



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ**
University of the Peloponnese

**Π.Μ.Σ. στην Επιστήμη και Τεχνολογία
Υπολογιστών**

Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία

**Ψηφιακός Μετασχηματισμός στη Διοίκηση
Ανθρώπινου Δυναμικού με τη χρήση του SAP
SuccessFactors HCM**

Τριανταφυλλόπουλος Τριαντάφυλλος

AM: 2022201402011

Επιβλέπων:

Βασιλάκης Κωνσταντίνος, Καθηγητής

Τρίπολη, Φεβρουάριος 2026

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα διπλωματική εργασία πραγματεύεται το θέμα του ψηφιακού μετασχηματισμού της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού με τη χρήση του SAP SuccessFactors. Το συγκεκριμένο θέμα είναι επίκαιρο, καθώς ο ψηφιακός μετασχηματισμός, δηλαδή η αλλαγή του τρόπου λειτουργίας ενός οργανισμού μέσω της υιοθέτησης της τεχνολογίας και της αυτοματοποίησης των διαδικασιών του, είναι αναγκαίος όχι μόνο για τη διατήρηση της βιωσιμότητας του οργανισμού, αλλά κυρίως για την ανάπτυξή του και την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Η εργασία έχει ως στόχο να διερευνήσει τον τρόπο με τον οποίο το σύστημα SAP SuccessFactors λειτουργεί ως καταλύτης για τον ψηφιακό μετασχηματισμό στα τμήματα ανθρώπινου δυναμικού. Εξετάζοντας την εφαρμογή και τη χρήση αυτής της βασισμένης στην υπολογιστική νέφος (cloud) σουίτας διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού (human capital management – HCM), θα αναλυθεί ο τρόπος με τον οποίο οι οργανισμοί μεταβαίνουν από τις παραδοσιακές διαδικασίες διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού σε αυτοματοποιημένες ροές εργασιών με βάση τα δεδομένα. Θα διερευνηθούν επίσης οι τεχνολογικές δυνατότητες του SAP SuccessFactors που επιτρέπουν στρατηγικές λειτουργίες ανθρώπινων πόρων (HR), συμπεριλαμβανομένης της διαχείρισης ταλέντων, της ανάλυσης εργατικού δυναμικού και της βελτίωσης της εμπειρίας των εργαζομένων. Επιπλέον, θα αξιολογήσει τις προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι οργανισμοί κατά την εφαρμογή, τις αλλαγές που προκύπτουν στους ρόλους και τις αρμοδιότητες του τμήματος HR, καθώς και τα μετρήσιμα επιχειρηματικά αποτελέσματα που επιτυγχάνονται. Μέσω μελετών περίπτωσης και εμπειρικής ανάλυσης, η παρούσα εργασία επιδιώκει να αναπτύξει ένα ολοκληρωμένο πλαίσιο για την κατανόηση του τρόπου με τον οποίο οι επιχειρηματικές πλατφόρμες HR και συγκεκριμένα το SAP SuccessFactors, συμβάλλουν στις ευρύτερες πρωτοβουλίες ψηφιακού μετασχηματισμού των οργανισμών, δημιουργώντας τελικά πιο ευέλικτες, αποτελεσματικές και ανθρωποκεντρικές λειτουργίες HR που ευθυγραμμίζονται με τις σύγχρονες επιχειρηματικές απαιτήσεις.

Το βασικό συμπέρασμα είναι ότι ο ψηφιακός εκσυγχρονισμός είναι απόλυτα αναγκαίος, ειδικά στον τρόπο με τον οποίο λειτουργεί ένα τμήμα HR, ώστε παρά τις ιδιαιτερότητες και τις δυσκολίες που υπάρχουν σε ένα εργασιακό περιβάλλον, να μπορεί να αναδείξει τον ανθρώπινο παράγοντα σε πρωταγωνιστή της ανάπτυξης του οργανισμού. Μέσα από τη βελτίωση και την ανάπτυξη του εργαζόμενου, απώτερος σκοπός είναι η βελτίωση και η ανάπτυξη ολόκληρου του οργανισμού. Αυτός είναι ο λόγος που θα πρέπει να αναμένεται αυξημένος ρυθμός υιοθέτησης σχετικών τεχνολογιών και διαδικασιών στο κοντινό μέλλον.

Λέξεις Κλειδιά: Ψηφιακός Μετασχηματισμός, Ανθρώπινο Δυναμικό, Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Σύστημα Πληροφοριών Ανθρώπινου Δυναμικού, Σύστημα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού, Διαχείριση Ανθρώπινου Κεφαλαίου

Ορισμοί

- *Ψηφιακός Μετασχηματισμός*: Η ενσωμάτωση της ψηφιακής τεχνολογίας σε όλους τους τομείς μιας επιχείρησης ή οργανισμού, οδηγώντας σε θεμελιώδεις αλλαγές στον τρόπο λειτουργίας, στη δημιουργία νέων επιχειρηματικών μοντέλων και στη βελτίωση των ψηφιακών υπηρεσιών για πολίτες και επιχειρήσεις.
- *Ανθρώπινο Δυναμικό (ΑΔ)*: Το σύνολο των εργαζομένων που απασχολούνται σε έναν οργανισμό. Επίσης μπορεί να αναφέρεται στο τμήμα ενός οργανισμού που διαχειρίζεται θέματα που σχετίζονται με τους εργαζόμενους, όπως προσλήψεις, εκπαίδευση, αμοιβές, κ.ά.
- *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ)*: Η στρατηγική προσέγγιση για τη διαχείριση των στελεχών ενός οργανισμού, με στόχο τη μεγιστοποίηση της απόδοσής τους και της συμβολής τους στους στόχους του οργανισμού.
- *Σύστημα Πληροφοριών Ανθρώπινου Δυναμικού (ΣΠΑΔ)*: Ένα σύστημα που βασίζεται συνήθως σε μια βάση δεδομένων με πληροφορίες για τους υπαλλήλους και χρησιμοποιείται για την υποστήριξη οριζόντιων βασικών διαδικασιών ανθρώπινου δυναμικού, όπως η επεξεργασία μισθοδοσίας ή η διαχείριση χρόνου και παρουσίας.
- *Σύστημα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού (ΣΔΑΔ)*: Είναι ένα ολοκληρωμένο σύστημα που περιέχει όλες τις δομές διαχείρισης δεδομένων ενός συστήματος πληροφοριών ανθρώπινου δυναμικού, αλλά ενσωματώνει επίσης σύνθετες λειτουργίες προσανατολισμένες στην ποιοτική διάσταση, όπως π.χ. η διαχείριση ταλέντων. Οι πιο προηγμένες λύσεις ΣΔΑΔ χρησιμοποιούν έξυπνες τεχνολογίες - όπως τεχνητή νοημοσύνη, μηχανική μάθηση και συνδεσιμότητα cloud - για να προάγουν την εξατομίκευση και την έξυπνη αυτοματοποίηση των λειτουργιών.
- *Διαχείριση Ανθρώπινου Κεφαλαίου (ΔΑΚ)*: Ένα ευρύ φάσμα πρακτικών και λογισμικού που χρησιμοποιεί ένας οργανισμός για τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού του – από την πρόσληψη έως την αποχώρηση ενός εργαζομένου. Ένα σύστημα διαχείρισης ανθρώπινου κεφαλαίου αναφέρεται συχνά ως σύστημα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού (ΔΑΔ) που περιλαμβάνει και σύστημα πληροφοριών ανθρώπινου δυναμικού (ΣΠΑΔ).

ABSTRACT

This diploma thesis deals with the digital transformation of human resource management using SAP SuccessFactors. This topic is current, as digital transformation, the transformation of an organization through the adoption of technology and the automation of its processes, is necessary not only for maintaining the sustainability of the organization, but mainly for its development and gaining a competitive advantage.

This thesis also aims to explore how SAP SuccessFactors acts as a catalyst for digital transformation in HR departments. By examining the implementation and use of this cloud-based HCM suite, the research will analyze how organizations are transitioning from traditional human resources processes to automated, data-driven workflows. The study will explore the technological capabilities of SAP SuccessFactors that enable strategic HR functions, including talent management, workforce analytics, and employee experience improvement. In addition, it will assess the challenges that organizations face during implementation, the resulting changes in HR roles and responsibilities as well as the measurable business outcomes achieved. Through case studies and empirical analysis, this research seeks to develop a comprehensive framework for understanding how HR business platforms, specifically SAP SuccessFactors, contribute to the broader digital transformation initiatives of organizations, ultimately creating more flexible, effective, and employee-centric HR functions that are aligned with modern business requirements.

The main conclusion is that digital modernization is absolutely necessary, especially in the way an HR department operates, so that despite the peculiarities and difficulties that exist in a work environment, it can highlight the human factor as a key player in the organization's development. Through the improvement and development of employees, the ultimate goal is the improvement and development of the entire organization. This is why we should expect greater assimilation of these relevant technologies and processes in the near future.

Keywords: Digital Transformation, Human Resources, Human Resources Management, Human Resource Information System, Human Resource Management System, Human Capital Management

Definitions

- **Digital Transformation:** The integration of digital technology into all areas of a business or organization, leading to fundamental changes in how it operates, the creation of new business models, and the improvement of digital services for citizens and businesses.
- **Human Resources (HR):** All employees that work for an organization, although it usually refers to the department of an organization that manages employee-related issues, such as recruitment, training, compensation, etc.

- Human Resources Management (HRM): A strategic approach to managing the employees of an organization, with the aim of maximizing their performance and contribution to the organization's goals.
- Human Resource Information System (HRIS): An HRIS system is typically based on a database containing employee information and is used to support horizontal core human resources processes such as payroll processing or time and attendance management.
- Human Resource Management System (HRMS): An HRMS is a more comprehensive system that contains all the data management structures of an HRIS, but also incorporates more qualitative and complex functions such as talent management. The best HRMS solutions use smart technologies—such as artificial intelligence, machine learning, and cloud connectivity—to help personalize and intelligently automate functions.
- Human Capital Management (HCM): A wide range of practices and software used by an organization to manage its human resources—from recruitment to retirement. Essentially, an HCM system is often referred to as a human resource management system (HRMS) that also includes HRIS software.

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Η εκπόνηση της παρούσας διπλωματικής εργασίας, πραγματοποιήθηκε στα πλαίσια του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών, με τίτλο «Επιστήμη και Τεχνολογία Υπολογιστών», το οποίο έχει οργανωθεί και υλοποιηθεί από το Τμήμα Πληροφορικής και Τηλεπικοινωνιών, της Σχολής Οικονομίας και Τεχνολογίας του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου.

Επιθυμώ να εκφράσω τις ευχαριστίες μου σε όλους εκείνους που συνέβαλαν άμεσα ή έμμεσα στην ολοκλήρωση της διπλωματικής μου εργασίας και κατά συνέπεια των μεταπτυχιακών σπουδών μου.

Αρχικά, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον Επιβλέποντα Καθηγητή μου κ. Κωνσταντίνο Βασιλάκη για την εμπιστοσύνη που μου έδειξε με την ανάληψη της επίβλεψης της διπλωματικής μου εργασίας. Η υποστήριξη και η διαθεσιμότητά του καθ' όλη τη διάρκεια της εκπόνησης της εργασίας, αποτέλεσε σπουδαία βοήθεια, συμβάλλοντας ποικιλοτρόπως στην ολοκλήρωσή της, παρέχοντας μεταξύ άλλων πολύτιμες συμβουλές, καθοδήγηση και κυρίως ώθηση όπου κρίθηκε αναγκαίο. Ακόμη, θα ήθελα να τον ευχαριστήσω και ως καθηγητή στις μεταπτυχιακές μου σπουδές για τις γνώσεις που αποκόμισα καθώς και για τη συμβολή του στη διεύρυνση των πνευματικών μου οριζώντων.

Επιπλέον, θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους τους καθηγητές του προγράμματος, καθένας εκ των οποίων συνέβαλε στη απόκτηση όχι μόνο νέας γνώσης, αλλά και για τις αξίες που προσπάθησαν να μεταλαμπαδεύουν καθώς και την αμέριστη υπομονή και επιμονή στο διδακτικό τους έργο.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένειά μου για την αγάπη, την κατανόηση, την υπομονή, την υποστήριξή και την αμέριστη συμπαράστασή τους, χωρίς τους οποίους δεν θα ήταν δυνατή η ολοκλήρωση της παρούσας εργασίας. Επιπλέον, θα ήθελα να τους ευχαριστήσω και για όλα όσα μου έχουν προσφέρει όλα αυτά τα χρόνια της ζωής μου αλλά και των σπουδών μου.

Τριανταφυλλόπουλος Τριαντάφυλλος

Πίνακας Περιεχομένων

| | |
|--|-------------------|
| ΠΕΡΙΛΗΨΗ | <i>i</i> |
| Ορισμοί | <i>ii</i> |
| ABSTRACT | <i>iii</i> |
| Definitions | <i>iii</i> |
| ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ | <i>v</i> |
| Πίνακας Περιεχομένων | <i>vi</i> |
| Ευρετήριο εικόνων | <i>ix</i> |
| 1 Εισαγωγή | <i>1</i> |
| 1.1 Σημασία του ψηφιακού μετασχηματισμού στο HR: Πώς η τεχνολογία αλλάζει τις διαδικασίες διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού | <i>1</i> |
| 1.2 Διερεύνηση του ρόλου του SAP SuccessFactors HCM στον ψηφιακό μετασχηματισμό του HR | <i>4</i> |
| 2 Ψηφιακός Μετασχηματισμός και Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού | <i>6</i> |
| 2.1 Η έννοια του ψηφιακού μετασχηματισμού | <i>6</i> |
| 2.2 Επιπτώσεις στην επιχειρησιακή λειτουργία | <i>7</i> |
| 2.3 Ο ρόλος του HR στον ψηφιακό μετασχηματισμό | <i>9</i> |
| 2.3.1 Διαχείριση αλλαγής και κουλτούρα | <i>9</i> |
| 2.3.2 Διαχείριση εργατικού δυναμικού | <i>9</i> |
| 2.3.3 Αναδιαμόρφωση οργανωτικών δομών και εργασίας | <i>10</i> |
| 2.4 Κύριες τεχνολογίες που επηρεάζουν το HR | <i>10</i> |
| 2.4.1 Υπολογιστικό νέφος (Cloud) | <i>10</i> |
| 2.4.2 Τεχνητή Νοημοσύνη (AI) | <i>11</i> |
| 2.4.3 Analytics και Business Intelligence (BI) | <i>11</i> |
| 2.4.4 Ρομποτική αυτοματοποίηση διεργασιών (RPA) | <i>11</i> |
| 2.4.5 Chatbots / Ψηφιακοί βοηθοί | <i>11</i> |
| 3 Παρουσίαση του SAP SuccessFactors HCM | <i>12</i> |
| 3.1 Τι είναι το SAP SuccessFactors HCM | <i>12</i> |
| 3.2 Ιστορική εξέλιξη και υιοθέτηση από οργανισμούς | <i>14</i> |
| 4 Εφαρμογή του SAP SuccessFactors HCM στη Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού | <i>16</i> |
| 4.1 SAP SuccessFactors Employee Central - Μητρώο Εργαζομένων και Δομή Εταιρείας | <i>16</i> |
| 4.1.1 Employee Self-Service | <i>19</i> |
| 4.1.2 Manager Self-Service | <i>19</i> |
| 4.1.3 Time Management | <i>20</i> |
| 4.1.3.1 Φύλλο χρόνου εργασίας | <i>21</i> |
| 4.1.3.2 Άδειες | <i>22</i> |
| 4.1.4 Work Zone | <i>23</i> |

| | | |
|-------------|--|-----------|
| 4.1.5 | Service Center - Κέντρο Υποστήριξης | 24 |
| 4.1.5.1 | Ask HR | 24 |
| 4.1.5.2 | HR Ticketing | 24 |
| 4.2 | SAP SuccessFactors Employee Central Payroll – Μισθοδοσία | 25 |
| 4.3 | SAP SuccessFactors Compensation & Benefits - Αποζημίωση και Παροχές | 28 |
| 4.3.1 | Compensation | 29 |
| 4.3.2 | Benefits | 30 |
| 4.4 | SAP SuccessFactors Recruiting - Διαχείριση Προσλήψεων | 31 |
| 4.5 | SAP SuccessFactors Onboarding – Ένταξη Εργαζομένων | 41 |
| 4.6 | SAP SuccessFactors Performance and Goals – Αξιολόγηση και Στοχοθεσία | 43 |
| 4.6.1 | SAP SuccessFactors Goal Management | 44 |
| 4.6.2 | SAP SuccessFactors Performance Evaluation | 45 |
| 4.6.2.1 | Αξιολογήσεις απόδοσης | 45 |
| 4.6.2.2 | Συνεχής διαχείριση απόδοσης | 46 |
| 4.6.2.3 | Αξιολόγηση 360 Multi-Rater | 46 |
| 4.6.2.4 | Βαθμονόμηση | 47 |
| 4.7 | SAP SuccessFactors Learning – Μάθηση | 49 |
| 4.8 | SAP SuccessFactors Succession and Development – Διαδοχή και Ανάπτυξη | 57 |
| 4.8.1 | SAP SuccessFactors Succession | 57 |
| 4.8.2 | Performance vs Potential Matrix | 59 |
| 4.8.2.1 | How vs What Matrix | 59 |
| 4.8.3 | SAP SuccessFactors Development | 61 |
| 4.8.3.1 | Development plan | 62 |
| 4.8.3.2 | Career worksheet | 62 |
| 4.8.3.3 | Career path | 64 |
| 4.8.3.4 | Mentoring | 64 |
| 4.9 | SAP SuccessFactors Time Tracking | 65 |
| 4.10 | SAP SuccessFactors Workforce Analytics | 68 |
| 4.11 | SAP SuccessFactors Workforce Planning | 72 |
| 4.12 | Ενσωμάτωση Τεχνητής Νοημοσύνης (AI) και κινητών εφαρμογών (Mobile App) | 79 |
| 4.12.1 | Recruiting | 82 |
| 4.12.2 | Onboarding | 83 |
| 4.12.3 | Learning: | 83 |
| 4.12.4 | Performance & Goals | 84 |
| 4.12.5 | Compensation & Benefits | 84 |
| 4.12.6 | Succession & Development | 85 |
| 4.12.7 | Workforce Analytics & Planning | 85 |
| 5 | Αξιολόγηση της χρήσης του SAP SuccessFactors HCM | 86 |
| 5.1 | Αποτελέσματα της εφαρμογής του SAP SuccessFactors HCM σε επιχειρήσεις | 86 |
| 5.2 | Πλεονεκτήματα του SAP SuccessFactors HCM και οφέλη από την εφαρμογή του | 91 |
| 5.2.1 | Ευελιξία – Επεκτασιμότητα | 91 |

| | | |
|------------|---|------------|
| 5.2.2 | Ένα ενιαίο σύστημα | 91 |
| 5.2.3 | Πλατφόρμα νέφους/cloud | 92 |
| 5.2.4 | Ενσωματωμένα εργαλεία αναφορών και ανάλυσης δεδομένων | 92 |
| 5.2.5 | Φιλική διεπαφή χρήστη (UI) - Αναβαθμισμένη εμπειρία χρήστη (UX) | 92 |
| 5.2.6 | Υψηλή επεκτασιμότητα και παραμετροποίηση | 93 |
| 5.2.7 | Ασφάλεια δεδομένων | 93 |
| 5.2.8 | Αυτοματοποίηση και αποδοτικότητα | 93 |
| 5.2.9 | Διασύνδεση με τρίτα συστήματα | 93 |
| 5.2.10 | Συνεχής υποστήριξη και καινοτομία | 93 |
| 5.3 | Προκλήσεις στην εφαρμογή και τη διατήρηση του SAP SuccessFactors HCM | 94 |
| 5.3.1 | Διαχείριση αλλαγών (Change management) | 94 |
| 5.3.2 | Ακεραιότητα, ποιότητα και ασφάλεια των δεδομένων | 94 |
| 5.3.3 | Πολυπλοκότητα ολοκλήρωσης (integration) | 94 |
| 5.3.4 | Υπερβολική προσαρμογή (customization) | 95 |
| 5.3.5 | Διαχείριση έργου και καταγραφή στόχων | 95 |
| 5.3.6 | Έλλειψη ψηφιακών δεξιοτήτων | 95 |
| 5.4 | Σύνοψη | 95 |
| 6 | Συμπεράσματα και προοπτικές | 97 |
| 6.1 | Συμπεράσματα | 97 |
| 6.2 | Προοπτικές | 97 |
| 6.3 | Επίλογος | 100 |
| 7 | Βιβλιογραφία | 102 |

Ευρετήριο εικόνων

| | |
|--|----|
| Εικόνα 1: HCM Market Size until 2034 (www.precedenceresearch.com) | 2 |
| Εικόνα 2: HCM Cloud vs On-premise (www.gminsights.com) | 3 |
| Εικόνα 3: Employee Profile (SAP Press, 2024) | 17 |
| Εικόνα 4: Org Chart (SAP Press, 2020) | 18 |
| Εικόνα 5: Profile Header (SAP Press, 2024) | 18 |
| Εικόνα 6: Workflow Request Page (SAP Press, 2020) | 20 |
| Εικόνα 7: Workflow Approval Screen (SAP Press, 2020) | 20 |
| Εικόνα 8: Employee's Time Information (SAP Press, 2020) | 21 |
| Εικόνα 9: Employee's Time Sheet (SAP Press, 2020) | 22 |
| Εικόνα 10: Time Off screen (SAP Press, 2020) | 22 |
| Εικόνα 11: Time Information screen for Administrators (SAP Press, 2020) | 23 |
| Εικόνα 12: Work Zone (SAP Press, 2020) | 24 |
| Εικόνα 13: Raise a Ticket at Service Center (SAP Press, 2020) | 25 |
| Εικόνα 14: Payroll Configuration (SAP Press, 2020) | 26 |
| Εικόνα 15: Payroll Information (SAP Press, 2020) | 27 |
| Εικόνα 16: Employee's Pay Slip (SAP Press, 2020) | 27 |
| Εικόνα 17: Benefit Program (SAP Press, 2020) | 31 |
| Εικόνα 18: Employee Benefits View (SAP Press, 2020) | 31 |
| Εικόνα 19: Recruiting Landscape (SAP Press, 2020) | 32 |
| Εικόνα 20: Candidate Application (SAP Press, 2020) | 33 |
| Εικόνα 21: Job Requisition (SAP Press, 2020) | 34 |
| Εικόνα 22: Job Posting in Recruiting (SAP Press, 2020) | 35 |
| Εικόνα 23: Υποβολή Αίτησης (SAP Press, 2020) | 36 |
| Εικόνα 24: Υποβολή με δημιουργία προφίλ (SAP Press, 2020) | 37 |
| Εικόνα 25: Candidate Selection Management (SAP Press, 2020) | 37 |
| Εικόνα 26: Interview Central main screen (SAP Press, 2020) | 38 |
| Εικόνα 27: Interview Assessment (SAP Press, 2020) | 39 |
| Εικόνα 28: Send Offer Letter (SAP Press, 2020) | 39 |
| Εικόνα 29: Offer Approval Details (SAP Press, 2020) | 40 |
| Εικόνα 30: Online Offer (SAP Press, 2020) | 40 |
| Εικόνα 31: Onboard Process (SAP Press, 2020) | 43 |
| Εικόνα 32: Dashboard view of Calibration (SAP Press, 2020) | 47 |
| Εικόνα 33: List view of Calibration (SAP Press, 2020) | 47 |
| Εικόνα 34: Bin view of Calibration (SAP Press, 2020) | 48 |
| Εικόνα 35: Matrix Grid view of Calibration (SAP Press, 2020) | 48 |
| Εικόνα 36: Executive Review view of Calibration (SAP Press, 2020) | 49 |
| Εικόνα 37: My Learning Homepage (SAP Press, 2020) | 51 |
| Εικόνα 38: My Learning Homepage (SAP Press, 2020) | 52 |
| Εικόνα 39: Learning Formats (SAP Press, 2024) | 54 |
| Εικόνα 40: Learner's choice (SAP Press, 2024) | 54 |
| Εικόνα 41: AI Powered content creation (SAP Press, 2024) | 55 |
| Εικόνα 42: Learning Assignments - Curricula 2 vs Program 4 (SAP Press, 2020) | 56 |
| Εικόνα 43: Succession Org Chart (SAP Press, 2020) | 58 |
| Εικόνα 44: Position Quickcard and Talent Card (SAP Press, 2020) | 58 |
| Εικόνα 45: Performance vs Potential Matrix (SAP Press, 2020) | 59 |

| | |
|--|----|
| <i>Εικόνα 46: How vs What Matrix (SAP Press, 2020)</i> | 60 |
| <i>Εικόνα 47: Talent Pools (SAP Press, 2020)</i> | 61 |
| <i>Εικόνα 48: Talent Search Results (SAP Press, 2020)</i> | 61 |
| <i>Εικόνα 49: Development Plan (SAP Press, 2020)</i> | 62 |
| <i>Εικόνα 50: Career Worksheet (SAP Press, 2020)</i> | 63 |
| <i>Εικόνα 51: Job role details (SAP Press, 2020)</i> | 63 |
| <i>Εικόνα 52: Mentoring Program Wizard (SAP Press, 2020)</i> | 64 |
| <i>Εικόνα 53: Mentoring Program (SAP Press, 2020)</i> | 65 |
| <i>Εικόνα 54: Time Tracking vs Time Management (www.help.sap.com)</i> | 65 |
| <i>Εικόνα 55: Time Tracking Notification (www.sap.com)</i> | 66 |
| <i>Εικόνα 56: Time Sheet (www.sap.com)</i> | 67 |
| <i>Εικόνα 57: Time Sheet Approval Center (www.sap.com)</i> | 67 |
| <i>Εικόνα 58: Time Tracking Reporting (www.sap.com)</i> | 68 |
| <i>Εικόνα 59: Performance Management Metrics Pack (SAP Press, 2020)</i> | 70 |
| <i>Εικόνα 60: Performance Appraisal Participation Rate (SAP Press, 2020)</i> | 71 |
| <i>Εικόνα 61: Home Screen of Workforce Planning (SAP Press, 2020)</i> | 73 |
| <i>Εικόνα 62: Completed Business Factors (SAP Press, 2020)</i> | 74 |
| <i>Εικόνα 63: Retirement Profile screen (SAP Press, 2020)</i> | 74 |
| <i>Εικόνα 64: Setting the Structure (SAP Press, 2020)</i> | 75 |
| <i>Εικόνα 65: Summary View (SAP Press, 2020)</i> | 75 |
| <i>Εικόνα 66: Steady-State Demand (SAP Press, 2020)</i> | 76 |
| <i>Εικόνα 67: Capability View (SAP Press, 2020)</i> | 76 |
| <i>Εικόνα 68: Supply Table (SAP Press, 2020)</i> | 77 |
| <i>Εικόνα 69: Gap Table (SAP Press, 2020)</i> | 77 |
| <i>Εικόνα 70: Risk Identification (SAP Press, 2020)</i> | 78 |
| <i>Εικόνα 71: The Strategy Bank (SAP Press, 2020)</i> | 78 |
| <i>Εικόνα 72: Strategy Management (SAP Press, 2020)</i> | 79 |
| <i>Εικόνα 73: Costing and Impact Screen (SAP Press, 2020)</i> | 79 |
| <i>Εικόνα 74: AI within the Employee Journey (SAP Press, 2024)</i> | 80 |
| <i>Εικόνα 75: Joule (SAP Press, 2024)</i> | 81 |
| <i>Εικόνα 76: Mobile device integration (SAP Press, 2024)</i> | 82 |
| <i>Εικόνα 77: Embedded Gen AI in MS Teams (SAP Press, 2024)</i> | 98 |
| <i>Εικόνα 78: UX in Apple Vision (SAP Press, 2024)</i> | 99 |

1 Εισαγωγή

Στη σημερινή εποχή, ο ψηφιακός μετασχηματισμός αποτελεί κρίσιμο παράγοντα αλλαγών σε έναν οργανισμό, επηρεάζοντας όλες τις πτυχές και τις διαδικασίες του. Ιδιαίτερα στον τομέα της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ), όπου παραδοσιακά οι λειτουργίες του περιορίζονταν σε διοικητικά καθήκοντα (όπως η μισθοδοσία, η τήρηση αρχείων προσωπικού, ή η διαδικασία προσλήψεων) και χειροκίνητες διαδικασίες, η τεχνολογική ανάπτυξη αλλά και οι εξελίξεις στο εργασιακό περιβάλλον μετατρέπουν το τμήμα HR σε στρατηγικό πυλώνα για τον μετασχηματισμό ολόκληρου του οργανισμού, καθώς το ανθρώπινο κεφάλαιο θα παραμένει πάντα ο σημαντικότερος παράγοντας επιτυχίας.

Οι νέες γενιές εργαζομένων με άνεση στην τεχνολογία και η εξάπλωση της εξ αποστάσεως εργασίας (ειδικά μετά την πανδημία COVID-19) είναι δύο από τους βασικότερους λόγους που οδήγησαν τους οργανισμούς να επανεφεύρουν ολόκληρες διαδικασίες στη ΔΑΔ ώστε να μπορέσουν να ανταποκριθούν στις νέες αυτές προκλήσεις και να είναι ανταγωνιστικές.

1.1 Σημασία του ψηφιακού μετασχηματισμού στο HR: Πώς η τεχνολογία αλλάζει τις διαδικασίες διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός αναδιαμορφώνει ριζικά τον τρόπο λειτουργίας των τμημάτων ανθρώπινου δυναμικού, μέσω της μετάβασης από τις παραδοσιακές διαδικασίες που βασίζονται στο χαρτί σε ολοκληρωμένα συστήματα που βασίζονται σε δεδομένα. Αυτή η εξέλιξη δεν αφορά απλώς την ψηφιοποίηση των υφιστάμενων ροών εργασίας, αλλά την επαναπροσδιορισμό του ρόλου του HR εντός των οργανισμών.

Οι σύγχρονες τεχνολογικές πλατφόρμες HR δεν έχουν πολύπλοκες εγκαταστάσεις ή απαιτήσεις σε υποδομές. Οι περισσότερες αξιοποιούν την τεχνολογία του υπολογιστικού νέφους (Cloud) γίνοντας έτσι προσιτές σε οποιοδήποτε οργανισμό αποφασίσει να τις ενσωματώσει.

Ταυτόχρονα οι πλατφόρμες αυτές αξιοποιούν την τεχνητή νοημοσύνη (AI) και τη μηχανική μάθηση (Machine Learning) για να αυτοματοποιήσουν διοικητικές εργασίες ρουτίνας, όπως η επεξεργασία μισθοδοσίας, η διαχείριση αδειών και η διαχείριση παροχών. Αυτή η αυτοματοποίηση (automation) απελευθερώνει πόρους από το τμήμα HR ώστε να επικεντρωθεί σε στρατηγικές πρωτοβουλίες, όπως η ανάπτυξη ταλέντων, η βελτίωση της εμπειρίας των εργαζομένων και ο σχεδιασμός και η παροχή ανθρωποκεντρικών υπηρεσιών στους εργαζόμενους.

Η ανάλυση δεδομένων (HR Analytics) έχει καταστεί κομβικής σημασίας για τη λήψη αποφάσεων σε θέματα ανθρώπινου δυναμικού. Με τα ψηφιακά εργαλεία, το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να αναλύει τις τάσεις του εργατικού δυναμικού, να προβλέπει πιθανές αποχωρήσεις, να εντοπίζει τα κενά δεξιοτήτων και να μετρά την

αποτελεσματικότητα των στρατηγικών πρόσληψης. Μια τέτοια τεκμηριωμένη προσέγγιση παρέχει στο τμήμα HR τη δυνατότητα πιο στοχευμένων παρεμβάσεων και καλύτερης κατανομής πόρων.

Η εμπειρία των εργαζομένων έχει επίσης μετασηματιστεί μέσω πύλων αυτοεξυπηρέτησης (self-service), εφαρμογών για κινητά (mobile apps) και AI Chatbots που παρέχουν άμεση βοήθεια και καθοδήγηση. Αυτές οι τεχνολογίες δημιουργούν μία ολοκληρωμένη εμπειρία για τους εργαζόμενους, ενώ παράλληλα μειώνουν το διοικητικό βάρος των ομάδων ανθρώπινου δυναμικού.

Η ενεργοποίηση της απομακρυσμένης εργασίας έχει επιταχυνθεί δραματικά, υποστηριζόμενη από ψηφιακά εργαλεία συνεργασίας, απομακρυσμένη μάθηση και συστήματα διαχείρισης επιδόσεων, ειδικά σχεδιασμένα για κατανομημένες ομάδες. Η τεχνολογία επιτρέπει πλέον στο HR να διατηρεί την οργανωτική συνοχή του οργανισμού, παρά τη φυσική απόσταση εργαζομένων ή ομάδων.

Καθώς οι οργανισμοί συνεχίζουν να εξελίσσονται, εκείνοι που υιοθετούν τον ψηφιακό μετασηματισμό στο HR αποκτούν σημαντικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα μέσω της αυξημένης αποδοτικότητας, της βελτιωμένης απόκτησης και διατήρησης ταλέντων, καθώς και της ικανότητας να προσαρμόζονται γρήγορα στις μεταβαλλόμενες καταστάσεις του εργατικού δυναμικού.

Το πόσο σημαντικός θεωρείται ο ψηφιακός μετασηματισμός φαίνεται και από τα οικονομικά στοιχεία, καθώς για το 2024 δαπανήθηκαν παγκοσμίως για συστήματα HCM περίπου 31 δισεκατομμύρια δολάρια, ενώ έως το 2034 προβλέπεται ότι το ποσό αυτό θα ξεπεράσει τα 64 δισεκατομμύρια δολάρια [1].



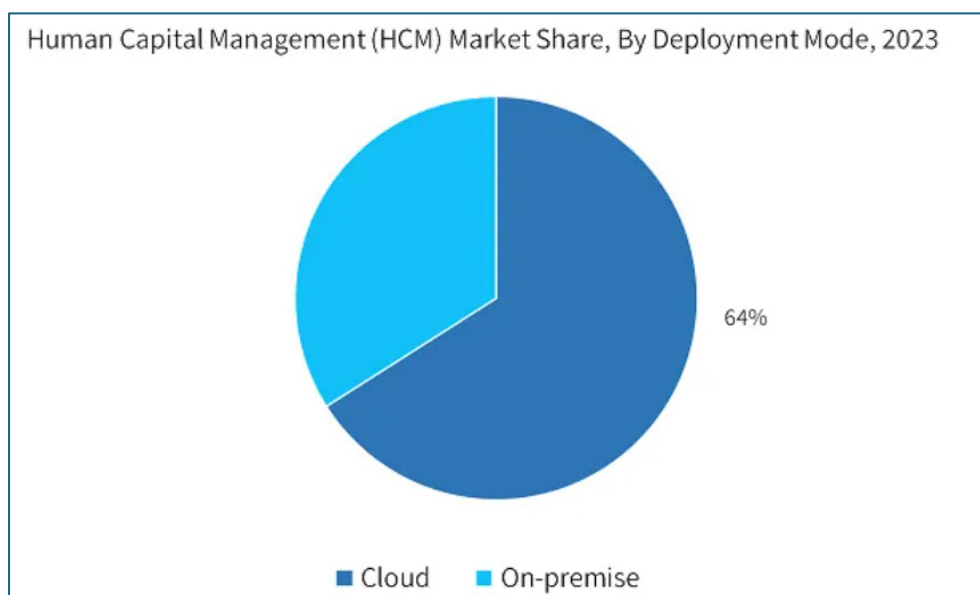
Εικόνα 1: HCM Market Size until 2034 (www.precedenceresearch.com)

Με τη χρήση προηγμένων συστημάτων HRIS, HRMS ή HCM (όπως το SAP SuccessFactors), η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού εισέρχεται σε μια νέα εποχή, όπου η τεχνολογία, η αυτοματοποίηση και οι αναλυτικές δυνατότητες καθορίζουν τον

τρόπο με τον οποίο προσλαμβάνονται και αξιολογούνται οι εργαζόμενοι, ενώ ταυτόχρονα αναπτύσσουν και διατηρούν τις ικανότητές τους. Αυτό που πρωτίστως προσφέρουν τα συστήματα αυτά, είναι μια κοινή πηγή δεδομένων Single Source of Truth – ένα αξιόπιστο μητρώο εργαζομένων – πάνω στο οποίο έχουν βασίσει όλες τις υπόλοιπες λειτουργίες τους. Οι πιο γνωστές πλατφόρμες αυτή τη στιγμή παγκοσμίως είναι [2]:

- **SAP** με το SAP HCM (on-premises) και το SAP SuccessFactors HCM (cloud-based)
- **Microsoft** με το Dynamics 365 Human Resources (cloud-based)
- **Workday** με το Workday HCM (cloud-based)
- **UKG** με το UKG PRO (on-premises or cloud-based)
- **Oracle** με το Oracle HRMS (on-premises) και το Oracle Cloud HCM (cloud-based)
- **Ceridian** με το Dayforce HCM (cloud-based)

Η κύρια διαφοροποίηση που έχουν οι πλατφόρμες αυτές – ακόμα και αν είναι προϊόν της ίδιας εταιρείας – είναι το αν πρόκειται για πλατφόρμες που απαιτούν εγκατάσταση στον πελάτη-εταιρεία (on-premises) ή αν πρόκειται για πλατφόρμες που βρίσκονται εγκατεστημένες στο υπολογιστικό νέφος (Cloud-based) [2].



Εικόνα 2: HCM Cloud vs On-premise (www.gminsights.com)

Γενικά υπάρχει μια αυξανόμενη τάση για χρήση cloud-based εφαρμογών και το ίδιο συμβαίνει με τις εφαρμογές HCM καθώς προσφέρουν [3]:

- Αυτόματες ενημερώσεις,
- Μειωμένο φόρτο εργασίας για το τμήμα IT,
- Επεκτασιμότητα και ευελιξία (για επιχειρήσεις με ταχεία ανάπτυξη ή παγκόσμιες δραστηριότητες),
- Σύγχρονο και φιλικό περιβάλλον χρήστη/UI.

Από την άλλη πλευρά βέβαια υπάρχουν πλεονεκτήματα και για τις εφαρμογές on-premises καθώς αυτές προσφέρουν:

- Εκτεταμένη προσαρμογή (για επιχειρήσεις με μοναδικές ή πολύπλοκες επιχειρηματικές δραστηριότητες),
- Πλήρη έλεγχο και ιδιοκτησία των δεδομένων (καθώς βρίσκονται στις εγκαταστάσεις της επιχείρησης),
- Παραδοσιακό περιβάλλον χρήστη/UI (δεν υπάρχει ανάγκη επανεκπαίδευσης).

1.2 Διερεύνηση του ρόλου του SAP SuccessFactors HCM στον ψηφιακό μετασχηματισμό του HR

Στην παρούσα εργασία θα ασχοληθούμε με το SAP SuccessFactors HCM, το οποίο αποτελεί μία από τις πιο διαδεδομένες και ισχυρές πλατφόρμες που συμβάλλουν στον ψηφιακό μετασχηματισμό του HRM παγκοσμίως. Πρόκειται για μια σουίτα εφαρμογών νέφους η οποία έχει σχεδιαστεί για να υποστηρίζει τους οργανισμούς να διαχειρίζονται ολόκληρο τον κύκλο ζωής του εργαζομένου – από την πρόσληψη έως τη συνταξιοδότηση – σε ένα ενιαίο, ολοκληρωμένο σύστημα. Η SAP χαρακτηρίζει τη λύση αυτή ως μια πλατφόρμα Human Experience Management (HXM), τονίζοντας ότι δεν επικεντρώνεται μόνο σε λειτουργική αποδοτικότητα, αλλά καλύπτει εξίσου στην εμπειρία των εργαζομένων [4].

Το SAP SuccessFactors αποτελείται από πολλαπλές λειτουργικές ενότητες (modules), κάθε μια από τις οποίες παρέχει εξειδικευμένες λειτουργικότητες για τομείς ενασχόλησης του τμήματος HR. Η ολοκληρωμένη σουίτα SAP SuccessFactors (με όλα τα modules ενεργοποιημένα) καλύπτει όλο το φάσμα των αναγκών HR ενός οργανισμού όπως [5]:

- Συντήρηση μητρώου εργαζομένων,
- Συντήρηση οργανογράμματος,
- Διαχείριση ωρομέτρησης/παρουσιών/απουσιών,
- Εκτέλεση μισθοδοσίας,
- Διαχείριση αποζημιώσεων και παροχών,
- Διαχείριση διαδικασίας προσλήψεων,
- Ένταξη νέων εργαζομένων,
- Συντήρηση στόχων,
- Διαχείριση αξιολόγησης και απόδοσης,
- Διαχείριση εκπαιδευτικών προγραμμάτων,
- Διαχείριση πλάνου διαδοχής θέσεων,
- Διαχείριση ανάπτυξης ταλέντων,
- Προγραμματισμός εργατικού δυναμικού,
- Εξαγωγή αναφορών, HR analytics.

Το SAP SuccessFactors είναι ένα σύστημα που έχει δημιουργηθεί ώστε να υποστηρίζει την πλήρη μετάβαση του HR σε ψηφιακό μετασχηματισμό. Κάποιοι ενδεικτικοί στόχοι

που καταφέρνει να ικανοποιήσει το SAP SuccessFactors σε έναν οργανισμό είναι [6][7]:

- *Ενοποίηση και τυποποίηση διαδικασιών*: μέσω της χρήσης ενός μόνο ενιαίου συστήματος για τις λειτουργίες του τμήματος HR, και με ροή δεδομένων μεταξύ των modules.
- *Ενδυνάμωση του Talent Management*: μέσω της ενοποίησης και ανατροφοδότησης των σταδίων της πρόσληψης, εκπαίδευσης, αξιολόγησης και διαδοχής.
- *Βελτίωση εμπειρίας εργαζόμενου*: μέσω παροχής φιλικού περιβάλλοντος που επιτρέπει στους χρήστες να αξιοποιούν οι ίδιοι τις δυνατότητες (self-service, learning).
- *Άμεση λήψη αποφάσεων*: μέσω της παροχής real-time analytics, η διοίκηση έχει τη δυνατότητα να λαμβάνει τεκμηριωμένες αποφάσεις (KPIs ανθρώπινου δυναμικού) ή να κάνει προγνώσεις με βάση τα analytics.
- *Ευελιξία και επέκταση*: Καθώς πρόκειται για cloud-based πλατφόρμα, είναι εύκολο να επεκταθεί ανάλογα με τις ανάγκες του οργανισμού. Δε χρειάζονται υποδομές ούτε εξειδικευμένη γνώση για τη συντήρηση ή τις ενημερώσεις, μιας και αυτές οι δράσεις υποστηρίζονται από τον ανάδοχο. Υπάρχει παραμετροποίηση ανάλογα με τη χώρα και το εκάστοτε νομοθετικό πλαίσιο, έτσι ώστε να μην δημιουργούνται προβλήματα σε εταιρείες που απασχολούν εργατικό δυναμικό σε διαφορετικές χώρες.
- *Καινοτομία και ενσωμάτωση*: Το SuccessFactors μπορεί να υποστηρίξει όλες τις λειτουργίες ενός τμήματος HR, ενώ ταυτόχρονα υπάρχει η δυνατότητα να διασυνδεθεί και με τρίτες εφαρμογές. Ταυτόχρονα, η SAP ενσωματώνει διαρκώς βελτιώσεις και καινοτομίες, όπως AI Agent, Chatbots, κ.ά., οι οποίες καθίστανται αυτόματα διαθέσιμες στις νέες εκδόσεις της πλατφόρμας.

Στα επόμενα κεφάλαια θα εξετάσουμε αν το SAP SuccessFactors, ως ένα ενιαίο σύστημα HCM, (α) μπορεί να παρέχει σε έναν οργανισμό τα απαραίτητα εργαλεία ώστε να επιτευχθεί ο ζητούμενος ψηφιακός μετασχηματισμός, (β) αν καλύπτει όλες τις σύγχρονες ανάγκες του ανθρώπινου δυναμικού και (γ) αν βελτιστοποιεί τις παραπάνω διαδικασίες με τις δυνατότητες που προσφέρει. Πιο συγκεκριμένα, στο Κεφάλαιο 4 θα παρουσιάσουμε αναλυτικά την κάθε λειτουργική ενότητα (module) και τις δυνατότητες που προσφέρει, ενώ στο Κεφάλαιο 5 θα αξιολογήσουμε τη χρήση του SAP SuccessFactors.

2 Ψηφιακός Μετασχηματισμός και Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

Σε αυτό το κεφάλαιο θα εξετάσουμε ευρύτερα τη διαδικασία του ψηφιακού μετασχηματισμού και τη σχέση του με τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού. Αρχικά θα ορίσουμε τι σημαίνει «ψηφιακός μετασχηματισμός» και θα διερευνήσουμε τις επιπτώσεις που έχει στην επιχειρησιακή λειτουργία ενός οργανισμού. Στη συνέχεια, θα επικεντρωθούμε στον ρόλο που παίζει το τμήμα HR, τόσο στον δικό του μετασχηματισμό, όσο και στον συντονισμό του ευρύτερου μετασχηματισμού, όταν αυτός πραγματοποιείται σε έναν οργανισμό. Τέλος, θα παρουσιάσουμε τις κύριες τεχνολογίες που επηρεάζουν το HR σήμερα.

2.1 Η έννοια του ψηφιακού μετασχηματισμού

Ως ψηφιακός μετασχηματισμός ορίζεται η διαδικασία κατά την οποία ένας οργανισμός ενσωματώνει ψηφιακές τεχνολογίες σε όλες τις λειτουργίες του και σε όλα τα τμήματά του, μετασχηματίζοντας ριζικά τον τρόπο με τον οποίο λειτουργεί και προσφέρει αξία [8].

Σημειώνεται ότι ο ψηφιακός μετασχηματισμός μπορεί να περιλαμβάνει τις δράσεις της ψηφιοποίησης και της ψηφιακής αναδιαμόρφωσης διαδικασιών, αλλά δεν θα πρέπει να συγχέεται με αυτές. Ειδικότερα οι δράσεις αυτές αφορούν:

- *Ψηφιοποίηση*: Πρόκειται για τη μετατροπή αναλογικών πληροφοριών σε ψηφιακή μορφή - όπως η μετατροπή ενός έντυπου εγγράφου σε ψηφιακό (σκανάρισμα, πιθανώς ακολουθούμενη από οπτική αναγνώριση χαρακτήρων). Είναι απαραίτητο βήμα για τον ψηφιακό μετασχηματισμό, καθώς αποτελεί προϋπόθεση το να υπάρχει ψηφιακό υλικό προς επεξεργασία, αλλά από μόνη της η ψηφιοποίηση δεν θα επιφέρει τροποποίηση στην επιχειρησιακή λειτουργία ενός οργανισμού.
- *Ψηφιακή αναδιαμόρφωση διαδικασιών*: Η αξιοποίηση ψηφιακών τεχνολογιών για τη βελτίωση υπάρχουσών διαδικασιών - όπως αντί να στέλνεται ένα έντυπο έγγραφο για φυσική υπογραφή, να χρησιμοποιείται ένα σύστημα διαχείρισης εγγράφων με ηλεκτρονική έγκριση. Η διαδικασία παραμένει ίδια - πιο βελτιωμένη και αποδοτική - κάτι που δεν οδηγεί απαραίτητα σε μετασχηματισμό της επιχειρησιακής λειτουργίας του οργανισμού.

Τα παραπάνω αποτελούν βασικά συστατικά του ψηφιακού μετασχηματισμού, αλλά προκειμένου να επιτύχουμε τον ψηφιακό μετασχηματισμό τα καταλυτικά στοιχεία είναι τα ακόλουθα:

- **Ο μετασχηματισμός της στρατηγικής και της κουλτούρας ενός οργανισμού**, ώστε να μπορεί να προχωρήσει σε επιχειρησιακές αλλαγές που θα ενσωματώνουν τις νέες τεχνολογίες (τρόπος σκέψης των στελεχών, εκπαίδευση στις νέες τεχνολογίες). Στο πλαίσιο του μετασχηματισμού της στρατηγικής, θα πρέπει να υπάρχει ψηφιακό όραμα και στρατηγικός σχεδιασμός, έτσι ώστε να

υπάρχουν (α) ευθυγράμμιση ψηφιακής στρατηγικής με επιχειρησιακούς στόχους, (β) δέσμευση ανώτατης διοίκησης και (γ) μετρήσιμοι δείκτες απόδοσης (KPIs). Οι διαστάσεις αυτές είναι σημαντικές, καθώς χωρίς στρατηγική καθοδήγηση, η χρήση της τεχνολογίας οδηγεί σε αποσπασματικές λύσεις.

Αναφορικά με την οργανωσιακή κουλτούρα, οι βασικές διαστάσεις είναι (α) η διαχείριση των αλλαγών (change management), (β) η εισαγωγή/υιοθέτηση των ευέλικτων (agile) μεθοδολογιών, (γ) η καλλιέργεια κουλτούρας καινοτομίας και (δ) τα συνεργατικά μοντέλα εργασίας. Σημειώνεται ότι η αντίσταση στην αλλαγή αποτελεί συχνά το μεγαλύτερο εμπόδιο.

- **Η χρήση της τεχνολογίας**, ώστε να δίνει στον οργανισμό την απαραίτητη ευελιξία και τη δυνατότητα να ανταποκριθεί σε νέες προκλήσεις, να αναγνωρίσει μελλοντικές ευκαιρίες ή κινδύνους και να μπορεί να γίνεται καλύτερος και πιο ανταγωνιστικός μέρα τη μέρα.

2.2 Επιπτώσεις στην επιχειρησιακή λειτουργία

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός επηρεάζει βαθύτατα τον τρόπο που λειτουργεί ένας οργανισμός, επιφέροντας αλλαγές σε πολλαπλά επίπεδα: από την καθημερινή επιχειρησιακή ροή εργασιών ενός τμήματος έως το μακροχρόνιο στρατηγικό σχεδιασμό του οργανισμού. Οι κυριότερες ωφέλειες που παρατηρούνται σε έναν οργανισμό μετά από έναν επιτυχή ψηφιακό μετασχηματισμό που έχει ενσωματωθεί στην επιχειρησιακή λειτουργία είναι [6][8]:

- **Βελτίωση αποδοτικότητας και παραγωγικότητας:** Γίνεται εξορθολογισμός των διαδικασιών, επιτυγχάνεται καλύτερος έλεγχος συσκευών και μηχανημάτων, υπάρχει καλύτερη ανάλυση δεδομένων και αξιοποιείται καλύτερα το ανθρώπινο δυναμικό. Όλα τα παραπάνω οδηγούν σε μείωση των λειτουργικών δαπανών, σε καλύτερο προγραμματισμό των πόρων ενός οργανισμού, σε πρόγνωση και πρόληψη βλαβών εξοπλισμού και σε αύξηση της απόδοσης/παραγωγής. Η αυτοματοποίηση των διαδικασιών ρουτίνας και η καλύτερη διαχείριση των πληροφοριών, επιτρέπει στους εργαζόμενους να αφιερώνουν περισσότερο χρόνο σε δημιουργικές εργασίες με αποτέλεσμα να αισθάνονται αλλά και να είναι πιο παραγωγικοί.
- **Λήψη αποφάσεων βάσει δεδομένων σε πραγματικό χρόνο:** Υπάρχει μια συνεχής ροή δεδομένων την οποία ο οργανισμός μπορεί να εκμεταλλευτεί χρησιμοποιώντας τα ψηφιακά εργαλεία του μετασχηματισμού, όπως σύγχρονα συστήματα ERP και analytics, ώστε να μπορεί να παρακολουθεί την απόδοσή του σε πραγματικό χρόνο και να λαμβάνει βραχυπρόθεσμες ή μακροπρόθεσμες αποφάσεις. Με αυτόν τον τρόπο μπορεί ένας οργανισμός να αντιληφθεί έγκαιρα μια ευκαιρία ή έναν κίνδυνο και να αποφασίσει άμεσα για το πώς θα αντιδράσει.
- **Βελτιωμένη εμπειρία πελάτη και εργαζόμενου:** Με τη χρήση νέων τεχνολογιών ο οργανισμός είναι πλέον ικανός να καλύπτει τις όλο και

μεγαλύτερες προσδοκίες των πελατών του, όπως προσωποποιημένη εξυπηρέτηση, άμεση ικανοποίηση των αναγκών τους, επικοινωνία εκτός ωραρίων και χώρου γραφείων, κ.ά. Αντίστοιχα επιτυγχάνεται μεγαλύτερη ικανοποίηση στους ίδιους τους εργαζόμενους, αφού τους παρέχεται καλύτερη εμπειρία εργασίας όπως απομακρυσμένη εργασία (remote work), εργαλεία συνεργασίας και μάθησης, καθώς και βελτιστοποιημένες διαδικασίες. Με αυτόν τον τρόπο αυξάνεται η αφοσίωση του εργαζόμενου στον οργανισμό, με αποτέλεσμα να μειώνεται η πιθανότητα αποχώρησής του από αυτόν.

- **Καινοτομία επιχειρηματικού μοντέλου:** Δίνεται στον οργανισμό η δυνατότητα να εμπλουτίσει το επιχειρηματικό του μοντέλο όπως για παράδειγμα με τη χρήση νέων τρόπων αλληλεπίδρασης και εξυπηρέτησης των πελατών, με τη δημιουργία νέων προϊόντων/υπηρεσιών, με διαδικτυακή πρόσβαση σε νέες αγορές, κ.ά.
- **Επιτάχυνση εταιρικής ανάπτυξης και ανταγωνιστικότητας:** Ο οργανισμός, μέσω της αυξημένης αποδοτικότητας και της καινοτομίας, θα αρχίσει να αναπτύσσεται πιο γρήγορα, ενώ ταυτόχρονα θα αποκτά ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στους τομείς που δραστηριοποιείται.
- **Ανθεκτικότητα και ευελιξία απέναντι σε δυσκολίες:** Ο οργανισμός αποκτά μια ευελιξία που του επιτρέπει όχι μόνο να αντέχει στις συνεχείς αλλαγές που συμβαίνουν σε οικονομικό, πολιτικό ή τεχνολογικό επίπεδο, αλλά και να μπορεί να τις εκμεταλλευτεί προς όφελός του.

Όπως γίνεται φανερό από τα ανωτέρω, υπάρχουν σημαντικά οφέλη στην επιχειρησιακή λειτουργία του οργανισμού από την εισαγωγή και εκτέλεση του ψηφιακού μετασχηματισμού. Ταυτόχρονα όμως θα πρέπει να αναγνωριστεί ότι δημιουργούνται προκλήσεις που θα πρέπει να αντιμετωπίσει ο οργανισμός:

- **Ασφάλεια δεδομένων (Data security):** Η ενσωμάτωση όλο και περισσότερων ψηφιακών συστημάτων σε έναν οργανισμό σημαίνει αυτόματα ότι αυξάνεται ο κίνδυνος κυβερνοεπιθέσεων. Η σημασία της ασφάλειας των δεδομένων του οργανισμού αποκτά έτσι ιδιαίτερη σημασία και θα πρέπει ο οργανισμός να συμπεριλάβει την αύξηση της κυβερνοασφάλειας και ένα πλήρες σχέδιο ψηφιακής ασφάλειας στον μετασχηματισμό του.
- **Διαχείριση αλλαγής (Change management):** Θα πρέπει να υπάρξει αλλαγή της κουλτούρας του οργανισμού και του τρόπου σκέψης των εργαζομένων, ώστε να ενσωματωθεί πλήρως και με επιτυχία ο ψηφιακός μετασχηματισμός, παρέχοντας τη δυνατότητα έτσι να επέλθουν τα επιθυμητά αποτελέσματα στην επιχειρησιακή λειτουργία του οργανισμού.
- **Ανάπτυξη ψηφιακών δεξιοτήτων (Digital skills gap):** Χρειάζεται συνεχής επιμόρφωση και εκπαίδευση των εργαζομένων ώστε να αναπτύξουν τις απαραίτητες ψηφιακές δεξιότητες και να μπορούν να χρησιμοποιούν τα ψηφιακά εργαλεία που ενσωματώνει ο οργανισμός.

2.3 Ο ρόλος του HR στον ψηφιακό μετασχηματισμό

Ο ρόλος του Ανθρώπινου Δυναμικού στον ψηφιακό μετασχηματισμό είναι διττός. Από τη μία, το ίδιο το HR ως τμήμα του οργανισμού θα πρέπει να μετασχηματιστεί ψηφιακά (όπως αναφέρθηκε στο Κεφάλαιο 1), ώστε να γίνει πιο αποδοτικό και ευέλικτο. Από την άλλη πλευρά, το HR αναλαμβάνει τον ρόλο του στρατηγικού εταίρου που θα στηρίξει, θα καθοδηγήσει και θα διευκολύνει τον ψηφιακό μετασχηματισμό σε ολόκληρο τον οργανισμό, εστιάζοντας στον ανθρώπινο παράγοντα και αναδεικνύοντας την κρισιμότητά του. Σε αυτόν τον ρόλο θα εστιάσουμε σε αυτήν την ενότητα, δηλαδή στο πώς το HR μπορεί να συμβάλει σε έναν επιτυχημένο μετασχηματισμό [9][10].

2.3.1 Διαχείριση αλλαγής και κουλτούρα

Ο ανθρώπινος παράγοντας παίζει τον πιο σημαντικό ρόλο σε έναν ψηφιακό μετασχηματισμό, καθώς τα μεγαλύτερα εμπόδια είναι η αλλαγή κουλτούρας και η αντίσταση στην αλλαγή. Είναι συνακόλουθα ευθύνη του τμήματος HR να σχεδιάσει και να υλοποιήσει στρατηγικές ώστε οι εργαζόμενοι να αποδεχθούν τις νέες τεχνολογίες και τη νέα κατάσταση του ψηφιακού μετασχηματισμού, και όχι να τις φοβηθούν ή/και να αναπτύξουν αντιστάσεις. Κάποιες από αυτές τις στρατηγικές μπορεί να είναι οι παρακάτω:

- *Επικοινωνία του οράματος*: Είναι σημαντικό το τμήμα HR – σε συνεργασία με τη διοίκηση - να επικοινωνήσει ποιο είναι το όραμα του οργανισμού και γιατί είναι απαραίτητος ο ψηφιακός μετασχηματισμός. Θα πρέπει οι εργαζόμενοι να κατανοήσουν τους λόγους εισαγωγής του ψηφιακού μετασχηματισμού και κατ'επέκταση ποια θα είναι τα οφέλη (πχ λιγότερη γραφειοκρατία, αύξηση κερδοφορίας, ανάπτυξη δεξιοτήτων, κ.ά.), έτσι ώστε να μειωθούν οι αντιστάσεις στις αλλαγές και να εξασφαλιστεί η υποστήριξη προς αυτές.
- *Εκπαίδευση και ανάπτυξη δεξιοτήτων*: Το τμήμα HR θα πρέπει να αξιολογήσει το κενό δεξιοτήτων που δημιουργείται κατά τη διάρκεια ενός ψηφιακού μετασχηματισμού και να προχωρήσει σε σχεδίαση προγραμμάτων εκπαίδευσης για την κάλυψη του, όπως workshops, e-learning, πιστοποιήσεις, κ.τ.λ.
- *Προσαρμογή της κουλτούρας*: Το τμήμα HR πρέπει να επικοινωνήσει νέους τρόπους σκέψης, μεθοδολογίες εργασίας και διοίκησης (ψηφιακή νοοτροπία, καινοτομία, πειραματισμοί) στους εργαζόμενους και στα στελέχη. Αυτό μπορεί να γίνει με εσωτερικές καμπάνιες επικοινωνίας, σεμινάρια ή με την τροποποίηση διαδικασιών (όπως τα συστήματα αξιολόγησης), ή με χρήση συστημάτων επιβράβευσης για συμπεριφορές που ευθυγραμμίζονται με τον ψηφιακό μετασχηματισμό.

2.3.2 Διαχείριση εργατικού δυναμικού

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός μπορεί να αλλάξει ριζικά τις ανάγκες ενός οργανισμού σε εργατικό δυναμικό. Μπορεί να εμφανιστούν νέοι ρόλοι και θέσεις μέσα στην εταιρεία οι οποίοι θα πρέπει να καλυφθούν, να καταργηθούν υπάρχουσες ειδικότητες, να αλλάξει το αντικείμενο εργασίας αρκετών εργαζομένων είτε να χρειαστεί αύξηση ή

μείωση του πλήθους των εργαζομένων. Η δημιουργία ενός στρατηγικού σχεδιασμού για το εργατικό δυναμικό που θα προβλέπει ποιες δεξιότητες και πόσοι άνθρωποι χρειάζονται στο μέλλον, ώστε να γίνουν έγκαιρα οι απαραίτητες ενέργειες από τον οργανισμό, είναι ευθύνη του τμήματος HR. Ο σχεδιασμός αυτός θα πρέπει να τεκμηριώνεται με δεδομένα, γι' αυτόν τον λόγο συνήθως χρησιμοποιούνται HR analytics που θα οδηγήσουν στις καλύτερες δυνατές αποφάσεις, όπως νέες προσλήψεις με εξειδικευμένες ψηφιακές γνώσεις, εύρεση ειδικών, επανεκπαίδευση του προσωπικού, rebranding του οργανισμού για προσέλκυση νέων ταλέντων, κ.ά. Ταυτόχρονα πρέπει να διασφαλίσει τη συμπερίληψη στις τάξεις των εργαζομένων, προάγοντας την καθολική συμμετοχή και την αντίληψη ότι οι εργαζόμενοι είναι αναπόσπαστο τμήμα του μετασχηματισμού, μέσω προγραμμάτων reskilling ή upskilling των εργαζομένων.

2.3.3 Αναδιαμόρφωση οργανωτικών δομών και εργασίας

Το τμήμα HR είναι υπεύθυνο να αναθεωρήσει, εφόσον κριθεί αναγκαίο, τον τρόπο οργάνωσης της εργασίας. Αυτό μπορεί να σημαίνει είτε εισαγωγή νέων μορφών εργασίας (full remote work, hybrid work, ευέλικτα ωράρια) είτε ανασχεδιασμό του οργανογράμματος. Λόγω του ψηφιακού μετασχηματισμού, είναι πιθανό κάποιες οργανωτικές μονάδες να πρέπει να κατατηθούν σε περισσότερες, να καταργηθούν τελείως ή να χρειαστεί να δημιουργηθούν νέες, ώστε να υπάρχει μεγαλύτερη ευελιξία, καλύτερη συνεργασία και να καλύπτονται οι ανάγκες της νέας επιχειρησιακής λειτουργίας.

Συνοψίζοντας, καθίσταται εμφανές ότι ο ρόλος του HR στον ψηφιακό μετασχηματισμό είναι να πετύχει την αποδοχή της δράσης από τους εργαζομένους καθώς και την ενεργό συμμετοχή τους, και να εξασφαλίσει ότι ο οργανισμός διαθέτει το κατάλληλο ανθρώπινο δυναμικό (ως προς τον αριθμό, τις δεξιότητες, τη νοοτροπία και την οργάνωση) για να αξιοποιήσει τις νέες τεχνολογικές δυνατότητες.

2.4 Κύριες τεχνολογίες που επηρεάζουν το HR

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός ενός οργανισμού ενσωματώνει τεχνολογικές καινοτομίες που αλλάζουν τον τρόπο με τον οποίο διεκπεραιώνεται η επιχειρησιακή λειτουργία. Σε αυτήν την ενότητα θα παρουσιάσουμε τις κύριες τεχνολογίες που επηρεάζουν το τμήμα HR [6].

2.4.1 Υπολογιστικό νέφος (Cloud)

Οι Cloud-based πλατφόρμες HCM αποτελούν το κύριο συστατικό ενός ψηφιακού HR καθώς προσφέρουν ενιαία βάση δεδομένων για όλα τα στοιχεία του προσωπικού και κεντρικές λειτουργίες HR στο υπολογιστικό νέφος. Αυτό παρέχει σημαντική ευελιξία, καθώς δίνει τη δυνατότητα πρόσβασης από οπουδήποτε, διευκολύνεται η κλιμάκωση (αύξηση ή μείωση των πόρων που διατίθενται) χωρίς την ανάγκη αλλαγών σε υποδομές, ενώ γίνονται αυτόματα ενημερώσεις/αναβαθμίσεις χωρίς να απαιτούνται χειρισμοί από τους χρήστες ή τοπικές εγκαταστάσεις. Παρέχει επίσης μια ενοποίηση συστημάτων για τους χρήστες του HR ενώ είναι δυνατή η τυποποίηση των διαδικασιών

HR χωρίς να αποτελεί εμπόδιο η ποικιλομορφία του εργατικού δυναμικού σε διαφορετικές γεωγραφικές περιοχές, ζώνες ώρας ή το ισχύον νομοθετικό πλαίσιο κάθε χώρας στην οποία δραστηριοποιείται ο οργανισμός.

2.4.2 Τεχνητή Νοημοσύνη (AI)

Η Τεχνητή Νοημοσύνη παρέχει νέες δυνατότητες στο τμήμα HR καθώς αυτοματοποιεί διαδικασίες, βελτιώνει την αποδοτικότητα των χρηστών και συμβάλλει στη λήψη ταχύτερων αποφάσεων. Με αυτόν τον τρόπο αποφεύγονται λάθη και εξοικονομούνται πόροι που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τη βελτιστοποίηση υπαρχουσών διαδικασιών ή την ανάπτυξη νέων που θα βοηθήσουν τον οργανισμό.

2.4.3 Analytics και Business Intelligence (BI)

Τα προηγμένα analytics που υπάρχουν σήμερα μετατρέπουν τον τεράστιο όγκο δεδομένων HR σε στρατηγικές πληροφορίες μέσω αναφορών, dashboards και προγνωστικών αναλύσεων μέσω μοντέλων (predictive modelling). Χρησιμοποιώντας εργαλεία BI, οι χρήστες HR μπορούν να παρακολουθούν δείκτες απόδοσης (KPIs) ώστε να οδηγούνται σε σωστές αποφάσεις και να κάνουν εισηγήσεις στη διοίκηση βασισμένοι σε πραγματικά δεδομένα.

2.4.4 Ρομποτική αυτοματοποίηση διεργασιών (RPA)

Ουσιαστικά πρόκειται για ένα λογισμικό αυτοματοποίησης (bot - Robotic Process Automation/RPA) που έχει τη δυνατότητα να εκτελεί επαναλαμβανόμενες εργασίες (βασισμένες σε προκαθορισμένους κανόνες), όπως θα έκανε και ένας χρήστης χειρωνακτικά αλλά πολύ ταχύτερα και χωρίς την πιθανότητα ανθρώπινου λάθους. Σε ένα τμήμα HR, ένα RPA μπορεί να χρησιμοποιηθεί στον υπολογισμό μισθοδοσίας, στη συλλογή υπερωριών/αδειών, στον έλεγχο βιογραφικών, στον προγραμματισμό ανθρωπίνων πόρων, αποστολή υπενθυμίσεων, κ.ά. Με αυτό τον τρόπο απελευθερώνονται πόροι του HR που μπορούν να χρησιμοποιηθούν σε άλλες διαδικασίες.

2.4.5 Chatbots / Ψηφιακοί βοηθοί

Πρόκειται για συστήματα που χρησιμοποιούν επεξεργασία φυσικής γλώσσας (NLP) και εκ των προτέρων προγραμματισμένες ροές για να αλληλοεπιδρούν με χρήστες μέσω συνομιλίας (γραπτής ή προφορικής). Σε ένα τμήμα HR οι ψηφιακοί βοηθοί συνήθως χρησιμοποιούνται για άμεση (πρώτου βαθμού) υποστήριξη χρηστών σε ερωτήσεις και θέματα ανθρώπινου δυναμικού, με αποτέλεσμα να μειώνουν τον φόρτο που προέρχεται από τους χρήστες HR (email, τηλεφωνικές κλήσεις) κυρίως για ερωτήματα ρουτίνας.

Η πρόκληση για το HR είναι να ενσωματώσει όλες τις διαθέσιμες τεχνολογίες στις διαδικασίες του, διασφαλίζοντας παράλληλα ορθότητα και εγκυρότητα στις απαντήσεις, ώστε να επιτύχει τα καλύτερα δυνατά αποτελέσματα για το ανθρώπινου δυναμικό, σύμφωνα με τον στρατηγικό σχεδιασμό του οργανισμού.

3 Παρουσίαση του SAP SuccessFactors HCM

3.1 Τι είναι το SAP SuccessFactors HCM

Το SAP SuccessFactors είναι μια σύγχρονη πλατφόρμα βασισμένη στο νέφος (Cloud-based), σχεδιασμένη για να βελτιστοποιεί τις διάφορες πτυχές της διαχείρισης ανθρώπινου κεφαλαίου (HCM) σε όλο τον κύκλο ζωής των εργαζομένων. Κάθε διαδικασία που επιτελείται από το τμήμα HR μπορεί να ενταχθεί σε μια ενοποιημένη λύση, μέσα από την οποία μπορεί να γίνεται η διαχείρισή της, η οποία μπορεί να επικουρείται και με χρήση τεχνητής νοημοσύνης. Οι πληροφορίες που προκύπτουν από αυτές τις λύσεις και βασίζονται σε δεδομένα βοηθούν τους υπεύθυνους ανθρώπινου δυναμικού να λαμβάνουν τεκμηριωμένες αποφάσεις που προωθούν την επιχείρηση, διατηρώντας παράλληλα τους υπαλλήλους ευχαριστημένους, παραγωγικούς, αφοσιωμένους και σε συνεχή βελτίωση.

Όπως αναφέρθηκε και προηγουμένως, το SAP SuccessFactors αποτελείται από πολλαπλές λειτουργικές ενότητες (modules), η κάθε μια από τις οποίες παρέχει εξειδικευμένες λειτουργίες για κάθε τομέα ενασχόλησης του τμήματος HR. Συνοπτικά, οι κύριες ενότητες του SuccessFactors είναι: [5]

- **Employee Central:** Η ενότητα αυτή αποτελεί το ενιαίο μητρώο εργαζομένων για έναν οργανισμό. Σε αυτό καταχωρούνται και ενημερώνονται όλα τα στοιχεία ενός εργαζομένου (προσωπικά δεδομένα, θέσεις, οργανόγραμμα, μισθοί, ωράρια κ.ά.), και έτσι καθίσταται δυνατή η κεντρική διαχείριση των δεδομένων και η χρήση τους από όλες τις υπόλοιπες ενότητες.
- **Payroll:** Η ενότητα αυτή παρέχει τα απαραίτητα εργαλεία για τον υπολογισμό της μισθοδοσίας των εργαζομένων σε έναν οργανισμό. Διαθέτει μεγάλη ευελιξία ώστε να αυτοματοποιηθεί όσο το δυνατόν περισσότερο η διαδικασία της μισθοδοσίας, λαμβάνοντας υπόψη μεικτές αποδοχές, εισφορές, κρατήσεις, κ.τ.λ., ενώ ταυτόχρονα παρέχονται από τη SAP και τα νομοθετικά/εργασιακά πλαίσια ανά χώρα, έτσι ώστε η διαδικασία του υπολογισμού της μισθοδοσίας να είναι αδιάβλητη και σύννομη.
- **Compensation:** Η ενότητα αυτή επικεντρώνεται στη διαχείριση των αποδοχών και ανταμοιβών των εργαζομένων, όπως προγραμματισμός μισθών/αυξήσεων, ορισμός bonus, παροχές εκτός μισθοδοσίας, κ.τ.λ. Ουσιαστικά παρέχει σε έναν οργανισμό τη δυνατότητα να δημιουργεί και να εφαρμόζει ανταγωνιστικά και δίκαια σχήματα αμοιβών για τα στελέχη του, παρέχοντας έτσι κίνητρα στους ταλαντούχους εργαζόμενους και αυξάνοντας την αφοσίωσή τους ενώ ευθυγραμμίζει την πολιτική αποδοχών με τους επιχειρηματικούς στόχους και τον προϋπολογισμό της εταιρείας.
- **Recruiting:** Η ενότητα αυτή δημιουργεί το ψηφιακό υπόβαθρο για τη διαδικασία εύρεσης και επιλογής υποψηφίων. Παρέχει εργαλεία για τη δημοσίευση αγγελιών, τη διαχείριση των αιτήσεων, το φιλτράρισμα βιογραφικών, τη διαδικασία των συνεντεύξεων, κ.ά.

- **Onboarding:** Η ενότητα αυτή υποστηρίζει την ένταξη των νέων υπαλλήλων με λίστες ενεργειών που παρέχουν καθοδήγηση, με ψηφιακή συμπλήρωση των απαραίτητων εντύπων και γενικότερα διευκολύνει την προσαρμογή του νέου εργαζομένου σε έναν οργανισμό.
- **Performance & Goals:** Η ενότητα αυτή διαχειρίζεται την απόδοση/αξιολόγηση των εργαζομένων καθώς και τους στόχους που θέτει ο οργανισμός. Παρέχει μεγάλη ευελιξία ως προς τον ορισμό και την καταγραφή των στόχων (ατομικών ή ομαδικών) ενώ ταυτόχρονα προσφέρει όλα τα απαραίτητα εργαλεία για τη συνεχή αξιολόγηση ενός εργαζομένου (παρακολούθηση επίτευξης στόχων σε πραγματικό χρόνο, παροχή feedback, κ.ά.).
- **Learning:** Η ενότητα αυτή παρέχει ουσιαστικά στον οργανισμό ένα δυναμικό περιβάλλον εκπαίδευσης. Δίνεται η δυνατότητα στο HR να δημιουργήσει βιβλιοθήκες εκπαιδευτικού υλικού ή εξατομικευμένες σειρές μαθημάτων και να τις προσφέρει προς παρακολούθηση στους εργαζόμενους του οργανισμού. Με τον τρόπο αυτό παρέχεται η δυνατότητα στον κάθε εργαζόμενο να παρακολουθεί προαιρετικές ή υποχρεωτικές εκπαιδευτικές δραστηριότητες που του υποδεικνύονται, να αναπτύσσει τη γνώση και τις ικανότητές του και εν γένει να εναρμονίζεται η ανάπτυξή του στελεχιακού δυναμικού με τις ανάγκες του οργανισμού.
- **Succession & Development:** Η ενότητα αυτή παρέχει στον οργανισμό τα απαραίτητα εργαλεία ώστε να προάγει την ανάπτυξη ταλέντων και να σχεδιάζει τη διαδικασία διαδοχής σε κρίσιμες θέσεις μέσα στον οργανισμό. Μπορεί να αξιολογεί τα ταλέντα των εργαζομένων και να υποστηρίζει την ανάπτυξή τους όταν χρειάζεται, έτσι ώστε να υπάρχουν στελέχη κατάλληλα προετοιμασμένα για την κάλυψη κρίσιμων θέσεων σε περίπτωση αποχωρήσεων.
- **Time Tracking:** Η ενότητα αυτή παρέχει στον οργανισμό τη δυνατότητα να παρακολουθεί τον χρόνο εργασίας των εργαζομένων. Η ενότητα ενσωματώνει διασυνδέσεις με το σύνολο των μειζόνων συστημάτων παρακολούθησης προσέλευσης/αποχώρησης από την εργασία («κάρτες»), υποστηρίζοντας την τήρηση των ωραρίων και των βαρδιών, όπως επίσης και η δημιουργία κανόνων εργασίας (με βάση τις επιχειρησιακές ανάγκες, τις συλλογικές συμβάσεις, το εργατικό δίκαιο), τον υπολογισμό των υπερωριών ή των ημερών ανάπαυσης (ρεπό) των εργαζομένων.
- **Workforce analytics & Planning:** Η ενότητα αυτή ενσωματώνει αναλυτικά στοιχεία για το εργατικό δυναμικό ενώ παρέχει όλα τα απαραίτητα εργαλεία για τον σχεδιασμό του. Μέσα από εκθέσεις και dashboards, ο οργανισμός μπορεί να εξάγει γρήγορα και με εύκολο τρόπο συμπεράσματα σχετικά με την αφοσίωση ή τις τάσεις φυγής του εργατικού δυναμικού, τις δεξιότητες που κατέχουν οι εργαζόμενοι και τις ανάγκες για εξέλιξή τους, τα δημογραφικά στοιχεία τους ενώ μπορεί να προσομοιάσει σενάρια ώστε να γνωρίζει σε κάθε περίπτωση τι ανάγκες θα χρειαστεί σε εργατικό δυναμικό.

Όλες οι παραπάνω ενότητες λειτουργούν σε ένα ενιαίο περιβάλλον, αντλούν τα δεδομένα των εργαζομένων από το Employee Central, ενώ ταυτόχρονα -λόγω της ενοποιημένης φύσης του SuccessFactors- τα δεδομένα της κάθε ενότητας είναι διαθέσιμα και στα υπόλοιπα. Με αυτόν τον τρόπο επιτυγχάνονται ροές δεδομένων που συντομεύουν, απλοποιούν και βελτιστοποιούν τις διαδικασίες που έχει να ολοκληρώσει το τμήμα HR. Για παράδειγμα, τα δεδομένα από το Recruiting ενημερώνουν το Employee Central μόλις ολοκληρωθεί μια πρόσληψη, ενώ ταυτόχρονα γίνονται διαθέσιμα και στο Onboarding για τις διαδικασίες ένταξης του νέου εργαζομένου. Το αποτέλεσμα είναι να ενοποιούνται διαδικασίες, να αποφεύγονται οι διπλοκαταχωρήσεις, να μην γίνονται λανθασμένες/μη συνεπείς εγγραφές για τα ίδια δεδομένα και γενικότερα οι χρήστες του HR να έχουν μόνο μία, κοινή πλατφόρμα εργασίας, όπου με τη σωστή χρήση και αξιοποίησή της θα εκτελούν πιο αποδοτικά και σε λιγότερο χρόνο τα καθήκοντά τους. Στο Κεφάλαιο 4 θα παρουσιαστούν αναλυτικά οι λειτουργικές ενότητες, οι δυνατότητες που προσφέρει η κάθε μία και ο τρόπος με τον οποίο μπορούν να εφαρμοστούν στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού.

3.2 Ιστορική εξέλιξη και υιοθέτηση από οργανισμούς

Το SAP SuccessFactors ξεκίνησε ως προϊόν αυτόνομης εταιρείας προτού μετεξελιχθεί σε μία από τις σημαντικότερες λύσεις διαχείρισης ανθρώπινου κεφαλαίου της SAP που βασίζονται στο υπολογιστικό νέφος (Cloud). Ακολουθεί η ιστορία της εξέλιξής του [11][12]:

Η εταιρεία SuccessFactors ιδρύθηκε το 2001 από τον Lars Dalgaard στην Καλιφόρνια των ΗΠΑ. Η εταιρεία αρχικά επικεντρώθηκε στο λογισμικό διαχείρισης της απόδοσης (Performance Management), με στόχο να βοηθήσει τους οργανισμούς να έχουν μετρήσιμα αποτελέσματα και να βελτιώσουν την απόδοση των εργαζομένων.

Μέχρι το 2005, η SuccessFactors είχε επεκτείνει την πελατειακή της βάση και άρχισε να προσθέτει περισσότερες λειτουργίες HR στην πλατφόρμα της, όπως διαχείριση των αμοιβών (Compensation Management). Αξίζει εδώ να σημειωθεί ότι η πλατφόρμα βασιζόταν στο Cloud, κάτι που την καθιστά πρωτοπόρο στο Cloud HR, καθώς εκείνη την εποχή σχεδόν όλοι οι πάροχοι λογισμικού για οργανισμούς εξακολουθούσαν να προσφέρουν on-premise λύσεις στους πελάτες τους (δηλ. λύσεις με τοπική εγκατάσταση).

Το 2006 η SuccessFactors προσέθεσε ως λειτουργικότητα τη διαχείριση στόχων (Goal Management), ενώ τον Νοέμβριο του 2007 εισήλθε στο χρηματιστήριο, με δημόσια εγγραφή στο αμερικάνικο χρηματιστήριο NASDAQ. Κατά τη διάρκεια αυτής της περιόδου, ως δημόσια εταιρεία, η SuccessFactors συνέχισε να αναπτύσσεται τόσο μέσω οργανικής επέκτασης, όσο και μέσω στρατηγικών εξαγορών:

- Το 2010 εξαγόρασε την Inform, αποκτώντας πρόσβαση σε τεχνογνωσία HR Analytics με την οποία εμπλουτίστηκε το προϊόν της, ενώ παράλληλα προστέθηκε στο προϊόν και η διαχείριση διαδοχής και ανάπτυξης (Succession & Development).

- Το 2011, εξαγόρασε τις Jobs2web (πλατφόρμα μάρκετινγκ προσλήψεων), Jambok (πλατφόρμα κοινωνικής μάθησης), Cubetree (λογισμικό ενδοεταιρικής κοινωνικής δικτύωσης και συνεργασίας) και την Plateau Systems (λογισμικό διαχείρισης εκπαίδευσης), αποκτώντας πρόσβαση σε τεχνογνωσίες για τους αντίστοιχους τομείς.

Αυτές οι εξαγορές συνέβαλαν στη μετατροπή του SuccessFactors από ένα εργαλείο διαχείρισης απόδοσης σε μια πιο ολοκληρωμένη σουίτα διαχείρισης ανθρώπινου κεφαλαίου.

Τον Δεκέμβριο του 2011, η SAP ανακοίνωσε την πρόθεσή της να εξαγοράσει την SuccessFactors έναντι περίπου 3,4 δισεκατομμυρίων δολαρίων, με τη συμφωνία να ολοκληρώνεται τον Φεβρουάριο του 2012. Αυτή ήταν μια κομβική στιγμή στην ιστορία και των δύο εταιρειών [13]:

- Για τη SuccessFactors, παρείχε πόρους για την ανάπτυξή της σε παγκόσμιο επίπεδο.
- Για τη SAP, αντιπροσώπευε μια σημαντική στρατηγική κίνηση στην αγορά λογισμικού Cloud.

Μετά την εξαγορά, ο Lars Dalgaard εντάχθηκε στο εκτελεστικό συμβούλιο της SAP για να ηγηθεί των πρωτοβουλιών της για το Cloud, σηματοδοτώντας τη μεγάλη συνδρομή που είχε στη μελλοντική κατεύθυνση της SAP, ενώ παράλληλα το SAP SuccessFactors συνέχισε να εξελίσσεται:

- Αναπτύχθηκε και ενσωματώθηκε το Employee Central.
- Η λύση ενσωματώθηκε στις βασικές προσφορές ERP της SAP.
- Αναπτύχθηκαν πρόσθετες ενότητες, δημιουργώντας μια ολοκληρωμένη σουίτα διαχείρισης ανθρώπινης εμπειρίας (HXM).
- Η πλατφόρμα μετατράπηκε σε τεχνολογία βάσης δεδομένων HANA της SAP.
- Καθιερώθηκαν τακτικές τριμηνιαίες εκδόσεις για τη συνεχή βελτίωση της πλατφόρμας.

Η SAP επένδυσε σημαντικά στην ανάπτυξη της πλατφόρμας, ενσωματώνοντας τεχνολογίες όπως η τεχνητή νοημοσύνη, η μηχανική μάθηση και η προηγμένη ανάλυση.

Σήμερα, το SAP SuccessFactors είναι μία από τις κορυφαίες λύσεις Cloud HCM παγκοσμίως (με πάνω από 9.000 πελάτες / 260 εκατ. Χρήστες), ανταγωνιζόμενη πλατφόρμες όπως η Workday και η Oracle HCM Cloud. Η σουίτα περιλαμβάνει πλέον βασικές λειτουργίες HR, διαχείρισης ταλέντων, ανάλυσης εργατικού δυναμικού και διαχείρισης εμπειρίας εργαζομένων, εξυπηρετώντας οργανισμούς όλων των μεγεθών σε διάφορους κλάδους παγκοσμίως [14].

4 Εφαρμογή του SAP SuccessFactors HCM στη Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού

Οι λειτουργικές ενότητες (modules) που αναφέραμε συνοπτικά στο προηγούμενο κεφάλαιο, συνθέτουν την πλατφόρμα του SAP SuccessFactors. Θα πρέπει να αποσαφηνίσουμε στο σημείο αυτό ότι δεν απαιτείται να χρησιμοποιηθεί ολόκληρη η πλατφόρμα, ούτε να αγοραστούν άδειες χρήσης για όλες τις ενότητες. Ο κάθε οργανισμός, ανάλογα με τις ανάγκες που θέλει να καλύψει, μπορεί ενεργοποιήσει και να χρησιμοποιήσει μόνο τις ενότητες που τον ενδιαφέρουν, χωρίς να απαιτείται η ενεργοποίηση των υπόλοιπων ενοτήτων που προσφέρει το SAP SuccessFactors. Ωστόσο, η πλήρης χρήση του SuccessFactors (δηλ. η χρήση όλων των ενοτήτων) προσφέρει κάλυψη όλων των αναγκών ενός σύγχρονου τμήματος HR.

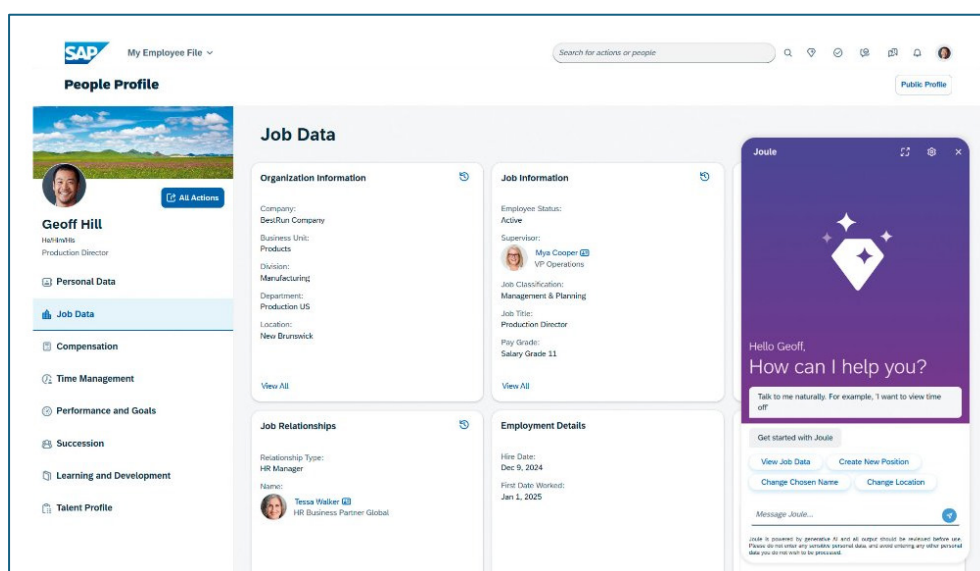
4.1 SAP SuccessFactors Employee Central - Μητρώο Εργαζομένων και Δομή Εταιρείας

Το SAP SuccessFactors Employee Central είναι το βασικό HRIS του SAP SuccessFactors HCM. Αφορά ουσιαστικά τη δημιουργία, καταχώρηση και συντήρηση τόσο της δομής της εταιρείας (Οργανόγραμμα) όσο και του Μητρώου Εργαζομένων. Ανά τακτά χρονικά διαστήματα τίθενται σε λειτουργία νέες ενημερώσεις που περιλαμβάνουν αναβαθμίσεις σε θέματα ασφαλείας, νέες λειτουργικότητες και σχεδίαση, αλλά και αναβαθμίσεις σε θέματα εθνικής νομοθεσίας, προκειμένου να επιτυγχάνεται πλήρης συμμόρφωση. Παρέχει διαδικασίες και λειτουργίες HCM που μπορούν να διαμορφωθούν πλήρως μέσα από ένα φιλικό περιβάλλον εργασίας για επαγγελματίες ανθρώπινου δυναμικού, στελέχη και υπαλλήλους. Επιτρέπει στους χρήστες να προβάλλουν, να διατηρούν, να ελέγχουν και να υποβάλλουν αναφορές σχετικά με τα δεδομένα των υπαλλήλων και ολόκληρου του οργανισμού (ανεξαρτήτως χωρών, κέντρων κόστους, νομικών οντοτήτων, κ.ά.). Το Employee Central μπορεί να μοντελοποιήσει ροές εργασίας και οποιαδήποτε άλλη διαδικασία HR που σχετίζεται με τη διαχείριση των καθημερινών λειτουργιών και δραστηριοτήτων ενός τμήματος HR, ενώ υποστηρίζει και την αυτοματοποίηση δράσεων που ενεργοποιούνται από συμβάντα.

Το SuccessFactors παρέχει μια τοπική παραμετροποίηση (localization) όπου εμπειρογνώμονες της SAP συνεργάζονται με νομικούς συμβούλους και τις κυβερνητικές αρχές της εκάστοτε χώρας, ώστε το SAP SuccessFactors να τηρεί και να συμμορφώνεται με τις εκάστοτε κανονιστικές αλλαγές. Η προσαρμογή αυτή παρέχεται για πάνω από 100 χώρες και αυτό έχει ιδιαίτερα εμφανή επίδραση σε πεδία όπως διευθύνσεις, αριθμοί ταυτότητας, ταχυδρομικοί κώδικες, κ.ά. Σε περίπτωση που δεν υπάρχει ήδη έτοιμη προσαρμογή για μία χώρα, η πλατφόρμα μπορεί να διαμορφωθεί κατάλληλα ώστε να συμμορφώνεται τους εκάστοτε κανόνες και να ικανοποιεί τις ανάγκες των οργανισμών. [5]

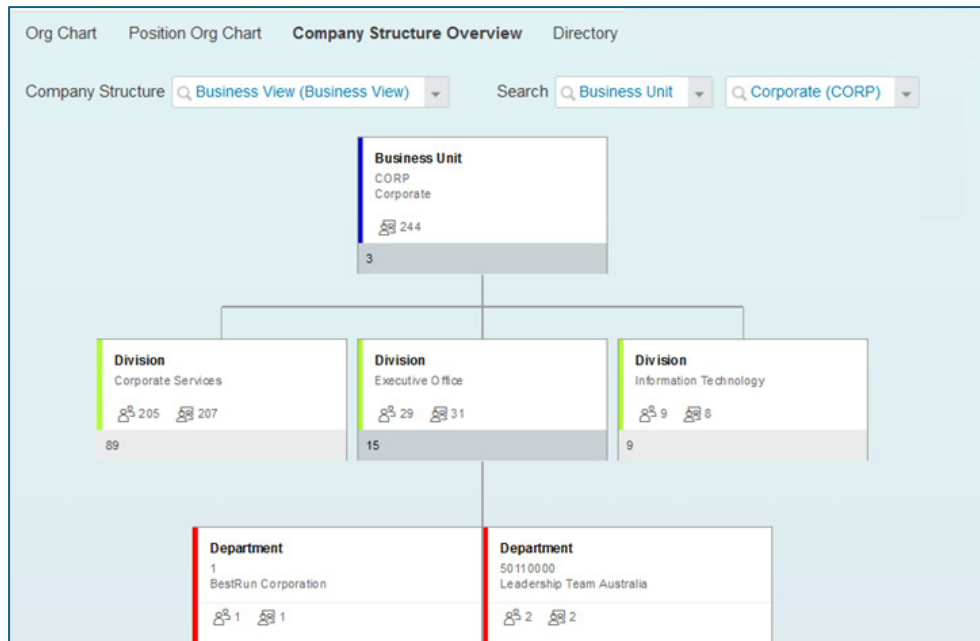
Όπως αναφέρθηκε, το Employee Central είναι το βασικό module του SuccessFactors, καθώς αποτελεί το μητρώο εργαζομένων ενός οργανισμού. Για κάθε εργαζόμενο

υπάρχει ένα προφίλ στο Employee Central, το οποίο συμπληρώνει και επεξεργάζεται το τμήμα HR (ή/και ο ίδιος ο εργαζόμενος μέσα από το Self-Service), δημιουργώντας έτσι ένα μητρώο που διατηρεί πλήρες ιστορικό με όλες τις πληροφορίες που αφορούν κάθε εργαζόμενο. Το μητρώο περιλαμβάνει από προσωπικά στοιχεία, δεδομένα εργασίας/προϋπηρεσίας, ιατρικά στοιχεία, στοιχεία επικοινωνίας, κ.ά. Η πληροφορία αυτή είναι ολοκληρωμένη και διαθέσιμη προς αναζήτηση από τους υπόλοιπους χρήστες του SuccessFactors, ανάλογα με την εξουσιοδότηση/τον ρόλο που έχει ο κάθε χρήστης και με την προϋπόθεση ότι τηρείται πάντα ο Γενικός Κανονισμός Προσωπικών Δεδομένων (GDPR) και οποιαδήποτε άλλη εταιρική πολιτική ισχύει στον εκάστοτε οργανισμό. Αποτελεί τη βάση δεδομένων για όλες τις υπόλοιπες ενότητες (Learning, Performance and Goals, Compensation and Benefits, Succession and Development) και επιπρόσθετα χρησιμοποιείται για την εξαγωγή αναφορών και στατιστικών για οποιαδήποτε χρήση (Analytics and Reporting).

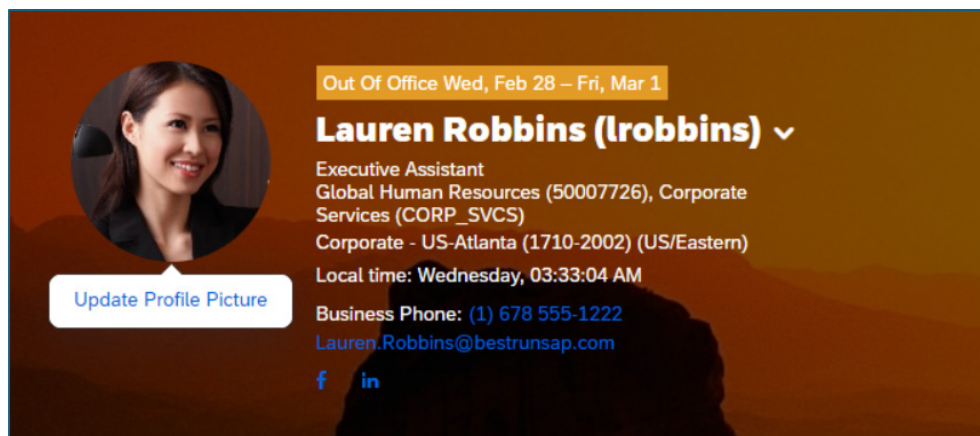


Εικόνα 3: Employee Profile (SAP Press, 2024)

Επίσης, υπάρχει δυνατότητα διαχείρισης των θέσεων και των οργανωτικών μονάδων του οργανισμού, ώστε μέσα από οργανογράμματα θέσεων και ατόμων να μπορεί να απεικονιστεί η δομή ενός οργανισμού σε όλα τα επίπεδα (άτομα, ομάδες, τμήματα, διευθύνσεις, κ.ά.). Το Οργανόγραμμα βασίζεται σε Ιεραρχικά Επίπεδα, όπου σε κάθε επίπεδο μπορούν να δημιουργηθούν οι οργανωτικές μονάδες ενός οργανισμού και με την κατάλληλη διασύνδεση να συνθέσουν το οργανογράμμά του. Το Οργανόγραμμα Θέσεων είναι μια δομή πάνω στην οποία βασίζεται η ιεραρχία μεταξύ των θέσεων εργασίας. Δημιουργούνται θέσεις εργασίας μέσα σε υπάρχουσες οργανωτικές μονάδες, και σε αυτές τοποθετούνται ενεργοί εργαζόμενοι, ανάλογα με τη θέση εργασίας στην οποία εργάζονται και ανάλογα με την ιεραρχία στην οποία ανήκει ο καθένας (υπάλληλος, προϊστάμενος οργανωτικής μονάδας, κ.τ.λ.). Η έξυπνη αυτοματοποίηση, με ευφυείς υπηρεσίες και ροές εργασίας HR σε όλες τις λειτουργίες του συστήματος και της επιχείρησης, επιτρέπει στους χρήστες να διαχειρίζονται τις διαδικασίες ως σύνολα, όχι μόνο δεδομένα με αποσπασματικό τρόπο.



Εικόνα 4: Org Chart (SAP Press, 2020)



Εικόνα 5: Profile Header (SAP Press, 2024)

Το SAP SuccessFactors Employee Central καλύπτει όλες τις εργασιακές ανάγκες ενός οργανισμού, όπως την ανάθεση ενός εργαζόμενου σε άλλα τμήματα ή άλλες τοποθεσίες καθώς και την άσκηση παράλληλων καθηκόντων ενός εργαζόμενου. Αυτές οι πληροφορίες δηλώνονται από το HR, εμφανίζονται στο προφίλ του εργαζόμενου και αντιστοίχως καταγράφονται σε αναφορές, ενημερώνουν τις ψηφιακές εγκριτικές ροές σχετικά με το φύλλο εργασίας ή την αξιολόγηση του εργαζόμενου κατά το χρονικό διάστημα των παραπάνω περιπτώσεων. Ακόμα υποστηρίζεται η διαχείριση έκτακτου προσωπικού, όπως σε περιπτώσεις εξωτερικών συνεργατών και υπεργολάβων. Σε τέτοιες περιπτώσεις μπορεί να καταγραφούν οι εργαζόμενοι στο Employee Central μέσω της ενότητας «Add Continent Worker» με τα απολύτως απαραίτητα στοιχεία (καθώς δεν είναι εργαζόμενοι της εταιρείας), ώστε να υπάρχει η εικόνα ποιοι, πόσοι και σε ποια οργανωτική μονάδα απασχολούνται.

Τέλος, η πλατφόρμα προσφέρει όλα τα απαραίτητα εργαλεία για τον έλεγχο μη επιτρεπτόν τιμών που έχουν καταχωρηθεί σε στοιχεία εργαζομένων, για τη διαχείριση εγκριτικών ροών σε εισαγωγή ή σε επεξεργασία των στοιχείων αυτών, για τη μαζική εισαγωγή ή τροποποίησή των στοιχείων αυτών από κάποιον διαχειριστή. Επίσης, υπάρχει το Report Center, μέσα από το οποίο είτε με τη χρήση έτοιμων αναφορών είτε με τη δημιουργία νέων προσαρμοσμένων αναφορών, το τμήμα HR έχει την πλήρη εικόνα σχετικά με το Μητρώο Εργαζομένων του οργανισμού και μπορεί να εξάγει την πληροφορία που χρειάζεται.

Στη συνέχεια θα αναφέρουμε κάποιες λειτουργίες που δεν αποτελούν ξεχωριστές ενότητες, αλλά οι οποίες ενσωματώνονται στην ενότητα Employee Central και δίνουν προστιθέμενη αξία κατά τη χρήση της πλατφόρμας.

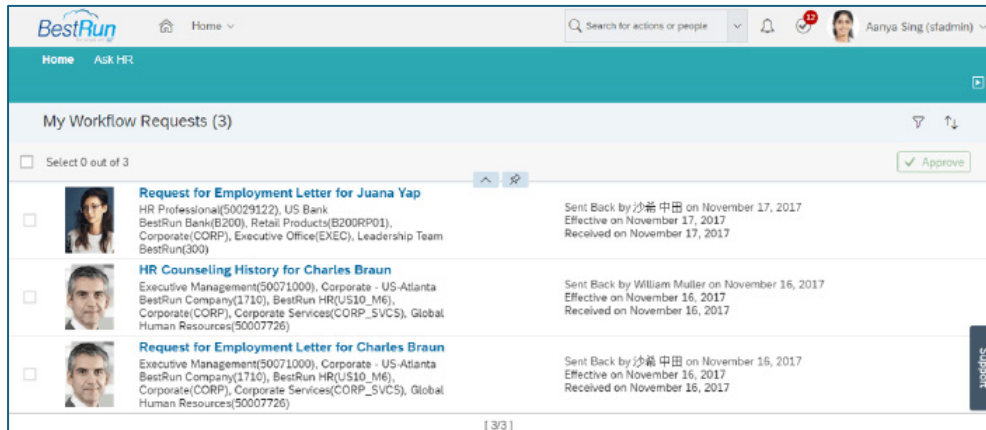
4.1.1 Employee Self-Service

Η λειτουργία της αυτοεξυπηρέτησης δίνει τη δυνατότητα (κατόπιν σχετικής παραμετροποίησης και απόδοσης δικαιωμάτων) σε κάθε εργαζόμενο να έχει πρόσβαση σε στοιχεία συναδέλφων του (όπως αριθμό γραφείου, εταιρικά στοιχεία επικοινωνίας, τμήμα στο οποίο εργάζεται, κ.ά.) αλλά κυρίως να μπορεί να επεξεργαστεί τα δικά του στοιχεία. Αν υπάρχουν ελλιπή στοιχεία στο προφίλ του ή κάποια από τα στοιχεία αυτά έχουν μεταβληθεί, μπορεί ο ίδιος να τα συμπληρώσει ή να τα διορθώσει μέσα από το προφίλ του, καθώς και να ανεβάσει τα απαραίτητα δικαιολογητικά, εάν του ζητηθούν. Ανάλογα με τη σπουδαιότητα των στοιχείων και την παραμετροποίηση που έχει οριστεί από το HR, η διόρθωση μπορεί να γίνει είτε άμεσα στο προφίλ του αν πρόκειται για αλλαγή ήσσονος σημασίας είτε η αλλαγή να γίνει από τον εργαζόμενο αλλά να οριστικοποιηθεί σε μεταγενέστερο χρόνο και αφού δοθεί συστημική έγκριση από κάποιον υπεύθυνο υποστήριξης του HR αν πρόκειται για αλλαγή μείζονος σημασίας. Συνήθως τέτοιες αλλαγές αφορούν είτε την οικογενειακή κατάσταση ή τα εξαρτώμενα μέλη για τις οποίες πρέπει να ενημερωθεί άμεσα το HR καθώς επηρεάζουν τη μισθοδοσία του εργαζόμενου. Ανάλογα με τα υπόλοιπα module και τις λειτουργίες που έχει εγκαταστήσει ο οργανισμός, ο εργαζόμενος μέσα από το Self-Service έχει πολλές περισσότερες επιλογές, όπως να κάνει εγγραφή σε μαθήματα, να επιλέξει παροχές, να αιτηθεί άδεια/απουσία, να έχει πρόσβαση σε έγγραφα όπως βεβαιώσεις μισθοδοσίας, κ.ά. Με αυτό τον τρόπο ο χρήστης νιώθει ως μέλος του ανθρώπινου δυναμικού ενώ μειώνεται ο φόρτος εργασίας του τμήματος HR για συμπλήρωση στοιχείων, έκδοση βεβαιώσεων, ή τροποποιήσεις σε στοιχεία των εργαζομένων.

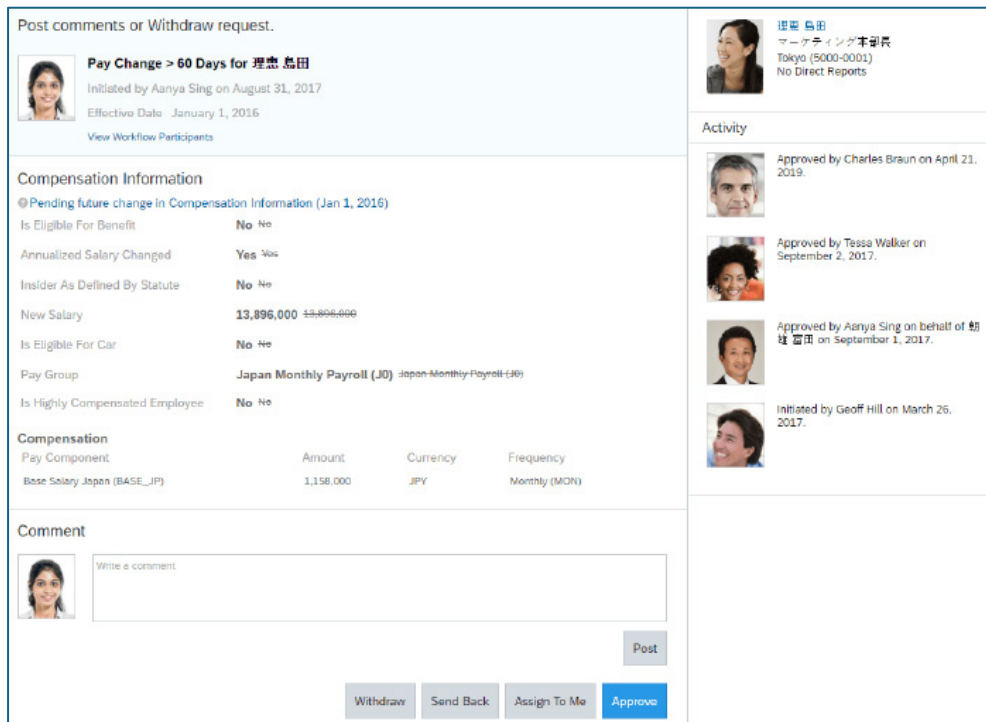
4.1.2 Manager Self-Service

Οι Διευθυντές, εκτός από τη λειτουργία Self-Service που αφορά τη προβολή και επεξεργασία των προσωπικών τους στοιχείων, έχουν στη διάθεσή τους και τη λειτουργία Manager Self-Service. Η λειτουργία αυτή τους επιτρέπει να έχουν αυξημένη πρόσβαση για προβολή και επεξεργασία στα στοιχεία των εργαζομένων στους οποίους προϊστανται. Εκεί μπορούν να τροποποιήσουν στοιχεία όπως ειδικότητα, η θέση εργασίας, πληροφορίες προαγωγής, απόδοση κάποιας παροχής, παράλληλα καθήκοντα, κ.ά.

Όλα τα παραπάνω μπορούν με ευέλικτο τρόπο να διαρθρωθούν σε διαδικασίες μέσω της δυνατότητας δημιουργίας και συντήρησης εγκριτικών ροών και ομάδων εγκρινόντων. Για οποιαδήποτε αλλαγή στα οργανωτικά δεδομένα του οργανισμού ή στα προσωπικά δεδομένα ενός εργαζομένου, μπορεί να οριστεί η επιθυμητή ροή εργασίας ώστε να επιθεωρούνται οι αλλαγές και να παρέχονται οι απαραίτητες εγκρίσεις προκειμένου να οριστικοποιηθεί και να εφαρμοστεί η αλλαγή αυτή. Οι ροές μπορεί να περιλαμβάνουν έναν ή περισσότερους εγκρίνοντας.



Εικόνα 6: Workflow Request Page (SAP Press, 2020)



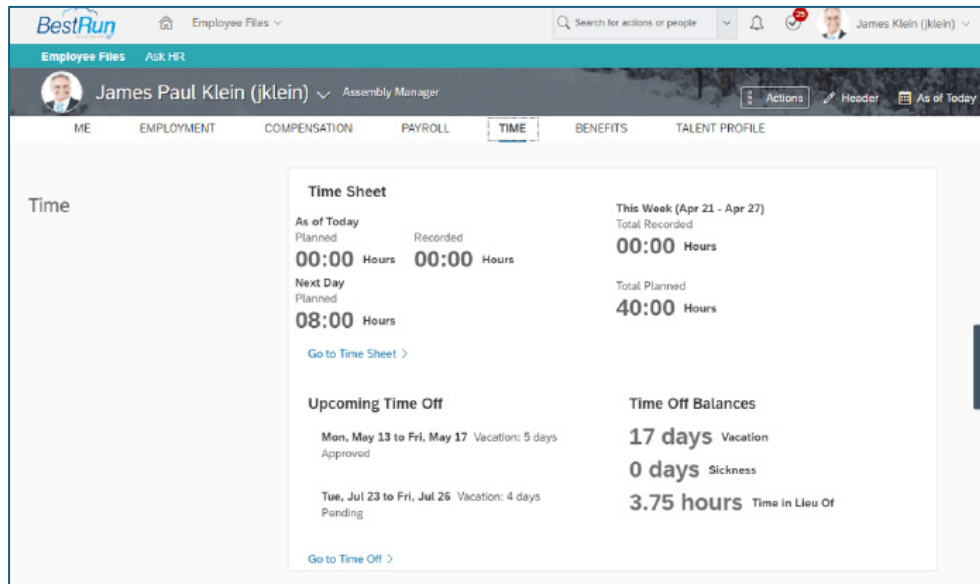
Εικόνα 7: Workflow Approval Screen (SAP Press, 2020)

4.1.3 Time Management

Το SAP SuccessFactors Employee Central προσφέρει τη λειτουργία διαχείρισης χρόνου και πιο συγκεκριμένα ενσωματώνει τις εξής λειτουργικότητες:

- Φύλλο χρόνου εργασίας (Payroll Time Sheet): Καταγραφή χρόνου και αποτίμηση.
- Άδειες (Time Off): Δικαιώματα αδειών και αιτήματα απουσίας.

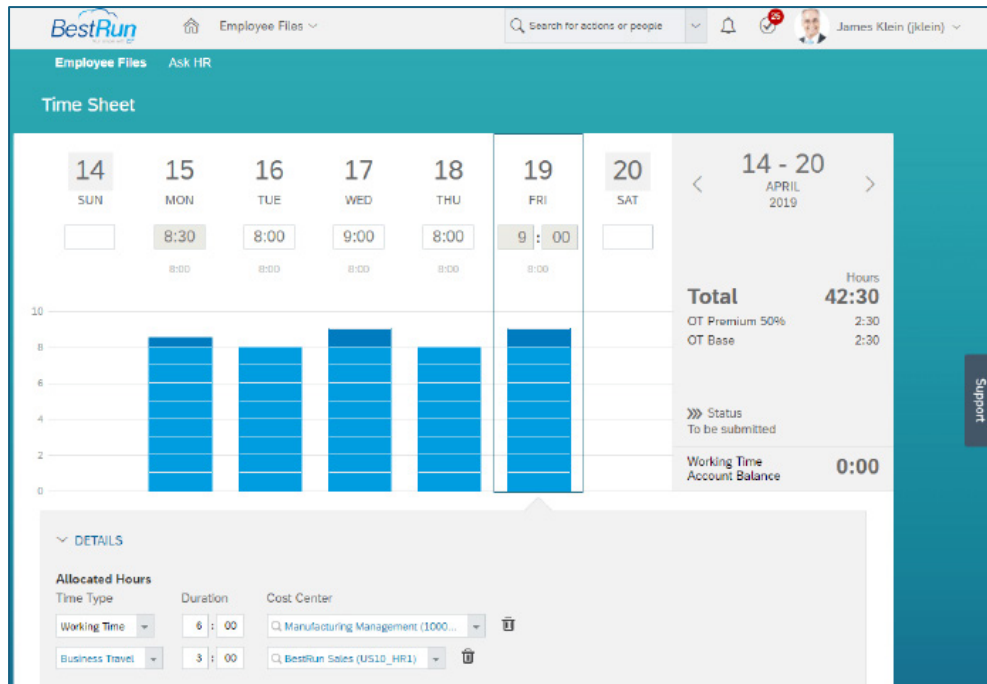
Οι λειτουργικότητες αυτές αναλύονται στις ακόλουθες παραγράφους.



Εικόνα 8: Employee's Time Information (SAP Press, 2020)

4.1.3.1 Φύλλο χρόνου εργασίας

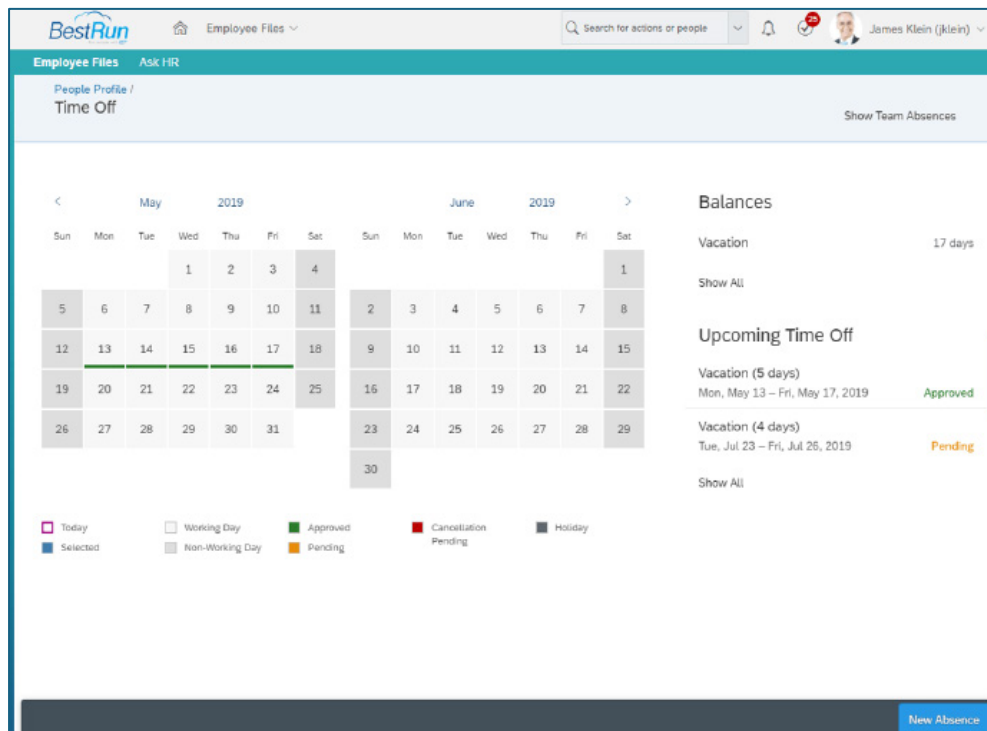
Δηλώνεται για κάθε εργαζόμενο το ωράριο εργασίας και στη συνέχεια καταγράφονται (συνήθως ανά εβδομάδα) οι ώρες οι οποίες πράγματι εργάστηκε. Με αυτόν τον τρόπο, αποτυπώνονται υπερωρίες, υπερεργασίες, εργασία αργιών, απουσίες και ρεπό. Όλα αυτά τα στοιχεία λαμβάνονται υπόψη για την κατάρτιση της μισθοδοσίας.



Εικόνα 9: Employee's Time Sheet (SAP Press, 2020)

4.1.3.2 Άδειες

Ο εργαζόμενος μπορεί να υποβάλλει αίτημα για άδεια ή απουσία από την εργασία του είτε χρησιμοποιώντας Η/Υ είτε κάποια φορητή συσκευή, όπως κινητό ή tablet. Αντίστοιχα τα αιτήματα αυτά εγκρίνονται από τους υπεύθυνους μέσω της ορισθείσας ροής.



Εικόνα 10: Time Off screen (SAP Press, 2020)

Το σύνολο της πληροφορίας που συλλέγεται μπορεί να απεικονιστεί σε μια οθόνη για να χρησιμοποιηθεί είτε από τους διαχειριστές για δημιουργία αναφορών, είτε από τη μισθοδοσία για εξαγωγή συμπερασμάτων, είτε από τους Διευθυντές για την αξιοποίησή της για εποπτεία της λειτουργίας της μονάδας ή/και για την αξιολόγηση των εργαζομένων.

The screenshot displays the 'Time Information' screen for Aaron Chan in the BestRun system. The interface includes a navigation bar with 'Employee Files', 'Help & Tutorials', and 'Ask HR'. The main content area is divided into several sections:

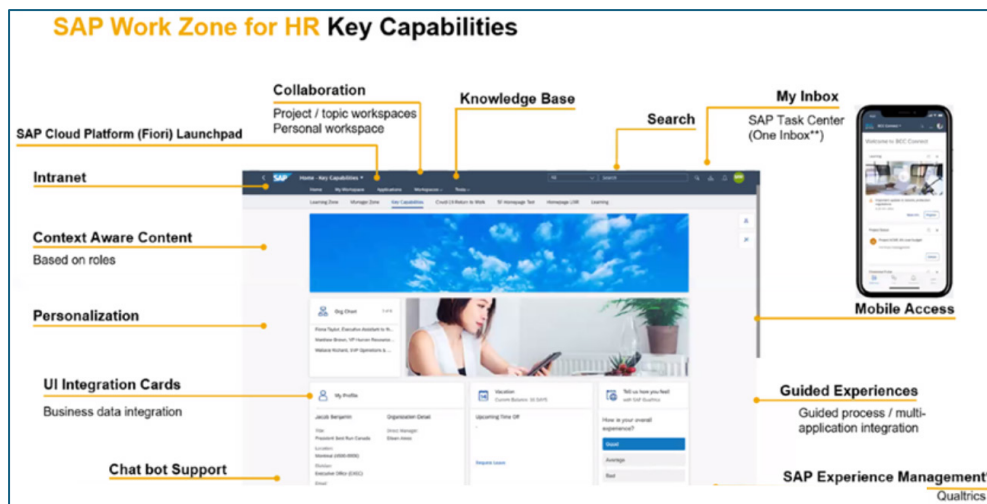
- Accounts As Of Today:** A grid of cards showing available days for different leave types: Annual Leave 2017 (18 days available), Annual Leave 2018 (24 days available), Child Care Leave (0 days available), NS Leave 2017 (14 days available), NS Leave 2018 (14 days available), Sickness 2017 (14 days available), Sickness 2018 (14 days available), and Time in Lieu Of (00:00 hours available).
- Overview (Past):** A summary showing 'Accruals' of 18 days.
- Account Information:** Details for the selected account, including External Code, Time Account Type (Annual Leave), Type of Account (Recurring Account), Account Validity (Jan 1, 2017 - Dec 31, 2017), Bookable Period (Jan 1, 2017 - Mar 31, 2018), and Accrual Frequency (Annually).
- Account Postings:** A table showing past postings.

| Posting Date | Posting Type | Amount | Balance Before | Balance After | Created By | Created On | Comment |
|--------------|--------------|---------|----------------|---------------|------------------|--------------|---------|
| Jan 1, 2017 | Accrual | 18 days | 0 days | 18 days | System Generated | Dec 12, 2017 | |

Εικόνα 11: Time Information screen for Administrators (SAP Press, 2020)

4.1.4 Work Zone

Το Work Zone αποτελεί έναν ψηφιακό χώρο εργασίας όπου εργαζόμενοι μπορούν να επικοινωνούν, να συνεργάζονται, να χρησιμοποιούν πολυμέσα και να μοιράζονται χρήσιμες πληροφορίες, γνώσεις και εμπειρίες σχετικά με την εργασία τους. Συνήθως παρέχει υποπεριοχές που ονομάζονται κοινότητες ή κανάλια, και κάθε υποπεριοχή απευθύνεται σε εργαζόμενους που εκτελούν το ίδιο είδος εργασίας ή ανήκουν στην ίδια κατηγορία. Με την οργάνωση αυτή, κάθε εργαζόμενος έχει τη δυνατότητα να απευθύνεται στην πιο σχετική κοινότητα για βοήθεια και συνεργασία.



Εικόνα 12: Work Zone (SAP Press, 2020)

4.1.5 Service Center - Κέντρο Υποστήριξης

Η λειτουργία αυτή παρέχει τη δυνατότητα στον χρήστη να δημιουργήσει κάποιο αίτημα/ερώτημα για κάποια θεματική ενότητα που τον ενδιαφέρει και αφορά την εργασία του (εταιρική πολιτική, ενημέρωση σε κάποιο θέμα, παράπονα, αιτήματα εκπαιδύσεως, κ.τ.λ.) και να λάβει την απάντηση μέσα από την πλατφόρμα. Είναι ένα ιδιαίτερα χρήσιμο εργαλείο για το τμήμα HR, καθώς αποφεύγονται τηλεφωνικές επικοινωνίες και καθυστερήσεις στην απάντηση των email. Αυτό επιτυγχάνεται καθώς τα εισερχόμενα αιτήματα κατευθύνονται πλέον οργανωμένα στην ομάδα του HR, και εκεί κατανέμονται κατάλληλα και εξυπηρετούνται, ενώ είναι δυνατόν ένα αίτημα να προωθηθεί σε εργαζόμενο εκτός του τμήματος HR που να διαθέτει την αρμοδιότητα και τη γνώση να απαντήσει στο αίτημα. Τέλος, υπάρχει εργαλείο αναφοράς που παρέχει στατιστικές και μετρήσεις αλλά και λεπτομερείς καταλόγους για τον όγκο των αιτημάτων που δημιουργούνται, τα άτομα και τα τμήματα από τα οποία υποβάλλονται τα αιτήματα, ποια θεματική ενότητα αφορούν, το πλήθος των απαντήσεων και τους χρόνους απάντησης ανά κατηγορία μηνυμάτων, ανά στέλεχος του HR κ.τ.λ. Η υποστήριξη παρέχεται με τους δύο κάτωθι τρόπους:

4.1.5.1 Ask HR

Είναι μια λειτουργία προσβάσιμη από οπουδήποτε στο SAP SuccessFactors και παρέχει στους υπαλλήλους τη δυνατότητα να αναζητήσουν θέματα στη βάση γνώσεων τους για περισσότερες πληροφορίες, να στείλουν κάποιο ερώτημα/email στο HR helpdesk ή να ξεκινήσουν μια συνομιλία με έναν εκπρόσωπο HR (Chat).

4.1.5.2 HR Ticketing

Πρόκειται για μια λειτουργία που επιτρέπει στους χρήστες το άνοιγμα ενός αιτήματος (ticket), το οποίο θα πρέπει να εξυπηρετηθεί από το τμήμα HR. Ταυτόχρονα δίνει τη δυνατότητα στους χρήστες HR να καταγράψουν την απάντηση στο κάθε αίτημα (για μελλοντική χρήση), να προωθήσουν το αίτημα στο κατάλληλο άτομο ή ομάδα και γενικά να μπορούν να εξαχθούν στατιστικά επίλυσης των αιτημάτων για ανατροφοδότηση και ταχύτερη επίλυση στο μέλλον.

[Ask HR](#)
Create New Ticket

*What does this ticket relate to?
Service Category

*What is the nature of request?
Incident Category

*What is your question? How can we help you?
Subject
Description

*What is the priority?
Normal

Attachments (0) +
No data

Cancel Submit

Εικόνα 13: Raise a Ticket at Service Center (SAP Press, 2020)

Λόγω του φιλικού περιβάλλοντος εργασίας και της εξάπλωσης των μέσων κοινωνικής δικτύωσης, αρκετές φορές το Employee Central θεωρείται ως το ενδοεταιρικό κοινωνικό δίκτυο, καθώς ο κάθε εργαζόμενος μπορεί να εξατομικεύσει το προφίλ του ανεβάζοντας profile photo, να αλλάξει την εικόνα φόντου, να λάβει ειδοποιήσεις από το HR ή από συναδέλφους του (πάντα ανάλογα με την πολιτική του οργανισμού και την παραμετροποίηση που έχει προηγηθεί στο σύστημα) κ.τ.λ.

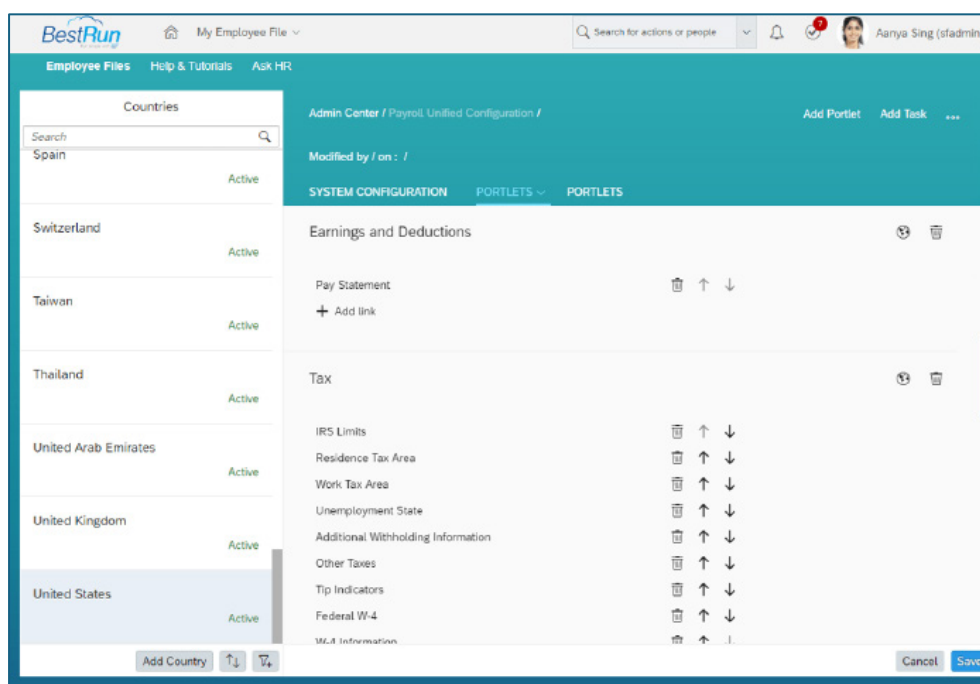
4.2 SAP SuccessFactors Employee Central Payroll – Μισθοδοσία

Η μισθοδοσία είναι μια αναπόσπαστη λειτουργία κάθε οργανισμού ή επιχείρησης, η οποία θα πρέπει να είναι πλήρως λειτουργική και αξιόπιστη. Αν αναλογιστούμε δε, ότι όσο περισσότερο αναπτύσσεται ένας οργανισμός, τόσο πιο περίπλοκη γίνεται αυτή η λειτουργία, θα πρέπει το εργαλείο που χρησιμοποιείται για τη μισθοδοσία να παρέχει την κατάλληλη ευελιξία για την παραμετροποίηση και την πλήρη και ταχεία κάλυψη των αναγκών που δημιουργούνται στον οργανισμό. Η αύξηση του αριθμού των εργαζομένων, η ενσωμάτωση νέων επιδομάτων και παροχών, η σύνδεση της

μισθοδοσίας με τις επιδόσεις των εργαζομένων, αλλά και η επέκταση του οργανισμού σε νέες γεωγραφικές περιοχές οδηγούν σε αύξηση των υπολογισμών κατά την εκτέλεση της μισθοδοσίας καθώς και στην ανάγκη παραμετροποίησης λόγω των νέων παραμέτρων (νομοθετικό πλαίσιο, ασφάλιση, φορολογία, νόμισμα, κ.ά.).

Το SAP SuccessFactors Employee Central Payroll είναι μια πλατφόρμα που εκτελείται στο νέφος και η οποία μπορεί να χρησιμοποιηθεί μόνο σε συνεργασία με το Employee Central. Παρέχει διεπαφές και για τρίτα συστήματα όπως συστήματα ωρομέτρησης και προσφέρει όλες τις λειτουργικότητες ώστε να καλύψει όλα τα στάδια μιας μισθοδοσίας (μεικτές/καθαρές αποδοχές, εισφορές, κρατήσεις, αναδρομικά, αρχεία πληρωμών, αποστολή λογιστικών εγγραφών, αναφορές και φόρμες μισθοδοσίας) [5].

Η πλατφόρμα παρέχεται αντίστοιχα παραμετροποιημένη ανάλογα με τη χώρα στην οποία βρίσκεται ο οργανισμός, βάσει του νομοθετικού πλαισίου που ισχύει στη χώρα. Καθώς όμως πρόκειται για υπηρεσία που εκτελείται στο νέφος, δίνει και το πλεονέκτημα ότι δέχεται αυτόματα αναβαθμίσεις ακόμη και σε θέματα εργατικού δικαίου και φορολόγησης, όταν υπάρχουν οι αντίστοιχες τροποποιήσεις σε εθνικό επίπεδο χωρίς να απαιτείται κάποια ενέργεια από τον ίδιο τον οργανισμό [15].



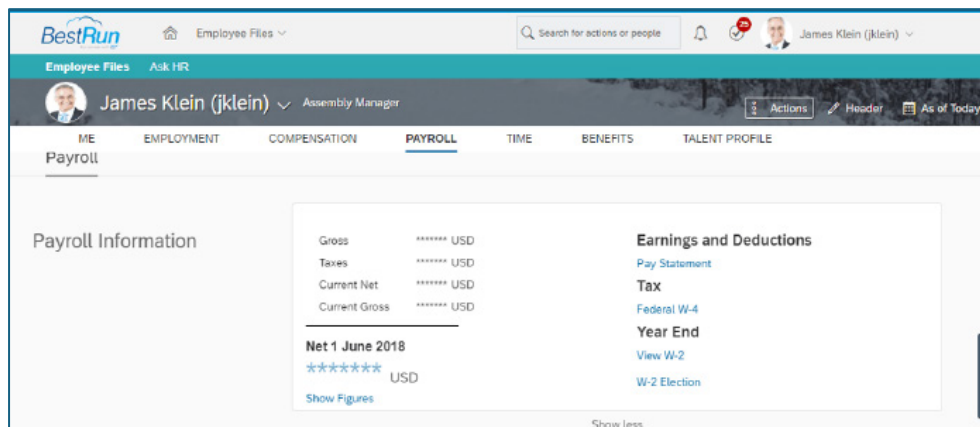
Εικόνα 14: Payroll Configuration (SAP Press, 2020)

Οι διακριτοί ρόλοι που σχετίζονται με τη μισθοδοσία δίνουν τη δυνατότητα διαχωρισμού στα διάφορα στάδια της εκτέλεσής της για την αποφυγή λαθών και για τη διαφάνεια καθ' όλη τη διάρκεια της διαδικασίας.

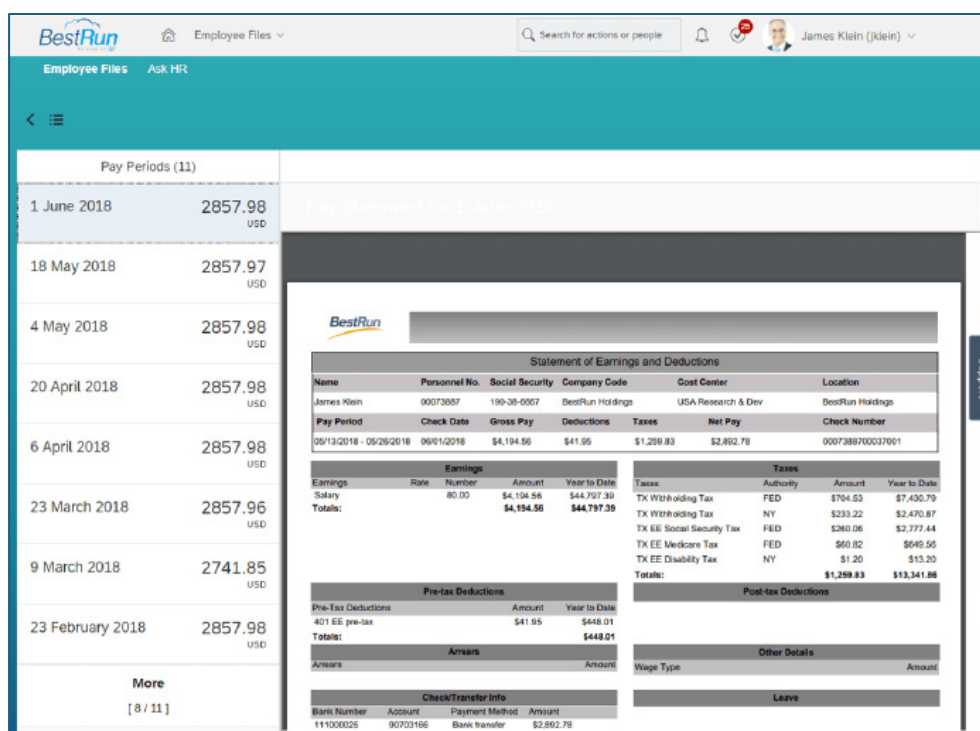
- *Pre-Payroll*: Προσομοίωση εκτέλεσης της μισθοδοσίας, ώστε να εντοπιστούν τυχόν λάθη και να γίνει έλεγχος των αποτελεσμάτων.
- *Payroll*: Πραγματική εκτέλεση της μισθοδοσίας.

- *Post-Payroll*: Εκτέλεση όλων των απαραίτητων ενεργειών αφού τρέξει η μισθοδοσία, ώστε να γίνουν οι λογιστικές εγγραφές, να δημιουργηθούν τα αρχεία πληρωμών, να σταλεί η πληροφορία σε τρίτα συστήματα αν είναι αναγκαίο και να εξαχθούν οι απαραίτητες αναφορές και φόρμες της μισθοδοσίας.

Το Employee Central Payroll δίνει όλα τα πλεονεκτήματα που προσφέρει το Employee Central, έτσι ο κάθε εργαζόμενος μπορεί να βλέπει στο προφίλ του τα στοιχεία μισθοδοσίας του, τη φορολογία του όπως και τα εκκαθαριστικά της μισθοδοσίας του.



Εικόνα 15: Payroll Information (SAP Press, 2020)



Εικόνα 16: Employee's Pay Slip (SAP Press, 2020)

Αντίστοιχα οι διευθυντές μπορούν να έχουν πρόσβαση σε στοιχεία μισθοδοσίας που αφορούν εργαζόμενους της ομάδας τους όπως στοιχεία ασφαλιστικού φορέα, ωράρια

εργασίας, κρατήσεις στις οποίες υπόκειται ένας εργαζόμενος, συνταξιοδοτικά προγράμματα στα οποία συμμετέχει ένας εργαζόμενος, κ.ά.

4.3 SAP SuccessFactors Compensation & Benefits -

Αποζημίωση και Παροχές

Σε αντίθεση με το module Employee Central Payroll που διαχειρίζεται την αυτοματοποιημένη διαδικασία της μισθοδοσίας και την πραγματική πληρωμή (με συμμόρφωση στις εκάστοτε εργασιακές και φορολογικές διατάξεις), η ενότητα Compensation and Benefits έρχεται επιπρόσθετα να καλύψει την επιπλέον ανάγκη ενός οργανισμού να σχεδιάσει και να προσφέρει επιπλέον παροχές (οποιασδήποτε μορφής) σε έναν εργαζόμενο. Αυτό μπορεί να γίνει είτε ενσωματώνοντας τις παροχές αυτές στη μισθοδοσία του είτε όχι [5].

Ο σχεδιασμός της αμοιβής και των παροχών σε έναν οργανισμό είναι καθοριστικός παράγοντας για την προσέλκυση και τη διατήρηση ταλαντούχων στελεχών. Είναι πλέον δεδομένο ότι στους περισσότερους οργανισμούς η αμοιβή ενός εργαζόμενου συνδέεται άρρηκτα με την απόδοσή του. Συνακόλουθα, ένα σύστημα HRMS θα πρέπει μέσω των ανταμοιβών να υποστηρίζει τη στοχοθεσία της εταιρείας, να δημιουργεί το κατάλληλο περιβάλλον για την αξιολόγηση του εργαζόμενου και αυτό με τη σειρά του να οδηγεί στη δίκαιη αμοιβή του μέσα στον οργανισμό. Η σύνδεση αυτή της αμοιβής με την αποδοτικότητα, έχει αποδειχθεί ότι δίνει κίνητρο στο κάθε εργαζόμενο να εργαστεί πιο αποδοτικά. Ως συνέπεια, αυξάνεται η απόδοση ολόκληρου του οργανισμού, που οδηγείται σε καλύτερα οικονομικά αποτελέσματα και πλέον μπορεί να ανταμείψει περισσότερο τον εργαζόμενο που συνέβαλε στην κερδοφορία αυτή. Το SAP SuccessFactors Compensation & Benefits παρέχει εργαλεία για την αυτοματοποίηση και τη διαχείριση προγραμμάτων αμοιβών βάσει απόδοσης, συμβάλει στη διαφάνειά τους και προσφέρει στη διοίκηση έναν καλύτερο έλεγχο της μισθολογικής πολιτικής που εφαρμόζει. Ενσωματώνεται απρόσκοπτα με το SAP Employee Central, ενοποιώντας τα δεδομένα των εργαζομένων για ακριβή υπολογισμό και προγραμματισμό των αμοιβών τους.

Τα βασικά χαρακτηριστικά της ενότητας είναι:

- Βασικός μισθός: Αποτελείται από τον μισθό, την προαγωγή ή κάποιο εφάπαξ ποσό.
- Μακροπρόθεσμες αμοιβές κινήτρων: Δικαιώματα προαίρεσης αγοράς μετοχών, περιορισμένες μετοχές¹, χρηματικές ανταμοιβές.
- Βραχυπρόθεσμες αμοιβές κινήτρων: Μπόνους και επιβραβεύσεις.

¹ Οι περιορισμένες μετοχές ([restricted stocks](#)) είναι μετοχές που δίδονται σε στελέχη εταιρειών ή/και οργανισμών. Για τις μετοχές αυτές ισχύουν περιορισμοί, οι οποίοι μπορεί να περιλαμβάνουν την περίοδο κατοχύρωσης (vesting period) ή την απαγόρευση πώλησης στην ελεύθερη για μία περίοδο εμπάργκο. Η χρήση των περιορισμένων μετοχών αποτελεί πρωτίστως ένα κίνητρο απόδοσης, καθώς μέσω αυτών οι εργαζόμενοι έχουν άμεσο όφελος από την αύξηση της παραγωγικότητας και άρα της χρηματιστηριακής αξίας της εταιρείας.

- Μεταβλητές αμοιβές: Μπόνους συνδεδεμένα με ατομικούς και επιχειρηματικούς στόχους.

4.3.1 Compensation

Ο βασικός κύκλος υπολογισμού αμοιβών βασίζεται σε ένα τυποποιημένο πλαίσιο βημάτων, στο οποίο οι χρήστες του HR που χειρίζονται τη μισθοδοσία έχουν πρόσβαση στην απαραίτητη πληροφορία, επεμβαίνουν όπου χρειάζεται, επιβεβαιώνουν τα αποτελέσματα στο κάθε βήμα και -αφού ολοκληρωθεί- εξάγουν τις αναφορές/καταστάσεις μισθοδοσίας.

Ο σωστός σχεδιασμός περιλαμβάνει τον επακριβή ορισμό των δεδομένων που είναι απαραίτητα για την εκτέλεση ενός κύκλου υπολογισμού της μισθοδοσίας, ενώ ιδιαίτερα σημαντική είναι και η ακρίβεια των τιμών των στοιχείων αυτών. Τα στοιχεία που χρησιμοποιούνται περιλαμβάνουν:

- *Στοιχεία αμοιβής:* ο βασικός μισθός, η πρόβλεψη αύξησης, η προαγωγή, οι μακροπρόθεσμες αμοιβές (μετοχές, χρηματικές ανταμοιβές απόδοσης), οι βραχυπρόθεσμες αμοιβές (δώρα) και οι μεταβλητές αμοιβές (υπερωρίες, υπερεργασία, μπόνους στόχων).
- *Ροή εργασίας:* η ροή εργασίας που ακολουθείται σε κάθε κύκλο υπολογισμού αμοιβής και περιλαμβάνει τους χρήστες καταχώρησης στοιχείων μισθοδοσίας και τους χρήστες εκτέλεσης/ελέγχου μισθοδοσίας.

Η ρύθμιση για τα στοιχεία αμοιβής συνήθως βασίζεται σε έτοιμα μοντέλα και πρότυπα, που έχουν δημιουργηθεί από τον συνδυασμό του εκάστοτε εργατικού δικαίου και της εταιρικής πολιτικής. Συνήθως μοντελοποιούνται ανά ομάδα εργαζομένων (ανάλογα τη θέση, την ειδικότητα ή την προϋπηρεσία του εργαζομένου) και στη συνέχεια εφαρμόζονται κατά την εκτέλεση της μισθοδοσίας. Επίσης, δίνεται η δυνατότητα στους χρήστες για μαζική παραμετροποίηση του συστήματος ή ανέβασμα πληροφορίας μαζικά με τη χρήση φύλλων εργασίας στην πλατφόρμα. Τέλος, υπάρχει η δυνατότητα ενσωμάτωσης προαγωγών στην πλατφόρμα ώστε το σύστημα να υπολογίζει κατάλληλα τις αναπροσαρμογές στις αμοιβές τους.

Με τη διασύνδεση των ενοτήτων μπορεί να γίνει και η παραμετροποίηση των μπόνους που θα συνδέονται άμεσα με την απόδοση του εργαζόμενου καθώς και οποιαδήποτε αλλαγή αφορά το προφίλ του εργαζόμενου και έχει άμεσο αντίκτυπο στη μισθοδοσία του μέσω επιδόματος, όπως η αλλαγή οικογενειακής κατάστασης.

Μέσα από το SAP SuccessFactors Compensation, ο οργανισμός μπορεί να εξάγει αναφορές και καταστάσεις οι οποίες χρησιμοποιούνται:

- Είτε για χρήση από τον ίδιο τον οργανισμό όπως για στατιστικά στοιχεία, αναφορές προς τη διοίκηση, ιστορικό πληρωμών, λογιστικές απαιτήσεις.
- Είτε για αποστολή προς χρήση από τους ίδιους τους εργαζόμενους.
- Είτε για αποστολή σε δημόσιες υπηρεσίες, ασφαλιστικούς οργανισμούς και ελεγκτικούς φορείς.

Το SAP SuccessFactors Compensation προσφέρει ολοκληρωμένα εργαλεία αναφοράς για όλες τις παραπάνω αναφορές με έτοιμα πρότυπα που μπορούν να παραμετροποιηθούν όπου χρειαστεί, ενώ μπορούν να δημιουργηθούν εξαρχής νέες αναφορές σύμφωνα με τις ανάγκες και τις απαιτήσεις του οργανισμού.

Στη διαδικασία της αμοιβής γίνεται βαθμονόμηση (calibration), ώστε να υπάρχει σωστή απεικόνιση των αμοιβών για όλο τον οργανισμό καθώς και άμεση σύγκριση των αμοιβών ανά εργαζόμενο, ανά ομάδα, ανά θέση ή ανά ειδικότητα. Ακόμα, μπορούν να ενσωματωθούν στη βαθμονόμηση επιπλέον στοιχεία που αφορούν τον προϋπολογισμό ή την αξιολόγηση, ώστε να μπορεί η διοίκηση να εξάγει ακόμα περισσότερα συμπεράσματα.

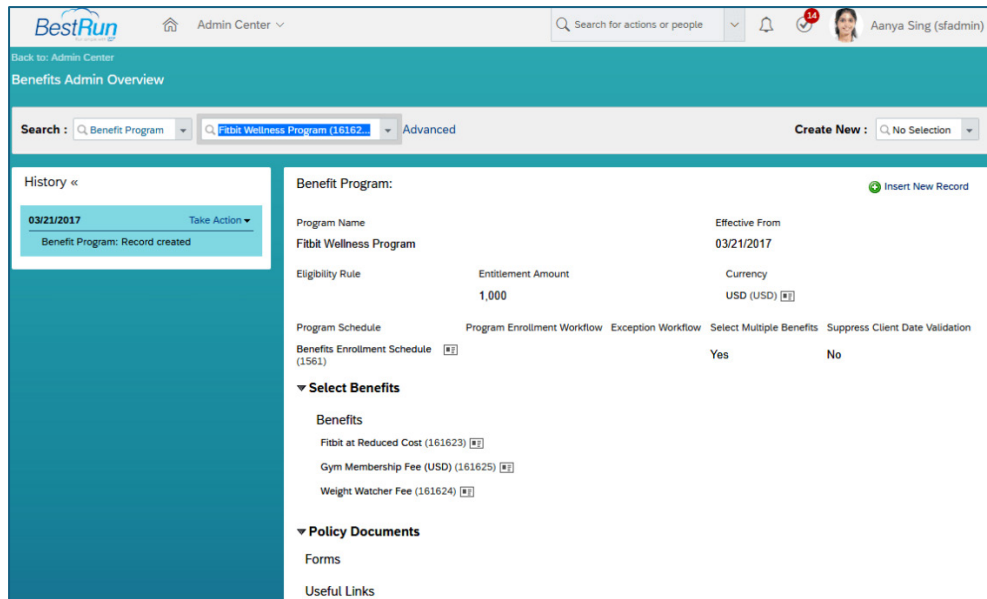
4.3.2 Benefits

Στην ενότητα Benefits το τμήμα HR μπορεί να ορίσει τις παροχές τις οποίες θέλει να προσφέρει ο οργανισμός στους εργαζόμενους του. Μια παροχή μπορεί να είναι θεσμικά κατοχυρωμένη σε ένα κράτος (π.χ. κάποιο επίδομα, συνταξιοδοτικό πρόγραμμα) και απλά να παραμετροποιηθεί κατάλληλα μέσα στην πλατφόρμα. Υπάρχει όμως και η περίπτωση κάποια παροχή να έχει σχεδιαστεί από τον ίδιο τον οργανισμό και να προσφέρεται αποκλειστικά από αυτόν: σε αυτή την περίπτωση δίνεται η δυνατότητα να δημιουργηθεί εξαρχής η παροχή αυτή στην πλατφόρμα.

Οι παροχές αποδίδονται στους εργαζόμενους ανάλογα με τα κριτήρια που ορίζει το κράτος ή ο ίδιος ο οργανισμός. Για παράδειγμα, στην Ελλάδα υπάρχει το επίδομα Οικογενειακής κατάστασης που δικαιούται ο εργαζόμενος αν είναι έγγαμος, και του αποδίδεται αυτόματα αν υπάρχει η πληροφορία αυτή στο προφίλ του. Αντίθετα, η παροχή ιδιωτικής ιατροφαρμακευτικής ασφάλισης είναι απόφαση του οργανισμού και θα ορίσει ο ίδιος τα κριτήρια με τα οποία θα αποδοθεί στους εργαζόμενους.

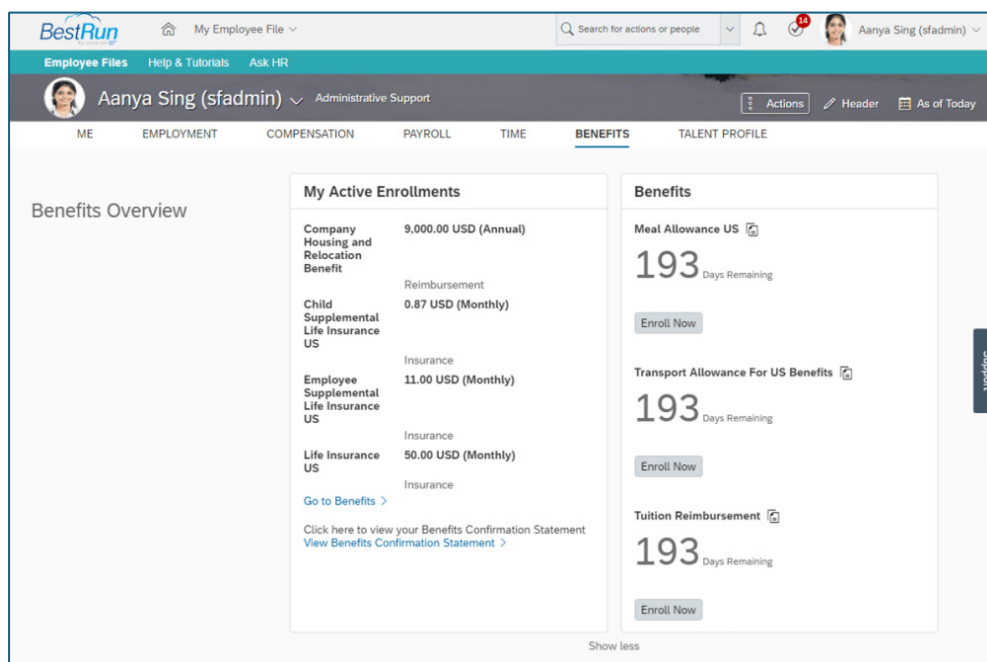
Σύμφωνα με τα παραπάνω, οι παροχές αποδίδονται είτε αυτόματα βάσει κριτηρίων (πληροφορίες προφίλ, αξιολόγηση, ειδικότητα, κ.ά.) είτε χειροκίνητα από το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού ή/και τους Διευθυντές είτε ακόμα και από τον ίδιο τον εργαζόμενο. Για κάποια προαιρετική παροχή (η οποία είναι δυνατόν να προϋποθέτει την καταβολή ενός αντιτίμου), ο εργαζόμενος μπορεί να επιλέξει αν θα συμπεριληφθεί στο δικαιούχους της παροχής αυτής.

Η πλατφόρμα προσφέρει όλες τις δυνατότητες παραμετροποίησης μιας παροχής όπως διάρκεια παροχής, κριτήρια δικαιούχου, πληροφορίες αποζημίωσης, ποσά, δικαιολογητικά παροχής ακόμα και δήλωση αλληλοεξαρτήσεων μεταξύ των παροχών.



Εικόνα 17: Benefit Program (SAP Press, 2020)

Ο κάθε εργαζόμενος έχει τη δυνατότητα να βλέπει τις παροχές που δικαιούται μέσα από το προφίλ του στην ενότητα «Παροχές».

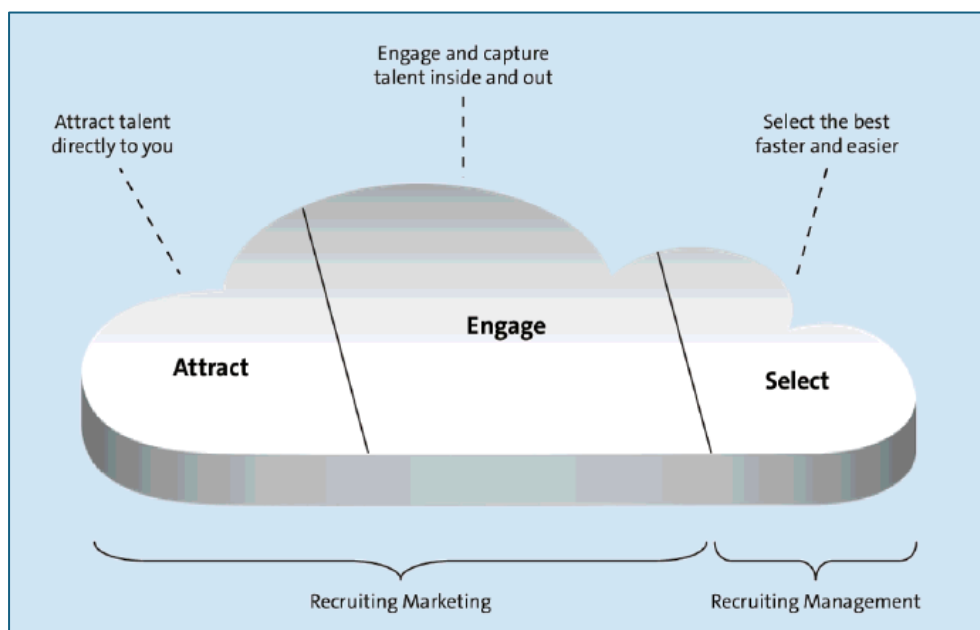


Εικόνα 18: Employee Benefits View (SAP Press, 2020)

4.4 SAP SuccessFactors Recruiting - Διαχείριση Προσλήψεων

Τα συστήματα παρακολούθησης υποψηφίων (Applicant Tracking Systems) επικεντρώνονται σχεδόν αποκλειστικά στην εύρεση και επιλογή υποψηφίων. Εδώ και αρκετά χρόνια υπάρχουν πολλά τέτοια εργαλεία στην αγορά που βοηθούν τις εταιρείες να βρουν και να προσελκύσουν υποψηφίους, αλλά τα περισσότερα δεν συνδέονται με

τις διαδικασίες και τα εργαλεία υποβολής αιτήσεων και επιλογής που ακολουθεί μια εταιρεία. Το κενό αυτό έρχονται να γεφυρώσουν τα συστήματα HCM, τα οποία προσπαθούν να προσφέρουν σε έναν οργανισμό μια ολοκληρωμένη λύση που να καλύπτει όλα τα στάδια της πρόσληψης, από την καταγραφή της ανάγκης για νέο εργαζόμενο έως την πλήρη ενσωμάτωσή του στον οργανισμό. Η λύση της SAP σε αυτόν τομέα είναι το SAP SuccessFactors Recruiting, όπου θα δούμε παρακάτω ποιες είναι οι κύριες λειτουργίες του και πώς συνδυάζεται με όλα τα υπόλοιπα modules ώστε να προσφέρει μια ολοκληρωμένη λύση στο HR ενός οργανισμού [5].



Εικόνα 19: Recruiting Landscape (SAP Press, 2020)

Στο SAP SuccessFactors Recruiting υποστηρίζονται διαφορετικοί ρόλοι που συμμετέχουν στη διαδικασία πρόσληψης, και οι ρόλοι αυτοί έχουν διαφορετικά δικαιώματα, ανάλογα σε ποιο στάδιο βρίσκεται η διαδικασία. Οι βασικοί ρόλοι είναι:

- **Originator:** Ο δημιουργός της αγγελίας ή της προκήρυξης. Αυτός είναι που θα ορίσει μέσα από το σύστημα ποιοι χρήστες θα αναλάβουν τους υπόλοιπους ρόλους.
- **Recruiter:** Ο υπεύθυνος προσλήψεων.
- **Hiring Manager:** Ο υπεύθυνος παροχής της επιχειρησιακής έγκρισης για τη συγκεκριμένη πρόσληψη.
- **Sourcer:** Ο επαγγελματίας/ο οργανισμός που εντόπισε κατάλληλους υποψήφιους και καθοδήγησε τη διαδικασία υποβολής των αιτήσεων από μέρους τους.
- **Coordinator:** Ο συντονιστής της όλης διαδικασίας.
- **Approver:** Το στέλεχος του οργανισμού/της εταιρείας που εγκρίνει την πρόσληψη.

Προς διευκόλυνση της διαδικασίας για τους χρήστες HR, το σύστημα προσφέρει έτοιμα πρότυπα για κάθε ένα από τα στάδια, όπως π.χ.:

- *Job Requisition Data Model (JRDM)*: Αποτελεί ένα πρότυπο που περιλαμβάνει τις προδιαγραφές της θέσης η οποία πρόκειται να καλυφθεί. Για κάθε θέση, υπάρχει μια πλήρως παραμετροποιήσιμη καρτέλα όπου μπορούν συμπληρωθούν όλες οι προδιαγραφές που αφορούν το αντικείμενό της. Με αυτόν τον τρόπο, αν συμπληρωθεί μια φορά αυτό το πρότυπο, τότε θα μπορεί να χρησιμοποιείται έτοιμο για μελλοντικές και πολλαπλές προσλήψεις που αφορούν το ίδιο αντικείμενο θέσης.
- *Candidate Data Model (CDM)*: Αποτελεί ένα πρότυπο στο οποίο θα αποθηκεύονται οι πληροφορίες του υποψηφίου που αιτείται για μία αγγελία. Το πρότυπο είναι παραμετροποιήσιμο ώστε να καλύπτει τις ανάγκες του οργανισμού ως προς τα στοιχεία που ζητούνται από τον υποψήφιο και την υποχρεωτικότητά τους.

Required fields contains a red asterisk (*) before the label and must be completed in order to submit your application.

| | |
|--|----------------|
| * First Name | Test |
| Middle Name | |
| * Last Name | A |
| Email Address | TEST@TEST.COM |
| * Cell/Mobile Phone | 305111111 |
| Home Phone | 305111112 |
| * Address Line 1 | 123 |
| Address Line 2 | Address Line 2 |
| * City | Miami |
| State/Region/Province | No Selection ▼ |
| Zip | 33076 |
| * Country of Residence | 1766 ▼ |
| How did you hear about this position? | No Selection ▼ |
| If Employee Referral, Provide Name | |
| EMPLOYMENT INFORMATION | |
| Have you ever been employed here before? | No ▼ |
| * Please indicate your | No Selection ▼ |

Εικόνα 20: Candidate Application (SAP Press, 2020)

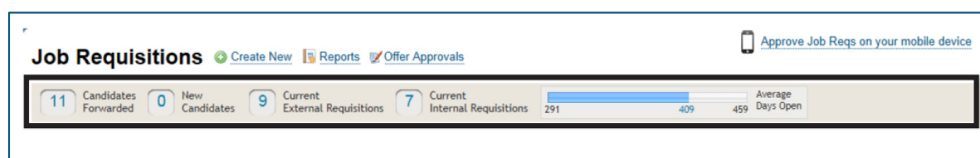
- *Candidate Profile Template (CPT)*: Αποτελεί ένα πρότυπο που περιλαμβάνει τις πληροφορίες του βιογραφικού ενός υποψηφίου. Το πρότυπο είναι πλήρως παραμετροποιήσιμο ώστε να καλύπτει τις ανάγκες του οργανισμού ως προς τα στοιχεία που ζητούνται από τον υποψήφιο, όπως εκπαίδευση και προϋπηρεσία ενώ υποστηρίζει και συνημμένα αρχεία. Αν ο υποψήφιος τελικά προσληφθεί, τότε τα στοιχεία αυτά θα αποθηκευτούν στο προφίλ του και θα γεμίσουν τα αντίστοιχα πεδία. Αντίστοιχα, αν ένας ήδη εργαζόμενος στον οργανισμό υποβάλει αίτηση για μια αναγγελία ενδιαφέροντος πρόσληψης, τότε το CPT θα συμπληρωθεί με τα στοιχεία του από το προφίλ του που υπάρχει στο SAP SuccessFactors Employee Central.
- *Offer Details Template (ODT)*: Αποτελεί ένα πρότυπο που περιλαμβάνει όλα τα απαραίτητα στοιχεία μιας προσφοράς εργασίας προς τον υποψήφιο. Είναι και αυτό πλήρως παραμετροποιήσιμο και το μεγάλο πλεονέκτημα που προσφέρει είναι η ευκολία της συμπλήρωσής και αντίστοιχα η εξοικονόμηση χρόνου για τους χρήστες HR. Αυτό συμβαίνει καθώς περιέχει το προκαθορισμένο κείμενο

της προσφοράς (στο οποίο έχει καταλήξει ο οργανισμός), πάνω στο οποίο προστίθενται αυτόματα τα υπόλοιπα στοιχεία που μεταβάλλονται ανά προσφορά εργασίας, όπως π.χ. το Ονοματεπώνυμο του παραλήπτη της αίτησης (του χειριστή δηλαδή από πλευράς της εταιρείας), τα στοιχεία επικοινωνίας του, ο μισθός που προσφέρεται, η χρονική διάρκεια της σύμβασης εργασίας, κ.ά. Όλα τα παραπάνω διαβάζονται από το προφίλ του υποψηφίου (CDM) και από την προκήρυξη της θέσης (JRDM).

Το SAP SuccessFactors Recruiting έρχεται με ενσωματωμένο το Career Site Builder. Πρόκειται για ένα career site, που συνήθως συνδέεται με το domain του οργανισμού και στο οποίο αναρτώνται αυτόματα όλες οι προκηρύξεις θέσεων που δημιουργούνται από τις διαδικασίες πρόσληψης (Recruiting). Μέσα από τη σελίδα αυτή γίνεται και η υποβολή αιτήσεων από τους υποψήφιους. Κάθε υποψήφιος μπορεί (αν το επιθυμεί) να δημιουργήσει ένα προφίλ, να συμπληρώσει τα απαραίτητα στοιχεία και να το αποθηκεύσει, έτσι ώστε να μπορεί να υποβάλλει αιτήσεις για μελλοντικές θέσεις εργασίας με το πάτημα ενός κουμπιού.

Εκτός από το career site, η προκήρυξη μιας θέσης μπορεί να αναρτηθεί οπουδήποτε αλλού θεωρεί ο οργανισμός ότι θα προσελκύσει υποψηφίους όπως σε πλατφόρμες εύρεσης εργασίας, σε μέσα κοινωνικής δικτύωσης, σε επαγγελματικά δίκτυα και σε συνεργαζόμενα πανεπιστήμια. Υπάρχει συμβατότητα με αρκετά από αυτά όπως το LinkedIn, το Facebook, το WeChat, το Seek ή άλλες πλατφόρμες εύρεσης εργασίας όπως π.χ. το Glassdoor, το Paradox και το Scout Exchange. Για την Ελλάδα, υπάρχει ενσωματωμένη διασύνδεση με το LinkedIn – τόσο για δημοσίευση αγγελιών όσο και συγκέντρωση στοιχείων υποψηφίου, ενώ μια συνεργασία που υπήρχε με το kariera.gr τερματίστηκε το 2024.

Για κάθε προκήρυξη θέσης, οι χρήστες του Recruiting μπορούν (εφ' όσον διαθέτουν την κατάλληλη εξουσιοδότηση) να έχουν μια πλήρη εικόνα με μια ματιά, βλέποντας συνοπτικά τον τίτλο της προκηρυσσόμενης θέσης, το πλήθος των αιτήσεων που έχουν υποβληθεί, το πλήθος των αιτήσεων που έχουν υποβληθεί σε επεξεργασία από το HR, το πλήθος των αιτήσεων που προέρχονται εσωτερικά από τον οργανισμό, το χρονικό διάστημα που είναι ήδη ανοιχτή η προκήρυξη αυτή, κ.ά.



Εικόνα 21: Job Requisition (SAP Press, 2020)

Η όλη διαδικασία καλύπτει το σύνολο των αναγκών ενός οργανισμού, ενώ το user interface είναι εύκολο, κατανοητό και απαιτεί ελάχιστη εκπαίδευση ώστε να μπορεί χρησιμοποιηθεί από τον χρήστη. Στη συνέχεια περιγράφονται οι φάσεις της διαδικασίας προκήρυξης.

A. Δημιουργία μιας προκήρυξης θέσης

- Μπορεί να γίνει εξ αρχής δημιουργία μιας νέας προκήρυξης ή να επαναχρησιμοποιηθεί μια παλαιότερη προκήρυξης με τις απαραίτητες διορθώσεις.
- Αν το αντικείμενο της θέσης υπάρχει ήδη στο οργανόγραμμα, μπορούν να αντληθούν από εκεί τα οικεία στοιχεία (π.χ. καθηκοντολόγιο, προσοντολόγιο), εναλλακτικά μπορεί να έχουμε εξ αρχής δημιουργία μιας νέας θέσης. Με τον τρόπο αυτό συμπληρώνεται και το JRDM. Σημειώνεται ότι η συμπλήρωση του JRDM μπορεί να γίνει και αντλώντας στοιχεία από παλιότερες ταυτόσημες ή παρόμοιες προκηρύξεις.

B. Έγκριση της προκήρυξης πριν την ανάρτηση

- Αποστέλλεται για έγκριση ανάλογα με την εγκριτική ροή που έχει οριστεί.

Γ. Έλεγχος της προκήρυξης

- Το αρμόδιο στέλεχος ελέγχει την προκήρυξη και παρέχει την απαραίτητη έγκριση.

Δ. Ανάρτηση της προκήρυξης

Η προκήρυξη αναρτάται σε πολλαπλά σημεία για τη μεγιστοποίηση της ορατότητας. Συνηθέστερα σημεία ανάρτησης είναι τα ακόλουθα:

- Εσωτερική ανάρτηση (Intranet).
- Εξωτερική ανάρτηση.
- Social media, Job boards.
- Σε συνεργαζόμενες εταιρείες ευρέσεως εργασίας (Agencies).

The screenshot displays the SAP Job Postings: HR Generalist interface. It includes a header with navigation links, a table for job postings, a note about expiration, a table for job board postings, another note, and buttons for adding and updating job boards. At the bottom, there is a section for agency listings.

| Job Postings: HR Generalist | | | |
|---|----------------|--------------------|------------------|
| Job Requisition Detail - Candidates (6) - Job Postings (3) - Candidate Search | | | |
| Job postings | | | |
| Posting Type | Posting Status | Posting Start Date | Posting End Date |
| Internal Posting | Posted | 02/04/2013 | -- |
| External Posting | Posted | 02/04/2013 | -- |

Note: Postings expire at 12 am at the beginning of the selected expiration date. Please note, new postings can take several minutes to appear.

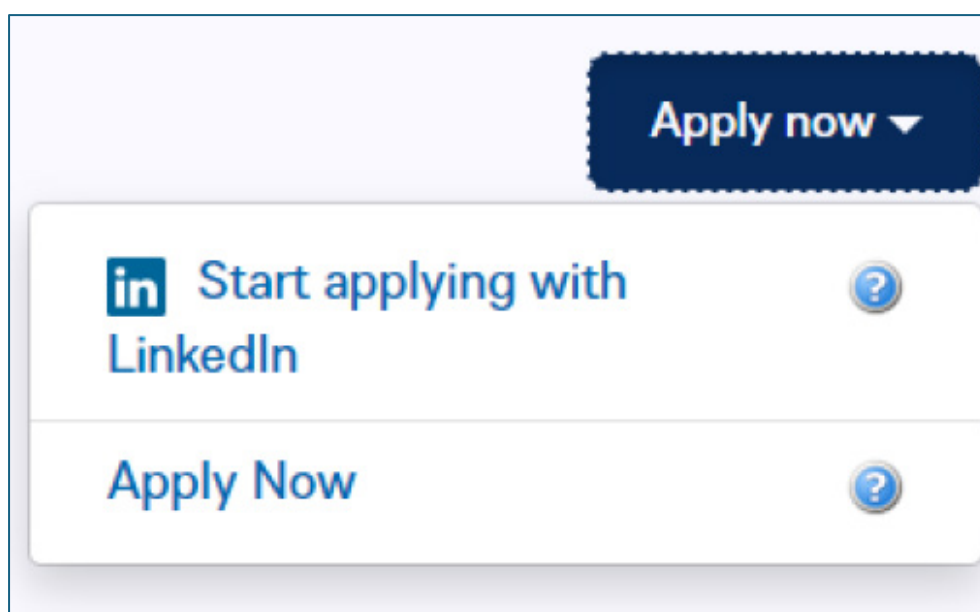
| Job board postings | | | | |
|--------------------------|----------|--------|--------------------|------------------|
| <input type="checkbox"/> | Location | Status | Posting Start Date | Posting End Date |
| <input type="checkbox"/> | Hot Jobs | Posted | 02/18/2013 | |

Note: Updates for some boards might possibly fail on eQuest at a later time. Please check the external boards to see if the updates were successful.

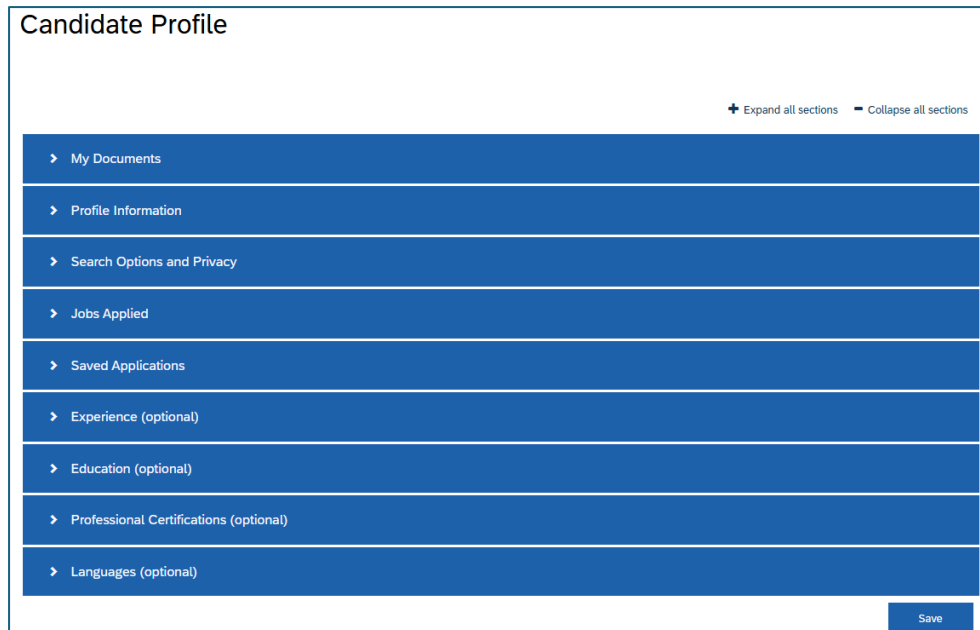
| Agency Listings | | | |
|---|----------------|--------------------|------------------|
| Name | Posting Status | Posting Start Date | Posting End Date |
| <input type="button" value="Add Agencies"/> | | | |

Εικόνα 22: Job Posting in Recruiting (SAP Press, 2020)

Ο υποψήφιος που θέλει να υποβάλλει μια αίτηση για μια ανοιχτή προκήρυξη - ανεξάρτητα από πού ενημερώθηκε για αυτήν - συνήθως θα οδηγηθεί στο career site του οργανισμού όπου μπορεί να υποβάλλει την αίτηση συμπληρώνοντας τα στοιχεία του. Μπορεί, όπως αναφέραμε και παραπάνω, να δημιουργήσει ένα προφίλ στο career site και για μελλοντικές αιτήσεις ή για να λαμβάνει ειδοποιήσεις κάθε φορά που υπάρχει νέα ανάρτηση προκήρυξης. Η διαδικασία διευκολύνεται περαιτέρω σε επαγγελματικά δίκτυα, όπου προϋπάρχει το προφίλ του υποψηφίου, όπως για παράδειγμα στο LinkedIn. Μέσα από την ανάρτηση στο LinkedIn, ο χρήστης που είναι ήδη συνδεδεμένος στο προφίλ του, μπορεί να κάνει υποβολή αίτησης με το πάτημα ενός μόνο κουμπιού, όπου ο υποψήφιος επιτρέπει στο SAP SuccessFactors Recruiting να αντλήσει τα δεδομένα που χρειάζεται για την αίτηση μέσα από το προφίλ του στο LinkedIn.



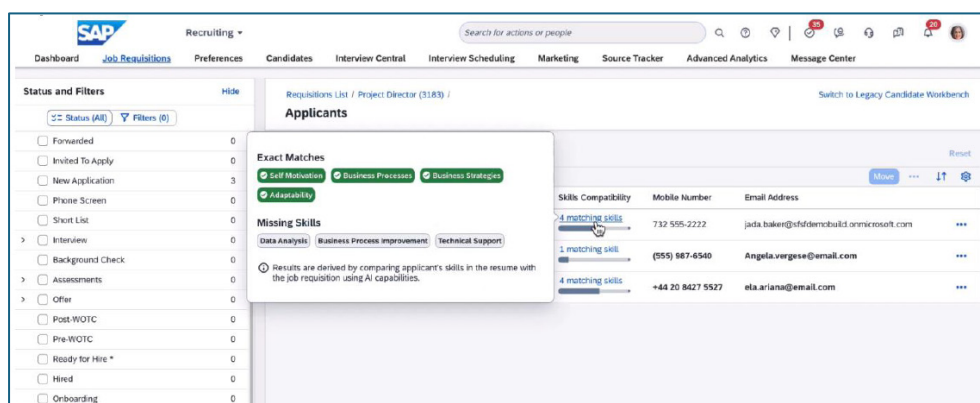
Εικόνα 23: Υποβολή Αίτησης (SAP Press, 2020)



Εικόνα 24: Υποβολή με δημιουργία προφίλ (SAP Press, 2020)

Στα παραπάνω βήματα ενσωματώνονται πλήρως νομικές υποχρεώσεις (όπως πληροφόρηση και συναίνεση από τον υποψήφιο για χρήση των προσωπικών του στοιχείων σύμφωνα με το GDPR) ή άλλα κανονιστικά πλαίσια (π.χ. υπάρχει δυνατότητα απόκρυψης στοιχείων όπως ηλικία, φύλο, κ.ά. προς αποφυγή διακρίσεων).

Αφού συλλεχθούν οι αιτήσεις των υποψηφίων, στη συνέχεια θα πρέπει οι υπεύθυνοι προσλήψεων (recruiters) να τις αξιολογήσουν. Στο πλαίσιο αυτό, οι υπεύθυνοι προσλήψεων χρησιμοποιούν το Candidate Workbench, το οποίο προσφέρει αναλυτική εικόνα των υποψηφίων, καθώς και κατάλληλα προσαρμοσμένες προβολές, προκειμένου να διευκολύνει τη λήψη αποφάσεων.



Εικόνα 25: Candidate Selection Management (SAP Press, 2020)

Το SAP SuccessFactors Recruiting παρέχει μια σειρά βημάτων και καταστάσεων (pipeline) για την όλη διαδικασία, ώστε το τμήμα HR να αξιολογήσει και να καταλήξει στον καλύτερο δυνατό υποψήφιο για την κάλυψη της θέσης. Τα βήματα αυτά κατά κανόνα είναι:

- *Default*: Όλοι οι υποψήφιοι που έχουν υποβάλλει αίτηση.
- *Forwarded*: Οι υποψήφιοι που έχουν επιλεγεί από τους υπεύθυνους προσλήψεων.
- *Invited to Apply*: Οι υποψήφιοι που έχουν ενημερωθεί να υποβάλλουν αίτηση.
- *Long List*: Οι υποψήφιοι που παρέμειναν μετά το 1^ο screening.
- *Short List*: Οι υποψήφιοι που παρέμειναν μετά το 2^ο screening.
- *Interviews*: Οι υποψήφιοι που επιλέχθηκαν για συνέντευξη.
- *Background check*: Οι υποψήφιοι για τους οποίους διενεργείται έλεγχος ιστορικού ή δικαιολογητικών.
- *Offer Approval*: Οι υποψήφιοι στους οποίους θα αποσταλεί προσφορά εργασίας (απαιτείται έγκριση).
- *Offer Letter*: Οι υποψήφιοι οι οποίοι έχουν λάβει προσφορά εργασίας.
- *To be Hired*: Οι υποψήφιοι που έχουν αποδεχτεί την προσφορά εργασίας.
- *Hired*: Οι υποψήφιοι για τους οποίους ολοκληρώθηκε η πρόσληψη.
- *Disqualified*: Οι υποψήφιοι που έχουν απορριφθεί.

Κάποια από τα παραπάνω βήματα μπορεί να αφαιρεθούν ή να προστεθούν νέα, ανάλογα με τις ανάγκες του οργανισμού.

Στο βήμα της συνέντευξης, μπορεί ο χρήστης να ορίσει ποιοι θα είναι οι αξιολογητές, τότε θα προγραμματιστεί η συνέντευξη (εδώ υποστηρίζεται διασύνδεση με τα ημερολόγια Outlook των αξιολογητών για τη διαθεσιμότητά τους) και να σταλεί απευθείας η πρόσκληση για τη συνέντευξη. Επίσης, ορίζονται ερωτήσεις για τη συνέντευξη ή χρησιμοποιούνται προκαθορισμένες και τέλος παρέχεται μια πληθώρα επιλογών για βαθμολογίες και σχόλια (κλίμακες βαθμολογίας, checkboxes, κ.ά.).

| Interview Central | | | | |
|---------------------------------------|----------------|---------|-------------------|------------------|
| Job Title | | Req. ID | Hiring Manager | Job Description |
| Sales Engineer | | 582 | Richard Maxx | Job Description |
| From the Hiring Manager: Richard Maxx | | | | |
| Candidates | | | | |
| Name | Interview Date | Team | Interview Details | Overall Ratings |
| Adam Anderson | 03/01/2010 | 6 | Print and Go! | 3.63 Rate now |
| Bryan Jackson | 03/01/2010 | 4 | Print and Go! | 3.50 Rate now |
| Kathy Smith | 02/22/2010 | 4 | Print and Go! | Unrated Rate now |
| Hannah Summers | 03/01/2010 | 4 | Print and Go! | Unrated Rate now |
| Billie Jean Womack | 03/01/2010 | 4 | Print and Go! | 3.75 Rate now |

Εικόνα 26: Interview Central main screen (SAP Press, 2020)

| Interview Assessment: Sales Engineer | | | | | |
|--------------------------------------|---------------|---------------------|---------------|----------------|-------------|
| | Adam Anderson | Billie Jean Wornack | Bryan Jackson | Hannah Summers | Kathy Smith |
| Communication | 3.5 | 3.5 | 3.5 | 3.5 | 3.5 |
| Integrity/Ethics | 3.5 | 3.5 | 3.5 | 3.5 | 3.5 |
| Listening Skills | 3.5 | 3.5 | 3.5 | 3.5 | 3.5 |
| Problem Solving/Analysis | 3.5 | 3.5 | 3.5 | 3.5 | 3.5 |
| Summary | 3.63 | 3.75 | 3.60 | 3.63 | 3.60 |
| Overall Rating | 3.5 | 3.5 | 3.5 | 3.5 | 3.5 |

| Stack Ranker | |
|--------------|--------------------------|
| 1 | Billie Jean Wornack 3.75 |
| 2 | Adam Anderson 3.63 |
| 2 | Hannah Summers 3.63 |
| 4 | Bryan Jackson 3.60 |
| 4 | Kathy Smith 3.60 |

Εικόνα 27: Interview Assessment (SAP Press, 2020)

Για την προσφορά εργασίας που τελικά θα αποσταλεί στον υποψήφιο, υπάρχουν έτοιμα πρότυπα, αλλά μπορούν να δημιουργηθούν και νέα από την ομάδα του HR. Σε κάθε περίπτωση, μπορούν να ενσωματωθούν σε αυτά παραμετροποιήσιμα πεδία – που θα αντλούν αυτόματα την απαραίτητη πληροφορία μέσα από την προκήρυξη και το προφίλ του υποψηφίου – έτσι ώστε να εξατομικεύουν την προσφορά εργασίας (όπως Ονοματεπώνυμο, Τίτλος Θέσης Εργασίας, Μισθός, κ.ά.). Η προσφορά εργασίας μπορεί να εκτυπωθεί για αποστολή ταχυδρομικώς, να αποσταλεί ηλεκτρονικά μέσω email, να μετατραπεί σε αρχείο για αποστολή ως συνημμένο (pdf, word), αλλά και ως ηλεκτρονική ειδοποίηση για αποδοχή της ή όχι από τον υποψήφιο, με ημερομηνία λήξης ακόμα και με δυνατότητα ακύρωσης (αν κριθεί αναγκαίο να αποσυρθεί η προσφορά). Η σύνταξη και αποστολή μιας προσφοράς εργασίας δύνανται να υπόκειται σε εγκριτική ροή.

| Offer Letter: Larry K. Lindsley for Sales Engineer | |
|--|--|
| <p>Email as PDF attachment Email as text Print Verbal Offer</p> | |
| <p>Dear Larry,</p> <p>On behalf of ACE Corporation, (the "Company"), I am pleased to offer you employment with the Company on the terms set forth below.</p> <ol style="list-style-type: none"> Position. You will start in a position as a Sales Engineer, reporting to me, Richard Maxx. You will work out of our office located in San Mateo, CA. By signing this letter, you confirm with the company that you are under no contractual or other legal obligations that would prohibit you from performing your duties with the Company. Compensation. You will be paid wages of \$[[SALARY_BASE]] on an annual basis, less payroll deductions and all required withholdings. You will be paid your salary in accordance with the Company's regular payroll policy. The Company may modify compensation from time to time as it deems necessary. Benefits. You will also be entitled to receive the standard employee benefits made available by the Company to its employees of your same level to the full extent of your eligibility including medical, dental and vision insurance, ten (10) days Paid Time Off ("PTO") and two (2) floating holidays annually. During your employment, you shall be permitted, to the extent eligible, to participate in the Company's Flexible Spending Account plan and 401(k) plan or any other similar benefit plan of the Company that is available to employees generally. Participation in any such plans shall be consistent with your rate of compensation to the extent that compensation is a determinative factor with respect to coverage under any such plan. Details about these benefits plans are available for your review. Company may modify compensation and benefits from time to time as it deems necessary. Compliance with Company's Policies and Procedures. As a Company employee, you will be expected to abide by the Company's policies and procedures and acknowledge in writing that you have read and abide by the Company's Employee Handbook. Your acceptance of this offer and commencement of employment with the Company is contingent upon the execution of the Company's Proprietary Information and Inventions Agreement, a copy of which is enclosed for your review and execution prior to or on your Start Date. | |

Εικόνα 28: Send Offer Letter (SAP Press, 2020)

| ▼ Approvers | |
|-------------|--|
| Status | Draft |
| * Approver | Carla Grant Add Another |
| Approver | David Drew Add Another |
| Approver | Ian Iverson Add Another |
| Comment | |

Εικόνα 29: Offer Approval Details (SAP Press, 2020)

| ▼ Offer Letter | |
|-------------------------|----------------------|
| Letter of Offer | |
| Author: | Aanya Sing |
| Send Mode: | Online Offer |
| Offer Extended On: | 09/03/2019 |
| Offer Response: | Pending (Not Viewed) |
| | Cancel Offer |
| Job Offer | |
| Author: | Amelia Ruiz |
| Send Mode: | eSignature Offer |
| View Certificate: | Certificate |
| Offer Extended On: | 10/22/2015 |
| Offer Response: | Accepted |
| Candidate Responded On: | 10/22/2015 |
| eSignature Response: | Completed |

Εικόνα 30: Online Offer (SAP Press, 2020)

Με την αποδοχή προσφοράς από τον υποψήφιο η διαδικασία μπορεί να συνεχιστεί είτε με διασύνδεση στο Employee Central, όπου θα εμφανίζεται ως εκκρεμής πρόσληψη για έλεγχο στοιχείων και υποβολή (με όλα τα διαθέσιμα στοιχεία προσυμπληρωμένα) είτε με διασύνδεση στο Onboarding, για να εκκινηθούν οι εταιρικές διαδικασίες πριν την τελική πρόσληψη του υποψηφίου.

Παρέχεται η δυνατότητα παροχής συστάσεων για έναν υποψήφιο από έναν εργαζόμενο. Αυτή είναι μια συνήθης τακτική που ακολουθούν τα τελευταία χρόνια οι οργανισμοί καθώς:

- Παρέχει στους εργαζόμενους το αίσθημα ότι συμμετέχουν στη διαδικασία προσλήψεων του οργανισμού τους.
- Παρέχει στον οργανισμό μια ακόμα πηγή πληροφοριών για τους υποψηφίους και δυνητικά μία πηγή προσέλκυσης υποψηφίων (τους ίδιους τους εργαζομένους του).

Οι οργανισμοί μπορεί να αποδίδουν μεγάλη σημασία στη σύσταση υποψηφίων από εργαζομένους, σε βαθμό που να δίνουν ακόμη και οικονομικά κίνητρα σε περίπτωση που μια τέτοια σύσταση καταλήξει σε πρόσληψη.

4.5 SAP SuccessFactors Onboarding – Ένταξη Εργαζομένων

Η ένταξη νέων υπαλλήλων σε οποιονδήποτε οργανισμό μπορεί να είναι μια πολύπλοκη διαδικασία με σημαντικό αντίκτυπο στον χρόνο που απαιτείται μέχρι ο εργαζόμενος να εγκλιματιστεί, να γίνει παραγωγικός και να νιώσει ότι έχει ενσωματωθεί στη νέα θέση εργασίας. Τα τελευταία χρόνια οι οργανισμοί έχουν κατανοήσει τη σημασία της ένταξης ενός νέου εργαζομένου και καθώς αντιλαμβάνονται ότι μια νέα πρόσληψη αποτελεί μια επένδυση για τον οργανισμό, δίνουν όλο και μεγαλύτερη βαρύτητα σε αυτήν. Μια σωστά δομημένη και τυποποιημένη διαδικασία ένταξης προσφέρει στον οργανισμό:

- Μείωση ανθρωποωρών από τη πλευρά του HR.
- Εξάλειψη λαθών και παραλείψεων.
- Δυνατότητα προγραμματισμένης και γρήγορης εκπαίδευσης για τα νέα καθήκοντα.
- Ανάπτυξη του αισθήματος αφοσίωσης στον νεοπροσληφθέντα για τον οργανισμό.
- Μείωση του κόστους πρόσληψης, καθώς μειώνεται ο χρόνος που απαιτείται για να ξεκινήσει να είναι παραγωγικός ο εργαζόμενος.

Το SAP SuccessFactors Onboarding προσφέρει όλα εκείνα τα εργαλεία ώστε η διαδικασία ένταξης να πραγματοποιηθεί γρήγορα, σωστά και αποδοτικά, τόσο για τον οργανισμό όσο και για τον εργαζόμενο. Επιπροσθέτως, η ενότητα Onboarding μπορεί να χρησιμοποιηθεί και για τη διαδικασία απένταξης (Offboarding) από τον οργανισμό.

Οι πυλώνες που προσπαθεί να εξυπηρετήσει το Onboarding είναι [5]:

- *Καθοδήγηση*: Μέσα από μια σειρά βημάτων (wizards), καταβάλλεται προσπάθεια να διευκολυνθεί τόσο ο εργαζόμενος με την ολοκλήρωση των διαδικαστικών που χρειάζεται από αυτόν ο οργανισμός, όσο και ο υπεύθυνος πρόσληψης, ώστε να μην παραλείψει κάποιο σημαντικό στοιχείο της ένταξης.
- *Σύνδεση*: Μέσα από το Employee Central ο νέος εργαζόμενος μπορεί να έχει πρόσβαση στα προφίλ των υπολοίπων συναδέλφων του ώστε να νιώσει μια μεγαλύτερη σύνδεση με αυτούς. Επίσης, παρέχεται το SAP Jam, που προσφέρει λειτουργίες όπως τη δυνατότητα δημιουργίας wikis και blogs, συζητήσεων για ιδέες, ερωτήσεις και θέματα, καθώς και κοινή χρήση εικόνων, βίντεο και εγγράφων, με διαχείριση εκδόσεων των εγγράφων αυτών (versioning). Χρησιμοποιείται ακόμα για τη δημιουργία και την ανάθεση εργασιών, τον προγραμματισμό συναντήσεων και εκδηλώσεων ημερολογίου, τη διεξαγωγή δημοσκοπήσεων, τη συνομιλία, καθώς και την προβολή και συζήτηση δεδομένων από εξωτερικές εφαρμογές κρίσιμης σημασίας για τον οργανισμό.

Μέσα από όλα τα παραπάνω ο νέος εργαζόμενος μπορεί να «συστηθεί» στους συναδέλφους του με πληροφορίες που μπορεί να ανεβάσει ο ίδιος, να συμμετέχει σε συζητήσεις, να αναζητήσει πληροφορίες που τον ενδιαφέρουν και να νιώσει μέλος του οργανισμού. Τέλος, υποστηρίζεται και το «Assign a Buddy» όπου σε κάθε νέο συνάδελφο ανατίθεται ένας παλαιότερος συνάδελφος ως πρόσωπο επικοινωνίας για οτιδήποτε χρειαστεί.

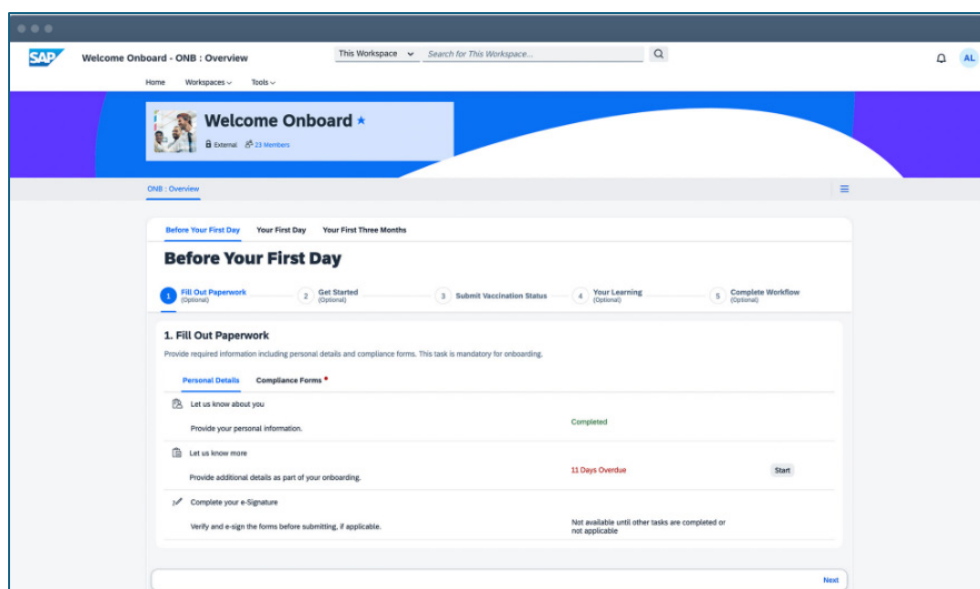
- Ανάπτυξη: Η ανάπτυξη δεξιοτήτων θα πρέπει να ξεκινάει από την ένταξη του εργαζόμενου στον οργανισμό κάτι που υποστηρίζεται από το SAP SuccessFactors Onboarding. Καθώς η ένταξη (Onboarding) αποτελεί «φυσική» συνέχεια της πρόσληψης (Recruiting), είναι δεδομένο ποια θέση καλύπτει ο εργαζόμενος και τι απαιτήσεις υπάρχουν για αυτήν. Έτσι, κατά το Onboarding μπορούν να οριστούν οι αντίστοιχοι στόχοι (Goal Management), να καθοριστούν μαθήματα για ανάπτυξη των απαραίτητων δεξιοτήτων (Learning) και να οριστούν βήματα για την αξιολόγηση και την πρόοδο του εργαζόμενου (Performance Management).

Το Onboarding ξεκινάει μετά την απόφαση ότι ένας συγκεκριμένος υποψήφιος πρόκειται να προσληφθεί. Από το σημείο αυτό και μετά:

1. Θα πρέπει να συλλεχθούν και να ελεγχθούν από το τμήμα HR όλα τα δεδομένα που αφορούν τον υποψήφιο αλλά και τη θέση εργασίας. Αν χρησιμοποιείται το SAP Recruiting, τότε όλα τα παραπάνω δεδομένα υπάρχουν ήδη και απλά διασυνδέονται στο Onboarding για να γίνει ένας έλεγχος όλων αυτών των στοιχείων.
2. Θα πρέπει να γίνουν όλα τα διαδικαστικά μιας πρόσληψης. Όλα τα απαραίτητα έγγραφα θα πρέπει να συγκεντρωθούν, να συμπληρωθούν τυχόν ελλείψεις και να υπογραφούν από τον υποψήφιο. Όλη αυτή η διαδικασία συνήθως ολοκληρώνεται την 1^η ημέρα του εργαζόμενου στη δουλειά, με την καθοδήγηση του HR. Πλέον, όλη αυτή η διαδικασία μπορεί να αυτοματοποιηθεί μέσα από την πλατφόρμα και να γίνει ηλεκτρονικά. Ο υποψήφιος ενημερώνεται ηλεκτρονικά και του παρέχεται πρόσβαση ώστε να συνδεθεί, να δει τα απαραίτητα έγγραφα, να επισυνάψει ό,τι χρειάζεται και να τα υπογράψει. Όλη η διαδικασία μπορεί να ολοκληρωθεί εκτός χώρου αλλά και χρόνου εργασίας, κάνοντας τον υποψήφιο να νιώθει ποιο άνετα χωρίς πίεση χρόνου. Πολύ σημαντικό ότι σε αυτή τη διαδικασία μπορεί να προστεθεί κάποιο μήνυμα καλωσορίσματος, να υπάρχει παρουσίαση της ομάδας που θα ενταχθεί, να του οριστεί ένας συνάδελφος ως «buddy» ή να υπάρχει ένας ψηφιακός οδηγός σχετικά με τις δραστηριότητες του οργανισμού. Ταυτόχρονα, το τμήμα HR εξοικονομεί πόρους που θα διατίθεντο σε αυτή τη διαδικασία, αν και συστημικά έχει τη δυνατότητα να ορίσει χρονικά περιθώρια ολοκλήρωσης και να ενημερώνεται σε ποιο στάδιο της διαδικασίας έχει φτάσει ο υποψήφιος. Το βήμα αυτό ολοκληρώνεται με την ηλεκτρονική υπογραφή του υποψηφίου.
3. Το τμήμα HR θα πρέπει να ελέγξει όλα τα στοιχεία που έχει συμπληρώσει ο υποψήφιος, να εξετάσει για τη γνησιότητά τους τα έγγραφα/αποδεικτικά που

έχει επισυνάψει και να υπογράψει ηλεκτρονικά αν όλα είναι εντάξει ώστε να προχωρήσει η πρόσληψη (ιδανικά μέσα από το Employee Central).

Το SAP SuccessFactors Onboarding μπορεί να χρησιμοποιηθεί όχι μόνο για τις νέες προσλήψεις σε έναν οργανισμό αλλά και για τις εσωτερικές μετακινήσεις εργαζομένων μέσα σε αυτόν, όπως μετακίνηση σε άλλο τμήμα, σε άλλη γεωγραφική περιοχή ή ακόμα και σε άλλο ρόλο (Crossboarding). Τέλος, η ίδια πλατφόρμα μπορεί να χρησιμοποιηθεί κατά την αποχώρηση ενός εργαζόμενου από τον οργανισμό. Αν και μερικές φορές δεν δίνεται τόσο μεγάλη σημασία στη διαδικασία αποχώρησης, όμως μια τέτοια δομημένη διαδικασία εξαλείφει τα λάθη, παρέχει ανατροφοδότηση σχετικά με την αποχώρηση, διασφαλίζει στο τμήμα HR ότι έχουν ολοκληρωθεί οι ενέργειες από τα άλλα τμήματα (όπως απενεργοποίηση εταιρικού λογαριασμού, παράδοση τηλεπικοινωνιακού εξοπλισμού, κάρτα εισόδου, απεγγραφή από ενημερωτικές ομάδες, εκκαθάριση μισθοδοσίας) ενώ αφήνει και μια καλή εντύπωση στον εργαζόμενο που αποχωρεί.



Εικόνα 31: Onboard Process (SAP Press, 2020)

4.6 SAP SuccessFactors Performance and Goals – Αξιολόγηση και Στοχοθεσία

Το SAP SuccessFactors HCM Suite υποστηρίζει τους οργανισμούς στη δημιουργία ομάδων υψηλής απόδοσης, διευκολύνοντας την αποτελεσματική διαχείριση της απόδοσης και των στόχων. Το σύστημα ενθαρρύνει τον συνεχή διάλογο μεταξύ των εργαζομένων και των διευθυντών καθ' όλη τη διάρκεια του έτους, ακολουθώντας τις σύγχρονες τάσεις, αντί να βασίζεται αποκλειστικά σε επίσημους ελέγχους αξιολόγησης. Όλοι οι οργανισμοί διατηρούν τη διαδικασία αξιολόγησης, με κάποιους οργανισμούς να καταργούν σταδιακά τις βαθμολογίες και να δίνουν έμφαση στην ύπαρξη σχολίων που ενθαρρύνουν τη συζήτηση σχετικά με την απόδοση και την ανάπτυξη του εργαζόμενου, ενώ άλλοι οργανισμοί παραμένουν πιστοί στις παραδοσιακές αξιολογήσεις απόδοσης και καταβάλλουν προσπάθειες για τη βελτίωση

της εμπειρίας των εργαζομένων και των διευθυντών, παρέχοντας εργαλεία που παράγουν καλύτερα αποτελέσματα. Το SAP SuccessFactors Performance & Goals μπορεί να υποστηρίξει οποιαδήποτε κατεύθυνση ή τάση από τις παραπάνω επιλέξει να ακολουθήσει ένας οργανισμός.

4.6.1 SAP SuccessFactors Goal Management

Οι οργανισμοί ξεκινούν το έτος απόδοσης² με ασκήσεις καθορισμού στόχων, όπου οι εργαζόμενοι και οι διευθυντές συμφωνούν για τους στόχους του έτους. Το SAP SuccessFactors διευκολύνει τη δημιουργία, την ευθυγράμμιση, την παρακολούθηση και τη μέτρηση των στόχων μέσω ενός δομημένου «σχεδίου στόχων». Αυτό το σχέδιο παρέχει διαφάνεια και ορατότητα των στόχων για τους εργαζόμενους, τους διευθυντές και το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού [5].

- *Κατηγορίες στόχων:* Το Goal Management δίνει τη δυνατότητα οργάνωσης των στόχων με βάση πρότυπα πλαίσια, όπως το Balanced Scorecard, που περιλαμβάνει χρηματοοικονομικά, πελάτες, εσωτερικές διαδικασίες και μάθηση. Εκτός από τα πρότυπα που υπάρχουν ήδη, οι χρήστες μπορούν να δημιουργήσουν νέες κατηγορίες / υποκατηγορίες ώστε να καλύψουν τις ανάγκες του οργανισμού. Όλες οι κατηγορίες χρησιμοποιούνται και στις αναφορές, όπου μπορούν να χρησιμοποιηθούν τα αντίστοιχα φίλτρα.
- *Ευθυγράμμιση και διαδοχική εφαρμογή στόχων:* Οι στόχοι μπορούν να ευθυγραμμιστούν και να εφαρμοστούν διαδοχικά σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού, δημιουργώντας διαφάνεια και διασφαλίζοντας ότι όλες οι ενέργειες υποστηρίζουν τους στόχους σε επίπεδο εταιρείας. Η ευθυγράμμιση μπορεί να πραγματοποιείται είτε από πάνω προς τα κάτω (από τη Διοίκηση προς τους υπαλλήλους όπως συνηθίζεται) αλλά και από κάτω προς τα πάνω (ώστε να γίνει η σύνθεση των στόχων προς τη Διοίκηση).
- *SMART Goal Wizard:* Πρόκειται για ένα εργαλείο που παρέχεται από τη SAP στα πλαίσια της διαχείρισης στόχων. Ουσιαστικά αποτελεί έναν οδηγό που κατευθύνει τον χρήστη βήμα προς βήμα στη δημιουργία συγκεκριμένων, μετρήσιμων, εφικτών, συναφών και χρονικά προσδιορισμένων στόχων (στόχων SMART – Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound).
- *Βιβλιοθήκη βέλτιστων πρακτικών για τους στόχους:* Ένα αποθετήριο με πάνω από 500 έτοιμους προς χρήση στόχους που μπορούν να προσαρμοστούν στις ανάγκες του οργανισμού.
- *Εστίαση στην ευθυγράμμιση στόχων:* Αυτή η λειτουργία παρέχει πλήρη ορατότητα των στόχων σε όλο το εύρος και σε όλο το βάθος της οργάνωσης, επιτρέποντας στη Διοίκηση και στο τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού να έχουν ανά πάσα στιγμή μια πλήρη εικόνα όλης της στοχοθεσίας.

² Το «έτος απόδοσης» αντιστοιχεί σε ημερολογιακή διάρκεια ενός έτους, η οποία μπορεί ωστόσο να ξεκινά σε οποιοδήποτε χρονικό σημείο, π.χ. οικονομικό έτος (ενίοτε 1 Νοεμβρίου-31 Οκτωβρίου), ακαδημαϊκό έτος ή δικαστικό έτος (1 Σεπτεμβρίου-31 Αυγούστου).

- *Πίνακες ελέγχου και επισημάνσεις:* Παρέχουν στους διευθυντές και το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού σαφείς πληροφορίες σχετικά με την πρόοδο και την ευθυγράμμιση των στόχων είτε ανά άτομο, είτε ανά ομάδα. Επιπροσθέτως υπάρχουν μπάρες ολοκλήρωσης στόχων, διακριτοί χρωματισμοί για πιο άμεση εποπτεία, ενώ υπάρχει δυνατότητα ενσωμάτωσης στόχων στο ημερολόγιο Outlook ως αποτύπωση χρονικών οροσήμων.

Οι στόχοι μπορούν να δημιουργηθούν είτε απευθείας από τους χρήστες, είτε με τη χρήση του SMART Goal Wizard ενώ μπορούν να χρησιμοποιηθούν οι πρότυποι στόχοι που παρέχονται από τη βιβλιοθήκη της πλατφόρμας. Όλοι οι στόχοι είναι ανά πάσα στιγμή επεξεργάσιμοι ενώ ο οργανισμός καθορίζει ποιοι χρήστες και ποια δικαιώματα προβολής και επεξεργασίας θα έχουν επί των στόχων. Οι στόχοι συνδέονται άμεσα με τις αξιολογήσεις απόδοσης και γι' αυτόν τον λόγο κάθε αλλαγή στους στόχους ενημερώνει το σύστημα αξιολόγησης.

Σε κάθε στόχο μπορεί εν δυνάμει να συνδεθεί κάποια δραστηριότητα εκμάθησης (κατάλογος μαθημάτων, σεμινάρια). Με αυτό τον τρόπο η παρακολούθηση εκπαιδευσεων συνδέεται άρρηκτα με την επίτευξη στόχων. Κάθε πρόοδος στο κομμάτι εκπαίδευσης θα έκανε πιο εφικτή την επίτευξη του διασυνδεδεμένου στόχου που με τη σειρά του θα υποστήριζε μια καλύτερη αξιολόγηση για τον εργαζόμενο.

4.6.2 SAP SuccessFactors Performance Evaluation

Όπως αναφέρθηκε ανωτέρω, στον τομέα της αξιολόγησης υπάρχει η τάση ένας οργανισμός να μην περιορίζεται σε μια ετήσια αξιολόγηση απόδοσης αλλά να επιδιώκει μια συνεχή επικοινωνία και ανατροφοδότηση μεταξύ εργαζόμενων και στελεχών / αξιολογούμενων και αξιολογητών. Στη συνέχεια θα περιγραφεί πώς το SAP SuccessFactors Performance Evaluation υποστηρίζει την τυπική αξιολόγηση απόδοσης, τη συνεχή αξιολόγηση καθώς και την αξιολόγηση 360° [5].

4.6.2.1 Αξιολογήσεις απόδοσης

Οι αξιολογήσεις απόδοσης SAP SuccessFactors μετρούν την ατομική απόδοση σε σχέση με τους στόχους και τις ικανότητες της εταιρείας. Αυτές οι αξιολογήσεις τροφοδοτούν άλλες διαδικασίες ανθρώπινου δυναμικού, όπως η αμοιβή, ο σχεδιασμός διαδοχής και η επαγγελματική εξέλιξη. Κάποια από τα εργαλεία που βελτιώνουν την ποιότητα της αξιολόγησης είναι:

- *Team Rater:* Επιτρέπει στους διευθυντές να αξιολογούν τις ικανότητες όλων των μελών της ομάδας μέσω μιας κοινής οθόνης. Αυτό τους δίνει τη δυνατότητα να έχουν άμεσα μια εικόνα συγκρίσιμης αξιολόγησης που οδηγεί σε μια άτυπη κατάταξη των μελών της ομάδας.
- *Writing Assistant και Coaching Advisor:* Παρέχουν περιεχόμενο για τη βελτίωση της ποιότητας των σχολίων ανατροφοδότησης. Ουσιαστικά αποτελεί μια βιβλιοθήκη με πρότυπα σχόλια που είναι συνδεδεμένα με λογική συνάφεια με στόχους, ώστε να διευκολύνεται ο χρήστης στην επιλογή ή στη συγγραφή σχολίων.

- *Ευέλικτες ροές εργασίας*: Ο οργανισμός έχει τη δυνατότητα να καθορίσει τη διαδρομή που ακολουθήσουν τα έντυπα αξιολόγησης και όλα τα βήματα κατά τη διαδικασία ενστάσεων ή επαναξιολόγησης.
- *Σάρωση (Legal Scan)*: Πρόκειται για ένα ενσωματωμένο εργαλείο που αναλύει τα κείμενα και τα σχόλια στις φόρμες αξιολόγησης ώστε να επισημαίνει πιθανή χρήση ακατάλληλης γλώσσας.
- *Αίτημα ανατροφοδότησης*: Επιτρέπει τη δημιουργία αιτήματος από τον χρήστη για επιπλέον ανατροφοδότηση (από τους αξιολογητές) εάν το επιθυμεί, καθώς και την εύκολη συλλογή αυτής (είτε μέσα από την ίδια τη φόρμα αξιολόγησης είτε μέσω email).

Αν και ένα έντυπο αξιολόγησης μπορεί να παραμετροποιηθεί πλήρως ώστε να καλύπτει τις ανάγκες αξιολόγησης ενός οργανισμού, συνήθως περιλαμβάνει τρία βασικά στοιχεία: το συνολικό πλάνο στόχων του οργανισμού, τους βασικούς στόχους για κάθε αξιολογούμενο (που είναι κοινοί για όλους τους εργαζόμενους) και τους ειδικούς στόχους για κάθε αξιολογούμενο (που είναι εξατομικευμένοι στόχοι ανάλογα με τον ρόλο και τις ικανότητες του εκάστοτε εργαζομένου). Προαιρετικά, σε κάθε στόχο μπορεί να συνδεθεί και ένα ατομικό σχέδιο ανάπτυξης. Τέλος, περιλαμβάνει μια σύνοψη των βαθμολογιών (μια συνολική βαθμολογία, επιμέρους βαθμολογίες ανά κατηγορία στόχων ή ανά μεμονωμένο στόχο, ομαδική βαθμολογία αν εντάσσεται σε ομαδική αξιολόγηση, κ.ά.).

4.6.2.2 *Συνεχής διαχείριση απόδοσης*

Επιπρόσθετα με τον παραδοσιακό τρόπο αξιολόγησης που περιγράφηκε προηγουμένως, υπάρχει η τάση για συνεχή αξιολόγηση μέσα στο έτος. Αυτό υποστηρίζεται από εργαλεία που προσφέρονται από την πλατφόρμα ώστε να καταγράφονται οι σχετικές συζητήσεις μεταξύ αξιολογητή-αξιολογούμενου, να ορίζονται τακτικές συσκέψεις περί απόδοσης και να ελέγχεται η πρόοδος σε επιμέρους στόχους που έχουν τεθεί. Για τα παραπάνω βήματα η πλατφόρμα προφέρει τη δυνατότητα υπενθύμισης μέσω ειδοποιήσεων καθ' όλη τη διάρκεια του έτους ώστε να εκτελούνται στους προβλεπόμενους χρόνους.

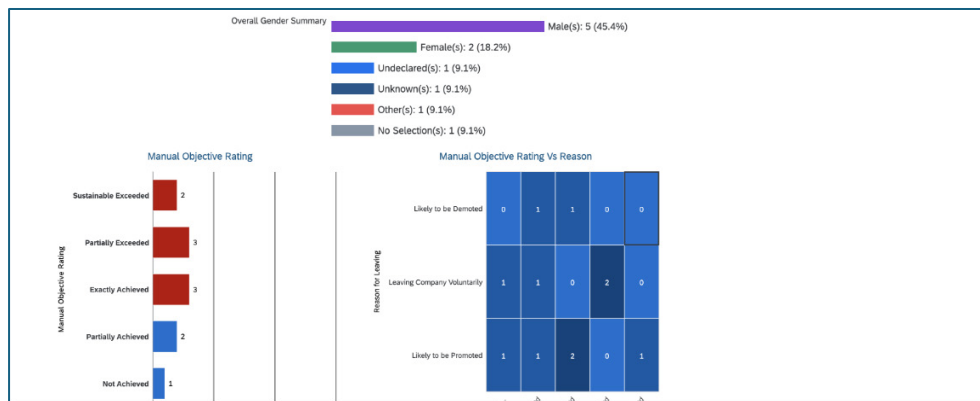
Τα οφέλη περιλαμβάνουν βελτιωμένες σχέσεις μεταξύ εργαζομένων και διευθυντών, πολλαπλούς ανεπίσημους κύκλους αξιολόγησης, καθώς και συνεχή ανατροφοδότηση που οδηγεί σε πιο στοχευμένο πλάνο για τη μελλοντική ανάπτυξη του αξιολογούμενου.

4.6.2.3 *Αξιολόγηση 360 Multi-Rater*

Το εργαλείο «Αξιολόγηση 360 Multi-Rater» συλλέγει ολοκληρωμένη ανατροφοδότηση από πολλαπλούς αξιολογητές, συμπεριλαμβανομένων υπαλλήλων, διευθυντών, συναδέλφων, άμεσων υφισταμένων αλλά ακόμα και εξωτερικών επαφών (όπως είναι εξωτερικοί συνεργάτες ή πελάτες). Οι αξιολογήσεις καλύπτουν ικανότητες, στόχους ή άλλες προσαρμοσμένες ενότητες ενώ μπορούν να είναι ανώνυμες, ώστε να ενθαρρύνουν την ειλικρινή συμμετοχή.

4.6.2.4 Βαθμονόμηση

Οι περισσότεροι οργανισμοί μετά τη διαδικασία αξιολόγησης, πραγματοποιούν μια άσκηση βαθμονόμησης (calibration) για να δουν πώς κατανέμονται οι αξιολογήσεις σε ολόκληρο τον οργανισμό, κάτι που μπορεί να παρέχει πολύτιμες πληροφορίες αλλά συχνά είναι μια χειροκίνητη και πολύ χρονοβόρα προσπάθεια. Η λειτουργία βαθμονόμησης στο SAP SuccessFactors Performance Management απλοποιεί τη διαδικασία αυτή, προσφέροντας μία φιλική προς τον χρήστη διεπαφή όπου απεικονίζονται οι αξιολογήσεις απόδοσης των εργαζομένων. Αυτή η απεικόνιση είναι πλήρως παραμετροποιήσιμη με τη χρήση διαφορετικών κριτηρίων, επιλογών drag-and-drop, καθώς και των διαφορετικών απεικονίσεων που προσφέρει η πλατφόρμα. Με αυτό τον τρόπο οι διευθυντές μπορούν να συγκρίνουν άμεσα τα μέλη μιας ομάδας και να εντοπίζουν τους υπαλλήλους που επιδεικνύουν πραγματικά υψηλή απόδοση. Η διαδικασία αυτή συμβάλλει στην εξάλειψη της μεροληψίας των διευθυντών και αυξάνει τη συνέπεια της βαθμολόγησης, κάτι που είναι ιδιαίτερα σημαντικό όταν οι βαθμολογίες επηρεάζουν την εξέλιξη της σταδιοδρομίας, τις αμοιβές ή τις αποφάσεις σχετικά με τον προγραμματισμό της διαδοχής σε μια θέση.

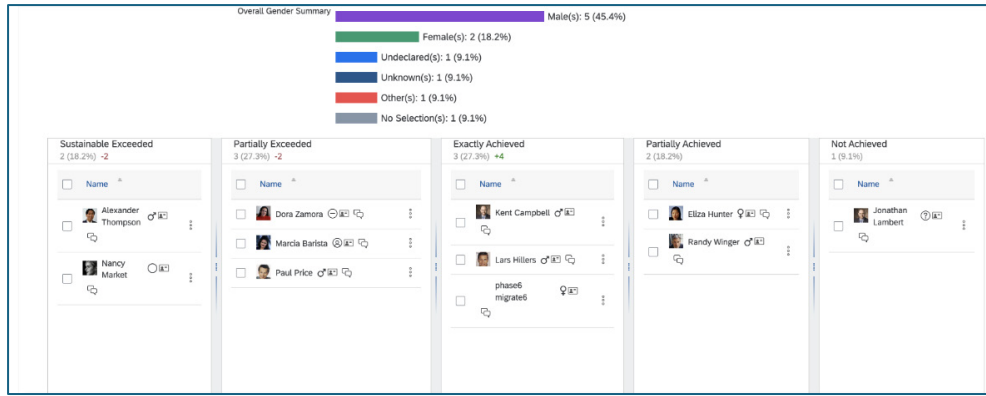


Εικόνα 32: Dashboard view of Calibration (SAP Press, 2020)

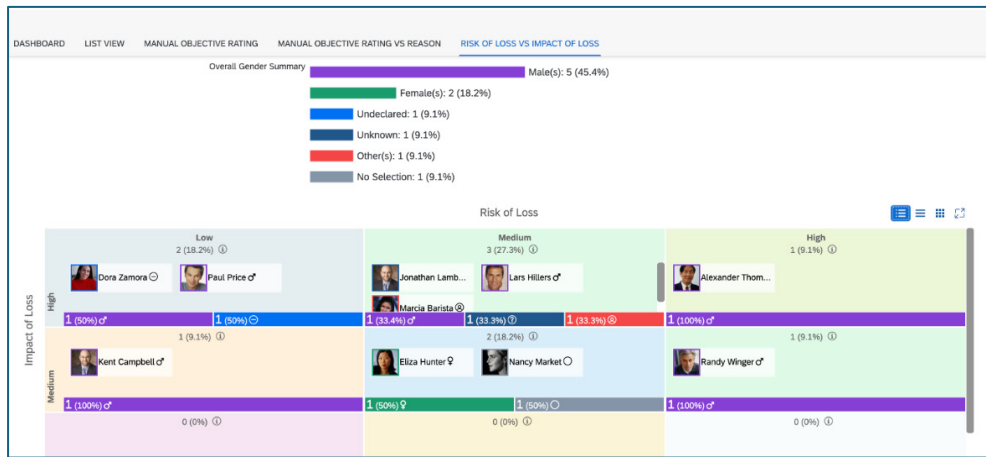
The list view displays a table of employee performance data. The columns include Subject, Display Name, Gender, Human Reso..., Impact of Loss, Manager, Risk of Loss, Username, Discussed?, Manual Objective Rating, Reason for Leaving, and Manual Objective Rating.

| Subject | Display Name | Gender | Human Reso... | Impact of Loss | Manager | Risk of Loss | Username | Discussed? | Manual Objective Rating | Reason for Leaving | Manual Objective Rating |
|------------------|-----------------|------------|----------------|----------------|---------------|--------------|--------------|------------|-------------------------|--------------------|-------------------------|
| Alexander Tho... | Alexander Th... | Male | Alice Fong | Medium | Daniel Cortez | N/A | athompson | | Sustainable E... | Likely to be P... | |
| Dora Zamora | Dora Zamora | Undeclared | Nancy Nash | N/A | Daniel Cortez | 7577 | CKUDI | | Partially Exce... | Likely to be D... | |
| Eliza Hunter | Eliza Hunter | Female | Nancy Nash | N/A | Daniel Cortez | N/A | LZ | | Partially Achie... | Leaving Com... | |
| Jonathan Lamb... | Jonathan La... | Unknown | Nancy Nash | N/A | Daniel Cortez | N/A | UNWQJBLUL... | | Not Achieved | Likely to be P... | |
| Kent Campbell | Kent Campbell | Male | Paula Lucas | Medium | Sun Sun | Low | kcampbell | | Exactly Achie... | Likely to be P... | |
| Lars Hillers | Lars Hillers | Male | Paula Lucas | High | Sun Sun | High | lhillers | | Exactly Achie... | Likely to be P... | |
| Marcia Barista | Marcia Barista | Others | No Manager | High | Daniel Cortez | N/A | mbarista | | Partially Exce... | Leaving Com... | |
| Nancy Market | Nancy Market | N/A | Linda Lewis | Low | Daniel Cortez | Low | rmarket | | Sustainable E... | Leaving Com... | |
| Paul Price | Paul Price | Male | Marcia Barista | High | Sun Sun | Medium | pppp | | Partially Exce... | Likely to be P... | |
| Randy Winger | Randy Winger | Male | Lorna Okamoto | High | Daniel Cortez | High | rwinger | | Partially Achie... | Leaving Com... | |

Εικόνα 33: List view of Calibration (SAP Press, 2020)



Εικόνα 34: Bin view of Calibration (SAP Press, 2020)



Εικόνα 35: Matrix Grid view of Calibration (SAP Press, 2020)



Εικόνα 36: Executive Review view of Calibration (SAP Press, 2020)

Για τη σωστή παραμετροποίηση και χρήση του SAP SuccessFactors Performance and Goal Management, το τμήμα HR πρέπει να αφιερώσει επαρκή χρόνο ώστε να καταγράψει αναλυτικά τις επιθυμητές προδιαγραφές για τη στοχοθεσία και την αξιολόγηση. Το τμήμα HR θα πρέπει περιοδικά να επαναξιολογεί τις διαδικασίες που ακολουθεί, να υιοθετεί νέες διαδικασίες και να παραμετροποιεί την πλατφόρμα ανάλογα με τις ανάγκες που προκύπτουν.

4.7 SAP SuccessFactors Learning – Μάθηση

Το SAP SuccessFactors Learning είναι ένα ισχυρό, σύγχρονο σύστημα διαχείρισης μάθησης (Learning Management System) που μπορεί να προσαρμοστεί σε οποιαδήποτε διαδικασία και απαιτήσεις μάθησης ενός οργανισμού. Η διεπαφή χρήστη παρέχει εύκολη πλοήγηση και είναι εξαιρετικά παραμετροποιήσιμη, υποστηρίζοντας ποιοτική εμπειρία μάθησης για υπαλλήλους, διευθυντές και διαχειριστές.

Ένα ολοκληρωμένο σύστημα διαχείρισης μάθησης χρησιμοποιείται κυρίως είτε ως εργαλείο παροχής και παρακολούθησης online εκπαιδευτικού υλικού, είτε ως εργαλείο εκπαίδευσης και πιστοποίησης από έναν εκπαιδευτή. Με όποια προσέγγιση και αν χρησιμοποιηθεί, οι δύο κύριοι άξονες που παραμένουν και πρέπει να οριστούν είναι (α) τι είδους υλικό θα είναι διαθέσιμο προς παρακολούθηση και (β) ποιοι θα έχουν πρόσβαση στο εκάστοτε υλικό [5].

Το ποιοι θα έχουν πρόσβαση στο υλικό ορίζεται εφόσον υπάρχει ένα διασυνδεδεμένο μητρώο εργαζομένων (HRMS) και στη συνέχεια γίνεται επιλογή των ατόμων συνήθως με φίλτρα όπως οργανωτική μονάδα που ανήκουν, ειδικότητα εργαζομένου, βαθμίδα στην οποία ανήκει, κ.ά. Στην περίπτωση που ο οργανισμός χρησιμοποιεί το Employee Central τότε η διασύνδεση γίνεται αυτόματα και για το τμήμα HR το ένα σύστημα αποτελεί προέκταση του άλλου.

Η πρόσβαση στο σύστημα διαφοροποιείται ανάλογα με τον ρόλο που έχει ο κάθε χρήστης.

- *Οι διαχειριστές* έχουν τη δυνατότητα να αποδώσουν ρόλους σε χρήστες, να δημιουργήσουν βιβλιοθήκες υλικού ώστε να χρησιμοποιηθούν από τους εκπαιδευτές, να ορίσουν ρυθμίσεις ασφαλείας και να παραμετροποιήσουν τη διασύνδεση με άλλα συστήματα (όπως HRMS).
- *Οι συντονιστές* μπορούν να δημιουργήσουν μαθήματα, να ορίσουν χρονοδιαγράμματα μαθημάτων, να καθορίσουν το είδος του υλικού που θα εντάσσεται στην πλατφόρμα, να ορίσουν εάν μία ενότητα θα έχει εξέταση ή αν θα οδηγεί σε πιστοποίηση.
- *Οι εκπαιδευτές* μπορούν να ανεβάζουν υλικό, να κάνουν online διαλέξεις, να ορίζουν το πλήθος των ατόμων που θα συμμετάσχουν, να διατηρούν ψηφιακό παρουσιολόγιο, καθώς και να ορίζουν και να βαθμολογούν φύλλα απαντήσεων και εξετάσεις μετά το πέρας των μαθημάτων.
- *Οι απλοί χρήστες* μπορούν να βλέπουν τις ενότητες που τους έχει ανατεθεί για να παρακολουθήσουν, να επιλέξουν οι ίδιοι από το διαθέσιμο υλικό τι θα ήθελαν να παρακολουθήσουν («αυτοανάθεση») και να προβάλλουν το ιστορικό των παρακολουθήσεων τους.
- *Οι διευθυντές* έχουν πρόσβαση αντίστοιχα ως χρήστες, αλλά επιπλέον έχουν πρόσβαση στα δεδομένα παρακολουθήσεων των υφισταμένων τους ως προς το υλικό και την πρόοδό τους σε αυτό.

Εκτός από την απόδοση ρόλων γίνεται στη συνέχεια και ανάθεση προφίλ ώστε να καθορίζεται το υλικό στο οποίο έχει πρόσβαση ο κάθε χρήστης. Για παράδειγμα ένας απλός χρήστης, έχει μεν πρόσβαση στη πλατφόρμα LMS αλλά ανάλογα με την ανάθεση προφίλ θα έχει πρόσβαση σε συγκεκριμένο υλικό, συγκεκριμένα μαθήματα ή θα περιορίζεται η πρόσβασή του σε συγκεκριμένες ημέρες/ώρες. Ο συνδυασμός ρόλου και προφίλ δίνει μια ευέλικτη παραμετροποίηση που καλύπτει τις ανάγκες ενός οργανισμού για να παραμετροποιήσει το κοινό και την πρόσβαση που επιθυμεί στην πλατφόρμα του Learning. Αν χρησιμοποιηθούν φίλτρα από το HRMS, η ανάθεση πρακτικά αυτοματοποιείται σε πολύ μεγάλο βαθμό.

Η δραστηριότητες μάθησης που υπάρχουν διαθέσιμες στην πλατφόρμα μπορούν να:

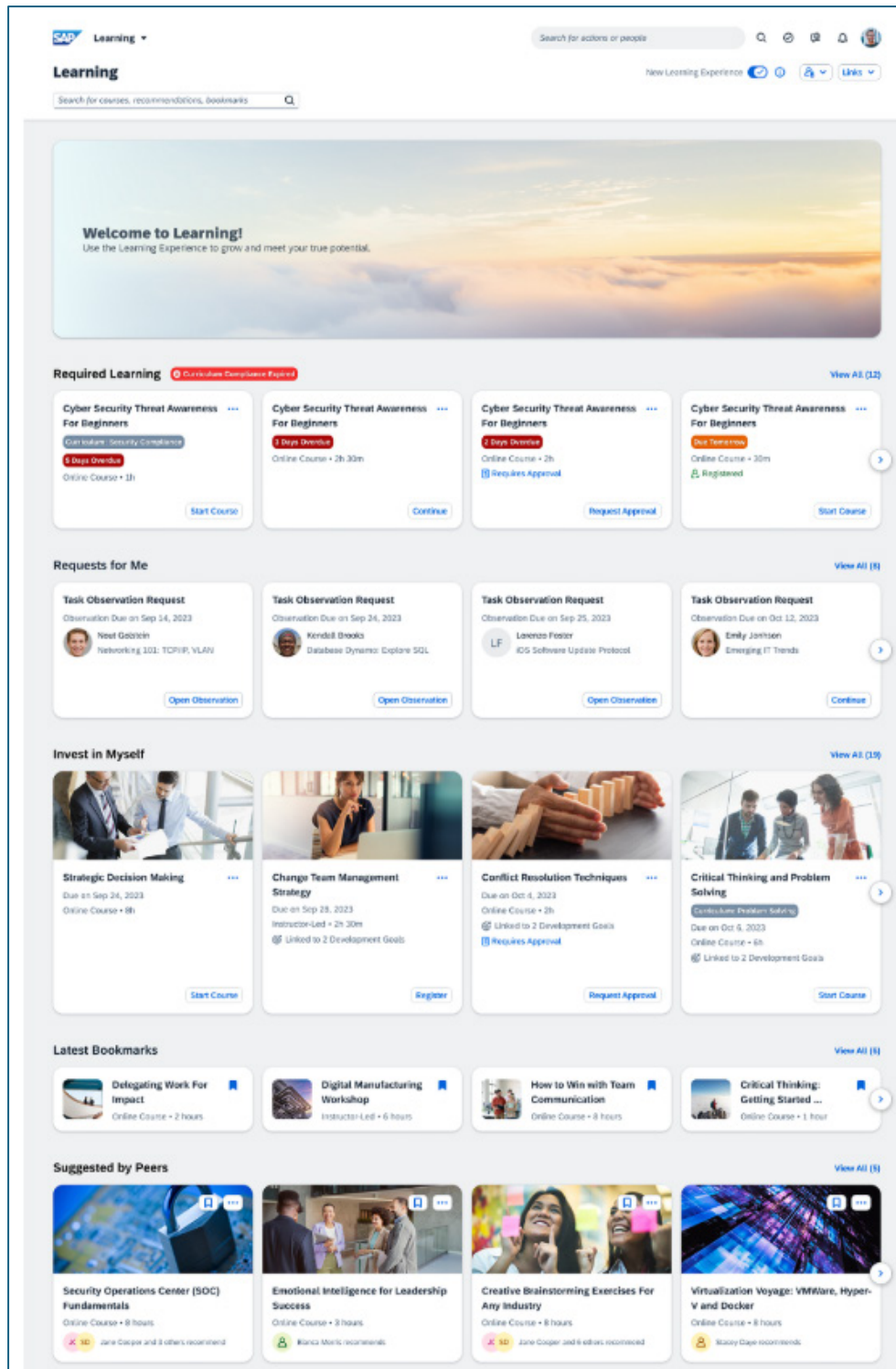
- ανατεθούν αυτόματα σε άτομα με βάση το προφίλ ανάθεσής τους.
- ανατεθούν χειροκίνητα σε άτομα από τον διαχειριστή της πλατφόρμας.
- ανατεθούν χειροκίνητα σε άτομα από τους εκάστοτε Διευθυντές του.

- «αυτοανατεθούν» από έναν χρήστη στον εαυτό του.

Στο προφίλ του κάθε εργαζόμενου στο SuccessFactors εμφανίζονται ειδοποιήσεις αναφορικά με το Learning, όπως ανακοίνωση ότι του ανατέθηκε κάποιο νέο μάθημα, υπενθύμιση να πρέπει να ολοκληρώσει ένα μάθημα που έχει ξεκινήσει να παρακολουθεί, ανάρτηση νέου υλικού, κ.ά.

The screenshot displays the 'My Learning' homepage. At the top, there is a 'Find Learning' section with a search bar and a 'Browse all courses' link. Below this is the 'My Learning Assignments' section, which is sorted by date and priority. It lists assignments categorized by their due date: 'DUE WITHIN A WEEK', 'DUE WITHIN A MONTH', and 'DUE LATER'. Each assignment includes a course title, course ID, revision number, and a 'REQUIRED' or 'RECOMMENDED' status. For example, 'Ethics' is due on 2/5/2015 and is required. To the right, the 'Available Offerings' section lists courses like 'Overview to Effective Business Communication' for different offices. At the bottom, there are four navigation buttons: 'Bookmarks' (1), 'History' (3, recently added), 'Featured' (4), and 'Recommended' (4). On the right side, there are two summary cards: 'My Curricula' with a pie chart showing 2 due in 30 days and 1 due later, and 'My Employees' with a pie chart showing 8 overdue and 1 due in 7 days.

Εικόνα 37: My Learning Homepage (SAP Press, 2020)



Εικόνα 38: My Learning Homepage (SAP Press, 2020)

Το υλικό που χρησιμοποιείται σε μια εκπαίδευση εντάσσεται στο πλαίσιο μιας μονάδας εκπαίδευσης. Ανάλογα με τις υπόλοιπες παραμέτρους που ορίζονται για μία μονάδα εκπαίδευσης, η εκπαίδευση διαχωρίζεται σε:

- Σύγχρονη εκπαίδευση

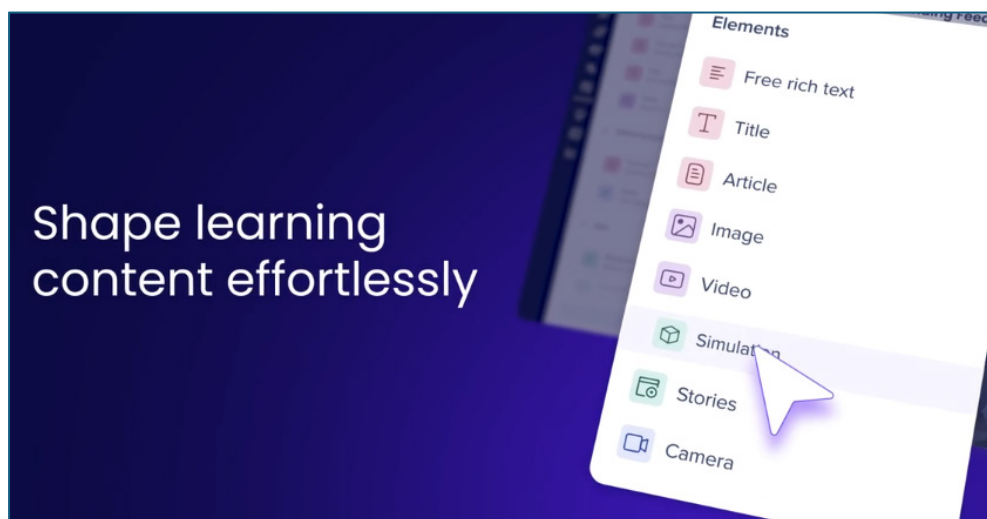
Πραγματοποιείται από με τη βοήθεια ενός εκπαιδευτή σε συγκεκριμένο χρόνο (ημέρα και ώρα) και χώρο (αίθουσα διδασκαλίας είτε φυσική είτε virtual). Τα χαρακτηριστικά που προσφέρει είναι:

- *Διαχείριση πόρων*: προγραμματισμός εκπαιδευτών, δέσμευση αιθουσών και ενδεχομένως άλλου εξοπλισμού εκμάθησης.
 - *Διαχείριση προγράμματος*: Ορισμός ημερών και διάρκειας της συγκεκριμένης εκπαίδευσης.
 - *Διαχείριση εγγραφών*: Διαδικασία εγγραφής για παρακολούθηση, ελάχιστο ή μέγιστο πλήθος συμμετεχόντων, λίστα αναμονής, διαδικασία απεγγραφής από παρακολούθηση, ενδεχόμενη εγκριτική ροή για έγκριση παρακολούθησης.
 - *Διαχείριση αρχείου παρακολούθησης*: Καταγραφή συμμετεχόντων, καταγραφή βαθμολογίας και σχολίων, επιβεβαίωση ολοκλήρωσης.
- *Ασύγχρονη Εκπαίδευση*

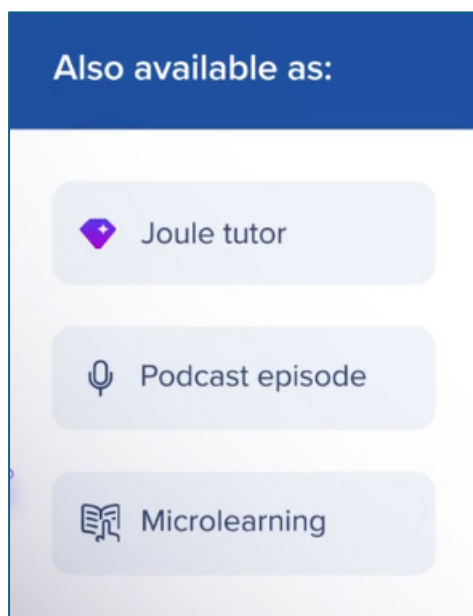
Πραγματοποιείται από τον εκπαιδευόμενο στον χρόνο που επιθυμεί και με τον ρυθμό που επιθυμεί ο ίδιος. Τα χαρακτηριστικά που προσφέρει είναι:

- *Ανάπτυξη περιεχομένου*: Το περιεχόμενο e-learning (format) που υποστηρίζεται από την πλατφόρμα του SAP SuccessFactors Learning μπορεί να είναι AICC ή SCORM. Μπορούν να χρησιμοποιηθούν και συμβατικά αρχεία όπως video, PDF, Word, PowerPoint, κ.ά. Εάν ωστόσο επιθυμούμε να υποστηρίζεται μετρήσιμη πρόοδος παρακολούθησης, το υλικό πρέπει να υποβληθεί σε επεξεργασία με το ενσωματωμένο εργαλείο AICC Wrapper. Κατόπιν της κατάλληλης επεξεργασίας με το εργαλείο αυτό, θα είναι δυνατός ο έλεγχος κατά πόσο ο εκπαιδευόμενος παρακολούθησε το σύνολο του αρχείου ή πόση ώρα αφιέρωσε σε αυτό. Περιεχόμενο θεωρούνται επίσης και τα ερωτηματολόγια ή οι φόρμες εξέτασης που μπορεί να υπάρχουν σε κάθε εκπαιδευτική ενότητα. Πλέον η SAP προσφέρει τη δυνατότητα μέσω του SAP Enable Now να δημιουργεί ο οργανισμός το περιεχόμενο που θέλει, στις γλώσσες που επιθυμεί, με χρήση AI [16]. Υπάρχουν προεγκατεστημένες περιοχές δραστηριότητας όπου ο οργανισμός μπορεί να αναζητήσει ιδέες εκπαίδευσης πάνω σε θέματα που τον ενδιαφέρουν. Ταυτόχρονα, το υλικό που δημιουργείται μέσω του SAP Enable Now, δίνει περισσότερες επιλογές στον εκπαιδευόμενο, καθώς το υλικό είναι μετατρέψιμο και μπορεί να επιλέξει τον τρόπο που τον εξυπηρετεί να παρακολουθήσει μια εκπαιδευτική ενότητα όπως μέσω podcast ή ερωταπαντήσεων με chatbot. Τέλος, το SAP SuccessFactors Learning δίνει τη δυνατότητα διασύνδεσης με τρίτες πηγές εκπαιδευτικών υλικών ώστε όλη η εκπαιδευτική διαδικασία να γίνεται μέσα από τη σουίτα του SuccessFactors. Μερικές από τις πηγές που ανήκουν στο δίκτυο συνεργασίας με τη SAP είναι το LinkedIn Learning, το Coursera, το Open Sesame, κ.ά.

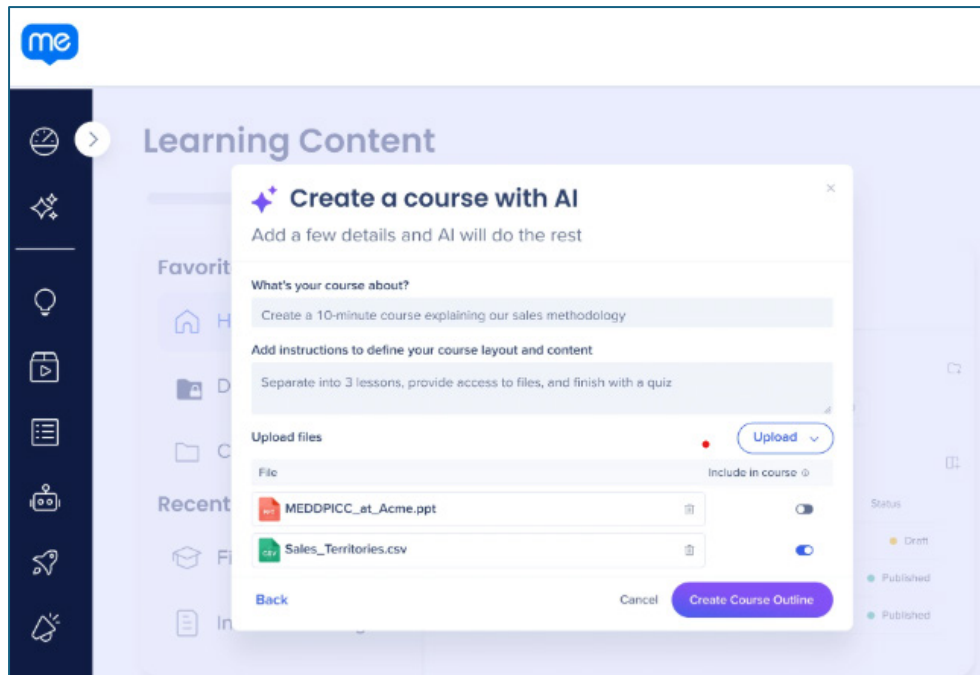
- Διαχείριση περιεχομένου: Εισαγωγή νέου ή αντικατάσταση παλαιού εκπαιδευτικού υλικού σε κάποια ενότητα.
- Αυτόματη καταγραφή προόδου: Η μέτρηση της προόδου προσδιορίζεται με το ανέβασμα του υλικού σε μια ενότητα, καθώς ο διαχειριστής καθορίζει τη σειρά με την οποία πρέπει να παρακολουθηθεί το κάθε αντικείμενο, τότε θεωρείται ολοκληρωμένη μια εκπαίδευση (ανάλογα με τον χρόνο παρακολούθησης, ή το ποσοστό ολοκλήρωσης ή με επιτυχία σε μια εξέταση) αν στον χρόνο παρακολούθησης περιλαμβάνεται η εξέταση ή όχι.



Εικόνα 39: Learning Formats (SAP Press, 2024)



Εικόνα 40: Learner's choice (SAP Press, 2024)



Εικόνα 41: AI Powered content creation (SAP Press, 2024)

- *Μεικτή εκπαίδευση*

Αποτελεί συνδυασμό των δύο παραπάνω περιπτώσεων (για παράδειγμα μια εκπαιδευτική ενότητα που αποτελείται και με online περιχόμενο αλλά και με συγκεκριμένα μαθήματα με τη συμμετοχή κάποιου εκπαιδευτή.

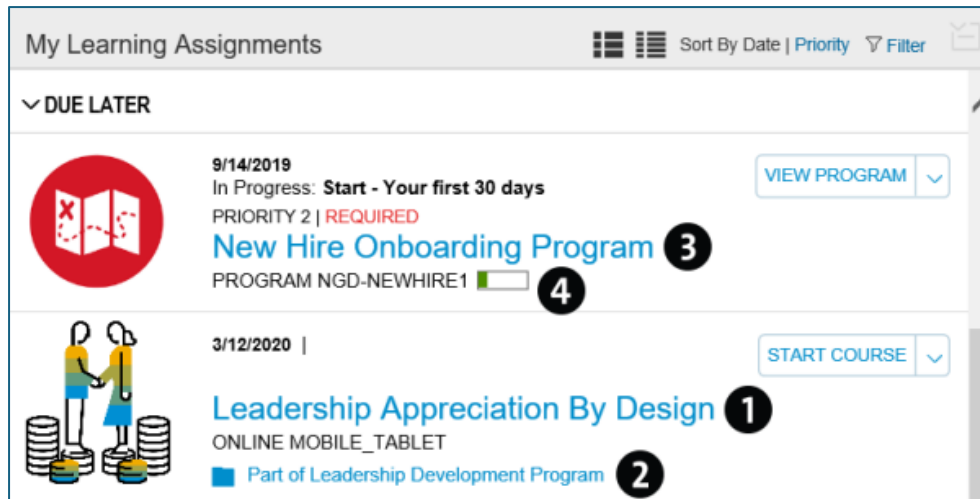
- *Άλλο*

Οποιαδήποτε άλλη μορφή δεν εντάσσεται στα παραπάνω.

- *On-the-Job Training*

Είναι ένα είδος εκπαίδευσης που αφορά την παρατήρηση κατά την εκτέλεση μιας εργασίας. Εκτός από τον εκπαιδευόμενο απαιτείται και ένας παρατηρητής, ο οποίος κατόπιν συνεννόησης με τον εκπαιδευόμενο θα παρατηρεί κατά την εκτέλεση της εργασίας και στο τέλος θα συμπληρώσει αν ολοκληρώθηκε επιτυχώς η εργασία και αν υπάρχουν σχόλια.

Ένα πρόγραμμα σπουδών (curriculum ή program) είναι ένα σύνολο από εκπαιδευτικές ενότητες, και συνήθως αυτά είναι που χρησιμοποιούνται στο Learning (και όχι μεμονωμένα στοιχεία). Ένα πρόγραμμα σπουδών χρησιμοποιείται σε περιπτώσεις επαναληψιμότητας, με αυτόματο προγραμματισμό (π.χ. εκπαιδευτικό πρόγραμμα που πρέπει να παρακολουθεί ένας εργαζόμενος κάθε δύο χρόνια). Ένα πρόγραμμα σπουδών (program) από την άλλη, δεν απαιτεί επανεκπαίδευση αλλά χρησιμοποιείται όταν απαιτείται ολοκλήρωση των δραστηριοτήτων με μια καθορισμένη σειρά.



Εικόνα 42: Learning Assignments - Curricula 2 vs Program 4 (SAP Press, 2020)

Όλο το υλικό μπορεί ανέβει στο σύστημα και να ταξινομηθεί σε βιβλιοθήκες που έχει δημιουργήσει ο διαχειριστής. Με αυτόν τον τρόπο είναι διαθέσιμο προς επιλογή για να ενσωματωθεί σε προγράμματα σπουδών (ανεξάρτητα αν έχει χρησιμοποιηθεί αλλού ή όχι).

Η αξιολόγηση στο SuccessFactors Learning ακολουθεί το μοντέλο Kirkpatrick με τέσσερα επίπεδα αξιολόγησης.

- *Αντίδραση*: Αξιολόγηση υλικού (item) με έρευνα/ερωτηματολόγιο.
- *Εκμάθηση*: Αξιολόγηση γνώσης που αποκτήθηκε μέσω εξέτασης.
- *Συμπεριφορά*: Αξιολόγηση εκπαίδευσης (μετά από κάποιο χρονικό διάστημα) με έρευνα/ερωτηματολόγιο.
- *Αποτελέσματα*: Η επίδραση της εκπαίδευσης στην εργασία με Learning analytics.

Τα εργαλεία που χρησιμοποιούνται στο Learning είναι είτε ερωτηματολόγιο (quiz) είτε εξέταση (exam) με τη μορφή:

- Πολλαπλή επιλογή (μία ή περισσότερες σωστές απαντήσεις),
- Σωστό/Λάθος,
- Συμπλήρωση κειμένου,
- Ταξινόμηση επιλογών (οι επιλογές πρέπει να διαταχθούν σε σωστή σειρά).

Τέλος, το SAP SuccessFactors Learning διαθέτει πάνω από 90 πρότυπες αναφορές για την εξαγωγή και παρουσίαση των δεδομένων από τις εκπαιδεύσεις που πραγματοποιούνται στην πλατφόρμα, μπορούν να γίνουν εξαγωγή σε αρχεία CSV, HTML, PDF ενώ μπορούν να δημιουργηθούν νέες αναφορές με τη χρήση του SAP SuccessFactors Report Designer.

4.8 SAP SuccessFactors Succession and Development –

Διαδοχή και Ανάπτυξη

Η διαχείριση του πλάνου διαδοχής μιας θέσης καθώς και η επαγγελματική εξέλιξη των εργαζομένων είναι ζωτικής σημασίας για τη διατήρηση της οργανωτικής βιωσιμότητας ενός οργανισμού και για τη μείωση των ανεπιθύμητων απωλειών. Η έμφαση που δίνεται στην προσωπική ανάπτυξη του κάθε εργαζομένου εξασφαλίζει την αφοσίωση του εργατικού δυναμικού στον οργανισμό ενώ αυξάνει την ικανότητα του, την παραγωγικότητα του και την ηγετική του ικανότητα ώστε να καλυφθούν κρίσιμες θέσεις.

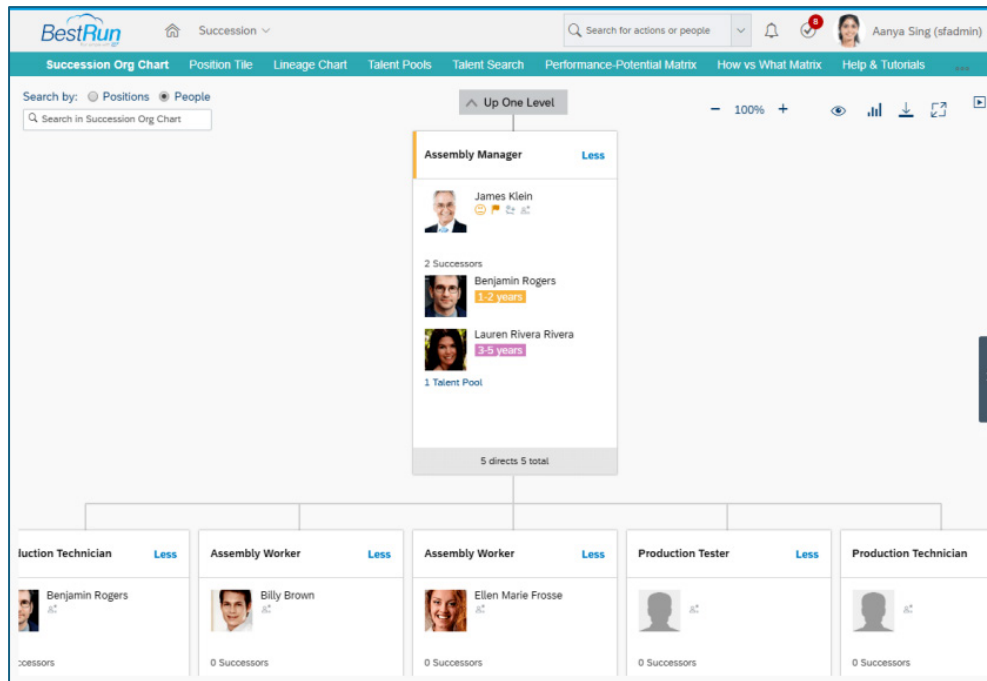
Η διαχείριση του πλάνου διαδοχής μιας θέσης είναι μια απαιτητική διαδικασία για έναν οργανισμό, καθώς πρέπει να μετατρέψει τους εργαζόμενους με ικανότητες και προοπτικές, σε μελλοντικούς ηγέτες που θα καλύψουν κρίσιμες θέσεις μέσα στον οργανισμό. Η πρόσληψη και η ένταξη νέων υπαλλήλων είναι δαπανηρές και χρονοβόρες διαδικασίες, ενώ η εύρεση νέων ταλαντούχων και ικανών ατόμων είναι δύσκολη, ιδιαίτερα σε επίπεδο ανώτερων στελεχών και διοικητικών συμβουλίων. Αυτός είναι ο λόγος που οι οργανισμοί πρέπει να επενδύουν σε ένα πλάνο διαδοχής των θέσεων και στην ανάπτυξη της καριέρας του ανθρώπινου δυναμικού.

Το SAP SuccessFactors Succession & Development αποτελείται από δύο υποσυστήματα παρουσιάζονται στη συνέχεια.

4.8.1 SAP SuccessFactors Succession

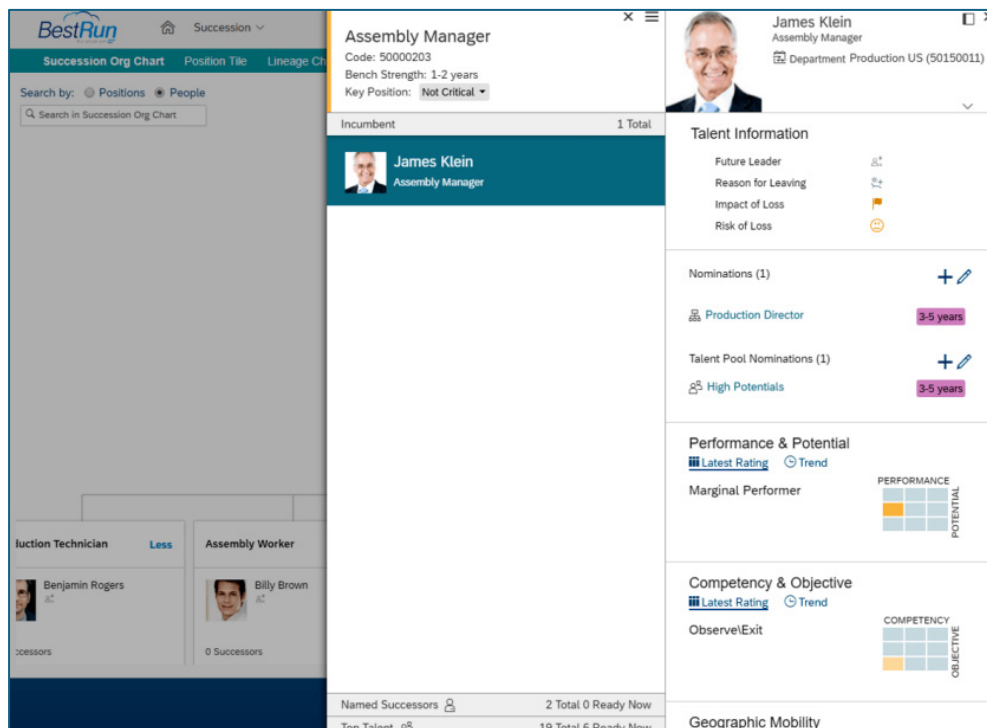
Η διαχείριση διαδοχής μέσα σε έναν οργανισμό συνήθως είναι μια ετήσια διαδικασία που ξεκινάει όταν ολοκληρωθεί η ετήσια αξιολόγηση των εργαζομένων. Με βάση τα αποτελέσματα της αξιολόγησης, οι εργαζόμενοι ανατίθενται σε πλάνα διαδοχής μιας θέσης, λαμβάνοντας υπόψη και τις προοπτικές που υπάρχουν μέσα στον οργανισμό. Ανάλογα το πλάνο διαδοχής στο οποίο ανήκει ένας εργαζόμενος, σχεδιάζεται αντίστοιχα και ένα πλάνο ανάπτυξης για αυτόν ώστε να μπορέσει να διεκδικήσει και να καλύψει επαρκώς τη θέση, έχοντας τα απαραίτητα προσόντα. Στη συνέχεια, το πλάνο ανάπτυξης υλοποιείται με εκπαιδεύσεις που ανατίθενται στον εργαζόμενο και που πρέπει να ολοκληρώσει για να θεωρείται επιτυχημένο. Όλα τα παραπάνω έχουν μια ροή και αυτός είναι ο λόγος που τα SAP Modules Performance & Goals, Succession & Development και Learning αποτελούν μια άτυπη αλληλουχία συστημάτων [5].

Για το πλάνο διαδοχής σε έναν οργανισμό θα πρέπει να ληφθούν υπόψη πολλές παράμετροι και να ληφθούν σχετικές αποφάσεις. Ξεκινώντας με το οργανόγραμμα του οργανισμού, θα πρέπει να οριστούν ποιες είναι οι κρίσιμες θέσεις για τις οποίες θα πρέπει να οριστεί πλάνο διαδοχής, ποιες είναι οι απαιτούμενες ικανότητες και ταλέντα για τη διαδοχή και ποιοι είναι οι υποψήφιοι. Με αυτόν τον τρόπο συντίθεται ένα οργανόγραμμα διαδοχής για τις κρίσιμες θέσεις, όπου σε κάθε υποψήφιο καταγράφονται τα απαραίτητα σχόλια και δεδομένα αναφορικά με τα κριτήρια που έχουν οριστεί (π.χ. προϋπηρεσία, συνέπειες αποχώρησης, κ.ά.).



Εικόνα 43: Succession Org Chart (SAP Press, 2020)

Για κάθε θέση λοιπόν δημιουργείται μια κάρτα θέσης που περιέχει συνοπτικά τα απαραίτητα στοιχεία ως προς τη διαδοχή της, ενώ για κάθε υποψήφιο δημιουργείται μια κάρτα ικανοτήτων που περιέχει συνοπτικά στοιχεία ως προς τις ικανότητές του όπως αξιολογήσεις, βραβεύσεις, κ.ά.

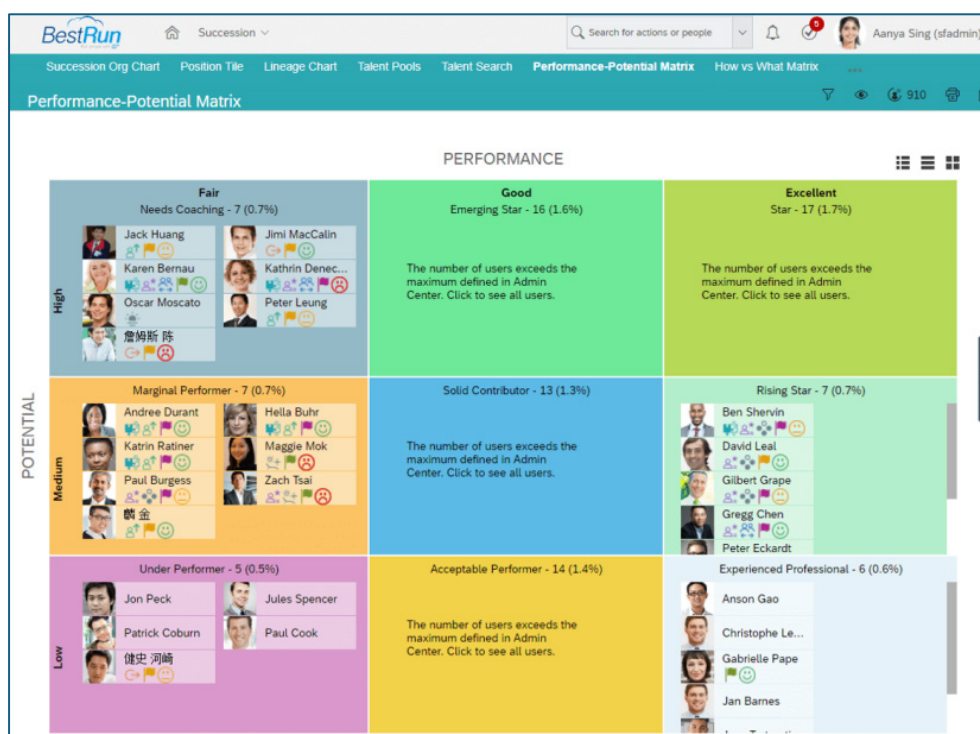


Εικόνα 44: Position Quickcard and Talent Card (SAP Press, 2020)

Πολύ σημαντικό εργαλείο που χρησιμοποιεί η πλατφόρμα είναι οι «πίνακες 9 τετραγώνων» και συγκεκριμένα οι πίνακες «Performance vs Potential» και «How vs. What». Η πληροφορία που αποτυπώνεται σε αυτούς τους πίνακες είναι αρκετή για την αναγνώριση εργαζομένων με προοπτική ώστε να ενταχθούν σε ένα πλάνο διαδοχής.

4.8.2 Performance vs Potential Matrix

Ο πίνακας αποτυπώνει τους εργαζόμενους με βάση την απόδοσή τους και την προοπτική που φαίνεται να έχουν. Με αυτό τον τρόπο διευκολύνεται η διάκριση για το ποιοι είναι καλοί υποψήφιοι για ένταξη σε πλάνο διαδοχής και ποιοι είναι αυτοί που χρειάζονται υποστήριξη για να αυξήσουν την αποδοτικότητά τους.

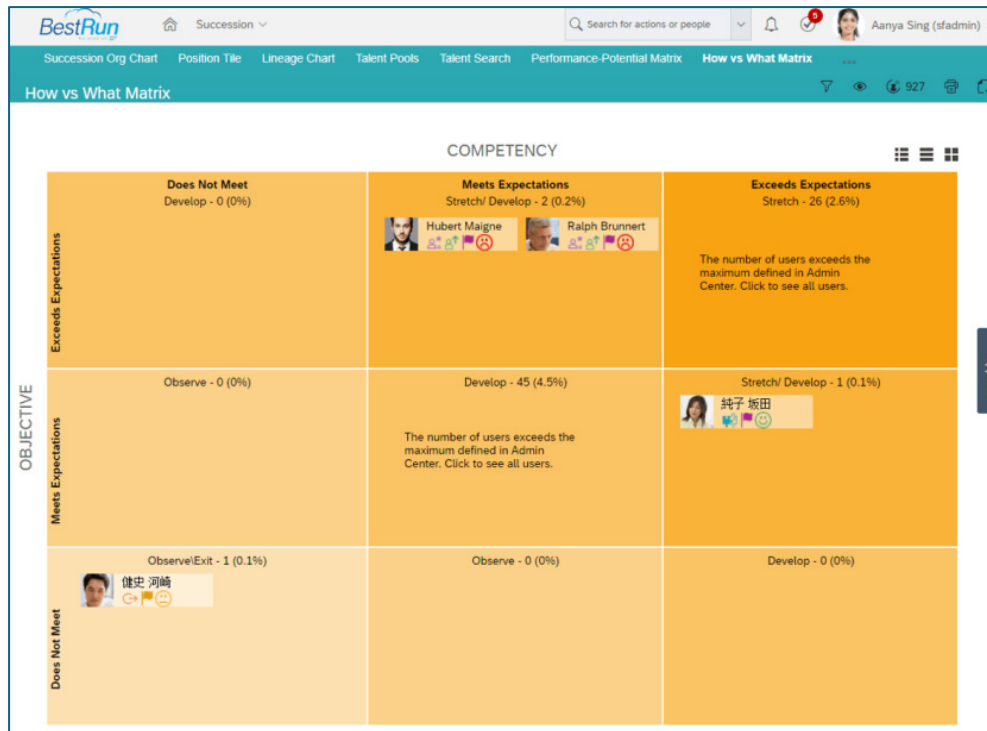


Εικόνα 45: Performance vs Potential Matrix (SAP Press, 2020)

4.8.2.1 How vs What Matrix

Ο πίνακας αποτυπώνει τους εργαζόμενους με βάση τις ικανότητές τους (how) και την επίτευξη στόχων (what) έτσι να μπορούν να αναγνωριστούν εύκολα αυτοί που επιτυγχάνουν πιο συχνά τους στόχους τους.

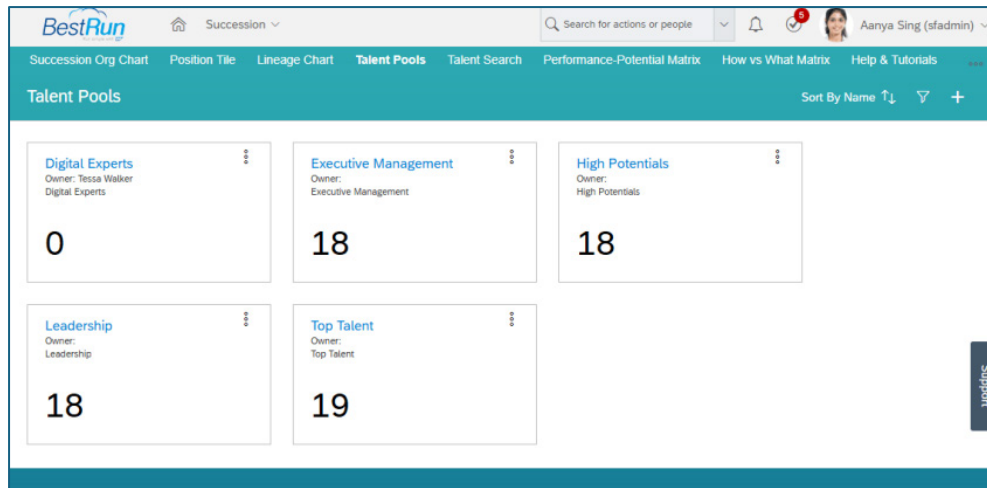
Το αποτέλεσμα στο οποίο θα καταλήξουν οι παραπάνω πίνακες είναι το ίδιο, χρησιμοποιούνται ωστόσο διαφορετικά κριτήρια.



Εικόνα 46: How vs What Matrix (SAP Press, 2020)

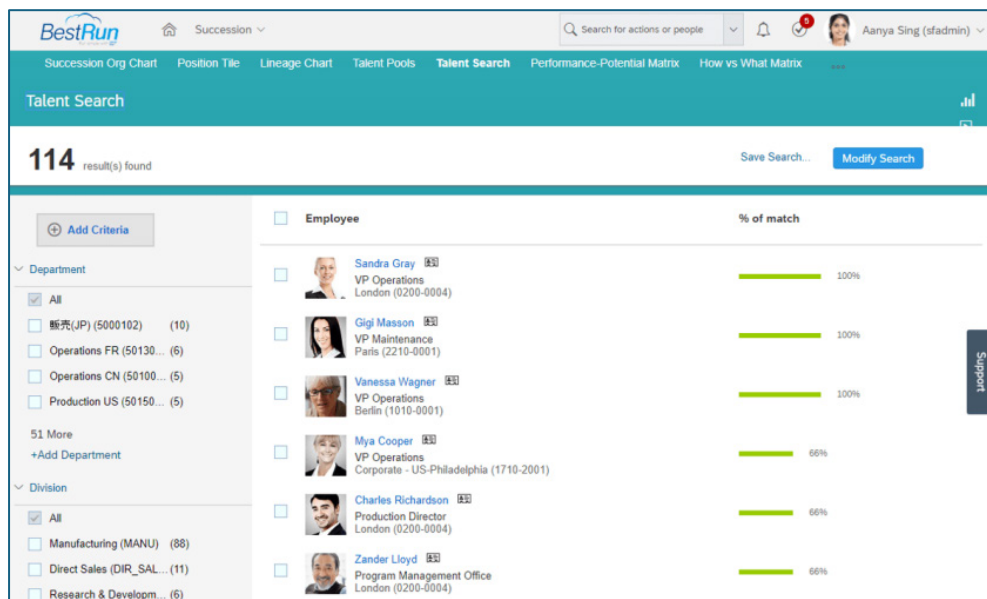
Στο προφίλ του κάθε εργαζόμενου, υπάρχουν τμήματα (τα οποία είναι εμφανή μόνο στο τμήμα ανθρώπινου δυναμικού και σε Διευθυντές) που περιέχουν δεδομένα/δείκτες σχετικά τη συμμετοχή του εργαζόμενου σε διαδοχή θέσεων. Τα πιο βασικά από αυτά είναι οι πληροφορίες ταλέντου, όπου περιέχονται πληροφορίες που αφορούν:

- *Risk of Loss*: Πόσο πιθανό είναι να αποχωρήσει.
- *Impact of Loss*: Η επίδραση που θα έχει τυχόν αποχώρησή του.
- *Reason for Leaving*: Λόγοι που μπορεί να τον οδηγήσουν σε αποχώρηση.
- *New to Position*: Αν κατέχει λίγο διάστημα τη τρέχουσα θέση του.
- *Future Leader*: Αν θεωρείται ότι έχει ηγετικές ικανότητες.
- *Talent Pool*: Σε ποιες ομάδες ταλαντούχων εργαζομένων συμπεριλαμβάνεται.



Εικόνα 47: Talent Pools (SAP Press, 2020)

Όλες οι παραπάνω πληροφορίες, μαζί με τα υπόλοιπα στοιχεία από το προφίλ του εργαζόμενου, χρησιμοποιούνται από την ενότητα Succession ως φίλτρα, έτσι ώστε να καταλήγει ο οργανισμός στους κατάλληλους διαδόχους μιας θέσης.



Εικόνα 48: Talent Search Results (SAP Press, 2020)

Αναλυτικές αναφορές του Succession υπάρχουν στο SAP SuccessFactors Workforce Analytics.

4.8.3 SAP SuccessFactors Development

Το Career Development Planning (CDP) ή πιο απλά Development αφορά τη σχεδίαση ενός πλάνου συνεχόμενης ανάπτυξης, εξατομικευμένο για κάθε εργαζόμενο ανάλογα με τις ικανότητές του, τις ανάγκες του και την προοπτική εξέλιξής του μέσα στον οργανισμό. Τα κύρια στοιχεία της ενότητας είναι [5]:

4.8.3.1 Development plan

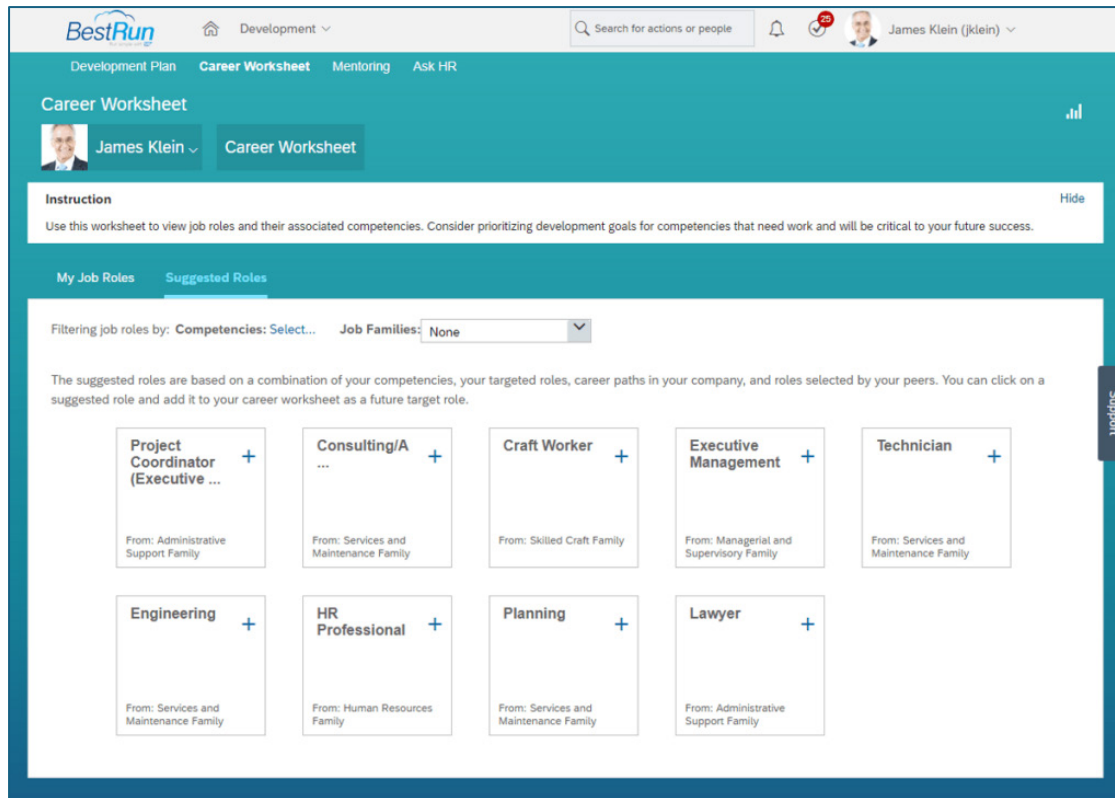
Το πλάνο ανάπτυξης για έναν εργαζόμενο σχεδιάζεται λαμβάνοντας υπόψη τα πλάνα διαδοχής που έχουν δημιουργηθεί και στα οποία συμπεριλαμβάνεται ο εργαζόμενος αυτός. Το πλάνο αυτό δεν είναι ετήσιο, όπως το πλάνο στόχων, αλλά μπορεί να έχει μεγαλύτερη διάρκεια που μπορεί να φτάσει έως και τα 5 χρόνια. Περιλαμβάνει όλα τα απαραίτητα στοιχεία όπως διάρκεια, ημερομηνίες επίτευξης στόχων, βαθμολογία επίτευξης στόχων κ.ά. ενώ για κάθε στόχο μπορεί να συνδεθεί και κάποια εκπαιδευτική ενότητα που θα βοηθήσει τον εργαζόμενο να τον πετύχει. Αν ο οργανισμός χρησιμοποιεί το SAP SuccessFactors Learning η σύνδεση γίνεται αυτόματα και οι εκπαιδευτικές ενότητες του Learning είναι διαθέσιμες προς επιλογή και ανάθεση. Διαφορετικά θα πρέπει να δηλωθούν στο πλάνο ανάπτυξης και ο εργαζόμενος να τα παρακολουθήσει σε κάποιο εξωτερικό σύστημα εκτός SuccessFactors.

| Visibility | Development Goal | Measure of Success | Recommended Employee Actions | Competencies | Start Date | Due Date | Status | CPM Achievements | Action |
|------------|---|--------------------|------------------------------|--|------------|------------|----------|------------------|--------|
| Public | Develop ability to communicate effectively to CXO leaders | | | Communicating Effectively, Demonstrating Tenacity and Perseverance | 01/01/2016 | 12/31/2021 | On Track | 0 | |

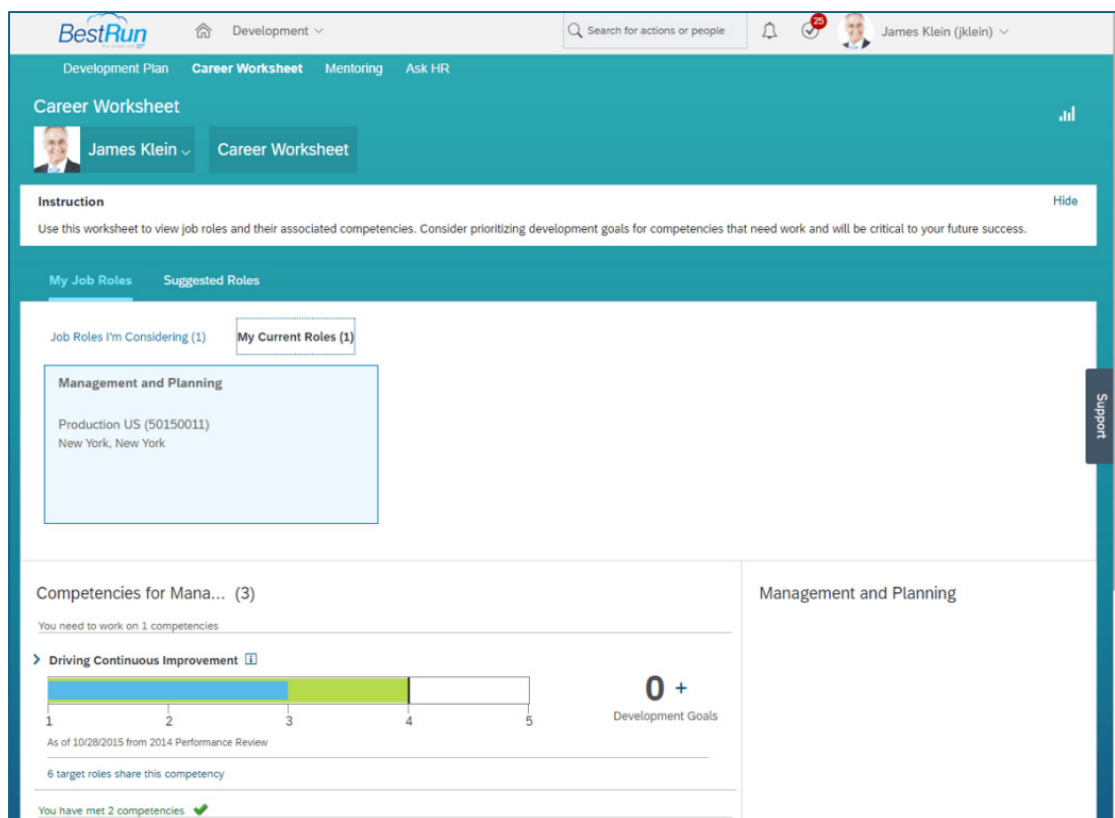
Εικόνα 49: Development Plan (SAP Press, 2020)

4.8.3.2 Career worksheet

Το φύλλο εργασίας αποτελεί μια απεικόνιση της καριέρας του εργαζόμενου καθώς απεικονίζονται σε αυτό οι τρέχοντες ρόλοι του, οι πιθανοί μελλοντικοί του ρόλοι, οι υφιστάμενες ικανότητές του αλλά και οι απαιτούμενες ικανότητες για το μέλλον. Το εργαλείο αυτό αποτελεί συνέχεια του πλάνου ανάπτυξης, καθώς ευθυγραμμίζει τους στόχους ανάπτυξης με την προγραμματισμένη εξέλιξη της καριέρας για τους τρέχοντες και μελλοντικούς ρόλους. Οι δεξιότητες του κάθε εργαζόμενου καταγράφονται και αξιολογούνται, ώστε σε αυτό το βήμα να συγκριθούν με τις δεξιότητες που απαιτεί ο κάθε ρόλος που έχει προστεθεί στο μονοπάτι καριέρας του εργαζόμενου. Έτσι, το τμήμα HR καταλήγει στο αν ένας εργαζόμενος πληροί τις δεξιότητες για έναν ρόλο ή χρειάζεται βελτίωση σε κάποια από τις δεξιότητες που απαιτούνται.



Εικόνα 50: Career Worksheet (SAP Press, 2020)



Εικόνα 51: Job role details (SAP Press, 2020)

4.8.3.3 Career path

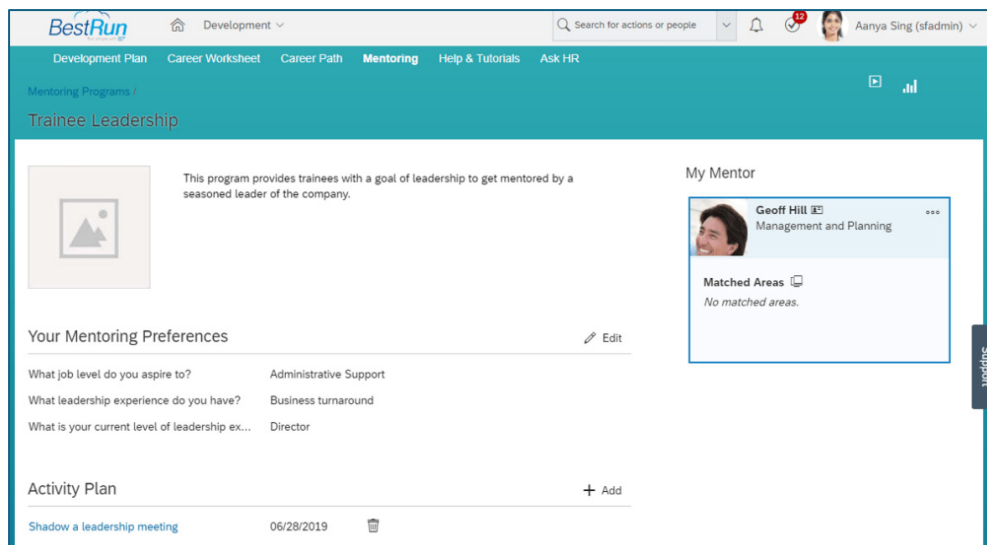
Με αυτό το εργαλείο δίνεται η δυνατότητα στον εργαζόμενο να δημιουργήσει ένα πλάνο καριέρας. Αυτό γίνεται προσθέτοντας τους απαραίτητους ρόλους – ξεκινώντας από τη θέση εργασίας/ρόλο που κατέχει σήμερα - προς τη θέση εργασίας/ρόλο που επιδιώκει να κατακτήσει. Δίνεται η δυνατότητα να δημιουργήσει πολλαπλά πλάνα εργασίας, όπου με τη προσθήκη διαφορετικών ενδιάμεσων ρόλων να οδηγηθεί σε διαφορετικούς τελικούς ρόλους.

4.8.3.4 Mentoring

Το SAP SuccessFactors Development δίνει τη δυνατότητα να δημιουργηθούν προγράμματα καθοδήγησης στα οποία μπορεί να εντάσσεται ένας εργαζόμενος είτε ως μέντορας είτε ως καθοδηγούμενος. Στην ουσία ένας ή περισσότεροι εργαζόμενοι αναλαμβάνουν τον ρόλο του μέντορα σε κάποιο πρόγραμμα καθοδήγησης, στο οποίο εγγράφονται υποχρεωτικά ή εθελοντικά (ανάλογα με τα κριτήρια) οι εργαζόμενοι. Το αντικείμενο του προγράμματος, η διάρκειά του και οτιδήποτε άλλο χρειάζεται καθορίζεται εξ αρχής από το τμήμα HR, μέσα από τη χρήση ενός εύχρηστου οδηγού (wizard).

Εικόνα 52: Mentoring Program Wizard (SAP Press, 2020)

Ένα πρόγραμμα καθοδήγησης μπορεί να περιέχει ερωτήσεις ελεύθερου κειμένου, αξιολόγησης ή πολλαπλής επιλογής, διοργάνωση συναντήσεων ή ανταλλαγή υλικού μεταξύ μέντορα και καθοδηγούμενου, κ.ά.



Εικόνα 53: Mentoring Program (SAP Press, 2020)

4.9 SAP SuccessFactors Time Tracking

Το module Time Tracking ουσιαστικά αποτελεί επέκταση της λειτουργίας Time Management που περιγράφηκε στην υποενότητα 4.1.3 και προσφέρει μια ολοκληρωμένη λύση για τη διαδικασία ωρομέτρησης σε έναν οργανισμό, δηλαδή την καταγραφή, την έγκριση και την παρακολούθηση του χρόνου εργασίας του στελεχιακού δυναμικού [5][17].



Εικόνα 54: Time Tracking vs Time Management (www.help.sap.com)

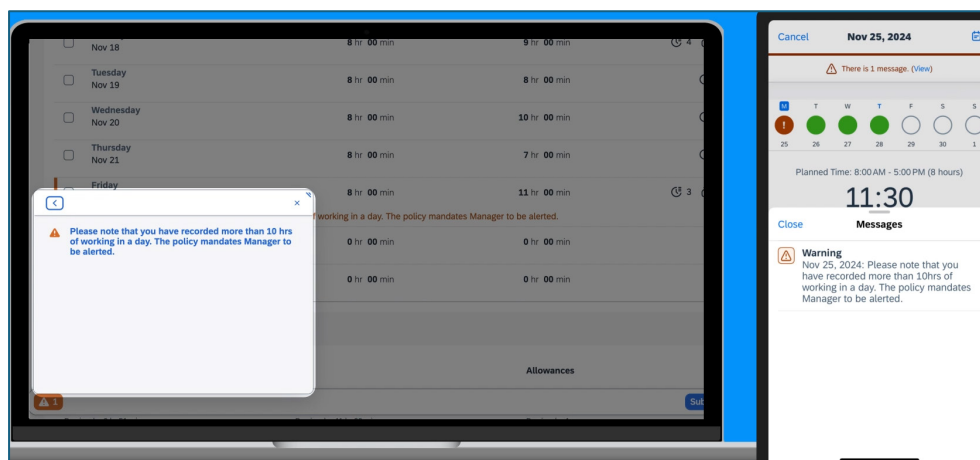
Ενώ λοιπόν με το Time Management μπορεί να γίνει χειροκίνητη καταγραφή των πραγματικών ωρών εργασίας απολογιστικά, στο Time Tracking το σύστημα δέχεται σε πραγματικό χρόνο πληροφορίες προσέλευσης (Clock-In) / αποχώρησης (Clock-Out)

στην εργασία, είτε από τον ίδιο τον χρήστη (μέσα από την εφαρμογή του κινητού του) είτε από τα χτυπήματα των καρτών τους στα τερματικά εισόδου/εξόδου του οργανισμού. Με την αυτοματοποίηση και την τυποποίηση της καταγραφής του χρόνου, βελτιώνεται η ακρίβεια, διασφαλίζεται η συμμόρφωση και υποστηρίζεται η λήψη τεκμηριωμένων αποφάσεων. Τα κύρια χαρακτηριστικά που προσφέρει το Time Tracking είναι:

- *Δημιουργία κανόνων:* Μπορεί να γίνει αναλυτική καταγραφή των περιορισμών που ισχύουν σε έναν οργανισμό για τα ωράρια εργασίας και που επιβάλλονται συνήθως από:
 - Νομοθετικό πλαίσιο
 - Εσωτερική πολιτική του οργανισμού
 - Συμβάσεις εργασίας
 - Ημερολόγιο αργιών
 - Πληροφορίες μισθοδοσίας (προσαυξήσεις, υπερεργασία, υπερωρία)

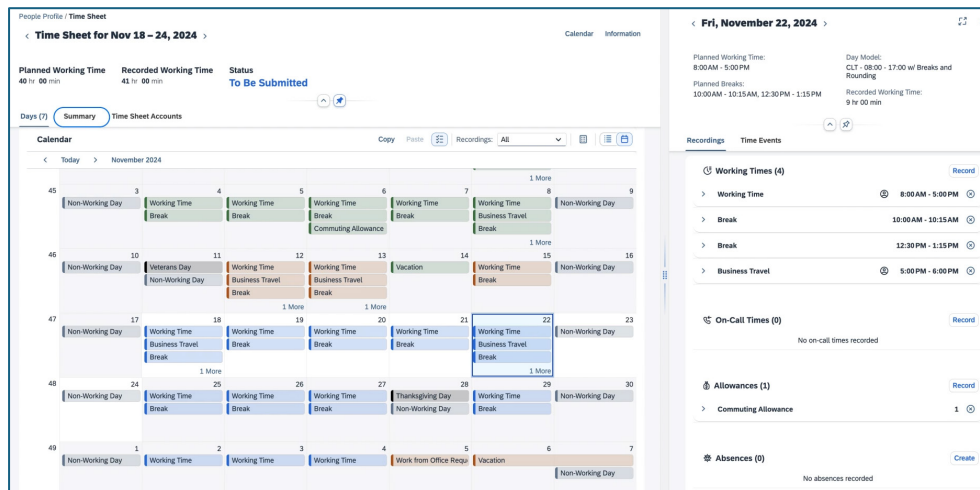
ώστε να δημιουργηθούν κανόνες που θα λαμβάνει υπόψη του το σύστημα και θα προβαίνει στις ανάλογες ενέργειες. Με αυτό τον τρόπο υπάρχει διαφάνεια στον πραγματικό χρόνο εργασίας και στις αμοιβές των εργαζομένων, ενώ επιτυγχάνεται καλύτερος έλεγχος από την πλευρά της διοίκησης, όσον αφορά το κόστος εργασίας αλλά και την απόδοση των εργαζομένων.

- *Ευελιξία προγραμματισμού ωραρίων:* Προσφέρει τη δυνατότητα καταχώρησης προκαθορισμένων ή/και εναλλασσόμενων βαρδιών που θα αποδίδονται στους εργαζόμενους ενώ υποστηρίζει και την ευέλικτη προσέλευση/αποχώρηση (με τη χρονική περίοδο χάριτος που έχει αποφασίσει ο οργανισμός).
- *Αυτόματες ειδοποιήσεις:* Δίνεται η δυνατότητα στο τμήμα HR να ορίσει ειδοποιήσεις για οποιοδήποτε συμβάν στην ωρομέτρηση (παραβίαση κανόνων, εμφάνιση σφαλμάτων, έναρξη υπερωρίας, υπενθύμιση αποχώρησης, κ.ά.) που θα αποστέλλονται αυτόματα και σε πραγματικό χρόνο σε σχέση με το συμβάν σε όλους τους εμπλεκόμενους.

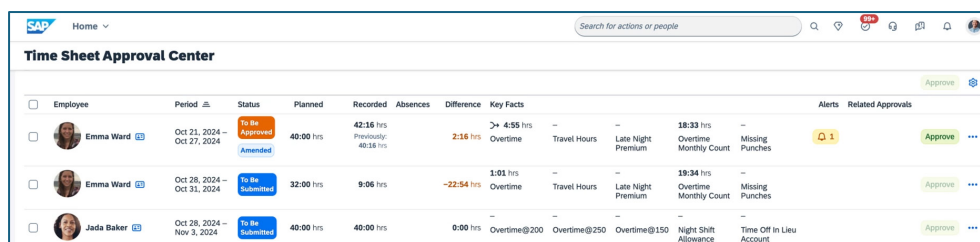


Εικόνα 55: Time Tracking Notification (www.sap.com)

- **Ροή φύλλου χρόνου εργασίας:** Η αυτόματη καταγραφή του χρόνου εργασίας οδηγεί στην αυτόματη συμπλήρωση του φύλλου χρόνου εργασίας (Time Sheet), το οποίο θα πρέπει να εγκριθεί από την ιεραρχία του εργαζομένου ή από το ίδιο το HR (παραμετροποιήσιμη εγκριτική ροή). Αφού λάβει τις απαραίτητες εγκρίσεις, τότε μέσω της ενιαίας διασύνδεσης που προσφέρει το SuccessFactors γίνεται προσβάσιμο και από το Payroll για να χρησιμοποιηθεί στον υπολογισμό της μισθοδοσίας.



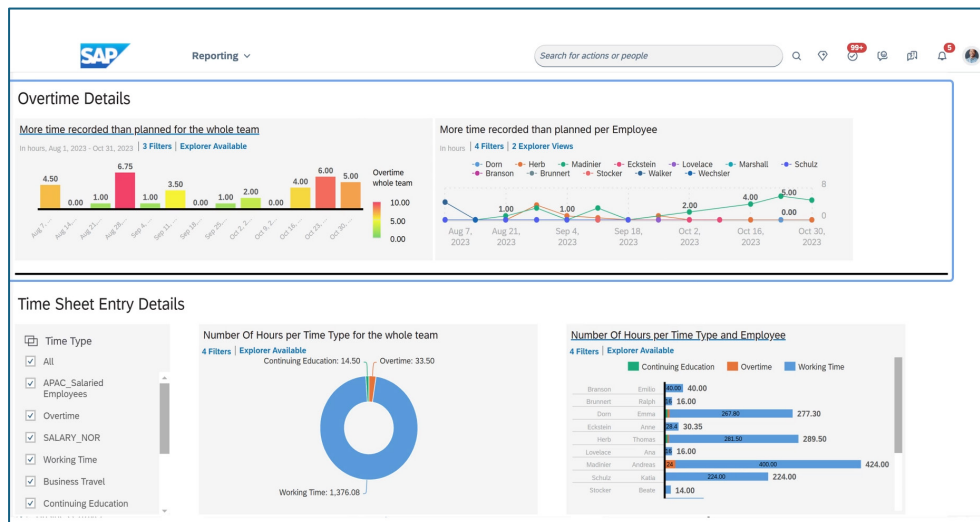
Εικόνα 56: Time Sheet (www.sap.com)



Εικόνα 57: Time Sheet Approval Center (www.sap.com)

- **Γεωγραφικός περιορισμός (Geofencing):** Το σύστημα παρέχει τη δυνατότητα να καταγραφούν οι συντεταγμένες των εγκαταστάσεων του οργανισμού, και στη συνέχεια να οριστούν οι κανόνες με βάση τους οποίους θα μπορεί ένας εργαζόμενος να καταγράψει την προσέλευση και την αποχώρησή του. Συνήθως χρησιμοποιείται σε απομακρυσμένες εγκαταστάσεις ώστε να διασφαλίζεται ότι ο εργαζόμενος βρίσκεται πράγματι στον χώρο εργασίας του και δεν καταγράφει την προσέλευσή του μέσω της εφαρμογής από οπουδήποτε αλλού.
- **Αιτήματα αδειών:** Υπάρχει ενσωματωμένη η δυνατότητα για τους εργαζόμενους να υποβάλλουν αιτήματα αδειών.
- **Διασύνδεση με τρίτα συστήματα:** Υπάρχει η δυνατότητα διασύνδεσης με τρίτα είτε για τη λήψη χτυπημάτων έναρξης/λήξης εργασίας είτε για αποστολή της πληροφορίας αυτής σε τρίτα συστήματα μισθοδοσίας ή σε συστήματα του δημοσίου εφόσον απαιτηθούν.

- **Reporting:** Το SAP SuccessFactors Time Tracking διαθέτει μια πληθώρα αναφορών (insights και dashboards) τόσο για χρήση από τον ίδιο τον εργαζόμενο όσο και για τη διοίκηση του οργανισμού. Ο εργαζόμενος έχει μια σαφή εικόνα για τον χρόνο εργασίας του, ενώ η διοίκηση έχει μια ολοκληρωμένη εικόνα για όλο το εργατικό δυναμικό ώστε να προχωρήσει στη λήψη αποφάσεων.



Εικόνα 58: Time Tracking Reporting (www.sap.com)

Τέλος, οι διαχειριστές έχουν τη δυνατότητα να προβούν σε οποιασδήποτε διορθώσεις κριθούν απαραίτητες (λόγω σφαλμάτων ή νομοθετικών περιορισμών) στο φύλλο χρόνου εργασίας, ώστε να είναι σωστή η αποτύπωση που τελικά θα ληφθεί τελικά υπόψη στη μισθοδοσία του εργαζομένου.

4.10 SAP SuccessFactors Workforce Analytics

Στη σημερινή εποχή και με τη συλλογή εκτενών συνόλων δεδομένων, ένας οργανισμός καλείται να εκμεταλλευτεί την πληροφορία όσο το δυνατόν πιο αποδοτικά και να πάρει τις καλύτερες αποφάσεις για το μέλλον. Σε αυτή την προσπάθεια συμμετέχει και το τμήμα HR, το οποίο θα πρέπει να εκμεταλλευτεί έναν μεγάλο όγκο ακατέργαστης πληροφορίας που αφορά το ανθρώπινο δυναμικό ώστε να λάβει τις κατάλληλες αποφάσεις που θα εξυπηρετήσουν τον στρατηγικό σχεδιασμό ολόκληρου του οργανισμού. Αυτήν την ανάγκη έρχεται να καλύψει το SAP SuccessFactors Workforce Analytics [5].

Το SAP SuccessFactors Workforce Analytics είναι μια πλατφόρμα ειδικά σχεδιασμένη να προσφέρει στους υπεύθυνους ανθρώπινου δυναμικού (HR) αλλά και στους διευθυντές, ένα ισχυρό σύνολο μετρήσεων και αναλυτικών μοντέλων για θέματα που αφορούν το ανθρώπινο δυναμικό όπως απεικόνιση κινδύνων ή ευκαιριών, προγνωστικά και δείκτες απόδοσης ώστε να μπορούν να λάβουν τις σωστές αποφάσεις για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού:

- Δημιουργία εσόδων,

- Ελαχιστοποίηση δαπανών,
- Εξάλειψη κινδύνων,
- Εκτέλεση στρατηγικού σχεδιασμού.

Για παράδειγμα, η επένδυση που έχει αποφασίσει να κάνει το τμήμα HR στην εκπαίδευση (ή επανεκπαίδευση) του ανθρώπινου δυναμικού θα πρέπει με κάποιο τρόπο να μπορεί να αναλυθεί, έτσι ώστε να συμπεράνει ο οργανισμός αν η απόκτηση αυτών των νέων ικανοτήτων εκπληρώνει κάποιον από τους παραπάνω στόχους.

Σύμφωνα με τα ανωτέρω, το Workforce Analytics προχωρά πέρα από τις δυνατότητες ενός συστήματος αναφορών και εξελίσσεται σε ένα εργαλείο που δίνει τη δυνατότητα να εντοπιστούν κίνδυνοι προς εξάλειψη ή ευκαιρίες για επένδυση συνδυάζοντας ποσοτικά δεδομένα με ποιοτική ανάλυση.

Το βασικό πακέτο μετρήσεων αφορά μετρήσιμους δείκτες, φόρμουλες υπολογισμών και ερμηνείες που χρησιμοποιούνται σε ένα λογισμικό ανάλυσης δεδομένων όπως το Workforce analytics. Το πλεονέκτημα που προσφέρεται στον οργανισμό είναι ότι μπορεί να χρησιμοποιήσει το βασικό πακέτο μετρήσεων όπως είναι, δηλαδή όπως έχει παραμετροποιηθεί με δείκτες, στοιχεία και φόρμουλες που χρησιμοποιούνται ευρέως από όλες τις εταιρείες, ενώ ταυτόχρονα έχει τη δυνατότητα να ορίσει διαφορετικούς δείκτες και να δημιουργήσει ένα εξατομικευμένο πακέτο μετρήσεων. Τα πρόσθετα πακέτα μετρήσεων που μπορεί να ενσωματώσει ένας οργανισμός, ανάλογα με τις ανάγκες του αφορούν τα υπόλοιπα modules όπως το Learning, Performance and Goals, Recruiting, κ.ά.

Το βασικό πακέτο μετρήσεων βασίζεται σε ένα HRIS (παρέχεται άμεση διασύνδεση με το Employee Central, είναι εφικτή ωστόσο και η διασύνδεση με άλλα HRIS) από όπου πηγάζει η βασική πληροφορία για το ανθρώπινο δυναμικό για πάνω από 130 πεδία όπως φύλο, ηλικία, θέση εργασίας, μισθολογικό κλιμάκιο, μετακινήσεις εργαζομένων. Η πληροφορία αυτή συνδυάζεται με τις οργανωτικές δομές του οργανισμού/της εταιρείας, όπως Κέντρα Κόστους, Διευθυντές, Τοποθεσίες και Οργανωτικές Μονάδες για να εξαχθούν οι βασικές αναλύσεις που αναφέρονται ως διαστάσεις. Στο βασικό πακέτο περιλαμβάνονται οι παρακάτω τυπικές μετρήσεις:

- Προφίλ του εργατικού δυναμικού

Στο προφίλ εργατικού δυναμικού περιλαμβάνονται επιχειρησιακά και προσωπικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων όπως ηλικία, τύπος απασχόλησης, φύλο, κ.ά. Η καταγραφή παρέχει πρόσβαση και χρήσιμα συμπεράσματα για τα δημογραφικά δεδομένα τους, για τα επίπεδα ικανοτήτων τους αλλά και την εμπειρία τους.

- Παραγωγικότητα του εργατικού δυναμικού

Η παραγωγικότητα του εργατικού δυναμικού περιλαμβάνει μακροοικονομικούς δείκτες για τον υπολογισμό του κόστους του εργατικού δυναμικού. Για παράδειγμα αν υπάρχει θετικό ή αρνητικό πρόσημο σε μια αποχώρηση.

- Κινητικότητα του εργατικού δυναμικού

Περιλαμβάνει δείκτες για την κινητικότητα του εργατικού δυναμικού όπως προσλήψεις, μετακινήσεις, προαγωγές και αποχωρήσεις (μαζί με όλες τις απαραίτητες πληροφορίες των γεγονότων αυτών όπως οικειοθελή αποχώρηση, καταγγελία σύμβασης, κ.τ.λ.).

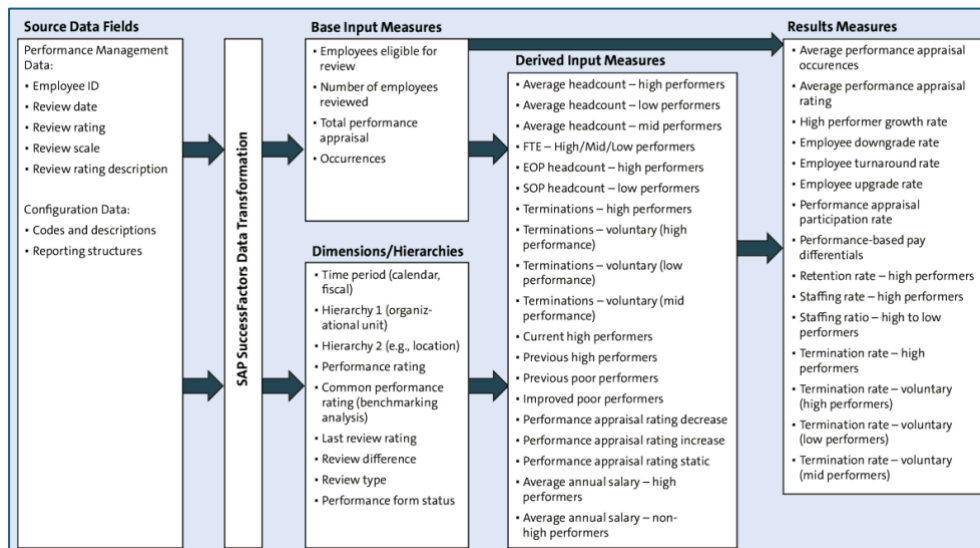
- Αμοιβές και παροχές του εργατικού δυναμικού

Περιλαμβάνει δείκτες για την αμοιβή και τα πακέτα παροχών που δίνονται στο εργατικό δυναμικό (συγκριτικές αμοιβές, μέσοι όροι, κ.τ.λ.).

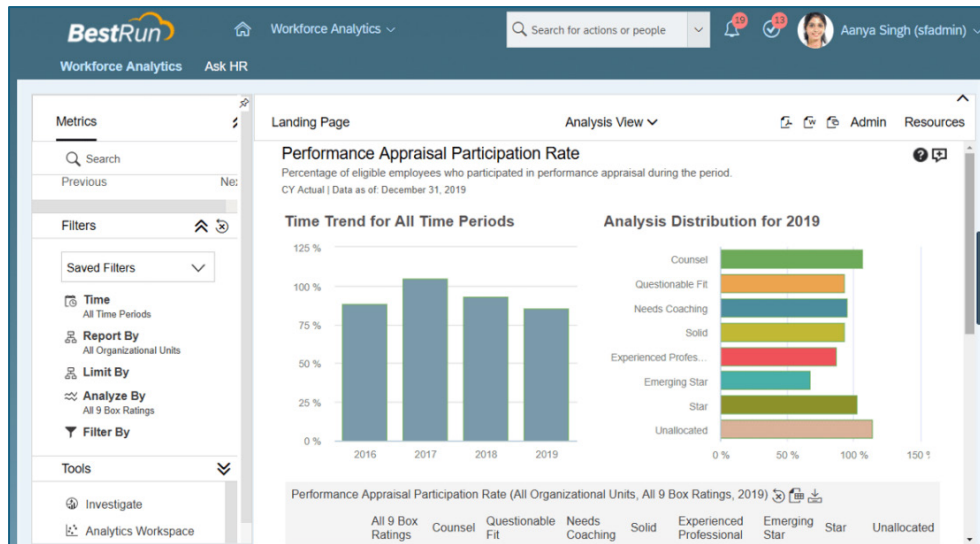
- Λειτουργία στελέχωσης

Περιλαμβάνει δείκτες για την αποτελεσματικότητα στη λειτουργία στελέχωσης σε σχέση μια αποχώρηση (Quick Quits).

Επιπρόσθετα πακέτα μπορεί να αφορούν τη διαχείριση απουσιών/αδειών, στόχων, αξιολογήσεων, προσλήψεων, εκπαιδύσεων, υγείας και ασφάλειας, κ.ά. Για παράδειγμα, στις παρακάτω εικόνες απεικονίζεται η λογική πίσω από ένα δημιουργημένο πακέτο μετρήσεων και η τελική απεικόνιση του Workforce Analytics που αφορά την αξιολόγηση.



Εικόνα 59: Performance Management Metrics Pack (SAP Press, 2020)



Εικόνα 60: Performance Appraisal Participation Rate (SAP Press, 2020)

Μέσω του Workforce Analytics δίνεται η δυνατότητα σε έναν οργανισμό να συγκρίνει τα αποτελέσματά του με τους αντίστοιχους δείκτες που προσφέρει η SAP ανά κλάδο, ανά γεωγραφική περιοχή, ανά μέγεθος οργανισμού, κ.ά. Αυτή η δυνατότητα ονομάζεται Benchmarking και είναι εφικτή καθώς κάθε οργανισμός που χρησιμοποιεί το SAP SuccessFactors συμφωνεί στη συλλογή ανωνυμοποιημένων στατιστικών στοιχείων, η οποία καθιστά δυνατή τη δημιουργία μια βάσης δεδομένων που αποτυπώνει στατιστικά στοιχεία για πληθώρα μετρικών. Με αυτόν τον τρόπο ένας οργανισμός δεν έχει στη διάθεσή του μόνο τους δείκτες, στατιστικά στοιχεία και τάσεις που επικρατούν στο δικό του ανθρώπινο δυναμικό αλλά στο ανθρώπινο δυναμικό οργανισμών σε μια γεωγραφική περιοχή, σε έναν συγκεκριμένο κλάδο, σε ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα, κ.ά.

Για παράδειγμα, αν ένας οργανισμός μέσω του Workforce Analytics καταλαβαίνει ότι υπάρχουν πολλές οικειοθελείς αποχωρήσεις εργαζομένων από μια συγκεκριμένη ειδικότητα, είναι πολύ χρήσιμο να συγκρίνει τα στοιχεία αυτά με τα γενικότερα στοιχεία που του προσφέρει η SAP (και που έχουν συλλεχθεί ανώνυμα από τους υπόλοιπους πελάτες). Αυτό μπορεί να δώσει τη δυνατότητα στον οργανισμό να καταλήξει ότι επικρατεί μια τάση φυγής από τον συγκεκριμένο κλάδο για αυτήν την ειδικότητα. Επιπροσθέτως, αν τα στοιχεία δείχνουν αύξηση των προσλήψεων αυτής της ειδικότητας σε άλλον κλάδο εργασίας, τότε είναι ένα δείγμα ότι δεν ευθύνεται ο οργανισμός αυτός κάθε αυτός που δε μπορεί να «κρατήσει» την ειδικότητα αυτή, αλλά οι γενικότερες συνθήκες εργασίας που επικρατούν αυτήν την περίοδο στον συγκεκριμένο κλάδο.

Τέλος, εκτός από τις προκαθορισμένες αναφορές το SAP SuccessFactors Workforce Analytics προσφέρει το εργαλείο Report Designer το οποίο δίνει τη δυνατότητα στους χρήστες να δημιουργήσουν εξατομικευμένες αναφορές που θα εξυπηρετήσουν τις ανάγκες του οργανισμού. Σε μια τέτοια αναφορά μπορούν να ενσωματωθούν πίνακες, γραφήματα, κείμενο, εικόνες, κ.ά., να δηλωθούν ποιες ομάδες χρηστών θα έχουν

πρόσβαση σε αυτήν ή να προγραμματιστεί ώστε να εκτελείται αυτόματα ή/και να αποστέλλεται μέσω email σε συγκεκριμένους χρήστες.

4.11 SAP SuccessFactors Workforce Planning

Το SAP SuccessFactors Workforce Planning αποτελεί το κύριο εργαλείο με το οποίο μπορεί να πραγματοποιηθεί ο στρατηγικός σχεδιασμός του ανθρώπινου δυναμικού ενός οργανισμού. Ουσιαστικά πρόκειται για μια διαδικασία πρόβλεψης προσφοράς και ζήτησης του ανθρώπινου δυναμικού (ανά ειδικότητα, ανά οργανωτική μονάδα, ανά ικανότητα, κ.ά.) στο απώτερο μέλλον – συνήθως μια πρόβλεψη που μπορεί να καλύψει τα επόμενα δύο έως δέκα χρόνια. [5]

Τα οφέλη που προσφέρει ένας τέτοιος μακροπρόθεσμος σχεδιασμός είναι σημαντικά και εκτείνονται σε πολλούς τομείς του οργανισμού.

- Χαμηλότερο κόστος αποχωρήσεων-επαναπροσλήψεων καθώς μπορούν να γίνουν πιο στοχευμένες παρεμβάσεις στο ανθρώπινο δυναμικό, όπως εξατομικευμένες εκπαιδεύσεις ή απόδοση κινήτρων για παραμονή στον οργανισμό.
- Χαμηλότερο κόστος από την πρόσληψη έκτακτου προσωπικού, καθώς μπορεί να έχει προβλεφθεί μια μετακίνηση κατάλληλα εκπαιδευμένου υπάρχοντος προσωπικού.
- Καλύτερη εκτίμηση για κινδύνους στο ανθρώπινο δυναμικό όπως μελλοντική συνταξιοδότηση εργαζομένων ή έλλειψη εξειδικευμένου προσωπικού στην αγορά εργασίας, κάτι που θα απειλήσει τα σχέδια ανάπτυξης του οργανισμού.
- Καλύτερη απεικόνιση του ανθρώπινου δυναμικού που έχουν να διαχειριστούν οι Διευθυντές, αναφορικά με την επαγγελματική εξέλιξη του κάθε εργαζόμενου.
- Μεγαλύτερη γνώση για τις δεξιότητες και ικανότητες των εργαζομένων, ώστε να αξιοποιηθούν καλύτερα για την κάλυψη των μελλοντικών αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό.
- Ταχύτερη διαδικασία προσλήψεων, καθώς εντοπίζονται πολύ νωρίτερα οι μελλοντικές ανάγκες για την κάλυψη θέσεων εργασίας.
- Αυξημένος αριθμός «έτοιμων» υποψηφίων (από τους υπάρχοντες εργαζόμενους) για την κάλυψη μελλοντικών αναγκών σε κρίσιμες θέσεις εργασίας.

Με την κατάλληλη χρήση του Workforce Planning ο οργανισμός εξασφαλίζει ότι έχει τους κατάλληλους ανθρώπινους, στην κατάλληλη θέση, με τις σωστές ικανότητες, στο σωστό χρονικό σημείο, τους αμείβει με την πρέπουσα αμοιβή, ελαχιστοποιώντας παράλληλα το κόστος για τον οργανισμό. Όλα αυτά επιτυγχάνονται βελτιώνοντας τον στρατηγικό σχεδιασμό, αξιοποιώντας προβλέψεις για έλλειψη προσωπικού, κάλυψη βραδίων, μελλοντικά έργα, αποχωρήσεις, διαδοχή κρίσιμων θέσεων, απαιτούμενες ικανότητες, κ.τ.λ.

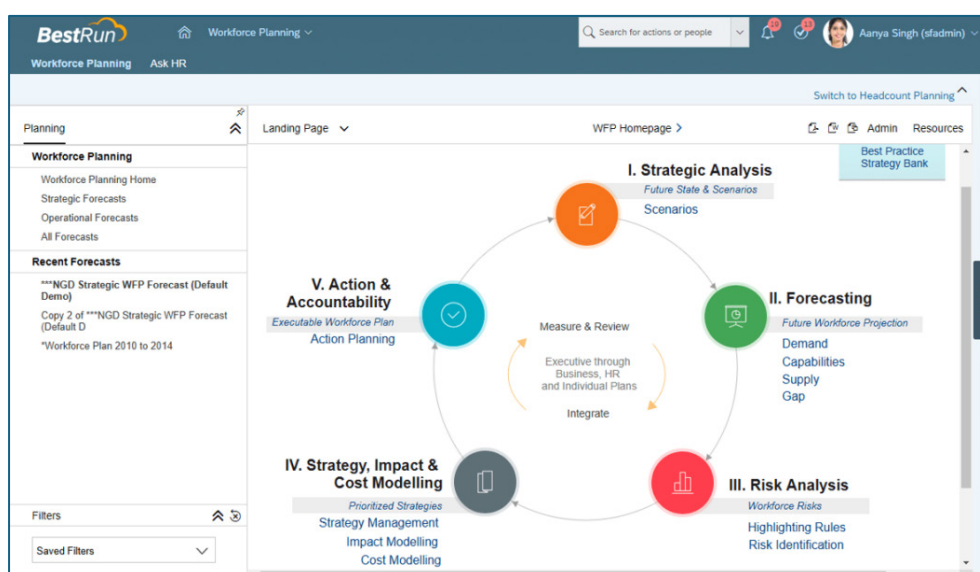
Το module Workforce Planning αποτελεί επέκταση του Workforce Analytics και στηρίζεται σε αυτό για την τροφοδότησή του με δεδομένα. Αντίστοιχα λοιπόν

χρησιμοποιούνται και σε αυτό στατιστικοί δείκτες και πακέτα μετρήσιμων παραμέτρων, που θα βοηθήσουν στον μελλοντικό σχεδιασμό του ανθρώπινου δυναμικού και τα οποία χρησιμοποιούν:

- *Απαραίτητα δεδομένα*, όπως είναι τα προσωπικά δεδομένα (ημερομηνία γέννησης, ημερομηνία συνταξιοδότησης), πληροφορίες εργασίας (ημερομηνία πρόσληψης, οργανωτική μονάδα, τύπος απασχόλησης, προϋπηρεσία, θέση εργασίας).
- *Επιπρόσθετα δεδομένα*, όπως είναι δημογραφικά δεδομένα (φύλο, εθνικότητα), ικανότητες, οικονομικά δεδομένα (μισθός, εισφορές).

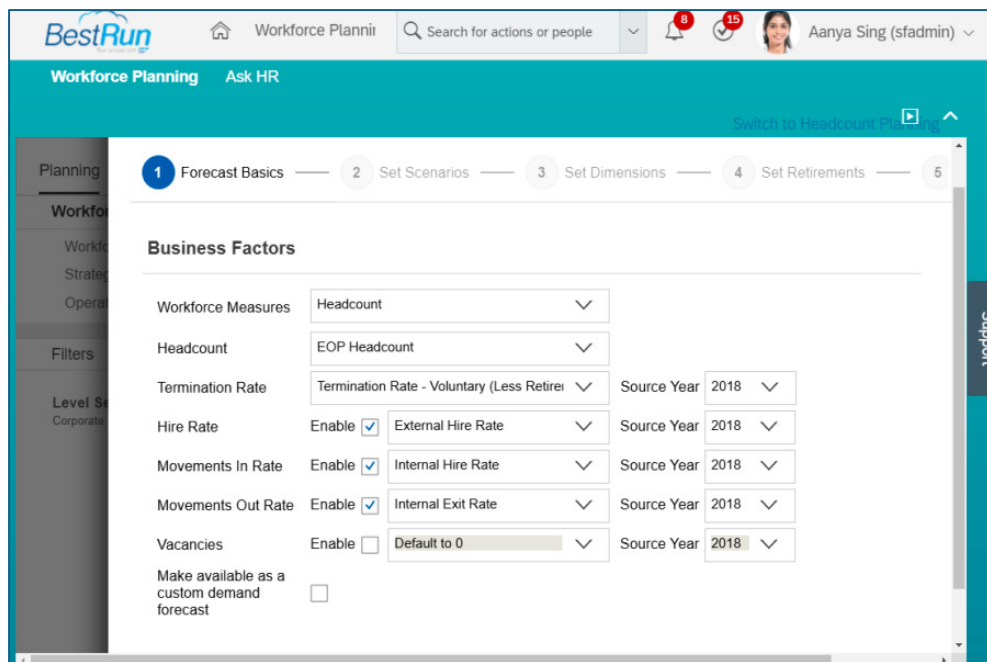
Το Workforce Planning αποτελεί έναν οδηγό που καθοδηγεί τον χρήστη στα πέντε παρακάτω βήματα:

1. Στρατηγική Ανάλυση (Strategic Analysis),
2. Πρόβλεψη (Forecasting),
3. Ανάλυση Ρίσκου (Risk Analysis),
4. Μοντελοποίηση στρατηγικής, επίδρασης και κόστους (Strategy, impact and cost modeling),
5. Ενέργειες και Ευθύνη (Actions and Accountability).



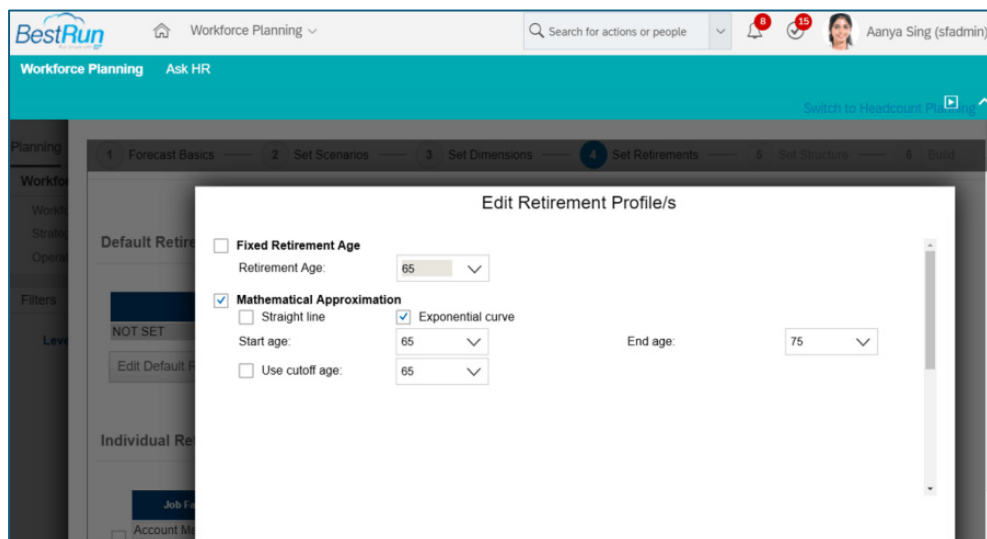
Εικόνα 61: Home Screen of Workforce Planning (SAP Press, 2020)

Σε κάθε σενάριο που θέλουμε να αναλύσουμε και να προχωρήσουμε σε πρόβλεψη, δηλώνουμε ποια είναι τα χαρακτηριστικά που θέλουμε να λάβει υπόψη (basics), όπως προσωπικά στοιχεία εργαζομένων, ενέργειες ανθρώπινου δυναμικού (προαγωγές, παραιτήσεις, προσλήψεις, κ.τ.λ.), οργανωτικές δομές, καθώς και το χρονικό διάστημα τήρησης ιστορικότητας για κάθε ένα από αυτά τα στοιχεία.

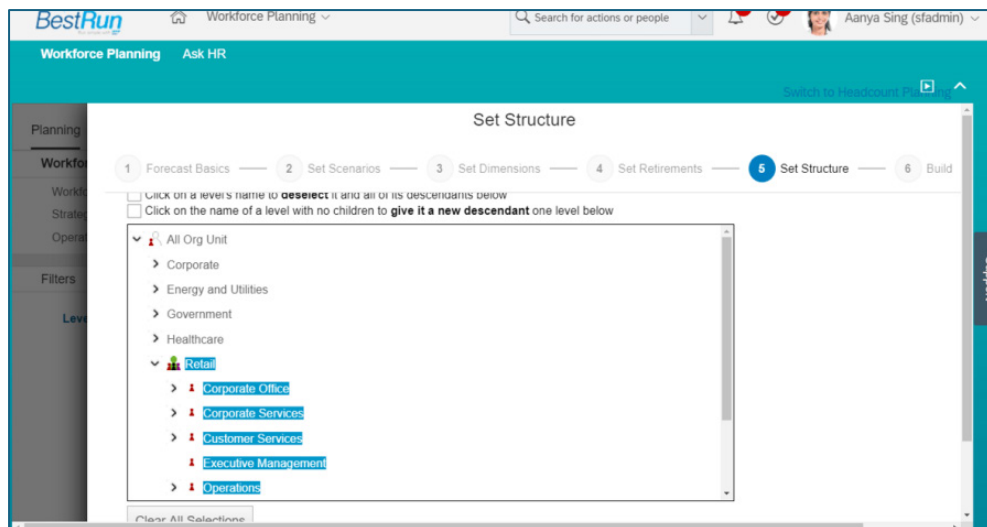


Εικόνα 62: Completed Business Factors (SAP Press, 2020)

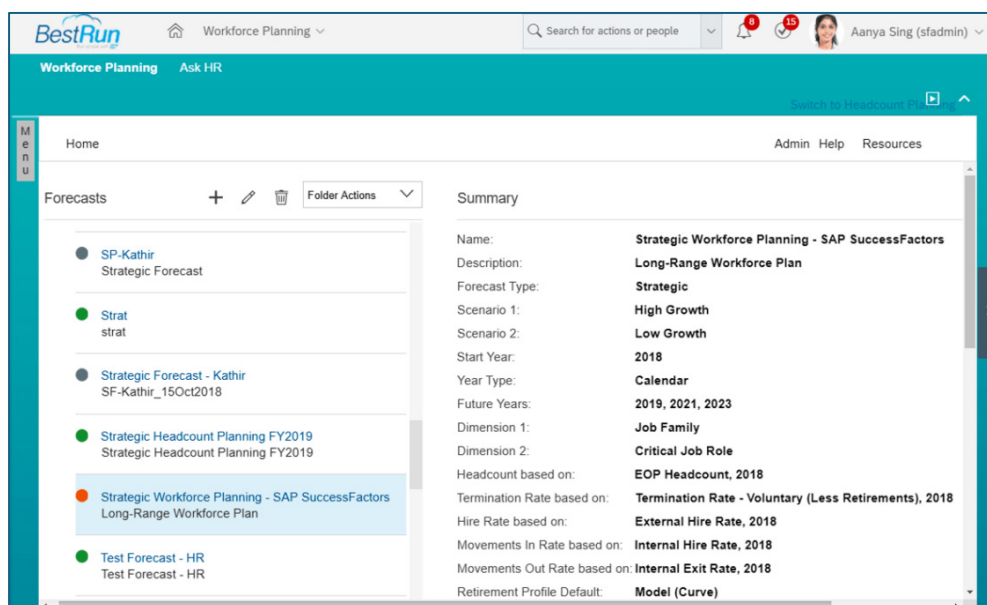
Στο επόμενο βήμα συμπληρώνουμε μια περιγραφή και τι θα αφορά το σενάριο (Scenario), στο επόμενο βάζουμε παραμέτρους (Dimension) που θα πρέπει να ληφθούν υπόψη (κριτήρια εργαζόμενων ή θέσεων εργασίας), ενώ στη συνέχεια εισάγουμε κριτήρια συνταξιοδότησης (Retirement) και επιπλέον δηλώνουμε τις δομές που θα πρέπει να ληφθούν υπόψη (οργανωτικές δομές, παραρτήματα, κ.ά.).



Εικόνα 63: Retirement Profile screen (SAP Press, 2020)



Εικόνα 64: Setting the Structure (SAP Press, 2020)



Εικόνα 65: Summary View (SAP Press, 2020)

Στη συνέχεια πρέπει να αξιολογήσουμε το σενάριο και να καταλήξουμε στον βέλτιστο τρόπο κάλυψης των αναγκών που υπάρχουν στο οργανισμό με τον απαραίτητο αριθμό εργαζομένων και τις κατάλληλες ικανότητες. Θα πρέπει το εκάστοτε σενάριο να εμπλουτιστεί με περισσότερες λεπτομέρειες και ποσοτικά στοιχεία, έτσι ώστε η πρόβλεψη στην οποία θα καταλήξουμε να είναι όσο το δυνατόν πιο επιτυχημένη και ακριβής γίνεται. Η τελική πρόβλεψη αφορά την κάλυψη του κενού που θα προκύψει από τις δύο εκδοχές:

- *Πρόβλεψη ζήτησης:* Αυτή η πρόβλεψη παράγεται αφού ολοκληρωθεί η διαδικασία αποτίμησης του αριθμού των εργαζομένων που χρειάζεται ο οργανισμός σε κάθε μια από τις κρίσιμες θέσεις εργασίας που έχουν αποτυπωθεί σε κάθε σενάριο. Αυτό γίνεται από τους Διευθυντές, οι οποίοι προβλέπουν πόσα άτομα θα χρειαστούν σε κάθε θέση –εξετάζοντας και τον

όγκο εργασίας και εκτιμώντας τις μελλοντικές τάσεις που διαμορφώνονται- για το χρονικό διάστημα που ορίζεται στο σενάριο. Πλέον καταγράφονται και οι ικανότητες που χρειάζονται σε κάθε θέση και που θα χρειαστούν μελλοντικά (η εκτέλεση των καθηκόντων μεταβάλλεται με τη πάροδο του χρόνου είτε ως προς τον τρόπο, είτε ως προς τη μεθοδολογία, είτε ως προς τα εργαλεία που χρησιμοποιούνται).

The screenshot shows the 'Demand Forecast' table in the BestRun Workforce Planning system. The table is filtered for 'Strategic Workforce Planning - SAP SuccessFactors - Retail'. It displays headcount data for various job families across different years and growth scenarios.

| Job Family | Critical Job Role | 2018 Headcount | Demand Forecast | | | | | |
|---------------------------|-------------------|----------------|-----------------|------------|-------------|------------|-------------|------------|
| | | | To 2019 | | To 2021 | | To 2023 | |
| | | | High Growth | Low Growth | High Growth | Low Growth | High Growth | Low Growth |
| Account Managers (Sales) | Yes | 136 | 136 | 136 | 136 | 136 | 136 | 136 |
| Administrative Support | Yes | 771 | 771 | 771 | 771 | 771 | 771 | 771 |
| Business Ops Profs | Yes | 135 | 135 | 135 | 135 | 135 | 135 | 135 |
| Directors/Senior Managers | Yes | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 |
| Engr/Science Profs | Yes | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |

Εικόνα 66: Steady-State Demand (SAP Press, 2020)

The screenshot shows the 'Capability View' table in the BestRun Workforce Planning system. It details the capabilities required for different job families, along with their importance and current/desired ratings.

| Job Family | Capabilities | Importance | Current Rating | Desired Rating | Comments |
|---------------------------|-------------------------------|----------------------|---------------------|----------------|----------|
| Account Managers (Sales) | Negotiation and Collaboration | Very important | Partially Competent | Above average | |
| | Relationship Building | Extremely important | Competent | Excellent | |
| | Managing People | Very important | Partially Competent | Excellent | |
| | Risk Management | Desirable | Not Acceptable | Excellent | |
| Business Ops Profs | Problem Solving | Extremely important | Competent | Excellent | |
| | Communication (with others) | Very important | Partially Competent | Above average | |
| | Influence Change | Desirable | Not Acceptable | Above average | |
| | Managing People | Not important at all | Partially Competent | Above average | |
| Directors/Senior Managers | Influence Change | Extremely important | Competent | Excellent | |
| | Innovation/Consistency | Very important | Above average | Excellent | |

Εικόνα 67: Capability View (SAP Press, 2020)

- **Πρόβλεψη προσφοράς:** Αυτή η πρόβλεψη παράγεται αντιπαραβάλλοντας τα στοιχεία του υφιστάμενου στελεχιακού δυναμικού του οργανισμού έναντι των κριτηρίων που έχουν καταγραφεί στο σενάριο, δηλαδή αναλύοντας κατά πόσο μπορούν να καλυφθούν οι ανάγκες σε κάθε κρίσιμη θέση εργασίας που έχει δηλωθεί από το υπάρχον προσωπικό του οργανισμού - και ως προς τον αριθμό αλλά και ως προς τις ικανότητες – για χρονικό διάστημα του σεναρίου.

| Job Family | Critical Job Role | 2018 Headcount | Terminations | | | | | | Retirees | | | Net Supply excluding Inflows | | | Movements Out | | | Movements In | | |
|---------------------------|-------------------|----------------|--------------------|--------------------|--------------------|---------|---------|---------|----------|---------|---------|------------------------------|---------|---------|---------------|---------|---------|--------------|---------|---------|
| | | | Term Rate For 2019 | Term Rate For 2021 | Term Rate For 2023 | To 2019 | To 2021 | To 2023 | To 2019 | To 2021 | To 2023 | To 2019 | To 2021 | To 2023 | To 2019 | To 2021 | To 2023 | To 2019 | To 2021 | To 2023 |
| Account Managers (Sales) | Yes | 42 | 29.79% | 29.79% | 29.79% | 13 | 29 | 37 | 0 | 0 | 0 | 29 | 15 | 7 | 17 | 38 | 49 | 17 | 38 | 4 |
| Administrative Support | Yes | 25 | 26.92% | 26.92% | 26.92% | 8 | 22 | 34 | 0 | 0 | 0 | 18 | 10 | 5 | 8 | 21 | 31 | 8 | 21 | 3 |
| Business Ops Profs | Yes | 87 | 21.43% | 21.43% | 21.43% | 24 | 73 | 122 | 0 | 0 | 1 | 68 | 42 | 26 | 34 | 104 | 174 | 34 | 104 | 17 |
| Directors/Senior Managers | Yes | 21 | 25.00% | 25.00% | 25.00% | 6 | 17 | 25 | 0 | 0 | 2 | 16 | 9 | 3 | 4 | 11 | 17 | 4 | 11 | 1 |
| Engr/Science Profs | Yes | 0 | 200.00% | 200.00% | 200.00% | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Information Systems Profs | Yes | 0 | 200.00% | 200.00% | 200.00% | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Managers - Business Ops | Yes | 5 | 71.43% | 71.43% | 71.43% | 4 | 5 | 5 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 0 |
| Supervisors/Leaders | Yes | 1 | 0.00% | 0.00% | 0.00% | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 2 | 26 | 242 | 2 | 26 | 24 |

Εικόνα 68: Supply Table (SAP Press, 2020)

Η τελική πρόβλεψη υπολογίζεται συγκρίνοντας την πρόβλεψη ζήτησης και την πρόβλεψη προσφοράς, τόσο σε αριθμό εργαζομένων όσο και σε ικανότητες (Gap Analysis).

| Job Family | Critical Job Role | 2018 Establishment Headcount | Demand | | | | | | Net Supply | | | | Gap (Shortage - / Surplus +) | | | | | |
|---------------------------|-------------------|------------------------------|---------|---------|---------|----------------|---------|---------|------------|---------|---------|---------|------------------------------|------------|-------------|------------|-------------|------------|
| | | | To 2019 | To 2021 | To 2023 | 2018 Headcount | To 2019 | To 2021 | To 2023 | To 2019 | To 2021 | To 2023 | High Growth | Low Growth | High Growth | Low Growth | High Growth | Low Growth |
| Account Managers (Sales) | Yes | 42 | 47 | 43 | 57 | 45 | 67 | 47 | 42 | 30 | 15 | 8 | -17 | -13 | -42 | -30 | -59 | -39 |
| Administrative Support | Yes | 25 | 30 | 26 | 40 | 28 | 50 | 30 | 25 | 22 | 18 | 15 | -8 | -4 | -22 | -10 | -35 | -15 |
| Business Ops Profs | Yes | 87 | 92 | 88 | 102 | 90 | 112 | 92 | 87 | 88 | 89 | 91 | -4 | 0 | -13 | -1 | -21 | -1 |
| Directors/Senior Managers | Yes | 21 | 26 | 22 | 36 | 24 | 46 | 26 | 21 | 19 | 15 | 11 | -7 | -3 | -21 | -9 | -35 | -15 |
| Engr/Science Profs | Yes | 0 | 5 | 1 | 15 | 3 | 25 | 5 | 0 | 0 | 0 | 0 | -5 | -1 | -15 | -3 | -25 | -5 |
| Information Systems Profs | Yes | 0 | 5 | 1 | 15 | 3 | 25 | 5 | 0 | 0 | 0 | 0 | -5 | -1 | -15 | -3 | -25 | -5 |
| Managers - Business Ops | Yes | 5 | 10 | 6 | 20 | 8 | 30 | 10 | 5 | 1 | 0 | 0 | -9 | -5 | -20 | -8 | -30 | -10 |
| Supervisors/Leaders | Yes | 1 | 6 | 2 | 16 | 4 | 26 | 6 | 1 | 3 | 27 | 243 | -3 | +1 | +11 | +23 | +217 | +237 |
| Telemarketing Sales | Yes | 6 | 11 | 7 | 21 | 9 | 31 | 11 | 6 | 10 | 31 | 94 | -1 | +3 | +10 | +22 | +63 | +83 |
| Total | | 187 | 232 | 196 | 322 | 214 | 412 | 232 | 187 | 174 | 197 | 462 | -58 | -22 | -125 | -17 | +50 | +230 |

Εικόνα 69: Gap Table (SAP Press, 2020)

Με βάση την πρόβλεψη αυτή πρέπει να αναλυθεί το πού εμφανίζονται οι μεγαλύτερες ελλείψεις ή τα μεγαλύτερα πλεονάσματα και γιατί μπορεί να συμβαίνει αυτό. Συνήθως οι κύριοι λόγοι είναι η μεγάλη ανάπτυξη, οι οικειοθελείς αποχωρήσεις ή οι συνταξιοδοτήσεις των εργαζομένων. Στη συνέχεια θα πρέπει να υπολογιστεί η σοβαρότητα του κάθε κενού και να γίνει προτεραιοποίηση, ανάλογα με τη σημασία και τις επιπτώσεις που θα έχει το έκαστο κενό στη λειτουργία και στη στρατηγική του οργανισμού. Αυτή η προτεραιοποίηση, σε συνδυασμό με τους κανόνες και τα όρια που δηλώνονται στο σενάριο, αποτελούν την ανάλυση ρίσκου που θα οδηγήσει τον οργανισμό στη λήψη αποφάσεων προς αποφυγή των ρίσκων αυτών.

Workforce Planning - SAP SuccessFactors - Gap highlighting for Shortage of critical job roles high terminations

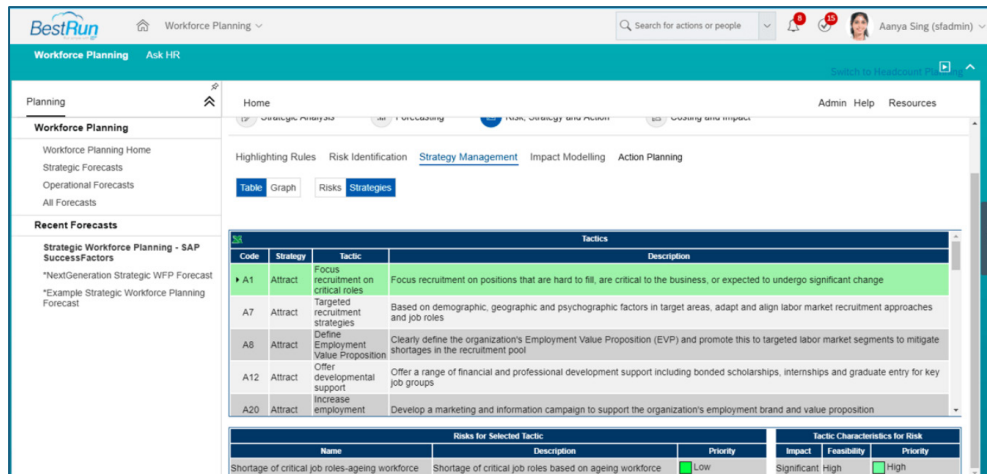
| Structure Level | Job Family | Critical Job Role | 2018 Establishment Headcount | Gap (Shortage / Surplus +) | | | | | | Demand | | | | | | Demand Change Risk | | | | | |
|--------------------|--------------------------|-------------------|------------------------------|----------------------------|------------|-------------|------------|-------------|------------|-------------|------------|-------------|------------|-------------|------------|--------------------|------------|-------------|------------|--------|--------|
| | | | | To 2019 | | To 2021 | | To 2023 | | To 2019 | | To 2021 | | To 2023 | | To 2019 | | To 2021 | | | |
| | | | | High Growth | Low Growth | High Growth | Low Growth | High Growth | Low Growth | High Growth | Low Growth | High Growth | Low Growth | High Growth | Low Growth | High Growth | Low Growth | High Growth | Low Growth | | |
| Corporate Office | Account Managers (Sales) | Yes | 3 | -1 | -1 | -2 | -2 | -3 | -3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 0.00% | 0.00% | 0.00% | 0.00% |
| Corporate Services | Account Managers (Sales) | Yes | 56 | -7 | -7 | -19 | -19 | -28 | -28 | 56 | 56 | 56 | 56 | 56 | 56 | 56 | 56 | 0.00% | 0.00% | 0.00% | 0.00% |
| | Administrative Support | Yes | 20 | -6 | -6 | -13 | -13 | -16 | -16 | 20 | 20 | 20 | 20 | 20 | 20 | 20 | 20 | 0.00% | 0.00% | 0.00% | 0.00% |
| | Business Ops Profs | Yes | 31 | -10 | -10 | -21 | -21 | -26 | -26 | 31 | 31 | 31 | 31 | 31 | 31 | 31 | 31 | 0.00% | 0.00% | 0.00% | 0.00% |
| | Executives | Yes | 1 | -1 | -1 | -1 | -1 | -1 | -1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0.00% | 0.00% | 0.00% | 0.00% |
| | Telemarketing Sales | Yes | 1 | -1 | -1 | -1 | -1 | -1 | -1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0.00% | 0.00% | 0.00% | 0.00% |
| Customer Services | Account Managers (Sales) | Yes | 42 | -17 | -13 | -42 | -30 | -59 | -39 | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 | 11.90% | 2.38% | 35.71% | 7.14% |
| | Administrative Support | Yes | 25 | -8 | -4 | -22 | -10 | -35 | -15 | 25 | 25 | 25 | 25 | 25 | 25 | 25 | 25 | 20.00% | 4.00% | 60.00% | 12.00% |

Εικόνα 70: Risk Identification (SAP Press, 2020)

Ο οργανισμός, έχοντας στη διάθεσή του τις προβλέψεις, πρέπει να επιλέξει πώς θα διαχειριστεί τις ελλείψεις/πλεονάσματα προσωπικού ή πώς θα διαχειριστεί την έλλειψη ικανοτήτων για την κάλυψη κρίσιμων θέσεων. Ανάλογα με την περίπτωση, θα πρέπει να ακολουθήσει την κατάλληλη στρατηγική που θα καλύψει το κενό προσφοράς και ζήτησης. Η SAP προσφέρει ένα έτοιμο πακέτο στρατηγικών (strategy bank) - που έχουν εφαρμοστεί με επιτυχία στο παρελθόν από άλλους οργανισμούς - μέσα από το οποίο ο οργανισμός μπορεί να επιλέξει να εφαρμόσει αυτούσια ή με παραλλαγές, διατηρώντας σαφώς την επιλογή να ακολουθήσει μια νέα δική του στρατηγική.

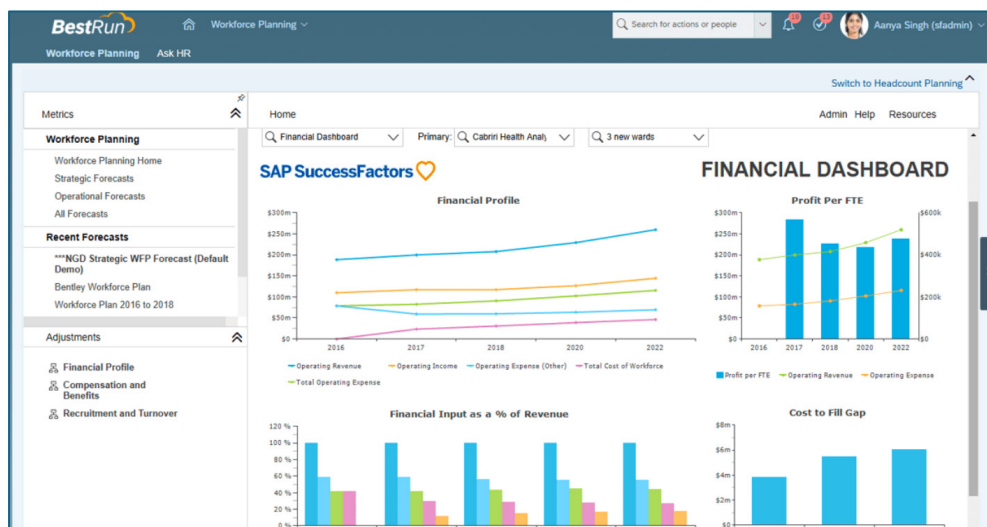
| Strategy | Code | Tactic | Description | Active for this risk |
|----------|---|---|-------------|-------------------------------------|
| A1 | Focus recruitment on critical roles | Focus recruitment on positions that are hard to fill, are critical to the business, or expected to undergo significant change | | <input type="checkbox"/> |
| A2 | Recruit proactively | Recruit based on long term workforce needs in key groups of the business where job roles have a long lead time to productivity and/or specialist skills | | <input type="checkbox"/> |
| A3 | Recruit mid/late entry-level employees | Recruit mid and late entry-level employees, parents re-entering the workforce, employees re-entering the workforce, and retirees | | <input type="checkbox"/> |
| A4 | Rehire retired/resigned employees | Rehire recently retired/resigned employees | | <input type="checkbox"/> |
| A5 | Introduce a job referral scheme | Introduce a job referral scheme as a means of sourcing potential candidates | | <input type="checkbox"/> |
| A6 | Candidates shadow employees | Have candidates shadow employees to fully understand the job role before they are hired | | <input type="checkbox"/> |
| A7 | Targeted recruitment strategies | Based on demographic, geographic and psychographic factors in target areas, adapt and align labor market recruitment approaches and job roles | | <input type="checkbox"/> |
| A8 | Define Employment Value Proposition | Clearly define the organization's Employment Value Proposition (EVP) and promote this to targeted labor market segments to mitigate shortages in the recruitment pool | | <input checked="" type="checkbox"/> |
| A9 | Recruit high level of competency | Recruit to a higher base level of competency/experience to ensure the organization has skilled and motivated staff to achieve its business goals | | <input type="checkbox"/> |
| A10 | Tailor recruitment to community profile | Use the evidence revealed in labor market research to roll-out a tailored recruitment campaign in local areas that connects with the community profile and sells the organization's flexible employment opportunities (e.g. permanent, casual, part-time) | | <input type="checkbox"/> |

Εικόνα 71: The Strategy Bank (SAP Press, 2020)



Εικόνα 72: Strategy Management (SAP Press, 2020)

Στη συνέχεια θα πρέπει να ληφθούν υπόψη οι επιπτώσεις που θα έχει η εφαρμογή της εκάστοτε στρατηγικής, κατά πόσο θα καλύψει την ανάγκη του οργανισμού, σε τι χρονικό διάστημα θα επιτευχθεί αυτή η κάλυψη και οι τυχόν παρενέργειες που θα προκληθούν σε άλλους τομείς του οργανισμού (π.χ. κοστολογικό αντίκτυπο ή ελλείψεις σε στελεχιακό δυναμικό που θα προωθηθεί για κάλυψη κενών).



Εικόνα 73: Costing and Impact Screen (SAP Press, 2020)

Τέλος θα πρέπει να καταγραφούν οι ενέργειες που πρέπει να γίνουν, τα άτομα ή οι ομάδες που είναι υπεύθυνοι για τις εκτελέσουν και τον χρονικό ορίζοντα μέσα στον οποίο πρέπει να εκτελεστούν. Με αυτό τον τρόπο, όλη η παραπάνω διαδικασία μετατρέπεται σε έναν εφαρμόσιμο στρατηγικό σχεδιασμό που είναι και ο απώτερος σκοπός του SAP SuccessFactors Workforce Planning.

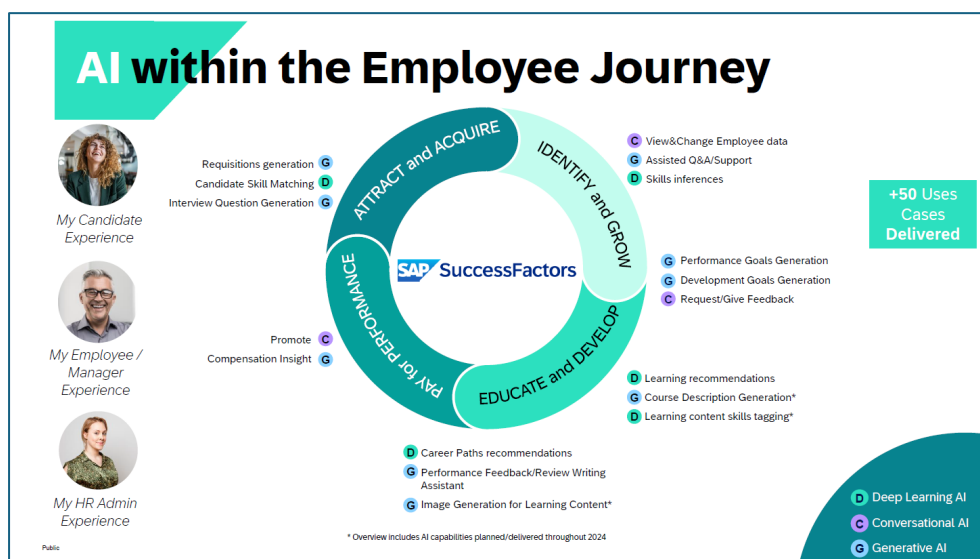
4.12 Ενσωμάτωση Τεχνητής Νοημοσύνης (AI) και κινητών εφαρμογών (Mobile App)

Οι παραπάνω ενότητες περιγράφονται έτσι ώστε να γίνει αντιληπτή η επιχειρησιακή τους λειτουργία μέσα σε έναν οργανισμό καθώς και οι δυνατότητες που προσφέρουν

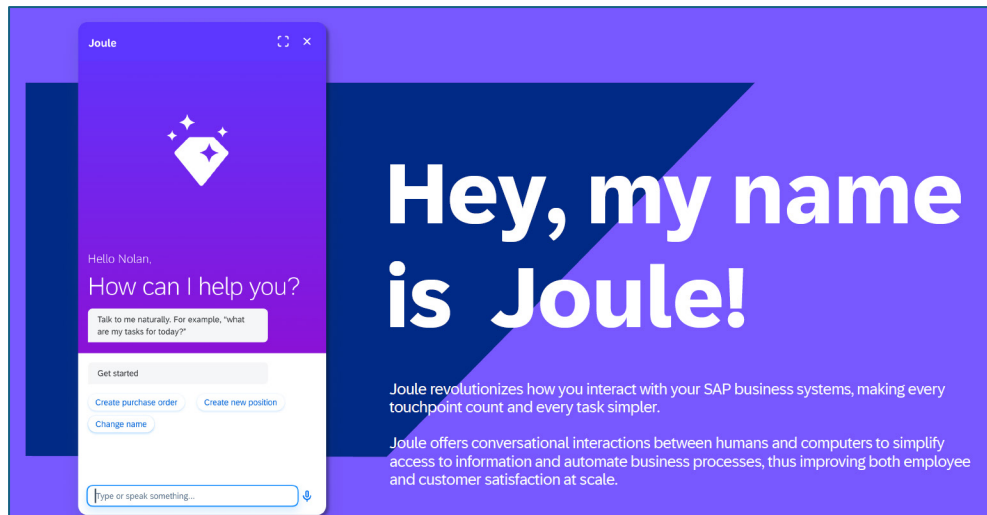
στους χρήστες. Αν και δεν έχει γίνει συγκεκριμένη αναφορά ανά λειτουργική ενότητα, οι νέες τεχνολογίες της τεχνητής νοημοσύνης (AI) και των κινητών εφαρμογών (mobile apps) έχουν ενσωματωθεί στο SAP SuccessFactors [18][19][22] και διευρύνουν τη λειτουργικότητα αλλά και τη διεπαφή του συστήματος.

Η SAP έχει υιοθετήσει μια στρατηγική όπου το AI διατρέχει ολόκληρη τη σουίτα παρέχοντας πιο έξυπνες λειτουργίες από την πρόσληψη έως την αποχώρηση ενός εργαζομένου σε έναν οργανισμό. Κύρια στοιχεία είναι:

- *Βαθιά Μάθηση Τεχνητής Νοημοσύνης (Deep Learning AI):* Υποσύνολο της τεχνητής νοημοσύνης που μιμείται νευρωνικά δίκτυα ενός εγκεφάλου για να μάθει από μεγάλες ποσότητες δεδομένων.
- *Παραγωγική Τεχνητή Νοημοσύνη (Generative AI):* Υποσύνολο της τεχνητής νοημοσύνης που δημιουργεί νέο, πρωτότυπο περιεχόμενο μαθαίνοντας από μεγάλες συλλογές δεδομένων [20].
- *Βοηθός Τεχνητής Νοημοσύνης “Joule” (AI Copilot):* Είναι ο ψηφιακός βοηθός τεχνητής νοημοσύνης που έχει αναπτύξει η SAP και έχει ενσωματώσει στα συστήματά της, όπως και στο SuccessFactors. Χρησιμοποιεί φυσική γλώσσα (NLP) και βασίζεται στα δεδομένα του οργανισμού για να απαντά σε ερωτήσεις, να παρέχει πληροφορίες με ευφυή τρόπο, να απλοποιεί και να αυτοματοποιεί διαδικασίες [21].

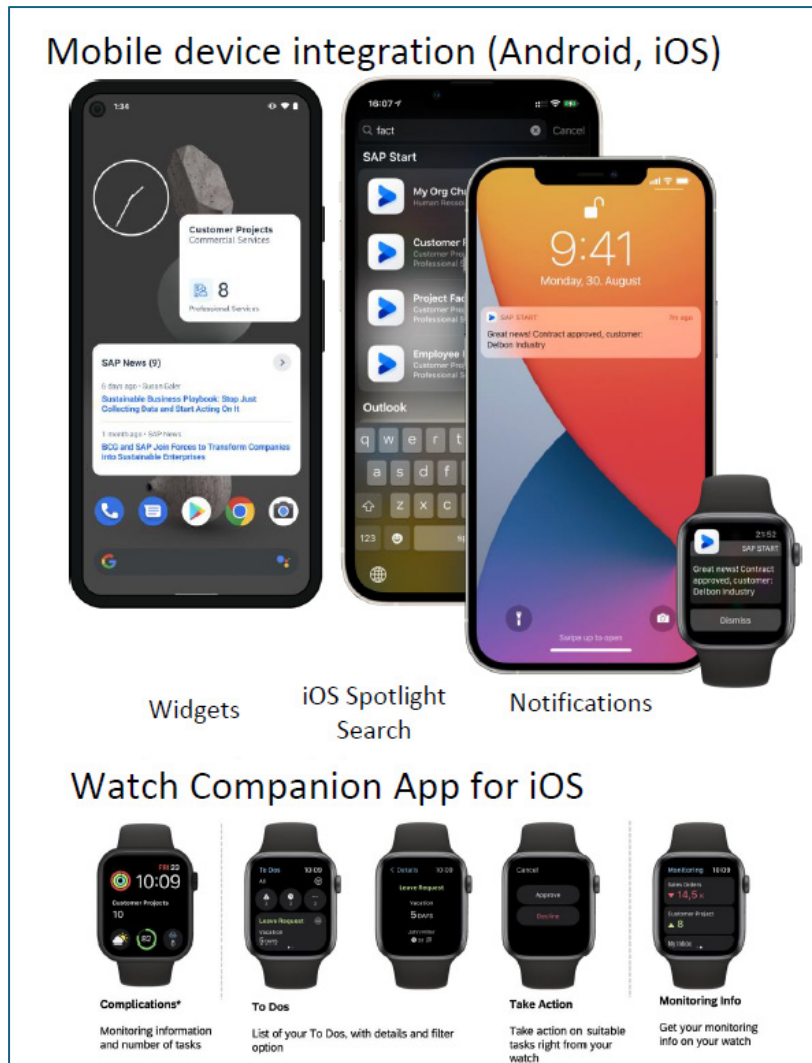


Εικόνα 74: AI within the Employee Journey (SAP Press, 2024)



Εικόνα 75: Joule (SAP Press, 2024)

Ταυτόχρονα, οι κινητές εφαρμογές (mobile apps) εξασφαλίζουν ότι όλες οι διαδικασίες HR είναι προσβάσιμες οποτεδήποτε και οπουδήποτε, βελτιώνοντας την εμπειρία των χρηστών (εργαζομένων και στελεχών) και την αποτελεσματικότητα των διαδικασιών [22]. Σημειώνεται ότι η υποστήριξη των κινητών εφαρμογών έρχεται μαζί με τις κατάλληλες προβλέψεις και μηχανισμούς που διασφαλίζουν ότι ορισμένες λειτουργίες θα μπορούν να εκτελούνται μόνο σε επιτρεπόμενες περιοχές (π.χ. στους χώρους της εταιρείας), όπως επί παραδείγματι η αναγγελία προσέλευσης στην εργασία. Ο γεωγραφικός περιορισμός (geofencing) είναι μία από τις αντίστοιχες πρόνοιες (πρβλ. ενότητα 4.9).



Εικόνα 76: Mobile device integration (SAP Press, 2024)

Στη συνέχεια αναφέρονται συνοπτικά τα σημεία της κάθε λειτουργικής ενότητας στα οποία έχει άμεσο αντίκτυπο η ενσωμάτωση του ΑΙ και η χρήση της τεχνολογίας των κινητών εφαρμογών.

4.12.1 Recruiting

ΑΙ:

- Αυτοματοποιεί και βελτιστοποιεί το φιλτράρισμα βιογραφικών και την αξιολόγηση των υποψηφίων [20][23].
 - Σύγκριση δεξιοτήτων με τις απαιτήσεις της θέσης.
- Βελτιστοποιεί τις αγγελίες θέσεων [23].
 - Σύνταξη πιο ελκυστικών περιγραφών εργασίας.
- Δημιουργία εξατομικευμένων ερωτήσεων συνέντευξης με βάση το προφίλ του υποψηφίου [20][23].

Mobile app:

- Δυνατότητα στους υπεύθυνους προσλήψεων και στους προϊσταμένους να χειρίζονται εγκρίσεις εν κινήσει [22].
 - Αιτήματα νέων θέσεων εργασίας.
 - Προσφορές πρόσληψης προς τους υποψηφίους.
 - Αποστολή ειδοποιήσεων (push notifications) για ενέργειες.
- Αξιολόγηση συνεντεύξεων μέσω κινητού [22].

4.12.2 Onboarding

AI:

- Οι εικονικοί βοηθοί AI και τα Chatbots αναλαμβάνουν να καθοδηγήσουν τον νεοπροσλαμβανόμενο στα πρώτα του βήματα ενώ ταυτόχρονα απελευθερώνουν χρόνο από τους χρήστες του HR [24].
 - Απαντήσεις σε συχνές ερωτήσεις.
 - Προγραμματισμός υπενθυμίσεων για συμπλήρωση εντύπων.
 - Εξατομικευμένες προτάσεις μάθησης.

Mobile app:

- Παρακολούθηση διαδικασίας ένταξης (εργαζόμενοι και προϊστάμενοι) [22].
 - Πρόσβαση σε χρήσιμες πληροφορίες.
 - Αποστολή ειδοποιήσεων (push notifications) για ολοκλήρωση εργασιών.

4.12.3 Learning:

AI:

- Εξατομίκευση της εκπαίδευσης του εργαζομένου με τις ανάγκες του ίδιου και του οργανισμού [20].
 - Πρόταση εκπαιδευτικών προγραμμάτων.
 - Talent Intelligent Hub (AI-Powered): δημιουργία μιας δεξαμενής πληροφοριών η οποία τροφοδοτείται από την TN και οδηγεί σε δημιουργία προφίλ δεξιοτήτων για τον κάθε εργαζόμενο και αντίστοιχα σε εξατομικευμένη μάθηση, ανάπτυξη δεξιοτήτων, αξιολόγηση και στοχοθεσία [25].

Mobile app:

- Δυνατότητα πρόσβασης ανά πάσα στιγμή στη μάθηση [22].
 - Εγγραφή σε σεμινάρια, e-learning.
 - Παρακολούθηση βίντεο και λοιπού εκπαιδευτικού υλικού από φορητές συσκευές.
 - Λήψη και αποθήκευση εκπαιδευτικού υλικού για offline μάθηση και επανασυγχρονισμός προόδου στην επόμενη online σύνδεση στο mobile app.

- Αποστολή ειδοποιήσεων (push notifications) για ενέργειες.

4.12.4 Performance & Goals

AI:

- Συνεχής και ανατροφοδοτούμενη διαδικασία της καταγραφής και αξιολόγησης της απόδοσης [26][27].
- AI Assisted Performance Insights: πρόκειται για GenAI εφαρμογή για:
 - Δημιουργία σύνοψης/ανάλυσης των επιδόσεων ενός εργαζομένου.
 - Δημιουργία ή σύνταξη σχολίων αξιολόγησης.
 - Δημιουργία ή σύνταξη στόχων.

Mobile app:

- Δυνατότητα διαχείρισης στόχων και αξιολογήσεων ανά πάσα στιγμή από φορητές συσκευές [22].
 - Ηλεκτρονική υποβολή μέσα από την εφαρμογή.
- Continuous Performance Management (CPM): μια λειτουργία συνεχούς παρακολούθησης δραστηριοτήτων και ανατροφοδότησης (feedback) (καταγραφή δραστηριοτήτων από τον χρήστη, σύνδεση των δραστηριοτήτων με στόχους, αίτημα για άμεση ανατροφοδότηση από την ιεραρχία του, κ.ά.).

4.12.5 Compensation & Benefits

AI:

- Τεκμηριωμένες και δίκαιες αποφάσεις αμοιβών που ευθυγραμμίζονται με εταιρικούς κανόνες [28][20].
 - Predictive analytics: ανάλυση σεναρίων με στόχο τη δημιουργία συστάσεων για μελλοντικές αυξήσεις ή μπόνους.
 - Εξάλειψη των διακρίσεων στις αμοιβές.
- AI Assisted Compensation Insights: δημιουργία αναφοράς για το ιστορικό αμοιβών, προαγωγών, κ.ά.
 - Ανακάλυψη μοτίβων ή ανωμαλιών προς διόρθωση.

Mobile app:

- Δυνατότητα πρόσβασης του εργαζόμενου ανά πάσα στιγμή στις παροχές του [22].
 - Πρόσβαση στο εκκαθαριστικό μισθοδοσίας.
 - Υποβολή αιτημάτων για παροχές.
 - Ενημέρωση δεδομένων που αφορούν παροχές (π.χ. δικαιολογητικά εξαρτώμενων μελών).
- Δυνατότητα ελέγχου παροχών και εγκρίσεων από τα στελέχη.

4.12.6 Succession & Development

AI:

- Talent Intelligent Hub (AI-Powered): όπως αναλύθηκε ανωτέρω, πρόκειται για μια δεξαμενή πληροφοριών η οποία τροφοδοτείται από την TN και που οδηγεί σε δημιουργία προφίλ δεξιοτήτων και χαρακτηριστικών για τον κάθε εργαζόμενο. Οι πληροφορίες συλλέγονται από όλες τις ενότητες και παρέχουν μια συνολική εικόνα στο HR για θέματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης δεξιοτήτων, αλλά και για την εύρεση κατάλληλων υποψηφίων εσωτερικά του οργανισμού για τη διαδοχή μιας θέσης [25].
- AI Assisted Successor Insights: δημιουργία αναφοράς και ανάλυσης των υποψηφίων διαδόχων μια θέσης που έχουν προταθεί για αυτήν.

Mobile app:

- Δυνατότητα πρόσβασης του εργαζόμενου ανά πάσα στιγμή στο προσωπικό του πλάνο ανάπτυξης [22].
- Εγγραφή και παρακολούθηση σε προγράμματα mentoring.
- Άμεση πρόσβαση σε διαθέσιμα έργα ή εσωτερικές θέσεις εργασίας.

4.12.7 Workforce Analytics & Planning

AI:

- Predictive analytics: ανάλυση σεναρίων με στόχο προβλέψεις για αποχωρήσεις εργαζομένων ή ανάγκες για κάλυψη θέσεων, προτάσεις για τον στρατηγικό σχεδιασμό του εργατικού δυναμικού και εντοπισμός ελλείψεων σε δεξιότητες [20].

Mobile app:

- Άμεση πρόσβαση σε αναλυτικά dashboards και KPIs [22].

Συμπερασματικά, η τεχνητή νοημοσύνη και οι κινητές εφαρμογές λειτουργούν οριζόντια σε όλο το SAP SuccessFactors και επιταχύνουν τον ψηφιακό μετασχηματισμό στο HR. Το AI προσδίδει ευφύια αυτοματοποιώντας πολύπλοκες εργασίες και προσφέροντας στοιχεία και βαθιά γνώση και κατανόηση (insights) που ενισχύουν τη λήψη αποφάσεων. Ταυτόχρονα, οι κινητές εφαρμογές διασφαλίζουν ότι οι βελτιωμένες αυτές διαδικασίες είναι προσβάσιμες από παντού και μπορούν να χρησιμοποιηθούν από τους εργαζόμενους.

5 Αξιολόγηση της χρήσης του SAP SuccessFactors HCM

Σε αυτό το κεφάλαιο παρουσιάζονται τα αποτελέσματα από την εφαρμογή του SAP SuccessFactors σε οργανισμούς ενώ ενδεικτικά αναφέρονται τέτοιες περιπτώσεις οργανισμών. Επίσης παρουσιάζονται τα κυριότερα πλεονεκτήματα και οφέλη που προσφέρει, οι προκλήσεις κατά την υλοποίηση και συντήρησή του ενώ γίνεται μια σύνοψη με τα βασικά συμπεράσματα.

5.1 Αποτελέσματα της εφαρμογής του SAP SuccessFactors HCM σε επιχειρήσεις

Πολλοί οργανισμοί διαφορετικών κλάδων έχουν υλοποιήσει το SAP SuccessFactors HCM στο πλαίσιο του ψηφιακού μετασχηματισμού των λειτουργιών του ανθρώπινου δυναμικού τους. Τα αποτελέσματα γενικά δείχνουν σημαντικές βελτιώσεις στις διαδικασίες και στους δείκτες απόδοσης του HR με κυριότερες από αυτές [6][29]:

- **Ενοποίηση και αυτοματοποίηση διαδικασιών:** Ένα από τα πιο άμεσα οφέλη της τεχνολογίας στο HR είναι η αυτοματοποίηση επαναλαμβανόμενων, διοικητικών εργασιών. Με τη χρήση Ρομποτικής Αυτοματοποίησης Διεργασιών (RPA), δραστηριότητες όπως η καταχώριση νέων υπαλλήλων, η επεξεργασία αιτημάτων αδειών ή η διαχείριση παρουσιών, μπορούν πλέον να διεκπεραιώνονται από λογισμικό χωρίς ανθρώπινη παρέμβαση. Ακόμη και παραδοσιακά απαιτητικές εργασίες, όπως η μισθοδοσία, εκτελούνται πλέον με ακρίβεια και ταχύτητα, μειώνοντας τα λάθη και διασφαλίζοντας συμμόρφωση με φορολογικές και εργατικές ρυθμίσεις. Η εκμετάλλευση των δυνατοτήτων AI της πλατφόρμας (predictive analytics, chatbots) οδηγεί σε αυτοματοποίηση του 60% των αιτημάτων ρουτίνας μέσω ψηφιακών βοηθών και σε κατά 28% μεγαλύτερη ακρίβεια στις αξιολογήσεις απόδοσης [29].
- **Αυξημένη αποδοτικότητα και εξοικονόμηση εργασιακού χρόνου:** Με την αυτοματοποίηση των διαδικασιών μέσω της χρήσης του SAP SuccessFactors και του ψηφιακού βοηθού Joule, μειώνεται ο χρόνος που δαπανάται από τους χρήστες του HR για διαδικασίες ρουτίνας (έως και 45% ταχύτερες υπηρεσίες HR) ενώ παράλληλα αυξάνεται η αποδοτικότητά τους (έως και 40%).
- **Μειωμένα κόστη:** Η μείωση χειροκίνητων διαδικασιών και η βελτιστοποίηση της διαχείρισης του εργατικού δυναμικού, έχει ως αποτέλεσμα να ελαχιστοποιείται ο χρόνος ολοκλήρωσης των εργασιών και να μειώνεται η απαίτηση για υπερωρίες.
- **Συνέπεια και ακρίβεια δεδομένων:** Μειώνει τις ασυμφωνίες και τα σφάλματα, παρέχοντας μια ενιαία, αξιόπιστη πηγή δεδομένων (Single Source of Truth) για όλες τις πληροφορίες των εργαζομένων.
- **Μείωση του χρόνου προσλήψεων:** Με τη χρήση του ενσωματωμένου AI (δημιουργία περιγραφής θέσης, δημοσίευση προκήρυξης, διασύνδεση με social media και job boards, διαχείριση βιογραφικών, χρονοπρογραμματισμός

συνεντεύξεων) βελτιστοποιείται η διαδικασία πρόσληψης και μειώνεται σημαντικά ο χρόνος από την απόφαση για την κάλυψη μια θέσης έως την πρόσληψη του εργαζομένου.

- **Ενδυνάμωση του Talent Management:** Βελτιώνεται η διαχείριση ταλέντων με την αξιοποίηση των εργαλείων για την αξιολόγηση της απόδοσης, την ανάπτυξη δεξιοτήτων και τον σχεδιασμό διαδοχής.
- **Βελτίωση της εμπειρίας ένταξης νέων εργαζομένων:** Η τυποποίηση της διαδικασίας ένταξης νέων εργαζομένων οδηγεί σε αύξηση της ικανοποίησης και της αφοσίωσής τους στον οργανισμό.
- **Βελτίωση εμπειρίας εργαζόμενου:** Η τεχνολογία αλλάζει ριζικά και τον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι βιώνουν τις διαδικασίες HR. Μεγάλη έμφαση δίνεται πλέον στη βελτίωση της εμπειρίας του εργαζομένου, ακολουθώντας το πρότυπο της εμπειρίας πελάτη. Οι πύλες αυτοεξυπηρέτησης εργαζομένων επιτρέπουν σε κάθε εργαζόμενο να έχει άμεση πρόσβαση στα προσωπικά του στοιχεία, να υποβάλλει αιτήματα (όπως άδειες ή αιτήματα προς HR) και να παρακολουθεί την πρόοδό τους, χωρίς να είναι απαραίτητη η μεσολάβηση ενός υπεύθυνου HR. Η δυνατότητα αυτή εξοικονομεί χρόνο τόσο για το HR όσο και για τον εργαζόμενο, ενώ αυξάνει τη διαφάνεια και την αίσθηση ελέγχου για το προσωπικό.
- **Βελτιωμένη συνεργασία:** Διευκολύνεται η καλύτερη επικοινωνία και συνεργασία μεταξύ των ομάδων, καθώς προσφέρεται στους χρήστες ένα ενιαίο περιβάλλον εργασίας με φιλικό UI ενώ διασφαλίζεται ότι όλοι έχουν πρόσβαση στις ίδιες ακριβείς πληροφορίες.
- **Αξιοποίηση δεδομένων και βελτιωμένη λήψη αποφάσεων:** Ο μεγάλος όγκος δεδομένων είναι ένα σημαντικό πλεονέκτημα για τους οργανισμούς, καθώς μπορεί να οδηγήσει τους επαγγελματίες του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού σε τεκμηριωμένες αποφάσεις σε πραγματικό χρόνο.
- **Ενίσχυση συμμόρφωσης:** Υποστηρίζεται η τήρηση συλλογικών συμβάσεων, κανονιστικών πλαισίων όπως εταιρικές πολιτικές και της ισχύουσας νομοθεσίας.
- **Ευελιξία και επέκταση:** Παρέχεται η δυνατότητα εφαρμογής κοινής πολιτικής και διαδικασιών HR σε έναν οργανισμό, ανεξαρτήτως του πλήθους των εργαζομένων, της γεωγραφικής διαστρωμάτωσης και του κλάδου στον οποίο ανήκει.
- **Ανάπτυξη κουλτούρας συνεχούς μάθησης:** Με τις πλατφόρμες e-learning και τα ψηφιακά συστήματα διαχείρισης μάθησης (LMS), οι εργαζόμενοι μπορούν να αναπτύξουν δεξιότητες με ευέλικτο και προσωποποιημένο τρόπο (on-demand μαθήματα, webinars, microlearning κ.ά.). Αυτό συμβάλλει στη δημιουργία μιας κουλτούρας συνεχούς μάθησης και εξέλιξης στον οργανισμό, που είναι απαραίτητη σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον.

Στη συνέχεια αναφέρονται ενδεικτικές περιπτώσεις οργανισμών που υλοποίησαν το SAP SuccessFactors HCM, παραθέτοντας για κάθε μία συνοπτικά τα αποτελέσματα που είχαν στην επιχειρησιακή τους λειτουργία σύμφωνα με τις ίδιες τις εταιρείες.

- **Atturra** – Παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών και λύσεων πληροφορικής με έδρα την Αυστραλία [30].

Η εξάρτηση από ξεπερασμένα συστήματα και χειροκίνητες διαδικασίες αποτελούσε εμπόδιο για την αποδοτικότητά της και την ανάπτυξη αφοσίωσης των εργαζομένων της, ενώ δημιουργούσε δυσχέρειες στην ένταξη των νέων εργαζομένων.

Με την αντικατάσταση των παλαιότερων συστημάτων HR με το SAP SuccessFactors επιτεύχθηκε μετάβαση από χρονοβόρες και χειροκίνητες διαδικασίες σε αυτοματοποιημένες και αποτελεσματικές, ενώ τονώθηκε η διάθεση των χρηστών να ασχοληθούν πιο ενεργά με τα καθήκοντα τους και να γίνουν πιο αποτελεσματικοί. Ειδικότερα καταγράφηκαν μεταξύ άλλων οι κάτωθι βελτιώσεις:

- Αύξηση 78% στην ακρίβεια των δεδομένων που αφορούν εργαζομένους και οργανόγραμμα.
 - Μείωση 49% στον χρόνο που καταναλώνουν οι διευθυντές για ολοκλήρωση διοικητικών εργασιών.
 - Μείωση 15% στην αποχώρηση εργαζομένων ενισχύοντας την εμπειρία χρήστη και αυξάνοντας το επίπεδο αφοσίωσης στην εταιρεία (engagement).
- **Bank Islam Malaysia Berhad** – Τραπεζικές υπηρεσίες, με έδρα στη Νοτιοανατολική Ασία [31].

Το παλαιότερο on-premise σύστημα της Bank Islam Malaysia Berhad στηριζόταν σε χειροκίνητες διαδικασίες, με αποτέλεσμα να παρατηρείται μειωμένη αποδοτικότητα, ενώ δεν υποστηριζόταν αποτελεσματικά η συμμόρφωση της εταιρείας με τα εκάστοτε κανονιστικά και νομοθετικά πλαίσια. Επίσης, δεν υποστηριζόταν η αυτοεξυπηρέτηση για τους εργαζόμενους, ενώ οι διαδικασίες διαχείρισης των προσλήψεων και της απόδοσης στηρίζονταν σε έντυπα έγγραφα, πρακτική που αύξανε τον χρόνο επεξεργασίας και ήταν επιρρεπής σε λάθη.

Με τη εφαρμογή του SAP SuccessFactors επιτεύχθη σημαντική εξοικονόμηση χρόνου και βελτίωση της αποδοτικότητας σε εργασίες όπως η μισθοδοσία, η διαχείριση προσλήψεων και η διαχείριση απόδοσης προσωπικού. Έγινε εφικτό το μοντέλο υβριδικής εργασίας, ενώ καταγράφηκε σημαντική χρήση της εφαρμογής του SAP SuccessFactors από τους χρήστες μέσω κινητών συσκευών. Επίσης, αυτοματοποιήθηκαν οι διαδικασίες που στηρίζονταν σε έντυπα έγγραφα, ενώ ενισχύθηκε η αφοσίωση των εργαζομένων μέσα από τη χρήση των εργαλείων αυτοεξυπηρέτησης και ψηφιακών εκπαιδευτικών ενοτήτων. Τέλος, ενισχύθηκε η συμμόρφωσή της εταιρείας με νομικά και κανονιστικά πλαίσια, ζήτημα που είχε ιδιαίτερη σημασία ιδίως λόγω της επέκτασης της τράπεζας σε νέες χώρες, στο

πλαίσιο της οποίας θα έπρεπε να υπάρχει επαρκής ευελιξία για υιοθέτηση νέων ρυθμιστικών πλαισίων με παράλληλη ευθυγράμμιση με το σύστημα αξιών και τις πολιτικές της τράπεζας. Ειδικότερα καταγράφηκαν μεταξύ άλλων οι κάτωθι βελτιώσεις:

- Μείωση κατά 98% του χρόνου που απαιτείται στη διαδικασία διαχείρισης της απόδοσης.
 - Αύξηση κατά 94% της αποδοτικότητας της διαδικασίας προσέλκυσης ταλέντων.
 - Επίτευξη 100% ψηφιοποιημένης εμπειρίας κατά την πρόσληψη ενός υποψηφίου.
- **Government of Ras Al Khaimah** – Δημόσιος τομέας των Ηνωμένων Αραβικών Εμιράτων [32].

Ο δήμος της Ras Al Khaimah επιθυμούσε να προχωρήσει σε ψηφιοποίηση και αυτοματοποίηση των υπηρεσιών του τμήματος HR, έτσι ώστε να συμμορφωθεί και με το ευρύτερο πρόγραμμα ψηφιακού μετασχηματισμού της κυβέρνησης που ονομάζεται «We the UAE 2031». Επίσης, επιθυμούσε να εξασφαλίσει διαρκή πρόσβαση σε δεδομένα HR «24/7» για 19 διοικητικές μονάδες, ενώ είχε ως στόχο τη βελτίωση της εμπειρίας των εργαζομένων με τη εφαρμογή σύγχρονων και ευέλικτων μορφών εργασίας.

Με τη εφαρμογή του SAP SuccessFactors έγινε εφικτή η πρόσβαση των εργαζομένων σε δεδομένα HR ανά πάσα στιγμή, ενώ παράλληλα τέθηκαν σε λειτουργία υπηρεσίες αυτοεξυπηρέτησης. Δόθηκε στη διοίκηση η δυνατότητα παρακολούθησης KPIs σε πραγματικό χρόνο ώστε να υπάρχει καλύτερος έλεγχος του εργατικού δυναμικού και κατέστη εφικτή η άμεση λήψη αποφάσεων που βασίζονται σε δεδομένα. Επίσης, αυτοματοποιήθηκαν οι διαδικασίες προσέλκυσης ταλέντων και προσλήψεων, επιταχύνοντας την κάλυψη των θέσεων και τον εντοπισμό υπαλλήλων με δεξιότητες. Τέλος, υλοποιήθηκε δυνατότητα για ηλεκτρονική μάθηση και υπήρξε αύξηση της ενθάρρυνσης των εργαζομένων να αναπτύξουν τις δεξιότητές τους. Ειδικότερα καταγράφηκαν μεταξύ άλλων οι κάτωθι βελτιώσεις:

- Μείωση χρόνου για τη δημιουργία αναφορών (από 24 ώρες σε 2 ώρες).
 - Ικανοποίηση χρηστών: το 87% των χρηστών θεωρεί το σύστημα εύκολο στη χρήση.
 - Προστέθηκαν 80 επιλογές αυτοεξυπηρέτησης μέσα από την κινητή εφαρμογή.
- **Ocean Network Express (ONE)** – Κλάδος μεταφορών με Καθολική παρουσία [33].

Η Ocean Network Express (ONE) δημιουργήθηκε από τη συγχώνευση τριών ναυτιλιακών εταιρειών και στο πλαίσιο αυτό επιδιώχθηκε τα διαφορετικά και παρωχημένα συστήματα να αντικατασταθούν από ένα σύγχρονο και ενιαίο, που θα υποστήριζε ψηφιακές διαδικασίες HR σε 120 χώρες και για πάνω από 10000 εργαζομένους. Οι κύριες προκλήσεις ήταν η εκτέλεση της μισθοδοσίας να γίνεται εσωτερικά στην εταιρεία (και όχι από εξωτερικούς συνεργάτες), οι χειροκίνητοι υπολογισμοί για τον υπολογισμό των υπερωριών και η δυσκολία για τη συμμόρφωση με το σύνολο της εργατικής νομοθεσίας σε όλες τις χώρες παρουσίας.

Με τη εφαρμογή του SAP SuccessFactors δόθηκε στα στελέχη η δυνατότητα παρακολούθησης πληροφοριών σε πραγματικό χρόνο ώστε να γίνεται καλύτερος σχεδιασμός διαχείρισης ταλέντων, καλύτερος προγραμματισμός βαρδιών και πιο ακριβής υπολογισμός του κόστους εργασίας. Επίσης υπάρχει μεγαλύτερη ευελιξία κατά τον υπολογισμό της μισθοδοσίας καθώς δεν εξαρτώνται από την ανταπόκριση των εξωτερικών συνεργατών, ενώ με την αυτοματοποιημένη καταγραφή των ωρών εργασίας γίνεται και ο αντίστοιχος υπολογισμός υπερωριών. Τέλος, ενισχύθηκε η συμμόρφωση της εταιρείας με την τήρηση της τοπικής νομοθεσίας σχετικά με τις ώρες εργασίας και την αμοιβή υπερωριών όπως επίσης και με διεθνείς κανονισμούς όπως το GDPR. Ειδικότερα καταγράφηκαν μεταξύ άλλων οι κάτωθι βελτιώσεις:

- Μείωση κόστους 40% των λειτουργικών δαπανών.
 - Σε 1 έτος επετεύχθη απόσβεση της επένδυσης (ROI).
 - Μεγαλύτερη ευελιξία στο κλείσιμο μισθοδοσίας (έως και 10 ημέρες).
- **Kemp & Lauritzen's** – Κλάδος κατασκευών με έδρα τη Δανία [34].
- Η εταιρεία αναζητούσε να υλοποιήσει ένα ενιαίο σύστημα HCM που θα έδινε τη δυνατότητα αυτοεξυπηρέτησης σε εργαζόμενους και στελέχη, ενώ λόγω της μεγάλης κινητικότητας του προσωπικού (ποσοστό αποχώρησης 28,9%) θα έπρεπε να ενισχύει την ένταξη των νέων εργαζομένων στην εταιρεία ταυτόχρονα με την ομαλή και αποτελεσματική διαχείριση των αποχωρήσεων από αυτήν.

Με τη εφαρμογή του SAP SuccessFactors η εταιρεία κατέγραψε βελτιώσεις στα εξής KPIs:

- Εναλλαγή προσωπικού (Turnover Rate)
 - Το συνολικό ποσοστό αποχώρησης των εργαζομένων μειώθηκε από 38% σε 28%.
 - Η οικειοθελής αποχώρηση μειώθηκε από 18% σε 12%.
- Ικανοποίηση νέων εργαζομένων από τη διαδικασία ένταξης.
 - Η ικανοποίηση νέων υπαλλήλων από τη διαδικασία ένταξης μετρήθηκε στο 4 κατά μέσον όρο (κλίμακα 1-5).
- Ικανοποίηση των διοικητικών στελεχών από τις διαδικασίες HR.
 - Η ικανοποίηση της διοίκησης από τις διαδικασίες ανθρώπινου δυναμικού μετρήθηκε σε 4 κατά μέσον όρο (κλίμακα 1-5).

- Αριθμός ενεργών χρηστών στο portal του ανθρώπινου δυναμικού.
 - Το 80% του ανθρώπινου δυναμικού επισκέπτεται το portal ανθρώπινου δυναμικού.
 - Κατά τη διάρκεια της πρώτης εβδομάδας παραγωγικής λειτουργίας του SAP SuccessFactors, η εταιρεία εγκατέστησε το mobile app του SuccessFactors σε 1159 iPhones και σε 718 Android κινητά τηλέφωνα, ενώ την ίδια περίοδο συνδέθηκαν σε αυτήν 842 εργαζόμενοι.

5.2 Πλεονεκτήματα του SAP SuccessFactors HCM και οφέλη από την εφαρμογή του

Ένα τμήμα HR μπορεί να χρησιμοποιεί πολλά και διαφορετικά συστήματα, ώστε να εκτελεί και να ολοκληρώνει τις επιμέρους λειτουργίες που πρέπει μέσα σε έναν οργανισμό όπως για παράδειγμα είναι η συντήρηση μητρώου εργαζομένων, η προκήρυξη θέσεων εργασίας, η δημιουργία και καταχώρηση συνεντεύξεων, η καταχώρηση και ο έλεγχος παρουσιών/απουσιών, η καταχώρηση αδειών, η απόδοση παροχών, ο υπολογισμός μισθοδοσίας κ.ά. Πλέον όλες οι παραπάνω λειτουργίες ενσωματώνονται στις περισσότερες σύγχρονες πλατφόρμες HCM όπως είναι και το SAP SuccessFactors. Η ευρεία υιοθέτησή του παγκοσμίως [14] οφείλεται στα πλεονεκτήματα που προσφέρει και τα οποία συνοψίζονται στη συνέχεια [5] [7][18].

5.2.1 Ευελιξία – Επεκτασιμότητα

Το SAP SuccessFactors ακολουθεί μια μοντέρνα προσέγγιση με τη χρήση των λειτουργικών ενοτήτων (modules). Όπως προαναφέρθηκε, ο κάθε οργανισμός μπορεί να ενεργοποιήσει τις ενότητες που τον ενδιαφέρουν ή να απενεργοποιήσει ενότητες που πλέον δε θέλει να χρησιμοποιεί, ώστε να καλύπτει κάθε φορά τις ανάγκες που θεωρεί απαραίτητες. Αυτό προσφέρει ευελιξία σε έναν οργανισμό, καθώς οι ανάγκες του μπορεί να αλλάζουν και ο οργανισμός έχει τη δυνατότητα σε οποιαδήποτε στιγμή να ενεργοποιήσει ή απενεργοποιήσει κάποια ενότητα, παραμένοντας κάτω από την «ομπρέλα» του SAP SuccessFactors και δρέποντας τα πλεονεκτήματα που απορρέουν από τη χρήση του (κοινό UI, αποφυγή διασυνδέσεων με τρίτα συστήματα, αποφυγή νέων εκπαιδεύσεων, μειωμένο κόστος, κ.ά.).

5.2.2 Ένα ενιαίο σύστημα

Το SAP SuccessFactors, με την ενεργοποίηση όλων των ενοτήτων μπορεί να καλύψει το σύνολο των επιχειρησιακών λειτουργιών ενός τμήματος HR. Η ενοποίηση και η ενσωμάτωση όλων των λειτουργιών σε μια ενιαία πλατφόρμα έχει ως αποτέλεσμα να καλύπτονται οι ανάγκες όλων των χρηστών [35]:

- *Επαγγελματίες HR*: Η χρήση του HRMS εκτείνεται από τη βασική επεξεργασία και πρόσβαση στα δεδομένα των εργαζομένων έως την παροχή σύνθετων αναφορών βάσει δεδομένων και την αυτοματοποίηση σύνθετων εργασιών διαχείρισης ταλέντων.

- *Υπεύθυνοι προσλήψεων:* Η χρήση του HRMS παρέχει στους υπεύθυνους προσλήψεων ένα κεντρικό σημείο από το οποίο μπορούν να δημοσιεύουν αιτήσεις εργασίας, να αναζητούν υποψηφίους, καθώς και να έχουν πρόσβαση και να προσαρμόζουν τις λειτουργίες ενσωμάτωσης νέων υπαλλήλων.
- *Στελέχη/Διευθυντές:* Ακόμη και από τις κινητές συσκευές τους, οι διευθυντές μπορούν να εποπτεύουν τη δομή της ομάδας, να παρακολουθούν τον χρόνο εργασίας και τις απουσίες τους, να εγκρίνουν αιτήσεις αδειών και να παρακολουθούν την απόδοση των εργαζομένων για να διαπιστώσουν εάν χρειάζονται υποστήριξη ή ανατροφοδότηση για να τους βοηθήσουν να επιτύχουν τους στόχους τους.
- *Εργαζόμενοι:* Ένα ενιαίο και φιλικό περιβάλλον χρήσης (UI) που επιτρέπει στους εργαζομένους να επεξεργάζονται τα προσωπικά τους δεδομένα, να εισάγουν αιτήσεις αδειών, να υποβάλλουν ερωτήματα προς το HR, να εκπαιδεύονται απομακρυσμένα και στον δικό τους χρόνο ή να διαχειρίζονται τους προσωπικούς τους στόχους καριέρας και τα σχέδια ανάπτυξης δεξιοτήτων.
- *Υποψήφιοι:* Οι υποψήφιοι πλέον μπορούν να αναζητούν και να υποβάλλουν αιτήσεις για θέσεις εργασίας, να παρακολουθούν την κατάσταση των αιτήσεών τους και να αποδέχονται ψηφιακές προσφορές εργασίας χρησιμοποιώντας ακόμα και ηλεκτρονικές υπογραφές.

5.2.3 Πλατφόρμα νέφους/cloud

Από τη στιγμή που το SAP SuccessFactors βασίζεται σε υπολογιστικό νέφος ενσωματώνει και όλα τα πλεονεκτήματα της τεχνολογία όπως [3]:

- Προσβασιμότητα των χρηστών από παντού (απαιτείται πρόσβαση στο διαδίκτυο).
- Χαμηλό κόστος εγκατάστασης, καθώς δεν απαιτείται επιπλέον εξοπλισμός ή τεχνογνωσία από τον οργανισμό.
- Δεν απαιτείται κάποια συντήρηση από τον οργανισμό. Εγκαθίστανται αυτόματα συστημικές ενημερώσεις (τυπικά ανά εξάμηνο) που συνήθως αφορούν θέματα ασφάλειας και νέα χαρακτηριστικά/λειτουργικότητες.
- Εύκολη επεκτασιμότητα σε αναπτυσσόμενους οργανισμούς.

5.2.4 Ενσωματωμένα εργαλεία αναφορών και ανάλυσης δεδομένων

Το SAP SuccessFactors προσφέρει ισχυρά εργαλεία αναφορών και ανάλυσης δεδομένων ώστε να υπάρχει άμεση και αποτελεσματική πρόσβαση σε δεδομένα από τους χρήστες, να διευκολύνεται η παρακολούθηση KPIs και να λαμβάνονται τεκμηριωμένες αποφάσεις σε πραγματικό χρόνο.

5.2.5 Φιλική διεπαφή χρήστη (UI) - Αναβαθμισμένη εμπειρία χρήστη (UX)

Το SAP SuccessFactors έχει σχεδιαστεί για να έχει στο επίκεντρο τον εργαζόμενο-χρήστη. Προς αυτή την κατεύθυνση προσφέρει μία φιλική διεπαφή (UI) που απαιτεί

ελάχιστη εκπαίδευση, ενώ ταυτόχρονα προσφέρει έναν σύγχρονο και εξατομικευμένο ψηφιακό χώρο εργασίας για τον εργαζόμενο. Επιπλέον, αν λάβουμε υπόψη μας ότι ο χρήστης έχει συνεχή πρόσβαση σε δεδομένα HR (24/7) μέσα από οποιαδήποτε φορητή συσκευή (mobile app), τότε το αποτέλεσμα είναι μια αναβαθμισμένη εμπειρία χρήστη που ενισχύει το αίσθημα της εργασίας και της δημιουργικότητας.

5.2.6 Υψηλή επεκτασιμότητα και παραμετροποίηση

Το SAP SuccessFactors παρέχει υποστήριξη πολλαπλών γλωσσών (45 γλώσσες) και τοπική παραμετροποίηση (όπως νομοθεσία, μονάδες μέτρησης, πολιτιστικά χαρακτηριστικά, πολιτισμικές ιδιαιτερότητες) για πάνω από 100 χώρες. Αυτό επιτυγχάνεται καθώς η SAP διαθέτει ομάδες συμβούλων οι οποίοι παρακολουθούν τα νομοθετικά πλαίσια σε κάθε χώρα που δραστηριοποιείται, ώστε οποιαδήποτε αλλαγή σε αυτά να ενσωματώνεται στο SuccessFactors και να καθίσταται διαθέσιμη στον πελάτη-οργανισμό με κάποια επόμενη αναβάθμιση. Με αυτό τον τρόπο επιτυγχάνεται η συμμόρφωση του οργανισμού στα περισσότερα κανονιστικά ζητήματα χωρίς να απαιτείται κάποια επιπλέον παραμετροποίηση από την πλευρά του (για παράδειγμα αλλαγές στην εργατική νομοθεσία, στους φορολογικούς συντελεστές, κ.ά.) [15].

5.2.7 Ασφάλεια δεδομένων

Το SAP SuccessFactors προσφέρει ισχυρά πρότυπα ασφάλειας και συμμόρφωσης με τοπική αλλά και διεθνή νομοθεσία (GDPR, ISO κ.ά.), διασφαλίζοντας την προστασία προσωπικών δεδομένων [5].

5.2.8 Αυτοματοποίηση και αποδοτικότητα

Το SAP SuccessFactors διαθέτει ενσωματωμένες ροές εργασίες και δυνατότητες όπως Robotic Process Automation (RPA) και αυτοματοποιημένους ελέγχους και ειδοποιήσεις, με αποτέλεσμα να αυτοματοποιούνται χειροκίνητες διοικητικές εργασίες και να μειώνεται η ανάγκη χειροκίνητων παρεμβάσεων. Έτσι επιτυγχάνεται η ταχύτερη ολοκλήρωση εργασιών, η μείωση λαθών και αυξάνεται η αποδοτικότητα [6].

5.2.9 Διασύνδεση με τρίτα συστήματα

Επειδή υπάρχουν πάρα πολλές διαδικασίες που ξεφεύγουν από τα στενά όρια του ανθρώπινου δυναμικού, το SAP SuccessFactors έχει έτοιμες παραμετροποιημένες διασυνδέσεις τόσο με άλλες εφαρμογές της SAP (ολοκληρωμένο οικοσύστημα SAP) όσο και με εφαρμογές τρίτων (έτοιμα APIs). Με αυτό τον τρόπο μπορεί να υλοποιηθεί εύκολα, γρήγορα και χωρίς κίνδυνο η διασύνδεση με τρίτα συστήματα, ενώ παράλληλα μειώνεται σημαντικά το κόστος [36].

5.2.10 Συνεχής υποστήριξη και καινοτομία

Οι συνεχείς αλλαγές στη νομοθεσία σε συνδυασμό με ένα όλο και περισσότερο μεταβαλλόμενο εργασιακό περιβάλλον, «αναγκάζουν» τη SAP να ενσωματώνει λύσεις στα προϊόντα της ώστε να εξασφαλίζει συμμόρφωση ως προς τα ρυθμιστικά πλαίσια αλλά και καλύτερη εμπειρία στους χρήστες. Στο πλαίσιο αυτό, το SAP SuccessFactors προσφέρει συνεχή υποστήριξη στις λειτουργικές του ενότητες μέσα από τις

εξαμηνιαίες του αναβαθμίσεις, παράλληλα με συνεχή καινοτομία, καθώς κάθε νέα τεχνολογία που μπορεί να προσφέρει προστιθέμενη αξία στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, ενσωματώνεται στο SAP SuccessFactors. Πρόσφατα παραδείγματα ενσωμάτωσης καινοτομιών αποτελεί η προσθήκη λειτουργικότητας AI και μηχανικής μάθησης (Machine Learning), η δημιουργία του ψηφιακού βοηθού Joule, η χρήση Chatbot, τα προηγμένα εργαλεία analytics, κ.τ.λ. [5][36].

5.3 Προκλήσεις στην εφαρμογή και τη διατήρηση του SAP SuccessFactors HCM

Παρά τα σημαντικά οφέλη, ο ψηφιακός μετασχηματισμός και συγκεκριμένα η υλοποίηση ενός συστήματος διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού όπως το SAP SuccessFactors συνοδεύεται και από προκλήσεις. Οι περισσότερες από αυτές δεν σχετίζονται με την ίδια την τεχνολογία, αλλά με την αλλαγή που επιφέρει στον οργανισμό και με την πολυπλοκότητα ενσωμάτωσής της στην τρέχουσα επιχειρησιακή λειτουργία. Στη συνέχεια περιγράφονται οι κυριότερες προκλήσεις κατά την εφαρμογή του SAP SuccessFactors [37][38].

5.3.1 Διαχείριση αλλαγών (Change management)

Η εισαγωγή ενός νέου συστήματος απαιτεί αλλαγή κουλτούρας από τους εργαζόμενους, κάτι που συχνά υποτιμάται, με αποτέλεσμα να οδηγούμαστε σε χαμηλή χρήση του συστήματος ή/και σε μη τήρηση των νέων διαδικασιών, με συνέπεια την αποτυχία του ψηφιακού μετασχηματισμού. Μελέτες έχουν καταγράψει ότι η αντίσταση στην αλλαγή είναι η πιο συχνή αιτία αποτυχίας των προσπαθειών εφαρμογής ψηφιακών μετασχηματισμών. Είναι πολύ σημαντικό να υπάρχει ανοιχτή επικοινωνία με τους εργαζόμενους, ενημέρωσή τους για τους στόχους του οργανισμού, εμπέδωση από πλευράς τους της αξία και των ωφελειών του νέου συστήματος και εκπαίδευσή τους σε αυτό, προκειμένου να μειωθεί η πρόθεση αντίστασης στην αλλαγή, μέσω της εξάλειψης των αιτίων που οδηγούν σε αυτή.

5.3.2 Ακεραιότητα, ποιότητα και ασφάλεια των δεδομένων

Τα δεδομένα HR συχνά βρίσκονται διάσπαρτα σε διαφορετικά και παρωχημένα συστήματα. Πριν τη μεταφορά τους στο νέο σύστημα, θα πρέπει να γίνει καθαρισμός των δεδομένων (data cleansing) ώστε να μην υπάρχουν διπλότυπες τιμές, ελλιπή δεδομένα ή ασυνέπειες στο νέο σύστημα του οργανισμού. Επίσης, θα πρέπει να γίνουν δοκιμαστικές εκτελέσεις ώστε να εξασφαλιστεί η διατήρηση της ακεραιότητάς τους κατά τη μεταφορά. Τέλος, πολύ σημαντική πρόκληση κατά την εφαρμογή και συντήρηση ενός συστήματος HCM είναι να υπάρχουν εγγυήσεις για την ασφάλεια των δεδομένων τόσο κατά τη μεταφορά τους, όσο και κατά την παραγωγική λειτουργία του συστήματος.

5.3.3 Πολυπλοκότητα ολοκλήρωσης (integration)

Το SAP SuccessFactors κατά την εγκατάσταση και λειτουργία του πιθανότατα θα χρειαστεί να διασυνδεθεί και με άλλα συστήματα μέσα στον οργανισμό. Θα πρέπει να

έχουν ληφθεί σοβαρά υπόψη οι ανάγκες διασύνδεσής του με κάθε ένα από αυτά τα συστήματα, καθώς η ασυμβατότητα μεταξύ των συστημάτων αποτελεί συχνό λόγο που καθυστερεί να ολοκληρωθεί η υλοποίηση (όπως κατάλληλες διαεπαφές προγραμματισμού εφαρμογών (APIs), ο συγχρονισμός δεδομένων μεταξύ τους, κ.ά.).

5.3.4 Υπερβολική προσαρμογή (customization)

Αν και το SAP SuccessFactors έχει δημιουργηθεί με γνώμονα να προσφέρει τις βέλτιστες πρακτικές και λειτουργίες σε ένα τμήμα HR, πολλές φορές ζητείται από τον οργανισμό η προσαρμογή και παραμετροποίησή του. Η υπερβολική προσαρμογή του συστήματος μπορεί να οδηγήσει σε αυξημένη πολυπλοκότητα, υψηλότερο κόστος υλοποίησης και δυσκολότερη συντήρηση στο μέλλον ενώ παράλληλα υπάρχει το ρίσκο σε κάθε νέα αναβάθμιση του συστήματος να εμφανίζονται δυσλειτουργίες λόγω της προσαρμογής που έχει συντελεστεί σε αυτό. Θα πρέπει λοιπόν ο οργανισμός στα πλαίσια του ψηφιακού μετασχηματισμού να μπορεί να αξιοποιεί τις standard λειτουργίες του SAP SuccessFactors, να μετασχηματίζει παρωχημένες διαδικασίες όπου είναι εφικτό και στη συνέχεια να προχωρά σε προσαρμογή του συστήματος όπου είναι αναγκαίο.

5.3.5 Διαχείριση έργου και καταγραφή στόχων

Πριν ξεκινήσει η εφαρμογή του SAP SuccessFactors θα πρέπει να έχουν καταγραφεί ξεκάθαρα ποιοι είναι οι στόχοι που θέλει να πετύχει ο οργανισμός, ποια είναι τα προσδοκώμενα οφέλη από τη χρήση του νέου συστήματος και ποιες είναι οι απαιτήσεις της υλοποίησης. Καθώς πρόκειται για έργο ψηφιακού μετασχηματισμού, θα πρέπει να γίνει σωστή διαχείριση του έργου και να υπάρχει ισχυρή δέσμευση από τη διοίκηση, ενεργή εμπλοκή όλων των ενδιαφερομένων, τακτική παρακολούθηση της προόδου της υλοποίησης και στενή συνεργασία των εμπλεκόμενων μερών.

5.3.6 Έλλειψη ψηφιακών δεξιοτήτων

Η έλλειψη ψηφιακών δεξιοτήτων είναι και ένας από τους λόγους που οι εργαζόμενοι παρουσιάζουν αντίσταση στην αλλαγή, όπως αναφέραμε παραπάνω. Η μόνη λύση στο συγκεκριμένο ζήτημα είναι να υπάρχει σωστή και συνεχής εκπαίδευση νέων ψηφιακών δεξιοτήτων προς τους εργαζόμενους, έτσι ώστε να ενισχύεται η σταδιακή υιοθέτηση νέων εργαλείων και διαδικασιών.

Οι προκλήσεις που περιγράφηκαν ανωτέρω υπογραμμίζουν ότι η εφαρμογή του SAP SuccessFactors δεν πρέπει να στηρίζεται μόνο στην τεχνολογία αλλά πρέπει να συνοδεύεται από προσεχτικό σχεδιασμό, αλλαγή νοοτροπίας, ευελιξία διαδικασιών και κατάλληλη εκπαίδευση. Στο σημείο αυτό, ο ρόλος του HR καθίσταται κομβικός, όχι μόνο ως αποδέκτη της τεχνολογίας αλλά και ως διαχειριστή της αλλαγής για όλο τον οργανισμό.

5.4 Σύνοψη

Συμπερασματικά, η χρήση του SAP SuccessFactors μπορεί να λειτουργήσει ως καταλύτης ψηφιακού μετασχηματισμού για τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, αρκεί

να υλοποιηθεί και να χρησιμοποιηθεί σωστά. Η πλατφόρμα προσφέρει ένα σύγχρονο, επεκτάσιμο πλαίσιο για τη διαχείριση του πιο πολύτιμου κεφαλαίου κάθε οργανισμού –του ανθρώπινου δυναμικού– με τρόπο αποδοτικό και ευθυγραμμισμένο με την εκάστοτε στρατηγική. Τα παραδείγματα των οργανισμών δείχνουν ότι συμβάλλει σε απτά οφέλη αλλά ταυτόχρονα χρειάζεται σωστός σχεδιασμός, ποιοτική υλοποίηση και κυρίως διαχείριση αλλαγής ώστε να ξεπεραστούν οι όποιες προκλήσεις παρουσιαστούν και η εφαρμογή του SAP SuccessFactors να αποδώσει τα μέγιστα.

6 Συμπεράσματα και προοπτικές

6.1 Συμπεράσματα

Το ανθρώπινο δυναμικό θα αποτελεί πάντα τον πυρήνα του κάθε οργανισμού, ανεξάρτητα από τον τομέα στον οποίο δραστηριοποιείται και τις τεχνολογίες που χρησιμοποιεί. Η επιτυχία ενός ψηφιακού μετασχηματισμού σε έναν οργανισμό –όπως για παράδειγμα η υλοποίηση και εφαρμογή του SAP SuccessFactors– εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την ικανότητα των εργαζομένων να προσαρμοστούν, να εκπαιδευτούν και να αξιοποιήσουν τις νέες τεχνολογίες. Οι ίδιοι λοιπόν μετατρέπονται σε φορείς του ψηφιακού μετασχηματισμού και αυτός είναι ο λόγος που η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού πρέπει να διασφαλίσει ένα περιβάλλον συνεχούς μάθησης, ώστε οι εργαζόμενοι να διαθέτουν τις απαραίτητες δεξιότητες και να έχουν ενεργή συμμετοχή σε αυτόν.

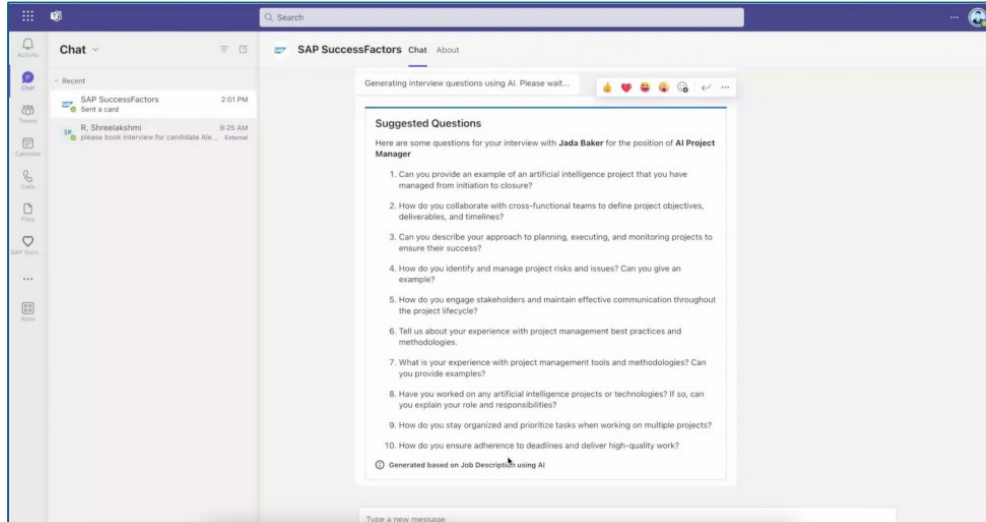
Η παρούσα εργασία ανέδειξε τη σημασία του ψηφιακού μετασχηματισμού στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού ενός οργανισμού, τους παράγοντες που τον καθιστούν απαραίτητο στη σημερινή εποχή αλλά και τις τεχνολογίες που χρησιμοποιούνται σε αυτόν. Πιο συγκεκριμένα, επικεντρώθηκε και παρουσίασε το SAP SuccessFactors HCM ως ολοκληρωμένη λύση στην επίτευξη ενός ψηφιακού μετασχηματισμού HR, αναλύοντας τις λειτουργικές ενότητες που προσφέρει και το φάσμα των επιχειρηματικών αναγκών που μπορεί να καλύψει. Η αξιολόγηση της χρήσης του σε πραγματικά επιχειρησιακά περιβάλλοντα ανέδειξε σημαντικά οφέλη όπως η αυτοματοποίηση διαδικασιών, η βελτίωση της εμπειρία των εργαζομένων και η ενίσχυση της λήψης αποφάσεων βάσει δεδομένων. Παράλληλα, επισημάνθηκαν προκλήσεις που σχετίζονται με την υλοποίηση, την αποδοχή από τους χρήστες, την ανάπτυξη δεξιοτήτων, την ασφάλεια των δεδομένων και τη συνεχή παραμετροποίηση του συστήματος.

6.2 Προοπτικές

Η SAP επενδύει στρατηγικά στην εξέλιξη του SuccessFactors με στόχο τη μετατροπή του από ένα σύστημα διαχείρισης HR σε μια πλατφόρμα Human Experience Management (HXM). Οι κύριες τάσεις στις οποίες φαίνεται ότι θέλει να επικεντρωθεί και να βελτιώσει στο μέλλον είναι [47]:

- Γενικευμένη ενσωμάτωση της Τεχνητής Νοημοσύνης (AI) και της Μηχανικής Μάθησης (ML).
 - Αύξηση δυνατοτήτων του ψηφιακού βοηθού Joule με ενσωμάτωση περισσότερων γλωσσών για υποστήριξη φυσικής γλώσσας σε όλο τον κύκλο ζωής του εργαζομένου [39].
 - Δημιουργία εξειδικευμένων agents όπως ο Performance and Goals agent [40].
 - Ενσωμάτωση της βασισμένης στην TN πλατφόρμας ψηφιακής υιοθέτησης (AI-powered Digital Adoption Platform) «WalkMe», η οποία καθοδηγεί τον χρήστη βήμα προς βήμα στη χρήση του SuccessFactors [41].

- Διευρυμένη διασύνδεση ή ενοποίηση με άλλες πλατφόρμες.
 - Εγγενής διασύνδεση του SuccessFactors με το οικοσύστημα της SAP (S/4HANA, Ariba, Concur, κ.ά.)
 - Ενοποίηση με Microsoft 365 (Teams, Outlook, κ.ά.). [42]
 - Ενοποίηση με Microsoft Azure/Entra ID. [43]



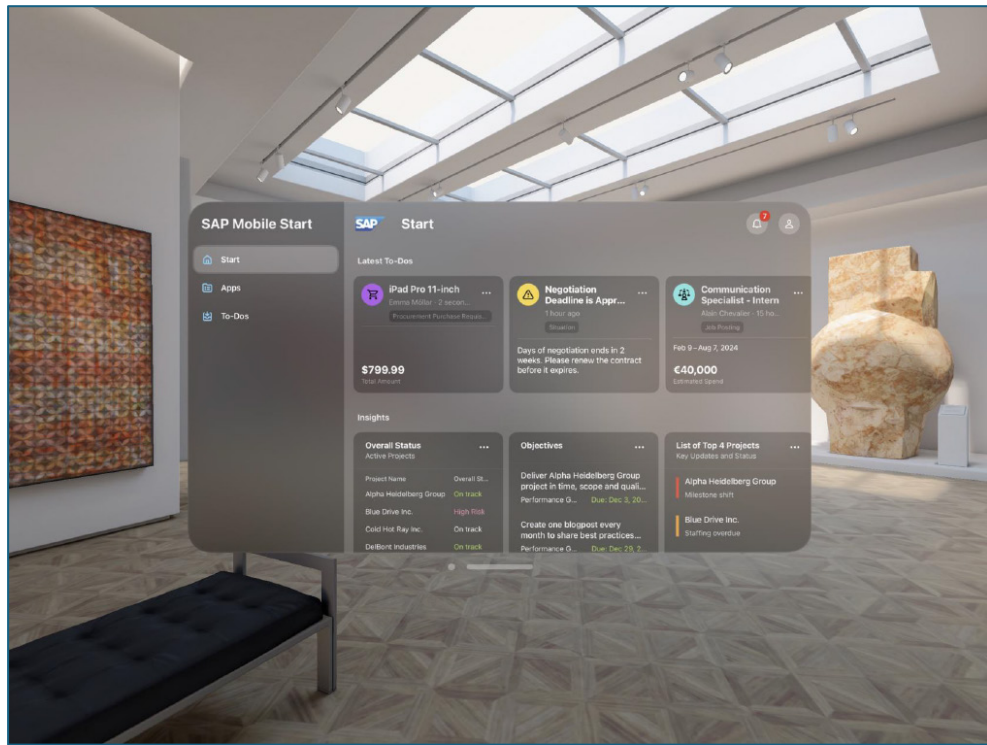
Εικόνα 77: Embedded Gen AI in MS Teams (SAP Press, 2024)

- Δημιουργία νέων λειτουργικών ενότητων και βελτίωση των υπάρχουσών.
 - Έχει ανακοινωθεί από τη SAP ότι μέσα στο 2026 θα είναι διαθέσιμο το νέο module SAP SuccessFactors Workforce Scheduling, το οποίο θα βελτιστοποιήσει τον προγραμματισμό βαρδιών βάσει ζήτησης, δεξιοτήτων, κανονισμών και διαθέσιμων πόρων στο εργατικό δυναμικό. Ο προγραμματισμός βαρδιών είναι μια ιδιαίτερα απαιτητική διαδικασία κατά την οποία το τμήμα HR θα πρέπει να [44]:
 - Προβλέπει τις ανάγκες του εργατικού δυναμικού με προγραμματισμό βάσει ζήτησης.
 - Αντιστοιχίζει βάρδιες βάσει δεξιοτήτων, πιστοποιήσεων και διαθεσιμότητας.
 - Αναπροσαρμόζει άμεσα τον προγραμματισμό σε περιπτώσεις απρόβλεπτων αλλαγών με ορατότητα και πληροφορίες πραγματικού χρόνου.

Θα υπάρχει διασύνδεση ώστε η πληροφορία για την εργασία στις βάρδιες να διατίθεται άμεσα και στις υπόλοιπες ενότητες, όπως στην ωρομέτρηση και τη μισθοδοσία.

- Τον Σεπτέμβριο του 2025 η SAP εξαγόρασε την εταιρεία SmartRecruiters (Recruiting AI Company) με πελάτες όπως η Amazon, Visa, McDonald's. Αυτό αποτελεί τεκμήριο της διάθεσής της να βελτιώσει την υφιστάμενη ενότητα του SAP SuccessFactors Recruiting, ενσωματώνοντας νέες καινοτομίες από εξειδικευμένες εταιρείες στον τομέα αυτόν [45].

- SuccessFactors Enterprise Service Management: Σύστημα διαχείρισης αιτημάτων (ticketing system) για θέματα HR, υποβοηθούμενο από AI για αυτοματοποιημένη επίλυση ή δρομολόγηση των αιτημάτων [46].
- Συνεχής βελτίωση εμπειρίας χρήστη
 - Εικονική και Επαυξημένη Πραγματικότητα (VR/AR/MR): Χρήση για εκπαίδευση εργαζομένων, εξάσκηση soft skills (σενάρια, προσομοιώσεις ασφάλειας, κ.ά.) [48].



Εικόνα 78: UX in Apple Vision (SAP Press, 2024)

- Βελτίωση διεπαφής χρήστη με μεγαλύτερη εξατομίκευση ανά χρήστη και ανάπτυξη Mobile Apps [49].
- Εξελιγμένα HR Analytics
 - People Intelligence: Υπηρεσία που βασίζεται στο SAP Business Data Cloud (ενοποίηση δεδομένων HR με δεδομένα άλλων συστημάτων όπως οικονομικά, αποθήκες, κ.ά.) και παρέχει στους χρήστες μια ενοποιημένη εικόνα για δείκτες HR σε σχέση με άλλους δείκτες του οργανισμού (πχ πώση ή έλλειψη δεξιοτήτων επηρεάζει κάποια οικονομικά αποτελέσματα) [40].
- Έμφαση στην ασφάλεια και συμμόρφωση [50].
 - Ενίσχυση υποδομών νέφους.
 - Αναβαθμισμένη ασφάλεια στην αυθεντικοποίηση μέσω SAP Cloud Identity Services (και Microsoft Entry ID).
 - Συνεχής συμμόρφωση με απαιτήσεις απορρήτου δεδομένων και νομοθεσίας.
- Έμφαση στη δεοντολογία και στη βιωσιμότητα.

Ένα σύγχρονο HR είναι υπεύθυνο για τον ρόλο του οργανισμού μέσα σε μια κοινωνία και θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη τους παρακάτω κύριους άξονες:

- Διαφορετικότητα, Ισότητα, Συμπερίληψη (Diversity, Equity, Inclusion – DEI): Θα πρέπει να προσφέρεται λειτουργικότητα “Business Beyond Bias” ώστε να μειωθεί η μεροληψία ανάμεσα στους εργαζομένους [51][52].
 - Προαιρετική απόκρυψη προσωπικών στοιχείων στα βιογραφικά.
 - Analytics που φανερώσουν τυχόν μεροληψίες ή προκαταλήψεις και επισημαίνουν αποκλίσεις (πχ σε αξιολογήσεις, προαγωγές, προσλήψεις).
 - Παρακολούθηση στόχων DEI (πχ % γυναικών σε θέσεις στελεχών).
- Βιωσιμότητα (Environmental, Social, Governance – ESG): Προσφέρει εργαλεία αναφορών και στοχοθεσίας που αφορούν στοιχεία του ESG για το ανθρώπινο δυναμικό [53][54].
 - Διαφορετικότητα εργαζομένων.
 - Εκπαίδευση και ανάπτυξη.
 - Αμοιβές και ισότητα.

6.3 Επίλογος

Η εργασία αυτή προσπάθησε να καλύψει το θέμα του ψηφιακού μετασχηματισμού της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού με τη χρήση του SAP SuccessFactors, μέσω βιβλιογραφικής ανασκόπησης. Στο πλαίσιο αυτό καταγράφηκαν οι δυνατότητες του SAP SuccessFactors με όσο το δυνατόν μεγαλύτερη λεπτομέρεια, ώστε να γίνει κατανοητό το εύρος των λύσεων που προσφέρει στο τμήμα HR ενός οργανισμού καθώς και τη συνεχή εξέλιξη και βελτίωση αυτών.

Θα ήταν ενδιαφέρον να πραγματοποιηθεί περαιτέρω έρευνα στο θέμα, ιδίως με μελέτη στο πεδίο: ενδεικτικά θα μπορούσε, σε έναν οργανισμό που έχει ενσωματώσει το SAP SuccessFactors, να γίνει ενδελεχής καταγραφή μετρήσιμων αποτελεσμάτων ανά επιχειρησιακή λειτουργία HR, ώστε να εξαχθούν σχετικά συμπεράσματα, π.χ. να γίνει αντιπαραβολή των αποτελεσμάτων πριν και μετά την ενσωμάτωση AI σε αυτά. Η αντιπαραβολή αυτή θα έδινε χρήσιμα στοιχεία και στη διοίκηση του οργανισμού όσο αφορά τη λειτουργία του αλλά και στην ίδια τη SAP όσο αφορά το μέλλον της πλατφόρμας.

Μια ακόμα κατεύθυνση για μελλοντική έρευνα θα μπορούσε να είναι μία αντίστοιχη βιβλιογραφική παρουσίαση άλλων συστημάτων HCM, ώστε ο αναγνώστης να αποκτήσει μια καλύτερη εικόνα των επιχειρησιακών λειτουργιών στα οποία εστιάζουν τα συστήματα αυτά και ίσως μια αντιπαραβολή με το οικοσύστημα της SAP και το SuccessFactors.

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός στη Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού με τη χρήση του SAP SuccessFactors συνιστά όχι μόνο τεχνολογική καινοτομία αλλά και πολιτισμική αλλαγή/αλλαγή κουλτούρας. Η αποτελεσματική αξιοποίηση των δυνατοτήτων της πλατφόρμας επιτρέπει στις επιχειρήσεις να αναπτυχθούν, να διασφαλίσουν την

ευημερία των εργαζομένων και να ανταποκριθούν με επιτυχία στις προκλήσεις της σύγχρονης αγοράς εργασίας. Ο δρόμος προς το μέλλον της εργασίας περνάει αναπόφευκτα μέσα από τον ψηφιακό μετασχηματισμό και την επένδυση στο ανθρώπινο δυναμικό, με όχημα τεχνολογίες αιχμής όπως το SAP SuccessFactors.

7 Βιβλιογραφία

- [1] Precedence Research. (2025). *Precedence Research - Advisory, Research & Reports*. <https://www.precedenceresearch.com/>
- [2] Global Market Insights. (2025). *Human Capital Management (HCM) Market Size - By Offering (Software, Services), By Deployment Mode (On-Premises, Cloud), By End-User (BFSI, Government, Manufacturing, IT & Telecom, Consumer Goods & Retail, Healthcare), By Enterprise Size & Forecast, 2024 – 2032*. <https://www.gminsights.com/industry-analysis/human-capital-management-market>
- [3] IT Convergence. (2021). *Cloud Based HCM Software vs. On-Premise HCM*. <https://www.itconvergence.com/blog/comparing-saas-vs-on-premise-hr-systems/>
- [4] SAP. (2025). *SAP Software Solutions / Business Applications and Technology*. <https://www.sap.com/index.html>
- [5] Grubb, A. and Marson, L. (2020). *SAP SuccessFactors An Introduction*. 3rd edition. SAP Press. <https://learning.sap-press.com/sap-successfactors>
- [6] Hayes, M. (2025). *HR digital transformation strategy: A guide*. <https://www.ibm.com/think/insights/hr-digital-transformation-strategy>
- [7] Bhatti, S. M. and Faqirah, R. M. and Ullah, S. M. (2025). *The Future of HR: Exploring the Benefits and Challenges of Digital Transformation*. International Journal of Engineering, Business and Management (IJEEM). https://aipublications.com/uploads/issue_files/6IJEEM-MAR20252-TheFuture.pdf
- [8] SAP. (2025). *What is digital transformation?* <https://www.sap.com/resources/what-is-digital-transformation>
- [9] Al-Tikriti, A. S. and Amir Fadel (2025). *Digital Transformation in HR How Technology is Shaping the Future of Global Workforce Management*. Journal of Global Human Resource Management (JOGHRM). <https://openjournalshub.com/>
- [10] TalenTeam. (2026). *The Role of HR in Driving Digital Transformation: A SAP SuccessFactors Perspective*. <https://talenteam.com/blog/the-role-of-hr-in-driving-digital-transformation-a-sap-successfactors-perspective/>
- [11] Wikiwand. (2025). *SAP SuccessFactors*. https://www.wikiwand.com/en/articles/SAP_SuccessFactors
- [12] Das, S. (2023). *SAP SuccessFactors Growth Story: From Startup to Global Leader*. <https://www.linkedin.com/pulse/sap-successfactors-growth-story-from-startup-global-leader-sutap-das>

- [13] Rowan, L. and Guinn, S. and Sullivan, C. and Mahowald, R. (2011). *SAP Acquires SuccessFactors for \$3.4Billion*. International Data Corporation (IDC). <https://my.idc.com/downloads/lcUS23189711.pdf>
- [14] SAP. (2025). *What are SAP SuccessFactors solutions?*. <https://www.sap.com/uk/products/hcm/about-successfactors.html>
- [15] SAP. (2026). *SAP SuccessFactors Employee Central Payroll Natively Supports 50 Locales*. <https://news.sap.com/2023/12/sap-successfactors-employee-central-payroll-supports-50-locales/>
- [16] SAP. (2026). *SAP Enable Now*. <https://www.sap.com/products/hcm/enable-now.html>
- [17] SAP. (2026). *SAP SuccessFactors Time Tracking features*. <https://www.sap.com/products/hcm/employee-time-tracking-software/features.html>
- [18] Pillutla, T. B. (2025). *Enhancing HR Operations with SAP SuccessFactors and AI-Driven Automation*. International Journal of Computer Trends and Technology (IJCTT). <https://ijcttjournal.org/2025/Volume-73%20Issue-4/IJCTT-V73I4P109.pdf>
- [19] SAP. (2026). *Leveraging AI capabilities in SAP SuccessFactors*. <https://learning.sap.com/learning-journeys/explore-sap-successfactors-solutions/leveraging-ai-capabilities-in-sap-successfactors>
- [20] Parasa, K. S. (2021). *GenAI usage in SAP Success Factors*. International Journal of Science and Research (IJSR). https://www.academia.edu/126616397/GenAI_usage_in_SAP_Success_Factors
- [21] Parasa K. S. and Jadugala, S. (2023). *Enabling Joule in SAP Success Factors: A New Frontier in Employee Experience*. International Journal of Science and Research (IJSR). <https://www.ijsr.net/getabstract.php?paperid=SR231210213930>
- [22] SAP. (2026). *SAP SuccessFactors Mobile Features*. <https://help.sap.com/docs/successfactors-mobile/mobile-feature-matrix-and-faq/sap-successfactors-mobile-features#loio1c1be665d25044c9a939a1219f09d252>
- [23] SAP. (2026). *AI Applicant Screening in SAP SuccessFactors: A New Level of Support for Recruiters*. <https://community.sap.com/t5/human-capital-management-blog-posts-by-members/ai-applicant-screening-in-sap-successfactors-a-new-level-of-support-for/ba-p/14176313>
- [24] Parasa, M. (2023). *Transforming Employee Onboarding in SAP SuccessFactors: The Role of AI-Driven Virtual Assistants in Enhancing*

- Engagement and Efficiency*. Journal of Scientific and Engineering Research (JSAER). <https://jsaer.com/download/vol-10-iss-10-2023/JSAER2023-10-10-203-206.pdf>
- [25] Parasa, K. S. (2022). *The Power of Talent Intelligent Hub in SAP Success Factors*. Journal of Scientific and Engineering Research (JSAER). [https://www.academia.edu/126621662/The Power of Talent Intelligent Hub in SAP Success Factors](https://www.academia.edu/126621662/The_Power_of_Talent_Intelligent_Hub_in_SAP_Success_Factors)
- [26] SAP. (2026). *Exploring the AI capabilities available in Performance Management*. <https://learning.sap.com/courses/sap-successfactors-performance-and-goals-academy/exploring-the-ai-capabilities-available-in-performance-management-1>
- [27] Parasa, M. (2023). *Revolutionizing Performance Management in SAP SuccessFactors: Integrating AI for Goal Alignment and Continuous Feedback*. International Research Journal of Innovations in Engineering and Technology (IRJIET). https://www.irjiet.com/common_src/article_file/IRJIET7110971749262554.pdf
- [28] Parasa, M. (2024). *Designing Equitable Compensation Models SAP SuccessFactors: The Role of AI in Performance-Based Pay Structures*. Journal of Scientific and Engineering Research (JSAER). <https://jsaer.com/download/vol-11-iss-3-2024/JSAER2024-11-3-20-23.pdf>
- [29] SAP. (2026). *SAP SuccessFactors Customer Success Collection*. <https://www.sap.com/documents/2025/02/a6c8d7cb-f57e-0010-bca6-c68f7e60039b.html>
- [30] SAP. (2026). *Atturra: Revolutionising employee engagement and growth with a scalable HR solution*. <https://www.sap.com/asset/dynamic/2024/05/fc872889-be7e-0010-bca6-c68f7e60039b.html>
- [31] SAP. (2026). *Bank Islam: Banking on an HR transformation in the cloud to underpin a dynamic workplace where employees reach their potential*. <https://www.sap.com/asset/dynamic/2024/12/a48aa31c-e77e-0010-bca6-c68f7e60039b.html>
- [32] SAP. (2026). *Government of Ras Al Khaimah: Building a digital society with innovative online and mobile public services*. <https://www.sap.com/asset/dynamic/2024/05/824b48ec-bf7e-0010-bca6-c68f7e60039b.html>
- [33] SAP. (2026). *Ocean Network Express: Harmonizing HR processes to enable efficient and compliant HR management*.

- <https://www.sap.com/asset/dynamic/2025/07/98c91dd3-147f-0010-bca6-c68f7e60039b.html>
- [34] Effective People. (2026). *Kemp & Lauritzen's HR Digitalization Journey With SAP SuccessFactors*. <https://www.effectivepeople.com/case-studies/services/kemp-lauritzen-hr-digitalization-journey-with-sap-successfactors>
- [35] Hayes, M. and Downie, A. *What is SAP SuccessFactors?*. <https://www.ibm.com/think/topics/sap-successfactors>
- [36] SAP. (2026). *What is SAP SuccessFactors?*. <https://www.sap.com/products/hcm/what-is-sap-successfactors.html>
- [37] Bukhari, S.M.K. (2025). *A Case Study About SAP SuccessFactors Implementation in a Global Multinational – Lessons Learned and Best Practices*. <https://www.linkedin.com/pulse/case-study-sap-successfactors-implementation-global-lessons-bukhari-gizuf/>
- [38] Bukhari, S.M.K. (2025). *Top 5 Challenges When Implementing SuccessFactors – and How to Overcome Them*. <https://www.linkedin.com/pulse/top-5-challenges-when-implementing-successfactors-how-bukhari-0j5tf/>
- [39] SAP. (2026). *Joule Multi Language Support*. <https://help.sap.com/docs/joule/capabilities-guide/joule-multi-language-support>
- [40] SAP. (2026). *Leading HR with Confidence: Unlocking AI, Skills, and People Insights in the SAP SuccessFactors 2H 2025 Release*. <https://news.sap.com/2025/10/sap-successfactors-2h-2025-release-ai-skills-people-insights/>
- [41] SAP. (2025). *Exploring WalkMe Digital Adoption Platform*. <https://learning.sap.com/courses/introducing-business-transformation-management-for-enterprise-architects/exploring-walkme-1>
- [42] SAP. (2026). *Integrating SAP SuccessFactors with Microsoft 365*. <https://help.sap.com/docs/successfactors-platform/integrating-sap-successfactors-with-microsoft-365/integrating-sap-successfactors-with-microsoft-365>
- [43] SAP. (2026). *How Microsoft Entra provisioning integrates with SAP SuccessFactors*. <https://learn.microsoft.com/en-us/entra/identity/app-provisioning/sap-successfactors-integration-reference>
- [44] SAP. (2026). *SAP SuccessFactors Workforce Scheduling*. <https://www.sap.com/greece/products/hcm/workforce-scheduling.html>

- [45] SAP. (2025). *SAP Completes Acquisition of SmartRecruiters*. <https://news.sap.com/2025/09/sap-completes-smartrecruiters-acquisition/>
- [46] SAP. (2026). *1H 2025 Release: Introducing SAP SuccessFactors Enterprise Service Management*. <https://community.sap.com/t5/human-capital-management-blog-posts-by-sap/1h-2025-release-introducing-sap-successfactors-enterprise-service/ba-p/14110479>
- [47] SAP. (2025). *SAP Recognized as a Leader in the 2025 Gartner® Magic Quadrant™ for Cloud HCM Suites for 1,000+ Employee Enterprises*. <https://news.sap.com/2025/09/sap-leader-gartner-magic-quadrant-cloud-hcm-suites-1000-employee-enterprises/>
- [48] SAP. (2025). *Apple Vision Pro is available – SAP Mobile Start V1.10 is ready*. <https://community.sap.com/t5/technology-blog-posts-by-sap/apple-vision-pro-is-available-sap-mobile-start-v1-10-is-ready/ba-p/13583357>
- [49] SAP. (2025). *Delivering a People-Centered User Experience with SAP SuccessFactors Solutions*. [People-Centered UX with SAP SuccessFactors | SAP News Center](https://www.sap.com/newsroom/2025/09/people-centered-ux-with-sap-successfactors)
- [50] HRFuture. (2025). *Future of HR: Key SAP SuccessFactors Changes for 2025 & 2026*. <https://www.hrfuture.net/strategy-operations/hr-trends-trending/future-of-hr-key-sap-successfactors-changes-for-2025-2026/>
- [51] Clarity Solutions. (2025). *Diversity, Equity, and Inclusion in SAP SuccessFactors: A Step Forward*. <https://clarity-solutions.de/en/insight/diversity-equity-inclusion-sap-successfactors/>
- [52] SAP. (2025). *Supporting DEI&B with SAP SuccessFactors Solutions*. <https://www.sap.com/documents/2018/11/d6076232-6f7d-0010-87a3-c30de2ffd8ff.html#:~:text=Learn%20about%20SAP%20SuccessFactors%20solutions%20leverage%20the,company%20culture%20and%20employee%20experience.%202.%2050%25>
- [53] Zalaris Consulting. (2025). *ESG workforce reporting with SAP SuccessFactors*. <https://zalaris.com/consulting/sap-hcm-services/eu-pay-transparency/esg-reporting>
- [54] 2BM. (2025). *Unlocking ESG Excellence: Navigating EU Legislative Requirements with SuccessFactors*. <https://2bm.com/navigating-eu-legislative-requirements-with-successfactors/>