



Σχολή Κοινωνικών Επιστημών

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών

Τραπεζική, Χρηματοοικονομική και Χρηματοοικονομική Τεχνολογία
(Fintech)

Διπλωματική Εργασία

«Ο ρόλος της Τεχνητής Νοημοσύνης στην Αξιολόγηση και Επιλογή Προσωπικού στις
Εταιρείες: Αποτελεσματικότητα και Ηθικά Διλήμματα»

Μαρία Ελένη Κατηφόρη

Επιβλέπων καθηγητής: Γεώργιος Δότσης

Αθήνα 2026

Η παρούσα εργασία αποτελεί πνευματική ιδιοκτησία του/της φοιτητή/φοιτήτριας («συγγραφέας/δημιουργός») που την εκπόνησε. Στο πλαίσιο της πολιτικής ανοικτής πρόσβασης ο συγγραφέας/δημιουργός εκχωρεί στο ΕΑΠ, μη αποκλειστική άδεια χρήσης του δικαιώματος αναπαραγωγής, προσαρμογής, δημόσιου δανεισμού, παρουσίασης στο κοινό και ψηφιακής διάχυσής τους διεθνώς, σε ηλεκτρονική μορφή και σε οποιοδήποτε μέσο, για διδακτικούς και ερευνητικούς σκοπούς, άνευ ανταλλάγματος και για όλο το χρόνο διάρκειας των δικαιωμάτων πνευματικής ιδιοκτησίας. Η ανοικτή πρόσβαση στο πλήρες κείμενο για μελέτη και ανάγνωση δεν σημαίνει καθ' οιονδήποτε τρόπο παραχώρηση δικαιωμάτων διανοητικής ιδιοκτησίας του συγγραφέα/δημιουργού ούτε επιτρέπει την αναπαραγωγή, αναδημοσίευση, αντιγραφή, αποθήκευση, πώληση, εμπορική χρήση, μετάδοση, διανομή, έκδοση, εκτέλεση, «μεταφόρτωση» (downloading), «ανάρτηση» (uploading), μετάφραση, τροποποίηση με οποιονδήποτε τρόπο, τμηματικά ή περιληπτικά της εργασίας, χωρίς τη ρητή προηγούμενη έγγραφη συναίνεση του συγγραφέα/δημιουργού. Ο συγγραφέας/δημιουργός διατηρεί το σύνολο των ηθικών και περιουσιακών του δικαιωμάτων.



«Ο ρόλος της Τεχνητής Νοημοσύνης στην Αξιολόγηση και Επιλογή Προσωπικού στις
Εταιρείες: Αποτελεσματικότητα και Ηθικά Διλήμματα»

Μαρία Ελένη Κατηφόρη

Επιτροπή Επίβλεψης Διπλωματικής Εργασίας

Επιβλέπων Καθηγητής

Συν-Επιβλέπων Καθηγητής

ΓΕΩΡΓΙΟΣ ΔΟΤΣΗΣ

ΚΑΙΝΟΥΡΓΙΟΣ ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ

«Στην οικογένειά μου που με στηρίζει
όλα αυτά τα χρόνια»

Περίληψη:

Η ταχεία εξέλιξη της Τεχνητής Νοημοσύνης (ΤΝ) έχει επιφέρει ουσιαστικές μεταβολές στον τομέα της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (Human Resource Management – HRM), επηρεάζοντας καθιερωμένες πρακτικές και ενσωματώνοντας νέες δυνατότητες αυτοματοποίησης, ανάλυσης δεδομένων και υποστήριξης λήψης αποφάσεων. Στο πλαίσιο αυτό, η παρούσα διπλωματική εργασία διερευνά τη συμβολή της ΤΝ στις διαδικασίες επιλογής και αξιολόγησης προσωπικού, δίνοντας έμφαση τόσο στην αποτελεσματικότητα των σχετικών εφαρμογών όσο και στα ηθικά ζητήματα που προκύπτουν από τη χρήση τους.

Ειδικότερα, αναλύεται το θεωρητικό υπόβαθρο της ΤΝ και του HRM, παρουσιάζονται ενδεικτικές εφαρμογές σε διεθνές επίπεδο και εξετάζονται κρίσιμες διαστάσεις όπως η αλγοριθμική προκατάληψη, η διαφάνεια στη λήψη αποφάσεων, η προστασία προσωπικών δεδομένων και η συμμόρφωση με το ευρωπαϊκό κανονιστικό πλαίσιο. Μέσα από τη συνδυαστική προσέγγιση βιβλιογραφικής ανασκόπησης και εμπειρικής διερεύνησης, αναδεικνύονται τόσο οι προκλήσεις όσο και οι ευκαιρίες που συνοδεύουν την ενσωμάτωση της ΤΝ στο HRM, με στόχο την επίτευξη ισορροπίας μεταξύ τεχνολογικής εξέλιξης και ανθρώπινης διάστασης.

Λέξεις – Κλειδιά:

Τεχνητή Νοημοσύνη, Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού, Επιλογή Προσωπικού, Αξιολόγηση Απόδοσης, Αλγοριθμική Προκατάληψη, Επεξηγήσιμη Τεχνητή Νοημοσύνη, Ηθικά Διλήμματα, GDPR, AI Act, Ψηφιακός Μετασχηματισμός

Abstract:

The rapid development of Artificial Intelligence (AI) has brought significant changes to the field of Human Resource Management (HRM), transforming traditional practices and introducing new capabilities in automation, data analysis, and decision-making support. Within this context, this thesis explores the role of AI in recruitment and employee evaluation processes, focusing both on the effectiveness of its applications and the ethical challenges arising from its use.

More specifically, the study examines the theoretical background of AI and HRM, presents indicative applications at an international level, and investigates key issues such as algorithmic bias, transparency in decision-making, data protection, and compliance with the European regulatory framework. Through a combined approach of literature review and empirical analysis, the study highlights both the challenges and the opportunities associated with the integration of AI in HRM, aiming to achieve a balance between technological advancement and the human dimension.

Keywords:

Artificial Intelligence, Human Resource Management, Recruitment and Selection, Performance Appraisal, Algorithmic Bias, Explainable Artificial Intelligence, Ethical Dilemmas, GDPR, AI Act, Digital Transformation

Πίνακας περιεχομένων

Περίληψη:.....	4
Abstract:.....	5
Εισαγωγή.....	7
1. Σκοπός και Στόχοι της Διπλωματικής Εργασίας.....	8
1.1 Σημασία του Θέματος και Δικαιολόγηση του Ενδιαφέροντος.....	8
1.2 Μεθοδολογία και Προσέγγιση της Έρευνας	8
1.3 Δομή της Εργασίας	9
2. Ορισμοί και Βασικές Έννοιες	10
2.1 Ο ρόλος της TN στη διαμόρφωση νέων μοντέλων HRM	11
2.2 Σύνδεση HRM με τον Ψηφιακό Μετασχηματισμό των Επιχειρήσεων	12
3. Η Τεχνητή Νοημοσύνη στην Επιλογή και Αξιολόγηση Προσωπικού	13
3.1 Εφαρμογές της TN στη Διαδικασία Πρόσληψης	13
3.2 Χρήση TN στην Αξιολόγηση Απόδοσης και Συμπεριφοράς	14
3.3 Πλεονεκτήματα και Περιορισμοί της Χρήσης TN στο HRM	15
3.4 Επιπτώσεις στην Οργανωσιακή Κουλτούρα και στη Λήψη Αποφάσεων	20
4. Ηθικά και Νομικά Ζητήματα από τη Χρήση TN στο HR	21
4.1 Αλγοριθμικές Προκαταλήψεις και Ζητήματα Δικαιοσύνης	21
4.2 Διαφάνεια, Εξηγησιμότητα και Υπευθυνότητα Αλγορίθμων	21
4.3 Προστασία Προσωπικών Δεδομένων και Συμμόρφωση με τον GDPR.....	22
4.4 Το Ευρωπαϊκό Ρυθμιστικό Πλαίσιο	22
4.5 Ηθικά Διλήμματα και Ανθρωποκεντρική Προσέγγιση στην TN	22
5. Εμπειρική και Βιβλιογραφική Ανάλυση	23
5.1 Μελέτες Περιπτώσεων από Διεθνείς Οργανισμούς	24
5.2 Παραδείγματα Εφαρμογής TN στο HR σε Επιχειρήσεις Διαφόρων Κλάδων	24
5.3 Αποτελέσματα Πρωτογενούς Έρευνας (Ερωτηματολόγιο)	24
5.4 Συζήτηση Συμπερασμάτων.....	34
5.5 Περιορισμοί και προτάσεις για μελλοντική έρευνά.....	35
5.6 Πρακτικές Προεκτάσεις για οργανισμούς και επαγγελματίες HR.....	35
6. Συμπεράσματα.....	36
Παράρτημα.....	37
Βιβλιογραφία.....	

Εισαγωγή

Η Τεχνητή Νοημοσύνη (TN) συγκαταλέγεται στις πιο καθοριστικές τεχνολογικές εξελίξεις της σύγχρονης εποχής, επηρεάζοντας σε μεγάλο βαθμό τόσο την επιχειρηματική δραστηριότητα όσο και το ευρύτερο κοινωνικό περιβάλλον. Οι εφαρμογές της μετασχηματίζουν τον τρόπο με τον οποίο εργαζόμαστε, επικοινωνούμε και λαμβάνουμε αποφάσεις, καθώς διευκολύνουν την αυτοματοποίηση διαδικασιών, την αξιοποίηση μεγάλων όγκων δεδομένων και την ανάπτυξη προβλεπτικών μοντέλων.

Στο πλαίσιο της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (Human Resource Management – HRM), η TN αποκτά ολοένα και πιο σημαντικό ρόλο, συμβάλλοντας ουσιαστικά στις διαδικασίες προσλήψεων, αξιολόγησης και ανάπτυξης εργαζομένων. Η αξιοποίησή της συνδέεται με τεχνολογίες όπως η μηχανική μάθηση (machine learning), η επεξεργασία φυσικής γλώσσας (Natural Language Processing – NLP), τα chatbots και τα εργαλεία ανάλυσης δεδομένων.

Πιο συγκεκριμένα, τα predictive analytics αξιοποιούν ιστορικά δεδομένα για την πρόβλεψη μελλοντικών τάσεων, όπως η απόδοση και η αποχώρηση εργαζομένων, ενώ τα video analytics χρησιμοποιούνται σε ορισμένες περιπτώσεις για την ανάλυση βιντεοσκοπημένων συνεντεύξεων. Μέσω αυτών των τεχνολογιών επιδιώκεται η μείωση του χρόνου εκτέλεσης χρονοβόρων εργασιών, η ενίσχυση της συνέπειας στις διαδικασίες αξιολόγησης και η υποστήριξη πιο τεκμηριωμένων αποφάσεων.

Παράλληλα, το HR εξελίσσεται προς ένα πιο data-driven μοντέλο λειτουργίας, όπου οι αποφάσεις βασίζονται σε εμπειρικά δεδομένα και αναλυτικά εργαλεία. Σε αυτό το πλαίσιο, η TN και τα people analytics μπορούν να βελτιώσουν την ποιότητα των προσλήψεων, να συμβάλουν στην πρόβλεψη της απόδοσης και να ενισχύσουν τη στρατηγική διαχείριση ταλέντου, αναβαθμίζοντας τον ρόλο του HR ως στρατηγικού συνεργάτη της διοίκησης.

Ωστόσο, η TN δεν στοχεύει στην αντικατάσταση των επαγγελματιών του HR, αλλά στην υποστήριξή τους μέσω εργαλείων που ενισχύουν πιο ανθρώπινες, δίκαιες και τεκμηριωμένες πρακτικές. Παρ' όλα αυτά, η ενσωμάτωσή της συνοδεύεται από σημαντικά ηθικά και κοινωνικά ζητήματα, όπως η πιθανή μεροληψία των αλγορίθμων, η περιορισμένη διαφάνεια στη λήψη αποφάσεων, η προστασία των προσωπικών δεδομένων και η ευθύνη για κρίσιμες επιλογές που επηρεάζουν άμεσα τους ανθρώπους.

Συνεπώς, οι οργανισμοί καλούνται να επιτύχουν ισορροπία μεταξύ της αξιοποίησης των τεχνολογικών δυνατοτήτων και της διατήρησης θεμελιωδών ανθρώπινων αξιών. Στο πλαίσιο αυτό, η παρούσα εργασία επικεντρώνεται στην κριτική διερεύνηση της χρήσης της Τεχνητής Νοημοσύνης στις διαδικασίες επιλογής και αξιολόγησης προσωπικού στον τομέα της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.

1. Σκοπός και Στόχοι της Διπλωματικής Εργασίας

Η παρούσα εργασία αποσκοπεί στην ανάλυση του ρόλου της Τεχνητής Νοημοσύνης (TN) στις διαδικασίες επιλογής και αξιολόγησης προσωπικού, εστιάζοντας τόσο στην αποδοτικότητα των εφαρμογών της όσο και στις ηθικές και νομικές προεκτάσεις που συνδέονται με τη χρήση της. (Marr, 2024; Eubanks, 2022).

Ειδικότερα, η εργασία επιδιώκει:

- να αποσαφηνίσει βασικές έννοιες, όπως η TN, τα People Analytics και το data-driven HR,
- να αναλύσει εφαρμογές της TN στη στελέχωση και στην αξιολόγηση προσωπικού,
- να εξετάσει ζητήματα αλγοριθμικής προκατάληψης, διαφάνειας και λογοδοσίας (Raghavan et al., 2020; Mehrabi et al., 2021),
- να διερευνήσει τη σημασία της συμμόρφωσης με το ευρωπαϊκό κανονιστικό πλαίσιο (GDPR, AI Act).

Η παρούσα έρευνα δεν προσεγγίζει την TN ως μια απόλυτη ή αυτάρκη λύση, αλλά ως εργαλείο που μπορεί να ενισχύσει ουσιαστικά τις λειτουργίες του HR, υπό την προϋπόθεση ότι εφαρμόζεται με κατάλληλη διακυβέρνηση, σαφείς διαδικασίες και ανθρώπινη εποπτεία (Floridi et al., 2018; Hunkenschroer & Luetge, 2022).

1.1 Σημασία του Θέματος και Δικαιολόγηση του Ενδιαφέροντος

Η ραγδαία ανάπτυξη της Τεχνητής Νοημοσύνης στον χώρο των επιχειρήσεων, και ειδικότερα στο HRM, καθιστά το υπό εξέταση θέμα ιδιαίτερα επίκαιρο. Η αξιοποίηση εργαλείων TN για την αυτοματοποίηση και την ενίσχυση κρίσιμων διαδικασιών — όπως το screening βιογραφικών, η υποστήριξη αποφάσεων στη στελέχωση, η ανάλυση δεδομένων απόδοσης και η βελτίωση της εμπειρίας των υποψηφίων — μετασχηματίζει σταδιακά τις παραδοσιακές πρακτικές της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (Eubanks, 2022; Marr, 2024).

Παράλληλα, η υιοθέτηση πρακτικών data-driven HR και People Analytics συνδέεται με τη μετάβαση του HR σε πιο στρατηγικό ρόλο, μέσω αναλύσεων που δεν περιορίζονται στην περιγραφή του παρελθόντος, αλλά υποστηρίζουν και προληπτικές παρεμβάσεις (Khan & Millner, 2023; Marr, 2024). Ο όρος data-driven HR περιγράφει μια προσέγγιση λήψης αποφάσεων που βασίζεται στην αξιοποίηση και συστηματική ανάλυση δεδομένων, αντί της αποκλειστικής χρήσης εμπειρικής κρίσης ή διαίσθησης. Στο ίδιο πλαίσιο, τα *People Analytics* αποτελούν βασικό εργαλείο, μέσω του οποίου συλλέγονται, αναλύονται και αξιοποιούνται δεδομένα εργαζομένων, με στόχο τη βελτίωση στρατηγικών αποφάσεων σε ζητήματα προσλήψεων, απόδοσης και διακράτησης προσωπικού.

Ωστόσο, η αυξανόμενη χρήση αλγοριθμικών συστημάτων σε διαδικασίες πρόσληψης και αξιολόγησης εγείρει κρίσιμα ερωτήματα όπως ζητήματα που σχετίζονται με πιθανές μεροληψίες των αλγοριθμικών συστημάτων, περιορισμένη διαφάνεια στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων, καθώς και την ανάγκη προστασίας προσωπικών δεδομένων και διασφάλισης

λογοδοσίας. Η σχετική βιβλιογραφία υπογραμμίζει ότι ακόμη και συστήματα που εμφανίζονται ως «ουδέτερα» ενδέχεται να παράγουν άνισα αποτελέσματα, ιδίως όταν εκπαιδεύονται σε ιστορικά δεδομένα ή όταν εφαρμόζονται χωρίς επαρκείς ελέγχους, τεκμηρίωση και διαδικασίες αξιολόγησης (Raghavan et al., 2020; Mehrabi et al., 2021). Επιπλέον, ζητήματα εξηγησιμότητας και λειτουργίας τύπου *black box* μπορεί να μειώσουν την εμπιστοσύνη στη διαδικασία και να δυσχεράνουν τη δυνατότητα αμφισβήτησης ή ελέγχου των αποφάσεων (Hunkenschroer & Luetge, 2022; Floridi et al., 2018).

Η σημασία του θέματος ενισχύεται περαιτέρω από το ευρωπαϊκό ρυθμιστικό πλαίσιο Η εφαρμογή της TN στο HR σχετίζεται άμεσα με την επεξεργασία δεδομένων προσωπικού χαρακτήρα, γεγονός που καθιστά απαραίτητη τη συμμόρφωση με το Γενικό Κανονισμό Προστασίας Δεδομένων (GDPR), ενώ ο Κανονισμός για την Τεχνητή Νοημοσύνη (AI Act) θέτει πρόσθετες απαιτήσεις, ιδιαίτερα για συστήματα υψηλού κινδύνου που χρησιμοποιούνται σε διαδικασίες επιλογής προσωπικού. (European Parliament and Council of the European Union, 2016; Sartor & Lagioia, 2020; European Parliament and Council of the European Union, 2024). Επομένως, η μελέτη του ρόλου της TN στο HR απαιτεί μια κριτική και τεκμηριωμένη προσέγγιση, η οποία να συνδυάζει τη λειτουργική αποτελεσματικότητα με την ηθική υπευθυνότητα και την κανονιστική συμμόρφωση (Bayona, 2025; Floridi et al., 2018).

1.2 Μεθοδολογία και Προσέγγιση της Έρευνας

Η εργασία ακολουθεί μικτή ερευνητική προσέγγιση, συνδυάζοντας θεωρητική και εμπειρική ανάλυση. Στο θεωρητικό μέρος πραγματοποιείται βιβλιογραφική επισκόπηση με στόχο την αποτύπωση των βασικών εννοιών, των εφαρμογών και των ηθικών/νομικών διαστάσεων της TN στο HRM. Η επισκόπηση βασίζεται σε ακαδημαϊκά βιβλία και επιστημονικά άρθρα που καλύπτουν τόσο τον μετασχηματισμό του HR μέσω analytics και TN όσο και ζητήματα δικαιοσύνης, διαφάνειας και διακυβέρνησης (Marr, 2024; Eubanks, 2022; Khan & Millner, 2023; Floridi et al., 2018; Hunkenschroer & Luetge, 2022).

Το εμπειρικό μέρος βασίζεται στη συλλογή πρωτογενών δεδομένων μέσω ανώνυμου δομημένου ερωτηματολογίου (Google Forms), το οποίο απευθύνθηκε σε επαγγελματίες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και σε συναφείς επαγγελματικούς ρόλους. Το ερωτηματολόγιο σχεδιάστηκε με σκοπό να διερευνήσει:

- το επίπεδο εξοικείωσης με την TN,
- την αντιλαμβανόμενη αποτελεσματικότητα εργαλείων TN στο HR,
- τις ηθικές και οργανωσιακές προκλήσεις (π.χ. ανάγκη ανθρώπινης εποπτείας, κίνδυνοι μεροληψίας, ζητήματα ιδιωτικότητας).

Το μεγαλύτερο μέρος των ερωτήσεων διαμορφώθηκε με βάση πενταβάθμια κλίμακα Likert, προκειμένου να καταστεί δυνατή η ποσοτική αποτύπωση των απαντήσεων. Η ανάλυση των δεδομένων πραγματοποιήθηκε με περιγραφικές στατιστικές μεθόδους (όπως ποσοστά, μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις), ενώ τα ευρήματα συγκρίνονται με τη διεθνή βιβλιογραφία,

προκειμένου να εντοπιστούν σημεία σύγκλισης ή διαφοροποίησης (Eubanks, 2022; Marr, 2024; Raghavan et al., 2020; Mehrabi et al., 2021).

1.3 Δομή της Εργασίας

Η εργασία οργανώνεται σε πέντε βασικά κεφάλαια:

- **Κεφάλαιο 1:** Εισαγωγή, σκοπός, σημασία και μεθοδολογία της έρευνας.
- **Κεφάλαιο 2:** Θεωρητικό πλαίσιο – ορισμοί, βασικές έννοιες και σύνδεση της TN με το HRM.
- **Κεφάλαιο 3:** Εφαρμογές της TN στην επιλογή και αξιολόγηση προσωπικού – πρακτικές, πλεονεκτήματα και επιπτώσεις.
- **Κεφάλαιο 4:** Ηθικά και νομικά ζητήματα – προκαταλήψεις, διαφάνεια, GDPR και ευρωπαϊκό πλαίσιο.
- **Κεφάλαιο 5:** Εμπειρική και βιβλιογραφική ανάλυση – μελέτες περιπτώσεων, εφαρμογές και αποτελέσματα πρωτογενούς έρευνας.

Η συγκεκριμένη δομή επιτρέπει μια συστηματική και κλιμακωτή προσέγγιση του θέματος, συνδυάζοντας θεωρία και πράξη, και αναδεικνύοντας τα κρίσιμα ζητήματα που σχετίζονται με την αξιοποίηση της TN στο HRM μέσα από σύγχρονες διεθνείς προσεγγίσεις. Για να κατανοηθεί σε βάθος ο ρόλος της TN στις διαδικασίες επιλογής και αξιολόγησης προσωπικού, κρίνεται απαραίτητο να προηγηθεί η ανάπτυξη του θεωρητικού πλαισίου, με αναφορά σε βασικούς ορισμούς, έννοιες και στη σύνδεσή τους με την εξέλιξη του HRM και των People Analytics. Το επόμενο κεφάλαιο παρουσιάζει αυτό το εννοιολογικό υπόβαθρο και διαμορφώνει τη βάση για την ανάλυση των εφαρμογών της TN, καθώς και των ηθικών και νομικών ζητημάτων που ακολουθούν.

2. Ορισμοί και Βασικές Έννοιες

Στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάζεται το θεωρητικό υπόβαθρο της εργασίας και αναλύονται βασικές έννοιες που είναι απαραίτητες για την κατανόηση του ρόλου της Τεχνητής Νοημοσύνης (TN) στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (HRM), με έμφαση στις διαδικασίες επιλογής και αξιολόγησης προσωπικού. Πριν εξεταστεί ο τρόπος με τον οποίο εφαρμόζεται η TN στο HR, κρίνεται αναγκαίο να αποσαφηνιστούν έννοιες όπως η TN, τα People Analytics και το data-driven HR, οι οποίες αποτελούν κρίσιμο εννοιολογικό υπόβαθρο για τα κεφάλαια εφαρμογών και ηθικών/νομικών ζητημάτων που ακολουθούν (Marr, 2024; Khan & Millner, 2023; Eubanks, 2022).

Τεχνητή Νοημοσύνη (TN)

Η Τεχνητή Νοημοσύνη (TN) αφορά τεχνολογικά συστήματα που έχουν τη δυνατότητα να επεξεργάζονται δεδομένα, να εντοπίζουν πρότυπα και να υποστηρίζουν ή να αυτοματοποιούν διαδικασίες λήψης αποφάσεων. (Marr, 2024; Eubanks, 2022). Στο επιχειρησιακό περιβάλλον, η TN αξιοποιεί κυρίως τεχνολογίες όπως η μηχανική μάθηση (machine learning), η ανάλυση μεγάλων δεδομένων (big data analytics) και η επεξεργασία φυσικής γλώσσας (Natural Language Processing – NLP) με στόχο την αξιοποίηση μεγάλου όγκου πληροφοριών και τη

μετατροπή τους σε χρήσιμη γνώση για τη λήψη επιχειρησιακών αποφάσεων (Khan & Millner, 2023; Marr, 2024).

Ο Marr (2024) υποστηρίζει ότι η TN λειτουργεί ως βασικός μοχλός μετάβασης προς ένα data-driven μοντέλο διοίκησης, στο οποίο οι αποφάσεις στηρίζονται σε αναλυτικά δεδομένα και όχι αποκλειστικά στη διαίσθηση. Αντίστοιχα, ο Eubanks (2022) επισημαίνει ότι, στο πεδίο του HR, η TN είναι πιο αποτελεσματική όταν λειτουργεί ως εργαλείο υποστήριξης αποφάσεων (decision support), ενισχύοντας — και όχι αντικαθιστώντας — την ανθρώπινη κρίση.

Η προσέγγιση αυτή αποκτά ιδιαίτερη βαρύτητα στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, καθώς οι αποφάσεις στελέχωσης και αξιολόγησης επηρεάζουν άμεσα την επαγγελματική πορεία των ανθρώπων και, συνεπώς, απαιτούν λογοδοσία, διαφάνεια και δυνατότητα τεκμηρίωσης (Floridi et al., 2018; Hunkenschroer & Luetge, 2022). Συνεπώς, η ενσωμάτωση της TN επιτρέπει στους οργανισμούς να αναλύουν μεγάλους όγκους δεδομένων σχετικά με υποψηφίους και εργαζομένους, να εντοπίζουν μοτίβα και να επιδιώκουν μεγαλύτερη συνέπεια στη διαδικασία αξιολόγησης, με την προϋπόθεση ύπαρξης σαφών κριτηρίων και κατάλληλων μηχανισμών ελέγχου (Marr, 2024; Eubanks, 2022).

Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (HRM)

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (HRM) περιλαμβάνει το σύνολο των στρατηγικών και λειτουργικών πρακτικών που σχετίζονται με την προσέλκυση, επιλογή, ανάπτυξη, αξιολόγηση και διατήρηση εργαζομένων (Armstrong & Taylor, 2014). Στη σύγχρονη προσέγγιση, το HRM δεν περιορίζεται σε διοικητικές διαδικασίες, αλλά συμβάλλει στη διαμόρφωση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και στην ευθυγράμμιση του ανθρώπινου δυναμικού με τους επιχειρησιακούς στόχους (Armstrong & Taylor, 2014).

Ο Marr (2024) περιγράφει τη μετάβαση προς ένα data-driven HR, όπου η χρήση δεδομένων (analytics) και μετρήσιμων δεικτών υποστηρίζει τεκμηριωμένες αποφάσεις σε θέματα HR, όπως οι προσλήψεις, η απόδοση και η διαχείριση ταλέντου. Παράλληλα, ο Eubanks (2022) αναδεικνύει τη μετατόπιση από ένα “administrative HR” σε ένα “AI-enabled strategic HR”, στο οποίο η τεχνολογία απελευθερώνει χρόνο από διοικητικές εργασίες και επιτρέπει στο HR να εστιάζει σε περισσότερο στρατηγικές δραστηριότητες, υπό την προϋπόθεση υπεύθυνης χρήσης και ύπαρξης σαφούς πλαισίου διακυβέρνησης.

People Analytics και data-driven HR

Τα People Analytics αναφέρονται στη συστηματική συλλογή και ανάλυση δεδομένων εργαζομένων, με στόχο τη βελτίωση αποφάσεων που σχετίζονται με τη στελέχωση, την ανάπτυξη, την απόδοση και τη διατήρηση προσωπικού (Khan & Millner, 2023; Marr, 2024). Οι Khan και Millner (2023) προτείνουν ένα μοντέλο ωριμότητας, σύμφωνα με το οποίο οι οργανισμοί εξελίσσονται από βασικές περιγραφικές αναλύσεις («τι συνέβη») προς προβλεπτικές («τι θα συμβεί») και προγνωστικές/κατευθυντικές προσεγγίσεις («τι πρέπει να κάνουμε»). Στα ανώτερα στάδια ωριμότητας, η TN και οι προηγμένες αναλυτικές μέθοδοι

μπορούν να ενισχύσουν τη στρατηγική διορατικότητα του HR (Khan & Millner, 2023). Ταυτόχρονα, ο Marr (2024) υπογραμμίζει ότι η μετάβαση σε data-driven HR δεν είναι απλώς τεχνολογική, αλλά και οργανωσιακή. Απαιτεί ποιότητα δεδομένων, κοινό ορισμό δεικτών, δεξιότητες ερμηνείας και κουλτούρα λογοδοσίας. Χωρίς αυτές τις προϋποθέσεις, οι οργανισμοί κινδυνεύουν να παράγουν αναλύσεις που δεν μεταφράζονται σε αποτελεσματικές παρεμβάσεις ή να βασιστούν υπερβολικά σε «δείκτες» που δεν αποτυπώνουν την πολυπλοκότητα της ανθρώπινης απόδοσης (Marr, 2024; Khan & Millner, 2023).

Αξιολόγηση και Επιλογή Προσωπικού

Η αξιολόγηση και επιλογή προσωπικού αποτελεί μία από τις πιο κρίσιμες λειτουργίες του HRM, καθώς επηρεάζει άμεσα την ποιότητα του ανθρώπινου κεφαλαίου και, κατ' επέκταση, τη συνολική οργανωσιακή αποτελεσματικότητα (Armstrong & Taylor, 2014). Η TN μπορεί να επηρεάσει σημαντικά τη διαδικασία πρόσληψης σε πολλαπλά στάδια, όπως:

- υποστήριξη στη διαμόρφωση αγγελιών και προδιαγραφών ρόλου,
- στοχευμένη επιλογή καναλιών προσέλκυσης,
- αυτοματοποιημένο screening βιογραφικών (με machine learning/NLP),
- αλγοριθμική κατάταξη και προτεραιοποίηση υποψηφίων,
- ψηφιακή επικοινωνία μέσω chatbots,
- χρήση assessments και job simulations ως συμπληρωματικών εργαλείων αξιολόγησης (Eubanks, 2022; Marr, 2024).

Ο Eubanks (2022) επισημαίνει ότι η αξιοποίηση ιστορικών δεδομένων μπορεί να επιτρέψει την ανάπτυξη μοντέλων πρόβλεψης πιθανής επιτυχίας υποψηφίων. Ωστόσο, η ποιότητα των αποτελεσμάτων εξαρτάται από το κατά πόσο τα κριτήρια είναι σαφή και από το αν η ανθρώπινη εποπτεία παραμένει ενεργή στη διαδικασία. Ο Marr (2024) συμπληρώνει ότι η αυτοματοποίηση μπορεί να μειώσει τον χρόνο πρόσληψης και να αυξήσει τη συνέπεια των αποφάσεων, αλλά η «αποτελεσματικότητα» οφείλει να αξιολογείται και με όρους ποιότητας και δικαιοσύνης της απόφασης, όχι μόνο με όρους ταχύτητας.

Αλγοριθμική Προκατάληψη

Η αλγοριθμική προκατάληψη (algorithmic bias) προκύπτει όταν τα μοντέλα μηχανικής μάθησης αναπαράγουν ή ενισχύουν ανισότητες που ενυπάρχουν είτε στα δεδομένα εκπαίδευσης είτε στις επιλογές σχεδιασμού του ίδιου του συστήματος. Οι Raghavan et al. (2020) αναδεικνύουν ότι τα συστήματα πρόσληψης μπορούν να παράγουν άνισα αποτελέσματα ακόμη και χωρίς ρητή χρήση «ευαίσθητων» χαρακτηριστικών, καθώς έμμεσοι δείκτες είναι δυνατόν να αναπαράγουν κοινωνικές ανισότητες. Οι Mehrabi et al. (2021) κατηγοριοποιούν πηγές bias που μπορεί να εμφανίζονται σε διαφορετικά στάδια (δεδομένα, μοντέλο, αξιολόγηση και εφαρμογή) και υπογραμμίζουν την ανάγκη τόσο τεχνικών όσο και οργανωτικών μηχανισμών ελέγχου.

Η υπεύθυνη χρήση της TN στο HR απαιτεί ελέγχους fairness, διαφάνεια, ανθρώπινη εποπτεία και συνεχή αξιολόγηση των μοντέλων. Σε οργανωσιακό επίπεδο, αυτό σημαίνει τεκμηρίωση διαδικασιών, περιοδικούς ελέγχους, σαφή κατανομή υπευθυνότητας και κατάλληλη

επικοινωνία προς τους εμπλεκομένους (Eubanks, 2022; Floridi et al., 2018; Hunkenschroer & Luetge, 2022).

Οι παραπάνω έννοιες διαμορφώνουν το θεωρητικό υπόβαθρο για την κατανόηση της εφαρμογής της ΤΝ στις διαδικασίες επιλογής και αξιολόγησης προσωπικού. Το επόμενο κεφάλαιο αναλύει τις βασικές εφαρμογές της ΤΝ στη διαδικασία πρόσληψης και στην αξιολόγηση απόδοσης, καθώς και τα πλεονεκτήματα και τους περιορισμούς που αναδεικνύει η διεθνής βιβλιογραφία (Eubanks, 2022; Marr, 2024; Khan & Millner, 2023).

2.1 Ο ρόλος της ΤΝ στη διαμόρφωση νέων μοντέλων HRM

Η ενσωμάτωση της ΤΝ στο HRM έχει συμβάλει στη διαμόρφωση νέων μοντέλων διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, τα οποία χαρακτηρίζονται από συστηματική αξιοποίηση δεδομένων, αυτοματοποίηση διαδικασιών και αναλυτική προσέγγιση στη λήψη αποφάσεων. Η μετάβαση από παραδοσιακά, περισσότερο εμπειρικά μοντέλα HR σε data-driven μοντέλα επιτρέπει στο HR να λειτουργεί με μεγαλύτερη στρατηγική εστίαση και προληπτικό προσανατολισμό (Marr, 2024; Khan & Millner, 2023).

Σύμφωνα με τον Eubanks (2022), τα συστήματα ΤΝ στο HR λειτουργούν κυρίως ως εργαλεία υποστήριξης αποφάσεων και ενισχύουν τη δυνατότητα των επαγγελματιών HR να αναλύουν μεγάλους όγκους δεδομένων, να εντοπίζουν μοτίβα και να προβλέπουν τάσεις (π.χ. πιθανότητα αποχώρησης, επίπεδα δέσμευσης ή μελλοντική απόδοση). Ωστόσο, για να είναι αποτελεσματική η αξιοποίηση της ΤΝ, απαιτούνται ωριμότητα People Analytics, σαφή κριτήρια, ποιότητα δεδομένων και οργανωσιακή κουλτούρα που να στηρίζει τη διαφάνεια και τη λογοδοσία (Khan & Millner, 2023; Marr, 2024).

Με άλλα λόγια, η τεχνολογία από μόνη της δεν εγγυάται καλύτερες αποφάσεις. Η αξία της προκύπτει όταν εντάσσεται σε ένα συνεκτικό πλαίσιο διακυβέρνησης και αξιοποίησης δεδομένων, στο οποίο ο οργανισμός διαθέτει τόσο τεχνική υποδομή όσο και διαδικαστική ωριμότητα (Marr, 2024; Eubanks, 2022).

2.2 Σύνδεση HRM με τον Ψηφιακό Μετασχηματισμό των Επιχειρήσεων

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός αποτελεί θεμελιώδη παράγοντα αλλαγής για τις σύγχρονες επιχειρήσεις και επηρεάζει άμεσα τη λειτουργία του HRM. Η εισαγωγή ψηφιακών τεχνολογιών και συστημάτων ΤΝ μετασχηματίζει βασικές διαδικασίες HR, όπως η διαχείριση αιτήσεων, η αξιολόγηση απόδοσης και η εσωτερική κινητικότητα (Marr, 2024; Eubanks, 2022). Παράλληλα, η ψηφιοποίηση επιταχύνει τη δημιουργία και αξιοποίηση δεδομένων ανθρώπινου δυναμικού, ενισχύοντας τη δυνατότητα του HR να παράγει τεκμηριωμένες εισηγήσεις προς τη διοίκηση (Khan & Millner, 2023).

Στο πλαίσιο αυτό, το HR δεν περιορίζεται πλέον σε έναν στενά διοικητικό ρόλο, αλλά λειτουργεί ως φορέας οργανωσιακής αλλαγής. Σύμφωνα με τους Armstrong και Taylor (2014), η επιτυχής υλοποίηση αλλαγών εξαρτάται όχι μόνο από την τεχνολογία, αλλά και από την οργανωσιακή κουλτούρα, τη συμμετοχή των εργαζομένων και τη συνεχή ανάπτυξη

δεξιοτήτων. Επομένως, η TN μπορεί να λειτουργήσει ως βασικός μηχανισμός στρατηγικού μετασχηματισμού του HRM, υπό την προϋπόθεση ότι εφαρμόζεται με σαφείς κανόνες, υπευθυνότητα και κατάλληλη διακυβέρνηση (Eubanks, 2022; Marr, 2024).

Η ανάλυση αυτή διαμορφώνει το θεωρητικό υπόβαθρο για την κατανόηση της εφαρμογής της TN στις διαδικασίες επιλογής και αξιολόγησης προσωπικού, οι οποίες εξετάζονται στο επόμενο κεφάλαιο (Eubanks, 2022; Khan & Millner, 2023).

3. Η Τεχνητή Νοημοσύνη στην Επιλογή και Αξιολόγηση Προσωπικού

Τα τελευταία χρόνια, η Τεχνητή Νοημοσύνη έχει αποκτήσει κεντρικό ρόλο στις διαδικασίες επιλογής και αξιολόγησης προσωπικού. Βασικός λόγος είναι ότι επιτρέπει στους οργανισμούς να μεταβαίνουν από περισσότερο εμπειρικές ή υποκειμενικές πρακτικές σε ένα πιο τεκμηριωμένο και αναλυτικό μοντέλο λήψης αποφάσεων (Marr, 2024).

Στο πλαίσιο του data-driven HR, οι αποφάσεις δεν βασίζονται μόνο στη διαίσθηση ή στην προσωπική κρίση ενός recruiter, αλλά υποστηρίζονται από δεδομένα που προέρχονται από πολλαπλές πηγές, όπως αιτήσεις υποψηφίων, αποτελέσματα assessments, ιστορικά στοιχεία απόδοσης και δείκτες δέσμευσης (Marr, 2024; Khan & Millner, 2023).

Ο Eubanks (2022) τονίζει ότι η αξία της TN στο HR δεν βρίσκεται στην αντικατάσταση του ανθρώπου, αλλά στην υποστήριξη της ανθρώπινης κρίσης. Δηλαδή, η TN λειτουργεί αποτελεσματικότερα όταν προσφέρει ενδείξεις και αναλύσεις που βοηθούν τον επαγγελματία HR να λάβει πιο τεκμηριωμένες αποφάσεις — και όχι όταν επιχειρεί να αποφασίζει αυτόνομα.

Η παρατήρηση αυτή είναι ιδιαίτερα σημαντική στις διαδικασίες επιλογής προσωπικού, επειδή οι αποφάσεις αυτές επηρεάζουν άμεσα την επαγγελματική πορεία των ανθρώπων και, ως εκ τούτου, απαιτούν διαφάνεια, λογοδοσία και δικαιοσύνη (Floridi et al., 2018; Hunkenschroer & Luetge, 2022).

Οι Khan και Millner (2023) συνδέουν την εξέλιξη αυτή με την ωρίμανση των People Analytics. Σύμφωνα με το μοντέλο τους, οι οργανισμοί εξελίσσονται από:

- απλές περιγραφικές αναλύσεις («τι συνέβη»),
- σε προβλεπτικές αναλύσεις («τι είναι πιθανό να συμβεί»),
- και τελικά σε προγνωστικές/κατευθυντικές προσεγγίσεις («τι πρέπει να κάνουμε»).

Σε πιο ώριμο επίπεδο, η TN μπορεί να ενισχύσει τη στρατηγική διορατικότητα του HR, υπό την προϋπόθεση ότι υπάρχουν ποιοτικά δεδομένα, σαφή κριτήρια και οργανωσιακή κουλτούρα που στηρίζει την αξιοποίηση analytics (Khan & Millner, 2023; Marr, 2024).

3.1 Εφαρμογές της ΤΝ στη Διαδικασία Πρόσληψης

Η διαδικασία πρόσληψης αποτελεί το πεδίο στο οποίο η ΤΝ εμφανίζει τη μεγαλύτερη διείσδυση, κυρίως λόγω του μεγάλου όγκου αιτήσεων, της ανάγκης για ταχύτητα και της απαίτησης για συνεπή διαχείριση υποψηφίων. Η χρήση της εκτείνεται από το στάδιο της προσέλκυσης έως την προ-επιλογή, την αξιολόγηση και την επικοινωνία με υποψηφίους (Eubanks, 2022; Marr, 2024).

Sourcing και προσέλκυση υποψηφίων

Η ΤΝ μπορεί να υποστηρίξει τον εντοπισμό κατάλληλων υποψηφίων μέσω ανάλυσης προφίλ, αντιστοίχισης δεξιοτήτων (skills matching) και αξιοποίησης δεδομένων αγοράς και καναλιών προσέλκυσης. Στο πλαίσιο αυτό, τα analytics συμβάλλουν στον εντοπισμό αποτελεσματικότερων καναλιών στελέχωσης και στη βελτίωση της στόχευσης, ιδίως όταν ο οργανισμός διαθέτει επαρκή δεδομένα και ώριμες διαδικασίες People Analytics (Marr, 2024; Khan & Millner, 2023).

Αυτοματοποιημένο screening και αρχική αξιολόγηση

Τα συστήματα ΤΝ μπορούν να αναλύουν βιογραφικά, να εντοπίζουν λέξεις-κλειδιά, να χαρτογραφούν εμπειρία και δεξιότητες και να κατατάσσουν υποψηφίους βάσει προκαθορισμένων κριτηρίων. Αυτό μπορεί να συμβάλει στη μείωση του χρόνου αξιολόγησης, στη διαχείριση μεγάλου όγκου αιτήσεων και σε μεγαλύτερη συνέπεια στη διαδικασία, εφόσον τα κριτήρια είναι σαφή και ελέγχονται (Eubanks, 2022). Επιπλέον, τεχνικές NLP μπορούν να αξιοποιηθούν για την επεξεργασία αδόμητου κειμένου (π.χ. συνοδευτικές επιστολές), με την απαραίτητη προσοχή ως προς την πιθανή εισαγωγή μεροληψίας (Marr, 2024).

Assessments και job simulations

Σύγχρονες πρακτικές περιλαμβάνουν online assessments και προσομοιώσεις εργασίας (job simulations), τα οποία μπορούν να ενισχύσουν τη σταθερότητα της αξιολόγησης δεξιοτήτων, ιδιαίτερα σε ρόλους όπου η «επίδειξη» δεξιοτήτων είναι πιο αξιόπιστη από την απλή περιγραφή της στο βιογραφικό. Η βιβλιογραφία τονίζει ότι η αξία αυτών των εργαλείων εξαρτάται από το αν αξιολογούν σχετικά κριτήρια και από το αν εντάσσονται σε μια συνολική διαδικασία που προβλέπει ανθρώπινη εποπτεία (Eubanks, 2022).

Chatbots και candidate experience

Οι ψηφιακοί βοηθοί (chatbots) αυτοματοποιούν μέρος της επικοινωνίας με υποψηφίους, προσφέροντας άμεση πληροφόρηση, βασική υποστήριξη και μεγαλύτερη συνέπεια στην επικοινωνία. Η πρακτική αυτή συνδέεται με τη βελτίωση της εμπειρίας υποψηφίων (candidate experience), ιδίως όταν μειώνει χρόνους αναμονής και «κενά» ενημέρωσης κατά τη διάρκεια της διαδικασίας (Eubanks, 2022; Marr, 2024).

Predictive matching και υποστήριξη τεκμηριωμένων αποφάσεων

Η TN μπορεί να συσχετίσει ιστορικά δεδομένα απόδοσης με χαρακτηριστικά υποψηφίων, δημιουργώντας μοντέλα που υποστηρίζουν την πρόβλεψη πιθανής επιτυχίας (Marr, 2024). Ωστόσο, όπως επισημαίνουν οι Raghavan et al. (2020), η χρήση ιστορικών δεδομένων ενδέχεται να αναπαράγει υφιστάμενες ανισότητες, εάν δεν υπάρχει επαρκής έλεγχος των δεδομένων, των κριτηρίων και των αποτελεσμάτων. Η διαπίστωση αυτή ενισχύει την ανάγκη για μηχανισμούς ελέγχου fairness και για διαδικασίες αξιολόγησης της απόδοσης των μοντέλων στην πράξη (Mehrabi et al., 2021; Raghavan et al., 2020).

Η διεθνής βιβλιογραφία συγκλίνει στο ότι τα εργαλεία TN στο recruitment προσφέρουν κυρίως λειτουργικά οφέλη (ταχύτητα, διαχείριση όγκου αιτήσεων, συνέπεια), ενώ η πραγματική «ποιότητα» της απόφασης εξαρτάται από τον σχεδιασμό της διαδικασίας, την ποιότητα των δεδομένων και την ύπαρξη ανθρώπινης εποπτείας. Μελέτες που εξετάζουν την εφαρμοσιμότητα της TN στη φάση recruitment και τη συνολική επίδρασή της στην επιλογή προσωπικού αναδεικνύουν ότι η αποτελεσματικότητα είναι υψηλότερη σε στάδια προεπιλογής και υποστήριξης (screening/matching), ενώ η πλήρης αυτοματοποίηση σε στάδια υψηλής κρίσης αυξάνει τους κινδύνους σφάλματος και αμφισβήτησης της διαδικασίας (Hewage, 2023; AbdelRaouf, 2024; El Ouakili, 2025; Eubanks, 2022; Marr, 2024).

3.2 Χρήση TN στην Αξιολόγηση Απόδοσης και Συμπεριφοράς

Η Τεχνητή Νοημοσύνη μεταβάλλει ουσιαστικά τον τρόπο με τον οποίο οι οργανισμοί αξιολογούν την απόδοση και τη συμπεριφορά των εργαζομένων. Αντί η αξιολόγηση να πραγματοποιείται μόνο μία φορά τον χρόνο, μέσω μιας περισσότερο «στατικής» διαδικασίας, μπορεί πλέον να υποστηρίζεται από συστηματικότερη ανάλυση δεδομένων και πιο συχνή παρακολούθηση σχετικών δεικτών. Η αλλαγή αυτή συνδέεται με τη γενικότερη μετάβαση προς ένα data-driven HR, όπου οι αποφάσεις δεν βασίζονται αποκλειστικά στην προσωπική κρίση, αλλά υποστηρίζονται από μετρήσιμα στοιχεία (Marr, 2024; Khan & Millner, 2023).

Σύμφωνα με τον Eubanks (2022), τα συστήματα TN μπορούν να συλλέγουν και να αναλύουν δεδομένα που σχετίζονται με στόχους, αποτελέσματα, ανατροφοδότηση και συμμετοχή σε δράσεις ανάπτυξης. Με τον τρόπο αυτό, η ετήσια αξιολόγηση δεν αντικαθίσταται, αλλά συμπληρώνεται από πιο συχνά check-ins και από μια πιο ολοκληρωμένη εικόνα της πορείας του εργαζομένου μέσα στο έτος.

Επιπλέον, όταν η αξιολόγηση βασίζεται σε πολλαπλές πηγές δεδομένων και όχι μόνο στη μνήμη ή στην προσωπική εντύπωση του προϊσταμένου, μπορεί να μειωθούν ορισμένες γνωστικές στρεβλώσεις, όπως η τάση υπερβολικής έμφασης στα πιο πρόσφατα γεγονότα. Ωστόσο, αυτό ισχύει μόνο εφόσον υπάρχουν σαφή κριτήρια αξιολόγησης και ανθρώπινη εποπτεία στη διαδικασία (Eubanks, 2022; Marr, 2024).

Η data-driven προσέγγιση που περιγράφει ο Marr (2024) υποδεικνύει ότι η αξιολόγηση απόδοσης μπορεί να ενισχυθεί μέσω της ανάλυσης δεικτών που δεν περιορίζονται σε

ποσοτικά αποτελέσματα, αλλά περιλαμβάνουν και ποιοτικά στοιχεία, όπως ανατροφοδότηση, δείκτες συνεργασίας και δεδομένα συμμετοχής σε εκπαιδευτικές/αναπτυξιακές διαδικασίες. Στο πλαίσιο αυτό, τα People Analytics λειτουργούν ως μηχανισμός μετατροπής διάσπαρτων δεδομένων σε ερμηνεύσιμη γνώση για το HR και τη διοίκηση, με την προϋπόθεση ότι υπάρχει ικανότητα σωστής ερμηνείας των ευρημάτων και κουλτούρα τεκμηριωμένων αποφάσεων (Khan & Millner, 2023; Marr, 2024).

Ένα από τα πιο διαδεδομένα πεδία εφαρμογής αφορά τη χρήση προβλεπτικών μοντέλων για τη διατήρηση προσωπικού (retention) και τη δέσμευση (engagement). Ο Marr (2024) επισημαίνει ότι αναλυτικά μοντέλα μπορούν να εντοπίζουν έγκαιρα ενδείξεις αποδέσμευσης ή αυξημένης πιθανότητας αποχώρησης, επιτρέποντας στο HR να σχεδιάζει στοχευμένες παρεμβάσεις (π.χ. υποστήριξη manager, σχέδια ανάπτυξης, ανακατανομή ρόλων). Αντίστοιχα, ο Eubanks (2022) τονίζει ότι η TN είναι πιο αποτελεσματική όταν λειτουργεί ως εργαλείο έγκαιρης ανίχνευσης και υποστήριξης αποφάσεων, και όχι ως αυτόνομος μηχανισμός αξιολόγησης ή «κριτής» της απόδοσης.

Οι Khan και Millner (2023) συνδέουν τις παραπάνω εφαρμογές με την ωριμότητα των People Analytics, υποστηρίζοντας ότι οι οργανισμοί εξελίσσονται από περιγραφικές αναλύσεις (descriptive) προς προβλεπτικές και προγνωστικές προσεγγίσεις (predictive/prescriptive). Σε υψηλότερα επίπεδα ωριμότητας, η αξιοποίηση advanced analytics μπορεί να ενισχύσει τη στρατηγική διορατικότητα του HR και να υποστηρίξει πιο προληπτική λειτουργία, ιδίως σε ζητήματα ανάπτυξης δεξιοτήτων, σχεδιασμού ταλέντου και βελτιστοποίησης παρεμβάσεων (Khan & Millner, 2023; Marr, 2024).

Τέλος, η βιβλιογραφία υπογραμμίζει ότι η ενσωμάτωση της TN στην αξιολόγηση απόδοσης προϋποθέτει σαφές πλαίσιο χρήσης δεδομένων, διαφάνεια ως προς τα κριτήρια και τις πηγές δεδομένων, καθώς και ανθρώπινη εποπτεία στις τελικές αποφάσεις. Σε διαφορετική περίπτωση, υπάρχει κίνδυνος υπερ-παρακολούθησης, παραγωγής λανθασμένων συμπερασμάτων λόγω ελλειπών ή μεροληπτικών δεδομένων και υπονόμησης της εμπιστοσύνης εργαζομένων και managers προς τις πρακτικές HR (Eubanks, 2022; Marr, 2024).

3.3 Πλεονεκτήματα της Χρήσης TN στο HRM

Μείωση χρόνου πρόσληψης (time-to-hire) και βελτίωση αποδοτικότητας

Τα εργαλεία TN αυτοματοποιούν επαναλαμβανόμενες εργασίες (π.χ. προ-διαλογή βιογραφικών, οργάνωση συνεντεύξεων, επικοινωνία με υποψηφίους), μειώνοντας τον διοικητικό φόρτο των recruiters και επιταχύνοντας τη ροή πρόσληψης, ιδίως σε περιπτώσεις μεγάλου όγκου αιτήσεων (Eubanks, 2022; Marr, 2024).

Ενίσχυση της ποιότητας και αξιοποίησης δεδομένων

Σε ένα πλαίσιο data-driven HR, η TN μπορεί να συμβάλει στη συγκέντρωση, ενοποίηση και ανάλυση δεδομένων υποψηφίων και εργαζομένων, διευκολύνοντας πιο τεκμηριωμένες

αποφάσεις. Ωστόσο, η βελτίωση δεν αφορά αυτομάτως την «ποιότητα» των δεδομένων, αλλά κυρίως την ικανότητα του οργανισμού να τα αξιοποιεί με συστηματικό τρόπο (Marr, 2024; Khan & Millner, 2023).

Εξατομίκευση της εμπειρίας υποψηφίων (candidate experience)

Η χρήση chatbots, αυτοματοποιημένων ενημερώσεων και στοχευμένης πληροφόρησης μπορεί να βελτιώσει την εμπειρία υποψηφίων, παρέχοντας ταχύτερη απόκριση και μεγαλύτερη συνέπεια στην επικοινωνία. Η εξατομίκευση αυτή είναι ιδιαίτερα σημαντική σε ανταγωνιστικές αγορές εργασίας, όπου η εμπειρία υποψηφίου επηρεάζει τη φήμη του εργοδότη και την προσέλκυση ταλέντου (Eubanks, 2022; Marr, 2024).

Στρατηγική διορατικότητα και μετασχηματισμός του HR σε στρατηγικό εταίρο

Η TN και τα People Analytics ενισχύουν τη δυνατότητα του HR να λειτουργεί προληπτικά (π.χ. πρόβλεψη αναγκών στελέχωσης, ανάλυση τάσεων αποχώρησης, εντοπισμός skill gaps), μετατρέποντας τη λειτουργία HR από καθαρά διοικητική σε περισσότερο στρατηγική. Η μετάβαση αυτή προϋποθέτει ωριμότητα People Analytics και δεξιότητες ερμηνείας και διαχείρισης δεδομένων (Marr, 2024; Khan & Millner, 2023).

Δυνητική μείωση υποκειμενικότητας και μεγαλύτερη συνέπεια αποφάσεων

Η TN μπορεί να συμβάλει σε μεγαλύτερη συνέπεια αξιολόγησης όταν βασίζεται σε σαφώς ορισμένα κριτήρια και όταν λειτουργεί υποστηρικτικά προς την ανθρώπινη κρίση (decision support). Ωστόσο, η «αντικειμενικότητα» δεν αποτελεί αυτονόητο αποτέλεσμα της TN, αλλά εξαρτάται από τα δεδομένα εκπαίδευσης, τον σχεδιασμό και τη διακυβέρνηση της εφαρμογής (Eubanks, 2022; Raghavan et al., 2020).

Περιορισμοί και Κίνδυνοι

Παρά τα οφέλη, η ενσωμάτωση της TN στο HRM συνοδεύεται από σημαντικούς κινδύνους και περιορισμούς:

Αλγοριθμική προκατάληψη (algorithmic bias) και κίνδυνος διακρίσεων

Τα μοντέλα μηχανικής μάθησης «μαθαίνουν» από ιστορικά δεδομένα. Εάν τα δεδομένα αυτά περιλαμβάνουν προκαταλήψεις, το σύστημα μπορεί να αναπαράγει ή να ενισχύσει διακρίσεις (π.χ. ως προς φύλο, ηλικία ή κοινωνικο-οικονομικό υπόβαθρο). Οι Mehrabi et al. (2021) αναλύουν πηγές bias σε διαφορετικά στάδια (δεδομένα, μοντέλο, διαδικασία αξιολόγησης), ενώ οι Raghavan et al. (2020) δείχνουν ότι ακόμη και όταν οι οργανισμοί υποστηρίζουν ότι τα συστήματα είναι «ουδέτερα», τα αποτελέσματα μπορεί να παραμένουν άνισα χωρίς ουσιαστικούς ελέγχους και τεκμηρίωση.

Έλλειψη εξηγησιμότητας και μειωμένη διαφάνεια

Σε σύνθετα μοντέλα, η πλήρης εξηγησιμότητα μπορεί να είναι περιορισμένη, δημιουργώντας δυσκολίες λογοδοσίας. Τόσο οι υποψήφιοι όσο και οι υπεύθυνοι HR ενδέχεται να δυσκολεύονται να κατανοήσουν «γιατί» προέκυψε ένα συγκεκριμένο αποτέλεσμα. Αυτό επηρεάζει την εμπιστοσύνη στη διαδικασία και δυσχεραίνει τη δυνατότητα αμφισβήτησης ή επανεξέτασης αποφάσεων (Hunkenschroer & Luetge, 2022; Floridi et al., 2018).

Κίνδυνος υπερ-αυτοματισμού και αποδυνάμωσης της ανθρώπινης κρίσης

Η αντικατάσταση της ανθρώπινης κρίσης χωρίς επαρκή επίβλεψη μπορεί να οδηγήσει σε σοβαρά λάθη, ιδιαίτερα σε αποφάσεις υψηλού αντίκτυπου, όπως η πρόσληψη ή η απόρριψη υποψηφίων. Η βιβλιογραφία τονίζει τη σημασία του μοντέλου *human-in-the-loop*, όπου η TN υποστηρίζει αλλά δεν υποκαθιστά τον άνθρωπο, και όπου η τελική ευθύνη παραμένει στον οργανισμό και στους επαγγελματίες HR (Eubanks, 2022; Floridi et al., 2018).

Ζητήματα προστασίας προσωπικών δεδομένων και κανονιστικής συμμόρφωσης Η χρήση της TN στο HR συνεπάγεται επεξεργασία προσωπικών και, σε ορισμένες περιπτώσεις, ευαίσθητων δεδομένων (βιογραφικά, αξιολογήσεις, συμπεριφορικά δεδομένα). Η συμμόρφωση με τον GDPR και το ευρωπαϊκό ρυθμιστικό πλαίσιο, καθώς και η εφαρμογή πολιτικών διαφάνειας, ελαχιστοποίησης δεδομένων και ασφάλειας, είναι κρίσιμες προϋποθέσεις για την ηθική και νομική νομιμοποίηση της χρήσης TN (European Parliament and Council of the European Union, 2016; Sartor & Lagioia, 2020).

Ανάγκη διακυβέρνησης και συνεχούς αξιολόγησης (monitoring)

Η Bayona (2025) επισημαίνει ότι η αποτελεσματικότητα των AI-driven συστημάτων δεν εξαρτάται μόνο από τον αλγόριθμο, αλλά από τη συνολική διακυβέρνηση της εφαρμογής: καθορισμός υπευθυνότητας, διαφάνεια προς τους υποψηφίους, περιοδικοί έλεγχοι, αξιολόγηση κινδύνου και συνεχής αναθεώρηση. Η συζήτηση για οφέλη και κινδύνους δείχνει ότι οι οργανισμοί καλούνται να ισορροπήσουν ανάμεσα στην αποδοτικότητα και στη νομιμοποίηση: ένα σύστημα μπορεί να μειώνει τον χρόνο πρόσληψης, αλλά να δημιουργεί οργανωσιακό και ηθικό κόστος εάν δεν είναι εξηγήσιμο ή εάν παράγει άνισα αποτελέσματα.

Για τον λόγο αυτό, προτείνονται πρακτικές διακυβέρνησης όπως περιοδικοί έλεγχοι, τεκμηρίωση κριτηρίων και σαφής κατανομή ευθύνης, ώστε η TN να λειτουργεί υποστηρικτικά και όχι ως «αδιαφανής κριτής» (Ore & Sposato, 2021; Hunkenschroer & Luetge, 2022; Floridi et al., 2018; Bayona, 2025).

3.4 Επιπτώσεις στην Οργανωσιακή Κουλτούρα και στη Λήψη Αποφάσεων

Η εφαρμογή της TN στο HR δεν αποτελεί απλώς τεχνολογική αλλαγή, αλλά μορφή οργανωσιακού μετασχηματισμού που επηρεάζει την κουλτούρα, τον τρόπο λογοδοσίας και τη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Ο Marr (2024) τονίζει ότι η μετάβαση σε data-driven κουλτούρα προϋποθέτει επένδυση σε δεξιότητες (data literacy), σαφή ορισμό δεικτών και

συστηματική χρήση δεδομένων στη λήψη αποφάσεων. Παράλληλα, η εμπιστοσύνη εργαζομένων και managers προς τα «αλγοριθμικά» εργαλεία εξαρτάται από τη διαφάνεια στη χρήση τους και από την αίσθηση δικαιοσύνης που παράγουν οι σχετικές διαδικασίες (Marr, 2024; Hunkenschroer & Luetge, 2022).

Οι Khan και Millner (2023) υπογραμμίζουν ότι η αξιοποίηση advanced analytics προϋποθέτει ωριμότητα People Analytics, δηλαδή δυνατότητα του οργανισμού να συλλέγει ποιοτικά δεδομένα, να τα ερμηνεύει σωστά και να μετατρέπει τα ευρήματα σε δράση. Σε αντίθετη περίπτωση, η TN μπορεί να παράγει «θόρυβο» ή να οδηγεί σε λανθασμένα συμπεράσματα, ιδίως όταν τα δεδομένα είναι ελλιπή, ασυνεπή ή μεροληπτικά (Khan & Millner, 2023; Mehrabi et al., 2021).

Ο Eubanks (2022) υποστηρίζει ότι η εφαρμογή της TN στο HR πρέπει να στηρίζεται στο μοντέλο *human-in-the-loop*: η TN να παρέχει εισηγήσεις ή ενδείξεις, ενώ η τελική απόφαση και η ευθύνη να παραμένουν στον άνθρωπο. Η προσέγγιση αυτή λειτουργεί ως μηχανισμός εξισορρόπησης ανάμεσα στην αποδοτικότητα και στη νομιμοποίηση της απόφασης. Επιπλέον, η ηθική διάσταση ενισχύεται από την ανάγκη θεσμοθέτησης κανόνων διακυβέρνησης (governance), όπως ο καθορισμός ρόλων και ευθυνών, οι περιοδικοί έλεγχοι, η τεκμηρίωση διαδικασιών και η διαφανής επικοινωνία προς τους υποψηφίους (Floridi et al., 2018; Bayona, 2025).

Συνεπώς, η οργανωσιακή αξία της TN στο HR εξαρτάται από το κατά πόσο η τεχνολογία εντάσσεται σε ένα συνεκτικό πλαίσιο κουλτούρας, δεξιοτήτων και διακυβέρνησης. Όταν τα στοιχεία αυτά απουσιάζουν, η TN κινδυνεύει να εκληφθεί ως μηχανισμός «αδιαφανούς αξιολόγησης» ή ως εργαλείο υπερ-αυτοματισμού, με αρνητικές συνέπειες για την εμπιστοσύνη και τη δέσμευση εργαζομένων (Hunkenschroer & Luetge, 2022; Eubanks, 2022; Marr, 2024).

Η υιοθέτηση της TN δεν επηρεάζει μόνο τα εργαλεία και τις ροές εργασίας, αλλά και τους ρόλους και τις δεξιότητες στο HR. Η βιβλιογραφία αναδεικνύει την ανάγκη ανάπτυξης αναλυτικών δεξιοτήτων (data literacy), ικανότητας ερμηνείας αποτελεσμάτων και συνεργασίας με τεχνικούς ρόλους, ώστε το HR να μπορεί να μετατρέπει τα insights σε πρακτικές παρεμβάσεις. Παράλληλα, ενισχύεται η σημασία της “HR triad” (HR, managers, εργαζόμενοι) και της οργανωσιακής προσαρμογής στην τεχνολογική αλλαγή (Dima et al., 2024; Sakka et al., 2022; Khan & Millner, 2023; Marr, 2024).

4. Ηθικά και Νομικά Ζητήματα από τη Χρήση TN στο HR

Η αξιοποίηση της Τεχνητής Νοημοσύνης στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού δεν αφορά μόνο την τεχνολογική πρόοδο, αλλά αγγίζει τον πυρήνα των ανθρώπινων αξιών. Παρότι τα συστήματα TN μπορούν, υπό προϋποθέσεις, να ενισχύσουν τη συμπερίληψη και τη συνέπεια των διαδικασιών, ταυτόχρονα ενέχουν τον κίνδυνο να αναπαράγουν ή ακόμη και να ενισχύσουν υφιστάμενες κοινωνικές ανισότητες, όταν σχεδιάζονται ή εφαρμόζονται χωρίς επαρκή ηθική και νομική εποπτεία (Kaur & Gandolfi, 2023; Raghavan et al., 2020).

Παρά τις θεωρητικές δυνατότητες της ΤΝ για ενίσχυση της αντικειμενικότητας, η διεθνής βιβλιογραφία παραμένει επιφυλακτική ως προς τον βαθμό στον οποίο τα αλγοριθμικά συστήματα μπορούν πράγματι να εξαλείψουν τις δομικές ανισότητες που ενσωματώνονται στα δεδομένα εκπαίδευσης. Με άλλα λόγια, η τεχνολογία δεν αίρει αυτόματα τις κοινωνικές και οργανωσιακές προκαταλήψεις: μπορεί, αντίθετα, να τις μεταφέρει σε νέα μορφή, εάν δεν συνοδεύεται από ελέγχους, διαφάνεια και σαφή πλαίσια λογοδοσίας (Floridi et al., 2018; Raghavan et al., 2020). Όπως επισημαίνουν οι Kaur και Gandolfi (2023), η ενσωμάτωση της ΤΝ στο HR δημιουργεί νέες προκλήσεις που σχετίζονται με τη διακυβέρνηση, τη διαφάνεια και την ανάγκη περαιτέρω ερευνητικής διερεύνησης.

Ο Eubanks (2022) υπογραμμίζει ότι η υιοθέτηση της ΤΝ στο HR πρέπει να συνοδεύεται από ένα ισχυρό πλαίσιο ηθικής διακυβέρνησης, το οποίο να διασφαλίζει ότι οι τεχνολογικές επιλογές παραμένουν συμβατές με τις αξίες της ισότητας, της διαφάνειας και του σεβασμού της ανθρώπινης αξιοπρέπειας. Σε αυτό το πλαίσιο, η ηθική διάσταση του HR αποκτά ακόμη μεγαλύτερη σημασία. Όπως επισημαίνουν οι Armstrong και Taylor (2014), το HR δεν αποτελεί απλώς έναν μηχανισμό διαχείρισης ανθρώπινου κεφαλαίου, αλλά λειτουργεί και ως θεματοφύλακας αξιών, προάγοντας τη δικαιοσύνη, την ισότητα και τη διαφάνεια σε αποφάσεις που επηρεάζουν την επαγγελματική πορεία των ανθρώπων.

Η εισαγωγή συστημάτων Τεχνητής Νοημοσύνης, επομένως, δεν μπορεί να αξιολογηθεί αποκλειστικά με όρους αποδοτικότητας ή μείωσης κόστους. Όπως τονίζουν οι Armstrong και Taylor (2014), οι επαγγελματίες του HR φέρουν ευθύνη να διασφαλίζουν ότι οι αποφάσεις είναι κοινωνικά δίκαιες, αιτιολογημένες και διαφανείς. Η ΤΝ δεν αποτελεί αυτόνομο φορέα αποφάσεων, αλλά εργαλείο που οφείλει να εντάσσεται σε σαφές ηθικό και θεσμικό πλαίσιο. Η προσέγγιση αυτή ευθυγραμμίζεται με τη θέση του Eubanks (2022), σύμφωνα με την οποία η ΤΝ στο HR πρέπει να λειτουργεί ως σύστημα υποστήριξης αποφάσεων (decision support system) και όχι ως μηχανισμός αντικατάστασης της ανθρώπινης κρίσης.

4.1 Αλγοριθμικές Προκαταλήψεις και Ζητήματα Δικαιοσύνης

Ένα από τα πιο κρίσιμα ζητήματα της ΤΝ στο HR αφορά την αλγοριθμική προκατάληψη (algorithmic bias) και τον κίνδυνο διακρίσεων. Τα συστήματα μηχανικής μάθησης λειτουργούν βάσει μοτίβων που εντοπίζονται στα δεδομένα εκπαίδευσης. Εφόσον τα δεδομένα αυτά αντανακλούν ιστορικές ανισότητες ή προβληματικές πρακτικές, τα μοντέλα μπορεί να αναπαράγουν ή ακόμη και να ενισχύσουν διακριτική μεταχείριση (Mehrabi et al., 2021). Το bias μπορεί να προκύψει σε πολλαπλά στάδια: στη συλλογή και επιλογή δεδομένων, στον ορισμό της μεταβλητής-στόχου, στην επιλογή χαρακτηριστικών (features), αλλά και στη χρήση ή ερμηνεία των αποτελεσμάτων στην πράξη (Mehrabi et al., 2021).

Οι Raghavan et al. (2020) επισημαίνουν ότι ακόμη και όταν οι οργανισμοί υποστηρίζουν πως τα συστήματα είναι «ουδέτερα», στην πράξη μπορεί να παράγονται άνισα αποτελέσματα. Ένα ιδιαίτερα σημαντικό ζήτημα είναι η χρήση έμμεσων δεικτών (proxies), οι οποίοι μπορεί να συσχετίζονται με προστατευόμενα χαρακτηριστικά (π.χ. φύλο ή κοινωνικοοικονομικό υπόβαθρο), χωρίς αυτά να εμφανίζονται ρητά στο μοντέλο. Κατά συνέπεια, η δικαιοσύνη στην αλγοριθμική λήψη αποφάσεων δεν διασφαλίζεται απλώς με την αφαίρεση ευαίσθητων

πεδίων, αλλά απαιτεί συστηματικό έλεγχο τόσο των αποτελεσμάτων όσο και των διαδικασιών (Raghavan et al., 2020).

Παράλληλα, ο Marg (2024) τονίζει ότι η δίκαιη χρήση της TN προϋποθέτει υψηλής ποιότητας δεδομένα, ανθρώπινη εποπτεία και τακτικούς ελέγχους. Η απουσία αυτών των προϋποθέσεων μπορεί να οδηγήσει σε διαδικασίες που αξιολογούν ή απορρίπτουν υποψηφίους βάσει μοτίβων τα οποία δεν αντανakλούν τα πραγματικά προσόντα, τις δυνατότητες ή τη συνάφεια με τον ρόλο.

4.2 Διαφάνεια, Εξηγησιμότητα και Υπευθυνότητα Αλγορίθμων

Η διαφάνεια αποτελεί θεμελιώδη προϋπόθεση για την ηθική χρήση της TN στο HR, καθώς οι υποψήφιοι και οι εργαζόμενοι έχουν δικαίωμα να γνωρίζουν πώς λαμβάνονται αποφάσεις που τους αφορούν και να μπορούν, όπου χρειάζεται, να τις αμφισβητήσουν (Bayona, 2025). Ωστόσο, πολλά συστήματα λειτουργούν ως «μαύρα κουτιά» (black boxes), είτε λόγω τεχνικής πολυπλοκότητας είτε λόγω εμπορικών περιορισμών των παρόχων (Hunkenschroer & Luetge, 2022). Αυτό δημιουργεί ένταση μεταξύ αποτελεσματικότητας και νομιμοποίησης: ακόμη και ένα τεχνικά ακριβές μοντέλο μπορεί να μην είναι κοινωνικά αποδεκτό εάν δεν είναι επαρκώς εξηγήσιμο.

Η εξηγησιμότητα (explainability) συνδέεται άμεσα με τη λογοδοσία. Χωρίς δυνατότητα κατανόησης των κριτηρίων και της λογικής του συστήματος, καθίσταται δύσκολο να ελεγχθεί αν ένα αποτέλεσμα είναι δίκαιο ή αν περιέχει σφάλμα. Οι Hunkenschroer και Luetge (2022) υποστηρίζουν ότι η ηθική αξιολόγηση της TN στο recruiting προϋποθέτει μηχανισμούς που επιτρέπουν έλεγχο, τεκμηρίωση και δυνατότητα επανεξέτασης αποφάσεων. Παράλληλα, το πλαίσιο αρχών του Floridi et al. (2018) ενισχύει την ανάγκη για υπεύθυνη διακυβέρνηση και προστασία της ανθρώπινης αυτονομίας, ιδιαίτερα σε αποφάσεις υψηλού αντίκτυπου.

Η υπευθυνότητα προϋποθέτει ότι η τελική ευθύνη παραμένει στον άνθρωπο και στον οργανισμό. Ο Eubanks (2022) περιγράφει το μοντέλο human-in-the-loop ως βασική αρχή: η TN μπορεί να υποστηρίζει, να εντοπίζει μοτίβα ή να προτείνει, όμως η τελική απόφαση οφείλει να αξιολογείται από ανθρώπινο υπεύθυνο, ώστε να διασφαλίζεται ηθική ισορροπία και λογοδοσία.

Πέρα από την τεχνική explainability, κρίσιμη είναι και η οργανωσιακή διαδικαστική δικαιοσύνη: ενημέρωση των υποψηφίων ότι χρησιμοποιείται TN, δυνατότητα αμφισβήτησης ή ανθρώπινης επανεξέτασης, καθώς και σαφής περιγραφή του ρόλου του αλγορίθμου στη συνολική απόφαση. Η έμφαση αυτή στη λογοδοσία συνδέεται με την ανάγκη να παραμένει η ευθύνη στον οργανισμό και να αποφεύγεται η «μεταφορά ευθύνης» στο σύστημα (Hunkenschroer & Luetge, 2022; Floridi et al., 2018; Eubanks, 2022).

4.3 Προστασία Προσωπικών Δεδομένων και Συμμόρφωση με τον GDPR

Η χρήση ΤΝ στο HR συνεπάγεται επεξεργασία προσωπικών δεδομένων αυξημένης ευαισθησίας, όπως βιογραφικά, αξιολογήσεις απόδοσης, δεδομένα συμπεριφοράς και, σε ορισμένες περιπτώσεις, δεδομένα που προκύπτουν από assessments ή συνεντεύξεις. Η προστασία των δεδομένων αποτελεί θεμελιώδη προϋπόθεση τόσο σε νομικό όσο και σε ηθικό επίπεδο (Bayona, 2025).

Ο Γενικός Κανονισμός Προστασίας Δεδομένων (GDPR) θέτει απαιτήσεις για νόμιμη βάση επεξεργασίας, ελαχιστοποίηση δεδομένων, περιορισμό σκοπού, ασφάλεια και διαφάνεια, ενώ προβλέπει ειδικότερη προστασία έναντι αυτοματοποιημένης λήψης αποφάσεων που έχει σημαντικό αντίκτυπο στο άτομο (European Parliament and Council of the European Union, 2016). Η εφαρμογή αυτών των αρχών σε σύνθετα αλγοριθμικά συστήματα αναδεικνύει πρακτικές δυσκολίες, όπως η επαρκής ενημέρωση υποψηφίων, η εξήγηση αποτελεσμάτων και ο έλεγχος τρίτων παρόχων (Sartor & Lagioia, 2020).

Συνεπώς, οι οργανισμοί καλούνται να υιοθετούν πολιτικές διακυβέρνησης δεδομένων, ελέγχου πρόσβασης και σαφούς κατανομής αρμοδιοτήτων. Η συμμόρφωση, ωστόσο, δεν πρέπει να αντιμετωπίζεται μόνο ως τυπική υποχρέωση, αλλά ως βασικός πυλώνας εμπιστοσύνης στη σχέση υποψηφίου/εργαζομένου με τον οργανισμό (Eubanks, 2022; Sartor & Lagioia, 2020).

4.4 Το Ευρωπαϊκό Ρυθμιστικό Πλαίσιο

Η Ευρωπαϊκή Ένωση έχει αναλάβει ηγετικό ρόλο στη ρύθμιση της ΤΝ μέσω του Κανονισμού για την Τεχνητή Νοημοσύνη (AI Act). Ο κανονισμός αυτός εισάγει κατηγοριοποίηση των εφαρμογών βάσει ρίσκου και επιβάλλει αυστηρότερες απαιτήσεις για συστήματα υψηλού κινδύνου, όπως εκείνα που χρησιμοποιούνται στο HR για προσλήψεις και αξιολόγηση (European Parliament and Council of the European Union, 2024; Bayona, 2025).

Στο πλαίσιο αυτό, οι εργοδοτικές πρακτικές που βασίζονται στην ΤΝ υπόκεινται σε απαιτήσεις τεκμηρίωσης, διαχείρισης κινδύνου, ανθρώπινης επίβλεψης και δυνατότητας ελέγχου. Η συμμόρφωση δεν αποτελεί μόνο νομική υποχρέωση, αλλά και στρατηγική επιλογή για την ενίσχυση της εμπιστοσύνης και της κοινωνικής αποδοχής (Bayona, 2025). Παρά ταύτα, η αποτελεσματικότητα του AI Act θα κριθεί σε σημαντικό βαθμό από τον τρόπο εφαρμογής του στην πράξη και από την ικανότητα των οργανισμών να ενσωματώσουν ουσιαστικούς μηχανισμούς ελέγχου και λογοδοσίας.

Η κατηγοριοποίηση των εφαρμογών ΤΝ σε προσλήψεις και αξιολόγηση ως υψηλού κινδύνου ενισχύει την άποψη ότι οι οργανισμοί οφείλουν να αντιμετωπίζουν την ΤΝ στο HR όχι ως «απλό εργαλείο», αλλά ως σύστημα που χρειάζεται συνεχή αξιολόγηση επιπτώσεων, τεκμηρίωση και συμμόρφωση καθ' όλη τη διάρκεια ζωής του (European Parliament and Council of the European Union, 2024; Bayona, 2025).

4.5 Ηθικά Διλήμματα και Ανθρωποκεντρική Προσέγγιση στην ΤΝ

Η ενσωμάτωση της ΤΝ στο HR εγείρει κρίσιμα ερωτήματα σχετικά με την ευθύνη των αποφάσεων και τη διατήρηση της ανθρώπινης αξιοπρέπειας στις διαδικασίες αξιολόγησης. Η τεχνολογία δεν είναι αξιακά ουδέτερη, και η χρήση της σε αποφάσεις που επηρεάζουν την επαγγελματική πορεία των ανθρώπων απαιτεί ανθρωποκεντρική προσέγγιση (Floridi et al., 2018).

Η ανθρωποκεντρική λογική προτείνει την αξιοποίηση της ΤΝ ως εργαλείου ενίσχυσης — και όχι αντικατάστασης — του ανθρώπου, με σαφή όρια χρήσης, μηχανισμούς ελέγχου και συμμετοχή των εμπλεκόμενων στη διαμόρφωση πολιτικών εφαρμογής. Ο Eubanks (2022) υποστηρίζει ότι η ΤΝ μπορεί να «απελευθερώνει» χρόνο από διοικητικές εργασίες, επιτρέποντας στο HR να επικεντρώνεται περισσότερο στην ενσυναίσθηση, στην ανάπτυξη ανθρώπων και στην ουσιαστική υποστήριξη εργαζομένων και υποψηφίων. Παράλληλα, οι Hunkenschroer & Luetge (2022) επισημαίνουν ότι η ηθική εφαρμογή απαιτεί διαφάνεια, λογοδοσία, δυνατότητα αμφισβήτησης και αξιολόγηση επιπτώσεων, ώστε η διαδικασία να παραμένει δίκαιη και κοινωνικά αποδεκτή.

Συνολικά, η υπεύθυνη εφαρμογή της ΤΝ στο HR προϋποθέτει ισορροπία ανάμεσα στην αποδοτικότητα και στα θεμελιώδη δικαιώματα: οι οργανισμοί οφείλουν να υιοθετούν πλαίσια ηθικής διακυβέρνησης, να επενδύουν σε δεξιότητες και να διατηρούν σαφή ανθρώπινη εποπτεία σε αποφάσεις υψηλού αντίκτυπου (Floridi et al., 2018; Eubanks, 2022; European Parliament and Council of the European Union, 2024).

Στην ελληνική πραγματικότητα, η συζήτηση για την ΤΝ εντάσσεται τόσο στο ευρωπαϊκό πλαίσιο (GDPR/AI Act) όσο και σε εθνικές ρυθμίσεις για αναδυόμενες τεχνολογίες. Ο Νόμος 4961/2022 αποτυπώνει την προσπάθεια θεσμικής οργάνωσης της ψηφιακής διακυβέρνησης και της αξιοποίησης αναδυόμενων τεχνολογιών, δημιουργώντας ένα επιπλέον επίπεδο συμμόρφωσης και πολιτικής κατεύθυνσης. Παράλληλα, ελληνικές ακαδημαϊκές εργασίες αναδεικνύουν ότι βασικές προκλήσεις παραμένουν η διαφάνεια, η προστασία δικαιωμάτων και η ανάγκη μηχανισμών ελέγχου και λογοδοσίας όταν η ΤΝ χρησιμοποιείται σε αποφάσεις εργασίας (Hellenic Republic, 2022; Κωνσταντινίδης, 2022; Ταρουδάκη, 2023).

5. Εμπειρική και Βιβλιογραφική Ανάλυση

Η παρούσα ενότητα συνδυάζει θεωρητική τεκμηρίωση με εμπειρικά δεδομένα, με στόχο να αναδειχθούν οι πραγματικές εφαρμογές, οι προκλήσεις και οι προοπτικές της Τεχνητής Νοημοσύνης (ΤΝ) στο πεδίο της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. Η ανάλυση βασίζεται σε διεθνείς μελέτες περίπτωσης, σε παραδείγματα εφαρμογής από επιχειρήσεις διαφορετικών κλάδων και, όπου είναι διαθέσιμα, στα αποτελέσματα της πρωτογενούς έρευνας που διεξήχθη στο πλαίσιο της παρούσας εργασίας. Ο συνδυασμός βιβλιογραφικών πηγών και πρακτικών παραδειγμάτων επιτρέπει τη σύγκριση των θεωρητικών προσδοκιών με την εμπειρία εφαρμογής στους οργανισμούς, αναδεικνύοντας τόσο τα οφέλη όσο και τα όρια της ΤΝ στο HRM (Eubanks, 2022; Marr, 2024; Dima et al., 2024; Kaur & Gandolfi, 2023).

5.1 Μελέτες Περιπτώσεων από Διεθνείς Οργανισμούς

Η εφαρμογή της TN στο HRM έχει ήδη υλοποιηθεί σε διεθνείς οργανισμούς με αξιοσημείωτα αποτελέσματα. Η Unilever, για παράδειγμα, έχει χρησιμοποιήσει chatbots και video analytics για την αξιολόγηση υποψηφίων, μειώνοντας σημαντικά τον χρόνο πρόσληψης και επιδιώκοντας μεγαλύτερη συνέπεια στη διαδικασία (Hmoud & Laszlo, 2019). Ο Eubanks (2022) περιγράφει την περίπτωση της Unilever αναδεικνύοντας πώς η συνδυαστική χρήση gamified assessments, AI-based initial screening και video interviews οδήγησε σε πιο στοχευμένη προ-επιλογή, με ταυτόχρονη βελτίωση της εμπειρίας υποψηφίων. Αντίστοιχα, η IBM αξιοποιεί predictive analytics για την πρόβλεψη αποχωρήσεων εργαζομένων, επιτρέποντας έγκαιρες παρεμβάσεις, εξατομικευμένα πλάνα ανάπτυξης και ενίσχυση της διατήρησης ταλέντου (Eubanks, 2022; Marr, 2024).

Στο πλαίσιο αυτό, η TN χρησιμοποιείται για την ανάλυση μοτίβων συμπεριφοράς, απόδοσης και δέσμευσης, προσφέροντας στο HR εργαλεία πρόληψης και στρατηγικού προγραμματισμού. Στον δημόσιο τομέα, η κυβέρνηση των Φιλιππίνων εξετάζει την εφαρμογή TN σε διαδικασίες πρόσληψης, με έμφαση στη διαφάνεια, στην ισότητα και στην εκπροσώπηση της πολιτισμικής ποικιλομορφίας (Bayona, 2025). Η σχετική μελέτη ανέδειξε τη σημασία της ηθικής εποπτείας, της συμμόρφωσης με πρότυπα προστασίας δεδομένων και της συμμετοχής πολιτών/εργαζομένων στη διαμόρφωση πολιτικών εφαρμογής.

Συνολικά, οι μελέτες περίπτωσης δείχνουν ότι η TN μπορεί να προσφέρει σημαντικά οφέλη, υπό την προϋπόθεση ότι συνοδεύεται από ισχυρό πλαίσιο διακυβέρνησης, σαφή ηθικά κριτήρια και ανθρώπινη εποπτεία (Eubanks, 2022; Marr, 2024).

5.2 Παραδείγματα Εφαρμογής TN στο HR σε Επιχειρήσεις Διαφόρων Κλάδων

Η TN εφαρμόζεται σε ποικίλους κλάδους, προσαρμοζόμενη στις ιδιαίτερες ανάγκες κάθε οργανισμού. Στον τραπεζικό κλάδο, για παράδειγμα, αναφέρονται εφαρμογές TN για ανάλυση συνεντεύξεων και υποστήριξη πρόβλεψης επιτυχίας υποψηφίων βάσει συμπεριφορικών δεικτών. Στον κλάδο της τεχνολογίας, μεγάλοι οργανισμοί αξιοποιούν τεχνικές machine learning για την αξιολόγηση εσωτερικών αιτήσεων και την υποστήριξη πρόβλεψης επαγγελματικής εξέλιξης (Marr, 2024; Eubanks, 2022). Ο Eubanks (2022) παρουσιάζει επίσης παραδείγματα από εταιρείες όπως η Hilton, η οποία αξιοποιεί TN στα πρώτα στάδια της στελέχωσης (screening/scheduling), καθώς και από οργανισμούς που χρησιμοποιούν AI-based learning platforms για εξατομικευση της εκπαίδευσης εργαζομένων. Οι εφαρμογές αυτές μπορούν να ενισχύσουν την οργανωσιακή ευθυγράμμιση, τη δέσμευση εργαζομένων και την αποδοτικότητα διαδικασιών. Στον χώρο της εκπαίδευσης, πανεπιστήμια και εκπαιδευτικοί οργανισμοί χρησιμοποιούν TN για ανάλυση της απόδοσης προσωπικού και για προσαρμογή προγραμμάτων επαγγελματικής ανάπτυξης (Khan & Millner, 2023; Marr, 2024). Η σύγκριση διαφορετικών κλάδων δείχνει ότι, παρότι οι εφαρμογές διαφέρουν, επαναλαμβάνονται κοινά μοτίβα: έμφαση στη βελτίωση της λειτουργικής αποτελεσματικότητας, ενίσχυση της στρατηγικής διάστασης του HR και σταθερή ανάγκη για ηθική και νομική θωράκιση (Bayona, 2025; Eubanks, 2022; Marr, 2024).

Η πρωτογενής έρευνα της παρούσας εργασίας υλοποιήθηκε με ποσοτική προσέγγιση, μέσω ανώνυμου δομημένου ερωτηματολογίου στην πλατφόρμα Google Forms, το οποίο διανεμήθηκε ηλεκτρονικά σε επαγγελματίες που δραστηριοποιούνται στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού και σε συναφείς ρόλους. Η δομή του ερωτηματολογίου περιλαμβάνει δημογραφικά/επαγγελματικά στοιχεία, ενότητα έκθεσης και εξοικείωσης με την ΤΝ, ενότητες Likert για αντιλαμβανόμενη αποτελεσματικότητα και ηθικά διλήμματα/κινδύνους, ενότητα γενικής στάσης/αποδοχής και προαιρετική ανοικτή ερώτηση, όπως φαίνεται και στη φόρμα που παρατέθηκε.

Η δειγματοληψία ήταν μη πιθανοτική (convenience/snowball), καθώς η συμμετοχή βασίστηκε στη διαθεσιμότητα και στο επαγγελματικό δίκτυο των συμμετεχόντων. Η επιλογή ηλεκτρονικής διανομής διευκόλυνε την πρόσβαση σε επαγγελματίες από διαφορετικούς οργανισμούς, αλλά ενδέχεται να ευνόησε άτομα με μεγαλύτερη εξοικείωση με ψηφιακά εργαλεία, στοιχείο που λαμβάνεται υπόψη στην ερμηνεία των αποτελεσμάτων.

Οι περισσότερες ερωτήσεις βασίστηκαν σε πενταβάθμια κλίμακα Likert (1 = Διαφωνώ απόλυτα έως 5 = Συμφωνώ απόλυτα), με στόχο τη μέτρηση στάσεων και αντιλήψεων σχετικά με την αποτελεσματικότητα, τους κινδύνους και τις ηθικές προκλήσεις της ΤΝ στο HR. Το ερωτηματολόγιο περιλάμβανε δημογραφικά και επαγγελματικά χαρακτηριστικά, ερωτήσεις σχετικά με χρήση/έκθεση σε εργαλεία ΤΝ, δηλώσεις για αντιλαμβανόμενα οφέλη και κινδύνους, ερωτήσεις εμπιστοσύνης/αποδοχής, καθώς και μία προαιρετική ανοικτή ερώτηση για την καταγραφή της «μεγαλύτερης πρόκλησης» από τη χρήση ΤΝ στο HR.

5.3 Αποτελέσματα Πρωτογενούς Έρευνας (Ερωτηματολόγιο)

Για τη διερεύνηση του ρόλου της Τεχνητής Νοημοσύνης (ΤΝ) στην αξιολόγηση και επιλογή προσωπικού πραγματοποιήθηκε ποσοτική έρευνα με χρήση δομημένου ερωτηματολογίου μέσω της πλατφόρμας Google Forms. Το ερωτηματολόγιο διανεμήθηκε ηλεκτρονικά σε επαγγελματίες που δραστηριοποιούνται στον χώρο της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (HR) και σε συναφείς ρόλους. Συνολικά συγκεντρώθηκαν 38 έγκυρες απαντήσεις (N=38). Το δείγμα περιλαμβάνει επαγγελματίες διαφορετικών ηλικιακών ομάδων, επιπέδων εμπειρίας και οργανωσιακών περιβαλλόντων, στοιχείο που επιτρέπει μια χρήσιμη αποτύπωση αντιλήψεων από διαφορετικά πλαίσια, χωρίς όμως να επιτρέπει γενίκευση σε πληθυσμιακό επίπεδο.

Οι περισσότερες ερωτήσεις βασίστηκαν σε πενταβάθμια κλίμακα Likert (1 = Διαφωνώ απόλυτα έως 5 = Συμφωνώ απόλυτα), με στόχο τη μέτρηση στάσεων και αντιλήψεων σχετικά με την αποτελεσματικότητα, τους κινδύνους και τις ηθικές προκλήσεις της ΤΝ στο HR. Το ερωτηματολόγιο περιλάμβανε έξι βασικές ενότητες:

- Δημογραφικά και επαγγελματικά χαρακτηριστικά
- Έκθεση και εξοικείωση με την Τεχνητή Νοημοσύνη
- Αντιλαμβανόμενη αποτελεσματικότητα της ΤΝ στο HR
- Ηθικά ζητήματα και κίνδυνοι
- Γενική στάση και αποδοχή της ΑΙ

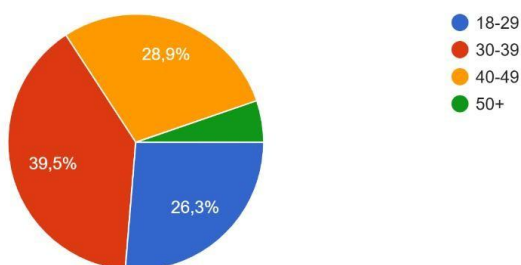
- Ανοιχτή ερώτηση για την καταγραφή απόψεων των συμμετεχόντων

Από την ανάλυση των απαντήσεων (N=38), προκύπτει ότι το 63,2% των συμμετεχόντων δηλώνει ότι έχει ήδη χρησιμοποιήσει ή έρθει σε επαφή με εργαλεία TN στο HR, ενώ το 36,8% δεν έχει αντίστοιχη εμπειρία. Το εύρημα αυτό δείχνει ότι, παρότι η TN έχει ήδη παρουσία στις πρακτικές HR, η υιοθέτησή της δεν είναι ακόμη ομοιόμορφη στο σύνολο του δείγματος.

Δημογραφικά και επαγγελματικά χαρακτηριστικά δείγματος

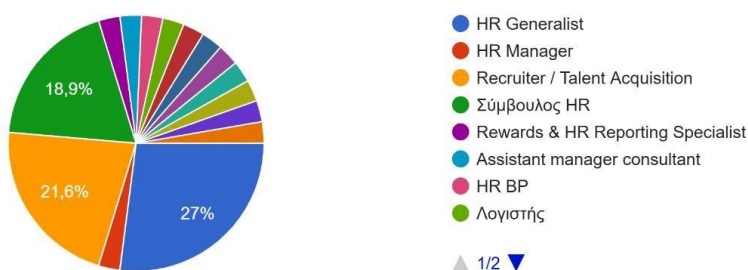
Το δείγμα (N=38) περιλαμβάνει κατά πλειονότητα γυναίκες (63,2%), ενώ οι άνδρες αντιστοιχούν σε 28,9% και το 7,9% δήλωσε ότι δεν επιθυμεί να απαντήσει. Η σύνθεση αυτή είναι συμβατή με τη σύνθεση πολλών επαγγελματικών πληθυσμών HR.

Ηλικιακή ομάδα
38 απαντήσεις



Η ηλικιακή κατανομή έδειξε μεγαλύτερη συγκέντρωση απαντήσεων στις ομάδες 30–39 ετών (39,5%) και 40–49 ετών (28,9%), ενώ ακολουθούν οι ομάδες 18–29 ετών (26,3%) και 50+ (5,3%). Η εικόνα αυτή υποδηλώνει συμμετοχή κυρίως επαγγελματιών που βρίσκονται σε ενεργή φάση επαγγελματικής εξέλιξης.

3. Ρόλος / Θέση εργασίας
37 απαντήσεις

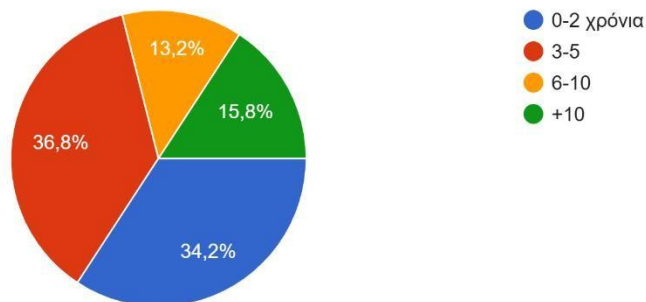


Αναφορικά με την επαγγελματική ιδιότητα, το μεγαλύτερο ποσοστό αντιστοιχεί σε HR Generalists (28,9%), ενώ ακολουθούν οι Recruiters / Talent Acquisition (23,7%) και οι

Σύμβουλοι HR (18,4%). Παράλληλα, καταγράφονται και επιμέρους ρόλοι (π.χ. HR BP, HR Manager, Benefits Analyst, L&D), στοιχείο που ενισχύει την ετερογένεια του δείγματος

4. Έτη επαγγελματικής εμπειρίας στον τομέα HR

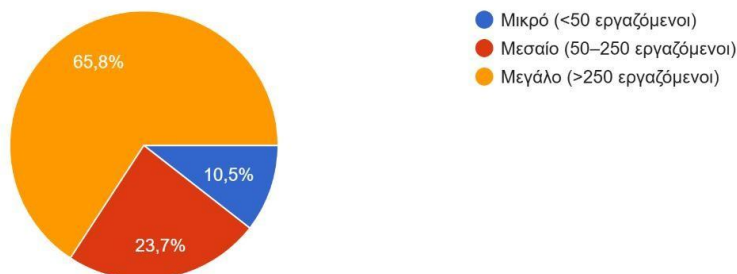
38 απαντήσεις



Σχετικά με την εμπειρία στον τομέα ανθρώπινου δυναμικού, το 36,8% δήλωσε 3–5 έτη εμπειρίας, το 34,2% 0–2 έτη, το 13,2% 6–10 έτη και το 15,8% άνω των 10 ετών. Συνεπώς, το δείγμα περιλαμβάνει τόσο νεότερους/ες επαγγελματίες όσο και στελέχη με σημαντική εμπειρία.

5. Μέγεθος οργανισμού

38 απαντήσεις

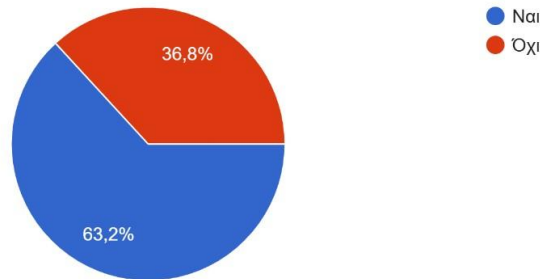


Το δείγμα προέρχεται από οργανισμούς διαφορετικού μεγέθους: 10,5% από μικρές επιχειρήσεις (<50 εργαζόμενοι), 23,7% από μεσαίες (50–250 εργαζόμενοι) και 65,8% από μεγάλους οργανισμούς (>250 εργαζόμενοι). Η υπέρ αντιπροσώπευση μεγάλων οργανισμών είναι σημαντικό να ληφθεί υπόψη κατά την ερμηνεία των ευρημάτων.

Χρήση της TN σε διαδικασίες HR και περιοχές εφαρμογής

Στο ερώτημα αν οι συμμετέχοντες έχουν χρησιμοποιήσει εργαλεία TN σε διαδικασίες επιλογής ή αξιολόγησης προσωπικού, το 63,2% απάντησε θετικά και το 36,8% αρνητικά (N=38). Το εύρημα αυτό καταδεικνύει ότι η TN έχει ήδη ουσιαστική παρουσία στις πρακτικές HR, χωρίς όμως να έχει ακόμη καθολική εφαρμογή. Το σχετικά υψηλό ποσοστό συμμετεχόντων χωρίς σχετική εμπειρία υποδηλώνει ότι η ενσωμάτωση της TN βρίσκεται ακόμη σε μεταβατικό στάδιο.

Έχετε χρησιμοποιήσει εργαλεία Τεχνητής Νοημοσύνης σε διαδικασίες επιλογής ή αξιολόγησης προσωπικού;
38 απαντήσεις



Η διαδικασία screening βιογραφικών φαίνεται να αποτελεί την κυρίαρχη φάση εφαρμογής της ΤΝ, στοιχείο που συνάδει με τη διεθνή βιβλιογραφία, όπου η αυτοματοποίηση της αρχικής διαλογής αποτελεί το συχνότερο πεδίο χρήσης. Παράλληλα, η σημαντική παρουσία της κατηγορίας «Δεν έχω χρησιμοποιήσει ΑΙ» επιβεβαιώνει ότι η τεχνολογική διείσδυση δεν έχει ακόμη πλήρως ωριμάσει.

Στάσεις και αντιλήψεις (κλίμακες Likert).

Ως προς την εξοικείωση, οι συμμετέχοντες δήλωσαν μέτριο επίπεδο εξοικείωσης με τη χρήση της ΤΝ στο HR ($M=3,32$, $N=38$). Το εύρημα αυτό είναι συμβατό με την εικόνα μερικής υιοθέτησης της τεχνολογίας: η ΤΝ δεν είναι άγνωστη, αλλά ούτε και πλήρως ενσωματωμένη στις καθημερινές πρακτικές όλων των συμμετεχόντων.

Σχετικά με τα αντιλαμβανόμενα οφέλη, καταγράφεται ήπια θετική τάση ως προς τη μείωση του χρόνου επιλογής προσωπικού ($M=3,47$, $N=38$). Πιο συγκρατημένες εμφανίζονται οι αξιολογήσεις για:

- τη βελτίωση της ακρίβειας επιλογής ($M=2,95$, $N=38$), • την αντικειμενικότητα ($M=2,86$, $N=37$),
- και τη συνολική εμπειρία υποψηφίων ($M=3,13$, $N=38$).

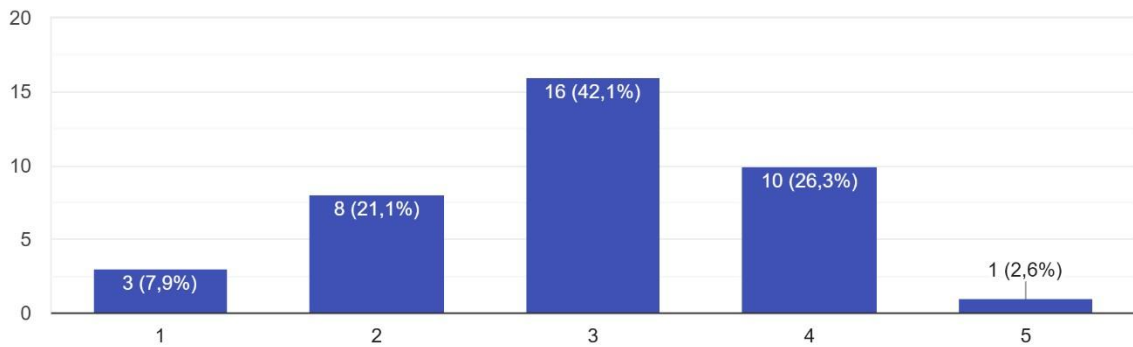
Για την ενίσχυση του στρατηγικού ρόλου του HR, η μέση τιμή ήταν $M=3,50$ ($N=38$), ένδειξη ήπιας συμφωνίας. Συνολικά, οι συμμετέχοντες αναγνωρίζουν λειτουργικά οφέλη της ΤΝ, αλλά με μετριοπαθή βεβαιότητα. Η παρουσία υψηλού ποσοστού ουδέτερων απαντήσεων σε επιμέρους δηλώσεις υποδηλώνει επιφυλακτικότητα ή/και περιορισμένη εμπειρική έκθεση σε ώριμες εφαρμογές.

Ειδικότερα, η πρόταση «Η ΤΝ βελτιώνει την ακρίβεια της επιλογής υποψηφίων» συγκέντρωσε σημαντικό ποσοστό ουδέτερων απαντήσεων (42,1%) και συνολική μέση τιμή $M=2,95$ ($N=38$), στοιχείο που δεν επιτρέπει ισχυρό συμπέρασμα περί γενικευμένης

εμπιστοσύνης στην ακρίβεια των συστημάτων ΤΝ. Παρότι καταγράφονται θετικές απαντήσεις στις κατηγορίες 4–5, η συνολική εικόνα παραμένει συγκρατημένη.

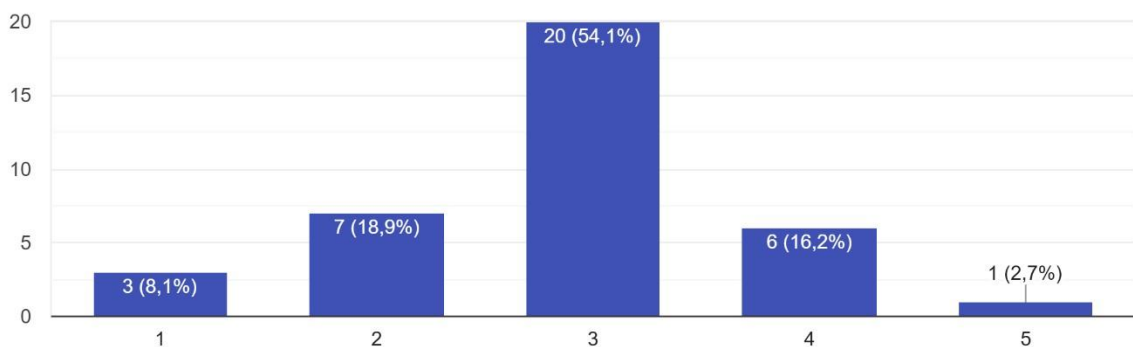
Η ΑΙ βελτιώνει την ακρίβεια της επιλογής υποψηφίων.

38 απαντήσεις



Η ΑΙ συμβάλλει σε πιο αντικειμενική αξιολόγηση υποψηφίων.

37 απαντήσεις



Αντίστοιχα, η αντίληψη ότι η ΤΝ οδηγεί σε πιο αντικειμενικές αξιολογήσεις εμφανίζεται σχετικά αδύναμη: η πρόταση «Η ΤΝ συμβάλλει σε πιο αντικειμενική αξιολόγηση υποψηφίων» είχε χαμηλή προς μέτρια μέση τιμή ($M=2,86$, $N=37$), με υψηλό ποσοστό ουδέτερων απαντήσεων (54,1%). Το εύρημα αυτό δείχνει ότι η «αντικειμενικότητα» δεν θεωρείται αυτονόητο αποτέλεσμα της τεχνολογικής χρήσης, στοιχείο που συνδέεται με τις ανησυχίες της βιβλιογραφίας για αλγοριθμική μεροληψία και περιορισμένη εξηγησιμότητα.

Κύρια ευρήματα κλίμακας Likert.

Ιδιαίτερα ισχυρό εύρημα αποτελεί η σαφής προτίμηση για ανθρώπινη εποπτεία. Η πρόταση «Η ανθρώπινη παρέμβαση είναι απαραίτητη στις τελικές αποφάσεις» συγκέντρωσε την υψηλότερη συμφωνία ($M=4,32$, $N=38$), ενώ και η πρόταση «Η πλήρης αυτοματοποίηση

χωρίς ανθρώπινη εποπτεία είναι επικίνδυνη» αξιολογήθηκε υψηλά ($M=3,92$, $N=38$). Το αποτέλεσμα αυτό ενισχύει την ανάγκη εφαρμογής ανθρωποκεντρικών μοντέλων, όπου η TN λειτουργεί ως υποστήριξη αποφάσεων και όχι ως πλήρης αντικατάσταση της ανθρώπινης κρίσης.

Σε σχέση με τους κινδύνους και τα ηθικά ζητήματα, οι συμμετέχοντες κινούνται από ουδέτερη έως ήπια συμφωνία ως προς το ότι:

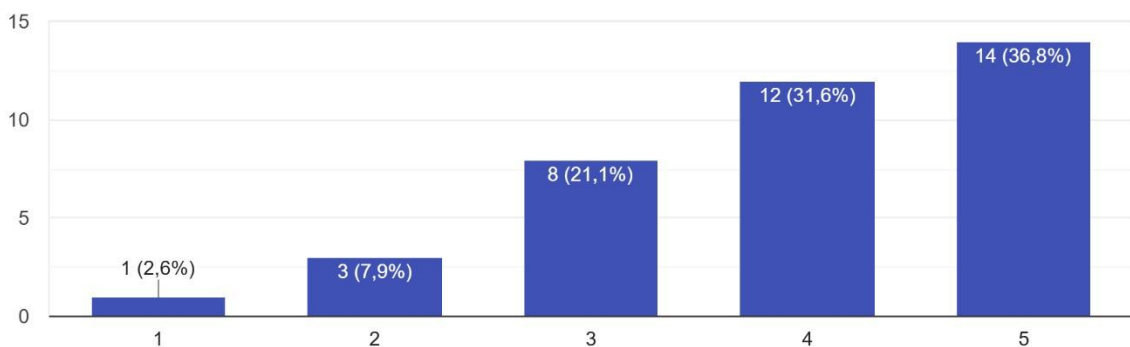
- η TN μπορεί να αναπαράγει προκαταλήψεις ($M=3,11$, $N=38$),
- υπάρχουν αυξημένοι κίνδυνοι παραβίασης προσωπικών δεδομένων ($M=3,29$, $N=38$),
- ενώ η πρόταση ότι «η χρήση TN μειώνει τη διαφάνεια στη λήψη αποφάσεων» καταγράφει πιο συγκρατημένη αξιολόγηση ($M=2,92$, $N=38$).

Τα ευρήματα αυτά δείχνουν ότι οι συμμετέχοντες αναγνωρίζουν ζητήματα bias, ιδιωτικότητας και εξηγησιμότητας, χωρίς όμως να εμφανίζουν όλοι το ίδιο επίπεδο εμπειρίας ή πληροφόρησης ως προς το πώς αυτά εκδηλώνονται στην πράξη.

Επιπλέον, το 68,4% δηλώνει ότι θα εμπιστευόταν απόφαση πρόσληψης που βασίζεται κυρίως σε TN μόνο με ανθρώπινη εποπτεία. Το εύρημα αυτό ενισχύει περαιτέρω τη σημασία του μοντέλου human-in-the-loop και της διατήρησης λογοδοσίας στις διαδικασίες επιλογής.

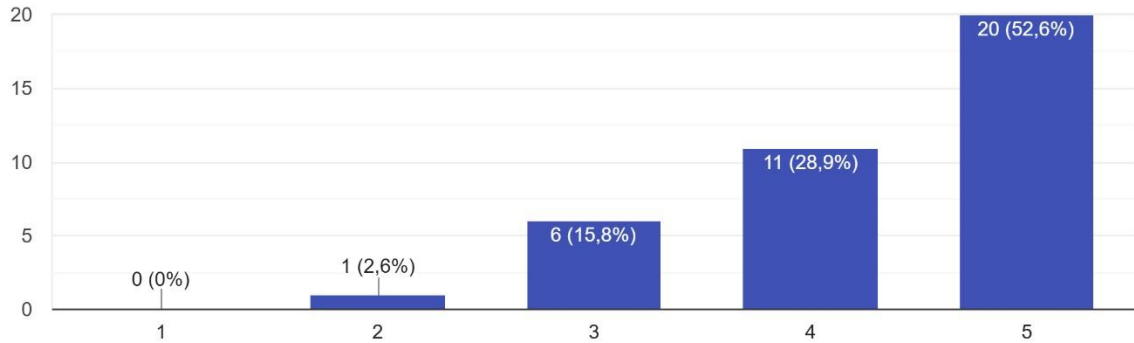
Η πλήρης αυτοματοποίηση χωρίς ανθρώπινη εποπτεία είναι επικίνδυνη.

38 απαντήσεις



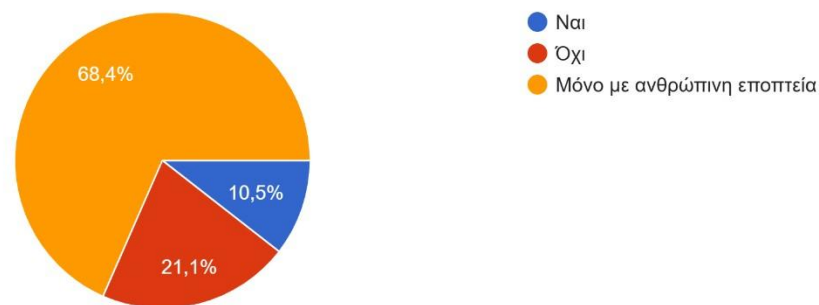
Η ανθρώπινη παρέμβαση είναι απαραίτητη στις τελικές αποφάσεις πρόσληψης.

38 απαντήσεις



Θα εμπιστευόσασταν μια απόφαση πρόσληψης που βασίζεται κυρίως σε AI;

38 απαντήσεις



Ποιοτικά ευρήματα (ανοικτή ερώτηση)

Στην προαιρετική ανοικτή ερώτηση σχετικά με τη «μεγαλύτερη πρόκληση» από τη χρήση TN στο HR, οι απαντήσεις ομαδοποιούνται σε τέσσερις βασικούς άξονες:

1. ανάγκη δεξιοτήτων/εκπαίδευσης και κριτικής σκέψης,
2. ηθικά ζητήματα και δικαιοσύνη/προκαταλήψεις, 3. δεδομένα, ορθότητα και έλεγχος (validation),
4. διατήρηση ανθρώπινης επαφής.

Η θεματολογία των απαντήσεων αυτών είναι συμβατή τόσο με τη δομή του ερωτηματολογίου όσο και με τα ποσοτικά ευρήματα της έρευνας. Αναδεικνύεται ότι οι συμμετέχοντες δεν εστιάζουν μόνο στην τεχνική αποτελεσματικότητα των εργαλείων, αλλά και στις οργανωσιακές και ηθικές προϋποθέσεις χρήσης τους.

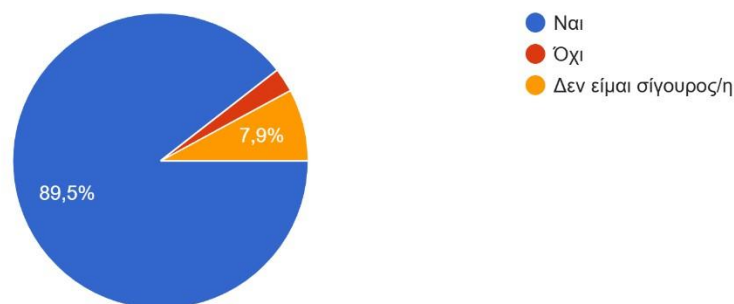
Τα ευρήματα της πρωτογενούς έρευνας δείχνουν σαφή τάση υπέρ της ανθρώπινης εποπτείας, στοιχείο που ευθυγραμμίζεται με τη βιβλιογραφία που προτείνει μοντέλα human-in-the-loop

και αντιμετωπίζει την ΤΝ ως εργαλείο υποστήριξης αποφάσεων. Η προτίμηση αυτή μπορεί να ερμηνευθεί ως ανάγκη διατήρησης λογοδοσίας και εμπιστοσύνης στις διαδικασίες επιλογής και αξιολόγησης, ιδιαίτερα όταν οι αποφάσεις έχουν υψηλό αντίκτυπο (Eubanks, 2022; Hunkenschroer & Luetge, 2022; Floridi et al., 2018).

Παράλληλα, η πιο ουδέτερη στάση ως προς την «αντικειμενικότητα» της ΤΝ είναι συμβατή με τη βιβλιογραφική τεκμηρίωση ότι αλγοριθμικά συστήματα μπορούν να αναπαράγουν άνισα αποτελέσματα όταν βασίζονται σε ιστορικά δεδομένα ή όταν απουσιάζει επαρκής έλεγχος fairness και διακυβέρνησης. Έτσι, τα αποτελέσματα υποστηρίζουν ότι η αποτελεσματικότητα δεν πρέπει να μετριέται μόνο ως ταχύτητα ή αποδοτικότητα, αλλά και ως δικαιοσύνη, διαφάνεια και αποδοχή από τους εμπλεκομένους (Raghavan et al., 2020; Mehrabi et al., 2021; Bayona, 2025; Marr, 2024).

Η τάση αυτή δεν αναιρεί την αναγνώριση λειτουργικών πλεονεκτημάτων, αλλά δείχνει ότι οι συμμετέχοντες επιδιώκουν ισορροπία ανάμεσα στην καινοτομία και στην υπεύθυνη λήψη αποφάσεων. Η ερμηνεία αυτή συνάδει με τη σύγχρονη συζήτηση για ανθρωποκεντρική χρήση της ΤΝ σε ευαίσθητα πεδία.

Πιστεύετε ότι η χρήση ΑΙ στο HR θα αυξηθεί τα επόμενα 5 χρόνια;
38 απαντήσεις



Σύνδεση με βιβλιογραφία

Τα αποτελέσματα της έρευνας υποστηρίζουν τη διεθνή βιβλιογραφία που προτείνει το μοντέλο human-in-the-loop και την ανάγκη διακυβέρνησης, ελέγχου και ηθικής εποπτείας κατά την εφαρμογή ΤΝ σε διαδικασίες που επηρεάζουν την επαγγελματική πορεία των ανθρώπων (Eubanks, 2022; Floridi et al., 2018; Hunkenschroer & Luetge, 2022).

Παράλληλα, η μετριοπαθής/ουδέτερη στάση σχετικά με την «αντικειμενικότητα» της ΤΝ και οι αναφορές σε bias συνάδουν με την τεκμηρίωση ότι αλγοριθμικά συστήματα μπορούν να αναπαράγουν ανισότητες όταν βασίζονται σε ιστορικά δεδομένα ή όταν απουσιάζουν επαρκείς έλεγχοι (Raghavan et al., 2020; Mehrabi et al., 2021).

Το εύρημα αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό, επειδή δείχνει ότι η αποδοχή της ΤΝ από τους επαγγελματίες HR συνδέεται άμεσα με την ύπαρξη πλαισίων ελέγχου και λογοδοσίας και όχι

μόνο με τις τεχνικές δυνατότητες των εργαλείων. Με άλλα λόγια, όσο αυξάνεται η αντιληπτή λογοδοσία, τόσο πιθανότερο είναι να ενισχύεται και η οργανωσιακή εμπιστοσύνη στη χρήση της TN.

5.4 Συζήτηση των ευρημάτων

Η ανάλυση των αποτελεσμάτων δείχνει ότι η στάση των συμμετεχόντων απέναντι στην Τεχνητή Νοημοσύνη στο HR δεν είναι ούτε απορριπτική ούτε άκριτα θετική. Αντίθετα, προκύπτει μια πιο ώριμη και ισορροπημένη εικόνα: οι συμμετέχοντες αναγνωρίζουν ότι η TN μπορεί να βοηθήσει ουσιαστικά σε λειτουργικό επίπεδο (ταχύτητα, υποστήριξη διαδικασιών, στρατηγικός ρόλος HR), αλλά διατηρούν επιφυλάξεις για ζητήματα αντικειμενικότητας, διαφάνειας και δικαιοσύνης. Επιπλέον, η συνύπαρξη ουδέτερων και θετικών απαντήσεων στις κλίμακες αποτελεσματικότητας δείχνει ότι πολλοί/ές επαγγελματίες βρίσκονται ακόμη σε φάση αξιολόγησης της χρησιμότητας των εργαλείων, χωρίς να έχουν διαμορφώσει πλήρως παγιωμένη θέση.

Με άλλα λόγια, οι συμμετέχοντες φαίνεται να αντιλαμβάνονται την TN περισσότερο ως εργαλείο υποστήριξης και λιγότερο ως αυτόνομο υποκατάστατο του επαγγελματία HR. Η στάση αυτή συνδέεται τόσο με την ανάγκη διατήρησης λογοδοσίας όσο και με την επιθυμία να παραμείνουν ορατές διαστάσεις που δεν αποτυπώνονται εύκολα σε αλγοριθμικά μοντέλα, όπως το πλαίσιο, η κρίση και η διαπροσωπική διάσταση. Η στάση αυτή είναι εύλογη σε περιβάλλοντα όπου οι αποφάσεις πρόσληψης συνδέονται όχι μόνο με τεχνικά κριτήρια, αλλά και με οργανωσιακή κουλτούρα, συνεργατικότητα και προσαρμογή στον ρόλο — στοιχεία που απαιτούν σύνθετη ανθρώπινη εκτίμηση.

Ένα ακόμη κρίσιμο σημείο είναι η επιφυλακτικότητα που καταγράφεται ως προς την «αντικειμενικότητα» της TN. Παρότι η τεχνολογία συχνά παρουσιάζεται δημόσια ως μέσο μείωσης της υποκειμενικότητας, οι απαντήσεις υποδηλώνουν ότι οι επαγγελματίες δεν θεωρούν δεδομένο πως ένα σύστημα είναι δίκαιο μόνο και μόνο επειδή είναι αυτοματοποιημένο. Το εύρημα αυτό συνδέεται άμεσα με τη σχετική βιβλιογραφία περί bias και αλγοριθμικής δικαιοσύνης. Μεθοδολογικά, υπενθυμίζει ότι η αυτοματοποίηση δεν εξαλείφει αυτόματα την ανθρώπινη προκατάληψη, αλλά συχνά τη μετατοπίζει στο στάδιο σχεδιασμού των δεδομένων, των κριτηρίων και της ερμηνείας των αποτελεσμάτων.

Η εικόνα αυτή συνδέεται και με τη γενικότερη συζήτηση στη βιβλιογραφία, όπου η αξία της TN στο HR δεν κρίνεται μόνο από δείκτες ταχύτητας ή κόστους, αλλά και από το αν το σύστημα λειτουργεί με τρόπο θεμιτό, ελέγξιμο και κοινωνικά αποδεκτό (Eubanks, 2022; Raghavan et al., 2020; Hunkenschroer & Luetge, 2022). Για τον λόγο αυτό, η αξιολόγηση της επιτυχίας μιας λύσης TN στο HR χρειάζεται να περιλαμβάνει τόσο λειτουργικούς δείκτες (π.χ. χρόνος, φόρτος εργασίας) όσο και δείκτες ποιότητας απόφασης και αντιληπτής δικαιοσύνης από τους εμπλεκόμενους.

Συνολικά, τα ευρήματα της παρούσας έρευνας συγκλίνουν με μια ανθρωποκεντρική προσέγγιση εφαρμογής της TN: αξιοποίηση των λειτουργικών πλεονεκτημάτων της τεχνολογίας, αλλά με σαφή όρια, εποπτεία και δυνατότητα ανθρώπινης παρέμβασης σε κρίσιμα σημεία της διαδικασίας. Η προσέγγιση αυτή φαίνεται να είναι περισσότερο συμβατή

τόσο με τις ανάγκες των οργανισμών όσο και με τις προσδοκίες των επαγγελματιών HR που συμμετείχαν στην έρευνα.

5.5 Περιορισμοί της έρευνας και προτάσεις για μελλοντική έρευνα

Όπως κάθε ερευνητική προσπάθεια, έτσι και η παρούσα εργασία έχει περιορισμούς που χρειάζεται να αναγνωριστούν, ώστε τα συμπεράσματα να ερμηνευθούν με τη δέουσα προσοχή. Πρώτον, το μέγεθος του δείγματος είναι σχετικά περιορισμένο και δεν επιτρέπει γενικεύσεις για το σύνολο των επαγγελματιών HR. Παρότι τα ευρήματα είναι χρήσιμα ως ενδεικτική αποτύπωση στάσεων, απαιτείται προσοχή στη μεταφορά τους σε διαφορετικά οργανωσιακά και κλαδικά περιβάλλοντα. Επιπλέον, η δειγματοληψία ευκολίας (convenience sampling) ενδέχεται να έχει επηρεάσει τη σύνθεση του δείγματος, καθώς είναι πιθανό να ανταποκρίθηκαν περισσότερο άτομα με σχετικό ενδιαφέρον ή/και μεγαλύτερη ευαισθητοποίηση γύρω από την TN.

Δεύτερον, η έρευνα βασίζεται σε αυτοαναφορικές απαντήσεις (self-reported data), γεγονός που σημαίνει ότι καταγράφει αντιλήψεις, στάσεις και εκτιμήσεις των συμμετεχόντων και όχι άμεση παρατήρηση της πραγματικής χρήσης των συστημάτων σε οργανωσιακό περιβάλλον. Αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό στο πεδίο της TN, όπου συχνά υπάρχει απόσταση ανάμεσα στην αντιλαμβανόμενη και στην πραγματική λειτουργία ενός εργαλείου.

Τρίτον, η παρούσα έρευνα είναι διατομεακή (cross-sectional), καθώς αποτυπώνει απόψεις σε μία συγκεκριμένη χρονική στιγμή. Ωστόσο, η τεχνολογία TN εξελίσσεται με μεγάλη ταχύτητα, όπως και το ρυθμιστικό πλαίσιο (GDPR, AI Act) και οι πρακτικές των οργανισμών. Αυτό σημαίνει ότι οι στάσεις των επαγγελματιών HR μπορεί να μεταβληθούν σε σχετικά σύντομο χρονικό διάστημα.

Σε επίπεδο μελλοντικής έρευνας, ιδιαίτερο ενδιαφέρον θα είχε μια συνδυαστική προσέγγιση ποσοτικών και ποιοτικών μεθόδων (mixed methods), με συνεντεύξεις στελεχών HR, recruiters, hiring managers και, ιδανικά, υποψηφίων που έχουν συμμετάσχει σε διαδικασίες με χρήση TN. Μια τέτοια προσέγγιση θα μπορούσε να φωτίσει καλύτερα τον τρόπο με τον οποίο βιώνεται η χρήση της TN από διαφορετικές πλευρές της διαδικασίας.

Παράλληλα, θα ήταν χρήσιμη η σύγκριση διαφορετικών κλάδων και μεγεθών οργανισμών, ώστε να αποτυπωθεί εάν οι στάσεις μεταβάλλονται ανάλογα με τον βαθμό ωριμότητας των HR διαδικασιών και τη διαθεσιμότητα τεχνολογικών πόρων. Εξίσου σημαντική θα ήταν η διερεύνηση συγκεκριμένων δεικτών αποτελεσματικότητας με πραγματικά οργανωσιακά δεδομένα, όπως time-to-hire, quality-of-hire, candidate drop-off rates, fairness indicators ή δείκτες ικανοποίησης υποψηφίων/εργαζομένων πριν και μετά την εφαρμογή εργαλείων TN. Με αυτόν τον τρόπο, η συζήτηση θα μετατοπιζόταν από τις αντιλήψεις και προς τις μετρήσιμες επιπτώσεις.

Μια ακόμη ενδιαφέρουσα κατεύθυνση θα ήταν η διαχρονική (longitudinal) παρακολούθηση των ίδιων οργανισμών πριν, κατά τη διάρκεια και μετά την υιοθέτηση εργαλείων TN, ώστε

να εξεταστεί πώς μεταβάλλονται οι στάσεις, οι διαδικασίες και οι σχετικοί δείκτες αποτελεσματικότητας με την πάροδο του χρόνου.

5.6 Πρακτικές προεκτάσεις για οργανισμούς και επαγγελματίες HR

Με βάση τα παραπάνω, προκύπτει ότι οι οργανισμοί που επιδιώκουν να ενσωματώσουν λύσεις TN στο HR χρειάζεται να επενδύσουν όχι μόνο στην επιλογή κατάλληλου εργαλείου, αλλά και στον σχεδιασμό της συνολικής διαδικασίας εφαρμογής. Στην πράξη, αυτό σημαίνει σαφή ορισμό του σκοπού χρήσης (π.χ. προ-διαλογή βιογραφικών, υποστήριξη αξιολόγησης δεξιοτήτων), καθορισμό ορίων χρήσης και πρόβλεψη μηχανισμών ανθρώπινης επανεξέτασης. Εξίσου κρίσιμο είναι να προηγείται πιλοτική εφαρμογή με σαφή κριτήρια αξιολόγησης, ώστε ο οργανισμός να ελέγχει εάν το εργαλείο πράγματι εξυπηρετεί τον σκοπό για τον οποίο υιοθετήθηκε και δεν δημιουργεί ανεπιθύμητες παρενέργειες στη διαδικασία επιλογής.

Ιδιαίτερη σημασία έχει επίσης η προετοιμασία των ίδιων των επαγγελματιών HR. Η υιοθέτηση TN δεν απαιτεί απαραίτητα βαθιά τεχνική εξειδίκευση σε αλγορίθμους, απαιτεί όμως επάρκεια στην κατανόηση βασικών εννοιών, όπως η ποιότητα δεδομένων, το πιθανό bias, τα όρια πρόβλεψης, η ερμηνεία αποτελεσμάτων και η ανάγκη ελέγχου. Με άλλα λόγια, οι δεξιότητες κριτικής χρήσης και αξιολόγησης των εργαλείων γίνονται κεντρικές. Στην πράξη, αυτό μεταφράζεται και σε ανάγκη για εσωτερικές κατευθυντήριες γραμμές, βασική εκπαίδευση των ομάδων HR και συνεργασία με νομικές/τεχνικές ομάδες όταν χρησιμοποιούνται εργαλεία υψηλότερης πολυπλοκότητας.

Παράλληλα, οι οργανισμοί καλούνται να δώσουν έμφαση στη διαφάνεια της εμπειρίας υποψηφίων και εργαζομένων. Η ενημέρωση ότι χρησιμοποιούνται εργαλεία TN, η σαφής περιγραφή του ρόλου τους στη διαδικασία και η δυνατότητα ανθρώπινης επανεξέτασης δεν αποτελούν μόνο ζητήματα κανονιστικής συμμόρφωσης, αλλά και προϋποθέσεις ενίσχυσης της εμπιστοσύνης. Η διάσταση αυτή έχει και επικοινωνιακή σημασία, καθώς η αίσθηση διαφάνειας επηρεάζει την εμπειρία του υποψηφίου, την εικόνα εργοδότη και, τελικά, την αποδοχή της τεχνολογίας από το ίδιο το ανθρώπινο δυναμικό.

Τέλος, σε στρατηγικό επίπεδο, τα αποτελέσματα της έρευνας υποδηλώνουν ότι η πιο βιώσιμη κατεύθυνση δεν είναι η πλήρης αυτοματοποίηση, αλλά η υβριδική προσέγγιση: συστήματα TN που αναλαμβάνουν την επεξεργασία όγκου, τον εντοπισμό μοτίβων και την τυποποίηση επαναλαμβανόμενων βημάτων, σε συνδυασμό με ανθρώπινη κρίση στις τελικές και ηθικά ευαίσθητες αποφάσεις. Επομένως, η οργανωσιακή στρατηγική δεν θα πρέπει να τίθεται ως δίλημμα «άνθρωπος ή TN», αλλά ως σχεδιασμός συνεργασίας ανθρώπου–TN με σαφή κατανομή ρόλων και ευθυνών.

Τα ευρήματα αυτά μπορούν να αξιοποιηθούν και ως πρακτικό σημείο εκκίνησης για οργανισμούς που σχεδιάζουν πολιτικές TN στο HR: μικρές, ελεγχόμενες εφαρμογές, συνεχής αξιολόγηση και σταδιακή ενσωμάτωση με σαφή ανθρώπινη ευθύνη αποτελούν πιο ρεαλιστική και ασφαλή διαδρομή από μια βιαστική, πλήρως αυτοματοποιημένη μετάβαση.

6. Συμπεράσματα

Συνοψίζοντας, η παρούσα εργασία ανέδειξε ότι η Τεχνητή Νοημοσύνη μετασχηματίζει ουσιαστικά τη λειτουργία του HR, ιδιαίτερα στους τομείς της επιλογής προσωπικού και της αξιολόγησης, προσφέροντας σημαντικές δυνατότητες αυτοματοποίησης, επεξεργασίας δεδομένων και υποστήριξης αποφάσεων. Την ίδια στιγμή, όμως, η αξιοποίησή της δεν είναι ουδέτερη ούτε αυτονόητα δίκαιη, καθώς συνδέεται με ζητήματα μεροληψίας, διαφάνειας, λογοδοσίας και προστασίας προσωπικών δεδομένων. Η συμβολή της παρούσας εργασίας έγκειται στο ότι συνδυάζει θεωρητική επισκόπηση, ανάλυση ηθικών/κανονιστικών ζητημάτων και πρωτογενή αποτύπωση στάσεων επαγγελματιών, προσφέροντας μια πιο ολοκληρωμένη εικόνα του θέματος στο ελληνόφωνο ακαδημαϊκό πλαίσιο.

Η θεωρητική και βιβλιογραφική διερεύνηση έδειξε ότι η TN μπορεί να βελτιώσει κρίσιμες λειτουργίες του HR, όπως η ταχύτητα επεξεργασίας αιτήσεων, η συνέπεια σε επαναλαμβανόμενα βήματα, η αξιοποίηση των People Analytics και η ενίσχυση της στρατηγικής διορατικότητας. Παράλληλα, όμως, ανέδειξε και τα σημαντικά όρια της τεχνολογίας, ιδιαίτερα όταν εφαρμόζεται σε αποφάσεις που επηρεάζουν την επαγγελματική πορεία και τις ευκαιρίες των ανθρώπων. Η σύνδεση αυτών των επιπέδων ανάλυσης είναι κρίσιμη, επειδή στην πράξη οι οργανισμοί καλούνται να λαμβάνουν αποφάσεις υιοθέτησης εργαλείων TN ταυτόχρονα με αξιολόγηση κινδύνων, κανονιστικών απαιτήσεων και επιπτώσεων στην εργασιακή εμπειρία.

Τα ευρήματα της πρωτογενούς έρευνας ενίσχυσαν αυτή τη θέση, καθώς οι συμμετέχοντες εμφανίστηκαν γενικά θετικοί απέναντι στις λειτουργικές δυνατότητες της TN, αλλά ταυτόχρονα ιδιαίτερα προσεκτικοί σε ζητήματα δικαιοσύνης, διαφάνειας και ανθρώπινης κρίσης. Η ισχυρή προτίμηση για ανθρώπινη παρέμβαση στις τελικές αποφάσεις πρόσληψης επιβεβαιώνει ότι, στην πράξη, η TN αντιμετωπίζεται κυρίως ως εργαλείο υποστήριξης και όχι ως πλήρες υποκατάστατο του επαγγελματία HR. Ιδιαίτερα σημαντικό είναι ότι η αποδοχή της τεχνολογίας δεν εκφράζει απόρριψη της καινοτομίας, αλλά αίτημα για υπεύθυνη ενσωμάτωση, με έμφαση στην εποπτεία, στην επανεξέταση και στην προστασία των εμπλεκομένων.

Με βάση τα παραπάνω, η παρούσα εργασία καταλήγει ότι η υπεύθυνη αξιοποίηση της TN στο HR πρέπει να στηρίζεται σε τέσσερις βασικούς άξονες:

- (α) σαφή σκοπό και όρια χρήσης των εργαλείων,
- (β) ποιότητα δεδομένων και μηχανισμούς ελέγχου bias/fairness,
- (γ) διαφάνεια και δυνατότητα ανθρώπινης επανεξέτασης, και
- (δ) επένδυση στις δεξιότητες των επαγγελματιών HR για κριτική και τεκμηριωμένη χρήση των αποτελεσμάτων.

Τελικά, ο ρόλος της TN στην αξιολόγηση και επιλογή προσωπικού φαίνεται να είναι σημαντικός και διαρκώς αυξανόμενος, αλλά η βιώσιμη και ηθικά αποδεκτή αξιοποίησή της προϋποθέτει ανθρωποκεντρικό σχεδιασμό. Η TN μπορεί να λειτουργήσει ως ισχυρός καταλύτης βελτίωσης των διαδικασιών HR, εφόσον χρησιμοποιείται με σαφείς κανόνες, λογοδοσία και ουσιαστική ανθρώπινη εποπτεία. Η διαπίστωση αυτή καθιστά ιδιαίτερα

σημαντική την ύπαρξη οργανωσιακής διακυβέρνησης της ΤΝ, με σαφείς ρόλους, διαδικασίες αναφοράς, περιοδικό έλεγχο αποτελεσμάτων και δυνατότητα διορθωτικών παρεμβάσεων όταν εντοπίζονται στρεβλώσεις ή ανεπιθύμητες επιπτώσεις. Η πρακτική αξία της παρούσας μελέτης βρίσκεται ακριβώς σε αυτή την ισορροπία, καθώς προσφέρει ένα ρεαλιστικό πλαίσιο υπεύθυνης υιοθέτησης για οργανισμούς και επαγγελματίες.

Παράρτημα:

Το παρόν ερωτηματολόγιο έχει ως στόχο να διερευνήσει τον ρόλο της Τεχνητής Νοημοσύνης (ΑΙ) στην αξιολόγηση και επιλογή προσωπικού στις εταιρείες, εστιάζοντας στην αποτελεσματικότητα και στα ηθικά διλήμματα που ενδέχεται να προκύψουν. Οι απαντήσεις σας θα παραμείνουν εμπιστευτικές και θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για ακαδημαϊκούς σκοπούς.

Ενότητα 1

Δημογραφικά & Επαγγελματικό Προφίλ

1. Φύλο

Γυναίκα

Άνδρας

Άλλο

Δεν επιθυμώ να απαντήσω

1. Ηλικιακή ομάδα

18-29

30-39

40-49

50+

3. Ρόλος / Θέση εργασίας

HR Generalist

HR Manager

Recruiter / Talent Acquisition

Σύμβουλος HR Άλλο:

4. Έτη επαγγελματικής εμπειρίας στον τομέα HR

0-2 χρόνια

3-5 6-10

+10

5. Μέγεθος οργανισμού

Μικρό (<50 εργαζόμενοι) Μεσαίο

(50–250 εργαζόμενοι)

Μεγάλο (>250 εργαζόμενοι)

Ενότητα 2:

Έκθεση και Εξοικείωση με την Τεχνητή Νοημοσύνη

Έχετε χρησιμοποιήσει εργαλεία Τεχνητής Νοημοσύνης σε διαδικασίες επιλογής ή
αξιολόγησης προσωπικού;

Ναι

Όχι

Πόσο εξοικειωμένοι αισθάνεστε με τη χρήση TN στο HR

1 Καθόλου εξοικειωμένος

2

3

4

5 Πλήρως εξοικειωμένος

Σε ποιες φάσεις του HR έχετε χρησιμοποιήσει ή γνωρίζετε χρήση AI;

Screening βιογραφικών Συνεντεύξεις

Αξιολόγηση δεξιοτήτων

Ανάλυση δεδομένων υποψηφίων

Δεν έχω χρησιμοποιήσει AI Ενότητα

3:

Αντιλαμβανόμενη Αποτελεσματικότητα της TN στο HR

Η χρήση TN μειώνει τον χρόνο επιλογής προσωπικού.

1 Καθόλου εξοικειωμένος

2

3

4

5 Πλήρως εξοικειωμένος

Η ΤΝ βελτιώνει την ακρίβεια της επιλογής υποψηφίων.

1 Καθόλου εξοικειωμένος

2

3

4

5 Πλήρως εξοικειωμένος

Η ΤΝ συμβάλλει σε πιο αντικειμενική αξιολόγηση υποψηφίων.

1 Διαφωνώ απόλυτα

2

3

4

5 Συμφωνώ απόλυτα

Η ΤΝ βελτιώνει τη συνολική εμπειρία των υποψηφίων.

1 Διαφωνώ απόλυτα

2

3

4

5 Συμφωνώ απόλυτα

Η χρήση ΤΝ ενισχύει τον στρατηγικό ρόλο του HR

1 Διαφωνώ απόλυτα

2

3

4

5 Συμφωνώ απόλυτα

Ενότητα 4:

Ηθικά Διλήμματα & Κίνδυνοι

Η χρήση ΤΝ μπορεί να αναπαράγει προκαταλήψεις στη διαδικασία επιλογής.

1 Διαφωνώ απόλυτα

2

3

4

5 Συμφωνώ απόλυτα Η χρήση TN μειώνει τη διαφάνεια

στη λήψη αποφάσεων.

1 Διαφωνώ απόλυτα

2

3

4

5 Συμφωνώ απόλυτα

Υπάρχουν αυξημένοι κίνδυνοι παραβίασης προσωπικών δεδομένων.

1 Διαφωνώ απόλυτα

2

3

4

5 Συμφωνώ απόλυτα Η πλήρης αυτοματοποίηση χωρίς ανθρώπινη

εποπτεία είναι επικίνδυνη.

1 Διαφωνώ απόλυτα

2

3

4

5 Συμφωνώ απόλυτα

Η ανθρώπινη παρέμβαση είναι απαραίτητη στις τελικές αποφάσεις πρόσληψης.

1 Διαφωνώ απόλυτα

2

3

4

5 Συμφωνώ απόλυτα

Ενότητα 5: Γενική Στάση & Αποδοχή της AI

Θα εμπιστευόσασταν μια απόφαση πρόσληψης που βασίζεται κυρίως σε TN;

Ναι Όχι

- Μόνο με ανθρώπινη εποπτεία

Πιστεύετε ότι η χρήση TN στο HR θα αυξηθεί τα επόμενα 5 χρόνια;

- Ναι Όχι
- Δεν είμαι σίγουρος/η

Προαιρετική Ανοιχτή Ερώτηση: Ποια θεωρείτε τη μεγαλύτερη πρόκληση από τη χρήση TN στο HR;

Βιβλιογραφία

- AbdelRaouf, M. (2024). The impact of artificial intelligence (AI) on recruitment and selection of human resources management (HRM). *Journal of Commercial and Environmental Studies*, 15(1), 1431–1470.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong’s handbook of human resource management practice* (13th ed.). Kogan Page.
- Bayona, M. J. (2025). Exploring ethical considerations in the potential implementation of AI-driven recruitment systems in the public sector. *World Journal of Advanced Research and Reviews*, 25(2), 2011–2057.
- Dima, J., Gilbert, M.-H., Dextras-Gauthier, J., & Giraud, L. (2024). The effects of artificial intelligence on human resource activities and the roles of the human resource triad: Opportunities and challenges. *Frontiers in Psychology*, 15, Article 1360401. doi:10.3389/fpsyg.2024.1360401
- El Ouakili, O. (2025). The impact of artificial intelligence (AI) on recruitment process. *Open Journal of Business and Management*, 13(2), 749–762. doi:10.4236/ojbm.2025.132039
- Eubanks, B. (2022). *Artificial intelligence for HR: Use AI to support and develop a successful workforce* (2nd ed.). Kogan Page.
- European Parliament and Council of the European Union. (2016). Regulation (EU) 2016/679 of the European Parliament and of the Council of 27 April 2016 on the protection of natural persons with regard to the processing of personal data and on the free movement of such data (General Data Protection Regulation) (OJ L 119, 4.5.2016). European Parliament and Council of the European Union. (2024). Regulation (EU) 2024/1689 of the European Parliament and of the Council of 13 June 2024 laying down harmonised rules on artificial intelligence (Artificial Intelligence Act) (OJ L, 2024/1689, 12.7.2024).
- Floridi, L., Cowls, J., Beltracchi, M., Chatila, R., Chazerand, P., Dignum, V., Luetge, C., Madelin, R., Pagallo, U., Rossi, F., Schafer, B., & Vayena, E. (2018). AI4People—An ethical framework for a good AI society: Opportunities, risks, principles, and recommendations. *Minds and Machines*, 28(4), 689–707. doi:10.1007/s11023-0189482-5
- Hashemi, V. (2024). The impact of artificial intelligence on employee recruitment and hiring: Challenges, opportunities, and practical examples. *Digital Transformation and Administration Innovation*, 2(1), 1–9.
- Hellenic Republic. (2022). Νόμος 4961/2022: Αναδυόμενες τεχνολογίες πληροφορικής και επικοινωνιών, ενίσχυση της ψηφιακής διακυβέρνησης και λοιπές διατάξεις (ΦΕΚ Α’ 146/27.07.2022).
- Hendrycks, D. (2024). Introduction to AI safety, ethics, and society (arXiv:2411.01042v2). arXiv.
- Hewage, A. (2023). Exploring the applicability of artificial intelligence in recruitment and selection processes: A focus on the recruitment phase. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 11, 603–634. doi:10.4236/jhrss.2023.113034

- Hmoud, B., & Laszlo, V. (2019). Will artificial intelligence take over human resource recruitment and selection? *Network Intelligence Studies*, 7(13), 21–30.
- Hunkenschroer, A. L., & Luetge, C. (2022). Ethics of AI-enabled recruiting and selection: A review and research agenda. *Journal of Business Ethics*. doi:10.1007/s10551-02205049-6
- Kaur, M., & Gandolfi, F. (2023). Artificial intelligence in human resource management—Challenges and future research recommendations. *Review of Management and Comparative International Management*, 24(3), 382–397.
doi:10.24818/RMCI.2023.3.382
- Khan, N., & Millner, D. (2023). *Introduction to people analytics: A practical guide to datadriven HR* (2nd ed.). Kogan Page.
- Marr, B. (2024). *Data-driven HR: How to use analytics and metrics to drive performance* (2nd ed.). Wiley.
- Martín-Hernández, P. (2023). Artificial intelligence: The present and future of human resources recruitment and selection processes. *Engineering Proceedings*, 56(1), 188.
doi:10.3390/ASEC2023-15521
- Mattfolk, C., & Wikander, S. (2025). AI and the future of work: How organisational structures and the role of humans transform in the age of AI. In A. Larsson & A. Hatzigeorgiou (Eds.), *The future of labour: How AI, technological disruption and practice will change the way we work*. Routledge. doi:10.4324/9781003391333-13
- Mehrabi, N., Morstatter, F., Saxena, N., Lerman, K., & Galstyan, A. (2021). A survey on bias and fairness in machine learning. *ACM Computing Surveys*, 54(6), Article 115.
doi:10.1145/3457607
- Merlin, R. P., & Jayam, R. (2018). Artificial intelligence in human resource management. *International Journal of Pure and Applied Mathematics*, 119(17), 1891–1895.
- Mukherjee, I., & Krishnan, L. R. K. (2022). Impact of AI on aiding employee recruitment and selection process. *Journal of the International Academy for Case Studies*, 28(S2), 1–15.
- Ore, O., & Sposato, M. (2021). Opportunities and risks of artificial intelligence in recruitment and selection. *International Journal of Organizational Analysis*, 30(6), 1771–1782.
doi:10.1108/IJOA-07-2020-2291
- Raghavan, M., Barocas, S., Kleinberg, J., & Levy, K. (2020). Mitigating bias in algorithmic hiring: Evaluating claims and practices. In *Proceedings of the 2020 Conference on Fairness, Accountability, and Transparency* (pp. 469–481). Association for Computing Machinery. doi:10.1145/3351095.3372828
- Raviprolu, A. (2017). Role of artificial intelligence in recruitment. *International Journal of Engineering Technology, Management and Applied Sciences*, 5(4), 115–117.
- Sakka, F., El Maknouzi, M. E., & Sadok, H. (2022). Human resource management in the era of artificial intelligence: Future HR work practices, anticipated skill set, financial and legal implications. *Academy of Strategic Management Journal*, 21(S1), 1–14.
- Sartor, G., & Lagioia, F. (2020). The impact of the General Data Protection Regulation

(GDPR) on artificial intelligence (STOA Study, PE 641.530). European Parliamentary Research Service. doi:10.2861/293

Vedapradha, R., Hariharan, R., & Shivakami, R. (2019). Artificial intelligence: A technological prototype in recruitment. *Journal of Service Science and Management*, 12, 382–390. doi:10.4236/jssm.2019.123026

Κωνσταντίνιδης, Χ. Ι. (2022). Ηθικά ζητήματα στην τεχνητή νοημοσύνη (Διπλωματική εργασία, Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών, Νομική Σχολή).

Ταρουδάκη, Ν. (2023). Η χρήση συστημάτων τεχνητής νοημοσύνης στην πρόσληψη και αξιολόγηση εργαζομένων (Μεταπτυχιακή διατριβή, Πανεπιστήμιο Πειραιώς). doi:10.26267/unipi_dione/3151

Υπεύθυνη Δήλωση Συγγραφέα:

Δηλώνω ρητά ότι, σύμφωνα με το άρθρο 8 του Ν.1599/1986, η παρούσα εργασία αποτελεί αποκλειστικά προϊόν προσωπικής μου εργασίας, δεν προσβάλλει κάθε μορφής δικαιώματα διανοητικής ιδιοκτησίας, προσωπικότητας και προσωπικών δεδομένων τρίτων, δεν περιέχει έργα/εισφορές τρίτων για τα οποία απαιτείται άδεια των δημιουργών/δικαιούχων και δεν είναι προϊόν μερικής ή ολικής αντιγραφής, οι πηγές δε που χρησιμοποιήθηκαν περιορίζονται στις βιβλιογραφικές αναφορές και μόνον και πληρούν τους κανόνες της επιστημονικής παράθεσης.