

2026-01

þý ÿ ‘ ½ ä<sup>-0</sup> ä å à ¿ â ä · â æ µ ç ½ · ä ® â

þý • ¿ · ¼ ¿ ã í ½ · â ã ä · ”<sup>1</sup> ± ç µ<sup>-</sup> á<sup>1</sup> ã ·

þý ‘ ½ , á î à<sup>1</sup> ½ ¿ å ” å ½ ± ¼<sup>1 0</sup> ¿ í

þý œ ±<sup>0</sup> á ì à ¿ å » ¿ â , • å ä í ç · â

þý œ µ ä ± ä ä å ç<sup>1 ± 0</sup> ì á ì<sup>3</sup> á ± ¼ ¼ ± ”<sup>1</sup> ¿<sup>-0</sup> · ä · â • à<sup>1</sup> ç µ<sup>1</sup> á ® ä µ é ½ , £ ç ¿ » ® ÿ<sup>1 0</sup> ¿ ½ ¿ ¼<sup>1 0</sup> î ½

þý ”<sup>1</sup> ¿<sup>-0</sup> · ä · â , ± ½ µ à<sup>1</sup> ã ä ® ¼<sup>1</sup> ¿ • µ<sup>-</sup> à ¿ »<sup>1</sup> â ¬ æ ¿ å

<http://hdl.handle.net/11728/13422>

Downloaded from HEPHAESTUS Repository, Neapolis University institutional repository



**Μεταπτυχιακό Στη Διοίκηση Επιχειρήσεων (MBA)**

**Μεταπτυχιακή Εργασία**

**«Ο Αντίκτυπος της Τεχνητής Νοημοσύνης στη Διαχείριση  
Ανθρώπινου Δυναμικού»**

**Ονοματεπώνυμο Φοιτητή: Ευτύχης Μακρόπουλος**

**Επιβλέπουσα: Αθανασιάδου Σοφία**

**2026**

**[1]**

## **Ευχαριστίες**

Θα ήθελα να ευχαριστήσω από καρδιάς την επιβλέπουσα κ. Αθανασιάδου Σοφία, καθώς και την 3μελή επιτροπή για την πολύτιμη βοήθεια τους, συμπεριλαμβανομένου την κ. Σερεμέτη Λαμπρινή και τον κ. Αναγνωστόπουλο Αχιλλέα.

## Περιεχόμενα

Ευχαριστίες.....	2
Πίνακας Συντομογραφιών.....	7
Περίληψη.....	8
Abstract.....	9
Εισαγωγή.....	10
Κεφάλαιο 1 <sup>ο</sup> Θεωρητικό πλαίσιο Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ)....	12
1.1. Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ).....	12
1.1.1. Ορισμός και βασικές αρχές της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού ...	12
1.1.2. Ιστορική Εξέλιξη της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού.....	13
1.1.3. Διάκριση εννοιών και ο στρατηγικός ρόλος της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού.....	13
1.1.4. Η αξία της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού στο σύγχρονο περιβάλλον.....	14
1.1.5. Βασικές λειτουργίες της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού.....	15
1.1.6. Ο ρόλος της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού στην εποχή της τεχνολογίας.....	16
Κεφάλαιο 2 <sup>ο</sup> Τεχνητή Νοημοσύνη (TN).....	19
2.1. Η εξέλιξη της Τεχνητής Νοημοσύνης (TN).....	19
2.2. Σύγχρονα συστήματα TN, οφέλη και προκλήσεις.....	22
Κεφάλαιο 3 <sup>ο</sup> Τεχνολογικές Εξελίξεις και Εφαρμογές της Τεχνητής Νοημοσύνης στις Λειτουργίες της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού.....	24
3.1. Τεχνολογικές Εξελίξεις και ανάπτυξη των λειτουργιών της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού.....	24
3.2. Νέες δεξιότητες των στελεχών και ευκαιρίες της Τεχνητής Νοημοσύνης στη Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού.....	25
3.3. Προκλήσεις της Τεχνητής Νοημοσύνης στη Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού.....	28

<b>Κεφάλαιο 4<sup>ο</sup> Ο αντίκτυπος της Τεχνητής Νοημοσύνης στη Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού .....</b>	<b>31</b>
4.1. Επιχειρησιακός και στρατηγικός αντίκτυπος της Τεχνητής Νοημοσύνης στις λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού .....	31
4.2. Οργανωσιακός, κοινωνικός και κανονιστικός αντίκτυπος της Τεχνητής Νοημοσύνης στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού .....	32
<b>Κεφάλαιο 5<sup>ο</sup> Μεθοδολογία της έρευνας.....</b>	<b>34</b>
5.1. Ερευνητική προσέγγιση .....	34
5.2. Μέθοδος συλλογής των δεδομένων .....	35
5.3. Ερωτηματολόγιο .....	37
5.4. Μέθοδος ανάλυσης των δεδομένων .....	38
5.5. Ηθική και δεοντολογία της έρευνας .....	38
<b>Κεφάλαιο 6<sup>ο</sup> Αποτελέσματα της έρευνας.....</b>	<b>40</b>
6.1. Δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος.....	40
6.2. Περιγραφική Ανάλυση .....	43
6.2.1 Περιγραφική ανάλυση της χρήσης της TN στη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων.....	43
6.2.2 Περιγραφική ανάλυση για την εμπειρία εργαζομένων, δέσμευση και διαπροσωπικές σχέσεις.....	47
6.2.3 Περιγραφική ανάλυση για την αποδοχή, εμπιστοσύνη και προσαρμοστικότητα στην τεχνητή νοημοσύνη στη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων.....	50
6.2.4 Περιγραφική ανάλυση για τους αντιλαμβανόμενους κινδύνους και ανησυχίες σχετικά με τη χρήση της TN στη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων .....	53
6.2.5 Περιγραφική ανάλυση για τις αντιλαμβανόμενες επιπτώσεις της Τεχνητής Νοημοσύνης στην οργανωτική απόδοση .....	56
6.2.6 Περιγραφικά στατιστικά στοιχεία των κύριων μεταβλητών της μελέτης .....	59

<b>Κεφάλαιο 7<sup>ο</sup> Συμπεράσματα</b> .....	62
<b>7.1. Σύνοψη των ευρημάτων</b> .....	62
<b>7.2. Συζήτηση</b> .....	63
<b>7.3. Πρακτικές επιπτώσεις</b> .....	67
<b>7.4. Περιορισμοί και κατευθύνσεις για μελλοντική έρευνα</b> .....	68
<b>Βιβλιογραφία</b> .....	70
<b>Παραρτήματα</b> .....	77
Παράρτημα 1 – Ερωτηματολόγιο της έρευνας .....	77

### **Περιεχόμενα Πινάκων**

Πίνακας 1. Κατανομή φύλου των συμμετεχόντων .....	40
Πίνακας 2. Ηλικιακή κατανομή των συμμετεχόντων .....	41
Πίνακας 3. Έτη επαγγελματικής εμπειρίας .....	41
Πίνακας 4. Τομέας απασχόλησης.....	42
Πίνακας 5. Στοιχεία αξιοπιστίας.....	42
Πίνακας 6. Η τεχνητή νοημοσύνη βελτιώνει την αποτελεσματικότητα των διαδικασιών πρόσληψης.....	44
Πίνακας 7. Η τεχνητή νοημοσύνη συμβάλλει σε πιο αντικειμενικές αποφάσεις αξιολόγησης της απόδοσης.....	44
Πίνακας 8. Η ΤΝ διευκολύνει τον προσδιορισμό των αναγκών κατάρτισης .....	45
Πίνακας 9. Η τεχνητή νοημοσύνη μειώνει τον διοικητικό φόρτο εργασίας του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού.....	45
Πίνακας 10. Η τεχνητή νοημοσύνη υποστηρίζει τη λήψη στρατηγικών αποφάσεων στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού .....	46
Πίνακας 11. Η τεχνητή νοημοσύνη βελτιώνει τη συνολική εργασιακή εμπειρία .....	47
Πίνακας 12. Η τεχνητή νοημοσύνη ενισχύει τη διαφάνεια στις διαδικασίες ανθρώπινου δυναμικού .....	48

Πίνακας 13. Εμπιστοσύνη στις αποφάσεις ανθρώπινου δυναμικού που υποστηρίζονται από την Τεχνητή Νοημοσύνη.....	48
Πίνακας 14. Η τεχνητή νοημοσύνη συμβάλλει στη βελτίωση της οργανωτικής συνεργασίας.....	49
Πίνακας 15. Η τεχνητή νοημοσύνη αυξάνει τη δέσμευση των εργαζομένων .....	49
Πίνακας 16. Θετική στάση απέναντι στη χρήση της Τεχνητής Νοημοσύνης στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού.....	50
Πίνακας 17. Ικανότητα προσαρμογής σε συστήματα ανθρώπινου δυναμικού βασισμένα στην τεχνητή νοημοσύνη.....	51
Πίνακας 18. Κατοχή των απαραίτητων δεξιοτήτων για τη χρήση εργαλείων TN.....	51
Πίνακας 19. Επαρκής οργανωτική εκπαίδευση για τη χρήση της TN .....	52
Πίνακας 20. Εμπιστοσύνη στα αποτελέσματα που παράγονται από συστήματα τεχνητής νοημοσύνης.....	52
Πίνακας 21. Η τεχνητή νοημοσύνη αυξάνει την εργασιακή ανασφάλεια.....	53
Πίνακας 22. Ανησυχία σχετικά με την προστασία προσωπικών δεδομένων.....	54
Πίνακας 23. Η τεχνητή νοημοσύνη μειώνει τον ρόλο της ανθρώπινης κρίσης.....	55
Πίνακας 24. Κίνδυνος άδικων ή μεροληπτικών αποφάσεων .....	55
Πίνακας 25. Οι ηθικές πτυχές της Τεχνητής Νοημοσύνης δεν αντιμετωπίζονται επαρκώς .....	56
Πίνακας 26. Η τεχνητή νοημοσύνη βελτιώνει τη συνολική οργανωτική απόδοση....	57
Πίνακας 27. Η τεχνητή νοημοσύνη συμβάλλει στη μείωση του κόστους .....	57
Πίνακας 28. Η τεχνητή νοημοσύνη ενισχύει την καινοτομία.....	58
Πίνακας 29. Η τεχνητή νοημοσύνη αυξάνει την ανταγωνιστικότητα των οργανισμών .....	58
Πίνακας 30. Συνολικός θετικός αντίκτυπος της υιοθέτησης της Τεχνητής Νοημοσύνης στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού .....	59
Πίνακας 31. Περιγραφικά στατιστικά στοιχεία για τις κύριες μεταβλητές της μελέτης .....	60

## Πίνακας Συντομογραφιών

ΔΑΔ	Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού
TN	Τεχνητή Νοημοσύνη
NLP	Natural Language Processing
GDPR	Γενικό Κανονισμό για την Προστασία των Δεδομένων

## Περίληψη

Η παρούσα διπλωματική εργασία εξετάζει τον ρόλο και τον αντίκτυπο της Τεχνητής Νοημοσύνης (TN) στη Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ), εστιάζοντας τόσο στις επιχειρησιακές και στρατηγικές διαστάσεις όσο και στις κοινωνικές, ηθικές και κανονιστικές προεκτάσεις της. Αρχικά, αναπτύσσεται το θεωρητικό πλαίσιο της ΔΑΔ, αναδεικνύοντας την εξέλιξή της από διοικητική λειτουργία σε στρατηγικό οργανωσιακό ρόλο. Στη συνέχεια, παρουσιάζεται η εξέλιξη της TN και οι σύγχρονες εφαρμογές της στις βασικές λειτουργίες της ΔΑΔ, όπως η στελέχωση, η εκπαίδευση, η αξιολόγηση απόδοσης και η λήψη αποφάσεων.

Το εμπειρικό μέρος της μελέτης βασίζεται σε ποσοτική έρευνα με τη χρήση δομημένου ερωτηματολογίου, το οποίο συμπληρώθηκε από 51 εργαζομένους. Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται γενικά την TN ως ένα εργαλείο που ενισχύει την αποδοτικότητα, τη μείωση του κόστους, την καινοτομία και την οργανωτική απόδοση. Παράλληλα, εκφράζονται σημαντικές ανησυχίες σχετικά με την προστασία των προσωπικών δεδομένων, τη δικαιοσύνη και τη διαφάνεια των αλγοριθμικών αποφάσεων, τη μείωση της ανθρώπινης κρίσης και την εργασιακή ασφάλεια. Συμπερασματικά, η εργασία καταδεικνύει ότι η επιτυχής και βιώσιμη υιοθέτηση της TN στη ΔΑΔ προϋποθέτει ισορροπία μεταξύ τεχνολογικής αποδοτικότητας και ανθρωποκεντρικής, ηθικής και κανονιστικής διακυβέρνησης.

**Λέξεις Κλειδιά:** Τεχνητή Νοημοσύνη, Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού, Ψηφιακός Μετασχηματισμός, Αλγοριθμική Λήψη Αποφάσεων, Οργανωσιακή Απόδοση, Ηθική TN, Προστασία Δεδομένων, Κανονιστικό Πλαίσιο.

## **Abstract**

This thesis examines the role and impact of Artificial Intelligence (AI) in Human Resource Management (HRM), focusing on both its operational and strategic dimensions as well as its social, ethical, and regulatory implications. First, the theoretical framework of HRM is developed, highlighting its evolution from an administrative function to a strategic organizational role. Next, the evolution of HRM and its contemporary applications in the basic functions of HRM, such as staffing, training, performance evaluation, and decision-making, are presented.

The empirical part of the study is based on quantitative research using a structured questionnaire, which was completed by 51 employees. The results show that employees generally perceive AI as a tool that enhances efficiency, reduces costs, promotes innovation, and improves organizational performance. At the same time, significant concerns are expressed regarding the protection of personal data, the fairness and transparency of algorithmic decisions, the reduction of human judgment, and job security. In conclusion, the paper demonstrates that the successful and sustainable adoption of AI in HRM requires a balance between technological efficiency and human-centered, ethical, and regulatory governance.

**Keywords:** Artificial Intelligence, Human Resource Management, Digital Transformation, Algorithmic Decision Making, Organizational Performance, AI Ethics, Data Protection, Regulatory Framework.