



ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ  
ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ  
ΙΔΡΥΜΑ ΚΡΗΤΗΣ

**Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας**

**Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων**

**Πτυχιακή Εργασία**

**Χρήση νέων τεχνολογιών στη Διαχείριση Ανθρωπίνων  
Πόρων**



**Επιβλέπων καθηγητής:**

**Παύλος Μαυρίδης**

**Φοιτητές:**

**Μπογιατζή Γιουσούφ ΑΜ 3740**

**Βουζονίκος Χρήστος ΑΜ 3903**

**Ηράκλειο, Ιούνιος 2012**



Copyright © Χρήστος Βουζονίκος, Γιουσούφ Μπογιατζή, 2012

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

Η έγκριση της πτυχιακής εργασίας από το Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων του ΤΕΙ Κρήτης δεν υποδηλώνει απαραίτητως και αποδοχή των απόψεων του συγγραφέα εκ μέρους του Τμήματος.



## Ευχαριστίες

Θα θέλαμε να ευχαριστήσουμε θερμά τον επιβλέπων καθηγητή μας κ. Παύλο Μαυρίδη για την καθοδήγηση και την επιμονή που μας έχει δείξει. Επίσης, θα θέλαμε να ευχαριστήσουμε για την βοήθεια και τον πολύτιμο χρόνο που μας διέθεσαν, που μας βοήθησαν να εκπονήσουμε το ερευνητικό κομμάτι της εργασίας μας, τους, κ. Νίκο Παπαδαντωνάκη, Υπεύθυνο Διαχείρισης Ανθρωπίνων Πόρων στην εταιρία Χαλκιαδάκη, τον κ. Γιώργο Σωμαράκη, Υπεύθυνο Αγορών στην εταιρία Αριάδνη και τις κα. Ισμήνη Αποστολάκη, Υπεύθυνη Προσωπικού και κα. Ζερβάκη, Υπεύθυνη Λογιστηρίου την εταιρία Μακρο. Τέλος, θα θέλαμε να ευχαριστήσουμε τους γονείς μας για την υποστήριξη που μας έχουν δείξει όλα αυτά τα χρόνια. Θα μιλήσουμε για τη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, τους στόχους της και τις επιμέρους δραστηριότητες της



## Περίληψη

Ο σκοπός της παρούσας έρευνας στο πλαίσιο της πτυχιακής εργασίας είναι αντλήσουμε πληροφορίες για τη χρήση νέων τεχνολογιών στη Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων. Το βασικό ερώτημα στο οποίο θα απαντήσουμε στην εργασία είναι ποια προγράμματα και συστήματα χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις σε όλες τις δραστηριότητες του τμήματος Διαχείρισης Ανθρωπίνων Πόρων., την τεχνολογία που εφαρμόζεται σε αυτήν και τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα που προκύπτουν. Στη συνέχεια, θα αναλύσουν νέες εφαρμογές και πληροφοριακά συστήματα που χρησιμοποιούνται στη Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων, όπως το HRIS, το CRS και το MIS. Παρακάτω περνάμε στο ερευνητικό κομμάτι της εργασίας μας. Σκοπός μας ήταν να αντλήσουμε πληροφορίες από άτομα που είναι εξειδικευμένα πάνω στη χρήση της τεχνολογίας στη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων και χρησιμοποιούν νέα προγράμματα στην καθημερινή τους εργασία. Επίσης, στόχος μας ήταν να μάθουμε ποια νέα προγράμματα χρησιμοποιούν για τη διαχείριση του προσωπικού και αν είναι ευχαριστημένοι από τη χρήση τους. Η έρευνα που πραγματοποιήσαμε είναι πρωτογενής, καθώς συλλέξαμε οι ίδιοι πρωτότυπα δεδομένα για να απαντήσουμε στα ερευνητικά μας ερωτήματα. Τα ερευνητικά μας εργαλεία ήταν η συνέντευξη και η ανάλυση περιεχομένου. Κάποια από τα συμπεράσματα μας είναι ότι οι περισσότερες επιχειρήσεις έχουν εισάγει πληροφοριακά συστήματα της εταιρίας SAP και πιστεύουν ότι είναι πολύ έμπιστο, εύχρηστο και αποδοτικό. Όλες οι μεγάλες επιχειρήσεις είναι τεχνολογικά αναπτυγμένες και θεωρούν ότι η εξέλιξη τους είναι αναγκαία για την ανταγωνιστικότητα και την ικανοποίηση των πελατών τους. Δίνουν έμφαση στην εκπαίδευση του προσωπικού για το αμοιβαίο όφελος και των δυο πλευρών. Τέλος, ότι το πιο σημαντικό κομμάτι της επιχείρησης είναι οι εργαζόμενοι της, καθώς όσο και να αναπτυχθεί η τεχνολογία, χωρίς το σωστό προσωπικό δεν θα υπάρχει απόδοση. Οι άνθρωποι θα χρειάζονται για πάντα και δεν θα μπορέσουν να αντικατασταθούν με κανένα τεχνολογικό μέσο.

## Summary

The purpose of this research is about the use of new technologies in human resource management. The basic question we will answer is how businesses use programs and systems in all activities of the Department of Human Resources Management. The technology that applied to them and the advantages and disadvantages. Then, we analyze new applications and information systems used in human resource management, such as HRIS, the CRS and the MIS. Here we pass in the research piece of work. Our aim was to draw information from people who are specialized on the use of technology in human resource management and use new programs in their daily work. Also, our goal was to learn what new programs use to manage the staff and if they are happy with their use. The survey techniques are primary, and we collected the same original data to answer our research questions. Our research tools were interviews and content analysis. Some of our conclusions are that most companies have introduced the company's information systems and believe that SAP



is very reliable, manageable and efficient. All large enterprises are technologically advanced and believe that evolution is necessary for competitiveness and customer satisfaction. They emphasize the training of personnel for the mutual benefit of both sides. Finally, the most important part of the company is the people, as well as we develop the technology, without the right staff there will be no attribution. We will always need the people and they will not be replaced by any technological resource.



## Πίνακας περιεχομένων

Ευχαριστίες .....	2
Περίληψη.....	3
Εισαγωγή.....	7
<b>Κεφάλαιο 1 Τμήμα Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων .....</b>	<b>8</b>
<b>1.1 Ιστορική αναδρομή Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων .....</b>	<b>8</b>
<b>1.2 Ορισμός Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων .....</b>	<b>8</b>
<b>1.3 Στόχοι Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων .....</b>	<b>9</b>
<b>1.4 Οι επιμέρους δραστηριότητες της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων</b>	<b>10</b>
<b>1.5 Η επίδραση του περιβάλλοντος στις δραστηριότητες της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων .....</b>	<b>12</b>
<b>Κεφάλαιο 2 Νέα τεχνολογία στο τμήμα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων .....</b>	<b>14</b>
<b>2.1 Τεχνολογία.....</b>	<b>14</b>
<b>2.2 Βελτίωση της Δ.Α.Π. μέσω της τεχνολογίας και στόχοι της.....</b>	<b>15</b>
<b>2.3 Πλεονεκτήματα της χρήσης της τεχνολογίας στην Δ.Α.Π.....</b>	<b>15</b>
<b>2.4 Μειονεκτήματα της χρήσης της τεχνολογίας στην Δ.Α.Π.....</b>	<b>16</b>
<b>2.5 Η ψυχολογία για την νέα τεχνολογία στη Δ.Α.Π.....</b>	<b>17</b>
<b>2.6 Καινοτομία στην τεχνολογία της Δ.Α.Π. στην Ελλάδα .....</b>	<b>18</b>
<b>Κεφάλαιο 3 Νέα συστήματα-εφαρμογές για τη Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων .....</b>	<b>20</b>
<b>3.1 Πληροφοριακά Συστήματα Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων.....</b>	<b>20</b>
<b>3.2 Ρόλος και αναγκαιότητα των συστημάτων στην Δ.Α.Π.....</b>	<b>20</b>
<b>3.2 Απαιτήσεις από το HRIS και η χρήση του .....</b>	<b>20</b>
<b>3.3 Δομή και βήματα απόκτησης ενός HRIS.....</b>	<b>21</b>
<b>3.4 Φάσεις απόκτησης ενός HRIS .....</b>	<b>23</b>
<b>3.5 Χρήση του HRIS στις δραστηριότητες της Δ.Α.Π.....</b>	<b>24</b>
<b>3.6 Ολοκληρωμένα Πληροφοριακά Συστήματα Διοίκησης (MIS, EIS). </b>	<b>32</b>



<b>3.7 Σύστημα Διαχείρισης Πελατειακών Σχέσεων (CRM)</b> .....	33
<b>3.8 Συστήματα Επιχειρησιακής Ευφυΐας-BIS</b> .....	33
<b>3.9 Συστήματα ενδοεπιχειρησιακού σχεδιασμού</b> .....	34
<b>3.10 Πρότυπο IIP (Investors in people)</b> .....	35
<b>3.10.1 Στόχοι Πρότυπου IIP</b> .....	36
<b>3.11 Συστήματα Διαχείρισης της Υγείας και Ασφάλειας (ΕΛΟΤ 1801, OHSAS 18001)</b> .....	36
<b>3.12 Νέα τεχνολογία στην εκπαίδευση</b> .....	37
<b>3.13 Εκπαίδευση εξ αποστάσεως</b> .....	38
<b>3.14 Εκπαίδευση ατόμων με ιδιαίτερες ανάγκες</b> .....	38
<b>3.15 Συνέδρια εξ αποστάσεως</b> .....	39
<b>Κεφάλαιο 4 Ερευνητικό Μέρος</b> .....	40
<b>4.1 Σκοπός της έρευνας</b> .....	40
<b>4.2 Μεθοδολογία έρευνας</b> .....	40
<b>4.3 Αποτελέσματα έρευνας</b> .....	41
<b>Συμπεράσματα</b> .....	43
<b>Βιβλιογραφία</b> .....	45
<b>Παραρτήματα</b> .....	47
<b>Παράρτημα Α: Συνεντεύξεις</b> .....	47
<b>Παράρτημα Β: Διευκρινήσεις</b> .....	56



## Εισαγωγή

Ο σκοπός της πτυχιακής εργασίας είναι αντλήσουμε πληροφορίες για τη χρήση νέων τεχνολογιών στη Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων. Το βασικό ερώτημα στο οποίο θα απαντήσουμε στην εργασία είναι ποια προγράμματα και συστήματα χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις σε όλες τις δραστηριότητες του τμήματος Διαχείρισης Ανθρωπίνων Πόρων. Στο πρώτο Κεφάλαιο θα μιλήσουμε για τη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, τους στόχους της και τις επιμέρους δραστηριότητες. Στο δεύτερο κεφάλαιο αναφέρουμε πως εφαρμόζεται η τεχνολογία στη Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων και τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα που συναντάμε από την εφαρμογή της. Στο τρίτο κεφάλαιο αναλύουμε νέα συστήματα και εφαρμογές που χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις στο τμήμα Δ.Α.Π. Επίσης επεξηγούμε από ποια στάδια επιλογής περνάει ένα πληροφοριακό σύστημα πριν την εφαρμογή του και πως γίνεται η χρήση του. Τέλος, στο τέταρτο κεφάλαιο περνάμε στο ερευνητικό κομμάτι της εργασίας, στο οποίο αναφέρουμε τον ερευνητικό σκοπό, τη μεθοδολογία έρευνας που ακολουθήσαμε, παρουσιάζουμε τα αποτελέσματα μας και καταλήγουμε στα συμπεράσματα της εργασίας μας.





## Κεφάλαιο 1 Τμήμα Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων

### 1.1 Ιστορική αναδρομή Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων

Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων ασκείται εδώ και χιλιάδες χρόνια. Από τότε που οι άνθρωποι χρειάστηκε να συντονίζουν την δράση τους για να πετύχουν το σκοπό τους, δηλαδή έπρεπε να αποφασιστεί ποιος θα κάνει τι. Ως επιστήμη, η Διαχείριση Προσωπικού εμφανίζεται στις αρχές του 20ου αιώνα. Επίσης τότε δημιουργείται το κίνημα της Επιστημονικής Διοίκησης, το οποίο διατυπώνει κανόνες για θέματα όπως ο σχεδιασμός των θέσεων εργασίας. Την ίδια εποχή οι επιχειρήσεις ξεκινούν δειλά-δειλά τη λειτουργία διοίκησης προσωπικού δημιουργώντας ειδικά τμήματα. Κατά τη δεκαετία του 1930 παρουσιάζεται η σχολή των Ανθρωπίνων Σχέσεων η οποία έστρεψε την προσοχή της στον ανθρώπινο παράγοντα και μελέτησε προβλήματα τα οποία επηρεάζουν την απόδοση των εργαζομένων, όπως είναι η κόπωση και οι συνθήκες εργασίας. Επηρεασμένες από τη σχολή αυτή, οι επιχειρήσεις δίνουν μεγάλη βάση στις συνθήκες εργασίας. Κατά τις δεκαετίες του 1950 και 1960 εμφανίζεται το κίνημα των επιστημών της συμπεριφοράς. Εκείνη την εποχή αναπτύσσεται το κράτος πρόνοιας, καθιερώνονται τα πρώτα επιδόματα και η εργασία προστατεύεται ως δικαίωμα. Τα συστήματα διοίκησης προσωπικού καλύπτουν ένα μεγάλο μέρος από το προγραμματισμό ανθρώπινου δυναμικού, μέχρι και τις εργασιακές σχέσεις. Κατά τη δεκαετία του 1980 αναπτύσσεται η Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων, η οποία αντιμετωπίζει το προσωπικό αλλά ως «περιουσιακό» στοιχείο. Παράδειγμα περιουσιακού στοιχείου στην επιχείρηση είναι η ισχυρή οργανωτική παιδεία, δηλαδή τα μέλη της επιχείρησης να μοιράζονται κοινές αρχές και αντιλήψεις.

### 1.2 Ορισμός Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων

Το Ανθρώπινο Δυναμικό είναι το πολυτιμότερο μέρος μιας επιχείρησης και αυτό γιατί μια επιχείρηση μπορεί να ξεχωρίσει με βάση το ανθρώπινο δυναμικό της. Τα προσόντα του ανθρώπινου δυναμικού επηρεάζουν την παραγωγικότητα της επιχείρησης, το επίπεδο εξυπηρέτησης, την φήμη, την εικόνα της και τέλος την επιβίωση της.



‘Ο όρος «**Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων**» αναφέρεται στη φιλοσοφία, τις πολιτικές, τις διαδικασίες και τις πρακτικές που σχετίζονται με τη διαχείριση των ανθρώπων στο πλαίσιο ενός οργανισμού’ (French 1994: 4).

‘Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων είναι η διοικητική λειτουργία της επιχείρησης που σχεδιάζει και εφαρμόζει όλες τις δραστηριότητες που αφορούν στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης, δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στη σημασία του ανθρώπινου παράγοντα ως το κύριο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης’ (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς 2003: 19).

### **1.3 Στόχοι Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων**

#### **1) Η επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων**

Πρωταρχικός στόχος της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων είναι η επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων, οι οποίοι καθορίζονται από την ανώτερη διοίκηση.

#### **2) Αύξηση της ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης**

Η επιχείρηση μέσω της αποτελεσματικής προσέλκυσης, ανάπτυξης και διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού έχει ως βασικό στόχο την αύξηση της ανταγωνιστικότητας, ώστε να αξιοποιεί τις ευκαιρίες και να αντιμετωπίζει τις απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος.

#### **3) Βελτίωση της ποιότητας και της παραγωγικότητας**

Με την παραγωγικότητα μετράμε την αξία των εκροών σε σχέση με την αξία των εισροών για την παραγωγή σε μια επιχείρηση ή ένα οικονομικό σύστημα. Η ποιότητα εκφράζει τις ανάγκες του πελάτη. Η βελτίωση της ποιότητας και της παραγωγικότητας εξαρτάται από την Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων σε μεγάλο βαθμό.

#### **4) Τήρηση νομικών και κοινωνικών υποχρεώσεων**

Οι νομικές υποχρεώσεις της επιχείρησης προς τους εργαζομένους αφορούν τις αμοιβές, τις συμβάσεις εργασίας, τις απολύσεις και τις συνταξιοδοτήσεις. Οι κοινωνικές υποχρεώσεις περιλαμβάνουν την ανάγκη για αύξηση της απασχόλησης, την μέριμνα για τους εργαζομένους και την ανταπόκριση στις ανάγκες της κοινωνίας την οποία εξυπηρετεί η επιχείρηση.

#### **5) Η εργασιακή ικανοποίηση και η ανάπτυξη προσωπικού**

Βασικός στόχος της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων είναι η εργασιακή ικανοποίηση και η ανάπτυξη του προσωπικού. Για αυτό ο βασικός παράγοντας είναι η εκπαίδευση



της θέσης εργασίας για το συμφέρον τόσο της επιχείρησης, όσο και του εργαζομένου με σκοπό την αύξηση της ποιότητας και της παραγωγικότητας.

Τερζίδης, Κ. και Τζωρτζάκη, Κ. (2004)

## **1.4 Οι επιμέρους δραστηριότητες της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων**

Το εξωτερικό και ενδοεπιχειρησιακό περιβάλλον επηρεάζουν την πολιτική της Διαχείρισης Ανθρωπίνων Πόρων. Οι επιμέρους δραστηριότητες της είναι:

### **1) Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού**

Στον προγραμματισμό περιγράφεται πως γίνεται η αξιολόγηση του υπάρχοντος ανθρώπινου δυναμικού. Αναφέρεται στον προγραμματισμό για το ανθρώπινο δυναμικό που θα χρειαστεί στο μέλλον και στην αποχώρηση των εργαζομένων από την επιχείρηση (δείκτης αποχώρησης). Επίσης δείχνει πως γίνεται η κατάρτιση του προγράμματος για τα ανθρώπινο δυναμικό και τονίζονται τα οφέλη του προγραμματισμού του ανθρώπινου δυναμικού.

### **2) Ανάλυση και Περιγραφή θέσεων εργασίας**

Στην παρούσα δραστηριότητα εξηγείται τι είναι η ανάλυση εργασίας. Αναφέρεται στις πληροφορίες που απαιτούνται για την ανάλυση εργασίας. Επίσης περιγράφει τις μεθόδους για τη συγκέντρωση πληροφοριών χρήσιμων στην ανάλυση της εργασίας. Τέλος, παρουσιάζεται πως γίνεται ο σχεδιασμός μιας θέσης εργασίας.

### **3) Εντοπισμός και προσέλκυση προσωπικού**

Η δραστηριότητα αυτή περιγράφει τη διαδικασία της προσέλκυσης και δείχνει με ποιους τρόπους πραγματοποιείται η προσέλκυση προσωπικού. Η επιχείρηση προσελκύει το προσωπικό το οποίο έχει δείξει ενδιαφέρον για εργασία μέσω διάφορων μέσων, όπως διαφήμιση.

### **4) Επιλογή προσωπικού**

Εδώ τονίζεται η σημασία της σωστής επιλογής και η διαδικασία που ακολουθούμε για να επιλέξουμε το σωστό προσωπικό. Πραγματοποιούνται οι συνεντεύξεις για την επιλογή των υποψηφίων και ακολουθούν τεστ επιλογής. Ακολουθούν διάφορα ιατρικά τεστ εάν είναι απαραίτητα και τέλος ακολουθεί η απόφαση επιλογής, κατά την διάρκεια της οποίας επιλέγονται οι υποψήφιοι με τα κατάλληλα προσόντα που ενδιαφέρουν την επιχείρηση.



### **5) Εκπαίδευση και ανάπτυξη προσωπικού**

Η παρούσα δραστηριότητα αναλύει τους όρους εκπαίδευσης και ανάπτυξης προσωπικού καθώς και την οργάνωση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων. Αναφέρει τις μεθόδους που χρησιμοποιούνται για να βελτιώσουν οι καινούργιοι υπάλληλοι ή το υπάρχον προσωπικό τις δεξιότητες τους για να φέρουν εις πέρας τις εργασίες που απαιτούνται.

### **6) Αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων**

Η αξιολόγηση της απόδοσης αφορά την αξιολόγηση κάθε εργαζομένου στην εργασία του έτσι ώστε να προσδιοριστεί η απόδοση του. Στη συνέχεια γίνεται η επαναπληροφόρηση προς τον εργαζόμενο έτσι ώστε να μπορέσει να διορθώσει τα λάθη του και να αυξήσει την απόδοσή του. Στην αρχή κάθε αξιολόγησης ο εργαζόμενος πρέπει να γνωρίζει γιατί θα αξιολογηθεί. Τέλος, η αξιολόγηση πρέπει να γίνεται σε όλα τα στάδια της εργασίας που πραγματοποιεί ένας εργαζόμενος και όχι μόνο από το αποτέλεσμα που αποδίδει.

### **7) Συστήματα αμοιβών**

Τα συστήματα αμοιβών καθορίζουν την πληρωμή του κάθε εργαζομένου της εταιρίας. Καθορίζουν επίσης την αμοιβή των εργαζομένων η οποία μπορεί να είναι με χρηματικές αλλά και μη χρηματικές παροχές, όπως ιατρική περίθαλψη, κατοικία και εταιρικό αυτοκίνητο. Επίσης, καθορίζουν ανάλογα με τη θέση εργασίας και την κλίμακα στην οποία βρίσκεται το επάγγελμα του εργαζομένου την αμοιβή που πρέπει να λάβει. Τέλος, υπολογίζει τα μπόνους που έχουν λάβει οι εργαζόμενοι από τα ανώτερα στελέχη και τα μοιράζει σε αυτούς ανάλογα με την απόδοσή τους.

### **8) Εσωτερική επικοινωνία και εργασιακές σχέσεις**

Η εργασιακές σχέσεις αποτελούν το σημαντικότερο κομμάτι των επιχειρήσεων. Οι επιχειρήσεις με καλές εργασιακές σχέσεις έχουν μια στρατηγική ανθρώπινων πόρων που αποδίδει υψηλή αξία στους εργαζομένους ως συμμετόχους στην επιχείρηση. Ως συμμετοχοί έχουν συγκεκριμένα δικαιώματα μέσα στην επιχείρηση και επιθυμούν να αντιμετωπίζονται με σεβασμό και αξιοπρέπεια. Οι αποτελεσματικές εργασιακές σχέσεις απαιτούν συνεργασία των μανάτζερ με αντιπροσώπους των εργαζομένων. Πρέπει να γίνεται επαναπληροφόρηση προς τους εργαζομένους για την απόδοσή τους, να συζητούνται κάποια λάθη ώστε να αντιμετωπίζονται και να τηρούν σε όλα τα πλαίσια οι συμφωνίες που έχουν ληφθεί ανάμεσα σε εργαζόμενο και επιχείρηση. Το κλειδί για ένα καλό πρόγραμμα εργασιακών σχέσεων είναι ο διάυλος επικοινωνίας με τον οποίο οι εργαζόμενοι εκφράζουν τις ιδέες, τα αισθήματα και τα προβλήματα τους προς την διοίκηση και τα ανώτερα στελέχη. Τέλος, η διαδικασία της επικοινωνίας δεν επιτυγχάνεται πάντα καθώς μπορεί να υπάρξουν κάποια εμπόδια.



## **1.5 Η επίδραση του περιβάλλοντος στις δραστηριότητες της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων**

Η διοίκηση των ανθρώπων στο χώρο εργασίας τους δεν είναι διαδικασία που δεν αλληλοεξαρτάται από μόνη της. Ευρύτερες οικονομικές, πολιτικές, οικονομικές και τεχνολογικές δυνάμεις επηρεάζουν και διαμορφώνουν την στρατηγική διοίκησης ανθρωπίνων πόρων. Επίσης, οι παγκόσμιες και τοπικές οικονομικές εξελίξεις έχουν έμμεση επίδραση στις επιχειρήσεις.

### **-Οικονομικοί παράγοντες**

Είναι γνωστό ότι τα τελευταία χρόνια η παγκόσμια οικονομία έχει μεταβληθεί αρκετά. Ο ανταγωνισμός από τις ΗΠΑ και την Κίνα έχει μεταφερθεί στην Ευρώπη και την Νοτιοανατολική Ασία (Ιαπωνία, Νότια Κορέα). Η Ευρώπη έχει εισάγει κάποια μέτρα για την άρση των περιορισμών στο ελεύθερο εμπόριο και για την ενθάρρυνση της κινητικότητας κεφαλαίων, υπηρεσιών και ανθρώπων. Σε αρκετές ευρωπαϊκές χώρες οι αλλαγές στο περιβάλλον συνεπάγονται μείωση της απασχόλησης και αποδοχή τεχνολογιών που βασίζονται σε μηχανήματα. Λόγω αυτής της αιτίας υπάρχει αύξηση της ανεργίας με αποτέλεσμα να υπάρχει πρόβλημα στα κοινωνικά επίπεδα.

### **-Πολιτικοί παράγοντες**

Οι πολιτικοί παράγοντες είναι οι πιο δύσκολοι επειδή διαμορφώνουν τις σχέσεις απασχόλησης και επηρεάζει τους άλλους παράγοντες. Επίσης, το κράτος επηρεάζει όλα τα μέρη της επιχείρησης και διαμορφώνει το περιβάλλον της. Το κράτος μπορεί να διαμορφώσει την αγορά εργασίας άμεσα διότι είναι υπεύθυνο για την οικονομική πολιτική, θεσπίζει τα νομικά πλαίσια για τις εργασιακές σχέσεις. Δηλαδή, ζητήματα όπως τα δικαιώματα των εργαζομένων, την υγεία και την ασφάλεια. Τέλος, το ίδιο το κράτος μπορεί να είναι εργοδότης.

Γενικά, δίνεται έμφαση περισσότερο στους δύο πρώτες αρμοδιότητες του κράτους, δηλαδή στην ισχύουσα νομοθεσία περί εργασίας, αλλά είναι σημαντικό να γνωρίζουμε πως λειτουργεί ιδεολογικά το κράτος.

### **-Κοινωνικοί παράγοντες**

Για να προσδιορίσουμε το μέγεθος και την σύνθεση του εργατικού δυναμικού πρέπει να λάβουμε υπόψη τις αλλαγές στο ποσοστό του πληθυσμού που είναι ενεργό στην αγορά εργασίας. Επίσης, οι νέοι εργαζόμενοι που εισέρχονται στην αγορά εργασίας φέρνουν μαζί τους νέες ιδεολογίες, νέες απόψεις σχετικά με την εργασία, την έννοια του δικαίου και την αφοσίωση του απέναντι στην επιχείρηση. Όλα αυτά τα στοιχεία αποτελούν το κοινωνικό πλαίσιο της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων.



### -Τεχνολογικοί παράγοντες

Τα τελευταία χρόνια παρουσιάζεται μια ραγδαία εξέλιξη της τεχνολογίας στο χώρο της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων. Οι τεχνολογικές αυτές αλλαγές δημιούργησαν υποδομές για τη βελτίωση της εργασίας στο εσωτερικό της επιχείρησης για τους εργαζομένους, υπαλλήλους γραφείου και βιομηχανικούς εργάτες. Η τεχνολογική καινοτομία που εισήχθη έδωσε βάση στην βελτίωση των δεξιοτήτων των υπαλλήλων και εργατών, στην αναδιαμόρφωση των εργασιακών δομών και κοινωνικών σχέσεων, δηλαδή την επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων.

Τερζίδης, Κ. και Τζωρτζάκη, Κ. (2004)



## **Κεφάλαιο 2 Νέα τεχνολογία στο τμήμα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων**

### **2.1 Τεχνολογία**

Με τον όρο Τεχνολογία Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων περιγράφεται κάθε τεχνολογική εφαρμογή που χρησιμοποιείται για την προσέλκυση, την πρόσληψη, τη συγκράτηση και αξιολόγηση εργαζομένων, τη διατήρηση ταλέντων και την υποστήριξη της διαχείρισης του εργατικού δυναμικού.

Η γρήγορη ανάπτυξη της τεχνολογίας της πληροφορικής μαζί με την ταυτόχρονη ανάπτυξη της τεχνολογίας των δικτύων, οι νέοι τρόποι ανάπτυξης των προϊόντων των υπηρεσιών και τέλος οι ραγδαίες μεταβολές στα συστήματα επικοινωνίας έχουν προκαλέσει μεγάλες αλλαγές στον τρόπο οργάνωσης και λειτουργίας των επιχειρήσεων. Αυτές οι αλλαγές έχουν κύριο χαρακτηριστικό την προβολή της γνώσης ως βασικό παραγωγικό συντελεστής σε αντίθεση με τις μέχρι σήμερα ισχύουσες αντιλήψεις, ως προς τους κλασσικούς συντελεστές της παραγωγής (εργασία, γη, κεφάλαιο), αναδεικνύοντας τον ανθρώπινο παράγοντα ως κύριο στοιχείο μέσα στη δομή και λειτουργία των επιχειρήσεων.

Η σύγχρονη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, δίνει έμφαση πάρα πολύ στην τεχνολογία, η αποτελεσματική χρήση της οποίας μειώνει το κόστος και το χρόνο εκτέλεσης τυποποιημένων λειτουργιών, δίνοντας έτσι την ευκαιρία στα στελέχη Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων να ασχοληθούν περισσότερο με άλλες δραστηριότητες όπως τη στρατηγική, τη διοίκηση αλλαγών κ.ά.

Σήμερα, πλέον όλα τα στελέχη χρησιμοποιούν συστήματα πληροφορικής και η εργασία τους εξαρτάται απόλυτα από την υποστήριξη αυτών. Οι εξελίξεις αυτές μας παραπέμπουν στην ανάγκη για σωστή διαχείριση της τεχνολογίας, καθώς είναι πολύ σημαντική η σημασία της για την ανάπτυξη της επιχείρησης. Η πραγματικότητα αυτή έχει διαφοροποιήσει το ρόλο και τις ικανότητες του υπεύθυνου που εφαρμόζει την τεχνολογία προκειμένου να ανταποκριθεί με επιτυχία στο έργο του. Ο υπεύθυνος δηλαδή θα πρέπει να κατανοήσει το στρατηγικό ρόλο της τεχνολογίας και να επενδύσει το κατάλληλο ποσό χρημάτων για την ανάπτυξη της τεχνολογίας. Ο ρόλος του είναι πάρα πολύ σημαντικός και πρέπει να κάνει σωστή διαχείριση των δεδομένων που λαμβάνει από τα συστήματα πληροφόρησης και υποστήριξης



αποφάσεων. Τέλος, πρέπει να κάνει σωστή πρόβλεψη για την εκπαίδευση των εργαζομένων.

Μύρωνας Μ. Ζαβλανός, (1989) και Φαναριώτης, Π. (1997)

## **2.2 Βελτίωση της Δ.Α.Π. μέσω της τεχνολογίας και στόχοι της**

Η Τεχνολογία βελτιώνει τη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων με 4 τρόπους:

- 1) αυτό-εξυπηρέτηση υπαλλήλων
- 2) κέντρα υποστήριξης
- 3) ανάθεση εργασιών σε εξωτερικούς συνεργάτες
- 4) αύξηση παραγωγικότητας

Έρευνα αποκαλύπτει πως τα 2/3 των επιχειρήσεων σχεδιάζουν στο άμεσο μέλλον να αυξήσουν και να επιταχύνουν επενδύσεις σε τεχνολογικές εφαρμογές που συνδέονται με τη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων. Οι εφαρμογές που επιτρέπουν στον υπάλληλο να αυτό-εξυπηρετείται και η εγκατάσταση ή βελτιστοποίηση των Πληροφοριακών Συστημάτων Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων τοποθετούνται σε όλες σχεδόν τις σημαντικότερες δραστηριότητες για την αντιμετώπιση των επιχειρησιακών προκλήσεων.

Στόχοι της τεχνολογίας Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων είναι να εντοπιστούν οι ανάγκες της επιχείρησης σε τεχνολογικές εφαρμογές για τη διαχείριση του προσωπικού, να επιλεγθούν τα κατάλληλα συστήματα, να εγκατασταθούν, να προσαρμοστούν και να ενταχθούν με αρμονία στην επιχείρηση. Αυτό θα έχει ως αποτέλεσμα να διευκολυνθεί το έργο της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων και να ικανοποιηθούν οι επιχειρησιακοί στόχοι.

Μαυρίδου, Χ. και Χουρδάκη, Μ. (2007)

## **2.3 Πλεονεκτήματα της χρήσης της τεχνολογίας στην Δ.Α.Π.**

Η τεχνολογία και οι εφαρμογές της επηρεάζουν την οικονομία. Η τεχνολογία μειώνει το κόστος παραγωγής και συχνά είναι φθηνότερη η αντικατάσταση ενός εξαρτήματος από την διόρθωση του.





Τα οφέλη που προκύπτουν από την εφαρμογή νέων τεχνολογιών επιφέρουν σημαντικές βελτιώσεις στον τομέα της αποδοτικότητας και της γρήγορης προσαρμογής και ανταπόκρισης της επιχείρησης στις νέες συνθήκες. Αντίθετα οι επιχειρήσεις που στηρίζουν τη λειτουργία τους σε παραδοσιακές μεθόδους, είναι συχνά λιγότερο αποδοτικοί, λιγότερο ευπροσάρμοστοι στις αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος και επομένως λιγότερο ανταγωνιστικοί. Η χρήση νέων τεχνολογιών, σε επίπεδο διοικητικό βοηθά την επιχείρηση να εντοπίσει πιο εύκολα και έγκαιρα διάφορα προβλήματα ή σφάλματα που μπορούν να προκύψουν με αποτέλεσμα να μπορέσει να αντεπεξέλθει πιο γρήγορα στην επίλυση τους.

Σε μια επιχείρηση όσο πιο λιγότερα ιεραρχικά επίπεδα υπάρχουν τόσο πιο ευέλικτη μπορεί είναι. Μέσω των πληροφοριακών συστημάτων οι επιχειρήσεις μπορούν να μειώσουν τα ιεραρχικά επίπεδά τους και ταυτόχρονα να αυξήσουν το εύρος ελέγχου των στελεχών τους, με αποτέλεσμα οι διαδικασίες να γίνονται πιο ευέλικτες και πιο αποδοτικές. Με αυτό τον τρόπο συνεπάγεται τη μεγαλύτερη εμπλοκή των υπαλλήλων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, η οποία πλέον είναι πιο ισορροπημένη και επομένως τα διοικητικά στελέχη δίνουν μεγαλύτερη προσοχή σε ζητήματα στρατηγικής σημασίας, όπως η παρακολούθηση των τάσεων της αγοράς στην οποία ανήκει η επιχείρηση.

Μέσω της νέας τεχνολογίας δημιουργούνται νέα κίνητρα και παροχές υπό προϋποθέσεις για την υποκίνηση των εργαζομένων. Οι εργαζόμενοι κάνοντας χρήση νέας τεχνολογίας, ανανεώνουν τις υπάρχουσες γνώσεις και δεξιότητες για τις νέες απαιτούμενες συνθήκες. Με αυτό τον τρόπο αυξάνεται η αποδοτικότητα τους και η παραγωγικότητα της επιχείρησης.

Ένα άλλο θετικό της νέας τεχνολογίας είναι ότι δημιουργούνται νέες μορφές εργασιών και έτσι μπορούν οι εργαζόμενοι να πραγματοποιήσουν κάποιες εργασίες από το σπίτι τους. Επίσης, δίνεται έμφαση στην προσανατολισμένη επαγγελματική κατάρτιση του ανθρώπινου δυναμικού. Τέλος, με την χρήση νέων εφαρμογών μειώνεται σημαντικά ο χρόνος σε πολλές εργασίες που παλαιότερα για να πραγματοποιηθούν αυτές οι εργασίες, περνούσε ένα μεγάλο χρονικό διάστημα.

## **2.4 Μειονεκτήματα της χρήσης της τεχνολογίας στην Δ.Α.Π.**

Σε αντίθεση με τα πλεονεκτήματα που παίρνουμε από τη χρήση νέων τεχνολογιών στη Δ.Α.Π., δημιουργούνται και αρκετά μειονεκτήματα. Οι τεχνολογικές αλλαγές μειώνουν τη διάρκεια ζωής πολλών επαγγελμάτων. Διαπιστώνουμε πως συχνά δημιουργούνται μέσω της τεχνολογίας νέα επαγγέλματα. Τα ονόματα των επαγγελμάτων που χρησιμοποιούν διαρκώς νέες τεχνολογίες μπορεί να παραμένουν ίδια, αλλά το περιεχόμενό τους αλλάζει συνεχώς. Οι εργαζόμενοι θα πρέπει να ενημερώνονται συνεχώς, να ενημερώνουν και να αναπτύσσουν τις γνώσεις και δεξιότητες τους.

Η εφαρμογή των νέων τεχνολογιών σε πολλές περιπτώσεις μπορεί να είναι χρονοβόρα και κατά την διάρκεια της εφαρμογής υπάρχει ο κίνδυνος να μην γίνει σωστός σχεδιασμός και να δημιουργηθούν κάποια προβλήματα. Από την πλευρά των εργαζομένων υπάρχει περίπτωση μεγάλη μερίδα να αντιδράσει στις αλλαγές, καθώς δεν ενημερώνονται από πριν για τις αλλαγές που θα γίνουν στην επιχείρηση, δεν παίρνουν μέρος στις αποφάσεις, παρά μόνο τους γίνονται γνωστές στο τέλος. Η



εφαρμογή νέων τεχνολογιών επιφέρει μείωση του ανθρώπινου δυναμικού. Εξαιτίας αυτού του γεγονότος οι εργαζόμενοι διαμαρτύρονται και αρνούνται να δεχθούν τη νέα τεχνολογία.

Προτού η επιχείρηση χρησιμοποιήσει ένα νέο σύστημα πρέπει να εξετάσει προσεκτικά το ενδεχόμενο δυσλειτουργίας και να βρεθούν λύσεις προκειμένου είτε να αποφευχθεί ο κίνδυνος, είτε να υπάρχει εναλλακτικός τρόπος λειτουργίας ώστε η επιχείρηση να ζημιωθεί όσο το δυνατό λιγότερο χωρίς να διακοπούν οι φυσιολογικές της διαδικασίες.

Τέλος, ένα σημαντικό μειονέκτημα της χρήσης της τεχνολογίας είναι ότι οι εργαζόμενοι απομονώνονται, δεν υπάρχει επικοινωνία μεταξύ των συναδέλφων τους και δεν υπάρχει ομαδικότητα, στοιχεία που είναι σημαντικά στη Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων.

Μύρωνας Μ. Ζαβλανός, (1989), Μουσαδάκης, Μ. (2007) και Αρχοντάκης, Δ. και Γεωργακοπούλου, Β. (1998).

## **2.5 Η ψυχολογία για την νέα τεχνολογία στη Δ.Α.Π.**

Οι επιστήμονες προβληματίζονται για το αν η υπερβολική χρήση της τεχνολογίας στη ζωή μας θα έχει αρνητικές επιπτώσεις στις γνωστικές μας λειτουργίες. Όπως πιστεύει η Σούζαν Γκρίνφιλντ, ερευνήτρια του πανεπιστημίου της Οξφόρδης, υπάρχει πολύ μεγάλος κίνδυνος για τον ανθρώπινο νου, με την μεγαλύτερη χρήση της τεχνολογίας στην καθημερινή μας ζωή, να φτάσει στο σημείο να απειλείται η ανθρωπότητα.

Η Σούζαν Γκρίνφιλντ χαρακτηριστικά αναφέρει στην έρευνα της: « Πρέπει να αναγνωρίσουμε ότι πρόκειται για ένα υπαρκτό θέμα, αντί να το 'σπρώξουμε κάτω από το χαλί, θα έπρεπε να αντιληφθούμε ότι φέρνουμε μία άνευ προηγουμένου αλλαγή στις ζωές μας και πρέπει να καταλάβουμε αν είναι για καλό ή για κακό. Για μένα, είναι όσο σημαντική είναι και η κλιματική αλλαγή. Αν και, φυσικά, δεν επηρεάζει την ίδια την ύπαρξή μας όπως αυτή, νομίζω ότι αυτό που απειλείται είναι η ποιότητα της ζωής μας και η μορφή της ανθρωπότητας στο μέλλον» .

Ένας όρος που χρησιμοποιήθηκε ιδιαίτερα από τη Γκρίνφιλντ ήταν η «αλλαγή μυαλού» (mind change): οι αλλαγές στον εγκέφαλο που έρχονται ως αποτελέσματα της υπερβολικής χρήσης ηλεκτρονικών υπολογιστών. Για το φαινόμενο αυτό πολλοί επιστήμονες θεωρούν ότι είναι ακόμα πολύ νωρίς για να πει κανείς αν οι αλλαγές αυτές αποτελούν λόγο ανησυχίας.

Η Σάρα Τζέιν Μπλέικμορ, νευροεπιστήμονας του Πανεπιστημιακού Κολλεγίου του Λονδίνου και μία εκ των συντελεστών του βιβλίου «The Learning Brain», συμφώνησε ότι απαιτούνται περισσότερες έρευνες για να γίνουν πλήρως κατανοητές οι αλλαγές που γίνονται στον εγκέφαλο: «Δεν έχουμε την παραμικρή ιδέα σχετικά με το πώς ένας αναπτυσσόμενος εγκέφαλος επηρεάζεται από τα παιχνίδια ή την κοινωνική δικτύωση κ.ο.κ. Μόνο όταν αρχίσουμε να έχουμε απτά στοιχεία θα είμαστε σε θέση να αντιληφθούμε πόσο σοβαρή είναι η κατάσταση. Μέχρι τώρα, οι περισσότερες έρευνες πάνω στην ενασχόληση με τα ηλεκτρονικά παιχνίδια είχαν να κάνουν με ενήλικους, οι οποίοι παρεμπιπτόντως έχουν δείξει ότι είναι μάλλον θετικές οι επιρροές».



Καθημερινή. (2011)

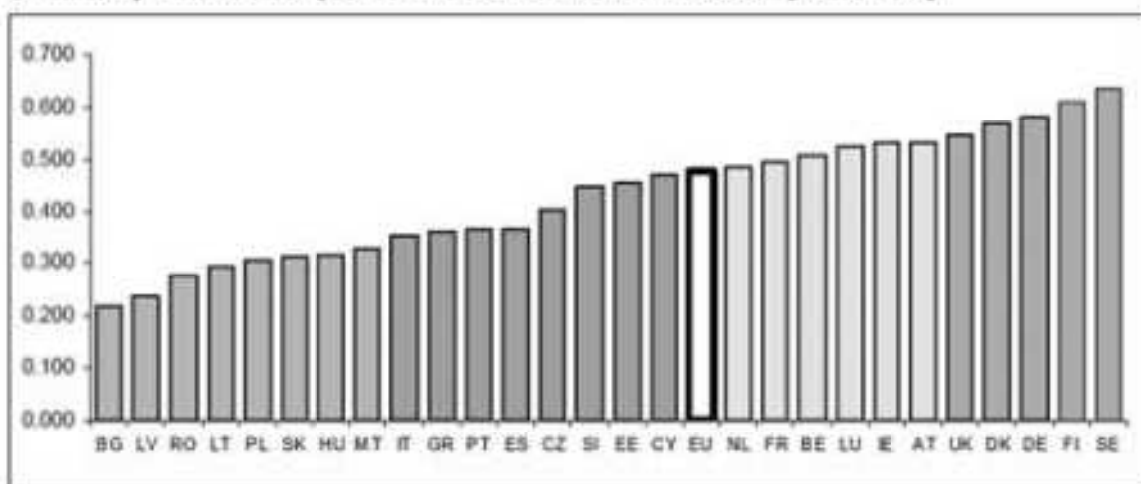
## 2.6 Καινοτομία στην τεχνολογία της Δ.Α.Π. στην Ελλάδα

Σύμφωνα με την έρευνα της European Innovation Scoreboard που δημοσιεύτηκε το 2008 αναφέρει ότι μειώθηκε το ποσοστό της καινοτομίας που χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις στην Ευρώπη σε σχέση με τις ΗΠΑ και ότι αυξήθηκε το ανθρώπινο δυναμικό και οι διαθέσιμοι χρηματοδοτικοί πόροι. Παρόλα αυτά καταλήγει στο ότι οι καινοτομικές επενδύσεις των επιχειρήσεων εξακολουθούν να υστερούν. Η Ελλάδα εντάσσεται στην ομάδα χωρών με μέτριες επιδόσεις καινοτομίας και τα τελευταία 5 χρόνια, οι δείκτες της έχουν βελτιωθεί σημαντικά, κυρίως ως αποτέλεσμα της αύξησης της ευρυζωνικής πρόσβασης των επιχειρήσεων (51,6%) και των πωλήσεων στην αγορά (new-to-market sales: 32,8%). Η ανάλυση της έρευνας βασίζεται σε στοιχεία που προηγούνται της οικονομικής κρίσης. Αυτό μας δείχνει πως για να αντιμετωπιστούν οι σημερινές συνθήκες πρέπει να ενισχυθούν νέες καινοτόμες επιχειρήσεις και στρατηγικές που καλύπτουν νέες προκλήσεις όπως η αλλαγή κλίματος και η παραγωγικότητα των πόρων. Σε αυτό εντάσσεται και το καλό, καινοτόμο εξειδικευμένο και σύγχρονο προσωπικό που είναι έτοιμο να δεχθεί τις νέες εξελίξεις, ώστε να ανταπεξέλθει στις νέες εργασίες.

Ο ευρωπαϊκός πίνακας αποτελεσμάτων καινοτομίας, ο οποίος παρουσιάζεται παρακάτω καταρτίζεται με εντολή της Γενικής Διεύθυνσης Επιχειρήσεων και Βιομηχανίας της Ευρωπαϊκής Επιτροπής από το Κέντρο Οικονομικής και Κοινωνικής Έρευνας και Κατάρτισης του Μάαστριχτ για την καινοτομία και την τεχνολογία (UNU-MERIT), και η έκθεση προόδου της καινοτομίας από κοινοπραξία εμπειρογνομόνων υπό την αιγίδα του Πανεπιστημίου Αθηνών και της Technopolis Group.

Πίνακας 1.1 . Ποσοστά χρήσης της καινοτομίας από επιχειρήσεις στην Ευρώπη

Summary innovation performance EU Member States (2008 SII)



Note: The Summary Innovation Index (SII) is a composite of 29 indicators going from a lowest possible performance of 0 to a maximum possible performance of 1. The 2008 SII reflects performance in 2006/2007 due to a lag in data availability.



Πηγή: Έρευνα και τεχνολογία, 2008

Ο πίνακας καινοτομίας χωρίζει τις ευρωπαϊκές χώρες σε τέσσερις ομάδες με διαφορετικά επίπεδα επιδόσεων:

1) Η Ελβετία, η Σουηδία, η Φινλανδία, η Γερμανία, η Δανία και το Ηνωμένο Βασίλειο είναι οι πρωτοπόροι της καινοτομίας, με επιδόσεις πολύ υψηλότερες από το μέσο όρο της ΕΕ. Η Ελβετία και η Γερμανία βελτιώνουν τις επιδόσεις τους με ταχύτερο ρυθμό.

2) Η Αυστρία, η Ιρλανδία, το Λουξεμβούργο, το Βέλγιο, η Γαλλία και η Ολλανδία ακολουθούν, με επιδόσεις που υπερβαίνουν το μέσο όρο της ΕΕ. Στην εν λόγω ομάδα, οι επιδόσεις της Ιρλανδίας και της Αυστρίας αυξάνονται με ταχύτερο ρυθμό.

3) Η Κύπρος, η Ισλανδία, η Εσθονία, η Σλοβενία, η Τσεχία, η Νορβηγία, η Ισπανία, η Πορτογαλία, η Ελλάδα και η Ιταλία σημειώνουν μέτριες επιδόσεις καινοτομίας, κάτω του μέσου όρου της ΕΕ. Η τάση στις επιδόσεις καινοτομίας της Κύπρου είναι πολύ υψηλότερη από το μέσο όρο της συγκεκριμένης ομάδας και την ακολουθεί η Πορτογαλία.

4) Η Μάλτα, η Ουγγαρία, η Σλοβακία, η Πολωνία, η Λιθουανία, η Κροατία, η Ρουμανία, η Λετονία, η Βουλγαρία και η Τουρκία βρίσκονται σε διαδικασία κάλυψης της υστέρησης, με επιδόσεις καινοτομίας πολύ κάτω του μέσου όρου της ΕΕ. Η Βουλγαρία και η Ρουμανία βελτιώνονται με τους ταχύτερους ρυθμούς.

Προέδρου, Μ. (2008)



## **Κεφάλαιο 3 Νέα συστήματα-εφαρμογές για τη Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων**

### **3.1 Πληροφοριακά Συστήματα Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων**

Πληροφοριακό Σύστημα Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων (Human Resource Information System – HRIS) που αποτελεί μέρος της Τεχνολογίας Πληροφοριών (IT) είναι ένα περιεκτικό σύστημα που συγκροτεί όλους τους ανθρώπους, τις λειτουργίες, τις διαδικασίες και τα δεδομένα της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων και παράγει όλες τις πληροφορίες σχετικές με Ανθρώπινους Πόρους που χρειάζονται όλα τα επίπεδα διοίκησης της επιχείρησης. Τις περισσότερες φορές το Πληροφοριακό Σύστημα Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων αποτελεί υποπρόγραμμα του Πληροφοριακού Συστήματος Διοίκησης της επιχείρησης.

Βεντούρη, Α.Γ. (2005)

### **3.2 Ρόλος και αναγκαιότητα των συστημάτων στην Δ.Α.Π.**

Στην εποχή μας οι πληροφορίες θεωρούνται ως κάτι το βασικό και μπορούν να ταξινομούνται με διαφορετικό τρόπο ώστε να εξυπηρετούν τις ανάγκες των ανθρώπων. Με τα Πληροφοριακά Συστήματα Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων οι επιχειρήσεις συλλέγουν, αποθηκεύουν, ανανεώνουν, χρησιμοποιούν, επεξεργάζονται, τροποποιούν, ανακτούν και διανέμουν πληροφορίες σχετικά με τους Ανθρώπινους Πόρους. Έτσι η ολοκλήρωση των λειτουργιών της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων γίνεται αποδοτικότερα και σαφώς γρηγορότερα και με αυτό τον τρόπο γίνεται πιο εύκολα ο συνδυασμός των διαφόρων στοιχείων για τη λήψη αποφάσεων, τα στατιστικά στοιχεία, την αξιολόγηση της απόδοσης και τον έλεγχο ικανοποίησης των στόχων της επιχείρησης.

### **3.2 Απαιτήσεις από το HRIS και η χρήση του**

Οι σημαντικότερες απαιτήσεις που έχουν οι επιχειρήσεις από το Πληροφοριακό Σύστημα Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων (HRIS) είναι:



- 1) να είναι ασφαλές, δηλαδή να μην μπορούν να υποκλαπούν οι πληροφορίες
- 2) να προσαρμόζεται στις ανάγκες και στα δεδομένα της επιχείρησης
- 3) να είναι αξιόπιστο και ευέλικτο, δηλαδή να είναι εύκολη η προσθήκη δεδομένων, να αποθηκεύονται ασφαλές και να είναι εύκολο σε αλλαγές που μπορεί να πραγματοποιηήσουμε
- 4) να προβλέπονται μέθοδοι εκπαίδευσης των χρηστών μετά την εγκατάσταση
- 5) φιλικό προς τον χρήστη, δηλαδή να μην δημιουργεί προβλήματα στην κατανόηση του HRIS από το προσωπικό
- 6) η αξιοπιστία του κατασκευαστή, να προσφέρει δηλαδή αξιόπιστο service και υπηρεσίες μετά την πώληση του συστήματος

Από τις παραπάνω απαιτήσεις που έχουν οι επιχειρήσεις από τα HRIS, καταλαβαίνουμε ότι η επιλογή για την απόκτηση ενός τέτοιου συστήματος είναι αρκετά σημαντική. Καθώς το κόστος αγοράς και εγκατάστασης είναι αρκετά υψηλό και μια λανθασμένη επιλογή μπορεί να δημιουργήσει σοβαρό πρόβλημα εάν το σύστημα δεν ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις της επιχείρησης.

Τα τελευταία χρόνια έχει αναπτυχθεί πάρα πολύ η χρήση διαφόρων προγραμμάτων μέσω ηλεκτρονικών υπολογιστών στην Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων. Τα HRIS μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να κάνουν αναλύσεις για την πρόσληψη, μετάθεση και απόλυση του προσωπικού. Μπορούν να κάνουν προβλέψεις μέσα από μελλοντικές ανάγκες προσωπικού, όπως για την πρόσληψη του προσωπικού, για την ανανέωση των σχεδίων προώθησης και οργάνωσης της επιχείρησης και για πιθανή εξαγορά ή συγχώνευση με άλλη εταιρία. Τέλος, μπορούν να προβλέψουν τα αποτελέσματα εναλλακτικών σεναρίων και στρατηγικών διοίκησης ανθρωπίνων πόρων.

Βεντούρη, Α.Γ. (2005)

### **3.3 Δομή και βήματα απόκτησης ενός HRIS**

Ένα HRIS αποτελείται από:

- 1) Φυσικά στοιχεία (υλικό, λογισμικό, βάση δεδομένων)
- 2) Λειτουργίες Επεξεργασίας φύλαξη κυρίων αρχείων, παραγωγή αναφορών, διασταύρωση στοιχείων και πληροφοριών, επεξεργασία διαλογικών εφαρμογών
- 3) Εξόδους στο χρήστη όπως έγγραφα συναλλαγών, προγραμματισμένες περιοδικές αναφορές, προγραμματισμένες απαντήσεις σε αιτήματα κ.α.



Το HRIS είναι συνήθως υποπρόγραμμα του Πληροφοριακού Συστήματος Διοίκησης και συνεργάζεται πάρα πολύ με αυτό, διότι οι περισσότερες πληροφορίες προέρχονται από αυτό. Επίσης το HRIS αποτελείται από διάφορα υποσυστήματα. Αυτά μπορεί να είναι: Μισθοδοσία, στελέχωση, εκπαίδευση προσωπικού, διαχείριση χρόνου κ.α.

Για την επιλογή ενός πληροφοριακού συστήματος Δ.Α.Π. υπάρχουν κάποια σημαντικά κλειδιά, όπως ο σωστός ορισμός των αναγκών για χρήση του HRIS, η επιλογή κατάλληλου συστήματος για τις ανάγκες της επιχείρησης και εισαγωγή-εφαρμογή του HRIS με λογικό κόστος και χρήμα. Παρακάτω ακολουθούν τα βήματα επιλογής ενός HRIS:

- 1) Ορισμός των στόχων της Δ.Α.Π. και των αναγκών για τη διατήρηση διοικητικών αρχείων μακροπρόθεσμα.
- 2) Δημιουργία μιας έμπειρης ομάδας, η οποία θα αποτελείται από στελέχη της ΔΑΠ, στελέχη των τεχνολογικών τμημάτων και εξειδικευμένο προσωπικό για την οργάνωση του HRIS.
- 3) Καθορισμός του κεφαλαίου που πρέπει να χρησιμοποιηθεί για την αγορά του συστήματος, των software, την εκπαίδευση του προσωπικού και τα ημερομίσθια.
- 4) Διερεύνηση του υπάρχοντος τεχνικού περιβάλλοντος της επιχείρησης και εντοπισμός των τύπων της πληροφοριακής πλατφόρμας εάν μπορεί να συνεργαστεί με το νέο σύστημα.
- 5) Ανάπτυξη λεπτομερούς περιγραφής των στοιχείων του νέου συστήματος. Αυτό το βήμα είναι το πιο σημαντικό, καθώς γίνεται επιλογή βάση των κριτηρίων που παρουσιάζονται και μπορούμε να απορρίψουμε ή να αποδεχθούμε το προτεινόμενα συστήματα.
- 6) Αναζήτηση προϊόντων και προμηθευτών
- 7) Επικοινωνία με τους πωλητές για έντυπο υλικό, συστάσεις, δείγμα εργασίας και ακόλουθη αξιολόγηση αυτών.
- 8) Δημιουργία καταλόγων των τελικών επιλογών και αξιολόγηση των προτεινόμενων συστημάτων. Σε αυτό το βήμα η ομάδα θα πρέπει να αξιολογήσει σοβαρά όλες τα προτεινόμενα συστήματα και να αναλύσει κάθε πρόταση των στελεχών της ομάδας.
- 9) Τέλος, γίνεται η τελική επιλογή του προμηθευτή και καθορίζονται οι όροι συμφωνίας, όπως ο χρόνος εγκατάστασης, οι εγγυήσεις, οι όροι πληρωμής κ.α.

Παπαλεξανδρή, Ν. και Μπουραντάς, Δ. (2003)



### 3.4 Φάσεις απόκτησης ενός HRIS

#### Φάση 1: Ανάλυση αναγκών

1. Αξιολόγηση αναγκών τμήματος Δ.Α.Π. και επιχείρησης
2. Σχηματισμός ομάδας εργασίας
3. Εξακρίβωση αναγκών αυτοματοποίησης
4. Ανάπτυξη προβλέψεων
5. Ανάλυση τρεχόντων και μελλοντικών αναγκών σε αναφορές
6. Develop RFP
7. Έρευνα αγοράς για εμπορικά πακέτα
8. Επιλογή προμηθευτή
9. Ανάπτυξη συγκεκριμένης πρότασης για τους υπεύθυνους επιλογής HRIS
10. Δημιουργία συγκεκριμένων διαδικασιών και οδηγιών για την επίλυση προβλημάτων

#### Φάση 2: Σχεδιασμός και ανάπτυξη

1. Ανάπτυξη λεπτομερούς προγράμματος
2. Ανάπτυξη ομάδων χρηστών
3. Αγορά Hardware
4. Ανάπτυξη αυτόνομων εστιασμένων υπολογιστικών εφαρμογών
5. Δοκιμαστική λειτουργία των παραπάνω εφαρμογών
6. Προσαρμογή των εσωτερικών εντύπων-φορμών
7. Παραμετροποίηση αρχικού συστήματος
8. Δημιουργία συγκεκριμένων διαδικασιών και οδηγιών για την υποστήριξη του συστήματος
9. Έλεγχος συστήματος και απόδοσης χρηστών

#### Φάση 3: Λειτουργία και διατήρηση

1. Λειτουργία πυρήνα HRIS
2. Εκπαίδευση άλλων χρηστών HRIS
3. Τοποθέτηση συστήματος στο τμήμα Δ.Α.Π.
4. Βελτίωση πυρήνα HRIS
5. Σύνδεση mainframe και μικροϋπολογιστών
6. Βελτίωση εγχειριδίων χρήστη
7. Διεξαγωγή ανάλυσης πεδίων
8. Ανάπτυξη διαδικασιών για κατανεμημένη επεξεργασία
9. Προετοιμασία τεχνικών εγχειριδίων
10. Ανάπτυξη άλλων modules (ενοτήτων)
11. Έλεγχος συστήματος και απόδοσης χρηστών
12. Διατήρηση και ενίσχυση των modules





Παπαλεξανδρή, Ν. και Μπουραντάς, Δ. (2003)

### **3.5 Χρήση του HRIS στις δραστηριότητες της Δ.Α.Π.**

#### **1) Ανάλυση θέσης εργασίας**

Η ανάλυση εργασίας αποτελεί ένα από τα πεδία εφαρμογής των HRIS. Όταν η ανάλυση εργασίας ολοκληρωθεί, τότε οι πληροφορίες μπορούν να περαστούν στο HRIS. Καθώς οι διάφορες θέσεις εργασίας υφίστανται συνεχείς αλλαγές, είναι σημαντικό οι προδιαγραφές και οι απαιτήσεις τους να ανανεώνονται με ευκολία. Μερικά modules για τη διαχείριση των θέσεων εργασίας επιτρέπουν την ταξινόμηση και κατηγοριοποίηση του με τη χρήση διαφόρων κριτηρίων. Για παράδειγμα κάποιος μπορεί αναζητήσει όλες τις θέσεις που επιβλέπονται από έναν συγκεκριμένο manager ή όλες τους εργαζομένους που ανήκουν στο ίδιο μισθολογικό επίπεδο.

#### **2) Πρόσληψη προσωπικού**

Η παρουσία του HRIS σε έναν οργανισμό είναι ιδιαίτερα χρήσιμη στην ανεύρεση και πρόσληψη προσωπικού μέσα στον ίδιο τον οργανισμό. Η κοινοποίηση θέσεων εργασίας αποτελεί την πιο συνήθη ενδοδικτυακή εφαρμογή ΔΑΠ. Κάποια modules του HRIS ελέγχουν την εσωτερική κοινοποίηση των θέσεων εργασίας και τη διαδικασία αιτήσεων των υποψηφίων, βοηθούν στην σύνταξη και προκήρυξη των θέσεων και στη συνέχεια συνδυάζουν τα προσόντα των υποψηφίων που εργάζονται ήδη στον οργανισμό με τις επαγγελματικές απαιτήσεις της θέσης εργασίας. Για όσες θέσεις εργασίας δεν έχουν κοινοποιηθεί μπορεί να χρησιμοποιηθούν τα εργαλεία HRIS για αυτόματη εύρεση προσόντων, από όπου μπορεί να προκύψει μία λίστα με όσους εργαζόμενους πληρούν τις προϋποθέσεις για υποψήφιοι. Η δυνατότητα αυτή του συστήματος αποδεικνύεται ιδιαίτερα χρήσιμη σε μεγάλους οργανισμούς, οι οποίοι είναι εξοπλισμένοι σε διάφορα γεωγραφικά σημεία, ώστε η αναγνώριση των κατάλληλων υποψηφίων μεταξύ των εργαζομένων να καθίστανται πολλές φορές δύσκολοι εξαιτίας της απόστασης.

Ο εντοπισμός υποψηφίων και η σχετική αλληλογραφία αποτελούν μία πρόσθετη λειτουργία του συστήματος. Αυτό που χρειάζεται ένας οργανισμός από το σύστημα είναι να δίνει ακριβές αναφορές για την προέλευση των υποψηφίων και τις αποφάσεις περί προσλήψεων καθώς και να αναλαμβάνει την αλληλογραφία που συνηθίζεται σε αυτές τις περιπτώσεις.

Συχνά το μηχανογραφημένο σύστημα εντοπισμού υποψηφίων δεν αποτελεί τμήμα του HRIS αυτού καθαυτού, αφού ο αριθμός των υποψηφίων είναι κατά πολύ μεγαλύτερος από αυτούς που τελικά καταλήγουν να προσληφθούν. Μετά την πρόσληψη, τα αρχεία που αφορούν τα άτομα αυτά πρόκειται να μεταφερθούν ως αρχεία εργαζομένων στη βάση δεδομένων του HRIS.



Πίνακας 1.2 : Εξοικονόμηση χρόνου με τη χρήση HRIS

ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ	ΕΞΟΙΚΟΝΟΜΗΣΗ ΧΡΟΝΟΥ
Προγραμματισμός Μισθών	5%
Αμοιβές Επιχειρηματικής μονάδας	50%
Προβλέψεις Αποχωρήσεων	94%
Σχεδιασμός συντάξεων	64%
Αριθμός εργαζομένων	94%
Εκθέσεις Δομής Ηλικιών	94%
Ανάλυση Αποχωρήσεων	94%
Έκθεση Μισθών	94%
Έκθεση Εύρους Αμοιβών	94%

Πηγή: Νάνση Παπαλεξανδρή, Δημήτρης Μπουραντάς, 2003

### 3) Επιλογή Προσωπικού

Οι Ηλεκτρονικοί Υπολογιστές μπορούν να συμβάλουν στην επιλογή προσωπικού με διάφορους τρόπους. Για παράδειγμα, ο υπολογιστής μπορεί να αναλάβει τη διαχείριση και τη βαθμολόγηση στα τεστ ικανοτήτων. Το σύστημα μπορεί να βαθμολογήσει τα τεστ απόδοσης και να αξιολογήσει τα προσόντα του υποψηφίου. Επίσης, μπορεί να χρησιμοποιηθεί ένας τύπος προσαρμοζόμενης εξέτασης όπου η έκταση της εξέτασης και το περιεχόμενο των ερωτήσεων ποικίλει ανάλογα με τις απαιτήσεις του υποψηφίου.

Η υποστηριζόμενη από υπολογιστή συνέντευξη μπορεί να συμβάλει στη διαδικασία επιλογής προσφέροντας ένα μοντέλο συνέντευξης με τον υποψήφιο σε άμεσο επίπεδο, διαδικασία η οποία είναι εφαρμόσιμη ακόμα και χωρίς την ανθρώπινη παρουσία. Αυτός ο τύπος συνέντευξης συχνά εμπεριέχει ερωτήσεις για το παρελθόν, την εκπαίδευση, τα προσόντα, τα ενδιαφέροντα και τις γενικές γνώσεις του υποψηφίου, πληροφορίες οι οποίες χρησιμοποιούνται για τον αποκλεισμό των λιγότερο κατάλληλων υποψηφίων. Για την επιλογή των καταλληλότερων υποψηφίων, το μοντέλο συνέντευξης με τον υπολογιστή συνεχίζει με πιο προσωπικές ερωτήσεις προκειμένου να διευκρινίσει κάποια σημεία και να συγκεντρώσει πληροφορίες και για άλλα θέματα. Η υποστηριζόμενη από Η/Υ συνέντευξη έχει εφαρμοστεί με επιτυχία σε διαφορετικές ρυθμίσεις. Μια δεύτερη χρήση των Η/Υ στις συνεντεύξεις είναι να καθοδηγεί εκείνον που παίρνει τη συνέντευξη υποδεικνύοντας του τις πιο κατάλληλες ερωτήσεις ανάλογα με την προτεινόμενη θέση εργασίας και τις απαντήσεις του υποψηφίου στις προηγούμενες ερωτήσεις.

Μόλις συγκεντρωθούν οι πληροφορίες για τους υποψηφίους, το HRIS μπορεί να τις συνδυάσει με τις κενές θέσεις που υπάρχουν προς συμπλήρωση μέσα στην επιχείρηση. Μέσω αυτής της διαδικασίας μπορεί να γίνει η αναζήτηση εκείνων των



υποψηφίων που πληρούν το ελάχιστο των απαιτήσεων για διαφορετικές θέσεις εργασίας ή να γίνει αναγνώριση εκείνου του υποψηφίου που κρίνεται καταλληλότερος μέσα από μια σειρά κριτηρίων αξιολόγησης.

#### **4) Ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού και σχεδιασμός επαγγελματικής σταδιοδρομίας**

Τα modules των HRIS χρησιμοποιούνται για να επιλέγουν τους εργαζόμενους που θα συμμετάσχουν σε επιμορφωτικά σεμινάρια, να βρίσκουν ποιος έχει εκπαιδευτεί και σε τι αντικείμενο, να ελέγχουν το κόστος εκπαίδευσης, ακόμα και να φτιάχνουν το πρόγραμμα για τους εκπαιδευτές και τις αίθουσες διδασκαλίας. Κάποιες πρόσθετες λειτουργίες των υπολογιστών προσφέρουν την πραγματική διδασκαλία. Σύμφωνα με τη μελέτη της Watson Wyatt, η εκπαίδευση αποτελεί μια εξίσου σημαντική ενδοδικτυακή εφαρμογή.

Οι υπολογιστές έχουν, επίσης, ενεργό ρόλο σε ορισμένα αναπτυξιακά προγράμματα που αφορούν τα διοικητικά στελέχη των επιχειρήσεων. Ερωτηματολόγια αυτοαξιολόγησης σχετικά με το τρόπο διοίκησης και τις εκτελεστικές ικανότητες είναι ένα από τα προγράμματα που χρησιμοποιούν τα στελέχη για να διευκολυνθούν στη διάγνωση των δικών τους αναπτυξιακών αναγκών. Η συγκέντρωση ανάλογων εκτιμήσεων από τους συνεργάτες των διοικητικών στελεχών σε συνδυασμό με τη συνεχή λήψη δεδομένων για το πώς οι πρώτοι αντιλαμβάνονται τη δράση των δεύτερων αποδεικνύεται ιδιαίτερα χρήσιμη στη μεταξύ τους προσέγγιση και οδηγεί σε δημιουργικό διάλογο κατά τις εκπαιδευτικές συναντήσεις.

Οι Η/Υ χρησιμοποιούνται ολοένα και περισσότερο στο σχεδιασμό επαγγελματικής σταδιοδρομίας περιλαμβάνει βήματα όπως η σε βάθος αυτοαξιολόγηση ικανοτήτων, προσωπικών προτιμήσεων και αξιών και η διερεύνηση ενός ευρέος φάσματος εναλλακτικών θέσεων εργασίας και επαγγελματικών προοπτικών, ανάλογα με τις ιδιαίτερες δυνατότητες και προτιμήσεις του καθενός. Οι Η/Υ έχουν την ικανότητα να χειρίζονται και να βαθμολογούν μια σειρά τυποποιημένων τεστ ικανοτήτων και ευρητηρίων ενδιαφερόντων και μπορούν άμεσα να συσχετίσουν τα αποτελέσματα αυτά με τα ήδη υπάρχοντα δεδομένα των θέσεων εργασίας μέσα στην επιχείρηση. Ακόμη, δίνουν την δυνατότητα σε καθέναν από τους εργαζομένους να μπει στη διαδικασία αξιολόγησης και διερεύνησης, όποια στιγμή αυτός θέλει, με όποιο ρυθμό θέλει και με απόλυτη εχεμύθεια.

Κάποια άλλα συστήματα σχεδιασμού επαγγελματικής σταδιοδρομίας ή διαδοχής προορίζονται για χρήση μάλλον από τα υψηλόβαθμα διευθυντικά στελέχη παρά από φιλόδοξους εργαζομένους κατωτέρων βαθμίδων.



## 5) Αξιολόγηση Απόδοσης

Ένα από τα πιθανά προβλήματα στην αξιολόγηση απόδοσης είναι η λανθασμένη εκτίμηση λόγω προκατάληψης του βαθμολογητή. Το λάθος αυτό μπορεί να είναι είτε θετικό, είτε αρνητικό για τον αξιολογούμενο ή ακόμα να υπόκειται στο φαινόμενο της τάσης προς το κέντρο. Το HRIS μπορεί να αξιολογήσει τη βαθμολογική κατανομή κάθε βαθμολογητή και συνεπώς να εντοπίσει τον τύπο του λάθους που αυτός μπορεί να κάνει και να αναζητήσει τις αιτίες που το προκαλούν.

Στην αγορά διατίθενται αρκετά εμπορικά αυτόνομα προγράμματα τα οποία βοηθούν στην διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσης. Ένα από τα παλαιότερα και συγχρόνως τα πιο πετυχημένα από αυτά λέγεται performance track και κυκλοφόρησε το 1990. Το πρόγραμμα αυτό μπορεί να εφαρμοστεί σε 15 αντικείμενα εργασιακής δραστηριότητας και περιέχει βαθμολογικές κλίμακες για μερικά από τα σημαντικότερα προσόντα και ικανότητες σε κάθε περιοχή εργασιακής δραστηριότητας. Ο οργανισμός μπορεί να χρησιμοποιήσει τις κλίμακες ως έχουν, να τις παραλείψει, να τις προσαρμόσει ή να διαφοροποιήσει την αξιολόγηση των διαφόρων ικανοτήτων και περιοχών εργασιακής δραστηριότητας. Αφού ο αξιολογητής βαθμολογήσει το εργαζόμενο χρησιμοποιώντας τις σχετικές κλίμακες, το πρόγραμμα θα δώσει ένα βαθμολογικό προφίλ για κάθε περιοχή εργασιακής δραστηριότητας. Το πρόγραμμα μπορεί, επίσης, να κάνει συγκρίσεις στην αξιολόγηση μίας σειράς εργαζομένων ή μιας ομάδας εργασίας ή μεταξύ της αξιολόγησης που έχει κάνει ο επιθεωρητής και εκείνης που έχει κάνει είτε ο ίδιος ο εργαζόμενος για τον εαυτό του είτε κάποιος ομοιόβαθμος ή υφιστάμενος του. Ακόμα, μπορεί να ζητηθεί από τους βαθμολογητές να επιβεβαιώσουν την ορθότητα της βαθμολόγησης. Η δυνατότητα αυτή ενθαρρύνει τους επιθεωρητές να παραμένουν ανοιχτοί στην ενδεχόμενη εισαγωγή νέων πληροφοριών για τους εργαζομένους κατά τη διάρκεια των συζητήσεων που ακολουθούν μετά την αξιολόγηση απόδοσης.

Μέχρι στιγμής, λίγες είναι οι πειραματικές εφαρμογές που έχουν γίνει για τη χρήση εξειδικευμένων συστημάτων που να βοηθούν στη διαδικασία αξιολόγησης και ανατροφοδότησης των στοιχείων αξιολόγησης. Αν και τα συστήματα αυτά δεν μπορούν να πραγματοποιήσουν από μόνα τους την αξιολόγηση, μπορούν ωστόσο να καθοδηγήσουν τα άτομα εκείνα που θα την κάνουν βοηθώντας τα να εστιάσουν την προσοχή τους στις πιο σημαντικές πτυχές της απόδοσης.

## 6) Αμοιβές και πρόσθετες εργατικές παροχές

Υπάρχουν πολλοί τρόποι με τους οποίους ένα HRIS μπορεί να διευκολύνει την διαχείριση αμοιβών και παροχών. Μία από τις πρώτες χρήσεις του αυτοματισμού στη Δ.Α.Π ήταν η παρακολούθηση των εργαζομένων όσον αφορά την προσέλευση τους στον εργασιακό χώρο καθώς και τις ώρες εργασίας που συμπλήρωναν. Τα μηχανογραφημένα συστήματα μπορούν να αποδειχθούν πολύτιμα στη διατήρηση των αρχείων και την πληρωμή των υπερωριών την στιγμή που πρέπει και την ορθή



εφαρμογή των μισθοδοτικών κρατήσεων. Το σύστημα περιλαμβάνει επίσης εξειδικευμένα modules τα οποία χρησιμοποιούνται στον καθορισμό του συνόλου των αμοιβών των υπαλλήλων. Τέλος, τα μηχανογραφημένα συστήματα είναι ιδανικά για εργασίες μεγάλου όγκου όπως η αξιολόγηση εργασίας και οι μισθοδοτικές κλίμακες.

Αρκετοί οργανισμοί προσπαθούν να συνδέσουν τις πληρωμές με την απόδοση. Είναι φανερό ότι για την αποτελεσματικότερη εφαρμογή ενός συστήματος κατανομής των κερδών ή ενός συστήματος αμοιβών ως κίνητρα είναι απαραίτητη η χρήση ενός ευπροσάρμοστου αυτοματοποιημένου συστήματος, βάση των υπαρχόντων προσόντων κλιμάκων αξιολόγησης. Μερικές εταιρίες έχουν εφαρμόσει σε πειραματικό στάδιο ένα σχέδιο προσομοίωσης μέσω υπολογιστή προκειμένου να μεγιστοποιήσουν την παραγωγική χρήση των merit funds. Συχνά το σύνολο των κεφαλαίων που έχει συγκεντρωθεί ως merit funds δεν έχει χρησιμοποιηθεί ολόκληρο μέχρι το τέλος του χρόνου καθώς κάποιοι από τους εργαζομένους που λάμβαναν αυξήσεις εγκαταλείπουν την εταιρία. Άλλη παίρνουν μετάθεση ή προαγωγή σε διαφορετική θέση και πληρώνονται την τρέχουσα αμοιβή για αυτή τη θέση χωρίς την προσαύξηση που δικαιούνταν. Το μοντέλο ροής εργατικού δυναμικού μπορεί να προβλέψει με ακρίβεια αυτές τις δυναμικές και επιτρέπει την εισαγωγή στο μέσο της χρονιάς αχρησιμοποίητων κεφαλαίων.

Άλλη μία διαδεδομένη εφαρμογή του τύπου «πληρωμή ανάλογα με την απόδοση» είναι οι πωλήσεις με προμήθεια. Τα σύγχρονα τερματικά σε σημεία πώλησης είναι στην ουσία δικτυακή υπολογιστές χάρη στους οποίους μπορεί να καταγραφεί μεγάλος όγκος πληροφοριών, όπως οι πωλήσεις ανά ώρα και οι συνολικές πωλήσεις κάθε εργαζομένου.

Το HRIS μπορεί, επίσης, να ελέγχει τις παροχές των εργαζομένων. Χωρίς την χρήση μηχανογραφημένου συστήματος, ένα πρόγραμμα παροχών του τύπου cafeteria-style θα ήταν δύσκολο στο χειρισμό. Ένα πρόσθετο πλεονέκτημα της χρήσης Η/Υ είναι η ευκολία που προσφέρει στον οργανισμό να παρακολουθεί κατά πόσο χρησιμοποιούνται οι διάφορες επιλογές παροχών προκειμένου να προσαρμόσει τα πακέτα παροχών του. Μερικοί οργανισμοί εξοικονομούν χρόνο για τα στελέχη της Δ.Α.Π, προσφέροντας στους εργαζόμενους ενδοδικτυακή πρόσβαση στο σύστημα πληροφοριών παροχών.

## **7) Υγιεινή και Ασφάλεια**

Ένα από τα modules του HRIS είναι και το Healthnet System. Το σύστημα αυτό κρατάει αρχεία επαγγελματικών νόσων και ατυχημάτων, βγάζει αναφορές για τη διεύθυνση Επαγγελματικής Ασφάλειας και Υγείας και εντοπίζει επικίνδυνα υλικά. Κάποια άλλα παρόμοια συστήματα μπορούν να εκτελούν λειτουργίες όπως: να καταγράφουν κάθε εργαζόμενο, καθώς και το είδος εκπαίδευσης κανόνων ασφάλεια που έχει λάβει, να τυπώνουν και να μοιράζουν έγγραφα για την ενημέρωση των εργαζομένων που είναι εκτεθειμένοι σε επικίνδυνα χημικά, καθώς και να ετοιμάζουν



έγγραφα τα οποία σχετίζονται με τις αξιώσεις των εργαζομένων για αποζημίωση. Άλλες χρήσεις των Η/Υ στον τομέα της υγείας περιλαμβάνουν προγράμματα για την αξιολόγηση των κινδύνων κατά της υγείας, για την αλλαγή τρόπου ζωής των εργαζομένων, για τον έλεγχο του άγχους ή για το σχεδιασμό σωστής διατροφής.

### 8) Νέες και μελλοντικές εφαρμογές

**A)** Η on-line έρευνα της γνώμης των εργαζομένων την οποία έχει υιοθετήσει η IBM αποτελεί καινοτομία στη χρήση των υπολογιστών. Όπως πολλοί μεγάλοι και προοδευτικοί στο χώρο τους οργανισμοί, έτσι και η IBM είχε από καιρό εγκαταστήσει ένα πρόγραμμα επικοινωνίας και άντλησης των απόψεων των εργαζομένων ανά τακτά χρονικά διαστήματα. Η έρευνα από τη στιγμή που άρχισε, γίνεται σε τακτική βάση και κάθε εργαζόμενος καλείται να δώσει τη γνώμη του τουλάχιστον μια φορά κάθε 2 χρόνια. Η έρευνα εστιάζει σε θέματα όπως η ικανοποίηση από τη δουλειά σε διάφορα επίπεδα και το πώς αντιλαμβάνονται οι εργαζόμενοι τις εταιρικές αξίες.

Τα πλεονεκτήματα του συστήματος είναι η μεγαλύτερη συμμετοχή και αποδοχή των εργαζομένων, μεγαλύτερη ευχέρεια προσθήκης ερωτημάτων όταν εκδηλώνεται ξαφνικά ενδιαφέρον από τους εργαζομένους να εκφράσουν την άποψη τους σε καυτά θέματα, ταχύτερη κωδικοποίηση και ανάλυση των απαντήσεων. Το σύστημα βοηθάει τη διοίκηση να αποκτήσει μια πιο ολοκληρωμένη εικόνα για την άποψη των εργαζομένων και να εντοπίζει γρηγορότερα προβλήματα τα οποία θα προκύψουν αργά ή γρήγορα.

**B)** Άλλη μία προοπτική για το μέλλον είναι η χρήση τεχνολογίας έξυπνων συστημάτων στις εφαρμογές ανθρώπινου οργανισμού. Οι Η/Υ είναι καλοί στην επεξεργασία ποσοτικών πληροφοριών και τα συστήματα αυτά τους επιτρέπουν να επεξεργάζονται τις ποσοτικές πληροφορίες όπως ακριβώς κι ο άνθρωπος. Το «έξυπνο σύστημα» είναι ένα πρόγραμμα υπολογιστή το οποίο εφαρμόζει κανόνες εξαγωγής συμπεράσματος επάνω στα δεδομένα που διαθέτει προκειμένου να αντιγράψει τη συλλογιστική ενός ανθρώπου-ειδικού. Στη περίπτωση της λήψης αποφάσεων για την επιλογή υπαλληλικού προσωπικού, τα δεδομένα μπορεί να είναι μεταξύ άλλων ο μέσος όρος βαθμολογίας του υποψηφίου, οι εκτιμήσεις από συνεντεύξεις, οι επαγγελματική του εμπειρία και το πτυχίο του στο συγκεκριμένο τομέα. Ένας έμπειρος επαγγελματίας ΔΑΠ όταν χρειαστεί να αποφασίσει για την πρόσληψη και το διορισμό ατόμων σε μία θέση εργασίας λαμβάνει υπόψη και άλλους παράγοντες, όπως η επικοινωνία και τα προσόντα προσαρμοστικότητας του υποψηφίου.

Εάν μπορέσουμε να «αιχμαλωτίσουμε» τη συλλογιστική λήψη αποφάσεων του ανθρώπου-ειδικού και να την εισάγουμε σε ένα έξυπνο σύστημα, τότε ο υπολογιστής θα μπορέσει να αναπαράγει έγκυρα αυτό που για τον άνθρωπο-ειδικό χρειάστηκαν αρκετά χρόνια εμπειρίας για να το κάνει κτήμα του. Ήδη υπάρχουν κάποια έξυπνα συστήματα έτοιμα προς χρήση για εφαρμογές ΔΑΠ, όπως το σύστημα αξιολόγησης που αναφέραμε παραπάνω. Κάποια άλλα συστήματα χρησιμοποιούνται για να



εφαρμόσουν μια συνεπή και δίκαιη πολιτική απολύσεων και για να συμβουλευούν τους επιθεωρητές σε υποθέσεις άδικης απόλυσης.

Τελευταία παρατηρείται η τάση για ολοένα και μεγαλύτερη χρήση των δεδομένων και λειτουργιών του HRIS από μη ειδικούς ΔΑΠ. Καθώς τα συστήματα γίνονται όλο και πιο φιλικά προς το χρήστη και οι προϊστάμενοι των τμημάτων αποκτούν όλο και περισσότερες γνώσεις υπολογιστή, αρκετοί από αυτούς θα έχουν στο εξής τη δυνατότητα να δημιουργούν μόνοι τους τις δικές τους αναφορές ΔΑΠ, τις δικές τους προβλέψεις και τα δικά τους υποθετικά σενάρια προκειμένου να διευκολύνουν τη διοίκηση σε ημερήσια βάση για τον μελλοντικό σχεδιασμό. Η χρήση του HRIS σε αυτό το επίπεδο θα γίνει πιο εύκολη όταν δημιουργηθεί ένα ολοκληρωμένο και πραγματικά ενσωματωμένο HRIS όπου όλες οι εφαρμογές θα χαρακτηρίζονται από την ίδια εσωτερική δομή, εμφάνιση και βασικές εντολές.

Ένα πράγμα είναι βέβαιο: η χρήση Η/Υ στον τομέα της ΔΑΠ έχει αυξηθεί σε μεγάλο βαθμό και πρόκειται να επεκταθεί των πληροφοριών όχι μόνο θα βοηθήσει στην αποτελεσματικότερη λειτουργία της ΔΑΠ αλλά θα αυξήσει σημαντικά και την αξία της.

#### **9) Η ηθική διάσταση του ζητήματος: Προσωπικό Απόρρητο και Ακρίβεια Δεδομένων**

Τόσο οι εργαζόμενοι όσο και τα στελέχη ΔΑΠ εκφράζουν σοβαρές ανησυχίες για το αν και κατά πόσο μπορεί και πρέπει να υπάρχει προσωπικό απόρρητο μέσα στα πλαίσια του HRIS. Οι προτάσεις για την τήρηση προσωπικού απορρήτου, είτε αυτές πηγάζουν από την ανάγκη νομικής στήριξης είτε από την ανάγκη για στοιχειώδη σεβασμό της προσωπικότητας του υπαλλήλου, έχουν σαν στόχο να περιορίσουν σε ένα πρώτο επίπεδο το είδος και τον αριθμό των πληροφοριών που συγκεντρώνουν οι εργοδότες τόσο για τους νυν όσο και για τους μελλοντικούς υπαλλήλους τους, και σε ένα δεύτερο επίπεδο τον τρόπο με τον οποίο ο εκάστοτε οργανισμός αποθηκεύει, χρησιμοποιεί και διαθέτει τις πληροφορίες αυτές.

Η ολοένα αυξανόμενη συλλογή προσωπικών στοιχείων σε συστήματα υπολογιστών δημιουργεί ανησυχίες ότι μη εξουσιοδοτημένα άτομα θα μπορούν να έχουν πρόσβαση σε εμπιστευτικές για τους εργαζόμενους πληροφορίες όπως η αξιολόγηση, ο μισθός ή τα αποτελέσματα ιατρικών εξετάσεων. Από τεχνικής άποψης υπάρχουν πολλοί τρόποι περιορισμού της πρόσβασης σε πληροφορίες οι οποίες σταδιακά γίνονται όλο και πιο προσωπικές. Οι εργοδότες θα πρέπει να βεβαιώνονται ότι το HRIS που χρησιμοποιούν διαθέτει τέτοια συστήματα ασφαλείας. Στα συστήματα ασφαλείας του HRIS ο περιορισμός πρόσβασης μη εξουσιοδοτημένων ατόμων στα τερματικά επιτυγχάνεται μεταξύ άλλων με μέσα όπως το κλειδωμά των γραφείων μετά το πέρας των κανονικών ωρών εργασίας ή τη χρήση ειδικής κάρτας για την πρόσβαση στο κέντρο πληροφοριών ανθρώπινου δυναμικού.

Ένα άλλο ζήτημα το οποίο αφορά τα αρχεία εργαζομένων είναι η ακρίβεια των πληροφοριών. Ιδανικά οι εργαζόμενοι θα έπρεπε να έχουν το δικαίωμα να διαβάζουν κατά καιρούς το αρχείο με τα προσωπικά τους στοιχεία και να επιβεβαιώνονται ότι



είναι ακριβή και ενημερωμένα. Ορισμένα HRIS δημιουργούν αυτόματα κάποια έγγραφα προς ενημέρωση των εργαζομένων κάθε φορά που τροποποιούνται τα αρχεία. Αντίτυπα των εγγράφων αυτών αποστέλλονται στους εργαζόμενους από τους οποίους ζητείται να επιβεβαιώσουν ή να διορθώσουν ενδεχόμενα λάθη που εμφανίζονται στα τροποποιημένα στοιχεία τους.

Τα στελέχη Δ.Α.Π θα πρέπει να «καθαρίζουν» τα αρχεία κατά τακτά χρονικά διαστήματα από ετεροχρονισμένες ή άσχετες πληροφορίες. Παρακάτω αναφέρονται κάποιες προτάσεις για τη σωστή διαχείριση των αρχείων εργαζομένων:

- Να συνταχθούν και να μοιραστούν στους εργαζόμενους σαφώς διατυπωμένα ενημερωτικά φυλλάδια τα οποία θα περιγράφουν τις διαδικασίες και τους περιορισμούς κατά τη χρήση των πληροφοριών από την εταιρία.
- Να ενημερώνονται και οι σημερινοί και οι μελλοντικοί εργαζόμενοι για εξωτερικούς φορείς με τους οποίους έρχεται σε επαφή η εταιρία και για το πώς χρησιμοποιούνται στην περίπτωση αυτή οι πληροφορίες. Να υπάρχει γραπτή συναίνεση των εργαζομένων πριν συγκεντρωθούν ή δοθούν σε τρίτους οι πληροφορίες.
- Να συλλέγονται και να αποθηκεύονται μόνο εκείνες οι πληροφορίες που είναι απαραίτητες για επαγγελματικούς λόγους ή για νομικά ζητήματα και να καθιερωθούν έλεγχοι για την εσωτερική χρήση και την εκτός της εταιρίας διάθεση των πληροφοριών αυτών.
- Να διατηρούνται οι πολύ προσωπικές πληροφορίες, όπως ιατρικές αναφορές, ασφαλιστικά και μισθοδοτικά στοιχεία, στοιχεία συγκριτικής αξιολόγησης κτλ, χωριστά από άλλου είδους πληροφορίες και να περιορίζεται η χρήση τους στο απολύτως αναγκαίο.
- Να ενημερώνουν οι ίδιοι οι εργαζόμενοι σε προγραμματισμένη βάση το αρχείο με τα προσωπικά τους στοιχεία. Επίσης, να δικαιούνται να έχουν στην κατοχή τους αντίγραφα των φακέλων τους, να ζητούν διορθώσεις και να εκφράζουν τη διαφωνία τους για ότι τους αφορά. Να δηλώνεται σαφώς ποια αρχεία θα ελέγχονται και ποια όχι και για ποιο λόγο.
- Να «καθαρίζονται» τα αρχεία προσωπικών στοιχείων από κάθε άσχετη με την εργασία πληροφορία.
- Να ελέγχεται κατά πόσο είναι δικαιολογημένη η τήρηση των προσωπικών στοιχείων και πληροφοριών με βάση την ρεαλιστική συσχέτιση τους με τις πληροφοριακές ανάγκες του τμήματος στο οποίο ανήκουν.

Παπαλεξανδρή, Ν. και Μπουραντάς, Δ. (2003)





### **3.6 Ολοκληρωμένα Πληροφοριακά Συστήματα Διοίκησης (MIS, EIS)**

Τα Πληροφοριακά Συστήματα Διοίκησης, συλλέγουν και εξεργάζονται δεδομένα και μεταφέρουν τις προκύπτουσες πληροφορίες, που είναι απαραίτητες για την λήψη των δομημένων κυρίως αποφάσεων, στα διευθυντικά στελέχη. Με άλλα λόγια σκοπός ενός Πληροφοριακού Συστήματος Διοίκησης είναι όχι μόνο η συλλογή και επεξεργασία των δεδομένων αλλά και η διανομή των πληροφοριών στα διευθυντικά στελέχη, έτσι ώστε, να μπορούν να αξιολογούν τις παρουσιαζόμενες καταστάσεις και χρησιμοποιώντας τις απαραίτητες πληροφορίες, την κρίση και την διαίσθηση τους, να παίρνουν τις καλύτερες δυνατές αποφάσεις. Τα Πληροφοριακά Συστήματα Διοίκησης συνήθως παρέχουν αναφορές και στατιστικές αναλύσεις, όπως π.χ. Μηνιαίες πωλήσεις ανά προϊόν, ομάδα προϊόντων, πωλητή, γεωγραφική περιοχή κ.τ.λ, στοιχεία σχετικά με τους εργαζομένους. Βέβαια, για την επίτευξη του στόχου τους τα Πληροφοριακά Συστήματα Διοίκησης συλλέγουν πληροφορίες από τα συστήματα επεξεργασίας συναλλαγών και τα μετατρέπουν σε πολύτιμη πληροφόρηση. Ωστόσο, θα πρέπει να αναφέρουμε ότι τα Πληροφοριακά Συστήματα Διοίκησης δεν παίρνουν από μόνα τους τις αποφάσεις, ούτε λένε στα διευθυντικά στελέχη πώς να τις πάρουν, αλλά απλά παρέχουν τις πληροφορίες που είναι απαραίτητες στη διαδικασία λήψης των αποφάσεων.

Τα πληροφοριακά συστήματα διοίκησης (MIS, EIS) διαθέτουν τα παρακάτω χαρακτηριστικά:

- Καλύπτουν οριζόντια ανάγκες πληροφόρησης σε όλον τον οργανισμό, καθώς και εξειδικευμένες ανάγκες σε κάθετες επιχειρησιακές δραστηριότητες.
- Είναι παραμετροποιημένα και έχουν πολυεπίπεδη λογική πληροφόρησης, που δύναται να προσαρμοστεί στις ειδικές ανάγκες επικοινωνίας, αναλόγως της διοικητικής δομής της επιχείρησης.
- Βασίζονται σε σύγχρονες τεχνολογίες και ανοικτά πρότυπα και η πρόσβαση των χρηστών είναι δυνατή μέσω διαδικτύου
- Παρέχουν εργαλεία στο χρήστη για εξαγωγή και δημοσίευση πληροφοριών στο διαδίκτυο

Επιπλέον, είναι επιλέξιμα εξειδικευμένα συστήματα στους τομείς:

- Παρακολούθησης στόχων και μέτρησης επιδόσεων.
- Υποστήριξης οργανωμένων συστημάτων διασφάλισης ποιότητας



Θα κριθεί θετικά η περίπτωση όπου το MIS/ EIS συλλέγει, αναλύει και διαχειρίζεται ηλεκτρονικά δεδομένα από υφιστάμενα συστήματα. Δεν αποκλείεται βέβαια η περίπτωση, όπου το ίδιο το MIS θα είναι το εργαλείο για την εισαγωγή των πληροφοριών από τους χρήστες.

Wikiversity. (2012) και Υπουργείο ανάπτυξης, Γενική γραμματεία βιομηχανίας, (2006)

### **3.7 Σύστημα Διαχείρισης Πελατειακών Σχέσεων (CRM)**

CRM ονομάζεται ένα σύστημα κανόνων ή μια συλλογή από συστήματα και τεχνολογίες πληροφορικής που εστιάζονται στην αυτοματοποίηση και βελτίωση των επιχειρηματικών διαδικασιών. Οι διαδικασίες αυτές σχετίζονται με την διαχείριση των πελατειακών σχέσεων και έχουν σχέση με τα τμήματα των πωλήσεων, marketing, εξυπηρέτησης και υποστήριξης πελατών.

Για μια επιχείρηση με λίγους υπαλλήλους, οι λειτουργίες ενός CRM software, μπορούν εύκολα να γίνουν από τους ίδιους τους υπαλλήλους οι οποίοι χειροκίνητα αντλούν πληροφορίες. Όμως, για την ανάπτυξη ενός οργανισμού, η κοινή χρήση των πληροφοριών των πελατών, από ομάδες και τμήματα, μέσω ενός CRM software, έχει στρατηγική σημασία και παρέχει μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα καθώς αυξάνεται ο αριθμός των πελατών. Μερικά οφέλη εξυπηρέτησης πελατών που παρέχει το CRM software:

- Οι υπάλληλοι μπορούν γρήγορα να εκχωρούν, να διαχειρίζονται και να επιλύουν περιστατικά με αυτόματη δρομολόγηση, τοποθέτηση σε ουρά και κλιμάκωση αιτήσεων εξυπηρέτησης
- Οι αναφορές βοηθούν στον προσδιορισμό συνηθισμένων ζητημάτων υποστήριξης, στην αξιολόγηση των αναγκών των πελατών, στην παρακολούθηση των διαδικασιών και στη μέτρηση της απόδοσης της εξυπηρέτησης.
- Οι υπάλληλοι μπορούν εύκολα να κάνουν κοινή χρήση πληροφοριών πωλήσεων και παραγγελιών, καθώς και πληροφοριών υποστήριξης, και να τις χρησιμοποιούν για να εντοπίζουν τους σημαντικότερους πελάτες και να ιεραρχούν τις ανάγκες εξυπηρέτησης
- Διαχείριση των σχέσεων με πελάτες μετά την πώληση (υποστήριξη πελατών, διαχείριση συμβολαίων συντήρησης κλπ.)

Wikiversity. (2012)

### **3.8 Συστήματα Επιχειρησιακής Ευφυΐας-BIS**

Οι ανάγκες της σύγχρονης εποχής απαιτούν γρήγορη, αποδοτική και συνεπή διαχείριση μεγάλου όγκου πληροφοριών και κάθε είδους δεδομένων από την πλευρά



των επιχειρήσεων. Στον πυρήνα μιας λύσης γι' αυτό το ζήτημα βρίσκεται η επιχειρηματική ευφυΐα (Business Intelligence - BI). Η BI επιτρέπει να μοιράζεται η πληροφορία σε συνεργάτες, πελάτες και επιχειρησιακούς συμμάχους, έτσι ώστε όλα τα συμμετέχοντα μέρη να μπορούν άμεσα να λαμβάνουν καλύτερες και εξυπνότερες επιχειρηματικές αποφάσεις

Αυτό διασφαλίζει σε μεγάλο βαθμό τη βελτιστοποίηση της επαφής με τους πελάτες, την εξοικονόμηση χρόνου και κόπης για το ίδιο μέγεθος εργασίας, την καλύτερη γενικότερα οργάνωση και λειτουργία της επιχείρησης.

Τα λειτουργικά δεδομένα μετατρέπονται σε συνεπή, αξιόπιστη πληροφορία για παραγωγή αναφορών και διαδικασίες ανάλυσης. Έχοντας γρήγορη πρόσβαση σε πληροφορίες, που διαφορετικά θα ήταν μη προσβάσιμες, εμπλουτίζονται οι δυνατότητες των στελεχών για αξιοποίηση των παρουσιαζόμενων ευκαιριών και αντιμετώπιση των πιθανών δυσλειτουργιών στην ομαλή λειτουργία του οργανισμού.

Συνεπώς, είναι εφικτή η αποδοτικότερη:

- αναγνώριση νέων επιχειρηματικών ευκαιριών
- αποκάλυψη των επιδράσεων των διαφόρων διαδικασιών της οργάνωσης και της επιρροής που ασκούν τελικά στην επιχείρηση
- ενίσχυση των σχέσεων με τους πελάτες και συνεργάτες ενώ ταυτόχρονα κερδίζεται ένα σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά

Υπουργείο ανάπτυξης, Γενική γραμματεία βιομηχανίας, (2006)

### **3.9 Συστήματα ενδοεπιχειρησιακού σχεδιασμού**

Τα συστήματα ενδοεπιχειρησιακού σχεδιασμού (enterprise resource planning systems) ενσωματώνουν εσωτερικές και εξωτερικές πληροφορίες διαχείρισης σε έναν ολόκληρο οργανισμό συνδυάζοντας χρηματοδότηση/λογιστική, κατασκευή, πωλήσεις και υπηρεσίες, διαχείριση πελατειακών σχέσεων κτλ. Τα συστήματα ERP αυτοματοποιούν αυτές τις δραστηριότητες με μια ολοκληρωμένη εφαρμογή λογισμικού. Ο σκοπός τους είναι να διευκολύνουν τη ροή των πληροφοριών μεταξύ όλων των επιχειρησιακών λειτουργιών μέσα στα όρια της οργάνωσης και να καταφέρουν τις συνδέσεις προς τα έξω με τα ενδιαφερόμενα μέρη.

Τα συστήματα ERP μπορούν να εκτελεστούν σε μια ποικιλία υλικού και διαμορφώσεις δικτύου που απασχολούν συνήθως μια βάση δεδομένων ως αποθήκη για πληροφορίες.

Εταιρίες που ασχολούνται με τη δημιουργία συστημάτων ERP στην Ελλάδα είναι οι εξής:

- Atlantis
- ComPak Win
- Computer Logic ERP System
- Orama ERP



- Singular Enterprise

Επίσης, στις ελληνικές επιχειρήσεις συναντάμε και προγράμματα ERP από τον διεθνή χώρο, τα οποία είναι:

- SAP R/3
- BaaN IV
- JDEdwards
- Singular
- Platinum
- Oracle Financials
- MFG/PRO ERP/ERM
- BPCS

Wikiversity. (2012)

### **3.10 Πρότυπο IIP (Investors in people)**

Το Investors in People (IIP) είναι το πρώτο ποιοτικά πρότυπο που εστιάζει στο Ανθρώπινο Δυναμικό. Βοηθά τις επιχειρήσεις να διαφοροποιηθούν και να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, μέσω του Ανθρώπινου Δυναμικού τους. Δημιουργήθηκε το 1990 με πρωτοβουλία της Βρετανικής Κυβέρνησης, δραστηριοποιείται σε 73 χώρες παγκοσμίως και έχει υιοθετηθεί από περισσότερες από 7.000.000 επιχειρήσεις και οργανισμούς. Το IIP πιστοποιεί τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς που αναγνωρίζουν τον καταλυτικό ρόλο που διαδραματίζει το ανθρώπινο δυναμικό στη βελτίωση της ανταγωνιστικότητάς τους.

Το IIP καθιστά δυνατό το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των επιχειρήσεων διασφαλίζοντας πως υπάρχουν οι προϋποθέσεις για την υπεροχή των ανθρώπων σε επίπεδο τεχνογνωσίας, δεξιοτήτων, επιβράβευσης και εξέλιξης.

Πρόκειται για ένα ευέλικτο πλαίσιο αναφοράς που μπορεί εύκολα να κατανοηθεί και να υιοθετηθεί. Προσφέρει την ευελιξία στην επιχείρηση που το εφαρμόζει να καλύψει τις ανάγκες της σύμφωνα με το δικό της ιδιαίτερο τρόπο λειτουργίας. Το IIP αναγνωρίζει πως κάθε επιχείρηση / οργανισμός εφαρμόζει διαφορετικές μεθόδους για την επίτευξη των στόχων της, μέσω του Ανθρώπινου Δυναμικού.



### 3.10.1 Στόχοι Πρότυπου IIP

Ο θεμελιώδης στόχος του IIP είναι η βελτίωση ανταγωνιστικότητας και της επιχειρηματικής επίδοσης, μέσω της αποτελεσματικής διαχείρισης και

ανάπτυξης των εργαζομένων. Το IIP πιστοποιεί την αποτελεσματικότητα των

εκπαιδευτικών και αναπτυξιακών δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης σε συνάρτηση με τη στρατηγική και τις αξίες που διέπουν τις λειτουργίες της, ενώ παράλληλα διευκολύνει το σχεδιασμό μελλοντικών στόχων και δράσεων. Θέτει ως προτεραιότητα τη συνεχή ανάπτυξη των ανθρώπων για τους οποίους η επιχείρηση / οργανισμός οφείλει να επενδύει συστηματικά προκειμένου να διασφαλίσει τη σωστή εξέλιξή τους. Στο πλαίσιο αυτό το πρότυπο Investors in People δίνει ιδιαίτερη βαρύτητα:

- Στην άρτια στελέχωση των εργασιακών θέσεων μέσα από αδιάβλητα και αξιοκρατικά συστήματα επιλογής και αξιολόγησης των γνώσεων και ικανοτήτων.
- Στην παροχή ίσων ευκαιριών, στη μάθηση και την επαγγελματική εξέλιξη σταδιοδρομίας για όλους τους εργαζόμενους.
- Στην καλλιέργεια κλίματος συνεχούς αναγνώρισης και επιβράβευσης.
- Στο βαθμό που η επιχείρηση έχει δεσμευτεί στη δημιουργία κατάλληλου εργασιακού περιβάλλοντος και κουλτούρας που προάγουν την εμπιστοσύνη, τη συνεργασία και την παροχή κινήτρων.

James, P. T. J. (2007)

### 3.11 Συστήματα Διαχείρισης της Υγείας και Ασφάλειας (ΕΛΟΤ 1801, OHSAS 18001)

Όλο και περισσότεροι οργανισμοί εφαρμόζουν Συστήματα Διαχείρισης της Υγείας και Ασφάλειας στην Εργασία προκειμένου να αντιμετωπίζουν έγκαιρα και αποτελεσματικότερα τις συνεχείς αλλαγές στη νομοθεσία αλλά και για μεγαλύτερη προστασία του ανθρώπινου δυναμικού τους. Τα Συστήματα Διαχείρισης Υγείας και Ασφάλειας στην εργασία θέτουν το πλαίσιο για ένα συστηματικό τρόπο αναγνώρισης, αξιολόγησης και διαχείρισης των κινδύνων για την υγεία και την ασφάλεια, μειώνουν την πιθανότητα ατυχημάτων, βοηθούν στη συμμόρφωση με τη νομοθεσία και βελτιώνουν τη συνολική επίδοση.

Το πρότυπο OHSAS 18001 αποτελεί το πλέον αναγνωρισμένο διεθνώς πρότυπο για την πιστοποίηση του Συστήματος Διαχείρισης Υγείας και Ασφάλειας ενός οργανισμού.

Ο ΕΛΟΤ, πρωτοπόρος και σε αυτόν τον τομέα, ήδη από το 2002, έχει εκδώσει αντίστοιχο Ελληνικό Πρότυπο ΕΛΟΤ 1801, το οποίο εφαρμόζει μεγάλος αριθμός Ελληνικών επιχειρήσεων.

Τόσο το ΕΛΟΤ 1801 όσο και το OHSAS 18001 θέτουν τις απαιτήσεις για την ανάπτυξη και εφαρμογή ενός αποτελεσματικού Συστήματος Διαχείρισης της Υγείας



και Ασφάλειας στην εργασία. Και τα δύο τυποποιητικά κείμενα μπορεί να εφαρμοστούν από οποιονδήποτε οργανισμό, ο οποίος ενδιαφέρεται, ανεξάρτητα από το μέγεθος ή τον τομέα στον οποίο δραστηριοποιείται.

Επιπροσθέτως, έχουν σχεδιαστεί έτσι ώστε να είναι συμβατά με άλλα πρότυπα συστημάτων διαχείρισης όπως ΕΛΟΤ EN ISO 9001, ΕΛΟΤ EN ISO 14001 και ΕΛΟΤ EN ISO 22000, ώστε να είναι δυνατή η ενοποίηση διαφορετικών συστημάτων διαχείρισης σε ένα ενιαίο ολοκληρωμένο σύστημα διαχείρισης.

Οφέλη από την εφαρμογή ενός Συστήματος Διαχείρισης της Υγείας και Ασφάλειας στην εργασία κατά ΕΛΟΤ 1801 ή/και OHSAS 18001 είναι μεταξύ άλλων:

- Η αποτελεσματικότερη διαχείριση των κινδύνων για την υγεία και ασφάλεια στην εργασία
- Η μείωση της έκτασης και σοβαρότητας ατυχημάτων που οφείλονται στην εργασία
- Η επίτευξη μεγαλύτερης συμμόρφωσης με τη νομοθεσία και η αποφυγή προστίμων και αποζημιώσεων
- Η βελτίωση του ηθικού και της παραγωγικότητας των εργαζομένων
- Η βελτίωση της εικόνας της επιχείρησης προς το ευρύ κοινό, στις αρμόδιες αρχές, σε δανειστές και επενδυτές
- Η προσανατολισμένη εκπαίδευση του συνόλου των εργαζομένων για εξάλειψη ή αποφυγή κινδύνων

ΕΛΟΤ. (2012)

### **3.12 Νέα τεχνολογία στην εκπαίδευση**

Η γρήγορη εξέλιξη της τεχνολογίας οδηγεί σε συνεχείς μετατροπές, οι οποίες δε θα μπορούσαν να αφήσουν ανεπηρέαστη τη διδασκαλία. Η σταδιακή εισαγωγή της τεχνολογίας έχει βοηθήσει πολύ την εκπαίδευση να κάνει ριζικές αλλαγές και ανοιχθεί σε νέους ορίζοντες και προοπτικές. Η εισαγωγή των τεχνολογιών στους τομείς της Πληροφορίας και της Επικοινωνίας αποτελεί τη νέα πρόκληση στη διδασκαλία. Οι νέες τεχνολογίες προσφέρουν νέα μέσα, που βοηθούν στον εμπλουτισμό του διδακτικού υλικού, καθώς περιλαμβάνουν την τηλεόραση, το βίντεο, τον ηλεκτρονικό υπολογιστή και άλλα συστήματα επικοινωνίας που μας προσφέρει η ταχύτατη τεχνολογική εξέλιξη.

Η εισαγωγή των οπτικοακουστικών μέσων στη διδακτική διαδικασία είναι απαραίτητη λόγω της εξάπλωσης της χρήσης της τηλεόρασης, του βίντεο, της εικόνας και του ήχου, αλλά και λόγω της ανάπτυξης της πληροφορικής. Οι τεχνολογίες χρησιμοποιούνται για την υποστήριξη της εκπαίδευσης και για τη συνεργασία και το συντονισμό των εκπαιδευτικών. Είναι φανερό ότι τα συστήματα επικοινωνίας οδηγούν στην αλλαγή της διδασκαλίας και στην αλλαγή της στάσης του εκπαιδευτή αλλά και του εκπαιδευόμενου.

Η επιτυχής χρήση των οπτικοακουστικών μέσων (κασετόφωνο, βιντεοπροβολέας, τηλεόραση) εδώ και αρκετά χρόνια, έχει αποδείξει ότι οι τεχνολογίες βοηθούν την εκπαίδευση προσφέροντας μια ποικιλία πληροφοριών γρήγορα και εύκολα. Επίσης, ανοίγονται νέοι δρόμοι στη ζωντανή επικοινωνία σε διδάσκοντες και διδασκόμενους.



### 3.13 Εκπαίδευση εξ αποστάσεως

Με την πρόοδο της τεχνολογίας υπάρχουν πλέον πολλές δυνατότητες εμπλουτισμού γνώσεων μέσω της εκπαίδευσης από απόσταση. Οι περισσότεροι εκπαιδευτικοί οργανισμοί παγκοσμίως προσφέρουν πλέον τέτοιες υπηρεσίες.

Μέσω της εκπαίδευσης από απόσταση υπάρχει η ευκολία παρακολούθησης των μαθημάτων από οποιοδήποτε μέρος του κόσμου, χωρίς την επιβάρυνση των μεταφορών σε ένα άλλο μέρος. Τα μαθήματα είναι ακριβώς τα ίδια που παρακολουθούν οι μαθητές, αλλά το περιεχόμενό τους και οι σημειώσεις μπορούν να ανανεώνονται συνεχώς. Επίσης υπάρχει διαρκής ηλεκτρονική επικοινωνία με τους εκπαιδευτικούς μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, τηλε-συνδιασκέψεις και ομάδες συζητήσεων.

Ένα σημαντικό μειονέκτημα της εκπαίδευσης από απόσταση είναι ότι δεν υπάρχει η προσωπική επαφή των εκπαιδευτών με τους εκπαιδευόμενους. Παρόλα αυτά είναι η μόνη λύση για τη συνεχιζόμενη εκπαίδευση του ατόμου.

### 3.14 Εκπαίδευση ατόμων με ιδιαίτερες ανάγκες

Η εκπαίδευση από απόσταση επίσης απευθύνεται και σε ειδικές κατηγορίες ατόμων με κινητικά προβλήματα που δεν μπορούν να βγουν από το σπίτι και να παρακολουθήσουν την εκπαίδευση για την εργασία τους. Για τα άτομα αυτά δημιουργούνται ειδικές υπηρεσίες χειρισμού του υπολογιστή, όπως ανίχνευση της κίνησης των ματιών του χρήστη με ενσωματωμένη κάμερα στον υπολογιστή και αυτόματη ενεργοποίηση των εντολών χωρίς να χρειάζεται να χρησιμοποιήσει ο χρήστης ποντίκι ή πληκτρολόγιο.

Τα άτομα με ειδικές ανάγκες μπορούν να έχουν ισότιμη πρόσβαση στην εκπαίδευση. Όταν η επικοινωνία γίνεται με γραπτά κείμενα, αυτό ενισχύει την ανωνυμία των εκπαιδευόμενων και έτσι μπορούν να αποκρύψουν από τους άλλους ότι είναι τυφλοί ή έχουν κινητικά προβλήματα και να συμμετέχουν ως ίσοι στην επικοινωνία.

Ένα τεχνολογικό μέσο που μπορεί να χρησιμοποιήσει ένας τυφλός είναι ένα σύστημα που συνθέτει φωνή και του ανακοινώνει τα μηνύματα που εμφανίζονται στην οθόνη, ή μπορεί να χρησιμοποιήσει ζωντανή επικοινωνία με ήχο μέσω του Internet. Η ισότητα δίνει μεγαλύτερη αυτοπεποίθηση στο άτομο με ιδιαίτερες ανάγκες. Του δίνει δυνατότητα να έρθει σε επαφή με άτομα που ίσως θα δίσταζαν να επικοινωνήσουν μαζί του πρόσωπο με πρόσωπο, διότι συχνά τα άτομα με ειδικές ανάγκες απομονώνονται και αποτελούν ξεχωριστή μειονότητα. Η εκπαίδευση από απόσταση δίνει στους εκπαιδευόμενους με ειδικά προβλήματα ένα περιβάλλον στο οποίο έχουν αποτελεσματική επικοινωνία με ειδικούς εκπαιδευτές που τους βοηθούν να υπερνικήσουν τις φυσικές δυσκολίες και να αποκτήσουν πλήρη εκπαίδευση. Δημιουργούνται κοινότητες ατόμων με ειδικές ανάγκες και μπορούν να εκπαιδευτούν μαζί ομάδες ατόμων που αντιμετωπίζουν κοινά προβλήματα.

Το άτομο με ειδικές ανάγκες έχει πρόσβαση στις νέες τεχνολογίες, και έχει στη διάθεσή του ένα πλήθος προγραμμάτων και υπηρεσιών. Ψυχολόγοι και σύμβουλοι



που κατοικούν σε μακρινές περιοχές, επικοινωνούν μαζί του και του παρέχουν οδηγίες από απόσταση.

### **3.15 Συνέδρια εξ αποστάσεως**

Πρόκειται για μια υπηρεσία που επιτρέπει μέσω ηλεκτρονικών υπολογιστών και ειδικών οπτικοακουστικών συσκευών , τη ζωντανή μετάδοση των εργασιών ενός συνεδρίου που διεξάγεται σε ένα φυσικό χώρο σε συνέδρους που δεν παρευρίσκονται σε αυτόν. Εξυπηρετεί όλους εκείνους που ενδιαφέρονται να παρακολουθήσουν τις εργασίες ενός συνεδρίου αλλά λόγω γεωγραφικών περιορισμών, έλλειψης χρόνου αλλά και για οικονομικούς λόγους δεν είναι δυνατή η φυσική παρουσία τους σε αυτό. Τα οφέλη που προκύπτουν από τη χρήση της συγκεκριμένης υπηρεσίας είναι τα εξής:

- Δυνατότητα παρουσίας ομιλητών οι οποίοι λόγω γεωγραφικών, χρονικών και άλλων περιορισμών δεν θα μπορούσαν να συμμετέχουν και να παρουσιάζουν τα θέματα που θέλουν σε ένα συνέδριο.
- Δυνατότητα ζωντανής προσέγγισης μεγάλου αριθμού συμμετεχόντων που βρίσκονται σε απομακρυσμένες γεωγραφικές περιοχές.
- Δυνατότητα καταγραφής των εργασιών του συνεδρίου προκειμένου οι ενδιαφερόμενοι να έχουν πρόσβαση σε αυτές σε χρόνο της επιλογής τους.
- Δυνατότητα παρακολούθησης διαλέξεων ταυτόχρονα όταν έχουμε παράλληλες αίθουσες.

Αποστολοπούλου, Α. (2009)





## Κεφάλαιο 4 Ερευνητικό Μέρος

### 4.1 Σκοπός της έρευνας

Ο σκοπός της έρευνας της πτυχιακής εργασίας μας ήταν να αντλήσουμε πληροφορίες από άτομα που είναι εξειδικευμένα πάνω στη χρήση της τεχνολογίας στη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων και χρησιμοποιούν νέα προγράμματα στην καθημερινή τους εργασία. Επίσης, στόχος μας ήταν να μάθουμε ποια νέα προγράμματα χρησιμοποιούν για τη διαχείριση του προσωπικού και αν είναι ευχαριστημένοι από τη χρήση τους. Προσπαθήσαμε να αποκομίσουμε στοιχεία για το πόσο είναι σημαντικό να εφαρμόζουν οι εταιρίες νέα τεχνολογία και κατά πόσο δυσκολεύεται το προσωπικό στην κατανόηση των νέων εφαρμογών. Επιπρόσθετα, στόχος μας ήταν να πληροφορηθούμε εάν η νέα τεχνολογία αυξάνει ή μειώνει την παραγωγικότητα και αποδοτικότητα των εργαζομένων και εάν καθιστά την εταιρία ανταγωνιστική. Τέλος, θέλαμε να μάθουμε την εάν στις μέρες μας τα διευθυντικά στελέχη είναι προσιτά στην νέα τεχνολογία και εάν πιστεύουν ότι η τεχνολογία αντικαθιστά τους εργαζόμενους ή δημιουργεί νέες θέσεις στον τομέα τους.

### 4.2 Μεθοδολογία έρευνας

Η έρευνα που πραγματοποιήσαμε είναι πρωτογενής, καθώς συλλέξαμε οι ίδιοι πρωτότυπα δεδομένα για να απαντήσουμε στα ερευνητικά μας ερωτήματα. Ο πληθυσμός της έρευνας μας είναι όλα τα στελέχη που χρησιμοποιούν νέες τεχνολογίες και προγράμματα στο τμήμα Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων. Το δείγμα που επιλέξαμε ώστε να πραγματοποιήσουμε την έρευνα, κατόπιν σύστασης του επιβλέπων καθηγητή μας κ. Παύλου Μαυρίδη, είναι τέσσερα στελέχη τριών μεγάλων επιχειρήσεων, οι οποίες στεγάζονται στο Ηράκλειο Κρήτης. Οι μέθοδοι έρευνας που χρησιμοποιήσαμε ήταν η επισκόπηση και η ανάλυση περιεχομένου. Μέσω της επισκόπησης καταφέραμε να αξιοποιήσουμε τις περιγραφές και τις απόψεις των στελεχών πάνω στη συγκεκριμένη έρευνα. Το ερευνητικό εργαλείο που χρησιμοποιήσαμε ήταν η συνέντευξη και μέσω της ηχογράφησης των συζητήσεων, κατόπιν άδειας του συνομιλητή μας, καταφέραμε να κάνουμε ανάλυση των περιεχομένων των συζητήσεων και στη συνέχεια να συγκρίνουμε τις απόψεις τους.

Κατόπιν των συνεντεύξεων, συντάξαμε δώδεκα ερωτήσεις, οι οποίες ήταν ημιδομημένες, έτσι ώστε να προσαρμόζονται σε όλες τις περιστάσεις και να είναι ευέλικτες. Στην συνέχεια επικοινωνήσαμε με τα στελέχη που επιλέξαμε να πραγματοποιήσουμε τις συνεντεύξεις. Οι συνεντεύξεις που πραγματοποιήθηκαν ήταν



με τον κ. Νίκο Παπαδαντωνάκη, υπεύθυνο Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων της εταιρίας Χαλκιαδάκη, με τον κ. Γιώργο Σωμαράκη, υπεύθυνο Αγορών της εταιρίας Αριάδνη, την κα. Ισμήνη Αποστολάκη, υπεύθυνη Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων της εταιρίας Makro Hellas και την κα. Ζερβάκη, υπεύθυνη Λογιστηρίου της εταιρίας Makro Hellas. Η συνέντευξη με τον κ. Παπαδαντωνάκη πραγματοποιήθηκε στις 15/5/2012, στις κεντρικές αποθήκες του Χαλκιαδάκη στο Γάζι, στις 9:00 πμ. Με τον κ. Σωμαράκη πραγματοποιήθηκε στις 15/5/2012, στις κεντρικές αποθήκες της Αριάδνης στις Μαλάδες, στις 15:00 μμ. Με την κα. Αποστολάκη και την κα. Ζερβάκη πραγματοποιήθηκε στις 21/5/2012 στο κατάστημα Makro Hellas στο Ηράκλειο, στις 16:00 μμ. Τέλος, μέσω της ηχογράφησης, δακτυλογραφήσαμε τις συνεντεύξεις σε αρχείο του Microsoft Word και μεταβίκαμε στις αναλύσεις των περιεχομένων.

### 4.3 Αποτελέσματα έρευνας

Τα αποτελέσματα τα οποία έχουμε εξάγει από τις απαντήσεις που πήραμε μέσω των συνεντεύξεων που πραγματοποιήσαμε είναι, ότι οι επιχειρήσεις έχουν εισάγει τεχνολογικά μέσα για τη διαχείριση της μισθοδοσίας, προγράμματα που υπολογίζουν τα οράρια και τις υπερορίες των εργαζομένων και κάνουν αξιολόγηση της απόδοσης τους. Το πρόγραμμα μηχανογράφησης που χρησιμοποιούν οι περισσότερες επιχειρήσεις είναι το SAP. Είναι ένα πολύ μεγάλο, βαρύ και πολύπλοκο πρόγραμμα, το οποίο διαχειρίζεται πολλές πληροφορίες σε όλους τους τομείς μιας επιχείρησης. Είναι πολύπλοκο και δύσκολο στη χρήση του, αλλά οι περισσότεροι χρήστες δηλώνουν ότι με την πάροδο τη χρόνου που το έχουν χρησιμοποιήσει, έχουν εξοικειωθεί στην χρήση του. Τα περισσότερα στελέχη δηλώνουν ότι είναι ευχαριστημένα από τη χρήση νέων τεχνολογιών στην εταιρία τους, καθώς οι νέες εφαρμογές τους διευκολύνουν την εργασία και αυξάνουν την απόδοση τους. Σε όλες τις μεγάλες επιχειρήσεις δεν υπάρχει κάποιο συγκεκριμένο στέλεχος, το οποίο εγκρίνει την εφαρμογή νέων προγραμμάτων, καθώς είναι προγραμματισμένο η εταιρία που έχει εγκαταστήσει τα πληροφοριακά συστήματα της επιχείρησης, να ανανεώνει από μόνη της τις εφαρμογές ανά τακτά διαστήματα, αφού ενημερώσει το διοικητικό συμβούλιο. Οι περισσότερες εταιρίες διαπιστώσαμε ότι παρακολουθούν την νέα τεχνολογία και έχουν εφαρμόσει τα τελευταία συστήματα για την καλύτερη απόδοση της εταιρίας και συνεχώς κάνουν έρευνα για νέες ενημερώσεις. Επίσης, πιστεύουν ότι είναι αναγκαία η χρήση νέων τεχνολογιών και έχουν διαπιστώσει ότι σύμφωνα με τα παλαιά προγράμματα που εφαρμόζαν αποδίδουν καλύτερα, τους δίνονται περισσότερες πληροφορίες και στατιστικά στοιχεία, ώστε να έχουν τα καλύτερα αποτελέσματα. Οπότε, η ανάγκη τους ώθησε στην αλλαγή των παλιών εφαρμογών με νέες. Κατά την εγκατάσταση των νέων εφαρμογών στις επιχειρήσεις, πραγματοποιείται στις περισσότερες περιπτώσεις εκπαίδευση του προσωπικού που θα κάνει χρήση των εφαρμογών από την ίδια την εταιρία πληροφοριακών συστημάτων και στη συνέχεια σε νέους εργαζομένους γίνεται εσωτερική εκπαίδευση. Το προσωπικό αφού εκπαιδευτεί δεν δυσκολεύεται ιδιαίτερα στη κατανόηση των νέων προγραμμάτων και παρουσιάζεται αύξηση της αποδοτικότητας και παραγωγικότητας των εργαζομένων. Όλα τα διευθυντικά στελέχη στις μέρες μας



λόγω της εξέλιξης της τεχνολογίας , είναι αναγκασμένοι να ακολουθούν την τεχνολογία και να είναι προσιτοί προς αυτήν. Στις περισσότερες περιπτώσεις οι ίδιοι έχουν εσωτερικά κίνητρα μέσα από την προσωπική χρήση να αναπτύξουν τις γνώσεις τους πάνω στην τεχνολογία και σε νέα μέσα γενικά.

Επιπρόσθετα, η εφαρμογή νέας τεχνολογίας κάνει την εταιρία πιο ανταγωνιστική. Σε καμία περίπτωση δεν είναι περιττή, καθώς εξελίσσει, οργανώνει δίνει νέες δυνατότητες και προοπτικές στις επιχειρήσεις. Έτσι οι εταιρίες γίνονται περισσότερο ανταγωνιστικές και δίνεται μεγάλη βοήθεια στις εργασίες των εργαζομένων. Τέλος, λόγω της οικονομικής κρίσης οι υπεύθυνοι προσωπικού θα προτιμούσαν να κρατήσουν το εργατικό δυναμικό, παρά να πραγματοποιήσουν περικοπές θέσεων ή μισθών, ή να αντικαταστήσουν το προσωπικό με μηχανήματα. Καταλήξαμε στο αποτέλεσμα ότι το ανθρώπινο δυναμικό είναι η ψυχή της επιχείρησης και σε αυτό το κομμάτι πρέπει να δώσει μεγάλη βάση, καθώς οι άνθρωποι πάντα θα υπάρχουν και αυτοί θα κάνουν τη διαφορά σε κάθε οργανισμό. Οπότε είναι το σημαντικότερο κομμάτι μιας επιχείρησης.



## Συμπεράσματα

Καθοδηγούμενοι από τα αποτελέσματα της έρευνας και σύμφωνα με την προσωπική μας άποψη έχουμε καταλήξει στα εξής συμπεράσματα όσον αφορά στην εισαγωγή νέων τεχνολογιών στο τμήμα Διαχείρισης Ανθρωπίνων Πόρων. Η τεχνολογία επιδρά άμεσα το περιβάλλον και τις δραστηριότητες της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων. Η ραγδαία ανάπτυξη της τεχνολογίας έχει προκαλέσει ραγδαίες μεταβολές στην διοίκηση των επιχειρήσεων και της επικοινωνίας των εργαζομένων. Οπότε οι σύγχρονες επιχειρήσεις θα πρέπει συνεχώς να προσαρμόζονται στην νέα τεχνολογία. Μέσω αυτών των συνεχόμενων αλλαγών τα στελέχη έχουν την δυνατότητα να επικεντρωθούν σε πιο σημαντικά ζητήματα, καθώς μέσω των νέων εφαρμογών μπορούν να μειώσουν το κόστος και το χρόνο κάποιων άλλων δραστηριοτήτων. Ο υπεύθυνος όμως, που χρησιμοποιεί την νέα τεχνολογία θα πρέπει να είναι πολύ προσεκτικός στην εφαρμογή της, καθώς ένα λάθος διαχείρισης των πληροφοριών που δέχεται, μπορεί να προκαλέσει σημαντικές ζημιές και κόστη στην επιχείρηση.

Οι στόχοι της τεχνολογίας στη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων είναι να εντοπιστούν οι ανάγκες της επιχείρησης για τη διαχείριση του προσωπικού, να εντοπιστούν τα κατάλληλα συστήματα για την ταχύτερη επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων.

Από τη χρήση της νέας τεχνολογίας στην Δ.Α.Π. έχουμε τα εξής πλεονεκτήματα: μείωση του κόστους παραγωγής μέσω των νέων εξοπλισμών βελτίωση της αποδοτικότητας μέσω μείωσης του χρόνου και δημιουργία νέων θέσεων εργασίας. Εκτός από τα πλεονεκτήματα, υπάρχουν και κάποια μειονεκτήματα, τα οποία είναι να γίνει λανθασμένος σχεδιασμός των νέων εφαρμογών και να μην καλύπτουν τις ανάγκες της επιχείρησης. Υπάρχει το ενδεχόμενο οι εργαζόμενοι να μην μπορούν να προσαρμοστούν στις νέες εφαρμογές και να υπάρχουν σοβαρά προβλήματα. Τέλος, μέσω της τεχνολογίας δεν υπάρχει άμεση επικοινωνία των εργαζομένων μεταξύ τους, κάτι που είναι πολύ σημαντικό στη Δ.Α.Π. Κάποιες έρευνες δημιουργούν τον προβληματισμό ότι μετά από μεγάλη χρήση ηλεκτρονικών μηχανημάτων υπάρχει ο κίνδυνος για κάποιες αλλαγές στον εγκέφαλο του ανθρώπου, κάτι που ακόμα δεν έχει επιβεβαιωθεί πλήρως.

Ένα από τα νέα μέσα που έχουν εισαχθεί στη Δ.Α.Π. είναι τα πληροφοριακά συστήματα. Τα πληροφοριακά συστήματα συλλέγουν, αποθηκεύουν, χρησιμοποιούν, επεξεργάζονται και διανέμουν πληροφορίες κάνοντας τη δουλειά των στελεχών ευκολότερη. Η επιχείρησης έχουν αρκετές απαιτήσεις από ένα HRIS, όπως, να είναι ασφαλές, να προσαρμόζεται στις απαιτήσεις της επιχείρησης, να είναι αξιόπιστο και εύκολο στη χρήση του. Για αυτό είναι πολύ σημαντική η επιλογή ενός συστήματος HRIS και δίνεται μεγάλη προσοχή από τις επιχειρήσεις. Αφού αποκτηθεί το HRIS μέσω από εκτεταμένη ανάλυση, δίνεται μεγάλη έμφαση στο σχεδιασμό και την ανάπτυξη αυτού. Στη συνέχεια ακολουθεί η χρήση του HRIS, το οποίο εφαρμόζεται στις περισσότερες δραστηριότητες της Δ.Α.Π.



Στην Ελλάδα παρουσιάζονται χαμηλά ποσοστά καινοτομίας στη χρήση νέων τεχνολογιών. Οι περισσότερες επιχειρήσεις έχουν εισάγει πληροφοριακά συστήματα της εταιρίας SAP και πιστεύουν ότι είναι πολύ έμπιστο, εύχρηστο και αποδοτικό. Τα περισσότερα στελέχη είναι ευχαριστημένα από τη χρήση νέων τεχνολογιών, διότι διευκολύνεται η εργασία τους μέσα από τη μείωση του χρόνου. Δεν υπάρχουν κάποια συγκεκριμένα στελέχη που εφαρμόζουν νέα συστήματα, αλλά συνήθως το διοικητικό συμβούλιο αναθέτει σε κάποιες εξωτερικές εταιρίες να αναλάβουν το κομμάτι αυτό και στη συνέχεια το συμβούλιο εγκρίνει τις νέες αλλαγές. Όλες οι μεγάλες επιχειρήσεις είναι τεχνολογικά αναπτυγμένες και θεωρούν ότι η εξέλιξη τους είναι αναγκαία για την ανταγωνιστικότητα και την ικανοποίηση των πελατών τους. Δίνουν έμφαση στην εκπαίδευση του προσωπικού για το αμοιβαίο όφελος και των δυο πλευρών. Έχει παρατηρηθεί ότι μετά την εκπαίδευση το προσωπικό δουλεύει πιο αποδοτικά και υπάρχει κατανόηση των νέων εφαρμογών.

Τέλος, συμπεραίνουμε ότι το πιο σημαντικό κομμάτι της επιχείρησης είναι οι εργαζόμενοι της, καθώς όσο και να αναπτυχθεί η τεχνολογία, χωρίς το σωστό προσωπικό δεν θα υπάρχει απόδοση. Οι άνθρωποι θα χρειάζονται για πάντα και δεν θα μπορέσουν να αντικατασταθούν με κανένα τεχνολογικό μέσο.



## Βιβλιογραφία

- 1) Αποστολοπούλου, Α. (2009). Οπτικοακουστικά συστήματα επικοινωνίας. Ηράκλειο: Πτυχιακή εργασία ΤΕΙ Κρήτης
- 2) Αρχοντάκης, Δ. και Γεωργακοπούλου, Β. (1998). Τεχνικο-οργανωτική αναδιάρθρωση των Τραπεζών. Αθήνα: ΙΝΕ/ΟΤΟΕ
- 3) Βεντούρη, Α.Γ. (2005). Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων στο σύγχρονο τεχνολογικό κόσμο. Αθήνα: πτυχιακή εργασία Εθνικό Μετσόβιο Πολυτεχνείο
- 4) ΕΛΟΤ. (2012). Πιστοποίηση συστημάτων διαχείρισης υγείας και ασφάλειας [Διαδίκτυο]. Διαθέσιμο στο: [http://www.elot.gr/461\\_ELL\\_HTML.aspx](http://www.elot.gr/461_ELL_HTML.aspx) [πρόσβαση 23/5/2012]
- 5) Ζαβλανός Μύρωνας Μ. (1989). Εποπτεία Προσωπικού. Αθήνα: Σύγχρονη Εκδοτική
- 6) Καθημερινή. (2011). Θα έχει επιπτώσεις στον εγκέφαλο η χρήση της τεχνολογίας; [Διαδίκτυο]. 15. Ιουνίου, διαθέσιμο στο: <http://sciencearchives.wordpress.com/2011/06/15/%CE%AD-%CF%8E-%CE%AD-c/> [πρόσβαση 23/5/2012]
- 7) Μαυρίδου, Χ. και Χουρδάκη, Μ. (2007). Η σημασία των νέων τεχνολογιών στην ανάπτυξη των επιχειρήσεων. Ηράκλειο: Πτυχιακή εργασία ΤΕΙ Κρήτης
- 8) Μουσαδάκης, Μ. (2007). Αξιολόγηση επενδύσεων σε νέες τεχνολογίες βάσει παραγόντων Διοικητικής Λογιστικής. Ηράκλειο: Πτυχιακή εργασία ΤΕΙ Κρήτης
- 9) Νόβα – Καλτσούνη, Χ. (2006). Μεθοδολογία εμπειρικής έρευνας στις Κοινωνικές Επιστήμες. Αθήνα: Gutenberg
- 10) Παπαλεξανδρή, Ν. και Μπουραντάς, Δ. (2003). Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων. Αθήνα: Γ. Μπένου
- 11) Προέδρου, Μ. 2008. Συνεργατικοί σχηματισμοί καινοτομίας. Καινοτομία Έρευνα και Τεχνολογία, 69, σσ 3-4
- 12) Τερζίδης, Κ. και Τζωρτζάκη, Κ. (2004). Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων. Αθήνα: Rosili
- 13) Υπουργείο ανάπτυξης, Γενική γραμματεία βιομηχανίας, (2006). Ψηφιακό μέλλον. Αθήνα: Υπουργείο ανάπτυξης
- 14) Φαναριώτης, Π. (1997). Διοίκηση Προσωπικού. Αθήνα: Α. Σταμούλη
- 15) James, P. T. J. (2007). Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας. Αθήνα: Κλειδάριθμος



16) Wikipedia. (2012). Enterprise resource planning [Διαδίκτυο]. Διαθέσιμο στο:  
[http://el.wikipedia.org/wiki/Enterprise\\_resource\\_planning](http://el.wikipedia.org/wiki/Enterprise_resource_planning) [πρόσβαση 23/5/2012]

17) Wikiversity. (2012). Customer Relationship Management Systems (CRM). [Διαδίκτυο].  
Διαθέσιμο στο:  
[http://el.wikiversity.org/wiki/Customer\\_Relationship\\_Management\\_Systems\\_%28CRM%29#.CE.9F.CF.86.CE.AD.CE.BB.CE.B7\\_.CF.84.CE.BF.CF.85\\_CRM\\_software](http://el.wikiversity.org/wiki/Customer_Relationship_Management_Systems_%28CRM%29#.CE.9F.CF.86.CE.AD.CE.BB.CE.B7_.CF.84.CE.BF.CF.85_CRM_software) [πρόσβαση 23/5/2012]

18) Wikiversity. (2012). Management Information Systems (MIS). [Διαδίκτυο]. Διαθέσιμο  
στο:  
[http://el.wikiversity.org/wiki/Management\\_Information\\_Systems\\_%28MIS%29#.CE.9F.CF.81.CE.B9.CF.83.CE.BC.CF.8C.CF.82](http://el.wikiversity.org/wiki/Management_Information_Systems_%28MIS%29#.CE.9F.CF.81.CE.B9.CF.83.CE.BC.CF.8C.CF.82) [πρόσβαση 23/5/2012]



## Παραρτήματα

### Παράρτημα Α: Συνεντεύξεις

Συνέντευξη με τον κ. Νίκο Παπαδαντωνάκη, Υπεύθυνο Διαχείρισης Ανθρωπίνων Πόρων στην εταιρία Χαλκιάδακη:

**1) Τι τεχνολογικά μέσα χρησιμοποιείτε για την Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων;**

Υπάρχει ένα πρόγραμμα μισθοδοσίας που ουσιαστικά μας δείχνει κάποιες πληροφορίες στατιστικές πιο πολύ για τη δύναμη, τα ωράρια, υπερωρίες αν υπάρχουν κ.α.

**2) Κατά πόσο είστε ευχαριστημένος από τη χρήση νέων τεχνολογιών στην εταιρία σας ;**

Θα μπορούσε να είναι και καλύτερη αλλά εντάξει πιστεύω ότι είμαι σε ένα ικανοποιητικό επίπεδο.

**3) Από πού ενημερώνεστε για νέα εξελεγμένα προγράμματα στη Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων; Υπάρχει κάποιο συγκεκριμένο τμήμα που ασχολείται για αυτό; Ποια η αρμοδιότητα του στελέχους που ασχολείται με αυτό;**

Υπάρχει η μηχανογράφηση μας, αλλά συνήθως από διάφορες εταιρίες που μας ενοχλούν για διάφορα προγράμματα λογισμικού που αφορούν τους ανθρώπινους πόρους. Βλέπουμε τις ανάγκες μας βλέπουμε αυτά που μας εξυπηρετούν ή τέλος πάντων τις μελλοντικές ανάγκες που μπορεί να έχουμε και σε συνεργασία με τη μηχανογράφηση μας.

**4) Πότε ήταν η τελευταία φορά που ανανεώσατε τα προγράμματα στη Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων; Κατά πόσο είστε ευχαριστημένοι από την αλλαγή αυτή;**

Πριν από 3 μήνες. Είμαστε αρκετά ευχαριστημένοι.

**5) Υπήρχε κάποιος λόγος για τον οποίο εφαρμόζετε νέες τεχνολογίες ή απλώς επειδή απαιτείται στις μέρες μας να ακολουθούμε την τεχνολογία; Δηλαδή λόγω ανάγκης ή μόδας;**

Διότι θέλαμε περισσότερα στατιστικά στοιχεία και να μπορούμε να τις επεξεργαστούμε και για αυτό το λόγο. Το κάναμε επειδή η νέα τεχνολογία μας βοηθάει να εκμεταλλευόμαστε τα στατιστικά όσο το δυνατόν να έχουμε μεγαλύτερο όγκο πληροφοριών για να μπορούμε να τα εκμεταλλευτούμε, αυτή η ανάγκη μας ώθησε.





**6)Υπάρχουν μεγάλες διαφορές σε σχέση με τα παλαιότερα προγράμματα που χρησιμοποιούσατε ή μικρές; Και ποιες είναι αυτές;**

Όχι οι αλλαγές είναι μάλλον σε μια διαφορετική λογική από ότι είχαμε εμείς όσον αφορά τις εκτυπώσεις, όσον αφορά όλα αυτά και το πώς εφαρμόζεται.

**7)Κατά πόσο δυσκολεύεται το προσωπικό στην κατανόηση των νέων τεχνολογιών;**

Το προσωπικό είμαστε εγώ και η γραμματέας μου, οπότε δεν δυσκολευόμαστε ιδιαίτερα.

**8)Υπάρχει εξειδικευμένο προσωπικό για την εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού για τη χρήση νέων τεχνολογιών ή συνεργάζεστε με εξωτερικά γραφεία;**

Εμείς εκπαιδευόμαστε, προσπαθούμε μέσα από την τριβή μας. Το υπόλοιπο προσωπικό δεν έχει να κάνει με αυτό το πρόγραμμα. Το πρόγραμμα της διαχείρισης των ανθρωπίνων πόρων το έχει το τμήμα εδώ. Περάσαμε από κάποια εκπαίδευση αλλά πέρα από αυτό επειδή είναι ένα πρόγραμμα που χτίζεται και παίρνεις πληροφορίες και τις χτίζεις, πέρα από αυτές, από τις ανάγκες που προκύπτουν καθημερινά προσπαθούμε εδώ και χτίζουμε κάποια πράγματα, βρίσκουμε, ρωτάμε και μαθαίνουμε.

**9)Παρατηρήσατε αύξηση της παραγωγικότητας και αποδοτικότητας των εργαζομένων αφού έγινε η εφαρμογή των νέων τεχνολογιών;**

Παραγωγικότητας όσον αφορά το προσωπικό ή εμάς;

**-Και τους 2.**

Δεν έχει να κάνει τόσο πολύ με την παραγωγικότητα γιατί είναι νέο το πρόγραμμα δεν έχουμε μπει τόσο βαθιά μέσα ούτως ώστε να βγάλουμε κάποιους χρόνους ακόμη ας πούμε και τα σχετικά, το επεξεργαζόμαστε και βλέπουμε.

**10)Εσείς σαν άτομο είστε πιο προσιτός στην νέα τεχνολογία;**

Ναι, προσπαθώ να προσαρμόζομαι.

**11)Πιστεύετε ότι όσο πιο νέα τεχνολογία εφαρμόζεται, γίνεται και η εταιρία σας πιο ανταγωνιστική; Είναι δηλαδή αναγκαία η εφαρμογή της ή σε κάποιες περιπτώσεις είναι περιττή;**

Δεν νομίζω ότι είναι περιττή. Η νέα τεχνολογία σου δίνει άλλες δυνατότητες και άλλες προοπτικές.



**12) Η τεχνολογία αντικαθιστά εργατικά χέρια. Η εταιρία σας θα προτιμούσε λόγω οικονομικής κρίσης να επένδυε σε τεχνολογία και να έκανε περικοπή θέσεων, ή μόνο περικοπή μισθών;**

Η τεχνολογία πάντα από κάποιους υποστηρίζεται. Μερικές φορές η νέα τεχνολογία σου δίνει την δυνατότητα να αυξήσεις και τις θέσεις εργασίας, δεν είναι μόνο να περικόπτεις τις θέσεις εργασίας. Πιο σύνηθες είναι να γίνονται περικοπές αλλά εξαρτάται από τη φύση της εργασίας. Εμάς η νέα τεχνολογία αυτή τη στιγμή δεν μπορεί να μας αντικαταστήσει τον κρεοπώλη, ούτε τον οδηγό, ούτε τον άνθρωπο που βγάζει τις ελλείψεις για την τροφοδοσία των καταστημάτων. Σε ένα λογιστήριο ίσως θα μπορούσε να υπάρχει, αλλά και εκεί χρειάζεται ο έλεγχος.

**Συνέντευξη με τον κ. Γιώργο Σωμαράκης, Υπεύθυνο Αγορών στην εταιρία Αριάδνη**

**1) Τι τεχνολογικά μέσα χρησιμοποιείτε για την Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων;**

Υπάρχουν κάποια προγράμματα, αλλά για αυτά ασχολείται περισσότερο το τμήμα του προσωπικού πάνω στο κομμάτι αυτό. Εμείς έχουμε ένα πρόγραμμα μηχανογράφησης το οποίο είναι το SAP, το οποίο είναι πολύ βαρύ πρόγραμμα, πολύ μεγάλο, επειδή έχουμε να κάνουμε και κάτω στην αποθήκη με παραγγελίες, δρομολόγια, λειτουργεί το σύστημα εδώ πέρα σε ηλεκτρονική μορφή, δηλαδή ο πελάτης στέλνει μια παραγγελία και έρχεται εδώ πέρα μέσω διαδικτύου, πέφτει κάτω, και γίνεται η συλλογή από εδώ πέρα. Οπότε υπάρχουν δείκτες και αναφορές και για τη παραγωγικότητα, ειδικά κάτω της αποθήκης που μετράει ακριβώς ο καθένας τι βγάζει κάθε μέρα, πως το κάνει και όλο αυτό βοηθάει και στην αξιολόγηση του κόσμου. Όσον αφορά τα καταστήματα εκεί πλέον είναι εμπειρικά. Έχεις κάποιες θέσεις, κάποιους ανθρώπους, έχεις τα στελέχη της εταιρίας, τα οποία αυτά με την πορεία του χρόνου βλέπουν, αξιολογούν, κάνουν γραπτές αξιολογήσεις γίνονται συζητήσεις και έτσι γίνονται ότι είναι να γίνει στο κομμάτι του προσωπικού.

**2) Κατά πόσο είστε ευχαριστημένος από τη χρήση νέων τεχνολογιών στην εταιρία σας ;**

Εμείς ούτως η άλλως, η εταιρία αυτή μπήκε στο κομμάτι αυτό πριν αρκετά χρόνια, δηλαδή το ότι παρόλο που ήταν συνεταιρισμός και ήταν μια άλλης μορφής εταιρίας, που συνήθως οι συνεταιρισμοί είναι πιο πίσω από τις ανώνυμες εταιρίες, τις πολυεθνικές, εδώ και 6 χρόνια περίπου όταν ήρθαμε σε αυτές τις εγκαταστάσεις, έγινε μια υποδομή τεράστια, δηλαδή δαπανήθηκαν αρκετά χρήματα για πρόγραμμα μηχανογράφησης, πάνω από 1,5 εκατομμύριο έχει πιάσει όλη αυτή η ιστορία και όλα αυτά βοήθησαν, δηλαδή επενδύσαμε πάνω σε αυτό, να έχουμε online σύνδεση με όλα τα καταστήματα, 130 σημεία σε όλη την Κρήτη και Κάρπαθο. Όλο αυτό έχει βοηθήσει πάρα πολύ όχι μόνο την εταιρία αλλά και τα μαγαζιά. Οπότε εισάγαμε το νέο κομμάτι της τεχνολογίας ούτως η άλλως πριν 6 χρόνια, ούτως η άλλως εκεί



πήγαινε και η κατάσταση, δεν μπορείς να μείνεις πίσω. Φαντάσου δηλαδή ότι αυτή τη στιγμή όπως σας είπα και πριν το κάθε μέλος μας έχει ένα Η/Υ στο μαγαζί, βλέπει online stock αποθήκης, βλέπει online τιμές, παροχές, τα πάντα. Ρίχνει μια παραγγελία και σε 2 μέρες είναι έξω από την πόρτα του μαγαζιού του, χωρίς να κάνει τίποτα άλλο. Κάτω η αποθήκη δουλεύει με παλετοθέσεις, υπάρχουν σε κάθε θέσεις συγκεκριμένος κωδικός. Όταν λοιπόν πέσει μια παραγγελία κάτω, αυτός που δουλεύει κάτω στην αποθήκη, αναλαμβάνει να βγάλει την παραγγελία, πάει μέσω Η/Υ που έχει πάνω σε ένα περονοφόρο το οποίο συλλέγει. Πέφτει η παραγγελία, ξεκινάω εγώ να βγάλω μια παραγγελία κάτω, παίρνω αυτό το μηχάνημα που έχει τα πιρούνια που είναι τύπου Κλαρκ και αρχίζω και μαζεύω τα προϊόντα που έχει η παραγγελία. Σε οδηγεί ο υπολογιστής που θα πιάς, τώρα θα πας εκεί, εκεί, δηλαδή σου δείχνει, όλα γίνονται μέσω της τεχνολογίας. Δεν είναι ότι έχω ένα χαρτί το οποίο λέω ότι θα πάω εκεί και μετά θα πάω από εδώ, σε πάει το σύστημα από μόνο του.

**3) Από πού ενημερώνεστε για νέα εξελιγμένα προγράμματα στη Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων; Υπάρχει κάποιο συγκεκριμένο τμήμα που ασχολείται για αυτό; Ποια η αρμοδιότητα του στελέχους που ασχολείται με αυτό;**

Ήρθαν εταιρίες από την Αθήνα, έγιναν εκπαιδεύσεις, η παλιά διοίκηση γιατί τώρα έχει αλλάξει η διοίκηση, η προηγούμενη είχε ψαχτεί πάρα πολύ στο κομμάτι αυτό και τα αποτελέσματα φανήκανε. Δηλαδή η αποθήκη από εδώ πέρα διακινούσε ένα μεγάλο όγκο εμπορευμάτων, δηλαδή κοντά στα 40 εκατομμύρια γινόταν η εκκίνηση μόνο από εδώ πέρα, χωρίς προμηθευτές που έχουμε και ένα σύστημα τριγωνικής, πάει και ο προμηθευτής στην πόρτα του καταστήματος και παραδίδει, αλλά από εδώ πέρα διακινούσαμε σχεδόν το 50% του τζίρου της εταιρίας με ιδιόκτητο στόλο φορτηγών, με πρόγραμμα δρομολόγησης κανονικά. Όλα αυτά λοιπόν δεν στηθήκανε τυχαία, ήρθαν εταιρίες, παρείχαν πληροφόρηση, εκπαίδευση και μας βοήθησαν πάρα πολύ στην οργάνωση, γιατί ήταν κάτι πρωτόγνωρο για την εταιρία. Δεν είχε ξαναδουλέψει εταιρία με αυτή τη λογική.

**4) Πότε ήταν η τελευταία φορά που ανανεώσατε τα προγράμματα στη Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων; Κατά πόσο είστε ευχαριστημένοι από την αλλαγή αυτή;**

Τα προγράμματα ενημερώνονται συνέχεια κάθε χρόνο, έχουμε συμβόλαιο με την εταιρία και κάθε χρόνο ότι καινούριο βγαίνει εφαρμόζεται πάνω γίνονται παραμετροποιήσεις, γίνονται πράγματα, δεν γίνεται ένα σύστημα να το πάρεις ένα χρόνο και να το έχεις για 10 χρόνια χωρίς να το έχεις ανανεώσει. Η τεχνολογία προχωράει.

**5) Υπήρχε κάποιος λόγος για τον οποίο εφαρμόζετε νέες τεχνολογίες ή απλώς επειδή απαιτείται στις μέρες μας να ακολουθούμε την τεχνολογία; Δηλαδή λόγω ανάγκης ή μόδας;**

Βεβαίως και είναι ανάγκη γιατί σε βοηθάει να διαχειριστείς κόστη, σε βοηθάει να αυξήσεις την παραγωγικότητα και βοηθάει την καλύτερη εξυπηρέτηση των μελών,



των καταστημάτων και κατεπέκταση του πελάτη. Οπότε όλα αυτά συνεισφέρουν στην αύξηση του τζίρου σου, σου δημιουργεί και ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα γιατί αν δεις οι υπόλοιποι όμιλοι πως λειτουργούν βλέπεις τα θετικά και τα αρνητικά. Δεν είναι τυχαίο ότι η εταιρία αυτή έφτασε στο σημείο να έχει 130 με 140 καταστήματα στην Κρήτη.

**6)Υπάρχουν μεγάλες διαφορές σε σχέση με τα παλαιότερα προγράμματα που χρησιμοποιούσατε ή μικρές; Και ποιες είναι αυτές;**

Παλιά είχαμε άλλα προγράμματα τα οποία ήταν σπασμένα προγράμματα, δηλαδή άλλο πρόγραμμα για το λογιστικό, άλλο για τη μισθοδοσία, άλλο για τα logistics. Όταν πήγαμε σε αυτό το πρόγραμμα που σας είπα πριν αυτό τα περιέχει όλα. Οπότε έχουμε μεγάλες διαφορές.

**7)Κατά πόσο δυσκολεύεται το προσωπικό στην κατανόηση των νέων τεχνολογιών;**

Το πρόγραμμα είναι απλό, ειδικά που λειτουργεί κάτω, αλλά και εδώ στα γραφεία ανάλογα με το πόστο που έχεις δεν είναι κάτι το τραγικό. Αν κάτσει κάποιος να σου δείξει κάποια πράγματα μπορείς μετά να το λειτουργήσεις.

**8)Υπάρχει εξειδικευμένο προσωπικό για την εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού για τη χρήση νέων τεχνολογιών ή συνεργάζεστε με εξωτερικά γραφεία;**

Η εκπαίδευση γίνεται εσωτερικά. Γιατί τα στελέχη και οι εργαζόμενοι που είναι στην εταιρία γνωρίζουν ο καθένας τον τομέα του ανάλογα με τη δουλειά που κάνει, τι πρέπει να χρησιμοποιεί από το σύστημα. Άρα έχει τη γνώση για να προσφέρει και να εκπαιδεύσει ένα άνθρωπο δίπλα του.

**9)Εσείς σαν άτομο είστε πιο προσιτός στην νέα τεχνολογία;**

Βέβαια, μα δεν μπορείς να δουλέψεις διαφορετικά. Δηλαδή αν δεν εξελιχθείς σε αυτό το κομμάτι πάνω, οι εξελίξεις τρέχουν, μένεις πίσω και έχεις πρόβλημα. Εγώ μιλάω καθαρά προσωπικά τώρα, εγώ όταν ξεκίνησα σε αυτή την δουλειά πριν από 18 χρόνια στο χώρο των supermarket στην ουσία δεν ήξερα να χρησιμοποιώ υπολογιστή, δεν είχα ασχοληθεί ποτέ, δεν είχα γνώσεις πάνω σε αυτό το αντικείμενο. Εκ των πραγμάτων λοιπόν, όταν είδα ότι η δουλειά μου από ένα σημείο και μετά χρειαζόταν να μάθω πράγματα, έκατσα και τα έμαθα, είτε με εκπαίδευση από την εταιρία, είτε και εγώ ψάχνοντας πράγματα, συμμετέχοντας σε σεμινάρια, εκπαιδεύσεις κτλ.



**10) Η τεχνολογία αντικαθιστά εργατικά χέρια. Η εταιρία σας θα προτιμούσε λόγω οικονομικής κρίσης να επένδυε σε τεχνολογία και να έκανε περικοπή θέσεων, ή μόνο περικοπή μισθών;**

Γενικά το κλίμα στην αγορά δεν είναι ευχάριστο. Υπάρχει μια πτώση του τζίρου λόγω της οικονομικής κρίσης, η οποία εντείνεται, αλλά εγώ δεν συμφωνώ με την άποψη αυτή στο 100% ότι βάζοντας νέες τεχνολογίες καταργεί τις θέσεις εργασίες. Βάζοντας νέες τεχνολογίες, εξελίσσοντας την εταιρία να συμβαδίζει με τα δεδομένα της αγοράς, προσπαθείς να γίνεις ανταγωνιστικός και να φέρεις τζίρο και ανάπτυξη. Η ανάπτυξη είναι που δημιουργεί νέες θέσεις εργασίας. Είτε χρησιμοποιείς νέες τεχνολογίες, είτε παλιές, εάν η εταιρία δεν έχει ανάπτυξη και δεν πάει μπροστά, δώρων άδωρο. Θα χρειαστεί να πάει και σε απολύσεις και σε περικοπές και σε οτιδήποτε άλλο γίνεται για να γίνει βιώσιμη. Κομβικό σημείο είναι να γίνει ανάπτυξη και εμείς πετύχαμε ανάπτυξη εξελίσσοντας την εταιρία, γράφοντας νέα μέλη, δημιουργώντας νέα καταστήματα και ανεβάζοντας το τζίρο. Οπότε για μένα αυτό στη δική μου λογική δεν ισχύει. Δεν είμαστε μια βιομηχανία, η οποία 10 θέσεις θα τις αντικαταστήσει από ένα ρομπότ που κάνει αυτή τη δουλειά. Εκεί ναι μπορεί να ισχύσει αυτό που μου λες. Σίγουρα όταν μπορείς να εξοικονομήσεις θέσεις εργασίας πετυχαίνονται κάποια πράγματα αυτοματοποιημένα, αυτό μπορεί να γίνει, αλλά σου ξαναλέω το θέμα είναι μια εταιρία τι φιλοσοφία και τι σκοπό έχει. Εμείς αυτή τη στιγμή έχουμε ένα πρόγραμμα ανάπτυξης σε διάφορους τομείς που μπορεί να μην τις είχαμε στο παρελθόν, με στόχο και να ανεβάσουμε τον τζίρο της εταιρία και αν αύριο μπορούν να απασχοληθούν άλλα 10-20 καινούργια άτομα, αυτό να γίνει. Αυτό είναι στρατηγική της εταιρίας τι θέλει να κάνει, και αυτό διαφέρει από εταιρία σε εταιρία.

Κάθε εταιρία στηρίζεται στους ανθρώπους που έχει μέσα, γιατί αυτοί είναι η ψυχή της εταιρίας και αυτοί την πάνε μπροστά. Η διοίκηση πρέπει να εξασφαλίζει συγκεκριμένα πράγματα, πόρους, χρήματα, το πλάνο της και να βάλει μια ομάδα να τα υλοποιήσει και να τα τρέξει. Αυτή η ομάδα μπορεί να πετύχει αποτελέσματα και να πάει μπροστά η εταιρία ή να την τραβήξει πίσω. Άρα χρειάζονται οι άνθρωποι και θα χρειάζονται και ειδικά όσοι είτε στελέχη είναι είτε άνθρωποι που έχουν άλλα πόστα στην πρώτη γραμμή, αυτός που κάνει καλά την δουλειά του και είναι εντάξει δεν έχει να φοβηθεί τίποτα.

**Συνέντευξη με την κ. Ισμήνη Αποστολάκη Υπεύθυνη Προσωπικού στην εταιρία Makro**

**1) Τι τεχνολογικά μέσα χρησιμοποιείτε για την Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων;**

Το σύστημα που χρησιμοποιώ όσον αφορά το HR είναι το κομμάτι της μισθοδοσίας. Εκεί χρησιμοποιώ το SAP. Όσον αφορά την αξιολόγηση των εργαζομένων, την επιλογή, όσον αφορά το recruiting γενικά, δεν χρησιμοποιώ κάποιο λογισμικό. Μόνο στο κομμάτι της μισθοδοσίας χρησιμοποιώ το SAP. Είναι ένα πολύ γνωστό και πολύ χρήσιμο ως πούμε λογισμικό, το οποίο το χρησιμοποιούμε πάρα πολλές εταιρίες.



**2) Κατά πόσο είστε ευχαριστημένος από τη χρήση νέων τεχνολογιών στην εταιρία σας ;**

Είναι πάρα πολύ σημαντικό να έχεις και να μπορείς να χρησιμοποιείς λογισμικά, διότι σου κάνει minimize τη δουλειά σου. Αντί να κάθομαι να φτιάχνω "500" excel, έχω ένα σύστημα, το οποίο το έχω τροφοδοτήσει με πάρα πολλές πληροφορίες, και έτσι για μένα είναι πάρα πολύ εύκολο να διαχειρίζομαι, σαν να έχω ηλεκτρονικούς φακέλους προσωπικού μέσα στον υπολογιστή μου, αντί να τα έχω σε ντουλάπια κτλ. Οπότε μου τρώει πολύ λίγο χρόνο και με βοηθάει πάρα πολύ και μπορεί πολύ εύκολα να ψάξω οτιδήποτε χρειαστώ.

**3) Από πού ενημερώνεστε για νέα εξελιγμένα προγράμματα στη Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων; Υπάρχει κάποιο συγκεκριμένο τμήμα που ασχολείται για αυτό; Ποια η αρμοδιότητα του στελέχους που ασχολείται με αυτό;**

Μας ενημερώνει η εταιρία που μας έχει εγκαταστήσει το λογισμικό και μας λέει ότι πρέπει να κάνουμε ανανέωση κτλ. Ενημερωνόμαστε από την εταιρία και ότι άλλο από το internet προσωπικά πλέον και έτσι ανανεώνω, κάνω update. Η επιλογή γίνεται από τα κεντρικά της εταιρίας και όλοι χρησιμοποιούμε το SAP.

**4) Πότε ήταν η τελευταία φορά που ανανεώσατε τα προγράμματα στη Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων; Κατά πόσο είστε ευχαριστημένοι από την αλλαγή αυτή;**

Το πρόγραμμα το τρέχουμε 1 χρόνο. Κατά συνέπεια δεν έχει χρειαστεί να κάνουμε ακόμα ανανέωση σε κάτι. Απλά το τροφοδοτούμε με νέα δεδομένα και έτσι του δημιουργούμε νέες επιλογές ούτως ώστε να μου τραβάει report.

**5) Υπήρχε κάποιος λόγος για τον οποίο εφαρμόζετε νέες τεχνολογίες; Πριν είχατε κάποιο άλλο πρόγραμμα;**

Πριν είχα πάλι ένα πρόγραμμα μισθοδοσίας το DIMER, αλλά είναι λίγο πιο παλιό. Δηλαδή το SAP είναι πιο εξελιγμένο, το καλύτερο και αυτό που σου δίνει τη δυνατότητα να διαχειριστείς πολύ πιο γρήγορα και περισσότερες πληροφορίες και σου δίνει και περισσότερες επιλογές δηλαδή για να τραβήξεις report. Γενικά το reporting είναι πολύ σημαντικό.

**6) Κατά πόσο δυσκολεύεται το προσωπικό στην κατανόηση των νέων τεχνολογιών;**

Είναι λίγο δύσκολο. Όχι δεν είναι λίγο δύσκολο, είναι πολύπλοκο. Δηλαδή έχει πολλά παραθυράκια, αλλά είναι πολύ χρήσιμο. Μετά όμως μαθαίνεις, δεν είναι κάτι τρομερό.

**7) Υπάρχει εξειδικευμένο προσωπικό για την εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού για τη χρήση νέων τεχνολογιών ή συνεργάζεστε με εξωτερικά γραφεία;**



Η SAP Ελλάδος είναι αυτή που εγκαθιστά τα προγράμματα αυτά στους οργανισμούς. Έτσι λοιπόν όταν ήταν να μας εγκαταστήσουν το σύστημα, μας έκανε εκπαίδευση ο άνθρωπος που το έφτιαξε. Γιατί το κάθε SAP, το κάθε λογισμικό πάει και κουμπώνει στις ανάγκες που έχεις εσύ σαν ΜΑΚΡΟ, εσύ σαν Carrefour.

**8) Παρατηρήσατε αύξηση της παραγωγικότητας και αποδοτικότητας των εργαζομένων αφού έγινε η εφαρμογή των νέων τεχνολογιών;**

Βέβαια, παρατήρησα αύξηση της παραγωγικότητας μου, πολύ σύντομα έκανα πράγματα τα οποία στο παρελθόν μου τρώγανε χρόνο. Είχα τη δυνατότητα να τηρώ ένα ας πούμε, να χρησιμοποιώ ένα πράγμα και να μπορώ να βρίσκω ακόμα περισσότερα, αντί να έχω, φανταστείτε ότι δεν χρειάζεται πλέον να έχω τις άδειες σε excel. Για παράδειγμα είναι τόσο καλά δομημένο το σύστημα που τα πάντα μου τα δείχνει αυτόματα, αντί να κάθομαι εγώ να τα κάνω χειροκίνητα ή να τηρώ πολλά αρχεία. Κατά συνέπεια ήμουν πολύ πιο εποικοδομητική, είχα περισσότερη εξοικονόμηση χρόνου. Είχα την δυνατότητα να ασχολούμαι με άλλα πράγματα, γιατί ασχολούμαστε και με διαδικαστικά θέματα, αλλά και με άλλα θέματα, θέματα κουλτούρας, θέματα engagement, θέματα motivation μέσα στο προσωπικό μας, ούτως ώστε δεν μου έτρωγαν τόσο χρόνο τα διαδικαστικά και άρα η δουλειά μου γινόταν και πιο ποιοτική.

**9) Εσείς σαν άτομο είστε πιο προσιτός στην νέα τεχνολογία;**

Ναι είμαι, όπως όλοι νομίζω πια, δύσκολο να βρεις άνθρωπο να μην είναι, αλλά να είμαι.

**10) Πιστεύετε ότι όσο πιο νέα τεχνολογία εφαρμόζεται, γίνεται και η εταιρία σας πιο ανταγωνιστική; Είναι δηλαδή αναγκαία η εφαρμογή της ή σε κάποιες περιπτώσεις είναι περιττή;**

Όχι είναι αναγκαία, γιατί οτιδήποτε καινούργιο σε εξελίσει. Σου εξελίσει το μυαλό σου, τους τρόπους που οργανώνεσαι και τελικά σου εξελίσει την καθημερινή σου μέρα. Στην καθημερινότητα σου που είναι πάρα πολύ σημαντική, να βγαίνει πάρα πολύ γρήγορα. Ειδικά σε τέτοιους οργανισμούς που έχει πάρα πολύ δουλειά, δεν μπορείς να κάτσεις να ασχολείσαι με ένα πράγμα παλιό, εννοείται ότι θέλεις να υπάρχει εξέλιξη σε όλα και βεβαίως οι νέες τεχνολογίες είναι κάτι πάρα πολύ σημαντικό και άρρητα συνδεδεμένο με τη δουλειά μας.

**11) Η τεχνολογία αντικαθιστά εργατικά χέρια. Η εταιρία σας θα προτιμούσε λόγω οικονομικής κρίσης να επένδυε σε τεχνολογία και να έκανε περικοπή θέσεων, ή μόνο περικοπή μισθών;**

Στον δικό μου οργανισμό δεν υφίσταται γιατί εγώ χωρίς ανθρώπους δεν μπορώ να δουλέψω. Αν ήμασταν σε κάποιο εργοστάσιο μπορεί να σας απαντούσα διαφορετικά. Έτσι λοιπόν θα σας πω ότι ναι μεν οι μηχανές είναι πολύ πιο φτηνές και



αντικαθιστούν ανθρώπους. Όμως ο άνθρωπος είναι αυτός που κάνει τη διαφορά σε κάθε οργανισμό. Μιλάμε για μυαλό, για χέρια για νέες ιδέες, για αμεσότητα, για επικοινωνία, πράγματα που μια μηχανή δεν στα κάνει. Κατά συνέπεια εγώ δεν θα άλλαζα τους ανθρώπους μου με καμία μηχανή.

**Συνέντευξη με την και κ. Ζερβάκη Υπεύθυνη Λογιστηρίου στην εταιρία Makro**

**1) Τι τεχνολογικά μέσα χρησιμοποιείτε στο τμήμα σας;**

Χρησιμοποιώ το SAP στη γενική λογιστική.

**2) Κατά πόσο είστε ευχαριστημένος από τη χρήση νέων τεχνολογιών στην εταιρία σας ;**

Όλη η εταιρία είναι ευχαριστημένη γιατί παρέχει πολλές δυνατότητες και πολλά reporting. Δηλαδή μπορείς να τραβήξεις, φτιάχνοντας με βάση τα στοιχεία που θέλεις, το δικό σου report. Οπότε είναι άμεσο, είναι online και πρακτικό.

**3) Πότε ήταν η τελευταία φορά που ανανεώσατε τα προγράμματα στο τμήμα σας; Υπήρχε κάποιος λόγος που πραγματοποιήσατε αυτή την αλλαγή;**

Πριν από το SAP υπήρχε ένα άλλο πρόγραμμα, δεν θυμάμαι ακριβώς το όνομα του, αλλά θεωρήθηκε πολύ πιο advance το SAP, για αυτό και το υιοθέτησε η εταιρία. Απλώς έγινε μετά αναβάθμιση του SAP.

**4) Κατά πόσο δυσκολεύεται το προσωπικό στην κατανόηση των νέων τεχνολογιών;**

Εγώ προσωπικά όχι.

**5) Παρατηρήσατε αύξηση της παραγωγικότητας και αποδοτικότητας των εργαζομένων αφού έγινε η εφαρμογή των νέων τεχνολογιών;**

Βασικά, όλα τα συστήματα τα μηχανογραφικά, βελτιώνουν τη παραγωγικότητα, σου εξοικονομούν χρόνο, προκειμένου να παρακολουθήσεις κάτι με ένα διαφορετικό τρόπο και σου κάνει τη δουλειά πιο γρήγορα.

**6) Εσείς σαν άτομο είστε πιο προσιτός στην νέα τεχνολογία;**

Εμένα μου αρέσουν οι τεχνολογικές καινοτομίες.

**7) Πιστεύετε ότι όσο πιο νέα τεχνολογία εφαρμόζεται, γίνεται και η εταιρία σας πιο ανταγωνιστική; Είναι δηλαδή αναγκαία η εφαρμογή της;**

Σαφώς.





## Παράρτημα Β: Διευκρινήσεις

**RFP:** είναι μια πρόσκληση για τους προμηθευτές, μέσω μιας διαδικασίας υποβολής προσφορών, να υποβάλει πρόταση για ένα συγκεκριμένο προϊόν ή υπηρεσία. Ένα RFP μπορεί να χρησιμοποιηθεί όταν το αντικείμενο του έργου ή απαίτηση είναι αποφασισμένη, αλλά μπορεί επίσης να υπάρχει χώρος για συνεχή ορισμό και εξερεύνηση. Εναπόκειται στον πάροχο που ανταποκρίνεται σε ένα RFP να αναλύσει τις ανάγκες του αγοραστή και να ανταποκριθεί με μια, ή περισσότερες εναλλακτικές λύσεις. Μπορεί να οδηγήσει σε μια τάξη, ή σε συνεχόμενο διάλογο και διαπραγμάτευση.

**Mainframes:** είναι κατηγορία υπολογιστών που χρησιμοποιούνται κυρίως από κυβερνητικές υπηρεσίες και μεγάλες εταιρίες για κρίσιμες εφαρμογές, όπως μαζική επεξεργασία συναλλαγών και δεδομένων σε απογραφή πληθυσμού, στατιστικές έρευνες βιομηχανιών/καταναλωτών, σχεδιασμός και διαχείριση πόρων κλπ.

**Modules:** Τα περισσότερα συστήματα διαθέτουν έναν αριθμό υποπρογραμμάτων (Modules), τα οποία εκτελούν συγκεκριμένες λειτουργίες και βγάζουν τακτικές αναφορές. Ο πιο βασικός τύπος module, για τον οποίο στην ουσία διαθέτουν όλα τα συστήματα, περιέχει πληροφορίες για τους εργαζόμενους όπως ηλικία, το φύλο, η ημερομηνία πρόσληψης κα. Στις οποίες μπορεί να έχουν πρόσβαση για άντληση πληροφοριών, και άλλα δευτερογενή modules, αν χρειαστεί. Τα επιπρόσθετα δευτερογενή modules εκτελούν λειτουργίες όπως ο εντοπισμός αιτούντων, η αξιολόγηση της πηγής πρόσληψης εργαζομένων και η κοστολόγηση, ο έλεγχος θέσης η διαχείριση των πρόσθετων παροχών επιδομάτων, οι αμοιβές, η μισθοδοσία και ο προγραμματισμός ανθρωπίνων πόρων.