



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ  
ΤΜΗΜΑ ΨΗΦΙΑΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ  
Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών  
«Ηλεκτρονική Μάθηση»  
Ακαδημαϊκό έτος 2022-2024

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ  
Κέλλυ-Αριάδνη Στρατηγού Α.Μ: ΜΗΜ2212

ΨΗΦΙΑΚΑ ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΠΟΥ ΥΠΟΣΤΗΡΙΖΟΥΝ ΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ  
ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

DIGITAL TOOLS THAT SUPPORT HUMAN RESOURCE MANAGEMENT  
IN BUSINESS

**Επιβλέπων:**

Δημήτριος Σάμψων

Πειραιάς, Σεπτέμβριος 2024

**ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΔΗΛΩΣΗ ΑΥΘΕΝΤΙΚΟΤΗΤΑΣ  
ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ**

Αυτή η Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία υποβάλλεται ως μερική εκπλήρωση των απαιτήσεων του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών στην «Ηλεκτρονική Μάθηση» του Τμήματος Ψηφιακών Συστημάτων του Πανεπιστημίου Πειραιώς.

Δηλώνω υπεύθυνα ότι η συγκεκριμένη Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία έχει συγγραφεί από εμένα προσωπικά και δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει αξιολογηθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό.

Η εργασία αυτή έχοντας εκπονηθεί από εμένα, αντιπροσωπεύει τις προσωπικές μου απόψεις επί του θέματος. Οι πηγές στις οποίες ανέτρεξα για την εκπόνηση της συγκεκριμένης διπλωματικής αναφέρονται στο σύνολό τους, δίνοντας πλήρεις αναφορές στους συγγραφείς, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το Διαδίκτυο.

Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου. Σε κάθε περίπτωση, αναληθούς ή ανακριβούς δηλώσεως, υπόκειμαι στις συνέπειες που προβλέπονται τις διατάξεις που προβλέπει η Ελληνική και Κοινοτική Νομοθεσία περί πνευματικής ιδιοκτησίας.

**Ο/Η ΔΗΛΩΝ/ΟΥΣΑ**

**Όνοματεπώνυμο: ΚΕΛΛΥ-ΑΡΙΑΔΝΗ ΣΤΡΑΤΗΓΟΥ**

**Αριθμός Μητρώου: ΜΗΜ2212**

**Υπογραφή:**



## Ευχαριστίες

Η παρούσα διπλωματική εργασία έχει εξαιρετική σημασία, καθώς εκπονείται στα πλαίσια ολοκλήρωσης των μεταπτυχιακών μου σπουδών. Επομένως, θα ήθελα από την αρχή της να εκφράσω τις θερμές μου ευχαριστίες προς όλους όσους με βοήθησαν να φτάσω έως αυτό το σημείο. Ευχαριστώ θερμά την οικογένειά μου που με στηρίζει και είναι δίπλα μου σε κάθε μου επιλογή. Τέλος, οφείλω να ευχαριστήσω όλους τους καθηγητές του μεταπτυχιακού μου προγράμματος για τις γνώσεις που μου μετέδωσαν και τη συνολική βοήθεια που μου παρείχαν και ιδιαιτέρως τον κύριο Δημήτριο Σάμψων για τη συνεχή και ουσιαστική υποστήριξη και καθοδήγησή του καθ' όλη τη διάρκεια των σπουδών μου.

## Περίληψη

Ήδη από την αρχή του 21<sup>ου</sup> αιώνα, έχουν υλοποιηθεί διάφορες αλλαγές στις ανθρώπινες συνήθειες και στον τρόπο που οι πολίτες δρουν σε κάθε τομέα της ζωής τους. Οι αλλαγές αυτές έχουν επιφέρει έναν εκσυγχρονισμό στα μέσα που χρησιμοποιούν οι άνθρωποι, μέσα από την αξιοποίηση της τεχνολογίας. Ο ψηφιακός μετασχηματισμός πολλών επιχειρήσεων, οργανισμών και υπηρεσιών, έχει συντελέσει στον ψηφιακό μετασχηματισμό και την αυξημένη χρήση των ψηφιακών μέσων σε πολλές συνθήκες της ανθρώπινης καθημερινότητας. Ουσιαστικά, ο ψηφιακός μετασχηματισμός αφορά την αυξημένη χρήση ψηφιακών μέσων για κάθε τομέα της επιχειρηματικής ζωής και της καθημερινότητας γενικότερα. Με τον τρόπο αυτό, η χρήση ψηφιακών εργαλείων έχει επεκταθεί σε ολόκληρη την καθημερινότητα των επιχειρήσεων που προσπαθούν με τη σειρά τους να παραμείνουν ανταγωνιστικές σε ένα σύγχρονο και πλήρως ανταγωνιστικό περιβάλλον. Οι επιρροές που έχει ο ψηφιακός μετασχηματισμός συνολικά στο επιχειρηματικό περιβάλλον, έχει σαφώς επηρεάσει τις Διοικήσεις Ανθρώπινου Δυναμικού, στην προσπάθειά τους να εναρμονιστούν με τις σύγχρονες απαιτήσεις. Η χρήση ψηφιακών εργαλείων από τις Διοικήσεις Ανθρώπινου Δυναμικού είναι ένα κρίσιμο ζήτημα, καθώς εκτός από τις επιχειρήσεις καλούνται σαφώς και οι εργαζόμενοι να εναρμονιστούν και οι εργαζόμενοι στις νέες συνθήκες. Συνεπώς, οι εργαζόμενοι καλούνται να εμπλουτίσουν τις ψηφιακές γνώσεις τους ενώ οι επιχειρήσεις από την πλευρά τους είναι απαραίτητο να σχεδιάσουν από την αρχή όλη τους τη δομή, τις διαδικασίες λειτουργίας και το σύνολο της επιχειρησιακής τους κουλτούρας. Σε αυτό το πλαίσιο, η παρούσα μεταπτυχιακή διπλωματική εργασία στοχεύει να μελετήσει τη χρήση των ψηφιακών εργαλείων στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού των Επιχειρήσεων και σε όλα όσα απαιτεί.

## Λέξεις – κλειδιά

διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, ψηφιακά μέσα, ψηφιοποίηση, εργαζόμενοι, επιχειρήσεις

## **Abstract**

Since the beginning of the 21st century, various changes have occurred in human habits and how citizens act in every area of their lives. These changes have brought about a modernization of the means people use, through the utilization of services has contributed to the digital transformation and increased use of digital media in many conditions of human everyday life. Digital transformation refers to the increased use of digital tools for every area of business life and everyday life in general. In this way, the use of digital tools has been extended to the entire daily life of businesses that in turn try to remain competitive in a modern and fully competitive environment. Digital transformation's influences on the business environment have affected Human Resource Management in their effort to harmonize with modern requirements. The use of digital tools by Human Resource Management is a critical issue, as apart from businesses, employees are called upon to harmonize and employees to the new conditions. This means that employees are called upon to enrich their digital knowledge, while companies, for their part, need to design from scratch their entire structure, operating procedures, and business culture. Within this context, this thesis aims to study the use of digital tools in the Human Resource Management of Enterprises.

## **Key – Words**

Human Resource Management, digital media, digitization, workpeople, business

## Πίνακας περιεχομένων

Ευχαριστίες .....	3
Περίληψη .....	4
Λέξεις – κλειδιά .....	4
Abstract.....	5
Key – Words.....	5
ΕΙΣΑΓΩΓΗ .....	8
Η ΔΟΜΗ ΤΗΣ ΠΑΡΟΥΣΑΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ .....	9
1ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ – ΑΝΑΛΥΤΙΚΗ ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗ ΤΟΥ ΘΕΜΑΤΟΣ ΠΟΥ ΠΡΑΓΜΑΤΕΥΕΤΑΙ Η ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ .....	10
1.1 – Το αντικείμενο της συστηματικής βιβλιογραφικής ανασκόπησης.....	10
1.2 – Η σπουδαιότητα του συγκεκριμένου θέματος.....	11
1.3 – Σημαντικές έννοιες σχετικές με το θέμα της διπλωματικής εργασίας .....	12
1.3.1 – Ο Ψηφιακός Μετασχηματισμός στις Επιχειρήσεις .....	13
1.3.2 – Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού .....	14
1.3.3 – Ο ψηφιακός μετασχηματισμός των τμημάτων Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού .....	17
1.3.4 – Η σπουδαιότητα της μετάβασης σε μία ψηφιακή πραγματικότητα για τις επιχειρήσεις .....	17
1.4 – Η χρήση ψηφιακών εργαλείων από τις Διοικήσεις Ανθρώπινου Δυναμικού των επιχειρήσεων .....	19
1.5 – Μελέτες για τον ψηφιακό μετασχηματισμό των Διοικήσεων Ανθρώπινου Δυναμικού .....	22
2ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ – ΣΚΟΠΟΣ ΚΑΙ ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΕΡΩΤΗΜΑΤΩΝ ΠΡΟΣ ΜΕΛΕΤΗ .....	29
3ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ – Η ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΜΕΛΕΤΗΣ.....	30
3.1 – Μεθοδολογία της παρούσας διπλωματικής εργασίας .....	30
3.2 – Βάσεις δεδομένων που χρησιμοποιήθηκαν για τις απαραίτητες αναζητήσεις και ημερομηνίες υλοποίησης των συγκεκριμένων αναζητήσεων.....	32
3.3 – Λέξεις – κλειδιά που χρησιμοποιήθηκαν για την εύρεση σχετικών πηγών .....	32
3.4 – Φίλτρα και συνθήκες για τη αναζήτηση της βιβλιογραφίας .....	33
3.5 – Ο τρόπος παράθεσης των αποτελεσμάτων .....	34
4ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ – ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΜΕΛΕΤΗΣ ΤΗΣ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ.....	35
4.1 – Διαδικασία Αναζήτησης.....	35
4.2 – Πίνακας των αποτελεσμάτων.....	36
4.2.1 – Συγκεντρωτικός πίνακας της μελέτης της βιβλιογραφίας .....	36

Brand orientation, employer branding and internal branding: Do they effect on recruitment during the COVID-19 pandemic?.....	43
4.2.2 –Συζήτηση.....	48
4.3 – Παραδείγματα ψηφιακών εργαλείων που χρησιμοποιούνται από τα τμήματα της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.....	51
4.4 – Αξιοποίηση πληροφοριακών συστημάτων από τμήματα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού σε Ελλάδα και Ευρώπη.....	61
4.5 – Αξιοποίηση της τεχνολογίας στο εργασιακό περιβάλλον.....	63
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 <sup>ο</sup> – ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ.....	65
5.1 – Συμπεράσματα.....	65
5.2 – Προτάσεις για μελλοντική έρευνα.....	67
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	69
Ελληνική Βιβλιογραφία.....	69
Ξένη Βιβλιογραφία.....	70

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η σύγχρονη εποχή έχει σηματοδοτηθεί από πλήθος αλλαγών σε πολλούς τομείς της καθημερινότητας. Μερικές αλλαγές εξ αυτών, έχουν να κάνουν με την αυξημένη χρήση των ψηφιακών εργαλείων από όλα τα μέρη της ανθρώπινης καθημερινότητας και δραστηριότητας. Πλέον, πολλοί είναι οι άνθρωποι όλων των ηλικιών που χρησιμοποιούν σε κάθε τους δραστηριότητα την τεχνολογία και όλα τα μέσα με τα οποία αυτή συνοδεύεται.

Στην αυξημένη χρήση των ψηφιακών μέσων έχει συντελέσει η ραγδαία αύξηση της τεχνολογίας που είναι γεγονός από τις αρχές του τρέχοντος αιώνα. Ο ψηφιακός μετασχηματισμός κάθε ανθρώπινης δραστηριότητας είναι γεγονός και υλοποιείται σε ακόμη μεγαλύτερο βαθμό από την έλευση της υγειονομικής κρίσης του κορονοϊού και της κατάστασης που αυτή επέφερε στην παγκόσμια κοινότητα.

Η κατάσταση που επιβλήθηκε παγκοσμίως στην περίοδο της πανδημίας του κορονοϊού, όπου οι ανθρώπινες επαφές αναγκαστικά περιορίστηκαν επέβαλλε τη χρήση των ψηφιακών μέσων ώστε να συνεχιστούν όσο ήταν δυνατόν οι οικονομικές κι επιχειρηματικές δραστηριότητες.

Οι επιχειρήσεις λοιπόν έχουν κι αυτές συμμετάσχει στη διαδικασία του ψηφιακού μετασχηματισμού, χρησιμοποιώντας ψηφιακά μέσα στις περισσότερες δραστηριότητές τους. Μέσα σε αυτές τις δραστηριότητες, η χρήση των ψηφιακών μέσων έχει επεκταθεί στα τμήματα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού των επιχειρήσεων.

Για το λόγο αυτό, η Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία, θα μελετήσει τη βιβλιογραφία σχετικά με τη χρήση ψηφιακών εργαλείων στα τμήματα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού των επιχειρήσεων. Η σπουδαιότητα της συγκεκριμένης μελέτης εναπόκειται στο γεγονός της εκτεταμένης χρήσης της τεχνολογίας και των ψηφιακών εργαλείων σε συνδυασμό με τη σπουδαιότητα που έχουν τα τμήματα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού για την επιτυχημένη λειτουργία μίας επιχείρησης.

## **Η ΔΟΜΗ ΤΗΣ ΠΑΡΟΥΣΑΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ**

Στην παρούσα υποενοότητα θα επεξηγηθεί η δομή με βάση την οποία δομήθηκε η παρούσα διπλωματική εργασία. Στο πρώτο κεφάλαιο της παρούσας διπλωματικής εργασίας γίνεται η τεκμηρίωση του θέματός της και ανάλυση σημαντικών εννοιών της. Με αυτό τον τρόπο θα επιτευχθεί η αποσαφήνιση του αντικειμένου της μελέτης που παρουσιάζει η διπλωματική εργασία. Στο δεύτερο κεφάλαιο αναλύεται ο σκοπός της και τίθενται τα ερωτήματα προς μελέτη. Στο τρίτο κεφάλαιο παρουσιάζεται η μεθοδολογία και ο τρόπος με τον οποίο αναζητήθηκαν οι πληροφορίες που ήταν απαραίτητο να συμπεριληφθούν στη διπλωματική εργασία συνολικά. Στο τέταρτο κεφάλαιο της διπλωματικής εργασίας παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της μελέτης της σχετικής βιβλιογραφίας. Τέλος, στο πέμπτο κεφάλαιο της διπλωματικής εργασίας γίνεται συζήτηση των αποτελεσμάτων που προέκυψαν από την μελέτη της βιβλιογραφίας.

## 10 ΚΕΦΑΛΑΙΟ – ΑΝΑΛΥΤΙΚΗ ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗ ΤΟΥ ΘΕΜΑΤΟΣ ΠΟΥ ΠΡΑΓΜΑΤΕΥΕΤΑΙ Η ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

### 1.1 – Το αντικείμενο της συστηματικής βιβλιογραφικής ανασκόπησης

Η διπλωματική εργασία έχει ως αντικείμενό της την μελέτη μέσω της βιβλιογραφίας της χρήση των ψηφιακών εργαλείων από τις Διοικήσεις Ανθρώπινου Δυναμικού των επιχειρήσεων στη σύγχρονη εποχή.

Όπως έχει αναφερθεί και εισαγωγικά, ο ψηφιακός μετασχηματισμός έχει από τις αρχές του αιώνα κατακτήσει ένα σπουδαίο κομμάτι της καθημερινότητας. Από τη στιγμή που η χρήση του διαδικτύου επεκτάθηκε, η ανάπτυξη της τεχνολογίας και ταυτόχρονα η χρήση της, έλαβαν ραγδαία εξέλιξη.

Κατά τα πρόσφατα έτη, με την έλευση της πανδημίας του κορονοϊού ο ψηφιακός μετασχηματισμός επιταχύνθηκε κι έγινε πραγματικότητα σε πολλές εκφάνσεις της καθημερινότητας.

Μία εξ αυτών, είναι η λειτουργία των επιχειρήσεων, όπου η σημαντικότερη αλλαγή που προκάλεσε η τεχνολογία ήταν η ταχύτατη ανάπτυξη του ηλεκτρονικού εμπορίου. Ωστόσο, εκτός από τον τομέα των πωλήσεων, η τεχνολογία έχει επηρεάσει κάθε επιχειρηματική δραστηριότητα.

Η χρήση ψηφιακών μέσων είναι πραγματικότητα πλέον σε όλες τις επιχειρηματικές δραστηριότητες, με αυτό να συνεπάγεται μία σειρά από απαραίτητες αλλαγές που επηρεάζουν τόσο τους εργαζόμενους, όσο και τις ίδιες τις επιχειρήσεις.

Επομένως, η παρούσα εργασία μέσα από την αναζήτηση πληροφοριών για τη χρήση των ψηφιακών εργαλείων στις διοικήσεις ανθρώπινου δυναμικού, θα μελετήσει ένα καίριο ζήτημα της σύγχρονης καθημερινότητας.

## 1.2 – Η σπουδαιότητα του συγκεκριμένου θέματος

Το θέμα της παρούσας διπλωματικής εργασίας, αφορά τη χρήση των ψηφιακών εργαλείων από τα τμήματα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού των επιχειρήσεων. Η σπουδαιότητα του συγκεκριμένου ζητήματος στηρίζεται στο βαθμό τον οποίο έχει ολοκληρωθεί η ψηφιοποίηση σε όλους τους τομείς της σύγχρονης καθημερινότητας.

Η περίοδος που διανύει πλέον η ανθρωπότητα χαρακτηρίζεται από την ταχύτερη ανάπτυξη της τεχνολογίας και από τη χρήση των μέσων τεχνολογίας σε κάθε φάσμα της καθημερινής οικονομικής, κοινωνικής κι επιχειρηματικής ζωής.

Επομένως, έχει ιδιαίτερο ενδιαφέρον η μελέτη γύρω από όλα όσα σχετίζονται με τον ψηφιακό μετασχηματισμό και τη χρήση των ψηφιακών εργαλείων.

Ιδιαίτερη σπουδαιότητα μάλιστα, παρουσιάζει το συγκεκριμένο θέμα διότι η χρήση ψηφιακών εργαλείων από τα τμήματα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού μπορεί να επηρεάσει πολλαπλά τις επιχειρήσεις.

Τα τμήματα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού αποτελούν για πολλούς λόγους, που θα συζητηθούν παρακάτω, τα σπουδαιότερα τμήματα μίας επιχείρησης καθώς μπορούν να ρυθμίσουν πολλές δραστηριότητες που συνδέονται με την εύρυθμη λειτουργία της. Επομένως, έχει βαρύνουσα σημασία οτιδήποτε μπορεί να επηρεάσει την ευρύτερη λειτουργία των τμημάτων αυτών.

Η μελέτη των ψηφιακών μέσων που χρησιμοποιούν οι Διοικήσεις Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ) έχουν βαρύνουσα σημασία, διότι με βάση τη χρήση αυτή, θα πρέπει να τροποποιηθεί τόσο ο τρόπος λειτουργίας τους, με αυτό να επηρεάζει άμεσα όλα τα άτομα που εμπλέκονται με την επιχείρηση, όσο και τους εργαζόμενους (τους ήδη εργαζόμενους αλλά και τους αναζητούντες εργασία).

Αναλυτικότερα, οι εργαζόμενοι αναγκάζονται να αυξήσουν τις ψηφιακές τους γνώσεις και να αλλάξουν όλα τα δεδομένα που γνώριζαν για τον τρόπο εργασίας τους μέχρι την παρούσα χρονική περίοδο. Για το λόγο αυτό, το θέμα που πραγματεύεται η παρούσα διπλωματική εργασία καθίσταται ιδιαίτερα

σπουδαίο, διότι αναδεικνύει όλες τις συνέπειες και τα αποτελέσματα του ψηφιακού μετασχηματισμού των Διοικήσεων Ανθρώπινου Δυναμικού, μέσα από τη μελέτη ακαδημαϊκών πηγών και άρθρων.

### **1.3 – Σημαντικές έννοιες σχετικές με το θέμα της διπλωματικής εργασίας**

Το θέμα που πρόκειται να αναλυθεί στην παρούσα διπλωματική εργασία, όπως έχει αναφερθεί και παραπάνω, είναι η χρήση ψηφιακών εργαλείων από τις Διοικήσεις Ανθρώπινου Δυναμικού των επιχειρήσεων.

Κρίνεται επομένως σκόπιμο, να δοθούν αρχικά κάποιες θεωρητικές προσεγγίσεις για το θέμα, προτού ξεκινήσει η συστηματική βιβλιογραφική ανασκόπηση.

Στην παρούσα υποενότητα θα δοθούν ορισμένες σημαντικές έννοιες που σχετίζονται με το θέμα που πραγματεύεται η παρούσα διπλωματική εργασία. Αναλυτικότερα, πρόκειται να δοθούν παρακάτω ορισμένες σημαντικές έννοιες και κάποιες θεωρητικές προσεγγίσεις για τη χρήση των ψηφιακών εργαλείων.

Θα ξεκινήσει η θεωρητική προσέγγιση του θέματος, αποδίδοντας τη σημασία των εννοιών που σχετίζονται με τον ψηφιακό μετασχηματισμό των επιχειρήσεων. Επίσης, στην παρούσα υποενότητα θα ακολουθήσει μία θεωρητική προσέγγιση σχετικά με τις επιρροές που έχει ο ψηφιακός μετασχηματισμός στο σύνολο της λειτουργίας των επιχειρήσεων.

Προτού ξεκινήσει η παράθεση της βιβλιογραφίας αναφορικά με σημαντικές έννοιες που θα αναφερθούν στη διπλωματική εργασία, χρήσιμο θα ήταν να επεξηγηθεί ότι παρακάτω πρώτα απ' όλα θα αναλυθούν στοιχεία που σχετίζονται με τον ψηφιακό μετασχηματισμό γενικότερα, αλλά και τον ψηφιακό μετασχηματισμό των επιχειρήσεων ειδικότερα. Έπειτα, θα γίνει μία αποσαφήνιση της σπουδαιότητας του τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού για τις επιχειρήσεις και των αρμοδιοτήτων του.

Στη συνέχεια, θα ακολουθήσει μία αποσαφήνιση της διαδικασίας του ψηφιακού μετασχηματισμού των τμημάτων Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, των μερών

του που χρησιμοποιούν ψηφιακά μέσα και των διαφορών που εντοπίζονται μεταξύ της χρήσης και της μη χρήσης ψηφιακών μέσων στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού.

Επισημαίνοντας τον όρο του ψηφιακού μετασχηματισμού κι έπειτα τις λειτουργίες και τις αρμοδιότητες του τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού των επιχειρήσεων, θα είναι πιο εύκολο να γίνει η σταδιακή επεξήγηση του θέματος που πραγματεύεται το παρόν έργο συνολικά.

### **1.3.1 –Ο Ψηφιακός Μετασχηματισμός στις Επιχειρήσεις**

Αρχικά λοιπόν, επισημαίνεται ότι ο ψηφιακός μετασχηματισμός αφορά τη χρήση όλο και περισσότερων ψηφιακών μέσων έναντι των παραδοσιακών σε διάφορες διαδικασίες της καθημερινότητας. Ο ψηφιακός μετασχηματισμός συμβαδίζει με την ταχύτατη εξέλιξη της τεχνολογίας και την εκτεταμένη χρήση των μέσων της από άτομα όλων των ηλικιών. Ξεκίνησε θα έλεγε κανείς, στις αρχές του τρέχοντος αιώνα, όπου τα πλεονεκτήματά του άρχισαν κατά καιρούς να γίνονται ορατά δημιουργώντας νέα δεδομένα στην ανθρώπινη καθημερινότητα.

Σε κάποια κράτη γρηγορότερα και σε κάποια με πιο αργή ταχύτητα, η τεχνολογία επεκτάθηκε σε κάθε τους τομέα, με την πανδημία να παίζει καταλυτικό ρόλο στην επέκταση αυτή. Ανάμεσα στους τομείς τους οποίους η τεχνολογία επεκτάθηκε, ανήκει σαφώς ο χώρος των επιχειρήσεων.

Αξίζει να αναφερθεί ότι όλο και περισσότερες επιχειρήσεις τα τελευταία χρόνια που η χρήση ψηφιακών μέσων αυξάνεται, αναζητούν τρόπους με τους οποίους θα μπορούσαν να αξιοποιήσουν την τεχνολογία προς όφελός τους. Επομένως στα πλαίσια του ψηφιακού μετασχηματισμού πολλών υπηρεσιών και οργανισμών, πολλές είναι οι επιχειρήσεις που αναζητούν τους τρόπους με τους οποίους η τεχνολογία μπορεί να φανεί επωφελής για τις επιχειρήσεις (Matt et al., 2015).

Για το λόγο αυτό, επισημαίνεται ότι ο ψηφιακός μετασχηματισμός στις επιχειρήσεις σηματοδοτεί πλέον για αυτές μία συνεχή πηγή για αλλαγές. Δε

μπορεί να παραληφθεί το γεγονός ότι η διαδικασία αυτή προσδίδει στις επιχειρήσεις ένα δυναμισμό που τις προτρέπει να εξελίσσονται συνεχώς. Ουσιαστικά, ο ψηφιακός μετασχηματισμός για τις επιχειρήσεις, αποτελεί μία ευκαιρία για την αξιοποίηση των δυνατοτήτων που συνεχώς δίνει η τεχνολογική ανάπτυξη (Ebert & Duarte, 2018).

Με τον τρόπο αυτό, η τεχνολογία γίνεται αυτομάτως μία πρόκληση που οι επιχειρήσεις καλούνται να αντιμετωπίσουν με σκοπό να συνεχίσουν να είναι αποδοτικές και ανταγωνιστικές προς τα δεδομένα της αγοράς. Στα πλαίσια αυτής της πρόκλησης και στην προσπάθειά τους να την αντιμετωπίσουν, οι επιχειρήσεις προσπαθούν να σχεδιάσουν εκ νέου τη διαδικασία της παραγωγής τους και τον τρόπο που λειτουργούν, ώστε να προσαρμοστούν στα νέα δεδομένα λειτουργίας που επιτάσσει η τεχνολογία. Αυτό, σαφώς συνεπάγεται νέες συνθήκες εργασίας για όλα τα μέρη που αποτελούν μία επιχείρηση.

Μέσα από όλα όσα συντόμως αναφέρθηκαν προκύπτει ότι ο ψηφιακός μετασχηματισμός των επιχειρήσεων μπορεί να έχει για αυτές θετικά αποτελέσματα, καθώς τις προτρέπει να εκσυγχρονίσουν τον τρόπο και τα μέσα λειτουργίας τους και αυτό να φέρει ως αποτέλεσμα νέα επιχειρηματικά μοντέλα, αυξημένη αποδοτικότητα και την απόδοση μεγαλύτερης αξίας (Matt et al., 2015).

### **1.3.2 – Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού**

Το τμήμα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, όπως υποστηρίζεται από μεγάλο μέρος της σχετικής επιστημονικής βιβλιογραφίας, είναι το σημαντικότερο τμήμα μέσα σε μία επιχείρηση που καθορίζει σημαντικά τη λειτουργία της. Μάλιστα, η σπουδαιότητα του τμήματος διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού με το πέρασμα των ετών αναδεικνύεται σε όλο και μεγαλύτερο βαθμό, από την επιστήμη της διοίκησης επιχειρήσεων. Ουσιαστικά, η διοίκηση επιχειρήσεων ερμηνεύει τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού ως το τμήμα που οργανώνει όλες τις λειτουργίες, τη διεύθυνση και τον έλεγχο των ανθρώπων της εταιρείας, δίνοντας τους ταυτόχρονα όλα τα εφόδια και την παρότρυνση που χρειάζονται με σκοπό να εργαστούν με κύριο γνώμονά τους την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.

Με βάση τη βιβλιογραφία, η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού σε συνδυασμό με όλες τις λειτουργίες και τις δραστηριότητες που πρέπει να εκτελεστούν από το συγκεκριμένο τμήμα είναι εξαιρετικά πολύπλοκες για την επιτυχή λειτουργία μίας επιχείρησης. Επομένως, μέσα από τα τμήματα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού συγκροτήθηκαν ενιαία τμήματα που έχουν ως κύριο αντικείμενό τους την εκπαίδευση και την ανάπτυξη του προσωπικού της επιχείρησης, αλλά και όλες τις αρμοδιότητες που θα συζητηθούν αναλυτικά παρακάτω (Τερζίδης, Τζωρτζάκης, 2004).

Η επιστήμη της Διοίκησης Επιχειρήσεων, τονίζει επίσης τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού ως το τμήμα εκείνο της επιχείρησης που προχωράει στις ενέργειες ανάδειξης των ειδικών δεξιοτήτων που έχει ανάγκη η επιχείρηση για να επιτύχει τους στόχους της. Με τον τρόπο αυτό, καταφέρνει να συντονίζει τα άτομα εκείνα που θα αποτελέσουν το ανθρώπινο δυναμικό της κάθε επιχείρησης. Πρόκειται λοιπόν για το τμήμα της επιχείρησης, που συντονίζει τις ανάγκες που έχει η επιχείρηση για την επίτευξη των στόχων της, με τις διοικητικές ικανότητες του ανθρώπινου δυναμικού της. Αυτός είναι και ο λόγος για τον οποίο η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού μίας επιχείρησης, έχει σπουδαία σημασία για τα τελικά αποτελέσματα της επιχείρησης αυτής και για την επίτευξη των στόχων της (Robbins & Coulter, 2012).

Εκτός όμως από την ανάπτυξη, τη διαχείριση και την εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης, οι αρμοδιότητες ενός τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού εκτείνονται σε ένα εξαιρετικά ευρύ φάσμα δραστηριοτήτων.

Οι σύγχρονες απαιτήσεις που κυριαρχούν στο περιβάλλον των επιχειρήσεων, συμπεριλαμβανομένων όλων των εξελίξεων που διαδραματίζονται στη σύγχρονη εποχή, θεωρούν ως δεδομένο ότι για να παραμείνει μία επιχείρηση ανταγωνιστική και να καταφέρνει τα επιθυμητά αποτελέσματα, πρέπει να προσαρμόζεται συνεχώς στα νέα δεδομένα. Επομένως, το ανθρώπινο δυναμικό της κρίνεται απαραίτητο να είναι ευπροσάρμοστο και με πλούσιες δεξιότητες.

Επίσης, κρίνεται απαραίτητο η επιχείρηση να είναι σε θέση να συνδυάσει όλους τους διαθέσιμους κάθε φορά συντελεστές της, με το βέλτιστο τρόπο.

Επομένως, από όλα όσα αναφέρθηκαν προκύπτει ότι τα τμήματα της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού έχουν μέγιστη σημασία για τη συνολική πορεία μίας επιχείρησης από τη στιγμή που συντονίζουν τη συνολική λειτουργία όλων των υπαλλήλων της και παράλληλα ερευνούν τις ανάγκες κάθε επιχείρησης σε νέους εργαζόμενους (Mondy, 2011).

Οι αρμοδιότητες ενός τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού μπορούν επίσης να διαμοιραστούν σε επιμέρους λειτουργίες και αρμοδιότητες.

Πιο συνοπτικά, κάποιες από τις κύριες λειτουργίες ενός τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού είναι: (Χυτήρης, 2001 ; Τερζίδης, Τζωρτζάκης, 2004)

- Ο προγραμματισμός και η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού των επιχειρήσεων
- Η ανάλυση εργασίας σε όλα τα τμήματα μίας επιχείρησης
- Η προσέλκυση και η επιλογή νέων εργαζομένων στο περιβάλλον μίας επιχείρησης
- Η εξέλιξη του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης
- Η μελέτη του συστήματος αμοιβής που πρόκειται να εφαρμοστεί από την επιχείρηση για κάθε τμήμα της
- Ο έλεγχος της παραγωγικότητας του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης
- Ο έλεγχος των σχέσεων μεταξύ των εργαζομένων που αποτελούν το ανθρώπινο δυναμικό μίας επιχείρησης
- Η διαμόρφωση των κατάλληλων συνθηκών εργασίας
- Την επίλυση των ζητημάτων που αφορούν τις αποδοχές του εργατικού δυναμικού μίας επιχείρησης
- Στην καταγραφή των ελλείψεων μίας επιχείρησης σε εργατικό δυναμικό
- Στη στελέχωση των κενών θέσεων εργασίας μίας επιχείρησης

- Στη στελέχωση μίας υγιούς ομάδας εργαζομένων για την εξυπηρέτηση των αναγκών της επιχείρησης για μακροχρόνιο διάστημα, με σκοπό την επίτευξη των στόχων της.

Το θέμα που θα αναλυθεί στην παρούσα διπλωματική εργασία, όπως έχει αναφερθεί και παραπάνω, σχετίζεται με τη χρήση των ψηφιακών εργαλείων από τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού των επιχειρήσεων. Ουσιαστικά, θα αναλυθεί ο τρόπος με τον οποίο μπορούν να συνδυαστούν οι δύο έννοιες που αποσαφηνίστηκαν παραπάνω, ο ψηφιακός μετασχηματισμός και η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού.

### **1.3.3 – Ο ψηφιακός μετασχηματισμός των τμημάτων Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού**

Είναι γεγονός, ότι κατά τα πρόσφατα έτη, η συνεχής εξέλιξη της τεχνολογίας δρα από τη μία πλευρά θετικά στο συνολικό τρόπο λειτουργίας μίας επιχείρησης, αλλά από την άλλη πλευρά επηρεάζει σημαντικά τον τρόπο που δρα η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού της (Parry & Strohmeier, 2014).

Η ταχύτατη εξέλιξη της τεχνολογίας έχει επηρεάσει σημαντικά όλα όσα έχουν να κάνουν με τις ανθρώπινες λειτουργίες κι ενέργειες σε όλο το φάσμα της καθημερινότητάς τους. Επομένως, η χρήση ψηφιακών εργαλείων από τις Διοικήσεις Ανθρώπινου Δυναμικού έχει ως σκοπό της την αξιοποίηση των θετικών στοιχείων της τεχνολογίας που μπορούν να ωφελήσουν την ανθρώπινη καθημερινότητα.

Για το λόγο αυτό, παρατίθενται στην επόμενη υποενότητα σημαντικές έννοιες που σχετίζονται με τη χρήση ψηφιακών μέσων από τις Διοικήσεις Ανθρώπινου Δυναμικού των επιχειρήσεων.

### **1.3.4 – Η σπουδαιότητα της μετάβασης σε μία ψηφιακή πραγματικότητα για τις επιχειρήσεις**

Όλα τα τμήματα των επιχειρήσεων αναμένεται να ωφεληθούν πολλαπλά από τη χρήση ψηφιακών εργαλείων σε κάθε τμήμα τους. Παρόλο που ο ψηφιακός μετασχηματισμός των επιχειρήσεων συνολικά, αλλά και των τμημάτων

Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού ειδικότερα, τίθεται υπό αμφισβήτηση, τα οφέλη της τεχνολογίας μπορούν να γίνουν ορατά σε όλες τις επιχειρήσεις, ανεξάρτητα από το μέγεθός τους, επηρεάζοντας έτσι την αποτελεσματικότητά τους και τον κύκλο εργασιών τους.

Αρχικά, η μετάβαση σε μία ψηφιακή επιχειρησιακή πραγματικότητα μπορεί να ωφελήσει την ταχύτητα με την οποία θα πραγματοποιούνται οι οικονομικές συναλλαγές σε μία επιχείρηση. Η απλοποίηση όλων των δραστηριοτήτων που αναφέρθηκαν ως αρμοδιότητες του τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού μπορεί να επιτευχθεί μέσω της αξιοποίησης της τεχνολογίας. Επίσης, μέσα από τη χρήση ψηφιακών μέσων είναι εφικτό τα μέλη των τμημάτων Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, αλλά και κάθε τμήματος μίας επιχείρησης να έρθουν πιο γρήγορα σε επαφή μεταξύ τους και με τον τρόπο αυτό να υπάρχει αμεσότητα και ταχύτερη διεκπεραίωση των εκκρεμοτήτων τους .

Συνοψίζονται παρακάτω, κάποια από τα πλεονεκτήματα που μπορούν να προκύψουν για τις επιχειρήσεις μέσα από τη χρήση των ψηφιακών μέσων στις Διοικήσεις Ανθρώπινου Δυναμικού τους :

- Μέσα από την ταχύτερη, ομαλή και αποτελεσματική διεκπεραίωση των εκκρεμοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού, μπορεί να βελτιστοποιηθεί η εμπειρία που αποκτά ο πελάτης από την εκάστοτε επιχείρηση.
- Επομένως, μέσα από την ικανοποίηση των υπάρχοντων πελατών μπορεί να επιτευχθεί η προσέλκυση νέων πελατών για την κάθε επιχείρηση.
- Μέσα από τη χρήση ψηφιακών εργαλείων από τις Διοικήσεις Ανθρώπινου Δυναμικού των επιχειρήσεων, μπορούν να βελτιωθούν πολλές εσωτερικές λειτουργίες των επιχειρήσεων.
- Με την αξιοποίηση των θετικών στοιχείων που μπορεί να προσφέρει η τεχνολογία στη Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού μίας επιχείρησης, αλλά και σε όλα τα τμήματά της, η επιχείρηση μπορεί με μεγαλύτερη ευκολία να αποκτήσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι άλλων επιχειρήσεων που χρησιμοποιούν σε μικρότερο βαθμό τα μέσα τεχνολογίας.

#### 1.4 – Η χρήση ψηφιακών εργαλείων από τις Διοικήσεις Ανθρώπινου Δυναμικού των επιχειρήσεων

Κατά τα πρόσφατα έτη παρατηρείται μία ριζική μεταβολή στον τρόπο που δρουν και λειτουργούν αρχικά οι επιχειρήσεις και κατά συνέπεια το σύνολο της οικονομίας.

Υποστηρίζεται μάλιστα, ότι ο σταδιακός ψηφιακός μετασχηματισμός του συνόλου της καθημερινότητας αλλά και των επιχειρήσεων, με το πέρασμα των ετών αναμένεται να έχει όλο και πιο έντονες επιδράσεις στο σύνολό της.

Η έντονη ανάπτυξη της τεχνολογίας, ξεκινώντας από την διάδοση του διαδικτύου και τη μετέπειτα χρήση όλο και περισσότερων μέσων τεχνολογίας, έφερε αρχικά την ανάπτυξη του ηλεκτρονικού εμπορίου κι έπειτα την εισαγωγή τεχνολογιών που αποτελούν για τις επιχειρήσεις την τέταρτη βιομηχανική επανάσταση. Στις νέες συνθήκες που επιτάσσει η τέταρτη βιομηχανική επανάσταση, έρχονται θεμελιώδεις αλλαγές στο περιεχόμενο αλλά και στο σύνολο της εργασίας στις επιχειρήσεις. Επομένως, η χρήση ολοένα και περισσότερων ψηφιακών τεχνολογιών, επηρεάζουν σε μεγάλο πλέον βαθμό τις διοικήσεις ανθρώπινου δυναμικού.

Με τον τρόπο αυτό, η χρήση τεχνολογικών μέσων από τις Διοικήσεις Ανθρώπινου Δυναμικού καταλήγει να προσφέρει στους εργαζόμενους νέες λύσεις για να μπορούν να ανταπεξέλθουν στις αρμοδιότητές τους. Επίσης, τους δίνει την ευκαιρία να μετατρέπουν φυσικά αντικείμενα σε ψηφιακά, βελτιώνοντας έτσι την επικοινωνία και την επαφή σε κάθε επίπεδο επιχειρηματικής δραστηριότητας.

Επομένως, το συμπέρασμα που απορρέει είναι ότι ο ψηφιακός μετασχηματισμός αποτελεί για το χώρο των επιχειρήσεων και τις Διοικήσεις Ανθρώπινου Δυναμικού έναν τρόπο εισαγωγής της καινοτομίας στη λειτουργία τους, που δημιουργεί νέες δυνατότητες για ανάπτυξη των εργαζομένων και των επιχειρήσεων συνολικά και ταυτόχρονα κάνει τις παραδοσιακές μορφές εργασίας να φαίνονται ξεπερασμένες.

Βέβαια, είναι ευνόητο ότι η διαμόρφωση του νέου ψηφιακού περιβάλλοντος συνεπάγεται κάποιες νέες απαιτήσεις. Η λειτουργία του ψηφιακού περιβάλλοντος στο χώρο της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, απαιτεί την απαραίτητη προσαρμογή τόσο των επιχειρήσεων όσο και των εργαζομένων.

Για να λειτουργήσουν οι νέες αυτές συνθήκες με επιτυχία, θα πρέπει αρχικά οι εργαζόμενοι να αποκτήσουν νέες ψηφιακές γνώσεις και οι επιχειρήσεις θα πρέπει να σχεδιάσουν εκ νέου όλα τους τα συστήματα και τη δομή τους (Cantoni & Mangia, 2018).

Έτσι λοιπόν, η εκτεταμένη χρήση των ψηφιακών μέσων άλλαξε ραγδαία τα επιχειρηματικά μοντέλα, τις στρατηγικές που χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις για την ανάπτυξή τους, αλλά και τον τρόπο ζωής, εργασίας κι επικοινωνίας μεταξύ των ανθρώπων.

Επομένως, τα τμήματα της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, καταλήγουν να προσαρμόζονται σε όλες αυτές τις αλλαγές με στόχο την εξέλιξή τους και την προσαρμογή τους στο σύγχρονο και ψηφιακό επιχειρηματικό περιβάλλον.

Πρακτικά, η εισαγωγή της μηχανοργάνωσης στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, έχει ταυτόχρονα εισάγει πολλές νέες ορολογίες που μπορούν να αναφέρουν τις επιπτώσεις της τεχνολογίας στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού.

Κάποιες από τις ορολογίες αυτές, παρατίθενται παρακάτω:

- Ηλεκτρονική Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (e – HRM)
- Πληροφοριακά συστήματα για το Ανθρώπινο Δυναμικό (HRIS) και η
- Ψηφιακή Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (Digital HRM)

Συγκεκριμένα, η ορολογία της Ηλεκτρονικής Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (e – HRM), είναι αυτή που χρησιμοποιείται πιο συχνά για να δηλώσει τη χρήση ψηφιακών μέσων στα τμήματα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.

Ο όρος αυτός είναι ο πιο εύκολα κατανοητός, καθώς περιγράφει ένα συνολικό λογισμικό κι ένα σύστημα υπολογιστών και ηλεκτρονικών πόρων γενικότερα,

που προσπαθούν να συντονίσουν με καλύτερο τρόπο τις πρακτικές της επιχείρησης. Επίσης, μπορούν να πετύχουν αποτελεσματικότερη επικοινωνία, να συλλέξουν δεδομένα με καλύτερο τρόπο και να συλλέξουν τις απαραίτητες πληροφορίες τόσο σε ομαδικό όσο και σε ατομικό επίπεδο.

Εν συνεχεία, η διαρκής χρήση των μέσων τεχνολογίας έφερε στην επιφάνεια τη σπουδαιότητα των πληροφοριακών συστημάτων που βοηθούν στον καλύτερο προγραμματισμό του Ανθρώπινου Δυναμικού (ERP)

Με τον τρόπο αυτό, αναδείχθηκαν τα Πληροφοριακά Συστήματα Ανθρώπινου Δυναμικού (HRIS). Αυτά βοηθούν να συλλεχθούν, να αποθηκευθούν και να αναλυθούν όλες οι πληροφορίες που σχετίζονται με το Ανθρώπινο Δυναμικό μίας επιχείρησης.

Ένα ακόμη σύστημα τεχνολογίας, που αναπτύχθηκε πρόσφατα και αφορά τις Διοικήσεις του Ανθρώπινου Δυναμικού, είναι τα συστήματα τεχνολογίας που δημιουργούν καλύτερες συνθήκες στις πρακτικές των Διοικήσεων Ανθρώπινου Δυναμικού, κάνοντας τους εργαζόμενους πιο παραγωγικούς. Συγκεκριμένα, πρόκειται για τις τεχνολογίες SMAC, των οποίων η ονομασία προέρχεται από τις παρακάτω αγγλικές ορολογίες: (Thite, 2018)

- Social
- Mobile
- Analytics
- Cloud

Επομένως, η χρήση ψηφιακών μέσων από τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, η ηλεκτρονική δηλαδή Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού είναι ένα πεδίο των επιχειρήσεων που συνεχώς επεκτείνεται σύμφωνα με την ανάπτυξη της τεχνολογίας και την επέκτασή της στον τομέα του ανθρώπινου δυναμικού.

Πρακτικά, ο ψηφιακός μετασχηματισμός των επιχειρήσεων, αξίζει να αναφερθεί ότι έχει καταλήξει να απομακρύνει σημαντικά τις παλαιότερες στρατηγικές που εφαρμόζονταν στις Διοικήσεις Ανθρώπινου Δυναμικού. Έτσι, εκτός από τους υπόλοιπους τομείς της ανθρώπινης καθημερινότητας, ο ψηφιακός

μετασχηματισμός και η αυξημένη χρήση της τεχνολογίας καταλήγει να έχει πρωτεύοντα ρόλο στον τρόπο που λειτουργούν οι επιχειρήσεις και τα τμήματα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, με την επιρροή αυτή σταδιακά να αυξάνεται όσο η τεχνολογία εξελίσσεται και η χρήση της συνεχώς επεκτείνεται.

Το συμπέρασμα που απορρέει από όλα τα παραπάνω, είναι ότι η χρήση τεχνολογίας και ψηφιακών μέσων από την πλευρά των επιχειρήσεων μπορεί να τους δώσει μία σειρά πλεονεκτημάτων και ταυτόχρονα να τους προσθέσει αξία. Επομένως, ο ψηφιακός μετασχηματισμός των επιχειρήσεων και η χρήση ψηφιακών μέσων από τα τμήματα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, βοηθά τις επιχειρήσεις να αξιοποιήσουν πιο παραγωγικά το διαθέσιμο ανθρώπινο δυναμικό τους (Al – Sartawi, 2021).

### **1.5 – Μελέτες για τον ψηφιακό μετασχηματισμό των Διοικήσεων Ανθρώπινου Δυναμικού**

Τόσο η διεθνής, αλλά ακόμη και η εγχώρια βιβλιογραφία έχει εστιάσει στη σπουδαιότητα του ζητήματος του ψηφιακού μετασχηματισμού και ειδικότερα του ψηφιακού μετασχηματισμού των επιχειρήσεων και των τμημάτων Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.

Όπως αναφέρθηκε και εισαγωγικά, ο ψηφιακός μετασχηματισμός είναι ένα κρίσιμο ζήτημα που έχει απασχολήσει τα τελευταία έτη μεγάλο μέρος των καθημερινών δραστηριοτήτων. Επομένως, ο ψηφιακός μετασχηματισμός μελετάται έντονα από μεγάλο μέρος της βιβλιογραφίας, καθώς υπάρχει ιδιαίτερο ενδιαφέρον για τις συνθήκες τις οποίες υλοποιείται, τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματά του, καθώς και για τα συνολικά του αποτελέσματα σε κάθε τομέα της κοινωνικής, οικονομικής κι επιχειρηματικής δραστηριότητας που εφαρμόζεται.

Όσον αφορά το θέμα που αναλύεται στην παρούσα εργασία, υπάρχουν ήδη αρκετές σύγχρονες μελέτες της εγχώριας αλλά και διεθνούς βιβλιογραφίας που αναλύουν τους όρους που σχετίζονται με τον ψηφιακό μετασχηματισμό των Διοικήσεων Ανθρώπινου Δυναμικού και την εκτεταμένη χρήση ψηφιακών

μέσων από τις επιχειρήσεις συνολικά. Ο σκοπός αυτών των μελετών της βιβλιογραφίας είναι να ερευνηθούν όλες οι συνέπειες και τα αποτελέσματα που επιφέρει η χρήση ψηφιακών μέσων στις επιχειρήσεις.

Επομένως, ακολουθούν παρακάτω ορισμένες συγκεκριμένες τυπολογίες από τη διεθνή βιβλιογραφία για το θέμα του ψηφιακού μετασχηματισμού των επιχειρήσεων και τα αποτελέσματα της χρήσης ψηφιακών εργαλείων από τις Διοικήσεις Ανθρώπινου Δυναμικού τους.

Συγκεκριμένα λοιπόν, η βιβλιογραφία αναφέρει ότι τα τμήματα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού επηρεάζονται πολλαπλά από τη χρήση ψηφιακών μέσων τεχνολογίας. Αναλυτικότερα: (Parry & Strohmeier, 2014)

- Αρχικά, η επιρροή του ψηφιακού μετασχηματισμού στις Διοικήσεις Ανθρώπινου Δυναμικού, αφορά τη λειτουργία των υπαλλήλων, που στηρίζεται σε μεγαλύτερο βαθμό στη χρήση ψηφιακών μέσων. Αποκτούν δηλαδή οι υπάλληλοι σε μεγαλύτερο βαθμό έναν ψηφιακό ρόλο. Ο ψηφιακός αυτός ρόλος των υπαλλήλων, έχει να κάνει με την ανεπτυγμένη χρήση των ψηφιακών μέσων από το σύνολο των ανθρώπων και κατ' επέκταση από το σύνολο των εργαζομένων. Ειδικότερα η νέα γενιά των εργαζομένων είναι περισσότερο εξοικειωμένη με τη χρήση των μέσων της τεχνολογίας, επομένως είναι πιο εύκολο για αυτούς τους εργαζόμενους να εξοικειωθούν με τις νέες συνθήκες εργασίας που επιτάσσει η ανάπτυξη της τεχνολογίας. Το γεγονός αυτό, δημιουργεί στους χώρους εργασίας μία ανομοιογένεια που προκύπτει από τη σύγκριση των νεότερων ηλικιακά υπαλλήλων, με τους υπαλλήλους μεγαλύτερης ηλικίας. Γενικότερα η νέα γενιά υπαλλήλων, μπορούν πιο εύκολα να μετατραπούν σε ψηφιακούς υπαλλήλους διότι έχουν μεγαλώσει σε ένα ψηφιακό και τεχνολογικό περιβάλλον κι έχουν μάθει να αλληλεπιδρούν μέσα σε αυτό. Επίσης, η νέα γενιά υπαλλήλων μπορεί με μεγαλύτερη ευκολία να χαρακτηριστεί ως «ψηφιακοί υπάλληλοι» διότι για όλους αυτούς τους λόγους που αναφέρθηκαν, έχουν αποκτήσει περισσότερες ψηφιακές γνώσεις κι ενδιαφέροντα σε

σχέση με τους εργαζόμενους προηγούμενης γενιάς. Από την άλλη πλευρά λοιπόν των «ψηφιακών υπαλλήλων» βρίσκονται οι εργαζόμενοι της προηγούμενης γενιάς που έχουν διαφορετικού επιπέδου εξοικείωση με τα ψηφιακά μέσα. Στην περίπτωση των εργαζομένων προηγούμενης γενιάς, δεν υπάρχει η ίδια εξοικείωση με τα μέσα τεχνολογίας. Επομένως, στην περίπτωση του ψηφιακού μετασχηματισμού των επιχειρήσεων και των τμημάτων Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, οι εργαζόμενοι παλαιότερης γενιάς θα πρέπει να λάβουν κάποια επιμόρφωση σχετικά με τα ψηφιακά μέσα που πρόκειται να προστεθούν στην εργασία τους. Παράλληλα, ο ψηφιακός μετασχηματισμός της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, δημιουργεί με βάση τα παραπάνω δεδομένα, μία δυσκολία στη συνεννόηση και την επικοινωνία μεταξύ των «ψηφιακών υπαλλήλων» νέας και παλαιότερης γενιάς, η οποία προέρχεται από τη διαφορετικού επιπέδου εξοικείωσή τους με την τεχνολογία. Συνεπώς, αναφορικά με τους υπαλλήλους τους, η πρόκληση που καλούνται να αντιμετωπίσουν οι επιχειρήσεις προέρχεται από την προσαρμογή της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού σε ένα ταχύτατα εξελισσόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον. Έτσι, καταλήγει να έχει σπουδαία σημασία η στρατηγική που θα ακολουθήσει η κάθε επιχείρηση ώστε να υποστηρίξει τις τεχνολογικές μεταβολές ταυτόχρονα με τις ανάγκες του ανθρώπινου δυναμικού της (Parry & Strohmeier, 2014).

- Ο δεύτερος παράγοντας που καλούνται να αντιμετωπίσουν οι επιχειρήσεις στα πλαίσια του ψηφιακού μετασχηματισμού των Διοικήσεων Ανθρώπινου Δυναμικού, είναι η «ψηφιακή εργασία». Η «ψηφιακή εργασία» έχει να κάνει με τον τρόπο που οργανώνεται και ολοκληρώνεται πλέον η εργασία σε μία επιχείρηση, στα πλαίσια εκτεταμένης χρήσης των μέσων τεχνολογίας. Στα πλαίσια της χρήσης ψηφιακών εργαλείων στο ανθρώπινο δυναμικό μίας επιχείρησης, διαφοροποιείται το περιεχόμενο της εργασίας, καθώς αυξάνεται ο αυτοματισμός κάποιων εργασιών και αλλάζει σταδιακά η ροή κάποιων άλλων εργασιών. Με δεδομένο ότι όλο και περισσότερες πληροφορίες

στη σημερινή εποχή, παρέχονται ψηφιακά, πολλές είναι οι δραστηριότητες των εργαζομένων που απαιτούν ολοένα και περισσότερη χρήση των μέσων τεχνολογίας. Επομένως, στη σύγχρονη εποχή η «ψηφιακή εργασία» απαιτεί μεγαλύτερα επίπεδα «ψηφιακής παιδείας» από τους εργαζόμενους. Για το λόγο αυτό, οι Διοικήσεις Ανθρώπινου Δυναμικού προκειμένου να επιτρέψουν στους υπαλλήλους επιχειρήσεων να συνυπάρχουν με τον ψηφιακό μετασχηματισμό των επιχειρήσεων, θα πρέπει να φροντίσουν το περιεχόμενο των εργασιών που αποδίδεται προς τους υπαλλήλους των επιχειρήσεων, να συμβαδίζει με τις ψηφιακές τους δεξιότητες. Επιπρόσθετα, εκτός από όσα περιέχει η εργασία, ο ψηφιακός μετασχηματισμός των επιχειρήσεων μπορεί να επηρεάσει τον τρόπο με τον οποίο οργανώνεται η εργασία. Η χρήση της τεχνολογίας και των ψηφιακών μέσων στο χώρο των επιχειρήσεων, έχει επιτρέψει την οργάνωση της εργασίας σε διαφορετικές μορφές που βασίζονται στην τεχνολογία. Επομένως, δημιουργούνται με τη βοήθεια της τεχνολογίας κάποιοι εικονικοί χώροι που επιτρέπουν την οργάνωση της εργασίας. Καταλήγει έτσι, το κύριο μέλημα της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού να είναι η υποστήριξη αυτών των εικονικών χώρων, καθώς και η σύνδεση των εργαζομένων που εκτελούν εργασίες με αυτούς τους εικονικούς χώρους. Γίνεται έτσι κατανοητό, ότι οι Διοικήσεις Ανθρώπινου Δυναμικού, που δίνουν έμφαση στη χρήση της τεχνολογίας, λειτουργούν κάτω από ένα εντελώς διαφορετικό πλαίσιο σε σχέση με τις επιχειρήσεις που συνεχίζουν να λειτουργούν χωρίς το ανθρώπινο δυναμικό της να προσαρμόζεται στις αλλαγές της τεχνολογίας.

- Ο τρίτος παράγοντας που καλούνται να αντιμετωπίσουν οι επιχειρήσεις που εντάσσουν τα ψηφιακά μέσα στις Διοικήσεις Ανθρώπινου Δυναμικού τους, είναι «η ψηφιακή διαχείριση των υπαλλήλων». Η ψηφιακή διαχείριση των υπαλλήλων έχει να κάνει με τον τρόπο που θα σχεδιαστούν και θα εφαρμοστούν τα ψηφιακά μέσα, ώστε να υποστηριχθεί το τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού κάθε επιχείρησης. Μερικές από τις λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινου

Δυναμικού που μεταβάλλονται στα πλαίσια του ψηφιακού μετασχηματισμού τους, είναι ο τρόπος που τα τμήματα αυτά επεξεργάζονται τις πληρωμές των υπαλλήλων, ο έλεγχος των ωρών εργασίας των υπαλλήλων, η συλλογή και αποθήκευση σχετικών αρχείων, η διαχείριση κάθε υπαλλήλου, όπως ο έλεγχος της απόδοσής του ή ο έλεγχος των χρημάτων που πρέπει σε κάθε του ενέργεια να λάβει. Βέβαια, δε μπορεί να παραληφθεί ότι ο ψηφιακός μετασχηματισμός των τμημάτων Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού των επιχειρήσεων, εκτός από τις ψηφιακές δεξιότητες των εργαζομένων μίας επιχείρησης, απαιτεί πιο πλούσιες δεξιότητες από τους ίδιους τους εργαζόμενους του συγκεκριμένου τμήματος. Για να μπορέσουν όλα να λειτουργήσουν με επάρκεια σε μία επιχείρηση που ψηφιοποιεί συνεχώς όλο και περισσότερες λειτουργίες της, είναι απαραίτητο οι εργαζόμενοι κάθε τμήματός της να κατέχουν πολυάριθμες ψηφιακές δεξιότητες. Επομένως, προσφέρεται μεγάλος αριθμός ευκαιριών στον τομέα της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. Αυτό, διότι μέσα από τη χρήση περισσότερων ψηφιακών μέσων είναι εφικτό αρχικά να μειωθούν σημαντικά λειτουργικά κόστη του συγκεκριμένου τμήματος. Έπειτα, σημαντικό είναι ότι μπορεί να εξυπηρετούνται διαδικασίες της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού με πολύ μεγαλύτερη ταχύτητα, δίνοντας ταυτόχρονα πολύ πιο ποιοτικό αποτέλεσμα σε σχέση με τον παραδοσιακό τρόπο λειτουργίας. Βέβαια, όλοι οι παράγοντες που προαναφέρθηκαν (η «ψηφιακή εργασία», οι «ψηφιακοί υπάλληλοι» και η «ψηφιακή διαχείριση υπαλλήλων»), δηλαδή ο ψηφιακός μετασχηματισμός της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού, είναι πιθανό πολλές φορές να είναι ανέφικτος. Ανέφικτος διότι είναι πιθανό πολλές φορές να τον εμποδίσουν βασικά στελέχη της επιχείρησης ή του συγκεκριμένου τμήματος, να μην υπάρξει αποδοχή στις νέες ψηφιακές λειτουργίες είτε από φόβο είτε από έλλειψη των απαιτούμενων γνώσεων.

Επομένως, η πιο σημαντική πρόκληση που πρέπει να αντιμετωπίσουν οι επιχειρήσεις για να μπορέσουν να επιτύχουν τον ψηφιακό μετασχηματισμό της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού τους, είναι η αποδοχή των ψηφιακών μέσων από το σύνολο των ατόμων που την απαρτίζουν. Είναι λοιπόν απαραίτητο, η κάθε επιχείρηση να εντοπίζει όλες τις ευκαιρίες και τα προτερήματα που μπορεί να της προσφέρει ο ψηφιακός μετασχηματισμός και να βοηθά τους υπαλλήλους της να εστιάζουν σε αυτά, παραλείποντας τυχόν μειονεκτήματα (Parry & Strohmeier, 2014).

Μία άλλη σημαντική πηγή της διεθνούς βιβλιογραφίας για τον ψηφιακό μετασχηματισμό της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, είναι αυτή που αναπτύσσεται από τον Strohmeier (2020).

Εκεί διαχωρίζονται οι επιχειρήσεις ανάλογα με το βαθμό του ψηφιακού μετασχηματισμού τους. Ακόμη, στη συγκεκριμένη πηγή της βιβλιογραφίας, γίνεται ένας συσχετισμός του βαθμού στον οποίο υλοποιείται ο ψηφιακός μετασχηματισμός των επιχειρήσεων, με την επιρροή που αυτός έχει στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού της. Σύμφωνα με τη συγκεκριμένη πηγή, οι επιχειρήσεις καταλήγουν να χωρίζονται ως εξής:

- Στον πρώτο τύπο επιχειρήσεων, όπου δεν αξιοποιούνται οι ψηφιακές τεχνολογίες.
- Στο δεύτερο τύπο επιχειρήσεων, όπου οι ψηφιακές τεχνολογίες αξιοποιούνται μόνο για να υποστηρίξουν κάποιες σημαντικές λειτουργίες της επιχείρησης.
- Στον τρίτο τύπο επιχειρήσεων, όπου οι ψηφιακές τεχνολογίες ευθυγραμμίζονται πλήρως και στρατηγικά με τους συνολικούς στόχους της επιχείρησης.
- Τέλος, στον τέταρτο τύπο επιχειρήσεων, όπου οι ψηφιακές τεχνολογίες εκτείνονται πέρα από τους συνολικούς στόχους της επιχείρησης και προσαρμόζονται σε κάθε τμήμα και σε κάθε λειτουργία της.

Γίνεται λοιπόν κατανοητό, ότι το θέμα του ψηφιακού μετασχηματισμού γενικότερα, αλλά και το θέμα του ψηφιακού μετασχηματισμού των

επιχειρήσεων και των διοικήσεων ανθρώπινου δυναμικού, που είναι το θέμα που πραγματεύεται το παρόν έργο, αποτελεί ένα καίριο θέμα για τη σύγχρονη εποχή.

Συνοπτικά, τα πλεονεκτήματα που προκύπτουν από τη χρήση ψηφιακών εργαλείων από τη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού μίας επιχείρησης, σχετίζονται με την ακρίβεια, την ταχύτητα, την αμεσότητα, τη μείωση του κόστους των δραστηριοτήτων και την καλύτερη ποιότητά τους (Strohmeier and Parry, 2014).

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός έχει εισχωρήσει σε μεγάλο βαθμό σε κάθε τομέα της ανθρώπινης καθημερινότητας. Επομένως, η μελέτη του έχει τεράστια σημασία ώστε να ερευνηθούν τα πλεονεκτήματα και τυχόν μειονεκτήματά του. Για το λόγο αυτό, υπάρχει πλούσια βιβλιογραφία σχετική με τον ψηφιακό μετασχηματισμό και τις επιρροές του σε κοινωνικό κι επιχειρησιακό επίπεδο.

Στην παρούσα υποενότητα, αναφέρθηκαν κάποιες σημαντικές θεωρητικές προσεγγίσεις της διεθνούς βιβλιογραφίας που σχετίζονται με τον ψηφιακό μετασχηματισμό των επιχειρήσεων και της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.

Επομένως, εύκολα προκύπτουν ζητούμενα που καλούνται να απαντηθούν αναφορικά με τον ψηφιακό μετασχηματισμό των τμημάτων Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού των επιχειρήσεων.

Επισημαίνεται και πάλι, όπως αναφέρθηκε και εισαγωγικά, ότι πολλές είναι οι μελέτες της βιβλιογραφίας που κάνουν αναφορά στον ψηφιακό μετασχηματισμό. Τούτο, διότι η εξέλιξη της τεχνολογίας, του διαδικτύου και όλων των ψηφιακών μέσων ήταν ραγδαία από τις αρχές του 21<sup>ου</sup> αιώνα έως τη σημερινή εποχή.

## 2<sup>ο</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟ – ΣΚΟΠΟΣ ΚΑΙ ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΕΡΩΤΗΜΑΤΩΝ ΠΡΟΣ ΜΕΛΕΤΗ

Σκοπός της παρούσας μεταπτυχιακής διπλωματικής εργασίας είναι να μελετήσει τη χρήση των ψηφιακών εργαλείων στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού των Επιχειρήσεων και σε όλα όσα απαιτεί.

Κάθε μελέτη για να μπορεί να θεωρηθεί επιτυχής, κρίνεται σκόπιμο στο τέλος της να μπορεί να απαντά σε ορισμένα συγκεκριμένα ερωτήματα. Στην παρούσα υποενοότητα θα παρατεθούν τα ερωτήματα μελέτης της συγκεκριμένης διπλωματικής εργασίας.

Όπως έχει ήδη πολλές φορές αναφερθεί παραπάνω, το θέμα της μεταπτυχιακής διπλωματικής εργασίας σχετίζεται με τη χρήση ψηφιακών εργαλείων στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού μίας επιχείρησης. Θα συζητηθούν λοιπόν, καταρχήν όσα σχετίζονται με τον ψηφιακό μετασχηματισμό των Διοικήσεων Ανθρώπινου Δυναμικού.

Από την συζήτηση του προηγούμενου κεφαλαίου σημαντικά θέματα είναι τα παρακάτω:

- Τι είναι ο ψηφιακός μετασχηματισμός ;
- Τι επιφέρει ο ψηφιακός μετασχηματισμός ;
- Ποιες οι λειτουργίες του τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού μίας επιχείρησης ;
- Πώς μεταβάλλεται η λειτουργία του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού μίας επιχείρησης από τον ψηφιακό μετασχηματισμό ;
- Ποια τα πλεονεκτήματα και ποια τα μειονεκτήματα από τη χρήση ψηφιακών μέσων στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού ;
- Τι μπορούν να προσφέρουν στους εργαζόμενους των επιχειρήσεων οι ψηφιακές τεχνολογίες και πώς μπορούν οι εργαζόμενοι να διαχειριστούν τις συγκεκριμένες αλλαγές ;

- Ο ψηφιακός μετασχηματισμός στα τμήματα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού δημιουργεί διαφορετικές απαιτήσεις από την καθημερινότητα των εργαζομένων ;
- Ποιες οι διαφορές στη λειτουργία της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού μίας επιχείρησης που χρησιμοποιεί ψηφιακά μέσα σε σχέση με τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού επιχείρησης που δε χρησιμοποιεί ψηφιακά μέσα ;
- Σε ποιους τομείς και σε ποιες δραστηριότητες του τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού χρησιμοποιούνται σε μεγαλύτερο βαθμό τα εργαλεία της τεχνολογίας ;
- Ο ψηφιακός μετασχηματισμός των επιχειρήσεων μπορεί να δημιουργήσει κάποιο χάσμα μεταξύ των εργαζομένων της επιχείρησης ;
- Το χάσμα που ενδεχομένως δημιουργείται μπορεί με κάποιο τρόπο να καλυφθεί ώστε όλοι οι εργαζόμενοι να μπορούν να λειτουργήσουν κάτω από τα νέα δεδομένα που επιτάσσει η τεχνολογία στην επιχειρηματική καθημερινότητα ;

Σε αυτό το πλαίσιο, η διπλωματική εργασία επιχειρεί να μελετήσει:

- Ποια είναι τα ψηφιακά εργαλεία που χρησιμοποιούνται σε δραστηριότητες της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού μίας επιχείρησης;
- Πώς τα ψηφιακά εργαλεία εξυπηρετούν τη λειτουργία της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού μέσα σε μία επιχείρηση ;

### **3<sup>ο</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟ – Η ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΜΕΛΕΤΗΣ**

#### **3.1 – Μεθοδολογία της παρούσας διπλωματικής εργασίας**

Η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε για την μελέτη της βιβλιογραφίας αξιοποιεί τις αρχές του PRISMA (Page et al.,2021).:-

Καταρχήν γίνεται αναζήτηση σε πηγές και βάσεις δεδομένων που θα αναλυθούν σε επόμενη υποενότητα του παρόντος κεφαλαίου, με σκοπό να βρεθούν

ακαδημαϊκές πηγές και άρθρα που να δίνουν στοιχεία και να περιγράφουν τις απαραίτητες λεπτομέρειες σχετικά με το θέμα που μελετά η διπλωματική εργασία.

Χρήσιμο κρίνεται, στην παρούσα υποενότητα να διευκρινιστεί ότι κατά την υλοποίηση της μελέτης της βιβλιογραφίας δε γίνεται απλή παράθεση ορισμένων απόψεων που έχουν αποδώσει διάφοροι συγγραφείς. Η μελέτη της βιβλιογραφίας προϋποθέτει την κριτική σκέψη του συγγραφέα, ώστε να είναι σε θέση να αποτιμήσει την υπάρχουσα βιβλιογραφία και να αναδείξει τον τρόπο με τον οποίο η υπάρχουσα βιβλιογραφία μπορεί να συμβάλει στη διεκπεραίωση της εκάστοτε μελέτης αλλά και στη διεκπεραίωση μελλοντικών ερευνών.

Τα βήματα της μελέτης της βιβλιογραφίας είναι τα ακόλουθα:

- Αρχικά, χαρτογραφείται το πεδίο που πρόκειται να μελετηθεί ώστε να είναι εύκολο να διατυπωθούν τα ερωτήματα που θα πρέπει να απαντά.
- Στη συνέχεια, θα πρέπει να διατυπωθούν με σαφή τρόπο τα κριτήρια που θα ληφθούν υπόψη για να βρεθούν οι πηγές της αναζήτησης της βιβλιογραφίας.
- Με βάση αυτά γίνεται αναζήτηση των σχετικών δημοσιευμένων πηγών σε συγκεκριμένες βάσεις δεδομένων.
- Έπειτα, θα πρέπει να αποτιμηθεί η ποιότητα των ερευνών που έχουν δημοσιευτεί και βρέθηκαν σχετικά με το θέμα της μελέτης.
- με βάση την παραπάνω επιλογή, εξάγονται και κατηγοριοποιούνται τα δεδομένα που οι έρευνες αυτές προσφέρουν προς το αναγνωστικό κοινό τους.
- Έπειτα, γίνεται η παρουσίαση των ευρημάτων που προέρχεται από τα αποτελέσματα των ερευνών που βρέθηκαν για τις ανάγκες της μελέτης της βιβλιογραφίας.
- Τέλος, γίνεται μία σύνθεση όλων των ευρημάτων ώστε να μπορούν να εξαχθούν και να συζητηθούν τα αποτελέσματα που προκύπτουν με βάση τη κρίση του μελετητή.

### **3.2 – Βάσεις δεδομένων που χρησιμοποιήθηκαν για τις απαραίτητες αναζητήσεις και ημερομηνίες υλοποίησης των συγκεκριμένων αναζητήσεων**

Για να ολοκληρωθεί αποτελεσματικά η διαδικασία συγγραφής μελέτης είναι απαραίτητο να συλλεχθούν δεδομένα από αξιόπιστες ακαδημαϊκές κι έγκριτες πηγές.

Για να βρεθούν οι πηγές που ήταν απαραίτητες για τις ανάγκες της παρούσας διπλωματικής εργασίας, έγιναν αναζητήσεις σε αξιόπιστες βάσεις δεδομένων που περιέχουν ακαδημαϊκά άρθρα και περιοδικά.

Συγκεκριμένα, αντλήθηκαν στοιχεία και πηγές από βάσεις δεδομένων όπως είναι το Google Scholar, ResearchGate και το Scopus. Επίσης, μελετήθηκαν βιβλιοθήκες πανεπιστημίων ώστε να είναι εύκολη η πρόσβαση σε αξιόπιστες πηγές και πληροφορίες.

Διευκρινίζεται ότι εκτός από τις ηλεκτρονικές βάσεις δεδομένων που προαναφέρθηκαν, για την αναζήτηση των βέλτιστων πηγών για την ολοκλήρωση της μελέτης της βιβλιογραφίας, ακολούθησε αναζήτηση στους κατάλληλους δημόσιους οργανισμούς. Συγκεκριμένα, εκτός από τις ηλεκτρονικές βάσεις δεδομένων χρησιμοποιήθηκαν πηγές που προέκυψαν έπειτα από αναζήτηση σε βιβλιοθήκες του Πανεπιστημίου Πειραιώς αλλά και άλλες δημόσιες βιβλιοθήκες.

### **3.3 – Λέξεις – κλειδιά που χρησιμοποιήθηκαν για την εύρεση σχετικών πηγών**

Για να βρεθούν οι απαραίτητες πηγές για το θέμα που πραγματεύεται η παρούσα διπλωματική εργασία, χρησιμοποιήθηκαν συγκεκριμένες λέξεις – κλειδιά ώστε να βρεθεί αυτό ακριβώς που θα ήταν συναφές με το αντικείμενο της μελέτης.

Επομένως, για να γίνει πιο εύκολη και αποτελεσματική η αναζήτηση πηγών, οι λέξεις – κλειδιά που χρησιμοποιήθηκαν είναι οι παρακάτω :

- ψηφιακός μετασχηματισμός
- ψηφιακά εργαλεία

- ανάπτυξη της τεχνολογίας
- μέσα τεχνολογίας
- επιχειρήσεις
- ψηφιακός μετασχηματισμός επιχειρήσεων
- διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού
- λειτουργίες της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού
- ανθρώπινοι πόροι
- ψηφιακός μετασχηματισμός της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού
- ψηφιακά εργαλεία στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού

Για τη χρήση των λέξεων – κλειδιών, που χρησιμοποιήθηκαν βοηθούν να αντληθούν τα πιο κοντινά στοιχεία της βιβλιογραφίας αναφορικά με το θέμα που πραγματεύεται κι ερευνά η ανασκόπηση. Η χρήση αυτών των λέξεων – κλειδιών, έγινε με τη βάση της λογικής Boolean. Με τη λογική αυτή, είναι εφικτό να συνδυαστούν ή να αποκλειστούν λέξεις – κλειδιά που παραπέμπουν στην εύρεση συγκεκριμένων εννοιών. Η τεχνική αυτή χρησιμοποιείται λοιπόν από τους ερευνητές με σκοπό να περιορίσει ή να διευρύνει τα αποτελέσματα κάθε αναζήτησης. Η λογική αυτή χρησιμοποιήθηκε με σκοπό τα αποτελέσματα της αναζήτησης να αφορούν αποκλειστικά το αντικείμενο που επιθυμεί να ερευνήσει η παρούσα διπλωματική εργασία.

#### **3.4 – Φίλτρα και συνθήκες για τη αναζήτηση της βιβλιογραφίας**

Για να ολοκληρωθεί επιτυχώς η παρούσα μελέτη της βιβλιογραφίας επιλέχθηκε η χρήση συγκεκριμένων φίλτρων με σκοπό την εξαγωγή σαφέστερων και ασφαλέστερων σχετικών αποτελεσμάτων.

Το φίλτρο που χρησιμοποιήθηκε για την αναζήτηση των ακαδημαϊκών πηγών αφορούσε τη χρονολογία των διαθέσιμων άρθρων που πρόκειται να χρησιμοποιηθούν. Από τη στιγμή, που ο ψηφιακός μετασχηματισμός αποτελεί μία διαδικασία που υλοποιείται από τις αρχές του 21<sup>ου</sup> αιώνα, με τη διάδοση κι

εξάπλωση του διαδικτύου, δε θα βρεθεί παλαιότερη βιβλιογραφία σχετική με το συγκεκριμένο θέμα.

Ωστόσο, για να είναι αξιόπιστα κι έγκυρα τα αποτελέσματα της αναζήτησης, το φίλτρο που χρησιμοποιήθηκε στη συγκεκριμένη αναζήτηση αφορούσε την ημερομηνία συγγραφής των άρθρων που τέθηκε να είναι των τελευταίων είκοσι (20) ετών. Δεν τέθηκε κάποιο φίλτρο σχετικά με την προέλευση των άρθρων, επομένως πρόκειται να χρησιμοποιηθούν στη συστηματική βιβλιογραφική επισκόπηση ακαδημαϊκές πηγές και άρθρα, των τελευταίων είκοσι (20) ετών από τη διεθνή και την εγχώρια βιβλιογραφία.

Στη μελέτη της βιβλιογραφίας, θα χρησιμοποιηθούν άρθρα και μελέτες τόσο με ερευνητικό όσο και με βιβλιογραφικό χαρακτήρα.

### **3.5 – Ο τρόπος παράθεσης των αποτελεσμάτων**

Για να παρατεθούν τα αποτελέσματα που θα προκύψουν από τη μελέτη της βιβλιογραφίας, θα πρέπει να δημιουργηθεί ένας συγκεντρωτικός πίνακας στον οποίο θα εμφανίζονται όλα τα στοιχεία των άρθρων που χρησιμοποιήθηκαν για να αντληθούν τα στοιχεία που σχετίζονται με το θέμα της διπλωματικής εργασίας.

Στον πίνακα αυτόν που θα παρατεθούν τα αποτελέσματα της μελέτη της βιβλιογραφίας, θα αναγράφονται ο τίτλος της πηγής, ο συγγραφέας της καθώς και η χρονολογία συγγραφής της. Ακόμη, θα αναγράφονται τα βασικά συμπεράσματα που προκύπτουν από την κάθε πηγή αναφορικά με το θέμα που μελετά η διπλωματική εργασία. Στην περίπτωση άρθρων ερευνητικού χαρακτήρα, στον πίνακα της συστηματικής βιβλιογραφικής επισκόπησης θα παρατίθεται το δείγμα που έχει χρησιμοποιηθεί για την ολοκλήρωση της έρευνας, καθώς και η μέθοδος που ακολουθήθηκε για να προκύψουν τα συμπεράσματά της.

## 4<sup>ο</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟ – ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΜΕΛΕΤΗΣ ΤΗΣ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ

### 4.1 – Διαδικασία Αναζήτησης

Η διαδικασία αναζήτησης πηγών ακολούθησε τα παρακάτω βήματα.

#### 1. Εντοπισμός και Επιλογή Καταγραφών:

Αρχικά, εντοπίστηκαν 45 καταγραφές από βάσεις δεδομένων. Από αυτές, επιλέχθηκαν 3 βάσεις δεδομένων που κρίθηκαν κατάλληλες για τις ανάγκες της μελέτης, με τον συνολικό αριθμό των καταγραφών που χρησιμοποιήθηκαν να ανέρχεται στις 85.

#### 2. Συλλογή από άλλες πηγές:

Πέρα από τις βάσεις δεδομένων, εντοπίστηκαν 40 καταγραφές από άλλες πηγές, όπως από παραδείγματα που δόθηκαν από οργανισμούς. Από αυτές, επιλέχθηκαν 2 πηγές από οργανισμούς για χρήση στην μελέτη.

#### 3. Αποκλεισμός Καταγραφών:

Από την αρχική λίστα των καταγραφών, αποκλείστηκαν 25 καταγραφές που δεν πληρούσαν τα κριτήρια της μελέτης.

Τελικά, ο συνολικός αριθμός των καταγραφών που χρησιμοποιήθηκαν στην μελέτη ήταν 28.

Στην αναζήτηση, επιλέχθηκαν 3 καταγραφές για περαιτέρω ανάλυση.

#### 4. Αποκλεισμός λόγω Διπλότυπων ή Χρονικών Κριτηρίων:

Τελικά, χρησιμοποιήθηκαν 60 καταγραφές για τη βιβλιογραφική ανασκόπηση, ενώ 18 καταγραφές αποκλείστηκαν λόγω διπλότυπων ή μη σχετικών αναφορών.

Επιπρόσθετα, 4 καταγραφές αποκλείστηκαν λόγω διπλότυπων ή αναφορών που δεν ήταν επαρκείς, και 3 καταγραφές αποκλείστηκαν λόγω μη τήρησης των χρονικών κριτηρίων συγγραφής.

#### **4.2 – Πίνακας των αποτελεσμάτων**

Στην παρούσα υποενότητα καταγράφονται τα αποτελέσματα που προέκυψαν από την αναζήτηση ακαδημαϊκών πηγών, άρθρων και περιοδικών, όπως η αναζήτηση αυτή αναλύθηκε στην προηγούμενη υποενότητα.

##### **4.2.1 – Συγκεντρωτικός πίνακας της μελέτης της βιβλιογραφίας**

ΟΝΟΜΑ ΣΥΓΓΡΑΦΕΑ ΚΑΙ ΧΡΟΝΟΛΟΓΙΑ ΣΥΓΓΡΑΦΗΣ ΕΡΓΟΥ / ΔΙΕΞΑΓΩΓΗΣ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ	ΤΙΤΛΟΣ ΤΟΥ ΕΡΓΟΥ	ΧΩΡΑ ΣΥΓΓΡΑΦΗΣ Ή ΔΙΕΞΑΓΩΓΗΣ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ	ΔΕΙΓΜΑ ΠΟΥ ΣΥΜΜΕΤΕΙΧΕ ΣΤΗΝ ΕΡΕΥΝΑ	ΕΙΔΟΣ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ	ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΣΥΓΚΕΚΡΙΜΕΝΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ
1. Βασίλειος Μπαϊράμης, 2021	«Ο ψηφιακός μετασχηματισμός των οργανισμών και οι επιπτώσεις του στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού»	Ελλάδα	-	Μελέτη περίπτωσης	Μελετά μία εταιρεία κατασκευής, συντήρησης, λειτουργίας κι εκμετάλλευσης ενός αυτοκινητόδρομου και τον τρόπο που δρουν τα ψηφιακά μέσα στο ανθρώπινο δυναμικό της εταιρείας αυτής. Μεγάλο μέρος των λειτουργιών της εταιρείας και του ανθρώπινου δυναμικού της υλοποιούνται με τη λειτουργία των ψηφιακών μέσων. Η κύρια λειτουργία αξιοποίησης της τεχνολογίας για τη συγκεκριμένη επιχείρηση, είναι η εξ αποστάσεως εργασία όπου αυτό είναι εφικτό. Ωστόσο, η εταιρεία αυτή συνεχίζει να προτιμά τους παραδοσιακούς τρόπους λειτουργίας για το ανθρώπινο δυναμικό της.
2. Γλυκερία Κιρκάκη, 2022	«Η ψηφιακή οικονομική και ο ρόλος του ανθρώπινου δυναμικού στην εφαρμογή της»	Ελλάδα	-	Βιβλιογραφική έρευνα	Βιβλιογραφική έρευνα για την επίδραση της ψηφιακής οικονομικής στο σύνολο του ανθρώπινου δυναμικού. Καταλήγει στο συμπέρασμα ότι η συνολική ψηφιακή στρατηγική δίνει καλύτερα αποτελέσματα στην οικονομία και στη συνολική λειτουργία του κράτους.
3. Γιώργος Καμπουράκης, 2018	«Πώς η ψηφιοποίηση επηρεάζει τη Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού μίας	Ελλάδα	-	Βιβλιογραφική έρευνα	Διερευνά βιβλιογραφικά τις επιδράσεις της ψηφιοποίησης στην οργάνωση και τη συνολική λειτουργία των ναυτιλιακών επιχειρήσεων. Καταλήγει στο συμπέρασμα ότι δημιουργεί νέες θέσεις εργασίας και βοηθά τις επιχειρήσεις να πραγματοποιούν όλο και περισσότερες δραστηριότητες από τα γραφεία τους. Αναφέρει συγκεκριμένα, ότι λόγω της χρήσης ψηφιακών εργαλείων οι ναυτιλιακές επιχειρήσεις θα μπορούν να ελέγξουν τα πλοία από τα γραφεία τους.

	ναυτιλιακής επιχείρησης ;»				
4. Παναγιώτης Αλωνισιώτης, 2017	Επισκόπηση των θεωρητικών προσεγγίσεων της οργάνωσης και λειτουργίας της Δημόσιας Διοίκησης μετά το νέο δημόσιο μάνατζμεντ. Εφαρμογές και προκλήσεις για την ελληνική δημόσια διοίκηση	Ελλάδα	-	Βιβλιογραφική έρευνα	Ερευνά βιβλιογραφικά τις επιπτώσεις του νέου συστήματος οργάνωσης, που χαρακτηρίζεται από τη χρήση ψηφιακών μέσων, στη λειτουργία της δημόσιας διοίκησης. Καταλήγει στο συμπέρασμα ότι η υιοθέτηση νέας στρατηγικής προϋποθέτει τη συνολική διάθεση αλλαγών για να είναι επιτυχής.
5. Μαρία Κουμούρη, 2021	Καινοτόμες πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού σε ελληνικές επιχειρήσεις	Ελλάδα	Τρεις ελληνικές επιχειρήσεις : Human Value, MSCOMM Α.Ε, Owiwi	Μελέτη περίπτωσης	Η κύρια αρμοδιότητα στην οποία οι τρεις (3) εταιρείες επιλέγουν τη βοήθεια των ψηφιακών μέσων είναι η αναζήτηση και η επιλογή υποψηφίων. Στο ζήτημα της εκπαίδευσης και της διαδικασίας αξιολόγησης των υπαλλήλων γίνεται με τους συμβατικούς τρόπους, όπως επίσης και στο σύστημα ανταμοιβών.
6. Berber N., and Slavic A., 2016	The practice of employees ‘training in Serbia based on Cranet research	Σερβία	Ερευνήθηκαν 210 οργανισμοί για τις επιδόσεις τους στην πρακτική της εκπαίδευσης με νέα μέσα	Εμπειρική έρευνα	Τα αποτελέσματα δείχνουν μικρές βελτιώσεις στην πρακτική άσκησης στη Σερβία. Αποδείχθηκε επίσης, ότι οι οργανισμοί που επενδύουν στην κατάρτιση στη Σερβία είχαν υψηλότερα επίπεδα παραγωγικότητας και ποιότητας υπηρεσιών.

7. Beugelsdijk, S., 2008	Strategic Human Resource Practices and product innovation	Ολλανδία	988 ολλανδικές εταιρείες	Εμπειρική έρευνα	Η εισαγωγή ριζικών αλλά και σταδιακών καινοτομιών συνδέεται άμεσα, όπως προκύπτει από τις εταιρείες που συμμετείχαν στην έρευνα, από την αυτονομία των εργασιών, την εκπαίδευση και την αλληλεπίδραση μεταξύ των επιμέρους πρακτικών του Ανθρώπινου Δυναμικού.
8. Chen C., and Huang J., 2009	Strategic Human Resource practices and innovation performance – the mediating role of knowledge management capacity	Ταϊβάν	5.000 κορυφαίες εταιρείες της Ταϊβάν	Εμπειρική έρευνα	Ο σκοπός αυτής της μελέτης είναι η κατανόηση των σχέσεων που υπάρχουν ανάμεσα στις στρατηγικές πρακτικές του ανθρώπινου δυναμικού και στην εισαγωγή της καινοτομίας στις πρακτικές αυτές. Εξετάζεται, ο τρόπος με τον οποίο είναι πιθανό να διαχειριστεί η γνώση στη σχέση μεταξύ της καινοτομίας και της τεχνολογίας, συνδυαστικά με τις αρμοδιότητες και τις ικανότητες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. Τα ευρήματα της συγκεκριμένης έρευνας αποδεικνύουν ότι επιδρά μεσολαβητικά η ικανότητα για τη διαχείριση της γνώσης, που με τη σειρά της έχει μία θετική επίδραση με την εισαγωγή της καινοτομίας και της τεχνολογίας στα ζητήματα της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού. Προκύπτει επομένως ότι η χρήση της τεχνολογίας και των ψηφιακών μέσων δρα θετικά σε ό,τι έχει να κάνει με τις γνώσεις της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.
9. Alan Clardy, 2013	A general framework for performance management systems: structure, design, and analysis	-	-	Βιβλιογραφική έρευνα	Έρευνα που επικεντρώνεται στα συστήματα διαχείρισης της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού, ερευνώντας τη συμμετοχή της καινοτομίας στα συστήματα αυτά. Καταλήγει ότι η αξιολόγηση της απόδοσης θεωρείται επιτυχής έπειτα από τη συμμετοχή κάποιου διευθυντή ή προϊστάμενου κι εξαρτάται από πολλούς ταυτόχρονα παράγοντες.
10. G. Dessler, (2015)	Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού : Βασικές έννοιες και σύγχρονες τάσεις	Αθήνα	-	Βιβλιογραφική έρευνα	Βιβλιογραφική έρευνα που αναλύει τις αρμοδιότητες ενός σύγχρονου τμήματος ανθρώπινου δυναμικού. Υποστηρίζει το γεγονός ότι οι αρμοδιότητες αυτές συνεχίζουν να είναι η προσέλκυση και η τοποθέτηση των εργαζομένων, η αξιολόγηση του προσωπικού και οι αποδοχές που αυτό δικαιούται να λάβει, καθώς και τα εργασιακά δικαιώματα και η ασφάλεια των εργαζομένων στο χώρο εργασίας τους.
11. Patricia L. Handre, John	Training corporate managers to adopt a more autonomy	University of Iowa's	Το έργο 25 διευθυντών μίας	Εμπειρική και πειραματική έρευνα	Το συγκεκριμένο πείραμα απέδειξε ότι όταν οι διευθυντές εκπαιδεύονται σε ζητήματα τεχνολογίας και αυτονομίας των υπαλλήλων είναι πιο υποστηρικτικοί σε σχέση με διευθυντές που δεν έχουν λάβει την αντίστοιχη εκπαίδευση.

Marshall Reeve, (2009)	– supportive motivating style toward employees: an intervention study		εταιρείας του Fortune 500		
12. Γιάννης Καλογήρου, Παναγιώτης Παναγιωτόπουλος, Άγγελος Τσιακανίκας, Ευάγγελος Τσιώκας, Θεόδωρος Καρούνος, Βασίλειος Μάγκλαρης, Κώστας Τρούλος, Δημήτρης Καλογεράς, Πρόδρομος Τσιαβός, Νίκος Κανέλλος, Βασίλης Μερκεούλιας, 2017	Κοινωνία της πληροφορίας και Οικονομία της Γνώσης	Ελλάδα	Συνδυασμός βιβλιογραφικών και εμπειρικών δεδομένων και παραδειγμάτων από την Ελλάδα, την Ευρώπη και άλλες χώρες του εξωτερικού	Βιβλιογραφική έρευνα που μελετά και εμπειρικά δεδομένα, είδος σύγγραμμα	Γίνονται αναφορές στο ρόλο και τη σπουδαιότητα που έχει η ένταξη των μέσων τεχνολογίας και πληροφορικής στην εκπαίδευση και την έρευνα, δίνοντας ιδιαίτερη βαρύτητα στη σπουδαιότητα της τεχνολογίας στο περιβάλλον των επιχειρήσεων.
13. Νάνσυ Α. Παπαλεξανδρή, Δημήτρης	« Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού»	Ελλάδα	-	Βιβλιογραφική έρευνα	Ξεκινά εξηγώντας ότι το ανθρώπινο δυναμικό είναι το σημαντικότερο κεφάλαιο που έχει στη διάθεσή της σήμερα μία επιχείρηση. Επομένως, η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί το σημαντικότερο της τμήμα. Τονίζει τη χρησιμότητα που έχει η παρακολούθηση της εξέλιξης των σύγχρονων συστημάτων από τη διοίκηση

Κ.Μπουραντάς , 2016					του ανθρώπινου δυναμικού, με στόχο την εύρυθμη λειτουργία όλων των τμημάτων της επιχείρησης. Τονίζει λεπτομερώς όλα τα πληροφοριακά συστήματα που χρησιμοποιεί η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού της σύγχρονης εποχής.
14. Χαρίκλεια Σοαντζόγλου , 2023	Η σχέση της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού ενός οργανισμού με τους εργαζόμενους, ο τρόπος διατήρησης της ικανοποίησής τους σε υψηλά επίπεδα και η αλλαγή εταιρικής κουλτούρας	Ελλάδα	52 ενεργοί επιχειρηματίες διαφόρων κλάδων	Μεικτή ερευνητική	Η παρούσα έρευνα υλοποιήθηκε λαμβάνοντας μέρος πολλοί επιχειρηματίες όλων των ηλικιών και όλων των ειδικοτήτων. Είχε ως αντικείμενό της τη διερεύνηση του βαθμού ικανοποίησης των εργαζομένων μέσα στο εργασιακό τους περιβάλλον, συνδυάζοντας τη στάση που κρατούν οι επιχειρήσεις που αποτελούν το εργασιακό τους περιβάλλον με την χρήση της ψηφιακής τεχνολογίας. Από εκεί προέκυψε ότι η πλειοψηφία αυτών των εργαζομένων ασχολούνται με την εκπαίδευση και την εξέλιξή τους, στα πλαίσια της χρήσης ψηφιακών μέσων, αποκλειστικά για να μπορούν να διατηρήσουν υψηλές χρηματικές αμοιβές. Επίσης, η έρευνα διαπιστώνει ότι πολλές είναι οι επιχειρήσεις στην Ελλάδα που δεν έχουν προχωρήσει στη χρήση ψηφιακών μέσων στη λειτουργία τους και αυτό έχει αντίκτυπο στην αποτελεσματικότητά τους.
15. Αλεξάνδρα – Παρασκευή Χυτήρη , 2017	« Η σχέση των πρακτικών της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και της οργανωσιακής απόδοσης στην κρίση»	Ελλάδα	-	Διεθνής βιβλιογραφική έρευνα	Ερευνά κατά πόσο μπορούν οι πρακτικές που ακολουθεί η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού να επηρεάσουν τη συνολική απόδοση των επιχειρήσεων σε περιόδους κρίσεις. Το συμπέρασμα στο οποίο καταλήγει έπειτα από έρευνα στη διεθνή βιβλιογραφία είναι ότι οι Διοικήσεις Ανθρώπινου Δυναμικού είναι απαραίτητο να εφαρμόζουν τις κατάλληλες κάθε φορά πρακτικές που θα μπορέσουν να επηρεάσουν θετικά το ανθρώπινο δυναμικό, ακόμη και σε περιόδους κρίσεις. Καταλήγει επίσης, στο συμπέρασμα ότι οι πρακτικές της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού θα πρέπει να συμβαδίζουν με την καινοτομία, με την τεχνολογία και όσα επιτάσσει η σύγχρονη επιχειρηματική καθημερινότητα έτσι ώστε η απόδοση του οργανισμού να παραμένει υψηλή.
16. Χριστίνα Παϊδούση , 2020	« Ψηφιακός Μετασχηματισμός	Ελλάδα	-	Έκθεση ΙΜΕ ΓΣΕΒΕΕ	Πρόκειται για έκθεση οργανισμού που κατόπιν ερευνών τονίζει όλα όσα σχετίζονται με τον ψηφιακό μετασχηματισμό διαφόρων λειτουργιών γενικότερα στη χώρα και ειδικότερα με τον ψηφιακό μετασχηματισμό των επιχειρήσεων, μάλιστα από την περίοδο της πανδημίας του κορονοϊού κι έπειτα. Αναφέρονται οι συνέπειες

	: Προσοχή στο ψηφιακό χάσμα»				του ψηφιακού μετασχηματισμού σε κάθε φάσμα της εργασιακής καθημερινότητας για τη χώρα. Η συγκεκριμένη έκθεση καταλήγει στο συμπέρασμα ότι το κύριο πρόβλημα που δημιουργεί ο ψηφιακός μετασχηματισμός των επιχειρήσεων και των Διοικήσεων Ανθρώπινου Δυναμικού, είναι το ψηφιακό χάσμα και οι ανισότητες μεταξύ των εργαζομένων που βρίσκονται στους ίδιους χώρους εργασίας.
17. Νάνσυ Παπαλεξανδρή, Ελεάννα Γαλανάκη, Λήδα Παναγιωτοπούλου, (2012)	« Τι άλλαξε μέσα στα τελευταία 15 χρόνια στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στη χώρα μας και ποια η θέση της Ελλάδας συγκριτικά με την υπόλοιπη Ευρώπη»	Ελλάδα	210 επιχειρήσεις της Ελλάδας	Εμπειρική έρευνα	Πρόκειται για μία έρευνα στις πρακτικές Διοίκησης ανθρώπινου Δυναμικού στην Ελλάδα. Τονίζει όλα τα αντικείμενα εργασιών της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, δίνοντας παράλληλα έμφαση στη διαφοροποίησή τους μέσα από τη χρήση εργαλείων τεχνολογίας. Μέσα από τη συγκεκριμένη έρευνα γίνεται μία σύγκριση στον τρόπο λειτουργίας των Διοικήσεων Ανθρώπινου Δυναμικού στην Ελλάδα, συγκριτικά με τις Διοικήσεις Ανθρώπινου Δυναμικού στις χώρες της Ευρώπης. Το συμπέρασμα που προκύπτει σχετικά με τη χρήση των ψηφιακών μέσων από τις Διοικήσεις Ανθρώπινου Δυναμικού της Ελλάδας είναι ότι η Ελλάδα φαίνεται να αξιοποιεί σε μεγάλο βαθμό τις δυνατότητες που προσφέρουν τα μέσα αυτά στις ΔΑΔ ακόμη και αν τίθεται κάποιο θέμα δαπανών για την απόκτηση των μέσων αυτών. Συνολικά, η Ελλάδα βρίσκεται στο μέσο όρο των χωρών της Ευρώπης όσον αφορά τις μεθόδους ανοδικής και καθοδικής επικοινωνίας, στην αξιολόγηση της απόδοσης, ακόμη και για λόγους προαγωγής και στην εκπαίδευση των εργαζομένων.
18. Ioannis Apostolakis, E. Loukis, Ioannis Chalaris., (2008)	«Ηλεκτρονική δημόσια διοίκηση : Οργάνωση, τεχνολογία κι εφαρμογές»	Ελλάδα	-	Βιβλιογραφική έρευνα	Αναφέρει όλα όσα σχετίζονται με τις τεχνολογίες της Πληροφορικής και των τηλεπικοινωνιών (ΤΠΕ) από τους εργασιακούς χώρους. Επίσης, αναφέρει τις συνέπειες του ψηφιακού μετασχηματισμού στην ελληνική δημόσια διοίκηση και πώς αυτός επιδρά στο ανθρώπινο δυναμικό του δημοσίου τομέα. Αναφέρεται στη μετάβαση ενός ψηφιακού και ηλεκτρονικού κράτους, που φέρνει στην επιφάνεια το ηλεκτρονικό εμπόριο και το ηλεκτρονικό επιχειρείν. Καταλήγει ότι η χρήση μέσων τεχνολογίας δεν είναι μονομερής, καθώς μπορεί να επηρεάσει τη λειτουργία των επιχειρήσεων, του εμπορίου αλλά και της ελληνικής δημόσιας διοίκησης.

19. Dmitry G. Kucheron, Victoria S. Chybova, Antonina Yu. Lisovskaia, Olga N. Alkanova, 2022	Brand orientation, employer branding and internal branding: Do they effect on recruitment during the COVID-19 pandemic?	Ρωσία	233 εταιρείες που δραστηριοποιούνται στη ρωσική αγορά εργασίας	Εμπειρική έρευνα	Πρόκειται για μία έρευνα που έγινε σε 233 εταιρείες αναφορικά με τα ηλεκτρονικά μέσα που χρησιμοποιούνται από τις Διοικήσεις Ανθρώπινου Δυναμικού. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι σημαντικά καθήκοντα ενός τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, που στη σύγχρονη εποχή αφορούν την ηλεκτρονική πρόσληψη, συνέντευξη κι επιλογή εργαζομένων οι εταιρείες τις ολοκληρώνουν με τη βοήθεια και τη χρήση ηλεκτρονικών τεχνολογικών μέσων. Επίσης, η συγκεκριμένη έρευνα αποδεικνύει ότι η χρήση ηλεκτρονικών μέσων από τις Διοικήσεις Ανθρώπινου Δυναμικού καταλήγει να έχει θετικά αποτελέσματα για την επωνυμία του εργοδότη και τη φήμη της επιχείρησης συνολικά.
20. Μαριάννα Βλάχου, 2024	Υιοθέτηση ψηφιακών εργαλείων στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού των ξενοδοχείων : η ανθρώπινη, η τεχνολογική, η οργανωσιακή και η περιβαλλοντική διάσταση	Ελλάδα	Ιδιοκτήτες, γενικοί διευθυντές και Μάνατζερ Ανθρωπίνων Πόρων	Ερευνητική εργασία	Η συγκεκριμένη μελέτη είχε ως στόχο της να αξιολογήσει τους παράγοντες που είναι καθοριστικοί για την υιοθέτηση ψηφιακών εργαλείων από τα τμήματα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στον τομέα της ελληνικής φιλοξενίας. Τα ευρήματα της συγκεκριμένης έρευνας αποδεικνύουν ότι η χρήση καινοτομίας και η ανάπτυξη ψηφιακών δεξιοτήτων από την πλευρά του ανθρώπινου δυναμικού, είναι σημαντικοί παράγοντες που καθορίζουν αν μία επιχείρηση θα υιοθετήσει την ηλεκτρονική διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού.
21. Θανάσης Κανάργιας, 2022	«Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στην ψηφιακή εποχή»	Ελλάδα	-	Άρθρο σε σχετική εφημερίδα από έναν HR Manager	Πρόκειται για πρόσφατο άρθρο ενός HR Manager σε εφημερίδα που πραγματεύεται ζητήματα σχετικά με το ανθρώπινο δυναμικό και τη διοίκηση του για τις επιχειρήσεις. Αναφέρει την αξία που έχει για τον άνθρωπο και την επιχειρηματικότητα η υιοθέτηση ψηφιακών εργαλείων και η εναρμόνιση των επιχειρήσεων στη σύγχρονη καθημερινότητα. Τονίζει τους στόχους του ανθρώπινου δυναμικού και καταλήγει στο συμπέρασμα ότι στόχος των Διοικήσεων Ανθρώπινου Δυναμικού θα είναι πάντα ο ίδιος ο άνθρωπος, υιοθετώντας πάντα όποια αλλαγή είναι απαραίτητη για την επιτυχία στον εργασιακό του χώρο.
22. H.H Shyaa, 2019	"A human resource information system and its	Βαγδάτη	Εργαζόμενοι σε ξενοδοχεία πέντε (5) αστέρων που	Έρευνα με τη μέθοδο των συνεντεύξεων	Πρόκειται για έρευνα που συνδύασε τη βιβλιογραφική έρευνα με τη μέθοδο που συνδυάζει συνεντεύξεις από εργαζομένους. Στόχος ήταν η μέθοδος ανάλυσης ανθρώπων σχετικά με την εφαρμογή τεχνολογίας πληροφοριακών συστημάτων στο ανθρώπινο δυναμικό του ξενοδοχειακού τομέα. Η συγκεκριμένη έρευνα

	impact on a hotel's organisational performance		βρίσκονται στη Βαγδάτη		κατέληξε στο συμπέρασμα ότι η ενσωμάτωση εξελιγμένων τεχνολογιών που σχετίζονται με τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού στις ξενοδοχειακές μονάδες επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό την εξέλιξη και την ανταγωνιστικότητα των συγκεκριμένων ξενοδοχείων, καθώς του δίνεται η δυνατότητα να παρέχουν υπηρεσίες υψηλής ποιότητας και κατά συνέπεια βοηθούν στη διατήρηση της επιτυχίας στον τομέα της φιλοξενίας.
23. K. Z. H. Saad, 2018	Adoption of cloud Human Resource Information Systems in Egyptian Hotels: An experimental Design Research	Αίγυπτος	80 υπάλληλοι ξενοδοχείων τριών (3) και πέντε (5) αστέρων στην Αίγυπτο	Διαδικτυακή εμπειρική έρευνα μεταξύ των υπαλλήλων	Αυτή η έρευνα διεξήχθη με σκοπό να διερευνήσει τη σημασία που έχει η υιοθέτηση τεχνολογικών συστημάτων Cloud από τις Διοικήσεις Ανθρώπινου Δυναμικού των ξενοδοχείων. Η έρευνα αυτή λαμβάνει υπόψη το γεγονός ότι η υιοθέτηση τέτοιων συστημάτων επηρεάζει έναν οργανισμό σε οργανωσιακό, οικονομικό και τεχνολογικό επίπεδο. Ωστόσο, η έρευνα καταλήγει ότι τόσο οι εργαζόμενοι των ξενοδοχείων τριών (3) αστέρων όσο και οι εργαζόμενοι των ξενοδοχείων πέντε (5) αστέρων αναγνωρίζουν τη σημασία των σχετικών συστημάτων τεχνολογίας από τις Διοικήσεις Ανθρώπινου Δυναμικού των ξενοδοχείων.
24. Eileen Stewart, Melanie Peacock, Monica Belcourt, George Bohlander, (2016)	Essential of managing human resources	-	-	Βιβλιογραφική έρευνα	Πρόκειται για βιβλιογραφική έρευνα που σκοπεύει να παρέχει στους φοιτητές διοίκησης επιχειρήσεων τις κατάλληλες πληροφορίες αναφορικά με τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού. Σχολιάζει ότι οι σύγχρονες διοικήσεις ανθρώπινου δυναμικού περιλαμβάνουν, εξίσου με παλαιότερα, τον έλεγχο της απόδοσης των εργαζομένων, την επιλογή του προσωπικού, την εκπαίδευση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού. Καταλήγει ότι η τεχνολογία και η καινοτομία είναι απαραίτητο να χρησιμοποιούνται στα πλαίσια που μπορούν να φανούν βοηθητικά για το ανθρώπινο δυναμικό μίας επιχείρησης.
25. H. Ruel., R. Magalhaes., 2008	Organizational knowledge and chance: The role of transformational HRIS	Spain	-	Βιβλιογραφική έρευνα	Πρόκειται για βιβλιογραφική έρευνα που αναλύει ό,τι αφορά τα πληροφοριακά συστήματα των τμημάτων διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού. Καταλήγει στο συμπέρασμα ότι τα πληροφοριακά συστήματα της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού εμφανίζουν διαφορές σε σχέση με τα ηλεκτρονικά εργαλεία που χρησιμοποιεί η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού.

<p>26. Ruël, H., Bondarouk, T., &amp; Looise, J. K., 2004</p>	<p>E – HRM: Innovation or Irritation. An explorative empirical study in five large companies on Web – based HRM.</p>	<p>-</p>	<p>Μελετήθηκαν πέντε (5) οργανισμοί που έχουν ήδη βρεθεί μπροστά σχετικά με την εφαρμογή των ηλεκτρονικών μέσων από τα τμήματα διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού</p>	<p>Βιβλιογραφική έρευνα κι εμπειρική έρευνα</p>	<p>Βιβλιογραφική κι εμπειρική έρευνα που προσπαθεί να αναλύσει τις διαφορές που εντοπίζονται μεταξύ των πληροφοριακών συστημάτων που χρησιμοποιούνται από τα τμήματα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού (HRIS) και της ηλεκτρονικής διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού (E – HRM). Ερευνήθηκαν επιχειρήσεις που ήδη εφαρμόζουν την ηλεκτρονική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού. Αυτό που προέκυψε αρχικά από τις επιχειρήσεις του δείγματος ήταν ότι η τεχνογνωσία έχει σπουδαία σημασία για τη συνολική πορεία των επιχειρήσεων. Επίσης, η έρευνα καταλήγει στο συμπέρασμα ότι η εφαρμογή ηλεκτρονικών μέσων από τις διοικήσεις ανθρώπινου δυναμικού θα πρέπει να γίνεται με τέτοιο τρόπο, που να συνεχίσει να είναι επίκεντρο των επιχειρήσεων και των τμημάτων διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού ο άνθρωπος και όχι τα επιτεύγματα της πληροφορικής. Καταλήγει τέλος, στο συμπέρασμα ότι τα ηλεκτρονικά εργαλεία που χρησιμοποιούνται στη σύγχρονη εποχή από τα τμήματα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού (E – HRM), αποτελούν την εξέλιξη των πληροφοριακών συστημάτων (HRIS) που χρησιμοποιούνταν από τα τμήματα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού.</p>
---	--	----------	---	---	--

27. K. A. Kovach, A. Hughes, P. Fagan, P. G. Maggitt., 2002	Administrative and Strategic advantages of HRIS	-	-	Βιβλιογραφική έρευνα	Βιβλιογραφική έρευνα που αναλύει τα πλεονεκτήματα των πληροφοριακών συστημάτων της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού. Επίσης, αναφέρονται εκεί οι τομείς του τμήματος διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού που κάνουν χρήση των πληροφοριακών συστημάτων. Γίνεται έτσι αναφορά σε συστήματα επεξεργασίας συναλλαγών (TPS) , σε συστήματα υποστήριξης λήψης αποφάσεων (DSS), σε συστήματα που ευνοούν την επικοινωνία μεταξύ του ανθρώπινου δυναμικού και σε συστήματα που σχετίζονται με προγράμματα τεχνητής νοημοσύνης. Τέλος, αναφέρεται ότι οι διοικήσεις ανθρώπινου δυναμικού χρησιμοποιούν πληροφοριακά συστήματα σε οτιδήποτε έχει να κάνει με συστήματα πληροφοριών στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού. Τέλος, η συγκεκριμένη έρευνα καταλήγει στο συμπέρασμα ότι η χρήση πληροφοριακών συστημάτων από τα τμήματα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, συνδέονται σε μεγάλο βαθμό με τις συνεχώς αυξανόμενες απαιτήσεις που έρχονται στην επιφάνεια από το πέρασμα των χρόνων.
28. A. Chauhan, S. K. Sharma, T. Tyagi., 2011	Role of HRIS in improving modern HR operations	-	-	Βιβλιογραφική έρευνα	Πρόκειται για βιβλιογραφική έρευνα που αναλύει το ρόλο που έχουν τα πληροφοριακά συστήματα που χρησιμοποιούνται από τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού, στην εξυπηρέτηση των σύγχρονων λειτουργιών ενός τμήματος διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού. Από εκεί προκύπτει το συμπέρασμα ότι διακρίνονται τέσσερις (4) βασικοί τύποι τέτοιων πληροφοριακών συστημάτων, ανάλογα με τη λειτουργία του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού που αυτά εξυπηρετούν. Οι τέσσερις αυτοί τύποι είναι : τα λειτουργικά συστήματα, τα συστήματα τακτικής διαχείρισης, τα στρατηγικά συστήματα και το ολοκληρωμένο και το ηλεκτρονικό σύστημα.
29. Nikhal Aswanth Kumar , 2013	Managerial perceptions of the impact of HRIS on organizational efficiency	Νότια Αφρική	101 διαχειριστές επιχειρήσεων που προέρχονται από δήμο της νότιας Αφρικής	Εμπειρική μελέτη	Πρόκειται για εμπειρική μελέτη που αξιολογεί τις συνέπειες από τη χρήση των πληροφοριακών συστημάτων από τις διοικήσεις ανθρώπινου δυναμικού (HRIS) στη συνολική λειτουργία της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. Ερεύνησε λοιπόν την επίδραση που έχουν τα συστήματα HRIS στη διαχείριση χρόνου των υπαλλήλων, στην αξιολόγηση της απόδοσής τους, στην ικανοποίηση των υπαλλήλων και της επιχείρησης αλλά και στη διαχείριση του κόστους για την ίδια την επιχείρηση. Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι οι διαχειριστές των επιχειρήσεων που συμμετείχαν στο δείγμα της έρευνας, έχουν αποκομίσει μία εξαιρετικά θετική εντύπωση αναφορικά με τις συνέπειες που έχει η χρήση των πληροφοριακών συστημάτων από τη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, στη συνολική λειτουργία του τμήματος διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού. Τα αποτελέσματα της έρευνας υπέδειξαν ότι στην περίπτωση όπου η χρήση αυτών των πληροφοριακών συστημάτων εφαρμοστεί επιτυχώς και με την απαραίτητη προσοχή, τα αποτελέσματα βελτιώνουν τη συνολική λειτουργία ενός τμήματος διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού.

30. V. Gayathri, P. Hariharan, 2019	Study on effective implementation of Human Resource information system in packaging industry	-	-	Βιβλιογραφική έρευνα	Πρόκειται για βιβλιογραφική έρευνα σχετικά με τα συστήματα τακτικής διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού. Στη συγκεκριμένη έρευνα αναφέρεται ότι πρόκειται για μία κατηγορία των πληροφοριακών συστημάτων που χρησιμοποιούνται από τα τμήματα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, που βοηθούν τα ανώτερα στελέχη των συγκεκριμένων τμημάτων να ολοκληρώσουν ορθά την κατανομή των πόρων μίας επιχείρησης.
-------------------------------------	--	---	---	----------------------	---

#### 4.2.2 –Συζήτηση

Παρατέθηκαν παραπάνω ορισμένα στοιχεία, όπως αυτά προέκυψαν από το σύνολο της μελέτης

Υπενθυμίζεται, ότι οι έρευνες που χρησιμοποιήθηκαν για την μελέτη της βιβλιογραφίας, ήταν είτε έρευνες που πραγματοποιήθηκαν μεταξύ ατόμων συγκεκριμένου δείγματος είτε έρευνες που πραγματοποιήθηκαν κατόπιν βιβλιογραφικών ανασκοπήσεων.

Από τις αρχικές έρευνες που χρησιμοποιήθηκαν για τις ανάγκες της μελέτης της βιβλιογραφίας, προκύπτει ότι η χρήση ψηφιακών εργαλείων από τις Διοικήσεις Ανθρώπινου Δυναμικού μπορούν να επηρεάσουν άμεσα το μεγαλύτερο μέρος της επιχείρησης. Τούτο, αρχικά επειδή τα τμήματα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού έχουν ως αντικείμενο ενασχόλησής τους δραστηριότητες που αφορούν το σύνολο μίας επιχείρησης.

Η χρήση ψηφιακών εργαλείων από τις Διοικήσεις Ανθρώπινου Δυναμικού , μπορεί επίσης να δημιουργήσει χάσματα μεταξύ των εργαζομένων μέσα σε μία επιχείρηση. Τούτο, διότι τίθεται το θέμα του ψηφιακού εγγραμματισμού μεταξύ των ατόμων που αποτελούν το εργατικό δυναμικό μίας επιχείρησης. Όπως έχει αναφερθεί και σε προηγούμενο κεφάλαιο, οι νεότερης γενιάς εργαζόμενοι έχουν περισσότερες ψηφιακές γνώσεις από τους εργαζόμενους παλαιότερης γενιάς.

Από τις πρώτες έρευνες που χρησιμοποιήθηκαν στη μελέτη της βιβλιογραφίας προκύπτει επίσης ότι εκτός από τις Διοικήσεις Ανθρώπινου Δυναμικού των επιχειρήσεων ή των ιδιωτικών οργανισμών στην Ελλάδα, έχει άμεσα επηρεαστεί ο τρόπος λειτουργίας της ελληνικής δημόσιας διοίκησης. Η ηλεκτρονική διακυβέρνηση είναι πλέον γεγονός, όπως αποδεικνύεται από έρευνα που χρησιμοποιήθηκε στο συνοπτικό πίνακα της συστηματικής βιβλιογραφικής ανασκόπησης. Με τον τρόπο αυτό, φαίνεται ότι η χρήση ψηφιακών εργαλείων από τις Διοικήσεις Ανθρώπινου Δυναμικού επηρεάζει ταυτόχρονα την καθημερινότητα του ελληνικού δημόσιου τομέα, των ελληνικών επιχειρήσεων, του ελληνικού εμπορίου αλλά και της ελληνικής ηλεκτρονικής τραπεζικής.

Στη συνέχεια του συγκεντρωτικού πίνακα της μελέτης της βιβλιογραφίας, προστίθενται έρευνες που αναφέρουν ότι η τεχνολογία και η καινοτομία, μπορούν να χρησιμοποιηθούν από τα τμήματα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού σε πλαίσιο που να ενισχύουν και να αποδεικνύονται ευεργετικές για τη λειτουργία τους.

Επίσης, γίνεται αναφορά σε διάφορες έρευνες που χρησιμοποίησαν ως δείγμα τους είτε εργαζόμενους είτε κορυφαία στελέχη ξενοδοχειακών μονάδων, με στόχο να ερευνήσουν την επήρεια και τα αποτελέσματα της χρήσης τεχνολογίας και καινοτομίας στα συστήματα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού ξενοδοχειακών μονάδων. Οι έρευνες αυτές καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι τα συστήματα τεχνολογίας είναι απαραίτητο να χρησιμοποιούνται από τις ξενοδοχειακές μονάδες και τις διοικήσεις ανθρώπινου δυναμικού τους, καθώς βοηθούν στην εξέλιξη των ξενοδοχειακών μονάδων. Καταλήγουν ακόμη, στο συμπέρασμα ότι οι ξενοδοχειακές μονάδες των οποίων οι διοικήσεις ανθρώπινου δυναμικού, χρησιμοποιούν ψηφιακά εργαλεία είναι αυτές που παραμένουν ανταγωνιστικές, παρέχουν υπηρεσίες υψηλής ποιότητας και ξεχωρίζουν στις γνώμες των πελατών τους.

Στις επόμενες έρευνες που χρησιμοποιήθηκαν στο συγκεντρωτικό πίνακα της μελέτης της βιβλιογραφίας, γίνεται μία σύγκριση των πληροφοριακών συστημάτων που χρησιμοποιούνται από τα τμήματα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (HRIS) , με τα συστήματα Ηλεκτρονικής Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού (e – HRM). Το συμπέρασμα που προκύπτει από τις συγκεκριμένες έρευνες είναι ότι τα συστήματα Ηλεκτρονικής Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού (e – HRM) είναι η μετεξέλιξη των πληροφοριακών συστημάτων που χρησιμοποιούνται από τα τμήματα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού (HRIS).

Επίσης, στις τελευταίες έρευνες του συγκεντρωτικού πίνακα της μελέτης της βιβλιογραφίας αναφέρονται ορισμένες λειτουργίες των τμημάτων Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στις οποίες χρησιμοποιούνται τα ηλεκτρονικά εργαλεία. Περιγράφονται ουσιαστικά, οι λειτουργίες του τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού που λειτουργούν πλέον ψηφιακά. Προκύπτει λοιπόν, ότι τέτοιες

λειτουργίες είναι σε πολλές επιχειρήσεις η ηλεκτρονική πρόσληψη εργαζομένου, όπου εκεί όλες οι διαδικασίες πρόσληψης (αναζήτηση προσωπικού, επικοινωνία με τον υποψήφιο εργαζόμενο, συνέντευξη με τον υποψήφιο εργαζόμενο και πρόσληψη) γίνονται μέσω της χρήσης ηλεκτρονικών εργαλείων.

Επιπλέον, στις τελευταίες έρευνες που παρατέθηκαν στο συγκεντρωτικό πίνακα της μελέτης της βιβλιογραφίας αναφέρεται ότι υπάρχουν ηλεκτρονικά συστήματα που βοηθούν στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων, στην ενίσχυση του στρατηγικού σχεδιασμού του τμήματος διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, στον έλεγχο των διοικητικών λειτουργιών αλλά ακόμη και στην παρακολούθηση των ενεργειών του τμήματος διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού. Προέκυψε ακόμη, μέσω της μελέτης της βιβλιογραφίας, ότι υπάρχουν πληροφοριακά συστήματα που μπορούν να διαχειριστούν περισσότερες από τις τυπικές λειτουργίες ενός τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, φροντίζοντας τις διαδικασίες που έχουν να κάνουν με την επεξεργασία των συναλλαγών, τα συστήματα επικοινωνίας, αλλά και τη χρήση τεχνητής νοημοσύνης.

Δε μπορεί να παραληφθεί, η αναφορά που έγινε στο συγκεντρωτικό πίνακα της μελέτης της βιβλιογραφίας, μέσα από την οποία προκύπτει ότι ο τρόπος εφαρμογής και χρήσης των πληροφοριακών συστημάτων από τα τμήματα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (HRIS), και κατά συνέπεια της Ηλεκτρονικής Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού (e – HRM), μπορεί να επηρεάσει τη συνολική λειτουργία του τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. Αναλυτικότερα, μέσα από τις σχετικές έρευνες προκύπτει ότι τα ηλεκτρονικά συστήματα που χρησιμοποιούνται από τα τμήματα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού για να επιτύχουν το σκοπό τους και να έχει θετικές επιπτώσεις η εφαρμογή τους στην επιχείρηση συνολικά, είναι απαραίτητο να εφαρμοστούν αποτελεσματικά και με επιτυχία.

Επιπρόσθετα, αναφέρεται ότι ορισμένες λειτουργίες του τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στις οποίες χρησιμοποιούνται τα ηλεκτρονικά εργαλεία και τα μέσα τεχνολογίας, είναι οι παρακάτω :

- Συστήματα παρακολούθησης της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού
- Συστήματα ελέγχου του ανθρώπινου δυναμικού
- Συστήματα συναλλαγών
- Συστήματα αναζήτησης, επιλογής και πρόσληψης προσωπικού
- Συστήματα διαχείρισης του χρόνου
- Συστήματα για τη διαχείριση του κόστους
- Συστήματα οργάνωσης
- Συστήματα για την υποστήριξη της εκπαίδευσης και την αύξηση της παραγωγικότητας του ανθρώπινου δυναμικού

#### **4.3 – Παραδείγματα ψηφιακών εργαλείων που χρησιμοποιούνται από τα τμήματα της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού**

Στην παρούσα υποενότητα θα δοθούν πιο συγκεκριμένα παραδείγματα ψηφιακών εργαλείων που χρησιμοποιούνται από τις Διοικήσεις Ανθρώπινου Δυναμικού των επιχειρήσεων, όπως αυτά προκύπτουν από τη βιβλιογραφία.

Όπως έχει αναφερθεί στο σύνολο της παρούσας διπλωματικής εργασίας και καθ' όλη την έρευνα που υλοποιήθηκε, κατά τα τελευταία έτη η ραγδαία ανάπτυξη της τεχνολογίας και η εξάπλωση του διαδικτύου έχει προκαλέσει πολλές επιρροές σε όλη τη λειτουργία της καθημερινής επιχειρηματικότητας και κατά συνέπεια και στον τρόπο λειτουργίας των επιχειρήσεων και των τμημάτων Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού. Η τεχνολογία λοιπόν εφαρμόζεται πλέον από τις Διοικήσεις Ανθρώπινου Δυναμικού, με την εφαρμογή αυτή να μπορεί να επηρεάσει τη λειτουργία και την αποτελεσματικότητα των υπαλλήλων και των επιχειρήσεων συνολικά.

Παρατίθενται παρακάτω, ορισμένα τεχνολογικά εργαλεία που χρησιμοποιούνται από τις Διοικήσεις Ανθρώπινου Δυναμικού των επιχειρήσεων, καθώς και οι λειτουργίες αυτών.

Καταλήγει έτσι λοιπόν, η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού να επιτυγχάνεται μέσα από τη χρήση ηλεκτρονικών εργαλείων, με πολλούς όρους να περιγράφουν τα νέα δεδομένα λειτουργίας για τα τμήματα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.

Περιγράφεται παρακάτω, πώς ακριβώς η τεχνολογία συμβάλει στην αποτελεσματική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού.

Όπως αναφέρθηκε και σε προηγούμενο κεφάλαιο, μέσω της μελέτης της βιβλιογραφίας, η χρήση της τεχνολογίας από τις Διοικήσεις Ανθρώπινου Δυναμικού, περιγράφεται με τον όρο Ηλεκτρονική Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (e – HRM) (Thite, 2018).

- ❖ Ηλεκτρονική Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (e – HRM) : Πρόκειται για τον όρο που χρησιμοποιείται πλέον πιο συχνά στην επιστήμη της Διοίκησης Επιχειρήσεων και στον κλάδο της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, με σκοπό να δηλώσει τη χρήση εφαρμογών του διαδικτύου από τα τμήματα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. Ο συγκεκριμένος όρος χρησιμοποιείται για να περιγράψει ένα σύνολο hardware και software υλικού ηλεκτρονικών υπολογιστών και ηλεκτρονικών μέσων γενικότερα, που μπορούν να δικτυώσουν τις διοικήσεις ανθρώπινου δυναμικού με το σύνολο των εργαζομένων μίας επιχείρησης. Με τον τρόπο αυτό, καθίσταται ευκολότερος ο συντονισμός και αποτελεσματικότερη η επικοινωνία μεταξύ των ατόμων μίας επιχείρησης. Επίσης, με τη χρήση αυτών των διαδικτυακών εφαρμογών υλοποιούνται αποτελεσματικότερες πολιτικές κι εφαρμογές από το τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού μίας επιχείρησης, προς τους εργαζομένους της συνολικά. Αυτό, καταλήγει να έχει ως αποτέλεσμα την αποτελεσματικότερη μετάδοση της πληροφορίας μεταξύ των εργαζομένων μίας επιχείρησης και την ευκολότερη συλλογή δεδομένων τόσο από εργαζόμενο σε εργαζόμενο μέσα σε μία επιχείρηση, όσο και από τμήμα σε τμήμα μέσα στην ίδια επιχείρηση. Ο συνολικός ρόλος των εργαλείων τεχνολογίας που χρησιμοποιούνται από την Ηλεκτρονική Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού, είναι να απλοποιήσει τις λειτουργίες για τις οποίες είναι υπεύθυνο το τμήμα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού. Αυτό, επιτυγχάνεται μέσα από την αυτοματοποίηση των διαδικασιών που πρέπει να υλοποιηθούν.

- ❖ Μία συγκεκριμένη πλατφόρμα παρέχεται στους αρμόδιους της Ηλεκτρονικής Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού (e – HRM), που δίνει τη δυνατότητα στους διαχειριστές της κι επικεφαλής του τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, να έχουν άμεση πληροφόρηση σε πληροφορίες που αφορούν το προσωπικό και την εξέλιξη των εργασιών του. Μέσω μίας τέτοιας πλατφόρμας, μπορεί να επιτευχθεί η ομαλή ολοκλήρωση όλων των αρμοδιοτήτων ενός τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.
  
- ❖ Μία άλλη μορφή ψηφιακών εργαλείων, που χρησιμοποιούνται από τα τμήματα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού των επιχειρήσεων κατά την εισαγωγή της τεχνολογίας και της καινοτομίας σε αυτά, είναι τα Πληροφοριακά Συστήματα Ανθρώπινου Δυναμικού (HRIS). Τα συγκεκριμένα πληροφοριακά συστήματα, έχουν αναδειχθεί έπειτα από τη συνεχή αύξηση χρήσης που έχει δοθεί στην τεχνολογία γενικότερα, αλλά ειδικότερα στη χρήση πληροφοριακών συστημάτων που χρησιμοποιούνται για τον προγραμματισμό των πόρων μίας επιχείρησης, αυτά είναι τα λεγόμενα ERP συστήματα. Αναλυτικότερα, τα συγκεκριμένα συστήματα χρησιμοποιούνται με σκοπό να συλλεχθούν, να αποθηκευθούν και να αναλυθούν διαφόρων ειδών πληροφορίες που σχετίζονται με το ανθρώπινο δυναμικό της εκάστοτε επιχείρησης.
  
- ❖ Οι πιο εξελιγμένες τεχνολογικές εφαρμογές που αναπτύχθηκαν για χρήση από τα τμήματα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, είναι οι τεχνολογίες SMAC, το όνομα των οποίων προέρχεται από τα αρχικά των λέξεων Social, Mobile, Analytics, Cloud, όπως έχει αναφερθεί σε αρχικό κεφάλαιο της παρούσας διπλωματικής εργασίας. Ο σκοπός των συγκεκριμένων νέων ψηφιακών τεχνολογιών είναι να συμβάλλουν στην καλύτερη εφαρμογή των αρμοδιοτήτων που έχει ένα τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, με τελικό στόχο να αυξηθεί η απόδοση και η

παραγωγικότητα του τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και η συνολική αποτελεσματικότητα της επιχείρησης.

Παρακάτω, αναλύονται με λεπτομέρεια κάποιες από τις σημαντικές αρμοδιότητες ενός τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, όπως αυτές εφαρμόζονται κατόπιν της χρήσης ηλεκτρονικών εργαλείων από τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (e – HRM).

❖ **Η διαδικασία της Ηλεκτρονικής Πρόσληψης (E – Recruitment)**: Μία εξαιρετικά σημαντική λειτουργία του τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, πριν ακόμη ενσωματωθεί η τεχνολογία στον κόσμο των επιχειρήσεων και στη λειτουργία των συγκεκριμένων τμημάτων, είναι η πρόσληψη των εργαζομένων που θα στελεχώσουν μία επιχείρηση. Πλέον, με τη χρήση της Ηλεκτρονικής Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού (e – HRM) , δίνεται η δυνατότητα η συγκεκριμένη λειτουργία να υλοποιηθεί κατόπιν αξιοποίησης της τεχνολογίας. Η διαδικασία της πρόσληψης ενός εργαζομένου, αποτελείται από δύο συγκεκριμένα βήματα που πρέπει να γίνουν στη διαδικασία επιλογής του προσωπικού που θα στελεχώσει μία επιχείρηση. Τα βήματα αυτά, έχουν άμεση σύνδεση μεταξύ τους και είναι αυτό της προσέλκυσης του υποψηφίου εργαζόμενου και αυτό της επιλογής του υποψηφίου εργαζόμενου. Γενικότερα με τον όρο της πρόσληψης του προσωπικού, εννοείται η διαδικασία κατά την οποία οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί, έχουν σκοπό να συγκεντρώσουν τις απαραίτητες πληροφορίες που έχουν ανάγκη, ώστε να βρουν το κατάλληλο προσωπικό που θα αποτελέσει το ανθρώπινο δυναμικό που θα είναι σε θέση να εκπληρώσει επιτυχώς τους στόχους της επιχείρησης. Με τον όρο της ηλεκτρονικής πρόσληψης, εννοείται η χρήση όλων των μέσων τεχνολογίας που δίνονται στη διάθεση ενός τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, ώστε να μπορέσει να ολοκληρώσει και να επιτύχει με τη βοήθεια των μέσων τεχνολογίας, όλες τις διαδικασίες που πρέπει να γίνουν μέχρι να ολοκληρωθεί η πρόσληψη. Πιο συγκεκριμένα, με τον όρο της ηλεκτρονικής πρόσληψης του εργαζομένου, γίνεται αναφορά στις αρμοδιότητες του τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, που χρησιμοποιούν τα μέσα

τεχνολογίας για να αναζητήσουν τον κατάλληλο εργαζόμενο, για να έρθουν σε επαφή μαζί του αποκτώντας το βιογραφικό του με τη βοήθεια της τεχνολογίας ή η αξιοποίηση της τεχνολογίας με σκοπό την υλοποίηση μίας ηλεκτρονικής συνέντευξης. Κατά τη διάρκεια όλων αυτών των διαδικασιών με τη βοήθεια των μέσων τεχνολογίας, είναι εφικτό οι υπεύθυνοι ενός τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού να μπορέσουν να βγάλουν συμπεράσματα αναφορικά με τις δεξιότητες που κατέχει ο κάθε υποψήφιος στη χρήση τεχνολογικών μέσων. Επομένως, οι υπεύθυνοι ενός τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού είναι εφικτό να βγάλουν συμπεράσματα για το βαθμό στον οποίο ο υποψήφιος καλύπτει τις απαιτήσεις της επιχείρησης για την κενή θέση μέσω της ηλεκτρονικής συνέντευξης, ομοίως με τη διά ζώσης επαφή. Για τις ανάγκες της ηλεκτρονικής πρόσληψης των υποψήφιων εργαζομένων, γίνεται χρήση συστημάτων που είναι σε θέση να διαχειριστούν τις αιτήσεις που έχουν ληφθεί και να αναζητήσουν τα κατάλληλα βιογραφικά. Αυτά είναι, συγκεκριμένα, τα ειδικά λογισμικά ATS, που κατορθώνουν να κάνουν πιο εύκολη τη διαδικασία καταχώρησης στοιχείων επικοινωνίας των υποψηφίων που έχουν αποστείλει τα βιογραφικά τους. Τα συγκεκριμένα ειδικά λογισμικά ATS, είναι σε θέση να αναζητήσουν τα βιογραφικά που καλύπτουν τις απαιτήσεις της επιχείρησης για την κάθε θέση εργασίας, μέσα από τον προγραμματισμό τους με τη χρήση βοήθειας συγκεκριμένων λέξεων - κλειδιών. Επομένως, η χρήση των ειδικών λογισμικών ATS μπορεί να διευκολύνει τη διαδικασία αξιολόγησης αιτήσεων για κενή θέση εργασίας και την επιλογή του κατάλληλου υποψήφιου, σε σχέση με τη συμβατική συνέντευξη κι επιλογή του κατάλληλου εργαζόμενου. Γενικότερα, η χρήση των μέσων τεχνολογίας και των εφαρμογών που προσφέρει το διαδίκτυο για τη διαδικασία αναζήτησης, επιλογής και πρόσληψης κάποιου υποψήφιου εργαζόμενου διευκολύνει όλα τα μέρη των συγκεκριμένων διαδικασιών τόσο για τις επιχειρήσεις όσο και για τους υποψήφιους εργαζόμενους. Τούτο, διότι επιτρέπει την άμεση επαφή ανάμεσα σε επιχειρήσεις και υποψήφιους εργαζόμενους σε κάθε δεδομένη χρονική στιγμή και ανεξάρτητα από τη γεωγραφική απόσταση που υπάρχει μεταξύ τους. Επομένως, το συμπέρασμα που προκύπτει είναι ότι η χρήση

ψηφιακών εφαρμογών για τη διαδικασία Ηλεκτρονικής Πρόσληψης κάποιου εργαζόμενου από τις επιχειρήσεις, δίνει τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις να βρίσκουν πιο γρήγορα τους κατάλληλους υποψηφίους, να έρχονται σε άμεση επαφή μαζί τους, να μειώνουν το απαιτούμενο για τις συγκεκριμένες διαδικασίες κόστος και να έχουν τη δυνατότητα ελέγχου κι επιλογής του υποψηφίου με τα πιο ικανά και ισχυρά προσόντα για την κάλυψη της εκάστοτε θέσης εργασίας.

- ❖ **Η διαδικασία της Ηλεκτρονικής Αξιολόγησης της Απόδοσης ενός εργαζόμενου.** Μία ακόμη σημαντική λειτουργία και αρμοδιότητα του τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού μίας επιχείρησης είναι η διαδικασία κατά την οποία θα πρέπει να αξιολογηθεί η απόδοση κάθε ατόμου που αποτελεί το ανθρώπινο δυναμικό μίας επιχείρησης. Γενικότερα, η αξιολόγηση της απόδοσης ενός εργαζόμενου έχει να κάνει με το βαθμό στον οποίο ένας εργαζόμενος πετυχαίνει τους στόχους που έχουν τεθεί από την επιχείρηση. Με τον τρόπο αυτό, μπορούν να βγουν συμπεράσματα για τη συνολική απόδοση της επιχείρησης και το βαθμό στον οποίο θα μπορέσει να επιτύχει τους στόχους της. Πιο συγκεκριμένα, η διαδικασία που μετρά την απόδοση των εργαζομένων, καταγράφει τα αποτελέσματά τους στον τομέα της εργασίας τους για μία χρονική περίοδο ενός έτους. Πρόκειται για μία εξαιρετικά σημαντική διαδικασία για την τακτική αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας μίας επιχείρησης, καθώς μέσα από αυτή μπορούν να προκύψουν ενδεχόμενα προβλήματα που αντιμετωπίζει η επιχείρηση και όλα όσα την κρατούν πίσω από την επίτευξη των συνολικών μακροπρόθεσμων στόχων της. Φυσικά, μέσα από τη μέτρηση και τον έλεγχο της απόδοσης των εργαζομένων μπορούν να προκύψουν θετικά αποτελέσματα για τους αποδοτικούς εργαζόμενους που ενισχύουν την αποτελεσματικότητά τους. Στο σημείο αυτό, σπουδαίος είναι ο ρόλος που διαδραματίζεται από τη χρήση της τεχνολογίας στην ολοκλήρωση της συγκεκριμένης διαδικασίας που πρέπει να γίνεται από τα τμήματα της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού σε τακτά χρονικά διαστήματα. Η Ηλεκτρονική Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού (e – HRM) δίνει τη

δυνατότητα αυτές οι διαδικασίες να γίνονται με τη χρήση της τεχνολογίας, με αποτέλεσμα να υλοποιούνται αποτελεσματικότερα, ικανοποιώντας έτσι παράλληλα τους εργαζόμενους που πετυχαίνουν τους στόχους τους, μεγιστοποιώντας έτσι αυτή την αποδοτικότητά τους. Ο τρόπος μέτρησης στην απόδοση των εργαζομένων, που αξιοποιεί τις δυνατότητες που προσφέρουν τα μέσα τεχνολογίας, βοηθά τόσο τις επιχειρήσεις όσο και τους εργαζόμενους να προχωρούν τη συγκεκριμένη διαδικασία σε λιγότερο χρόνο και με μικρότερο κόστος.

❖ **Η Μάθηση, η Εκπαίδευση, η Εξέλιξη και η Ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού με την αξιοποίηση των μέσων τεχνολογίας.**

Μία εξίσου σημαντική αρμοδιότητα του τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού είναι η παροχή εκπαίδευσης και μάθησης του ανθρώπινου δυναμικού μίας επιχείρησης, με σκοπό την εξέλιξη και την ανάπτυξη των εργαζομένων και κατά συνέπεια την επιτυχή εξέλιξη της επιχείρησης. Σε ένα συνεχώς αναπτυσσόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον, είναι απαραίτητο κάθε επιχείρηση να παρέχει στους εργαζομένους της την απαραίτητη εκπαίδευση, ώστε να προσαρμόζονται με τις εξελίξεις και τα νέα δεδομένα που φέρνει στην επιφάνεια το πέρασμα των ετών. Ουσιαστικά, πρόκειται για μία διαδικασία που προτρέπει τις επιχειρήσεις να βοηθούν τους εργαζόμενους να αυξάνουν τις δεξιότητές τους με σκοπό να πετυχαίνουν πιο εύκολα οι επιχειρήσεις τους στόχους τους. Όλη αυτή η διαδικασία αποτελεί, εκτός των άλλων, μία διαδικασία, που επιτρέπει στην Ηλεκτρονική Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (e – HRM), στις επιχειρήσεις να αναλαμβάνουν με μεγαλύτερη ευκολία την εξέλιξη και την ανάπτυξη του προσωπικού τους, μέσω της ηλεκτρονικής μάθησης και της ηλεκτρονικής εκπαίδευσης. Με τη βοήθεια των ενεργειών της Ηλεκτρονικής Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (e – HRM), της ηλεκτρονικής μάθησης (e – learning) και της ηλεκτρονικής εκπαίδευσης (e – training) των εργαζομένων, αξιοποιούνται οι δυνατότητες του διαδικτύου με σκοπό να διαμοιράζεται στους εργαζόμενους το

απαραίτητο εκπαιδευτικό υλικό με μεγαλύτερη αμεσότητα και ταχύτητα. Με τον τρόπο αυτό, οι εργαζόμενοι εξασκούν ταυτόχρονα τις ηλεκτρονικές τους δεξιότητες και απολαμβάνουν τα οφέλη της ηλεκτρονικής μάθησης και ανάπτυξης από τις επιχειρήσεις στις οποίες εργάζονται. Αξίζει να αναφερθεί, το γεγονός ότι οι δυνατότητες που προσφέρει το διαδίκτυο, ουσιαστικά εξελίσσουν τη διαδικασία της μάθησης για τους εργαζόμενους. Τούτο, διότι εκτός από το διαμοιρασμό του εκπαιδευτικού υλικού, τα μέσα τεχνολογίας προσφέρουν άμεση επικοινωνία μεταξύ εκπαιδευτών κι εργαζομένων ανεξαρτήτως της απόστασης που μπορεί να μεσολαβεί μεταξύ τους. Μέσα από τη χρήση των παροχών της ηλεκτρονικής μάθησης και της ηλεκτρονικής εκπαίδευσης από τα τμήματα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού των επιχειρήσεων, δίνεται στις επιχειρήσεις η δυνατότητα να προσεγγίσουν τις διαδικασίες μάθησης κι εκπαίδευσης για τους εργαζομένους τους μέσα από πιο άμεσες και απλές για αυτούς μεθόδους.

- ❖ **Η Ηλεκτρονική Διαδικασία Παροχής Ανταμοιβών που λειτουργούν ως κίνητρα προς τους εργαζόμενους.** Εξίσου σημαντική αρμοδιότητα για ένα τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, είναι η παροχή ανταμοιβών προς τους εργαζομένους της επιχείρησης ώστε να τους δίνονται τα αντίστοιχα κίνητρα με σκοπό την αύξηση της απόδοσής τους. Μάλιστα, εκτός από απλή αρμοδιότητα αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους σκοπούς ενός τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, να ανταμείβει τους εργαζόμενους της επιχείρησης με βάση την αποτελεσματικότητα και την παραγωγικότητά τους. Πρόκειται για μία ιδιαίτερα σημαντική διαδικασία του τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού μίας επιχείρησης, καθώς συμβάλει στην αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων και κατ' επέκταση στην αύξηση της αποτελεσματικότητας της επιχείρησης συνολικά. Η τεχνολογία και τα μέσα που χρησιμοποιούνται από την Ηλεκτρονική Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού (e – HRM) δίνουν τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις να ολοκληρώνει ηλεκτρονικά τις συγκεκριμένες διαδικασίες

προσφέροντας ταχύτητα, αμεσότητα και μειώνοντας το απαιτούμενο κόστος (Pratiwi et al., 2023).

- ❖ **Η Ψηφιακή Οικονομική** είναι ένας ακόμη τομέας που σχετίζεται άμεσα με τις διαδικασίες που πρέπει απαραίτητα να υλοποιηθούν από ένα τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού κι έχουν ενταχθεί στη νέα ψηφιακή καθημερινότητα. Ο σταδιακός ψηφιακός μετασχηματισμός διαφόρων δραστηριοτήτων, όπως αυτός έχει αναλυθεί στο σύνολο της παρούσας διπλωματικής εργασίας, έχει σαφώς επηρεάσει τις δραστηριότητες που σχετίζονται με τις συναλλαγές και την ψηφιακή οικονομική. Μέσα στις δραστηριότητες ενός τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, ανήκουν σαφώς όλα όσα έχουν να κάνουν με τις πληρωμές του προσωπικού και τη διαχείριση των συναλλαγών που αφορούν το ανθρώπινο δυναμικό μίας επιχείρησης. Ουσιαστικά, η μετάβαση σε μία ψηφιακή οικονομία είναι ένα φυσικό επακόλουθο της ψηφιακής επιχειρηματικότητας που επιτάσσει η σύγχρονη εποχή. Επομένως, οι διαδικασίες της ψηφιακής οικονομίας έχουν επηρεάσει τη συνολική λειτουργία ενός τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. Η έλλειψη ψηφιακού εγγραμματισμού είναι ένα θέμα που επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό τις σχέσεις μεταξύ ψηφιακής οικονομικής και ομαλής διεκπεραίωσης των αρμοδιοτήτων ενός τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. Οι ψηφιακές τεχνολογίες δίνουν τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις και στα τμήματα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού να υλοποιούν ψηφιακές συναλλαγές. Ωστόσο, η έλλειψη ψηφιακής ωριμότητας από επιχειρήσεις της Ελλάδας απαιτεί μεγαλύτερα επίπεδα εκπαίδευσης αναφορικά με το συγκεκριμένο ζήτημα (Καλογήρου, 2015). Καταλήγει συνεπώς έτσι, ένα τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού σε μία επιχείρηση να αξιοποιεί τις δυνατότητες που του προσφέρει η τεχνολογία (e – HRM), με σκοπό να υλοποιεί με μεγαλύτερη ευκολία όλα όσα σχετίζονται με τον υπολογισμό των αμοιβών, τον προσδιορισμό των μηνιαίων μισθών και τον υπολογισμό των πρόσθετων παροχών που πρέπει να λάβουν οι εργαζόμενοι μίας επιχείρησης (Παπαλεξανδρή και συν., 2012).

❖ **Οι Νέες Μέθοδοι Επικοινωνίας μεταξύ της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και των εργαζομένων**, είναι μία ακόμη σημαντική λειτουργία του τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού όπου φαίνεται να αξιοποιούνται τα μέσα τεχνολογίας. Η επικοινωνία είναι ένας πολύ σημαντικός παράγοντας για την εύρυθμη λειτουργία μίας επιχείρησης. Τα μέσα τεχνολογίας έχουν σε μεγάλο βαθμό προάγει την επικοινωνία σε κάθε κομμάτι της ανθρώπινης δραστηριότητας. Ομοίως λοιπόν, η επικοινωνία εξελίσσεται μέσα στις καθημερινές δραστηριότητες ενός τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, μέσα από την αξιοποίηση των δυνατοτήτων που παρέχει η τεχνολογία. Αναλυτικότερα, η επικοινωνία δεν εξαρτάται πλέον μόνο από τους συμβατικούς τρόπους υλοποίησής της που απαιτούν τη διά ζώσης επαφή ή την βέβαιη αξιοποίηση των εργατικών σωματείων όταν πρόκειται για εργασιακά ζητήματα. Οι νέες τεχνολογίες, η αξιοποίηση του διαδικτύου και των εφαρμογών του βοηθούν τους εργαζόμενους να επικοινωνούν πιο άμεσα με τη χρήση του διαδικτύου, των ηλεκτρονικών υπολογιστών και της αξιοποίησης των ανάλογων εφαρμογών (Παπαλεξανδρή και συν ., 2012).

Αποτυπώθηκαν παραπάνω, ορισμένες από τις σημαντικές λειτουργίες ενός τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού που στη σύγχρονη εποχή που η τεχνολογία έχει πλέον ενταχθεί στις λειτουργίες του συγκεκριμένου τμήματος, γίνονται με την αξιοποίηση των δυνατοτήτων που προσφέρει η τεχνολογία (e – HRM).

Συνολικά, αυτό που προκύπτει από το γεγονός αξιοποίησης της τεχνολογίας από ένα τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (e – HRM), είναι ότι η Ηλεκτρονική Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού βοηθά στην εξοικονόμηση χρόνου και κόστους και προσφέρει μία αμεσότητα μεταξύ των εργαζομένων και των στελεχών μίας επιχείρησης. Επομένως, αυτό μπορεί να βοηθήσει και να ενισχύσει το έργο των στελεχών της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, καθώς θα τους βοηθήσει να εξοικονομήσουν χρόνο που θα μπορέσουν να αφιερώσουν σε άλλες απαραίτητες δραστηριότητες του τμήματός τους.

Αποδεικνύεται από τη βιβλιογραφία ότι αυτοί οι νέοι τρόποι λειτουργίας ενός τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, έχουν μεταβάλει τον τρόπο και τη φιλοσοφία με την οποία αντιμετωπίζεται πλέον το ανθρώπινο δυναμικό μίας επιχείρησης (Παπαλεξανδρή και συν., 2012).

#### **4.4 - Αξιοποίηση πληροφοριακών συστημάτων από τμήματα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού σε Ελλάδα και Ευρώπη**

Στην παρούσα υποενότητα πρόκειται να αποτυπωθούν τα αποτελέσματα έρευνας που συγκρίνουν τη χρήση πληροφοριακών συστημάτων από Διοικήσεις Ανθρώπινου Δυναμικού στην Ελλάδα και στην Ευρώπη. Η έρευνα αυτή, ανέλυσε ακόμη τις ακριβείς λειτουργίες ενός τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και το βαθμό στον οποίο χρησιμοποιούνται σε αυτόν τα μέσα τεχνολογίας.

Τα αποτελέσματα της συγκεκριμένης έρευνας, παρατίθενται ομαδοποιημένα παρακάτω : (Παπαλεξανδρή και συν ., 2012).

	Τήρηση αρχείου με τα στοιχεία υπαλλήλων	Υπολογισμός μισθοδοσίας	Υπολογισμός παροχών	Παρακολούθηση ωραρίου και παρουσίας υπαλλήλων	Διαδικασίες προσέλευσης και επιλογής νέων εργαζόμενων	Εκπαίδευση και ανάπτυξη των εργαζόμενων	Έλεγχος απόδοσης εργαζόμενων	Προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού	Διαδικασίες ασφαλείας των εργαζομένων	Καταμέτρηση της απόδοσης της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού	Διαμοιρασμός των πληροφοριών για τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού
<b>ΕΛΛΑΔΑ</b>	97,4 %	94,8 %	69,1 %	72 %	41,4 %	56 %	40,1 %	53,4 %	20,6 %	29,5 %	37,3 %
<b>ΕΥΡΩΠΗ</b>	80,6 %	91,3 %	65,9 %	79 %	39,6 %	50,4 %	31,5 %	40,1 %	25,1 %	21,3 %	37,5 %

Παρατέθηκαν στον παραπάνω πίνακα, τα αποτελέσματα που προέκυψαν έπειτα από έρευνα των Παπαλεξανδρή και συν ., (2012) σχετικά με το βαθμό χρήσης ψηφιακών μέσων σε αρμοδιότητες του τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, από επιχειρήσεις στην Ελλάδα συγκριτικά με επιχειρήσεις στην Ευρώπη. Αυτό που προκύπτει είναι ότι δε διαφέρει σημαντικά η χρήση μέσων τεχνολογίας, από Διοικήσεις Ανθρώπινου Δυναμικού σε Ελλάδα και Ευρώπη.

Αυτό που προκύπτει από τα αποτελέσματα του παραπάνω πίνακα, είναι ότι σε πολλές από τις αρμοδιότητες των τμημάτων Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, η Ελλάδα υπερέχει στη χρήση τεχνολογικών μέσων συγκριτικά με άλλες χώρες της Ευρώπης.

Επίσης, όσον αφορά αποκλειστικά και μόνο την Ελλάδα και τη χρήση μέσων τεχνολογίας από τα τμήματα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού της, προκύπτει ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των ελληνικών επιχειρήσεων χρησιμοποιεί στις περισσότερες από τις λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού της, τα μέσα τεχνολογίας.

Οι δραστηριότητες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, όπου φαίνεται μικρότερο ποσοστό επιχειρήσεων να αξιοποιεί την τεχνολογία είναι : (Παπαλεξανδρή και συν ., 2012)

- Στις διαδικασίες για την υγιεινή και την ασφάλεια των εργαζομένων
- Στις διαδικασίες μέτρησης της απόδοσης της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και
- Στις διαδικασίες διαμοιρασμού των πληροφοριών μεταξύ των ατόμων στις Διοικήσεις Ανθρώπινου Δυναμικού

#### **4.5 – Αξιοποίηση της τεχνολογίας στο εργασιακό περιβάλλον**

Τα τελευταία χρόνια με τη σταδιακή άνοδο της τεχνολογίας η ανθρώπινη καθημερινότητα έχει σε μεγάλο βαθμό μεταβληθεί. Για το λόγο αυτό, έχουν υπάρξει πολλές έρευνες σε ακαδημαϊκό αλλά και επιχειρησιακό επίπεδο που ερευνούν τον τρόπο επίδρασης της τεχνολογίας στην επιχειρησιακή καθημερινότητα. Αυτές οι μελέτες, αποτελούν σημαντικό αντικείμενο για την

επιστήμη της Διοίκησης Επιχειρήσεων, μιας και ο επιχειρησιακός τομέας που επηρεάζεται σε μεγαλύτερο βαθμό από την αξιοποίηση των μέσων τεχνολογίας είναι η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (Strohmeier, 2007).

Από το σύνολο των μελετών που έχουν υλοποιηθεί προκύπτει ότι η επίδραση της τεχνολογίας είναι ισχυρή για τις επιχειρήσεις, από τη στιγμή που επηρεάζει άμεσα τις Διοικήσεις Ανθρώπινου Δυναμικού της και κατ' επέκταση όλους τους εργαζόμενους μίας επιχείρησης.

Έρευνες της βιβλιογραφίας, καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι με την επιρροή της τεχνολογίας στην επιχειρησιακή καθημερινότητα, έχει πλέον αλλάξει ο ρόλος του ανθρώπινου δυναμικού για τις επιχειρήσεις. Τούτο, θα πει ότι ο ρόλος του ανθρώπινου δυναμικού ενώ στο παρελθόν ήταν πιο λειτουργικός και διαχειριστικός, έχει πλέον μετά την αξιοποίηση της τεχνολογίας μεταβληθεί σε έναν περισσότερο στρατηγικό κι επιχειρηματικό ρόλο (Παπαλεξανδρή και συν., 2012).

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5<sup>ο</sup> – ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ

### 5.1 – Συμπεράσματα

Από την έρευνα που υλοποιήθηκε παραπάνω, προέκυψε ότι ο ψηφιακός μετασχηματισμός είναι πλέον πραγματικότητα για κάθε τομέα της σύγχρονης ανθρώπινης καθημερινότητας.

Η χρήση και η αξιοποίηση της τεχνολογίας, έχοντας πλέον επηρεάσει μεγάλο κομμάτι της οικονομικής κι επιχειρηματικής πραγματικότητας, κατά τα τελευταία έτη επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό τις Διοικήσεις Ανθρώπινου Δυναμικού των επιχειρήσεων και κατ' επέκταση τη συνολική λειτουργία των επιχειρήσεων. Επηρεάζεται έτσι λοιπόν, μεγάλο τμήμα των ατόμων που εργάζονται στις επιχειρήσεις.

Ένας σημαντικός λόγος για τον οποίο η χρήση τεχνολογίας από τις επιχειρήσεις, μπορεί να επηρεάσει το ανθρώπινο δυναμικό είναι διότι δημιουργείται ψηφιακό χάσμα ανάμεσα στους εργαζόμενους που έχουν ψηφιακές γνώσεις και δεξιότητες και ανάμεσα στους εργαζόμενους που δεν έχουν ψηφιακές δεξιότητες.

Εκτός των άλλων, η χρήση των μέσων τεχνολογίας από τις επιχειρήσεις μπορεί να προσφέρει μόνο θετικά στοιχεία στις επιχειρήσεις και στο σύνολο των εργαζομένων τους καθώς τις βοηθά στην εξοικονόμηση χρόνου, τη εξοικονόμηση κόστους και τους προσφέρει τη δυνατότητα να διεκπεραιώνουν άμεσα σημαντικές εκκρεμότητες και συναλλαγές.

Υπενθυμίζεται στο σημείο αυτό, ότι ορισμένες αρμοδιότητες του τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού είναι οι παρακάτω :

- Καταγραφή των ελλείψεων της επιχείρησης σε προσωπικό
- Αναζήτηση προσωπικού για τη στελέχωση των κενών θέσεων εργασίας

- Η πρόσληψη των κατάλληλων ατόμων για τη στελέχωση των κενών θέσεων εργασίας που υπάρχουν μέσα σε μία επιχείρηση
- Η παρακολούθηση της απόδοσης των εργαζομένων
- Η μέτρηση της απόδοσης του τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού
- Η ολοκλήρωση των ενεργειών που είναι απαραίτητες για να εξασφαλιστεί η υγιεινή και η ασφάλεια των εργαζομένων της επιχείρησης
- Ο υπολογισμός των οικονομικών απολαβών που πρέπει να λάβουν οι εργαζόμενοι μίας επιχείρησης
- Ο υπολογισμός των παροχών που πρέπει να λάβουν οι εργαζόμενοι
- Η παροχή ανταμοιβών προς τους εργαζόμενους, ανάλογα με την επίδοσή τους, που λειτουργούν ως κίνητρα για την αύξηση της απόδοσής τους
- Η υλοποίηση διαδικασιών εκπαίδευσης και μάθησης για τους εργαζόμενους που έχουν ως στόχο την εξέλιξη και την ανάπτυξη των εργαζομένων, με σκοπό τη μετέπειτα εξέλιξη και ανάπτυξη των επιχειρήσεων

Όπως αναφέρθηκε στα παραπάνω κεφάλαια της διπλωματικής εργασίας, οι περισσότερες από αυτές τις αρμοδιότητες ενός τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, υλοποιούνται πλέον ηλεκτρονικά. Στην Ελλάδα, άλλες δραστηριότητες του τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού σε μικρότερο και άλλες δραστηριότητες σε μεγαλύτερο ποσοστό των επιχειρήσεων έχουν κατορθώσει να διεκπεραιώνονται πλέον με την αξιοποίηση των μέσων τεχνολογίας.

Αυτό, αποδεικνύεται ιδιαίτερα σημαντικό καθώς οι επιχειρήσεις κατορθώνουν αρχικά να εξοικονομούν χρόνο και κόστος μέσα από την υλοποίηση δραστηριοτήτων μέσω της Ηλεκτρονικής Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού (e – HRM). Η εξοικονόμηση κόστους βοηθά τις επιχειρήσεις να αντλήσουν επιπλέον πόρους που μπορούν να χρησιμοποιήσουν σε άλλες σημαντικές δραστηριότητες. Ομοίως, η εξοικονόμηση χρόνου είναι ιδιαίτερα σημαντική για τις επιχειρήσεις διότι τα κορυφαία στελέχη των Διοικήσεων Ανθρώπινου Δυναμικού αποκτούν τη δυνατότητα ενασχόλησης με άλλους τομείς

δραστηριοτήτων στους οποίους δε μπορούσαν παλαιότερα να στρέψουν την προσοχή τους.

Επίσης, η αξιοποίηση της τεχνολογίας από τις Διοικήσεις Ανθρώπινου Δυναμικού αποδεικνύεται εξαιρετικά σημαντική για τις επιχειρήσεις διότι τις βοηθά να αποκτήσουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι άλλων επιχειρήσεων. Αυτό, σημαίνει ότι μέσα από την αξιοποίηση της τεχνολογίας οι επιχειρήσεις εξελίσσονται και δείχνουν ότι συμβαδίζουν με τις ανάγκες που επιβάλλει η σύγχρονη εποχή. Αυτό, στρέφει τους πελάτες σε επιχειρήσεις που ακολουθούν τις εξελίξεις της τεχνολογίας, δίνοντάς τους το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Το μόνο που θα μπορούσε να αντιμετωπιστεί ως μειονέκτημα από την ταχεία εξάπλωση της τεχνολογίας είναι το ψηφιακό χάσμα που δημιουργείται μεταξύ των εργαζόμενων νέας γενιάς και των εργαζόμενων παλαιότερης γενιάς. Γίνεται κατανοητό, ότι οι εργαζόμενοι παλαιότερης γενιάς δε διαθέτουν τις απαιτούμενες γνώσεις που θα τους βοηθήσουν να ενστερνιστούν την ταχύτατη εξάπλωση της χρήσης της τεχνολογίας. Αυτό, μπορεί να δυσκολέψει την εργασιακή καθημερινότητα των εργαζομένων παλαιότερης γενιάς.

Ωστόσο, το ψηφιακό αυτό χάσμα μπορεί να αντιμετωπιστεί μέσα από κατάλληλα προγράμματα εκπαίδευσης που μπορούν να παρακολουθήσουν οι εργαζόμενοι που δεν έχουν ιδιαίτερα ανεπτυγμένες τις ψηφιακές τους δεξιότητες.

## **5.2 – Προτάσεις για μελλοντική έρευνα**

Όπως όλοι γνωρίζουν και όπως προκύπτει από το σύνολο της παρούσας έρευνας ο ψηφιακός μετασχηματισμός είναι ένα κρίσιμο ζήτημα της σύγχρονης εποχής, που απασχολεί πολλούς τομείς της σύγχρονης καθημερινότητας.

Επομένως, έχουν ιδιαίτερο ενδιαφέρον οι συνεχείς μελέτες με όλα όσα έχουν να κάνουν με τις επιδράσεις του ψηφιακού μετασχηματισμού.

Θα είχε ιδιαίτερο ενδιαφέρον για μελλοντική έρευνα και ως συνέχεια του παρόντος θέματος να ερευνηθούν οι επιδράσεις του ψηφιακού

μετασχηματισμού των επιχειρήσεων και των τμημάτων Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, τόσο προς την αποτελεσματικότητα των επιχειρήσεων όσο και προς τους εργαζόμενους.

Ακόμη, θα είχε ιδιαίτερο ενδιαφέρον για μελλοντική έρευνα η μελέτη του ψηφιακού χάσματος μεταξύ των εργαζομένων. Από μία τέτοια μελέτη θα μπορούσαν να προκύψουν συμπεράσματα αναφορικά με τις ψηφιακές δεξιότητες των εργαζομένων παλαιότερης γενιάς.

Τέλος, μία ενδιαφέρουσα έρευνα που θα μπορούσε να υλοποιηθεί μελλοντικά αναφορικά με τη χρήση ψηφιακών εργαλείων από τις Διοικήσεις Ανθρώπινου Δυναμικού είναι η σύγκριση του ποσοστού των επιχειρήσεων που χρησιμοποιούν με αυτές που δε χρησιμοποιούν ψηφιακά εργαλεία στις σημαντικότερες λειτουργίες τους.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### Ελληνική Βιβλιογραφία

Αλωνιστιώτης, Π.Δ. (2017). *Επισκόπηση των θεωρητικών προσεγγίσεων της οργάνωσης και λειτουργίας της Δημόσιας Διοίκησης μετά το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ. Εφαρμογές και προκλήσεις για την ελληνική δημόσια διοίκηση*. ΕΘΝΙΚΗ ΣΧΟΛΗ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Apostolakis, I., Loukis, E. and Chalaris, I. (2008). *Ηλεκτρονική Δημόσια Διοίκηση: Οργάνωση, Τεχνολογία και Εφαρμογές*. [online] Papazisis Pub. Available at: [https://www.researchgate.net/publication/271805973\\_Elektronike\\_Demosia\\_Dioikese\\_Organose\\_Technologia\\_kai\\_Epharmoges](https://www.researchgate.net/publication/271805973_Elektronike_Demosia_Dioikese_Organose_Technologia_kai_Epharmoges).

Βλάχου, Μ. (2024). *Υιοθέτηση ψηφιακών εργαλείων στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού των ξενοδοχείων: η ανθρώπινη, η τεχνολογική, η οργανωσιακή και η περιβαλλοντική διάσταση*. Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης

Καλογήρου, Γ., Παναγιωτόπουλος, Π., Τσακανίκας, Α., Σιώκας, Ε., Καρούνος, Θ., Μάγκλαρης, Β., Τρούλος, Κ., Καλογεράς, Δ., Τσιαβός, Π., Κανέλλος, Ν. and Μερεκούλιας, Β. (2017). *Κοινωνία της Πληροφορίας & Οικονομία της Γνώσης*. [online] Ανοικτή Βιβλιοθήκη - Ελεύθερα ψηφιακά βιβλία // Ελληνικά δωρεάν e-books. Available at: <https://www.openbook.gr/koinwnia-tis-pliroforias-kai-oikonomia-tis-gnwsis/> [Accessed 19 Sep. 2024].

Καμπουράκης, Γ. (2018). *Πώς η ψηφιοποίηση επηρεάζει την διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού μιας ναυτιλιακής επιχείρησης*. ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΙΓΑΙΟΥ.

Κανάργιας, Θ. (2022). *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στην Ψηφιακή Εποχή - KPMG Greece*. [online] KPMG. Available at: <https://kpmg.com/gr/el/home/insights/2022/06/dioikisi-anthropinou-dinamikou-stin-psifiaki-epoxi.html>.

ΚΙΩΚΑΚΗ, Γ. (2022). *Η Ψηφιακή Οικονομική και ο ρόλος του Ανθρώπινου Δυναμικού στην εφαρμογή της*. Πανεπιστήμιο Δυτικής Μακεδονίας

ΚΟΥΜΟΥΡΗ, Μ. (2021). *Καινοτόμες πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού σε Ελληνικές επιχειρήσεις*. Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.

Μπαϊράμης, Β. (2021). *Ο Ψηφιακός Μετασχηματισμός των Οργανισμών και οι επιπτώσεις του στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*. Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας.

Παϊδούση, Χ. (2020). *Ψηφιακός μετασχηματισμός και μικρές επιχειρήσεις Έκθεση ΙΜΕ ΓΣΕΒΕΕ 2020*. [online] Available at: - <https://imegsevee.gr/wp-content/uploads/2020/07/%CE%95%CF%84%CE%AE%CF%83%CE%B9%CE%B1->

[%CE%88%CE%BA%CE%B8%CE%B5%CF%83%CE%B7-%CE%99%CE%9C%CE%95-%CE%93%CE%A3%CE%95%CE%92%CE%95%CE%95\\_2020\\_FINAL-2.pdf](#)

Παπαλεξανδρή, Ν., Γαλανάκη, Ε. and Παναγιωτοπούλου, Α. (2012). *Έρευνα στις Πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στην Ελλάδα. 'Τί άλλαξε μέσα στα τελευταία 15 χρόνια στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στη Χώρα μας και ποια η θέση της Ελλάδας συγκριτικά με την υπόλοιπη Ευρώπη*. Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών.

Παπαλεξανδρή, Ν. and Μπουραντάς, Δ. (2016). *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*. [online] [www.politeia.net.gr](http://www.politeia.net.gr). Εκδόσεις Μπένου. Available at: <https://www.politeianet.gr/books/9789603591245-papalexandri-a-nansu-mpenou-dioikisi-anthropinou-dunamikou-262277>.

Σοαντζόγλου, Χ. (2023). *Η σχέση της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού ενός οργανισμού με τους εργαζόμενους, ο τρόπος διατήρησης της ικανοποίησης τους σε υψηλά επίπεδα και η αλλαγή εταιρικής κουλτούρας*. Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής

Τερζίδης and Τζωρτζάκης (2004). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. ~~ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ~~. [online] [www.politeianet.gr](http://www.politeianet.gr). Available at: <https://www.politeianet.gr/books/9789607745118-terzidis-p-kostas-rosili-dioikisi-anthropinon-poron-164275>.

Χυτήρη Αλεξάνδρα-Παρασκευή (2017). *Η σχέση πρακτικών ΔΑΔ & οργανωσιακής απόδοσης στην κρίση - hrpro.gr | HR Professional*. [online] hrpro.gr | HR Professional. Available at: <https://hrpro.gr/i-schesi-praktikon-dad-organosiakis-apodosis-stin-krisi/> [Accessed 19 Sep. 2024].

Χυτήρης, Α. (2001). *Διοίκηση ανθρώπινων πόρων*. Αθήνα: Interbooks

## Ξένη Βιβλιογραφία

Al-Sartawi, A. (2021). *The big data-driven digital economy: artificial and computational intelligence*. Cham: Springer

Berber, N. and Slavić, A. (2016). The Practice of Employees' Training in Serbia based on Cranet Research. *Economic Themes*, 54(4), pp.535–548. doi: <https://doi.org/10.1515/ethemes-2016-0027>

Beugelsdijk, S. (2008). Strategic Human Resource Practices and Product Innovation. *Organization Studies*, 29(6), pp.821–847. doi: <https://doi.org/10.1177/0170840608090530>.

Cantoni, F. and Mangia, G. (2018). *Human resource management and digitalization*. London: Routledge,

Chauhan, A., Sharma, S.K. and Tyagi, T. (2011). Role of HRIS in improving modern HR operations. *Review of Management*, 1(2), (58-70.).

Chen, C.-J. and Huang, J.-W. (2019). Strategic Human Resource Practices and Innovation Performance — the Mediating Role of Knowledge Management Capacity. *Journal of Business Research*, 62(1), pp.104–114. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2007.11.016>.

Clardy, A. (2013). A General Framework for Performance Management Systems: Structure, Design, and Analysis. *Performance Improvement*, 52(2), pp.5–15. doi: <https://doi.org/10.1002/pfi.21324>.

Dessler, G. (2015). ~~Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ~~. [online] [www.politeianet.gr](http://www.politeianet.gr). Εκδόσεις Κριτική. Available at: <https://www.politeianet.gr/books/9789605860769-dessler-gary-kritiki-dioikisi-anthropinou-dunamikou-250054>.

Ebert, C., and Duarte, C.H.C. (2018). Digital Transformation. *IEEE Softw.*, 35(4), (16-21.).

Gayathri, V. and Hariharan, P. (2019). Study on Effective Implementation of Human Resource Information System in Packaging Industry. *International Journal of Recent Technology Science & Management*, 4(8), (ISSN 2455-9679.).

Hardré, P.L. and Reeve, J. (2009). Training corporate managers to adopt a more autonomy-supportive motivating style toward employees: an intervention study. *International Journal of Training and Development*, 13(3), pp.165–184. doi: <https://doi.org/10.1111/j.1468-2419.2009.00325.x>.

Kovach, K.A., Hughes, A.A., Fagan, P., and Maggitt, P.G. (2002). Administrative and Strategic Advantages of HRIS. *Employment Relations Today*, 29(2) :(43 - 48).

Kucherov, D.G., Tsybova, V.S., Yu. Lisovskaia, A. and Alkanova, O.N. (2022). Brand orientation, employer branding and internal branding: Do they effect on recruitment during the COVID-19 pandemic? *Journal of Business Research*, 151(151), pp.126–137. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.06.053>.

Kumar, N.A. (2013). Managerial Perceptions of the Impact of HRIS on Organizational Efficiency. *Journal of Economics and Behavioral Studies*, 5(12), pp.861–875. doi: <https://doi.org/10.22610/jebbs.v5i12.459>.

Matt, C., Hess, T., and Benlian, A. (2015). Digital transformation strategies. *Business & information systems engineering*, 57(5), (339-343.).

Mondy (2011). ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ. [online] Politeianet.gr. Available at: <https://www.politeianet.gr/books/9789604182817-mondy-r-wayne-tziolas-dioikisi-anthropinon-poron-216078> [Accessed 22 Sep. 2024].

[Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., ... & Moher, D. \(2021\). The PRISMA 2020 statement: an updated guideline for reporting systematic reviews. PLoS Medicine, 18\(3\), e1003583. doi:https://doi.org/10.1371/journal.pmed.1003583](#)

Parry, E., and Strohmeier, S. (2014). HRM in the digital age—digital changes and challenges of the HR profession. *Employee Relations*, 36 (4), (38-52.).

Pratiwi, W.N.G. and Waskito, J. (2023). Pengaruh Praktik E-Hrm (E-Compensation, ETraining, Dan E-Performance Appraisal) Terhadap Kinerja Organisasi Dengan Kepuasan Pegawai. *Journal of Comprehensive Science (JCS)*, 2(7), (2188-2198).

Robbins, S.P., and Coulter, M. (2012). *Management*. New Jersey: Pearson Education,

Ruël, H., Bondarouk, T., and Looise, J.K. (2004). E-HRM: Innovation or Irritation. An Explorative Empirical Study in Five Large Companies on Web-based HRM. *Management Review*, 15(3), (364-380.).

Ruel and Magalhaes (2008). Organizational Knowledge and Change: The Role of Transformational HRIS. *Proceedings of the 2nd International Workshop on Human Resource Information Systems*, [online] 2(111-123). doi: <https://doi.org/10.5220/0001744001110123>.

Saad, K.Z.H. (2018). Adoption of Cloud Human Resource Information System in Egyptian Hotels: An Experimental Design Research. *International Journal of Heritage, Tourism and Hospitality*, 12(1/2), (233.).

Shyaa, H.H. (2019). A human resource information systems and its impact on a hotel's organisational performance. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 8(5), (1-9.).

Stewart, E., Peacock, M., Belcourt, M. and Bohlander, G. (2016). *Essentials of Managing Human Resources*. Nelson.

Strohmeier, S. (2020). Digital human resource management: A conceptual clarification. *German Journal of Human Resource Management*, 34(3), (345-365.).

Strohmeier, S. and Parry, E. (2014). HRM in the digital age – digital changes and challenges of the HR profession. *Employee Relations*, 36(4).

Thite, M. (2018). Electronic/digital HRM: a primer. *e-HRM*, Routledge. New York, 2018.(pp. 1-21.).