

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ**



**ΕΘΝΙΚΟ ΜΕΤΣΟΒΙΟ ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ
ΤΜΗΜΑ ΧΗΜΙΚΩΝ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ**

Δ.Π.Μ.Σ. ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ:

**«ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΑΛΛΑΓΗ: ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ»**

Μυλούλη Ευσταθία
Χημικός Μηχανικός ΕΜΠ

Επιβλέπων Λέκτορας Ι.Γιαννατσής
Αθήνα, Ιούνιος 2012

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Η παρούσα μεταπτυχιακή εργασία με θέμα «Οργανωτική αλλαγή: Εφαρμογή πληροφοριακού συστήματος στη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων», διεξήχθη στα πλαίσια του μεταπτυχιακού προγράμματος με τίτλο «Οργάνωση και Διοίκηση Βιομηχανικών Συστημάτων» που οργανώνουν τα τμήματα Βιομηχανικής Διοίκησης και Τεχνολογίας του Πανεπιστημίου Πειραιώς και Χημικών Μηχανικών του Εθνικού Μετσόβιου Πολυτεχνείου.

Επιβλέπων αυτής της εργασίας ήταν ο Λέκτορας του Πανεπιστημίου Πειραιώς κ. Γιαννατσής Ιωάννης στον οποίο θα ήθελα να εκφράσω τις θερμές μου ευχαριστίες, τόσο για την ανάθεση αυτής της εργασίας, όσο και για τη συνεχή επίβλεψη και τις χρήσιμες επισημάνσεις καθ' όλη τη διάρκεια της παρούσας μελέτης.

Επίσης θα ήθελα να ευχαριστήσω την κυρία Φραγκάτου Μυρτώ στέλεχος της φαρμακοβιομηχανίας Pharmathen S.A. για τον πολύτιμο χρόνο της και τα επαρκή δεδομένα και στοιχεία που παρείχε για την επιτυχή πραγματοποίηση της μελέτης περίπτωσης (case study) καθώς επίσης τους εργαζόμενους του τμήματος Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων της φαρμακοβιομηχανίας Pharmathen S.A. για τη συμπλήρωση των ερωτηματολογίων της μελέτης.

Τέλος θα ήθελα να εκφράσω τις ειλικρινείς μου ευχαριστίες στην οικογένεια μου για τις εύστοχες συμβουλές, την ηθική και υλική υποστήριξη της.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

	ΣΕΛΙΔΑ
ΠΕΡΙΛΗΨΗ	4
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ	5
1.1 Εισαγωγή	5
1.2 Έννοια – Ορισμός ΔΑΠ	5
1.3 Διοίκηση Προσωπικού και Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων	6
1.4 Σημασία ΔΑΠ	10
1.5 Αναγκαιότητα ΔΑΠ στις σύγχρονες επιχειρήσεις	11
1.6 Σκοπός της ΔΑΠ	12
1.7 Ρόλος της ΔΑΠ	13
1.8 Αρμοδιότητες – Λειτουργίες ΔΑΠ	14
1.9 Σχέση της ΔΑΠ με τις Διάφορες Ομάδες Ενδιαφέροντος	31
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ	35
2.1 Εισαγωγή	35
2.2 Πληροφοριακά συστήματα	35
2.3 Πόροι Πληροφοριακού Συστήματος (Π.Σ.)	37
2.4 Τύποι Πληροφοριακών Συστημάτων	38
2.4.1 Τύποι Π.Σ. ανάλογα με το υποσύστημα που υποστηρίζουν	38
2.4.2 Τύποι Π.Σ. ανάλογα με την επιχειρηματική δραστηριότητα που υποστηρίζουν	39
2.4.3 Τύποι Π.Σ. ανάλογα με το είδος της υποστήριξης που παρέχουν	39
2.4.4 Τύποι Π.Σ. ανάλογα με την αρχιτεκτονική τους	40
2.5 Πληροφοριακά Συστήματα Ανθρώπινων Πόρων – Ορισμός	41
2.6 Λειτουργίες των Πληροφοριακών Συστημάτων Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων	41
2.7 Επιμέρους στοιχεία Πληροφοριακού Συστήματος	42
2.8 Χρήση Πληροφοριακού Συστήματος Ανθρώπινων Πόρων στη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων	45
2.9 Συνήθεις Πρακτικές κατά την επιλογή Πληροφοριακού Συστήματος Ανθρώπινων Πόρων	52
2.10 Η ηθική διάσταση του ζητήματος: Προσωπικό Απόρρητο και Ακρίβεια Δεδομένων	53
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΑΛΛΑΓΗ	56
3.1 Εισαγωγή	56
3.2 Έννοια-Ορισμός	57
3.3 Παράγοντες που οδηγούν τις επιχειρήσεις σε αλλαγές	57
3.4 Περιεχόμενο οργανωσιακών αλλαγών	60
3.5 Τύποι οργανωσιακής αλλαγής	61
3.6 Τα στάδια των οργανωσιακών αλλαγών	63
3.7 Επίπεδα εφαρμογής αλλαγής	66
3.8 Τρόποι εισαγωγής οργανωσιακών αλλαγών	67
3.9 Στρατηγικές ανάπτυξης οργανωσιακής αλλαγής	67
3.10 Προάγγελοι – φορείς αλλαγών	70
3.11 Αιτίες αποτυχίας προγραμμάτων αλλαγών	73
3.12 Αντίσταση κατά της αλλαγής	75

3.13 Τα τρία επίπεδα της αντίστασης κατά της αλλαγής	77
3.14 Η αντίσταση κατά της αλλαγής ως όπλο για την διοίκηση αλλαγών	80
3.15 Τρόποι αντιμετώπισης της αντίστασης κατά της αλλαγής	81
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ	
ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΑΛΛΑΓΗ:	
ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΣΤΗ PHARMATHEN S.A.	83
4.1 Pharmathen Pharmaceuticals S.A.: Λίγα λόγια για τη εταιρεία	83
4.2 Το ανθρώπινο Δυναμικό της Pharmathen	84
4.3 Οικονομικά στοιχεία της Pharmathen	86
4.4 Η Pharmathen το έτος 2007, χρόνο εισαγωγής της οργανωσιακής αλλαγής	87
4.5 Οργανωσιακή αλλαγή - Εισαγωγή Πληροφοριακού συστήματος SAP	87
4.6 Αντίσταση στην αλλαγή	94
4.7 Αποτελέσματα Προγράμματος Αλλαγής	96
4.8 Αξιολόγηση Προγράμματος Αλλαγής	97
4.9 Προτάσεις	99
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ – ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ	101
5.1 Εισαγωγή	101
5.2 Διαμόρφωση ερωτηματολογίου	101
5.3 Υποθέσεις	102
5.4 Επεξεργασία δεδομένων	102
5.4.1 Χαρακτηριστικά του δείγματος	103
5.4.1.1 Ατομικά χαρακτηριστικά του δείγματος	103
5.4.1.2 Οικογενειακά χαρακτηριστικά του δείγματος	106
5.4.1.3 Εργασιακά χαρακτηριστικά του δείγματος	106
5.4.2 Γενική χρήση ηλεκτρονικών υπολογιστών	107
5.4.3 Προετοιμασία για την εφαρμογή του HRIS	109
5.4.4 Προσδιορισμός δυσκολιών	109
5.4.4.1 Δυσκολία αποδοχής Οργανωσιακής αλλαγής	109
5.4.4.2 Δυσκολίες που σχετίζονται με το ίδιο το πληροφοριακό σύστημα και την προσαρμογή του στη εταιρεία	110
5.4.4.2.1 Κατανομή συχνότητας δυσκολιών που σχετίζονται με το ίδιο το πληροφοριακό σύστημα και την προσαρμογή του στη εταιρεία ως προς το φύλο των ερωτηθέντων	111
5.4.4.2.2 Κατανομή συχνότητας δυσκολιών που σχετίζονται με το ίδιο το πληροφοριακό σύστημα και την προσαρμογή του στη εταιρεία ως προς την ηλικία των ερωτηθέντων	114
5.4.4.2.3 Κατανομή συχνότητας δυσκολιών που σχετίζονται με το ίδιο το πληροφοριακό σύστημα και την προσαρμογή του στη εταιρεία ως προς το μορφωτικό επίπεδο των ερωτηθέντων	116
5.4.4.3 Δυσκολίες που σχετίζονται με τον τρόπο εισαγωγής του πληροφοριακού συστήματος από την εταιρεία	119
5.4.4.4 Δυσκολίες που σχετίζονται γενικότερα με την εισαγωγή ενός «εργαλείου» που βοηθάει στη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων	121
5.4.4.4.1 Δυσκολίες που σχετίζονται γενικότερα με την εισαγωγή ενός	

«εργαλείου» που βοηθάει στη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων ως προς το φύλο των ερωτηθέντων	123
5.4.4.4.2 Δυσκολίες που σχετίζονται γενικότερα με την εισαγωγή ενός «εργαλείου» που βοηθάει στη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων ως προς την ηλικία των ερωτηθέντων	127
5.4.4.4.3 Δυσκολίες που σχετίζονται γενικότερα με την εισαγωγή ενός «εργαλείου» που βοηθάει στη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων ως προς την οικογενειακή κατάσταση των ερωτηθέντων	129
5.4.4.4.4 Δυσκολίες που σχετίζονται γενικότερα με την εισαγωγή ενός «εργαλείου» που βοηθάει στη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων ως προς το μορφωτικό επίπεδο των ερωτηθέντων	132
5.4.4.4.5 Δυσκολίες που σχετίζονται γενικότερα με την εισαγωγή ενός «εργαλείου» που βοηθάει στη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων ως προς τα χρόνια προϋπηρεσίας των ερωτηθέντων στο τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων	136
5.4.5 Οφέλη από την εφαρμογή του HRIS	141
5.4.6 Παράγοντες που θα βοηθούσαν στη διάδοση και αποτελεσματικότερη εφαρμογή του HRIS	143
5.5. Συμπεράσματα – Μερική επιβεβαίωση υποθέσεων	145
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	146
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α	148
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β	154

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Οι σύγχρονες επιχειρήσεις έχοντας συνειδητοποιήσει ότι οι άνθρωποι αποτελούν το πολυτιμότερο πόρο τους έχουν επενδύσει στη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων προκειμένου να αντιμετωπίσουν σύνθετα ζητήματα αποτελέσματα της οικονομικής αστάθειας, της παγκοσμιοποίησης και των ανταγωνιστικών πιέσεων.

Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων μέσα από τις λειτουργίες της έχει σαν στόχο να υπηρετήσει τους στρατηγικούς σκοπούς της επιχείρησης προκειμένου να είναι κερδοφόρα και ανταγωνιστική.

Η χρήση της Τεχνολογίας και ειδικότερα των Πληροφοριακών Συστημάτων στη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων μπορεί να συμβάλει στην εξοικονόμηση χρόνου, στη μείωση του κόστους καθώς επίσης στην αύξηση της παραγωγικότητας και της απόδοσης.

Η εφαρμογή ενός τέτοιου Πληροφοριακού Συστήματος στη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων όπως κάθε οργανωσιακή αλλαγή μπορεί να προκαλέσει αντιδράσεις από τους εργαζόμενους.

Στην παρούσα εργασία μελετάται η περίπτωση εφαρμογής Πληροφοριακού Συστήματος στη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων της φαρμακοβιομηχανίας Pharmathen S.A., οι αντιδράσεις που προκλήθηκαν, πως αντιμετωπίστηκαν ενώ μέσα από ερωτηματολόγια έγινε προσπάθεια να εντοπιστούν οι δυσκολίες που συνάντησαν οι εργαζόμενοι καθώς και να προταθούν λύσεις.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

1.1 Εισαγωγή

Το ανθρώπινο δυναμικό ή αλλιώς οι ανθρώπινοι πόροι αποτελούν σήμερα το πολυτιμότερο κεφάλαιο μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού και αυτό γιατί κάτω από τις σημερινές συνθήκες έντονου ανταγωνισμού, ο παράγοντας που βοηθάει μια επιχείρηση να ξεχωρίσει είναι οι άνθρωποι της. Τα προσόντα και η διάθεση των εργαζομένων, ο ενθουσιασμός τους, η ικανοποίηση που αντλούν από την εργασία τους, το αίσθημα της δίκαιας μεταχείρισής τους και η συμμετοχή τους στους κοινούς στόχους, όλα διαμορφώνουν και επηρεάζουν την παραγωγικότητα της επιχείρησης, το επίπεδο της εξυπηρέτησης πελατών, τη φήμη και την εικόνα που αυτή προβάλλει και τέλος την επιβίωσή της. Γι' αυτό και η Διοίκηση ή Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων αποτελεί ένα πεδίο της Διοίκησης Επιχειρήσεων που συγκεντρώνει όλο και περισσότερο το ενδιαφέρον όσων ασχολούνται με τη διοίκηση επιχειρήσεων τόσο σε θεωρητικό όσο και σε επαγγελματικό επίπεδο.

Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων είναι μια λειτουργία που αποτελεί σε μικρότερο ή μεγαλύτερο βαθμό ευθύνη όλων όσων ασκούν διοίκηση ενώ ενδιαφέρει άμεσα όλους όσους εργάζονται σε μια επιχείρηση. Βεβαίως οι επαγγελματίες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού αναλαμβάνουν το κυριότερο μερίδιο ευθύνης στις μεγαλύτερες επιχειρήσεις προκειμένου να εφαρμοστούν οι αποτελεσματικές μέθοδοι διαχείρισης προσωπικού, όμως για να επιτύχουν στο ρόλο τους χρειάζεται να συνεργαστούν αρμονικά με τα στελέχη των υπολοίπων τμημάτων. Γι' αυτό είναι απαραίτητο όλα τα στελέχη να γνωρίζουν και να παρακολουθούν τις εξελίξεις στο χώρο, ιδίως αφού στις μικρότερες επιχειρήσεις τα στελέχη διαφόρων ειδικοτήτων αναλαμβάνουν παράλληλα με τα υπόλοιπα καθήκοντά τους την εφαρμογή μεθόδων ή πρακτικών που θα εξασφαλίσουν την αποτελεσματικότερη διαχείριση του προσωπικού στην επιχείρηση¹.

1.2 Έννοια – Ορισμός ΔΑΠ

Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (ΔΑΠ) ή Διοίκηση Προσωπικού (ΔΠ), όπως ήταν παλαιότερα ο συνηθέστερος όρος, συγκεντρώνει όλο και περισσότερο το ενδιαφέρον των οργανισμών και των επιχειρήσεων καθώς έχοντας ως επίκεντρο τη διαχείριση του ανθρώπινου παράγοντα, αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της διοικητικής λειτουργίας τους².

Οι άνθρωποι αντιμετωπίζονται ως «πόρος» και μάλιστα πρωταρχικός ή «κεφάλαιο» που πρέπει να αναπτυχθεί και να χρησιμοποιηθεί με παραγωγικούς τρόπους για την επίτευξη ή τη διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και όχι ως κόστος που πρέπει να περιοριστεί^{3,4}.

Δίνεται έμφαση στον άνθρωπο ατομικά και όχι συλλογικά (ατομικές αντί για συλλογικές

συμβάσεις) και αναγνωρίζεται η ανάγκη επένδυσης σε αυτόν, καθώς είναι το δυνατό σημείο των οργανισμών, ώστε να χρησιμοποιήσει όλες του τις δυνατότητες προς όφελος του οργανισμού^{5,6}.

Συνδυάζοντας τις επικρατέστερες τάσεις όσον αφορά τον ορισμό της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων μπορεί να ειπωθεί ότι « η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων είναι η διοικητική λειτουργία της επιχείρησης που σχεδιάζει και εφαρμόζει όλες τις δραστηριότητες που αφορούν τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού μίας επιχείρησης, δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στη σημασία του ανθρώπινου παράγοντα ως το κύριο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης »⁷.

1.3 Διοίκηση Προσωπικού και Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων

Όπως αναφέρθηκε ήδη, οι νέοι τρόποι με τους οποίους αντιμετωπίζεται το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης και η αλλαγή στην όλη φιλοσοφία που διέπει τη λειτουργία της διοίκησης των εργαζομένων έχει οδηγήσει σταδιακά στην αντικατάσταση του όρου Διοίκηση Προσωπικού (Personnel Management) που χρησιμοποιείτο για τη συγκεκριμένη λειτουργία από τον όρο Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (Human Resource Management). Πολλοί συγγραφείς έχουν ασχοληθεί με την εννοιολογική διερεύνηση των όρων. Στην πράξη υπάρχουν και ορισμένοι που πιστεύουν ότι το περιεχόμενό τους παραμένει το ίδιο, ενώ συχνά οι δυο έννοιες χρησιμοποιούνται σαν ταυτόσημες. Οι επικρατέστερες όμως απόψεις στη σύγχρονη βιβλιογραφία τις θέλουν να εστιάζουν σε διαφορετικά σημεία, όχι τόσο ως προς τις κύριες δραστηριότητες που επιτελούν, αλλά ως προς τη φιλοσοφία που τις διέπει.

Η Διοίκηση Προσωπικού (ΔΠ) ασχολείται με τα άτομα και τον κύκλο ζωής τους μέσα στον οργανισμό. Σε γενικές γραμμές οι εργαζόμενοι προσλαμβάνονται στον οργανισμό, εκπαιδεύονται, προσφέρουν τις υπηρεσίες τους, αξιολογούνται, αμείβονται, και αποχωρούν για τον ένα ή τον άλλο λόγο. Έτσι, τα εργαλεία της Διοίκησης Προσωπικού είναι: η προσέλκυση και η επιλογή, η εκπαίδευση, οι αμοιβές και παροχές για επίτευξη ικανοποιητικής απόδοσης και τέλος η αποχώρηση, ενώ συγχρόνως, η επαφή και οι διαπραγματεύσεις με τις συνδικαλιστικές οργανώσεις για τη διατήρηση της εργασιακής ειρήνης αποτελούν το κυριότερο μέλημα στις μεγαλύτερες επιχειρήσεις. Συχνά οι λειτουργίες αυτές γίνονται επαναληπτικά χωρίς να εξετάζεται η αποτελεσματικότητά τους. Στα πλαίσια αυτού του εννοιολογικού μοντέλου το οργανωτικό περιβάλλον θεωρείται δεδομένο και η Διοίκηση Προσωπικού προσπαθεί να εναρμονίσει τα μηχανιστικά εργαλεία που διαθέτει χωρίς να επιχειρεί την αλλαγή, την εξέτασή τους ή τη σύνδεση με τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης.

Αντίθετα, η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (ΔΑΠ) ενώ περιλαμβάνει όλα τα προηγούμενα στοιχεία, δίνει έμφαση στην αλληλεπίδραση μεταξύ του ατόμου, της εργασίας και του

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

οργανισμού. Πιο συγκεκριμένα η ΔΑΠ μπορεί να οριστεί ως μια σειρά από ρόλους και λειτουργίες που αναγνωρίζουν τη σημασία του ανθρώπινου δυναμικού στην εργασία και στοχεύουν στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω της στρατηγικής ανάπτυξης ενός ικανού και αφοσιωμένου ανθρώπινου δυναμικού, και μέσω της χρήσης τεχνικών διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού που επηρεάζουν την κουλτούρα και τη δομή μιας επιχείρησης, συμβάλλοντας με αυτό τον τρόπο στην εναρμόνισή της με τις γενικές στρατηγικές της και το περιβάλλον.

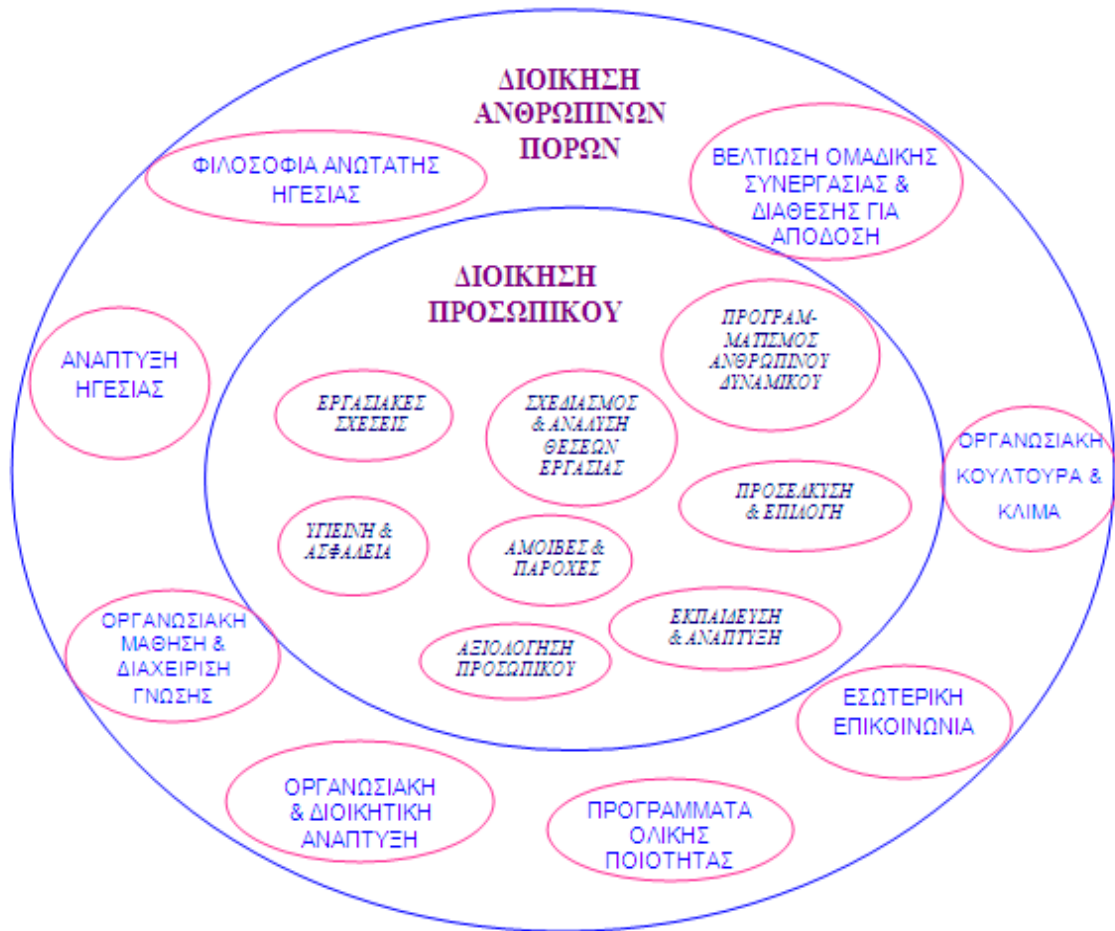
Ορισμένες από τις κυριότερες διαφορές μεταξύ ΔΠ και ΔΑΠ που επισημαίνονται από τη διεθνή βιβλιογραφία είναι οι ακόλουθες:

- Η ΔΑΠ τονίζει τη σημασία της ανάπτυξης των εργαζομένων αλλά και των διοικητικών στελεχών, ενώ η ΔΠ παρουσιάζεται σαν διοικητική διαδικασία που στοχεύει σε υφιστάμενους.
- Η ΔΑΠ θεωρεί σημαντικότερα τα αποτελέσματα που επιτυγχάνονται σε επίπεδο ολόκληρου του οργανισμού, όπως η αποδοτικότητα, η ποιότητα και η σύνδεση με τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης, ενώ κύριος στόχος της ΔΠ είναι η επίλυση καθημερινών προβλημάτων, όπως οι απουσίες και η δυσαρέσκεια από την εργασία.
- Η ΔΑΠ δίνει έμφαση στην κατανόηση και διαμόρφωση της επιχειρησιακής κουλτούρας από τα ανώτερα στελέχη με τρόπο ώστε αυτή να εναρμονίζεται, να προβάλλει τις αξίες και τα οράματα της επιχείρησης και να βοηθά στην ενσωμάτωση των εργαζομένων σε αυτή, κάτι που φαίνεται να μην απασχολεί τη ΔΠ.
- Η ΔΑΠ προσπαθεί να καλλιεργήσει την εργασία σε ομάδες, το ομαδικό πνεύμα, την καινοτομία και την ευελιξία, ενώ η ΔΠ εστιάζεται περισσότερο στην ατομική εργασία, στα στενά οριοθετημένα καθήκοντα και στην ιεραρχία. Τέλος,
- Η ΔΑΠ αντικατοπτρίζει ένα σύνθετο ψυχολογικό συμβόλαιο μεταξύ δυο μερών, της επιχείρησης και του ανθρώπινου δυναμικού της, τα οποία εξαρτώνται όλο και περισσότερο το ένα από το άλλο, καθώς έχουν ως κοινό στόχο την επιβίωση της επιχείρησης. Αυτό εξηγεί γιατί πολλές από τις πρωτοπόρες επιχειρήσεις επενδύουν στο ανθρώπινο δυναμικό τους ακόμα και σε εποχές με οικονομικές δυσκολίες.

Προκειμένου να δοθεί καλύτερη ιδέα των διαφορών μεταξύ ΔΠ και ΔΑΠ αξίζει να αναφερθεί το γεγονός ότι και οι δύο αναφέρονται στις υπηρεσίες που είναι απαραίτητες για τη λειτουργία της επιχείρησης. Όμως, όπως φαίνεται στο Σχήμα 1, οι λειτουργίες που τοποθετούνται στον εσωτερικό κύκλο έχουν από καιρό αποτελέσει τον πυρήνα και το λόγο

ύπαρξης της λειτουργίας προσωπικού στις επιχειρήσεις και αυτές μπορούμε να τις κατατάξουμε στη ΔΠ. Αν και ο τρόπος που αυτές υλοποιούνται έχει εξελιχθεί, έχει γίνει πιο σύνθετος ή πιο επιστημονικός, παραμένουν όμως η βάση της διοικητικής λειτουργίας του προσωπικού. Αυτές περιλαμβάνουν ανάλογα με τον κλάδο ή το μέγεθος της επιχείρησης, θέματα εργασιακών σχέσεων, σχεδιασμού και ανάλυσης των θέσεων εργασίας, προγραμματισμού του ανθρώπινου δυναμικού, προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού, αξιολόγησης, εκπαίδευσης και αμοιβών των εργαζομένων, καθώς και θέματα υγιεινής και ασφάλειας του προσωπικού.

Εκτός όμως από αυτές τις απαραίτητες υπηρεσίες, οι σύγχρονες απαιτήσεις για την αξιοποίηση του ανθρώπινου παράγοντα απαιτούν επιπλέον υπηρεσίες που να διαμορφώνουν και να στηρίζουν την οργανωσιακή κουλτούρα, τη διάθεση για απόδοση και την ομαδική συνεργασία των εργαζομένων, το οργανωσιακό κλίμα, την οργανωσιακή δομή, τη διαχείριση της γνώσης και την επικοινωνία, την εφαρμογή προγραμμάτων ολικής ποιότητας, την αλλαγή του στυλ ηγεσίας των προϊσταμένων και τη φιλοσοφία της ανώτατης ηγεσίας προς ένα πιο ανθρωποκεντρικό πρότυπο. Οι επιπλέον αυτές δραστηριότητες που έχουν τοποθετηθεί στον εξωτερικό κύκλο του διαγράμματος μαζί με τις δραστηριότητες του εσωτερικού κύκλου της ΔΠ αποτελούν το διευρυμένο περιεχόμενο της ΔΑΠ.



Σχήμα 1: Διοίκηση Προσωπικού και Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων

Προκύπτει, λοιπόν ότι η ΔΠ καλύπτει κυρίως τα λειτουργικά καθήκοντα που έχουν σχέση με τη διαχείριση του ανθρώπινου παράγοντα, ενώ η ΔΑΠ αναλαμβάνει πιο στρατηγικό ρόλο, διαμορφώνοντας τις κατάλληλες συνθήκες ώστε η επιχείρηση να μπορέσει να υποκινήσει και να αξιοποιήσει τους εργαζομένους της.

Στην Ελλάδα, εκτός από τους όρους ΔΠ και ΔΑΠ που χρησιμοποιούνται εναλλάξ, χρησιμοποιείται και ο όρος Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ), καθώς ορισμένοι δε συμφωνούν με τη χρήση του όρου «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων», που αποτελεί ακριβή μετάφραση του Human Resource Management. Αυτό συμβαίνει επειδή η λέξη πόρος μπορεί να ερμηνευτεί και ως κάτι «αναλώσιμο». Βεβαίως η έννοια με την οποία πρέπει να ερμηνεύεται ο όρος πόροι στη ΔΑΠ είναι εντελώς διαφορετική και θέλει να τονίσει τη σημασία των εργαζομένων ως πηγή πλούτου και ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Αυτή εξάλλου είναι και η έννοια με την οποία χρησιμοποιείται και ο όρος στην Αγγλική γλώσσα.

1.4 Σημασία ΔΑΠ

Η ΔΑΠ είναι μια από τις λειτουργίες του Μάνατζμεντ, της οποίας η σημασία τονίζεται και από τον ίδιο τον ορισμό του Μάνατζμεντ, σύμφωνα με τον οποίο:

Μάνατζμεντ είναι το σύνολο των δραστηριοτήτων που αποβλέπουν στην επίτευξη των στόχων μιας επιχείρησης/οργανισμού μέσω της αξιοποίησης των υλικών και ανθρωπίνων πόρων.

Βλέπουμε συνεπώς ότι οι ανθρωπίνους πόροι αποτελούν τον ένα από τους δύο παράγοντες που πρέπει να ληφθούν σοβαρά υπόψη προκειμένου το μάνατζμεντ, να πετύχει τα αποτελέσματα στα οποία στοχεύει η επιχείρηση.

Η σημασία αυτή των ανθρωπίνων πόρων για την επιχείρηση γίνεται αντιληπτή και μέσα από τα λεγόμενα διαφόρων προσωπικοτήτων που συχνά τονίζουν τον καθοριστικό ρόλο της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων:

«Οι καλύτερες επιχειρήσεις γνωρίζουν τώρα, χωρίς αμφιβολία, ότι η πραγματική και χωρίς όρια παραγωγικότητα πηγάζει από την ύπαρξη ομάδων ανθρώπων που ανταποκρίνονται στις προκλήσεις, είναι ενθουσιώδεις, αφοσιωμένοι και κατάλληλα αμειβόμενοι. Η πρόοδος έρχεται αν ο κάθε εργαζόμενος αξιοποιηθεί από τον οργανισμό, ενταχθεί στη δράση του και του επιτραπεί να έχει μια φωνή-ρόλο στην επιτυχία της επιχείρησης. Αυτό αυξάνει την παραγωγικότητα όχι απλώς αριθμητικά, αλλά γεωμετρικά» (Jack Welch, CEO, General Electric Company)

«Αν εξετάσουμε τις πηγές σταθερού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος κατά την τελευταία δεκαετία, η μόνη που έχει διατηρηθεί είναι η ποιότητα των ανθρώπων που δουλεύουν για σένα» (Jim Alef, Executive Vice President and Head of Human Resources, First Chicago Corporation)

Επιπλέον, φορείς εξωτερικοί προς τις επιχειρήσεις αναγνωρίζουν από την πλευρά τους τη σημασία των ανθρωπίνων πόρων. Το περιοδικό Fortune, για παράδειγμα, θεωρεί ότι η ικανότητα προσέλκυσης, ανάπτυξης και διατήρησης ικανών ανθρώπων είναι ένας πρωταρχικής σημασίας παράγοντας για την επιχειρηματική επίδοση, ίσης σημασίας με τη μακροπρόθεσμη αξία των επενδύσεων, την οικονομική ακεραιότητα, τη χρήση των επιχειρηματικών πόρων, την ποιότητα των προσφερόμενων προϊόντων και υπηρεσιών, την ποιότητα του Μάνατζμεντ και την κοινωνική και περιβαλλοντική υπευθυνότητα ⁸.

Η σημασία των ανθρωπίνων πόρων για τις επιχειρήσεις αποδεικνύεται επιπλέον από το συνεχώς σημαντικότερο ρόλο που αποδίδεται στις θέσεις ειδικών σε θέματα ΔΑΠ. Μια παγκόσμια έρευνα της εταιρίας συμβούλων Korn/Ferry International η οποία ειδικεύεται σε προσέλκυση στελεχών, καταλήγει στο συμπέρασμα ότι η εμπειρία στη διοίκηση των

ανθρωπίνων πόρων πρόκειται να αναδειχθεί σε δεύτερο πιο σημαντικό χαρακτηριστικό για τους Γενικούς Διευθυντές στη δεκαετία του 2010 αμέσως μετά την ικανότητα στρατηγικού σχεδιασμού. Παρόμοια έρευνα σε στελέχη διαφόρων ειδικοτήτων ή στελέχη γραμμής (line managers), όπως ονομάζονται, έδειξε ότι 60% των ερωτηθέντων συμφωνούν ότι η εμπειρία σε θέματα διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων αναδεικνύεται σε ιδιαίτερα σημαντικό παράγοντα για κάθε στέλεχος γραμμής.

Όλα τα ανωτέρω οδηγούν στη διαπίστωση ότι η γνώση και η βαθύτερη κατανόηση των θεμάτων που περιλαμβάνει η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί επιτακτική ανάγκη για όλα τα στελέχη επιχειρήσεων ¹.

1.5 Αναγκαιότητα ΔΑΠ στις σύγχρονες επιχειρήσεις

Οι πιέσεις που οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν στο ιδιαίτερα ανταγωνιστικό περιβάλλον που λειτουργούν σήμερα απαιτούν ριζική αναθεώρηση των παραδοσιακών τρόπων διοίκησης τους. Οι πιέσεις αυτές αφορούν την παγκοσμιοποίηση του ανταγωνισμού, τις πολυεθνικές συμμαχίες που αναπτύσσονται, τη σταδιακά μειούμενη καταναλωτική ζήτηση, τη διαφοροποίηση των αγορών εργασίας, τις πολιτικές ανακατατάξεις και απαιτούν αλλαγή επιχειρησιακής στρατηγικής. Για να διαφοροποιηθεί μία επιχείρηση πρέπει να «σκέπτεται» διαφορετικά από τις άλλες. Έτσι τα στελέχη της επιχείρησης που προσβλέπει στο μέλλον, εκπαιδεύονται στο «πώς να σκέπτονται» και όχι στο «πώς να εκτελούν κάτι».

Η επένδυση μόνο στους φυσικούς πόρους, και όχι στο ανθρώπινο δυναμικό, μπορεί να χαρακτηριστεί ως μυωπική κατάσταση αφού η προσοχή εστιάζεται στο κοντινό μέλλον και όχι στο μακροπρόθεσμο ορίζοντα. Είναι γεγονός ότι το να διαθέτεις το καλύτερο προϊόν στην αγορά ή να έχεις τον καλύτερο τρόπο παραγωγής δεν είναι αρκετά για να υπερέχεις απέναντι στους ανταγωνιστές σου. Οι φυσικοί πόροι μπορούν να αντιγραφούν, να εξαντληθούν ή να απαρχαιωθούν. Έτσι το συγκριτικό πλεονέκτημα μπορεί εύκολα να χαθεί. Μπορεί όμως να διατηρηθεί όταν δοθεί η δέουσα σημασία στην επιλογή ανθρώπινου δυναμικού στην εκπαίδευση και στη εξέλιξη του.

Θεωρητικά ο ανθρώπινος παράγοντας είναι αυτός που γεννάει τους οργανισμούς, τους βοηθάει να επιβιώσουν και να ευδοκιμήσουν. Ο ανθρώπινος παράγοντας είναι αυτός που κάνει τη διαφορά. Το ανθρώπινο δυναμικό είναι το πιο ζωτικό στοιχείο της κάθε επιχείρησης. Η τεχνολογία και το κεφάλαιο μπορούν να αποκτηθούν με ποικίλους τρόπους. Το πραγματικό και κυρίαρχο όμως πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών είναι κερδίζεται με τον τρόπο με τον οποίο ικανές και δυναμικές ομάδες θέτουν αυτούς τους πόρους στην επιθυμητή, ιδανική λειτουργία ⁹.

Η προσπάθεια του ανθρώπινου παράγοντα, οι γνώσεις του, το φυσικό του ταλέντο και οι δεξιότητες του να χρησιμοποιεί τους άλλους πόρους είναι αυτά που καταλήγουν στη δημιουργία χρήσιμων προϊόντων και υπηρεσιών¹⁰.

Στη νέα αυτή πραγματικότητα, το ανθρώπινο δυναμικό μιας επιχείρησης αποκτά ιδιαίτερη σημασία ενώ η αποτελεσματική διοίκηση των ανθρώπινων πόρων μπορεί να προσδώσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην επιχείρηση.

Προκειμένου η διοίκηση των ανθρώπινων πόρων να είναι αποτελεσματική θα πρέπει να διαμορφωθεί στρατηγική η οποία θα περιλαμβάνει θέματα που θα αφορούν:

- Την ευελιξία των όρων εργασίας
 - ο Λειτουργική ευελιξία
 - ο Αριθμητική ευελιξία
 - ο Ευελιξία ωραρίου
 - ο Ευελιξία αμοιβής
- Την ποιότητα
- Την αφοσίωση των εργαζομένων στην επιχείρηση
- Την συνεχή μάθηση

1.6 Σκοπός της ΔΑΠ

Σκοπός της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού είναι η επίτευξη των σκοπών και στόχων ή αλλιώς της αποστολής του οργανισμού με τη βέλτιστη αξιοποίηση των διαθέσιμων σε αυτόν ανθρώπινων πόρων προκειμένου να επιτευχθεί η «ποιοτική βελτίωση των παραγόμενων αγαθών ή υπηρεσιών, της αποδοτικότητας, παραγωγικότητας, αποτελεσματικότητας και της ανταγωνιστικότητας σε εθνικό και υπερεθνικό επίπεδο»¹¹.

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού ενδιαφέρεται για την απόδοση των ανθρώπων και τη συνεισφορά τους στη βελτίωση της απόδοσης του οργανισμού. Σύμφωνα μάλιστα με το μοντέλο του Harvard, επιδίωξη της πρέπει να είναι η αφοσίωση των εργαζομένων. Είναι αναμφίβολο και κοινώς αποδεκτό ότι η ποιότητα του προσωπικού ενός οργανισμού εξασφαλίζει αναλόγως καλή ή κακή επίδοση. Ο βαθμός στον οποίο το προσωπικό είναι αφοσιωμένο και προσανατολισμένο στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού καθώς και ο βαθμός στον οποίο παρακινείται, κάνουν τη διαφορά από οργανισμό σε οργανισμό. Συνεπώς η επιτυχία ή η αποτυχία ενός οργανισμού εξαρτάται από την προσέλκυση, διατήρηση, εκπαίδευση και υποκίνηση του κατάλληλου ανθρώπινου δυναμικού καθώς και από τη δημιουργία σωστής κουλτούρας⁴.

Στόχοι

Οι βασικοί στόχοι της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων είναι ¹²:

- Η ικανοποίηση των οργανωσιακών στόχων της επιχείρησης.
- Η βελτίωση της παραγωγικότητας μέσω της συμμετοχής στις στρατηγικής σημασίας αποφάσεις, της επισήμανσης και επίλυσης των προβλημάτων του προσωπικού και της ανάπτυξης και διευκόλυνσης της επικοινωνίας και της συνεργασίας.
- Η βελτίωση της ποιότητας ζωής στον εργασιακό χώρο με ενθάρρυνση της επικοινωνίας μεταξύ των τμημάτων και του σχεδιασμού συστημάτων συμμετοχής μέσω των οποίων θα δίνεται η δυνατότητα οι εργαζόμενοι να αναπτύσσουν και να αξιοποιούν τις καινοτόμες ιδέες τους.
- Η γνώση και η συμμόρφωση με τη νομοθεσία (νόμοι, εγκύκλιοι, δικαστικές αποφάσεις, πολιτικές Ευρωπαϊκής Ένωσης) καθώς και η ενημέρωση της διοίκησης για θέματα δικαιωμάτων και υποχρεώσεων των εργαζομένων, ίσης μεταχείρισης, αμοιβής, υγιεινής και ασφάλειας.
- Η δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος δημιουργώντας τις προϋποθέσεις για την αποτελεσματική αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού.
- Η ευελιξία του εργατικού δυναμικού από άποψη ικανοτήτων και γνώσεων, ωρών εργασίας και αριθμού, πάντα στο πλαίσιο της κείμενης νομοθεσίας.
- Η δημιουργία του αισθήματος της αφοσίωσης.
- Η ενίσχυση της κατάλληλης κουλτούρας και κλίματος.
- Η ενίσχυση της δημιουργικότητας και της καινοτομίας.
- Η ενίσχυση της διοίκησης αλλαγών.
- Η ενίσχυση της επικοινωνίας και της ομαδικότητας του ανθρώπινου δυναμικού.

1.7 Ρόλος της ΔΑΠ

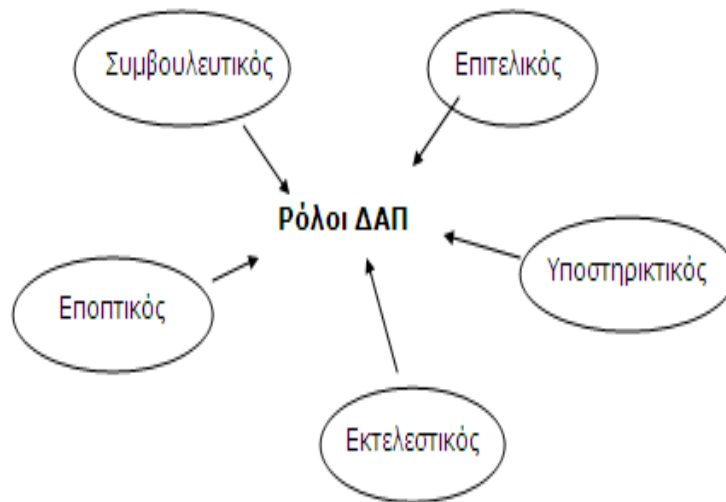
Για να ανταποκριθεί στον ανταγωνισμό και στις σύγχρονες επιχειρηματικές απαιτήσεις η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων διαδραματίζει ένα ευρύ φάσμα ρόλων:

- Συνδέει τη λειτουργία της διοίκησης ανθρώπινων πόρων με την επιχειρησιακή στρατηγική.
- Διευκολύνει τα στελέχη γραμμής και τους εργαζόμενους.
- Καινοτομεί.

Οι ρόλοι της οργανωτικής μονάδας της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων είναι οι εξής:

- *Επιτελικός*, με την έννοια ότι καθορίζει τις πολιτικές, τα συστήματα, τις μεθόδους, και τις λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων.

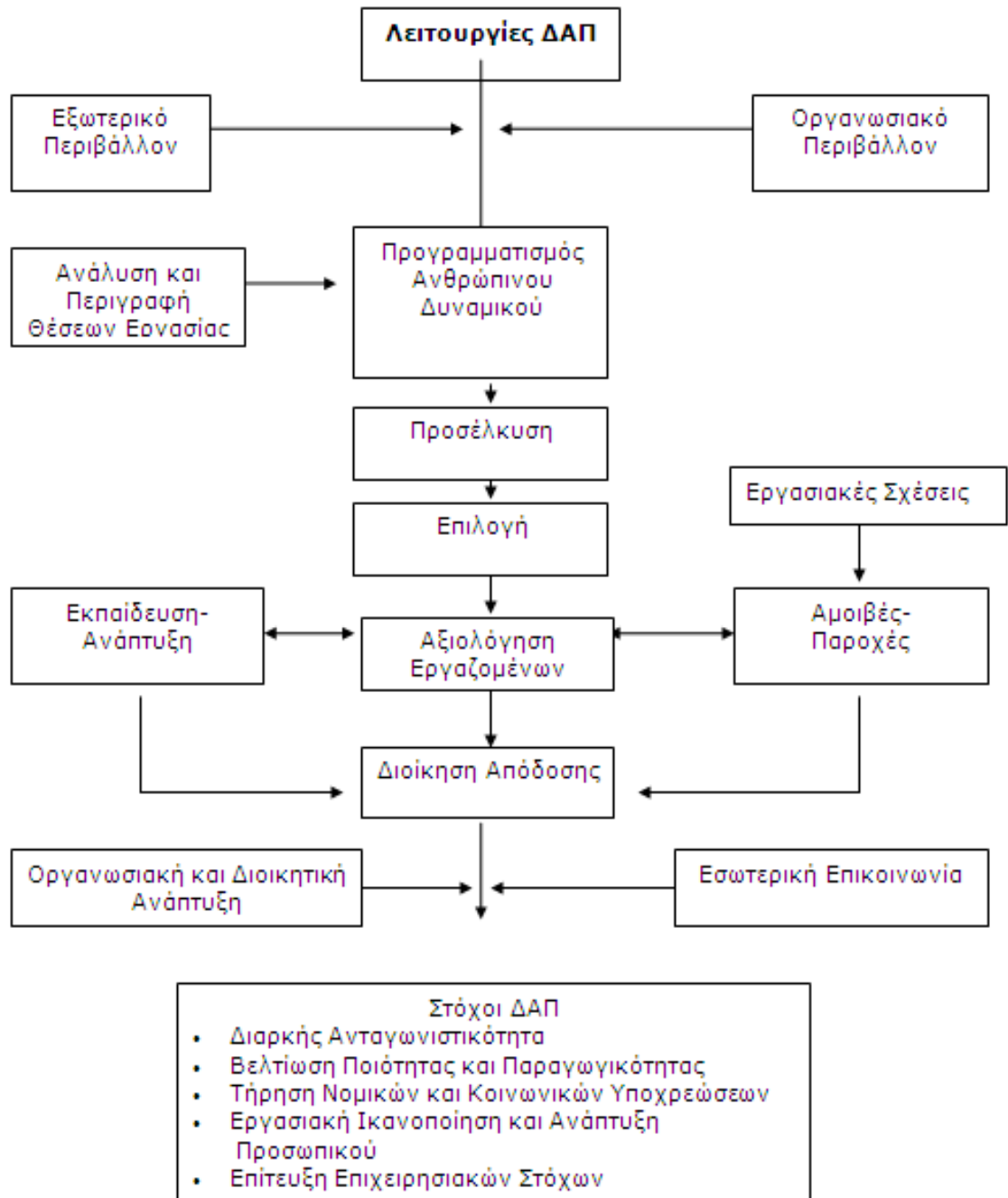
- *Υποστηρικτικός*, με την έννοια ότι παρέχει υπηρεσίες στις υπόλοιπες οργανωτικές μονάδες.
- *Συμβουλευτικός*, δηλαδή παρέχει συμβουλές στις υπόλοιπες μονάδες.
- *Εποπτικός*, με την έννοια ότι ελέγχει το κατά πόσο οι υπόλοιπες οργανωτικές μονάδες εφαρμόζουν σωστά τις πολιτικές και τις λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων.
- *Εκτελεστικός*, με την έννοια ότι η οργανωτική μονάδα της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων εκτελεί συγκεκριμένες δράσεις και στοχεύει σε συγκεκριμένα αποτελέσματα.



Σχήμα 2: Οι Ρόλοι της σύγχρονης ΔΑΠ

1.8 Αρμοδιότητες – Λειτουργίες ΔΑΠ

Οι βασικές λειτουργίες του τμήματος ανθρώπινων πόρων φαίνονται στο Σχήμα 3 που ακολουθεί:



Σχήμα 3: Βασικές λειτουργίες ΔΑΠ

Απαραίτητη για την κατανόηση του Διαγράμματος 3 είναι η διευκρίνιση των όρων που χρησιμοποιούνται:

(i) *Εξωτερικό και Οργανωσιακό Περιβάλλον:*

Αφορά το περιβάλλον, τόσο εξωτερικό προς την επιχείρηση όσο και ενδοεπιχειρησιακό, που επηρεάζει και ως ένα βαθμό διαμορφώνει την πολιτική ΔΑΠ που υιοθετεί η επιχείρηση.

(ii) Προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού:

Ο προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού είναι μία από τις σημαντικότερες δραστηριότητες της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, καθώς βοηθά την επιχείρηση να εξασφαλίσει το σωστό αριθμό και το σωστό είδος ανθρώπων στις σωστές θέσεις και στο σωστό χρόνο με το μικρότερο δυνατό κόστος για την επίτευξη των στόχων της.

Επομένως, ο προγραμματισμός ανθρώπινων πόρων έχει αφενός ποσοτικό χαρακτήρα αφετέρου ποιοτικό. Παράλληλα εξετάζει και θέματα ορθής κατανομής, τοποθέτησης και ανάπτυξης των ανθρώπων, με στόχο την αναβάθμιση και την αξιοποίηση τους, ενώ σημαντικός είναι ο παράγων κόστος, καθώς τα έξοδα μισθοδοσίας αποτελούν από τα σοβαρότερα κονδύλια κόστους στη σύγχρονη επιχείρηση.

Οι βασικές δραστηριότητες – λειτουργίες του προγραμματισμού ανθρώπινου δυναμικού είναι:

- Η ανάλυση της ζήτησης και της προσφοράς ανθρώπινου δυναμικού στην αγορά εργασίας.
- Η πρόβλεψη των αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό ανάλογα με τα σχέδια και τους στόχους της επιχείρησης.
- Η κατάρτιση πλάνου για την εξασφάλιση του απαραίτητου ανθρώπινου δυναμικού σε ποσοτικό και ποιοτικό επίπεδο.
- Η επιτυχής αντιμετώπιση προβλημάτων που μπορεί να προκύψουν από την υπερεπάρκεια είτε από την έλλειψη προσωπικού.

Για την επίτευξη των στόχων αυτών, ο προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να είναι σε θέση να γνωρίζει την υφιστάμενη κατάσταση στο εσωτερικό της επιχείρησης, δηλαδή να έχει σαφή γνώση των προσόντων, των δυνατοτήτων και των επιδιώξεων του προσωπικού που ήδη απασχολείται στη επιχείρηση. Επίσης να παρακολουθεί τις εξελίξεις στο εξωτερικό της επιχείρησης, δηλαδή την αγορά εργασίας, προβλέποντας τη μελλοντική ζήτηση και προσφορά σε διάφορες ειδικότητες. Τέλος να προγραμματίζει τις αναγκαίες ενέργειες για την εξασφάλιση του ανθρώπινου δυναμικού που απαιτείται για την πραγματοποίηση των βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων στόχων της επιχείρησης, προχωρώντας σε γρήγορη κάλυψη αναγκών ή σε μείωση προσωπικού όταν οι ανάγκες το απαιτούν.

Ο προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού καθορίζεται και εξαρτάται άμεσα από τη γενικότερη στρατηγική της επιχείρησης, καθώς η γενική κατεύθυνση της επιχείρησης και το πλαίσιο δραστηριοτήτων της προσδιορίζουν και τις ανάγκες της σε ανθρώπινο δυναμικό. Γι'

αυτό απαιτείται άμεση συνεργασία ανάμεσα στους υπεύθυνους χάραξης στρατηγικής και τους υπεύθυνους για τον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού.

Η διαδικασία του προγραμματισμού ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να διαφέρει από επιχείρηση σε επιχείρηση. Για διαφορετικές επιχειρήσεις, ο προγραμματισμός μπορεί να δίνει έμφαση σε διαφορετικούς παράγοντες, ενώ δεν υπάρχει μια κοινώς αποδεκτή βέλτιστη πρακτική προγραμματισμού ανθρώπινων πόρων.

Είναι ανάγκη ο υπεύθυνος προγραμματισμού να βασιστεί σε ένα πλήθος από στοιχεία τα οποία αναφέρονται σε ολόκληρη τη διάρθρωση και λειτουργία του οργανισμού, να επεξεργαστεί και να συσχετίσει τα στοιχεία αυτά μεταξύ τους, προκειμένου να καταλήξει σε συγκεκριμένα συμπεράσματα και προτάσεις. Τα στοιχεία αυτά προκύπτουν από:

- Τη μελέτη της στρατηγικής του οργανισμού.
- Τη μελέτη και το σχεδιασμό της οργάνωσης.
- Τη μελέτη της διάρθρωσης και κατανομής του προσωπικού μέσα στον οργανισμό.
- Την ανάλυση και το σχεδιασμό των έργων.

Τα στοιχεία αυτά εξετάζονται σε σχέση με την παρούσα και μελλοντική διάρθρωση της επιχείρησης, αφού ληφθούν υπόψη οι μεταβλητές οι οποίες παρεμβαίνουν και επηρεάζουν την εξέλιξη της όπως είναι οι αλλαγές στο νομοθετικό πλαίσιο που καθορίζει τους όρους της απασχόλησης, οι τεχνολογικές μεταβολές ή οι μεταβολές στη ζήτηση κτλ, και οι οποίες έχουν επιπτώσεις στο μακροπρόθεσμο σχεδιασμό και στις επιχειρηματικές αποφάσεις.

Όπως αναφέρει ο Armstrong, σε γενικές γραμμές ο προγραμματισμός Ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να ακολουθήσει τα ακόλουθα βήματα:

- Μελέτη υφιστάμενης κατάστασης
 - Μελέτη εξωτερικής αγοράς εργασίας
 - Μελέτη επιχειρησιακών σχεδίων
 - Μελέτη εσωτερικού περιβάλλοντος όσον αφορά την προσφορά και τη ζήτηση εργασίας
- Πρόβλεψη μεταβολών σε ανθρώπινο δυναμικό.
- Προσδιορισμός αναγκών.
- Σχεδιασμός προγράμματος κάλυψης αναγκών σε συνδυασμό με προϋπολογισμό οικονομικών μέσων.
- Αξιολόγηση προγράμματος και διορθωτικές ενέργειες που τροποποιούν το σχεδιασμό μελλοντικών προγραμμάτων.

Αναλυτικότερα προκειμένου να διαπιστωθούν οι ανάγκες σε προσωπικό ώστε να επιτευχθεί ο σωστός αριθμός εργαζομένων για τη σωστή θέση στο σωστό χρόνο, πρέπει να ληφθούν υπόψη η εξωτερική και η εσωτερική αγορά, δηλαδή η προσφορά και η ζήτηση εργασίας τόσο

στο εξωτερικό όσο και στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, καθώς και τα επιχειρηματικά σχέδια για μείωση ή ανάπτυξη των εργασιών. Η πρόβλεψη μεταβολών στο εσωτερικό της επιχείρησης βασίζεται στον υπολογισμό των αναμενόμενων αποχωρήσεων, συνταξιοδοτήσεων και προαγωγών στο υπάρχον δυναμικό σε σχέση με τις προσδοκώμενες μεταβολές στις ανάγκες για ανθρώπινο δυναμικό. Έτσι προκύπτει ο προσδιορισμός των αναγκών οι οποίες οδηγούν στο σχεδιασμό του προγράμματος που μπορεί να περιλαμβάνει εναλλακτικές πολιτικές και σχέδια για προσλήψεις, εκπαίδευση, ανάπτυξη και ενίσχυση της απόδοσης των εργαζομένων, αύξηση της παραγωγικότητας, εσωτερικές μετακινήσεις, μειώσεις προσωπικού και ευέλικτες μορφές απασχόλησης. Στο σχεδιασμό του προγράμματος καθοριστικό ρόλο παίζει και το κόστος των διάφορων εναλλακτικών σχεδίων, γι' αυτό πρέπει να καταρτιστεί και ο σχετικός προϋπολογισμός των οικονομικών μέσων. Τελευταίο στάδιο στη διαδικασία του προγραμματισμού είναι η αξιολόγηση, η οποία μας δίνει στοιχεία για τον επανασχεδιασμό, τις τροποποιήσεις και τις βελτιώσεις του προγράμματος.

(iii) Ανάλυση θέσης εργασίας:

Ένα από τα πρωταρχικά καθήκοντα της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων είναι η ανάλυση των θέσεων εργασίας από την οποία προκύπτουν κυρίως οι βασικές περιγραφές των θέσεων, δηλαδή το σύνολο των καθηκόντων που αυτές περιλαμβάνουν και οι προδιαγραφές των θέσεων, δηλαδή τα προσόντα ή τα χαρακτηριστικά των ανθρώπων που θα τις καλύψουν.

Με τον όρο ανάλυση θέσεως εργασίας εννοούμε τη διαδικασία συγκέντρωσης και καταγραφής των σημαντικών δραστηριοτήτων, τις οποίες εκτελεί ένας εργαζόμενος, των απαιτήσεων, των τεχνικών και περιβαλλοντικών δεδομένων της θέσης, καθώς και του συνόλου των προσόντων, των γνώσεων, των ικανοτήτων και των υπευθυνοτήτων που πρέπει να συνδυάζει ο εργαζόμενος για την επιτυχή διεξαγωγή της εργασίας του.

Η ανάλυση της θέσης εργασίας αποτελεί κατά βάση μια διαδικασία συλλογής πληροφοριών, της οποίας μπορεί να έχει προηγηθεί ο σχεδιασμός της θέσης εργασίας που γίνεται στα αρχικά στάδια οργάνωσης μίας μονάδας ή ενός τμήματος. Σχεδιασμός της θέσης εργασίας είναι ο καθορισμός των αναγκαίων θέσεων για τη λειτουργία του οργανισμού και η κατανομή τους σε επίπεδα, ώστε να εξασφαλίζεται ο μέγιστος βαθμός παραγωγικότητας, ταυτόχρονα με το υψηλότερο δυνατό επίπεδο ικανοποίησης των εργαζομένων. Σήμερα που το περιεχόμενο της θέσης εργασίας συχνά μεταβάλλεται, λόγω της εξέλιξης της τεχνολογίας ή λόγω των αλλαγών στις ανάγκες της επιχείρησης, η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων καλείται συχνά να επανασχεδιάσει και να αναλύσει τις θέσεις εργασίας, προκειμένου να γίνουν οι ανάλογες προσαρμογές. Έτσι η ανάλυση των θέσεων εργασίας καθίσταται μία από τις πιο σημαντικές τεχνικές στη διοίκηση προσωπικού, αφού παρέχει τις πληροφορίες που απαιτούνται για να δημιουργηθούν οι περιγραφές και οι προδιαγραφές των θέσεων, οι οποίες είναι θεμελιώδους σημασίας για τη βελτίωση της οργάνωσης και τον επανασχεδιασμό των θέσεων, για την

προσέλκυση και επιλογή, για την εκπαίδευση, την αξιολόγηση και την ανάπτυξη του εργαζόμενου και για το σχεδιασμό του συστήματος αμοιβών. Γενικά, όλες οι λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων μπορούν να αντλήσουν πολύτιμες πληροφορίες από την ανάλυση θέσεων εργασίας.

Η μέθοδος που θα χρησιμοποιηθεί στην ανάλυση θέσης εργασίας εξαρτάται από το είδος των πληροφοριών που ο αναλυτής θέλει να συγκεντρώσει, τις πηγές άντλησης πληροφοριών στις οποίες θα απευθυνθεί και τον ακριβή τρόπο ανάλυσης της θέσης εργασίας που θα εφαρμόσει. Αναλυτικότερα, το είδος των πληροφοριών μπορεί να αφορά βασικές και ενδιάμεσες ή εξειδικευμένες ασχολίες στην εργασία, με κριτήριο τον τεχνολογικό προσανατολισμό της θέσης. Πηγές πληροφόρησης μπορεί να είναι μια παλαιότερη ανάλυση εργασίας που είχε γίνει για μία θέση, διάφορα έγγραφα ή εγχειρίδια εκπαίδευσης που δίνουν πληροφορίες για τη θέση ή ακόμα και τυχόν παρατηρήσεις που οι εργαζόμενοι μπορούν να υποβάλλουν ή στοιχεία που μπορούν να αντληθούν από προσωπικές συνεντεύξεις με τα στελέχη ή τους εργαζόμενους της επιχείρησης. Ο τρόπος ανάλυσης της θέσης εργασίας μπορεί να έχει αφηγηματικό χαρακτήρα, δηλαδή ο αναλυτής συλλέγει ποιοτικές και όχι ποσοτικές πληροφορίες από διάφορες πηγές και το υλικό αυτό ενσωματώνεται στη γραπτή περιγραφή των δραστηριοτήτων της συγκεκριμένης θέσης εργασίας. Μπορεί ακόμη να έχει χαρακτήρα μηχανικής προσέγγισης, δηλαδή ο αναλυτής μελετά τις κινήσεις του σώματος και τα βήματα κατά την πραγματοποίηση κάθε καθήκοντος της υπό μελέτη θέσης εργασίας. Επιπλέον, μπορεί ο αναλυτής να ακολουθεί την τεχνική κρίσιμων περιστατικών. Σε αυτή την τεχνική μια ομάδα ειδικών καλείται να δώσει γραπτά παραδείγματα συμπεριφορών που αντιπροσωπεύουν ικανοποιητική ή μη ικανοποιητική επίδοση στην εργασία. Σε δεύτερη φάση, όλα τα παραδείγματα που συγκεντρώνονται ταξινομούνται σε ομάδες παρόμοιων συμπεριφορών, οι οποίες με τη σειρά τους αξιολογούνται και κατατάσσονται ανάλογα με τη σπουδαιότητα τους για την επίδοση της συγκεκριμένης θέσης εργασίας. Έτσι ο αναλυτής μπορεί να εντοπίσει τις συμπεριφορές που συνδέονται με την ικανοποιητική ή μη ικανοποιητική απόδοση της θέσης εργασίας. Τέλος ο τρόπος ανάλυσης της θέσης εργασίας μπορεί να έχει λειτουργικό χαρακτήρα. Οι πληροφορίες σε αυτή την τεχνική συγκεντρώνονται με τη μελέτη παλαιότερων γραπτών εγγράφων, την παρατήρηση των εργαζομένων πάνω στην εργασία και τις συνεντεύξεις με τους κατόχους της συγκεκριμένης θέσης εργασίας. Ο αναλυτής εντοπίζει και περιγράφει τα καθήκοντα της θέσης, ορίζοντας τη δραστηριότητα που αναλαμβάνει ο υπάλληλος, το σκοπό της θέσης και τις συνθήκες κάτω από τις οποίες δουλεύει. Οι κλίμακες που χρησιμοποιούνται αφορούν τις λειτουργίες του εργαζόμενου, την απόδοσή του και το γενικό εκπαιδευτικό υπόβαθρο – ικανότητες του εργαζόμενου στη Λογική, στα Μαθηματικά και στην Γλώσσα. Ο αναλυτής, μετά την περιγραφή των λειτουργιών, θα πρέπει να ορίσει πρότυπα επίδοσης και να περιγράψει πώς να

εκτιμάται η επίδοση του εργαζομένου ενώ θα πρέπει να ορίσει την εκπαίδευση που χρειάζεται να έχει ο εργαζόμενος για τη συγκεκριμένη θέση.

(iv) *Περιγραφή της θέσης εργασίας:*

Η περιγραφή της θέσης εργασίας προκύπτει από την ανάλυση της θέσης εργασίας. Παρέχει βασικές πληροφορίες για τη θέση ορίζοντας τον τίτλο θέσης και αναφέροντας τις σχέσεις, το συνολικό σκοπό και τα πρωταρχικά καθήκοντα ή τις κύριες ασχολίες της θέσης. Συγκεκριμένα, η περιγραφή της θέσης εργασίας περιέχει τις παρακάτω πληροφορίες:

- Γιατί η θέση υπάρχει και στην ουσία σε τι αναμένεται να συμβάλει ο εργαζόμενος.
- Τη θέση και την έκταση της εργασίας σε όρους έργων και λειτουργιών που πρέπει να αποδοθούν και καθηκόντων που πρέπει να εκτελεστούν.
- Τα αποτελέσματα για τα οποία ο εργαζόμενος είναι υπεύθυνος.
- Τα κριτήρια της ικανοποιητικής εκτέλεσης της εργασίας.
- Το επίπεδο ευθύνης που έχει ο κάθε εργαζόμενος και ο βαθμός διάκρισης για τη λήψη αποφάσεων.
- Οι αναφερόμενες σχέσεις του εργαζόμενου και ο βαθμός στον οποίο ο εργαζόμενος ασχολείται με ομαδική δουλειά.
- Τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της θέσης που είναι πιθανό να υποκινούν ή όχι τους εργαζόμενους.
- Παράγοντες ανάπτυξης και προοπτικές καριέρας καθώς και η πιθανότητα να αποκτηθούν νέες επιδεξιότητες.
- Συνθήκες εργασίας (υγείας και ασφάλειας) που σχετίζονται με το σχεδιασμό και τη χρήση του εξοπλισμού ή των σταθμών εργασίας.

Η περιγραφή της θέσης εργασίας στη σύγχρονη επιχείρηση πρέπει να μπορεί να εξυπηρετεί τους ακόλουθους στόχους:

- Να καθορίσει που εντάσσεται η κάθε θέση εργασίας στον οργανισμό και να διευκρινίσει τόσο στους κατόχους της θέσης όσο και στους υπολοίπους τη συνεισφορά στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης ή του τμήματος στο οποίο ανήκει.
- Να παρέχει τις πληροφορίες για την περιγραφή των θέσεων που χρειάζονται για την προσέλκυση και την ενημέρωση των υποψηφίων που ενδιαφέρονται για τη θέση.
- Να είναι η βάση για τη σύνταξη της σύμβασης απασχόλησης με τον εργαζόμενο στη θέση.
- Να είναι η βάση για την εκτίμηση του παραγόμενου έργου και της αξιολόγησης του εργαζομένου.

Οι περιγραφές της θέσης εργασίας δεν χρειάζεται να είναι πολύ λεπτομερείς. Αυτό που χρειάζεται να διευκρινιστεί είναι η αναμενόμενη συνεισφορά των κατόχων της θέσης και η σχέση μεταξύ των θέσεων στον οργανισμό. Επιπλέον καθώς προετοιμάζεται η περιγραφή της θέσης εργασίας, υπάρχουν δύο παράγοντες που πρέπει να ληφθούν υπόψη. Η λειτουργική ευελιξία, δηλαδή, οι περιγραφές των θέσεων δεν πρέπει να λειτουργούν περιοριστικά αλλά να παρέχουν την ευχέρεια στους εργαζόμενους να δράσουν ελεύθερα και όχι να περιορίζονται στο στενό πλαίσιο μίας θέσης εργασίας, και η ομαδική δουλειά, καθώς θεωρείται απαραίτητη για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.

Το περιεχόμενο της περιγραφής της θέσης εργασίας μπορεί να διαφοροποιηθεί με βάση τους κύριους στόχους που καλείται να εξυπηρετήσει. Συγκεκριμένα, η περιγραφή εργασίας για σκοπούς οργανωτικούς, προσέλκυσης ή διαμόρφωσης της σύμβασης απασχόλησης περιλαμβάνει τον τίτλο θέσης, έναν ορισμό για το σκοπό ή το αντικείμενο της δουλειάς και μία λίστα με τις δραστηριότητες ή τα καθήκοντα της θέσης. Για σκοπούς αξιολόγησης η περιγραφή της θέσης πρέπει να περιλαμβάνει πληροφορίες σχετικά με τις γνώσεις, τις ικανότητες, τις αποφάσεις, την πολυπλοκότητα και τις επαφές της θέσης ενώ για σκοπούς εκπαίδευσης θα πρέπει να περιλαμβάνει μια ανάλυση των ιδιοτήτων, των γνώσεων και των ικανοτήτων που είναι απαραίτητα για τη δουλειά.

Συμπληρωματικό στοιχείο της περιγραφής των θέσεων εργασίας είναι οι προδιαγραφές θέσης ή ατόμου, όσον αφορά τα προσόντα ή τα χαρακτηριστικά που πρέπει να έχει ένας εργαζόμενος προκειμένου να φέρει εις πέρας αποτελεσματικά τις υποχρεώσεις του. Οι προδιαγραφές της θέσης είναι πολύ χρήσιμες για την προκήρυξη και αγγελία μίας θέσης και βοηθούν στην επιλογή μεταξύ των υποψηφίων. Πολλές φορές εντάσσονται μέσα στην περιγραφή της θέσης ενώ άλλοτε αποτελούν ξεχωριστό τμήμα που συνοδεύει την περιγραφή. Είναι δυνατό ωστόσο να παρουσιαστούν προβλήματα ή δυσχέρειες σχετικά με τις περιγραφές των θέσεων εργασίας όπως για παράδειγμα υπάρχει περίπτωση να παρατηρηθεί απόκλιση από την πραγματική θέση, χρήση πολύ εξειδικευμένης γλώσσας στη διατύπωση της περιγραφής, παράλειψη σημαντικών πληροφοριών, παράθεση άχρηστων λεπτομερειών, απαιτήσεις για υπερβολικά προσόντα ακόμα και ξεπερασμένα στοιχεία που δεν έχουν ενημερωθεί σύμφωνα με τις παρούσες συνθήκες. Σκοπός όμως είναι το περιεχόμενο των θέσεων εργασίας να διευκολύνει την επιχείρηση αλλά και τον εργαζόμενο στην κατανόηση του περιεχομένου της εργασίας του, χωρίς να του δημιουργεί συνάμα εμπόδια στη λειτουργική ευελιξία της θέσης του, στοιχείο άκρως απαραίτητο για την ανάπτυξη της ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης.

(v) Προσέλκυση Ανθρώπινου Δυναμικού(Recruitment):

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Προσέλκυση Ανθρώπινου Δυναμικού είναι η διαδικασία με την οποία οι οργανισμοί εντοπίζουν και προσελκύουν άτομα για να καλύψουν κενές θέσεις εργασίας. Στόχος της προσέλκυσης είναι να εξασφαλίσει για κάθε κενή θέση προς πλήρωση το κατάλληλο ποσοτικά και ποιοτικά αριθμό υποψηφίων, ώστε να επιλεγεί ο καταλληλότερος για την κάλυψη της κενής θέσης.

Η διαδικασία αυτή όσο και να φαίνεται απλή, στην πραγματικότητα είναι πολυσύνθετη και περιλαμβάνει έναν αριθμό βημάτων και αποφάσεων που πρέπει να ληφθούν έτσι ώστε η επιχείρηση να μπορέσει να επιλέξει το πλέον κατάλληλο άτομο το οποίο θα στελεχώσει μια σωστά σχεδιασμένη θέση. Επιπλέον η προσέλκυση ενός εργαζόμενου μπορεί να είναι πολύ δαπανηρή αφού αυτή περιλαμβάνει έξοδα διαφήμισης, αμοιβές συμβούλων πρόσληψης, μετακινήσεις προσωπικού, αμοιβές των υπευθύνων πρόσληψης, το κόστος εισαγωγής αλλά και το κόστος λάθους επιλογής.

Η διαδικασία προσέλκυσης διαφέρει σε μεγάλο βαθμό από επιχείρηση σε επιχείρηση ανάλογα το μέγεθος της καθεμίας, τον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείται, την αγορά εργασίας, το ανταγωνιστικό περιβάλλον ακόμη και τον τρόπο με τον οποίο ασκείται η διοίκηση.

Απαραίτητη προϋπόθεση για μια αποτελεσματική διαδικασία προσέλκυσης αποτελούν τα εξής:

- γνώση των απαιτήσεων σε ανθρώπινο δυναμικό
- ανάλυση και περιγραφή των θέσεων εργασίας
- γνώση της εξέλιξης των προαγωγών μέσα στον οργανισμό
- πρόβλεψη των μελλοντικών αλλαγών βάσει της πείρας του παρελθόντος και των προσδοκιών στο μέλλον
- γνώση του τύπου του ανθρώπου που φαίνεται να ταιριάζει περισσότερο στη συγκεκριμένη θέση του οργανισμού και των καθηκόντων επακριβώς που αυτός καλείται να αναλάβει και
- αποφάσεις σχετικά με αν θα χρησιμοποιηθούν εσωτερικές ή εξωτερικές πηγές προσέλκυσης.

Αν η πηγή προσέλκυσης αφορά το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, τότε εξετάζονται και κατατάσσονται οι υποψήφιοι, αποτιμάται κάποιος από αυτούς πιο προσεκτικά και προσφέρεται στον καλύτερο ή στον πιο κατάλληλο η θέση. Αν δε μπορεί η θέση να καλυφθεί εσωτερικά από τους ήδη εργαζόμενους, η επιχείρηση στρέφεται στην εξωτερική αγορά εργασίας για υποψηφίους. Σε αυτή την περίπτωση, η επιχείρηση προσπαθεί να προβάλλει τον εαυτό της ως εργοδότη στους πλέον υποσχόμενους υποψηφίους, πείθοντάς τους ότι είναι καλός εργοδότης που προσφέρει αξιόλογες υλικές και ηθικές αμοιβές.

Κατά τη διαδικασία προσέλκυσης και επιλογής των εργαζομένων οι αντικειμενικοί στόχοι του οργανισμού και των υποψηφίων μπορεί να συγκρουστούν καθώς ο μὲν προσπαθεί να αποτιμήσει τα δυνατά σημεία και τις αδυναμίες του υποψηφίου και ο δε προσπαθεί να προβάλλει μόνο τα δυνατά του σημεία. Επιπλέον, ενώ ο υποψήφιος προσπαθεί να διερευνήσει και τις καλές και τις κακές πλευρές της πιθανής θέσης εργασίας και του εργοδότη, ο οργανισμός προτιμά να αποκαλύψει μόνο τις θετικές του πλευρές. Ακόμη, ο οργανισμός θέλει να φερθεί καλά στον υποψήφιο για να εξασφαλίσει την αποδοχή του σε μια πιθανή προσφορά της θέσης εργασίας, αλλά η ανάγκη να αξιολογήσει τον υποψήφιο μπορεί να υπαγορεύσει τη χρήση μεθόδων που μπορεί να μειώνουν την πιθανότητα αποδοχής της θέσης από τον υποψήφιο (όπως εξέταση των συστάσεων του υποψηφίου και συνεντεύξεις υπό συνθήκες πίεσης). Αντίστοιχα, ο υποψήφιος θέλει να φανεί ευγενικός και ενθουσιώδης για τον οργανισμό, ώστε να βελτιώσει την πιθανότητα να του προσφέρουν εργασία, αλλά επίσης θέλει να κάνει διεισδυτικές ερωτήσεις για την αμοιβή, τις δυνατότητες προαγωγής, την χρηματοοικονομική κατάσταση του οργανισμού και τη μελλοντική του πορεία. Γενικότερα, πρόκειται για μια πολυσύνθετη αλλά άκρως σημαντική διαδικασία καθώς μέσα από αυτήν η επιχείρηση μπορεί να εξασφαλίσει την αποτελεσματικότερη στελέχωση των θέσεων της με το πλέον ικανότερο προσωπικό.

(vi) Επιλογή Ανθρώπινου Δυναμικού (Selection):

Μετά την ολοκλήρωση της καταγραφής των αναγκών για την κάθε θέση, και αφού η επιχείρηση προσελκύσει τους διάφορους υποψήφιους, καλείται να επιλέξει τον πλέον κατάλληλο από πλευράς γνώσεων και ικανοτήτων, οι οποίοι να θέλουν να προσφέρουν στην επιχείρηση, παρέχοντάς τους αμοιβές σύμφωνα με τη δυνατότητά της αλλά και σύμφωνα με τα όσα ισχύουν στην αγορά.

Όταν ο όγκος των αιτήσεων των υποψηφίων είναι μεγαλύτερος από τον αριθμό που μπορεί να εξεταστεί το αρχικό στάδιο επιλογής είναι να αποκλειστούν κάποιοι υποψήφιοι από τη συνέχεια της διαδικασίας και να προκύψει μία τελική λίστα (shortlisting), συγκρίνοντας τα στοιχεία του βιογραφικού σημειώματος ή και της αίτησης των υποψηφίων με τα προκαθορισμένα κριτήρια επιλογής και όχι συγκρίνοντας τους υποψήφιους μεταξύ τους ^{2, 13, 14}.

Πάντα, όμως, υπάρχει η περίπτωση μιας αποτυχημένης πρόσληψης, το κόστος της οποίας είναι ιδιαίτερα σημαντικό, δεδομένου ότι η διαπίστωσή της γίνεται μετά από κάποιο χρονικό διάστημα. Το κόστος αυτό αναλύεται σε όρους σπατάλης του χρόνου για την προσέλκυση και επιλογή, ένταξη, εκπαίδευση και ενημέρωση του εργαζομένου, προσαρμογής του στις απαιτήσεις της θέσης αλλά και σε όρους ψυχολογικής επιβάρυνσης στην περίπτωση μιας αποτυχημένης και λανθασμένης επιλογής.

Η αποτυχημένη επιλογή πολλές φορές είναι απόρροια της διαδικασίας της προσέλκυσης, και συγκεκριμένα της προσπάθειας των υπευθύνων της πρόσληψης να προσελκύσουν όσο περισσότερους υποψήφιους γίνεται, παρουσιάζοντας μόνο τις θετικές πλευρές της υπό κάλυψης θέσης αλλά και ωραιοποιώντας τις επικρατούσες καταστάσεις μέσα στην εταιρία. Για αυτό ακριβώς προτιμότερο είναι να γίνεται μια αντικειμενική και προσγειωμένη προσέγγιση τόσο της υπό κάλυψης θέσης όσο και της ίδιας της επιχείρησης, αναλύοντας τις θετικές αλλά και τις αρνητικές πλευρές συνάμα.

Ένα μεγάλο επίσης πρόβλημα στη διαδικασία της επιλογής είναι ότι είναι βασισμένη στην υποκειμενική κρίση του εκάστοτε υπεύθυνου για την επιλογή, για αυτό θα πρέπει να γίνεται πολύ προσεκτικά. Κατά την διαδικασία επιλογής είτε ο υποψήφιος αποκλείεται σε κάποιο από τα στάδια της διαδικασίας είτε περνά όλα τα στάδια της διαδικασίας, ανεξαρτήτου απόδοσης και κρίνεται με βάση την συνολική του προσπάθεια και αναλογικά με τους άλλους υποψηφίους.

Τα στάδια της επιλογής είναι:

- *τα βιογραφικά σημειώματα*, τα οποία παρέχουν χρήσιμα στοιχεία για την αξιολόγηση του υποψηφίου καθώς περιέχουν γενικές πληροφορίες για τον υποψήφιο όπως η ηλικία, οι σπουδές, η προηγούμενη εργασιακή του εμπειρία, τα ενδιαφέροντα του κλπ αλλά και αποτελούν ένδειξη της ικανότητας του στην έκφραση και στον γραπτό λόγο ^{1,12},
- *η ολοκληρωμένη αίτηση πρόσληψης* μετά την εξέταση των αρχικών στοιχείων,
- *οι συστατικές επιστολές* οι οποίες χρησιμοποιούνται για την απόκτηση συμπληρωματικών πληροφοριών από παλαιότερους εργοδότες ή ακαδημαϊκούς δασκάλους. Χρησιμοποιούνται σε διαφορετικά στάδια της διαδικασίας επιλογής αναλόγως την επιχείρηση και θεωρείται ότι είναι αξιόπιστες όταν δεν μεταφέρουν απλώς την προσωπική γνώμη κάποιου για το χαρακτήρα του ή την καταλληλότητα του υποψηφίου αλλά παρέχουν πληροφόρηση για θέματα όπως το είδος και τη διάρκεια της προηγούμενης εργασίας, τους λόγους αποχώρησης, το μισθό ή την απόδοση.
- *η συνέντευξη* η οποία αποτελεί το πιο διαδεδομένο εργαλείο επιλογής παρ' όλες τις αντιρρήσεις για την αξιοπιστία της μεθόδου αφού υπάρχει ο κίνδυνος της μεροληψίας αλλά και της απόδοσης υπερβολικής σημασίας σε ένα θετικό ή αρνητικό στοιχείο του υποψηφίου που μπορεί να κρίνει καθοριστικά το αποτέλεσμα ^{1,4,12}.

Ο σκοπός της συνέντευξης είναι ο υποψήφιος σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα να πάρει ακριβείς πληροφορίες ως προς τη δεδομένη θέση εργασίας αλλά και τον οργανισμό και ο εξεταστής να διευκρινίσει στοιχεία του βιογραφικού ή και της αίτησης τα οποία οφείλει να έχει μελετήσει προσεκτικά και να τα συμπληρώσει με

πιο λεπτομερείς πληροφορίες ως προς την εμπειρία και τα προσωπικά χαρακτηριστικά του υποψηφίου ώστε να μπορέσει να αξιολογήσει τις ικανότητες του σε σχέση με την περιγραφή των απαιτούμενων προσόντων στην οποία παρουσιάζεται ο ιδανικός υποψήφιος. Μεγάλη προσοχή πρέπει να δίνεται από πλευράς των εξεταστών στη σωστή προετοιμασία, στη ρεαλιστική περιγραφή της εργασίας και στην παροχή ακριβούς πληροφόρησης, στην ενθάρρυνση του υποψηφίου να μιλήσει και να παρουσιάσει τον εαυτό του, στη σωστή διαχείριση της συζήτησης και στην αποφυγή οποιασδήποτε προκατειλημμένης συμπεριφοράς ή σχολίου^{4, 15}. Η αποτελεσματικότητα της συνέντευξης εξαρτάται από πολλούς παράγοντες όπως τον αριθμό των εξεταστών, την ενημέρωσή τους για την περιγραφή της εργασίας, για την περιγραφή των απαιτούμενων προσόντων, την ικανότητα τους στις τεχνικές της συνέντευξης την ύπαρξη ή μη δομής. Η επιτυχία της εξαρτάται από το άτομο που τη διενεργεί, τις αντιλήψεις και την κρίση τους (υποκειμενικότητα), ενώ η αξιοπιστία της αυξάνει με την εκπαίδευση των εξεταστών στις τεχνικές της συνέντευξης και στην ύπαρξη συγκεκριμένης δομής της

- *οι δοκιμασίες ή τεστ επιλογής προσωπικού* τα οποία μπορεί να είναι^{2, 4, 12, 16}:
 - τεστ απόδοσης με τα οποία επιδιώκεται να εξεταστούν ικανότητες και γνώσεις που ήδη κατέχει ο υποψήφιος προκειμένου να ελεγχθεί κατά πόσο μπορεί να εκτελέσει τη συγκεκριμένη εργασία,
 - τεστ ικανότητας τα οποία είναι κατάλληλα για τη μέτρηση της δυνατότητας ενός ατόμου να μάθει έναν ειδικό τύπο εργασίας και να αναλάβει συγκεκριμένα καθήκοντα μετά από εκπαίδευση και σχετική εμπειρία,
 - τεστ νοημοσύνης τα οποία αποτελούν ένδειξη της γενικής νοητικής κατάστασης του ατόμου. Μπορεί να εξετάσει συγκεκριμένες νοητικές λειτουργίες όπως η προσοχή, η μνήμη και η κριτική ικανότητα,
 - τεστ προσωπικότητας τα οποία στοχεύουν στη μέτρηση συγκεκριμένων χαρακτηριστικών της προσωπικότητας που σχετίζονται με την υποκίνηση και την απόδοση της εργασίας (π.χ. αυτοπεποίθηση, αποφασιστικότητα, φιλοδοξία, υπομονή κλπ.).

Η χρησιμοποίηση της μεθόδου των τεστ αναπτύχθηκε στην προσπάθεια να αυξηθεί η αντικειμενικότητα και η ακρίβεια των στοιχείων και να αποκλειστεί η πιθανότητα προκατάληψης στην τελική απόφαση.

Τα τεστ αυτά πρέπει να σχετίζονται με τη θέση εργασίας που πρέπει να καλυφθεί και να αλλάζουν εφόσον οι απαιτήσεις της θέσης για οποιονδήποτε λόγο υπόκεινται σε κάποια αλλαγή.

- *τα κέντρα αξιολόγησης*, τα οποία δεν είναι κάποιο συγκεκριμένο μέρος αλλά μία διαδικασία που συνδυάζει πολλαπλές επιμέρους δραστηριότητες και μεθόδους για

την αξιολόγηση του προσωπικού. Μπορεί να περιλαμβάνουν τη χρήση συνέντευξης, τεστ, ομαδικών δραστηριοτήτων, υπόδυσης ρόλων, εξομοίωσης εργασίας, ομαδικών συζητήσεων κλπ. Βασική προϋπόθεση για την ελάττωση της υποκειμενικότητας είναι η παρουσία πολλών εκπαιδευμένων εξεταστών ή παρατηρητών. Χρησιμοποιούνται συνήθως για την επιλογή διοικητικών στελεχών. Κοστίζουν αρκετά και χρειάζονται αρκετό χρόνο αλλά όταν είναι σωστά σχεδιασμένα παρέχουν υψηλή αξιοπιστία στην πρόβλεψη της επιτυχίας σε μία εργασία^{1,2,4,12,17}.

Τέλος η εξομοίωση ή το δείγμα εργασίας είναι βασικό συστατικό των κέντρων αξιολόγησης και παρουσιάζει υψηλή αξιοπιστία. Ο υποψήφιος καλείται να διαχειριστεί μία κατάσταση που είναι πιθανό να αντιμετωπίσει στο πραγματικό περιβάλλον εργασίας¹³.

(vii) Εκπαίδευση και ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού (Development):

Είναι γεγονός ότι η συστηματική εκπαίδευση του προσωπικού οδηγεί στην αύξηση της παραγωγικότητας, στην ανάπτυξη των ικανοτήτων του και της ατομικής τους επίδοσης, ενώ παράλληλα συμβάλλει στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Το κόστος του προγράμματος εκπαίδευσης, λοιπόν, δεν πρέπει να θεωρείται από την επιχείρηση σαν επιπλέον έξοδο αλλά σαν επένδυση που στόχο έχει να ωφελήσει την επιχείρηση.

Σε οργανισμούς που παρέχουν σωστή εκπαίδευση, η ευελιξία και η προσαρμοστικότητα είναι έννοιες συνυφασμένες, που επιτρέπουν στους εργαζόμενους να αντιδρούν και να αντιμετωπίζουν τάχιστα τις αλλαγές που συμβαίνουν στο περιβάλλον. Η έννοια της εκπαίδευσης και της αλλαγής είναι στενά συνδεδεμένες από την στιγμή που συνθήκες όπως η ραγδαία ανάπτυξη της τεχνολογίας, η παγκοσμιοποίηση, η ανάπτυξη των αγορών, ο ανταγωνισμός στις επιχειρήσεις, αντιμετωπίζονται μέσα από την σωστή εκπαίδευση του προσωπικού επιτυγχάνοντας έτσι υψηλά επίπεδα παραγωγικότητας, ποιότητας αλλά και καινοτομίας.

Ειδικότερα, εκπαίδευση Ανθρώπινου Δυναμικού είναι η διαδικασία μάθησης που αποσκοπεί στη βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων. Πρόκειται για μια προγραμματισμένη διαδικασία η οποία σκοπεύει στην απόκτηση και βελτίωση των γνώσεων, στην ανάπτυξη ικανοτήτων και επαγγελματικών δεξιοτήτων και στην τροποποίηση της στάσης και της συμπεριφοράς των εργαζομένων. Ως μέσα χρησιμοποιεί τη διδασκαλία και την προγραμματισμένη εμπειρία για την επίτευξη αποτελεσματικής απόδοσης σε μια δραστηριότητα ή σε μια σειρά δραστηριοτήτων που εκτελούνται στο πλαίσιο της επιχείρησης. Ο σκοπός της στο εργασιακό περιβάλλον είναι να βελτιώσει την απόδοση των εργαζομένων, ώστε να ικανοποιήσει τις τρέχουσες και μελλοντικές ανάγκες του οργανισμού για ανθρώπινο δυναμικό.

Στόχοι της εκπαίδευσης είναι η ανάπτυξη των υπάρχουσών επαγγελματικών δεξιοτήτων των εργαζομένων, έτσι ώστε να βελτιωθεί η επίδοση τους στα καθήκοντά τους, η ανάπτυξη νέων επαγγελματικών δεξιοτήτων, έτσι ώστε να μπορούν να αναλάβουν νέες δραστηριότητες προκειμένου να ικανοποιηθούν οι μελλοντικές ανάγκες της επιχείρησης, καθώς και η μείωση του χρόνου μάθησης και προσαρμογής κατά την ανάληψη μιας νέας θέσης εργασίας.

Πολλά είναι τα οφέλη που μπορεί να αποκομίσει η επιχείρηση μέσα από την εφαρμογή προγραμμάτων εκπαίδευσης και συγκεκριμένα, μπορεί να επιτύχει αυξημένη παραγωγικότητα, τόσο σε όρους ποιότητας αλλά και σε όρους ποσότητας από την στιγμή που εμπλουτίζονται οι γνώσεις και οι δεξιότητες των εργαζομένων. Ακόμη, επιτυγχάνεται η ανύψωση του ηθικού των εργαζομένων ακριβώς επειδή αισθάνονται πιο αποδοτικοί και χρήσιμοι για την επίτευξη του σκοπού της επιχείρησης ή ακόμη περισσότερο, καθώς ο εργαζόμενος μέσα από την εκπαίδευση μπορεί να εκτελέσει τα καθήκοντα του χωρίς την επίβλεψη κάποιου ανώτερου στελέχους, το αίσθημα της ανάπτυξης πρωτοβουλιών, και επομένως και της ενδυνάμωσης της αυτοπεποίθησης αναπτύσσεται, αλλά και το κόστος επίβλεψης μειώνεται. Αν εξετάσουμε τα οφέλη από την τεχνική πλευρά θα μπορούσαμε να υποστηρίξουμε ότι η εκπαίδευση συμβάλει και στην μείωση των ατυχημάτων από την στιγμή που τόσο τα μέτρα ασφαλείας γνωστοποιούνται αλλά και οι δυνατότητες, άρα και οι κίνδυνοι του χρησιμοποιούμενου εξοπλισμού, αναλύονται. Επιπλέον, η παροχή προγραμμάτων εκπαίδευσης εξασφαλίζει την άμεση κάλυψη αναγκών που δημιουργούνται είτε από την αιφνίδια εγκατάλειψη θέσης από κάποιο εργαζόμενο είτε από τις επικείμενες αλλαγές που συμβαίνουν στην αγορά ενώ παράλληλα προσελκύει πολλούς υποψήφιους που επιθυμούν να προσφέρουν τις υπηρεσίες τους στην επιχείρηση, καθώς εκτιμούν το γεγονός ότι η επιχείρηση φροντίζει για την ανάπτυξη των δεξιοτήτων τους και έτσι έμμεσα συμβάλει και στην διατήρηση της ανταγωνιστικότητάς τους. Τέλος, η πολιτική εκπαίδευσης του προσωπικού συμβάλει στην ανάπτυξη του αισθήματος της αφοσίωσης, καθώς το ενθαρρύνει να ταυτιστεί με τους στόχους της επιχείρησης, ενώ το βοηθά να ενστερνιστεί την εταιρική κουλτούρα.

Ειδικότερα, η οργάνωση της εκπαίδευσης του προσωπικού αποτελείται από τα ακόλουθα στάδια :

- Εντοπισμός Εκπαιδευτικών Αναγκών
- Σχεδιασμός Προγράμματος Εκπαίδευσης
- Επιλογή των Μεθόδων Εκπαίδευσης
- Εφαρμογή και Αξιολόγηση της Εκπαίδευσης¹⁸

(viii) *Αξιολόγηση Ανθρώπινου Δυναμικού (Performance Appraisal):*

Σημαντικό στοιχείο της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων είναι η εργασία της αξιολόγησης των εργαζομένων. Να εκτιμά, δηλαδή, πόσο καλά αποδίδουν οι εργαζόμενοι. Συγκεκριμένα, αξιολόγηση εργαζομένου είναι η διαδικασία αξιολόγησης – εκτίμησης του εργαζομένου, με σκοπό να οριστεί ο βαθμός στον οποίο αυτός φέρνει εις πέρας τη δουλειά του αποδοτικά. Εναλλακτικά χρησιμοποιούνται οι όροι εκτίμηση εργαζομένου, αξιολόγηση απόδοσης, εκτίμηση απόδοσης, ετήσια ανασκόπηση ή ανασκόπηση απόδοσης. Η διαδικασία της αξιολόγησης πρέπει να συνοδεύεται από την επαναπληροφόρηση των εργαζομένων, όσον αφορά τα αποτελέσματα της επίδοσής τους, έτσι ώστε να γνωρίζει πόσο καλά εργάστηκε κατά τη διάρκεια μιας συγκεκριμένης χρονικής περιόδου, σε σύγκριση με τα πρότυπα του οργανισμού ή σε σύγκριση με επιδόσεις του στο παρελθόν. Εξάλλου, η επαναπληροφόρηση συμβάλει στην αποτροπή από μη επιθυμητές ενέργειες ή συμπεριφορές για τον οργανισμό.

Η αξιολόγηση συμβάλει καθοριστικά στην ανάπτυξη των ικανοτήτων των εργαζομένων και κατά συνέπεια στην βελτίωση της λειτουργίας της επιχείρησης. Ο εργαζόμενος πρέπει να αξιολογείται βάσει στόχων που έχουν καθοριστεί από κοινού με τον προϊστάμενό του. Κατόπιν, να παρακολουθείται η απόδοσή του και έτσι να διενεργείται η διαδικασία της αξιολόγησης κατά την οποία ο προϊστάμενος δίνει συμβουλές στον εργαζόμενο σχετικά με τα βήματα που πρέπει να ακολουθήσει προκειμένου να επιτύχει τους στόχους που έχουν τεθεί. Παράλληλα, βάσει των δεξιοτήτων και των ικανοτήτων του εργαζόμενου, του παρέχει συμβουλές προκειμένου να επιτύχει τις επαγγελματικές του προσδοκίες, σύμφωνα με τις συγκεκριμένες προοπτικές καριέρας που του προσφέρει ο οργανισμός. Επίσης, η διαδικασία της αξιολόγησης συμβάλει στην εκτίμηση των εκπαιδευτικών αναγκών του ανθρώπινου δυναμικού από την στιγμή που πέρα από τις δυνατότητές του εντοπίζονται και οι αδυναμίες του.

Η αξιολόγηση του εργαζομένου είναι βασικό εργαλείο για την σύνδεση του συστήματος αμοιβών του προσωπικού με την απόδοσή τους. Δηλαδή, ο εργαζόμενος που αποδίδει περισσότερο θα πρέπει να αμείβεται περισσότερο από κάποιον ο οποίος δεν εργάζεται με τον ίδιο ζήλο. Με αυτόν τον τρόπο η επιχείρηση, εκτός ότι ενθαρρύνει την αύξηση της απόδοσης με την παροχή οικονομικών κινήτρων, ενισχύει στους εργαζόμενους την αίσθηση της δίκαιης μεταχείρισης και επομένως την υποκίνησή τους για την αφοσίωσή τους στον οργανισμό. Βασική προϋπόθεση βέβαια για την ομαλή λειτουργία του συστήματος αμοιβών είναι να βασίζεται στη δίκαιη αξιολόγηση βάση αντικειμενικών κριτηρίων, ούτως ώστε να μην αμφισβητείται η ακεραιότητα του συστήματος.

Στο σημείο αυτό θα θέλαμε να αναφέρουμε ότι στη διαδικασία της αξιολόγησης ο αξιολογούμενος έχει παθητική ή ενεργή στάση, ανάλογα με το αν τηρείται η παραδοσιακή μέθοδος (όπου ο αξιολογητής έχει επικριτικό χαρακτήρα και η βελτίωση της απόδοσης επιτυγχάνεται με την επιβολή ποινών ή την αλλαγή του προσωπικού) ή η σύγχρονη αντίληψη

αξιολόγησης (όπου ο αξιολογητής συμβουλεύει και βοηθάει τον αξιολογούμενο να ενδυναμώσει τις πτυχές εκείνες στις οποίες υστερεί).

Για να είναι αποτελεσματικό και αποδοτικό όμως το σύστημα αξιολόγησης των εργαζομένων θα πρέπει να έχει τα εξής χαρακτηριστικά:

- Να είναι συγκεκριμένο και σαφές σε όλους.
- Να ταιριάζει με τις ιδιαιτερότητες της επιχείρησης (ανάλογο του μεγέθους, της φύσης των δραστηριοτήτων, της σύνθεσης των εργαζομένων, της τεχνολογικής δομής κ.α.)
- Να έχει κοινοποιηθεί στους εργαζόμενους και να είναι αποδεκτό από αυτούς.
- Να είναι αξιόπιστο και να στηρίζεται στη χρήση αντικειμενικών κριτηρίων.
- Να εστιάζει στην πηγή του προβλήματος και να εντοπίζει τις περιοχές βελτίωσης.
- Να είναι αποδοτικό και αποτελεσματικό, με την έννοια ότι η σχέση μεταξύ της διαχείρισής του (ανθρωπόωρες, χρήση αρχείων κ.α.) με τα οφέλη του θα είναι επιθυμητή.

(ix) Αμοιβές και παροχές (Rewards):

Η αμοιβή της εργασίας αποτελεί για τον εργαζόμενο την κύρια πηγή εισοδήματος ενώ για την επιχείρηση αποτελεί αφενός δαπάνη αφετέρου καθοριστικό παράγοντα της αποτελεσματικότητάς της, καθώς ο τρόπος και το ύψος των αμοιβών καθορίζει συχνά και την απόδοση των εργαζομένων. Η αμοιβή αποτελεί ανταπόδοση για την συμμετοχή του εργαζόμενου στην κοινή προσπάθεια για την επιδίωξη των σκοπών της επιχείρησης. Η εμπειρία από τα επιχειρηματικά δρώμενα δείχνει ότι η αμοιβή πρέπει να είναι δίκαιη ώστε να εξασφαλίζει στον εργαζόμενο την κάλυψη των οικογενειακών και βιοτικών του αναγκών και να αφήνει και ένα περιθώριο για αποταμίευση, επένδυση και γενικά για τη βελτίωση της οικονομικής του κατάστασης. Η διαμόρφωση των αμοιβών θα πρέπει να διέπεται από κάποιες αρχές και συγκεκριμένα θα πρέπει να εναρμονίζονται με την αύξηση της παραγωγικότητας της εργασίας, με την αύξηση των κερδών της επιχείρησης και με την αύξηση του κόστους ζωής καθώς η αμοιβή αποτελεί το ισχυρότερο κίνητρο για την αύξηση της απόδοσης των εργαζομένων, για τη δέσμευση – αφοσίωσή τους στην επιχείρηση, με αποτέλεσμα να υλοποιούνται οι εταιρικοί στόχοι και να διαμορφώνεται η εταιρική κουλτούρα.

Επιπλέον, η σύνδεση της αμοιβής με την απόδοση είναι πιθανό να βοηθήσει και στην βελτίωση της σύνθεσης του ανθρώπινου δυναμικού, καθώς οι επιχειρήσεις που παρέχουν ελκυστικά πακέτα παροχών αποτελούν πόλους έλξης μεγάλης μερίδας του εργατικού δυναμικού. Με αυτόν τον τρόπο, λοιπόν, μπορούν να επιλέξουν εργαζόμενους με τα καλύτερα προσόντα και να γίνουν ανταγωνιστικές στην αγορά εργασίας.

Τα πακέτα παροχών περιλαμβάνουν την απόδοση προμηθειών και του επιδόματος αξίας (αύξηση του επιπέδου του μισθού βάση της απόδοσης του εργαζόμενου). Μπορούν ακόμα να περιλαμβάνουν δικαίωμα στην διανομή των κερδών, διάθεση μετοχών, ιδιωτικά προγράμματα ασφάλισης για συνταξιοδότηση ή για επιπλέον ιατροφαρμακευτική περίθαλψη, αμοιβή για μη δεδουλευμένο χρόνο (παροχή επιπλέον άδειας για προσωπικούς λόγους, άδεια πένθους, ιατρικές άδειες ή άδεια για την άσκηση των πολιτικών τους δικαιωμάτων). Επιπλέον, παρέχουν δυνατότητες για την βελτίωση της ποιότητας ζωής τους (όπως για παράδειγμα συμβουλευτική υποστήριξη, δυνατότητες φυσικής άσκησης, κάλυψη διδάκτρων για εκπαιδευτικά προγράμματα που σχετίζονται με τη δουλειά ή ακόμα και εξασφάλιση παιδικού σταθμού για τις εργαζόμενες μητέρες).

Οι επιπλέον παροχές που προσφέρει ο εργοδότης σαφώς έχουν σημαντικό κόστος και αυξάνουν κατά πολύ τα διοικητικά έξοδα του οργανισμού. Για τις επιχειρήσεις όμως που είναι πρόθυμες να επωμιστούν το τεράστιο κόστος των παροχών αυτών τα οφέλη που λαμβάνουν είναι πολύ περισσότερα καθώς έτσι οδηγούνται στην επίτευξη των στόχων τους¹.

(x) *Διοίκηση Απόδοσης (Performance Management)*:

Είναι το σημείο κλειδί στον κύκλο της ΔΑΠ. Όπως φαίνεται και στο Σχήμα 3, όλες οι λειτουργίες της ΔΑΠ συνδέονται με τη διοίκηση απόδοσης. Συγκεκριμένα, κατά την προσέλκυση και επιλογή, σκοπός είναι φυσικά η πλήρωση των θέσεων ούτως ώστε να βελτιστοποιηθεί η απόδοση.

Επιπλέον, όπως φαίνεται και στο Σχήμα 3 τα διπλής κατεύθυνσης βελάκια που συνδέουν την εκπαίδευση-ανάπτυξη και τις αμοιβές με την αξιολόγηση της απόδοσης, δείχνουν ότι απώτερος σκοπός και των τριών αυτών επιμέρους λειτουργιών είναι η βελτίωση της απόδοσης για το σύνολο της επιχείρησης.

(xi) *Εργασιακές Σχέσεις (Employment Relationships)*: Η ΔΑΠ είναι υπεύθυνη για τη διαχείριση των σχέσεων της επιχείρησης με τις ενώσεις συνδικάτων των εργαζομένων που συνήθως αφορούν τις διαπραγματεύσεις και τις συμφωνίες (π.χ. συλλογικές συμβάσεις) για αμοιβές, παροχές, συνθήκες εργασίας, όρους απασχόλησης, υγιεινή και ασφάλεια κ.λ.π.

(xii) *Εσωτερική Επικοινωνία (Internal Communication)*.

Η εσωτερική επικοινωνία, ως λειτουργία της ΔΑΠ περιλαμβάνει το σχεδιασμό και την υλοποίηση ενεργειών που αφορούν την επικοινωνία της επιχείρησης με τους εργαζομένους (από πάνω προς τα κάτω και αντιστρόφως) και μεταξύ ομάδων εργαζομένων-οργανωτικών μονάδων. Πέραν της ροής των πληροφοριών μέσω της τυπικής ιεραρχίας, των πληροφοριακών συστημάτων και των λειτουργικών διαδικασιών, στόχοι της εσωτερικής επικοινωνίας είναι η ανάπτυξη του οργανωσιακού κλίματος και των σχέσεων μεταξύ της

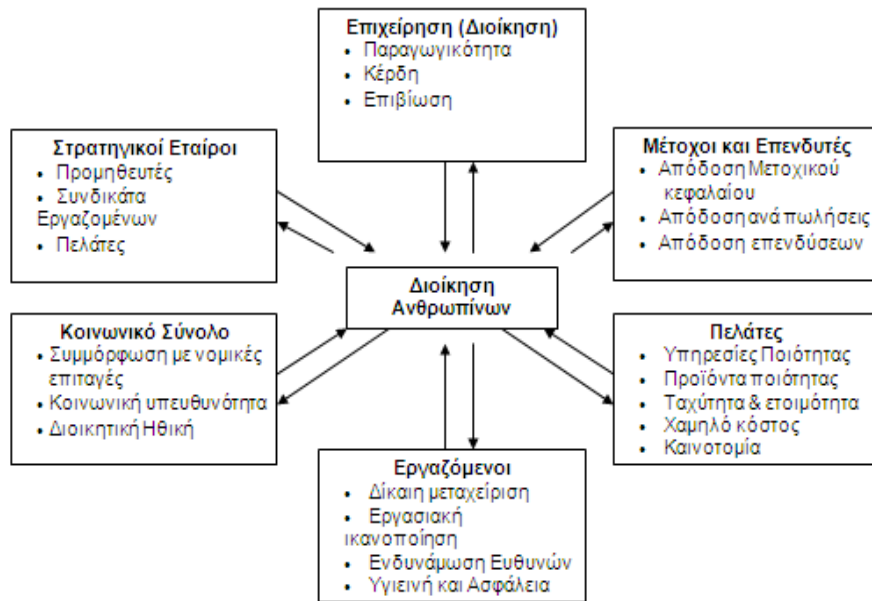
διοίκησης και των εργαζομένων, καθώς και μεταξύ ομάδων εργαζομένων. Επίσης, στόχοι της εσωτερικής επικοινωνίας είναι η καλύτερη ενημέρωση των εργαζομένων και της διοίκησης, οι κοινές αντιλήψεις, η ενίσχυση της εταιρικής κουλτούρας, του πνεύματος του «ανήκειν στον οργανισμό» και γενικώς η αμοιβαία προσαρμογή μεταξύ ατόμων και ομάδων.

(xiii) Οργανωσιακή και Διοικητική Ανάπτυξη (Business Development).

Εκτός των παραπάνω παραδοσιακών κατά κάποιο τρόπο λειτουργιών, στο σύγχρονο περιβάλλον, η ΔΑΠ έχει ως βασική υπευθυνότητα τη συμμετοχή στο σχεδιασμό και την υποστήριξη της υλοποίησης δράσεων που αφορούν στη συνεχή προσαρμογή της επιχείρησης στις αλλαγές, με τη συνεχή οργανωσιακή και διοικητική ανάπτυξη. Βασικές τέτοιες δραστηριότητες όπου η ΔΑΠ παίζει πρωτεύοντα ρόλο είναι η ανάπτυξη της οργανωσιακής κουλτούρας, η διοίκηση των αλλαγών, η ανάπτυξη του μάνατζμεντ και της ηγεσίας, η οργανωσιακή μάθηση και η διαχείριση της γνώσης, η στρατηγική ευθυγράμμιση των δομών, των συστημάτων και των διεργασιών.

1.9 Σχέση της ΔΑΠ με τις Διάφορες Ομάδες Ενδιαφέροντος

Οι Jackson & Schuler (2000) κατηγοριοποιούν το κοινωνικοοικονομικό πλαίσιο, μέσα στο οποίο λειτουργεί η ΔΑΠ σε επί μέρους ομάδες ενδιαφέροντος (stakeholders). Αυτές είναι μικρότερες ή μεγαλύτερες ομάδες που ενδιαφέρονται και ενδιαφέρουν άμεσα την επιχείρηση. Η ΔΑΠ βρίσκεται σε στενή αλληλεπίδραση με όλες αυτές τις ομάδες ενδιαφέροντος (stakeholders) της επιχείρησης, οι οποίες επηρεάζουν τη λειτουργία της ενώ παράλληλα επηρεάζονται από τον τρόπο που αυτή διαχειρίζεται το ανθρώπινο δυναμικό της και την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης. Στο Σχήμα 4 που ακολουθεί εμφανίζονται αυτές οι ομάδες, ενώ στη συνέχεια περιγράφεται η αλληλεπίδραση με τη ΔΑΠ.



Σχήμα 4: Σχέση της ΔΑΠ με Ομάδες Ενδιαφέροντος (Stakeholders)

Όπως φαίνεται και στο Σχήμα 4, οι ομάδες ενδιαφέροντος περιλαμβάνουν τους στρατηγικούς εταίρους, την κοινωνία, τους μετόχους και επενδυτές, τους πελάτες, τους εργαζομένους και κυρίως αυτή καθ' αυτή την επιχείρηση ως οικονομική οντότητα. Κάθε ομάδα ενδιαφέροντος έχει συγκεκριμένους στόχους, οι οποίοι εξυπηρετούνται άμεσα ή έμμεσα από τη ΔΑΠ της επιχείρησης και εφ' όσον η επιχείρηση έχει σα στόχο να εξυπηρετεί τα ενδιαφέροντα καθεμιάς από αυτές τις ομάδες, οι στόχοι των ομάδων αυτών γίνονται και στόχοι της ΔΑΠ. Πιο συγκεκριμένα:

- **Η Διοίκηση:** Για τη διοίκηση της κάθε επιχείρησης, οι συνήθεις στόχοι είναι η αύξηση της παραγωγικότητας και των κερδών, ή του μεριδίου αγοράς. Αρκετές έρευνες έχουν δείξει την ύπαρξη θετικής σχέσης μεταξύ της χρήσης αναπτυγμένων πρακτικών ΔΑΠ και της αύξησης της παραγωγικότητας, κυρίως, των εργαζομένων, ενώ η κερδοφορία και η αύξηση του μεριδίου της αγοράς εξαρτώνται από πολλούς παράγοντες, στους οποίους η συμβολή της ΔΑΠ είναι καθοριστική.
- **Μέτοχοι και Επενδυτές:** Οι χρηματοδότες της επιχείρησης έχουν προφανές συμφέρον τόσο για την αύξηση των αποδοσιμμένων μερισμάτων, όσο και για την αύξηση του επενδυμένου κεφαλαίου τους, μέσω της αύξησης της τιμής των μετοχών, η οποία είναι κυρίως το αποτέλεσμα του θετικού ονόματος της επιχείρησης και των ευνοϊκών προσδοκιών του επενδυτικού κοινού. Τα αποτελέσματα αυτά εξαρτώνται από την οικονομική επίδοση της επιχείρησης και των αναμενόμενων αποδόσεων της στο μέλλον και σ' αυτό συντελεί τόσο η ορθή διαχείριση του προσωπικού όσο και η καλή φήμη της επιχείρησης την οποία ενισχύουν οι καλές μαρτυρίες των εργαζομένων σε αυτή.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

- Οι Στρατηγικοί Εταίροι: Στρατηγικοί εταίροι μπορεί να είναι οι προμηθευτές, οι συνεργαζόμενες εταιρίες, οι συνδικαλιστικές οργανώσεις, ακόμα και μεγάλοι πελάτες, οι οποίοι αποκτούν για την επιχείρηση στρατηγική σημασία, όταν προσδιορίζουν σε μεγάλο βαθμό την ποσότητα, την ποιότητα και το είδος των παρεχομένων προϊόντων ή υπηρεσιών. Οι σχέσεις με τους προμηθευτές επιδρούν άμεσα στην ποιότητα του τελικού προϊόντος και η σωστή οργάνωση και διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού συμβάλει άμεσα στη δημιουργία και διατήρηση των καλών σχέσεων. Η συνεργασία μεταξύ εταιριών μπορεί να πάρει πολλές μορφές, από συμφωνίες χρηματοδοτήσεων μέχρι ενδεχόμενες μελλοντικές συγχωνεύσεις που σαφώς επηρεάζουν αλλά και επηρεάζονται από τη λειτουργία της ΔΑΠ. Τα συνδικάτα, ειδικά στις επιχειρήσεις όπου παρατηρείται υψηλή συμμετοχή των εργαζομένων σε συνδικαλιστικές δραστηριότητες, αποτελούν σημαντικότατο στρατηγικό εταίρο για όλες τις επιχειρήσεις, οι οποίες φροντίζουν να υπολογίζουν τις αντιδράσεις τους και να επιδιώκουν τη συνεργασία τους, ιδίως σε προσπάθειες για την εισαγωγή αλλαγών. Στην επίτευξη και διατήρηση αυτής της συνεργασίας, καθοριστικός μπορεί να είναι ο ρόλος της ΔΑΠ.
- Πελάτες: Το ενδιαφέρον των πελατών εστιάζεται στην ποιότητα των παρεχομένων προϊόντων ή υπηρεσιών, στο κόστος απόκτησής τους καθώς και στη διαφοροποίησή τους από άλλα σχετικά προϊόντα. Η βελτιωμένη ποιότητα του προϊόντος και η μείωση του κόστους παραγωγής είναι άμεσα συνδεδεμένες με την ποιότητα και την οργάνωση του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης. Η ιδιαίτερη σημασία της ΔΑΠ για τον πελάτη, όμως, προβάλλεται επιπλέον κατά την επαφή του τελευταίου με το προσωπικό της επιχείρησης, καθώς εκείνη την ώρα οποιοσδήποτε εργαζόμενος λειτουργεί ως εκπρόσωπος ολόκληρης της εταιρείας.
- Εργαζόμενοι: Είναι σαφής η σχέση μεταξύ εργαζομένων και ΔΑΠ, δεδομένου ότι αυτοί αποτελούν ακριβώς και το κύριο λόγο ύπαρξής της. Τα ιδιαίτερα ενδιαφέροντα των εργαζομένων επικεντρώνονται στις αμοιβές, την ικανοποίηση από την εργασία, την υγιεινή και ασφάλεια στο χώρο εργασίας, την ποιότητα εργασιακής ζωής, την εξασφάλιση της απασχόλησης. Ιδιαίτερες πρωτοβουλίες της ΔΑΠ, όπως η παροχή δυνατοτήτων ανάπτυξης στο προσωπικό και η δυνατότητα συμμετοχής στις αποφάσεις ή στα κέρδη μπορούν να έχουν άμεσο αποτέλεσμα στην ικανοποίηση της συγκεκριμένης ομάδας ενδιαφέροντος.
- Κοινωνικό Σύνολο: Οι επιταγές του κοινωνικού συνόλου, τις οποίες καλείται η επιχείρηση να ικανοποιήσει αναφέρονται κυρίως στην εύρυθμη λειτουργία της, σύμφωνα με τους κανόνες δικαίου και τις νομοθετικές ρυθμίσεις, στο σεβασμό των πελατών και εργαζομένων της, στην επίδειξη κοινωνικής ευθύνης και στην τήρηση

κανόνων επιχειρησιακής ηθικής. Η ΔΑΠ είναι υπεύθυνη για τις διαδικασίες που ακολουθεί η επιχείρηση για τη διαχείριση του προσωπικού της, την προστασία και αύξηση της απασχόλησης και τη μέριμνά της για προβλήματα κοινωνικού χαρακτήρα που αυτό αντιμετωπίζει. Επίσης έχει την ευθύνη για την υγεία και την ασφάλεια των εργαζομένων και την τήρηση των κανόνων για την απασχόληση. Η ΔΑΠ μπορεί να παίξει σημαντικό ρόλο σε δραστηριότητες που έχουν κοινωνικό χαρακτήρα, όπως η ενίσχυση ομάδων εργαζομένων που έχουν ανάγκη βοήθειας και να μεριμνά για την εφαρμογή κανόνων ηθικής στις σχέσεις με τους εργαζομένους της επιχείρησης. Σε γενικές γραμμές η κοινωνία απαιτεί από τη ΔΑΠ να δείχνει την υπευθυνότητά της και την φροντίδα της για την τήρηση των κανόνων της επιχειρησιακής ηθικής στις σχέσεις της με τους εργαζομένους και στο ρόλο αυτό η ΔΑΠ έχει να δείξει σημαντικό έργο.

Η σχέση της ΔΑΠ με τις ομάδες ενδιαφέροντος επιβεβαιώνει την καθοριστική σημασία της ΔΑΠ για την ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων και για το σύνθετο ρόλο που καλείται να παίξει, ικανοποιώντας επιδιώξεις τόσο οικονομικές όσο και κοινωνικές που προέρχονται από διαφορετικές ομάδες με συχνά αντίθετα συμφέροντα. Ο τρόπος με τον οποίο η ΔΑΠ θα ανταποκριθεί στις ανάγκες όλων αυτών των ομάδων αποτελεί και το βασικό κριτήριο της αποτελεσματικότητάς της¹.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

2.1 Εισαγωγή

Τα Πληροφοριακά Συστήματα είναι απαραίτητα για τη διοίκηση των επιχειρήσεων και την προσφορά χρήσιμων προϊόντων και υπηρεσιών. Η ανάπτυξη του διαδικτύου, η παγκοσμιοποίηση των συναλλαγών, η άνοδος των οικονομιών της πληροφορίας και η ψηφιακή ολοκλήρωση αναδιαμορφώνουν σήμερα ιδιαίτερα τον ρόλο των πληροφοριακών συστημάτων στις επιχειρήσεις και τη διοίκηση. Αυτές οι αλλαγές οδηγούν σε πλήρως ψηφιακές επιχειρήσεις όπου όλες οι διεργασίες υποβοηθούνται ψηφιακά.

Η σύγχρονη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, εστιάζει πάρα πολύ στην Τεχνολογία η αποτελεσματική χρήση της οποίας συμβάλει στη μείωση του κόστους και του χρόνου εκτέλεσης τυποποιημένων λειτουργιών.

2.2 Πληροφοριακά συστήματα

Οι οργανισμοί και οι επιχειρήσεις συλλέγουν δεδομένα, τα αναλύουν για να δημιουργούν πληροφορίες, διαχέουν τις κατάλληλες πληροφορίες στους κατάλληλους ανθρώπους και λαμβάνουν αποφάσεις βασισμένοι στην ερμηνεία της πληροφορίας αυτής.

Δεδομένα (data) είναι γεγονότα ή παρατηρήσεις που μπορούν να καταγραφούν. Τα δεδομένα στην πραγματικότητα είναι τιμές (μετρήσεις) κάποιων χαρακτηριστικών που ανήκουν σε οντότητες. Για παράδειγμα, αν θεωρήσουμε την οντότητα «πελάτης» μπορούμε να θεωρήσουμε ως χαρακτηριστικά του το όνομά του, την διεύθυνσή του, το τηλέφωνό του, κλπ. Για κάθε πελάτη τα χαρακτηριστικά αυτά έχουν συγκεκριμένες τιμές. Τα δεδομένα για να είναι χρήσιμα πρέπει να έχουν τα παρακάτω χαρακτηριστικά τα οποία καθορίζουν την ποιότητά τους:

- *ακριβή* – δηλαδή να μην περιέχουν σφάλματα (η μέθοδος συλλογής και εισαγωγής των δεδομένων θα πρέπει να ελέγχει στο μέτρο του δυνατού την ακρίβεια των δεδομένων που συλλέγονται και εισάγονται).
- *πλήρη* - δηλαδή πρέπει να υπάρχουν όλα τα δεδομένα που απαιτούνται για την λύση ενός προβλήματος ή για την λήψη μίας απόφασης
- *σχετικά* - δηλαδή τα υπάρχοντα δεδομένα να έχουν σχέση με το πρόβλημα ή την απόφαση που θα ληφθεί.
- *έγκαιρα* - δηλ. να είναι διαθέσιμα όταν τα χρειάζεται η οργάνωση.

Πληροφορία (information) είναι δεδομένα τα οποία έχουν επεξεργαστεί σε μία μορφή που είναι χρήσιμη για τους τελικούς χρήστες. Η επεξεργασία αυτή των αρχικών δεδομένων προσθέτει αξία σε αυτά.

Πληροφοριακό Σύστημα (ΠΣ) (information system) είναι ένα σύνολο οντοτήτων το οποίο συλλέγει, αποθηκεύει, αναλύει δεδομένα και διαχέει πληροφορίες. Όπως κάθε σύστημα, το ΠΣ περιέχει εισόδους (δεδομένα, πληροφορίες, εντολές) επεξεργασίες (διαδικασίες, άνθρωποι, εξοπλισμός) και εξόδους (αναφορές, γραφήματα, υπολογισμοί). Ορισμένες από τις οντότητες που απαρτίζουν ένα ΠΣ είναι κατασκευές (τεχνουργήματα) όπως το μολύβι και το χαρτί που μπορεί να χρησιμοποιηθούν για την καταγραφή των δεδομένων. Ωστόσο, όλα τα ΠΣ χρειάζονται άνθρωπους που θα σχεδιάσουν, θα κατασκευάσουν και θα χρησιμοποιήσουν τα τεχνουργήματα.

Ένα ΠΣ μπορεί να είναι είτε χειρωνακτικό είτε βασισμένο σε ηλεκτρονικό υπολογιστή. Το ΠΣ που βασίζεται στον ηλεκτρονικό υπολογιστή χρησιμοποιεί την τεχνολογία του υπολογιστή για να εκπληρώσει έναν ή περισσότερους από τους στόχους του. Επιπλέον, ένα ΠΣ μπορεί να είναι τυπικό ή άτυπο. Τα τυπικά συστήματα λειτουργούν βάσει διαδικασιών, με προαποφασισμένες εισόδους και εξόδους. Τα άτυπα ΠΣ από την άλλη μεριά δεν ακολουθούν προσχεδιασμένες διαδικασίες συλλογής, αποθήκευσης και διάδοσης των πληροφοριών. Οι εργαζόμενοι σχηματίζουν τέτοια άτυπα ΠΣ όταν χρειάζονται πληροφορίες που δεν παρέχονται από τα υπάρχοντα τυπικά ΠΣ. Άτυπα ΠΣ είναι λόγω χάρη το «κουτσομπολιό» στον χώρο του γραφείου ή η ανταλλαγή μηνυμάτων μεταξύ φίλων με το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο. Στο κεφάλαιο αυτό θα επικεντρωθούμε σε τυπικά ΠΣ που βασίζονται σε ηλεκτρονικό υπολογιστή. Παρακάτω αναλύονται οι δραστηριότητες ενός ΠΣ.

Συλλογή δεδομένων

Τα δεδομένα συλλέγονται από διάφορες πηγές:

- από εσωτερικές πηγές (internal sources) - π.χ. δεδομένα σχετικά με τις παραγγελίες που είναι έτοιμες προς αποστολή.
- από εξωτερικές πηγές (external sources) - π.χ. δεδομένα σχετικά με τις παραγγελίες των πελατών
- από το περιβάλλον - π.χ. δεδομένα που συλλέγονται από εταιρίες Δημοσκοπήσεων

Τα δεδομένα καταγράφονται σε κάποιο μέσο (συνήθως χαρτί) ή εισάγονται κατευθείαν στο σύστημα και στη συνέχεια ελέγχονται για να εξασφαλισθεί ότι καταγράφηκαν σωστά. Με την αποθήκευση τα δεδομένα φυλάσσονται με έναν οργανωμένο τρόπο για μελλοντική χρήση.

Επεξεργασία δεδομένων

Η επεξεργασία των δεδομένων περιλαμβάνει υπολογισμούς, συγκρίσεις, ταξινομήσεις και κατηγοριοποιήσεις. Για παράδειγμα, τα δεδομένα που αφορούν μία αγορά ενός πελάτη μπορεί να:

- προστεθούν στο σύνολο των αγορών του πελάτη
- συγκριθούν με το ποσό που καθιστά τον πελάτη δικαιούχο της έκπτωσης
- ταξινομηθούν σύμφωνα με τους κωδικούς των προϊόντων που αγόρασε ο πελάτης
- ταξινομηθούν σε κατηγορίες προϊόντων (πχ τρόφιμα, απορρυπαντικά).

Διάδοση πληροφοριών

Ο στόχος ενός ΠΣ είναι η διάδοση πληροφοριών. Η πληροφορία μπορεί να διαδοθεί σε διάφορες μορφές (μηνύματα, φόρμες, αναφορές, λίστες, γραφήματα, κλπ)

2.3 Πόροι Πληροφοριακού Συστήματος

Οι βασικοί πόροι ενός ΠΣ είναι: ανθρώπινοι πόροι (τελικοί χρήστες, ειδικοί της πληροφορικής), υλικοί πόροι (το σύνολο συσκευών το οποίο χρησιμοποιείται για την εισαγωγή την επεξεργασία και την αποθήκευση των δεδομένων), πόροι λογισμικού (προγράμματα και διαδικασίες) και πόροι δεδομένων (βάσεις δεδομένων, βάσεις μοντέλων και βάσεις γνώσεων).

Ανθρώπινοι πόροι

Όλα τα ΠΣ περιλαμβάνουν ανθρώπους και για τον λόγο αυτό τα ΠΣ είναι κοινωνικά συστήματα. Οι άνθρωποι που συμμετέχουν σε ένα ΠΣ είναι είτε τελικοί χρήστες είτε ειδικοί της πληροφορικής.

- Οι τελικοί χρήστες είναι αυτοί οι οποίοι χρησιμοποιούν άμεσα ή έμμεσα (την πληροφορία που αυτό παράγει) ένα ΠΣ. Οι τελικοί χρήστες μπορεί να είναι μηχανικοί, υπάλληλοι, λογιστές, διοικητικοί, κλπ.
- Οι ειδικοί της πληροφορικής αναπτύσσουν και χειρίζονται τα ΠΣ. Στους ειδικούς πληροφορικής εντάσσονται οι αναλυτές συστημάτων, οι προγραμματιστές, χειριστές ηλεκτρονικών υπολογιστών, κλπ.

Υλικοί πόροι

Στους υλικούς πόρους ανήκουν:

- το υλικό (hardware) δηλ. τα συστήματα ηλεκτρονικών υπολογιστών τα οποία αποτελούνται από κεντρική μονάδα επεξεργασίας, τα περιφερειακά (πληκτρολόγιο, οθόνη, εκτυπωτής, κλπ) και τα δίκτυα τηλεπικοινωνιών
- τα μέσα που χρησιμοποιούνται για την αποθήκευση δεδομένων (χαρτί, μαγνητικές ταινίες, σκληροί δίσκοι, κλπ).

Πόροι λογισμικού

Ο όρος αυτός είναι πολύ γενικός και περιλαμβάνει:

- το λογισμικό συστήματος το οποίο ελέγχει και υποστηρίζει τις λειτουργίες του ηλεκτρονικού υπολογιστή λ.χ. τα λειτουργικά συστήματα
- το λογισμικό εφαρμογών το οποίο παρέχει στον τελικό χρήστη την δυνατότητα επεξεργασίας ενός συγκεκριμένου προβλήματος (λ.χ. προγράμματα ανάλυσης πωλήσεων, προγράμματα μισθοδοσίας, επεξεργαστές κειμένου).
- τις διαδικασίες δηλαδή οδηγίες προς τους ανθρώπους που χρησιμοποιούν το ΠΣ λ.χ. οδηγίες συμπλήρωσης μίας φόρμας, ή οδηγίες χρήσης ενός προγράμματος.

Πόροι δεδομένων

Τα δεδομένα αποτελούν σημαντικό πόρο για έναν οργανισμό. Για τον λόγο αυτό η διαχείριση των δεδομένων πρέπει να γίνεται με τρόπο που να επωφελούνται όλοι οι τελικοί χρήστες. Τα δεδομένα μπορούν να πάρουν διάφορες μορφές (κείμενο, εικόνα, ήχος) και οργανώνονται σε:

- Βάσεις δεδομένων που αποθηκεύουν και διαχειρίζονται οργανωμένα δεδομένα,
- Βάσεις προτύπων που αποθηκεύουν μαθηματικά και λογικά πρότυπα τα οποία περιέχουν σχέσεις, υπολογισμούς και αναλυτικές τεχνικές και τέλος
- Βάσεις γνώσεων που αποθηκεύουν γεγονότα και κανόνες για διάφορα προβλήματα.

2.4 Τύποι Πληροφοριακών Συστημάτων

Για να διευκολυνθεί η μελέτη των ΠΣ έχουν προταθεί διάφοροι τρόποι κατηγοριοποίησής τους. Οι κυριότεροι είναι ανάλογα με:

- το υποσύστημα το οποίο υποστηρίζουν,
- την επιχειρηματική δραστηριότητα που υποστηρίζουν,
- το είδος της υποστήριξης που παρέχουν και
- ανάλογα με την αρχιτεκτονική τους.

2.4.1 Τύποι ΠΣ ανάλογα με το υποσύστημα που υποστηρίζουν

Οι οργανισμοί αποτελούνται από μικρότερες οντότητες (υποσυστήματα) όπως για παράδειγμα από διευθύνσεις, τμήματα ή ομάδες. Οι περισσότεροι οργανισμοί έχουν τμήμα προσωπικού, τμήμα παραγωγής, λογιστικό τμήμα κλπ. Κάθε ένα από τα τμήματα αυτά αναφέρει σε μία προϊστάμενη αρχή. Η πλειονότητα των οργανισμών σήμερα είναι δομημένη σύμφωνα με το τρόπο αυτό (που είναι γνωστός ως ιεραρχική δομή). Ένας τρόπος οργάνωσης των ΠΣ είναι να δομηθούν σύμφωνα με την ιεραρχική δομή του οργανισμού. Έτσι, μπορεί να δημιουργηθούν ΠΣ για διευθύνσεις, τμήματα, ομάδες ή ακόμη και για συγκεκριμένους

εργαζόμενους. Τα συστήματα αυτά μπορεί να είναι είτε αυτόνομα ή συνδεδεμένα μεταξύ τους. Πληροφοριακά συστήματα σύμφωνα με την ιεραρχική δομή είναι:

- ΠΣ για τα τμήματα της επιχείρησης: Συχνά, μία επιχείρηση χρησιμοποιεί αρκετές εφαρμογές (προγράμματα) σε μία λειτουργική περιοχή. Οι εφαρμογές αυτές μπορεί να έχουν κάποια κοινά σημεία, μπορεί όμως και όχι. Το σύνολο των εφαρμογών που χρησιμοποιείται από το τμήμα προσωπικού, αναφέρεται ως πληροφοριακό σύστημα προσωπικού (παρόλο που αποτελείται από επιμέρους προγράμματα). Για παράδειγμα το τμήμα προσωπικού, μπορεί να χρησιμοποιεί ένα πρόγραμμα για την παρακολούθηση των αιτήσεων πρόσληψης και άλλο πρόγραμμα για την παρακολούθηση των απουσιών του προσωπικού.
- ΠΣ για όλη την επιχείρηση: Τα ΠΣ για τα τμήματα της επιχείρησης συνήθως έχουν σχέση με κάποια δραστηριότητα. Μπορούμε να μιλήσουμε για ένα σύνολο εφαρμογών που υποστηρίζει αρκετές (ή όλες) τις δραστηριότητες της επιχείρησης. Ένα τέτοιο ΠΣ υποστηρίζει όλη την επιχείρηση.
- Διεπιχειρησιακά ΠΣ: Είναι σύνθετα ΠΣ που περιλαμβάνουν αρκετούς οργανισμούς. Για παράδειγμα, το παγκόσμιο σύστημα κράτησης θέσεων σε πτήσεις αποτελείται από τα συστήματα που ανήκουν σε διαφορετικές αεροπορικές εταιρίες.

2.4.2 Τύποι ΠΣ ανάλογα με την επιχειρηματική δραστηριότητα που υποστηρίζουν

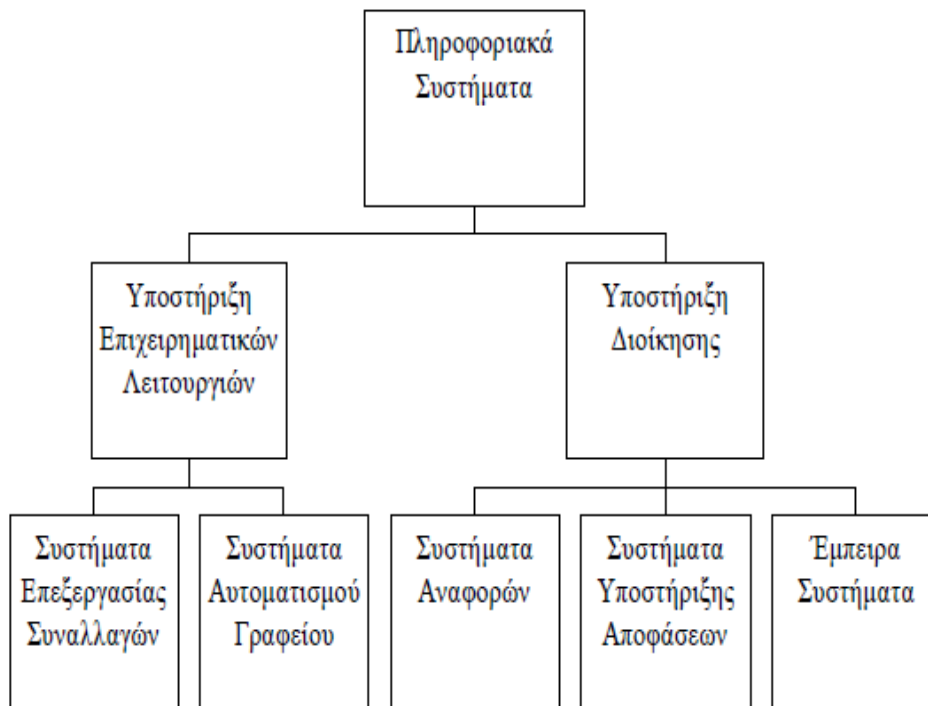
Τα κυριότερα ΠΣ είναι το λογιστικό, το οικονομικό, το ΠΣ παραγωγής, το ΠΣ προώθησης πωλήσεων και το ΠΣ προσωπικού. Σε κάθε μία από τις παραπάνω δραστηριότητες υπάρχουν ενέργειες ρουτίνας που είναι σημαντικοί για την λειτουργία του οργανισμού.

2.4.3 Τύποι ΠΣ ανάλογα με το είδος της υποστήριξης που παρέχουν

Σύμφωνα με αυτόν τον τρόπο κατηγοριοποίησης, δεν εξετάζεται η επιχειρηματική δραστηριότητα που υποστηρίζεται αλλά το είδος της υποστήριξης που παρέχεται από το ΠΣ. Τα συστήματα σύμφωνα με αυτό το τρόπο κατηγοριοποίησης χωρίζονται σε δύο μεγάλες κατηγορίες (βλέπε Σχήμα 5):

- ΠΣ που υποστηρίζουν τις λειτουργίες της επιχείρησης:
 - Συστήματα επεξεργασίας συναλλαγών (transaction processing systems).
 - Συστήματα αυτοματοποίησης γραφείου (office automation systems).
- ΠΣ που υποστηρίζουν την διοίκηση:
 - Αναφορών (information reporting systems)
 - Συστήματα λήψης αποφάσεων (decision support systems)

- ο Έμπειρα συστήματα (expert systems)



Σχήμα 5: Τύποι ΠΣ ανάλογα με το είδος της υποστήριξης που παρέχουν.

2.4.4 Τύποι ΠΣ ανάλογα με την αρχιτεκτονική τους

Οι κύριες κατηγορίες είναι ΠΣ που βασίζονται σε:

- *κύριους υπολογιστές (mainframe)* - η επεξεργασία γίνεται από έναν υπολογιστή στον οποίο είναι συνδεδεμένα τερματικά χωρίς υπολογιστική δυνατότητα (dump terminals). Η αρχιτεκτονική αυτή ήταν η επικρατούσα μέχρι τα τέλη της δεκαετίας του 80.
- *προσωπικούς υπολογιστές* - όπου οι προσωπικοί υπολογιστές μπορεί να είναι (ή όχι) συνδεδεμένοι μεταξύ τους. Η αρχιτεκτονική αυτή είναι η συνηθέστερη για μικρές ή μεσαίες επιχειρήσεις.
- *κατανεμημένα συστήματα* - η επεξεργασία κατανέμεται ανάμεσα σε δύο ή περισσότερους υπολογιστές οποιουδήποτε τύπου που μπορεί να βρίσκονται σε διαφορετικά γεωγραφικά σημεία.

2.5 Πληροφοριακά Συστήματα Ανθρώπινων Πόρων – Ορισμός

Τα Πληροφοριακά Συστήματα Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων ή HRIS είναι «συστήματα βάσει των οποίων μπορούμε να συλλέξουμε, να αποθηκεύσουμε, να χρησιμοποιήσουμε, να αναλύσουμε, να ανακτήσουμε και να διανείμουμε πληροφορίες σχετικές με το ανθρώπινο δυναμικό ενός οργανισμού». Η χρήση των HRIS επεκτείνεται όλο και περισσότερο καθώς οι Υπεύθυνοι Ανθρώπινων Πόρων, όπως συμβαίνει και με άλλους εργαζόμενους, καλούνται να προσφέρουν περισσότερες υπηρεσίες από ότι στο παρελθόν με τη βοήθεια της τεχνολογίας¹⁹. Όπως έχει ήδη αναφερθεί οι ηλεκτρονικοί υπολογιστές διαδραματίζουν πρωτεύοντα ρόλο στο σημερινό κόσμο των επιχειρήσεων συμπεριλαμβανομένου και του τομέα Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων. Ιδιαίτερη χρησιμότητα παρουσιάζουν τα Πληροφοριακά Συστήματα Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων που έχουν αναδειχθεί στις μέρες μας ένα από τα σημαντικότερα εργαλεία της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων δεδομένης της σημασίας που έχουν αποκτήσει τα τελευταία χρόνια, του κόστους που αντιπροσωπεύουν για την επιχείρηση αλλά και της εξοικονόμησης σε ανθρώπινους πόρους και χρόνο.

2.6 Λειτουργίες των Πληροφοριακών Συστημάτων Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων

Τα Πληροφοριακά Συστήματα Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων εξυπηρετούν τις παρακάτω λειτουργίες:

- Βοήθεια στα στελέχη της ΔΑΠ κατά την εκπλήρωση των παραδοσιακών καθηκόντων Διοίκησης Προσωπικού.
- Παροχή πληροφοριών σε τρίτους, όπως στελέχη γραμμής, ανώτατα στελέχη εξωτερικούς προς την επιχείρηση φορείς, όπως κρατικοί φορείς ή συνεργαζόμενες επιχειρήσεις.
- Υποστήριξη για τον προγραμματισμό ανθρώπινου δυναμικού και τις στρατηγικές σχετικά με τους ανθρώπινους πόρους της επιχείρησης.

Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι τα νέα Πληροφοριακά Συστήματα Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων έχουν την δυνατότητα να παρέχουν ένα εξαιρετικά ευρύ φάσμα πληροφοριών, πέρα από τις χαρακτηριστικές παραδοσιακές λειτουργίες της διατήρησης αρχείων του προσωπικού, της μισθοδοσίας και των απουσιών των εργαζομένων. Οι συγκεκριμένες λειτουργίες είναι φυσικά απαραίτητες για οποιοδήποτε πληροφοριακό σύστημα Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων αλλά τα καινούργια προϊόντα στην αγορά δίνουν τη δυνατότητα για πολύ πιο διευρυμένες υπηρεσίες.

Χαρακτηριστικό παράδειγμα της ποικιλίας των λειτουργιών που πρέπει να καλύπτει ένα Πληροφοριακό Σύστημα Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, προσφέρει η διαδικασία προσέλκυσης και επιλογής. Το λογισμικό που υποστηρίζει τις προσλήψεις θα πρέπει να κρατά πληροφορίες και ιστορικό για κάθε διαδικασία προσέλκυσης, διαγωνισμό ή εξετάσεις για κενές θέσεις που έχει διεξάγει η επιχείρηση, καθώς και αρχείο όλων των υποψηφίων που έχουν προσεγγίσει την επιχείρηση στο παρελθόν. Επίσης διατηρεί ιστορικό της διαδικασίας επιλογής, ούτως ώστε για παράδειγμα να είναι δυνατό να βρεθεί για όλους τους υποψηφίους ο αριθμός των εξετάσεων ή συνεντεύξεων στις οποίες κλήθηκαν, σε πόσες από αυτές προσήλθαν, η ημερομηνία των συναντήσεων, τα ονόματα των αξιολογητών από την πλευρά της επιχείρησης και η αξιολόγηση που έλαβαν οι υποψήφιοι, σε κάθε στάδιο της διαδικασίας επιλογής. Νεότερα και πιο εξελιγμένα Πληροφοριακά Συστήματα Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων βοηθούν στον εντοπισμό του κατάλληλου υποψηφίου για την κατάλληλη θέση με τη χρήση λέξεων-κλειδίων (Keywords) καθώς και στον προσδιορισμό της ανάλυσης και της περιγραφής της θέσης εργασίας, στη διαμόρφωση της ανακοίνωσης προς δημοσίευση, στην οργάνωση ηλεκτρονικής φόρμας – αίτησης για τη θέση, ακόμα και στη διαμόρφωση των ψυχολογικών τεστ και τεστ ικανοτήτων.

Η χρήση ενός Πληροφοριακού Συστήματος Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων επιτρέπει στα στελέχη Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων να γίνουν κάτι παραπάνω από απλοί διαχειριστές πληροφοριών. Η σημασία των ηλεκτρονικών υπολογιστών όσον αφορά στη ριζική αναδιοργάνωση των επιμέρους διαδικασιών, δίνει στα στελέχη Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων τη δυνατότητα να αναβαθμίσουν την επιχείρηση μέσα από νέες και δημιουργικές πρακτικές. Για παράδειγμα, σε ατομικό επίπεδο, το Πληροφοριακό Σύστημα Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την ανεύρεση διευθυντή παραγωγής με προηγούμενη εμπειρία στη ευρύτερη περιοχή της Ασίας για την εκτέλεση μιας υπερατλαντικής επιχειρησιακής αποστολής. Το Πληροφοριακό Σύστημα Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων επίσης, με τις πληροφορίες που προσφέρει στηρίζει και καθοδηγεί τη λήψη αποφάσεων και τον μακροπρόθεσμο σχεδιασμό.

2.7 Επιμέρους στοιχεία Πληροφοριακού Συστήματος

Ένα Πληροφοριακό Σύστημα Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων θα πρέπει να περιλαμβάνει τα εξής στοιχεία/ιδιότητες:

- *Βάσεις δεδομένων:* Το ενιαίο σύστημα συνδεδεμένων βάσεων δεδομένων, είναι η τελευταία λέξη της τεχνολογίας στα συστήματα. Τα συστήματα αυτά μειώνουν την ανάγκη για διατήρηση αντιγράφων των πληροφοριών. Για παράδειγμα, στα προηγούμενα συστήματα μη σχετικής βάσης δεδομένων, οι πληροφορίες σχετικά με

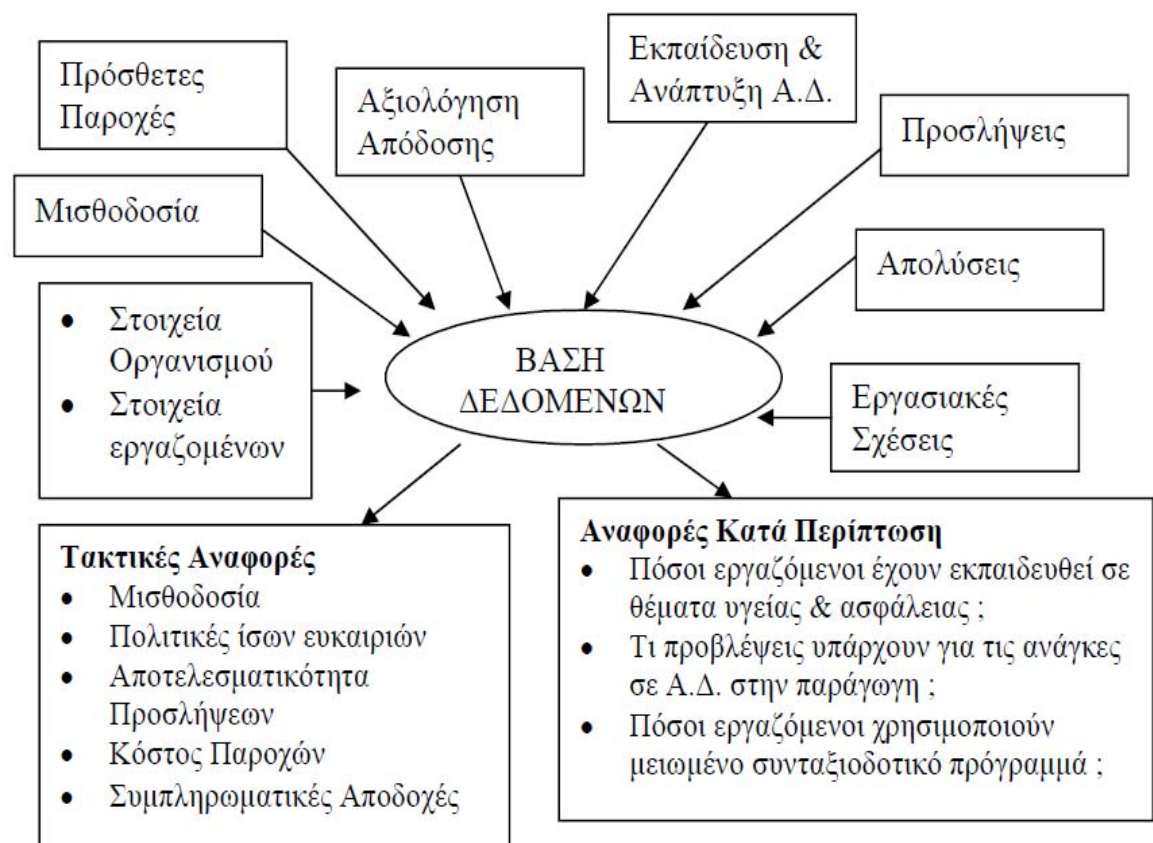
το όνομα, την ηλικία, τη διεύθυνση κατοικίας, τη θέση εργασίας και το μισθό εμφανίζονται και στο αρχείο μισθοδοσίας και στο αρχείο πρόσθετων παροχών καθώς και σε διάφορα άλλα πεδία. Οποιαδήποτε αλλαγή συνέβαινε στη διεύθυνση κατοικίας, λόγου χάρη, απαιτούσε ενημέρωση κάθε αρχείου χωριστά, με βάση τα νέα δεδομένα. Ο κίνδυνος για λάθη ήταν πολύ μεγάλος, όπως άλλωστε ήταν και ο χρόνος που απαιτείτο για την ενημέρωση των αρχείων. Σε μια ενιαία βάση δεδομένων οι πληροφορίες εισάγονται μόνο μια φορά στον κατάλληλο πίνακα π.χ. μισθοδοσίας, δημογραφικών στοιχείων, προσθέτων παροχών ή επαγγελματικών προσόντων και ο υπολογιστής έχει από μόνος του τη δυνατότητα να συνδέει τους πίνακες μεταξύ τους και μπορεί να εντοπίζει και να συνδυάζει πληροφορίες από πολλούς πίνακες προκειμένου να βγάλει την απαιτούμενη αναφορά ή ανάλυση.

- *Οθόνες – Καρτέλες:* Κάθε υποπρόγραμμα (module) στο Πληροφοριακό Σύστημα Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων έχει τις δικές του οθόνες – φόρμες για την εισαγωγή και ανάκτηση δεδομένων. Οι οθόνες συχνά οργανώνονται ανά εργαζόμενο. Έτσι, δίνεται η δυνατότητα στον εργαζόμενο με ένα τηλεφώνημα να τροποποιήσει μια ή περισσότερες από τις οθόνες που περιλαμβάνουν πληροφορίες για το άτομό του σε καθέναν από τους παρακάτω τομείς: προσωπικά στοιχεία, ιστορικό αμοιβών, πρόσθετες παροχές, πρόσφατα αποτελέσματα αξιολόγησης, εκπαίδευσης κ.τ.λ.
- *Διασταύρωση στοιχείων/πληροφοριών:* Ορισμένες σχετικές βάσεις δεδομένων διαθέτουν ενσωματωμένα συστήματα τα οποία εντοπίζουν τυχόν ανακρίβειες και διαπιστώνουν λάθη. Αυτή η ιδιότητα, η οποία ονομάζεται ακεραιότητα αναφορών (referential integrity), δίνει τη δυνατότητα στο ίδιο το πληροφοριακό σύστημα να γίνει το πεδίο εφαρμογής του επιχειρησιακού σχεδιασμού ενός οργανισμού. Για παράδειγμα, το σύστημα μπορεί να μην επιτρέψει την πρόσληψη ενός εργαζομένου παρά μόνο εάν εγκριθεί η δημιουργία μιας κενής θέσης ή ακόμα δε θα επιτρέψει τη διαγραφή μιας θέσης όσο υπάρχουν καταγεγραμμένες απαιτήσεις – καθήκοντα στο πεδίο αυτής. Αυτό βοηθά στο να διασφαλιστεί ότι όλες οι κινήσεις στη βάση δεδομένων είναι σύμφωνες μεταξύ τους, σύμφωνες ως προς την τακτική που ακολουθείται αλλά και ως προς το τι συμβαίνει τη συγκεκριμένη στιγμή στην επιχείρηση. Στο τέλος της εισαγωγής των στοιχείων το σύστημα μπορεί να εντοπίσει λάθη από εσφαλμένη πληκτρολόγηση απορρίπτοντας εκτιμήσεις εκτός κλίμακας όπως π.χ. την ηλικία των 124 ετών ή ένα μηνιαίο μισθό 5.000.000 ευρώ.
- *Υποπρογράμματα (Modules):* Τα περισσότερα συστήματα διαθέτουν ένα αριθμό υποπρογραμμάτων, τα οποία εκτελούν συγκεκριμένες λειτουργίες και βγάζουν τακτικές αναφορές. Ο πιο βασικός τύπος υποπρογράμματος, τον οποίο στην ουσία διαθέτουν όλα τα συστήματα, περιέχει πληροφορίες για τους εργαζόμενους όπως η

ηλικία, το φύλο, η ημερομηνία πρόσληψης κ.α. στις οποίες μπορεί να έχουν πρόσβαση επιπρόσθετα (δευτερογενή) υποπρογράμματα τα οποία εκτελούν λειτουργίες όπως ο εντοπισμός αιτούντων, η αξιολόγηση της πηγής πρόσληψης εργαζομένων και η κοστολόγηση, ο έλεγχος θέσης, η διαχείριση των πρόσθετων παροχών και επιδομάτων (bonus), οι αμοιβές και η μισθοδοσία, η διατήρηση αρχείου εκπαίδευσης και ο προγραμματισμός ανθρωπίνων πόρων.

- *Διαχείριση Ερωτημάτων (Query Programs):* Τα πιο περίπλοκα και εξελιγμένα Πληροφοριακά Συστήματα Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων δε βγάζουν απλά τακτικές αναφορές αλλά έχουν επιπλέον τη δυνατότητα να παράγουν ειδικές αναφορές, να απαντούν ερωτήσεις με αμφίδρομη επικοινωνία και να διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην υποστήριξη αποφάσεων. Για παράδειγμα, ας υποθέσουμε ότι ένας οργανισμός σκέφτεται να προσφέρει ένα υψηλό πακέτο συνταξιοδότησης. Με τη χρήση του κατάλληλου ερωτήματος (query) στο Πληροφοριακό Σύστημα Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων θα μπορούσαν να εξαχθούν προβλέψεις για το πόσα άτομα πληρούν τις προϋποθέσεις και πόσα άτομα είναι πιθανό να δεχθούν αυτό το πακέτο, καθώς και για το πώς θα επηρεάσει η αποχώρησή τους το συνολικό κόστος αμοιβών, την επάρκεια του ανθρώπινου δυναμικού, τα ποσοστά και το είδος των προαγωγών και τις ανάγκες εκπαίδευσης του προσωπικού.

Στο Σχήμα 6 που ακολουθεί φαίνονται οι λειτουργίες ενός Πληροφοριακού Συστήματος Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων.



Σχήμα 6: Λειτουργίες ενός Πληροφοριακού Συστήματος Ανθρώπινων Πόρων.

2.8 Χρήση Πληροφοριακού Συστήματος Ανθρώπινων Πόρων στη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων

Τα τελευταία χρόνια έχει σημειωθεί έκρηξη στη χρήση διαφόρων προγραμμάτων μέσω ηλεκτρονικών υπολογιστών στη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Παρακάτω παρουσιάζονται ορισμένοι από τους τρόπους με τους οποίους χρησιμοποιούνται στις μέρες μας οι ηλεκτρονικοί υπολογιστές και τα Πληροφοριακά Συστήματα Ανθρώπινων Πόρων από τους επαγγελματίες Διοίκησης Ανθρώπινου Πόρου.

- **Ανάλυση Θέσης Εργασίας:** Η ανάλυση εργασίας αποτελεί ένα από τα πεδία εφαρμογής των Πληροφοριακών Συστημάτων Ανθρώπινων Πόρων. Όταν η ανάλυση εργασίας ολοκληρωθεί, τότε οι πληροφορίες μπορούν να περαστούν στο Πληροφοριακό Σύστημα Ανθρώπινων Πόρων. Καθώς οι διάφορες θέσεις εργασίας υφίστανται συνεχείς αλλαγές, είναι σημαντικό οι προδιαγραφές και οι απαιτήσεις τους να ανανεώνονται με ευκολία. Μερικά υποπρογράμματα για τη διαχείριση των θέσεων εργασίας επιτρέπουν την ταξινόμηση και κατηγοριοποίησή τους με τη χρήση διαφόρων κριτηρίων. Για παράδειγμα κάποιος μπορεί να αναζητήσει όλες τις θέσεις

να επιβλέπονται από έναν συγκεκριμένο μάνατζερ ή όλους τους εργαζόμενους που ανήκουν στο ίδιο μισθολογικό επίπεδο.

- *Πρόσληψη Προσωπικού:* Το πώς βοηθά το Πληροφοριακό Σύστημα Ανθρώπινων Πόρων στη διαδικασία των προσλήψεων έχει ήδη αναφερθεί. Σε αυτή την παράγραφο εξετάζεται μια άλλη πτυχή, που αφορά την κάλυψη θέσεων εσωτερικά με τη βοήθεια του Πληροφοριακού Συστήματος Ανθρώπινων Πόρων. Η παρουσία του Πληροφοριακού Συστήματος Ανθρώπινων Πόρων σε έναν οργανισμό είναι ιδιαίτερα χρήσιμη στην ανεύρεση και πρόσληψη προσωπικού μέσα στον ίδιο οργανισμό. Η κοινοποίηση θέσεων εργασίας αποτελεί την πιο συνήθη ενδοδικτυακή εφαρμογή Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων. Κάποια υποπρογράμματα του Πληροφοριακού Συστήματος Ανθρώπινων Πόρων ελέγχουν την εσωτερική κοινοποίηση των θέσεων εργασίας και τη διαδικασία αιτήσεων των υποψηφίων, βοηθούν στη σύνταξη και προκήρυξη των θέσεων και στη συνέχεια συνδυάζουν τα προσόντα των υποψηφίων που εργάζονται ήδη στον οργανισμό με τις επαγγελματικές απαιτήσεις της θέσης εργασίας. Για όσες θέσεις εργασίας δεν έχουν κοινοποιηθεί μπορεί να χρησιμοποιηθούν τα εργαλεία Πληροφοριακού Συστήματος Ανθρώπινων Πόρων για αυτόματη εύρεση προσόντων, από όπου μπορεί να προκύψει μια λίστα με όσους εργαζόμενους πληρούν τις προϋποθέσεις για υποψήφιοι. Η δυνατότητα αυτή του συστήματος αποδεικνύεται ιδιαίτερα χρήσιμη σε μεγάλους οργανισμούς, οι οποίοι εξαπλώνονται σε διάφορα γεωγραφικά σημεία, ώστε η αναγνώριση των κατάλληλων υποψηφίων μεταξύ των εργαζομένων να καθίσταται πολλές φορές δύσκολη εξαιτίας της απόστασης. Ο εντοπισμός υποψηφίων και η σχετική αλληλογραφία αποτελούν μια πρόσθετη λειτουργία του συστήματος. Αυτό που χρειάζεται ένας οργανισμός από το σύστημα είναι να δίνει ακριβείς αναφορές για την προέλευση των υποψηφίων και τις αποφάσεις περί προσλήψεων καθώς και να αναλαμβάνει την αλληλογραφία που συνηθίζεται σε αυτές τις περιπτώσεις. Συχνά το μηχανογραφημένο σύστημα εντοπισμού υποψηφίων δεν αποτελεί τμήμα του Πληροφοριακού Συστήματος Ανθρώπινων Πόρων αυτού καθεαυτού, αφού ο αριθμός των υποψηφίων είναι κατά πολύ μεγαλύτερος από αυτούς που τελικά καταλήγουν να προσληφθούν. Μετά την πρόσληψη, τα αρχεία που αφορούν τα άτομα αυτά πρόκειται να μεταφερθούν ως αρχεία εργαζομένων στη βάση δεδομένων του Πληροφοριακού Συστήματος Ανθρώπινων Πόρων.

Στον Πίνακα 1 που ακολουθεί φαίνεται η εξοικονόμηση χρόνου ανά λειτουργία Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων μέσω του Πληροφοριακού Συστήματος Ανθρώπινων Πόρων.

Πίνακας 1: Εξοικονόμηση χρόνου με τη χρήση HRIS.

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

- Επιλογή Προσωπικού:* Οι ηλεκτρονικοί υπολογιστές μπορούν να συμβάλουν στην επιλογή προσωπικού με διάφορους τρόπους. Για παράδειγμα, ο υπολογιστής μπορεί να αναλάβει τη διαχείριση και τη βαθμολόγηση στα τεστ ικανοτήτων. Το σύστημα μπορεί να βαθμολογήσει τα τεστ απόδοσης και να αξιολογήσει τα προσόντα του υποψηφίου. Επίσης, μπορεί να χρησιμοποιηθεί ένας τύπος προσαρμοζόμενης εξέτασης όπου η έκταση της εξέτασης και το περιεχόμενο των ερωτήσεων ποικίλλει με τις απαιτήσεις του υποψηφίου. Η υποστηριζόμενη από υπολογιστή συνέντευξη μπορεί να συμβάλει στη διαδικασία επιλογής προσφέροντας ένα μοντέλο συνέντευξης με τον υποψήφιο σε άμεσο επίπεδο, διαδικασία η οποία είναι εφαρμόσιμη ακόμα και χωρίς την ανθρώπινη παρουσία. Αυτός ο τύπος συνέντευξης συχνά εμπεριέχει ερωτήσεις για το παρελθόν, την εκπαίδευση, τα προσόντα, τα ενδιαφέροντα και τις γενικές γνώσεις του υποψηφίου, πληροφορίες οι οποίες χρησιμοποιούνται για τον αποκλεισμό των λιγότερο κατάλληλων υποψηφίων. Για την επιλογή των καταλληλότερων υποψηφίων, το μοντέλο συνέντευξης με τον υπολογιστή συνεχίζει με πιο προσωπικές ερωτήσεις προκειμένου να διευκρινίσει κάποια σημεία και να συγκεντρώσει πληροφορίες και για άλλα θέματα. Η υποστηριζόμενη από ηλεκτρονικούς υπολογιστές συνέντευξη έχει εφαρμοστεί με επιτυχία σε διαφορετικές ρυθμίσεις. Μια δεύτερη χρήση των ηλεκτρονικών υπολογιστών στις συνεντεύξεις είναι να καθοδηγεί εκείνον που παίρνει τη συνέντευξη υποδεικνύοντάς του τις πιο κατάλληλες ερωτήσεις ανάλογα με την προτεινόμενη θέση εργασίας και τις απαντήσεις του υποψηφίου στις προηγούμενες ερωτήσεις. Μόλις συγκεντρωθούν οι πληροφορίες για τους υποψήφιους, το Πληροφοριακό Σύστημα Ανθρώπινων Πόρων μπορεί να τις συνδυάζει με τις κενές

θέσεις εργασίας που υπάρχουν προς πλήρωση μέσα στην επιχείρηση. Μέσω αυτής της διαδικασίας μπορεί να γίνει αναζήτηση εκείνων των υποψηφίων που πληρούν το ελάχιστο των απαιτήσεων για διαφορετικές θέσεις εργασίας ή να γίνει αναγνώριση εκείνου του υποψηφίου που κρίνεται καταλληλότερος μέσα από μια σειρά κριτηρίων αξιολόγησης.

- Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού και Σχεδιασμός Επαγγελματικής Σταδιοδρομίας:* Τα υποπρογράμματα των Πληροφοριακών Συστημάτων Ανθρώπινων Πόρων χρησιμοποιούνται για να επιλέγουν τους εργαζόμενους που θα συμμετάσχουν σε επιμορφωτικά σεμινάρια, να βρίσκουν ποιος έχει εκπαιδευτεί και σε τι αντικείμενο, να ελέγχουν το κόστος εκπαίδευσης, ακόμα και να φτιάχνουν το πρόγραμμα για τους εκπαιδευτές και τις αίθουσες διδασκαλίας. Κάποιες πρόσθετες λειτουργίες των υπολογιστών προσφέρουν και πραγματική διδασκαλία (distance & computer – aided learning). Σύμφωνα με τη μελέτη της Watson Wyatt, η εκπαίδευση αποτελεί μια εξίσου σημαντική ενδοδικτυακή εφαρμογή. Οι υπολογιστές έχουν, επίσης, ενεργό ρόλο σε ορισμένα αναπτυξιακά προγράμματα που αφορούν τα διοικητικά στελέχη των επιχειρήσεων. Ερωτηματολόγια αυτοαξιολόγησης σχετικά με τον τρόπο διοίκησης και τις εκτελεστικές ικανότητες είναι ένα από τα προγράμματα που χρησιμοποιούν τα στελέχη για να διευκολυνθούν στη διάγνωση των δικών τους αναπτυξιακών αναγκών. Η συγκέντρωση ανάλογων εκτιμήσεων από τους συνεργάτες των διοικητικών στελεχών σε συνδυασμό με τη συνεχή λήψη δεδομένων για το πώς οι πρώτοι αντιλαμβάνονται τη δράση των δεύτερων αποδεικνύεται ιδιαίτερα χρήσιμη στη μεταξύ τους προσέγγιση και οδηγεί σε δημιουργικό διάλογο κατά τις εκπαιδευτικές συναντήσεις. Οι ηλεκτρονικοί υπολογιστές χρησιμοποιούνται ολοένα και περισσότερο στο σχεδιασμό επαγγελματικής σταδιοδρομίας περιλαμβάνει βήματα όπως η σε βάθος αυτοαξιολόγηση ικανοτήτων, προσωπικών προτιμήσεων και αξιών και η διερεύνηση ενός ευρέος φάσματος εναλλακτικών θέσεων εργασίας και επαγγελματικών προοπτικών, ανάλογα με τις ιδιαίτερες ικανότητες και προτιμήσεις του καθενός. Οι ηλεκτρονικοί υπολογιστές έχουν την ικανότητα να χειρίζονται και να βαθμολογούν μια σειρά τυποποιημένων τεστ ικανοτήτων και ευρετηρίων ενδιαφερόντων και μπορούν άμεσα να συσχετιστούν τα αποτελέσματα αυτά με τα ήδη υπάρχοντα δεδομένα των θέσεων εργασίας μέσα στην επιχείρηση. Ακόμη, δίνουν τη δυνατότητα σε καθένα από τους εργαζομένους να μπει στη διαδικασία αξιολόγησης και διερεύνησης, όποια στιγμή αυτός θέλει, με όποιο ρυθμό θέλει και με απόλυτη εχεμύθεια. Κάποια άλλα συστήματα σχεδιασμού επαγγελματικής σταδιοδρομίας ή διαδοχής προορίζονται για χρήση μάλλον από τα υψηλόβαθμα διευθυντικά στελέχη παρά από φιλόδοξους εργαζομένους κατωτέρων

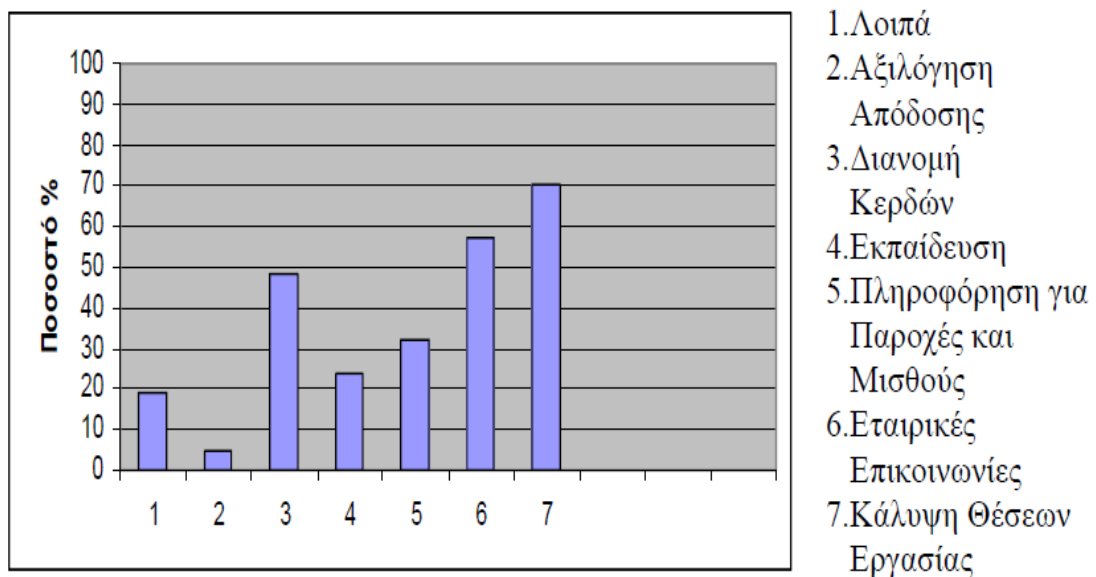
βαθμίδων. Για παράδειγμα, το σύστημα AT & T's Leadership Continuity Program Tracking System αποθηκεύει δεδομένα για τις ηγετικές ικανότητες τριών χιλιάδων πολλά υποσχόμενων διευθυντικών στελεχών και επαγγελματιών μέσα από ένα δυναμικό 275.000 ατόμων σε 41 χώρες. Το σύστημα αυτό τροφοδοτεί το σύστημα σχεδιασμού διαδοχής καλύπτοντας 130 υψηλές θέσεις εργασίας.

- *Αξιολόγηση Απόδοσης:* Ένα από τα πιθανά προβλήματα στην αξιολόγηση απόδοσης είναι η λανθασμένη εκτίμηση λόγω προκατάληψης του βαθμολογητή. Το λάθος αυτό μπορεί να είναι είτε θετικό είτε αρνητικό για τον αξιολογούμενο ή ακόμα να υπόκειται στο φαινόμενο της τάσης προς το κέντρο. Το Πληροφοριακό Σύστημα Ανθρώπινων Πόρων μπορεί να αξιολογήσει τη βαθμολογική κατανομή κάθε βαθμολογητή και συνεπώς να εντοπίσει τον τύπο του λάθους που αυτός μπορεί να κάνει και να αναζητήσει τις αιτίες που το προκαλούν. Στην αγορά διατίθενται αρκετά αυτόνομα προγράμματα τα οποία βοηθούν στη διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσης. Ένα από τα παλαιότερα και συγχρόνως τα πιο πετυχημένα από αυτά λέγεται Performance Track και κυκλοφόρησε το 1990. Το πρόγραμμα αυτό μπορεί να εφαρμοστεί σε 15 αντικείμενα εργασιακής δραστηριότητας και περιέχει βαθμολογικές κλίμακες για μερικά από τα σημαντικότερα προσόντα και ικανότητες σε κάθε περιοχή εργασιακής δραστηριότητας. Ο οργανισμός μπορεί να χρησιμοποιήσει τις κλίμακες ως έχουν, να τις παραλείψει, να τις προσαρμόσει ή να διαφοροποιήσει την αξιολόγηση των διαφόρων ικανοτήτων και περιοχών εργασιακής δραστηριότητας. Αφού ο αξιολογητής βαθμολογήσει τον εργαζόμενο χρησιμοποιώντας τις σχετικές κλίμακες, το πρόγραμμα θα δώσει ένα βαθμολογικό προφίλ για κάθε περιοχή εργασιακής δραστηριότητας. Το πρόγραμμα μπορεί, επίσης, να κάνει συγκρίσεις στην αξιολόγηση μιας σειράς εργαζομένων ή μιας ομάδας εργασίας ή μεταξύ της αξιολόγησης που έχει κάνει ο επιθεωρητής κι εκείνης που έχει κάνει είτε ο ίδιος ο εργαζόμενος για τον εαυτό του είτε κάποιος ομοιόβαθμος ή υφιστάμενός του. Ακόμα, μπορεί να ζητηθεί από τους βαθμολογητές να επιβεβαιώσουν την ορθότητα της βαθμολόγησης. Η δυνατότητα αυτή ενθαρρύνει τους επιθεωρητές να παραμένουν ανοιχτοί στην ενδεχόμενη εισαγωγή νέων πληροφοριών για τους εργαζόμενους κατά την διάρκεια των συζητήσεων που ακολουθούν μετά την αξιολόγηση της απόδοσης. Μέχρι στιγμής, λίγες είναι οι πειραματικές εφαρμογές που έχουν γίνει για τη χρήση εξειδικευμένων συστημάτων που να βοηθούν στις διαδικασίες αξιολόγησης και ανατροφοδότησης των στοιχείων αξιολόγησης. Αν και τα συστήματα αυτά δεν μπορούν να πραγματοποιήσουν από μόνα τους την αξιολόγηση, μπορούν ωστόσο να καθοδηγήσουν τα άτομα εκείνα που

την κάνουν βοηθώντας τα να εστιάσουν την προσοχή τους στις πιο σημαντικές πτυχές της απόδοσης.

- *Αμοιβές και Πρόσθετες Εργατικές Παροχές:* Υπάρχουν πολλοί τρόποι με τους οποίους ένα Πληροφοριακό Σύστημα Ανθρώπινων Πόρων μπορεί να διευκολύνει τη διαχείριση αμοιβών και παροχών. Μια από τις πρώτες χρήσεις του αυτοματισμού στη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων ήταν η παρακολούθηση των εργαζομένων όσον αφορά την προσέλευσή τους στον εργασιακό χώρο καθώς και τις ώρες εργασίας που συμπλήρωναν. Τα μηχανογραφημένα συστήματα μπορούν να αποδειχθούν πολύτιμα στην διατήρηση των αρχείων και την πληρωμή των υπερωριών την στιγμή που πρέπει και την ορθή εφαρμογή των μισθοδοτικών κρατήσεων. Το σύστημα περιλαμβάνει, επίσης, εξειδικευμένα υποπρογράμματα τα οποία χρησιμοποιούνται στον καθορισμό του συνόλου των αμοιβών των υπαλλήλων, όπως π.χ. προνόμια αγοράς μετοχών σε μειωμένες τιμές, μπόνους και άλλες μορφές προθεσμιακών αμοιβών. Τέλος, τα μηχανογραφημένα συστήματα είναι ιδανικά για εργασίες μεγάλου όγκου όπως π.χ. η αξιολόγηση εργασίας, οι μισθοδοτικές κλίμακες και ο συνδυασμός τους με τις έρευνες για τους ισχύοντες μισθούς στην αγορά εργασίας. Αρκετοί οργανισμοί προσπαθούν να συνδέσουν τις πληρωμές με την απόδοση. Είναι φανερό ότι για την αποτελεσματικότερη εφαρμογή ενός συστήματος κατανομής των κερδών ή ενός συστήματος αμοιβών ως κίνητρα είναι απαραίτητη η χρήση ευπροσάρμοστου αυτοματοποιημένου συστήματος, βάσει των υπάρχοντων προσόντων και κλιμάκων αξιολόγησης. Οι εταιρείες Lockheed και Missiles Space Company εφαρμόζουν σε πειραματικό στάδιο ένα σχέδιο προσομοίωσης μέσω υπολογιστή προκειμένου να μεγιστοποιήσουν την παραγωγική χρήση των αξιοκρατικών κεφαλαίων (merit funds). Συχνά παρατηρείται το φαινόμενο το σύνολο των αξιοκρατικών κεφαλαίων που έχει συγκεντρωθεί, να μην εξαντλείται ολόκληρο μέχρι το τέλος του χρόνου καθώς κάποιοι από τους εργαζόμενους που θα ελάμβαναν αυξήσεις εγκαταλείπουν την εταιρία. Άλλοι παίρνουν μετάθεση ή προαγωγή σε διαφορετική θέση και πληρώνονται την τρέχουσα αμοιβή γι' αυτή τη θέση χωρίς την προσαύξηση που δικαιούνταν. Το μοντέλο ροής εργατικού δυναμικού μπορεί να προβλέψει με ακρίβεια αυτές τις δυναμικές και επιτρέπει την εισαγωγή στο μέσο της χρονιάς αχρησιμοποίητων κεφαλαίων. Άλλη μια διαδεδομένη εφαρμογή του τύπου «πληρωμή ανάλογα με την απόδοση» είναι οι πληρωμές με προμήθεια. Τα σύγχρονα τερματικά σε σημεία πώλησης (που χρησιμοποιούνται ως ταμιακές μηχανές) είναι στην ουσία δικτυακοί υπολογιστές χάρη στους οποίους μπορεί να καταγραφεί μεγάλος όγκος πληροφοριών, μεταξύ των άλλων οι Πωλήσεις Ανά Ωρα και οι συνολικές πωλήσεις κάθε εργαζομένου. Το Πληροφοριακό Σύστημα Ανθρώπινων

Στο σχήμα 7 που ακολουθεί φαίνεται το ποσοστό των εταιρειών που κάνει χρήση Πληροφοριακών Συστημάτων Ανθρώπινων Πόρων ανά χρήση/λειτουργία.



Σχήμα 7: Ποσοστό εταιρειών που κάνει χρήση Πληροφοριακών Συστημάτων Ανθρώπινων Πόρων ανά χρήση/λειτουργία.

- *Υγιεινή και Ασφάλεια:* Στην εταιρία General Dynamics, ένα από τα modules του Πληροφοριακού Συστήματος Ανθρώπινων Πόρων ονομάζεται Healthnet System. Το σύστημα αυτό κρατάει αρχεία επαγγελματικών νόσων και ατυχημάτων, βγάζει αναφορές για τη Διεύθυνση Επαγγελματικής Ασφάλειας και Υγείας και εντοπίζει επικίνδυνα υλικά. Κάποια άλλα παρόμοια συστήματα μπορούν να εκτελούν

λειτουργίες όπως: να καταγράφουν κάθε εργαζόμενο, καθώς και το είδος εκπαίδευσης κανόνων ασφαλείας που έχει λάβει, να τυπώνουν και να μοιράζουν έγγραφα για την ενημέρωση των εργαζομένων που είναι εκτεθειμένοι σε επικίνδυνα χημικά, καθώς και να ετοιμάζουν έγγραφα τα οποία σχετίζονται με τις αξιώσεις των εργαζομένων για αποζημίωση. Άλλες χρήσεις των ηλεκτρονικών υπολογιστών στον τομέα της υγείας περιλαμβάνουν προγράμματα για την αξιολόγηση των κινδύνων κατά της υγείας, για την αλλαγή τρόπου ζωής των εργαζομένων, για τον έλεγχο του άγχους ή για το σχεδιασμό σωστής διατροφής.

2.9 Συνήθεις Πρακτικές κατά την επιλογή Πληροφοριακού Συστήματος Ανθρώπινων Πόρων

Σημεία – Κλειδιά κατά την επιλογή του Πληροφοριακού Συστήματος Ανθρώπινων Πόρων

1. Σωστός ορισμός των αναγκών για Πληροφοριακό Σύστημα Ανθρώπινων Πόρων
2. Επιλογή κατάλληλου συστήματος για τις ανάγκες
3. Εισαγωγή και εφαρμογή του Πληροφοριακού Συστήματος Ανθρώπινων Πόρων με λογικό κόστος σε χρόνο και χρήμα

Βήματα:

1. Ορισμός των στόχων της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων και των αναγκών για διατήρηση διοικητικών αρχείων, μέχρι και για τα επόμενα 5 με 10 χρόνια.
2. Οργάνωση μιας έμπειρης ομάδας, η οποία ανάλογα και με το μέγεθος της επιχείρησης μπορεί να αποτελείται από τον υπεύθυνο του έργου, στελέχη Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, ειδικευμένα στις διάφορες λειτουργίες της, στελέχη των τεχνολογικών τμημάτων της επιχείρησης, εκπροσώπους των υποψηφίων προμηθευτών που προσφέρουν υπηρεσίες Πληροφοριακών Συστημάτων Ανθρώπινων Πόρων, άλλα στελέχη εκτός της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων και υπάλληλοι.
3. Ορισμός αναλυτικού προϋπολογισμού για το σύστημα, ο οποίος να λαμβάνει υπόψη το λογισμικό, τις συμβουλευτικές υπηρεσίες, την εκπαίδευση των εργαζομένων στη χρήση του συστήματος, το υλικό (hardware) και τις ανθρωποώρες για την εξοικείωση με το σύστημα.
4. Κατανόηση του υπάρχοντος τεχνικού περιβάλλοντος στην επιχείρηση και εντοπισμός των τύπων πληροφορικής πλατφόρμας που μπορούν να συνεργαστούν με το νέο σύστημα (πληροφοριακά συστήματα λογιστηρίου, μισθοδοσίας, τμημάτων, ακόμα και σημαντικών συνεργατών της επιχείρησης)

5. Ανάπτυξη λεπτομερούς περιγραφής των απαιτήσεων από το νέο σύστημα: Πρόκειται ίσως για το πιο σημαντικό στάδιο της διαδικασίας επιλογής, γιατί προσφέρει τα κριτήρια αποδοχής ή απόρριψης των προτεινόμενων συστημάτων, καθώς και τη βάση για τη σύνταξη επίσημης πρόσκλησης για εκδήλωση ενδιαφέροντος. Σε μεγάλες επιχειρήσεις αποδεικνύεται συμφέρουσα η ανάληψη αυτού του σταδίου από τρίτους ειδικευμένους συμβούλους επιχειρήσεων.
6. Αναζήτηση προϊόντων και προμηθευτών – πωλητών.
7. Επικοινωνία με τους πωλητές για έντυπο υλικό, συστάσεις, δείγμα εργασίας και ακόλουθη αξιολόγηση αυτών.
8. Δημιουργία καταλόγων των υποψηφίων και διεξοδική αξιολόγηση των προτεινόμενων προϊόντων: Σε αυτό το στάδιο θα πρέπει να μη γίνει οικονομία στο χρόνο. Όλα τα μέλη της ομάδας θα πρέπει να πάρουν μέρος στην αξιολόγηση και ιδανικά το κάθε μέλος ατομικά θα πρέπει να παραδώσει ατομική έκθεση των παρατηρήσεών του και ανάλυση της άποψής του για κάθε πρόταση, ούτως ώστε να μην παραβλεφτούν σημαντικές λεπτομέρειες.
9. Τελική επιλογή προμηθευτή και καθορισμός των όρων της συμφωνίας: Θα πρέπει να δοθεί μεγάλη προσοχή σε κάθε λεπτομέρεια: χρόνος εγκατάστασης, εγγυήσεις απόδοσης, όροι πληρωμής κ.λ.π.²⁰

2.10 Η ηθική διάσταση του ζητήματος: Προσωπικό Απόρρητο και Ακρίβεια Δεδομένων

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

Η ολοένα αυξανόμενη συλλογή προσωπικών στοιχείων σε συστήματα υπολογιστών δημιουργεί ανησυχίες ότι μη εξουσιοδοτημένα άτομα θα μπορούν να έχουν πρόσβαση σε εμπιστευτικές για τους εργαζόμενους πληροφορίες όπως η αξιολόγηση, ο μισθός ή τα αποτελέσματα ιατρικών εξετάσεων. Από τεχνικής άποψης υπάρχουν πολλοί τρόποι περιορισμού της πρόσβασης σε πληροφορίες οι οποίες σταδιακά γίνονται όλο και πιο προσωπικές. Οι εργοδότες θα πρέπει να βεβαιώνονται ότι το Πληροφοριακό Σύστημα Ανθρώπινων Πόρων που χρησιμοποιούν διαθέτει τέτοια συστήματα ασφαλείας. Στα

συστήματα ασφαλείας του Πληροφοριακού Συστήματος Ανθρώπινων Πόρων ο περιορισμός πρόσβασης μη εξουσιοδοτημένων ατόμων στα τερματικά επιτυγχάνεται μεταξύ άλλων με μέσα όπως το κλειδίωμα των γραφείων μετά το πέρας των κανονικών ωρών εργασίας ή τη χρήση ειδικής κάρτας για την πρόσβαση στο κέντρο πληροφοριών ανθρώπινου δυναμικού. Μεγαλύτερης σημασίας φαίνεται να είναι η προστασία των αρχείων από ανεξέλεγκτη πρόσβαση με τη χρήση κωδικού πρόσβασης σε πολλά από τα επίπεδα του συστήματος. Στα πλαίσια μιας τέτοιας πρακτικής κάποια άτομα θα έχουν κωδικούς οι οποίοι θα τους επιτρέπουν την πρόσβαση σε επιλεγμένες μόνο κατηγορίες πληροφοριών. Κάποια άλλα άτομα θα είναι εξουσιοδοτημένα να έχουν πρόσβαση σε μια ευρύτερη κλίμακα πληροφοριών ενώ θα υπάρχουν και εκείνοι οι οποίοι όχι μόνο θα μπορούν να βλέπουν αλλά θα μπορούν και να διαμορφώνουν τις πληροφορίες αυτές. Η ανάγκη για κανόνες ασφαλείας γίνεται όλο και πιο επιτακτική καθώς τα Πληροφοριακά Συστήματα Ανθρώπινων Πόρων γίνονται με τον καιρό όλο και πιο φιλικά προς τον χρήστη και πιο διαθέσιμα πέραν των ειδικών Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων.

Ένα άλλο ζήτημα το οποίο αφορά τα αρχεία των εργαζομένων είναι η ακρίβεια των πληροφοριών. Ιδανικά, οι εργαζόμενοι θα έπρεπε να έχουν το δικαίωμα να διαβάζουν κατά καιρούς το αρχείο με τα προσωπικά τους στοιχεία και να βεβαιώνονται ότι είναι ακριβή και ενημερωμένα. Ορισμένα Πληροφοριακά Συστήματα Ανθρώπινων Πόρων δημιουργούν αυτόματα κάποια έγγραφα προς ενημέρωση των εργαζομένων κάθε φορά που τροποποιούνται τα αρχεία. Αντίτυπα των εγγράφων αυτών αποστέλλονται στους εργαζομένους από τους οποίους ζητείται να επιβεβαιώσουν ή να διορθώσουν ενδεχόμενα λάθη που εμφανίζονται στα τροποποιημένα στοιχεία τους.

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

- Να συνταχθούν και να μοιραστούν στους εργαζόμενους σαφώς διατυπωμένα ενημερωτικά φυλλάδια τα οποία θα περιγράφουν τις διαδικασίες και τους περιορισμούς κατά τη χρήση των πληροφοριών από την εταιρία.
- Να ενημερώνονται και οι σημερινοί και οι μελλοντικοί εργαζόμενοι για εξωτερικούς φορείς με τους οποίους έρχεται σε επαφή η εταιρία και για το πώς χρησιμοποιούνται στην περίπτωση αυτή οι πληροφορίες. Να υπάρχει γραπτή συναίνεση των εργαζομένων πριν συγκεντρωθούν ή παραδοθούν σε τρίτους οι πληροφορίες.
- Να συλλέγονται και να αποθηκεύονται μόνο εκείνες οι πληροφορίες που είναι απαραίτητες για επαγγελματικούς λόγους ή νομικά ζητήματα και να καθιερωθούν έλεγχοι για την εσωτερική χρήση και την εκτός της εταιρίας διάθεση των πληροφοριών αυτών.

- Να διατηρούνται οι πολύ προσωπικές πληροφορίες – ιατρικές αναφορές, ασφαλιστικά και μισθοδοτικά στοιχεία, στοιχεία συγκριτικής αξιολόγησης κ.τ.λ. – χωριστά από άλλους είδους πληροφορίες και να περιορίζεται η χρήση τους στο απολύτως αναγκαίο.
- Να ενημερώνουν οι ίδιοι οι εργαζόμενοι σε προγραμματισμένη βάση το αρχείο με τα προσωπικά τους στοιχεία. Επίσης, να δικαιούνται να έχουν στην κατοχή τους αντίγραφα των φακέλων τους, να ζητούν διορθώσεις και να εκφράζουν τη διαφωνία τους για ότι τους αφορά. Να δηλώνεται σαφώς ποια αρχεία θα ελέγχονται και ποια όχι και για ποιο λόγο.
- Να «καθαρίζονται» τα αρχεία προσωπικών στοιχείων από κάθε άσχετη με την εργασία πληροφορία.
- Να ελέγχεται κατά πόσο είναι δικαιολογημένη η τήρηση των προσωπικών στοιχείων και πληροφοριών με βάση την ρεαλιστική συσχέτισή τους με τις πληροφοριακές ανάγκες του τμήματος στο οποίο ανήκουν.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3
ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΑΛΛΑΓΗ

3.1 Εισαγωγή

Ο George Bernard Shaw είχε πει κάποτε πως «ο λογικός άνθρωπος προσπαθεί να προσαρμοστεί στον κόσμο ενώ ο μη νοήμων προσπαθεί να προσαρμόσει τον κόσμο στον εαυτό του». Ο κόσμος και η κοινωνία βρίσκεται διαρκώς σε κατάσταση αλλαγής. Ο χώρος των οργανώσεων έχει ξεπεράσει πλέον το καθεστώς της στασιμότητας και σταθερότητας που το χαρακτήριζε τις δεκαετίες του 1950 και 1960. Οι νέες τεχνολογίες που διαρκώς εξελίσσονται καθώς και οι υπό διαρκή αλλαγή κοινωνικοί και ιστορικοί παράγοντες έχουν φέρει ως αποτέλεσμα να είναι η αλλαγή το μόνο σταθερό καθεστώς στην σύγχρονη εποχή των οργανώσεων (organization)²¹.

Υπό τα πλαίσια του διαρκώς μεταβαλλόμενου επιχειρησιακού περιβάλλοντος οι οργανώσεις αναγκάζονται συχνά να αλλάξουν στρατηγική, λειτουργική δομή και προσωπικό για να μπορέσουν να παραμείνουν ανταγωνιστικές²². Ιδιαίτερα στο δυτικό κόσμο η αλλαγή είναι αναμενόμενη ως τμήμα της ζωής και των οργανώσεων του. Όταν το περιβάλλον μεταβάλλεται είναι αδύνατον να παραμείνουν στάσιμοι οι εργασιακοί οργανισμοί με την απειλή ακόμη και του αφανισμού τους²³.

Πριν την ανάπτυξη π.χ. του Σιδηροδρόμου το 1880 οι οργανώσεις στις Η.Π.Α. περιορίζονταν σε οικογενειακές και κρατικές. Στην πορεία του χρόνου οι επαγγελματικές επιχειρήσεις γνώρισαν τη διασπορά σε διάφορα μέρη του κόσμου και η ανάγκη για παγκοσμιοποίηση άλλαξε τις συνθήκες δομής και λειτουργίας των οργανώσεων. Έτσι, η αλλαγή είναι αναπόφευκτη από τη στιγμή που μια οργάνωση οφείλει να προσαρμοστεί στα νέα δεδομένα για να μπορέσει να επιβιώσει.

Επιπλέον η αλλαγή συχνά είναι αναγκαία, όταν συγκεκριμένα διερευνώνται οι αιτίες της μη επιτυχημένης πορείας ή δυσλειτουργίας της επιχείρησης²⁴. Η διαδικασία βιομηχανικής διάγνωσης, που αναλαμβάνει το καθήκον να βρει τον τομέα που υστερεί η οργάνωση και κατόπιν την λύση προτού προβεί στις διαπιστώσεις του τρόπου και τομέα αλλαγής ακολουθεί τα εξής στάδια²⁴:

- Λεπτομερής Παρατήρηση
- Συστηματική Ανάλυση και
- Αντικειμενική κριτική

Στη συνέχεια εστιάζεται στο πρόβλημα και προτείνει τρόπους επίλυσής του και ένας από αυτούς είναι συχνά και η οργανωσιακή αλλαγή.

Αυτό που απασχολεί τους θεωρητικούς είναι ποιοι είναι οι αποτελεσματικοί τρόποι διαχείρισης της αλλαγής και πώς μπορεί να αντιμετωπιστεί η αντίσταση και το άγχος που αυτή προκαλεί. Απαιτούνται λοιπόν σχεδιασμένες προσπάθειες για τη μεταβολή των δομών της οργάνωσης και για τη βελτίωση της προσαρμοστικότητάς της στο μεταβαλλόμενο περιβάλλον.

Αυτό που υποκινεί το θεωρητικό ενδιαφέρον να ασχοληθεί με την οργανωσιακή αλλαγή είναι το γεγονός ότι πολλές οργανώσεις επιχειρούν να γίνουν πιο ανταγωνιστικές. Η προσπάθεια αυτή γίνεται είτε μέσω της προσπάθειας αλλαγής της οργανωσιακής κουλτούρας είτε της οργανωσιακής δομής. Ελάχιστες όμως από αυτές τις απόπειρες στέφονται συνήθως με επιτυχία. Αυτό που ίσως είναι ένας παράγοντας αποτυχίας είναι ότι οι οργανώσεις δεν λαμβάνουν υπόψη τους ότι η αλλαγή είναι ένα μακροχρόνιο γεγονός και δεν επιτελείται από τη μία στιγμή στην άλλη. Υπάρχουν συγκεκριμένα στάδια τα οποία πρέπει να τηρηθούν, ούτως ώστε η αλλαγή να επιφέρει ικανοποιητικά και μόνιμα αποτελέσματα ²⁵ στα οποία θα αναφερθούμε στη συνέχεια.

3.2 Έννοια – Ορισμός

Η οργανωσιακή αλλαγή (organizational change) είναι μία διαδικασία κατά την οποία ένας οργανισμός μετακινείται από την παρούσα κατάσταση στην οποία βρίσκεται σε μία επιθυμητή κατάσταση προκειμένου να αυξήσει την αποτελεσματικότητά του ²⁶. Η διοίκηση αλλαγών στηριζόμενη σε μεθόδους, θεωρητικά μοντέλα και βέλτιστες πρακτικές σκοπό έχει να υποστηρίξει τη μετάβαση αυτή και να εξασφαλίσει την επιτυχία της.

3.3 Παράγοντες που οδηγούν τις επιχειρήσεις σε αλλαγές

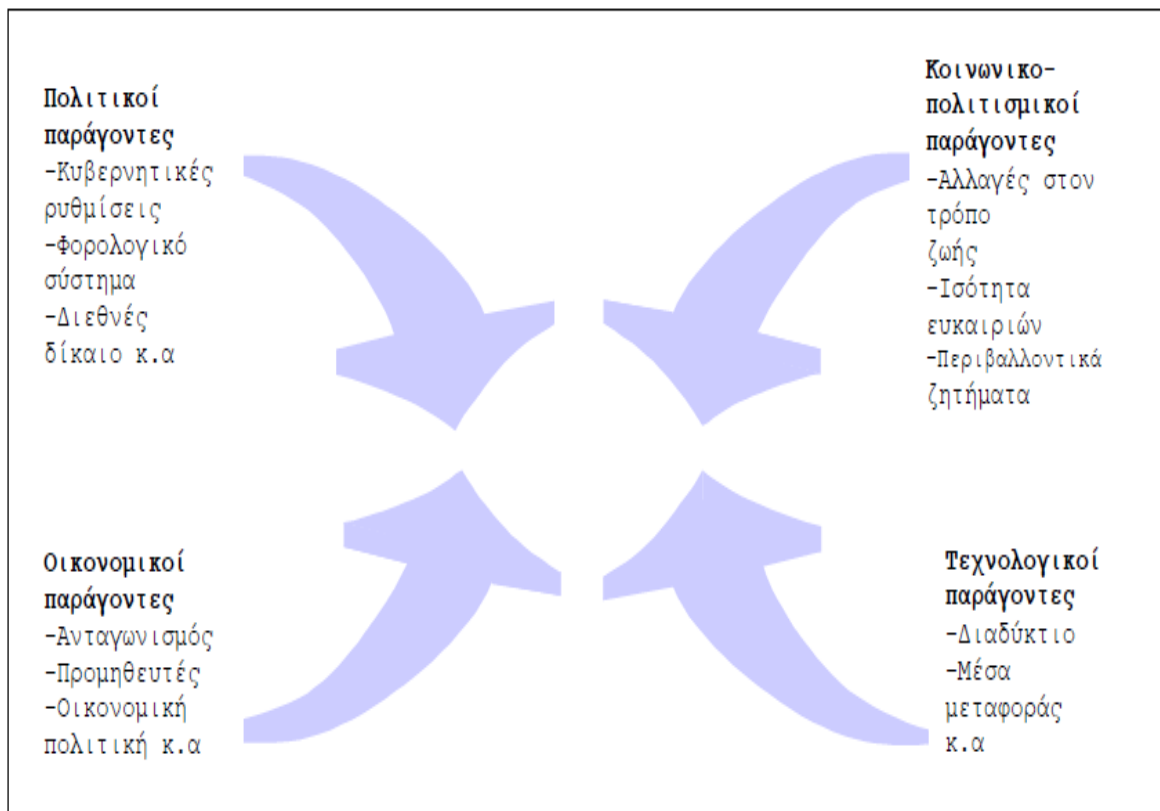
Οργανωσιακή αλλαγή συμβαίνει όταν ένας οργανισμός αποφασίζει ή υποχρεώνεται να αυξήσει την ικανότητά του να δημιουργεί αξία ή να βελτιώσει την αποτελεσματικότητά του ²⁷.

Η αλλαγή δεν πρέπει να γίνει για την αλλαγή αυτή καθαυτή, είναι μία στρατηγική για να υλοποιηθεί κάποιος γενικός στόχος ²⁸. Συνήθως η οργανωτική αλλαγή προκαλείται από κάποια σημαντική κατευθυντήρια εξωτερική δύναμη, π.χ. οι ουσιαστικές περικοπές στη χρηματοδότηση, ο προσδιορισμός σημαντικών νέων αγορών – πελατών, η ανάγκη για δραματικές αυξήσεις στην παραγωγικότητα, τις υπηρεσίες κλπ. Τυπικά οι εργαζόμενοι και τα στελέχη πρέπει να αναλάβουν την αλλαγή σε ολόκληρο τον οργανισμό για να μεταφερθούν σε ένα διαφορετικό επίπεδο στον κύκλο ζωής του, π.χ. πηγαίνοντας από έναν νεανικό επιχειρηματικό οργανισμό ο οποίος «σύρεται» από τις καταστάσεις, σε μία σταθερότερη και προγραμματισμένη ανάπτυξη. Η μετάβαση σε έναν νέο πρόεδρο ή γενικό διευθυντή μπορεί

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΑΛΛΑΓΗ

να προκαλέσει μια ευρεία αλλαγή όταν η νέα και μοναδική προσωπικότητα του εισχωρήσει σε έναν οργανισμό.

Κάποιοι ερευνητές κατηγοριοποίησαν τους παράγοντες που επηρεάζουν τη στρατηγική, τις διαδικασίες, τα συστήματα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων και τη δομή σε τεχνολογικούς, οικονομικούς, πολιτικούς και κοινωνικο-πολιτισμικούς²⁹. Η κατηγοριοποίηση αυτή είναι πολύ χρήσιμη γιατί αφενός αναλύει τις διαφορετικές πλευρές του οργανωσιακού περιβάλλοντος που επηρεάζουν τον οργανισμό και αφετέρου γιατί προσδιορίζει τη σχέση αυτών των παραγόντων με την οργανωσιακή αλλαγή. Το παρακάτω σχήμα (σχήμα 8) παρουσιάζει τους παράγοντες που υπάρχουν στο περιβάλλον που ο οργανισμός λειτουργεί και που οδηγούν και σε μερικές περιπτώσεις ασκούν πίεση στον οργανισμό να αλλάξει.



Σχήμα 8: Λόγοι που οδηγούν τις επιχειρήσεις σε αλλαγές.

- Η πρώτη κατηγορία παραγόντων αφορά στο *πολιτικό περιβάλλον* που επηρεάζει κατά τέτοιο τρόπο τον οργανισμό ώστε να επιλέγει να προβαίνει σε αλλαγές. Αυτοί οι παράγοντες είναι οι αλλαγές στους νόμους, οι αλλαγές στη φορολογία, η διεθνής κατάσταση όπως πόλεμοι ή τρομοκρατικά χτυπήματα, κυβερνητικές ρυθμίσεις κ.α.
- Η δεύτερη κατηγορία περιλαμβάνει *οικονομικούς παράγοντες* όπως η οικονομική πολιτική μιας χώρας, ο ανταγωνισμός, το επίπεδο των μισθών κ.α. Για παράδειγμα μία σχετικά πρόσφατη αλλαγή για τις χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης ήταν η είσοδος

του ευρώ. Από την προσαρμογή των λειτουργικών συστημάτων π.χ. ταμειακών μηχανών μέχρι την εξέταση δυνητικών ευκαιριών σε άλλες αγορές, οι οργανισμοί χρειάστηκε να προσαρμοστούν στα καινούρια δεδομένα.

- Η τρίτη κατηγορία αφορά σε παράγοντες *κοινωνικοπολιτισμικούς* και περιλαμβάνει τις αλλαγές στον τρόπο ζωής π.χ. ως πελάτες θέλουμε ποιοτικότερες υπηρεσίες, αλλαγές στα ζητήματα ισότητας στην εργασία, αλλαγές στο σεβασμό μας προς το περιβάλλον κ.α. Τα κοινωνικά δρώμενα κινούνται προς την παγκοσμιοποίηση και την διεθνοποίηση των επιχειρήσεων και των οργανώσεων γενικότερα. Η διεθνοποίηση αυτή της αγοράς έχει ως επακόλουθο διάφορες μεταρρυθμίσεις όπως είναι π.χ. η ανάγκη συγχώνευσης εταιριών με στόχο τη διατήρηση της ανταγωνιστικότητας. Επιπλέον πολλές μικρές εταιρίες είτε περιορίζονται ακόμη περισσότερο είτε αποσύρονται πλήρως από τον ανταγωνισμό. Ο ανταγωνισμός άλλωστε είναι ένας κυρίαρχος παράγοντας στο ζήτημα της αλλαγής. Όταν μία ανταγωνιστική οργάνωση εξελιχθεί, αναπτυχθεί ή εφαρμόσει μια νέα μέθοδο, που κρίνεται επικερδής, τότε οι ομοειδείς της θα σπεύσουν σε μια ανάλογη πρακτική ή σε μία εντελώς νέα μέθοδο, ούτως ώστε να κερδίσουν έδαφος στο ανταγωνιστικό πεδίο.
- Η τέταρτη και τελευταία κατηγορία περιλαμβάνει τους *τεχνολογικούς παράγοντες* που φέρνουν αλλαγές σε έναν οργανισμό εξαιτίας των δυνατοτήτων που έχει να προσφέρει η τεχνολογία. Για παράδειγμα η τηλεργασία που καταργεί την έννοια του γραφείου και στηρίζεται στην παροχή υπηρεσιών μέσω τεχνολογίας όπως ηλεκτρονικός υπολογιστής, fax ή τηλέφωνο. Επίσης η αυτοματοποίηση των διαδικασιών και η ανάπτυξη του διαδικτύου έχουν οδηγήσει τους οργανισμούς σε αλλαγές.

Οι αλλαγές όμως δεν έρχονται μόνο από το εξωτερικό περιβάλλον μέσα στο οποίο λειτουργεί η επιχείρηση αλλά και από το εσωτερικό του. Ηγέτες με καινούρια οράματα, γενικευμένη δυσαρέσκεια από τους εργαζόμενους, προσλήψεις ανθρώπων σε θέσεις κλειδιά, καινοτομικές ιδέες είναι μερικές αιτίες που έρχονται από το εσωτερικό του οργανισμού και προκαλούν αλλαγές.

Είναι γεγονός ότι οι εξωτερικοί παράγοντες επηρεάζουν κατά πολύ τους εσωτερικούς παράγοντες, για παράδειγμα το καινούριο όραμα διαμορφώνεται με βάση τη γνώση της αγοράς, τον ανταγωνισμό, τις συνθήκες του εξωτερικού περιβάλλοντος σε συνδυασμό φυσικά και με τις εσωτερικές δυνατότητες του οργανισμού.

3.4 Περιεχόμενο οργανωσιακών αλλαγών

Η αλλαγή όπως έχει ήδη αναφερθεί είναι λογικό επακόλουθο εσωτερικών ή εξωτερικών πιέσεων προς την οργάνωση. Ανάλογα με την πηγή της πίεσης η αλλαγή μπορεί να πάρει τις ακόλουθες μορφές:

Εάν οι πιέσεις προέρχονται από το εξωτερικό της οργάνωσης, τότε τα διευθυντικά στελέχη καταφεύγουν σε αλλαγή στους στόχους και τις στρατηγικές της οργάνωσης, στα προϊόντα και τις παρεχόμενες υπηρεσίες, στην τεχνολογία ή και ακόμα στην τυπική δομή της οργάνωσης.

Εάν η πηγή προέλευσης είναι εσωτερική η αλλαγή θα αφορά στο σχεδιασμό του έργου, στο ανθρώπινο δυναμικό, στα συστήματα ελέγχου και στην κοινωνική δομή ή κουλτούρα της οργάνωσης.

Πιο συγκεκριμένα:

- Ο επανασχεδιασμός της εργασίας αλλάζει το περιεχόμενο ή τη φύση της εργασίας των εργαζομένων³⁰. Η αλλαγή αυτή αφορά στον τρόπο εκτέλεσης του έργου, που μπορεί να εισαχθεί μέσω των νέων τεχνολογιών. Αν π.χ. η αλληλογραφία, όπως και έχει ήδη γίνει, μετατραπεί σε ηλεκτρονική μέσω της χρήσης των ηλεκτρονικών υπολογιστών αλλάζει όχι μόνο ο τρόπος εκτέλεσης του έργου, αλλά και το απαιτούμενο ανθρώπινο δυναμικό. Είναι λογικό κάποιες εργασιακές θέσεις πλέον είτε να μην χρειάζονται ή να αλλάζουν περιεχόμενο. Στο συγκεκριμένο παράδειγμα δεν απαιτείται πλέον η ύπαρξη κάποιου εργαζόμενου που να μεταφέρει την αλληλογραφία. Μπορεί η εργασία του να αλλάξει στην απλή δακτυλογράφηση του κειμένου ή και να μην υφίσταται πλέον. Πολλές οργανωτικές αλλαγές που αφορούν την εισαγωγή νέων τεχνολογιών οδηγούν και σε περικοπές γεγονός που ίσως εξηγεί και την αντίσταση από την πλευρά των εργαζομένων, θέμα με το οποίο θα ασχοληθούμε εκτενέστερα στη συνέχεια.
- Η μεταβολή της τυπικής δομής της οργάνωσης αφορά αλλαγές στο οργανόγραμμα της επιχείρησης. Οι σχέσεις εξουσίας είναι πιθανόν να αλλάξουν, όπως και οι ιεραρχίες. Επιπλέον ορισμένα τμήματα είναι απαραίτητο να αναπτυχθούν και να επεκταθούν ενώ άλλα να συμπτυχθούν.
- Αλλαγές που αφορούν το ανθρώπινο δυναμικό. Οι αλλαγές αυτές αφορούν στην κινητικότητα των μελών της οργάνωσης. Η οργάνωση ενδέχεται να χρειαστεί να προσελκύσει νέους εργαζόμενους ή να απολύσει κάποιους. Επιπλέον είναι δυνατή και η κάθετη ή οριζόντια μετακίνηση των εργαζομένων μέσω προαγωγών ή μεταθέσεων (job bidding και job posting αντίστοιχα)³¹.
- Αλλαγές στην κοινωνική οργάνωση ή δομή της οργάνωσης. Αφορά κυρίως στις σχέσεις μεταξύ τυπικών και άτυπων ομάδων μέσα στα πλαίσια της οργάνωσης με

κύριο στόχο την βελτίωση των σχέσεων και της επικοινωνίας και την αλλαγή της οργανωσιακής κουλτούρας γενικότερα, που αφορά σε στάσεις και αξίες.

Προκειμένου να κατηγοριοποιηθούν οι οργανωσιακές αλλαγές, πρέπει να εξεταστεί αν η αλλαγή είναι σταδιακή ή δραστική.

Δραστικές αλλαγές συνήθως υιοθετούν οι οργανισμοί όταν υπάρχει τεράστιο εσωτερικό πρόβλημα ή ο ανταγωνισμός είναι σκληρός. Το αποτέλεσμα είναι ότι δεν υπάρχει χρόνος για να σχεδιαστεί και να υλοποιηθεί σταδιακά το πρόγραμμα αλλαγής και έτσι ο οργανισμός επιλέγει τη δραστική λύση. Η δραστική αλλαγή αν και περιέχει την έννοια του απρόσμενου, του μη προγραμματισμένου μπορεί να έχει και την έννοια του διαγράφω την υπάρχουσα κατάσταση και αρχίζω από το μηδέν. Αυτό σημαίνει ότι ο οργανισμός αποφασίζει όντας μη ευχαριστημένος με την παρούσα κατάσταση να μην χρησιμοποιήσει τίποτα από την υφιστάμενη κατάσταση και να αρχίσει από την αρχή. Τα μειονεκτήματα αυτής της προσέγγισης είναι ότι προκαλούνται πολλά εσωτερικά προβλήματα με κυριότερο την αντίσταση κατά της αλλαγής³².

Τα σταδιακά προγράμματα αλλαγών αφήνουν μεγαλύτερα χρονικά περιθώρια για να σχεδιαστεί και να υλοποιηθεί προσεκτικά ένα πρόγραμμα αλλαγών με αποτέλεσμα, όταν η αλλαγή διοικηθεί αποτελεσματικά, να μην προκαλεί εσωτερικά προβλήματα και αντιδράσεις. Τα προγράμματα αλλαγών μπορεί να αφορούν μόνο ένα μέρος όπως είναι η αναδιοργάνωση ενός τμήματος ή να είναι καθολικά που σημαίνει ότι αφορούν σε ολόκληρο τον οργανισμό όπως οι συγχωνεύσεις και εξαγορές. Μπορεί να είναι μικρού εύρους όπως η εφαρμογή μιας καινούριας πολιτικής, όπως για παράδειγμα η απαγόρευση του καπνίσματος στους εργασιακούς χώρους ή να είναι μεγάλου εύρους όπως για παράδειγμα η αλλαγή κουλτούρας. Τα πιο συνηθισμένα προγράμματα δραστικών ή σταδιακών αλλαγών είναι:

- Συγχωνεύσεις και εξαγορές
- Εισαγωγή τεχνολογίας
- Αλλαγή κουλτούρας
- Αναδιάρθρωση επιχειρησιακών διαδικασιών
- Αλλαγή πολιτικών
- Εφαρμογή Διοίκησης ολικής ποιότητας
- Αλλαγές στην οργανωτική δομή-ανασυγκρότηση

3.5 Τύποι οργανωσιακής αλλαγής

Υπάρχουν πολλοί τύποι στους οποίους μπορεί να διακριθεί μια οργανωσιακή αλλαγή. Η διάκριση αυτή εξαρτάται από τους διάφορους παράγοντες, που θα ισχύσουν κάθε φορά και θα την επηρεάσουν. Παρακάτω αναλύονται αυτές οι διακρίσεις³³:

(i) *Με βάση τη δυνατότητα αντίδρασης.* Ανάλογα με τις πιέσεις που δέχεται η οργάνωση από το εξωτερικό και εσωτερικό της περιβάλλον, μπορούν να διακριθούν δύο κατηγορίες αλλαγών³³:

- **Επιβαλλόμενη - απρογραμματίστη αλλαγή:** Είναι η αλλαγή που πραγματοποιείται ξαφνικά σε μια οργάνωση, χωρίς ιδιαίτερη προετοιμασία. Αυτή η αλλαγή κρίνεται απαραίτητη, όταν κάποιες απρόβλεπτες συγκυρίες ωθούν τον οργανισμό να πάρει βιαστικές αποφάσεις προκειμένου να συνεχίσει να έχει ζωτικό χαρακτήρα. Με άλλα λόγια, η απρογραμματίστη αλλαγή είναι το τυχαίο αποτέλεσμα που προκαλείται από μια εξωτερική ενέργεια (ενέργεια αλλαγής), η οποία στοχεύει στην αποκατάσταση του ισοζυγίου μεταξύ του περιβάλλοντος και του συστήματος³⁴. Τέτοιου είδους αλλαγές προκαλούν πολλές αντιδράσεις και διαταράσσουν το κλίμα του οργανισμού. Ένα παράδειγμα απρογραμματίστης αλλαγής είναι η εργασία του προσωπικού περισσότερων ωρών πέραν του συνηθισμένου ωραρίου, προκειμένου να ανταπεξέλθει στις παραγγελίες που έχει αναλάβει.
- **Αναμενόμενη- προγραμματισμένη αλλαγή:** Είναι η αλλαγή που πραγματοποιείται κατόπιν κάποιου προγράμματος που έχει υιοθετήσει ο οργανισμός. Το είδος αυτό της αλλαγής είναι αποτέλεσμα μελέτης, σχεδιασμού και συνεργασίας διαφόρων παραγόντων αλλαγής, που στοχεύουν στη διευκόλυνση της αποδοχής της αλλαγής από τα άτομα στα οποία αναφέρεται η αλλαγή³⁴. Σε τέτοιου είδους αλλαγές, η ενημέρωση του προσωπικού είναι ξεκάθαρη και γίνεται νωρίτερα από την εφαρμογή της αλλαγής, καθώς η διοίκηση επιδιώκει να το προσαρμόσει στην ιδέα, ώστε να μειωθούν οι αντιδράσεις που θα προκύψουν. Ένα παράδειγμα προγραμματισμένης αλλαγής είναι η προσθήκη ηλεκτρονικών υπολογιστών στη διαδικασία μιας εργασίας, για την οποία, παρέχεται από πριν στο προσωπικό κάποια στοιχειώδης εκπαίδευση, ώστε να είναι σε θέση να κάνει σωστή χρήση τους.

(ii) *Με βάση την ένταση και έκταση της αλλαγής.* Ανάλογα πόσα τμήματα του οργανισμού θα επηρεάσει και σε πόσο χρονικό διάστημα θα γίνει αυτό, μπορούν να διακριθούν δύο κατηγορίες αλλαγών³³:

- **Σταδιακή αλλαγή:** Πραγματοποιείται σταδιακά στους τομείς ή στα τμήματα του οργανισμού και μεσολαβεί κάποιο χρονικό περιθώριο μέχρι την ολοκλήρωσή της. Στη σταδιακή αλλαγή, μπορεί να εφαρμοστεί η αλλαγή σε ένα τμήμα της οργάνωσης, προκειμένου να μελετηθεί και να εξεταστεί το κατά πόσο είναι εφικτή και φέρνει θετικά αποτελέσματα. Επίσης, μπορεί να εφαρμοστεί ένα μέρος της αλλαγής και στη συνέχεια τα επόμενα, ώστε η προσαρμογή να γίνει πιο εύκολα. Ένα παράδειγμα

τέτοιας αλλαγής είναι η εν μέρει τοποθέτηση και χρησιμοποίηση μηχανημάτων στην εργασία και στη συνέχεια η πλήρης αντικατάσταση της χειρωνακτικής εργασίας³⁵.

- Ριζοσπαστική αλλαγή: Η αλλαγή εφαρμόζεται ραγδαία και πραγματοποιείται σε ολόκληρη την έκταση της οργάνωσης, δηλαδή σε όλα τα τμήματά της. Αυτό γίνεται σε γοργούς ρυθμούς, ώστε να υπάρξει άμεση αποκοπή από τα προηγούμενα αντίστοιχα δεδομένα της οργάνωσης. Ένα παράδειγμα ριζοσπαστικής αλλαγής είναι η άμεση αντικατάσταση της χειρωνακτικής εργασίας σε μια οργάνωση από νέας τεχνολογίας μηχανήματα³⁵.

(iii) Με βάση το ερέθισμα για αλλαγή. Ανάλογα από το τι θα επηρεαστεί η οργάνωση, ώστε να προβεί στην αλλαγή, μπορούν να διακριθούν δύο κατηγορίες αλλαγών³³:

- Προδραστική αλλαγή: Η αλλαγή πραγματοποιείται από μια οργάνωση που έχει κάνει κάποιες συγκεκριμένες προβλέψεις για το μέλλον και προβαίνει στις αντίστοιχες ενέργειες, προκειμένου να βρίσκεται πρώτη στις εξελίξεις. Για παράδειγμα, ένα σουπερ μάρκετ προβαίνει στην αντικατάσταση των πλαστικών τσαντών από ανακυκλώσιμες, επειδή προέβλεψε την αύξηση της τάσης για ανακύκλωση³⁵.
- Αντιδραστική αλλαγή: Η αλλαγή πραγματοποιείται ύστερα από κάποιο εξωτερικό ερέθισμα που δέχεται η οργάνωση. Με αυτόν τον τρόπο, η συγκεκριμένη οργάνωση δίνει την απάντησή της. Για παράδειγμα, μια επιχείρηση που ασχολείται με το εμπόριο ρίχνει τις τιμές της, διότι αντιλαμβάνεται την απήχηση την οικονομικής κρίσης στους καταναλωτές³⁵.

3.6 Τα στάδια των οργανωσιακών αλλαγών

Τα πλαίσια στα οποία συντελείται η διαδικασία της αλλαγής αφορά τρεις καταστάσεις: την τωρινή, η οποία πιθανότατα είναι δυσλειτουργική ή προβληματική, τη μεταβατική που αφορά στην αρχική εισαγωγή της αλλαγής, και στην μελλοντική επιθυμητή κατάσταση, που είναι φυσικά και ο στόχος της όλης κινητοποίησης για αλλαγή.

Σύμφωνα με το μοντέλο του Lewin του 1951 μπορούμε να διακρίνουμε τρία βασικά στάδια στη διαδικασία της εισαγωγής της αλλαγής. Επιγραμματικά τα στάδια αυτά είναι η αποπαγοποίηση, η κίνηση και η επαναπαγοποίηση. Σε μία δεδομένη οργάνωση κυριαρχεί ένα ορισμένο καθεστώς (status quo) και μια δεδομένη κουλτούρα. Στόχος των διευθυντικών στελεχών λοιπόν είναι να το επαναπροσδιορίσουν επιχειρώντας να μειώσουν τις ανασχετικές δυνάμεις που είναι αντίθετες στην αλλαγή και να αυξήσουν τις ανανεωτικές δυνάμεις. Η αποπαγοποίηση αναφέρεται στη διαδικασία κατά την οποία οι εργαζόμενοι και τα μέλη

γενικά μιας οργάνωσης καλούνται να απεξαρτηθούν από τις συνήθεις πρακτικές τους και να συγκρίνουν τις υπάρχουσες πρακτικές με τις δυνητικά μελλοντικές, που είναι περισσότερο επιθυμητές και κατάλληλες κατά τη γνώμη τους.

Στη συνέχεια ακολουθεί το στάδιο της κίνησης, όπου γίνεται πλέον η εισαγωγή της αλλαγής. Τα άτομα σχηματίζουν με αυτόν τον τρόπο νέες στάσεις, αξίες και συμπεριφορές.

Όταν ολοκληρωθεί αυτό το μέρος της διαδικασίας οδηγούμαστε στο τρίτο και τελευταίο στάδιο, εκείνο της επαναπαγοποίησης. Πλέον η εισαγόμενη αλλαγή θα εγκατασταθεί και θα εγκαθιδρυθεί στην οργανωσιακή κουλτούρα ως το νέο καθεστώς²³.

Συνοψίζοντας τα στάδια αυτά αναφέρονται στην κατάσταση ανάλυσης της παρούσας κατάστασης και στην κατεύθυνση προς την επιθυμητή με τις απαραίτητες κινήσεις.

Στο βιβλίο *Harvard Business Review on Change* συναντάμε επίσης και τα οχτώ ακόλουθα στάδια εισαγωγής της αλλαγής που είναι απαραίτητα για την επιτυχία της:

- Η δημιουργία της εντύπωσης της σοβαρότητας της κατάστασης: Εξέταση και μελέτη της αγοράς και προσδιορισμός των κρίσεων καθώς και των ευκαιριών ανάκαμψης.
- Η δημιουργία ενός ικανού και δυνατού συνόλου ατόμων για την καθοδήγηση των μελών της οργάνωσης προς την αλλαγή και για την ανάληψη του συνολικού έργου της αλλαγής.
- Η δημιουργία ενός οράματος. Είναι σημαντική η δημιουργία αυτή για να κατευθύνει την όλη προσπάθεια για αλλαγή προς ένα σκοπό προσδίδοντας της νόημα. Επιπλέον η ομάδα που ασχολείται με την αλλαγή θα πρέπει να αναπτύξει και τις κατάλληλες στρατηγικές εισαγωγής της.
- Η μετάδοση του οράματος. Επιβάλλεται η χρήση κάθε τρόπου επικοινωνίας με τα μέλη της οργάνωσης και η ενημέρωσή τους για τον τελικό στόχο, όπως επίσης και η κατάλληλη εκπαίδευση τους για την νέα κατάσταση.
- Η ενδυνάμωση και η κινητοποίηση των μελών προς την εφαρμογή της αλλαγής. Θα πρέπει δηλαδή να ξεπεραστούν τα όποια εμπόδια που δυσχεραίνουν τη διαδικασία αυτή και να ενθαρρυνθεί η ανάληψη ρίσκων. Η στρατηγική αυτή επιτυγχάνεται μέσω των κατάλληλων δομών, που θα πρέπει να αλλάξουν με γνώμονα την επιθυμητή κατάσταση.
- Σχεδιασμός και δημιουργία περιστασιακών επιτυχιών. Κατά την διαδικασία προσπάθειας αλλαγής θα πρέπει οι εργαζόμενοι να αμείβονται όταν σημειώνουν πρόοδο με γνώμονα πάντα τις νέες συνθήκες. Με αυτόν τον τρόπο παρέχονται κίνητρα στα μέλη της οργάνωσης να συμμετάσχουν ενεργά και να δεχτούν την αλλαγή.
- Παγίωση της προόδου και παράγωση περαιτέρω αλλαγής. Αυτό προϋποθέτει τον επανασχεδιασμό ή και την καθολική αντικατάσταση θεσμών, πολιτικών, δομών και

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΑΛΛΑΓΗ

συστημάτων που δεν ταιριάζουν στο όραμα της αλλαγής. Επιπλέον δημιουργεί πιθανές ανάγκες για πρόσληψη νέων εργαζομένων που θα προωθήσουν την αλλαγή.

- Καθιέρωση νέων θεσμοθετημένων προσεγγίσεων. Αυτό σημαίνει ουσιαστικά ότι η ομάδα προώθησης της αλλαγής θα πρέπει να διασαφηνίσει τις συνδέσεις μεταξύ των νέων συμπεριφορών και της επιτυχίας. Επίσης θα πρέπει να αναπτυχθούν τα κατάλληλα μέσα που θα βοηθήσουν στην εξασφάλιση της προόδου της ηγεσίας και της επιτυχίας.

Επιπλέον, σύμφωνα με το μοντέλο του Kotter (1996), για να συντελεστεί επιτυχώς μία αλλαγή πρέπει να βασιστεί σε οκτώ βήματα που περιγράφονται αναλυτικά αμέσως παρακάτω:

- *Δημιουργία της αίσθησης του επείγοντος.* Με την εξέταση τόσο της αγοράς και των ανταγωνιστών όσο και των εσωτερικών δυνατοτήτων του οργανισμού και με την μετάδοση αυτών των αποτελεσμάτων, η διοικητική ομάδα μπορεί να αποδείξει την αναγκαιότητα και χρησιμότητα της αλλαγής για την επιβίωση και την πρόοδο του οργανισμού. Ο προσδιορισμός των πιθανών ευκαιριών και κρίσεων και η ανοιχτή συζήτηση και ενημέρωση σε ζητήματα που πρέπει να βελτιωθούν οδηγούν στο να γίνει κατανοητή η ανάγκη για αλλαγή. Χωρίς την προσπάθεια αυτή, οι εργαζόμενοι όλων των βαθμίδων αδυνατούν να συμπράξουν με το όραμα και τους στόχους της αλλαγής με πιθανά καταστροφικά αποτελέσματα για την εξέλιξη της αλλαγής.
- *Συγκρότηση ενός ισχυρού καθοδηγητικού συνασπισμού.* Ο ηγέτης όσο δεσμευμένος και να είναι δεν μπορεί να φέρει την αλλαγή μόνος/η του/της. Για το λόγο αυτό, απαιτείται η δημιουργία μιας ισχυρής ομάδας που θα έχει το όραμα, τις ικανότητες, την εξουσία και την θέληση να προχωρήσει στην υλοποίηση της αλλαγής και να υποστηρίξει το πρόγραμμα της αλλαγής σε όλες του τις φάσεις.
- *Δημιουργία οράματος.* Πολύ σημαντικό είναι να δημιουργηθεί ένα ξεκάθαρο όραμα που θα καθοδηγήσει την αλλαγή σε όλες τις φάσεις της. Χωρίς όραμα, η αλλαγή μπορεί να καταλήξει σε ξεχωριστά και κατακερματισμένα έργα (projects) που μπορεί να οδηγήσουν τον οργανισμό σε λανθασμένη κατεύθυνση. Εκτός από το όραμα, η διοικητική ομάδα πρέπει να αναπτύξει και το σχέδιο δράσης που θα καθοδηγήσει τις ενέργειες όλων των φορέων αλλαγής.
- *Μεταδίδοντας το όραμα.* Η αλλαγή δεν μπορεί να πετύχει τους στόχους της, αν οι εργαζόμενοι στον οργανισμό δεν καταλάβουν την αναγκαιότητα της, δεν πεισθούν για τα οφέλη και δεν συμπράξουν με το σχέδιο της αλλαγής. Αυτό δεν είναι δυνατό χωρίς αξιόπιστη επικοινωνία που δεν περιορίζεται σε ένα λόγο του Γενικού Διευθυντή ή στην έκδοση ενός εντύπου. Ισχυρά επικοινωνιακά μηνύματα στέλνονται

- *Ενδυνάμωση με σκοπό την υποστήριξη του οράματος.* Κατά την διάρκεια της υλοποίησης της αλλαγής αναμένονται εμπόδια και αντιστάσεις κατά της αλλαγής που μπορεί να βλάψουν την ομαλή πορεία της αλλαγής. Αντιθέτως, η αλλαγή «τρέφεται» με νέες ιδέες και διάθεση ανάληψης ρίσκου. Η διοικητική ομάδα έχει την ευθύνη της καλλιέργειας ενός οργανωσιακού κλίματος όπου οι αντίθετες απόψεις θα ακούγονται, διορθωτικά μέτρα θα λαμβάνονται άμεσα, θα ενθαρρύνεται η συμμετοχή και τα εμπόδια θα εντοπίζονται γρήγορα.
- *Δημιουργώντας γρήγορα αποτελέσματα.* Τα βραχυπρόθεσμα οφέλη μιας αλλαγής τονώνουν το ηθικό αυτών που συμμετέχουν ή υφίστανται την αλλαγή. Βλέποντας οι εργαζόμενοι άμεσα κάποια μικρά θετικά αποτελέσματα πείθονται για την αναγκαιότητα και την χρησιμότητα της αλλαγής. Αυτή η θετική εμπειρία με την αλλαγή υποκινεί τους εργαζομένους να συμμετέχουν πιο ενεργά και δημιουργεί θετικές στάσεις απέναντι στην αλλαγή.
- *Παγίωση των αλλαγών και το ξεκίνημα νέων αλλαγών.* Η αλλαγή είναι μια συνεχής και χωρίς τέλος διαδικασία. Η μία αλλαγή οδηγεί δε μια άλλη χωρίς ποτέ να κλείνει ο κύκλος. Πρέπει να γίνει αντιληπτό από τα στελέχη ότι η αλλαγή δεν αποτελεί μόνο ένα πλάνο δράσης αλλά και μια φιλοσοφία συνεχούς βελτίωσης και επαγρύπνησης για το καλύτερο.
- *Ενσωματώνοντας την αλλαγή με την οργανωσιακή κουλτούρα.* Για να μην επιστρέψει ο οργανισμός στις «παλιές καλές μέρες» οι αλλαγές πρέπει να παγιωθούν. Αυτό σημαίνει ότι πρέπει να γίνουν αναπόσπαστο κομμάτι της κουλτούρας του οργανισμού. Σκοπός είναι να μετατραπούν τα αποτελέσματα της αλλαγής σε καινούργια συνήθεια αποτρέποντας έτσι τους εργαζομένους να επιστρέψουν στον προηγούμενο τρόπο λειτουργίας.

3.7 Επίπεδα εφαρμογής αλλαγής

Πέρα από τα στάδια εισαγωγής και εγκαθίδρυσης της αλλαγής αναφέρονται στη βιβλιογραφία και τα επίπεδα όπου μπορεί ή και πρέπει να εφαρμοστεί η αλλαγή. Τα επίπεδα αυτά είναι τα ακόλουθα:

- Αλλαγή στις γνώσεις
- Αλλαγή στις στάσεις
- Αλλαγές στην ατομική συμπεριφορά
- Αλλαγή στην οργανωσιακή απόδοση³⁶

Η διαφορά ανάμεσα στην αλλαγή των γνώσεων και των στάσεων αφορούν στο γεγονός ότι οι δεύτερες είναι συναισθηματικά φορτισμένες και άρα πιο δύσκολο να αλλάξουν. Αντίθετα η αλλαγή των γνώσεων γίνεται πιο εύκολα δίνοντας στα μέλη της οργάνωσης είτε νέες πληροφορίες, είτε ένα βιβλίο ή εγχειρίδιο όπου μπορούν να αντλήσουν τις νέες αυτές γνώσεις. Η αλλαγή στην ατομική συμπεριφορά ομοιάζει σε αυτή της στάσης, καθώς είναι δύσκολο να αλλάξει χάριν στη δύναμη της συνήθειας. Επιπλέον η συμπεριφορά συχνά καθορίζεται από τις στάσεις άρα για να αλλάξει θα πρέπει να επιτευχθεί η αλλαγή στάσεων σε μόνιμο επίπεδο. Η αλλαγή σε αυτό το επίπεδο στοχεύει σε συμπεριφορές όπως είναι στην επικοινωνία, την δημιουργία ενός οράματος, την αποτελεσματική επίλυση προβλημάτων και την υποστήριξη προς τα άλλα μέλη της οργάνωσης²³.

3.8 Τρόποι εισαγωγής οργανωσιακών αλλαγών

Η εισαγωγή μιας οργανωσιακής αλλαγής επιχειρείται με δύο τρόπους. Ο πρώτος αφορά στην συμμετοχική αλλαγή και ο δεύτερος στην καταπιεστική αλλαγή.

- Η συμμετοχική αλλαγή αφορά κυρίως στις συλλογικές διαδικασίες εφαρμογής μιας νέας κατάστασης στην οργάνωση. Τα μέλη της συμμετέχουν στην επιλογή του τρόπου αλλαγής είτε προτείνοντας, είτε αξιολογώντας τις διαθέσιμες προτάσεις αλλαγής. Με αυτόν τον τρόπο θεωρείται ότι είναι πιο πιθανή η θετική στάση των μελών της οργάνωσης, που θα προσφέρει γόνιμο έδαφος για την εισαγωγή της αλλαγής. Βέβαια το επόμενο που έχουν να αντιμετωπίσουν τα στελέχη είναι η μετάβαση στην εφαρμογή της νέας προτεινόμενης κατάστασης, που είναι μια πρόκληση από τη στιγμή που η συναίνεση του εργαζομένου δεν οδηγεί αναγκαστικά και στην πρακτική εφαρμογή της αλλαγής από την πλευρά του.
- Ο δεύτερος τρόπος είναι αυτός της καταπιεστικής αλλαγής. Σε αυτή την περίπτωση οι εργαζόμενοι δεν καλούνται να επιλέξουν ή να συναινέσουν στην αλλαγή. Αντιθέτως η αλλαγή τους ανακοινώνεται μετά τη λήψη απόφασης και είναι υποχρεωμένοι να την τηρήσουν. Σε αυτή την περίπτωση είναι φυσικό η καχυποψία και η αρνητικότητα από την πλευρά των εργαζομένων να είναι μεγαλύτερη άρα και δυσκολότερη η αποπαγιοποίηση και επαναπαγιοποίηση της νέας κατάστασης³⁶.

3.9 Στρατηγικές ανάπτυξης οργανωσιακής αλλαγής

(i) Στρατηγική της συμπεριφοράς

Η στρατηγική της συμπεριφοράς υιοθετεί μια επιμόρφωση των εργαζομένων και προσέγγιση στην ανάπτυξη. Υποστηρίζει ότι η εκμάθηση των εργαζομένων θα τους οδηγήσει στο να μπορούν να αντιληφθούν την αναγκαιότητα της οργανωσιακής αλλαγής. Αυτή η εκμάθηση

θα περιλαμβάνει την απόκτηση γνώσεων, δεξιοτήτων και νέων στάσεων, που θα οδηγήσουν σε νέες συμπεριφορές. Αυτές οι νέες συμπεριφορές θα είναι ικανές να οδηγήσουν σε βελτίωση της ποιότητας και της απόδοσης.

(ii) *Στρατηγική της δομής*

Η στρατηγική της δομής υιοθετεί μια οργανωτική προσέγγιση σχεδιασμού. Προϋποθέτει ότι η οργανωτική δομή και ο σχεδιασμός θα πρέπει να είναι ευθυγραμμισμένα (ή να επανευθυγραμμιστούν) σύμφωνα με το όραμα, την κατεύθυνση, την αποστολή, ή τους στόχους της οργάνωσης. Η στρατηγική της δομής ενσωματώνει τις αλλαγές σε ένα οργανόγραμμα. Οι εργαζόμενοι, οι μονάδες, τα τμήματα και οι υπηρεσίες θα μπορούν να ευθυγραμμιστούν με τη βελτιστοποίηση των πόρων. Για παράδειγμα, οι ιεραρχίες θα μπορούσαν να είναι πεπλατυσμένες και η διαδικασία της λήψης αποφάσεων θα μπορούσε να τοποθετηθεί πιο κοντά στο σημείο της δράσης. Σημαντικές εργασίες θα μπορούσαν να γίνουν από αυτοκατευθυνόμενες ομάδες. Τέτοιες επανευθυγραμμισμένες σχέσεις θα οδηγήσουν σε βελτίωση της ποιότητας και της απόδοσης.

(iii) *Στρατηγική της τεχνικής*

Η στρατηγική της τεχνικής υιοθετεί μια προσέγγιση συνεχούς βελτίωσης. Προϋποθέτει ότι οι διεργασίες στους τομείς της εστίασης των πελατών, των προϊόντων, της παροχής υπηρεσιών, της υποστήριξης, των προμηθειών και της συνεργασίας θα μπορούσε να βελτιωθεί. Η στρατηγική αυτή υποστηρίζει επίσης ότι η τεχνολογία πρέπει να συνεχώς να εκσυγχρονίζεται και να ευθυγραμμιστεί με τις διαδικασίες της παραγωγής και των υπηρεσιών ώστε να καταστεί η εργασία πιο αποδοτική και πιο αποτελεσματική. Η συνεχής βελτίωση της διαδικασίας με την ευθυγράμμιση της τεχνολογίας θα οδηγήσει σε βελτίωση της ποιότητας και της απόδοσης.

Ο Colin Carnall στο βιβλίο του *Managing Change* επιχειρεί να περιγράψει μία αποτελεσματική στρατηγική οργανωσιακής αλλαγής την οποία μάλιστα χαρακτηρίζει ως πρακτική.

Η διαδικασία λοιπόν θα πρέπει καταρχήν να ξεκινάει με την ανάλυση πεδίου, που αφορά κυρίως πολύπλοκες καταστάσεις. Η ανάλυση πεδίου περιλαμβάνει τα ακόλουθα στάδια:

- Καταρχήν πρέπει να ορίσουμε επακριβώς τη φύση του προβλήματος της παρούσας κατάστασης. Δηλαδή απαιτείται προσδιορισμός όλων των μειονεκτημάτων που πρέπει να διορθωθούν καθώς και των θετικών στοιχείων που θα διατηρηθούν με σαφή προσδιορισμό της επιθυμητής κατάστασης.
- Κατόπιν θα πρέπει να μελετήσουμε ποιοι παράγοντες λειτουργούν υπέρ αυτής της νέας κατάστασης και ποιοι τη παρεμποδίζουν. Αυτοί οι παράγοντες μπορεί να είναι οι εργαζόμενοι, τα εφόδια, εξωτερικοί παράγοντες αλλά και η διάσταση του χρόνου.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΑΛΛΑΓΗ

- Τα διευθυντικά στελέχη έπειτα θα πρέπει να δώσουν έμφαση σε αυτούς τους παράγοντες που θεωρούν σημαντικότερους. Έπειτα καλούνται να βρουν ποιοι είναι κατά τη γνώμη τους οι τρόποι αντιμετώπισης αυτών των παραγόντων.
- Τέλος θα πρέπει να συναινέσουν και να αποφασίσουν στο ποια λύση τους φαίνεται περισσότερο κατάλληλη και αποτελεσματική, καθώς βέβαια και το κόστος όπως και τα εφόδια που θα χρειαστούν.

Τα ερωτήματα που θα πρέπει να διευκρινίσουν αφορούν αρχικά την ετοιμότητα για αλλαγή. Θα πρέπει να τονιστεί ότι ο κύριος μηχανισμός ετοιμότητας είναι μέσω του μηνύματος για αλλαγή. Το μήνυμα αυτό θα πρέπει να αφορά σε δύο κριτήρια: ποια είναι η διαφορά της οργάνωσης σε σχέση με το περιβάλλον και κατά πόσο αυτή είναι ικανή να εισάγει την αλλαγή. Αυτό σημαίνει ότι τα μέλη της οργάνωσης θα πρέπει να γνωρίζουν πόσο σημαντική είναι αυτή η απόσταση ανάμεσα στην τωρινή και στην επιθυμητή κατάσταση για την επιβίωση της οργάνωσης³⁰.

Η ετοιμότητα μπορεί να ελεγχθεί και να αξιολογηθεί μέσω ερωτημάτων σχετικά με παρελθοντικές αλλαγές και πως είχαν αντιμετωπιστεί από τα μέλη της οργάνωσης. Επιπλέον θα πρέπει οι ερωτήσεις αυτές να απευθύνονται και στους εργαζόμενους με την ταυτόχρονη παροχή πλήρους ενημέρωσης για την αλλαγή και διευκρίνιση οποιωνδήποτε αποριών.

Θα πρέπει επίσης να καθορίσουν τι περιμένουν ακριβώς από την αλλαγή και ποιο είναι το βασικό πρόβλημα που αντιμετωπίζει η οργάνωση. Στη συνέχεια σκοπός τους είναι να διευκρινίσουν τον σχεδιασμό και να επισημάνουν κατά πόσο είναι ρεαλιστικός και φυσικά να αντιμετωπίσουν τις καταστάσεις άγχους από την πλευρά των εργαζομένων. Θα πρέπει επιπλέον να εισάγουν νέες τεχνικές και να παρέχουν την κατάλληλη εκπαίδευση στους εργαζόμενους.

Βέβαια η τεχνική αυτή μέσω της μεθόδου του ερωτηματολογίου είναι πολύ πιο προβληματική από ότι αναμενόταν καθώς η οργανωτική αλλαγή πέραν του ότι είναι μια κοινωνική διαδικασία είναι και πολύ πιο πολύπλοκη από ότι ήταν αναμενόμενο. Συγκεκριμένα οι Fineman και Mangham αναφέρουν το παράδειγμα μιας δημοσκοπικής ανατροφοδότησης σε μια χαλυβουργία σε σχέση με τις εργασιακές σχέσεις³⁰. Οι σύμβουλοι και οι εκπρόσωποι των εργαζομένων αφού εντόπισαν τα κυριότερα προβλήματα στις εργασιακές σχέσεις χορήγησαν ερωτηματολόγια στο σύνολο των εργαζομένων ζητώντας και τη δική τους γνώμη. Μέσω των απαντήσεων κατέληξαν στις επιθυμητές λύσεις και τις υπέβαλαν στη διεύθυνση η οποία όμως δεν έδειξε κάποια προθυμία ανάληψης μέτρων. Το πρόβλημα εστιάζεται σύμφωνα με τους ίδιους ερευνητές στο γεγονός ότι πρέπει να γνωρίζουν οι μετέχοντες στη δημοσκόπηση πως θα πρέπει να είναι και πρόθυμοι να συμμετάσχουν στη λύση του προβλήματος.

Στον αντίποδα αυτής της μεθόδου βρίσκεται η έρευνα δράσης που αποτελεί μια μέθοδο έρευνας αλλά και παρέμβασης ταυτόχρονα³⁰. Η μέθοδος αυτή σκοπεύει στην εξεύρεση των

πιο κατάλληλων λύσεων μέσω ερευνητικών μεθόδων και ενεργειών. Η διαδικασία που ακολουθεί ξεκινάει από ορισμένες παρεμβάσεις και οδηγεί στη διερεύνηση και την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας αυτών των πρακτικών³⁰. Διαφέρει από την πειραματική μέθοδο γιατί το ζητούμενο δεν είναι οι αιτιώδεις σχέσεις αλλά η πλέον αποτελεσματική λύση. Για να είναι επιτυχής αυτή η στρατηγική θα πρέπει σύμφωνα με τους Ledford και Mohrman να ικανοποιούνται τα ακόλουθα κριτήρια:

- Να υπάρχει υψηλού επιπέδου διοικητική εμπλοκή, γεγονός που συμφωνεί με την πρόταση των οχτώ σταδίων για τη συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων και των εργαζομένων από τα κατώτερα κλιμάκια. Με αυτόν τον τρόπο άλλωστε μπορούν να αξιοποιηθούν και οι γνώσεις των εργαζομένων στο έπακρον αφού σύμφωνα με τον Lupton αποτελεσματική κρίνεται η αλλαγή που έχει πορεία από τα κατώτερα προς τα ανώτερα κλιμάκια.
- Η αλλαγή θα πρέπει να είναι ευρείας κλίμακας και
- Η αλλαγή θα πρέπει να σχεδιάζεται από το εσωτερικό της οργάνωσης με βάση τα προβλήματα της εταιρίας και να μην επιβάλλεται εξωτερικά.

Δύο ακόμη στρατηγικές αλλαγής είναι η ανάπτυξη της ομάδας και η συμβουλευτική. Η πρώτη αφορά στη σύσταση ομάδων ευαισθησίας, όπου η ύπαρξη ήδη κοινών στόχων σε συνδυασμό με την καλή επικοινωνία και την ύπαρξη εμπιστοσύνης κατευθύνει την ομάδα στην οργανωσιακή ανάπτυξη.

Η συμβουλευτική είναι μία μέθοδος όπου ο «σύμβουλος» δεν παρεμβαίνει αλλά παρέχει συμβουλές και καθοδήγηση. Επειδή ο σύμβουλος προέρχεται από το εξωτερικό της οργάνωσης και είναι φυσικά πολύ δύσκολο να μάθει τις στρατηγικές και την κουλτούρα της, όπως και όλα τα στοιχεία που συνθέτουν την ιδιαιτερότητα της οργάνωσης, αρκείται στην ακόλουθη δράση. Μαθαίνει τα μέλη της οργάνωσης πως να διαγνώσουν τα όποια προβλήματα και πως να βρίσκουν τις κατάλληλες λύσεις.

3.10 Προάγγελοι – φορείς αλλαγών

Στο κέντρο πολλών διαδικασιών αλλαγής βρίσκονται οι προάγγελοι ή οι φορείς αλλαγών (change agents). Οι προάγγελοι - φορείς αλλαγών είναι τα άτομα ή οι ομάδες που θα ξεκινήσουν, θα ηγηθούν, θα καθοδηγήσουν ή θα αναλάβουν άμεσα την ευθύνη της υλοποίησης ενός προγράμματος αλλαγής³⁷. Ένα μεγάλο πρόβλημα στην διοίκηση αλλαγών είναι η επιλογή των κατάλληλων φορέων αλλαγής που θα έχουν την ευθύνη της υλοποίησης του προγράμματος αλλαγής. Οι άνθρωποι που θα εμπλακούν πρώτοι στην προσπάθεια αλλαγής για να βοηθήσουν στην αποτελεσματική υλοποίησή της δεν πρέπει να είναι «καλοί άνθρωποι» ή «καλοί εργαζόμενοι». Η επιλογή των φορέων της αλλαγής πρέπει να έχουν και

να επιδεικνύουν συγκεκριμένες ικανότητες. Η επάρκεια των ικανοτήτων αυτών θα αποτελέσει το κριτήριο επιλογής αυτής της ομάδας ή αυτών των ατόμων. Τόσο η βιβλιογραφία όσο και οι βέλτιστες πρακτικές στην διοίκηση αλλαγών δείχνουν ότι οι φορείς αλλαγών πρέπει να χαρακτηρίζονται από αξιοπιστία, ηγετικές ικανότητες και επικοινωνιακές ικανότητες³⁸. Πιο συγκεκριμένα, οι ικανότητες ή ο συνδυασμός ικανοτήτων που πρέπει να εμφανίζουν οι συμμετέχοντες στην ομάδα αλλαγών είναι:

- Επικοινωνιακές ικανότητες
- Πολύ καλή γνώση του οργανισμού και των διαδικασιών
- Πολύ καλή γνώση των πελατών και της αγοράς
- Ικανότητες διοίκησης ατόμων και ομάδων
- Σεβασμός και αποδοχή από συναδέλφους
- Αντικειμενικότητα

Ο Huy³⁹ επίσης πρότεινε πέντε κριτήρια βάσει των οποίων θα μπορούσαν να επιλεγούν μεσαία στελέχη για να χρησιμοποιηθούν ως φορείς αλλαγών. Τα στελέχη πρέπει να είναι:

- Οι πρώτοι εθελοντές που αυθόρμητα δηλώνουν ότι επιθυμούν να συμμετέχουν στις αλλαγές.
- Οι άτυποι ηγέτες των οποίων η άποψη λαμβάνεται σοβαρά υπόψη από τους υπόλοιπους εργαζόμενους γιατί έχουν κερδίσει το σεβασμό είτε εξαιτίας της πορείας τους στον οργανισμό είτε εξαιτίας της συμπεριφοράς τους σε παρόμοιες περιπτώσεις στο παρελθόν είτε εξαιτίας της χαρισματικής τους προσωπικότητας κ.α.
- Εργαζόμενοι με υψηλή προσαρμοστικότητα και συναισθηματική νοημοσύνη. Οι εργαζόμενοι που έχουν τον έλεγχο των συναισθημάτων τους και ως εκ τούτου αποφεύγουν τις συναισθηματικές εκρήξεις αναπτύσσουν θετικότερες στάσεις ως προς τις αλλαγές. Το χαρακτηριστικό αυτό είναι ιδιαίτερα χρήσιμο σε περιόδους αλλαγών όπου κυριαρχεί αβεβαιότητα και συναισθηματική ένταση. Η προσαρμοστικότητα επίσης εξυπηρετεί την διαχείριση των αλλαγών αφού ο εργαζόμενος επιδεικνύει θετική στάση προς τις αλλαγές.
- Οι εργαζόμενοι που ασκούν κριτική με επιχειρήματα. Πολύ σημαντικό στις αλλαγές κρίνεται η συμμετοχή των εργαζομένων τόσο στον σχεδιασμό όσο και στην υλοποίηση των αλλαγών. Οι εργαζόμενοι που μπορούν εποικοδομητικά να κρίνουν και να κατακρίνουν με επιχειρήματα τα προγράμματα αλλαγών βοηθούν πολύ στην άμεση λήψη διορθωτικών μέτρων και στην βελτίωση των προγραμμάτων αλλαγής.

Ένα ερώτημα που καλούνται να απαντήσουν όσοι προγραμματίζουν αλλαγές στον οργανισμό τους είναι αν θα επιλέξουν εσωτερικούς προάγγελους/φορείς αλλαγών ή θα καταφύγουν σε

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΑΛΛΑΓΗ

εξωτερικούς συνεργάτες με σκοπό τον επιτυχημένο σχεδιασμό και υλοποίηση του προγράμματος αλλαγής. Και οι δύο προσεγγίσεις εμφανίζουν πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα τα οποία συνοψίζονται παρακάτω:

Πλεονεκτήματα εσωτερικών προαγγέλων – φορέων αλλαγών:

- Γνωρίζουν καλά την επιχείρηση και τις εσωτερικές διαδικασίες.
- Διευκολύνεται η έναρξη του προγράμματος αφού μπορεί να είναι άμεσα διαθέσιμοι.
- Δεν επιβαρύνεται ο προϋπολογισμός του προγράμματος με επιπλέον πόρους.

Μειονεκτήματα εσωτερικών προαγγέλων – φορέων αλλαγών:

- Έχουν παρελθόν στη συγκεκριμένη επιχείρηση με αποτέλεσμα να ανήκουν σε ομάδες που μπορούν να επηρεάσουν τις αποφάσεις τους.
- Ενδέχεται να είναι πολύ κοντά στο πρόγραμμα με αποτέλεσμα να μην είναι αποτελεσματικοί στην εύρεση λύσης.
- Μπορεί να προκληθεί επιπλέον αντίσταση κατά της αλλαγής αν θεωρηθούν ότι και οι ίδιοι ή οι ομάδες στις οποίες ανήκουν είναι μέρος του προβλήματος και πρέπει να υλοποιηθούν αλλαγές.

Πλεονεκτήματα εξωτερικών προαγγέλων – φορέων αλλαγών:

- Έχουν καλή γνώση της διοίκησης αλλαγών και είναι εξειδικευμένοι στην υλοποίηση αλλαγών (με την προϋπόθεση ότι έχει γίνει καλή επιλογή εξωτερικού φορέα).
- Είναι πιο αντικειμενικοί αφού δεν ανήκουν σε άτυπες ή επίσημες εσωτερικές ομάδες.
- Έχουν εμπειρία στο χειρισμό των επιμέρους θεμάτων της διοίκησης αλλαγών όπως για παράδειγμα η αντίσταση κατά της αλλαγής.

Μειονεκτήματα εξωτερικών προαγγέλων – φορέων αλλαγών:

- Χρειάζονται χρόνο για να κατανοήσουν τον τρόπο λειτουργίας της επιχείρησης, που μπορεί να επιβαρύνει τις πρώτες κυρίως φάσεις του προγράμματος αλλαγής.
- Η συνεργασία είναι πολυέξοδη και μπορεί να επηρεάσει αρνητικά τον προϋπολογισμό του προγράμματος αλλαγών.
- Η επιλογή εξωτερικών συμβούλων μπορεί να διαταράξει τις εσωτερικές ισορροπίες και να δημιουργήσει αρνητικό κλίμα.

Η απόφαση είναι αρκετά κρίσιμη και για αυτό το λόγο πρέπει να γίνει προσεκτική επιλογή. Το μόνο σίγουρο είναι ότι κανείς δεν μπορεί να φέρει την αλλαγή μόνος του. Ως εκ τούτου είτε η απόφαση προσανατολιστεί προς την επιλογή εξωτερικών φορέων αλλαγής είτε προς

τους εσωτερικούς φορείς αλλαγής, θα πρέπει να σχηματιστεί μια ομάδα που θα διαχειρίζεται το πρόγραμμα της αλλαγής. Έτσι η πρώτη απόφαση αφορά στο δίλημμα μεταξύ εσωτερικών ή εξωτερικών συμβούλων και η δεύτερη αφορά στην επιλογή εκείνη των εργαζομένων που θα πλαισιώσουν τους φορείς αλλαγής και θα γίνουν και οι ίδιοι φορείς με σκοπό την μετάδοση των σκοπών της αλλαγής και την υποστήριξη της υλοποίησής του.

3.11 Αιτίες αποτυχίας προγραμμάτων αλλαγών

Αν και έχουν γίνει πολλά βήματα στη διοίκηση αλλαγών και υπάρχουν βέλτιστες πρακτικές και μοντέλα διοίκησης αλλαγών, τα προγράμματα αλλαγών εμφανίζουν ένα ιδιαίτερα μεγάλο ποσοστό αποτυχίας. Οι Beer and Nozgia⁴⁰ υποστηρίζουν ότι περίπου το 70% των προγραμμάτων αλλαγής αποτυγχάνουν. Οι κυριότεροι λόγοι συνοψίζονται στην παρακάτω λίστα:

- *Υπερπήδηση σταδίων αλλαγής:* Η αλλαγή όπως προαναφέρθηκε είναι μια διαδικασία με πολλά στάδια. Εάν ένα από αυτά υπερπηδηθεί ή αγνοηθεί τότε η αλλαγή δεν θα παράγει το επιθυμητό αποτέλεσμα. Επιπλέον τα διευθυντικά στελέχη θα πρέπει να γνωρίζουν πως η διαδικασία αυτή είναι χρονοβόρα και ότι δεν συντελείται από τη μία στιγμή στην άλλη. Αν γίνει κάτι τέτοιο, μια απότομη δηλαδή αλλαγή η νέα κατάσταση θα διατηρηθεί για ελάχιστο χρονικό διάστημα και σύντομα τα μέλη της οργάνωσης θα επιστρέψουν στις παλιές πρακτικές τους. Οποιοδήποτε σφάλμα διαπραχτεί σε ένα από τα στάδια της αλλαγής θα σταθεί εμπόδιο στην επιτυχία της.
- *Έλλειψη οράματος και στρατηγικής:* Δεν είναι δυνατόν να επιθυμεί ένας οργανισμός να αλλάξει αν δεν ξέρει που πηγαίνει. Το να μιμείται ένας οργανισμός τους ανταγωνιστές του χωρίς να γνωρίζει γιατί ή το να μην έχει μια ξεκάθαρη χάραξη πορείας σημαίνει πως δεν είναι έτοιμος για τον σχεδιασμό ή την υλοποίηση αλλαγών.
- *Υπεροψία:* Πολλοί είναι οι οργανισμοί που πίστεψαν ότι το ισχυρό τους όνομα στην αγορά θα τους έδινε την δυνατότητα να παραμείνουν στις πρώτες θέσεις της αγοράς τους. Δυστυχώς όμως οι αλλαγές είναι τόσο απρόσμενες που το να επαναπαύεται στις δάφνες του ένας οργανισμός σημαίνει ότι θέτει σε κίνδυνο την επιβίωση του. Για παράδειγμα, η εταιρεία Levi's πίστευε ότι το ισχυρό της όνομα στην αγορά θα την κράταγε στις πρώτες θέσεις για πάντα. Άλλες εταιρείες όπως η Gap και η Armani θέλησαν να εισβάλλουν στην αγορά του jean με διαφοροποιημένα προϊόντα όπως παντελόνια jean με λεπτότερο ύφασμα για όλες τις ώρες. Η Levi's δεν έκανε τίποτα για αυτό αφού πίστευε ακράδαντα ότι η πρώτη θέση που της είχε δώσει μέχρι εκείνη τη στιγμή το αγοραστικό κοινό θα παραμείνει για πάντα. Το αποτέλεσμα ήταν τα κλείσιμο εργοστασίων της υποχρεώνοντας την εταιρεία να παραδεχτεί την υπεροψία

της και να επενδύσει τεράστια ποσά στη διαφήμιση για να φέρει πίσω τους πελάτες της.

- *Διατύπωση και πίστη στην επιτυχία από πολύ νωρίς:* Οι επιτυχίες σαφώς πρέπει να αμείβονται αλλά μία μεμονωμένη επιτυχία ή έστω σε αρχικό ακόμη στάδιο δεν σημαίνει ότι η όλη διαδικασία έχει στεφτεί με επιτυχία. Ο εφησυχασμός σε αυτήν την περίπτωση είναι επικίνδυνος για την επιστροφή στην προηγούμενη μη επιθυμητή κατάσταση. Άλλωστε το ότι η οργάνωση κέρδισε μια μάχη δεν σημαίνει ότι κέρδισε και τον πόλεμο και ότι θα πρέπει να εγκαταλείψει την προσπάθεια.
- *Έλλειψη δέσμευσης της ηγεσίας/ανώτερης διοίκησης:* Χωρίς τη δέσμευση της ηγεσίας στην αλλαγή η οποία όχι μόνο θα πιστέψει και θα μεταδώσει το καινούριο όραμα αλλά θα στηρίζει την αλλαγή σε κάθε βήμα, το πρόγραμμα αλλαγής είναι καταδικασμένο σε αποτυχία. Η δέσμευση της ηγεσίας στην αλλαγή κρίνεται παράγοντας απαραίτητος για το μέλλον της αλλαγής και αν δεν υπάρχει τότε η πιο πιθανή κατάληξη είναι άτυπες ή επίσημες ομάδες να παλεύουν για να επωφεληθούν από την καινούρια κατάσταση που θα δημιουργηθεί χωρίς όμως κάποιο θετικό κυρίως αποτέλεσμα για τον οργανισμό.
- *Αντίσταση κατά της αλλαγής:* Ένας ακόμη παράγοντας αποτυχίας προγραμμάτων αλλαγής είναι η αντίσταση κατά της αλλαγής που σημαίνει η έλλειψη στήριξης του προγράμματος αλλαγής ή η παρεμπόδιση της εφαρμογής του. Πολλά προγράμματα αλλαγών έχουν διακοπεί ή έχουν οδηγηθεί στην αποτυχία γιατί δεν υποστηρίχθηκαν ή δεν έγιναν αποδεκτά για διάφορους λόγους όπως ο φόβος για το άγνωστο, ο φόβος απώλειας κεκτημένων δικαιωμάτων ή προνομίων, έλλειψη ικανοτήτων διοίκησης αλλαγών κ.α.
- *Έλλειψη πόρων:* Τα προγράμματα αλλαγών όπως και τα υπόλοιπα προγράμματα διοίκησης χρειάζονται προϋπολογισμό και προγραμματισμό. Σε πολλές περιπτώσεις ειδικά σε μεγάλης κλίμακας αλλαγές χρειάζονται πολλοί πόροι που δυσκολεύουν τους οργανισμούς τόσο να αποφασίσουν όσο και να φέρουν σε πέρας αλλαγές. Εκτός από χρήματα τα προγράμματα αλλαγών επιβαρύνουν το ήδη φορτωμένο πρόγραμμα των εργαζομένων με αποτέλεσμα τα προγράμματα αλλαγών να αποτυγχάνουν εξαιτίας έλλειψης πόρων και διαθεσιμότητας ανθρώπων.
- *Έλλιπής επικοινωνία:* Η υλοποίηση προγραμμάτων αλλαγής απαιτεί μία επιπλέον προσπάθεια από τους αποδέκτες των αλλαγών. Για παράδειγμα, εάν η αλλαγή αφορά στην εισαγωγή καινούριας τεχνολογίας τότε ένας εργαζόμενος θα πρέπει να εκπληρώσει τις καθημερινές του υποχρεώσεις αλλά και να προσπαθήσει να εκπαιδευτεί και να μάθει να χειρίζεται το καινούριο σύστημα, γεγονός που πιθανόν να επιβαρύνει τα προγράμματά του. Για αυτό το λόγο η ερώτηση που πρέπει να

απαντήσουν και να επικοινωνήσουν όσοι έχουν ευθύνη για την υλοποίηση προγραμμάτων αλλαγής είναι όχι μόνο γιατί πρέπει ο οργανισμός να προβεί σε αλλαγές αλλά και τι όφελος θα υπάρξει από αυτές τις αλλαγές.

- *Ανεπαρκής εκπαίδευση:* Η υλοποίηση αλλαγών συνοδεύεται από νέους τρόπους εργασίας και ως εκ τούτου οι εργαζόμενοι πρέπει να αποκτήσουν καινούριες ικανότητες ή να βελτιώσουν τις υπάρχουσες με σκοπό τόσο την υποστήριξη των προγραμμάτων όσο και την καλύτερη προσαρμογή στις καινούριες συνθήκες. Η ανεπαρκής εκπαίδευση οδηγεί σε αντίσταση κατά της αλλαγής αφού οι εργαζόμενοι φοβούνται το άγνωστο που προκαλεί μια οργανωσιακή αλλαγή και δεν ανταποκρίνονται σε αυτή.
- *Ανικανότητα διοίκησης αλλαγών:* Η διοίκηση αλλαγών αποτελεί κομμάτι του μάνατζμεντ που τα τελευταία χρόνια γνωρίζει μεγάλη άνθηση τόσο ερευνητικά όσο και πρακτικά. Δεν είναι δυνατόν όλα τα στελέχη να γνωρίζουν πως πρέπει να σχεδιάζονται και να υλοποιούνται προγράμματα αλλαγών. Μια τελευταία αιτία αποτυχίας είναι η έλλειψη επιστημονικής γνώσης και πρακτικής των στελεχών που αναλαμβάνουν και ευθύνονται για την υλοποίηση τέτοιων προγραμμάτων.

3.12 Αντίσταση κατά της αλλαγής

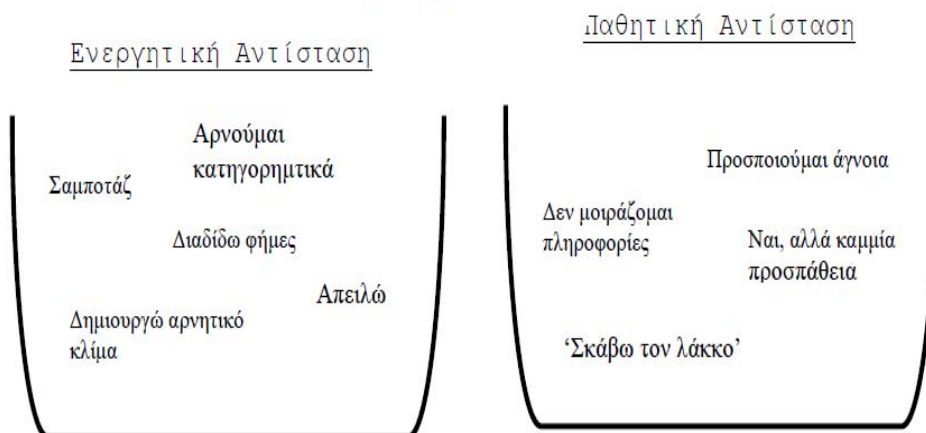
Η αντίσταση κατά της αλλαγής είναι φαινόμενο γνωστό τόσο στην ψυχολογία όσο και στην διοικητική επιστήμη. Οι Coch και French⁴¹ χρησιμοποίησαν τον όρο «αντίσταση κατά της αλλαγής» ως ένα πρόβλημα που σχετίζεται με τα κίνητρα και εμποδίζει τους ανθρώπους να αποκτήσουν καινούριες δεξιότητες. Ο Watson⁴² ορίζει την αντίσταση κατά της αλλαγής ως «οι δυνάμεις που συμβάλλουν στην σταθερότητα και στην διατήρηση του υπάρχοντος συστήματος».

Πιο πρόσφατα συγγραφείς όπως ο Conner⁴³ περιγράφει την αντίσταση κατά της αλλαγής ως μια φυσική αντίδραση των ανθρώπων που δεν επιθυμούν να διαταραχθεί η υφισταμένη κατάσταση, ο Mullins⁴⁴ ορίζει την αντίσταση ως οι «δυνάμεις που δεν υποστηρίζουν την αλλαγή». Επίσης περιγράφει την αλλαγή ως ένα φαινόμενο που φυσιολογικά προκαλεί αντιδράσεις στους ανθρώπους συνήθως της εναντιώνονται.

Η αντίσταση κατά της αλλαγής μπορεί να εμφανισθεί ως μια παθητική αντίδραση όπου ο εργαζόμενος απλώς δεν συνεισφέρει στο πρόγραμμα όσα θα μπορούσε ή ως μια ενεργητική αντίδραση όπου ο εργαζόμενος με τις πράξεις και τους λόγους του εναντιώνεται στην υλοποίηση της αλλαγής. Όπως φαίνεται παρακάτω στο σχήμα 9, η παθητική αντίδραση περιλαμβάνει αντιδράσεις όπως, «σε όλα συμφωνώ χωρίς να προσπαθώ για τίποτα», «δεν μοιράζομαι σημαντικές για το πρόγραμμα πληροφορίες», «προσποιούμαι ότι δεν γνωρίζω τίποτα», κ.α. Η ενεργητική αντίσταση περιλαμβάνει αντιδράσεις όπως άμεση άρνηση

συμμετοχής, σαμποτάζ, παραποίηση στοιχείων και διάδοση ψευδών πληροφοριών, δημιουργία αρνητικού κλίματος, γκρίνια και προσβολές.

Συμπτώματα από...



Σχήμα 9: Συμπτώματα ενεργητικής και παθητικής αντίστασης⁴⁵.

Όλα τα προγράμματα αλλαγών αναμένεται να αντιμετωπίσουν κάποια μορφή αντίστασης κατά της αλλαγής ανεξάρτητα από το πόσο αναγκαία κρίνεται η αλλαγή και από το πόσο καλά την χειρίζεται ο οργανισμός⁴⁶. Οι καλύτερες πρακτικές υποδεικνύουν την αντίσταση κατά της αλλαγής ως τον κυριότερο λόγο αποτυχίας των προγραμμάτων αλλαγής⁴⁷. Η αντίσταση κατά της αλλαγής αφορά στη μη υποστήριξη του προγράμματος της αλλαγής και στην εκδήλωση αντίθεσης ή αντίδρασης τόσο ως προς το περιεχόμενο της αλλαγής όσο και ως προς τον τρόπο υλοποίησης της εφαρμογής. Στη συνέχεια θα αναπτυχθούν τρία πολύ σημαντικά ζητήματα για την αντίσταση κατά της αλλαγής που είναι

- τα συμπτώματα της αντίστασης (τον τρόπο δηλαδή που εμφανίζεται πρωταρχικά η αντίσταση)
- οι αιτίες της αντίστασης κατά της αλλαγής και
- οι τρόποι αντιμετώπισής της

Τα συμπτώματα της αντίστασης κατά της αλλαγής εμφανίζονται συνήθως με τους παρακάτω τρόπους

- *Άμεση άρνηση συνεργασίας*: Οι εργαζόμενοι μπορούν εφόσον τους το επιτρέπει η θέση τους άμεσα να αρνηθούν να συνεργαστούν για την υλοποίηση της αλλαγής.
- *Κινήσεις παρεμπόδισης*: Όσοι δεν συμφωνούν με την αλλαγή μπορούν να αρχίσουν να θέτουν εμπόδια σε αυτή με πλάγιο τρόπο, π.χ. διάδοση φήμης για πιθανά αρνητικά αποτελέσματα.
- *Ναι μεν αλλά*: Όσοι αντιστέκονται στην αλλαγή και δεν μπορούν να εκφράσουν ελεύθερα την αντίθεσή τους, μπορούν να συμφωνήσουν επιφανειακά αλλά στο τέλος

να μην υποστηρίξουν έμπρακτα την αλλαγή ή να προσπαθήσουν να καθυστερήσουν τις διαδικασίες της αλλαγής.

- *Σαμποτάζ-/ Καταστροφές:* Το σύμπτωμα αυτό εμφανίζεται κυρίως στην αντίσταση κατά της αλλαγής που σχετίζεται με την υλοποίηση της τεχνολογίας. Οι εργαζόμενοι που φοβούνται μια τεχνολογική αλλαγή μπορεί να φτάσουν στο σημείο να καταστρέψουν τους καινούργιους υπολογιστές.
- *Δημιουργία αρνητικού κλίματος:* Μια οργανωσιακή αλλαγή που δημιουργεί αντιστάσεις μπορεί να φανεί και από το αρνητικό κλίμα που δημιουργείται στον οργανισμό και που χαρακτηρίζεται από συχνές συγκρούσεις, χαμηλό ηθικό, αίσθημα ανασφάλειας, χαμηλή υποκίνηση και έντονο προβληματισμό.

3.13 Τα τρία επίπεδα της αντίστασης κατά της αλλαγής

Οι στάσεις των εργαζομένων απέναντι στις αλλαγές αποτελούνται από τρεις διαστάσεις⁴⁸ οι οποίες είναι:

- Η γνωστή διάσταση που αφορά στο τι πιστεύει το άτομο σχετικά με τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα, τη χρησιμότητα και αναγκαιότητα των αλλαγών, καθώς και τα οφέλη που θα προκύψουν από τις αλλαγές τόσο για τον / ην ίδιο/α όσο και για τον οργανισμό
- Η συναισθηματική διάσταση που σχετίζεται με τα συναισθήματα που συνοδεύουν την εισαγωγή αλλαγών στον εργασιακό χώρο όπως για παράδειγμα, χαρά, πικρία, θυμός και αγωνία.
- Η συμπεριφορική διάσταση που αφορά στις προθέσεις των ατόμων που συνδέονται με τις πράξεις που μπορεί να είναι υπέρ ή κατά των αλλαγών.

Η αντίσταση κατά της αλλαγής είναι μια αρνητική στάση με γνωστικές, συναισθηματικές και συμπεριφορικές διαστάσεις. Όπως φαίνεται και από το σχήμα 10 που ακολουθεί, η αντίσταση κατά της αλλαγής είναι μια διαδικασία «υπολογισμού» των αναμενόμενων ωφελειών και κόστους. Ο συνδυασμός των δύο αυτών διαστάσεων δηλαδή του αντιλαμβανόμενου κόστους και οφέλους οδηγεί σε τέσσερις διαφορετικές στάσεις και αντιδράσεις απέναντι στην αλλαγή. Σύμφωνα με τους Pettrini & Hultman⁴⁵, όταν ένας εργαζόμενος αντιλαμβάνεται ότι η συμμετοχή του στις αλλαγές δεν έχει κόστος για τον ίδιο, ότι οι επιπτώσεις από αυτές είναι μικρές και αυτό που έχει να κερδίσει είναι μικρό, τότε οδηγείται στην αδιαφορία. Στην περίπτωση που η πρώτη συνθήκη παραμένει η ίδια δηλαδή η συμμετοχή και οι επιπτώσεις είναι μικρές αλλά το όφελος από τις αλλαγές μεγάλο, τότε ο εργαζόμενος αναπτύσσει θετική στάση προς τις αλλαγές και τις αποδέχεται.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΑΛΛΑΓΗ

Η τρίτη περίπτωση αφορά στην αντίσταση κατά της αλλαγής που εμφανίζεται όταν ο εργαζόμενος αντιλαμβάνεται ότι το κόστος συμμετοχής του είναι μεγάλο ενώ αυτό που αναμένεται ως όφελος μικρό. Σύγκρουση που οδηγεί σε περαιτέρω διαπραγματεύσεις με την διοικητική ομάδα των αλλαγών είναι το αποτέλεσμα από το υψηλό αντιλαμβανόμενο κόστος και όφελος.

		Αντιλαμβανόμενο όφελος	
		Μικρό	Μεγάλο
Αντιλαμβανόμενο κόστος	Μικρό	(1) Μικρό κόστος + Μικρό όφελος = Αδιαφορία	(2) Μικρό κόστος + Μεγάλο όφελος = Αποδογή
	Μεγάλο	(3) Μεγάλο κόστος + Μικρό όφελος = Αντίσταση	(4) Μεγάλο κόστος + Μεγάλο όφελος = Σύγκρουση

Σχήμα 10: Στάσεις προς την αλλαγή.

Η αντίσταση κατά της αλλαγής παρουσιάζεται σε ατομικό, ομαδικό και οργανωσιακό επίπεδο⁴⁹. Οι συμπεριφορές που συνδέονται με τα παραπάνω συμπτώματα αφορούν στη μειωμένη παραγωγικότητα, στην αύξηση των απουσιών και στο χαμηλό ηθικό των εργαζομένων. Σε ατομικό επίπεδο, ένας εργαζόμενος μπορεί να αντιστέκεται στις προσπάθειες υλοποίησης μιας σημαντικής αλλαγής στον οργανισμό του για τους παρακάτω λόγους:

- *Φόβος απώλειας κεκτημένων δικαιωμάτων ή προνομίων:* ένας εργαζόμενος που κατέχει κύρος, προνόμια ή εκτίμηση μέσα στο παλιό σύστημα, συχνά αντιμετωπίζει το πλάνο της αλλαγής ως απειλή.
- *Φόβος για το άγνωστο:* οι εργαζόμενοι μπορεί να νιώθουν ανασφάλεια για την καινούργια κατάσταση που πρόκειται να υλοποιηθεί και που τις περισσότερες φορές δεν γνωρίζουν.
- *Συνειδητή Διαφωνία ή Διαφορετικές Αντιλήψεις:* ορισμένες φορές μπορεί οι εργαζόμενοι να πιστεύουν ειλικρινά ότι η αλλαγή είναι λάθος. Ίσως βλέπουν την κατάσταση από διαφορετική οπτική γωνία ή έχουν διαφορετικές φιλοδοξίες για τον εαυτό τους και για τον οργανισμό.
- *Καχυποψία:* οι εργαζόμενοι δεν εμπιστεύονται τους φορείς της αλλαγής, είτε εξαιτίας λανθασμένων κινήσεων στο παρελθόν, είτε γιατί μπορεί να πιστεύουν ότι προσωπικά κίνητρα κρύβονται πίσω από την προσπάθεια της αλλαγής.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΑΛΛΑΓΗ

- *Συντηρητισμός*: πολλές φορές, άνθρωποι ή οργανισμοί μπορεί απλά να είναι αντίθετοι προς κάθε αλλαγή. Αυτό μπορεί να είναι αποτέλεσμα της αίσθησης ότι όλα είναι καλά όπως είναι, ή αναβλητικότητας σε σχέση με τη λήψη αποφάσεων, κ.λ.π.
- *Μη ορατά αποτελέσματα*: αρκετά συχνά, τα οφέλη που μπορούν να προκύψουν από μια αλλαγή δεν είναι ξεκάθαρα, ενώ αντίθετα μόνο τα προβλήματα είναι αυτά που φαίνονται σε μεγάλο βαθμό.

Σημαντικό ρόλο στην αντίσταση κατά της αλλαγής παίζουν οι προηγούμενες εμπειρίες⁴⁹. Είναι φανερό πως αποτυχημένες αλλαγές του παρελθόντος μπορεί να ενισχύσουν την αντίσταση στην αλλαγή. Επίσης η έλλειψη εμπιστοσύνης τόσο προς τον οργανισμό όσο και προς την διοικητική ομάδα και τον άμεσο προϊστάμενο είναι παράγοντας που επηρεάζει τις στάσεις προς τις αλλαγές. Ένας ακόμα παράγοντας που έχει μελετηθεί τα τελευταία χρόνια είναι οι ατομικές διαφορές και κυρίως η προσωπικότητα. Η ίδια ακριβώς αλλαγή στις ίδιες συνθήκες προκαλεί διαφορετικές αντιδράσεις σε διαφορετικούς εργαζόμενους. Παράγοντες όπως η χαμηλή αυτοεκτίμηση, η εξωτερική εστίαση ελέγχου, η υψηλή ανάγκη για έλεγχο, η χαμηλή ικανότητα ελέγχου συναισθημάτων αποτελούν ατομικές διαφορές που διαφοροποιούν τις αντιδράσεις των ατόμων στις αλλαγές⁵⁰. Οι Kotter και Schlesinger⁵¹ περιέγραψαν τις πιο συνήθεις αιτίες αντίστασης κατά της αλλαγής. Υποστήριξαν ότι οι εργαζόμενοι αντιστέκονται όταν

- Ενδιαφέρονται για το δικό τους καλό και προσωπικό συμφέρον και όχι για το κοινό καλό του οργανισμού.
- Παρεξηγούν και δεν κατανοούν την αναγκαιότητα της αλλαγής
- Πιστεύουν ότι ο οργανισμός δεν είναι έτοιμος για αλλαγές και δεν μπορεί να τα καταφέρει
- Χαρακτηρίζονται από χαμηλό ποσοστό αντικειμενικότητας στην αλλαγή και δεκτικότητας νέων εμπειριών.

Πολλοί ερευνητές έχουν υποστηρίξει ότι η οργανωσιακή δέσμευση και η ικανοποίηση από την εργασία επηρεάζουν τις στάσεις προς την οργανωσιακή αλλαγή. Οι εργαζόμενοι με υψηλή δέσμευση στον οργανισμό ταυτίζονται ευκολότερα με τους στόχους και τις αξίες του οργανισμού και είναι πρόθυμοι να καταβάλουν μεγαλύτερη προσπάθεια προκειμένου να επιτύχει ο οργανισμός τους στόχους τους. Οι εργαζόμενοι με υψηλή δέσμευση προς τον οργανισμό συνήθως υποστηρίζουν τις αλλαγές με την προϋπόθεση ότι αντιλαμβάνονται την αλλαγή ως χρήσιμη και αναγκαία. Επίσης, η ικανοποίηση από την εργασία έχει βρεθεί να συσχετίζεται θετικά με τις στάσεις προς την αλλαγή⁵².

Σε ομαδικό επίπεδο, η αντίσταση κατά της αλλαγής προέρχεται κυρίως από τις ομάδες που βρίσκονται μακριά τόσο από το κέντρο λήψης των αποφάσεων όσο και από την ομάδα που

διοικεί τις αλλαγές. Η απόσταση αυτή προκαλεί καχυποψία και δυσαρέσκεια στα μέλη της ομάδας με αποτέλεσμα να αναπτύσσονται αρνητικές στάσεις προς τις αλλαγές. Οι ομάδες επίσης που έχουν συνηθίσει σε υψηλό βαθμό αυτονομίας στον τρόπο εργασίας επηρεάζονται αρνητικά από τις αλλαγές. Σε οργανωσιακό επίπεδο, οι πιο σημαντικοί παράγοντες που συνεισφέρουν στην αντίσταση κατά της αλλαγής είναι η δομή και η κουλτούρα. Αυτό σημαίνει ότι όταν ο οργανισμός δεν διαθέτει υποστηρικτικούς προς την αλλαγή μηχανισμούς εμφανίζεται μια δυσκολία ως προς την προσαρμογή του οργανισμού στα νέα δεδομένα. Για παράδειγμα, αν ένας οργανισμός επιθυμεί να αποκτήσει πελατοκεντρικό προσανατολισμό, θα αντιμετωπίσει μεγάλες δυσκολίες αν η δομή του είναι γραφειοκρατική και η κουλτούρα του χαρακτηρίζεται από εσωστρέφεια και έμφαση στις διαδικασίες.

3.14 Η αντίσταση κατά της αλλαγής ως όπλο για την διοίκηση αλλαγών

Τόσο οι ερευνητές όσο και τα στελέχη επιχειρήσεων που ασχολούνται με την διοίκηση αλλαγών αντιμετώπιζαν για μεγάλο χρονικό διάστημα την αντίσταση κατά της αλλαγής ως την αρχή πολλών κακών για την πορεία των προγραμμάτων αλλαγής. Τα τελευταία χρόνια υπάρχει μια στροφή στην παραπάνω θέση και αντίληψη που στηρίζεται στο γεγονός ότι η αντίσταση κατά της αλλαγής μπορεί να υποκινείται και από πολύ λογικά, δικαιολογημένα και χρήσιμα για την πορεία της αλλαγής κίνητρα. Αυτό σημαίνει ότι οι εργαζόμενοι που δεν υποστηρίζουν τις αλλαγές μπορεί να αποφασίζουν να υιοθετήσουν την συγκεκριμένη στάση γιατί πιστεύουν ότι:

- Ο σχεδιασμός των αλλαγών έχει στηριχθεί αποκλειστικά στις απόψεις είτε της διοικητικής ομάδας είτε των εξωτερικών συμβούλων – φορέων αλλαγής χωρίς να έχουν ληφθεί υπόψη τα σχόλια και οι προτάσεις των άμεσα εμπλεκόμενων. Αυτή η στάση μπορεί να αποδειχθεί επιζήμια ιδιαίτερα για κάποια προγράμματα αλλαγών όπως για παράδειγμα η εισαγωγή καινούργιας τεχνολογίας, αφού οι χρήστες έχουν πολύτιμη εμπειρία που θα βοηθήσει την εξέλιξη του προγράμματος αλλαγής.
- Ο τρόπος διοίκησης των αλλαγών δεν είναι κατάλληλος. Οι εργαζόμενοι που γνωρίζουν την εξέλιξη και τα αποτελέσματα προγραμμάτων αλλαγής στο παρελθόν καθώς και τις δυνατότητες του οργανισμού για την διοίκηση προγραμμάτων αλλαγής είναι λογικό να διαφωνούν με προτάσεις που δεν ανταποκρίνονται στις παρούσες συνθήκες. Οι απόψεις τους που πρέπει να στηρίζονται σε λογικά επιχειρήματα δεν πρέπει να εκλαμβάνονται ως αντίσταση κατά της αλλαγής αλλά ως συμμετοχικός τρόπος επίλυσης προβλημάτων σχετικά με την υλοποίηση των αλλαγών.

Όταν δυνάμεις και πιέσεις από το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού ενθαρρύνουν την αλλαγή, η αντίδραση εξισορροπεί τις πιέσεις αυτές με την ανάγκη για σταθερότητα η οποία ευνοεί την άσκηση ελέγχου και την δημιουργία προβλέψεων.

Οδηγεί σε προσεκτικότερο έλεγχο, σε διαδικασίες προετοιμασίας του οργανισμού στο να δεχθεί αλλαγές και στην έγκαιρη λήψη διορθωτικών μέσων. Η εκδήλωση αντιδράσεων στρέφει την προσοχή των ανθρώπων σε θέματα σχετικά με την αλλαγή που προηγουμένως μπορεί να μην είχαν σκεφθεί και σε εύρεση εναλλακτικών σχεδίων δράσης. Η αντίδραση μπορεί και να σημαίνει ενέργεια η οποία οδηγεί σε κινητοποίηση και σε ανάπτυξη νέων ιδεών⁵³.

3.15 Τρόποι αντιμετώπισης της αντίστασης κατά της αλλαγής

Αποτελέσματα ερευνών στην αντίσταση κατά της αλλαγής έχουν προτείνει τις παρακάτω μεθόδους ως τις πιο συνήθεις για την αντιμετώπιση αντιδράσεων^{46, 49, 51}.

- *Εκπαίδευση και επικοινωνία.* Ο τρόπος αυτός δημιουργεί συνθήκες «ασφάλειας» όπου ο εργαζόμενος αντιλαμβάνεται γιατί χρειάζεται το πρόγραμμα αλλαγής και πώς θα επηρεαστεί η καθημερινότητά του. Επίσης ο εργαζόμενος αντιλαμβάνεται τις διαθέσεις του οργανισμού να υποστηρίξει την προσπάθεια αυτή μέσω της προσφοράς εκπαιδευτικών προγραμμάτων. Ο τρόπος αντιμετώπισης αυτός κρίνεται επιτυχημένος γιατί συνήθως οι εργαζόμενοι, πείθονται να υποστηρίξουν την επικείμενη αλλαγή. Το μειονέκτημα της μεθόδου αυτής είναι ότι χρειάζεται από την μεριά του οργανισμού επένδυση σε χρόνο και πόρους (χρήματα, ικανότητες σε διοίκηση αλλαγών κ.α.)
- *Συμμετοχή.* Η δημιουργία συνθηκών τέτοιων ώστε να συμμετέχουν ενεργά οι εργαζόμενοι τόσο στον σχεδιασμό όσο και στην υλοποίηση των προγραμμάτων αλλαγής επηρεάζει θετικά τις στάσεις των εργαζομένων απέναντι στις αλλαγές. Κανείς δεν αντιστέκεται σε κάτι που έχει βοηθήσει να χτιστεί από την αρχή. Η μέθοδος αυτή αν και αποτελεσματική ειδικά σε περιπτώσεις που αναμένονται πολλές και γενικευμένες αντιδράσεις είναι πολύ χρονοβόρα και ως εκ τούτου αυξάνεται πολύ το κόστος.
- *Διαπραγμάτευση.* Η διαπραγμάτευση αρχίζει με την οριοθέτηση των απαιτήσεων (το μέγιστο και το ελάχιστο επιτρεπτό) και συνεχίζει με την προσπάθεια κατανόησης των απαιτήσεων των υπόλοιπων ατόμων ή ομάδων. Χρησιμοποιείται συνήθως σε καταστάσεις όπου κάποιο άτομο ή ομάδα έχει δυσμενείς επιπτώσεις από την υλοποίηση των αλλαγών ή σε περίπτωση που το συγκεκριμένο άτομο ή ομάδα έχει πολύ δύναμη και έχει αποφασίσει να αντισταθεί. Κάποιες φορές αποδεικνύεται εύκολη μέθοδος και αποτελεσματική μπορεί όμως να γίνει πολύ ακριβή όταν και άλλες ομάδες ή άτομα αποφασίσουν να χρησιμοποιήσουν την διαπραγμάτευση.
- *Επιβολή.* Η επιβολή είναι κατάλληλη στην περίπτωση που η αλλαγή είναι επείγουσα και ο φορέας της αλλαγής έχει μεγάλη δύναμη. Έχει γρήγορα αποτελέσματα, αλλά

δεν είναι συνήθως αποτελεσματική αφού δημιουργεί εχθρούς κατά των ανθρώπων που πρότειναν και υλοποιούν αλλαγές. Αυτό το αποτέλεσμα μπορεί να δημιουργήσει αρνητικά συναισθήματα και αρνητικό κλίμα με άμεσο αντίκτυπο στον τρόπο υλοποίησης της αλλαγής και στα αποτελέσματά της.

- *Υποστήριξη.* Κάποιες φορές η αντίσταση εμφανίζεται γιατί οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζουν κάποια προβλήματα προσαρμογής στην καινούργια κατάσταση. Με την υποστήριξη που σημαίνει την ανοιχτή επικοινωνία, την άμεση επίλυση προβλημάτων, την σταδιακή υλοποίηση των αλλαγών, την συνεχή ενημέρωση και την εκπαίδευση, οι εργαζόμενοι αισθάνονται ασφαλείς ως προς την νέα κατάσταση. Η μέθοδος αυτή είναι ακριβή και χρονοβόρα και η πιθανότητες αποτυχίας είναι σχετικά πολλές.

Οι καλύτερες πρακτικές στην διοίκηση αλλαγών δείχνουν ότι η συμμετοχή και η επικοινωνία που επικεντρώνεται κυρίως στο να εξηγήσει τα οφέλη που θα προκύψουν από τις αλλαγές αποτελούν επιτυχημένες στρατηγικές αντιμετώπισης της αντίστασης κατά της αλλαγής. Οι εργαζόμενοι που συμμετέχουν, προτείνουν λύσεις και αισθάνονται ότι «η γνώμη τους μετράει» αναπτύσσουν υπευθυνότητα προς τις προτεινόμενες αλλαγές με αποτέλεσμα να αυξάνεται η παρακίνηση και να μειώνονται οι αρνητικές αντιδράσεις. Η επιβολή των αλλαγών θεωρείται αποτελεσματική μέθοδος σε καταστάσεις έκτακτης ανάγκης που όμως μπορεί να προκαλέσει θύελλα αντιδράσεων όταν δεν συνοδεύεται από αποτελεσματική επικοινωνία.

ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ
ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΑΛΛΑΓΗ: ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΣΤΗ
PHARMATHEN S.A.

4.1 Pharmathen Pharmaceuticals S.A.: Λίγα λόγια για τη εταιρεία



Η Pharmathen Pharmaceuticals S.A. αποτελεί έναν όμιλο εταιρειών που δραστηριοποιείται κυρίως στην ανάπτυξη και διανομή προϊόντων υγείας και κατέχει μια ισχυρή θέση στην αγορά των γενεσίων (generics) φαρμάκων.

Είναι μία αμιγώς ελληνική φαρμακοβιομηχανία, η οποία είναι ενεργή στο χώρο των φαρμάκων για περισσότερα από 40 έτη.

Ιδρύθηκε το 1969 από τον Νικόλαο Κάτσο και στη διάρκεια των πρώτων ετών λειτουργίας της ήταν μία καθαρά εμπορική επιχείρηση. Το 1972, με την κατασκευή της πρώτης βιομηχανικής μονάδας 3.000 τ.μ. στην Παλλήνη Αττικής, εισήλθε στο χώρο της βιομηχανικής παραγωγής

δραστηριότητας επί ελληνικού εδάφους. Κατά την περίοδο 1992–1995 πραγματοποιήθηκε στρατηγικός επαναπροσδιορισμός των επιχειρηματικών της δραστηριοτήτων, με στόχο την είσοδό της στην ευρωπαϊκή αγορά. Το 1999 ήταν ένα έτος-σταθμός για την επιχείρηση, καθώς ξεκίνησε η παροχή τεχνογνωσίας σε πολυεθνικές κυρίως εταιρίες, ενώ το 2002 έλαβε την πρώτη της άδεια για κυκλοφορία του φαρμάκου «Stabilanol» στις χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Κατά το έτος 2004 η Pharmathen καταλαμβάνει μία από τις τρεις θέσεις, σε όρους ανάπτυξης, ανάμεσα σε ευρωπαϊκές εταιρίες έχοντας συνεργασία με 200 φαρμακευτικές εταιρίες και 3.000 άδειες κυκλοφορίας φαρμακευτικών ιδιοσκευασμάτων παγκοσμίως.

Σήμερα, η Pharmathen αποτελεί μία από τις μεγαλύτερες αμιγώς ελληνικές φαρμακοβιομηχανίες, με σύγχρονες παραγωγικές εγκαταστάσεις και ικανότητα να παράγει στερεές φαρμακευτικές μορφές, οφθαλμικά, πόσιμα και ενέσιμα προϊόντα. Διαθέτει 3 ερευνητικά κέντρα σε Αθήνα και Θεσσαλονίκη, ερευνητικό δυναμικό άνω των 150 ατόμων, 30 διεθνή διπλώματα ευρεσιτεχνίας και επενδύσεις άνω των 20 εκατομμυρίων ευρώ ετησίως για έρευνα φαρμακευτικών προϊόντων, ενώ το ανθρώπινο δυναμικό της ανέρχεται στους 700 εργαζομένους.

Μέσω στρατηγικών συμφωνιών εκχώρησης δικαιωμάτων, διάθεσης και διανομής, η Pharmathen έχει αναπτύξει διεθνή δραστηριότητα σε ένα δίκτυο 85 χωρών, συμπεριλαμβανομένων των χωρών της Ευρωπαϊκής Ένωσης, της Αμερικής, του Καναδά και της Αυστραλίας, ενώ συνεργάζεται με 90 φαρμακευτικές εταιρίες σε όλο τον κόσμο

(Novartis, Merck, Sanofi, Nycomed, Glaxo κ.α.), κατέχοντας περισσότερες από 4.500 Άδειες κυκλοφορίας (MAs).

Ενδεικτικά παρατίθενται οι σημαντικότερες διακρίσεις της Pharmathen καθώς και η κατάταξη (ranking) της εταιρείας σε διεθνές επίπεδο:

- Βρίσκεται ανάμεσα στις 350 πλέον κερδοφόρες επιχειρήσεις της Ελλάδας (βάσει στοιχείων της ICAP, για το οικονομικό έτος 2008 κατέλαβε τη 209^η θέση).
- Βρίσκεται ανάμεσα στις 200 μεγαλύτερες βιομηχανίες της Ελλάδας (βάσει στοιχείων της StatBank, για το οικονομικό έτος 2008 κατέλαβε την 123^η θέση).
- Βρίσκεται ανάμεσα στις 1.000 μεγαλύτερες ερευνητικές εταιρείες της Ευρωπαϊκής Ένωσης (βάσει στοιχείων του EU R&D Industrial Scoreboard 2010 της Ευρωπαϊκής Επιτροπής, για το οικονομικό έτος 2009 κατέλαβε τη 369^η θέση).
- Βραβεύτηκε στην 74^η Έκθεση Θεσσαλονίκης ως μία από τις πλέον διακεκριμένες δυνάμεις της ελληνικής οικονομίας ανά την υφήλιο, με βραβείο που εντάσσεται στην κατηγορία Investment Leaders και αφορά τις «Ελληνικές Επενδύσεις στην Ελλάδα» (2009).
- Έλαβε το βραβείο Διεθνούς Επιχειρηματικότητας Κούρος 2010 «Επίδοση στον Διεθνή Οικονομικό Στίβο» από τη Λέσχη Επιχειρηματικότητας.

Όραμα της Pharmathen είναι να γίνει η πρώτη πολυεθνική εταιρεία με έδρα την Ελλάδα, μία επιστημονοκεντρική επιχείρηση με διεθνή δραστηριότητα και ανθρωποκεντρικό χαρακτήρα, η οποία θα εξάγει ελληνικά φάρμακα και τεχνογνωσία στην παγκόσμια αγορά.

Αποστολή της αποτελεί η βέλτιστη εξυπηρέτηση του πελάτη, παρέχοντας υψηλής ποιότητας προϊόντα.

Στόχος της Pharmathen είναι να γίνει η πρώτη πολυεθνική εταιρεία ανάπτυξης γενοσήμων (generics) στην Ευρωπαϊκή Ένωση.

Η στρατηγική της Pharmathen συνοψίζεται στη φράση «Στρατηγική Διαφοροποίησης, με παραγωγή καινοτόμων προϊόντων, δύσκολων στην ανάπτυξη και διάθεση της τεχνογνωσίας αυτής, τόσο στην εγχώρια, όσο και στη διεθνή αγορά». Η καινοτομία και η εξωστρέφεια αποτελούν λοιπόν το βασικό πυλώνα της στρατηγικής της Pharmathen .

4.2 Το ανθρώπινο Δυναμικό της Pharmathen

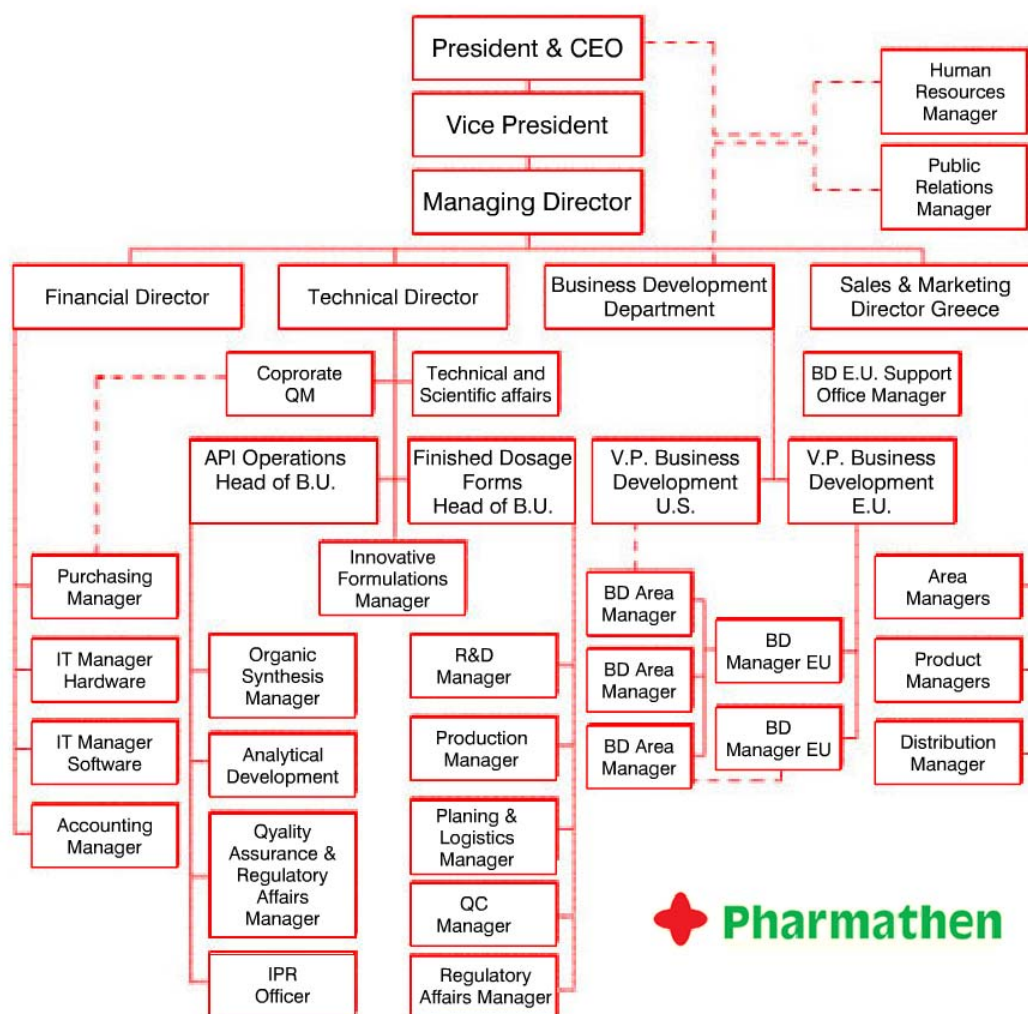
Σήμερα, το ανθρώπινο δυναμικό της Pharmathen ανέρχεται στους 700 εργαζομένους, ενώ οι 260 εξ αυτών ουσιαστικά κάλυψαν νέες θέσεις εργασίας που η εταιρεία δημιούργησε μόνο μέσα στην τελευταία τριετία.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ

Η εταιρική δομή της Pharmathen συνοψίζεται σε έξι τμήματα, τα οποία υπάρχουν στον Managing Director, ο οποίος υπάγεται στον Vice President και εκείνος με τη σειρά του στον President & CEO της εταιρείας. Τα τμήματα είναι τα εξής:

- Financial Department
- Technical Department
- Business Development Department
- Sales & Marketing Department
- Public Relations Department και
- Human Resources Department

όπως παρατίθεται στο οργανόγραμμα της εταιρείας που ακολουθεί:

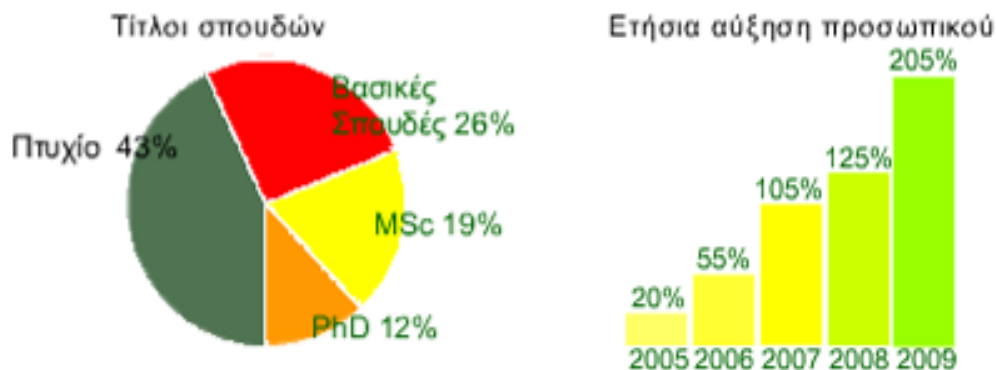


Σχήμα 11: Οργανόγραμμα Pharmathen S.A.

Η ραγδαία εξέλιξη της Pharmathen τα τελευταία χρόνια, είχε ως αποτέλεσμα τη μεγάλη αύξηση του ανθρώπινου δυναμικού της. Με την επέκταση της δραστηριότητας και των επενδύσεών της, η Pharmathen έχει δημιουργήσει και συνεχώς δημιουργεί νέες θέσεις εργασίας και ευκαιρίες καριέρας, προσπαθώντας πάντοτε να προσελκύσει άτομα που θα

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ

μοιραστούν το όραμά της και θα γίνουν κοινωνοί της αποστολής της. Στο σχήμα 12 που ακολουθεί απεικονίζεται η κατανομή των προσόντων των εργαζόμενων της εταιρείας, καθώς επίσης και ο ετήσιος ρυθμός μεταβολής στο συνολικό αριθμό των εργαζομένων της.



Σχήμα 12: Κατανομή προσόντων και ετήσιος ρυθμός μεταβολής αριθμού εργαζομένων στη Pharmathen.

Η διοίκηση της Pharmathen δηλώνει εξαιρετικά υπερήφανη για τους ανθρώπους που εργάζονται για αυτήν και αναγνωρίζει την καθημερινή τους προσπάθεια, την ποιότητα της εργασίας τους και την αφοσίωση τους στη συνολικά επιτυχημένη της πορεία.

4.3 Οικονομικά στοιχεία της Pharmathen

Τα οικονομικά στοιχεία της Pharmathen φαίνονται στον Πίνακα 2 που ακολουθεί:

Πίνακας 2: Οικονομικά στοιχεία της Pharmathen

Έτος	Κύκλος Εργασιών
2005	21.928.833
2006	34.290.939
2007	43.447.559
2008	74.118.356
2009	115.000.000
2010	135.000.000

4.4 Η Pharmathen το έτος 2007, χρόνο εισαγωγής της οργανωσιακής αλλαγής

Το 2007, έτος εισαγωγής της αλλαγής, βρίσκει τη Pharmathen με δυναμικό 280 εργαζομένων, με έντονη δραστηριότητα στις διεθνείς αγορές κατά τα τελευταία δύο έτη και με κύκλο εργασιών που ανέρχεται στα 43.447.559 ευρώ.

Το έτος αυτό επεκτείνεται στο χώρο της βιομηχανικής παραγωγής με τη δημιουργία βιομηχανικής μονάδας στις Σάπες Ροδόπης, επένδυσης ύψους 40 εκατομμυρίων ευρώ, το οποίο και θα στελεχώσει με προσωπικό.

Κατά το ίδιο έτος, προκειμένου να καλυφθούν οι αυξανόμενες και επιτακτικές ανάγκες επιλογής, στελέχωσης και αξιολόγησης των εργαζομένων τόσο των νέων τμημάτων όσο και των υφιστάμενων ενισχύεται το αρμόδιο Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού με τη στελέχωση νέων εργαζομένων. Το τμήμα αυτό αναλαμβάνει επιπλέον τη δημιουργία των αντίστοιχων πολιτικών και διαδικασιών για την εύρυθμη λειτουργία της εταιρείας.

Αξίζει τέλος να σημειωθεί ότι κατά την ίδια χρονική περίοδο αποκτούνται δύο νέες εγκαταστάσεις γραφείων στη Αθήνα, όπου μετακινείται μέρος των εργαζομένων ακόμη και ολόκληρα τμήματα.

4.5 Οργανωσιακή αλλαγή - Εισαγωγή Πληροφοριακού συστήματος SAP

Στις αρχές του 2007, η διοίκηση της εταιρείας αποφάσισε την εισαγωγή νέου πληροφοριακού συστήματος και συγκεκριμένα του SAP, προκειμένου να καλυφθούν οι διαρκώς αυξανόμενες ανάγκες πληροφόρησης του οργανισμού σε όλα τα επίπεδα.

Έως τότε, οι εταιρικές ανάγκες καλύπτονταν από ένα παλαιότερο, περιορισμένων δυνατοτήτων πληροφοριακό δίκτυο ERP, που αφορούσε ουσιαστικά στα τμήματα του λογιστηρίου και ευρύτερα στην οικονομική διεύθυνση, αφήνοντας εκτός τα υπόλοιπα τμήματα, τα οποία είτε δεν είχαν κάποιο μηχανογραφημένο σύστημα είτε στηρίζονταν σε άλλα λογισμικά ή σε εκτός δικτύου προγράμματα (για παράδειγμα φύλλα Excel) τα οποία ήταν περιορισμένων δυνατοτήτων και δεν μπορούσε να υπάρξει γεφύρωση μεταξύ τους.

Δεδομένης της ραγδαίας ανάπτυξης του κύκλου δραστηριοτήτων του οργανισμού και της μετάβασης του από μία μικρή εμπορική εταιρεία σε μία εταιρεία με δραστηριοποίηση στις διεθνείς αγορές, το εν λόγω σύστημα είχε καταστεί απαρχαιωμένο, δυσλειτουργικό και σαφώς δεν κάλυπτε τις νέες ανάγκες. Η μετάβαση του οργανισμού σε μια νέα εποχή απαιτούσε νέες διαδικασίες και νέες δομές, ικανές να βοηθήσουν στην υλοποίηση του οράματος και των στρατηγικών στόχων της εταιρείας.

Υπό την πίεση των ανωτέρω, αποφασίστηκε η άμεση εισαγωγή ενός νέου πληροφοριακού συστήματος, με στόχο τη βελτίωση της μηχανογράφησης, την παροχή αξιόπιστων αναφορών, που θα μείωναν τη γραφειοκρατία και τα λάθη ερμηνείας καθώς και θα συνηγορούσαν στη

δημιουργία μιας κοινής γλώσσας επικοινωνίας για όλα τα τμήματα. Ως απόρροια αυτών επιπλέον θα υπήρχε αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων, ταχύτερες και ασφαλέστερες διαδικασίες, έλεγχος του κόστους και αποτελεσματικότερη επικοινωνία σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού.

Ταυτόχρονα τμήματα όπως αυτό της παραγωγής και του ποιοτικού ελέγχου θα μπορούσαν να έχουν άμεση πρόσβαση στις απαραίτητες πληροφορίες που τους αφορούσαν ώστε να βελτιώσουν τους χρόνους προγραμματισμού της παραγωγής, να έχουν τον έλεγχο επί των αποθεμάτων και της αποδέσμευσης των προϊόντων. Με αυτό τον τρόπο η ροή της πληροφορίας θα ήταν πιο άμεση και επιτυχής βελτιώνοντας ακόμη περισσότερο την ποιότητα εξυπηρέτησης πελατών μειώνοντας το χρόνο διεξαγωγής των εργασιών και ελαχιστοποιώντας τη γραφειοκρατία και τα λάθη παρερμηνείας.

Η εν λόγω απόφαση ελήφθη από την Ανώτατη Διοίκηση και έχοντας λάβει υπόψη τα παράπονα πολλών εργαζομένων όσον αφορούσε τη δυσλειτουργία του υπάρχοντος πληροφοριακού συστήματος.

Η ανεύρεση του κατάλληλου παρόχου-συμβούλου για το νέο πληροφοριακό σύστημα ανατέθηκε στο Τμήμα Πληροφορικής της εταιρείας σε συνεργασία με τους προϊσταμένους των υπολοίπων τμημάτων και ακολούθησε η παρουσίαση των αποτελεσμάτων στη διοίκηση. Ας σημειωθεί ότι βασικά κριτήρια επιλογής του παρόχου – συμβούλου ήταν η φήμη και η αξιοπιστία του καθώς και οι ανάγκες σε πληροφόρηση της εταιρείας.

Αποφασίστηκε από τη Διοίκηση της εταιρείας η αλλαγή να έχει συμμετοχικό χαρακτήρα κάτι που θα προϋπόθετε την εμπλοκή εργαζομένων από όλα τα ιεραρχικά επίπεδα της επιχείρησης. Αυτό θα είχε ως αποτέλεσμα οι εργαζόμενοι να γίνουν πιο δεκτικοί στην αλλαγή, εφόσον θα τους δινόταν η δυνατότητα να συμμετάσχουν στην αλλαγή είτε προτείνοντας είτε αξιολογώντας τις διάφορες προτάσεις. Με αυτόν τον τρόπο θα διασφαλιζόταν η δέσμευσή τους στο όραμα της αλλαγής, ο σωστός σχεδιασμός του συστήματος έπειτα από ρεαλιστική περιγραφή των εργασιών των υπαλλήλων και η επιτυχής παραμετροποίηση του.

Ακολούθως, ορίστηκε η ομάδα εργασίας, υπεύθυνη για την υλοποίηση του προγράμματος και για τα θέματα επικοινωνίας μεταξύ παρόχου – συμβούλου και εργαζομένων. Τα εν λόγω μέλη της ομάδας, που λειτούργησαν ως διαχειριστές του έργου και φορείς της αλλαγής, προέρχονταν από τις Οικονομικές Υπηρεσίες, το Λογιστήριο, το τμήμα Πληροφορικής, τις Εξαγωγές, τον Ποιοτικό Έλεγχο και το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού.

Συγκεκριμένα επιλέχθηκαν εργαζόμενοι που:

- Ήταν εξοικειωμένοι με την τεχνολογία και τα πληροφοριακά συστήματα, επομένως, ήταν ικανοί να διαχειριστούν το νέο σύστημα και να το παραμετροποιήσουν, καθώς διέθεταν το αντίστοιχο τεχνικό υπόβαθρο.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ

- Προέρχονταν από όλες τις κύριες επιχειρηματικές μονάδες, έτσι ώστε να μπορούν να συνδράμουν στη βελτίωση των διαδικασιών. Επιπλέον γνώριζαν πολύ καλά τις επιχειρησιακές διαδικασίες.
- Θεωρήθηκαν από τα ανώτερα στελέχη ψύχραιμοι να διαχειριστούν τις αλλαγές, ικανοί να προσαρμοστούν σε αυτές και ικανοί επίσης να λειτουργήσουν ως φορείς αλλαγής. Διέθεταν επικοινωνιακά χαρίσματα και ευρύ κύκλο επιρροής στους εργαζομένους, ώστε να μεταφέρουν το μήνυμα της αλλαγής.
- Ήταν δυναμικά στελέχη, με γνώση της αγοράς και δυνατότητες εξέλιξης και θα μπορούσαν να αξιοποιηθούν συνεισφέροντας στο όραμα και τους στόχους της εταιρείας.

Στον πίνακα 3 που ακολουθεί φαίνεται το προφίλ των συγκεκριμένων μελών της ομάδας εργασίας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ

Πίνακας 3: Προφίλ των μελών της ομάδας εργασίας

Φορείς	Πανεπιστημιακές Σπουδές	Μεταπτυχιακές Σπουδές	Γνώση Η/Υ	Τμήμα	Προϋπηρεσία Σχόλια
Κώστας Π.	Διοίκηση Επιχειρήσεων		ERP user	Οικονομικό	Εργάζεται στην εταιρεία τα τελευταία τρία χρόνια. Έχει συνεργαστεί με άλλα τμήματα της εταιρείας, διαθέτει επικοινωνιακές ικανότητες, τέτοιες που μπορεί να επηρεάσει άλλους.
Ελένη Δ.	Οικονομικές Επιστήμες	MA in Finance	ERP user	Οικονομικό	Έχει μακρά προϋπηρεσία στην εταιρεία. Γνωρίζει πολύ καλά τις εταιρικές δομές. Χαίρει της εκτιμήσεως των συναδέλφων και προϊσταμένων του.
Νίκος Χ.	ΤΕΙ Λογιστικής		ERP user	Λογιστήριο	Έχει εξαιρετή προϋπηρεσία στο λογιστήριο της εταιρείας. Διαθέτει πολύ καλές γνώσεις οικονομικών και υπολογιστών. Έχει συμβάλει ιδιαίτερα στο στήσιμο των διαδικασιών του τμήματος και είναι άνθρωπος που δίνει ιδιαίτερη σημασία στη λεπτομέρεια.
Μαρία Κ.	ΤΕΙ Λογιστικής		ERP user	Τιμολόγηση	Είναι σχετικά νέα υπάλληλος και εργάζεται στην τιμολόγηση. Γνωρίζει SAP από προηγούμενη εργασιακή της εμπειρία. Έχει προσαρμοστεί και ενταχθεί πολύ γρήγορα στην ομάδα εργασίας της.
Δημήτρης Π.	Οικονομικά		ERP user SAP Literate	Λογιστήριο	Εργάζεται έξι μήνες στην επιχείρηση ως προϊστάμενος λογιστηρίου και έχει εικοσαετή προϋπηρεσία στο χώρο. Έχει καταφέρει να κερδίσει σε πολύ σύντομο χρονικό διάστημα την εμπιστοσύνη και το σεβασμό των υφισταμένων του αλλά και των υπόλοιπων συναδέλφων του.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ

Μάριος Τ.	Μηχανολόγου Μηχανικού	MA Logistics	ERP user SAP Literate	Προγραμματισμός Παραγωγής	Εργάζεται τους τελευταίους δέκα μήνες στον προγραμματισμό παραγωγής και έχει δεκαετή εμπειρία στο φαρμακευτικό χώρο τόσο στον προγραμματισμό παραγωγής όσο και στον τομέα των εξαγωγών. Είναι ιδιαίτερα κοινωνικός και θετικός άνθρωπος και του εμπιστεύονται πολλοί συνάδελφοι τους προβληματισμούς τους.
Κατερίνα Χ.	Χημεία	MA Φαρμακευτική Χημεία	ERP user	Ποιοτικός Έλεγχος	Εργάζεται ως αναλυτής ποιοτικού ελέγχου και έχει στην ευθύνη της την αποδέσμευση των προϊόντων από τον Ποιοτικό έλεγχο. Διαθέτει πολύ καλές οργανωτικές ικανότητες.
Γιάννης Π.	Λογιστική	MA Computer science	ERP user SAP Literate	Μηχανογράφηση	Εργάζεται στην εταιρεία το τελευταίο έτος ως προϊστάμενος πληροφορικής και έχει δεκαετή εμπειρία στο χώρο της πληροφορικής.
Μυρτώ Φ.	Ψυχολογία	MA Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού	ERP user SAP Literat	Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού	Έχει μακρά προϋπηρεσία στην εταιρεία. Έχει καινοτόμες ιδέες. Είναι ιδιαίτερα φιλική και συνεργάσιμη. Δείχνει πραγματικό ενδιαφέρον για τα πιθανά προβλήματα των εργαζομένων. Χαίρει της εκτιμήσεως των συναδέλφων και προϊσταμένων της.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ

Μετά την επιλογή του παρόχου –συμβούλου, που θα λειτουργούσε ως εξωτερικός φορέας αλλαγής σε συνεργασία με τους εσωτερικούς, την ομάδα δηλαδή εργασίας που προαναφέρθηκε, ορίστηκε η πρώτη συνάντησή τους. Σε αυτή κατέστη σαφής η ανάγκη του κατεπείγοντος του εγχειρήματος και δόθηκε ο χρονικός ορίζοντας των έξι μηνών για την εφαρμογή του προγράμματος, βάσει ασφαλώς και των οδηγιών που είχαν δοθεί από τη Διοίκηση. Βασικός στόχος του εν λόγω προγράμματος αλλαγής ήταν από 1/1/2008 η εταιρεία να λειτουργεί με άλλες δομές, χωρίς να γίνεται παλινδρόμηση σε παλαιότερες συνήθειες και διαδικασίες, δεδομένης και της επέκτασης των επιχειρησιακών δραστηριοτήτων με την ίδρυση της νέας βιομηχανικής μονάδας στις Σάπες Ροδόπης.

Σημειώνεται, ωστόσο, ότι υπήρχε σκεπτικισμός από την πλευρά του παρόχου - συμβούλου, όσον αφορά την δυνατότητα υλοποίησης μέσα στο συγκεκριμένο διάστημα δεδομένου ότι ένα έργο τέτοιου μεγέθους χρειαζόταν ως ελάχιστο χρόνο υλοποίησης και παραμετροποίησης αυτό του ενός έτους. Παρά ταύτα, συναποφασίστηκε το χρονοδιάγραμμα εισαγωγής και εφαρμογής του νέου πληροφοριακού συστήματος που φαίνεται στον πίνακα 4.

Πίνακας 4: Χρονοδιάγραμμα εισαγωγής και εφαρμογής του νέου πληροφοριακού συστήματος

Διαδικασίες	06/2007	07/2007	08/2007	09/2007	10/2007	11/2007	12/2007
Προγραμματισμός Διαδικασίας αλλαγής							
Δημιουργία ομάδας εργασίας							
Επιλογή παρόχου - συμβούλου							
Σχεδιασμός και παραμετροποίηση συστήματος							
Εκπαίδευση της ομάδας εργασίας							
Πιλοτική λειτουργία και έλεγχος συστήματος							
Εκπαίδευση χρηστών							

Παράλληλα, σημειώνεται ότι ο σχεδιασμός του νέου πληροφοριακού συστήματος οδήγησε την εταιρεία στον επανασχεδιασμό των δομών και διαδικασιών της, ώστε αυτές να είναι σύμφωνες και με το νέο σύστημα και με τη συνήθη επιχειρηματική πρακτική. Επίσης σε συνδυασμό με τις αυξανόμενες ανάγκες της σε προσωπικό, η εταιρεία προχώρησε σε προσλήψεις νέων εργαζόμενων, θέτοντας ως προϋπόθεση πλέον επιλογής τη γνώση του

συστήματος SAP, ώστε οι νέοι προσληφθέντες να ενταχθούν άμεσα στο δυναμικό της εταιρείας και επιπλέον να καταστούν και φορείς αλλαγής και παγίωσης αυτής.

Σε όλα τα στάδια διαμόρφωσης και παραμετροποίησης του συστήματος σύμβουλοι του παρόχου βρισκόταν καθημερινά στο χώρο της εταιρείας υποστηρίζοντας τεχνικά και συμβουλευτικά το όλο εγχείρημα. Την ίδια περίοδο, η ομάδα εργασίας είχε συνεχή και αμφίδρομη επικοινωνία με τους εργαζομένους των τμημάτων τους, προκειμένου όλες οι διαδικασίες και δομές των εργασιών τους να κωδικοποιηθούν και να ενταχθούν στο νέο σύστημα.

Κατά τον μήνα Σεπτέμβριο, έχοντας ολοκληρωθεί η πρώτη φάση παραμετροποίησης του συστήματος, οι σύμβουλοι του παρόχου ανέλαβαν την εκπαίδευση της ομάδας εργασίας στις εγκαταστάσεις της εταιρείας, πραγματοποιώντας θεωρητική και πρακτική ενημέρωση σε ημερήσια βάση. Η ενημέρωση ήταν λεπτομερής καλύπτοντας όλες τις πτυχές του προγράμματος. Τα μέλη της ομάδας εργασίας έλαβαν γνώση επί των γενικών αρχών του συστήματος και ακολούθως ο καθένας εξ αυτών επί των ειδικών θεμάτων του Τμήματος που αντιπροσώπευε.

Ακολούθως, πιλοτικά και για λόγους ελέγχου του συστήματος, μπήκαν σε εφαρμογή κάποια υποπρογράμματα (modules), σε μεμονωμένους ηλεκτρονικούς υπολογιστές. Ακολούθησαν παρεμβάσεις, προσθήκες και μετατροπές του συστήματος, όπου αυτό φαινόταν να είναι δυσλειτουργικό και να μην συνάδει με τις ανάγκες και τους ορισμένους στόχους.

Τους μήνες Νοέμβριο και Δεκέμβριο 2007, η ομάδα εργασίας είχε επωμιστεί το ρόλο του εσωτερικού συμβούλου, εκπαιδεύοντας τους συναδέλφους τους στο νέο σύστημα με τη συνδρομή του παρόχου, δείχνοντας αμέριστη κατανόηση και συμπαράσταση στις δυσκολίες που εμφανίζονταν στην καθημερινή άσκηση των εργασιακών καθηκόντων τους. Έκανε προτάσεις για την αντιμετώπιση των όποιων δυσλειτουργιών εμφανίζονταν στην εφαρμογή του νέου συστήματος. Ο ρόλος της, επίσης, ήταν να πείσει το προσωπικό ότι η επιτυχία της εταιρείας στη νέα φάση αναδιοργάνωσης και εξέλιξής της στηριζόταν εν πολλοίς και στο νέο πληροφοριακό σύστημα.

Το νέο πληροφοριακό σύστημα υλοποιήθηκε χωρίς μεταβολές στο χρονοδιάγραμμα, και τελικώς ενεργοποιήθηκε πλήρως στον ορισμένο χρόνο, δηλαδή την 1η Ιανουαρίου 2008. Συμφωνήθηκε, ωστόσο, καθώς δεν είχαν διευθετηθεί όλες οι επιχειρησιακές διαδικασίες, ο πάροχος – σύμβουλος να παραμείνει στην εταιρεία για ένα ακόμη εξάμηνο, προκειμένου να επιλυθούν τα όποια προβλήματα θα προέκυπταν κατά την εφαρμογή του προγράμματος και να καλυφθούν οι νέες ανάγκες που θα προέκυπταν στην πορεία.

4.6 Αντίσταση στην αλλαγή

Καθώς οι αλλαγές προκαλούν φόβο, άγχος και ανασφάλεια, έτσι και στην περίπτωση της Pharmaten, όπως άλλωστε ήταν αναμενόμενο, εμφανίζονται εργαζόμενοι να προβάλλουν αντιρρήσεις ως προς την χρησιμότητα και την αναγκαιότητα του νέου συστήματος, θεωρώντας, παράλληλα, ότι πρόκειται για μια διαδικασία χρονοβόρα που δεν θα αποφέρει τα επιθυμητά από τη Διοίκηση αποτελέσματα, δεδομένου και του επιπλέον φόρτου εργασίας που επωμίζονται. Οι αντιρρήσεις αυτές προέρχονται κυρίως από υπαλλήλους που εργάζονται χρόνια στην εταιρεία, που είναι εξοικειωμένοι με τις παλιές δομές και από υπαλλήλους διστακτικούς ως προς τους νεωτερισμούς που έχει εισάγει η εταιρεία τα τελευταία χρόνια και μη εξοικειωμένους με την τεχνολογία.

Συγκεκριμένα, κύριοι πολέμιοι της αλλαγής ήταν εργαζόμενοι οι οποίοι:

- Είχαν συνηθίσει σε ένα συγκεκριμένο τρόπο εργασίας και δεν ήθελαν να χρησιμοποιήσουν ένα νέο λογισμικό σύστημα, τη στιγμή μάλιστα που θεωρούσαν ότι μπορούσαν να εργαστούν εξίσου αποτελεσματικά με το υπάρχον σύστημα.
- Ήταν μεγαλύτεροι σε ηλικία και οι γνώσεις τους σε πληροφοριακά συστήματα ήταν περιορισμένες.
- Θεωρούσαν ότι το νέο σύστημα, με τις αλλαγές που συνεπαγόταν σε οργανωτικές δομές, θα μείωνε το κύρος και τη σημαντικότητα του εργασιακού τους ρόλου, κάτι που ερμηνευόταν ακόμα και ως στασιμότητα στην ιεραρχική τους εξέλιξη ή ακόμα και ως υποβιβασμός.
- Θεωρούσαν ότι η εισαγωγή ενός συστήματος τεχνολογίας θα είχε ως άμεσο επακόλουθο τη μείωση θέσεων εργασίας ή/και την αντικατάσταση εκείνων των εργαζομένων που δεν μπορούσαν να ανταποκριθούν στις αλλαγές.

Όλα τα παραπάνω συμπτώματα αποτελούν ενδείξεις παθητικής αντίστασης (Petrini & Hultman, 1995) χωρίς να έχουν παρατηρηθεί στην εταιρεία φαινόμενα ενεργητικής αντίδρασης.

Η αντίσταση αυτή στην αλλαγή παρουσιάστηκε σε ατομικό επίπεδο⁴⁹ και εκφράστηκε ως καχυποψία και φόβος καθώς οι εργαζόμενοι θεωρούσαν ότι η προτεινόμενη αλλαγή:

- Συνεπάγεται περισσότερη εργασία από τους ίδιους (misunderstanding and lack of trust κατά John P. Kotter)
- Θα ωφελούσε την εταιρεία μόνο, αποκλείοντας το ενδεχόμενο κοινής ωφέλειας (εταιρείας και εργαζομένων) (parochial self – interest κατά John P. Kotter)
- Πιθανόν να αποκάλυπτε δικά τους ελλείμματα, ως προς το κομμάτι της παραγωγικότητας, κάτι που αφορά κυρίως του λιγότερο εξοικειωμένους με την

τεχνολογία και τις εφαρμογές της (misunderstanding and lack of trust κατά John P. Kotter)

- Απειλούσε τη θέση τους στην εταιρεία (misunderstanding and lack of trust κατά John P. Kotter)
- Αποτελούσε μια γρήγορη και πιθανόν επιπόλαιη απόφαση που ουσιαστικά δεν θα έφερνε τα προσδοκώμενα από τη Διοίκηση αποτελέσματα (different assessments κατά John P. Kotter)
- Αποτελούσε μια από τις συνεχείς οργανωτικές αλλαγές στην εταιρεία που δεν άφηνε περιθώρια προσαρμογής (Low tolerance for change κατά John P. Kotter)

Στο επίπεδο της ομάδας εργασίας δεν παρατηρήθηκε αντίσταση, καθώς η ομάδα εργασίας ήταν παρακινήμενη, κοντά στην ηγετική ομάδα της αλλαγής, είχε την στήριξη και τις κατευθύνσεις της Διοίκησης.

Σε οργανωσιακό επίπεδο η αντίσταση μπορούμε να θεωρήσουμε ότι συνδέεται περισσότερο με την κουλτούρα της εταιρείας, που από το περισσότερο παραδοσιακό μοντέλο των «Ανθρωπίνων Πόρων» (The Clan Culture) βρίσκεται σε διαδικασία μετάβασης στο μοντέλο «Αποδοτικότητας» (The Market Culture), σύμφωνα με την τυπολογία που διακρίνουν οι Cameron and Quinn.

Οι ανωτέρω αντιδράσεις κάμφθηκαν σταδιακά με τη συνεργασία και την επικοινωνία όλων των εμπλεκόμενων φορέων. Εργαζόμενοι δηλαδή που δεν ήταν εξοικειωμένοι με την τεχνολογία, με αποτέλεσμα να μην μπορούν να εκπαιδευτούν εύκολα και να θεωρούν το σύστημα δυσλειτουργικό, εκπαιδεύτηκαν στην χρήση των βασικότερων και απλούστερων δομών του συστήματος. Η ομάδα εργασίας ανέλαβε να τους κατατοπίσει στις βασικές ενέργειες που ήταν απαιτούμενες πλέον για την υλοποίηση της εργασίας τους, επιδεικνύοντας κατανόηση στα παράπονα που εξέφραζαν.

Επίσης, η ομάδα εργασίας με την ιδιότητα των εσωτερικών εκπαιδευτών, άκουγε και επέλυε τις τυχόν απορίες των χρηστών σχετικά με το νέο σύστημα, καθιστώντας τους συμμετοχούς στην αλλαγή. Άλλωστε και η παραμετροποίηση του συστήματος έγινε με γνώμονα τις ανάγκες των εργαζομένων.

Στην κάμψη των αντιστάσεων των εργαζομένων και στην μεταφορά αισθήματος ασφάλειας προς αυτούς όσον αφορά την αλλαγή πολύ σημαντικό ρόλο επίσης έπαιξε το Τμήμα Ανθρωπίνου Δυναμικού.

Η άρρητη αλλά σαφής στάση της Διοίκησης που σηματοδοτούσε μεν οργανωτικές αλλαγές, χωρίς ωστόσο αυτές να συνεπάγονται απολύσεις ή υποβάθμιση ιεραρχικού ρόλου, συνέδραμε στην μείωση του αισθήματος ανασφάλειας και καχυποψίας των εργαζομένων. Παράλληλα, ο φόβος για κατάργηση θέσεων διήρκεσε λίγο, καθώς η επιχείρηση είχε προβεί σε 100 νέες

προσλήψεις το έτος 2007 και είχε ήδη ανακοινώσει άλλες 150 για το 2008, οπότε θα ξεκινούσε και η επίσημη μετάβαση στο SAP.

Στο σημείο αυτό αξίζει να αναφερθεί η καθοριστικής σημασίας εμπλοκή του Τμήματος Ανθρωπίνων Πόρων, με την παρέμβαση του οποίου λύθηκαν πολλά θέματα σχετιζόμενα με διαδικασίες και οργανωτικές δομές. Το εν λόγω Τμήμα ανέλαβε την:

- παροχή κινήτρων για μεγαλύτερη συμμετοχή και εμπλοκή στην αλλαγή, σύμφωνα με τη θεωρία του χαμηλού αναλαμβανόμενου κόστους και υψηλού αντιλαμβανόμενου οφέλους των Petrini & Hultman⁴⁵. Τα κίνητρα αυτά περιελάμβαναν κυρίως αναφορά στα οφέλη της συγκεκριμένης αλλαγής και αντιστάθμιση αυτών με τα μειονεκτήματα.
- σύνδεση του συστήματος αξιολόγησης απόδοσης με το βαθμό εσωτερίκευσης της αλλαγής μέσω ερωτηματολογίων.
- ανάπτυξη των εργαζομένων με ικανότητες που ευνοούν και δείχνουν ετοιμότητα στην αλλαγή
- ενίσχυση του ρόλου των προϊσταμένων ως ανθρώπων που πλαισιώνουν και γίνονται και οι ίδιοι φορείς της αλλαγής μέσω της εκπαίδευσης τους.

Συνοψίζοντας, οι πρακτικές αντιμετώπισης της αντίστασης στην αλλαγή που υιοθετήθηκαν από τη Διοίκηση και τους φορείς αλλαγής συνδέονται κατά τον King & Anderson⁴⁹, με την εκπαίδευση και επικοινωνία, την συμμετοχή και την υποστήριξη, που θεωρούνται και οι πιο αποτελεσματικές μέθοδοι.

4.7 Αποτελέσματα Προγράμματος Αλλαγής

Τα μέλη της ομάδας εργασίας θεωρήθηκε ότι έφεραν σε πέρας την αλλαγή κατά τρόπο επιτυχημένο και ως εκ τούτου κάποια εξ αυτών εξελίχθηκαν ιεραρχικά και σήμερα εξακολουθούν να διαδραματίζουν το ρόλο των βασικών χρηστών, ώστε να παρέχουν λύσεις σε περιπτώσεις που οι εργαζόμενοι συναντούν δυσκολίες.

Ο κύκλος εργασιών της εταιρείας για το έτος 2008 αυξήθηκε κατά 71% σε σχέση με το έτος 2007, κάτι που δεν μπορεί να αποδοθεί βεβαίως αποκλειστικά στην εφαρμογή του νέου πληροφοριακού συστήματος, ωστόσο αποτελεί έναν δείκτη βελτίωσης των επιχειρησιακών πρακτικών.

Ειδικότερα για το Τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, η εφαρμογή του παραπάνω πληροφοριακού συστήματος είχε σαν αποτέλεσμα:

- Την αύξηση της ποιότητας των παρεχομένων υπηρεσιών σε όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη (Εργαζομένους, Διεύθυνση, Κυβερνητικά τμήματα κ.α.)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ

- Την παροχή πρόσβασης στους εργαζομένους στις πληροφορίες που τους αφορούν
- Την ενσωμάτωση όλων των λειτουργικών περιοχών της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού
- Τη βελτίωση των διεργασιών που αφορούν τη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων.
- Την εξοικονόμηση χρόνου από διάφορες διαδικασίες της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων όπως ενδεικτικά φαίνεται στον παρακάτω πίνακα. Τα στοιχεία προέκυψαν από στατιστική επεξεργασία των δεδομένων που διέθεταν οι υπάλληλοι του τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και αφορούσαν τους χρόνους διεκπεραίωσης των παρακάτω διαδικασιών πριν και μετά την εφαρμογή του Πληροφοριακού Συστήματος.

Πίνακας 5: Εξοικονόμηση χρόνου από διάφορες διαδικασίες της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων

Λειτουργία	Εξοικονόμηση χρόνου
Επιλογή Προσωπικού	25%
Αξιολόγηση Απόδοσης	55%
Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού	30%
Προγραμματισμός Μισθών	5%
Αμοιβές Επιχειρηματικής Μονάδας	50%
Προβλέψεις Αποχωρήσεων	90%
Σχεδιασμός Συντάξεων	55%
Έκθεση Μισθών	90%
Έκθεση Εύρους Αμοιβών	90%

Τέλος, σήμερα, τρία χρόνια μετά την εφαρμογή του, το SAP θεωρείται πλέον από όλους τους χρήστες ένα σημαντικό εργαλείο δουλειάς, καθώς έχει διευκολύνει σε μεγάλο βαθμό την εργασία τους. Το σύστημα έχει ενσωματωθεί στις επιχειρησιακές διαδικασίες και εναρμονίζεται με τη διεύρυνση των δραστηριοτήτων της.

4.8 Αξιολόγηση Προγράμματος Αλλαγής

Θετικά σημεία

Η εισαγωγή και εφαρμογή αυτής της αλλαγής, κρίνοντας την ως προς τον τρόπο και τον χρόνο υλοποίησής της, χαρακτηρίζεται ως δραστική και αφορά σε εισαγωγή τεχνολογίας και αναδιάρθρωση επιχειρησιακών διαδικασιών.

Μπορούμε να αξιολογήσουμε το σύνολό της και τα επιμέρους στάδιά της σύμφωνα με τη θεωρία του Kotter³⁸, ως εξής:

- Αρχικά, η Διοίκηση έπειτα από την απόφασή της να εφαρμόσει το νέο σύστημα φρόντισε να δημιουργήσει με την επιβολή περιορισμένου χρονικού ορίζοντα ενός

εξαμήνου την αίσθηση του επείγοντος και να πείσει για την αναγκαιότητά του, συνδέοντάς το με τις παράλληλες αλλαγές που συνέβαιναν κατά την ίδια περίοδο στην εταιρεία.

- Ακολούθως, επέλεξε τον πάροχο – σύμβουλο και την ομάδα καθοδήγησης, που αποτέλεσαν τους φορείς αλλαγής με συγκεκριμένα κριτήρια τη θέση, την εμπειρία, τις διοικητικές ικανότητες, την προσωπικότητα (ατομικές διαφορές).
- Η υιοθέτηση του νέου συστήματος έγινε αφού προηγουμένως υπήρξε ένα ελκυστικό όραμα διεύρυνσης της εταιρείας με νέες επιχειρηματικές δραστηριότητες και μια στρατηγική επέκτασης σε νέες αγορές, άρα επίτευξη του βέλτιστου δυνατού συντονισμού όλων των λειτουργικών διαδικασιών.
- Το έργο της ενδυνάμωσης και εξασφάλισης της συμμετοχής του προσωπικού στην αλλαγή ανέλαβε κυρίως η ομάδα εργασίας, προσπαθώντας να αμβλύνει τα εμπόδια, με κυριότερο την αντίσταση στην αλλαγή στοχεύοντας στη συνεργασία, την πολιτική της ανοιχτής θύρας, την πειθώ, την ανάπτυξη ικανοτήτων και γνώσεων που θα συμβάλλουν στην υποστήριξή του. Έτσι επετεύχθη η συμμετοχή και εμπλοκή των εργαζομένων.
- Με την πιλοτική εφαρμογή του συστήματος και τη διευκόλυνση της καθημερινότητας των εργαζομένων, αυτοί πείθονται σταδιακά για την χρησιμότητά του και η αλλαγή ενδυναμώνεται περισσότερο.

Έτσι, τα θετικά αποτελέσματα άρχισαν να παγιώνονται στην εταιρεία και να δημιουργείται ένα κλίμα διαρκούς βελτίωσης και αλλαγής, το οποίο ενσωματώθηκε στην εταιρική κουλτούρα, ώστε αυτή να ενισχύσει το προφίλ μιας δυναμικής εταιρείας.

Η υποστήριξη της αλλαγής τόσο από τον πάροχο – σύμβουλο, όσο και από τα μέλη της ομάδας εργασίας συνέχισε να υφίσταται και μετά την εφαρμογή της αλλαγής, ώστε οι εργαζόμενοι να δέχονται καθοδήγηση και συμπαράσταση.

Αρνητικά σημεία

Η απόφαση της αλλαγής ελήφθη από τη Διοίκηση της εταιρείας (top – down), χωρίς την εμπλοκή άλλων στελεχών. Θα αναμενόταν μια πρώτη επικοινωνία και πιθανόν μια συν – απόφαση επί της εισαγωγής του νέου πληροφοριακού προγράμματος μεταξύ Διοίκησης και εργαζομένων, δεδομένου και του γεγονότος ότι θα άλλαζε τις οργανωτικές δομές και τον τρόπο εργασίας των υπαλλήλων. Ωστόσο, δεν ακολουθήθηκε αυτή η πορεία, ενδεχομένως και λόγω των νέων επιχειρηματικών δραστηριοτήτων της εταιρείας και της εμπλοκής της στη βιομηχανική παραγωγή. Επομένως το στάδιο της συλλογής στοιχείων για τον κατάλληλο σχεδιασμό της αλλαγής δεν τηρήθηκε επαρκώς.

Το φορτίο της επικοινωνίας και μεταλαμπάδευσης του οράματος και υλοποίησης της αλλαγής ανατέθηκε εξολοκλήρου στη ομάδα εργασίας που έπρεπε να αναλάβει πολλούς και διαφορετικούς ρόλους, αυξάνοντας τον φόρτο εργασίας της και αντιμετωπίζοντας, παράλληλα, πλήθος σύνθετων αρμοδιοτήτων. Ενδεικτικά αναφέρονται η διαμεσολάβηση μεταξύ παρόχου – συμβούλου και εργαζομένων, η εκπαίδευση των τελευταίων, η αναφορά των αποτελεσμάτων στη Διοίκηση κ.λ.π. και όλα αυτά υπό την πίεση αυστηρού χρονοδιαγράμματος.

Όσον αφορά μάλιστα το θέμα του πειστικού χρονοδιαγράμματος, σημειώνεται ότι οι έξι μήνες δεν επαρκούσαν για μια τέτοια αλλαγή, γεγονός που αναφέρθηκε και από τον πάροχο – σύμβουλο. Το σύστημα δεν θα μπορούσε να στηθεί επαρκώς και να παραμετροποιηθεί επιτυχώς, κάτι που αποδείχθηκε και εκ των υστέρων, με την παραμονή του παρόχου – συμβούλου στην εταιρεία για επιπλέον έξι μήνες μετά την 1η Ιανουαρίου 2008.

Την παραπάνω περιγραφείσα κατάσταση δυσχέρανε η αδυναμία της εταιρείας σε οργανωτικές δομές που θα υποστηρίζουν την αλλαγή. Η δημιουργία και σύσταση νέων διαδικασιών «έτρεχε» σε παράλληλους χρόνους με την αλλαγή στο πληροφοριακό σύστημα, γεγονός που δημιουργούσε αισθήματα σύγχυσης και ανασφάλειας. Νέοι στρατηγικοί στόχοι, νέες εγκαταστάσεις γραφείων, νέα βιομηχανική μονάδα, σύσταση νέων τμημάτων, ήταν κάποιες από τις αλλαγές που συνέβαιναν παράλληλα.

4.9 Προτάσεις

Εν γένει μπορούμε να θεωρήσουμε ότι η αλλαγή ήταν επιτυχής και παγιώθηκε συν το πέρασ του χρόνου. Σε αυτό συνέβαλε το γεγονός ότι εναρμονίστηκε με την κουλτούρα της εταιρείας. Κυρίως όμως ευνοήθηκε τόσο από εσωτερικούς παράγοντες, όπως η επιλογή της Διοίκησης, η στρατηγική της απόφαση, η ιστορική εξέλιξη της εταιρείας, οι αλλαγές της οργανωτικής δομής, οι πιέσεις για αποτελέσματα, τα παράπονα των εργαζομένων, αλλά και εξωτερικούς όπως το άνοιγμα στη διεθνή αγορά, η εξέλιξη της τεχνολογίας, η ανάγκη για καλύτερη εξυπηρέτηση πελατών. Παρά ταύτα μπορούμε να εστιάσουμε στα εξής σημεία προς βελτίωση:

Μετά την απόφασή της η Διοίκηση για την εισαγωγή της αλλαγής και την οικονομική στήριξή της με τη διάθεση υλικών και άυλων πόρων, θα μπορούσε να προβεί σε ένα λεπτομερέστερο σχέδιο δράσης βασιζόμενο στη συλλογή των απαραίτητων στοιχείων και στη διάγνωση της επικρατούσας κατάστασης και να εκφράσει άμεσα και έμπρακτα στους εργαζομένους την υποστήριξή της στην αλλαγή αυτή. Στην ίδια κατεύθυνση, απαραίτητη κρίνεται και η διάδοση του οράματός της και η συγκεκριμενοποίηση των ωφελειών που θα προέκυπταν από την αλλαγή. Κατά αυτόν τον τρόπο, θα ενισχύονταν οι ατομικοί και οργανωσιακοί παράγοντες που συμβάλλουν στην υποστήριξη της αλλαγής.

Προκειμένου, ακόμη, οι αλλαγές να μπορούν να «απορροφηθούν» από τον Οργανισμό, χωρίς να δημιουργούν μεγάλους τριγμούς και αναταράξεις, συνίσταται η έγκαιρη καταγραφή τους, προτού τα χρονικά περιθώρια καταστήσουν αδύνατη την μελετημένη και σωστά δομημένη εφαρμογή της διαδικασίας αλλαγής.

Επιπλέον, καθώς βασικότερη παράμετρος επιτυχίας στην υιοθέτηση μιας αλλαγής είναι η επικοινωνία της, απαραίτητο θα ήταν συγκεκριμένο επικοινωνιακό πλάνο από το Τμήμα Δημοσίων Σχέσεων σε συνεργασία με εκπροσώπους από τη Διοίκηση και το Τμήμα Ανθρωπίνων Πόρων. Αυτό προϋπέθετε τη στόχευση συγκεκριμένων ομάδων εργαζομένων που προβάλλουν τη μεγαλύτερη αντίδραση ή επηρεάζουν περισσότερο το προσωπικό και θα αφορούσε στην πληροφόρησή τους για την αλλαγή, την αλλαγή της στάσης τους και τη διαμόρφωση νέας συμπεριφοράς με μέσο την προβολή του μέγιστου οφέλους και την επιλογή πολλών καναλιών επικοινωνίας. Έτσι θα επιτυγχάνονταν κλίμα εμπιστοσύνης από τους εργαζομένους τόσο απέναντι στους φορείς όσο και στη νέα κατάσταση.

Τέλος, η αλλαγή θα μπορούσε να «μετρηθεί» με την μορφή ερωτηματολογίων, ομάδων εστίασης (focus groups), συνεντεύξεων κ.λ.π., ώστε να διαπιστωθεί ο τελικός βαθμός ενσωμάτωσης της αλλαγής, καθώς και ο βαθμός ικανοποίησης των εργαζομένων. Η μελέτη αυτή θα παρείχε σημαντικές πληροφορίες στην εταιρεία, ώστε οι μελλοντικές αλλαγές που θα εφαρμόσει, να μπορούν να «πατήσουν» πάνω στην γνώση και την αποκτηθείσα εμπειρία αυτής της αλλαγής.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ – ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ

5.1 Εισαγωγή

Κύριος στόχος του παρόντος αποτελεί η απόπειρα διερεύνησης της αντίστασης που παρατηρείται από τους εργαζόμενους σε μια οργανωσιακή αλλαγή, όπως αυτή της εφαρμογής ενός πληροφοριακού συστήματος. Για το σκοπό αυτό διεξήχθη μία έρευνα ερωτηματολογίου (παρατίθεται στο Παράρτημα Α), η οποία επιζήτησε τη λήψη μίας σειράς ατομικών, οικογενειακών, μορφωτικών και εργασιακών χαρακτηριστικών κάθε ερωτώμενου, έτσι ώστε να διερευνηθεί η σχέση που ενδεχομένως υπάρχει μεταξύ διαφόρων από τα εν λόγω χαρακτηριστικά με το επίπεδο αντίστασης σε μια οργανωσιακή αλλαγή. Επιπλέον, μέσω των αποτελεσμάτων του ερωτηματολογίου μπορούν να προκύψουν τρόποι μέσω των οποίων μπορεί να γίνει ευκολότερα αποδεκτή η εφαρμογή ενός πληροφοριακού συστήματος στην Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων.

Βασικής σημασίας για τη διαμόρφωση ενός ερωτηματολογίου είναι η εκ των προτέρων διασαφήνιση τόσο των στόχων της έρευνας, όσο και του δείγματος του πληθυσμού που στοχοθετείται. Αντίστοιχα, ιδιαίτερη βαρύτητα θα πρέπει να προσδίδεται και στην ίδια την παρουσίαση και διαδοχή των ερωτημάτων, προκειμένου να είναι σαφή στους ερωτούμενους και να μην λάβουν χώρα μεροληψίες. Σκοπός του παρόντος κεφαλαίου είναι η αναλυτική παρουσίαση του ερωτηματολογίου το οποίο τελικά διανεμήθηκε, καθώς και τα αποτελέσματα που προέκυψαν από την επεξεργασία των δεδομένων.

5.2 Διαμόρφωση ερωτηματολογίου

Το ερωτηματολόγιο έπρεπε να είναι σύντομο και απλό ώστε να μην προκαλεί δυσφορία στον αποκρινόμενο, που καλούνταν να το συμπληρώσει στον εργασιακό του χώρο. Από την άλλη, όμως έπρεπε μέσα από την επεξεργασία του να προκύψουν στοιχεία που να οδηγούν στα αίτια πιθανής αντίστασης στην οργανωσιακή αλλαγή καθώς και τρόποι μέσω των οποίων θα γινόταν περισσότερο αποδεκτή μια τέτοια αλλαγή.

Κατά τη διαμόρφωση του ερωτηματολογίου προέκυψε η ανάγκη τμηματοποίησής του σε μια σειρά επιμέρους κατηγοριών ερωτήσεων, ανάλογα με το είδος των στοιχείων που ήταν επιθυμητό να ληφθούν.

Συγκεκριμένα, οι κατηγορίες των ερωτήσεων είναι οι παρακάτω:

- **Γενικά στοιχεία:** Πρόκειται για στοιχεία του αποκρινόμενου όπως το φύλο, η ηλικία, η οικογενειακή κατάσταση, το μορφωτικό επίπεδο αλλά και τα χρόνια προϋπηρεσίας στο τμήμα Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων τα οποία μπορεί να επηρεάζουν τον βαθμό αποδοχής μιας οργανωσιακής αλλαγής.

- **Γενική χρήση ηλεκτρονικών υπολογιστών:** Αφορά στο κατά πόσο είναι εξοικειωμένος ο αποκρινόμενος με βασικές λειτουργίες ενός ηλεκτρονικού υπολογιστή. Εφόσον, η συγκεκριμένη οργανωσιακή αλλαγή αφορά στην εισαγωγή ενός πληροφοριακού συστήματος, η εξοικείωση με τις βασικές λειτουργίες ενός ηλεκτρονικού υπολογιστή μπορεί να συνδέεται άμεσα με το βαθμό αποδοχής μίας τέτοιας αλλαγής.
- **Προετοιμασία που έγινε για την εφαρμογή του πληροφοριακού συστήματος:** Πρόκειται για ερωτήσεις που έχουν ως στόχο την διερεύνηση του τρόπου με τον οποίο εισήχθη η συγκεκριμένη αλλαγή αφού και αυτός μπορεί να επηρεάζει τον βαθμό αποδοχής της οργανωσιακής αλλαγής.
- **Προσδιορισμός δυσκολιών:** Πρόκειται για μια σειρά ερωτήσεων που στόχο έχουν τον εντοπισμό των δυσκολιών εκείνων που ενδεχομένως αντιμετωπίζουν οι εργαζόμενοι με την εφαρμογή της συγκεκριμένης αλλαγής και προφανώς επηρεάζουν το βαθμό αποδοχής της.
- **Οφέλη από τη εφαρμογή της οργανωσιακής αλλαγής:** Είναι μια κατηγορία ερωτήσεων μέσω των οποίων μπορεί να προκύψει η σχέση μεταξύ των οφελών μιας οργανωσιακής αλλαγής και του βαθμού αποδοχής της.
- **Παράγοντες που θα βοηθούσαν στη διάδοση και αποτελεσματικότερη εφαρμογή του Πληροφοριακού Συστήματος:** Σκοπός της συγκεκριμένης κατηγορίας ερωτήσεων είναι ο εντοπισμός εκείνων των τρόπων με τους οποίους μπορεί μια οργανωσιακή αλλαγή να γίνει περισσότερο αποδεκτή.

5.3 Υποθέσεις

Πριν την επεξεργασία των ερωτηματολογίων και την παρουσίαση των συμπερασμάτων που προκύπτουν από αυτή μπορούν να γίνουν οι παρακάτω υποθέσεις για την αποδοχή της συγκεκριμένης οργανωσιακής αλλαγής:

- (i) Η αποδοχή του πληροφοριακού συστήματος στη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων είναι ανεξάρτητη από το φύλο και την οικογενειακή κατάσταση του εργαζομένου.
- (ii) Η αποδοχή του πληροφοριακού συστήματος στη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων είναι πιο εύκολη από τους νεότερους και εκείνους με υψηλό μορφωτικό.
- (iii) Τέλος η αποδοχή του πληροφοριακού συστήματος στη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων είναι πιο δύσκολη για εκείνους τους ανθρώπους του εργατικού δυναμικού της εταιρείας με τα περισσότερα χρόνια προϋπηρεσίας.

5.4 Επεξεργασία δεδομένων

Τα ερωτηματολόγια διανεμήθηκαν στους εργαζομένους του τμήματος Οργάνωσης και Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων της φαρμακοβιομηχανίας Pharmathen S.A.

Ο αριθμός των συμμετεχόντων στην έρευνα ήταν 12 άτομα, εκ των οποίων τα 7 ήταν γυναίκες και τα 5 άνδρες.

Ασφαλώς το μέγεθος του δείγματος δεν είναι επαρκές για την εξαγωγή αξιόπιστων συμπερασμάτων όσον αφορά την αντίδραση των εργαζομένων σε μια οργανωσιακή αλλαγή. Άλλωστε και ο πληθυσμός που επιλέχθηκε ίσως να μην είναι αντιπροσωπευτικός του αντίστοιχου πληθυσμού μιας άλλης εταιρείας, έτσι δεν επιχειρείται να γενικευτεί η συγκεκριμένη έρευνα. Το παρόν έχει περισσότερο το χαρακτήρα μιας πρώτης διερεύνησης της αντίδρασης των εργαζομένων του τμήματος Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων στην εφαρμογή ενός HRIS παρά μιας έρευνας από την οποία αναμένονται καθοριστικά και αξιόπιστα συμπεράσματα.

Μετά από την οριστικοποίηση των ερωτηματολογίων για τη συγκεκριμένη έρευνα, ακολούθησε η ανάλυση και αξιολόγηση των δεδομένων που ελήφθησαν. Για την ταχεία και αποτελεσματική διαχείρισή τους, τα στοιχεία όλων των ερωτηματολογίων εισήχθησαν σε ηλεκτρονική βάση δεδομένων με τη μορφή λογιστικού φύλλου, όπου τα στοιχεία κάθε ερωτηματολογίου σχημάτισαν από μία ξεχωριστή εγγραφή. Στο Παράρτημα Β παρατίθεται το λογιστικό φύλλο από το οποίο προέκυπτε ξεχωριστά η κάθε εγγραφή. Ακολουθούν η παρουσίαση, ο σχολιασμός και η εξαγωγή των τελικών συμπερασμάτων της έρευνας.

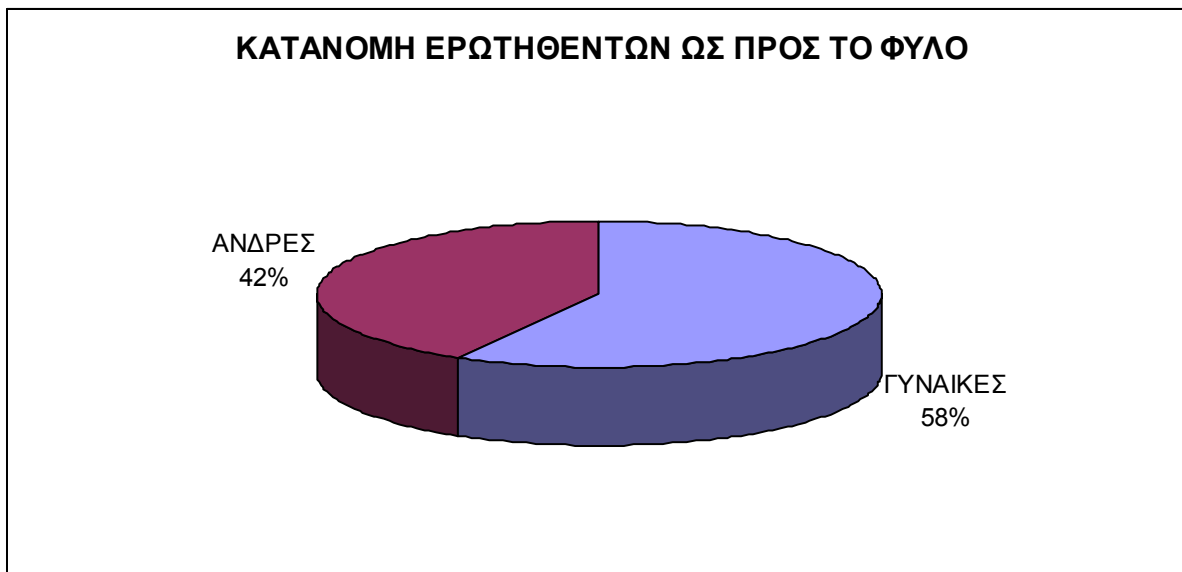
5.4.1 Χαρακτηριστικά του δείγματος

5.4.1.1 Ατομικά χαρακτηριστικά του δείγματος

Στον πίνακα 6 και στο διάγραμμα 1 φαίνεται η κατανομή των ερωτηθέντων ως προς το φύλλο, στον πίνακα 7 και στο διάγραμμα 2 φαίνεται η κατανομή των ερωτηθέντων ως προς την ηλικία ενώ στον πίνακα 8 και στο διάγραμμα 3 παρατίθεται η κατανομή των ερωτηθέντων ως προς το μορφωτικό τους επίπεδο.

Πίνακας 6: Κατανομή των ερωτηθέντων ως προς το φύλλο.

Γυναίκες	Άνδρες
7	5

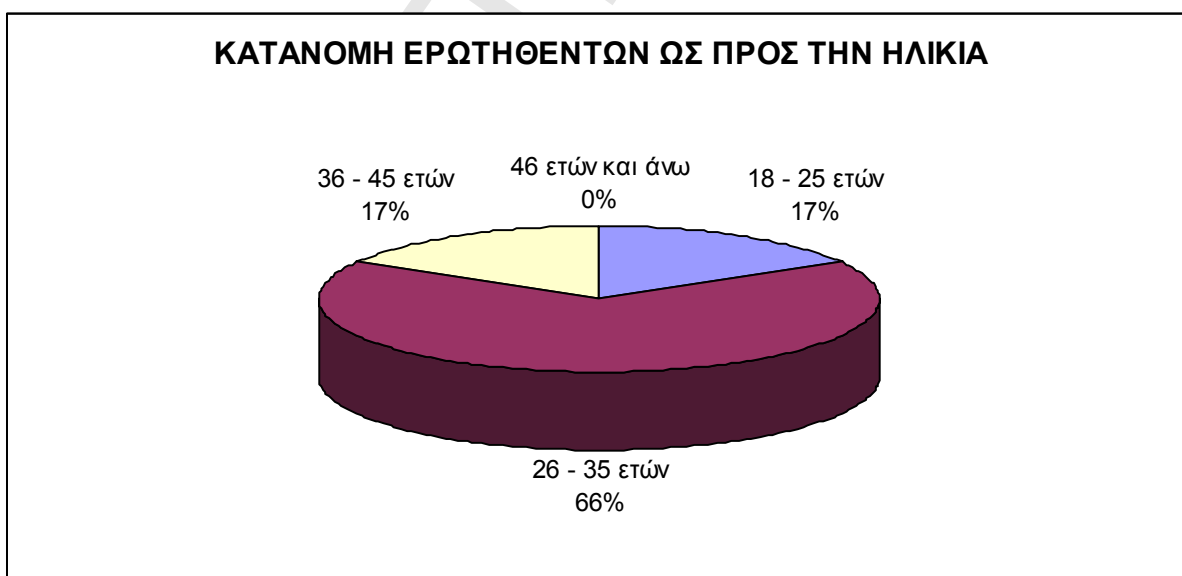


Διάγραμμα 1: Κατανομή των ερωτηθέντων ως προς το φύλλο.

Όπως φαίνεται, η κατανομή των ερωτηθέντων κατά φύλλο δείχνει μικρή υπεροχή των γυναικών (58%). Η διερεύνηση της επιρροής του φύλλου των ερωτηθέντων στην αποδοχή της οργανωσιακής αλλαγής λαμβάνει χώρα στη συνέχεια του Κεφαλαίου.

Πίνακας 7: Κατανομή των ερωτηθέντων ως προς την ηλικία.

18 - 25 ετών	26 – 35 ετών	36 – 45 ετών	46 ετών και άνω
2	8	2	0



Διάγραμμα 2: Κατανομή των ερωτηθέντων ως προς την ηλικία.

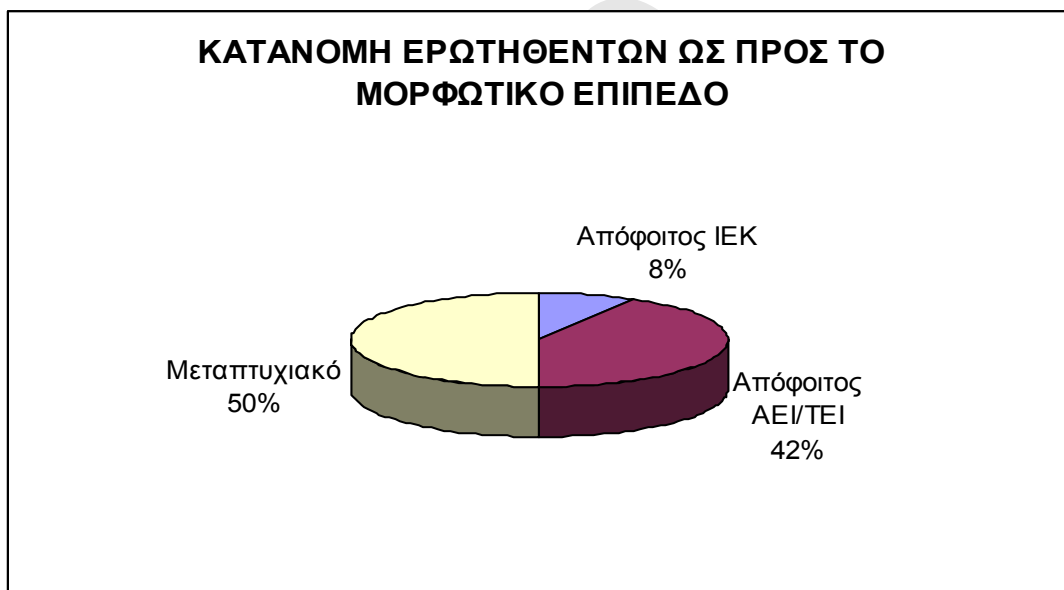
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ – ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ

Αντίστοιχα η κατανομή κατά ηλικία δείχνει υπεροχή στο δείγμα του ηλικιακού φάσματος των 26-35 ετών (66%), κάτι που άλλωστε ήταν αναμενόμενο αφού το συγκεκριμένο τμήμα της Pharmathen S.A. είναι νεοσύστατο. Ένα μικρό ποσοστό της τάξης του 17% εκπροσωπεί τόσο την ηλικία των 18 - 25 ετών όσο και την ηλικία των 36- 45 ετών. Τέλος επισημαίνεται ότι δεν απάντησαν, και έτσι δεν συμπεριλαμβάνονται στη μελέτη, άτομα άνω των 45 ετών. Το γεγονός αυτό στερεί από τα συμπεράσματα την επιρροή του συγκεκριμένου ηλικιακού πληθυσμού.

Η διερεύνηση της επιρροής της ηλικίας των ερωτηθέντων στην αποδοχή της οργανωσιακής αλλαγής λαμβάνει χώρα στη συνέχεια του Κεφαλαίου.

Πίνακας 8: κατανομή των ερωτηθέντων ως προς το μορφωτικό τους επίπεδο.

Απόφοιτος Γυμνασίου / Λυκείου	Απόφοιτος ΙΕΚ	Απόφοιτος ΑΕΙ/ΤΕΙ	Μεταπτυχιακό	Διδακτορικό
0	1	5	6	0



Διάγραμμα 3: Κατανομή των ερωτηθέντων ως προς το μορφωτικό τους επίπεδο.

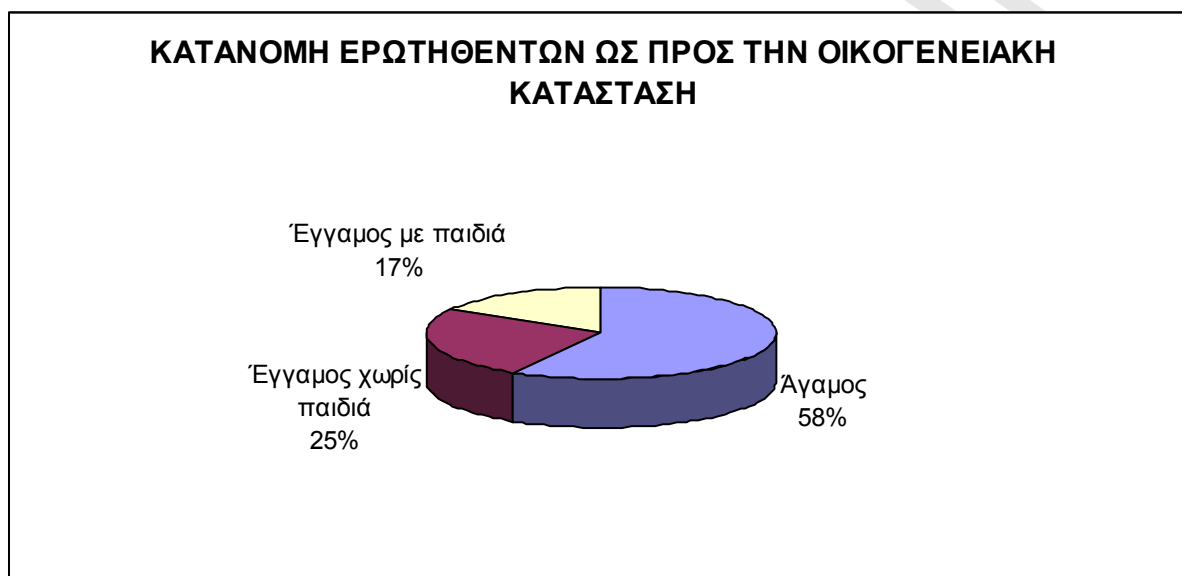
Από το εν λόγω διάγραμμα διαπιστώνεται αυτό που ούτως ή άλλως ήταν αναμενόμενο, δηλαδή η κυριαρχία του ανώτατου επιπέδου εκπαίδευσης με μεταπτυχιακό. Κάτι τέτοιο είναι εύλογο, καθώς το στοχοθετημένο δείγμα αφορούσε σε υπαλλήλους Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων. Κατά συνέπεια, γίνεται σαφές ότι η παρούσα μελέτη αφορά ουσιαστικά μόνο σε άτομα υψηλού μορφωτικού επιπέδου.

5.4.1.2 Οικογενειακά χαρακτηριστικά του δείγματος

Στον πίνακα 9 και στο διάγραμμα 4 φαίνεται η κατανομή των ερωτηθέντων ως προς την οικογενειακή τους κατάσταση.

Πίνακας 9: Κατανομή των ερωτηθέντων ως προς την οικογενειακή τους κατάσταση.

Άγαμος	Έγγαμος χωρίς παιδιά	Έγγαμος με παιδιά
7	3	2



Διάγραμμα 4: Κατανομή των ερωτηθέντων ως προς την οικογενειακή τους κατάσταση.

Η κατανομή των ερωτηθέντων ανάλογα την οικογενειακή τους κατάσταση δείχνει υπεροχή των άγαμων με ποσοστό 58%, έπονται οι έγγαμοι χωρίς παιδιά με ποσοστό 25% και τέλος οι έγγαμοι με παιδιά με ποσοστό μόλις 17%. Τα παραπάνω ποσοστά ήταν αναμενόμενα αν ληφθεί υπόψη η ηλικιακή κατανομή των ερωτηθέντων.

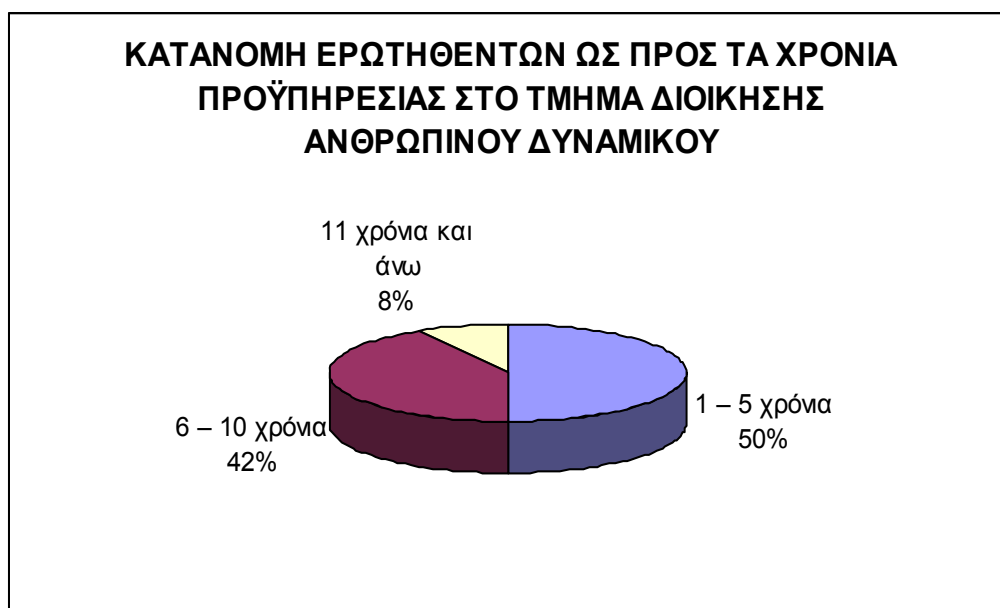
Η διερεύνηση της επιρροής της οικογενειακής κατάστασης των ερωτηθέντων στην αποδοχή της οργανωσιακής αλλαγής λαμβάνει χώρα στη συνέχεια του κεφαλαίου.

5.4.1.3 Εργασιακά χαρακτηριστικά του δείγματος

Στον πίνακα 10 και στο διάγραμμα 5 φαίνεται η κατανομή των ερωτηθέντων ως προς τα χρόνια προϋπηρεσίας τους στο τμήμα Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων.

Πίνακας 10: Κατανομή των ερωτηθέντων ως προς τα χρόνια προϋπηρεσίας τους στο τμήμα Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων.

1 – 5 χρόνια	6 – 10 χρόνια	11 χρόνια και άνω
6	5	1



Διάγραμμα 5: Κατανομή των ερωτηθέντων ως προς τα χρόνια προϋπηρεσίας τους στο τμήμα Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων.

Τέλος η κατανομή των ερωτηθέντων ως προς τα χρόνια προϋπηρεσίας στο τμήμα Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων, δείχνει υπεροχή στους εργαζόμενους με προϋπηρεσία 1-5 χρόνια με ποσοστό 50%, έπονται οι εργαζόμενοι με προϋπηρεσία 6-10 χρόνια με ποσοστό 42% και τέλος αυτοί με προϋπηρεσία άνω των 11 χρόνων. Τα παραπάνω αποτελέσματα είναι δικαιολογημένα εάν ληφθεί υπόψη η ηλικιακή κατανομή των ερωτηθέντων.

Η διερεύνηση της επιρροής των χρόνων προϋπηρεσίας στο τμήμα Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων των ερωτηθέντων στην αποδοχή της οργανωσιακής αλλαγής λαμβάνει χώρα στη συνέχεια του Κεφαλαίου.

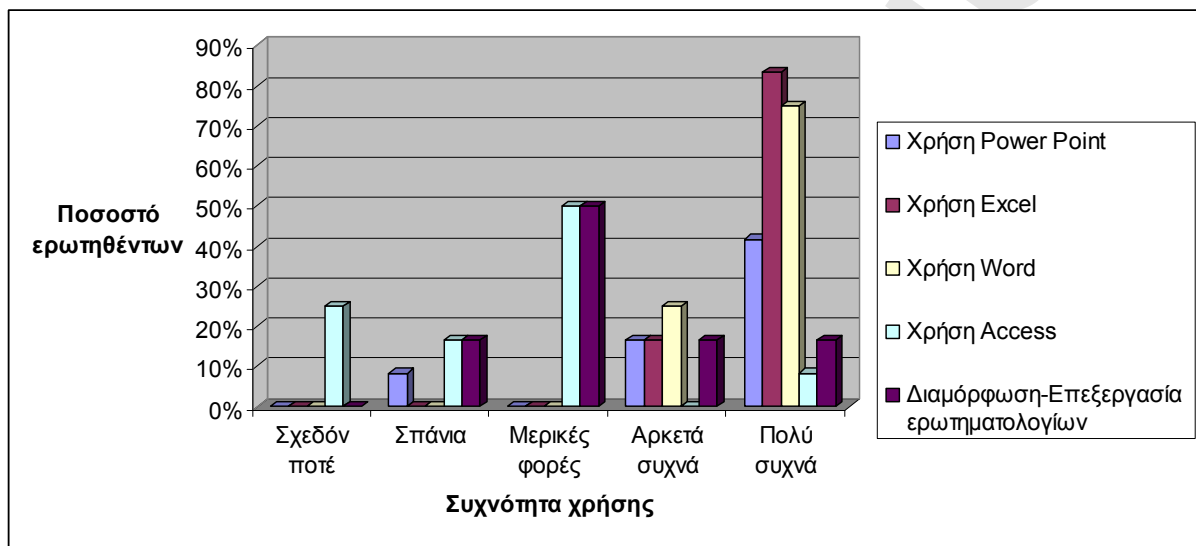
5.4.2 Γενική χρήση ηλεκτρονικών υπολογιστών

Η αντίσταση στην οργανωσιακή αλλαγή (εφαρμογή πληροφοριακού συστήματος στο τμήμα Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων) που μελετάται στην παρούσα εργασία αναμένεται να είναι άμεσα εξαρτημένη με το βαθμό εξοικείωσης των εργαζομένων στο συγκεκριμένο τμήμα με τις βασικές λειτουργίες των ηλεκτρονικών υπολογιστών.

Στον Πίνακα 11 και στο Διάγραμμα 6 παρουσιάζεται η συχνότητα με την οποία γίνεται η χρήση των βασικότερων προγραμμάτων ενός ηλεκτρονικού υπολογιστή.

Πίνακας 11: Συχνότητα χρήσης των βασικότερων προγραμμάτων ενός ηλεκτρονικού υπολογιστή από τους ερωτηθέντες.

	Σχεδόν ποτέ	Σπάνια	Μερικές φορές	Αρκετά συχνά	Πολύ συχνά
Χρήση Power Point	0	1	4	2	5
Χρήση Excel	0	0	0	2	10
Χρήση Word	0	0	0	3	9
Χρήση Access	3	2	6	0	1
Διαμόρφωση-Επεξεργασία ερωτηματολογίων	0	2	6	2	2



Διάγραμμα 6: Συχνότητα χρήσης των βασικότερων προγραμμάτων ενός ηλεκτρονικού υπολογιστή από τους ερωτηθέντες.

Με τη βοήθεια του λογιστικού φύλλου του παραρτήματος Β υπολογίζεται η μέση συχνότητα χρήσης κάθε μίας από τις βασικές λειτουργίες του ηλεκτρονικού υπολογιστή στο τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων της Pharmathen S.A καθώς επίσης και η % απόκλιση από την κεντρική τιμή.

Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στον πίνακα 12 που ακολουθεί.

Πίνακας 12: Μέση συχνότητα χρήσης των βασικών λειτουργιών ενός ηλεκτρονικού υπολογιστή στο τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων της Pharmathen S.A και % απόκλιση από την κεντρική τιμή.

	Μέση Συχνότητα Χρήσης	% απόκλιση από την κεντρική τιμή
Χρήση Power Point	Αρκετά συχνά	27,66%
Χρήση Excel	Πολύ συχνά	8,05%
Χρήση Word	Πολύ συχνά	8,05%
Χρήση Access	Σπάνια ως μερικές φορές	46,71%
Διαμόρφωση-Επεξεργασία ερωτηματολογίων	Μερικές φορές	29,54%

Από τον παρακάτω πίνακα προκύπτει ότι η εξοικείωση των εργαζομένων της Pharmathen S.A. με τις λειτουργίες Word και Excel του ηλεκτρονικού υπολογιστή είναι πολύ μεγάλη. Αντίθετα η εξοικείωση τους με τις λειτουργίες Access και Επεξεργασία ερωτηματολογίων είναι πολύ μικρή και υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ της συχνότητας χρήσης από το κάθε εργαζόμενο της κάθε μίας από τις παραπάνω δύο λειτουργίες. Τέλος, η εξοικείωση τους με το Power Point είναι αρκετά μεγάλη με μία όμως αρκετά μεγάλη διακύμανση της συχνότητας χρήσης του από τον κάθε εργαζόμενο.

5.4.3 Προετοιμασία για την εφαρμογή του HRIS

Η προετοιμασία που έγινε από την εταιρεία ώστε να εισάγει την οργανωσιακή αλλαγή παίζει πολύ σημαντικό ρόλο στον βαθμό αποδοχής της από τους εργαζομένους.

Η προετοιμασία που έγινε για την εισαγωγή του HRIS από την Pharmathen S.A. όπως προέκυψε από την επεξεργασία των ερωτηματολογίων περιελάμβανε:

Παρουσίαση του πληροφοριακού συστήματος με εκτενή ανάλυση των δυνατοτήτων του.

Η εκπαίδευση όμως έγινε μόνο στα μέλη της ομάδας εργασίας για την παραμετροποίηση του πληροφοριακού συστήματος στη συγκεκριμένη φαρμακοβιομηχανία και όχι σε όλους τους εργαζομένους.

Τέλος υπήρξε ανταλλαγή εμπειριών με ελάχιστες εταιρείες που ήδη χρησιμοποιούσαν το συγκεκριμένο Πληροφοριακό Σύστημα.

5.4.4 Προσδιορισμός δυσκολιών

5.4.4.1 Δυσκολία αποδοχής Οργανωσιακής αλλαγής

Στον πίνακα 13 και στο διάγραμμα 7 που ακολουθούν φαίνεται η κατανομή των ερωτηθέντων ως προς το βαθμό δυσκολίας αποδοχής της συγκεκριμένης οργανωσιακής αλλαγής.

Πίνακας 13: Κατανομή των ερωτηθέντων ως προς το βαθμό δυσκολίας αποδοχής της οργανωσιακής αλλαγής.

	Καθόλου σημαντική	Ελάχιστα σημαντική	Σημαντική	Αρκετά σημαντική	Πολύ σημαντική
Βαθμός δυσκολίας αποδοχής αλλαγής	0	2	6	4	0



Διάγραμμα 7: Κατανομή των ερωτηθέντων ως προς το βαθμό δυσκολίας αποδοχής της οργανωσιακής αλλαγής.

Από το παραπάνω διάγραμμα διακρίνεται ότι οι υπάλληλοι του τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων είχαν σημαντική δυσκολία στην αποδοχή της εγκατάστασης HRIS. Στη συνέχεια παρουσιάζονται αναλυτικά οι δυσκολίες που συνάντησαν και πως αυτές συνδέονται με το φύλο, την ηλικία, την οικογενειακή κατάσταση, το μορφωτικό επίπεδο αλλά και τα χρόνια προϋπηρεσίας των ερωτηθέντων.

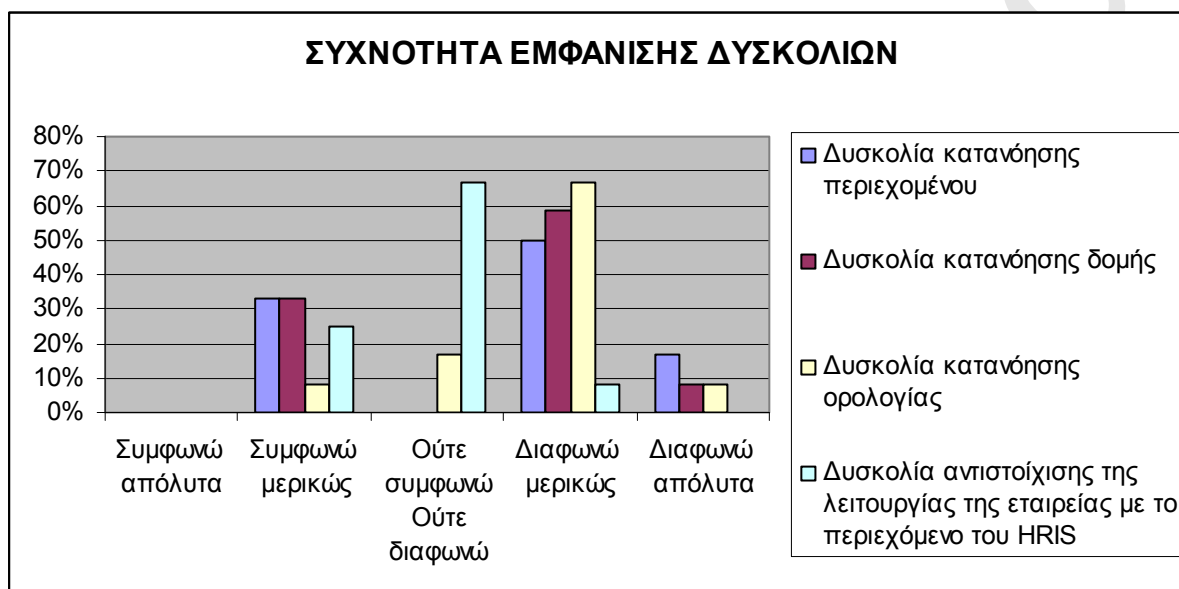
5.4.4.2 Δυσκολίες που σχετίζονται με το ίδιο το πληροφοριακό σύστημα και την προσαρμογή του στη εταιρεία

Στον Πίνακα 14 και το Διάγραμμα 8 φαίνεται η συχνότητα εμφάνισης συγκεκριμένων δυσκολιών που σχετίζονται με το ίδιο το πληροφοριακό σύστημα και την προσαρμογή του στη εταιρεία.

Πίνακας 14: Συχνότητα εμφάνισης συγκεκριμένων δυσκολιών που σχετίζονται με το ίδιο το πληροφοριακό σύστημα και την προσαρμογή του στη εταιρεία.

	Συμφωνώ απόλυτα	Συμφωνώ μερικώς	Ούτε συμφωνώ Ούτε διαφωνώ	Διαφωνώ μερικώς	Διαφωνώ απόλυτα
Δυσκολία κατανόησης περιεχομένου	0	4	0	6	2

Δυσκολία κατανόησης δομής	0	4	0	7	1
Δυσκολία κατανόησης ορολογίας	0	1	2	8	1
Δυσκολία αντιστοίχισης της λειτουργίας της εταιρείας με το περιεχόμενο του HRIS	0	3	8	1	0



Διάγραμμα 8: Συχνότητα εμφάνισης συγκεκριμένων δυσκολιών που σχετίζονται με το ίδιο το πληροφοριακό σύστημα και την προσαρμογή του στη εταιρεία.

5.4.4.2.1 Κατανομή συχνότητας δυσκολιών που σχετίζονται με το ίδιο το πληροφοριακό σύστημα και την προσαρμογή του στη εταιρεία ως προς το φύλο των ερωτηθέντων

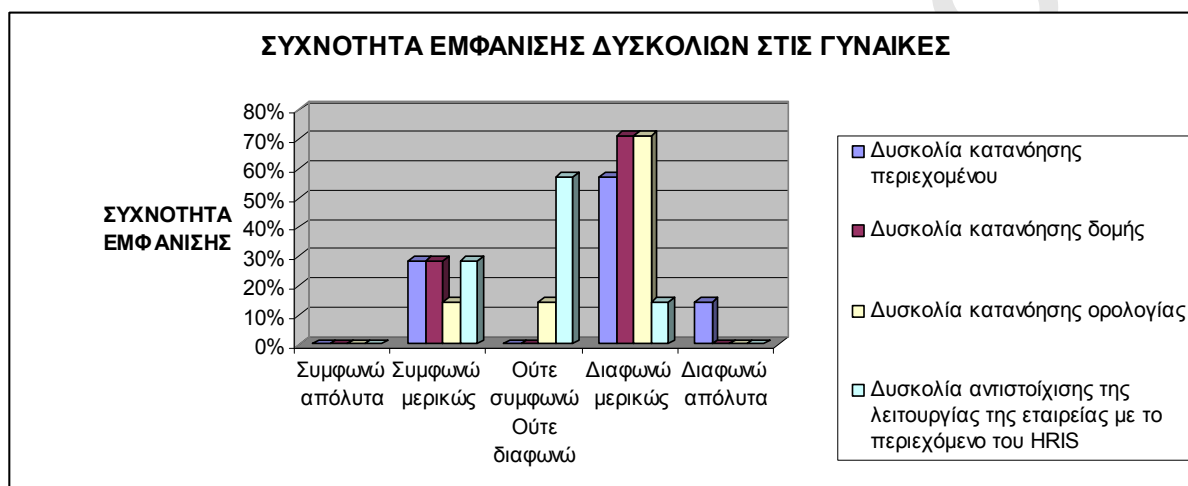
Στους πίνακες και τα διαγράμματα που ακολουθούν φαίνεται η κατανομή συχνότητας εμφάνισης συγκεκριμένων δυσκολιών που σχετίζονται με το ίδιο το πληροφοριακό σύστημα και την προσαρμογή του στη εταιρεία ως προς το φύλο των ερωτηθέντων.

Αναλυτικά η κατανομή των απαντήσεων των 7 γυναικών φαίνεται στον πίνακα 15 και στο Διάγραμμα 9.

Πίνακας 15: Κατανομή συχνότητας εμφάνισης συγκεκριμένων δυσκολιών στις 7 γυναίκες που σχετίζονται με το ίδιο το πληροφοριακό σύστημα και την προσαρμογή του στη εταιρεία.

	Συμφωνώ απόλυτα	Συμφωνώ μερικώς	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Διαφωνώ μερικώς	Διαφωνώ απόλυτα

Δυσκολία κατανόησης περιεχομένου	0	2	0	4	1
Δυσκολία κατανόησης δομής	0	2	0	5	0
Δυσκολία κατανόησης ορολογίας	0	1	1	5	0
Δυσκολία αντιστοίχισης της λειτουργίας της εταιρείας με το περιεχόμενο του HRIS	0	2	4	1	0



Διάγραμμα 9: Κατανομή συχνότητας εμφάνισης συγκεκριμένων δυσκολιών που σχετίζονται με το ίδιο το πληροφοριακό σύστημα και την προσαρμογή του στη εταιρεία στις γυναίκες.

Ακολουθεί η μέση συχνότητα εμφάνισης συγκεκριμένων δυσκολιών στις γυναίκες που σχετίζονται με το ίδιο το πληροφοριακό σύστημα και την προσαρμογή του στη εταιρεία και % απόκλιση από την κεντρική τιμή στον πίνακα 16.

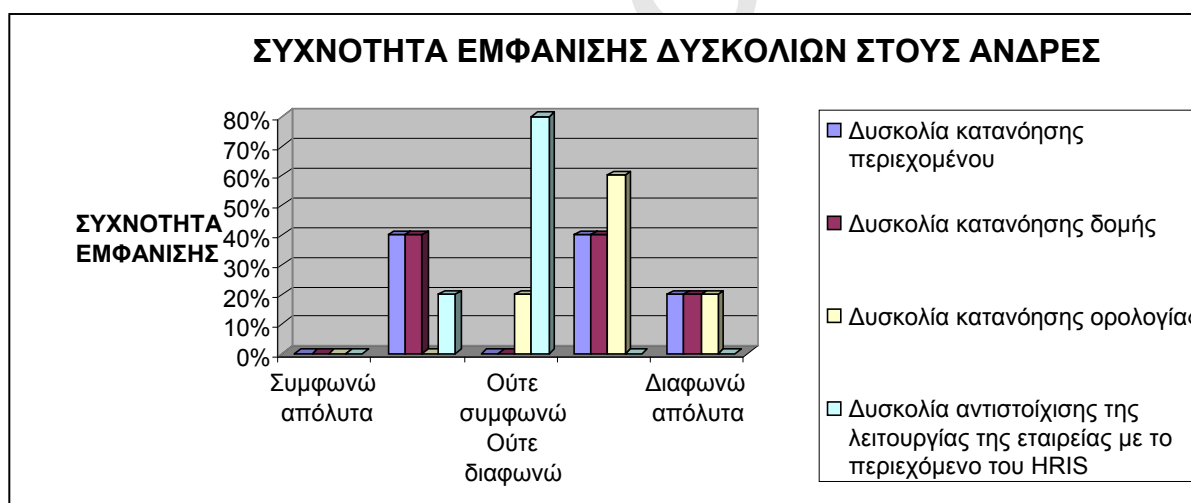
Πίνακας 16: Μέση συχνότητα εμφάνισης συγκεκριμένων δυσκολιών στις γυναίκες που σχετίζονται με το ίδιο το πληροφοριακό σύστημα και την προσαρμογή του στη εταιρεία και % απόκλιση από την κεντρική τιμή.

	Μέση Συχνότητα Εμφάνισης	% απόκλιση από την κεντρική τιμή
Δυσκολία κατανόησης περιεχομένου	Διαφωνώ μερικώς	31,7%
Δυσκολία κατανόησης δομής	Ούτε συμφωνώ Ούτε διαφωνώ	28,5%
Δυσκολία κατανόησης ορολογίας	Διαφωνώ μερικώς	22%
Δυσκολία αντιστοίχισης της λειτουργίας της εταιρείας με το περιεχόμενο του HRIS	Ούτε συμφωνώ Ούτε διαφωνώ	24,2%

Αναλυτικά η κατανομή των απαντήσεων των 5 ανδρών φαίνεται στον πίνακα 17 και στο Διάγραμμα 10.

Πίνακας 17: Κατανομή συχνότητας εμφάνισης συγκεκριμένων δυσκολιών στους 5 άνδρες που σχετίζονται με το ίδιο το πληροφοριακό σύστημα και την προσαρμογή του στη εταιρεία.

	Συμφωνώ απόλυτα	Συμφωνώ μερικώς	Ούτε συμφωνώ Ούτε διαφωνώ	Διαφωνώ μερικώς	Διαφωνώ απόλυτα
Δυσκολία κατανόησης περιεχομένου	0	2	0	2	1
Δυσκολία κατανόησης δομής	0	2	0	2	1
Δυσκολία κατανόησης ορολογίας	0	0	1	3	1
Δυσκολία αντιστοίχισης της λειτουργίας της εταιρείας με το περιεχόμενο του HRIS	0	1	4	0	0



Διάγραμμα 10: Κατανομή συχνότητας εμφάνισης συγκεκριμένων δυσκολιών που σχετίζονται με το ίδιο το πληροφοριακό σύστημα και την προσαρμογή του στη εταιρεία στους άνδρες.

Ακολουθεί η μέση συχνότητα εμφάνισης συγκεκριμένων δυσκολιών στους άνδρες που σχετίζονται με το ίδιο το πληροφοριακό σύστημα και την προσαρμογή του στη εταιρεία και % απόκλιση από την κεντρική τιμή στον πίνακα 18.

Πίνακας 18: Μέση συχνότητα εμφάνισης συγκεκριμένων δυσκολιών στους άνδρες που σχετίζονται με το ίδιο το πληροφοριακό σύστημα και την προσαρμογή του στη εταιρεία και % απόκλιση από την κεντρική τιμή.

	Μέση Συχνότητα Εμφάνισης	% απόκλιση από την κεντρική τιμή
Δυσκολία κατανόησης περιεχομένου	Ούτε συμφωνώ Ούτε διαφωνώ	39,5%
Δυσκολία κατανόησης δομής	Ούτε συμφωνώ Ούτε διαφωνώ	39,5%
Δυσκολία κατανόησης ορολογίας	Διαφωνώ μερικώς	17,7%
Δυσκολία αντιστοίχισης της λειτουργίας της εταιρείας με το περιεχόμενο του HRIS	Ούτε συμφωνώ Ούτε διαφωνώ	16,0%

Όπως φαίνεται και στους πίνακες 16 και 18 δεν υπάρχουν σημαντικές διαφορές στην συχνότητα εμφάνισης δυσκολιών που σχετίζονται με το ίδιο το πληροφοριακό σύστημα και την προσαρμογή του στη εταιρεία ως προς το φύλο των ερωτηθέντων, ενώ τόσο στις γυναίκες όσο και στους άνδρες υπάρχει μεγάλη απόκλιση των επιμέρους απαντήσεων από τη μέση τιμή, με αποτέλεσμα να μην διαφαίνεται κάποια συγκεκριμένη τάση των απαντήσεων. Κάτι τέτοιο προφανώς οφείλεται στο μικρό δείγμα γυναικών και ανδρών που ερωτήθηκαν.

5.4.4.2 Κατανομή συχνότητας δυσκολιών που σχετίζονται με το ίδιο το πληροφοριακό σύστημα και την προσαρμογή του στη εταιρεία ως προς την ηλικία των ερωτηθέντων

Στους πίνακες και τα διαγράμματα που ακολουθούν φαίνεται η κατανομή συχνότητας εμφάνισης συγκεκριμένων δυσκολιών που σχετίζονται με το ίδιο το πληροφοριακό σύστημα και την προσαρμογή του στη εταιρεία ως προς την ηλικία των ερωτηθέντων.

Από τους 12 ερωτηθέντες μόλις οι 2 ανήκουν στην ηλικιακή κατηγορία 18 – 25 ετών και η κατανομή των απαντήσεων τους φαίνεται στον πίνακα 19.

Πίνακας 19: Κατανομή συχνότητας εμφάνισης συγκεκριμένων δυσκολιών στους 2 ερωτηθέντες 18-25 ετών που σχετίζονται με το ίδιο το πληροφοριακό σύστημα και την προσαρμογή του στη εταιρεία.

	Συμφωνώ απόλυτα	Συμφωνώ μερικώς	Ούτε συμφωνώ Ούτε διαφωνώ	Διαφωνώ μερικώς	Διαφωνώ απόλυτα
Δυσκολία κατανόησης περιεχομένου	0	1	0	1	0
Δυσκολία κατανόησης δομής	0	1	0	1	0
Δυσκολία κατανόησης ορολογίας	0	1	0	1	0
Δυσκολία αντιστοίχισης της λειτουργίας της εταιρείας με το περιεχόμενο του HRIS	0	1	1	0	0

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ – ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ

Ομοίως μόνο 2 ανήκουν στην ηλικιακή κατηγορία 36 – 45 ετών και η κατανομή των απαντήσεων τους φαίνεται στον πίνακα 20.

Πίνακας 20: Κατανομή συχνότητας εμφάνισης συγκεκριμένων δυσκολιών στους 2 ερωτηθέντες 36-45 ετών που σχετίζονται με το ίδιο το πληροφοριακό σύστημα και την προσαρμογή του στη εταιρεία.

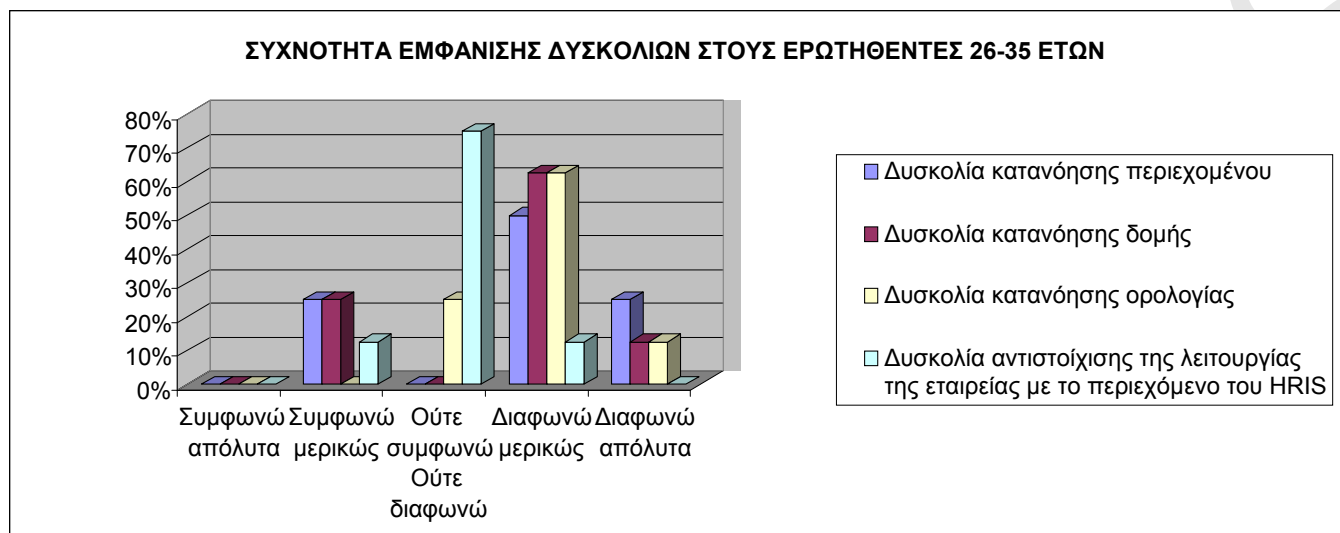
	Συμφωνώ απόλυτα	Συμφωνώ μερικώς	Ούτε συμφωνώ Ούτε διαφωνώ	Διαφωνώ μερικώς	Διαφωνώ απόλυτα
Δυσκολία κατανόησης περιεχομένου	0	1	0	1	0
Δυσκολία κατανόησης δομής	0	1	0	1	0
Δυσκολία κατανόησης ορολογίας	0	0	0	2	0
Δυσκολία αντιστοίχισης της λειτουργίας της εταιρείας με το περιεχόμενο του HRIS	0	1	1	0	0

Φυσικά δεν μπορούν να εξαχθούν συμπεράσματα με στατιστικό δείγμα 2 ατόμων.

Τέλος, 8 από τους ερωτηθέντες ανήκουν στην ηλικιακή κατηγορία 26-35 ετών και η κατανομή των απαντήσεων τους φαίνεται στον πίνακα 21 και τα διάγραμμα 11 που ακολουθεί:

Πίνακας 21: Κατανομή συχνότητας εμφάνισης συγκεκριμένων δυσκολιών στους 8 ερωτηθέντες 26-35 ετών που σχετίζονται με το ίδιο το πληροφοριακό σύστημα και την προσαρμογή του στη εταιρεία.

	Συμφωνώ απόλυτα	Συμφωνώ μερικώς	Ούτε συμφωνώ Ούτε διαφωνώ	Διαφωνώ μερικώς	Διαφωνώ απόλυτα
Δυσκολία κατανόησης περιεχομένου	0	2	0	4	2
Δυσκολία κατανόησης δομής	0	2	0	5	1
Δυσκολία κατανόησης ορολογίας	0	0	2	5	1
Δυσκολία αντιστοίχισης της λειτουργίας της εταιρείας με το περιεχόμενο του HRIS	0	1	6	1	0



Διάγραμμα 11: Κατανομή συχνότητας εμφάνισης συγκεκριμένων δυσκολιών στους 8 ερωτηθέντες 26-35 ετών που σχετίζονται με το ίδιο το πληροφοριακό σύστημα και την προσαρμογή του στην εταιρεία.

Δυστυχώς, με στατιστικό δείγμα μόλις δύο ατόμων τόσο στην ηλικιακή κατηγορία 18 – 25 ετών όσο και στην ηλικιακή κατηγορία 36 – 45 ετών δεν είναι δυνατόν να εξαχθούν συμπεράσματα σχετικά με τις δυσκολίες που σχετίζονται με το ίδιο το πληροφοριακό σύστημα και την προσαρμογή του στη εταιρεία ως προς την ηλικία των ερωτηθέντων.

5.4.4.2.3 Κατανομή συχνότητας δυσκολιών που σχετίζονται με το ίδιο το πληροφοριακό σύστημα και την προσαρμογή του στη εταιρεία ως προς το μορφωτικό επίπεδο των ερωτηθέντων

Στους πίνακες και τα διαγράμματα που ακολουθούν φαίνεται η κατανομή συχνότητας εμφάνισης συγκεκριμένων δυσκολιών που σχετίζονται με το ίδιο το πληροφοριακό σύστημα και την προσαρμογή του στη εταιρεία ως προς το μορφωτικό επίπεδο των ερωτηθέντων.

Από τους 12 ερωτηθέντες μόλις ο ένας είναι απόφοιτος ΙΕΚ και όπως φαίνεται στον πίνακα 22 που ακολουθεί είχε δυσκολία στο να εξοικειωθεί με το πληροφοριακό σύστημα.

Πίνακας 22: Εμφάνιση συγκεκριμένων δυσκολιών στον απόφοιτο ΙΕΚ που σχετίζονται με το ίδιο το πληροφοριακό σύστημα και την προσαρμογή του στη εταιρεία

	Συμφωνώ απόλυτα	Συμφωνώ μερικώς	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Διαφωνώ μερικώς	Διαφωνώ απόλυτα
Δυσκολία κατανόησης περιεχομένου	0	1	0	0	0
Δυσκολία κατανόησης δομής	0	1	0	0	0
Δυσκολία κατανόησης ορολογίας	0	1	0	0	0
Δυσκολία αντιστοίχισης	0	1	0	0	0

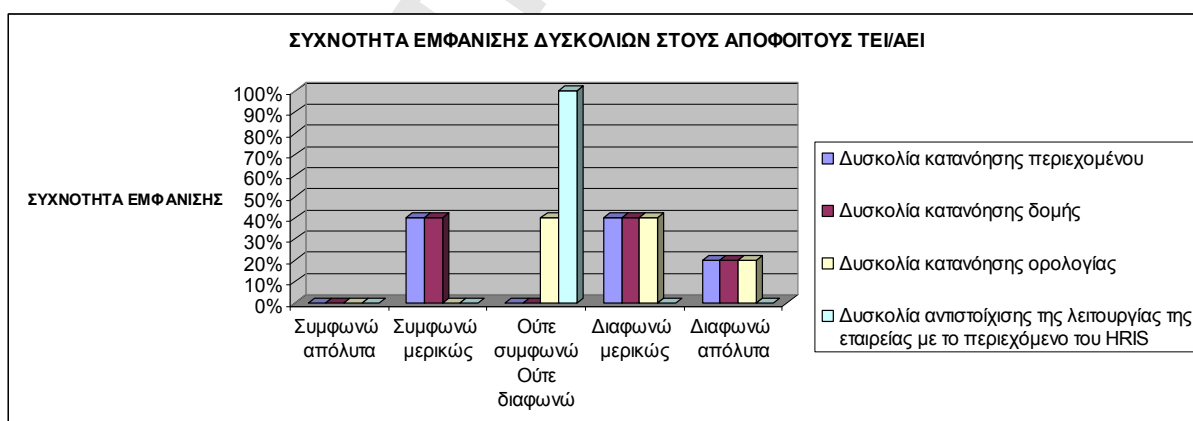
της λειτουργίας της εταιρείας με το περιεχόμενο του HRIS					
--	--	--	--	--	--

Σίγουρα δεν μπορεί να προκύψει κάποιο συμπέρασμα από τις δυσκολίες που αντιμετώπισε ο συγκεκριμένος ερωτηθείς, δεδομένου ότι ένας μόνο άνθρωπος δεν αντιπροσωπεύει όλους τους απόφοιτους ΙΕΚ.

Ακολουθούν ο Πίνακας 23 και το Διάγραμμα 12 όπου φαίνεται η συχνότητα εμφάνισης συγκεκριμένων δυσκολιών που σχετίζονται με το ίδιο το πληροφοριακό σύστημα και την προσαρμογή του στη εταιρεία στους αποφοίτους ΤΕΙ/ΑΕΙ.

Πίνακας 23: Συχνότητα εμφάνισης συγκεκριμένων δυσκολιών στους απόφοιτους ΤΕΙ/ΑΕΙ που σχετίζονται με το ίδιο το πληροφοριακό σύστημα και την προσαρμογή του στη εταιρεία.

	Συμφωνώ απόλυτα	Συμφωνώ μερικώς	Ούτε συμφωνώ Ούτε διαφωνώ	Διαφωνώ μερικώς	Διαφωνώ απόλυτα
Δυσκολία κατανόησης περιεχομένου	0	2	0	2	1
Δυσκολία κατανόησης δομής	0	2	0	2	1
Δυσκολία κατανόησης ορολογίας	0	0	2	2	1
Δυσκολία αντιστοίχισης της λειτουργίας της εταιρείας με το περιεχόμενο του HRIS	0	0	5	0	0



Διάγραμμα 12: Συχνότητα εμφάνισης συγκεκριμένων δυσκολιών στους απόφοιτους ΤΕΙ/ΑΕΙ που σχετίζονται με το ίδιο το πληροφοριακό σύστημα και την προσαρμογή του στη εταιρεία

Ακολουθεί η μέση συχνότητα εμφάνισης συγκεκριμένων δυσκολιών στους απόφοιτους ΤΕΙ/ΑΕΙ που σχετίζονται με το ίδιο το πληροφοριακό σύστημα και την προσαρμογή του στη εταιρεία και % απόκλιση από την κεντρική τιμή στον πίνακα 24.

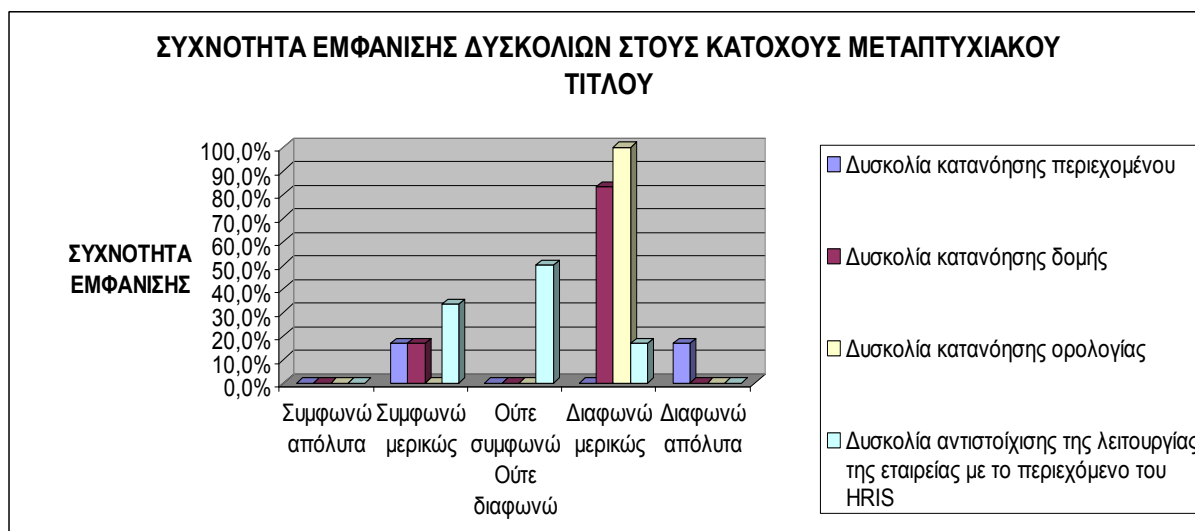
Πίνακας 24: Μέση συχνότητα εμφάνισης συγκεκριμένων δυσκολιών στους απόφοιτους ΤΕΙ/ΑΕΙ που σχετίζονται με το ίδιο το πληροφοριακό σύστημα και την προσαρμογή του στη εταιρεία και % απόκλιση από την κεντρική τιμή.

	Μέση Συχνότητα Χρήσης	% απόκλιση από την κεντρική τιμή
Δυσκολία κατανόησης περιεχομένου	Ούτε συμφωνώ Ούτε διαφωνώ	39,5%
Δυσκολία κατανόησης δομής	Ούτε συμφωνώ Ούτε διαφωνώ	39,5%
Δυσκολία κατανόησης ορολογίας	Διαφωνώ μερικώς	22,0%
Δυσκολία αντιστοίχισης της λειτουργίας της εταιρείας με το περιεχόμενο του HRIS	Ούτε συμφωνώ Ούτε διαφωνώ	0,0%

Τέλος, παρουσιάζεται ο Πίνακας 25 και το Διάγραμμα 13 όπου φαίνεται η συχνότητα εμφάνισης συγκεκριμένων δυσκολιών που σχετίζονται με το ίδιο το πληροφοριακό σύστημα και την προσαρμογή του στη εταιρεία στους κατόχους μεταπτυχιακού τίτλου.

Πίνακας 25: Συχνότητα εμφάνισης συγκεκριμένων δυσκολιών στους κατόχους μεταπτυχιακού τίτλου που σχετίζονται με το ίδιο το πληροφοριακό σύστημα και την προσαρμογή του στη εταιρεία.

	Συμφωνώ απόλυτα	Συμφωνώ μερικώς	Ούτε συμφωνώ Ούτε διαφωνώ	Διαφωνώ μερικώς	Διαφωνώ απόλυτα
Δυσκολία κατανόησης περιεχομένου	0	1	0	4	1
Δυσκολία κατανόησης δομής	0	1	0	5	0
Δυσκολία κατανόησης ορολογίας	0	0	0	6	0
Δυσκολία αντιστοίχισης της λειτουργίας της εταιρείας με το περιεχόμενο του HRIS	0	2	3	1	0



Διάγραμμα 13: Συχνότητα εμφάνισης συγκεκριμένων δυσκολιών στους κατόχους μεταπτυχιακού τίτλου που σχετίζονται με το ίδιο το πληροφοριακό σύστημα και την προσαρμογή του στη εταιρεία.

Ακολουθεί η μέση συχνότητα εμφάνισης συγκεκριμένων δυσκολιών στους κατόχους μεταπτυχιακού τίτλου που σχετίζονται με το ίδιο το πληροφοριακό σύστημα και την προσαρμογή του στη εταιρεία και % απόκλιση από την κεντρική τιμή στον Πίνακα 26.

Πίνακας 26: Μέση συχνότητα εμφάνισης συγκεκριμένων δυσκολιών στους κατόχους μεταπτυχιακού τίτλου που σχετίζονται με το ίδιο το πληροφοριακό σύστημα και την προσαρμογή του στη εταιρεία και % απόκλιση από την κεντρική τιμή.

	Μέση Συχνότητα Εμφάνισης	% απόκλιση από την κεντρική τιμή
Δυσκολία κατανόησης περιεχομένου	Διαφωνώ μερικώς	25,7%
Δυσκολία κατανόησης δομής	Διαφωνώ μερικώς	22,3%
Δυσκολία κατανόησης ορολογίας	Διαφωνώ μερικώς	0,0%
Δυσκολία αντιστοίχισης της λειτουργίας της εταιρείας με το περιεχόμενο του HRIS	Ούτε συμφωνώ Ούτε διαφωνώ	26,6%

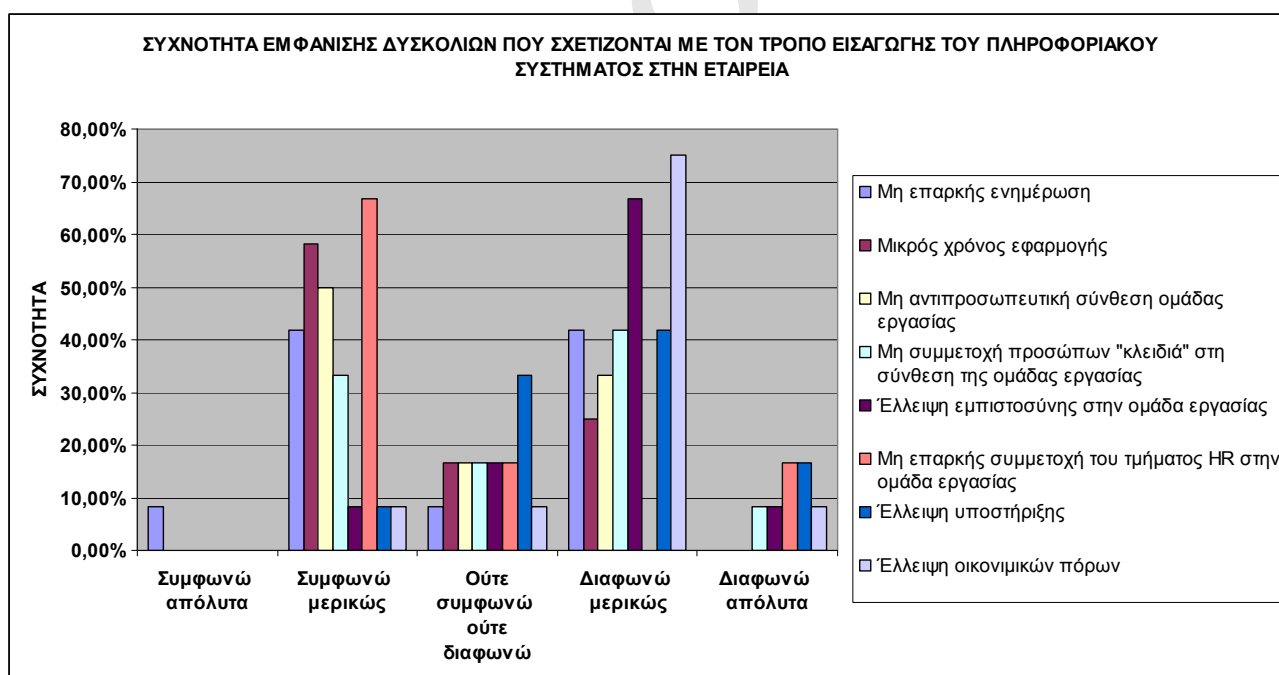
Όπως φαίνεται από τα παραπάνω αποτελέσματα, ο βαθμός δυσκολίας που σχετίζονται με το ίδιο το πληροφοριακό σύστημα και την προσαρμογή του στη εταιρεία ήταν μικρότερος για τους κατόχους μεταπτυχιακού τίτλου σε σχέση με τους απόφοιτους ΤΕΙ/ΑΕΙ.

5.4.4.3 Δυσκολίες που σχετίζονται με τον τρόπο εισαγωγής του πληροφοριακού συστήματος από την εταιρεία

Στον Πίνακα 27 και το Διάγραμμα 14 φαίνεται η συχνότητα εμφάνισης συγκεκριμένων δυσκολιών που σχετίζονται με τον τρόπο εισαγωγής του πληροφοριακού συστήματος από την εταιρεία.

Πίνακας 27: Συχνότητα εμφάνισης συγκεκριμένων δυσκολιών που σχετίζονται με τον τρόπο εισαγωγής του πληροφοριακού συστήματος από την εταιρεία.

	Συμφωνώ απόλυτα	Συμφωνώ μερικώς	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Διαφωνώ μερικώς	Διαφωνώ απόλυτα
Μη επαρκής ενημέρωση	1	5	1	5	0
Μικρός χρόνος εφαρμογής	0	7	2	3	0
Μη αντιπροσωπευτική σύνθεση ομάδας εργασίας	0	6	2	4	0
Μη συμμετοχή προσώπων "κλειδιά" στη σύνθεση της ομάδας εργασίας	0	4	2	5	1
Έλλειψη εμπιστοσύνης στην ομάδα εργασίας	0	1	2	8	1
Μη επαρκής συμμετοχή του τμήματος HR στην ομάδα εργασίας	0	8	2	0	2
Έλλειψη υποστήριξης	0	1	4	5	2
Έλλειψη οικονομικών πόρων	0	1	1	9	1



Διάγραμμα 14: Συχνότητα εμφάνισης συγκεκριμένων δυσκολιών που σχετίζονται με τον τρόπο εισαγωγής του πληροφοριακού συστήματος από την εταιρεία.

Ακολουθεί η μέση συχνότητα εμφάνισης συγκεκριμένων δυσκολιών που σχετίζονται με τον τρόπο εισαγωγής του πληροφοριακού συστήματος από την εταιρεία και % απόκλιση από την κεντρική τιμή στον Πίνακα 28.

Πίνακας 28: Μέση συχνότητα εμφάνισης συγκεκριμένων δυσκολιών που σχετίζονται με τον τρόπο εισαγωγής του πληροφοριακού συστήματος από την εταιρεία και % απόκλιση από την κεντρική τιμή.

	Μέση Συχνότητα Εμφάνισης	% απόκλιση από την κεντρική τιμή
Μη επαρκής ενημέρωση	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	39,34%
Μικρός χρόνος εφαρμογής	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	33,29%
Μη αντιπροσωπευτική σύνθεση ομάδας εργασίας	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	33,09%
Μη συμμετοχή προσώπων "κλειδιά" στη σύνθεση της ομάδας εργασίας	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	32,47%
Έλλειψη εμπιστοσύνης στην ομάδα εργασίας	Διαφωνώ μερικώς	20,10%
Μη επαρκής συμμετοχή του τμήματος HR στην ομάδα εργασίας	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	43,30%
Έλλειψη υποστήριξης	Διαφωνώ μερικώς	24,21%
Έλλειψη οικονομικών πόρων	Διαφωνώ μερικώς	18,72%

Από τα αποτελέσματα κυρίως του Πίνακα 28 με τη μέση συχνότητα εμφάνισης συγκεκριμένων δυσκολιών που σχετίζονται με τον τρόπο εισαγωγής του πληροφοριακού συστήματος από την εταιρεία διαφαίνεται ότι ο τρόπος εισαγωγής του HRIS δεν ήταν ο καλύτερος δυνατός. Διαφαίνονται προβλήματα ενημέρωσης, χρόνου εφαρμογής της αλλαγής, προβλήματα με την σύνθεση της ομάδας εργασίας αλλά και με το βαθμό συμμετοχής του τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων.

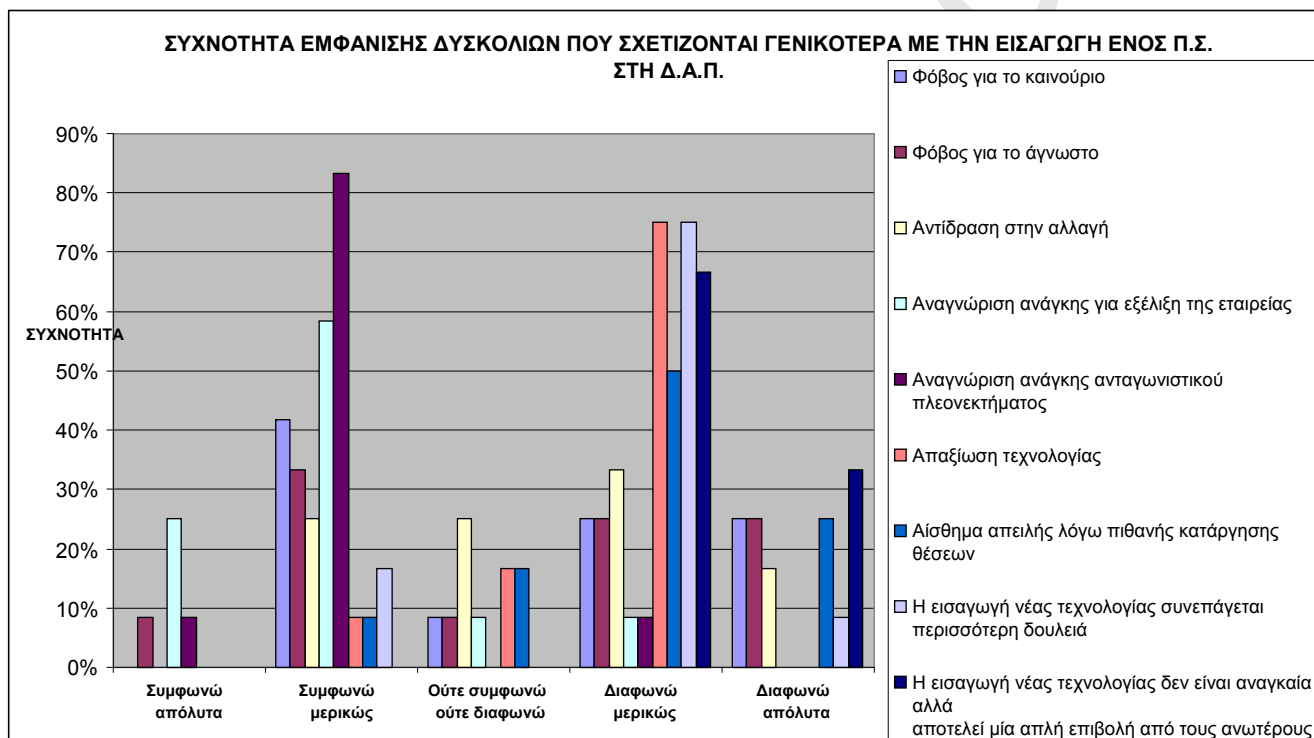
5.4.4.4 Δυσκολίες που σχετίζονται γενικότερα με την εισαγωγή ενός «εργαλείου» που βοηθάει στη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων

Στον Πίνακα 29 και το Διάγραμμα 15 φαίνεται η συχνότητα εμφάνισης συγκεκριμένων δυσκολιών που σχετίζονται γενικότερα με την εισαγωγή ενός «εργαλείου» που βοηθάει στη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων.

Πίνακας 29: Συχνότητα εμφάνισης συγκεκριμένων δυσκολιών που σχετίζονται γενικότερα με την εισαγωγή ενός «εργαλείου» που βοηθάει στη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων.

	Συμφωνώ απόλυτα	Συμφωνώ μερικώς	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Διαφωνώ μερικώς	Διαφωνώ απόλυτα
Φόβος για το καινούριο	0	5	1	3	3
Φόβος για το άγνωστο	1	4	1	3	3
Αντίδραση στην αλλαγή	0	3	3	4	2
Αναγνώριση ανάγκης για εξέλιξη της εταιρείας	3	7	1	1	0
Αναγνώριση ανάγκης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος	1	10	0	1	0
Απαξίωση τεχνολογίας	0	1	2	9	0

Αίσθημα απειλής λόγω πιθανής κατάργησης θέσεων	0	1	2	6	3
Η εισαγωγή νέας τεχνολογίας συνεπάγεται περισσότερη δουλειά	0	2	0	9	1
Η εισαγωγή νέας τεχνολογίας δεν είναι αναγκαία αλλά αποτελεί μία απλή επιβολή από τους ανωτέρους	0	0	0	8	4



Διάγραμμα 15: Συχνότητα εμφάνισης συγκεκριμένων δυσκολιών που σχετίζονται γενικότερα με την εισαγωγή ενός «εργαλείου» που βοηθάει στη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων.

Ακολουθεί η μέση συχνότητα εμφάνισης συγκεκριμένων δυσκολιών που σχετίζονται γενικότερα με την εισαγωγή ενός «εργαλείου» που βοηθάει στη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων και η % απόκλιση από την κεντρική τιμή στον Πίνακα 30.

Πίνακας 30: Μέση συχνότητα εμφάνισης συγκεκριμένων δυσκολιών που σχετίζονται γενικότερα με την εισαγωγή ενός «εργαλείου» που βοηθάει στη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων.

	Μέση Συχνότητα Εμφάνισης	% απόκλιση από την κεντρική τιμή
Φόβος για το καινούριο	Ούτε συμφωνώ Ούτε διαφωνώ	39,1%
Φόβος για το άγνωστο	Ούτε συμφωνώ Ούτε διαφωνώ	43,8%

Αντίδραση στην αλλαγή	Ούτε συμφωνώ Ούτε διαφωνώ	31,7%
Αναγνώριση ανάγκης για εξέλιξη της εταιρείας	Συμφωνώ μερικώς	42,6%
Αναγνώριση ανάγκης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος	Συμφωνώ μερικώς	17,8%
Απαξίωση τεχνολογίας	Διαφωνώ μερικώς	32,1%
Αίσθημα απειλής λόγω πιθανής κατάργησης θέσεων	Διαφωνώ μερικώς	22,98%
Η εισαγωγή νέας τεχνολογίας συνεπάγεται περισσότερη δουλειά	Διαφωνώ μερικώς	23,09%
Η εισαγωγή νέας τεχνολογίας δεν είναι αναγκαία αλλά αποτελεί μία απλή επιβολή από τους ανωτέρους	Διαφωνώ μερικώς	11,36%

Από τα αποτελέσματα κυρίως του Πίνακα 30 με τη μέση συχνότητα εμφάνισης συγκεκριμένων δυσκολιών που σχετίζονται γενικότερα με την εισαγωγή ενός «εργαλείου» που βοηθάει στη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων διαφαίνεται ότι ενώ αναγνωρίζεται από τους ερωτηθέντες η ανάγκη για εξέλιξη της εταιρείας, αναγνωρίζουν την ανάγκη για εξέλιξη της εταιρείας και δεν απαξιώνουν την τεχνολογία, φαίνονται να είναι επιφυλακτικοί για οτιδήποτε καινούριο ή άγνωστο. Στο σημείο αυτό, πρέπει να σημειωθεί ότι και πάλι λόγω μικρού δείγματος παρατηρείται απόκλιση των επιμέρους απαντήσεων από τη μέση τιμή, με αποτέλεσμα να μην διαφαίνεται κάποια συγκεκριμένη τάση των απαντήσεων.

5.4.4.1 Δυσκολίες που σχετίζονται γενικότερα με την εισαγωγή ενός «εργαλείου» που βοηθάει στη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων ως προς το φύλο των ερωτηθέντων

Στους πίνακες και τα διαγράμματα που ακολουθούν φαίνεται η συχνότητα εμφάνισης συγκεκριμένων δυσκολιών που σχετίζονται με την εισαγωγή ενός «εργαλείου» που βοηθάει στη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων ως προς το φύλο των ερωτηθέντων.

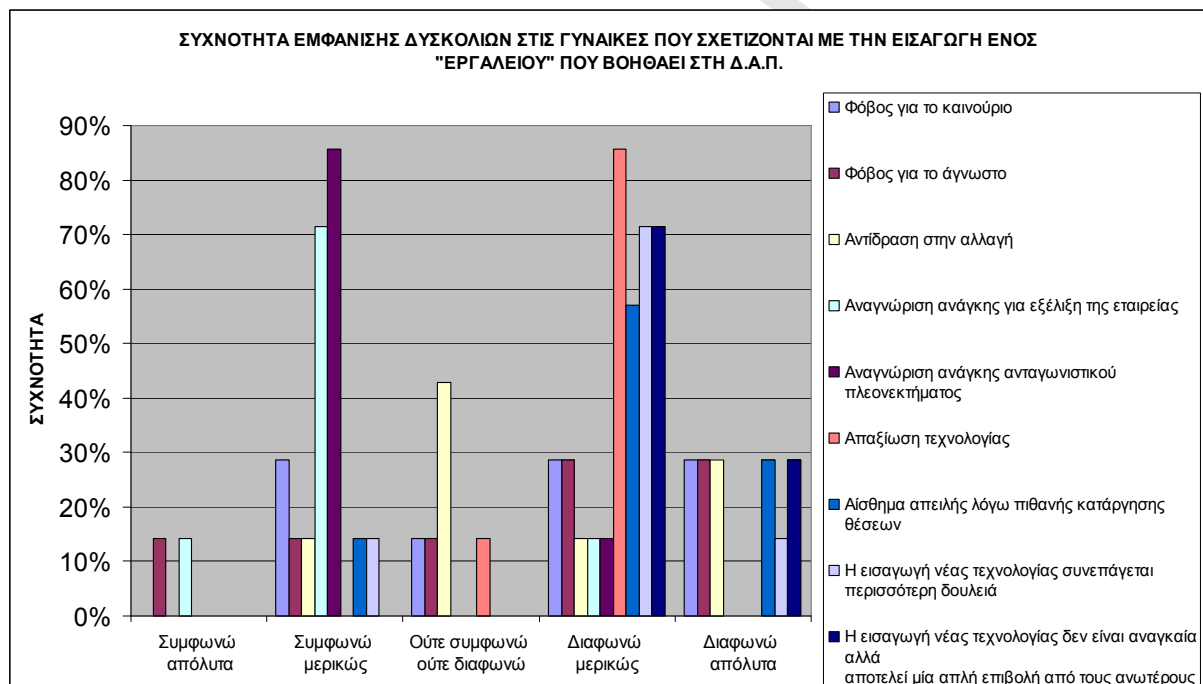
Αναλυτικά η κατανομή των απαντήσεων των 7 γυναικών φαίνεται στον Πίνακα 31 και στο Διάγραμμα 16.

Πίνακας 31: Κατανομή συχνότητας εμφάνισης συγκεκριμένων δυσκολιών στις 7 γυναίκες που ερωτήθηκαν και σχετίζονται με την εισαγωγή ενός «εργαλείου» που βοηθάει στη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων.

	Συμφωνώ απόλυτα	Συμφωνώ μερικώς	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Διαφωνώ μερικώς	Διαφωνώ απόλυτα
Φόβος για το καινούριο	0	2	1	2	2

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ – ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ

Φόβος για το άγνωστο	1	1	1	2	2
Αντίδραση στην αλλαγή	0	1	3	1	2
Αναγνώριση ανάγκης για εξέλιξη της εταιρείας	1	5	0	1	0
Αναγνώριση ανάγκης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος	0	6	0	1	0
Απαξίωση τεχνολογίας	0	0	1	6	0
Αίσθημα απειλής λόγω πιθανής κατάργησης θέσεων	0	1	0	4	2
Η εισαγωγή νέας τεχνολογίας συνεπάγεται περισσότερη δουλειά	0	1	0	5	1
Η εισαγωγή νέας τεχνολογίας δεν είναι αναγκαία αλλά αποτελεί μία απλή επιβολή από τους ανωτέρους	0	0	0	5	2



Διάγραμμα 16: Κατανομή συχνότητας εμφάνισης συγκεκριμένων δυσκολιών στις 7 γυναίκες που ερωτήθηκαν και σχετίζονται με την εισαγωγή ενός «εργαλείου» που βοηθάει στη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων.

Ακολουθεί η μέση συχνότητα εμφάνισης συγκεκριμένων δυσκολιών στις 7 γυναίκες που ερωτήθηκαν και σχετίζονται γενικότερα με την εισαγωγή ενός «εργαλείου» που βοηθάει στη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων και η % απόκλιση από την κεντρική τιμή στον Πίνακα 32.

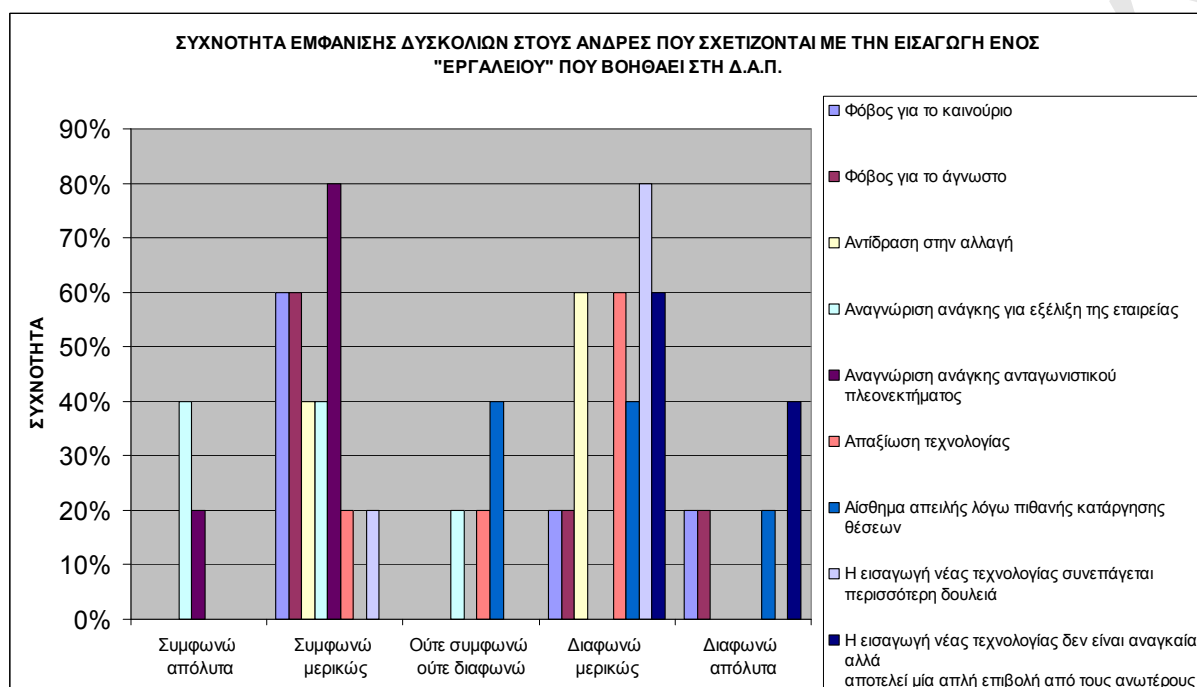
Πίνακας 32: Μέση συχνότητα εμφάνισης συγκεκριμένων δυσκολιών στις 7 γυναίκες που ερωτήθηκαν και σχετίζονται με την εισαγωγή ενός «εργαλείου» που βοηθάει στη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων.

	Μέση Συχνότητα Εμφάνισης	% απόκλιση από την κεντρική τιμή
Φόβος για το καινούριο	Διαφωνώ μερικώς	35,6%
Φόβος για το άγνωστο	Ούτε συμφωνώ Ούτε διαφωνώ	44,1%
Αντίδραση στην αλλαγή	Διαφωνώ μερικώς	31,8%
Αναγνώριση ανάγκης για εξέλιξη της εταιρείας	Συμφωνώ μερικώς	42,0%
Αναγνώριση ανάγκης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος	Συμφωνώ μερικώς	33,1%
Απαξίωση τεχνολογίας	Διαφωνώ μερικώς	9,8%
Αίσθημα απειλής λόγω πιθανής κατάργησης θέσεων	Διαφωνώ μερικώς	25,00%
Η εισαγωγή νέας τεχνολογίας συνεπάγεται περισσότερη δουλειά	Διαφωνώ μερικώς	23,33%
Η εισαγωγή νέας τεχνολογίας δεν είναι αναγκαία αλλά αποτελεί μία απλή επιβολή από τους ανωτέρους	Διαφωνώ μερικώς	11,39%

Ομοίως η κατανομή των απαντήσεων των 5 ανδρών φαίνεται στον Πίνακα 33 και στο Διάγραμμα 17 που ακολουθούν.

Πίνακας 33: Συχνότητας εμφάνισης συγκεκριμένων δυσκολιών στους 5 άνδρες που ερωτήθηκαν και σχετίζονται με την εισαγωγή ενός «εργαλείου» που βοηθάει στη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων.

	Συμφωνώ απόλυτα	Συμφωνώ μερικώς	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Διαφωνώ μερικώς	Διαφωνώ απόλυτα
Φόβος για το καινούριο	0	3	0	1	1
Φόβος για το άγνωστο	0	3	0	1	1
Αντίδραση στην αλλαγή	0	2	0	3	0
Αναγνώριση ανάγκης για εξέλιξη της εταιρείας	2	2	1	0	0
Αναγνώριση ανάγκης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος	1	4	0	0	0
Απαξίωση τεχνολογίας	0	1	1	3	0
Αίσθημα απειλής λόγω πιθανής κατάργησης θέσεων	0	0	2	2	1
Η εισαγωγή νέας τεχνολογίας συνεπάγεται περισσότερη δουλειά	0	1	0	4	0
Η εισαγωγή νέας τεχνολογίας δεν είναι αναγκαία αλλά αποτελεί μία απλή επιβολή από τους ανωτέρους	0	0	0	3	2



Διάγραμμα 17: Συχνότητα εμφάνισης συγκεκριμένων δυσκολιών στους 5 άνδρες που ερωτήθηκαν και σχετίζονται με την εισαγωγή ενός «εργαλείου» που βοηθάει στη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων.

Ακολουθεί η μέση συχνότητα εμφάνισης συγκεκριμένων δυσκολιών στους 5 άνδρες που ερωτήθηκαν και σχετίζονται γενικότερα με την εισαγωγή ενός «εργαλείου» που βοηθάει στη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων και η % απόκλιση από την κεντρική τιμή στον Πίνακα 34.

Πίνακας 34: Μέση συχνότητα εμφάνισης συγκεκριμένων δυσκολιών στους 5 άνδρες που ερωτήθηκαν και σχετίζονται με την εισαγωγή ενός «εργαλείου» που βοηθάει στη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων.

	Μέση Συχνότητα Εμφάνισης	% απόκλιση από την κεντρική τιμή
Φόβος για το καινούριο	Ούτε συμφωνώ Ούτε διαφωνώ	47,1%
Φόβος για το άγνωστο	Ούτε συμφωνώ Ούτε διαφωνώ	47,1%
Αντίδραση στην αλλαγή	Ούτε συμφωνώ Ούτε διαφωνώ	34,2%
Αναγνώριση ανάγκης για εξέλιξη της εταιρείας	Συμφωνώ μερικώς	46,5%
Αναγνώριση ανάγκης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος	Συμφωνώ μερικώς	24,9%
Απαξίωση τεχνολογίας	Ούτε συμφωνώ Ούτε διαφωνώ	26,3%
Αίσθημα απειλής λόγω πιθανής κατάργησης θέσεων	Διαφωνώ μερικώς	22,02%
Η εισαγωγή νέας τεχνολογίας συνεπάγεται περισσότερη δουλειά	Διαφωνώ μερικώς	24,84%
Η εισαγωγή νέας τεχνολογίας δεν είναι αναγκαία αλλά αποτελεί μία απλή επιβολή από τους ανωτέρους	Διαφωνώ μερικώς	12,44%

Όπως φαίνεται κυρίως στους πίνακες μέσης συχνότητας εμφάνισης συγκεκριμένων δυσκολιών στις γυναίκες και στους άνδρες ξεχωριστά, δεν υπάρχουν σημαντικές διαφορές στην συχνότητα εμφάνισης δυσκολιών που σχετίζονται με την εισαγωγή ενός «εργαλείου» που βοηθάει στη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων ως προς το φύλο των ερωτηθέντων, ενώ τόσο στις γυναίκες όσο και στους άνδρες υπάρχει μεγάλη απόκλιση των επιμέρους απαντήσεων από τη μέση τιμή, με αποτέλεσμα να μην διαφαίνεται και πάλι λόγω μικρού δείγματος κάποια συγκεκριμένη τάση των απαντήσεων.

5.4.4.2 Δυσκολίες που σχετίζονται γενικότερα με την εισαγωγή ενός «εργαλείου» που βοηθάει στη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων ως προς την ηλικία των ερωτηθέντων

Στους πίνακες και τα διαγράμματα που ακολουθούν φαίνεται η συχνότητα εμφάνισης συγκεκριμένων δυσκολιών που σχετίζονται με την εισαγωγή ενός «εργαλείου» που βοηθάει στη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων ως προς την ηλικία των ερωτηθέντων.

Από τους 12 ερωτηθέντες μόλις οι 2 ανήκουν στην ηλικιακή κατηγορία 18 – 25 ετών και η κατανομή των απαντήσεων τους φαίνεται στον Πίνακα 35.

Πίνακας 35: Συχνότητας εμφάνισης συγκεκριμένων δυσκολιών στους 2 ερωτηθέντες 18-25 ετών που σχετίζονται με την εισαγωγή ενός «εργαλείου» που βοηθάει στη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων.

	Συμφωνώ απόλυτα	Συμφωνώ μερικώς	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Διαφωνώ μερικώς	Διαφωνώ απόλυτα
Φόβος για το καινούριο	0	0	1	1	0
Φόβος για το άγνωστο	0	0	1	1	0
Αντίδραση στην αλλαγή	0	0	1	1	0
Αναγνώριση ανάγκης για εξέλιξη της εταιρείας	0	2	0	0	0
Αναγνώριση ανάγκης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος	0	2	0	0	0
Απαξίωση τεχνολογίας	0	0	1	1	0
Αίσθημα απειλής λόγω πιθανής κατάργησης θέσεων	0	0	0	2	0
Η εισαγωγή νέας τεχνολογίας συνεπάγεται περισσότερη δουλειά	0	1	0	1	0
Η εισαγωγή νέας τεχνολογίας δεν είναι αναγκαία αλλά αποτελεί μία απλή επιβολή από τους ανωτέρους	0	0	0	2	0

Ομοίως μόνο 2 ανήκουν στην ηλικιακή κατηγορία 36 – 45 ετών και η κατανομή των απαντήσεων τους φαίνεται στον Πίνακα 36.

Πίνακας 36: Συχνότητας εμφάνισης συγκεκριμένων δυσκολιών στους 2 ερωτηθέντες 36-45 ετών που σχετίζονται με την εισαγωγή ενός «εργαλείου» που βοηθάει στη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων.

	Συμφωνώ απόλυτα	Συμφωνώ μερικώς	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Διαφωνώ μερικώς	Διαφωνώ απόλυτα
Φόβος για το καινούριο	0	1	0	1	0
Φόβος για το άγνωστο	0	1	0	1	0
Αντίδραση στην αλλαγή	0	1	1	0	0
Αναγνώριση ανάγκης για εξέλιξη της εταιρείας	1	1	0	0	0
Αναγνώριση ανάγκης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος	0	2	0	0	0
Απαξίωση τεχνολογίας	0	1	0	1	0
Αίσθημα απειλής λόγω πιθανής κατάργησης θέσεων	0	0	0	1	1
Η εισαγωγή νέας τεχνολογίας συνεπάγεται περισσότερη δουλειά	0	0	0	2	0
Η εισαγωγή νέας τεχνολογίας δεν είναι αναγκαία αλλά αποτελεί μία απλή επιβολή από τους ανωτέρους	0	0	0	1	1

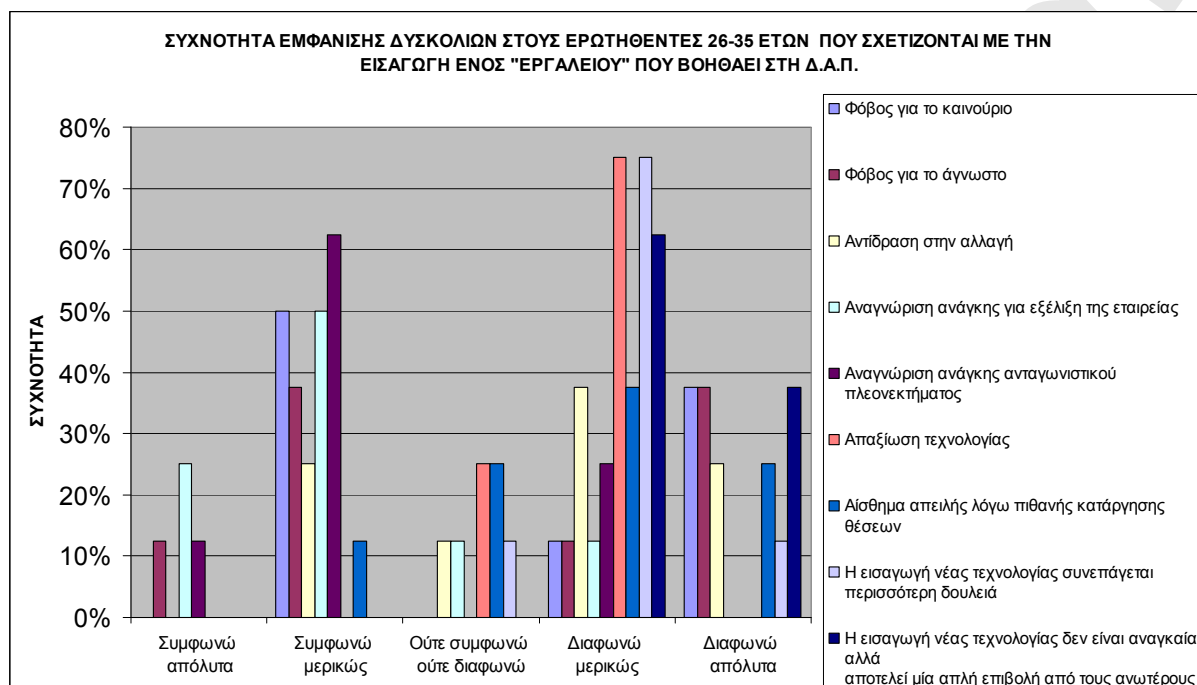
Φυσικά δεν μπορούν να εξαχθούν συμπεράσματα με στατιστικό δείγμα 2 ατόμων.

Τέλος, 8 από τους ερωτηθέντες ανήκουν στην ηλικιακή κατηγορία 26-35 ετών και η κατανομή των απαντήσεων τους φαίνεται στον Πίνακα 37 και τα Διάγραμμα 18 που ακολουθούν:

Πίνακας 37: Συχνότητας εμφάνισης συγκεκριμένων δυσκολιών στους 8 ερωτηθέντες 26-35 ετών που σχετίζονται με την εισαγωγή ενός «εργαλείου» που βοηθάει στη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων.

	Συμφωνώ απόλυτα	Συμφωνώ μερικώς	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Διαφωνώ μερικώς	Διαφωνώ απόλυτα
Φόβος για το καινούριο	0	4	0	1	3
Φόβος για το άγνωστο	1	3	0	1	3
Αντίδραση στην αλλαγή	0	2	1	3	2
Αναγνώριση ανάγκης για εξέλιξη της εταιρείας	2	4	1	1	0
Αναγνώριση ανάγκης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος	1	5	0	2	0
Απαξίωση τεχνολογίας	0	0	2	6	0
Αίσθημα απειλής λόγω πιθανής κατάργησης θέσεων	0	1	2	3	2
Η εισαγωγή νέας τεχνολογίας συνεπάγεται περισσότερη δουλειά	0	0	1	6	1

Η εισαγωγή νέας τεχνολογίας δεν είναι αναγκαία αλλά αποτελεί μία απλή επιβολή από τους ανωτέρους	0	0	0	5	3
--	---	---	---	---	---



Διάγραμμα 18: Συχνότητας εμφάνισης συγκεκριμένων δυσκολιών στους 8 ερωτηθέντες 26-35 ετών που σχετίζονται με την εισαγωγή ενός «εργαλείου» που βοηθάει στη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων.

Δυστυχώς, με στατιστικό δείγμα μόλις δύο ατόμων τόσο στην ηλικιακή κατηγορία 18 – 25 ετών όσο και στην ηλικιακή κατηγορία 36 – 45 ετών δεν είναι δυνατόν να εξαχθούν συμπεράσματα σχετικά με τις δυσκολίες που προκύπτουν με την εισαγωγή ενός «εργαλείου» που βοηθάει στη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων ως προς την ηλικία των ερωτηθέντων.

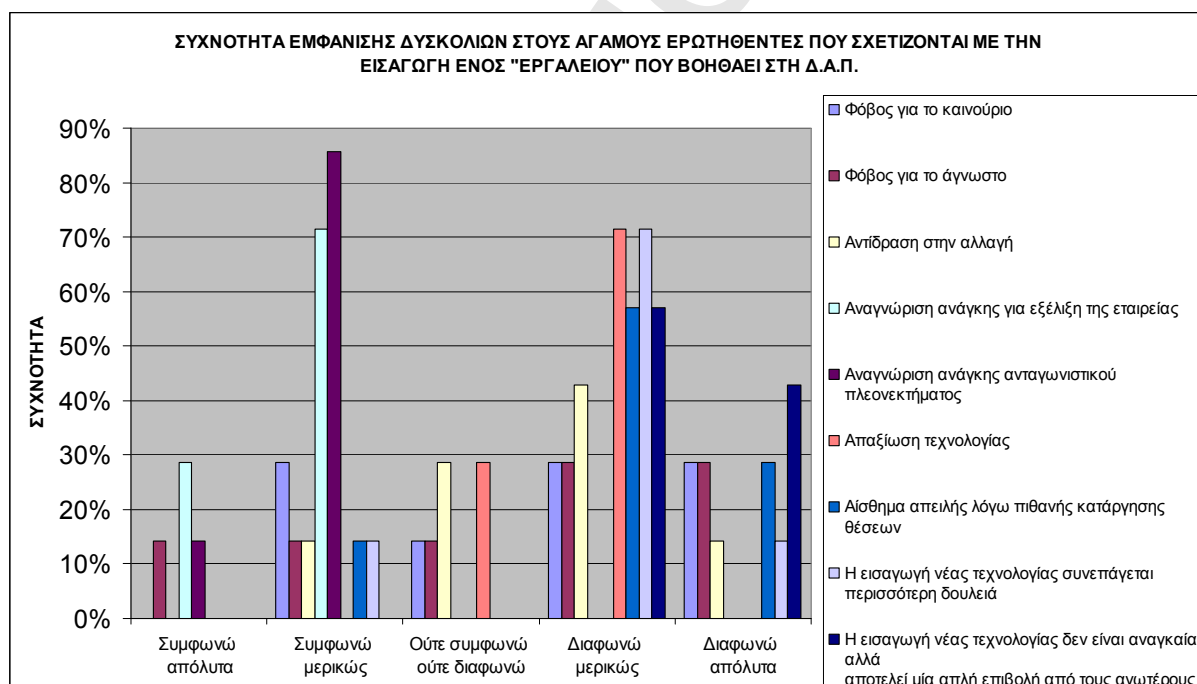
5.4.4.3 Δυσκολίες που σχετίζονται γενικότερα με την εισαγωγή ενός «εργαλείου» που βοηθάει στη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων ως προς την οικογενειακή κατάσταση των ερωτηθέντων

Στους πίνακες και τα διαγράμματα που ακολουθούν φαίνεται η συχνότητα εμφάνισης συγκεκριμένων δυσκολιών που σχετίζονται με την εισαγωγή ενός «εργαλείου» που βοηθάει στη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων ως προς την οικογενειακή κατάσταση των ερωτηθέντων.

Οι 7 από του ερωτηθέντες είναι άγαμοι και η κατανομή των απαντήσεων τους φαίνεται στον Πίνακα 38 και στο Διάγραμμα 19.

Πίνακας 38: Συχνότητας εμφάνισης συγκεκριμένων δυσκολιών στους άγαμους ερωτηθέντες που σχετίζονται με την εισαγωγή ενός «εργαλείου» που βοηθάει στη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων.

	Συμφωνώ απόλυτα	Συμφωνώ μερικώς	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Διαφωνώ μερικώς	Διαφωνώ απόλυτα
Φόβος για το καινούριο	0	2	1	2	2
Φόβος για το άγνωστο	1	1	1	2	2
Αντίδραση στην αλλαγή	0	1	2	3	1
Αναγνώριση ανάγκης για εξέλιξη της εταιρείας	2	5	0	0	0
Αναγνώριση ανάγκης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος	1	6	0	0	0
Απαξίωση τεχνολογίας	0	0	2	5	0
Αίσθημα απειλής λόγω πιθανής κατάργησης θέσεων	0	1	0	4	2
Η εισαγωγή νέας τεχνολογίας συνεπάγεται περισσότερη δουλειά	0	1	0	5	1
Η εισαγωγή νέας τεχνολογίας δεν είναι αναγκαία αλλά αποτελεί μία απλή επιβολή από τους ανωτέρους	0	0	0	4	3



Διάγραμμα 19: Συχνότητας εμφάνισης συγκεκριμένων δυσκολιών στους άγαμους ερωτηθέντες που σχετίζονται με την εισαγωγή ενός «εργαλείου» που βοηθάει στη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων.

Ακολουθεί η μέση συχνότητα εμφάνισης συγκεκριμένων δυσκολιών στους άγαμους ερωτηθέντες και σχετίζονται γενικότερα με την εισαγωγή ενός «εργαλείου» που βοηθάει στη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων και η % απόκλιση από την κεντρική τιμή στον Πίνακα 39.

Πίνακας 39: Μέση συχνότητα εμφάνισης συγκεκριμένων δυσκολιών στους άγαμους ερωτηθέντες που σχετίζονται με την εισαγωγή ενός «εργαλείου» που βοηθάει στη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων.

	Μέση Συχνότητα Εμφάνισης	% απόκλιση από την κεντρική τιμή
Φόβος για το καινούριο	Διαφωνώ μερικώς	35,6%
Φόβος για το άγνωστο	Ούτε συμφωνώ Ούτε διαφωνώ	44,1%
Αντίδραση στην αλλαγή	Διαφωνώ μερικώς	27,3%
Αναγνώριση ανάγκης για εξέλιξη της εταιρείας	Συμφωνώ μερικώς	28,5%
Αναγνώριση ανάγκης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος	Συμφωνώ μερικώς	20,4%
Απαξίωση τεχνολογίας	Διαφωνώ μερικώς	13,1%
Αίσθημα απειλής λόγω πιθανής κατάργησης θέσεων	Διαφωνώ μερικώς	25,00%
Η εισαγωγή νέας τεχνολογίας συνεπάγεται περισσότερη δουλειά	Διαφωνώ μερικώς	23,33%
Η εισαγωγή νέας τεχνολογίας δεν είναι αναγκαία αλλά αποτελεί μία απλή επιβολή από τους ανωτέρους	Διαφωνώ μερικώς	12,07%

Από τους 12 ερωτηθέντες μόνο οι 3 είναι έγγαμοι χωρίς παιδιά ενώ μόλις 1 είναι έγγαμος με παιδιά. Η κατανομή των απαντήσεων τους φαίνεται στον Πίνακα 40 και στον Πίνακα 41 αντίστοιχα.

Πίνακας 40: Συχνότητα εμφάνισης συγκεκριμένων δυσκολιών στους έγγαμους ερωτηθέντες χωρίς παιδιά που σχετίζονται με την εισαγωγή ενός «εργαλείου» που βοηθάει στη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων.

	Συμφωνώ απόλυτα	Συμφωνώ μερικώς	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Διαφωνώ μερικώς	Διαφωνώ απόλυτα
Φόβος για το καινούριο	0	2	0	0	1
Φόβος για το άγνωστο	0	2	0	0	1
Αντίδραση στην αλλαγή	0	1	0	1	1
Αναγνώριση ανάγκης για εξέλιξη της εταιρείας	0	1	1	1	0
Αναγνώριση ανάγκης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος	0	2	0	1	0
Απαξίωση τεχνολογίας	0	0	0	3	0
Αίσθημα απειλής λόγω πιθανής κατάργησης θέσεων	0	0	2	1	0
Η εισαγωγή νέας τεχνολογίας συνεπάγεται περισσότερη δουλειά	0	1	0	2	0
Η εισαγωγή νέας τεχνολογίας δεν είναι αναγκαία αλλά αποτελεί μία απλή επιβολή από τους ανωτέρους	0	0	0	3	0

Πίνακας 41: Δυσκολίες που συνάντησε ο μοναδικός έγγαμος με παιδιά και σχετίζονται με την εισαγωγή ενός «εργαλείου» που βοηθάει στη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων.

	Συμφωνώ απόλυτα	Συμφωνώ μερικώς	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Διαφωνώ μερικώς	Διαφωνώ απόλυτα
Φόβος για το καινούριο	0	0	0	1	0
Φόβος για το άγνωστο	0	0	0	1	0
Αντίδραση στην αλλαγή	0	0	1	0	0
Αναγνώριση ανάγκης για εξέλιξη της εταιρείας	0	1	0	0	0
Αναγνώριση ανάγκης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος	0	1	0	0	0
Απαξίωση τεχνολογίας	0	0	0	1	0
Αίσθημα απειλής λόγω πιθανής κατάργησης θέσεων	0	0	0	1	0
Η εισαγωγή νέας τεχνολογίας συνεπάγεται περισσότερη δουλειά	0	0	0	1	0
Η εισαγωγή νέας τεχνολογίας δεν είναι αναγκαία αλλά αποτελεί μία απλή επιβολή από τους ανωτέρους	0	0	0	1	0

Φυσικά δεν μπορούν να εξαχθούν συμπεράσματα για την εμφάνιση συγκεκριμένων δυσκολιών που σχετίζονται με την εισαγωγή ενός «εργαλείου» που βοηθάει στη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων ως προς την οικογενειακή κατάσταση των ερωτηθέντων αφού το στατιστικό δείγμα τόσο των έγγαμων χωρίς παιδιά όσο και των έγγαμων με παιδιά είναι ελάχιστο.

5.4.4.4 Δυσκολίες που σχετίζονται γενικότερα με την εισαγωγή ενός «εργαλείου» που βοηθάει στη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων ως προς το μορφωτικό επίπεδο των ερωτηθέντων

Στους πίνακες και τα διαγράμματα που ακολουθούν φαίνεται η συχνότητα εμφάνισης συγκεκριμένων δυσκολιών που σχετίζονται με την εισαγωγή ενός «εργαλείου» που βοηθάει στη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων ως προς το μορφωτικό επίπεδο των ερωτηθέντων.

Από τους 12 ερωτηθέντες μόλις ο ένας είναι απόφοιτος ΙΕΚ οι απαντήσεις του οποίου φαίνονται στον Πίνακα 42 που ακολουθεί.

Πίνακας 42: Δυσκολίες που συνάντησε ο μοναδικός απόφοιτος ΙΕΚ και σχετίζονται με την εισαγωγή ενός «εργαλείου» που βοηθάει στη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων.

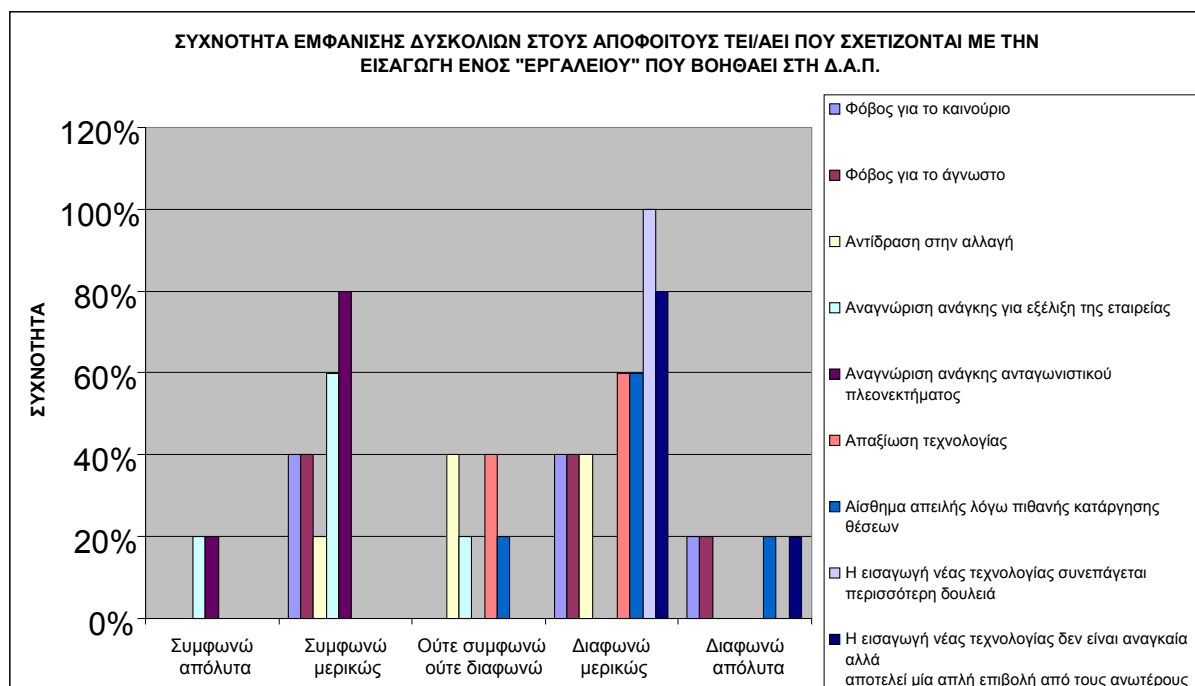
	Συμφωνώ απόλυτα	Συμφωνώ μερικώς	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Διαφωνώ μερικώς	Διαφωνώ απόλυτα

Φόβος για το καινούριο	0	0	1	0	0
Φόβος για το άγνωστο	0	0	1	0	0
Αντίδραση στην αλλαγή	0	0	0	1	0
Αναγνώριση ανάγκης για εξέλιξη της εταιρείας	0	1	0	0	0
Αναγνώριση ανάγκης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος	0	1	0	0	0
Απαξίωση τεχνολογίας	0	0	0	1	0
Αίσθημα απειλής λόγω πιθανής κατάργησης θέσεων	0	0	0	1	0
Η εισαγωγή νέας τεχνολογίας συνεπάγεται περισσότερη δουλειά	0	1	0	0	0
Η εισαγωγή νέας τεχνολογίας δεν είναι αναγκαία αλλά αποτελεί μία απλή επιβολή από τους ανωτέρους	0	0	0	1	0

Η κατανομή των απαντήσεων των 5 αποφοίτων ΤΕΙ/ΑΕΙ φαίνεται στον Πίνακα 43 και στο Διάγραμμα 20.

Πίνακας 43: Συχνότητα εμφάνισης συγκεκριμένων δυσκολιών στους απόφοιτους ΤΕΙ/ΑΕΙ και σχετίζονται με την εισαγωγή ενός «εργαλείου» που βοηθάει στη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων.

	Συμφωνώ απόλυτα	Συμφωνώ μερικώς	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Διαφωνώ μερικώς	Διαφωνώ απόλυτα
Φόβος για το καινούριο	0	2	0	2	1
Φόβος για το άγνωστο	0	2	0	2	1
Αντίδραση στην αλλαγή	0	1	2	2	0
Αναγνώριση ανάγκης για εξέλιξη της εταιρείας	1	3	1	0	0
Αναγνώριση ανάγκης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος	1	4	0	0	0
Απαξίωση τεχνολογίας	0	0	2	3	0
Αίσθημα απειλής λόγω πιθανής κατάργησης θέσεων	0	0	1	3	1
Η εισαγωγή νέας τεχνολογίας συνεπάγεται περισσότερη δουλειά	0	0	0	5	0
Η εισαγωγή νέας τεχνολογίας δεν είναι αναγκαία αλλά αποτελεί μία απλή επιβολή από τους ανωτέρους	0	0	0	4	1



Διάγραμμα 20: Συχνότητας εμφάνισης συγκεκριμένων δυσκολιών στους απόφοιτους ΤΕΙ/ΑΕΙ και σχετίζονται με την εισαγωγή ενός «εργαλείου» που βοηθάει στη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων.

Ακολουθεί η μέση συχνότητα εμφάνισης συγκεκριμένων δυσκολιών στους απόφοιτους ΤΕΙ/ΑΕΙ και σχετίζονται γενικότερα με την εισαγωγή ενός «εργαλείου» που βοηθάει στη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων και η % απόκλιση από την κεντρική τιμή στον Πίνακα 44.

Πίνακας 44: Μέση συχνότητα εμφάνισης συγκεκριμένων δυσκολιών στους απόφοιτους ΤΕΙ/ΑΕΙ και σχετίζονται με την εισαγωγή ενός «εργαλείου» που βοηθάει στη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων.

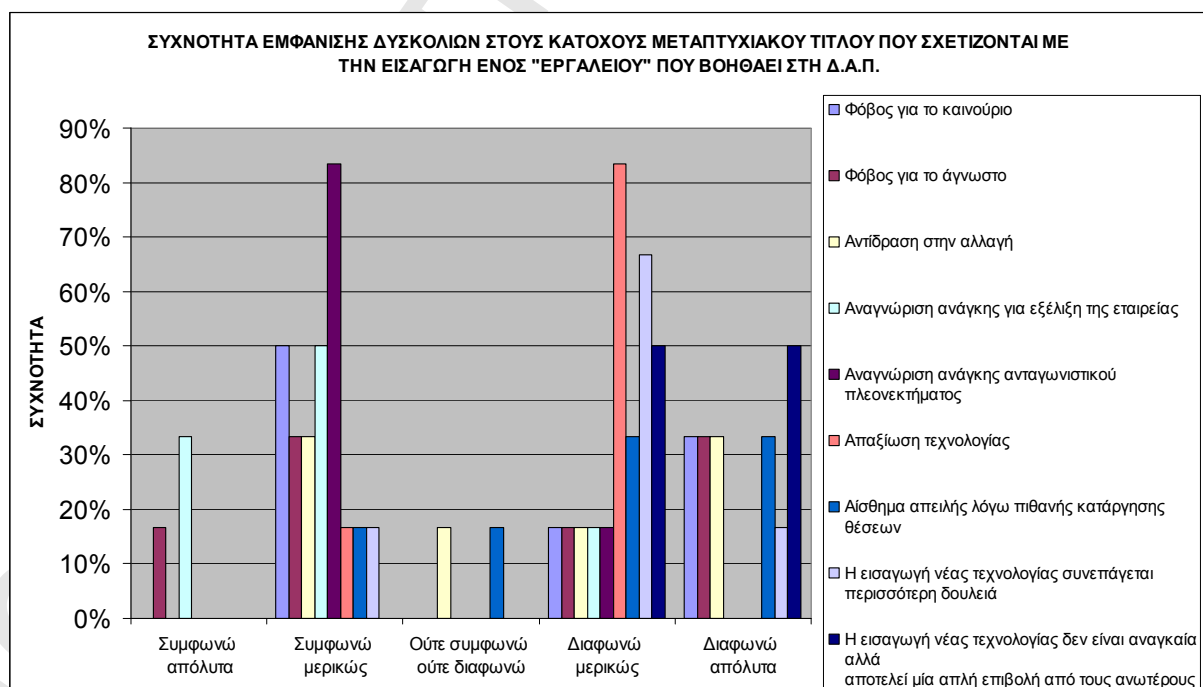
	Μέση Συχνότητα Εμφάνισης	% απόκλιση από την κεντρική τιμή
Φόβος για το καινούριο	Ούτε συμφωνώ Ούτε διαφωνώ	39,5%
Φόβος για το άγνωστο	Ούτε συμφωνώ Ούτε διαφωνώ	39,5%
Αντίδραση στην αλλαγή	Ούτε συμφωνώ Ούτε διαφωνώ	26,2%
Αναγνώριση ανάγκης για εξέλιξη της εταιρείας	Συμφωνώ μερικώς	35,4%
Αναγνώριση ανάγκης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος	Συμφωνώ μερικώς	24,9%
Απαξίωση τεχνολογίας	Διαφωνώ μερικώς	15,2%
Αίσθημα απειλής λόγω πιθανής κατάργησης θέσεων	Διαφωνώ μερικώς	17,68%
Η εισαγωγή νέας τεχνολογίας συνεπάγεται περισσότερη δουλειά	Διαφωνώ μερικώς	0,00%
Η εισαγωγή νέας τεχνολογίας δεν είναι αναγκαία αλλά αποτελεί μία απλή επιβολή από τους	Διαφωνώ μερικώς	10,65%

ανωτέρους		
-----------	--	--

Στον Πίνακα 45 και στο Διάγραμμα 21 εμφανίζεται η κατανομή των απαντήσεων των 6 κατόχων μεταπτυχιακού.

Πίνακας 45: Συχνότητα εμφάνισης συγκεκριμένων δυσκολιών στους κατόχους μεταπτυχιακού τίτλου και σχετίζονται με την εισαγωγή ενός «εργαλείου» που βοηθάει στη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων.

	Συμφωνώ απόλυτα	Συμφωνώ μερικώς	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Διαφωνώ μερικώς	Διαφωνώ απόλυτα
Φόβος για το καινούριο	0	3	0	1	2
Φόβος για το άγνωστο	1	2	0	1	2
Αντίδραση στην αλλαγή	0	2	1	1	2
Αναγνώριση ανάγκης για εξέλιξη της εταιρείας	2	3	0	1	0
Αναγνώριση ανάγκης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος	0	5	0	1	0
Απαξίωση τεχνολογίας	0	1	0	5	0
Αίσθημα απειλής λόγω πιθανής κατάργησης θέσεων	0	1	1	2	2
Η εισαγωγή νέας τεχνολογίας συνεπάγεται περισσότερη δουλειά	0	1	0	4	1
Η εισαγωγή νέας τεχνολογίας δεν είναι αναγκαία αλλά αποτελεί μία απλή επιβολή από τους ανωτέρους	0	0	0	3	3



Διάγραμμα 21: Συχνότητα εμφάνισης συγκεκριμένων δυσκολιών στους κατόχους μεταπτυχιακού τίτλου και σχετίζονται με την εισαγωγή ενός «εργαλείου» που βοηθάει στη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων.

Ακολουθεί η μέση συχνότητα εμφάνισης συγκεκριμένων δυσκολιών στους κατόχους μεταπτυχιακού τίτλου και σχετίζονται γενικότερα με την εισαγωγή ενός «εργαλείου» που βοηθάει στη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων και η % απόκλιση από την κεντρική τιμή στον Πίνακα 46.

Πίνακας 46: Μέση συχνότητα εμφάνισης συγκεκριμένων δυσκολιών στους κατόχους μεταπτυχιακού τίτλου και σχετίζονται με την εισαγωγή ενός «εργαλείου» που βοηθάει στη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων.

	Μέση Συχνότητα Εμφάνισης	% απόκλιση από την κεντρική τιμή
Φόβος για το καινούριο	Ούτε συμφωνώ Ούτε διαφωνώ	45,2%
Φόβος για το άγνωστο	Ούτε συμφωνώ Ούτε διαφωνώ	54,4%
Αντίδραση στην αλλαγή	Ούτε συμφωνώ Ούτε διαφωνώ	39,4%
Αναγνώριση ανάγκης για εξέλιξη της εταιρείας	Συμφωνώ μερικώς	54,8%
Αναγνώριση ανάγκης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος	Συμφωνώ μερικώς	35,0%
Απαξίωση τεχνολογίας	Διαφωνώ μερικώς	22,3%
Αίσθημα απειλής λόγω πιθανής κατάργησης θέσεων	Διαφωνώ μερικώς	30,50%
Η εισαγωγή νέας τεχνολογίας συνεπάγεται περισσότερη δουλειά	Διαφωνώ μερικώς	25,65%
Η εισαγωγή νέας τεχνολογίας δεν είναι αναγκαία αλλά αποτελεί μία απλή επιβολή από τους ανωτέρους	Διαφωνώ μερικώς - Διαφωνώ απόλυτα	12,17%

Όπως φαίνεται και στους πίνακες 44 και 46 δεν υπάρχουν σημαντικές διαφορές στην συχνότητα εμφάνισης δυσκολιών που σχετίζονται με την εισαγωγή ενός «εργαλείου» που βοηθάει στη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων ανάμεσα στους αποφοίτους ΤΕΙ/ΑΕΙ και τους κατόχους μεταπτυχιακού τίτλου, φυσικά πάλι λόγω μικρού δείγματος παρατηρείται απόκλιση των επιμέρους απαντήσεων από τη μέση τιμή.

5.4.4.4.5 Δυσκολίες που σχετίζονται γενικότερα με την εισαγωγή ενός «εργαλείου» που βοηθάει στη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων ως προς τα χρόνια προϋπηρεσίας των ερωτηθέντων στο τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων

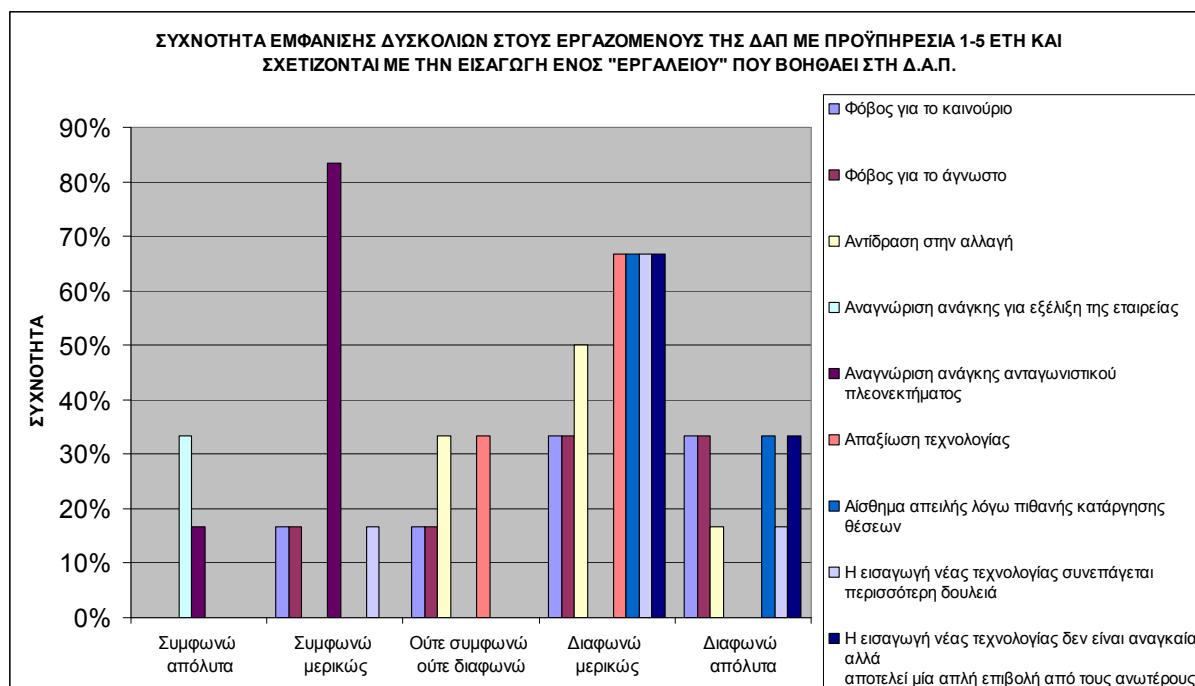
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ – ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ

Στους πίνακες και τα διαγράμματα που ακολουθούν φαίνεται η συχνότητα εμφάνισης συγκεκριμένων δυσκολιών που σχετίζονται με την εισαγωγή ενός «εργαλείου» που βοηθάει στη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων ως προς τα χρόνια προϋπηρεσίας των ερωτηθέντων στο συγκεκριμένο τμήμα.

Οι 6 από του ερωτηθέντες εργάζονται στο τμήμα Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων από 1 έως 5 έτη και η κατανομή των απαντήσεων τους φαίνεται στον Πίνακα 47 και στο Διάγραμμα 22.

Πίνακας 47: Συχνότητα εμφάνισης συγκεκριμένων δυσκολιών στους εργαζόμενους του τμήματος Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων με προϋπηρεσία 1 έως 5 έτη και σχετίζονται με την εισαγωγή ενός «εργαλείου» που βοηθάει στη ΔΑΠ..

	Συμφωνώ απόλυτα	Συμφωνώ μερικώς	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Διαφωνώ μερικώς	Διαφωνώ απόλυτα
Φόβος για το καινούριο	0	1	1	2	2
Φόβος για το άγνωστο	0	1	1	2	2
Αντίδραση στην αλλαγή	0	0	2	3	1
Αναγνώριση ανάγκης για εξέλιξη της εταιρείας	2	4	0	0	0
Αναγνώριση ανάγκης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος	1	5	0	0	0
Απαξίωση τεχνολογίας	0	0	2	4	0
Αίσθημα απειλής λόγω πιθανής κατάργησης θέσεων	0	0	0	4	2
Η εισαγωγή νέας τεχνολογίας συνεπάγεται περισσότερη δουλειά	0	1	0	4	1
Η εισαγωγή νέας τεχνολογίας δεν είναι αναγκαία αλλά αποτελεί μία απλή επιβολή από τους ανωτέρους	0	0	0	4	2



Διάγραμμα 22: Συχνότητας εμφάνισης συγκεκριμένων δυσκολιών στους εργαζόμενους του τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων με προϋπηρεσία 1 έως 5 έτη και σχετίζονται με την εισαγωγή ενός «εργαλείου» που βοηθάει στη ΔΑΠ..

Ακολουθεί η μέση συχνότητα εμφάνισης συγκεκριμένων δυσκολιών στους εργαζόμενους του τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων με προϋπηρεσία 1 έως 5 έτη και σχετίζονται με την εισαγωγή ενός «εργαλείου» που βοηθάει στη ΔΑΠ και η % απόκλιση από την κεντρική τιμή στον Πίνακα 48.

Πίνακας 48: Μέση συχνότητα εμφάνισης συγκεκριμένων δυσκολιών στους εργαζόμενους του τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων με προϋπηρεσία 1 έως 5 έτη και σχετίζονται με την εισαγωγή ενός «εργαλείου» που βοηθάει στη ΔΑΠ.

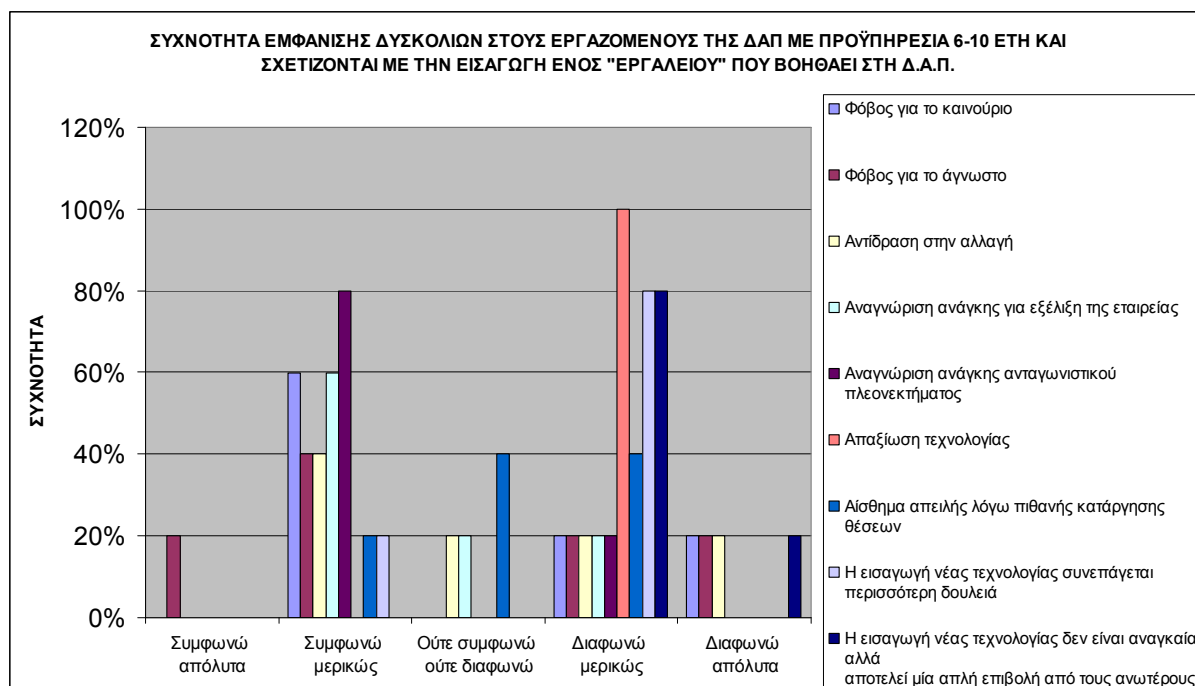
	Μέση Συχνότητα Εμφάνισης	% απόκλιση από την κεντρική τιμή
Φόβος για το καινούριο	Διαφωνώ μερικώς	30,5%
Φόβος για το άγνωστο	Διαφωνώ μερικώς	30,5%
Αντίδραση στην αλλαγή	Διαφωνώ μερικώς	19,6%
Αναγνώριση ανάγκης για εξέλιξη της εταιρείας	Συμφωνώ μερικώς	31,0%
Αναγνώριση ανάγκης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος	Συμφωνώ μερικώς	22,3%
Απαξίωση τεχνολογίας	Διαφωνώ μερικώς	14,1%
Αίσθημα απειλής λόγω πιθανής κατάργησης θέσεων	Διαφωνώ μερικώς	11,92%
Η εισαγωγή νέας τεχνολογίας συνεπάγεται περισσότερη δουλειά	Διαφωνώ μερικώς	25,65%

<p>Η εισαγωγή νέας τεχνολογίας δεν είναι αναγκαία αλλά αποτελεί μία απλή επιβολή από τους ανωτέρους</p>	<p>Διαφωνώ μερικώς</p>	<p>11,92%</p>
--	------------------------	---------------

Επιπλέον, οι 5 από του ερωτηθέντες εργάζονται στο τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων από 6 έως 10 έτη και η κατανομή των απαντήσεων τους φαίνεται στον Πίνακα 49 και στο Διάγραμμα 23.

Πίνακας 49: Συχνότητα εμφάνισης συγκεκριμένων δυσκολιών στους εργαζόμενους του τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων με προϋπηρεσία 6 έως 10 έτη και σχετίζονται με την εισαγωγή ενός «εργαλείου» που βοηθάει στη ΔΑΠ.

	Συμφωνώ απόλυτα	Συμφωνώ μερικώς	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Διαφωνώ μερικώς	Διαφωνώ απόλυτα
Φόβος για το καινούριο	0	3	0	1	1
Φόβος για το άγνωστο	1	2	0	1	1
Αντίδραση στην αλλαγή	0	2	1	1	1
Αναγνώριση ανάγκης για εξέλιξη της εταιρείας	0	3	1	1	0
Αναγνώριση ανάγκης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος	0	4	0	1	0
Απαξίωση τεχνολογίας	0	0	0	5	0
Αίσθημα απειλής λόγω πιθανής κατάργησης θέσεων	0	1	2	2	0
Η εισαγωγή νέας τεχνολογίας συνεπάγεται περισσότερη δουλειά	0	1	0	4	0
Η εισαγωγή νέας τεχνολογίας δεν είναι αναγκαία αλλά αποτελεί μία απλή επιβολή από τους ανωτέρους	0	0	0	4	1



Διάγραμμα 23: Συχνότητας εμφάνισης συγκεκριμένων δυσκολιών στους εργαζόμενους του τμήματος Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων με προϋπηρεσία 6 έως 10 έτη και σχετίζονται με την εισαγωγή ενός «εργαλείου» που βοηθάει στη ΔΑΠ.

Ακολουθεί η μέση συχνότητα εμφάνισης συγκεκριμένων δυσκολιών στους εργαζόμενους του τμήματος Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων με προϋπηρεσία 6 έως 10 έτη και σχετίζονται με την εισαγωγή ενός «εργαλείου» που βοηθάει στη ΔΑΠ και η % απόκλιση από την κεντρική τιμή στον Πίνακα 50.

Πίνακας 50: Μέση συχνότητα εμφάνισης συγκεκριμένων δυσκολιών στους εργαζόμενους του τμήματος Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων με προϋπηρεσία 6 έως 10 έτη και σχετίζονται με την εισαγωγή ενός «εργαλείου» που βοηθάει στη ΔΑΠ.

	Μέση Συχνότητα Εμφάνισης	% απόκλιση από την κεντρική τιμή
Φόβος για το καινούριο	Συμφωνώ μερικώς	47,1%
Φόβος για το άγνωστο	Συμφωνώ μερικώς	58,7%
Αντίδραση στην αλλαγή	Ούτε συμφωνώ Ούτε διαφωνώ	40,7%
Αναγνώριση ανάγκης για εξέλιξη της εταιρείας	Ούτε συμφωνώ Ούτε διαφωνώ	34,4%
Αναγνώριση ανάγκης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος	Συμφωνώ μερικώς	37,3%
Απαξίωση τεχνολογίας	Διαφωνώ μερικώς	0,0%
Αίσθημα απειλής λόγω πιθανής κατάργησης θέσεων	Ούτε συμφωνώ Ούτε διαφωνώ	26,15%
Η εισαγωγή νέας τεχνολογίας συνεπάγεται περισσότερη δουλειά	Διαφωνώ μερικώς	24,84%

Η εισαγωγή νέας τεχνολογίας δεν είναι αναγκαία αλλά αποτελεί μία απλή επιβολή από τους ανωτέρους	Διαφωνώ μερικώς	10,65%
--	-----------------	--------

Τέλος μόλις ένας από του ερωτηθέντες έχει προϋπηρεσία στο τμήμα Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων πάνω από 11 χρόνια, οι απαντήσεις του οποίου φαίνονται στον Πίνακα 51 που ακολουθεί.

Πίνακας 51: Δυσκολίες που συνάντησε ο μοναδικός από του ερωτηθέντες με προϋπηρεσία στο τμήμα Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων πάνω από 11 χρόνια και σχετίζονται με την εισαγωγή ενός «εργαλείου» που βοηθάει στη ΔΑΠ..

	Συμφωνώ απόλυτα	Συμφωνώ μερικώς	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Διαφωνώ μερικώς	Διαφωνώ απόλυτα
Φόβος για το καινούριο	0	1	0	0	0
Φόβος για το άγνωστο	0	1	0	0	0
Αντίδραση στην αλλαγή	0	1	0	0	0
Αναγνώριση ανάγκης για εξέλιξη της εταιρείας	1	0	0	0	0
Αναγνώριση ανάγκης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος	0	1	0	0	0
Απαξίωση τεχνολογίας	0	1	0	0	0
Αίσθημα απειλής λόγω πιθανής κατάργησης θέσεων	0	0	0	0	1
Η εισαγωγή νέας τεχνολογίας συνεπάγεται περισσότερη δουλειά	0	0	0	1	0
Η εισαγωγή νέας τεχνολογίας δεν είναι αναγκαία αλλά αποτελεί μία απλή επιβολή από τους ανωτέρους	0	0	0	0	1

Όπως φαίνεται στους πίνακες 48 και 50 οι ερωτηθέντες με προϋπηρεσία 6 έως 10 έτη στο τμήμα Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων εμφανίζονται αρκετά πιο επιφυλακτικοί απέναντι στην αλλαγή, στο καινούριο και το άγνωστο σε σχέση με τους ερωτηθέντες με προϋπηρεσία 1 έως 5 έτη στο τμήμα Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων. Φαίνεται ότι η συνήθεια είναι εκείνη που αποτρέπει τους εργαζομένους να είναι «ανοιχτοί» σε νέες τεχνολογίες παρόλο που αναγνωρίζουν την ανάγκη για απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της εταιρείας.

5.4.5 Οφέλη από την εφαρμογή του HRIS

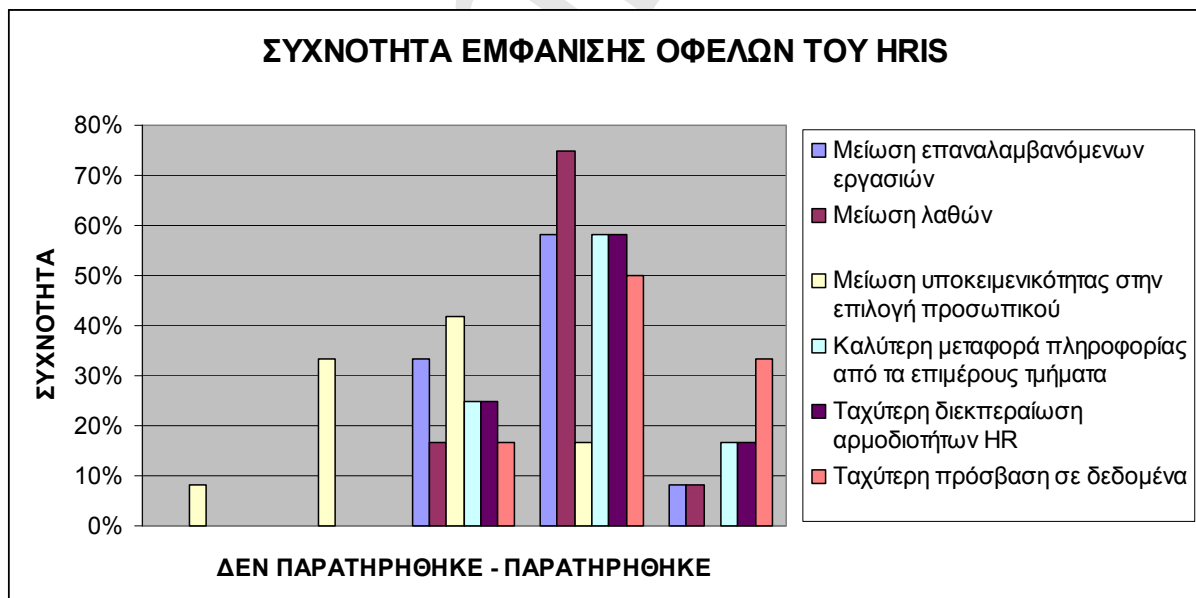
Είναι πολύ σημαντικό να διαπιστώσει κανείς εάν τελικά η εφαρμογή του πληροφοριακού συστήματος στο τμήμα της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων είχε οφέλη για την εταιρεία. Εφόσον οι εργαζόμενοι του συγκεκριμένου τμήματος διαπιστώσουν ότι το HRIS βοηθά τόσο στη βελτίωση της ποιότητας της

εργασίας τους όσο και στη μείωση του χρόνου διεκπεραίωσης των αρμοδιοτήτων τους θα είναι πιο εύκολο να αποδεχτούν την οργανωσιακή αυτή αλλαγή.

Στον Πίνακα 52 και το Διάγραμμα 24 που ακολουθούν φαίνεται η συχνότητα εμφάνισης συγκεκριμένων οφελών από την εφαρμογή πληροφοριακού συστήματος στο τμήμα της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων.

Πίνακας 52: Συχνότητα εμφάνισης συγκεκριμένων οφελών από την εφαρμογή πληροφοριακού συστήματος στο τμήμα της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων.

	Δεν παρατηρήθηκε - Παρατηρήθηκε				
	1 (Δεν παρατηρήθηκε)	2	3	4	5 (Παρατηρήθηκε)
Μείωση επαναλαμβανόμενων εργασιών	0	0	4	7	1
Μείωση λαθών	0	0	2	9	1
Μείωση υποκειμενικότητας στην επιλογή προσωπικού	1	4	5	2	0
Καλύτερη μεταφορά πληροφορίας από τα επιμέρους τμήματα	0	0	3	7	2
Ταχύτερη διεκπεραίωση αρμοδιοτήτων HR	0	0	3	7	2
Ταχύτερη πρόσβαση σε δεδομένα	0	0	2	6	4



Διάγραμμα 24: Συχνότητα εμφάνισης συγκεκριμένων οφελών από την εφαρμογή πληροφοριακού συστήματος στο τμήμα της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων.

Ακολουθεί η μέση συχνότητα εμφάνισης συγκεκριμένων οφελών από την εφαρμογή πληροφοριακού συστήματος στο τμήμα της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων και η % απόκλιση από την κεντρική τιμή στον Πίνακα 53.

Πίνακας 53: Μέση συχνότητα εμφάνισης συγκεκριμένων οφελών από την εφαρμογή πληροφοριακού συστήματος στο τμήμα της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων.

	Μέση Συχνότητα Εμφάνισης	% απόκλιση από την κεντρική τιμή
Μείωση επαναλαμβανόμενων εργασιών	Παρατηρήθηκε με συντελεστή 4	16,6%
Μείωση λαθών	Παρατηρήθηκε με συντελεστή 4	13,2%
Μείωση υποκειμενικότητας στην επιλογή προσωπικού	Παρατηρήθηκε με συντελεστή 3	33,3%
Καλύτερη μεταφορά πληροφορίας από τα επιμέρους τμήματα	Παρατηρήθηκε με συντελεστή 4	17,1%
Ταχύτερη διεκπεραίωση αρμοδιοτήτων HR	Παρατηρήθηκε με συντελεστή 4	17,1%
Ταχύτερη πρόσβαση σε δεδομένα	Παρατηρήθηκε με συντελεστή 4	17,2%

Όπως φαίνεται από τον παραπάνω πίνακα οι εργαζόμενοι του τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων της Pharmathen S.A. τελικά διαπίστωσαν στην πράξη τα οφέλη του HRIS. Διαπίστωσαν πόσο συνετέλεσε το συγκεκριμένο σύστημα τόσο στην ταχύτερη όσο και στην ποιοτικότερη διεκπεραίωση των καθηκόντων τους. Στο σημείο αυτό αξίζει να σημειωθεί ότι δεν παρατηρήθηκε σημαντική απόκλιση των επιμέρους απαντήσεων από τη μέση τιμή.

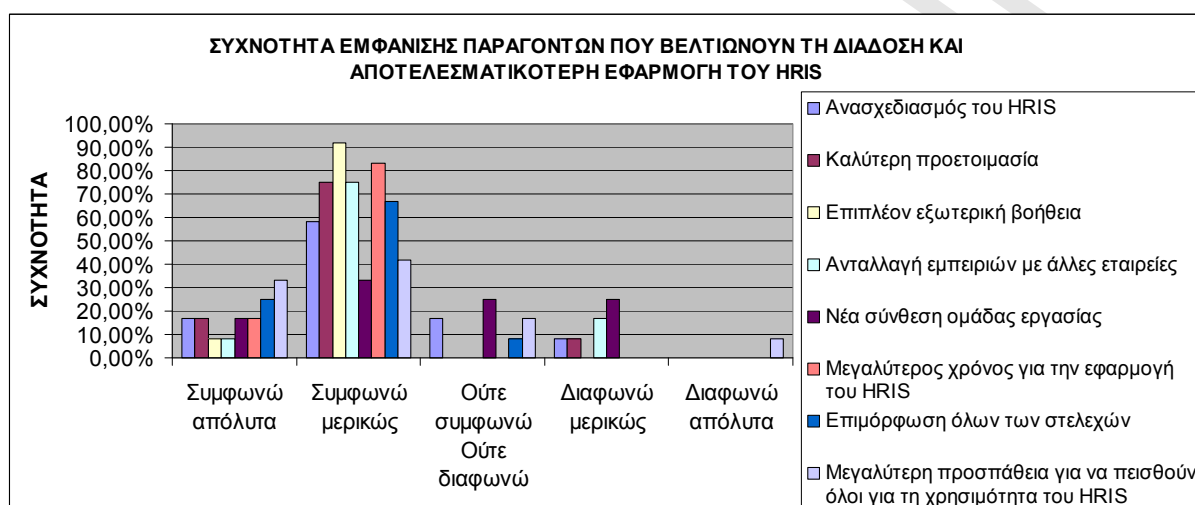
5.4.6 Παράγοντες που θα βοηθούσαν στη διάδοση και αποτελεσματικότερη εφαρμογή του HRIS

Τέλος στον Πίνακα 54 και στο Διάγραμμα 25 που ακολουθούν φαίνεται η συχνότητα των παραγόντων που θα βοηθούσαν στην καλύτερη διάδοση και αποτελεσματικότερη εφαρμογή του HRIS.

Πίνακας 54: Παράγοντες που θα βοηθούσαν στην καλύτερη διάδοση και αποτελεσματικότερη εφαρμογή του HRIS.

	Συμφωνώ απόλυτα	Συμφωνώ μερικώς	Ούτε συμφωνώ Ούτε διαφωνώ	Διαφωνώ μερικώς	Διαφωνώ απόλυτα
Ανασχεδιασμός του HRIS	2	7	2	1	0
Καλύτερη προετοιμασία	2	9	0	1	0
Επιπλέον εξωτερική βοήθεια	1	11	0	0	0
Ανταλλαγή εμπειριών με άλλες εταιρείες	1	9	0	2	0

Νέα σύνθεση ομάδας εργασίας	2	4	3	3	0
Μεγαλύτερος χρόνος για την εφαρμογή του HRIS	2	10	0	0	0
Επιμόρφωση όλων των στελεχών	3	8	1	0	0
Μεγαλύτερη προσπάθεια για να πεισθούν όλοι για τη χρησιμότητα του HRIS	4	5	2	0	1



Διάγραμμα 25: Παράγοντες που θα βοηθούσαν στην καλύτερη διάδοση και αποτελεσματικότερη εφαρμογή του HRIS.

Τέλος, ακολουθεί η μέση συχνότητα εμφάνισης παραγόντων που θα βοηθούσαν στην καλύτερη διάδοση και αποτελεσματικότερη εφαρμογή του HRIS και η % απόκλιση από την κεντρική τιμή στον Πίνακα 55.

Πίνακας 55: Μέση συχνότητα εμφάνισης παραγόντων που θα βοηθούσαν στην καλύτερη διάδοση και αποτελεσματικότερη εφαρμογή του HRIS.

	Μέση Συχνότητα Εμφάνισης	% απόκλιση από την κεντρική τιμή
Ανασχεδιασμός του HRIS	Συμφωνώ μερικώς	38,5%
Καλύτερη προετοιμασία	Συμφωνώ μερικώς	36,9%
Επιπλέον εξωτερική βοήθεια	Συμφωνώ μερικώς	15,0%
Ανταλλαγή εμπειριών με άλλες εταιρείες	Συμφωνώ μερικώς	24,7%
Νέα σύνθεση ομάδας εργασίας	Ούτε συμφωνώ Ούτε διαφωνώ	41,9%
Μεγαλύτερος χρόνος για την εφαρμογή του HRIS	Συμφωνώ μερικώς	21,2%

Επιμόρφωση όλων των στελεχών	Συμφωνώ μερικώς	31,5%
Μεγαλύτερη προσπάθεια για να πεισθούν όλοι για τη χρησιμότητα του HRIS	Συμφωνώ μερικώς	55,9%

Όπως φαίνεται στον παραπάνω πίνακα οι εργαζόμενοι του τμήματος Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων συμφωνούν στο γεγονός ότι πρέπει να γίνουν κάποιες επιπλέον ενέργειες για την καλύτερη διάδοση και αποτελεσματικότερη εφαρμογή του HRIS. Για μία ακόμη φορά διαπιστώνεται όμως σημαντική απόκλιση των επιμέρους απαντήσεων από την κεντρική τιμή.

5.5. Συμπεράσματα – Μερική επιβεβαίωση υποθέσεων

Όπως έχει ήδη αναφερθεί, στόχος της παρούσας μελέτης ήταν η διερεύνηση της αντίστασης που παρατηρείται από τους εργαζόμενους σε μια οργανωσιακή αλλαγή, η οποία περιλαμβάνει την εφαρμογή πληροφοριακού συστήματος.

Η μελέτη διεξήχθη μέσω ερωτηματολογίων στη φαρμακοβιομηχανία Pharmathen S.A. και αφορούσε το τμήμα Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων.

Η διεξαγωγή συμπερασμάτων τα οποία θα μπορούσαν να γενικευτούν θα ήταν αδύνατο αφού όπως έχει προαναφερθεί το στατιστικό δείγμα για την παρούσα μελέτη ήταν ιδιαίτερα μικρό (μόλις 12 εργαζόμενοι) ενώ ήταν μικρής ηλικίας και ιδιαίτερα υψηλού μορφωτικού επιπέδου.

Παρ' όλα αυτά, παρατηρήθηκε ότι η αποδοχή του πληροφοριακού συστήματος στη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων ήταν ανεξάρτητη από το φύλο των εργαζομένων στην ΔΑΠ επιβεβαιώνοντας την αρχική υπόθεση.

Επιπλέον, παρατηρήθηκε να έχουν κάποια πρόβλημα αποδοχής της αλλαγής οι εργαζόμενοι της Pharmathen S.A. παρόλο που το μορφωτικό τους επίπεδο ήταν ιδιαίτερα υψηλό.

Επίσης, οι άνθρωποι του εργατικού δυναμικού της εταιρείας με τα περισσότερα χρόνια προϋπηρεσίας ήταν περισσότερο επιφυλακτικοί στην αλλαγή σε σχέση με τους εκείνους με τα λιγότερα χρόνια προϋπηρεσίας επιβεβαιώνοντας έτσι την αρχική υπόθεση.

Από την άλλη πλευρά δεν ήταν δυνατή η εξαγωγή συμπερασμάτων για την επιρροή της οικογενειακής κατάστασης του κάθε εργαζομένου στο βαθμό αποδοχής της οργανωσιακής αλλαγής αφού το στατιστικό δείγμα των έγγαμων και των έγγαμων με παιδιά ήταν ελάχιστο (τρεις και ένας αντίστοιχα).

Το ίδιο πρόβλημα υπήρξε και για την εξαγωγή συμπερασμάτων για την επιρροή της ηλικίας του κάθε εργαζομένου στο βαθμό αποδοχής της οργανωσιακής αλλαγής αφού το στατιστικό δείγμα των ερωτηθέντων με ηλικία μεταξύ 18 και 25 ετών καθώς επίσης και των ερωτηθέντων με ηλικία μεταξύ 36 και 45 ετών ήταν μόλις 2.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Μπουραντάς, Δ. και Παπαλεξανδρή, Ν., (2003), *Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων*, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.
2. Beardwell, I and Holden, L., (1997), *Human resources management. A contemporary perspective*, Second edition, Financial Times, Great Britain.
3. Beaumond, B.P., (1993), *Human resources management. Key concepts and skills*. Sage Publications, London.
4. Armstrong, M., (1999), *A handbook of human resource management practice*, Seventh Edition, Kogan Page Limited, U.K., London.
5. Tyson, S. and York, A. (1999) *Human Resource management*, Fifth Edition, Made Simple Books, Oxford.
6. Towers, B., (1998), *The handbook of human resource management* , Second Edition, Blackwell Business, Oxford.
7. Μπουραντάς, Δ., (1992), *Οργανωτική θεωρία και συμπεριφορά. Η επιστημονική βάση του μανατζμεντ*, Εκδόσεις Team, Αθήνα.
8. Schuler Randall S., Jackson Susan E., (1999), *Strategic Human Re-source Management*.
9. Storey J. Sisson K., (1994), *Managing Human Resources and Industrial Relations*
10. French W. , (1986), *Human Resources Management*.
11. Παγκάκης, Γ., (2003), *Διοίκηση ανθρώπινων πόρων*, Εκδόσεις Σάκκουλα, Αθήνα.
12. Ξηροτύρη – Κουφίδου, Σ., (1997), *Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων*, Εκδόσεις Ανίκουλα, Θεσσαλονίκη.
13. Cornelius, N., (1999), *Human resource management. A managerial perspective*, International Thomson Business Press, London, U.K..
14. Tyson, S., (2006), *Essentials of Human Resource Management*, Fifth Edition, Butterworth-Heinemann, Oxford.
15. Torrington, D., Hall, L. and Taylor, S., (2002), *Human resource management*, Fifth edition, Financial Times, Prentice Hall, Great Britain.
16. Κανελλόπουλος, Κ.Χ., (1991), *Διοίκηση προσωπικού. Τα ανθρώπινα προβλήματα του μανατζμεντ (σε οργανισμούς, επιχειρήσεις και υπηρεσίες)*, Θεωρία και πράξη, Αυτοέκδοση.
17. Decenzo, A.D. and Robbins, P.S., (2007), *Fundamental of human resource management*, Ninth Edition, John Wiley and Sons Inc.
18. Χατζηπαντέλη Π., (1999), *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*
19. Fisher, Schoenfeldt and Shaw, (1999)
20. William Dickmeyer, (2000)
21. Collin A. Carnall. Prectice Hall (1990), *Managing change in organizations*
22. Bordia (2004), *Uncertainty during organizational change: Types, Consequences and Management Strategies*, Journal of Business and Psychology.
23. Αριστοτέλης Κάντας, *Οργανωτική και Βιομηχανική Ψυχολογία*, Μέρος 3^ο.
24. Γιάννης Κ. Χολέβας, (1995), *Οργάνωση και διοίκηση*, Interbooks.
25. Harvard Business Review on Change. Harvard Business School Press.
26. Burnes, B., (1996), *Managing change: A Strategic Approach to Organisational Dynamics* London: Pitman Publishing.
27. Jones, G. (2004), *Organizational Theory, Design and Change: Text and Cases*, Prentice Hall: New Jersey.
28. Cunningham, G.B.(2006) *The relationships among commitment to change, coping with change and turnover intentions*. European Journal Of Work & Organizational Psychology.
29. Balogun, J., & Hope Hailey, V., (1999), *Exploring strategic change*, London: Prentice Hall.
30. Αριστοτέλης Κάντας. (1998), *Βιομηχανική Οργανωτική Ψυχολογία*.
31. Λεωνίδα Χυτήρης, *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*.
32. Weiss, J., (2001), *Organizational Behavior and Change*, South-Western: London.
33. Todd A., (1999), *Managing Radical Change*, Long Range Planning.
34. Redfern S-Christian S, (2003), *Achieving change in healthy care practice*, J Eval Clin Pract.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

35. Σταφυλά Α., (1997), *Οργανωσιακή αλλαγή και εκπαίδευση προσωπικού*, Αθηναϊκή Ζυθοποιία Α.Ε., Αθήνα.
36. Κανελλόπουλος Χ., (2003), *Μανατζμεντ-Αποτελεσματική διοίκηση*, Αθήνα.
37. Caldwell, R., (2003), *Models of change agency: A fourfold classification*, British Journal of Management.
38. Kotter, J., P., (1996), *Leading Change: Why transformation efforts fail*, Harvard Business Review.
39. Huy, Q., N., (2001), *Time, temporal capability and planned change*, Academy of Management Journal.
40. Beer, M., & Nohria, N., (2000), *Cracking the code of change*, Harvard Business Review.
41. Coch, L., & French, J., (1948), *Overcoming resistance to change*, Human relations.
42. Watson, G., (1969), *Resistance to change*, In W.G. Bennis, K.D. Benne & R. Chin , *The Planning of change*, Holt, Rinehart & Winston: New York.
43. Conner, D., R., (1998), *Managing the speed of change: How resilient managers succeed and prosper where others fail*, John Wiley & Sons: Chichester.
44. Mullins, L.J., (1999), *Management and Organizational Behavior*, 5th edition, Financial Times, Prentice Hall: London.
45. Petrini, C. & Hultman, K., (1995), *Scaling the word of resistance. Training and Development*.
46. Piderit, S. C., (2000), *Rethinking resistance and recognising ambivalence: A multidimensional view of attitudes toward and organisational change*, Academy of Management review.
47. Deloitte & Touche (1996), *Executive survey of manufacturers*. On line. Available at <http://www.dtcg.co/research>
48. Elizur, D. and Guttman, L. (1976), *The structure of attitudes toward work and technological change within an organization*, Administrative Science Quarterly.
49. King N. Anderson N., (1995), *Resistance to change*, Innovation and Change in Organizations Routledge: London.
50. Vakola, M., Tsaousis, I.& Nikolaou, I. (2004), *The Effect of Emotional Intelligence and Personality Variables on Attitudes toward Organizational Change*, Journal of Managerial Psychology.
51. Kotter, J.P.& Schlesinger, L.A. (1979), *Choosing strategies for change*, Harvard Business review.
52. Allen, N.J. and Meyer, J.P. (1990), *The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization*, Journal of Occupational Psychology.
53. Waddell, D.& Amrik, S. (1998), *Resistance: a constructive tool for change management*, Management Decision.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ
ΜΠΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗ & ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ


Το παρόν ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο. Τα στοιχεία που θα προκύψουν θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για τους σκοπούς της ερευνητικής εργασίας με θέμα "*Οργανωτική αλλαγή: Εφαρμογή πληροφοριακού συστήματος στη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*", για την απόκτηση του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών στην Οργάνωση & Διοίκηση Βιομηχανικών Συστημάτων από το Πανεπιστήμιο Πειραιά, και είναι αυστηρά εμπιστευτικά.

Λαμβάνοντας υπόψη τη συμβολή σας στην επιτυχή διεκπεραίωση της μελέτης αυτής, αναμένεται η ειλικρινής απάντησή σας και κατάθεση των εντυπώσεων σας.

Θα ήθελα να εκφράσω εκ των προτέρων τις ευχαριστίες μου για τη συμμετοχή σας.

ΜΥΛΟΥΛΗ ΕΥΣΤΑΘΙΑ

ΠΕΙΡΑΙΑΣ 2012

 **ΕΝΟΤΗΤΑ 1 – ΓΕΝΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ**

Φύλο

- Άνδρας
 Γυναίκα

Ηλικία

- 18 -25 ετών
 26 -35 ετών
 36 -45 ετών
 46 ετών και άνω

Οικογενειακή Κατάσταση

- Άγαμος
 Έγγαμος χωρίς παιδιά
 Έγγαμος με παιδιά

Μορφωτικό Επίπεδο

- Απόφοιτος Γυμνασίου/Λυκείου
 Απόφοιτος ΙΕΚ
 Απόφοιτος ΑΕΙ/ΤΕΙ
 Μεταπτυχιακό
 Διδακτορικό

Χρόνια υπηρεσίας στο τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων

- 1 -5 χρόνια
 6 -10 χρόνια
 11 χρόνια και άνω

 **ΕΝΟΤΗΤΑ 2 – ΓΕΝΙΚΗ ΧΡΗΣΗ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΩΝ ΥΠΟΛΟΓΙΣΤΩΝ**

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α

Πόσο συχνά κάνετε χρήση των παρακάτω προγραμμάτων;

	Σχεδόν ποτέ	Σπάνια	Μερικές φορές	Αρκετά συχνά	Πολύ συχνά
Χρήση Power Point	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Χρήση Excel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Χρήση Word	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Χρήση Access	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Διαμόρφωση – επεξεργασία ερωτηματολογίων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ΕΝΟΤΗΤΑ 3 – ΠΡΟΕΤΟΙΜΑΣΙΑ ΠΟΥ ΕΓΙΝΕ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ HRIS

Τι περιελάμβανε η προετοιμασία που έγινε από την εταιρεία για την εφαρμογή του HRIS;

	Ναι	Όχι
Απλή παρουσίαση του HRIS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ανάλυση δυνατοτήτων του HRIS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Εκπαίδευση όλων των εργαζομένων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Εκπαίδευση μόνο των μελών της ομάδας εργασίας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ανταλλαγή εμπειριών με άλλες εταιρείες	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ΕΝΟΤΗΤΑ 4 – ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΔΥΣΚΟΛΙΩΝ

Κατά πόσο θεωρείτε ότι μια τέτοια αλλαγή (εφαρμογή HRIS) θα είχε δυσκολία ως προς το βαθμό αποδοχής της;

	1=Καθόλου σημαντική → 5=Πολύ σημαντική				
	1	2	3	4	5
Βαθμός δυσκολία αποδοχής αλλαγής	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Αντιμετωπίζετε ή αντιμετωπίσατε κάποια από τις παρακάτω δυσκολίες που σχετίζονται με το ίδιο το πληροφοριακό σύστημα και την προσαρμογή του στην εταιρεία;

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α

Παρακαλείστε να αποφύγετε να χρησιμοποιήσετε πάνω από δύο φορές το χαρακτηρισμό «ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ»

	Συμφωνώ απόλυτα	Συμφωνώ μερικώς	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Διαφωνώ μερικώς	Διαφωνώ απόλυτα
Δυσκολία κατανόησης περιεχομένου	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Δυσκολία κατανόησης δομής	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Δυσκολία κατανόησης ορολογίας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Δυσκολία αντιστοίχισης της λειτουργίας της εταιρείας με το περιεχόμενο του HRIS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Αντιμετωπίζετε ή αντιμετώπισατε κάποια από τις παρακάτω δυσκολίες που σχετίζονται με τον τρόπο εισαγωγής του πληροφοριακού συστήματος από την εταιρεία;

Παρακαλείστε να αποφύγετε να χρησιμοποιήσετε πάνω από δύο φορές το χαρακτηρισμό «ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ»

	Συμφωνώ απόλυτα	Συμφωνώ μερικώς	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Διαφωνώ μερικώς	Διαφωνώ απόλυτα
Μη επαρκής ενημέρωση	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Μικρός χρόνος εφαρμογής	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Μη αντιπροσωπευτική σύνθεση ομάδας εργασίας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Μη συμμετοχή προσώπων «κλειδιά» στη σύνθεση της ομάδας εργασίας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Έλλειψη εμπιστοσύνης στην ομάδα εργασίας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Μη επαρκής συμμετοχή του τμήματος HR στην ομάδα εργασίας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Έλλειψη υποστήριξης	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Έλλειψη οικονομικών πόρων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Αντιμετωπίζετε ή αντιμετώπισατε κάποια από τις παρακάτω δυσκολίες που σχετίζονται γενικότερα με την εισαγωγή ενός «εργαλείου» που βοηθάει στη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων (οργανωτική αλλαγή);

Παρακαλείστε να αποφύγετε να χρησιμοποιήσετε πάνω από δύο φορές το χαρακτηρισμό «ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ»

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α

	Συμφωνώ απόλυτα	Συμφωνώ μερικώς	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Διαφωνώ μερικώς	Διαφωνώ απόλυτα
Φόβος για το καινούριο	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Φόβος για το άγνωστο	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Αντίδραση στην αλλαγή	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Αναγνώριση ανάγκης για εξέλιξη της εταιρείας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Αναγνώριση ανάγκης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Απαξίωση της τεχνολογίας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Αίσθημα απειλής λόγω πιθανής κατάργησης θέσεων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Η εισαγωγή νέας τεχνολογίας συνεπάγεται περισσότερη δουλειά	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Η εισαγωγή νέας τεχνολογίας δεν είναι αναγκαία αλλά αποτελεί μία απλή επιβολή από τους ανωτέρους	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ΕΝΟΤΗΤΑ 5 – ΟΦΕΛΗ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ HRIS

Παρατηρήσατε ή παρατηρείτε κάποιες από τις παρακάτω αλλαγές μετά τη εφαρμογή του HRIS;

	Δεν παρατηρήθηκε → Παρατηρήθηκε				
	1	2	3	4	5
Μείωση επαναλαμβανόμενων εργασιών	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Μείωση λαθών	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Μείωση υποκειμενικότητας στην επιλογή προσωπικού	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Καλύτερη μεταφορά πληροφορίας από τα επιμέρους τμήματα	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ταχύτερη διεκπεραίωση αρμοδιοτήτων HR	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ταχύτερη πρόσβαση σε δεδομένα	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ΕΝΟΤΗΤΑ 6 – ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΘΑ ΒΟΗΘΟΥΣΑΝ ΣΤΗ ΔΙΑΔΟΣΗ ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΕΡΗ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ HRIS

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α

Κατά πόσο θεωρείτε ότι οι παρακάτω τρόποι θα βοηθούσαν στη διάδοση και αποτελεσματικότερη εφαρμογή του HRIS;

Παρακαλείστε να αποφύγετε να χρησιμοποιήσετε πάνω από δύο φορές το χαρακτηρισμό «ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ»

	Συμφωνώ απόλυτα	Συμφωνώ μερικώς	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Διαφωνώ μερικώς	Διαφωνώ απόλυτα
Ανασχεδιασμός του HRIS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Καλύτερη προετοιμασία	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Επιπλέον εξωτερική βοήθεια	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ανταλλαγή εμπειριών με άλλες εταιρείες	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Νέα σύνθεση ομάδας εργασίας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Μεγαλύτερος χρόνος για την εφαρμογή του HRIS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Επιμόρφωση όλων των στελεχών	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Μεγαλύτερη προσπάθεια για να πεισθούν όλοι για τη χρησιμότητα του HRIS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Σας ευχαριστώ για το χρόνο που διαθέσατε.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β

	ΣΧΕΔΟΝ ΠΟΤΕ	ΣΠΑΝΙΑ	ΜΕΡΙΚΕΣ ΦΟΡΕΣ	ΑΡΚΕΤΑ ΣΥΧΝΑ	ΠΟΛΥ ΣΥΧΝΑ
ΧΡΗΣΗ POWER POINT	1	2	3	4	5
ΧΡΗΣΗ EXCEL	1	2	3	4	5
ΧΡΗΣΗ WORD	1	2	3	4	5
ΧΡΗΣΗ ACCESS	1	2	3	4	5
ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΩΝ	1	2	3	4	5
	ΝΑΙ	ΟΧΙ			
ΑΠΛΗ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ HRIS	1	0			
ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΩΝ HRIS	1	0			
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΟΛΩΝ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ	1	0			
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΜΟΝΟ ΤΩΝ ΜΕΛΩΝ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	1	0			
ΑΝΤΑΛΛΑΓΗ ΕΜΠΕΙΡΙΩΝ ΜΕ ΆΛΛΕΣ ΕΤΑΙΡΙΕΣ	1	0			
	ΚΑΘΟΛΟΥ ΣΗΜΑΝΤΙΚΗ				ΠΟΛΥ ΣΗΜΑΝΤΙΚΗ
ΒΑΘΜΟΣ ΔΥΣΚΟΛΙΑΣ ΑΠΟΔΟΧΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ	1	2	3	4	5
	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	ΣΥΜΦΩΝΩ ΜΕΡΙΚΩΣ	ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ	ΔΙΑΦΩΝΩ ΜΕΡΙΚΩΣ	ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ
ΔΥΣΚΟΛΙΑ ΚΑΤΑΝΟΗΣΗΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟΥ	1	2	3	4	5
ΔΥΣΚΟΛΙΑ ΚΑΤΑΝΟΗΣΗΣ ΔΟΜΗΣ	1	2	3	4	5
ΔΥΣΚΟΛΙΑ ΚΑΤΑΝΟΗΣΗΣ ΟΡΟΛΟΓΙΑΣ	1	2	3	4	5
ΔΥΣΚΟΛΙΑ ΑΝΤΙΣΤΟΙΧΙΣΗΣ ΤΗΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΑΣ ΜΕ ΤΟ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΤΟΥ HRIS	1	2	3	4	5
	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	ΣΥΜΦΩΝΩ ΜΕΡΙΚΩΣ	ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ	ΔΙΑΦΩΝΩ ΜΕΡΙΚΩΣ	ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ
ΜΗ ΕΠΑΡΚΗΣ ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ	1	2	3	4	5
ΜΙΚΡΟΣ ΧΡΟΝΟΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ	1	2	3	4	5
ΜΗ ΑΝΤΙΠΡΟΣΩΠΕΥΤΙΚΗ ΣΥΝΘΕΣΗ ΟΜΑΔΑΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	1	2	3	4	5
ΜΗ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΠΡΟΣΩΠΩΝ ΚΛΕΙΔΙΑ ΣΤΗ ΣΥΝΘΕΣΗ ΟΜΑΔΑΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	1	2	3	4	5
ΕΛΛΕΙΨΗ ΕΜΠΙΣΤΟΣΥΝΗΣ ΣΤΗΝ ΟΜΑΔΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	1	2	3	4	5
ΜΗ ΕΠΑΡΚΗΣ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ HR ΣΤΗΝ ΟΜΑΔΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	1	2	3	4	5
ΕΛΛΕΙΨΗ ΥΠΟΣΤΗΡΙΨΗΣ	1	2	3	4	5
ΕΛΛΕΙΨΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΠΟΡΩΝ	1	2	3	4	5
	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	ΣΥΜΦΩΝΩ ΜΕΡΙΚΩΣ	ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ	ΔΙΑΦΩΝΩ ΜΕΡΙΚΩΣ	ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ
ΦΟΒΟΣ ΓΙΑ ΤΟ ΚΑΙΝΟΥΡΙΟ	1	2	3	4	5
ΦΟΒΟΣ ΓΙΑ ΤΟ ΑΓΝΩΣΤΟ	1	2	3	4	5
ΑΝΤΙΔΡΑΣΗ ΣΤΗΝ ΑΛΛΑΓΗ	1	2	3	4	5
ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗ ΑΝΑΓΚΗΣ ΓΙΑ ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΗΣ	1	2	3	4	5

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β

ΕΤΑΙΡΙΑΣ					
ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗ ΑΝΑΓΚΗΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ	1	2	3	4	5
ΑΠΑΞΙΩΣΗ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ	1	2	3	4	5
ΑΙΣΘΗΜΑ ΑΠΕΙΛΗΣ ΛΟΓΩ ΠΙΘΑΝΗΣ ΚΑΤΑΡΓΗΣΗΣ ΘΕΣΕΩΝ	1	2	3	4	5
Η ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΝΕΑΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ ΣΥΝΕΠΑΓΕΤΑΙ ΠΕΡΙΣΣΟΤΕΡΗ ΔΟΥΛΕΙΑ	1	2	3	4	5
Η ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΝΕΑΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ ΔΕΝ ΕΙΝΑΙ ΑΝΑΓΚΑΙΑ ΑΛΛΑ ΑΠΟΤΕΛΕΙ ΜΙΑ ΑΠΛΗ ΕΠΙΒΟΛΗ ΑΠΟ ΤΟΥΣ ΑΝΩΤΕΡΟΥΣ	1	2	3	4	5
	ΔΕΝ ΠΑΡΑΤΗΡΗΘΗΚΕ		ΠΑΡΑΤΗΡΗΘΗΚΕ		
ΜΕΙΩΣΗ ΕΠΑΝΑΛΜΒΑΝΟΜΕΝΩΝ ΕΡΓΑΣΙΩΝ	1	2	3	4	5
ΜΕΙΩΣΗ ΛΑΘΩΝ	1	2	3	4	5
ΜΕΙΩΣΗ ΥΠΟΚΕΙΜΕΝΙΚΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗΝ ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	1	2	3	4	5
ΚΑΛΥΤΕΡΗ ΜΕΤΑΦΟΡΑ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΣ ΑΠΟ ΤΑ ΕΠΙΜΕΡΟΥΣ ΤΜΗΜΑΤΑ	1	2	3	4	5
ΤΑΧΥΤΕΡΗ ΔΙΕΚΠΕΡΑΙΩΣΗ ΕΡΓΑΣΙΩΝ HR	1	2	3	4	5
ΤΑΧΥΤΕΡΗ ΠΡΟΣΒΑΣΗ ΣΕ ΔΕΔΟΜΕΝΑ	1	2	3	4	5
	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	ΣΥΜΦΩΝΩ ΜΕΡΙΚΩΣ	ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ	ΔΙΑΦΩΝΩ ΜΕΡΙΚΩΣ	ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ
ΑΝΑΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΤΟΥ HRIS	1	2	3	4	5
ΚΑΛΥΤΕΡΗ ΠΡΟΕΤΟΙΜΑΣΙΑ	1	2	3	4	5
ΕΠΙΠΛΕΟΝ ΕΞΩΤΕΡΙΚΗ ΒΟΗΘΕΙΑ	1	2	3	4	5
ΑΝΤΑΛΛΑΓΗ ΕΜΠΕΙΡΙΩΝ ΜΕ ΆΛΛΕΣ ΕΤΑΙΡΙΕΣ	1	2	3	4	5
ΝΕΑ ΣΥΝΘΕΣΗ ΟΜΑΔΑΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	1	2	3	4	5
ΜΕΓΑΛΥΤΕΡΟΣ ΧΡΟΝΟΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ HRIS	1	2	3	4	5
ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ ΟΛΩΝ ΤΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ	1	2	3	4	5
ΜΕΓΑΛΥΤΕΡΗ ΠΡΟΣΠΑΘΕΙΑ ΓΙΑ ΝΑ ΠΕΙΣΘΟΥΝ ΟΛΟΙ ΓΙΑ ΤΗ ΧΡΗΣΙΜΟΤΗΤΑ ΤΟΥ HRIS	1	2	3	4	5