ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ HRIS

ΜΠΛΑΤΖΙΟΥ ΣΤΑΜΑΤΙΑ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Επιβλέπουσα Καθηγήτρια: Μάνθου Βασιλική
Εξετάστρια: Βλαχοπούλου Μάρω

Διατμηματικό Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών
στη Διοίκηση Επιχειρήσεων για Στελέχη Επιχειρήσεων

Πανεπιστήμιο Μακεδονίας
Θεσσαλονίκη

Ιανουάριος 2008

Copyright © Μπλάτζιου Σταματία, 2008
Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος All rights reserved

Η έγκριση της μεταπτυχιακής εργασίας από το Διατμηματικό Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων για Στελέχη Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Μακεδονίας δεν υποδηλώνει απαραιτήτως και αποδοχή των απόψεων του συγγραφέα εκ μέρους του Τμήματος.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Τα **HRIS** (Human Resource Information Systems) ή **HRMS** (Human Resource Management Systems) είναι συστήματα λογισμικού που διαχειρίζονται μέρος ή όλη τη λειτουργία ανθρώπινου δυναμικού του οργανισμού με σκοπό να παρέχουν πληροφόρηση στο τμήμα ανθρώπινου δυναμικού και σε όλη την επιχείρηση και να υποστηρίξουν αποφάσεις που έχουν να κάνουν με το προσωπικό. Ο ρόλος τους μπορεί να είναι διοικητικός- υποστηρικτικός ή περισσότερο στρατηγικός.

Στο πρώτο μέρος της μελέτης αυτής γίνεται μια **θεωρητική προσέγγιση** του ορισμού, της εξέλιξης, του ρόλου και των πλεονεκτημάτων από την εφαρμογή τέτοιων συστημάτων. Στη συνέχεια, αναφέρεται τι χρήση έχουν, πώς πρέπει να είναι δομημένα και πώς να υλοποιηθεί ένα τέτοιο έργο, τι τεχνολογίες υπάρχουν που τα υποστηρίζουν και τέλος γίνεται μια αναφορά στην ηθική διάσταση του ζητήματος.

Στο δεύτερο μέρος αναλύονται ποιες επιμέρους **κατηγορίες HRIS** υπάρχουν. Τα πιο γνωστά συστήματα είναι αυτά που τηρούν προσωπικά στοιχεία του προσωπικού και στοιχεία αμοιβών και πρόσθετων παροχών. Περισσότερο στρατηγικό ρόλο προσδίδουν εφαρμογές προγραμματισμού του ανθρώπινου δυναμικού, στρατολόγησης, επιλογής, αξιολόγησης, εκπαίδευσης και ανάπτυξης του προσωπικού ή ακόμα και συστήματα υγιεινής και ασφάλειας. Με την εξέλιξη της τεχνολογίας βέβαια και τις αυξημένες απαιτήσεις του ανταγωνισμού, μιλάμε πλέον για έξυπνα συστήματα και e-HR, όπου οι λειτουργίες των ανθρώπινων πόρων πραγματώνονται μέσω internet και άλλων τεχνολογιών (τηλέφωνα, cd roms, δίκτυα, Personal Data Assistants (PDAs), laptops, fax) σε οποιοδήποτε χρόνο και τόπο. Έτσι, γίνεται λόγος για on line έρευνα γνώμης, ηλεκτρονική στρατολόγηση, e-learning, intranets και self-service εφαρμογές.

Στο τρίτο μέρος της μελέτης αναφέρονται μερικά **case studies** οργανισμών που εφαρμόζουν συστήματα HRIS και e-HR (Telenet, Nissan, Cisco, Telefonica, Motorola, Xerox, Siemens, Amis, στο Πακιστάν, στον αμερικάνικο στρατό).

Τέλος, περιγράφεται το πληροφοριακό σύστημα που έχει αυτή τη στιγμή ο **ΟΣΕ** και προτείνεται τι θα μπορούσε να βελτιώσει και τι άλλα συστήματα να εφαρμόσει, ώστε να διαχειριστεί καλύτερα το ανθρώπινο δυναμικό που διαθέτει και να πάρει στρατηγικές αποφάσεις που θα τον βοηθήσουν να ανταπεξέλθει στα νέα δεδομένα του περιβάλλοντος.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

1. Πληροφοριακά συστήματα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού (HRIS)... 5-38
1.1. Τι είναι τα HRIS: «Ορισμοί» 5
1.2. Η εξέλιξή τους 6
1.3. Ο ρόλος των HRIS 7
1.4. Τα οφέλη των HRIS 10
1.5. Η χρήση τους 14
1.6. Εμπόδια στην εφαρμογή τους 18
1.7. Προϋποθέσεις για την επιτυχή εισαγωγή τους 21
1.8. Στάδια υλοποίησης 23
1.9. Global HRIS 31
1.10. Η ηθική Διάσταση 32
1.11. Τεχνολογίες 34
1.12. Νέες τεχνολογίες και πρακτικές 38
2. Κατηγορίες των HRIS 39-62
2.1. Τήρηση προσωπικών στοιχείων του προσωπικού 39
2.2. Συστήματα αμοιβών και πρόσθετες παροχές 40
2.3. Προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού 43
2.4. Στρατολόγηση και επιλογή προσωπικού 44
2.5. Ανάλυση εκπαιδευτικών αναγκών και επαγγελματικής σταδιοδρομίας 45
2.6. Ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού και competency management 46
2.7. Αξιολόγηση της απόδοσης 47
2.8. Υγιεινή και ασφάλεια 48
2.9. Knowledge-based Systems και έξυπνα συστήματα 49
2.10. e – HR 51
2.10.1. On line έρευνα γνώμης 56
2.10.2. On line στρατολόγηση 57
2.10.3. HR intranet και self-service εφαρμογές 58
2.10.4. e-learning 61
3. Case Studies HRIS 63-71
3.1 Telenet 63
3.2 NADRA (National Database & Registration Authority) 64
3.3 USA Army 65
3.4 Nissan 66
3.5 Cisco 67
3.6 Telefonica 67
3.7 Motorola 69
3.8 Xerox 69
3.9 Siemens 70
3.10 Amis 71
4. Εφαρμογή των HRIS στον ΟΣΕ 72- 85
4.1 Προφίλ οργανισμού 72
4.2 Παρούσα Κατάσταση Πληροφοριακών Συστημάτων 74
4.3 Πρόταση εφαρμογής HRIS στον ΟΣΕ 75
5. Βιβλιογραφία 86
6. Παράρτημα 90

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

1. Πληροφοριακά συστήματα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού (HRIS)

1.1 Τι είναι τα HRIS: «Ορισμοί»

Τα **HRIS** (Human Resource Information Systems) ή **HRMS** (Human Resource Management Systems) είναι συστήματα λογισμικού που διαχειρίζονται μέρος ή όλη τη λειτουργία ανθρώπινου δυναμικού του οργανισμού. Συνηθισμένα στοιχεία του συστήματος είναι δημογραφικά στοιχεία για το προσωπικό, διαχείριση αμοιβών, πριμ, αδειών και συνεντεύξεων, εκπαίδευση, μισθοδοσία και αναφορές αποδόσεων.

Σύμφωνα με τον Gara (2001) και τον Walker (1982) τα Πληροφοριακά Συστήματα Ανθρώπινου Δυναμικού θα βοηθήσουν τις επιχειρήσεις «…να τηρήσουν μία ορθή, ολοκληρωμένη και ενημερωμένη βάση δεδομένων, όπου θα μπορούν να ανακτηθούν όποτε κρίνεται χρήσιμο μέσα από εκτυπώσεις…». Σε κάθε περίπτωση σκοπός είναι να παρέχουν πληροφόρηση στο τμήμα ανθρώπινου δυναμικού και να υποστηρίξει αποφάσεις που έχουν να κάνουν με το ανθρώπινο δυναμικό (Kovach and Cathcart, 1999).

Τα Πληροφοριακά Συστήματα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού ή HRIS (Human Resource Information Systems) 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 (Tannenbaum, 1990). Τον ίδιο ορισμό έδωσε και ο Fischer et al το 1999.

Τα Πληροφοριακά Συστήματα Ανθρώπινου Δυναμικού είναι η σύνθεση βάσεων δεδομένων, εφαρμογών πληροφορικής, hardware και software απαραίτητα για την συλλογή, καταγραφή, αποθήκευση, διαχείριση, διανομή, παρουσίαση και εκμετάλλευση δεδομένων που αφορούν στο ανθρώπινο δυναμικό (Broderick and Boudreau, 1992).

Σύμφωνα με τους Kettley και Reilly (2003) ένα Πληροφοριακό Σύστημα Ανθρώπινου Δυναμικού αποτελείται από ένα πλήρως ολοκληρωμένο δίκτυο στο εύρος ενός οργανισμού από δεδομένα, πληροφορίες, υπηρεσίες, βάσεις δεδομένων, εργαλεία και συναλλαγές για το ανθρώπινο δυναμικό. Εάν αυτές οι συναλλαγές γίνονται με τη χρήση του internet μιλούμε για “electronic-HR” ή “e- HR” που πολλές φορές συμπεριλαμβάνουν την εφαρμογή συμβατικών, δικτυακών τεχνολογιών και τεχνολογιών φωνής, portals και web εφαρμογών (Panayotopoulou, L., Vakola, M. and Galanaki E., 2007).

1.2 Η εξέλιξη τους

Οι ραγδαίες εξελίξεις στα Πληροφοριακά Συστήματα τις τελευταίες πέντε δεκαετίες επηρέασαν αναπόφευκτα και τις επιχειρήσεις, οι οποίες χρησιμοποιούν την τεχνολογία ως ένα εργαλείο που θα αυξήσει την αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα τους. Έτσι, όλο και περισσότερες εταιρείες εφαρμόζουν Πληροφοριακά Συστήματα και στη Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού.

Παρά το γεγονός ότι η μισθοδοσία ήταν μία από τις πρώτες λειτουργίες που μηχανογραφήθηκαν στα μέσα του 1940 και οι αμυντικές δυνάμεις των ΗΠΑ κρατούσαν στοιχεία προσωπικού από το 1950, οι περισσότερες επιχειρήσεις άργησαν πολύ να εισάγουν παρόμοια συστήματα (Bassett et al. 2003). Η αρχική εισαγωγή τέτοιων συστημάτων έγινε το 1960, όποτε και έγινε προσπάθεια για αυτοματοποίηση στη μισθοδοσία, προνόμια στη διοίκηση και άλλες εφαρμογές για τις συναλλαγές και τις λειτουργίες του προσωπικού όπως τήρηση αρχείου του προσωπικού. Οι πληροφορίες αποθηκευόταν με μορφή αρχείων σε παραθυρικό περιβάλλον και η αναζήτηση γινόταν με απλές αναζητήσεις λέξεων- κλειδιών. Στη συνέχεια, τα συστήματα άρχισαν να αναπτύσσονται, αρχικά αργά με ποσοστό λιγότερο από 2% το 1966 και στη συνέχεια με πιο γρήγορους ρυθμούς για να φτάσουμε στο 68% το 1984 (Martinsons, 1994).

Η στροφή προς την Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού αύξησε και τις απαιτήσεις για πιο χρήσιμες πληροφορίες σχετικά με το προσωπικό. Στην Αγγλία και τις ΗΠΑ έγινε επιτακτική η ανάγκη για αναβάθμιση των συστημάτων τους, ώστε να εξυπηρετούνται πιο στρατηγικοί και μακροπρόθεσμοι στόχοι και αναδύθηκαν οι νέοι ρόλοι του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού, όπως «κέντρο πληροφόρησης», «εσωτερικός σύμβουλος» και «παράγοντας αλλαγής» (Torrington and Hall, 1989, in the UK) και «παροχέας υπηρεσιών», «διαχειριστής κόστους», «επιχειρησιακός συνεργάτης», «διευκολυντής» «συνήγορος του εργαζομένου» και «σύμβουλος» (Wiley, 1992, in the USA). Η μεγάλη ώθηση δόθηκε βέβαια με την εμφάνιση των Windows μετά το 1990, που οδήγησε στην δημιουργία πολλών εταιρειών πληροφορικής με προγράμματα εύκολα, ευέλικτα, οικονομικά ανεκτά και προσαρμοσμένα στις ιδιαίτερες ανάγκες του πελάτη. Οι δυνατότητες ήταν περισσότερες, οι βάσεις δεδομένων σχεσιακές και κυρίως οι εκτυπώσεις παρείχαν ουσιαστικότερες και περισσότερες πληροφορίες. Βέβαια, η εισαγωγή αυτών των συστημάτων ακολουθούσε σχεδόν πάντα την πρότερη εισαγωγή άλλων προγραμμάτων που αφορούσαν στην οικονομική και λογιστική διαχείριση της επιχείρησης όπως και στο μάρκετινγκ.

Ιδίως μετά το 1995, η χρήση του Internet παγκοσμίως άλλαξε το σκηνικό και επηρέασε και τα HRIS, ώστε πολλές φορές να μιλάμε για ακόμα πιο καινοτόμες εφαρμογές όπως on-line και web εφαρμογές ή χρήση έξυπνων συστημάτων. Επίσης, οι εφαρμογές αυτές έχουν εξελιχθεί και λειτουργούν στις επιχειρήσεις όχι μόνο ως μεμονωμένες εφαρμογές, αλλά ως μέρος ενός ολοκληρωμένου πληροφοριακού συστήματος που διαθέτει η επιχείρηση (πχ ενός ERP), ώστε πλέον να μιλάμε για Integration των εφαρμογών.

Μια σειρά θεωρητικών και εμπειρικών μελετών έχουν πραγματοποιηθεί στο συγκεκριμένο αντικείμενο στην πάροδο των χρόνων, μερικές από τις οποίες φαίνονται στο Παράρτημα 1.

1.3 Ο ρόλος των HRIS

Υπάρχουν δύο βασικές κατηγορίες ρόλων που επιτελούν τα HRIS (Kovach and Cathcart, 1999). Ο πρώτος ρόλος είναι και ο πιο παραδοσιακός που εξυπηρετεί καθαρά **διοικητικούς σκοπούς** και αφορά λειτουργίες που επιτελούσε το Τμήμα Προσωπικού στο παρελθόν προκειμένου να μειωθούν τα κόστη και ο χρόνος. Έτσι, ένα σύστημα αμοιβών όπως και η τήρηση αρχείου προσωπικού με τα στοιχεία και τις παρουσίες/ ασθένειες των υπαλλήλων αποτελούν μια πρώτη και απλουστευμένη ("unsophisticated") πληροφόρηση εξαιτίας της απλής καταγραφής δεδομένων σε ηλεκτρονική μορφή (Martinsons, 1994). Για παράδειγμα, το Πανεπιστήμιο της Μινεσότα στο Rochester μπορεί να «παράγει» μια εκτύπωση για την μισθοδοσία του προσωπικού από διαφορετικούς λογαριασμούς (μισθοί, υποτροφίες, έρευνες) είτε χειροκίνητα σε 30 ώρες είτε από ένα HRIS σε λίγα λεπτά (Mathis and Jackson, 2002).

Από την άλλη πλευρά όμως, σκοπός είναι να επικεντρωνόμαστε στο «να κάνουμε τα σωστά πράγματα» και όχι μόνο «να κάνουμε τα ίδια πράγματα σωστά» (Boudreau, 1995). Επίσης ο Boudreau υποστήριξε ότι δεν πρέπει να εμμένουμε στα χρηματικά οφέλη που θα φέρει ένα HRIS, αλλά σε ευρύτερα και πιο **στρατηγικά θέματα**. Μάλιστα, μαζί με τον Broderick (1992) ανέπτυξαν ένα μοντέλο για το πώς η «ηγεσία κόστους», «η ποιότητα/ ικανοποίηση πελάτη» και « «ο σχεδιασμός/ καινοτομία» μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να ολοκληρώσει τον ρόλο του ένα HRIS. Για παράδειγμα, η χρήση τεχνολογιών στην στρατολόγηση και επιλογή, στην εκπαίδευση και ανάπτυξη, στον σχεδιασμό και προγραμματισμό των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης όπως και στην αξιολόγηση του προσωπικού παρέχουν υποστήριξη στη λήψη διοικητικών αποφάσεων, περισσότερο διευρυμένες υπηρεσίες και εμπεριέχουν κρίση και πιο αναλυτική διαχείριση των πληροφοριών ("sophisticated": Martinsons, 1994). Έτσι, η χρήση HRIS επιτρέπει στα

στελέχη διοίκησης ανθρώπινων πόρων (ΔΑΠ) να γίνουν κάτι παραπάνω από απλοί διαχειριστές πληροφοριών. Αποκτούν ρόλο συμβουλευτικό (και όχι απλά διευκολυντικό) και διαμορφώνουν και συμμετέχουν στις στρατηγικές της επιχείρησης και στον μακροπρόθεσμο σχεδιασμό. Για παράδειγμα, η διεύρυνση πολύ συγκεκριμένων ικανοτήτων μεταξύ των εργαζομένων ενός τμήματος του οργανισμού μπορεί να έχει σχέση με μια στρατηγική απόφαση της διοίκησης για επέκταση. Εφαρμογές HRIS που στηρίζουν κυρίως την επεξεργασία συναλλαγών και τον έλεγχο υποστηρίζουν στρατηγική κόστους της εταιρείας. Αντίθετα, «έξυπνα συστήματα» και συστήματα στήριξης αποφάσεων στηρίζουν την στρατηγική καινοτομίας και λειτουργούν σε επιχειρήσεις με πελατοκεντρική φιλοσοφία (Broderick and Boudreau, 1992). Άλλες τεχνολογίες που στηρίζουν την στρατηγική διάσταση των ανθρώπινων πόρων είναι η επεξεργασία εικόνων, τα πολυμέσα, τα νευρωνικά δίκτυα και τα συστήματα διαχείρισης βάσεων γνώσης δεδομένων (Knowledge-based Systems, KBSs).

Ο Anthony et al. (1996) σημείωσε ότι τα χαρακτηριστικά για μια πιο «στρατηγική» προσέγγιση των ανθρώπινων πόρων αφορούν:

- στην αναμφίβολη επίδραση του εξωτερικού περιβάλλοντος,
- στην επιρροή του ανταγωνισμού και των δυνάμεων της αγοράς εργασίας,
- στην μακροπρόθεσμη προοπτική (τουλάχιστον τριετία με πενταετία).
- Επικεντρώνεται στις επιλογές και τη λήψη αποφάσεων.
- Λαμβάνει υπόψη όλο το προσωπικό από πολλές οπτικές γωνίες.

Τα HRIS μπορούν πλέον να αναβαθμίσουν την επιχείρηση μέσα από νέες και δημιουργικές πρακτικές και να βοηθήσουν στην **αναδιοργάνωση (reengineering)** της επιχείρησης (Kovach and Cathcart, 1999). Όπως είπε ο Anthony et al. (1996) "οι πληροφορίες που παρέχουν τα HRIS μπορούν να βοηθήσουν αυτούς που λαμβάνουν αποφάσεις να καταλάβουν, το πώς μπορεί η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού να αποτελέσει ένα πολύτιμο εργαλείο για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος". Για παράδειγμα, πολλές επιχειρήσεις χρησιμοποιούν αυτοματοποιημένα συστήματα όπως διαδραστικά κέντρα πληροφόρησης υπαλλήλων (interactive employee information kiosks) ή άλλες web εφαρμογές. Η Levi Strauss χρησιμοποιεί το σύστημα OLIVER ώστε να απαντούν τις ερωτήσεις των εργαζομένων, να δοκιμάζουν τις εφαρμογές ορισμένων αποφάσεων και να αλλάζουν εγγραφές σε παροχές που τους δίνονται. Αυτό έχει τονώσει τις σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων αλλά και μεταξύ των εργαζομένων και της διοίκησης. Ένας άλλος τρόπος για να επιτευχθεί η αναδιοργάνωση της εταιρείας είναι να

επικεντρωθούν οι HR managers στον τρόπο που χρησιμοποιείται η πληροφορία, δηλαδή να δουν πόσες αποφάσεις θα βελτιωθούν με τη χρήση των HRIS και πώς αυτές θα προσδώσουν προστιθέμενη αξία στις αποφάσεις τους.

Ο Walker (2001) πιστεύει ότι η τεχνολογία στους ανθρώπινους πόρους έχει ως αντικειμενικούς στόχους:

- Την συμμόρφωση των χρηστών με τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης. **(strategic alignment)**
- Την παροχή των απαραίτητων πληροφοριών και δεδομένων, που θα λύνει απορίες, θα εμπνέει και θα βοηθάει στη μάθηση **(business intelligence)**
- Αλλαγή του τρόπου λειτουργίας με αύξηση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας και παράλληλη αύξηση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών με προστιθέμενη αξία και μειωμένα κόστη **(efficiency and effectiveness)**

Γενικά, θα μπορούσαμε να πούμε ότι τα HRIS εξυπηρετούν τρεις διαφορετικές λειτουργίες (Παπαλεξανδρή, 2003):

- Βοήθεια στα **στελέχη ΔΑΠ** κατά την εκπλήρωση των παραδοσιακών καθηκόντων Διοίκησης Προσωπικού (στρατολόγηση, επιλογή, εκπαίδευση, αμοιβές, αξιολόγηση, υγιεινή και ασφάλεια). Με αυτό τον τρόπο διατηρούν επαφή με τα θέματα προσωπικού τόσο σε επίπεδο τμήματος όσο και σε επίπεδο επιχείρησης. Κυρίως ενδιαφέρονται για πληροφορίες στην περιοχή δράσης τους.
- Παροχή πληροφοριών σε **τρίτους,** όπως στελέχη γραμμής, εκπροσώπους συνδικαλιστικών οργανώσεων και εξωτερικούς φορείς (κράτος ή συνεργαζόμενες επιχειρήσεις) για το ανθρώπινο δυναμικό. Τα στελέχη γραμμής κυρίως ενδιαφέρονται για τον προϋπολογισμό των εργαζομένων τους και τον υπολογισμό του κόστους εργασίας, συνήθως σε επίπεδο τμήματος. Το δε κράτος ενδιαφέρεται για στατιστικά και ασφαλιστικά στοιχεία των υπαλλήλων (συνταξιοδοτικά, ιατροφαρμακευτική περίθαλψη).
- Υποστήριξη για τον προγραμματισμό ανθρώπινου δυναμικού και τη στρατηγική σχετικά με τους ανθρώπινους πόρους της επιχείρησης. Οι πληροφορίες αυτές παρέχονται στα **ανώτερα στελέχη,** τα οποία εκτιμούν κυρίως τις ποσοτικές πληροφορίες που παρουσιάζουν τις τάσεις σε πιο «μάκρο» επίπεδο, προκειμένου να στηριχθούν κατά τη λήψη αποφάσεων και να προωθήσουν τον έλεγχο των τμημάτων.

Μια έρευνα που έγινε στην Αγγλία για τον ρόλο των HRIS και την επίδραση τους στο τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού και την επιχείρηση έδειξε ότι το 50% των ερωτηθέντων HR

managers έκανε χρήση των HRIS για να αποκτήσει μεγαλύτερη αναγνώριση και κύρος, το 25% θεωρούσε ότι τους παρείχε λεπτομερειακές πληροφορίες στη διοίκηση και σε στελέχη γραμμής, το 13% δεν σχολίασε και το 6% δεν τα θεώρησε ιδιαίτερα σημαντικά στην εργασία τους. Επιπλέον, λίγοι απάντησαν ότι χρησιμοποιούν τα HRIS για στρατηγικούς σκοπούς και κυρίως το βλέπουν ως εργαλείο για να αλλάξουν τον τρόπο που λειτουργούν οι διαδικασίες στην επιχείρηση, για να παρέχουν 24 ώρες το 24ωρο υπηρεσίες, να μειώσουν τις επαναλήψεις στα δεδομένα και τα λάθη, να βελτιώσουν τους χρόνους στην παροχή πληροφοριών και τέλος για να βελτιώσουν μέσα από τις εκτυπώσεις που παρέχει το σύστημα το κύρος του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού και της επιχείρησης. (Hussain, Z. & Prowse, P., 2004)

1.4 Τα οφέλη των HRIS

Παρακάτω αναφέρονται ορισμένα οφέλη που θα καρπωθεί η επιχείρηση από τη χρήση των Πληροφοριακών Συστημάτων Ανθρώπινου Δυναμικού:

- **Εύκολη πρόσβαση** σε δεδομένα και πληροφορίες που αφορούν στο προσωπικό.
- **Αυτοματοποίηση των διαδικασιών** και μείωση της γραφειοκρατίας. Για παράδειγμα, ο Schnitt (1993) σημειώνει ότι η τεχνολογία κάνει δυνατή την ύπαρξη και επεξεργασία των δεδομένων σε πολλά σημεία ταυτόχρονα, επιτρέποντας την γρηγορότερη διεκπεραίωση των εργασιών. Έτσι, οι λειτουργίες διενεργούνται σε οριζόντιο επίπεδο και γίνονται περισσότερο ευέλικτες καταργώντας την κάθετη δομή που προκαλεί γραφειοκρατία. Ο Kanthawongs (2004) που μελέτησε την επίδραση των HRIS στις επιχειρήσεις της Ταϊλάνδης υποστήριξε ότι μειώνουν το «χαρτί» που χρησιμοποιείται, τον χρόνο αναζήτησης πληροφοριών, το φόρτο εργασίας και αυτοματοποιούν την μεταφορά εγγράφων.
- Περισσότερο **ακριβή και συγκεκριμένα δεδομένα** με μικρότερη πιθανότητα λάθους.
- **Γρηγορότερη πρόσβαση και επεξεργασία** με τη χρήση τεχνολογιών που οδηγούν τόσο στην ικανοποίηση του εργαζομένου που κάνει για παράδειγμα αίτηση για μια πληροφορία όσο και στη γρηγορότερη λήψη διοικητικών αποφάσεων. Έτσι, ικανοποιείται και ο «εσωτερικός πελάτης».
- **Δημιουργία «οργανωσιακής μνήμης»** στην επιχείρηση που θα αποθηκεύει πληροφορίες για όλους τους εργαζόμενους (ακόμα και αυτούς που αποχώρησαν) και θα μπορεί να προβλέπει μελλοντικές αλλαγές καριέρας των υπαλλήλων, να αναδεικνύει

τους εξαιρετικούς από τους «μέτριους» εργαζομένους, τις δυνάμεις και αδυναμίες των στελεχών και τις εκπαιδευτικές ανάγκες ή τις ανάγκες της επιχείρησης για στελέχωση.

- Δημιουργία ικανοποιητικών **εκτυπώσεων** σε όγκο, ποικιλία και ποιότητα που θα παρέχουν ακριβέστερη και ουσιαστικότερη πληροφόρηση.
- Μπορεί να **εκμηδενίσει αποστάσεις** και έτσι κάνει δυνατή την επεξεργασία δεδομένων όλων των υπαλλήλων ακόμα και αν η επιχείρηση έχει υποκαταστήματα σε πολλές περιοχές (remote access, network organizations). Για παράδειγμα, οι κατανεμημένες βάσεις δεδομένων και οι τεχνολογίες επικοινωνίας επιτρέπουν την παροχή της πληροφορίας σε πολλά μέρη ταυτόχρονα (Schnitt, 1993). Επίσης, δημιουργούνται «εικονικές ομάδες εργασίας» για να χειρίζονται εξειδικευμένα προβλήματα ανά τον κόσμο. Όπως είπε ο Strassman (1985, 22-7) "δεν συμφέρει σε μια επιχείρηση να έχει έναν ειδικό για ένα σπάνιο πρόβλημα μήπως και εμφανιστεί αυτό το πρόβλημα κάποια μέρα. Η τεχνολογία επιτρέπει να έχεις διαθέσιμους τους ειδικούς ηλεκτρονικά. Βέβαια, η «κατάργηση των συνόρων» μπορεί να βοηθήσει σε όλες τις πτυχές διοίκησης προσωπικού από την στρατολόγηση και επιλογή προσωπικού, μέχρι την εκπαίδευση και ανάπτυξη του.
- Τα σύγχρονα HRIS είναι μέρος ενός **ολοκληρωμένου πληροφοριακού συστήματος** που έχει μια επιχείρηση. Έτσι, εάν αποτελέσουν υποσύστημα ενός ERP λύνουν προβλήματα ασυμβατότητας και συντονισμού και βοηθούν στην καλύτερη οργάνωση της επιχείρησης.
- Παροχή σύγχρονων υπηρεσιών και δημιουργία μιας **σύγχρονης εικόνας** για την επιχείρηση που την καθιστά **ελκυστική** στην αγορά εργασίας και στο υπάρχον και δυνητικό προσωπικό.
- Απόκτηση περισσότερο επαγγελματικής και **πελατοκεντρικής προσέγγισης**.
- **Μείωση του κόστους εργασίας** μέσω της μείωσης χρόνου εκτέλεσης ή κατάργησης ορισμένων διαδικασιών. Παρόλα αυτά το όφελος δεν είναι τόσο μεγάλο και είναι βραχυπρόθεσμη οπτική, γιατί όπως είδε σε μια έρευνα ο Kinnie και Arthurs (1993) μόνο στο 19% των επιχειρήσεων που μελέτησαν παρατηρήθηκε μείωση κόστους. Μάλιστα, στο 8% παρατηρήθηκε αύξηση του κόστους εργασίας μετά την εισαγωγή HRIS, εξαιτίας της πρόσληψης νέου προσωπικού στο τμήμα ανθρώπινων πόρων με αυξημένες τεχνικές ικανότητες και ικανότητες επίλυσης προβλημάτων.
- **Αλλαγή στις σχέσεις** των εργαζομένων και των στελεχών γραμμής, όπως και αλλαγή των σχέσεων των στελεχών γραμμής με το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού. Πλέον, οι

εργαζόμενοι μπορούν να αποτελέσουν μέρος της διοίκησης και το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού να συνεργαστεί παραγωγικά με τα υπόλοιπα στελέχη.

- **Αναβάθμιση του ρόλου του HR- manager** και μεγαλύτερη αναγνώριση της σημαντικότητάς του.
- **Βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών** του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού που προέρχεται από τη γνώση των δεδομένων και όχι από την κτήση τους. (Zuboff,1988)
- Δημιουργία **ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος** για την επιχείρηση, δεδομένου ότι το ανθρώπινο κεφάλαιο είναι ο πιο σημαντικός πόρος της επιχείρησης και ο μόνος που «αντιγράφεται» δύσκολα από τις ανταγωνίστριες εταιρείες. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μπορεί να αποβεί «κλειδί» για την επιτυχία της εταιρείας ιδίως αν μιλάμε για καινοτομίες και πρωτότυπες διαδικασίες που προσδίδουν προστιθέμενη αξία και μοναδικότητα. Βέβαια, συνήθως αποτελεί το «μαύρο κουτί» και υπάρχει δυσκολία σύνδεσης των HRM συστημάτων με την μακροπρόθεσμη απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Ordonez, 2004). Έρευνα που έκανε η τελευταία σε 123 ισπανικές εταιρείες απέδειξε ότι τα HRIS συμβάλλουν στην δημιουργία γνώσης σε **ατομικό επίπεδο**, δηλαδή στο ανθρώπινο κεφάλαιο και ότι υπάρχει θετική σχέση ανάμεσα στις τεχνολογικές αλλαγές και στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.
- Μεταφορά του κέντρου βάρους από παραδοσιακές λειτουργίες σε **στρατηγική διοίκηση** του ανθρώπινου δυναμικού. Το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού αποδεσμεύεται από πιο τετριμμένες διαδικασίες και εξασφαλίζει χρόνο να ασχοληθεί με στρατηγικά σχέδια. Σε αυτό βοηθούν κυρίως τα συστήματα στήριξης αποφάσεων (DSS) και τεχνητής νοημοσύνης.
- Δυνατότητα **αναδιοργάνωσης των διαδικασιών HR** ώστε να είναι περισσότερο αποτελεσματικές και σύγχρονες (restructuring, reengineering, outsourcing, strategic alliances). Η διαδικασία αυτή αποτελεί πολλές φορές μονόδρομο, προκειμένου να προσαρμοστεί η επιχείρηση στις ραγδαίες αλλαγές, την παγκοσμιοποίηση, τους γρήγορους κύκλους ζωής των προϊόντων, στην ανάγκη για ευελιξία και στην αύξηση της γνώσης για την επιχειρηματική μονάδα και του πελάτη (Boudreau, 1992).
- **Αύξηση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας** με 4 τρόπους (Gallagher, 1997; Walker,2001; Kossek et. al., 1994):
    - Αυξημένη παραγωγικότητα από την κατάλληλη επιλογή προσωπικού, τη μείωση των απολύσεων και των ευέλικτων μεθόδων εργασίας.

- Αυξημένες ανάγκες για δημιουργία αναφορών προς την κυβέρνηση σχετικά με την εργατική νομοθεσία, η οποία μάλιστα συνεχώς αλλάζει.
- Είναι μεγάλος ο ρυθμός ανάπτυξης της πληροφορικής τεχνολογίας με αποτέλεσμα να πρέπει να προσαρμοστούν και τα HRIS για να είναι μια επιχείρηση ανταγωνιστική.
- Διαθεσιμότητα πλέον των πληροφοριακών συστημάτων σε σχετικά μειωμένες τιμές που αυξάνουν την ανταποδοτικότητα της επένδυσης.

Έρευνα που πραγματοποιήθηκε στο Χονγκ Κονγκ (Ngai και Wat, 2006) για το τι θεωρούν οι επιχειρήσεις πλεονεκτήματα από τη χρήση των HRIS ανέδειξε σημαντικότερο όφελος την γρήγορη ανταπόκριση και πρόσβαση στις πληροφορίες και ως λιγότερο σημαντικό την δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η βαθμολογία έγινε με πεντάβαθμη κλίμακα, όπου 5 θεωρούνταν το πιο σημαντικό πλεονέκτημα και με 1 το λιγότερο σημαντικό. Τα αποτελέσματα φαίνονται αναλυτικά στον παρακάτω πίνακα και είναι ταξινομημένα με βάση τον βαθμό σημαντικότητας τους.

Πίνακας 1. Πλεονεκτήματα απο τη χρήση των HRIS

	Αριθμητικός μέσος (mean)	**Απόκλιση (standard deviation)**
Γρήγορη ανταπόκριση και πρόσβαση στις πληροφορίες	4,377	0,813
Βελτίωση ελέγχου των δεδομένων	4,186	0,892
Μείωση καταχώρησης δεδομένων πολλές φορές	3,991	1,026
Οργάνωση διαδικασιών στους ανθρώπινους πόρους	3,835	0,927
Λιγότερα λάθη	3,779	1,1
Προτυποποίηση διαδικασιών	3,522	0,983
Μείωση γραφειοκρατίας	3,412	1,257
Μείωση ανθρώπινου δυναμικού	3,404	1,002
Καλύτερος έλεγχος των λειτουργιών ανθρώπινου δυναμικού	3,287	1,227
Λήψη αποφάσεων βασισμένη σε καλή πληροφόρηση	3,257	1,14
Βελτίωση υπηρεσιών στους πελάτες	3,254	1,225
Δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος	3,063	1,149

Πηγή:

Ngai, E., & Wat, F. (2006). “Human resource information systems: A review and empirical analysis", Personnel Review, Vol.35 No.3, pp. 306.

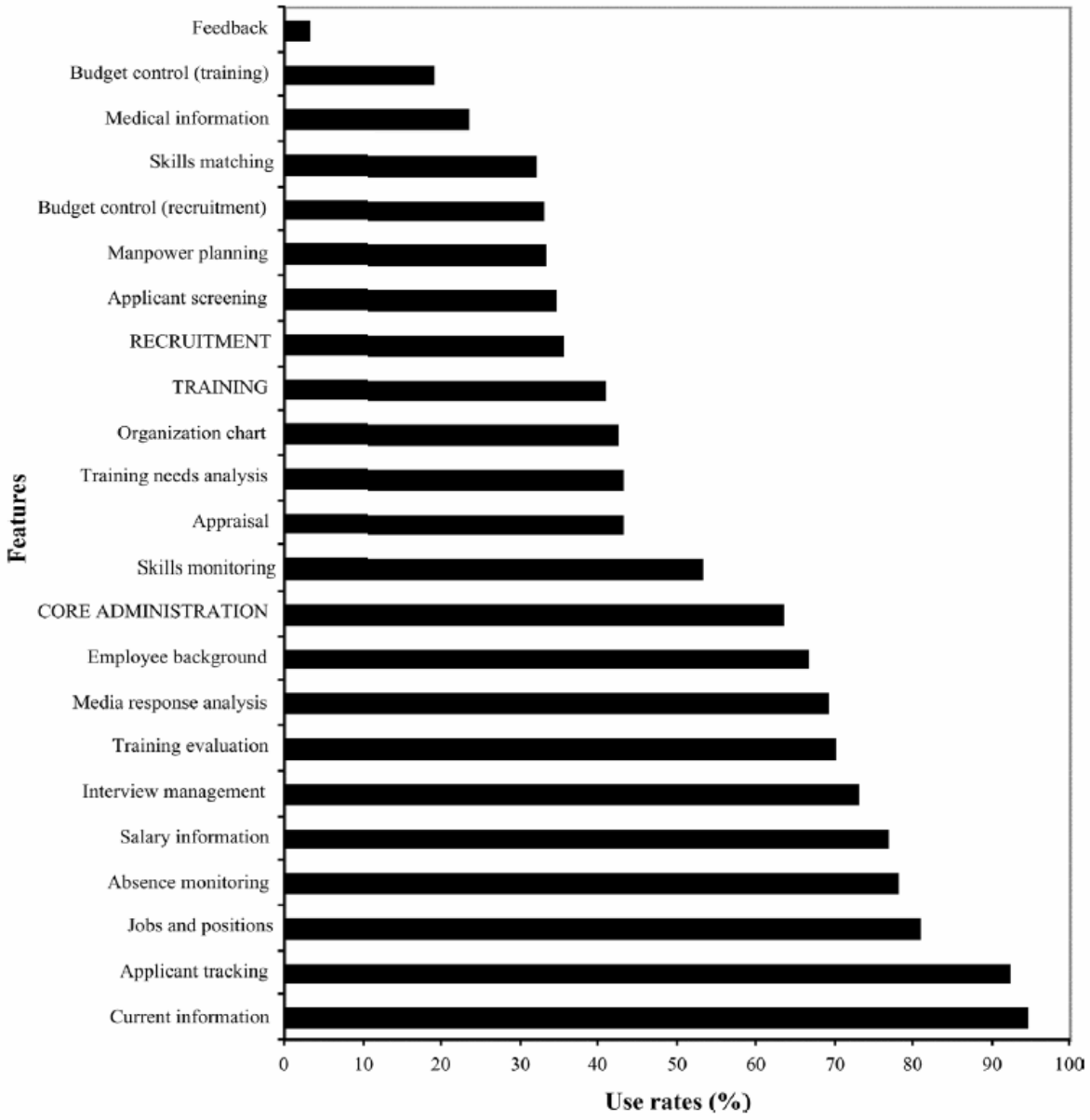
1.5 Η χρήση τους

Η χρήση των HRIS επεκτείνεται όλο και περισσότερο καθώς οι Υπεύθυνοι Ανθρώπινου Δυναμικού, όπως συμβαίνει και με άλλους εργαζομένους, καλούνται να προσφέρουν περισσότερες υπηρεσίες από ότι στο παρελθόν με τη βοήθεια της τεχνολογίας. Αυτό ισχυρίζονται και οι συγγραφείς Edwards et al. (1995), Elliott and Starkings (1998), Renkema (2000), Laudon and Laudon (2002) καθώς και το Softworld (1996/7). Επιπλέον, μια έρευνα με ερωτηματολόγια που έγινε σε επιχειρήσεις σε όλη την Αγγλία (Hussain, Z. & Prowse, P., 2004) έδειξε ότι το 94% των εταιρειών που απάντησαν ότι χρησιμοποιούν HRIS, το κάνουν προκειμένου να αυξήσουν την αποτελεσματικότητα, αποδοτικότητα και ολοκλήρωση κυρίως σε λειτουργικό επίπεδο (88%), αλλά μερικοί και σε στρατηγικό επίπεδο (44%). Έρευνα που έγινε το 2002 σε 649 επιχειρήσεις βρήκε ότι σχεδόν όλες οι επιχειρήσεις έχουν κάνει κάποιου είδους επένδυση σε ERP, HRIS, Interactive Voice Response, Voice Recognition Systems, web εφαρμογές και portals για εργαζομένους. (Shrivastava, 2004), ενώ μια άλλη έρευνα στο Stamford (2001) αποκάλυψε ότι τα 2/3 των επιχειρήσεων είχαν πρόθεση να εφαρμόσουν τέτοιες τεχνολογίες.

Το 2000 έγινε μια μελέτη σχετικά με τη χρήση των HRIS και την ποιότητα και ποσότητα των πληροφοριών που παρέχουν (Ball, 2001). Η έρευνα έγινε σε τυχαίο δείγμα με 470 ερωτηματολόγια (απαντήθηκαν 115) με μοναδική παράμετρο των αριθμό εργαζομένων σε κάθε επιχείρηση. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι οι περισσότερες εταιρείες αγόρασαν τέτοια πληροφοριακά συστήματα μετά το 1990 που με την χρήση των Windows έγιναν περισσότερο προσιτά και στις μικρότερες επιχειρήσεις. Η πλειοψηφία των δεδομένων αφορούσε κυρίως διοικητικές εργασίες παρά κίνητρα για αναλυτική σκέψη και λήψη στρατηγικών αποφάσεων. Κάτω από τις μισές χρησιμοποιούσαν ολοκληρωμένα συστήματα καθώς η πλειοψηφία χρησιμοποιούσε μεμονωμένα modules κυρίως για ελεγκτικούς μηχανισμούς. Οι βασικές πληροφορίες που αποθηκεύονταν ήταν σχετικά με τα στοιχεία των υπαλλήλων, το ιστορικό, τις απουσίες και τους μισθούς τους (περίπου 90%). Λιγότερα δεδομένα (κάτω από 50%) τηρούνταν για έλεγχο προϋπολογισμών, ιατρικών πληροφοριών, ανατροφοδότηση, ταίριασμα δεξιοτήτων με τις θέσεις εργασίες (skills management), ενδυνάμωση και ανάλυση των αναγκών της επιχείρησης σε στρατολόγηση και εκπαίδευση. Μάλιστα, υποστηρίζει ότι ένας λόγος που δεν αποθηκεύονται δεδομένα για την στρατολόγηση και την εκπαίδευση είναι και ο αποθηκευτικός χώρος που απαιτείται στη βάση δεδομένων για αυτές τις πληροφορίες. Τα αποτελέσματα φαίνονται αναλυτικά στον παρακάτω πίνακα.

Πίνακας 2. Η χρήση των HRIS

Section	Users (%)	Two most popular uses of HRIS	Popular use users (%)
1. Core administration	94.5	Current employee information	94.5
		Organizational salary structure	80.8
2. Training	42.3	Course administration	70
		Course evaluation	50
3. Recruitment	35.6	Applicant tracking	92.3
		Interview management	73.1



Πηγή:
Ball, K.S. (2001), "The use of human resource information systems: a survey", *Personnel Review*, Vol. 30 No. 6, pp. 685.

Όσον αφορά στα εργαλεία που χρησιμοποιεί το Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού, η συντριπτική πλειοψηφία (97%) χρησιμοποιεί τις εκτυπώσεις και λιγότερο κάποια μοντέλα μισθών. Ελάχιστοι χρησιμοποιούν εργαλεία όπως on line βοήθεια, ασφάλεια δεδομένων, import και export, scanning εικόνων, ημερολόγιο, ερωτηματολόγια ανάλυση στον χρόνο ακόμα και αν αυτά υπάρχουν διαθέσιμα στο πληροφοριακό τους σύστημα (Ball, 2001).

Επιπλέον, η έρευνα δείχνει ότι όσο περισσότεροι οι εργαζόμενοι σε μια επιχείρηση, τόσο μεγαλύτερη και η χρήση των HRIS (Πίνακας 3). Αυτό ενισχύεται και από την διαπίστωση ότι μόνο οι μισές εταιρείες που έχουν κάτω από 500 υπαλλήλους χρησιμοποιούν HRIS και μάλιστα η χρήση τους περιορίζεται αυστηρά σε μερικές διοικητικές λειτουργίες. Την ίδια σχέση είχαν διαπιστώσει και οι Hall και Torrington το 1986, ο Martinsons (1994) και οι Ngai και Wat (2006).

Πίνακας 3. Σημαντικές διαφορές στη χρήση HRIS με βάση το μέγεθος της εταρείας

	Small companies (mean)	Medium companies (mean)	Large companies (mean)	*F* value	Significant Difference (Fisher's LSD)
Benefits					
Quick response and access to information	3.40	4.40	4.45	4.016*	Small < medium, large
Improving data control	3.40	4.12	4.31	2.701	
Reducing data re-entry and data may be used immediately	3.20	4.12	3.95	1.935	
Streamlining HR processes	3.60	3.79	3.91	0.395	
Allowing for fewer errors	2.60	3.83	3.84	3.083*	Small < medium, large
Standardizing programmes and procedures	3.80	3.58	3.45	0.402	
Reducing paper work	3.00	3.52	3.38	0.460	
Reducing manpower	3.60	3.40	3.40	0.095	
Tracking and controlling the different HR functions	3.00	3.42	3.21	0.515	
Helping to make more informed decisions	3.20	3.25	3.25	0.005	
Improving customer services	2.20	3.17	3.47	3.002	
Enhancing competitiveness	3.20	2.88	3.26	1.479	
Potential barriers					
Insufficient financial support	3.39	3.34	2.94	1.445	
Lack of expertise(s) in IT	3.53	2.76	2.81	2.704	
Inadequate knowledge in implementing the system	3.06	2.57	2.85	1.482	
Lack of commitment from top managers	3.24	2.83	2.32	3.311*	Large < small
No suitable HRIS or software	2.71	2.46	2.48	0.324	
Difficulty in changing an organization's culture	3.00	2.55	2.26	2.435	
Fearful of changing the way they do things	2.35	2.47	2.49	0.094	
Not perceived as an advantage at all	2.95	2.55	2.02	5.318**	Large < small, medium
Lack of commitment and involvement by all employees	2.89	2.41	2.23	2.369	
A lot of paper work that is difficult to computerize	2.00	2.25	2.42	0.939	

Πηγή:

Ngai, E., & Wat, F. (2006). "Human resource information systems: A review and empirical analysis." *Personnel Review*, Vol.35 No.3, pp. 309.

Ο βασικός λόγος που συμβαίνει αυτό είναι σύμφωνα με την Thaler- Carter (1998) δύο παράγοντες: το κόστος και το ρίσκο. Μια μικρή επιχείρηση προφανώς δεν μπορεί πάντα να ανταποκριθεί οικονομικά, αλλά και δεν χρειάζεται τόσο πολύπλοκα συστήματα (όπως για

παράδειγμα προγράμματα της Peoplesoft ή SAP) για να καλύψει τις ανάγκες της. Το δε ρίσκο είναι στην περίπτωση της μεγαλύτερο, καθώς χρειάζεται περισσότερος χρόνος για να «αποσβεστεί» η επένδυση της και περισσότερος χρόνος για εκπαίδευση και για να ξεπεράσει τα αρχικά προβλήματα, χρόνο που πιθανώς δεν διαθέτει.

Μια άλλη διαπίστωση είναι ότι όσοι αγόρασαν πρόσφατα πληροφοριακό σύστημα ανθρώπινου δυναμικού αφενός είναι περισσότερο ικανοποιημένοι από αυτό και αφετέρου είναι διατεθειμένοι να αγοράσουν και να χρησιμοποιήσουν extra δυνατότητες των προγραμμάτων. Μελέτη του Ινστιτούτου έρευνας της Απασχόλησης (IES/IPD, 1998) βρήκε αντίστροφη σχέση ανάμεσα στην χρήση των συστημάτων και την ικανοποίηση των χρηστών. Πάντως, οι περισσότεροι χρησιμοποιούν τα HRIS για διοικητικούς σκοπούς, ελάχιστοι για εκπαίδευση και στρατολόγηση και εάν θελήσουν να αγοράσουν κάποιο extra module του προγράμματος αυτό θα είναι σχετικά με τον χρόνο και την παρουσία των υπαλλήλων στην επιχείρηση.

Έρευνα με 500 ερωτηματολόγια, από τα οποία απαντήθηκαν τελικά τα 147, πραγματοποίησαν και οι Ngai και Wat το 2001 στις επιχειρήσεις του Χονγκ Κονγκ. Τα αποτελέσματα για την χρήση των HRIS και την πρόθεση να τα χρησιμοποιήσουν φαίνονται αναλυτικά στον πίνακα 4 και συμφωνούν με αυτά περιγράψαμε παραπάνω (Ball, 2001). Ενισχύουν δηλαδή την άποψη ότι η χρήση των HRIS γίνεται κυρίως για γενικές πληροφορίες και συστήματα αμοιβών και μισθοδοσίας. Για τα υπόλοιπα υποσυστήματα δεν κάνουν χρήση, αλλά ούτε και σχεδιάζουν να κάνουν οι περισσότεροι.

Πίνακας 4. Η χρήση και η πρόθεση χρήσης των HRIS

	Κάνουν χρήση (%)	**Σκοπεύουν να κάνουν χρήση (%)**	**Καθόλου σχέδια (%)**
Ενδοεταιρική επικοινωνία	20	31,8	48,2
Στρατολόγηση	26,9	31,2	41,9
Επιλογή	19,1	31,5	49,4
Εκπαίδευση	39,4	37,5	23,1
Έρευνα γνώμης υπαλλήλων	13,4	18,3	68,3
Παροχές	70,8	17,9	11,3
Μισθοδοσία	84,7	13,5	1,8
Επικύρωση δεδομένων από τους υπαλλήλους	57,9	14,7	27,4
Γενικές πληροφορίες	86,4	10,9	2,7

Πηγή:

Ngai, E., & Wat, F. (2006). “Human resource information systems: A review and empirical analysis", Personnel Review, Vol.35 No.3, pp. 305.

Πρόσφατη έρευνα που δημοσιεύτηκε στις 22/6/06 από την εταιρεία Taleo Research "*HR Poorly Supported By IT Systems"* (http://www.hrmguide.co.uk/systems/hris.htm) δείχνει ότι υπάρχει κενό ανάμεσα στις τεχνολογίες της πληροφορίας και στην στρατηγική ανθρώπινων πόρων στην Αγγλία, όπως την απόκτηση ταλέντων και τον σχεδιασμό ανθρώπινου δυναμικού. Η έρευνα σε 100 HR managers που διοικούν πάνω από 1000 άτομα προσωπικό βρήκε ότι μόνο ένα τέταρτο των διαδικασιών υποστηρίζονται από πληροφοριακά συστήματα και μόνο το ένα τρίτο ένιωθε έτοιμο να εμπιστευτεί στην τεχνολογία την στρατολόγηση και ανάπτυξη του προσωπικού. Επίσης, βρέθηκε ότι η τεχνολογία που χρησιμοποιείται είναι παρωχημένη και δεν τους ικανοποιεί (πάνω από το 55%) και ότι καλύπτονται εφαρμογές μισθοδοσίας (68%) και αξιολόγησης (53%), αλλά όχι και εφαρμογές διοίκησης της απόδοσης (28%) ή ανάπτυξης ηγετικών ικανοτήτων και προγραμματισμού ανθρώπινου δυναμικού (25%). Προτεραιότητα της πλειοψηφίας (63%) ήταν η εισαγωγή συστημάτων διοίκησης των ταλέντων, συμπεριλαμβανομένου και της στρατολόγησης, για το επόμενο έτος (talent management).

Η χρήση των HRIS μελετήθηκε περεταίρω και από τους Kossek (1994) και Kinnie & Arthurs (1996). Ο πρώτος υποστήριξε ότι υπάρχουν 4 οπτικές στην χρήση των HRIS:

- "Computer jock phobia", που αναφέρεται στην τάση να γίνει το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού ένα «γκέτο», χρησιμοποιώντας τις πληροφορίες του HRIS και να εμφανίζονται ως «computer guru» (Torrington and Hall, 1989).
- "Gradual automators", που σημαίνει ότι η χρήση των HRIS γίνεται με αποκλειστικό σκοπό την εξοικονόμηση χρόνου και την αύξηση της αποδοτικότητας λόγω της αυτοματοποίησης κάποιων διαδικασιών.
- "Corporate HRIS resistors", όπου το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού δηλώνει άγνοια για τα HRIS και δεν τα χρησιμοποιεί.
- "Information brokers", όπου το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού χρησιμοποιεί όντως τα HRIS για την άντληση και διαχείριση πληροφοριών που προκύπτουν από το σύστημα.

1.6 Εμπόδια στην εφαρμογή τους

Σύμφωνα με εκτιμήσεις το 75% περίπου των επιχειρήσεων θεωρούν της εφαρμογή των πληροφοριακών συστημάτων αποτυχία (Hong & Kim, 2002). Ο Beckers και Bstat (2002) διαπίστωσαν ότι το μεγαλύτερο εμπόδιο στην εισαγωγή HRIS είναι το κόστος, το οποίο πολλές φορές είναι υψηλό και δεν ανταποδίδει σε οφέλη την αξία της επένδυσης. Το ίδιο

περίπου υποστήριξαν και ο Kovach και Catchcart (1999), λέγοντας ότι τα χρήματα, η υποστήριξη από την ανώτατη διοίκηση, η έλλειψη σχετικής γνώσης από το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού καθώς και η έλλειψη πληροφοριακών λύσεων είναι εμπόδια στην εισαγωγή και ολοκλήρωση αυτών των συστημάτων. Αντίσταση φέρουν και αρκετά στελέχη του Ανθρώπινου Δυναμικού, οι οποίοι νιώθουν να απειλείται η ίδια τους η θέση από την εισαγωγή ενός πληροφοριακού συστήματος και τη αναδιοργάνωση της επιχείρησης (Shrivastava, 2004). Ο Rodger et al (1998) ισχυρίστηκαν ότι η διοίκηση και το προσωπικό που δεν θα γνωρίζει την προστιθέμενη αξία των HRIS, θα αποτύχουν στην ανάπτυξη και εφαρμογή αυτών των συστημάτων. Για αυτό και πρότειναν την επικέντρωσή τους στην επικοινωνία και εκπαίδευση των χρηστών. Ομοίως, ο Gara (2001), ο Venkatesh (1999), οι Bassett et al. (2003), οι Tansley et al (2001) και οι Haines και Petit (1997) ισχυρίζονται ότι κλειδί επιτυχίας αποτελούν η γνώση και η εκπαίδευση της διοίκησης και του προσωπικού.

Από την άλλη πλευρά μια επιχείρηση μπορεί να έχει ήδη κάποιο άλλο πληροφοριακό σύστημα που της καλύπτει εν μέρει τις ανάγκες της στο τμήμα προσωπικού ή να μην έχει κανένα σύστημα. Στην πρώτη περίπτωση, η απόφαση που έχει να πάρει είναι ακόμα δυσκολότερη, καθώς πρέπει να σταθμίσει όχι μόνο την αναγκαιότητα της επένδυσης αλλά και εάν θα βάλει ένα καινούριο σύστημα από την αρχή ή θα προσπαθήσει να ολοκληρώσει το ήδη υπάρχον (Bassett et al. 2003). Εδώ, τίθενται επιπρόσθετα εμπόδια, όπως συμβατότητα των συστημάτων μεταξύ τους, διπλοκαταχωρήσεις κτλ.

Μία έρευνα που διεξήγαγε το Ινστιτούτο Οργάνωσης και Διοίκησης (2002) έδειξε ότι τροχοπέδη αποτελούν ακόμα:

- Η έλλειψη προσωπικού.
- Η έλλειψη προϋπολογισμού.
- Προβλήματα διαχείρισης χρόνου.
- Αδυναμία συνεργασίας του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού με τα άλλα τμήματα. (Bassett et al. 2003).
- Η έλλειψη τεχνολογικής γνώσης και υποστήριξης.

Άλλα στοιχεία που αποτελούν εμπόδια (Broderick and Boudreau, 1992) είναι:

- Μέγεθος της επιχείρησης (οι μικρές επιχειρήσεις πιο δύσκολα επενδύουν σε HRIS).
- Ο χρόνος χρήσης πληροφοριακών συστημάτων (όσο περισσότερο χρησιμοποιούν ένα σύστημα είναι λιγότερο ευχαριστημένοι).
- Η κουλτούρα της εταιρείας και η δυσκολία αλλαγών (change management)
- Η στρατηγική και οι στόχοι της επιχείρησης.

- Η «εξουσία» που δίνει στο τμήμα προσωπικού να τηρεί πληροφορίες- κλειδιά για τους εργαζομένους και να τα διαχειρίζεται με τρόπο μυστικό.
- Οι ικανότητες στην πληροφοριακή τεχνολογία.

Οι βασικότεροι λόγοι αποτυχίας σύμφωνα με τους Yeung and Blockbank, (1995) είναι:

- Υποτίμηση της πολυπλοκότητας του project.
- Υπερεκτίμηση των αναμενόμενων ωφελειών.
- Ηθικά προβλήματα που προέρχονται κυρίως από τον φόβο για αλλαγή.
- Πολικές αντιδράσεις.
- Έλλειψη υποστήριξης από την ανώτατη διοίκηση, καθώς έχει αποδειχτεί ότι η επιτυχία του εγχειρήματος εναπόκειται σε μεγάλο βαθμό στην ικανότητα της διοίκησης να διαχειρίζεται τις αλλαγές.
- Υποεκτίμηση των δεξιοτήτων και τεχνικών γνώσεων που χρειάζονται

Έρευνα που πραγματοποιήθηκε στο Χονγκ Κονγκ (Ngai και Wat, 2006) για το τι θεωρούν οι επιχειρήσεις εμπόδια στην εισαγωγή των HRIS ανέδειξε ως σημαντικότερο εμπόδιο την ανεπαρκή οικονομική βοήθεια και λιγότερο σημαντικό την αδυναμία καταχώρησης των γραφειοκρατικών διαδικασιών σε ηλεκτρονική μορφή. Η βαθμολογία που έγινε με πεντάβαθμη κλίμακα φαίνεται στον παρακάτω πίνακα.

Πίνακας 5. Εμπόδια στην εισαγωγή των HRIS

	Αριθμητικός μέσος (mean)	**Απόκλιση (standard deviation)**
Ανεπαρκής οικονομική υποστήριξη	3,199	1,36
Έλλειψη τεχνογνωσίας	2,878	1,316
Έλλειψη γνώσης εφαρμογής του συστήματος	2,737	1,208
Έλλειψη υποστήριξης από τη διοίκηση	2,679	1,455
Μη κατάλληλο λογισμικό	2,511	1,276
Δυσκολία αλλαγής της εταιρικής κουλτούρας	2,5	1,257
Φόβος αλλαγής	2,46	1,138
Δεν θεωρείται πλεονέκτημα η εισαγωγή HRIS	2,417	1,239
Έλλειψη συμμετοχής προσωπικού	2,399	1,124
Υψηλή γραφειοκρατία και δυσκολία καταχώρησης των δεδομένων σε ηλεκτρονική μορφή	2,287	1,122

Πηγή:

Ngai, E., & Wat, F. (2006). "Human resource information systems: A review and empirical analysis", Personnel Review, Vol.35 No.3, pp. 306.

1.7 Προϋποθέσεις για την επιτυχή εισαγωγή τους

Τα HRIS παρέχουν πληροφορίες για το ανθρώπινο δυναμικό ανάλογα με τις ανάγκες της κάθε επιχείρησης και κάθε φορά διαφέρουν σε συνάρτηση με το μέγεθος αλλά και την στρατηγική της. Πολύ συχνά, παρασυρόμαστε από τις καινοτομίες της τεχνολογίας και ξεχνάμε ότι η τεχνολογία δεν είναι πανάκεια, αλλά ούτε και αυτοσκοπός, παρά μόνο ένα μέσο για να εξυπηρετήσει τις ανάγκες μας. Το καλύτερο σύστημα είναι αυτό που κάθε φορά υποστηρίζει την επιθυμητή στρατηγική, δομή και φιλοσοφία του οργανισμού. Ένα σύστημα μπορεί να είναι μεγάλο ή μικρό, να αποτελείται από ένα ή και περισσότερα modules (λειτουργίες), να αφορούν συστήματα mainframes ή μικροϋπολογιστές, να είναι σε παραθυρικό περιβάλλον (Windows) ή όχι, να είναι ένα ολοκληρωμένο σύστημα ή να είναι ανεξάρτητες εφαρμογές (single applications) που προστίθενται στο ήδη υπάρχον HRIS. Επιπλέον, είναι ένα εγχείρημα σύνθετο, πολυέξοδο και χρονοβόρο. Συνεπώς, η απόφαση για επιλογή, ανανέωση ή αντικατάσταση του Πληροφοριακού Συστήματος είναι αρκετά δύσκολη απόφαση. Δεδομένου δε ότι προσφέρεται μεγάλη ποικιλία ειδικευμένου software στην αγορά, η επιλογή γίνεται ακόμα πιο περίπλοκη. (Παπαλεξανδρή, 2003).

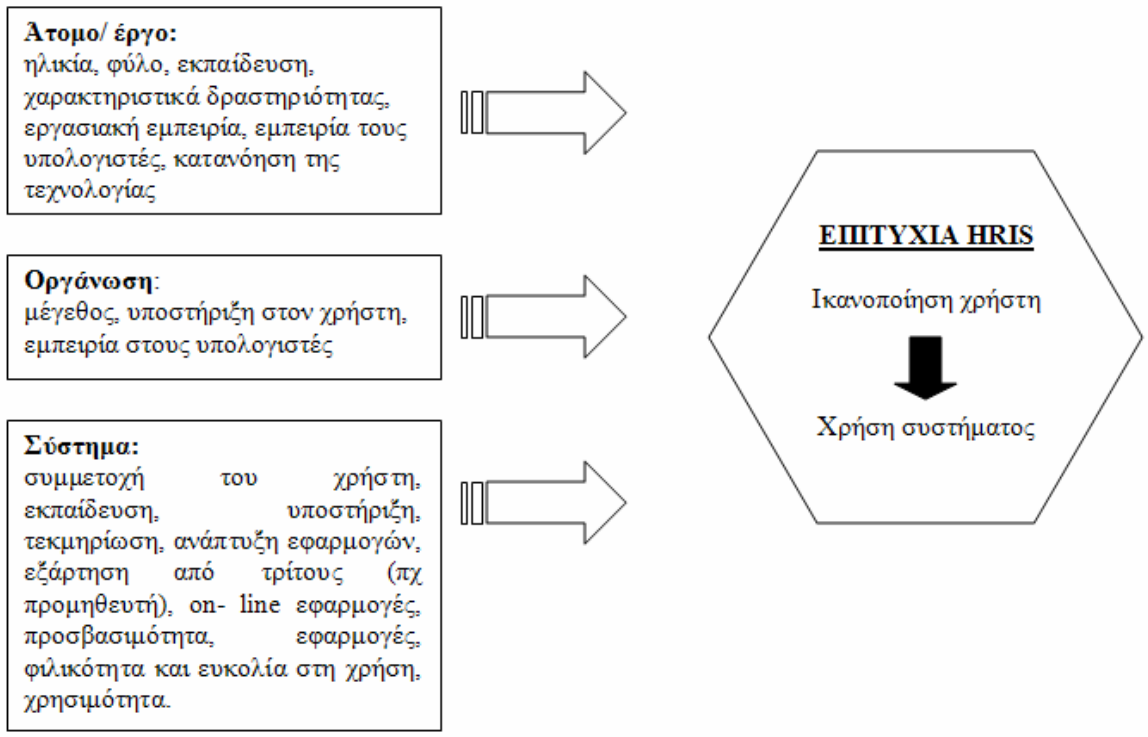
Ως γενικές απαιτήσεις από ένα σύστημα HRIS προκειμένου να λειτουργήσει με επιτυχία είναι (IPD, 1999):

1. να ικανοποιεί τις ανάγκες της επιχειρηματικής μονάδας
2. να είναι φιλικό και εύχρηστο στον χρήστη, με κατανοητές πληροφορίες και χωρίς «υπερφόρτωση» άχρηστων πληροφοριών
3. να έχει ικανοποιητικές εκτυπώσεις και εργαλεία ελέγχου
4. να είναι ευέλικτο, δηλαδή να είναι εύκολη η προσθήκη νέων κατηγοριών δεδομένων, η μεταβολή των λειτουργιών και η μεταφορά δεδομένων από ένα λογισμικό σε ένα άλλο (συμβατότητα)
5. να είναι ασφαλές υπό την έννοια ότι είναι απροσπέλαστο από όσους δεν είναι αρμόδιοι για τη χρήση του
6. να είναι αξιόπιστο υπό την έννοια της ακρίβειας των πληροφοριών που παρέχει
7. να χαρακτηρίζεται από σύντομο διάστημα επεξεργασίας (response time)
8. ο κατασκευαστής- πωλητής του συστήματος να είναι αξιόπιστος και να προσφέρει καλές Post-sale-services.

Οι Haines,V και Petit,A. το 1997 υποστήριξαν ότι η επιτυχία των HRIS βασίζεται σε δύο παράγοντες: την ικανοποίηση του χρήστη και την χρήση του συστήματος. Το μεν πρώτο βασίζεται σε **«νοοτροπίες»** και **«πιστεύω»,** ενώ το δεύτερο σε **συμπεριφορές**. Στην αρχή υπέθεσαν ότι αυτοί οι παράγοντες επηρεάζονται από τρεις παραμέτρους και στην συνέχεια

προχώρησαν σε έρευνα με ερωτηματολόγια (152 συμπληρωμένα από τα 564) και ανάλυση των αποτελεσμάτων. Το μοντέλο που χρησιμοποιήθηκε φαίνεται στο παρακάτω σχήμα:

Σχήμα 1. Μοντέλο ανάλυσης για τους παράγοντες επιτυχίας των HRIS



Πηγή:
Haines, V. Y., & Petit, A. (1997). "Conditions for successful human resource information systems." *Human Resource Management,* Vol.36, No.2, pp. 261–275

Τα αποτελέσματα έδειξαν αδύναμες σχέσεις ανάμεσα στις παραπάνω παραμέτρους και την χρήση του συστήματος, αλλά ισχυρές σχέσεις με την ικανοποίηση του χρήστη. Αυτό σημαίνει ότι η ικανοποίηση των χρηστών δεν οδηγεί απόλυτα και σε περισσότερη χρήση του συστήματος. Οι σχέσεις ήταν ισχυρές κυρίως με την εκπαίδευση των χρηστών πάνω στο πρόγραμμα (in-house training), την τεκμηρίωση, την ύπαρξη On-line εφαρμογών, την ευκολία και χρησιμότητα του συστήματος όπως και με τον αριθμό των επιμέρους HR εφαρμογών (να είναι πολλές οι εφαρμογές). Παράγοντες όπως το φύλο, η εκπαίδευση, η προηγούμενη εργασιακή εμπειρία, το μέγεθος της επιχείρησης και των τμημάτων, η συμμετοχή των χρηστών στην ανάπτυξη του HRIS δεν παίζουν σημαντικό ρόλο. Επίσης, αποδείχτηκε ότι η ύπαρξη τμήματος Ανθρώπινων Πόρων και η υποστήριξη και δέσμευση πολλών ανθρώπων στο εγχείρημα αυξάνει την ικανοποίηση των χρηστών. Χρήστες με

πολύχρονη εργασιακή εμπειρία στην τρέχουσα θέση νιώθουν λιγότερο ικανοποιημένοι, ενώ καλό είναι να προσλαμβάνονται νέα άτομα με εμπειρία στους υπολογιστές.

Μια άλλη παράμετρος που μελετήθηκε είναι η **εκπαίδευση** και συγκεκριμένα η έλλειψη της, η οποία θεωρείται συνυπεύθυνη για την μη χρήση των HRIS ως στρατηγικό εργαλείο (Shaw, 1994). Προτείνεται επομένως η εισαγωγή του στην διδακτέα ύλη στα πανεπιστήμια πληροφορικής, καθώς η εκπαίδευση είναι μέσο αλλαγής νοοτροπίας και συμπεριφοράς. Και βέβαια, η αλλαγή δεν σηματοδοτεί μόνο την αλλαγή των εγχειριδίων, αλλά και αλλαγή της όλης φιλοσοφίας και των λειτουργιών. Πρόοδος προς αυτή την κατεύθυνση έχει σημειωθεί σε μικρό βαθμό μόνο στην στρατολόγηση προσωπικού, στην επεξεργασία αιτήσεων των υποψηφίων, στην αξιοποίηση, στον σχεδιασμό και στις αμοιβές του προσωπικού (Manchester Metropolitan University).

1.8 Στάδια υλοποίησης

Οι Cooper και Zmud (1990) υποστήριξαν ότι υπάρχουν 6 στάδια εισαγωγής ενός IT συστήματος: εκκίνηση, υιοθέτηση, προσαρμογή, αποδοχή, μετατροπή σε συνήθεια και η πλήρης εφαρμογή του συστήματος. Τα στάδια αυτά (σχήμα 2) μπορούν να συμπτυχθούν και σε τρία: στην ανάλυση αναγκών, σχεδιασμό-ανάπτυξη και στην λειτουργία-διατήρηση.

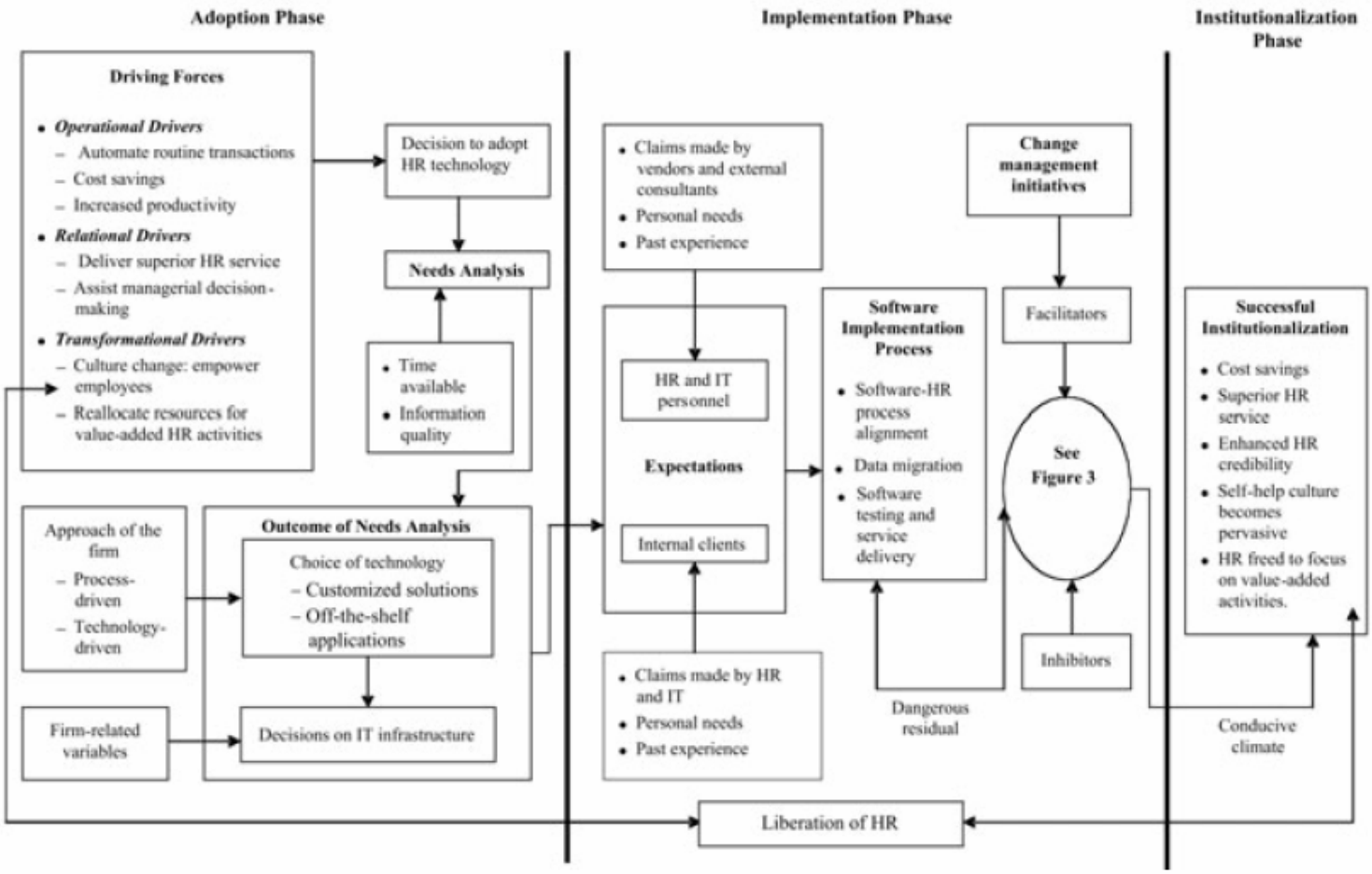
Σχήμα 2. Στάδια υλοποίησης των HRIS

Ανάλυση Αναγκών	Σχεδιασμός- ανάπτυξη	Λειτουργία-διατήρηση
➢ Εκτίμηση των **αναγκών**, στόχων και στρατηγικής της επιχείρησης ➢ Καθορισμός **ομάδας** για το έργο ➢ Δημιουργία αναλυτικού **προϋπολογισμού** ➢ **Cost-benefit analysis** ➢ Επιλογή **προμηθευτή** ➢ Να δημιουργήσει **μόνη** της το HRIS ➢ **Outsourcing** των HR λειτουργιών	➢ **Αγορά** hardware και λογισμικού ➢ **Παραμετροποίηση** του συστήματος και **δοκιμαστική** εφαρμογή του ➢ **Μεταφορά** των δεδομένων ➢ Διαρκής **έλεγχος** και επίλυση αποριών και προβλημάτων ➢ **Integration** εφαρμογών ➢ **Εκπαίδευση** χρηστών ➢ **Αναδιοργάνωση** διαδικασιών ➢ Χρήση **συμβούλου**	➢ **Τοποθέτηση** του HRIS σε όλους. ➢ **Σύνδεση** server με clients ➢ Τεχνικά **εγχειρίδια** ➢ Λήψη **διορθωτικών** ενεργειών ➢ Ανάπτυξη **νέων modules** ➢ Συνεχής **έλεγχος** του συστήματος και της απόδοσης των χρηστών. ➢ **Υποστήριξη** της διοίκησης και του ΔΑΠ

Άλλοι συγγραφείς τα διακρίνουν στα εξής τρία στάδια: υιοθέτηση, εφαρμογή και πλήρης ενσωμάτωση (Lee & Runge,2001; Gara,2001; Shrivastava,2004).

Σχήμα 3. Στάδια υλοποίησης των HRIS

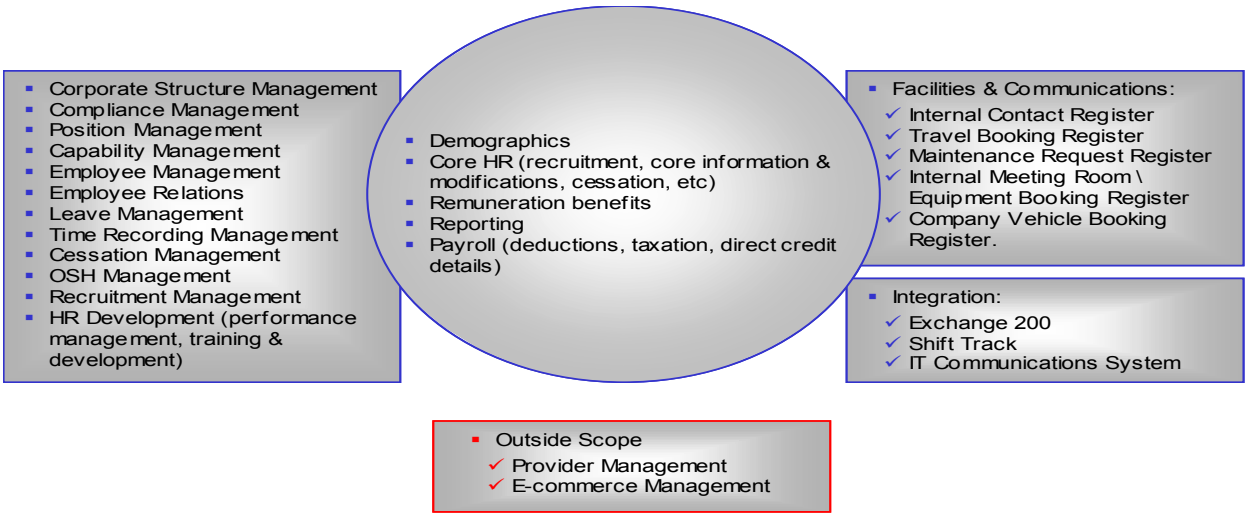
Πηγή:



Shrivastava, S. and Shaw, J.B. (2004), "Liberating HR through technology", *Human Resource Management*, Vol. 42, No.3, pp. 203

Στο πρώτο στάδιο απόκτησης ενός HRIS συμπεριλαμβάνεται η προσεχτική **εκτίμηση των αναγκών** της επιχείρησης, των στόχων και της στρατηγικής της για τα επόμενα 5 με 10 χρόνια. Η μελέτη αυτή είναι απαραίτητο να γίνει, να είναι λεπτομερέστατη και να λάβει υπόψη της την νομοθεσία, τις οργανωσιακές ανάγκες και την τεχνολογία. Ένα παράδειγμα των βασικών και δευτερευουσών σκοπών του έργου φαίνεται στο σχήμα 4.

Σχήμα 4. Ανάλυση αναγκών για την εισαγωγή των HRIS



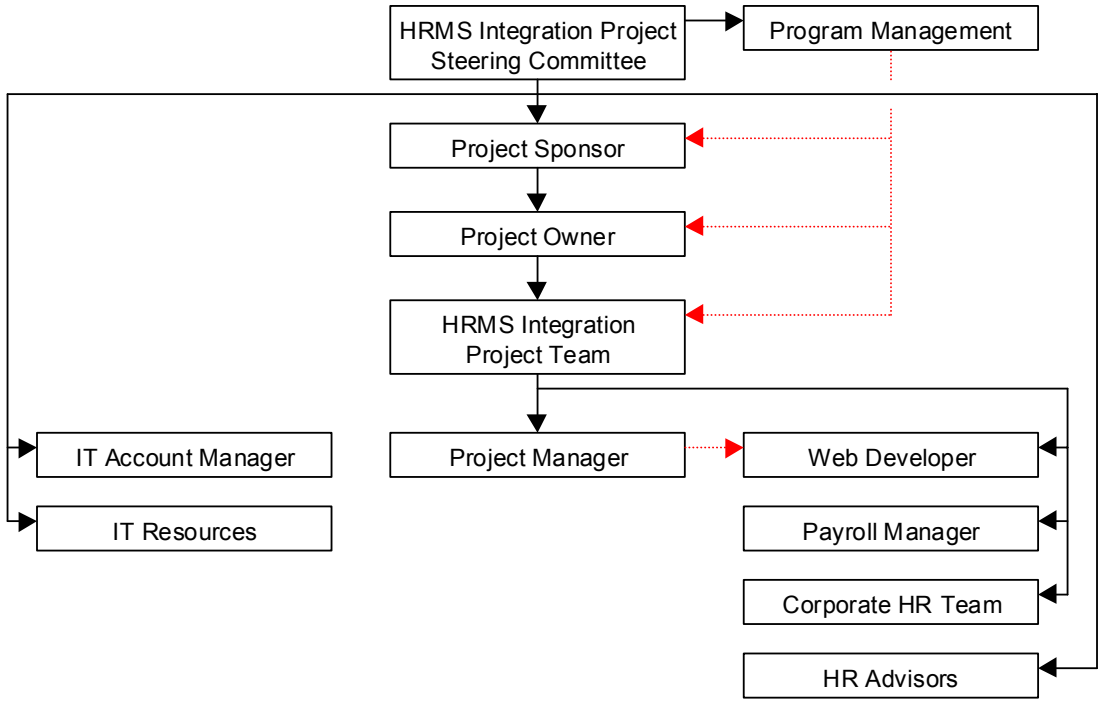
Πηγή:
HRIS consulting: Integrating strategy, process, the human factor and technology, *"Example_-_HRISBuscase"* Ανάκτηση 10/4/07 από http://www.hris.co.nz/page

Οι ανάγκες μπορούν να προκύψουν από συζητήσεις με τα στελέχη της εταιρείας (face to face meetings, brainstorming), αλλά και με διεξαγωγή έρευνας σχετικά με τις τρέχουσες πρακτικές και λειτουργίες και τις επιθυμητές νέες ενέργειες. Έτσι, θα αποφασιστεί και το είδος, το μέγεθος, ο χρόνος, οι πόροι και οι δυνατότητες του HRIS που χρειάζονται. Για παράδειγμα, θα παρθούν αποφάσεις για το αν την επιχείρηση την ενδιαφέρει η απλή ηλεκτρονική καταγραφή κάποιων στοιχείων με σκοπό τη μείωση του κόστους ή πιο πολύπλοκες λειτουργίες που θα οδηγούν στη λήψη στρατηγικών αποφάσεων, αν θα συνδεθεί το σύστημα με άλλα συστήματα, ποιοι θα έχουν πρόσβαση στα δεδομένα και αποφάσεις για την τεχνολογική υποδομή όπως το εάν το σύστημα θα λειτουργεί σε ένα μόνο μικροϋπολογιστή (pc-based) ή σε mainframe με ένα τοπικό δίκτυο. Το τελευταίο εξαρτάται κυρίως από το μέγεθος της επιχείρησης, αν και οι εφαρμογές HRIS μπορούν να εκτελεστούν επιτυχώς από έναν μικροϋπολογιστή και οι χρήστες είναι περισσότερο εξοικειωμένοι με αυτό (Carter, 1998). Εξαρτάται ακόμα από την ποσότητα των δεδομένων που πρόκειται να αποθηκευτούν, τον χρόνο που χρειάζεται μια εφαρμογή και τον αριθμό των χρηστών που θα έχουν πρόσβαση σε αυτά τα δεδομένα ταυτόχρονα.

Από την πρώτη στιγμή θα έχει αναπτυχθεί ένα λεπτομερές πρόγραμμα δράσης και θα έχει οριστεί μια **ομάδα για το έργο**. Η ομάδα αυτή, το μέγεθος της οποίας εξαρτάται και από το μέγεθος της επιχείρησης, μπορεί να αποτελείται από τον υπεύθυνο έργου, στελέχη

ΔΑΠ, στελέχη των τεχνολογικών τμημάτων της επιχείρησης, εκπροσώπους των προμηθευτών, άλλα στελέχη γραμμής εκτός του τμήματος ΔΑΠ και υπαλλήλους. Μερικές φορές μπορεί να κριθεί απαραίτητη και η συμμετοχή εξωτερικού συμβούλου ή νομικών. Σημαντικό είναι να μπουν τα κατάλληλα άτομα στην κατάλληλη θέση, να υπάρχει συνεργασία και επικοινωνία μεταξύ των μελών και των χρηστών, να είναι ξεκάθαρος ο ρόλος τους, να γίνονται συζητήσεις για τυχόν προβλήματα και αναθεωρήσεις όπου χρειάζεται, να τηρήσουν το χρονοδιάγραμμα που θα έχει οριστεί και να ξεκινήσουν έγκαιρα (Gara, 2001). Επιπλέον, είναι σημαντικό να γνωρίζουν όλα τα μέλη της ομάδας όχι μόνο το *«πώς»*, αλλά και *«γιατί»* μια διαδικασία πραγματοποιείται. Ένα δείγμα του πώς μπορεί να είναι η δομή αυτής της ομάδας φαίνεται στο παρακάτω σχήμα.

Σχήμα 5. Δομή ομάδας που εμπλέκεται στην εισαγωγή HRIS



Πηγή:
HRIS consulting: Integrating strategy, process, the human factor and technology, *"Example_-_HRISBuscase"* Ανάκτηση 10/4/07 από http://www.hris.co.nz/page

Σημαντικό βήμα είναι και η δημιουργία αναλυτικού **προϋπολογισμού** σχετικά με το προβλεπόμενο βραχυχρόνιο και μακροχρόνιο κόστος καθώς και αναλυτική έκθεση με τα προσδοκόμενα οφέλη. Σκοπός είναι να υπολογιστούν όχι μόνο τα εμφανή κόστη/ οφέλη (αγορά software, hardware, υποστήριξη, εκπαίδευση, αμοιβές) αλλά και τα έμμεσα κόστη/ οφέλη που είναι δύσκολα μετρήσιμα και προκύπτουν με τη σύγκριση τι θα συνέβαινε αν

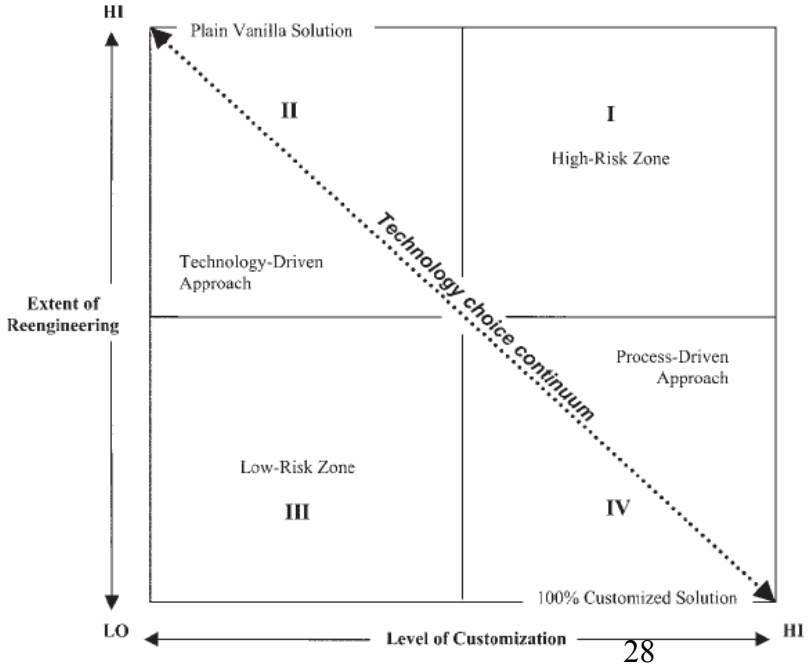
δεν εισαγόταν καθόλου τα HRIS. Όλα αυτά θα είναι καταγεγραμμένα σε μια ανάλυση **"return on investment"** και σε μια **"cost-benefit analysis"**. Κόστη που πρέπει να υπολογιστούν είναι οι λειτουργίες (modules) που θα δώσει ο προμηθευτής, αν θα κάνει έκπτωση, αν θα αυξηθεί το κόστος ανάλογα τους χρήστες που θα το χειρίζονται (άδειες χρήσης), πόσο θα κοστίσει η βάση δεδομένων, αν χρειάζεται η αγορά επιπλέον hardware (δίκτυο, scanners, swipe card readers, εκτυπωτές) και νέος server, αν στην τιμή συμπεριλαμβάνεται η εγκατάσταση, εκπαίδευση, ανάλυση, παραμετροποίηση, υποστήριξη και τι γίνεται με τα νέα updates που θα χρειαστεί η εταιρεία. Αναμενόμενα οφέλη είναι η εξοικονόμηση χρόνου και υλικών και η αποδέσμευση του προσωπικού (ιδίως του τμήματος ΔΑΠ) από ορισμένες «γραφειοκρατικές» διοικητικές εργασίες όπως η δημιουργία χειρόγραφων εκθέσεων, η προφορική ενημέρωση και απαντήσεις σε κάθε εργαζόμενο κτλ. Σημαντικά οφέλη προκύπτουν από την αναδιοργάνωση των διαδικασιών που με την βοήθεια της τεχνολογίας οι λειτουργίες γίνονται περισσότερο αποτελεσματικές.

Στην πρώτη φάση ανήκει και η έρευνα αγοράς των εμπορικών πακέτων (software) και η **επιλογή του ανάδοχου προμηθευτή** για το HRIS. Αρχικά, γίνεται έρευνα των «πακέτων» που κυκλοφορούν στην αγορά είτε από το Internet είτε μέσω κάποιας εξειδικευμένης εταιρείας. Ορισμένα sites για την εκκίνηση της αναζήτησης προμηθευτών είναι: www.hrsensus.com, www.hrim.org/market/onlineguide, www.benefitslink.com/software.shtml, www.shrm.org/buyers/hris.htm, www.workforcetools.com, http://www.hr-guide.com, http://www.ihrim.org/ , http://www.shrm.org/hrtx/**.** Άλλες πηγές για HRIS βρίσκονται στα IHRIM (International Association for HR Information Management), SHRM's HRTX (Human Resources Technology Exchange) και SHRM's High-Tech Net. Αναλυτικά, οι δικτυακοί τόποι ξένων προμηθευτών φαίνονται στο Παράρτημα 2. Στη συνέχεια γίνεται επαφή με 3-4 από τους επικρατέστερους προμηθευτές -και όχι με όλους- προκειμένου να εξοικονομηθεί χρόνος. Καλό είναι να καλούνται να κάνουν επίδειξη των έτοιμων προϊόντων τους (και όχι beta εκδόσεις) και συνίσταται να ζητείται επίδειξη συγκεκριμένων και ρεαλιστικών σεναρίων που έχει ήδη θέσει η επιχείρηση (scripted demo και όχι canned demo). Η αξιολόγηση των προμηθευτών θα γίνει με αντικειμενικά κριτήρια (κόστος, απόδοση, λειτουργικότητα, τεχνικές υποδομές και βάση δεδομένων, συμβατότητα, εκτυπώσεις, υποστήριξη, αναβαθμίσεις, Interface, χρόνος υλοποίησης, customizing, εμπειρία και σταθερότητα προμηθευτή κτλ) που θα έχουν σταθμιστεί και θα αφορούν κάθε προμηθευτή χωριστά. Πολλές φορές η αγορά ενός HRIS είναι φθηνότερη από τη συντήρηση του συστήματος (Kanthawongs, 2004). Προτείνεται επίσης να ζητηθούν πελατολόγια των προμηθευτών,

ώστε να επικοινωνήσει η επιχείρηση με κάποιους από αυτούς και να μάθει την ικανοποίηση τους από το σύστημα και την υποστήριξη του προμηθευτή, τον χρόνο καθώς και προβλήματα που προέκυψαν στην υλοποίηση (Fox, 1998). Σε κάθε περίπτωση, πρέπει να επιλέγεται ΕΝΑΣ προμηθευτής ώστε να μην υπάρχουν συγκρούσεις, αλληλοκαλύψεις και προβλήματα συμβατότητας.

Βέβαια, υπάρχει πάντα η δυνατότητα η επιχείρηση **να δημιουργήσει μόνη της** το πρόγραμμα, χρησιμοποιώντας δικούς της ανθρώπους. Κάτι τέτοιο απαιτεί πολύ χρόνο, καλά εξειδικευμένους ανθρώπους, πολλά χρήματα, αρκετά προβλήματα στις συνεννοήσεις και στην αρχική τήρηση του χρονοδιαγράμματος και δυσκολία ανανέωσης των προγραμμάτων (updates) όποτε αυτό κρίνεται απαραίτητο. Από την άλλη μεριά, αν η επιχείρηση είναι μικρή σε μέγεθος ίσως να είναι προτιμότερο να φτιάξει κάτι δικό της, γλιτώνοντας χρόνο, κόπο και χρήμα, χρησιμοποιώντας ακόμα και το Microsoft Office, με το οποίο όλοι είναι εξοικειωμένοι ή μπορεί να της αρκεί ένα απλό πρόγραμμα μισθοδοσίας (Carter, 1998). Γενικά, μικρές επιχειρήσεις δεν είναι καλό να προμηθεύονται «μεγάλα πακέτα», γιατί αφενός το κόστος αγοράς είναι υψηλό, η συντήρηση και εκπαίδευση δύσκολη και συνήθως οι μεγάλοι προμηθευτές δεν ασχολούνται με μικρομεσαίες επιχειρήσεις (Hollinger, 2004). Επίσης, βρέθηκε ότι οι επιχειρήσεις που εστιάζουν σε διαδικασίες συνήθως προτιμούν την αγορά εξατομικευμένων πακέτων ειδικά φτιαγμένα για αυτούς, ενώ πιο «τεχνοκρατικές» επιχειρήσεις προτιμούν έτοιμα πακέτα εφαρμογών που συνήθως εφαρμόζουν τα "best practices". Η επιλογή αυτή εξαρτάται και από το ρίσκο που είναι διατεθειμένη η επιχείρηση να αναλάβει όπως και από την έκταση της αναδιοργάνωσης που θέλει να προβεί (σχήμα 6).

Σχήμα 6. Οι τεχνολογικές επιλογές μιας εταιρείας με βάση τον σκοπό χρήσης των HRIS



Πηγή:
Shrivastava, S. and Shaw, J.B. (2004), "Liberating HR through technology", *Human Resource Management*, Vol. 42, No.3, pp. 208

Εκτός από την αγορά ενός HRIS από έναν προμηθευτή και τη δημιουργία του συστήματος στους κόλπους της επιχείρησης, υπάρχει και μια τρίτη επιλογή: αυτή του **outsourcing.** Στην περίπτωση του outsourcing παραχωρείται σε μια εταιρεία η διοίκηση των ανθρώπινων πόρων είτε εξολοκλήρου είτε ενός μέρους. Το θέμα είναι να αποφασιστεί αν, τι, σε ποιον και σε τι βάθος θα δοθούν οι αρμοδιότητες. Ακόμα, σύμφωνα με τον γκουρού Naomi Bloom, η επιχείρηση οφείλει να απαντήσει πρώτα 10 κρίσιμα ερωτήματα:

1. Ταιριάζει η επιλογή του outsourcing στις ανάγκες της επιχείρησης;
2. Θα βελτιώσει την απόδοση;
3. Πώς θα γίνει η διοίκηση του προσωπικού;
4. Πώς θα γίνει η διαχείριση και ο έλεγχος του κόστους της επιχείρησης;
5. Μπορεί το outsourcing να επηρεάσει μελλοντική συγχώνευση ή πώληση της επιχειρηματικής μονάδας;
6. Είναι οικονομικά συμφέρουσα αυτή η λύση;
7. Υπάρχουν τρόποι προστασίας και εναλλακτικές λύσεις σε περίπτωση που οι συνθήκες αλλάξουν;
8. Ποια θα είναι η αντίδραση των υπαλλήλων σε αυτή την απόφαση;
9. Ποιος θα διαχειριστεί την ανάθεση έργου και το κόστος;
10. Υπάρχει τρόπος αλλαγής στρατηγικής σε περίπτωση που κάτι δεν πάει καλά;

Το δεύτερο βήμα είναι ο **σχεδιασμός και ανάπτυξη** του HRIS, όπου θα αρχίσει να υλοποιείται το έργο εισαγωγής του HRIS. Στην συνέχεια θα αγοραστεί και θα παραδοθεί το hardware και το λογισμικό. Ακολουθεί περίοδος παραμετροποίησης του συστήματος και δοκιμαστικής εφαρμογής του, ώστε να εξοικειωθούν οι χρήστες και να ανακύψουν τα προβλήματα σε πρώιμο στάδιο. Ο βαθμός παραμετροποίησης και ο χρόνος υλοποίησης εξαρτάται και από το αν το πρόγραμμα είναι «πακέτο» ή «εξατομικευμένο» για την επιχείρηση. Σε αυτή τη φάση μπορεί να χρειαστεί και μεταφορά των δεδομένων από κάποιο παλιό σύστημα στο καινούριο, διαδικασία ιδιαίτερα δύσκολη, επίπονη, και χρονοβόρα. Σκόπιμο κρίνεται να δημιουργηθεί μια ομάδα χρηστών που θα είναι οι πρώτοι που θα λειτουργήσουν, θα κρίνουν το σύστημα και θα πείσουν και τους υπόλοιπους συναδέλφους για την σκοπιμότητα του HRIS. Πρέπει να γίνεται συνεχής έλεγχος (ιδίως στην αρχή) και να λύνονται όλες οι απορίες και τα προβλήματα, πάντα σε συνεργασία με τον ανάδοχο προμηθευτή και την ομάδα που έχει οριστεί υπεύθυνη του έργου. Η ανάπτυξη ενός HRIS μπορεί να αποδειχτεί μια εξαιρετικά χρονοβόρα διαδικασία ώσπου να υλοποιηθεί πλήρως. Είναι μια πρόκληση επομένως σε όλο αυτό το διάστημα να κρατηθεί

το ενδιαφέρον και η δέσμευση των χρηστών και να προσαρμοστεί το σύστημα σε τυχόν αλλαγές που θα εκφράσουν οι χρήστες (Kossek et. al., 1994).

Αυτή η φάση της εφαρμογής περιγράφεται αναλυτικά με τα συνηθέστερα προβλήματα και προτάσεις από τον McAfee (2003) και φαίνεται συνοπτικά στο παράρτημα 3. Συγκεκριμένα, συνίσταται να αντιμετωπίζεται η φάση της υλοποίησης ως μια διαδικασία αλλαγής, να αφιερώνονται οι κατάλληλοι πόροι, να είναι ξεκάθαροι οι στόχοι, οι προσδοκίες και ο σκοπός του έργου, να παρακολουθείται η πορεία του έργου, να γίνεται testing και να δεσμευτεί η διοίκηση. Τα συνηθέστερα προβλήματα που παρουσιάζονται είναι η αδράνεια, η αντίσταση στην αλλαγή, οι λάθος προδιαγραφές, η κακή χρήση και η μη χρήση. Η διοίκηση για την αντιμετώπισή τους μπορεί να καθορίσει το επίπεδο της ηγεσίας του έργου (ποιος θα ηγείται), το είδος της ηγεσίας (καθοδηγητικό ή συμμετοχικό), τον σκοπό του έργου και τα όρια του, το χρονοδιάγραμμα σε φάσεις υλοποίησης και να προβεί στις κατάλληλες προετοιμασίες για τις αλλαγές.

Εάν η επιχείρηση αποφασίσει να μην προβεί σε αγορά HRIS από έναν προμηθευτή, σε αυτό το στάδιο, η ομάδα έργου πρέπει πρώτα να προσπαθεί να **μεγιστοποιήσει τη αξία από το υπάρχον σύστημα** που λειτουργεί. Οι αλλαγές σε ένα σύστημα πρέπει να οδηγούνται από τις ανάγκες τις επιχείρησης και όχι από τις τεχνολογικές εξελίξεις (Roberts, 2002). Έτσι, μπορούν να προβούν σε (http://www.hris.co.nz/page/hris_8.php):

1. Προσθήκη συμπληρωματικών προγραμμάτων, αλλά μόνο εάν αυτά θα αποδώσουν σε βάθος χρόνου. Ο Scott Busby προειδοποιεί: “Don ’t spend good money after bad”.
2. Να γίνει χρήση του web αγοράζοντας portal εφαρμογές, οι οποίες είναι πολύ πιο φτηνές από ένα HRIS. Ακόμα πιο εύκολο είναι να δημιουργήσει το τμήμα πληροφορικής μια web σελίδα που θα λειτουργεί πάνω από τις υπάρχουσες HR εφαρμογές και θα επιτρέπει την ενδοεπικοινωνία.
3. Εάν υπάρχουν πολλές ανεξάρτητες εφαρμογές, καλό είναι να γίνει προσπάθεια ενοποίησης τους (integration) ιδίως με το λογιστήριο και τη μισθοδοσία.
4. Εάν το κόστος αγοράς ενός HRIS είναι δυσβάσταχτο υπάρχει η λύση του outsourcing.
5. Καλύτερη χρήση των υπαρχόντων προγραμμάτων, καθώς συχνά εμφανίζεται το φαινόμενο να μην γίνεται χρήση όλων των δυνατοτήτων ενός συστήματος από άγνοια.
6. Εκπαίδευση και αναδιοργάνωση του τμήματος ανθρώπινων πόρων.
7. Χρήση ενός ειδικού συμβούλου, βοήθεια από το Internet ή από στελέχη άλλων επιχειρήσεων. Το πρόβλημα μπορεί να είναι απλά οργανωτικό και όχι θέμα τεχνολογίας.

Το τελευταίο στάδιο είναι η **λειτουργία και διατήρηση** του συστήματος, όπου πλέον τα οφέλη –και πιθανώς οι αδυναμίες- του HRIS είναι ορατές σε όλη την επιχείρηση. Αυτό το στάδιο περιλαμβάνει την τοποθέτηση του συστήματος σε όσο το δυνατόν περισσότερους χρήστες, τη σύνδεση mainframe με τους μικροϋπολογιστές, τη βελτίωση εγχειριδίων χρήστη και των τεχνικών εγχειριδίων, την διεξαγωγή ανάλυσης των πεδίων του προγράμματος και τη λήψη διορθωτικών ενεργειών, την ανάπτυξη νέων modules αν προκύψει η ανάγκη και βέβαια τον συνεχή έλεγχο του συστήματος και της απόδοσης των χρηστών. Η εκπαίδευση των χρηστών σε αυτή τη φάση και η ένθερμη υποστήριξη της διοίκησης σε ότι χρειαστούν κρίνεται επιτακτική ανάγκη. Για να λειτουργήσει το σύστημα θα πρέπει να υπάρχει ακόμα αρμονική συνεργασία μεταξύ των τμημάτων και εδώ ο συντονιστικός ρόλος του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού αποτελεί κλειδί για την επιτυχία. Είναι σημαντικό να μην δίνονται υποσχέσεις για την λειτουργία του προγράμματος που δεν μπορούν να τηρηθούν, γιατί η μη τήρηση τους δημιουργεί ακόμα μεγαλύτερη δυσαρέσκεια και άρνηση.

1.9 Global HRIS

Πρέπει να σημειωθεί ότι όλες οι προϋποθέσεις που προαναφέρθηκαν για την επιτυχή εισαγωγή των HRIS σε μια επιχείρηση ισχύουν και στην περίπτωση που αναφερόμαστε σε ένα **“global HRIS”**. Αυτό σημαίνει ότι πολυεθνικές εταιρείες που δραστηριοποιούνται σε διαφορετικές χώρες ανά τον κόσμο, αντιμετωπίζουν ακόμα εντονότερα το πρόβλημα της δημιουργίας ενός ενιαίου πληροφοριακού συστήματος που θα τους δίνει πληροφορίες για το προσωπικό όλων των χωρών και θα τους διευκολύνει στη λήψη στρατηγικών αποφάσεων. Οι δυσκολίες προκύπτουν από τις διαφορετικές πολιτικές και νομοθετικές ρυθμίσεις κάθε χώρας, τα διαφορετικά formats των δεδομένων και τις διαφορετικές γλώσσες, τα διαφορετικά πληροφοριακά συστήματα που μπορεί να χρησιμοποιεί ήδη σε κάθε χώρα και το πού και ποιος θα καταχωρεί τα δεδομένα, ποια από αυτά θα είναι σε κεντρική βάση δεδομένων και ποια θα είναι αποκεντρωμένα. Είναι λογικό ότι σε αυτή την περίπτωση χρειάζεται πολύ καλός συντονισμός του έργου, με μια ηγεσία που πραγματικά πιστεύει στο έργο και μια ομάδα εργασίας που θα συνεργαστεί με συνέπεια και αφοσίωση όχι μόνο ανάμεσα στα μέλη της, αλλά και με τους υπεύθυνους έργου από κάθε χώρα. Στην πραγματικότητα η επιτυχία του έργου εξαρτάται από τις σχέσεις που θα αναπτυχθούν ανάμεσα στην ομάδα και το πόσο δεσμευμένη θα είναι η ομάδα στην επίτευξη του σκοπού της. Αυτό το συμπέρασμα αναλύεται και μέσα από ένα case study για μια διεθνοποιημένη επιχείρηση, την Epicurea, από τους Carol Tansley & Tony Watson (2000).

1.9. Η ηθική διάσταση

Τόσο οι εργαζόμενοι όσο και τα στελέχη ΔΑΠ εκφράζουν σοβαρές ανησυχίες για το αν και κατά πόσο μπορεί και πρέπει να υπάρχει προσωπικό απόρρητο μέσα στα πλαίσια του HRIS. Ήδη υπάρχει η γενική αντίληψη στον κόσμο ότι οι επιχειρήσεις μαζεύουν πολλές προσωπικές πληροφορίες για τους εργαζόμενους και τις χειρίζονται κατά το δοκούν (Cook, 1987). Πληροφορίες από ένα HRIS μπορεί να αντλήσει και το κράτος και εγείρονται και εδώ αμφιβολίες αν είναι όλες μόνο για φορολογικούς, συνταξιοδοτικούς και ασφαλιστικούς σκοπούς (Lane, 2003). Οι προτάσεις για την τήρηση προσωπικού απορρήτου, είτε αυτές πηγάζουν από την ανάγκη της νομικής στήριξης είτε από την ανάγκη για στοιχειώδη σεβασμό της προσωπικότητας του υπαλλήλου, έχουν ως στόχο να περιορίσουν σε ένα πρώτο επίπεδο το είδος και τον αριθμό των πληροφοριών που συγκεντρώνουν οι εργοδότες τόσο για τους νυν όσο και για τους μελλοντικούς υπαλλήλους τους και σε ένα δεύτερο επίπεδο τον τρόπο με τον οποίο ο εκάστοτε οργανισμός αποθηκεύει, χρησιμοποιεί και διαθέτει τις πληροφορίες αυτές (Παπαλεξανδρή, 2003).

Υπάρχουν τρεις θεωρίες σχετικά με την ηθική διάσταση του θέματος και τα πληροφοριακά συστήματα (Taylor and Spencer, 1990). Η πρώτη είναι η **«πρακτική θεωρία» (Utilitarian Theory),** σύμφωνα με την οποία η ηθική αξία κάθε πράξης προσδιορίζεται από τις συνέπειες της. Σκοπός είναι να υπάρχει ισορροπία ανάμεσα στα οφέλη και το κόστος μιας ενέργειας είτε αυτά είναι εμφανή είτε είναι έμμεσα. Και βέβαια, όλα τα κόστη και οφέλη δεν μεταφράζονται σε οικονομικά μεγέθη. Επίσης, σε αυτή τη θεωρία υποστηρίζεται ότι όταν λειτουργεί ένα Πληροφοριακό Σύστημα υπάρχει πιθανότητα οι εργαζόμενοι να αντιδρούν διστακτικά και χωρίς ανάληψη πρωτοβουλιών επειδή γνωρίζουν ότι κατά κάποιο τρόπο όλα καταγράφονται (“small town conditions”).

Η δεύτερη θεωρία είναι η **θεωρία των καθηκόντων (Theory of Duties),** σύμφωνα με την οποία ο καθένας λαμβάνει συγκεκριμένα βήματα για να πετύχει κάτι αλλά χωρίς να βλάψει κανένα. Αν για παράδειγμα, λόγω οικονομοτεχνικών λόγων, χρειαστεί να γίνει κάποια απόλυση, κατά πόσο είναι ηθικό για το τμήμα ΔΑΠ να χρησιμοποιήσει τα δεδομένα από το HRIS με μια λίστα με τους πιο ηλικιωμένους ή πιο καλοπληρωμένους υπαλλήλους;

Η τρίτη θεωρία είναι η **θεωρία των δικαιωμάτων (Theory of Rights)** όπως το δικαίωμα του καθένα για μυστικότητα και σεβασμό στην ιδιωτική του ζωή και το δικαίωμα για ακρίβεια και προσβασιμότητα στα δεδομένα που καταχωρούνται στο HRIS. Επίσης πρέπει να προστατεύονται τα πνευματικά δικαιώματα του υπαλλήλου και η πνευματική

ιδιοκτησία του δεν μπορεί να γίνει αντικείμενο εκμετάλλευσης από τον εργοδότη του εκτός και αν υπάρχει ανταμοιβή ή συναίνεση. Ένα σχετικό ζήτημα είναι και το θέμα της ιδιοκτησίας των αποθηκευμένων πληροφοριών σε ένα HRIS.

Οι λύσεις που προτείνουν οι Taylor και Spencer (Παράρτημα 4) είναι πρώτα από όλα να κατανοήσει η διοίκηση τη σημαντικότητα του θέματος και να δημιουργήσει κλίμα εμπιστοσύνης και ένα πλέγμα αξιών που θα επιτρέπει την κυκλοφορία πληροφοριών και δεδομένων με λελογισμένο τρόπο. Οι εργαζόμενοι φοβούνται συχνά για τον τρόπο διαχείρισης των δεδομένων που αποθηκεύονται και είναι αλήθεια ότι ενώ τα δεδομένα εμφανίζονται αντικειμενικά και αδιαμφισβήτητα, δεν είναι πάντα έτσι. Για αυτό προτείνεται αμοιβαία επικοινωνία και συνεργασία ανάμεσα στη διοίκηση και τους υπαλλήλους. Επίσης, είναι σημαντικό να υπάρχει ασφάλεια δεδομένων και ελεγχόμενη πρόσβαση και αυτό μπορεί να επιτευχθεί και με τη βοήθεια της τεχνολογίας. Κρίσιμο ρόλο εδώ παίζει το τμήμα πληροφορικής, που φροντίζει για την πρόσβαση αλλά και την ακρίβεια των δεδομένων, όπως και το πληροφοριακό σύστημα αυτό καθαυτό που προμηθεύει η ανάδοχη εταιρεία και αν έχει ενσωματωμένο στις λειτουργίες του το security και την λεπτομερή καταγραφή όλων των χαρακτηριστικών. Η πιο απλή διαδικασία είναι η χρήση κωδικού για την είσοδο στο σύστημα αλλά και η πρόσβαση σε επιλεγμένες μόνο κατηγορίες πληροφοριών ανάλογα τον χρήστη. Ο περιορισμός πρόσβασης μη εξουσιοδοτημένων ατόμων επιτυγχάνεται μεταξύ των άλλων και με το κλείδωμα των γραφείων μετά το πέρας των κανονικών ωρών εργασίας ή τη χρήση ειδικής κάρτας στο κέντρο πληροφοριών ανθρώπινου δυναμικού.

Ακόμα συστήνεται (Παπαλεξανδρή, 2003):

- Να συνταχθούν και να μοιραστούν στους εργαζομένους σαφώς διατυπωμένα ενημερωτικά φυλλάδια, τα οποία θα περιγράφουν τις διαδικασίες και τους περιορισμούς κατά τη χρήση των πληροφοριών από την εταιρεία.
- Να ενημερώνονται και οι σημερινοί και οι μελλοντικοί εργαζόμενοι για εξωτερικούς φορείς με τους οποίους έρχεται σε επαφή η εταιρεία και για το πώς χρησιμοποιούνται οι πληροφορίες.
- Να συλλέγονται και να αποθηκεύονται μόνο οι πληροφορίες που πραγματικά είναι απαραίτητες για επαγγελματικούς λόγους ή νομικά ζητήματα και να καθιερωθούν οι έλεγχοι τόσο για την σκοπιμότητα όσο και για την χρήση των πληροφοριών.

- Να διατηρούνται οι πολύ προσωπικές πληροφορίες (ιατρικές αναφορές, ασφαλιστικά, μισθοδοτικά, στοιχεία αξιολόγησης) χωριστά από άλλου είδους πληροφορίες ώστε να περιορίζεται η πρόσβαση και η χρήση τους στο απολύτως αναγκαίο.
- Να ενημερώνουν οι ίδιοι εργαζόμενοι σε προγραμματισμένη βάση το προσωπικό τους αρχείο. Επίσης, δικαιούνται να έχουν πρόσβαση στον ατομικό τους φάκελο, να ζητούν διορθώσεις και να εκφράζουν τη διαφωνία τους για ό,τι τους αφορά.
- Να «καθαρίζονται» τα αρχεία από κάθε άσχετη με την εργασία πληροφορία σε τακτά χρονικά διαστήματα.

Από την άλλη πλευρά, στις απειλές της τεχνολογίας δεν είναι εκτεθειμένος μόνο ο εργαζόμενος αλλά και ο εργοδότης. Μάλιστα έρευνες λένε ότι 70% με 80% των «τεχνολογικών» εγκλημάτων έγιναν από υπαλλήλους που στράφηκαν εναντίον των εργοδοτών τους. Τα τελευταία χρόνια το CSI (Computer Security Institute) με το FBI (Federal Bureau of Investigation) διεξήγαγαν έρευνα για τα εγκλήματα και το security στις ΗΠΑ και είδαν ότι οι απάτες και οι κλοπές πνευματικής ιδιοκτησίας στον εργασιακό χώρο είναι πολύ συχνές και στοιχίζουν τεράστιες οικονομικές απώλειες (Lane, 2003).

1.10. Τεχνολογίες

Η τεχνολογία και οι επιχειρησιακές διαδικασίες είναι στενά συνδεδεμένες και τα HRIS είναι ο σύνδεσμος που τα κρατάει ενωμένα στον τομέα τουλάχιστον του ανθρώπινου δυναμικού. Ένα σύστημα HRIS αποτελείται από (Παπαλεξανδρή, 2003):

- Τη **βάση δεδομένων**, όπου θα καταχωρούνται οι πληροφορίες. Σκοπός είναι να υπάρχει μία ενιαία και σχεσιακή βάση ώστε να μειώνεται η ανάγκη για διατήρηση αντίγραφων πληροφοριών, δηλαδή η κάθε πληροφορία να καταχωρείται μόνο μία φορά. Οι πίνακες συνδέονται μεταξύ τους και ο χρήστης εντοπίζει/ συνδυάζει πληροφορίες από πολλούς πίνακες ταυτόχρονα. Έτσι μειώνεται ο χρόνος ενημέρωσης της βάσης και κυρίως αποτρέπονται λάθη που θα συνέβαιναν αν ένα στοιχείο ήταν καταχωρημένο σε πολλά σημεία και κάθε αλλαγή του θα σήμαινε και αλλαγή σε όλα αυτά τα σημεία.
- Τα **δεδομένα** και αναφερόμαστε τόσο στην καταχώρηση όσο και στην ανάκτησή των στοιχείων που αφορούν στο ανθρώπινο δυναμικό. Βασικό μέλημα είναι η **αρτιότητα** των δεδομένων και ακεραιότητα τους. Οι σχεσιακές βάσεις δεδομένων έχουν τη δυνατότητα να εντοπίζουν μόνες τους τυχόν λάθη και ανακρίβειες (referential integrity). Για παράδειγμα, μπορεί να γίνεται αυτόματα έλεγχος και να μην επιτρέπεται

η πρόσληψη ενός εργαζομένου παρά μόνο αν υπάρχει κενή θέση εργασίας ή να μην επιτρέψει το σύστημα τη διαγραφή μιας θέσης όσο υπάρχουν καταγεγραμμένες αιτήσεις και καθήκοντα για αυτήν. 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 χρονική στιγμή στην επιχείρηση. Επιπρόσθετοι έλεγχοι που γίνονται είναι λάθη από εσφαλμένη πληκτρολόγηση, τα οποία εντοπίζονται εφόσον στο σύστημα έχουν τεθεί κάποια όρια στο πρόγραμμα πχ ηλικία από 18-70 ή μισθός από 600-3000 ευρώ κοκ. Υπεύθυνοι για την **ποιότητα** των δεδομένων είναι τόσο οι χρήστες του συστήματος που καταχωρούν τις πληροφορίες όσο και το τμήμα πληροφορικής ή ανθρώπινου δυναμικού που τις ελέγχει. Τέλος, όσον αφορά στην **ασφάλεια τ**ων δεδομένων, αυτή κρίνεται υψηλής σημασίας και το τμήμα πληροφορικής σε συνεργασία με τον προμηθευτή του συστήματος οφείλουν να προβλέψουν τη λειτουργία του security για το ποιος θα έχει πρόσβαση στα δεδομένα, σε τι ακριβώς πληροφορίες, τι θα μπορεί να τροποποιεί κοκ. Εάν η εφαρμογή είναι web based χρειάζεται και προγράμματα όπως το firewall για να προστατεύεται η πρόσβαση από τρίτους.

- Τα **Modules** είναι υπο-προγράμματα που εκτελούν συγκεκριμένες λειτουργίες. Ο πιο βασικός τύπος module για ένα HRIS περιέχει πληροφορίες για τους εργαζόμενους όπως ηλικία, φύλο, προϋπηρεσία, ημερομηνία πρόσληψης, εκπαίδευση κοκ. Τα επιπρόσθετα ή δευτερογενή module εκτελούν λειτουργίες όπως ο εντοπισμός αιτούντων, η αξιολόγηση της πηγής πρόσληψης και η κοστολόγηση, ο έλεγχος θέσης, η διαχείριση πρόσθετων παροχών και επιδομάτων, οι αμοιβές και η μισθοδοσία, εργασιακές σχέσεις, η διατήρηση αρχείου εκπαίδευσης και ο προγραμματισμός ανθρώπινων πόρων.
- Το **interface** είναι οι οθόνες και οι καρτέλες που βλέπει ο χρήστης για να επικοινωνήσει με το σύστημα. Σκοπός είναι το περιβάλλον εργασίας να είναι εύχρηστο και φιλικό στον χρήστη ώστε να μπορεί εύκολα να το κατανοήσει και να το χρησιμοποιήσει. Για αυτό το λόγο οι οθόνες συχνά οργανώνονται ανά εργαζόμενο, ώστε να είναι εύκολη η διαχείριση κάθε υπαλλήλου. Φυσικά υπάρχουν και οθόνες όπου φαίνονται συγκεντρωτικά στοιχεία και σ' αυτές κυρίως έχει πρόσβαση η διοίκηση που αντλεί συγκεντρωτικά και στατιστικά στοιχεία.
- Οι **αναφορές** ή αλλιώς εκτυπώσεις αποτελούν τον καρπό των HRIS και προσαρμόζονται ανάλογα τις ανάγκες της επιχείρησης ώστε να δει κάποιος ό,τι

πληροφορία και σε ότι μορφή επιθυμεί. Υπάρχουν οι κλασικές, λειτουργικές εκτυπώσεις και εκτυπώσεις ελέγχου που τις συναντούμε σε όλα σχεδόν τα HRIS. Επίσης, παράγονται περιοδικές, τυποποιημένες εκτυπώσεις συνήθως προς τρίτους πχ κράτος που εξυπηρετεί ασφαλιστικούς, συνταξιοδοτικούς ή νομικούς σκοπούς. Τέλος, τα πιο εξελιγμένα και περίπλοκα HRIS έχουν query programs για να παράγουν ειδικές αναφορές, να απαντούν σε ειδικές ερωτήσεις με αμφίδρομη επικοινωνία και να διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην υποστήριξη των αποφάσεων. Για παράδειγμα, ένας οργανισμός που σκέφτεται να προσφέρει ένα υψηλό πακέτο συνταξιοδότησης με τις κατάλληλες ερωτήσεις στο σύστημα μπορεί να εξάγει προβλέψεις για το πόσα άτομα είναι πιθανό να δεχθούν αυτό το πακέτο, πόσο θα επηρεάσει το συνολικό κόστος αμοιβών, την επάρκεια ανθρώπινου δυναμικού μετά από αυτό, τα ποσοστά και το είδος των προαγωγών και τις ανάγκες εκπαίδευσης του προσωπικού.

Άλλες τεχνολογίες που χρησιμοποιούν και τα HRIS είναι (Παπαλεξανδρή,2003; Shrivastava,2004; Florkowski and Olivas- Lujan,2006; Panayotopouloy et al, 2007):

- **Application Service Provider (ASP):** οι εταιρείες που σχεδιάζουν και διαχειρίζονται υπηρεσίες λογισμικού για επιχειρήσεις από το δικό τους χώρο, αντί να παρέχουν το λογισμικό στην επιχείρηση για να το διαχειριστεί και οργανώσει η ίδια.
- **Batch Processing:** συγκεντρωτική και ταυτόχρονη εκτέλεση μιας σειράς μη συνδεδεμένων εργασιών. Οι εργασίες αποθηκεύονται κατά τη διάρκεια των εργάσιμων ωρών και εκτελούνται ταυτόχρονα κάποια δεδομένη ώρα, κατά κανόνα τη νύχτα. Πλέον, το batch processing έχει εγκατασταθεί σχεδόν παντού από το **real time processing,** δηλαδή την αυτόματη ενημέρωση σε πραγματικό χρόνο. Για παράδειγμα, με την τεχνολογία Citrix γίνεται δυνατό να έχει κάποιος όλες τις πληροφορίες σε ένα server και οι clients έχουν πρόσβαση στα δεδομένα αυτά σε πραγματικό χρόνο.
- **Boolean Search:** πρόκειται για μια τεχνική αναζήτησης που βασίζεται σε ένα σύστημα συμβολικής λογικής και αναπτύχθηκε τον 19^{ο} αιώνα από τον Άγγλο μαθηματικό George Boole. Η αναζήτηση στις βάσεις δεδομένων γίνεται με λέξεις κλειδιά και υπάρχει δυνατότητα συνδυασμού των λέξεων με συνδετικούς όρους που ονομάζονται operators (and, or, not).
- **Intelligent Search ή intelligent agents:** Αυτοματοποιημένη αναζήτηση σε προγράμματα ή στο internet που δομούνται γύρω από συγκεκριμένες παραμέτρους από τον χρήστη. Για παράδειγμα, κάποιος μπορεί να ψάξει για όλες τις μορφές της λέξης

«προγραμματιστής» σε κάποιο web site και να επαναλαμβάνει αυτόματα την αναζήτηση κάθε 8 ώρες.

- **Data Warehousing:** η διαδικασία συλλογής και αποθήκευσης πληροφοριών με οργανωμένο τρόπο ούτως ώστε να έχει κανείς πρόσβαση σε αυτές στο μέλλον.
- **Email client:** εφαρμογή λογισμικού που επιτρέπει στον χρήστη να στέλνει, να λαμβάνει και να οργανώνει e-mails από ένα ατομικό PC ή ένα σταθμό εργασίας συνδεδεμένο με δίκτυο (πχ Microsoft Outlook, Eudora Mail, Lotus Notes).
- **Enterprise systems:** Ευρείες εφαρμογές πληροφορικής που χειρίζονται πολλαπλές λειτουργίες για μια επιχείρηση ή επιχειρηματική μονάδα. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι τα μεγάλα Information Systems όπως το PeopleSoft που εκτός από γενικές πληροφορίες για τους ανθρώπινους πόρους έχουν και μισθοδοσία, λογιστική και χρηματοδοτική διαχείριση.
- **Firewall:** Είδος συστήματος (hardware ή software) που εμποδίζει την άνευ άδειας πρόσβαση σε κάποιο πληροφοριακό δίκτυο, κυρίως επιχειρηματικό.
- **Intranet ή ενδοδίκτυο:** επίσης γνωστό ως δίκτυο της επιχείρησης (company network). Πρόκειται για ένα ιδιωτικό δίκτυο που χρησιμοποιεί τα ίδια εργαλεία με το Internet αλλά προορίζεται αποκλειστικά για εσωτερική χρήση. Πολλές επιχειρήσεις, έχουν Web Servers για χρήση μόνο από τους υπαλλήλους τους.

Ο Walker (2001) υποστηρίζει ότι για να είναι επιτυχημένη οποιαδήποτε τεχνολογία στους ανθρώπινους πόρους πρέπει:

1. Να βοηθάει και να υποστηρίζει πραγματικά τους χρήστες να πραγματοποιήσουν στους στόχους τους και να εξυπηρετήσουν την στρατηγική της εταιρείας. Η τεχνολογία δεν είναι αυτοσκοπός αλλά μέσο για να βοηθήσει τους χρήστες.
2. Να παρέχει στους χρήστες χρήσιμες πληροφορίες, να απαντούν σε ερωτήσεις, να εμπνέουν τους εργαζομένους και να τους ωθούν να μαθαίνουν συνεχώς.
3. Να είναι αποδοτική και αποτελεσματική, βελτιώνοντας το επίπεδο παρεχόμενων υπηρεσιών, μειώνοντας τα κόστη και προσδίδοντας αξία.
4. Να συνεργάζονται τα συστήματα μεταξύ τους. Εάν υπάρχουν πολλές ανεξάρτητες εφαρμογές στη εταιρεία, καλό είναι να γίνει προσπάθεια ενοποίησης τους (integration) ιδίως με εφαρμογές όπως το λογιστήριο και η μισθοδοσία, είτε με export και import είτε με τη γλώσσα xml.

1.11. Νέες τεχνολογίες και πρακτικές

Όπως προαναφέρθηκε στα τέλη του 1990 έγινε μια στροφή από τον διοικητικό ρόλο των ανθρώπινων πόρων σε πιο στρατηγικό. Σε αυτή την τάση προστέθηκε και η τεχνολογική επανάσταση με αποτέλεσμα να μιλούμε για electronic-HR (e-HR) ή online HRM, όπου οι συναλλαγές και οι λειτουργίες των ανθρώπινων πόρων πραγματώνονται μέσω internet και άλλων τεχνολογιών σε οποιοδήποτε χρόνο και οποτεδήποτε (Panayotopoulou et al, 2007). Έτσι, οι υπάλληλοι έχουν πρόσβαση στις προσωπικές τους πληροφορίες, ενώ η διοίκηση κάνει αναλύσεις, παίρνει αποφάσεις και επικοινωνεί απευθείας με όποιον επιθυμεί. Αυτό γίνεται με χρήση portals εργαζομένων, web εφαρμογών, Interactive voice response και ασύρματα δίκτυα. Άλλες τεχνολογίες που στηρίζουν την στρατηγική διάσταση των ανθρώπινων πόρων είναι η επεξεργασία εικόνων, τα πολυμέσα, τα νευρωνικά δίκτυα και τα συστήματα διαχείρισης βάσεων γνώσης δεδομένων (Knowledge-based Systems, KBSs) (Martinsons, 1994). Συχνά μιλούμε για εικονικές επιχειρήσεις (Virtual organizations) που με την βοήθεια της τηλεπικοινωνίας δεν έχουν σύνορα. Επίσης, με τα κινητά τηλέφωνα, τα PDAs, τους φορητούς υπολογιστές και τους web browsers θα αυτοματοποιηθούν ακόμα περισσότερο στο μέλλον (Gara, 2001; Shrivastava, 2004):

- Ο έλεγχος της παρουσίας ή απουσίας των εργαζομένων
- Οι αξιολογήσεις της απόδοσης και οι πρόσθετες παροχές.
- Εκπαίδευση (in-house training).
- Άντληση στοιχείων μέσω email ή ενός δικτύου Intranet ή μέσω του site της εταιρείας.
- Παροχή της δυνατότητας στους managers να ελέγχουν online και σε πραγματικό χρόνο στοιχεία για τους εργαζομένους ανεξάρτητα του πού βρίσκονται .
- Παροχή αναλυτικών εκθέσεων και δέντρων αποφάσεων με εναλλακτικά σενάρια και πιθανότητες ώστε να βοηθήσουν στη λήψη αποφάσεων.
- Παροχή υπηρεσιών self – service προς τους εργαζομένους για την καλύτερη και ταχύτερη εξυπηρέτηση τους.
- Ευκολότερη η στρατολόγηση και επιλογή υποψηφίων μέσω ιστοσελίδων.
- Συμμετοχή των εργαζομένων σε κάποιες αποφάσεις της διοίκησης και η δυνατότητα να πουν ηλεκτρονικά την άποψη τους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

2. Κατηγορίες των HRIS

Υπάρχουν πάρα πολλές εφαρμογές σήμερα που βοηθούν τα στελέχη Ανθρώπινου Δυναμικού να διεκπεραιώσουν αποτελεσματικά την εργασία τους. Χρησιμοποιούνται σε αναλύσεις για την πρόσληψη, μετάθεση και αποχώρηση του υπαλληλικού προσωπικού, στην επαναχάραξη σχεδίων προώθησης και οργάνωσης της εταιρείας καθώς και στο σχεδιασμό μιας πιθανής συγχώνευσης ή εξαγοράς. Ακόμα, έχουν εφαρμογή στον σχεδιασμό της επαγγελματικής σταδιοδρομίας, στην ανάλυση των δεξιοτήτων των εργαζομένων, στην αξιολόγηση της απόδοσης τους, στην ανάλυση των εκπαιδευτικών αναγκών, στα συστήματα αμοιβών και πρόσθετων παροχών και στην υγιεινή και ασφάλεια του προσωπικού (Ball,2001; Παπαλεξανδρή, 2003; Armstrong, 2006; Hussain, Z. & Prowse, P., 2004). Παρακάτω θα αναλύσουμε μερικές από αυτές.

2.1 Τήρηση προσωπικών στοιχείων του προσωπικού

Η τήρηση προσωπικών αρχείων των υπαλλήλων είναι ίσως η πρώτη εφαρμογή που αναπτύχθηκε για το ανθρώπινο δυναμικό, καθώς ήταν επιτακτική ανάγκη να είναι καταγεγραμμένα τα στοιχεία των υπαλλήλων μιας επιχείρησης για να γνωρίζει το τμήμα ΔΑΠ ποιους διοικεί. Ιδίως αν μια εταιρεία έχει πολλούς εργαζομένους, η ηλεκτρονική καταγραφή των δεδομένων κρίνεται απαραίτητη, αφού η αναζήτηση, η καταχώρηση, η ανανέωση και η αξιοποίηση των στοιχείων είναι πολύ ευκολότερο, σύντομο και χωρίς πιθανότητα λάθους να πραγματοποιηθεί με τη βοήθεια ηλεκτρονικού υπολογιστή. Εδώ εγείρονται βέβαια τα ηθικά διλήμματα που αναλύθηκαν στο πρώτο κεφάλαιο και για αυτό η εργοδοσία οφείλει να είναι προσεχτική και να τηρεί αρχείο στοιχείων μόνο για επαγγελματική χρήση χωρίς να θίγει τα ατομικά δικαιώματα των υπαλλήλων.

Η εφαρμογή αυτή περιλαμβάνει την αποθήκευση και επεξεργασία **προσωπικών στοιχείων των υπαλλήλων** όπως ονοματεπώνυμο, διεύθυνση, τηλέφωνα, εφορία, ΑΦΜ, ΔΟΥ, στοιχεία οικογενειακής κατάστασης, στοιχεία γέννησης, επιδόματα που δικαιούται, την εκπλήρωση της στρατιωτικής θητείας, την προϋπηρεσία, τη θέση εργασίας που κατέχει στη εταιρεία τώρα, το είδος του συμβολαίου που έχει συνάψει, στοιχεία μισθοδοσίας, τα τυπικά προσόντα και τις δεξιότητες, την εκπαίδευση και κατάρτιση. Περιλαμβάνει ακόμα το ιατρικό ιστορικό, ασφαλιστικές και συνταξιοδοτικές λεπτομέρειες καθώς και ιστορικό για τις απουσίες (άδειες, ασθένειες, απεργίες) ή πειθαρχικές ποινές που πιθανώς έλαβε.

Ακόμα αποθηκεύονται κρατήσεις που γίνονται από δάνεια που τυχόν έχει συνάψει, σωματεία στα οποία ανήκει ή χρωστικά υπόλοιπα από άλλους λόγους.

Από τις πιο διαδεδομένες χρήσεις της τήρησης αρχείων είναι και η καταγραφή των **παρουσιών/ απουσιών/ ωρών εργασίας των εργαζομένων**. Τα συστήματα HRIS συνδέονται με ωρογράφους και οι υπάλληλοι που χτυπούν κάρτα κατά την προσέλευση και άφιξη τους ενημερώνουν αυτόματα το σύστημα με τις ημέρες που δούλεψαν. Έτσι, δεν χρειάζεται να γίνεται κάθε μέρα χειρόγραφα ο έλεγχος των απουσιών που είναι χρονοβόρα διαδικασία ιδίως αν μιλάμε για μεγάλη επιχείρηση με πολλά υποκαταστήματα. Μπορούν ακόμα οι υπάλληλοι, εφόσον έχουν πρόσβαση στο σύστημα, να καταγράψουν την αιτία πιθανής αργοπορίας ή απουσίας. Ιδιαίτερα χρήσιμα στοιχεία προκύπτουν και από τις δευτερεύουσες ώρες που πραγματοποιεί ο υπάλληλος και μπορούν αυτόματα να υπολογίζονται στη μισθοδοσία οι υπερωρίες ή μπόνους που πιθανώς δικαιούται. Αποτελεί εργαλείο στα χέρια της διοίκησης για επίπληξη σε συνεχόμενες καθυστερήσεις ή για επιβράβευση σε συνεπείς υπαλλήλους που εργάζονται εντατικά. Εξυπηρετείται ακόμα με αυτό τον τρόπο το ευέλικτο ωράριο, βάρδιες ή συστήματα ημιαπασχόλησης που πολλές εταιρείες εφαρμόζουν. Επίσης στα HRIS καταγράφονται οι πραγματικές ώρες που εργάστηκε ο υπάλληλος στο σύστημα και μάλιστα μπορούν να φανούν ακριβώς οι εργασίες που εκτέλεσε και ο χρόνος που χρειάστηκε. Έτσι, δεν γίνεται μόνο ο έλεγχος του ποιος βρίσκεται στη εργασία του ανά πάσα στιγμή και αλλά και έλεγχος με τι ακριβώς ασχολείται. Το τελευταίο μπορεί να χρησιμοποιηθεί και ως βάση για την αξιολόγηση της απόδοσης του εργαζομένου.

2.2 Συστήματα αμοιβών και πρόσθετες παροχές

Είναι μία από τις πιο συνηθισμένες λειτουργίες ενός συστήματος διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού και από τους λόγους που αναπτύχθηκαν τα HRIS (Ngai and Wat, 2006; Ball,2001). **Αυτοματοποιεί την διαδικασία μισθοδοσίας** του προσωπικού συλλέγοντας δεδομένα από τα προσωπικά στοιχεία του υπαλλήλου, όπως προϋπηρεσία, προσόντα, επιδόματα και οικογενειακά στοιχεία, παρουσίες και ασθένειες του μήνα, ώρες εργασίας που συμπλήρωσε, κρατήσεις, τον αναλογούν φόρο, προκαταβολές και τέλος υπολογίζει αυτόματα τις αποδοχές του μήνα καθώς και το καθαρό ποσό που δικαιούται να πληρωθεί. Ανάλογα με το σύστημα πληρωμής κάθε εταιρείας, εκτυπώνεται από το σύστημα η αντίστοιχη επιταγή ή πιστώνεται ο τραπεζικός λογαριασμός του υπαλλήλου.

Το σύστημα μισθοδοσίας εξοικονομεί από την διοίκηση τεράστιο χρόνο και κόστος, καθώς ο χειρόγραφος υπολογισμός της αναλυτικής μισθοδοσίας κάθε υπαλλήλου αποτελεί

όχι μόνο χρονοβόρα και επίπονη διαδικασία αλλά έχει και μεγάλη πιθανότητα πραγματοποίησης κάποιου υπολογιστικού ή μαθηματικού λάθους. Για παράδειγμα, το σύστημα μπορεί να βγάζει αυτόματα μισθοδοσία για ξεχωριστές ομάδες εργασίας που αμείβονται διαφορετικά όπως εργάτες, ανώτερα στελέχη κοκ (Kanthawongs, 2004). Η δυσκολία φυσικά αυξάνεται καθώς αυξάνεται και ο αριθμός των υπαλλήλων, ο τρόπος μισθοδοσίας (ο μισθός είναι ο βασικός ή εξαρτάται κάθε φορά από πολλούς παράγοντες) και η συχνότητα με την οποία έχουμε αλλαγές στο νομικό πλαίσιο και τις συλλογικές συμβάσεις εργασίας. Χαρακτηριστικό παράδειγμα για εργασίες μεγάλου όγκου αποτελεί ο δημόσιος τομέας, όπου όχι μόνο ο αριθμός των υπαλλήλων είναι μεγάλος, αλλά και το μισθοδοτικό σύστημα είναι τόσο πολύπλοκο που η χρήση υπολογιστή είναι μονόδρομος. Εκεί, γίνονται υπολογισμοί με βάση το κλιμάκιο (ανάλογα με τα τυπικά προσόντα), το χρονοεπίδομα (ανάλογα με τα έτη προϋπηρεσίας), τα επιδόματα (που ποικίλουν σε ποσότητα και ποσοστά), πρόσθετες αμοιβές και δευτερεύουσες απολαβές, τις κρατήσεις, τον φόρο και τις προκαταβολές και όλα αυτά αναπροσαρμόζονται ανά έτος ή δύο έτη σύμφωνα με τις εκάστοτε συλλογικές συμβάσεις και το νομοθετικό πλαίσιο. Οι αναπροσαρμογές μάλιστα μπορεί να αφορούν και περιόδους μικρότερες του έτους καθώς συχνά οι αυξήσεις δίνονται τμηματικά μέσα στο έτος.

Από την άλλη πλευρά η μηχανογράφηση της μισθοδοσίας εξυπηρετεί τόσο τους εργαζομένους, οι οποίοι λαμβάνουν **αναλυτικά** την μισθοδοσία τους και γνωρίζουν κάθε φορά πόσο και γιατί πληρώθηκαν, αλλά και εξωτερικούς φορείς της επιχείρησης όπως τους ασφαλιστικούς φορείς, τα συνταξιοδοτικά ταμεία και την εφορία, οι οποίοι εύκολα αποκτούν δεδομένα αναλυτικά και συγκεντρωτικά για τις αντίστοιχες κρατήσεις κάθε εργαζομένου.

Με το HRIS μπορεί ακόμα η επιχείρηση να αναλύσει και να βγάλει **εκτυπώσεις** με το μέσο εργατικό κόστος, τους μισθούς ανά θέση εργασίας, ηλικία, βαθμίδα δυσκολίας, αρχαιότητα κοκ. Έτσι, ορίζονται τα όρια μέσα στα οποία κινούνται οι μισθοί, υπολογίζεται ο μέσος όρος και εντοπίζονται ποιοι υποαμοίβονται ή υπεραμοίβονται. Παρέχονται ακόμα πολύτιμες πληροφορίες στη διοίκηση για να προβλέψει μελλοντικά κόστη μισθοδοσίας με βάση πιθανές αυξήσεις, προαγωγές, και επίπεδα αμοιβών και βοηθάει έτσι στην χάραξη πολιτικών αμοιβής.

Μια διαδεδομένη εφαρμογή για πληρωμή με βάση της απόδοση είναι οι **πωλήσεις** με προμήθεια. Τα σύγχρονα τερματικά σε σημεία πώλησης (που χρησιμοποιούνται ως ταμειακές μηχανές) είναι στην ουσία δικτυακοί υπολογιστές, χάρη στους οποίους καταγράφονται πληροφορίες όπως οι πωλήσεις ανά ώρα και πωλητή.

Αρκετοί οργανισμοί προσπαθούν να συνδέσουν τις **πληρωμές με την απόδοση**. Είναι φανερό ότι για την αποτελεσματικότερη εφαρμογή ενός συστήματος κατανομής κερδών ή ενός συστήματος αμοιβών ως κίνητρα είναι απαραίτητη η χρήση ενός ευπροσάρμοστου αυτοματοποιημένου συστήματος, βάση των υπαρχόντων προσόντων και κλιμάκων αξιολόγησης. Για παράδειγμα, οι εταιρείες Lockheed Missiles και Space Company εφαρμόζουν σε πειραματικό στάδιο ένα σχέδιο προσομοίωσης μέσω υπολογιστή προκειμένου να μεγιστοποιήσουν την παραγωγική χρήση των merit funds. Πρόκειται για ένα είδος αποθεματικού που συγκεντρώνεται με σκοπό να καλύψει τις ανάγκες σε μπόνους και πριμ απόδοσης στο τέλος του χρόνου. Συχνά, το σύνολο των κεφαλαίων που έχει συγκεντρωθεί ως merit funds δεν έχει χρησιμοποιηθεί ολόκληρο μέχρι το τέλος του χρόνου και κάποιοι εγκαταλείπουν την εταιρεία. Άλλοι παίρνουν μετάθεση ή προαγωγή σε διαφορετική θέση και πληρώνονται χωρίς την προσαύξηση που δικαιούνται. Το μοντέλο ροής εργατικού δυναμικού μπορεί να προβλέψει με ακρίβεια αυτές τις δυναμικές και επιτρέπει την εισαγωγή στο μέσο της χρονιάς αχρησιμοποίητων κεφαλαίων (Παπαλεξανδρή, 2003).

Επίσης, τα συστήματα αυτά περιλαμβάνουν εξειδικευμένα modules για τον καθορισμό του συνόλου των αμοιβών των υπαλλήλων όπως πχ προνόμια αγοράς μετοχών σε μειωμένες τιμές (stock options), μπόνους και άλλες μορφές προθεσμιακών αμοιβών. Στις ΗΠΑ το πρόγραμμα των πρόσθετων παροχών ονομάζεται και **cafeteria benefit program** και περιγράφει πρόσθετες παροχές που επιτρέπουν στους εργαζομένους να επιλέγουν ορισμένες παροχές πχ καθημερινή φροντίδα παιδιών, νομική προστασία, ιατρική ή οδοντιατρική περίθαλψη κτλ. Ένα HRIS βοηθάει στον έλεγχο και παρακολούθηση των επιλογών αυτών, στην προσαρμογή τους, στην καλύτερη επικοινωνία με τον εργαζόμενο δεδομένου ότι πολλές φορές μπορούν οι ίδιοι οι υπάλληλοι να έχουν ενδοδικτυακή πρόσβαση στο σύστημα. Για παράδειγμα, ένας εργαζόμενος που θέλει να ενημερωθεί για τα συνταξιοδοτικά του δικαιώματα ή να κάνει μια αίτηση για ιατρική ασφάλιση, μπορεί να το κάνει εύκολα και γρήγορα μέσω ενός υπολογιστή. Η πρακτική αυτή έχει πάρει το χαρακτηριστικό όνομα “self- Service HRM” (Παπαλεξανδρή, 2003; Florkowski, 2006).

2.3 Προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού

Από τα σημαντικότερα εργαλεία στον **σχεδιασμό και προγραμματισμό** του ανθρώπινου δυναμικού είναι το συγκεκριμένο module και εξυπηρετεί περισσότερο στρατηγικούς σκοπούς (Ball, 2001; Kanthawongs,2004). Επιτρέπει στο τμήμα ΔΑΠ να μελετά και να ελέγχει τις αλλαγές σε αριθμό και στην δομή των ομάδων στην επιχείρηση καθώς και τις μετακινήσεις μέσα και έξω από αυτές τις ομάδες. Ελέγχονται επομένως οι ροές ανθρώπινου δυναμικού και ο κύκλος ανανέωσης του προσωπικού από προσλήψεις, εσωτερικές μετακινήσεις, μετατάξεις, προαγωγές, παραιτήσεις, απολύσεις και συνταξιοδοτήσεις καθώς και η δομή του προσωπικού.

Το τμήμα ανθρωπίνων πόρων έχει ως σκοπό να καθορίσει τις **ανάγκες** της επιχείρησης σε κάθε χρονική στιγμή και την ωθεί να προβεί στις κατάλληλες ενέργειες. Πριν αναγνωρίσει τις ανάγκες της σε προσωπικό, είναι σημαντικό να καταγράψει στο σύστημα τις θέσεις εργασίας της επιχείρησης, όπου οι προδιαγραφές και οι απαιτήσεις κάθε θέσης όχι μόνο περιγράφονται αναλυτικά αλλά και ανανεώνονται κάθε φορά που υπάρχει αλλαγή. Τα HRIS βοηθούν εδώ στην παρακολούθηση των θέσεων και στην ταξινόμηση και κατηγοριοποίηση με διάφορα κριτήρια. Για παράδειγμα, μπορεί κάποιος να αναζητήσει όλες τις θέσεις που επιβλέπονται από έναν συγκεκριμένο manager ή όλους τους εργαζομένους που ανήκουν στο ίδιο μισθολογικό επίπεδο (Παπαλεξανδρή, 2003).

Βέβαια, η διαδικασία αυτή είναι ιδιαίτερα πολύπλοκη, δεδομένου ότι οι ανάγκες μιας «ζωντανής» επιχείρησης **αλλάζουν** συνεχώς και δεδομένου ότι αναπτύσσονται σήμερα ευέλικτοι τρόποι εργασίας που καθιστούν το έργο ακόμα δυσκολότερο. Για παράδειγμα, το τμήμα ΔΑΠ διοικεί άτομα που είναι με σύμβαση έργου, αναθέτει έργα σε εξωτερικούς συνεργάτες, εργαζόμενους με ημιαπασχόληση κτλ. Ακόμα η διαδικασία αυτή είναι διαδραστική με την έννοια ότι κάθε αλλαγή σε μια μονάδα του συστήματος προκαλεί αναστάτωση και αλλαγή στο σύστημα, αλλά και αλλαγή στο σύστημα σηματοδοτεί αλλαγές στους εργαζόμενους (Armstrong, 2006).

Με τα HRIS φαίνεται εύκολα η **δομή του εργατικού δυναμικού** και μπορεί να κατηγοριοποιηθεί σε ομάδες ανάλογα με την ηλικία, το φύλο, την εθνικότητα την εκπαίδευση, τη θέση εργασίας κοκ. Αυτό αποτελεί ισχυρό εργαλείο στα χέρια της διοίκησης, επειδή έχει τις αναλογίες που ισχύουν στην επιχείρηση και μπορούν να προγραμματίσουν με βάση τους στόχους την ανάπτυξη του υπάρχοντος προσωπικού και να δοθούν κατευθύνσεις για μελλοντικές προσλήψεις.

Από την άλλη πλευρά, ο προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού δεν αφορά μόνο τις **δυνάμεις της προσφοράς και ζήτησης** μέσα στην επιχείρηση, αλλά και έξω από αυτή. Και εδώ το σύστημα HRIS μπορεί (κυρίως μέσω web εφαρμογών) να βοηθήσει το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού να εντοπίσει, παρακολουθήσει και διαχειριστεί την τάση στην αγορά, την προσφορά εργασίας, τις πρακτικές άλλων εταιριών, ανώτερα στελέχη που μετακινούνται και θα μπορούσαν να στρατολογηθούν στην εταιρεία, νέα στην εργατική νομοθεσία και στον κλάδο κοκ.

2.4 Στρατολόγηση και επιλογή προσωπικού

Η παρουσία HRIS σε έναν οργανισμό είναι ιδιαίτερα χρήσιμη στην ανεύρεση προσωπικού τόσο έξω από τον οργανισμό όσο και μέσα σε αυτόν. Ο **εντοπισμός** των υποψηφίων και η σχετική αλληλογραφία για την **συνέντευξη** και τις αποφάσεις περί **προσλήψεων** αποτελούν πρόσθετες λειτουργίες. Σημαντική λειτουργία είναι ακόμα οι **αναφορές** για την προέλευση των υποψηφίων, επειδή αποτελεί εργαλείο ελέγχου της αποτελεσματικότητας και του κόστους της στρατολόγησης για τη διοίκηση. Η **αρχειοθέτηση** των αιτήσεων των υποψηφίων ακόμα και αν δεν επιλεγούν τελικά είναι εξίσου σημαντική διαδικασία, γιατί μπορεί να φανεί χρήσιμη στο μέλλον και να εξοικονομηθεί τότε χρόνος και ενέργειες. Συχνά, η διαδικασία της στρατολόγησης συνδέεται και με το internet, όπου τα τελευταία χρόνια αποτελεί βασικό εργαλείο για την ανεύρεση θέσεων εργασίας και υποψηφίων (Galanaki, 2002; Panayotopoulou et al, 2007). Το internet επιτρέπει στους υποψήφιους να δουν online λεπτομέρειες για την εταιρεία και τη συγκεκριμένη θέση εργασίας που είναι κενή, τις απαιτήσεις και προοπτικές της θέσης και εφόσον ενδιαφέρονται για τη θέση να συμπληρώσουν κάποια σχετική φόρμα. Εάν επιτύχουν σε αυτό το επίπεδο δίνεται στους υποψήφιους ένας κωδικός πρόσβασης για να προχωρήσουν στο επόμενο επίπεδο και τέλος κανονίζεται συνέντευξη επιλογής. Μια τέτοια εφαρμογή έχουν οι United Biscuits (Kettley and Reilly, 2003).

Η **κοινοποίηση θέσεων εργασίας** αποτελεί την πιο συνήθη ενδοδικτυακή εφαρμογή ΔΑΠ. Κάποια modules του HRIS ελέγχουν την εσωτερική κοινοποίηση των θέσεων εργασίας και τη διαδικασία αιτήσεων των υποψηφίων, βοηθούν στην σύνταξη και προκήρυξη των θέσεων και στη συνέχεια συνδυάζουν τα προσόντα των υποψηφίων που εργάζονται ήδη στον οργανισμό με τις επαγγελματικές απαιτήσεις της θέσης εργασίας. Ακόμα και αν δεν έχουν κοινοποιηθεί οι θέσεις εργασίας μπορεί να χρησιμοποιηθούν τα εργαλεία HRIS για αυτόματη εύρεση των προσόντων, από όπου θα προκύψει μια λίστα με

υποψηφίους. Η διαδικασία είναι ιδιαίτερα χρήσιμη σε μεγάλους οργανισμούς με πολλά υποκαταστήματα σε πολλά σημεία ή και διαφορετικές χώρες (Παπαλεξανδρή, 2003).

Τα HRIS βοηθούν και στην **επιλογή του προσωπικού**, όπως στη διαχείριση και βαθμολόγηση των τεστ ικανοτήτων, στα τεστ απόδοσης, ή στα προσόντα του υποψηφίου. Επίσης, μπορεί να χρησιμοποιηθεί ένας τύπος προσαρμοζόμενης εξέτασης και το περιεχόμενο των ερωτήσεων ποικίλει ανάλογα με τις απαιτήσεις του υποψηφίου και της θέσης. Η υποστηριζόμενη από υπολογιστή συνέντευξη μπορεί να συμβάλει σε ένα μοντέλο συνέντευξης με τον υποψήφιο σε άμεσο επίπεδο χωρίς τη φυσική ανθρώπινη παρουσία και βασίζεται σε ερωτήσεις για το παρελθόν, την εκπαίδευση, τα προσόντα τα ενδιαφέροντα και τις γενικές γνώσεις του υποψηφίου. Στην ουσία με αυτή τη διαδικασία αποκλείονται οι λιγότερο κατάλληλοι και γίνεται η προσωπική συνέντευξη με λιγότερα άτομα. Μόλις συγκεντρωθούν οι πληροφορίες για τους υποψηφίους το HRIS συνδυάζει τα στοιχεία αυτά με τις κενές θέσεις και προτείνει συγκεκριμένα άτομα. Είναι λογικό βέβαια, ότι η τελική επιλογή γίνεται από ανθρώπινη παρέμβαση, καθώς υπεισέρχεται στη διαδικασία και υποκειμενική κρίση.

2.5. Ανάλυση εκπαιδευτικών αναγκών και επαγγελματικής σταδιοδρομίας

Κάθε επιχείρηση προσπαθεί να επιμορφώνει το προσωπικό της με σεμινάρια και άλλου είδους εκπαιδευτικές δραστηριότητες και πολλές εφαρμόζουν συστήματα δια βίου εκπαίδευσης. Τα HRIS μπορούν εδώ να βοηθήσουν για να εντοπίσουν τις εκπαιδευτικές **ανάγκες**, να σχεδιάσουν ένα **πρόγραμμα** εκπαίδευσης επιλέγοντας τους εργαζόμενους που θα εκπαιδευτούν, το **αντικείμενο**, τους **εκπαιδευτές** τις **μεθόδους** και τα **μέσα** που θα χρησιμοποιηθούν. Αφού πραγματοποιηθεί η εκπαίδευση (ενδοεπιχειρησιακή ή εξωεπιχειρησιακά) **αξιολογείται** και καταγράφονται στο σύστημα τα αποτελέσματά της. Ακόμα, τηρείται **αρχείο** με τα σεμινάρια που έχει παρακολουθήσει κάθε υπάλληλος ώστε να αξιοποιηθούν στο μέλλον οι γνώσεις και οι δεξιότητες που απόκτησαν.

Σε ένα δεύτερο επίπεδο τα HRIS, θα μπορούσαν ακόμα να προσφέρουν πραγματική **διδασκαλία εξ΄ αποστάσεως** (distance & computer-aided learning) ή παροχή πληροφοριών ενδοδικτυακά. Ιδιαίτερα χρήσιμα αποδεικνύονται και σε αναπτυξιακά προγράμματα διοικητικών στελεχών. Ερωτηματολόγια αυτοαξιολόγησης σχετικά με τον τρόπο διοίκησης και τις εκτελεστικές ικανότητες βοηθούν τα στελέχη να διαγνώσουν τις εκπαιδευτικές τους ανάγκες και αποτελούν αφετηρία για βελτίωση.

Οι Η/Υ χρησιμοποιούνται επίσης **στον σχεδιασμό επαγγελματικής σταδιοδρομίας και στελεχιακής διαδοχής**. Αυτό περιλαμβάνει βήματα όπως η σε βάθος αυτοαξιολόγηση

ικανοτήτων, προσωπικών προτιμήσεων και αξιών και η διερεύνηση ενός φάσματος εναλλακτικών θέσεων εργασίας και επαγγελματικών προοπτικών, ανάλογα με τις ιδιαίτερες δυνατότητες και προτιμήσεις του καθενός. Οι Η/Υ έχουν την ικανότητα να χειρίζονται και να βαθμολογούν μια σειρά τυποποιημένων τεστ ικανοτήτων και ευρετηρίων ενδιαφερόντων και μπορούν άμεσα να συσχετίσουν τα αποτελέσματα αυτά με τα ήδη υπάρχοντα δεδομένα των θέσεων εργασίας μέσα στην επιχείρηση. Ακόμη, δίνουν τη δυνατότητα σε καθέναν από τους εργαζομένους να μπει στη διαδικασία της αξιολόγησης και διερεύνησης, όποια στιγμή αυτός θέλει, με όποιο ρυθμό θέλει και με απόλυτη εχεμύθεια. Για παράδειγμα, το AT & T's Leadership Continuity Program Tracking System αποθηκεύει δεδομένα για τις ηγετικές ικανότητες 3000 διευθυντικών στελεχών και επαγγελματιών μέσα από ένα δυναμικό 275.000 ατόμων σε 41 χώρες. Το σύστημα αυτό τροφοδοτεί τον σχεδιασμό διαδοχής καλύπτοντας 130 υψηλές θέσεις εργασίας. (Παπαλεξανδρή, 2003). Με αυτό τον τρόπο επιτυγχάνεται και το **"talent management"** που απασχολεί πολύ τελευταία τον επιχειρησιακό κόσμο.

2.6. Ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού και competency management

Η καλύτερη διαχείριση και αποδοτικότερη αξιοποίηση των ικανοτήτων **(*"competency management"*)** των εργαζομένων ενός οργανισμού μπορεί να δημιουργήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για τον οργανισμό, καθώς αυτές είναι δύσκολο να αντιγραφούν από τους ανταγωνιστές και η εμφάνισή τους είναι ενδογενείς σε κάθε οργανισμό. (Draganidis et al, 2006). Ταυτόχρονα, λόγω της τεράστιας ανάπτυξης της τεχνολογίας, της παγκοσμιοποιημένης αγοράς, του έντονου ανταγωνισμού, της ταχύτητας των αλλαγών τόσο των αγορών όσο και των συνθηκών στο εσωτερικό των οργανισμών οι επιχειρήσεις προσπαθούν να διαχειριστούν τις δεξιότητες των υπαλλήλων τους με τον πλέον αποδοτικό τρόπο, ώστε να είναι ευέλικτες, να υιοθετούν τις αλλαγές της αγοράς, να έχουν ένα εργατικό δυναμικό που δεν είναι μόνο τεχνικά καταρτισμένο, αλλά κυρίως δυναμικό που μαθαίνει γρήγορα, προσαρμόζεται στην αλλαγή, επικοινωνεί αποτελεσματικά, δημιουργεί διαπροσωπικές σχέσεις και ανταποκρίνεται αποτελεσματικότερα στις απαιτήσεις των πελατών της. Επιχειρήσεις που θα αποτύχουν να αναγνωρίσουν και να εκμεταλλευτούν το νοητικό κεφάλαιο που διαθέτουν, είναι πιθανόν να αντιμετωπίσουν δυσκολίες στο να ακολουθήσουν τις εξελίξεις και προκλήσεις του νέου περιβάλλοντος.

Έτσι, τα HRIS προσπαθούν να αυτοματοποιήσουν τον **εντοπισμό, κατηγοριοποίηση, διαβάθμιση και ανάπτυξη των ικανοτήτων του προσωπικού** ώστε να μεγιστοποιήσουν το αποτέλεσμα. Με βάση το «νοητικό κεφάλαιο» που διαθέτουν αναπτύσσουν το μοντέλο

ικανοτήτων που τους ταιριάζει και χαράζουν την στρατηγική των ανθρωπίνων πόρων και τις επιχειρησιακές τους διαδικασίες. Για την αναγνώριση των απαραίτητων ικανοτήτων γίνεται καταγραφή και αξιολόγηση των προσόντων που χρειάζεται για να πάρει κάποιος την θέση, δημιουργώντας έτσι και το **προφίλ της θέσης**. Με βάση το προφίλ αυτό μπορεί να γίνει αυτόματα η **επιλογή των εργαζομένων**, να καθοριστούν οι **αποδοχές** τους και να οριστεί ένα **σχέδιο** για την μελλοντική ανέλιξη των ατόμων. Για παράδειγμα, μια θέση απαιτεί κάποιες θεμελιώδεις ικανότητες του ατόμου, όπως οργανωσιακή κουλτούρα και αξίες, λειτουργικές ικανότητες όπως ικανότητα επικοινωνίας και διαπραγματεύσεων και τεχνικές δεξιότητες όπως γνώσεις για εργασιακά θέματα, γνώση Η/Υ κοκ. Παράλληλα η εταιρεία φροντίζει για τη **διαχείριση της γνώσης** και του πώς αυτή θα διαχυθεί μέσα στην επιχείρηση ώστε να αποτελέσει πραγματικά περιουσιακό της στοιχείο και να αξιοποιηθούν όσο το δυνατόν αποτελεσματικότερα οι ανθρώπινοι πόροι. Ιδιαίτερα, οι οργανισμοί, των οποίων η δραστηριότητα εμπεριέχει τις έννοιες των ομάδων και των έργων, έχουν ιδιαίτερο όφελος από την μεταφορά τεχνογνωσίας μεταξύ των ομάδων

Η κατάλληλη στρατολόγηση, επιλογή και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού μέσα από το competency management προσφέρει όπως είδαμε **ανταγωνιστικό πλεονέκτημα** στην επιχείρηση που πλέον έχει το κατάλληλο προσωπικό για την κατάλληλη θέση. Αυτό το πλεονέκτημα όμως μεταφράζεται εύκολα και σε «χρηματικό κέρδος» για την επιχείρηση, καθώς κερδίζει χρόνο και πελάτες από την γρήγορη ανεύρευση των κατάλληλων ατόμων, την συνεπή και ορθή υλοποίηση των έργων και την παροχή ποιοτικότερων υπηρεσιών. Βοηθάει ακόμα στον προγραμματισμό και διοίκηση (εκπαίδευση, ανάπτυξη, αξιολόγηση αμοιβές) του ανθρώπινου δυναμικού και στον εντοπισμό και διαχείριση δυνάμεων και αδυναμιών του προσωπικού.

2.7. Αξιολόγηση της απόδοσης

Η αξιολόγηση του εργαζομένου είναι η διαδικασία εκτίμησης της απόδοσης του εργαζομένου, με σκοπό να οριστεί ο βαθμός στον οποίο αυτός φέρνει εις πέρας τη δουλειά του αποδοτικά. Η διαδικασία είναι υποκειμενική και σε καμιά περίπτωση δεν μπορεί να αντικατασταθεί ο ανθρώπινος παράγοντας, Μπορεί όμως να καθοδηγήσει τον αξιολογητή να εστιάσει στις πιο σημαντικές πτυχές της απόδοσης. Τα HRIS περιέχουν βαθμολογικές **κλίμακες** για μερικά από τα σημαντικότερα προσόντα και ικανότητες σε κάθε περιοχή εργασιακής δραστηριότητας και βοηθούν στη γρήγορη και αντικειμενική διεξαγωγή της αξιολόγησης. Φυσικά, ανάλογα με τις ανάγκες της επιχείρησης ορίζονται κάθε φορά και τα **κριτήρια αξιολόγησης**. Μπορούν ακόμα να κάνουν **συγκρίσεις** στην αξιολόγηση μιας

σειράς εργαζομένων ή μιας ομάδας εργασίας σε διαχρονική βάση για τον ίδιο εργαζόμενο και σε συγκριτική βάση με άλλους υπαλλήλους. Έτσι, πολλές φορές αναδεικνύονται άτομα με ιδιαίτερες ικανότητες και υψηλή απόδοση ή εντοπίζονται άτομα που προκαλούν προβλήματα στην ομάδα και έχουν ιδιαίτερα χαμηλή απόδοση. Τα HRIS τηρούν **αρχείο** με όλες τις αξιολογήσεις, τη συνέντευξη αξιολόγησης και σχόλια του επιθεωρητή, του εργαζομένου, των συναδέλφων του, πελατών, προμηθευτών ή και του ιδίου και μπορεί εύκολα να έχει κάποιος πρόσβαση ανά πάσα στιγμή. Μπορεί να καταγράφονται ακόμα γεγονότα που συνέβησαν στη διάρκεια του έτους και αφορούν την καλή ή κακή απόδοση του εργαζομένου, ώστε να διευκολύνεται η διαδικασία της αξιολόγησης στο τέλος.

Στη διαδικασία αυτή συμβαίνουν συχνά **σφάλματα** λόγω της υποκειμενικής κρίσης του αξιολογητή, όπως αυτά της επιείκειας, αυστηρότητας, τάσης προς το κέντρο, γενίκευση της κρίσης, προβλήματα ορισμού των προτύπων αξιολόγησης, προσωπικές προκαταλήψεις κτλ. Τα λάθη συμβαίνουν τόσο κατά την συμπλήρωση του εντύπου αξιολόγησης όσο και κατά τη συνέντευξη αξιολόγησης. Τα HRIS βοηθούν να εντοπιστούν τέτοια λάθη και να αναζητηθούν οι αιτίες που τα προκαλούν, ώστε να μην επαναληφθούν.

2.8. Υγιεινή και ασφάλεια

Η υγιεινή και ασφάλεια είναι από τα πιο σημαντικά ζητήματα του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού και τα τελευταία χρόνια καταβάλλονται μεγάλες προσπάθειες για την τήρηση των κανόνων ασφαλείας και τη βελτίωση του περιβάλλοντος εργασίας. Το module αυτό είναι χρήσιμο κυρίως σε βιομηχανίες και εργοστάσια με υψηλό βαθμό επικινδυνότητας όπως και σε εργαζομένους που εκτίθενται σε επικίνδυνα χημικά ή λειτουργούν σε επικίνδυνες συνθήκες.

Ένα HRIS σύστημα κρατάει αρχεία επαγγελματικών νόσων και ατυχημάτων, βγάζει αναφορές για τη Διεύθυνση Επαγγελματικής Ασφάλειας και Υγείας και εντοπίζει επικίνδυνα υλικά. Ακόμα καταγράφονται τα σεμινάρια που γίνονται σχετικά με τους κανόνες ασφαλείας και ποιος εργαζόμενος τα έχει παρακολουθήσει, τυπώνουν και μοιράζουν έγγραφα για την ενημέρωση των εργαζομένων και χειρίζονται τα θέματα σχετικά με τις αξιώσεις των εργαζομένων για αποζημίωση. Επίσης, υπάρχουν προγράμματα για την αξιολόγηση των κινδύνων κατά της υγείας, για την αλλαγή τρόπου ζωής των εργαζομένων, για τον έλεγχο του άγχους ή το σχεδιασμό σωστής διατροφής. (Παπαλεξανδρή, 2003)

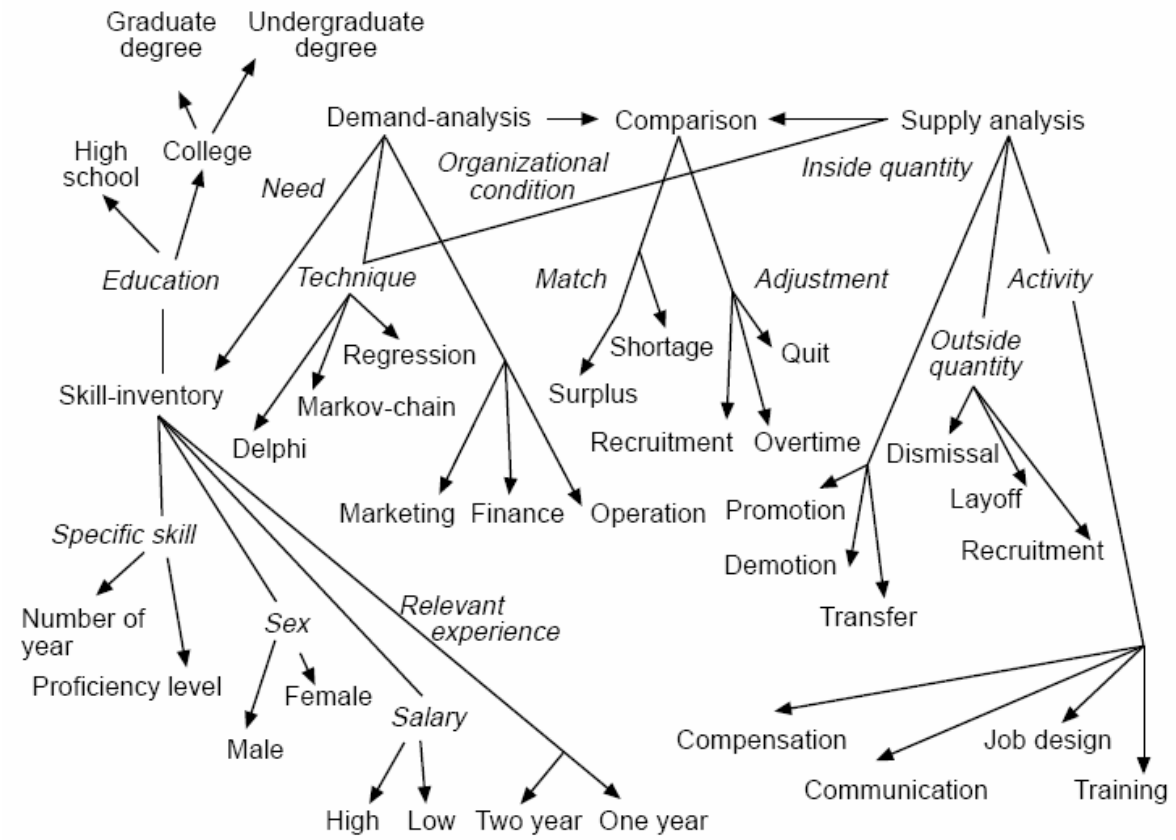
2.9. Knowledge-based Systems και έξυπνα συστήματα

Όταν μια επιχείρηση αντιμετωπίζει ένα δύσκολο ή πολύπλοκο πρόβλημα, συνήθως αναζητάει τη βοήθεια κάποιου **ειδικού**. Οι τελευταίοι, έχοντας γνώσεις και δεξιότητες εντοπίζουν το πρόβλημα, ορίζουν πιθανές λύσεις, προβλέπουν κόστη, τις πιθανότητες επιτυχίας ή αποτυχίας για κάθε εναλλακτική πρόταση και προτείνουν συγκεκριμένο πλάνο δράσης. Τα συστήματα διαχείρισης γνώσης (Knowledge-based Systems) είναι προγράμματα υπολογιστή τα οποία εφαρμόζουν κανόνες εξαγωγής συμπεράσματος επάνω στα δεδομένα που διαθέτουν προκειμένου να αντιγράψουν τη συλλογιστική ενός ανθρώπου-ειδικού. Η χρήση της τεχνολογίας σε αυτές τις περιπτώσεις μειώνει το κόστος για επίλυση προβλημάτων απεξαρτοποιώντας την επιχείρηση από την ανάγκη των «ειδικών συμβούλων», εξοικονομεί χρόνο, διευκολύνει την αναπαραγωγή του προβλήματος και την αυτόματη καταγραφή τεκμηριωμένης λύσης με αιτίες, πιθανότητες, βήματα και προτάσεις. Επίσης λαμβάνει υπόψη όλες τις παραμέτρους και λεπτομέρειες που ένας άνθρωπος μπορεί να παραβλέψει για υποκειμενικούς λόγους. Η γνώση παραμένει στην επιχείρηση ακόμα και αν ένας «ειδικός» αποχωρήσει και υπάρχει συγκεκριμένη και ίδια πολιτική αντιμετώπισης των καταστάσεων. Βέβαια, χρησιμοποιούνται μόνο για δομημένα προβλήματα και στερούνται της δημιουργικότητας, φαντασίας και προσαρμοστικότητας που μπορεί να έχει ο ανθρώπινος νους. Επίσης, τα συστήματα αυτά πρέπει να ανανεώνονται συνεχώς με δεδομένα γιατί τα γεγονότα αλλάζουν τόσο γρήγορα που μια λύση που θα δοθεί με δεδομένα ενός έτους πριν, μπορεί να μην έχει πλέον καν εφαρμογή (Martinsons, 1995). Υποσυστήματα των συστημάτων διαχείρισης γνώσης είναι τα έξυπνα συστήματα και τα συστήματα στήριξης αποφάσεων, τα οποία στηρίζουν συνήθως την στρατηγική καινοτομίας και λειτουργούν σε επιχειρήσεις με πελατοκεντρική φιλοσοφία (Broderick and Boudreau, 1992).

Ένας βασικός τομέας που χρησιμοποιούνται αυτά τα συστήματα είναι στον **προγραμματισμό** ανθρώπινου δυναμικού, όπου κάνουν προβλέψεις για τις μελλοντικές ανάγκες σε αριθμό και δεξιότητες, φτιάχνουν υποθετικά σενάρια και αναλύουν τις πηγές προσφοράς και ζήτησης εργασίας βοηθώντας έτσι στον μελλοντικό σχεδιασμό. Στην **στρατολόγηση** υπάρχουν τρόποι ώστε να κατηγοριοποιούνται οι αιτήσεις τον υποψηφίων και να εξοικονομείται χρόνος. Για παράδειγμα, στο Hong Kong και την Taiwan εφαρμόζουν τρόπους, με τους οποίους οι αιτήσεις χωρίζονται αυτόματα σε αυτές που θα υπάρξει δεύτερη φάση και συνέντευξη, σε αυτές που θα χρησιμοποιηθούν πιθανώς στο μέλλον και σε αυτές που απορρίπτονται τελείως. Όσον αφορά στην **επιλογή** του προσωπικού, τα δεδομένα μπορεί να είναι μεταξύ των άλλων ο μέσος όρος βαθμολογίας

του υποψηφίου, οι εκτιμήσεις από συνεντεύξεις, το εύρος της προηγούμενης επαγγελματικής του εμπειρίας, το Πανεπιστήμιο που φοίτησε, το πτυχίο και άλλες δεξιότητες του ατόμου. Το έξυπνο σύστημα «αιχμαλωτίζει» κατά κάποιο τρόπο αυτές στις πληροφορίες και προτείνει το κατάλληλο άτομο για τη θέση, όπως θα έκανε και ένας διευθυντής ανθρώπινου δυναμικού βασιζόμενος στην εμπειρία του και τα δεδομένα αυτά. Ένα παράδειγμα του πώς σκέφτεται ένα τέτοιο σύστημα φαίνεται στο παρακάτω σχήμα.

Σχήμα 7. Παράδειγμα ανάλυσης ενός έξυπνου συστήματος για τον προγραμματισμό ανθρώπινου δυνμικού



Πηγή:

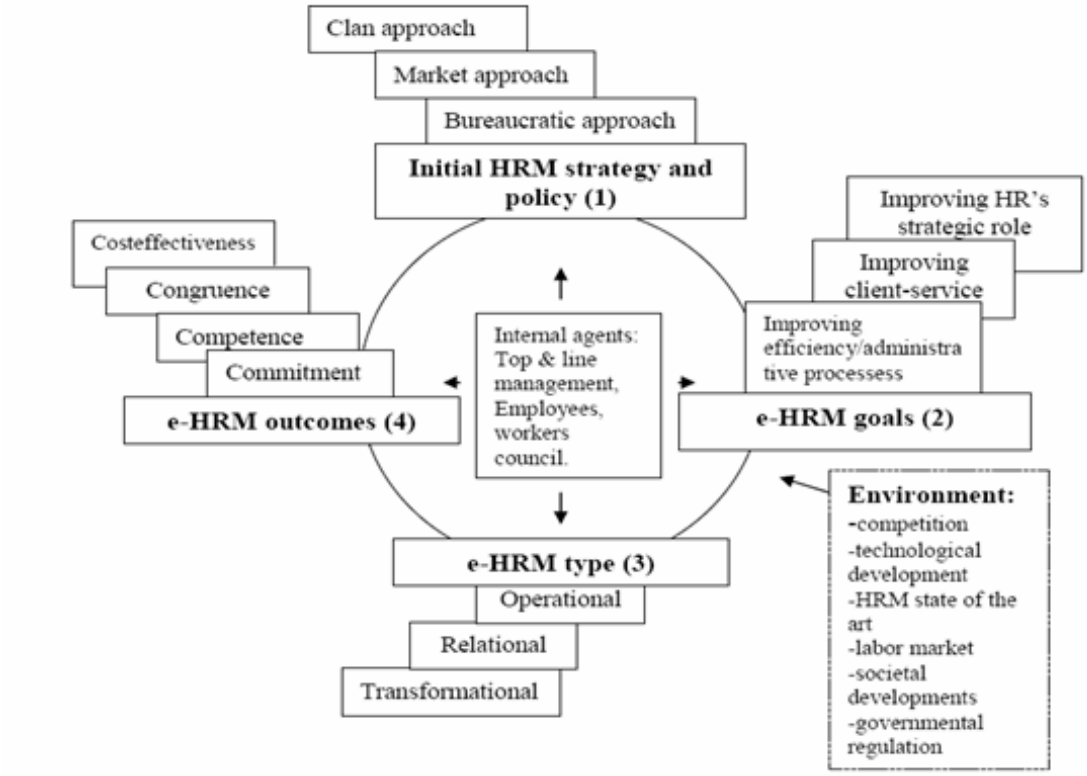
Martinsons, M.G. (1995), "Knowledge-based systems leverage human resource management expertise", *International Journal of Manpower,* Vol. 16, No.2, pp. 29

Επίσης, χρησιμοποιούνται κυρίως για την **αξιολόγησης της απόδοσης** ιδίως για κατώτερες σε ιεραρχικό επίπεδο θέσεις με κύριο στόχο να διατηρηθεί αντικειμενικότητα, δικαιοσύνη και ενιαία πολιτική καθώς και για χάραξη μιας συνεπής και δίκαιης **πολιτικής αμοιβών, πρόσθετων παροχών.**

2.10. e–HR

Με το "e- HR"(electronic-HR) ή "online HRM" ή "virtual HR" ή "business-to-employee (B2E)", οι συναλλαγές και οι λειτουργίες των ανθρώπινων πόρων πραγματώνονται μέσω internet και άλλων τεχνολογιών (τηλέφωνα, cd roms, δίκτυα Personal Data Assistants (PDAs), laptops, fax) σε οποιοδήποτε χρόνο και οποτεδήποτε. Η διοίκηση επικεντρώνεται πλέον σε πιο στρατηγικά θέματα, ενώ οι εργαζόμενοι ενδυναμώνονται και συμμετέχουν περισσότερο στις αποφάσεις. (Panayotopoulou et al, 2007). Επίσης το κόστος μειώνεται και ο χαρακτήρας της επιχείρησης γίνεται περισσότερο πελατοκεντρικός. Επομένως, οι στόχοι του e-HR είναι να βελτιώσει των ρόλο που παίζει το τμήμα ανθρωπίνων πόρων στην επιχείρηση, να ικανοποιήσει τον πελάτη και να είναι περισσότερο αποτελεσματικές οι λειτουργίες. Τα αποτελέσματα θα είναι η μείωση κόστους, η ανταγωνιστικότητα, η δέσμευση και αφοσίωση των υπαλλήλων και η ταύτιση τους με τους επιχειρησιακούς στόχους (σχήμα 8).

Σχήμα 8. Η στρατηγική, οι στόχοι, οι τύποι και τα αποτελέσματα του e-HRM.



Πηγή:
Ruël,.H, Bondarouk,T., Looise,J.K, "e-HRM: Innovation or Irritation? An explorative empirical study in five large companies on web-based Human Resource Management" Ανάκτηση από: http://www.nwo.nl/nwohome.nsf/pages/NWOP_5Y9BY2/$file/MES_eHRM_samenvatting.pdf

Παρατηρείται ακόμα ότι οι περισσότερες επιχειρήσεις που εφαρμόζουν συστήματα e-HR είναι διεθνοποιημένες και προσπαθούν με τις νέες τεχνολογίες να εξαλείψουν το πρόβλημα της απόστασης, του χώρου και του χρόνου.

Για να εισαχθεί το e-HR χρειάζεται αλλαγή σε 5 τομείς (Beatty, 2001): στις διαδικασίες, στους ανθρώπους, την κουλούρα και τη δομή της εταιρείας και τέλος στις τεχνολογίες που χρησιμοποιούνται. Διακρίνουμε τρία επίπεδα εφαρμογής του e-HR (Lengnick-Hall and Moritz, 2003; Walker,2001):

- Δημοσίευση πληροφοριών, που είναι μονόδρομη επικοινωνία από την επιχείρηση προς τους εργαζομένους (transactional ή operational).
- Αυτοματοποίηση των συναλλαγών, που σημαίνει ότι αντικαθίσταται η γραφειοκρατία με την ηλεκτρονική καταγραφή των λειτουργιών, συνδυάζοντας Intranets, extranets και πολλά διαφορετικά προγράμματα (traditional ή relational).
- Αλλαγή του ρόλου διοίκησης ανθρώπινων πόρων, όπου από διοικητικές λειτουργίες επικεντρωνόμαστε σε στρατηγικές αποφάσεις (transformational).

Πλεονεκτήματα του e-HR είναι (Panayotopoulou, L., Vakola, M. and Galanaki E., 2007):

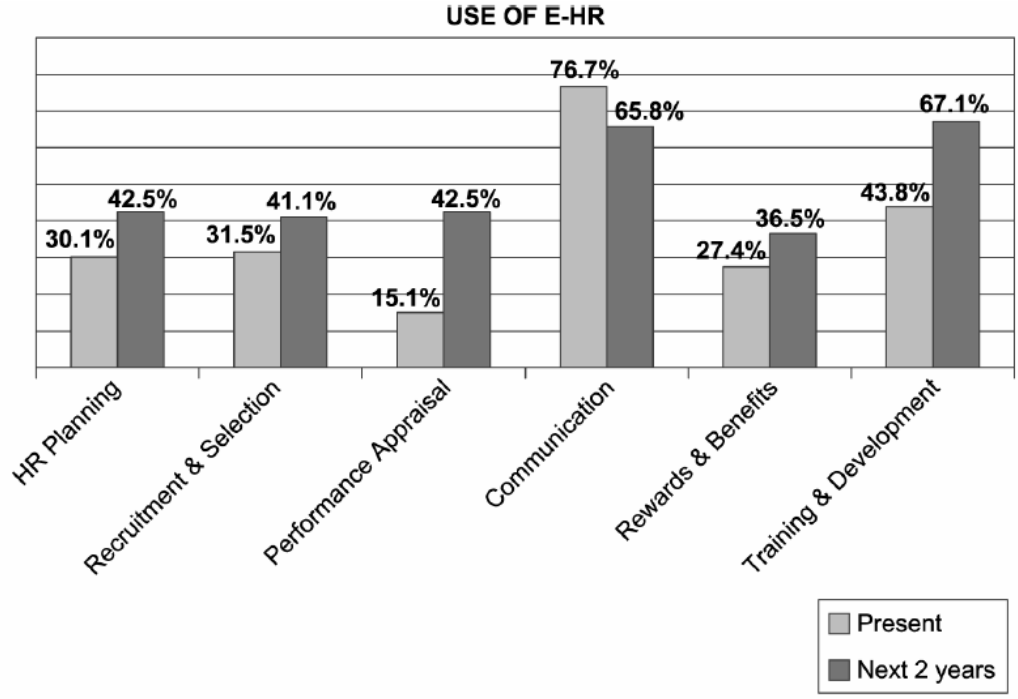
- **Ο σχεδιασμός διοίκησης ανθρώπινων πόρων**: πλέον υπάρχει μεγαλύτερη ακρίβεια και ποιότητα στα δεδομένα, επειδή μπορούν οι ίδιοι οι υπάλληλοι να ελέγξουν τα αρχεία τους και επειδή γίνονται αυτόματα οι αιτήσεις και ερωταπαντήσεις των εργαζομένων με τη διοίκηση.
- **Στρατολόγηση και επιλογή:** η Online στρατολόγηση είναι μια από τις σημαντικότερες λειτουργίες του e- HR, διότι μέσω email ή μιας ιστοσελίδας επικοινωνούν περισσότεροι υποψήφιοι με την εταιρεία και εξοικονομείται χρόνος και χρήμα (Galanaki, 2002). Πολλές επιχειρήσεις μάλιστα προχωρούν σε video-conferencing και online tests ιδίως στα αρχικά στάδια της στρατολόγησης. Βέβαια, υπάρχει πάντα ο φόβος για υπερφόρτωση δεδομένων και για μείωση αποτελεσματικότητας, καθώς δεν είναι πάντα κατάλληλο μέσο για όλες τις θέσεις.
- **Αξιολόγηση της απόδοσης** η οποία μπορεί να γίνει on-line στο web site της επιχείρησης και να μειωθούν η γραφειοκρατία, ο χρόνος και το κόστος της διαδικασίας. Καταχωρούνται online από τους managers τα αποτελέσματα αλλά και οι νέοι στόχοι όπως και σχετικές παρατηρήσεις. Επίσης παρέχει πληροφόρηση στη διοίκηση πώς να διεξάγουν την αξιολόγηση, τα κριτήρια και τις μετρήσεις θέσεων και ρόλων όπως και παραδείγματα και μοντέλα αποτελεσματικής μεθόδου αξιολόγησης (Adamson and

Zampetti, 2001). Βέβαια, είναι αρνητικό να μην υπάρχει προσωπική επαφή και γραπτές αποδείξεις στην αξιολόγηση και μπορεί να οδηγήσει σε δυσαρέσκειες.

- **Επικοινωνία:** στον τομέα αυτό τα οφέλη του e-HR είναι πολύ μεγάλα. Το συνηθέστερο μέσο είναι τα email και πάνω από το 75% των εταιρειών τα χρησιμοποιεί. (Bontis et al, 2003). Άλλα μέσα είναι το intranet και τα e-forums. Και βέβαια, η επικοινωνία μπορεί να είναι είτε σε οριζόντιο επίπεδο με συναδέλφους, οπότε έχουμε σύσφιξη σχέσεων και ανταλλαγή απόψεων που μπορεί να αποβεί εποικοδομητική και πηγή έμπνευσης είτε σε κάθετο επίπεδο μεταξύ εργαζομένων και διοίκησης, οπότε έχουμε άμεση και γρήγορη επαφή όποτε το επιθυμεί κάποιος.
- **Συστήματα αμοιβών:** το e-HR εδώ χρησιμοποιείται κυρίως για να δηλώσουν οι ίδιοι οι εργαζόμενοι τις προτιμήσεις τους για πρόσθετες παροχές που επιθυμούν. Επίσης, χρησιμοποιείται ώστε η διοίκηση να διαχειρίζεται online μισθούς, αλλαγές, μπόνους και άλλες αμοιβές. Η πείρα βέβαια έδειξε ότι πολλές φορές οι εργαζόμενοι μπερδεύονται με τις επιλογές τους και κάνουν διευκρινιστικές ερωτήσεις (Dietch, 2001), αλλά παρόλα αυτά είναι ένα χρήσιμο εργαλείο.
- **Ανάπτυξη προσωπικού** (εκπαίδευση, επαγγελματική εξέλιξη): το e-HR σε αυτό τον τομέα έχει μεγάλη χρησιμότητα και οφέλη και είναι από τα πιο πολυσυζητημένα θέματα. Έτσι εισάγεται η έννοια του e-learning, η εκπαίδευση δηλαδή μέσω Internet. Με email και ηλεκτρονικές φόρμες γίνεται η ανάλυση των εκπαιδευτικών αναγκών εξασφαλίζοντας λιγότερη γραφική εργασία, μικρότερα κόστη, συντομότερη εκτέλεση των διαδικασιών και μεγαλύτερη ανταπόκριση (McClelland, 1994). Πλεονεκτήματα αποτελούν η κατάργηση των συνόρων και η δυνατότητα επιλογής από μια ευρεία γκάμα προτάσεων που ταιριάζει στις συγκεκριμένες ανάγκες της εταιρείας. Μειονεκτήματα αποτελούν η έλλειψη ανωνυμίας, ο φόβος που έχουν μερικοί στις νέες τεχνολογίες, η απουσία της φυσικής παρουσίας του καθηγητή (Sambrook, 2003)

Έρευνα που έγινε σε 76 επιχειρήσεις για την υιοθέτηση e-HR στην Ελλάδα (Panayotopoulou et al, 2007) έδειξε ότι μόνο 10% δεν είχε δική της ιστοσελίδα, αλλά μόνο το 55% τη χρησιμοποιούσε για λειτουργίες ανθρώπινων πόρων. Οι περισσότεροι (76%) το χρησιμοποιούσαν για την εσωτερική επικοινωνία και κάποιοι (44%) για εκπαίδευση και ανάπτυξη. Περίπου στο 30% το χρησιμοποιούν για τον προγραμματισμό ανθρώπινου δυναμικού, την στρατολόγηση και αμοιβές, ενώ ελάχιστοι (15%) για την αξιολόγηση της απόδοσης. Στα επόμενα 2 χρόνια πιστεύουν όμως ότι θα αυξηθεί η χρήση και για αυτούς τους σκοπούς. (Πίνακας 6)

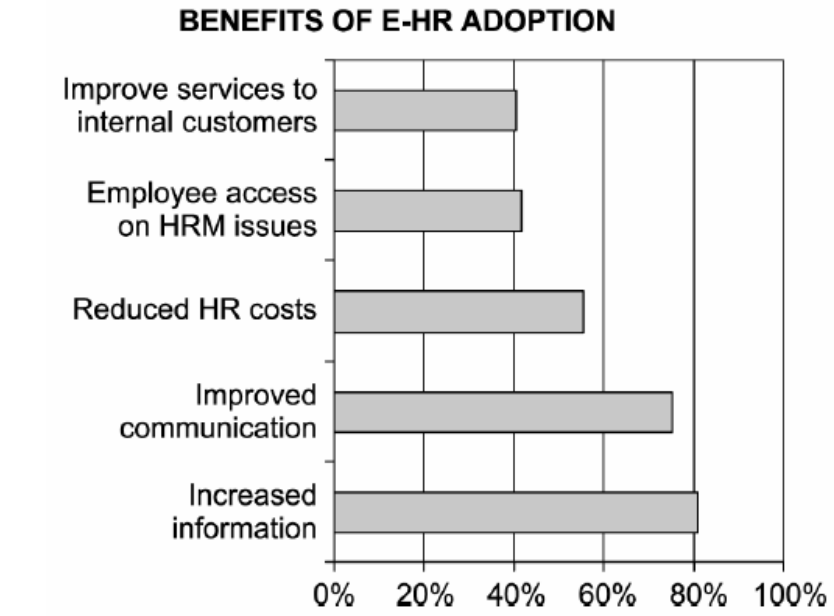
Πίνακας 6. Η χρήση του e-HR τώρα και σε 2 χρόνια

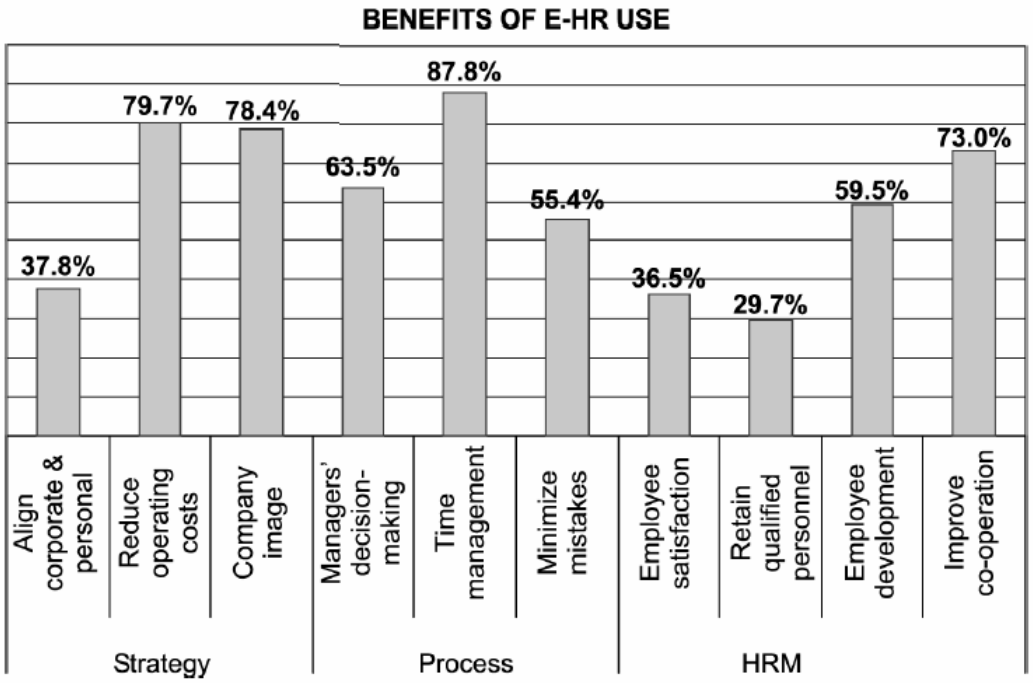


Πηγή:
Panayotopoulou, L., Vakola, M. and Galanaki E., (2007), "E-HR adoption and the role of HRM: evidence from Greece"*, Personnel Review,* Vol. 36 No. 2, pp. 277-294

Όσον αφορά στα οφέλη που θεωρούν ότι αποκομίζουν, περισσότερο εστιάζουν στη διαχείριση χρόνου, την μείωση του κόστους, την ενδοεπικοινωνία και την εικόνα της επιχείρησης. Δεν πιστεύουν ότι τους βοηθούν τόσο στην στρατολόγηση και διατήρηση «ταλέντων» και ότι συμβάλουν στην ικανοποίηση των εργαζομένων. Υποστηρίζουν όμως ότι στο μέλλον το e-HR θα παίξει περισσότερο στρατηγικό ρόλο. Αναλυτικά τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στον πίνακα 7.

Πίνακας 7. Πλεονεκτήματα του e-HR





Πηγή:
Panayotopoulou, L., Vakola, M. and Galanaki E., (2007), "E-HR adoption and the role of HRM: evidence from Greece"*, Personnel Review,* Vol. 36 No. 2, pp. 277-294

2.10.1. On line έρευνα γνώμης

Πολλές σύγχρονες επιχειρήσεις εφαρμόζουν **προγράμματα επικοινωνίας και άντλησης των απόψεων των εργαζομένων** ανά τακτικά χρονικά διαστήματα. Ο εργαζόμενος καλείται να δώσει τη γνώμη του για διάφορα θέματα όπως η ικανοποίηση από τη δουλειά σε διάφορα επίπεδα και το πώς αντιλαμβάνονται οι εργαζόμενοι τις εταιρικές αξίες. Επίσης μπορεί να κληθούν να δώσουν λύσεις ή να πουν τις ιδέες τους για διάφορα προβλήματα της εταιρείας, να κάνουν προτάσεις για βελτίωση του προϊόντος, των παρεχόμενων υπηρεσιών ή του εργασιακού περιβάλλοντος. Κάθε εργαζόμενος έχει πρόσβαση στις ερωτήσεις μέσω ενός υπολογιστή και με συνθήκες απόλυτης εχεμύθειας και ανωνυμίας καταγράφει ό,τι επιθυμεί. Φυσικά, είναι επιλογή του εργαζομένου να κάνει επώνυμη ή ανώνυμη τη δήλωσή του. Οι ερωτήσεις ανάλογα και με το περιεχόμενο τους μπορούν να είναι δομημένες (με προκαθορισμένες απαντήσεις και αριθμημένη κλίμακα) ή ελεύθερο κείμενο (Παπαλεξανδρή, 2003).

Το να ζητήσει κάποιος την άποψη όλων των εργαζομένων προφορικά είναι δύσκολο έργο, ενώ η έρευνα γνώμης μέσω ενός υπολογιστή απλοποιεί τη διαδικασία και κατοχυρώνει τον υπάλληλο που έκανε μια πρόταση. Πλεονεκτήματα του συστήματος είναι η μεγαλύτερη συμμετοχή των εργαζομένων στη διοίκηση, η αίσθηση ότι συμβάλλουν στην βελτίωση της εταιρείας και η δυνατότητα να αμειφτούν για αυτό, μεγαλύτερη εχεμύθεια όπου χρειάζεται, μεγαλύτερη ευχέρεια προσθήκης ερωτημάτων ανά πάσα στιγμή, ταχύτερη κωδικοποίηση, περισσότερες απαντήσεις και καλύτερη ανάλυση των απαντήσεων. Η διοίκηση αποκτάει μια πιο ολοκληρωμένη εικόνα για την άποψη των εργαζομένων και εντοπίζει γρηγορότερα προβλήματα που απασχολούν το προσωπικό.

Μια τέτοια εφαρμογή έχει εγκαταστήσει και η **IBM** ώστε να μαθαίνει τις απόψεις των εργαζομένων της. Επίσης, Ο **ΤΙΤΑΝΑΣ** κάθε χρόνο πραγματοποιεί ημερίδες για όλους τους εργαζομένους, κατά τις οποίες η Διοίκηση παρουσιάζει τις προκλήσεις, τους στόχους και τις προτεραιότητες του Ομίλου. Στο πλαίσιο αυτό οι εργαζόμενοι καλούνται να διατυπώσουν απόψεις και να κάνουν προτάσεις, να αναφερθούν σε προβλήματα και ανάγκες μέσω της διεξαγωγής μιας ανοικτής συζήτησης και με τη χρήση μεθόδων τύπου Digi Vote, δηλ. με ανώνυμη ψηφιακή ψηφοφορία. Τα αποτελέσματα αυτών των συναντήσεων αξιολογούνται και αξιοποιούνται με νέα ειδικά προγράμματα και με τη βελτίωση των υφιστάμενων πολιτικών και πρακτικών. Τέλος, η **NOVAbank** έχει υιοθετήσει το σύστημα της ηλεκτρονικής υποβολής ιδεών και προτάσεων και βραβεύει την καλύτερη πρόταση ετησίως με μορφή bonus.

2.10.2. On line στρατολόγηση

Μια τάση που παρατηρείται τα τελευταία χρόνια στην στρατολόγηση προσωπικού είναι η αναζήτηση εργασίας, πληροφοριών για μια θέση ή εταιρεία, η αίτηση για μια θέση εργασίας να γίνεται on line μέσω μιας ιστοσελίδας, e-mail ή με κάποια άλλη ηλεκτρονική μορφή (Galanaki, 2002). Οι όροι που χρησιμοποιούνται για να περιγράψουν αυτή την τεχνολογία είναι "online recruitment (OR)", "e-cruiting", "cybercruiting" ή "Internet recruiting". Στόχος είναι να μειωθούν τα κόστη, ο απαιτούμενος χρόνος και οι «γραφειοκρατικές» διαδικασίες, να παρουσιάσει η επιχείρηση μια σύγχρονη εικόνα και να πλησιάσει ευκολότερα περισσότερους υποψηφίους. Οι περισσότεροι υποψήφιοι οφείλονται όχι μόνο στην παγκόσμια εμβέλεια και μεγάλη χρήση του Internet, αλλά και επειδή μπορεί να προσέλθει κάποιος υποψήφιος που διαφορετικά δεν θα έψαχνε για δουλειά και απλά έτυχε να «σερφάρει» στο Internet και του κέντρισε το ενδιαφέρον η εργασία. Επίσης απευθύνεται σε πιο «νέους» και εξοικειωμένους με την τεχνολογία υποψηφίους και μπορεί να απευθυνθεί μέσω εξειδικευμένων σελίδων (e-portals) σε συγκεκριμένο μερίδιο της αγοράς εργασίας.

Από την άλλη πλευρά υπάρχει ο αντίλογος που θέλει την online στρατολόγηση να απευθύνεται μόνο σε νέους υποψηφίους που χρησιμοποιούν συχνά το internet με αποτέλεσμα να «χάνονται πιθανά ταλέντα», το internet δεν είναι η πρώτη επιλογή εύρεσης εργασίας για τους περισσότερους, το e-recruitment αφορά επιχειρήσεις που είναι ήδη γνωστές και έχουν μεθόδους για ολοκληρωμένες υπηρεσίες online στρατολόγησης, χρειάζεται αρκετός χρόνος για την υλοποίηση και εφαρμογή αυτών των συστημάτων και υπάρχει πιθανότητα «υπερφόρτωσης» των απαντήσεων που τελικά θα δυσχεραίνουν την επιλογή (Ensher et al, 2002).

Έρευνα που έγινε το 2002 δείχνει ότι τα σημαντικότερα πλεονεκτήματα είναι η μείωση κόστους και ο υψηλός βαθμός απόκρισης, ενώ τα σημαντικότερα μειονεκτήματα είναι η υπερφόρτωση δεδομένων στο σύστημα με αιτήσεις υποψηφίων (Galanaki, 2002). Αναλυτικά τα αποτελέσματα φαίνονται στο Παράρτημα 5.

Οι μέθοδοι που ακολουθούνται συνήθως είναι:

- Η ανακοίνωση μιας κενής θέσης εργασίας στο site της επιχείρησης.
- Η ανακοίνωση μιας κενής θέσης εργασίας σε ειδικές σελίδες στο internet, όπου οι υποψήφιοι ψάχνουν για εργασία. Υπάρχουν μάλιστα εταιρείες σήμερα που εξειδικεύονται σε αυτόν τον τομέα και φιλοξενούν στην ιστοσελίδα τους αγγελίες από πολλές επιχειρήσεις, όπου κάνουν αιτήσεις οι υποψήφιοι και στη συνέχεια γίνεται το

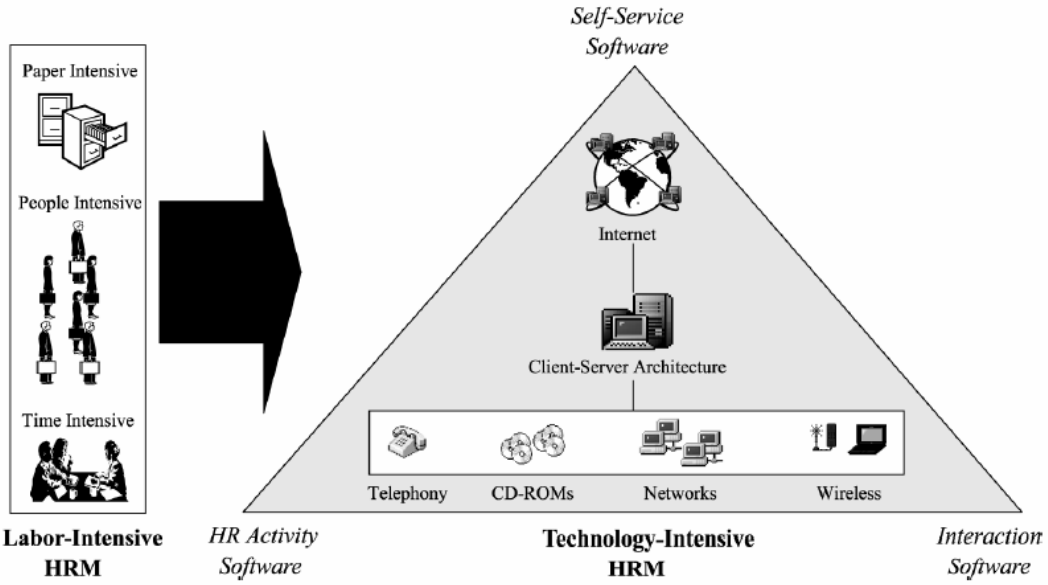
«ταίριασμα» των κατάλληλων υποψηφίων με την κατάλληλη θέση. Αυτό έχει διπλό όφελος, τόσο για τον υποψήφιο όπου κάνει αίτηση μια φορά βλέποντας όλες τις διαθέσιμες κενές θέσεις, όσο και την επιχείρηση όπου σε αυτήν καταλήγουν υποψήφιοι που πραγματικά έχουν τα προσόντα. Τίθεται βέβαια και εδώ ηθικό και νομικό ζήτημα κατά πόσο είναι απόρρητες αυτές οι πληροφορίες και για ποιον σκοπό μπορούν να χρησιμοποιηθούν.

- Η ανακοίνωση των θέσεων εργασίας μπορεί να γίνει και με μια ιστοσελίδα στο internet ως διαφήμιση, όπως ακριβώς θα γινόταν και η χειρόγραφη καταχώρηση της αγγελίας σε μια εφημερίδα.
- Εκτός από τις ανακοινώσεις των θέσεων εργασίας χρειάζεται ένα ολόκληρο σύστημα που θα υποστηρίζει τη διαδικασία όπως η διεξαγωγή online συνεντεύξεων ή ειδικών ψυχομετρικών τεστ και video- conferencing που δεν απαιτούν τη φυσική ανθρώπινη παρουσία. Χρειάζονται ακόμα μηχανές αναζήτησης, βάσεις δεδομένων και screening βιογραφικών τόσο για την καταχώρηση και κατηγοριοποίηση τους, όσο και για την εύκολη αναζήτηση τους στο μέλλον με λέξεις κλειδιά.

2.10.3 HR intranet και self-service εφαρμογές

Το **Intranet ή ενδοδίκτυο** είναι ένα ιδιωτικό δίκτυο που χρησιμοποιεί τα ίδια εργαλεία με το Internet αλλά προορίζεται αποκλειστικά για εσωτερική χρήση, δηλαδή έχουν πρόσβαση μια κλειστή ομάδα εργαζομένων, λόγου χάρη οι εργαζόμενοι ενός οργανισμού. Οι πρώτες web εφαρμογές περιορίζονταν σε μονόδρομη επικοινωνία όπως πχ η κοινοποίηση θέσεων μέσα στον ίδιο τον οργανισμό ή η καταχώρηση ανακοινώσεων προς το προσωπικό. Αργότερα αναπτύχθηκαν και εφαρμογές αμφίδρομης επικοινωνίας όπως για παράδειγμα η δυνατότητα να ελέγχουν οι εργαζόμενοι τα στοιχεία για τον εαυτό τους και να τα διορθώνουν, να προβαίνουν σε κινήσεις ανάπτυξης σταδιοδρομίας (career management) δηλώνοντας τις προτιμήσεις τους για εκπαίδευση και ανάπτυξη, να ελέγχουν κενές θέσεις, τη μισθοδοσία, παροχές, απουσίες, ιατρικά και τα φορολογικά τους στοιχεία κοκ. Η πρακτική αυτή έχει πάρει το χαρακτηριστικό όνομα **“self- service HRM”** και χαρακτηριστικό της είναι η διαδραστική επικοινωνία (Παπαλεξανδρή, 2003; Florkowski, and Olivas- Lujan 2006). Στο σχήμα 9 φαίνεται η στροφή των ανθρώπινων πόρων σε self service εφαρμογές.

Σχήμα 9. Self service εφαρμογές

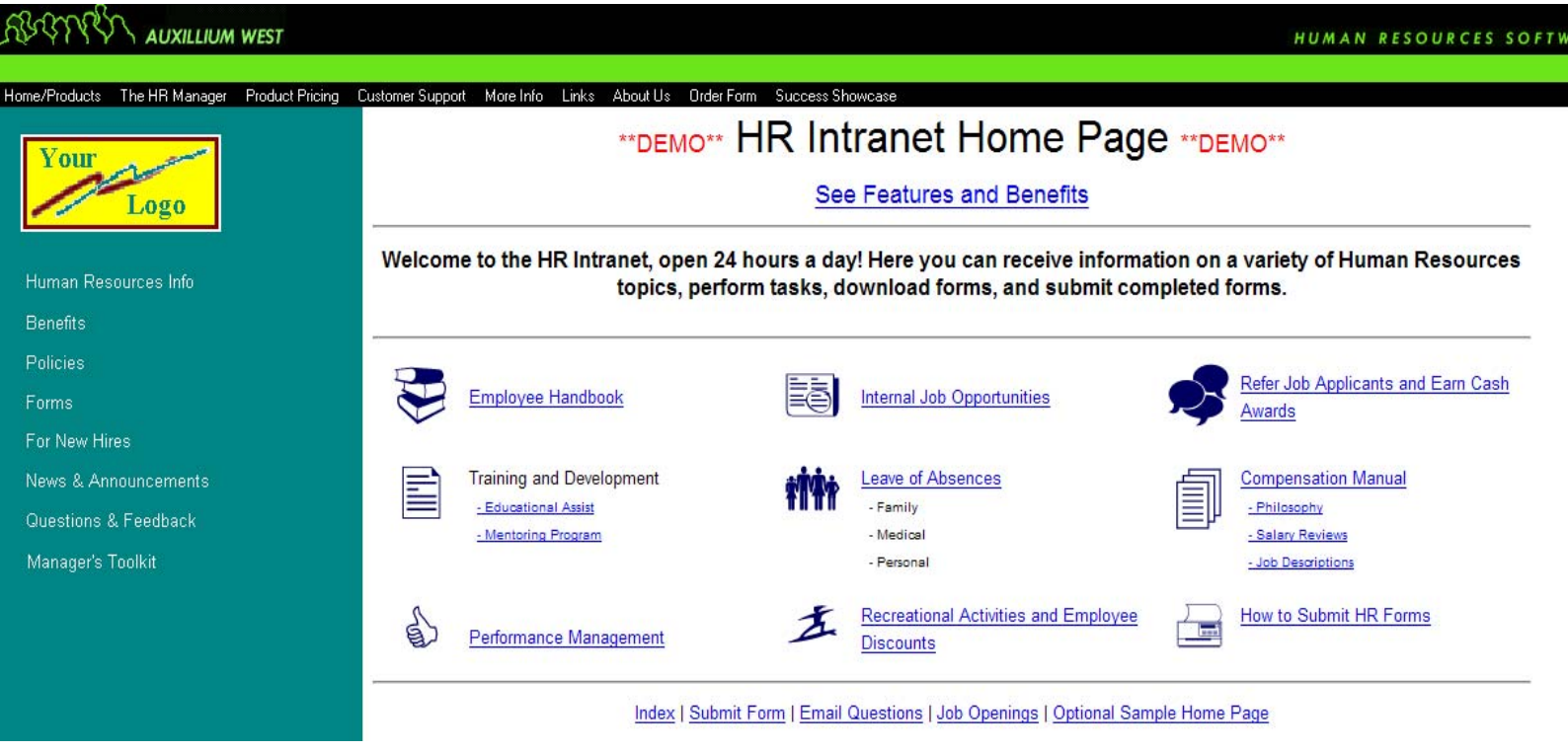


Πηγή:

Florkowski, G. W., & Olivas-Luján, M. R. (2006). "The Diffusion of human-resource information-technology innovations in US and non-US firms", *Personnel Review,* Vol. 35, No. 6, pp. 685

Στο σχήμα 10 βλέπουμε την ιστοσελίδα στην οποία έχουν πρόσβαση οι υπάλληλοι μιας εταιρείας ώστε να μπορούν εύκολα να βλέπουν το εταιρικό εγχειρίδιο, τις κενές θέσεις εργασίας, εκπαιδευτικά προγράμματα, βραβεία, απουσίες, την αξιολόγηση της απόδοσής τους, δραστηριότητες και εταιρικές παροχές όπως και τη δυνατότητα υποβολής αιτήσεων.

Σχήμα 10. Παράδειγμα ενός intranet στους ανθρώπινους πόρους

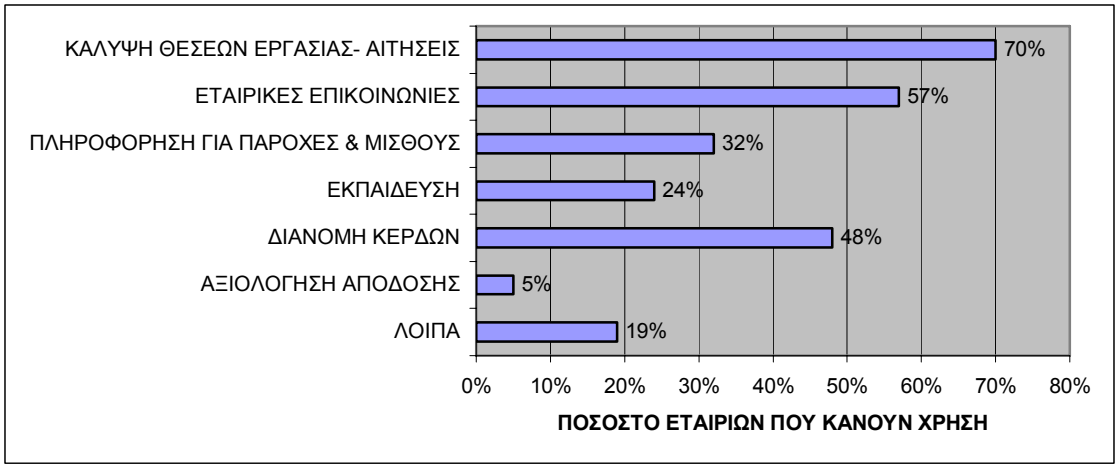


Τα **πλεονεκτήματα** από τη χρήση του Intranet είναι η διάχυση της πληροφορίας στους εργαζόμενους, η ανακοίνωση γεγονότων, προγραμμάτων, στόχων, αποτελεσμάτων, κενών θέσεων εργασίας, η αυτοματοποίηση των διαδικασιών, η εύκολη πρόσβαση όλων στο σύστημα, η απλοποίηση των διεργασιών καθώς μπορούν να απεικονίζονται διαγραμματικά τα δεδομένα ή να αναρτώνται παραδείγματα, η βελτίωση της παραγωγικότητας και η μείωση του κόστους, η «ανακάλυψη ταλέντων», η ανταλλαγή απόψεων, ο καλύτερος έλεγχος των ανθρώπων και των έργων από τους managers, αρχείο με καλύτερες πρακτικές από όλες τις εταιρείες, τηλε-διασκέψεις κτλ. Επίσης, είναι εύκολο για να γίνει update των δεδομένων, να μειωθούν οι επαναλαμβανόμενες απορίες των εργαζομένων προς τη διοίκηση και να παρέχονται συμβουλευτικές υπηρεσίες σε οποιοδήποτε χρόνο και χώρο και από ειδικούς που μπορεί να βρίσκονται οπουδήποτε.

Από την άλλη πλευρά, θα πρέπει το intranet να σχεδιαστεί προσεχτικά και ανταποκρίνεται στις ανάγκες της κάθε επιχείρησης. Για παράδειγμα, η IBM ενσωμάτωσε στο εσωτερικό της δίκτυο πάρα πολλές πληροφορίες με αποτέλεσμα, οι υπάλληλοι να μην μπορούν εύκολα να βρουν αυτό που έψαχναν και απευθύνονταν τελικά πάλι στο τηλεφωνικό κέντρο της επιχείρησης, ενώ οι υπάλληλοι του τηλεφωνικού κέντρου έδιναν στην ουσία απαντήσεις από το site! Παρόλα αυτά κατάφεραν να μειώσουν το λειτουργικό κόστος (Kanthawongs, 2004). Επιπλέον, δεν είναι όλοι οι υπάλληλοι εξοικειωμένοι με τις νέες τεχνολογίες ή πρόθυμοι να μοιραστούν γνώσεις, εμπειρίες ή και την ανάπτυξη της καριέρας τους στο δίκτυο. Οι υπάλληλοι θα πρέπει να νιώθουν ασφαλείς για το ποιος έχει πρόσβαση στα προσωπικά τους δεδομένα. Και φυσικά για να έχει επιτυχία το σύστημα θα πρέπει να έχουν όντως όλοι οι εργαζόμενοι πρόσβαση σε υπολογιστή και στο Intranet. Το σημαντικότερο είναι πάντως να γίνει αλλαγή της οργανωσιακής κουλτούρας ώστε να έχει ευρεία χρήση το σύστημα.

Μια από τις ηγετικές εταιρείες συμβούλων διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού στην Αμερική, η Watson Wyatt, διενέργησε πρόσφατα μια έρευνα με 323 επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν intranet εφαρμογές (Πίνακας 8). Φαίνεται ότι η πλειοψηφία καταχωρεί θέσεις εργασίας (70%) και κάνει εταιρικές ανακοινώσεις (57%) και ανακοινώσεις για τη διανομή κερδών (48%). Ακολουθεί η πληροφόρηση για παροχές και μισθούς (32%), η εκπαίδευση (24%), η αξιολόγηση της απόδοσης (5%) και λοιπά θέματα (19%). (Παπαλεξανδρή, Ν. & Μπουραντάς Δ, 2003)

Πίνακας 8. Χρήση intranet εφαρμογών



Πηγή:

Παπαλεξανδρή, Ν. & Μπουραντάς Δ. (2003). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Αθήνα, Εκδόσεις Γ. Μπένου.

Το 2007 δημοσιεύτηκε μια έρευνα σχετικά με την ικανοποίηση των HR μάνατζερ και πελατών σε έναν οργανισμό τηλεπικοινωνιών που λαμβάνουν από τη χρήση intranet. Οι περισσότεροι δήλωσαν ικανοποιημένοι από το Intranet καθώς, αναγνωρίζουν πως ο ρόλος στο τμήμα ανθρώπινων πόρων αλλάζει και οι νέες τεχνολογίες έχουν επίδραση στην ικανοποίηση των HR λειτουργιών. Επίσης, όλοι σχεδόν πρότειναν περισσότερη εκπαίδευση στα συστήματα αυτά και καλύτερη επικοινωνία και ανατροφοδότηση. Τα αποτελέσματα της φαίνονται αναλυτικά στο Παράρτημα 6. (Alleyne at al, 2007)

2.10.4. e-learning

Η χρήση των νέων τεχνολογιών μπορεί να φανεί χρήσιμη και στη εκπαίδευση των υπαλλήλων μιας επιχείρησης. Βέβαια, μπορεί αυτές οι τεχνολογίες να μην είναι πάντα ενσωματωμένες στο HRIS, αλλά σίγουρα έχουν σχέση και θα μπορούσαν να τροφοδοτούν με πληροφορίες το αντίστοιχο πληροφοριακό σύστημα.

Το e-learning είναι η διαδικασία εκμάθησης όπου η μαθησιακή διαδικασία εκτελείται μέσα από σύγχρονες τεχνολογίες όπως CD-ROMs, ήχο, εικόνες, Video εφαρμογές, Computer Based Training, Internet, WAN, LAN, audio και video conferences (Panayotopoulou et al, 2007). Καταργείται η συμβατική face-to-face επικοινωνία μεταξύ εκπαιδευτή και εκπαιδευόμενου και αντικαθίσταται με πιο ευέλικτα σχήματα χωρίς τη φυσική παρουσία ενός εκ των δύο συμμετεχόντων. Ο εκπαιδευόμενος έχει συνήθως πλήρη έλεγχο του ρυθμού προόδου, ενώ ταυτόχρονα υπάρχει διαθέσιμη ή κατά βούληση

υποστήριξη από τον εκπαιδευτή ή ειδικό του θέματος. Η υποστήριξη είναι απαραίτητη, αφού στην αντίθετη περίπτωση θα μιλούσαμε μόνο για αυτοεκπαίδευση, η οποία θα μπορούσε να γίνει με άλλα μέσα π.χ. με ένα βιβλίο ή ένα εκπαιδευτικό CD-ROM. Το e-learning εμπεριέχει επομένως συνεργατική εκπαίδευση και αλληλεπίδραση μεταξύ μαθητών και εκπαιδευτών καθώς και μεταξύ μαθητών, όπως δηλαδή συμβαίνει στην κλασσική εκπαίδευση, π.χ. σε μία παραδοσιακή αίθουσα διδασκαλίας.

Η αναγκαιότητα της χρήσης ψηφιακών και διαδικτυακών τεχνολογιών στη μάθηση, εκπαίδευση και κατάρτιση, έγκειται στο ότι ο εργαζόμενος πρέπει να έχει την εξασφαλισμένη δυνατότητα να μαθαίνει με πολλαπλούς τρόπους (plurimedia modalities), να έχει ίσες ευκαιρίες για μάθηση & κατάρτιση απαλλαγμένες από χωροχρονικές δεσμεύσεις, να έχει επιλογές στο πώς και τι θα μαθαίνει και να αποτελεί το «κέντρο της μαθησιακής διαδικασίας» (open & flexible learning philosophy). Οι σύγχρονες επιχειρήσεις έχουν την τάση να κάνουν την εκπαίδευση του προσωπικού τους περισσότερο προσαρμόσιμη σε αυτούς, στις ανάγκες τους, στον κατάλληλο χρόνο και χώρο αλλά με τη βοήθεια πάντα της σύγχρονης τεχνολογίας. Παράλληλα, δίνονται κίνητρα για το προσωπικό, την εξέλιξη του και έτσι υπάρχει υψηλό ανταποδοτικό όφελος. Από την άλλη πλευρά βέβαια, υπάρχουν μειονεκτήματα όπως είναι το υψηλό κόστος για τις μικρές επιχειρήσεις, η δυνατότητα χρήσης τους κυρίως από μεγάλες επιχειρήσεις, η εμπορευματοποίηση των τμημάτων εκπαίδευσης, το μικρό βάρος στις ανάγκες εκπαίδευσης, η μειωμένη ποιότητα τους κ.α.

Έρευνα που έγινε με 800 ερωτηματολόγια σε επιχειρήσεις του Ηνωμένου Βασιλείου με προσωπικό από 10 έως 1000 άτομα βρέθηκε ότι υπάρχει μεγάλη σχέση ανάμεσα στην αποτελεσματικότητα και στη συχνότητα της χρήσης των μοντέρνων μεθόδων εκμάθησης. Τα αποτελέσματα δεν είναι πάντως ενθαρρυντικά για την εκπαίδευση και επιμόρφωση εξ-αποστάσεως ακόμη και με τη βοήθεια ηλεκτρονικών μεθόδων ανεξάρτητα από το μέγεθος της επιχείρησης. Πάνω από τα 3/4 των ερωτηθέντων υπέδειξαν αυτούς τους τρόπους εκμάθησης ως ανεφάρμοστους και αναποτελεσματικούς. Συγκεκριμένα για τις μικρές επιχειρήσεις, εφόσον αποτελούν το μεγαλύτερο ποσοστό της οικονομίας της Βρετανίας, η εξ-αποστάσεως ηλεκτρονική εκπαίδευση μπορεί να χρησιμοποιηθεί επικουρικά και όχι πρωταρχικά επειδή η εφαρμογή αυτών των μεθόδων προϋποθέτει κόστος και δομή βασισμένη πάνω στις ανάγκες της εταιρείας (Sadler et al, 2000).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

3. Case Studies HRIS

Συστήματα HRIS εφαρμόζουν όλο και περισσότερες εταιρείες, αλλά η αλήθεια είναι ότι λίγες ξεφεύγουν από τα στενά όρια χρήσης τους. Αυτό σημαίνει ότι οι περισσότερες χρησιμοποιούν απλά εφαρμογές μισθοδοσίας και τήρησης στοιχείων προσωπικού. Παρακάτω θα αναλυθούν μερικοί οργανισμοί, οι οποίοι εφαρμόζουν HRIS, αλλά έχουν κάνει κάποιο βήμα παραπάνω υιοθετώντας καινοτόμες υπηρεσίες για τη διοίκηση του προσωπικού τους. Τα στοιχεία αντλήθηκαν από αναζήτηση στο internet είτε μέσα από τις ιστοσελίδες των εταιρειών είτε μέσα από ιστοσελίδες προμηθευτών HRIS που παραθέτουν τα best practices πελατών τους (www.oracle.com, www.sap.com, www.peopleclick.com).

3.1 Telenet

Η εταιρεία Telenet είναι μία από τις ηγέτιδες εταιρείες τηλεπικοινωνιών στο Βέλγιο, η οποία παρέχει υπηρεσίες σε περισσότερους από 500.000 πελάτες internet (ευρυζωνικό δίκτυο), 275.000 πελάτες σταθερής τηλεφωνίας, 1.6εκ. πελάτες τηλεόρασης και σε 76.000 εμπορικούς πελάτες. Η εταιρεία είχε διάφορα πληροφοριακά συστήματα και χρειαζόταν μια πιο ολοκληρωμένη λύση προκειμένου να διαχειριστεί τις διαδικασίες ανθρώπινου δυναμικού με ενιαίο και αυτόματο τρόπο και να εξαλείψει παραδοσιακές και γραφειοκρατικές διαδικασίες. Το πρόβλημα εντοπιζόταν κυρίως στη **διαχείριση «ταλέντων» και στην εκπαίδευση του προσωπικού**. Πρόκληση ήταν ακόμα το πώς θα γινόταν η διαχείριση των υπαρχόντων συστημάτων και πώς θα ήταν μια πολυγλωσσική εφαρμογή (ολλανδικά, γαλλικά, αγγλικά).

Τελικά, εφάρμοσαν τη λύση της Infosys με την εφαρμογή της Oracle HRMS 11i suite και τα modules για τη διαχείριση προσωπικού, τη διαχείριση «ταλέντων», την εκπαίδευση και self-service εφαρμογές. Τα προγράμματα συνδέθηκαν με το πρόγραμμα μισθοδοσίας που είχαν από άλλο προμηθευτή. Αυτοματοποιήθηκαν όλες οι HR διαδικασίες (αξιολόγηση, εκπαίδευση, ανάπτυξη, αμοιβές) με πλεονεκτήματα:

- Διαφάνεια και απλοποίηση των διαδικασιών, επανακαθορισμός των αρμοδιοτήτων και των απαραίτητων διεργασιών.
- Βελτίωση του χρόνου και του κόστους των HR διαδικασιών από την μείωση απασχόλησης με τα χρηματοοικονομικά ζητήματα του προσωπικού, την ανεύρεση του κατάλληλου προσωπικού στην κατάλληλη θέση, την αυτοματοποίηση της διαδικασίας αξιολόγησης και την κατάργηση «χειρονακτικών» εργασιών που δεν χρειάζονταν.

Επίσης βελτιώθηκε η απόδοση από την καταχώρηση σε μία βάση δεδομένων, ενώ ως τώρα χρειαζόταν περισσότερες ανθρωποώρες για καταχωρήσεις σε πολλαπλά προγράμματα.

- Στροφή του τμήματος ανθρώπινων πόρων σε περισσότερο στρατηγικά θέματα, καθώς μειώθηκε ο χρόνος ενασχόλησης των managers με διοικητικές διαδικασίες.
- Καλύτερες εκτυπώσεις και ολοκληρωμένες αναφορές από ένα μόνο σύστημα.
- Έτοιμο το σύστημα για self service εφαρμογές στο μέλλον.

3.2 NADRA (National Database & Registration Authority)

Το 1998 η κυβέρνηση του Πακιστάν ξεκίνησε ένα πολύ φιλόδοξο σχέδιο: **να μαζέψει δημογραφικά στοιχεία για τους πολίτες της χώρας**. Σκοπός ήταν να φτιάξουν ηλεκτρονικές κάρτες αναγνώρισης για τους πολίτες (Computerized National Identity Cards, CNIC). Μέσα σε 4 χρόνια, περισσότεροι από 81,5 εκ. πολίτες εγγράφηκαν στο πρόγραμμα μέσω ενός δικτύου που μετέφερε πληροφορίες σε μια κεντρική βάση δεδομένων. Οι πληροφορίες που αποθηκεύονταν ήταν επίσης εικόνες, δακτυλικά αποτυπώματα, ψηφιακές υπογραφές και φωτογραφίες και έφτιαξαν μάλιστα το πρώτο ηλεκτρονικό διαβατήριο παγκοσμίως (Multi Biometric Electronic Passport).

Τα modules που χρησιμοποίησαν για τις διαδικασίες ανθρώπινων πόρων ήταν της Oracle και με αυτά κατάφεραν να τις αυτοματοποιήσουν, να αναλύσουν και να ελέγξουν την **απόδοση και την πορεία του εργατικού δυναμικού της χώρας**. Η Oracle επιλέχτηκε, γιατί φημίζεται για την ευελιξία και λειτουργικότητα των συστημάτων της καθώς και για τη δυνατότητα παροχής ολοκληρωμένων λύσεων. Παράλληλα, εκμεταλλεύτηκαν τις γνώσεις της συμβουλευτικής εταιρείας A.F Ferguson & Co. Η υλοποίηση κράτησε 6 μήνες. Το εργατικό δυναμικό που είναι καταγεγραμμένο φτάνει τους 11.100 σε περισσότερες από 350 εταιρείες και σε 8 περιοχές του Πακιστάν. Τα δεδομένα συλλέγονται από 326 και 103 κινητούς σταθμούς εργασίας στελεχωμένα με προσωπικό από 17-36 άτομα.

Τα αποτέλεσμα ήταν μεγαλύτερη αποδοτικότητα, διαφάνεια στις διαδικασίες και δραματική μείωση του HR κόστους. Μπόρεσαν να εξακριβώσουν και να παρακολουθούν τον ακριβή αριθμό απασχολουμένων ακόμα και στην πιο απομακρυσμένη περιοχή της χώρας. Ελέγχουν την πρόοδο τους, τα έργα, στέλνουν τους κατάλληλους ανθρώπους στην κατάλληλη θέση και όλα αυτά σε πραγματικό χρόνο. Χαρακτηριστική ήταν η μείωση προσωπικού από 12.009 που ήταν το 2004 σε 11.100 (downsizing) παρά την δραματική ανάπτυξη της χώρας τα τελευταία χρόνια. Πιο συγκεκριμένα, το HRIS βοήθησε:

- Στην αμεσότερη και ορθότερη λήψη αποφάσεων έχοντας ενημερωμένα τα αρχεία με τις τελευταίες πληροφορίες των εργαζομένων και χωρίς χρονοβόρες, γραφειοκρατικές διαδικασίες.
- Γίνεται καλύτερος προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού, διότι έγκαιρα εντοπίζονται οι κενές θέσεις στη χώρα ή θέσεις που πρόκειται να αδειάσουν επειδή λήγει κάποιο συμβόλαιο και λαμβάνονται μέτρα για την κάλυψη τους. Αυτό διευκολύνεται και με στατιστικές αναλύσεις και ποσοτικές μελέτες (μέσοι όροι ηλικίας, φύλου, αποχωρήσεων κτλ) που πραγματοποιούνται μέσω του προγράμματος.
- Περιορισμός του κόστους και καλύτερος έλεγχος μέσω εκτυπώσεων που δείχνουν τις αναλογίες και τα ακριβή ποσά που δαπανώνται για τη μισθοδοσία, την εκπαίδευση, τα κίνητρα κτλ.
- Αυτοματοποιήθηκε η διαδικασία πρόσληψης των υπαλλήλων με online ψυχομετρικά τεστ και συνεντεύξεις, τήρηση αρχείου και σχετικής αλληλογραφίας μειώνοντας το μέσο χρόνο προσλήψεων κατά 10 μέρες.
- Αυτοματοποιήθηκε επίσης η διαδικασία αξιολόγησης και έγινε περισσότερο δίκαιη, αντικειμενική και σύντομη. Συνδέθηκε επίσης με προτάσεις αμοιβών και κίνητρα για ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού.

3.3 USA Army

Μετά το 1990 ξεκίνησε ένα κύμα μείωσης προσωπικού (downsizing ή rightsizing) σε όλες τις επιχειρήσεις και μια προσπάθεια να γίνουν όσο το δυνατόν περισσότερα πράγματα με τους λιγότερους πόρους. Το ίδιο συνέβη και στον αμερικάνικο στρατό, ο οποίος μετά την κατάρρευση της Σοβιετικής Ένωσης το 1980 και την εξάλειψη των εξωτερικών απειλών έπρεπε να μειωθεί σε αριθμό (από 785.000 σε 500.000 μέσα σε μια δεκαετία). Έτσι, όταν το 1990 ξεκίνησε ο πόλεμος στον κόλπο έπρεπε να **αναδιοργανωθεί ο στρατός,** να καθοριστεί ποιοι και πού θα μετακινούνταν και ποιοι είχαν **ιδιαίτερες ικανότητες** για εξειδικευμένες αποστολές. Παράλληλα, υπήρχε ένα πρόβλημα με τις διαφορετικές θρησκείες που είχαν οι στρατιώτες, επειδή σε περιόδους πολέμου θα έπρεπε να δημιουργηθούν σχετικά ομόθρησκες και ομοιογενείς **ομάδες**. Συνήθως τέτοιες ομάδες ξεχώριζαν και βάσει του τόπου καταγωγής των στρατιωτών. Επιπλέον, ήταν απαραίτητη η καταγραφή των τυπικών προσόντων, των δεξιοτήτων και της απόδοσης των στρατιωτών ώστε να γίνουν αντικειμενικά οι **προαγωγές**. Από την άλλη πλευρά, ο στρατός ήταν χωρισμένος σε κατηγορίες και ανάλογα με τον σκοπό που υπηρετούσαν λάμβαναν διαφορετική **εκπαίδευση**.

Για να καλυφθούν οι παραπάνω ανάγκες ο στρατός ξεκίνησε έρευνα αγοράς για να αγοράσει ένα HRIS σύστημα. Σύντομα, ανακάλυψε ότι τα εμπορικά πακέτα που κυκλοφορούσαν δεν κάλυπταν τις ανάγκες του και ξεκίνησαν ένα πιλοτικό πρόγραμμα δημιουργίας ενός συστήματος ειδικά σχεδιασμένο για αυτούς. Η υλοποίηση κράτησε πάνω από ένα έτος και τελικά έφερε τα επιθυμητά αποτελέσματα, δηλαδή με το ελάχιστο δυνατό κόστος έγινε η καλύτερη δυνατή εκμετάλλευση του προσωπικού. Το κυριότερο όφελος ήταν η εύκολη και γρήγορη ανακάλυψη και διαχείριση «ιδιαίτερων» ικανοτήτων κάποιων στρατιωτικών.

3.4 Nissan

Ένα από τα υποκαταστήματα της Nissan στο Dubai με 100 υπαλλήλους και εξυπηρέτηση 26 χωρών (Μέση Ανατολή και Βόρεια Αφρική) αποφάσισε να εγκαταστήσει ένα πληροφοριακό σύστημα που θα τη βοηθούσε **να «αυτοεξυπηρετούνται» οι υπάλληλοι** της. Επέλεξαν μια **self-service εφαρμογή** της SAP τόσο για τους υπαλλήλους του εργοστασίου όσο και για τους managers και τα αποτελέσματα ήταν εξαιρετικά.

Οι υπάλληλοι που βρίσκονται εντός ή και εκτός γραφείου συνδέονται στο portal της SAP και βλέπουν τις υπερωρίες που εκτελούν, ανακοινώσεις της εταιρείας, εισάγουν σημειώσεις προς συναδέλφους ή τη διοίκηση, κάνουν αιτήσεις αδείας, βλέπουν τη μισθοδοσία τους και άλλες παροχές που πιθανώς έχουν, ελέγχουν και διορθώνουν το προσωπικό τους αρχείο με στοιχεία όπως στοιχεία για διαβατήρια και βίζες. Αντίστοιχα οι managers ελέγχουν τις υπερωρίες του προσωπικού ελέγχουν τα δεδομένα και τα επικυρώνουν. Επίσης βλέπουν τις αιτήσεις αδειών των υπαλλήλων και τις εγκρίνουν ή τις απορρίπτουν μέσα από το σύστημα. Τέλος, οι αξιολογήσεις των αποδόσεων των υπαλλήλων καταχωρούνται και αυτές στο πρόγραμμα της SAP.

Με τις self-service εφαρμογές διατηρείται το προσωπικό μικρό σε αριθμό και εξοικονομείται χρόνος και κόστος. Υπολογίζεται ότι μειώθηκε ο χρόνος των διαδικασιών διοίκησης προσωπικού κατά 25% (άδειες, τήρηση αρχείου, αξιολογήσεις) και των διαδικασιών μισθοδοσίας κατά 35% (αυτόματη καταγραφή του πραγματικού χρόνου εργασίας των υπαλλήλων). Επόμενος στόχος της εταιρείας είναι η εισαγωγή self-service εφαρμογής που θα διαχειρίζεται την εκπαίδευση του προσωπικού. Η πλήρης εφαρμογή έγινε σε 19 βδομάδες, χρόνος εντυπωσιακά μικρός και θεωρούν ότι θα έχουν ανταπόδοση της επένδυσης σε τέσσερα χρόνια. Επέλεξαν την SAP εξαιτίας της φήμης της εταιρείας και της δυνατότητας του προγράμματος για ενοποίηση του με οποιοδήποτε άλλο σύστημα.

Επίσης, συνεργάστηκαν με την Axon που παρείχε συμβουλευτικές υπηρεσίες σε οικονομικά θέματα και παράλληλα έγινε και εγκατάσταση ERP προγράμματος.

3.5 Cisco

Η εταιρεία Cisco Systems με το σλόγκαν **«είναι καλό να μιλάς»** χρησιμοποίησε το **Intranet** για να επικοινωνήσει με το προσωπικό της και να διοχετεύσει πληροφορίες στους 34.000 υπαλλήλους και 6.000 managers που απασχολεί σε 67 χώρες παγκοσμίως. Έτσι, θέλησε με το Intranet να βοηθήσει το προσωπικό να βρει εύκολα αυτό που ψάχνει, να μαθαίνει τα νέα της εταιρείας και στοιχεία της μισθοδοσίας του ή άλλων παροχών, να επικοινωνεί με άλλους συναδέλφους, να κάνει αιτήσεις αδείας ή άλλα σχόλια σε προϊσταμένους και ακόμα να παίρνει μέρος σε τηλε-διασκέψεις. Οι ικανοποιημένοι εσωτερικοί πελάτες οδηγούν άλλωστε και σε αύξηση της ποιότητας των υπηρεσιών που παρέχονται καθώς και σε περισσότερο ικανοποιημένους εξωτερικούς πελάτες.

Ιδιαίτερα χρήσιμο εργαλείο αποδεικνύεται και σε λειτουργικό επίπεδο, όπου πλέον ο manager κάθε τμήματος επικοινωνεί με το προσωπικό του και θέτει τη στρατηγική και τους στόχους του τμήματος, τα προγράμματα ή έργα που «τρέχουν», τα αποτελέσματα προηγούμενων περιόδων ή σημαντικά γεγονότα. Επίσης καταχωρούνται στοιχεία για ταξίδια που πρέπει να γίνουν, σχετικά έξοδα ή παροχές που θα λάβουν οι εργαζόμενοι και δίνονται κίνητρα για τη βελτίωση της αποδοτικότητας τους. Επιπλέον, γίνεται ευκολότερος ο εντοπισμός των κατάλληλων ανθρώπων με τις κατάλληλες δεξιότητες σε θέσεις που μπορεί ακόμα να βρίσκονται σε άλλα σημεία κόσμου. Για αυτούς τους λόγους και ο διευθυντής της Cisco Systems θεωρεί ιδιαίτερα ωφέλιμη αυτή την επένδυση για τους managers, που μπορούν πλέον και online να προσλαμβάνουν, να προάγουν, να ανταμείβουν, να μεταθέτουν υπαλλήλους και να διαθέτουν συγκεντρωτικές και αναλυτικές εκτυπώσεις προς την ανώτερη διοίκηση.

3.6 Telefonica

Η Telefonica είναι μια από τις ηγέτιδες εταιρείας τηλεπικοινωνιών στην Ισπανία και Πορτογαλία με 33.000 υπαλλήλους, 65 εκ. πελάτες και δράση σε 41 χώρες. Το 2001 έδωσε πρόσβαση σε όλους τους εργαζόμενους με ένα Intranet portal, το E Domus, όπου εκτός από νέα, συνεντεύξεις, αναφορές, κενές θέσεις και καλύτερες πρακτικές παραδίδονται online μαθήματα. Σε αυτό δίνεται ιδιαίτερη βαρύτητα, επειδή στρατηγικός στόχος της εταιρείας τα τελευταία χρόνια είναι η ανάπτυξη του προσωπικού και η δημιουργία νέων συμπεριφορών μέσα από σύγχρονες εκπαιδευτικές πολιτικές. Ο λόγος που επιλέγουν το **e-**

learning είναι εξαιτίας της διαδραστικότητας και της συμμετοχής των υπαλλήλων, της εύκολης πρόσβασης όλων καθώς και της ευελιξίας και προσαρμοστικότητας σε πραγματικό χρόνο και στις πραγματικές ανάγκες τους. Σκοπός είναι να εκπαιδευτούν οι εργαζόμενοι, να αποκτήσουν τις κατάλληλες δεξιότητες και γνώσεις, ώστε να μπορούν να αντιμετωπίζουν όλες τις αλλαγές του περιβάλλοντος και να εξασφαλιστεί η απασχολησιμότητά τους. Στην εκπαιδευτική διαδικασία εμπλέκονται συνήθως και εκπαιδευτές μέσα από την εταιρεία, ώστε να επιλύονται απορίες των εργαζομένων και κυρίως επειδή το αντικείμενο των τηλεπικοινωνιών είναι πολύ εξειδικευμένο και το γνωρίζουν έμπειρα στελέχη με πολυετή πείρα.

Το εκπαιδευτικό πρόγραμμα που χρησιμοποιούν τώρα στο intranet τους ονομάζεται "Red teledidactica, RTD" και υλοποιήθηκε με τη συνεργασία της Deutsche Telekom και της Swisscom στο πλαίσιο της Global Teach Association. Έχει τρεις πυλώνες:

- Αυτοδιδασκαλία, όπου οι υπάλληλοι συνδέονται στο δίκτυο και επιλέγουν μόνοι τους το μάθημα που επιθυμούν να παρακολουθήσουν ανάμεσα από μια πλούσια και σύγχρονη σε θέματα γκάμα μαθημάτων.
- Online μαθήματα με τη συμμετοχή εκπαιδευτή, που παρέχει στους μαθητευομένους υποστήριξη, κατεύθυνση και επιτήρηση. Συνήθως διαρκούν λιγότερο από 100 ώρες.
- Videoconferencing, με διάφορα θέματα, όπου μπορούν οι συμμετέχοντες να επικοινωνήσουν και να επιλύσουν απορίες.

Η συμμετοχή στο πρόγραμμα ήταν θεαματική καθώς το 2001 τριπλασιάστηκε ο αριθμός των εκπαιδεύσεων που πραγματοποιούνταν με το RTD. Έγιναν 80 μαθήματα πάνω σε 10 διαφορετικές θεματικές ενότητες με βαρύτητα στα προγράμματα:

- Ετήσια εκπαίδευση των υπαλλήλων πάνω στις νέες τεχνολογίες.
- Ένας κατάλογος με υλικό και βιβλιογραφικές πηγές, όπου μπορούν να ανατρέχουν οι εργαζόμενοι και συνήθως αφορούν θέματα ανθρωπίνων πόρων και διοίκησης επιχειρήσεων. Μπορεί βέβαια κανείς να αντλήσει πληροφορίες και για ηλεκτρονικούς υπολογιστές, γλώσσες, εργασιακές σχέσεις και νόμους σχετικά με τις τηλεπικοινωνίες.
- Υπάρχει ένα πρόγραμμα εκπαίδευσης των εργαζομένων σε αντικείμενα εντελώς άγνωστα για αυτούς για να αποκτήσουν ιδιαίτερες γνώσεις και δεξιότητες. Τα παρακολουθούν όσοι θέλουν να ακολουθήσουν πιθανώς μια άλλη καριέρα στο μέλλον.
- Πρόγραμμα εκπαίδευσης νεοπροσλαμβανομένων και υπαλλήλων που θέλουν να προαχθούν σε κάποια άλλη θέση.

Σημαντική καινοτομία αποτελεί επίσης η δυνατότητα που δίνει η επιχείρηση στους εργαζομένους να παρακολουθήσουν μαθήματα μέσω ADSL σύνδεσης από το σπίτι τους σε ώρες εκτός γραφείου και ακόμα και θέματα άσχετα με το αντικείμενο της εργασίας τους.

3.7 Motorola

Η **συλλογή και επεξεργασία βιογραφικών** είναι πάντα μια χρονοβόρα διαδικασία, ιδίως σε μεγάλες πολυεθνικές εταιρείες όπου οι αιτήσεις για εργασία είναι εκατοντάδες κάθε βδομάδα. Στην Motorola στα κεντρικά υποκαταστήματά της φτάνουν συνέχεια βιογραφικά με την παραδοσιακή αλληλογραφία, fax ή e-mail. Έτσι, αποφάσισαν να σκανάρουν όλα τα εισερχόμενα βιογραφικά χρησιμοποιώντας το ScanJet IIcc scanner της Hewlett Packard και το PageKeeper της Caere Corp για την αποθήκευση των εγγράφων. Στην αρχή κάνουν μια γρήγορη ανάγνωση τα βιογραφικά και στην συνέχεια αποθηκεύονται όλα ηλεκτρονικά σε μια βάση δεδομένων. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα τη μείωση του μέσου χρόνου ανεύρεσης ενός υπαλλήλου από 6 μήνες σε 46 μέρες και την εύκολη αναζήτηση με λέξεις κλειδιά ανά πάσα στιγμή.

Υπάρχει βέβαια ένα ακόμα προϊόν, διαθέσιμο και στο internet, το Resume Builder από την εταιρεία Resumix Inc, το οποίο διαμορφώνει έτσι το format των βιογραφικών ώστε να είναι ευκολότερο το σκανάρισμα και η επεξεργασία τους αργότερα. Το σύστημα επιτρέπει την καταχώρηση περισσότερων λεπτομερειών όπου χρειάζεται και την απόρριψη περιττών λεπτομερειών. Διαμορφώνονται αυτόματα κοινά κριτήρια για την αξιολόγηση των αιτήσεων και μπορεί να απορριφθούν εντελώς από το σύστημα κάποια ως ακατάλληλα ή να ξεχωρίσουν κάποια άλλα ως εξαιρετικά.

Τέλος, υπάρχει μια λύση στο θέμα του ηλεκτρονικού σκαναρίσματος των βιογραφικών από την IntelliMatch Inc, όπου τα βιογραφικά μετατρέπονται σε μια περίληψη από προσόντα (βαθμός δεξιότητας, εκπαίδευση, χρόνια εμπειρίας, γεωγραφικός τόπος κτλ) τα οποία βαθμολογούνται με μια κλίμακα κοινή για όλους τους υποψηφίους ώστε να είναι ευκολότερη η αξιολόγηση των αιτήσεων.

3.8 Xerox

Η εταιρεία Xerox χρησιμοποιεί ένα πρόγραμμα για την **ηλεκτρονική στρατολόγηση** προσωπικού διευκολύνοντας σημαντικά το έργο του τμήματος ανθρωπίνων πόρων, ιδίως αν αναλογιστεί κανείς ότι λαμβάνει 100.000 αιτήσεις για ένα άνοιγμα 2.000 θέσεων σε διάφορες θέσεις, όπως πωλητές, τεχνικούς, υπεύθυνους πωλήσεων, άτομα στην υποστήριξη κοκ. Το πρόγραμμα εφαρμόστηκε στο δίκτυο της Ευρώπης με σκοπό να

βοηθήσει το δίκτυο να αναπτυχθεί γρήγορα και να υποστηρίξει επιτυχώς τις 15 χώρες που δραστηριοποιείται. Επίσης, επιθυμία ήταν να δημιουργηθεί ένα ομαδικό κλίμα εργασίας και εμπιστοσύνης προς την εταιρεία από τους υποψήφιους πωλητές του δικτύου. Αυτό ενισχύεται από την εικόνα που δημιουργείται προς τα έξω, μιας σύγχρονης επιχείρησης που ενισχύει την πρωτοβουλία και την καινοτομία και που θέτει ως κεντρικό άξονα τον άνθρωπο.

Το σύστημα που επέλεξαν ήταν το Jobpartners' ActiveRecruiter, με το οποίο μπορούν να επικοινωνούν με την αγορά εργασίας, να ελέγχουν τους υποψηφίους, να βαθμολογούν δεξιότητες, να φτιάχνουν ομάδες εργασίας, να αναπτύσσουν τις δεξιότητες των υπαλλήλων και να ενισχύουν την εμπιστοσύνη των υπαλλήλων προς την εταιρεία. Αυτές οι λειτουργίες επιτυγχάνονται μέσω ενός **extranet** (e-HR portal- eXpress Yourself), όπου κυρίως οι managers της εταιρείας ελέγχουν online τις αιτήσεις και άλλα θέματα εργασίας. Πραγματικά, το σύστημα το οποίο εφαρμόστηκε το 2004 κατάφερε να δημιουργήσει ένα ισχυρό brand name στο μυαλό των υποψηφίων, προσέλκυσε περισσότερους υποψηφίους, μπόρεσε να κάνει περισσότερες στοχευμένες αναζητήσεις και προσλήψεις, μείωσε τον χρόνο αναζήτησης εργαζομένων, απέκτησε μεγαλύτερο έλεγχο και μείωσε τα λάθη, εκμεταλλεύεται τις ευκαιρίες και προλαβαίνει την αγορά στην απόκτηση πιο ικανών στελεχών.

Το επόμενο βήμα της Xerox ήταν να επεκτείνει τις υπηρεσίες του extranet σε διάφορα εκπαιδευτικά προγράμματα στο προσωπικό μέσω ενός εικονικού περιβάλλοντος, χρησιμοποιώντας την τελευταία web τεχνολογία και δορυφορική τηλεόραση. Περισσότερα από 1000 εκπαιδευτικά μοντέλα από τεχνικές μάρκετινγκ μέχρι εξειδικευμένα βιομηχανικά αντικείμενα είναι διαθέσιμα στο προσωπικό για να εκπαιδευτούν. Σκοπός είναι να γίνει μια επιχείρηση που συνεχώς μαθαίνει και να βοηθήσει τους υπαλλήλους να αναπτυχθούν ακόμα και σε άλλους τομείς.

3.9 Siemens

Η Siemens είναι ένας πολυεθνικός όμιλος με πολλαπλά αντικείμενα και 70.000 υπαλλήλους παγκοσμίως. Οι εξαγορές και συγχωνεύσεις στις οποίες προέβη στο παρελθόν δημιούργησαν ένα πολυμορφικό οργανισμό και για αυτό πρόσφατα υιοθέτησε την φιλοσοφία "One Siemens" ώστε να αυξήσει την αποδοτικότητα και να μειώσει τα κόστη. Αποφάσισαν να επικεντρωθούν σε πρώτη φάση στη διαδικασία της **στρατολόγησης** προσωπικού, που μπορούσε άμεσα να βελτιωθεί και να προσθέσει αξία στην εταιρεία και τους πελάτες. Λόγω της διαφορετικότητας των αντικειμένων της σημαντικότερο κριτήριο

επιλογής προμηθευτή ήταν η ευελιξία και η προσαρμοστικότητα του προγράμματος και για αυτό επέλεξαν το Peopleclick RMS™. Το σύστημα είναι web-based και ενώ επιτρέπει να συγκεντρώνονται όλες οι αιτήσεις σε ένα κεντρικό ιντερνετικό σύστημα κάθε επιχειρηματική μονάδα μπορεί να δράσει και ανεξάρτητα στις προσλήψεις μέσω του προγράμματος. Η επεξεργασία των αιτήσεων γίνεται πλέον γρηγορότερα και με λιγότερα λάθη. Το μεγαλύτερο θετικό είναι η κατάργηση των εμποδίων όσον αφορά στο χώρο και χρόνο, γεγονός που ικανοποιεί κυρίως τους managers που ταξιδεύουν συνεχώς.

3.10 AMIS

Η εταιρεία AMI Semiconductor (AMIS) είναι μια μεγάλη μεταποιητική εταιρεία για πολλούς τομείς όπως αυτοκινητοβιομηχανίες και ιατρικές συσκευές. Απασχολεί 2.500 άτομα προσωπικό. Στρατηγική της είναι η γρήγορη ανταπόκριση στις ανάγκες της αγοράς και η παροχή προστιθέμενης αξίας στους πελάτες. Όταν το 2002 απέκτησε την Alcatel Microelectronics, αντιμετώπισε προβλήματα **στελέχωσης**. Ως τότε χρησιμοποιούσε ένα γραφειοκρατικό σύστημα στην επιλογή και στρατολόγηση του προσωπικού ή χρησιμοποιούσε μεμονωμένες εφαρμογές γραφείου που ήταν προσωπικές πρωτοβουλίες ατόμων και όχι ολοκληρωμένες λύσεις. Το μεγαλύτερο πρόβλημα ήταν η έλλειψη διαφάνειας στις διαδικασίες, ο κίνδυνος απώλειας στελεχών από τους ανταγωνιστές και η αδυναμία στρατηγικού προγραμματισμού του ανθρώπινου δυναμικού.

Η λύση που επέλεξαν ήταν το πρόγραμμα Peopleclick RMS™ , που ανταποκρίνονταν στις ανάγκες στελέχωσης σε πραγματικό χρόνο. Από όλα τα σημεία του κόσμου οι υποψήφιοι μπορούν πλέον να κάνουν αίτηση για εργασία και έτσι η εταιρεία δεν χάνει υποψήφιους και επεξεργάζεται τα στοιχεία συγκεντρωτικά και γρήγορα. Ένας προϊστάμενος που χρειάζεται μια νέα πρόσληψη, κάνει αίτηση στο σύστημα και ενημερώνονται αυτόματα με email ο ανώτερος του, η διοίκηση και το τμήμα ανθρωπίνων πόρων. Έτσι εξασφαλίζεται η διαφάνεια και η αρμονία στις διαδικασίες. Επίσης, μια μηχανή εκτυπώσεων δίνει τη δυνατότητα αναλύσεων και αναφορών που γλιτώνουν κόστος και χρόνο και επιτρέπουν την παρακολούθηση όλων των φάσεων στρατολόγησης και γενικότερα μια πιο μακροπρόθεσμη στρατηγική προσέγγιση του θέματος.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

4. Εφαρμογή των HRIS στον ΟΣΕ

Ο **ΟΣΕ** (**Ο**ργανισμός **Σ**ιδηροδρόμων **Ε**λλάδος) είναι η μοναδική εταιρεία σιδηροδρομικής μεταφοράς στην Ελλάδα και ένα από τα πιο προσφιλή μέσα μεταφοράς. Είναι επίσης ένας πολύ μεγάλος οργανισμός, με πολυάριθμο προσωπικό και διοίκηση που υπόκειται στον κρατικό έλεγχο αλλά λειτουργεί με ιδιωτικοοικονομικά κριτήρια. Μάλιστα βρίσκεται σε φάση αναδιοργάνωσης, πρόσφατα έγινε η διάσπαση του σε θυγατρικές εταιρείες και αναμένονται ιδιωτικοποιήσεις και εισαγωγή ξένων ανταγωνιστών στον χώρο. Για αυτό το σκοπό επιλέχθηκε να μελετηθεί, ως προς τον βαθμό που εφαρμόζει πληροφοριακά συστήματα διοίκησης προσωπικού (HRIS) και να γίνει μια πρόταση τι ακόμα θα μπορούσε να υιοθετήσει, ώστε να διοικήσει αποδοτικότερα το προσωπικό του και ανταπεξέλθει στο ιδιαίτερα ανταγωνιστικό και μεταβαλλόμενο περιβάλλον.

4.1 Προφίλ οργανισμού

Ο **ΟΣΕ** είναι ένας σύγχρονος όμιλος εταιρειών παροχής υπηρεσιών σιδηροδρομικής μεταφοράς για την κάλυψη αναγκών μετακίνησης επιβατών και διακίνησης εμπορευμάτων εντός και εκτός Ελλάδος. Με το σιδηρόδρομο επιτυγχάνονται μαζικές μεταφορές με χαμηλή κατανάλωση ενέργειας και με τη μικρότερη ρύπανση στο περιβάλλον σε σύγκριση με τα υπόλοιπα μέσα μεταφοράς, ενώ παράλληλα εξασφαλίζεται άνεση, ασφάλεια και ταχύτητα προς όφελος του επιβατικού κοινού.

Το 1920 ιδρύεται η εταιρία «Σιδηρόδρομοι Ελληνικού Κράτους» (ΣΕΚ) με στόχο την ενοποίηση και ανασυγκρότηση των μέχρι τότε λειτουργούντων περιφερειακών σιδηροδρόμων. Την 1^{η} Ιανουαρίου 1970 με το ΝΔ 674/1970 ιδρύεται ο ΟΣΕ ως νομικό πρόσωπο ιδιωτικού δικαίου. Είναι ΔΕΚΟ με έδρα την Αθήνα και ενώ ανήκει στο Ελληνικό Δημόσιο λειτουργεί με πλήρη διοικητική, νομική, οικονομική αυτοτέλεια υπό την εποπτεία του κράτους. Πρόσφατα, ο ΟΣΕ μετατράπηκε σε μητρική εταιρεία ομίλου εταιρειών (ΟΣΕ holding) με θυγατρικές τις ΕΔΙΣΥ ΑΕ, ΤΡΑΙΝΟΣΕ ΑΕ, ΠΡΟΑΣΤΙΑΚΟΣ ΑΕ, ΕΡΓΟΣΕ ΑΕ, ΓΑΙΑΟΣΕ ΑΕ και ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΙΚΑ ΚΕΝΤΡΑ ΑΕ.

Στόχος του νέου ΟΣΕ είναι ο επαναπροσδιορισμός της στρατηγικής του και η βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών σύμφωνα με τα διεθνή πρότυπα και σε ανταγωνιστικούς όρους προς τα άλλα μέσα μεταφοράς. Η πορεία για την αναδιάρθρωσή του έγινε με αφορμή την απελευθέρωση των εμπορευματικών μεταφορών και τον πλήρη διαχωρισμό της υποδομής από την εκμετάλλευση σύμφωνα και με τις επιταγές της

Ευρωπαϊκής Ένωσης. Κάτω από το πρίσμα αυτό, ο ΟΣΕ καλείται να αξιοποιήσει, με το βέλτιστο τρόπο, τόσο το ανθρώπινο δυναμικό που διαθέτει όσο και την υφιστάμενη υποδομή του. Η ικανοποίηση του πελάτη είναι το κύριο ζητούμενο και βαρύτητα δίνεται πλέον στον ανθρωποκεντρικό χαρακτήρα του. Ο εκσυγχρονισμός του βασίζεται στο τρίπτυχο Εξυγίανση- Ανάπτυξη- Στροφή στον Πολίτη/ Πελάτη.

Τα τελευταία χρόνια, παρατηρείται μείωση του προσωπικού λόγω συντάξεων και αποχωρήσεων χωρίς να γίνεται όμως ταυτόχρονα η αντίστοιχη αντικατάσταση του. Δεδομένου ότι ελάχιστες προσλήψεις έχουν γίνει τα τελευταία έτη το προσωπικό του ΟΣΕ είναι μεγάλης ηλικίας (μέσος όρος 50 ετών). Υπολογίζεται ότι ο αριθμός των εργαζομένων του έπεσε από τους 14.700 υπαλλήλους που απασχολούσε το 1989, στους 10.500 το 1999, στους 8.700 το 2002 και σήμερα απασχολεί περίπου **7500 άτομα** με συνεχή πτωτική τάση.

Οι **εργαζόμενοι** θεωρούνται δημόσιοι υπάλληλοι και τις εργασιακές σχέσεις διέπει το δημόσιο εργατικό δίκαιο. Η υπηρεσιακή κατάσταση του προσωπικού, η προσφορά της εργασίας του, τα καθήκοντα του, το ωράριο εργασίας, οι αμοιβές κλπ. διέπονται από διάφορους κανονισμούς, θεσμικά κείμενα και επιχειρησιακές συλλογικές συμβάσεις. Οι προσλήψεις ελέγχονταν και διεξάγονταν από το ΑΣΕΠ αν και με τον τελευταίο νόμο για τις ΔΕΚΟ θα μπορούν να γίνουν πλέον προσλήψεις απευθείας από τον εργοδότη. Το ύψος των μισθών καθορίζεται από τις συλλογικές συμβάσεις εργασίας, που συνήθως είναι ετήσιες, και λαμβάνουν χώρα ανάμεσα στη διοίκηση του οργανισμού και την ΠΟΣ (Πανελλήνια Ομοσπονδία Σιδηροδρομικών). Στον οργανισμό λειτουργούν πολλοί σύλλογοι και σωματεία των εργαζομένων και συγκεκριμένα υπάρχουν τρία βασικά σωματεία των εργαζομένων και δεκαοκτώ κλαδικές οργανώσεις και εκπολιτιστικές λέσχες.

Όσον αφορά στην **οργανωτική δομή**, υπάρχουν έξι (6) Γενικές Διευθύνσεις των οποίων οι διευθυντές αναφέρονται στον Διευθύνοντα Σύμβουλο του Οργανισμού, ενώ οι είκοσι (20) διευθύνσεις και οι τριάντα τρείς (33) ανεξάρτητες υπηρεσίες που λειτουργούν αναφέρονται αντίστοιχα και ανάλογα με το αντικείμενο τους στους έξι Γενικούς Διευθυντές. Κάθε μια από αυτές αποτελούνται από επιμέρους τμήματα με αντίστοιχους προϊσταμένους, υπο-προϊσταμένους και υπαλλήλους. Γενικά, στον ΟΣΕ υπάρχουν πάρα πολλές ειδικότητες, όπως γιατροί, μηχανικοί, ηλεκτρολόγοι, διοικητικό προσωπικό, εργάτες, τεχνίτες, κλειδούχοι, σταθμάρχες, μηχανοδηγοί, επιθεωρητές, θυρωροί, κλητήρες κτλ, γεγονός που κάνει τη διοίκηση του προσωπικού μια σύνθετη υπόθεση.

4.2 Παρούσα Κατάσταση Πληροφοριακών Συστημάτων

Είναι γεγονός ότι από την ίδρυσή του δεν έγιναν σοβαρές επενδύσεις σε υποδομές καθώς η πολιτική της χώρας επιδοτούσε κυρίως τις οδικές μεταφορές. Τα τελευταία χρόνια βέβαια, φαίνεται η πρόθεση να αλλάξει αυτό και κυρίως με την ευρωπαϊκή υποστήριξη έχουν αρχίσει για πρώτη φορά στην ιστορία του σιδηρόδρομου σοβαρές επενδύσεις.

Όσον αφορά στα Πληροφοριακά Συστήματα που έχει εγκατεστημένα, διαπιστώθηκε η ύπαρξη ενός συστήματος κράτησης θέσεων για τους επιβάτες με την ηλεκτρονική έκδοση εισιτηρίων και η λειτουργία ενός **ERP** συστήματος από το 1990 που ονομάζεται ΧΟΔ (Χρηματοοικονομική Διοίκηση). Πρόκειται για custom εφαρμογή που εξυπηρετεί τις εξειδικευμένες ανάγκες του ΟΣΕ και χρησιμοποιεί ως βάση δεδομένων την Oracle και εργαλείο ανάπτυξης το Oracle Developer. Προμηθευτής του προγράμματος ήταν η Bull που ανέλαβε τα πρώτα χρόνια και την υποστήριξη του συστήματος. Το συμβόλαιο δεν ανανεώθηκε και πλέον την υποστήριξη και ανάπτυξη του προγράμματος έχει αναλάβει το τμήμα πληροφορικής του ΟΣΕ στην Αθήνα. Το πρόγραμμα χρησιμοποιεί το διοικητικό προσωπικό του ΟΣΕ σε Αθήνα και Θεσσαλονίκη και αφορά στις λειτουργίες των αποθηκών, της διαχείρισης παγίων, των προϋπολογισμών, της ταμειακής διαχείρισης, της γενικής και αναλυτικής λογιστικής καθώς και τις λειτουργίες της μισθοδοσίας και του τμήματος προσωπικού. Επομένως, όσον αφορά στα συστήματα HRIS που μας ενδιαφέρουν στην παρούσα εργασία, παρατηρούμε ότι το πληροφοριακό του σύστημα διοίκησης ανθρώπινων πόρων εξαντλείται σε παραδοσιακούς και διοικητικούς σκοπούς: τη μισθοδοσία και την τήρηση αρχείου προσωπικού.

Πιο συγκεκριμένα, στην εφαρμογή του **γραφείου προσωπικού** καταχωρούνται τα βασικά στοιχεία των υπαλλήλων όπως ονοματεπώνυμο, διεύθυνση, τηλέφωνα, εφορία, ΑΦΜ, ΔΟΥ, στοιχεία της οικογενειακής κατάστασης, στοιχεία γέννησης, εκπλήρωση της στρατιωτικής θητείας, προϋπηρεσία, τρέχουσα θέση εργασίας και η σταδιοδρομία στον ΟΣΕ όπως μεταθέσεις, μετατάξεις, προαγωγές κτλ. Ακόμα καταχωρούνται τα τυπικά προσόντα (πτυχία, ξένες γλώσσες) και η κατάρτιση (σεμινάρια). Περιλαμβάνει επίσης το ιατρικό ιστορικό, ασφαλιστικές και συνταξιοδοτικές λεπτομέρειες καθώς και ιστορικό για τις απουσίες (άδειες, ασθένειες, απεργίες) ή πειθαρχικές ποινές και ηθικές αμοιβές που πιθανώς έλαβε στη διάρκεια της σταδιοδρομίας του.

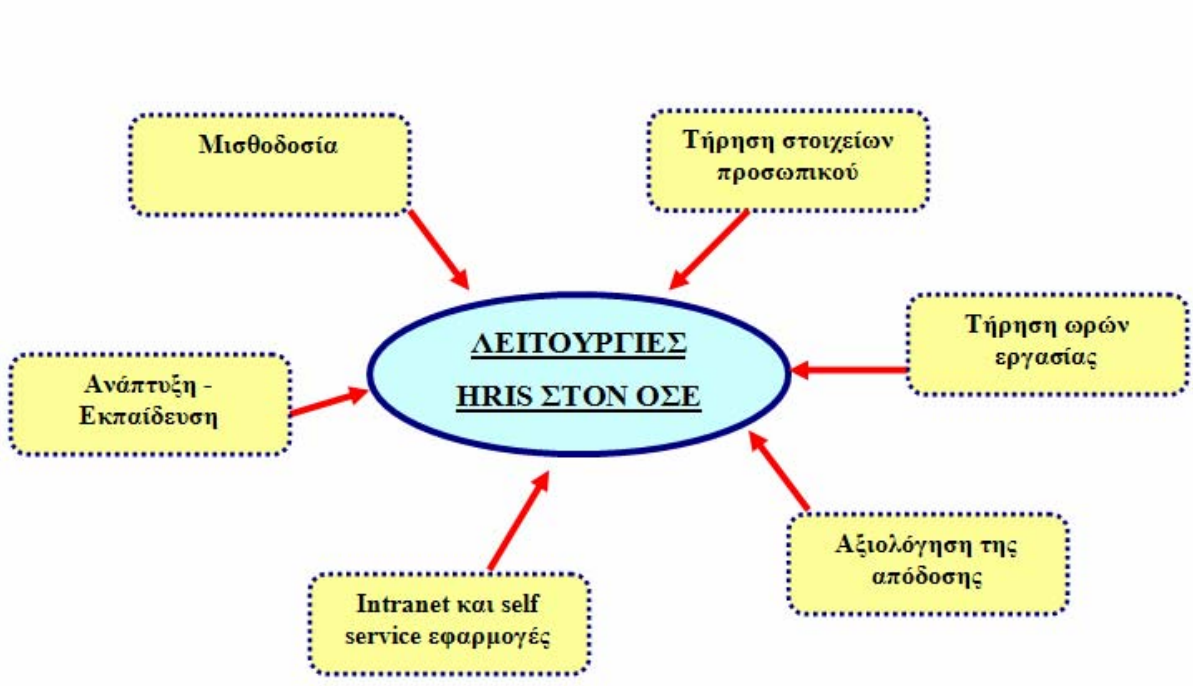
Η εφαρμογή της **μισθοδοσίας** συλλέγει δεδομένα από τα προσωπικά στοιχεία του υπαλλήλου και ανάλογα τις παρουσίες και ώρες εργασίας υπολογίζει αυτόματα τις αποδοχές του μήνα καθώς και το καθαρό ποσό που δικαιούται να πληρωθεί. Γίνονται ακόμα υπολογισμοί με βάση το κλιμάκιο (ανάλογα με τα τυπικά προσόντα), το

χρονοεπίδομα (ανάλογα με τα έτη προϋπηρεσίας), τα επιδόματα (που ποικίλουν σε ποσότητα και ποσοστά ανάλογα τη θέση και τον τόπο εργασίας), πρόσθετες αμοιβές και δευτερεύουσες απολαβές, τις κρατήσεις, τον φόρο και τις προκαταβολές. Μάλιστα, όλα αυτά αναπροσαρμόζονται ανά έτος ή δύο έτη σύμφωνα με τις εκάστοτε συλλογικές συμβάσεις και το νομοθετικό πλαίσιο. Οι αναπροσαρμογές μπορεί να αφορούν και περιόδους μικρότερες του έτους καθώς συχνά οι αυξήσεις δίνονται τμηματικά μέσα στο έτος.

4.3 Πρόταση εφαρμογής HRIS στον ΟΣΕ

Ο ΟΣΕ μπορεί να βελτιώσει το σύστημα HRIS που διαθέτει προκειμένου να διοικήσει καλύτερα το ανθρώπινο δυναμικό του. Συγκεκριμένα, προτείνεται να βελτιώσει τα υπάρχοντα modules που διαθέτει (μισθοδοσία και γραφείο προσωπικού) και να προσθέσει και καινούριες λειτουργίες. Συγκεντρωτικά, οι προτεινόμενες λειτουργίες φαίνονται στο παρακάτω διάγραμμα.

Σχήμα 11. Προτεινόμενα υποσυστήματα HRIS στον ΟΣΕ



Στη συνέχεια θα επιχειρηθεί πρόταση κάθε υποσυστήματος χωριστά.

ΜΙΣΘΟΔΟΣΙΑ

Όσον αφορά στο πρόγραμμα μισθοδοσίας του ΟΣΕ, αυτό δεν προτείνεται να αλλάξει ριζικά, καθώς με την πάροδο των χρόνων έχει εξελιχθεί σε ένα πολύ ικανοποιητικό βαθμό και κυρίως είναι αξιόπιστο και σύμφωνο με τις ανάγκες του οργανισμού. Στο σύστημα είναι καταχωρημένες, όπως είδαμε, όλες οι πληροφορίες για τον κάθε υπάλληλο ώστε να βγαίνει αυτόματα η μισθοδοσία του στην αρχή και στα μέσα του μήνα όπου πληρώνεται η προκαταβολή και η εξόφληση του μήνα αντίστοιχα. Φυσικά, είναι σημαντικό πλεονέκτημα, ότι μόλις υπογραφεί η επιχειρησιακή συλλογική σύμβαση με τα νέα μισθολόγια και επιδόματα ενημερώνεται το σύστημα από το τμήμα πληροφορικής με τα νέα δεδομένα και γίνονται αυτόματα οι αλλαγές στη μισθοδοσία 7500 ατόμων.

Μια από τις διαδικασίες που θα μπορούσε να βελτιωθεί για την καλύτερη εξυπηρέτηση των εργαζομένων είναι ο **τρόπος που διανέμονται** τα αποδεικτικά προκαταβολής και εξόφλησης δυο φορές το μήνα. Αυτό που συμβαίνει τώρα είναι να τυπώνονται από το τμήμα πληροφορικής οι αναλυτικές αποδείξεις πληρωμής για τους υπαλλήλους όλης της Ελλάδας και στη συνέχεια να στέλνονται στο τμήμα μισθοδοσίας της Θεσσαλονίκης τα αποδεικτικά της Βορείου Ελλάδος και στο τμήμα μισθοδοσίας της Αθήνας τα αποδεικτικά της Νοτίου Ελλάδος. Στη συνέχεια, το κάθε τμήμα ταξινομεί τα αποδεικτικά ανά συγκρότημα και πόλη και τα στέλνει με την αλληλογραφία (με τα τρένα) ή τους κλητήρες. Από εκεί μοιράζονται ονομαστικά σε κάθε υπάλληλο. Αυτή η διαδικασία είναι αρκετά χρονοβόρα και εγκυμονεί λάθη, αφού συχνά τα χαρτιά πηγαίνουν αλλού ή καθυστερούν και οι υπάλληλοι αναγκάζονται να μπουν σε μια διαδικασία να τα ψάχνουν. Συχνά μάλιστα γίνονται παράπονα για παραβίαση των προσωπικών δεδομένων τους αφού σε όλη αυτή τη διαδικασία μπορεί κάποιος να δει τη μισθοδοσία κάποιου άλλου υπαλλήλου και να δημιουργηθεί πρόβλημα ή παρεξήγηση. Αυτό που προτείνεται είναι να καταργηθούν αυτές οι γραφειοκρατικές διαδικασίες και να αποστέλλεται ηλεκτρονικά το αποδεικτικό της προκαταβολής και της εξόφλησης, τουλάχιστον σε όσους έχουν πρόσβαση σε ηλεκτρονικούς υπολογιστές. Στην ουσία εάν το πληροφοριακό σύστημα ήταν εγκατεστημένο σε όλες τις γραμματείες των τμημάτων όλης της Ελλάδος, το μόνο που χρειάζονταν να γίνει είναι να μπαίνει το εξουσιοδοτημένο άτομο της γραμματείας στις 1 και 15 κάθε μήνα, να τυπώνει τα αντίστοιχα αποδεικτικά και να τα μοιράζει στους ενδιαφερόμενους υπαλλήλους. Έτσι, η διαδικασία θα τελείωνε εντός μιας ημέρας και θα ελαχιστοποιούνταν τα περιθώρια λάθους.

Μια άλλη διαδικασία που μπορεί να βελτιωθεί στο module της μισθοδοσίας είναι ο τρόπος που βγαίνουν τα **αναδρομικά**, ο οποίος στην ουσία τώρα είναι χειρονακτικός και

γίνεται από τους υπαλλήλους του τμήματος μισθοδοσίας. Έτσι, αν κάποιος εργαζόμενος αναγνωρίσει κάποια χρόνια προϋπηρεσίας ή πάρει μετάθεση ή προαγωγή, θα πρέπει να κάνει αίτηση στο τμήμα μισθοδοσίας για να του υπολογίσουν τα χρήματα που θα δικαιούται να παίρνει αλλά και που έχασε για ένα διάστημα. Αυτή η διαδικασία είναι χρονοβόρα και επίπονη, καθώς εμπεριέχει πολλές παραμέτρους που πρέπει να ληφθούν υπόψη όπως οι συλλογικές συμβάσεις, τα κλιμάκια, τα επιδόματα, το χρονοεπίδομα του υπαλλήλου, οι προαγωγές κτλ. Από τη στιγμή που οι πληροφορίες βρίσκονται στο σύστημα με κάποια αναβάθμιση μπορεί αυτή η διαδικασία να γίνεται αυτόματα.

Η μισθοδοσία του ΟΣΕ βασίζεται σε μια σειρά από νόμους, κανόνες και επιχειρησιακές συλλογικές συμβάσεις. Ανάλογα με την ειδικότητα του καθενός αλλά και τον τόπο και τις συνθήκες εργασίας διαφοροποιούνται τα επιδόματα που δικαιούται κάθε φορά. Οι κανονισμοί αυτοί είναι πάρα πολλοί και δυστυχώς βρίσκονται στην γνώση μόνο κάποιων παλαιών στελεχών του τμήματος μισθοδοσίας, ενώ δεν υπάρχει οργανωμένο αρχείο με όλους τους νόμους, έστω και σε χειρόγραφη μορφή. Αυτό που προτείνεται λοιπόν είναι να δημιουργηθεί μια βάση δεδομένων με όλους τους νόμους και τους κανόνες που διέπουν τη μισθοδοσία, ώστε να είναι εύκολη η ανάκτηση αυτής της γνώσης από εξουσιοδοτημένους χρήστες. Έτσι θα δημιουργηθεί ένα **ηλεκτρονικό αρχείο** που θα βοηθήσει στην ανάπτυξη της οργανωσιακής μνήμης και θα αποδεσμεύσει τη διοίκηση από την εξάρτηση της από συγκεκριμένα άτομα που έχουν αυτές στις γνώσεις. Άλλωστε εκτός από στοιχεία μισθοδοσίας, στη βάση δεδομένων μπορεί να είναι καταχωρημένοι και οι νόμοι για τα δικαιώματα και υποχρεώσεις των υπαλλήλων ώστε να ανατρέχει εκεί ο κάθε εργαζόμενος για σχετικές πληροφορίες. Έτσι, θα υπάρχει καλύτερη και αρτιότερη ενημέρωση και θα απεμπλακεί το γραφείο προσωπικού από επαναλαμβανόμενες και άσκοπες απορίες. Αυτό μπορεί να συμβεί μέσα από το υπάρχον δίκτυο του ΟΣΕ (intranet) με μια self service εφαρμογή στην οποία θα έχουν πρόσβαση όλοι οι υπάλληλοι του ΟΣΕ.

ΤΗΡΗΣΗ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Η τήρηση των στοιχείων του προσωπικού γίνεται όπως αναφέρθηκε αναλυτικά και δεν χρειάζεται άμεσα κάποια βελτιωτική κίνηση τουλάχιστον όσον αφορά στον όγκο και την ποιότητα των δεδομένων που αποθηκεύονται. Επίσης, είναι θετικό ότι τα προσωπικά στοιχεία του καθενός αποστέλλονται ετησίως στον κάθε υπάλληλο, ώστε να δηλώσει τυχόν αλλαγές. Αυτό βέβαια, θα μπορούσε να βελτιωθεί, εάν υπήρχε η δυνατότητα στους εργαζομένους να δουν **online** τα προσωπικά τους στοιχεία και να τα διορθώσουν. Κάτι

τέτοιο απαιτεί φυσικά την πρόσβαση όλων σε ηλεκτρονικούς υπολογιστές και μπορεί να γίνει πάλι μέσα από το δίκτυο του ΟΣΕ (intranet) με μια self service εφαρμογή.

Ένα σημείο, το οποίο χρίζει βελτίωσης, είναι η **αξιοποίηση** των στοιχείων που αποθηκεύονται. Αυτή τη στιγμή αποθηκεύονται δεδομένα για να μπορούν να τυπωθούν σωστά τα αποδεικτικά μισθοδοσίας και η φορολογική εκκαθάριση, όπως και για να υπάρχει γνώση σε ποιο τμήμα εργάζεται κάθε υπάλληλος και με τι βαθμό. Δεν αξιοποιούνται όμως από το τμήμα προσωπικού για τον σωστό **προγραμματισμό** του ανθρώπινου δυναμικού. Για παράδειγμα, τα στοιχεία αυτά πρέπει να χρησιμοποιούνται για να μελετά η διοίκηση και να ελέγχει τις αλλαγές σε αριθμό και στην δομή των ομάδων στην επιχείρηση καθώς και τις **μετακινήσεις** μέσα και έξω από αυτές τις ομάδες. Οι ροές ανθρώπινου δυναμικού και ο κύκλος ανανέωσης του προσωπικού από προσλήψεις, εσωτερικές μετακινήσεις, μετατάξεις, προαγωγές, παραιτήσεις, απολύσεις και συνταξιοδοτήσεις καθώς και η δομή του προσωπικού είναι σημαντικές πληροφορίες ώστε να προκύπτουν και ουσιαστικά συμπεράσματα όπως ο καθορισμός των αναγκών του ΟΣΕ σε ανθρώπινο δυναμικό σε κάθε χρονική στιγμή και σε κάθε θέση. Συχνά «ανοίγουν» θέσεις μέσα στον ίδιο τον οργανισμό και γίνονται αιτήσεις από τους ενδιαφερόμενους. Θα ήταν μεγάλη διευκόλυνση αλλά και εξασφάλιση της διαφάνειας και αξιοκρατίας, αν οι μετακινήσεις αυτές βασίζονταν στα ουσιαστικά προσόντα των υπαλλήλων που θα προέκυπταν από μια εκτύπωση του HRIS. Μιλούμε βέβαια για «έξυπνα συστήματα» που θα κάνουν προτάσεις χωρίς όμως να καταργούν την προσωπική εκτίμηση των προϊσταμένων ή άλλων στελεχών.

Με την αναβάθμιση του HRIS θα φαίνεται εύκολα η δομή του εργατικού δυναμικού και θα κατηγοριοποιεί το προσωπικό σε ομάδες ανάλογα με την ηλικία, το φύλο, την εθνικότητα την εκπαίδευση, τη θέση εργασίας κοκ. Αυτό αποτελεί ισχυρό εργαλείο στα χέρια της διοίκησης, επειδή θα έχει τις αναλογίες που ισχύουν στην επιχείρηση, θα προγραμματίζει με βάση τους στόχους την ανάπτυξη του υπάρχοντος προσωπικού και θα δίνει κατευθύνσεις για **μελλοντικές προσλήψεις**. Ιδίως, τώρα που ο ΟΣΕ αναδιοργανώνεται (διάσπαση του ΟΣΕ σε θυγατρικές) και το προσωπικό ανανεώνεται (συνταξιοδοτούνται πάρα πολλοί εργαζόμενοι) η ανάγκη αυτή γίνεται ακόμα πιο επιτακτική. Παράλληλα, θα μπορούσε μέσα από μια web εφαρμογή να ελέγχονται οι δυνάμεις της προσφοράς και ζήτησης έξω από τον οργανισμό με την έννοια ότι θα παρακολουθεί το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού την τάση στην αγορά, την προσφορά εργασίας, τις πρακτικές άλλων εταιριών, ανώτερα στελέχη που μετακινούνται και θα μπορούσαν να στρατολογηθούν, νέα στην εργατική νομοθεσία και στον κλάδο κοκ.

ΤΗΡΗΣΗ ΩΡΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Στον ΟΣΕ οι εργαζόμενοι «χτυπούν» **κάρτα** κατά την είσοδο και την έξοδο τους από τον οργανισμό σε ένα μηχάνημα που βρίσκεται στην είσοδο των κτιρίων και φυλάσσεται από θυρωρούς. Στο τέλος κάθε μήνα οι γραμματείες των τμημάτων μαζεύουν τις κάρτες των υπαλλήλων και καταγράφουν χειροκίνητα τις παρουσίες / απουσίες των εργαζομένων, αλλά και τις υπερωρίες και τα σαββατοκύριακα που εργάστηκαν οι υπάλληλοι. Στην συνέχεια οι χειρόγραφες αυτές σημειώσεις από όλη την Ελλάδα αποστέλλονται στο τμήμα πληροφορικής της Αθήνας, οι οποίοι καταχωρούν πλέον στο σύστημα τις παρουσίες, απουσίες, απεργίες, δευτερεύουσες απολαβές (συμπληρωματικές ώρες, εξαιρέσιμες ημέρες), ώστε να υπολογιστεί η μισθοδοσία στην εξόφληση του μήνα. Αυτή η διαδικασία μπορεί φυσικά να απλοποιηθεί σε μεγάλο βαθμό, εάν το μηχάνημα που οι υπάλληλοι χτυπούν την κάρτα συνδεθεί ηλεκτρονικά με το HRIS σύστημα ώστε να υπολογίζεται αυτόματα η μισθοδοσία. Έτσι, θα αποφεύγονται τα λάθη και κυρίως θα υπάρχει μεγαλύτερος έλεγχος και στατιστικές αναλύσεις των ωρών εργασίας των υπαλλήλων.

Από την άλλη πλευρά, το σύστημα HRIS μπορεί να μην ελέγχει μόνο την άφιξη και αναχώρηση των υπαλλήλων αλλά και τις **πραγματικές ώρες εργασίας** τους. Αυτό καταγράφεται εύκολα από ένα πληροφοριακό σύστημα, αρκεί βέβαια ο υπάλληλος να κάνει χρήση ηλεκτρονικού υπολογιστή στην εργασία του. Και φυσικά, θα προκύπτουν στοιχεία και για τον χαμένο χρόνο εργασίας καθώς και για τους λόγους που συνέβαλαν σε αυτό (ατυχήματα, απουσίες, απεργίες, δυσκολίες διεκπεραίωσης ενός έργου κτλ). Βέβαια, έλεγχοι και συμπεράσματα που προκύπτουν από τέτοια δεδομένα απαιτούν ιδιαίτερη προσοχή, καθώς πρέπει να ληφθούν υπόψη και άλλοι παράγοντες όπως παράλληλες εργασίες που κάνει ένα άτομο και δεν απαιτούν υπολογιστή, η θέση και το αντικείμενο εργασίας του υπαλλήλου, η σωστή χρήση του προσωπικού κωδικού πρόσβασης, η τακτική ενημέρωση των υπαλλήλων με τα αποτελέσματα κοκ.

Θα μπορούσε ακόμα να υπάρχει δυνατότητα στο HRIS να καταχωρεί ο ίδιος ο υπάλληλος τα αντικείμενα και το χρόνο ενασχόλησης του με καθετί, προσθέτοντας τα όποια σχόλια θεωρεί σημαντικά. Έτσι, θα δημιουργούνταν ένα **ηλεκτρονικό ημερολόγιο καταγραφής όλων των εργασιών** που πραγματοποιούνται κάθε στιγμή στον οργανισμό και θα διευκολύνονταν όχι μόνο ο έλεγχος αλλά και ο περεταίρω προγραμματισμός των εργασιών από τον εκάστοτε προϊστάμενο.

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

Όσον αφορά στην αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων, ο ΟΣΕ αξιολογεί το προσωπικό του με τα «Φύλλα Ποιότητας», τα οποία είναι έντυπα που καταγράφονται και αξιολογούνται τα ουσιαστικά προσόντα του προσωπικού. Συντάσσονται κάθε χρόνο για όλο το προσωπικό κατά το μήνα Ιανουάριο, περιέχουν την αξιολόγηση της απόδοσης του προηγούμενου έτους καθώς και τις ημέρες ασθένειας και αποτελούν το κυριότερο στοιχείο για το σχηματισμό κρίσης από το αρμόδιο Συμβούλιο Προαγωγών. Τα αρμόδια όργανα για την σύνταξή τους είναι οι προϊστάμενοι των τμημάτων (συντάκτες) και στη συνέχεια αυτά επικυρώνονται ή και διορθώνονται από τους Διευθυντές των τμημάτων (γνωματεύοντες). Το περιεχόμενο των φύλλων ποιότητας ανακοινώνεται στον ενδιαφερόμενο μόνο ύστερα από αίτηση του για την τελευταία πενταετία και είναι εμπιστευτικού χαρακτήρα για κάθε τρίτο πρόσωπο. Τα ουσιαστικά προσόντα διακρίνονται σε σωματικά, διανοητικά, διοικητικά και επαγγελματικά. Στο φύλλο ποιότητας αναφέρονται και βαθμολογούνται οι γενικές κατηγορίες και όχι αναλυτικά τα επιμέρους κριτήρια. Τα παραπάνω ουσιαστικά προσόντα βαθμολογούνται από τον συντάκτη του φύλλου ποιότητας με βάση την ακόλουθη κλίμακα: «Εξαίρετος: 10, Λίαν καλώς: 9, Καλός: 8, Μέτριος: 7 και 6, Απαράδεκτος: 5 έως και 1». Ο βαθμός των ουσιαστικών προσόντων πολλαπλασιάζεται με τους ακόλουθους συντελεστές βαρύτητας: «Σωματικά προσόντα: 6.5, Διανοητικά προσόντα: 9.2, Διοικητικά προσόντα: 9.5 και Επαγγελματικά προσόντα: 10».

Η μέθοδος αξιολόγησης που χρησιμοποιείται χρίζει σίγουρα βελτίωσης και θα πρέπει να ενσωματωθεί στο υπάρχον HRIS του οργανισμού. Σκοπός είναι να μην αντιμετωπίζεται ως μια τυπική και γραφειοκρατική διαδικασία που έχει μόνο κόστος και κανένα ουσιαστικό όφελος. Δεν πρέπει να έχει την έννοια του ελέγχου, των προαγωγών και των τιμωριών εστιάζοντας μόνο στο τι πήγε στραβά το προηγούμενο έτος και αλλά στο τι μπορεί να γίνει για **να βελτιωθούν τα πράγματα στο μέλλον.** Ακόμα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη η σημασία της ομαδικής εργασίας και βέβαια τα **κριτήρια αξιολόγησης** δεν μπορεί να είναι όμοια για όλους τους υπαλλήλους, ιδίως όταν μιλάμε για έναν οργανισμό με ποικίλες θέσεις εργασίας (διοικητικοί υπάλληλοι, γιατροί, μηχανικοί, κλειδούχοι, σταθμάρχες, μηχανοδηγοί, θυρωροί, τεχνίτες, εργάτες γραμμής, ελεγκτές, επιθεωρητές κοκ). Ένα άλλο μειονέκτημα που πρέπει να βελτιωθεί μέσω του HRIS είναι να γνωστοποιηθούν οι **στόχοι και οι προσδοκίες** για τα άτομα και τις ομάδες. Οι υπάλληλοι πρέπει να γνωρίζουν σε τι ακριβώς κρίνονται και τι περιμένει ο προϊστάμενος από αυτούς. Επίσης, το γεγονός ότι οι υπάλληλοι δεν έχουν πρόσβαση και δεν μαθαίνουν το αποτέλεσμα της αξιολόγησης, δημιουργεί αίσθημα αδιαφάνειας και συγκρούσεις και

μειώνει την ουσία την αξιολόγησης που είναι η **ανατροφοδότηση** και η βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων. Επιπρόσθετα, το σύστημα αξιολόγησης συνδέεται άμεσα μόνο με τις προαγωγές των υπαλλήλων και η καλή απόδοση δεν αμείβεται με άλλο τρόπο. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να δημιουργούνται συχνά προστριβές μεταξύ των υφισταμένων, καθώς οι θέσεις για **προαγωγές** είναι περιορισμένες, οπότε και μια χαμηλότερη βαθμολογία από τον προϊστάμενο μπορεί να του στερήσει τη δυνατότητα προαγωγής. Επίσης, το γεγονός ότι η αξιολόγηση είναι μόνο ετήσια**,** καθιστά την αξιολόγηση αρκετά αναξιόπιστη, καθώς είναι συχνό το φαινόμενο οι εκτιμητές να έχουν επιλεκτική μνήμη και όπως όλοι οι άνθρωποι τείνουν να θυμούνται μόνο τα γεγονότα (ευχάριστα ή δυσάρεστα) που συνέβησαν στο πρόσφατο παρελθόν ή μεμονωμένα γεγονότα ιδιαίτερα σημαντικά. Παράλληλα, η κρίση των εκτιμητών είναι συχνά υποκειμενική και γίνονται **σφάλματα,** αφού ανάλογα με τον χαρακτήρα του εκάστοτε προϊσταμένου η βαθμολογία χαρακτηρίζεται είτε από αυστηρότητα (σφάλμα αυστηρότητας) είτε μεγάλη επιείκεια (σφάλμα ανεκτικότητας) πράγμα που είναι και το πιο σύνηθες στην περίπτωση του ΟΣΕ. Άλλες φορές, υπάρχει γενίκευση της κρίσης (halo effect), προσωπικές προκαταλήψεις και στερεότυπα, τακτικές ομοιόμορφης αξιολόγησης ή τάση να ακολουθηθεί μια μέση λύση (central tendency). Τα παραπάνω λάθη είναι ακόμα δυσκολότερο να αποφευχθούν γιατί στην ουσία δεν υπάρχει δεύτερος εκτιμητής. Ο εκάστοτε Διευθυντής «γνωματεύει» στο τέλος, αλλά είναι περισσότερο μια τυπική διαδικασία και στην ουσία επικυρώνει την άποψη του προϊσταμένου τμήματος.

Αυτό που προτείνεται επομένως είναι ένα HRIS όπου οι προϊστάμενοι θα καταχωρούν ηλεκτρονικά και θα παρακολουθούν συστηματικά την απόδοση των υπαλλήλων τους, ενώ παράλληλα οι ίδιοι οι εργαζόμενοι θα έχουν πρόσβαση και λόγο στα δεδομένα αυτά. Πρώτα από όλα θα καταχωρηθούν στο πληροφορικό σύστημα οι θέσεις εργασίας του ΟΣΕ, θα γίνει **αναλυτική περιγραφή των υποχρεώσεων και καθηκόντων** που απαιτούνται σε κάθε θέση και θα καθοριστούν συγκεκριμένοι στόχοι ανά θέση εργασίας και τα **κριτήρια απόδοσης** με βάση τα οποία θα αξιολογούνται οι υπάλληλοι. Αυτά τα κριτήρια και οι στόχοι θα **ποσοτικοποιηθούν** και θα βαθμολογηθούν με μια κλίμακα (για παράδειγμα από το 1 ως το 5). Έτσι, για παράδειγμα, ο προϊστάμενος λογιστηρίου θα κρίνεται στο κατά πόσο πέτυχε να κλείσει επιτυχώς και στην ώρα του τον ισολογισμό (με βαθμό σημαντικότητας 4) ή να συνάψει δάνειο με κάποια χώρα (με βαθμό σημαντικότητας 3), ενώ ο μηχανοδηγός θα αξιολογείται στο κατά πόσο πέτυχε στη διάρκεια του χρόνου να πραγματοποιήσει με ασφάλεια και ακρίβεια τα δρομολόγια που εκτέλεσε. Οι προϊστάμενοι και οι διευθυντές θα αξιολογούνται στην ικανοποίηση του πελάτη, στην ενδυνάμωση του

προσωπικού και στα εταιρικά αποτελέσματα ενώ η ανώτερη διοίκηση θα αξιολογείται στην επίτευξη των στρατηγικών και επιμέρους εταιρικών στόχων. Παράλληλα, θα καταγραφούν ποιες θέσεις κατέχει τώρα κάθε υπάλληλος και τι προσόντα και δεξιότητες έχει αυτή τη στιγμή. Στη συνέχεια, ο προϊστάμενος κάθε τμήματος θα βαθμολογεί στο τέλος του έτους με την πεντάβαθμη κλίμακα στο HRIS κατά πόσο ο συγκεκριμένος υπάλληλος ανταποκρίθηκε όντως στις προσδοκίες και τους στόχους της θέσης. Αυτό που θα επιτευχθεί με αυτό τον τρόπο είναι να υπάρχει στο σύστημα ένα αρχείο της απόδοσης των εργαζομένων ετησίως αλλά και διαχρονικά, οι αποκλίσεις των υπαλλήλων από τον επιθυμητό στόχο και άλλες εκτυπώσεις με συγκριτικά αποτελέσματα μεταξύ των υπαλλήλων, τμημάτων ή ομάδων εργασίας.

Παράλληλα, οι εκτιμητές θα καταχωρούν στο σύστημα όλα τα **γεγονότα** που θεωρούν σημαντικά στη διάρκεια της χρονιάς και που έχουν να κάνουν με την απόδοση των υπαλλήλων. Έτσι, θα μπορούν να δικαιολογήσουν τη βαθμολογία στο τέλος, να εξαλείψουν τις εκπλήξεις και το πρόβλημα της επιλεκτικής μνήμης και να προλαμβάνουν καταστάσεις. Από την άλλη πλευρά οι εργαζόμενοι θα πληροφορούνται συνεχώς για την εξέλιξη τους και τις τυχόν αδυναμίες ή προσόντα που εντοπίζουν. Αυτό θα γίνεται μέσω της πρόσβασης που θα έχει ο κάθε υπάλληλος στην προσωπική του βαθμολογία που θα είναι καταχωρημένη στο HRIS. Σε όλους τους εργαζομένους αρέσει να τους δίνεται **επαναπληροφόρηση** και να τους αναγνωρίζουν όταν κάνουν καλή δουλειά, ακόμα και αν αυτό δεν συνδυάζεται με χρηματική αμοιβή. Ακόμα όμως και αν η αξιολόγηση είναι αρνητική, ο υπάλληλος προτιμά να το γνωρίζει ώστε να ξέρει πού βαδίζει, ποιες είναι οι αδυναμίες του και πώς μπορεί να βελτιωθεί.

ΑΝΑΠΤΥΞΗ- ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

Συνέχεια του παραπάνω module του HRIS μπορεί να θεωρηθεί η **εκπαίδευση** και ανάπτυξη του προσωπικού του ΟΣΕ. Άλλωστε, όπως αναφέρθηκε παραπάνω σκοπός της αξιολόγησης της απόδοσης δεν είναι ο έλεγχος, αλλά η βελτίωση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού. Από τη στιγμή που θα είναι καταχωρημένα στο σύστημα τα πρότυπα απόδοσης με βαθμό σημαντικότητας και η βαθμολογία του κάθε υπαλλήλου σε κάθε ένα από αυτά τα κριτήρια είναι εύκολο για το πρόγραμμα να βγάλει τις αποκλίσεις. Σε αυτή την περίπτωση μας ενδιαφέρουν κυρίως οι αρνητικές αποκλίσεις ώστε να γνωρίζουμε ποιος υπάλληλος υστερεί και σε τι συγκεκριμένα πεδίο. Έτσι, για παράδειγμα, εάν για τη θέση του υπαλλήλου που εκδίδει τα εισιτήρια απαιτείται επικοινωνιακή ικανότητα με βαθμό σημαντικότητας 4 και ένας υπάλληλος βαθμολογηθεί με 3, υπάρχει μια απόκλιση τουλάχιστον μιας μονάδας που πρέπει να καλυφθεί. Εάν απαιτείται γνώση

αγγλικής γλώσσας σε βαθμό 5 και ο υπάλληλος βαθμολογηθεί με 3, θα πρέπει να βελτιώσει τις γνώσεις του κατά 2 μονάδες, ώστε να φτάσει στο επιθυμητό επίπεδο. Έτσι, το τμήμα προσωπικού και εκπαίδευσης μπορούν να έχουν αναφορές με τις εκπαιδευτικές ανάγκες όλου του προσωπικού και ανά θεματική κατηγορία. Κάτι τέτοιο θα βελτιώσει το εκπαιδευτικό σύστημα στον ΟΣΕ, γιατί αυτή τη στιγμή γίνονται μαζικές εκπαιδεύσεις σε διάφορα θέματα (κυρίως στη χρήση Η/Υ, σε διοικητικά και τεχνικά θέματα) αλλά σε όλους τους υπαλλήλους χωρίς προηγουμένως να έχουν εντοπιστεί οι πραγματικές ανάγκες κάθε θέσης και κάθε υπαλλήλου.

Επιπλέον, εάν στο σύστημα καταχωρηθεί το **εκπαιδευτικό υλικό και τα εκπαιδευτικά προγράμματα** που απαιτούνται για κάθε δεξιότητα και κάθε επίπεδο, θα είναι εύκολο να σχεδιάζεται το εκπαιδευτικό πρόγραμμα κάθε φορά. Για παράδειγμα, εάν ο προϊστάμενος λογιστηρίου πρέπει να έχει γνώσεις λογιστικής 5, αυτό μεταφράζεται σε γνώση των βασικών αρχών της λογιστικής αλλά και των διεθνών λογιστικών προτύπων, που με τη σειρά του μεταφράζεται σε ένα τρίμηνο εκπαιδευτικό σεμινάριο με το σχετικό αντικείμενο.

Παράλληλα, εκτός από την εκπαίδευση του προσωπικού για την κάλυψη πιθανών ελλείψεων σε γνώσεις και δεξιότητες, μπορεί μέσω του HRIS να πραγματοποιηθεί πρόγραμμα για την **ανάπτυξη** του προσωπικού και σε άλλες θέσεις ή τομείς. Για παράδειγμα, εάν ένας υπάλληλος στο λογιστήριο θελήσει να μετατεθεί στο τμήμα δημοσίων σχέσεων του ΟΣΕ, μπορεί να δει στο HRIS τι προσόντα απαιτούνται για αυτή τη θέση και τι εκπαιδευτικές διαδικασίες πρέπει να περάσει για να μπορεί να κάνει αίτηση για αυτή τη θέση. Έτσι, θα έχει συγκεκριμένους στόχους και πρόγραμμα για να επιτύχει το στόχο του και να αναπτυχθεί.

Από την άλλη πλευρά, αυτές οι πληροφορίες του HRIS, μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την καταλληλότερη **στελέχωση** του ανθρώπινου δυναμικού και την αντικειμενική προώθηση και τοποθέτηση των υπαλλήλων. Εάν για παράδειγμα, έχει καταγραφεί ότι για μια θέση προϊσταμένου λογιστηρίου απαιτείται γνώση λογιστικής με βαθμό σημαντικότητας 5, επικοινωνιακές ικανότητες με συντελεστή 3 και ηγετικές ικανότητες με συντελεστή 4 και προκύψει μια κενή θέση που θα καλυφθεί εσωτερικά, μπορεί να βγει μια αναφορά από το σύστημα με όλους υπαλλήλους που έχουν τα κατάλληλα προσόντα και να γίνει η επιλογή ανάμεσα από αυτούς. Με αυτό τον τρόπο η επιλογή θα είναι αντικειμενικότερη και θα αποφεύγονται συγκρούσεις, αλλά και η διαδικασία θα απλοποιείται, καθώς ο αριθμός των υπαλλήλων στον ΟΣΕ είναι πολύ μεγάλος και δεν είναι πάντα δυνατό να υπάρχει γνώση των δυνατοτήτων όλων των υπαλλήλων που βρίσκονται

σε όλη την Ελλάδα. Εκτός από τις προαγωγές, αυτό το σύστημα μπορεί να βοηθήσει και στην διεκπεραίωση των εργασιών καθημερινά. Για παράδειγμα, εάν χρειαστεί να πραγματοποιηθεί μια εκδήλωση για τον ΟΣΕ σε μια έκθεση στο εξωτερικό και χρειάζεται να συγκροτηθεί μια ομάδα που θα αναλάβει το συγκεκριμένο έργο, μπορεί μέσα από μια αναφορά του HRIS να φανεί εύκολα ποιοι έχουν τις συγκεκριμένες γνώσεις και δεξιότητες.

Γενικά, με το module του HRIS για την εκπαίδευση του προσωπικού θα τηρείται πλέον **ηλεκτρονικό αρχείο με τις γνώσεις και τις δεξιότητες** του κάθε υπαλλήλου. Αυτό είναι πολύ σημαντικό, ιδίως εάν σκεφτεί κανείς το μέγεθος του οργανισμού και αναλογιστεί ότι τώρα υπάρχουν μόνο χειρόγραφα χαρτιά στον προσωπικό φάκελο του κάθε υπαλλήλου με τις τεχνικές του γνώσεις και χειρόγραφα αρχεία με τα εκπαιδευτικά σεμινάρια που πραγματοποιούνται. Αυτό δημιουργεί πρόβλημα συστηματικού σχεδιασμού της εκπαιδευτικής διαδικασίας, καθώς δεν είναι εύκολο να ανατρέχει κανείς σε 7500 φακέλους για να δει τις γνώσεις κάθε υπαλλήλου και μάλιστα συχνά να ανακαλύπτει ότι οι φάκελοι λείπουν ή δεν είναι σωστά ενημερωμένοι. Ακόμα και να γίνει κάποιο σεμινάριο τώρα, είναι και πάλι δύσκολο να ενημερώσει το τμήμα προσωπικού χειρόγραφα όλους των φακέλους των συμμετεχόντων και υπάρχει μεγάλη πιθανότητα λάθους. Επιπλέον, είναι σημαντικό για το τμήμα εκπαίδευσης να έχει σε μια ενιαία βάση δεδομένων στατιστικά στοιχεία για όλα τα εκπαιδευτικά προγράμματα που έχουν πραγματοποιηθεί, με λεπτομέρειες αναφορικά με το αντικείμενο, την χρονολογία, τους εκπαιδευτές, τους συμμετέχοντες και βέβαια το αποτέλεσμα των προγραμμάτων και πιθανά σχόλια από εκπαιδευτές και εκπαιδευόμενους.

INTRANET ΚΑΙ SELF SERVICE ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ

Μια πρωτοποριακή αλλά πολύ χρήσιμη εφαρμογή που θα μπορούσε να χρησιμοποιήσουν οι υπάλληλοι του ΟΣΕ είναι μια self service εφαρμογή μέσω ενός Intranet. Μάλιστα, είναι πολύ εύκολο να υλοποιηθεί από υλικοτεχνική πλευρά, εφόσον υπάρχει ήδη δίκτυο του ΟΣΕ σε Αθήνα, Θεσσαλονίκη και μεγάλους σταθμούς της Ελλάδος που εκδίδουν ηλεκτρονικά εισιτήρια. Αυτό που χρειάζεται να γίνει είναι η δημιουργία ενός λογισμικού ή μιας web σελίδας, όπου θα έχουν πρόσβαση οι εργαζόμενοι του ΟΣΕ με κάποιο κωδικό ασφαλείας και θα κάνουν χρήση των υπηρεσιών της εφαρμογής. Πιο συγκεκριμένα, θα μπορεί ο κάθε εργαζόμενος να:

- έχει πρόσβαση και να ελέγχει το **προσωπικό του αρχείο** και φάκελο, ώστε να προβαίνει σε διορθώσεις σε περίπτωση αλλαγών.

- Θα **ενημερώνεται** άμεσα για τα νέα, τους εταιρικούς στόχους, τις ανακοινώσεις του οργανισμού, εκδηλώσεις, για σιδηροδρομικά και συνδικαλιστικά θέματα.
- Θα έχει πρόσβαση σε όλους τους σχετικούς **νόμους και κανονισμούς** του οργανισμού και έτσι θα γνωρίζει τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις του. Έτσι, δεν θα χάνει χρόνο να αναζητάει πληροφορίες που πολλές φορές δεν ξέρει ούτε που να ψάξει αλλά και δεν μπορεί να βρει μια ορθή απάντηση.
- Θα ενημερώνεται για τυχόν **κενές θέσεις** μέσα στον οργανισμό, ώστε να κάνει αίτηση εφόσον ενδιαφέρεται.
- Θα μπορεί να κάνει online **αιτήσεις** για κάποιο θέμα και αυτόματα αυτή η αίτηση θα δρομολογείται για να υλοποιηθεί από το αντίστοιχο τμήμα.
- Μέσα από ένα **e-forum** της εφαρμογής θα κάνει ερωτήσεις και συζητήσεις για διάφορα θέματα με συναδέλφους αλλά και με ανώτερα στελέχη. Θα μπορεί ο εργαζόμενος να εκφράσει τη γνώμη του για διάφορα θέματα όπως η ικανοποίηση από τη δουλειά σε διάφορα επίπεδα ή να προτείνει λύσεις και ιδέες για διάφορα προβλήματα του ΟΣΕ. Έτσι, θα αισθάνεται περισσότερο ενεργό μέλος του οργανισμού και παράλληλα θα υπάρχει και η δυνατότητα να αμειφτεί για κάποια καλή πρόταση που έκανε. Η δε διοίκηση θα αποκτήσει μια πιο ολοκληρωμένη εικόνα για την άποψη των εργαζομένων και θα εντοπίζει γρηγορότερα προβλήματα που απασχολούν το προσωπικό.
- Θα βλέπει την **αξιολόγηση της απόδοσης** του και έτσι θα γνωρίζει την εξέλιξη του και θα μπορεί έγκαιρα να βελτιωθεί. Παράλληλα, θα καταχωρούνται online από τους managers τα αποτελέσματα αλλά και οι νέοι στόχοι όπως και σχετικές παρατηρήσεις. Έτσι, θα γνωρίζει τι αναμένει ο προϊστάμενος και ο οργανισμός από αυτόν.
- Οι εργαζόμενοι θα βλέπουν αναλυτικά τη **μισθοδοσία** του μήνα αλλά και όλων των ετών ώστε να έχουν πλήρη εικόνα και να μην χάνουν ή να μην ζητούν συνεχώς από το τμήμα μισθοδοσίας χειρόγραφα χαρτιά.
- Επίσης, θα ενημερώνονται για τις **απουσίες** που πραγματοποίησαν, τα υπόλοιπα **αδειών** τους και θα μπορούσαν να αιτιολογήσουν τυχόν απουσίες ή καθυστερήσεις από την εργασία τους. Άλλωστε, θα μπορούσαν όπως έχει αναφερθεί και παραπάνω, να τηρούν ένα προσωπικό ηλεκτρονικό **ημερολόγιο** με τις εργασίες που εκτελούν.
- Θα ενημερώνονται για **εκπαιδευτικά σεμινάρια** που πραγματοποιούνται στον οργανισμό και θα μπορούν να κάνουν αίτηση όπου ενδιαφέρονται. Παράλληλα, θα μπορούσε να υπάρχει online εκπαιδευτικό υλικό και παραπομπές ώστε να ανατρέχει κάποιος για να μελετήσει ένα θέμα.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΒΙΒΛΙΑ

Anthony, W. P. Perrewe, P. L. & Kacmar, K. M. (1996), *Strategic Human Resource Management*, 2nd edition, Texas, The Dryden Press, Fort Worth.

Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practice*, 10th edition, London, Kogan Page Unlimited. , pp.879-906

Ferris, G.R, Rosen, S.D & Barnum, D.T (1995), *Handbook of Human Resource Management,* Cambridge, Blackwell Publishers, pp.159-172

Lane, F., (2003). *The naked employee,* New York, Amacom., pp.10-13

Walker, A. J. (2001), *Web-based human resources:* "How the web and other key trends are changing human resources", McGraw-Hill, pp. 13-28

Παπαλεξανδρή, Ν. & Μπουραντάς Δ. (2003). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Αθήνα, Εκδόσεις Γ. Μπένου., σελ.487-523

ΑΡΘΡΑ ΣΕ ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΑ ΠΕΡΙΟΔΙΚΑ

Alleyne C., Kakabadse, A., Kakabadse, N. (2007), " Using the HR intranet An exploratory analysis of its impact on managerial satisfaction with the HR function", *Personnel Review,*Vol. 36, No. 2, pp. 295-310.

Adamson, L. and Zampetti, R. (2001), "Web-based manager self-service: adding value to the work", in Walker, A. (Ed.), Web-Based Human Resources, McGraw-Hill, New York, NY, pp. 24-35.

Ball, K.S. (2001), "The use of human resource information systems: a survey", *Personnel Review*, Vol. 30 No. 6, pp. 677-693.

Bontis, N., Fearon, M. and Hishon, M. (2003), "The e-flow audit: an evaluation of knowledge flow within and outside a high-tech firm", *Journal of Knowledge Management,* Vol. 7 No. 1, pp. 6-19.

Boudreau, J. W. (1992). "HRIS: Adding value or just cutting cost?", *HRMonthly*. pp. 8-13.

Boudreau, J. W. (1995). "HRIS: Exploiting its real potential.", *HRMonthly*. pp. 8-13.

Broderick, R. and Boudreau, J.W. (1992). "Human Resource Information Technology and the competitive edge", *Academy of Management Executive,* Vol.6, No2, pp.485-508.

Ensher, E.A., Nielson, T.R. and Grant-Vallone, E. (2002), "Tales from the hiring line: effects of the internet and technology on HR processes", *Organizational Dynamics,* Vol. 31 No. 3, pp. 224-44.

Fox, F. J. (1998), "Do it yourself HRMS evaluation." *HR Magazine,* V.43, No.9, pp.28-33.

Florkowski, G. W., & Olivas-Luján, M. R. (2006). "The Diffusion of human-resource information-technology innovations in US and non-US firms", *Personnel Review,* Vol. 35, No. 6, pp. 684-710.

Pollitt, D. (2004), "E-recruitment helps Xerox to pick the cream of the crop : Pan-European system for attracting sales personnel", *Human Resource Management International Digest*, Vol.12, No.5, pp.33-35

Draganidis, F. and Mentzas, G., (2006), "Competency based management: a review of systems and approaches", *Information Management & Computer Security*, Vol. 14 No.1, pp. 51-64.

Galanaki, E. (2002), "The decision to recruit online: a descriptive study", *Career Development International,* Vol. 7 No. 4, pp. 243-251.

Gallagher (1997). Softworld Report, *Human Resource Management Software*, Conspectus, PMP (UK) Ltd.

Gasco, J., Llopis,J. and Gonzalez, R,(2004), "The use of Information Technology in training human resources, An e-learning case study 2004", *Journal of European Industrial Training*, Vol.28, No.5

Haines, V. Y., & Petit, A. (1997). "Conditions for successful human resource information systems." *Human Resource Management,* Vol.36, No.2, pp. 261–275.

Hall, L, Torrington, D (1986), "Why not use the computer?' The use and lack of use of computers in personnel", *Personnel Review*, Vol. 15 No.1, pp.3-7

Hicks, R. & Kohl, J. (1998), "Computerized Human Recourse Systems and Organizational Downsizing", *International Journal of Computer and Engineering Management,* Vol.6, No.1

Hong, K., & Kim, Y. (2002). "The critical success factors for ERP implementation: an organizational fit perspective". *Information & Management*, Vol.40, No. 1, pp.25–40.

Institute for Employment Studies/Institute for Personnel and Development (IES/IPD) (1998), *Annual Survey Results*, IES and IPD, Brighton and London.

Institute for Employment Studies/Institute for Personnel and Development (IES/IPD) (1999), *Annual Survey Results*, IES and IPD, Brighton and London.

Kinnie, N., & Arthurs, A (1993). "Will personnel people ever learn to love the computer?" *Personnel Management,* June, pp. 46-51.

Kinnie, N.J. and Arthurs, A.J. (1996), "Personnel specialists' advanced use of information technology evidence and explanations", *Personnel Review*, Vol. 25 No. 3, pp. 3-19.

Kossek, E. E. Young, W. Gash, D. C. & Nichol, V. (1994), "Waiting for Innovation in the Human Resources Department: Godot Implements a Human Resource Information System", *Human Resource Management,* Vol. 33, No. 1, pp.135-159.

Kovach, K. & Cathcart, C. (1999). "Human Resource Information Systems (HRIS): Providing Business with Rapid Data Access, Information Exchange and Strategic Advantage", *Public Personnel Management,* Vol.28, No.2, pp.275-82.

Lengnick-Hall, M.L. and Moritz, S. (2003), "The impact of e-HR on the HRM function", *Journal of Labor Research*, Vol. 24, No. 3, pp. 365-79.

Martinsons, M.G. (1994), "Benchmarking human resource information systems in Canada and Hong Kong", *Information & Management*, Vol. 26, pp. 305-16.

Martinsons, M.G. (1995), "Knowledge-based systems leverage human resource management expertise", *International Journal of Manpower,* Vol. 16, No.2, pp. 17-34.

McAfee, A. (2003). "When too much IT knowledge is a dangerous thing." *Sloan Management Review*, Vol.44, pp.83–89.

Ngai, E., & Wat, F. (2006). "Human resource information systems: A review and empirical analysis." *Personnel Review*, Vol.35 No.3, pp. 297–314.

Ordonez de Pablos, P.(2004), "Human resource management systems and their role in the development of strategic resources: empirical evidence", *Journal of European Industrial Training*, Vol. 28 No. 6, pp. 474-489.

Panayotopoulou, L., Vakola, M. and Galanaki E., (2007), "E-HR adoption and the role of HRM: evidence from Greece"*, Personnel Review,* Vol. 36 No. 2, pp. 277-294.

Roberts, B. (2002)., "Processes first, technology second", *HR Magazine*, Vol. 47, No.6, pp.40–45.

Rodger, J. A., Pendharkar, P. C., Paper, D. J., & Molnar, P. (1998). "Reengineering the human resource information system at Gamma", *Facilities,* V.16, N.12/13, pp. 361-365

Sadler,E.& Down. S.,& Lean, J. (2000), "Modern learning methods: rhetoric and reality", *Personnel Review*, Vol. 29 No. 4, pp. 474-490.

Sambrook, S.E-l.e. (2003), "E-learning in small organizations", *Education + Training*, Vol. 45, No 8/9, pp. 506-16.
Schnitt, D.L. (1993). "Reengineering the organization using information technology", *Journal of Systems Management,* January, pp.14-20, 41-42.
Shaw, S., (1994). "Integrating IT into the Human Resource Management Curriculum: Pain or Pleausure?", *Education+Training,* Vol.36, No.2, pp.25-30.
Shrivastava, S. and Shaw, J.B. (2004), "Liberating HR through technology", *Human Resource Management*, Vol. 42, No.3, pp. 201-222.
Tansley, C. & Watson, T. (2000), "Strategic exchange in the development of Human Resource information Systems", *New Technology,Work and Employment,* Nol.15, No.2, pp. 108-122.
Tansley, C. Newell, S. & Williams, H. (2001), "Effecting HRM-style practices through an integrated human resource information system: An e-greenfield site?" *Personnel Review,* vol. 30, no. 3, pp. 351-370.
Taylor, S. and Spencer, B., (1990). "Ethical Implications of Human Resource Information Systems" *Employee Responsibilities and Rights Journal,* Vol. 3, No. 1, pp.19-30.
Thaler-Carter, R. (1998). "The HRIS in small companies: Tips for weighing the options." *HR Magazine*, Vol. 43, No.8, pp. 30–35.
Torrington, D, Hall, L (1989), "How personnel managers come to terms with the computer", *Personnel Review*, Vol. 18 No.6, pp.26-31.
Wittman, B., (2004), "Cisco connects with its workforce: Benefits of employee "self service" and online HR", *Human Resource Management International Digest*, Vol.12, No.3, pp.11-14.
Yeung, A., & Brockbank, W. (1995). "Reengineering HR through information technology" *Human Resource Planning*, Vol.18, No.2, pp.24–37.

ΚΕΙΜΕΝΑ ΣΕ ΔΙΚΤΥΑΚΟ ΤΟΠΟ

Gara, S. J. (2001). *How an HRIS can impact HR: a complete paradigm shift for the 21st century*. Society for Human Resource Management (SHRM) White Paper, Ανάκτηση 30/3/07 από world wide web: https://www.sdbor.edu/cffile/Agendas/HRFIS/HOW%20AN%20HRIS%20CAN%20IMPACT%20HR.doc
Greengard, S., "10 Questions to Ask Before Outsourcing" Ανάκτηση 10/4/07 από world wide web: www.hrtechconference.com/agenda2.html
Hollinger , K., *"How to Select an HRIS and Save Your Saturdays*" HRTX Forum Library - HR Information Systems Management Ανάκτηση 30/3/2007 από www.dresserassociates.com/payroll_hr_articles.asp
HRIS consulting: Integrating strategy, process, the human factor and technology, *"Maximising your HRIS Performance - contribution"* Ανάκτηση 1/4/07 από world wide web http://www.hris.co.nz/page/hris_8.php
HRIS consulting: Integrating strategy, process, the human factor and technology, *"HRMS Cost Analysis Worksheets- contribution"* Ανάκτηση 1/4/07 από world wide web http://www.hris.co.nz/page/hris_8.php
HRIS consulting: Integrating strategy, process, the human factor and technology, *"HRMS_Integration_Gets_Easier"* Ανάκτηση 1/4/07 από world wide web http://www.hris.co.nz/page/hris_8.php
Kanthawongs, P. (2004). *Does HRIS matter for HRM today?* Ανάκτηση 30/3/2007 από http://www.bu.ac.th/knowledgecenter/epaper/jan_june2004/penjira.pdf

Oracle, "Η σελίδα της Oracle: Επιτυχημένες εγκαταστάσεις σε πελάτες", Ανάκτηση 20/7/2007 από www.oracle.com/customers/snapshots/**nadra**-case-study.pdf

Peopleclick, "Η σελίδα της Peopleclick: Εγκαταστάσεις σε πελάτες AMIS και Siemens", Ανάκτηση 20/7/2007 http://www.peopleclick.com/clients/default.asp

Ruël,.H, Bondarouk,T., Looise,J.K, "e-HRM: Innovation or Irritation? An explorative empirical study in five large companies on web-based Human Resource Management", Ανάκτηση 15/4/2007 από http://www.nwo.nl/nwohome.nsf/pages/NWOP_5Y9BY2/$file/MES_eHRM_samenvatting.pdf

SAP, Η σελίδα της SAP: Επιτυχημένες εγκαταστάσεις σε πελάτες", Ανάκτηση 20/7/2007 από http://www.sap.com/search/index.epx?q1=nissan+HR&num=10

Sheley, E., (1995), "High Tech recruiting methods- electronic screening of applicants", HR Magazine, Ανάκτηση 20/7/07 από http://findarticles.com/p/articles/mi_m3495/is_n9_v40/ai_17475927/pg_1

Taleo Research *"HR Poorly Supported By IT Systems"* Ανάκτηση 6/4/2007 από http://www.hrmguide.co.uk/systems/hris.htm

ΠΤΥΧΙΑΚΗ/ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ, ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΗ ΔΙΑΤΡΙΒΗ

Bassett, P. & Campbell, G. & Licciardi R., (2003). "*Tunnel Vision: Limited Use of Human Resource Information Systems (HRIS)",* Working paper Series 8/2003, Victoria University of Technology, School of Management.

Hussain, Z. & Prowse, P. (2004). *Human Resource Information Systems (HRIS) as Means of Fulfilling Job Roles More Proffesionally for Human Resource (HR) Managers,* Workinq Paper No 04/07, Bradford University School of Management.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Παράρτημα 1

Author(s)	Location/target	Sample size	Method	Purpose(s)	Findings
Ball (2001)	UK companies	115	Mail survey	Reviews the issues surrounding the use of HRIS Profiles system usage in terms of information stored on personnel, training and recruitment, and information processing system used	Smaller organizations are less likely to use HRIS Training and recruitment are used less frequently in HRIS HRIS are used for administrative ends rather than analytical ones
Ng *et al.* (2001)	Australian construction companies	3	Case study (interview)	Aims to improve the understanding of HRIS in construction companies, which are potential users of the HRIS, and the purpose of the information and the type of data they seek from the system Establishes a conceptual framework to facilitate the integration of HRIS into construction companies	23 HR activities were identified and grouped into seven major functions: (1) project management and control; (2) strategic planning, review, and analysis; (3) employee profile; (4) employee performance; (5) human resource development; (6) payroll and accounting; and (7) information systems outside the company.
Tansley and Watson (2000)	US-owned transnational company	1	Case study interview with 10 HR and IT representatives	Examines whether the individuals involved in developing the HRIS are "enabled and constrained in their efforts by an organizational context that is consistently re-created by the actions of those individuals within that context"	Strategic exchange processes are important in influencing the outcomes of the successful implementation of HRIS.
Haines and Petit (1997)	Members of the Canadian Association of Human Resource Systems Professionals	152	Mail survey	Identifies the conditions for a successful HRIS	The presence of an HRIS department or unit increases user satisfaction and system usage The larger the size of the IS units, the lower the usage levels User satisfaction is higher when HRIS supports more HRM applications System conditions such as training, documentation, the presence of online applications, the number of HRM applications, the ease of use, and the perceived usefulness of the system, are the most important factors for a successful HRIS

Author(s)	Location/target	Sample size	Method	Purpose(s)	Findings
Hannon *et al.* (1996)	US-based multinational corporations	11	Telephone survey	Determines how US-based multinational corporations improve the flow of information to, from, and within the HR function	All of the respondents have either begun or plan to design, develop, and implement a global HRIS to increase the effectiveness and efficiency of the system Some HR processes in HRIS includes payroll, succession planning, pension planning, employee benefits, etc. Lack of consistency across the company's locations is the major obstacle in assessing and operating the global HRIS. Other obstacles include data transfer, data security and integrity, and technical requirements The three most important factors in the development of a global HRIS are providing training for employees working with the HRIS, ensuring the relevance and accuracy of reports, and keeping up with changes in technology The support of HR and IS executives is key to the successful implementation of HRIS
Kinnie and Arthurs (1996)	Europe	231 (mail survey) 4 (case study)	Mail survey; semi-structured interviews for case study	Examines the uses and personnel applications of IT	73 per cent make use of an HRIS The use of an HRIS is significantly associated with the presence of a personnel director within the organization The use of IT by personnel specialists remains largely unfulfilled
McLeod and DeSanctis (1995)	Members of the Association of Human Resource Systems Professionals	513	Survey	Studies the current status of the HRIS	The HRIS of 73.5 per cent of the companies is located within the HR department HR applications such as workforce planning, recruiting, workforce management, and compensation applications are widely used in the respondents' companies either in a standalone manner or as part of the core HRIS
Martinsons (1994)	Canada, Hong Kong	118 (Canada) 361 (Hong Kong)	Mail survey	Benchmarks the use of IT for HRM activities in Canada and Hong Kong Identifies future priorities for HRIS enhancements in these two places Accounts for differences in HRIS between these two places Profiles exemplary HRIS practices in these two places	The use of IT for HRM is more extensive and of greater sophistication in a more developed economy (Canada) The application rate for using IT for HRM is greater in a faster-developing economy (Hong Kong) Larger organizations make more use of IT for HRM than smaller ones
Murdick and Schuster (1983)	Companies from Moody's *Industrials Manual* and Moody's *Financial Manual*	150	Survey	Determines the extent to which HRIS is employed in the personnel function	Many personnel departments lag behind in terms of both planning for and implementing HRIS.
Mathys and LaVan (1982)	*Fortune* 500 companies	105	Mail survey	Studies the current stage of development of the HRIS	40 per cent of organizations do not have an HRIS The use of HRIS for career planning and development was ranked lowest, while payroll and accounting was ranked highest

Πηγή:

Ngai, E., & Wat, F. (2006). "Human resource information systems: A review and empirical analysis." *Personnel Review*, Vol.35 No.3, pp. 306

Παράρτημα 2
Προμηθευτές HRIS

Auxillium West (http://www.auxillium.com)
ABS Staff Files (http://www.staff-files.com/)
Administrative Business Resources (http://www.ABResources.com)
Answers in a box (http://www.answersinabox.com)
Apex Business Software: HR, Leave, & FMLA (http://www.IHRsoftware.com)
Ascentis Corporation (http://www.ascentis.com/)
ASL HR Information Technology (http://www.aslconsulting.com)
Aspiration Software (http://www.aspiration.co.za)
Atlas Business Solutions – Staff Files (http://www.abs-usa.com/)
Avanti Canadian Payroll and HRMS Software (http://www.avanti.ca)
BeakWare (http://beakware.com)
Best Software Sage Abra (http://www.best-software.com/Products/HumanResourcesandPayroll/index.asp)
Checkpoint HR - HR Software (http://www.checkpointhr.com/)
CMS - Sage Abra HRMS (http://www.cmshris.com)
Compease Compensation Administration Software (http://www.hrnonline.com/comp_about.asp)
Computers In Personnel (http://www.ComputersInPersonnel.com)
Comspec International, Inc. (http://www.comspec-intnl.com/)
CompKeeper Software (http://www.jenss.com)
Concur Technologies, Inc. (http://www.concur.com/)
Copraxis (http://www.copraxis.co.uk)
CORT Software - Human Capital Management (http://www.cortdirections.com/?hr-guide_com)
CWS Software (http://www.cws-software.com)
Cyberaid Australia (http://cyberaid.com.au)
Cyber Managers Software Solutions (http://www.cybermanagers.com)
Delphi Software - Leading provider of HR and Payroll software (http://www.delphisoft.com)
EDC, Inc. (http://www.univers-edc.com/)
eHRM (http://www.src.si/en/products/ehrm/default.asp)
e-HRpro (http://www.e-hrpro.co.uk)
Employease (http://www.employease.com)
EmployeeConnect (http://www.hris.com.au/)
Enterprise Workforce Management HRIS (http://www.fluous.com)
Eugenisys (http://www.eugenisys.com)
Excel HRM (http://www.excelhrm.com)
First Reference (http://www.firstreference.com/afrprofile.htm)
Genesys Software Systems (http://www.genesys-soft.com/)
Hagel & Company HR Software (http://www.hagel.net/)
HarrisData (http://www.harrisdata.com/software/hris.htm)
HBS.Pay (http://www.hipvale.com.au)
Hewitt's eCyborg HRMS (http://www.hewittassociates.com/Intl/NA/en-US/OurServices/eCyborg.aspx)
High Line Corporation (http://www.highlinecorp.com/)
HR Align HRMS & HRIS Software (http://www.hralign.com)
HR-ease (http://www.hr-ease.com/home_frame.htm)
HRnet Software Systems (http://www.hrnet.net)
HR Outsourcing Services (http://www.checkpointhr.com/)
HRSync Card Access HR Integration (http://www.secmgmt.com/)

HRIS Software by HarrisData.com (http://www.harrisdata.com/)
HRIS Software by HRTechnologyPartners.com (http://www.hrtechpartners.com/)
HRMS Software (http://www.agn.ae/products/hrms/)
HRMS Solutions (http://www.hrmssolutions.com/)
HR3 - Evolutionary Human Technology (http://www.hr3.com.au)
Humanic Design (http://www.humanic.com/)
Human Resource MicroSystems (http://www.hrms.com/)
Hurstridge Technologies, Inc. (http://www.hurstridge.com/)
HR Software including Time and Attendance : iEmployee On-Demand Workforce Management Solution (http://www.iemployee.com)
hSenid Software International (http://www.hsenid.com/home_hta.html)
IFS Applications - Strategic HRMS (http://www.ifsworld.com/us/solutions2/components_fact_features/human_resources/human_resources_fact_features.asp#)
Ingenics Software (http://www.ingenicsoft.com)
Innovative Employee Solutions (http://www.innovative-solution.com)
Integral Systems, Inc (http://www.integralsys.com/)
Internet Based HRIS (http://www.checkpointhr.com/)
JD Edwards EnterpriseOne (http://www.oracle.com/applications/peoplesoft/hcm/ent_one/index.html)
JSM Technologies - ERP, Custom Software, ecommerce, crm, Payroll, HR, HRIS Software provider (http://www.jsmtechnologies.com)
KCS Management Systems (http://www.kcsplc.com)
Lawson Software (http://www.lawson.com/)
Mangrove Software, Inc (http://www.mangrovesoftware.com)
Maxumise (http://www.maxumise.com.au/)
McLaren Solutions (http://www.mclarensolutions.co.uk)
MidlandHR (http://www.midlandhr.com)
NetTeam HR (http://www.nmsl.co.uk/hr)
Network Simplicity (http://www.netsimplicity.com/)
NISUS (http://www.nisus.be)
NOW Solutions (http://www.nowsolutions.com/)
NuView Systems, Inc (http://www.nuviewinc.com)
Open4 (http://www.open4.com)
Oracle HR (http://www.oracle.com/applications/human-capital-management.html)
ORANGE Digital Systems (http://www.orangedigital.com/products_empulse.php)
OrangeHRM - Free HR management software (http://www.orangehrm.com)
PayGlobal Ltd (http://www.payglobal.com)
Payroll Software by HR Tech Partners (http://www.hrtechpartners.com)
PDS Software (http://www.pdssoftware.com)
PeopleSoft (http://www.peoplesoft.com/)
People-Trak (http://www.people-trak.com)
PeopleView (http://www.peopleview.net)
PerfectSoftware (http://www.perfectsoftware.com/hrm_overview.asp)
Progreso Workforce Development Solutions (http://www.progreso.info/web/progreso.asp)
Projector (http://www.opsplanning.com)
Propath (http://www.propath.com)
PSTek (http://www.pstek.org)
QHR Software Inc. (http://www.QHRsoftware.com)
Quodata (http://www.quodata.com/)
Replicon Inc. (http://www.replicon.com)

Resource Management Software (http://www.rms-hrmgr.com/)
SAP (http://www.sap.com/solutions/business-suite/erp/hcm/index.epx)
ServerVault - HR Application Hosting (http://www.servervault.com)
sharedHR (http://www.sharedhr.com)
Simply Personnel (http://www.simplypersonnel.co.uk)
Snowdrop Systems (http://www.snowdrop.co.uk/)
soft-Q (http://www.soft-q.com/)
Softworld Interactive HR & Payroll (http://www.hrpinteractive.co.uk)
SPECTRUM Human Resource Systems Corporation (http://www.spectrumhr.com/)
Succession Wizard (http://www.successionwizard.com)
Talent Management and Applicant Tracking Solutions (http://www.fadv.com/hms)
TeamSpirit Software Limited HR & Payroll Software (http://www.teamspiritsoftware.co.uk)
Tesseract Corporation - Tesseract Enterprise HRMS (http://www.tesseract.com)
!Trak-It (http://www.trak-it.com/HR-Overview.html)
Trigon Road Integrated Human Resources Application (http://www.trigonroad.com)
TUT Services Inc. (http://www.tutservices.com)
Ultimate Software (http://www.ultimatesoftware.com/)
Vantage Point Software (http://www.hradvantage.com/)
UnicornHRO (http://www.unicornhro.com)
VIP Manager - HR Software (http://www.intelligo.ie)
Vizual HR Software (http://www.vizual.co.uk)

Παράρτημα 3

Universal Checklist	
Treat implementation as a business change effort.	Track project's progress, results, and scope.
Devote necessary resources and talent to the project.	Test the new system every way you can before it goes live.
Make sure goals, scope, and expectations are clear at the outset; do not oversell the project.	Secure top management commitment (though willing, they may not know where to pitch in; knowledge of pitfalls will help).

Five Common Pitfalls	
Inertia: failure to act with necessary dispatch even when there is agreement about the need to act.	*Misspecification:* failure to embed business logic–the system works in a technical sense but does not improve the process.
Resistance: inaction because people are not sure about how or whether to proceed.	*Misuse:* incorrect usage–occurs when users are unfamiliar with technology or process.
Nonuse: failure to use technology–usually occurs when users have a choice.	

Choices before Management	
Level of project leadership: high-ranking general manager or someone senior from the affected group,	*Project scope:* limit project's boundaries–these may be divisional, geographical, or technical–or broaden them.
Management style: directive style or consensus-building.	*Project timing:* in phases or through a big bang.
Organizational preparation: some preparation is always needed; the choice is between minimum and extensive preparations depending upon the complexity of the project.	

Applying the Framework: A Template for an Enterprise-Wide HRIS

	Inertia	*Resistance*	*Misspecification*	*Misuse*	*Nonuse*
Likely cause	Too many new processes all at once	Novel processes; complexity	Customization; lack of process knowledge	Unsophisticated users	Use is discretionary; unsophisticated users
Symptom	Missed due dates	Arguments, hostility, political maneuvers	No improvement in process	Incorrect/incomplete data entry; errors	Prevalence of "old way" of doing things
Exercising choices/ Prescriptions	High-ranking leadership; directive style; limit scope	High-ranking leadership; directive style; limit scope	Consensus-building; phased implementation	Phased implementation; extensive preparation	Phased implementation; extensive preparation

Figure 4. McAfee's (2003) Contingency-Based IT Implementation Framework.

Πηγή:

Shrivastava, S. and Shaw, J.B. (2004), "Liberating HR through technology", *Human Resource Management*, Vol. 42, No.3, pp. 218

Παράρτημα 4

Table I. Recommended Steps for Ethical HRIS Behavior

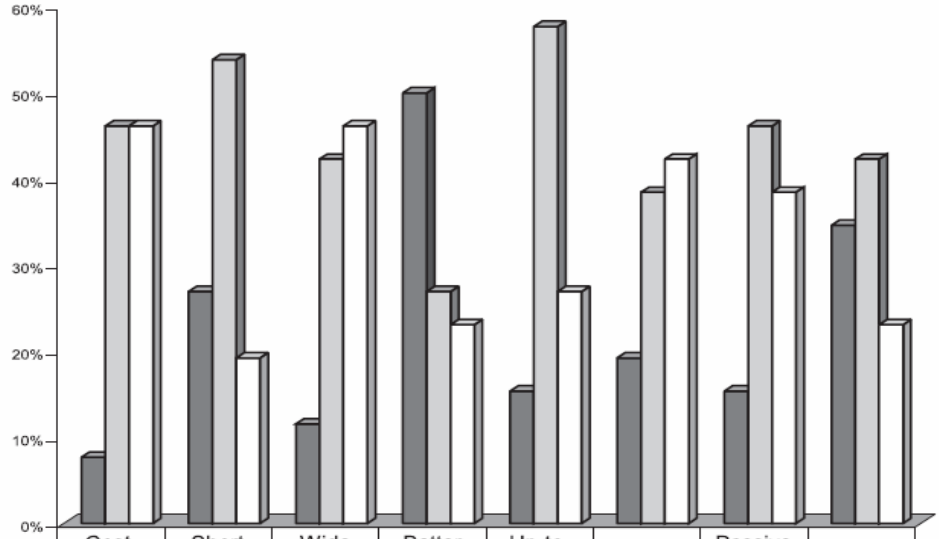
Steps	Costs/benefits to society	Duties to stakeholders	Rights of employees
1. Broaden definition of HRIS	Balance actual *and* potential consequences of HRIS (e.g., electronic small town, perceived abuse) with benefits (e.g., competitive advantage, rapid access to data)		
2. Increase data security	Lack of control over access may lead to public censure and increased government regulation	Duty to increase stakeholder wealth (e.g., through integrated data bases) may conflict with societal/employee rights	Rights include: • privacy • record of access by others
3. Consider context-specificity of data		Using data in as many ways as possible can increase stakeholder-wealth	Right to data accuracy (of interpretation) can be compromised
4. Ensure data accuracy		Inaccurate data can lead to incorrect (i.e., costly) decision making	Right to data accuracy (in system), especially "power" data
5. Establish two-way communication	Control perceptions of corporate abuse. Demonstrate "fairness"	Collect only data necessary for efficient system operation	Right of access, includes right of understandability
6. Establish computer ethics policy	Corporate self-discipline	Clear standards of behavior help to reduce, prevent acts that negatively affect stakeholder wealth, value of the firm	Clear standards of behavior in regards to employee concerns foster atmosphere of respect for the individual

Πηγή:

Taylor, S. and Spencer, B., (1990). "Ethical Implications of Human Resource Information Systems" *Employee Responsibilities and Rights Journal,* Vol. 3, No. 1, pp.27

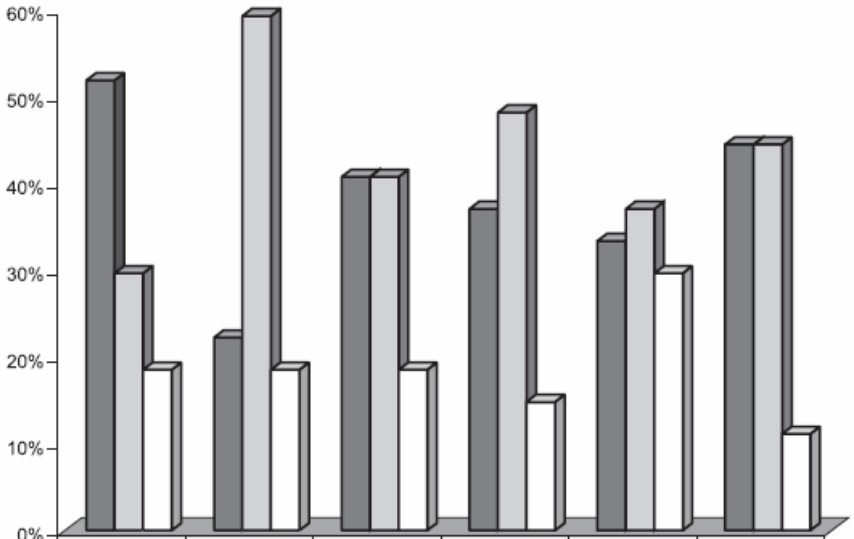
Παράρτημα 5

Figure 1
Positive factors considered



	Cost Effective-ness	Short Recruit-ment Cycle	Wide Response Rate	Better Quality of Response	Up-to-Date Corporate	Specific Niche	Passive Job Seeker	Worldwide Coverage
Not any influence	8%	27%	12%	50%	15%	19%	15%	35%
Influence	46%	54%	42%	27%	58%	38%	46%	42%
Major/Critical factor	46%	19%	46%	23%	27%	42%	38%	23%

Figure 2
Negative factors considered



	Lack of Resources	Not First Option yet	Suitable for Its & Graduates	Already Known Companies	Overload of Answers	Extra Effort
Not any influence	52%	22%	41%	37%	33%	44%
Influence	30%	59%	41%	48%	37%	44%
Major/Critical factor	19%	19%	19%	15%	30%	11%

Table II
Comparison of findings with IPD survey (CIPD, 2000)

Recruitment methods	IPD findings (cross-sectoral research) (%)	Own findings (IT sector) (%)
Ads in specialist press	86	67
Ads in general press	81	81
Job centres	68	33
Employment agencies	66	93
Word of mouth	53	70
Links with educational institutions	44	48
Internet	47	82

Πηγή:

Galanaki, E. (2002), "The decision to recruit online: a descriptive study", *Career Development International,* Vol. 7 No. 4, pp. 243-251

Παράρτημα 6

Themes/categories	Positive response (%)	Negative response (%)	No clear opinion/undecided (%)
Customer expectations:			
HR intranet meeting customer expectations			
HR customers	83	17	0
HR suppliers	55	20	15
Managers' satisfaction:			
Managers' satisfaction with HR intranet			
HR customers	83	17	0
HR suppliers	100	0	0
The nature of managers' satisfaction:			
Satisfaction with HR intranet training to meet managers' changing role			
HR customers	17	67	17
HR suppliers	33	33	34
Customers involved in planning HR intranet			
HR customers	0	100	0
HR suppliers	50	50	0
Satisfaction with communication (e.g. marketing of HR intranet)			
HR customers	17	83	0
HR suppliers	50	33	17
HR feedback on HR intranet (i.e. regarding quality of technology, quality of information and quality of service of HR intranet applications)			
HR customers	17	83	0
HR suppliers	67	33	0
Impact of HR intranet on HR function:			
HR intranet satisfaction effect on HR function			
HR customers	83	0	17
HR suppliers	50	1	33
Future improvement of HR intranet:			
Improve technical aspects of HR intranet (e.g. reliability, functionality)			
HR customers	60	15	25
HR suppliers	70	20	10

Table I.
Summary of findings

Πηγή:

Alleyne C., Kakabadse, A., Kakabadse, N. (2007), " Using the HR intranet An exploratory analysis of its impact on managerial satisfaction with the HR function", *Personnel Review,* Vol. 36, No. 2, pp. 301