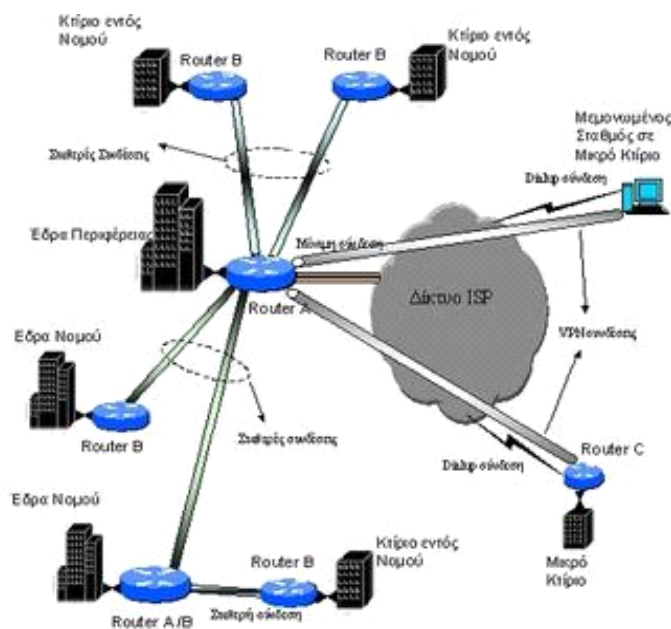


**ΤΕΙ ΠΕΙΡΑΙΑ**  
**ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**  
**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ**  
**“ ΔΙΕΘΝΗΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ”**  
**ΜΕ ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΣΕΙΣ ΣΕ ΔΙΕΘΝΗ MARKETING &**  
**ΔΙΕΘΝΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ**

Θέμα Διπλωματικής :

**Η συνεισφορά των πληροφοριακών συστημάτων στην διοίκηση  
ανθρώπινου δυναμικού.**

The contribution of the information systems on the human resources management.



Όνοματεπώνυμο Φοιτητή : Μιχαήλ Ν. Νικολακάκης

Υπεύθυνος Καθηγητής : Dr. Μιλτιάδης Χαλικιάς

Αφιερώνεται στην μνήμη της μητέρας μου Παγώνας Στ. Νικολακάκη η οποία δεν πρόλαβε να ζήσει την δημιουργία αυτού του έργου....

“Οι ανησυχίες της με έκαναν άνθρωπο”

Νικολακάκης Μιχαήλ

## Ευχαριστίες

Αρχικά, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον καθηγητή του μεταπτυχιακού προγράμματος Dr. Παναγιώτη Κυριαζόπουλο, την Dr. Σαμαντά Ειρήνη και τον Dr. Μιλτιάδη Χαλικιά για την πολύτιμη βοήθεια τους, τις ακριβείς παρατηρήσεις τους, το απεριόριστο ενδιαφέρον τους, την καθοδήγηση τους, τη βελτίωση και την επίβλεψη της παρούσης διπλωματικής εργασίας στο μεταπτυχιακό πρόγραμμα σπουδών Διεθνής Διοικητική των Επιχειρήσεων με εξειδίκευση στην " Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων ", με θέμα διπλωματικής : " Η συνεισφορά των πληροφοριακών συστημάτων στην διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού ".

Επιπρόσθετα εκφράζω τις ευχαριστίες μου σε όλα τα μέλη του διδακτικού προσωπικού του εν λόγω μεταπτυχιακού προγράμματος διότι με τις γνώσεις που μου μετέδωσαν, συνέβαλαν σημαντικά στην ολοκλήρωση της παρούσας μεταπτυχιακής εργασίας.

Εκφράζω ευχαριστίες σε όλα τα μέλη της γραμματείας του μεταπτυχιακού προγράμματος για τον σωστό επαγγελματισμό τους και την άψογη συνεργασία μας.

Τέλος θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένειά μου για την ψυχική υποστήριξη που μου παρείχε για την ολοκλήρωση της παρούσας διπλωματικής εργασίας.

Νικολακάκης Μιχαήλ

## Περίληψη

Σκοπός της εργασίας είναι η μελέτη της απόδοσης των πληροφοριακών συστημάτων διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στις Ελληνικές επιχειρήσεις με το παράδειγμα της Anel Standard-Παντελάκης. Για τη μελέτη των απόψεων των εργαζομένων στο τμήμα ανθρώπινου δυναμικού για την λειτουργία των σχετικών πληροφοριακών συστημάτων, καθώς και την διερεύνηση της επίδρασης των χαρακτηριστικών των εργαζομένων στις στάσεις τους απέναντι στα πληροφοριακά συστήματα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, απαντήσεις λήφθηκαν από 101 εργαζομένους στην εταιρία «Anel Standard-Παντελάκης». Οι εργαζόμενοι είχα θετική στάση σε ό,τι αφορά τη σημαντικότητα της επικοινωνίας μέσω των πληροφοριακών συστημάτων, της ευελιξίας, της ασφάλειας, της παραμετροποίησης και της πολυμορφίας συστημάτων ως προς τον χρήστη. Σημαντικά πλεονεκτήματα αποτελούσαν για το δείγμα η εξοικονόμηση χρόνου και κόστους, η άμεση παροχή πληροφοριών, η φιλικότητα στον χρήστη, η βελτίωση, η απλοποίηση και η μείωση του όγκου των εργασιών της εταιρείας, η εξειδίκευση, η προσβασιμότητα, η ασφάλεια/ταχύτητα/αξιοπιστία, καθώς και η διαδραστικότητα των βάσεων δεδομένων των πληροφοριακών συστημάτων.

## **Abstract**

The purpose of the study is to evaluate the performance of IT human resources management systems in Greek enterprises with the example of Anel Standard-Pantelakis. For the study of the views of employees in the human resources department for the operation of the IT systems, and to investigate the effect of the characteristics of workers in their attitudes towards IT human resources management systems, responses were received from 101 workers in the company «Anel Standard -Pantelakis'. The employees had a positive attitude regarding the importance of communication through information systems, flexibility, security, configuration and systems diversity as a user. Important advantages were for sample the time and cost savings, direct provision of information, friendliness to the user, to improve, simplify and reduce the volume of the company's operations, expertise, accessibility, safety / speed / reliability, and interactivity of database information systems.

## Περιεχόμενα

1.	Εισαγωγή .....	7
1.1	Λόγοι ανάληψης της εργασίας .....	8
1.2	Ο Κλάδος .....	9
1.3	Σκοπός και στόχοι της προτεινόμενης έρευνας .....	9
1.3.1	Σκοπός .....	9
1.3.2	Θεωρητικοί στόχοι .....	9
1.3.3	Ερευνητικοί στόχοι .....	9
2.	Βιβλιογραφική ανασκόπηση .....	10
2.1	Η έννοια και η ιστορική της αναδρομή .....	10
2.2	Το HR και το περιβάλλον του .....	11
2.3	Οι στόχοι της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού .....	17
2.4	Ο ρόλος και η στρατηγική της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων .....	19
2.4.1	Η σύνδεση της λειτουργίας της ΔΑΠ με την επιχειρησιακή στρατηγική .....	19
2.4.2	Εφαρμογή της στρατηγικής ως παράγοντας επιροής της ΔΑΠ .....	20
2.4.3	Οι στόχοι και τα πλεονεκτήματα της Στρατηγικής Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων .	20
2.4.4	Η παροχή διευκολύνσεων στα στελέχη γραμμής και στους εργαζόμενους .....	21
2.5	Τεχνολογία Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού .....	21
2.6	Είδη τεχνολογικών εφαρμογών .....	22
2.7	Δομή του HRIS .....	27
3.	Δευτερογενής έρευνα .....	28
4.	Η μεθοδολογία της έρευνας .....	30
4.1	Η συγκρότηση του μεθοδολογικού πλαισίου και η ερευνητική διαδικασία για την συλλογή δεδομένων .....	30
4.1.1	Φιλοσοφία της έρευνας .....	30
4.1.2	Η λογική της παρούσας έρευνας .....	30
4.1.3	Πρωτογενής και δευτερογενής έρευνα .....	31
4.1.4	Μέθοδος συλλογής των πρωτογενών δεδομένων .....	31
4.2	Το δείγμα της έρευνας .....	30
4.3	Περιορισμός της έρευνας .....	33
5.	Στατιστική ανάλυση .....	33
5.1	Χαρακτηριστικά του δείγματος .....	33
5.2	Πληροφοριακά συστήματα στην εταιρεία .....	35
5.3	Στάσεις απέναντι στα πληροφοριακά συστήματα .....	37
5.3.1	Συχνότητες και ποσοστά απάντησης στάσεων .....	38
5.3.2	Μέσοι όροι στάσεων απέναντι στα πληροφοριακά συστήματα .....	51
5.4	Ανάλυση παραγόντων στάσεων για τα πληροφοριακά συστήματα .....	54
5.4.1	Υπολογισμός διαστάσεων έκ της ανάλυσης παραγόντων .....	58
5.5	Εξέταση ερευνητικών υποθέσεων .....	59
6.	Συμπεράσματα .....	62
	Παράρτημα –Ερωτηματολόγιο .....	65
	Βιβλιογραφία .....	72

## 1.Εισαγωγή

Οι σύγχρονες επιχειρήσεις, προκειμένου να ανταποκριθούν στον εντεινόμενο ανταγωνισμό στα πλαίσια της διεθνοποιημένης οικονομίας, καθώς και στις ραγδαίες τεχνολογικές εξελίξεις, έχουν υιοθετήσει νέες μορφές οργάνωσης της εργασίας, οι οποίες, όμως, για να αποδώσουν το μέγιστο, προϋποθέτουν την καλύτερη δυνατή αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού. Το γεγονός αυτό συνεπάγεται την αναθεώρηση πολλών βασικών αρχών, απόψεων, στρατηγικών και πρακτικών, οι οποίες είχαν επικρατήσει στις ανεπτυγμένες χώρες τον αιώνα που πέρασε, όσον αφορά στο ρόλο και στη σημασία του ανθρώπινου παράγοντα (Χαστάς, 2001). Κατά συνέπεια, οι σύγχρονοι θεωρητικοί του Management, προσεγγίζουν πλέον με διαφορετικό τρόπο τις επιχειρήσεις και τα επιχειρησιακά προβλήματά τους προβάλλοντας και προωθώντας νέες αξίες, όπως είναι ο ανθρώπινος παράγοντας.

Ο άνθρωπος, αν και κατά τη δεκαετία του '60 και του '70 υποτιμήθηκε σημαντικά, σε σημείο μάλιστα που επιχειρήθηκε από τους εργοδότες να αντικατασταθεί με μηχανές, έχει αποδειχθεί αναντικατάστατος. Οι επιχειρήσεις και γενικά οι κάθε είδους οργανισμοί στελεχώνονται και διοικούνται από ανθρώπους. Χωρίς ανθρώπους δεν υφίστανται επιτυχημένες επιχειρήσεις. Αλλά και επιχειρήσεις κλείνουν ή είναι ελάχιστα αποδοτικές, επειδή οι εργαζόμενοι σ' αυτές δεν μπορούν, δεν ξέρουν ή και δε θέλουν να συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Η θεωρία υποστηρίζει πως ο ανθρώπινος παράγοντας αποτελεί τον καθοριστικό συντελεστή παραγωγής, για να λειτουργήσει και να επιτύχει τους στόχους της μια επιχείρηση. Τη διαφορά λοιπόν την κάνουν οι άνθρωποι, είτε αυτοί διοικούν και σχεδιάζουν, είτε απλά εκτελούν. Τα μηχανήματα, οι ηλεκτρονικοί υπολογιστές, οι εγκαταστάσεις και γενικά οι «άψυχοι» συντελεστές παραγωγής, ούτε σκέπτονται, ούτε μαθαίνουν, ούτε προσπαθούν, ούτε θέτουν στόχους, ούτε αποφασίζουν για το τι, πόσο και πως θα πράξουν, ούτε απεργούν, ούτε ζητούν ανταμοιβές. Αλλά και δεν παρακινούνται, δε δρουν συλλογικά και δεν έχουν προσδοκίες και ανάγκες να ικανοποιήσουν.

Οι μοναδικές αυτές ικανότητες, όπως η γνώση, η συμπεριφορά, η δημιουργικότητα και επικοινωνία, αποτελούν για τις επιχειρήσεις συγκριτικό – ανταγωνιστικό πλεονέκτημα το οποίο δύσκολα αντιγράφεται. Με δεδομένο ότι πολλές Ελληνικές επιχειρήσεις προβαίνουν στις απαιτούμενες επενδύσεις και αποκτούν λίγο – πολύ την ίδια σύγχρονη τεχνολογία, της οποίας η ταχύτατη εξέλιξη επιτρέπει τη γρήγορη και σχεδόν πιστή αντιγραφή των προϊόντων, το συγκριτικό πλεονέκτημα, η «ειδοποιός διαφορά», βρίσκεται στο ανθρώπινο δυναμικό, που θα

μπορέσει καταλληλότερα να διαχειριστεί και να αξιοποιήσει το εύρος των παρερχόμενων από την τεχνολογία δυνατοτήτων. Η συνεχής εκπαίδευση και ανάπτυξη των ανθρώπων μιας επιχείρησης μπορεί να συντελέσει καθοριστικά στη διαφοροποίησή της, σε σχέση με τις άλλες επιχειρήσεις, εδραιώνοντας κατά αυτό τον τρόπο το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού μπορεί να διερευνηθεί από διαφορετικές προσεγγίσεις. Μια από αυτές είναι με τη χρήση των πληροφοριακών συστημάτων και το πώς μπορούν τα συστήματα αυτά να αναβαθμίσουν τις γνώσεις και τις δεξιότητες του ανθρώπινου δυναμικού που έχει ένας οργανισμός. Αυτό θα είναι το αντικείμενο της παρούσης εργασίας.

### 1.1 Λόγοι ανάληψης της εργασίας

Τα πληροφοριακά συστήματα είναι συστήματα τα οποία υποστηρίζουν τις ανθρώπινες δραστηριότητες και εστιάζουν απαιτήσεις που αναφέρονται στις σχέσεις του ανθρώπου αλλά και του συστήματος, ή υποσυστημάτων με τις μηχανές. Βέβαια τα πληροφοριακά συστήματα μπορεί και να αποτύχουν στο σκοπό τους (Tanenbaum, 2003).

Τα πληροφοριακά συστήματα θα πρέπει να δημιουργούνται έχοντας υπόψη, οι σχεδιαστές του, τις πιθανές επιπτώσεις τους στην ομαλή και εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησης. Έτσι, ένας από τους λόγους αποτυχίας των πληροφοριακών συστημάτων, είναι η εστίαση που δίνεται αρκετά συχνά στην τεχνική πλευρά των συστημάτων αυτών και όχι στην κοινωνική. Επίσης ένα πληροφοριακό σύστημα μπορεί να είναι πετυχημένο από τεχνικά και ταυτόχρονα αποτυχημένο οργανωσιακά. Ορισμένοι σχεδιαστές πληροφοριακών συστημάτων δεν αναγνωρίζουν πόσο σπουδαίος είναι ο ανθρώπινος παράγοντας μη λαμβάνοντας τον υπόψη κατά την ανάπτυξη του πληροφοριακού συστήματος (Ward, 1996).

Σε ένα οργανισμό, τα πληροφοριακά συστήματα έχουν πολλές εφαρμογές και χρήσεις. Αρχικά είχαν δημιουργηθεί ώστε να παρέχουν πληροφορίες σε σχέση με διαδικασίες που αφορούν την αλυσίδα διανομής και τροφοδοσίας (Cutts, 1995) αλλά στην συνέχεια επεκτάθηκαν και σε άλλες χρήσεις όπως είναι το μάρκετινγκ και η λήψη στρατηγικών αποφάσεων καθώς και οι διεπιχειρησιακές επικοινωνίες (Τσουροπλής και Κλημόπουλος, 2000). Το αποτέλεσμα ήταν οι επιχειρήσεις να εξαρτώνται όλο και περισσότερο από τα πληροφοριακά συστήματα τους (Σίτας και Νικάκης, 2009).

Μια από τις χρήσεις των πληροφοριακών συστημάτων είναι και σε ότι αφορά την



διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού. Σε γενικές γραμμές αν και η πληροφορική έχει μπει σε πολλά τμήματα των οργανισμών, σε ότι αφορά την διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού και τα πληροφοριακά συστήματα, η βιβλιογραφία και οι πρακτικές είναι ισχνές σε σχέση με άλλες εφαρμογές, όπως στο μάρκετινγκ (Gill and Johnson, 2010). Για το λόγο αυτό, θα πρέπει να γίνει μελέτη της άποψης των εργαζομένων στα τμήματα ανθρώπινου δυναμικού ως προς την χρήση των πληροφοριακών συστημάτων και κατά πόσο βοηθάνε στην βελτίωση της απόδοσης τους. Για το λόγο αυτό, η μελέτη θα επικεντρωθεί στην χρήση των πληροφοριακών συστημάτων στις Ελληνικές επιχειρήσεις.

## **1.2. Ο κλάδος**

### **1.3 Σκοπός και στόχοι της προτεινόμενης έρευνας**

#### **1.3.1 Σκοπός**

Σκοπός της εργασίας είναι η μελέτη της απόδοσης των πληροφοριακών συστημάτων διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στις Ελληνικές επιχειρήσεις.

#### **1.3.2 Θεωρητικοί στόχοι**

- Βιβλιογραφική μελέτη των πληροφοριακών συστημάτων
- Βιβλιογραφική μελέτη της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού
- Βιβλιογραφική μελέτη της επίδρασης της λειτουργίας των πληροφοριακών συστημάτων στην λειτουργία της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού

#### **1.3.3 Ερευνητικοί στόχοι και υποθέσεις**

- Να μελετηθεί η επίδραση των δημογραφικών και των επαγγελματικών χαρακτηριστών στις στάσεις αναφορικά με τα πρακτικά ζητήματα των πληροφοριακών συστημάτων, αλλά όχι τα τεχνικά ζητήματα ή τα θέματα εργασίας και εκπαίδευσης.
- Να μελετηθεί η σχέση εργασίας και η συχνότητα με τις στάσεις αναφορικά με τα τεχνικά ζητήματα των πληροφοριακών συστημάτων, αλλά όχι τα πρακτικά ζητήματα ή τα θέματα εργασίας και εκπαίδευσης.
- Η επίδραση της ηλικίας και του μορφωτικού επιπέδου στις στάσεις αναφορικά με τα πληροφοριακά συστήματα.

## 2. Βιβλιογραφική ανασκόπηση

### 2.1 Η έννοια και η ιστορική της διαδρομή

Δύσκολα μπορεί να αμφισβητηθεί η σοφία αυτής της ρήσης. Σε έναν κόσμο που συνεχώς προσλαμβάνει νέες μορφές εξαιτίας των ραγδαίων οικονομικών, τεχνολογικών, πολιτικών και πολιτισμικών εξελίξεων, συνειδητοποιούμε πως ο ανθρώπινος παράγοντας, και συγκεκριμένα η διαχείρισή του, καθίσταται ολοένα και πιο σημαντικός στην επίτευξη των αποτελεσμάτων μιας επιχείρησης. (Σκουλάς- Οικονομάκη, 1998). Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα κατακτιέται όταν μια επιχείρηση συνδυάζει με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τους παραγωγικούς της πόρους με την οργανωσιακή της κουλτούρα, τις αξίες δηλαδή που κυριαρχούν, μέσα από το ανθρώπινο δυναμικό που τις υλοποιεί (Ξηροτύρη-Κουφίδου, 2001).

Η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού (Human Resource Management) έγκειται στην σχέση μεταξύ εργοδότη - υπαλλήλου και συγκεκριμένα, περιλαμβάνει την αποδοτική συνδιαλλαγή προς επίτευξη των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης και της ικανοποίησης των ιδιαίτερων αναγκών των υπαλλήλων της. Επειδή η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού επιδιώκει να ενσωματώσει στρατηγικά τα συμφέροντα μιας επιχείρησης και των υπαλλήλων της, είναι πολύ περισσότερο από ένα σύνολο δραστηριοτήτων σχετικά με το συντονισμό του ανθρώπινου δυναμικού της (Raymond J. Stone, 1998). Αναφερόμενοι στο ανθρώπινο δυναμικό εννοούμε το σύνολο των ταλέντων και της διάθεσης για απόδοση όλων των εργαζομένων μιας επιχείρησης, που μπορούν να συντελέσουν στη δημιουργία και ολοκλήρωση της αποστολής, του οράματος, της στρατηγικής και των στόχων της επιχείρησης (Jackson S and Schuler R., 2000). Το ανθρώπινο δυναμικό ορίζεται επίσης ως ένα σύνολο ενεργειών, στρατηγικών π.χ. ο προγραμματισμός ανθρωπίνων πόρων, ο σχεδιασμός συστημάτων ανταμοιβής αλλά και λειτουργιών π.χ. επιλογή υποψηφίων, εκπαίδευση κ.λπ. που πρέπει να γίνουν για να μπορεί η επιχείρηση ν' αποκτήσει, διατηρήσει κι αξιοποιήσει ικανούς εργαζομένους που θα εκτελούν επιτυχώς και με παραγωγικό τρόπο το έργο τους (Χυτήρης, 2001). Είναι σημαντικό να δούμε την ιστορική εξέλιξη της Διεύθυνσης, ώστε να γίνουν κατανοητά το σκεπτικό και η λειτουργία της στο πέρασμα των δεκαετιών. Θα παρουσιαστούν συνοπτικά και διαγραμματικά οι εξελίξεις ανά περιόδους, με ταυτόχρονη παρουσίαση γεγονότων που επηρέασαν καθοριστικά την πορεία της (Michael Poole and Malcom Warner - 1998, Rudiger Pieper- 1990, Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς – 2002).

ΕΤΗ	ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ	ΤΟΜΕΑΣ - ΣΤΟΧΟΣ	ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ
1900-1920 ⇒ 1920-1940	Στέλεχος Πρόνοιας Γραφειοκράτης - Ανθρωπιστής	εκμνημόσυνη εργασία	εφορμήσθαι υπάλληλοι	επίσημη ανάλυση θέσεων εργασίας / πίνακες φόρτου εργασίας / προϋπολογισμός & έλεγχος μεθοδικώς
1940-1960	Διαπραγματευτής - Μεσολαβητής	συνοχή στελέξεως	εφορμήσθαι υπάλληλοι και στελέχη	οργανωτικά διαγράμματα / σχεδιασμός αντικαταστάσεων / πρόβλεψη φόρτου εργασίας
δεκαετία 1960	Οργανωτικός - Τεχνοκράτης	σταθεροποίηση υπαλλήλων	σπλέχη επαγγελματίες και τεχνικοί υπάλληλοι	ανακάλυψη δεξιοτήτων / τυποποιημένες δραστηριότητες πρόβλεψης / μαθηματικοποιημένα μοντέλα προβλέψεων
δεκαετία 1970		καταφατική δράση και πιο οικονομικός αποδοτική χρήση ανθρώπινου δυναμικού	σπλέχη επαγγελματίες και τεχνικοί υπάλληλοι	μοντέλα καταφατικής δράσης / πληροφοριακά συστήματα ανθρώπινου δυναμικού σε υπολογιστές / αναλύσεις κόστους-οφέλους για το ανθρώπινο δυναμικό / τυποποιημένα μονάδες σχεδιασμού / τοπικά συνδεδεμένη ανάλυση ανθρώπινου δυναμικού στον επιχειρησιακό σχεδιασμό και προϋπολογισμό
δεκαετία 1980	Αναλυτής - Προγραμματιστής Ανθρώπινου Δυναμικού	διαχείριση καριέρας και αύξηση της συμβολής στο κέρδος	όλοι οι υπάλληλοι	σχεδιασμός σταδιοδρομίας / προγράμματα ανάπτυξης / αναλύσεις διαδικασιών ανασχεδιασμού θέσεων εργασίας και αναδιοργάνωσης
δεκαετία 1990 και μετά	Σύμβουλος Στρατηγικής Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού	αποδοτική και έγκαιρη στελέχωση, οι μόνιμοι υπάλληλοι γίνονται στρατηγικοί πόροι, παγκοσμιοποίηση	όλοι οι υπάλληλοι	Έλεγχος ανθρώπινου δυναμικού ως μέρος της λογιστικής διαχείρισης / συγκριτική προτυποποίηση (benchmarking) ανθρώπινου δυναμικού / νοημοσύνη ανταγωνιστών / διεθνικές επαγγελματικές δεξιότητες ως απαίτηση κατά το σχεδιασμό ανθρώπινου δυναμικού

## 2.2 Το HR και το περιβάλλον του

Όσον αφορά το εξωτερικό και οργανωσιακό περιβάλλον, είναι τόσο εκείνο εκτός της επιχείρησης όσο και το εσωτερικό της, που επηρεάζουν σε ένα βαθμό τον τρόπο διοίκησης και οργάνωσης του ανθρώπινου δυναμικού που εφαρμόζει η επιχείρηση. Το εξωτερικό περιβάλλον ενδιαφέρει να το διερευνήσουμε-παρακολουθούμε ως προς τις εξελίξεις που συμβαίνουν σε συνεχή βάση γιατί από αυτό θα αντλήσουμε το δυναμικό μας τόσο σε περίπτωση απώλειας προσωπικού όσο και σε περίπτωση επέκτασης των δραστηριοτήτων μας. Συγκεκριμένα παρακολουθούμε την εξέλιξη των ειδικοτήτων, τις τάσεις στην εκπαίδευση, τη νομοθεσία που αφορά τις διάφορες κατηγορίες εργαζομένων,

τις προϋποθέσεις συνταξιοδότησης και τη μερική απασχόληση. Η ανάλυση του οργανωσιακού περιβάλλοντος θα περιλάβει τις αναμενόμενες μεταβολές στο προσωπικό τα προσεχή έτη δηλ. τις αναμενόμενες αποχωρήσεις (συνταξιοδοτήσεις, εθελούσιες έξοδοι, ποσοστό απροσδόκητων παραιτήσεων ή μη προγραμματισμένων απολύσεων) και τις αναμενόμενες προσελεύσεις (αποφασισμένες προσλήψεις, προαγωγές, μεταθέσεις, σχέδια διαδοχής) (Ξηροτύρη-Κουφίδου, 2001). Ξεκινώντας από την παρουσίαση των λειτουργιών της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού, μπορούμε συνοπτικά να αναφέρουμε ότι:

Όσον αφορά το εξωτερικό και οργανωσιακό περιβάλλον, είναι τόσο εκείνο εκτός της επιχείρησης όσο και το εσωτερικό της, που επηρεάζουν σε ένα βαθμό τον τρόπο διοίκησης και οργάνωσης του ανθρώπινου δυναμικού που εφαρμόζει η επιχείρηση. Το εξωτερικό περιβάλλον ενδιαφέρει να το διερευνήσουμε-παρακολουθούμε ως προς τις εξελίξεις που συμβαίνουν σε συνεχή βάση γιατί από αυτό θα αντλήσουμε το δυναμικό μας τόσο σε περίπτωση απώλειας προσωπικού όσο και σε περίπτωση επέκτασης των δραστηριοτήτων μας. Συγκεκριμένα παρακολουθούμε την εξέλιξη των ειδικοτήτων, τις τάσεις στην εκπαίδευση, τη νομοθεσία που αφορά τις διάφορες κατηγορίες εργαζομένων, τις προϋποθέσεις συνταξιοδότησης και τη μερική απασχόληση. Η ανάλυση του οργανωσιακού περιβάλλοντος θα περιλάβει τις αναμενόμενες μεταβολές στο προσωπικό τα προσεχή έτη δηλ. τις αναμενόμενες αποχωρήσεις (συνταξιοδοτήσεις, εθελούσιες έξοδοι, ποσοστό απροσδόκητων παραιτήσεων ή μη προγραμματισμένων απολύσεων) και τις αναμενόμενες προσελεύσεις (αποφασισμένες προσλήψεις, προαγωγές, μεταθέσεις, σχέδια διαδοχής) (Ξηροτύρη-Κουφίδου, 2001). Ξεκινώντας από την παρουσίαση των λειτουργιών της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού, μπορούμε συνοπτικά να αναφέρουμε ότι:

1. Για τον προγραμματισμό ανθρώπινου δυναμικού (human resources planning), δεν είναι παρά οι τρόποι με τους οποίους η επιχείρηση εξασφαλίζει τον αναγκαίο αριθμό εργαζομένων, με τα κατάλληλα προσόντα για την εκτέλεση χρήσιμης εργασίας προς τον οργανισμό (Κανελλόπουλος, 2002). Είναι φανερό ότι ο προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού συνδέεται με το στρατηγικό σχεδιασμό της επιχείρησης, και πραγματοποιείται μέσω της διερεύνησης των συνθηκών αγοράς εργασίας (ζήτηση), της πρόβλεψης των αναγκών της επιχείρησης για την επίτευξη μακροχρόνιων στόχων, την καταγραφή των δεξιοτήτων – γνώσεων του υπάρχοντος προσωπικού, τη διερεύνηση της κινητικότητας του προσωπικού (προσφορά), τη γνώση της σχετικής νομοθεσίας και των όρων της

συλλογικής σύμβασης (Ξηροτύρη-Κουφίδου, 2001) και εξασφαλίζει το κατάλληλο προσωπικό τη χρονική στιγμή που αυτό είναι απαραίτητο. Τα βασικά οφέλη του προγραμματισμού του ανθρώπινου δυναμικού είναι: α) η επισκόπηση των σημερινών επιπέδων προσλήψεων που μπορεί να αποκαλύψει ανεπάρκειες, πλεόνασμα ή έλλειψη προσωπικού β) η έγκαιρη πρόσληψη προσωπικού γ) η πρόβλεψη ή και η αποφυγή πιθανών απολύσεων με τον υπολογισμό των επανατοποθετήσεων ή των κανονικών απωλειών δ) η έγκαιρη προετοιμασία των εκπαιδευτικών προγραμμάτων ε) ο έγκαιρος προγραμματισμός διαδοχής των εργαζομένων και στ) οι συνέπειες των αλλαγών, όπως σε απαιτούμενες καινούργιες εγκαταστάσεις μπορούν να αξιολογηθούν, να κοστολογηθούν και να γίνουν οι σχετικές προβλέψεις. Οι προβλέψεις ίσως δεν είναι πάντα ακριβείς και τα προγράμματα ίσως να αποδεικνύονται μερικές φορές ανεπαρκή αλλά αυτό δεν ακυρώνει την τεχνική στο σύνολό της (Τερζίδης, 2001).

2. Για την ανάλυση και περιγραφή θέσεων εργασίας (job analysis and job description), εννοούμε τη διαδικασία συγκέντρωσης και καταγραφής των σημαντικών δραστηριοτήτων, που εκτελεί ένας εργαζόμενος, των απαιτήσεων και των τεχνικών και περιβαλλοντικών δεδομένων της θέσης, αλλά και του συνόλου των προσόντων, των γνώσεων, των ικανοτήτων και των δεξιοτήτων που πρέπει να κατέχει ο εργαζόμενος για την επιτυχή διεκπεραίωση της εργασίας του (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003). Στην πραγματικότητα πρόκειται για μια διαδικασία συγκέντρωσης πληροφοριών, της οποίας συνήθως προηγείται ο σχεδιασμός της θέσης εργασίας (job design) κατά τον οποίο καθορίζεται ο αριθμός των αναγκαίων θέσεων για τη διεξαγωγή των εργασιών του οργανισμού και η κατανομή τους σε διαφορετικά ιεραρχικά επίπεδα, ώστε να μεγιστοποιείται η παραγωγικότητα. Πριν διεξαχθεί οποιαδήποτε απόφαση για πρόσληψη υπαλλήλου ή στελέχους θα πρέπει να έχει προηγηθεί η περιγραφή της θέσης εργασίας δηλαδή να έχει γίνει μια αναφορά στα καθήκοντα, τις αρμοδιότητες, τις υπευθυνότητες και τον λόγο ύπαρξης της θέσης αυτής. Η περιγραφή εργασίας πρέπει να είναι συνοπτική και περιεκτική ταυτόχρονα. Η περιγραφή εργασίας είναι αναγκαία διότι βοηθά στο να προληφθούν καταστάσεις όπως παράπονα από τους εργαζομένους ότι δεν γνωρίζουν επακριβώς τα καθήκοντά τους, διαμάχες σχετικά με το ποιος είναι υπεύθυνος και για ποιο πράγμα, επιλογή και πρόσληψη υπαλλήλων χωρίς τα απαιτούμενα για τη συγκεκριμένη θέση προσόντα, σύγχυση και επικάλυψη αρμοδιοτήτων και υπευθυνότητων (Φωλίνας, 2006).

3. Για την προσέλκυση (recruitment) ή αλλιώς στρατολόγηση, αναφερόμαστε στη σειρά

των ενεργειών στις οποίες προβαίνει η επιχείρηση προκειμένου να προσεγγίσει ικανούς για εργασία υποψηφίους να επιτύχουν τους τεθέντες της στόχους. Κάτι τέτοιο επιτυγχάνεται τόσο με εσωτερική όσο και με εξωτερική διαδικασία (Ξηροτύρη-Κουφίδου, 2001). Τα στάδια της διαδικασίας είναι τα ακόλουθα: Α. ο προσδιορισμός των κενών θέσεων (μέσω του human resources planning) Β. η μελέτη και επιλογή πηγών (βάσει και νομοθετικών περιορισμών)

α. ΕΞΩΤΕΡΙΚΗ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ (προσδιορισμός της αγοράς εργασίας), η δημοσίευση αγγελιών στον Τύπο ή στο διαδίκτυο (internet), την προσφυγή σε εξειδικευμένα γραφεία ευρέσεως προσωπικού ή επιλογής στελεχών (headhunters), την απευθείας προσέλκυση από πανεπιστημιακά και τεχνολογικά ιδρύματα, τη δημιουργία βάσης δεδομένων βιογραφικών και τη μίσθωση εργασίας (leasing).

Π λ ε ο ν ε κ τ ή μ α τ α : η εισροή «καινούργιων ιδεών» στην επιχείρηση μέσα από μια τεράστια γκάμα υποψηφιοτήτων

Μ ε ι ο ν ε κ τ ή μ α τ α : το όποιο κόστος, ο κίνδυνος μη έγκαιρης προσαρμογής του επιλεγέντος στην κουλτούρα της επιχείρησης, η αποθάρρυνση των υφιστάμενων εργαζομένων για πιθανή ανάδειξη (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς).

β. ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ (τυπική ή άτυπη ανακοίνωση θέσεως), η ανάρτηση σχετικών ανακοινώσεων στον εργασιακό χώρο, σε κάποιο εταιρικό έντυπο ή στο εσωτερικό ηλεκτρονική δίκτυο (intranet) του οργανισμού.

Π λ ε ο ν ε κ τ ή μ α τ α : η εξοικείωση του εργαζόμενου με την κουλτούρα της εταιρείας, το μειωμένο κόστος και το μεγαλύτερο κίνητρο των εργαζόμενων όταν γνωρίζουν πως θα αξιοποιηθούν μελλοντικά (Breaugh, 1992).

Μ ε ι ο ν ε κ τ ή μ α τ α : η μη εισροή νέων ιδεών και νοοτροπιών στον οργανισμό, μειώνοντας τη δυνατότητα για καινοτομία και ίσως η αναπαραγωγή προβληματικών συμπεριφορών και ενεργειών (Schuler and Jackson, 2000).

Γ. προετοιμασία και δημοσίευση πληροφοριών

4. Η επιλογή (selection) του προσωπικού, σχετίζεται άμεσα με την οργανωσιακή κουλτούρα μιας επιχείρησης, δεδομένου ότι αυτή αποτελεί το σύνολο των αξιών και των «πιστεύω» που κυριαρχούν σε αυτή, ώστε να επιζητά να προσλάβει άτομα τα οποία εμφορούνται από τις ίδιες αξίες (Ξηροτύρη-Κουφίδου, 2001). Η επιλογή προσωπικού

είναι μια διαδικασία συγκέντρωσης πληροφοριών και αξιολόγησης υποψηφίων για την επιλογή των πλέον κατάλληλων για την πλήρωση συγκεκριμένων θέσεων εργασίας (Χυτήρης, 2001). Στη διαδικασία επιλογής υπάρχουν πέντε πλευρές οι οποίες επηρεάζουν τη λήψη απόφασης για την οριστική πρόσληψη του υποψηφίου (Χαραλαμπίδης, 1999). Αυτές είναι: η συνοδευτική επιστολή, το βιογραφικό σημείωμα, το ερωτηματολόγιο, οι γραπτές δοκιμασίες, η συνέντευξη. Επίσης θα πρέπει να αναφερθούν: οι συστάσεις, η πρακτική άσκηση και τα κέντρα αξιολόγησης. Η πλέον διαδεδομένη μέθοδος επιλογής είναι η διαδικασία της συνέντευξης, της οποίας έχει προηγηθεί η υποβολή αιτήσεων και αποστολή βιογραφικού σημειώματος.

5. Η εκπαίδευση - ανάπτυξη (training and development) του ανθρώπινου δυναμικού, σημαίνει την αύξηση των γνώσεων, στάσεων και ικανοτήτων, σχετικών με το έργο, κυρίως τη διδασκαλία και άσκηση, με σκοπό την επίτευξη των στόχων του οργανισμού άμεσα αλλά και μελλοντικά (Κανελλόπουλος, 2002) Οι βασικοί στόχοι της εκπαίδευσης είναι η ανάπτυξη των υπαρχουσών δεξιοτήτων, η ανάπτυξη διαφορετικών ή νέων δεξιοτήτων και η μείωση του χρόνου μάθησης και προσαρμογής κατά την ανάληψη μιας νέας θέσης (Παπαλεξανδρή και Μπουραντά, 2003). Οι σπουδαιότερες μέθοδοι εκπαίδευσης όπως παρουσιάζονται παρακάτω, υιοθετούνται με κριτήρια επιλογής όπως το κόστος, τα χρονικά περιθώρια, τον αριθμό των εκπαιδευομένων, το απαιτούμενο βάθος γνώσεων κ.λ.π., και χωρίζονται σε δύο κατηγορίες ανάλογα με το αν πραγματοποιούνται εντός ή εκτός του εργασιακού χώρου. Έτσι ακολουθούν:

μέθοδοι εντός του χώρου εργασίας (on the job training): η επίδειξη (demonstration), η καθοδήγηση (coaching), η εκπαίδευση μέσω μέντορα (mentoring), η πρακτική άσκηση (internship), η εκπαίδευση μέσω εναλλαγής θέσεων (job rotation) και η εκπαίδευση μέσω ανάθεσης εργασιών και έργων (assignments and projects), το e-learning.

μέθοδοι εκτός του χώρου εργασίας (off the job training): οι διαλέξεις (lectures), τα σεμινάρια (seminars), οι μελ

έτες περιπτώσεων (case studies), τα επιχειρηματικά παιχνίδια (business games), τα παιχνίδια ρόλων (role playing) και οι προσομοιώσεις (simulations) (Ξηροτύρη-Κουφίδου, 2001). (Θα υπάρξει αναλυτικότερη παρουσίαση σε επόμενο κεφάλαιο).

6. Η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων (job appraisal), αποτελεί την συστηματική εκτίμηση του εργαζομένου η οποία αναφέρεται στην εκτέλεση της

εργασίας του και στις δυνατότητές του για εξέλιξη (Κανελλόπουλος, 2002). Περιλαμβάνει την επαναπληροφόρηση προς τον εργαζόμενο και τον ρητό προσδιορισμό του πώς και πόσο αυτή η απόδοση είναι δυνατόν να αυξηθεί. Ως τεχνική ελέγχου, η αποτελεσματική αξιολόγηση της απόδοσης χρειάζεται πρότυπα, πληροφορίες και διορθωτικές ενέργειες (Τερζίδης, 2001). Τα οφέλη που προσκομίζονται από την αξιολόγηση είναι: η δικαιότερη κατανομή μισθού, ο εντοπισμός και η βελτίωση των αδυναμιών του υπαλλήλου, η κατανόηση από τον προϊστάμενο των ικανοτήτων αλλά και των προβλημάτων, ο προγραμματισμός των προαγωγών σε βαθμό, η παρακολούθηση και βελτίωση της απόδοσης συνολικά της επιχείρησης. (Θα υπάρξει αναλυτικότερη παρουσίαση σε επόμενο κεφάλαιο).

7. Οι αμοιβές - παροχές (payments-benefits), αποτελούν τις οικονομικές και μη απολαβές του εργαζομένου ως αποτέλεσμα της προσφοράς εργασίας του και αποτελεί μια προγραμματισμένη προσέγγιση. Οι αμοιβές-παροχές των εργαζομένων αποτελούν καθοριστικό παράγοντα για την προσέλκυση, την παραμονή και την απόδοσή τους σε έναν οργανισμό, ενώ παράλληλα αποτελούν μια πηγή υποκίνησης για αποτελεσματικότερη εργασία (Κανελλόπουλος, 2002). Οι οικονομικές ανταμοιβές διακρίνονται στις άμεσες και στις έμμεσες. Άμεσες είναι οι μισθοί, τα ημερομίσθια, τα προγράμματα συμμετοχής στα κέρδη, τα διάφορα συστήματα οικονομικών κινήτρων.

Έμμεσες αποτελούν τα συνταξιοδοτικά προγράμματα, τα προγράμματα απόκτησης μετοχών, η ασφάλεια υγείας - ζωής, η χρονική διάρκεια εργασίας, οι ευκαιρίες για περαιτέρω εκπαίδευση, το εταιρικό αυτοκίνητο, το κινητό τηλέφωνο, κ.λπ. (Ξηροτύρη-Κουφίδου, 2001). Η επιλογή του μίγματος αμοιβών επαφίεται στην κάθε επιχείρηση και στις ειδικές συνθήκες που επικρατούν σε αυτήν. Ωστόσο, αδιαμφισβήτητη είναι η τάση προς τη σύνδεση απόδοσης και αμοιβής καθώς και η τάση προς μετακύλιση της απόφασης για τη διάρθρωση του πακέτου αμοιβών από τον εργοδότη στον εργαζόμενο (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003). (Θα υπάρξει αναλυτικότερη παρουσίαση σε επόμενο κεφάλαιο).

8. Οι εργασιακές σχέσεις (labor relation), είναι οι σχέσεις που δημιουργούνται μεταξύ των συνδικαλιστικών οργανώσεων των εργαζομένων και του εργοδότη, με τις οποίες ρυθμίζονται οι θέματα εργασίας σε συγκεκριμένο εργασιακό επίπεδο (Τσατήρης, 1999). Η φυσιογνωμία των εργασιακών σχέσεων επηρεάζεται από το περιβάλλον στο οποίο αναπτύσσεται. Έτσι σήμερα γίνεται αποδεκτό ότι οι βασικοί παράγοντες που



διαμορφώνουν διαχρονικά και αποτελούν τα βασικά χαρακτηριστικά ενός εθνικού συστήματος εργασιακών σχέσεων είναι οι εξής: η ιστορική περίοδος κατά την οποία αρχίζει η εκβιομηχάνιση μιας χώρας, η πορεία της οικονομικής ανάπτυξης και οι πολιτικές εξελίξεις (Κατσανέβας, 1983)

9. Η διοίκηση της απόδοσης, αποτελεί κεντρική λειτουργία της διεύθυνσης ανθρώπινου δυναμικού και στηρίζει τη βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων για το σύνολο της επιχείρησης (Παπαλεξανδρή Ν. και Μπουραντάς Δ., 2002).

10. Η οργανωσιακή και διοικητική ανάπτυξη, αποτελεί μια από τις σπουδαιότερες λειτουργίες της διεύθυνσης ανθρώπινου δυναμικού γιατί καλείται να συμμετάσχει στο σχεδιασμό αλλά και στις διαδικασίες υποστηρίξεως εκείνων των ενεργειών που θα καταδείξουν την επιχείρηση ανταγωνιστική προσαρμοζόμενη στις αλλαγές.

11. Η εσωτερική επικοινωνία, είναι η διαδικασία κατά την οποία υιοθετούνται οι πρακτικές εκείνες που αφορούν τόσο την αμφίδρομη επικοινωνία των εργαζομένων με τη διοίκηση, όσο και των εργαζομένων μεταξύ τους, ώστε να πραγματοποιείται .

### **2.3. Οι στόχοι της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού**

Η αποτελεσματικότητα των λειτουργιών που παρουσιάστηκαν πρωτύτερα οδηγεί στο διάγραμμα που ακολουθεί παρουσιάζοντας τους στόχους από τους οποίους θα πρέπει να επικεντρώνεται Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού (Παπαλεξανδρή Ν. και Μπουραντάς Δ., 2002).

Οι στόχοι είναι:

- διαρκής ανταγωνιστικότητα
- βελτίωση ποιότητας και παραγωγικότητας
- τήρηση νομικών / κοινωνικών υποχρεώσεων
- εργασιακή ικανοποίηση και ανάπτυξη προσωπικού
- επίτευξη επιχειρησιακών στόχων

Διαρκής ανταγωνιστικότητα, πραγματοποιείται όταν η επιχείρηση καταφέρνει να δημιουργεί συγκριτικό πλεονέκτημα που από τη μία αντιγράφεται δύσκολα αλλά από την άλλη βοηθά στην αντιμετώπιση αντιξοοτήτων. Η αποτελεσματική αξιοποίηση του

ανθρώπινου δυναμικού (εκπαίδευση, ανταμοιβή, άμεση συμμετοχή, αξιοποίηση κ.λπ.) οδηγεί προς αυτή τη δημιουργία αυτού του πλεονεκτήματος, με υλοποίηση των στόχων της επιχείρησης και διαρκής ανταγωνιστικότητα.

Βελτίωση ποιότητας και παραγωγικότητας. Μιλώντας για ποιότητα αναφερόμαστε στα χαρακτηριστικά της υπηρεσίας που ικανοποιούν τον πελάτη. Μιλώντας για παραγωγικότητα αναφερόμαστε στον οικονομικό δείκτη που εμφανίζει τη σχέση εισροής-εκροής στην αξία της παραγόμενης υπηρεσίας. Πραγματοποιείται μέσα από: ανάπτυξη επικοινωνίας και συνεργασίας, ανάθεση αρμοδιοτήτων, επίλυση προβλημάτων, συμμετοχή σε στρατηγικής σημασίας αποφάσεις που επηρεάζουν την εφαρμογή της στρατηγικής (Ξηροτύρη, 2001)

Τήρηση νομικών / κοινωνικών υποχρεώσεων. Γνωρίζοντας την εργατική νομοθεσία σχετικά με τις υποχρεώσεις και τα δικαιώματα των εργαζομένων, όπως επίσης εγκυκλίους του υπουργείου εργασίας, πολιτικές της ευρωπαϊκής ένωσης κ.λπ., ανταποκρινόμενη σε κοινωνικά θέματα, ενημερώνοντας τη Διοίκηση, και εξασφαλίζοντας τις προϋποθέσεις τήρησης όλων των απαιτήσεων της νομοθεσίας, η διεύθυνση ανθρώπινου δυναμικού δύναται να ανταποκριθεί και σε αυτόν τον στόχο (Ξηροτύρη, 2001)

Εργασιακή ικανοποίηση και ανάπτυξη προσωπικού πραγματοποιείται με πρωταρχικό μέλημα τη βασική εκπαίδευση και τη σχετική ανάπτυξη αναλογικά με τη θέση εργασίας ούτως ώστε να πραγματοποιείται ικανοποίηση του εργαζομένου και κατά συνέπεια ποιότητα και παραγωγικότητα στην εργασία του, με τελικό αποτέλεσμα την υλοποίηση των εταιρικών στόχων.

Επίτευξη επιχειρησιακών στόχων. Η οργανωτική δομή της επιχείρησης εδώ έχει καθοριστική σημασία καθώς καταδεικνύει την αλληλένδετη σχέση του συνόλου των στελεχών με την επιχείρηση και την από κοινού αποστολή τους στην πραγμάτωση των εταιρικών στόχων. Η διεύθυνση ανθρώπινου δυναμικού: συμβουλεύει τα διοικητικά στελέχη, φέρει την ευθύνη για την συνέχιση ή την αλλαγή της πολιτικής για το προσωπικό της, εποπτεύει τις άλλες υπηρεσίες ως προς το αν τηρούν και ακολουθούν την πολιτική της επιχείρησης, προσφέρει τις υπηρεσίες της σε θέματα προσέλκυσης, ανάπτυξης και παροχών προς τους εργαζομένους (Παπαλεξανδρή Ν. και Μπουραντάς Δ., 2002).

## 2.4 Ο ρόλος και η στρατηγική της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων

Στο διαρκώς μεταβαλλόμενο από τις ραγδαίες εξελίξεις περιβάλλον της παγκόσμιας οικονομίας, όπου πλέον δίνεται μεγαλύτερη σημασία στην αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού, το Τμήμα της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων μιας σύγχρονης επιχείρησης, καλύπτει ένα ευρύ φάσμα ρόλων, οι κυριότεροι εκ των οποίων είναι οι παρακάτω.

### 2.4.1 Η σύνδεση της λειτουργίας της ΔΑΠ με την επιχειρησιακή στρατηγική

Το Τμήμα ΔΑΠ συνδέεται με την επιχειρησιακή στρατηγική της επιχείρησης, με βάση το χρονικό ορίζοντα που λαμβάνουν χώρα διάφορες πρακτικές και ενέργειες. Συγκεκριμένα:

- Βραχυπρόθεσμα. Αφορά τις διαδικασίες του Τμήματος ΔΑΠ σε λειτουργικό κυρίως επίπεδο (Operational Level), όπως η κατάρτιση προγραμμάτων πρόσληψης η οργάνωση, η συλλογή και τήρηση των απαραίτητων στοιχείων, η διεξαγωγή εκπαιδευτικών προγραμμάτων, η αξιολόγηση του προσωπικού και η επίλυση καθημερινών προβλημάτων των εργαζομένων.
- Μεσοπρόθεσμα. Αφορά τις διαδικασίες του Τμήματος ΔΑΠ σε διοικητικό κυρίως επίπεδο (Managerial Level), όπως η ανάπτυξη σχεδίων προσέλκυσης προσωπικού και οι τρόποι πρόσληψής του, η κατάρτιση προγραμμάτων αμοιβών και πρόσθετων παροχών, η δημιουργία κέντρων αξιολόγησης και η ανάπτυξη σχεδίων διαδοχής και επαγγελματικής εξέλιξης των στελεχών.
- Μακροπρόθεσμα. Αφορά τις διαδικασίες του Τμήματος ΔΑΠ σε στρατηγικό κυρίως επίπεδο (Strategic Level), όπως η συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων αναφορικά με τη μακροχρόνια μελλοντική πορεία της επιχείρησης και η επιχειρησιακή στρατηγική, λειτουργώντας ως “business partner”. Η επιχειρησιακή στρατηγική διαμορφώνεται τόσο από παράγοντες του εσωτερικού περιβάλλοντος, όπως η φύση των προϊόντων / υπηρεσιών που προσφέρει, όσο και από παράγοντες του εξωτερικού περιβάλλοντος, όπως η αγορά εργασίας και οι καταναλωτές (Armstrong, 2000).

Η συμμετοχή του Τμήματος ΔΑΠ στη διαμόρφωση της επιχειρησιακής στρατηγικής του δίνει τη δυνατότητα να προσδιορίσει τις μακροχρόνιες ανάγκες της επιχείρησης αναφορικά με τα προσόντα στελεχών που θα ζητηθούν καθώς και τους τρόπους με τους οποίους τα στελέχη αυτά θα επιδιώξουν την επίτευξη των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης. Έτσι, με αυτόν τον τρόπο, το Τμήμα ΔΑΠ επιτυγχάνει να προβλέπει τις ανάγκες και όχι να ακολουθεί ή να αντιδρά στις ανάγκες της επιχείρησης, γεγονός που του προσδίδει μια σημαντική και υπερπολύτιμη ευελιξία (Dessler, 2005).

Στην Ελλάδα, σύμφωνα με έρευνα της PriceWaterhouseCoopers το 2004, σε σύνολο 65 εταιριών, «το ποσοστό των εταιριών που δηλώνουν ότι η στρατηγική ανθρώπινου δυναμικού

είναι ενσωματωμένη στην επίσημη επιχειρησιακή στρατηγική ανέρχεται στο 82,1%. Επίσης, το 95,3% των συμμετεχόντων δήλωσαν πως η επιρροή της διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού στην επιχειρησιακή στρατηγική είναι ικανοποιητική έως πολύ ικανοποιητική. Το αποτέλεσμα αυτό μας δείχνει ότι οι περισσότερες εταιρίες κατανοούν πλέον ότι η στρατηγική διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να απορρέει από την επιχειρησιακή στρατηγική και παράλληλα να την υποστηρίζει.» Όμως, στην ίδια έρευνα προκύπτει ότι μόνο στο 12.9% των εταιριών ο διευθυντής Ανθρώπινου Δυναμικού είναι μέλος του διοικητικού συμβουλίου της εταιρίας και συνεπώς έχει ενεργό ρόλο στη λήψη αποφάσεων για το σχεδιασμό της εταιρικής στρατηγικής .

#### **2.4.2 Εφαρμογή της στρατηγικής ως παράγοντας επιρροής στη ΔΑΠ**

Η εφαρμογή της στρατηγικής είναι η διαδικασία κατά την οποία θα υλοποιηθούν οι στρατηγικές και οι πολιτικές μιας επιχείρησης, μέσω της ανάπτυξης προγραμμάτων, προϋπολογισμών, διαδικασιών. Η στρατηγική που θα ακολουθηθεί απαιτεί κάποιες αλλαγές στον τρόπο οργάνωσης και διοίκησης. Η συγκεκριμένη επιλογή είναι αυτή που διαφοροποιεί την επιχείρηση και δίνει το οικονομικό αποτέλεσμα. Η ΔΑΠ οφείλει να εξασφαλίσει το ανθρώπινο δυναμικό που απαιτείται και που διαθέτοντας τις απαραίτητες γνώσεις, δεξιότητες, δυνατότητες, μπορεί να ανταποκριθεί στις σχετικές απαιτήσεις για την υλοποίηση της στρατηγικής, μέσω των διαδικασιών της προσέλκυσης, επιλογής, εκπαίδευσης και εξέλιξης του προσωπικού. Το σημαντικότερο βέβαια αποτελεί η αποτελεσματική εφαρμογή της στρατηγικής (Jackson and Schuler, 2000)

Με την κατάλληλη υποκίνηση αλλά και υποστήριξη, δηλ. το κατάλληλο οργανωσιακό κλίμα και κουλτούρα, η εφαρμογή της στρατηγικής μπορεί να κριθεί επιτυχημένη. Η ΔΑΠ πρέπει να: α) εξασφαλίσει την κατάλληλη στιγμή τους κατάλληλους εργαζομένους και β) να αναπτύξει μηχανισμούς αναπληροφόρησης που να πιστοποιούν πως οι εργαζόμενοι λειτουργούν προς αυτή την κατεύθυνση (Stone, 1998).

#### **2.4.3 Οι στόχοι και τα πλεονεκτήματα της Στρατηγικής Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων**

Η ανάγκη για Στρατηγική Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων σε μία επιχείρηση προκύπτει από το άκρως ανταγωνιστικό της περιβάλλον (οικονομικό, πολιτικό, δημογραφικό και τεχνολογικό). Η υπεροχή Ανθρώπινου Δυναμικού (HRA – Human Resource Advantage) συντελείται από δύο συνιστώσες. Την υπεροχή σε Ανθρώπινο Κεφάλαιο, όταν η επιχείρηση διαθέτει ανθρώπους με υψηλότερα επίπεδα ικανοτήτων από τους ανταγωνιστές της και την υπεροχή σε Ανθρώπινη Διαδικασία, όταν οι σχέσεις των υπαλλήλων και η ομαδικότητα κατά την επίλυση προβλημάτων καθιστούν την επιχείρηση ικανή να εκτελεί τις λειτουργίες της ταχύτερα, αποτελεσματικότερα,

αποδοτικότερα (Wright, 1998).

Οι στόχοι της Στρατηγικής Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων είναι: α) ο καθορισμός επιθυμητής συνεισφοράς δηλ. η συμπεριφορά που ικανοποιεί τους στόχους απόδοσης, β) ο καθορισμός σύνθεσης δηλ. ο αριθμός υπαλλήλων και στελεχών και μείγμα δεξιοτήτων, γ) η αναζήτηση ή ανάπτυξη επαγγελματικών δεξιοτήτων (competences) και δ) η αφοσίωση μέχρι την ταυτοποίηση με τους γενικούς επιχειρηματικούς στόχους (Gary Dessler, 2005).

Τα πλεονεκτήματα της Στρατηγικής Ανθρωπίνων Πόρων κατά τους Παπαλεξανδρή Ν. και Μπουραντάς Δ., (2002), είναι: «Η ΔΑΠ έχει σχέση προ-δράσης (proactive), δηλαδή ο ρόλος της είναι περισσότερο διαμορφωτικός, παρά αντίδρασης (reactive) δηλαδή εκτελεστικός - Κοινοποιούνται οι επιχειρησιακοί στόχοι και ενισχύεται η επικοινωνία - Καλλιεργείται η κριτική σκέψη και η ευελιξία στις μεταβολές του περιβάλλοντος - Ορίζεται η κατάσταση-στόχος που θέλει να φθάσει η επιχείρηση και αξιολογείται η παρούσα της κατάσταση και η ΔΑΠ ενισχύεται και από τη γνώμη των στελεχών γραμμής».

#### **2.4.4 Η παροχή διευκολύνσεων στα στελέχη γραμμής και στους εργαζομένους**

Ένας από τους πιο καθοριστικούς ρόλους του Τμήματος ΔΑΠ είναι η παροχή διευκολύνσεων στις δραστηριότητες των στελεχών γραμμής και η επίλυση των τυχόν εργασιακών προβλημάτων των εργαζομένων. Με τον τρόπο αυτό, το Τμήμα ΔΑΠ δημιουργεί ένα περιβάλλον μέσα στο οποίο το προσωπικό της επιχείρησης θα έχει τη δυνατότητα να επιτύχει τους επιχειρησιακούς και ατομικούς του στόχους. Για να επιτύχει τον παραπάνω ρόλο του, το Τμήμα ΔΑΠ υιοθετεί τις εξής τακτικές: α) θεωρεί τα στελέχη γραμμής και τους εργαζόμενους ως πελάτες (customerization) στους οποίους πρέπει να προσφέρει σύγχρονες αποδεκτές και αποτελεσματικές διαδικασίες και λύσεις για τα προβλήματα που αφορούν το ανθρώπινο δυναμικό, β) μελετά τους ανταγωνιστές, πληροφορείται για τον τρόπο αξιοποίησης του προσωπικού τους και προσαρμόζει ανάλογα τις πολιτικές ΔΑΠ (Dessler, 2005).

#### **2.5 Τεχνολογία Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού**

Με τον όρο Τεχνολογία Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (HR Technology) περιγράφεται κάθε τεχνολογική εφαρμογή που χρησιμοποιείται για την προσέλκυση, την πρόσληψη, τη συγκράτηση και αξιολόγηση εργαζομένων, τη διατήρηση ταλέντων και την υποστήριξη της διαχείρισης του εργατικού δυναμικού. Ρόλος και Αναγκαιότητα Η σύγχρονη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, εστιάζει πάρα πολύ στην τεχνολογία, η αποτελεσματική χρήση της οποίας βοηθά στη μείωση του κόστους και του χρόνου εκτέλεσης τυποποιημένων λειτουργιών, δίνοντας έτσι την ευκαιρία στα στελέχη

Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού να ασχοληθούν με τη διαμόρφωση της στρατηγικής, τη διοίκηση αλλαγών κ.ά. Η Τεχνολογία βελτιώνει τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού με τέσσερις τρόπους (The Future of HR, 2001):

- αυτό - εξυπηρέτηση υπαλλήλων (self-service)
- κέντρα υποστήριξης (call centers)
- ενίσχυση παραγωγικότητας (productivity improvement)
- ανάθεση εργασιών σε εξωτερικούς συνεργάτες (outsourcing)

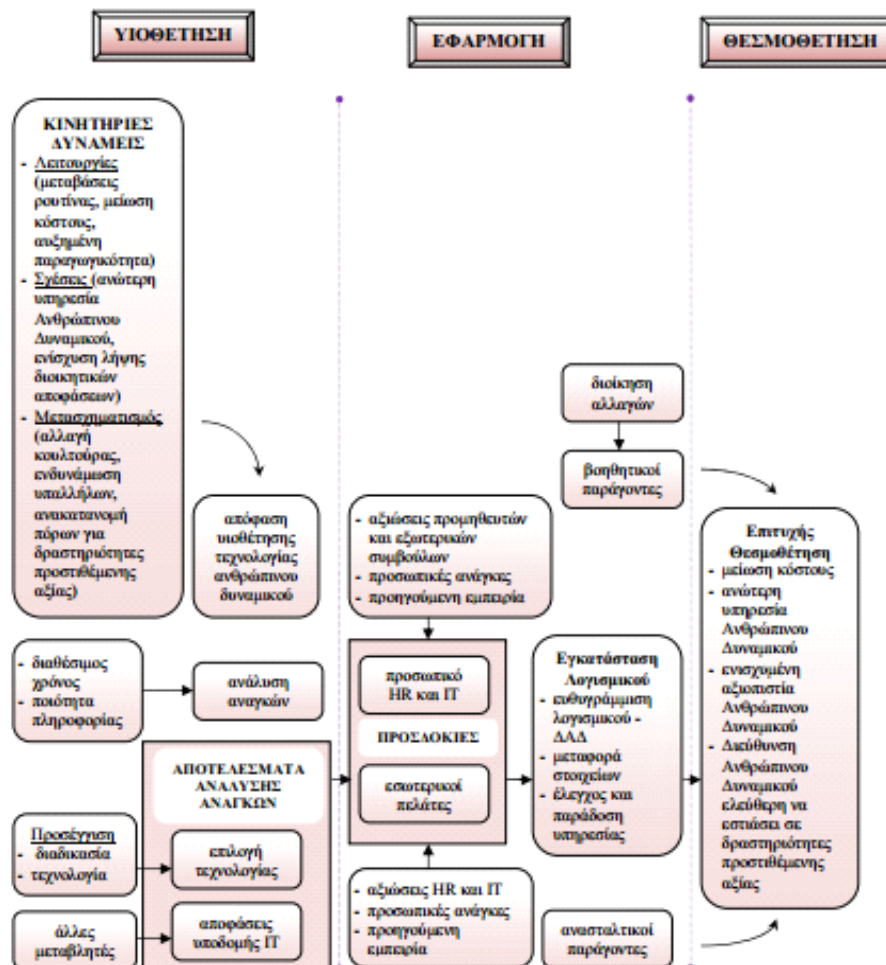
Έρευνα απέκάλυψε πως τα 2/3 των επιχειρήσεων σχεδιάζουν, στο άμεσο μέλλον, είτε να αυξήσουν είτε να επιταχύνουν επενδύσεις σε τεχνολογικές εφαρμογές που συνδέονται με τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού. Ακόμη, οι εφαρμογές που επιτρέπουν στον υπάλληλο να αυτό - εξυπηρετείται (self-service) και η εγκατάσταση ή βελτιστοποίηση των Πληροφοριακών Συστημάτων Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (Human Resource Information Systems – HRIS) τοποθετούνται ανάμεσα στις πέντε σημαντικότερες δραστηριότητες για την αντιμετώπιση των επιχειρησιακών προκλήσεων (Towers Perrin HR Services, 2003). Στόχοι της Τεχνολογίας Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού είναι να διαγνωσθούν οι ανάγκες της επιχείρησης σε τεχνολογικές εφαρμογές για τη διαχείριση του προσωπικού, να επιλεγθούν και / ή να αναπτυχθούν τα κατάλληλα συστήματα, να εγκατασταθούν, να προσαρμοσθούν και να ενταχθούν αρμονικά στην επιχείρηση, διευκολύνοντας το έργο της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και την ικανοποίηση των επιχειρησιακών στόχων και αναγκών.

## **2.6 Είδη Τεχνολογικών Εφαρμογών**

Ο παρακάτω πίνακας καταγράφει τα είδη των τεχνολογικών εφαρμογών που χρησιμοποιούνται από τη Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού (Gary Dessler, 2005).

ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΕΣ ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ	ΧΡΗΣΗ ΑΠΟ ΤΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ
παροχή εφαρμογών υπηρεσιών (Application Service Providers – ASPs) και ανάθεση τεχνολογικών εφαρμογών σε εξωτερικούς συνεργάτες (technology outsourcing)	οι ASPs παρέχουν εφαρμογές λογισμικού, φιλοξενούν και διαχειρίζονται τις υπηρεσίες για τον εργοδότη από απομακρυσμένους υπολογιστές
δικτυακές πύλες (web portals)	δίνεται η δυνατότητα στους υπαλλήλους να συνδέονται και π.χ. να διαχειρίζονται τα πακέτα επιδομάτων τους και να ανανεώνουν τα προσωπικά τους δεδομένα
προσωπικοί υπολογιστές και ταχύτατη πρόσβαση , ασύρματη πρόσβαση (wireless net access), bluetooth	οι εργαζόμενοι επωφελούνται από τις διαδικτυακές δραστηριότητες της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού
streaming desktop video	για τη διευκόλυνση της εκπαίδευσης από απόσταση και διευκόλυνση της εταιρικής πληροφορίας
ηλεκτρονική προμήθεια (e-procurement)	για online παραγγελίες
λογισμικό δικτυακού ελέγχου	για τον εντοπισμό των διαδικτυακών δραστηριοτήτων των υπαλλήλων και τον έλεγχο της απόδοσής τους
ηλεκτρονικές υπογραφές (electronic signatures)	έχουν νομική ισχύ και οδηγούν σε πιο συνοπτικές διαδικασίες
ηλεκτρονικοί λογαριασμοί και πληρωμές	για τον περιορισμό του αριθμού αποδείξεων και τη διευκόλυνση των πληρωμών
αποθήκες δεδομένων (data warehouses) και αυτοματοποιημένα προγράμματα ανάλυσης	διευκολύνουν τον έλεγχο των συστημάτων Ανθρώπινου Δυναμικού (π.χ. υπολογισμός κόστους ανά πρόσληψη, σύγκριση δεξιοτήτων εργαζομένου με στρατηγικές ανάγκες της επιχείρησης)

Στάδια εγκατάστασης της Τεχνολογίας Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού



Στο παραπάνω σχήμα (Samir Shrivastava and James B. Shaw, 2003), παραλείπεται η φάση της πρωτοβουλίας, κατά την οποία η εταιρία αναγνωρίζει την ανάγκη αλλαγής, ερχόμενη αντιμέτωπη με εσωτερικούς ή εξωτερικούς παράγοντες, και έχει ήδη αποφασίσει να στραφεί στην Τεχνολογία Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού για την ικανοποίηση των επιχειρησιακών αναγκών.

#### ΦΑΣΗ ΥΙΟΘΕΤΗΣΗΣ (Adoption Phase)

Οι κινητήριες δυνάμεις ουσιαστικά καθορίζουν αν η επιχείρηση θα χρησιμοποιήσει όλες τις δυνατότητες της σύγχρονης Τεχνολογίας Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. Τέτοιες είναι π.χ. η ανάγκη μείωσης τους κόστους, η βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών, η διαχείριση γνώσης και η αλλαγή κουλτούρας. Η ανάλυση αναγκών ουσιαστικά απαντάει στο ερώτημα του τι ουσιαστικά θέλουμε να κάνει η Τεχνολογία που θα εγκατασταθεί. Ο διαθέσιμος χρόνος και η ανάλυση ποιότητας ουσιαστικά καθορίζουν το βάθος της ανάλυσης αυτής. Για την επιλογή Τεχνολογίας καθοριστικό ρόλο παίζει η προσέγγιση της εταιρίας: εταιρίες που πιστεύουν ότι οι διαδικασίες τους είναι τόσο εδραιωμένες που



δεν αλλάζουν, κάνουν μια προσέγγιση βάση των διαδικασιών τους ενώ εταιρίες που προτιμούν μια τεχνολογική προσέγγιση στρέφονται προς τυποποιημένα (off-the-shelf) πακέτα. Πάντως, ακόμα κι αν επιλεγεί η πρώτη προσέγγιση, μερικές φορές ο ανασχεδιασμός κάποιων επιχειρησιακών διαδικασιών είναι αναπόφευκτος. Για τις αποφάσεις υποδομής παίζουν ρόλο μεταβλητές όπως το μέγεθος της επιχείρησης και οι τεχνολογικές γνώσεις των ανωτάτων στελεχών.

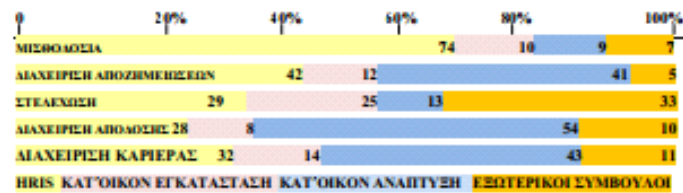
#### ΦΑΣΗ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ (Implementation Phase)

Οι παροχές υπηρεσιών δεν μπορούν να προσφέρουν υπηρεσίες ποιότητας αν δεν κατανοήσουν τις προσδοκίες των πελατών τους. Στο ένα επίπεδο βρίσκεται το προσωπικό HR και IT (Information Technology – Τεχνολογία Πληροφοριών) που παρέχει υπηρεσίες στους εσωτερικούς πελάτες, δηλαδή τους υπαλλήλους και manager της δικής τους οργάνωσης. Στο άλλο επίπεδο βρίσκονται οι προμηθευτές και οι εξωτερικοί σύμβουλοι που παρέχουν υπηρεσίες στους κύριους πελάτες τους: το προσωπικό HR και IT που αγόρασε τη συγκεκριμένη τεχνολογία και υπηρεσία από αυτούς. Ακολουθεί η εγκατάσταση του λογισμικού, το οποίο πρέπει να ευθυγραμμιστεί με τη Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού της επιχείρησης που το αγόρασε, να μεταφερθούν όλα τα δεδομένα σε μία ενταγμένη βάση δεδομένων και να ελεγχθεί. Το πρόβλημα είναι πως δε συμφωνούν όλοι πάντα με την εγκατάσταση αυτή. Πολλοί είναι αυτοί που αντιστέκονται στις αλλαγές που επιφέρει η νέα Τεχνολογία. Έτσι, τέτοιοι ανασταλτικοί παράγοντες μπορούν να εμποδίσουν το πέρασμα στην τρίτη φάση. Μάλιστα, σύμφωνα με κάποιες εκτιμήσεις, το 75% των εγκαταστάσεων μεγάλου εύρους τεχνολογικών εφαρμογών όπως τα ERP συστήματα (Enterprise Resource Planning) θεωρούνται αποτυχημένες, δηλαδή δεν περνούν στην φάση θεσμοθέτησης.

#### ΦΑΣΗ ΘΕΣΜΟΘΕΤΗΣΗΣ (Institutionalization Phase)

Πολλοί πιστεύουν πως τεχνολογικές εφαρμογές μεγάλης κλίμακας αποτυγχάνουν λόγω διοικητικών λόγων και όχι τεχνικών. Το πέρασμα στην τελική φάση λοιπόν επαφίεται στη Διοίκηση Αλλαγών, που πρέπει να δημιουργήσει κλίμα ενίσχυσης καινοτομιών για να αναιρεθούν οι ανασταλτικοί παράγοντες που περιγράφηκαν και να οδηγηθούμε στην επιτυχή θεσμοθέτηση που συνεπάγεται μείωση του κόστους, διευκόλυνση της διαδικασίας λήψης αποφάσεων και ευκαιρία ενασχόλησης των Στελεχών Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού με τη στρατηγική (αφού θα αυξηθεί ο χρόνος τους χάρη στην αυτοματοποίηση των διαφόρων λειτουργιών). Έρευνα που διεξήγαγε η εταιρία παροχής

υπηρεσιών Ανθρώπινου Δυναμικού Towers Perrin το 2005, απεκάλυψε την παρακάτω κατανομή εφαρμογής της Τεχνολογίας στις βασικές λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού:



Πληροφοριακά Συστήματα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού Με τον όρο . Πληροφοριακό Σύστημα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (Human Resource Information System – HRIS) ή Σύστημα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού, που αποτελεί μέρος της Τεχνολογίας Πληροφοριών (IT) είναι ένα περιεκτικό σύστημα που συγκροτεί όλες τους ανθρώπους, τις λειτουργίες, τις διαδικασίες και τα δεδομένα της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και παράγει όλες τις πληροφορίες σχετικές που χρειάζονται όλα τα επίπεδα διοίκησης της επιχείρησης. Τις περισσότερες φορές το Πληροφοριακό Σύστημα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού είναι ενταγμένο στο Πληροφοριακό Σύστημα Διοίκησης της επιχείρησης. Ρόλος και Αναγκαιότητα Στη σύγχρονη εποχή οι πληροφορίες θεωρούνται ως κάτι το δυναμικό και μπορούν να ταξινομούνται διαφορετικά για να εξυπηρετούν τις ανάγκες των ανθρώπων (Patrick J. Montanna and Bruce H.Charnov, 2000).

Με τα Πληροφοριακά Συστήματα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού οι εταιρίες συλλέγουν, αποθηκεύουν, ανανεώνουν, αναλύουν, χρησιμοποιούν, επεξεργάζονται, τροποποιούν, ανακτούν και διανείμουν πληροφορίες σχετικά με τους ανθρώπινους πόρους. Έτσι η εκπλήρωση των λειτουργιών της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού γίνεται αποδοτικότερα και σαφώς ταχύτερα και διευκολύνεται ο συνδυασμός των διαφόρων στοιχείων για τη λήψη αποφάσεων, τα στατιστικά στοιχεία, την αξιολόγηση της απόδοσης και τον έλεγχο ικανοποίησης των στόχων της επιχείρησης. Απαιτήσεις από το HRIS Οι κυριότερες απαιτήσεις που έχουν οι επιχειρήσεις από το Πληροφοριακό Σύστημα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού είναι να προσαρμόζεται στις ανάγκες και στα δεδομένα της επιχείρησης, να είναι αξιόπιστο, να προσφέρει γρήγορη επεξεργασία, να είναι φιλικό προς το χρήστη, να είναι ευέλικτο - αφού γίνονται συνεχώς αλλαγές στις διάφορες λειτουργίες -, να προβλέπονται μέθοδοι εκπαίδευσης των χρηστών μετά την

εγκατάσταση και παραμετροποίησή του, και να επιτρέπει την πρόσβαση μόνο σε εξουσιοδοτημένους χρήστες

## 2.7 Δομή του HRIS

Ένα HRIS αποτελείται από (Ι.Ε.Σαμουηλίδης, Μ.Ανδρουλάκης, Α.Αραμπατζή, Δ.Ασκούνης, Ν.Κοσματόπουλος, 2000):

- φυσικά στοιχεία (υλικό, λογισμικό, βάση δεδομένων)
- λειτουργίες επεξεργασίας (επεξεργασία συναλλαγών –transaction processing-, φύλαξη κυρίων αρχείων, παραγωγή αναφορών, διασταύρωση στοιχείων και πληροφοριών –referential integrity-, επεξεργασία διαλογικών εφαρμογών \
- εξόδους στο χρήστη (έγγραφα συναλλαγών, προγραμματισμένες περιοδικές αναφορές, προγραμματισμένες αποκρίσεις σε αιτήματα – queries -, προς τη βάση δεδομένων του χρήστη, περιπτωσιακές (ad-hoc) αναφορές όταν υπάρξει σχετικό αίτημα, βελτιστοποίηση, ενίσχυση υποπρογραμμάτων (modules). Το HRIS είναι συνήθως υποπρόγραμμα του Πληροφοριακού Συστήματος Διοίκησης και συνεργάζεται στενά με αυτό. Για παράδειγμα μπορεί το HRIS να καλύπτει μόνο το ένα τρίτο των αναγκών για πληροφορίες σχετικές με τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού και οι υπόλοιπες πληροφορίες να δίνονται από το υπόλοιπο Πληροφοριακό Σύστημα, π.χ. από το τμήμα λογιστηρίου (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς – 2002).

Το HRIS αποτελείται με τη σειρά του από διάφορα υποσυστήματα, όπως απεικονίζει π.χ. το παρακάτω σχήμα, τα οποία όλα επικοινωνούν μεταξύ τους (integrated)



## Στάδια εγκατάστασης του HRIS

Τα στάδια εγκατάστασης ενός HRIS συμπίπτουν με τις τρεις φάσεις που περιγράφηκαν γενικά για τις τεχνολογικές εφαρμογές στην προηγούμενη παράγραφο. Πάντως πάνω από το 89% των σημερινών επιχειρήσεων στρέφονται προς εξωτερικούς συνεργάτες, δηλαδή προς εταιρίες παροχής λύσεων πληροφορικής (όπως π.χ. PeopleSoft, SAP, Software or Oracle, Lawson κ.α.) για την εγκατάσταση ενός τυποποιημένου (off-the-self) HRIS. Σε αυτήν την περίπτωση, ακολουθούνται τα εξής στάδια:

- Ανάλυση αναγκών Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και επιχείρησης
- Έρευνα αγοράς για τα τυποποιημένα πακέτα
- Επιλογή προμηθευτή
- Πολλές συναντήσεις για να κατανοήσει ο προμηθευτής τις προσδοκίες του πελάτη
- Παραμετροποίηση του συστήματος
- Έλεγχος του συστήματος και της ικανοποίησης των προσδοκιών
- Εκπαίδευση των υπαλλήλων της εταιρίας - πελάτη από συμβούλους της εταιρίας - προμηθευτή
- Διατήρηση και ενίσχυση των modules του συστήματος
- 

### **3. Δευτερογενής έρευνα**

Σε ότι αφορά την σύνδεση που έχουν μια σειρά από στοιχεία σε σχέση με την χρήση των πληροφοριακών συστημάτων του ανθρώπινου δυναμικού, θα πρέπει να εξετάσουμε τις σχετικές μελέτες. Το πρώτο στοιχείο είναι το φύλο. Η έρευνα των Parry et al (2007) αναφέρει ότι οι άνδρες φέρεται να έχουν πιο θετικές στάσεις σε σχέση με την χρήση των HRMIS. Ο λόγος είναι διότι οι άνδρες έχουν μεγαλύτερη εξοικείωση με την χρήση των ηλεκτρονικών υπολογιστών και γενικότερα φέρεται να έχουν την πιο θετική στάση σε σχέση με τις γυναίκες. Με βάση αυτό βγαίνει η παρακάτω υπόθεση

H1 Το φύλο επιδρά στις στάσεις αναφορικά με τα πρακτικά ζητήματα των πληροφοριακών συστημάτων, αλλά όχι τα τεχνικά ζητήματα ή τα θέματα εργασίας και εκπαίδευσης.

Μια άλλη παράμετρος είναι η σχέση εργασίας. Σε αυτό το σημείο όσο ο εργαζόμενος έχει μια πιο μόνιμη σχέση με τον οργανισμό αλλά και όσο πιο ανώτερη είναι αυτή η θέση, τόσο θα έχει μια πιο φιλική στάση σε σχέση με την λειτουργία των HRMIS (Troshani et a, 2011). Αυτό σημαίνει ότι προκύπτει η επόμενη υπόθεση.

H2 Η σχέση εργασίας επιδρά στις στάσεις αναφορικά με τα τεχνικά ζητήματα των πληροφοριακών συστημάτων, αλλά όχι τα πρακτικά ζητήματα ή τα θέματα εργασίας και εκπαίδευσης.

Μια άλλη παράμετρος είναι το πόσο ο εργαζόμενος ή το στέλεχος έχει εξοικείωση με την χρήση των Η/Υ και γενικά των ψηφιακών τεχνολογιών. Η έρευνα των Absar and Mahmood (2011) αναφέρεται στο ότι όντως όσο πιο εξοικειωμένος είναι κάποιος με τις νέες τεχνολογίες τόσο και θα έχει πιο θετικές στάσεις για την χρήση του. Οπότε η 3<sup>η</sup> υπόθεση είναι:

H3 Η συχνότητα χρήσης των πληροφοριακών συστημάτων επιδρά στις στάσεις αναφορικά με τα πρακτικά ζητήματα των πληροφοριακών συστημάτων, αλλά όχι τα τεχνικά ζητήματα ή τα θέματα εργασίας και εκπαίδευσης.

Τέλος σε ότι αφορά δύο επιπλέον δημογραφικά δεδομένα, η έρευνα του Kim (2009) αναφέρεται στο ότι οι νέοι άνθρωποι καθώς και όσοι έχουν υψηλό μορφωτικό επίπεδο θα είναι και αυτοί που θα πιο θετικές στάσεις ως προς την χρήση των HRMIS. Οπότε το 4<sup>ο</sup> και 5<sup>ο</sup> ερώτημα είναι τα παρακάτω:

H4 Η ηλικία επιδρά στις στάσεις αναφορικά με τα πληροφοριακά συστήματα.

H5 Το μορφωτικό επίπεδο επιδρά στις στάσεις αναφορικά με τα πληροφοριακά συστήματα.

## 4. Η μεθοδολογία της έρευνας

Το συγκεκριμένο κεφάλαιο θα μας βοηθήσει να αναλύσουμε τις όποιες προσεγγίσεις υπάρχουν στην προτεινόμενη έρευνα, να γίνει η επιλογή των εργαλείων της έρευνας και να παρουσιαστεί το γιατί η έρευνα αυτή θα είναι αξιόπιστη και έγκυρη.

### 4.1 Η Συγκρότηση του μεθοδολογικού πλαισίου και η ερευνητική διαδικασία για την συλλογή δεδομένων

#### 4.1.1 Φιλοσοφία της έρευνας

Η έρευνα μπορεί να έχει πολλές μορφές και φιλοσοφικές προσεγγίσεις. Μια πρώτη προσέγγιση είναι ανάμεσα στην φαινομενολογία και τον επιστημολογία.

Η φαινομενολογία αφορά την προσέγγιση όπου ο ερευνητής έχει ως στόχο το να εξετάσει ένα κοινωνικό φαινόμενο μέσα από μια προσέγγιση που θα πάει εις βάθος στο αντικείμενο της μελέτης και σίγουρα θα μας παρέχει στοιχεία για να κατανοήσουμε το φαινόμενο αυτό. Ως επί το πλείστον, οι έρευνες αυτές βασίζονται στην ικανότητα για κατανόηση και ανάλυση των εμπειριών που έχουν οι άνθρωποι από την επαφή με τους με το φαινόμενο αυτό. Από την άλλη μεριά, αναφερόμαστε στον θετικισμό που έχει ως σημείο αναφοράς την αντίληψη ότι τα κοινωνικά φαινόμενα μπορεί να αναλυθούν ως αντικείμενα που χρίζουν κάποιων μαθηματικών συσχετίσεων. Μέσα από την χρήση επιστημονικών μεθόδων, θα πρέπει να γίνει κατανοητό το αν υπάρχουν στατιστικά μετρήσιμες σχέσεις και αποτελέσματα που θα δώσουν και απαντήσεις στα ερωτήματα μας (Κυριαζόπουλος και Σαμαντά, 2011).

Σε ότι αφορά το ερώτημα του ποια προσέγγιση της ερευνητικής φιλοσοφίας θα ακολουθηθεί, η απάντηση είναι ότι θα υπάρξει η προσέγγιση του θετικισμού. Ο λόγος είναι ότι ζητάμε να δούμε αν οι υπό εξέταση μεταβλητές, πχ αποδοτικότητα της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού με την χρήση των ανάλογων πληροφοριακών συστημάτων, ισχύει και αυτό μπορεί να προκύψει μέσω στατιστικής ερμηνείας, άρα και εφαρμογή της θετικιστικής προσέγγισης.

#### 4.1.2 Η λογική της παρούσης έρευνας

Η λογική μιας έρευνας μπορεί να χωριστεί στην επαγωγική και την παραγωγική. Η παραγωγική έρευνα έχει ως αντικείμενο την σχέση μεταξύ θεωρίας και έρευνας. Ο ερευνητής προσπαθεί να ξεκινήσει από την θεωρία, βάση της οποίας και θα δημιουργήσει τα ανάλογα ερευνητικά ερωτήματα για να προχωρήσει στην έρευνα. Στην

περίπτωση αυτή, η έρευνα συνδέεται με τον θετικισμό. Η επαγωγική έρευνα αναφέρεται στην δημιουργία μιας θεωρίας ως απόρροια της ερευνητικής διαδικασίας. Εδώ, η έρευνα συνδέεται με την φαινομενολογία (Κυριαζόπουλος και Σαμαντά, 2011).

Η έρευνα μας βασίζεται στον θετικισμό. Αυτό σημαίνει ότι θα πρέπει να παραχθούν οι υποθέσεις της έρευνας βάση των οποίων και θα γίνει η έρευνα. Οπότε ως σημείο αναφοράς έχουμε την παραγωγική έρευνα.

#### **4.1.3 Πρωτογενής και δευτερογενής έρευνα**

Η προσέγγιση για την λήψη των δεδομένων της έρευνας μπορεί να γίνει με δύο τρόπους. Ο πρώτος είναι η πρωτογενής έρευνα. Εδώ αναφερόμαστε στην λήψη δεδομένων ως αποτέλεσμα μιας έρευνας πεδίου που συλλέγουμε στοιχεία μέσα από τους ενδιαφερόμενους. Η δεύτερη προσέγγιση είναι η δευτερογενής έρευνα. Εδώ υπάρχει η συλλογή και επεξεργασία στοιχείων που έχουν συλλεχθεί μέσα από προηγούμενες έρευνες (Faulkner κ.συν, 1999).

Η προτεινόμενη έρευνα θα συνδυάσει στοιχεία της πρωτογενούς και της δευτερογενούς έρευνας. Θα υπάρχει ειδική ενότητα με τα αποτελέσματα από παρόμοιες έρευνες, εδώ αναφερόμαστε σε μια βιβλιογραφική ανασκόπηση με την χρήση παρόμοιων ερευνών ώστε να μπορέσουμε να συλλέξουμε τα δευτερογενή δεδομένα. Στην συνέχεια θα υπάρξει η πρωτογενής έρευνα, με την συλλογή στοιχείων μέσα από την πηγή του προβληματισμού της έρευνας.

#### **4.1.4 Μέθοδος συλλογής των πρωτογενών δεδομένων**

Υπάρχουν διάφορες προσεγγίσεις ως προς το πώς μπορεί να γίνει η συλλογή των δεδομένων μίας έρευνας. Υπάρχουν δύο κύριες προσεγγίσεις, η ποιοτική και η ποσοτική. Ο Hugh Coolican (βλέπε, Faulkner κ. συν., 1999, σελ.27) αναφέρει ότι η ποσοτική σχετίζεται με την αριθμητική μέτρηση των μεταβλητών ενώ η ποιοτική δίνει έμφαση στις εμπειρίες, τις περιγραφές κ.ο.κ. Σύμφωνα με τον Κουρεμένο (2008) η εις βάθος ποιοτική διερεύνηση ενός προβλήματος ή μίας κατάστασης, με σκοπό την διάγνωση προβλημάτων, τον προσδιορισμό τάσεων ή αλλαγών στη συμπεριφορά και τις αντιλήψεις των ανθρώπων. Πέρα από αυτά η ποιοτική έρευνα βοηθάει την επιστημονική κοινότητα να δημιουργήσει νέες γνώσεις, σε αντίθεση με την ποσοτική που απλώς ανακυκλώνει και ελέγχει την υφιστάμενη γνώση. Βέβαια, η ποιοτική έρευνα έχει το στοιχείο του ότι ο ερευνητής γίνεται μέρος της προβληματικής της έρευνας και ενδεχόμενος να παράγει αποτελέσματα που θα είναι βεβιασμένα (biased).

Στη περίπτωση μας, έχουμε ήδη δηλώσει ότι η έρευνα είναι παραγωγική και στηρίζεται στον θετικισμό. Οπότε εκ των προτέρων έχουμε το υπόβαθρο για μια ποσοτική έρευνα. Πέρα από αυτά, επιθυμία είναι να υπάρχει μια έρευνα που θα επιτρέψει την αξιολόγηση της επίδρασης μιας σειράς δεδομένων και μεταβλητών, πχ δημογραφικά. Για το λόγο αυτό και είναι αναγκαίο να υπάρχει η ποσοτική έρευνα που θα μας επιτρέψει να κάνουμε αναλύσεις με την χρήση της στατιστικής.

Σε ότι αφορά το **εργαλείο της έρευνας**, το δομημένο ερωτηματολόγιο είναι το κύριο εργαλείο σε μια ποσοτική έρευνα και εδώ θα είναι επίσης το εργαλείο της έρευνας (Κυριαζόπουλος και Σαμαντά, 2011).

#### 4.2 Το δείγμα της έρευνας

Είναι σημαντικό να καταγραφεί το ακριβές δημογραφικό πλαίσιο. Καταρχάς θα πρέπει να οριστεί το ποιος θα είναι ο πληθυσμός της έρευνας. Για το σκοπό της έρευνας, ο πληθυσμός θα οριστεί ως στελέχη και εργαζόμενοι σε τμήματα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού ή σε τμήματα που έχουν σχέση με το HR. Λόγω του ότι είναι ιδιαίτερα δύσκολος εντοπισμός του δείγματος, δεν θα περιοριστεί η έρευνα σε συγκεκριμένη εταιρεία ή κλάδο, αλλά θα αφορά γενικά στελέχη από διάφορους κλάδους και τομείς της οικονομίας μας.

Σε ότι αφορά το δείγμα, θα έχουμε δειγματοληψία κρίσης (Κυριαζόπουλος και Σαμαντά, 2011). Αυτό σημαίνει ότι το δείγμα θα επιλεγεί δίχως κάποιος διαχωρισμούς ως προς τα δημογραφικά στοιχεία, πχ ηλικία ή τομέας απασχόλησης. Όμως θα πρέπει υπάρχει ένα κοινό στοιχείο σε όλους τους ενδιαφερόμενους που είναι να έχουν μια μορφή σχέσης με τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού.

Η παρούσα διπλωματική ολοκληρώθηκε στην "ANEL STANDARD PANTELAKIS"

Στο σύνολο απασχολούνται 101 άτομα, είτε μόνιμο είτε εποχιακό προσωπικό.

Επειδή ως αριθμός είναι μικρός, οπότε θα επιδιώξει ο ερευνητής να γίνει στο σύνολο των εργαζομένων ή σε ένα ιδιαίτερα υψηλό ποσοστό. Για το λόγο αυτό, θα ζητηθεί η σχετική άδεια από την Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού της "ANEL STANDARD PANTELAKIS" και στην συνέχεια θα δοθούν όλα τα ερωτηματολόγια στο προσωπικό.



### 4.3 Περιορισμός της έρευνας

Η έρευνα ενδεχόμενος να έχει τον κύριο περιορισμό του ότι το θέμα είναι ιδιαίτερα εξειδικευμένο και αφορά τις εσωτερικές διαδικασίες των οργανισμών. Είναι κοινά αποδεκτό ότι οι οργανισμοί δεν είναι ανοικτοί σε τέτοιας μορφής έρευνες και θα πρέπει να καταβληθεί ιδιαίτερα προσπάθεια να υπάρξει πρόσβαση σε στελέχη που θα δεχτούν να λάβουν μέρος στην έρευνα.

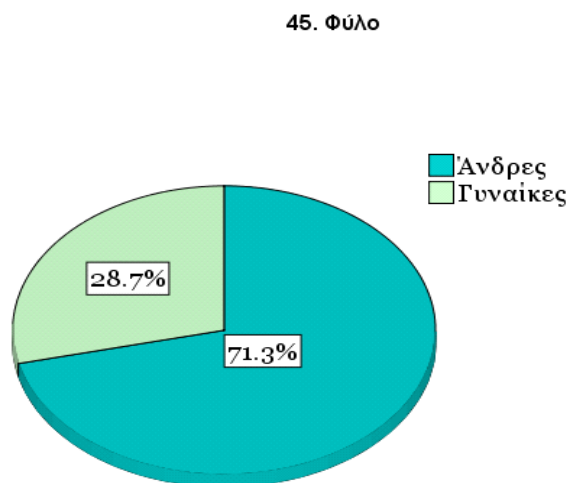
Επίσης, μια άλλη πτυχή είναι το κατά πόσο τα στελέχη που θα πάρουν μέρος στην έρευνα, θα δεχτούν να δώσουν στοιχεία που ίσως να αφορούν τις εσωτερικές διαδικασίες και την στρατηγική της επιχείρησής τους σε θέματα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού.

## 5. Στατιστική Ανάλυση

Στην παρούσα έρευνα εξετάστηκε η χρήση, η λειτουργία και οι απόψεις για τα πληροφοριακά συστήματα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, σε 101 εργαζομένους στην εταιρία «Anel Standard-Παντελάκης», και βρέθηκαν τα εξής.

### 5.1 Χαρακτηριστικά του δείγματος

Η μεγάλη πλειοψηφία των εργαζομένων ήταν άνδρες (71%, N=72). Οι γυναίκες αποτελούσαν το 29% (N=29). Το Γράφημα 1 παρουσιάζει τα αποτελέσματα με μορφή πίτας.



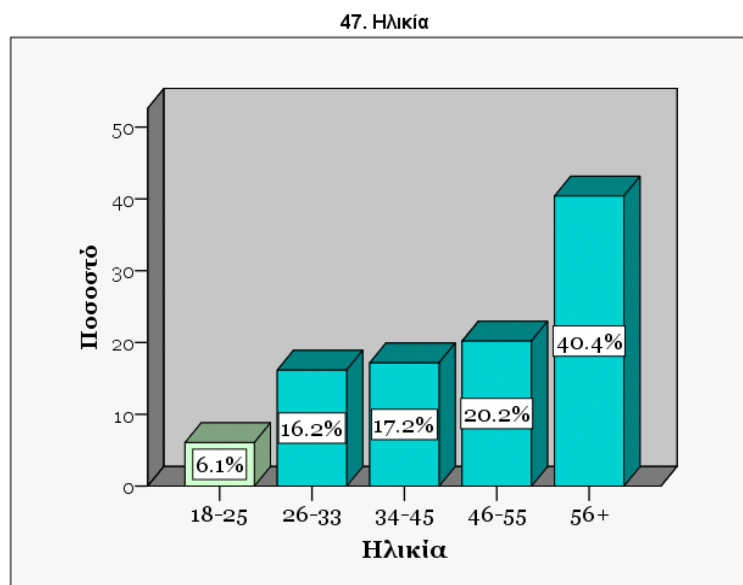
Γράφημα 1. Φύλο των εργαζομένων.

Οι περισσότεροι συμμετέχοντες είχαν μόνιμη εργασιακή σχέση (85%, N=78). Το 15% ήταν εποχιακοί ή συμβασιούχοι (N=14), ενώ σημειώνεται ότι εννέα συμμετέχοντες δεν επεσήμαναν την εργασιακή σχέση τους με την εταιρεία (Γράφημα 2).



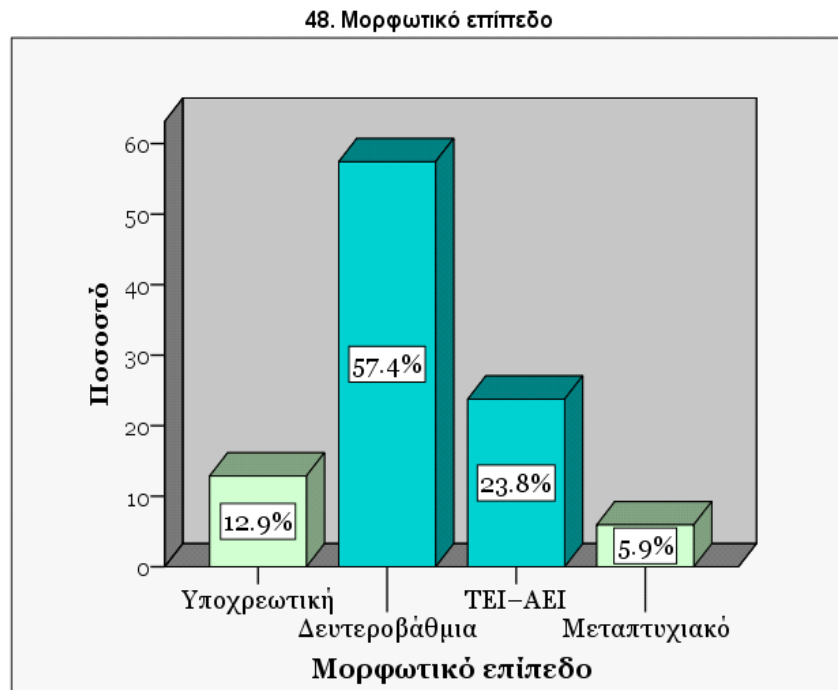
Γράφημα 2. Σχέση εργασίας των εργαζομένων.

Συνολικά το 61% του δείγματος ήταν πάνω από 45 ετών (N=60). Αναλυτικότερα, το 40% ήταν πάνω από 55 (N=40), το 20% ήταν από 46 ως 55 (N=20), το 17% ήταν από 34 ως 45 (N=17), το 16% ήταν από 26 ως 33 (N=16) και το 6% ήταν από 18 ως 25 (N=6). Το Γράφημα 3 παρουσιάζει τα εν λόγω ηλικιακά όρια. Δύο συμμετέχοντες δεν προσδιόρισαν την ηλικία τους.



Γράφημα 3. Ηλικία των εργαζομένων.

Η πλειοψηφία του δείγματος των εργαζομένων της εταιρείας διέθεταν μορφωτικό επίπεδο δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης (57%, N=58). Το 24% είχε απολυτήριο ΤΕΙ ή ΑΕΙ (N=24) και το 6% διέθετε μεταπτυχιακό (N=6). Συνολικά το 70% των εργαζομένων είχαν απολυτήριο Λυκείου (57%) ή Γυμνασίου (13%, N=13). Το Γράφημα 4 παρουσιάζει το μορφωτικό επίπεδο του δείγματος.

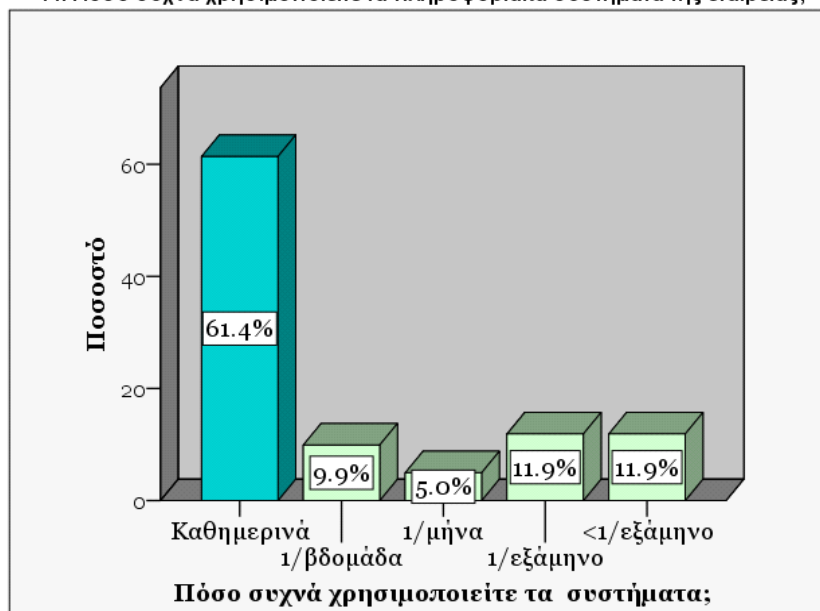


*Γράφημα 4. Μορφωτικό επίπεδο των εργαζομένων.*

## **5.2 Πληροφοριακά συστήματα στην εταιρεία**

Αναφορικά με τη χρήση των πληροφοριακών συστημάτων στην εταιρεία, το 61% των εργαζομένων τα χρησιμοποιούσαν κάθε μέρα (N=62). Το 10% χρησιμοποιούσαν τα πληροφοριακά συστήματα της εταιρείας 1 φορά την εβδομάδα (N=10), το 5% τα χρησιμοποιούσαν 1 φορά το μήνα (N=5), το 12% (N=12) τα χρησιμοποιούσε 1 φορά το εξάμηνο και άλλο ένα 12% τα χρησιμοποιούσε λιγότερο από 1 φορά το εξάμηνο (Γράφημα 5).

44. Πόσο συχνά χρησιμοποιείτε τα πληροφοριακά συστήματα της εταιρείας;



Γράφημα 5. Συχνότητα χρήσης των πληροφοριακών συστημάτων της εταιρείας.

Σε ό,τι αφορά τη χρήση συγκεκριμένων πληροφοριακών συστημάτων από την εταιρεία, ο Πίνακας 1 παρουσιάζει τα αποτελέσματα για οκτώ (8) τέτοια συστήματα. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι η μεγάλη πλειοψηφία των ερωτηθέντων εργαζομένων δεν είχε χρησιμοποιήσει καθόλου 7 από τα 8 πληροφοριακά συστήματα. Το μόνο πληροφοριακό σύστημα που η πλειοψηφία χρησιμοποιούσε έστω «λίγο» ήταν το Σύστημα Επεξεργασίας Συναλλαγών (TPS) με 66%.

**Πίνακας 1:** Χρήση συγκεκριμένων πληροφοριακών συστημάτων από την εταιρεία.

	Καθόλου	Λίγο/Μέτρια	Πολύ/Πάρα πολύ
SCMS (Διαχείριση Αλυσίδας Εφοδιασμού)	100%	–	–
KMS (Διαχείριση Γνώσης)	100%	–	–
DSS (Υποστήριξη Απόφασης)	92%	6%	1%
ESS (Υποστήριξης Διοίκησης)	86%	14%	–
ERP (Ενδοεπιχειρησιακός Σχεδιασμός)	77%	23%	–
MIS (Διοικητικό Σύστημα Πληροφόρησης)	73%	19%	8%
OAS (Αυτοματοποίηση Γραφείου)	71%	13%	16%
TPS (Επεξεργασία Συναλλαγών)	34%	47%	19%

Αναλυτικά, το δείγμα δεν είχε χρησιμοποιήσει καθόλου τα πληροφοριακά συστήματα SCMS (Διαχείριση Αλυσίδας Εφοδιασμού) και KMS (Διαχείριση Γνώσης), ενώ πάνω από 70% δεν είχε χρησιμοποιήσει καθόλου τα συστήματα DSS (Υποστήριξη Απόφασης) ESS (Υποστήριξη Διοίκησης), ERP (Ενδοεπιχειρησιακός Σχεδιασμός), MIS (Διοικητικό Σύστημα Πληροφόρησης) και OAS (Αυτοματοποίηση Γραφείου).

Πολλή ή πάρα πολλή χρήση αναφέρθηκε από το 19% για το Σύστημα Επεξεργασίας Συναλλαγών (TPS), από το 16% για το Σύστημα Αυτοματοποίησης Γραφείου (OAS), από το 8% για το Διοικητικό Σύστημα Πληροφόρησης (MIS) και μόλις από το 1% για το Σύστημα Υποστήριξης Απόφασης (DSS).

### 5.3 Στάσεις απέναντι στα πληροφοριακά συστήματα

Σε ό,τι αφορά τις γενικές στάσεις και απόψεις του δείγματος, το κυριότερο πλεονέκτημα των πληροφοριακών συστημάτων ήταν για το 44% η εξοικονόμηση του χρόνου (N=44). Το 14% ανέφερε ως κυριότερο πλεονέκτημα την απλοποίηση των εργασιών (N=14), το 13% ανέφερε την εξειδίκευση που απαιτείται (N=13) και το 10% επεσήμανε την ασφάλεια ως το κυριότερο πλεονέκτημα των πληροφοριακών συστημάτων. Αυτές και οι υπόλοιπες απαντήσεις παρουσιάζονται στο Γράφημα 6. Ένας συμμετέχων δεν απάντησε σε αυτό το ερώτημα.



Γράφημα 6. Κυριότερα πλεονεκτήματα των πληροφοριακών συστημάτων.

### 5.3.1 Συχνότητες και ποσοστά απάντησης στάσεων

Οι απαντήσεις του δείγματος στα ερωτήματα 9 έως 43 ως συχνότητες και ποσοστά είναι οι εξής. Συνολικά το 55% συμφωνούσε ότι τα πληροφοριακά συστήματα είναι αποτελεσματικά (Ερώτημα 10, Πίνακας 2).

	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό %
Πάρα πολύ	30	29.7	29.7
Πολύ	25	24.8	54.5
Μέτρια	12	11.9	66.3
Λίγο	14	13.9	80.2
Καθόλου	20	19.8	100.0
Σύνολο	101	100.0	

Το 57% συμφωνούσε ότι η πολυπλοκότητα των πληροφοριακών συστημάτων είναι πολύ ή πάρα πολύ σημαντική (Ερώτημα 10, Πίνακας 3).

	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό %
Πάρα πολύ	31	30.7	30.7
Πολύ	27	26.7	57.4
Μέτρια	12	11.9	69.3
Λίγο	18	17.8	87.1
Καθόλου	13	12.9	100.0
Σύνολο	101	100.0	

Το 57% επίσης συμφωνούσε πως η ασφάλεια των πληροφοριακών συστημάτων είναι πολύ ή πάρα πολύ σημαντική (Ερώτημα 11, Πίνακας 4).

<b>Πίνακας 4 :</b> Πόσο σημαντική είναι η ασφάλεια των πληροφοριακών συστημάτων;			
	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό %
Πάρα πολύ	36	35.6	35.6
Πολύ	22	21.8	57.4
Μέτρια	26	25.7	83.2
Λίγο	6	5.9	89.1
Καθόλου	11	10.9	100.0
Σύνολο	101	100.0	

Η μεγάλη πλειοψηφία του 88% συμφωνούσε ότι η επικοινωνία μέσω των πληροφοριακών συστημάτων είναι πάρα πολύ ή έστω πολύ σημαντική (Ερώτημα 12, Πίνακας 5).

<b>Πίνακας 5:</b> Πόσο σημαντική είναι η επικοινωνία μέσω των πληροφοριακών συστημάτων;			
	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό %
Πάρα πολύ	63	62.4	62.4
Πολύ	26	25.7	88.1
Μέτρια	8	7.9	96.0
Λίγο	2	2.0	98.0
Καθόλου	2	2.0	100.0
Σύνολο	101	100.0	

Το 53% συμφωνούσε ότι η παραμετροποίηση στα πληροφοριακά συστήματα της εταιρείας είναι πολύ ή πάρα πολύ σημαντική (Ερώτημα 13, Πίνακας 6).

<b>Πίνακας 6:</b> Πόσο σημαντική είναι η παραμετροποίηση στα πληροφοριακά συστήματα της εταιρείας;			
	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό %
Πάρα πολύ	21	20.8	20.8
Πολύ	32	31.7	52.5
Μέτρια	30	29.7	82.2
Λίγο	14	13.9	96.0
Καθόλου	4	4.0	100.0
Σύνολο	101	100.0	

Το 51% συμφωνούσε ότι η επικαιροποίηση των πληροφοριακών συστημάτων είναι πολύ ή πάρα πολύ σημαντική (Ερώτημα 14, Πίνακας 7).

**Πίνακας 7:** Είναι σημαντική η επικαιροποίηση των πληροφοριακών συστημάτων;

	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό %
Πάρα πολύ	16	15.8	15.8
Πολύ	35	34.7	50.5
Μέτρια	24	23.8	74.3
Λίγο	16	15.8	90.1
Καθόλου	10	9.9	100.0
Σύνολο	101	100.0	

Το 88% συμφωνούσε ότι η ευελιξία των πληροφοριακών συστημάτων είναι πάρα πολύ ή έστω πολύ σημαντική (Ερώτημα 15, Πίνακας 8).

**Πίνακας 8:** Είναι σημαντική η ευελιξία των πληροφοριακών συστημάτων;

	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό %
Πάρα πολύ	55	54.5	54.5
Πολύ	34	33.7	88.1
Μέτρια	7	6.9	95.0
Λίγο	4	4.0	99.0
Καθόλου	1	1.0	100.0
Σύνολο	101	100.0	

Το 88% συμφωνούσε ότι η πρόσβαση των πληροφοριακών συστημάτων είναι πάρα πολύ ή πολύ εύκολη στον χρήστη (Ερώτημα 16, Πίνακας 9).

**Πίνακας 9:** Η πρόσβαση των πληροφοριακών συστημάτων είναι εύκολη στον χρήστη.

	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό %
Πάρα πολύ	32	31.7	31.7
Πολύ	29	28.7	60.4
Μέτρια	20	19.8	80.2
Λίγο	10	9.9	90.1
Καθόλου	10	9.9	100.0



Σύνολο	101	100.0	
--------	-----	-------	--

Το 57% θεωρούσε πως το κόστος αναβάθμισης και συντήρησης είναι το σημαντικότερο μειονέκτημα των πληροφοριακών συστημάτων (Ερώτημα 17, Πίνακας 10).

**Πίνακας 10:** Το κόστος αναβάθμισης και συντήρησης είναι το σημαντικότερο μειονέκτημα των πληροφοριακών συστημάτων;

	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό %
Καθόλου	9	8.9	8.9
Λίγο	19	18.8	27.7
Μέτρια	15	14.9	42.6
Πολύ	30	29.7	72.3
Πάρα πολύ	28	27.7	100.0
Σύνολο	101	100.0	

Το 60% συμφωνούσε ότι το σημαντικότερο μειονέκτημα των πληροφοριακών συστημάτων είναι η φιλικότητα προς τον χρήστη (Ερώτημα 18, Πίνακας 11).

**Πίνακας 11:** Η φιλικότητα προς τον χρήστη αποτελεί το σημαντικότερο μειονέκτημα των πληροφοριακών συστημάτων;

	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό %
Πάρα πολύ	31	30.7	30.7
Πολύ	30	29.7	60.4
Μέτρια	24	23.8	84.2
Λίγο	11	10.9	95.0
Καθόλου	5	5.0	100.0
Σύνολο	101	100.0	

Το 64% συμφωνούσε πως η πολυμορφία συστημάτων, ως προς τον χρήστη των πληροφοριακών συστημάτων, είναι πολύ ή πάρα πολύ σημαντική (Ερώτημα 19, Πίνακας 12).

<b>Πίνακας 12:</b> Πόσο σημαντική είναι η πολυμορφία συστημάτων, ως προς τον χρήστη των πληροφοριακών συστημάτων;			
	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό %
Πάρα πολύ	25	24.8	24.8
Πολύ	40	39.6	64.4
Μέτρια	22	21.8	86.1
Λίγο	11	10.9	97.0
Καθόλου	3	3.0	100.0
Σύνολο	101	100.0	

Το 86% συμφωνούσε πως ένα σημαντικό πλεονέκτημα των πληροφοριακών συστημάτων είναι η άμεση παροχή πληροφοριών (Ερώτημα 20, Πίνακας 13).

<b>Πίνακας 13:</b> Η άμεση παροχή πληροφοριών αποτελεί σημαντικό πλεονέκτημα των πληροφοριακών συστημάτων;			
	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό %
Πάρα πολύ	47	46.5	46.5
Πολύ	40	39.6	86.1
Μέτρια	10	9.9	96.0
Λίγο	2	2.0	98.0
Καθόλου	2	2.0	100.0
Σύνολο	101	100.0	

Το 67% συμφωνούσε ότι ένα σημαντικό πλεονέκτημα των πληροφοριακών συστημάτων είναι η διαδραστικότητα μεταξύ βάσεων δεδομένων (Ερώτημα 21, Πίνακας 14).

<b>Πίνακας 14:</b> Η διαδραστικότητα μεταξύ βάσεων δεδομένων αποτελεί σημαντικό πλεονέκτημα των πληροφοριακών συστημάτων;			
	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό %
Πάρα πολύ	36	35.6	35.6
Πολύ	32	31.7	67.3
Μέτρια	12	11.9	79.2
Λίγο	11	10.9	90.1
Καθόλου	10	9.9	100.0
Σύνολο	101	100.0	

Το 72% θεωρούσε ότι σημαντικό πλεονέκτημα των πληροφοριακών συστημάτων είναι η ασφάλεια-ταχύτητα-αξιοπιστία (Ερώτημα 22, Πίνακας 15).

<b>Πίνακας 15:</b> Η ασφάλεια-ταχύτητα-αξιοπιστία αποτελεί σημαντικό πλεονέκτημα των πληροφοριακών συστημάτων;			
	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό %
Πάρα πολύ	44	43.6	43.6
Πολύ	28	27.7	71.3
Μέτρια	14	13.9	85.1
Λίγο	13	12.9	98.0
Καθόλου	2	2.0	100.0
Σύνολο	101	100.0	

Το 71% πίστευε πως ένα σημαντικό πλεονέκτημα των πληροφοριακών συστημάτων είναι η μείωση του όγκου εργασιών (Ερώτημα 23, Πίνακας 16).

<b>Πίνακας 16:</b> Η μείωση του όγκου εργασιών αποτελεί σημαντικό πλεονέκτημα των πληροφοριακών συστημάτων;			
	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό %
Πάρα πολύ	45	44.6	44.6
Πολύ	27	26.7	71.3
Μέτρια	12	11.9	83.2
Λίγο	10	9.9	93.1
Καθόλου	7	6.9	100.0
Σύνολο	101	100.0	

Το 62% θεωρούσε ότι η προσβασιμότητα είναι σημαντικό πλεονέκτημα των πληροφοριακών συστημάτων (Ερώτημα 24, Πίνακας 17).

<b>Πίνακας 17:</b> Η προσβασιμότητα αποτελεί σημαντικό πλεονέκτημα των πληροφοριακών συστημάτων;			
	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό %
Πάρα πολύ	35	34.7	34.7
Πολύ	28	27.7	62.4
Μέτρια	30	29.7	92.1

Λίγο	7	6.9	99.0
Καθόλου	1	1.0	100.0
Σύνολο	101	100.0	

Η μεγάλη πλειοψηφία του 86% θεωρούσε ότι ένα άλλο σημαντικό πλεονέκτημα των πληροφοριακών συστημάτων είναι η εξοικονόμηση χρόνου και κόστους (Ερώτημα 25, Πίνακας 18).

<b>Πίνακας 18:</b> Η εξοικονόμηση χρόνου και κόστους αποτελεί σημαντικό πλεονέκτημα των πληροφοριακών συστημάτων;			
	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό %
Πάρα πολύ	63	62.4	62.4
Πολύ	24	23.8	86.1
Μέτρια	11	10.9	97.0
Λίγο	2	2.0	99.0
Καθόλου	1	1.0	100.0
Σύνολο	101	100.0	

Το 79% επίσης θεωρούσε πως σημαντικό πλεονέκτημα των πληροφοριακών συστημάτων είναι η βελτίωση και απλοποίηση των εργασιών της εταιρείας (Ερώτημα 26, Πίνακας 19).

<b>Πίνακας 19:</b> Η βελτίωση και απλοποίηση των εργασιών της εταιρείας αποτελεί σημαντικό πλεονέκτημα των πληροφοριακών συστημάτων;			
	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό %
Πάρα πολύ	50	49.5	49.5
Πολύ	30	29.7	79.2
Μέτρια	12	11.9	91.1
Λίγο	6	5.9	97.0
Καθόλου	3	3.0	100.0
Σύνολο	101	100.0	

Το 75% θεωρούσε την εξειδίκευση ως σημαντικό πλεονέκτημα των πληροφοριακών συστημάτων (Ερώτημα 27, Πίνακας 20).

<b>Πίνακας 20:</b> Η εξειδίκευση αποτελεί σημαντικό πλεονέκτημα των πληροφοριακών συστημάτων;			
	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό %
Πάρα πολύ	43	42.6	42.6
Πολύ	33	32.7	75.2
Μέτρια	17	16.8	92.1
Λίγο	5	5.0	97.0
Καθόλου	3	3.0	100.0
Σύνολο	101	100.0	

Το 81% πίστευε πως η φιλικότητα των πληροφοριακών συστημάτων προς τον χρήστη είναι ένα σημαντικό πλεονέκτημα (Ερώτημα 28, Πίνακας 21).

<b>Πίνακας 21:</b> Η φιλικότητα των πληροφοριακών συστημάτων προς τον χρήστη αποτελεί σημαντικό πλεονέκτημα;			
	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό %
Πάρα πολύ	46	45.5	45.5
Πολύ	36	35.6	81.2
Μέτρια	13	12.9	94.1
Λίγο	5	5.0	99.0
Καθόλου	1	1.0	100.0
Σύνολο	101	100.0	

Το 81% επίσης θεωρούσε ότι η απλοποίηση των ενεργειών είναι μία απαραίτητη προϋπόθεση για την βελτίωση των υφιστάμενων πληροφοριακών συστημάτων (Ερώτημα 29, Πίνακας 22).

<b>Πίνακας 22:</b> Θεωρείτε ότι η απλοποίηση ενεργειών είναι απαραίτητη προϋπόθεση στα υφιστάμενα πληροφοριακά συστήματα για τη βελτίωσή τους;			
	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό %
Πάρα πολύ	49	48.5	48.5
Πολύ	33	32.7	81.2
Μέτρια	15	14.9	96.0
Λίγο	3	3.0	99.0
Καθόλου	1	1.0	100.0
Σύνολο	101	100.0	

Το 60% του δείγματος θεωρούσε πως για τη βελτίωση των υφισταμένων πληροφοριακών συστημάτων, η αξιοπιστία στην μετάπτωση των δεδομένων είναι απαραίτητη προϋπόθεση (Ερώτημα 30, Πίνακας 23).

<b>Πίνακας 23:</b> Θεωρείτε ότι η αξιοπιστία στην μετάπτωση δεδομένων είναι απαραίτητη προϋπόθεση στα υφιστάμενα πληροφοριακά συστήματα για τη βελτίωσή τους;			
	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό %
Πάρα πολύ	26	25.7	25.7
Πολύ	35	34.7	60.4
Μέτρια	20	19.8	80.2
Λίγο	18	17.8	98.0
Καθόλου	2	2.0	100.0
Σύνολο	101	100.0	

Περίπου ένας στους τρεις (35%) θεωρούσε ότι η ηλεκτρονική υπογραφή του πελάτη είναι απαραίτητη προϋπόθεση για τη βελτίωση στα υφιστάμενα πληροφοριακά συστήματα της εταιρείας (Ερώτημα 31, Πίνακας 24).

<b>Πίνακας 24:</b> Θεωρείτε ότι η ηλεκτρονική υπογραφή του πελάτη είναι απαραίτητη προϋπόθεση στα υφιστάμενα πληροφοριακά συστήματα για τη βελτίωσή τους;			
	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό %
Πάρα πολύ	10	9.9	9.9
Πολύ	25	24.8	34.7
Μέτρια	12	11.9	46.5
Λίγο	32	31.7	78.2
Καθόλου	22	21.8	100.0
Σύνολο	101	100.0	

Το 62% πίστευε ότι απαραίτητη προϋπόθεση για τη βελτίωση των πληροφοριακών συστημάτων είναι η δημιουργία μιας συγκεντρωτικής πλατφόρμας (Ερώτημα 33, Πίνακας 25).

<b>Πίνακας 25:</b> Θεωρείτε ότι η δημιουργία συγκεντρωτικής πλατφόρμας για τα πληροφοριακά συστήματα είναι απαραίτητη προϋπόθεση για τη βελτίωσή τους;			
	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό %
Πάρα πολύ	31	30.7	30.7
Πολύ	32	31.7	62.4
Μέτρια	31	30.7	93.1
Λίγο	6	5.9	99.0
Καθόλου	1	1.0	100.0
Σύνολο	101	100.0	

Το 70% θεωρούσε ότι για τη βελτίωση των πληροφοριακών συστημάτων της εταιρείας, απαιτούνται περισσότερες διαθέσιμες επιλογές (Ερώτημα 34, Πίνακας 26).

<b>Πίνακας 26:</b> Θεωρείτε ότι περισσότερες διαθέσιμες επιλογές είναι απαραίτητη προϋπόθεση στα υφιστάμενα πληροφοριακά συστήματα για τη βελτίωσή τους;			
	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό %
Πάρα πολύ	40	39.6	39.6
Πολύ	31	30.7	70.3
Μέτρια	20	19.8	90.1
Λίγο	9	8.9	99.0
Καθόλου	1	1.0	100.0
Σύνολο	101	100.0	

Το 74% πίστευε ότι η διαρκής αναβάθμιση των πληροφοριακών συστημάτων της εταιρείας με βάση τις νέες τεχνολογίες είναι μια απαραίτητη προϋπόθεση για τη βελτίωσή τους (Ερώτημα 35, Πίνακας 27).

<b>Πίνακας 27:</b> Θεωρείτε ότι η συνεχής αναβάθμιση με βάση τις νέες τεχνολογίες είναι απαραίτητη προϋπόθεση στα υφιστάμενα πληροφοριακά συστήματα για τη βελτίωσή τους;			
	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό %
Πάρα πολύ	36	35.6	35.6
Πολύ	39	38.6	74.3
Μέτρια	25	24.8	99.0
Καθόλου	1	1.0	100.0
Σύνολο	101	100.0	

Η μεγάλη πλειοψηφία (79%) θεωρούσε ότι για τη βελτίωση των πληροφοριακών συστημάτων της εταιρείας, απαιτείται βελτιωμένη τεχνική υποστήριξη (Ερώτημα 36, Πίνακας 28).

**Πίνακας 28:** Θεωρείτε ότι μια καλύτερη τεχνική υποστήριξη είναι απαραίτητη προϋπόθεση στα υφιστάμενα πληροφοριακά συστήματα για τη βελτίωσή τους;

	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό %
Πάρα πολύ	28	27.7	27.7
Πολύ	52	51.5	79.2
Μέτρια	16	15.8	95.0
Λίγο	4	4.0	99.0
Καθόλου	1	1.0	100.0
Σύνολο	101	100.0	

Το 51% διαφωνούσε ότι τα πληροφοριακά συστήματα επιβαρύνουν τον εργασιακό του φόρτο – μόνο το 29% συμφωνούσε (Ερώτημα 37, Πίνακας 29).

**Πίνακας 29:** Πιστεύετε ότι τα πληροφοριακά συστήματα επιβαρύνουν τον εργασιακό φόρτο σας;

	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό %
Πάρα πολύ	4	4.0	4.0
Πολύ	25	24.8	28.7
Μέτρια	20	19.8	48.5
Λίγο	19	18.8	67.3
Καθόλου	33	32.7	100.0
Σύνολο	101	100.0	

Το 59% των ερωτηθέντων δεν συμφωνούσαν πως οι συνάδελφοι με τους οποίους συναλλάσσονται μέσω των πληροφοριακών συστημάτων δηλώνουν ικανοποιημένοι από αυτά – μόνο το 14% συμφώνησε (Ερώτημα 38, Πίνακας 30).



<b>Πίνακας 30:</b> Οι συνάδελφοι με τους οποίους συναλλάσσετε μέσω των πληροφοριακών συστημάτων, δηλώνουν ικανοποιημένοι από αυτά;			
	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό %
Πάρα πολύ	2	2.0	2.0
Πολύ	12	11.9	13.9
Μέτρια	28	27.7	41.6
Λίγο	33	32.7	74.3
Καθόλου	26	25.7	100.0
Σύνολο	101	100.0	

Παρομοίως, το 57% δεν συμφωνούσαν πως τα πληροφοριακά συστήματα της εταιρείας τους είναι ασφαλή – μόνο το 15% συμφώνησε (Ερώτημα 39, Πίνακας 31).

<b>Πίνακας 31:</b> Είναι ασφαλή τα πληροφοριακά συστήματα της εταιρείας σας;			
	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό %
Πάρα πολύ	2	2.0	2.0
Πολύ	13	12.9	14.9
Μέτρια	29	28.7	43.6
Λίγο	25	24.8	68.3
Καθόλου	32	31.7	100.0
Σύνολο	101	100.0	

Το 48% δεν συμφωνούσε ότι το περιβάλλον των πληροφοριακών συστημάτων της εταιρείας είναι φιλικό προς τον χρήστη – μόνο το 16% συμφώνησε (Ερώτημα 40, Πίνακας 32).

<b>Πίνακας 32:</b> Θεωρείτε το περιβάλλον των πληροφοριακών συστημάτων της εταιρείας φιλικό προς τον χρήστη;			
	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό %
Πάρα πολύ	4	4.0	4.0
Πολύ	12	11.9	15.8
Μέτρια	37	36.6	52.5
Λίγο	31	30.7	83.2
Καθόλου	17	16.8	100.0
Σύνολο	101	100.0	

Το 48% του δείγματος δεν θεωρούσε ότι κάποιος πρέπει να διαθέτει μεγάλη εμπειρία και εξοικείωση με τις σύγχρονες τεχνολογίες για να χρησιμοποιήσει τα πληροφοριακά συστήματα της εταιρείας (Ερώτημα 41, Πίνακας 33). Το 31% συμφωνούσε ότι πράγματι απαιτείται εμπειρία και εξοικείωση.

<b>Πίνακας 33:</b> Θεωρείτε ότι για να χρησιμοποιήσει κάποιος τα πληροφοριακά συστήματα της υπηρεσίας σας, χρειάζεται να έχει μεγάλη εμπειρία και εξοικείωση με τις σύγχρονες τεχνολογίες;			
	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό %
Πάρα πολύ	10	9.9	9.9
Πολύ	21	20.8	30.7
Μέτρια	22	21.8	52.5
Λίγο	35	34.7	87.1
Καθόλου	13	12.9	100.0
Σύνολο	101	100.0	

Η πλειοψηφία του 66% απάντησε πως η εταιρεία όπου εργάζονται εκπαιδεύει λίγο ή καθόλου το προσωπικό της στα νέα πληροφοριακά συστήματα – μόνο το 11% θεωρούσε ότι η εταιρεία πραγματοποιεί τέτοια εκπαίδευση (Ερώτημα 42, Πίνακας 34).

<b>Πίνακας 34:</b> Η εταιρεία στην οποία εργάζεστε εκπαιδεύει το προσωπικό της στα νέα πληροφοριακά συστήματα;			
	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό %
Πάρα πολύ	1	1.0	1.0
Πολύ	10	9.9	10.9
Μέτρια	23	22.8	33.7
Λίγο	47	46.5	80.2
Καθόλου	20	19.8	100.0
Σύνολο	101	100.0	

Τέλος, το 48% συμφωνούσε πως η εταιρεία στην οποία εργάζονται παρακολουθεί τις εξελίξεις και επενδύει στα νέα πληροφοριακά συστήματα – ένας στους τρεις ή το 35%, ωστόσο, πίστευε το αντίθετο (Ερώτημα 43, Πίνακας 35).

<b>Πίνακας 35:</b> Η εταιρεία που εργάζεστε παρακολουθεί τις εξελίξεις στα νέα πληροφοριακά συστήματα και επενδύει σε αυτά;			
	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό %
Πάρα πολύ	31	30.7	30.7
Πολύ	17	16.8	47.5
Μέτρια	18	17.8	65.3
Λίγο	17	16.8	82.2
Καθόλου	18	17.8	100.0
Σύνολο	101	100.0	

### 5.3.2 Μέσοι όροι στάσεων απέναντι στα πληροφοριακά συστήματα

Ο Πίνακας 36 παρουσιάζει τους μέσους όρους και τις τυπικές αποκλίσεις για τα ερωτήματα 9 έως 43. Σημειώνεται ότι ο πίνακας που ακολουθεί δεν λαμβάνει υπόψιν το ερώτημα 32, που αφορά στα πλεονεκτήματα των πληροφοριακών συστημάτων και αναλύθηκε στην προηγούμενη σελίδα, μιας και δεν ανήκει στα ερωτήματα τύπου Likert και δεν προσφέρεται για υπολογισμό μέσου όρου. Σε όλα τα ερωτήματα η ελάχιστη απάντηση ήταν 1 («Καθόλου») και η μέγιστη απάντηση ήταν 5 («Πάρα πολύ»). Δεν υπήρχε καμία άκυρη απάντηση.

<b>Πίνακας 36:</b> Γενικές στάσεις και απόψεις των εργαζομένων για τα πληροφοριακά συστήματα.		
	Μέσος όρος	Τυπική απόκλιση
12. Πόσο σημαντική είναι η επικοινωνία μέσω των πληροφοριακών συστημάτων;	4,45	0,877
25. Η εξοικονόμηση χρόνου και κόστους αποτελεί σημαντικό πλεονέκτημα;	4,45	0,842
15. Είναι σημαντική η ευελιξία των πληροφοριακών συστημάτων;	4,37	0,857
20. Η άμεση παροχή πληροφοριών αποτελεί σημαντικό πλεονέκτημα;	4,27	0,871
29. Θεωρείτε ότι η απλοποίηση ενεργειών είναι απαραίτητη προϋπόθεση στα υφιστάμενα πληροφοριακά συστήματα για τη βελτίωσή τους;	4,25	0,888
28. Η φιλικότητα προς τον χρήστη αποτελεί σημαντικό πλεονέκτημα;	4,20	0,917
26. Η βελτίωση και η απλοποίηση των εργασιών της εταιρείας σας αποτελεί σημαντικό πλεονέκτημα;	4,17	1,049
35. Θεωρείτε ότι η συνεχής αναβάθμιση με βάση τις νέες τεχνολογίες είναι	4,08	0,833

απαραίτητη προϋπόθεση για τη βελτίωσή τους;		
27. Η εξειδίκευση αποτελεί σημαντικό πλεονέκτημα;	4,07	1,032
36. Θεωρείτε ότι μια καλύτερη τεχνική υποστήριξη είναι απαραίτητη προϋπόθεση στα υφιστάμενα πληροφοριακά συστήματα για τη βελτίωσή τους;	4,01	0,831
34. Θεωρείτε ότι περισσότερες διαθέσιμες επιλογές είναι απαραίτητη προϋπόθεση στα υφιστάμενα πληροφοριακά συστήματα για τη βελτίωσή τους;	3,99	1,025
22. Η Ασφάλεια/Ταχύτητα/Αξιοπιστία αποτελεί σημαντικό πλεονέκτημα;	3,98	1,131
23. Η μείωση του όγκου εργασιών αποτελεί σημαντικό πλεονέκτημα;	3,92	1,262
24. Η προσβασιμότητα αποτελεί σημαντικό πλεονέκτημα;	3,88	1,003
33. Θεωρείτε ότι η δημιουργία συγκεντρωτικής πλατφόρμας για τα πληροφοριακά συστήματα είναι απαραίτητη προϋπόθεση για τη βελτίωσή τους;	3,85	0,963
19. Πόσο σημαντική είναι η πολυμορφία συστημάτων ως προς τον χρήστη;	3,72	1,050
21. Η διαδραστικότητα των βάσεων δεδομένων είναι σημαντικό πλεονέκτημα;	3,72	1,320
18. Η φιλικότητα προς τον χρήστη αποτελεί το σημαντικότερο μειονέκτημα;	3,70	1,162
11. Πόσο σημαντική είναι η ασφάλεια των πληροφοριακών συστημάτων;	3,65	1,315
30. Θεωρείτε ότι η αξιοπιστία στην μετάπτωση δεδομένων είναι απαραίτητη προϋπόθεση για τη βελτίωσή τους;	3,64	1,110
16. Η πρόσβαση των πληροφοριακών συστημάτων είναι εύκολη στον χρήστη.	3,62	1,295
13. Πόσο σημαντική είναι η παραμετροποίηση στα πληροφοριακά συστήματα της εταιρείας σας;	3,51	1,092
17. Το κόστος αναβάθμισης και συντήρησης αποτελεί το σημαντικότερο μειονέκτημα των πληροφοριακών συστημάτων;	3,49	1,316
10. Πόσο σημαντική είναι η πολυπλοκότητα των πληροφοριακών συστημάτων;	3,45	1,418
14. Είναι σημαντική η επικαιροποίηση των πληροφοριακών συστημάτων;	3,31	1,206
9. Θεωρείτε ότι τα πληροφοριακά συστήματα αυτά είναι αποτελεσματικά;	3,31	1,515
43. Η εταιρεία στην οποία εργάζεστε παρακολουθεί τις εξελίξεις στα νέα πληροφοριακά συστήματα και επενδύει σε αυτά;	3,26	1,494
41. Θεωρείτε ότι για να χρησιμοποιήσει κάποιος τα πληροφοριακά συστήματα της εταιρείας σας, χρειάζεται μεγάλη εμπειρία και εξοικείωση;	2,80	1,200
31. Θεωρείτε ότι η ηλεκτρονική υπογραφή (πελάτη) είναι απαραίτητη προϋπόθεση στα υφιστάμενα πληροφοριακά συστήματα για τη βελτίωσή τους;	2,69	1,325
40. Θεωρείτε το περιβάλλον των συστημάτων σας φιλικό προς τον χρήστη;	2,55	1,034
37. Πιστεύετε ότι τα πληροφοριακά συστήματα επιβαρύνουν τον εργασιακό	2,49	1,285

φόρτο σας;		
38. Οι συνάδελφοι με τους οποίους συναλλάσσετε μέσω των πληροφοριακών συστημάτων, δηλώνουν ικανοποιημένοι από αυτά;	2,32	1,048
39. Είναι ασφαλή τα πληροφοριακά συστήματα της εταιρείας σας;	2,29	1,108
42. Η εταιρεία στην οποία εργάζεστε εκπαιδεύει το προσωπικό της στα νέα πληροφοριακά συστήματα;	2,26	0,924

Κατά μέσο όρο το δείγμα είχε θετική στάση και απάντησε «πολύ» (M.O.=4,45 ως 3,51) στα εξής ερωτήματα. Αναλυτικά, πολύ σημαντική κρίνεται η επικοινωνία μέσω των πληροφοριακών συστημάτων, η ευελιξία και η ασφάλεια των πληροφοριακών συστημάτων, η παραμετροποίηση στα πληροφοριακά συστήματα της εταιρείας, καθώς και η πολυμορφία συστημάτων ως προς τον χρήστη. Πολύ σημαντικά πλεονεκτήματα των πληροφοριακών συστημάτων θεωρούνταν η εξοικονόμηση χρόνου και κόστους, η άμεση παροχή πληροφοριών, η φιλικότητα προς τον χρήστη, η βελτίωση και η απλοποίηση των εργασιών της εταιρείας τους, η εξειδίκευση, η ασφάλεια/ταχύτητα/αξιοπιστία, η μείωση του όγκου εργασιών, η προσβασιμότητα και η διαδραστικότητα των βάσεων δεδομένων.

«Πολύ» απαραίτητες προϋποθέσεις για τη βελτίωση των υφισταμένων πληροφοριακών συστημάτων θεωρούνταν η απλοποίηση ενεργειών, η συνεχής αναβάθμιση με βάση τις νέες τεχνολογίες, μια καλύτερη τεχνική υποστήριξη, περισσότερες διαθέσιμες επιλογές, η δημιουργία συγκεντρωτικής πλατφόρμας για τα πληροφοριακά συστήματα και η αξιοπιστία στην μετάπτωση δεδομένων. Κατά μέσο όρο, η φιλικότητα προς τον χρήστη αποτελούσε κατά πολύ το σημαντικότερο μειονέκτημα των πληροφοριακών συστημάτων, ενώ η πρόσβαση του χρήστη στα πληροφοριακά συστήματα θεωρούνταν εύκολη.

Οι εργαζόμενοι είχαν κατά μέσο όρο «μέτρια» (M.O.=3,49 ως 2,55) άποψη και διατήρησαν μια ουδέτερη στάση αναφορικά με το αν κόστος αναβάθμισης και συντήρησης αποτελεί μειονέκτημα των πληροφοριακών συστημάτων, αν η πολυπλοκότητα και η επικαιροποίηση των πληροφοριακών συστημάτων είναι σημαντικές, αν τα πληροφοριακά συστήματα είναι αποτελεσματικά, αν η εταιρεία στην οποία εργάζονται παρακολουθεί τις εξελίξεις στα νέα πληροφοριακά συστήματα και επενδύει σε αυτά, αν για να χρησιμοποιήσει κάποιος τα πληροφοριακά συστήματα της

εταιρείας του χρειάζεται μεγάλη εμπειρία και εξοικείωση, αν η ηλεκτρονική υπογραφή του πελάτη είναι απαραίτητη προϋπόθεση για τη βελτίωση των υφισταμένων πληροφοριακών συστημάτων και αν το περιβάλλον των πληροφοριακών συστημάτων της εταιρείας είναι φιλικό προς τον χρήστη.

Τέλος, οι εργαζόμενοι κατά μέσο όρο είχαν αρνητική στάση και απάντησαν «λίγο» (M.O.=2,49 ως 2,26) στα εξής υπολειπόμενα ερωτήματα. Θεωρούσαν ότι τα πληροφοριακά συστήματα επιβαρύνουν λίγο τον εργασιακό τους φόρτο, ότι οι συνάδελφοι με τους οποίους συναλλάσσονται μέσω των πληροφοριακών συστημάτων «λίγο» δηλώνουν ικανοποιημένοι από αυτά, ότι τα πληροφοριακά συστήματα της εταιρείας είναι λίγο ασφαλή και ότι η εταιρεία στην οποία εργάζονται εκπαιδεύει «λίγο» το προσωπικό της στα νέα πληροφοριακά συστήματα.

#### **5.4 Ανάλυση παραγόντων στάσεων για τα πληροφοριακά συστήματα**

Προκειμένου να εξεταστεί η παραγοντική δομή των κυρίως ερωτημάτων της μελέτης, πραγματοποιήθηκε Ανάλυση Παραγόντων Κύριων Συνιστωσών (Principal Component Factor Analysis). Τα ερωτήματα τα οποία λήφθηκαν υπόψιν είναι τα 9 έως 43, εξαιρώντας το ερώτημα 32 που είναι κατηγορικής και όχι συνεχούς κωδικοποίησης. Σημειώνεται εδώ ότι τα ερωτήματα 1 ως 8 δεν συμπεριλήφθηκαν στην ανάλυση παραγόντων, παρά το γεγονός ότι μετρούνται σε κλίμακα Likert, αφού η σημασία τους περιορίζεται στην συχνότητα χρήσης συγκεκριμένων πληροφοριακών συστημάτων και δεν αφορά στις απόψεις ή τις στάσεις του δείγματος.

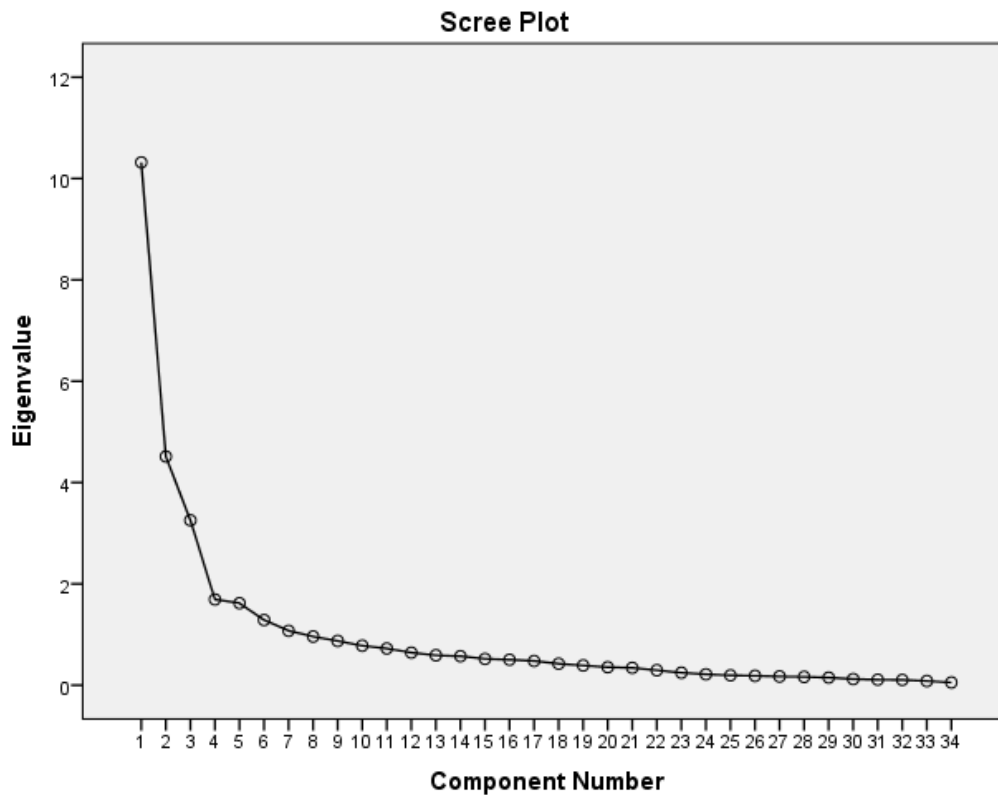
Η αξιοπιστία Cronbach των τριάντα-τεσσάρων (34) ερωτημάτων ήταν υψηλή με  $\alpha=0,89$ . Ακόμη, η επάρκεια και καταλληλότητα των ερωτημάτων βρέθηκε να είναι ικανοποιητική μέσα από τις μετρήσεις Kaiser-Meyer-Olkin (KMO=0,82) και Bartlett ( $p \leq 0,0005$ ).

Πίνακας 37 συνοψίζει τα αποτελέσματα αυτών των τριών ελέγχων.

Πίνακας 37: Αξιοπιστία Cronbach και δείκτες καταλληλότητας δεδομένων KMO και Bartlett.		
Έλεγχος		Τιμή
Kaiser-Meyer-Olkin επάρκειας δειγματοληψίας		0,818
Έλεγχος σφαιρικότητας Bartlett	Κατά προσέγγιση $\chi^2$	2361,919
	Βαθμοί ελευθερίας	561
	Στατ. Σημαντικότητα	0,0005
Αξιοπιστία Cronbach	Δείκτης άλφα	0,893
	Αριθμός ερωτημάτων	34

Η ανάλυση παραγόντων που πραγματοποιήθηκε χρησιμοποίησε περιστροφή Varimax με κανονικοποίηση Kaiser. Ο αριθμός των προς εξαγωγή παραγόντων δεν προσδιορίστηκε και αφέθηκε ανοιχτός. Το ανοιχτό αυτό μοντέλο εξήγαγε επτά (7) παράγοντες, που εξηγούσαν το 69,9% της παρατηρούμενης διακύμανσης. Εξ αυτών, ο Παράγοντας 1 περιλάμβανε 12 ερωτήματα, ο Παράγοντας 2 περιλάμβανε 8 ερωτήματα και ο Παράγοντας 3 περιλάμβανε 6 ερωτήματα, ωστόσο οι παράγοντες 4, 5, 6, και 7 περιλάμβαναν μόνο 2 ερωτήματα έκαστος.

Περαιτέρω, το σχήμα Scree Plot στο Γράφημα 7 υποδεικνύει ότι μετά από τους τρεις πρώτους παράγοντες, οι τιμές τείνουν να ευθυγραμμίζονται. Η παρατήρηση αυτή, σε συνδυασμό με την ένταξη μόλις 2 ερωτημάτων σε καθέναν από τους Παράγοντες 4 ως 7, οδηγεί στο συμπέρασμα ότι ο βέλτιστος αριθμός παραγόντων προς εξαγωγή είναι τρεις (3).



Γράφημα 7. Σχήμα Scree Plot για τις απόψεις σχετικά με τα πληροφοριακά συστήματα.

Μετά από την πραγματοποίηση μιας δεύτερης ανάλυσης παραγόντων με προσδιορισμό του αριθμού εξαγομένων παραγόντων ως τρεις (3), το νέο μοντέλο εξηγούσε το 53,2% της παρατηρούμενης διακύμανσης (Πίνακας 38).

**Πίνακας 38:** Εξήγηση συνολικής παρατηρούμενης διακύμανσης στην ανάλυση παραγόντων.

Παράγοντες	Αρχικές ρίζες			Σύνολα εξαγωγής τετραγωνικών φορτίσεων		
	Σύνολο	Διακύμανση %	Αθροιστικό %	Σύνολο	Διακύμανση %	Αθροιστικό %
1	10,319	30,349	30,349	10,319	30,349	30,349
2	4,514	13,277	43,626	4,514	13,277	43,626
3	3,254	9,570	53,196	3,254	9,570	53,196
4	1,693	4,980	58,175			

Ο Παράγοντας 1 περιλάμβανε 15 ερωτήματα (τα 12, 15, 16, 19, 20, 21, 25, 26, 27, 28, 29, 33, 34, 35, 36), ο Παράγοντας 2 περιλάμβανε 13 ερωτήματα (τα 9, 10, 11, 13, 14, 17, 18, 22, 23, 24, 30, 31, 43) και ο Παράγοντας 3 περιλάμβανε 6 ερωτήματα (τα 37, 38, 39,



40, 41, 42). Παράλληλα, κανένα από τα ερωτήματα δεν είχε χαμηλότερη φόρτιση από 0,4 (η χαμηλότερη φόρτιση ήταν 0,43) και συνεπώς όλα τους διατηρήθηκαν στην ανάλυση. Ο Πίνακας 39 παρουσιάζει την αντιστοίχιση παραγόντων με τα ερωτήματα και τις φορτίσεις τους.

<b>Πίνακας 39:</b> Παράγοντες, ερωτήματα και φορτίσεις της ανάλυσης παραγόντων		
Παράγοντας	Ερώτημα	Φόρτιση
<b>1</b> <b>Απόψεις για</b> <b>Πρακτικά</b> <b>Ζητήματα</b>	12. Πόσο σημαντική είναι η επικοινωνία μέσω των πληροφοριακών συστημάτων;	0,702
	15. Είναι σημαντική η ευελιξία των πληροφοριακών συστημάτων;	0,757
	16. Η πρόσβαση των πληροφοριακών συστημάτων είναι εύκολη στον χρήστη.	0,482
	19. Πόσο σημαντική είναι η πολυμορφία συστημάτων, ως προς τον χρήστη;	0,468
	20. Η άμεση παροχή πληροφοριών αποτελεί σημαντικό πλεονέκτημα;	0,574
	21. Η διαδραστικότητα μεταξύ βάσεων δεδομένων είναι σημαντικό πλεονέκτημα;	0,596
	25. Η εξοικονόμηση χρόνου και κόστους αποτελεί σημαντικό πλεονέκτημα;	0,802
	26. Η βελτίωση και η απλοποίηση των εργασιών σας είναι σημαντικό πλεονέκτημα;	0,758
	27. Η εξειδίκευση αποτελεί σημαντικό πλεονέκτημα;	0,582
	28. Η φιλικότητα προς τον χρήστη αποτελεί σημαντικό πλεονέκτημα;	0,792
	29. Θεωρείτε ότι η απλοποίηση ενεργειών είναι απαραίτητη προϋπόθεση στα υφιστάμενα πληροφοριακά συστήματα για τη βελτίωσή τους;	0,720
	33. Θεωρείτε ότι η δημιουργία συγκεντρωτικής πλατφόρμας για τα πληροφοριακά συστήματα είναι απαραίτητη προϋπόθεση για τη βελτίωσή τους;	0,760
	34. Θεωρείτε ότι περισσότερες διαθέσιμες επιλογές είναι απαραίτητη προϋπόθεση στα υφιστάμενα πληροφοριακά συστήματα για τη βελτίωσή τους;	0,807
	35. Θεωρείτε ότι η συνεχής αναβάθμιση με βάση τις νέες τεχνολογίες είναι απαραίτητη για τη βελτίωση στα υφιστάμενα πληροφοριακά σας συστήματα;	0,762
36. Θεωρείτε ότι μια καλύτερη τεχνική υποστήριξη είναι απαραίτητη προϋπόθεση στα υφιστάμενα πληροφοριακά συστήματα για τη βελτίωσή τους;	0,673	
<b>2</b> <b>Απόψεις για</b> <b>Τεχνικά</b> <b>Ζητήματα</b>	9. Θεωρείτε ότι τα πληροφοριακά συστήματα αυτά είναι αποτελεσματικά;	0,440
	10. Πόσο σημαντική είναι η πολυπλοκότητα των πληροφοριακών συστημάτων;	0,717
	11. Πόσο σημαντική είναι η ασφάλεια των πληροφοριακών συστημάτων;	0,539
	13. Πόσο σημαντική είναι η παραμετροποίηση στα πληροφοριακά σας συστήματα;	0,510
	14. Είναι σημαντική η επικαιροποίηση των πληροφοριακών συστημάτων;	0,586
	17. Το κόστος αναβάθμισης και συντήρησης είναι το σημαντικότερο μειονέκτημα;	0,713

	18. Η φιλικότητα προς τον χρήστη είναι το σημαντικότερο μειονέκτημα;	0,479
	22. Η ασφάλεια/ταχύτητα/αξιοπιστία αποτελεί σημαντικό πλεονέκτημα;	0,825
	23. Η μείωση του όγκου εργασιών αποτελεί σημαντικό πλεονέκτημα;	0,873
	24. Η προσβασιμότητα αποτελεί σημαντικό πλεονέκτημα;	0,732
	30. Θεωρείτε ότι η αξιοπιστία στην μετάπτωση δεδομένων είναι απαραίτητη προϋπόθεση στα υφιστάμενα πληροφοριακά συστήματα για τη βελτίωσή τους;	0,762
	31. Θεωρείτε ότι η ηλεκτρονική υπογραφή (πελάτη) είναι απαραίτητη προϋπόθεση στα υφιστάμενα πληροφοριακά συστήματα για τη βελτίωσή τους;	0,431
	43. Η εταιρεία στην οποία εργάζεστε παρακολουθεί τις εξελίξεις στα νέα πληροφοριακά συστήματα και επενδύει σε αυτά;	0,580
<b>3</b> <b>Απόψεις για</b> <b>Εργασία και</b> <b>Εκπαίδευση</b>	37. Πιστεύετε ότι τα πληροφοριακά συστήματα επιβαρύνουν τον εργασιακό φόρτο;	0,569
	38. Οι συνάδελφοι με τους οποίους συναλλάσσετε μέσω των πληροφοριακών συστημάτων, δηλώνουν ικανοποιημένοι από αυτά;	0,795
	39. Είναι ασφαλή τα πληροφοριακά συστήματα της εταιρείας σας;	0,672
	40. Το περιβάλλον των πληροφοριακών σας συστημάτων είναι φιλικό στον χρήστη;	0,617
	41. Θεωρείτε ότι για να χρησιμοποιήσει κάποιος τα πληροφοριακά συστήματα της εταιρείας χρειάζεται μεγάλη εμπειρία και εξοικείωση με τις σύγχρονες τεχνολογίες;	0,632
	42. Η εταιρεία σας εκπαιδεύει το προσωπικό στα νέα πληροφοριακά συστήματα;	0,687

Τα 15 ερωτήματα του Παράγοντα 1, «Απόψεις για Πρακτικά Ζητήματα», είχαν ιδιαίτερα υψηλή και αποδεκτή αξιοπιστία με δείκτη Cronbach  $\alpha=0,92$ . Τα 13 ερωτήματα του Παράγοντα 2, «Απόψεις για Τεχνικά Ζητήματα», είχαν υψηλή αξιοπιστία με δείκτη Cronbach  $\alpha=0,88$ . Τα 6 ερωτήματα του Παράγοντα 3, «Απόψεις για Εργασία και Εκπαίδευση», είχαν αποδεκτή αξιοπιστία με  $\alpha=0,76$ .

#### 5.4.1 Υπολογισμός διαστάσεων εκ της ανάλυσης παραγόντων

Με βάση τις υψηλές και αποδεκτές τιμές αξιοπιστίας, υπολογίστηκαν οι τρεις παράγοντες που προέκυψαν από την ανάλυση παραγόντων, ως ξεχωριστές μεταβλητές (Πίνακας 40). Όπως διακρίνεται στον ακόλουθο πίνακα, ο παράγοντας των απόψεων για πρακτικά θέματα είχε μέσο όρο 4,1, που στρογγυλοποιείται στην τιμή 4 («πολύ»). Οι απόψεις για τεχνικά θέματα είχαν μέσο όρο 3,5 που επίσης προσεγγίζει την τιμή 4 («πολύ»). Οι απόψεις για την εργασία και την εκπαίδευση είχαν χαμηλό μέσο όρο που τις

κατατάσσει στην απάντηση 2 («λίγο»).

Παράγοντες	N	Μέσος όρος	Τυπική απόκλιση
1. Απόψεις για Πρακτικά Ζητήματα	101	4,08	0,679
2. Απόψεις για Τεχνικά Ζητήματα	101	3,52	0,816
3. Απόψεις για Εργασία και Εκπαίδευση	101	2,45	0,747

### 5.5 Εξέταση ερευνητικών υποθέσεων

Για την εξέταση των υποθέσεων, πραγματοποιήθηκαν έλεγχοι ανεξάρτητων δειγμάτων t-test καθώς και αναλύσεις διακύμανσης ANOVA. Οι πρώτοι χρησιμοποιήθηκαν για το φύλο και τη σχέση εργασίας, μιας και είναι διχοτομικοί παράγοντες. Για τη συχνότητα χρήσης των πληροφοριακών συστημάτων, την ηλικία και το μορφωτικό επίπεδο χρησιμοποιήθηκε ο έλεγχος ANOVA.

Ο Πίνακας 41 συνοψίζει τα στατιστικά σημαντικά αποτελέσματα των ελέγχων για την επίδραση των χαρακτηριστικών του δείγματος στους κύριους παράγοντες. Το φύλο ασκούσε μια στατιστικά σημαντική επίδραση στις απόψεις για πρακτικά ζητήματα των πληροφοριακών συστημάτων ( $t=4,27$ ,  $df=62,73$ ,  $p\leq 0,0005$ ). Ειδικότερα, ο μέσος όρος απάντησης των ανδρών (Μ.Ο.=4,24) ήταν σημαντικά υψηλότερος από τον μέσο όρο των γυναικών (Μ.Ο.=3,69). Κατά συνέπεια, η υπόθεση  $H_1$  έγινε αποδεκτή ως εξής: ***Το φύλο επιδρά στις στάσεις αναφορικά με τα πρακτικά ζητήματα των πληροφοριακών συστημάτων, αλλά όχι τα τεχνικά ζητήματα ή τα θέματα εργασίας και εκπαίδευσης.*** Είναι σημαντικό να επισημανθεί ότι οι άνδρες ήταν πολλαπλάσιοι από τις γυναίκες (72 έναντι 29), οπότε το παρόν εύρημα θα πρέπει να αντιμετωπίζεται με προσοχή σε ό,τι αφορά την αντιπροσωπευτικότητά του σε ευρύτερες ομάδες.

Η σχέση εργασίας επιδρούσε στατιστικά σημαντικά στις απόψεις για τεχνικά ζητήματα των πληροφοριακών συστημάτων ( $t=-3,05$ ,  $df=22,69$ ,  $p=0,006$ ), όπου οι μόνιμοι εργαζόμενοι είχαν σημαντικά χαμηλότερο μέσο όρο (Μ.Ο.=3,46) από τους εποχιακούς και συμβασιούχους (Μ.Ο.=4,04). Έτσι, η υπόθεση  $H_2$  έγινε αποδεκτή ως εξής: ***Η σχέση***

*εργασίας επιδρά στις στάσεις αναφορικά με τα τεχνικά ζητήματα των πληροφοριακών συστημάτων, αλλά όχι τα πρακτικά ζητήματα ή τα θέματα εργασίας και εκπαίδευσης.* Προσοχή εφίσταται στο γεγονός ότι οι εργαζόμενοι με μόνιμη σχέση εργασίας ήταν πολλοί περισσότεροι από ό,τι οι εποχιακοί και συμβασιούχοι (78 έναντι 14), κι έτσι η γενίκευση του ευρήματος σε μεγαλύτερα δείγματα θα πρέπει να πραγματοποιείται με προσοχή.

**Πίνακας 41:** Επίδραση χαρακτηριστικών δείγματος στους παράγοντες πληροφοριακών συστημάτων.

Επίδραση	Παράγοντας	Δείκτης	Βαθμοί ελευθερίας	Στατ. Σημαντικότητα
<b>Φύλου</b>	1. Απόψεις για Πρακτικά Ζητήματα	t=4,273	62,734	≤0,0005
<b>Εργασίας</b>	2. Απόψεις για Τεχνικά Ζητήματα	t=-3,05	22,69	0,006
<b>Χρήσης Πληρ. Συστήματος</b>	1. Απόψεις για Πρακτικά Ζητήματα	F=2,51	4	0,047

Ακόμα, η συχνότητα χρήσης των πληροφοριακών συστημάτων επιδρούσε στατιστικά σημαντικά στις στάσεις για πρακτικά ζητήματα των πληροφοριακών συστημάτων ( $F=2,51$ ,  $df=4$ ,  $p=0,047$ ). Ο εκ των υστέρων έλεγχος Dunnett C post-hoc test που πραγματοποιήθηκε δεν αποκάλυψε επιμέρους διαφορές ανάμεσα στις κατηγορίες απάντησης της συχνότητας χρήσης των πληροφοριακών συστημάτων. Συνεπώς, η ερευνητική υπόθεση  $H_3$  έγινε αποδεκτή ως εξής: ***H συχνότητα χρήσης των πληροφοριακών συστημάτων επιδρά στις στάσεις αναφορικά με τα πρακτικά ζητήματα των πληροφοριακών συστημάτων, αλλά όχι τα τεχνικά ζητήματα ή τα θέματα εργασίας και εκπαίδευσης.***

Τέλος, η ηλικία και το μορφωτικό επίπεδο δεν βρέθηκαν να ασκούν στατιστικά σημαντικές επιδράσεις στις στάσεις απέναντι στα πληροφοριακά συστήματα. Κατά συνέπεια, οι υποθέσεις  $H_4$  και  $H_5$  απορρίπτονται και ***H ηλικία και το μορφωτικό επίπεδο δεν επιδρούν στις στάσεις αναφορικά με τα πληροφοριακά συστήματα.***

Άρα συνολικά έχουμε:

Υπόθεση	Αποτέλεσμα
<i>Το φύλο επιδρά στις στάσεις αναφορικά με τα πρακτικά ζητήματα των πληροφοριακών συστημάτων, αλλά όχι τα τεχνικά ζητήματα ή τα θέματα εργασίας και εκπαίδευσης.</i>	Αποδεκτή
<i>Η σχέση εργασίας επιδρά στις στάσεις αναφορικά με τα τεχνικά ζητήματα των πληροφοριακών συστημάτων, αλλά όχι τα πρακτικά ζητήματα ή τα θέματα εργασίας και εκπαίδευσης.</i>	Αποδεκτή
<i>Η συχνότητα χρήσης των πληροφοριακών συστημάτων επιδρά στις στάσεις αναφορικά με τα πρακτικά ζητήματα των πληροφοριακών συστημάτων, αλλά όχι τα τεχνικά ζητήματα ή τα θέματα εργασίας και εκπαίδευσης.</i>	Αποδεκτή
Η ηλικία επιδρά στις στάσεις αναφορικά με τα πληροφοριακά συστήματα.	Μη αποδεκτή
Το μορφωτικό επίπεδο επιδρά στις στάσεις αναφορικά με τα πληροφοριακά συστήματα.	Μη αποδεκτή

## 6. Συμπεράσματα

Για τη μελέτη των απόψεων των εργαζομένων στο τμήμα ανθρώπινου δυναμικού για την λειτουργία των σχετικών πληροφοριακών συστημάτων, καθώς και την διερεύνηση της επίδρασης των χαρακτηριστικών των εργαζομένων στις στάσεις τους απέναντι στα πληροφοριακά συστήματα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, απαντήσεις λήφθηκαν από 101 εργαζομένους στην εταιρία «Anel Standard-Παντελάκης». Το δείγμα αποτελούταν σε μεγάλο βαθμό από άνδρες (71%), ηλικίας άνω των 45 ετών (61%), που εργάζονταν σε μόνιμη θέση (85%) και κατά 70% είχαν εκπαίδευση δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης (λυκειακή 57%, γυμνασιακή 13%).

Το 61% των εργαζομένων απάντησαν πως χρησιμοποιούν πληροφοριακά συστήματα στην εταιρεία κάθε μέρα, ωστόσο σε ποσοστό πάνω από 70% οι ερωτηθέντες δεν είχαν χρησιμοποιήσει καθόλου 7 από 8 συγκεκριμένα πληροφοριακά συστήματα. Το Σύστημα Επεξεργασίας Συναλλαγών (TPS) ήταν το μόνο πληροφοριακό σύστημα που το δείγμα χρησιμοποιούσε έστω «λίγο» (66%). Μεγάλη συχνότητα χρήσης είχε το Σύστημα Επεξεργασίας Συναλλαγών (TPS) για το 19%, το Σύστημα Αυτοματοποίησης Γραφείου (OAS) για το 16%, το Διοικητικό Σύστημα Πληροφόρησης (MIS) για το 8% και το Σύστημα Υποστήριξης Απόφασης (DSS) για μόλις το 1% των εργαζομένων.

Αναφορικά με τις απόψεις των εργαζομένων για τα πληροφοριακά συστήματα, το μεγαλύτερο πλεονέκτημά τους ήταν για το 44% η εξοικονόμηση του χρόνου, για το 14% η απλοποίηση των εργασιών, για το 13% η εξειδίκευση που απαιτείται και για το 10% η ασφάλεια.

Οι εργαζόμενοι είχα θετική στάση σε ό,τι αφορά τη σημαντικότητα της επικοινωνίας μέσω των πληροφοριακών συστημάτων, της ευελιξίας, της ασφάλειας, της παραμετροποίησης και της πολυμορφίας συστημάτων ως προς τον χρήστη. Σημαντικά πλεονεκτήματα αποτελούσαν για το δείγμα η εξοικονόμηση χρόνου και κόστους, η άμεση παροχή πληροφοριών, η φιλικότητα στον χρήστη, η βελτίωση, η απλοποίηση και η μείωση του όγκου των εργασιών της εταιρείας, η εξειδίκευση, η προσβασιμότητα, η ασφάλεια/ταχύτητα/αξιοπιστία, καθώς και η διαδραστικότητα των βάσεων δεδομένων των πληροφοριακών συστημάτων.

Για τη βελτίωση των υφισταμένων πληροφοριακών συστημάτων, οι εργαζόμενοι θεωρούσαν ως απαραίτητες προϋποθέσεις την απλοποίηση των ενεργειών, τη συνεχή αναβάθμιση, την καλύτερη τεχνική υποστήριξη, τις περισσότερες επιλογές, τη δημιουργία συγκεντρωτικής πλατφόρμας καθώς και την αξιοπιστία στην μετάπτωση δεδομένων για τα πληροφοριακά συστήματα. Επίσης, η φιλικότητα στον χρήστη θεωρούταν κατά μέσο όρο το σημαντικότερο μειονέκτημα των πληροφοριακών συστημάτων, ενώ η πρόσβαση του χρήστη στα πληροφοριακά συστήματα θεωρούταν εύκολη.

Οι εργαζόμενοι επίσης πίστευαν πως τα πληροφοριακά συστήματα δεν επιβαρύνουν πολύ τον εργασιακό τους φόρτο, ενώ θεωρούσαν πως οι συνάδελφοί τους δεν δηλώνουν πολύ ικανοποιημένοι από τα πληροφοριακά συστήματα, ότι τα πληροφοριακά συστήματα της εταιρείας δεν είναι πολύ ασφαλή αλλά και ότι η εκπαίδευση στα νέα πληροφοριακά συστήματα που παρέχει η εταιρεία στο προσωπικό της δεν είναι εμπεριστατωμένη.

Στην ανάλυση παραγόντων η οποία πραγματοποιήθηκε και μετά από μία μελέτη του γραφήματος scree plot, εξήχθησαν τρεις παράγοντες των στάσεων απέναντι στα πληροφοριακά συστήματα, που εξηγούσαν το 53% της παρατηρούμενης διακύμανσης. Οι παράγοντες αυτοί ήταν οι «Απόψεις για Πρακτικά Ζητήματα των Πληροφοριακών Συστημάτων» (15 ερωτήματα), οι «Απόψεις για Τεχνικά Ζητήματα των Πληροφοριακών Συστημάτων» (13 ερωτήματα), και οι «Απόψεις για Εργασία και Εκπαίδευση» (6 ερωτήματα). Οι παράγοντες των απόψεων για πρακτικά και τεχνικά θέματα είχαν κατά μέσο όρο θετικές απαντήσεις, ενώ οι απόψεις για την εργασία και την εκπαίδευση είχαν κατά μέσο όρο αρνητικές απαντήσεις.

Στις ερευνητικές υποθέσεις, το φύλο βρέθηκε να επιδρά στις στάσεις των εργαζομένων απέναντι στα πρακτικά ζητήματα των πληροφοριακών συστημάτων, αλλά όχι στα τεχνικά ζητήματα ή τα ζητήματα εργασίας και εκπαίδευσης ( $H_1$ ), όπου οι άνδρες είχαν σημαντικά υψηλότερο μέσο όρο από τις γυναίκες. Παράλληλα, η σχέση εργασίας επιδρούσε στις απόψεις για τεχνικά ζητήματα των πληροφοριακών συστημάτων, αλλά όχι στα πρακτικά ζητήματα ή τα θέματα εργασίας και εκπαίδευσης ( $H_2$ ), με τους μόνιμους εργαζομένους να έχουν χαμηλότερο μέσο όρο από τους εποχιακούς

εργαζομένους και τους συμβασιούχους. Σημειώνεται ωστόσο ότι η αντιπροσωπευτικότητα αυτών των δύο ευρημάτων περιορίζεται από το γεγονός ότι οι άνδρες ήταν πολλαπλάσιοι σε σχέση με τις γυναίκες, αλλά και ότι οι εργαζόμενοι με μόνιμη απασχόληση ήταν πολλαπλάσιοι σε σχέση με τους εποχιακούς/συμβασιούχους εργαζόμενους.

Η συχνότητα χρήσης των πληροφοριακών συστημάτων ασκούσε σημαντική επίδραση στις απόψεις για πρακτικά ζητήματα των πληροφοριακών συστημάτων ( $H3$ ), όχι όμως και στα τεχνικά ζητήματα ή τα θέματα εργασίας και εκπαίδευσης. Η ηλικία και το μορφωτικό επίπεδο δεν είχαν καμία σημαντική επίδραση στις στάσεις απέναντι στα πληροφοριακά συστήματα ( $H4$  και  $H5$ ).

Θα πρέπει να αναφερθεί ότι η έρευνα είχε κάποιους ιδιαίτερους περιορισμούς, που ίσως σε μια μελλοντική έρευνα θα πρέπει να ληφθούν σοβαρά υπόψη. Πιο αναλυτικά, το δείγμα ήταν σχετικά μικρό για αυτό το επίπεδο της έρευνας, αν και αυτό δικαιολογείται από το γεγονός ότι είναι μια έρευνα που έγινε σε πολύ συγκεκριμένο περιβάλλον όπως αυτό μιας εταιρείας. Οπότε είναι λογικό να είναι το δείγμα να είναι περιορισμένο. Όμως αυτό δεν επιτρέπει και το να υπάρξει γενίκευση των αποτελεσμάτων. Ένας άλλος περιορισμός είναι το γεγονός ότι πολλοί ερωτώμενοι δεν απάντησαν τις ερωτήσεις. Αυτό είναι κάτι που δεν μπορεί να το διαχειριστεί εύκολα ο ερευνητής και θα πρέπει σίγουρα να αποτελέσει ένα σημείο που θα δοθεί προσοχή σε μελλοντική έρευνα.

Σε ότι αφορά την πρόταση για μελλοντική έρευνα σε αυτό το πεδίο, θα πρέπει να επισημανθεί μια σημαντική παράμετρος που είναι ότι οι τεχνολογίες δεν είναι σταθερές. Αντιθέτως, αλλάζουν συνεχώς και θα πρέπει η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού να είναι σε συνεχή εκγρήγορση ώστε να μπορεί να προσαρμοστεί στις αλλαγές στις τεχνολογίες. Βέβαια, υπάρχουν αλλαγές και σε ότι αφορά τις πρακτικές του HR. Το σίγουρο είναι ότι στο μέλλον οι νέες τεχνολογίες θα έχουν ένα όλο και πιο δυναμικό ρόλο στην διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού. Για τον λόγο αυτό μια μελλοντική έρευνα θα πρέπει να μπορεί να διερευνήσει τις μελλοντικές προοπτικές που έχει το HRM-IS. Σε αυτή την ερευνητική προσέγγιση, μια ιδεατή έρευνα θα ήταν ποιοτική μελέτη με την παρουσία ειδικών που θα μπορεί να καταγράψει το ποιες θα είναι οι μελλοντικές τάσεις. Με τον τρόπο αυτό θα μπορέσει η μελέτη να παράγει αποτελέσματα τα οποία θα είναι ιδιαίτερα χρήσιμη για την μελλοντική τους εφαρμογή από τα τμήματα διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού.



## Παράρτημα 1 – Ερωτηματολόγιο

**ΤΕΙ ΠΕΙΡΑΙΑ**  
**ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**  
**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ**  
**“ ΔΙΕΘΝΗΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ”**  
**ΜΕ ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΣΕΙΣ ΣΕ ΔΙΕΘΝΗ MARKETING &**  
**ΔΙΕΘΝΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ**

Ερωτηματολόγιο δειγματοληπτικού ελέγχου με θέμα “Η συνεισφορά των πληροφοριακών συστημάτων στην διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού” περίπτωση ANEL STANDARD - Παντελάκης.

Παρακαλώ να απαντήσετε στο ερωτηματολόγιο δειγματοληπτικού ελέγχου σχετικά με το αν τα πληροφοριακά συστήματα υποστηρίζουν τις ανθρώπινες δραστηριότητες και εστιάζουν στις απαιτήσεις που αναφέρονται στις σχέσεις του ανθρώπου αλλά και του συστήματος, ή των υποσυστημάτων με τις μηχανές, ώστε να διερευνηθεί η επίδραση των πληροφοριακών συστημάτων διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στην λειτουργία των τμημάτων διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού.

Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων για την κατανόηση και τον χρόνο που αφιερώσατε για την συμπλήρωση του ερωτηματολογίου.

**Υ.Γ. Τα στοιχεία σας είναι ασφαλή και δεν πρόκειται να δημοσιευθούν η να κοινοποιηθούν.**

**Απαντήστε όλες τις ερωτήσεις .**

Σημειώστε με √.

1. Το πληροφοριακό σύστημα SCMS (Supplier and Contract Management System / Συστήματα Διαχείρισης Αλυσίδας Εφοδιασμού), το χρησιμοποιεί η επιχείρηση στην οποία εργάζεστε ;

Καθόλου    Λίγο    Μέτρια    Πολύ    Πάρα πολύ

2. Το πληροφοριακό σύστημα KMS (Knowledge Management Systems / Συστήματα Διαχείρισης Γνώσης) , το χρησιμοποιεί η επιχείρηση στην οποία εργάζεστε ;

Καθόλου    Λίγο    Μέτρια    Πολύ    Πάρα πολύ

3. Το πληροφοριακό συστήμα OAS (Office Automation Systems / Συστήματα Αυτοματοποίησης Γραφείου) , το χρησιμοποιεί η επιχείρηση στην οποία εργάζεστε ;

Καθόλου  Λίγο  Μέτρια  Πολύ  Πάρα πολύ

4. Το πληροφοριακό συστήμα TPS (Transaction Processing Systems / Συστήματα Επεξεργασίας Συναλλαγών) , το χρησιμοποιεί η επιχείρηση στην οποία εργάζεστε ;

Καθόλου  Λίγο  Μέτρια  Πολύ  Πάρα πολύ

5. Το πληροφοριακό συστήμα ERP (Enterprise resource planning / Συστήματα Ενδοεπιχειρησιακού Σχεδιασμού) , το χρησιμοποιεί η επιχείρηση στην οποία εργάζεστε ;

Καθόλου  Λίγο  Μέτρια  Πολύ  Πάρα πολύ

6. Το πληροφοριακό συστήμα ESS (Executive Support Systems / Συστήματα Υποστήριξης Διοίκησης) , το χρησιμοποιεί η επιχείρηση στην οποία εργάζεστε ;

Καθόλου  Λίγο  Μέτρια  Πολύ  Πάρα πολύ

7. Το πληροφοριακό συστήμα DSS (Decision Support Systems / Συστήματα Υποστήριξης Απόφασης) , το χρησιμοποιεί η επιχείρηση στην οποία εργάζεστε ;

Καθόλου  Λίγο  Μέτρια  Πολύ  Πάρα πολύ

8. Το πληροφοριακό συστήμα MIS (Management Information Systems / Διοικητικά Συστήματα Πληροφόρησης) , το χρησιμοποιεί η επιχείρηση στην οποία εργάζεστε ;

Καθόλου  Λίγο  Μέτρια  Πολύ  Πάρα πολύ

9. Θεωρείτε ότι τα πληροφοριακά συστήματα αυτά είναι αποτελεσματικά ;

Καθόλου  Λίγο  Μέτρια  Πολύ  Πάρα πολύ

10. Πόσο, σημαντική είναι η πολύπλοκότητα των πληροφοριακών συστημάτων ;

Καθόλου  Λίγο  Μέτρια  Πολύ  Πάρα πολύ

11. Πόσο σημαντική είναι η ασφάλεια των πληροφοριακών συστημάτων ;

Καθόλου  Λίγο  Μέτρια  Πολύ  Πάρα πολύ

12. Πόσο, σημαντική είναι η επικοινωνία μέσω των πληροφοριακών συστημάτων ;

Αν, ναί πόσο ;

Καθόλου  Λίγο  Μέτρια  Πολύ  Πάρα πολύ

13. Πόσο, σημαντική είναι η παραμετροποίηση στα πληροφοριακά συστήματα της επιχείρησής σας ;

Καθόλου  Λίγο  Μέτρια  Πολύ  Πάρα πολύ

14. Είναι, σημαντική η επικαιροποίηση των πληροφοριακών συστημάτων ;

Καθόλου  Λίγο  Μέτρια  Πολύ  Πάρα πολύ

15. Είναι, σημαντική η ευελιξία των πληροφοριακών συστημάτων ;

Καθόλου  Λίγο  Μέτρια  Πολύ  Πάρα πολύ

16. Η πρόσβαση των πληροφοριακών συστημάτων είναι εύκολη στον χρήστη ;

Καθόλου  Λίγο  Μέτρια  Πολύ  Πάρα πολύ

17. Το κόστος αναβάθμισης και συντήρησης, αποτελεί το σημαντικότερο μειονέκτημα των πληροφοριακών συστημάτων ;

Καθόλου  Λίγο  Μέτρια  Πολύ  Πάρα πολύ

18. Η φιλικότητα προς το χρήστη, αποτελεί το σημαντικότερο μειονέκτημα των πληροφοριακών συστημάτων ;

Καθόλου  Λίγο  Μέτρια  Πολύ  Πάρα πολύ

19. Πόσο σημαντική είναι η πολυμορφία συστημάτων, ως προς το χρήστη των πληροφοριακών συστημάτων ;

Καθόλου  Λίγο  Μέτρια  Πολύ  Πάρα πολύ

20. Η άμεση παροχή πληροφοριών, αποτελεί σημαντικό πλεονέκτημα των πληροφοριακών συστημάτων ;

Καθόλου  Λίγο  Μέτρια  Πολύ  Πάρα πολύ

21. Η διαδραστικότητα μεταξύ βάσεων δεδομένων, αποτελεί σημαντικό πλεονέκτημα των πληροφοριακών συστημάτων ;

Καθόλου  Λίγο  Μέτρια  Πολύ  Πάρα πολύ

22. Η Ασφάλεια/Ταχύτητα/Αξιοπιστία, αποτελεί σημαντικό πλεονέκτημα των πληροφοριακών συστημάτων ;

Καθόλου  Λίγο  Μέτρια  Πολύ  Πάρα πολύ

23. Η μείωση όγκου εργασιών , αποτελεί σημαντικό πλεονέκτημα των πληροφοριακών συστημάτων ;

Καθόλου  Λίγο  Μέτρια  Πολύ  Πάρα πολύ

24. Η προσβασιμότητα , αποτελεί σημαντικό πλεονέκτημα των πληροφοριακών συστημάτων ;

Καθόλου  Λίγο  Μέτρια  Πολύ  Πάρα πολύ

25. Η εξοικονόμηση χρόνου και κόστους , αποτελεί σημαντικό πλεονέκτημα των πληροφοριακών συστημάτων ;

Καθόλου  Λίγο  Μέτρια  Πολύ  Πάρα πολύ

26. Η βελτίωση και η απλοποίηση των εργασιών της υπηρεσίας σας , αποτελεί σημαντικό πλεονέκτημα των πληροφοριακών συστημάτων ;

Καθόλου  Λίγο  Μέτρια  Πολύ  Πάρα πολύ

27. Η εξειδίκευση , αποτελεί σημαντικό πλεονέκτημα των πληροφοριακών συστημάτων ;

Καθόλου  Λίγο  Μέτρια  Πολύ  Πάρα πολύ

28. Η φιλικότητα των πληροφοριακών συστημάτων προς το χρήστη , αποτελεί σημαντικό πλεονέκτημα ;

Καθόλου  Λίγο  Μέτρια  Πολύ  Πάρα πολύ

29. Θεωρείται ότι η απλοποίηση ενεργειών είναι απαραίτητη προϋπόθεση στα υφιστάμενα πληροφοριακά συστήματα για τη βελτίωσή τους ;

Καθόλου  Λίγο  Μέτρια  Πολύ  Πάρα πολύ

30. Θεωρείται ότι η αξιοπιστία στην μετάπτωση δεδομένων είναι απαραίτητη προϋπόθεση στα υφιστάμενα πληροφοριακά συστήματα για τη βελτίωσή τους ;

Καθόλου  Λίγο  Μέτρια  Πολύ  Πάρα πολύ

31. Θεωρείται ότι η ηλεκτρονική υπογραφή (πελάτη) είναι απαραίτητη προϋπόθεση στα υφιστάμενα πληροφοριακά συστήματα για τη βελτίωσή τους ;

Καθόλου  Λίγο  Μέτρια  Πολύ  Πάρα πολύ

32. Ποιο θεωρείται το κυριότερο πλεονέκτημα των πληροφοριακών συστημάτων.  
**(προσοχή, συμπληρώστε μόνο ένα)**

Ασφάλεια	<input type="checkbox"/>
Ταχύτητα	<input type="checkbox"/>
Αξιοπιστία	<input type="checkbox"/>
Προσβασιμότητα	<input type="checkbox"/>
Εξοικονόμηση χρόνου	<input type="checkbox"/>
Απλοποίηση Εργασιών	<input type="checkbox"/>
Απαιτεί Εξειδίκευση	<input type="checkbox"/>
Φιλικά	<input type="checkbox"/>
Κόστος Αναβάθμισης	<input type="checkbox"/>
Κόστος Συντήρησης	<input type="checkbox"/>

33. Θεωρείται ότι η δημιουργία συγκεντρωτικής πλατφόρμας για τα πληροφοριακά συστήματα είναι απαραίτητη προϋπόθεση για τη βελτίωσή τους ;

Καθόλου  Λίγο  Μέτρια  Πολύ  Πάρα πολύ

34. Θεωρείται ότι περισσότερες διαθέσιμες επιλογές, είναι απαραίτητη προϋπόθεση στα υφιστάμενα πληροφοριακά συστήματα για τη βελτίωσή τους ;

Καθόλου  Λίγο  Μέτρια  Πολύ  Πάρα πολύ

35. Θεωρείται ότι η συνεχής αναβάθμιση με βάση τις νέες τεχνολογίες , είναι απαραίτητη προϋπόθεση στα υφιστάμενα πληροφοριακά συστήματα για τη βελτίωσή τους ;

Καθόλου  Λίγο  Μέτρια  Πολύ  Πάρα πολύ

36. Θεωρείται ότι μία καλύτερη τεχνική υποστήριξη , είναι απαραίτητη προϋπόθεση στα υφιστάμενα πληροφοριακά συστήματα για τη βελτίωσή τους ;

Καθόλου  Λίγο  Μέτρια  Πολύ  Πάρα πολύ

37. Πιστεύετε ότι τα πληροφοριακά συστήματα επιβαρύνουν τον εργασιακό φόρτο σας ;

Καθόλου  Λίγο  Μέτρια  Πολύ  Πάρα πολύ

38. Οι συνάδελφοι με τους οποίους συναλλάσσετε μέσω των πληροφοριακών συστημάτων, δηλώνουν ικανοποιημένοι από αυτά ;

Καθόλου  Λίγο  Μέτρια  Πολύ  Πάρα πολύ

39. Είναι ασφαλή τα πληροφοριακά συστήματα της υπηρεσίας σας ;

Καθόλου  Λίγο  Μέτρια  Πολύ  Πάρα πολύ

40. Θεωρείτε το περιβάλλον των πληροφοριακών συστημάτων της υπηρεσίας φιλικό προς το χρήστη ;
- Καθόλου  Λίγο  Μέτρια  Πολύ  Πάρα πολύ
41. Θεωρείτε ότι για να χρησιμοποιήσει κάποιος τα πληροφοριακά συστήματα της υπηρεσίας σας, χρειάζεται να έχει μεγάλη εμπειρία και εξοικείωση με τις σύγχρονες τεχνολογίες ;
- Καθόλου  Λίγο  Μέτρια  Πολύ  Πάρα πολύ
42. Η εταιρεία στην οποία εργάζεστε εκπαιδεύει το προσωπικό της στα νέα πληροφοριακά προγράμματα ;
- Καθόλου  Λίγο  Μέτρια  Πολύ  Πάρα πολύ
43. Η εταιρεία στην οποία εργάζεστε παρακολουθεί τις εξελίξεις στα νέα πληροφοριακά προγράμματα και επενδύει σε αυτά ;
- Καθόλου  Λίγο  Μέτρια  Πολύ  Πάρα πολύ
44. Πόσο συχνά χρησιμοποιείτε τα πληροφοριακά συστήματα της υπηρεσίας ;
- Καθημερινά  
 Μία φορά την εβδομάδα  
 Μία φορά το μήνα  
 Μία φορά το εξάμηνο  
 Λιγότερο από μία φορά το εξάμηνο
45. Φύλο :
- Άνδρας  Γυναίκα
46. Σχέση Εργασίας :
- Μόνιμος  Εποχιακός - Συμβασιούχος
47. Ηλικία :
- 18 - 25  26 - 33  34 - 45  46 - 55  56 +
48. Ποια είναι η κατηγορία της εκπαίδευσής σας ;
- Υποχρεωτική  
 Δευτεροβάθμια  
 Τριτοβάθμια (ΤΕΙ – ΑΕΙ)  
 Κάτοχος μεταπτυχιακού τίτλου  
 Κάτοχος διδακτορικού τίτλου



## Βιβλιογραφία

Absar M.M.N. and Mahmood M. (2011). New HRM Practices in the Public and Private Sector Industrial Enterprises of Bangladesh: A Comparative Assessment. *International Review of Business Research Papers*. 7(2): 118-136.

Armstrong, M., «Human Resource Management Practice», 7th edition, Kogan Page, London, 2000.

Cutts, G. Μετάφραση Α.Τσακίρης, “Μεθοδολογία Δομημένης Ανάλυσης και Σχεδίασης Συστημάτων”, Εκδόσεις Τσακίρης, 1995..

Dessler Gary - Human Resource Management, Pearson Prentice Hall, 10th edition, 2005.

Farndale, E., Scullion, H., & Sparrow, P. (2010). The role of the corporate HR function in global talent management. *Journal of World Business*, 45(2), 161-168.

Faulkner, D., Swann J., Baker S., Bird M., Carty J. (1999) Εγχειρίδιο μεθοδολογίας Πάτρα: ΕΑΠ

Fletcher P. (2005). From Personnel Administration to Business Driven Human Capital Management: The Transformation of the role of HR in the digital age, In Gratuel and Stone (Eds), *The Brave New World of Her*, San Francisco, CA: Jossey-Bass,

Gill, J., Johnson, P., (2010). *Research methods of managers*, Sage Publications Limited, Fourth Edition

Hendrickson, Anthony R (2003). HRIS: Backbone Technology of Contemporary HR; *Journal of Labor Research*, 24 (3), 381-394.

Jackson S and Schuler R. - *Managing Human Resources a Partnership Perspective*, Seventh Edition, 2000.

Kim, D. (2009). Adoption of personal information system: Innovation diffusion theory and task-technology fit. *Academy of Information and Management Sciences*, 13(2), 50

Laudon, K and J.P. Laudon, “*Management Information Systems*”, 9th Edition, 2006

Lengnick-Hall, Mark L., Moritz Steve (2003). The impact of e-HR on HRM

Parry, E., Tyson, S., Selbie, D., & Leighton, R. (2007). “HR and Technology: Impact and Advantages”, London: Chartered Institute of Personnel and Development

Stallings, W. “*Λειτουργικά συστήματα αρχές σχεδίασης*”, 4η έκδοση, Εκδόσεις Τζιόλα,



2003.

Stone, R. «Human Resource Development: Perspectives, Roles and Practice Choices», 1998.

Tanenbaum, C. “Σύγχρονα Λειτουργικά Συστήματα”, Τόμος Α’, Εκδόσεις Παπασωτηρίου, 2003.

Troshani, I., Jerram, C., & Hill, S. R. (2011). Exploring the public sector adoption of HRIS. *Industrial Management & Data Systems*, 111(3), 470-488

Ward, J. A, “Measurement management: what you measure is what you get”, *Information Systems Management*, 1996.

Wright M. Patrick, «Introduction: Strategic Human Resource Management Research in the 21st Century», *Human Resource Management Review*, Volume 8, Number 3, 1998.

Γιαννακόπουλος, Δ. – Ιωάν. Παπουτσή, “Πληροφοριακά Συστήματα Διοίκησης”, 2η Έκδοση, Εκδόσεις Έλλην, 2000.

Δημητριάδης, Α. “Διοίκηση-Διαχείριση Πληροφοριακών Συστημάτων”, Εκδόσεις Νέων Τεχνολογιών, 2005.

Κουρεμένος, Α. (2008), Έρευνα αγοράς, Πάτρα: ΕΑΠ

Κουτούζης, Μ. (1999) «Γενικές Αρχές Μάνατζμεντ, Τουριστική Νομοθεσία και Οργάνωση Εργοδοτικών και Συλλογικών Φορέων», Πάτρα: ΕΑΠ

Κυριαζόπουλος, Π. και Σαμαντά, Ε. (2011), «Μεθοδολογία έρευνας εκπόνησης διπλωματικών εργασιών», Σύγχρονη Εκδοτική, Αθήνα

Λαοπόδη, Α. “Ανάπτυξη Πληροφοριακών Συστημάτων - Ανάλυση και Σχεδιασμός Συστημάτων”, 1η Έκδοση, Εκδόσεις Νέων Τεχνολογιών, 1998.

Μπουραντάς Δ. – Παπαλεξανδρή Ν. (2002) «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων», Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου

Οικονόμου, Γ. – Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, “Πληροφοριακά Συστήματα για τη Διοίκηση Επιχειρήσεων”, 3η Έκδοση, Εκδόσεις Μπένου, 2004.

Παπαβασιλείου, Μ. (1992) «Πρακτικά θέματα στη Διοίκηση Προσωπικού», Αθήνα: Γαλαίος

Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ., (2003) «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων», Εκδ. Μπένου, Αθήνα

Σίτας, Α. & Μ. Νικητάκης, “Η ποιότητα των Παρεχομένων Υπηρεσιών στις Βιβλιοθήκες και οι Απόψεις των Χρηστών. Σύγχρονη Βιβλιοθήκη & Υπηρεσίες Πληροφόρησης”,

2009

Τασόπουλος,Α. “Πληροφοριακά συστήματα. Οργάνωση, Μεθοδολογία, Εφαρμογές”, Εκδόσεις Σταμούλη Α.Ε., 2005.

Τσουροπλής,Α.-Στέρ.Κ.Κλημόπουλος, “Εισαγωγή στην Πληροφορική”, 3η Έκδοση, Εκδόσεις Νέων Τεχνολογιών, 2000.

Φωλίνας,Δ. “Όλοκληρωμένα Πληροφοριακά Συστήματα Διαχείρισης Επιχειρηματικών Πόρων”, Εκδόσεις Ανίκουλα, 2006.

Χαστάς Ι, «Ο στρατηγικός ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού», Ομιλία στο 3 ο European Forum in Business Management, 2001