

ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΠΑΤΡΩΝ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ. ΝΕΕΣ ΤΑΣΕΙΣ &
ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΕΣ ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ ΣΤΗΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗ
ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ



Σπουδάστριες:

**ΓΑΝΤΖΟΥΔΗ ΠΟΠΗ
ΛΑΜΠΡΑΚΟΥ ΧΑΡΟΥΛΑ
ΠΡΕΜΤΟΥ ΜΑΡΙΕΤΑ**

**Επιβλέπων:
ΣΤΥΛΙΑΔΗ ΣΤΕΛΛΑ**

ΠΑΤΡΑ, ΣΕΠΤΕΜΒΡΙΟΣ 2010

ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΠΑΤΡΩΝ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

**ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ**

**ΝΕΕΣ ΤΑΣΕΙΣ & ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΕΣ ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ ΣΤΗ
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ**

Πτυχιακή Εργασία των: ΓΑΝΤΖΟΥΔΗ ΠΟΠΗ, 7794
ΛΑΜΠΡΑΚΟΥ ΧΑΡΟΥΛΑ, 7819
ΠΡΕΜΤΟΥ ΜΑΡΙΕΤΑ, 7881

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ: ΣΤΥΛΙΑΔΗ ΣΤΕΛΛΑ

ΠΑΤΡΑ, ΣΕΠΤΕΜΒΡΙΟΣ 2010

Αφιέρωση

**Αφιερώνεται στους γονείς μας για την
υποστήριξη και συμπαράστασή τους
καθ' όλη τη διάρκεια των σπουδών
μας στο Α.Τ.Ε.Ι. Πάτρας.**

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Στο σημείο αυτό θα θέλαμε να ευχαριστήσουμε την καθηγήτριά μας, υπεύθυνη για την εκπόνηση της πτυχιακής μας κ. Στέλλα Στυλιάδη για την πολύτιμη βοήθεια και υποστήριξή της καθ'όλη την διάρκεια της διεκπεραίωσης της παρούσας πτυχιακής εργασίας.

Καθώς επίσης, σημαντική ήταν και η βοήθεια που είχαμε από τα στελέχη της A.T.E. Bank στο υποκατάστημα Πανεπιστημίου & Κριεζώτου 4, Αθήνα, για το έντυπο υλικό που μας παραχώρησαν και τον πολύτιμο χρόνο τους στο να απαντήσουν στις ερωτήσεις μας, για την καλύτερη τοποθέτηση του θέματος.

ΕΠΙΤΕΛΙΚΗ ΣΥΝΟΨΗ

Το ανθρώπινο δυναμικό είναι από τους πιο σπουδαίους πόρους της επιχείρησης. Ακόμα και σε μια εποχή ραγδαίων τεχνολογικών εξελίξεων, όπως η σημερινή, η πραγματική επιτυχία μιας επιχείρησης είναι η εναρμόνιση των ανθρωπίνων πόρων της με την τεχνολογική ανάπτυξη.

Ένα πληροφοριακό σύστημα συμβάλλει σε σημαντικό ποσοστό στην ευημερία και στην ταχύτερη διεκπεραίωση των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης. Υιοθετώντας πληροφοριακά συστήματα, οι επιχειρήσεις έχουν την δυνατότητα να οργανώσουν όλους τους τομείς και τμήματά τους, να ελέγχουν την πορεία των εργασιών τους καθώς επίσης και την απόδοσή τους, σε συλλογικό αλλά και ατομικό επίπεδο, έχοντας ως απόρροια την καλύτερη αντιμετώπιση τυχόν προβλημάτων, δυσκολιών αλλά και κινδύνων που μπορεί να τους παρουσιαστούν.

Επιπροσθέτως, αξιοποιώντας και αξιολογώντας σωστά το ανθρώπινο δυναμικό τους, αλλά και εκπαιδεύοντας και ενημερώνοντάς το συνεχώς σύμφωνα με τις εξελίξεις, οι επιχειρήσεις μπορούν όχι μόνο να επεκτείνουν την βιωσιμότητά τους, αλλά και να αποκτήσουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, ισχυροποιώντας την θέση τους στην αγορά με μια πολιτική αλληλοσεβασμού, συνεργασίας και ίσης μεταχείρισης των ανθρωπίνων πόρων τους.

Τέλος, για την καλύτερη τοποθέτηση του θέματος είναι απαραίτητη η παρουσίαση σύγχρονων εταιρειών που χρησιμοποιούν ολοκληρωμένα πληροφοριακά συστήματα, επενδύοντας συγχρόνως στην εκπαίδευση των ανθρωπίνων πόρων τους, έχοντας έτσι ως αποτέλεσμα σημαντικά οφέλη και πρόνομια έναντι άλλων μη εξελισσόμενων τεχνολογικά εταιρειών.

Στο πρώτο κεφάλαιο της παρούσας μελέτης, αναλύονται οι βασικές έννοιες των πληροφοριακών συστημάτων, δίνονται ορισμοί, περιγράφονται τα συστατικά μέρη ενός πληροφοριακού συστήματος, εξετάζονται ζητήματα όπως ο σχεδιασμός, η ανάπτυξη, η δοκιμή και η ασφάλεια των πληροφοριακών συστημάτων. Επιπλέον καταγράφονται τα διαφορετικά είδη συστημάτων πληροφοριών και δίνονται παραδείγματα. Τέλος, γίνεται αναφορά στους παράγοντες επιτυχίας της υλοποίησης των πληροφοριακών συστημάτων, αλλά και σε κάποιους από τους λόγους αποτυχίας τους.

Στη δεύτερη ενότητα της εργασίας δίνεται έμφαση στο ρόλο των χρηστών. Παρουσιάζεται η διαδικασία λήψης αποφάσεων και η διάδραση του ανθρώπινου παράγοντα και πληροφοριακών συστημάτων, ενώ χρησιμοποιείται

η συστημική προσέγγιση για την περιγραφή της ανάπτυξης των ανθρωπίνων πόρων στον οργανισμό που εντάσσει την τεχνολογία τόσο στη λειτουργία όσο και στην εξέλιξη της οργανωσιακής του δομής.

Ολοκληρώνοντας, στο τελευταίο κομμάτι της μελέτης, η προσοχή εστιάζεται στην επίδραση των πληροφοριακών συστημάτων, στην ανάπτυξη του ανθρώπινου παράγοντα, που όπως αναφέρθηκε προηγούμενα αποτελεί τον πιο πολύτιμο πόρο ενός οργανισμού σήμερα. Συγκεκριμένα, με μια λεπτομερή ανασκόπηση της βιβλιογραφίας αντλήθηκαν πληροφορίες για την συμβολή των HRMS σε επιχειρήσεις και οργανισμούς όσον αφορά τις χρήσεις τους, τις διαδικασίες επιλογής του κατάλληλου συστήματος διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, ενώ παρουσιάζονται στοιχεία για την βελτίωση της ποιότητας τόσο του παρεχόμενου προϊόντος/υπηρεσίας όσο και για τη συμβολή των HRMS στην οργανωσιακή ανάπτυξη. Εν κατακλείδι, επεξεργάζονται τα δεδομένα Ευρωπαϊκής έρευνας σε 5.500 επιχειρήσεις και οργανισμούς για τη χρήση HRIS και ακολουθούν παραδείγματα ελληνικών και ξένων εταιρειών που οφελούνται σε πολλαπλά επίπεδα από τη χρήση Πληροφοριακών Συστημάτων Διαχείρισης Ανθρωπίνων Πόρων.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΠΙΤΕΛΙΚΗ ΣΥΝΟΨΗ.....	5
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1:ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ	10
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	10
1.1: ΕΝΝΟΙΑ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ.....	12
1.2: ΟΡΙΣΜΟΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ	13
1.3: ΣΥΣΤΑΤΙΚΑ ΜΕΡΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ	19
1.3.1: ΔΙΟΙΚΗΣΗ	20
1.3.2: ΔΕΔΟΜΕΝΑ ΚΑΙ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑ	21
1.3.3: ΣΥΣΤΗΜΑ.....	23
1.4 ΕΙΔΗ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ.....	25
1.5 ΕΥΠΑΘΕΙΑ ΚΑΙ ΚΑΤΑΧΡΗΣΗ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ	28
1.5.1 ΠΟΥ ΟΦΕΙΛΕΤΑΙ Η ΕΥΠΑΘΕΙΑ ΤΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ	29
1.6 ΓΕΝΙΚΗ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ	30
1.7 ΑΝΑΛΥΣΗ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ	30
1.8 ΣΧΕΔΙΑΣΗ ΚΑΙ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ	31
1.9 ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΩΝ ΑΠΑΙΤΗΣΕΩΝ.....	32
1.10 ΔΟΚΙΜΗ ΚΑΙ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ.....	33
1.11 ΚΥΚΛΟΣ ΖΩΗΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ	34
1.12 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΕΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ	36
1.13 ΤΡΕΙΣ ΒΑΣΙΚΕΣ ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΠΣ.....	39
1.14 ΕΙΔΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ.....	41
1.14.1 ΧΕΙΡΟΓΡΑΦΙΚΑ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ	41
1.14.2 ΜΗΧΑΝΟΓΡΑΦΗΜΕΝΑ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ	43
1.14.3 ΕΙΔΗ ΜΗΧΑΝΟΓΡΑΦΗΜΕΝΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ	44
1.15 ΛΟΓΟΙ ΑΠΟΤΥΧΙΑΣ ΤΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ	64
1.16 ΣΚΟΠΟΙ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ.....	65
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2:ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΧΡΗΣΤΕΣ.....	72
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	72
2.1 ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΧΡΗΣΤΕΣ	74
2.1.1 Η ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΤΩΝ ΧΡΗΣΤΩΝ.....	78

2.2 ΣΥΜΜΕΤΕΧΟΝΤΕΣ ΣΤΗΝ ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΙ ΣΤΗ ΣΧΕΔΙΑΣΗ ΤΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ.....	80
2.3 ΣΤΕΛΕΧΗ,ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ & ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ.....	82
2.3.1 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΣΤΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ	82
2.3.2 ΣΤΕΛΕΧΗ ΚΑΙ ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ.....	85
2.3.2.1 Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ	86
2.3.2.2 ΣΤΑΔΙΟ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ.....	87
2.3.2.3 ΜΟΝΤΕΛΑ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ	89
2.4 ΤΟ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΚΑΙ Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΣΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ.....	92
2.5 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	93
2.5.1 ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΕΙΔΙΚΩΝ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ.....	94
2.6 Ο ΑΝΘΡΩΠΟΣ ΤΗΣ ΓΝΩΣΗΣ(Knowledge man) ΣΤΟ ΣΥΓΧΡΟΝΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ.....	101
2.6.1 ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΑΠΟ ΤΗΝ ΠΑΡΕΜΒΑΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΟΥ ΤΗΣ ΓΝΩΣΗΣ	103
2.7 ΣΥΣΤΗΜΑΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ..	105
2.7.1 ΒΑΣΙΚΑ ΜΕΡΗ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ.....	106
2.8 ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΠΟΥ ΕΝΤΑΣΣΟΝΤΑΙ ΣΤΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ.....	108
2.8.1 ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	111
2.8.2 ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΙΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	113
2.9 ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ – ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΥΠΑΡΧΟΝΤΟΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	115
2.10 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΣΩΣΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΙΣ ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ.....	119
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΣΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	122
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	122
3.1 Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΩΝ HRMS ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ	125
3.2 HRMS ΓΙΑ ΟΛΕΣ ΤΙΣ ΧΡΗΣΕΙΣ	126
3.3 ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	127
3.4 ΕΠΙΛΕΓΟΝΤΑΣ ΤΟ ΚΑΤΑΛΛΗΛΟ ΣΥΣΤΗΜΑ.....	128
3.5 ΤΟ ΑΥΡΙΟ ΤΟΥ HRMS	130
3.6 ΕΡΕΥΝΑ ΓΙΑ ΤΗ ΧΡΗΣΗ HUMAN RESOURCES INFORMATION SYSTEM ΣΕ 5.500 ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ ΣΤΗΝ ΕΥΡΩΠΗ	132
3.6.1 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ.....	134

3.6.2 ΠΕΡΙΟΧΕΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ (HRIS).....	135
3.7 ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ.....	136
3.8 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ ΠΟΥ ΕΠΩΦΕΛΗΘΗΚΑΝ ΑΠΟ ΤΗΝ ΧΡΗΣΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ	141
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	153
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ	155
ΣΥΣΤΗΜΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΑΤΕ	

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η εποχή της πληροφορίας, γνωστή επίσης ως computer age ή πληροφοριακή εποχή είναι μια ιδέα ότι η σημερινή εποχή χαρακτηρίζεται από την ικανότητα του ατόμου να μεταφέρει πληροφορίες ελεύθερα και να έχει άμεση πρόσβαση σε γνώση που θα ήταν δύσκολο ή αδύνατο να βρει στο παρελθόν.

Η ιδέα αυτή συνδέεται με την έννοια της ψηφιακής εποχής ή ψηφιακής επανάστασης και μεταφέρει τις διακλαδώσεις της μετάβασης από την παραδοσιακή βιομηχανία σε μια οικονομία που βασίζεται στη χειραγώγηση της πληροφόρησης. Η εποχή της πληροφορίας επέτρεψε την ταχεία παγκόσμια επικοινωνία και δικτύωση στη διαμόρφωση της σύγχρονης κοινωνίας.

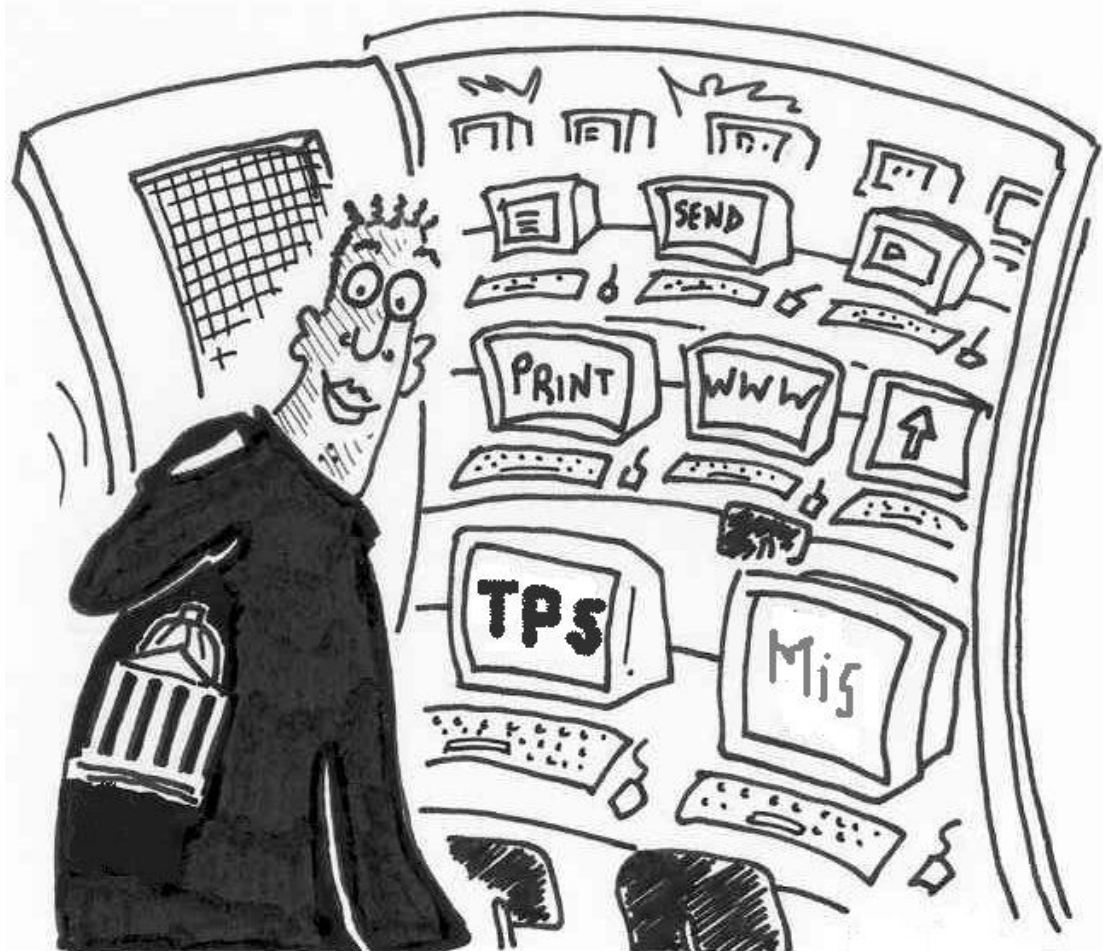
Η εμφάνιση και χρήση του διαδικτύου στη δεκαετία του 1990 διευκόλυνε την πρόσβαση στις πληροφορίες και την ικανότητα να τις μοιράζονται στις επιχειρήσεις, στο σπίτι και σε όλο τον κόσμο.

Παράλληλα κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 1980 και 1990 στις Ηνωμένες Πολιτείες, τον Καναδά, την Αυστραλία, τη Νέα Ζηλανδία και τη Δυτική Ευρώπη, υπήρξε μια σταθερή τάση απομάκρυνσης των εργαζομένων στη βιομηχανία ενώ αυξανόταν ο αριθμός των εργαζομένων στα γραφεία, στα καταστήματα κ.α. (knowledge worker). Με λίγα λόγια η βιομηχανική οικονομία στράφηκε στην οικονομία υπηρεσιών. Επιπλέον ο τρόπος λειτουργίας των οργανισμών έχει αλλάξει ριζικά. Στις σύγχρονες βιβλιοθήκες ολόκληρη η αρχειοθήκη με τις καρτέλες των βιβλίων και των περιοδικών έχει αντικατασταθεί από μια σειρά από Η/Υ. Στα πολυκαταστήματα και στις υπεραγορές δεν χρειάζεται να περιμένουμε πλέον μεγάλο χρονικό διάστημα στο ταμείο μέχρι να πληκτρολογήσει ο/η ταμίας στην ταμειακή μηχανή τις τιμές των αγαθών, επειδή ένας ανιχνευτής (scanner) συνδεδεμένος με το αντίστοιχο πληροφοριακό σύστημα (ΠΣ) της επιχείρησης «διαβάζει» πάρα πολύ γρήγορα τους γραμμωτούς κώδικες (bar codes) των προϊόντων.

Σε όλο τον κόσμο η διαρκώς αυξανόμενη χρήση των νέων τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνίας σηματοδοτεί μια νέα εποχή με κύριο χαρακτηριστικό την ανάγκη χειρισμού της πληροφορίας και την ανανέωση της γνώσης με ταχείς ρυθμούς.

Δημιουργούνται έτσι αυξημένες απαιτήσεις διαρκούς ενημέρωσης και κατάρτισης του ανθρώπινου δυναμικού. Οι επιχειρήσεις επενδύουν στην εκπαίδευση και στην απόκτηση γνώσης του ανθρωπίνου δυναμικού.

Λόγω των παραπάνω αλλαγών κάθε οικονομική μονάδα παραγωγής προϊόντων ή παροχής υπηρεσιών, είτε είναι μικρή είτε είναι μεγάλη, χρειάζεται να σχεδιάσει την κατάλληλη στρατηγική για την μετάβασή της από την βιομηχανική εποχή στην ψηφιακή και στην απόκτηση γνώσης. Πολλοί πιστεύουν ότι για να πετύχει μια επιχείρηση σήμερα πρέπει να αποκτήσει και να χρησιμοποιήσει τη γνώση αποτελεσματικά στον αντίστοιχο κλάδο.



1.1: ΕΝΝΟΙΑ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ

Αρκετά συχνά ορισμένοι θεωρούν ως πληροφοριακό σύστημα (ΠΣ) ένα σύστημα Η/Υ που συνδέεται με τράπεζες δεδομένων, στις οποίες υπάρχει αποθηκευμένη πληροφόρηση. Η άποψη όμως αυτή όπως θα διαπιστωθεί και στη συνέχεια απέχει πολύ από την πραγματικότητα.

Τα πληροφοριακά συστήματα δεν είναι απαραίτητο να περιέχουν Η/Υ, να βασίζονται δηλαδή σε Η/Υ. Πληροφοριακά συστήματα υπήρχαν πολύ πριν από την εμφάνιση των Η/Υ. Από την αρχαία εποχή άτομα, επιχειρήσεις και κράτη χρησιμοποιούσαν πολύ στοιχειώδη και άτυπα πληροφοριακά συστήματα με το να συγκεντρώνουν και να επεξεργάζονται πληροφορίες. Με την πάροδο του χρόνου οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί άρχισαν να αναπτύσσουν χειρογραφικά ΠΣ για τη συλλογή, επεξεργασία, αποθήκευση και χρήση των πληροφοριών. Η εισαγωγή των Η/Υ στα πληροφοριακά συστήματα έγινε στα μέσα της δεκαετίας του 1950 και έκτοτε όπως είναι γνωστό επεκτάθηκε ραγδαία.

Ακόμα ο ίδιος ο άνθρωπος θα μπορούσε να θεωρηθεί, με την ευρεία έννοια του όρου, ως ένα μέσο αποθήκευσης ή και μεταφοράς πληροφοριών. Για παράδειγμα, αναφέρουμε ένα άτομο, το οποίο κατά την εκτέλεση των καθημερινών του δραστηριοτήτων συλλέγει δεδομένα από διάφορες πηγές, που αποθηκεύει στο μυαλό του, είτε στο προσωπικό του ημερολόγιο. Όταν το άτομο αυτό μετακινείται, μεταφέρει μαζί του τα δεδομένα πριν τα επεξεργασθεί για δική του χρήση ή τα διανείμει σε άλλα άτομα. Το ίδιο συμβαίνει με ένα πωλητή ο οποίος επισκέπτεται πελάτες του ή δυνητικούς πελάτες. Ο πωλητής συγκεντρώνει δεδομένα σχετικά με τη ζήτηση, τα οποία αποθηκεύει στα δελτία παραγγελιών μέχρι να τα χρειασθεί αργότερα για την ολοκλήρωση της παραγγελίας. Σε περίπτωση που ο πωλητής εισάγει τα δεδομένα σε ένα προσωπικό Η/Υ και στη συνέχεια στην τράπεζα δεδομένων της επιχείρησης, προκειμένου να χρησιμοποιηθούν στο μέλλον είτε από τον ίδιο είτε από κάποιο συνάδελφό του, τότε έχουμε σύζευξη δυο ΠΣ για τη δημιουργία ενός μεγαλύτερου. Τέτοιου είδους συζεύξεις ατομικών πληροφοριακών συστημάτων δημιουργούν το ΠΣ της επιχείρησης ή του οργανισμού.

Έτσι μπορούμε να θεωρήσουμε ότι ένα ΠΣ, είτε είναι χειρογραφικό είτε μηχανογραφημένο, αποτελείται μεταξύ των άλλων και από τα ακόλουθα τέσσερα (4) στοιχεία:

- Συλλογή δεδομένων: Τα δεδομένα αφορούν αριθμούς, γεγονότα, συζητήσεις, διαδόσεις κ.α.
- Αποθήκευση δεδομένων: Τα δεδομένα είναι δυνατό να αποθηκευθούν στο μυαλό του ατόμου, σε καρτελοθήκη, σε αρχείο ή σε τράπεζα δεδομένων Η/Υ.
- Επεξεργασία δεδομένων: Η επεξεργασία των δεδομένων περιλαμβάνει κυρίως την ανάλυση, κωδικοποίηση, ταξινόμηση και σύνθεσή τους.
- Παρουσίαση της πληροφορίας: Η παρουσίαση της πληροφορίας στο χρήστη γίνεται στη μορφή που αυτός τη χρειάζεται.

1.2: ΟΡΙΣΜΟΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ

Στη διεθνή βιβλιογραφία είναι γενικά παραδεκτό ότι δεν υπάρχει ομοφωνία ως προς τον ορισμό του ΠΣ. Από ορισμένους συγγραφείς ο όρος πληροφοριακά συστήματα χρησιμοποιήθηκε ως συνώνυμος με τον όρο συστήματα επεξεργασίας δεδομένων βασισμένα σε Η/Υ (computer-based data processing systems). Αυτό βέβαια δεν ισχύει για δυο κυρίως λόγους. Πρώτο, όπως προαναφέρθηκε όταν λέμε πληροφοριακό σύστημα θεωρούμε ένα σύστημα το οποίο μπορεί να είναι χειρογραφημένο ή μηχανογραφημένο και επομένως όχι απαραίτητα βασισμένο σε Η/Υ. Δεύτερο, είναι δυνατό να υπάρχει ένα σύστημα επεξεργασίας δεδομένων βασισμένο σε Η/Υ, το οποίο όμως να μην παρέχει πληροφόρηση στη διοίκηση της επιχείρησης. Για παράδειγμα αναφέρουμε ένα σύστημα πληρωμών, το οποίο δίνει όλα τα απαραίτητα στοιχεία για την πληρωμή των εργαζομένων, καθώς επίσης και για τις ασφαλιστικές, φορολογικές και λοιπές κρατήσεις, αλλά το οποίο δε δίνει πραγματική πληροφόρηση στη διοίκηση της επιχείρησης. Υπάρχουν όμως και συγγραφείς οι οποίοι δεν αναφέρουν ακριβώς τι εννοούν με τον όρο ΠΣ, αλλά αφήνουν τον αναγνώστη να συμπεράνει το τι είναι με βάση τις εμπειρίες που έχει αποκτήσει.

Παρακάτω αναφέρονται κάποιοι από τους ορισμούς που έχουν κατά καιρούς παραταθεί.

Οι *Kroenke* και *Nolan* αναφέρουν ότι, ένα ΠΣ είναι ένα επιχειρησιακό σύστημα που παρέχει ιστορική, παρούσα και προβλεπόμενη πληροφόρηση για την επιχείρηση και το περιβάλλον της.

Ο *Lucas* θεωρεί ότι το ΠΣ είναι ένα σύνολο οργανωμένων διαδικασιών που, όταν εφαρμοστεί, παρέχει πληροφορίες για υποστήριξη της λήψης των αποφάσεων και του ελέγχου του οργανισμού.

Ο *Hicks* δέχεται ότι ένα ΠΣ είναι ένα τυπικό σύστημα βασισμένο σε Η/Υ, το οποίο έχει τη δυνατότητα να ενοποιεί δεδομένα διαφόρων πηγών για την παροχή της απαραίτητης πληροφόρησης στη διαδικασία λήψης των αποφάσεων.

Οι *Davis* και *Olson* θεωρούν ότι, το ΠΣ είναι ένα ολοκληρωμένο σύστημα ανθρώπου-μηχανής για την παροχή πληροφοριών, που υποστηρίζει τις δραστηριότητες της διαχείρισης, της ανάλυσης και λήψης των αποφάσεων σε έναν οργανισμό. Το σύστημα χρησιμοποιεί μηχανολογικό εξοπλισμό και λογικό, χειρογραφικές διαδικασίες, υποδείγματα για ανάλυση, προγραμματισμό, έλεγχο και λήψη αποφάσεων, καθώς επίσης και μια τράπεζα δεδομένων.

Ο *Murdick* ορίζει το ΠΣ ως το σύστημα που παρακολουθεί και επανακτά δεδομένα από το περιβάλλον, συλλέγει δεδομένα από τις επιχειρησιακές συναλλαγές και λειτουργίες, φιλτράρει, οργανώνει και επιλέγει δεδομένα, τα οποία παρουσιάζει ως πληροφορίες στα διευθυντικά στελέχη και επιπρόσθετα παρέχει τα μέσα στα στελέχη αυτά για να δημιουργήσουν την απαραίτητη πληροφόρηση.

Οι *C.* και *P. Laudon* θεωρούν ότι ένα πληροφοριακό σύστημα μπορεί να οριστεί ως ένα σύνολο αλληλοσχετιζόμενων στοιχείων, τα οποία συλλέγουν ή ανακτούν, επεξεργάζονται, αποθηκεύουν και διανέμουν πληροφορίες που υποστηρίζουν τη λήψη αποφάσεων και τον έλεγχο σε έναν οργανισμό. Πέρα από την υποστήριξη στη λήψη αποφάσεων, στο συντονισμό και στον έλεγχο, τα πληροφοριακά συστήματα μπορούν επίσης να βοηθούν τα στελέχη και το προσωπικό στην ανάλυση προβλημάτων, στην απεικόνιση σύνθετων θεμάτων και στην δημιουργία νέων προϊόντων.

Από τους παραπάνω ορισμούς είναι φανερό ότι ένα ΠΣ αποτελεί μια ειδική κατηγορία συστήματος του οποίου τα στοιχεία είναι άνθρωποι, διαδικασίες και μηχανήματα, τα οποία αλληλεπιδρούν και συνεργάζονται για να επεξεργασθούν δεδομένα και να παρέχουν πληροφορία στο χρήστη. Ειδικότερα, ένα Πληροφοριακό Σύστημα είναι ένα οργανωμένο σύνολο το οποίο αποτελείται από (6) έξι στοιχεία:

α) **Άνθρωποι** :το σύνολο των ανθρώπων που εργάζονται με το πληροφοριακό σύστημα σε διάφορους ρόλους όπως χρήστες ,διαχειριστές κ.τ.λ.

β) **Διαδικασίες** :το σύνολο των οδηγιών για τη χρήση και τον συνδυασμό όλων των στοιχείων υποδομής ενός ΠΣ.

γ) **Βάση Δεδομένων (database)**: εννοείται μία συλλογή από *συστηματικά οργανωμένα (formatted)* σχετιζόμενα δεδομένα.

Ένας τηλεφωνικός κατάλογος, για παράδειγμα, θεωρείται βάση δεδομένων, καθώς αποθηκεύει και οργανώνει σχετιζόμενα τμήματα πληροφορίας, όπως είναι το όνομα και ο αριθμός τηλεφώνου. Ωστόσο, στον κόσμο των υπολογιστών, με τον όρο βάση δεδομένων αναφερόμαστε σε μια συλλογή σχετιζόμενων δεδομένων τμημάτων πληροφορίας αποθηκευμένα ηλεκτρονικά.

Πέρα από την εγγενή της ικανότητα να αποθηκεύει δεδομένα, η βάση δεδομένων παρέχει τη δυνατότητα γρήγορης άντλησης και ανανέωσης δεδομένων εξαιτίας του σχεδιασμού και του τρόπου ιεράρχησης των δεδομένων της σε προγράμματα ή συλλογές προγραμμάτων, τα αποκαλούμενα συστήματα διαχείρισης περιεχομένου. Η ηλεκτρονική βάση δεδομένων χρησιμοποιεί ιδιαίτερου τύπου λογισμικό προκειμένου να οργανώσει την αποθήκευση των δεδομένων της. Το διακριτό αυτό λογισμικό είναι γνωστό ως Σύστημα διαχείρισης βάσης δεδομένων συντομευμένα (DBMS).

δ) **Λογισμικό (software)**: με τον όρο λογισμικό υπολογιστών ή λογισμικό (software) εννοούμε τη συλλογή από προγράμματα υπολογιστών, διαδικασίες και οδηγίες που εκτελούν ορισμένες διαδικασίες σε ένα υπολογιστικό σύστημα.

Διακρίνουμε τρεις κατηγορίες λογισμικού:

- Το λογισμικό εφαρμογών όπως επεξεργαστές κειμένου που εκτελούν παραγωγικές εργασίες για τους χρήστες.
- Το λογισμικό συστήματος όπως λειτουργικά συστήματα, που συνδέουν το υλικό για να παρέχουν τις αναγκαίες υπηρεσίες στο λογισμικό εφαρμογών και
- Το Middleware που ελέγχει και συντονίζει καταναμεμημένα συστήματα.

Το λογισμικό περιλαμβάνει ιστότοπους, προγράμματα, βιντεοπαιχνίδια, κ.α. που έχουν αναπτυχθεί από μια γλώσσα προγραμματισμού όπως η C, η C++ κ.α. Είναι κωδικοποιημένο έτσι ώστε με τη βοήθεια ενός δυαδικού ψηφιακού συστήματος, να είναι κατανοητό στο υλικό.

Ο όρος λογισμικό χρησιμοποιείται μερικές φορές και σε ένα ευρύτερο πλαίσιο για να περιγράψει κάτι το οποίο δεν είναι υλικό, όπως ταινίες, δίσκοι μουσικής και CD.

Ως λογισμικό υπολογιστών θεωρείται ότι δεν ανήκει στο υλικό (hardware) του υπολογιστή. Στο υλικό περιλαμβάνονται τα αντικείμενα που έχουν υλική υπόσταση, ενώ στο λογισμικό περιλαμβάνονται τα άυλα προγράμματα και οι εφαρμογές που υπάρχουν στο εσωτερικό του υπολογιστή. Το λογισμικό καλύπτει ένα ευρύτατο φάσμα προϊόντων και τεχνολογιών που αναπτύσσονται με χρήση διαφορετικών τεχνικών όπως οι γλώσσες προγραμματισμού.

Σύμφωνα με τη θεωρία του Alan Turing η οποία είναι η βάση του σύγχρονου λογισμικού και προτάθηκε για πρώτη φορά στο δοκίμιο του το 1935, θεωρείται ότι στην επιστήμη των υπολογιστών και του λογισμικού, λογισμικό είναι όλα τα προγράμματα για ηλεκτρονικούς υπολογιστές.

Ενώ τα υπολογιστικά συστήματα διαιρούν το λογισμικό τους σε λογισμικό συστήματος, σε λογισμικό προγραμματισμού και λογισμικό εφαρμογών.

ε) **Υλικός Εξοπλισμός (hardware)**. Στην επιστήμη υπολογιστών ως υλικό (hardware) ορίζεται το σύνολο των φυσικών εξαρτημάτων ενός υπολογιστή, όπως π.χ. ηλεκτρικά και ηλεκτρονικά στοιχεία, μικροτσιπ κλπ. Το υλικό καθοδηγείται κατά τη λειτουργία του από το λογισμικό.

Το Υλικό (hardware) αποτελείται από ένα σύνολο κατηγοριοποιημένων συσκευών:

- Συσκευές Εισόδου: Πληκτρολόγιο, Ποντίκι, Χειριστήριο (Joystick), Μικρόφωνο, Web camera, Σαρωτής (Scanner).
- Κεντρική Μονάδα: Μητρική Κάρτα, Κ.Μ.Ε. (Κεντρική Μονάδα Επεξεργασίας) – ή πιο απλά Επεξεργαστής, Μνήμη RAM, Η.Δ.Δ. (Hard Disk Drive, ελληνιστί Σκληρός Δίσκος), DVD / CD Drive, Floppy Disk Drive, Κάρτα Γραφικών, Κάρτα Ήχου, Κάρτα Δικτύου, ROM (εκεί μέσα είναι αποθηκευμένο το Β.Ι.Ο.Σ.), Μπαταρία, Τροφοδοτικό, κ.ά.
- Συσκευές Εξόδου: Οθόνη, Ηχεία, Εκτυπωτής, Οθόνες Αφής (Touch Screens), Modem (Modulator – Demodulator, ελληνιστί Διαποδιαμορφωτής).

στ) **Δίκτυο (network)**: Ένα **δίκτυο υπολογιστών** είναι ένα σύνολο από αυτόνομους ή μη αυτόνομους διασυνδεδεμένους υπολογιστές. Οι υπολογιστές θεωρούνται διασυνδεδεμένοι όταν είναι σε θέση να ανταλλάξουν πληροφορίες μεταξύ τους και αυτόνομοι όταν δεν είναι δυνατό κάποιος υπολογιστής να ελέγξει τη λειτουργία (π.χ. εκκίνηση ή τερματισμό) κάποιου άλλου.

Τα Δίκτυα Ηλεκτρονικών Υπολογιστών φέρουν τους εξής χαρακτηρισμούς, που καθορίζουν και την κατηγορία τους :

- Ανάλογα με το φυσικό μέσο διασύνδεσής τους χαρακτηρίζονται ως *Ενσύρματα* ή *Ασύρματα*.
- Ανάλογα με τον τρόπο πρόσβασης σε αυτά χαρακτηρίζονται ως *Δημόσια* ή *Ιδιωτικά* δίκτυα.
- Ανάλογα με την γεωγραφική κάλυψη του δικτύου χαρακτηρίζονται ως *Τοπικά* (LAN και WLAN¹), *Μητροπολιτικά* (MAN και WMAN), *Ευρείας κάλυψης* (WAN και WWAN) και *Προσωπικά* (PAN και WPAN).

Ενώ τα διαδίκτυα είναι δίκτυα ευρείας περιοχής τα οποία καλύπτουν γεωγραφικές περιοχές μίας ή περισσοτέρων ηπείρων διασυνδέοντας επιμέρους δίκτυα. Σε ένα διαδίκτυο μπορεί να συνυπάρχουν διασυνδεδεμένοι υπολογιστές και δίκτυα που χρησιμοποιούν διαφορετικές τεχνολογίες και λειτουργικά συστήματα. Το **Διαδίκτυο** (Internet) είναι το μεγαλύτερο τέτοιου είδους δίκτυο.

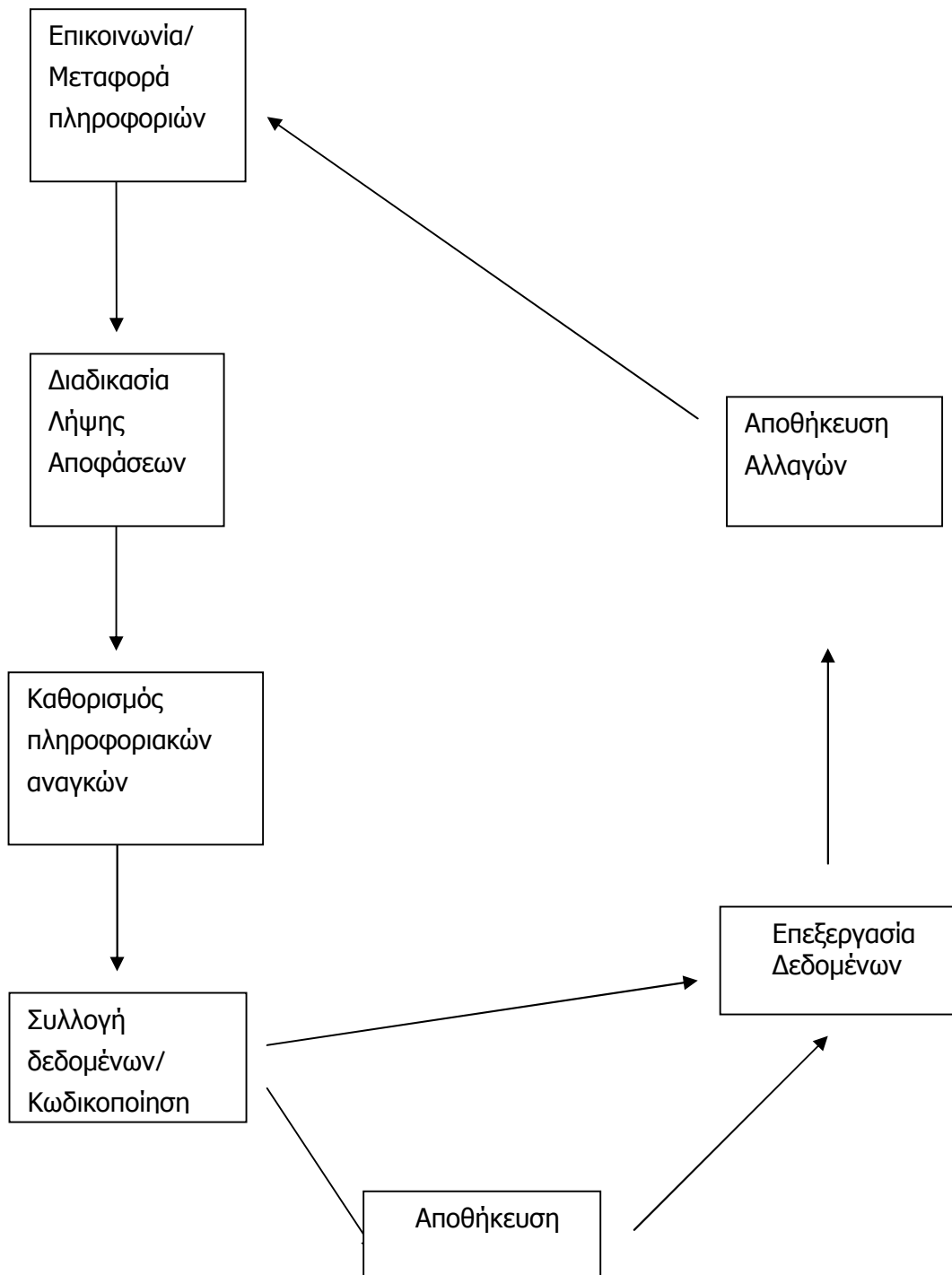
Το ΠΣ είναι επομένως ένα επιχειρησιακό σύστημα, το οποίο επεξεργάζεται δεδομένα από το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και παρέχει πληροφορίες στη διοίκηση της, έτσι ώστε να ληφθούν γρήγορα σωστές και έγκυρες αποφάσεις. Στο σημείο αυτό θα θέλαμε να τονίσουμε, πως αυτό που προκύπτει από τη μέχρι τώρα παρουσίαση είναι, ότι οι χρήστες, το τμήμα των ΠΣ και η διοίκηση της επιχείρησης θα πρέπει να έχουν ένα κοινό ορισμό για το ΠΣ, διότι μόνο τότε είναι δυνατό να προσφέρει τα καλύτερα δυνατά αποτελέσματα από το χρήστη του.

Συνάγεται λοιπόν ότι οι κύριες γενικές λειτουργίες ενός ΠΣ είναι οι ακόλουθες:

- Η ανάγνωση και κάλυψη των πληροφοριακών αναγκών των χρηστών.
- Η επιλογή συναφών δεδομένων από τη μεγάλη ποικιλία των δεδομένων στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.
- Η δημιουργία της πληροφορίας από τα επιλεγμένα δεδομένα με τη χρήση των κατάλληλων εργαλείων, και
- Η μεταφορά της δημιουργημένης πληροφορίας στους χρήστες.

Στο διάγραμμα (1.1) παρουσιάζεται ένα γενικευμένο ΠΣ, το οποίο περιλαμβάνει όλες τις παραπάνω γενικές πληροφορίες.

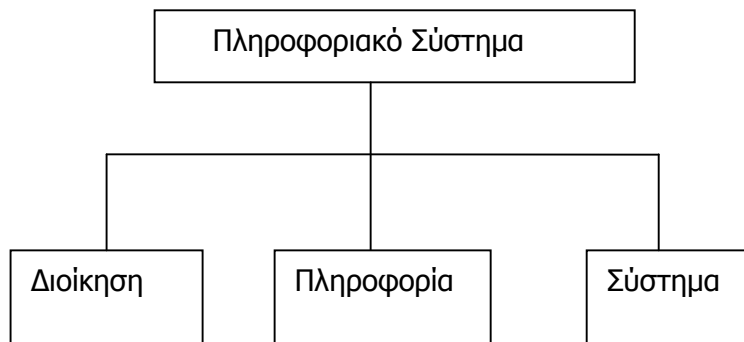
¹ οι χαρακτηρισμοί με το πρόσθετο W ανταποκρίνονται στον ασύρματο (Wireless) τρόπο σύνδεσης



Διάγραμμα 1.1
Ένα γενικευμένο Πληροφοριακό Σύστημα

1.3: ΣΥΣΤΑΤΙΚΑ ΜΕΡΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ

Όπως προαναφέρθηκε τα ΠΣ προϋπήρχαν των Η/Υ και βοηθούσαν τα διευθυντικά στελέχη με πληροφόρηση, που επέτρεπε σε αυτά να προγραμματίζουν και να ελέγχουν τις διάφορες δραστηριότητες. Οι Η/Υ με την ικανότητά τους να επεξεργάζονται με ταχύτητα και ακρίβεια μεγάλο όγκο δεδομένων, συνετέλεσαν σημαντικά κατά τα τελευταία χρόνια στη ραγδαία ανάπτυξη των ΠΣ. Ένα ΠΣ γίνεται περισσότερο κατανοητό αν μελετήσουμε χωριστά κάθε ένα από τα συστατικά στοιχεία, από τα οποία αποτελείται, δηλαδή, τη διοίκηση, την πληροφορία και το σύστημα όπως παρουσιάζονται και στο διάγραμμα (1.2).



Διάγραμμα 1.2
Συστατικά στοιχεία ενός ΠΣ

1.3.1: ΔΙΟΙΚΗΣΗ

Με τον όρο διοίκηση εννοούμε τη διαδικασία της ενοποίησης των πόρων (resources) και των ενεργειών (tasks) με σκοπό την επίτευξη των προκαθορισμένων στόχων της επιχείρησης.

Τα άτομα που είναι επιφορτισμένα με τη διοίκηση δηλαδή, τα διευθυντικά στελέχη, πρέπει αφενός μεν να καθορίζουν το σκοπό και τους στόχους της επιχείρησης ή του οργανισμού, αφετέρου δε να προσδιορίζουν και να οργανώνουν τους διαθέσιμους πόρους (ανθρώπους, κεφάλαια, εξοπλισμό, κλπ), ώστε να επιτυγχάνονται οι προκαθορισμένοι στόχοι.

Τα στελέχη αυτά αντιμετωπίζουν συνεχώς νέες απρόβλεπτες προκλήσεις τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων. Η κατανομή των περιορισμένων πόρων, τα προβλήματα υποκίνησης των εργαζομένων, οι μεταβαλλόμενες συνήθειες των καταναλωτών, οι ταχύτατες αλλαγές στο πολυτάραχο εξωτερικό περιβάλλον κ.α., είναι μερικές από τις προκλήσεις που αντιμετωπίζουν σε καθημερινή σχεδόν βάση τα διευθυντικά στελέχη.

Το πρώτο μέλημα των διοικητικών στελεχών είναι το στάδιο του προγραμματισμού (planning), στο οποίο τα στελέχη πρέπει να αποφασίσουν τι πρέπει να κάνει η επιχείρηση, θέτουν τους μακροχρόνιους στόχους και εξετάζουν τις εναλλακτικές στρατηγικές για την επίτευξη των στόχων αυτών λαμβάνοντας υπόψιν το εξωτερικό περιβάλλον και αυτό γιατί ο καθορισμός των μακροχρόνιων στόχων της επιχείρησης δεν εξαρτάται μόνο από τις δυνάμεις και αδυναμίες της, όπως συνέβαινε μέχρι τη δεκαετία του 1960, αλλά και από τις ευκαιρίες και απειλές που παρουσιάζονται στο εξωτερικό περιβάλλον.

Κατόπιν, τα στελέχη αποφασίζουν πως θα πραγματοποιηθεί, αυτό που πρέπει να κάνει η επιχείρηση, δηλαδή οργανώνουν (organizing) κατάλληλα τις λειτουργίες εκείνες με τις οποίες είναι δυνατό να επιτευχθούν οι επιχειρηματικοί στόχοι.

Στη συνέχεια τα στελέχη διευθύνουν (leading) τους εργαζόμενους της επιχείρησης κατά το πλέον αποδοτικό και αποτελεσματικό τρόπο για την επίτευξη των προκαθορισμένων στόχων.

Η επόμενη λειτουργία των διευθυντικών στελεχών είναι ο έλεγχος (control), ο οποίος περιλαμβάνει τον προσδιορισμό των προτύπων, την επίβλεψη της προόδου που πραγματοποιήθηκε, καθώς και τις διορθωτικές

αλλαγές, που απαιτούνται για την εστίαση της επιχείρησης στους προκαθορισμένους στόχους. Κατά τη διάρκεια του ελέγχου, τα στελέχη εκτιμούν την επίδοση (performance) τόσο των μεμονωμένων ατόμων, όσο και των διαφόρων ομάδων μέσα στην επιχείρηση, εξετάζουν τους δείκτες αποδοτικότητας (efficiency) και αποτελεσματικότητας (effectiveness) και επιπρόσθετα ερευνούν για προβλήματα σχετικά με την επικοινωνία, την κατανομή των πόρων και τις ενδοπροσωπικές σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων.

Η τελευταία λειτουργία των διευθυντικών στελεχών είναι ο συντονισμός (coordination), με τον οποίο αξιολογούν όλες τις πληροφορίες, που αποκτούν από τη λειτουργία του ελέγχου. Στο στάδιο αυτό καθορίζουν επίσης τους παράγοντες και τις δραστηριότητες που πρέπει να τροποποιηθούν, ώστε να πραγματοποιηθούν οι προκαθορισμένοι στόχοι.

1.3.2: ΔΕΔΟΜΕΝΑ ΚΑΙ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑ

Η πληροφορία αποτελεί το δεύτερο συστατικό στοιχείο ενός ΠΣ. Όπως είναι γνωστό οι οικονομικές μονάδες επεξεργάζονται δεδομένα και πληροφορίες από τις πρώτες ημέρες της ζωής τους, προκειμένου να διευκολυνθούν στη λήψη των αποφάσεων. Είναι επίσης γνωστό πως για να υπάρχει μια σωστή και αποτελεσματική διοίκηση, τα διευθυντικά στελέχη θα πρέπει να κατέχουν την αναγκαία πληροφόρηση αναφορικά με τους ανταγωνιστές, τα υποκατάστατα προϊόντα, τη θέση της επιχείρησης, τους πελάτες, τους προμηθευτές και πολλούς άλλους παράγοντες.

Με τον όρο πληροφορία (information) εννοούμε δεδομένα, τα οποία έχουν υποστεί μια κάποια επεξεργασία, ώστε να έχουν έννοια για τον αποδέκτη και αξία για τις αποφάσεις που παίρνει ή τις δραστηριότητες που εκτελεί.

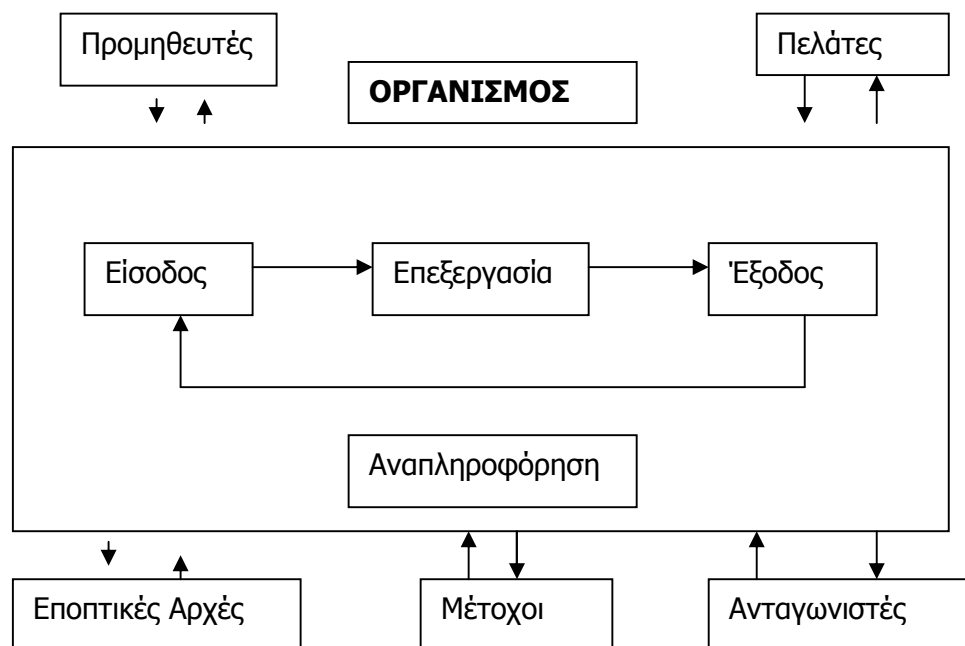
Τα δεδομένα (data) είναι η πρώτη ύλη κάθε ΠΣ και αποτελούν τη βάση για τη δημιουργία των πληροφοριών, και σε αντίθεση με την πληροφορία είναι στοιχεία τα οποία έχουν συλλεχθεί από διάφορες πηγές εντός και εκτός της επιχείρησης και με τα οποία περιγράφουμε γεγονότα, πράγματα, πρόσωπα, ιδέες, κ.λ.π. Όπως μάλιστα αναφέρουν χαρακτηριστικά οι *Davis* και *Olson* η σχέση που υπάρχει μεταξύ των δεδομένων και των πληροφοριών είναι ίδια με τη σχέση που υπάρχει μεταξύ της πρώτης ύλης και του έτοιμου προϊόντος.

Τρεις είναι οι δραστηριότητες με τις οποίες ένα πληροφοριακό σύστημα παράγει τις πληροφορίες που χρειάζεται ο οργανισμός για να παίρνει αποφάσεις, να ελέγχει λειτουργίες, να αναλύει προβλήματα και να δημιουργεί νέα προϊόντα ή υπηρεσίες (Βλ. διάγραμμα 1.3).

Αυτές οι δραστηριότητες είναι:

- Η είσοδος, η οποία συλλαμβάνει ή συλλέγει πρωτογενή δεδομένα μέσα από τον οργανισμό ή από το εξωτερικό περιβάλλον του.
- Η επεξεργασία, η οποία μετατρέπει αυτή την πρωτογενή είσοδο σε μια πιο κατανοητή μορφή.
- Η έξοδος, η οποία μεταφέρει τις επεξεργασμένες πληροφορίες στους ανθρώπους ή στις δραστηριότητες που θα τις χρησιμοποιήσουν.

Τα πληροφοριακά συστήματα χρειάζονται επίσης αναπληροφόρηση, η οποία είναι έξοδος που επιστρέφει στα κατάλληλα μέλη του οργανισμού για να βοηθήσει να αξιολογήσουν ή να διορθώσουν τη φάση της εισόδου.



Διάγραμμα 1.3
Οι λειτουργίες ενός πληροφοριακού συστήματος

Από τα προηγούμενα είναι φανερό ότι, τα δεδομένα δεν είναι πληροφορία μέχρι να τεθούν στην κατάλληλη μορφή, ώστε να έχουν σημασία για τον συγκεκριμένο αποδέκτη, και ότι η πληροφορία είναι δεδομένα, τα οποία έχουν υποστεί κατάλληλη επεξεργασία, για να δώσουν γνώση σε συγκεκριμένο πρόσωπο, ώστε να πάρει τη σωστή απόφαση (Βλ. διάγραμμα 1.4).



Διάγραμμα 1.4
Μετατροπή δεδομένων σε πληροφορίες.

1.3.3: ΣΥΣΤΗΜΑ

Το τρίτο συστατικό στοιχείο του ΠΣ είναι το σύστημα. Θα ορίσουμε ως σύστημα ένα σύνολο συστατικών μερών λειτουργικά συνδεδεμένων που συνεργάζονται για την επίτευξη ενός προκαθορισμένου σκοπού. Τα συστατικά μέρη του συστήματος ενοποιούνται κατά τρόπο, ώστε να επιτυγχάνεται κάποιο συνεργικό αποτέλεσμα (synergic effect). Αυτό σημαίνει ότι συνήθως το αποτέλεσμα από την ενοποίηση των συστατικών μερών του συστήματος είναι μεγαλύτερο από το αποτέλεσμα, που προκύπτει από το άθροισμα των επιμέρους μερών.

Η έννοια του συστήματος είναι σήμερα ευρύτατα διαδεδομένη. Ακούμε κάθε μέρα για επιχειρησιακά συστήματα, συστήματα Η/Υ, βιολογικά συστήματα, κοινωνικά συστήματα, κυκλοφοριακά συστήματα και πολλά άλλα.

Ένα σύστημα δεν είναι απλά μια τυχαία συλλογή συστατικών μερών. Κάθε σύστημα αποτελείται από συστατικά μέρη, τα οποία αλληλεπιδρούν για να επιτευχθεί ένας προκαθορισμένος σκοπός. Με άλλα λόγια η έννοια του συστήματος υποδηλώνει «ολότητα», «ενοποίηση» και «τελειότητα» των επιμέρους στοιχείων του. Για παράδειγμα, σε μια επιχείρηση η διεκπεραίωση των «καρτών εργασίας» και οι διαδικασίες που απαιτούνται για τον υπολογισμό του χρόνου εργασίας των εργαζομένων ανά εβδομάδα ή μήνα,

αποτελεί παράδειγμα ενός πολύ απλού συστήματος. Ένα περισσότερο πολύπλοκο σύστημα της επιχείρησης είναι το λογιστικό της σύστημα, όπου συνεργάζονται άνθρωποι, μηχανήματα, διαδικασίες και κανόνες για να εγγραφούν τα δεδομένα, να μετρηθεί το οικονομικό αποτέλεσμα και να προετοιμασθεί η τελική έκθεση. Μέσα στα πλαίσια του ορισμού του συστήματος που αναφέραμε προηγουμένως, μπορούμε τώρα να εξετάσουμε τα στοιχεία, που είναι απαραίτητα για την ύπαρξη οποιουδήποτε συστήματος.

Τα στοιχεία αυτά είναι:

Περιβάλλον Συστήματος: Όλα τα συστήματα λειτουργούν μέσα σε κάποιο περιβάλλον, από το οποίο επηρεάζονται και το οποίο συνήθως επηρεάζουν σε μικρότερο ή μεγαλύτερο βαθμό. Για παράδειγμα, το περιβάλλον ενός επιχειρησιακού συστήματος περιλαμβάνει ανθρώπινες, επιχειρησιακές και πολιτικές δραστηριότητες, οι οποίες έχουν κάποια επίπτωση στη λειτουργία της επιχείρησης.

Όρια συστήματος: Τα όρια του συστήματος διαχωρίζουν το σύστημα από το περιβάλλον του. Το σύστημα βρίσκεται μέσα στα όρια, ενώ οτιδήποτε υπάρχει έξω από αυτά αποτελεί το περιβάλλον του. Επιπλέον, τα όρια ελέγχουν τις εισροές και εκροές του συστήματος, ρυθμίζοντας τις ροές μέσα και έξω από αυτά και το προστατεύουν από καταστροφικές ή ζημιογόνες δραστηριότητες με το περιβάλλον. Με άλλα λόγια τα όρια είναι τα φίλτρα των εισροών και εκροών.

Εισροές/ Εκροές: Οι εισροές και οι εκροές του συστήματος είναι εκείνα τα στοιχεία, τα οποία του επιτρέπουν να αλληλεπιδρά με το περιβάλλον του. Ως εισροή θα θεωρήσουμε κάθε τι που εισέρχεται στο σύστημα από το περιβάλλον του, ενώ ως εκροή οτιδήποτε εξέρχεται από το σύστημα, διαπερνά τα όριά του και εισέρχεται στο περιβάλλον.

Συστατικά Μέρη: Όπως αναφέραμε προηγουμένως το σύστημα ορίζεται από τα όριά του. Ένα σύστημα μπορεί να είναι μια απλή οντότητα αλλά μπορεί να αποτελείται και από περισσότερα συστατικά μέρη. Όταν ένα από τα συστατικά αυτά μέρη είναι από μόνο του ένα σύστημα, συνήθως το ονομάζουμε υποσύστημα (subsystem). Θα θεωρήσουμε ως συστατικό μέρος ενός συστήματος μια μονάδα, η οποία συνεργάζεται με άλλα συστατικά μέρη ή υποσυστήματα προκειμένου να επιτευχθεί ένας προκαθορισμένος σκοπός. Συνήθως ο σκοπός αφορά μια εκροή, η οποία μπορεί να είναι εισροή ενός άλλου συστατικού μέρους ή εισροή ενός άλλου συστήματος.

1.4 ΕΙΔΗ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ

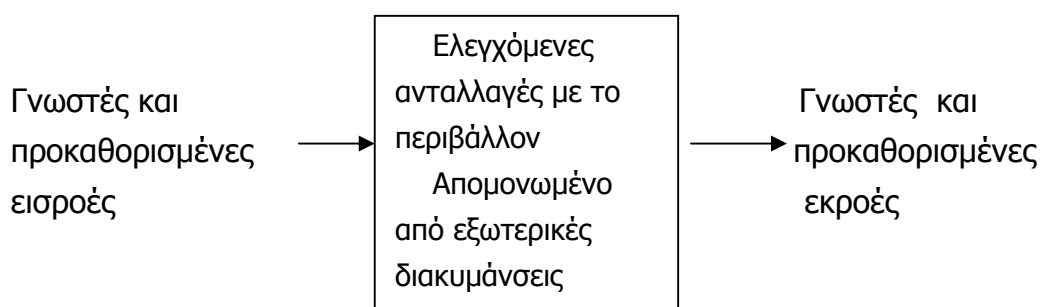
Στην ενότητα αυτή θα παρουσιάσουμε 2 βασικές κατηγορίες συστημάτων:

Προσδιοριστικά και πιθανολογικά συστήματα: Ένα σύστημα θεωρείται ως προσδιοριστικό (deterministic), όταν λειτουργεί σύμφωνα με ένα σαφώς προκαθορισμένο σύνολο κανόνων. Αυτό σημαίνει ότι μπορούμε να προβλέψουμε τη μελλοντική συμπεριφορά του συστήματος (την εκροή του), εφόσον φυσικά γνωρίζουμε επακριβώς τα λειτουργικά του χαρακτηριστικά καθώς και την τρέχουσα κατάσταση του στην οποία βρίσκεται όταν το εξετάζουμε. Παραδείγματα προσδιοριστικών συστημάτων θα μπορούσαν να είναι, το σύστημα ανάληψης μετρητών σε μια τράπεζα, ορισμένα προγράμματα Η/Υ που λειτουργούν σύμφωνα με προκαθορισμένες λειτουργίες κ.α. Όμως πολλά από τα συστήματα που συναντάμε στις επιχειρήσεις δεν είναι προσδιοριστικά αλλά πιθανολογικά διότι αλληλεπιδρούν με έναν αριθμό παραγόντων, όπως είναι π.χ. η συμπεριφορά των αγοραστών και των προμηθευτών, το οικονομικό και πολιτικό περιβάλλον, οι κλιματολογικές συνθήκες, κ.α. η συμπεριφορά των οποίων δεν είναι σαφώς καθορισμένη. Έτσι, θα ορίσουμε ως πιθανολογικό ένα σύστημα το οποίο επηρεάζεται από αβέβαια γεγονότα και κατά συνέπεια η μελλοντική του συμπεριφορά δηλαδή η εκροή του, δεν είναι δυνατό να προβλεφθεί επακριβώς και είναι εξέτασης των πιθανοτήτων, π.χ. το σύστημα των αποθεμάτων μιας επιχείρησης είναι ένα πιθανολογικό σύστημα διότι πολλοί από τους παράγοντες που το επηρεάζουν όπως π.χ. η ζήτηση των πελατών, δεν είναι γνωστοί και σταθεροί αλλά περιγράφονται από μια στατιστική κατανομή.

Κλειστά και ανοικτά συστήματα: ένα σύστημα θεωρείται κλειστό (closed system), όταν δεν αλληλεπιδρά με το περιβάλλον του, δηλαδή δεν ανταλλάσσει με αυτό πληροφορίες, ενέργεια, υλικά, κ.α. Κλασικό παράδειγμα κλειστού συστήματος είναι μια απομονωμένη κοινωνία, π.χ. μια πόλη, η οποία παράγει από μόνη της την αναγκαία τροφή, τα υλικά και την απαιτούμενη ενέργεια και επιπλέον δεν έχει καμία συναλλαγή, επικοινωνία και συνεργασία με άλλες κοινωνίες.

Μερικές φορές ορισμένα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις ή οι οργανισμοί λύνονται με βάση την υπόθεση ότι υπάρχει κάποιο κλειστό σύστημα, προκειμένου να διευκολυνθεί η επίλυσή τους, ώστε να δοθεί μια πρώτη απάντηση στο παρουσιαζόμενο πρόβλημα. Αυτό όμως που πράγματι συμβαίνει, είναι ότι υπάρχουν συστήματα, τα οποία ενώ δε

θεωρούνται κλειστά με τη φυσική έννοια του όρου, αλληλεπιδρούν πολύ λίγο με το περιβάλλον τους. Χαρακτηριστικά των συστημάτων αυτών είναι, ότι έχουν γνωστές και προκαθορισμένες εισροές και εκροές και δεν επηρεάζονται από τυχαία γεγονότα, που λαμβάνουν χώρα έξω από τα όρια τους. Για τους δύο αυτούς λόγους ονομάζονται σχετικά κλειστά συστήματα (relatively closed systems) .Ένα σχετικά κλειστό σύστημα παρουσιάζεται στο διάγραμμα (1.5).

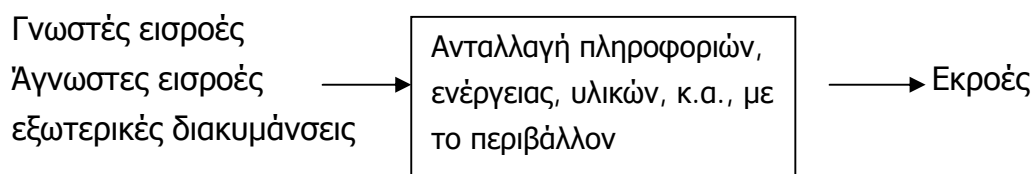


Διάγραμμα 1.5
Σχετικά κλειστό κύκλωμα

Παράδειγμα συστήματος που μπορεί να χρησιμοποιεί τη «φιλοσοφία» του σχετικά κλειστού συστήματος είναι το σύστημα παραγωγής, το οποίο σχεδιάζεται κατά τρόπο, ώστε να λειτουργεί χωρίς εξωτερικές ενοχλήσεις από προμηθευτές και πελάτες με τη χρησιμοποίηση αποθεμάτων πρώτων υλών και έτοιμων προϊόντων αντίστοιχα. Επίσης ένα πρόγραμμα Η/Υ μπορεί να θεωρηθεί ότι είναι ένα σχετικά κλειστό σύστημα, επειδή συνήθως έχει με το χρήστη ελεγχόμενες ανταλλαγές, είναι απομονωμένο από εξωτερικούς θορύβους, δέχεται τα δεδομένα από προκαθορισμένες εισροές, π.χ. πληκτρολόγιο, ποντίκι, κ.τ.λ. και δίνει τις πληροφορίες σε γνωστές και προκαθορισμένες μονάδες εξόδου, π.χ. οθόνη, εκτυπωτής, κ.τ.λ.

Ως ανοικτό σύστημα (open system) θα θεωρήσουμε εκείνο, το οποίο αλληλεπιδρά με το περιβάλλον του, δηλαδή ανταλλάσει μαζί του πληροφορίες, ενέργεια, υλικά, κ.α. Οι εισροές σε ένα ανοικτό σύστημα μπορεί να είναι γνωστές, άγνωστες (απρόβλεπτες), καθώς και εξωτερικές διακυμάνσεις (θόρυβος). Παράδειγμα ανοικτών συστημάτων είναι πολλά πληροφοριακά συστήματα, με την έννοια ότι πρέπει να προσαρμόζονται στις απαιτήσεις για

πληροφορίες, τα οργανωσιακά συστήματα των επιχειρήσεων και οργανισμών και άλλα πολλά. Ένα τέτοιο σύστημα παρουσιάζεται στο διάγραμμα (1.6).



Διάγραμμα 1.6
Ανοικτό Σύστημα

Θα πρέπει να σημειώσουμε, ότι πολλά συστήματα των επιχειρήσεων λειτουργούν συνήθως μέσα σε μεγαλύτερα συστήματα. Έτσι, το σύστημα των πωλήσεων είναι ένα μέρος του συστήματος μάρκετινγκ, το οποίο με τη σειρά του αποτελεί μέρος ενός μεγαλύτερου συστήματος, δηλαδή της επιχείρησης, που και αυτή είναι ένα σύστημα ενός μεγαλύτερου συστήματος, που ονομάζεται βιομηχανικός κλάδος, κ.ο.κ.

Τελειώνοντας την παρουσίαση των ανοικτών συστημάτων σημειώνουμε ένα κύριο χαρακτηριστικό τους, το οποίο αφορά τη δυνατότητα προσαρμογής που πρέπει να έχουν, όταν παρουσιάζονται αλλαγές στο περιβάλλον. Όταν ένα ανοικτό σύστημα δε λειτουργεί σωστά, δηλαδή δεν αναδιοργανώνει τον εαυτό του σύμφωνα με τις εσωτερικές δυνάμεις των υποσυστημάτων του, ώστε να αντιμετωπίζει τις αλλαγές του περιβάλλοντος, το σύστημα αργά ή γρήγορα θα φθάσει σε κατάσταση αποδιοργάνωσης ή παράλυσης. Αντίθετα ένα ανοικτό σύστημα που λειτουργεί σωστά και ανιχνεύει τις αλλαγές στο περιβάλλον μέσω των εισροών του φθάνει σε μια κατάσταση δυναμικής ισορροπίας (dynamic equilibrium).

Συνήθως για τη μέτρηση της αποδιοργάνωσης ενός συστήματος χρησιμοποιούμε την έννοια της εντροπίας (entropy). Ειδικότερα επειδή τα ανοικτά συστήματα τείνουν να αυξάνουν την εντροπία τους, χρησιμοποιούμε μια διαδικασία, η οποία λαμβάνει εισροές από το περιβάλλον με τη μορφή της πληροφορίας, ώστε να αποφεύγουμε την αποδιοργάνωση ή την καταστροφή τους. Η διαδικασία αυτή ονομάζεται αρνητική εντροπία (negative entropy).

Στο προηγούμενο παράδειγμα, αν αγνοήσουμε την αύξηση στο κόστος των πρώτων υλών, τα προϊόντα θα είναι πλέον μη επικερδή και η επιχείρηση πιθανό να οδηγηθεί σε κατάσταση αποδιοργάνωσης.

1.5 ΕΥΠΑΘΕΙΑ ΚΑΙ ΚΑΤΑΧΡΗΣΗ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ

Πριν από την αυτοματοποίηση με υπολογιστές, τα δεδομένα σχετικά με άτομα και οργανισμούς τηρούνταν και διασφαλιζόνταν σε χάρτινα μητρώα κατανεμημένα σε διάφορες επιχειρηματικές ή οργανωτικές μονάδες. Τα πληροφοριακά συστήματα συγκεντρώνουν τα δεδομένα σε αρχεία υπολογιστών, στα οποία ενδεχομένως έχει πρόσβαση μεγάλος αριθμός ανθρώπων, ακόμη και ομάδες έξω από τον οργανισμό. Κατά συνέπεια, τα αυτοματοποιημένα δεδομένα είναι πιο ευπαθή σε καταστροφή, απάτη, σφάλμα και κακή χρήση.

Όταν τα συστήματα υπολογιστών δεν καταφέρνουν να λειτουργήσουν όπως πρέπει, οι επιχειρήσεις που εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από υπολογιστές αντιμετωπίζουν σοβαρό πρόβλημα λειτουργικότητας. Όσο μεγαλύτερο είναι το διάστημα στο οποίο τα συστήματα υπολογιστών βρίσκονται εκτός λειτουργίας, τόσο πιο σοβαρές είναι οι επιπτώσεις στην επιχείρηση. Οι εταιρείες που χρειάζονται τοποθεσίες Ιστού σε συνεχή διαθεσιμότητα για ηλεκτρονικό εμπόριο κινδυνεύουν να χάσουν ανεξέλεγκτα χρηματικά ποσά για κάθε εργάσιμη ημέρα που οι τοποθεσίες της δεν λειτουργούν. Για παράδειγμα, μια επιχείρηση θα μπορούσε να χάσει περισσότερα από 10.000 δολάρια για κάθε λεπτό νεκρού χρόνου στις εφαρμογές ηλεκτρονικού εμπορίου ή διαχείρισης εφοδιαστικής αλυσίδας (The Standish Group, 2001). Υπάρχουν επιχειρήσεις που εξαρτώνται σε τόσο μεγάλο βαθμό από υπολογιστές για την επεξεργασία των κρίσιμων επιχειρηματικών συναλλαγών τους, ώστε αν χάσουν τη δυνατότητα χρήσης των υπολογιστών τους για μερικές μέρες μπορεί να υποστούν ολοκληρωτική απώλεια της επιχειρηματικής τους δραστηριότητας.

1.5.1 ΠΟΥ ΟΦΕΙΛΕΤΑΙ Η ΕΥΠΑΘΕΙΑ ΤΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ

Όταν μεγάλες ποσότητες δεδομένων βρίσκονται αποθηκευμένες σε ηλεκτρονική μορφή διατρέχουν πολύ μεγαλύτερους κινδύνους παρά όταν βρίσκονται σε χαρτί. Ο Πίνακας 1 αναφέρει τις πιο συνηθισμένες απειλές που αντιμετωπίζουν τα μηχανογραφημένα πληροφοριακά συστήματα.

Αστοχία υλικού	Φωτιά
Αστοχία λογισμικού	Ηλεκτρικά προβλήματα
Ενέργειες προσωπικού	Σφάλματα χρηστών
Μη εξουσιοδοτημένη διείσδυση (TAP)	Αλλοιώσεις προγραμμάτων
Κλοπή δεδομένων, υπηρεσιών, εξοπλισμού	Προβλήματα τηλεπικοινωνιών

Πίνακας 1: Απειλές για τα πληροφοριακά συστήματα σε υπολογιστές

Αυτές είναι δυνατόν να οφείλονται σε τεχνικούς, οργανωσιακούς και περιβαλλοντικούς παράγοντες σε συνδυασμό με κακές διοικητικές αποφάσεις.

Οι πρόοδοι στις τηλεπικοινωνίες και στο λογισμικό των υπολογιστών έχουν μεγενθύνει αυτούς τους κινδύνους. Πληροφοριακά συστήματα που βρίσκονται σε διαφορετικές τοποθεσίες έχουν τώρα τη δυνατότητα να συνδέονται μεταξύ τους μέσω δικτύων τηλεπικοινωνιών. Επομένως, η δυνατότητα μη εξουσιοδοτημένης πρόσβασης, κατάχρησης ή απάτης δεν περιορίζεται σε μία μόνο θέση, αλλά υπάρχει σε κάθε σημείο πρόσβασης του δικτύου.

1.6 ΓΕΝΙΚΗ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ

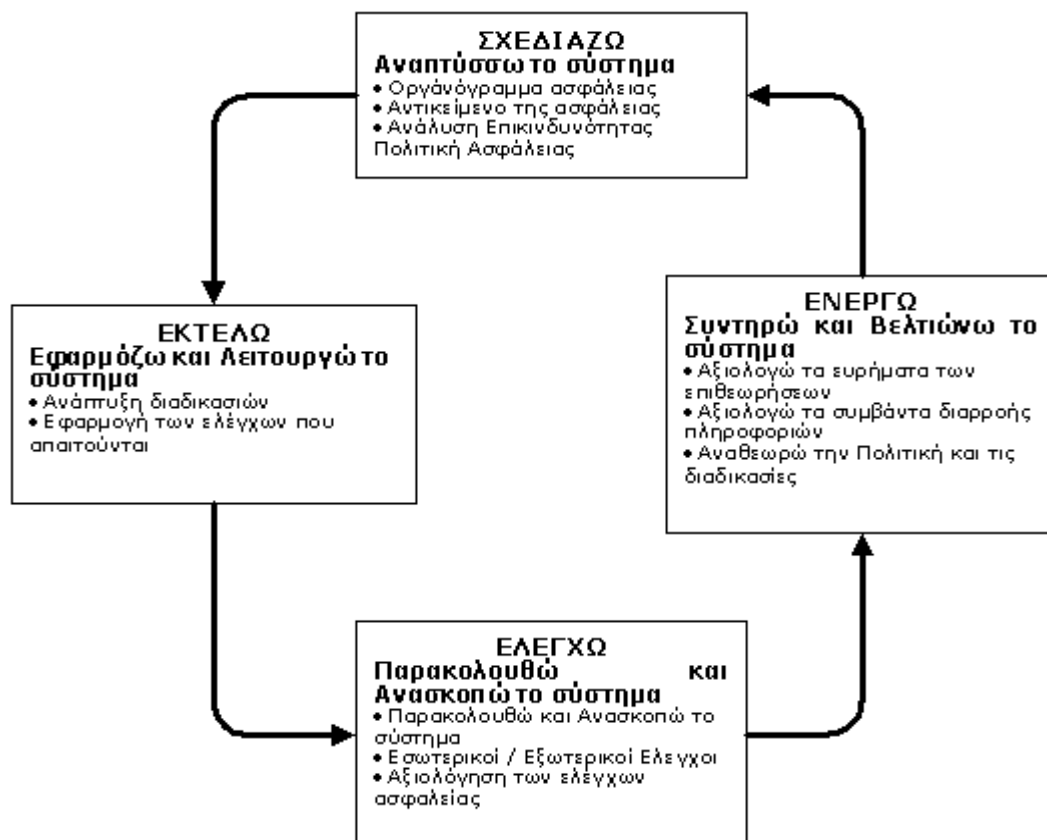
Ανεξάρτητα από το σκοπό και τους στόχους, τα νέα πληροφοριακά συστήματα είναι απόρροια μιας διαδικασίας επίλυσης ενός προβλήματος του οργανισμού. Ένα νέο πληροφοριακό σύστημα αναπτύσσεται ως λύση σε κάποιου είδους πρόβλημα ή σύνολο προβλημάτων που ο οργανισμός θεωρεί ότι αντιμετωπίζει. Το πρόβλημα μπορεί να είναι ότι τα στελέχη και το προσωπικό θεωρούν ότι ο οργανισμός δεν αποδίδει τόσο καλά όσο θα έπρεπε ή μπορεί να προέρχεται από τη συνειδητοποίηση ότι ο οργανισμός θα πρέπει να επωφεληθεί από νέες ευκαιρίες για να εκτελεί το έργο του με μεγαλύτερη επιτυχία. Οι δραστηριότητες που συμμετέχουν στην επίλυση ενός προβλήματος του οργανισμού ή στην αξιοποίηση μιας ευκαιρίας με τη δημιουργία ενός πληροφοριακού συστήματος ονομάζονται ανάπτυξη συστημάτων.

Η ανάπτυξη συστημάτων είναι ένα δομημένο είδος επίλυσης προβλημάτων με διακριτικές δραστηριότητες. Αυτές οι δραστηριότητες είναι η ανάλυση συστημάτων, ο σχεδιασμός συστημάτων, ο προγραμματισμός, οι δοκιμές, η μετατροπή, και η παραγωγή και συντήρηση. Οι δραστηριότητες ανάπτυξης συστημάτων συνήθως εκτελούνται η μια μετά την άλλη. Ορισμένες όμως από αυτές τις δραστηριότητες μπορεί να χρειασθεί να επαναληφθούν ή άλλες να γίνονται ταυτόχρονα, ανάλογα με τη μέθοδο δημιουργίας συστημάτων. Καθεμία από αυτές, συνεπάγεται αλληλεπίδραση με τον οργανισμό, με μέλη του οργανισμού που συμμετέχουν σε αυτές και η διεργασία ανάπτυξης συστημάτων δημιουργεί οργανωσιακές αλλαγές.

1.7 ΑΝΑΛΥΣΗ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ

Ανάλυση συστημάτων είναι η ανάλυση του προβλήματος το οποίο θα προσπαθήσει να λύσει ο οργανισμός με ένα πληροφοριακό σύστημα. Συνίσταται στον προσδιορισμό του προβλήματος, την αναγνώριση των αιτιών τους, την διατύπωση της λύσης και τον καθορισμό των πληροφοριακών απαιτήσεων που θα πρέπει να ικανοποιεί η λύση του συστήματος. Η ανάλυση

συστημάτων περιλαμβάνει και μια μελέτη σκοπιμότητας που διερευνά αν η λύση είναι σκόπιμη ή εφαρμόσιμη, από οικονομική, τεχνική και οργανωσιακή άποψη. Η μελέτη σκοπιμότητας προσδιορίζει αν το προτεινόμενο σύστημα είναι καλή επένδυση, αν είναι διαθέσιμη η τεχνολογία που απαιτείται για το σύστημα και αν μπορούν να την εφαρμόσουν οι ειδικοί πληροφοριακών συστημάτων του οργανισμού καθώς και αν ο οργανισμός μπορεί να αντεπεξέλθει στις αλλαγές που εισάγει το σύστημα.



1.8 ΣΧΕΔΙΑΣΗ ΚΑΙ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ

Η σχεδίαση (design) βασίζεται στις απαιτήσεις των χρηστών και αναφέρεται στη δημιουργία εκείνων των λεπτομερειών που είναι απαραίτητες για την περαιτέρω ανάπτυξη του συστήματος. Στη φάση αυτή συμμετέχουν κυρίως οι αναλυτές και οι προγραμματιστές. Οι αναλυτές προσδιορίζουν

αρχικά με κάθε λεπτομέρεια τις προδιαγραφές του προτεινόμενου ΠΣ και στη συνέχεια οι προγραμματιστές τις κωδικοποιούν.

Η σχεδίαση ενός ΠΣ διακρίνεται σε λογική (logical) και σε φυσική (physical) σχεδίαση. Κατά τη λογική σχεδίαση του συστήματος αναπτύσσονται λειτουργικές προδιαγραφές για το τι θα κάνει το σύστημα, πώς θα το κάνει, πώς θα εισέρχονται τα δεδομένα, πώς θα πραγματοποιείται η επεξεργασία τους και πώς θα παρουσιάζονται τα αποτελέσματα.

Η φυσική σχεδίαση, χρησιμοποιώντας το λογικό μοντέλο που προέρχεται από τη λογική σχεδίαση, προσδιορίζει τις τεχνικές προδιαγραφές του προτεινόμενου συστήματος, δηλαδή το υλικό μαζί με τις μονάδες εισροών και εκροών, το λογισμικό, τα δίκτυα, καθώς και τις διαδικασίες και τους απαραίτητους ελέγχους, μετατρέποντας έτσι την εκροή της λογικής σχεδίασης σε ένα λειτουργικό σύστημα (functioning system) ανθρώπων – μηχανών.

Με τον προγραμματισμό (programming) μεταφράζονται οι προδιαγραφές που δημιουργούνται κατά τη σχεδίαση σε κώδικες προγραμμάτων, οι οποίοι εκτελούν τους υπολογισμούς, συγκεντρώνουν τα δεδομένα και δημιουργούν τις αναφορές. Οι αναλυτές συνεργάζονται με τους προγραμματιστές για την προετοιμασία των προδιαγραφών για το κάθε πρόγραμμα του συστήματος. Ο προγραμματισμός είναι συνήθως μια πολύ χρονοβόρα διαδικασία και απαιτεί σημαντική εργασία από την πλευρά των προγραμματιστών. Για το λόγο αυτό, ορισμένοι θεωρούν την ανάπτυξη του συστήματος ταυτόσημη με τον προγραμματισμό, παρόλο που αυτός αποτελεί ένα μέρος της ανάπτυξης του συστήματος.

1.9 ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΩΝ ΑΠΑΙΤΗΣΕΩΝ

Το πιο δύσκολο ίσως μέρος της δουλειάς του αναλυτή συστημάτων είναι ο καθορισμός των συγκεκριμένων πληροφοριακών απαιτήσεων, τις οποίες θα πρέπει να ικανοποιεί η λύση συστήματος που επιλέγεται. Στο πιο στοιχειώδες επίπεδο, οι πληροφοριακές απαιτήσεις ενός νέου συστήματος περιλαμβάνουν τη διαπίστωση του ποιος χρειάζεται ποιες πληροφορίες, που, πότε και πώς. Η ανάλυση των απαιτήσεων ορίζει προσεκτικά τους στόχους του νέου ή του τροποποιημένου συστήματος και αναπτύσσει μια λεπτομερή περιγραφή των λειτουργιών που εκτελεί το νέο σύστημα. Η εσφαλμένη ανάλυση απαιτήσεων

είναι μια από τις κυριότερες αιτίες που οδηγούν σε αποτυχίες συστημάτων και σε υψηλό κόστος ανάπτυξης συστημάτων. Ένα σύστημα που σχεδιάστηκε με βάση εσφαλμένο σύνολο απαιτήσεων είτε θα πρέπει να απορριφθεί λόγω κακής απόδοσης είτε θα χρειασθεί σοβαρή αναθεώρηση.

1.10 ΔΟΚΙΜΗ ΚΑΙ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ

Η δοκιμή αποτελεί ένα από τα δυσκολότερα στάδια της διαδικασίας ανάπτυξης του ΠΣ και περιλαμβάνει τη συστηματική και εκτεταμένη έρευνα του συστήματος, ώστε να επιβεβαιωθεί ότι καλύπτει τις απαιτήσεις των χρηστών. Για τη δοκιμή ενός νέου ΠΣ υπάρχουν τρεις διαφορετικές διαδικασίες δοκιμής, η δοκιμή του προγράμματος, η δοκιμή του συστήματος και η δοκιμή αποδοχής. Η δοκιμή του προγράμματος (program testing) ελέγχει κάθε πρόγραμμα του ΠΣ μεμονωμένα. Σκοπός του συγκεκριμένου ελέγχου είναι να επιβεβαιώσει ότι δεν υπάρχουν σφάλματα στο πρόγραμμα, αν και κάτι τέτοιο δεν επιτυγχάνεται πάντα εύκολα. Ο δεύτερος έλεγχος είναι η δοκιμή του συστήματος κατά την οποία το σύστημα ελέγχεται ως σύνολο, για να επιβεβαιωθεί ότι τα υποσυστήματα από τα οποία αποτελείται λειτουργούν αποτελεσματικά ως ενιαίο σύστημα. Περιοχές που εξετάζονται με τη δοκιμή του συστήματος, είναι η δυναμικότητα αποθήκευσης αρχείων, η ικανότητα αντιμετώπισης των φορτίων αιχμής, η δυνατότητα επανάκτησης των δεδομένων κ.α. Τέλος, στη δοκιμή αποδοχής οι ειδικοί και οι χρήστες δοκιμάζουν τα συστήματα σε πραγματικές καταστάσεις, για να διαπιστώσουν εάν είναι έτοιμα για το λειτουργικό τους περιβάλλον και αποδεκτά από τους χρήστες.

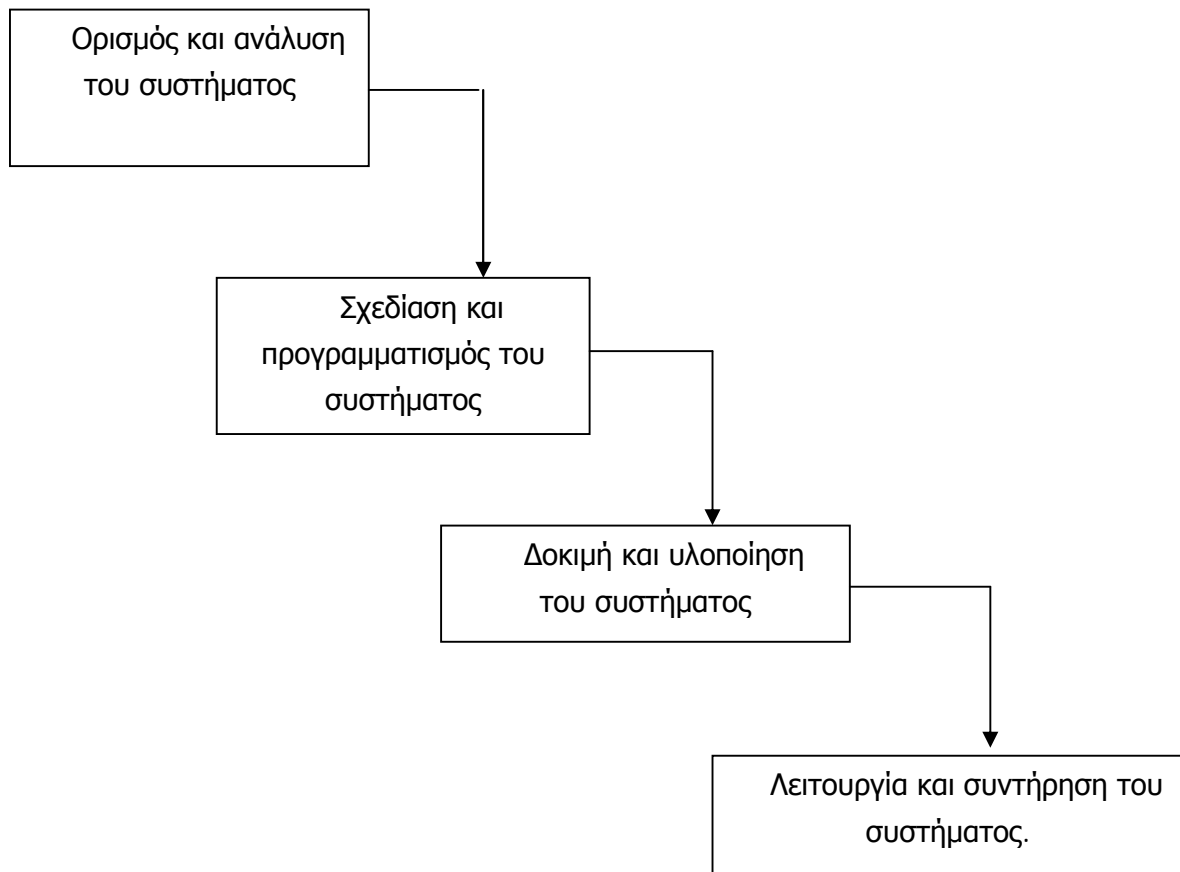
Όταν ολοκληρωθεί η δοκιμή, το επόμενο στάδιο είναι η υλοποίηση του συστήματος (system implementation) στο λειτουργικό του περιβάλλον. Τα συστήματα πρέπει να υλοποιούνται χωρίς να διαταράσσουν τις καθημερινές λειτουργίες της επιχείρησης, κάτι που απαιτεί προσεκτικό σχεδιασμό και συντονισμό. Εάν το προτεινόμενο σύστημα είναι νέο και δεν αντικαθιστά κάποιο ήδη υπάρχον, η υλοποίηση είναι μάλλον απλή. Σε αντίθετη περίπτωση, η υλοποίηση του συστήματος θα πρέπει να γίνεται πολύ προσεκτικά.

Εάν το σύστημα έχει αναπτυχθεί σωστά ακολουθεί η λειτουργία του συστήματος που καλύπτει τις πληροφοριακές απαιτήσεις των χρηστών. Ωστόσο το σύστημα θα πρέπει να επανεξετάζεται τακτικά, τουλάχιστον μια

φορά το χρόνο, για να είναι σε θέση να καλύψει τις απαιτήσεις αυτές. Όμως, επειδή οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί λειτουργούν σήμερα σε ένα δυναμικό και μεταβαλλόμενο περιβάλλον, οι ανάγκες των χρηστών μεταβάλλονται διαχρονικά και επομένως τα συστήματα που τις καλύπτουν θα πρέπει να εξελίσσονται. Η συντήρηση του συστήματος (system maintenance) είναι ένας τρόπος επιβεβαίωσης ότι το σύστημα συνεχίζει να καλύπτει τις συνεχώς μεταβαλλόμενες πληροφοριακές απαιτήσεις των χρηστών. Η συντήρηση του συστήματος αρχίζει μετά τη λειτουργία του και θα πρέπει να διατηρείται όσο αυτό χρησιμοποιείται. Ορισμένοι από τους λόγους που μπορούν να επιταχύνουν τη συντήρηση ενός ΠΣ είναι οι απαιτήσεις των χρηστών για νέα χαρακτηριστικά του συστήματος, η αλλαγή στην επιχειρησιακή κουλτούρα, οι επιπτώσεις των νέων τεχνολογιών και ιδιαίτερα των τηλεπικοινωνιών κ.α.

1.11 ΚΥΚΛΟΣ ΖΩΗΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ

Ο Κύκλος Ζωής Συστήματος (System Life Cycle) είναι μια από τις πρώτες μεθοδολογίες ανάπτυξης των ΠΣ. Όπως κάθε ανθρώπινος οργανισμός περνά κατά τη διάρκεια της ζωής του από ορισμένες φάσεις ή στάδια -γέννηση, παιδική ηλικία, εφηβεία, ενηλικίωση, μέση ηλικία, γηρατειά, θάνατος- έτσι και η ανάπτυξη ενός ΠΣ ακολουθεί έναν κύκλο ζωής από τη «σύλληψη» του συστήματος έως την τελική του παράδοση στους χρήστες. Η προσέγγιση αυτή χωρίζεται γενικά σε τέσσερις φάσεις που παρουσιάζονται στο διάγραμμα και οι οποίες είναι: α) ορισμός και ανάλυση του συστήματος, β) η σχεδίαση και ο προγραμματισμός του, γ) η δοκιμή και η υλοποίησή του και δ) η λειτουργία και η συντήρηση του συστήματος.



Διάγραμμα 1.7
Κύκλος ζωής ενός συστήματος

Ο Κύκλος Ζωής Συστήματος καλείται επίσης και «μοντέλο καταρράκτης», επειδή η ανάπτυξη του συστήματος ακολουθεί τη μορφή του καταρράκτη όπου το νερό δεν γυρίζει προς τα πίσω. Έτσι, η εκροή μιας φάσης αποτελεί την εισροή για την επόμενη φάση, χωρίς να υπάρχει δυνατότητα ανατροφοδότησης της πληροφορίας μεταξύ των φάσεων. Το ίδιο συμβαίνει και μεταξύ των διάφορων σταδίων που αποτελούν μια συγκεκριμένη φάση. Για παράδειγμα, ο καθορισμός των απαιτήσεων των χρηστών, που είναι ένα από τα στάδια του ορισμού και της ανάλυσης του συστήματος, γίνεται μόνο μια φορά στην όλη διαδικασία ανάπτυξης του ΠΣ. Με την ολοκλήρωση ενός σταδίου δημιουργείται το προϊόν και η αντίστοιχη αναφορά του συγκεκριμένου σταδίου, που αποτελούν την εισροή για το επόμενο στάδιο του ΚΖΣ. Επειδή η προσέγγιση του «καταρράκτη» δεν απαιτεί την επανεξέταση κάποιου σταδίου, η γραμμική της δομή βοηθά στην εύκολη διαχείριση του

έργου. Ο υπεύθυνος για την ανάπτυξη του ΠΣ μπορεί να θέτει χρονικά όρια και να επιβλέπει την πρόοδο του έργου με βάση αυτά.

Από την άλλη πλευρά το «μοντέλο καταρράκτης» είναι ιδιαίτερα άκαμπτο. Εάν, για παράδειγμα, οι απαιτήσεις των χρηστών τροποποιηθούν κατά τη διάρκεια της ανάπτυξης του συστήματος, δεν υπάρχει κάποιος μηχανισμός για την προσαρμογή της διαδικασίας. Όταν ο υπεύθυνος για την ανάπτυξη ενός ΠΣ ακολουθεί τον ΚΖΣ, διατηρεί όλες τις προτεινόμενες τροποποιήσεις των διάφορων σταδίων σε μια τράπεζα δεδομένων και τις εξετάζει στο τέλος της όλης διαδικασίας, προκειμένου να αποφασίσει αν θα πρέπει να ξεκινήσει από την αρχή ένας νέος κύκλος ανάπτυξης του ΠΣ.

Η μεθοδολογία του ΚΖΣ είναι περισσότερο κατάλληλη για την ανάπτυξη ΠΣ που υποστηρίζουν σαφώς καθορισμένες λειτουργικές διαδικασίες (δομημένες διαδικασίες). Μια τέτοια διαδικασία είναι, για παράδειγμα, το σύστημα επεξεργασίας παραγγελιών, το οποίο μπορεί να αναπτυχθεί με τη μεθοδολογία του ΚΖΣ, επειδή τα στάδια της όλης διαδικασίας είναι γνωστά και κατανοητά και επιπλέον τα δεδομένα που απαιτούνται για την ολοκλήρωση του κάθε σταδίου, δηλαδή η εκροή του προηγούμενου σταδίου και τα νέα δεδομένα που συλλέγονται κατά τη διάρκεια του εξεταζόμενου σταδίου, μπορούν να προσδιορισθούν εκ των προτέρων ακριβώς.

1.12 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΕΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ

Μια μεθοδολογία ανάπτυξης πληροφοριακών συστημάτων μπορεί να οριστεί ως εξής:

Μια συλλογή διαδικασιών, τεχνικών εργαλείων και μεθόδων τεκμηρίωσης που βοηθάει τους υπεύθυνους για την ανάπτυξη συστημάτων στις προσπάθειές τους να υλοποιήσουν ένα νέο πληροφοριακό σύστημα. Μια μεθοδολογία αποτελείται από φάσεις – οι οποίες με τη σειρά τους αποτελούνται από αποφάσεις – οι οποίες θα καθοδηγήσουν τους υπεύθυνους για την ανάπτυξη συστημάτων στις επιλογές τους για τις τεχνικές που είναι κατάλληλες σε κάθε στάδιο του έργου ανάπτυξης και θα τους βοηθήσουν να προγραμματίσουν, να διαχειριστούν, να ελέγξουν και να αξιολογήσουν τα έργα ανάπτυξης πληροφοριακών συστημάτων.

Μια μεθοδολογία όμως είναι κάτι περισσότερο από μια συλλογή αυτών των πραγμάτων. Βασίζεται συνήθως σε κάποια «φιλοσοφική» άποψη, διαφορετικά δεν θα ήταν τίποτα παραπάνω από μια συνταγή. Οι μεθοδολογίες μπορούν να διαφέρουν είτε στις τεχνικές που προτείνουν είτε στο περιεχόμενο κάθε φάσης τους. Πολλές φορές όμως, οι διαφορές τους είναι πιο θεμελιώδεις. Μερικές μεθοδολογίες δίνουν έμφαση στις ανθρώπινες πτυχές της ανάπτυξης ενός πληροφοριακού συστήματος. Άλλες στοχεύουν να είναι επιστημονικές στην προσέγγιση, άλλες να είναι πραγματικές και άλλες προσπαθούν να αυτοματοποιήσουν όσο το δυνατόν περισσότερο τις εργασίες της ανάπτυξης ενός έργου. Αυτές οι διαφορές μπορούν να κατανοηθούν καλύτερα εάν παρουσιαστούν οι διάφορες θεωρήσεις που βρίσκονται πίσω από αυτές και που οφείλονται στη διαφορετική «φιλοσοφία» των μεθοδολογιών. Οι φιλοσοφίες αυτές, στην πιο απλοποιημένη τους μορφή μπορούν για παράδειγμα να έχουν την εξής μορφή:

- ένα σύστημα που κάνει την περισσότερη δυνατή χρήση υπολογιστών είναι μια καλή λύση,
- ένα σύστημα που παράγει την πιο κατάλληλη τεκμηρίωση είναι μια καλή λύση,
- ένα σύστημα που είναι το φθηνότερο για να τρέξει είναι μια καλή λύση,
- ένα σύστημα που θα ολοκληρωθεί συντομότερα είναι μια καλή λύση,

- ένα σύστημα που είναι το πιο προσαρμόσιμο είναι μια καλή λύση,
- ένα σύστημα που κάνει την καλύτερη χρήση των διαθέσιμων τεχνικών και εργαλείων είναι μια καλή λύση,
- ένα σύστημα που είναι αρεστό στους συμμετέχοντες είναι μια καλή λύση.

Οι τεχνικές και τα εργαλεία αποτελούν εξέχον ζήτημα για κάθε μεθοδολογία. Μάλιστα, κάποιες συγκεκριμένες τεχνικές και εργαλεία μπορεί να χρησιμοποιούνται σε περισσότερες από μια μεθοδολογία. Μια τεχνική είναι ένας τρόπος να πραγματοποιηθεί μια συγκεκριμένη δραστηριότητα στη διαδικασία ανάπτυξης πληροφοριακών συστημάτων και κάθε συγκεκριμένη μεθοδολογία προτείνει διάφορες τεχνικές για να πραγματοποιηθούν πολλές από αυτές τις δραστηριότητες.

Κάθε τεχνική μπορεί να περιλαμβάνει τη χρήση ενός ή περισσότερων εργαλείων που αντιπροσωπεύουν μερικά από τα μέσα που χρησιμοποιούνται στην ανάπτυξη πληροφοριακών συστημάτων. Όπως θα δούμε, οι μεθοδολογίες διαφέρουν πολύ, έχοντας συχνά εντελώς διαφορετικούς στόχους. Αυτοί οι στόχοι μπορούν να είναι μεταξύ άλλων οι εξής:

- Η ακριβής καταγραφή των απαιτήσεων ενός πληροφοριακού συστήματος. Η μεθοδολογία πρέπει να βοηθάει τους χρήστες να καθορίσουν τις απαιτήσεις τους ή τους υπεύθυνους για την ανάπτυξη των συστημάτων να ερευνήσουν και να αναλύσουν τις απαιτήσεις των χρηστών. Διαφορετικά το πληροφοριακό σύστημα που θα προκύψει δεν θα ανταποκρίνεται στις ανάγκες των χρηστών.

- Η παροχή μια συστηματικής μεθόδου ανάπτυξης έτσι ώστε η πρόοδος να μπορεί να ελεγχθεί αποτελεσματικά. Ο έλεγχος των μεγάλης κλίμακας έργων ανάπτυξης δεν είναι εύκολος, και ένα έργο που δεν τηρεί το χρονοδιάγραμμά του μπορεί να επιφέρει σημαντικό κόστος και άλλες αρνητικές επιπτώσεις στον οργανισμό. Η παροχή σημείων ελέγχου και καθορισμένων με σαφήνεια σταδίων σε μια μεθοδολογία πρέπει να εξασφαλίζει ότι οι τεχνικές προγραμματισμού έργου μπορούν να εφαρμοστούν αποτελεσματικά.

- Η υλοποίηση ενός πληροφοριακού συστήματος μέσα σε κατάλληλα χρονικά πλαίσια και με αποδεκτό κόστος. Εάν ο χρόνος που μπορεί να καταναλωθεί για τη χρήση μερικών από τις τεχνικές που περιλαμβάνονται στις μεθοδολογίες δεν είναι περιορισμένος, είναι δυνατόν να αφιερωθεί ένα πολύ

μεγάλο χρονικό διάστημα στην προσπάθεια να επιτευχθεί το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα.

- Η παραγωγή ενός συστήματος που είναι καλά τεκμηριωμένο και εύκολο να διατηρηθεί. Η ανάγκη για μελλοντικές τροποποιήσεις στο πληροφοριακό σύστημα είναι αναπόφευκτη ως αποτέλεσμα των αλλαγών που πραγματοποιούνται στον οργανισμό και το περιβάλλον του. Αυτές οι τροποποιήσεις πρέπει να γίνουν με τη λιγότερη επίδραση στο υπόλοιπο του συστήματος. Αυτό απαιτεί πολύ καλή τεκμηρίωση.

- Η παροχή ένδειξης για οποιεσδήποτε αλλαγές που πρέπει να γίνουν στη διαδικασία ανάπτυξης το συντομότερο δυνατόν. Καθώς ένα πληροφοριακό σύστημα προχωρεί από την ανάλυση μέσω του σχεδιασμού στην υλοποίηση, οι δαπάνες που συνδέονται με την πραγματοποίηση αλλαγών αυξάνονται. Επομένως, όσο νωρίτερα πραγματοποιούνται οι αλλαγές, τόσο το καλύτερο.

- Η παροχή ενός συστήματος που είναι αρεστό σε εκείνους τους ανθρώπους που επηρεάζονται από το σύστημα. Οι άνθρωποι που επηρεάζονται από το πληροφοριακό σύστημα, δηλαδή οι συμμετέχοντες στο σύστημα, είναι οι πελάτες, οι διευθυντές, οι ελεγκτές και οι χρήστες. Εάν ένα σύστημα είναι αρεστό στους συμμετέχοντες σε αυτό, είναι πιθανότερο ότι το σύστημα θα χρησιμοποιηθεί και θα είναι επιτυχές.

Μια μεθοδολογία ανάπτυξης πληροφοριακών συστημάτων, στην προσπάθεια να γίνει αποτελεσματική χρήση της πληροφορικής, μπορεί επίσης να προσπαθεί να κάνει αποτελεσματική χρήση των διαθέσιμων τεχνικών και εργαλείων. Οι μεθοδολογίες ανάπτυξης πληροφοριακών συστημάτων ασχολούνται επίσης με την εξισορρόπηση των τεχνολογικών και των ανθρώπινων πτυχών ενός συστήματος. Στο ένα άκρο βρίσκονται οι μεθοδολογίες που στοχεύουν στην πλήρη αυτοματοποίηση τόσο της ίδιας της ανάπτυξης των πληροφοριακών συστημάτων όσο και του ίδιου του πληροφοριακού συστήματος. Ωστόσο, ακόμη και σε αυτά τα συστήματα οι άνθρωποι πρέπει με κάποιο τρόπο να αλληλεπιδρούν με το σύστημα. Στο άλλο άκρο, βρίσκονται οι προσπάθειες για πλήρη συμμετοχή των χρηστών στο έργο ανάπτυξης των πληροφοριακών συστημάτων και για καθοδηγούμενο από το χρήστη σχεδιασμό. Ακόμα και σε αυτή την περίπτωση, οι λύσεις που επιλέγουν οι χρήστες μπορούν να αξιοποιήσουν πλήρως την τεχνολογία, ενώ υπάρχει ένας συνεχώς αυξανόμενος αριθμός εργαλείων που έχουν σκοπό να βοηθήσουν τους χρήστες να αναπτύξουν τα δικά τους πληροφοριακά συστήματα.

Πολλοί οργανισμοί έχουν αναπτύξει δικές τους μεθοδολογίες ή έχουν προσαρμόσει κάποιες υπάρχουσες με σκοπό να είναι πιο κατάλληλες για τις ανάγκες τους. Πολλοί οργανισμοί μπορεί να χρησιμοποιούν μόνο μερικές πτυχές μιας τυποποιημένης μεθοδολογίας. Άλλοι οργανισμοί δεν χρησιμοποιούν καμία μεθοδολογία.

1.13 ΤΡΕΙΣ ΒΑΣΙΚΕΣ ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΠΣ

Οι βασικές κατηγορίες των συστημάτων που εξυπηρετούν τα διαφορετικά επίπεδα του οργανισμού είναι τρεις:

Τα *συστήματα εκτελεστικού επιπέδου*, υποστηρίζουν εκτελεστικά στελέχη στην παρακολούθηση των στοιχειωδών δραστηριοτήτων και συναλλαγών του οργανισμού, όπως πωλήσεις, εισπράξεις, καταθέσεις, μισθοδοσία, πιστωτικές αποφάσεις και ροή υλικών σε ένα εργοστάσιο. Ο βασικός σκοπός των συστημάτων σε αυτό το επίπεδο είναι να απαντούν σε τρέχουσες ερωτήσεις και να παρακολουθούν τη ροή των συναλλαγών του οργανισμού, π.χ. πόσα ανταλλακτικά υπάρχουν στην αποθήκη. Για να απαντούν τα συστήματα σε ερωτήματα τέτοιου είδους, οι πληροφορίες πρέπει γενικά να είναι εύκολα διαθέσιμες, ενημερωμένες και ακριβείς. Παράδειγμα συστημάτων εκτελεστικού επιπέδου είναι εκείνο που καταγράφει καταθέσεις στην τράπεζα μέσω αυτόματων ταμειολογιστικών μηχανών (ΑΤΜ) ή αυτό που παρακολουθεί τις ημερήσιες ώρες εργασίας του εργατοτεχνικού προσωπικού σε ένα εργοστάσιο.

Τα *συστήματα διοικητικού επιπέδου* εξυπηρετούν την παρακολούθηση, τον έλεγχο, τη λήψη αποφάσεων και τις διοικητικές δραστηριότητες των μεσαίων στελεχών. Το κύριο ερώτημα στο οποίο απαντούν αυτά τα συστήματα είναι «πάνε καλά τα πράγματα;». Κατά κανόνα, τα συστήματα διοικητικού επιπέδου εκδίδουν περιοδικές αναφορές και όχι άμεσες εκτελεστικές πληροφορίες. Ένα τέτοιο παράδειγμα είναι το σύστημα ελέγχου κόστους μεταθέσεων του προσωπικού που εκδίδει αναφορές για τις δαπάνες μετατόπισης, αναζήτησης κατοικίας και συμμετοχής στα έξοδα κατοικίας για όλους τους υπαλλήλους όλων των τμημάτων της εταιρείας, με επισήμανση των περιπτώσεων όπου οι πραγματικές δαπάνες υπερβαίνουν τον προϋπολογισμό. Μερικά συστήματα διοικητικού επιπέδου υποστηρίζουν τη λήψη αποφάσεων σε μη τρέχοντα

ζητήματα και εστιάζουν σε λιγότερο δομημένες αποφάσεις, για τις οποίες οι ανάγκες πληροφόρησης δεν είναι πάντοτε σαφείς. Αυτά τα συστήματα συχνά καλούνται να απαντήσουν σε ερωτήσεις του τύπου «τι θα συμβεί αν:». Ποια θα είναι η επίπτωση στα προγράμματα παραγωγής αν διπλασιάσουμε τις πωλήσεις κατά το μήνα Δεκέμβριο; Πώς θα άλλαζε η απόδοση της επένδυσής μας αν το πρόγραμμα ενός εργοστασίου καθυστερούσε για 6 μήνες; Οι απαντήσεις σε τέτοια ερωτήματα χρειάζονται συχνά τα δεδομένα τόσο από το εξωτερικό όσο και από το εσωτερικό του οργανισμού, τα οποία δεν είναι εύκολο να απαντηθούν από τα υπάρχοντα συστήματα εκτελεστικού επιπέδου.

Τα *συστήματα στρατηγικού επιπέδου* βοηθούν τα ανώτερα στελέχη να αντιμετωπίζουν και να εξετάζουν στρατηγικά ζητήματα και μακροπρόθεσμες τάσεις, τόσο μέσα στην επιχείρηση όσο και στο εξωτερικό περιβάλλον της. Η κύρια φροντίδα τους είναι να αντιστοιχίζουν τις αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον στις υφιστάμενες δυνατότητες του οργανισμού. Ποια θα είναι τα επίπεδα απασχόλησης σε πέντε χρόνια; Ποιες είναι οι μακροπρόθεσμες τάσεις του κόστους του κλάδου και ποια σχέση έχει η εταιρεία μας με αυτές; Ποια προϊόντα θα πρέπει να παράγουμε σε πέντε χρόνια; Τα πληροφοριακά συστήματα εξυπηρετούν επίσης τους κύριους λειτουργικούς τομείς της επιχείρησης, όπως τις πωλήσεις και το marketing, την παραγωγή, τη χρηματοοικονομική διαχείριση, το λογιστήριο και τους ανθρώπινους πόρους. Ένας τυπικός οργανισμός έχει συστήματα εκτελεστικού, διοικητικού και στρατηγικού επιπέδου και σε κάθε λειτουργικό τομέα. Για παράδειγμα, η λειτουργία των πωλήσεων κατά κανόνα έχει ένα σύστημα πωλήσεων σε εκτελεστικό επίπεδο για να καταγράφει τους ημερήσιους όγκους πωλήσεων και να διεκπεραιώνει τις παραγγελίες. Ένα σύστημα διοικητικού επιπέδου παρακολουθεί τις μηνιαίες πωλήσεις κατά περιοχή και εκδίδει αναφορές για εκείνες τις περιοχές όπου οι πωλήσεις υπερβαίνουν τις προβλέψεις ή υπολείπονται από αυτές. Ένα σύστημα που προβλέπει τις τάσεις των πωλήσεων για μια περίοδο πέντε ετών εξυπηρετεί το στρατηγικό επίπεδο.

1.14 ΕΙΔΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ

Όπως προαναφέρθηκε, δε νοείται επιχείρηση ή οργανισμός που να μη χρησιμοποιεί κάποιο είδος πληροφοριακού συστήματος, χειρογραφικό ή μηχανογραφημένο.

Στην ενότητα αυτή θα παρουσιάσουμε αρχικά, τη διάκριση μεταξύ των χειρογραφικών και των μηχανογραφημένων ΠΣ και στη συνέχεια τα είδη των μηχανογραφημένων ΠΣ, τα οποία χρησιμοποιούνται σήμερα στις επιχειρήσεις. Τα μηχανογραφημένα ΠΣ περιλαμβάνουν τα:

- I. Συστήματα επεξεργασίας συναλλαγών/ Ηλεκτρονικής επεξεργασίας δεδομένων
- II. Πληροφορικά Συστήματα Διοίκησης
- III. Συστήματα Υποστήριξης Διοίκησης τα οποία διακρίνονται σε:
 - Συστήματα Υποστήριξης Αποφάσεων
 - Έμπειρα Συστήματα
 - Στρατηγικά Πληροφορικά Συστήματα
- IV. Συστήματα Αυτοματοποίησης Γραφείου
- V. Συστήματα Διαχείρισης Εφοδιαστικής Αλυσίδας (SCMS)
- VI. Συστήματα Διαχείρισης Γνώσης (KMS)
- VII. Επιχειρησιακά Συστήματα Διοίκησης (ERP)
- VIII. Συστήματα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων (CRM)

1.14.1 ΧΕΙΡΟΓΡΑΦΙΚΑ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ

Τα χειρογραφικά ΠΣ υπήρχαν ανέκαθεν στις επιχειρήσεις και στους οργανισμούς. Τα διευθυντικά στελέχη για να πάρουν τις αποφάσεις τους έπρεπε να βασίζονται σε πληροφορίες, δηλαδή σε επεξεργασμένα δεδομένα, που αφορούσαν το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων τους.

Τα ΠΣ που χρησιμοποίησαν αρχικά οι επιχειρήσεις ήταν πολύ άτυπα και απλά. Με την ανάπτυξη όμως των οικονομιών, οι οικονομικές μονάδες βελτίωναν συνεχώς τα χειρογραφικά τους συστήματα για τη συλλογή, επεξεργασία, αποθήκευση, επανάκτηση και διανομή πληροφοριών. Ένα

κλασικό παράδειγμα χειρογραφικού ΠΣ αποτελεί το αρχείο με τις καρτέλες, που χρησιμοποιούσαν ή ακόμα χρησιμοποιούν οι ταμίες σε ορισμένες τράπεζες προκειμένου να εξυπηρετήσουν τους πελάτες εντοπίζοντας τα στοιχεία τους βάσει ενός κωδικού ώστε να πραγματοποιήσουν τη συναλλαγή.



Ένα ΠΣ είτε είναι χειρογραφικό είτε μηχανογραφημένο, αποτελείται από πέντε βασικά μέρη με τα οποία πραγματοποιείται η αποστολή του.

- Εισαγωγή δεδομένων στο σύστημα.
- Επεξεργασία των δεδομένων.
- Διατήρηση αρχείων.
- Ανάπτυξη διαδικασιών για το είδος των δεδομένων και για το πότε αυτά χρειάζονται, για το πότε αποκτούνται και το πώς αυτά χρησιμοποιούνται, καθώς επίσης και οδηγίες που πρέπει να ακολουθεί ο επεξεργαστής (άνθρωπος ή μηχάνημα).
- Εξαγωγή πληροφοριών από το σύστημα.

Στο χειρογραφικό σύστημα οι πέντε αυτές λειτουργίες εκτελούνται από τον άνθρωπο, ενώ στο μηχανογραφημένο σύστημα με τη βοήθεια του Η/Υ. Στα χειρογραφικά ΠΣ το άτομο λαμβάνει τα δεδομένα κυρίως μέσω της όρασης και της ακοής και τα αποθηκεύει στο μυαλό του ή σε καρτέλες, σημειώσεις, κ.τ.λ. Στη συνέχεια επανακτά και επεξεργάζεται τα δεδομένα, για να τα μετατρέψει σε απαιτούμενη πληροφορία, η επεξεργασία γίνεται με το μυαλό του ανθρώπου και τα εξαγόμενα από την επεξεργασία των δεδομένων είναι κυρίως προφορικές ή γραπτές αναφορές, καθώς επίσης και μια ποικιλία διαφόρων ενεργειών.

Από τα παραπάνω προκύπτει, ότι ο ανθρώπινος νους αποτελεί κύρια μορφή επεξεργασίας δεδομένων των χειρογραφικών ΠΣ, τα οποία παρά την ιλιγγιώδη ανάπτυξη των μηχανογραφημένων ΠΣ, υπερτερούν έναντι αυτών κυρίως στον τρόπο χειρισμού της πληροφορίας. Ειδικότερα, στις περιπτώσεις εκείνες των αποφάσεων που απαιτείται κρίση, το ανθρώπινο μυαλό είναι αναντικατάστατο.

1.14.2 ΜΗΧΑΝΟΓΡΑΦΗΜΕΝΑ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ

Οι λειτουργίες των μηχανογραφημένων ΠΣ, παρά το φόβο και τη σύγχυση που ενδεχομένως αισθάνονται ορισμένα διευθυντικά στελέχη για τους Η/Υ, δεν είναι πολύ περισσότερο περίπλοκες από τις αντίστοιχες των χειρογραφικών ΠΣ.

Η εισαγωγή των Η/Υ στο ΠΣ συνετέλεσε στη δημιουργία συστημάτων, που επεξεργάζονται αυτόματα μεγάλο όγκο δεδομένων. Ακόμα, η τεχνολογία της πληροφορίας (information technology), που είναι η σύγκλιση της τεχνολογίας των Η/Υ, του αυτοματισμού γραφείων και των τηλεπικοινωνιών, προσέφερε νέες δυνατότητες ανάπτυξης ΠΣ, οι οποίες προηγουμένως δεν ήταν εφικτές.

Στο σημείο αυτό θα πρέπει να τονίσουμε ότι με τον όρο μηχανογραφημένα ΠΣ δεν εννοούμε πλήρη αυτοματοποίηση της πληροφορίας. Όπως προκύπτει από τον ορισμό του ΠΣ, ένα ΠΣ αποτελείται από μηχανήματα, ανθρώπους, προγράμματα και διαδικασίες. Έτσι, ενώ ορισμένες εργασίες εκτελούνται από το μηχάνημα, υπάρχουν και κάποιες που εκτελούνται από τον άνθρωπο με βάση συγκεκριμένες οδηγίες.



1.14.3 ΕΙΔΗ ΜΗΧΑΝΟΓΡΑΦΗΜΕΝΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ

1) ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΥΝΑΛΛΑΓΩΝ (TPS)

Τα συστήματα επεξεργασίας συναλλαγών (TPS), είναι τα βασικά επιχειρηματικά συστήματα που εξυπηρετούν το εκτελεστικό επίπεδο των συναλλαγών. Η επεξεργασία των συναλλαγών αποτελεί βασική δραστηριότητα οικονομικών μονάδων και τα συστήματα που την υποστηρίζουν είναι ζωτικής σημασίας για τις λειτουργίες των μονάδων αυτών. Χωρίς την επεξεργασία των συναλλαγών πολλές από τις λειτουργίες και τις δραστηριότητες της επιχείρησης θα ήταν αδύνατο να πραγματοποιηθούν, π.χ. δεν θα λαμβάνονταν παραγγελίες, δεν θα πληρώνονταν λογαριασμοί, δε θα παραγγέλνονταν ανταλλακτικά, κ.α. Τέτοιου είδους λειτουργίες είναι εύκολο να κατανοηθούν και επομένως μπορούν να διατυπωθούν διαδικασίες που είναι απαραίτητες για την πραγματοποίησή τους. Στα χειρογραφικά ΠΣ, πριν δηλαδή την εισαγωγή του Η/Υ, η επεξεργασία των συναλλαγών γινόταν ή γίνεται χειρογραφικά ή και με τη βοήθεια αριθμομηχανών. Σήμερα όμως η ηλεκτρονική επεξεργασία των δεδομένων έχει αυξήσει σημαντικά τόσο την ταχύτητα όσο και την πολυπλοκότητα της επεξεργασίας των συναλλαγών. Έτσι, όταν μια επιχείρηση αντιμετωπίζει δομημένες διαδικασίες, οι οποίες επαναλαμβάνονται πολλές φορές κατά τη διάρκεια της ημέρας ή της εβδομάδας και οι οποίες γίνονται χειρογραφικά, οι διαδικασίες αυτές μπορούν να πραγματοποιούνται πολύ πιο εύκολα και γρήγορα με ένα σύστημα επεξεργασίας συναλλαγών βασισμένο στον Η/Υ, με τον οποίο αυτοματοποιείται η συλλογή και η επεξεργασία των δεδομένων. Το κύριο χαρακτηριστικό αυτών των ΠΣ είναι η δυνατότητα τους να αντιμετωπίζουν δομημένες και επαναλαμβανόμενες διαδικασίες, οι οποίες μπορούν εύκολα να πραγματοποιούνται με τη βοήθεια του Η/Υ.

Ένα σύστημα επεξεργασίας συναλλαγών, εκτός από τη συλλογή και επεξεργασία των δεδομένων, ενημερώνει αυτόματα και τα υπάρχοντα αρχεία με τα αντίστοιχα δεδομένα και παράγει τα απαραίτητα έγγραφα της συναλλαγής. Έτσι, η πώληση κάποιου ανταλλακτικού για το αυτοκίνητο μας συνοδεύεται από το παραστατικό της πώλησης (απόδειξη ή τιμολόγιο) και ταυτόχρονα αφαιρείται μια μονάδα του συγκεκριμένου ανταλλακτικού από την

υπάρχουσα τράπεζα δεδομένων της επιχείρησης. Κάτι παραπλήσιο συμβαίνει και σε ένα σύστημα λήψης παραγγελιών, σ' ένα σύστημα εισπρακτέων λογαριασμών ή σε ένα σύστημα κράτησης θέσεων που χρησιμοποιούν οι αεροπορικές εταιρείες.

Ένα σύστημα επεξεργασίας συναλλαγών είναι δυνατόν να συνεργάζεται άμεσα με κάποιο άλλο μηχανογραφικό σύστημα μέσω της ηλεκτρονικής μεταβίβασης δεδομένων (electronic data interchange, EDI). Για παράδειγμα, ένας λιανοπωλητής ηλεκτρονικών οικιακών συσκευών μπορεί να έχει συνδέσει ηλεκτρονικά το σύστημα τοποθέτησης παραγγελιών με το σύστημα των προμηθευτών του. Εάν ο λιανοπωλητής χρειασθεί έναν αριθμό ηλεκτρονικών συσκευών (π.χ. 35 ψυγεία), ο Η/Υ ανιχνεύει τα συστήματα των προμηθευτών του και δίνει την παραγγελία στον προμηθευτή που προσφέρει τη μικρότερη τιμή.

2) ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ (MIS)

Ο όρος πληροφοριακά συστήματα διοίκησης (MIS), προσδιορίζει επίσης μια συγκεκριμένη κατηγορία πληροφοριακών συστημάτων που εξυπηρετούν λειτουργίες σε διοικητικό επίπεδο. Από την παρουσίαση των συστημάτων επεξεργασίας συναλλαγών και ηλεκτρονικής επεξεργασίας δεδομένων, που αυτοματοποιούν την επεξεργασία των συναλλαγών, είναι φανερό ότι ο κύριος σκοπός των συστημάτων αυτών είναι η διατήρηση αρχείων και η ταχύτερη επεξεργασία μεγάλου όγκου δεδομένων, παρά η υποστήριξη των διευθυντικών στελεχών με πληροφόρηση για τη διαδικασία της λήψης των αποφάσεων. Αντίθετα, ένα πληροφοριακό σύστημα διοίκησης (ΠΣΔ), συλλέγει και επεξεργάζεται δεδομένα και μεταφέρει τις από αυτά προκύπτουσες πληροφορίες, που είναι απαραίτητες για τη λήψη των δομημένων κυρίως αποφάσεων, στα διευθυντικά στελέχη. Με άλλα λόγια σκοπός ενός ΠΣΔ είναι όχι μόνο η συλλογή και επεξεργασία των δεδομένων όπως συμβαίνει με τα συστήματα ηλεκτρονικής επεξεργασίας δεδομένων, αλλά και η διανομή των πληροφοριών στα διευθυντικά στελέχη, έτσι ώστε, να μπορούν να αξιολογούν τις παρουσιαζόμενες καταστάσεις και χρησιμοποιώντας τις απαραίτητες πληροφορίες, την κρίση και τη διαίσθηση τους, να παίρνουν τις καλύτερες δυνατές αποφάσεις. Τα ΠΣΔ συνήθως παρέχουν αναφορές και στατιστικές

αναλύσεις, όπως π.χ. είναι οι μηνιαίες πωλήσεις ανά προϊόν, ομάδα προϊόντων, πωλητή, γεωγραφική περιοχή, κ.τ.λ., στοιχεία σχετικά με τους εργαζομένους, και άλλα πολλά. Βέβαια για την επίτευξη του στόχου τους τα ΠΣΔ συλλέγουν τα δεδομένα από τα συστήματα επεξεργασίας συναλλαγών - ΗΕΔ και τα μετατρέπουν σε πολύτιμη πληροφόρηση. Ακόμα μπορεί να έχουν τη δυνατότητα να παρέχουν αυτοματοποιημένες απαντήσεις στις περιπτώσεις, όπου οι αποφάσεις που παίρνονται επαναλαμβάνονται με σχετικά μεγάλη συχνότητα. Ωστόσο, θα πρέπει να τονίσουμε, πως τα ΠΣΔ δεν παίρνουν από μόνα τους τις αποφάσεις, ούτε λένε στα διευθυντικά στελέχη πώς να τις πάρουν, αλλά παρέχουν σε αυτά τις πληροφορίες, που είναι απαραίτητες στη διαδικασία λήψης των αποφάσεων.

Τα ΠΣΔ είναι προφανές ότι συνδέονται με τα συστήματα επεξεργασίας συναλλαγών – ηλεκτρονική επεξεργασία δεδομένων, επειδή πολλά από τα δεδομένα που απαιτούνται για την υποστήριξη της λήψης των αποφάσεων, προέρχονται από τις επιχειρησιακές συναλλαγές και ως γνωστό τέτοιου είδους δεδομένα συλλέγονται και αποθηκεύονται σε συστήματα επεξεργασίας συναλλαγών. Έτσι χωρίς αυτά τα συστήματα δεν θα ήταν διαθέσιμα τα δεδομένα που χρειάζεται να επεξεργασθούν ώστε να δώσουν τις αναγκαίες πληροφορίες για τη λήψη των αποφάσεων. Όμως παρά τη σχέση τους αυτή, τα δυο είδη συστημάτων δεν είναι συνώνυμα, διότι όπως αναφέραμε, τα συστήματα επεξεργασίας συναλλαγών δεν υποστηρίζουν τη διαδικασία λήψης των αποφάσεων, κάτι που είναι ο κύριος σκοπός των ΠΣΔ, μιας και τα στοιχεία των συστημάτων ΗΕΔ υπόκεινται σε επιπρόσθετη επεξεργασία, για να δώσουν τις απαραίτητες πληροφορίες στα διευθυντικά στελέχη.

Επομένως, τα συστήματα επεξεργασίας δεδομένων – ΗΕΔ απλά υποστηρίζουν τα ΠΣΔ και φυσικά η λειτουργία των πρώτων σε μια επιχείρηση δε σημαίνει ότι η επιχείρηση αυτή διαθέτει και ΠΣΔ.

Από τα παραπάνω είναι φανερό ότι τα συστήματα επεξεργασίας συναλλαγών σχετίζονται κυρίως με τις λειτουργικές δραστηριότητες της επιχείρησης, π.χ. παραγγελίες, πωλήσεις, αγορές κ.τ.λ., ενώ τα ΠΣΔ θεωρούνται ότι είναι επιχειρησιακά εργαλεία για την υποστήριξη της διαδικασίας της λήψης των αποφάσεων και ιδιαίτερα των αποφάσεων εκείνων, που είναι κατανοητές, επαναλαμβανόμενες και δομημένες.

3) ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ (ESS)

Τα συστήματα υποστήριξης διοίκησης (ESS), εξυπηρετούν το στρατηγικό επίπεδο του οργανισμού και βοηθούν τη διοίκηση της επιχείρησης στη λήψη μη δομημένων αποφάσεων και όπως ήδη αναφέραμε περιλαμβάνουν τα Συστήματα Υποστήριξης αποφάσεων (Decision Support Systems, DSS), τα Έμπειρα Συστήματα (Expert Systems, ES) και τα Στρατηγικά Πληροφοριακά Συστήματα (Strategic Information Systems, SIS). Όπως τα ΠΣΔ, τα συστήματα υποστήριξης διοίκησης είναι επιχειρησιακά εργαλεία που υποστηρίζουν τη διοίκηση της επιχείρησης ή του οργανισμού και βοηθούν τα διοικητικά στελέχη στη λήψη των μη δομημένων κυρίως αποφάσεων, χωρίς βέβαια να τα υποκαθιστούν στη διαδικασία της λήψης των αποφάσεων.

Τα *Συστήματα Υποστήριξης Αποφάσεων (DSS)*, εξυπηρετούν και αυτά το διοικητικό επίπεδο του οργανισμού, βοηθούν τα διευθυντικά στελέχη στην επίλυση κυρίως των ημιδομημένων προβλημάτων, δηλαδή των προβλημάτων εκείνων στα οποία δεν μπορεί να δοθεί άμεση απάντηση, διότι απαιτείται ανθρώπινη παρέμβαση, που στην συγκεκριμένη περίπτωση είναι η κρίση του διευθυντικού στελέχους και η υποκειμενική του ανάλυση. Έτσι, η απάντηση στο πρόβλημα δίνεται από την αλληλεπίδραση του ανθρώπου με τον Η/Υ, πράγμα που σημαίνει ότι η αντίστοιχη απόφαση είναι αποτέλεσμα της σχετικής πληροφόρησης, που δημιουργείται από το πληροφοριακό σύστημα και της επιπρόσθετης κρίσης και εμπειρίας των διοικητικών στελεχών. Με άλλα λόγια το κύριο χαρακτηριστικό των συστημάτων υποστήριξης αποφάσεων όπως και των υπολοίπων συστημάτων υποστήριξης διοίκησης είναι ότι βοηθούν στη λύση ημιδομημένων προβλημάτων κυρίως δηλαδή προβλημάτων, που ένα μέρος τους μπορεί να πραγματοποιηθεί / δομηθεί, και το οποίο λύνεται από τον Η/Υ, και ένα μέρος του δεν μπορεί να πραγματοποιηθεί / δομηθεί και για το οποίο χρειάζεται η διαίσθηση και η κρίση του διευθυντικού στελέχους για να δοθεί η λύση.

Τα *Έμπειρα Συστήματα (ES)* που ονομάζονται και Συστήματα Εμπειρογνώμονες ή Γνωμονικά Συστήματα, είναι προγράμματα Η/Υ, που αναφέρονται σε εξειδικευμένους τομείς της ανθρώπινης γνώσης και αναπτύσσονται με βάση τη γνώση των ειδικών για να λύσουν προβλήματα για τα οποία κανονικά απαιτείται ανθρώπινη γνώση και εμπειρία. Είναι δηλαδή προγράμματα Η/Υ, τα οποία μιμούνται τον τρόπο με τον οποίο τα στελέχη

των επιχειρήσεων ή οργανισμών λαμβάνουν τις μη δομημένες κυρίως αποφάσεις τους, όπως π.χ. αποφάσεις σχετικές με επιλογή και πρόκριση επενδύσεων, με τη διερεύνηση της αξιοπιστίας των πελατών, που ζητούν υψηλά δάνεια από τράπεζες κ.α. Τα Έμπειρα Συστήματα για να δώσουν απάντηση σε ένα πρόβλημα, η πληροφόρηση για το οποίο είναι συνήθως αβέβαιη, ασαφής ή και ατελής, χρησιμοποιούν ευρετικές μεθόδους (heuristic methods) για να βρουν γρήγορα μια ικανοποιητική λύση η οποία δεν είναι απαραίτητα η άριστη.

Με τα *Στρατηγικά Πληροφοριακά Συστήματα (SIS)*, που άρχισαν να αναπτύσσονται κατά τη δεκαετία του 1980, επιδιώκεται η σύνδεση των δυνατοτήτων της πληροφορικής με την επιχειρησιακή στρατηγική των οικονομικών μονάδων. Κατά τη διάρκεια της δεκαετίας αυτής δημιουργήθηκαν νέα ΠΣ, τα οποία βοήθησαν τις επιχειρήσεις να επιτύχουν επιδόσεις στις αγορές (εθνικές ή και διεθνείς), στις οποίες διέθεσαν τα προϊόντα τους. Επιχειρήσεις, όπως η American Hospital Supply, η American Airlines κ.α. απέκτησαν μέσω της στρατηγικής χρήσης της πληροφορικής σημαντικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Τα πληροφοριακά συστήματα ASAP της American Hospital Supply και SABRE των αερογραμμών American και United, βοήθησαν τις επιχειρήσεις αυτές να βελτιώσουν τον τρόπο εκτέλεσης των επιχειρηματικών τους δραστηριοτήτων και να επηρεάσουν τόσο την ένταση του ανταγωνισμού όσο και τη θέση τους έναντι των ανταγωνιστών τους.

Αποτέλεσμα των παραπάνω εξελίξεων ήταν, ότι πολλοί βιομηχανικοί κλάδοι άρχισαν βαθμιαία να αντιλαμβάνονται, ότι τα Πληροφοριακά Συστήματα δεν είναι μόνο απλά εργαλεία υποστήριξης εργασιών ρουτίνας, αλλά και στρατηγικά και αποτελεσματικά μέσα για την απόκτηση ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων, συμβάλλοντας έτσι σημαντικά στην επέκταση των δραστηριοτήτων των επιχειρήσεων και οργανισμών.

ΟΦΕΛΗ ΤΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Μεγάλο μέρος της αξίας των ESS βρίσκεται στην ευελιξία τους. Αυτά τα συστήματα παρέχουν δεδομένα και εργαλεία στα διοικητικά στελέχη, χωρίς να απευθύνονται σε συγκεκριμένα προβλήματα ή να επιβάλλουν λύσεις. Τα ανώτερα στελέχη είναι ελεύθερα να διαμορφώσουν τα προβλήματα όπως

νομίζουν, χρησιμοποιώντας το σύστημα ως επέκταση των δικών τους διεργασιών σκέψης. Δεν είναι συστήματα που παίρνουν αποφάσεις αλλά είναι εργαλεία που βοηθούν τα στελέχη να παίρνουν αποφάσεις.

Το πιο προφανές πλεονέκτημα των ESS είναι η δυνατότητά τους να αναλύουν, να συγκρίνουν, και να τονίζουν τάσεις. Η εύκολη χρήση γραφικών επιτρέπει στο χρήστη να βλέπει περισσότερα δεδομένα σε λιγότερο χρόνο και με μεγαλύτερη σαφήνεια και επίγνωση από ότι με τα χειρόγραφα συστήματα. Στο παρελθόν, τα ανώτερα στελέχη έπαιρναν τις ίδιες πληροφορίες ξοδεύοντας μέρες και εβδομάδες από τον πολύτιμο χρόνο του προσωπικού τους. Με τη χρήση ενός ESS, αυτό το προσωπικό και τα ίδια στελέχη έχουν περισσότερο διαθέσιμο χρόνο για δημιουργική ανάλυση και λήψη αποφάσεων στη δουλειά τους. Οι δυνατότητες εμβάθυνσης και εντοπισμού τάσεων των ESS μπορούν επίσης να βελτιώνουν την ποιότητα τέτοιων αναλύσεων και να επιτυγχάνουν τη λήψη αποφάσεων (Leidner and Elam, 1993-1994).

Τα διευθυντικά στελέχη χρησιμοποιούν τα ESS για να παρακολουθούν την απόδοση στους τομείς ευθύνης τους με μεγαλύτερη επιτυχία. Ορισμένες εταιρείες χρησιμοποιούν αυτά τα συστήματα για την παρακολούθηση βασικών δεικτών απόδοσης. Η έγκαιρη διαθεσιμότητα των δεδομένων δίνει τη δυνατότητα να προσδιορίζονται και να γίνονται οι αναγκαίες ενέργειες πιο γρήγορα. Τα προβλήματα είναι δυνατόν να αντιμετωπίζονται πριν γίνουν επιζήμια, αλλά και οι ευκαιρίες εντοπίζονται νωρίτερα. Έτσι, τα συστήματα αυτά μπορούν να βοηθήσουν τους οργανισμούς να μετακινηθούν προς μια στρατηγική «αίσθησης και ανταπόκρισης».

Ένα καλοσχεδιασμένο ESS μπορεί να βελτιώσει θεαματικά την απόδοση της διοίκησης και να επεκτείνει το πεδίο ελέγχου των ανώτερων στελεχών. Η άμεση πρόσβαση σε τόσα πολλά δεδομένα επιτρέπει στα διευθυντικά στελέχη να παρακολουθούν καλύτερα τις δραστηριότητες των κατώτερων μονάδων που αναφέρονται σε αυτούς. Αυτή μάλιστα η ικανότητα παρακολούθησης θα μπορούσε να επιτρέψει την αποκέντρωση της λήψης αποφάσεων, η οποία θα πραγματοποιείται σε χαμηλότερα επιχειρησιακά επίπεδα. Τα διευθυντικά στελέχη συχνά είναι πρόθυμα να μετατοπίσουν τη λήψη αποφάσεων προς τα κατώτερα κλιμάκια του οργανισμού, αρκεί να έχουν τη βεβαιότητα ότι όλα πηγαίνουν καλά. Εναλλακτικά, τα συστήματα υποστήριξης διοίκησης που βασίζονται σε δεδομένα επιχειρησιακής κλίμακας, θα μπορούσαν ενδεχομένως να αυξήσουν το διοικητικό συγκεντρωτισμό, δεδομένου ότι επιτρέπουν στα ανώτερα στελέχη να παρακολουθούν την απόδοση των υφισταμένων τους σε

ολόκληρη την εταιρεία και να τους δίνουν εντολές να εκτελούν τις δέουσες ενέργειες όταν οι συνθήκες αλλάζουν.

4) ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΑΥΤΟΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗΣ ΓΡΑΦΕΙΟΥ

Τα τελευταία χρόνια παρατηρείται ριζική αλλαγή στη λειτουργία του γραφείου μιας επιχείρησης. Τα κύρια μέσα επικοινωνίας όπως οι γραφομηχανές και το ταχυδρομείο έχουν αντικατασταθεί από ηλεκτρονικά μέσα όπως ο ηλεκτρονικός υπολογιστής και το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο με αποτέλεσμα την εμφάνιση των λεγόμενων εικονικών εταιρειών (virtual corporation). Οι εικονικές αυτές εταιρείες απαρτίζονται από εργαζόμενους οι οποίοι δεν είναι υποχρεωμένοι να βρίσκονται σε ένα κοινό εργασιακό χώρο για να εργασθούν, επειδή έχουν τη δυνατότητα να εργάζονται από οποιοδήποτε σημείο οποιαδήποτε ώρα. Έτσι οι επιχειρήσεις δεν επενδύουν σε γραφεία, έπιπλα και λοιπές ανάγκες. Αυτές οι αλλαγές οφείλονται κυρίως στα συστήματα αυτοματοποίησης γραφείου (ΣΑΓ) τα οποία έχουν ως στόχο να διευκολύνουν την επικοινωνία μεταξύ των ατόμων ή ομάδες ατόμων.

ΤΥΠΟΙ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΑΥΤΟΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗΣ ΓΡΑΦΕΙΟΥ

Τα ΣΑΓ χωρίζονται σε δυο κατηγορίες:

- Συστήματα Ηλεκτρονικών Εκδόσεων και Επεξεργασίας και
- Συστήματα Ηλεκτρονικών Συναντήσεων (Βλ. σχήμα 1.8).

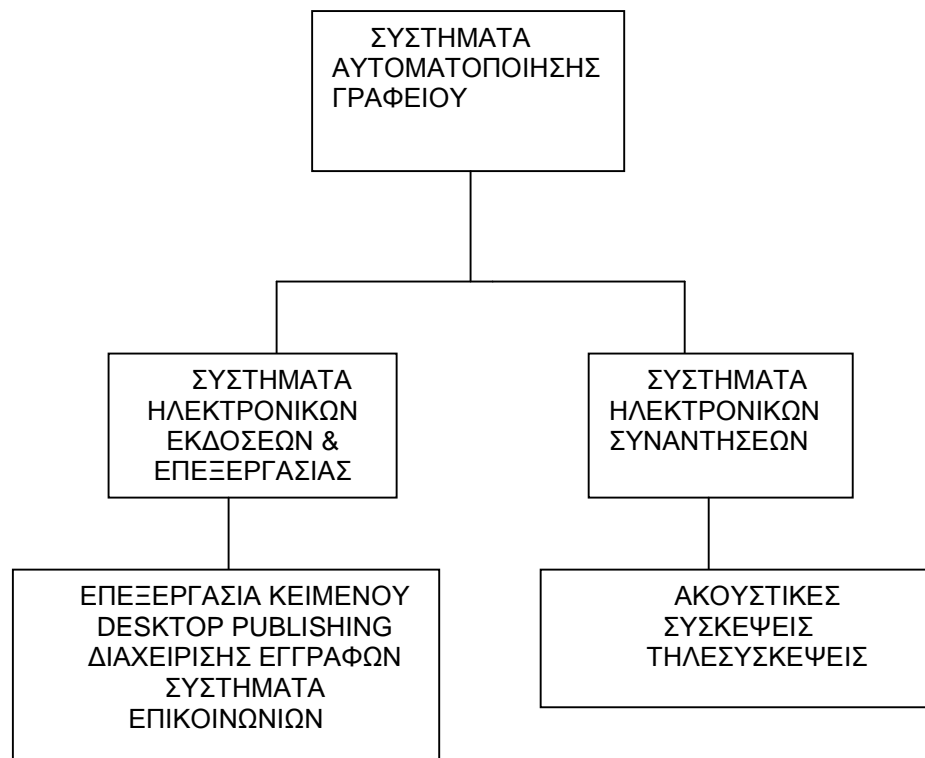
ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΩΝ ΕΚΔΟΣΕΩΝ ΚΑΙ ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑΣ

Τα συστήματα ηλεκτρονικών εκδόσεων και επεξεργασίας (electronic publishing and process systems) περιλαμβάνουν:

- Επεξεργαστές κειμένου
- Συστήματα διαχείρισης εγγράφων και
- Συστήματα επικοινωνιών

ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΕΓΓΡΑΦΩΝ

Τα συστήματα διαχείρισης εγγράφων είναι προγράμματα τα οποία παρέχουν πρόσβαση σε δεδομένα (έγγραφα) τα οποία μπορούν να εμφανισθούν σε διάφορες μορφές (κείμενο, γραφικά, εικόνες), να τροποποιηθούν και να διατεθούν σε άλλους χρήστες. Αποτέλεσμα των συστημάτων αυτών είναι η βελτίωση του ελέγχου, του συντονισμού και της διαχείρισης του μεγάλου όγκου των εγγράφων που διακινούνται σε μια επιχείρηση και τα οποία χρησιμεύουν στη διαδικασία λήψης απόφασης.



Διάγραμμα 1.8
Τύποι συστημάτων αυτοματοποίησης γραφείων

ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΩΝ

Τα συστήματα επικοινωνιών περιλαμβάνουν:

- Το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο (e-mail)
- Την τηλεμοιοτυπία (fax) και
- Το φωνητικό ταχυδρομείο (voice mail)

ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟ ΤΑΧΥΔΡΟΜΕΙΟ

Το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο επιτρέπει τη ανταλλαγή μηνυμάτων ανάμεσα σε άτομα που χρησιμοποιούν ηλεκτρονικούς υπολογιστές σε δίκτυο με αποτέλεσμα να υπάρχει άμεση επικοινωνία μέσω της γρήγορης ανταλλαγής μηνυμάτων μειώνοντας παράλληλα το κόστος λειτουργίας. Σχετικά με το fax , η χρήση του είναι ευρύτατη αφού είναι δυνατή η μετάδοση κειμένου και γραφικών σε όλα τα άτομα και επιχειρήσεις που έχουν απλά πρόσβαση σε τηλεφωνικό δίκτυο.

ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΩΝ ΣΥΝΑΝΤΗΣΕΩΝ

Τα συστήματα ηλεκτρονικών συναντήσεων επιτρέπουν σε μια ομάδα ατόμων που βρίσκονται σε διαφορετικές γεωγραφικές τοποθεσίες να ανταλλάσσουν ιδέες με χρήση οπτικοακουστικών μέσων. Έτσι δεν χρειάζεται να μετακινηθούν για να λάβουν αποφάσεις, κάτι το οποίο έχει σαν αποτέλεσμα τη μείωση των λειτουργικών εξόδων της επιχείρησης.

Στα συστήματα ηλεκτρονικών συναντήσεων συμπεριλαμβάνονται οι:

- Ακουστικές συσκευές
- Τηλεσυνδιασκέψεις.

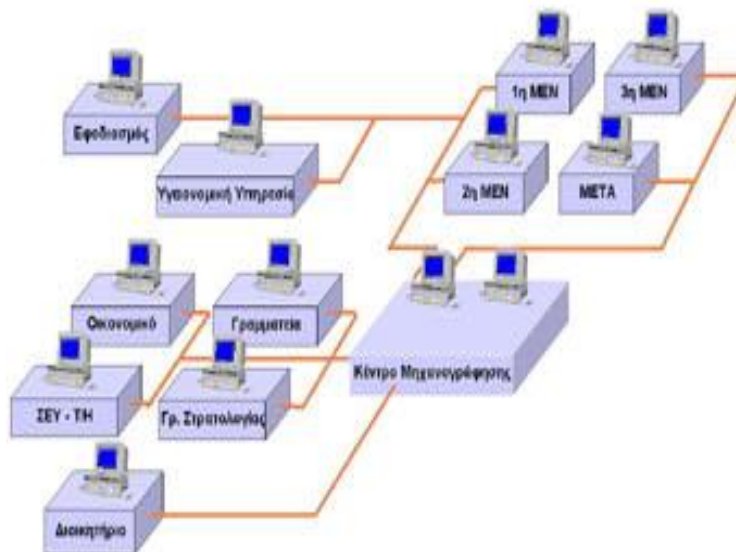
ΑΚΟΥΣΤΙΚΕΣ ΣΥΣΚΕΨΕΙΣ

Οι ακουστικές συσκευές παρέχουν τη δυνατότητα συνομιλίας ανάμεσα στα μέλη μιας ομάδας που βρίσκονται σε διαφορετικές γεωγραφικές περιοχές με αποτέλεσμα να παίρνονται άμεσα αποφάσεις.

ΤΗΛΕΣΥΝΔΙΑΣΚΕΨΕΙΣ

Τα συστήματα τηλεσυνδιάσκεψων περιλαμβάνουν τηλεοράσεις, ηλεκτρονικούς υπολογιστές και δίκτυα που συνδέουν συνομιλητές σε διαφορετικές γεωγραφικές περιοχές. Υπάρχουν τρεις βασικοί τρόποι τηλεσυνδιάσκεψης:

- Μονόδρομη διάδοση εικόνας, μονόδρομη ήχου, κατά την οποία τα σήματα μεταδίδονται μόνο προς μια κατεύθυνση.
- Μονόδρομη διάδοση εικόνας, αμφίδρομη ήχου, που σημαίνει ότι τα άτομα ακούν το ένα το άλλο αλλά μόνο ένα είναι ορατό.
- Αμφίδρομη διάδοσης εικόνας και ήχου, κατά την οποία τα άτομα ακούν και βλέπουν τους άλλους συνομιλητές.



5) ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗΣ ΑΛΥΣΙΔΑΣ (SCMS)

Ως Διαχείριση Εφοδιαστικής Αλυσίδας (SCM) ορίζεται ο σχεδιασμός, η οργάνωση, και ο συντονισμός όλων των δραστηριοτήτων της εφοδιαστικής αλυσίδας. Όπου με τον όρο εφοδιαστική αλυσίδα (EA) εννοούμε την ροή υλικών, πληροφοριών και υπηρεσιών από τους προμηθευτές πρώτων υλών μέσα από τα εργοστάσια και τις αποθήκες, στους τελικούς πελάτες.

Στην εποχή της νέας τεχνολογίας, της νέας οικονομίας και της παγκοσμιοποίησης ο επιτυχής έλεγχος της εφοδιαστικής αλυσίδας, δίχως την προσεκτικά σχεδιασμένη και εφαρμοσμένη παρουσία της πληροφοριακής τεχνολογίας, αποτελεί χωρίς υπερβολή μία ουτοπία. Τα Συστήματα Διαχείρισης Εφοδιαστικής Αλυσίδας (Supply Chain Management Systems) εμφανίζονται στα σύγχρονα επιχειρηματικά δρώμενα με διάφορες μορφές, από το σχεδιασμό της παραγωγής έως την μεταφορά του προϊόντος μέχρι τον τελικό καταναλωτή. Η πολυμορφία αυτή δημιουργεί συχνά και ίσως όχι άδικα, σύγχυση σε ένα πλήθος επιχειρήσεων οι οποίες ενώ ενδιαφέρονται να εφαρμόσουν τέτοιου είδους ολοκληρωμένες εφαρμογές τελικά ακολουθούν λανθασμένες πρακτικές υλοποίησης. Επιπλέον, σημαντικά είναι και τα ερωτήματα που προκύπτουν όσο αφορά την αναγκαιότητα των SCMS ιδιαίτερα για επιχειρήσεις όπου έχουν ήδη προχωρήσει στην υλοποίηση Enterprise Resource Planning (E.R.P). Η αναγκαιότητα συνύπαρξης ενός προηγμένου SCM λογισμικού με τις υπάρχουσες εφαρμογές ενός ERP, δηλαδή η υλοποίηση του ευρέος πλέον διαδεδομένου extended ERP οφείλεται στο γεγονός ότι τα SCM λογισμικά βελτιστοποιούν και ενοποιούν το σύνολο των σχεδιαστικών λειτουργιών-διεργασιών κατά μήκος της εφοδιαστικής αλυσίδας, με ένα συνεχή και ενιαίο τρόπο. Προχωρούν πέρα από τις παραδοσιακές λύσεις σχεδιασμού, όπως η Διαχείριση Πόρων - Manufacturing Resource Planning (MRP) και η Διαχείριση Διανομής - Distribution Resource Planning (DRP) λαμβάνοντας ταυτόχρονα υπόψη όλους τους περιορισμούς ζήτησης, δυναμικότητας και υλικών.

Παρόλο που στην ελληνική πραγματικότητα η ενημέρωση, ο σχεδιασμός και η υλοποίηση των SCMS βρίσκεται σε πολύ πρώιμο στάδιο (αποτελούν σύμφωνα με τις τελευταίες ενδείξεις τους γνωστούς αγνώστους για τη συντριπτική πλειοψηφία των επιχειρήσεων), είναι βέβαιο ότι η ευελιξία, η συνεκτικότητα και η πολυσυλλεκτικότητα τους συνιστούν τις κατευθυντήριες

γραμμές και τα κύρια χαρακτηριστικά, τα οποία διασφαλίζουν την προστιθέμενη αξία τους.

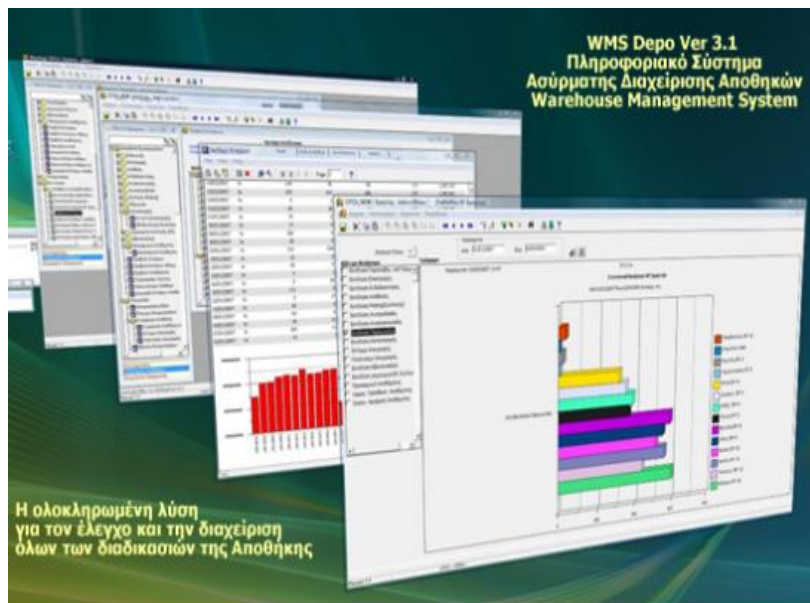
Τα συστήματα Διαχείρισης Παραγγελιών (OMS) αποτελούν τις πιο θεμελιώδεις εφαρμογές της εφοδιαστικής αλυσίδας, αφού γεφυρώνουν στην ουσία τις εφαρμογές σχεδιασμού και εκτέλεσης.

Τα συστήματα αυτά συντονίζουν κεντρικούς κόμβους πληροφοριών, οι οποίοι ενεργοποιούν όλα τα συστήματα της εφοδιαστικής αλυσίδας, λαμβάνουν πληροφορίες σχετικά με τις παραγγελίες των πελατών και γνωρίζοντας τη διαθεσιμότητα των αποθεμάτων, ομαδοποιούν και βελτιστοποιούν τις παραγγελίες της επιχείρησης ανά πελάτη και προτεραιότητα, με βάση το σχέδιο Διαχείρισης των Τροφοδοτικών Συστημάτων, APS. Στη συνέχεια παραδίδουν τα νέα δεδομένα στα συστήματα εφοδιαστικής αλυσίδας (SCE) για περαιτέρω διεκπεραίωση των παραγγελιών. Ιδιαίτερη σημασία έχει πλέον αποδοθεί στο ρόλο των επεκταμένων συστημάτων OMS με στόχο την συνολική βελτιστοποίηση της διαχείρισης παραγγελιών μιας επιχείρησης.

Τα συστήματα διαχειριστικής εκτέλεσης (MES) υποστηρίζουν αποτελεσματικά την παραγωγική λειτουργία των επιχειρήσεων, έχοντας ως κύριο στόχο να ισορροπήσουν τα δεδομένα των προβλέψεων με τα πραγματικά δεδομένα. Συγκεντρώνουν και οργανώνουν, σε πραγματικό χρόνο, δεδομένα από το χώρο της παραγωγής και τα παρέχουν στα συστήματα σχεδιασμού της εφοδιαστικής αλυσίδας (SCP), συμβάλλοντας στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Ταυτόχρονα αποδέχονται τις προβλέψεις, τις δαπάνες και τις πληροφορίες προγραμματισμού από τα συστήματα (SCP), καθώς και τις παραγγελίες προς κατασκευή, και φροντίζουν να διαχειρίζονται δυναμικά τους πόρους της επιχείρησης (εξοπλισμό, εργατικό δυναμικό, αποθέματα) στις μονάδες παραγωγής των εργοστασίων. Επιπλέον, παρέχουν διασυνδέσεις και με άλλα πληροφοριακά συστήματα όπως τα συστήματα διαδικασίας επιλογής προμηθευτών (SRM) και τα συστήματα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων (CRM).

Τα Συστήματα Διαχείρισης Αποθηκών (WMS) θεωρούνται κομβικά σημεία για τη μηχανογράφηση των λειτουργιών μιας αποθήκης ή ενός κέντρου διανομής, αφού διαχειρίζονται επαρκώς ακριβείς και έγκυρες πληροφορίες για κάθε λειτουργία της, ενώ παράλληλα παρακολουθούν την παραγωγή. Συνιστούν ιδιαίτερα παραμετρικές εφαρμογές, κύριος στόχος των οποίων είναι η ελαχιστοποίηση των αποθεμάτων, η βελτίωση του προγραμματισμού και τη

δρομολόγηση των μεταφορών και τη συνεχή αύξηση της ωφελιμότητας του εξοπλισμού



και των εγκαταστάσεων της επιχείρησης. Θεμελιώδη συνιστώσα των συστημάτων WMS είναι διασύνδεσή τους με MR τεχνολογίες

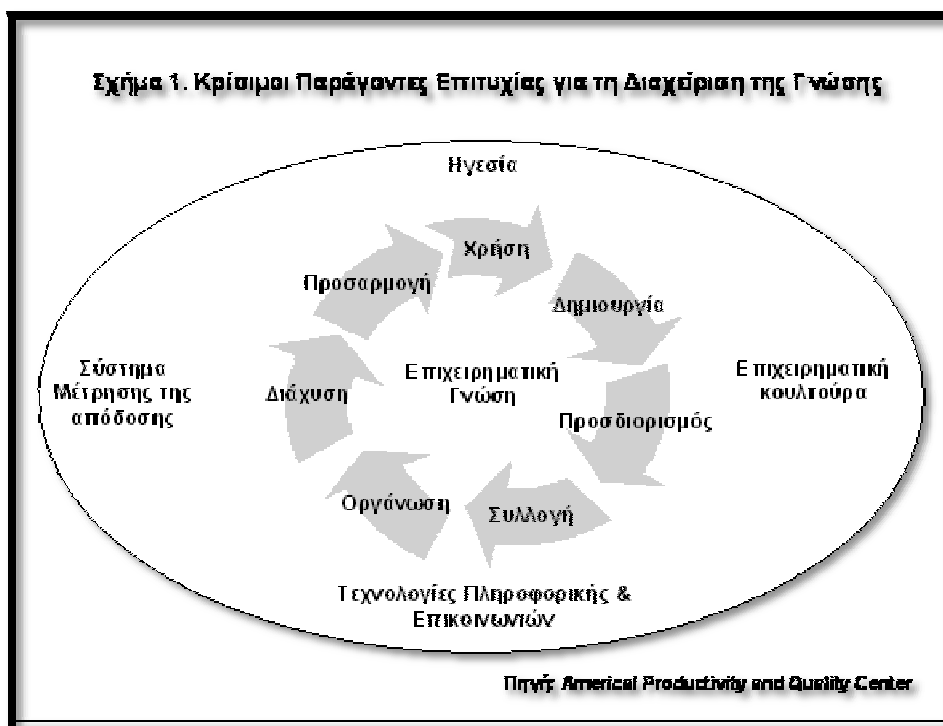
ραδιοσυχνότητων και bar code για την διασφάλιση πληροφοριών και αποκρίσεων σε πραγματικό χρόνο.

Τα συστήματα διαχείρισης συναλλαγών (TMS) βρίσκονται στο τελευταίο στάδιο της εφοδιαστικής αλυσίδας και έχουν ως κύριο μέλημα τους τη βέλτιστη διαχείριση του ολόκληρου κύκλου ζωής μίας διαδικασίας μεταφοράς. Δέχονται τις παραγγελίες από τα OMS, επιβεβαιώνουν ένα σύνολο παραμέτρων μεταφοράς με γνώμονα την ικανοποίηση του πελάτη και στη συνέχεια υποστηρίζουν την πλήρη ιχνηλάτηση των παραγγελιών, καταφέροντας έτσι την ολοκλήρωση όλων των σχεδιασμένων και προγραμματισμένων εργασιών.

6) ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΓΝΩΣΗΣ (KMS)

Στην αυγή του 21^{ου} αιώνα εισερχόμαστε σε μια εποχή όπου οι παραδοσιακοί πυλώνες οικονομικής δύναμης – το κεφάλαιο, η γη, οι πρώτες ύλες, η τεχνολογία - δεν αποτελούν τους καθοριστικούς παράγοντες επιτυχίας για μια επιχείρηση. Το μέλλον και η επιτυχία της επιχείρησης καθορίζονται πλέον από την ικανότητά της να αξιοποιεί τον πλέον πολύτιμο πόρο της: την επιχειρηματική γνώση. Το συμπέρασμα αυτό προκύπτει τόσο από τον τρόπο εσωτερικής οργάνωσης της σύγχρονης επιχείρησης, όσο και από τους

μηχανισμούς και τις σχέσεις που αναπτύσσει με τους πελάτες, τους συνεργάτες, τους προμηθευτές, ακόμη και με τους ανταγωνιστές της. Οι εταιρίες που αναπτύσσονται στον κόσμο του ηλεκτρονικού επιχειρείν (είτε «ζουν» αποκλειστικά ηλεκτρονικά - όπως η Amazon.com και η e-bay, είτε παρέχουν «παραδοσιακά» προϊόντα και υπηρεσίες όπως η Cisco και η Deutsche Bank) αποτελούν παραδείγματα συστηματικής αξιοποίησης της επιχειρηματικής τους γνώσης για τη δημιουργία αξίας.



Οι ικανότητες και εμπειρίες των στελεχών της εταιρίας, οι δυνατότητες καινοτομίας και δημιουργικότητας, οι βέλτιστες επιχειρηματικές πρακτικές, οι πατέντες, η γνώση που η επιχείρηση έχει συσσωρεύσει για την αγορά και τους πελάτες της και η γνώση για τους ανταγωνιστές της, αποτελούν τον πλέον πολύτιμο πόρο της. Αυτό το γνωστικό ενεργητικό (knowledge assets) της επιχείρησης είναι το μόνο διατηρήσιμο συγκριτικό της πλεονέκτημα.

Συνεπώς, η πρόκληση για τη σύγχρονη επιχείρηση είναι να αναπτύξει συστηματικούς και μεθοδικούς μηχανισμούς διοίκησης και ανάπτυξης της επιχειρηματικής γνώσης, να εκμεταλλευτεί τις δυνατότητες και να περιορίσει τις ελλείψεις του γνωστικού της ενεργητικού. Την πρόκληση αυτή καλείται να αντιμετωπίσει η σύγχρονη διοικητική πρακτική της διαχείρισης γνώσης (knowledge management).

Ο ρόλος των νέων τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών είναι καταλυτικός για τη διαχείριση της γνώσης. Τα νέα συστήματα, όπως τα

intranets, οι τεχνολογίες διαχείρισης εγγράφων και ροών εργασίας (document και workflow management), τα συστήματα συνεργασίας (collaboration systems, groupware), οι έξυπνοι πράκτορες (intelligent agents), οι αποθήκες δεδομένων (data warehouses), τα εργαλεία συγχρονισμένης επικοινωνίας και ανταλλαγής μηνυμάτων (synchronous communication and messaging tools) και τα enterprise information portals αποτελούν ζωτικό επιτρεπτικό παράγοντα (enabling factor). Τα συστήματα αυτά είναι χρήσιμα σε διάφορες λειτουργίες διαχείρισης γνώσης, όπως η υποστήριξη της συνεργασίας σε εικονικές ομάδες (virtual teams), η ανάλυση δεδομένων από προηγούμενες δοσοληψίες των πελατών, η εύρεση των κατάλληλων στελεχών στη βάση δεδομένων της εταιρίας, κλπ.

Η διαχείριση της γνώσης είναι η διαχείριση των ζωτικών πληροφοριών που κατέχουν οι ιδιώτες, ώστε να είναι αποτελεσματικές όταν χρησιμοποιηθούν από άλλους για τη διοργάνωση. Η αποτελεσματική κατανομή των εταιρικών πνευματικών κεφαλαίων, οργανωσιακής γνώσης πρέπει να είναι αποτελεσματική για να καταφέρουν να μετατραπούν σε επιχειρηματική ευφυΐα.

Η προσωπική γνώση συνεπάγεται μια επιχειρηματική διαδικασία για να μετατραπεί σε εταιρική γνώση ώστε να μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την παροχή ή την οργάνωση πληροφοριών σε ολόκληρο τον οργανισμό και να εφαρμόζονται με συνέπεια.

Η πρωταρχική λειτουργία ενός Συστήματος Διαχείρισης Γνώσης πρέπει να είναι η προσφορά πληροφοριών σε εξουσιοδοτημένους χρήστες. Ωστόσο, η εφαρμογή μιας απλής διαχείρισης πληροφοριών, εγγράφων και ευρετηρίαση του συστήματος ανάκτησης είναι μόνο η αρχή. Η διαδικασία αποκόμισης της εταιρικής γνώσης είναι κάτι περισσότερο από το λογισμικό και την τεχνολογία, ωστόσο, απαιτεί ένα ισχυρό λογισμικό διαχείρισης εγγράφων και πολιτιστική μεταμόρφωση του τρόπου που οι πληροφορίες παράγονται, μεταποιοούνται, αποθηκεύονται, διανέμονται και μετατρέπονται σε καινοτομία.

Η επιλογή του σωστού Συστήματος Διαχείρισης της Γνώσης που παρέχει εργαλεία για κάθε βήμα της εταιρικής παραγωγικής γνώσης, τη σύλληψης και τη διανομής είναι σημαντική.

Η διαχείριση της γνώσης είναι μια διαδικασία που πρέπει να έχει ευρεία υποστήριξη και χορηγία στα πλαίσια ενός οργανισμού για να πετύχει. Ως σημείο εκκίνησης πρέπει να αναπτυχθεί μια ισχυρή και αποδεδειγμένη

τεχνολογική πλατφόρμα. Οι επιχειρηματικές γνώσεις θα πρέπει να τεκμηριώνονται από τους διαχειριστές της γνώσης και μέσω των τεχνολογιών πληροφορίας να παρέχουν πρόσβαση στους ενδιαφερομένους. Η στρατηγική υλοποίησης ενός KMS και ο τελικός στόχος πρέπει να είναι αλληλένδετα για να γίνει ένα "Learning Organization".

7) ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ (ERP)

Βασίζονται σε ένα πακέτο ολοκληρωμένων λειτουργικών μονάδων λογισμικού και σε μια κοινή κεντρική βάση δεδομένων, η οποία συλλέγει δεδομένα και τα τροφοδοτεί σε πολυάριθμες εφαρμογές που μπορούν να υποστηρίξουν όλες σχεδόν τις εσωτερικές επιχειρηματικές δραστηριότητες της επιχείρησης. Όταν εισάγονται νέες πληροφορίες από μία διεργασία, αυτές γίνονται άμεσα διαθέσιμες και στις άλλες επιχειρηματικές διεργασίες.

Η αξία και οι προκλήσεις των επιχειρησιακών συστημάτων εντοπίζονται στο γεγονός ότι επιβάλλουν την ολοκλήρωση των πληροφοριακών και επιχειρηματικών διεργασιών μιας εταιρείας. Το επιχειρησιακό λογισμικό αποτελείται από ένα σύνολο λειτουργικών μονάδων λογισμικού που υποστηρίζουν τις βασικές εσωτερικές διεργασίες των χρηματοοικονομικών και του λογιστηρίου, της διεύθυνσης ανθρωπίνων πόρων, της κατασκευής και της παραγωγής (συμπεριλαμβανομένου του εφοδιασμού και της διανομής), των πωλήσεων και του μάρκετινγκ. Το λογισμικό επιτρέπει στα δεδομένα να χρησιμοποιούνται από πολλές λειτουργίες και επιχειρηματικές διεργασίες, για τον ακριβή συντονισμό και έλεγχο του οργανισμού. Τα επιχειρησιακά συστήματα υπόσχονται ολοκλήρωση των διαφόρων επιχειρηματικών διεργασιών μιας εταιρείας σε μια ολοκληρωμένη αρχιτεκτονική πληροφοριών. Αυτή η προσέγγιση μπορεί να έχει τεράστια οφέλη, αν οι εταιρείες εγκαταστήσουν και χρησιμοποιήσουν σωστά το επιχειρησιακό λογισμικό, κάτι που, όμως εμπεριέχει μεγάλες προκλήσεις.

ΕΠΙΛΟΓΗ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ERP

Η επιλογή του λογισμικού ERP και του προμηθευτή είναι κρίσιμη για την επιτυχία του συνολικού έργου. Το πρώτο βήμα στη διαδικασία επιλογής είναι η σύσταση ομάδας αξιολόγησης και επιλογής. Σε αυτή πρέπει να συμμετέχουν ο Υπεύθυνος Πληροφορικής (IT Manager) της εταιρίας και εκπρόσωποι των σημαντικότερων λειτουργιών/διαδικασιών (αλλά όχι οι managers). Πρόεδρος της ομάδας αξιολόγησης και επιλογής θα πρέπει να είναι ο διευθυντής που αντιπροσωπεύει τον εταιρικό προσανατολισμό (π.χ. ο Εμπορικός Διευθυντής κ.λπ.) και όχι κατ' ανάγκη ο Οικονομικός Διευθυντής.

Κατά την αξιολόγηση των λογισμικών ERP σημαντικό ρόλο μπορεί να διαδραματίσει εξωτερικός σύμβουλος, ο οποίος διαθέτει τεχνογνωσία και αντικειμενικότητα. Λόγω της αποστασιοποιημένης θέσης του είναι ο καταλληλότερος για το σφαιρικό εντοπισμό των αναγκών της επιχείρησης και την τήρηση των ισορροπιών. Τέλος, λόγω της εμπειρίας που διαθέτει είναι σε θέση να παρέχει υπηρεσίες benchmarking, στη σύνταξη των προδιαγραφών. Η αξιολόγηση πρέπει να είναι πολυκριτηριακή και να ακολουθήσει συστηματική διαδικασία. Σημαντικές φάσεις συνοψίζονται κατωτέρω.

ΦΑΣΗ 1

Σε αυτή τη φάση βασικό κριτήριο αποτελεί η συμβατότητα του συστήματος ERP με τον εταιρικό προσανατολισμό, π.χ. οικονομικό, εμπορικό, παραγωγικό, κατασκευαστικό ή δημόσιο οργανισμό. Επιχειρήσεις παρόμοιου προσανατολισμού στην Ελλάδα και το εξωτερικό αποτελούν μια πολύτιμη πηγή σχετικών πληροφοριών. Το αποτέλεσμα της φάσης αυτής δεν θα πρέπει να ξεπερνά τον αριθμό των 7 λογισμικών ERP.

ΦΑΣΗ 2

Κατά τη δεύτερη φάση πραγματοποιείται η αξιολόγηση πρώτου επιπέδου, στην οποία τα προεπιλεγμένα συστήματα της πρώτης φάσης αξιολογούνται τόσο όσον αφορά τα τεχνικά και λειτουργικά χαρακτηριστικά τους, όσο και με

βάση τα χαρακτηριστικά του προμηθευτή. Το αποτέλεσμα της φάσης αυτής είναι τα 2-4 επικρατέστερα συστήματα ERP. Αντιπροσωπευτικά κριτήρια παρουσιάζονται κατωτέρω.

ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΛΟΓΙΣΜΙΚΟΥ ERP

- Ελληνικοποίηση.
- Εντοπιότητα (Localization).
- Επεκτασιμότητα.
- Προσαρμοστικότητα.
- Αρχιτεκτονική client-server vs Internet based.
- Πλατφόρμα εξοπλισμού (hardware).
- Λειτουργικό Σύστημα.
- Συνεργασία με ανεξάρτητες εφαρμογές.
- Ολοκλήρωση Βάσης Δεδομένων (Database Integration).
- Γλώσσα Υλοποίησης.
- Γλώσσα Προγραμματισμού.

ΚΡΙΤΗΡΙΑ SOFTWARE HOUSE ΚΑΙ ΑΝΤΙΠΡΟΣΩΠΟΥ

- Οικονομική ισχύς εταιρίας (Ελλάδα και εξωτερικό).
- Εμπειρία σε παρόμοιες εγκαταστάσεις (Ελλάδα και εξωτερικό).
- ISO προμηθευτή (ανάπτυξη λογισμικού, υλοποίηση και συντήρηση - Εγγύηση).
 - Κόστος και Χρόνος (λογισμικού/hardware, υλοποίησης, εκπαίδευσης, υποστήριξης).

ΦΑΣΗ 3

Στην τρίτη φάση οι κατασκευαστές/αντιπρόσωποι των συστημάτων ERP της προηγούμενης φάσης καλούνται να πραγματοποιήσουν επίδειξη (demo) σε συγκεκριμένες κρίσιμες διαδικασίες ή ιδιαιτερότητες της επιχείρησης, ώστε να εξασφαλιστεί η λειτουργικότητα του συστήματος στο περιβάλλον της εταιρίας. Εδώ κρίνονται και οι ολοκληρωμένες οικονομικές προσφορές από τους προμηθευτές και επιλέγεται η συμφερότερη τεχνική/οικονομική προσφορά.

ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ ΤΗΣ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ERP

Όπως σε κάθε πολύπλοκο έργο, η επιτυχία υλοποίησης του συστήματος ERP εξαρτάται όχι μόνο από το σχεδιασμό και την εφαρμογή συστηματικής μεθόδου εκτέλεσης των εργασιών, αλλά και από την εκ των προτέρων λήψη μέτρων για την αντιμετώπιση τυχόν προβλημάτων σε καίρια σημεία του έργου. Τρία από τα σημεία, τα οποία χρήζουν ιδιαίτερης προσοχής, συζητούνται κατωτέρω:

- Αντικείμενο / Πεδίο εφαρμογής έργου (project scope).
- Ανθρώπινοι πόροι (resources).
- Διοίκηση έργου.

Ο καθορισμός του αντικειμένου και των ορίων του έργου υλοποίησης απαιτεί προσεκτική αντιμετώπιση. Ως διευκρινιστικό παράδειγμα αναφέρεται η οριοθέτηση της υλοποίησης συστήματος ERP, έτσι ώστε να υποστηρίξει αυστηρά τις υφιστάμενες επιχειρησιακές διαδικασίες. Εναλλακτικά, το έργο θα μπορούσε να οριοθετηθεί έτσι ώστε να περιλαμβάνει ανασχεδιασμό των διαδικασιών και υποστήριξη των νέων διαδικασιών από το σύστημα. Επίσης, συνίσταται η αποφυγή μεταβολής του αντικειμένου κατά τη διάρκεια της υλοποίησης.

Η επιλογή των ανθρώπινων πόρων αναφέρεται στα στελέχη της επιχείρησης που θα συμμετάσχουν στην ομάδα υλοποίησης, καθώς και στα στελέχη της ομάδας συμβούλου υλοποίησης. Όσον αφορά τα στελέχη της επιχείρησης, συνίσταται η εντατική απασχόληση στο έργο (κατά 40%-60% του συνολικού χρόνου εργασίας τους) στελεχών που εκπροσωπούν όλες τις καίριες λειτουργίες της επιχείρησης. Απαραίτητη επίσης θεωρείται η πλήρης απασχόληση ενός εκπαιδευμένου στελέχους της επιχείρησης. Στα επιλεγμένα στελέχη πρέπει να δοθούν κατάλληλα κίνητρα αλλά και περιορισμοί έτσι ώστε να ελαχιστοποιηθούν οι πιθανότητες αποχώρησης από την εταιρία κατά τη διάρκεια υλοποίησης ή αμέσως μετά την ολοκλήρωση του έργου. Όσον αφορά τα στελέχη του συμβούλου, συνίσταται να διασφαλιστεί η συμμετοχή στελεχών με εμπειρία σε υλοποίηση συστημάτων ERP σε επιχειρήσεις παρομοίου αντικειμένου. Το ηγετικό στέλεχος της συμβουλευτικής ομάδας πρέπει να επιλεγθεί προσεκτικά, να κατονομαστεί και να καθοριστούν κανόνες αντικατάστασης. Επίσης συνίσταται περιοδική αξιολόγηση των στελεχών του

συμβούλου από τα μέλη - στελέχη της επιχείρησης καθώς και από τον σύμβουλο διασφάλισης ποιότητας.

Σημαντικότερος θεωρείται ο ρόλος του διευθυντή έργου στην αποφασιστική λήψη αποφάσεων, στην έγκαιρη διάγνωση και γοργή επίλυση προβλημάτων και διαφορών, και στην εμπλοκή των διευθυντών της εταιρίας όπου αυτό είναι απαραίτητο.

8) ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΠΕΛΑΤΕΙΑΚΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ (CRM)

Η νέα τεχνολογία και η εξέλιξη του λογισμικού των ηλεκτρονικών υπολογιστών επιτρέπουν τον προγραμματισμό και την ενεργοποίηση επαφών με τους πελάτες, με βάση την ίδια την αγοραστική συμπεριφορά και τις συνήθειες τους, τις οποίες μπορούμε να γνωρίζουμε σε αρκετά μεγάλο βάθος.

Μέσα από μια σειρά εφαρμογών ηλεκτρονικού κυρίως χαρακτήρα οι επιχειρήσεις μπορούν να μάθουν τις καταναλωτικές συνήθειες των πελατών τους, να τις καταγράψουν σε κάποια βάση δεδομένων, να σχεδιάσουν μια στρατηγική επαφής με τους πελάτες, και να την υλοποιήσουν με σκοπό την αύξηση των πωλήσεών τους.



Αυτό επιτυγχάνεται με το σύστημα διαχείρισης των πελατειακών σχέσεων – Customer Relationship Management (CRM), το οποίο δηλώνει τη μεθοδολογία που βοηθά την επισήμανση και την προσέλκυση των καταναλωτών μέσα από τη διαδικασία ανάπτυξης διαπροσωπικών σχέσεων (επιχείρηση – πελάτης).

Η συγκεκριμένη μεθοδολογία θέτει τον πελάτη στο επίκεντρο της επιχειρηματικής διαδικασίας με στόχο τη διαχρονική πώληση και εξυπηρέτηση πιστών πελατών στα προϊόντα και στις υπηρεσίες, μέσα από ένα συγκεκριμένο σύστημα διαχείρισης.

Προτεραιότητες της μεθοδολογίας είναι:

- Η συγκέντρωση συγκεκριμένων και διαφορετικών μεταξύ τους αναγκών που έχουν οι πελάτες και
- Η τοποθέτηση μιας σειράς ενεργειών από τις επιχειρήσεις με τελικό σκοπό την εξυπηρέτηση του καταναλωτικού κοινού.

Μεγάλη υπόσχεση του CRM είναι η δυνατότητα ανταπόκρισης στις εξατομικευμένες ανάγκες των πελατών με μια συστηματοποιημένη μεθοδολογία.

1.15 ΛΟΓΟΙ ΑΠΟΤΥΧΙΑΣ ΤΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ

Η αποτελεσματική εφαρμογή ενός ΠΣ εξαρτάται όχι μόνο από την τεχνική και ποιοτική υπεροχή, αλλά και από έναν αριθμό οργανωσιακών και άλλων παραγόντων και διαδικασιών. Έτσι, ένα άριστο σχεδιασμένο ΠΣ, δε σημαίνει απαραίτητα ότι θα επιτύχει κατά την υλοποίησή του, εάν δε ληφθούν υπόψη και ορισμένοι παράγοντες, τους σπουδαιότερους από τους οποίους θα αναπτύξουμε παρακάτω. Επίσης είναι δυνατό ένα ΠΣ να επιτύχει σ' έναν οργανισμό, αλλά να αποτύχει σε έναν άλλο, ή να απαιτήσει σημαντικές προσπάθειες και ενέργειες και να υλοποιηθεί μετά από πολλές καθυστερήσεις. Οι πλέον σημαντικοί λόγοι αποτυχίας ενός σωστά σχεδιασμένου ΠΣ είναι οι ακόλουθοι:

α) Εστίαση στα τεχνικά χαρακτηριστικά του συστήματος. Η θεωρία των ανοικτών ² συστημάτων θεωρεί την επιχείρηση ως ένα σύνολο αλληλεξαρτώμενων στοιχείων, τα οποία αλληλεπιδρούν μεταξύ τους καθώς και με το περιβάλλον της επιχείρησης. Σύμφωνα με την άποψη αυτή, που

² Ανοικτό σύστημα θα θεωρήσουμε εκείνο, το οποίο αλληλεπιδρά με το περιβάλλον του, δηλαδή, ανταλλάσσει μαζί του πληροφορίες, ενέργεια, υλικά, κ.α. Οι εισροές σε ένα ανοικτό σύστημα μπορεί να είναι γνωστές, άγνωστες (απρόβλεπτες), καθώς και εξωτερικές διακυμάνσεις (θόρυβος).

διατυπώθηκε από τους θεωρητικούς της Οργάνωσης, τα κύρια στοιχεία που υπάρχουν σ' έναν οργανισμό είναι , οι άνθρωποι, η τεχνολογία, οι διαδικασίες και η δομή. Τα τέσσερα αυτά στοιχεία αποτελούν το «διαμάντι του Levitt»(Levitt's diamond) παρουσιάζονται στο παρακάτω διάγραμμα.

1.16 ΣΚΟΠΟΙ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ

Στο παρελθόν, όταν τα ΠΣ δεν ήταν βασισμένα σε Η/Υ, οι πληροφοριακές απαιτήσεις των επιχειρήσεων αφορούσαν κυρίως τη συλλογή, αποθήκευση και επεξεργασία δεδομένων, που ήταν αναγκαία για τις καθημερινές συναλλαγές και την παροχή της λειτουργικής πληροφόρησης, δηλαδή, τις πληροφορίες του κατώτερου επιπέδου διοικητικής ιεραρχίας. Αυτό συνέβαινε για διάφορους λόγους, ορισμένους, από τους οποίους και θα αναφέρουμε. Ένας λόγος ήταν, ότι οι λειτουργίες του ΠΣ που παρουσιάσαμε ανωτέρω μέχρι και πριν μερικά χρόνια γινόταν χειρογραφικά, κάτι που απαιτούσε σημαντικούς ανθρώπινους πόρους για την καταγραφή και επεξεργασία των δεδομένων, καθώς και για τη μετατροπή τους σε κατάλληλη μορφή, ώστε να υποστηρίζεται ο λειτουργικός έλεγχος (operational control) της επιχείρησης. Ένας δεύτερος λόγος ήταν το σχετικά στατικό περιβάλλον μέσα στο οποίο λειτουργούσαν οι περισσότερες επιχειρήσεις μέχρι και τη δεκαετία του 1960, αν όχι και λίγο αργότερα. Σε ένα τέτοιο περιβάλλον ο προγραμματισμός για το μέλλον απαιτούσε πολύ λιγότερη πληροφόρηση από ότι σήμερα, όπου το περιβάλλον κάθε άλλο παρά στατικό είναι, με αποτέλεσμα οι πληροφοριακές ανάγκες της εποχής εκείνης να εστιάζονται κυρίως στις καθημερινές συναλλαγές και στις βραχυπρόθεσμες δραστηριότητες της επιχείρησης καθώς και στον έλεγχό τους.

Από τα παραπάνω προκύπτει, ότι την εποχή εκείνη δεν είχε δοθεί έμφαση στη χρησιμοποίηση των ΠΣ για τη λήψη στρατηγικών αποφάσεων (strategic decisions). Αντίθετα, στη σημερινή εποχή, όπου ο ανταγωνισμός μεταξύ των οικονομικών μονάδων είναι πολύ πιο έντονος, η επιχείρηση εκείνη που έχει καλύτερη πληροφόρηση από τους ανταγωνιστές της, έχει τη δυνατότητα να παίρνει πιο σωστές αποφάσεις. Αυτό σημαίνει, ότι η εν λόγω επιχείρηση μπορεί να αποκτήσει σημαντικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα (competitive advantages). Φυσικά παρόμοια οφέλη μπορούν επίσης να πραγματοποιηθούν

με επέκταση της αλυσίδας αξίας (value chain) συνδέοντας μεταξύ τους διαφορετικές επιχειρήσεις ή ακόμα και διαφορετικούς βιομηχανικούς κλάδους.

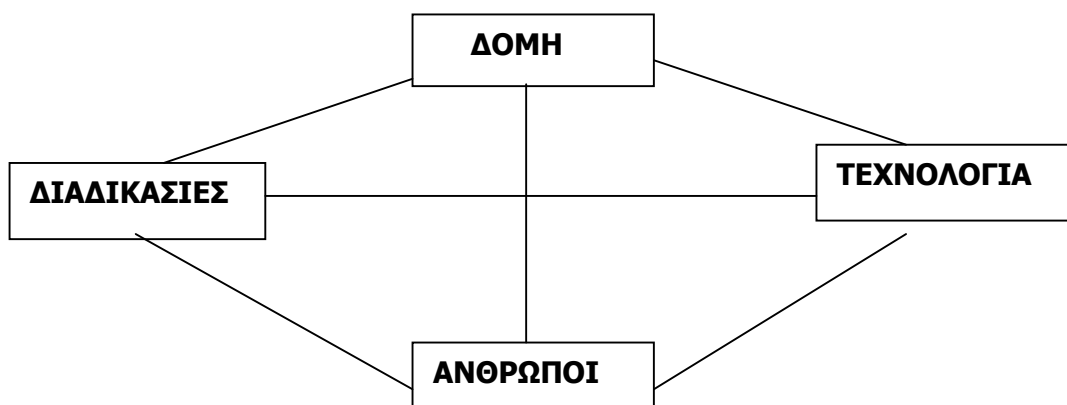
Το συμπέρασμα το οποίο συνάγεται από την προηγούμενη ανάλυση είναι ότι το ΠΣ της επιχείρησης πρέπει να αποσκοπεί στην ικανοποίηση όχι μόνο των πληροφοριακών αναγκών για τις αποφάσεις ρουτίνας και τις λειτουργικές αποφάσεις, αλλά και των πληροφοριακών αναγκών για τις στρατηγικές αποφάσεις. Εξάλλου, δε θα πρέπει να ξεχνάμε, ότι το μέλλον των οικονομικών μονάδων καθορίζεται αποφασιστικά από τις στρατηγικές κυρίως αποφάσεις. Έτσι θα μπορούσαμε να θεωρήσουμε, ότι οι σπουδαιότεροι σκοποί των πληροφοριακών συστημάτων είναι οι ακόλουθοι:

Η συλλογή και αποθήκευση δεδομένων, τα οποία με κατάλληλη επεξεργασία να μετασχηματίζονται σε χρήσιμη πληροφόρηση.

Η παροχή λειτουργικής πληροφόρησης στους εργαζόμενους για να επιτελούν κατά τον καλύτερο δυνατό τρόπο τις δραστηριότητες της επιχείρησης τις σχετικές με τις καθημερινές συναλλαγές και το βραχυπρόθεσμο προγραμματισμό και έλεγχο.

Η παροχή στρατηγικής πληροφόρησης σε κατάλληλη μορφή στα διευθυντικά στελέχη για να παίρνουν τις καλύτερες δυνατές αποφάσεις, που σχετίζονται με τη μελλοντική πορεία του οργανισμού.

Η επέκταση της αλυσίδας αξίας της επιχείρησης. Για την επίτευξη αυτού του σκοπού είναι αναγκαίο το ΠΣ της επιχείρησης να συνδέεται με εξωτερικά ΠΣ και ιδιαίτερα με εκείνα των προμηθευτών, των ενδιάμεσων και των αγοραστών, προκειμένου να δημιουργηθούν οφέλη από την απόκτηση επιπρόσθετης πληροφόρησης.



Διάγραμμα 1.9
«Διαμάντι του Levitt»

Λόγω της αλληλεπίδρασης που υπάρχει μεταξύ τους, οποιαδήποτε αλλαγή σε κάποιο από αυτά έχει ως αποτέλεσμα μίαν άμεση ή έμμεση επίπτωση στα υπόλοιπα. Τα ΠΣ, ως κοινωνικοτεχνικά συστήματα, θα πρέπει να υλοποιούνται λαμβάνοντας υπ' όψιν τις πιθανές δομικές επιπτώσεις τους στην ομαλή και εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησης. Έτσι, ένας από τους λόγους αποτυχίας των ΠΣ στις επιχειρήσεις, είναι η εστίαση που δίνεται αρκετά συχνά στην τεχνική πλευρά των συστημάτων αυτών και όχι στην κοινωνική.

β) Συμπεριφορά ανθρώπινου παράγοντα. Ένα πλήρως αναπτυγμένο ΠΣ μπορεί να είναι πετυχημένο από τεχνική άποψη και συγχρόνως αποτυχημένο από οργανωσιακή. Με άλλα λόγια, το σύστημα, ενώ παρέχει για τους ειδικούς που το ανέπτυξαν (αναλυτές/ σχεδιαστές, προγραμματιστές) την απαιτούμενη πληροφόρηση, δεν χρησιμοποιείται από τους χρήστες για διάφορους οργανωσιακούς λόγους, όπως οι ακόλουθοι:

Πρώτο, οι σχεδιαστές δεν αναγνωρίζουν τη σπουδαιότητα του ανθρώπινου παράγοντα και επομένως δεν τη λαμβάνουν υπόψη κατά την ανάπτυξη του συστήματος. Δεύτερο, οι σχεδιαστές ενώ συμπεριλαμβάνουν τους χρήστες στην ανάπτυξη του ΠΣ, το κάνουν χωρίς επιτυχία. Η μη συμμετοχή των διευθυντικών στελεχών στην ανάπτυξη των ΠΣ, έχει οδηγήσει πολλά από αυτά σε αποτυχία στο στάδιο της υλοποίησης. Σε ορισμένες περιπτώσεις, οι χρήστες και οι ειδικοί των ΠΣ υποθέτουν, ότι δεν είναι αναγκαίο να γίνουν κατανοητά από τα διευθυντικά στελέχη οι πραγματικές δυνατότητες και ο τρόπος λειτουργίας ενός ΠΣ, αλλά ότι είναι αρκετό να γνωρίζουν τα στελέχη αυτά μόνο τον τρόπο χρήσης του. Σε άλλες

περιπτώσεις, η ανώτατη διοίκηση ενδέχεται να μην μπορεί να προσδιορίσει με επιτυχία τις απαραίτητες οργανωσιακές αλλαγές με αποτέλεσμα τη μη αποτελεσματική χρησιμοποίηση των ΠΣ. Ακόμα, ορισμένα διευθυντικά στελέχη, ενώ είναι ενήμερα ότι οι υφιστάμενοί τους γνωρίζουν ελάχιστα για τους Η/Υ, θεωρούν ότι δεν είναι απαραίτητο να τους ενημερώνουν για τις επικείμενες αλλαγές. Τέλος, υπάρχουν και στελέχη που δεν αντιλαμβάνονται, ότι η εισαγωγή ενός ΠΣ επηρεάζει ολόκληρη την επιχείρηση και όχι μόνο αυτούς που το χρησιμοποιούν, με αποτέλεσμα να εκπαιδεύουν και να ενημερώνουν μικρό μόνο αριθμό εργαζομένων. Αντιλήψεις και ενέργειες όπως οι προηγούμενες δημιουργούν μεγάλα οργανωσιακά προβλήματα και συντελούν στο να θεωρούν οι χρήστες τα ΠΣ περισσότερο εχθρικά παρά φιλικά συστήματα.

γ) Έλλειψη εκπαίδευσης και διαθέσιμου χρόνου. Είναι γνωστό, ότι οι αναλυτές και προγραμματιστές συστημάτων έχουν τεχνικές κυρίως γνώσεις και ότι πολλοί από αυτούς στερούνται κατάλληλης εκπαίδευσης σε θέματα ψυχολογίας, οργανωσιακής συμπεριφοράς, ανθρώπινων σχέσεων, κ.α. Ο καθορισμός, όμως, των πληροφοριακών αναγκών των διευθυντικών στελεχών είναι μια σημαντική πλευρά της διαδικασίας ανάπτυξης ενός ΠΣ, η οποία προϋποθέτει ικανότητες, που συχνά δεν υπάρχουν στους αναλυτές και στους προγραμματιστές των συστημάτων. Αυτό φυσικά οφείλεται, στο ότι η εκπαίδευση και η εμπειρία τους αφορά τα τεχνικά και ποσοτικά κυρίως θέματα των ΠΣ και των Η/Υ. Επίσης, η ραγδαία εξέλιξη της πληροφορικής έχει δημιουργήσει, λόγω της απαιτούμενης συνεχούς ενημέρωσης, αρκετά προβλήματα στους ανθρώπους αυτούς. Έτσι, μη διαθέτοντας τον απαιτούμενο χρόνο, δεν μπορούν να ενημερώνονται για θέματα που είναι πέρα από την ειδικότητά τους, έστω και αν τα θέματα αυτά είναι ζωτικής σημασίας για την αποτελεσματική υλοποίηση των ΠΣ.

δ) Επιπτώσεις των τηλεπικοινωνιών. Σήμερα, για την ανταλλαγή των πληροφοριών χρησιμοποιείται το συνολικό δίκτυο επικοινωνιών της επιχείρησης, το οποίο περιλαμβάνει όχι μόνο το τηλέφωνο και τους συνδεδεμένους μεταξύ τους επεξεργαστές κειμένου, αλλά ακόμη και την επικοινωνία μέσω δορυφόρων. Με την ανάπτυξη των τηλεπικοινωνιακών συστημάτων η επεξεργασία και η μετάδοση της πληροφορίας γίνεται όχι μόνο πιο γρήγορα αλλά και με μικρότερο κόστος. Τα συστήματα εκείνα, με τα οποία πραγματοποιούνται οι τηλεσυνδιασκέψεις, μεταδίδοντας συγχρόνως εικόνα, φωνή και γραφικά, μπορούν σε μεγάλο βαθμό να υποκαταστήσουν τα

χρονοβόρα και πολυδάπανα ταξίδια των διευθυντικών στελεχών. Αυτό σημαίνει, ότι η συνεργασία των “εργαζομένων σε γραφεία” μπορεί σε σημαντικό βαθμό ν’ αυτοματοποιηθεί και η χρήση των τερματικών να υποκαταστήσει την παραδοσιακή επικοινωνία ανθρώπων. Έτσι, όσο η επικοινωνία και η επεξεργασία των δεδομένων συνεχίζουν να ενοποιούνται, να επεκτείνονται και να επηρεάζουν τις επιχειρησιακές δραστηριότητες, τόσο περισσότερο η οποιαδήποτε αλλαγή δημιουργεί κοινωνικές και δομικές αλλαγές. Αποτέλεσμα των παραπάνω αλλαγών είναι η ισχυροποίηση της αλληλεξάρτησης μεταξύ των δομικών, των κοινωνικών και των τεχνολογικών συστημάτων της επιχείρησης.

ε) Η δύναμη των ατόμων ή των ομάδων. Τα μεμονωμένα άτομα ή οι ομάδες που παράγουν ή που ελέγχουν την πληροφορία αποκτούν δύναμη έναντι των άλλων ατόμων ή ομάδων της επιχείρησης. Αυτό συμβαίνει, επειδή η κατοχή της πληροφορίας συνεπάγεται συνήθως μεγαλύτερο status, επαυξάνει την εξουσία των ατόμων που την κατέχουν και διαμορφώνει ακόμα και σχέσεις μεταξύ των ανθρώπων. Έτσι, βλέπουμε μεμονωμένα άτομα ή τμήματα να έχουν σημαντική επιρροή στην επιχείρηση, επειδή έχουν πρόσβαση σε συγκεκριμένα δεδομένα και πληροφορίες. Για παράδειγμα, ορισμένα στελέχη του χρηματοοικονομικού τμήματος ενδέχεται να έχουν σημαντική επιρροή στους συναδέλφους τους, λόγω ακριβώς της πρόσβασής τους στα δεδομένα και τις πληροφορίες που σχετίζονται με την κατανομή των κεφαλαίων και της συμμετοχής τους στη διαδικασία της λήψης χρηματοοικονομικών αποφάσεων.

Βέβαια, τα άτομα ή οι διάφορες ομάδες μέσα στη επιχείρηση διαφέρουν μεταξύ τους ως προς την έκταση της δύναμης που κατέχουν ή εκείνης που προσπαθούν να αποκτήσουν. Η εισαγωγή όμως ενός μηχανογραφημένου ΠΣ είναι δυνατό να συντελέσει σε αναδιανομή της δύναμης ορισμένων ατόμων, με αποτέλεσμα ορισμένοι να χάσουν τη δύναμη τους σε μικρό ή μεγάλο βαθμό. Αυτό είναι φυσικό να επιφέρει την αντίδραση των ατόμων εκείνων που χάνουν τη δύναμή τους, λόγω ακριβώς της εισαγωγής του νέου συστήματος. Ο τρόπος αντίδρασης των ατόμων αυτών δεν είναι πάντα προβλέψιμος. Ορισμένοι μπορεί να μη χρησιμοποιούν το σύστημα, ή να παρακωλύουν τη λειτουργία του ή να εισάγουν μη ακριβή δεδομένα με αποτέλεσμα να παίρνουν λανθασμένες πληροφορίες.

στ) Ο εφιάλτης της συντήρησης. Ένας άλλος λόγος για τον οποίο τα συστήματα γίνονται αναξιόπιστα είναι ότι η συντήρηση του λογισμικού

τους αποτελεί κατά παράδοση έναν εφιάλτη. Η συντήρηση, δηλαδή η διαδικασία τροποποιήσεων σε ένα σύστημα που βρίσκεται σε παραγωγική χρήση, είναι η πιο ακριβή φάση της διαδικασίας ανάπτυξης συστημάτων. Στους περισσότερους οργανισμούς, ο μισός σχεδόν χρόνος του προσωπικών πληροφοριακών συστημάτων δαπανάται στη συντήρηση υπαρχόντων συστημάτων.

ζ) Προβλήματα ποιότητας δεδομένων. Η πιο συνηθισμένη πηγή αστοχιών των πληροφοριακών συστημάτων είναι η κακή ποιότητα των δεδομένων. Δεδομένα που είναι ανακριβή, άκαιρα, ή ασυνεπή προς άλλες πηγές πληροφοριών μπορούν να δημιουργήσουν σοβαρά λειτουργικά και οικονομικά προβλήματα στις επιχειρήσεις. Όταν τέτοια δεδομένα περάσουν απαρατήρητα, είναι δυνατό να οδηγήσουν σε εσφαλμένες αποφάσεις, ανακλήσεις προϊόντων, ακόμη και σε οικονομικές ζημιές. Σύμφωνα, με το Ίδρυμα Εναποθήκευσης Δεδομένων στο Σιάτλ, τα ανακριβή και κακής ποιότητας δεδομένα στοιχίζουν στις αμερικάνικες επιχειρήσεις 611 δισ. δολάρια κάθε χρόνο σε εσφαλμένη αλληλογραφία και γενικά έξοδα προσωπικού. Οι εταιρείες δεν είναι σε θέση να ξεκινήσουν επιθετικές στρατηγικές μάρκετινγκ και σχέσεων με πελάτες, εκτός αν διαθέτουν δεδομένα υψηλής ποιότητας για τους πελάτες τους. Η κακή ποιότητα των δεδομένων μπορεί να οφείλεται σε σφάλματα κατά την εισαγωγή τους ή σε ελαττωματικό πληροφοριακό σύστημα και κακό σχεδιασμό βάσεων δεδομένων (Wand and Wang, 1996 Strong, Lee, and Wang, 1997).

η) Σφάλματα και ελαττώματα. Ένα σοβαρό πρόβλημα του λογισμικού είναι η παρουσία κρυμμένων σφαλμάτων ή ελαττωμάτων στον κώδικα του προγράμματος. Διάφορες μελέτες κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι είναι πρακτικά αδύνατη η εξαφάνιση όλων των σφαλμάτων από μεγάλα προγράμματα. Η κύρια πηγή σφαλμάτων είναι η πολυπλοκότητα του κώδικα λήψης αποφάσεων. Ακόμη και ένα σχετικά μικρό πρόγραμμα μερικών εκατοντάδων γραμμών θα περιέχει δεκάδες αποφάσεις, οι οποίες οδηγούν σε εκατοντάδες και ίσως χιλιάδες διαφορετικές διαδρομές. Τα σημαντικά προγράμματα στους περισσότερους οργανισμούς είναι συνήθως πολύ μεγαλύτερα, με δεκάδες χιλιάδες ή εκατομμύρια γραμμές κώδικα, και καθένα από αυτά περιέχει πολύ περισσότερες επιλογές και διαδρομές από τα μικρότερα προγράμματα. Τέτοια πολυπλοκότητα είναι δύσκολο να τεκμηριωθεί και να σχεδιαστεί- μερικές φορές, οι σχεδιαστές τεκμηριώνουν εσφαλμένα μερικές ενέργειες ή παραλείπουν να λάβουν υπόψη άλλες

πιθανότητες. Μελέτες δείχνουν ότι περίπου το 60% των σφαλμάτων που ανακαλύπτονται κατά τις δοκιμές οφείλονται σε προδιαγραφές της τεκμηρίωσης σχεδιασμού που έλειπαν, ήταν ασαφείς, εσφαλμένες, ή αλληλοσυγκρουόμενες.

Τα μηδενικά ελαττώματα, ένας στόχος του κινήματος του μάνατζμεντ ολικής ποιότητας, είναι ανέφικτος σε μεγάλα προγράμματα. Είναι εντελώς αδύνατο να γίνουν πλήρεις δοκιμές. Η πλήρης δοκιμή προγραμμάτων με χιλιάδες επιλογές και εκατομμύρια διαδρομές θα χρειαζόταν χιλιάδες χρόνια. Η εξάλειψη των σφαλμάτων από το λογισμικό είναι μια προσπάθεια που έχει φθίνουσα απόδοση, επειδή χρειάζονται αναλογικά περισσότερες δοκιμές για τον εντοπισμό και τη διόρθωση των δυσεύρετων σφαλμάτων που έχουν απομείνει (Littlewood and Strigini, 1993). Ακόμη και μετά από αυστηρές δοκιμές, δεν μπορεί κανείς να γνωρίζει με βεβαιότητα ότι ένα πρόγραμμα λογισμικού είναι απόλυτα αξιόπιστο, παρά μόνον αφού αυτό αποδειχθεί μετά από αρκετή χρήση σε πραγματικές συνθήκες. Ποιο είναι το συμπέρασμα; Ότι δεν μπορούμε να εξαφανίσουμε όλα τα σφάλματα και δεν μπορούμε να γνωρίζουμε με βεβαιότητα τη σοβαρότητα των σφαλμάτων που παραμένουν.

θ) Σχεδιασμός. Ο σχεδιασμός του συστήματος μπορεί να μην αποτυπώνει καίριες επιχειρηματικές απαιτήσεις ή να μη βελτιώνει την απόδοση του οργανισμού. Οι πληροφορίες μπορεί να μην παρέχονται αρκετά γρήγορα για να είναι χρήσιμες, μπορεί να βρίσκονται σε μορφή που είναι αδύνατον να αφομοιωθούν και να χρησιμοποιηθούν ή μπορεί να αντιπροσωπεύουν τα λάθος δεδομένα.

Ο τρόπος με τον οποίο οι αμύητοι στα τεχνικά χρήστες πρέπει να αλληλεπιδρούν με το σύστημα μπορεί να είναι υπερβολικά περίπλοκος και να τους αποθαρρύνει. Μπορεί το σύστημα να έχει σχεδιαστεί με κακή διασύνδεση χρήστη. Η διασύνδεση χρήστη είναι το τμήμα του συστήματος με το οποίο αλληλεπιδρούν οι τελικοί χρήστες. Για παράδειγμα, μια φόρμα εισαγωγής στοιχείων ή μια οθόνη εισαγωγής δεδομένων μπορεί να είναι τόσα άσχημα κατασκευασμένη ώστε κανείς να μη θέλει να εισάγει δεδομένα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΧΡΗΣΤΕΣ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Το σημαντικότερο περιουσιακό στοιχείο της επιχείρησης αποτελεί το ανθρώπινο δυναμικό της, αφού μέσω αυτού υλοποιούνται οι στόχοι της τόσο σε λειτουργικό όσο και σε αναπτυξιακό επίπεδο. Όμως το πολύτιμο περιουσιακό αυτό στοιχείο, σε σύγκριση με τα υπόλοιπα που διαθέτει η επιχείρηση είναι και το πλέον δύσχρηστο, αφού ο κάθε εργαζόμενος αποτελεί μοναδικότητα και προκειμένου να καλλιεργήσει και αναπτύξει όλα τα παραγωγικά εργασιακά του αποθέματα, πρέπει να «χρησιμοποιηθεί» από το στέλεχος με ιδιαίτερο και μοναδικό τρόπο, που μόνο σε αυτόν όμως έχει το κατάλληλο επικοινωνιακό αποτέλεσμα.

Η επιχείρηση δίνει το στίγμα το κατά πόσον έχει εκτιμήσει την ανθρώπινη συμβολή στην επίτευξη των στόχων της και της γενικότερης αποτελεσματικότητάς της, σχεδιάζοντας και εφαρμόζοντας μέσω των στελεχών τους καταλληλότερους τρόπους διοίκησης των εργαζομένων της, μέσω των οποίων προσδοκείται και επιτυγχάνεται η άριστη απόδοσή τους. Σε κάθε επιχείρηση τρία είναι τα κύρια περιουσιακά της στοιχεία³. Ορισμένες άστοχα θεωρούν ότι τα κεφάλαια της επιχείρησης αποτελούν τον ακρογωνιαίο λίθο ανάπτυξης και προώθησης της επιχειρησιακής δραστηριότητας στην αγορά. Άλλες και ιδιαίτερα αυτές οι οποίες έχουν δαπανήσει μεγάλα ποσά για τις εγκαταστάσεις τους, πιστεύουν ότι ο εξοπλισμός τους στοιχειοθετεί το σημείο αναφοράς της επιτυχούς ανταγωνιστικής πορείας τους στο επιχειρηματικό γίγνεσθαι, αλλά και αυτές έχουν λανθασμένη εκτίμηση.

Τέλος, και ιδιαίτερα τα τελευταία χρόνια, η βεβαιότητα συνεχώς ενισχύεται, και ευτυχώς όλο και περισσότερες επιχειρήσεις συγκλίνουν στην άποψη, όπως προαναφέρθηκε, ότι το σημαντικότερο περιουσιακό τους στοιχείο είναι το ανθρώπινο δυναμικό, το οποίο και αποτελεί τον βασικό άξονα κινητοποίησης ολόκληρης της επιχειρησιακής δραστηριότητας. Αυτές οι επιχειρήσεις βέβαια έχουν δραστηριοποιήσει πολιτικές και τεχνικές, οι οποίες

³ Ανθρώπινο δυναμικό, κεφάλαια και εξοπλισμός

είναι γνωστές στους εργαζόμενους, αποδεικνύοντας έμπρακτα το ενδιαφέρον τους για το πολύτιμο αυτό εφόδιο της επιχείρησης.

Βέβαια, η πεποίθηση αυτή πρέπει να υποστηρίζεται από την επιχείρηση και με ανάλογες κινήσεις της (αμοιβές, ωφελήματα εργαζομένων κλπ) αφού η κατάλληλη και ανάλογη συμπεριφορά της προς αυτούς, δημιουργεί δεσμούς αρρωγούς ενότητας των δύο αυτών καθοριστικών παραγόντων. Το ενδιαφέρον της επιχείρησης για το ανθρώπινο δυναμικό της λειτουργεί θετικά στην ανάπτυξη καλού επιχειρηματικού κλίματος, αφού εξάλλου αυτό καλλιεργείται κυρίως από τα στελέχη στους εργαζομένους. Σε αντίθετη περίπτωση, όταν δηλαδή οι εργαζόμενοι χρησιμοποιούνται σαν ένα υποδεέστερο μηχανικό μέσο της επιχείρησης, κατ' επέκταση και το επιχειρηματικό κλίμα είναι αισθητά υποβαθμισμένο.



2.1 ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΧΡΗΣΤΕΣ

Οι βασικότεροι χρήστες ενός μηχανογραφημένου πληροφοριακού συστήματος μέσα στην επιχείρηση διακρίνονται σε τέσσερις κατηγορίες:

- Στο υπαλληλικό προσωπικό (clerical personnel),
- Στα διευθυντικά στελέχη πρώτης γραμμής (first line managers),
- Στα επιτελικά στελέχη (staff specialists), και
- Στη διοίκηση της επιχείρησης (management).

Το υπαλληλικό προσωπικό ασχολείται κυρίως με τις διαδικασίες της εισόδου και του ελέγχου των δεδομένων, παρά με την ερμηνεία των πληροφοριών που παίρνουμε από το πληροφοριακό σύστημα και την εξαγωγή συμπερασμάτων. Η εργασία του υπαλληλικού προσωπικού μπορεί να μεταβληθεί σημαντικά, ιδιαίτερα στην περίπτωση που αφορά επεξεργασία συναλλαγών και η οποία αλλάζει από χειρογραφικό σε μηχανογραφημένο πληροφοριακό σύστημα.

Τα διευθυντικά στελέχη πρώτης γραμμής ασχολούνται κυρίως με λειτουργικές αποφάσεις, η υποστήριξη των οποίων βασίζεται ως επί το πλείστον σε λειτουργική πληροφόρηση. Τις πληροφορίες αυτές μπορούν να τις αποκτήσουν από τα συστήματα επεξεργασίας συναλλαγών και την τράπεζα δεδομένων.

Τα επιτελικά στελέχη βοηθούν τους διευθύνοντες σε συγκεκριμένες λειτουργικές περιοχές της Διοίκησης των Επιχειρήσεων. Χρησιμοποιώντας τις δυνατότητες των πληροφοριακών συστημάτων, ερευνούν την τράπεζα δεδομένων για την ανεύρεση τυχόν προβλημάτων, αναλύουν τα δεδομένα αυτά, χρησιμοποιούν μοντέλα για την ανεύρεση ικανοποιητικών λύσεων, ενσωματώνουν στα μοντέλα δεδομένα από το εξωτερικό περιβάλλον, τα οποία προηγουμένως εξετάζουν και αναλύουν, κ.ά. Τα τελευταία χρόνια υπάρχει τάση για όλο και μεγαλύτερη χρησιμοποίηση επιτελικών στελεχών, τα οποία έχουν τις απαραίτητες γνώσεις για την απόκτηση της κατάλληλης πληροφορίας, που είναι αναγκαία στα διευθυντικά στελέχη ανώτερων βαθμίδων για την λήψη αποφάσεων. Αυτό διότι, τα ανώτερα στελέχη της επιχείρησης ενδέχεται να μην έχουν το χρόνο ή και τις γνώσεις να πραγματοποιούν την ανάλυση μόνοι τους, μια και πολλά μοντέλα λήψης

αποφάσεων είναι δύσκολα στη χρήση τους και απαιτούν εξειδικευμένες γνώσεις επεξεργασίας δεδομένων.



Διάγραμμα 2.1

Στοιχεία που πρέπει να λαμβάνονται υπόψη στην ανάπτυξη ενός ΠΣ

Για τα διευθυντικά στελέχη των ανώτερων βαθμίδων διοίκησης αναπτύσσονται τα Συστήματα Υποστήριξης Διοίκησης. Τα ΣΥΔ εξυπηρετούν διαφορετικούς σκοπούς από εκείνους των πληροφοριακών συστημάτων που χρησιμοποιούνται από τα στελέχη της πρώτης γραμμής. Τα συστήματα αυτά επεξεργάζονται δεδομένα από το εξωτερικό και το εσωτερικό περιβάλλον, έτσι ώστε να διαπιστωθεί τι συμβαίνει στα κατώτερα επίπεδα διοικητικής ιεραρχίας, να εμφανιστούν οι παρουσιαζόμενες τάσεις και να βοηθηθεί η διοίκηση να αποφασίσει τις ενέργειες που πρέπει να αναλάβει, για να βελτιωθεί η ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης. Τα παραπάνω επιτυγχάνονται μέσω των ΣΥΔ με παραγωγή περιοδικών αναφορών σε τακτά χρονικά διαστήματα ή περιπτωσιακών (ad hoc) αναφορών, που παράγονται σε απάντηση ανάλογων αιτημάτων, με επεξεργασία αιτημάτων, ώστε να απαντηθούν περιπτωσιακά ερωτήματα, με διαλογικές εφαρμογές για την υποστήριξη ειδικών αναλύσεων, αποφάσεων κλπ. Έτσι, τα ΣΥΔ παρέχουν σημαντική βοήθεια στον εντοπισμό

των προβλημάτων και των ευκαιριών και στη διαδικασία της λήψης των αποφάσεων.

Τα δεδομένα που χρησιμοποιούν τα διευθυντικά στελέχη των ανώτερων βαθμίδων διαφέρουν από τα δεδομένα των χρηστών του λειτουργικού επιπέδου ως προς το χρονικό ορίζοντα, το βαθμό ποσοτικοποίησης και το βαθμό λεπτομέρειας που περιέχουν. Επιπρόσθετα, τα προγράμματα Η/Υ που επεξεργάζονται τα δεδομένα αυτά, είναι σχεδιασμένα να απαντούν σε διαφορετικό τύπο ερωτήσεων από ότι τα προγράμματα για το κατώτερο επίπεδο διοίκησης. Επίσης, επειδή πολλά από τα ανώτατα επιχειρησιακά στελέχη δεν έχουν γνώσεις Η/Υ, τα προγράμματα που υποστηρίζουν τις αποφάσεις τους πρέπει να είναι πολύ φιλικά προς το χρήστη (user-friendly). Τέλος, πρέπει να σημειωθεί πως οι χρήστες, ανεξάρτητα από το επίπεδο της διοικητικής ιεραρχίας που βρίσκονται, θα πρέπει συνεχώς να αναρωτιούνται, πώς η επεξεργασία των δεδομένων μπορεί να τους βοηθήσει να επιτύχουν το έργο τους.

Στην συνέχεια, θα προσδιορίσουμε εκείνους, στην επιχείρηση ή τον οργανισμό, για τους οποίους προορίζεται το σύστημα. Αυτή η ομάδα είναι γενικά γνωστή ως «χρήστες», αλλά αυτό το ενιαίο όνομα είναι παραπλανητικό δεδομένου ότι δεν είναι ομοιογενείς και υπάρχει ένα φάσμα διαφορετικών τύπων χρηστών, οι οποίοι διαχωρίζονται στις ακόλουθες κατηγορίες:

- Οι τελικοί χρήστες (end users), είναι αυτοί που χρησιμοποιούν άμεσα το σύστημα, υπό μια λειτουργική έννοια, με σκοπό να επιτευχθούν οι επιθυμητοί στόχοι. Μπορούν επίσης να είναι μεσάζοντες μεταξύ του συστήματος και των χρηστών της επιχείρησης.

- Οι χρήστες της επιχείρησης (business users), είναι αυτοί που σχετίζονται με την λειτουργία της επιχείρησης και έχουν ανάγκη το σύστημα για να επιτύχουν τους στόχους τους. Μπορεί να αλληλεπιδρούν αλλά μπορεί και να μην αλληλεπιδρούν με το ίδιο σύστημα. Ενδιαφέρονται αποκλειστικά για τις λειτουργίες και τις εξόδους του συστήματος, ως υποστήριξη για την επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων τους.

- Η διοίκηση της επιχείρησης (business management), έχει ευθύνη για τη λειτουργία της επιχείρησης την οποία υλοποιεί το σύστημα και πολλές φορές είναι αρμόδια για την εξουσιοδότηση του συστήματος και τη χρηματοδότησή του από τον προϋπολογισμό του οργανισμού. Είναι αρμόδιοι για τη

στρατηγική χρήση της ΤΠ (Τεχνολογία Πληροφοριών) στην επιχειρησιακή μονάδα τους.

- Η διοίκηση επιχειρησιακής στρατηγικής (business strategy management), είναι αρμόδια για τη γενική στρατηγική του οργανισμού και του τρόπου που τα πληροφοριακά συστήματα μπορούν να υποστηρίξουν και να εφαρμόσουν την στρατηγική αυτή.

Οι παραπάνω ορισμοί αναφέρονται στους διάφορους ρόλους των ανθρώπων, οι οποίοι ρόλοι μπορούν να συνδυαστούν ή να διαχωριστούν. Μερικές φορές, προσδιορίζονται οι διαφορετικές κατηγορίες χρήστη, παραδείγματος χάριν, συχνός χρήστης, περιστασιακός χρήστης ή τυχαίος χρήστης. Αυτή η κατηγοριοποίηση είναι σημαντική για τον καθορισμό του τύπου διεπαφής που μπορεί να απαιτηθεί σε ένα σύστημα καθώς και για τον καθορισμό της κατάρτισης των υπαλλήλων που απαιτείται. Προφανώς, αυτά είναι διαφορετικά για τους συχνούς και τους περιστασιακούς χρήστες. Ένας συχνός χρήστης μπορεί να μην χρειαστεί πολλή βοήθεια και επεξηγήσεις και να έχει τον ελάχιστο αριθμό αλληλεπιδράσεων με το σύστημα, ενώ ένας περιστασιακός χρήστης θα απαιτήσει λεπτομερή βοήθεια και καθοδήγηση κατά τη χρήση του συστήματος.

Η επόμενη κατηγορία χρηστών είναι εξωτερικοί χρήστες. Αυτοί αποτελούν χρήστες που βρίσκονται έξω από τα όρια της επιχείρησης στην οποία το σύστημα λειτουργεί:

- Οι πελάτες ή οι πιθανοί πελάτες χρησιμοποιούν το σύστημα για να αγοράσουν προϊόντα και υπηρεσίες ή αναζητούν πληροφορίες σχετικά με τα προϊόντα. Δεν είναι γενικά υπάλληλοι της επιχείρησης και έτσι έχουν μια διαφορετική συμπεριφορά σε σχέση με τις προηγούμενες κατηγορίες χρηστών. Πάρα πολύ συχνά, οι πελάτες αγνοούνται κατά τον σχεδιασμό και την ανάπτυξη των συστημάτων, αν και αποτελούν σημαντικούς συμμετόχους του συστήματος με συγκεκριμένες απαιτήσεις.

- Οι χρήστες πληροφοριών είναι άνθρωποι που βρίσκονται έξω από τον οργανισμό, μπορούν να χρησιμοποιήσουν το σύστημα αλλά δεν είναι πελάτες, δεδομένου ότι δεν πρόκειται να αγοράσουν τίποτα. Αυτή η κατηγορία χρήστη επίσης συχνά αγνοείται κατά τη διάρκεια του σχεδιασμού του πληροφοριακού συστήματος.

- Οι έμπιστοι εξωτερικοί χρήστες έχουν μια ιδιαίτερη σχέση με τον οργανισμό και μπορεί να τους δίνονται ειδικά προνόμια χρήσης του συστήματος. Οι προμηθευτές είναι παραδείγματα τέτοιων χρηστών. Είναι

πιθανό να υπάρξουν συγκεκριμένες απαιτήσεις σχεδιασμού και ασφάλειας που να προέρχονται από αυτήν την κατηγορία χρήστη.

- Η κοινωνία περιλαμβάνει όλους εκείνους τους ανθρώπους που μπορούν να επηρεαστούν από το σύστημα χωρίς απαραίτητα να είναι πελάτες ή χρήστες του συστήματος από καμία άποψη. Οι άνθρωποι μπορούν να τεθούν εκτός εργασίας από ένα σύστημα ή μπορεί να διαδώσουν ανακριβείς ή ιδιωτικές πληροφορίες. Μπορεί ένα σύστημα να αρνηθεί την πίστωση σε κάποιον άνθρωπο βασισμένο σε παλαιές ή ανακριβείς πληροφορίες, ή μπορεί το σύστημα πιστώσεων να κάνει διακρίσεις εις βάρος συγκεκριμένων ομάδων ανθρώπων κατά κάποιο τρόπο. Η κοινωνία είναι ένας σημαντικός συμμετοχος στην ανάπτυξη συστημάτων και οι κοινωνικές επιδράσεις πρέπει επίσης να εξετασθούν.

2.1.1 Η ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΤΩΝ ΧΡΗΣΤΩΝ

Η ιδέα της συμμετοχής των χρηστών (participation) στη διαδικασία της λήψης των αποφάσεων και επομένως στη σχεδίαση και στην υλοποίηση των πληροφοριακών συστημάτων δεν είναι νέα. Οι ερευνητές θεωρούν όλο και περισσότερο αναγκαία την ενεργό συμμετοχή των εργαζομένων στην λήψη εκείνων των αποφάσεων που αναπόφευκτα τους επηρεάζουν. Μερικοί από αυτούς υιοθετούν τη συγκεκριμένη άποψη με βάση την ηθική, ενώ άλλοι πιστεύουν ότι η συμμετοχή των εργαζομένων όχι μόνο βελτιώνει τη διαδικασία λήψης αποφάσεων, αλλά ταυτόχρονα εξασφαλίζει σε κάποιο βαθμό και την απαιτούμενη δέσμευσή τους για την επιτυχή υλοποίηση του συστήματος. Παραδοσιακά ο ρόλος των χρηστών στην ανάπτυξη των πληροφοριακών συστημάτων ήταν αρκετά περιορισμένος, επειδή επικρατούσε η εντύπωση ότι η συμμετοχή των χρηστών δημιουργούσε περισσότερα προβλήματα παρά οφέλη. Σήμερα, η θεώρηση αυτή θεωρείται πλέον ξεπερασμένη, διότι οι χρήστες γνωρίζουν καλύτερα από οποιονδήποτε άλλο τις πληροφοριακές τους απαιτήσεις, χωρίς τη γνώση των οποίων η ανάπτυξη ενός αποτελεσματικού πληροφοριακού συστήματος θα ήταν δύσκολη αν όχι αδύνατη.

Η ενδεδειγμένη εξέταση του προβλήματος από τους χρήστες δημιουργεί μια πληρέστερη εικόνα στην οποία βασίζεται η ανάπτυξη ενός πιο

αποτελεσματικού συστήματος. Έτσι, το νέο σύστημα αντικατοπτρίζει καλύτερα το παρουσιαζόμενο πρόβλημα και προσαρμόζεται πιο ικανοποιητικά στο οργανωσιακό του περιβάλλον. Οι μεθοδολογίες που αναφέρονται στη συμμετοχή των χρηστών δίνουν ιδιαίτερη βαρύτητα στη συνεργασία χρηστών και αναλυτών για τον καλύτερο δυνατό προσδιορισμό των πληροφοριακών αναγκών του συστήματος. Η συμμετοχή των αναλυτών και κυρίως των χρηστών σε τέτοιου είδους σχεδιαστικές ομάδες πιθανόν να αποτελεί μια νέα εμπειρία με τα δικά της λειτουργικά προβλήματα, η αντιμετώπιση των οποίων μπορεί να απαιτήσει αρκετό χρονικό διάστημα.

Ορισμένοι από τους πιο σημαντικούς λόγους για τους οποίους η συμμετοχή των χρηστών θεωρείται αναγκαία στην ανάπτυξη ενός πληροφοριακού συστήματος είναι οι ακόλουθοι:

- Τονώνει το εγώ τους, θεμελιώνει την αυτοεκτίμησή τους και δημιουργεί ορισμένες προϋποθέσεις απαραίτητες για την επιτυχή ανάπτυξη του πληροφοριακού συστήματος.
- Καθιστά τους χρήστες κοινωνούς της αλλαγής, βελτιώνοντας τις γνώσεις τους σε τεχνικά χαρακτηριστικά του συστήματος με αποτέλεσμα την καλύτερη εκπαίδευσή τους για την λειτουργία του συστήματος.
- Συντελεί σε μεγαλύτερη δέσμευση για αλλαγή που οδηγεί στην αποτελεσματικότερη υλοποίηση του συστήματος.
- Βοηθά στον καλύτερο προσδιορισμό των τεχνικών προδιαγραφών του προτεινόμενου συστήματος.
- Διατηρεί τον έλεγχο των χρηστών στις επιχειρησιακές δραστηριότητες.
- Διασφαλίζει περισσότερο τα συμφέροντα των χρηστών.
- Δημιουργεί το πλαίσιο για τον ανασχεδιασμό των επιχειρηματικών διαδικασιών στις οποίες συμμετέχουν οι χρήστες του συστήματος.

Με την συμμετοχή των χρηστών στην ανάπτυξη του συστήματος οι εργαζόμενοι το κατανοούν και το αποδέχονται καλύτερα, με αποτέλεσμα να περιορίζονται, αν όχι να ελαχιστοποιούνται, τα προβλήματα που δημιουργούνται από την ανακατανομή της δύναμης και τις διαμάχες ανάμεσα στα μέλη των ομάδων. Η πράξη έχει αποδείξει ότι η ανεπαρκής συμμετοχή των χρηστών στην ανάπτυξη των πληροφοριακών συστημάτων είναι ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες αποτυχίας των συστημάτων αυτών. Γενικότερα, όσο πιο απλές, γνωστές και δομημένες είναι οι πληροφοριακές απαιτήσεις των χρηστών, τόσο μικρότερη είναι και η ανάγκη συμμετοχής τους στην ανάλυση των πληροφοριακών συστημάτων. Αντίθετα, η ανάγκη

συμμετοχής των χρηστών αυξάνεται όλο και πιο πολύ, όσο οι πληροφοριακές τους απαιτήσεις γίνονται πιο σύνθετες και μη δομημένες. Έτσι, στα Συστήματα Επεξεργασίας Συναλλαγών(ΣΕΣ) ή Ηλεκτρονικής Επεξεργασίας Δεδομένων(ΗΕΔ) υπάρχει μικρότερη συμμετοχή των χρηστών από ότι στα Συστήματα Υποστήριξης Διοίκησης(ΣΥΔ), τα οποία χρησιμοποιούνται σε πιο σύνθετα και λιγότερο δομημένα προβλήματα.

2.2 ΣΥΜΜΕΤΕΧΟΝΤΕΣ ΣΤΗΝ ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΙ ΣΤΗ ΣΧΕΔΙΑΣΗ ΤΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ

Στην παρούσα ενότητα αναφέρονται οι άνθρωποι που θα συμμετάσχουν πιθανώς στην εσωτερική ανάπτυξη ενός πληροφοριακού συστήματος υπολογιστών, οι οποίοι είναι οι ακόλουθοι:

- Οι προγραμματιστές (programmers), κωδικοποιούν και αναπτύσσουν ένα σύστημα χρησιμοποιώντας μια γλώσσα προγραμματισμού.
- Οι αναλυτές συστημάτων (system analysts), καθορίζουν τις απαιτήσεις ενός συστήματος καθώς και τα περιγράμματα των σχεδίων και τις λύσεις. Στην πραγματικότητα αποτελούν τον σύνδεσμο μεταξύ χρηστών/αναλυτών της επιχείρησης και των προγραμματιστών.
- Οι αναλυτές επιχειρησιακών στόχων (business analysts), ερμηνεύουν τις πολυπλοκότητες της επιχείρησης και τις ανάγκες της και συνεργάζονται με τους αναλυτές συστημάτων. Ανήκουν στην επιχειρησιακή πλευρά του οργανισμού αλλά υιοθετούν αυτόν τον ρόλο στα πλαίσια ενός συγκεκριμένου αναπτυξιακού έργου που εξελίσσεται σε μια χρονική περίοδο.
- Οι διευθυντές έργων (project managers), διαχειρίζονται το έργο δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στα χρονοδιαγράμματα και την επάρκεια/κατανομή των πόρων.
- Η διοίκηση ΤΟ (senior IT management), είναι αρμόδια για την ΤΠ και τη διαχείριση της συνολικά μέσα στον οργανισμό.
- Ο προϊστάμενος πληροφοριών (Chief Information Officer, CIO), είναι αρμόδιος για την ΤΠ, το πληροφοριακό σύστημα, την στρατηγική πληροφοριών και την ευθυγράμμισή τους με τις ανάγκες της επιχείρησης συνολικά. Πολλές φορές, ο συγκεκριμένος προϊστάμενος είναι γνωστός και ως

προϊστάμενος γνώσεων, γεγονός που υποδεικνύει ότι οι γνώσεις έχουν εφάμιλλη σημασία με τις πληροφορίες.

Οι παραπάνω ομάδες δεν μπορούν να υπάρξουν ως ξεχωριστές, ανεξάρτητες ομάδες μέσα σε όλους τους οργανισμούς. Σε μερικές περιπτώσεις, ένα άτομο μπορεί να αναλάβει διάφορους ρόλους ή μια ομάδα μπορεί να αναλάβει ανάλογα με την περίπτωση όλους τους ρόλους που απαιτούνται. Η κατάσταση περιπλέκεται ακόμη περισσότερο από την τάση της βιομηχανίας ΤΠ να έχει μια ευρεία και ποικίλη σειρά επικαλυπτόμενων τίτλων εργασίας για αυτούς τους ρόλους. Επιπλέον, πολλοί οργανισμοί δεν έχουν πλέον συγκεκριμένα διαχωριστικά μεταξύ της πλευράς ανάπτυξης συστημάτων ΤΠ και της πλευράς της επιχείρησης. Οι συχνά πολλών ειδικοτήτων ομάδες ανάπτυξης που είναι ικανές τόσο για την επιχείρηση όσο και για τη ΤΠ, διαμορφώνονται για ένα συγκεκριμένο αναπτυξιακό έργο, συχνά διοικούμενο και καθοδηγούμενο από τις ίδιες τις επιχειρησιακές ομάδες.

Στην διαδικασία ανάπτυξης των πληροφοριακών συστημάτων συμμετέχουν τα εξής άτομα:

- Ο διαχειριστής έργου (project manager), που έχει γνώσεις σε πληροφοριακά συστήματα, σε σχεδιασμό έργων, σε εργαλεία διαχείρισης έργων, καθώς και γνώσεις για τη δημιουργία της κατάλληλης ομάδας εργασίας για την ανάπτυξη του συστήματος.

- Ο ανάδοχος (sponsor), ένα υψηλόβαθμο συνήθως στέλεχος, που αντιλαμβάνεται την ανάγκη ανάπτυξης του συστήματος, υποστηρίζει τη χρηματοδότησή του και επιβεβαιώνει την επίτευξη των στόχων του συστήματος.

- Οι χρήστες (users), και ειδικότερα ο ηγέτης των χρηστών (user leader), ο οποίος ως ενδιάμεσος μεταξύ του συνόλου των χρηστών και των αναλυτών βοηθά όχι μόνο στη σχεδίαση του συστήματος, αλλά και στην επιτυχή υλοποίησή του.

- Ο αναλυτής του συστήματος (system analyst), που μεταφράζει τις απαιτήσεις των χρηστών (μέσω του ηγέτη τους) σε όρους Η/Υ, ώστε να γίνουν κατανοητές από τον προγραμματιστή.

- Ο προγραμματιστής του συστήματος (system programmer), που δημιουργεί το κατάλληλο πρόγραμμα.

Οι αρμοδιότητες των παραπάνω εμπλεκόμενων στην ανάλυση και σχεδίαση του πληροφοριακού συστήματος είναι αρκετά διακριτές. Έτσι, οι αναλυτές και οι προγραμματιστές είναι υπεύθυνοι κυρίως για την σχεδίαση και

την υλοποίηση του συστήματος, ενώ οι χρήστες για την παροχή των πληροφοριακών τους απαιτήσεων και για την πιθανή ανάγκη αναθεώρησης του προτεινόμενου συστήματος στους εργαζομένους. Σε αντίθετη περίπτωση, όταν δηλαδή οι εργαζόμενοι χρησιμοποιούνται σαν ένα υποδεέστερο μηχανικό μέσο της επιχείρησης, κατ' επέκταση και το επιχειρηματικό κλίμα είναι αισθητά υποβαθμισμένο.

2.3 ΣΤΕΛΕΧΗ, ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ & ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ

Για να κατανοήσουμε πώς μπορούν τα πληροφοριακά συστήματα να ωφελήσουν τα στελέχη, πρέπει πρώτα να εξετάσουμε τι κάνουν τα στελέχη και τι πληροφορίες χρειάζονται για τη λήψη αποφάσεων και για τις υπόλοιπες δουλειές τους. Επίσης, πρέπει να καταλάβουμε πώς παίρνονται οι αποφάσεις και ποιες κατηγορίες αποφάσεων μπορούν να υποστηρίξουν τα επίσημα πληροφοριακά συστήματα.

2.3.1 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΣΤΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ

Τα στελέχη παίζουν κεντρικό ρόλο στους οργανισμούς. Οι ευθύνες τους ποικίλουν, από το να παίρνουν αποφάσεις μέχρι το να γράφουν αναφορές, να συμμετέχουν σε συσκέψεις, ή να οργανώνουν κοινωνικές εκδηλώσεις. Μπορούμε να καταλάβουμε καλύτερα τη λειτουργία και τους ρόλους των στελεχών εξετάζοντας τα κλασικά και τα σύγχρονα μοντέλα διοικητικής συμπεριφοράς.

ΚΛΑΣΙΚΕΣ ΠΕΡΙΓΡΑΦΕΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ

Το κλασικό διοικητικό μοντέλο, το οποίο περιγράφει τι κάνουν τα στελέχη, παρέμεινε χωρίς αμφισβήτηση για περισσότερα από 80 χρόνια, από τη δεκαετία του 1920 που πρωτοεμφανίστηκε. Ο Henri Fayol και άλλοι παλαιότεροι συγγραφείς ανέφεραν πρώτοι ότι οι πέντε κλασικές λειτουργίες του στελέχους είναι ο προγραμματισμός, η οργάνωση, ο συντονισμός, η λήψη

αποφάσεων και ο έλεγχος. Αυτή η περιγραφή διοικητικών δραστηριοτήτων κυριάρχησε στη θεωρία του management και είναι ακόμη και σήμερα δημοφιλής.

Αυτοί οι όροι όμως στην πραγματικότητα περιγράφουν τυπικές διοικητικές λειτουργίες και δεν περιγράφουν ικανοποιητικά τι πραγματικά κάνουν τα στελέχη. Δεν εξετάζουν τι κάνουν τα στελέχη όταν προγραμματίζουν, αποφασίζουν, ή ελέγχουν τη δουλειά άλλων. Χρειαζόμαστε λοιπόν μια πιο λεπτομερή κατανόηση της πραγματικής συμπεριφοράς των στελεχών.

ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΙΚΑ ΜΟΝΤΕΛΑ (behavioral models)

Οι σύγχρονοι συμπεριφορικοί επιστήμονες έχουν παρατηρήσει ότι τα στελέχη των επιχειρήσεων δε συμπεριφέρονται έτσι όπως μας έχει κάνει να πιστεύουμε το κλασικό διοικητικό μοντέλο. Τα συμπεριφορικά μοντέλα υποστηρίζουν ότι η πραγματική συμπεριφορά των στελεχών φαίνεται να είναι λιγότερο συστηματική, πιο άτυπη, περιέχει λιγότερο στοχασμό και περισσότερο αντίδραση σε γεγονότα, και λιγότερο οργανωμένη.

Οι παρατηρητές διαπιστώνουν ότι η συμπεριφορά του στελέχους έχει πέντε χαρακτηριστικά γνωρίσματα, τα οποία διαφέρουν πολύ από την κλασική περιγραφή:

Πρώτον, τα στελέχη κάνουν πολλή δουλειά με ακατάπαυστο ρυθμό⁴.

Δεύτερον, η διοικητική δραστηριότητα είναι κατακερματισμένη.⁵

Τρίτον, τα στελέχη των επιχειρήσεων προτιμούν τις εικασίες, τις διαδόσεις, τα κουτσομπολιά, θέλουν τρέχουσες και συγκεκριμένες πληροφορίες.

Τέταρτον, προτιμούν τις προφορικές μορφές επικοινωνίας από τις γραπτές, επειδή τα προφορικά μέσα έχουν μεγαλύτερη ευελιξία, χρειάζονται μικρότερη προσπάθεια, και έχουν ταχύτερη ανταπόκριση.

Πέμπτον, τα στελέχη των επιχειρήσεων δίνουν μεγαλύτερη προτεραιότητα στην διατήρηση ενός ποικίλου και σύνθετου δικτύου επαφών, το οποίο λειτουργεί ως ανεπίσημο πληροφοριακό σύστημα και τους βοηθά να υλοποιούν τα προσωπικά τους προγράμματα δράσης και να επιδιώκουν βραχυπρόθεσμους και μακροπρόθεσμους στόχους.

⁴ Μελέτες έχουν δείξει ότι τα στελέχη ασχολούνται με πάνω από 600 διαφορετικές δραστηριότητες κάθε μέρα, χωρίς διακοπή στο ρυθμό τους.

⁵ Οι περισσότερες δραστηριότητες διαρκούν λιγότερο από 9λεπτά και μόνο ένα 10% από αυτές υπερβαίνουν τη μία ώρα σε διάρκεια.

Αναλύοντας την καθημερινή συμπεριφορά στελεχών επιχειρήσεων ο Mintzberg βρήκε ότι αυτή θα μπορούσε να ταξινομηθεί σε δέκα διοικητικούς⁶ ρόλους, οι οποίοι μπορούν να καταταγούν σε τρεις κατηγορίες: διαπροσωπικοί, πληροφοριακοί και αποφασιστικοί ρόλοι.

Διαπροσωπικοί ρόλοι (interpersonal roles): τα στελέχη παίζουν ρόλο εμβληματικού προσώπου όταν αντιπροσωπεύουν τις εταιρείες τους στον εξωτερικό κόσμο και εκτελούν συμβολικά καθήκοντα όπως το να μοιράζουν βραβεία στο προσωπικό. Τα στελέχη λειτουργούν ως ηγέτες και προσπαθούν να παρακινήσουν, να καθοδηγήσουν, και να υποστηρίξουν τους υφισταμένους τους. Τα στελέχη επίσης ενεργούν ως σύνδεσμοι μεταξύ των διαφόρων επιπέδων του οργανισμού, μέσα σε καθένα από αυτά τα επίπεδα χρησιμεύουν ως σύνδεσμοι με τα μέλη της διευθυντικής ομάδας. Τα στελέχη προσφέρουν τον χρόνο τους, κάνουν εκδουλεύσεις και περιμένουν ανταπόδοση.

Πληροφοριακοί ρόλοι (informational roles): τα στελέχη λειτουργούν ως νευρικά κέντρα για τους οργανισμούς τους, δέχονται τις πιο χειροπιαστές και ενημερωμένες πληροφορίες, τις οποίες διανέμουν σε όσους χρειάζεται να τις γνωρίζουν. Τα στελέχη επομένως, είναι διανομείς πληροφοριών και εκπρόσωποι του οργανισμού τους.

Αποφασιστικοί ρόλοι (decisional roles): τα στελέχη παίρνουν αποφάσεις. Ενεργούν ως επιχειρηματίες, εισάγοντας νέα είδη δραστηριοτήτων, αντιμετωπίζουν τις διαταραχές που παρουσιάζονται μέσα στον οργανισμό, κατανέμουν πόρους στα μέλη του προσωπικού που τους χρειάζονται, και επιλύουν συγκρούσεις και μεσολαβούν μεταξύ αντιμαχόμενων ομάδων στον οργανισμό. Ο παρακάτω πίνακας που βασίζεται στην κατάταξη των ρόλων κατά τον Mintzberg, παρουσιάζει τους τομείς στους οποίους τα συστήματα μπορούν να βοηθήσουν τα στελέχη και αυτούς στους οποίους δεν μπορούν. Σε αυτόν τον πίνακα φαίνεται ότι τα πληροφοριακά συστήματα εξακολουθούν να μην έχουν συνεισφορά σε σημαντικούς τομείς διοικητικής δραστηριότητας. Οι τομείς αυτοί παρουσιάζουν ευκαιρίες για προσπάθειες ανάπτυξης συστημάτων στο μέλλον.

⁶ Διοικητικοί ρόλοι (managerial roles) είναι οι προσδοκώμενες δραστηριότητες που θα πρέπει να εκτελεί το στέλεχος μέσα στον οργανισμό.

ΡΟΛΟΣ	ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ	ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ
ΔΙΑΠΡΟΣΩΠΙΚΟΙ ΡΟΛΟΙ		
Εμβληματική μορφή		Δεν υπάρχουν
Ηγέτης	διαπροσωπική	Δεν υπάρχουν
Σύνδεσμος		Ηλεκτρονικά Συστήματα Επικοινωνιών
ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΟΙ ΡΟΛΟΙ		
Νευρικό κέντρο		Συστήματα Υποστήριξης Διοίκησης(ESS)
Διανομέας	επεξεργασία	Συστήματα ταχυδρομείου, γραφείου
Εκπρόσωπος	Πληροφοριών	Συστήματα γραφείου και ειδικά συστήματα, σταθμοί εργασίας
ΑΠΟΦΑΣΙΣΤΙΚΟΙ ΡΟΛΟΙ		
Επιχειρηματίας	λήψη	Δεν υπάρχουν
Χειριστής διαταραχών	Αποφάσεων	Δεν υπάρχουν
Κατανεμητής πόρων		Συστήματα Υποστήριξης Αποφάσεων(DSS)
Διαπραγματευτής		Δεν υπάρχουν

Πίνακας 2

ΠΗΓΗ : Kenneth C. Laudon και Jane P. Laudon και Mintzberg, 1971.

2.3.2 ΣΤΕΛΕΧΗ ΚΑΙ ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

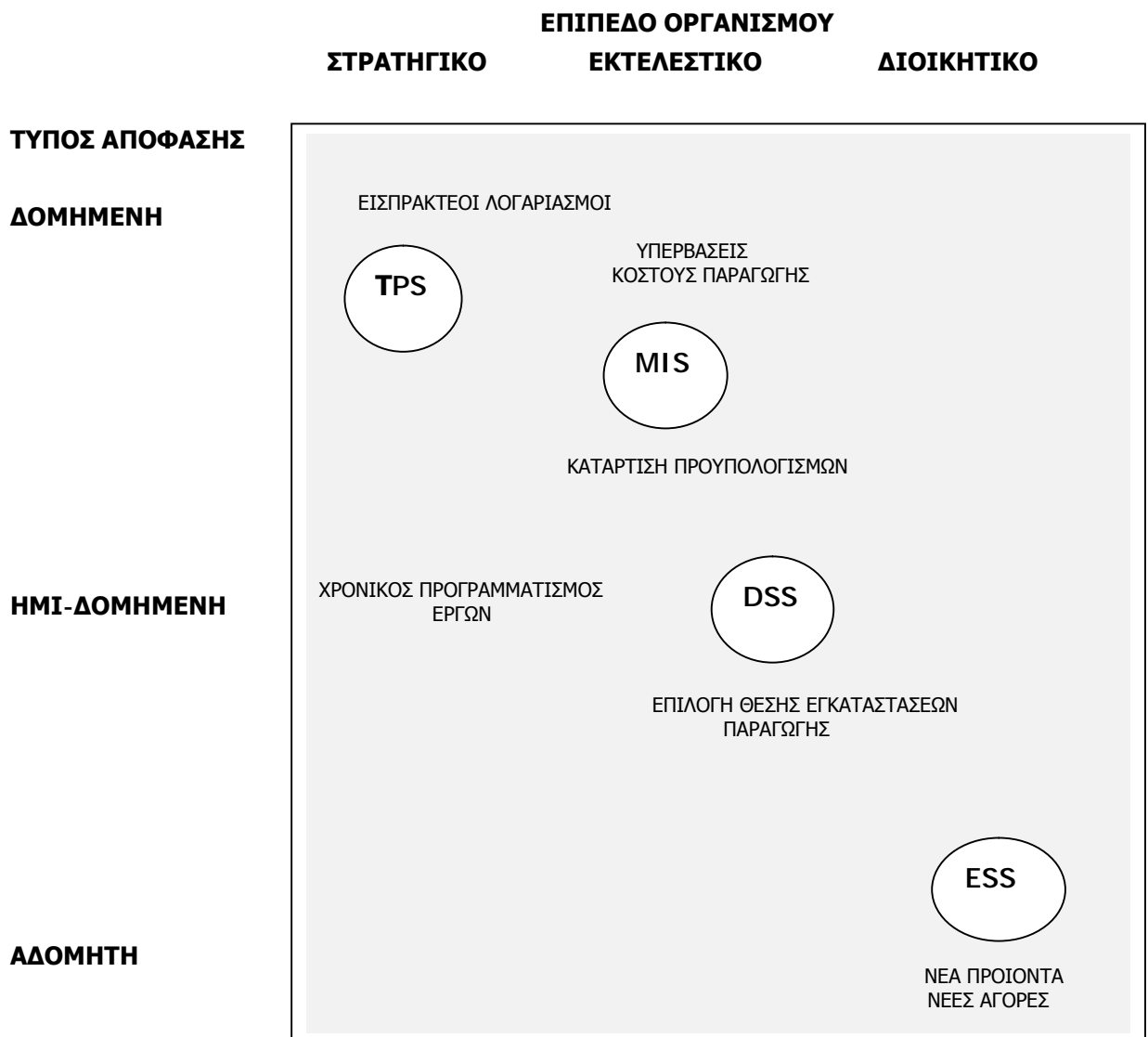
Η λήψη αποφάσεων παραμένει ένας από τους πιο απαιτητικούς ρόλους ενός στελέχους επιχείρησης. Τα πληροφοριακά συστήματα βοηθούν τα στελέχη στην επικοινωνία και τη διανομή πληροφοριών· ωστόσο, η βοήθειά τους στη λήψη αποφάσεων είναι περιορισμένη. Επειδή η λήψη αποφάσεων είναι ένας τομέας στον οποίο οι σχεδιαστές συστημάτων έχουν καταβάλει μεγάλες προσπάθειες να συμβάλλουν (με ανάμικτα αποτελέσματα), θα στρέψουμε την προσοχή μας τώρα σε αυτό το θέμα.

2.3.2.1 Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

Η λήψη αποφάσεων μπορεί να ταξινομηθεί ανά οργανωσιακό επίπεδο, αντίστοιχα με τα στρατηγικό, το διοικητικό και το εκτελεστικό επίπεδο του οργανισμού. Η στρατηγική λήψη αποφάσεων (strategic decision making) καθορίζει τους μακροπρόθεσμους στόχους, τους πόρους, και τις πολιτικές του οργανισμού. Η λήψη αποφάσεων για διοικητικό έλεγχο (management control) ασχολείται κυρίως με το πόσο αποδοτικά και αποτελεσματικά χρησιμοποιούνται οι πόροι, καθώς και με την αξιολόγηση της απόδοσης των εκτελεστικών μονάδων. Οι αποφάσεις εκτελεστικού ελέγχου (operational control) καθορίζουν τον τρόπο εκτέλεσης συγκεκριμένων έργων που αποφασίστηκαν από το στρατηγικό επίπεδο ή από τα μεσαία στελέχη, καθώς και τα κριτήρια ολοκλήρωσης, κατανομής πόρων και τους τρόπους διανομής πληροφοριών σε όλη την έκταση του οργανισμού.

Μέσα σε καθένα από αυτά τα επίπεδα λήψης αποφάσεων, οι ερευνητές ταξινομούν τις αποφάσεις σε δομημένες και αδόμητες. Αδόμητες αποφάσεις (unstructured decisions) είναι εκείνες στις οποίες ο λήπτης πρέπει να επιστρατεύσει ο ίδιος ικανότητες κρίσης, εκτίμησης και διορατικότητας κατά τον ορισμό του προβλήματος. Κάθε τέτοια απόφαση είναι πρωτότυπη, σημαντική, δεν ανήκει στην καθημερινή ρουτίνα και δεν υπάρχει προσυμφωνημένη και καλά κατανοητή διαδικασία λήψης απόφασης (Gorry and Scott-Morton, 1971). Αντίθετα, οι δομημένες αποφάσεις (structured decisions) είναι επαναλαμβανόμενες αποφάσεις ρουτίνας και ακολουθούν προκαθορισμένη διαδικασία χειρισμού, ώστε να μη χρειάζεται κάθε φορά να αντιμετωπίζονται ως πρωτότυπες. Μερικές αποφάσεις είναι ημι-δομημένες, όπου σε τέτοιες περιπτώσεις μόνο ένα μέρος του προβλήματος επιδέχεται σαφή απάντηση που προέρχεται από μια αποδεκτή διαδικασία.

Το επόμενο σχήμα δείχνει πως συνδυάζονται αυτές οι δύο θεωρήσεις της λήψης αποφάσεων. Κατά κανόνα, το προσωπικό εκτελεστικού ελέγχου αντιμετωπίζει προβλήματα αρκετά καλά δομημένα. Αντίθετα, αυτοί που χαράσσουν στρατηγικά σχέδια αντιμετωπίζουν πολύ αδόμητα προβλήματα. Ωστόσο, σε κάθε επίπεδο του οργανισμού παρουσιάζονται τόσο δομημένα όσο και αδόμητα προβλήματα.



Διάγραμμα 2.2

ΥΠΟΜΝΗΜΑ: TPS: Σύστημα επεξεργασίας συναλλαγών DSS: Σύστημα υποστήριξης αποφάσεων
 MIS: Πληροφοριακό σύστημα διοίκησης ESS: Σύστημα υποστήριξης διοίκησης

ΠΗΓΗ: Kenneth C. Laudon και Jane P. Laudon και Mintzberg, 1971.

2.3.2.2 ΣΤΑΔΙΟ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

Η διαδικασία λήψης αποφάσεων αποτελείται από αρκετές διαφορετικές δραστηριότητες. Ο Simon (1960) περιέγραψε τέσσερα διαφορετικά στάδια κατά τη λήψη μιας απόφασης: συλλογή πληροφοριών, σχεδιασμός, επιλογή και εφαρμογή.

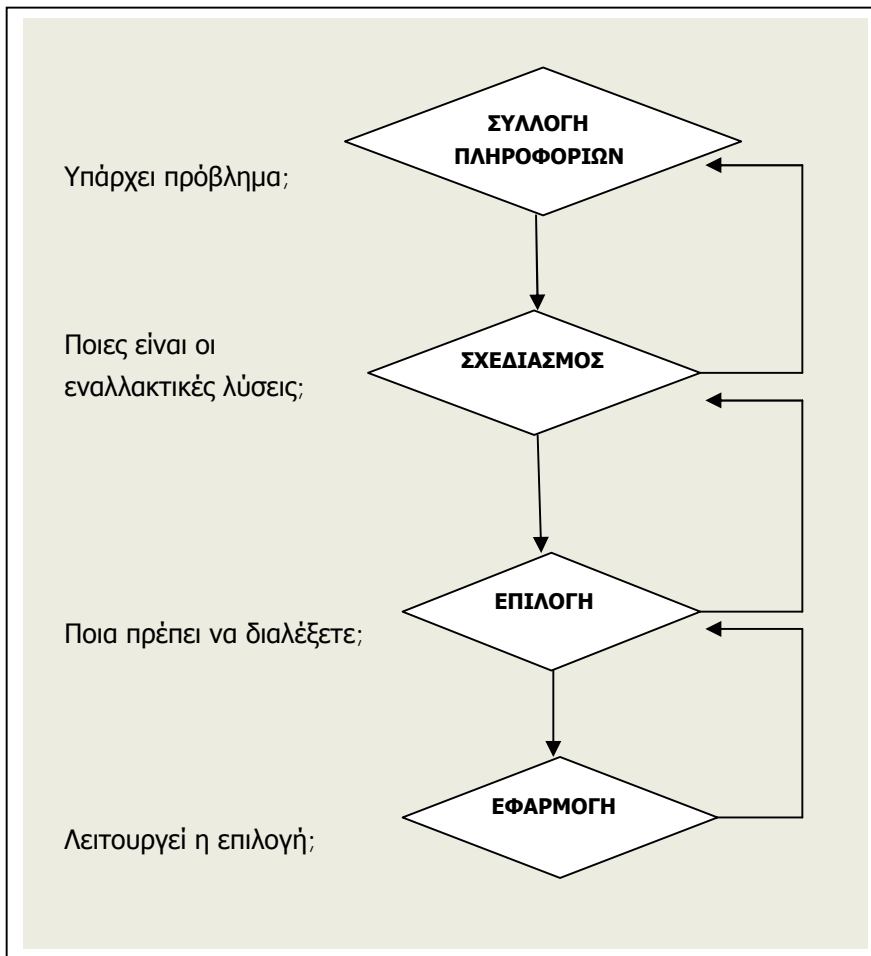
Η συλλογή πληροφοριών (intelligence) συνίσταται στον καθορισμό και την κατανόηση των προβλημάτων που υπάρχουν στον οργανισμό -γιατί υπάρχει το πρόβλημα, πού υπάρχει, και ποιες επιπτώσεις έχει. Τα παραδοσιακά συστήματα MIS που παρέχουν μεγάλη ποικιλία λεπτομερών πληροφοριών μπορεί να είναι σε θέση να βοηθήσουν στον εντοπισμό προβλημάτων, ιδιαίτερα αν πρόκειται για συστήματα που εκδίδουν αναφορές αποκλίσεων.

Κατά τον σχεδιασμό (design) της λύσης, ο αρμόδιος σχεδιάζει πιθανές εναλλακτικές λύσεις των προβλημάτων. Τα συστήματα DSS μικρότερου μεγέθους είναι ιδανικά σε αυτό το στάδιο λήψης της απόφασης, επειδή λειτουργούν με απλά μοντέλα που μπορούν να δημιουργηθούν γρήγορα και να χρησιμοποιηθούν με περιορισμένη ποσότητα δεδομένων.

Το επόμενο στάδιο είναι η επιλογή (choice) ανάμεσα στις εναλλακτικές λύσεις. Εδώ, αυτός που παίρνει την απόφαση μπορεί να χρειαστεί ένα μεγαλύτερο DSS για να αναπτύξει περισσότερα δεδομένα με ποικιλία εναλλακτικών και σύνθετων μοντέλων ή εργαλείων ανάλυσης δεδομένων για να συνεκτιμήσει όλους τους παράγοντες κόστους, τις επιπτώσεις και τις ευκαιρίες.

Κατά την εφαρμογή (implementation) της λύσης, όταν η απόφαση υλοποιείται, τα στελέχη μπορούν να χρησιμοποιήσουν ένα σύστημα που παράγει τακτικές αναφορές της προόδου εφαρμογής μιας συγκεκριμένης λύσης. Τα συστήματα υποστήριξης εδώ μπορεί να ποικίλουν: από ολοκληρωμένα MIS μέχρι μικρότερα συστήματα, καθώς και λογισμικό προγραμματισμού έργων που λειτουργεί σε προσωπικούς υπολογιστές.

Τα στάδια της λήψης αποφάσεων δεν ακολουθούν αναγκαστικά γραμμική διαδρομή. Σε οποιοδήποτε σημείο της διαδικασίας λήψης απόφασης μπορεί να χρειαστεί να επιστρέψετε στο προηγούμενο στάδιο (βλ. διάγραμμα 2.3). Για παράδειγμα, μπορεί κάποιος να καταλήξει σε διάφορα σχέδια, αλλά μπορεί να μην είναι βέβαιος αν ένα συγκεκριμένο σχέδιο ικανοποιεί τις απαιτήσεις για ένα συγκεκριμένο πρόβλημα. Αυτή η κατάσταση χρειάζεται πρόσθετη εργασία συλλογής πληροφοριών. Μπορεί επίσης κάποιος να βρίσκεται στη διαδικασία εφαρμογής μιας απόφασης και τότε μόνο να ανακαλύψει ότι αυτή δε λειτουργεί. Θα πρέπει τότε να επαναλάβει το στάδιο του σχεδιασμού ή της επιλογής.



Διάγραμμα 2.3
 ΠΗΓΗ: Kenneth C. Laudon και Jane P. Laudon και Mintzberg, 1971.

2.3.2.3 ΜΟΝΤΕΛΑ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

Αρκετά μοντέλα επιχειρούν να περιγράψουν τον τρόπο με τον οποίο οι άνθρωποι παίρνουν αποφάσεις. Ορισμένα από αυτά εστιάζουν στην ατομική λήψη αποφάσεων, ενώ άλλα στη λήψη αποφάσεων από ομάδες.

Η βασική παραδοχή στην οποία στηρίζονται τα ατομικά μοντέλα λήψης αποφάσεων είναι ότι οι άνθρωποι είναι κατά κάποια έννοια λογικά πλάσματα. Η ανάπτυξη του λογικού μοντέλου(rational model) της ανθρώπινης συμπεριφοράς έγινε με βάση την ιδέα ότι οι άνθρωποι επιδίδονται σε υπολογισμούς οι οποίοι είναι κατά βάση συνεπείς και λογικοί και έχουν στόχο τη μεγιστοποίηση της αξίας. Σε αυτό το μοντέλο, το άτομο προσδιορίζει στόχους, κατατάσσει όλες τις πιθανές εναλλακτικές ενέργειες ανάλογα με τη

συμβολή τους σε αυτούς τους στόχους, και επιλέγει εκείνη την εναλλακτική λύση που συμβάλλει περισσότερο.

Οι επικριτές αυτού του μοντέλου επισημαίνουν ότι στην πραγματικότητα οι άνθρωποι δεν μπορούν να καθορίσουν όλες τις εναλλακτικές λύσεις και ότι, επειδή τα περισσότερα άτομα δεν έχουν μοναδικούς στόχους, δεν είναι σε θέση να κατατάξουν όλες τις εναλλακτικές ενέργειες και τις επιπτώσεις τους. Πολλές αποφάσεις είναι τόσο περίπλοκες, ώστε οι σχετικοί υπολογισμοί(ακόμη και αν γίνονται από υπολογιστή) είναι πρακτικά αδύνατοι. Αντί να αναζητούν όλες τις εναλλακτικές λύσεις, οι άνθρωποι στην πραγματικότητα διαλέγουν την πρώτη διαθέσιμη εναλλακτική λύση που τους φέρνει πιο κοντά στον τελικό στόχο τους. Τέλος, μερικοί μελετητές επισημαίνουν ότι η λήψη αποφάσεων είναι μια συνεχής διεργασία στην οποία οι τελικές αποφάσεις τροποποιούνται πάντα.

Άλλοι ερευνητές βρήκαν ότι οι άνθρωποι διαφέρουν στον τρόπο με τον οποίο μεγιστοποιούν τις αξίες, καθώς και στα πλαίσια αναφοράς που χρησιμοποιούν για να ερμηνεύουν πληροφορίες και να κάνουν επιλογές. Οι Tversky και Kahneman έδειξαν ότι οι άνθρωποι έχουν έμφυτες μεροληψίες που μπορούν να στρεβλώσουν τη λήψη αποφάσεων. Οι άνθρωποι μπορούν να χειραγωγηθούν ώστε να επιλέξουν εναλλακτικές λύσεις τις οποίες αλλιώς μπορεί να απέρριπταν αρκεί μόνο να άλλαξε το πλαίσιο αναφοράς (Tversky και Kahneman, 1981). Οι μεροληψίες αυτές μπορούν να επηρεάσουν τον τρόπο με τον οποίο σχεδιάζονται και χρησιμοποιούνται τα πληροφοριακά συστήματα για τη λήψη διοικητικών αποφάσεων.

Το γνωστικό στυλ(cognitive style) περιγράφει τις βαθύτερες προδιαθέσεις της προσωπικότητας όσον αφορά το χειρισμό πληροφοριών, την επιλογή εναλλακτικών λύσεων και την αξιολόγηση επιπτώσεων. Οι συστηματικοί λήπτες αποφάσεων (systematic decision makers) προσεγγίζουν ένα πρόβλημα με δομημένο τρόπο και σύμφωνα με κάποια τυποποιημένη μέθοδο. Συλλέγουν και αξιολογούν τις πληροφορίες σύμφωνα με αυτήν την δομημένη μέθοδο. Οι διαισθητικοί λήπτες αποφάσεων(intuitive decision makers) προσεγγίζουν ένα πρόβλημα με πολλαπλές μεθόδους και κάνουν δοκιμές μέχρι να βρουν μια λύση. Συνήθως αποφεύγουν τη δομημένη συλλογή και αξιολόγηση πληροφοριών (McKenney and Keen,1974). Κανένα από τα δύο στυλ δεν θεωρείται ανώτερο από το άλλο, το καθένα μπορεί να είναι προτιμότερο σε ορισμένες καταστάσεις. Αν και ορισμένα δομημένα προβλήματα με σαφείς εκβάσεις προσφέρονται για τη μέθοδο της συστηματικής σκέψης με λογικά

βήματα, άλλα προβλήματα που απαιτούν καινοτόμες, δημιουργικές λύσεις μπορεί να λύνονται καλύτερα με μια αστραπή έμπνευσης ή δοκιμάζοντας αρκετές πορείες δράσης και βλέποντας ποια αποδίδει (Mintzberg and Westley, 2001).

Συχνά, η λήψη αποφάσεων δε γίνεται από μεμονωμένα άτομα αλλά από ολόκληρες ομάδες ή οργανισμούς. Τα οργανωσιακά μοντέλα λήψης αποφάσεων (organizational models of decision making) παίρνουν υπόψη τα δομικά και πολιτικά χαρακτηριστικά ενός οργανισμού. Έχουν προταθεί μοντέλα γραφειοκρατικά, πολιτικά, ακόμη και του «καλαθιού των αχρήστων» για την περιγραφή του τρόπου με τον οποίο παίρνονται οι αποφάσεις στους οργανισμούς.

Σύμφωνα με τα γραφειοκρατικά μοντέλα λήψης αποφάσεων (bureaucratic models of decision making), ο πιο σημαντικός στόχος ενός οργανισμού είναι η αυτοσυντήρησή του. Η μείωση της αβεβαιότητας είναι ένας άλλος σημαντικός στόχος. Οι πολιτικές συνήθως αλλάζουν με μικρά βήματα και διαφέρουν μόνον ελάχιστα από το παρελθόν, επειδή οι ριζοσπαστικές αλλαγές πολιτικής συνεπάγονται πολύ μεγάλη αβεβαιότητα. Αυτά τα μοντέλα γενικώς παρουσιάζουν τους οργανισμούς να μην «επιλέγουν» ή να μην «αποφασίζουν» κατά μια ορθολογική έννοια. Αντίθετα, σύμφωνα με τα γραφειοκρατικά μοντέλα, οτιδήποτε κάνουν οι οργανισμοί είναι αποτέλεσμα πρότυπων διαδικασιών λειτουργίας που έχουν διαμορφωθεί στη διάρκεια πολλών ετών ενεργούς χρήσης τους.

Οι οργανισμοί σπάνια αλλάζουν αυτές τις πρότυπες διαδικασίες λειτουργίας, επειδή αυτό μπορεί να συνεπάγεται αλλαγές στο προσωπικό και να εμπεριέχει κινδύνους. Αν και τα ανώτερα διοικητικά στελέχη και οι ηγέτες προσλαμβάνονται για να συντονίζουν και να καθοδηγούν τον οργανισμό, σύντομα παγιδεύονται και αυτοί στις τυποποιημένες λύσεις του οργανισμού. Φυσικά μερικοί οργανισμοί κάνουν ασφαλώς αλλαγές, μαθαίνουν νέους τρόπους συμπεριφοράς και μπορούν να καθοδηγηθούν. Όλες αυτές οι αλλαγές όμως χρειάζονται πολύ χρόνο.

Στα πολιτικά μοντέλα λήψης αποφάσεων (political models of decision making), οτιδήποτε κάνει ο οργανισμός είναι αποτέλεσμα πολιτικών συναλλαγών μεταξύ των ηγετικών στελεχών και ομάδων ενδιαφερομένων. Οι οργανισμοί δεν καταλήγουν σε συμβιβασμούς, οι οποίοι αντανάκλουν τις συγκρούσεις, τους βασικούς συμμετόχους, τα διαφορετικά ενδιαφέροντα, τον

άνισο καταμερισμό δυνάμεων και τη σύγχυση που είναι σύμφυτα με την πολιτική.

Μια θεωρία λήψης αποφάσεων που ονομάζεται μοντέλο του «καλαθιού των αχρήστων», υποστηρίζει ότι οι οργανισμοί δεν είναι ορθολογικοί. Η λήψη αποφάσεων είναι κατά κύριο λόγο συμπτωματική και αποτελεί προϊόν ενός ρεύματος λύσεων, προβλημάτων, και καταστάσεων που συνδυάζονται κατά τύχη. Το μοντέλο αυτό θα μπορούσε να εξηγήσει για ποιο λόγο οι οργανισμοί ορισμένες φορές εφαρμόζουν λάθος λύσεις σε λάθος πρόβλημα.

2.4 ΤΟ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΚΑΙ Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΣΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ

Σύμφωνα με έναν πολύ απλό ορισμό, Διοίκηση είναι η επίτευξη αποτελεσμάτων με την χρησιμοποίηση και διά μέσου της χρησιμοποίησεως άλλων προσώπων. Μόνο διά μέσου της αποτελεσματικής διοικήσεως είναι δυνατόν ένας οργανισμός να αναπτύξει μια ορθολογική οργανωτική διάρθρωση και να επιτύχει ρεαλιστικούς αντικειμενικούς σκοπούς.

Στα πλαίσια αυτά, η Διοίκηση προβαίνει στην εκπόνηση των αναγκαίων προγραμμάτων και κατευθύνσεων που είναι απαραίτητα για την επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών του οργανισμού.

Όλα αυτά γίνονται, με τη χρησιμοποίηση ανθρώπων. Συνεπώς η επάνδρωση του οργανισμού με το κατάλληλο προσωπικό, τόσο από ποσοτική όσο και από ποιοτική άποψη, είναι μια από τις βασικότερες προϋποθέσεις για τη σωστή ανάπτυξη του και την αποτελεσματική εκπλήρωση των σκοπών του.

Το προσωπικό διακρίνεται σε κατηγορίες, ανάλογα με τη βαθμίδα την οποία κατέχει στην κλίμακα της ιεραρχίας, το είδος της εργασίας με το οποίο ασχολείται, τα προσόντα που διαθέτει κλπ.

Για να εξασφαλισθεί η σωστή επάνδρωση του οργανισμού με το κατάλληλο προσωπικό στη σωστή ποσοτική και ποιοτική αναλογία κατά κατηγορίες, πρέπει να υπάρχει πλήρες σχέδιο, το οποίο να βασίζεται στα δεδομένα που προκύπτουν από την υφιστάμενη κατάσταση του οργανισμού και τις βραχυχρόνιες όσο και τις μακροχρόνιες προοπτικές εξελίξεώς του, σε

συνδυασμό βέβαια και με τις λοιπές εξελίξεις οι οποίες σε τελευταία ανάλυση προσδιορίζουν και τις ειδικότερες απαιτήσεις της εργασίας.

Για την αντιμετώπιση των προβλημάτων αυτών καταρτίζονται ειδικά βραχυχρόνια και μακροχρόνια προγράμματα, τα οποία πρέπει να είναι εναρμονισμένα με τους σκοπούς και τα μέσα που διαθέτει ο οργανισμός. Όλη αυτή η διαδικασία εκφράζεται με τον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού (manpower planning), ο οποίος καθορίζει τις στρατηγικές, τους στόχους, τις πολιτικές και τις διαδικασίες που θα ακολουθήσει ο οργανισμός στα θέματα του προσωπικού γενικά.

Για την επίτευξη των επιδιώξεών τους, οι οργανισμοί ακολουθούν ειδικές μεθόδους και προβαίνουν σε συγκεκριμένους υπολογισμούς οι οποίοι ανταποκρίνονται στη φύση και την ιδιομορφία τους. Σε πολλές περιπτώσεις οι μέθοδοι αυτές, είναι πολύ εξειδικευμένες, πράγμα που οδήγησε και στην ανάπτυξη μιας νέας ειδικότητας, γνωστής ως «Διοίκηση των Ανθρώπινων Πόρων» (Management of Human Resources) με ειδικές έδρες στα Πανεπιστήμια.

Η ποικιλία, η διαφορετικότητα και η περιπλοκότητα των δραστηριοτήτων που αναπτύσσονται σε σχέση με τον προγραμματισμό, την ανάπτυξη και την αξιοποίηση των ανθρώπινων πόρων, επέβαλε και τη συστηματική προσέγγιση του θέματος.

2.5 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Κάθε οργανισμός, ο οποίος επιδιώκει να αναπτύξει και να καταστήσει αποτελεσματικό, στα πλαίσια των σύγχρονων εξελίξεων, το ανθρώπινο δυναμικό του, πρέπει να δημιουργεί τις αναγκαίες προϋποθέσεις και να εξασφαλίζει τα μέσα με τα οποία θα επιτύχει την αποδέσμευση της ανθρώπινης δραστηριότητας και της γνώσης, προς όφελος των βραχυχρόνιων και μακροχρόνιων επιδιώξεών του.

Όπως είναι γνωστό, ο άνθρωπος αποτελεί μια πολύτιμη και ταυτόχρονα μια ευμετάβλητη πηγή γνώσεων, ικανοτήτων και λοιπών προσόντων μέσα στο χώρο των επιχειρήσεων, η οποία απαιτεί σύγχρονα μέτρα και σύγχρονες

πολιτικές, οι οποίες αντί να τον δεσμεύουν, πρέπει να προωθούν την ανάπτυξή του στο μέγιστο βαθμό.

Στα πλαίσια αυτά, οι οργανισμοί αντιμετωπίζουν σήμερα μια άνευ προηγουμένου πρόκληση, η οποία τους επιβάλλει να δίνουν έμφαση σε όλους εκείνους τους παράγοντες, οι οποίοι στην ουσία καθορίζουν τα όρια ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού και προσδιορίζουν τις πολιτικές που πρέπει να προωθεί η Διοίκηση, με σκοπό την εις το έπακρον αξιοποίηση του ανθρώπινου παράγοντα, ως φορέα της γνώσης, των εμπειριών και των ικανοτήτων που απαιτούνται στα πλαίσια των ραγδαίων τεχνολογικών εξελίξεων.

2.5.1 ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΕΙΔΙΚΩΝ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ

Οι παράγοντες οι οποίοι επηρεάζουν αποφασιστικά την πολιτική των οργανισμών στα θέματα του ανθρώπινου δυναμικού είναι οι εξής:

- Ο τεχνολογικός παράγων
- Ο οικονομικός παράγων
- Ο κοινωνικός παράγων και
- Οι παράγοντες που αφορούν στο ίδιο το ανθρώπινο δυναμικό.

Αποτέλεσμα των επιδράσεων των παραγόντων αυτών είναι οι παρατηρούμενες μεταβολές:

- Στη φύση των επιχειρήσεων
- Στη φύση του management και
- Στη φύση του ανθρώπινου παράγοντα και στο ρόλο του.

Ο ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟΣ ΠΑΡΑΓΩΝ

Όπως αναφέρθηκε, ζούμε σε μια εποχή ραγδαίων τεχνολογικών εξελίξεων, οι οποίες επηρεάζουν έντονα τη ζωή των ανθρώπων και ταυτόχρονα τη μορφή και τον τρόπο δράσεως και λειτουργίας των σύγχρονων επιχειρήσεων.

Βασικότερη έκφραση των εξελίξεων αυτών, αποτελεί σήμερα η ανάπτυξη της πληροφορικής, η οποία μέσα από την τεχνολογία των δικτύων, έφερε πραγματική επανάσταση στη λειτουργία των οργανισμών και κλόνισε τις από

μακρού χρόνου καθιερωμένες αρχές και αντιλήψεις ως προς τον τρόπο οργάνωσης και λειτουργίας τους. Από την άλλη πλευρά η τεχνολογική αυτή εξέλιξη, οδήγησε σε μια άνευ προηγουμένου επιτάχυνση των ρυθμών επικοινωνίας, η οποία μέσα από το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο και το internet, το οποίο λειτουργεί σε παγκόσμια κλίμακα, είναι δυνατό να μεταφέρονται μηνύματα, να ανταλλάσσονται απόψεις και να λαμβάνονται αποφάσεις με ασύλληπτη για παλαιότερα δεδομένα ταχύτητα και όλα αυτά σε μια κλίμακα με παγκόσμιες διαστάσεις.

Εν όψει αυτών των εξελίξεων, είναι φυσικό τα πάντα μέσα στο χώρο των επιχειρήσεων να υφίστανται μια εξίσου ραγδαία μεταβολή ως προς τις οργανωτικές διαρθρώσεις, ως προς τα συστήματα λειτουργίας, ως προς τους τρόπους λήψης αποφάσεων κ.ο.κ, ως φυσικό δε επακόλουθο των εξελίξεων αυτών διαμορφώνονται ανάλογες μεταβολές στο ανθρώπινο δυναμικό, το οποίο πρέπει να προβαίνει σε αναγκαίες προσαρμογές τόσο σε ατομικό όσο και σε συλλογικό επίπεδο.

Κάτω από την επίδραση των εξελίξεων αυτών, οι επιχειρήσεις προσπαθούν να προσαρμόσουν ανάλογα την οργανωτική τους διάρθρωση με την αναπόφευκτη κατάργηση εργασιών και την απομάκρυνση εργαζομένων, η οποία ακολουθεί ως φυσική συνέπεια. Οι εργασίες που καταργούνται είναι συνήθως εκείνες με τις οποίες απασχολούνται πρόσωπα με μειωμένο βαθμό γνώσεων, δεξιοτήτων και επαγγελματικής κατάρτισης, στοιχεία δηλαδή τα οποία βρίσκονται σε αντιστοιχία με τις τάσεις οι οποίες οδηγούν στην αντικατάσταση της έννοιας του βιομηχανικού ανθρώπου, με την έννοια του ανθρώπου της γνώσης (Knowledge Man), ο οποίος μπορεί να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις της σύγχρονης εποχής.

Ο ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΣ ΠΑΡΑΓΩΝ

Ένα βασικό πρόβλημα που αντιμετωπίζουν σήμερα οι επιχειρήσεις είναι ο περιορισμός των πόρων, η συγκέντρωση των κεφαλαίων σε μεγάλους βιομηχανικούς κολοσσούς και οι σημειούμενες κατά περιόδους, πληθωριστικές πιέσεις, οι οποίες, όπως είναι φυσικό υποσκάπτουν την αγοραστική ικανότητα του προσωπικού και μειώνουν το εισόδημα και την ικανότητα αποταμίευσης. Από την πλευρά αυτή, ο πληθωρισμός επηρεάζει άμεσα και τη γενικότερη απόδοση των επιχειρήσεων, διότι όπως είναι φυσικό κάθε παρεχόμενη αύξηση

αποδοχών, πρέπει να αντισταθμίζεται με παράλληλη αύξηση της παραγωγικότητας, πράγμα το οποίο σημαίνει ότι σε αντίθετη περίπτωση (δηλαδή σε περιπτώσεις αύξησης αποδοχών χωρίς παράλληλη αύξηση της παραγωγικότητας), μπορεί να οδηγήσει στη δημιουργία πολύ σοβαρών προβλημάτων, όχι μόνο στη συγκεκριμένη επιχείρηση, αλλά και στο σύνολο της εθνικής οικονομίας.

Για το λόγο αυτό, το έργο της διοικήσεως του προσωπικού γίνεται πάρα πολύ δύσκολο, διότι ενώ από τη μια πλευρά η επιχείρηση βρίσκεται στην ανάγκη να αντιμετωπίζει αρνητικά, συνεχείς απαιτήσεις των εργατικών ενώσεων, για αυξήσεις αποδοχών οι οποίες, σε τελευταία ανάλυση, θα έχουν ως αποτέλεσμα την χειροτέρευση των πληθωριστικών φαινομένων και την εξασθένηση της ανταγωνιστικότητας της επιχειρήσεως, μέσα από τη συνεχή αύξηση του κόστους παραγωγής των προϊόντων και υπηρεσιών, από την άλλη πλευρά θα πρέπει να εξετάζει με ρεαλιστικό πνεύμα τις ανάγκες του προσωπικού και να καταβάλει προσπάθεια για τον όσο το δυνατόν μεγαλύτερο περιορισμό των κενών, τα οποία δημιουργούνται στην παραγωγική διαδικασία της επιχειρήσεως.

Ο ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΣ ΠΑΡΑΓΩΝ

Κάτω απ' την επίδραση των σύγχρονων εξελίξεων οι οργανισμοί προσπαθούν να προσαρμόσουν τη οργανωτική τους διάρθρωση κατά τέτοιον τρόπο, ώστε να ανταποκρίνονται αποτελεσματικά στα έντονα προβλήματα που προκύπτουν, στα πλαίσια του εξοντωτικού ανταγωνισμού που επικρατεί σήμερα. Βασικές εκδηλώσεις των προσπαθειών αυτών είναι οι νέες οργανωτικές αντιλήψεις της αναδιάρθρωσης (reengineering) της συμπίεσης της ιεραρχικής κλίμακας (Downsizing) και του προσανατολισμού στην πελατεία, οι οποίες συνεπάγονται την δραστική μείωση του ανθρώπινου δυναμικού και την συνακόλουθη αύξηση της ανεργίας.

Οι εξελίξεις αυτές, όπως είναι επόμενο, δημιουργούν έντονα κοινωνικά προβλήματα, διότι περιορίζεται δραστικά η ζήτηση προσωπικού, ενώ οι εργασίες που προσφέρονται απαιτούν νέες γνώσεις και νέα προσόντα, τα οποία επιβάλλουν στις Διοικήσεις των οργανισμών την υποχρέωση της δημιουργίας κατάλληλων ευκαιριών, οι οποίες θα αντισταθμίζουν τις απώλειες αυτές και θα δίνουν στο προσωπικό τη δυνατότητα να αναβαθμίσει τα

προσόντα του και να ασχοληθεί σε νέες εργασίες, χωρίς να μειωθεί το ηθικό του και ο βαθμός ικανοποίησης από την εργασία του.

Εξάλλου είναι γνωστό, ότι στις σημερινές κοινωνίες υπάρχει ένα πλήθος από ομάδες πίεσεως (pressure groups), οι οποίες ασκούν έμμεση πλην όμως ιδιαίτερα έντονη επίδραση στο management και στις αποφάσεις του, κυρίως σε ότι αφορά στο χειρισμό του ανθρωπίνου παράγοντα. Οι πιέσεις αυτές μπορεί να έχουν διαφορετική προέλευση και διαφορετικές επιπτώσεις. Τέτοιες ομάδες πίεσης πέρα από τις συνδικαλιστικές οργανώσεις, οι οποίες επιδιώκουν την βελτίωση της οικονομικής θέσεως των μελών τους είναι οι σύνδεσμοι για την ισότητα των δύο φύλων, οι ομάδες ατόμων με ειδικές ανάγκες, οι διάφορες θρησκευτικές ή φυλετικές μειονότητες κλπ, οι οποίες απαιτούν καθεμία και όλες μαζί, ειδικές ρυθμίσεις που επηρεάζουν τα προγράμματα και τις αποφάσεις της Διοικήσεως από πολλές πλευρές.

Στα πλαίσια αυτά, τα μέλη των διαφόρων ομάδων πίεσης αξιώνουν την παροχή δυνατοτήτων, για μεγαλύτερη συμμετοχή στη διαμόρφωση της πολιτικής, η οποία επηρεάζει το επίπεδο διαβίωσής τους και τη δημιουργία ευκαιριών για συνεχή εκπαίδευση και επικοινωνία, η οποία μπορεί να βελτιώσει τη θέση τους και να βοηθήσει τους προϊσταμένους να απαλλαγούν από τυχόν προκαταλήψεις πάνω στα θέματα αυτά. Η επίδραση των κοινωνικών αυτών παραγόντων οδηγεί σε ανάλογες προσαρμογές, στις διαδικασίες επιλογής, εκπαίδευσης, υποκίνησης και άσκησης της εποπτείας, ώστε να εξαφανισθούν τυχόν υπάρχοντα εμπόδια στην ίση μεταχείριση των προσώπων που με τον ένα ή τον άλλο τρόπο δραστηριοποιούνται στα πλαίσια των οργανισμών.

Η ΣΥΝΘΕΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Ένας άλλος βασικός παράγων που επηρεάζει τη Διοίκηση του προσωπικού είναι αυτός που αναφέρεται στις μεταβολές που παρατηρούνται στη σύνθεση του ανθρώπινου δυναμικού μιας χώρας.

Όταν το όριο της μέσης ηλικίας του εργατικού δυναμικού είναι χαμηλό, δηλαδή όταν το μεγαλύτερο ποσοστό αυτού έχει ηλικία από 17 μέχρι 35 ετών, σημαίνει ότι ένας μεγάλος αριθμός εργασιών θα ανατίθεται σε πρόσωπα νέα, τα οποία έχουν μεγαλύτερη θέληση και ικανότητα για εργασία αλλά και μικρότερη εμπειρία. Στην περίπτωση αυτή, ο ανταγωνισμός μεταξύ των νέων για την εξεύρεση καλύτερων εργασιών και την εξασφάλιση ευκαιριών για εξέλιξη θα είναι εντονότερος.

Το γεγονός ότι οι επιχειρήσεις στο μέλλον θα επανδρώνονται σε πολύ μεγάλο ποσοστό, με προσωπικό νεαράς ηλικίας, θα δώσει μεγαλύτερη έμφαση στην ανάγκη για κάλυψη των ιδιαίτερων αναγκών και κλίσεων του προσωπικού της κατηγορίας αυτής.

Αυτό σημαίνει ότι πρέπει να δοθεί έμφαση στην ανάλογη προσαρμογή των προγραμμάτων επιλογής προσωπικού, στον επαγγελματικό προσανατολισμό, στα προγράμματα εκπαίδευσης, στα συστήματα υποκινήσεως και λοιπές δραστηριότητες, οι οποίες θα δίνουν μεγαλύτερη προσοχή στις διαφορές που υπάρχουν μεταξύ των νέων και των παλαιότερων μελών των οργανισμών.

Οι παράγοντες αυτοί, δηλαδή ο τεχνολογικός, οικονομικός, κοινωνικός και ο ανθρώπινος, επηρεάζουν έντονα όλες τις πλευρές της λειτουργίας των σύγχρονων οργανισμών και διαμορφώνουν νέες συνθήκες και νέα πλαίσια δράσεως, τα οποία όπως είναι φυσικό διαμορφώνουν νέες προϋποθέσεις και νέες προοπτικές ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού. Οι μεταβολές αυτές αναφέρονται στην φύση των επιχειρήσεων, του management και του ανθρώπινου παράγοντα, οι οποίες αναλύονται παρακάτω.

Η ΜΕΤΑΒΑΛΛΟΜΕΝΗ ΦΥΣΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Οι επιχειρήσεις, λόγω του ότι δραστηριοποιούνται μέσα σε μια κοινωνία, αποτελούν βασικά κύτταρα της οικονομικής και κοινωνικής ζωής μιας χώρας και για το λόγο αυτό ο ρόλος που παίζουν στην σύγχρονη κοινωνία δεν είναι μόνον οικονομικός αλλά και κοινωνικός.

Ο οικονομικός χαρακτήρας των επιχειρήσεων, τονίζει την ανάγκη ύπαρξης οργανισμών σχεδιασμένων έτσι, ώστε να συμβάλουν στη δημιουργία και την ανάπτυξη του πλούτου μιας χώρας, μέσα από την αξιοποίηση και ένταξη της ανθρώπινης προσπάθειας, των γνώσεων και των δεξιοτήτων, στη διαδικασία παραγωγής ενός προϊόντος, ή υπηρεσίας, η οποία βεβαίως πρέπει να ανταποκρίνεται στις σύγχρονες απαιτήσεις της καταναλώσεως.

Στα πλαίσια αυτά ο οικονομικός χαρακτήρας των επιχειρήσεων δίνει έμφαση στις οικονομικές πλευρές της επιχειρηματικής δραστηριότητας, στα πλαίσια της οποίας τονίζονται τα στοιχεία που συμβάλουν στην μεγιστοποίηση του οικονομικού αποτελέσματος και ειδικότερα οι παράγοντες που συμβάλουν στην ανάπτυξη και βελτίωση της αποδοτικότητας του ανθρώπινου δυναμικού,

όπως είναι οι επιδράσεις των σύγχρονων τεχνολογικών εξελίξεων, οι τρόποι ανάπτυξης και λειτουργίας του συστήματος άνθρωπος – μηχανή, οι μεταβολές στο πλαίσιο των εκπαιδευτικών απαιτήσεων και φυσικά οι απαιτήσεις ως προς την οργανωτική ανάπτυξη των επιχειρήσεων στα πλαίσια των σύγχρονων εξελίξεων.

Ο κοινωνικός χαρακτήρας των επιχειρήσεων τονίζει τις κοινωνικές υποχρεώσεις τους για βελτίωση των όρων διαβίωσης και απασχόλησης του προσωπικού στο χώρο εργασίας και την ανάγκη ύπαρξης ενός οργανισμού σχεδιασμένου έτσι, ώστε να εξασφαλίζει τη μέγιστη δυνατή αξιοποίηση των υφιστάμενων γνώσεων και ικανοτήτων σε συνδυασμό με την προστασία και την ουσιαστική βελτίωση του περιβάλλοντος, καθώς και τη βελτίωση της ποιότητας ζωής του κοινωνικού συνόλου μέσα στο οποίο λειτουργεί και αναπτύσσεται η επιχείρηση.

Αν εξετάσουμε τις επιχειρήσεις από μια ευρύτερη άποψη, θα δούμε ότι όλες κινούνται και λειτουργούν στα πλαίσια μιας οικονομικής αντίληψης, της οποίας η βασική επιχειρηματική στρατηγική είναι προσανατολισμένη στην παραγωγή και το marketing.

Με τα δεδομένα αυτά, η επιτυχία των επιχειρήσεων εξαρτάται από την ικανότητά τους να αναλύουν τις μεταβολές που συντελούνται στο περιβάλλον τους και στη συνέχεια να προσαρμόζουν ανάλογα τα προϊόντα που παράγουν ή τις υπηρεσίες που προσφέρουν, προκειμένου να καλύψουν τις συνεχώς μεταβαλλόμενες ανάγκες. Οι μεταβολές αυτές έχουν άμεση επίπτωση στο ανθρώπινο δυναμικό, το οποίο είναι υποχρεωμένο να προσαρμόζει το σύνολο των γνώσεων και δεξιοτήτων του, προκειμένου να ανταποκριθεί στις συνεχώς μεταβαλλόμενες ανάγκες.

Η ΜΕΤΑΒΑΛΛΟΜΕΝΗ ΦΥΣΗ ΤΟΥ MANAGEMENT

Κάτω από το φως των εξελίξεων αυτών, η φύση του management, ξεφεύγει πλέον από την καθιερωμένη αντίληψη της αυταρχικής Διοικήσεως και αντιμετωπίζει τον ανθρώπινο παράγοντα ως φορέα της γνώσης για την αξιοποίηση της οποίας απαιτούνται νέες μέθοδοι και νέες τεχνικές με έμφαση στην υποκίνηση ως βασικό πυρήνα της φιλοσοφίας του σύγχρονου management.

Με τα δεδομένα αυτά, το σύγχρονο management κυρίως σε ότι αφορά στη Διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού επικεντρώνει τις προσπάθειές του

στη διαμόρφωση ενός σύγχρονου συστήματος ανάπτυξης του ανθρώπινου παράγοντα, το οποίο θα περιλαμβάνει ένα πλαίσιο ορθών και επιστημονικών προβλέψεων, με έμφαση στον προγραμματισμό των αμοιβών, στα συστήματα αξιολόγησης των αποδόσεων, στα θέματα της υπηρεσιακής εξέλιξης του ανθρώπινου δυναμικού και φυσικά στα θέματα των ιεραρχικών σχέσεων, τα οποία κάτω από την επίδραση των νέων εξελίξεων υφίστανται μια έντονη αμφισβήτηση.

Ο ΜΕΤΑΒΑΛΛΟΜΕΝΟΣ ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑ

Κάτω από την επίδραση των σύγχρονων τεχνολογικών εξελίξεων, ο άνθρωπος παράγων υπεισέρχεται πλέον ως δυναμικό στοιχείο, όχι μόνο στο χώρο των επιχειρήσεων, αλλά και της κοινωνικής ζωής γενικότερα. Το βασικό ανθρώπινο στοιχείο το οποίο αποδεικνύεται ως κυρίαρχο στη σύγχρονη εποχή είναι η γνώση. Το στοιχείο αυτό σε συνδυασμό με την αμεσότητα και την παγκοσμιοποίηση των συνθηκών επικοινωνίας και της πληροφόρησης καθίσταται ένας από τους βασικότερους παράγοντες που άρχισαν να επηρεάζουν και θα επηρεάσουν αποφασιστικά στα αμέσως προσεχή χρόνια, όχι μόνο τη δομή των οργανισμών, αλλά και τα συστήματα χειρισμού του ανθρώπινου παράγοντα.

Η εξέλιξη αυτή οφείλεται στην αποφασιστική σημασία της γνώσης, η οποία δίνει τη δυνατότητα στον άνθρωπο να προωθεί τις νέες αντιλήψεις και τεχνικές στα θέματα της οργάνωσης και λειτουργίας των επιχειρήσεων και κυρίως στα θέματα της συγκέντρωσης, τήρησης και επεξεργασίας (μέσα από τα σύγχρονα συστήματα των δικτύων και των βάσεων δεδομένων), των πάσης φύσεως στοιχείων και να επιλύει προβλήματα με ασύλληπτη ταχύτητα μέσα στο σύγχρονο περιβάλλον. Τα όρια του περιβάλλοντος μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται ήδη ο άνθρωπος, διευρύνονται απεριόριστα, στα πλαίσια της ραγδαίας ανάπτυξης των επικοινωνιών και της παγκοσμιοποίησης των αγορών. Όλες αυτές οι εξελίξεις και δυνατότητες δίνουν μια νέα διάσταση και τονίζουν ιδιαίτερα το ρόλο και τη σημασία της γνώσης στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον.

Με τα δεδομένα αυτά, ο άνθρωπος παράγων αναδεικνύεται σήμερα ως το πλέον ευέλικτο και πολυδύναμο στοιχείο, που έχει στη διάθεσή της η σύγχρονη επιχείρηση, ενώ από την άλλη πλευρά ένα πλήθος από πρακτικές που εξακολουθούν να εφαρμόζονται από τις επιχειρήσεις, σε σχέση με τον

ανθρώπινο παράγοντα, περιορίζουν δραστικά τη χρησιμότητά του και την γένει απόδοσή του.

Το γεγονός αυτό υπαγορεύει την ανάγκη μιας ριζικής αλλαγής της στάσεως των επιχειρήσεων έναντι του ανθρωπίνου παράγοντα, η οποία μπορεί εκ πρώτης όψεως να μην φαίνεται άμεσα εφικτή, πλην όμως προκύπτει ως αναπόφευκτο αποτέλεσμα στα πλαίσια των διαγραφόμενων ραγδαίων εξελίξεων και των εξαιτίας αυτών πολιτικών και κοινωνικών πιέσεων και οπωσδήποτε κάτω από τις συνέπειες της μεταβολής της ισορροπίας των σχέσεων στο σύστημα άνθρωπος - μηχανή. Το όφελος από την ανάπτυξη της τεχνολογίας επιβάλλει στις επιχειρήσεις να χρησιμοποιούν όλο και περισσότερο την έννοια του συνολικού ανθρώπου (Whole man) πράγμα που μας οδηγεί αναπόφευκτα στο συμπέρασμα ότι τόσο οι εργαζόμενοι όσο και οι εργατικές ενώσεις, πρέπει να απαγκιστρωθούν από την έννοια του βιομηχανικού ανθρώπου και να υιοθετήσουν την έννοια του ανθρώπου της γνώσης.

2.6 Ο ΑΝΘΡΩΠΟΣ ΤΗΣ ΓΝΩΣΗΣ (Knowledge man) ΣΤΟ ΣΥΓΧΡΟΝΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ

Η έννοια του βιομηχανικού ανθρώπου, όπως έχει προαναφερθεί, προδιαγράφει τον άνθρωπο ο οποίος διαθέτει ένα συγκεκριμένο πλαίσιο γνώσεων και ικανοτήτων, κατάλληλο για τον χειρισμό συγκεκριμένων τεχνικών θεμάτων και κυρίως για την αποτελεσματική λειτουργία του συστήματος άνθρωπος – μηχανή. Στα πλαίσια αυτά ο βιομηχανικός άνθρωπος αντιμετωπίζεται ως εξάρτημα ενός συστήματος, ενταγμένος μέσα σ' αυτό και προγραμματισμένος να φέρει εις πέρας συγκεκριμένο έργο, σε συγκεκριμένη ποσότητα και ποιότητα και σε συγκεκριμένο χρόνο. Όμως στα πλαίσια των σύγχρονων εξελίξεων η έννοια αυτή αποδεικνύεται ανεπαρκής για να αντιμετωπίσει τα σύγχρονα προβλήματα και κυρίως αδύναμη να προσαρμοσθεί στα καινούρια δεδομένα, τα οποία αναδεικνύουν τον άνθρωπο (φορέα της εξειδικευμένης γνώσης) ως κεντρικό στοιχείο του συστήματος με ειδικά προβλήματα και απαιτήσεις, τα οποία τονίζουν ιδιαίτερα την ψυχολογική διάσταση της εργασίας.

Η αντίληψη αυτή βασίζεται στο γεγονός ότι, η προσφορά του ανθρώπου στο χώρο της εργασίας, δεν εξαντλείται μόνο στην προσφορά των γνώσεων και των ικανοτήτων του αλλά και στη συνεισφορά ενός πλαισίου αξιών και διαθέσεων, οι οποίες επηρεάζουν σε σημαντικό βαθμό κάθε προσπάθεια αξιολόγησης των θετικών και αρνητικών σημείων ενός οποιουδήποτε συγκεκριμένου εργασιακού πλαισίου. Το γεγονός αυτό οδηγεί στην ανάγκη αναπροσανατολισμού ολόκληρου του συστήματος αντιμετώπισης του ανθρωπίνου παράγοντα, με κύριο στόχο την πλήρη αξιοποίηση του πλαισίου των γνώσεων του προσωπικού που απασχολείται στην επιχείρηση, ώστε να είναι σε θέση να αντιμετωπίζει αποτελεσματικά και σφαιρικά τα σύνθετα και πολύπλοκα προβλήματα που προκύπτουν μέσα στους οργανισμούς.

Στα πλαίσια της αντίληψης αυτής ο άνθρωπος εξετάζεται ως μια ολοκληρωμένη προσωπικότητα, με προσωπικές ικανότητες, αξίες, πεποιθήσεις και γνώσεις (whole man).

Η ανάγκη αυτή προκύπτει από τη διαπίστωση ότι, ο άνθρωπος έχει πλέον παύσει να αποτελεί ένα απλό εξάρτημα μέσα σε ένα απρόσωπο μηχανιστικό σύστημα (όπως προβλέπει το μοντέλο του βιομηχανικού ανθρώπου), αλλά αντιμετωπίζεται ως μια σύνθεση γνώσεων, ικανοτήτων, αξιών, επιδιώξεων και αναγκών, πράγμα που δημιουργεί την υποχρέωση από την πλευρά της επιχειρήσεως να εξασφαλίζει και να δημιουργεί τις αναγκαίες συνθήκες, ώστε οι άνθρωποι που εργάζονται μέσα στους οργανισμούς να αισθάνονται ότι αποτελούν ένα σημαντικό μέρος του οργανισμού.

Στα πλαίσια των παλαιότερων οργανωτικών διαρθρώσεων, πολύ λίγοι ήταν εκείνοι οι εργαζόμενοι, οι οποίοι είχαν το κατάλληλο εκπαιδευτικό υπόβαθρο και συνεπώς είχαν τη δυνατότητα για ανάληψη ευρύτερου φάσματος αρμοδιοτήτων και συμμετοχής στις Διευθυντικές διαδικασίες. Ως εκ τούτου δεν είχαν τις δυνατότητες να ασκήσουν πίεση στον επιθυμητό τουλάχιστον βαθμό, σε ότι αφορά στις αποδοχές και τις συνθήκες εργασίας. Σήμερα όμως και ακόμη περισσότερο στο μέλλον, όπου το εργατικό δυναμικό σχεδόν στο σύνολό του θα είναι κάτοχος εξειδικευμένων γνώσεων, η πίεση την οποία θα ασκεί μέσω των εργατικών ενώσεων, θα είναι εντονότερη και οι απαιτήσεις που θα προβάλλει, θα είναι αυξημένες, τόσο όσον αφορά στα επίπεδα των αποδοχών όσο και στους όρους απασχόλησης.

2.6.1 ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΑΠΟ ΤΗΝ ΠΑΡΕΜΒΑΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΟΥ ΤΗΣ ΓΝΩΣΗΣ

Είναι γεγονός ότι, όλες οι εργασίες απαιτούν από το άτομο που αναλαμβάνει τη διεκπεραίωσή τους να διαθέτει ένα μείγμα από φυσικές ικανότητες, προσωπικά χαρακτηριστικά, δεξιότητες και γνώσεις. Ιστορικά η βιομηχανική παραγωγή έδινε έμφαση στα φυσικά χαρακτηριστικά, δηλαδή στη δύναμη, στη δεξιότητα και στην ένταση των αισθήσεων, παρά στις διανοητικές ικανότητες του ανθρώπου. Ακόμη δε και σήμερα υπάρχουν εργασίες, οι οποίες απαιτούν ένα πάρα πολύ μικρό ποσοστό διανοητικών ικανοτήτων, όμως οι εργασίες αυτές συνεχώς περιορίζονται με ταυτόχρονη ανάπτυξη του όγκου των εργασιών, οι οποίες απαιτούν τη διάθεση μεγάλου ποσοστού γνώσεων.

Με βάση τη σημερινή πραγματικότητα, θα μπορούσαμε να ισχυρισθούμε ότι οι εργασίες οι οποίες διεξάγονται στη βιομηχανία, εκτελούνται σε ένα μεγάλο ποσοστό από χειρώνακτες εργάτες, οι οποίοι χρησιμοποιούν ένα πλαίσιο δεξιοτήτων σε διάφορα επίπεδα, ανάλογα με τις ιδιαίτερες απαιτήσεις των εργασιών αυτών. Με τα δεδομένα αυτά το μεγαλύτερο ποσοστό των εργαζομένων οι οποίοι είναι γνωστοί ως «χειρώνακτες», ως «ανειδίκευτοι» ή ως «ειδικευμένοι» εργάτες και συνιστούν τη μεγάλη μάζα του εργατοτεχνικού προσωπικού, συναντώνται στη βιομηχανία και προσλαμβάνονται κυρίως για τη χρήση των χεριών τους, παρά για τη χρήση του μυαλού τους.

Βέβαια θα ήταν εκτός πραγματικότητας, αν ισχυριζόταν κανείς ότι η ανάγκη για απόκτηση γνώσης σε συνδυασμό με δεξιότητες δεν αποτελεί στοιχείο της βιομηχανικής δραστηριότητας, όμως οι εργασίες που απαιτούν το μικρότερο ποσοστό διανοητικών ικανοτήτων, συναντώνται ακόμη στη βιομηχανία και κυρίως στη γραμμή παραγωγής.

Το γεγονός βέβαια ότι ένας μεγάλος αριθμός ανειδίκευτων εργαζομένων απασχολούνται στη βιομηχανία, δεν σημαίνει ότι και στο χώρο των υπηρεσιών, ακόμη δε και στο χώρο των γραφείων δεν συναντάμε εργασίες με ένα πολύ περιορισμένο όριο απαιτήσεων σε γνώσεις και δεξιότητες, όπως είναι π.χ. η ικανότητα εκτέλεσης αριθμητικών πράξεων. Στην πράξη είναι δυνατόν στο χώρο των υπηρεσιών να συναντάμε εργασίες με ιδιαίτερα μικρό ποσοστό απαιτήσεων σε διανοητική δραστηριότητα, σε σύγκριση με εργασίες που διεξάγονται στη βιομηχανία.

Στα πλαίσια αυτά και λαμβανομένων υπ' όψιν των απαιτήσεων σε χειρωνακτική και διανοητική προσπάθεια, μπορούμε να κατατάξουμε τις εργασίες που εκτελούνται είτε στο χώρο της βιομηχανίας είτε στο χώρο των υπηρεσιών σε τέσσερις κατηγορίες: τις χειρωνακτικές, τις υπαλληλικές, τις εξειδικευμένες και τις διευθυντικές εργασίες.

Στην πρώτη κατηγορία ανήκουν οι εργασίες που εκτελούνται από το κατώτερο μη εξειδικευμένο προσωπικό, στη δεύτερη κατηγορία ανήκουν οι εργασίες που διεξάγονται στα γραφεία και αφορούν στη συγκέντρωση στοιχείων και στην προπαρασκευή και εκτέλεση αποφάσεων. Στην τρίτη κατηγορία ανήκουν οι εργασίες, οι οποίες απαιτούν εξειδικευμένες τεχνικές γνώσεις, και τέλος στην τέταρτη κατηγορία κατατάσσονται οι εργασίες, οι οποίες σχετίζονται με την άσκηση του management και την εφαρμογή των λειτουργιών του.

Οι εργασίες της τρίτης και τέταρτης κατηγορίας, δηλαδή οι εργασίες του εξειδικευμένου και του διευθυντικού προσωπικού είναι εργασίες με μεγάλες απαιτήσεις σε διανοητική προσπάθεια. Πρέπει να διευκρινιστεί ότι η διανοητική εργασία, σε αντίθεση με όλες τις άλλες, περιλαμβάνει ένα μεγάλο ποσοστό ανάλυσης και επεξεργασίας και συνεπώς όταν αναφερόμαστε στον άνθρωπο της γνώσης εννοούμε τον άνθρωπο με αναλυτική ικανότητα, με ικανότητα επεξεργασίας, με ικανότητα συνδυασμού δεδομένων και φυσικά με ικανότητα επίλυσης προβλημάτων, στοιχεία δηλαδή, που συνδυάζονται άμεσα με την ενεργοποίηση της σκέψης. Κάτω από την επίδραση των σύγχρονων τεχνολογικών εξελίξεων, η κατηγορία των εργασιών που απαιτούν τη διάθεση μεγαλύτερης διανοητικής ικανότητας, συνεχώς διευρύνονται σε σημείο που να υπάρχουν σήμερα οργανισμοί ολόκληροι, όπως π.χ. ερευνητικά κέντρα, οργανισμοί υγείας, χημικές βιομηχανίες και πολλοί άλλοι, οι οποίοι βασίζονται εξ' ολοκλήρου στην αξιοποίηση της γνώσης. Με τα δεδομένα αυτά η προδιαγραφόμενη τάση οδηγεί στο συμπέρασμα ότι και απλές εργασίες, οι οποίες παραδοσιακά θεωρούνταν ως εργασίες με πολύ χαμηλό επίπεδο απαιτήσεων σε διανοητική εργασία, να μεταβάλλονται σε εργασίες με υψηλό επίπεδο απαιτήσεων, σε δραστηριότητες διανοητικού επιπέδου, όπως π.χ. η εργασία της δακτυλογράφησης, η οποία εξελίσσεται σε εργασία επεξεργασίας κειμένου με ένα πλήθος απαιτήσεων σε συνδυασμούς και εκμετάλλευση δυνατοτήτων, στα πλαίσια της χρησιμοποίησης του ηλεκτρονικού υπολογιστή και των συνεχώς εξελισσόμενων συστημάτων επεξεργασίας κειμένου.

Η γνώση που απαιτείται για τη διεκπεραίωση μιας εργασίας διακρίνεται σε δύο κατηγορίες: στη γενική (general) και τη συγκεκριμένη (specific). Στη πρώτη κατηγορία ανήκει το είδος της συνολικής, πλην όμως επιφανειακής πληροφόρησης επί συγκεκριμένων θεμάτων ή επί ευρύτερων γενικών θεμάτων, μεθόδων, διαδικασιών, διαρθρώσεων ή συσχετίσεων, η οποία μπορεί να ανακληθεί στη μνήμη ή να αναγνωρισθεί από ένα άτομο, ανάλογα με τις ειδικότερες απαιτήσεις.

Αντίθετα, η συγκεκριμένη ή εξειδικευμένη γνώση αναφέρεται στην σε βάθος πληροφόρηση σε επί μέρους θέματα όπως π.χ. όροι και προϋποθέσεις ή διαδικασίες που σχετίζονται με τη διεξαγωγή διαφόρων έργων.

Η έκταση στην οποία ένα συγκεκριμένο άτομο εφαρμόζει τις γνώσεις του κατά την ενασχόλησή του με συγκεκριμένο φάσμα έργων, προσδιορίζεται αφ' ενός μεν από την προσωπικότητά του, αφετέρου από την ενθάρρυνση και τις ευκαιρίες, οι οποίες του παρέχονται για την αξιοποίηση όχι μόνο των γνώσεών του, αλλά και της κρίσεως της δημιουργικότητάς του και λοιπών υψηλού επιπέδου ιδιοτήτων, με τις οποίες είναι προικισμένο κάθε άτομο.

2.7 ΣΥΣΤΗΜΑΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Είναι γνωστό ότι, βασική επιδίωξη κάθε οργανισμού, είναι η πλήρης αξιοποίηση των ανθρωπίνων πόρων που έχει στη διάθεσή του, με σκοπό τη μεγιστοποίηση της ποιοτικής και ποσοτικής αποδόσεώς του.

Αυτό σημαίνει ότι ο οργανισμός πρέπει να είναι σε θέση να απελευθερώνει και ταυτόχρονα να κατευθύνει σωστά την ενέργεια, το ταλέντο και τη γνώση του ανθρωπίνου δυναμικού που έχει στη διάθεσή του, με σκοπό τη μεγιστοποίηση της αποτελεσματικότητας, στην επίτευξη των αντικειμενικών του σκοπών.

Για να εξασφαλίσει την πλήρη αξιοποίηση του υφισταμένου και του μελλοντικού ανθρωπίνου δυναμικού, ο οργανισμός είναι υποχρεωμένος να μελετά τους τρόπους και τα μέσα με τα οποία οι δραστηριότητες που σχετίζονται με τον προγραμματισμό και την ανάπτυξη του δυναμικού αυτού, θα ενταχθούν σ' ένα σύστημα, ώστε μέσω του συστήματος αυτού, να

εξασφαλίζεται η αποτελεσματική εφαρμογή των σχετικών προγραμμάτων και η πλήρης εναρμόνιση τους στα πλαίσια των αναγκών του.

Όπως είναι φυσικό, οι ανάγκες των οργανισμών διαφέρουν, η δε διαφορά τους προκύπτει από τη διαφορετικότητα της φύσεως και της αποστολής τους, η οποία προσδιορίζει τόσο το είδος όσο και το εύρος των απαιτήσεων της εργασίας (π.χ. άλλες είναι οι απαιτήσεις της εργασίας του μηχανικού, άλλες της εργασίας του υπαλλήλου γραφείου, άλλες του πωλητή κοκ).

Η ένταξη των δραστηριοτήτων αυτών στα πλαίσια ενός συστήματος, πέρα από την εξασφάλιση της ορθολογικής αντιμετώπισής τους, διασφαλίζει και την εναρμόνισή τους με τις ειδικότερες ανάγκες του οργανισμού.

2.7.1 ΒΑΣΙΚΑ ΜΕΡΗ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ

Η στοιχειώδης μορφή κάθε συστήματος, αποτελείται από τα πιο κάτω τέσσερα μέρη, όπως έχει ήδη αναφερθεί στο προηγούμενο κεφάλαιο, δηλαδή την εισαγωγή στοιχείων (input), την επεξεργασία (process), το αποτέλεσμα (output) και την ανατροφοδότηση (feedback).

Η ανάπτυξη του συστήματος στις φάσεις αυτές έχει ως εξής:

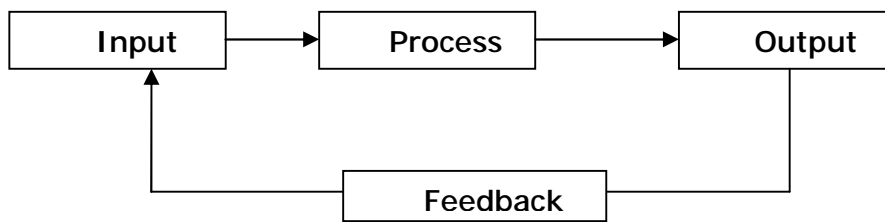
- Στη φάση της εισαγωγής ή της εισόδου, το σύστημα δέχεται κάθε είδους πληροφορίες και στοιχεία που διαθέτει ο οργανισμός ή που προκύπτουν από σχετικές έρευνες και μελέτες.

- Στη φάση της επεξεργασίας, λαμβάνουν χώρα οι πάσης φύσεως αναλύσεις, αξιολογήσεις και εξαγωγές συμπερασμάτων.

- Στη φάση του αποτελέσματος έχουμε τα παντός είδους προγράμματα, αποφάσεις και δραστηριότητες, οι οποίες προκύπτουν από την επεξεργασία των στοιχείων και πληροφοριών, και τέλος

- Το feedback αναφέρεται στην επιβεβαίωση της λειτουργίας του συστήματος και την ανατροφοδότησή του.

Η διαγραμματική απεικόνιση του συστήματος εμφανίζεται στο ακόλουθο σχήμα:



Διάγραμμα 2.4
Στοιχειώδης Μορφή λειτουργίας του Συστήματος

Οι δραστηριότητες που αναπτύσσονται στα πλαίσια της συστηματικής προσέγγισης του προγραμματισμού και της ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού, ακολουθούν μια λογική σειρά, η οποία αποβλέπει στη σταδιακή ανάπτυξη των αναγκαίων διαδικασιών, ώστε να εξασφαλίζεται μια σφαιρική, όσο και ορθολογική αντιμετώπιση των σχετικών προβλημάτων. Με τα δεδομένα αυτά, οι δραστηριότητες που αναπτύσσονται στα πλαίσια της συστηματικής προσέγγισης του προβλήματος, έχουν αφετηρία και βάση την γενική κατεύθυνση του οργανισμού και τον γενικό προγραμματισμό της ανάπτυξής του. Μέσα από τη προσέγγιση αυτή, αντλούνται τα αναγκαία στοιχεία για τον προγραμματισμό και την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού. Τα στοιχεία τα οποία οδηγούν στον ποσοτικό και ποιοτικό προσδιορισμό των θέσεων του προσωπικού, που πρόκειται να συμπληρωθούν βραχυχρονίως και μακροχρονίως, προκύπτουν από την μορφή και την έκταση της οργανωτικής διάρθρωσης, από την ανάλυση και το σχεδιασμό της εργασίας και φυσικά από τη μορφή και την έκταση των δραστηριοτήτων που αναπτύσσονται στα διάφορα επίπεδα της οργανωτικής διαρθρώσεως.

Όλα αυτά τα θέματα πρέπει πριν από κάθε διαδικασία που αφορά στον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού να μελετώνται και να αναλύονται από κάθε πλευρά και με κάθε λεπτομέρεια, ώστε τα εξαγόμενα συμπεράσματα και οι τελικές ενέργειες που αποφασίζονται ως αποτέλεσμα της σχετικής επεξεργασίας να είναι απολύτως τεκμηριωμένα.

2.8 ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΠΟΥ ΕΝΤΑΣΣΟΝΤΑΙ ΣΤΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Με τα δεδομένα αυτά, η λογική κατάταξη των δραστηριοτήτων, στα πλαίσια του προγραμματισμού και της ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού ακολουθεί την εξής σειρά:

- Καθορισμός της στρατηγικής του οργανισμού.
- Γενικός προγραμματισμός και ανάπτυξη του οργανισμού.
- Προγραμματισμός και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού.
- Εκτίμηση των αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό και κατανομή τους σε τμήματα.
- Πρόσληψη και εκπαίδευση του προσωπικού.
- Προγραμματισμός των αμοιβών.
- Βελτίωση των αποδόσεων και
- Κάθε είδους λοιπές συναφείς διαδικασίες, όπως είναι η απογραφή του υπάρχοντος δυναμικού, η ανάλυση των δεδομένων, η αξιολόγηση σχετικών προτάσεων κοκ.

Από το παρακάτω σχήμα (2.5) προκύπτουν οι κύριες φάσεις του συστήματος ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού και εξειδικεύονται οι δραστηριότητες που αναπτύσσονται σε κάθε μια από τις φάσεις αυτές. Οι δραστηριότητες αυτές συνδέουν τα διάφορα μέρη του συστήματος και κατανέμονται σε τρεις κατηγορίες ως εξής:

- Δραστηριότητες που καλύπτουν ολόκληρη την επιχείρηση(Company – wide Activities).
- Δραστηριότητες που έχουν ως βάση την εργασία(Job – based Activities).
- Δραστηριότητες που έχουν ως κέντρο τον εργαζόμενο(Employee – centred Activities).

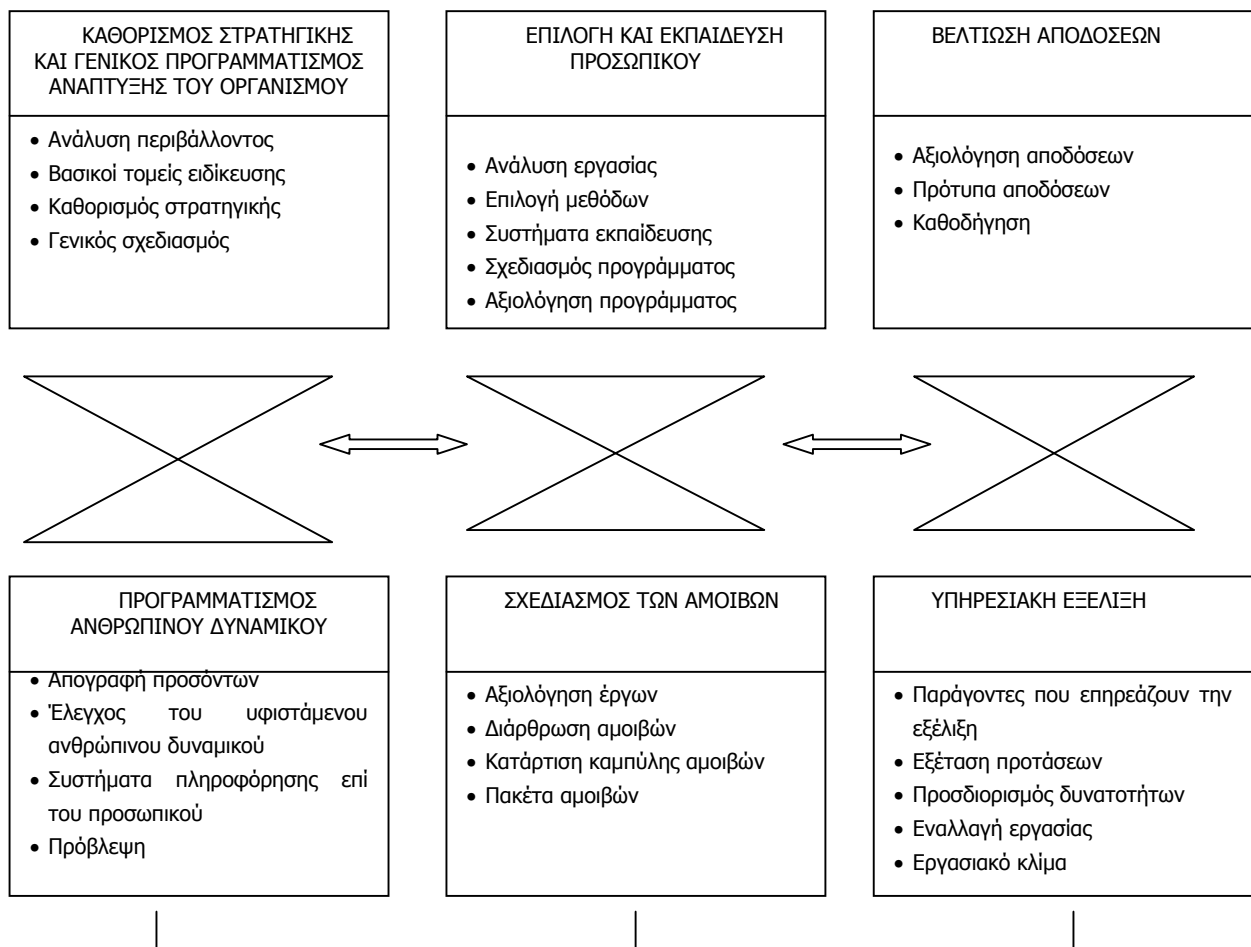
Στην πρώτη κατηγορία ανήκουν οι δραστηριότητες που σχετίζονται με το γενικό προγραμματισμό του οργανισμού και με τον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού και αναλύονται ως εξής:

- Δραστηριότητες σχετιζόμενες με το γενικό προγραμματισμό του οργανισμού, οι οποίες περιλαμβάνουν:

- Ανάλυση του περιβάλλοντος
- Καθορισμό των βασικών τομέων ειδίκευσης του οργανισμού
- Σχεδιασμό της στρατηγικής του οργανισμού τόσο όσον αφορά στους μακροπρόθεσμους όσο και τους βραχυπρόθεσμους στόχους
- Κατάρτιση του γενικού σχεδιασμού της ανάπτυξης του οργανισμού
- Δραστηριότητες σχετιζόμενες με τον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού

Οι δραστηριότητες αυτές προκύπτουν από το γενικό προγραμματισμό του οργανισμού και είναι οι εξής:

- Καταγραφή των προσόντων που απαιτούν οι εργασίες και δραστηριότητες που αναπτύσσονται μέσα στον οργανισμό
- Έλεγχος των προσόντων που διαθέτει το υφιστάμενο ανθρώπινο δυναμικό
- Ανάλυση των απαιτήσεων της εργασίας σε σχέση με τα προσόντα και τα αναμενόμενα αποτελέσματα
- Διαμόρφωση προβλέψεων για το ανθρώπινο δυναμικό κλπ.



Διάγραμμα 2.5
 Σύστημα Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού Κύρια Σημεία Του Συστήματος
 ΠΗΓΗ: J.LYNCH

Στη δεύτερη κατηγορία, δηλαδή των δραστηριοτήτων που έχουν ως βάση την εργασία (Job – Based) εντάσσονται οι δραστηριότητες που αφορούν στην πρόσληψη και εκπαίδευση του προσωπικού καθώς και στο σχεδιασμό των αμοιβών.

Αν και οι δραστηριότητες αυτές τελικά σχετίζονται με τα άτομα, εν τούτοις προκύπτουν από το αποτέλεσμα της ανάλυσης της εργασίας, καθότι αυτή αποτελεί τον προσδιοριστικό παράγοντα των απαιτήσεων στις οποίες βασίζονται τόσο η επιλογή και η εκπαίδευση όσο και οι αμοιβές.

Τέλος, στην τρίτη κατηγορία δραστηριοτήτων, δηλαδή των δραστηριοτήτων που έχουν ως κέντρο τον εργαζόμενο (Employee Centred) ανήκουν εκείνες οι οποίες σχετίζονται με τη βελτίωση των αποδόσεων και την υπηρεσιακή εξέλιξη του προσωπικού.

Με βάση τις τρεις αυτές ειδικότερες κατηγορίες δραστηριοτήτων αναπτύσσεται το σύστημα, το οποίο απεικονίζεται στο παραπάνω σχήμα. Η ροή των σχετικών διαδικασιών στα πλαίσια της συστηματικής προσέγγισης του θέματος, προκύπτει από το κατωτέρω διάγραμμα (2.6).

2.8.1 ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Όταν λέμε προγραμματισμό ανθρώπινου δυναμικού εννοούμε τη διαδικασία πρόβλεψης των αναγκών του οργανισμού και τη λήψη των κατάλληλων μέτρων, ώστε να εξασφαλισθεί το αναγκαίο ανθρώπινο δυναμικό στο επιθυμητό ποσοτικό και ποιοτικό επίπεδο, με την άριστη εκμετάλλευση των εξωτερικών και εσωτερικών πηγών, η διατήρηση και ανάπτυξη του δυναμικού αυτού και η επιτυχής αντιμετώπιση των πιθανών προβλημάτων που ενδεχομένως να προκύψουν είτε από την αύξηση είτε από την έλλειψη προσωπικού.

Για την επίτευξη των σκοπών αυτών, ο προγραμματισμός σε ότι αφορά στο ανθρώπινο δυναμικό, πρέπει να είναι σε θέση να προσδιορίζει την υφιστάμενη ή να προβλέπει τη μελλοντική ζήτηση και προσφορά και να προβαίνει στις αναγκαίες ενέργειες για την εξασφάλιση της προσφοράς εκείνης η οποία είναι αναγκαία από ποσοτικής και ποιοτικής πλευράς για την πραγματοποίηση των βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων στόχων του οργανισμού.

Ο ακριβής προσδιορισμός των αναγκών του οργανισμού και της υφιστάμενης προσφοράς είναι δύσκολος, γι' αυτό στις περισσότερες περιπτώσεις σκόπιμα αποφεύγεται κάθε σχετική προσπάθεια για τον ακριβή καθορισμό και έλεγχο του τι είναι δυνατόν να συμβεί στο μέλλον.

Με τα δεδομένα αυτά, επιδίωξη του προγραμματισμού σε ότι αφορά στο ανθρώπινο δυναμικό είναι:

- Η εξασφάλιση μιας σαφούς αντίληψης ως προς την κατεύθυνση την οποία ακολουθεί ο οργανισμός σε σχέση με την μελλοντική του εξέλιξη.
- Η αξιολόγηση των αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό.
- Ο καθορισμός των εναλλακτικών δυνατοτήτων για την κάλυψη των υφισταμένων και μελλοντικών αναγκών του οργανισμού, και
- Η μέριμνα για προώθηση των λύσεων και μεθόδων εκείνων, οι οποίες θα κατευθύνουν καλύτερα τον οργανισμό στην επίτευξη των προκαθορισμένων στόχων του.

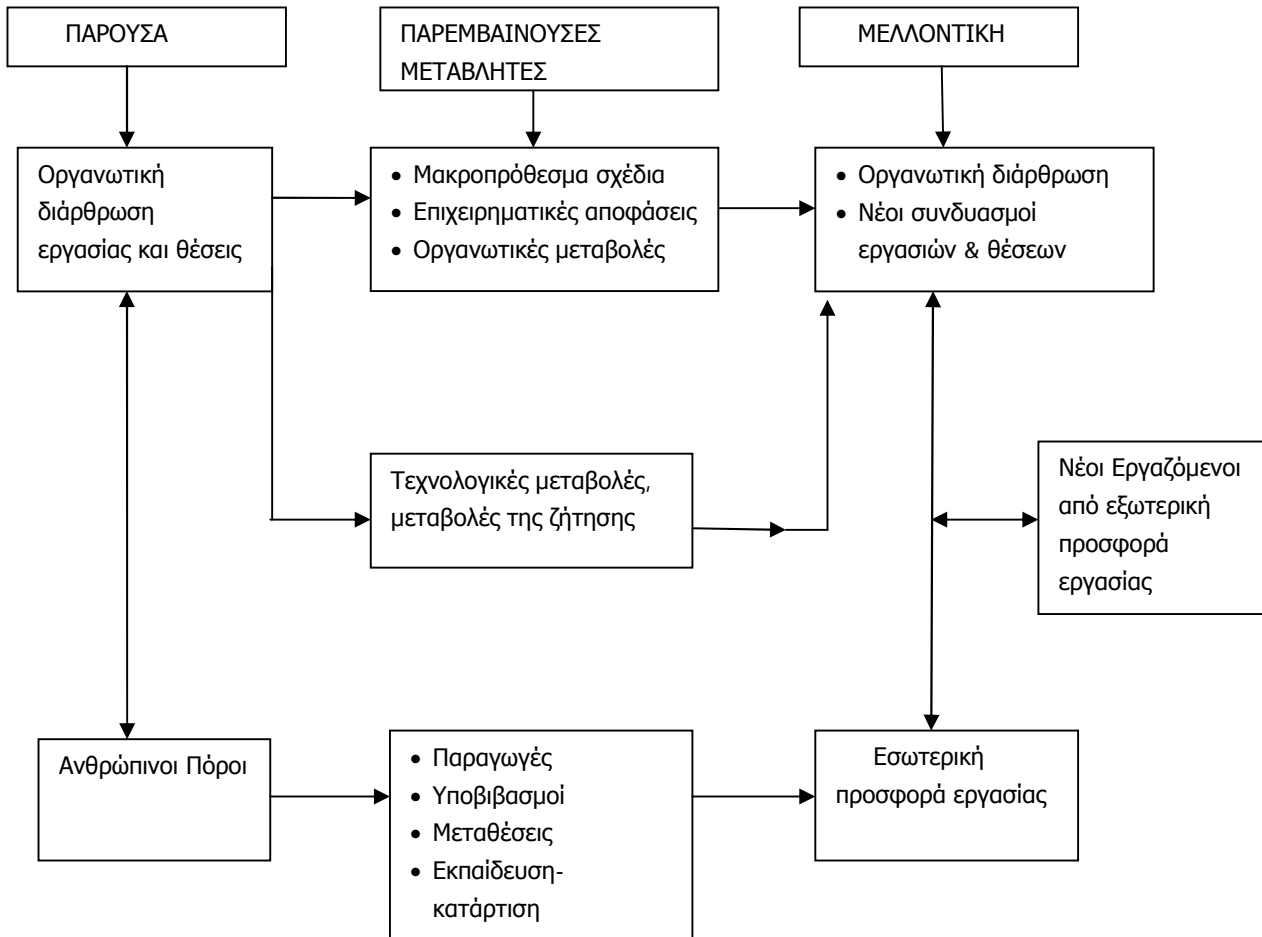
2.8.2 ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΙΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Για να εξασφαλισθεί η κατάρτιση ενός κατά το δυνατόν ρεαλιστικού προγράμματος σε ότι αφορά στο ανθρώπινο δυναμικό, στα πλαίσια της συστηματικής προσέγγισης του θέματος, είναι ανάγκη ο προγραμματιστής να βασισθεί σε ένα πλήθος από στοιχεία τα οποία αναφέρονται σε ολόκληρη τη διάρθρωση και λειτουργία του οργανισμού, να επεξεργασθεί και να συσχετίσει τα στοιχεία αυτά μεταξύ τους, προκειμένου να καταλήξει σε συγκεκριμένα συμπεράσματα και προτάσεις. Τα στοιχεία αυτά προκύπτουν από:

- Τη μελέτη της στρατηγικής του οργανισμού
- Τη μελέτη και το σχεδιασμό της οργανώσεως
- Τη μελέτη της διάρθρωσεως και κατανομής του προσωπικού μέσα στον οργανισμό
- Την ανάλυση και το σχεδιασμό των έργων κλπ

Τα στοιχεία αυτά εξετάζονται σε σχέση με την παρούσα και τη μελλοντική διάρθρωση του οργανισμού, λαμβανομένων πάντοτε υπ' όψιν των μεταβλητών οι οποίες παρεμβαίνουν και επηρεάζουν την εξέλιξη των

οργανισμών όπως είναι οι τεχνολογικές μεταβολές, οι μεταβολές στη ζήτηση κλπ, και οι οποίες έχουν επιπτώσεις στο μακροπρόθεσμο σχεδιασμό, στις επιχειρηματικές αποφάσεις και στο πλαίσιο των οργανωτικών μεταβολών.



Διάγραμμα 2.7
 Σύστημα καθορισμού μελλοντικών αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό
 Πηγή: Dunn and Stephens Management of personnel Manpower
 Management and organizational Behaviour

2.9 ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ – ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΥΠΑΡΧΟΝΤΟΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Πριν από την υλοποίηση του συστήματος πρέπει να ενημερώνονται όλοι οι υπάλληλοι και ιδιαίτερα αυτοί που επηρεάζονται άμεσα από τη λειτουργία του. Η στρατηγική της επιχείρησης πρέπει να αποσαφηνίζεται σε όλες τις πλευρές της τόσο σε προβλήματα απολύσεων, μετακινήσεων, μετεκπαίδευσης του προσωπικού. Η επιτυχία του νέου αυτοματοποιημένου συστήματος εξαρτάται από την πλήρη συνεργασία όλου του προσωπικού της επιχείρησης, στη δύσκολη μεταβατική περίοδο της εγκατάστασης του νέου συστήματος.

Ένας σημαντικός παράγοντας για την επιτυχία του συστήματος είναι όπως είναι γνωστό, το ανθρώπινο δυναμικό. Οι προγραμματιστές, αναλυτές και διαχειριστές του συστήματος αποτελούν τον ακρογωνιαίο λίθο του νέου συστήματος. Η επιλογή τους πρέπει να γίνει προσεκτικά από έμπορους επαγγελματίες. Ο υπεύθυνος του συστήματος δεν αρκεί να είναι ικανός τεχνικός, αλλά πρέπει ταυτόχρονα να είναι και καλός στη διοίκηση προσωπικού. Η εμπειρία του υπεύθυνου σε παρεμφερή συστήματα και ειδικά στο συγκεκριμένο τύπο υπολογιστικού που θα προμηθευτεί η επιχείρηση είναι απαραίτητη. Η θέση αυτή πρέπει να καλύπτεται κατά προτεραιότητα από στελέχη της επιχείρησης, αφού θα έχουν το πλεονέκτημα της καλής γνώσης του περιβάλλοντος μέσα στο οποίο θα αναπτυχθεί η εφαρμογή. Το ίδιο ισχύει και για τους αναλυτές συστημάτων, αφού η εργασία τους απαιτεί τη λεπτομερή γνώση των διαδικασιών και των εργασιών της επιχείρησης. Ο σχεδιασμός των συστημάτων πρέπει να λαμβάνει υπόψη του τις σχέσεις μεταξύ των τμημάτων της επιχείρησης και να βοηθά στην ανάπτυξη απλών συστημάτων. Η αποφυγή άσκοπων περιπλοκών καθιστά το σύστημα πιο αποτελεσματικό. Οι προγραμματιστές πρέπει να είναι ικανοί να κωδικοποιούν απλά και αποτελεσματικά. Ο δομημένος προγραμματισμός και οι απλές λύσεις μειώνουν το χρόνο λειτουργίας των εφαρμογών και το χρόνο συντήρησης του συστήματος. Αυτό βέβαια απαιτεί ένα μεγάλο βαθμό συνεργασίας με τους αναλυτές συστημάτων, ώστε να αποφεύγονται οι ασάφειες που τυχόν υπάρχουν στο στάδιο της ανάλυσης.

Βασικό στοιχείο για να είναι αποτελεσματική η εκπαίδευση πρέπει η επιχείρηση να έχει αναπτύξει ένα εργασιακό περιβάλλον στο οποίο να υπάρχουν κίνητρα για αυτοβελτίωση, να υπάρχει δηλαδή από την πλευρά των

εργαζομένων η ανάγκη για μάθηση και όχι να γίνεται αναγκαστικά. Βέβαια, εξίσου σημαντικό είναι όλοι όσοι συμμετέχουν στην διαδικασία μάθησης να σέβονται ο ένας τον άλλον, και να τονίζεται η σχέση εκπαιδευτή και εκπαιδευόμενου. Επίσης, πρέπει να υπάρχει το κατάλληλο εκπαιδευτικό υλικό σε συνδυασμό βέβαια με την χρήση των κατάλληλων παραδειγμάτων και το στοιχείο της επαναπληροφόρησης, για την επιβεβαίωση της γνώσης των εργαζομένων.

Σημαντικό ρόλο επίσης κατέχει και ο Διευθυντής Ανθρώπινου Δυναμικού, ο οποίος ελέγχει και παρατηρεί σε καθημερινή βάση την απόδοση των εργαζομένων. Συγκεκριμένα υποχρέωσή του είναι:

- Η διατύπωση και η κοινοποίηση της πολιτικής και των αρχών για εκπαίδευση
- Η εξασφάλιση των χρηματικών πόρων και της υποδομής για την υλοποίηση των προγραμμάτων
- Ο καθορισμός των συγκεκριμένων υποχρεώσεων και των συνθηκών για όλα τα μέλη του προσωπικού σχετικά με την συμμετοχή τους στην εκπαίδευση, είτε ως εκπαιδευτές είτε ως εκπαιδευόμενοι
- Ο συντονισμός των εκπαιδευτικών ενεργειών μεταξύ των διαφόρων τμημάτων της επιχείρησης
- Η παρακολούθηση της αποτελεσματικής λειτουργίας του συστήματος εκπαίδευσης και η εξασφάλιση της σχέσης κόστους – οφέλους για την επιχείρηση

Στο σημείο αυτό πρέπει να τονιστεί πως η οργάνωση της εκπαίδευσης του προσωπικού αποτελείται από τα εξής στάδια:

- Εντοπισμός εκπαιδευτικών αναγκών
- Σχεδιασμός προγράμματος εκπαίδευσης
- Επιλογή μεθόδων εκπαίδευσης
- Εφαρμογή και αξιολόγηση εκπαίδευσης

ΕΝΤΟΠΙΣΜΟΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ

Ο εντοπισμός και η ανάλυση των εκπαιδευτικών αναγκών στην υπάρχουσα κατάσταση κάθε φορά αποτελεί βασική προϋπόθεση για να είναι αποτελεσματική η εκπαίδευση. Η ανάγκη για εκπαίδευση μπορεί να προκύψει ανά πάσα στιγμή κατά την διάρκεια της εργασιακής ζωής, είτε κατά την έναρξη της απασχόλησης ώστε οι εργαζόμενοι να μπορούν να ανταποκριθούν

στις απαιτήσεις της εκάστοτε θέσης, είτε κατά την διάρκεια της απασχόλησής τους, ώστε να αυξηθεί η απόδοσή τους, αλλά και όταν πρόκειται για μετάβαση σε ανώτερο επίπεδο εργασίας, προκειμένου να αποδώσουν καλύτερα στις απαιτήσεις της καινούριας θέσης. Έτσι, οι ανάγκες για εκπαίδευση χωρίζονται στις επιχειρησιακές ανάγκες, που αφορούν το συνολικό επίπεδο της επιχείρησης, στις ομαδικές ανάγκες, που αφορούν το συνολικό επίπεδο ενός τμήματος – ομάδας και στις προσωπικές ανάγκες, που αφορούν το επίπεδο του κάθε ατόμου.

Αφού εντοπιστούν οι εκπαιδευτικές ανάγκες, ο υπεύθυνος εκπαίδευσης προχωρά στο επόμενο στάδιο, που είναι ο σχεδιασμός των προγραμμάτων εκπαίδευσης. Οι δραστηριότητες που γίνονται στο στάδιο αυτό είναι οι εξής:

- Καθορίζεται ο στόχος των εκπαιδευτικών προγραμμάτων και επιλέγεται το αντίστοιχο πρόγραμμα.
- Επιλέγονται οι εκπαιδευόμενοι, καθορίζεται ο ακριβής αριθμός τους, οι εκπαιδευτικές τους ανάγκες, το προσωπικό τους ενδιαφέρον για την συμμετοχή τους στα εκπαιδευτικά προγράμματα, καθώς επίσης και το μέλλον που έχουν στην επιχείρηση.
- Επιλέγονται οι εκπαιδευόμενοι, με βάση την εμπειρία και την γνώση των στελεχών της επιχείρησης.
- Τέλος, επιλέγεται η κατάλληλη εκπαιδευτική μέθοδος και ορίζεται ο τόπος και ο χώρος που θα γίνει η εκπαίδευση.

ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΩΝ ΜΕΘΟΔΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

Η εκπαιδευτική μέθοδος μπορεί να γίνει είτε εντός είτε και εκτός της επιχείρησης. Εντός της επιχείρησης οι εργαζόμενοι έχουν την δυνατότητα να καθοδηγηθούν από ανώτερους εργαζομένους, με σκοπό την ανάπτυξη των ικανοτήτων, γνώσεων και συμπεριφορών για την μείωση των ποσοστών αποτυχίας. Επίσης, η σταδιακή αύξηση των αρμοδιοτήτων και εργασιών του εκπαιδευόμενου, η ανάθεση γραπτών εργασιών στον εκπαιδευόμενο, καθώς και η εναλλαγή των θέσεων εργασίας (on the job training) είναι μερικές από τις μεθόδους που χρησιμοποιούνται ευρέως εντός των επιχειρήσεων με ελάχιστο κόστος. Εκτός της επιχείρησης, οι εργαζόμενοι μπορούν να παρακολουθήσουν σεμινάρια, διαλέξεις που στοχεύουν στην μετάδοση γνώσεων, στην διαμόρφωση στάσεων καθώς και στην ανάπτυξη ικανοτήτων, τα οποία διαρκούν από ώρες έως μερικές ημέρες.

ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

Για να είναι επιτυχής η εκπαίδευση των εργαζομένων, πρέπει να γίνεται εντός του χρονοδιαγράμματος που έχει ορισθεί, πρέπει να λαμβάνεται υπόψη η προσέλευση των εκπαιδευόμενων, η σωστή μετάδοση των πληροφοριών, καθώς επίσης και η συνεχής παρακολούθηση της εκπαιδευτικής διαδικασίας, για την επιβεβαίωση ότι οι εκπαιδευτές είναι ικανοί να μεταδώσουν τις γνώσεις τους και ότι υπάρχει ενεργητική και όχι παθητική εκπαίδευση των εργαζομένων.

Οι επιχειρήσεις για να αξιολογήσουν αν το εκπαιδευτικό πρόγραμμα ήταν επιτυχές, αν εκπληρώθηκαν οι στόχοι της, αν αξίζει να επενδύσουν ξανά στην μέθοδο αυτή και κατά πόσο άξιζαν τα χρήματα που δαπάνησαν, καθώς και κατά πόσο επωφελήθηκαν οι εργαζόμενοι χρησιμοποιούν ερωτηματολόγια αμέσως μετά το πέρας της εκπαιδευτικής διαδικασίας. Έτσι, με την χρήση ερωτηματολογίων και άλλων μεθόδων, όπως έλεγχοι γνώσεων και εξετάσεων εκπαιδευόμενων, καθώς και συνεντεύξεων, οι επιχειρήσεις μπορούν να δουν την επίδραση της εκπαίδευσης στην απόδοση και την νοοτροπία των εργαζομένων, καθώς και να συγκρίνουν τα αποτελέσματα της επιχείρησης με προηγούμενης περιόδου, ώστε να μπορέσει η επιχείρηση να κάνει τις διορθωτικές ενέργειες για την βελτίωση της λειτουργίας της.

Έτσι, εκπαιδύοντας σωστά το ανθρώπινο δυναμικό της, η επιχείρηση αυξάνει την παραγωγικότητά της, αφού οι ικανότητες των εργαζομένων αυξάνονται, ανυψώνεται το ηθικό τους, αφού νιώθει πιο σίγουρο για τις πράξεις του, περιορίζονται τα λάθη τους, καθώς η λειτουργία της επιχείρησης γίνεται πιο οργανωσιακή, αναπτύσσοντας θετική κουλτούρα υποκινώντας έτσι τους εργαζόμενους να ταυτίζονται όλο και περισσότερο με τους στόχους της επιχείρησης.

2.10 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΣΩΣΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΙΣ ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Όπως έχει τονισθεί η σημασία και ο ρόλος του ανθρώπινου παράγοντα σε μια επιχείρηση είναι τεράστιος και ιδιαίτερος όταν μιλάμε για επιτυχημένα πληροφοριακά συστήματα. Επομένως γίνεται αντιληπτό πως μέριμνα των επιχειρήσεων σήμερα είναι και η εκπαίδευση των ανθρώπινων πόρων τους και η ιδιαίτερη μεταχείρισή τους. Αξίζει λοιπόν να γίνει μια αναφορά στο σημείο αυτό σε κάποιες εταιρείες, οι οποίες έχουν βραβευθεί για το ανθρώπινο δυναμικό τους και είναι παραδείγματα προς μίμηση. Στα βραβεία, λοιπόν, Ανθρώπινου Δυναμικού 2009 οι τρεις βραβευμένες εταιρείες ήταν οι εξής:

Η Eurobank Cards στην κατηγορία «Εκπαίδευση & Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού»,

Η Imperial Tobacco στις κατηγορίες «Διαχείριση της Απόδοσης, των αποδοχών & παροχών» και «Διακράτηση Ανθρώπινου Δυναμικού», και

Το Ταχυδρομικό Ταμιευτήριο στην κατηγορία «Χρήση της Τεχνολογίας στην Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού».

EUROBANK CARDS

Η Eurobank Cards, μια εταιρεία με πολυετή εμπειρία στον χώρο, κατάφερε να δημιουργήσει ένα εργασιακό περιβάλλον με ίσες ευκαιρίες και ίση μεταχείριση του ανθρώπινου δυναμικού της.

Συμμετέχοντας σε εκπαιδευτικά προγράμματα εντός και εκτός τράπεζας ανέπτυξε τις γνώσεις, αύξησε την απόδοση των εργαζομένων της ενώ παράλληλα τόνωσε την αυτοπεποίθησή τους δίνοντάς τους την δυνατότητα μέσω των προγραμμάτων να μεταβούν σε ανώτερο εργασιακό επίπεδο. Τέλος, η ανάπτυξη σε ατομικό και εργασιακό επίπεδο σε συνδυασμό με την αξιολόγηση και επιβράβευση της απόδοσης κάθε εργαζομένου οδήγησε στην αύξηση της συνολικής απόδοσης της τράπεζας και στην δημιουργία ενός εξελισσόμενου περιβάλλοντος με προοπτικές καριέρας των ανθρώπινων πόρων.

IMPERIAL TOBACCO

Η Imperial tobacco έχοντας συστήματα διαχείρισης, με τα υψηλότερα πρότυπα, απόδοσης και μισθοδοσίας ανθρώπινου δυναμικού κατάφερε να αναπτύξει μια πολιτική αμοιβών βασισμένη στην απόδοση των εργαζομένων της και στην συμμετοχή τους στα εκπαιδευτικά προγράμματα που συμμετάσχει και δημιουργεί η ίδια.

Δίνοντας την ευκαιρία στο ανθρώπινο δυναμικό να παρακολουθήσει σεμινάρια, αυξάνοντας το γνωστικό επίπεδο σε σχέση πάντα με τα εργασιακά τους καθήκοντα, κατάφερε να εναρμονίσει τις μεταβαλλόμενες συνθήκες με την προσαρμογή των ανθρωπίνων πόρων της σε αυτές, εξασφαλίζοντας μια ισχυρή θέση στην αγορά εργασίας. Τέλος, καλλιεργώντας την ομαδικότητα και την συνεργασία μεταξύ των τμημάτων, το ανθρώπινο δυναμικό συντελεί όλο και πιο ενεργά, με αποτέλεσμα η εταιρεία να αποκτά το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι άλλων ομοειδών, και το ανθρώπινο δυναμικό να νιώθει πιο ασφαλές και να προσπαθεί εντονότερα για την επιχειρηματική δραστηριότητα της εταιρείας αλλά και της δικής του καριέρας.

TACHYDROMΙΚΟ ΤΑΜΙΕΥΤΗΡΙΟ

Έχοντας ως αρχικό στόχο την διευκόλυνση της επιχειρηματικής δραστηριότητας του ανθρώπινου δυναμικού του, το Ταχυδρομικό Ταμιευτήριο υιοθέτησε ολοκληρωμένα συστήματα διοίκησης – διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, με σκοπό την μείωση χρόνου των εργαζομένων και την καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών του.

Δίνοντας προτεραιότητα στις ανάγκες των εργαζομένων, ανέπτυξε εκπαιδευτικά προγράμματα κατάλληλα για την αναβάθμιση του μορφωτικού επιπέδου, με σκοπό την εξέλιξη της καριέρας των ανθρωπίνων πόρων και την επικέντρωσή τους στους στόχους του Ταχυδρομικού Ταμιευτηρίου. Παράλληλα με την αναβάθμιση της εκπαιδευτικής υποδομής, το ανθρώπινο δυναμικό έχει την δυνατότητα να ενημερώνεται ανά πάσα στιγμή μέσω συστημάτων για την απόδοσή του και να βλέπει τις αδυναμίες του, βελτιώνοντας κάθε φορά τον τρόπο διεκπεραίωσης των εργασιακών του καθηκόντων.

Τέλος, σημαντικό είναι να αναφερθούν και άλλες εταιρείες οι οποίες αναγνωρίζουν την σημασία του ανθρώπινου δυναμικού και έχουν πρωταρχικό

στόχο την δημιουργία και ανάπτυξη κατάλληλου αλλά και ευχάριστου εργασιακού περιβάλλοντος με προοπτικές επαγγελματικής και εκπαιδευτικής εξέλιξης.

Παραδείγματα τέτοιων εταιρειών υπάρχουν σχεδόν παντού στην εργασιακή αγορά, όπως η Forthnet, η οποία στοχεύει στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού της και στην συνεχόμενη εξέλιξή του μέσω εκπαιδευτικών προγραμμάτων, καθώς επίσης και η Ford, η General Motors η Uni Systems, οι οποίες έχουν επενδύσει στην ανάπτυξη και εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού τους και έχουν ενισχύσει την ενδοεπιχειρησιακή τους επικοινωνία και την καλλιέργεια αλληλεγγύης, ομαδικότητας και συνεργασίας μεταξύ τους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΣΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

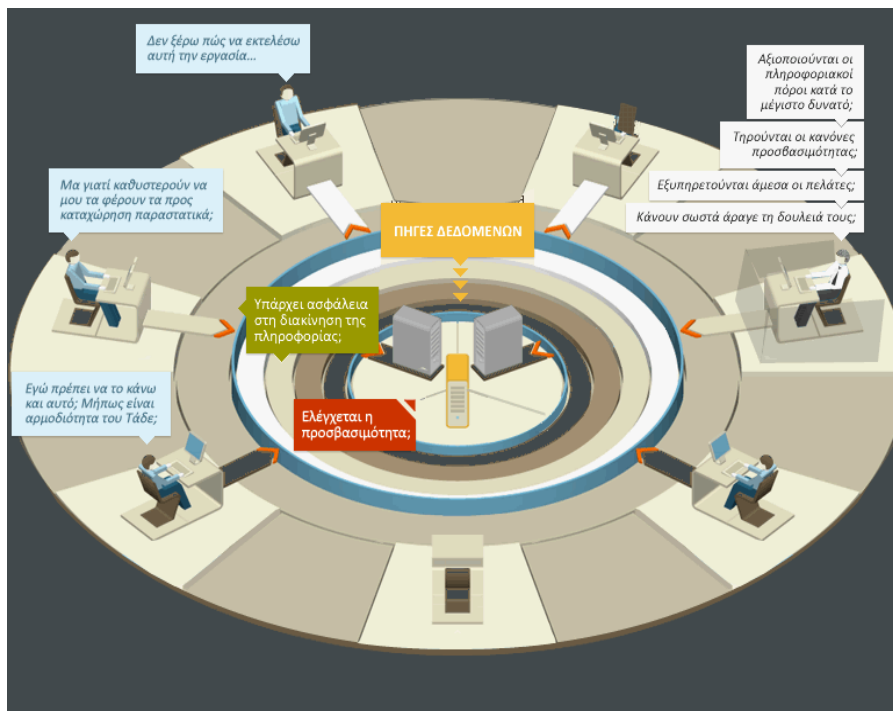
Η ένταξη της ψηφιακής πληροφορίας στο χώρο εργασίας στην Ελλάδα πριν λίγα χρόνια ήταν τρομακτική. Η σκέψη των εργαζομένων στο να κάνουν ένα παραπάνω βήμα για να εξοικειωθούν με τον ειδικό εξοπλισμό και λογισμικό ώστε να εξομοιώσουν τον Η/Υ στις ανάγκες τους φαινόταν να είναι υπεράνω των δυνατοτήτων τους. Παράλληλα με την πληροφοριακή υπερφόρτωση το να πρέπει να μαθαίνεις από την αρχή τη χρήση της πιο πρόσφατης έκδοσης κάθε πακέτου λογισμικού θεωρείται ακόμα ψυχοφθόρο, κουραστικό και οι άνθρωποι μεγαλύτερης ηλικίας εξοικειώνονται με τη χρήση των Η/Υ αναγκαστικά. Αυτή η αρνητική στάση απέναντι σε κάθε τι που προέρχεται από τις μοντέρνες τεχνολογικές εξελίξεις ονομάζεται από τους ειδικούς τεχνοφοβία και όσοι πάσχουν από αυτό είναι γνωστοί ως technophobes. Αυτό το σύνδρομο ή καλύτερα απροθυμία την έχουν όσοι γεννήθηκαν τις δεκαετίες '60-'70 (generation x), που είναι άνθρωποι με σημαντική μόρφωση και πολλοί διανοούμενοι της γενιάς αυτής θεωρούν ότι το να εκπαιδευτεί στη χρήση των υπολογιστών μειώνει την ικανότητα της σκέψης.

Την προηγούμενη γενιά διαδέχεται η generation y (όρος ο οποίος δεν έχει εδραιωθεί ακόμα) ή διαφορετικά γενιά της χιλιετηρίδας ('78-'93). Η γενιά αυτή μεγαλώνει την εποχή που εξαπλώνεται το διαδίκτυο και οι τηλεπικοινωνίες (internet, κινητό τηλέφωνο) με αποτέλεσμα να είναι ψηφιακά μορφωμένοι και να βλέπουν την εργασία σαν τρόπο ζωής. Αυτή η γενιά στις ανεπτυγμένες χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης και της Αμερικής συνήθισαν σε ένα κόσμο όπου οι ευκαιρίες για αγορά εργασίας ήταν πολλές και δεν είχαν πρόβλημα ανεργίας.

Στην Ελλάδα όμως λόγω των δεδομένων συνθηκών που ισχύουν στην αγορά εργασίας, δηλαδή στο μόνιμο πλαφόν που υπάρχει στους μισθούς η γενιά αυτή είναι γνωστή ως η γενιά των 700 ευρώ και το μόνο κοινό με τις άλλες χώρες είναι η ψηφιακή μόρφωση. Γεγονός που μαρτυρά ότι από τη στιγμή που οι ελληνικές επιχειρήσεις δεν μπορούν να απορροφήσουν το νέο

και πιο εξελιγμένο εργατικό δυναμικό, αφ' ενός καθυστερούν να εξελιχθούν και αφ' ετέρου χάνουν μερίδια στην αγορά εργασίας.

Παρά τις αντιρρήσεις και τη φοβία του παρελθόντος όσον αφορά την ένταξη των ΠΣ στις επιχειρήσεις θα παρατηρήσουμε και στη συνέχεια ότι κάθε άλλο παρά ανώφελη προέκυψε για τους εργαζομένους οι οποίοι ίσως να μην φοβούνται την τεχνολογία αλλά απλά να αποδοκιμάζουν κάθε τι το καινούριο και ξένο σύμφωνα με τα δεδομένα τους.



Σύμφωνα,

με μαρτυρίες εταιρειών του εξωτερικού, όπως θα δούμε και στη συνέχεια, η ένταξη του σωστού λογισμικού στη λειτουργία της επιχείρησής τους βοήθησε πέρα από την αποτελεσματικότερη λειτουργία και στην εξοικονόμηση κέρδους αλλά και στην εξάλειψη της σπατάλης πολύτιμου χρόνου.

Το λογισμικό διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού συνεχώς εξελίσσεται και γίνεται ολοένα και πιο απαραίτητο για τους επαγγελματίες του ανθρώπινου δυναμικού. Κάθε επιχείρηση έχει τη δυνατότητα να συμβουλευτεί μια εταιρεία παροχής λογισμικού και σε συνεργασία με την αντίστοιχη εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού που είναι ο κύριος πόρος της να φτάσει στην κορυφή. Οι νέες μορφές εργασίας και οι νέες τάσεις στη διαχείριση του ΑΔ απαιτούν ποιοτικούς εργαζόμενους οι οποίοι θεωρούνται χωρίς αμφιβολία πρώτης προτεραιότητας μεταβλητή για μια ανταγωνιστική οικονομία.

Στην Ελλάδα παρατηρείται τα τελευταία χρόνια παρά τις αντιρρήσεις και την απροθυμία του παρελθόντος μια άνθηση στη χρήση λογισμικών διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων και οι εργαζόμενοι δείχνουν να επωφελούνται από την χρήση των ΠΣ και να θέτουν ένα τέρμα στις αναχρονιστικές μεθόδους εργασίας.

Εν κατακλείδι, επειδή οι τεχνολογικές εξελίξεις τρέχουν και η τεχνολογία είναι βασικός εξωτερικός παράγοντας για την πορεία μια επιχείρησης, το μόνο που μπορεί μια επιχείρηση να κάνει είναι να ακολουθεί τις εξελίξεις και να διαχειρίζεται τους ανθρώπινους πόρους με τους πλέον αποδοτικότερους τρόπους διαχείρισης.

3.1 Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΩΝ HRMS ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Τα συστήματα HRMS λύνουν καθημερινά δεκάδες ζητήματα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού εξοικονομώντας πόρους και χρόνο. Τα πάντα γύρω μας αυτοματοποιούνται. Οι νέες τεχνολογίες έχουν επηρεάσει την εργασιακή μας ρουτίνα. Η πλειοψηφία των εργαζομένων περνούν τις περισσότερες ώρες τους μπροστά από μια οθόνη υπολογιστή.

Ταυτόχρονα, η δουλειά των τμημάτων HR έχει αυξηθεί, ξεπερνώντας πλέον, τα καθαρά διαχειριστικά καθήκοντα, με αποτέλεσμα να χρειάζονται εργαλεία, τα οποία να τους εξοικονομούν πολύτιμο χρόνο. Για το λόγο αυτό, τα Συστήματα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, έχουν καταστεί καθημερινοί υποστηρικτές των στελεχών Διαχείρισης Ανθρώπων Πόρων σε όλο τον κόσμο.

Πριν δημιουργηθούν τα «καθαρόαιμα» HRMS προγράμματα οι επιχειρήσεις προσπαθούσαν να ικανοποιήσουν τις ανάγκες του προσωπικού χρησιμοποιώντας το λογισμικό ERP και CRM, που ήδη διέθεταν. Σταδιακά, όμως, οι εταιρείες κατασκευής λογισμικού άρχισαν να αναγνωρίζουν την απαίτηση της αγοράς για προγράμματα ειδικά προσαρμοσμένα στη διευθέτηση θεμάτων του HR. Με το πέρασμα του χρόνου, οι προμηθευτές αναπτύσσουν ευέλικτα εργαλεία, τα οποία καλύπτουν ολοένα και περισσότερες δραστηριότητες του τμήματος Διοίκησης Προσωπικού. Αντίστοιχα, και οι επαγγελματίες του HR μαθαίνουν να χειρίζονται το λογισμικό και να ζητούν από τους προμηθευτές τους πιο εξειδικευμένα προγράμματα.

Ακόμα και σήμερα, στην περίοδο της οικονομικής ύφεσης το λογισμικό που αφορά στο ανθρώπινο κεφάλαιο παραμένει περιζήτητο. Για του λόγου το αληθές, σύμφωνα με έρευνα που πραγματοποιήθηκε στην άλλη πλευρά του Ατλαντικού από τον επαγγελματικό σύνδεσμο International Association for Human Resources Information Management (IHRM), η επένδυση σε τεχνολογίες HR δε θα παρουσιάσει μείωση κατά το τρέχον έτος σε σύγκριση με το 2008.

Πιο συγκεκριμένα, το 42% των ερωτηθέντων ανέφεραν ότι θα κρατήσουν σταθερό τον προϋπολογισμό του HRMS. Μάλιστα, ένα ποσοστό της τάξης του 21% υποστήριξε ότι η επένδυση στα συγκεκριμένα εργαλεία θα

αυξηθεί κατά μέσο όρο , 23%. Εξάλλου, η εν λόγω κατηγορία εργαλείων αποτελεί έναν από τους ταχύτερα αναπτυσσόμενους κλάδους της αγοράς λογισμικού. Πράγματι, μέχρι το 2011, ο τζίρος της αναμένεται να αγγίξει τα 10,6 δις δολάρια μόνο στις ΗΠΑ.

Η αγορά, όμως, δεν έχει εκτοξευτεί μόνο στην Αμερική, αλλά και στη χώρα μας. Τα τελευταία χρόνια, ολοένα και περισσότερες επιχειρήσεις σπεύδουν να υιοθετήσουν τέτοιου είδους προγράμματα, τα οποία θα καλύπτουν όσο το δυνατόν περισσότερες λειτουργίες του τμήματος HR. Μάλιστα, υποστηρίζεται από επαγγελματίες και ακαδημαϊκούς ότι οι επιχειρήσεις που υιοθετούν συστήματα HRMS δραστηριοποιούνται σε διάφορους κλάδους της ελληνικής οικονομίας. Είναι σύγχρονες, με οργανωμένα τμήματα ανθρώπινου δυναμικού στελεχωμένα με εκπαιδευμένα στελέχη, ικανά να αναλάβουν επιτυχώς το διευρυμένο ρόλο τους. Κοινή τους πεποίθηση είναι πως κινητήριοι δύναμη της ανάπτυξής τους, καθώς και ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα αποτελεί το σωστά εκπαιδευμένο, αποδοτικό και πιστό ανθρώπινο δυναμικό.

3.2 HRMS ΓΙΑ ΟΛΕΣ ΤΙΣ ΧΡΗΣΕΙΣ

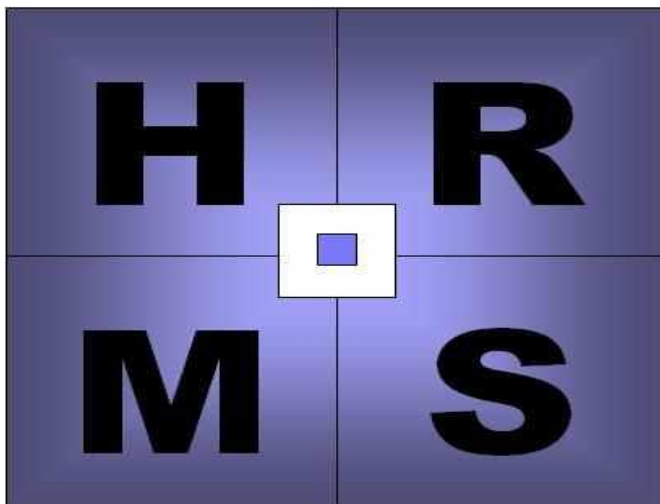
Στις περισσότερες περιπτώσεις τα συστήματα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού διατηρούν δεδομένα για: ιστορικό μισθοδοσίας, απουσίες, ημέρες διακοπών, μισθολογικές κλίμακες και ιεραρχικές θέσεις, πλάνα ανάπτυξης απόδοσης, παροχές και αμοιβές, επιλογή και στρατολόγηση υποψηφίων, προγράμματα διαφορετικότητας, εκπαιδευτικές δραστηριότητες κ.λπ. Ποιες είναι, όμως, οι πιο δημοφιλείς υπηρεσίες των Συστημάτων Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού;

Σύμφωνα με την έρευνα “HR and Technology, Beyond Delivery” του Βρετανικού CIPD, το εν λόγω λογισμικό χρησιμοποιείται κατά κύριο λόγο για τη διαχείριση απουσιών (85%), ακολουθούν η εκπαίδευση και η ανάπτυξη (75%), οι αμοιβές (75%), η διαχείριση της διαφορετικότητας και η επιλογή και στρατολόγηση εργαζομένων (51%).

Γίνεται εύκολα αντιληπτό ότι το HRMS μπορεί να αποδειχτεί σωτήριο για τη διευθέτηση ζητημάτων που σπαταλούν το χρόνο του τμήματος διοίκησης προσωπικού, όπως η μισθοδοσία και οι αμοιβές και παροχές. Πάντως, οι εφαρμογές των εν λόγω συστημάτων δε σταματούν εκεί. Μάλιστα, τελευταία

πολύς λόγος γίνεται για τα προγράμματα διαχείρισης ταλέντου. Η επένδυση στις συγκεκριμένες εφαρμογές έχει αυξηθεί κατακόρυφα την τελευταία πενταετία.

Δυστυχώς, όμως, αυτό δε σημαίνει ότι λειτουργούν ικανοποιητικά. Αρκετές φορές, το λογισμικό περιορίζεται στη συλλογή πληροφοριών της



ετήσιας αξιολόγησης και του πακέτου αμοιβών. Πράγματι, φαίνεται να υπάρχει σημαντικός χώρος για βελτίωση. Τα στελέχη HR δεν εμφανίζονται ικανοποιημένα από τις υπηρεσίες που τους προσφέρει η τεχνολογία, όσον αφορά στη διαχείριση ταλέντου. Για του λόγου το

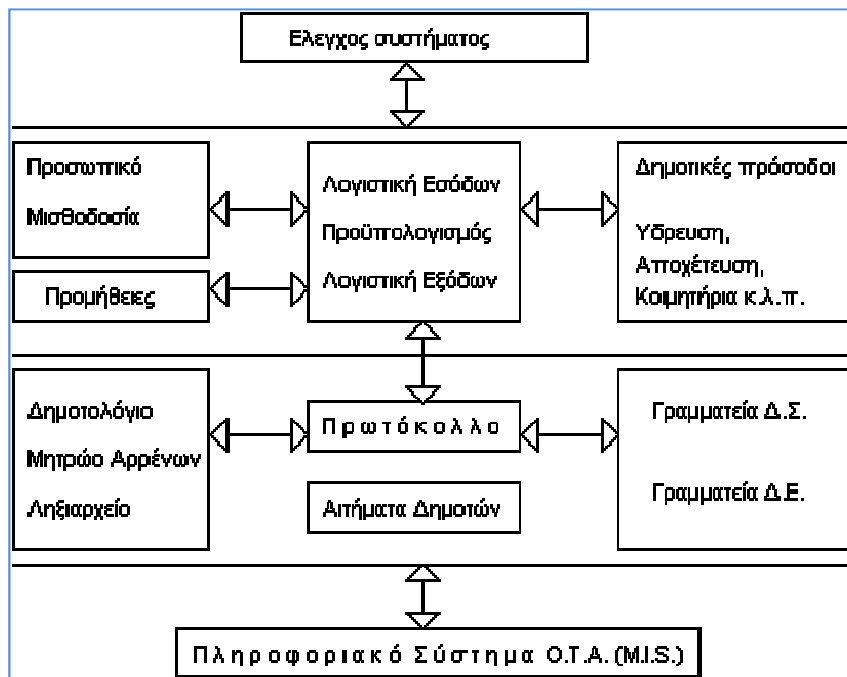
αληθές, σύμφωνα με έρευνα που υλοποίησε το 2007 η εταιρεία Knowledge Infusion σε συνεργασία με τον επαγγελματικό σύνδεσμο IHRM τέσσερα στα δέκα στελέχη HR εμφανίζονται δυσαρεστημένα με τις συγκεκριμένες εφαρμογές. Το ακόμα πιο απογοητευτικό είναι ότι το ποσοστό αυτό αυξήθηκε κατά 10 ποσοστιαίες μονάδες σε σχέση με το 2006.

3.3 ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Σύμφωνα με την έρευνα του CIPD, τα συγκεκριμένα συστήματα βοηθούν κυρίως στη βελτίωση της ποιότητας των διαθέσιμων πληροφοριών, της ταχύτητας των πληροφοριών, μειώνουν το κόστος, ενώ αναβαθμίζουν το επίπεδο των υπηρεσιών προς τους εργαζομένους.

Η χρήση, όμως, των συστημάτων διαχείρισης ανθρώπινου κεφαλαίου έχει και άλλα πλεονεκτήματα, όπως η μείωση των σφαλμάτων που σχετίζονται με τη μισθοδοσία, αλλά και ο συνολικός έλεγχος κόστους του payroll. Επιπλέον, χωρίς λογισμικό για τη διευθέτηση των ζητημάτων HR τα τμήματα προσωπικού αναγκάζονται να διατηρούν σε ξεχωριστά αρχεία (συνήθως excel) δεδομένα των εργαζομένων ή, ακόμα χειρότερα, να μην τα αποθηκεύουν ηλεκτρονικά. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα το σύνολο των αρχείων να μην

ενημερώνεται εύκολα για τις αλλαγές των στοιχείων, οι οποίες μπορεί να είναι δεκάδες σε μία μόνο μέρα. Χαρακτηριστικό εγχώριο παράδειγμα αποτελούν οι οργανισμοί τοπικής αυτοδιοίκησης στους οποίους απλές και τυποποιημένες διεργασίες απαιτούν το σύνολο του εξειδικευμένου προσωπικού και πολλές ώρες εργασίας στερώντας έτσι το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού από το πλήθος των επιχειρησιακών διεργασιών με τις οποίες θα βελτίωναν την



ποιότητα των αποτελεσμάτων ολόκληρου του οργανισμού, με πολλαπλές συνέπειες. Το πρόβλημα δεν έγκειται στην πλήρη απουσία πληροφοριακής τεχνολογίας, αλλά στη λανθασμένη επιλογή λογισμικού σε

αναφορά πάντα με τις ανάγκες και τις προτεραιότητες ενός οργανισμού τοπικής αυτοδιοίκησης.

Τέλος, με την «ψηφιακή επίλυση» διοικητικών προβλημάτων το τμήμα HR έχει τη δυνατότητα να επικεντρωθεί στο σχεδιασμό πολιτικών ανθρωπίνων πόρων, ώστε να καταστεί στρατηγικός εταίρος της επιχείρησης.

3.4 ΕΠΙΛΕΓΟΝΤΑΣ ΤΟ ΚΑΤΑΛΛΗΛΟ ΣΥΣΤΗΜΑ

Η επιλογή του «λάθος» λογισμικού μπορεί να κοστίσει πολύ ακριβά σε έναν οργανισμό. Εξάλλου, για να καταστεί αποτελεσματικό ένα τέτοιο σύστημα θα πρέπει να ταιριάζει στις ιδιαίτερες ανάγκες της επιχείρησης. Άλλωστε, αυτός είναι ο λόγος για τον οποίο η έρευνα της Tower Perrins με τίτλο «HR Service Delivery Survey» κατέδειξε ότι η πλειοψηφία των

επιχειρήσεων χρησιμοποιεί ένα μίγμα λύσεων που έχουν αγοραστεί και στη συνέχεια έχουν βελτιωθεί εντός της εταιρείας.

Για να μη δημιουργούν τα Συστήματα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού περισσότερα προβλήματα από όσα λύνουν, θα πρέπει οι υπεύθυνοι, πριν τα επιλέξουν να εξετάσουν μια σειρά ζητημάτων. Ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες επιτυχίας είναι η επιλογή μιας εταιρείας-προμηθευτή του συστήματος, που διαθέτει μεγάλη εμπειρία, εξειδίκευση, αποδεδειγμένη ευρεία και επιτυχημένη πρακτική εφαρμογή και υποστήριξη τέτοιων συστημάτων.

Παράλληλα, το σύστημα HRMS θα πρέπει να είναι ολοκληρωμένο, υποστηρίζοντας όλες τις δραστηριότητες HR καθώς και συμβατό με τις ελληνικές επιχειρηματικές πρακτικές και την ελληνική ασφαλιστική και εργατική νομοθεσία. Παράλληλα θα πρέπει να είναι αξιόπιστο και μοντέρνο, ευέλικτο και ευπροσάρμοστο για την ομαλή και σταδιακή εφαρμογή του στη επιχείρηση.

Πράγματι η ευελιξία και η προσαρμοστικότητα του συστήματος διαδραματίζει ιδιαίτερα σημαντικό ρόλο στην επιτυχία του. Ο οργανισμός, πριν επιλέξει το λογισμικό που θα τον εξυπηρετήσει στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού θα πρέπει να δώσει απαντήσεις σε ποικιλία ερωτημάτων. Σε αυτά συγκαταλέγονται η δυνατότητα ανάπτυξης εφαρμογών παράλληλα με την ανάπτυξη της εταιρείας, η δυνατότητα ενσωμάτωσης τους στα υφιστάμενα υπολογιστικά συστήματα του οργανισμού, δίχως τη δημιουργία προβλημάτων. Επιπλέον, η πιθανή σχεδίαση των συστημάτων ώστε να ενσωματώνονται σε αυτά τα ιδιαίτερα στοιχεία του οργανισμού και τα μελλοντικά πλάνα της διοίκησης σχετικά με το κομμάτι του ανθρώπινου δυναμικού.

Εξίσου σοβαρά, θα πρέπει να εξεταστεί ο παράγοντας κόστος. Ένα συχνά επαναλαμβανόμενο λάθος είναι η επιχείρηση να κρίνει την επιλογή της αποκλειστικά με βάση την τιμή του λογισμικού. Δυστυχώς, όμως, τα πράγματα είναι πολύ πιο σύνθετα απ' ό,τι αρχικά φαίνεται. Θα πρέπει πριν από κάθε απόφαση να συνυπολογίζονται το κόστος, η συχνότητα της συντήρησης και ανανέωσης του συστήματος, αλλά και ο χρόνος και οι δαπάνες που πρέπει να αφιερωθούν στην εκπαίδευση, πάνω στη συγκεκριμένη τεχνολογία. Επίσης, η εξυπηρέτηση μετά την πώληση είναι δυνατό να γίνεται με επιπλέον χρέωση ή να συμπεριλαμβάνεται στο πακέτο αγοράς αλλά και στη δεύτερη περίπτωση το χρονικό διάστημα μπορεί να διαφέρει. Η χρονική διάρκεια της εγγύησης

του συστήματος είναι ένα ακόμη ζήτημα προς εξέταση ενώ επιπλέον, θα πρέπει να ελεγχθεί η ύπαρξη δικλίδων ασφαλείας για την προστασία των πολύτιμων δεδομένων του προσωπικού.

Η εισαγωγή ενός συστήματος HRIS είναι μια επένδυση που μεταφράζεται σε τεχνολογική αλλαγή για την επιχείρηση και άρα περιλαμβάνει τα χαρακτηριστικά και της επένδυσης με την ποικιλία μεταβλητών που καθορίζουν την αξία και τις δυνητικές της αποδόσεις, αλλά και της τεχνολογικής αλλαγής για την οποία πολλά έχουν γραφτεί σχετικά με την αξιολόγηση των επιπτώσεων της ανάλογα με το αντικείμενο, το μέγεθος και τη δομή του οργανισμού και αναφορικά με τους τρόπους εισαγωγής της αλλαγής ώστε να ολοκληρωθεί με επιτυχία.

Το πρόγραμμα αυτό καθ' αυτό, δεν μπορεί να «κάνει θαύματα». Χρειάζεται και η συνεχής και σε όλα τα επίπεδα στήριξη του οργανισμού στο εγχείρημα της αυτοματοποίησης των διαδικασιών HR. Πρώτα απ' όλα κρίνεται απαραίτητο να εκπαιδευτούν όλοι οι τελικοί χρήστες. Αυτό σημαίνει ότι αν το σύστημα είναι self-service, θα πρέπει να ενημερωθούν όλοι οι εργαζόμενοι. Τέλος, όπως και κάθε εργαλείο, έτσι και το HRMS θα πρέπει να αξιολογείται από τους χρήστες του, διότι τα περισσότερα προβλήματα «βγαίνουν» πάντα στην πράξη. Όταν, όμως, η συνεργασία με τον προμηθευτή του συστήματος είναι άριστη, οι προτάσεις των χρηστών μπορούν να καταστήσουν το σύστημα ακόμα πιο αποδοτικό, μέσω μιας ορθής διαδικασίας ανατροφοδότησης.

3.5 ΤΟ ΑΥΡΙΟ ΤΟΥ HRMS

Η παγκοσμιοποίηση άγγιξε πρώτα τις επιχειρήσεις και κατόπιν τον μέσο πολίτη. Εδώ και χρόνια οι πολυεθνικοί κολοσσοί εξαπλώνονται μέσα από εξαγορές, συγχωνεύσεις και επεκτάσεις. Τι σημαίνει, όμως, αυτό για τα πληροφοριακά συστήματα των παγκοσμιοποιημένων οργανισμών; Η πλειοψηφία των οργανισμών με διεθνή παρουσία πέρασαν ή περνούν ακόμα φάση προσαρμογής, επιδιώκοντας να ενοποιήσουν κεντρικά τα δεκάδες διαφορετικά εργαλεία που χρησιμοποιούν τα τοπικά τους υποκαταστήματα. Όπως και σε όλες τις λειτουργίες τους, οι πολυεθνικές εταιρείες επιδιώκουν να

επιτύχουν τη μέγιστη δυνατή ομοιομορφία, ανασυγκροτώντας το λογισμικό τους και δημιουργώντας ευκαιρίες στην εν λόγω αγορά. Εξάλλου το «παγκοσμιοποιημένο HRMS» μπορεί να καλύψει μια από τις σημαντικότερες ανάγκες της εποχής, τη διεθνή κινητικότητα στελεχών. Η συμβολή του είναι καθοριστική αφού βοηθά τον οργανισμό να διαχειρίζεται κεντρικά τα πλάνα καριέρας και διαδοχής ολόκληρου προσωπικού. Επιπλέον, επιλύει ευκολότερα τα προβλήματα των εκπατρισμένων εργαζομένων.

Με την ολοένα και μεγαλύτερη χρήση του διαδικτύου, οι προμηθευτές λογισμικού άρχισαν να προσφέρουν τις υπηρεσίες τους ηλεκτρονικά. Η διεθνής βιβλιογραφία εκτιμά ότι η εν λόγω πρακτική θα εκτοξευτεί τα επόμενα χρόνια. Πάντως σύμφωνα με έρευνα του δικτύου CRANET, από τους οργανισμούς που χρησιμοποιούν HRMS για τις ανάγκες της Διοίκησης Προσωπικού, μόλις το 31% ανέφερε πως αυτό λειτουργούσε μέσω διαδικτύου. Σε αυτό το πνεύμα εντάσσεται και άλλη μια εξέλιξη της αγοράς HRMS. Πολλές εταιρείες υιοθετούν τη λύση που στα αγγλικά ονομάζεται «software as a service», δηλαδή «λογισμικό σε μορφή υπηρεσίας».

Έτσι, η επιχείρηση-πελάτης αγοράζει από τον προμηθευτή την άδεια χρήσης του λογισμικού, πληρώνοντας ένα αντίτιμο χρήσης σε μηνιαία βάση, εξασφαλίζοντας πρόσβαση στο σύστημα μέσω διαδικτύου. Με αυτό τον τρόπο, αποφεύγεται η οικονομική επιβάρυνση που προκύπτει από τις διαδικασίες συντήρησης και εγκατάστασης.

Στην αγορά του HRMS υπάρχουν δυο ειδών «παίκτες», οι μεγάλες εταιρείες λογισμικού που δημιουργούν «ομπρέλες συστημάτων» και οι μικρότεροι εξειδικευμένοι προμηθευτές. Οι τελευταίοι κατασκευάζουν εφαρμογές για συγκεκριμένα ζητήματα, όπως η διαχείριση ταλέντων, η αξιολόγηση της απόδοσης και στρατολόγηση προσωπικού. Εκτιμάται, λοιπόν, ότι για να καλυφθούν οι επιμέρους ανάγκες των οργανισμών, οι «ομπρέλες συστημάτων» θα διαμορφωθούν με τέτοιο τρόπο, ώστε να καταστούν συμβατές με τις εξειδικευμένες εφαρμογές.

Μέχρι στιγμής, ένα μεγάλο ποσοστό του χρόνου των στελεχών HR καταναλώνεται σε γραφειοκρατικές –μη δημιουργικές δραστηριότητες. Τα πράγματα, ωστόσο, δε θα πρέπει να είναι έτσι. Σε αυτό το πρόβλημα έρχονται να δώσουν λύση τα συστήματα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού σε μορφή self service, τα οποία προτιμώνται ολοένα και περισσότερο. Το προσωπικό έχει τη δυνατότητα να εισάγει και να επεξεργαστεί τα δεδομένα του. Με αυτό τον τρόπο, οι εργαζόμενοι έχουν τον έλεγχο των στοιχείων τους είτε αυτά

αφορούν στις αμοιβές είτε στην εκπαίδευση και ανάπτυξή τους. Τα συγκεκριμένα προγράμματα είναι σχεδιασμένα με τρόπο τέτοιο, ώστε να παρέχουν τη δυνατότητα στον οργανισμό να ελέγχει το βαθμό πρόσβασης του κάθε εργαζόμενου. Συνεπώς, αν ληφθούν τα κατάλληλα μέτρα, δεν υπάρχει ο κίνδυνος «ασφάλειας δεδομένων» για τις επιχειρήσεις.

Επιπλέον, το τμήμα HR εξοικονομεί αρκετό χρόνο με τη χρήση της συγκεκριμένης εφαρμογής, αφού μπορεί να αποδειχτεί χρήσιμη, ακόμα και στη διαδικασία της στρατολόγησης εργαζομένων. Πράγματι, οι υποψήφιοι εισάγουν τις απαραίτητες πληροφορίες μέσω διαδικτύου και οι υπεύθυνοι της εταιρείας αναζητούν με ευκολία τα βιογραφικά που ταιριάζουν στη θέση, που χρειάζεται να καλυφθεί. Επιπρόσθετα, ο συγκεκριμένος τύπος HRMS έχει και οικονομικά οφέλη. Μάλιστα, έρευνα της εταιρείας Forrester αποκαλύπτει ότι η μέθοδος του self-service μπορεί να εξοικονομήσει μέχρι και 98% περισσότερα χρήματα σε κάθε συναλλαγή με το σύστημα. Για όλους αυτούς τους λόγους, οι προμηθευτές λογισμικού HR προσπαθούν να του προσδώσουν χαρακτηριστικά που να το καθιστούν φιλικό προς το χρήστη και να μοιάζει με μηχανές αναζήτησης όπως το Google και το Yahoo.

Εν κατακλείδι, γίνεται σαφές ότι η αγορά λογισμικού συστημάτων διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού βρίσκεται σε φάση ανακατατάξεων και αλλαγών, όπως άλλωστε και το επάγγελμα της Διοίκησης Προσωπικού. Ένα είναι βέβαιο, οι οργανισμοί έχουν αρχίσει να κατανοούν ότι τα δεδομένα που σχετίζονται με το έμψυχο δυναμικό τους είναι εξαιρετικά πολύτιμα για την ανάπτυξή τους.

3.6 ΕΡΕΥΝΑ ΓΙΑ ΤΗ ΧΡΗΣΗ HUMAN RESOURCES INFORMATION SYSTEM ΣΕ 5.500 ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ ΣΤΗΝ ΕΥΡΩΠΗ

Σύμφωνα με τον Ulrich (1997), ένα αναδυόμενο πεδίο εστίασης της ΔΑΔ που απαιτεί επένδυση χρόνου, ταλέντου και πόρων είναι η επαρκής αξιοποίηση και η περαιτέρω ανάπτυξη της τεχνολογίας. Η τεχνολογία στο χώρο της ΔΑΔ έχει εξελιχθεί σε βαθμό που να μειώνει σημαντικά το

διαχειριστικό φόρτο των αντίστοιχων τμημάτων (Ellig, 1997). Το στοιχείο που καλείται η ΔΑΔ να κερδίσει είναι η σύγκλιση των παραδοσιακά συγκρουόμενων ρόλων της, στρατηγικού και διαχειριστικού.

Η ΔΑΔ αποτελεί έναν επαγγελματικό χώρο που χαρακτηρίζεται από ποσοτική περιπλοκότητα και ανάγκη διαχείρισης όγκου πληροφοριών. Επιπλέον, σε οργανωσιακό επίπεδο, διαθέτει μακρά ιστορία και εμπειρία στην εφαρμογή της πληροφορικής και εξακολουθεί να πρωτοπορεί στην εφαρμογή και αξιοποίηση των νέων τεχνολογιών (Townsend and Bennett, 2003). Με βάση τα ευρήματα μιας ευρωπαϊκής έρευνας του 2004 (από το ερευνητικό δίκτυο Cranet - www.cranet.org), παρουσιάζεται ο βαθμός υιοθέτησης των Πληροφοριακών συστημάτων ΔΑΔ και της ηλεκτρονικής ΔΑΔ (e-HRM) από τις ευρωπαϊκές επιχειρήσεις, και η συσχέτισή τους από τη μια πλευρά με το διοικητικό έλεγχο – συγκεντρωτισμό και από την άλλη με την εσωτερική επικοινωνία - αποκέντρωση.

Τα δεδομένα που παρουσιάζονται, συγκεντρώθηκαν μέσω της συμπλήρωσης ερωτηματολογίου από Διευθυντές ΔΑΔ, ως μέρος της έρευνας 2003-2004 του Δικτύου CRANET. Η συλλογή των δεδομένων αποτελεί έργο πολλών ερευνητών από Πανεπιστήμια σε όλη την Ευρώπη. Στην Ελλάδα τα στοιχεία αυτά συγκεντρώθηκαν από το Εργαστήριο Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών, με επιστημονική υπεύθυνη την καθηγήτρια Νάνσυ Παπαλεξανδρή, η οποία ασχολείται με το συγκεκριμένο έργο από το 1993.

Το δείγμα της έρευνας διαμορφώνουν 5.500 εταιρείες από 22 ευρωπαϊκές χώρες (Ηνωμένο Βασίλειο, Γαλλία, Γερμανία, Σουηδία, Ισπανία, Δανία, Ολλανδία, Ιταλία, Νορβηγία, Ελβετία, Φινλανδία, Ελλάδα, Τσέχικη Δημοκρατία, Αυστρία, Βέλγιο, Βουλγαρία, Ουγγαρία, Κύπρος, Ισλανδία, Εσθονία, Σλοβενία, Σλοβακία). Όλοι οι οικονομικοί κλάδοι συμμετέχουν στην έρευνα, με το δευτερογενή και τον τριτογενή τομέα να κυριαρχούν. Οι εταιρείες είναι διαφόρων μεγεθών και απασχολούν τουλάχιστον 150 εργαζόμενους. Ο μέσος όρος απασχολούμενου προσωπικού, ανά επιχείρηση, είναι 1.800 και η μεγαλύτερη εταιρεία απασχολεί 310.000 εργαζομένους.

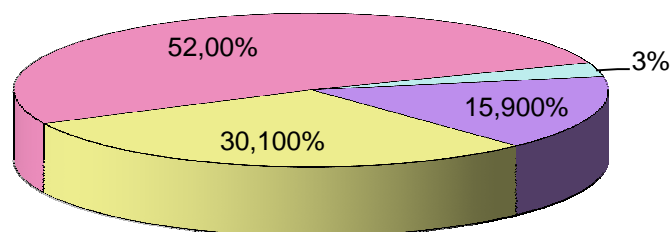
3.6.1 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

ΕΙΔΟΣ HRIS

Μια από τις ερωτήσεις της έρευνας αφορούσε στον τύπο του πληροφοριακού συστήματος ΔΑΔ (HRIS) που εφαρμόζει η εταιρεία. Όπως φαίνεται στο γράφημα η πλειονότητα των εταιρειών που μελετήθηκαν (83%) χρησιμοποιούν κάποιο πληροφοριακό σύστημα ΔΑΔ, συνήθως ανεξάρτητο (52% των επιχειρήσεων), και όχι ενσωματωμένο σε μια ευρύτερη πλατφόρμα που να υποστηρίζει και άλλες διοικητικές λειτουργίες εκτός της ΔΑΔ. Οι μεγαλύτερες εταιρείες είναι πιθανότερο από τις μικρότερες να χρησιμοποιούν τον παγκόσμιο ιστό για να συνδεθούν με τα πληροφοριακά συστήματα ανθρώπινου δυναμικού τους (HRIS). Οι οργανισμοί που χρησιμοποιούν HRIS και έχουν πρόσβαση σε αυτά μέσω διαδικτύου έχουν δυο βασικά χαρακτηριστικά:

- Ο επικεφαλής του τμήματος HR είναι πιθανό να έχει θέση και λόγο στο Διοικητικό Συμβούλιο και, έτσι, ενδεχομένως δίνεται μεγαλύτερη αξία στο στρατηγικό ρόλο της ΔΑΔ.
- Αυτοί οι οργανισμοί δίνουν μεγαλύτερη έμφαση στην εσωτερική επικοινωνία.

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΧΡΗΣΗΣ HRIS



- Δεν Διαθέτουν HRIS
- Είναι ενσωματωμένο στο ευρύτερο σύστημα διαχείρισης
- Πρωτίστως Ανεξάρτητο
- Δεν Απάντησαν

ΕΦΑΡΜΟΓΗ e-HRM

Στην έρευνα αυτή, γίνεται αναφορά και στο στοιχείο του βαθμού αλληλεπίδρασης – διαδραστικότητας (interaction) που επιτρέπει το σύστημα e-HRM. Όπως καταδεικνύει η έρευνα στις εταιρείες όπου χρησιμοποιείται το e-HRM, υποστηρίζεται κυρίως η μονόδρομη επικοινωνία (one-way communication) και η ανακοίνωση πληροφοριών (79%). Η εισαγωγή στοιχείων και η ενημέρωσή τους από τον τελικό χρήστη (απλό υπάλληλο ή διοικητικό στέλεχος πέραν της ΔΑΔ) περιορίζονται σε μια πολύ μικρή μειοψηφία (15.9%).

Όσο μεγαλύτερη ήταν η εταιρεία, τόσο πιθανότερο ήταν να χρησιμοποιεί το e-HRM για αμφίδρομη επικοινωνία (two-way communication) με τον εργαζόμενο. Επιπλέον, οι περισσότεροι από τους οργανισμούς που χρησιμοποιούν πιο σύνθετα εργαλεία e-HRM, τα οποία επιτρέπουν την αλληλεπίδραση – διαδραστικότητα και την εισαγωγή στοιχείων από τον τελικό χρήστη, διαθέτουν μεγάλο τμήμα ΔΑΔ, γραπτή στρατηγική ΔΑΔ και συμμετοχή του τμήματος στις αποφάσεις της ανώτατης διοίκησης.

3.6.2 ΠΕΡΙΟΧΕΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ (HRIS)

Τέλος, στην έρευνα γίνεται αναφορά και στις λειτουργίες που βρίσκουν κυρίως εφαρμογή τα Πληροφοριακά Συστήματα ΔΑΔ. Όπως φαίνεται οι λύσεις των πληροφοριακών συστημάτων εφαρμόζονται περισσότερο στις πιο διαχειριστικές λειτουργίες :αρχεία προσωπικού, μισθοδοσία, τήρηση ωραρίων, παρακολούθηση απουσιών και επιδόματα. Αντίθετα, ο προγραμματισμός καριέρας και η υγιεινή και ασφάλεια εμφανίζονται ως οι λιγότερο αυτοματοποιημένες περιοχές στο χώρο της ΔΑΔ.

Όσο περισσότερο συγκεντρώνεται η ευθύνη των λειτουργιών της ΔΑΔ αποκλειστικά στο τμήμα HR, τόσο μεγαλύτερη είναι και η χρήση πληροφοριακών συστημάτων. Αντίθετα, η εφαρμογή των πληροφοριακών συστημάτων είναι πιο περιορισμένη σε εταιρείες με μεγαλύτερη εμπλοκή των στελεχών γραμμής στις λειτουργίες της ΔΑΔ.

Τα πληροφοριακά συστήματα διοίκησης θεωρούνται εργαλεία που συντελούν στην άσκηση του διοικητικού ελέγχου στο πλαίσιο ενός οργανισμού. Όπως έχει αναφερθεί, «οι εφαρμογές με τον Τεϋλορισμό τα μεσαία στελέχη μπορούσαν να ελέγχουν τα κατώτερα» (Kimble and McLoughlin, 1995).

Εμφανίζεται εδώ το παράδοξο μεταξύ δυο διαφορετικών τάσεων στην αξιοποίηση της τεχνολογίας στο χώρο της ΔΑΔ. Ενώ τα πληροφοριακά συστήματα γενικά υποστηρίζουν το διοικητικό έλεγχο, το e-HRM επιτρέπει μεγαλύτερη συμμετοχή και ανάμειξη του τελικού χρήστη- εργαζόμενου. Επομένως, η τεχνολογία στο χώρο της ΔΑΔ υποστηρίζει τόσο το διοικητικό έλεγχο, όσο και την ανοιχτή εσωτερική επικοινωνία και αποκέντρωση.

3.7 ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ

Αν και πολλά πληροφοριακά συστήματα είναι μοναδικά και σύμφωνα με τους ιδιαίτερους τύπους οργανισμών στους οποίους λειτουργούν- όπως ένα σύστημα εξόφλησης στοιχημάτων σε ένα γραφείο στοιχημάτων, ένα σύστημα για τη διαχείριση εκλογικών καταλόγων για μια τοπική αρχή, ένα σύστημα κράτησης εισιτηρίων για μια αεροπορική εταιρία ή ένα σύστημα για την καταγραφή των αποτελεσμάτων ενός τυχερού παιχνιδιού- πολλά πληροφοριακά συστήματα είναι κοινά για ένα ευρύ φάσμα οργανισμών. Αυτά τα συστήματα περιλαμβάνουν πληροφοριακά συστήματα διαχείρισης μισθοδοσίας, διαχείρισης τιμολόγησης, προγραμματισμού έργων, υποστήριξης αποφάσεων κ.λπ. Ακόμη και τα συστήματα που σχεδιάζονται για έναν ιδιαίτερο τύπο οργανισμού μπορούν να ανήκουν σε ένα γενικότερο τύπο συστημάτων. Για παράδειγμα, τα συστήματα κρατήσεων μπορούν να βρεθούν σε ταξιδιωτικούς πράκτορες, σε κινηματογράφους, σε θέατρα, σε βιβλιοθήκες καθώς επίσης και σε αεροπορικές εταιρίες. Η γενική φύση τέτοιων συστημάτων δεν αναγνωρίζεται πάντα στη διάρκεια της ανάπτυξης των συστημάτων και πολλά συστήματα έχουν αναπτυχθεί ως συστήματα που αφορούν έναν ιδιαίτερο τομέα μιας επιχείρησης ή μιας βιομηχανίας. Τα πακέτα εφαρμογών, όπως οι επεξεργαστές κειμένου ή τα προγράμματα διαχείρισης

έργων, αποτελούν εξαίρεση και έχουν αναπτυχθεί για γενική χρήση στους διάφορους



τύπους οργανισμών. Θα περιγράψουμε ένα παράδειγμα πληροφοριακού συστήματος παρακάτω.

Ένα σύστημα διαχείρισης μισθοδοσίας είναι ένα πληροφοριακό

σύστημα. Η διαχείριση μισθοδοσίας είναι μια από τις πρώτες εφαρμογές που μηχανογραφήθηκε. Γιατί; Επειδή η διαχείριση της μισθοδοσίας «με το χέρι» έγινε πολύ χρονοβόρα και απαιτητική καθώς αυξανόταν ο αριθμός των υπαλλήλων σε έναν οργανισμό. Εάν η μισθοδοτική κατάσταση καθυστερούσε ή περιείχε λάθη θα υπήρχε σημαντικό πρόβλημα, ενδεχομένως ακόμη και απεργίες. Οι οργανισμοί δεν μπορούσαν να επιτρέψουν την εμφάνιση λαθών ή καθυστερήσεων και επομένως στράφηκαν στη μηχανοργάνωση. Είναι δύσκολο να φανταστεί κανείς ότι τέτοιες διαδικασίες θα μπορούσαν να ολοκληρωθούν επιτυχώς με το χέρι. Σήμερα, όλοι μέχρι και τον μικρότερο οργανισμό (εκτός ίσως από εκείνους που επιθυμούν να αποφύγουν τη φορολογία) χρησιμοποιούν ένα αυτοματοποιημένο πακέτο διαχείρισης μισθοδοσίας για να πληρώσουν τις αμοιβές και τους μισθούς. Τα ακατέργαστα στοιχεία εισόδου ενός συστήματος διαχείρισης μισθοδοσίας περιλαμβάνουν τον αριθμό ωρών εργασίας, τα ποσά αμοιβής και διάφορες κρατήσεις, όπως ο φόρος, οι κρατήσεις για συντάξεις, οι κρατήσεις για ιατροφαρμακευτική περίθαλψη, κ.λπ.

Το πληροφοριακό σύστημα παράγει εκκαθαριστικά σημειώματα μισθοδοσίας τα οποία περιέχουν τις πληροφορίες για την ακαθάριστη αμοιβή, την καθαρή αμοιβή και τις λεπτομέρειες των κρατήσεων που λαμβάνονται, αναφορές εκθέσεων για τη διοίκηση της επιχείρησης, αρχεία για ιστορικό και διάφορες πληροφορίες για την εφορία, άλλα κυβερνητικά τμήματα, τράπεζες,

κ.λπ. Οι αναφορές για τη διοίκηση που συντάχθηκαν μπορούν να βοηθήσουν τη διοίκηση να λάβει διάφορες αποφάσεις σχετικά με την αύξηση ή τη μείωση των επιπέδων προσωπικού, τα σχέδια ανάπτυξης κινήτρου στους υπαλλήλους και την αξιολόγηση της απόδοσής τους. Τα συστήματα διαχείρισης μισθοδοσίας δεν είναι απλά. Υπάρχει ένας νομοθετικός πλούτος τον οποίο το σύστημα πρέπει να αντιμετωπίσει και με τον οποίο πρέπει να συμμορφωθεί. Για παράδειγμα, σχετικά με τα αυτοκίνητα της επιχείρησης, τις συντάξεις, τα σχέδια αποταμίευσης των υπαλλήλων, και τη διαχείριση των μετοχών, που βρίσκονται πάνω και πέρα από τη βασική λειτουργία της παραγωγής της μισθοδοτικής κατάστασης. Ένα σύστημα διαχείρισης μισθοδοσίας πρέπει επίσης να είναι εύκαμπτο και συντηρήσιμο, γιατί σε τακτά χρονικά διαστήματα πρέπει να γίνουν αλλαγές, κάποιες από τις οποίες οφείλονται στο προσωπικό (π.χ. οι υπάλληλοι παντρεύονται), κάποιες στην επιχείρηση (π.χ. αλλάζουν οι μισθοί και τα ποσοστά αμοιβής) και κάποιες στην οικονομική πολιτική της κυβέρνησης (π.χ. αλλάζουν τα φορολογικά ποσοστά). Έτσι, η διαχείριση της μισθοδοσίας αποτελεί ένα κλασικό αυτοματοποιημένο πληροφοριακό σύστημα, χρησιμοποιείται (μπορεί να είναι εσωτερικό ή πρόσθετο) σε ουσιαστικά όλους τους οργανισμούς, είναι σαφώς μεγάλης σπουδαιότητας (όλοι επιθυμούν να πληρώνονται με ακρίβεια) αλλά δεν προκαλεί πολλά προβλήματα ή ζητήματα. Μπορούμε να πούμε ότι αποτελεί αυτό που καλείται «ώριμη» εφαρμογή. Δεν είναι πολύ συναρπαστικό, χρησιμοποιεί την παραδοσιακή τεχνολογία, όμως κατά τη διάρκεια του χρόνου έχει εξελιχθεί για να γίνει ένα περίπλοκο σύστημα που δουλεύει καλά και αποτελεσματικά. Δεν παρέχει κάποιο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε έναν οργανισμό, αποτελεί όμως ένα απαραίτητο σύστημα για τη σωστή λειτουργία του οργανισμού. Από την πλευρά της ανάπτυξης, αναπτύχθηκε αρχικά ως εσωτερική εφαρμογή αλλά πλέον σήμερα παρέχεται ως ολοκληρωμένο πακέτο εφαρμογών. Υπάρχουν πολλά τέτοια ώριμα συστήματα σε οργανισμούς, π.χ. σύστημα τιμολόγησης, συστήματα διαχείρισης παραγγελιών, συστήματα διαχείρισης καταλόγων και συστήματα προσωπικού. Μπορεί να μη λειτουργούν όλα τόσο αποτελεσματικά και αποδοτικά όσο το πακέτο διαχείρισης μισθοδοσίας, αλλά είναι και αυτά ώριμα και παραδοσιακά.

Ένα ακόμη βασικό πρόβλημα που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις σήμερα είναι η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού τους. Με δεδομένο ότι οι άνθρωποι πόροι είναι το βασικό στοιχείο ανάπτυξης και εξέλιξης μιας επιχείρησης, γίνεται εύλογα αντιληπτό πως εξίσου σημαντικό είναι και η

σωστή διαχείρισή τους. Έτσι, με το κατάλληλο πληροφοριακό σύστημα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού (HRIS), οι οργανισμοί μπορούν να ελέγχουν και να διαχειρίζονται τις καθημερινές λειτουργίες τους, κάνοντας τις απαραίτητες κάθε φορά διορθωτικές ενέργειες, ώστε η στρατηγική που ακολουθούν να τους εξασφαλίσει όχι μόνο την βιωσιμότητα του οργανισμού αλλά και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε έναν κόσμο πολυάριθμων ομοειδών επιχειρήσεων. Ακόμα, μέσω αυτού μπορεί ανά πάσα στιγμή ο οργανισμός, έχοντας πρόσβαση σε κάθε τομέα του, να επιβεβαιώσει αν οι στόχοι του εναρμονίζονται με τους στόχους των στελεχών του. Αποτέλεσμα των παραπάνω είναι:

- Η μείωση χρόνου στην διεκπεραίωση βασικών λειτουργιών, αφού ο οργανισμός έχει άμεση επαφή με τα διευθυντικά στελέχη και το υπόλοιπο ανθρώπινο δυναμικό και είναι πάντα ενήμερος των καθηκόντων τους ανεξαρτήτου τμήματος.

- Η βελτίωση του ρόλου των διευθυντικών στελεχών, αφού μπορούν να ενημερώνονται συνεχώς για πληροφορίες που αφορούν την ομάδα τους και να ενισχύουν την συμμετοχή και τον ρόλο τους.

- Η καλύτερη αποδοτικότητα των υπαλλήλων, αφού μπορούν μόνοι τους να επεξεργάζονται πληροφορίες που τους αφορούν και να αναπτύσσουν συνεχώς το μορφωτικό τους επίπεδο.

Μεγάλες επιχειρήσεις, οι οποίες απασχολούν πολυάριθμο ανθρώπινο δυναμικό αντιμετωπίζουν δυσκολίες στην διαδικασία πρόσληψης. Για την διευκόλυνση και την μείωση χρόνου της διαδικασίας αυτής έχουν δημιουργηθεί πληροφοριακά συστήματα, τα οποία βοηθούν τους οργανισμούς να διαχειρίζονται ευκολότερα και γρηγορότερα μεγάλο όγκο βιογραφικών. Βάσει των ικανοτήτων και προσόντων που απαιτούνται για κάθε διαθέσιμη θέση, οι επιχειρήσεις μπορούν να αξιολογήσουν μέσω διαφόρων άλλων παραγόντων που αυτές κρίνουν απαραίτητους (όπως ηλικία, φύλο, προϋπηρεσία, γνώσεις κλπ) τους κατάλληλους υποψήφιους για τις κατάλληλες θέσεις.

Μια άλλη παράμετρος, η οποία πρέπει να λαμβάνεται υπόψιν από τις επιχειρήσεις είναι η συνεχής εκπαίδευση των ανθρώπινων πόρων για την καλύτερη ανάπτυξη της επιχειρηματικής δραστηριότητάς τους. Για τον λόγο αυτό έχουν σχεδιαστεί πληροφοριακά συστήματα, τα οποία μέσω των απαιτήσεων της εκάστοτε εταιρείας ανιχνεύουν τις εκπαιδευτικές – αναπτυξιακές ανάγκες του ανθρώπινου δυναμικού, βοηθώντας την εκάστοτε

εταιρεία να αναπτύξει τις κατάλληλες δραστηριότητες που ανταποκρίνονται στους στόχους της με ελάχιστο κόστος.

Δεδομένου ότι οι επιχειρήσεις σήμερα δραστηριοποιούνται σε ένα έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον, στρέφουν την προσοχή τους σε μεγάλο ποσοστό στην διαχείριση της απόδοσής τους. Για την βέλτιστη απόδοσή τους έχουν υλοποιηθεί πληροφοριακά συστήματα τα οποία ενθαρρύνουν και μεγιστοποιούν την επίτευξη των στόχων απόδοσης των επιχειρήσεων, αξιολογώντας το ανθρώπινο δυναμικό, βοηθώντας στην παρακίνησή του και στην αξιοποίηση της ροής εργασίας, με αποτέλεσμα η ροή της πληροφόρησης να βελτιώνεται, να μεγιστοποιείται ο χρόνος του ανθρώπινου δυναμικού να επικεντρωθεί στους στόχους της επιχείρησης, και τα στελέχη να μπορούν πλέον να διαχειρίζονται καλύτερα το ανθρώπινο δυναμικό και να συντονίζουν τον προγραμματισμό και την οργάνωση της επιχείρησης ευκολότερα.

Σε συνδυασμό με το παραπάνω πληροφοριακό σύστημα, οι οργανισμοί πλέον μπορούν να υιοθετήσουν ένα ακόμα πληροφοριακό σύστημα, το οποίο αξιολογώντας τους ανθρώπινους πόρους τους, μπορούν να έχουν μια σαφή και πλήρη εικόνα των επιχειρηματικών ικανοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού, καθώς επίσης να μπορέσουν να λάβουν πιο ορθές αποφάσεις για την ανάπτυξη της καριέρας των καλύτερων στελεχών και υπαλλήλων γενικότερα, με γνώμονα πάντα τις ανάγκες της εκάστοτε επιχείρησης, καθώς επίσης και για την καλύτερη πολιτική αμοιβών, λαμβάνοντας υπόψιν παράγοντες που θεωρούν ότι θα διασφαλιστεί η ισορροπία αμοιβών της εταιρείας, έχοντας ως αποτέλεσμα τα διευθυντικά στελέχη που ασχολούνται με τον απολογισμό πληρωμών να μπορούν να τροποποιήσουν και να επιθεωρήσουν προτάσεις για την πολιτική αμοιβών από τους υφισταμένους τους ευκολότερα και γρηγορότερα, καθώς επίσης και να υπολογίσουν τα ποσοστά και την συμμετοχή του εκάστοτε εταίρου στην επιχείρηση. Επίσης, παρέχοντας τις βέλτιστες πρακτικές στους οργανισμούς, η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού γίνεται ευκολότερη και αποδοτικότερη, αφού η απόδοσή του και ο προγραμματισμός της παραγωγής μπορεί να συνδεθεί με την εκπαίδευση και την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, τις πιθανές μεταβαλλόμενες ανάγκες του οργανισμού, τους πιθανούς κινδύνους και προκλήσεις που μπορεί να παρουσιαστούν κλπ.

Είναι ευκόλως αντιληπτό λοιπόν, πως οι οργανισμοί σήμερα μπορούν να βελτιώσουν πολλούς τομείς τους μέσω ενός πληροφοριακού συστήματος, αρκεί να επιλέξουν το πληροφοριακό σύστημα που όπως έχει αναφερθεί θα

ταιριάζει στο «εγώ» της επιχείρησης. Έτσι, όχι μόνο βελτιώνεται ο τρόπος λειτουργίας των επιχειρήσεων, αλλά διευκολύνεται και το ανθρώπινο δυναμικό, εξοικονομώντας χρόνο στην διεκπεραίωση των εργασιακών τους καθηκόντων και εκπληρώνοντας τις υποχρεώσεις τους με μικρότερα ποσοστά αποτυχίας.

3.8 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ ΠΟΥ ΕΠΩΦΕΛΗΘΗΚΑΝ ΑΠΟ ΤΗΝ ΧΡΗΣΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ

Κάθε επιχείρηση αντιμετωπίζει πολλά προβλήματα και ευκαιρίες. Δεδομένου των περιορισμένων πόρων που είναι διαθέσιμοι σε κάθε επιχείρηση και των αποφάσεων που πρέπει να λάβει τόσο για το προσωπικό όσο και για τις επικείμενες ενέργειές της κρίνεται απαραίτητη η χρήση του κατάλληλου πληροφοριακού συστήματος. Έχοντας κάνει τη σωστή επιλογή όσον αφορά το εκάστοτε πληροφοριακό σύστημα καταφέρνει σε λιγότερο χρόνο να έχει τα επιθυμητά αποτελέσματα με τις υπάρχουσες ροές και το χαμηλότερο κόστος. Ενδεικτικά παρακάτω θα παρουσιάσουμε κάποια χαρακτηριστικά παραδείγματα εταιρειών, όπου με τη χρήση κάποιου πληροφοριακού συστήματος είδαν αρκετούς τομείς τους να βελτιώνονται ραγδαία.

TECHNOLOGICA

Η TechnoLogica είναι μια βουλγαρική εταιρεία λογισμικού με πλήρη δραστηριότητα στον τομέα της πληροφορικής και ειδικότερα σε συστήματα σχεδιασμού, υλοποίησης και ανάπτυξης λογισμικού, καθώς και στην παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών όσον αφορά την επιλογή πληροφοριακών συστημάτων. Η TechnoLogica έχει πάρει την 26η θέση στην Ευρωπαϊκή Κατάταξη των πενήντα ταχύτερα αναπτυσσόμενων τεχνολογικά Εταιρειών.

Η επιχειρηματική αποστολή της είναι να συναντήσει και να ξεπεράσει τις προσδοκίες των πελατών της με τη σημαντική βελτίωση του έργου της μέσα από την εφαρμογή πρωτοποριακών λύσεων πληροφορικής. Συνεργαζόμενη με

εταιρείες όπως η Microsoft, η PricewaterhouseCoopers και η Oracle, αποφάσισε ότι το HRCharter Cezanne Λογισμικό ήταν το κατάλληλο για τη δική της περίπτωση αλλά και για την καλύτερη οργάνωση των πελατών τους, αποτυπώνοντας έτσι απαιτήσεις τόσο όσον αφορά τη λειτουργικότητα αλλά και τη συμβατότητα της τεχνολογίας.

Η Technologica έχοντας επιτύχει μια αξιοσημείωτη και ηγετική θέση, συνεισφέρει με τις ακόλουθες δραστηριότητες:

- Η παραγωγή, κατασκευή, επισκευές, συντήρηση και λειτουργία όλων των ειδών, δηλαδή των συστημάτων πληροφορικής, δικτύων, καθώς και όλο τον απαραίτητο εξοπλισμό και μηχανήματα.

- Η παραγωγή, ανάπτυξη, συντήρηση και επισκευή του Λογισμικού Εφαρμογών και παροχή λύσεων.

- Η λειτουργία όλων των εφαρμογών Internet και υπηρεσίες σε όλους τους τομείς της οικονομίας, συμπεριλαμβανομένων των ιδιωτών.

- Παροχή Ολοκληρωμένων Λύσεων επικοινωνιών και πληροφοριών στους τομείς τεχνολογίας.

- Όλες οι συμβαλλόμενες και κατασκευαστικές δραστηριότητες που συνδέονται με την ηλεκτρονική εγκατάσταση του δικτύου.

- Όλες οι εισαγωγικές και εξαγωγικές δραστηριότητες.

Σκοπός της είναι η καθιέρωση του ονόματος brand εταιρειών στους ακόλουθους τομείς:

- Στην παραγωγή, ανάπτυξη, συντήρηση και επισκευή του Λογισμικού Εφαρμογών και παροχής λύσεων.

- Η / Υ και περιφερειακά.

- Δικτύωση Προϊόντων και υπηρεσίες.

- Software Solutions.

- Retail Services.

- Η επίτευξη της συνολικής ικανοποίησης του πελάτη και την πίστη.

- Παροχή Ολοκληρωμένων Λύσεων στον επικοινωνιών και πληροφοριών στους τομείς τεχνολογίας.

- Εταιρική ευημερία και την καλή μεταχείριση των εργαζομένων.

Εκτός από την εκπαίδευση στον τομέα των προϊόντων από τις μεγαλύτερες εταιρείες, η Technologica παρέχει επίσης τεχνογνωσία μεταβίβασης στον τομέα της επιχειρηματικής διαχείρισης και της τεχνολογίας της πληροφόρησης με τη διοργάνωση εργαστηρίων, συναντήσεων,

προσαρμοσμένη κατάρτιση και επαγγελματικές συμβουλές. Αυτές οι υπηρεσίες χρησιμοποιούνται από BTK, Bulbank - UniCredito Italiano Group, BANKSERVICE, B & B, Ταμειευτήριο, Υπουργείο Εθνικής Άμυνας, το Εθνικό Ταμείο Ασφάλισης Ασθένειας, η Allianz Βουλγαρία, ιδιωτικές εταιρείες λογισμικού, κλπ. Στις αιτήσεις τους χρησιμοποιούν CASE τεχνολογίας, το οποίο εγγυάται υψηλή ποιότητα λογισμικού, ταχύτητα, ανάπτυξη και πιο σημαντικό - την ευελιξία για τη γρήγορη προσαρμογή στο ταχέως μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό και IT περιβάλλον. Το σύστημα παρέχει αποτελεσματική ολοκληρωμένη διαχείριση σε όλους τους λειτουργικούς τομείς και τις δραστηριότητες της εταιρείας: διαδικασία παραγωγής, μισθοδοσίας, τη χρηματοδότηση, το εμπόριο, τις μεταφορές, αποθήκευση, υπηρεσίες, έργα, κλπ.

ACCENTURE

Η Accenture είναι μια παγκόσμια εξωπαραγωγική εταιρεία σε θέματα διαχείρισης και παροχής υπηρεσιών τεχνολογίας. Συνεργάζεται με άλλους οργανισμούς και τους βοηθάει να γίνουν υψηλά αποδοτικοί δεσμευόμενοι να παρέχει καινοτομία. Έχοντας βαθιά βιομηχανία και αποδεδειγμένη εμπειρία στις επιχειρηματικές διαδικασίες μπορεί να κινητοποιήσει τους κατάλληλους ανθρώπους, να καλλιεργήσει τις δεξιότητες τους και χρησιμοποιώντας την κατάλληλη τεχνολογία γίνεται αρωγός στην βελτίωση της απόδοσής τους.

Μια από τις εταιρείες που βοήθησε η Accenture είναι η FileNet. Η FileNet Corporation, είναι ο ηγέτης στον τομέα του Enterprise Content Management (ECM) λογισμικού. Οι λύσεις της FileNet συνδυάζουν το περιεχόμενο, τη διαδικασία και τη δυνατότητα σύνδεσης για να βοηθήσει τις εταιρείες να αναπτύξουν ένα πνεύμα συνεργασίας στις διάφορες υπηρεσίες τους ή ακόμα και μεταξύ των οργανισμών.

Όμως ο ρυθμός αύξησης της FileNet τα τελευταία χρόνια είχε δημιουργήσει προβλήματα και το πιο αποθαρρυντικό ήταν η προσέλκυση και η διατήρηση των κατάλληλων υπαλλήλων, αφού η ικανότητα του ανθρώπινου δυναμικού της FileNet δεν ήταν οργανωμένη και ικανή να παρέχει τις βέλτιστες υπηρεσίες που απαιτούνται από τις υψηλά αποδοτικές επιχειρήσεις.

Η εταιρεία βασίστηκε σε ξεπερασμένες και ανεπαρκείς τεχνολογικές λύσεις για τη βελτίωση των ανθρωπίνων πόρων που κατέληξε σε σπατάλη χρόνου

και αύξηση του κόστους λειτουργίας. Έτσι έπρεπε λοιπόν εν τάχει να μεταβεί σε ένα σύστημα ανθρώπινου δυναμικού βασισμένο σε μια σταθερή πλατφόρμα, η οποία μοχλεύοντας την τελευταία λέξη της τεχνολογίας, σύγχρονα εργαλεία και αναπτυσσόμενες επιχειρηματικές διαδικασίες, να αποκτήσει περισσότερη επιχειρηματική αξία και να συμβάλλει στην καλύτερη γενική απόδοση του εργατικού δυναμικού. Η FileNet επίσης έπρεπε να εγκαταστήσει μια σύγχρονη υπηρεσία ανθρώπινου δυναμικού ώστε να βελτιώσει την παροχή υπηρεσιών των ανθρώπινων πόρων στην επιχείρηση.

Έτσι η FileNet επέλεξε την Accenture, η οποία σε συνεργασία με τους βασικούς πόρους της FileNet, δημιούργησε ένα ολοκληρωμένο σχέδιο για το μετασχηματισμό των HR της FileNet, συμπεριλαμβάνοντας συστάσεις για την τεχνολογία, επιχειρηματικές διαδικασίες και υπηρεσίες που θα διανέμουν εκσυγχρονισμένες λειτουργίες εξοικονόμησης κόστους, βελτιωμένες υπηρεσίες και ικανοποίηση των εργαζομένων. Προκειμένου να πραγματοποιηθούν όλα πολύ γρήγορα η Accenture ανέπτυξε ένα χάρτη πορείας ταχείας υλοποίησης, και πραγματοποίησε επανασχεδιασμό οργάνωσης πόρων αναλύοντας τους ρόλους, τις θέσεις εργασίας και τις δεξιότητες που απαιτούνται για την αξιολόγηση της προσπάθειας αλλαγής.

Χρησιμοποιώντας την αντικειμενική της γνώση στην αγορά λογισμικού, η Accenture, αξιολόγησε την υφιστάμενη κατάσταση του ανθρώπινου δυναμικού και τελικά συνέστησε την PeopleSoft V8 ως τη βάση λογισμικού των ανθρώπινων πόρων, των παροχών διοίκησης, τη μισθοδοσία και την αυτοεξυπηρέτηση (self service) των εργαζομένων.

Τα νέα συστήματα ανθρώπινων πόρων που είναι ισχυρής τεχνολογίας σε συνεργασία με τη πλατφόρμα συναλλαγών επιτρέπουν σημαντικά ταχύτερη εκτέλεση των επιχειρηματικών διεργασιών του ανθρώπινου δυναμικού και την έκθεση πληροφοριών των ανθρώπινων πόρων. Ανάμεσα στα πιο καινοτόμα στοιχεία του μετασχηματισμού των ανθρώπινων πόρων ήταν ένα μοντέλο παροχής υπηρεσιών το οποίο σχεδιάστηκε για να ενισχύσει τη στρατηγική συμβολή των HR. Ειδικότερα, περιλαμβάνει την εγκατάσταση του Client Group Manager (CGM), το οποίο λειτουργεί σαν σύνδεσμος μεταξύ των HR και των ανώτερων στελεχών σε κάθε γραμμή οργάνωσης παρέχοντας προδραστική υπηρεσία HR και διαβούλευση στη γραμμή οργάνωσης.

Η παρουσία του CGM επιτρέπει στους HR να συμμετέχουν άμεσα στις λειτουργικές δραστηριότητες και σε δραστηριότητες όπως ο σχεδιασμός του HR, απόκτηση ταλέντου και διαχείριση, κάτι που πλέον αποτελεί

ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την FileNet. Ως αποτέλεσμα του έργου της Accenture ήταν να δημιουργήσει η FileNet μια σταθερή βάση των συνολικών στοιχείων των εργαζομένων, ενισχύοντας σημαντικά τις δυνατότητες αναφοράς. Επιπλέον η εταιρεία επωφελήθηκε από την γρήγορη πρόσβαση και έγκαιρη ενημέρωση των εργαζομένων καθώς και από τις ικανότητες αυτοεξυπηρέτησης αυτών και όλα αυτά με εξοικονόμηση κόστους.

Οι νέες διεργασίες της FileNet σε τομείς όπως οφέλη εργαζομένων, διαχείριση μισθοδοσίας και πρόσληψης αποφέρουν ταχύτερες υπηρεσίες και βελτιώσεις στις εργασιακές σχέσεις.

Έτσι, με τις νέες δυνατότητες των HR η FileNet είναι σε θέση να αναμένει να βελτιώσει τις συνολικές επιδόσεις αυξάνοντας τη λειτουργική αποδοτικότητα και την αναδιάρθρωση του HR.

ATE BANK

Για την ATEbank, το ανθρώπινο δυναμικό της αποτελεί το σημαντικότερο κεφάλαιο. Ο ανθρωποκεντρικός χαρακτήρας της Τράπεζας αντανακλάται στον κομβικό ρόλο που έχει αναλάβει η Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού, ως ουσιαστικός συνεργάτης στη διαμόρφωση της εταιρικής κουλτούρας και της στρατηγικής διαχείρισης των ανθρώπων της, σε άρρηκτη ενότητα με τη συνολική επιχειρησιακή στρατηγική, στη δυναμική πορεία ανάπτυξής της και επίτευξης των εταιρικών της στόχων.

Η Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού δίνει έμφαση στην ανάπτυξη των λειτουργιών της διοίκησης ανθρώπινων πόρων και στον εκσυγχρονισμό των συστημάτων υποστήριξης των λειτουργιών αυτών.

Ειδικότερα:

- Αναβαθμίζει συνεχώς τα συστήματα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού για τη διευκόλυνση των ανθρώπινων πόρων μέσω της εξάλειψης της περιττής γραφειοκρατίας.
- Φροντίζει για τη συστηματική αναβάθμιση των γνώσεων και των δεξιοτήτων του προσωπικού με στοχευμένα προγράμματα εκπαίδευσης και επιμόρφωσης. (σεμινάρια).
- Εξελίσσει τα συστήματα αξιολόγησης ώστε να συνδεθούν τελικά με τη διάγνωση των εκπαιδευτικών αναγκών, την ανάπτυξη καριέρας και τη σύνδεση των αμοιβών με την απόδοση.

- Διαμορφώνει διαδικασίες αναγνώρισης και επιβράβευσης βελτιώνοντας τα συστήματα παροχών και κινήτρων.
- Μεριμνά για την ενίσχυση της ενδοεπιχειρησιακής επικοινωνίας, την καλλιέργεια πνεύματος συνεργασίας και ομαδικότητας και την ανάπτυξη κλίματος εμπιστοσύνης.

Η ΑΤΕ στα πλαίσια του προγράμματος εκσυγχρονισμού και ανάπτυξης των επιχειρησιακών της δραστηριοτήτων εγκαθιστά και διαχειρίζεται πληροφοριακά συστήματα για τη βελτιστοποίηση των εργασιακών αναγκών.

Επειδή η ΑΤΕ έχει στην κατοχή της πολλά ακίνητα τα οποία διαχειρίζεται σε όλη την Ελλάδα, χρειαζόταν ένα αξιόλογο πληροφοριακό σύστημα διαχείρισης ακινήτων που να ανταποκρίνεται στις ανάγκες των εργαζομένων και να αντικαταστήσει το excel που χρησιμοποιούσαν έως τότε. Έτσι οι προϊστάμενοι των τμημάτων της Διεύθυνσης Περιουσίας της ΑΤΕ εισηγήθηκαν την ένταξη ενός νέου συστήματος που θα διευκολύνει την εργασία τους μέσω καλύτερης πληροφόρησης και οργάνωσης αλλά και για την εξοικονόμηση πολύτιμου χρόνου.

Το 2005 η ΑΤΕ συνάπτει σύμβαση με την εταιρεία παροχής λογισμικού Ethnorplun και παραμετροποιεί το λογισμικό sap financial για τη διαχείριση και λογιστική παρακολούθηση των ακινήτων. Το σύστημα διαχείρισης ακινήτων είναι μια βάση δεδομένων μέσα στην οποία είναι καταχωρημένα όλα τα ακίνητα της τράπεζας με τα στοιχεία τους (αριθμό μητρώου, τοπογραφικά στοιχεία, θέση ακινήτου, αντικειμενική αξία, κ.τ.λ.). Έτσι η Διεύθυνση Περιουσίας μέσω της μηχανογράφησης και της intranet εφαρμογής δίνει και παίρνει άμεση πληροφόρηση από τα καταστήματα για οποιαδήποτε αλλαγή στην κατάσταση του ακινήτου (στην αξία, στο τοπογραφικό, αν έγινε πληρωμή της δόσης του δανείου, κτλ).

Ενώ το sap θεωρείται από τους εργαζόμενους ως ένα ευέλικτο και αξιόπιστο πρόγραμμα, οι προϊστάμενοι των τμημάτων της Διεύθυνσης Περιουσίας που είναι άνθρωποι μεγαλύτερης ηλικίας ισχυρίζονται ότι δυσκολεύονται στη χρήση του sap λόγω έλλειψης εκπαίδευσης και μια μειοψηφία εργαζομένων θεωρεί ότι δεν γίνεται η σωστή αναβάθμιση από την εταιρεία που τους το παρείχε.

Επιπλέον η ΑΤΕ ήταν η πρώτη τράπεζα στην Ελλάδα που εφάρμοσε το σύστημα παρουσίασης ακινήτων με σύστημα 360⁰, δηλαδή όποιος ενδιαφερόταν για κάποιο ακίνητο της ΑΤΕ έμπαινε στο site της τράπεζας και έβλεπε την εικόνα και θέση του ακινήτου αλλά και των όμορων (γειτονικών)

ακινήτων. Ήταν ένα πολύ καλό σύστημα για τα αξιόλογα ακίνητα της τράπεζας.

Όσο οι τεχνολογικές εξελίξεις τρέχουν τόσο πρέπει και οι οργανισμοί να τις ακολουθούν. Έτσι η διεύθυνση ανθρωπίνου δυναμικού της ΑΤΕ προκειμένου να διευκολύνει τις καθημερινές δραστηριότητες των εργαζομένων του ομίλου αλλά και για δική της ωφέλεια το 2003 έθεσε σε λειτουργία το σύστημα διαχείρισης ανθρωπίνου δυναμικού, (ΣΔΑΔ, HRMS), αντικαθιστώντας το παλιό σύστημα διαχείρισης με την ονομασία ΜΕΝ.

Το ΜΕΝ ήταν ένα σύστημα διαχείρισης του προσωπικού το οποίο λειτουργούσε με τον εξής τρόπο: κάθε τμήμα της διεύθυνσης ανθρωπίνου δυναμικού δούλευε μεμονωμένα, δηλαδή δούλευε πάνω σε ένα κομμάτι του ΣΔΑΔ το οποίο δεν ήταν ορατό από τα άλλα τμήματα της διεύθυνσης με αποτέλεσμα να μην υπάρχει συνολική ενημέρωση και άμεση πληροφόρηση ώστε να χρειάζεται η μεσολάβηση τρίτου.

Όλα αυτά τα προβλήματα λύθηκαν με την εγκατάσταση του ΣΔΑΔ σύμφωνα με το οποίο όλες οι διευθύνσεις και όλα τα καταστήματα είχαν τη δυνατότητα να έχουν άμεση πρόσβαση στο σύστημα διαχείρισης απουσιών με το οποίο ενημερώνουν κάθε πρωί τη διεύθυνση του ανθρωπίνου δυναμικού για τις απουσίες και παρουσίες, να ενημερώνονται για τη μισθοδοσία τους, να κάνουν αιτήσεις σεμιναρίων, αιτήσεις σε διάφορες προκηρύξεις θέσεων, να ενημερώνονται για το υπόλοιπο αδειών, κλπ.

Υπήρχε όμως πάλι ένα μειονέκτημα στο ΣΔΑΔ, μόνο το γραφείο διεύθυνσης είχε πρόσβαση σε όλα τα παραπάνω και όλοι οι εργαζόμενοι των τμημάτων έπρεπε να καταφεύγουν σε αυτό. Οι εργαζόμενοι είχαν πρόσβαση μόνο στο υποσύστημα διαχείρισης της μισθοδοσίας τους το οποίο ήταν εξαρτημένο από το γενικό σύστημα και μπορούσαν να μπαίνουν με τον προσωπικό τους κωδικό και να εκτυπώνουν τη μισθοδοσία τους καθώς και βεβαίωση αποδοχών όλου του έτους για την εφορία. Ακόμη τα τελευταία δυο χρόνια οι εργαζόμενοι μπορούσαν να παρακολουθούν τις απουσίες τους και τις ανακοινώσεις για σεμινάρια καθώς και υποβολής αιτήσεων για αυτά.

Όλα αυτά όμως ανατράπηκαν στις 24/8/2010 όταν η διεύθυνση ανθρωπίνου δυναμικού σε μια προσπάθεια άμεσης ενημέρωσης και δυνατότητα συμπλήρωσης αιτήσεων ηλεκτρονικά προκειμένου να μειώσει τη γραφειοκρατία και τη σπατάλη του χρόνου ενεργοποίησε μια καινούρια επιλογή στη θυρίδα υπαλλήλου αίτηση για υπεύθυνη θέση στην οποία κάθε υπάλληλος που επιθυμεί να υποβάλλει αίτηση συμμετοχής σε προκηρύξεις

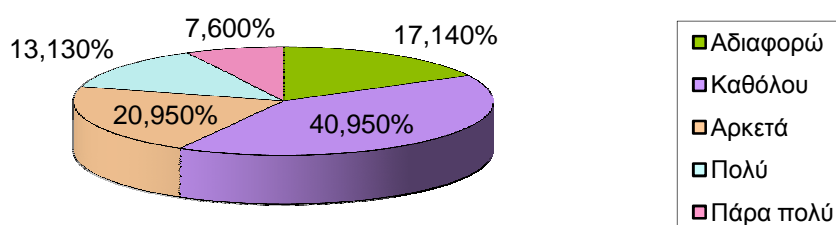
πλήρωσης κενών θέσεων που εκδίδει η ΔΑΔ χωρίς τις περιττές διαδικασίες απλά μέσω του συστήματος θα την εγκρίνει ο εκάστοτε προϊστάμενος της ανάλογης Διεύθυνσης και θα στέλνεται στη Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού. Από αυτή την επιλογή θα γίνεται πλέον και η λήψη των προσωρινών και οριστικών αξιολογητικών σημειωμάτων και των προσωρινών πινάκων βαθμολογίας.

Εν εξελίξει είναι η ενεργοποίηση των υπόλοιπων επιλογών (αίτηση άδειας και μετάθεσης/απόσπασης).

Στα πλαίσια της αξιολόγησης του ΣΔΑΔ (βλέπε παράρτημα) και στο βαθμό στον οποίο βελτιώνει τις δραστηριότητες του ανθρώπινου δυναμικού στην ΑΤΕ πραγματοποιήσαμε μια μικρή έρευνα στο προσωπικό της Διεύθυνσης Περιουσίας, Διεύθυνσης Πίστης, Διεύθυνση Διαρκούς Βελτίωσης, Διεύθυνση εργασιών Υποστήριξης και στο Κεντρικό Κατάστημα της ΑΤΕbank (Πανεπιστημίου & Κριεζώτου 4, Αθήνα). Στην έρευνα συμμετείχαν 105 εργαζόμενοι ηλικίας 35-55 ετών.

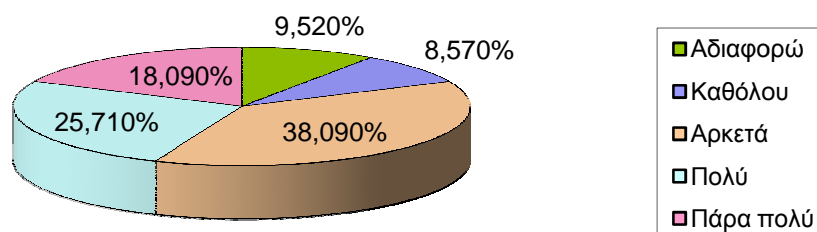
Στην ερώτηση αν ήταν ικανοποιημένοι από την χρήση του ΣΔΑΔ μέχρι τη στιγμή που αναβαθμίστηκε, το 17,14% αδιαφορεί για το ΣΔΑΔ αφού δεν το χρησιμοποιεί, το 40,95% δεν ήταν καθόλου ικανοποιημένοι και θεωρούσαν ότι χρειαζόταν αναβάθμιση, δηλαδή αυτό που ζητούσαν οι εργαζόμενοι ήταν π.χ. κάνοντας μια αίτηση σε ένα σεμινάριο να γνωρίζουν για πιο λόγο επιλέχθηκαν ή απορρίφθηκαν. Στο επόμενο γράφημα δίνονται τα αποτελέσματα της έρευνας σε ποσοστά.

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΧΡΗΣΗΣ ΤΟΥ HRMS ΣΤΗΝ ΑΤΕ



Λαμβάνοντας υπόψη την αναβάθμιση του ΣΔΑΔ σύμφωνα με την τελευταία ανακοίνωση της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού, οι εργαζόμενοι στην ερώτηση κατά πόσο η αναβάθμιση του ΣΔΑΔ θα διευκολύνει τις καθημερινές τους δραστηριότητες, διαπιστώθηκε ότι ένα ποσοστό (9,52%) συνέχισε να αδιαφορεί για την ύπαρξη και χρήση του ΣΔΑΔ, να σημειώσουμε ότι σε αυτό το ποσοστό ανήκουν άτομα μεγαλύτερης ηλικίας οι οποίοι τόνισαν ότι η σχέση τους με τον υπολογιστή δεν είναι άριστη. Παρατηρούμε όμως ότι όσοι δεν ήταν ικανοποιημένοι και θεωρούσαν το ΣΔΑΔ ελλιπές μειώθηκαν (8,57%) και πλέον η πλειοψηφία των εργαζομένων δείχνει να είναι αρκετά ικανοποιημένοι από τις παροχές που τους προσφέρει το ΣΔΑΔ σε ποσοστό 40,95% . Στο επόμενο γράφημα δίνονται αναλυτικά τα αποτελέσματα της έρευνας σε ποσοστά.

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΑΝΑΒΑΘΜΙΣΗΣ ΤΟΥ HRMS ΣΤΗΝ ΑΤΕ



ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Όπως διαπιστώνεται, είναι προφανής και αναπόφευκτη η ανάγκη εγκατάστασης ενός ολοκληρωμένου πληροφοριακού συστήματος σε μια επιχείρηση, διότι ικανοποιεί τις ανάγκες της, ενοποιώντας και τυποποιώντας τις βασικές επιχειρηματικές διαδικασίες της, και δημιουργώντας ένα ενιαίο πλαίσιο λειτουργίας και επικοινωνίας.

Ένα σύστημα δεν είναι απλά ένα μηχανογραφικό σύστημα, αλλά ένα σύστημα οργάνωσης και ένας καταλύτης διαμόρφωσης σύγχρονης επιχειρησιακής κουλτούρας. Ειδικότερα, αποτελεί ένα υπόβαθρο στο οποίο μπορούν να συνδεθούν εξειδικευμένες εφαρμογές που εξυπηρετούν συγκεκριμένες ανάγκες της εταιρίας. Ένα πληροφοριακό σύστημα είναι μια έτοιμη λύση που απαιτεί βασικά παραμετροποίηση και προσφέρει ευκολία εγκατάστασης και συντήρησης.

Εκτός των ανωτέρω ωφελειών, αναμενόμενα οφέλη από την εγκατάσταση ενός πληροφοριακού συστήματος σε μια επιχείρηση αποτελεί και η συντομότερη ανάκτηση κεφαλαίου (Return on Investment) - εν σχέσει με λογισμικά που αναπτύσσονται in-house - και η διάχυση πληροφοριών και αρμοδιοτήτων σε όλη την επιχείρηση.

Η επιλογή ενός πληροφοριακού συστήματος πρέπει να ανταποκρίνεται στις πραγματικές ανάγκες, το μέγεθος και τον προσανατολισμό της εκάστοτε εταιρίας. Για το λόγο αυτό απαιτείται καθιέρωση προδιαγραφών επιλογής από θεσμοθετημένη ομάδα αξιολόγησης σε συνεργασία με εξωτερικό συνεργάτη-σύμβουλο.

Έτσι ένα πληροφοριακό σύστημα δεν φτάνει μόνο να είναι τέλειο ή αρίστης ποιότητας για να είναι αποδοτικό αλλά να ανταποκρίνεται στην προσωπικότητα της εκάστοτε επιχείρησης που θα το υιοθετήσει. Για τον λόγο αυτό, επειδή κάθε επιχείρηση έχει τους δικούς της στόχους, σκοπούς και απαιτήσεις, ώστε να είναι ανταγωνιστική από άλλες ομοειδείς, της δίνεται η δυνατότητα να διαμορφώσει το σύστημα που επέλεξε, είτε προσθέτοντας εφαρμογές είτε τροποποιώντας τις ήδη υπάρχουσες λειτουργίες, ώστε να γίνει πιο ευέλικτο και εύκολο στην χρήση του, σύμφωνα με την λειτουργία και την σύνθεση της εκάστοτε επιχείρησης.

Όταν τα ΠΣ χρησιμοποιούνται για την απόκτηση ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων, θα πρέπει να χρησιμοποιηθούν και για τη διατήρησή τους,

αλλιώς η χρήση τους ενδέχεται να αποβεί μοιραία για τη μακροχρόνια βιωσιμότητα της επιχείρησης, ιδιαίτερα στις περιπτώσεις που τα πλεονεκτήματα αυτά είναι εύκολο να αντιγραφούν από τους ανταγωνιστές. Έτσι, τα διοικητικά στελέχη πρέπει να εξετάζουν προσεκτικά τη δυνατότητα διατήρησης των αποκτώμενων ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων, ώστε να μη καταλήξει η επιχείρηση να έχει ανταγωνιστικά μειονεκτήματα.

Σημαντικός παράγοντας για την αντιμετώπιση των κινδύνων αυτών αποτελεί η ικανότητα των διοικητικών στελεχών να τους αντιλαμβάνονται έγκαιρα και η χρησιμοποίηση της εμπειρίας τους κατά τη διαδικασία ανάπτυξης του συστήματος. Η διοίκηση κάθε επιχείρησης πρέπει να αντιλαμβάνεται τις επιπτώσεις των ΠΣ στη μελλοντική ανταγωνιστική της θέση. Πέρα αυτών, βασική προϋπόθεση αποτελεί και η σωστή αξιοποίηση των ανθρώπινων πόρων καθώς και η αποτελεσματικότερη διαχείρισή τους.

Το σύστημα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού γίνεται ολοένα πιο απαραίτητο και εξελιγμένο εργαλείο για τα στελέχη επιχειρήσεων. Δεδομένου ότι οι επιχειρήσεις σήμερα προσπαθούν να επιβιώσουν σε μια περίοδο ψηφιακής επανάστασης και συνεχώς εξελισσόμενης τεχνολογίας, επενδύουν σε συστήματα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού με σκοπό την μέγιστη αποδοτικότητά τους.

Η «επανάσταση» ξεκινάει από τη στιγμή που ο άνθρωπος παράγοντας αναζητάει θέσεις εργασίας στους ιστότοπους των εταιρειών, συμπληρώνοντας αιτήσεις σε ολοκληρωμένα συστήματα ευρέσεως εργασίας διευκολύνοντας τη διαχείριση και την επεξεργασία των αιτήσεων παρέχοντας αποτελεσματικές δυνατότητες αναζήτησης που μπορούν να βοηθήσουν στο να εντοπιστούν οι καταλληλότεροι υποψήφιοι μειώνοντας την χρονοβόρα διαδικασία πρόσληψης.

Στη συνέχεια, με τη βοήθεια ενός ολοκληρωμένου και καλά οργανωμένου συστήματος ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού, οι επιχειρήσεις έχουν τη δυνατότητα να εκπαιδεύσουν τους νεοπροσληφθέντες και να τους μεταδώσουν την επιχειρησιακή κουλτούρα με σκοπό την ταχύτερη ενσωμάτωσή τους στα επιχειρησιακά τμήματα και στον τρόπο λειτουργίας τους. Έτσι, κατά τη διάρκεια της διεκπεραίωσης των εργασιακών καθηκόντων διευκολύνονται οι διαδικασίες διαχείρισης της απόδοσης ώστε να εναρμονιστούν οι προσωπικοί στόχοι με τους εταιρικούς ενθαρρύνοντας την υπευθυνότητα και τη συνέπεια των υπαλλήλων, παρέχοντάς τους κίνητρα για την καλύτερη απόδοσή τους.

Επιπλέον, τα στελέχη σε συνδυασμό με το άνωθεν σύστημα μπορούν να λάβουν ορθότερες αποφάσεις στην εξεύρεση ταλέντων σ' όλα τα τμήματα του οργανισμού δημιουργώντας ευέλικτα προγράμματα διαδοχής, προαγωγής και πηγές άντλησης ταλέντων που θα υποστηρίξουν τις μεταβαλλόμενες ανάγκες της επιχείρησης. Επίσης, έχοντας άμεση επικοινωνία και πρόσβαση σε όλα τα τμήματα του οργανισμού, τα στελέχη έχουν τη δυνατότητα να ενημερώνονται ανά πάσα στιγμή για την πορεία και την εξέλιξη των δραστηριοτήτων των υπαλλήλων, ελαχιστοποιώντας έτσι τους κινδύνους ανεπιθύμητων αποτελεσμάτων και επαναπροσδιορίζοντας τον τρόπο επίτευξης των στόχων.

Εν κατακλείδι, μπορούμε να πούμε πως τα πληροφοριακά συστήματα είναι συστήματα τα οποία υποστηρίζουν τις ανθρώπινες δραστηριότητες και εστιάζουν σε απαιτήσεις που αναφέρονται στις σχέσεις του ανθρώπου αλλά και του συστήματος ή υποσυστημάτων με τις μηχανές. Βέβαια τα πληροφοριακά συστήματα μπορεί να αποτύχουν στο σκοπό τους για τους λόγους που έχουν αναφερθεί σε προηγούμενο κεφάλαιο.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Τασόπουλος Αναστάσιος, *Πληροφοριακά Συστήματα*, Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα 2005

David Avison & Guy Fitzgerald, *Προηγμένα Πληροφοριακά Συστήματα: Από την θεωρία στην πράξη*, Εκδόσεις Νέων Τεχνολογιών, Αθήνα 2006

Kenneth c. Laudon, Jane P. Laudon, *Πληροφοριακά Συστήματα Διοίκησης, Διοίκηση της ψηφιακής επιχείρησης*, 6^η έκδοση, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα 2006

Δρ. Ευάγγελος και Φ. Θεοδωράτος, *Οργάνωση & Διοίκηση Επιχειρήσεων*, Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης, Αθήνα 1999

Γεράσιμος Λούτας, *Η θεωρία της επιχειρησιακής επικοινωνίας*, 3^η έκδοση, Εκδόσεις Έλλην, Αθήνα 2005

Γεράσιμος Λούτας, *Διοίκηση προσωπικού: Εισαγωγή στα νέα συστήματα διοίκησης ανθρωπίνου δυναμικού*, Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης, Αθήνα

Γεωργίου Σ. Οικονόμου και Νικολάου Β. Γεωργοπούλου, *Πληροφοριακά Συστήματα για τη Διοίκηση Επιχειρήσεων*, Εκδόσεις Ευγ. Μπένου, Αθήνα 2004

ΔΙΚΤΥΑΚΟΙ ΤΟΠΟΙ

www.go-online.com

www.technologica.com

www.inforouter.com

www.accenture.com

www.diadiktyo.edu.gr

www.newsgroups.derkeiler.com

www.vontikaris.com

www.babyboomercaretaker.com

www.chimeras.gr

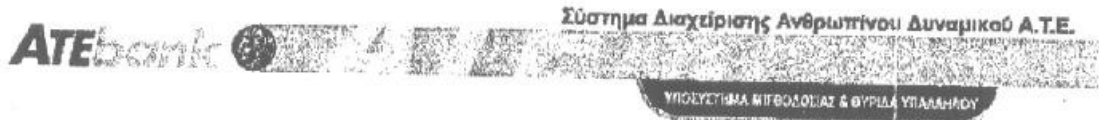
www.datacom.gr

www.wikipedia.com
news@tssys.com
www.el.wikiversity.org
www.cennesw.com
www.news.pathfinder.gr
www.ttbank.gr
www.titan.gr
www.eurobank.gr
www.erp.gr
www.sga.gr
www.cezannesw.com
www.hrm.gr
www.hrpro.gr
www.icsdaegean.gr
www.plantmanagement.gr
www.hrcharter.com

Όλοι οι δικτυακοί τόποι, ισχύουν για την 30^η Αυγούστου 2010

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

:: Σύστημα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού Α.Τ.Ε. / Μισθοδοσία Υπαλλήλων / ...



Είσοδος 1 Σεπτεμβρίου 2010

ΠΡΟΣΟΧΗ:

- * Η σελίδα επιτρέπει την πρόσβαση μόνο στο Υποσύστημα της Μισθοδοσίας - Θυρίδα Υπαλλήλου (ΥΜ-ΘΥ).
- ** Η πρόσβαση επιτρέπεται σε όλους τους υπαλλήλους της Τράπεζας ανεξαρτήτως αν ηράκκεται για χρήστες ή όχι του Σ.Δ.Α.Δ.
- *** Οι υπάλληλοι οι οποίοι είναι ταυτόχρονα χρήστες του Σ.Δ.Α.Δ. σφείλουν να χρησιμοποιούν διαφορετικά στοιχεία πρόσβασης για το ΥΜ-ΘΥ από εκείνα που χρησιμοποιούν για το Σ.Δ.Α.Δ.

ΕΙΣΑΓΕΤΕ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΡΟΣΒΑΣΗΣ:	
Όνομα Χρήστη : (Ο Αρ. Μητρώου με 6 ψηφία)	<input type="text"/>
Κωδικός : (Για την πρώτη είσοδο σας ο κωδικός είναι ο Α.Φ.Μ. σας με 9 ψηφία)	<input type="text"/>
<input type="password"/>	

Για να εισαχθείτε στο σύστημα δώστε τα στοιχεία σας στο αντίστοιχο πεδίο και κατόπιν πατήστε το κουμπί "Είσοδος". Τα στοιχεία σας θα πρέπει να είναι με λατινικούς χαρακτήρες.

Αγρότική Τράπεζα της Ελλάδος

: Υποσύστημα Μισθοδοσίας - Θυρίδα Υπαλλήλου / Κεντρική Σελίδα

ATEbank

Σύστημα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού Α.Τ.Ε.

ΥΠΟΣΥΣΤΗΜΑ ΜΙΣΘΟΔΟΣΙΑΣ & ΘΥΡΙΔΑ ΥΠΑΛΛΗΛΟΥ

ΧΡΗΣΗΣ: 129241

1 Σεπτεμβρίου 2010

Αρχική Σελίδα

Αλλαγή Κωδικού Έγγραφος

Εγκυβανιστικά Μισθοδοσίας	Αιτήσεις Σεμιναρίων	Απουσίες Υπαλλήλου	Αίτηση Αδειας	Αίτηση για Υπεύθυνη Θέση
Αίτηση Μεταβ./Απόδοσ.				

ΕΙΚΟΝΑ 1

Σύστημα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού Α-Τ.Ε.

ΑΤΕ

ΚΑΘ. 11/2009 14/2/09

27 Σεπτεμβρίου 2009

Αριθμός Αιτήσεως

Αξιολογή Καθήκων / Τύπος

Αίτηση Εκδήλωσης Ενδιαφέροντος σε Προκήρυξη Πλήρωσης Κενών Θέσεων

Κέντρο: Επικοινωνία & Ηλεκτρονική Σημείωση

ΣΤΙΛΙΔΙΑ ΑΙΤΗΣΗΣ

* Συμπληρώστε τη φόρμα στη θέση πρώτου σφραγισμένου με τη σφραγίδα οδηγών ή άλλων πιστοποιη "Αποστολή"

Όνοματεπώνυμο	
Αριθμός Μητρώου	
Μονάδα	
Διευθυντικό Προσωπικό	
Κατάσταση Οικογένειας	
Αρχικό ή προηγούμενο βαθμό (Βαθμολογία)	
Μεταπτυχιακή (Επιτυχία)	
Πρόσφατη Συμμετοχή σε Διακήρυξη (Πληρωσης Κενών Θέσεων (Προκήρυξη - Ημερομηνία)	Ανεγνώριση

(*) Αποσφραδίζετε τις έντυπες Υποδείξεις, οι οποίες είναι προσαρμοσμένες στην διαδικασία διαπραγμάτευσης των θέσεων με σκοπό να ελεγχθεί η πληρότητα των απαιτήσεων σε σχέση με τα προσφερόμενα κριτήρια.

Υποδείξεις Είσεως για τις απαιτούμενες υποδείξεις
 Στην λίστα των υποδείξεων που ακολουθεί εμφανίζονται οι απαιτούμενες προκηρυχθείσες από εμάς για τις οποίες έχετε υποδείξει την υποβολή αίτησης.

Επιλογή Α	Επιλέξτε
Επιλογή Β	Επιλέξτε
Επιλογή Γ	Επιλέξτε
Επιλογή Δ	Επιλέξτε

Σχόλια

Τύπος Σπουδών (όταν γνωστοποιηθεί από την Τρόπεζα) Συμφωνία Εισαγωγής

(ΑΔΩΤ.) Π.Τ. ΜΕΤΑΒΑΤΙΚ. Η/Υ & ΠΛΗΡΟΦΟΡΟΙΚ.

Αριθμός Σημειώσεων 1 Συμφωνία Εισαγωγής

Απόδοση Καθηκόντων σε Υποχθινή Θέση (αναφέρεται σε υποδείξεις θέσεων για ένα ή περισσότερα άτομα στην περίπτωση που αναφέρονται βάσει από την πόλη/ώρα/ώρα και την προέλευση)

Υποχθινή Μονάδα	Υποχθινή Θέση	Από	Μέχρι

(**) Σημείωση: Ημερομηνία (Αριθμός Σημειώσεων) Απόδοση Καθηκόντων σε Υποχθινή Θέση που ενδέχεται να υπάρχουν για το χρονικό διάστημα που την 21/1/2009 - έκδοση (Αριθμός) του Σ.Δ.Α.Δ. - αναφέρεται στη μετατόπιση από το παλιό σύστημα. Εφαρμόζονται για όλα τα στάδια διακρίσεων, παραβλέπονται να αποστέλλεται με συστημένη διηλεκτρονική (αυτοίματη) μέχρι τη λήξη της προθεσμίας αίτησης για την πλήρωση των θέσεων με επιθυμητή θέση των απαιτήσεων της εκδήλωσης ενδιαφέροντος με την προϋπόθεση ότι η προκήρυξη αφορά στην προκήρυξη του ταχυμεταφορέα ή του ταχυδραφέα.
 Οι θέσεις στο ΚΑΕ που αναφέρονται στις 03/01/2009 ανεξαρτήτως από την ημερομηνία έκδοσης του καταστήματος στο ΚΑΕ, υπόκεινται στο μέτρο από την ημερομηνία λήξης του ενδιαφέροντος, τη ημερομηνία έκδοσης της μεθοδολογίας, οι πρώτες προκηρυχθείσες θέσεις ή/και αναφέρονται ως Υποχθινή Θέση μέχρι 03/01/2009, εμφανίζονται και υποδηλώνονται ως Υποχθινές από 21/01/2009.

Καταχωρημένες Αιτήσεις για ανοιχτές προκηρυχθείσες

ΕΙΚΟΝΑ 2

Σύστημα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού Α.Τ.Ε.

Α.Τ.Ε. ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ

ΚΡΗΤΗΣ

Αξιολογήσεις

Αξιολογήσεις Κανονικά | Υπερβολικά

Λήψη Αποτελεσμάτων Προκηρύξεων Πλήρους Κύκλου Υπερθέτων Θέσεων

Ημερομηνία Ζητούμενων Θέσεων :	14/12/16 - ΥΠΕΡΘΕΤΟΙ ΛΟΜΟΙ ΚΑΙ ΛΕ ΓΛΩΣΣΑ (ΥΠΟΨΗ)
Διεύθυνση Προσφοράς :	14/12/16

Το παρόν είναι σε μορφή PDF, κοινοποιείται ηλεκτρονικά στους κεντρικούς λογαριασμούς των υποψηφίων στο συγκεκριμένο σύστημα διαχείρισης ανθρωπίνου δυναμικού.