

**ΑΕΙ ΠΕΙΡΑΙΑ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟΥ ΤΟΜΕΑ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**



Η Επίδραση της Τεχνολογίας Στη Διοίκηση του Προσωπικού



Η φοιτήτρια: Ίνα Σέμε (Α.Μ: 8246)
Ο επιβλέπων καθηγητής: Dr.Νίκος Τσότσολας
Αιγάλεω, 2018

Ευχαριστίες..

Θα ήθελα να ευχαριστήσω τον καθηγητή μου κ. Νίκο Τσότσολα, ο οποίος με επέβλεψε στην εκπόνηση της πτυχιακής μου εργασίας, με ενθάρρυνε και με βοήθησε με τις χρήσιμες επισημάνσεις του.

Περίληψη

Η παρούσα πτυχιακή εργασία έχει θέμα την επίδραση της τεχνολογίας στην διοίκηση του προσωπικού και διεξάχθηκε στα πλαίσια του μαθήματος Συστήματα Υποστήριξης Αποφάσεων.

Στο πρώτο κεφάλαιο αναλύεται η διοίκηση του προσωπικού με τον ορισμό της, τους στόχους και σκοπούς της καθώς και τις λειτουργίες της.

Ακολουθεί το δεύτερο κεφάλαιο όπου παρουσιάζεται ο τρόπος με τον οποίο εφαρμόζεται η τεχνολογία στη διοίκηση του ανθρωπίνου δυναμικού και στις λειτουργίες της. Γίνεται μια πρώτη επαφή με τα συστήματα και ακολουθούν τα Πληροφοριακά Συστήματα Διοίκησης.

Στο τρίτο κεφάλαιο περιγράφονται τα Συστήματα Υποστήριξης Αποφάσεων με την ιστορική τους αναδρομή και εν συνεχεία, οι κατηγορίες και τα χαρακτηριστικά τους.

Στο τέταρτο και τελευταίο κεφάλαιο καθορίζεται ο τρόπος που εφαρμόζονται τα Συστήματα Υποστήριξης Αποφάσεων στους τομείς της Διοίκησης Ανθρωπίνου Δυναμικού. Στο τέλος του συγκεκριμένου κεφαλαίου, παρουσιάζεται μελέτη περίπτωσης (Εκρηξη διαστημόπλοιου Τσάλλεντζερ 1986) η οποία δείχνει πώς η λάθος χρήση Σ.Υ.Α. οδηγεί σε επιπτώσεις.

Τέλος, εξάγονται τα συμπεράσματα από την εργασία.

Abstract

This thesis deals with the impact of technology on human resources management and it was conducted within the course of Decision Support Systems.

The first chapter analyzes the personnel management including its definition, objectives and aims, as well as its functions.

The second chapter describes how technology is applied to human resources management and its operations. A first meet is applied on systems and thereafter the Management Information Systems are analyzed.

The third chapter describes the Decision Support Systems including their historical overview and subsequently their categories and characteristics.

The fourth and final chapter sets out how the Decision Support Systems are implemented in Human Resource Management. At the end of this chapter, a case study is presented (Space Shuttle Challenger explosion 1986), which shows how misuse of DSS leads to impacts.

Finally, the conclusions of the thesis are presented.

Πίνακας Περιεχομένων

Εισαγωγή.....	6
Κεφάλαιο 1: Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων	7
1.1 Εισαγωγή- Προσέγγιση	7
1.2 Οι εξωτερικοί και εσωτερικοί παράγοντες που επηρεάζουν τη ΔΑΠ	8
1.2.1 Εξωτερικοί	8
1.2.2. Εσωτερικοί.....	9
1.3 Σκοπός και βασικοί στόχοι της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.....	10
1.4 Λειτουργίες της Διοίκησης του προσωπικού	11
1.5 Σύγχρονες προκλήσεις και το μέλλον για τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού	14
Βιβλιογραφία Πρώτου Κεφαλαίου	16
Κεφάλαιο 2 Τεχνολογία: Πως εφαρμόζεται στη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων	18
Εισαγωγή.....	18
2.1 Τεχνολογία.....	19
2.2 Πώς επηρέασε η τεχνολογία τις διαδικασίες του HR;	19
2.1.1 Προσέλκυση ταλαντούχου εργατικού δυναμικού και πρόσληψή του.....	20
2.1.2 Αυξάνοντας τις γνώσεις, τις δεξιότητες και τις ικανότητες των εργαζομένων	21
2.2 Πληροφοριακή Τεχνολογία	22
2.3 Πληροφοριακό Σύστημα	22
2.3.1 Τα πληροφοριακά συστήματα στις επιχειρήσεις.....	24
2.4 Πληροφοριακά συστήματα Διοίκησης.....	26
2.5 Ορισμός HRIS- Πληροφοριακά συστήματα Ανθρώπινου Δυναμικού	27
2.6 Τα στοιχεία ενός HRIS.....	29

2.7 Η σημαντικότητα των πληροφοριακών συστημάτων διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού- Οφέλη από τη χρήση τους	30
2.8 Η σημασία του HRIS στην Επιχειρηματική Ανταγωνιστικότητα	33
2.9 Το μοντέλο του HRIS.....	35
Βιβλιογραφία Δευτέρου Κεφαλαίου.....	36
Κεφάλαιο 3: Συστήματα Υποστήριξης Αποφάσεων- Decision Support Systems.....	39
3.1 Ιστορική αναδρομή	39
3.2 Τα βασικά στοιχεία των Σ.Υ.Α.....	41
3.3. Χαρακτηριστικά των Συστημάτων Υποστήριξης Αποφάσεων	43
3.4 Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα των Συστημάτων Υποστήριξης αποφάσεων	44
3.5 Τύποι-Κατηγορίες Συστημάτων Υποστήριξης Αποφάσεων	45
3.6 Εφαρμογή Συστημάτων Υποστήριξης Αποφάσεων	48
Βιβλιογραφία Τρίτου Κεφαλαίου	49
Κεφάλαιο 4: Συστήματα Υποστήριξης Αποφάσεων στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού	52
4.1 Ευφυή Συστήματα Υποστήριξης Αποφάσεων-IDSS.....	53
4.2 Εφαρμογή στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού.....	53
4.3 Συστήματα Υποστήριξης Αποφάσεων (DSS) και Συστήματα Διαχείρισης Πληροφοριών (MIS).....	54
4.4 Διαφορές MIS (Management Information System) και DSS (Decision Support System).....	56
4.5 Προσέγγιση Εφαρμογή Σ.Υ.Α. στη Δ.Α.Δ.....	57
Case Study: Εφαρμογή των Σ.Υ.Α. στη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων Η Τραγωδία του διαστημικού λεωφορείου Τσάλλεντζερ	59
Βιβιογραφία Τετάρτου Κεφαλαίου.....	62
Συμπεράσματα.....	65

Εισαγωγή

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού είναι μια σημαντική λειτουργία στις επιχειρήσεις καθώς έχουν συνειδητοποιήσει ότι ο ανθρώπινος πόρος είναι ο σημαντικότερος συντελεστής για την καλύτερη απόδοση τους αλλά και την ανταγωνιστικότητά τους.

Ένας παράγοντας που μπορεί να συντελέσει σε αυτό το επίτευγμα είναι η τεχνολογία η οποία έχει την δυνατότητα να διευκολύνει τις λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων μέσω των Συστημάτων Υποστήριξης Αποφάσεων.

Τα Συστήματα Υποστήριξης Αποφάσεων μπορούν να δώσουν λύσεις σε πολύπλοκα προβλήματα, να προτείνουν και να εξάγουν αποτελέσματα για κάθε επιλογή, αφήνοντας το χρήστη να επιλέξει σύμφωνα με το συμφέρον του.

Κατά συνέπεια μπορεί και στη συγκεκριμένη περίπτωση να διευκολύνει τη Δ.Α.Π. παραδείγματος χάριν, στην πρόσληψη ανθρώπινου δυναμικού και στην αξιολόγηση του . Μια θεωρητική προσέγγιση στον τρόπο που θα μπορούσε να πραγματοποιηθεί, θα βοηθήσει για να γίνει αντιληπτό.

Κεφάλαιο 1: Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων

1.1 Εισαγωγή- Προσέγγιση

Ο όρος «Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων» (αγγλ. όρος “Human Resources Management”), έγινε εμφανής την περίοδο του '70 και αποτελεί πλεονέκτημα για κάθε επιχείρηση αλλά και για τους εργαζομένους. Είναι μια λειτουργία του οργανισμού η οποία επικεντρώνεται σε ενέργειες όπως η πρόσληψη, το μάνατζμεντ και η καθοδήγηση των εργαζομένων. Συμβάλει στην αποδοτικότητα της επιχείρησης καθώς τα μέλη του τμήματος HR παρέχουν γνώσεις, τα απαραίτητα εργαλεία και συμβουλές για μια επιτυχή λειτουργία. Με αυτόν τον τρόπο μεγιστοποιείται η απόδοση των ανθρωπίνων πόρων.

Ο Storey (1995) έδωσε τον ακόλουθο ορισμό: «Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων είναι μια διαχωρισμένη προσέγγιση της Διοίκησης της εργασίας η οποία αναζητά να επιτύχει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω της στρατηγικής ανάπτυξης της υψηλής συνεισφοράς και ικανότητας του ανθρώπινου πόρου, χρησιμοποιώντας μια ολοκληρωμένη σειρά από πολιτισμικές, διαρθρωτικές και προσωπικές τεχνικές».

(Dr. Αναστάσιος Ντάνος, Dr. Ειρήνη Σιαμαντά, 2015) (Heathfield, 2017)

Παρακάτω ακολουθούν κάποιοι ορισμοί οι οποίοι συναντώνται συχνά:

- ❖ Σύμφωνα με τον Wendel French «Η διαχείριση ανθρώπινων πόρων είναι ο συστηματικός προγραμματισμός και ο έλεγχος ενός δικτύου θεμελιωδών

οργανωτικών διαδικασιών που επηρεάζουν και εμπλέκουν όλα τα μέλη της οργάνωσης. Αυτές οι διαδικασίες περιλαμβάνουν τον προγραμματισμό ανθρώπινου δυναμικού, το σχεδιασμό εργασίας, την ανάλυση θέσεων εργασίας, την στελέχωση, την εκπαίδευση και την ανάπτυξη, την αξιολόγηση και επανεξέταση των επιδόσεων, την αποζημίωση και την ανταμοιβή, την προστασία των εργαζομένων και την εκπροσώπηση και τη βελτίωση της οργάνωσης»

- ❖ Σύμφωνα με τους Bryan και Rue «Η ΔΑΠ περιλαμβάνει τις δραστηριότητες που αποσκοπούν στην παροχή και τον συντονισμό ανθρώπινων πόρων ενός οργανισμού» (Aquinas, 2006)

1.2 Οι εξωτερικοί και εσωτερικοί παράγοντες που επηρεάζουν τη ΔΑΠ

Υπάρχουν κάποιοι παράγοντες οι οποίοι έχουν σημαντικό ρόλο στις αποφάσεις του τμήματος HR. Χωρίζονται σε δύο κατηγορίες, στους εξωτερικούς και τους εσωτερικούς.

1.2.1 Εξωτερικοί

Οικονομικός παράγοντας: Η οικονομία έχει αντίκτυπο και ασκεί μεγάλη επηροή στην επιχείρηση αλλά και στη ΔΑΠ. Μπορεί να επηρεάσει τη δυνατότητα πρόσληψης υπαλλήλου αλλά και τη πληρωμή των ήδη υπαρχόντων στη μισθοδοτική κατάσταση εργαζομένων. Αυτό έχει ως συνέπεια να γίνονται μειώσεις μισθών. Κάθε επιχείρηση θα πρέπει λοιπόν να είναι προετοιμασμένη και να σχεδιάσει ένα πλάνο για κάθε δύσκολη εποχή.

Δημογραφικός παράγοντας: Η συγκεκριμένη περίπτωση αναφέρεται σε χαρακτηριστικά όπως η ηλικία, το φύλο, το επίπεδο εκπαίδευσης κ.α.. Το HR θα πρέπει να προσλαμβάνει άτομα από τη νέα γενιά καθώς η παλιά σταδιακά αποσύρεται. Οι μεγάλες αποκλίσεις στα χαρακτηριστικά αυτά του ανθρώπινου δυναμικού είναι μια μεγάλη πρόκληση που καλείται να αντιμετωπίσει το τμήμα του προσωπικού.

Αγορά εργασίας: Στην αγορά εργασίας υπάρχει η ζήτηση και η προσφορά αντίστοιχα από τους εργαζομένους και τις επιχειρήσεις. Μια επιχείρηση ανταγωνίζεται για προσωπικό υψηλού επιπέδου. Δεν πρέπει όμως να παραλείπεται το γεγονός ότι υπάρχουν παράγοντες που επιδρούν στην αναζήτηση απασχόλησης σε έναν οργανισμό λ.χ. η φήμη, οι αποζημιώσεις, οι συνθήκες εργασίας, η μετακίνηση κτλ.

Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να παρακολουθούν τις τάσεις που διαμορφώνουν την αγορά εργασίας ώστε να αντιλαμβάνονται την τυχόν δυσκολία πρόσληψης ανθρώπινου δυναμικού. (Dessler, n.d.) (Aquinas, 2006)

1.2.2. Εσωτερικοί

Ένας εσωτερικός παράγοντας που είναι σημαντικός για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης είναι η οργανωσιακή κουλτούρα.

Οργανωσιακή κουλτούρα: Αποτελείται από αξίες και πεποιθήσεις ανάμεσα στα μέλη μια εταιρείας. Αποσκοπεί στην εμπιστοσύνη των εργαζομένων καθώς και στη δημιουργία μιας κατεύθυνσης και αναμενόμενης συμπεριφοράς από αυτούς. Οι υπεύθυνοι του τμήματος HR έχουν σημαντικό ρόλο στην επιτυχία σωστής οργανωσιακής κουλτούρας. Λόγου χάρη, οι στόχοι μπορούν να επιτευχθούν μέσω διάφορων επιλογών αλλά το κλειδί για την επιτυχία είναι η επιλογή εκείνου που

ταιριάζει καλύτερα στην οργανωσιακή κουλτούρα της επιχείρησης. (Dessler, n.d.)
(Aswathappa, 2005)

1.3 Σκοπός και βασικοί στόχοι της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

Κάθε επιχείρηση έχει κάποιους σκοπούς. Ο πρωταρχικός σκοπός της ΔΑΠ είναι η παροχή διαθέσιμου, ικανού προσωπικού.

- Οργανωτικοί στόχοι: Το HR βοηθά την επιχείρηση να πραγματοποιήσει τους στόχους της. Πρέπει να εξυπηρετεί ώστε να υπάρχει αποτελεσματικότητα.
- Λειτουργικοί στόχοι: Το HR πρέπει να διατηρεί στο κατάλληλο επίπεδο τις ανάγκες της επιχείρησης και να εξυπηρετεί τη ζήτηση που μπορεί να υπάρχει.
- Προσωπικοί στόχοι: Το HR βοηθά τους εργαζόμενους να εκπληρώσουν τους προσωπικούς τους στόχους στο μέτρο που αυτοί οι στόχοι συνεισφέρουν και στην επιχείρηση.

Άλλοι στόχοι:

- ✓ Να δημιουργεί ικανό προσωπικό που θα επιτυγχάνει οργανωσιακούς σκοπούς.

- ✓ Να διατηρεί υψηλό το ηθικό μεταξύ των εργαζομένων εξασφαλίζοντας καλές σχέσεις ανάμεσά τους.
- ✓ Να αναγνωρίζει τις ανάγκες των ατόμων με χρηματικές ή μη, ανταμοιβές.
- ✓ Να αναπτύσσει τις ικανότητες των ανθρώπινων πόρων προσφέροντας ευκαιρίες μέσω εκπαίδευσης και κατάρτισης.(Aquinas, 2006) (Randhawa, 2007) (Kumar, 2010)

1.4 Λειτουργίες της Διοίκησης του προσωπικού

α) Πρόσληψη/ επιλογή υπαλλήλου

Η συγκεκριμένη ενέργεια περιλαμβάνει την αναζήτηση ανθρωπίνου δυναμικού και συνδέει εκείνους που επιθυμούν τη στελέχωση μιας θέσης με εκείνους που αναζητούν εργασία. Το στάδιο αυτό αφορά τη προσέλκυση όσο το δυνατόν περισσότερων αιτούντων για την εργασία με τα κατάλληλα προσόντα, με σκοπό τη μεγιστοποίηση της ικανότητας της επιχείρησης να απασχολεί τον καλύτερο υποψήφιο αλλά και την ανάπτυξη μιας ομάδας ειδικευμένων ατόμων. Η απόφαση όμως εξαρτάται από τον υπεύθυνο-αρμόδιο άτομο για την τελική πρόσληψη, για το πρόσωπο που θα μπορεί να εκτελέσει ικανοποιητικά κάθε έργο που θα του ανατεθεί.

Μέσω των αγγελιών- διαφημίσεων που χρησιμοποιούνται θα πρέπει να προβάλλεται με τέτοιο τρόπο η θέση εργασίας ώστε να ανταποκρίνονται οι κατάλληλοι υποψήφιοι ώστε αν κάποιος δεν κατέχει τα απαραίτητα προσόντα να αποκλείει τη περίπτωση της αποστολής βιογραφικού.

Τις περισσότερες αγγελίες πλέον μπορεί κάποιος να τις βρει στο διαδίκτυο, σε διάφορες ιστοσελίδες ενώ πολλές λιγότερες εμφανίζονται σε εφημερίδες.(Κανελλόπουλος, 2002), (HRMP, n.d.) ,(Rees & Smith, 2017)

B) Μεταθέσεις, προαγωγές, διακοπή εργασίας/ απόλυση

Το τμήμα του ανθρωπίνου δυναμικού είναι υπεύθυνο και για ενέργειες όπως η μετάθεση, η προαγωγή και η απόλυση. Είναι σημαντικό η επιχείρηση να έχει καλή πολιτική για τη μετάθεση και τη προαγωγή, πολιτική η οποία είναι σαφής και δίκαιη για όλους τους εργαζομένους ανεξαιρέτως. Πρόκειται για αισθητές διαφορές στον εργασιακό χώρο.

Ως μετάθεση μπορεί να οριστεί η μεταφορά του υπαλλήλου σε μια άλλη θέση εργασίας η οποία όμως απαιτεί και μεταφορά σε άλλο χώρο εργασίας ή μονάδας ή ακόμα και διαφορετικής γεωγραφικής περιοχής. Η προαγωγή είναι η αλλαγή σε ανώτερο επίπεδο μέσα στην επιχείρηση. Είναι πρέπον να διευκρινησθούν εξαρχής τα κριτήρια προαγωγής, αύξησης μισθού κτλ. Τέλος, απόλυση είναι η καταγγελία σύμβασης από την επιχείρηση και η διακοπή εργασίας του εργαζομένου.(HRINZ, n.d.)

γ) Εκπαίδευση και ανάπτυξη προσωπικού.

Η εκπαίδευση είναι η χρήση προγραμματισμένων δραστηριοτήτων για τη προώθηση της μάθησης και είναι σημαντικός παράγοντας που οδηγεί στη κερδοφορία της επιχείρησης. Έχει σκοπό τη βελτίωση των γνώσεων των εργαζομένων ώστε να ανταποκρίνονται καλύτερα στις απαιτήσεις του εργασιακού περιβάλλοντος, έχοντας έτσι την δυνατότητα να είναι περισσότερο παραγωγικοί.

Ο κύριος σκοπός της εκπαίδευσης είναι να ενισχύσει τις ικανότητες των εργαζομένων και να τους προετοιμάσει για μελλοντικές ευθύνες. Προγράμματα εκπαίδευσης περιλαμβάνουν διδασκαλία it (information technology), προσωπικές δεξιότητες, επικοινωνία, σωστή διαχείριση χρόνου κ.α. (Dessler, n.d.) (Armstrong & Taylor, 2014)

δ) Πολιτική μισθών και ημερομισθίων.

Η ανώτατη διοίκηση είναι εκείνη που θα αποφασίσει για τη δομή των αμοιβών ανά βαθμίδα καθώς και τον καθορισμό των ελάχιστων και ανώτατων ορίων πληρωμής κάθε βαθμίδας. Η υπηρεσία του προσωπικού προσκομίζει την ανάλυση θέσεων εργασίας και των έργων κάθε μια αυτής. Επιπλέον είναι υπεύθυνη για να ερευνά την αγορά εργασίας έτσι ώστε να δίνει προτάσεις για αυξήσεις μισθών και αλλαγών σε γενικότερο πεδίο. Η τελική απόφαση, όπως είναι λογικό, λαμβάνεται από τον επικεφαλής μάνατζερ. (Κανελλόπουλος, 2002)

ε) Υγεία και πρόληψη ατυχημάτων.

Οι υπεύθυνοι του HR είναι συνήθως, σε πολλές επιχειρήσεις, και υπεύθυνοι για την υγεία και ασφάλεια των εργαζομένων. Έχουν σημαντικό ρόλο διότι γνωρίζουν το χώρο εργασίας και τις απαιτήσεις κάθε θέσης που απασχολεί υπάλληλους. Επομένως, θα πρέπει να χρησιμοποιούν σωστά τους διαθέσιμους πόρους για να μπορέσουν να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις-ανησυχίες των εργαζομένων.

Για παράδειγμα, θα πρέπει να προωθούν τη κουλτούρα εξασφάλισης ασφάλειας στο χώρο εργασίας και να καθιερωθούν μέτρα πρόληψης τραυματισμών ή άλλων συνθηκών, λ.χ. πυρκαγιάς, σεισμού κτλ.

Σε κάθε περίπτωση, τόσο εργοδότες όσο και οι εργαζόμενοι, έχουν ευθύνες και δικαιώματα σύμφωνα με τη νομοθεσία για την ασφάλεια και την υγεία στο χώρο εργασίας (OSHA). Όπως οι εργοδότες είναι υποχρεωμένοι για την παροχή ασφάλειας, έτσι και οι εργαζόμενοι είναι υποχρεωμένοι για τη συμμόρφωση με όλα τα ισχύοντα πρότυπα του OSHA. (CCOHS, 2005) (Dessler, 2013)

1.5 Σύγχρονες προκλήσεις και το μέλλον για τη Διοίκηση Ανθρωπίνου Δυναμικού

Στο σύγχρονο επιχειρηματικό κόσμο, υπάρχουν παράγοντες που επηρεάζουν το περιβάλλον των εταιρειών. Δύο κύριοι παράγοντες είναι η παγκοσμιοποίηση και η τεχνολογία.

- Παγκοσμιοποίηση

Οι εταιρείες αναζητούν την επιβίωση αλλά και την ανταγωνιστικότητα οπότε επεκτείνονται σε νέες αγορές, αναπτύσσοντας νέες επιχειρηματικές δυνατότητες. Σκοπός τους είναι επίσης η προσέλκυση, ανάπτυξη και διατήρηση των «ταλέντων».

- Τεχνολογία

Η πλήρωση κενών θέσεων εργασίας θα μπορεί να γίνει με τη βοήθεια της τεχνολογίας όπου θα πραγματοποιείται προσέγγιση και αντιστοίχιση του «ταλέντου» με την εργασία που απαιτείται. Επίσης θα μπορούν να γίνουν πρωτοποριακές προσχωρήσεις για την εκπαίδευση των υπαλλήλων για να αναπτυχθούν οι δεξιότητες τους.

Από την άλλη πλευρά επηρεάζονται και οι εργαζόμενοι. Λόγου χάρη, η ευελιξία ωραρίου. Μπορεί αυτό να δίνει το πλεονέκτημα της καλύτερης διαχείρισης προσωπικής και επαγγελματικής ζωής όμως, πολλές φορές δημιουργεί άγχος.

Ο εργοδότης και ο εργαζόμενος έχουν αμοιβαίες απαιτήσεις. Λίγοι είναι εκείνοι που πιστεύουν ότι θα ολοκληρωθεί η καριέρα τους στην επιχείρηση που εργάζονται τη δεδομένη στιγμή. Οπότε, προσπαθούν να αποκτήσουν οφέλη και γνώσεις έτσι ώστε να τα χρησιμοποιήσουν σε άλλες επιχειρήσεις.

Στο πίνακα φαίνονται οι βασικές διαφορές μεταξύ παλαιάς και νέας πραγματικότητας στο χώρο των επιχειρήσεων.

ΠΑΛΑΙΑ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ	ΝΕΑ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ
Οι άνθρωποι χρειάζονται τις επιχειρήσεις.	Οι επιχειρήσεις χρειάζονται τους ανθρώπους.
Οι μηχανές και το κεφάλαιο αποτελούν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.	Οι άνθρωποι αποτελούν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.
Οι ταλαντούχοι εργαζόμενοι κάνουν κάποια διαφορά.	Οι ταλαντούχοι εργαζόμενοι κάνουν τεράστια διαφορά.
Οι θέσεις εργασίας σπανίζουν.	Οι ταλαντούχοι εργαζόμενοι σπανίζουν.
Οι εργαζόμενοι είναι πιστοί και οι θέσεις εργασίας ασφαλείς.	Οι εργαζόμενοι μετακινούνται και η αφοσίωσή τους είναι βραχύχρονη.
Οι εργαζόμενοι αποδέχονται όσα τους προσφέρονται.	Οι εργαζόμενοι απαιτούν πολύ περισσότερα.

Πίνακας 1: Διαφορές μεταξύ παλαιάς και νέας επιχειρηματικής πραγματικότητας
(Ιορδάνογλου, 2008)

Όλα αυτά τα δεδομένα που αλλάζουν ραγδαία δημιουργούν την απαίτηση στα στελέχη ανθρωπίνου δυναμικού, να αναπτύσσουν δεξιότητες ώστε να μπορούν να προσαρμόζονται. (Mercer, 2015) (Ιορδάνογλου, 2008)

Βιβλιογραφία Πρώτου Κεφαλαίου

- ❖ Anon., n.d. *Human Resource Management Practice*. [Ηλεκτρονικό]
Available at: <http://hrmpractice.com/activities-of-hrm/>
- ❖ Aquinas, P. G., 2006. Στο: *Human Resource Management - Principles and Practice*. s.l.:Vikas Publication House Pvt Ltd, pp. 2-9.
- ❖ Armstrong, M. & Taylor, S., 2014. Στο: *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. s.l.:Kogan Page, pp. 310-311.
- ❖ Aswathappa, K., 2005. Στο: *Human Resource And Personnel Management*. s.l.:Tata McGraw-Hill Publishing Company, p. 38.
- ❖ CCOHS, 2005. *Canadian Centre for Occupational Health and Safety*.
[Ηλεκτρονικό]
Available at:
<http://www.ccohs.ca/products/publications/pdf/samples/humanresources.pdf>
- ❖ Dessler, G., 2013. Στο: *Human Resource Management- 13th edition*. s.l.:Pearson, p. 538.
- ❖ Dessler, G., n.d. Human Resources Management: The field and its environment. Στο: *Human Resources Management in Perspective*. s.l.:Pearson.
- ❖ Dr. Αναστάσιος Ντάνος, D. E. Σ., 2015. Στο: *Εισαγωγή στη διοίκηση και ανάπτυξη ανθρωπίνων πόρων*. Αθήνα: Σύγχρονη Εκδοτική.

- ❖ Heathfield, S. M., 2017. *The balance*. [Ηλεκτρονικό]
Available at: <https://www.thebalance.com>
[Πρόσβαση 1 Νοέμβριος 2017].

- ❖ HRINZ, n.d. *Human Resources Institute of New Zealand*. [Ηλεκτρονικό]
Available at: https://www.hrinz.org.nz/Site/Resources/Knowledge_Base/Q-Z/Transfers_and_Promotion.aspx

- ❖ HRMP, n.d. *Human Resource Management Practice*. [Ηλεκτρονικό]
Available at: <http://hrmpractice.com/activities-of-hrm/>

- ❖ Kumar, R., 2010. Στο: *Human Resource Management: Strategic Analysis Text and Cases*. s.l.:I.K. International Publishing House Pvt., p. 7.

- ❖ Mercer, 2015. *The future of HR*. [Ηλεκτρονικό]
Available at: <https://www.mercer.com/content/dam/mercer/attachments/north-america/us/the-future-of-hr-mercer.pdf>

- ❖ Randhawa, G., 2007. Στο: *Human Resource Management*. s.l.:Atlantic Publishers & Distributors, pp. 5-7.

- ❖ Rees, G. & Smith, P., 2017. Στο: *Strategic Human Resource Management: An international Perspective*. 2nd επιμ. s.l.:SAGE Publications, p. 152.

- ❖ Ιορδάνογλου, Δ., 2008. Στο: *Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού στις σύγχρονες οργανώσεις: Νέες τάσεις και πρακτικές*. s.l.:Κριτική, pp. 43-44.

- ❖ Κανελλόπουλος, Χ. Κ., 2002. Στο: *Διοίκηση προσωπικού-ανθρώπινου δυναμικού: Θεωρία και πράξη*. s.l.:Ιδιωτική, p. 26.

Κεφάλαιο 2 Τεχνολογία: Πως εφαρμόζεται στη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων

Εισαγωγή

Ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες που άσκησαν επιρροή στο τομέα της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων ήταν η πληροφοριακή τεχνολογία (IT- Information Technology), η οποία και έκανε αλλαγές σε θέματα όπως η συλλογή, αποθήκευση και χρήση δεδομένων για τη λήψη αποφάσεων. Η τεχνολογία και ο Παγκόσμιος Ιστός (World Wide Web), έχει μεταμορφώσει βασικές λειτουργίες του HR, για παράδειγμα ηλεκτρονική πρόσληψη, ηλεκτρονική επιλογή, ηλεκτρονική κατάρτιση και αναθεώρησε τη φύση των θέσεων εργασίας και τις σχέσεις μεταξύ ατόμων και οργανισμών. Λόγου χάρη, βοήθησε τις επιχειρήσεις να δημοσιεύουν και να διαφημίζουν ανοιχτές θέσεις εργασίας στο Διαδίκτυο και έδωσε τη δυνατότητα στους ενδιαφερόμενους να υποβάλλουν αιτήσεις ή βιογραφικά μέσω αυτού.

Επιπλέον πολλές επιχειρήσεις χρησιμοποιούν το διαδίκτυο για να τη παροχή εκπαίδευσης/κατάρτισης στους υπαλλήλους τους (π.χ. συστήματα intranet, τηλεδιάσκεψη, online προσομοιώσεις).

Έρευνες σχετικά με τη χρήση της τεχνολογίας στις διαδικασίες του τμήματος HR έδειξαν ότι συνήθως βελτιώνεται η αποδοτικότητα και μειώνεται το κόστος των λειτουργιών του συγκεκριμένου τομέα.(Stone & Deadrick, 2015)

2.1 Τεχνολογία

«Η σκόπιμη χρήση γνώσεων και δεξιοτήτων για την επέκταση των περιορισμένων δυνατοτήτων των ανθρώπων αναφέρεται συνήθως ως τεχνολογία» (Wang & Chen, 2005)

Με τον όρο τεχνολογία Διοίκησης Ανθρωπίνων πόρων μπορεί να οριστεί η τεχνολογία που χρησιμοποιείται για την προσέλκυση, πρόσληψη και απασχόληση των ανθρωπίνων πόρων όπως και για την υποστήριξη των λειτουργιών του HR και για τη βελτίωση της ΔΑΠ.

Με τη σωστή χρήση της τεχνολογίας, μια επιχείρηση μπορεί να μειώσει χρόνο και έξοδα για τις διαδικασίες που χρειάζονται να γίνουν από το τμήμα του HR. (Bulmash,2008) (Rarney, 2012)

2.2 Πώς επηρέασε η τεχνολογία τις διαδικασίες του HR;

Οι κύριοι στόχοι του τμήματος διοίκησης ανθρωπίνου δυναμικού είναι η εύρεση, η επιλογή και η απασχόληση ανθρωπίνων πόρων υψηλού επιπέδου. Σε αυτή τη σκέψη ανταγωνίζονται μεταξύ τους οι επιχειρήσεις, στο γεγονός δηλαδή των ταλέντων και των δυνατοτήτων που κατέχουν οι εργαζόμενοι τους. Η τεχνολογία έχει μεταμορφώσει τον τρόπο που εκτελούνται οι διαδικασίες της ΔΑΠ, στον τρόπο δηλαδή που συλλέγουν, αποθηκεύουν και διαχειρίζονται τις πληροφορίες των εργαζομένων τους αλλά και των υποψηφίων για θέσεις εργασίας.

Το πιο σημαντικό όμως είναι η απαλλαγή εργασιακού φόρτου της ΔΑΠ για να ασχολείται με πιο σημαντικές δραστηριότητες όπως είναι η πρόσληψη έμπειρων μάνατζερ που θα παίρνουν αποτελεσματικές αποφάσεις σχετικά με τους ανθρωπίνους πόρους.

Οι επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν την τεχνολογία για τη βελτίωση των λειτουργιών τους έχουν μεγάλο πλεονέκτημα έναντι εκείνων που δεν το κάνουν. Βέβαια, όλες οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν κάποιας μορφής τεχνολογίας χωρίς να έχουν την καλύτερη ή την πιο προηγμένη, όμως όλες έχουν την ανάγκη της χρήσης της.

Επιπλέον η τεχνολογία δημιούργησε και πολλές καινοτομίες όπως για παράδειγμα τηλεργασία, εικονικές ομάδες και εφαρμογές εργασίας που βασίζονται στο διαδίκτυο. Παρέχει επίσης την δυνατότητα στους υπαλλήλους να εργάζονται από το σπίτι τους και να μπορούν να αλληλεπιδρούν με συναδέλφους τους από διαφορετικά γεωγραφικά όρια μειώνοντας έτσι την απόσταση που θα χρειαστεί να διανυθεί. Μια ενδιαφέρουσα επίσης πτυχή είναι το γεγονός ότι οι επιχειρήσεις έχουν την δυνατότητα πρόσληψης ατόμου από διάφορα μέρη του κόσμου, για παράδειγμα προγραμματιστές λογισμικού.(Stone, et al., 2015) (Bulmash, 2008)

2.1.1 Προσέλκυση ταλαντούχου εργατικού δυναμικού και πρόσληψή του

Όπως αναφέρθηκε προτύτερα, ένας από τους κύριους στόχους του τμήματος του HR είναι η πρόσληψη και απασχόληση ταλαντούχου εργατικού δυναμικού. Η τεχνολογία λοιπόν, έχει εισάγει διάφορους τρόπους για τη προσέλκυση υποψηφίων όπως είναι οι διαδικτυακές διαφημίσεις εργασίας και πολλοί μεγάλοι οργανισμοί δίνουν την δυνατότητα αποστολής ηλεκτρονικής αίτησης και βιογραφικού. Οι οργανισμοί έχουν την δυνατότητα λοιπόν, να διαδίδουν πληροφορίες μέσω του ιστού και να προσελκύουν πολύ ευρύτερο κοινό από ότι θα έκαναν με τα παραδοσιακά μέσα.

Η παρουσία της τεχνολογίας στη διαδικασία της πρόσληψης ήταν ίσως η μεγαλύτερη επαναστατική αλλαγή. Τα τελευταία χρόνια η τεχνολογία είχε μεγάλη επίδραση στην επιλογή υψηλού επιπέδου ανθρώπινου δυναμικού και ο τρόπος είναι η ηλεκτρονική επιλογή. Συγκεκριμένα, με την έννοια ηλεκτρονική επιλογή εννοούνται διάφορες μορφές τεχνολογίας μέσω των οποίων θα μπορούσε να γίνει η διαπίστωση για το αν

οι γνώσεις και οι ικανότητες ενός υποψηφίου ταιριάζουν με τις απαιτήσεις και τα καθήκοντα μια συγκεκριμένης θέσης εργασίας (π.χ. τέρστ).

Παρομοίως με τη γνωστική ικανότητα ο αντίκτυπος της τεχνολογίας στο τομέα αυτό έφερε και την επιθυμία συναισθηματικής νοημοσύνης. Η συναισθηματική νοημοσύνη ορίζεται συχνά ως η ικανότητα κάποιου να αναγνωρίζει και να διαχειρίζεται το συναίσθημα στον εαυτό του και σε άλλους (Goleman, 1995). Θα πρέπει δηλαδή να έχει την ικανότητα να χειρίζεται το άγχος το οποίο μπορεί να προκαλείται από διάφορες καταστάσεις όπως ο γρήγορος ρυθμός εργασίας. Χαρακτηριστικά που συμβάλλουν στη συναισθηματική νοημοσύνη είναι η αυτογνωσία, η εμπιστοσύνη, οι κοινωνικές δεξιότητες κ.α. (Stone, et al., 2015) (Cardy & Miller, 2015)

2.1.2 Αυξάνοντας τις γνώσεις, τις δεξιότητες και τις ικανότητες των εργαζομένων

Ένας άλλος στόχος της ΔΑΠ είναι να ενισχύσει τις γνώσεις και τις δεξιότητες των εργαζομένων της. Η τεχνολογία έχει επηρεάσει και αυτόν τον τομέα μέσω της «ηλεκτρονικής μάθησης» αλλιώς «e-learning». Συγκεκριμένα, παρέχονται μαθήματα μέσω διάφορων τρόπων όπως εκπαιδευτικό υλικό σε ηλεκτρονική μορφή ή χρήση κάποιας μορφής τεχνολογίας όπως η τηλεδιάσκεψη και οι εικονικές προσομοιώσεις. Πολλές επιχειρήσεις έχουν υιοθετήσει αυτόν τον τρόπο εκπαίδευσης παρέχοντας ηλεκτρονικούς υπολογιστές, ηλεκτρονικά βιβλία κ.α. προκειμένου να μπορέσουν οι εργαζόμενο τους να συμμετάσχουν σε αυτό. Επίσης οι εργοδότες έχουν την δυνατότητα να δημιουργήσουν έναν ιστότοπο με διάφορους συνδέσμους που με ένα κλικ θα οδηγούν σε σελίδες με εκπαιδευτικό περιεχόμενο. Οι εργαζόμενοι λοιπόν, μπορούν να χρησιμοποιήσουν εκπαιδευτικά υλικά οπουδήποτε έχουν σύνδεση στο διαδίκτυο ενώ αξίζει να σημειωθεί ότι η ηλεκτρονική μάθηση δεν περιορίζεται σε συγκεκριμένο χρόνο ή τοποθεσία.

Η ηλεκτρονική μάθηση παρέχει μεγαλύτερη αποδοτικότητα και ευελιξία στους εκπαιδευόμενους με λιγότερο κόστος σε σύγκριση με τις παραδοσιακές μεθόδους

εκπαίδευσης. Η βιομηχανία της τεχνολογίας προσφέρει πλέον καινοτόμες και αποτελεσματικές μεθόδους εκπαίδευσης εργαζομένων παρέχοντας ευκολία στη χρήση και δυνατότητα ενίσχυσης των γνώσεων.(Beach, 2016) (Stone, et al., 2015)

2.2 Πληροφοριακή Τεχνολογία

Σύμφωνα με το λεξικό του Cambridge, ως Πληροφοριακή Τεχνολογία (αγγλ. Information Technology) ορίζεται: «η επιστήμη και η δραστηριότητα της χρήσης υπολογιστών και άλλου ηλεκτρονικού εξοπλισμού για την αποθήκευση και την αποστολή πληροφοριών»

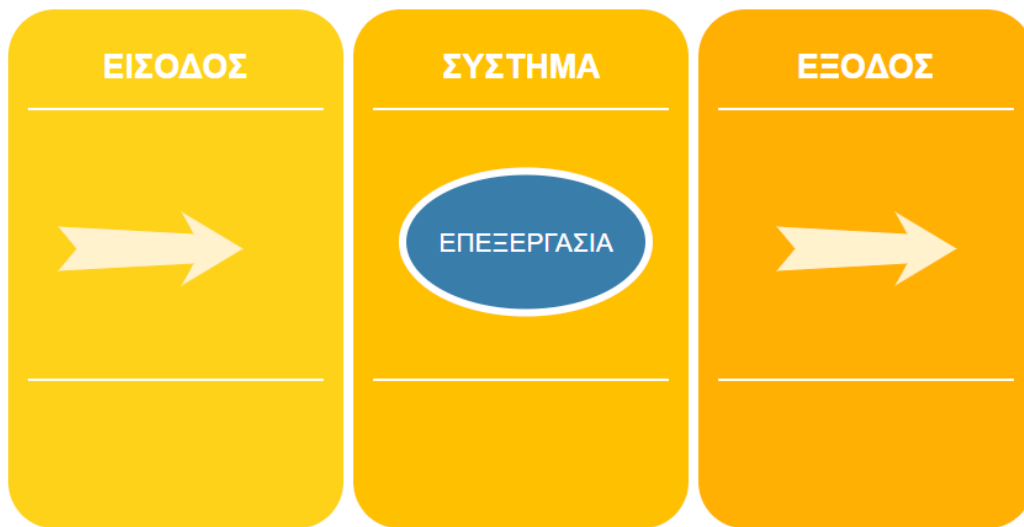
Ο Flowers (1988) παραθέτει τον ακόλουθο ορισμό για την αναφερθείσα έννοια: «Η εφαρμογή υπολογιστών και τηλεπικοινωνιών στη συλλογή, επεξεργασία, αποθήκευση και διάδοση φωνητικών, γραφικών, κειμένων και αριθμητικών πληροφοριών»

(Tansey, 2003)

2.3 Πληροφοριακό Σύστημα

Σύμφωνα με την εγκυκλοπαίδεια Britannica το Πληροφοριακό Σύστημα (αγγλ. Information System) ορίζεται ως « ένα ολοκληρωμένο σύνολο στοιχείων για τη συλλογή, αποθήκευση και επεξεργασία δεδομένων και για την παροχή πληροφοριών, γνώσεων και ψηφιακών προϊόντων. » Χρησιμοποιούνται από επιχειρήσεις και οργανισμούς για την συνεργία με τους πελάτες και τους προμηθευτές τους. Παραδείγματος χάρη, οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν πληροφοριακά συστήματα για να διαχειρίζονται οικονομικούς λογαριασμούς , ανθρώπινους πόρους κ.α. Οι κυβερνήσεις χρησιμοποιούν πληροφοριακά συστήματα για την παροχή οικονομικών υπηρεσιών στους πολίτες.

Ένα σύστημα αποτελείται από ένα σύνολο συνιστωσών ή στοιχείων (components or elements) τα οποία συνεργάζονται με τη βοήθεια με των Διαδικασιών (procedures) και μετασχηματίζουν πόρους που εισέρχονται στην Είσοδο (input) και εξέρχονται στο τελικό τους αποτέλεσμα, στην Έξοδο (output).



Σχήμα 1:Εικόνα συστήματος
(Γιαννακόπουλος, 2012)

Ένα σύστημα είναι οικείο στον χρήστη του όταν εκείνος γνωρίζει τι εισέρχεται στην είσοδο, ποια είναι η διαδικασία που ακολουθείται στην επεξεργασία και ποιο είναι το τελικό αποτέλεσμα που εξέρχεται από την έξοδο.

Εντούτοις, υπάρχουν περιπτώσεις στις οποίες ο χρήστης δεν έχει εικόνα ή γνωρίζει ελάχιστα για την επεξεργασία. Όμως γνωρίζει τι εισέρχεται και τί εξέρχεται. Ένα τέτοιο σύστημα ονομάζεται μαύρο κουτί (black box).



Σχήμα 2: Σύστημα μαύρο κουτί
(Γιαννακόπουλος, 2012)

2.3.1 Τα πληροφοριακά συστήματα στις επιχειρήσεις

Μια επιχείρηση μπορεί να επωφεληθεί από τη χρήση των πληροφοριακών συστημάτων μέσω τις επεξεργασίας των δεδομένων της, τόσο οικονομικών όσο και οργανωτικών. Τα συστήματα στη συνέχεια, δημιουργούν πληροφορίες που είναι χρήσιμες για την επιχείρηση ή τον οργανισμό.

Εφόσον ο πρωταρχικός στόχος μια επιχείρησης είναι η μεγιστοποίηση του κέρδους, τα πληροφοριακά συστήματα μπορούν να θεωρηθούν μια πολύ καλή επένδυση καθώς ελαχιστοποιείται το ανθρώπινο λάθος και θα έχουν προκύψει δεδομένα σε ελάχιστα δευτερόλεπτα.

Ενδεικτικά ένα πληροφοριακό σύστημα μπορεί να βοηθήσει στα εξής:

Καταγραφές- αποθήκευση πληροφοριών: Κάθε εταιρεία χρειάζεται να καταγράφει τις δραστηριότητες της για οικονομικούς λόγους, για να μπορεί να ανατρέξει σε αυτά κ.α. Το πληροφοριακό σύστημα μπορεί να βοηθήσει και ιδιαίτερα όταν τα δεδομένα προς αποθήκευση είναι παλαιότερων χρόνων. Με αυτό τον τρόπο καθένας μπορεί να ανατρέξει σε αυτά οποιαδήποτε στιγμή καθώς το σύστημα τα αποθηκεύει κατά

ημερομηνία και ώρα. Οι ιστορικές πληροφορίες μπορεί να φανούν χρήσιμες παραδείγματος χάρη για εκτίμηση κόστους και προβλέψεων. Υπό άλλες συνθήκες, μια καταγραφή σε έναν σκληρό δίσκο θα κόστιζε πολύ χρόνο καθώς και η αναζήτηση των πληροφοριών θα ήταν μια πολύ χρονοβόρα διαδικασία.

Λήψη αποφάσεων: Το πληροφοριακό σύστημα παρέχει όλες τις πληροφορίες που μπορεί να χρειαστούν ώστε να μπορέσει λ.χ. ο μάνατζερ μιας επιχείρησης να πάρει μια απόφαση. Είναι σε θέση να βρουν συμπεράσματα και να υποδείξουν βήματα που πρέπει να ληφθούν. Με έγκυρες και σωστές πληροφορίες, ένα πληροφορικό σύστημα μπορεί να προτείνει επιλογές και σε περίπτωση αδυναμίας επιλογής από το πρόσωπο που το χρησιμοποιεί, τότε το σύστημα μπορεί να εκτελέσει τα σενάρια αυτά για να προβληθούν τα αποτελέσματα από την εκάστοτε επιλογή. Το σύστημα μπορεί να υπολογίσει βασικούς δείκτες, κέρδη και πωλήσεις ώστε να επιλεγθεί η πιο συμφέρουσα επιλογή. Διαφορετικά θα είχε χαθεί πολύς χρόνος στη λήψη αποφάσεων. (Markgraf, n.d.) (Techs, 2017)

Επιχειρηματική Λειτουργία	Ενδεικτικές λειτουργίες πληροφοριακού συστήματος
Χρηματοοικονομική διαχείριση και διαχείριση στοιχείων ενεργητικού (Finance and Asset Management)	Λογαριασμοί πληρωτέοι, λογαριασμοί εισπρακτέοι, γενικό καθολικό, αποθήκη, προμήθειες
Διοίκηση Ανθρώπινου Κεφαλαίου (Human Capital Management)	Διοίκηση Ανθρώπινου δυναμικού, μισθοδοσία, παροχές, φύλλα παρουσίας, ανάπτυξη ταλέντων, προγράμματα κατάρτισης
Διαχείριση Αλυσίδας Εφοδιασμού (Supply Chain Management)	Λογισμικό σχεδιασμού αλυσίδας εφοδιασμού, διαχείριση αποθεμάτων, διαχείριση μεταφορών
Διαχείριση Πελατειακών Σχέσεων (Customer relationship management)	Διαχείριση δεδομένων πελατών (contact management), διαχείριση διαφημιστικής καμπάνιας, προώθηση μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου (email marketing), διαχείριση πωλητών (sales force management), εξυπηρέτηση πελατών

Πίνακας 2: Κατηγορίες Πληροφοριακών Συστημάτων

(Patricia, 2014)

2.4 Πληροφοριακά συστήματα Διοίκησης

Σε ένα Πληροφοριακό Σύστημα Διοίκησης (αγγλικός όρος Management Information System ή εν συντομία M.I.S.), τα συστήματα συλλέγουν δεδομένα, τόσο μέσα όσο και έξω από έναν οργανισμό. Αυτά τα δεδομένα επεξεργάζονται, ενσωματώνονται και αποθηκεύονται σε κεντρική βάση δεδομένων (ή αποθήκη δεδομένων), όπου ενημερώνονται συνεχώς και διατίθενται σε όλους όσους έχουν την εξουσία να έχουν πρόσβαση σε αυτήν.

Οι εισροές στο σύστημα είναι δεδομένα (data) και οι εκροές πληροφορίες (information).

Σύμφωνα με τον Γιαννακόπουλο ένας Δημογραφικός Οργανισμός θα μπορούσε να χαρακτηριστεί Πληροφοριακό Σύστημα διότι εισάγει δεδομένα, τα καταγράφει και ύστερα προχωρά στην πληροφόρηση του κοινού. (Dictionary", n.d.) (Γιαννακόπουλος, 2012)

2.5 Ορισμός HRIS- Πληροφοριακά συστήματα Ανθρώπινου Δυναμικού

Τα Πληροφοριακά Συστήματα Ανθρώπινου Δυναμικού (HRIS) είναι μια διαδικασία που χρησιμοποιεί την τεχνολογία της πληροφορίας για την αποτελεσματική διαχείριση των λειτουργιών και εφαρμογών ανθρώπινου δυναμικού. Πρόκειται για ένα μηχανογραφημένο σύστημα το οποίο συνήθως περιλαμβάνει μια βάση δεδομένων ή μια αλληλένδετη βάση δεδομένων που παρακολουθεί τους υπαλλήλους και τις πληροφορίες για την απασχόληση τους. Επίσης κάποια από αυτά καταγράφουν και τις αξιολογήσεις απόδοσης, την επαγγελματική εξέλιξη και την επαγγελματική κατάρτιση των εργαζομένων. Σχεδόν όλοι οι οργανισμοί συμπληρώνουν το συγκεκριμένο πληροφοριακό σύστημα με αυτό των χρηματοοικονομικών, ώστε να παρακολουθούν τα έξοδα μισθοδοσίας, τους φόρους και τις παροχές προς τους εργαζομένους τους.

Μπορεί να οριστεί εν συντομία ως ολοκληρωμένα συστήματα που χρησιμοποιούνται για τη συλλογή, αποθήκευση και ανάλυση πληροφοριών σχετικά με ανθρώπινο δυναμικό οργανισμών.(Aggarwal & Kapoor, 2012

Υποσυστήματα	Περιγραφή
Βασική εφαρμογή διοίκησης ανθρωπίνου δυναμικού	Δημογραφικά στοιχεία, διοίκηση ανθρωπίνου δυναμικού, μισθοδοσία, παροχές, επαγγελματική ανάπτυξη, εκπαίδευση
Εφαρμογές διαχείρισης εργατικού δυναμικού	Ωράριο και παρουσίες, άδειες (κανονικές και ασθενείας), καταγραφή έργων και εργασιών, δυνατότητες χρονοπρογραμματισμού εργατικού δυναμικού
Εφαρμογές διαχείρισης ταλέντων	Στρατολόγηση μέσω διαδικτύου και υποβολή αιτήσεων για την πλήρωση της θέσης, διαχείριση και καταγραφή των αξιολογήσεων απόδοσης, επαγγελματική εξέλιξη, προγραμματισμός των αμοιβών, ηλεκτρονική μάθηση και καταγραφή της επαγγελματικής ανάπτυξης
Εφαρμογές παροχής υπηρεσιών (service delivery)	Αυτοεξυπηρέτηση υπαλλήλων και μάνατζερ, συνήθως μέσω ιστού, για την εισαγωγή δεδομένων και την ανάκληση εκθέσεων
Κοινωνικό λογισμικό (social software)	Ιστολόγια και κοινωνικά δίκτυα

Πίνακας 3: Υποσυστήματα των συστημάτων διοίκησης ανθρώπινου κεφαλαίου
(Patricia, 2014)

2.6 Τα στοιχεία ενός HRIS

Το HRIS αποτελείται από τα τρία ακόλουθα βασικά στοιχεία.

Εισαγωγή

Η λειτουργία εισαγωγής παρέχει τις δυνατότητες που απαιτούνται για τη λήψη δεδομένων του ανθρώπινου δυναμικού στο HRIS. Εισάγει πληροφορίες προσωπικού στο HRIS. Πρώτα από όλα απαιτούνται διαδικασίες για τη συλλογή των απαραίτητων δεδομένων, αφού συγκεντρωθούν, τα δεδομένα αυτά πρέπει να εισαχθούν στο σύστημα. Το σύστημα πρέπει να έχει τη δυνατότητα εύκολης ενημέρωσης. Στις μέρες μας, η τεχνολογία σάρωσης επιτρέπει τη σάρωση και την αποθήκευση μιας πραγματικής εικόνας ενός εγγράφου που περιλαμβάνει υπογραφές και χειρόγραφες σημειώσεις.

Διατήρηση δεδομένων

Η λειτουργία συντήρησης δεδομένων είναι υπεύθυνη για την πραγματική ενημέρωση των δεδομένων που είναι αποθηκευμένα στις διάφορες συσκευές αποθήκευσης. Καθώς συμβαίνουν αλλαγές στις πληροφορίες για τους ανθρώπινους πόρους, αυτές οι πληροφορίες θα πρέπει να ενσωματωθούν στο σύστημα, και καθώς τα νέα δεδομένα εισάγονται στο σύστημα είναι συχνά επιθυμητό να διατηρούνται τα παλαιά δεδομένα με τη μορφή ιστορικών πληροφοριών. Ενημερώνει και προσθέτει νέα δεδομένα στη βάση δεδομένων μετά την εισαγωγή δεδομένων στο HRIS.

Παραγωγή/ Αποτέλεσμα

Αυτή η λειτουργία του HRIS είναι πιο ορατή, διότι η πλειοψηφία των χρήσεων του HRIS δεν ασχολείται με τη συλλογή, την επεξεργασία και την ενημέρωση των δεδομένων ανθρώπινου δυναμικού. Προκειμένου να παράγει πολύτιμη παραγωγή, οι διαδικασίες επεξεργασίας HRIS εκτελούν τους απαραίτητους υπολογισμούς και διαμορφώνουν την παρουσίαση. (Aggarwal & Kapoor, 2012)

2.7 Η σημαντικότητα των πληροφοριακών συστημάτων διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού- Οφέλη από τη χρήση τους

Σχεδόν όλες οι διαδικασίες/ λειτουργίες του τμήματος HR μπορούν να πραγματοποιηθούν μέσω των συστημάτων HRIS. Ένα σύστημα έχει σημασία αν είναι καλό σε έναν χώρο που απασχολούνται εργαζόμενοι γιατί μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να τους βοηθήσει να βελτιώσουν την παραγωγικότητά τους.

Τα συστήματα αυτά είναι εξαιρετικά λεπτομερή και μπορούν να επιταχύνουν τις προσπάθειες που καταβάλουν οι εργαζόμενοι με πολλούς τρόπους. Για παράδειγμα, να βοηθήσουν στη πρόσληψη απλοποιώντας τη συλλογή βιογραφικών σημειωμάτων, να κάνουν ανασκόπηση των πληροφοριών των υποψηφίων κτλ. Επίσης, ένα αποτέλεσμα της χρήσης HRIS είναι η μείωση των πόρων (οικονομικών, υλικών, ανθρώπινων) λόγω της αυτοματοποίησης των καθηκόντων. Λόγου χάρη, μείωση χρήσης χαρτιού, παροχή βοήθειας στα στελέχη κτλ.

Επιπλέον, σαν σύστημα επιτρέπει στους εργαζομένους που έχουν πρόσβαση, να ενημερώνουν οι ίδιοι τα στοιχεία τους γεγονός που δημιουργεί μεγαλύτερη ακρίβεια καθώς και εξοικονόμηση χρόνου. Σε ορισμένους οργανισμούς επιτρέπει επίσης στους

υπαλλήλους να παρακολουθήσουν εσωτερικά μαθήματα κατάρτισης μέσω ίντερνετ με σκοπό να αναπτύξουν τις προσωπικές τους δεξιότητες και γνώσεις

Με λίγα λόγια, το HRIS είναι ένα μηχανογραφικό σύστημα που βοηθά τη διαδικασία πληροφόρησης η οποία σχετίζεται με τη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων και έχει καταστεί βασικό στοιχείο σε όλες τις οργανώσεις. Συνεπώς, η σημασία του HRIS μπορεί να εντοπιστεί σε όλους τους τομείς, όπως η βοήθεια στη συλλογή, αποθήκευση και προετοιμασία δεδομένων για εκθέσεις, απλούστευση και επιτάχυνση των διαδικασιών και έλεγχος των διαθέσιμων δεδομένων, μείωση του κόστους εργασίας για τα τμήματα ανθρωπίνων πόρων και έγκαιρη παροχή διάφορων πληροφοριών στη διοίκηση του οργανισμού, βάσει των οποίων είναι δυνατόν να ληφθούν ποιοτικές στρατηγικές αποφάσεις σχετικά με το ανθρώπινο κεφάλαιο

Οι εταιρείες μπορούν να επωφεληθούν άμεσα από πολλά πλεονεκτήματα του HRIS μόλις εφαρμοστεί το πληροφοριακό σύστημα ανθρωπίνων πόρων. Υπάρχουν διάφοροι τύποι συστημάτων HRIS διαθέσιμοι για αγορά και ο καθένας μπορεί να προσφέρει διαφορετικά χαρακτηριστικά και λειτουργίες. Οι εταιρείες θα πρέπει να επανεξετάσουν προσεκτικά τα διάφορα συστήματα, και διαθέσιμα χαρακτηριστικά για να βρουν το σωστό πρόγραμμα για τις ανάγκες τους.(Chakraborty & Mansor, 2013) (Rietsema, n.d.)

Συνοπτικά, τα οφέλη και πλεονεκτήματα από τη χρήση συστήματος HRIS, παρουσιάζονται παρακάτω. Υπάρχουν τρεις κατηγορίες:

- Οφέλη για τη διαχείριση
- Οφέλη για το τμήμα ανθρωπίνων πόρων
- Οφέλη για τους εργαζομένους.

1. Τα οφέλη για τη διοίκηση περιλαμβάνουν:

- Αύξηση της αποτελεσματικότητας λήψης αποφάσεων.
- Μείωση του κόστους και καλύτερος έλεγχος του προϋπολογισμού.
- Ένα σαφές όραμα για τις επιχειρήσεις, συμπεριλαμβανομένης της επιχειρηματικής διαφάνειας.
- Συνοπτική εικόνα της διαδικασίας πρόσληψης και απόλυσης των εργαζομένων

2. Τα οφέλη για το τμήμα ανθρωπίνων πόρων περιλαμβάνουν:

- Κατοχή ενιαίας βάσης δεδομένων όλων των εργαζομένων στην εταιρεία με όλες τις απαραίτητες πληροφορίες και ευκαιρίες από διάφορες εκθέσεις.
- Η δυνατότητα ενημέρωσης των βάσεων δεδομένων σε πραγματικό χρόνο, με βάση όλες τις αλλαγές, η οποία είναι εξαιρετικά σημαντική
- Ελαχιστοποίηση σφαλμάτων που προκαλούνται από τον ανθρώπινο παράγοντα.
- Βελτιωμένο σύστημα διαχείρισης σύμφωνα με τη νομοθεσία.
- Τυποποίηση των επιχειρηματικών διαδικασιών

3. Παροχές για τους εργαζομένους:

- Εξοικονόμηση χρόνου
- Η δυνατότητα ανεξάρτητης πρόσβασης στα δεδομένα
- Διαθεσιμότητα δεδομένων 24/7.

- Αναπτέρωση του ηθικού του προσωπικού.
- Αυτόματη παρακολούθηση και υπενθύμιση για επιχειρηματικές υποχρεώσεις και γεγονότα.
- Ενθάρρυνση των εργαζομένων να λαμβάνουν αποφάσεις και πρωτοβουλίες με βάση τις πληροφορίες που συλλέγονται στο σύστημα HRIS.
- Η ικανότητα παρακολούθησης εσωτερικών μαθημάτων κατάρτισης μέσω του διαδικτύου και ανάπτυξης προσωπικών δεξιοτήτων και γνώσεων.(Aggarwal & Kapoor, 2012)

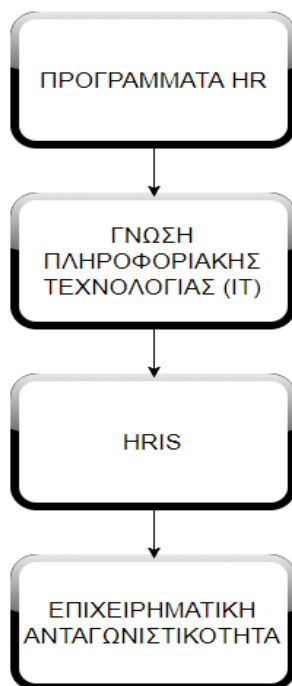
2.8 Η σημασία του HRIS στην Επιχειρηματική Ανταγωνιστικότητα

Τα πληροφοριακά συστήματα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων μπορούν να προσφέρουν στην επιχείρηση ικανότητα ανταγωνισμού, δηλαδή ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Δίνει τη δυνατότητα εξοικονόμησης διοικητικών δαπανών αλλά και στρατηγικό πλεονέκτημα μέσω της συλλογής, επεξεργασίας και ανταλλαγής πληροφοριών. Η Διαχείριση πληροφοριών έχει σημαντικό ρόλο για την επιτυχημένη δράση και αποτελεσματικότητα της επιχείρησης όπως φαίνεται στο παρακάτω σχήμα.

Τα HRIS έχουν καταστεί κρίσιμος παράγοντας για την ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων, γι' αυτό και οι επιχειρήσεις κατανοούν ολοένα και περισσότερο τη σημασία και το πλεονέκτημα που δίνουν τα συστήματα αυτά για τους ανθρώπινους πόρους, οι οποίοι και είναι σημαντικοί για τη λειτουργία της επιχείρησης.

Βέβαια, ο βαθμός που τα πληροφοριακά συστήματα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων προσφέρουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα εξαρτάται από το ρόλο του τμήματος HR στην επιχείρηση/οργανισμό. Σε εταιρείες όπου το τμήμα αυτό περιορίζεται απλά στο ρόλο του υπευθύνου προσωπικού /εργαζομένων/ ανθρωπίνων πόρων είναι δύσκολο να γίνει αντιληπτό πώς ακόμα και το πιο αποτελεσματικό σύστημα συμβάλλει στην αύξηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

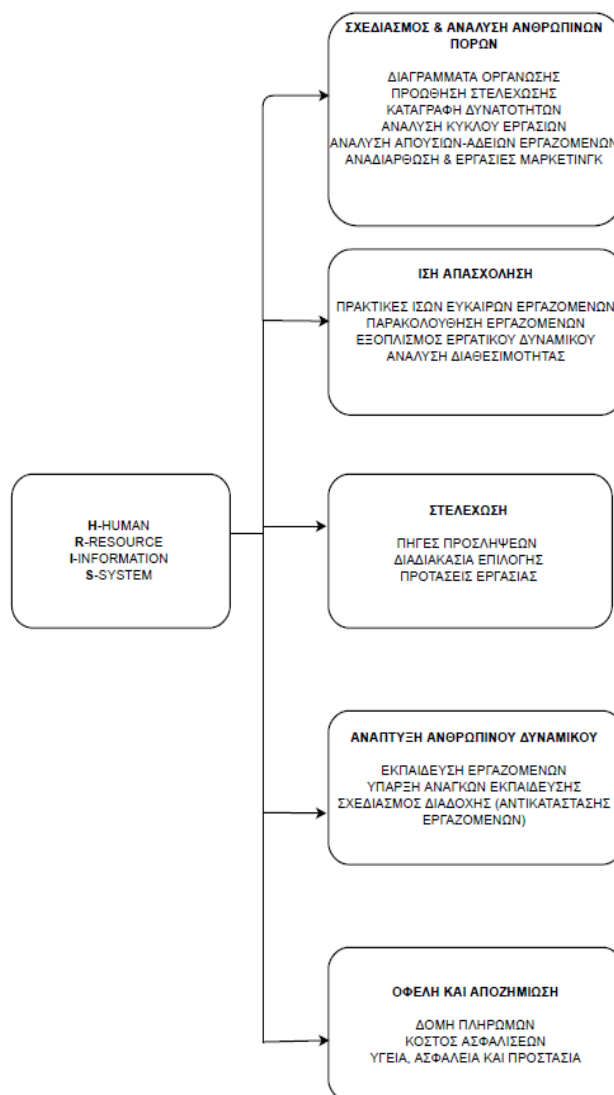
Το HRIS είναι ένα βασικό εργαλείο διαχείρισης που χρησιμοποιείται για τις πολιτικές ανθρώπινου δυναμικού, τις δράσεις και τις συμπεριφορές των εργαζομένων, καθώς και για τον εντοπισμό κενών. Το HRIS είναι ένα πακέτο λογισμικού που παρέχει ένα ολοκληρωμένο σύστημα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού για τις δραστηριότητες στις επιχειρήσεις. (Aggarwal & Kapoor, 2012) (Kovach, et al., 2002) (Tiwari, 2013)



Σχήμα 3: Επιχειρηματική Ανταγωνιστικότητα

2.9 Το μοντέλο του HRIS

Σε γενικές γραμμές οι ενέργειες των συστημάτων διοίκησης ανθρωπίνων πόρων μπορούν να κατανεμηθούν ως παρακάτω:



(Aggarwal & Kapoor, 2012)

Βιβλιογραφία Δευτέρου Κεφαλαίου

- ❖ Aggarwal, D. & Kapoor, M., 2012. Human Resource Information Systems (HRIS)- Its role and importance in Business Competitiveness. *Gian Jyoti E-Journal*, I(2).
- ❖ Beach, D., 2016. *The Impact of Technology on Employee Training*, s.l.: s.n.
- ❖ Bulmash, J., 2008. Human Resource Management and technology. *Human resources management in Canada*.
- ❖ Cardy, R. L. & Miller, J. S., 2015. Technology: Implications for HRM. *Advances in Human Performance and Cognitive Engineering Research*.
- ❖ Chakraborty, A. R. & Mansor, D. N. A., 2013. Adoption of Human Resource Information System: A theoretical Analysis. *Procedia-Social and behavioral Sciences* 75.
- ❖ Dictionary, B., n.d. *Business Dictionary*. [Ηλεκτρονικό]
Available at: <http://www.businessdictionary.com/definition/management-information-system-MIS.html>
- ❖ Kovach, K. A., Hughes, A. A., Fagan, P. & Maggitti, P. G., 2002. Administrative and Strategic Advantages of HRIS. *Wiley Periodicals*.
- ❖ Markgraf, B., n.d. *Chron*. [Ηλεκτρονικό]
Available at: <http://smallbusiness.chron.com/importance-information-systems-organization-69529.html>

- ❖ Patricia, W., 2014. Στο: *Πληροφοριακά συστήματα διοίκησης, άνθρωποι, τεχνολογία, διαδικασίες*. s.l.:Κριτική.

- ❖ Rarney, K., 2012. *The use of technology*. [Ηλεκτρονικό]
Available at: <https://www.useoftechnology.com/>
[Πρόσβαση 16 10 2012].

- ❖ Rietsema, D., n.d. *Hr Payroll Systems*. [Ηλεκτρονικό]
Available at: <https://www.hrpayrollsystems.net/hris-benefits/>

- ❖ Stone, D. L. & Deadrick, D. L., 2015. Challenges and opportunities affecting the future of human resource management. *Human resource management review*, pp. 139-140.

- ❖ Stone, D. L., Deadrick, D. L., Lukaszewski, K. M. & Johnson, R., 2015. The influence of technology on the future of human resource management. *Human resource management review*.

- ❖ Tansey, S. D., 2003. Στο: *Business, Information Technology and Society*. s.l.:Routledge, p. 3.

- ❖ Techs, I., 2017. *Inspired Techs*. [Ηλεκτρονικό]
Available at: <https://www.inspiredtechs.com.au/why-information-systems-are-so-important/>
[Πρόσβαση 23 03 2017].

- ❖ Tiwari, D. D., 2013. Στο: *Strategic Human Resource Management at Tertiary Level*. s.l.:River Publishers, pp. 43-44.

- ❖ Wang, Z. & Chen, J., 2005. Technology innovation and human resource management. *International Journal of Manpower*, 26(6), p. 489.

- ❖ Γιαννακόπουλος, Δ., 2012. Στο: *Διοικητικά Πληροφοριακά Συστήματα*. Αθήνα: Σύγχρονη Εκδοτική.

Κεφάλαιο 3: Συστήματα Υποστήριξης Αποφάσεων- Decision Support Systems

Τα συστήματα υποστήριξης αποφάσεων είναι διαδραστικά συστήματα βασισμένα σε ηλεκτρονικό υπολογιστή που βοηθούν τους χρήστες σε μια επιλογή δραστηριότητας. Μπορούν να αποθηκεύσουν και να ανακτήσουν δεδομένα. Υποστηρίζουν τον σχεδιασμό, τη μοντελοποίηση και την επίλυση προβλημάτων. (Druzdzal & Flynn, 2002)

Σύμφωνα με τους Sprague και Carlson (1982), τα Σ.Υ.Α. είναι ένα σύνολο διαδικασιών που με τη βοήθεια του ενός ηλεκτρονικού υπολογιστή, διερευνούν το αντικείμενο του χρήστη στο τομέα του προβλήματος που αντιμετωπίζει. Αυτός ο ορισμός εν συνεχεία, εξετάστηκε από τους Andriole (1989), Sage (1986;1991) και Adelman (1992) και η τελική του διατύπωση μπορεί να είναι η εξής: «Συστήματα υποστήριξης αποφάσεων είναι αλληλεπιδραστικά συστήματα (προγράμματα-*software*) που χρησιμοποιούν αναλυτικές μεθόδους, όπως ανάλυση αποφάσεων, αλγόριθμους βελτιστοποίησης κ.α., για την ανάπτυξη κατάλληλων μοντέλων, με στόχο την υποβοήθηση των αποφασιζόντων στη διαμόρφωση εναλλακτικών λύσεων, στην ανάλυση των μεταξύ των αντιδράσεων, στην αναπαράστασή τους και τελικά στην επιλογή της καταλληλότερης από αυτές για εφαρμογή.» (Ματσατσίνης, 2010)

3.1 Ιστορική αναδρομή

Το 1966-67 ο Scott Morton είχε μελετήσει πώς οι υπολογιστές και τα αναλυτικά μοντέλα θα μπορούσαν να βοηθήσουν τους διαχειριστές να πάρουν μια βασική απόφαση. Διεξήγαγε ένα πείραμα στο οποίο οι διευθυντές χρησιμοποίησαν ένα σύστημα διαχείρισης αποφάσεων (MDS). Οι διευθυντές μάρκετινγκ και παραγωγής χρησιμοποίησαν ένα MDS για τον συντονισμό του σχεδιασμού παραγωγής για τον εξοπλισμό πλυντηρίων ρούχων. Η έρευνα διατριβής του Scott Morton (1967) ήταν μια πρωτοποριακή δοκιμή εφαρμογής, ορισμού και έρευνας ενός συστήματος υποστήριξης αποφάσεων βάσει μοντέλου.

Γύρω στα 1970, επιχειρησιακά περιοδικά άρχισαν να δημοσιεύουν άρθρα σχετικά με συστήματα διαχείρισης αποφάσεων, συστήματα στρατηγικού σχεδιασμού και συστήματα υποστήριξης αποφάσεων. Λόγου χάρη, ο Scott Morton και οι συνεργάτες του δημοσίευσαν διάφορα άρθρα υποστήριξης αποφάσεων το 1968. Το 1969, ο Ferguson και ο Jones συζήτησαν ένα σύστημα λήψης αποφάσεων με τη βοήθεια υπολογιστή στο περιοδικό Management Science. Το 1971, δημοσιεύθηκε το βιβλίο του Michael S. Scott Morton για τα συστήματα διαχείρισης αποφάσεων: Υποστήριξη με βάση τον υπολογιστή για τη λήψη αποφάσεων.

Το 1974, ο Gordon Davis, καθηγητής στο Πανεπιστήμιο της Μινεσότα, δημοσίευσε το επιβλητικό του κείμενο σχετικά με τα Πληροφοριακά Συστήματα Διοίκησης. Ο ίδιος ορίζει ένα Πληροφοριακό Σύστημα Διαχείρισης ως "ένα ολοκληρωμένο σύστημα ανθρώπου / μηχανής για την παροχή πληροφοριών που υποστηρίζουν τις λειτουργίες, τη διαχείριση και τις λειτουργίες λήψης αποφάσεων σε έναν οργανισμό" (σελ.5). Το Κεφάλαιο 12 του Davis με τίτλο «Υποστήριξη Πληροφοριακού Συστήματος Λήψης Αποφάσεων» και το Κεφάλαιο 13 με τίτλο «Υποστήριξη Πληροφοριακού Συστήματος για τον Σχεδιασμό και τον Έλεγχο» δημιούργησε το πλαίσιο για την ανάπτυξη ενός ευρέος θεμελίου για την έρευνα και πρακτική του DSS.

Το βιβλίο του Ralph Sprague και του Eric Carlson (1982) για την οικοδόμηση αποτελεσματικών συστημάτων υποστήριξης αποφάσεων αποτέλεσε σημαντικό ορόσημο. Παρείχε μια πρακτική, κατανοητή επισκόπηση του τρόπου με τον οποίο οι οργανισμοί θα μπορούσαν και θα έπρεπε να κατασκευάσουν το DSS. Παρόλο που το βιβλίο τους πιθανώς δημιούργησε κάποιες μη ρεαλιστικές προσδοκίες, τα προβλήματα προήλθαν περισσότερο από τα όρια των υφιστάμενων τεχνολογιών για την οικοδόμηση του DSS και όχι από τα όρια των εννοιών που συζητήθηκαν από τους Sprague και Carlson.

Μέχρι τα τέλη της δεκαετίας του 1970, αρκετοί ερευνητές και εταιρείες είχαν αναπτύξει διαλογικά συστήματα πληροφόρησης που χρησιμοποίησαν δεδομένα και μοντέλα για να βοηθήσουν τους διευθυντές να αναλύσουν ημιδομημένα προβλήματα. Αυτά τα διαφορετικά συστήματα ονομάζονταν Συστήματα Υποστήριξης Αποφάσεων. Από τις αρχές αυτές, αναγνωρίστηκε ότι το DSS θα μπορούσε να σχεδιαστεί για να υποστηρίζει τους υπεύθυνους λήψης αποφάσεων σε οποιοδήποτε επίπεδο ενός

οργανισμού. Το DSS θα μπορούσε να υποστηρίξει επιχειρήσεις, οικονομική διαχείριση και στρατηγική λήψη αποφάσεων.

Το 1980, ο Steven Alter δημοσίευσε τις διδακτορικές του διατριβές σε ένα βιβλίο με τίτλο “Συστήματα υποστήριξης αποφάσεων: Τρέχουσα πρακτική και συνεχιζόμενη πρόκληση.”

Στις αρχές της δεκαετίας του '90 συνέβη μια σημαντική αλλαγές και βελτιώσεις στη τεχνολογία. Πολλές εταιρίες αναβάθμισαν τις δικτυακές τους υποδομές. Το 1995 η αποθήκευση δεδομένων και ο Παγκόσμιος Ιστός άρχισαν να επηρεάζουν και οι επαγγελματίες άρχισαν να ενδιαφέρονται για τεχνολογίες υποστήριξης αποφάσεων. (Power, 2007) (Power, 2004)

3.2 Τα βασικά στοιχεία των Σ.Υ.Α.

Κάθε σύστημα είναι ένα σύνολο στοιχείων συμπεριλαμβανομένων όλων των διαδικασιών, τις τεχνολογίας και των δραστηριοτήτων που χρειάζονται για την επίτευξη του σκοπού του. Το σύστημα δέχεται τα δεδομένα (input) και παράγει αποτέλεσμα (output).

Τα στοιχεία που αποτελείται ένα Σύστημα Υποστήριξης Αποφάσεων είναι τα εξής:

1) Βάση δεδομένων

Είναι μια πολύ καλά οργανωμένη συλλογή από δεδομένα (ιστορικά και τρέχοντα), προερχόμενα από διάφορες πηγές π.χ. διαδίκτυο. Η βάση δεδομένων αυτή, μπορεί να είναι μια μικρή ή μια τεράστια αποθήκη δεδομένων και υποστηρίζει τις ανάγκες πληροφόρησης ενός οργανισμού. Η πρόσβαση σε αυτή είναι εύκολη.

2) Βάση Μοντέλου

Αποτελείται από διάφορα μαθηματικά μοντέλα που χρησιμοποιούνται για την ανάλυση πολύπλοκων δεδομένων. Ένα μοντέλο έχει την ικανότητα να εντοπίζει τον συνδυασμό εισροών που οδηγούν στην παραγωγή αποτελέσματος και δεδομένου. Η επιλογή των μοντέλων σε ένα σύστημα Σ.Υ.Α εξαρτάται από τις απαιτήσεις και τον σκοπό που έχουν οι χρήστες.

Κάποιοι από τους τύπους μοντέλων που χρησιμοποιούνται συχνότερα είναι οι ακόλουθοι:

- **Επιστημονικό μοντέλο Διοίκησης:**
Το συγκεκριμένο μοντέλο βασίζεται στις αρχές της διοίκησης, της λογιστικής και της οικονομετρίας. Χρησιμοποιείται για θέματα όπως η διαχείριση αποθεμάτων, κοστολόγηση κλπ.
- **Στατιστικά μοντέλα:**
Τα στατιστικά μοντέλα περιέχουν λειτουργίες όπως μέσος όρος, διάμεσος, αποκλίσεις κ.ο.κ. Χρησιμοποιούνται για να συνδέσουν διάφορους παράγοντες με ένα συγκεκριμένο συμβάν. Λόγου χάρη, τις πωλήσεις ενός προϊόντος σε μια περιοχή, με το εισόδημα ή άλλους συντελεστές.
- **Μοντέλα ανάλυσης ευαισθησίας:**
Χρησιμοποιούνται για περιπτώσεις που συμβαίνουν συχνά σε έναν οργανισμό. Για παράδειγμα, η πώληση ενός προϊόντος εξαρτάται από πολλούς συντελεστές όπως η τιμή, η παραγωγή κτλ. Με τη χρήση αυτού του μοντέλου η τιμή μπορεί να τροποποιηθεί και να διαπιστώσει την ευαισθησία των διάφορων παραμέτρων και την επίδραση τους στις πωλήσεις ενός προϊόντος. Το Microsoft Excel χρησιμοποιείται συχνά για το σκοπό αυτό.

3) Σύστημα λογισμικού Σ.Υ.Α- Περιβάλλον χρήστη

Το σύστημα λογισμικού ΣΥΑ επιτρέπει την αλληλεπίδραση μεταξύ των χρηστών, της βάσης δεδομένων και του συστήματος μοντέλου.

Βοηθά στην δημιουργία, αποθήκευση και ανάκτηση των δεδομένων και εμφανίζει τα αποτελέσματα σε διάφορες μορφές, π.χ. διαγράμματα, κείμενο κτλ.(Power, 2002); (Singh, 2013); (Anon., n.d.)

3.3. Χαρακτηριστικά των Συστημάτων Υποστήριξης Αποφάσεων

Ένα Σ.Υ.Α γενικότερα είναι ένα σύστημα το οποίο βοηθά στην λήψη μιας επιχειρηματικής απόφασης. Παρέχει στους χρήστες ενημερώσεις για την λήψη έξυπνων αποφάσεων και την δυνατότητα αλληλεπίδρασης με τον υπολογιστή ο οποίος βοηθά στην αξιολόγηση λύσεων ώστε να καταλήξουν στην καλύτερη επιλογή.

Μερικά από τα χαρακτηριστικά των Σ.Υ.Α είναι τα εξής:

- Είναι ένας τρόπος οργάνωσης των πληροφοριών που πρόκειται να χρησιμοποιηθούν στη λήψη αποφάσεων, χρήση βάσης δεδομένων όπως αναφέρθηκε προηγουμένως.
- Υποστηρίζουν την κρίση του διαχειριστή και όχι την αντικατάστασή της.
- Βελτιώνουν την αποτελεσματικότητα των αποφάσεων
- Ένα Σ.Υ.Α. μπορεί να κατασκευαστεί για να ενθαρρύνει τη λήψη μιας απόφασης όμως η καλύτερη περίπτωση λήψης απόφασης μέσω Σ.Υ.Α είναι εκείνη που χρειάζεται ανθρώπινη κρίση. (Talathi, n.d.) (Sharma, n.d.)

3.4 Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα των Συστημάτων

Υποστήριξης αποφάσεων

Μερικά από τα βασικά πλεονεκτήματα είναι τα ακόλουθα:

- Δίνει τη δυνατότητα να δοκιμάζονται γρήγορα και αντικειμενικά διάφορες στρατηγικές υπό διαφορετικές περιπτώσεις.
- Επιτρέπει την επίλυση πολύπλοκων προβλημάτων που κανονικά δεν μπορούν να λυθούν με άλλες προσεγγίσεις μέσω υπολογιστή.
- Επιτρέπει μια λεπτομερή ανάλυση σε σύντομο χρονικό διάστημα. Κάθε αλλαγή μπορεί να αξιολογηθεί άμεσα και έγκαιρα.
- Η εφαρμογή των Σ.Υ.Α δίνει την δυνατότητα μείωσης ή εξάλειψης κόστους εσφαλμένων αποφάσεων. Οι αποφάσεις που δίνουν τα συστήματα αυτά έχουν μεγαλύτερες πιθανότητες επιτυχίας.

Εκτός από τα πλεονεκτήματα, πρέπει να ληφθούν υπόψιν και κάποια μειονεκτήματα που έχουν τα Σ.Υ.Α.. Συγκεκριμένα:

- Κόστος ανάπτυξης: Το κόστος λήψης αποφάσεων μειώνεται όταν πραγματοποιείται εγκατάσταση ενός Σ.Υ.Α. αλλά η εφαρμογή και η ανάπτυξη του απαιτεί μεγάλη οικονομική επένδυση. Με έναν περιορισμένο προϋπολογισμό, μια επιχείρηση υπάρχει περίπτωση να μην λάβει ένα σύστημα προσαρμοσμένο στις ανάγκες της.
- Υπερβολική εξάρτηση από τα Σ.Υ.Α: Τα συστήματα αυτά κάνουν πιο εύκολες τις λήψεις αποφάσεων, όμως ορισμένοι χρήστες αναπτύσσουν την τάση να εξαρτώνται πολύ από τις αποφάσεις από τα συστήματα και δεν εφαρμόζουν την δικιά τους σκέψη. Ως αποτέλεσμα, δεν μπορούν να βελτιώσουν περαιτέρω τις δεξιότητές τους.

- Υπερφόρτωση πληροφοριών: Ένα μηχανογραφικό σύστημα λήψης αποφάσεων μπορεί μερικές φορές να οδηγήσει σε υπερφόρτωση πληροφοριών. Βάσει του γεγονότος ότι αναλύει όλες τις πτυχές ενός προβλήματος, αφήνει τον χρήστη σε ένα δίλημμα, αν δηλαδή πρέπει να ελέγξει κάτι ή όχι, διότι δεν είναι απαραίτητη κάθε πληροφορία για τη λήψη αποφάσεων. Ένας υπεύθυνος λήψης αποφάσεων δυσκολεύεται να αγνοήσει πληροφορίες που δεν αποτελούν προτεραιότητα. (Sharma, n.d.) (Juneja, n.d.)

3.5 Τύποι-Κατηγορίες Συστημάτων Υποστήριξης Αποφάσεων

«Οι περισσότερες εταιρείες έχουν ενσωματώσει αυτό το σύστημα (βλ. Σ.Υ.Α.) στις καθημερινές λειτουργικές τους δραστηριότητες». (Marin, 2011) Τα Συστήματα Υποστήριξης Αποφάσεων προορίζονται για να βοηθήσουν τους υπεύθυνους/ χρήστες να χρησιμοποιήσουν δεδομένα, τεχνολογίες, έγγραφα κτλ ώστε να οδηγηθούν στη σωστή λήψη απόφασης.

Θα πρέπει όμως να γίνει ένας διαχωρισμός για την καλύτερη κατανόηση. Εφαρμογές υποστήριξης αποφάσεων χαρακτηρίζονται ως παθητικά μοντέλα διότι περιορίζονται απλώς στη συλλογή δεδομένων και στην αποκάλυψή τους ενώ αντίθετα ένα σύστημα υποστήριξης αποφάσεων δίνει λύση ανάλογα με τα δεδομένα για αυτό και χαρακτηρίζεται ως ενεργό.

Ένας τρόπος ταξινόμησης των Σ.Υ.Α. είναι αναλόγως τον τρόπο αναπαράστασης των δεδομένων.

- ❖ Με γνώμονα το κείμενο (text oriented): Πληροφορίες σε μορφή κειμένου, δεδομένα σε ηλεκτρονική μορφή.

- ❖ Με γνώμονα τη βάση δεδομένων (data base oriented): Βάση δεδομένων με υψηλό βαθμό δομής και οργάνωσης.
- ❖ Με γνώμονα το υπολογιστικό φύλλο (spreadsheet oriented): Πληροφορίες σε υπολογιστικά φύλλα που καθιστά εύκολη τη δημιουργία, τη προβολή και την επεξεργασία των δεδομένων.
- ❖ Με γνώμονα την επίλυση προβλημάτων (solver oriented): Βασίζεται σε αλγόριθμο ή σε διαδικασία προορισμένη για την εκτέλεση συγκεκριμένων υπολογισμών και την εκτέλεση ενός προγράμματος.
- ❖ Με γνώμονα τους κανόνες (rules oriented): Δυνατότητα θέσης περιορισμών για τον υπολογιστή, δηλαδή ένα συμπέρασμα είναι σωστό όταν μια συγκεκριμένη κατάσταση υπάρχει. Αν η προϋπόθεση ισχύει τότε και το συμπέρασμα είναι έγκυρο. (π.χ. if..., then...)

Ένας άλλος τρόπος ταξινόμησης των Σ.Υ.Α είναι με βάση τους στόχους που έχουν και τις διαδικασίες που ακολουθούν. Προκύπτουν οι εξής κατηγορίες:

- ❖ Με γνώμονα την επικοινωνία (communication driven DSS): Αυτή η κατηγορία ονομάζεται και σύστημα υποστήριξης αποφάσεων ομάδας (GDSS). Αποσκοπεί στη χρήση επικοινωνιών και μοντέλων αποφάσεων για τη διευκόλυνση της λύσης προβλημάτων σε άτομα που εργάζονται μαζί ως ομάδα και θέσης μιας στρατηγικής. Βασικές τεχνολογίες για την υποστήριξη της λήψης αποφάσεων με γνώμονα την τεχνολογία είναι οι βιντεο-διασκέψεις, προγράμματα που έχουν σχεδιαστεί για να βοηθήσουν άτομα να συνεργαστούν (groupware), ηλεκτρονικό ταχυδρομείο κ.α.

- ❖ Με γνώμονα τα δεδομένα (data driven DSS): Λήψη αποφάσεων με εξαγωγή πληροφοριών. Τα δεδομένα μπορούν να ποικίλουν σε μορφές και απευθύνονται κυρίως σε διαχειριστές, προσωπικό και προμηθευτές. Χρησιμοποιείται για την αναζήτηση δεδομένων για απαντήσεις σε συγκεκριμένα ερωτήματα.
- ❖ Με γνώμονα τα έγγραφα (document driven DSS): Είναι τα πιο κοινά συστήματα υποστήριξης αποφάσεων. Σκοπός είναι η αναζήτηση ιστοσελίδων και η εύρεση εγγράφων σε συγκεκριμένες λέξεις-κλειδιά. Τα συστήματα αυτά παρέχουν πρόσβαση σε όλα τα είδη εγγράφων, για παράδειγμα πολιτικές της εταιρείας, πρακτικά συνεδριάσεων κ.α. Ο τύπος αυτός χρησιμοποιεί έγγραφα σε διάφορες μορφές όπως έγγραφα κειμένου, υπολογιστικά φύλλα και βάσεις δεδομένων με σκοπό λήψης απόφασης για τη βελτίωση στρατηγικής.
- ❖ Με γνώμονα τη γνώση (knowledge driven DSS): Είναι συστήματα προσωπικών υπολογιστών με εξειδικευμένες γνώσεις επίλυσης προβλημάτων. Το μοντέλο αυτό μπορεί να προτείνει και να συστήσει ενέργειες στους διαχειριστές, χρησιμοποιείται ουσιαστικά για την παροχή συμβουλών. Η τεχνογνωσία συνιστάται στην καλή γνώση ενός τομέα, στη κατανόηση των προβλημάτων και στην επίλυσή τους.
- ❖ Με γνώμονα το μοντέλο (model driven DSS): Είναι σύνθετα συστήματα που βοηθούν στην ανάλυση των αποφάσεων ή στην επιλογή μεταξύ διάφορων εναλλακτικών. Χρησιμοποιεί παραμέτρους και δεδομένα για να βοηθήσουν τον χρήστη/ υπεύθυνο λήψης απόφασης να αναλύσει μια κατάσταση αλλά σε γενικές γραμμές δεν χρειάζεται μεγάλο όγκο δεδομένων. Η συγκεκριμένη κατηγορία χρησιμοποιείται για διάφορους σκοπούς αναλόγως τον τρόπο που έχει ρυθμιστεί και εγκατασταθεί (προγραμματισμός, ανάλυση αποφάσεων κτλ). Μπορεί να αναπτυχθεί μέσω λογισμικού σε υπολογιστές. (MUTHONI, 2015) (Marin, 2011) (Burstein & Holsapple, 2008)

3.6 Εφαρμογή Συστημάτων Υποστήριξης Αποφάσεων

Εκτός από τις επιχειρήσεις, που τα Σ.Υ.Α. βοηθούν στη σωστή λήψη και βελτίωση στρατηγικών αποφάσεων, τα Σ.Υ.Α. εφαρμόζονται σε διάφορους κλάδους. Μερικοί από αυτούς αναλύονται παρακάτω και εξυπηρετούν τους σκοπούς για τους οποίους έχουν εγκατασταθεί.

Υγεία:

Για τον τομέα της υγείας έχουν κατασκευαστεί τα Συστήματα Υποστήριξης Κλινικών Αποφάσεων (αγγλ. CDSS-Clinical Decision Support Systems) με σκοπό της μείωσης ιατρικού λάθους και ταυτόχρονα, της αύξησης της ποιότητας της υγειονομικής περίθαλψης. Βέβαια τα ηλεκτρονικά μητρώα υγείας και οι βάσεις δεδομένων βοηθούν τους ιατρούς, όμως τα συστήματα αυτά βελτιώνουν τη λήψη αποφάσεων και αυξάνουν την ασφάλεια των ασθενών. Παραδείγματα συστημάτων υποστήριξης κλινικών αποφάσεων περιλαμβάνουν διαγνωστική υποστήριξη, ειδοποιήσεις και υπενθυμίσεις κ.α. (Sim, et al., 2001) (Pusic & Ansermino, 2004)

Μάρκετινγκ:

Στον τομέα του μάρκετινγκ χρησιμοποιούνται τα Συστήματα Υποστήριξης Αποφάσεων Μάρκετινγκ (αγγλ. MDSS- Marketing Decision Support Systems). Είναι μια συλλογή από δεδομένα, εργαλεία και τεχνικές που έχει σκοπό να συγκεντρώσει πληροφορίες από το περιβάλλον της επιχείρησης και να τις μετατρέψει σε μια βάση δεδομένων που να έχει ότι είναι απαραίτητο για το μάρκετινγκ. Ο υπεύθυνος που έχει πρόσβαση σε αυτή και μπορεί να παρακολουθήσει τη πορεία ή τις αλλαγές στις πωλήσεις, τις επιδόσεις του προσωπικού στις πωλήσεις κ.α. Χρησιμοποιείται για να βελτιώσει την αποτελεσματικότητα των αποφάσεων του μάρκετινγκ. (Malec & Hayen, 2002) (Bucea-Manea-Tonis & Bucea-Manea-Tonis, 2011)

Βιβλιογραφία Τρίτου Κεφαλαίου

- ❖ Anon., 2010. *history.com*. [Ηλεκτρονικό]
Available at: <https://www.history.com/topics/challenger-disaster>
- ❖ Anon., χ.χ. *Management Study HQ*. [Ηλεκτρονικό]
Available at: <http://www.managementstudyhq.com/components-of-decision-support-systems.html>
- ❖ Asemi, A., Safari, A. & Zavareh, A. A., 2011. The Role of Management Information System (MIS) and Decision Support System (DSS) for Manager's Decision Making Process. *International Journal of Business and Management*, 6(7), pp. 165-167.
- ❖ Bucea-Manea-Tonis, R. & Bucea-Manea-Tonis, R., 2011. *Research Gate*. [Ηλεκτρονικό]
Available at:
https://www.researchgate.net/publication/227490556_Marketing_Decision_Support_Systems_and_the_New_Economic_Challenges
- ❖ Burstein, F. & Holsapple, C. W., 2008. Στο: *Handbook on Decision Support Systems 1: Basic Themes*. Βερολίνο: Springer, pp. 170-171.
- ❖ Druzdel, M. J. & Flynn, R. R., 2002. Decision Support Systems. *Encyclopedia of Library and Information Science*.
- ❖ Forrest, J., χ.χ. *Decision Support Case Studies*. [Ηλεκτρονικό]
Available at: <http://dssresources.com/cases/spaceshuttlechallenger/index.html>
- ❖ Jantan, H., Hamdan, A. R. & Othman, Z. A., 2010. *INTECH*. [Ηλεκτρονικό]
Available at: <https://www.intechopen.com/books/decision-support-systems-advances-in/intelligent-techniques-for-decision-support-system-in-human-resource-management>
- ❖ Jindal, D. D. & Singla, M. R., χ.χ. DECISION SUPPORT SYSTEM IN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT (A STUDY OF HR INTELLIGENT TECHNIQUES). *IJRIME*, 1(4), pp. 111,113-114.
- ❖ Juneja, P., χ.χ. *Management Study Guide*. [Ηλεκτρονικό]
Available at: <https://www.managementstudyguide.com/limitations-and-disadvantages-of-decision-support-systems.htm>

- ❖ Malec, R. & Hayen, R. L., 2002. *IACIS*. [Ηλεκτρονικό]
Available at: <http://iacis.org/iis/2002/MalecHayen124.pdf>
- ❖ Marin, G., 2011. *Decision support systems*, s.l.: s.n.
- ❖ MEINERT, D. B. & DAVIS, D. L., χ.χ. Human Resource Decision Support Systems (HRDSS):Integrating decision support and human resource information systems. *Information Resources Management Journal*, 2(1), pp. 43-46.
- ❖ MUTHONI, 2015. *DSS MIS*. [Ηλεκτρονικό]
Available at: <https://dssmis.wordpress.com/2015/02/16/decision-support-systems-are-there-types/>
- ❖ Power, D. J., 2002. Στο: *Decision Support Systems: Concepts and Resources for Managers*. London: Quorum Books, pp. 88-90.
- ❖ Power, D. J., 2004. *Decision Support Systems: From the Past to the Future* , New York: s.n.
- ❖ Power, D. J., 2007. *DSS Resources*. [Ηλεκτρονικό]
Available at: <http://dssresources.com/history/dsshistory.html>
- ❖ Pusic, M. & Ansermino, D. J. M., 2004. *MC Medical Journal*. [Ηλεκτρονικό]
Available at: <http://www.bcmj.org/article/clinical-decision-support-systems>
- ❖ Ramanathan, K. & Jadhav, D. A., 2016. Intelligent Decision Support Systems - A Tool for Human Resource Allocation in Information Technology Projects. *International Journal of Computer Science and Information Technologies*, 7(5), p. 2357.
- ❖ Rawat, S., χ.χ. *Management Information and Decision Support System*. [Ηλεκτρονικό]
Available at: <http://www.businessmanagementideas.com/decision-making/management-information-and-decision-support-system/3369>
- ❖ Richa & Bhar, D. C., 2016. APPLICATION OF DECISION SUPPORT SYSTEM IN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN MFIS- A SYSTEM DYNAMICS APPROACH. *I J A B E R*, 14(10), pp. 6854-6855.
- ❖ Samad, D., 2012. *Academia*. [Ηλεκτρονικό]
Available at:
https://www.academia.edu/1891454/A_decision_support_system_that_provide

s an automated short listing of potential employees in recruitment and hiring of any organization

- ❖ Sharma, P., χ.χ. *Your Article Library*. [Ηλεκτρονικό]
Available at: <http://www.yourarticlelibrary.com/management/decision-making-management/decision-support-system-dss-meaning-features-and-users/70296>
- ❖ SHIH, H.-S., RD, Y.-C., HUANG, L.-C. & SHYUR, H.-J., 2005. Recruitment and Selection Processes Through an Effective GDSS. *Computers and Mathematics with Applications*, pp. 1548,1553.
- ❖ Sim, I. και συν., 2001. *Clinical Decision Support Systems for the Practice of Evidence-based Medicine*. [Ηλεκτρονικό]
Available at: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC130063/>
- ❖ Singh, K., 2013. *MBA OFFICIAL*. [Ηλεκτρονικό]
Available at: <https://www.mbaofficial.com/mba-courses/information-technology/differentiate-between-management-information-system-and-the-decision-support-system/>
- ❖ Singh, K., 2013. *MBA Official*. [Ηλεκτρονικό]
Available at: <https://www.mbaofficial.com/mba-courses/information-technology/what-are-decision-support-systems-explain-its-components/>
- ❖ Talathi, R., χ.χ. *Your Article Library*. [Ηλεκτρονικό]
Available at: <http://www.yourarticlelibrary.com/business/decision-support-system/decision-support-system-dss-concept-characteristics-and-benefits/69757>
- ❖ Ματσατσίνης, Ν., 2010. Στο: *Συστήματα Υποστήριξης Αποφάσεων*. σ.λ.:Εκδόσεις Νέων Τεχνολογιών, p. 304.

Κεφάλαιο 4: Συστήματα Υποστήριξης Αποφάσεων στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

Για τη λήψη αποτελεσματικών αποφάσεων στον σύγχρονο κόσμο του HR είναι σημαντική η εγκατάσταση Σ.Υ.Α.. Όπως ο χρόνος κυλά εξελίσσεται και περισσότερο η τεχνολογία, έτσι και στη συγκεκριμένη περίπτωση τα Σ.Υ.Α. είναι μια τεχνολογία που εξελίσσεται και βοηθά τους διαχειριστές να λαμβάνουν έγκαιρες αποφάσεις χρησιμοποιώντας διάφορα μοντέλα.

Σήμερα ο ρόλος του HRIS περιορίζεται στις καθημερινές δραστηριότητες και δεν μπορεί να χρησιμοποιείται ως πηγή πληροφοριών αλλά θα πρέπει να ενσωματώσει χαρακτηριστικά που θα επιτρέψει στον οργανισμό να λαμβάνει αποφάσεις σε πολλές κατηγορίες, για παράδειγμα στην αξιολόγηση των επιδόσεων. Τα αξιοσημείωτα χαρακτηριστικά ενός Σ.Υ.Α στη Δ.Α.Δ. είναι ότι χρησιμοποιεί τεχνικές, εργαλεία με σκοπό να παρέχει αποφάσεις.

Η αξιοποίηση των Σ.Υ.Α στον τομέα αυτό θα παρείχε ένα μέσο αποτελεσματικότερης αξιοποίησης των μεγάλων ποσοτήτων των πληροφοριών. Τα παραδοσιακά MIS (Management Information Systems) δεν έχουν σχεδιαστεί για πρόσβαση στην ανάλυση πληροφοριών εν αντιθέσει με τα Σ.Υ.Α.. Τα HRDSS (Human Resources Decision Support Systems) θα επέτρεπαν σε μεμονωμένους διαχειριστές να έχουν πρόσβαση και να εντοπίσουν πληροφορίες που αναζητούν. Άλλωστε υπάρχει δυνατότητα για τα Σ.Υ.Α. παροχής αναφορών συνδέοντας βάσεις δεδομένων και μοντέλων. (Jindal & Singla, χ.χ.) (Richa & Bhar, 2016)

4.1 Ευφυή Συστήματα Υποστήριξης Αποφάσεων-IDSS

Τα IDSS (Intelligent Decision Support Systems) χρησιμοποιούν τεχνικές για την επίλυση δύσκολων προβλημάτων που είναι κακώς δομημένα χρησιμοποιώντας δεδομένα και γνώσεις ώστε να μπορέσουν να υποστηρίξουν τους υπεύθυνους λήψης αποφάσεων/χρήστες. Το IDSS δίνει τη δυνατότητα στον χρήστη να συλλέξει πληροφορίες σύμφωνα με τις απαιτήσεις που έχει και τον βοηθά να λάβει τη σωστή απόφαση.

Αυτό μπορεί να συμβεί διότι το IDSS υποθέτει ότι ο χρήστης έχει εντοπίσει το πρόβλημα και γνωρίζει τον τρόπο με τον οποίο μπορεί να τον λύσει. Τα ευφυή συστήματα συμπερασματικά, έχουν δύο κύριες λειτουργίες. Πρώτον, να εμφανίσουν και να φιλτράρουν την αυξανόμενη ροή πληροφοριών και δεδομένων και δεύτερον, να είναι υποστηρικτές μιας αποτελεσματικής λήψης αποφάσεων για τις ανάγκες του χρήστη. Είναι εργαλεία που βοηθούν όταν υπάρχει αβεβαιότητα ή ελλειπείς πληροφορίες. (Ramanathan & Jadhav, 2016) (Jantan, et al., 2010)

4.2 Εφαρμογή στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

Η διοίκηση του HR, για να πετύχει το στόχο ενός παραγωγικού ανθρώπινου δυναμικού με μεγάλη κερδοφορία πρέπει να έχει την δυνατότητα να αντιμετωπίζει τρέχοντα προβλήματα της αλλά και τις μελλοντικές προκλήσεις.

Καθώς ο σκοπός είναι η σωστή λήψη απόφασης, οι υπεύθυνοι Δ.Α.Δ. πρέπει να επικεντρώσουν τον στόχο για κάθε δραστηριότητα του τμήματος HR ως ακολούθως:

- ❖ Η στελέχωση πρέπει να εντοπίζει και να εξασφαλίζει ικανούς υπαλλήλους.

- ❖ Πρέπει να παρέχεται εκπαίδευση που θα βοηθήσει τους εργαζόμενους να αποκτήσουν δεξιότητες και γνώσεις.
- ❖ Να υπάρχει το κίνητρο στους υπαλλήλους, ένα περιβάλλον που θα τους βοηθήσει να εργαστούν με υψηλές αποδόσεις.
- ❖ Η δυνατότητα διατήρησης της δέσμευσης και της αφοσίωσης των εργαζομένων στον οργανισμό.

Αν το DSS χρησιμοποιηθεί σωστά, έχει την δυνατότητα να βελτιώσει σημαντικά την ποιότητα λήψης της απόφασης ελαχιστοποιώντας ταυτόχρονα τις αρνητικές επιπτώσεις που θα είχε μια λήψη απόφασης και μεγιστοποιεί τα οφέλη της επιχείρησης. Με τη χειραγώγηση δεδομένων όπως ομαδικά και ατομικά κίνητρα, μέθοδοι επικοινωνίας, ανατροφοδότηση (feedback) κ.α., είναι δυνατόν να επηρεαστεί η ποιότητα της απόφασης που λαμβάνεται από τη διοίκηση μέσω του dss.

Το HR IDSS μπορεί να χρησιμοποιηθεί για αρκετούς τομείς διαχείρισης του HR. Όταν ενσωματώνονται ευφυείς τεχνικές με το HR IDSS υπάρχουν πολλά καθήκοντα τα οποία μπορούν να αντιμετωπιστούν όπως για παράδειγμα η πρόσληψη νέων υπαλλήλων, πρόβλεψη τρέχουσας απόδοσης υπαλλήλων κ.α. (Richa & Bhar, 2016) (MEINERT & DAVIS, n.d.)

4.3 Συστήματα Υποστήριξης Αποφάσεων (DSS) και Συστήματα Διαχείρισης Πληροφοριών (MIS)

Τα Σ.Υ.Α. μπορούν να εφαρμοστούν στο τομέα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού όμως, για την καλύτερη κατανόηση ακολουθεί ο διαχωρισμός των Σ.Υ.Α με τα Σ.Π.Δ

τα οποία αναλύθηκαν στο δεύτερο κεφάλαιο. Και οι δύο κατηγορίες μπορούν να συναντηθούν για αυτό τον λόγο θα πρέπει να γίνει μια ανάλυση για καλύτερη κατανόηση.

Τα Σ.Υ.Α όπως και τα Σ.Δ.Π. συμβάλλουν στην σωστή λήψη αποφάσεων από έναν μάνατζερ. Πολλές εταιρείες/οργανώσεις χρειάζονται να λαμβάνουν συχνά αποφάσεις για νέα θέματα που μπορεί να προκύψουν . Τα Σ.Π.Δ. με βάση την ιστορία ήταν μια διαδικασία η οποία γινόταν με χειρωνακτικό τρόπο και χρησιμοποιούνταν για την συλλογή πληροφοριών ώστε να πραγματοποιηθεί η λήψη αποφάσεων από τον μάνατζερ/υπεύθυνο. Ο βασικός ρόλος των Σ.Π.Δ είναι η παροχή πληροφοριών προς τη διοίκηση και εν συνεχεία η λήψη απόφασης.

Τα Σ.Υ.Α. είναι συστήματα βασισμένα σε ηλεκτρονικό υπολογιστή και χρησιμοποιούνται από συγκεκριμένο διαχειριστή ή από μια ομάδα διαχειριστών κυρίως για τη διαδικασία λύσης μιας ημιδομημένης απόφασης και αυτός είναι ο στόχος των Σ.Υ.Α. Είναι συστήματα που μπορούν με εύκολο τρόπο να λειτουργήσουν απο άτομα τα οποία δεν είναι ειδικοί στους ηλεκτρονικούς υπολογιστές.

Τέτοια συστήματα δεν παρέχουν απαντήσεις, ούτε υποδεικνύουν τις καλύτερες επιλογές αλλά, επεξηγούν και βοηθούν τους διαχειριστές να αναλύουν καλύτερα κάποιες καταστάσεις.

Η κύρια αδυναμία των Σ.Π.Δ. είναι ότι δεν στοχεύουν στις ανάγκες των φορέων λήψης αποφάσεων και δεν παρέχουν με ακρίβεια τις πληροφορίες που απαιτούνται εν αντιθέσει με τα Σ.Υ.Α. που είναι προσαρμοσμένα στις ανάγκες των εταιρειών. (Asemi, et al., 2011) (Rawat, n.d.)

4.4 Διαφορές MIS (Management Information System) και DSS (Decision Support System)

Ακολουθούν περιγραφικά οι διαφορές που εντοπίζονται στα δύο είδη συστημάτων.

	Σ.Π.Δ.	Σ.Υ.Α.
1	Η κύρια εστίαση είναι στα δομημένα καθήκοντα και στις αποφάσεις ρουτίνας.	Το επίκεντρο είναι κυρίως τα ημι / μη δομημένα καθήκοντα, τα οποία απαιτούν τη κρίση του διαχειριστή.
2	Αναγνωρίζει την απαίτηση πληροφοριών.	Αναπτύσσει συγκεκριμένα εργαλεία για χρήση στη διαδικασία λήψης αποφάσεων.
3	Η αποθήκευση δεδομένων είναι μεγάλης σημασίας.	Η κύρια έμφαση δίνεται στο χειρισμό των δεδομένων.
4	Παρέχει σύστημα ανάλογα με τις απαιτήσεις.	Τα τρέχοντα δεδομένα μπορούν να χρησιμοποιηθούν στο Σύστημα Υποστήριξης Αποφάσεων.
5	Επιτρέπεται μόνο η άμεση πρόσβαση στα δεδομένα από τους διαχειριστές	Οι μάνατζερ έχουν άμεση πρόσβαση στα δεδομένα
6	Υπάρχει εξάρτηση από τον τεχνικό Η/Υ.	Υπάρχει εξάρτηση από την κρίση του διαχειριστή.
7	Η πρόσβαση στα δεδομένα ενδεχομένως να απαιτεί αναμονή.	Η αναμονή δεν είναι καθόλου απαραίτητη.
8	Ο διαχειριστής των Σ.Π.Δ. ενδεχομένως να μην κατανοήσει πλήρως τη φύση της απόφασης.	Ο διευθυντής διαθέτει τις γνώσεις σχετικά με τη φύση της απόφασης και το περιβάλλον λήψης αποφάσεων.
9	Το κύριο μέλημα είναι η αποτελεσματικότητα	Η κύρια έμφαση δίνεται στην αποτελεσματικότητα.

Πίνακας 4: Διαφορές μεταξύ MIS και DSS

(Singh, 2013)

4.5 Προσέγγιση Εφαρμογή Σ.Υ.Α. στη Δ.Α.Δ.

➤ Πρόσληψη

Ο τομέας της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού έχει πολλά καθήκοντα τα οποία πρέπει να εκτελεί για την καλύτερη απόδοση της εταιρείας. Κάποια από αυτά είναι η επιλογή από τους υποψήφιους εργαζομένους, η εκπαίδευση, η υγεία και η παροχή ασφάλειας, ο έλεγχος των αποδόσεων κ.α.

Στη συγκεκριμένη περίπτωση θα αναλυθεί η εφαρμογή των συστημάτων υποστήριξης αποφάσεων στην πρόσληψη εργαζομένων, μια διαδικασία η οποία είναι ζωτικής σημασίας. Με την εισαγωγή των προσόντων των υποψηφίων και των βασικών απαιτήσεων, το σύστημα μπορεί να εντοπίσει τον κατάλληλο εργαζόμενο για την θέση που είναι διαθέσιμη προς κάλυψη. Συγκεκριμένα, το σύστημα έχει ως σκοπό να ταιριάζει το προφίλ του υποψηφίου με τις απαιτήσεις της αναφερόμενης θέσης εργασίας. Εν κατακλείδι θα μειώσει το χρόνο της διαδικασίας επιλογής, ζητώντας τις απαραίτητες πληροφορίες για τους υποψηφίους, γεγονός που μπορεί να γίνει με άμεση ανταπόκριση αν οι υποψήφιοι συμπληρώσουν ηλεκτρονικά τα στοιχεία τους σε κάποια φόρμα. (SHIH, et al., 2005) (Samad, 2012)

➤ Απόδοση ανθρωπίνων πόρων

Οι επιχειρήσεις επιθυμούν να εξελίσσεται και να προοδεύει το ανθρώπινο δυναμικό της, αυξάνοντας με αυτό τον τρόπο την απόδοσή τους και την ποιότητα των υπηρεσιών που προσφέρουν. Ένα σύστημα που θα μπορούσε να το υποδεικνύει θα ήταν εκείνο που θα κατέγραφε τις επιδόσεις τους σε αξιολογήσεις που θα μπορούσε να κάνει η επιχείρηση. Οι αξιολογήσεις πλέον εφαρμόζονται σε αρκετές νομικές οντότητες και μέσω αυτών οι υπεύθυνοι μπορούν να αντιληφθούν αν το ανθρώπινο δυναμικό είναι αποδοτικό.

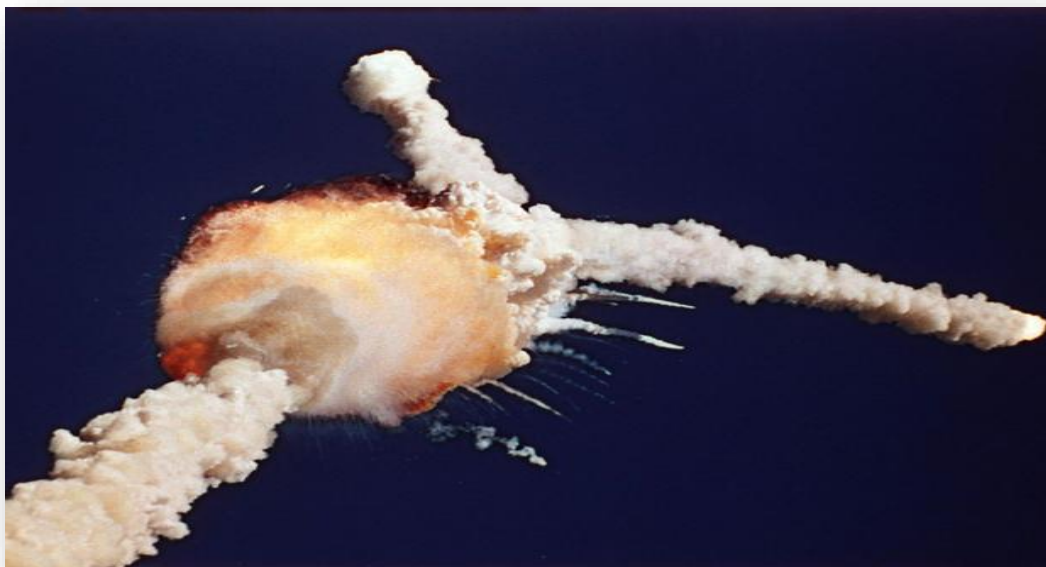
Επομένως, ο υπεύθυνος θα μπορούσε κάθε φορά να εισάγει ένα βαθμό επίδοσης για κάθε χρονιά, θετικές και αρνητικές παρατηρήσεις και κάθε στοιχείο που θα μπορούσε να ορίσει καλύτερα την απόδοση του ανθρώπινου δυναμικού. Με αυτό το τρόπο ο υπεύθυνος θα μπορεί να έχει μια γενική εικόνα για κάθε εργαζόμενο.

Case Study: Εφαρμογή των Σ.Υ.Α. στη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων

Η Τραγωδία του διαστημικού λεωφορείου Τσάλλεντζερ

Η συγκεκριμένη περίπτωση μελέτης ασχολείται με τους ανθρώπινους παράγοντες λήψης αποφάσεων σχετικά με την εκτόξευση του διαστημόπλοιου Τσάλλεντζερ. Η τραγωδία αυτή προέκυψε από την αποτυχία σωστής διαχείρισης Σ.Υ.Α και ανθρωπίνων παραγόντων. Συνέβη στις 28 Ιανουαρίου 1986 όπου το διαστημικό λεωφορείο καταστράφηκε 73 δευτερόλεπτα μετά την εκτόξευσή του σε ζωντανή σύνδεση τηλεοράσεων ,προκαλώντας το θάνατο του πληρώματος.





Στο πλήρωμα για πρώτη φορά συμμετείχε πολίτης, η δασκάλα Christa McAuliffe, για εκπαιδευτικό πρόγραμμα της NASA όπου εκπομπές θα πραγματοποιούνταν σε ζωντανή μετάδοση και θα μεταδίδονταν σε αίθουσες διδασκαλίας σε όλο το κόσμο.

Η αποστολή STS 51-L ήταν να αναπτύξει το δορυφορικό σύστημα παρακολούθησης και αναμετάδοσης δεδομένων, και τον παρατηρητή του κομήτη Spartan Halley.

Η απόφαση να ξεκινήσει το Τσάλλεντζερ βασίστηκε σε λανθασμένες πληροφορίες της χρήσης ενός ελαττωματικού GDSS-Group Decision Support System (βλ.Κεφ.3). Φαίνεται ότι η NASA δεν είχε προετοιμάσει το επίσημο Σ.Υ.Α πριν την εκτόξευση του Τσάλλεντζερ και ότι προσπαθούσε να εξυπηρετήσει τους βιομηχανικούς και διεθνείς ερευνητικούς οργανισμούς με ένα διαστημόπλοιο που είχε δηλωθεί λειτουργικό πριν ολοκληρωθεί το τελευταίο στάδιο ανάπτυξης.

Υπεργολάβος για την συγκεκριμένη περίπτωση ήταν ο Thiokol. Ήταν υπεύθυνος για την σωστή χρήση των “O” rings -μικροί σύνδεσμοι που εμποδίζουν την εισχώρηση υγρών και αερίων μεταξύ δύο εξαρτημάτων σφραγίζοντας τα. Το βράδυ της 27^{ης} Ιανουαρίου 1986, ο Thiokol εξέφρασε της φοβίες του σχετικά με την εκτόξευση του διαστημόπλοιου της επόμενης μέρας, συγκεκριμένα ότι ασυνήθιστες χαμηλές θερμοκρασίες θα τα επηρέαζαν, ως εκ τούτου δεν θα υπήρχε σωστή απόδοση.

Η πρώτη απόπειρα εκτόξευσης είχε ήδη ακυρωθεί λόγω κακών καιρικών συνθηκών και μια δεύτερη ακύρωση λόγω καιρού ήταν αδιανόητη για τη NASA. Οι πληροφορίες που παρέχονταν από το GDSS έδειχναν ότι τα “O” rings θα λειτουργούσαν κάτω από αυτές τις θερμοκρασίες, οι μηχανικοί όμως του Thiokol αμφισβήτησαν με τις δοκιμές τους τα δεδομένα του συστήματος. Επομένως την παραμονή εκτόξευσης του Τσάλλεντζερ, η NASA πληροφορήθηκε ότι το GDSS είχε λάθος βάση δεδομένων.

Οι εκπρόσωποι του Thiokol συνέστησαν στην NASA να μην εκτοξευθεί το διαστημόπλοιο έως ότου η θερμοκρασία του εξωτερικού αέρα να φτάσει τους 53°F. Η NASA απάντησε με πίεση στην Thiokol να αλλάξει την απόφαση της, με τον μάνατζερ κ. Lawrence Mulloy να ρωτάει: «Θεέ μου, Thiokol, πότε θέλεις να ξεκινήσω, τον επόμενο Απρίλιο;» Μετά από αυτό οι εκπρόσωποι του Thiokol άλλαξαν την απόφασή τους και απάντησαν θετικά στην εκτόξευσή του διαστημόπλοιου.

Την επόμενη μέρα πραγματοποιήθηκε η εκτόξευση και οι φόβοι των μηχανικών επιβεβαιώθηκαν καθώς το διαστημόπλοιο καταστράφηκε και συνετρίβη στον ωκεανό με ταχύτητα άνω των 500 χλμ/ώρα.

Ηθική και Διαχείριση ανθρώπινων παραγόντων

Οι υπεύθυνοι της NASA και του Thiokol δεν έδωσαν σημασία στους μηχανικούς της Thiokol για τις παρατηρήσεις τους και πήραν μια απόφαση γνωρίζοντας ότι είναι βασισμένη σε εσφαλμένες πληροφορίες. Έθεσαν πρώτη την ικανοποίηση των επιχειρησιακών στόχων και τελευταία την ασφάλεια. «Τα άτομα που γνωρίζουν ότι μια πράξη θα βλάψει κοινωνικό σύνολο έχουν την ευθύνη να επικοινωνήσουν με οποιαδήποτε αρχή που θα ελέγξει αυτή την κατάσταση για την αποτροπή της» (Whistleblowing σελ 34). (Forrest, n.d.) (Anon., 2010)

Βιβλιογραφία Τετάρτου Κεφαλαίου

- ❖ Anon., 2010. *history.com*. [Ηλεκτρονικό]
Available at: <https://www.history.com/topics/challenger-disaster>
- ❖ Anon., χ.χ. *Management Study HQ*. [Ηλεκτρονικό]
Available at: <http://www.managementstudyhq.com/components-of-decision-support-systems.html>
- ❖ Asemi, A., Safari, A. & Zavareh, A. A., 2011. The Role of Management Information System (MIS) and Decision Support System (DSS) for Manager's Decision Making Process. *International Journal of Business and Management*, 6(7), pp. 165-167.
- ❖ Bucea-Manea-Tonis, R. & Bucea-Manea-Tonis, R., 2011. *Research Gate*. [Ηλεκτρονικό]
Available at:
https://www.researchgate.net/publication/227490556_Marketing_Decision_Support_Systems_and_the_New_Economic_Challenges
- ❖ Burstein, F. & Holsapple, C. W., 2008. Στο: *Handbook on Decision Support Systems 1: Basic Themes*. Βερολίνο: Springer, pp. 170-171.
- ❖ Druzdel, M. J. & Flynn, R. R., 2002. Decision Support Systems. *Encyclopedia of Library and Information Science*.
- ❖ Forrest, J., χ.χ. *Decision Support Case Studies*. [Ηλεκτρονικό]
Available at: <http://dssresources.com/cases/spaceshuttlechallenger/index.html>
- ❖ Jantan, H., Hamdan, A. R. & Othman, Z. A., 2010. *INTECH*. [Ηλεκτρονικό]
Available at: <https://www.intechopen.com/books/decision-support-systems-advances-in/intelligent-techniques-for-decision-support-system-in-human-resource-management>
- ❖ Jindal, D. D. & Singla, M. R., χ.χ. Decision Support System In Human Resource Management (A STUDY OF HR INTELLIGENT TECHNIQUES). *IJRIME*, 1(4), pp. 111,113-114.

- ❖ Juneja, P., γ.γ. *Management Study Guide*. [Ηλεκτρονικό]
Available at: <https://www.managementstudyguide.com/limitations-and-disadvantages-of-decision-support-systems.htm>
- ❖ Malec, R. & Hayen, R. L., 2002. *IACIS*. [Ηλεκτρονικό]
Available at: <http://iacis.org/iis/2002/MalecHayen124.pdf>
- ❖ Marin, G., 2011. *Decision support systems*, s.l.: s.n.
- ❖ MEINERT, D. B. & DAVIS, D. L., γ.γ. Human Resource Decision Support Systems (HRDSS):Integrating decision support and human resource information systems. *Information Resources Management Journal*, 2(1), pp. 43-46.
- ❖ MUTHONI, 2015. *DSS MIS*. [Ηλεκτρονικό]
Available at: <https://dssmis.wordpress.com/2015/02/16/decision-support-systems-are-there-types/>
- ❖ Power, D. J., 2002. Στο: *Decision Support Systems: Concepts and Resources for Managers*. London: Quorum Books, pp. 88-90.
- ❖ Power, D. J., 2004. *Decision Support Systems: From the Past to the Future* , New York: s.n.
- ❖ Power, D. J., 2007. *DSS Resources*. [Ηλεκτρονικό]
Available at: <http://dssresources.com/history/dsshistory.html>
- ❖ Pusic, M. & Ansermino, D. J. M., 2004. *MC Medical Journal*. [Ηλεκτρονικό]
Available at: <http://www.bcmj.org/article/clinical-decision-support-systems>
- ❖ Ramanathan, K. & Jadhav, D. A., 2016. Intelligent Decision Support Systems - A Tool for Human Resource Allocation in Information Technology Projects. *International Journal of Computer Science and Information Technologies*, 7(5), p. 2357.
- ❖ Rawat, S., γ.γ. *Management Information and Decision Support System*. [Ηλεκτρονικό]
Available at: <http://www.businessmanagementideas.com/decision-making/management-information-and-decision-support-system/3369>
- ❖ Richa & Bhar, D. C., 2016. APPLICATION OF DECISION SUPPORT SYSTEM IN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN MFIS- A SYSTEM DYNAMICS APPROACH. *I J A B E R*, 14(10), pp. 6854-6855.

- ❖ Samad, D., 2012. *Academia*. [Ηλεκτρονικό]
Available at:
https://www.academia.edu/1891454/A_decision_support_system_that_provide_s_an_automated_short_listing_of_potential_employees_in_recruitment_and_hiring_of_any_organization
- ❖ Sharma, P., χ.χ. *Your Article Library*. [Ηλεκτρονικό]
Available at: <http://www.yourarticlelibrary.com/management/decision-making-management/decision-support-system-dss-meaning-features-and-users/70296>
- ❖ SHIH, H.-S., RD, Y.-C., HUANG, L.-C. & SHYUR, H.-J., 2005. Recruitment and Selection Processes Through an Effective GDSS. *Computers and Mathematics with Applications*, pp. 1548,1553.
- ❖ Sim, I. και συν., 2001. *Clinical Decision Support Systems for the Practice of Evidence-based Medicine*. [Ηλεκτρονικό]
Available at: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC130063/>
- ❖ Singh, K., 2013. *MBA OFFICIAL*. [Ηλεκτρονικό]
Available at: <https://www.mbaofficial.com/mba-courses/information-technology/differentiate-between-management-information-system-and-the-decision-support-system/>
- ❖ Singh, K., 2013. *MBA Official*. [Ηλεκτρονικό]
Available at: <https://www.mbaofficial.com/mba-courses/information-technology/what-are-decision-support-systems-explain-its-components/>
- ❖ Talathi, R., χ.χ. *Your Article Library*. [Ηλεκτρονικό]
Available at: <http://www.yourarticlelibrary.com/business/decision-support-system/decision-support-system-dss-concept-characteristics-and-benefits/69757>
- ❖ Ματσατσίνης, Ν., 2010. Στο: *Συστήματα Υποστήριξης Αποφάσεων*. s.l.:Εκδόσεις Νέων Τεχνολογιών, p. 304.

Συμπεράσματα

Ο τομέας της Διοίκησης Ανθρωπίνων πόρων ασκεί αρμοδιότητες οι οποίες είναι σημαντικές για τη σωστή λειτουργία της επιχείρησης και τα Συστήματα Υποστήριξης Αποφάσεων είναι ένα μέσο το οποίο μπορούν να χρησιμοποιηθούν για αυτό το σκοπό.

Η τεχνολογία έχει επηρεάσει και αυτό το τομέα καθώς ο επιχειρηματικός κόσμος επιθυμεί να προοδεύει και να χρησιμοποιεί τρόπους που θα τον κάνουν πιο ανταγωνιστικό στο συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον.

Ακόμη, οι εργαζόμενοι επωφελούνται από την τεχνολογία και τα Σ.Υ.Α με τις καινοτόμες μεθόδους μετάδοσης γνώσεων που διαθέτουν π.χ. (e-learning). Με αυτόν τον τρόπο επωφελείται η επιχείρηση και από τις γνώσεις που θα λάβουν οι υπάλληλοι της αλλά και από το λιγότερο κόστος που θα προκύψει συγκριτικά με τις παραδοσιακές μεθόδους μάθησης.

Η τεχνολογία έχει επηρεάσει θετικά τις διαδικασίες του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού καθώς μπορεί να εντοπίσει εύκολα και γρήγορα τον κατάλληλο υποψήφιο για μια θέση εργασίας. Αυτό επιτυγχάνεται με την σωστή αντιστοίχιση των προσόντων των υποψηφίων, με τα απαιτούμενα της θέσης εργασίας.

Επίσης, άλλος τομέας είναι η απόδοση των εργαζομένων. Καθώς το σύστημα έχει τη δυνατότητα να ενημερώνει για την εξέλιξη τους, σε περίπτωση που η απόδοση ενός υπαλλήλου είναι χαμηλή τότε ο υπεύθυνος μπορεί να κάνει σύσταση. Σε αντίθετη περίπτωση, μπορεί να προσφέρει μια ανταμοιβή για την ανοδική του πορεία. Η επιχείρηση μπορεί να έχει μια συνοπτική εικόνα για τους εργαζόμενους ιδιαίτερα αν επρόκειτο για μεγάλου μεγέθους οντότητα. Εξοικονομεί χρόνο και υπάρχει μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα στις αποφάσεις που λαμβάνονται. Η αποτελεσματικότητα άλλωστε είναι και ο στόχος των Σ.Υ.Α.

Επιπρόσθετα στα συστήματα αυτά υπάρχει πρόσβαση στους υπεύθυνους-μάνατζερ, οι οποίοι μπορούν ανά πάσα στιγμή να πληροφορούνται για οποιαδήποτε απόφαση και να έχουν γνώση για ό,τι εφαρμόζεται.

Κάθε σύστημα όμως πρέπει να σχεδιάζεται αναλόγως με τις ανάγκες και τις πολιτικές της επιχείρησης, σε κάθε περίπτωση όμως είναι ένας πολύ καλός σύμβουλος για οποιοδήποτε θέμα την απασχολεί.

Δηλώνω ρητά ότι, σύμφωνα με το άρθρο 8 του Ν. 1599/1986 και τα άρθρα 2,4,6 παρ. 3 του Ν. 1256/1982, η παρούσα εργασία αποτελεί αποκλειστικά προϊόν προσωπικής εργασίας και δεν προσβάλλει κάθε μορφής πνευματικά δικαιώματα τρίτων και δεν είναι προϊόν μερικής ή ολικής αντιγραφής, οι δε πηγές που χρησιμοποιήθηκαν περιορίζονται στις βιβλιογραφικές αναφορές και μόνον.