



**ΑΝΟΙΚΤΟ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΚΥΠΡΟΥ**

Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης

**Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών στη Διοίκηση,
Τεχνολογία και Ποιότητα**

Διατριβή Επιπέδου Μάστερ

**Η Διαδικασία της Πρόσληψης και Αξιολόγησης με την Χρήση
Συστημάτων ERP**

Δήμας Γεώργιος

Επιβλέπουσα Καθηγήτρια

Καθ. Στ. Σοφianoπούλου

ΛΕΥΚΩΣΙΑ ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ 2017

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

**Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών στη Διοίκηση,
*Τεχνολογία και Ποιότητα***

Μεταπτυχιακή Διατριβή

**Η Διαδικασία της Πρόσληψης και Αξιολόγησης με την Χρήση
Συστημάτων ERP**

Δήμας Γεώργιος

Καθ. Στ. Σοφianoπούλου

Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή υποβλήθηκε προς μερική εκπλήρωση των
απαιτήσεων για απόκτηση μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών
Στην Διοίκηση Τεχνολογία και Ποιότητα
από τη Σχολή Διοίκηση Τεχνολογία και Ποιότητα
του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου.

ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ 2017

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω τους γονείς μου που με στήριξαν και με βοήθησαν για την εκπόνηση της μεταπτυχιακής διατριβής.

Περίληψη

Οι σύγχρονες επιχειρήσεις βρίσκονται αντιμέτωπες με ένα σύνολο προκλήσεων οι οποίες πηγάζουν από τις κοινωνικές, οικονομικές και ανταγωνιστικές πιέσεις που ασκούνται καθημερινά στον επιχειρησιακό κόσμο. Η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων είναι η πρώτη γραμμή άμυνας απέναντι σε αυτές τις δύσκολες συνθήκες. Είναι από τις σημαντικότερες λειτουργίες της διοίκησης επιχειρήσεων, μελετά και ερευνά όλα τα ζητήματα που αφορούν την διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων (Χατζηπαντελή 2001:58). Οι μάνατζερ ανθρωπίνου δυναμικού καλούνται να προσελκύσουν τους κατάλληλους ανθρώπινους πόρους και μέσα από μια σειρά διαδικασιών να προχωρήσουν στην πρόσληψη των εργαζομένων, την εκπαίδευση τους, την σωστή αξιολόγηση και τέλος την διατήρηση τους στην επιχείρηση. Οι άνθρωποι είναι η καρδιά του μηχανισμού που ονομάζεται επιχείρηση και δίχως αυτούς κάθε άλλο μέρος/όργανο είναι ανίκανο να λειτουργήσει.

Με βάση το σύνολο των ευθυνών και την σημασία που έχει το ανθρώπινο δυναμικό για την επιχείρηση, οι μάνατζερ θα πρέπει να χρησιμοποιήσουν κάθε δυνατό μέσο που τους παρέχεται για να καταλήξουν στην σωστή απόφαση. Το προηγμένο τεχνολογικό επίπεδο που χαρακτηρίζει πλέον τον επιχειρησιακό κόσμο δεν πρέπει να μένει ανεκμετάλλευτο για την επιλογή και αξιοποίηση των εργαζομένων. Τα συστήματα ERP (Enterprise resource planning) που πλέον έχουν καθιερωθεί στις επιχειρήσεις, μπορούν και πρέπει να χρησιμοποιούνται στις διαδικασίες της πρόσληψης και της αξιολόγησης. Η διαδικασία πρόσληψης ανθρωπίνων πόρων στην Ελλάδα δυστυχώς στην πληθώρα των περιπτώσεων συνεχίζει να πραγματοποιείται με τον παραδοσιακό χρονοβόρο και δαπανηρό τρόπο ενώ η αξιολόγηση βασίζεται μόνο στην παραγωγικότητα.

Σκοπός της διατριβής είναι να αναδείξει τον κατάλληλο συνδυασμό γνώσεων διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων με τη τεχνολογία και τα πληροφοριακά συστήματα ERP που θα οδηγήσουν στην εξέλιξη του τρόπου πρόσληψης και αξιολόγησης των εργαζομένων. Στα κεφάλαια που ακολουθούν αρχικά θα αναλυθούν οι σωστές μέθοδοι προσέλκυσης, πρόσληψης και αξιολόγησης εργαζομένων όπως αυτές αναφέρονται στην ήδη υπάρχουσα βιβλιογραφία και στην συνέχεια θα γίνει εισαγωγή της έννοιας των συστημάτων ERP στις υπάρχουσες διαδικασίες. Τέλος θα αναλυθεί το κόστος υλοποίησης ενός ολοκληρωμένου συστήματος ERP και τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα που μπορεί να αποφέρει σε μια επιχείρηση.

Abstract

Companies are dealing with a big range of issues today, some of them coming from economic and social reasons or are created from the competition that is growing among enterprises. The department of human resources is the first line of defense for those difficult situations.

Human resource management is one of the most important assets of a company and has to deal with all the employees' problems. Human resource managers are called to find the right employees to fill in empty or new positions then train them and make an evaluation about their skills and effort. Employees are the heart of a living organization that is called enterprise and without them this organization cannot exist.

Based on the importance that employees have for the company, human resource managers have to utilize every method they have in their possession to make the proper decisions. The development of technology provides us with many means that have to be used for the procedures of evaluation and recruitment. ERP systems that have been established in the structure of companies can be used for these procedures and enterprises must use them. Unfortunately, in Greece the recruitment process is being carried out using the old methods and evaluations are based only on the productivity.

The purpose of this dissertation is to produce the right combination between human resources knowledge and the utility of ERP systems. In the first chapters, we are going to analyze the appropriate methods of recruitment and evaluation based on the bibliography and then we will introduce the importance of ERP systems in those procedures. In the last chapter, we will analyze the cost of those systems, the benefits and the drawbacks that a company could face from their utilization.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

1	Η Λειτουργία της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού	9
1.1	Η διαδικασία της πρόσληψης	10
1.1.1	Η διαδικασία της ανάλυσης της θέσης εργασίας	11
1.1.2	Η διαδικασία της περιγραφής της θέσης εργασίας	12
1.1.3	Η Διαδικασία της προσέλκυσης και επιλογής εργαζομένων	13
1.2	Η διαδικασία της αξιολόγησης	14
1.2.1	Οι προϋποθέσεις για την αξιολόγηση και η διαχείριση τους	15
1.2.2	Οι μέθοδοι αξιολόγησης	18

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

2	Τα πληροφοριακά συστήματα και η εξέλιξη τους σε ERP συστήματα	21
2.1	Ιστορική αναδρομή συστημάτων ERP	23
2.1.2	Ποιες είναι οι βασικές λειτουργίες των ERP συστημάτων	23
2.2	Τα συστήματα ERP στην διαδικασία της πρόσληψης	24
2.2.1	Η επέκταση των ERP συστημάτων και το “e-recruiting”	27
2.3	Η διαδικασία της αξιολόγησης με την χρήση των ERP συστημάτων.	30
2.3.1	Το ERP και οι σύγχρονες μέθοδοι αξιολόγησης	30
2.3.2	Το ERP και τα βασικά προβλήματα αξιολόγησης	32
2.3.3	Οι κίνδυνοι που περιέχει η χρήση των ERP συστημάτων.	33

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

3	Η επιλογή του συστήματος ERP	35
3.1	Τα βήματα επιλογής ενός συστήματος ERP	36
3.1.2	Τα βήματα υλοποίησης ενός συστήματος ERP	37
3.2	Τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα από την χρήση ERP συστημάτων.	40
3.3	Το κόστος ενός συστήματος ERP	42

	ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4	
4	Επίλογος-Συμπεράσματα	46
4.1	Προτάσεις για περαιτέρω μελέτη και έρευνα	47
	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	48

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

Η Λειτουργία της Διοίκησης Ανθρωπίνου Δυναμικού

Οι άνθρωποι αποτελούν το σημαντικότερο περιουσιακό στοιχείο που μπορεί να έχει στην κατοχή της μια επιχείρηση (*James A.F. Stoner and R. Edward Freeman 1989*). Το ανθρώπινο δυναμικό είναι εκείνο το οποίο καλείται να φέρει εις πέρας το όραμα, τις προσδοκίες μιας επιχείρησης και να δημιουργήσει το κατάλληλο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά. Η επιλογή των εργαζομένων δεν αποτελεί μια διαδικασία με σκοπό την συμπλήρωση μιας θέσης αλλά αφορά την προσθήκη ενός ζωτικού κομματιού σε έναν οργανισμό που ονομάζεται επιχείρηση. Με βάση αυτά τα δεδομένα το έργο της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού είναι αν όχι η σημαντικότερη λειτουργία μιας επιχείρησης μια από τις σημαντικές που μπορούν να κρίνουν ακόμα και την βιωσιμότητα της.

Οι μάνατζερ ανθρωπίνων πόρων παρά τις αντίξοες συνθήκες που επικρατούν θα πρέπει να είναι σε θέση να αναγνωρίσουν τις δυνατότητες των υποψηφίων, να τους προσελκύσουν και να τους πείσουν για το όραμα της επιχείρησης. Φυσικά το έργο τους δεν ολοκληρώνεται με την πρόσληψη αλλά συνεχίζει με την εκπαίδευση των εργαζομένων, την ενημέρωσή τους για την ανάπτυξη της καριέρας τους και την σωστή αξιολόγηση της εργασίας τους. Όλες αυτές οι διαδικασίες για να επιτευχθούν απαιτούν μάνατζερ με υψηλές γνώσεις που θα εμπνέουν τους εργαζομένους και θα εναρμονίζουν τους στόχους τους με αυτούς της επιχείρησης.

Όσες γνώσεις και εμπειρία και αν διαθέτει ένας μάνατζερ ανθρωπίνων πόρων εάν τα δεδομένα και οι πληροφορίες που συλλέγει για τους υποψηφίους ή τους εργαζόμενους είναι ελλιπείς και δεν ανταποκρίνονται στην πραγματικότητα θα είναι αδύνατον να εκτελέσει σωστά την όλη διαδικασία. Για αυτόν τον λόγο θα πρέπει να είναι σε θέση να δημιουργήσει

τις σωστές προδιαγραφές ώστε να αντλήσει όσο το δυνατόν περισσότερες και πιο αξιόπιστες πληροφορίες μπορεί. Σημαντικό εργαλείο σε αυτήν την προσπάθεια αποτελούν τα πληροφοριακά συστήματα ERP, που έχουν εισβάλει και εδραιωθεί στην επιχειρησιακή καθημερινότητα. Τα συστήματα αυτά αντλούν τα δεδομένα και τα επεξεργάζονται εξοικονομώντας χρόνο και χρήμα στην επιχείρηση. Οι σύγχρονοι μάνατζερ ανθρώπινων πόρων θα πρέπει να είναι σε θέση να εκμεταλλεύονται στο έπακρο αυτά τα συστήματα ώστε να καταλήγουν στην καλύτερη δυνατή επιλογή.

Η διαδικασία της πρόσληψης είναι μια βασική λειτουργία της επιχείρησης που πρέπει να επιτελείται από υψηλόβαθμα στελέχη (Schermerhorn 2012:365). Οι μάνατζερ θα πρέπει να έχουν βαθιά γνώση του αντικειμένου ώστε να μπορούν να αναγνωρίσουν τις δυνατότητες ενός εργαζομένου και να αναδείξουν τα ταλέντα του. Στην συνέχεια θα πρέπει να προσφέρουν τους σωστούς στόχους στους εργαζόμενους ώστε παράλληλα με τις επιδιώξεις της επιχείρησης να επιτυγχάνονται και οι ατομικοί τους στόχοι. Αν μπορούσαμε να χαρακτηρίσουμε το ανθρώπινο δυναμικό ως την καρδιά μιας επιχείρησης τότε σίγουρα η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί το μυαλό και το σημείο εκκίνησης της επιτυχημένης πορείας της.

1.1 Η Διαδικασία της Πρόσληψης

Η διαδικασία της πρόσληψης είναι η βάση για μια σωστά οργανωμένη επιχείρηση και αποτελείται από τρία στάδια. Το πρώτο στάδιο είναι ο σχεδιασμός της θέσης εργασίας από τους μάνατζερ του ανθρώπινου δυναμικού, το δεύτερο αποτελείται από την προσέλκυση ικανών υποψηφίων και στο τελικό στάδιο γίνεται η επιλογή του υποψηφίου που θα στελεχώσει την νέα θέση εργασίας (Schermerhorn 2012:371).

Ανάλυση-Σχεδιασμός → Προσέλκυση → Επιλογή

Σχήμα 1 <<Τα βήματα της διαδικασίας της πρόσληψης>>

1.1.1 Η Διαδικασία της Ανάλυσης της Θέσης Εργασίας

Αρχικά η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων θα πρέπει να καθορίσει τα καθήκοντα που αναλογούν στην νέα θέση εργασίας και τα χαρακτηριστικά που πρέπει να διαθέτουν οι υποψήφιοι. Η δραστηριότητα αυτή ονομάζεται ανάλυση της θέσης εργασίας και παρέχει πληροφορίες για τις απαιτήσεις της επιχείρησης αλλά και για τις ανάγκες των εργαζομένων. Για την σωστή διεκπεραίωση της συγκεκριμένης δραστηριότητας ο μάνατζερ θα πρέπει να αντλήσει δεδομένα από τους ήδη υπάρχοντες εργαζομένους ώστε να εντοπίσει τις ανάγκες και τις κατάλληλες δεξιότητες που απαιτούνται. Οι ενδεικτικές μέθοδοι για την συλλογή αυτών των πληροφοριών είναι (Dessler 2012:118).

- 1) Οι συνεντεύξεις με ήδη υπάρχοντες εργαζομένους.
- 2) Η συμπλήρωση ειδικά διαμορφωμένων ερωτηματολογίων.
- 3) Η προσωπική παρατήρηση του μάνατζερ για τις απαιτήσεις της εργασίας.
- 4) Το αρχείο καταγραφής ή αλλιώς το ημερολόγιο των εργαζομένων.
- 5) Η συλλογή δεδομένων με την βοήθεια του διαδικτύου.

Η διαδικασία των συνεντεύξεων περιλαμβάνει μια σειρά ερωτήσεων με σκοπό τον εντοπισμό όλων των ενασχολήσεων που αφορούν την νέα θέση εργασίας ακόμα και αυτών που δεν είναι εύκολα αντιληπτοί από έναν εξωτερικό παρατηρητή. Η άμεση επαφή με τους εργαζομένους βοηθά στην κατανόηση των απαιτήσεων της εργασίας και των δυσκολιών που πιθανών να υπάρχουν. Παρόλα αυτά μια συνέντευξη είναι μια χρονοβόρα διαδικασία η οποία μπορεί τελικά να μην παράγει τα επιθυμητά αποτελέσματα. Οι εργαζόμενοι κατά την διάρκεια των συνεντεύξεων τείνουν να αναφέρονται περισσότερο στις ικανότητες τους και τα προσωπικά επιτεύγματα παρά στις ανάγκες της δουλειάς δίνοντας στον μάνατζερ λανθασμένες ή άσκοπες πληροφορίες (Dessler 2012:119).

Τα ερωτηματολόγια είναι μια λίστα εργασιών όπου οι εργαζόμενοι καλούνται να απαντήσουν για τον βαθμό στον οποίο τις εκτελούν και πόσο χρόνο δαπανούν σε αυτές. Όπως είναι φυσικό μια τέτοια πηγή πληροφοριών δεν μπορεί να είναι αντικειμενική καθώς ο κάθε εργαζόμενος στην προσπάθεια του να αναδείξει τον εαυτό του επιλέγει όσο το δυνατόν καλύτερες απαντήσεις (Dessler 2012:119). Ανάλογη μέθοδος είναι και η διατήρηση του αρχείου καταγραφής όπου οι εργαζόμενοι καλούνται καθημερινά να αναγράφουν λεπτομερώς τις δραστηριότητες τους. Όπως και οι δύο προηγούμενες μέθοδοι έτσι και η διατήρηση ημερολογίου ή όπως αλλιώς ονομάζεται το αρχείο καταγραφής είναι χρονοβόρες διαδικασίες και αρκετά δαπανηρές, εφόσον οι εργαζόμενοι για την διεξαγωγή τους αναγκάζονται να μειώσουν τον χρόνο εργασίας τους. Επίσης τα αποτελέσματα που παράγουν δεν μπορούν να

αντιμετωπιστούν με αντικειμενικότητα από τους μάνατζερ ανθρώπινου δυναμικού καθώς περιλαμβάνουν προσωπικές κρίσεις των εργαζομένων για την θέση εργασίας τους.

Ίσως η πιο κατάλληλη μέθοδος συλλογής πληροφοριών για την ανάλυση της θέσης εργασίας είναι αυτή της συλλογής δεδομένων με βάση την προσωπική παρατήρηση του μάνατζερ (Dessler 2012:120). Ο μάνατζερ παρακολουθεί την διαδικασία ως εξωτερικός παρατηρητής και συλλέγει πληροφορίες για την δυσκολία, τις δεξιότητες και τις ελλείψεις που υπάρχουν. Η συγκεκριμένη διαδικασία όμως παρά τον αντικειμενικό της χαρακτήρα δεν μπορεί να αποβεί χρήσιμη σε όλες τις περιπτώσεις. Ο μάνατζερ μπορεί να παρατηρήσει μια εργασία η οποία απαιτεί σωματική προσπάθεια, τι γίνεται όμως όταν η απαιτούμενη προσπάθεια του εργαζομένου είναι νοητική;

Καταλήγουμε έτσι στην τελευταία μέθοδο συλλογής πληροφοριών που θα μας απασχολήσει και στο επόμενο κεφάλαιο, η συλλογή δεδομένων από το διαδίκτυο. Το τμήμα προσωπικού παρέχει ερωτηματολόγια σε εργαζόμενους οι οποίοι βρίσκονται σε μεγάλη απόσταση μεταξύ τους ώστε να αντλήσουν όσο το δυνατόν πιο αντικειμενικές πληροφορίες δίνοντας συγχρόνως οδηγίες για την συμπλήρωση τους. Η ανωνυμία που μπορεί να παρέχει το διαδίκτυο οδηγεί τους εργαζομένους να απαντούν με μεγαλύτερη ακρίβεια και ειλικρίνεια σε ερωτήσεις σχετικές με την εργασία τους. Αυτή η μέθοδος αποτελεί μια μορφή αξιοποίησης των συστημάτων ERP στην διαδικασία πρόσληψης.

1.1.2 Η Διαδικασία της Περιγραφής της Θέσης Εργασίας

Μετά την ανάλυση της θέσης εργασίας και αφού το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού έχει συλλέξει όλες τις απαραίτητες πληροφορίες ακολουθεί η περιγραφή της θέσης εργασίας όπου θα εκφράζονται ακριβώς τα καθήκοντα και οι απαιτήσεις των υποψηφίων. Με την περιγραφή της θέσης δηλώνονται γραπτά τα απαραίτητα χαρακτηριστικά που πρέπει να διαθέτουν οι υποψήφιοι και οι αρμοδιότητες που θα αναλάβουν (Schermehorn 2012: 371). Πρέπει να γίνεται με ξεκάθαρο και αυστηρό τόνο ώστε να προσελκύει μόνο όσους κατέχουν τα απαραίτητα προσόντα. Παράλληλα με την περιγραφή της θέσης θα πρέπει να γίνεται ξεκάθαρο το όραμα και οι στόχοι της επιχείρησης ώστε ο υποψήφιος να διακρίνει εάν μπορεί να συμμετέχει στα σχέδια της.

Οι προδιαγραφές της θέσεως θα καθορίσουν τον τύπο ανθρώπων που θα προσπαθήσει η επιχείρηση να προσελκύσει αλλά και τα κριτήρια με τα οποία θα αξιολογηθεί. Η σύνταξη των προδιαγραφών καθώς και η αναγνώριση των δεξιοτήτων των υποψηφίων είναι μια

χρονοβόρα διαδικασία η οποία απαιτεί την διεξαγωγή αρκετών ελέγχων και δοκιμασιών από τους μάνατζερ ώστε να τις επιβεβαιώσουν. Στις περισσότερες των περιπτώσεων οι δοκιμασίες αυτές λαμβάνουν χώρα κατά την διάρκεια των συνεντεύξεων κάνοντας την όλη διαδικασία ακόμη δυσκολότερη. Η χρήση των συστημάτων ERP μπορεί να μας προσφέρει περισσότερες πληροφορίες με έναν ξεκούραστο αλλά και ευχάριστο για τους υποψήφιους τρόπο τον οποίο θα αναλύσουμε στο επόμενο κεφάλαιο.

Κατά την περιγραφή της θέσης πρέπει να αναφέρονται ξεκάθαρα οι αρμοδιότητες τις οποίες καλείται να αναλάβει ο εργαζόμενος, παρόλα αυτά στην εποχή μας αυτό το κομμάτι δεν είναι ξεκάθαρο. Οι εξειδικευμένες θέσεις στις επιχειρήσεις τείνουν να εξαφανιστούν καθώς οι απαιτήσεις του ανταγωνισμού θέλουν τον εργαζόμενο ως ένα πολυμορφικό εργαλείο το οποίο θα μπορεί να προσαρμόζεται και να χρησιμοποιείται παντού (Dessler 2012:125). Επομένως η περιγραφή θα πρέπει να γίνεται με περίτεχνο τρόπο ώστε να κινεί το ενδιαφέρον των κατάλληλων υποψηφίων αλλά να αφήνει περιθώρια για περαιτέρω ανάθεση εργασιών. Αφού ολοκληρωθεί και η διαδικασία της περιγραφής η επιχείρηση θα πρέπει να επιλέξει το σωστό τρόπο για την προβολή και προώθηση της αγγελίας. Με βάση αυτήν την επιλογή καθορίζεται η ηλικία, ο αριθμός αλλά και μέρος των χαρακτηριστικών της προσωπικότητας των υποψηφίων.

1.1.3 Η Διαδικασία της Προσέλκυσης και Επιλογής των Εργαζομένων

Η προσέλκυση είναι ένα από τα σημαντικότερα στάδια επιλογής εργαζομένων καθώς όσο μεγαλύτερος είναι ο αριθμός των υποψηφίων τόσο πιο επιλεκτικός μπορεί να γίνει ο μάνατζερ ανθρωπίνων πόρων (Dessler 2012:128). Η προσέλκυση ειδικευμένων υποψηφίων δεν είναι εύκολη διαδικασία, πολλές επιχειρήσεις επιλέγουν να στέλνουν αντιπροσώπους από το τμήμα ανθρωπίνου δυναμικού στα πανεπιστήμια ώστε να εντοπίζουν και να δελεάζουν τους ικανούς υποψηφίους πριν καν βγουν στη αγορά εργασίας (Dessler 2012:137). Η προσφορά υψηλότερων μισθών σε σχέση με τις ανταγωνιστικές επιχειρήσεις είναι επίσης μια λύση που μπορεί να προσελκύσει μεγάλο αριθμό ατόμων. Σε κάθε περίπτωση η μορφή προσέλκυσης που θα επιλέξει να πραγματοποιήσει το τμήμα ανθρωπίνου δυναμικού αφορά ένα μεγάλο μερίδιο του προϋπολογισμού της επιχείρησης για αυτό και οι αποφάσεις πρέπει να είναι άμεσες και συγκεκριμένες.

Ο τρόπος και το μέρος που θα επιλεγεί από το τμήμα ανθρωπίνου δυναμικού να γίνει η αναγγελία της αναζήτησης προσδιορίζει τον αριθμό και τον τύπο υποψηφίων που επιθυμεί

να προσελκύσει. Πλέον η πλειοψηφία των αναγγελιών γίνεται στο διαδίκτυο το οποίο προσφέρει ποικιλία επιλογών και οικονομικότερες λύσεις. Ακόμη και η ίδια η επιχείρηση μπορεί να διαθέτει έναν ιστότοπο αποκλειστικά για αυτήν την διαδικασία. Με την χρήση του δικού της ιστότοπου η επιχείρηση απευθύνεται στα άτομα που γνωρίζουν ήδη και παρακολουθούν τα δρώμενα της και είναι πιθανότερο να συμβαδίζουν με το όραμα της. Επίσης υπάρχουν και ειδικοί ιστότοποι που αναλαμβάνουν να φιλοξενήσουν αναγγελίες αναζήτησης εργασίας από διάφορες επιχειρήσεις και λόγω της δημοτικότητας τους αποτελούν πόλο έλξης υποψηφίων. Εκτός όμως από την ζήτηση εργασίας υπάρχει και η προσφορά. Ιστότοποι όπως το (*LinkedIn.com*) συγκεντρώνουν το ενδιαφέρον των μάνατζερ ανθρωπίνου δυναμικού και αποτελούν μια οικονομική και γρήγορη μέθοδος αναζήτησης. Το διαδίκτυο σε συνεργασία με τα συστήματα ERP μπορούν να βελτιώσουν το έργο της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού και δεν πρέπει να μένουν ανεκμετάλλευτα σε περιόδους όπου η μείωση του κόστους μπορεί να κρίνει ακόμα και την βιωσιμότητα μιας επιχείρησης.

Όταν ολοκληρωθεί η διαδικασία της προσέλκυσης και ο μάνατζερ έχει επιλέξει μέσα από μια πληθώρα αιτήσεων τους τελικούς υποψήφιους ακολουθεί η σειρά των συνεντεύξεων. Η φυσική επαφή με τους υποψήφιους είναι αυτή που θα έχει καθοριστικό ρόλο στην απόφαση πρόσληψης καθώς παρέχει τον κύριο όγκο των πληροφοριών. Οι μέθοδοι συνεντεύξεων ποικίλουν ανάλογα με την επιχείρηση και μπορεί να είναι ατομικές ή συλλογικές. Κατά την διάρκεια τους ο μάνατζερ καλείται να αναγνωρίσει τις ικανότητες των υποψηφίων και να αναδείξει τα επιθυμητά κομμάτια της προσωπικότητάς τους. Αυτό συνήθως γίνεται με μια σειρά από ερωτήσεις ή δοκιμασίες οι οποίες έχουν δημιουργηθεί από εξειδικευμένους ψυχολόγους. Η διαδικασία της συνέντευξης είναι μια χρονοβόρα διαδικασία και αρκετά δαπανηρή, τις περισσότερες φορές όμως όπως θα δούμε στην συνέχεια με την χρήση των συστημάτων ERP μπορούμε να έχουμε τα ίδια ή ακόμη και καλύτερα αποτελέσματα σε συντομότερο χρονικό διάστημα.

1.2 Η Διαδικασία της Αξιολόγησης

<< Η τυπική αξιολόγηση των επιτευγμάτων εργασίας και της παροχής ανατροφοδότησης είναι η αξιολόγηση της απόδοσης που εξυπηρετεί τόσο σκοπούς αποτίμησης όσο και ανάπτυξης >> (Schmerhorn 2012:377). Η διαδικασία της αξιολόγησης εκτελείται από τον μάνατζερ του προσωπικού και απαιτεί την πλήρη γνώση της εργασίας που αξιολογείται αλλά και των χαρακτηριστικών του εργαζομένου. Σκοπός της είναι ο εντοπισμός της απόδοσης για την

εκπλήρωση των στόχων που έχουν τεθεί από την επιχείρηση. Ολόκληρη η διαδικασία βασίζεται στην συλλογή δεδομένων που αφορούν τους εργαζόμενους αλλά και στις ικανότητες του μάνατζερ ανθρωπίνου δυναμικού. Η αξιολόγηση συμβάλει καταλυτικά στην βελτίωση της λειτουργίας των εργαζομένων και αποσκοπεί στην επίτευξη των παρακάτω στόχων (Παπαλεξανδρή & Μπουραντά 2003:317) :

- 1) Καθορισμός στόχων απόδοσης και ανάπτυξης για την επιχείρηση.
- 2) Καθορισμός εκπαιδευτικών αναγκών για την επίτευξη των στόχων.
- 3) Σύνδεση της αμοιβής του εργαζομένου με την απόδοση του για περαιτέρω προσπάθεια.
- 4) Ανατροφοδότηση εργαζομένων για την βελτίωση της όλης διαδικασίας.
- 5) Βελτίωση του συστήματος στρατολόγησης εργαζομένων μέσα από την απόδοση των ήδη εργαζομένων.

Οι οργανισμοί χρησιμοποιούν μια ποικιλία μεθόδων αξιολόγησης οι οποίες όπως και τα εργοστασιακά τεστ πρέπει να είναι ακριβείς και έγκυρες (Schermerhorn 2012: 378).

1.2.1 Οι Προϋποθέσεις για την Αξιολόγηση και η Διαχείριση τους

Βασικός παράγοντας για μια επιτυχημένη αξιολόγηση είναι η θέσπιση στόχων με βάση ορισμένα πρότυπα που εκφράζουν τις πεποιθήσεις και το όραμα της επιχείρησης. Σύμφωνα με τον Dessler οι κανόνες που πρέπει να χαρακτηρίζουν τους στόχους είναι:

- 1) Να είναι συγκεκριμένοι, οι στόχοι πρέπει να είναι ξεκάθαροι ώστε να μην υπάρχουν περιθώρια για παρερμηνείες.
- 2) Να είναι μετρήσιμοι, να μπορούν να εκφραστούν ποσοτικά τα αποτελέσματα των εργαζομένων.
- 3) Να μπορούν να επιτευχθούν, οι στόχοι πρέπει να είναι λογικοί και να αποτελούν μια πρόκληση για τους εργαζόμενους και όχι ένα άπιαστο όνειρο.
- 4) Να είναι συναφείς, ώστε όλοι οι εργαζόμενοι να μπορούν να συμμετέχουν στην προσέλκυση και διεκπεραίωση των στόχων.
- 5) Να είναι έγκαιροι ώστε να μπορούν να επιτευχθούν μέσα στα χρονικά περιθώρια που έχουν τεθεί.

Έχοντας ορίσει σωστούς και επιτεύξιμους στόχους συνεχίζουμε την διαδικασία της αξιολόγησης ενημερώνοντας τους εργαζόμενους σε ποιο κομμάτι θα αξιολογηθούν. Σε αυτό το σημείο τίθεται ένα μεγάλο ερώτημα σε σχέση με την διεξαγωγή της αξιολόγησης. Σε μια

επιχείρηση ο εργαζόμενος αλληλεπιδρά με όλα τα άτομα που βρίσκονται μέσα σε αυτήν, επομένως ποιος από όλους αυτούς θα ήταν ο καταλληλότερος για τον αξιολογήσει; Η επιλογή του μάνατζερ ανθρωπίνων πόρων είναι η πιο συνηθισμένη γιατί βρίσκεται ως παρατηρητής στον χώρο εργασίας και μπορεί να διακρίνει ευκολότερα την προσπάθεια του κάθε εργαζόμενου. Παρόλα αυτά ο μάνατζερ δεν μπορεί πάντα να γνωρίζει την σημασία που μπορεί να έχει ένας εργαζόμενος για τους υπόλοιπους εργαζόμενους και με ποιον τρόπο μπορεί να επηρεάζει την παραγωγική διαδικασία. Για αυτόν τον λόγο οι λύσεις αξιολόγησης διακρίνονται στις παρακάτω κατηγορίες και η επιχείρηση επιλέγει την καταλληλότερη για εκείνη (Dessler 2012:279).

- 1) **Αξιολόγηση από ομοβάθμιους** : Είναι μια αρκετά διαδεδομένη διαδικασία κατά την οποία ο εργαζόμενος επιλέγει τον προϊστάμενο που θα τον αξιολογήσει και αυτός με την σειρά του επιλέγει τρεις συναδέλφους του για να τον βοηθήσουν με την αξιολόγηση. Η μέθοδος αυτή έχει άμεση βελτίωση στην κοινωνικότητα των εργαζομένων, καλύτερη αντίληψη του θέματος και προσδίδει μια συνοχή ανάμεσα τους.
- 2) **Αξιολόγηση από υφισταμένους** : Αυτή η μέθοδος ονομάζεται και προς τα πάνω αξιολόγηση, οι υφιστάμενοι καλούνται να αξιολογήσουν τους προϊστάμενους τους ώστε τα ανώτερα διοικητικά στελέχη να διαμορφώσουν μια άποψη για την συμπεριφορά και διοίκηση των εργαζομένων και να προβούν σε τυχόν διορθώσεις. Η μέθοδος αυτή μπορεί να δώσει ποικίλα αποτελέσματα σε σχέση με την ανωνυμία που υπάρχει. Αν οι εργαζόμενοι δεν χρειάζεται να αναφέρουν το όνομα τους τείνουν να είναι πιο αυστηροί με την βαθμολογία.
- 3) **Επιτροπές αξιολόγησης** : Οι προϊστάμενοι οργανώνουν ομάδες των 2-3 ατόμων ώστε να επιτύχουν ένα αντικειμενικό αποτέλεσμα για τον κάθε εργαζόμενο.
- 4) **Αυτοαξιολόγηση** : Είναι μια διαδικασία με πολλά μειονεκτήματα καθώς οι εργαζόμενοι βάζουν μεγαλύτερους βαθμούς στους εαυτούς τους από ότι οι προϊστάμενοι με αποτέλεσμα την δημιουργία σύγχυσης.
- 5) **Εποπτική αξιολόγηση** : Είναι ίσως η αντικειμενικότερη διαδικασία αξιολόγησης καθώς το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού ζητά από όλα τα εμπλεκόμενα μέρη που συναναστρέφονται με τον εργαζόμενο να τον αξιολογήσουν. Η διαδικασία λαμβάνει μέρος στο διαδίκτυο όπου οι συνάδελφοι, οι προϊστάμενοι ακόμη και οι πελάτες

καλούνται να συμπληρώσουν ένα ερωτηματολόγιο για τον εν λόγω εργαζόμενο. Μετά το πέρας της διαδικασίας ο μάνατζερ ανθρώπινου δυναμικού ενημερώνει τον εργαζόμενο για τα αποτελέσματα και διαμορφώνουν μαζί ένα σχέδιο βελτίωσης. Παρόλο την αντικειμενικότητα αυτής της μεθόδου συνήθως τα επίπεδα βελτίωσης δεν είναι υψηλά καθώς η αξιολόγηση από πολλά μέρη δεν επηρεάζει στον ίδιο βαθμό τον εργαζόμενο.

Η επιλογή της αξιολόγησης των εργαζομένων κρίνεται κατά κύριο λόγο από τις επιχειρήσεις. Όλες οι διαδικασίες είναι αρκετά χρονοβόρες και σε ορισμένες περιπτώσεις κοστίζουν και ένα σημαντικό ποσό του προϋπολογισμού. Η βελτίωση της διαδικασίας με την χρήση της τεχνολογίας μπορεί να δημιουργήσει το επιθυμητό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και να αυξήσει την παραγωγικότητα της.

Όποιο μέρος και αν επιλεγθεί από την επιχείρηση να κάνει την αξιολόγηση πρέπει να διασφαλίζει την δικαιοσύνη και την υποκειμενικότητα. Τα συνηθέστερα προβλήματα που παρουσιάζονται και πρέπει να αντιμετωπίζονται άμεσα είναι τα ακόλουθα. (Dessler 2012:294)

- 1) **Ασαφής πρότυπα:** Η μέθοδος της αξιολόγησης πρέπει να είναι ξεκάθαρη στους εργαζόμενους και τα κριτήρια να είναι αντικειμενικά ώστε να μην δημιουργούνται αμφιβολίες και ασάφειες.
- 2) **Επίδραση του φωτοστέφανου:** Είναι η βαθμολόγηση ενός υφιστάμενου με βάση μόνο ένα από τα προσόντα που διαθέτει. Ο μάνατζερ ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να είναι αντικειμενικός, να μην επηρεάζεται από προσωπικά χαρακτηριστικά και να λαμβάνει υπόψη του το σύνολο των δυνατοτήτων του κάθε υφιστάμενου.
- 3) **Κεντρική τάση:** Είναι η τάση των προϊσταμένων να βαθμολογούν όλους τους εργαζόμενους κοντά στο μέσο. Με αυτόν τον τρόπο αλλοιώνονται τα αποτελέσματα της αξιολόγησης και δεν προσφέρουν τα επιθυμητά αποτελέσματα.
- 4) **Προκατάληψη :** Τα προσωπικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων και των προϊσταμένων μπορούν να παίξουν καταλυτικό ρόλο στην βαθμολόγηση. Ένας σωστός μάνατζερ θα πρέπει να είναι απαλλαγμένος από προκαταλήψεις και να είναι αντικειμενικός απέναντι στους υπαλλήλους του.

- 5) **Επιείκεια ή αυστηρότητα:** Η τάση κάποιων προϊστάμενων να βαθμολογούν με πολύ υψηλούς ή πολύ χαμηλούς βαθμούς κατ' εξακολούθηση δημιουργεί σημαντικά προβλήματα στην αξιολόγηση.

Ο σωστός μάνατζερ ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να είναι ενήμερος για αυτά τα βασικά προβλήματα και να τα διαχειρίζεται με τον καλύτερο δυνατό τρόπο ώστε να επιτύχει μια σωστή και ολοκληρωμένη αξιολόγηση.

1.2.2 Οι Μέθοδοι της Αξιολόγησης

Σύμφωνα με τον Dessler οι μέθοδοι αξιολόγησης που χρησιμοποιούνται σε μεγαλύτερο βαθμό είναι οι ακόλουθες.

- 1) **Η γραφική κλίμακα αξιολόγησης:** Ο μάνατζερ προσωπικού έχοντας στην διάθεση του μια λίστα που περιλαμβάνει έναν αριθμό προσόντων και ένα εύρος απόδοσης για κάθε ένα από αυτά, επιλέγει τον ανάλογο βαθμό για κάθε ένα από τα προσόντα του εργαζόμενου. Στην συνέχεια αθροίζεται η βαθμολογία και προκύπτει η τελική αξιολόγηση.
- 2) **Εναλλασσόμενη ταξινόμηση:** Πρόκειται για μια αρκετά δημοφιλή μέθοδο όπου ο μάνατζερ ανθρώπινου δυναμικού καλείται να κατατάξει τους εργαζόμενους από τον αποδοτικότερο στον λιγότερο αποδοτικό. Η διαδικασία αυτή πραγματοποιείται για κάθε προσόν ξεχωριστά εναλλάσσοντας τις θέσεις των εργαζομένων μέχρι να συμπεριληφθούν όλοι οι εργαζόμενοι.
- 3) **Σύγκριση σε ζεύγη:** Με αυτήν την μέθοδο σχηματίζονται ζευγάρια εργαζομένων και ο προϊστάμενος τα συγκρίνει με βάση ένα συγκεκριμένο προσόν. Η διαδικασία αυτή επαναλαμβάνεται μέχρι να προκύψουν όλα τα ζευγάρια των εργαζομένων ως προς τα προσόντα που πρέπει να αξιολογηθούν.
- 4) **Υποχρεωτική διασπορά:** Ο μάνατζερ ανθρώπινου δυναμικού διαχωρίζει τους εργαζομένους ανάλογα με την απόδοση τους σε ποσοστά. Δημιουργούνται ομάδες των τριάντα εργαζομένων όπου το 20% βρίσκεται στην κορυφή, το 70% στην μέση και ένα 10% στο χαμηλότερο επίπεδο. Οι εργαζόμενοι όπου βρίσκονται στο 10% έχουν την επιλογή να συμμετέχουν σε ένα πρόγραμμα βελτίωσης ή να αποχωρίσουν από την επιχείρηση με την ανάλογη αποζημίωση. Αυτοί που θα ακολουθήσουν το

πρόγραμμα βελτίωσης και συνεχίζουν να βρίσκονται στο 10% θα πρέπει να δεχτούν την αποζημίωση και να αποχωρήσουν. Παρόλο που η μέθοδος αυτή χρησιμοποιείται από πολλές επιχειρήσεις υπάρχουν πολλές απόψεις που υποστηρίζουν ότι δεν είναι αποδοτική και δεν παρέχει περιθώρια βελτίωσης. Με την κατάταξη των εργαζομένων ανάλογα με την απόδοση τους δημιουργούνται ανισότητες και διασπάται η συνοχή καθώς οι "άριστοι" θα καταλήξουν να διώξουν τους "τελευταίους". Η μέθοδος αυτή δεν ενθαρρύνει το ηθικό των εργαζομένων και οι αξιολογητές πρέπει να είναι πολύ προσεκτικοί και αντικειμενικοί για να επιτύχουν τα κατάλληλα αποτελέσματα.

- 5) **Η μέθοδος των κρίσιμων περιστατικών:** Η μέθοδος αυτή περιλαμβάνει την καταγραφή των ασυνήθιστα καλών ή κακών παραδειγμάτων εργασιακής συμπεριφοράς. Το αρχείο αυτό δημιουργείται σε συνεργασία με τον εργαζόμενο και συνήθως χρησιμοποιείται μαζί με κάποια άλλη μέθοδο αξιολόγησης.
- 6) **Κλίμακες βαθμολόγησης με βάση την συμπεριφορά:** Η κλίμακα βαθμολόγησης συνδυάζει την μέθοδο των κρίσιμων περιστατικών με την ποσοτική μέθοδο αντιστοιχώντας την σε καλές ή κακές συμπεριφορές.
- 7) **Έντυπα αξιολόγησης:** Αποτελούν τον συνδυασμό διαφόρων μεθόδων για αντικειμενικότερη αξιολόγηση.
- 8) **Η μέθοδος της διοίκησης βάση στόχων:** Ο μάνατζερ θέτει ορισμένους στόχους στους εργαζόμενους και συζητά μαζί τους την πρόοδο τους. Η μέθοδος αυτή συνήθως αποτελείται από έξι στάδια.
 - I. Καθορισμό των στόχων της επιχείρησης για το επόμενο έτος.
 - II. Καθορισμός στόχων στα επιμέρους τμήματα της επιχείρησης.
 - III. Συζήτηση με τους εργαζόμενους για την επίτευξη των στόχων και τον ρόλο που θα διαδραματίσουν.
 - IV. Προσδιορισμός αναμενόμενων αποτελεσμάτων όπου οι μάνατζερ κάθε τμήματος θέτουν βραχυπρόθεσμους στόχους.
 - V. Έλεγχος των αποδόσεων για την επίτευξη των στόχων.
 - VI. Ενημέρωση των εργαζομένων για την πορεία τους και τα περιθώρια βελτίωσης τους.

- 9) **Ηλεκτρονικές και διαδικτυακές αξιολογήσεις απόδοσης:** Οι αξιολογήσεις μπορούν και πρέπει να γίνονται με τη χρήση ηλεκτρονικών υπολογιστών. Στο διαδίκτυο υπάρχουν ειδικά διαμορφωμένοι ιστότοποι όπου λειτουργούν αποκλειστικά για την διαδικασία της αξιολόγησης. Σε αυτούς τους ιστοχώρους υπάρχουν κλίμακες βαθμολόγησης που βοηθούν τους μάνατζερ ανθρωπίνου δυναμικού να βαθμολογούν, να κατατάσσουν τους εργαζόμενους αλλά και να διατηρούν το ετήσιο αρχείο με την συνολική τους απόδοση.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

Τα Πληροφοριακά Συστήματα και η Εξέλιξη τους σε ERP Συστήματα

Η εποχή η οποία διανύουμε χαρακτηρίζεται από τον όγκο των πληροφοριών, οι πληροφορίες που καλούνται καθημερινά να συγκεντρώσουν και να επεξεργαστούν οι επιχειρήσεις είναι αμέτρητες. Η χρήση ηλεκτρονικών υπολογιστών θεωρείται πλέον δεδομένη ώστε οι επιχειρήσεις να ανταποκριθούν στον τεράστιο όγκο δεδομένων και να μειώσουν το λειτουργικό τους κόστος. Οι ηλεκτρονικοί υπολογιστές όμως από μόνοι τους αποτελούν μηχανήματα τα οποία δεν μπορούν να λειτουργήσουν χωρίς το κατάλληλο λογισμικό και το σωστά εκπαιδευμένο ανθρώπινο δυναμικό. Ο συνδυασμός όλων αυτών των στοιχείων αποτελούν ένα πληροφοριακό σύστημα όπου τα στοιχεία αυτά αλληλεπιδρούν μεταξύ τους για την επεξεργασία των δεδομένων και την παροχή πληροφοριών. Κύριος σκοπός των πληροφοριακών συστημάτων είναι:

- 1) Η συλλογή και η αποθήκευση των δεδομένων τα οποία με την κατάλληλη επεξεργασία θα παρέχουν σημαντικές πληροφορίες.
- 2) Η παροχή λειτουργικής πληροφόρησης στο ανθρώπινο δυναμικό ώστε να μπορέσει να εκπληρώσει τους στόχους της επιχείρησης.
- 3) Η παροχή στρατηγικών πληροφοριών στην διοίκηση που θα της επιτρέψει να δημιουργήσει τους κατάλληλους στόχους και να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά.
- 4) Την επέκταση της αλυσίδας αξίας ώστε να έρχεται σε άμεση επαφή με τους προμηθευτές και τους πελάτες της.

2.1 Ιστορική Αναδρομή Συστημάτων ERP

Από το 1960 διεθνώς οι επιχειρήσεις κατέβαλλαν μια σημαντική προσπάθεια για την μηχανογραφημένη υποστήριξη των περίπλοκων λειτουργιών όπως είναι η λογιστική, η μισθοδοσία κ.ά. Από αυτήν την προσπάθεια δημιουργήθηκαν τα συστήματα MRP (Προγραμματισμού Απαιτούμενων Υλικών), που χρησιμοποιούνταν για την παραγωγική διαδικασία και μετέφραζαν το βασικό πλάνο παραγωγής των τελικών προϊόντων σε χρονικά κατανεμημένες απαιτήσεις παραγωγής (Κακούρης 2013:585). Το σύστημα MRP μπορούσε να υπολογίσει πόσα υλικά συγκεκριμένου τύπου απαιτούνται και πόσες φορές πρέπει να χρησιμοποιηθούν έτσι ώστε μέσω μελλοντικών προβλέψεων να παραχθούν εγκαίρως τα απαιτούμενα προϊόντα (Κακούρης 2013:581). Το σύστημα προγραμματισμού απαιτούμενων υλικών επιτυγχάνει να διαχωρίσει την εξαρτημένη ζήτηση από την ανεξάρτητη και αποτελεί την πρώτη μεγάλη εφαρμογή των σύγχρονων υπολογιστών.

Το 1970 ακολουθεί η εξέλιξη του συστήματος MRP σε MRP II (Προγραμματισμός των Πόρων Παραγωγής). Το αρχικό σύστημα MRP δεν περιλάμβανε τον προγραμματισμό της δυναμικότητας και τον έλεγχο της παραγωγής σε αντίθεση με το MRP II το οποίο είναι ένα εξειδικευμένο σύστημα λογισμικού ελέγχου των απαιτήσεων της παραγωγής. Είναι ένα ενοποιημένο σύστημα που συνδέει και συντονίζει την παραγωγή με τις ανάγκες των πωλήσεων (Κακούρης 2013:587). Η εξέλιξη αυτή αποτελεί την βάση για την δημιουργία των συστημάτων ERP.

Αρχικά τα πληροφοριακά συστήματα λειτουργούσαν διατμηματικά με αποτέλεσμα οι μάνατζερ να λαμβάνουν διαφορετικές εκθέσεις προόδου και αξιολόγησης από τα διαφορετικά τμήματα της επιχείρησης και να δημιουργείται σύγχυση (Wallace 2014:283). Η ανάγκη για καλύτερη ολοκλήρωση μας οδήγησε τελικά στην δημιουργία των συστημάτων ERP. Τα πληροφοριακά συστήματα ERP είναι ένα ολοκληρωμένο λογισμικό σύστημα που καλύπτει όλη την επιχείρηση (ανθρώπινο δυναμικό, εγκαταστάσεις, δυναμικότητα κ.ά.). Πρόκειται για την εξέλιξη των συστημάτων MRP που συνδυάζονται με άλλα πληροφοριακά συστήματα για να δημιουργήσουν μια κοινή βάση δεδομένων όπου κάθε υπεύθυνος τμήματος θα έχει ξεχωριστή πρόσβαση αλλά κάτω από την ύπαρξη ενός κοινού συνόλου δεδομένων (Κακούρης 2013:588).

Τα τελευταία χρόνια γίνεται αναφορά στα συστήματα ERP II σε μια προσπάθεια να διαχωριστούν τα πληροφοριακά συστήματα που επεκτείνουν την δραστηριότητα τους εκτός επιχείρησης. Ο ορισμός αυτός περιλαμβάνει την σύνδεση του ERP συστήματος της επιχείρησης με υποσυστήματα όπως το CRM (Customer Resource Planning) και HRM

(Human Resource Management) που σε πολλές περιπτώσεις λαμβάνουν πληροφορίες από εξωγενείς παράγοντες. Το λογισμικό αυτό επιτρέπει σε προμηθευτές, πελάτες κ.ά. να έχουν πρόσβαση στα δεδομένα της επιχείρησης σε πραγματικό χρόνο μέσω του διαδικτύου.

Το πιο πρόσφατο επίτευγμα των εταιριών παροχής λογισμικού είναι τα πληροφοριακά συστήματα ERP II τα οποία δεν έχουν εδραιωθεί ακόμα πλήρως στον επιχειρησιακό κόσμο. Έχοντας την ίδια φιλοσοφία με τα ERP II τα *II* πληροφοριακά συστήματα δεν επιτρέπουν μόνο την πρόσβαση των πελατών σε πραγματικό χρόνο αλλά συλλέγουν και πληροφορίες για αυτούς. Τέτοιου είδους πληροφορίες μπορεί να είναι η IP(Ηλεκτρονική ταυτότητα του επισκέπτη) διεύθυνση του επισκέπτη ή και περισσότερο προσωπικές πληροφορίες που επιτρέπουν στην επιχείρηση να συλλέξει δεδομένα όχι μόνο για τους υπάρχοντες πελάτες αλλά και για τους πιθανούς πελάτες της (Julian Vasilev *The change of ERP II to ERP II systems* 2014).

2.1.2 Ποιες είναι οι βασικές λειτουργίες των ERP συστημάτων

Όπως όλα τα πληροφοριακά συστήματα έτσι και τα ERP συστήματα επεξεργάζονται πληροφορίες και δεδομένα και τα αποθηκεύουν σε βάσεις δεδομένων. Το στοιχείο που καθιστά ξεχωριστά αυτά τα συστήματα είναι η σύνδεση όλων των λειτουργιών της επιχείρησης κάτω από μια ενιαία βάση δεδομένων προσφέροντας μια ολοκληρωμένη λύση στην επιχείρηση. Από την στιγμή που θα εισαχθούν τα δεδομένα στο σύστημα θα είναι διαθέσιμα σε όλα τα τμήματα επιτυγχάνοντας έτσι την ενοποίηση των διαδικασιών. Για την αποτελεσματική εξοικονόμηση χρόνου και χρήματος και για να εξαλειφθούν τα προβλήματα επικοινωνίας οι διαδικασίες αυτές επικοινωνούν μεταξύ τους σε πραγματικό χρόνο μέσω του διαδικτύου (Κακούρης 2013:613). Οι εταιρίες λογισμικού παρέχουν πλέον στην αγορά ένα ευρύ φάσμα εργαλείων για την υποστήριξη πολλών από τις επιχειρηματικές δραστηριότητες. Τα εργαλεία αυτά μπορούμε να τα χαρακτηρίσουμε ως υποσυστήματα του ERP (Δουκίδης 2014:202).

- 1) **Το υποσύστημα οικονομικής διαχείρισης και λογιστικής:** Παρακολουθεί όλους τους λογαριασμούς της επιχείρησης οι οποίοι είναι οργανωμένοι σε ένα προκαθορισμένο λογιστικό πρότυπο. Διαχειρίζεται τις πληρωμές των προμηθευτών, των υπαλλήλων και ελέγχει τα βραχυπρόθεσμα οικονομικά αποτελέσματα.
- 2) **Το υποσύστημα πωλήσεων και διανομών:** Σε γενικές γραμμές αντλεί στοιχεία από το ιστορικό της επιχείρησης με σκοπό την μελλοντική πρόβλεψη υλικών απαραίτητων για την παραγωγή. Ελέγχει και διαχειρίζεται τις μεταφορές των προϊόντων σύμφωνα

με το χρονοδιάγραμμα και επικοινωνεί άμεσα με τους προμηθευτές για προσφορές και παραγγελίες.

- 3) **Το υποσύστημα της παραγωγής:** Σε αυτό το υποσύστημα σχεδιάζονται και προγραμματίζονται οι εντολές παραγωγής που αφορούν τα ενδιάμεσα ή τα τελικά προϊόντα. Καθορίζεται η απαιτούμενη δυναμικότητα, οι απαραίτητες πρώτες ύλες και επικοινωνεί με τα υποσυστήματα των πωλήσεων, των αποθεμάτων για την άμεση ανατροφοδότηση.
- 4) **Το υποσύστημα ανθρώπινων πόρων:** Το υποσύστημα αυτό αφορά κυρίως την πρόσληψη, την εκπαίδευση, την αξιολόγηση και την εξέλιξη του ανθρώπινου δυναμικού. Συγκεντρώνει δεδομένα από την αρχική φάση των υποψηφίων εργαζομένων για την πρόσληψή τους και συνεχίζει κατά την εργασία τους στην επιχείρηση ώστε να υπάρχει μια συνολική εικόνα για την πορεία τους. Οι διαδικασίες πρόσληψης και αξιολόγησης μπορούν να βασιστούν στις πληροφορίες που παρέχει αυτό το υποσύστημα για την αποτελεσματικότερη και αποδοτικότερη εκτέλεση τους.

Οι εταιρίες δημιουργίας λογισμικού καθημερινά επεκτείνουν τις δυνατότητες αυτών των υποσυστημάτων και δίνοντας την δυνατότητα στις επιχειρήσεις να επιλέξουν αν θα εγκαταστήσουν ένα ολοκληρωμένο σύστημα ERP ή μόνο ένα υποσύστημα. Η απόφαση μιας επιχείρησης να χρησιμοποιήσει ένα σύστημα ERP δεν είναι εύκολη υπόθεση. Πρέπει να γίνει λεπτομερής έλεγχος για τις ανάγκες που θα πρέπει να καλύπτει το συγκεκριμένο πρόγραμμα, το κόστος το οποίο θα έχει σοβαρές επιπτώσεις στον προϋπολογισμό αλλά και τον χρόνο που απαιτείται για να εγκατασταθεί και να λειτουργήσει.

2.2 Τα Συστήματα ERP στην Διαδικασία της Πρόσληψης

Σε αυτό το κεφάλαιο θα αναλύσουμε την λειτουργία ενός ERP συστήματος στην διαδικασία της πρόσληψης. Όπως αναφέραμε στο πρώτο κεφάλαιο η διαδικασία της πρόσληψης αποτελείται από τρία βασικά βήματα, την ανάλυση και τον σχεδιασμό της νέας θέσης, την προσέλκυση υποψηφίων και την τελική επιλογή του εργαζόμενου που θα στελεχώσει την νέα θέση.

Γενικότερα οι λειτουργίες που προσφέρει ένα ERP σύστημα στον τομέα των προσλήψεων είναι οι ακόλουθες:

- 1) Τήρηση αρχείου προκηρύξεων θέσεων εργασίας (διατηρείται αρχείο με την περιγραφή της θέσης, την ημερομηνία και το μέσο δημοσίευσης).
- 2) Δυνατότητα υποβολής αιτήσεων μέσα από ειδικά διαμορφωμένες φόρμες που μεταφέρουν αυτόματα τα δεδομένα στην βάση δεδομένων της επιχείρησης.
- 3) Φιλτράρισμα επιθυμητών και ανεπιθύμητων χαρακτηριστικών των υποψηφίων
- 4) Προγραμματισμός συνεντεύξεων και ενημέρωση των υποψηφίων.

Ας ξεκινήσουμε λοιπόν με την ανάλυση της θέσης εργασίας. Οι παραδοσιακές μέθοδοι για την ανάλυση της θέσης εργασίας είναι οι συνεντεύξεις με τους εργαζομένους, τα ερωτηματολόγια, η προσωπική παρατήρηση του μάνατζερ, το αρχείο καταγραφής και η συλλογή δεδομένων μέσω του διαδικτύου. Η χρήση του συστήματος ERP μπορεί να αντικαταστήσει αυτές τις μεθόδους εξοικονομώντας χρόνο και χρήμα. Για την ανάλυση της νέας θέσης εργασίας ο μάνατζερ μπορεί να αντλήσει τα δεδομένα που χρειάζεται από το σύστημα ERP που ελέγχει τον χρόνο εκτέλεσης της εργασίας, το ανθρώπινο δυναμικό που απαιτείται και την σημασία που έχει η συγκεκριμένη εργασία για την επιχείρηση. Ειδικά διαμορφωμένα λογισμικά που λειτουργούν ως υποσυστήματα του ERP έχουν την δυνατότητα να καταγράφουν κάθε δραστηριότητα που εκτελεί ο εργαζόμενος από τον υπολογιστή του. Σε πολλές επιχειρήσεις μάλιστα οι εργαζόμενοι καλούνται να χρονομετρούν τον χρόνο του διαλείμματος τους ώστε να παρέχουν αξιόπιστα δεδομένα για την εργασία τους. Τα δεδομένα που συλλέγει το ERP υποσύστημα του ανθρώπινου δυναμικού μπορούμε να υποθέσουμε ότι αντικαθιστούν τις μεθόδους των ερωτηματολογίων και των συνεντεύξεων με τους εργαζομένους. Παρόλα αυτά το σύστημα ERP παρέχει την δυνατότητα δημιουργίας ερωτηματολογίων με ειδικές φόρμες ερωτημάτων οι οποίες μπορούν να διανεμηθούν άμεσα στους εργαζομένους σε ηλεκτρονική μορφή μέσα από το “intranet” (εσωτερικό δίκτυο) της επιχείρησης. Η συλλογή των απαραίτητων δεδομένων γίνεται με γρηγορότερο και αποτελεσματικότερο τρόπο και ο μάνατζερ έχει στην διάθεση του περισσότερες και πιο αξιόπιστες πληροφορίες για τον σωστό σχεδιασμό της νέας θέσης εργασίας.

Αφού ολοκληρωθεί η περιγραφή και ο σχεδιασμός της θέσης εργασίας ακολουθεί η προσέλκυση υποψηφίων. Για να μπορέσουμε να αξιοποιήσουμε το σύστημα ERP θα πρέπει να επιλέξουμε την προσέλκυση υποψηφίων μέσω του διαδικτύου. Η αναγγελία της θέσης μπορεί να γίνει με διάφορους τρόπους όμως η υποβολή των αιτήσεων θα πρέπει να πραγματοποιηθεί μέσω του διαδικτύου. Μέσα από ειδικά διαμορφωμένους ιστότοπους αναζήτησης εργασίας ή ακόμα και από τον ίδιο ιστότοπο της επιχείρησης, το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να δημιουργήσει ειδικές φόρμες που θα καλούν τους υποψηφίους να συμπληρώσουν τα στοιχεία τους τα οποία μεταφέρονται απευθείας στην βάση

δεδομένων της επιχείρησης. Με αυτόν τον τρόπο δεν απαιτείται η επέμβαση του ανθρώπινου παράγοντα καθώς το σύστημα ERP φιλτράρει τα δεδομένα και διαχωρίζει τους υποψηφίους που διαθέτουν τα απαραίτητα προσόντα. Η μόνη διαδικασία που εκκρεμεί μετά το φιλτράρισμα των υποψηφίων είναι οι συνεντεύξεις με τον μάνατζερ ανθρώπινου δυναμικού για την τελική επιλογή.

Εικόνα 1 <<Εισαγωγή στοιχείων στο πρόγραμμα Pylon της Epsilon net>>

Στην Εικόνα 1 βλέπουμε ένα απόσπασμα από το πρόγραμμα “PYLON” της “Epsilon net” όπου ο μάνατζερ ανθρώπινου δυναμικού καλείται να συμπληρώσει τις πληροφορίες ενός υποψηφίου. Η λειτουργία της διαχείρισης βιογραφικού παρέχει την δυνατότητα στο τμήμα ανθρώπινου δυναμικού να συγκεντρώσει όλες τις απαραίτητες κατηγορίες σε ένα μέρος και να τις κατατάξει σε κατηγορίες. Όπως μπορούμε να διακρίνουμε στο πάνω μέρος της οθόνης υπάρχουν διάφορες καρτέλες που κατηγοριοποιούν τα χαρακτηριστικά του υποψηφίου ανάλογα τις ικανότητες του. Εφόσον καταχωρηθούν όλα τα επιθυμητά δεδομένα το βιογραφικό του κάθε υποψηφίου αποθηκεύεται στο αρχείο της επιχείρησης και είναι προσβάσιμο μέσω της αναζήτησης στην στήλη των βιογραφικών. Τα κενά στοιχεία που εμφανίζονται στην εικόνα μπορούν να προσυμπληρωθούν αυτόματα με την δημιουργία της κατάλληλης ηλεκτρονικής φόρμας υποβολής αιτήσεων. Με αυτήν την προεργασία το μόνο που απομένει να κάνει ο υπεύθυνος ανθρώπινων πόρων είναι να δημιουργήσει τα επιθυμητά φίλτρα στο πρόγραμμα της “Epsilon net” και να ξεχωρίσει τους τελικούς υποψηφίους όπως αναφέραμε.

Εκτός όμως από τους παραδοσιακούς τρόπους προσέλκυσης το διαδίκτυο μας παρέχει νέες δυνατότητες. Ειδικά διαμορφωμένοι ιστότοποι λειτουργούν ως χώροι συγκέντρωσης βιογραφικών σημειωμάτων για την διευκόλυνση των επιχειρήσεων. Μερικοί από τους σημαντικότερους ιστότοπους που λειτουργούν αποκλειστικά για αυτόν τον σκοπό είναι το “LinkedIn.com” και το “Monster.com”. Σε αυτούς τους ιστότοπους οι υποψήφιοι παραθέτουν το βιογραφικό τους σημείωμα πριν υπάρξει κάποια θέση εργασίας με σκοπό την αναγνώριση τους από τους μάνατζερ ανθρώπινου δυναμικού. Το τμήμα ανθρώπινων πόρων πριν αποφασίσει να αναρτήσει μια θέση εργασίας πολλές φορές αναζητεί υποψηφίους από αυτούς τους ιστότοπους με σκοπό την εξοικονόμηση χρόνου και χρήματος. Τα συστήματα ERP που υπάρχουν σε αυτές τις ιστοσελίδες λειτουργούν ακριβώς όπως αυτά των επιχειρήσεων και τους παρέχουν την δυνατότητα να φιλτράρουν τα χαρακτηριστικά που επιθυμούν.

2.2.1 Η Επέκταση των ERP Συστημάτων και το “e-recruiting”

Καθώς η τεχνολογία προχωράει και εξελίσσεται κατά τον ίδιο τρόπο αλλάζουν και εξελίσσονται οι συνήθειες και η καθημερινότητα των ανθρώπων. Η εμφάνιση των έξυπνων κινητών τηλεφώνων “Smartphones” άλλαξε την καθημερινότητα και άνοιξε έναν νέο κόσμο για το ηλεκτρονικό εμπόριο και το e - επιχειρείν. Όπως αναφέραμε στο πρώτο κεφάλαιο οι μάνατζερ ανθρώπινων πόρων πρέπει να εκμεταλλευτούν όλα τα δυνατά στοιχεία που έχουν στην διάθεση τους για να καταλήξουν σε μια σωστή επιλογή εργαζομένου. Σε συνδυασμό με το σύστημα ERP της επιχείρησης διάφορες εφαρμογές και παιχνίδια που μπορούν να εγκατασταθούν στα έξυπνα τηλέφωνα μπορούν να μας παρέχουν όλες τις επιθυμητές πληροφορίες για την πρόσληψη ενός νέου εργαζομένου.

Εκτός από τα “social media” που παρέχουν αρκετές πληροφορίες στο τμήμα ανθρώπινου δυναμικού για τον χαρακτήρα και τις δυνατότητες ενός υποψηφίου υπάρχουν εταιρίες παροχής λογισμικού οι οποίες κατασκευάζουν παιχνίδια τα οποία χρησιμοποιούνται μόνο για την αξιολόγηση υποψηφίων. Μια τέτοια εταιρία είναι η “Arctic shores” η οποία έχει δημιουργήσει παιχνίδια για “Smartphone” με την βοήθεια ψυχολόγων τα οποία προορίζονται για την ψυχομετρική ανάλυση των υποψηφίων. Ο νέος αυτός τρόπος προσέγγισης των συνεντεύξεων των υποψηφίων όχι μόνο εξοικονομεί χρόνο και χρήμα αλλά παρέχει και καλύτερα αποτελέσματα. Σε σχέση με τις παραδοσιακές μεθόδους συνεντεύξεων ο νέος αυτός τρόπος “e- recruiting” δίνει την δυνατότητα στους μάνατζερ να κατανοήσουν καλύτερα τους υποψηφίους καθώς μπορούν να περιγράψουν τον εαυτό τους απλά παίζοντας κάποιο

The traits we are measuring



Innovation Potential Your propensity to produce novel, unique, and more efficient solutions to problems.



Processing Capacity The maximum amount of information that can be held in working memory at once.



Processing Speed The speed at which and you can interpret and use information to guide your actions.



Resilience Your propensity to overcome or "bounce back" from disadvantaged circumstances and adversity.



Persistence Your willingness to persevere in a task or route of action and completing it in spite of difficulties and/or challenges.

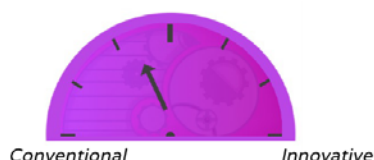


Social Confidence Your feeling of confidence and self-assurance when interacting with others. More socially confident individuals tend to feel less nervous during presentations and social events.

Εικόνα 2 << Μερικές από τις ικανότητες που μπορεί να αξιολογήσει η εταιρία Arctic Shores>>

Στην Εικόνα 2 μπορούμε να δούμε μερικά από τα χαρακτηριστικά που η εταιρία “Arctic Shores” μπορεί να αξιολογήσει μέσα από το παιχνίδι. Συχνά στις προσωπικές συνεντεύξεις οι υποψήφιοι αδυνατούν να περιγράψουν σωστά τον εαυτό τους και προσπαθούν να αναδείξουν αυτά που νομίζουν ότι θέλει να ακούσει ο μάνατζερ. Επίσης με αυτά τα παιχνίδια μειώνεται το άγχος των υποψηφίων καθώς εστιάζουν κυρίως στις δοκιμασίες των παιχνιδιών και παρουσιάζουν τον πραγματικό τους χαρακτήρα. Τα δεδομένα που συλλέγονται από τα αποτελέσματα του κάθε υποψηφίου μεταφέρονται στο ERP σύστημα της επιχείρησης και μετά από το κατάλληλο φιλτράρισμα ξεχωρίζουν οι τελικοί υποψήφιοι. Αφού συγκεντρωθούν αυτά τα στοιχεία στην βάση δεδομένων της επιχείρησης το μόνο που απομένει είναι ο

προγραμματισμός των συνεντεύξεων με τους τελικούς υποψηφίους. Με την βοήθεια των συστημάτων ERP και των υπόλοιπων τεχνολογικών επιτευγμάτων η διαδικασία της πρόσληψης αλλάζει εποχή και εισερχόμαστε στο πολλά υποσχόμενο “e- recruiting”. Εκτός όμως από τις υπηρεσίες που προσφέρουν στις επιχειρήσεις αυτά τα παιχνίδια λειτουργούν και θετικά για τους υποψηφίους παρέχοντας τους ανατροφοδότηση των αποτελεσμάτων τους.



Innovation Potential. The results from your assessment suggest that you tend to be slightly less innovative than others.



Processing Capacity. The results from your assessment suggest that you can hold and manipulate slightly less information in your working memory in comparison to others.

Εικόνα 3 << Απόσπασμα από την αξιολόγηση της εταιρίας Arctic Shores >>

Στην Εικόνα 3 μπορούμε να δούμε ένα απόσπασμα από την ανατροφοδότηση αποτελεσμάτων ενός υποψηφίου. Στο δεξί μέρος της εικόνας υπάρχει ένας δείκτης που συγκρίνει τα αποτελέσματα του υποψηφίου με τους ανταγωνιστές του. Τα κείμενα δίπλα από τους δείκτες εξηγούν με περισσότερες λεπτομέρειες τα αποτελέσματα. Αμέσως μετά τα αποτελέσματα ακολουθεί ένα κείμενο από την εταιρία όπου προτείνει τρόπους βελτίωσης των αδύνατων σημείων και παρακινεί τους υποψηφίους να βελτιωθούν.

2.3 Η Διαδικασία της Αξιολόγησης με την Χρήση των ERP Συστημάτων.

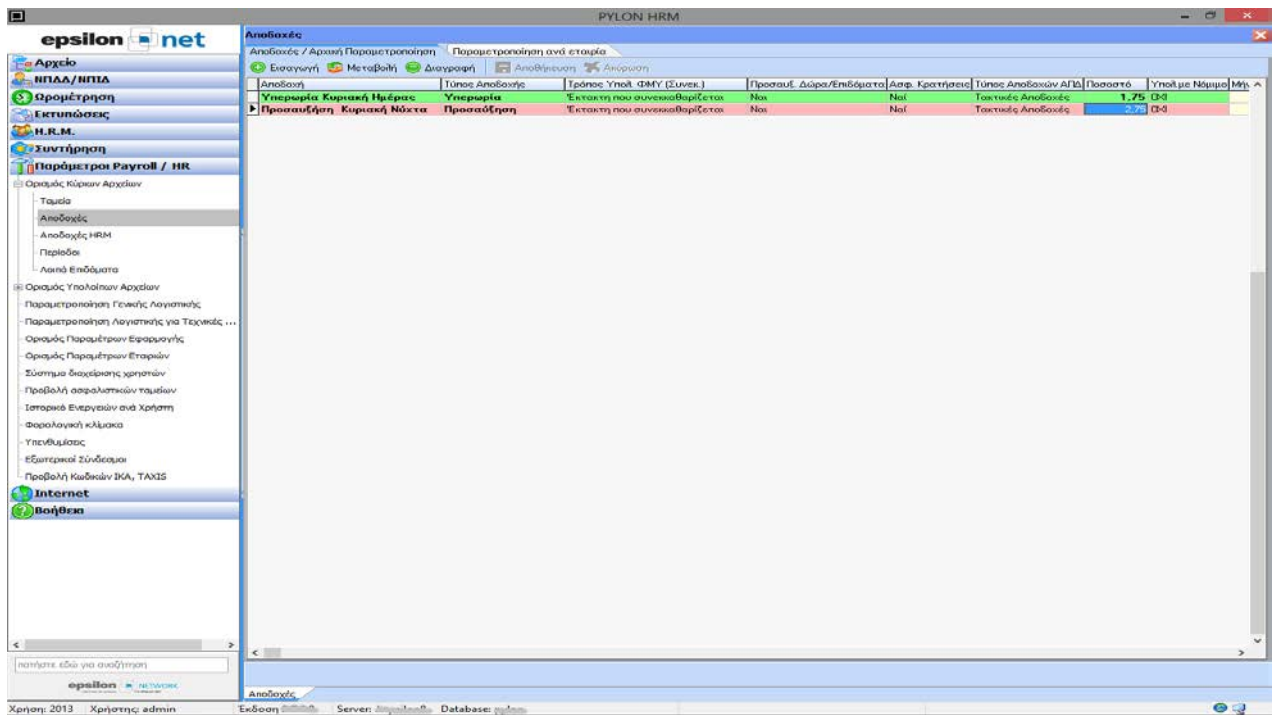
Η διαχείριση της απόδοσης των εργαζομένων και η αξιολόγηση τους είναι ένα από τα σημαντικότερα καθήκοντα του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού. Στο πρώτο κεφάλαιο αναλύσαμε την διαδικασία της αξιολόγησης, τις μεθόδους και τα πιθανά προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι μάνατζερ ανθρώπινων πόρων. Σε αυτό το κεφάλαιο γίνεται αναφορά στην

συμβολή των συστημάτων ERP στην διαδικασία αξιολόγηση και στα υποσυστήματα λογισμικών που συνδυάζονται με αυτά.

2.3.1 Το ERP και οι Σύγχρονες Μέθοδοι Αξιολόγησης

Όλες οι μέθοδοι αξιολόγησης που αναλύσαμε στο πρώτο κεφάλαιο είχαν ως βασικό χαρακτηριστικό την συλλογή δεδομένων. Με κάθε τρόπο που έχει στην διάθεση του ο μάνατζερ ανθρώπινου δυναμικού προσπαθεί να αντλήσει τις κατάλληλες πληροφορίες για μια αντικειμενική και σωστή αξιολόγηση. Εφόσον λοιπόν έχουμε να κάνουμε με συλλογή και επεξεργασία δεδομένων το ERP σύστημα είναι το απαραίτητο εργαλείο που θα μας εξοικονομήσει χρόνο, χρήμα και θα μας ανατροφοδοτήσει με επαρκείς και αξιόπιστες πληροφορίες.

Το ERP υποσύστημα του ανθρώπινου δυναμικού παρέχει στους μάνατζερ άμεση πληροφόρηση για την διαχείριση του χρόνου των εργαζομένων. Καταγράφει πόσο χρόνο χρειάζεται ο κάθε εργαζόμενος για την ολοκλήρωση μιας εργασίας, το συνολικό χρονικό διάστημα της απουσίας του και των υπερωριών. Όπως και σε κάθε άλλο υποσύστημα έτσι και σε αυτό τα δεδομένα βρίσκονται σε μία ενιαία βάση δεδομένων και συνδέονται μεταξύ τους. Το υποσύστημα του ανθρώπινου δυναμικού επικοινωνεί σε πραγματικό χρόνο με το υποσύστημα της μισθοδοσίας για να καθορίσει την αμοιβή των εργαζομένων σε σχέση με τον χρόνο εργασίας τους, με το υποσύστημα της παραγωγής και των αποθεμάτων για την αναπλήρωση των πρώτων υλών κτλ. Όλα αυτά τα δεδομένα είναι άμεσα διαθέσιμα στον υπεύθυνο του τμήματος ανθρώπινων πόρων μέσα από αυτήν την ηλεκτρονική παρακολούθηση και χρησιμοποιούνται για την σύνταξη της αξιολόγησης κάθε εργαζομένου.

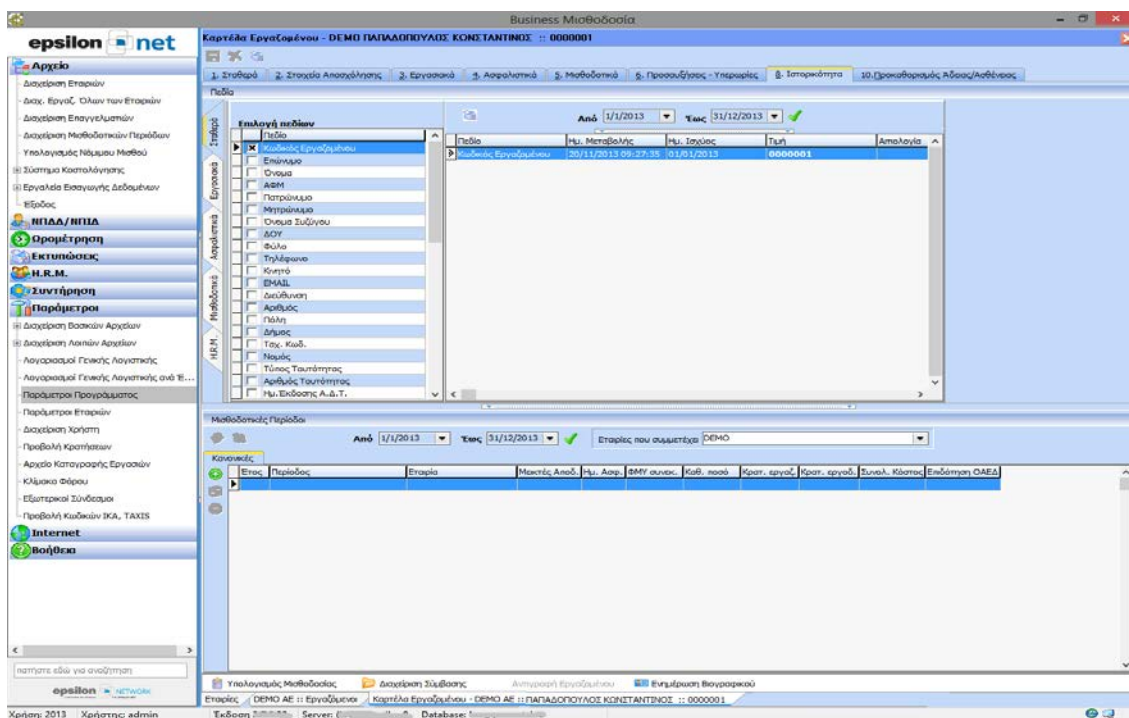


Εικόνα 5 << Απόσπασμα από το πρόγραμμα Pylon της Epsilon net για τις αποδοχές των εργαζομένων>>

Στην Εικόνα 5 βλέπουμε ένα απόσπασμα από πρόγραμμα ανθρωπίνων πόρων “Pylon” της εταιρίας παροχής λογισμικού “Epsilon net”. Στο αριστερό μέρος της εικόνας υπάρχει μια γραμμή εργαλείων που επιτρέπει στον χρήστη να περιηγηθεί στα δεδομένα που επιθυμεί με μεγάλη ευκολία. Κάθε κουμπί που εμφανίζεται στην οθόνη εξυπηρετεί μια διαφορετική λειτουργία και ανάλογα με την εντολή μπορεί να αποκτήσει πρόσβαση σε οποιαδήποτε πληροφορία είναι καταχωρημένη στην βάση δεδομένων της επιχείρησης. Στο συγκεκριμένο απόσπασμα ο μάνατζερ ανθρώπινου δυναμικού έχει επιλέξει να εμφανιστούν οι υπερωρίες ενός εργαζομένου για να τις αντιστοιχήσει με τον μισθό του. Το λογισμικό αυτό του παρέχει την δυνατότητα να παραγοντοποιήσει με ευκολία της ερωτήσεις που θέτει στο σύστημα ώστε να εμφανιστούν τα επιθυμητά δεδομένα και να προχωρήσει στην επεξεργασία τους.

Σύμφωνα με τον Dessler οι σύγχρονες μέθοδοι αξιολόγησης απαιτούν αρκετό χρόνο, ένα σημαντικό μέρος του προϋπολογισμού και συχνά δεν έχουν τα επιθυμητά αποτελέσματα. Οι διάφορες εταιρίες παροχής λογισμικού δίνουν λύσεις σε αυτά τα προβλήματα, δημιουργώντας λογισμικά που επιτρέπουν την ηλεκτρονική αξιολόγηση. Το ηλεκτρονικό φύλλο αξιολόγησης όπως αλλιώς ονομάζεται προσαρμόζεται στα μέτρα της επιχείρησης και δίνει έμφαση στα σημεία που θέλει ο εκάστοτε υπεύθυνος να αξιολογήσει. Η επιλογή της παραμετροποίησης και της αλλαγής των σημαντικών δεδομένων παρέχει μεγάλη διευκόλυνση στο τμήμα ανθρωπίνου δυναμικού καθώς μπορεί με έτοιμες φόρμες να αναπροσαρμόσει την αξιολόγηση

στον τομέα που επιθυμεί. Τα βασικά στοιχεία του εργαζόμενου αντλούνται αυτόματα από την βάση δεδομένων της επιχείρησης, συμπεριλαμβανομένων των πληροφοριών για την προσωπική του απόδοση και τον χρόνο εργασίας του. Έχοντας όλες αυτές τις πληροφορίες με το απλό πάτημα ενός κουμπιού ο μάνατζερ ανθρώπινου δυναμικού μπορεί πλέον να εφαρμόσει τις μεθόδους αξιολόγησης που αναφέραμε στο πρώτο κεφάλαιο με έναν πολύ ευκολότερο και λιγότερο χρονοβόρο τρόπο. Στην εικόνα που ακολουθεί εμφανίζεται το ιστορικό του εργαζομένου που παρέχει όλες τις απαραίτητες πληροφορίες για την αξιολόγηση του. Στο αριστερό μέρος της εικόνας εμφανίζεται και πάλι η γραμμή εργαλείων που επιτρέπει στον χρήστη να εναλλάσσει τις διαδικασίες που επιθυμεί. Στο κεντρικό μέρος της οθόνης ο μάνατζερ έχοντας επιλέξει ως πρωτεύον κλειδί τον κωδικό του εργαζομένου αντλεί οποιαδήποτε πληροφορία επιθυμεί σχετικά με αυτόν τον κωδικό. Με την επιλογή περισσότερων κλειδίων θα εμφανιστούν και οι ανάλογες πληροφορίες για τον συγκεκριμένο εργαζόμενο.



Εικόνα 6 <<Απόσπασμα από το πρόγραμμα Pylon της Epsilon net για την διαχείριση των εργαζομένων>>

2.3.2 Το ERP και τα Βασικά Προβλήματα Αξιολόγησης

Τα βασικά προβλήματα αξιολόγησης που αναλύσαμε στο πρώτο κεφάλαιο φαίνεται να επιλύονται σε μεγάλο βαθμό με την χρήση των συστημάτων ERP.

- 1) **Τα ασαφή πρότυπα** δεν μπορούν να υπάρξουν σε μια ηλεκτρονική αξιολόγηση καθώς το ηλεκτρονικό έντυπο είναι προσβάσιμο από όλους τους εργαζόμενους και τα ερωτήματα μπορούν να τροποποιηθούν άμεσα σε περίπτωση ασάφειας.
- 2) **Η επίδραση του φωτοστέφανου** όπου ο προϊστάμενος ανθρώπινου δυναμικού τείνει να βαθμολογεί με βάση ένα μόνο χαρακτηριστικό τον εργαζόμενο εξαλείφεται με την χρήση των ERP συστημάτων. Ο προϊστάμενος έχει όλα τα δεδομένα της απόδοσης του εργαζόμενου συγκεντρωμένα στην οθόνη του υπολογιστή του και επομένως είναι αδύνατον να βασιστεί σε ένα μόνο χαρακτηριστικό.
- 3) **Η κεντρική τάση**, τα αριθμητικά αποτελέσματα που παρέχονται από το σύστημα διαχείρισης απόδοσης κάνει ξεκάθαρη την κατάταξη του κάθε εργαζομένου με αποτέλεσμα την αποφυγή βαθμολόγησης τους ως προς τον μέσο όρο.
- 4) **Η προκατάληψη**, εφόσον όλα τα δεδομένα απόδοσης των εργαζομένων είναι προσβάσιμα από όλους τους προϊστάμενους, οποιοδήποτε είδος υποκειμενικότητας είναι εύκολα αντιληπτό και μπορεί να επιφέρει κυρώσεις στον αξιολογητή.

Τέλος το βασικό ερώτημα που τίθεται στις περισσότερες αξιολογήσεις, δηλαδή ποιος είναι ο καταλληλότερος για να πραγματοποιήσει την αξιολόγηση απαντάτε με την συλλογή δεδομένων από όλα τα μέρη της επιχείρησης. Για κάθε εργαζόμενο διατηρείτε ξεχωριστό αρχείο με τις συναλλαγές που έχει με τους συναδέλφους του, τους προμηθευτές αλλά και τους πελάτες. Οι εταιρίες παροχής λογισμικού μπορούν εύκολα να προσαρμόσουν μία φόρμα ερωτημάτων για την συλλογή δεδομένων από όλους τους εμπλεκόμενους με τον εργαζόμενο. Με αυτόν τον τρόπο είναι εφικτή μια αξιολόγηση 360 μοιρών χωρίς να απαιτείται η παραδοσιακή χρονοβόρα διαδικασία.

2.3.3 Οι Κίνδυνοι που Περιέχει η Χρήση των ERP Συστημάτων.

Η αυτοματοποίηση των διαδικασιών μέσα από το ERP σύστημα μπορεί να διευκολύνει τις δραστηριότητες της επιχείρησης αλλά χωρίς την απαραίτητη γνώση και την πλήρη κατανόηση του συστήματος μπορεί να επιφέρει αρνητικά αποτελέσματα. Η εύρεση του κατάλληλου εργαζομένου και η αξιολόγηση του δεν μπορεί να εξαρτάται μόνο από αριθμούς και δεδομένα, το ένστικτο του μάνατζερ παίζει καθοριστικό ρόλο και η τεχνητή νοημοσύνη των υπολογιστών δεν έχει φτάσει ακόμη σε αυτό το επίπεδο. Θα ήταν λάθος

να μιλάμε για διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού χωρίς να υπάρχει το ανθρώπινο στοιχείο μέσα σε αυτή για αυτό και οι συνεντεύξεις με τους εργαζόμενους συνεχίζουν να είναι τόσο σημαντικές (*Robert Fine Using an ERP HR for more Effective Recruiting 2014*).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

Η Επιλογή του Συστήματος ERP

Η επιλογή και η εγκατάσταση ενός συστήματος ERP είναι μια πολύπλοκη διαδικασία που μπορεί να καθορίσει σε μεγάλο βαθμό ακόμη και την βιωσιμότητα της επιχείρησης (Κακούρης 2013: 616). Η αγορά αυτού του πληροφοριακού συστήματος αποτελεί ένα τεράστιο βήμα για την ανάπτυξης και την εξέλιξη της καθώς δεν προσθέτει απλά ένα ακόμη εργαλείο στην παραγωγική διαδικασία, αλλά αλλάζει ριζικά την λειτουργία και την σύνθεση της. Εκτός από το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που μπορεί να προσφέρει ένα σύστημα ERP αλλάζει και τον τρόπο λειτουργίας της επιχείρησης διευκολύνοντας πολύπλοκες διαδικασίες. Η ελληνική αγορά υστερεί σημαντικά στην υιοθέτηση τέτοιων συστημάτων σε σχέση με τις υπόλοιπες ευρωπαϊκές χώρες και αυτό οφείλεται κυρίως στους παρακάτω λόγους (Κακούρης 2013:635) :

- 1) Το ρίσκο εγκατάστασης και λειτουργίας ενός ERP συστήματος είναι πολύ υψηλό καθώς απαιτεί ένα μεγάλο χρηματικό ποσό για την αγορά του και τα αποτελέσματα από την χρήση του δεν είναι εγγυημένα.
- 2) Η έλλειψη απαραίτητων υποδομών όπως είναι οι ηλεκτρονικοί υπολογιστές τελευταίας τεχνολογίας ή τα νέα λογισμικά πακέτα καθιστούν απαγορευτική την χρήση συστημάτων ERP σε πολλές επιχειρήσεις. Επίσης η έλλειψη εξειδικευμένης γνώσης των εργαζομένων στην χρήση τέτοιων συστημάτων δεν ενθαρρύνει την επιλογή τους.
- 3) Η παραποίηση του όρου ERP είναι ακόμη ένας σημαντικός παράγοντας που δεν προσελκύει τις επιχειρήσεις να επιλέξουν ένα τέτοιο πληροφοριακό σύστημα. Αρκετοί μάνατζερ θεωρούν πως το ERP σύστημα αποτελείται από κάποια υποσυστήματα όπως είναι τα λογιστικά πακέτα, η μισθοδοσία ή και τα CRM (customer resource

management) συστήματα με αποτέλεσμα να μην κατανοούν την σημασία και τα πλεονεκτήματα που μπορεί να προσφέρει η εγκατάσταση ενός ολοκληρωμένου συστήματος.

- 4) Η έλλειψη υψηλού ανταγωνισμού στην Ελλάδα αποθαρρύνει την αγορά τέτοιων πληροφοριακών συστημάτων κρίνοντας τα ως μη αναγκαία. Στην Ελλάδα λίγες είναι οι βιομηχανικές επιχειρήσεις που έχουν ανάγκη ένα ολοκληρωμένο σύστημα ERP παρόλα αυτά οι εταιρίες παροχής λογισμικού προσφέρουν και άλλες επιλογές που θα αναλύσουμε στην συνέχεια.
- 5) Λόγω της μειωμένης ζήτησης των συστημάτων ERP οι εταιρίες παροχής λογισμικού υστερούν στην προώθηση και την διαφήμιση τους καθώς δεν διαθέτουν την απαραίτητη πείρα.
- 6) Τέλος η γενική τάση των Ελλήνων να είναι επιφυλακτικοί στις νέες τεχνολογίες τους οδηγεί σε καθυστερημένες αντιδράσεις έναντι των ανταγωνιστών τους. Σε αυτό συμβάλλει και η δυσκολία δημιουργίας έτοιμων πακέτων ERP στα συνεχώς μεταβαλλόμενα ελληνικά δρώμενα με τις νομοθεσίες και τους φόρους να αλλάζουν μέρα με την μέρα.

3.1 Τα Βήματα Επιλογής ενός Συστήματος ERP

Σύμφωνα με την Patricia Wallace η διαδικασία παροχής συστημάτων ERP όπως και η διαδικασία υλοποίησης τους έχουν ορισμένα βήματα όπως και οι διαδικασίες της πρόσληψης και αξιολόγησης. Η διαδικασία της παροχής του ERP συστήματος αποτελείται από τα παρακάτω στάδια:

- 1) Αιτήματα παροχής πληροφοριών και αιτήματα υποβολής προσφορών: Σε αυτήν την φάση γίνεται αδρή περιγραφή του πληροφοριακού συστήματος που χρειάζεται η επιχείρηση. Το τμήμα πληροφορικής ερευνά λεπτομερώς τα υπάρχοντα λογισμικά για να διαπιστώσουν αν συμφωνούν με τις απαιτήσεις της επιχείρησης.
- 2) Αιτήματα παροχής προσφορών: Στο δεύτερο βήμα λαμβάνεται η απόφαση για την αγορά κάποιου έτοιμου λογισμικού ή τον σχεδιασμό κάποιου νέου που θα ανταποκρίνεται ακριβώς στις απαιτήσεις της επιχείρησης. Υποβάλλονται επίσημες

προτάσεις από τις εταιρίες παροχής λογισμικού και το τμήμα πληροφορικής καλείται να τις αξιολογήσει.

- 3) Στο τελικό στάδιο το τμήμα πληροφορικής αξιολογεί τα προτεινόμενα λογισμικά μέσα από κάποια λογισμικά δοκιμαστικής χρήσης ή με την επίσκεψη σε επιχειρήσεις που έχουν ήδη εγκαταστήσει το διαθέσιμο λογισμικό. Τα κριτήρια τίθενται ανάλογα με τις απαιτήσεις της επιχείρησης και τον διαθέσιμο προϋπολογισμό της. Βασικός παράγοντας είναι η αρχιτεκτονική που ακολουθεί ο κάθε προμηθευτής για την δημιουργία αυτού του λογισμικού ώστε να συμβαδίζει με τις υπόλοιπες λειτουργίες της επιχείρησης.

Η απόφαση για την αγορά ενός έτοιμου λογισμικού ή για την δημιουργία ενός νέου στα μέτρα της επιχείρησης παραμένει σε πρωταρχική θέση για την επιχείρηση. Η κατά παραγγελία ανάπτυξη ενός λογισμικού σίγουρα προσδίδει στρατηγική αξία στην επιχείρηση γιατί το λογισμικό είναι αυτό που προσαρμόζεται στις λειτουργίες και όχι οι εργαζόμενοι. Το κόστος όμως και ο χρόνος υλοποίησης ενός τέτοιου συστήματος πολλές φορές είναι απαγορευτικά και τα αποτελέσματα δεν είναι πάντα εγγυημένα. Σε αντίθεση το έτοιμο λογισμικό μπορεί να έχει χαμηλότερο κόστος όμως αναγκάζει την επιχείρηση να αλλάξει ριζικά την δομή και την λειτουργία της με αποτέλεσμα να χρειάζεται περισσότερο χρόνο για να προσαρμοστεί.

3.1.2 Τα Βήματα Υλοποίησης ενός Συστήματος ERP

Η διαδικασία της εγκατάστασης μπορεί να γίνει με τρεις διαφορετικούς τρόπους (Κακούρης 2013:616).

- 1) Η υλοποίηση του συστήματος με ένα βήμα, όπου η επιχείρηση εγκαθιστά και θέτει σε λειτουργία όλα τα υποσυστήματα μαζί. Η διαδικασία αυτή ονομάζεται και “big bang” (μεγάλη έκρηξη, λόγω της απότομης αλλαγής) και συνήθως εμπεριέχει τρία στάδια. Την επιλογή συστημάτων και διαδικασιών, την δοκιμή του συστήματος και τον έλεγχο των διασυνδέσεων και την απενεργοποίηση του παλιού συστήματος με την έναρξη λειτουργίας του νέου. Τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα του συγκεκριμένου βήματος παρουσιάζονται στην συνέχεια.

Πλεονεκτήματα

- Το υπάρχον σύστημα καταργείται αμέσως με την εγκατάσταση του νέου και δεν υπάρχει η ανάγκη της δημιουργίας προσωρινών διεπαφών με το νέο σύστημα.

- Περισσότεροι πόροι μπορούν να επικεντρωθούν στην υλοποίηση του νέου συστήματος καθώς δεν υπάρχει ανάγκη συντήρησης του παλαιού.
- Αυτός ο τρόπος εγκατάστασης του συστήματος ERP είναι μη αναστρέψιμος με αποτέλεσμα να μην μπορεί να επαναλειτουργήσει το παλαιό σύστημα και να αυξάνεται η προσοχή και η συγκέντρωση των εργαζομένων σε κάθε βήμα.
- Τα υποσυστήματα ενσωματώνονται γρηγορότερα στο κύριο σύστημα καθώς η διαδικασία πραγματοποιείται με ένα βήμα.
- Η επιχείρηση γίνεται γρηγορότερα λειτουργική καθώς όλα τα υποσυστήματα επαναλειτουργούν την ίδια χρονική στιγμή.
- Η έλλειψη δημιουργίας διεπαφών εξοικονομεί κάποιο χρηματικό ποσό στην επιχείρηση παρόλο που η όλη διαδικασία είναι πιο δαπανηρή από τις υπόλοιπες.
- Ο περιορισμένος χρόνος υλοποίησης μειώνει τον χρόνο ολοκλήρωσης του έργου μειώνοντας έτσι και τις αποχωρήσεις των υπαλλήλων.

Μειονεκτήματα

- Η ολοκλήρωση του έργου εξαρτάται από τους διαθέσιμους πόρους που κατέχει η επιχείρηση σε ανθρώπινο δυναμικό και χρήματα.
- Η υλοποίηση σε ένα βήμα περιέχει μεγάλο ρίσκο καθώς αν κάτι δεν λειτουργήσει σωστά είναι άγνωστες οι επιπτώσεις και μπορεί να περάσει ένα μεγάλο χρονικό διάστημα μέχρι η επιχείρηση να μπορεί να ξανά γίνει λειτουργική.
- Η επαναφορά του παλαιού συστήματος είναι αδύνατη καθώς όλα τα υπάρχοντα δεδομένα είτε τροποποιούνται είτε διαγράφονται.
- Καθώς η εγκατάσταση γίνεται με πολύ γρήγορο ρυθμό οι υπάλληλοι δεν έχουν τον χρόνο να αποκτήσουν πολλές γνώσεις για το νέο σύστημα και σε μεγάλο βαθμό βρίσκονται απροετοίμαστοι με την επαναλειτουργία της επιχείρησης.

- Μόνο μετά την ολοκλήρωση της εγκατάστασης μπορούμε να επιβεβαιώσουμε αν το σύστημα ERP λειτουργεί επιτυχώς.
- Αν και η λειτουργικότητα της επιχείρησης επιστρέφει άμεσα μπορεί να χρειαστεί μεγάλο χρονικό διάστημα για να σταθεροποιηθεί και να εντοπιστούν τυχόν ελλείψεις.

2) Η σταδιακή εγκατάσταση επιτυγχάνεται με την σταδιακή εγκατάσταση κάθε υποσυστήματος μέχρι την ολοκλήρωση του έργου. Τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα που χαρακτηρίζουν την συγκεκριμένη διαδικασία είναι τα ακόλουθα:

Πλεονεκτήματα

- Η υλοποίηση του συστήματος με αυτόν τον τρόπο προτείνεται σε επιχειρήσεις με περιορισμένους πόρους ώστε να ανταπεξέρχονται βήμα-βήμα στις απαιτήσεις.
- Οι πόροι που δεσμεύονται κατά την εγκατάσταση είναι λιγότεροι οπότε η παραγωγική διαδικασία μπορεί να συνεχιστεί ως έναν βαθμό.
- Με την ολοκλήρωση ενός υποσυστήματος μπορεί να γίνει έλεγχος της λειτουργικότητας του.
- Ο χρόνος υλοποίησης είναι μεγαλύτερος επομένως το προσωπικό έχει περισσότερο χρόνο να εξοικειωθεί με το νέο σύστημα και να αποκτήσει γνώσεις σχετικά με τον τρόπο λειτουργίας του.
- Μειώνεται το ρίσκο της αποτυχίας καθώς αν κάποιο υποσύστημα δεν λειτουργήσει μπορεί να διακοπεί η διαδικασία και τα υπόλοιπα υποσυστήματα να συνεχίσουν να λειτουργούν κανονικά.
- Με τον επιτυχή έλεγχο της λειτουργικότητας κάθε υποσυστήματος αυξάνεται ο βαθμός αισιοδοξίας για την επιτυχή ολοκλήρωση του έργου.

Μειονεκτήματα

- Το κόστος είναι αυξημένο λόγω της ύπαρξης διασυνδέσεων με το παλιό λειτουργικό σύστημα.
 - Υπάρχει η ανάγκη συντήρησης του παλιού συστήματος μέχρι το τέλος της διαδικασίας.
 - Λόγο της σταδιακής εγκατάστασης πολλοί υπάλληλοι μένουν αμέτοχοι και αυξάνεται ο κίνδυνος αποχώρησης τους από την επιχείρηση.
 - Το υπάρχον σύστημα μπορεί να δημιουργήσει προβλήματα στην ανάπτυξη του νέου καθώς λειτουργεί παράλληλα.
 - Υπάρχει ο κίνδυνος απώλειας του στόχου του έργου λόγω της χρονοβόρας διαδικασίας και της παράλληλης λειτουργίας του παλιού συστήματος.
 - Τα νέα υποσυστήματα μπορεί να λειτουργούν μεμονωμένα αλλά σαν σύστημα να είναι δυσλειτουργικό.
- 3) Τέλος η υλοποίηση με μικρά βήματα ή μικρές εκρήξεις αποτελεί τον συνδυασμό των παραπάνω μεθόδων. Η επιχείρηση επιλέγει μία επιχειρηματική μονάδα όπου εφαρμόζει την εγκατάσταση με την μέθοδο της μεγάλης έκρηξης και με την εμπειρία που αποκτά επιλέγει αν θα υλοποιήσει το σύστημα και στις υπόλοιπες επιχειρηματικές μονάδες με τον ίδιο τρόπο ή θα χρησιμοποιήσει την σταδιακή υλοποίηση.

3.2 Τα Πλεονεκτήματα και τα Μειονεκτήματα από την Χρήση ERP Συστημάτων.

Εκτός από τα οφέλη που παρέχει το συγκεκριμένο σύστημα στις διαδικασίες της πρόσληψης και της αξιολόγησης η χρήση του μπορεί να βελτιώσει την ανταγωνιστικότητα και την απόδοση ολόκληρης της επιχείρησης (Κακούρης 2013:622).

- Η ολοκλήρωση της επιχείρησης διευκολύνει την λήψη αποφάσεων μέσα από ποιοτικότερες και αμεσότερες πληροφορίες.
- Η μεταφορά της επιχείρησης στην ηλεκτρονική αγορά είναι ευκολότερη με την ολοκλήρωση της εφοδιαστικής αλυσίδας καθώς όλα τα προϊόντα και οι απαραίτητες πληροφορίες βρίσκονται ψηφιοποιημένες στην βάση δεδομένων της επιχείρησης.
- Με την ενιαία βάση δεδομένων όλες οι διαδικασίες είναι αξιοκρατικές καθώς επικρατεί διαφάνεια. Σε κάθε περίπτωση αμφισβήτησης της επιλογής ή του αποτελέσματος τα εμπλεκόμενα μέρη μπορούν να ανατρέξουν στην ενιαία βάση δεδομένων και να επαληθεύσουν τα αποτελέσματα.
- Ο πραγματικός χρόνος επικοινωνίας και η ταχύτητα παρέχουν καλύτερη επικοινωνία στους εργαζομένους διευκολύνοντας την εργασία τους και την αξιολόγηση τους.
- Μειώνονται σημαντικά τα λειτουργικά έξοδα καθώς όλες οι βάσεις δεδομένων επικοινωνούν μεταξύ τους.
- Αυξάνεται το κύρος της επιχείρησης λόγω της καλύτερης και αμεσότερης εξυπηρέτησης.
- Η αίσθηση της συνεχούς παρακολούθησης και του συνεχούς ελέγχου δημιουργεί την ανάγκη στους εργαζομένους για συνεχή προσπάθεια και βελτίωση.

Μειονεκτήματα

- Το υψηλό κόστος πολλές φορές είναι απαγορευτικό για την αγορά του λογισμικού από τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις.
- Υπάρχει η ανάγκη για αναδιοργάνωση των επιχειρησιακών λειτουργιών καθώς το νέο σύστημα έχει διαφορετικές απαιτήσεις.
- Η περίπτωση αποτυχίας της λειτουργίας του συστήματος αποτελεί ένα αρκετά μεγάλο ρίσκο που πρέπει να αποδεχτεί η επιχείρηση.

- Η έλλειψη γνώσεων του προσωπικού μπορεί να οδηγήσει στην μη αξιοποίηση όλων των χαρακτηριστικών- δυνατοτήτων του προγράμματος.
- Υπάρχει ο φόβος ασυμβατότητας των ήδη εγκατεστημένων προγραμμάτων με το σύστημα ERP, που θα οδηγήσει την επιχείρηση σε περαιτέρω έξοδα.
- Ο τρόπος εργασίας των εργαζομένων πρέπει να αλλάξει και αυτό μπορεί να επηρεάσει αρνητικά την αποδοτικότητα τους.
- Η συνεχής παρακολούθηση του συστήματος μπορεί να δημιουργήσει περισσότερο άγχος και να μειώσει την παραγωγικότητα των εργαζομένων.
- Η ολοκλήρωση της παραγωγικής διαδικασίας έχει σημαντικά μειονεκτήματα καθώς ένα λάθος σε ένα τμήμα μπορεί να επηρεάσει όλη την επιχείρηση.

Η απόφαση αγοράς ενός ολοκληρωμένου συστήματος ERP είναι μια επένδυση που συχνά εμπνέει το συναίσθημα του φόβου στους μάνατζερ για τους λόγους που αναλύσαμε. Οι εταιρίες παροχής λογισμικών για να μπορέσουν να μειώσουν αυτό το αρνητικό συναίσθημα και να παροτρύνουν την αγορά τέτοιων συστημάτων παρέχουν την δυνατότητα εγκατάστασης μόνο κάποιων υποσυστημάτων στις επιχειρήσεις που δεν χρειάζονται ένα ολοκληρωμένο σύστημα.

3.3 Το κόστος ενός συστήματος ERP

Το κόστος πρόσληψης ενός εργαζομένου ανέρχεται σε 4,129 \$ και ο μέσος όρος διάρκειας της διαδικασίας είναι 42 μέρες. Το κόστος αυτό είναι αρκετά υψηλό για τις επιχειρήσεις, όμως σύμφωνα με το περιοδικό work force solutions το κόστος αντικατάστασης ενός εργαζομένου που δεν έχει ικανοποιητικές αποδόσεις υπερβαίνει κατά πέντε φορές τον μισθό του. Τα κόστη αυτά εκφράζουν την ανάγκη των επιχειρήσεων να επενδύσουν σε νέες τεχνολογίες που θα εξοικονομούν και θα εκσυγχρονίζουν αυτές τις διαδικασίες. Το κόστος παραγγελίας και εγκατάστασης ενός ολοκληρωμένου συστήματος ERP μπορεί αρχικά να αποθαρρύνει τις επιχειρήσεις αλλά τα αποτελέσματα που θα παραχθούν μακροπρόθεσμα

δικαιολογούν απόλυτα το ποσό της επένδυσης. Συγκεκριμένα τα σημαντικότερα έξοδα για την υλοποίηση της επένδυσης είναι (Κακούρης 2013:631) :

1. Αρχικά έχουμε να αντιμετωπίσουμε το κόστος του λογισμικού και των υπόλοιπων λειτουργικών συστημάτων. Το μέσο κόστος κτήσης ενός ολοκληρωμένου συστήματος ERP είναι 15εκ \$ με κατώτατο όριο 400 χιλ \$ και ανώτατο τα 300 εκ \$. Τα υπόλοιπα μέρη αφορούν το κόστος αγοράς σύγχρονων ηλεκτρονικών υπολογιστών και άλλων ηλεκτρονικών συστημάτων απαραίτητων για την λειτουργία του ERP συστήματος.
2. Η εκπαίδευση των εργαζομένων αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα κόστη που δεν πρέπει να παραλείπεται για να έχουμε τα επιθυμητά αποτελέσματα. Αν και αποτελεί ένα από τα χαμηλότερα κόστη της επένδυσης συχνά οι επιχειρήσεις επιλέγουν να το παραλείψουν. Η εκπαίδευση δεν χρειάζεται να απευθύνεται σε όλους τους υπαλλήλους παρά μόνο σε μια επιλεγμένη ομάδα που στην συνέχεια θα εκπαιδεύσει και τους υπόλοιπους.
3. Η προσαρμογή και η μεταφορά των δεδομένων είναι ένα κρυφό κόστος το οποίο πολλές φορές δεν συμπεριλαμβάνεται στον προϋπολογισμό. Η ασυμφωνία μεταξύ του παλιού λογισμικού και του νέου μπορεί να οδηγήσει την εταιρία στην αναπροσαρμογή ολόκληρης της βάσης δεδομένων και πολλές φορές στην επανακαταχώρηση των δεδομένων.
4. Τα δεδομένα που προκύπτουν από το νέο σύστημα πολλές φορές δεν μπορούν να αποκωδικοποιηθούν άμεσα από την επιχείρηση και απαιτείται η χρήση εξωτερικών πηγών για την εξαγωγή πληροφοριών. Φυσικά και αυτές οι υπηρεσίες παρέχονται στην επιχείρηση με το αντίστοιχο τίμημα που θα συμφωνηθεί.
5. Τα έξοδα που απαιτούνται για τους συμβούλους πολλές φορές γίνονται δυσβάστακτα καθώς οι συνεχείς αναβαθμίσεις μπορούν να δημιουργήσουν προβλήματα στο σύστημα. Η αποτυχία της επιχείρησης να ανεξαρτηθεί από τους συμβούλους υλοποίησης του προγράμματος ERP μπορεί να αυξήσει σε μεγάλο βαθμό το κόστος. Η εταιρία SAP εκτιμά ότι οι πελάτες της ξοδεύουν τρεις έως επτά φορές περισσότερα χρήματα για την εφαρμογή του συστήματος σε σχέση με την εγκατάσταση του.

Τα κόστη που μόλις αναφέραμε καθιστούν δύσκολη την απόφαση μικρομεσαίων επιχειρήσεων να υλοποιήσουν τόσο δαπανηρά προγράμματα και οδηγούν τους μάνατζερ να υιοθετήσουν διαφορετικούς τρόπους ολοκλήρωσης. Η εικόνα της παγκόσμιας αγοράς ERP συστημάτων το 2010 ήταν η ακόλουθη (Κακούρης 2013:631).

Εταιρίες παροχής Λογισμικού	Παραγωγή- Διανομή	Μεταφορές- Επικοινωνία	Υπηρεσίες	Λιανικό Εμπόριο
SAP	28,3%	26,7%	12,8%	6,6%
Oracle Applications	21,2%	23,8%	11,9%	6,2%
Microsoft Dynamics	28,1%	24,4%	14,9%	10,5%

Πίνακας 2 << Η εικόνα της παγκόσμιας αγοράς συστημάτων ERP το 2010 σύμφωνα με την εταιρία SAP >>

Στον Πίνακα 2 βλέπουμε την εικόνα της παγκόσμιας αγοράς συστημάτων ERP το 2010. Η αριστερή στήλη περιέχει τις εταιρίες λογισμικού που επικρατούν στον χώρο και δεξιά τα ποσοστά που κατέχει η κάθε μία σε διαφορετικούς κλάδους επιχειρήσεων. Όπως γίνεται γνωστό από την έρευνα της “Panorama Consulting Solutions” (Κακούρης 2013:631) αν και η ανάπτυξη των συστημάτων ERP αυξάνεται με γρήγορους ρυθμούς, γίνεται περισσότερο αισθητή στις αναπτυγμένες χώρες όπου υπάρχουν τα διαθέσιμα κεφάλαια για μια τόσο μεγάλη επένδυση και η αγορά χαρακτηρίζεται από έντονο ανταγωνισμό. Οι οίκοι λογισμικού στην Ελλάδα καταβάλουν μια προσπάθεια τον τελευταίο καιρό να στελεχωθούν με συμβούλους που το αντικείμενο τους δεν είναι τόσο ο προγραμματισμός όσο η διοίκηση των επιχειρήσεων. Με αυτήν την προσπάθεια οι εταιρίες παροχής λογισμικού προσπαθούν να προσελκύσουν περισσότερες μικρομεσαίες επιχειρήσεις και να αναδείξουν τα οφέλη των πληροφοριακών συστημάτων ERP (www.goonline.gr/ebusiness/specials/article.html?article_id). Η λανθασμένη άποψη ότι μόνο οι μεγάλες επιχειρήσεις χρειάζονται ολοκλήρωση μέσω συστημάτων ERP μειώνει αισθητά τα κέρδη από την πώληση λογισμικών. Για αυτόν τον λόγο πραγματοποιείται μια προσπάθεια να δημιουργηθεί μια οικονομικότερη και πιο προσιτή λύση. Με την παροχή υποσυστημάτων ERP, την ξεχωριστή εγκατάσταση και υλοποίηση τους σε μια επιχείρηση οι εταιρίες παροχής λογισμικού προσδοκούν να αναδείξουν την σημασία των πληροφοριακών συστημάτων και αυξήσουν τις πωλήσεις τους.

Είναι βέβαιο πως αυτά τα πληροφορικά συστήματα μπορούν να διευκολύνουν κατά πολύ τις δύο βασικές διαδικασίες που αναλύσαμε όμως η επιχείρηση είναι αυτή που τελικά θα επιλέξει αν αξίζει η συγκεκριμένη επένδυση και με ποιόν τρόπο θα πραγματοποιήσει την εγκατάσταση της.

Κεφάλαιο 4

Επίλογος-Συμπεράσματα

Η τεχνολογία αλλάζει συνεχώς την καθημερινότητα και τις συνήθειες των ανθρώπων. Οι επιχειρήσεις για να μπορέσουν να αξιοποιήσουν και να συμβαδίσουν με αυτές τις αλλαγές πρέπει να ακολουθήσουν την πρόοδο της τεχνολογίας και να εφεύρουν νέες μεθόδους για να προσεγγίσουν τους υποψήφιους υπαλλήλους τους. Στον τομέα του ανθρώπινου δυναμικού τα ERP συστήματα προσφέρουν μια αποτελεσματική λύση για την πρόσληψη και αξιολόγηση των εργαζομένων. Οι μάνατζερ ανθρώπινου δυναμικού χρησιμοποιώντας αυτά τα συστήματα αποκτούν αμεσότερες και πιο έγκυρες πληροφορίες που τους βοηθούν στην λήψη των τελικών αποφάσεων. Στην διαδικασία της πρόσληψης οι απαραίτητες πληροφορίες συλλέγονται σε μικρότερο χρονικό διάστημα και το σύστημα ERP έχοντας λάβει τις απαραίτητες ρυθμίσεις ξεχωρίζει τους καταλληλότερους υποψήφιους χωρίς να χρειάζεται κάποια επέμβαση από τον μάνατζερ. Επίσης ανταποκρίνεται με μεγάλη επιτυχία στον νέο τρόπο προσέλκυσης εργαζομένων το “e – recruiting” που θέλει τις επιχειρήσεις να αναζητούν υποψηφίους αποκλειστικά και μόνο μέσω διαδικτύου. Στην διαδικασία της αξιολόγησης συμβάλει αισθητά στην διαφάνεια της διαδικασίας καθώς συλλέγει καθημερινά πληροφορίες για τους εργαζόμενους από όλα τα τμήματα της επιχείρησης. Καταγράφει με ακρίβεια τις επιδόσεις τους και δεν αφήνει περιθώρια αμφισβήτησης της αξιολόγησης. Οι παραδοσιακές μέθοδοι αξιολόγησης εκτελούνται γρηγορότερα και χρησιμοποιούν περισσότερες και πιο ακριβείς πληροφορίες για την εξαγωγή των αποτελεσμάτων τους.

Η επιλογή της χρήσης ενός τέτοιου συστήματος είναι μια πολύ σημαντική απόφαση για την επιχείρηση και απαιτεί λεπτομερή μελέτη και έρευνα. Ο τρόπος επιλογής και υλοποίησης ενός πληροφοριακού συστήματος ERP θα πρέπει να συμβαδίζει με το όραμα και τις φιλοδοξίες της επιχείρησης. Το σύστημα ERP είναι αυτό που θα πρέπει να προσαρμοστεί στις λειτουργίες της επιχείρησης και να γίνει ένα χρήσιμο εργαλείο στα χέρια του σωστά

εκπαιδευμένου προσωπικού. Η πληθώρα λογισμικών που υπάρχουν στην αγορά ανταποκρίνονται σε όλες τις απαιτήσεις με την προϋπόθεση να υπάρξει σωστή εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού και σωστή εγκατάσταση του προγράμματος.

Παρά τα πλεονεκτήματα και τις ευκολίες που παρέχει η χρήση της τεχνολογίας ο άνθρωπος παράγοντας θα παραμένει αναπόσπαστο στοιχείο κάθε επιχειρησιακής διαδικασίας. Στις διαδικασίες της πρόσληψης και αξιολόγησης θα ήταν παράλογο να αφήσουμε αποκλειστικά και μόνο ένα πληροφοριακό σύστημα να αποφασίζει για την μοίρα του ανθρώπινου δυναμικού. Οι μάνατζερ ανθρώπινων πόρων είναι αυτοί που τελικά θα επεξεργαστούν όλες τις παρεχόμενες πληροφορίες, θα επιλέξουν τον κατάλληλο υποψήφιο και θα διεξάγουν μια σωστή και ολοκληρωμένη αξιολόγηση. Δεν θα μπορούσαμε ποτέ να μιλήσουμε για διοίκηση ανθρώπινων πόρων χωρίς να υπάρχει το ανθρώπινο στοιχείο μέσα σε αυτήν.

4.1 Προτάσεις για περαιτέρω μελέτη και έρευνα

Η τεχνολογία συνεχώς θα μας τροφοδοτεί με νέα επιτεύγματα που θα αποσκοπούν στην διευκόλυνση των επιχειρησιακών διαδικασιών. Οι διαδικασίες της πρόσληψης και της αξιολόγησης όπως και όλες οι άλλες διαδικασίες της επιχείρησης θα εκσυγχρονιστούν με στόχο την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα. Υπάρχει αυξημένη πιθανότητα στο εγγύς μέλλον, οι επιχειρήσεις να έχουν στην διάθεση τους λογισμικά που θα τους επιτρέπουν να αναζητούν υποψήφιους εργαζόμενους μέσα από τα συστήματα CRM. Οι απαραίτητες πληροφορίες για την επιλογή των υποψηφίων εργαζομένων θα συγκεντρώνονται με βάση τις αναζητήσεις τους στο διαδίκτυο, τα αποτελέσματα στα διαδικτυακά παιχνίδια ή ακόμα και από τις αναρτήσεις που γίνονται στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης. Με τον ίδιο τρόπο η αξιολόγηση των εργαζομένων μπορεί να ξεφεύγει από τα όρια της επιχείρησης και μέσω του διαδικτύου να επεκτείνεται και σε άλλες ικανότητες ή πτυχές της προσωπικότητας του κάθε υπαλλήλου. Αυτές είναι μόνο μερικές υποθέσεις από το ευρύ φάσμα των δυνατοτήτων που μπορεί να μας προσφέρει η τεχνολογική πρόοδος. Τέλος δεν θα πρέπει να παραβλέπουμε ότι όπως κάθε τεχνολογικό επίτευγμα έτσι και τα συστήματα ERP θα πρέπει να υπηρετούν τον άνθρωπο και να χρησιμοποιούνται από σωστά εκπαιδευμένο προσωπικό ώστε να αξιοποιούνται στο έπακρο.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Garry Dessler, (2012), Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού Βασικές Έννοιες και Σύγχρονες Τάσεις, (Βασίλης Ν Κέφης επιμέλεια για την ελληνική έκδοση). Εκδόσεις Κριτική Αθήνα, (Δημοσίευση πρωτότυπου 2011).
- John R. Schermerhorn, (2012), Εισαγωγή στο Management, (Πολλάλης Γιάννης επιμέλεια για την ελληνική έκδοση). Εκδόσεις Broken Hills Λευκωσία, (δημοσίευση πρωτότυπου 2011).
- James A.F. Stoner and R. Edward Freeman, (1989), Management Fourth Edition, Prentice-Hall, Inc.
- Patricia Wallace, (2014), Πληροφοριακά Συστήματα Διοίκησης Άνθρωποι, Τεχνολογία, Διαδικασίες,(Πρόδρομος Χάτζογλου επιμέλεια για την ελληνική έκδοση). Εκδόσεις Κριτική Αθήνα,(2013)
- Γεώργιος Ι. Δουκίδης, (2011), Καινοτομία, Στρατηγική, Ανάπτυξη και Πληροφοριακά Συστήματα, Εκδόσεις Σιδέρης, Αθήνα.
- Ανδρέας Π. Κακούρης, (2013), Διοίκηση Επιχειρησιακών Λειτουργιών, Εκδόσεις Προπομπός, Αθήνα.
- Νάνσυ Παπαλεξανδρή και Δημήτρης Μπουραντάς, (2003), Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα.
- Χατζηπαντελή Π. (2001), Ανάπτυξη Ανθρωπίνων Πόρων, Παιδαγωγικό Ινστιτούτο, Αθήνα.
- Julian Vasilev, (2013), The Change from ERP II to ERP III systems, 3RD International Conference on Application of Information and Communication Technology and Statistics in Economy and Education, Bulgaria.

Ιστοσελίδες

- Robert Fine, (2014), Using an ERP HR for more Effective Recruiting, www.elsevier.com , Πρόσβαση 9/10/2016
- (2016), How average is your rate hiring costs and HR to start, HR specialist, www.thehrspecialist.com , Πρόσβαση 15/10/2016
- www.linkedin.com , Πρόσβαση 22/9/2016

- www.arcticshores.com , Πρόσβαση 15/10/2016
- www.monster.com , Πρόσβαση 30/9/2016
- www.softone.gr , Πρόσβαση 25/11/2016
- <http://www.sap.com/greece/> , Πρόσβαση 3/12/2016
- <https://www.epsilonnet.gr/> , Πρόσβαση 26/11/2016