

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών
ΔΙΟΙΚΗΣΗ, ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ ΚΑΙ ΠΟΙΟΤΗΤΑ

Μεταπτυχιακή Διατριβή



Η συμβολή των πληροφοριακών συστημάτων WorkForce Management: Μελέτες περίπτωσης στους τομείς των τηλεπικοινωνιών και μεταφορών.

ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΣ ΓΟΥΛΙΑΜΟΣ

Επιβλέπων Καθηγητής
ΣΟΦΙΑ ΑΝΔΡΕΟΥ

Μάιος 2019

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης

**Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών
ΔΙΟΙΚΗΣΗ, ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ και ΠΟΙΟΤΗΤΑ**

Μεταπτυχιακή Διατριβή

Η συμβολή των πληροφοριακών συστημάτων WorkForce Management: Μελέτες περίπτωσης στους τομείς των τηλεπικοινωνιών και μεταφορών.

ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΣ ΓΟΥΛΙΑΜΟΣ

**Επιβλέπων Καθηγητής
ΣΟΦΙΑ ΑΝΔΡΕΟΥ**

Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή υποβλήθηκε προς μερική εκπλήρωση των απαιτήσεων για απόκτηση μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών στη ΔΙΟΙΚΗΣΗ, ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ και ΠΟΙΟΤΗΤΑ από τη Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου.

Μάιος 2019

Περίληψη

Οι σύγχρονες επιχειρήσεις έχοντας συνειδητοποιήσει ότι οι άνθρωποι αποτελούν τον πολυτιμότερο πόρο τους, επενδύουν στη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Μέσω αυτής, αντιμετωπίζονται σύνθετα ζητήματα, τα οποία είναι αποτελέσματα της οικονομικής αστάθειας, της παγκοσμιοποίησης και των ανταγωνιστικών πιέσεων. Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, μέσα από τις λειτουργίες της έχει σαν στόχο, να υπηρετήσει τους στρατηγικούς σκοπούς της επιχείρησης, προκειμένου αυτή να είναι κερδοφόρα και ανταγωνιστική.

Η χρήση της Τεχνολογίας και ειδικότερα των Πληροφοριακών Συστημάτων, στον κλάδο της διοίκησης, μπορεί να συμβάλει στην εξοικονόμηση χρόνου, στη μείωση του κόστους, καθώς επίσης και στην αύξηση της παραγωγικότητας. Όμως, η εφαρμογή ενός Πληροφοριακού Συστήματος WFM, επηρεάζει την κουλτούρα της εταιρίας και την νοοτροπία της. Νέες προοπτικές, αλλαγές στρατηγικών, αξιολόγηση προσωπικού και διαφοροποίηση σχέσεων διοίκησης και εργατικού δυναμικού είναι τομείς που βασίζονται τα συστήματα αυτά και οι λόγοι που οδήγησαν στην γρήγορη εξέλιξη και ένταξη τους στις εταιρίες.

Στην παρούσα διπλωματική διατριβή, γίνεται μελέτη των πληροφοριακών συστημάτων WFM (WorkForce Management) που χρησιμοποιούν οι εταιρίες σήμερα καθώς και ποιά είναι η επιρροή αυτών, στην απόδοση των εταιριών. Επιλέχθηκαν εταιρίες, που διαθέτουν κινητά συνεργεία και μπορούν οι διοικήσεις τους, να κάνουν χρήση των συστημάτων αυτών, αποσκοπώντας στην καλύτερη οργάνωση και ικανοποίηση των πελατών. Μελετάται η περίπτωση εφαρμογής Πληροφοριακών Συστημάτων WorkForce Management σε τηλεπικοινωνιακές και μεταφορικές εταιρίες του Νομού Φωκίδας. Πραγματοποιήθηκε ποιοτική έρευνα, με διεξαγωγή συνεντεύξεων από αρμόδια στελέχη των εταιριών, ανάλυση των δεδομένων και εξαγωγή συμπερασμάτων. Σύγκριση των αποτελεσμάτων των συνεντεύξεων, ομοιότητες και διαφορές ανάμεσα στις εταιρίες.

Μέσα από συνεντεύξεις, έγινε προσπάθεια να κατανοηθούν τα προβλήματα και οι δυσκολίες που προέκυψαν στην λειτουργία των εταιριών, από την ένταξη των συστημάτων και οι τρόποι που τις βοήθησαν στην αύξηση των αποδόσεων τους. Ακόμη, παρατηρήθηκε η στάση των εργαζομένων, καθώς και η επιρροή των συστημάτων στην αύξηση της κερδοφορίας, μέσα από την ικανοποίηση των πελατών.

Summary

Modern businesses invest, in Human Resources Management (H.R.M), after attributing the person as the most valuable resource. H.R.M helps confrontation with complex matters, that arise in a state of economic instability, globalization, and competitive strains. Through its function, H.R.M, serves the business's strategic aims, in order to foster profitability and competitiveness.

The use of technology and Informative systems in the Management field may contribute to saving time, reducing cost and also to the advance of productivity. However, the implementation of an Informative System WFM may influence business's culture and perspectives. New perspectives, change of strategies, staff evaluation, and differentiation among administration and workforce relations are some of the domains that are based on the use of Informative systems and thus, have facilitated in the rapid integration of the latter, within the business terrain.

The present dissertation, concerns a study of the Information Systems WFM (WorkForce Management) that companies use today, and on the impact that WFM have on companies and on output. For these purposes there were selected companies with availability on mobile services and the capacity of their administration to use these Information systems towards improvement of coordination and client satisfaction. Furthermore, the present paper, studies the application of Information Systems WFM in telecommunication and delivery companies, in the municipality of Fokida. It was conducted a qualitative research, consisting of interviews from executive members of the companies, data analysis, results extraction, comparative analysis of the interviews, and of the similarities, differences between the companies.

The interviews aimed at underlying the difficulties stemming from the companies function and the implementation of the Information Systems, as well as to understand what facilitated efficiency advancement. Moreover, the study observed staff attitudes at work, and the Information Systems impact on profit advance, through client satisfaction.

Ευχαριστίες

Αρχικά, θα ήθελα να ευχαριστήσω την επιβλέπουσα καθηγήτρια κ. Σοφία Ανδρέου για την πολύτιμη καθοδήγηση και βοήθεια που μου παρείχε καθ' όλη τη διάρκεια του ακαδημαϊκού έτους. Επίσης, ευχαριστώ όλους τους συνεντευξιαζόμενους που ανταποκρίθηκαν στο κάλεσμα μου για την ερευνητική διαδικασία. Ευχαριστώ την γυναίκα μου Γιώτα, για την στήριξη, την εμπύχωση και την τόνωση που μου έδινε σε όλη την διάρκεια της μεταπτυχιακής διατριβής, τον φίλο μου Χάρη για τις πολλές ιδέες και προτάσεις και τέλος την οικογένεια μου που ήταν δίπλα μου, σε όλη την διάρκεια του μεταπτυχιακού προγράμματος.

Περιεχόμενα

Εισαγωγή.....	1
1 Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων Με Συστήματα WFM.....	4
1.1 Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού.....	5
1.2 Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού μέσω συστημάτων WFM.....	6
1.3 Η Εξέλιξη του management και το WFM.....	8
1.4 Διαχείριση κινητού εργατικού δυναμικού.....	9
1.5 Η σημασία της διαχείρισης του εργατικού δυναμικού μέσω συστημάτων WFM.....	10
1.6 Ο ρόλος των συστημάτων WFM	11
1.7 Τα πλεονεκτήματα των συστημάτων WFM για την επιχείρηση.....	11
1.8 Τα μειονεκτήματα των συστημάτων WFM για την επιχείρηση.....	14
1.9 Προϋποθέσεις για την επιτυχή εισαγωγή συστημάτων WFM σε μια επιχείρηση.....	17
1.10 Επιρροή συστημάτων WFM στους εργαζόμενους.....	18
2 Μεθοδολογία Έρευνας.....	20
2.1 Ποιοτική έρευνα.....	21
2.2 Δείγμα έρευνας.....	22
2.3 Δομή ερωτηματολογίου.....	23
2.4 Ερευνητικά εργαλεία / Επιλογή μέσων.....	25
2.5 Περιορισμοί έρευνας.....	27
3 Αποτελέσματα Ποιοτικής Έρευνας.....	28
3.1 Ανάλυση Δεδομένων Έρευνας.....	28
3.2 Σύγκριση Αποτελεσμάτων με την Βιβλιογραφία.....	34
4 Συμπεράσματα και προτάσεις πολιτικής.....	37
4.1 Συμπεράσματα.....	37
4.2 Προτάσεις για μελλοντική Έρευνας.....	39
Βιβλιογραφία.....	41
Παράρτημα Α Ερωτηματολόγιο.....	45
A.1 Ερωτηματολόγιο Συνέντευξης.....	45

Εισαγωγή

Σε ένα μεταβαλλόμενο και ανταγωνιστικό περιβάλλον, η ανάγκη για σταθερότητα, βιωσιμότητα και κέρδος για την επιχείρηση, οδήγησαν στην ανάπτυξη των Πληροφοριακών Συστημάτων. Η εξέλιξη της τεχνολογίας πληροφορικής, οδήγησε στην άνθηση των Πληροφοριακών Συστημάτων Διοίκησης, βοηθώντας τα αρμόδια στελέχη των εταιριών στην καλύτερη οργάνωση και στην ορθότερη λήψη αποφάσεων (Mayfield M. et al., 2003). Ακόμη, αποτελούν βασικό εργαλείο διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού των εταιριών, αποσκοπώντας στην ταχύτερη εξέλιξη του..

Το διαδίκτυο, οι ηλεκτρονικές συναλλαγές, η παγκοσμιοποίηση και η αύξηση της τεχνολογίας, αλλάζουν σήμερα τον ρόλο των πληροφοριακών συστημάτων στις επιχειρήσεις και τη διοίκηση. Ο ρόλος των συστημάτων, πια γίνεται υποστηρικτικός, διοικητικός και στρατηγικός (Broderick & Boudreau, 1992). Η πληροφορία θεωρείται περιουσιακό στοιχείο μιας επιχείρησης. Ο όγκος τους είναι τεράστιος και πρέπει να επεξεργάζεται κατάλληλα, για να υπάρξει επιτυχία. Έτσι, οι επιχειρήσεις οδηγούνται σε συνεχή επένδυση, όσο κοστοβόρα και αν είναι. Η λειτουργία της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων, στηρίζεται πια στη χρήση των Πληροφοριακών Συστημάτων, ώστε να μπορέσει να ανταποκριθεί στα νέα δεδομένα και στις προκλήσεις της εποχής, με σκοπό να μπορέσει να εκμεταλλευτεί τις νέες ευκαιρίες που θα παρουσιασθούν (Simon & Werner, 1996). Ένα τέτοιο σύστημα διαχείρισης εργασιών είναι και το σύστημα WFM (WorkForce Management), το οποίο οργανώνει, καθοδηγεί και αξιολογεί το ανθρώπινο δυναμικό, μέσω της κατάλληλης διοίκησης, των υπευθύνων των εταιριών.

Η έρευνα που πραγματοποιείται, έχει **στόχο** να αξιολογήσει, μέσα από τις απόψεις αρμόδιων στελεχών τηλεπικοινωνιακών και μεταφορικών εταιριών στον Νομό Φωκίδας, σε ποιο βαθμό οι εταιρίες λειτουργούν αποτελεσματικά, μέσω των συστημάτων WorkForce Management, ποιά η συμβολή των νέων τεχνολογιών στη λειτουργία τους, καθώς επίσης και πως ανταποκρίνονται. Επίσης, ο βασικός **σκοπός** της παρούσας έρευνας είναι η ανάλυση και η εξέταση των δεδομένων, που επηρεάζουν

την απόδοση μιας επιχείρησης και κατά πόσο επιτυγχάνεται η υιοθέτηση νέων λειτουργιών και πρακτικών, στη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού τους. Αναζητείται η συμβολή των συστημάτων WorkForce Management στην απόδοση των εργαζομένων, ο βαθμός που εξυπηρετείται η επιχείρηση και κατά πόσο εξελίσσεται το προσωπικό, μέσα από αυτά. Ακόμη, η έρευνα καθίσταται **αναγκαία** και **σπουδαία**, διότι προβάλλει τα πλεονεκτήματα, τις ιδιαιτερότητες και τις αδυναμίες των συστημάτων, μέσα από την καθημερινή χρήση, αναδεικνύοντας στοιχεία, τα οποία θα πρέπει να λάβουν υπόψη οι εταιρίες, που επιθυμούν να εντάξουν τα συστήματα αυτά, στην λειτουργία τους.

Για την εξαγωγή των παραπάνω συμπερασμάτων είναι αναγκαία η διατύπωση **ερευνητικών ερωτημάτων**, τα οποία θα απαντηθούν από αρμόδια στελέχη των εταιριών. Αυτά είναι:

- Ποια η σημασία των Πληροφοριακών συστημάτων WFM (WorkForce Management) για τις εταιρίες;
- Πως λειτουργούν οι εταιρίες σήμερα; Πόσο και με ποιόν τρόπο βοηθούν τα συστήματα αυτά τις εταιρίες;
- Πως ανταποκρίνεται το ανθρώπινο δυναμικό και ποιες οι συμπεριφορές αυτού, σε τυχόν αλλαγές πληροφοριακών συστημάτων WFM της εταιρίας;
- Πως διαμορφώνονται οι εργασιακές σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων;
- Πως επηρεάζεται η εργασιακή απόδοση τους από τα πληροφοριακά συστήματα WFM;
- Με ποιόν τρόπο βοηθούν στην αύξηση των κερδών της επιχείρησης;

Από την ποιοτική έρευνα, **προκύπτει** ότι τα συστήματα WorkForce Management, εξελίσσουν τις εταιρίες, συμβάλλουν στην οργανωσιακή τους κουλτούρα, στην αλλαγή νοοτροπίας, κατεύθυνσης και προοπτικής και βοηθούν στην χάραξη στρατηγικής. Επίσης, βοηθούν τους προϊσταμένους στην άσκηση διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, στην οργάνωση, στον έλεγχο και στην αξιολόγηση του προσωπικού. Συμπεραίνεται ότι, τα συστήματα αυτά, επηρεάζουν την απόδοση των εργαζομένων, συμβάλλουν στην εξέλιξη τους και καλλιεργούν τον ανταγωνισμό μεταξύ τους. Ακόμη, αντιμετωπίζονται διαφορετικά από τους εργαζόμενους, πράγμα που οφείλεται στην κατάρτιση που έχουν και την πολιτική που ακολουθεί η εταιρία. Τέλος, προκύπτει ότι τα συστήματα

WorkForce Management επηρεάζουν πολύ την εμπειρία των πελατών και την αντίληψη τους για την εκάστοτε εταιρία.

Η **συνεισφορά** της έρευνας συνίσταται, στην κατανόηση της αναγκαιότητας της χρήσης των συστημάτων, στον σημερινό απαιτητικό, ανταγωνιστικό χώρο των επιχειρήσεων και στην χρησιμότητα υιοθέτησης τους από τις εταιρίες. Γίνεται προσπάθεια να αξιοποιηθεί ενημερωτικά και αφυπνιστικά στον επιχειρηματικό χώρο, μέσω των χρήσιμων πληροφοριών και συμπερασμάτων που θα παραχθούν.

Στην παρούσα έρευνα, στο **πρώτο κεφάλαιο**, παρουσιάζεται το θεωρητικό μέρος, όπου γίνεται αναφορά στα συστήματα WorkForce Management, στον ρόλο τους μέσα στην επιχείρηση, στα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα που έχουν, καθώς και στην επιρροή που ασκούν πάνω στον τομέα της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού. Στο **δεύτερο κεφάλαιο**, αναπτύσσεται η μεθοδολογία της έρευνας που ακολουθήθηκε, δηλαδή το δείγμα των ερωτηθέντων, η δομή του ερωτηματολογίου καθώς και η επιλογή των μέσων που έγινε. Επίσης, αναφέρονται οι όποιοι περιορισμοί και δυσκολίες αναπτύχθηκαν και συνέβαλαν, στην εξαγωγή των συμπερασμάτων της έρευνας. Το **τρίτο κεφάλαιο** αφορά, τα αποτελέσματα της ποιοτικής έρευνας. Εδώ, γίνεται η ανάλυση των δεδομένων και η σύγκριση τους, με τις βιβλιογραφικές παραπομπές. Τέλος, στο **τέταρτο κεφάλαιο**, παρουσιάζονται τα συμπεράσματα που εξάγονται και που αποσκοπούσε η πραγματοποίηση της και οι προτάσεις για μελλοντική περαιτέρω έρευνα.

Κεφάλαιο 1

Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων με Συστήματα WFM

Το ανθρώπινο δυναμικό σήμερα, λόγω της έντονης ανταγωνιστικής αγοράς, αποτελεί πολύ σημαντικό παράγοντα σε μια επιχείρηση. Η παραγωγικότητα και η αποδοτικότητα μιας επιχείρησης, εξαρτάται από την σωστή στελέχωση και διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού της. Τα ιδανικά προσόντα, οι κατάλληλοι χαρακτήρες, ο ενθουσιασμός, η διάθεση, η σωστή μεταχείριση και αμοιβή, το καλό εργασιακό περιβάλλον είναι στοιχεία που βοηθούν στο να αυξηθεί η απόδοση της επιχείρησης και συνάμα η κερδοφορία της. Το ανθρώπινο δυναμικό είναι ο καθρέφτης της επιχείρησης, το οποίο βοηθά στην εικόνα, στην αύξηση της φήμης και της προβολής. Γι' αυτό και η Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού, αποτελεί ίσως το πιο βασικό κεφάλαιο των επιχειρήσεων έχοντας μεγάλη άνθηση σαν επιστήμη.

Την Διοίκηση την ασκούν εργαζόμενοι που ονομάζονται στελέχη και έχουν την ευθύνη όλου του δυναμικού. Η αρμονική συνεργασία με όλα τα τμήματα των επιχειρήσεων αποτελεί βασικό στόχο για τα στελέχη, για την επιτυχημένη λειτουργία της επιχείρησης. Αυτό είναι δύσκολο, λόγω της ποικιλομορφίας του εργατικού δυναμικού που διαθέτει η επιχείρηση, όπως, το φύλο, η φυλή, η ηλικία, η εθνικότητα, η θρησκεία και η σωματική ικανότητα (Schermerhorn, 2012). Γι' αυτό είναι απαραίτητο, τα στελέχη να μπορούν να επιλέγουν το κατάλληλο εργατικό δυναμικό, το οποίο θα μπορέσει να αποδώσει τα μέγιστα.

1.1 Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

Η Διοίκηση Ανθρώπινου δυναμικού, αποτελεί σημαντικό κομμάτι για τους οργανισμούς και τις επιχειρήσεις, στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον. Οι επιχειρήσεις έχουν ως επίκεντρο, την διαχείριση του ανθρώπινου παράγοντα. Οι άνθρωποι δεν αντιμετωπίζονται πια ως κόστος, αλλά ως κεφάλαιο επένδυσης της επιχείρησης που πρέπει να αναπτυχθεί, για να μπορέσει να πετύχει τους παραγωγικούς της στόχους και να διατηρήσει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα.

Η επιχείρηση θα πρέπει να διαθέτει τα κατάλληλα εξειδικευμένα στελέχη, managers, ποιοτικά και ποσοτικά, με σπουδές και αντίστοιχες εμπειρίες, τα οποία θα ελέγχει συνεχώς και θα αξιολογεί, ώστε αυτά να ανταποκρίνονται επιτυχώς στα καθήκοντά τους και στους στόχους που θέτει η επιχείρηση. Οι managers είναι άτομα τα οποία επιβλέπουν, ελέγχουν, συντονίζουν την εργασία του εργατικού δυναμικού και έχουν την ευθύνη για αυτούς. Υπάρχουν διάφορες βαθμίδες managers. Οι **manager κορυφής** απαρτίζονται από άτομα που σχεδιάζουν την πορεία ενός οργανισμού ή μιας εταιρίας, θέτοντας στόχους, πολιτικές και λαμβάνοντας αποφάσεις για όλο τον οργανισμό, οι **manager μεσαίας βαθμίδας** οι οποίοι είναι υπεύθυνοι για να μεταφέρουν τους στόχους από τους manager κορυφής προς τα κάτω και οι **manager πρώτης γραμμής**, οι οποίοι είναι υπεύθυνοι για την καθημερινή καθοδήγηση του προσωπικού (Robins et al., 2012). Τα υψηλόβαθμα στελέχη, θέτουν τους στόχους και πως θα επιτευχθούν. Υπάρχουν πολλά είδη manager, οι manager προσωπικού, οι λειτουργικοί manager, οι γενικοί διευθυντές και οι manager διαχειριστές. Ανάλογα με το μέγεθος της επιχείρησης υπάρχουν και τα κατάλληλα είδη manager (Schermerhorn, 2012).

Η εργασία των manager είναι η διοίκηση όλου του ανθρώπινου δυναμικού ή αλλιώς το management, όπως συνηθίζεται να λέγεται, που ως σκοπό έχει την επιτυχή επίτευξη των στόχων της εταιρίας. Το management αποτελείται από λειτουργίες, τις οποίες ακολουθούν τα στελέχη των επιχειρήσεων, για να μπορέσουν να ανταπεξέλθουν και να επιτύχουν τους στόχους της επιχείρησης. Αυτές είναι (John R. Schermerhorn, 2012):

- ο **προγραμματισμός** = προσδιορισμός στρατηγικής και καθορισμός στόχων της επιχείρησης,
- η **οργάνωση** = κατανομή εργασιών και αρμοδιοτήτων στο προσωπικό

- η **ηγεσία** = ο συντονισμός, η κατεύθυνση δραστηριοτήτων και η επίλυση συγκρούσεων και
- ο **έλεγχος** = η μέτρηση της απόδοσης, η παρακολούθηση και η διόρθωση.

Αυτές οι λειτουργίες, πραγματοποιούνται σε καθημερινή βάση, μέσα σε μία επιχείρηση. Μέσα από αυτές λαμβάνονται αποφάσεις και πολιτικές. Όταν εκτελούνται σωστά, τότε η παραγωγή και η απόδοση της επιχείρησης είναι υψηλή και οι αρμόδιοι manager θεωρούνται αποτελεσματικοί. Ο ρόλος των manager είναι να σχεδιάζουν την πολιτική της εταιρίας, καθώς και να υλοποιούν, επί μέρους λειτουργίες. Οι κύριες λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού είναι (John R. Schermerhorn, 2012):

- η **προσέλκυση** που σημαίνει σχεδιασμό και προφίλ της θέσης εργασίας,
- η **ανάπτυξη** δηλαδή η εκπαίδευση, η καθοδήγηση και ο προσανατολισμός του προσωπικού και
- η **διατήρηση** ποιοτικού εργατικού δυναμικού που αφορά την αμοιβή, τις πρόσθετες παροχές, το καλό εργασιακό περιβάλλον και τις καλές εργασιακές σχέσεις.

Ακόμη, η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού ασχολείται με διαδικασίες αύξησης της αποδοτικότητας, της ποιότητας και της ένταξης των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης στο προσωπικό, δίνει σημασία στην κατανόηση, την διαμόρφωση και στην ενσωμάτωση των εργαζομένων στην επιχειρησιακή κουλτούρα της και προωθεί την ομαδική εργασία και το ομαδικό πνεύμα. Τέλος, αναπτύσσει δεσμούς ανάμεσα στην επιχείρηση και στο ανθρώπινο δυναμικό, με κοινό στόχο την βιωσιμότητα και την κερδοφορία της επιχείρησης.

1.2 Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού μέσω WFM συστημάτων

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού μέσω συστημάτων WFM είναι μια λειτουργική διαδικασία που αυξάνει την απόδοση και την παραγωγή σε έναν οργανισμό. Η διαδικασία γίνεται μέσω λογισμικών εφαρμογών, οι οποίες διαχειρίζονται από τα ανώτερα στελέχη και τους εργαζόμενους.

Πρόκειται για προγράμματα διαχείρισης προσωπικού, με σκοπό την εκπλήρωση ενός συγκεκριμένου έργου καθημερινά και ανά ώρα. Παρέχει δηλαδή, ένα σύνολο εργαλείων που μετρούν την απόδοση, υποστηρίζουν τους στόχους της εταιρικής διοίκησης και γενικώς βοηθάει όλη την παραγωγική διαδικασία. Παρέχεται εκπαίδευση στους εργαζόμενους, ώστε να αποκτήσουν ικανότητες διαχείρισης των εργασιών με αποτελεσματικό και ασφαλή τρόπο. Το εργατικό δυναμικό προγραμματίζεται να εκτελεί εργασίες και να του παρέχεται ανατροφοδότηση. Έτσι, τα συστήματα WFM τεχνικά, μπορούν να πετύχουν:

- την **πρόβλεψη** και την **κατανομή** των εργασιών,
- το απαιτούμενο προσωπικό που θα χρειαστεί για την **διεκπεραίωση** των καθημερινών εργασιών,
- την **εκτίμηση** των ωρών περάτωσης μιας εργασίας
- τον **υπολογισμό** των αποστάσεων μιας κινητής μονάδας συνεργείου,
- την **συμμετοχή** των εργαζομένων στον προγραμματισμό,
- την **παρακολούθηση** ολόκληρου του ημερήσιου προγράμματος, του κάθε εργαζόμενου και
- την **αξιολόγηση** της απόδοσης του εργατικού δυναμικού

Ο σκοπός που αναπτύχθηκαν τα συστήματα WFM, είναι για:

- τη **διατήρηση** και τη **βελτίωση** ενός παραγωγικού εργατικού δυναμικού,
- την **αποτελεσματικότερη διαχείριση** των καθημερινών εργασιακών διαδικασιών,
- το **χτίσιμο** της εμπιστοσύνης, ανάμεσα στη διοίκηση και τους εργαζόμενους,
- την **παροχή** καλύτερης οικονομικής διαχείρισης και
- την **εξοικείωση** του εργατικού δυναμικού με τις νέες τεχνολογίες στο σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον.

Τα συστήματα WFM είναι μια ολοκληρωμένη προσέγγιση που έχουν ως σκοπό, να αλλάξει την φιλοσοφία του εργατικού δυναμικού, να γίνει αυτό όσο το δυνατόν πιο παραγωγικό, αποδοτικό και αποτελεσματικό, να μειώσει το κόστος όσο γίνεται περισσότερο και να κάνει καλύτερη την εξυπηρέτηση των πελατών, κάνοντας την επιχείρηση, βιώσιμη και κερδοφόρα.

1.3 Η Εξέλιξη του management και το WFM

Από την αρχαιότητα και την εποχή που κατασκευάζονταν οι πυραμίδες (3000-2500 π.Χ.) το management, υπήρχε σαν λειτουργία και με την πάροδο των χρόνων, έως σήμερα εξελίχθηκε. Στην αρχαιότητα τον ρόλο του manager, τον είχε αυτός που ήταν υπεύθυνος, σχεδίαζε, συντόνιζε, οργάνωνε, όλους τους εργάτες που δούλευαν. Μπορεί να μην είχαν τίτλο αλλά, εκτελούσαν αυτές τις λειτουργίες (Robins et al., 2012).

Κατά τον 15ο και 19ο αιώνα, παρατηρήθηκε η συστηματοποίηση της εργασίας, η δημιουργία λογιστικού συστήματος, καθώς επίσης αναπτύχθηκαν από τον Adam Smith τα οικονομικά πλεονεκτήματα του καταμερισμού της εργασίας. Αυτό, σήμαινε αύξηση της ατομικής παραγωγικότητας. Στην συνέχεια, η Βιομηχανική Επανάσταση επηρέασε την εξέλιξη του management, πάρα πολύ, καθώς ήταν η αφετηρία για την γέννηση των επιχειρήσεων (Robins et al., 2012).

Στις αρχές του 20ου αιώνα, μεγάλοι καθηγητές, εξέλιξαν ακόμη περισσότερο το management, με διάφορες θεωρίες που ανέπτυξαν. Τέτοιες είναι, η ανάλυση του επιστημονικού management, του W. Taylor και η συνεισφορά των Frank και Lillian Gilbreth και Henry Gantt στο ίδιο πεδίο μελέτης και η γενική διοικητική θεωρία, οι 14 αρχές του management και η ανάλυση της γραφειοκρατίας των Henri Fayol και Max Weber. Ακόμη, ο Hugo Munsterberg έθεσε τα ψυχολογικά τεστ για την επιλογή των εργαζομένων και την μελέτη της συμπεριφοράς, αναγκαίο σε μια επιχείρηση. (Robins et al., 2012).

Περί τα μέσα του 20ου, αναπτύχθηκε η ομαδική εργασία και προωθήθηκε η συμμετοχή των εργαζομένων. Στόχος η ικανοποίηση αυτών, με σκοπό την αύξηση της παραγωγικότητας των επιχειρήσεων. Όλα αυτά έγιναν από τις μελέτες Hawthorne που επηρέασαν πολύ την συμπεριφορική προσέγγιση του management. Ακόμη, αναπτύχθηκε η ποσοτική προσέγγιση του management, που με την χρήση στατιστικών εργαλείων, έγινε πιο εύκολη η ζωή των manager (Robins et al., 2012). Επίσης, από τα μέσα του 20ου αιώνα, αναπτύχθηκε η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας από ειδικούς σε θέματα ποιότητας όπως οι Deming και Duran. Η ΔΟΠ ασχολείται με τη συνεχή βελτίωση της ποιότητας και την καλύτερη εξυπηρέτηση του πελάτη. Στην συνέχεια αναπτύχθηκε η συστημική θεωρία, η ενδεχομενική προσέγγιση και ότι οι οργανισμοί είναι ανοιχτό σύστημα, αλληλεπιδρούν δηλαδή με το περιβάλλον του (Robins et al., 2012).

Σήμερα, η τεχνολογία έχει αλλάξει τον τρόπο εργασίας και τον τρόπο διοίκησης. Τα πληροφοριακά συστήματα βοηθούν πολύ τους managers στην ανάθεση εργασιών και στην εξαγωγή συμπερασμάτων. Η εξέλιξη της τεχνολογίας, στα πληροφοριακά συστήματα τις τελευταίες δεκαετίες, επηρέασαν τις επιχειρήσεις σε πολλούς τομείς. Το πιο σημαντικό όμως, ήταν, ότι, η τεχνολογία χρησιμοποιήθηκε για την αύξηση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας τους. Έτσι, Πληροφοριακά Συστήματα και Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού πάνε μαζί.

Οι εταιρείες άρχισαν να δίνουν έμφαση στα συστήματα WFM, τη δεκαετία του '80 για να μπορέσουν να εξορθολογήσουν τις εσωτερικές τους διαδικασίες. Ωστόσο, με την εμφάνιση των Windows το 1995, πολλές εταιρείες πληροφορικής, δημιούργησαν προγράμματα για τις ιδιαίτερες ανάγκες του πελάτη. Η κύρια χρήση τους αφορούσε κατά κύριο λόγο την αλυσίδα εφοδιασμού και τα συστήματα προγραμματισμού παραγωγής. Καθώς οι πιέσεις στο κόστος αυξήθηκαν, οι managers ξεκίνησαν να στρέφουν την προσοχή τους, σε θέματα ανθρωπίνου δυναμικού. Σε όλες τις βιομηχανίες, η διαχείριση του εργατικού δυναμικού μέσω συστημάτων WFM έχει γίνει ένα σημαντικό στρατηγικό κεφάλαιο.

1.4 Διαχείριση κινητού εργατικού δυναμικού

Καθώς στην εποχή μας, υπάρχει μεγάλη άνθηση, σε νέες τεχνολογίες, όπως τα smartphones και τα tablets, οι εργαζόμενοι, στις περισσότερες εταιρίες, γίνονται κινητές μονάδες, με απευθείας ανάθεση των εργασιών στις συσκευές τους. Το εργατικό δυναμικό δεν χρειάζεται να είναι στον χώρο της εταιρίας, για να δεχθεί εντολές εργασιών, αλλά μπορεί να αποδεχθεί κάθε εργασία που του ανατίθεται, από οποιοδήποτε μέρος και αν βρίσκεται.

Η διαχείριση κινητού εργατικού δυναμικού, όπως λέγεται η διαδικασία αυτή, βοηθά στην αποτελεσματική κατανομή των εργασιών στο εργατικό δυναμικό. Η υλοποίηση της διαχείρισης κινητού εργατικού δυναμικού μέσα σε μια εταιρία, φέρνει πολλές νέες ιδέες, ερωτήσεις και απορίες, στο χώρο των επιχειρήσεων. Τα κινητά συνεργεία των εταιριών, διοικούνται πια κατά βάση από συστήματα WorkForce Management. Έχουν αποκτήσει πολλαπλές διαστάσεις και επηρεάζουν την οικονομία σε παγκόσμιο επίπεδο. Το WFM είναι μια διαδικασία που αυξάνει τις επιδόσεις και τις ικανότητες του ανθρώπινου δυναμικού. Μέσω των συστημάτων αυτών, επιτυγχάνεται καλύτερη διαχείριση χρόνου και εργασιών, όπως και διαφόρου είδους αναλύσεις.

1.5 Η σημασία της διαχείρισης του εργατικού δυναμικού μέσω συστημάτων WFM

Τα συστήματα WFM περιέχουν μια σειρά από δραστηριότητες στο ευρύτερο πλαίσιο της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού. Αυτές είναι:

- ο προγραμματισμός των καθημερινών εργασιών του ανθρώπινου δυναμικού καθώς και των πιθανών αδειών αυτού,
- ο χρόνος προσέλευσης και αποχώρησης αυτού, από την εργασία,
- η χρονική διάρκεια εκπλήρωσης των εργασιών,
- το συνολικό απόθεμα τυχόν εξοπλισμών που μπορεί να έχει κάθε εργαζόμενος καθώς και όλης της επιχείρησης,
- ο υπολογισμός των χιλιομετρικών αποστάσεων σε τυχόν εταιρίες που έχουν εξωτερικά συνεργεία, όπως π.χ. τηλεπικοινωνιακές εταιρίες, courier και τέλος,
- τα αποτελέσματα των αποδόσεων του ανθρώπινου δυναμικού και η βαθμολογία του.

Μέσα από τα συστήματα WFM, οι διοικήσεις των επιχειρήσεων και των οργανισμών μπορούν να παρακολουθούν το ανθρώπινο δυναμικό, στους τομείς της εξέλιξης, της απόδοσης και της παραγωγής. Τέτοιες δραστηριότητες είναι:

- ο προσδιορισμός αναγκών για νέο προσωπικό και τυχόν αντικαταστάσεων μέσα στην εταιρία,
- η παρακολούθηση της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού, το οποίο θα βοηθήσει να γίνουν αξιολογήσεις και προβλέψεις σε διάφορους τομείς,
- η καταγραφή των δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού και η αντιστοίχιση του με θέσεις εργασίας όπου απαιτείται και τέλος,
- η παρακολούθηση των μετακινήσεων των περιουσιακών στοιχείων της εταιρίας (εξοπλισμών, δεμάτων) που μετακινούνται μέσα στην εταιρία, μεταξύ των τμημάτων και εργαζομένων.

Έτσι παρατηρούμε ότι, τα συστήματα WFM αποτελούν θεμέλιο λίθο στις επιχειρήσεις που έχουν ως αντικείμενο την ποιότητα της εργασίας με τα χρονοδιαγράμματα. Στόχος πάντα ο εξορθολογισμός των εταιριών και η τυποποίηση των εσωτερικών διαδικασιών.

1.6 Ο ρόλος των συστημάτων WFM

Τα συστήματα WFM μπορούμε να τα εντάξουμε στο ευρύτερο σύστημα των Human Resources Information Systems. Υποστηρίζουν δύο κατηγορίες ρόλων, ο ένας είναι **διοικητικός**, ο οποίος αφορά λειτουργίες μείωσης κόστους της επιχείρησης και χρόνου εκτέλεσης διοικητικών εργασιών και ο άλλος **στρατηγικός**, ο οποίος αφορά τεχνικές μελέτης της επιρροής του ανταγωνισμού της αγοράς, την μελλοντική κατάσταση της εταιρίας, ποια η θέση της στο χώρο, ποιοι οι στόχοι και ποιες επιλογές θα γίνουν, για την ορθή λήψη των αποφάσεων (Kovach & Cathcart, 1999). Τα συστήματα WFM έχουν ως αντικειμενικούς στόχους. Αυτοί είναι:

- i. η ένταξη των εργαζομένων στους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης,
- ii. η παροχή έγκυρων πληροφοριών και δεδομένων, που θα ενθαρρύνει, θα μαθαίνει και θα βοηθάει το προσωπικό στην καθημερινή του εργασία,
- iii. η αύξηση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών και τέλος,
- iv. η αλλαγή του τρόπου εργασίας και της νοοτροπίας του προσωπικού, με στόχο την αύξηση της παραγωγικότητας, της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας.

Έτσι, τα στελέχη των επιχειρήσεων μπορούν να κατανοήσουν ότι αυτά τα συστήματα, αποτελούν ένα σημαντικό εργαλείο για την βιωσιμότητα και την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος κάθε επιχείρησης. (Anthony et al., 1996).

1.7 Τα πλεονεκτήματα των συστημάτων WFM για την επιχείρηση

Οι επιχειρήσεις δίνουν προτεραιότητα στις δαπάνες πληροφορικής, για την επίτευξη των στόχων τους, καθώς οι εργαζόμενοι κοστίζουν ακριβά. Οι λόγοι που οδηγούν στην ανάπτυξη των συστημάτων WFM για την επιχείρηση, είναι (Κιουντούζης, 2009):

1. Μείωση των εξόδων

Με την χρήση των συστημάτων WFM, υπολογίζονται οι χρόνοι εργασίας, η αμοιβή των εργαζομένων και εξαλείφονται σε μεγάλο ποσοστό τα λάθη. Επιπλέον, οι επιχειρήσεις μπορούν να προγραμματίζουν και να αναθέτουν αποτελεσματικότερα τις εργασίες στο

προσωπικό, ανάλογα με το πως το απαιτούν οι συνθήκες. Αυτές οι λειτουργίες, μπορούν να μειώσουν αισθητά το κόστος της επιχείρησης.

2. Αύξηση της επιχειρησιακής ευελιξίας και παραγωγικότητας

Με την αυτοματοποιημένη προσέγγιση στη διαχείριση του εργατικού δυναμικού, οι διαχειριστές μπορούν να λάβουν καλύτερες αποφάσεις. Ανατίθενται οι εργασίες στους σωστούς ανθρώπους, με τις κατάλληλες δεξιότητες, την κατάλληλη χρονική στιγμή και με το αρμόζον κόστος, πετυχαίνοντας έτσι η διοίκηση την πραγμάτωση των στόχων, κάνοντάς την πιο ανταγωνιστική στον χώρο.

3. Μείωση των χρηματοοικονομικών κινδύνων και των κινδύνων μη συμμόρφωσης

Σε μεγάλες επιχειρήσεις και ιδιαίτερα στους μεγάλους οργανισμούς, οι υποχρεώσεις συμμόρφωσης με τις νομοθεσίες είναι πολύ σημαντικός παράγοντας. Πρέπει να τηρούνται οι συνδικαλιστικοί κανόνες, οι ατομικές συμβάσεις εργασίας και οι πολιτικές της εταιρείας. Μια ισχυρή λύση διαχείρισης εργατικού δυναμικού, μέσω συστημάτων WFM, επιτρέπει στους οργανισμούς να συμμορφώνονται γρήγορα και εύκολα και να μετριάζουν τους κινδύνους μη συμμόρφωσης και τα συναφή έξοδα.

4. Βελτίωση της ικανοποίησης των πελατών

Υπάρχει άμεση συσχέτιση μεταξύ της βελτιστοποίησης της αποτελεσματικότητας του εργατικού δυναμικού και της ικανοποίησης του πελάτη, που σημαίνει αύξηση των κερδών της επιχείρησης και διατήρηση της στον χώρο. Το αποτελεσματικό εργατικό δυναμικό δημιουργεί φερεγγυότητα στον πελάτη και αναπτύσσει σχέσεις εμπιστοσύνης.

5. Βελτίωση του ηθικού των εργαζομένων

Μέσω των αυτοματοποιημένων συστημάτων WFM, το ηθικό και η αφοσίωση των εργαζομένων βελτιώνεται. Αυτό πετυχαίνεται, μέσω της αυξημένης διαφάνειας και της επικοινωνίας μεταξύ διαχειριστών και εργαζομένων. Η εφαρμογή συστημάτων WFM, βοηθά τους οργανισμούς να δώσουν στους εργαζόμενους τη δυνατότητα να λαμβάνουν καλύτερες αποφάσεις στο χρόνο, υποστηρίζοντας έτσι τους επιχειρηματικούς στόχους.

6. Ανατροφοδότηση σε πραγματικό χρόνο

Η ανατροφοδότηση σε πραγματικό χρόνο βοηθάει πολύ τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς. Η εργασία γίνεται πιο ενδιαφέρουσα και οργανωτική. Οι υπάλληλοι παρακινούνται και μπορούν να αποδώσουν καλύτερα. Η ανατροφοδότηση σε πραγματικό χρόνο επιτρέπει στους εργοδότες να ανταμείβουν συχνότερα τους εργαζόμενους, καθώς, αποτελεί βασικό κίνητρο για αυτούς. Οι αναλύσεις σε πραγματικό χρόνο, παρέχουν μια συνεχή υπενθύμιση του τελικών στόχων της εταιρίας. Τα αποτελέσματα επιδόσεων του προσωπικού είναι αντικειμενικά. Η παρακολούθηση της απόδοσης του εργατικού δυναμικού αποτελεί το πρώτο βήμα στη βελτίωση της παραγωγικότητας.

7. Πλήρης διαχειριστής των εργασιών και των υποχρεώσεων του ο κάθε εργαζόμενος

Οι εργαζόμενοι έχουν τη δυνατότητα να ελέγχουν το χρονοδιάγραμμά των εργασιών τους, την χρονοπαρουσία τους, τις δεδουλευμένες ώρες εργασίας τους καθώς και τις ημέρες αδειών τους. Δεν βασίζονται πλέον σε διαχειριστές. Η διαχείριση αυτή, δίνει στους εργαζομένους μια ψυχολογική ώθηση που μεταφράζεται σε καλύτερη απόδοση και αποτελεσματικότητα στην εργασία.

8. Αποτρέψτε την έλλειψη προσωπικού

Τα συστήματα WFM μπορούν να υπολογίσουν την έλλειψη προσωπικού, η οποία μπορεί να προκαλέσει πολλά προβλήματα, στην επιχείρηση. Η έλλειψη προσωπικού δημιουργεί πίεση στους υπάρχοντες εργαζόμενους, αποθάρρυνση και χαμηλή ικανοποίηση από την εργασία, με αποτέλεσμα να δημιουργούνται δυσαρεστημένοι πελάτες. Αυτό, φέρει αντίκτυπο στην κερδοφορία των επιχειρήσεων.

9. Καλύτερη οργάνωση και διευκόλυνση

Τα συστήματα WFM παρέχουν στους εργαζόμενους πρόσβαση 24 ώρες το 24ωρο και ευκολία. Οι εργαζόμενοι μπορούν να παρακολουθήσουν, να δουν το πρόγραμμά τους και να έχουν πρόσβαση σε πληροφορίες. Οι εργοδότες που παρέχουν εύχρηστα εργαλεία κινητής τηλεφωνίας είναι πιο πιθανό να διατηρούν εξαρτώμενους από την τεχνολογία εργαζομένους (Turban & Volonino, 2014).

10. Μισθοδοσία εργαζομένων μέσω συστημάτων

Οι εφαρμογές WFM παρακολουθούν το χρόνο που χρειάζονται οι εργαζόμενοι, για την εκπλήρωση των εργασιών. Οι εργοδότες εκτιμούν τον τρόπο με τον οποίο οι υπάλληλοι χειρίζονται τον χρόνο και τον τρόπο εργασίας τους. Αλλά και οι εργαζόμενοι εκτιμούν την υπευθυνότητα των εργοδοτών τους, ως προς την μισθοδοσία των δεδουλευμένων τους (υπερωρίες, επιδόματα). Όλα αυτά, αποτελούν κίνητρα, που βοηθούν στην αύξηση της απόδοσης και της παραγωγής της επιχείρησης.

11. Ορατότητα και διαφάνεια

Με τα συστήματα WFM, βελτιώνεται η ορατότητα, η διαφάνεια, η παραγωγικότητα και η απώλεια χρόνου εργασίας, για κάθε εργαζόμενο. Το προσωπικό συμμορφώνεται σύμφωνα με το χρονοδιάγραμμα εργασιών και έτσι αυξάνεται η απόδοση του τμήματος. Τέλος, βελτιώνεται η ποιότητα και γίνονται λιγότερα σφάλματα στην εργασία.

12. Συμμόρφωση των εργαζομένων

Τα συστήματα WFM διευκολύνουν τα στελέχη να παρακολουθούν, την πρόοδο, την εξέλιξη και την συμμόρφωση των εργαζομένων. Είναι εύκολο για αυτούς να τροποποιούν διαδικασίες, όταν αλλάζει η εργατική νομοθεσία.

1.8 Τα μειονεκτήματα των συστημάτων WFM για την επιχείρηση

Όμως, εκτός από πλεονεκτήματα που έχουν τα συστήματα WFM και την βοήθεια που παρέχουν σε εργατικό δυναμικό και εργοδότες, διαπιστώνονται και κάποια μειονεκτήματα. Αυτά είναι (Κιουντούζης, 2009):

1. Το υψηλό κόστος επένδυσης τόσο για την αγορά του πακέτου όσο και για την εγκατάσταση.

Το υψηλό κόστος επένδυσης και εγκατάστασης σε συστήματα WFM, πολλές φορές αποτρέπει επιχειρήσεις στο να εξελιχθούν. Η αγορά του πακέτου καθώς και η εγκατάσταση αυτού, οι αναβαθμίσεις και η υποστήριξη, η αλλαγή του τεχνολογικού εξοπλισμού (hardware), η σχεδίαση νέων υπηρεσιών, η εκπαίδευση προσωπικού είναι κόστη που φρενάρουν τις επιχειρήσεις στο να διεισδύσουν πιο γρήγορα στον χώρο των συστημάτων WFM.

2. Ο χρόνος που απαιτείται για την εγκατάσταση και ολοκλήρωση του συστήματος είναι αρκετά μεγάλος.

Στο διάστημα της προσαρμογής, παρατηρούνται καθυστερήσεις σε απλές καθημερινές διεργασίες. Χρονικές καθυστερήσεις μπορεί να προκύψουν, είτε στον προσδιορισμό των αναγκών και των απαιτήσεων της εταιρίας, είτε λόγω λάθους του χρονοδιαγράμματος εργασιών, είτε λόγω προβλημάτων στον προγραμματισμό των ομάδων του εργατικού δυναμικού. Έτσι μπορεί να προκληθεί καθυστέρηση στην εκτέλεση των εργασιών, με αποτέλεσμα να έχουμε προβλήματα στην λειτουργία της επιχείρησης, με αρνητικά αποτέλεσμα για αυτήν.

3. Επηρεάζονται οι εργασιακές σχέσεις

Η μέτρηση της απόδοσης του κάθε εργαζόμενου, καθώς και η καταγραφή των καθημερινών εργασιών αυξάνει τον εσωτερικό ανταγωνισμό και πολλές φορές δημιουργεί προστριβές στο εργατικό δυναμικό. Οι εργασιακές σχέσεις των εργαζομένων επηρεάζονται και αυτό μπορεί να έχει αντίκτυπο και στην απόδοση της επιχείρησης.

4. Όχι απολύτως σαφή συμπεράσματα για την απόδοση των εργαζομένων

Τα συστήματα WFM βοηθούν στην εξαγωγή συμπερασμάτων και αποτελεσμάτων σχετικά με την απόδοση των εργαζομένων, άλλα όχι απολύτως σαφή. Ο βαθμός δυσκολίας των εργασιών, ο χρόνος αποκατάστασης που απαιτεί η κάθε εργασία και οι συνθήκες ολοκλήρωσης της, μπορεί να διαφέρουν από εργαζόμενο σε εργαζόμενο. Γι' αυτούς τους λόγους τα αποτελέσματα που βγαίνουν, δεν είναι σαφή και απολύτως ορθά.

5. Η ανάγκη για την αλλαγή της εταιρικής κουλτούρας

Η εταιρική κουλτούρα είναι κάτι που για να σφυρηλατηθεί στην συνείδηση των εργαζομένων χρειάζεται χρόνο και κόπο. Με τα συστήματα WFM δημιουργείται η ανάγκη για αλλαγή αυτής, κάτι που μπορεί να συναντήσει μεγάλα εμπόδια από το ανθρώπινο δυναμικό. Η αλλαγή της εταιρικής κουλτούρας πρέπει να γίνει γρήγορα, σε σύντομο χρονικό διάστημα και με υψηλό κόστος. Εργαζόμενοι που δεν έχουν τις δυνατότητες και δεν μπορούν να προσαρμοστούν στη νέα κατάσταση της εταιρίας, μπορεί να προκαλέσουν προβλήματα στην λειτουργία της.

6. Η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού

Το ανθρώπινο δυναμικό χρήζει ανάγκη εκπαίδευσης εξαρχής επάνω στο σύστημα, με ότι αυτό συνεπάγεται στη ροή των καθημερινών εργασιών κατά την περίοδο εκπαίδευσης. Μπορεί να δημιουργηθούν προβλήματα στο σύστημα και στην εκτέλεση των εργασιών λόγω του χρόνου προσαρμογής που χρειάζονται.

7. Λιγότερη επικοινωνία μεταξύ του εργατικού δυναμικού

Με την ανάπτυξη των συστημάτων WFM, ο εργαζόμενος διαθέτει όλες τις πληροφορίες που χρειάζεται στο σύστημα του. Έτσι, δεν χρειάζεται συχνά να συνεργαστεί και να επικοινωνήσει με άλλους συναδέλφους. Με αυτόν τον τρόπο, η επικοινωνία μεταξύ του ανθρώπινου δυναμικού αρχίζει να μειώνεται (Brown et. al., 2010).

8. Τεχνικά προβλήματα δημιουργούν κολλήματα στην εργασία

Καθημερινά πραγματοποιούνται αναβαθμίσεις των συστημάτων, με σκοπό την βελτίωση αυτών. Παρόλα αυτά όμως, δημιουργούνται δυσχέρειες και κολλήματα, με αποτέλεσμα να δυσκολεύει η εργασία των εργαζομένων και των υπευθύνων των επιχειρήσεων και να επηρεάζεται η απόδοσή τους.

9. Αδυναμία αποκατάστασης προβλημάτων του συστήματος, από τον εκάστοτε τεχνικό

Σε περίπτωση που δημιουργηθούν τεχνικά προβλήματα στο σύστημα, οι εργαζόμενοι θα πρέπει να επικοινωνήσουν με τους αρμόδιους τεχνικούς για την επίλυση του προβλήματος. Αυτό, μπορεί να επιφέρει καθυστέρηση στην εργασία και να μειώσει την παραγωγικότητα της επιχείρησης και του κάθε εργαζομένου ξεχωριστά.

10. Μείωση θέσεων εργασίας

Η ανάπτυξη των συστημάτων WFM δημιουργεί μείωση των θέσεων εργασίας. Οι αναθέσεις των εργασιών και οι υπολογισμοί των δεικτών χρόνου και αξιοπιστίας γίνονται από πληροφοριακά συστήματα, και όχι από άνθρωπο. Με αυτόν τον τρόπο, παρατηρούμε ότι αυξάνεται η ανεργία και η συμβολή των πληροφοριακών συστημάτων συμβάλλει σε αυτή.

1.9 Προϋποθέσεις για την επιτυχή εισαγωγή συστημάτων WFM σε μια επιχείρηση

Τα συστήματα WFM παρέχουν πληροφορίες για το ανθρώπινο δυναμικό και αναλόγως, γίνεται η ανάθεση των καθημερινών εργασιών, σύμφωνα πάντα με τις ανάγκες της κάθε επιχείρησης. Οι ανάγκες διαφέρουν από επιχείρηση σε επιχείρηση, σύμφωνα με το μέγεθος αλλά και την στρατηγική που ακολουθεί. Η κάθε μία αποφασίζει ποιό είναι το ιδανικό σύστημα που θα ακολουθήσει, αναλόγως την επιθυμητή στρατηγική της, την φιλοσοφία της και την δομή της.

Ένα σύστημα μπορεί να είναι μεγάλο ή μικρό, να αποτελείται από μία ή και περισσότερες λειτουργίες, να είναι ένα ολοκληρωμένο σύστημα ή να αποτελείται από διάφορες εφαρμογές. Αποτελεί μια επένδυση για κάθε εταιρία πολυέξοδη, σύνθετη και χρονοβόρα. Έτσι, η απόφαση για νέα εγκατάσταση ή αντικατάσταση του υπάρχοντος συστήματος είναι ένα δύσκολο εγχείρημα (Παπαλεξανδρή, 2003). Για να λειτουργήσει ένα σύστημα WFM σωστά και επιτυχημένα, θα πρέπει:

- i) να είναι φιλικό, εύχρηστο και να ικανοποιεί τον χρήστη,
- ii) να είναι ευέλικτο και συμβατό με άλλες εφαρμογές,
- iii) να διαχειρίζεται γρήγορα τις πληροφορίες,
- iv) να είναι αξιόπιστο και ακριβές στις πληροφορίες που παρέχει,
- v) να είναι ασφαλές, υπό την έννοια να μην παραβιάζεται εύκολα από αναρμόδιους χρήστες και τέλος,
- vi) να ικανοποιεί τις ανάγκες της επιχείρησης.

Οι παράγοντες i, ii, iii και iv βοηθούν στην ικανοποίηση του χρήστη, που συνεπάγεται σε μεγάλο βαθμό, περισσότερη χρήση των συστημάτων. Όμως, το να αγαπήσει ο χρήστης το σύστημα και να μπορεί να αναπτύξει ισχυρές σχέσεις μαζί του, θα πρέπει να εκπαιδευτεί. Καλό είναι να προσλαμβάνονται και να εκπαιδεύονται νέα άτομα με εμπειρία στους υπολογιστές, καθώς χωρίς εκπαίδευση δεν μπορούν τα συστήματα να αποτελούν στρατηγικό εργαλείο της κάθε εταιρίας (Shaw, 1994). Η εκπαίδευση συμβάλλει στην αλλαγή νοοτροπίας, συμπεριφοράς, φιλοσοφίας και λειτουργιών της επιχείρησης.

1.10 Επιρροή συστημάτων WFM στο εργατικό δυναμικό

Οι τεχνολογικές εξελίξεις βοηθούν στην καθημερινότητα τους εργαζόμενους και την ροή των εργασιών τους, αλλά συγχρόνως, τους επηρεάζει σημαντικά στις *διαπροσωπικές σχέσεις*, στην *έκφραση*, στην *συνεργασία*, στην *ανάπτυξη της ταυτότητας*, καθώς επίσης αυξάνει τα *επίπεδα ενσυναίσθησης*, την *πίεση* και το *άγχος* (Amy Colbert, 2016).

Η καθημερινή χρήση της τεχνολογίας και η σχέση με τα συστήματα WFM, επηρεάζει το εργατικό δυναμικό στις *εργασιακές σχέσεις* και στην *μείωση των επιπέδων ενσυναίσθησης* δηλαδή, στην εστίαση στον εαυτό του. Η ενσυναίσθηση δημιουργείται από την αποξένωση, την μη κοινωνικοποίηση αλλά και την κακή επικοινωνία. Όλα αυτά έχουν αντίκτυπο στις εργασιακές σχέσεις. Χωρίς την επικοινωνία μέσω συστημάτων WFM, το ανθρώπινο δυναμικό αποκτά διαπροσωπικές σχέσεις και αλληλεπιδράσεις. Η παρουσία της τεχνολογίας, περιορίζει τις ευκαιρίες για την ανάπτυξη ταυτότητας και αυτογνωσίας. Η *ανάπτυξη ταυτότητας*, η *έκφραση* και η *αυτογνωσία* δημιουργείται από τις συνεχείς αλληλεπιδράσεις στον χώρο εργασίας. Ο εργαζόμενος είναι υπεύθυνος να φέρει εις πέρας το πρόγραμμα που του έχει ανατεθεί. Οδηγεί το πρόγραμμα εργασίας μόνος του, παίρνει αποφάσεις και όλη την ευθύνη της εργασιακής απόδοσής του. Μαθαίνει τον εαυτό του, τα όρια του και την εργασία καλύτερα. Μπορεί και εκφράζεται, συνομιλεί με τους ανωτέρους του, εκφράζει τους προβληματισμούς. Έτσι υπάρχει επικοινωνία, η οποία βοηθά και τις δύο πλευρές, στην απόδοση της επιχείρησης.

Με τα συστήματα WFM, όλα αυτά περιορίζονται. Ο εργαζόμενος είναι καθοδηγούμενος από το σύστημα, περιορίζοντας τον, στην ελευθερία της σκέψης και της εκτέλεσης της εργασίας, βάζοντας τον σε ένα "καλούπι". Έτσι, με την πάροδο του χρόνου, οι εργαζόμενοι χάνουν την αυθεντικότητά τους και τον ρόλο τους.

Η ποιότητα της εργασίας έχει επηρεαστεί από τις συνεχιζόμενες τεχνολογικές εξελίξεις και οι εργαζόμενοι, έχει παρατηρηθεί ότι ανταποκρίνονται διαφορετικά στην εργασία όσον αφορά τις προσωπικές δεξιότητες και των σχέσεις που αναπτύσσουν μεταξύ τους. Ο τρόπος με τον οποίο δομείται και εκτελείται η εργασία σήμερα, έχει επίσης επηρεαστεί από τις τεχνολογικές εξελίξεις.

Οι εργαζόμενοι έχουν έναν κόσμο πληροφόρησης στα χέρια τους, χάρη στον οποίο μπορούν να συνεργαστούν με συναδέλφους και μπορούν να προσφέρουν προϊόντα. Ωστόσο, παρατηρείται και η άλλη πλευρά του νομίσματος. Οι εργαζόμενοι σε πληροφοριακά συστήματα νιώθουν περισσότερη **εργασιακή πίεση** και **άγχος** επίδοσης γιατί αφενός η εργασία δεν περιορίζεται μόνο στον χώρο εργασίας και αφετέρου, η πολυπλοκότητα της εργασίας καθιστά το αίσθημα της ολοκλήρωσης της εργασίας ατελέσφορο. Κάθε εργαζόμενος μπορεί να δουλεύει με ευέλικτο τρόπο και από το σπίτι (Boswell & Olson-Buchanan, 2007) και αυτό δίνει την αίσθηση της συνεχόμενης εργασίας, χωρίς διάλειμμα και χαλάρωση, γεγονός που δεν διαχωρίζει την προσωπική από την επαγγελματική ζωή (Sonnentag, et al., 2008).

Κεφάλαιο 2

Μεθοδολογία Έρευνας

Η μεθοδολογία της έρευνας, αφορά τη συνολική προσέγγιση της ερευνητικής διαδικασίας, δηλαδή τον τρόπο που συλλέγονται και αναλύονται τα δεδομένα, βάσει του θεωρητικού υπόβαθρου που έχουμε. Η παρούσα διπλωματική διατριβή, πραγματοποιήθηκε με ποιοτική έρευνα, μέσω συνεντεύξεων, ημιδομημένης μορφής, από ανώτερα στελέχη εταιριών, με σκοπό την εξαγωγή συμπερασμάτων.

Στην ποιοτική έρευνα ενδιαφερόμαστε για τη συλλογή ποιοτικών και όχι ποσοτικών στοιχείων. Η στόχευση της αποσκοπεί στην κατανόηση μιας συμπεριφοράς δίνοντας έμφαση στην υποκειμενική προσέγγιση. Όλα αυτά επιτυγχάνονται, μέσω της παρατήρησης και της συνέντευξης (Silverman, 2000). Τα αποτελέσματα από την ποιοτική έρευνα, βασίζονται στην συλλογή ποιοτικών στοιχείων, τα οποία δεν είναι ακριβή και συγκρίσιμα. Έτσι, γίνεται μια βαθύτερη ανάλυση στο θέμα.

Στην ποιοτική έρευνα, ο αριθμός των ερωτώμενων που συμμετέχουν είναι περιορισμένος. Καταγράφονται οι απόψεις των ατόμων που εμπλέκονται άμεσα με τα συστήματα WFM, καθώς επίσης, δίνεται και η δυνατότητα ανάλυσης ποιοτικών δεδομένων και εννοιών.

Για την υλοποίηση της, πραγματοποιήθηκαν συνεντεύξεις με ερευνητικά ερωτήματα, προς απάντηση από ανώτερα στελέχη τριών τηλεπικοινωνιακών εταιριών και δύο μεταφορικών εταιριών μικρότερης εμβέλειας. Έγινε συγκέντρωση και ανάλυση των δεδομένων και παρουσίαση των αποτελεσμάτων με τα σχετικά συμπεράσματα. Οι παραπάνω αναλύσεις δεν θα μπορούσαν να γίνουν με ποσοτική ανάλυση, μέσω στατιστικών και ποσοτικών στοιχείων.

2.1 Ποιοτική έρευνα

Η Ποιοτική έρευνα έχει ως γνώρισμα, την συλλογή ποιοτικών στοιχείων και όχι ποσοτικών. Μέσω της υποκειμενικής προσέγγισης, επιτυγχάνεται μια βαθύτερη ανάλυση του αντικειμένου, που ερευνάται. Τα αποτελέσματά της μπορεί να μην είναι ακριβή και συγκρίσιμα. Τα ερευνητικά εργαλεία ή μέσα συλλογής των στοιχείων, στην έρευνα αυτή είναι η παρατήρηση και η συνέντευξη (Silverman, 2000). Η ποιοτική έρευνα επιλέγεται σαν μέθοδος, όταν υπάρχει σκοπός μελέτης των απόψεων, των νοημάτων και των πεποιθήσεων, των υπό έρευνας ατόμων.

Επιδιώκεται από τον ερευνητή η διερεύνηση της ιδιαιτερότητας του αντικειμένου που ερευνά και η πλήρη αντίληψη των πτυχών του, με σκοπό την εκπόνηση μιας διπλωματικής διατριβής. Όλα αυτά γίνονται, για να μην μείνει σε μια ελλιπή και μερική μελέτη του αντικειμένου αλλά και να μην γίνει μια στατιστική προσέγγισή του. Του δίνεται η δυνατότητα να διαμορφώσει μια έγκυρη και αυθεντική προσέγγιση του αντικειμένου. Ακόμη, μπορεί να περιγράψει αφηγηματικά και εκφραστικά, τις απόψεις των ερωτηθέντων καθώς και την εμπειρία του, από τις συνεντεύξεις, δαπανώντας αρκετό χρόνο και διαθέτοντας τεχνολογικά μέσα, για τη συλλογή των ερευνητικών δεδομένων.

Για την πραγματοποίηση μιας ποιοτικής έρευνας, πρέπει να μελετηθούν και να αναλυθούν οι απόψεις, οι πεποιθήσεις και οι αντιλήψεις των ερωτηθέντων. Για την επίτευξη του στόχου αυτού, θα πρέπει να ακολουθηθούν τα παρακάτω βήματα:

1. Ο προσδιορισμός του θέματος μελέτης
2. Η ανάπτυξη των ερωτημάτων
3. Ο καθορισμός του δείγματος
4. Η συγκέντρωση και η ανάλυση των στοιχείων και τέλος
5. Η παρουσίαση των αποτελεσμάτων

Στις έρευνες περιλαμβάνονται οι **μελέτες περίπτωσης**, όπου συναντάμε την λεπτομερή, αναλυτική και εκτενή μελέτη των απόψεων ενός ατόμου ή μιας ομάδας, ενός συγκεκριμένου τομέα που θέλουμε να εξετάσουμε. Μπορεί να γίνει χρήση ενός πεδίου μεθόδων και τεχνικών, όπως διαφορετικοί τύποι παρατήρησης (συμμετοχικής και μη), μελέτη εγγράφων και επιστολών (McKernan, 1996). Η επιλογή της ποιοτικής μεθόδου στην παρούσα έρευνα έγινε, για να δοθεί μια πιο εμπειρική, πιο ακριβή και πιο

στοχευμένη προσέγγισή του θέματος, με συγκεκριμένο αριθμό ερωτηθέντων που κατέχουν καίριες θέσεις διοίκησης.

2.2 Δείγμα έρευνας

Στην ενότητα αυτή θα αναφερθούμε στο δείγμα που έλαβε μέρος στην έρευνα, το οποίο απαρτίζεται από τους συμμετέχοντες στις συνεντεύξεις. Πεδίο έρευνας αποτελεί ο τηλεπικοινωνιακός κλάδος και ο κλάδος των μεταφορών. Στη συγκεκριμένη ερευνητική προσπάθεια, συμμετείχαν τρεις τηλεπικοινωνιακές εταιρίες και δύο εταιρίες μεταφορών, από τον Νομό Φωκίδας, που χρησιμοποιούν τα συστήματα διαχείρισης κινητού εργατικού δυναμικού WFM.

Η έρευνα έλαβε χώρα στα γραφεία των εταιριών με προσωπική επαφή. Λόγω της φύσης των ερευνητικών ερωτημάτων, οι συνεντεύξεις πραγματοποιήθηκαν με ανθρώπους της διοίκησης των εταιριών, που έχουν θέση ευθύνης, είναι υπεύθυνοι για τη λήψη αποφάσεων σε θέματα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού και είναι οι μόνοι αρμόδιοι που μπορούν να δώσουν έγκυρες πληροφορίες για τα συστήματα αυτά. Οι υπεύθυνοι που συμμετείχαν ήταν άνδρες, κάτι όμως που οφείλεται σε τυχαίο γεγονός. Οι ηλικίες και το μορφωτικό επίπεδο, των προϊσταμένων συνεντευξιζόμενων είναι:

- Προϊστάμενος τηλεπικοινωνιακής εταιρίας 1, ετών 57, Πτυχιούχος Ηλεκτρολόγος Μηχανικός.
- Προϊστάμενος τηλεπικοινωνιακής εταιρίας 2, ετών 40, Πτυχιούχος Διοίκησης Επιχειρήσεων, Κάτοχος μεταπτυχιακού διπλώματος MBA.
- Προϊστάμενος τηλεπικοινωνιακής εταιρίας 3, ετών 45, Πτυχιούχος Οικονομικών Επιστημών.
- Προϊστάμενος μεταφορικής εταιρίας 1, ετών 53, Πτυχιούχος Μηχανολόγος Μηχανικός.
- Προϊστάμενος μεταφορικής εταιρίας 2, ετών 52, Πτυχιούχος Επιστήμης των Υπολογιστών.

Οι συνεντεύξεις πραγματοποιήθηκαν κατόπιν συνεννόησης και ραντεβού. Η συλλογή των στοιχείων έγινε μέσω ημι-δομημένης συνέντευξης στους προϊσταμένους των τεχνικών τμημάτων των τηλεπικοινωνιακών εταιριών και των εταιριών μεταφορών.

Στην ποιοτική μας έρευνα, η μέθοδος της δειγματοληψίας που ακολουθήθηκε ήταν η **σκόπιμη ή κρίσεως**, όπως χαρακτηρίζεται. Εδώ, ο ερευνητής μπορεί να δομήσει το δείγμα του, όπως αυτός κρίνει, αυτό που κατά τη γνώμη του είναι πιο αντιπροσωπευτικό και το οποίο ικανοποιεί τις ανάγκες του (Robson, 2010). Η σκόπιμη ή κρίσεως δειγματοληψία, αφορά ένα μικρό αριθμό ατόμων, για να μπορέσει ο ερευνητής να συλλέξει τις απαραίτητες πληροφορίες, που θα του δώσουν απαντήσεις και να μπορέσει να εμβαθύνει, βγάζοντας αξιόπιστα συμπεράσματα, πάνω στην έρευνα που ακολουθεί (Patton, 1990).

Το χρονικό διάστημα μέσα στο οποίο διεξήχθη η έρευνα ήταν μεταξύ Ιανουαρίου και Μαρτίου του έτους 2019, περίοδος κατά την οποία οι συνεντευξιαζόμενοι είχαν τη δυνατότητα να διαθέσουν τον απαιτούμενο χρόνο για την πραγματοποίηση της συνέντευξης.

2.3 Δομή ερωτηματολογίου

Για τη διεξαγωγή της έρευνας, μέσω της συνέντευξης που θα ακολουθήσει, συστάθηκε ένα ερωτηματολόγιο, με προκαθορισμένο αριθμό, ύψος και είδος ερωτήσεων. Τα απαραίτητα στοιχεία δόθηκαν από τις εταιρίες τηλεπικοινωνιών και μεταφορών, πάνω στις οποίες πραγματοποιήθηκε η έρευνα.

Το ερωτηματολόγιο αποτελεί το κύριο εργαλείο σε κάθε έρευνα, για τη συλλογή των στοιχείων και των δεδομένων που χρειάζονται. Αποτελεί το κλασικότερο μέσο συλλογής στοιχείων. Η εξοικείωση με αυτό το μέσο επιλογής δεδομένων είναι δεδομένη και από τις δύο πλευρές. Η δομή, η μορφή και ο τύπος των ερωτήσεων αποτελούν πολύ σημαντικά στοιχεία στην σύσταση του ερωτηματολογίου, για να μπορούν, τα δεδομένα που προκύπτουν, να είναι αξιοποιήσιμα.

Ο σχεδιασμός των ερωτήσεων και η διατύπωση τους είναι πολύ σημαντικοί παράγοντες για να είναι επιτυχής μια έρευνα που στηρίζεται σε συνεντεύξεις, όποιας μορφής και αν είναι. Οι ερωτήσεις μπορούν να είναι, είτε κλειστού τύπου ή πολλαπλής επιλογής, επιλέγοντας ο ερωτώμενος την ή τις σωστές απαντήσεις, μέσα από μια γκάμα απαντήσεων ή ανοιχτού τύπου, όπου μπορεί να αποτυπώσει τις ιδέες και τις σκέψεις του, όπως ο ίδιος επιθυμεί.

Για την επιτυχία μιας έρευνας πολύ σημαντικό στοιχείο καθίσταται ο σχεδιασμός του ερωτηματολογίου, η ταξινόμηση των tasks και η διατύπωση των ερωτήσεων. Βάσει της θεωρητικής προσέγγισης, που αναλύθηκε σε προηγούμενο κεφάλαιο, το ερωτηματολόγιο που συστάθηκε, αποτελείται και από τα δύο είδη ερωτήσεων, ανοιχτού και κλειστού τύπου, τεσσάρων (4) βασικών θεματικών ενοτήτων (tasks):

1. Οργάνωση και συστήματα
2. Προϊστάμενοι
3. Εργαζόμενοι
4. Πελάτες

Αναλυτικότερα, στην πρώτη θεματική ενότητα (task), **Οργάνωση και σύστημα**, ο ερωτώμενος καλείται να αποτυπώσει τις σκέψεις του πάνω σε θέματα εξέλιξης, οργάνωσης, στρατηγικής, διαφήμισης, με απώτερο σκοπό την αύξηση του κέρδους της εταιρίας.

Στην δεύτερη θεματική ενότητα, **Προϊστάμενοι**, οι αρμόδιοι ερωτώμενοι, θα ασχοληθούν με θέματα αξιοπιστίας, ευελιξίας των συστημάτων αυτών. Σκοπός του task αυτού, είναι η προσωπική άποψη που έχει διαμορφωθεί από τους ίδιους, πάνω στα συστήματα WFM, η βοήθεια που τους προσφέρεται από αυτά, καθώς και τυχόν προβλήματα που διαπιστώνονται.

Στην τρίτη ενότητα, **Εργαζόμενοι**, παρουσιάζονται θέματα που αφορούν το εργατικό δυναμικό των εταιριών και σχετίζονται με τη συμπεριφορά τους προς τα συστήματα αυτά, την αντίληψη που τους διακατέχει, καθώς και ο βαθμός επιρροής στην εργασιακή τους απόδοση, καθημερινά.

Στην τελευταία θεματική ενότητα, **Πελάτες**, ερευνάται, αν δίνεται ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στο καταναλωτικό κοινό, αν δημιουργείται η αίσθηση δυναμικής και αξιοπιστίας στους πελάτες, φιλοδοξώντας έτσι στην μεγαλύτερη ικανοποίηση τους, με αποτέλεσμα την αύξηση του μεριδίου τους στην αγορά και συνάμα των κερδών τους.

2.4 Ερευνητικά εργαλεία / Επιλογή μέσων

Για τη διεξαγωγή της έρευνας πραγματοποιήθηκε συνέντευξη, με τους προϊσταμένους του ανθρωπίνου δυναμικού της διοίκησης των εταιριών. **Συνέντευξη** είναι η διαδικασία, κατά την οποία ο ερευνητής έρχεται σε προσωπική επαφή με τον ερωτώμενο, αποσκοπώντας στην άντληση πληροφοριών και την διερεύνηση και ανάλυση τους εις βάθος, ώστε να εξαχθούν τα συμπεράσματα που τον ενδιαφέρουν.

Η συνέντευξη χρησιμοποιείται ευρέως στις ποιοτικές έρευνες. Μέσω της συζήτησης, ο ερευνητής μπορεί να αντλήσει σημαντικά στοιχεία και να αναλύσει συμπεριφορές και στάσεις που θα του φανούν χρήσιμες για την ερευνά (Ζαφειρόπουλος, 2005). Υπάρχουν τρία είδη συνεντεύξεων στις ποιοτικές έρευνες (Robson, 2007):

- i) η **Δομημένη (structured interview)**, η οποία περιέχει προκαθορισμένες ερωτήσεις οι οποίες γίνονται με τον ίδιο τρόπο, το ίδιο ύφος, την ίδια σειρά σε όλους τους ερωτώμενους,
- ii) η **Ημι-δομημένη (semi-structured interview)**, δίνει την ευελιξία στον ερωτώμενο, να τροποποιήσει τις ερωτήσεις, να αλλάξει την σειρά τους και να εμβαθύνει όσο επιθυμεί και
- iii) η **Μη δομημένη (unstructured interview)**, η οποία δεν περιλαμβάνει προκαθορισμένες ερωτήσεις παρά μόνο κάποιες θεματικές ενότητες και στηρίζεται περισσότερο σε μια πιο ελεύθερη συζήτηση.

Στην παρούσα έρευνα, οι συνεντεύξεις πραγματοποιήθηκαν με προσωπική επαφή, στα γραφεία των εταιριών, των εκάστοτε προϊσταμένων. Είχαν ημι-δομημένη μορφή και έδωσαν τη δυνατότητα άντλησης πληροφοριών σε βάθος, από τους ερωτώμενους. Συντάχθηκαν οι θεματικές ενότητες με τις ερωτήσεις και πάνω σε αυτή την δομή επιτεύχθηκε ένας διάλογος, λίγο πιο ελεύθερος αλλά συγχρόνως μέσα στο μοτίβο που επιλέχθηκε. Ο τύπος αυτός της συνέντευξης είναι πιο ευέλικτος. Βοηθάει τον ερευνητή να αλλάξει την σειρά των ερωτήσεων και το περιεχόμενο τους, αναλόγως τον ερωτώμενο και όπως το κρίνει αυτός. Πραγματοποιείται, συνδυασμός ερωτήσεων κλειστού και ανοιχτού τύπου, αποσκοπώντας στην πληρέστερη κατανόηση των θεματικών ενοτήτων της συνέντευξης (Παπαναστασίου, 2016).

Επίσης, η έρευνα αναφέρεται σε πραγματικές συνθήκες παρέχοντας τη δυνατότητα στους συνεντευξιαζόμενους, να αποκαλύψουν τις εμπειρίες τους. Τέλος, υπάρχει διαφοροποίηση ως προς το μορφωτικό τους επίπεδο, την επαγγελματική εμπειρία και την ηλικία τους.

Η καταγραφή των δεδομένων κατά την διάρκεια των συνεντεύξεων, πραγματοποιήθηκε με δύο μεθόδους:

- i) με τεχνικά μέσα (μαγνητοφώνηση) και
- ii) με σημειώσεις

Στην έρευνα, εφαρμόστηκαν και οι δύο μέθοδοι. Κρατήθηκαν σύντομες σημειώσεις την ώρα της συνέντευξης και συγχρόνως, επετεύχθη μαγνητοφώνηση τους. Σκοπός ήταν, η εξασφάλιση της ακρίβειας και της αξιοπιστίας των στοιχείων, μέσω της επαναλαμβανόμενης ακρόασης του περιεχομένου της συνέντευξης. Η απομαγνητοφώνηση πραγματοποιήθηκε στο τέλος των συνεντεύξεων, με πλήρη καταγραφή των στοιχείων, αποσκοπώντας στην σωστή ανάλυση τους και στο να μην επηρεαστούν τα τελικά αποτελέσματα. Οι ατομικές συνεντεύξεις συνήθως μαγνητοφωνούνται, παρόλο που πολλές φορές, λόγω της μη συναίνεσης σε μαγνητοφώνηση από τους συνεντευξιαζόμενους, οι συνεντευκτές κρατούν γραπτές σημειώσεις, το οποίο αποτελεί και καλή πρακτική. Έτσι, γίνεται η αλλαγή της συνέντευξης, σε ερευνητικά δεδομένα, δηλαδή όλες οι ενέργειες μετατροπής του προφορικού λόγου σε γραπτό.

Η μέθοδος της συνέντευξης που ακολουθήθηκε καθώς και οι μέθοδοι καταγραφής των δεδομένων, βοήθησε τους συνεντευξιαζόμενους, να είναι πιο άνετοι, πιο ελεύθεροι στον λόγο τους και στην έκφραση τους, από ότι θα ήταν με την επιλογή της τηλεφωνικής συνέντευξης ή της καταχώρησης των απαντήσεων γραπτά, από αυτούς. Η σειρά των ερωτήσεων μεταβλήθηκε, ανάλογα με τον συνεντευξιαζόμενο, κάνοντας την συνέντευξη πιο ευέλικτη. Ακόμη, αναλύθηκαν και επεξηγήθηκαν τυχόν ασάφειες και αδιευκρίνιστα σημεία, με λεπτομέρεια.

Οι συνεντεύξεις γενικά παρουσιάζουν το μειονέκτημα βεβιασμένων ή παραπλανητικών απαντήσεων. Αυτό δεν ισχύει στην περίπτωση των ανώνυμων ερωτηματολογίων. Για

την επίτευξη μεγαλύτερης εγκυρότητας και ακρίβειας, δόθηκε έμφαση στην ανάπτυξη απόψεων, μέσω διευκρινιστικών ερωτήσεων και επίσης, διαβεβαιώσαμε τους ερωτώμενους πως τα στοιχεία που θα μας έδιναν αφορούσαν αποκλειστικά τους ερευνητικούς σκοπούς της συγκεκριμένης έρευνας και **δεν μας απασχολούσαν οικονομικά στοιχεία της επιχείρησης ή θέματα ασφάλισης προσωπικού.**

Τέλος, εξασφαλίστηκε η άδεια, από κάθε ένα συνεντευξιαζόμενο ξεχωριστά, για τη χρήση μέσου μαγνητοφώνησης, κατά τη διάρκεια της συνέντευξης και δόθηκε η διαβεβαίωση για την ανωνυμία που θα διατηρηθεί προς τα πρόσωπα τους και τις εταιρίες που ανήκουν.

2.5 Περιορισμοί έρευνας

Κατά τη διάρκεια της έρευνας, έγινε κάθε προσπάθεια, προκειμένου τα αποτελέσματα να είναι έγκυρα και τεκμηριωμένα. Παρά την ύπαρξη ποικίλων παραγόντων, θεωρούμε ότι ο παραπάνω στόχος επιτεύχθηκε σε ικανοποιητικό βαθμό.

Παρά την φύση των ερωτήσεων, θα χαρακτηρίζαμε τους περισσότερους συμμετέχοντες αρκετά πρόθυμους και συνεργάσιμους να διαθέσουν το χρόνο τους απαντώντας στο ερωτηματολόγιο και μπορούμε να υποστηρίξουμε πως δεν αντιμετωπίσαμε ιδιαίτερη δυσπιστία ή επιφυλακτικότητα. Ωστόσο, αρκετοί ήταν αυτοί, που δεν αφιέρωσαν όλο τον απαιτούμενο χρόνο, ώστε να πραγματοποιηθεί μια εποικοδομητική και σε βάθος συνέντευξη.

Ακόμη, θα πρέπει να αναφέρουμε ότι όσο μεγαλύτερος είναι ο αριθμός των προσωπικών συνεντεύξεων, τόσο πιο εφικτός είναι ο περιορισμός της υποκειμενικότητας και της ανακρίβειας που περιλαμβάνεται στα αποτελέσματα και στα συμπεράσματα των ερευνών. Λόγω της μικρής επιχειρηματικής δυναμικής του νομού, δεν υπήρχε η δυνατότητα διεξαγωγής συνεντεύξεων και σε διάφορες άλλες επιχειρήσεις, ώστε να επιτευχθεί η σύγκριση των αποτελεσμάτων και εξαγωγή συμπερασμάτων. Το μέγεθος του δείγματος είναι μικρό για την πραγματοποίηση απόλυτα αξιόπιστων αναλύσεων. Με δεδομένο ωστόσο τον περιορισμένο χρόνο στα πλαίσια της παρούσας έρευνας και τον φόρτο εργασίας των συνεντευξιαζόμενων, θεωρούμε ότι τα συμπεράσματα στα οποία καταλήξαμε είναι επαρκώς ακριβή και έγκυρα.

Κεφάλαιο 3

Αποτελέσματα Ποιοτικής Έρευνας

Υπενθυμίζεται ότι σκοπός της μεταπτυχιακής διατριβής είναι η έρευνα πάνω στα οφέλη των πληροφοριακών συστημάτων WorkForce Managent, τόσο για την ίδια την εταιρεία όσο και για τους εργαζόμενους. Αυτό που αναζητείται είναι κατά πόσο επηρεάζουν την απόδοση των εργαζομένων και την παραγωγικότητα τους, πως βοηθούν τους προϊσταμένους να διοικήσουν καλύτερα και πως ανταποκρίνονται και επηρεάζονται οι πελάτες. Επίσης, εξετάζεται ο βαθμός οργάνωσης και η αλλαγή κουλτούρας και πως βοηθούν στην εξέλιξη των εταιριών, μέσω της στρατηγικής και του μάρκετινγκ. Κατά τη μελέτη των ανωτέρω, στόχος είναι η σύγκριση εταιριών, μικρής και μεγάλης δυναμικής, που χρησιμοποιούν τέτοιου είδους συστήματα, πως ανταποκρίνονται στις καθημερινές προκλήσεις, καθώς επίσης ποιος είναι ο βαθμός και ο τρόπος που τις έχουν βοηθήσει και πως οδηγήθηκαν, στην ενσωμάτωσή τους στην εταιρική πολιτική.

Από την ποιοτική έρευνα που έλαβε χώρα στα γραφεία των εταιριών, τα ερωτήματα του ερωτηματολογίου, μελετήθηκαν και έγινε μια προσπάθεια για την ερμηνεία τους. Ακολουθεί μια ανάλυση των δεδομένων της έρευνας, περιγραφή των συμπερασμάτων ανά θεματική ενότητα που προέκυψε από την μελέτη των απαντήσεων και συγκριτική μελέτη με την σχετική βιβλιογραφία.

3.1 Ανάλυση Δεδομένων Έρευνας

Στην έρευνα που πραγματοποιείται, αποφασίστηκε να εξεταστούν τέσσερις θεματικές ενότητες και να γίνει ανάλυση των δεδομένων τους. Η ανάλυση έγινε βάσει του θεωρητικού μέρους της έρευνας και της σχετικής βιβλιογραφίας που παρουσιάζεται. Μέσα από αυτήν, εξάγονται συμπεράσματα, τα οποία παρουσιάζονται, παρακάτω.

ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ

Αυτό που συμπεραίνεται από τις απαντήσεις των στελεχών, παρά το μέγεθος των εταιριών, είναι ότι τα πληροφοριακά συστήματα βοηθούν σε θέματα **οργανωσιακής κουλτούρας, νοοτροπίας της εταιρίας, κατεύθυνσης εργασίας** και **προοπτικής**, με διαφορετικό τρόπο, ανάλογα με την φιλοσοφία, την προσέγγιση και τον δρόμο που επιλέγει να ακολουθήσει η κάθε εταιρία ξεχωριστά.

Οι εταιρίες στην σύγχρονη εποχή, πρέπει να είναι **ευέλικτες** και να μπορούν να προσαρμόζονται στις εκάστοτε ανάγκες. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί, μόνο μέσω των πληροφοριακών συστημάτων, που έχουν την δυνατότητα να οργανώνουν σωστά, να κρατούν ιστορικό και να εξάγουν συμπεράσματα. Επιπλέον, παρατηρείται, ότι βοηθούν στην **χάραξη στρατηγικής** των εταιριών εξάγοντας στατιστικά στοιχεία. Τα πληροφοριακά συστήματα "WorkForce Managent" βοηθούν τοιούτοτρόπως τους αρμοδίους στην λήψη αποφάσεων στην χάραξη στρατηγικής πορείας για την καλύτερη δυνατή λειτουργία της εταιρίας, ανεξαρτήτου μεγέθους της. Πιο συγκεκριμένα, τα στατιστικά στοιχεία μέσα από την ποσοτική ή την ποιοτική ανάλυσή τους καταδεικνύουν αλλαγές στην παροχή των υπηρεσιών, στην καλύτερη λειτουργία του προσωπικού, στην χάραξη στρατηγικής, στην αλλαγή ή μη της διοικητικής οργάνωσης.

Στις μεγάλες τηλεπικοινωνιακές εταιρίες, ανατίθενται **στοχοθεσίες** ανά τακτά χρονικά διαστήματα. Για την επίτευξη των στόχων εργασίας κάθε εργαζομένου η χρήση των συστημάτων είναι αναγκαία. Η καλή οργάνωση, μέσω του πληροφοριακού συστήματος συστηματοποιεί τον μεγάλο όγκο εργασιών και μεθοδεύει τον χρόνο για κάθε εργαζόμενο. Ο κάθε εργαζόμενος γνωρίζει τις εργασίες που του ανατίθενται και καλείται να οργανωθεί μέσω ενός τακτικού κινητού συνεργείου. Με αυτόν τον τρόπο, τα πληροφοριακά συστήματα καλλιεργούν στον κάθε εργαζόμενο ένα αίσθημα ευθύνης για την διεκπεραίωση των εργασιών που του ανατέθηκαν. Επιπλέον, η οργάνωση του χρόνου και η τήρηση της συνέπειας του χρόνου προς τον πελάτη, προάγει ποιοτικές υπηρεσίες για την μεγάλη τηλεπικοινωνιακή εταιρία.

Στον αντίποδα, οι μικρές εταιρίες μεταφορών δεν επηρεάζονται. Πιθανώς δεν υπάρχουν στοχοθεσίες που να επηρεάζουν την καθημερινότητα και την δυναμική πορεία εργασίας της εταιρίας. Κάθε εταιρία χαράσσει στρατηγική, βάσει της φιλοσοφίας της, της οργανωσιακής κουλτούρας που προάγει στο πρίσμα ενός ανταγωνιστικού περιβάλλοντος.

Ο τρόπος που λειτουργεί στις παραπάνω παραμέτρους, της προσδίδει εργασιακή ταυτότητα.

Τέλος, όσον αφορά το **μάρκετινγκ**, η κάθε εταιρία προσπαθεί να προωθεί προϊόντα με ξεχωριστή πολιτική. Η προώθηση γίνεται, είτε μέσω των πληροφοριακών συστημάτων WorkForce Management (εταιρίες 1 και 3), είτε μέσω των καλών σχέσεων και της καλύτερης υποστήριξης και εξυπηρέτησης των πελατών (εταιρία 2 και οι μεταφορικές 1 και 2). Επιπλέον, κάθε εργαζόμενος προβάλλει το προϊόν που προωθεί η εταιρία την στιγμή που εξυπηρετεί τον πελάτη, δεδομένου ότι το χρησιμοποιεί (εταιρία 2). Η συνέπεια και η έγκαιρη παράδοση των προϊόντων προβάλλουν την υπηρεσία κατά την διάρκεια της εξυπηρέτησης του πελάτη (μεταφορικές 1 και 2).

ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΙ

Η διοίκηση των προϊσταμένων των τηλεπικοινωνιακών εταιριών εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τα συστήματα WFM. Χωρίς τα συστήματα αυτά, δεν θα ήταν εύκολη η άσκηση των καθηκόντων τους, η πρόοδος των εργασιών στην καθημερινότητα, η επίτευξη των στόχων εργασίας και συνεπώς η αντοχή τους στον ανταγωνισμό. Η κάθε εταιρία, εξυπηρετεί τους δικούς της στόχους, με την χρήση των συστημάτων. Προκύπτει ότι τα λογισμικά που χρησιμοποιούν οι μεγάλες τηλεπικοινωνιακές εταιρίες είναι πολύ καλύτερα και ακριβότερα από αυτά των μικρών μεταφορικών εταιριών. Διαφαίνεται ότι οι μικρές εταιρίες δυσκολεύονται στην **καθημερινότητα** της εργασίας τους. Παρατηρούνται δυσλειτουργίες ως προς την οργάνωση του χρόνου και αυτό έχει σαν αποτέλεσμα την ελλιπή διεκπεραίωση των εργασιών κάθε μέρας. Συνεπώς, μειώνεται η παραγωγικότητα και παρατηρείται σπατάλη χρόνου σε κάθε εργασία. Άρα, κάθε εταιρία μέσω την προϊσταμένων χρειάζεται να εξισώνει την ποσότητα των εργασιών καθημερινά με τους εργαζόμενους που διοικεί. Η μελέτη αυτή οδηγεί σε ένα πληροφοριακό σύστημα WFM που να ταιριάζει στην εκάστοτε εταιρία.

Η διοίκηση εργατικού δυναμικού **επηρεάζεται** εξίσου από τα συστήματα WFM. Οι απαντήσεις των αρμοδίων των εταιριών διαφέρουν και η ποιοτική ανάλυση κατατάσσεται σε πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα για το εργατικό δυναμικό. Οι τηλεπικοινωνιακές εταιρίες 1 και 2 επηρεάζονται περισσότερο από τα συστήματα WFM. Η συλλογή στοιχείων απόδοσης των εργαζομένων μέσω την βαθμών στην αξιολόγηση αυξάνει την ανταγωνιστικότητα μεταξύ των εργαζομένων αλλά διευκολύνει

τους προϊσταμένους σε μεγάλο βαθμό. Πιο αντικειμενικά κριτήρια, πιο τεκμηριωμένα στοιχεία και λιγότερος χρόνος αξιολόγησης είναι μερικά χαρακτηριστικά των συστημάτων αυτών. Στις τηλεπικοινωνιακές εταιρίες 1 και 2, παρατηρείται ότι οι προϊστάμενοι δεν ασχολούνται με τον ανθρώπινο παράγοντα και τις δυσκολίες που μπορεί να συναντήσει κατά τη διάρκεια των εργασιών του ένας εργαζόμενος. Αξιολογούν με βάση τα στατιστικά στοιχεία που διαθέτουν κάνοντας τους πιο δύσκαμπτους και απαιτητικούς. Αυτές οι ενέργειες επηρεάζουν τις σχέσεις προϊσταμένων και εργαζομένων, δημιουργούν δυναμικά και επηρεάζουν την επικοινωνία τους στην καθημερινή εργασία. Ως εκ τούτου, επηρεάζουν το όνομα της εταιρίας στον ανταγωνιστικό χώρο με θετικό τρόπο ως προς την κατάκτηση των στόχων της εργασίας και αρνητικά ως προς τις σχέσεις μεταξύ της διοίκησης και του ανθρώπινου δυναμικού.

Η τηλεπικοινωνιακή εταιρία 3 και οι μικρές μεταφορικές 1 και 2, λειτουργούν διαφορετικά. Ο προϊστάμενος της εταιρίας 3 ξεετάζει όλους τους **παράγοντες** με αμεσότητα και **επί τόπου**. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα να επικοινωνεί με το προσωπικό για την πραγματοποίηση μια εργασίας και να συμμετέχει ενεργά στην διεξαγωγή της. Η συνεργασία με τον εργαζόμενο καλλιεργεί το ομαδικό πνεύμα και την αίσθηση στο εργατικό δυναμικό ότι δεν δουλεύει με απρόσωπο τρόπο. Σε αυτή την περίπτωση η καθημερινή εργασία κυλά πιο δημιουργικά διατηρώντας καλύτερες σχέσεις συνεργασίας με το εργατικό δυναμικό και αποδίδει αξιοπιστία στον πελάτη.

Στις μεταφορικές εταιρίες 1 και 2 παρατηρείται από τις απαντήσεις καλή επικοινωνία μεταξύ προϊσταμένων και εργατικού δυναμικού. Η καλή επικοινωνία χτίζει σχέσεις εμπιστοσύνης που βοηθούν πολύ την εταιρία στην απόδοση των εργασιών της. Συμπεραίνεται επίσης ότι υπάρχει ικανοποίηση των εργαζομένων και καλό κλίμα συνεργασίας. Οι συγκεκριμένες εταιρίες έχουν στόχο την καλύτερη οργάνωση γι' αυτό και οδηγήθηκαν στην επένδυση ενός συστήματος WFM που εξυπηρετεί τις ανάγκες τους.

ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ

Όπως προκύπτει από την μελέτη των απαντήσεων το εργατικό δυναμικό όλων των εταιριών **διαφέρει** ως προς την αντίληψη για την χρήση των συστημάτων WFM. Στις μεγάλες τηλεπικοινωνιακές εταιρίες 1, 2 και 3, οι εργαζόμενοι φαίνεται να απαντούν με

καχυποψία στις ερωτήσεις και έχουν αρνητική αίσθηση για την χρήση των συστημάτων WFM. Μια υπόθεση από την μελέτη των απαντήσεων είναι ότι μπορεί να οφείλεται στις αυστηρές τοποθεσίες που έχουν τεθεί από τα ανώτατα στελέχη των τηλεπικοινωνιακών εταιριών και την πίεση που ασκείται από τους προϊσταμένους των τμημάτων για περισσότερη απόδοση και παραγωγικότητα των εργαζομένων συνολικά και ανά τακτά χρονικά διαστήματα. Ακόμη, η αυστηρή κριτική από τους προϊσταμένους και η παρωχημένη νοοτροπία εργασίας των εργαζομένων οδηγούν στην αρνητική εντύπωση των τελευταίων.

Σε αντίθεση, με τις μεγάλες τηλεπικοινωνιακές εταιρίες, στις μικρές μεταφορικές εταιρίες 1 και 2, οι εργαζόμενοι έχουν θετική εντύπωση για την χρήση των συστημάτων WFM . Η διοίκηση των εταιριών δεν είναι τόσο αυστηρή και πιεστική, ως προς την απόδοση των εργαζομένων. Το μικρό μέγεθος των εταιριών, άρα και η χαμηλότερη παραγωγικότητα συντελεί σημαντικό ρόλο. Οι προϊστάμενοι έχουν λιγότερες απαιτήσεις συγκριτικά με τις μεγάλες τηλεπικοινωνιακές εταιρίες. Οι καλές σχέσεις συνεργασίας ανακουφίζουν τους εργαζόμενους των μικρών εταιριών και ασφαλίζουν την σταθερότητα για την εύρυθμη λειτουργία της εταιρίας.

Συμπερασματικά, όλες οι υπό παρατήρηση εταιρίες **βοηθούνται** και **οργανώνονται** από τα συστήματα WFM, γι' αυτό τον λόγο καταλήγουν στην επένδυση τους. Όμως, η επένδυση αυτή για να είναι επιτυχημένη, θα πρέπει να επιλεγεί και το κατάλληλο σύστημα για την κάθε εταιρία. Θα πρέπει να διατεθεί το ιδανικό χρηματικό ποσό και να επέλθει συνεργασία με τις κατάλληλες εταιρίες λογισμικού, για να μπορέσουν οι εταιρίες να βοηθηθούν αποτελεσματικά. Το μεγαλύτερο πρόβλημα σε αυτό τον τομέα παρατηρείται στις τηλεπικοινωνιακές εταιρίες 1 και 3 και στις μεταφορικές εταιρίες 1 και 2, με συχνά προβλήματα δυσλειτουργιών, ενώ στην τηλεπικοινωνιακή εταιρία 2, συμβαίνει το αντίθετο. Η επένδυση έχει γίνει σωστά και η εταιρία εξελίσσεται με καλύτερους ρυθμούς.

Η **εξέλιξη** του προσωπικού, μέσω των συστημάτων αυτών είναι δεδομένη. Παρά τα προβλήματα που παρατηρούνται, σε όλες τις εταιρίες, οι εργαζόμενοι εξελίσσονται τεχνολογικά, καλλιεργώντας μια πιο σύνθετη και προωθημένη σκέψη και ανταποκρινόμενοι με εγρήγορση στην καθημερινή εργασία. Επιπλέον, παρατηρείται ότι καλλιεργούν διαφορετικές δεξιότητες και ανταποκρίνονται στην ανάγκη των

μεγάλων εταιριών για εργαζόμενους που αναλαμβάνουν διαφορετικά καθήκοντα την ίδια στιγμή (multitasking). Η **επιρροή** των συστημάτων WFM, στην απόδοση των εργαζομένων είναι σημαντική σε όλες τις εταιρίες αλλά με διαφορετικό τρόπο. Στις τηλεπικοινωνιακές εταιρίες 1, 2 και 3, επηρεάζουν πολύ την απόδοσή τους. Οι εταιρίες αυτές, έχουν στηρίξει την φιλοσοφία τους, την λειτουργία τους και την βιωσιμότητα τους σε συστήματα WFM και βάσει αυτών πορεύονται. Στις μεταφορικές 1 και 2, η επιρροή είναι σε μικρότερο βαθμό, καθώς χρησιμοποιούνται για καλύτερη εσωτερική οργάνωση του εργατικού δυναμικού.

Ο εσωτερικός **ανταγωνισμός** λειτουργεί ευεργετικά σε κάποιο βαθμό εντός των εταιριών. Στις τηλεπικοινωνιακές εταιρίες 1, 2 και 3 ο ανταγωνισμός αυξάνεται μεταξύ του εργατικού δυναμικού. Οι εργαζόμενοι έχουν περισσότερα κίνητρα, α) τεχνικά, β) οικονομικά, γ) εξέλιξης, που τους ωθούν σε μεγαλύτερη παραγωγικότητα. Αναλόγως των κινήτρων εξαρτάται και ο βαθμός ανταγωνισμού, ο οποίος διαφέρει, όπως παρατηρείται στις τηλεπικοινωνιακές εταιρίες. Σε αντίθεση με τις μικρές μεταφορικές εταιρίες 1 και 2 που τα συστήματα δεν επηρεάζουν καθόλου τον ανταγωνισμό. Στις εταιρίες αυτές δεν υπάρχουν ισχυρά κίνητρα που να ωθούν το προσωπικό για αλλαγή.

Όσον αφορά την **μετάβαση** και την **προσαρμοστικότητα** στα νέα συστήματα διοίκησης, υπήρξε και εδώ διαφοροποίηση στις εταιρίες. Στις τηλεπικοινωνιακές εταιρίες 2 και 3 η μετάβαση και η προσαρμογή ήταν εύκολη. Συμπεραίνεται, ότι υπήρξε κατάλληλη επιλογή προσωπικού και επένδυση σε τεχνολογική κατάρτιση, τα οποία διευκόλυναν τις εταιρίες και τις βοήθησε στην εξέλιξη τους. Αντιθέτως, στην τηλεπικοινωνιακή εταιρία 1 και στις μεταφορικές 1 και 2, η μετάβαση και προσαρμογή ήταν δύσκολη. Στην εταιρία 1 υπήρχε πρόβλημα νοοτροπίας εργαζομένων και πιθανόν κακές εργασιακές σχέσεις, ενώ στις μεταφορικές 1 και 2, έλλειψη τεχνολογικής κατάρτισης στο προσωπικό και χαμηλότερο μορφωτικό επίπεδο εργαζομένων.

Τέλος, στις τηλεπικοινωνιακές εταιρίες 1, 2 και 3 οι εργαζόμενοι είναι **ικανοποιημένοι** από την ένταξη των συστημάτων στην εργασιακή ζωή. Οι εργαζόμενοι βοηθήθηκαν, και βοήθησαν από τον ρόλο τους τις εταιρίες να εφαρμόσουν τα συστήματα. Στις μεταφορικές εταιρίες 1 και 2 δεν φαίνεται καθόλου αυτή η ικανοποίηση, με τις διοικήσεις των εταιριών να μην έχουν εκπαιδεύσει το προσωπικό και να κωλυσιεργούν στο θέμα αναβάθμισης του πληροφοριακού συστήματος. Ως εκ τούτου, προκύπτει, ότι

αν οι μεταφορικές εταιρίες αποφασίσουν να εξελίξουν τα συστήματα WFM, πιθανότατα θα έχουν και περισσότερα κέρδη στο μέλλον.

ΠΕΛΑΤΕΣ

Τα συστήματα WFM επηρεάζουν με έμμεσο τρόπο τις σχέσεις των πελατών με τις εταιρίες. **Η ικανοποίηση του πελάτη, η βελτίωση στις παρεχόμενες υπηρεσίες και η καλύτερη δυνατή εξυπηρέτηση του** είναι παράγοντες που εστιάζουν οι εταιρίες, όταν αποφασίσουν να επενδύσουν στα συστήματα WFM. Η επιρροή των συστημάτων αυτών, επέδρασε με διαφορετικό τρόπο στην κάθε εταιρία.

Για τις εταιρίες 1, 2, 3 σημαντικό κριτήριο στην ικανοποίηση των πελατών αποτελεί ο έγκυρος χρόνος, οι σύγχρονες εφαρμογές και η απομακρυσμένη βοήθεια από απόσταση. Για τους πελάτες των μεταφορικών εταιριών 1 και 2 η ικανοποίηση προκύπτει από την αμεσότητα στην επικοινωνία και την καλή οργάνωση των εργαζομένων. Κοινό χαρακτηριστικό και στις 5 εταιρίες είναι η άμεση εξυπηρέτηση στον καλύτερο δυνατό χρόνο.

Επίσης, η **εικόνα** των συστημάτων WFM στα μάτια των πελατών επηρεάζει την αντίληψη τους προς την εταιρία, τις διαδικασίες που ακολουθεί, την πρόοδο της, την εξέλιξη της και την κουλτούρα της, δημιουργώντας θετική ή αρνητική εντύπωση στον κάθε έναν ξεχωριστά, πάντα σε συνδυασμό με τα πιστεύω του καθενός.

Οι παραπάνω παράγοντες και γενικώς η εστίαση στον πελάτη, βοηθάει τις επιχειρήσεις στην αύξηση της βιωσιμότητας τους, την κερδοφορία τους και την διατήρηση τους στο ανταγωνιστικό περιβάλλον της εκάστοτε αγοράς. Προκύπτει, ότι και οι 5 εταιρίες εστιάζουν σε αυτούς τους παράγοντες με διαφορετικό τρόπο, αναλόγως την φιλοσοφία και τους στόχους της κάθε μίας.

3.2 Σύγκριση Αποτελεσμάτων με την Βιβλιογραφία

Τα θέματα κουλτούρας, νοοτροπίας, κατεύθυνσης και προοπτικής καθώς και η επίτευξη των στόχων των εταιριών, επηρεάζονται από τα συστήματα WorkForce Management. Στο άρθρο 'Πελατοκεντρική στρατηγική: Η σωστή αξία κάθε πελάτη' του Σπύρου Γκανάτσιου, αναφέρει μεθόδους κουλτούρας, δομής, αύξησης πελατών, που άμεσα βοηθούν και εξελίσσουν τις επιχειρήσεις, αποσκοπώντας, στην διατήρηση

ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και στην αύξηση των κερδών. Επίσης, οι Jyotiranjjan Hota και Debjani Ghosh (2013), αναφέρουν την σημασία των πληροφοριακών συστημάτων, στην διαχείριση του εργατικού δυναμικού, στην οργάνωση του και στην χάραξη στρατηγικής της εταιρίας, βρίσκοντας το, σε πλήρη σύγκλιση με την έρευνα που διεξάγεται.

Στην βελτιστοποίηση της καθημερινής εργασίας, αποσκοπούν όλες οι εταιρίες και γι' αυτόν τον λόγο επενδύουν σε συστήματα WFM. Ακριβώς το ίδιο μας αναφέρουν, οι Jyotiranjjan Hota και Debjani Ghosh (2013), όπου ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού καθώς και οι πληροφορίες που συλλέγουν μέσα από τα συστήματα αυτά, βοηθούν στην καλύτερη διαχείριση και προγραμματισμό. Επίσης, παρατηρείτε, η επιρροή της λειτουργίας αξιολόγησης της απόδοσης του εργατικού δυναμικού, από τους αρμόδιους των εταιριών, μέσα από τα συστήματα WFM, σε κάποιες εταιρίες. Αυτό σημειώνεται και στο άρθρο της Amy Colbert (2016), όπου οι επιχειρήσεις βοηθιούνται στην παρακολούθηση της καθημερινής επίδοσης των εργαζομένων για την εξαγωγή συμπερασμάτων και την προσαρμογή των αμοιβών τους, στα επίπεδα απόδοσης. Ακόμη, αστάθμητοι παράγοντες θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη, κατά την διάρκεια των καθημερινών εργασιών, κάτι που δεν συμβαίνει στην πλειοψηφία των εταιριών που ερευνούνται, σύμφωνα με το άρθρο του Michael Cleary (2015), όπου διάφοροι κίνδυνοι θα πρέπει να προβλέπονται μέσω υπηρεσιών GPS.

Οι εργαζόμενοι, βοηθιούνται και οργανώνονται από τα κατάλληλα συστήματα επένδυσης WFM. Πολλές φορές λειτουργούν με στοιχεία καχυποψίας, φόβου, παρακολούθησης να το κατακλύζουν. Στο βιβλίο του ο Jarrod McGrath (2018), μιλάει για αυτή την επιρροή που μπορούν να δημιουργήσουν στην ψυχολογία των εργαζομένων και συνάμα στην απόδοσή τους, τα λογισμικά WFM. Επίσης, κύριο στοιχείο που επηρεάζει την απόδοσή τους είναι ο εσωτερικός ανταγωνισμός, όπως και η ικανοποίηση των εργαζομένων και η εξέλιξη τους. Αυτά, αναφέρονται και στο άρθρο της Amy Colbert (2016). Ακόμη, παρατηρείται ότι όσο πιο ευέλικτα και πιο άνετα είναι στην χρήση τους, τόσο πιο εύκολα διαχειρίζονται. Επίσης, η συμβολή της ηλικίας των εργαζομένων, παίζει καθοριστικό ρόλο, στην εξελίξιμη πορεία τους. Όλα τα παραπάνω, διακρίνονται στις εταιρίες της ερευνάς και συγκλίνουν με το άρθρο του John Cameron (2014). Επίσης, ο ρόλος της ηλικίας των εργαζομένων και η δεξιότητα τους με τα τεχνολογικά μέσα, δημιουργεί ικανοποίηση στο προσωπικό ή και μη. Το ίδιο ακριβώς

αναφέρουν και οι Jyotiranjan Hota και Debjani Ghosh (2013), στο άρθρο τους, όπου η επιτυχημένη διαχείριση οδηγεί σε ενθάρρυνση και βελτιώνει την ψυχολογία του προσωπικού.

Τέλος, η ικανοποίηση και η εξυπηρέτηση των πελατών, οι βελτιωμένες υπηρεσίες και η προβολή του συστήματος στους πελάτες, οδηγούν στην επένδυση πάνω στα συστήματα αυτά, κυρίως λόγω του έντονου ανταγωνισμού των επιχειρήσεων και του στόχου της αύξησης των πελατών. Όλα αυτά έρχονται σε πλήρη σύγκλιση με το άρθρο, του Marcello Sambartolo (2014), διευθυντή μάρκετινγκ στο WorkForce Software, το οποίο αναφέρεται στην βελτιστοποίηση και στην αποτελεσματικότητα του εργατικού δυναμικού μέσω των συστημάτων, με αποτέλεσμα την αύξηση του κέρδους τους, μέσω της ικανοποίησης των πελατών.

Κεφάλαιο 4

Συμπεράσματα και προτάσεις πολιτικής

Στο παρόν κεφάλαιο, θα παρουσιασθούν τα συμπεράσματα που προέκυψαν από την ανάλυση των δεδομένων, τα οποία θα αποδοθούν βάση του θεωρητικού πλαισίου. Στην έρευνα αυτή έγινε προσπάθεια να διερευνηθεί η συμβολή των συστημάτων WorkForce Management στις εταιρίες. Τα στοιχεία από τους 5 εκπροσώπους των εταιριών που συμμετείχαν σε συνέντευξη, αξιολογήθηκαν και οδήγησαν στα παρακάτω συμπεράσματα. Στην συνέχεια παρατίθενται προτάσεις πολιτικής για μελλοντική έρευνα.

4.1 Συμπεράσματα

Ο **γενικός στόχος μελέτης** είναι η ανάλυση και η εξέταση των στοιχείων εκείνων, που επηρεάζουν την απόδοση και την πορεία των επιχειρήσεων, μεγάλης και μικρής δυναμικής, μέσα από την εφαρμογή πληροφοριακών συστημάτων Workforce Management. Αυτό που εξετάζεται είναι η συμβολή των συστημάτων αυτών, στην οργάνωση και την εξέλιξη των εταιριών, καθώς και ο βαθμός που εξυπηρετούνται. Γίνεται προσπάθεια προσδιορισμού των προβλημάτων που προκύπτουν, του βαθμού επιρροής τους στην απόδοση του ανθρώπινου δυναμικού, καθώς επίσης και της επαγγελματικής προόδου του κάθε εργαζόμενου. Ακόμη, επιχειρείται να επιθυμούν να γνωρίζουν το είδος των πληροφοριακών συστημάτων που διαθέτουν οι εταιρίες, να παρατηρηθεί η λειτουργικότητα και ο ρόλος τους μέσα στις εταιρίες και να κατανοηθούν οι λύσεις που δίνουν.

Τα **αποτελέσματα** της έρευνας έδειξαν ότι τα συστήματα WFM συμβάλλουν πολύ σε όλες τις εταιρίες, σε θέματα **διοίκησης**, στην οργάνωση τους, στην οργανωσιακή τους αλλαγή και στην αλλαγή νοοτροπίας. Συντελούν στην χάραξη στρατηγικών στόχων των εταιριών, στην προοπτική βιωσιμότητας για το μέλλον και στην επίτευξη κερδοφόρων

μέσων. Επίσης, μπορούν να προβληθούν μέσω την εργαζομένων και να προωθηθούν προϊόντα προς πώληση.

Σε θέματα **διαχείρισης εργατικού δυναμικού**, βοηθούν στην καθημερινότητα και στον σχεδιασμό των εργασιών, με διαφορετικό τρόπο στην κάθε μία, όπως επίσης και στην αξιολόγηση της απόδοσης, το οποίο είναι ένα δύσκολο σκέλος, που καλούνται οι υπεύθυνοι να διαχειριστούν με ιδιαίτερο τρόπο. Παρατηρούμε όμως ότι στις μεγάλες τηλεπικοινωνιακές εταιρίες, δίνεται μεγάλη βάση στα αποτελέσματα των συστημάτων, λόγω και του μεγάλου αριθμού εργατικού δυναμικού. Αυτό, βρίσκεται σε αντίθεση με τις μικρές μεταφορικές όπου, η εξαγωγή συμπερασμάτων απόδοσης δεν παίζει, προς το παρών κανέναν ρόλο. Επίσης, στις μεγάλες τηλεπικοινωνιακές εταιρίες, παρατηρείται ότι δεν υπάρχει βεβαιότητα για την αξιοπιστία των αποτελεσμάτων των συστημάτων και μπορούν να οδηγηθούν σε λανθασμένες αξιολογήσεις, κρίνοντας τα αφερέγγυα.

Από την έρευνα διαπιστώθηκε ότι η επιρροή, πάνω στους **εργαζόμενους** είναι μεγάλη. Οι εργαζόμενοι των τηλεπικοινωνιακών εταιριών είναι αρκετά ικανοποιημένοι με τα συστήματα WFM σε αντίθεση με τις μεταφορικές εταιρίες. Μπορούν και εξελίσσονται και ανάλογα με το λογισμικό και την λειτουργικότητα του, επηρεάζεται η καθημερινή τους στην εργασία. Επίσης, ανεξαρτήτου εταιρίας, μεγάλης ή μικρής, το προσωπικό αντιμετωπίζει διαφορετικά τα συστήματα αυτά, με αποτέλεσμα να επηρεάζεται πολλές φορές και η απόδοσή του. Στοιχεία δυσπιστίας, καχυποψίας και φόβου κυριάρχησαν σε κάποιες εταιρίες τηλεπικοινωνιών σε αντίθεση με τις μεταφορικές. Ακόμη, διαπιστώνεται έντονος εσωτερικός ανταγωνισμός μεταξύ των υπαλλήλων των μεγάλων τηλεπικοινωνιακών εταιριών, λόγω και του μεγάλου αριθμού εργαζομένων και των διαφορετικών προσωπικοτήτων, κάτι που φαίνεται ότι προάγουν τα συστήματα αυτά, σε αντίθεση με τις μικρές μεταφορικές. Τέλος, δεν παρατηρήθηκε πρόβλημα προσαρμοστικότητας στην νέα κατάσταση στις μεγάλες τηλεπικοινωνιακές, λόγω και του εξειδικευμένου προσωπικού, σε αντίθεση με τις μικρές μεταφορικές.

Η επιρροή των συστημάτων στους **πελάτες** είναι μεγάλη και αυτό πιστώνετε από όλες τις εταιρίες. Επιβεβαιώνετε ότι η ικανοποίηση των πελατών αυξάνεται, μέσω των παρεχόμενων υπηρεσιών που παρέχονται και με την καλύτερη εξυπηρέτηση. Όλα αυτά συνεπάγονται περισσότερα οφέλη για τις εταιρίες, κυρίαρχο ρόλο στην ανταγωνιστική αγορά, εμπιστοσύνη πελάτη στο πρόσωπο της εταιρίας με αποτέλεσμα να

δημιουργούνται ισχυροί δεσμοί μαζί του. Ένας σημαντικός λόγος που αναπτύχθηκαν τα συστήματα WFM είναι να μπορέσουν οι εταιρίες να έρθουν πιο κοντά στον πελάτη, αποκτώντας έτσι πολλά οφέλη και πλεονεκτήματα.

Τα Πληροφοριακά Συστήματα και η Τεχνολογία βρίσκουν χρήση πια σε όλες τις εταιρίες, καθώς τις βοηθούν να οργανωθούν και να κυλούν την ροή των εργασιών τους καλύτερα. Η **αναγκαιότητα** και η **σπουδαιότητα** των συστημάτων WFM έγκειται, στην αυξανόμενη τεχνολογικά εξέλιξη, το έντονο ανταγωνιστικό περιβάλλον και την μεγάλη αξία της πληροφορίας. Ακόμη, εξάισιο ρόλο διαδραματίζουν στις εσωτερικές διαδικασίες των εταιριών, όπως ο σχεδιασμός των εργασιών, η καθημερινή συνεργασία και οι τρόποι παρακίνησης του εργατικού δυναμικού καθώς, επίσης και οι παράμετροι αξιολόγησης και πρόσληψης νέου προσωπικού.

Η **συνεισφορά** της παρούσας έρευνας συνίσταται, στην κατανόηση της αναγκαιότητας της χρήσης των συστημάτων WFM, στον σημερινό απαιτητικό, ανταγωνιστικό χώρο των επιχειρήσεων και στην χρησιμότητα υιοθέτησης τους από τις εταιρίες. Επίσης, παρουσιάζονται τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα που τα χαρακτηρίζουν, με τους πιθανούς τρόπους βελτίωσης. Γίνεται προσπάθεια να **αξιοποιηθούν** ενημερωτικά και αφυπνιστικά επιχειρήσεις, μέσω των χρήσιμων πληροφοριών που παρέχουν, αξιοποιώντας τις δυνατότητες της τεχνολογίας, την διαχείριση των πληροφοριών και την χρήση των πληροφοριακών συστημάτων.

4.2 Προτάσεις μελλοντικής έρευνας

Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, με χρήση πληροφοριακών συστημάτων WorkForce Management, παρουσιάζει μεγάλο ενδιαφέρον όχι μόνο για τον ακαδημαϊκό, αλλά και για τον επιχειρηματικό κλάδο. Η παρούσα ποιοτική έρευνα προσπάθησε να αναδείξει τα θετικά και τα αρνητικά στοιχεία των συστημάτων αυτών, στην διοίκηση και την διαχείριση κινητού ανθρώπινου δυναμικού του τηλεπικοινωνιακού και μεταφορικού κλάδου και τον βαθμό που αυτά βοηθούν την καθημερινότητα των εταιριών και την εξέλιξή τους.

Θα υπήρχε ενδιαφέρον να πραγματοποιηθεί έρευνα, με συνεντεύξεις από εκπροσώπους εργαζομένων, για το πως αντιμετωπίζουν τα συστήματα WorkForce Management και να πραγματοποιηθεί, μια συγκριτική μελέτη, με την υπάρχουσα μεταπτυχιακή διατριβή,

με στόχο την εύρεση ενδεχόμενων διαφοροποιημένων στάσεων και αντιλήψεων, μεταξύ των εργαζομένων και της διοίκησης.

Αξιοσημείωτο θα ήταν, να γίνουν συνεντεύξεις σε ανώτατα στελέχη, των τηλεπικοινωνιακών εταιριών και να συγκριθούν τα αποτελέσματα, με αυτά της υπάρχουσας έρευνας. Η παρούσα συνέντευξη έγινε με στελέχη που έχουν άμεση επαφή με τους εργαζόμενους και αυτό κάνει τα αποτελέσματα να είναι πιο ρεαλιστικά. Τα ανώτατα στελέχη, δεν έχουν άμεση επαφή με το εργατικό δυναμικό και η άποψη τους, σίγουρα θα είναι ενδιαφέρουσα. Στις εταιρίες μεταφορών η πραγματοποίηση συνεντεύξεων με στελέχη μεγαλύτερων εταιριών του ίδιου κλάδου, θα ήταν αρκετά χρήσιμη για την εξαγωγή συμπερασμάτων.

Επίσης, θα ήταν ενδιαφέρον να πραγματοποιηθούν συνεντεύξεις, στις ίδιες εταιρίες που εδρεύουν σε άλλους νομούς, με μεγαλύτερη πληθυσμιακή δυναμική και πελατειακή απαίτηση ώστε να βγουν αξιόπιστα συμπεράσματα. Ακόμη, η μελλοντική ένταξη των συστημάτων αυτών σε επιχειρήσεις δημοσίου τομέα, θα μπορούσε να επιφέρει διεξαγωγή ερευνών και να οδηγηθούμε σε συγκρίσεις, με τις ιδιωτικές επιχειρήσεις, σύμφωνα με τον βαθμό νοοτροπίας, τον τρόπο αντιμετώπισης των συστημάτων και την μετέπειτα εξέλιξη που είχαν.

Βιβλιογραφία

Ελληνική Βιβλιογραφία

1. Ζαφειρόπουλος, Κ. (2005) Πώς γίνεται μια επιστημονική εργασία;. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.
2. Κιουντούζης, Ε. (2009), Μεθοδολογίες ανάλυσης και σχεδιασμού πληροφοριακών συστημάτων. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου
3. Παπαλεξανδρή, Ν. & Μπουραντάς Δ. (2003) Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Αθήνα: Εκδόσεις Γ. Μπένου.
4. Παπαναστασίου, Κ. & Παπαναστασίου, Ε., (2016) Μεθοδολογία Εκπαιδευτικής Έρευνας, 3η έκδοση. Λευκωσία
5. John R. Schermerhorn (2012) Εισαγωγή στη Διοίκηση Επιχειρήσεων. Γιάννης Α. Πολλάλης (2012)(επιμ.) Εισαγωγή στο Management, κεφ. 1, σσ. 37-62. Λευκωσία: Broken Hill Publishers Ltd.
6. John R. Schermerhorn (2012) Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Γιάννης Α. Πολλάλης (2012)(επιμ.) Εισαγωγή στο Management, κεφ. 11, σσ. 361-385. Λευκωσία: Broken Hill Publishers Ltd.
7. Robbins, Stephen P., Decenzo, David A., Coulter, Mary. (2012) Οι Μάνατζερ Και Το Μάνατζμεντ. Κέφης, Βασίλης (επιμ.) Διοίκηση Επιχειρήσεων, Αρχές και Εφαρμογές, κεφ. 1, σσ. 37-61, 72-80. Αθήνα: Pearson Education, Inc
8. Robson, C. (2007) Η Έρευνα Του Πραγματικού Κόσμου: Ένα Μέσον Για Κοινωνικούς Επιστήμονες Και Επαγγελματίες Ερευνητές. Καίτη Μιχαλοπούλου (Επιμ.), Αθήνα: Gutenberg.

9. Robson, C. (2010) Η Έρευνα του Πραγματικού Κόσμου. Νταλάκου, Β., & Βασιλικού, Κ., (μετ.). Αθήνα: Gutenberg

Ξένη Βιβλιογραφία

1. Anthony, W. P., Perrewe, P. L., & Kacmar, K. M. (1996) Strategic Human Resource Management, 2nd edition. Texas, Fort Worth: The Dryden Press.
2. Boswell, W. R., & Olson-Buchanan, J. B. (2007) The Use of Communication Technologies after Hours: The Role of Work Attitudes and Work-Life Conflict. *Journal of Management*, Vol. 33, pp. 592-610.
3. Broderick, R., & Boudreau, J. (1992) Human Resource Management, Information Technology and the Competitive Edge. *Academy of Management Executive*, Vol.6, No.2, pp. 7-17.
4. Brown, M. K., Huettner, B., James-Tanny, C. (2010) Managing Virtual Teams: Getting the Most from Wikis, Blogs, and Other Collaborative Tools. Sudbury: Jones & Bartlett Publishers, LLC.
5. Colbert. A., Yee, N. & George, G. (2016) The Digital Workforce and the Workplace of the Future. *Academy of Management Journal*, Vol. 59, No. 3, pp. 731-739.
6. Jyotiranjana, H., & Debjani, G. (2013) Workforce Analytics Approach: An emerging Trend of Workforce Management. *AIMS International Journal*, Vol. 7, No. 3, pp. 167-179.
7. Kovach, K., & Cathcart, C. (1999) Human Resource Information Systems (HRIS): Providing Business with Rapid Data Access, Information Exchange and Strategic Advantage, *Public Personnel Management*, Vol. 28, No.2, pp. 275-82.

8. Mayfield, M., Mayfield, J., & Lunce, S. (2003) Human Resource Information Systems: A Review and Model Development. *Advances in Competitiveness Research*, Vol. 11, No.1, pp. 139–152.
9. McGrath, J. (2018) *The Digital Workforce: The 5-Step Methodology To Smarter Workforce Management*. Wahroonga: Major street Publishing Pty Ltd.
10. McKernan, J. (1996), *Curriculum Action Research. A Handbook of Methods for the Reflective Practitioners*. London: Kogan Page.
11. Patton, M. (1990), *Qualitative Evaluation and Research Methods*. United States of America: SAGE Publications
12. Shaw, S. (1994) Integrating IT into the Human Resource Management Curriculum: Pain or Pleasure?, *Education & Training*, Vol.36, No.2, pp. 25-30.
13. Silverman, D. (2000), *Doing Qualitative Research: A Practical Handbook*. London, Sage
14. Simon, S., & Werner, J. (1996) Computer Training Through Behavior Modeling, Self-Paced, and Instructional Approaches: A Field Experiment. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 81, No. 6, pp. 648–659.
15. Sonnentag, S., Binnewies, C., & Mojza, E. J. (2008) Did you have a nice evening? A day-level study on recovery experiences, sleep, and affect. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 99, pp. 674–684.
16. Turban, E., Volonino, L., Wood, G. (2014), *Information Technology for Management: Digital Strategies for Insight, Action, and Sustainable Performance*, 10th Edition. United States: Wiley

Διαδικτυακή Βιβλιογραφία

1. <<https://www.business2community.com/strategy/7-key-strategies-impacting-mobile-workforce-01007266>> Δικτυακός τόπος της business2community, τελευταία ενημέρωση 15/9/2014.
2. <<http://www.epixeiro.gr/article/2228>>, Δικτυακός τόπος της epixeiro, τελευταία ενημέρωση 15/7/2015.
3. <<http://www.hrmagazine.co.uk/article-details/the-advantages-of-workforce-management>> Δικτυακός τόπος της τράπεζας HRMAGAZINE, τελευταία ενημέρωση 5/11/2014.
4. <https://www.linkedin.com/pulse/7-key-benefits-mobile-workforce-management-solution-mwfm-cleary?trk=sushi_topic_posts> Δικτυακός τόπος της linkedin, τελευταία ενημέρωση 15/10/2015.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α

Ερωτηματολόγιο

A.1 Ερωτηματολόγιο Συνέντευξης

ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ

1. Τα συστήματα WFM συμβάλλουν στην οργανωσιακή κουλτούρα της εταιρίας, στην οργανωσιακή αλλαγή και στην αλλαγή νοοτροπίας; Εάν ναι, με ποιον τρόπο;
2. Πως συμβάλλουν στην αλλαγή κατεύθυνσης και προοπτικής της εταιρίας;
3. Βοηθούν στην επίτευξη και στην αύξηση των στόχων της εταιρίας; Ναι ή όχι;
4. Με ποιόν τρόπο εξελίσσουν την εταιρία;
5. Βοηθούν στην χάραξη στρατηγικής; Ναι ή όχι;
6. Πως βοηθούν στο μάρκετινγκ της εταιρίας;

ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΙ

1. Τα συστήματα WFM βοηθάνε την καθημερινότητα των προϊσταμένων; Εάν ναι, με ποιο τρόπο;
2. Πως επηρεάζεται η διοίκηση του εργατικού δυναμικού από τα συστήματα αυτά; Βοηθάνε τα συστήματα WFM στην αξιολόγηση του εργατικού δυναμικού;
3. Είναι φερέγγυα τα αποτελέσματα απόδοσης από την καθημερινή εργασία; Υπολογίζονται αστάθμητοι εξωτερικοί παράγοντες (π.χ. μια μηχανική βλάβη αυτοκινήτου, κακό οδικό δίκτυο) που μπορεί να οδηγήσουν σε μη έγκυρα αποτελέσματα απόδοσης και παραγωγικότητας;

ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ

1. Πως βλέπουν οι εργαζόμενοι τα WFM συστήματα;
2. Τα συστήματα WFM βοηθούν ή περιπλέκουν την καθημερινή εργασία;
3. Εξελίσσεται το προσωπικό μέσω των συστημάτων αυτών; Εάν ναι, πόσο;
4. Επηρεάζεται η απόδοση των εργαζομένων; Εάν ναι, με ποιον τρόπο;
5. Αυξάνεται ο ανταγωνισμός μεταξύ του εργατικού δυναμικού; Καθόλου, Λίγο, Αρκετά, Πολύ, Πάρα πολύ
6. Πως ήταν η μετάβαση από την παλιά κατάσταση στα νέα συστήματα WFM;
7. Υπήρξε πρόβλημα προσαρμοστικότητας στα νέα συστήματα; Πόσο επηρέασε η προσαρμογή αυτή την εταιρία;
8. Είναι ικανοποιημένοι οι εργαζόμενοι από την ένταξη των συστημάτων WFM; Καθόλου, Λίγο, Αρκετά, Πολύ, Πάρα πολύ

ΠΕΛΑΤΕΣ

1. Επηρεάζεται η ικανοποίηση των πελατών; Ναι ή Όχι; Με ποιόν τρόπο;
2. Πιστεύετε ότι υπάρχει βελτίωση στις παρεχόμενες υπηρεσίες του πελάτη; Ναι ή Όχι;
3. Πιστεύετε ότι υπάρχει βελτίωση στην εξυπηρέτηση του πελάτη; Ναι ή Όχι; Γιατί γίνεται αυτό;
4. Πως πιστεύετε ότι κρίνει ο πελάτης αυτά τα συστήματα (π.χ. λιγότερα χαρτιά απόδειξης);