



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΙΓΑΙΟΥ
ΤΜΗΜΑ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΠΜΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΓΙΑ ΜΗΧΑΝΙΚΟΥΣ
ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗ: ΜΗΧΑΝΙΚΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΤΙΤΛΟΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

«Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΟ
ΨΗΦΙΑΚΟ ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟ»

ΤΙΤΛΟΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΤΗΝ ΑΓΓΛΙΚΗ ΓΛΩΣΣΑ

“THE ROLE OF HUMAN RESOURCES AT DIGITAL TRANSFORMATION”

ΠΙΤΣΑΚΤΣΗ ΑΝΑΣΤΑΣΙΑ
Α.Μ 2332017015

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ:
Δρ. ΑΣΠΡΙΔΗΣ ΓΕΩΡΓΙΟΣ

Ευχαριστίες

Ολοκληρώνοντας τη διπλωματική μου εργασία θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά το καθηγητή μου κ. Ασπρίδη Γ. για την πολύτιμη βοήθεια και καθοδήγηση που μου παρείχε κατά τη διάρκεια εκπόνησής της. Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω τη μητέρα μου Ευτέρπη για τη σημαντική στήριξη και συμπαράσταση.

Πρόλογος

Στα πλαίσια της εργασίας αυτής πρόκειται να γίνει μία συστηματική μελέτη, η οποία θα επικεντρωθεί στην ανάλυση της ψηφιοποίησης των υπηρεσιών του τμήματος HR και τα αποτελέσματα που έχει η δράση αυτή στις επιχειρήσεις σήμερα. Πιο συγκεκριμένα, θα επιλεγθεί σαν μελέτη περίπτωσης, βάσει της οποίας θα γίνει μία πρωτογενής έρευνα, η περίπτωση ενός νοσοκομείου στο οποίο υπάρχουν ψηφιοποιημένες δράσεις του τμήματος HR. Ο βασικός στόχος της μελέτης είναι να αξιολογηθεί ψηφιακός μετασχηματισμός στα πλαίσια της λειτουργίας του τμήματος HR και κατά πόσο αυτός έχει θετικές συνέπειες για την απόδοση των υπαλλήλων και την εργασία των διοικητικών στελεχών που εφαρμόζουν τις δράσεις HR.

Σήμερα, η εξέλιξη της τεχνολογίας συμβαδίζει με την ανάπτυξη των επιχειρήσεων και αυτοί οι δύο όροι είναι άρρηκτα συνδεδεμένοι. Η σχέση μεταξύ της τεχνολογικής εξέλιξης και της ανάπτυξης των επιχειρήσεων αποσταθεροποιεί τους παραδοσιακούς κοινωνικούς κανόνες και αλλάζει τις ανθρώπινες σχέσεις και αλληλεπιδράσεις. Αυτό που βιώνει η κοινωνία σήμερα είναι η λεγόμενη ψηφιακή Επανάσταση που χαρακτηρίζεται από την εμφάνιση μιας ψηφιακής παγκόσμιας αγοράς καθώς και από τη συνεχή και ταχεία διάδοση πληροφοριών σε όλο τον κόσμο. Ταυτόχρονα, η ψηφιακή Επανάσταση προκαλεί την παραδοσιακή επιχειρηματική δομή και το οικοσύστημα για χάρη της επιχειρηματικής καινοτομίας. Η ψηφιακή Επανάσταση έχει επηρεάσει όλον τον επιχειρηματικό κόσμο.

Η νέα τεχνολογία, που δημιουργήθηκε από εταιρείες, επηρέασε σε μεγάλο βαθμό τα κοινωνικά χαρακτηριστικά των νέων γενεών. Για πρώτη φορά στην ανθρώπινη ιστορία, οι γενιές έχουν βιώσει την ψηφιοποίηση από τα πρώτα στάδια της ζωής τους και έχουν μεγαλώσει λαμβάνοντας δεδομένη την τεχνολογία. Λόγω του γεγονότος αυτού, η τεχνολογία είναι ευρύτατα διαδεδομένη, ειδικά τα τελευταία έτη. Ως εκ τούτου, οι επιχειρήσεις αναγκάστηκαν να υιοθετήσουν βασισμένο στα αποτελέσματα μοντέλο για να ανταποκριθούν αποτελεσματικά στις ανάγκες των πελατών. Αυτό καταδεικνύει την ανάγκη μεγαλύτερης οργάνωσης και συγκέντρωσης των δεδομένων για τη λήψη επιχειρηματικών αποφάσεων. Παράλληλα, η απόδοση και η αποτελεσματικότητα των υπαλλήλων είναι καίριο ζήτημα. Έτσι οι επιχειρήσεις κατευθύνονται όλο και περισσότερο προς το ψηφιακό μετασχηματισμό των τμημάτων Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού τους.

Πίνακας περιεχομένων

Ευχαριστίες.....	2
Πρόλογος.....	3
Εισαγωγή.....	8
Κεφάλαιο 1.....	10
Ο ψηφιακός μετασχηματισμός – Θεωρητικό πλαίσιο.....	10
1.1. Εννοιολογική προσέγγιση.....	10
1.2. Μορφές και διαστάσεις του ψηφιακού μετασχηματισμού.....	12
1.3. Σημαντικοί παράγοντες και προκλήσεις.....	14
1.4. Σημαντικότητα του ψηφιακού μετασχηματισμού.....	16
1.5. Στρατηγικές ψηφιακού μετασχηματισμού.....	19
1.6 Επαναπροσδιορισμός κλάδων και ψηφιακός μετασχηματισμός.....	22
1.7. Παράγοντες που επηρεάζουν τη διαδικασία ψηφιακού μετασχηματισμού.....	24
1.8. Ψηφιακός μετασχηματισμός και πτυχές του νέου εργασιακού περιβάλλοντος.....	24
1.8.1. Αυτοματισμοί.....	24
1.8.2. Επίπεδη ιεραρχία.....	25
1.8.3 Μετατόπιση απαιτήσεων εργασίας και αυξημένες απαιτήσεις ικανότητας.....	26
1.8.4. Τεχνολογίες επικοινωνίας και τηλεπικοινωνίες.....	27
1.8.5. Εικονικές ομάδες.....	29

1.8.6. Ευέλικτες ρυθμίσεις στον εργασιακό χώρο.....	30
Κεφάλαιο 2.....	31
Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων και Αποτελεσματικότητα.....	31
2.1. Εννοιολογική προσέγγιση.....	31
2.2. Λειτουργίες του τμήματος Ανθρωπίνων Πόρων.....	35
2.2.1. Διοικητικές λειτουργίες.....	35
2.2.2. Λειτουργικές λειτουργίες.....	36
2.2.3. Συμβουλευτικές λειτουργίες.....	38
2.3. Διεθνής Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων.....	38
2.4. Πληροφοριακά συστήματα Ανθρωπίνων Πόρων.....	39
2.5. Σκοπός και στόχοι της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων.....	40
2.6. Στρατηγική Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων και Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα	41
2.7. Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα από την εφαρμογή Στρατηγικής Δ.Α.Π.....	44
Κεφάλαιο 3.....	48
Ψηφιακός Μετασχηματισμός της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων.....	48
3.1. Ανθρώπινοι Πόροι και τεχνολογία πληροφοριών.....	48
3.2. Η τεχνολογία ως μέρος της λειτουργίας HR.....	50
3.2.1. Ο ρόλος της τεχνολογίας στο ψηφιακό περιβάλλον εργασίας.....	51
3.2.2. Προσλήψεις.....	51
3.2.3. Μάθηση, εκτέλεση και ανάπτυξη.....	53
3.2.4. Τεχνολογίες που επηρεάζουν το ανθρώπινο δυναμικό.....	55
3.3. Προκλήσεις της μετάβασης των οργανισμών στο ψηφιακό HR.....	56

Κεφάλαιο 4.....	59
Ψηφιακός μετασχηματισμός και λειτουργία HR στην Ελλάδα.....	59
4.1. Ενσωμάτωση της ψηφιακής τεχνολογίας στην Ελλάδα και την Ευρώπη.....	59
4.2. Ψηφιακός μετασχηματισμός στο τμήμα HR των ελληνικών επιχειρήσεων.	62
4.3. Ψηφιακός μετασχηματισμός στον Ιδιωτικό και Δημόσιο τομέα.....	63
4.3.1. Ο ιδιωτικός τομέας.....	63
4.3.2. Ο δημόσιος τομέας.....	65
4.4. Η Συμβολή του ψηφιακού μετασχηματισμού στη Δημόσια Διοίκηση.....	67
Κεφάλαιο 5.....	67
Ερευνητικό μέρος.....	67
5.1. Ερευνητικό υπόβαθρο.....	68
5.2. Μεθοδολογία έρευνας.....	70
5.3. Σκοπός της έρευνας και υποθέσεις.....	71
5.4. Εργαλείο δειγματοληψίας.....	72
5.5. Ηθική της έρευνας.....	72
5.6. Εγκυρότητα και αξιοπιστία του ερωτηματολογίου.....	73
5.7. Περιορισμοί της έρευνας.....	75
5.8. Αποτελέσματα έρευνας.....	75
5.9. Συζήτηση.....	89
Κεφάλαιο 6: Συμπεράσματα και πρακτικές προεκτάσεις.....	90
6.1. Σύνοψη.....	90
6.2. Συμπεράσματα.....	91
6.3. Πρακτικές Προεκτάσεις.....	95

Βιβλιογραφία.....	96
Παράρτημα.....	104
Ερωτηματολόγιο προς στελέχη.....	104
Ερωτηματολόγιο προς υπαλλήλους.....	108

Εισαγωγή

Στη σημερινή εποχή διαδραματίζονται ραγδαίες και ριζικές αλλαγές στο κοινωνικό, πολιτικό και οικονομικό περιβάλλον. Οι αλλαγές αυτές, επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό τη λειτουργία των επιχειρήσεων και την εσωτερική τους οργάνωση. Οι ψηφιακές τεχνολογίες, δίνουν τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις να συνδυάσουν περισσότερες θέσεις εργασίας αλλά και να βελτιώσουν τις εργασιακές συνθήκες των ατόμων. Ολόκληρη η κοινωνία, οι επιχειρήσεις, και κυβέρνηση συνδέονται όλο και περισσότερο στον ψηφιακό κόσμο. Οι ψηφιακές τεχνολογίες οδηγούν στην αλλαγή της καθημερινότητας των ατόμων, της κοινωνικοποίησης τους, και της επικοινωνίας τους.

Όπως μπορεί να γίνει αντιληπτό, η έλευση της ψηφιακής τεχνολογίας οδήγησε σε πολύ σημαντικές αλλαγές. Κατά συνέπεια, και οι οργανισμοί θα πρέπει να ακολουθήσουν τις αλλαγές αυτές αλλά και να καταβάλλουν προσπάθειες έτσι ώστε να μπορέσουν να προσαρμοστούν στο νέο περιβάλλον της ψηφιακής τεχνολογίας, εάν θέλουν να είναι ανταγωνιστικές. Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να κάνουν αλλαγές οι οποίες είναι είτε τμηματικές είτε ασυνεχείς. Στην περίπτωση των τμηματικών αλλαγών γίνεται αναφορά σε μικρές τροποποιήσεις τις οποίες θα πρέπει να εφαρμόσει μία εταιρεία έτσι ώστε να μπορέσει να ανταποκριθεί στο ανταγωνιστικό επιχειρηματικό της περιβάλλον, ενώ στη δεύτερη περίπτωση των ασυνεχών αλλαγών, η εταιρεία θα πρέπει να κάνει τροποποιήσεις μεγάλης κλίμακας που οδηγούν στο μετασχηματισμό ολόκληρου του κλάδου.

Οι νέες τεχνολογίες, δίνουν στις επιχειρήσεις την δυνατότητα να αποκτήσει πρόσβαση σε μία σειρά από οφέλη, τα οποία χωρίζονται σε και απτά και άυλα. Οι δύο αυτές κατηγορίες θεωρούνται ιδιαίτερα σημαντικές και ασκούν σημαντικές επιδράσεις στους στόχους των επιχειρήσεων, για τη κερδοφορία αλλά και για τη μείωση των λειτουργικών εξόδων. Τα απτά οφέλη των επιχειρήσεων συμπεριλαμβάνουν συνήθως την αύξηση των πωλήσεων, τη μείωση των δαπανών μάρκετινγκ καθώς και τη μείωση του κόστους

λειτουργίας της εφοδιαστικής αλυσίδας. Στα άυλα οφέλη των επιχειρήσεων συμπεριλαμβάνεται η ενίσχυση του εταιρικού τους σήματος, η βελτίωση της εξυπηρέτησης των πελατών, η πρόσβαση σε νέα γνώση και η ανατροφοδότηση για τις υπηρεσίες.

Όπως μπορεί εύκολα να γίνει κατανοητό, η ανάγκη για την ενσωμάτωση των νέων τεχνολογιών και την ψηφιοποίηση της λειτουργίας των τμημάτων των επιχειρήσεων θεωρείται σήμερα επιτακτική. Για αυτό το λόγο, πολλές επιχειρήσεις και οργανισμοί συνήθως προχωρούν στην ενσωμάτωση νέων τεχνολογιών στα διάφορα τμήματα που λειτουργούν στο εσωτερικό τους, όπως είναι παραδείγματος χάρη το τμήμα HR. Με την ψηφιοποίηση των εργασιών του τμήματος HR οι επιχειρήσεις έχουν τη δυνατότητα να αξιολογήσουν πιο εύκολα την απόδοση των υπαλλήλων τους, να τους κατανείμουν με καλύτερο τρόπο στον οργανισμό και να προγραμματίσουν πιο αποδοτικά τις ημέρες άδειας και απουσίας των υπαλλήλων. Αυτές είναι μόνο κάποιες από τις δυνατότητες που δίνει η ψηφιοποίηση των διαδικασιών στο τμήμα HR κάθε επιχείρησης.

Από την πλευρά τους, οι υπάλληλοι των επιχειρήσεων έχουν τη δυνατότητα να αποκομίσουν και αυτοί πολλά οφέλη από την ψηφιοποίηση των υπηρεσιών του τμήματος HR της εκάστοτε επιχείρησης. Αρχικά έχουν πρόσβαση σε εσωτερικές θέσεις εργασίας, που είναι πολύ σημαντικό σε περίπτωση που κάποιος υπάλληλος θέλουν να ανέλθουν στο εσωτερικό της επιχείρησης. Επίσης, οποιαδήποτε στιγμή που αυτοί το επιθυμήσουν μπορούν να δηλώσουν την άδεια ή την απουσία τους ή οποιοδήποτε άλλο πρόβλημα αντιμετωπίζουν στην εργασία τους. Οι υπηρεσίες αυτές που παρέχονται μέσω της ψηφιοποίησης του τμήματος HR οδηγούν στην αύξηση της απόδοσης των υπαλλήλων αλλά και στη μείωση του χρόνου που δαπανάται από τα στελέχη του Τμήματος HR.

Η βασική υπόθεση της έρευνας αυτής είναι πως οι λύσεις του ψηφιακού μετασχηματισμού έχουν ουσιαστικά συμβάλει στην διευκόλυνση των διαδικασιών του τμήματος HR του νοσοκομείου ενώ την ίδια στιγμή έχουν οδηγήσει στην πιο εύκολη επικοινωνία των υπαλλήλων με τα διοικητικά στελέχη, όσον αφορά στην αξιολόγηση των αιτημάτων τους.

Σχετικά με τη δομή της εργασίας, αυτή χωρίστηκε συνολικά σε πέντε κεφάλαια. Στο πρώτο κεφάλαιο της εργασίας γίνεται μία εισαγωγή στο θέμα έτσι ώστε να διευκολυνθεί ο αναγνώστης να παρακολουθήσει τα δεδομένα που αναλύονται στη συνέχεια της μελέτης. Στο δεύτερο κεφάλαιο της μελέτης προσεγγίζεται θεωρητικά η έννοια του ψηφιακού μετασχηματισμού με την παρουσίαση των στρατηγικών του, των σημαντικότερων παραγόντων και των προκλήσεων που αντιμετωπίζονται στα πλαίσια της εφαρμογής του. Στη συνέχεια, το τρίτο κεφάλαιο χρησιμοποιείται για να παρουσιαστεί η λειτουργία του τμήματος Ανθρώπινων Πόρων των επιχειρήσεων καθώς και τα πληροφοριακά συστήματα που χρησιμοποιούνται στα πλαίσια της δράσης της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, την τεχνολογία που χρησιμοποιείται καθώς και τις προκλήσεις που αντιμετωπίζουν. Στη συνέχεια, το πέμπτο κεφάλαιο της

εργασίας είναι και το ερευνητικό της μέρος στο οποίο παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της μελέτης και η συζήτηση των αποτελεσμάτων.

Κεφάλαιο 1

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός – Θεωρητικό πλαίσιο

1.1. Εννοιολογική προσέγγιση

Η διεθνής οικονομία σήμερα αναπτύσσεται παράλληλα με την εξέλιξη των ψηφιακών τεχνολογιών. Τα εργαλεία της τεχνολογίας έχουν δώσει τη δυνατότητα στην οικονομία να δημιουργήσει πιο πολλές θέσεις εργασίας ενώ βελτιώνεται η ποιότητα ζωής των ατόμων και οικοδομείται πιο σωστά η κοινωνία. Όλοι οι φορείς της πόλης, είτε είναι ιδιωτικοί είτε δημόσιοι, συνδέονται όλο και περισσότερο με τον ψηφιακό κόσμο. Η ψηφιακή τεχνολογία μπορεί να επιφέρει μεγάλες αλλαγές στη ζωή των ατόμων, την επικοινωνία τους και την εκπαίδευσή τους (Deloitte University Press, 2020).

Η εξέλιξη της ψηφιακής τεχνολογίας σήμερα έχει δημιουργήσει την τάση του ψηφιακού μετασχηματισμού. Οι σημερινές επιχειρήσεις, θα πρέπει να προσαρμόζονται ανάλογα με τις επιταγές του ψηφιακού μετασχηματισμού και ανεξαρτήτως του κλάδου τους θα πρέπει να συμμορφώνονται με τις ψηφιακές τεχνολογίες, αν θέλουν να επιβιώσουν και να είναι αποδοτικές. Η εποχή που βιώνουν σήμερα οι επιχειρήσεις είναι η περίοδος της ψηφιακής επανάστασης ή αλλιώς της ψηφιακής οικονομίας που είναι και ευρύτερα γνωστή ως τέταρτη βιομηχανική επανάσταση (Βελώνη, 2017). Έτσι ολοένα και περισσότερες επιχειρήσεις επιδιώκουν να αξιοποιήσουν νέες και αναδυόμενες τεχνολογίες προσδοκώντας υψηλότερα επίπεδα απόδοσης και κατανάλωσης.

Αυτό μπορεί να θεωρηθεί λογικό από τη στιγμή που η ψηφιακή τεχνολογία θεωρείται ως ένα απαραίτητο κομμάτι της καθημερινότητας των επιχειρήσεων και των καταναλωτών. Το σύνολο του επιχειρηματικού δυναμικού μιας οικονομίας κάνει χρήση μέσω ψηφιακής τεχνολογίας για την διεκπεραίωση των καθημερινών δραστηριοτήτων αλλά και την επικοινωνία μεταξύ των μελών τους (Βελώνη, 2017). Παρ' όλα αυτά, η κοινωνία μεταβάλλεται συνεχώς, οι απαιτήσεις των καταναλωτών συνεχώς αυξάνονται

και, οι ίδιοι υπάλληλοι των επιχειρήσεων έχουν μεγαλύτερες προσδοκίες. Έτσι, όπως προκύπτει η κάθε επιχείρηση, για να μπορέσει να επιβιώσει πρέπει να εφαρμόσει τις αρχές του ψηφιακού μετασχηματισμού.

Όπως μπορεί να γίνει κατανοητό, η ψηφιακή τεχνολογία, και κατά συνέπεια, ο ψηφιακός μετασχηματισμός, μπορεί να προκαλέσει πολλές μεταβολές στο σύνολο της κοινωνίας. Κατά συνέπεια, ο κόσμος των επιχειρήσεων θα πρέπει να εναρμονιστεί με τις αλλαγές αυτές και να προσαρμοστεί στο νέο περιβάλλον. Οι επιχειρήσεις που θέλουν να παραμείνουν ανταγωνιστικές θα πρέπει να ενσωματώσουν άμεσα τις τεχνολογικές εξελίξεις έτσι ώστε να μπορέσουν να αποφύγουν το ρίσκο της πτώχευσης (Δουκίδης, 2011). Εμφανίζεται επίσης η δυνατότητα δραστηριοποίησης σε νέες αγορές, σχεδιάζοντας νέα προϊόντα δημιουργώντας έτσι μία παγκόσμια βάση καταναλωτών.

Οι μεταβολές που μπορούν να ενσωματώσουν οι επιχειρήσεις στη λειτουργία τους, μπορεί να είναι ασυνεχής ή τμηματικές. Στη περίπτωση των τμηματικών δραστηριοτήτων γίνεται αναφορά σε μικρές τροποποιήσεις που θα πρέπει να κάνει η εταιρεία στις λειτουργίες της έτσι ώστε να μπορέσει να ανταποκριθεί στο σημερινό σύνθετο επιχειρηματικό περιβάλλον. Στην περίπτωση των ασυνεχών αλλαγών, η εταιρεία θα πρέπει να τροποποιήσει σε μεγάλο βαθμό τις λειτουργίες της και να οδηγηθεί ενδεχομένως στο μετασχηματισμό ολόκληρου του κλάδου μετατοπίζοντας τη βάση του ανταγωνισμού.

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός μπορεί να προσφέρει στις επιχειρήσεις πολλά πλεονεκτήματα, σε περίπτωση που αυτές αποφασίσουν να ενσωματώσουν τις νέες τεχνολογικές εξελίξεις στη λειτουργία τους. Τα πλεονεκτήματα αυτά χωρίζονται σε απτά και άυλα. Οι κατηγορίες που περιγράφονται μπορούν να επιδράσουν με θετικό τρόπο στους στόχους τους οποίους έχουν θέσει οι επιχειρήσεις αλλά και στη μείωση του κόστους των δραστηριοτήτων τους.

Τα απτά οφέλη έχουν να κάνουν κυρίως με την αύξηση των συνολικών πωλήσεων, με την μείωση των δαπανών των δράσεων μάρκετινγκ καθώς και με τη μείωση του κόστους λειτουργίας της εφοδιαστικής αλυσίδας. Από την άλλη, τα άυλα οφέλη έχουν να κάνουν με την βελτίωση και τη διάδοση της εταιρικής εικόνας, την βελτίωση της εξυπηρέτησης των πελατών της επιχείρησης, την αύξηση της τεχνογνωσίας και τις ταχύτερες ενέργειες μάρκετινγκ (Cochoy and Peterson, 2017).

Όπως μπορεί να γίνει αντιληπτό από το σύνολο των παραπάνω, η ανάγκη που παρουσιάζεται για την ενσωμάτωση της τεχνολογικής καινοτομίας θεωρείται επιτακτική. Για αυτό το λόγο, ο μετασχηματισμός γίνεται ακόμη και στους πιο παραδοσιακούς κλάδους στους οποίους υιοθετούνται καινοτόμες τεχνολογικές πρακτικές. Με την ενσωμάτωση της μεθόδου αυτής μεταβάλλεται και το επιχειρηματικό περιβάλλον και οι διαδικασίες που λαμβάνουν χώρα εντός αυτού. Με τις εξελίξεις της τεχνολογίας που ενσωματώνονται στις επιχειρήσεις έρχεται και η βελτίωση του τρόπου με τον οποίο τα καινοτόμα προϊόντα και υπηρεσίες σχεδιάζονται, παράγονται και διανέμονται. Σύμφωνα

με αυτό, οι επιχειρήσεις μπορούν πιο εύκολα και γρήγορα να αναπτυχθούν στην αγορά αλλά και να προσφέρουν προϊόντα υψηλής καινοτομίας και υπηρεσίες που θα μπορούσαν να αναπτύξουν (Mettler and Pinto, 2018).

Ο όρος ψηφιακός μετασχηματισμός χρησιμοποιείται για να περιγράψει τη μεταβολή την οποία επιφέρουν οι ψηφιακές τεχνολογίες στις επιχειρήσεις που τις ενσωματώνουν. Ο συγκεκριμένος όρος έχει χρησιμοποιηθεί πολλές φορές αλλά σπάνια ορίζεται. Σύμφωνα με την προσέγγιση του Cleverism, η έννοια του ψηφιακού μετασχηματισμού μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να περιγράψει τις μεταβολές που συνδέονται άμεσα με την ενσωμάτωση της ψηφιακής τεχνολογίας στις επιχειρήσεις, την κοινωνία και τη διαβίωση (Cleverism, 2020). Η διαδικασία της ενσωμάτωσης των τεχνικών του ψηφιακού μετασχηματισμού μπορεί να επηρεάσει το επιχειρηματικό δυναμικό αλλά και άλλα τμήματα της κοινωνίας, όπως είναι αυτό της επιστήμης, της άσκησης κυβερνητικής πολιτικής και της εκπαίδευσης.

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός των επιχειρήσεων έχει οριστεί από σχετική βιβλιογραφία σαν τις οργανωτικές μεταβολές που λαμβάνουν χώρα μετά τη χρήση ψηφιακών τεχνολογιών αλλά και άλλων επιστημονικών μοντέλων των οποίων γίνεται η χρήση αναφορικά με τη βελτίωση της απόδοσης των επιχειρήσεων αλλά και των δραστηριοτήτων τους (Cochoy and Peterson, 2017). Η τέταρτη βιομηχανική επανάσταση, την οποία διανύουν σήμερα οι επιχειρήσεις, αποτελεί μία ουσιαστική και θεμελιώδη μεταβολή στο τρόπο λειτουργίας και διεκπεραίωσης των εργασιών τους ενώ παράλληλα μπορεί να επηρεάσει και τη καθημερινότητα ολόκληρης της κοινωνίας.

Το κεφάλαιο αυτό είναι ένα νέο κεφάλαιο για την ανθρώπινη ανάπτυξη που έχει τη βάση του στην ψηφιακή τεχνολογία και αναπτύσσεται ανάλογα με τις αρχές της πρώτης, της δεύτερης και της τέταρτης βιομηχανικής επανάστασης. Στα πλαίσια της τέταρτης βιομηχανικής επανάστασης επιτυγχάνεται ένας συνδυασμός του φυσικού και του ψηφιακού αλλά και του βιολογικού περιβάλλοντος (Δουκίδης, 2011). Ουσιαστικά παρουσιάζεται η αλληλεπίδραση του κλάδου της τεχνικής νοημοσύνης, επιστήμης της ρομποτικής, των εφαρμογών του διαδικτύου, των αντικειμένων της γενετικής μηχανικής και της κβαντικής πληροφορικής αλλά και άλλων τεχνολογιών. Οι κλάδοι αυτοί συνθέτουν τη συλλογική δύναμη που βρίσκεται πίσω από την παραγωγή πολλών προϊόντων και υπηρεσιών τα οποία κρύβονται όλο και πιο απαραίτητα για τη σύγχρονη ζωή. Παραδείγματος χάριν, στη καθημερινότητα των ατόμων υπάρχουν οι τεχνολογίες GPS που χρησιμοποιούνται για το γεωγραφικό προσανατολισμό ή ακόμη και οι εικονικοί βοηθοί που ενεργοποιούνται με τη φωνή (Δουκίδης, 2011).

1.2. Μορφές και διαστάσεις του ψηφιακού μετασχηματισμού

Όπως αναφέρεται και στη σχετική θεωρία, οι μορφές που μπορεί να λάβει ο ψηφιακός μετασχηματισμός είναι τρεις. Η πρώτη μορφή αφορά στο μετασχηματισμό της εμπειρίας των πελατών. Επίσης, η δεύτερη στο μετασχηματισμό των διαδικασιών της επιχείρησης και η τρίτη στο

μετασχηματισμό των επιχειρηματικών μοντέλων. Στην επιχείρηση μπορούν να εφαρμοστούν και οι τρεις μορφές ή η καθεμία ξεχωριστά (Bounfour, 2016).

Αναλυτικότερα, στα πλαίσια της ανάλυσης του μετασχηματισμού εμπειρίας πελατών, είναι σημαντικό οι επιχειρήσεις να μπορέσουν να κατανοήσουν σε βάθος τα τμήματα της αγοράς που απευθύνονται αλλά και τους τύπους των καταναλωτών. Υπάρχουν συγκεκριμένοι τρόποι σύμφωνα με τους οποίους μία επιχείρηση μπορεί να μεταμορφώσει την εμπειρία του καταναλωτή. Αυτοί οι τρόποι συμπεριλαμβάνουν τη χρήση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης για βαθύτερη κατανόηση των αναγκών των καταναλωτών, τη κατασκευή διαδικτυακής κοινότητας για τη προσέλκυσή της, τη χρήση των εφαρμογών μέσων των smartphones καθώς και των κατάλληλων τεχνολογιών για τη βελτίωση της επικοινωνίας μεταξύ των πολιτών και των καταναλωτών (Heinze, Griffiths, and Fenton, 2018).

Στη συνέχεια, όσον αφορά το μετασχηματισμό των διαδικασιών της επιχείρησης, αυτός μπορεί να εμφανίζει πολύ μεγάλη σημαντικότητα. Παρ' όλο που οι μεταβολές στην εμπειρία του καταναλωτή μπορεί να φαίνονται πιο αποδοτικές για την ίδια την επιχείρηση, κάποιες επιχειρήσεις σήμερα κάνουν χρήση ορισμένων αυτοματοποιημένων μέσων έτσι ώστε να μπορέσουν τα μέλη της διοίκησης τους να επικεντρωθούν σε ζητήματα που έχουν να κάνουν με τη λήψη στρατηγικών αποφάσεων. Παραδείγματος χάριν, δίνεται η δυνατότητα να επικοινωνήσουν με πελάτες που ποτέ δεν έχουν συναντήσει με τη χρήση τεχνολογίας, email και video-conferencing. Εκτός των άλλων, στελέχη των επιχειρήσεων έχουν τη δυνατότητα να χρησιμοποιήσουν ψηφιακά συστήματα για να λάβουν μεγαλύτερο όγκο πληροφοριών, περισσότερη γνώση του πελάτη και της περιοχής καθιστώντας με αυτό το τρόπο εύκολη τη διαδικασία της λήψης αποφάσεων η οποία στηρίζεται σε δεδομένα (Mettler and Pinto, 2018). Τα διοικητικά στελέχη, μέσω των τεχνικών του ψηφιακού μετασχηματισμού μπορούν να συγκρίνουν την αγορά της επιχείρησης σε διαφορετικές τοποθεσίες αλλά και να προσαρμόσουν κατάλληλα τη παραγωγική δυναμικότητα προϊόντων. Όλα τα προηγούμενα, δεν μπορούσαν να πραγματοποιηθούν μερικά χρόνια πριν εφόσον δεν μπορούσε να καλύψει τις δυνατότητες αυτές η υπάρχουσα τεχνολογία.

Αν εξαιρέσουμε τα προηγούμενα, η ψηφιακή μεταμόρφωση συνδέεται άμεσα και με το μετασχηματισμό των μοντέλων που χρησιμοποιούνται για τη λειτουργία των επιχειρήσεων. Οι επιχειρήσεις σήμερα δοκιμάζουν συνεχώς νέες μεθόδους για να ανταλλάξουν πληροφορίες και δεδομένα, τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό τους περιβάλλον. Θα μπορούσε να ειπωθεί ότι στο κόσμο αυτή τη στιγμή λαμβάνει χώρα μία ψηφιακή παγκοσμιοποίηση (Bounfour, 2016). Αναφορικά με τοπικούς διαχειριστές, ο όρος που περιγράφει το ψηφιακό μετασχηματισμό λειτουργεί ευεργετικά. Για τους τοπικούς διαχειριστές, υπάρχουν δυσκολίες συγκέντρωσης οι οποίες αντισταθμίζονται από πλεονεκτήματα που προέρχονται από την αποτελεσματικότητα αλλά και την ικανότητα να επικεντρωθούν σε μεγαλύτερο βαθμό στις στρατηγικές δραστηριότητες. Με το τρόπο αυτό, τα επιχειρηματικά μοντέλα

μετασχηματίζονται ψηφιακά λόγω των ενσωματωμένων τεχνολογικών διαδικασιών και εφαρμογών.

1.3. Σημαντικοί παράγοντες και προκλήσεις

Αξιολογώντας τα δεδομένα που αναφέρθηκαν στις προηγούμενες ενότητες, προκύπτει ότι ο ψηφιακός μετασχηματισμός είναι ένα σύνολο διαδικασιών που χαρακτηρίζεται από μεγάλη πολυπλοκότητα και κρύβουν αρκετές προκλήσεις και ρίσκα για τη κάθε επιχείρηση. Ωστόσο, από τη στιγμή που το επιχειρηματικό δυναμικό θα πρέπει να προσαρμοστεί με τις μεταβολές που επιφέρει ο ψηφιακός μετασχηματισμός, θα πρέπει να έχει τη κατάλληλη ετοιμότητα να αντιμετωπίσει και τις καταστάσεις που κρύβουν μεγάλη δυσκολία. Έτσι, θα πρέπει να γίνεται αναλυτική μελέτη των δεδομένων και να ξεκαθαρίζονται οι στόχοι ενώ στη συνέχεια να γίνονται οι ανάλογες προσαρμογές στις δυνατότητες της κάθε επιχείρησης (Δουκίδης, 2011). Έπομένως κρίνεται αναγκαία η δημιουργία ενός ολοκληρωμένου σχεδίου στρατηγικής όπου το ανθρώπινο δυναμικό θα αποτελεί επένδυση σε μία επιχείρηση και όχι περιουσιακό στοιχείο.

Πιο αναλυτικά, για να μπορέσουν να εφαρμοστούν οι διαδικασίες του ψηφιακού μετασχηματισμού στις επιχειρήσεις, υπάρχει ένα σύνολο συγκεκριμένων στοιχείων τα οποία συμβάλλουν στη διαδικασία της ενσωμάτωσης και της επιτυχημένης κίνησης της. Στα στοιχεία αυτά, συμπεριλαμβάνεται το όραμα και η ηγεσία. Για την εκκίνηση της διαδικασίας του ψηφιακού μετασχηματισμού στην κάθε επιχείρηση, κρίνεται απαραίτητη η παρουσία της κατάλληλης ηγεσίας που έχει όραμα να μεταβάλει τις παραδοσιακές διαδικασίες που εφαρμόζονται μέχρι στιγμής στην επιχείρηση και έχοντας ως στόχο την ενσωμάτωση της καινοτομίας (Cochoy and Peterson, 2017). Τα μέλη της διοίκησης, θα πρέπει να προχωρήσουν στην ανάληψη των κατάλληλων πρωτοβουλιών αλλά και να παρέχουν την απαραίτητη υποστήριξη που θεωρείται ιδιαίτερα αναγκαία. Κατά την εκκίνηση της διαδικασίας η διοίκηση, θα πρέπει να φροντίσει να ενσωματώσει στη κουλτούρα την τεχνολογία χωρίς αυτή να αντιμετωπιστεί ως απειλή. Το στάδιο της εκκίνησης, θεωρείται το πιο δύσκολο από όλα τα στάδια ενσωμάτωσης των διαδικασιών του ψηφιακού μετασχηματισμού. Θα πρέπει οι στόχοι να είναι ξεκάθαροι έτσι ώστε τα οφέλη που προσφέρει ο ψηφιακός μετασχηματισμός, όπως είναι για παράδειγμα η αυτοματοποίηση, να χρησιμοποιηθούν για να ενισχυθεί το συγκριτικό πλεονέκτημα του ανθρώπινου δυναμικού συμβάλλοντας στην επέκταση των δεξιοτήτων του στο μέγιστο βαθμό.

Στη συνέχεια, για την επιτυχημένη ενσωμάτωση του ψηφιακού μετασχηματισμού στις επιχειρήσεις θα πρέπει να γίνει και η επιλογή του κατάλληλου προσωπικού. Πιο συγκεκριμένα θα πρέπει να γίνονται ενέργειες για τη προσέλκυση αλλά και τη διατήρηση των υπαλλήλων και των στελεχών που θεωρούνται κατάλληλοι έτσι ώστε να ολοκληρωθούν επιτυχώς οι αλλαγές. Το εργατικό δυναμικό αυτό θα εκπαιδεύεται με κατάλληλο τρόπο και θα πρέπει να αποδέχεται ολοκληρωτικά τις μεταβολές που επέρχονται από την

ενσωμάτωση των νέων τεχνολογικών καινοτομιών. Για τη διατήρηση της παραγωγικότητας του προσωπικού αυτού θα πρέπει όμως η διοίκηση της επιχείρησης να μην εφησυχαστεί λόγω της εξοικονόμησης κόστους που επιτυγχάνεται εξαιτίας του ψηφιακού μετασχηματισμού, αλλά να ενθαρρύνει το ανθρώπινο δυναμικό δίνοντάς τα κατάλληλα κίνητρα. Επιπλέον, πρέπει να αναφερθεί ότι τα κίνητρα αυτά δεν είναι πάντα χρηματικού τύπου.

Στη συνέχεια, η ομάδα ψηφιακού μετασχηματισμού είναι απαραίτητη για την ολοκλήρωση της διαδικασίας ψηφιακής αλλαγής της εταιρείας. Έτσι οι επιχειρήσεις πρέπει να δημιουργήσουν τη κατάλληλη ομάδα που θα εκκινήσει τη διαδικασία καλύτερα με σκοπό τη δημιουργία ταχείας καινοτομίας. Η βασική ενασχόληση της ομάδας αυτής είναι η εισαγωγή των τεχνολογικών καινοτομιών και η αξιολόγηση της πορείας της ενσωμάτωσης του ψηφιακού μετασχηματισμού στην επιχείρηση.

Ένας ακόμη σημαντικός παράγοντας που θα πρέπει να αναφερθεί είναι η ψηφιακή εμπειρία που αποκομίζουν οι πελάτες. Πιο συγκεκριμένα, θα πρέπει να διενεργηθούν οι κατάλληλες έρευνες για τη μελέτη της συμπεριφοράς των πελατών αλλά και των προσδοκιών τους. Η διαδικασία του ψηφιακού μετασχηματισμού μπορεί να πραγματοποιηθεί μόνο στη περίπτωση που η ηγεσία της επιχείρησης έχει τις απαραίτητες πληροφορίες για τη διαδικασία αυτή. Δύο ακόμη σημαντικοί παράγοντες του ψηφιακού μετασχηματισμού της επιχείρησης είναι ο ψηφιακός δαρβινισμός και η συμπεριφορική οικονομία. Αρχικά, ο ψηφιακός δαρβινισμός έχει να κάνει με το γεγονός ότι οι επιχειρήσεις δεν μπορούν να επιλέξουν κάτι άλλο εκτός από τη προσαρμογή τους στις νέες τεχνολογίες και την επιλογή του ψηφιακού μετασχηματισμού. Στη συνέχεια, η συμπεριφορική οικονομία αναφέρεται στο γεγονός ότι οι ψηφιακές μέθοδοι ανοίγουν νέα σημεία επαφής για τις εταιρείες, με την ενίσχυση της κερδοφορίας και της επίτευξης των στόχων τους (Mettler and Pinto, 2018).

Παρόλα αυτά, σήμερα εντοπίζονται ορισμένες σημαντικές προκλήσεις οι οποίες δυσκολεύουν τη διαδικασία του ψηφιακού μετασχηματισμού. Μία πολύ σημαντική πρόκληση που εμφανίζεται σήμερα είναι η έλλειψη της εκπαίδευσης. Πιο συγκεκριμένα, χωρίς την κατάλληλη εκπαίδευση του εργατικού δυναμικού των επιχειρήσεων αλλά και των στελεχών τους, δεν μπορούν να λειτουργήσουν επιτυχώς στη πορεία τους προς το μετασχηματισμό. Έτσι όπως προκύπτει, η έλλειψη της εκπαίδευσης μπορεί να αποτελέσει ένα ιδιαίτερα σημαντικό πρόβλημα. Σε αυτό ακριβώς το σημείο κρίνεται καθοριστικός ο ρόλος της διοίκησης αλλά και της ομάδας ψηφιακού μετασχηματισμού αφού θα πρέπει να δημιουργήσουν το κατάλληλο περιβάλλον έχοντας ως στόχο την υποστήριξη του υπάρχοντος ανθρώπινου δυναμικού βελτιώνοντας τη ποιότητα εργασίας τους καθώς και τη παραγωγικότητα των ήδη υπάρχοντων θέσεων εργασίας.

Στην πορεία του ψηφιακού μετασχηματισμού είναι και η οπτική των στελεχών. Πιο συγκεκριμένα, η στάση των στελεχών, σε περίπτωση που αυτή είναι αρνητική προς οτιδήποτε καινούργιο μπορεί να αποτελέσει έναν ανασταλτικό παράγοντα του ψηφιακού μετασχηματισμού. Το σύνολο των στελεχών, και πιο συγκεκριμένα τα ανώτερα διοικητικά στελέχη πρέπει να

έχουν όραμα και στόχο την καινοτομία και την επιχειρησιακή ανάπτυξη (Heinze, Griffiths, and Fenton, 2018). Σε πολλές περιπτώσεις, δημιουργούνται διάφορες συγκρούσεις που έχουν σαν σημείο αναφοράς την ανάληψη νέων ευθυνών σχετικά με τις διαδικασίες των τμημάτων. Η διοίκηση της επιχείρησης θα πρέπει να αντιμετωπίσει όσο καλύτερα γίνεται τις συγκρούσεις αυτές και να ορίσει όλες τις διαδικασίες που θα αναληφθούν από τον εκάστοτε υπάλληλο.

Μία πολύ σημαντική πρόκληση που μπορεί να εμφανιστεί κατά τη διαδικασία της ενσωμάτωσης της νέας τεχνολογίας είναι και η έλλειψη του κατάλληλου προϋπολογισμού (Bounfour, 2016). Ο μεγαλύτερος αριθμός επιχειρήσεων δεν διατηρεί κάποια αποκλειστική πηγή για τις τεχνολογικές δαπάνες και αυτό μπορεί να αποτελέσει ένα ιδιαίτερα σημαντικό πρόβλημα κατά τη διαδικασία του ψηφιακού μετασχηματισμού. Χωρίς να χρειαστεί να επενδύσει μεγάλο ποσό χρημάτων, μία επιχείρηση σε μία τόσο μεγάλη μεταβολή, θα πρέπει να θεωρήσει ότι η ανάπτυξή της δεν θα έρθει σύντομα. Ένα ακόμη σημαντικό εμπόδιο είναι η έλλειψη των κατάλληλων πληροφοριών και των δεδομένων. Αναλυτικότερα, έλλειψη των στοιχείων για τη λειτουργία της επιχείρησης, έχει ως αποτέλεσμα το εργατικό δυναμικό να αδυνατεί να εργαστεί από κοινού σε όλα τα επίπεδα της επιχείρησης.

Τέλος, μία ακόμα πρόκληση που μπορεί να εμφανιστεί κατά τη διαδικασία του μετασχηματισμού είναι η έλλειψη χρόνου. Είναι γεγονός ότι οι διαδικασίες του ψηφιακού μετασχηματισμού απαιτούν πολύ χρόνο από τη πλευρά της επιχείρησης ενώ παράλληλα χρειάζονται μεγάλες προσπάθειες από τους υπαλλήλους και τα στελέχη της επιχείρησης για να μπορέσει να επιτευχθεί ο μέγιστος βαθμός ψηφιακής αλλαγής.

1.4. Σημαντικότητα του ψηφιακού μετασχηματισμού

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός προσφέρει πάρα πολλά οφέλη στη λειτουργία για τη βιωσιμότητα των σημερινών επιχειρήσεων. Ένα από τα πιο σημαντικά πλεονεκτήματα που προκύπτει από τη διαδικασία του ψηφιακού μετασχηματισμού είναι η αύξηση της εμπλοκής του πελάτη αλλά και η βελτίωση της ικανοποίησης και της εμπειρίας του. Μέσω της χρήσης διαδικτυακών καναλιών και μέσω της ανάπτυξης της επικοινωνίας των επιχειρήσεων με τους πελάτες, μπορούν να αντιληφθούν τις ανάγκες τους αλλά και το τρόπο που μπορούν να επηρεάσουν τις αποφάσεις τους. Χρησιμοποιώντας τα ψηφιακά κανάλια, οι επιχειρήσεις σήμερα κάνουν τις διαδικασίες πώλησης αλλά και τις διαδικασίες προώθησης και μάρκετινγκ διαδικτυακά. Με αυτό το τρόπο έρχονται σε άμεση επαφή με το πελατειακό τους κοινό (Vogelsang, 2010).

Η εφαρμογή των διαδικασιών του ψηφιακού μετασχηματισμού στις επιχειρήσεις επιφέρει πολύ σημαντικά οφέλη. Όπως αναφέρθηκε, η ψηφιακή τεχνολογία μπορεί να προσφέρει στις επιχειρήσεις σήμερα ένα σπουδαίο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Από τη στιγμή που η τεχνολογία και το διαδίκτυο έχει μειώσει τους γεωγραφικούς αριθμούς της επιχείρησης και έχουν

επεκτείνει τη δυνατότητα της αγοράς, γίνεται κατανοητό το πως οι νέες τεχνολογίες συμβάλλουν ως ανταγωνιστικό πλεονεκτημά. Επίσης, μέσα από την εφαρμογή των ψηφιακών τεχνολογιών, δίνεται η δυνατότητα στις επιχειρήσεις να διαθέτουν ευελιξία στο προγραμματισμό τους και τη δυνατότητα να λαμβάνουν πιο σωστές αποφάσεις, με βάση την ανάλυση των δεδομένων. Ακόμη τα κόστη εφοδιαστικής αλυσίδας μεσβάλλονται εμφανώς αφού το κριτήριο του χαμηλού κόστους εργασίας δεν αποτελεί πλέον σημαντικό παράγοντα. Έτσι οι επιχειρήσεις που βασίζονται στη συγκεκριμένη νοοτροπία έχουν τη δυνατότητα να υλοποιήσουν πιο γρήγορα τις ιδέες τους και να προσεγγίσουν πολύ μεγαλύτερο αγοραστικό κοινό, παρέχοντας προϊόντα προσαρμοσμένα ποιοτικά και χρονικά.

Η διαδικασία του ψηφιακού μετασχηματισμού έχει πια μεγάλη σημαντικότητα και για τους εργαζόμενους των επιχειρήσεων. Η εποχή του διαδικτύου έχει οδηγήσει σε μεγάλες διαφοροποιήσεις όσον αφορά στις προσδοκίες και τις απαιτήσεις των εργαζομένων. Για να μπορέσει το προσωπικό μιας επιχείρησης να είναι ικανοποιημένο αλλά και να πετυχαίνει τους στόχους του και μεγαλύτερη αποδοτικότητα, αναζητά όλο και περισσότερο την ευελιξία στο χώρο εργασίας. Έτσι, εξασφαλίζοντας τις προσδοκίες του ανθρώπινου δυναμικού μέσω μιας επιχείρησης που εφαρμόζει τις αρχές του ψηφιακού μετασχηματισμού, εξασφαλίζεται ένα παραγωγικό και αποδοτικό ανθρώπινο δυναμικό (Παπαδοπούλου, 2013).

Υψηλή σημαντικότητα φαίνεται να έχει ο ψηφιακός μετασχηματισμός και για τους πελάτες της επιχείρησης. Είτε πρόκειται για μία εφαρμογή που έχει σχεδιάσει η επιχείρηση για τη βελτίωση της εμπειρίας των πελατών είτε για το προσεκτικά σχεδιασμένο διαδικτυακό τόπο της, η ψηφιακή τεχνολογία πλέον έχει κατακλύσει την εμπειρία του καταναλωτή και εκφράζει τη σχέση του με την επιχείρηση. Σε περίπτωση που κάποια επιχείρηση δεν εφαρμόζει τις αρχές του ψηφιακού μετασχηματισμού, είναι πολύ πιθανό το πελατειακό της κοινό να απογοητευτεί και να στραφεί σε κάποια άλλη ανταγωνιστική επιχείρηση. Είναι γεγονός σήμερα, ότι στην αγορά κυριαρχεί η φάση της ανάλυσης των δεδομένων τα οποία αποτελούν μία βάση για τη σωστή λήψη αποφάσεων. Η αλληλεπίδραση με τους πελάτες της επιχείρησης μπορεί να δημιουργήσει έναν αυξανόμενο όγκο δεδομένων που θεωρούνται ιδιαίτερα σημαντικά για την αξιολόγηση της εμπειρίας τους (Παπαδοπούλου, 2013).

Τα δεδομένα αυτά τροφοδοτούν τις αναλυτικές λειτουργίες οι οποίες δίνουν στις επιχειρήσεις που εφαρμόζουν τις φάσεις του ψηφιακού μετασχηματισμού τις ιδέες που είναι απαραίτητες για την εκπλήρωση των αναγκών και των προσδοκιών των πελατών τους. Μία επιτυχημένη εφαρμογή του ψηφιακού μετασχηματισμού οδηγεί στο συμπέρασμα ότι η επιχείρηση έχει τη δυνατότητα να διαχειριστεί αλλά και να αξιοποιήσει μεγάλο όγκο δεδομένων, δηλαδή έχει τη δυνατότητα να αναλύσει το σύνολο των πτυχών της συμπεριφοράς των πελατών και να κάνει χρήση της γνώσης αυτής για να κατανοήσει το αντίκτυπο που έχει η επιχειρησιακή πρακτική που εφαρμόζει.

Όλο και μεγαλύτερο μέρος του πληθυσμού στρέφεται σήμερα προς τη χρήση της τεχνολογίας. Οι καταναλωτές χρησιμοποιούν τη τεχνολογία και την

εκπαίδευσή τους, για την αγορά προϊόντων και υπηρεσιών. Από τη στιγμή που οι καταναλωτές χρησιμοποιούν σε μεγάλο βαθμό τις υπηρεσίες της τεχνολογίας, οι επιχειρήσεις σήμερα, οι οποίες είναι ψηφιακά ενεργές, προτιμώνται από τους καταναλωτές (Παπαδοπούλου, 2013). Μέσω των ψηφιακών καναλιών, μία επιχείρηση μπορεί να μετατρέψει τις επιχειρηματικές της δραστηριότητες αλλά και να πετύχει τον επιδιωκόμενο στόχο, δηλαδή την ικανοποίηση των πελατών. Ικανοποιώντας τους πελάτες της μία επιχείρηση μπορεί να οδηγηθεί στην αύξηση της κερδοφορίας της και να πετύχει τους στόχους που έχει θέσει (Westerman, Bonnet, and McAfee, 2014).

Κατά την ενσωμάτωση των ψηφιακών διαδικασιών στις δραστηριότητες της επιχείρησης, πολλές φορές, έχει σημειωθεί η μεγάλη ανταπόκριση των καταναλωτών στα κανάλια αυτά. Παραδείγματος χάρη σε περίπτωση που μία επιχείρηση αποφασίσει να δημιουργήσει τη δική της παρουσία με τη χρήση μιας ιστοσελίδας, για να προβάλλει τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που προσφέρει στο κοινό, ο βαθμός κίνησης από την πλευρά των πελατών θα αυξηθεί, όπως και η ανταπόκριση τους. Το μεγαλύτερο πλήθος των καταναλωτών πραγματοποιεί ιδιωτική αναζήτηση για τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που θέλω να καταναλώσουν. Ο ψηφιακός μετασχηματισμός είναι ιδιαίτερα σημαντικός στη προσπάθεια των επιχειρήσεων να προσελκύσουν αλλά και να διατηρήσουν τους ήδη υπάρχοντες πελάτες.

Ένα ακόμη όφελος που προκύπτει από το ψηφιακό μετασχηματισμό και καταδεικνύει τη σημαντικότητα του είναι ότι μπορεί να οδηγήσει στην αύξηση του συνολικού ποσοστού του κοινού στο οποίο θα λάβει πληροφορίες για το προσφερόμενο προϊόν ή και τις υπηρεσίες που παρέχει η επιχείρηση και στη συνέχεια θα δημιουργηθεί ο αντίστοιχος βαθμός ενδιαφέροντος. Το στοιχείο αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό για το σύνολο των επιχειρήσεων και εν τέλει μπορεί να οδηγήσει στην αύξηση της κερδοφορίας τους. Την ίδια στιγμή, μέσα από τις διαδικασίες του ψηφιακού μετασχηματισμού εμφανίζονται για τις εταιρείες σημαντικές βελτιώσεις. Οι βελτιώσεις αυτές συνδέονται με την ευκολία της ολοκλήρωσης ορισμένων δραστηριοτήτων. Πιο συγκεκριμένα, ενισχύονται οι διαδικασίες της αυτοματοποίησης, γεγονός που μπορεί να διευκολύνει σε πολύ μεγάλο βαθμό τους υπαλλήλους της επιχείρησης και να τους δώσει την ευκαιρία να εστιάσουν σε πιο δύσκολες διαδικασίες. Ένα ακόμη σημαντικό στοιχείο για τον ψηφιακό μετασχηματισμό στις επιχειρήσεις είναι ότι μέσα από την ενσωμάτωση των ψηφιακών τεχνολογιών τους δίνεται η δυνατότητα να δημιουργήσουν νέα προϊόντα ή υπηρεσίες, πιο καινοτόμα σε σχέση με τα ήδη υπάρχοντα.

Πολλές φορές, έχει παρατηρηθεί ότι το πελατειακό κοινό των επιχειρήσεων μπορεί να αναζητήσει πληροφορίες για ένα προϊόν ή μία υπηρεσία αλλά σπανίως να αγοράσει τελικά το προϊόν αυτό. Αυτό, οδηγεί στο συμπέρασμα ότι η τιμή μετατροπής των καταναλωτών κινείται σε χαμηλά επίπεδα (Heinze, Griffiths, and Fenton, 2018). Παρόλα αυτά, μέσω της υιοθέτησης του ψηφιακού μετασχηματισμού, το ποσοστό αυτών των πελατών μπορεί να αυξηθεί και να οδηγήσει στην αύξηση των πωλήσεων και στη συνέχεια στην αύξηση της κερδοφορίας. Μέσω του ψηφιακού

μετασχηματισμού, οι επιχειρήσεις μπορούν να εμπορεύονται τα προϊόντα τους έχοντας πρόσβαση σε ένα πιο ευρύ κοινό.

Την ίδια στιγμή, ο ψηφιακός μετασχηματισμός οδηγεί τις επιχειρήσεις να αναπτύξουν καινοτομίες αλλά και να γίνονται ανταγωνιστικές. Ουσιαστικά, μέσω της ενσωμάτωσης των νέων τεχνολογιών, οι επιχειρήσεις ανταποκρίνονται στις συνεχείς αλλαγές που παρατηρούνται στην αγορά δραστηριοποίησής τους. Μάλιστα, η ψηφιακή ενσωμάτωση δίνει τη δυνατότητα στους οργανισμούς της αξιοποίησης των ευκαιριών αλλά και της προσαρμογής σε αλλαγές, πολύ πιο γρήγορα σε σχέση με τους ανταγωνιστές τους, οι οποίοι ακολουθούν παραδοσιακές μεθόδους. Ο ανταγωνισμός πλέον σταματά να διαμορφώνεται με βάση το κόστος και κρίνεται με βάση τη καινοτομία.

Τέλος, οι επιχειρήσεις οι οποίες κάνουν χρήση της ψηφιακής τεχνολογίας μπορούν πιο εύκολα να βρουν εξειδικευμένο ανθρώπινο δυναμικό αλλά και να συνάψουν πιο εύκολα εταιρικές σχέσεις. Επίσης, είναι πιο εύκολο για τις επιχειρήσεις αυτές να ανταποκριθούν στις ανάγκες του πελατειακού τους κοινού αλλά και να εντοπίσουν τις καινοτόμες τάσεις για να τις ενσωματώσουν.

1.5. Στρατηγικές ψηφιακού μετασχηματισμού

Η ενσωμάτωση των τεχνολογιών θεωρείται σήμερα ότι αποτελεί σημαντική για τη λειτουργία των επιχειρήσεων και ενισχύει την προσπάθειά τους για την επίτευξη του στόχου του ολοκληρωμένου ψηφιακού μετασχηματισμού. Επίσης, η ενσωμάτωση της τεχνολογίας βοηθά τις επιχειρήσεις να ανταποκριθούν στο σημερινό ανταγωνιστικό περιβάλλον που μεταβάλλεται συνεχώς. Παρόλα αυτά, μέσα από δεδομένα που προέκυψαν από τη παγκόσμια μελέτη (Deloitte University Press, 2020) σχετικά με τις ψηφιακές επιχειρήσεις, ένα βασικό συμπέρασμα αποτέλεσε ότι οι επιχειρήσεις που έχουν ενσωματώσει σε μεγάλο βαθμό τη ψηφιακή τεχνολογία εστιάζουν κυρίως στην ενσωμάτωση της. Παράδειγμα της ενσωμάτωσης της ψηφιακής τεχνολογίας είναι η λειτουργία των μέσων κοινωνικής δικτύωσης και των εφαρμογών μέσω smartphones και του cloud. Αντίθετα, οι επιχειρήσεις οι οποίες είναι λιγότερο τεχνολογικά προηγμένες έχουν σαν επίκεντρο την επίλυση ορισμένων διακριτών προβλημάτων με τη χρήση μεμονωμένων ψηφιακών τεχνολογιών.

Όπως προκύπτει, οι εταιρείες οι οποίες ενσωματώνουν σε πολύ μεγάλο βαθμό την ψηφιακή τεχνολογία, έχουν θέσει μία σαφή ψηφιακή στρατηγική την οποία στηρίζουν τα ηγετικά στελέχη. Μέσω της κουλτούρας αυτής ενισχύεται η τεχνολογική καινοτομία στις επιχειρήσεις (Deloitte University Press, 2020). Την ίδια στιγμή, οι επιχειρήσεις αυτές δεν διστάζουν να αναλάβουν ρίσκα και να θέσουν σαν στόχο τους την επίτευξη ενός σπουδαίου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Σημαντικό να αναφερθεί είναι ότι το εργατικό δυναμικό όλων των ηλικιακών ομάδων επιθυμούν να εργαστούν για τις επιχειρήσεις αυτού του τύπου, που βαθύτατα ενσωματώνουν την ψηφιακή πρόοδο. Τα διοικητικά στελέχη της αντίστοιχης επιχείρησης θα πρέπει να το

έχουν αυτό υπόψιν τους έτσι ώστε να μπορέσουν να προσελκύσουν αλλά και να διατηρήσουν το πιο εξειδικευμένο ανθρώπινο δυναμικό (Cochoy and Peterson, 2017).

Όπως προκύπτει από την έρευνα που προαναφέρθηκε, οι στρατηγικές των επιχειρήσεων, και όχι η τεχνολογία, είναι εκείνες που τελικά οδηγούν στην ολοκληρωμένη λύση του ψηφιακού μετασχηματισμού. Άλλωστε, τη χρήση των τεχνολογικών μέσων μπορούν να κάνουν και οι επιχειρήσεις οι οποίες θεωρούνται λιγότερο τεχνολογικά ανεπτυγμένες. Το σημείο αυτό που μπορεί να διαφοροποιήσει τις προηγμένες τεχνολογικά επιχειρήσεις από τις προηγούμενες, είναι ότι οι πρώτες προσφέρονται στον ψηφιακό μετασχηματισμό και τον ενσωματώνουν σε όλες τις λειτουργίες της επιχείρησης, και όχι μόνο σε κάποια τμήματα.

1.6. Επαναπροσδιορισμός κλάδων και ψηφιακός μετασχηματισμός

Όπως προκύπτει από το σύνολο των προαναφερθέντων, ο ψηφιακός μετασχηματισμός είναι μία συνολική διαδικασία υιοθέτησης και ανάπτυξης, από τη πλευρά των επιχειρήσεων διαφόρων τεχνολογικών και επιχειρηματικών μοντέλων έτσι ώστε να βελτιώσουν την αποδοτικότητα τους και τη κερδοφορία τους. Στα πλαίσια αυτά, το πρώτο βήμα που θα πρέπει να κάνουν οι επιχειρήσεις είναι να μπορέσουν να κατανοήσουν την ανάγκη που ήδη υπάρχει για αλλαγή και καθοδηγείται από την ψηφιακή πρόοδο. Μέσα από την ψηφιακή αλλαγή που επέρχεται, η επιχείρηση μπορεί να ανατρέψει το κατεστημένο αλλά και να επαναδιαμορφώσει την αγορά πιο γρήγορα (Bradley, Loucks, and Macaulay, 2015).

Ουσιαστικά, ο ψηφιακός μετασχηματισμός αποτελεί μία συνέπεια της χρήσης των ψηφιακών τεχνολογιών αλλά και των επιχειρηματικών μοντέλων για την πρόταση αξίας της επιχείρησης από τη μία αλλά και την προκύπτουσα θέση της στην αγορά. Όπως προκύπτει, επηρεάζεται, όχι μόνο μία επιχείρηση με άμεσο τρόπο αλλά και όλες οι επιχειρήσεις του κλάδου. Σε περίπτωση που μία επιχείρηση κάνει χρήση των ψηφιακών μέσων στις δραστηριότητες της παίρνει το όφελος συγκριτικά με τις υπόλοιπες, οι οποίες έχουν να επιλέξουν ή την ελάττωση του μεριδίου που έχουν στην αγορά ή την εισαγωγή ψηφιακών λύσεων στη λειτουργία τους. Μέσω μιας επιλογής από αυτές γίνεται ανάλογα μετασχηματισμός του συνολικού κλάδου (Bradley, Loucks, and Macaulay, 2015)

Άλλωστε, όπως προκύπτει, η διαφορά που εντοπίζεται ανάμεσα στις διαδικασίες του ψηφιακού μετασχηματισμού και της χρήσης, από την πλευρά των επιχειρήσεων, των παραδοσιακών μεθόδων εστιάζει κυρίως σε δύο παράγοντες, τη ταχύτητα με την οποία γίνονται οι αλλαγές και τα υψηλά διακυβεύματα (Bradley, Loucks, and Macaulay, 2015). Οι επιχειρήσεις που αποφασίζουν να ακολουθήσουν τη λύση του ψηφιακού μετασχηματισμού μπορούν να εισάγουν γρήγορα καινοτομίες στη λειτουργία τους και να χρησιμοποιήσουν αυτές τις καινοτομίες για να αυξήσουν το μερίδιο της αγοράς τους με πιο γρήγορο ρυθμό σε σχέση με τους ανταγωνιστές τους οι οποίοι

συνεχίζουν να μένουν προσκολλημένοι σε επιχειρηματικά μοντέλα παραδοσιακού τύπου.

Παρόλα αυτά, πρέπει να αναφερθεί ότι οι επιχειρήσεις οι οποίες κάνουν χρήση των μεθόδων του ψηφιακού μετασχηματισμού πρέπει να αντιμετωπίσουν μεγάλο ρίσκο εφόσον ο όγκος τους και το μερίδιο τους στην αγορά μεγαλώνει με γρήγορο ρυθμό. Άλλωστε, οι νέες επιχειρήσεις έχουν πιο πολλές πιθανότητες να αλλάξουν επιχειρηματικό κλάδο, με βάση τα στοιχεία που προκύπτουν από την έρευνα του παγκόσμιου κέντρου για τον ψηφιακό μετασχηματισμό. Βάσει των δεδομένων της έρευνας αυτής, οι startups, ενσωματώνουν στη λειτουργία τους ένα σύνολο πλεονεκτημάτων εφόσον καταβάλλουν προσπάθειες για την ανάπτυξη της επιχείρησης και την ανατροπή των ήδη υπάρχουσών εταιρειών (Bradley, Loucks, and Macaulay, 2015; Cochoy and Peterson, 2017). Το ουσιαστικό πλεονέκτημα των νέων μικρών αυτών επιχειρήσεων, δεν προκύπτει από ένα μεγάλο σχέδιο αλλά από το γρήγορο τρόπο με τον οποίον ενσωματώνουν τη καινοτομία και την ευελιξία καθώς και το πειραματισμό τους όσον αφορά στην ανάληψη του ρίσκου. Αντίθετα, οι εταιρείες που ήδη λειτουργούν έχουν σαν πλεονέκτημα την εύκολη πρόσβαση σε κεφάλαια και τη μεγάλη πελατειακή βάση.

Εκτός των παραπάνω, ένα ακόμη σημαντικό σημείο που θα πρέπει να αναφερθεί είναι ότι ο ψηφιακός μετασχηματισμός δεν αποτελεί απλά μία διαδικασία που εφαρμόζεται στις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στο τομέα της υψηλής τεχνολογίας. Αντίθετα, πολλοί επιχειρηματικοί κλάδοι που θεωρούνται παραδοσιακοί και δεν μπορούν να συνδεθούν άμεσα με τη τεχνολογία μπορούν να επηρεαστούν επίσης σε μεγάλο βαθμό (Mettler and Pinto, 2018). Οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σήμερα, στο παγκόσμιο ανταγωνιστικό περιβάλλον θα πρέπει να μπορέσουν να κατανοήσουν τη φύση της αλλαγής στην οποία, η ενσωμάτωση της τεχνολογίας αλλά και η χρήση των ανάλογων επιχειρηματικών μοντέλων θα παίξει πάρα πολύ σημαντικό ρόλο.

Μέσα από την έρευνα του παγκόσμιου κέντρου για τον ψηφιακό μετασχηματισμό, γίνεται μία προσπάθεια κατανόησης της κατάστασης των ψηφιακών μεταβολών που λαμβάνουν σήμερα χώρα αλλά και των προοπτικών που παρουσιάζουν όλοι οι κλάδοι. Τα αποτελέσματα που προέκυψαν από την έρευνα θεωρούνται ανησυχητικά σχετικά με την ετοιμότητά του συνόλου των επιχειρήσεων για τη προσαρμογή στις νέες συνθήκες του περιβάλλοντος. Παρόλα αυτά, το ρίσκο δεν σχετίζεται μόνο με τις εταιρείες αλλά και με ολόκληρους κλάδους. Όπως προέκυψε από την έρευνα το 43% των επιχειρήσεων δεν μπορούν να γνωρίσουν το ρίσκο της μεταβολής το οποίο επέρχεται από την ενσωμάτωση των νέων τεχνολογιών ή ακόμη δεν μπορούν να το αντιμετωπίσουν επαρκώς. Σχεδόν το 30% των επιχειρήσεων έχει ακολουθήσει μία προσέγγιση μίμησης των ανταγωνιστών (Bradley, Loucks, and Macaulay, 2015).

Όπως προαναφέρθηκε, η ενσωμάτωση των νέων τεχνολογιών μπορεί να βοηθήσει τη μετατροπή και την ανάπτυξη ολόκληρων κλάδων με μεγάλη ταχύτητα. Η δύναμη της νέας τεχνολογίας μπορεί να εξαφανίσει ολόκληρες εταιρείες οι οποίες δεν είναι κατάλληλα προετοιμασμένες για το ψηφιακό

μετασχηματισμό. Κατά συνέπεια, η πρόκληση που προκύπτει από την ενσωμάτωση των νέων τεχνολογιών δεν τίθεται μόνο σε συγκεκριμένες περιπτώσεις επιχειρήσεις αλλά και στο σύνολο του αντίστοιχου κλάδου (Heinze, Griffiths, and Fenton, 2018). Παρόλα αυτά, μέσα από τη σχετική βιβλιογραφία φαίνεται ότι στο κομμάτι αυτό έχει γίνει λίγη έρευνα.

Ο αριθμός ερευνών ο οποίος υπάρχει σε επίπεδο κλάδου είναι περιορισμένος διότι το επίπεδο δυσκολίας διεξαγωγής των ερευνών αυτών είναι μεγάλο. Μελετώντας έναν ολόκληρο κλάδο γίνεται κατανοητό ότι ο βαθμός δυσκολίας είναι μεγαλύτερος σε σχέση με τη μελέτη ενός ή περισσοτέρων οργανισμών. Ουσιαστικά, κάποιες από τις μελέτες οι οποίες παράγουν αποτελέσματα σε επίπεδο κλάδου, στη πραγματικότητα στηρίζονται σε δεδομένα τα οποία έχουν συλλεχθεί σε οργανωτικό επίπεδο. Εκτός των άλλων, υπάρχει μεγάλη δυσκολία θέσης των κατάλληλων ορίων για την ολοκληρωμένη κατανόηση ενός κλάδου, ιδιαίτερα σε περίπτωση που τα όρια αυτά μπορούν εύκολα να μεταβληθούν (Bradley, Loucks, and Macaulay, 2015). Παρόλα αυτά, στην έρευνα που θα διεξαχθεί στη συγκεκριμένη μελέτη θα μελετηθεί κυρίως ο κλάδος της υγείας, έχοντας σαν σημείο αναφοράς το ψηφιακό μετασχηματισμό που εφαρμόζεται σε συγκεκριμένα τμήματα διαχείρισης του Ανθρώπινου Δυναμικού της μονάδας.

1.7. Παράγοντες που επηρεάζουν τη διαδικασία ψηφιακού μετασχηματισμού

Υπάρχουν κάποιοι πολύ σημαντικοί παράγοντες που μπορεί να επηρεάσουν σε μεγάλο βαθμό τη διαδικασία του ψηφιακού μετασχηματισμού στις επιχειρήσεις. Αρχικά, η εμπειρία που αποκομίζει ο πελάτης μπορεί να θεωρηθεί ως ένας από τους πιο σημαντικούς παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν την ακολουθούμενη από την επιχείρηση στρατηγική κατά τη διαδικασία του ψηφιακού μετασχηματισμού και οπωσδήποτε αποτελεί μία κυρίαρχη επιρροή. Η θετική εμπειρία ενός πελάτη μπορεί να παράγει σημαντικά αποτελέσματα-συμπεράσματα για την επιχειρησιακή πρακτική ενώ παράλληλα μπορεί να οδηγήσει και σε πρόσθετα έσοδα (Παπαδοπούλου, 2013).

Τα θετικά σχόλια και οι καλές κριτικές που προκύπτουν από ένα πελάτη, θεωρείται πως είναι σήμερα η καλύτερη διαφήμιση της επιχείρησης. Με αυτό το τρόπο, ο πελάτης είναι ικανοποιημένος από τις υπηρεσίες της επιχείρησης ενώ παράλληλα η επιχείρηση μέσω της σύστασης που πραγματοποίησε ο πελάτης σε φίλους και συγγενείς κερδίζει αναγνωρισιμότητα και νέο πελατειακό κοινό. Ο τρόπος σκέψης ενός πελάτη για την εμπειρία που έχει αποκομίσει από την αγορά ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας, κατά πάσα πιθανότητα αντιπροσωπεύει και τη κοινή γνώμη των καταναλωτών. Κατά συνέπεια, συμπεραίνεται ότι η εμπειρία που αποκτά ο κάθε πελάτης μιας επιχείρησης, χρήζει μεγάλης σημασίας (Βεσπούκης, 2001).

Τα βασικότερα σημεία που μπορούν να επηρεάσουν σε μεγάλο βαθμό την εμπειρία του πελάτη είναι οι άνθρωποι αλλά και το προϊόν ή η υπηρεσία προσφέρει κάθε επιχείρηση.

Ο πελάτης, θα πρέπει να είναι ικανοποιημένος από την εξυπηρέτηση των υπαλλήλων της εταιρείας. Επίσης, θα πρέπει, μετά την αγορά του προϊόντος ή της υπηρεσίας να αποκομίζει θετικές εντυπώσεις. Σε περίπτωση που δεν ισχύουν τα παραπάνω, η επιχείρηση θα πρέπει να μελετήσει τη κατάσταση και να προβεί σε αλλαγές. Οι πελάτες σήμερα έχουν πάρα πολλές επιλογές ανάμεσα σε αγαθά και υπηρεσίες, λόγω της μεγάλης πληθώρας ανταγωνιστών. Επίσης έχουν μεγάλη δύναμη αφού μπορούν να επηρεάσουν πολύ πιο εύκολα μία επιχείρηση μέσω των κοινωνικών Μέσων Μαζικής Ενημέρωσης αλλά και των προϊόντων στο διαδίκτυο (Παπαδοπούλου, 2013).

Από όλα τα παραπάνω συμπεραίνεται ότι οι πελάτες μιας επιχείρησης έχουν πολύ σημαντική αξία για την πορεία της και ότι όλες οι επιχειρήσεις θα πρέπει να εφαρμόζουν τις τακτικές του ψηφιακού μετασχηματισμού έχοντας σαν βάση τις ανάγκες των πελατών. Οι πελάτες είναι αυτοί που βοηθούν την επιχείρηση να μεγαλώσει και έτσι η κάθε επιχειρηματική μονάδα θα πρέπει να καταβάλλει προσπάθειες έτσι ώστε να γνωρίσει κατάλληλα τις ανάγκες τους. Τα εργαλεία του ψηφιακού μετασχηματισμού μπορούν να βοηθήσουν σε μεγάλο βαθμό σε αυτή τη διαδικασία εφόσον τα απαραίτητα δεδομένα για την κατανόηση της συμπεριφοράς των καταναλωτών συλλέγονται μέσω της ανάλυσης της εμπειρίας τους με τη χρήση ψηφιακών ερευνών και έτσι μπορούν να υπολογιστούν πιο εύκολα τα ποσοστά και οι απώλειες ενός πελάτη.

Ο δεύτερος κυρίαρχος παράγοντας, που έχει εξίσου μεγάλη σημασία με την εμπειρία των πελατών, είναι οι εργαζόμενοι της επιχείρησης. Για να μπορέσει να πραγματοποιηθεί επιτυχώς ο ψηφιακός μετασχηματισμός, πρέπει οπωσδήποτε να ενσωματωθούν οι αλλαγές που θα έρθουν, στην κουλτούρα και στο Ανθρώπινο Δυναμικό της επιχείρησης. Πολλές φορές έχει παρατηρηθεί, ότι οι οργανισμοί δεν λαμβάνουν σοβαρά το προσωπικό τους, διότι δεν το εμπιστεύονται για τη διεκπεραίωση της διαδικασίας αυτής. Αυτό είναι μεγάλο σφάλμα και μπορεί να φέρει μόνο αρνητικά αποτελέσματα. Οι επιχειρήσεις οι οποίες έχουν αφιερώσει μεγαλύτερη προσοχή στο εργατικό προσωπικό και στις διαδικασίες που θα ακολουθήσουν αντί της τεχνολογίας, είναι περισσότερο ώριμες ψηφιακά (Δουκίδης, 2011). Αλλάστε το πλεονέκτημα της υιοθέτησης και ενσωμάτωσης νέων τεχνολογιών εξασθενεί χρονικά καθώς την ίδια διαδικασία μιμούνται οι ανταγωνιστές. Σε αντίθεση με το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που προκύπτει της επένδυσης και επανεκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού. Άρα, οι εταιρείες που αγνοούν τον ανθρώπινο παράγοντα κατά τη ψηφιακή μετατροπή θα αποτύχουν. Ωστόσο, το να συμμετέχουν οι εργαζόμενοι αποδοτικά και αποτελεσματικά και να είναι δεκτικοί στις αλλαγές, είναι μία κατάσταση όχι και τόσο εύκολη. Αυτό συμβαίνει εξαιτίας της ριζικής αλλαγής της φύσης και της δομής των καθηκόντων τους που καλούνται να διαχειριστούν να οι εργαζόμενοι. Οι θέσεις εργασίας χαμηλής ειδίκευσης αυτοματοποιούνται με σκοπό οι εργαζόμενοι να απελευθερώνονται από τη ρουτίνα και τις επαναλαμβανόμενες εργασίες. Απώτερος σκοπός είναι οι εργαζόμενοι να εξελίσσουν τις δεξιότητες τους για να επωφεληθούν των νέων ευκαιριών που προσφέρει ο ψηφιακός μετασχηματισμός.

1.8. Ψηφιακός μετασχηματισμός και πτυχές του νέου εργασιακού περιβάλλοντος

Μέσα από έρευνες που έχουν γίνει στο τομέα του ψηφιακού μετασχηματισμού, έχει αναγνωριστεί ότι η τεχνολογία πληροφοριών έχει σημαντικές επιπτώσεις στο τρόπο διεξαγωγής της εργασίας (Towers et al., 2006). Οι σημερινές οργανώσεις είναι πιο ολοκληρωμένες από ποτέ, ενώ τα αυστηρά όρια μεταξύ των τμημάτων εξαφανίζονται όπως και τα όρια μεταξύ των οργανισμών γίνονται πιο θολά με όλο και περισσότερους οργανισμούς να συμμετέχουν σε συνεργασίες και κοινοπραξίες (Fitzgerald et al., 2014).

Ως εκ τούτου, μέσα από τη σχετική έρευνα έχει εντοπιστεί ότι οι ψηφιακές τεχνολογίες επιτρέπουν τη γεωγραφική και χρονική ευελιξία και ότι οι εργαζόμενοι που επηρεάζονται από τις νέες τεχνολογίες, συνεργάζονται σε όλο και πιο ευέλικτα, οργανωμένα και κατανομημένα περιβάλλοντα (Fitzgerald et al., 2014, Purnam et al., 2014). Πιο συγκεκριμένα, η βιβλιογραφία έχει αναγνωρίσει τις ακόλουθες πτυχές που αλλάζουν τον σχεδιασμό της εργασίας λόγω των νέων τεχνολογιών και του ψηφιακού μετασχηματισμού. Οι πτυχές αυτές περιλαμβάνουν τα εξής: Αυτοματισμοί, πιο επίπεδες ιεραρχίες, μετατόπιση απαιτήσεων εργασίας και αυξανόμενες απαιτήσεις ικανότητας, τεχνολογίες επικοινωνίας και τηλεπικοινωνίες, εικονικές ομάδες και ευέλικτη εργασία.

1.8.1. Αυτοματισμοί

Η αυτοματοποίηση εργασιών χαμηλής και μεσαίας ειδίκευσης είναι ένα θέμα που έχει μελετηθεί σε σχέση με την οργάνωση της εργασίας και το ψηφιακό μετασχηματισμό. Η ψηφιακή επανάσταση έχει εκτοπίσει πολλές θέσεις εργασίας μεσαίας ειδίκευσης, ενώ οι θέσεις εργασίας υψηλής εξειδίκευσης αυξάνονται, απαιτώντας μεγαλύτερο εύρος γνώσεων στην επίλυση προβλημάτων και σε συνολικές δεξιότητες, με αποτέλεσμα πολλοί ερευνητές να υποστηρίζουν ότι η μετάβαση σε αύξηση των οργανισμών που βασίζονται στη γνώση ακολουθεί μια ανοδική τάση (Cascio and Montealegre, 2016).

Αντίθετα, οι Alvesson and Spicer (2016), στο βιβλίο τους «The Stupidity Paradox» υποστηρίζουν ότι «... ο ρόλος της πολύ προηγμένης γνώσης είναι συχνά πιο περιορισμένος από ό, τι συνήθως υποστηρίζεται» (Alvesson and Spicer, 2016: 31), που σημαίνει ότι η γνώση σε οργανισμούς συχνά δεν απαιτείται κατά τη διάρκεια των καθημερινών λειτουργιών, επομένως οργανισμοί που βασίζονται στη γνώση δεν υποστηρίζουν ξεκάθαρα το ρόλο τους αυτό. Παρόλο που τις τελευταίες δεκαετίες οι εργαζόμενοι χρησιμοποιούν όλο και περισσότερες εξελιγμένες τεχνολογικά μεθόδους, το πραγματικό έργο των οργανισμών έντασης γνώσης είναι να πείσουν το πελάτη ότι εφαρμόζουν

έξυπνες πρακτικές, χτίζοντας με αυτό το τρόπο τη δημόσια εικόνα τους, ενώ πολλές φορές, υπάρχει μεγάλη αβεβαιότητα όσον αφορά στο πεδίο της γνώσης.

Οι Alvesson και Spicer (2016) υποστηρίζουν περαιτέρω ότι η ανθρώπινη εργασία υψηλής ειδίκευσης με τη σειρά της αντικαθίσταται από μηχανήματα εδώ και αιώνες, μια μέθοδος η οποία υπόσχεται να ελευθερώσει τους υπαλλήλους από την εργασία τους, παρέχοντάς τους μια εβδομάδα εργασίας συνολικά είκοσι ωρών. Σήμερα όμως, ακόμη περισσότερα μέρη της καθημερινότητας των ατόμων είναι αφιερωμένα στη δουλειά.

Ως αποτέλεσμα αυτού, οι εργασίες που δεν αντικαθίστανται από ρομπότ ή κάποιου άλλου είδους προηγμένης τεχνολογίας, απαιτούν περισσότερο «πάθος και αγάπη» από ποτέ, λόγω των αυξανόμενων απαιτήσεων διαθεσιμότητας (The Economist, 2014). Ως αποτέλεσμα, μπορεί κανείς να υποστηρίξει ότι ο αυτοματισμός μπορεί να έχει δημιουργήσει περισσότερη δουλειά αντί να την μειώνει (Alvesson and Spicer, 2016). Η δημιουργία χαμηλού και μεσαίου επιπέδου θέσεων εργασίας, που χρησιμεύουν για να απασχολούν εργαζόμενους για τους οποίους η οικονομία δεν παρουσιάζει μεγάλη αναγκαιότητα απορρόφησης, βρίσκεται σε άνοδο (The Economist, 2014).

Κατά συνέπεια, ενώ η καινοτομία και η τεχνολογία, δεν ήταν ποτέ στο παρελθόν τόσο ανεπτυγμένες, οι εξελίξεις στην επικοινωνία και τη τεχνολογία πληροφοριών παρέχουν μια εξήγηση για τη μεγαλύτερη εξαφάνιση θέσεων εργασίας συγκριτικά με τη δημιουργία αυτών. Ως εκ τούτου, η τεχνολογική πρόοδος εξαλείφει την ανάγκη πολλών τύπων θέσεων εργασίας, χειροτερεύοντας όλο και περισσότερο τη θέση του Ανθρώπινου Δυναμικού (Alvesson and Spicer, 2016; Cascio and Montealegre, 2016). Παρ' όλα αυτά που θα πρέπει να σημειωθεί η αντιστάθμιση του ρυθμού μείωσης εργαζομένων σε θέσεις εργασίας χαμηλής ειδίκευσης από την αύξηση της ζήτησης για εξειδικευμένες θέσεις εργασίας εξαιτίας του ψηφιακού μετασχηματισμού. (World Economic Forum, 2018)

1.8.2. Επίπεδη ιεραρχία

Μια άλλη κατεύθυνση της έρευνας σχετικά με τις αλλαγές στο σχεδιασμό της εργασίας που οφείλονται στον ψηφιακό μετασχηματισμό αφορά την αύξηση των δομών που βασίζονται στην ομάδα, όπου περισσότερες ευθύνες κατανέμονται σε χαμηλότερα επίπεδα στην ιεραρχία (Morgeson and Campion, 2003). Αυτή η ερευνητική κατεύθυνση έχει επικεντρωθεί κυρίως σε διαπολιτισμικές ομάδες και ψηφιακές ή εικονικές ομάδες (Sinha and Van de Ven, 2005).

Από αυτήν την άποψη, η έρευνα έχει εντοπίσει ότι οι ιεραρχίες μπορούν να αποτελέσουν εμπόδιο στη καινοτομία και θα γίνουν ένας από τους «δεινόσαυρους» του ψηφιακού μετασχηματισμού (Santiago de Costa et al., 2018). Ενώ οι ιεραρχίες ενισχύουν τα επίπεδα και τα πλαίσια ενός επίσημου οργανωτικού διαγράμματος, ο ψηφιακός μετασχηματισμός απαιτεί ρευστότητα και ευελιξία, επιτρέποντας στις άτυπες ομάδες να ενώνονται για να

αντιμετωπίσουν αναδυόμενα ή προϋπάρχοντα ζητήματα και προκλήσεις και να διαλύονται μόλις επιλυθεί το ζήτημα (Sinha and Van de Ven, 2005).

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός εξελίσσεται περαιτέρω γύρω από διαφανείς οργανωτικές κουλτούρες, στις οποίες η ανταλλαγή πληροφοριών είναι συχνά πιο πολύτιμη από την προστασία της, και στην οποία ο καθένας μπορεί να είναι καινοτόμος, επομένως οι επίπεδες ιεραρχίες αυξάνονται όλο και περισσότερο (Morgeson and Campion, 2003). Παρ'όλα αυτά, αυτή η πρόσφατα εξελισσόμενη έννοια, η οποία διαφέρει πολύ από την παραδοσιακή δομή εξουσίας που καθορίζει ποιος αλληλεπιδρά με ποιον, καθώς και τα όρια πρόσβασης στην πληροφορία, φέρει επίσης προκλήσεις και δυσκολίες.

Μια επίπεδη ιεραρχική δομή μπορεί όχι μόνο να καταστήσει δυσκολότερη τη διατήρηση των εργαζομένων με την παροχή των ανάλογων κινήτρων που σχετίζονται με την άνοδό τους στην ιεραρχία, διότι το κίνητρο αυτό και οι προαγωγές, ως τέτοιες δεν υπάρχουν πια, αλλά απαιτούν σύγχυση ρόλων, διότι είναι δύσκολο για τους εργαζόμενους να επικεντρωθούν στα καθήκοντά τους και να ειδικευτούν στις εργασίες τους (Richardson and Thompson, 2003).

Περαιτέρω, μια επίπεδη οργανωτική δομή περιορίζει συνήθως το μέρος της ηγεσίας που διατίθεται στους υπαλλήλους επειδή η αναλογία των εργαζομένων προς τα στελέχη είναι υψηλότερη από την αναλογία υπαλλήλων-εποπτών. Σύμφωνα με αυτό, οι εργαζόμενοι ενδέχεται να μην λάβουν καθοδήγηση ένας-προς-έναν, όπως συνήθως παρέχεται σε ιεραρχικές δομές, μπορεί να μην έχουν εκπαίδευση κατά την εργασία, καθώς και τη προσωπική προσοχή που απαιτείται για να αισθάνονται σίγουροι για την απόδοση και τις δεξιότητές τους (Richardson and Thompson, 2003).

1.8.3 Μετατόπιση απαιτήσεων εργασίας και αυξημένες απαιτήσεις ικανότητας

Μέσα από τη σχετική βιβλιογραφία, παρέχεται περαιτέρω μια πλούσια ποικιλία πηγών για τη μετατόπιση ή την αύξηση των απαιτήσεων εργασίας βάσει του ψηφιακού μετασχηματισμού. Μεταξύ των πιο προφανών ικανοτήτων που απαιτούνται για να καταστεί ικανό το σημερινό ψηφιακό εργατικό δυναμικό, όπως προκύπτει από τη σχετική έρευνα, βρίσκεται σε μεγάλο βαθμό η «ψηφιακή ευχέρεια», που είναι η επάρκεια και η άνεση του ατόμου στην επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων χρησιμοποιώντας τη τεχνολογία (Colbert et al., 2016).

Η ψηφιακή ευχέρεια δεν απαιτεί μόνο τη γνώση της χρήσης λίγων προγραμμάτων και εφαρμογών, αλλά ένα επίπεδο επάρκειας που επιτρέπει στο άτομο να χειριστεί τη τεχνολογία της πληροφορίας για την επίτευξη στρατηγικών στόχων και την κατασκευή ιδεών. Παρόλο που «... η τεχνολογία είναι σαγηνευτική όταν αυτό που προσφέρει ανταποκρίνεται στις ανθρώπινες αδυναμίες μας ...» (Turkle, 2011), υπό το φως της αυξημένης ποικιλομορφίας και της επικοινωνίας στο χώρο εργασίας σε όλα τα επίπεδα οργάνωσης, οι σημερινές θέσεις εργασίας μπορεί να απαιτούν ακόμη περισσότερη ανάπτυξη

σχέσεων και αλληλεπίδραση μεταξύ τους, σε σύγκριση με την εργασία πριν από δεκαετίες (Colbert et al., 2016).

Οι ψηφιακές συνδέσεις μπορούν να προσφέρουν τη ψευδαίσθηση της συντροφικότητας χωρίς τις απαιτήσεις της φιλίας, όχι μόνο στη προσωπική μας ζωή, αλλά και στον εργασιακό χώρο. Όταν οι άνθρωποι γίνονται αχώριστοι από τα smartphone τους, οι σχέσεις ξαναχτίζονται μέσω της οικειότητας με τα μηχανήματα (Turkle, 2011).

Κατά συνέπεια, ακόμη και για τους νέους εργαζόμενους θα απαιτείται όλο και περισσότερο, για την ένταξή τους στο Ανθρώπινο Εργατικό Δυναμικό της εκάστοτε επιχείρησης, να κατέχουν υψηλά επίπεδα ψηφιακής ευχέρειας (Rintala and Suolanen, 2005). Οι οδηγίες θα βασίζονται όλο και περισσότερο στη τεχνολογία, θα αναζητούνται υπάλληλοι που είναι ικανοί στη χρήση εργαλείων εικονικής συνεργασίας και υπάλληλοι που κατανοούν και αξιοποιούν τη δύναμη των κοινωνικών μέσων για τη δημιουργία περιεχομένου βάσει εταιρειών για να συνδεθούν με τους πελάτες και να χτίσουν τις επωνυμίες που είναι πολύτιμες για τους οργανισμούς (Rintala and Suolanen, 2005).

Το γεγονός αν μπορεί κάποιος υπάλληλος να χειριστεί τις αλλαγές στις απαιτήσεις εργασίας λόγω του ψηφιακού μετασχηματισμού, εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τις ατομικές του ικανότητες. Έχει υποστηριχθεί ότι, μια πιο ηλικιωμένη ομάδα στον εργασιακό χώρο μπορεί να είναι λιγότερο πρόθυμη και / ή ικανή να προσαρμοστεί στον ψηφιακό χώρο εργασίας, επομένως οι διαπροσωπικές ικανότητες εξακολουθούν να ισχύουν στους σημερινούς οργανισμούς για να διασφαλιστεί η ομαλή συνεργασία μεταξύ των δύο ομάδων (Colbert et al., 2016).

1.8.4. Τεχνολογίες επικοινωνίας και τηλεπικοινωνίες

Οι Τεχνολογίες Επικοινωνίας είναι ένα από τα θέματα που σχετίζονται με τον ψηφιακό μετασχηματισμό και το σχεδιασμό της εργασίας (Bieser and Hilty, 2018; Watson-Manheim et al., 2002).

Η βιβλιογραφία υποστηρίζει ότι όλο και πιο προσιτές και εξελιγμένες τεχνολογίες έχουν καταστήσει πιο εφικτό για τους εργαζομένους να παραμένουν συνδεδεμένοι με την εργασία, και ως εκ τούτου το πεδίο της τεχνολογίας επικοινωνίας, ασχολείται σε μεγάλο βαθμό με τη «συμπληρωματική εργασία που υποστηρίζεται από την τεχνολογία» και «τη σύνδεση οποτεδήποτε και οπουδήποτε με την εργασία» (Boswell and Olson-Buchanan, 2007).

Η άνοδος των τεχνολογιών επικοινωνίας διευκόλυνε τη τηλεργασία, όπου οι εργαζόμενοι εκτελούν μέρος ή όλη την εργασία τους εκτός του παραδοσιακού γραφείου τους ή όπου οι εργαζόμενοι σε παραδοσιακά εργασιακά περιβάλλοντα έχουν την ευκαιρία να παραμείνουν συνδεδεμένοι με την εργασία τους, ενώ βρίσκονται μακριά από το γραφείο κατά τη διάρκεια των ωρών που δεν εργάζονται (Boswell and Olson-Buchanan, 2007).

Αυτή η ευρέως διαδεδομένη πρακτική ανάγκασε τις επιχειρήσεις να αποδεσμεύσουν χρόνο και εργασία από τα φυσικά τους γραφεία, επιτρέποντας την εξ' αποστάσεως εργασία, και τη διανομή εργασιών ακόμη και συγχρονισμένων δραστηριοτήτων σε υπαλλήλους σε απομακρυσμένες τοποθεσίες και ολοένα και περισσότερο θόλωσε η γραμμή μεταξύ εργασίας στο φυσικό χώρο της εταιρείας και της εξ' αποστάσεως εργασίας (Haeger and Lingham, 2013).

Όπως επεσήμαναν οι Boswell και Olson-Buchanan (2007), οι μελέτες σχετικά με τη τηλεργασία / την απομακρυσμένη εργασία τονίζουν συχνότερα ένα ή περισσότερα από τα τρία εννοιολογικά θέματα που περιγράφονται παρακάτω.

(1) Ψυχολογικός έλεγχος ή αντιληπτή αυτονομία: Δομή και έλεγχος πώς και πότε εκτελούν τις συγκεκριμένες εργασίες τους. Ωστόσο, υπάρχουν και αρκετές προοπτικές εδώ. Στη περίπτωση ενός υπαλλήλου με κρίσιμες δεξιότητες σε μια σύνθετη και αυτόνομη εργασία, η απομακρυσμένη εργασία αναμένεται να ενισχύσει την αυτονομία και τον αυτοέλεγχο σχετικά με την εργασία. Ένα παράδειγμα όπου η αυτονομία είναι περιορισμένη είναι όταν τα προσόντα του εργαζομένου δεν είναι επί του παρόντος σε ζήτηση ή / και ο εργαζόμενος δεν έχει άλλη επιλογή από το να εργάζεται εξ αποστάσεως λόγω ιδιωτικών συνθηκών, τα οποία μπορεί, μεταξύ άλλων, να οδηγήσουν σε χαμηλότερες αποδοχές και λιγότερες πιθανότητες για πρόοδο.

(2) Θετικές και αρνητικές επιπτώσεις της τηλεργασίας στη διεπαφή εργασίας-καθημερινότητας (συμπεριλαμβανομένης της οικογένειας εργασίας). Μερικοί μελετητές θεωρούν τη τηλεργασία ως μια θετική διαδικασία που οδηγεί σε μεγαλύτερη ενοποίηση μεταξύ των ρόλων εργασίας και οικογένειας (Raghuram and Wiesenfeld, 2004). Άλλοι υποστηρίζουν ότι μπορεί επίσης να επιτρέψει μεγαλύτερο έλεγχο και ευελιξία στη διαχείριση των απαιτήσεων διαφορετικών τομέων (Boswell and Olson-Buchanan, 2007). Αντίθετα, η έρευνα επισημαίνει επίσης τη τηλεργασία μια διαδικασία με αρνητικές συνιστώσες που μπορεί να εντείνει τις συγκρούσεις αυξάνοντας τη διαπερατότητα των εργασιακών και οικογενειακών ορίων (Gajendran and Harrison, 2007; Ladner, 2008).

Επιπλέον, η θόλωση / ενοποίηση των ορίων που προκαλείται από αυτό το φαινόμενο μπορεί επίσης να επιφέρει τίμημα για το άτομο, να το συνδέσει με τη δουλειά του, αφήνοντας λίγο χώρο για να αποδεσμευτεί, καθώς οι τεχνολογίες έχουν τη δυνατότητα να διακόψουν ή να αποσπούν το άτομο ανά πάσα στιγμή (Boswell and Olson- Buchanan, 2007).

(3) Η τηλεπικοινωνία μπορεί να οδηγήσει σε ασθενέστερο διαπροσωπικό δεσμό με συναδέλφους και επιβλέποντες στην εργασία. Η τηλεργασία μπορεί να μειώσει τις προσωπικές αλληλεπιδράσεις, να μειώσει τη συχνότητα και τον πλούτο της επικοινωνίας, να μειώσει την κοινωνική παρουσία του ατόμου και με αυτό το τρόπο να οδηγήσει σε ασθενέστερο διαπροσωπικό δεσμό με συναδέλφους και επιβλέποντες (Boswell and Olson-Buchanan, 2007). Μπορεί επίσης να έχει αποτελέσματα που σχετίζονται με το άγχος, επειδή οι διευθυντές συχνά εργάζονται ακραίες ώρες και παραμένουν συνδεδεμένοι

λόγω ψυχολογικών και οικονομικών ανταμοιβών (Gajendran and Harrison, 2007).

1.8.5. Εικονικές ομάδες

Μία από τις κύριες ερευνητικές κατευθύνσεις και ίσως ένα από τα πιο μελετημένα φαινόμενα που σχετίζεται με το ψηφιακό μετασχηματισμό και το σχεδιασμό εργασίας είναι η αύξηση των δομών που βασίζονται σε ομάδες, ειδικότερα η εξέλιξη και η ανάπτυξη εικονικών ομάδων.

Αυτός ο τρόπος εργασίας αξιοποιεί τις πλήρεις δυνατότητες της τεχνολογίας και αναθέτει ευθύνες σε υπαλλήλους χαμηλότερους στην ιεραρχία, καθώς διασφαλίζει ότι οι απόψεις όλων των οργανωτικών μελών μπορούν να ακουστούν. Επιπλέον, οι παγκόσμιες εικονικές ομάδες παρέχουν «... ένα μέσο σύνδεσης και δέσμευσης γεωγραφικά διασκορπισμένων εργαζομένων, μειώνοντας το κόστος που σχετίζεται με τη παγκόσμια συνεργασία, επιτρέποντας μεγαλύτερη ταχύτητα και ανταπόκριση και προωθώντας την καινοτομία» (Schneider et al., 2014, p.207).

Αντίθετα, δίπλα σε αυτά τα εμφανή πλεονεκτήματα, η λειτουργία των εικονικών ομάδων μπορεί επίσης να οδηγήσει στην εμφάνιση πολλών δυσκολιών: Τα μέλη μπορεί να αντιμετωπίσουν κάποιο χάσμα γενιάς, επειδή τα άτομα κάτω των 30 ετών είναι «... πιο πιθανό να έχουν περισσότερες υπολογιστικές γνώσεις σε σχέση με τους ανώτερους τους» (Bergiel et al., 2008: 106). Σύμφωνα με αυτό, πολλοί υπάλληλοι που ασχολούνται με εικονικές ομάδες θα χρειαστούν πιθανώς εξελιγμένη εκπαίδευση σε τεχνολογικές εφαρμογές υψηλότερου επιπέδου.

Περαιτέρω, οι Bergiel et al. (2008) υποστηρίζουν ότι οι εικονικές ομάδες δεν είναι κατάλληλες για οποιοδήποτε είδος εργασίας που είναι πολύ διαδοχική ή ολοκληρωμένη. Ως εκ τούτου, δεν μπορούν να επωφεληθούν από κάθε οργανισμό. Τέλος, ορισμένοι υπάλληλοι είναι εντελώς ακατάλληλοι για εργασία σε εικονικές ομάδες επειδή χρειάζονται αλληλεπίδραση με άλλους ή εσωτερική δομή για να αναπτυχθούν (Bergiel et al., 2008).

Ωστόσο, οι εναλλακτικοί κανονισμοί στο χώρο εργασίας, όπως συζητήθηκαν στις παραπάνω παραγράφους οδήγησαν στην αύξηση της χρήσης εικονικών ομάδων, οι οποίες χρησιμοποιούν όλο και περισσότερο προηγμένες τεχνολογικές λύσεις για να διευκολύνουν τη συνεργασία, τη κοινή χρήση εγγράφων και την επικοινωνία (Gilson et al., 2015). Καθώς η τεχνολογία εξελίσσεται, τα μέλη των εικονικών ομάδων ενδέχεται να μπορούν ακόμη και να αυξήσουν τη παρουσία τους και τη ψυχολογική τους εμπειρία και να βρίσκονται εκεί μέσω τρισδιάστατων εικονικών περιβαλλόντων, μειώνοντας την αντιληπτή απόσταση μεταξύ των χρηστών (Cumplings and Bailenson, 2015).

Ήδη σήμερα, η τεχνολογία προχωρά τόσο γρήγορα που τα συστήματα εικονικής πραγματικότητας δίνουν την ευκαιρία στους χρήστες τους να φέρουν ένα τρισδιάστατο πρωτότυπο μέσα σε κοινόχρηστο εικονικό χώρο, επιτρέποντας στους συμμετέχοντες να το δουλέψουν μαζί (Mims, 2014).

Συνεπώς, καθώς οι τεχνολογίες θα συνεχίσουν να αναπτύσσονται, το δυναμικό για πλούσιες αλληλεπιδράσεις για τις εικονικές ομάδες γίνεται όλο και πιο πιθανό παρά τα μειονεκτήματά του και το νόημα της παρουσίας αναμένεται να μετατοπιστεί από τη φυσική παρουσία των μελών της ομάδας, σε μια εικονική κοινότητα των χρηστών που θα τους δίνει την εντύπωση ότι βρίσκονται μαζί (Colbert et κ.λπ., 2016).

1.8.6. Ευέλικτες ρυθμίσεις στον εργασιακό χώρο

Προηγούμενες έρευνες σχετικά με τις επιδράσεις του ψηφιακού μετασχηματισμού στο σχεδιασμό τους εργασιακού περιβάλλοντος, είχαν επικεντρωθεί κυρίως στην αυξημένη χωρική και χρονική ευελιξία που μπορεί να παρέχει η ψηφιοποίηση στους εργαζομένους. Υποστηριζόμενη από τις νέες τεχνολογίες, η εργασία μετατοπίζεται συχνά στις εξ αποστάσεως εργασίες, δίνοντας στους εργαζόμενους την ελευθερία να ολοκληρώσουν την εργασία τους εκτός των κανονικών ωρών εργασίας τους (Mazmanian, 2013).

Η εξ αποστάσεως εργασία, και ιδιαίτερα, η εργασία από το σπίτι οδηγεί στην ενοποίηση των ορίων μεταξύ της εργασίας και του ελεύθερου χρόνου των εργαζομένων (Reyt and Wiesenfeld, 2015). Οι εργαζόμενοι συχνά απαιτούν ή θέλουν ευελιξία όσον αφορά το χρόνο και τον τόπο εργασίας. Σε σχέση με αυτό, ελπίζουν να έχουν καλύτερη ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής και τελικά να μπορούν να περνούν περισσότερο χρόνο με την οικογένειά τους (Allen and Shockley, 2009).

Σε αντίθεση με την μόλις αναφερθείσα θετική άποψη σχετικά με τις ευέλικτες ρυθμίσεις εργασίας, από τη πλευρά των εργαζομένων, μέσα από την ανασκόπηση σχετικών ερευνών έχει υποστηριχθεί ότι συμβαίνει ακριβώς το αντίθετο, ότι οι ευέλικτες ρυθμίσεις εργασίας οδηγούν σε περισσότερες συγκρούσεις ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής (Allen and Shockley, 2009; Boswell and Olson-Buchanan, 2007).

Για τους ίδιους τους οργανισμούς, η ευελιξία των υπαλλήλων τους μπορεί να έχει το πλεονέκτημα ότι οι χρόνοι παραγωγής μπορούν να παραταθούν, η κερδοφορία να αυξηθεί και, σε πολλές περιπτώσεις, οι εργαζόμενοι να έχουν την αυτονομία τους σχετικά με τον καθορισμό του ωραρίου τους στην εξ αποστάσεως εργασία (Costa and Sartori, 2005; Shagvaliyeva and Yazdanifard, 2014). Επιπλέον, υπάρχουν επίσης μελέτες που δείχνουν ότι οι ευέλικτες ώρες εργασίας μπορούν να οδηγήσουν σε υψηλότερη παραγωγικότητα (Bloom et al., 2014). Ωστόσο, οι ευέλικτες ώρες εργασίας μπορεί επίσης να οδηγήσουν σε χειροτέρευση της υγείας και ευεξίας (Costa and Sartori, 2005).

Ως εκ τούτου, οι ΤΠΕ δίνουν τη δυνατότητα στους εργαζόμενους να δομήσουν την εργασία τους πιο ευέλικτα, αλλά το γεγονός ότι η τεχνολογία τους καθιστά πάντα διαθέσιμους, λαμβάνοντας υπόψη το χρόνο ή το χώρο, μπορεί επίσης να έχει αρνητικές επιπτώσεις (Berkowsky, 2013; McNall et al., 2010).

Κεφάλαιο 2

Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων και Αποτελεσματικότητα

2.1. Εννοιολογική προσέγγιση

Για να μπορέσουν να γίνουν κατανοητές οι δράσεις τους τμήματος Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων, και πως οι διαδικασίες του ψηφιακού μετασχηματισμού έχουν οδηγήσει σε αλλαγές στη λειτουργία του, είναι απαραίτητο να γίνει μια αναφορά, σε θεωρητικό επίπεδο, στην έννοια και τη σημασία του τμήματος της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού (HRM).

Το τμήμα της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού (HRM) σήμερα, αποτελεί το πιο σημαντικό τμήμα κάθε οργανισμού. Από μακροοικονομικής άποψης, οι βασικοί παραγωγικοί συντελεστές μιας επιχείρησης, είναι η γη, η εργασία, η επιχειρηματικότητα και το κεφάλαιο. Μεταξύ αυτών των τεσσάρων, η εργασία αποτελεί την πτυχή του Ανθρώπινου Δυναμικού σε μια εταιρεία και είναι πολύ σημαντικό για την κάθε εταιρεία να διαχειρίζεται σωστά αυτόν το πόρο. Σύμφωνα με τον ορισμό της διοίκησης, όπου είναι η διαδικασία αντιμετώπισης ή ελέγχου ανθρώπων ή πραγμάτων, είναι πλέον πολύ εύκολο να οριστεί η Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων, καθώς είναι η διαδικασία

Διαχείρισης και Ελέγχου των Ανθρώπινων Πόρων ενός οργανισμού (Luecke, 2009).

Η Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού είναι η στρατηγική προσέγγιση για την αποτελεσματική διαχείριση ατόμων σε μια εταιρεία ή οργανισμό έτσι ώστε η εκάστοτε επιχείρηση, μέσω της εφαρμογής των σωστών πρακτικών διαχείρισης, να αποκτά ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Fosfur and Tribó, 2008). Άρα έχει σχεδιαστεί για να μεγιστοποιεί την απόδοση των εργαζομένων στην εξυπηρέτηση των στρατηγικών στόχων μιας επιχείρησης.

Η Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού ασχολείται πρωτίστως με τη διαχείριση ατόμων εντός οργανώσεων, εστιάζοντας σε πολιτικές και συστήματα. Τα τμήματα Ανθρώπινου Δυναμικού είναι υπεύθυνα για την επίβλεψη του σχεδιασμού-παροχών υπαλλήλων, της πρόσληψης εργαζομένων, της κατάρτισης και της ανάπτυξης, της αξιολόγησης απόδοσης και της διαχείρισης ανταμοιβών, όπως η διαχείριση συστημάτων αμοιβών και παροχών. Το τμήμα HR ασχολείται επίσης με την οργανωτική αλλαγή και τις εργασιακές σχέσεις, ή την εξισορρόπηση των οργανωτικών πρακτικών με τις απαιτήσεις που απορρέουν από συλλογικές διαπραγματεύσεις και κυβερνητικούς νόμους (DeRouin et al., 2004).

Υπάρχουν πολλοί μελετητές που έχουν πραγματοποιήσει έρευνα σχετικά με τη Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων και το στρατηγικό σχεδιασμό που σχετίζεται στενά με αυτό το θέμα. Αυτό το κεφάλαιο εξετάζει μερικές προηγούμενες έρευνες που έχουν γίνει σε παρόμοια ή σχετικά θέματα. Έτσι, συγκεντρώνονται σχετικές πληροφορίες σχετικά για την ολοκληρωμένη αξιολόγηση του θέματος.

Ο Saini (2010) στο άρθρο του «Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού στην UCO Bank-A μελέτη περίπτωσης της περιοχής Chandigarh» αξιολογεί τις πολιτικές και τις πρακτικές της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού. Τα βασικά ευρήματα αυτής της μελέτης ήταν ότι τα προσόντα είναι ο πιο σημαντικός παράγοντας πρόσληψης σε όλα τα επίπεδα εργαζομένων σε έναν οργανισμό. Επίσης, υποστηρίζει ότι η σωστά σχεδιασμένη στρατηγική επίλυσης προβλημάτων του οργανισμού είναι πολύ αποτελεσματική σε περίπτωση που για το σχεδιασμό της, έχει γίνει ο συνδυασμός πολλών μεθόδων επίλυσης προβλημάτων.

Ο Subramanian (2005) εξέφρασε τη γνώμη του σχετικά με την πρόσληψη και την επιλογή υπαλλήλων. Δήλωσε ότι οποιοσδήποτε οργανισμός που δίνει την απαραίτητη προσοχή στη διαδικασία πρόσληψης και της επιλογής των υπαλλήλων του θα έχει καλή απόδοση. Δήλωσε επίσης ότι η διαδικασία πρόσληψης και επιλογής πρέπει να εξετάζεται στο ευρύτερο πλαίσιο του οργανωτικού σχεδιασμού της εταιρείας.

Ο Maitin (2003), σε σχετική έρευνά του, εξέφρασε τη γνώμη του σχετικά με τη λειτουργία του τμήματος Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού. Δήλωσε ότι, από μεγάλη ποικιλία πόρων που συμμετείχαν στη διαδικασία της οργανωτικής ανάπτυξης, οι Ανθρώπινοι Πόροι είναι το πιο δυναμικό στοιχείο της αποτελεσματικότητας και της παραγωγικότητας. Δήλωσε επίσης, στο πλαίσιο της σύγχρονης εποχής, ότι το Ανθρώπινο Δυναμικό κατέχει την ευθύνη

της κινητοποίησης πληροφοριών και της κερδοφόρας αξιοποίησής τους, γεγονός που τελικά αυξάνει την απόδοση ενός οργανισμού. Οι Sharma and Jyoti (2006) εξέφρασαν τη γνώμη τους σχετικά με την ικανοποίηση από την εργασία. Οι συγγραφείς κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι η ικανοποίηση από την εργασία είναι μια αποτελεσματική και θετική αντίδραση στη κατάσταση εργασίας ενός ατόμου. Την περιέγραψε επίσης ως θετική συναισθηματική απόκριση που προκύπτει από την εκτίμηση της εργασίας του ατόμου.

Οι Vidya and Salokhe (2002) στη μελέτη τους σχετικά με την «Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού», παρατηρούν ότι το τμήμα αυτό σηματοδοτεί μια προσπάθεια που στοχεύει στη ποιοτική βελτίωση του Ανθρώπινου Δυναμικού και συμπεριφέρεται στους Ανθρώπινους Πόρους σαν περιουσιακά στοιχεία ενός οργανισμού. Το τμήμα αυτό αναγνωρίζει βασικά ότι οι «Άνθρωποι» είναι οι οργανισμοί που είναι μοναδικά ζωτικοί και πολύτιμοι πόροι και ως εκ τούτου πρέπει να αναπτυχθούν από την άποψη της ικανότητας, της στάσης και της γνώσης τους για την επίτευξη των οργανωτικών και προσωπικών τους στόχων. Αξιολογώντας τις συνιστώσες της σύγχρονης επιχειρηματικής πρακτικής, μόνο δυναμικοί άνθρωποι μπορούν να οικοδομήσουν μια δυναμική οργάνωση, μόνο ικανοί άνθρωποι που έχουν το ρόλο του καθοδηγητή μπορούν να βοηθήσουν ουσιαστικά έναν οργανισμό να επιτύχει τους στόχους του.

Οι Benjamin and Akinyemi (2011) αξιολόγησαν βασικά τον αντίκτυπο του κλίματος Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού σε δύο κορυφαίες ασφαλιστικές και τηλεπικοινωνιακές εταιρείες. Αυτή η μελέτη έδειξε τις διαφορές μεταξύ του κλάδου των ασφαλίσεων και των τηλεπικοινωνιών ως προς το θεμελιώδες αναπτυξιακό κλίμα τους έχοντας σαν σημείο αναφοράς τις διαδικασίες του τμήματος HR. Ο Tanvir (2008), μέσα από τη μελέτη του, στόχευε στο προσδιορισμό των μεταβλητών που σχετίζονται με την Ανάπτυξη του Ανθρώπινου Δυναμικού στους εκπαιδευτικούς. Στη μελέτη, ο ερευνητής μελέτησε επίσης την επίδραση του κλίματος Ανάπτυξης Ανθρώπινων Πόρων, την ενδοϋπηρεσιακή εκπαίδευση, την αξιολόγηση επιδόσεων και τις ανάγκες κατάρτισης του εκπαιδευτικού προσωπικού, λαμβάνοντας υπόψη τον αντίκτυπο του φύλου, την οργανωτική διαφορά, την εμπειρία και την ηλικία. Σημαντικά ευρήματα της μελέτης αποκάλυψαν, ότι η εμπειρία, η ηλικία και το φύλο έχουν σημαντικό αντίκτυπο στην ανάπτυξη πρακτικών HR και τις ανάγκες κατάρτισης.

Ο Hussain (2007) στη μελέτη του υποστήριξε το γεγονός ότι η Ανάπτυξη του Ανθρώπινου Δυναμικού είναι θεμελιώδης για όλες τις αναπτυξιακές προσπάθειες που γίνονται σε κάθε οργανισμό. Επίσης στην έρευνά του υποστήριξε ότι ο άνθρωπος είναι πολύ δυναμικός και σημαντικός πόρος για τη παραγωγή αγαθών και υπηρεσιών καθώς και για την ευημερία της κοινωνίας. Η Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού σε μικρό επίπεδο περιλαμβάνει με την επιλογή, τη κατάρτιση, την αξιολόγηση των επιδόσεων, την ανάπτυξη, το προγραμματισμό του Ανθρώπινου Δυναμικού, την αντιστάθμιση κ.λπ.

Από την άλλη πλευρά, σε μακρό – επίπεδο, η Ανάπτυξη του Ανθρώπινου Δυναμικού περιελάμβανε την αειφόρο ανάπτυξη των ανθρωπίνων δικαιωμάτων, την ενδυνάμωση, τη παραγωγικότητα και την ανάπτυξη, την

ασφάλεια, τις ευκαιρίες και την ισότητα. Παρ' όλα αυτά, η θετική προσέγγιση είναι απαραίτητη για την επίτευξη υψηλότερων προτύπων ανθρώπινης ανάπτυξης που περιλαμβάνουν μεγαλύτερες δαπάνες στο κοινωνικό τομέα, υψηλότερο ρυθμό ανάπτυξης και αποτελεσματική αξιοποίηση των πόρων.

Ο Wan (2002) σε σχετική μελέτη του διαπίστωσε ότι οι πρακτικές Διαχείρισης των Ανθρώπινων Πόρων δημιουργούν θετικό αντίκτυπο στους οργανωτικούς στόχους. Διαπίστωσε επίσης ότι, μεταξύ όλων των άλλων, η αξιολόγηση της απόδοσης της πρωτοβουλίας ανήκει στις πιο σημαντικές πρακτικές του Ανθρώπινου Δυναμικού για την αύξηση της οικονομικής απόδοσης του οργανισμού. Οι Sangeeta and Setia (2014) διερευνήσαν περαιτέρω το ρόλο των πρακτικών Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων όσον αφορά στη δημιουργία και τη διατήρηση της οργανωτικής απόδοσης. Στο άρθρο τους, συζήτησαν επίσης ένα πλαίσιο που δείχνει πώς εξωτερικοί και εσωτερικοί παράγοντες μιας οργάνωσης επηρεάζουν τις πρακτικές διαχείρισης των πόρων που μπορεί να δημιουργήσουν βασικά οφέλη για τον οργανισμό καθώς και για τη συνολική εταιρική απόδοση. Στο άρθρο, επεσήμαναν τρία σημαντικά σύνολα πρακτικών Ανθρώπινου Δυναμικού που μπορεί να βοηθήσουν στην υποστήριξη ενός αποτελεσματικού συστήματος HR. Πρόκειται για ανταμοιβή που βασίζεται στην εκπαίδευση, με βάση την απόδοση και την ανάπτυξη ομάδας. Οι αποτελεσματικές πρακτικές Ανθρώπινου Δυναμικού στο μοντέλο τους, αναφέρεται σε αυτές τις τρεις διαστάσεις των πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού.

Οι Christiana and Mahalakshmi (2012) εξέφρασαν τη γνώμη τους σχετικά με τις πρακτικές της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και διαπίστωσαν ότι οι πρακτικές αυτές, που συμπεριλαμβάνουν τη κατάρτιση και την εξέλιξη της σταδιοδρομίας καθώς και την αξιολόγηση απόδοσης σχετίζονται θετικά με την οργανωτική απόδοση. Στη μελέτη τους, προσπάθησαν επίσης να ανακαλύψουν τη σχέση μεταξύ πρακτικών HR και της δέσμευσης υπαλλήλων. Η δέσμευση των εργαζομένων έχει μεγάλο αντίκτυπο στη συνολική οργανωτική απόδοση που οδηγεί τελικά στην επίτευξη των οργανωτικών στόχων. Ο Goyal (2004) καθόρισε τη σημασία των πρακτικών του HR στη μελέτη του. Ανέφερε ότι το Ανθρώπινο Δυναμικό παίζει σημαντικό ρόλο στην ανάπτυξη οποιουδήποτε οργανισμού. Στη μελέτη του, υποστήριξε επίσης ότι μεταξύ όλων των παραγόντων που σχετίζονται με τη παραγωγή, μόνο το Ανθρώπινο Δυναμικό είναι το ζωντανό στοιχείο που έχει απεριόριστη ικανότητα και δυνατότητες. Ο ερευνητής εξέφρασε ότι τέτοια ικανότητα και δυνατότητες Ανθρώπινου Δυναμικού μπορούν να αναπτυχθούν για την ενίσχυση της οργανωτικής απόδοσης, μέσω της εφαρμογής αποτελεσματικών στρατηγικών.

Όπως προκύπτει και από τα προαναφερθέντα, ο γενικός σκοπός του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού (HR) είναι να διασφαλίσει ότι ο οργανισμός είναι σε θέση να πετύχει τους στόχους του μέσω των ανθρώπων του. Οι επαγγελματίες του τμήματος HR διαχειρίζονται το ανθρώπινο κεφάλαιο ενός οργανισμού και επικεντρώνονται στην εφαρμογή πολιτικών και διαδικασιών. Μπορούν να ειδικευτούν στην εύρεση, πρόσληψη, εκπαίδευση και ανάπτυξη υπαλλήλων, καθώς και στη διατήρηση σχέσεων ή παροχών υπαλλήλων. Οι

επαγγελματίες κατάρτισης και ανάπτυξης διασφαλίζουν ότι οι εργαζόμενοι είναι εκπαιδευμένοι και έχουν συνεχή ανάπτυξη (DeRouin et al., 2004).

Αυτό γίνεται μέσω προγραμμάτων κατάρτισης, αξιολογήσεων απόδοσης και προγραμμάτων επιβράβευσης. Επίσης, οι επαγγελματίες αυτοί ασχολούνται με τις εργασιακές σχέσεις και ιδιαίτερα με τις ανησυχίες των εργαζομένων όταν παραβιάζονται πολιτικές, όπως περιπτώσεις που περιλαμβάνουν παρενόχληση ή διάκριση. Η διαχείριση των παροχών σε εργαζόμενους περιλαμβάνει την ανάπτυξη δομών αποζημίωσης, προγραμμάτων γονικής άδειας, εκπτώσεων και άλλων παροχών (Kirrane, 1990).

2.2. Λειτουργίες του τμήματος Ανθρώπινων Πόρων

Η Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού είναι ένα από τα πιο σημαντικά τμήματα για κάθε οργανισμό. Υπάρχουν τρεις βασικές λειτουργίες αυτού του τμήματος. Οι λειτουργίες αυτές συμπεριλαμβάνουν τις διαχειριστικές λειτουργίες, τις λειτουργικές λειτουργίες και τις συμβουλευτικές λειτουργίες. Όλες οι λειτουργίες είναι υπεύθυνες για συγκεκριμένο τομέα δραστηριότητας. Οι λειτουργίες του τμήματος Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων περιγράφονται αναλυτικά παρακάτω.

2.2.1. Διοικητικές λειτουργίες

Το τμήμα Διαχείρισης και Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού του κάθε οργανισμού πρέπει να σχεδιάζει και να διασφαλίζει ότι όλοι οι υπάλληλοι του οργανισμού εκπληρώνουν σωστά τα καθήκοντά τους. Σε αυτό το στάδιο, η λειτουργία του σχεδιασμού είναι πολύ σημαντική καθώς μέσα από τη λειτουργία αυτή καθορίζονται οι στόχοι των πολιτικών οργάνωσης και οι διαδικασίες μέσω των οποίων θα επιτευχθούν αυτοί οι οργανωτικοί στόχοι. Για το προγραμματισμό του Ανθρώπινου Δυναμικού, οι υπεύθυνοι του τμήματος θα πρέπει να κάνουν το κατάλληλο σχεδιασμό και τη περιγραφή των καθηκόντων των εργαζομένων, των πραγματικών απαιτήσεων της εργασίας και τελικά το καθορισμό των κατάλληλων κριτηρίων πρόσληψης (Παπαλεξανδρή, 2003).

Υπάρχουν τρία βασικά βήματα στο στάδιο προγραμματισμού προσωπικού. Το πρώτο βήμα είναι αυτό του σχεδιασμού προσωπικού και περιλαμβάνει τη πρόβλεψη ζήτησης και προσφοράς όλων των θέσεων εργασίας. Το βήμα αυτό απαιτεί γνώση τόσο των συνθηκών εργασίας στην αγορά όσο και της στρατηγικής θέσης του οργανισμού και των στόχων του. Δεύτερον, όλες οι ελλείψεις και αντίστοιχα τα πλεονάσματα προσωπικού σε κάθε κατηγορία εργασίας θα πρέπει να είναι κατάλληλα προγραμματισμένα για κάθε χρονικό διάστημα. Τέλος, ο Υπεύθυνος Ανθρώπινου Δυναμικού αναπτύσσει σχέδια για

τη διαχείριση των προβλεπόμενων ελλείψεων και πλεονασμάτων όλων των τύπων Ανθρώπινου Δυναμικού (Smriti, 2009).

Αφού ολοκληρώσουν τη διαδικασία του σχεδιασμού, οι διευθυντές πρέπει να προχωρήσουν στο επόμενο βήμα, όπου επικεντρώνονται στα σχέδια υλοποίησης τα οποία βασίζονται στο επίπεδο κινήτρων των διαφόρων υπαλλήλων που συμμετέχουν στην εκτέλεση των σχεδίων. Ο διευθυντής προσωπικού ή ο Υπεύθυνος Ανθρώπινου Δυναμικού έχει την ευθύνη να ενθαρρύνει σωστά τα άτομα που εργάζονται πρόθυμα και αποτελεσματικά για την επίτευξη των οργανωτικών στόχων. Η διευθυντική λειτουργία του τμήματος HR είναι μια άλλη σημαντική λειτουργία όπου ο διευθυντής HR οδηγεί τον υπάλληλο στην επίτευξη του στόχου του οργανισμού (Smriti, 2009).

Μια άλλη σημαντική ευθύνη του τμήματος HR είναι να καθοδηγήσει κατάλληλα τους υπαλλήλους προς την επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Σε αυτή τη διαδικασία συμπεριλαμβάνεται η λειτουργία της απόδοσης κινήτρων. Η ευθύνη του διευθυντή προσωπικού δεν είναι μόνο να παρακινήσει τους υπαλλήλους αλλά και να έχει τη δυνατότητα να εντοπίζει τις ανάγκες των εργαζομένων και να καθορίζει τα μέσα ικανοποίησης των αναγκών των ατόμων. Η παρακίνηση είναι μια ατελείωτη διαδικασία του HR και συμπεριλαμβάνει συνεχή σχεδιασμό για τον Υπεύθυνο Ανθρώπινου Δυναμικού, καθώς πάντα οι εργαζόμενοι εκφράζουν νέες επιθυμίες σε αναλογία με τη συνολική προσφορά. Ωστόσο, λόγω του ότι οι πόροι είναι περιορισμένοι σε σχέση με τη ζήτηση των εργαζομένων έχει ως αποτέλεσμα οι επιθυμίες των εργαζομένων να μην μπορούν να ικανοποιηθούν πλήρως, σε μια δεδομένη χρονική περίοδο. Οι νέες επιθυμίες των εργαζομένων λαμβάνονται υπόψη από τη διοίκηση μόνο όταν ικανοποιηθούν οι παλιές (Παπαλεξανδρή, 2003).

Συχνά, δεν απαιτείται τακτικός έλεγχος και παρακολούθηση των δραστηριοτήτων που περιλαμβάνονται στο σχέδιο για την επίτευξη των οργανωτικών στόχων. Ο Υπεύθυνος Ανθρώπινου Δυναμικού πρέπει να πραγματοποιεί περιοδική αξιολόγηση για να έχει πρόσβαση στο πραγματικό επίπεδο επιτυχίας και στο ρυθμό ανάπτυξης του προσωπικού σε σχέση με διάφορες λειτουργίες που περιλαμβάνουν τις εκτιμήσεις, τη κριτική εξέταση των αρχείων προσωπικού και στατιστικών και τον έλεγχο του προσωπικού (Smriti, 2009).

2.2.2. Λειτουργικές λειτουργίες

Η πρόσληψη κατάλληλου προσωπικού και ο σωστός αριθμός υπαλλήλων που απαιτούνται από τον οργανισμό είναι μία από τις κύριες λειτουργικές διαδικασίες του Διαχειριστή Ανθρώπινου Δυναμικού. Η διαδικασία της πρόσληψης συνήθως περιλαμβάνει την επιλογή υπαλλήλων, τη πρόσληψη και τη τοποθέτηση προσωπικού. Είναι η βασική ευθύνη του Διαχειριστή Ανθρώπινου Δυναμικού να καθορίσει τις απαιτήσεις Ανθρώπινου Δυναμικού για τον οργανισμό και να εκτελεί διάφορα καθήκοντα για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Με αυτόν το τρόπο, ο Υπεύθυνος Ανθρώπινου

Δυναμικού καθορίζει επίσης τις εργασιακές απαιτήσεις τόσο στη ποιότητα όσο και στη ποσότητα και τη τοποθέτηση του κατάλληλου Ανθρώπινου Δυναμικού στις κατάλληλες θέσεις εργασίας, έτσι ώστε να αυξάνεται η επιχειρηματική αποδοτικότητα (Τερζίδης, 2004).

Μόλις η απαίτηση για το επαρκές και κατάλληλο ανθρώπινο δυναμικό ικανοποιηθεί από τον οργανισμό, ο Υπεύθυνος Ανθρώπινου Δυναμικού πρέπει να εκπαιδεύσει και να αναπτύξει σωστά την ομάδα του προσωπικού του με σκοπό να τους παρέχει τις σωστές και απαιτούμενες δεξιότητες που απαιτούνται για τους διάφορους ρόλους τους. Το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού πρέπει να οργανώσει κατάλληλα προγράμματα κατάρτισης, εργαστήρια και σεμινάρια με ένα συνδυασμό μεθόδων μάθησης τόσο στην εργασία όσο και εκτός της εργασίας (Τερζίδης, 2004).

Ο καθορισμός της αμοιβής των υπάλληλων είναι ένας από τους σημαντικούς ρόλους του Διευθυντή Ανθρώπινου Δυναμικού. Θα πρέπει να υπολογίζεται σωστά η συμβολή τους στην επίτευξη οργανωτικών στόχων και το είδος της αμοιβής μπορεί να έχει είτε χρηματική ή άλλη μορφή. Πριν από το καθορισμό του πακέτου αμοιβών για τους εργαζομένους, ο Υπεύθυνος Ανθρώπινου Δυναμικού πρέπει να λάβει υπόψη τους παράγοντες, που συμπεριλαμβάνουν τις βασικές ανάγκες των εργαζομένων, τις απαιτήσεις εργασίας, τις νομικές διατάξεις σχετικά με τους ελάχιστους μισθούς, το επίπεδο των μισθών που προσφέρουν οι ανταγωνιστές και την ικανότητα του οργανισμού να καταβάλει τα αντίστοιχα ποσά (Smriti 2009).

Η ύπαρξη μιας εξειδικευμένης και έμπειρης ομάδας σε έναν οργανισμό, είναι απαραίτητη για την επίτευξη των στόχων αυτού. Ωστόσο, δεν υπάρχουν εγγυήσεις για την οργανωτική επιτυχία, εκτός εάν οι συνθήκες εργασίας είναι σε πολύ καλό επίπεδο, έτσι ώστε η εργασία να μπορεί να γίνεται μέσα σε ένα άνετο, ευνοϊκό και υγιές περιβάλλον. Δεν υπάρχει αμφιβολία για τις συνθήκες εργασίας ότι επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό το κίνητρο των εργαζομένων. Ο Υπεύθυνος Ανθρώπινου Δυναμικού πρέπει να διασφαλίσει ότι η υγεία, η ασφάλεια και η άνεση των εργαζομένων στην εργασία διασφαλίζεται από τον οργανισμό και ότι σε όλους τους εργαζόμενους παρέχονται κατάλληλες υπηρεσίες πρόνοιας, όπως εγκαταστάσεις ανάπαυσης, ασφάλιση και άλλες ψυχαγωγικές εγκαταστάσεις που θα ενισχύσουν και διατηρήσουν την ευημερία των εργαζομένων (Παπαλεξανδρή, 2003).

Το επίπεδο της παραγωγικότητας των εργαζομένων εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τις πρωτοβουλίες παρακίνησης που αναπτύσσονται από τον κάθε οργανισμό. Κάθε εργαζόμενος εργάζεται έτσι ώστε να είναι σε θέση να ικανοποιήσει τις ανάγκες του. Για να μπορέσει να συνεισφέρει ουσιαστικά στους οργανωτικούς στόχους της επιχείρησης θα πρέπει να ικανοποιηθούν επαρκώς οι ανάγκες τους. Χωρίς τα κατάλληλα κίνητρα προς τους εργαζομένους, ο οργανισμός μπορεί να αντιμετωπίσει λιγότερη αποτελεσματικότητα και μειωμένη ποιότητα. Ο Υπεύθυνος Ανθρώπινου Δυναμικού πρέπει να διαμορφώσει διάφορες στρατηγικές κινήτρων εντός του οργανισμού για να βοηθήσει τους διευθυντές τμημάτων και τους επικεφαλής να αναπτύξουν και να σχεδιάσουν συστήματα ανταμοιβής και παροχής

κινήτρων για τους υπαλλήλους. Είναι καθήκον ενός Διαχειριστή Ανθρώπινου Δυναμικού να σχεδιάζει και να υλοποιεί τα κατάλληλα συστήματα παρακίνησης και να ικανοποιεί τις ανάγκες των εργαζομένων. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί τόσο μέσω συλλογικών διαπραγματεύσεων όσο και μέσω κοινών διαβουλεύσεων (Smriti, 2009).

2.2.3. Συμβουλευτικές λειτουργίες

Ο Υπεύθυνος Ανθρώπινου Δυναμικού έχει επίσης συμβουλευτικό ρόλο στα πλαίσια της λειτουργίας ενός οργανισμού. Ειδικότερα, παρέχει συμβουλές στα ανώτατα στελέχη της διοίκησης για θέματα που σχετίζονται με θέματα όπως ο σχεδιασμός ή η αξιολόγηση προγραμμάτων προσωπικού, οι αποτελεσματικές διαδικασίες και οι πολιτικές Ανθρώπινου Δυναμικού (Smriti 2009). Η άλλη πιο σημαντική ευθύνη ενός Διευθυντή Ανθρώπινου Δυναμικού είναι ότι παρέχει συμβουλές στους επικεφαλής διαφόρων τμημάτων ενός οργανισμού για σχετικά θέματα, όπως ο σχεδιασμός ανάλυσης θέσεων εργασίας, ζητήματα πρόσληψης και επιλογής, εκπαίδευση και αξιολόγηση απόδοσης των υπαλλήλων κ.λπ.

2.3. Διεθνής Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων

Η αντίληψη ότι οι άνθρωποι πόροι μιας επιχείρησης μπορεί να είναι μια οργανωτική πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και μπορεί να επηρεάσει την απόδοση των επιχειρήσεων αποτελεί μέρος της αυξημένης στρατηγικής εστίασης στο τομέα της Διοίκησης Ανθρωπίνου Δυναμικού (SHRM) (Park, Mitsuhashi et al. 2003). Αυτή η στρατηγική εστίαση λαμβάνει χώρα παρόμοια στο τομέα του Διεθνούς Ανθρώπινου Δυναμικού, όπου η Διαχείριση των Ανθρωπίνων Πόρων που γίνεται σε διεθνές επίπεδο, συνδέεται με τις στρατηγικές ανάγκες της εταιρείας.

Η Διεθνής Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων μπορεί να οριστεί ως «Το σύνολο των ξεχωριστών δραστηριοτήτων, λειτουργιών και διαδικασιών που στοχεύουν στην προσέλκυση, ανάπτυξη και Διατήρηση των Ανθρώπινων Πόρων μίας πολυεθνικής επιχείρησης. Είναι το σύνολο των διαφόρων συστημάτων HR που χρησιμοποιούνται για τη διαχείριση ανθρώπων στις πολυεθνικές επιχειρήσεις, τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό» (Taylor, et al., 1996: 960). Κατά συνέπεια, η έρευνα στο πεδίο της Διεθνούς Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων αφορά συχνά τη μελέτη διαφόρων ανθρώπινων δραστηριοτήτων στις πολυεθνικές επιχειρήσεις και το τρόπο με τον οποίο η σχέση μεταξύ της μητρικής εταιρείας και των θυγατρικών της επηρεάζει το τρόπο διαχείρισης των πολιτικών και πρακτικών HR σε διάφορες χώρες.

Ένα από τα βασικά ζητήματα της Διεθνούς Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων είναι η απόκλιση μεταξύ των αντικρουόμενων στρατηγικών απαιτήσεων που προκύπτουν λόγω των προσπαθειών που καταβάλουν οι επιχειρήσεις για να

προσαρμοστούν ταυτόχρονα στα παγκόσμια και τοπικά δεδομένα (Τερζίδης, 2004). Η «παγκοσμιοποίηση», στο πλαίσιο αυτό, αναφέρεται στο γεγονός ότι οι πολυεθνικές επιχειρήσεις μπορεί μερικές φορές να έχουν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα έναντι των εθνικών εταιρειών με βάση την ικανότητά τους να αξιοποιούν πόρους σε παγκόσμιο επίπεδο, και κατά συνέπεια μπορεί να απαιτείται κάποιος βαθμός συντονισμού και ολοκλήρωσης. Αυτό επιτυγχάνεται συχνά μέσω της τυποποίησης των πολιτικών και των πρακτικών του Ανθρώπινου Δυναμικού. Από την άλλη πλευρά, το ανταγωνιστικό και θεσμικό περιβάλλον μπορεί να θέσει την ανάγκη να ανταποκριθεί βάσει των τοπικών χαρακτηριστικών.

Επομένως, η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων στις πολυεθνικές επιχειρήσεις αφορά συχνά την εύρεση μιας ενδιάμεσης λύσης μεταξύ αυτών των δύο αντίθετων απαιτήσεων, οι οποίες αντιστοίχως μπορούν να είναι στρατηγικά επωφελείς υπό διαφορετικές περιστάσεις. Ως εκ τούτου, αυτές οι δύο δυνάμεις επηρεάζουν και διαμορφώνουν τις πολιτικές και τις πρακτικές HR, και μπορούν να δημιουργήσουν αποκλίνουσες στρατηγικές πιέσεις για τη λειτουργία HR στις πολυεθνικές επιχειρήσεις. Έτσι, όπως προκύπτει από τα προηγούμενα, η Διεθνής Διοίκηση των Ανθρωπίνων Πόρων βοηθά στην εξισορρόπηση των ανταγωνιστικών δυνάμεων των παγκόσμιων έναντι των τοπικών απαιτήσεων καθώς και των αναγκών συντονισμού, ελέγχου και αυτονομίας» (Schuler et al., 1993: 451).

2.4. Πληροφοριακά συστήματα Ανθρωπίνων Πόρων

Τα τελευταία χρόνια, η τεχνολογία των πληροφοριών έχει επιπτώσεις σε όλες σχεδόν τις πτυχές της κοινωνίας, καθώς και στις επιχειρησιακές διαδικασίες, συμπεριλαμβανομένων των διαδικασιών και πρακτικών Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού. Οι νέες τεχνολογίες πληροφοριών σήμερα συνδέονται άμεσα με τη διοίκηση των επιχειρήσεων και τη διαχείριση των πόρων τους. Οι συνεχείς καινοτομίες στη τεχνολογία έχουν επιφέρει ριζικές μεταβολές στο τρόπο που διεξάγονται οι εργασίες του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού των επιχειρήσεων. Η εισαγωγή των συστημάτων πληροφοριών επιδρά σε πολύ μεγάλο βαθμό στις εργασίες του τμήματος HR. Ειδικότερα, μεταμορφώνει και μεταλλάσσει τις διαδικασίες και τις πρακτικές του Ανθρώπινου Δυναμικού κυρίως όσον αφορά τον τρόπο συλλογής, αποθήκευσης, χρήσης και διάδοσης των πληροφοριών.

Η ποιότητα του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού είναι ένας βασικός παράγοντας επιτυχίας για τους οργανισμούς (Τερζίδης, 2004). Ο Επαγγελματίας Ανθρώπινου Δυναμικού πρέπει να αναλύει και να λαμβάνει υπόψη το κοινωνικό, οικονομικό, πολιτικό-νομικό και τεχνολογικό περιβάλλον εντός του οποίου δραστηριοποιείται η επιχείρηση. Για να ανταποκριθεί σε αυτές τις προκλήσεις, το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού αναγκάζεται να υιοθετήσει νέες λογικές και οι περισσότεροι Διαχειριστές Ανθρώπινου Δυναμικού πρέπει να ξεχάσουν τις συνήθειες και τους τρόπους σκέψης και δράσης που εφάρμοζαν παραδοσιακά. Από την άλλη πλευρά, θα πρέπει να

βοηθήσουν τους οργανισμούς να καθορίσουν τις στρατηγικές τους και να οικοδομήσουν προγράμματα για την ανάπτυξη του ανθρώπινου κεφαλαίου τους (Παπαλεξανδρή, 2003).

Στην πραγματικότητα, οι κύριοι στόχοι του Ανθρώπινου Δυναμικού σε οργανισμούς είναι να προσελκύσουν, να επιλέξουν, να παρακινήσουν και να διατηρήσουν ταλαντούχους υπαλλήλους. Η τεχνολογία έχει μεταμορφώσει το τρόπο διαχείρισης των διαδικασιών HR, ουσιαστικά το τρόπο που οι οργανισμοί συλλέγουν, αποθηκεύουν, χρησιμοποιούν και αξιοποιούν πληροφορίες για το Ανθρώπινο Δυναμικό τους. Οι Kovach et al. ορίζει τα συστήματα πληροφοριών Ανθρώπινου Δυναμικού (HRIS) ως συστηματική διαδικασία συλλογής, αποθήκευσης, συντήρησης, ανάκτησης και επικύρωσης δεδομένων που απαιτούνται από οργανισμούς σχετικά με το Ανθρώπινο Δυναμικό. Το Tannenbaum το ορίζει ως ένα σύστημα βασισμένο σε τεχνολογία που χρησιμοποιείται για την απόκτηση, αποθήκευση, χειρισμό, ανάλυση, ανάκτηση και διανομή σχετικών πληροφοριών σχετικά με το Ανθρώπινο Δυναμικό στον οργανισμό.

2.5. Σκοπός και στόχοι της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων

Σε γενικές γραμμές, ο στόχος της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού είναι να διασφαλίσει ότι ο οργανισμός λειτουργεί με επιτυχία και χρησιμοποιεί το υπάρχων Ανθρώπινο Δυναμικό του για να πετυχαίνει τους στόχους του μέσω των ανθρώπων. Τα συστήματα HR μπορούν να αποτελέσουν πηγή οργανωτικών ικανοτήτων που επιτρέπουν στις εταιρείες να μάθουν και να αξιοποιήσουν νέες ευκαιρίες (Lado and Wilson, 1994). Το τμήμα HR ασχολείται γενικά με την επίτευξη των οργανωτικών σκοπών και στόχων.

Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, η επιτυχία κάθε επιχείρησης εξαρτάται από τους ανθρώπινους πόρους που εργάζονται στον οργανισμό, δηλαδή οι υπάλληλοι μιας επιχείρησης αποτελούν σήμερα το ανθρώπινο κεφάλαιο των οργανισμών, που είναι πολύ σημαντικό. Ο άνθρωπος παράγοντας σε έναν οργανισμό αποτελείται γενικά από έναν συνδυασμό εμπειρίας, νοημοσύνης και δεξιοτήτων, που όλα μαζί κάνουν τον οργανισμό διαφορετικό και ξεχωριστό από τους ανταγωνιστές του (Lado and Wilson, 1994). Αποτελεί σημαντική ευθύνη των Διαχειριστών Ανθρώπινου Δυναμικού να βεβαιώνονται ότι αναγνωρίζουν σωστά τα ανθρώπινα στοιχεία των οργανισμών τους.

Οι ανθρώπινοι πόροι που είναι σημαντικοί στον οργανισμό είναι εκείνοι που μπορούν να προσαρμοστούν στην αλλαγή, να μάθουν, να μπορούν να καινοτομούν και να παρέχουν στον οργανισμό δημιουργικές ιδέες. Η διαθεσιμότητα κατάλληλου κινήτρου για τους εργαζόμενους μπορεί να διασφαλίσει ότι οι άνθρωποι καταβάλλουν ουσιαστικές προσπάθειες προς την μακροπρόθεσμη επιβίωση του οργανισμού.

Στους περισσότερους οργανισμούς, τα κύρια πλεονεκτήματά τους είναι οι ανθρώπινοι πόροι και έτσι πρέπει να επενδύουν περισσότερο σε αυτούς, όχι μόνο για να διασφαλίσουν την ανάπτυξη και την επιβίωσή τους, αλλά και την ικανότητά τους να προσαρμόζονται στις αλλαγές του οργανισμού και να

αντιμετωπίζουν μελλοντικές προκλήσεις. Σε αυτήν την περίπτωση, ο στόχος της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού είναι η απόκτηση και διατήρηση ανθρώπινου κεφαλαίου που είναι αφοσιωμένο και εξειδικευμένο. Αυτό μπορεί να γίνει με την ικανοποίηση των περισσότερων ή όλων των μελλοντικών αναγκών των ανθρώπων που εργάζονται στον οργανισμό. Οι δυνατότητες των εργαζομένων πρέπει επίσης να αναπτυχθούν όσο το δυνατόν περισσότερο. Εάν ο οργανισμός παρέχει μαθησιακές ευκαιρίες στους υπαλλήλους του και μετατρέψει τον οργανισμό σε εκπαιδευτικό οργανισμό για να ενισχύσει τις ευκαιρίες συνεχούς ανάπτυξης, τότε σίγουρα θα λάβει τα οφέλη της υψηλότερης παραγωγικότητας των εργαζομένων του.

Ο στόχος της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού είναι να βελτιώσει τη δέσμευση των υπαλλήλων τους στον οργανισμό μέσω κατάλληλων κινήτρων και πολιτικών που θα διασφαλίσουν ότι η αξία των ανθρώπινων πόρων αναγνωρίζεται και επιβραβεύεται ανάλογα με το τι επιτυγχάνουν και επίσης με βάση το επίπεδο γνώσεων και δεξιοτήτων τους. Σύμφωνα με τον Storey (1989), η διαχείριση γνώσης είναι οποιαδήποτε πρακτική ή οποιαδήποτε διαδικασία που δημιουργεί γνώση. Οι οργανισμοί θα πρέπει να προωθούν το διαμοιρασμό των γνώσεων, με σκοπό τη βελτίωση ή την αύξηση του επιπέδου μάθησης και της συνολικής απόδοσης. Ως εκ τούτου, το HR υποστηρίζει και συμβάλλει στην ανάπτυξη δεξιοτήτων και γνώσεων των εργαζομένων.

2.6. Στρατηγική Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων και Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

Ο Fitzenz (2000) αναφέρει ότι οι άνθρωποι, και όχι τα χρήματα, τα κτίρια ή ο εξοπλισμός είναι οι κρίσιμοι παράγοντες διαφοροποίησης των επιχειρήσεων- κολοσσών. Παρότι συχνά λοιπόν, χρησιμοποιείται από τις επιχειρήσεις το απόφθεγμα ότι «οι άνθρωποι είναι το πιο σημαντικό κεφάλαιο στον οργανισμό», το επιχείρημα αυτό αποδεικνύεται στην πραγματικότητα τουλάχιστον επιφανειακό (Snell et al. 2005: 627).

Έτσι, παρόλο που η αξία του παράγοντα αυτού αναγνωρίζεται από τις επιχειρήσεις, ελάχιστες είναι αυτές που πιστεύουν πραγματικά ότι ο ανθρώπινος παράγοντας είναι κρίσιμης σημασίας, και ακόμη πιο λίγες υιοθετούν πρακτικές και στρατηγικές κατάλληλες για τη βελτιστοποίηση της αποδοτικότητας του παράγοντα αυτού. Η Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (ΣΔΑΠ- SHRM- Strategic Human Resource Management) εστιάζει ουσιαστικά στη βελτίωση της απόδοσης ενός οργανισμού, μέσω της στρατηγικής αξιοποίησης των ανθρώπινων πόρων.

Ο Dessler (2003: 11,481) την ορίζει ως «τη σύνδεση της ΔΑΠ με τους στρατηγικούς στόχους, προκειμένου να βελτιωθεί η απόδοση της επιχείρησης και να αναπτυχθούν οργανωσιακές κουλτούρες που προωθούν την καινοτομία και την ευελιξία». Τα βασικά συστατικά στοιχεία της Στρατηγικής των Ανθρώπινων Πόρων (HRS- Human Resource Strategy) είναι: (i) η ενσωμάτωση των συσχετιζόμενων δραστηριοτήτων των εργαζομένων στις γενικές οργανωσιακές στρατηγικές και πολιτικές, (H) μια ευμετάβλητη και εύκολα

προσαρμοστική οργανωτική δομή, (iii) της ποιότητας προϊόντα/υπηρεσίες, και (iv) η δέσμευση των εργαζομένων.

Η Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων αποτελεί ένα πλαίσιο σχεδιασμένων δραστηριοτήτων Ανθρώπινου Δυναμικού με σκοπό να καταστήσει εφικτή την επίτευξη των στρατηγικών στόχων μιας επιχείρησης (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003). Κατά τον Wrighl (1998), ο ορισμός αυτός περιλαμβάνει τον ανθρώπινο πόρο, ο οποίος μπορεί να επηρεαστεί στρατηγικά και να αποτελέσει πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, τις δραστηριότητες/προγράμματα/πολιτικές/πρακτικές που μπορούν να αποτελέσουν το μέσο με το οποίο οι άνθρωποι μιας επιχείρησης μπορούν να αξιοποιηθούν για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, το πρότυπο και το σχέδιο, που περιγράφουν το στόχο και τη διαδικασία της στρατηγικής, και τη συγκέντρωση όλων των παραπάνω γύρω από ένα κοινό στόχο.

Στην ανάπτυξη της θεωρίας της Στρατηγικής Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων έχουν διαμορφωθεί διάφορες προσεγγίσεις, που άλλοτε χαρακτηρίζονται ως πρότυπα της ΔΑΠ, και άλλοτε ως προσεγγίσεις της ΣΔΑΠ.

Με βάση αυτή τη λογική, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να «αποκτούν» τους ανθρώπους όσο το δυνατόν φθηνότερα, να τους χρησιμοποιούν, και αναπτύσσουν όσο το δυνατό περισσότερο. Αντιθέτως η Ανθρωπιστική προσέγγιση (The Harvard School) (Beer et al 1984) δίνει έμφαση στην «ανθρώπινη» πλευρά της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, όπως στην υποκίνηση των ανθρώπων με τη συμβολή τους στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, και στην ανάπτυξη μιας οργανωσιακής κουλτούρας βασισμένης στην εμπιστοσύνη και την ομαδικότητα (Price, 2004: 40).

Η πολιτική προσέγγιση (The Warwick School) από τους Hendry και Petligrw, συνδυάζει την προσέγγιση του Harvard και την αλληλεπίδραση της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων και των μακροχρόνιων στόχων, αναγνωρίζοντας την ανάγκη να ληφθεί υπόψη η αυξανόμενη πολυπλοκότητα του περιβάλλοντος, και η αναγκαιότητα του προσδιορισμού του ρόλου της ΔΑΠ.

Το πρότυπο των τεσσάρων μεταβλητών του Guesl αναγνωρίζει το ρόλο της επιχειρησιακής στρατηγικής και ταυτόχρονα προτείνει ότι οι μέθοδοι διοίκησης των εργαζομένων πρέπει να οδηγούν σε αποτελέσματα όπως αφοσίωση, ποιότητα και ευελιξία (κυρίως λειτουργική). Το πρότυπο των Raauwe and Richardson μελετά την επίδραση των πρακτικών ΔΑΠ στην αποδοτικότητα της επιχείρησης, ενώ οι Mabey and Salaman περιγράφουν την «ανοικτή» προσέγγιση της Στρατηγικής των Ανθρώπινων Πόρων ως ένα δυναμικό πρότυπο που περιλαμβάνει ενεργές και αμοιβαίες σχέσεις μεταξύ του εξωτερικού περιβάλλοντος στο οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση, και των εσωτερικών δομών της Έτσι, οι δομές η κουλτούρα και το προσωπικό θα πρέπει να είναι συνδεδεμένα με την εταιρική στρατηγική και τα αποτελέσματα των ανθρώπινων πόρων, ενώ οι σχέσεις που αναπτύσσονται, αξιοποιούνται ώστε η επιχείρηση να αντιμετωπίσει τις συνθήκες του περιβάλλοντος

Ο Price (2004) ορίζοντας τις βασικές αντιλήψεις για τη ΔΑΠ, δίνει βαρύτητα στους ανθρώπινους πόρους ως άτομα (people management), ως προσωπικό μιας εταιρείας (personnel management) και ως στρατηγικό

πόροικεφάλαιο (strategic management). Επίσης, αναφέρει ότι ο προσδιορισμός της σχέσης μεταξύ της ΔΑΠ και της στρατηγικής είναι πολύ δύσκολος γεγονός που επιβεβαιώνεται από το πλήθος των θεωρητικών προτύπων που άλλοτε αντιμετωπίζονται ως πρότυπα της ΔΑΠ και άλλοτε της ΣΔΑΠ.

Οι Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς (2003: 89) σχολιάζουν ότι «οι διαφορετικές απόψεις μπορούν να τοποθετηθούν σε διάφορα σημεία μιας ευθείας της οποίας η μία άκρη αντικατοπτρίζει την περίπτωση όπου η ΔΑΠ έχει ρόλο προδραστικό (proactive) και σχεδιάζει από κοινού με την ανώτατη διοίκηση τη στρατηγική της επιχείρησης, και η άλλη άκρη αντικατοπτρίζει την περίπτωση όπου η ΔΑΠ απλώς αντιδρά και προσαρμόζεται στους στρατηγικούς στόχους αλλά της αναγνωρίζεται ο κριτικής σημασίας ρόλος που παίζει στη δημιουργία των κατάλληλων συνθηκών για την επίτευξή τους (ρόλος αντίδρασης- reactive role)».

Οι Torrington and Hall (1995 : 47) κατηγοριοποιούν τις επιχειρήσεις σε πέντε εναλλακτικές ομάδες, με βάση τη προσέγγισή τους στη στρατηγική ανθρώπινων πόρων. Έτσι, υπάρχουν καταρχάς επιχειρήσεις (κυρίως παλαιάς ηλικίας αλλά και νεότερες -μικρού όμως μεγέθους) στις οποίες δε λαμβάνεται υπόψη οτιδήποτε σχετίζεται με ζητήματα των ανθρώπινων πόρων στην προετοιμασία της στρατηγικής οργάνωσης.

Οι γενικές ικανότητες προσθέτουν αξία στην επιχείρηση, είναι όμως κοινές και σε άλλες επιχειρήσεις. Βεβαίως, κανείς δε θα πρέπει να υποτιμά την αξία των γενικών ικανοτήτων, καθώς αυτές εξασφαλίζουν την ανταγωνιστική ισότητα. Από την άλλη, οι ειδικές ικανότητες προσθέτουν αξία μονάχα στην επιχείρηση που διαθέτει τους ανθρώπινους πόρους με τις ικανότητες αυτές, υπό την προϋπόθεση ότι η γνώση που συνδέεται με τις ικανότητες αυτές δε συγκεντρώνεται μονάχα στα συγκεκριμένα άτομα, αλλά μεταφέρεται στο εσωτερικό της επιχείρησης.

Για το λόγο αυτό, η επιχείρηση θα πρέπει είτε να επενδύσει στην εύρεση και απόκτηση ανθρώπινων πόρων με ειδικές ικανότητες, είτε να επενδύσει στην ανάπτυξη τέτοιων ικανοτήτων στους ήδη υπάρχοντες ανθρώπινους πόρους της. Η σημασία του «κεφαλαίου σε ανθρώπινους πόρους» έχει στηριχθεί στην έννοια της γνώσης. «Τα ανθρώπινα όντα είναι το βασικό συστατικό της δημιουργίας γνώσης. Η γνώση παράγεται αλλά και διατηρείται - συλλογικά (collectively), αντί ατομικά (individually)- σε ομάδες συνοχής ή κοινωνίες με κοινή εφαρμογή της γνώσης»

Το σύστημα Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων πρέπει να σχεδιάζεται με βάση τις ανάγκες της επιχείρησης σε ανθρώπινους πόρους, ενώ αναγκαίο είναι να ελέγχεται κατά τη λειτουργία του. Επίσης, η ένταξη του ολοκληρωμένου συστήματος στην επιχειρηματική στρατηγική είναι απολύτως απαραίτητη, καθώς με το τρόπο αυτό συμβάλλει στην επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Το σύστημα της επιχειρησιακής στρατηγικής και οι συσχετιζόμενες διαδικασίες αποτελούν ουσιαστικά το οργανωσιακό κεφάλαιο. Οι Snell et al. (2005) καταλήγουν στο ότι ο συνδυασμός του ανθρώπινου, οργανωσιακού και

κοινωνικού κεφαλαίου αντιπροσωπεύει τη βάση των θεμελιωδών πόρων και το αποτέλεσμα διαδικασιών που ενισχύουν τη διαχείριση της γνώσης

2.7. Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα από την εφαρμογή Στρατηγικής Δ.Α.Π.

Η συνεχής αναζήτηση ικανοτήτων που μπορούν να αποδώσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έχει στρέψει τα βλέμματα στον ανθρώπινο παράγοντα, ο οποίος μπορεί με κατάλληλη διαχείριση να αποτελέσει μια αποδοτική επένδυση και να προσδώσει ανταγωνιστικά αποτελέσματα.

Οι Snell et al. (2005) αναφέρουν ότι η διαμόρφωση και η υλοποίηση οποιοσδήποτε στρατηγικής είναι αδύνατο να διαχωριστεί από τον τρόπο που η επιχείρηση διαχειρίζεται το Ανθρώπινο Δυναμικό της. Βασικός στόχος της στρατηγικής των ανθρώπινων πόρων είναι «να καθοδηγήσει τη διαδικασία, σύμφωνα με την οποία οι επιχειρήσεις αναπτύσσουν και αξιοποιούν το ανθρώπινο, κοινωνικό και οργανωσιακό τους κεφάλαιο, προκειμένου να επιτύχουν ανταγωνιστικότητα» (Snell et al., 2005 : 627). Ο Boxall (1998: 267) ορίζει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που προκύπτει από τους ανθρώπινους πόρους/πλεονέκτημα ανθρώπινων πόρων (HRA-Human Resource Advantage) ως «το προϊόν δύο βασικών κατηγοριών: του ανθρώπινου κεφαλαίου της επιχείρησης (human capital) και των οργανωσιακών διαδικασιών (process advantage)».

Στα πλαίσια της θεωρίας, εισήχθη ένα πρότυπο που σκοπό έχει να προσδιορίζει την αξία των ανθρώπινων πόρων της επιχείρησης, και το ρόλο που θα πρέπει να έχει το σύστημα Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων για να εξασφαλίζει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στον οργανισμό. Τα κριτήρια βάσει των οποίων οι πόροι μπορούν να αξιολογηθούν ως σημαντικοί για την επιχειρησιακή στρατηγική, αναλύονται ως εξής:

Η αξία του πόρου (value)

Πιστεύεται ότι η αξία μπορεί να προέλθει από τη λειτουργία της επιχείρησης που σχετίζεται με τους ανθρώπινους πόρους. Η αύξηση των κερδών μέσω των ανθρώπινων πόρων φαίνεται περισσότερο εφικτή σε κλάδους όπου η προσφερόμενη υπηρεσία/προϊόν καλύπτει άμεσα τη ζήτηση. Η κατοχή ανθρώπινων πόρων που δεν προσθέτουν αξία στην επιχείρηση, είναι επιβαρυντική, και έχει ως συνέπεια την απόκτηση ανταγωνιστικού μειονεκτήματος (compelilive disadvantage).

Η εύρεση, ανάπτυξη και κατοχή ανθρώπινων πόρων υψηλής αξίας, συμβάλλει θετικά στην επιχείρηση, καθώς της παρέχει μια ανταγωνιστική ισότητα συγκριτικά με το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση (competitive parity).

Η σπανιότητα του πόρου (rareness)

Το κριτήριο αυτό χρησιμοποιείται για να αξιολογήσει τους ήδη προσδιορισμένους πόρους αξίας. Ενώ η αξία είναι ένα στοιχείο απαραίτητο για τους ανθρώπινους πόρους μιας επιχείρησης, δεν είναι αρκετό για την εξασφάλιση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Έτσι, αναγκαίο είναι να προσδιορίζονται τα σπάνια χαρακτηριστικά που διαθέτουν οι ανθρώπινοι πόροι, ή ακόμη και να αναπτύσσονται τέτοια, προκειμένου να αξιοποιούνται για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η σημασία του να είναι ένας πόρος σπάνιος είναι τεράστια, καθότι περιορίζει σημαντικά τον ανταγωνισμό. Τα όποια οφέλη, κυρίως οικονομικά, που προκύπτουν είναι διατηρήσιμα για ένα περιορισμένο χρονικό διάστημα. Στην αντίθετη περίπτωση, η επιτυχία είναι προσωρινή, έως ότου σπεύσουν οι ανταγωνιστές να αντιγράψουν αυτό τον πόρο.

Η δυνατότητα μίμησης (imitability).

Εφόσον ένα πόρος πληρεί τα παραπάνω δύο κριτήρια, τότε είναι σε θέση να προσφέρει σε βραχυχρόνια περίοδο ανταγωνιστική θέση στην επιχείρηση. Αυτό θα ισχύει έως ότου οι σπάνιοι πόροι υψηλής αξίας αντιγραφούν από άλλες επιχειρήσεις.

Έτσι, η σπανιότητα και η υψηλή αξία των πόρων είναι αναγκαίο να ανατροφοδοτούνται και να καλλιεργούνται διαρκώς, ώστε να μην είναι δυνατό να αντιγραφούν. Είναι λογικό, κάποια χρονική στρατηγικές που να το πλαισιώνουν, ώστε να προλαμβάνουν τα σχέδια των ανταγωνιστών και να διατηρούν το πλεονέκτημα για μεγαλύτερο διάστημα. Έτσι, το κριτήριο της δυσκολίας μίμησης μπορεί να εξασφαλίσει στην επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε προσωρινή βάση (temporary competitive advantage).

Η οργανωτική στήριξη από τον οργανισμό (organisational support)

Η επιχείρηση πρέπει να έχει αναπτύξει οργανωτικά συστήματα που θα αξιοποιούν τους πόρους, θα τους στηρίζουν και ανανεώνουν, προκειμένου να διατηρείται η υψηλή αξία, σπανιότητα και αδυναμία μίμησης από τρίτους. Η σημασία του συστήματος είναι μεγάλη, καθώς οι μεμονωμένες και μονομερείς πρακτικές είναι συχνά ατελείς, και έτσι, ευάλωτες για αντιγραφή από τους ανταγωνιστές.

Το στοιχείο που συμβάλλει στη διάρκεια της ανταγωνιστικής θέσης και, επομένως στην επίτευξη διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (sustained competitive advantage) είναι η υποστήριξη από τα οργανωτικά σχήματα της επιχείρησης.

Οι Huselid et al. (2005: 115) διαχωρίζουν τους ανθρώπινους πόρους σε στρατηγικούς, υποστηρικτικούς και πλεονάζοντες με βάση τη βαρύτητα που έχουν στη στρατηγική της επιχείρησης και το επίπεδο απόδοσης των εργαζομένων σε αυτές, θεωρώντας συνάμα, ότι οι ανθρώπινοι πόροι των τριών αυτών κατηγοριών χρίζουν διαφορετικής αντιμετώπισης από τους οργανισμούς. Το στοιχείο αυτό είναι εμφανές και στη περίπτωση των ναυτιλιακών επιχειρήσεων, όπου μια αντιστοιχία μπορεί να γίνει με το ναυτεργατικό

δυναμικό και τις διάφορες ιεραρχικές θέσεις που υπάρχουν στο πλοίο (Προγουλάκη, 2003).

Όμως, ενώ η θεωρία πόρων- ικανοτήτων οδηγεί εξ ορισμού στο διαχωρισμό των πόρων σε θεμελιώδεις και οριακούς, ο Boxall (1996; 1998) εξηγεί ότι όλοι οι ανθρώπινοι πόροι -'θεμελιώδεις' (core) και 'περιφερειακοί' (peripheral)- συνεισφέρουν στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Ο ίδιος διαχωρίζει τους θεμελιώδεις ανθρώπινους πόρους σε στενού πυρήνα (inner core) και σε ευρύτερου πυρήνα (outer core).

Οι μεν στενού πυρήνα θεμελιώδεις αναφέρονται στα στελέχη που βρίσκονται σε θέσεις διοίκησης με τεχνικές γνώσεις και στους εργαζόμενους που είναι τοποθετημένοι σε στρατηγικό: σημεία. Η απώλεια μελών από αυτούς τους βασικούς ανθρώπινους πόρους υπονομεύει την ικανότητα της επιχείρησης να προσαρμόζεται στο μεταβαλλόμενο περιβάλλον και να οδηγεί σε καινοτόμες αλλαγές στην αγορά. Από την άλλη, οι ευρύτερου πυρήνα θεμελιώδεις άνθρωποι πόροι περιλαμβάνουν τους εργαζόμενους που έχουν τα απαραίτητα προσόντα για την αγορά.

Με αυτούς τους πόρους η επιχείρηση θα πρέπει να αναπτύξει σταθερές σχέσεις εργασίας. Σε αυτούς βασίζεται μια επιχείρηση για τη συνεχή βελτίωση των παραμέτρων ενός επιχειρηματικού στρατηγικού στόχου. «Οι στενού πυρήνα θεμελιώδεις πόροι παρέχουν την ικανότητα προσαρμογής της επιχείρησης (adaptive capability), ενώ οι ευρύτερου πυρήνα θεμελιώδεις παρέχουν την ικανότητα εγγυημένης λειτουργίας (credible operational capacity)» (Boxall, 1998: 268).

Τα δύο μέρη των ανθρώπινων πόρων (δηλαδή εξωτερικό και εσωτερικό) αλληλοεπιδρούν και αλληλεξαρτώνται, ενώ έχουν ζωτική σημασία για την επιτυχία ενός οργανισμού. Πάντως, η αξία που προσδίδει στον ανθρώπινο πόρο η κατοχή ειδικών γνώσεων και ικανοτήτων, συχνά επικεντρώνεται στα στελέχη, και λιγότερο στους εργαζόμενους γραμμής. Συνεπώς, το διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα από τους ανθρώπινους πόρους φαίνεται να προέρχεται από τα ανώτερα στελέχη, δηλαδή από συγκεκριμένα άτομα.

Ακόμη και στην περίπτωση που αυτό ισχύει, οι Huselid et al (2005) που ονομάζουν 'παίκτες Α' ('A players'), δηλαδή στελέχη υψηλής απόδοσης και υψηλών ικανοτήτων, εάν η επιχείρηση δεν τους χρειάζεται ή δε μπορεί να τους διατηρήσει όλους. Προτείνεται έτσι η προσέγγιση της αξιολόγησης πρώτα των κρίσιμων- στρατηγικών θέσεων, και έπειτα η επιλογή των κατάλληλων ατόμων για τις κατάλληλες θέσεις.

Η προσέγγιση των Huselid et al. (2005) δίνει μεγάλη έμφαση στους 'παίκτες Α', οι οποίοι καλύπτουν στρατηγικές θέσεις -καθώς οι επιχειρήσεις αδυνατούν να διαθέτουν τέτοιους σε όλες τις θέσεις- αλλά υπογραμμίζει και τη σημασία των υποστηρικτικών (support) και πλεοναζόντων (surplus) θέσεων. Η προσέγγιση αυτή ενισχύεται λαμβάνοντας υπόψη το ρόλο της ομαδικότητας. Μέσα από τη συνεργασία, οι ειδικές ικανότητες των 'παικτών Α' /στελεχών μεταφέρονται στα υπόλοιπα μέλη της ομάδας, δημιουργώντας ένα πυρήνα γνώσης.

Η ομαδικότητα είναι ιδιαίτερα κρίσιμη για μια επιχείρηση, καθώς η προσέλκυση στελεχών και η προσφορά θέσεων εργασίας με υψηλά κίνητρα από ανταγωνίστριες επιχειρήσεις ('πειρατεία'), αλλά και η πρακτική των 'κυνηγών κεφαλών' από εξειδικευμένα γραφεία, καθιστά ευάλωτο το ανθρώπινο δυναμικό που διαθέτει μια επιχείρηση σε ανώτατα και εξειδικευμένα στελέχη. Κατά συνέπεια, η αξία που προκύπτει από τη συνεργασία ανθρώπινων πόρων (το λεγόμενο 'κοινωνικό κεφάλαιο' που αναλύθηκε παραπάνω) προφανώς μπορεί να αποβεί ιδιαίτερα ακριβή και πολυέξοδη για μια ανταγωνιστική επιχείρηση που επιδιώκει να την αντιγράψει ή αποκτήσει. Το παραγόμενο έργο των ομάδων είναι μεγαλύτερο από το έργο ενός μόνο ατόμου, οπότε και πιο δύσκολο από τρίτους εκτός της επιχείρησης, να το αντιγράψουν.

Σύμφωνα με την έρευνα που διεξήγαγαν οι Wang et al. (2011) διαπιστώθηκε ότι οι τρεις κύριες πηγές δημιουργίας ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι : η τεχνολογία, η συνολική οργανωτική και η διαχείριση των Ανθρώπινων Πόρων. Οι φυσικοί πόροι και οι οικονομίες κλίμακας αποτελούν δύο από τους πιο συνηθισμένους τρόπους δημιουργίας επιπρόσθετης αξίας. Παρ' όλα αυτά η διάρκεια τους κρίνεται μικρή λόγω της ευκολίας αντιγραφής που χαρακτηρίζουν τις συγκεκριμένες μεθόδους δημιουργίας ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Το αντίθετο συμβαίνει με τον ανθρώπινο παράγοντα, όπου συνδυάζοντας την αφομίωση των δεξιοτήτων, γνώσεων και εμπειριών βοηθά τους οργανισμούς να διαφοροποιηθούν με τέτοιο τρόπο ώστε η διαδικασία μίμησης από τους ανταγωνιστές να την καθιστά ανέφικτη. Υιοθετώντας παράλληλα νέες τεχνολογίες οι επιχειρήσεις έχουν τη δυνατότητα αξιοποίησης της γνώσης και της πληροφορίας στο μέγιστο βαθμό. Η Τεχνολογία επιδρά σημαντικά και στην αναδιαμόρφωση των επιμέρους δομών των επιχειρήσεων ώστε να είναι συμβατές με τις οργανωτικές στρατηγικές για την επίτευξη των στόχων.

Κεφάλαιο 3

Ψηφιακός Μετασχηματισμός της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων

3.1. Ανθρώπινοι πόροι και τεχνολογία πληροφοριών

Τα τελευταία 25 χρόνια, οι μελέτες σε ακαδημαϊκό αλλά και σε επιχειρησιακό επίπεδο, όλο και περισσότερο προσανατολίζονται στο να κατανοήσουν πώς η τεχνολογική ανάπτυξη έχει αντίκτυπο στο εργασιακό περιβάλλον και ιδιαίτερα στη Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων (Strohmeier 2007). Επιπλέον, αυτός ο τομέας της έρευνας έχει αποτελέσει αντικείμενο μελετών συμβουλευτικών εταιρειών και ερευνητικών ιδρυμάτων (Deloitte, Boston Consulting Group, Accenture, κ.λπ.). Λαμβάνοντας υπόψη τη προοπτική των τεχνολογιών που εφαρμόζονται στο Ανθρώπινο Δυναμικό, πρώτον, είναι απαραίτητο να αναλυθεί ο γενικός ρόλος του Ανθρώπινου Δυναμικού (HR) στις επιχειρήσεις, ο γενικό σκοπός της τεχνολογίας πληροφορικών στη λειτουργία του και, δεύτερον, σε ποιο βαθμό οι μελετητές έχουν θεωρήσει ότι το τελευταίο επιδρά στο πρώτο. Το πρώτο σκέλος ήδη αναλύθηκε σε

προηγούμενο κεφάλαιο, άρα στο σημείο αυτό πρόκειται να εξεταστεί ο ρόλος της ψηφιακής τεχνολογίας στο μετασχηματισμό των υπηρεσιών HR.

Κατά τελευταία 20 έτη, οι επαγγελματίες και οι μελετητές υπογράμμισαν ότι ο ρόλος του Ανθρώπινου Δυναμικού μετατοπίστηκε από καθαρά λειτουργικό και διοικητικό, σε έναν πιο στρατηγικό ρόλο με επιχειρηματικό προσανατολισμό. Η αλλαγή προοπτικής έγκειται στη διαπίστωση ότι το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού είναι σε θέση να δημιουργήσει αξία για την εταιρεία και να αποφέρει αποτελέσματα. Είναι σαφές ότι οι ρόλοι του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού έχουν γίνει ποικίλοι και διαφοροποιημένοι (Τερζίδης, 2004). Το 1997, ο Ulrich εντόπισε τέσσερις βασικούς ρόλους που πρέπει να εκπληρώνονται από το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού προκειμένου να μπορεί να παραχθεί μια προστιθέμενη αξία για την εταιρεία. Πρώτον, προτείνεται ο ρόλος του στρατηγικού συνεργάτη του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού. Έτσι, το τμήμα θα πρέπει να είναι σε θέση να ευθυγραμμίζει τις στρατηγικές της εταιρείας με τις οργανωτικές ενέργειες και πρακτικές. Δεύτερον, το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού διατηρεί το ρόλο του διοικητικού εμπειρογνώμονα, παρέχοντας αποτελεσματικά όλες τις διαδικασίες για τις οποίες είναι υπεύθυνο για την ολοκλήρωση. Τρίτον, το τμήμα πρέπει να είναι σε θέση να αυξήσει και να διατηρήσει τα κίνητρα των εργαζομένων και να τους προσφέρει ό,τι χρειάζονται για να εκτελέσουν τη δουλειά τους με τον καλύτερο τρόπο. Τέλος, ο Ulrich προσδιορίζει το τμήμα HR ως τον βασικό πόρο που μπορεί να διευκολύνει τις αλλαγές και τον μετασχηματισμό, ενεργώντας ως παράγοντας αλλαγής.

Στα πλαίσια μιας γενικότερης προσέγγισης της τεχνολογίας πληροφορικής, η βιβλιογραφία υποδεικνύει τρία κύρια στάδια χρήσης, που είναι ο αυτοματισμός, η πληροφορία και ο μετασχηματισμός (Zuboff, 1988). Ο αυτοματισμός συνδέεται κυρίως με εργασίες ρουτίνας. Η τεχνολογία βοηθά στη μείωση του αριθμού των εργασιών και του χρόνου εκτέλεσης αυτών. Η ανταλλαγή πληροφοριών ενεργοποιείται από την τεχνολογία και για αυτόν το λόγο είναι ευκολότερο να ευθυγραμμιστεί ολόκληρος ο οργανισμός, παράγοντας ένα όφελος και να αυξηθεί η αποτελεσματικότητα ολόκληρου του συστήματος. Μια μετασχηματιστική χρήση της τεχνολογίας επιτρέπει τη προώθηση νέας κουλτούρας και δίνει τη δυνατότητα αντιμετώπισης αλλαγών με την ανοιχτή προοπτική και τη σωστή νοοτροπία.

Οι επιπτώσεις των παραπάνω εφαρμογών της τεχνολογίας στους ανθρώπινους πόρους δεν είναι δύσκολο να εντοπιστούν. Ο μετασχηματισμός που επιφέρει η τεχνολογία πληροφορικής μπορεί επίσης να οδηγήσει τους Επαγγελματίες Ανθρώπινου Δυναμικού να δημιουργήσουν καινοτόμες πρακτικές ή να προσφέρουν καινοτόμες εφαρμογές HR στους πελάτες τους (Bartol, 2003). Θα πρέπει επίσης να επισημανθεί ότι η πληροφορική δίνει τη δυνατότητα εκτέλεσης διαφορετικών δραστηριοτήτων, όπως η προβολή του τρόπου βελτίωσης ή τουλάχιστον διερεύνησης της επαγγελματικής καριέρας.

Σήμερα, η συνεισφορά του αυτοματισμού έχει ενσωματωθεί σε μεγάλο βαθμό στη λειτουργία του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού: στη πραγματικότητα, οι επαγγελματίες έχουν τη δυνατότητα να αυτοματοποιήσουν

συγκεκριμένες εργασίες και να αφιερώνουν περισσότερο χρόνο στην ερμηνεία πληροφοριών (Παπαλεξανδρή, 2003). Λαμβάνοντας υπόψη τον αντίκτυπο των πληροφοριών και το γεγονός ότι το τμήμα HR εκτελεί συχνά εργασίες πληροφόρησης, η τεχνολογία πληροφορικής μπορεί να θεωρηθεί ως βοηθητική, για να αυξήσει την ανταπόκριση και την αυτονομία του μηνύματος, αυξάνοντας παράλληλα τη διαφάνεια, τη δυνατότητα κατανόησης και επεξεργασίας πληροφοριών που έχουν να κάνουν με τη λειτουργία του προσωπικού.

Η τεχνολογία πληροφορικής επίσης βοηθά στη σύνδεση της εσωτερικής λειτουργίας των οργανισμών αλλά και στη σύνδεση των εξωτερικών της συνεργατών με τον οργανισμό. Συνοψίζοντας, η τεχνολογία αποτελεί ευκαιρία για το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού, καθώς στους Επαγγελματίες του Ανθρώπινου Δυναμικού δίνεται η δυνατότητα μέσω της τεχνολογίας να έχουν πρόσβαση στις πληροφορίες και να τις μοιράζονται πιο αποτελεσματικά. Επίσης, η τεχνολογία πληροφοριών μπορεί να επηρεάσει την κάθε θέση εργασίας και τον επαγγελματικό ρόλο των εργαζομένων, έχοντας ως στόχο την ενίσχυση την ποιότητας της ανθρώπινης εργασίας και όχι την αντικατάστασή της.

3.2. Η τεχνολογία ως μέρος της λειτουργίας HR

Το 2016 οι Bondarouk και οι συνεργάτες του διερεύνησαν την υιοθέτηση των τεχνολογιών πληροφορικής στο Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού, καθώς και τις συνέπειές της ενσωμάτωσης αυτής, στα πλαίσια μιας διαχειριστικής προοπτικής. Το E-HRM έχει οριστεί ως «ένας ενιαίος όρος που καλύπτει όλους τους πιθανούς μηχανισμούς ενσωμάτωσης και περιεχομένου μεταξύ της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού και των τεχνολογιών πληροφοριών (IT), με στόχο τη δημιουργία αξίας εντός και μεταξύ των οργανισμών για τους υπαλλήλους και τη διοίκηση» (Bondarouk and Ruell, 2009).

Οι ερευνητές και οι μελετητές δεν ήταν πάντα σε θέση να αποδείξουν ότι η υιοθέτηση των λύσεων e-HRM δεν δημιούργησε δυσκολίες στην εφαρμογή και τη χρήση, δημιουργώντας ένα πιθανό εμπόδιο για το εργαζόμενο προσωπικό. Καταλήγουν να ορίσουν ότι η υιοθέτηση τεχνολογιών e-HRM βοηθά στην επίτευξη στρατηγικών στόχων καθώς και διοικητικών οφελών, όπως η μείωση κόστους, η βελτίωση των υπηρεσιών και ο αναπροσανατολισμός της λειτουργίας ώστε να είναι πιο στρατηγική και όχι απλώς λειτουργική.

Στο παρελθόν, η υιοθέτηση λύσεων e-HRM έδωσε τη δυνατότητα της αντικατάστασης των διοικητικών καθηκόντων, επιτρέποντας στους επαγγελματίες του HR να επικεντρωθούν σε άλλες δραστηριότητες προστιθέμενης αξίας. Η υιοθέτηση δεν οδηγεί απαραίτητα στη βελτίωση της υπηρεσίας HRM. Μετά το 2000, οι τεχνολογίες e-HRM άρχισαν να θεωρούνται σαν μια λύση στρατηγικής υποστήριξης για το ανθρώπινο δυναμικό, λόγω της αυξανόμενης σημασίας που απέκτησε η λειτουργία αυτή χάρη στον μεγαλύτερο αριθμό ερευνών που πραγματοποιήθηκαν στον τομέα.

Έχουν σήμερα εντοπιστεί οι παράγοντες που επηρεάζουν την επιτυχή υιοθέτηση του e-HRM. Πρέπει να υπογραμμιστεί ότι αυτοί οι παράγοντες δεν υποδηλώνουν απαραίτητα την οργανωτική αποτελεσματικότητα του e-HRM (Wright, Dunford, and Snell, 2001).

Αρχικά, είναι οι τεχνολογικοί παράγοντες που αναφέρονται στην ακεραιότητα των δεδομένων, τη χρησιμότητα του συστήματος, την αξιολόγηση και την απόφαση εσωτερικής ανάπτυξης ή τη χρήση εξωτερικού λογισμικού. Στη συνέχεια, οι οργανωτικοί παράγοντες έχουν να κάνουν με τα οργανωτικά χαρακτηριστικά που έχουν γενικά θετικό αντίκτυπο, με το σχεδιασμό και τη διαχείριση έργων των οποίων η έλλειψη έχει αρνητικό αντίκτυπο, με τις δυνατότητες και τους πόρους λαμβάνοντας υπόψη την επένδυση στο σύστημα και την πιθανή έλλειψη προσωπικού ως πιθανό εμπόδιο.

Τέλος, οι ανθρώπινοι παράγοντες μπορούν να θεωρηθούν οι πιο σχετικοί, καθώς είναι βασικά στοιχεία της επιτυχούς υιοθέτησης. Η ανώτατη διοίκηση δείχνει μερικές φορές υψηλή αντίσταση αφού τα μέλη δεν αντιλαμβάνονται το όφελος και το υψηλό κόστος είναι δύσκολο να δικαιολογηθεί. Η αποδοχή του χρήστη, η οποία θεωρεί ότι εμπλέκει τον χρήστη κατά την ανάπτυξη του συστήματος, έχει θετική επίδραση στην ικανοποίηση των τμημάτων προσωπικού (DeSanctis, 1986).

Σε κάθε περίπτωση, πρέπει να εξεταστεί μια πιθανή αντίσταση του προσωπικού που χαρακτηρίζει την οργανωτική αλλαγή, επομένως είναι απαραίτητο το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού και πληροφορικής να έχει το ίδιο όραμα, δεξιότητες και εξειδίκευση (Παπαλεξανδρή, 2003). Η κατάρτιση προσωπικού HR παίζει καθοριστικό ρόλο για την ικανοποίηση των εργαζομένων. Στο κομμάτι της κουλτούρας, είναι απαραίτητο το τμήμα να υποστηρίζει και να ενθαρρύνει την υιοθέτηση της λύσης e-HRM, ειδικά στην περίπτωση που στην εταιρεία υπάρχει μια ήδη διαδεδομένη κουλτούρα φιλική προς την πληροφορική.

3.2.1. Ο ρόλος της τεχνολογίας στο ψηφιακό περιβάλλον εργασίας

Στα πλαίσια της υιοθέτησης των νέων τεχνολογιών στο περιβάλλον εργασίας, οι εργαζόμενοι πρέπει να είναι ευέλικτοι και να έχουν τη κατάλληλη τεχνογνωσία έτσι ώστε να μπορούν να αξιοποιήσουν τις εφαρμογές των νέων τεχνολογιών στο επιχειρηματικό τους πλαίσιο. Αυτή η κατανόηση είναι απαραίτητη, ώστε να μπορούν να αναθέτουν «προγραμματιζόμενες» και αυτοματοποιημένες εργασίες στα πληροφοριακά συστήματα για να επικεντρώνουν τις προσπάθειές τους σε δραστηριότητες προστιθέμενης αξίας που απαιτούν δημιουργικότητα και καινοτομία. Αυτό αντιπροσωπεύει μια βασική πτυχή του ρόλου της τεχνολογίας στους χώρους εργασίας.

3.2.2. Προσλήψεις

Τα τμήματα Ανθρώπινου Δυναμικού καθώς και οι οργανισμοί πρόσληψης χρησιμοποιούν όλο και περισσότερο λύσεις τεχνολογίας πληροφοριών για τη προσέλκυση των υποψηφίων-στόχων τους. Σύμφωνα με τα σχετικά ερευνητικά δεδομένα, η ανάθεση των διαδικασιών εύρεσης και πρόσληψης ατόμων σε υπηρεσίες που παρέχονται από το διαδίκτυο, μπορεί να οδηγήσει σε εκτιμώμενη οικονομική εξοικονόμηση έως και 90% του κόστους των παραδοσιακών μεθόδων πρόσληψης και σημαντική εξοικονόμηση χρόνου καθώς ο κύκλος πρόσληψης μειώνεται κατά σχεδόν 25% (Lievens and Harris, 2003). Η χρήση ηλεκτρονικών προσλήψεων, που ονομάζεται επίσης e-πρόσληψη, στις ανεπτυγμένες χώρες ενσωματώνεται γρήγορα στη λειτουργία των περισσότερων επιχειρήσεων και αποτελεί μια από τις ταχύτερα αναπτυσσόμενες τεχνικές πρόσληψης (Lawrence, Sauser, and Sauser, 2007).

Όπως ανέφεραν οι Sylvia και Mol (2009), οι ψηφιακές λύσεις που εφαρμόζονται στο πεδίο των προσλήψεων ωφελούν τους υποψηφίους που τους δίνουν τη δυνατότητα να αναζητήσουν και να υποβάλουν αίτηση για κάποια θέση εργασίας γρηγορότερα και με παγκόσμια προοπτική, αλλά και να λάβουν απάντηση σε σύντομο χρονικό διάστημα. Λόγω της παγκοσμιοποίησης, της τεχνολογικής καινοτομίας και των κοινωνικών τάσεων, οι εταιρείες που κάνουν προσλήψεις επικεντρώνονται όλο και περισσότερο στην προσέλκυση, την απόκτηση και τη διατήρηση ταλέντων.

Οι πρόσφατες εξελίξεις, όπως η αυξανόμενη κυριαρχία των σύγχρονων μέσων προσέλκυσης Ανθρώπινου Δυναμικού, όπως είναι το Facebook και το LinkedIn, και η χρήση του διαδικτύου που συνδέει όλο και περισσότερο το εξωτερικό με το εσωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων, αντιπροσωπεύουν μια μεγάλη ευκαιρία για τις επιχειρήσεις έτσι ώστε να μπορέσουν πιο γρήγορα να εντοπίσουν τα ταλέντα και να πετύχουν καλύτερα αποτελέσματα. Ο σχεδιασμός και η ακολουθία των εργασιών στις επιχειρήσεις αλλάζει χρησιμοποιώντας τις διαδικασίες της ηλεκτρονικής πρόσληψης. Οι εργασίες δεν είναι πια διαδοχικές αλλά σχετίζονται μεταξύ τους και μπορούν να εκτελούνται ταυτόχρονα. Η επικοινωνία με τον αιτούντα ξεκινά νωρίτερα και η συντήρηση του συστήματος πρέπει να ληφθεί υπόψη στον ορισμό των δραστηριοτήτων που πρέπει να εκτελεστούν.

Σύμφωνα με τους Parry και Tyson (2008) «η αποτελεσματική χρήση της ηλεκτρονικής πρόσληψης μπορεί να απαιτήσει εκτεταμένες αλλαγές στη διαδικασία πρόσληψης στο σύνολό της». Σήμερα, αυτή η δήλωση μπορεί να θεωρηθεί ότι εξακολουθεί να είναι συνεπής όσον αφορά πολλές νέες μεθόδους κοινωνικής διαδικτυακής δέσμευσης. Τα οφέλη της ηλεκτρονικής πρόσληψης συνοψίζονται στην απόκτηση της αξίας μιας θετικής εμπειρίας υποψηφίου και μιας ισχυρής εταιρικής επωνυμίας. Υπάρχουν πιθανοί λειτουργικοί περιορισμοί στην αποτελεσματική παράδοση μιας θετικής εμπειρίας υποψηφίου. Οι Sylvia και Mol (2009), οι οποίοι πραγματοποίησαν μια μελέτη σχετικά με την αντίληψη του αιτούντος για ένα διαδικτυακό σύστημα αίτησης εργασίας αποκάλυψαν τις πτυχές που επηρεάζουν την αντίδραση του αιτούντος ως προς την αντιληπτή αποτελεσματικότητα και φιλικότητα προς το χρήστη του συστήματος και τη παροχή πληροφοριών προς τον αιτούντα.

Συνοψίζοντας, η ηλεκτρονική πρόσληψη έχει αλλάξει και μετατρέπει την παραδοσιακή διαδικασία πρόσληψης σε μια ανεξάρτητη, χρονικά, διαδικασία συλλογικής πρόσληψης. Επιπλέον, έχει υποστηριχθεί ότι η ηλεκτρονική πρόσληψη είναι κάτι περισσότερο από ένα εργαλείο Ανθρώπινου Δυναμικού, αφού αντιπροσωπεύει μια αλλαγή στην κουλτούρα του τρόπου πρόσληψης.

3.2.3. Μάθηση, εκτέλεση και ανάπτυξη

Οι δραστηριότητες στις οποίες εμπλέκεται ο επαγγελματικός ρόλος του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού αφορούν όχι μόνο την εύρεση και την πρόσληψη, αλλά λαμβάνοντας υπόψη τη προοπτική της ανάπτυξης του Ανθρώπινου Δυναμικού, το τμήμα HR επίσης εμπλέκεται στις δραστηριότητες μάθησης, εκπαίδευσης και μεταφοράς τεχνογνωσίας αλλά και στην αξιολόγηση των επιδόσεων των εργαζομένων. Σε όλες αυτές τις περιπτώσεις, το πιο δύσκολο έργο είναι η επιλογή μιας προσέγγισης που μπορεί να προωθήσει τόσο την οργανωτική όσο και την ατομική βελτίωση. Το 2002 η Benson και οι συνεργάτες της ανέφεραν ένα πλαίσιο που παίρνει τη μορφή της τριγωνικής αναπαράστασης των χρήσεων της τεχνολογίας πληροφορικής στο ψηφιακό χώρο εργασίας. Οι τρεις πλευρές αντιπροσωπεύουν την τεχνολογία, τη βελτίωση της απόδοσης και την οργανωτική ανάπτυξη και αλλαγή. Μέσα στο τρίγωνο υπάρχουν τα εργαλεία που συμβάλλουν στις τρεις πλευρές σε διαφορετικά επίπεδα.

Στα πλαίσια της εκπαίδευσης και μεταφοράς τεχνογνωσίας στις επιχειρήσεις, ειδικά με τη χρήση ψηφιακών μέσων, πρέπει να επισημαίνεται η αυξανόμενη προσοχή στην άτυπη μάθηση, στην οποία η τεχνολογία είναι ένας σύνδεσμος μεταξύ του εκπαιδευόμενου και του εκπαιδευτή, και ένα μέσο για την αλληλεπίδραση και τη δημιουργία σχέσεων. Το διαδίκτυο δίνει την ευκαιρία για άτυπη μάθηση και αντιπροσωπεύει ένα πλεονέκτημα ως προς το χρόνο (Παπαλεξανδρή, 2003).

Το 2012, οι Karakas και ο Manisaligil διερεύνησαν το ρόλο της ψηφιακής τεχνολογίας στην αυτό - μάθηση και το πλεονέκτημα που θα μπορούσε να έχει και σε εταιρικό επίπεδο. Η αυτό - μάθηση έχει οριστεί ως «μια διαδικασία στην οποία τα άτομα αναλαμβάνουν την πρωτοβουλία, με ή χωρίς τη βοήθεια άλλων, στη διάγνωση των μαθησιακών τους αναγκών, στη διαμόρφωση μαθησιακών στόχων, στο προσδιορισμό ανθρώπινων και υλικών πόρων για μάθηση, την επιλογή και την εφαρμογή κατάλληλων μαθησιακών στρατηγικών και την αξιολόγηση των μαθησιακών αποτελεσμάτων τους» (Knowles, 1975: 18).

Εμπειρικές μελέτες έχουν δείξει θετικά αποτελέσματα της αυτό - μάθησης στο χώρο εργασίας. Μερικά από αυτά είναι η αύξηση της απόδοσης των υπαλλήλων, η εξοικονόμηση στο κόστος του προγράμματος κατάρτισης, καθώς και η ικανότητα δημιουργίας ενός ισχυρότερου δικτύου μεταξύ συναδέλφων και βελτίωσης της κριτικής σκέψης. Η ψηφιακή τεχνολογία επιτρέπει τη διευκόλυνση της αλληλεπίδρασης και αποτελεί μια ευκαιρία για τους υπαλλήλους να έχουν ευέλικτη πρόσβαση στη γνώση και να αυξάνουν τις

δεξιότητές τους, να μοιράζονται εύκολα γνώσεις που αποκτώνται, εξασφαλίζοντας μείωση του κόστους. Η τεχνολογία πληροφορικής υποστηρίζει την ενίσχυση της απόδοσης στην παροχή συστημάτων υποστήριξης που μπορούν να λειτουργούν τόσο ατομικά όσο και οργανωτικά.

Το 2012 οι Franco-Santos, Lucianetti και Bourne διαπίστωσαν ότι η οργανωτική συμπεριφορά, οι δυνατότητες και τα αποτελέσματα της απόδοσης επηρεάζονται σημαντικά από το σύγχρονο σύστημα διαχείρισης απόδοσης. Γι' αυτό το λόγο, τα συστήματα αυτά, διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην επιτυχία του οργανισμού και δημιουργούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Το δύσκολο πρόβλημα για τη διαχείριση των επιδόσεων στη ψηφιακή εποχή είναι ότι το εξωτερικό περιβάλλον δεν είναι σταθερό. Με την έλευση των τεχνολογικών εξελίξεων (π.χ. συνδέσεις δικτύου υψηλής ταχύτητας, δεδομένα ροής ιστού, δεδομένα φωνής και βίντεο) καθώς και τα κοινωνικά μέσα (π.χ. Facebook, LinkedIn, Twitter κ.λπ.), οι οργανισμοί ασχολούνται με μεγάλο όγκο δεδομένων (Chen, Chiang και Storey 2012; Davenport, Barth και Bean 2012). Η πρόκληση για τη μέτρηση της απόδοσης είναι η επεξεργασία των δεδομένων και η μετατροπή τους σε σημαντικές πληροφορίες για να καταστεί δυνατή η λήψη αποφάσεων. Η διαδικασία αυτή περιλαμβάνει μεγάλους όγκους δεδομένων και αναφέρεται συχνά στη πρόσφατη βιβλιογραφία με όρους όπως «big data» ή «αναλυτικά δεδομένα».

Οι Chen, Chiang και Storey (2012) δηλώνουν ότι ο όρος που περιγράφει τα «big data» χρησιμοποιείται για τη περιγραφή ενός συνόλου δεδομένων και αναλυτικών εργαλείων σε εφαρμογές που είναι τόσο μεγάλες και περίπλοκες που απαιτούν προηγμένες τεχνολογίες αποθήκευσης δεδομένων, διαχείρισης, ανάλυσης και οπτικοποίησης (Amado, Cortez, and Rita, 2016).

Πρέπει να σημειωθεί ότι στις μέρες μας, τόσο οι μεγάλες όσο και οι μικρές επιχειρήσεις έχουν τη δυνατότητα να εκμεταλλευτούν τη τεχνολογία της επεξεργασίας μεγάλου όγκου δεδομένων που συλλέγουν.

Το 2016 οι Nudurupati, Tebboune και Hardman (2016) τόνισαν το γεγονός ότι η αξιολόγηση των επιδόσεων του Ανθρώπινου Δυναμικού δεν πρέπει να γίνεται αποκλειστικά εσωτερικά, αλλά τα αποτελέσματά τους να αξιολογούνται στα πλαίσια μιας ευρείας συνεργατικής προσέγγισης εντός και εκτός του κλάδου στον οποίο η εταιρεία λειτουργεί.

Η βάση του πλαισίου της πυραμίδας που παρουσιάστηκε παραπάνω απεικονίζει τις αλλαγές και την οργανωτική ανάπτυξη. Σε αυτήν την προοπτική, η συμβολή της τεχνολογίας είναι πολύ σημαντική. Επιπλέον, έχει υποστηριχθεί ότι, στην ανάπτυξη των οργανισμών, η ενσωμάτωση ορισμένων βελτιωμένων τεχνολογιών πρέπει να γίνεται σε τρεις βασικούς τομείς: στα εργαλεία και τις τεχνικές αξιολόγησης βάσει δεδομένων, στη δημιουργία ομάδων και τη διαχείριση καθώς και στην ανάπτυξη υπαλλήλων.

Σε αυτόν το τομέα, οι κύριες προκλήσεις αφορούν τη διαθεσιμότητα υλικού και λογισμικού, του χαμηλού κόστους και της γρήγορης συνδεσιμότητας, της τεχνικής υποστήριξης και της υποστήριξης των χρηστών, καθώς και του χρόνου που θεωρείται αναγκαίος για εξερεύνηση. Στα πλαίσια μιας παγκόσμιας προοπτικής, θα πρέπει να σημειωθεί ότι αυτοί οι πόροι δεν

κατανέμονται ισότιμα μεταξύ αστικών και αγροτικών πληθυσμών, μεγάλων και μικρών οργανισμών και κερδοσκοπικών και μη κερδοσκοπικών οργανώσεων.

3.2.4. Τεχνολογίες που επηρεάζουν το Ανθρώπινο Δυναμικό

Είναι σημαντικό να γίνει κατανοητή η φύση των τεχνολογιών που επηρεάζουν σήμερα την εξέλιξη του τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού των επιχειρήσεων. Οι συμβουλευτικές εταιρίες όπως είναι η Deloitte, η Accenture και η KPMG, καθώς και οι καθιερωμένες εταιρείες στο χώρο που παρέχουν τεχνολογικές λύσεις για την υποστήριξη των διαδικασιών Ανθρώπινου Δυναμικού στην αγορά επιχειρήσεων προς επιχειρήσεις (π.χ. Oracle), μπόρεσαν να εντοπίσουν τις τεχνολογικές τάσεις που επηρεάζουν περισσότερο το πεδίο έρευνας. Συγκεκριμένα, το 2012 η KPMG International πραγματοποίησε μια μελέτη η οποία επικεντρώνοντας στην εξέταση των λειτουργιών του Ανθρώπινου Δυναμικού στα πλαίσια ενός συνεχώς μεταβαλλόμενου περιβάλλοντος.

Ο σκοπός της μελέτης ήταν να διερευνήσει τις δυνάμεις που επηρεάζουν τη λειτουργία του Ανθρώπινου Δυναμικού, και τον τρόπο που η τεχνολογία διαμορφώνει την ανταπόκριση του Ανθρώπινου Δυναμικού. Η μελέτη υπογραμμίζει κυρίως την άνοδο της τάσης «κινητής, διαδικτυακής και αυτόματα εξυπηρετούμενης λειτουργίας του Ανθρώπινου Δυναμικού». Προτείνει τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης ως ευκαιρία για την εφαρμογή μιας αποτελεσματικής στρατηγικής για να μπορέσουν οι επιχειρήσεις να προσελκύσουν και να διατηρήσουν ταλέντα και υπογραμμίζει την ανάγκη να αξιοποιηθούν τα δεδομένα έτσι ώστε η επιχείρηση να επιτυγχάνει τους στόχους της (Τερζίδης, 2004)

Από σχετική έρευνά της, η Oracle το 2015 σχετικά με «το σύγχρονο HR στο Cloud», τόνισε την αυξανόμενη χρήση της λύσης cloud στο τμήμα HR, ιδίως με τη μορφή SaaS (λογισμικό ως υπηρεσία) και μια ελάττωση του χρόνου που απαιτείται για την παράδοση ενός συστήματος HRM με τη χρήση των υπηρεσιών cloud. Η εταιρεία έδειξε επίσης μια αύξηση στη χρήση κινητών μέσων και κοινωνικών δικτύων που συνδέονται άμεσα με τη διαδικασία πρόσληψης: «Το 62% των ατόμων που αναζητούν εργασία στη Δυτική Ευρώπη χρησιμοποιούν κοινωνικά μέσα για την αναζήτηση εργασίας τους» και «το 74% των ηγετών Ανθρώπινου Δυναμικού πιστεύουν ότι τα εργαλεία πρόσληψης μέσω κινητών συσκευών οδηγούν στην επιλογή καλύτερων υποψηφίων».

Το 2017, η Deloitte Global Human Capital Trends κυκλοφόρησε μια έκθεση στην οποία επισήμανε ορισμένους από τους νέους κανόνες για τη λειτουργία του Ανθρώπινου Δυναμικού στη ψηφιακή εποχή. Μεταξύ των 10 τάσεων που προέκυψαν από μελέτες και έρευνες, οι τεχνολογίες που φαίνεται να έχουν ισχυρό αντίκτυπο στις λειτουργίες του τμήματος HR είναι οι κοινωνικές τεχνολογίες, η ανάλυση μεγάλου όγκου δεδομένων, η ρομποτική

καθώς και άλλα υπολογιστικά συστήματα. Το σύνολο αυτών των συστημάτων συμβάλουν ουσιαστικά στη διαφάνεια αλλά και τη διευκόλυνση των διαδικασιών πρόσληψης.

Συνοψίζοντας, το τμήμα HR αποκτά έναν αυξανόμενο ρόλο στις επιχειρήσεις, δεδομένου ότι οι εταιρείες δεν μπορούν να σταματήσουν να διερευνούν τη σχέση μεταξύ πρακτικών του Ανθρωπίνου Δυναμικού και των εταιρικών επιδόσεων. Ο ρόλος της τεχνολογίας πληροφοριών, η οποία λειτουργία στα πλαίσια της συνεργικής ολοκλήρωσης προς τον στρατηγικό επιχειρηματικό ρόλο της λειτουργίας ανθρώπινου δυναμικού, αφήνει ένα πεδίο έρευνας γεμάτο δυνατότητες που οι επιχειρήσεις προσπαθούν να κατανοήσουν και να εκμεταλλευτούν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο για να επιτύχουν τους στόχους τους. Βέβαια η εξειδίκευση στις τεχνολογίες για την επίτευξη των στόχων των επιχειρήσεων αποτελεί τη μία όψη του νομίσματος. Εξίσου σημαντικές αποδεικνύονται και οι δεξιότητες όπως η δημιουργικότητα, η πρωτοβουλία, η κριτική σκέψη, η ευελιξία που αφορούν αποκλειστικά τον ανθρώπινο παράγοντα.

3.3. Προκλήσεις της μετάβασης των οργανισμών στο ψηφιακό HR

Σήμερα, η κοινωνία διαμορφώνεται σαν μία κοινότητα ψηφιακών οργανώσεων και νέων αναδυόμενων ομάδων οι οποίες αποτελούνται από ανθρώπους και επιχειρήσεις και εξαπλώνονται σε όλο τον κόσμο. Στα πλαίσια αυτά είναι ξεκάθαρη η εισαγωγή του ψηφιακού μετασχηματισμού και της τετάρτης βιομηχανικής επανάστασης, σε μία εποχή που χαρακτηρίζεται από την εκτεταμένη συγχώνευση των τεχνολογιών οι οποίες θα κάνουν τα όρια ανάμεσα στον ψηφιακό και βιολογικό κόσμο λιγότερο διακριτά.

Με την πρώτη βιομηχανική επανάσταση, παραδόθηκαν οι ατμομηχανές και άλλες τεχνολογικές καινοτομίες ενώ μέσα από τη δεύτερη, παραδόθηκαν οι τηλεπικοινωνίες και οι μηχανές εσωτερικής καύσης. Η τρίτη επανάσταση, έφερε την κοινωνία αντιμέτωπη με τις νέες τεχνολογίες πληροφορικής και το διαδίκτυο. Ο ερχομός του διαδικτύου, και όλων των άλλων ψηφιακών τεχνολογιών, προκάλεσαν μεγάλες μεταβολές στα πρότυπα τηλεπικοινωνίας και αλληλεπίδρασης ανάμεσα στους ανθρώπους και τις επιχειρήσεις, παρέχοντας με αυτό τον τρόπο πρόσβαση σε έναν εικονικό χώρο για την ανάπτυξη αλληλεπιδράσεων και επικοινωνίας (AIHR Digital, 2020).

Βασικό χαρακτηριστικό της τετάρτης βιομηχανικής επανάστασης, είναι η χρήση αναδυόμενων τεχνολογιών όπως είναι η τεχνολογία της ρομποτικής, του blockchain, της κβαντικής πληροφορικής και του διαδικτύου των πραγμάτων. Η τέταρτη βιομηχανική επανάσταση θα φτάσει στη πρώτη της αιχμή το 2025, όταν το σύνολο του πληθυσμού της γης πια θα μπορεί να έχει πρόσβαση στο διαδίκτυο. Σήμερα, περίπου ο μισός πληθυσμός της Γης έχει πρόσβαση σε αυτό, ενώ σε καθημερινή βάση πραγματοποιούνται 3,5 δισεκατομμύρια αναζήτηση στο Google.

Μετρώντας 7 χρόνια από τώρα, 8 δισεκατομμύρια άνθρωποι με τη χρήση ενός smartphone και με μία σύνδεση στο διαδίκτυο θα μπορούν να είναι συνδεδεμένοι σε πραγματικό χρόνο. Ο ψηφιακός μετασχηματισμός, έχει μπει ουσιαστικά στις ζωές των ατόμων και των επιχειρήσεων προκαλώντας πολλές μεταβολές στην καθημερινότητά τους και τη λειτουργία τους, αντίστοιχα.

Ειδικότερα, όσον αφορά στον τομέα του Ανθρώπινου Δυναμικού, η ενσωμάτωση των ψηφιακών συστημάτων στη λειτουργία του θέτει ζητήματα για τους οργανισμούς. Ο Peter Cheese, Διευθύνων Σύμβουλος του CI PD σε ένα άρθρο στο People Management αναφέρει ότι παρά την υπόσχεση που προσφέρει η τεχνολογία Ανθρώπινου Δυναμικού, η παραγωγικότητα μειώνεται και το άγχος των εργαζομένων αυξάνεται λόγω των ζητημάτων που σχετίζονται με την ενεργή φύση της τεχνολογίας.

Αυτή η διαπίστωση υποστηρίζεται και από την έρευνα των Bozeman (2011) και Ebelhar (2009), οι οποίοι υποστήριξαν ότι η κινητή τεχνολογία μπορεί να έχει αρνητικό αντίκτυπο στους χώρους εργασίας, καθώς οι άνθρωποι μπορούν να εθιστούν σε αυτά. Υπολογίζεται ότι οι άνθρωποι ελέγχουν τα τηλέφωνα τους περισσότερες από 150 ανά φορές την ημέρα. Ο Bersin (2015) περιέγραψε ορισμένες προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι οργανισμοί κατά τη μετάβαση στον ψηφιακό HR. Αρχικά, απαιτείται αναπροσαρμογή των πρακτικών της διοίκησης για την ενσωμάτωσή των αλλαγών στον ψηφιακό χώρο εργασίας. Το Ανθρώπινο Δυναμικό της κάθε εταιρείας θα πρέπει να επαναπροσδιορίσει την εργασία του και να υιοθετήσει νέους τρόπους εργασίας που ενσωματώνουν τις τεχνολογικές αλλαγές. Για να αποφευχθεί όμως, ένα μη επιθυμητό σενάριο το οποίο θα χαρακτηρίζεται από έλλειψη ταλέντων, μαζική ανεργία και αυξανόμενη ανισότητα, ο ρόλος του τμήματος Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού θα πρέπει να είναι καθοριστικός αφού κρίνεται απαραίτητη η διαρκής εκμάθηση των νέων τεχνολογιών αλλά και η αναβάθμιση των δεξιοτήτων των εργαζομένων.

Οι επιχειρηματικές διαδικασίες και πρακτικές Ανθρώπινου Δυναμικού θα πρέπει να επανασχεδιαστούν για να προσφέρουν ψηφιακές λύσεις προστιθέμενης αξίας, καθώς η εισαγωγή τεχνολογίας χωρίς αλλαγή των διαδικασιών θα αποτύχει. Αυτό ισχύει ιδιαίτερα όταν οι οργανισμοί πρέπει να προσελκύσουν πολλούς υπαλλήλους της τελευταίας γενιάς. Οι οργανισμοί πρέπει να έχουν την απόλυτη συνεργασία των υπαλλήλων τους για να είναι επιτυχής η αλλαγή σε ψηφιακό. Η αλλαγή αυτή δεν μπορεί να γίνει μεμονωμένα από τη διεύθυνση του οργανισμού. Μία ακόμη πρόκληση είναι οι γενικοί κανονισμοί προστασίας δεδομένων (GDPR). Οι κανονισμοί αυτοί είναι οι κανονισμοί της ΕΕ που διέπουν ζητήματα προστασίας δεδομένων, όπως το δικαίωμα σωστής και ορθής χρήσης, η διαγραφή των εν λόγω δεδομένων μόλις εξυπηρετήσουν τον σκοπό για τον οποίο προοριζόταν και η εξαγωγή δεδομένων εκτός της ΕΕ.

Με την ανάπτυξη νέου λογισμικού Ανθρώπινου Δυναμικού, τεχνολογίες που βασίζονται στο cloud και την ενσωμάτωση προσωπικών δεδομένων με δεδομένα απασχόλησης και απόδοσης (όπως οι επιδόσεις των πωλήσεων), οι οργανισμοί αντιμετωπίζουν πολλές προκλήσεις από αυτή την άποψη

(Κανονισμός (ΕΕ) 2016/679). Ο οργανισμός GDPR πρέπει να ληφθεί πολύ σοβαρά υπόψη από οργανισμούς, καθώς θα μπορούσαν να αντιμετωπίσουν πρόστιμα έως και 20 εκατομμύρια ευρώ (O'Neill, 2017) για να μην αναφερθεί η ζημία και η απώλεια φήμης πελατών και / ή υπαλλήλων.

Ένα σημαντικό παράδειγμα, πολύ μεγάλης φαρμακευτικής εταιρείας είναι αυτό της Unilever, η οποία αλλάζει ριζικά τη διαδικασία πρόσληψης. Η εταιρεία πειραματίζεται με - μεταξύ άλλων - κοινωνικά μέσα, διαδικτυακά παιχνίδια και AI για να ψηφιοποιήσει περαιτέρω τον τρόπο πρόσληψης (AIHR Digital, 2020).

Ένα άλλο παράδειγμα προέρχεται από την Jeanne Meister που μιλά για τη Cisco. Η εταιρεία οργανώνει hackathons για τη δημιουργία νέων προϊόντων HR - όπως η εφαρμογή YouBelong @ Cisco και Ask Alex. Το πρώτο προορίζεται να βοηθήσει τους νέους υπαλλήλους και τους διαχειριστές τους κατά την περίοδο ενσωμάτωσής τους και το δεύτερο είναι μια εφαρμογή φωνητικής εντολής που δίνει γρήγορες απαντήσεις σε διάφορες ερωτήσεις Ανθρώπινου Δυναμικού σχετικά με την πολιτική διακοπών, τα έξοδα κ.λπ.

Η IBM είναι γνωστή για τα πειράματά της για την προώθηση νέων ψηφιακών λύσεων HR. Η αμερικανική εταιρεία τεχνολογίας ξεκίνησε - μεταξύ πολλών άλλων - μια ψηφιακή πλατφόρμα μάθησης που δίνει στους υπαλλήλους της μια πλήρως προσαρμοσμένη εμπειρία (AIHR Digital, 2020).

Κεφάλαιο 4

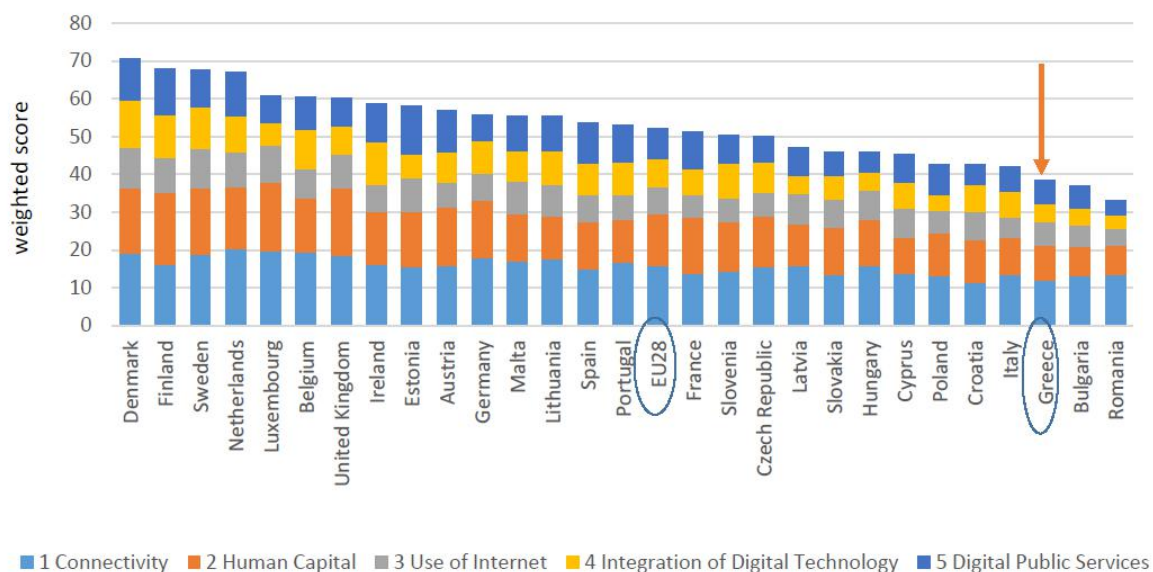
Ψηφιακός μετασχηματισμός και λειτουργία HR στην Ελλάδα

4.1. Ενσωμάτωση της ψηφιακής τεχνολογίας στην Ελλάδα και την Ευρώπη

Επί του παρόντος, και με βάση τις επίσημες ευρωπαϊκές στατιστικές για την ψηφιακή οικονομία, ένας σύνθετος δείκτης καταρτίζεται κάθε χρόνο για να μετρά την πρόοδο και να παρέχει μια συγκρίσιμη και περιεκτική ανάλυση μεταξύ των ευρωπαϊκών χωρών. Αυτός είναι ο ψηφιακός δείκτης οικονομίας και κοινωνίας (DESI). Ο DESI είναι ένας σύνθετος δείκτης που δημοσιεύεται κάθε χρόνο από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή (από το 2014), μετρώντας τη πρόοδο των χωρών της ΕΕ προς τη ψηφιακή οικονομία και την κοινωνία. Ο δείκτης DESI συγκεντρώνει και συνοψίζει ένα σύνολο (30) σχετικών δεικτών για τη ψηφιακή απόδοση της Ευρώπης και παρακολουθεί την εξέλιξη των κρατών μελών της ΕΕ στη ψηφιακή ανταγωνιστικότητα. Οι πέντε διαστάσεις του DESI είναι (Digital Transformation Scoreboard 2017):

- Συνδεσιμότητα: Σταθερή ευρυζωνική σύνδεση, ευρυζωνικότητα κινητής τηλεφωνίας, ταχύτητα ευρείας ζώνης και τιμές
- Ανθρώπινο κεφάλαιο: Χρήση Διαδικτύου, βασικές και προηγμένες ψηφιακές δεξιότητες
- Χρήση Διαδικτύου: Χρήση περιεχομένου από τους πολίτες, επικοινωνία και διαδικτυακές συναλλαγές
- Ενσωμάτωση ψηφιακής τεχνολογίας: Ψηφιοποίηση επιχειρήσεων και ηλεκτρονικό εμπόριο
- Ψηφιακές δημόσιες υπηρεσίες: ηλεκτρονική διακυβέρνηση και ηλεκτρονική υγεία

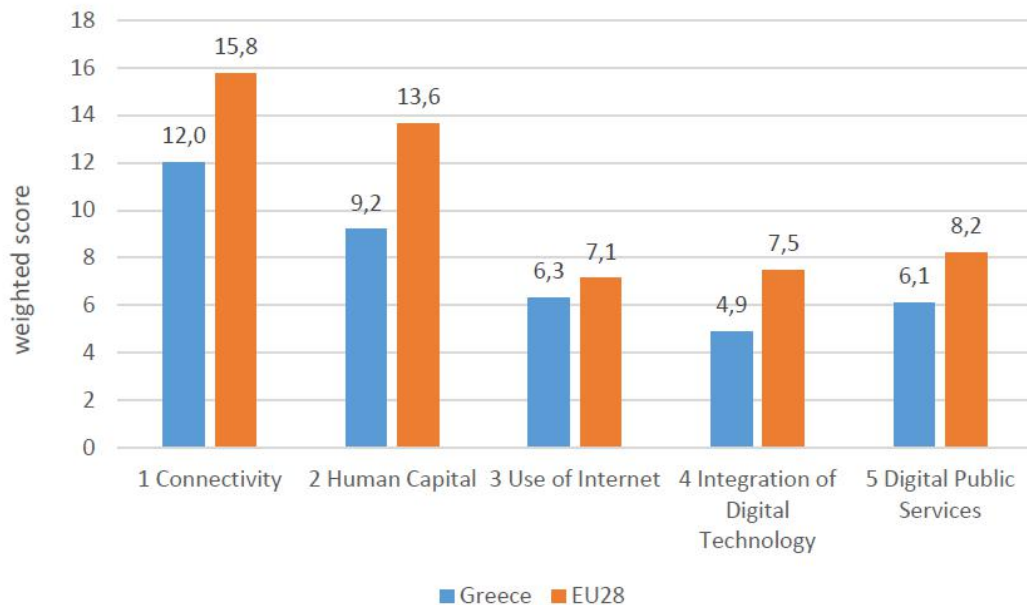
Σύμφωνα με τον δείκτη DESI το 2017, η Δανία, η Φινλανδία και η Σουηδία κατέγραψαν τις υψηλότερες βαθμολογίες στην ΕΕ- 28. Αντίθετα, η Ρουμανία, η Βουλγαρία και η Ελλάδα είχαν τις χαμηλότερες βαθμολογίες στον δείκτη DESI. Έτσι, η Ελλάδα μετρά σαφώς χαμηλές επιδόσεις σε αυτόν το τομέα και υστερεί σε σχέση με τον μέσο όρο της ΕΕ σε όλες τις διαστάσεις, παρά το γεγονός ότι σημειώθηκε και μικρή βελτίωση σε σύγκριση με το 2016.



Εικόνα 1: Ψηφιακή οικονομία και κοινωνικός δείκτης (DESI) EU28 κατάταξη

Πηγή: Digital Transformation Scoreboard 2017

Άλλοι συνδυασμοί δεικτών δημοσιεύονται επίσης σε ευρωπαϊκό επίπεδο για την υποστήριξη της σχετικής χάραξης πολιτικής. Ο Δείκτης Ψηφιακού Μετασχηματισμού (DTEI) μετρά τη πρόοδο που έχουν σημειώσει διάφορες χώρες της ΕΕ στη διαδικασία ψηφιοποίησης της οικονομίας τους. Οι κορυφαίες τιμές περιλαμβάνουν τη Σουηδία και τη Φινλανδία (78 και 73 αντίστοιχα), ενώ η Ελλάδα σκοράρει 30, ξεπερνώντας μόνο τη Κροατία, τη Βουλγαρία, τη Λετονία και τη Ρουμανία και συμπεριλαμβάνεται στην ομάδα χωρών που χαρακτηρίζεται ως «Μέτριο δυνατό περιβάλλον» (Digital Transformation Scoreboard 2017).



Εικόνα 2: Ψηφιακός δείκτης οικονομίας και κοινωνίας (DESI), Ελλάδα and ΕΕ28

Πηγή: Digital Transformation Scoreboard 2017

Σε επτά διαστάσεις που διερευνώνται, η Ελλάδα αποδίδει πάνω από το μέσο όρο μόνο στην επιχειρηματική κουλτούρα. Από την άλλη πλευρά, η Ελλάδα έχει χαμηλή ενσωμάτωση της ψηφιακής τεχνολογίας, χαμηλή απόδοση στις επιχειρήσεις ΤΠΕ, την ηλεκτρονική ηγεσία, τις επενδύσεις και τη πρόσβαση στη χρηματοδότηση. Όμως, η διάσταση όπου η Ελλάδα αποδεικνύεται πολύ χαμηλή είναι η προσφορά και η ζήτηση ψηφιακών δεξιοτήτων (Digital Transformation Scoreboard 2017).

Από την άλλη πλευρά, ο ψηφιακός δείκτης ολοκλήρωσης τεχνολογίας (DTII), μετρά την απόδοση των κρατών μελών όσον αφορά τις συνθήκες ενεργοποίησης και το μετασχηματισμό, καταγράφοντας αλλαγές στο ψηφιακό μετασχηματισμό των ευρωπαϊκών επιχειρήσεων. Και πάλι, στο κάτω μέρος της λίστας, η Ρουμανία, η Λετονία και η Ελλάδα υστερούν. Όπως προκύπτει στην Ελλάδα, σε αντίθεση με άλλες χώρες της Ευρώπης, οι τεχνολογίες πληροφορικής και επικοινωνιών δεν αξιοποιήθηκαν στον επιθυμητό βαθμό από τις επιχειρήσεις, ως εργαλείο βελτίωσης της παραγωγικότητας. Οι περισσότερες ελληνικές επιχειρήσεις επέλεξαν να καρπωθούν τα άμεσα οφέλη της ενσωμάτωσης νέων τεχνολογιών, όπως για παράδειγμα η αυτοματοποίηση, για να ελαχιστοποιήσουν τα κόστη τους. Οι επιχειρήσεις που καταφέρνουν τελικά να ανταπεξέλθουν στις προκλήσεις που θέτει το επιχειρηματικό περιβάλλον του μέλλοντος είναι αυτές που υιοθετούν πρακτικές ενίσχυσης του ανθρώπινου δυναμικού τους κατά τη διαδικασία του ψηφιακού μετασχηματισμού. Οι τεχνολογικές εξελίξεις δεν στοχεύουν στην αντικατάσταση του Ανθρώπινου Δυναμικού από σύγχρονες μηχανές αλλά στη καλύτερη αξιοποίηση της γνώσης για άνθηση της επιχειρηματικότητας σε νέους τομείς. (Παπασταθόπουλος, 2009)

4.2. Ψηφιακός μετασχηματισμός στο τμήμα HR των ελληνικών επιχειρήσεων

Η ψηφιακή εποχή είναι σήμερα μία πρόκληση αλλά παράλληλα και μία ευκαιρία για την μελλοντική πορεία και το ρόλο που διαδραματίζουν τα τμήματα Ανθρώπινου Δυναμικού στις ελληνικές επιχειρήσεις. Τα τμήματα αυτά, από τη μία πλευρά θα πρέπει να ορίσουν διαδικασίες της λειτουργίας τους κατά την προετοιμασία της ενσωμάτωσης των νέων τεχνολογιών και της τεχνολογικής προσαρμογής, και από την άλλη να εμπλακούν με ενεργό τρόπο στη διαμόρφωση της κατάλληλης κουλτούρας η οποία είναι ανοιχτή στον ψηφιακό μετασχηματισμό (Scott and Grattion, 2016). Οι εταιρείες που έχουν πραγματοποιήσει την επιλογή να προχωρήσουν στο ψηφιακό μετασχηματισμό των τμημάτων Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού τους, εστιάζουν κυρίως στην αρτιότητα της λειτουργίας τους χωρίς την ίδια στιγμή να προωθούν τη προσαρμογή των ίδιων των υπαλλήλων τους, έχοντας αυτό σαν αποτέλεσμα οι αυτοματισμοί που εμφανίζονται και πρέπει να ενσωματωθούν στην εργασία, να εκλαμβάνονται από τους υπαλλήλους σαν μία απειλή.

Την ίδια στιγμή, από σχετικές έρευνες έχει αναφερθεί ότι η εμπλοκή των τμημάτων του Ανθρώπινου Δυναμικού των επιχειρήσεων, από τα πρωταρχικά στάδια της διαδικασίας σχεδιασμού μπορεί να συμβάλει ουσιαστικά στην άμβλυση των δυσκολιών που αντιμετωπίζονται κατά το ψηφιακό μετασχηματισμό. Παράλληλα, μπορεί να διευκολύνει την υιοθέτηση των τεχνολογικών καινοτομιών ενώ παράλληλα να κατευθύνει με καλύτερο τρόπο την αποτελεσματικότερη αξιοποίηση από τη πλευρά των υπαλλήλων και των δυνατοτήτων που προκύπτουν από τα συστήματα του ψηφιακού μετασχηματισμού (PWC, 2019).

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός των τμημάτων Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού στην Ελλάδα έχει χαρακτηριστεί σαν τη μεγαλύτερη ευκαιρία που υπήρξε ποτέ για την ανάπτυξη των επιχειρήσεων. Σήμερα, οι υπάλληλοι μπορούν να αυξήσουν την αποδοτικότητα τους και να διαθέτουν το χρόνο τους σε αντικείμενα που έχουν σημασία, και όχι σε τυποποιημένες διαδικασίες. Σκοπός του ψηφιακού μετασχηματισμού είναι να διαθέτουν οι υπάλληλοι όσο περισσότερο χρόνο μπορούν δίπλα στον πελάτη αλλά και σε άλλες ουσιαστικές δραστηριότητες.

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός των τμημάτων Ανθρώπινου Δυναμικού των ελληνικών επιχειρήσεων, δίνει τη δυνατότητα στους ανθρώπους να έχουν πιο εύκολη και γρήγορη πρόσβαση στις πληροφορίες που θεωρούν απαραίτητες. Ωστόσο το γεγονός ότι μπορούν να κάνουν μόνοι τους πολλές δραστηριότητες, πολλές φορές μπορεί να τους κάνει να αναρωτηθούν το λόγο που υπάρχει το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού (Scott and Grattion, 2016). Αναμφίβολα θα υπάρξει μεγαλύτερη ταχύτητα και αποτελεσματικότητα στην διεκπεραίωση των εργασιών. Παραδείγματος χάριν, ο επικεφαλής μιας ομάδας μπορεί πιο εύκολα να έχει πρόσβαση στα δεδομένα και να τα αναλύσει. Επίσης, σε περίπτωση ακόμη μεγαλύτερης ενσωμάτωσης των δυνατοτήτων του ψηφιακού μετασχηματισμού στο τομέα που αναλύεται, οι άνθρωποι θα μπορούν να λαμβάνουν σωστές αποφάσεις ελαχιστοποιώντας τη πιθανότητα λάθους.

4.3. Ψηφιακός μετασχηματισμός στον Ιδιωτικό και Δημόσιο τομέα

Η Ελλάδα, εφόσον σήμερα αποτελεί ένα μέλος της Ευρωπαϊκής Ένωσης, καταβάλλει προσπάθειες για να προχωρήσει στη κατεύθυνση υιοθέτησης των μέτρων της τετάρτης βιομηχανικής επανάστασης. Ο στόχος της συγκεκριμένης προσπάθειας είναι να μεγιστοποιήσει τα οφέλη που απορρέουν από τη ψηφιακή μετάβαση αλλά και να ελαχιστοποιήσει τις απειλές που προκύπτουν (Scott and Grattion, 2016).

Παρ' όλα αυτά, οι προοπτικές της Ελλάδας αποδεικνύονται ανεπαρκείς αν ληφθεί υπόψιν η θέση που κατέκτησε ως προς τη πρόοδο στο πεδίο των ψηφιακών υπηρεσιών και δεξιοτήτων. Αναλυτικότερα, σχετικά με τις επιδόσεις της στο σύνολο τους, το τομέα της ενσωμάτωσης της ψηφιακής τεχνολογίας το σύνολο των κρατών μελών της Ε.Ε. φαίνεται να κατέχει την 27η θέση, ενώ παράλληλα σημειώνει ελαφρά βραδύτερη πρόοδο σε σύγκριση με το μέσο όρο της. Εκτός των άλλων, η Ελλάδα επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό, από τη τάση για μετανάστευση του εξειδικευμένου ανθρώπινου δυναμικού της στο εξωτερικό, έχοντας αυτό σαν συνέπεια να θέτονται μεγάλα εμπόδια όσον αφορά στην ανάπτυξη της χώρας.

Η ριζική αυτή μεταβολή προς τη ψηφιοποίηση θέτει σαν απαραίτητη προϋπόθεση την ύπαρξη ενός αξιόλογου επιπέδου ανθρώπινου δυναμικού που θα μπορούσε να στηρίξει, με την εξειδίκευση του και τις καινοτόμες ιδέες του, τη προσπάθεια αυτή. Τα στοιχεία που προκύπτουν από έρευνες καταδεικνύουν το γεγονός ότι η Ελλάδα στερείται της απόδοσης του ανθρώπινου κεφαλαίου, παραμένοντας σε αυτό το τομέα, πολύ πιο κάτω σε σύγκριση με αυτόν των υπολοίπων κρατών-μελών της Ε.Ε.

4.3.1. Ο ιδιωτικός τομέας

Οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην ελληνική επικράτεια, παρακολουθούν συνεχώς τις παγκόσμιες τάσεις και έχοντας καταλήξει στο συμπέρασμα ότι ο ψηφιακός μετασχηματισμός δεν αποτελεί μόνο ένα τεχνολογικό ζήτημα. Όπως προκύπτει από σχετική έρευνα, το 81% των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα, με κύκλο εργασιών που φτάνει τα 5 εκατομμύρια ευρώ έχουν δηλώσει ότι η διαδικασία του μετασχηματισμού της τεχνολογίας και της ενσωμάτωσης της λειτουργίας τους μπορεί να ενισχύσει σε μεγάλο βαθμό την ανταγωνιστικότητά τους. Ειδικές δεξιότητες που έχει ένας οργανισμός αλλά και η διαχείριση των αλλαγών μπορούν να επηρεάσουν σε μεγάλο βαθμό τη δημιουργία της καινοτομίας σε επιχειρηματικό πλαίσιο (Found.ation, 2019).

Ειδική έρευνα, η οποία έχει διεξαχθεί για την Ελλάδα εκτίμησε ότι ο βαθμός της ωριμότητας του ψηφιακού μετασχηματισμού στο μεγαλύτερο αριθμό των επιχειρήσεων, βρίσκεται σε τυποποιημένο στάδιο που φτάνει το

28%, και το πιο σημαντικό κομμάτι τουλάχιστον το 25% των επιχειρήσεων έχει φτάσει σε ένα δυναμικό επίπεδο ψηφιακού μετασχηματισμού (Foundation, 2019).

Παρ' όλα αυτά, κυρίως τα ανώτερα διοικητικά στελέχη των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα, διατηρούν τη πεποίθηση ότι ο ψηφιακός μετασχηματισμός αποτελεί μία πραγματικότητα και όλο και περισσότεροι οργανισμοί το συμπεριλαμβάνουν στα άμεσα σχέδιά τους. Ειδικότερα, όπως προκύπτει, μεγαλύτερος αριθμός επιχειρήσεων εκτελούν ήδη έργα που είναι ένα τμήμα μιας ευρύτερης προσπάθειας για την ενσωμάτωση των μεθόδων του ψηφιακού μετασχηματισμού, ενώ αντίθετα, μία συντριπτική μειοψηφία η οποία ακόμη δεν έχει προχωρήσει στην εκτέλεση κάποιας ενέργειας, πραγματοποιεί σχεδιασμούς για την υλοποίηση τους στο μέλλον. Μέσα από αυτό το γεγονός αποδεικνύεται ότι τα περισσότερα στελέχη κατανοούν και μπορούν να αντιμετωπίσουν τη ψηφιακή μετατροπή σαν μία μέθοδο για να οδηγήσουν τον οργανισμό τους σε ένα μέλλον που θα χαρακτηρίζεται από ευημερία (Digitalist, 2018).

Σε όλες τις περιπτώσεις, η παράλληλη πορεία των επιχειρήσεων ευνοεί τόσο την ανάπτυξη του υγιούς ανταγωνισμού ενώ ταυτόχρονα, και την αντιμετώπιση των «ασθενειών» στη λειτουργία τους. Με τον όρο «ασθένειες» γίνεται αναφορά στις πρώτες δυσκολίες και τα εμπόδια που εμφανίζονται, στις προσπάθειες που καταβάλλονται για την ανάπτυξη της επιχείρησής στα πρώιμα στάδια. Η ανεπάρκεια των πόρων χρηματοδότησης αλλά και η αντίσταση στην αλλαγή, θα μπορούσε να είναι δύο βασικοί παράγοντες.

Το σύνολο των προαναφερθέντων έχουν τη βάση τους σε μία κοινή συνιστώσα, το προσωπικό. Επίσης, ένας άλλος κρίσιμος παράγοντας είναι η αλλαγή. Οι δύο αυτές έννοιες λειτουργούν κατά κάποιο τρόπο με αντίρροπες δυνάμεις εφόσον η αναβάθμιση του Ανθρώπινου Δυναμικού δεν είναι ένα εύκολο έργο. Η νοοτροπία των εργαζομένων στην Ελλάδα, οι οποίοι εργάζονται πολλά έτη σε μία επιχείρηση και υιοθέτηση καινοτόμων μεθόδων εργασίας χαρακτηρίζεται πολλές φορές ως δύσκολη (PWC, 2019).

Συνήθως, οι νεοσύστατες επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα, είναι δεκτικές προς την εξωτερική βοήθεια, έχοντας σαν στόχο να εντείνει τις προσπάθειες για το ψηφιακό μετασχηματισμό. Έτσι, σε μεγάλο βαθμό υποστηρίζει τη συνεργασία με διάφορους εξωτερικούς συμβούλους και επαγγελματίες του τομέα οι οποίοι είναι εξειδικευμένοι. Επίσης υποστηρίζει τη διαδικασία εξωτερικής ανάθεσης σε πολλαπλά Project. Ο συγκεκριμένος τύπος συνεργασίας μπορεί να βοηθήσει μία πληθώρα οργανισμών οι οποίοι δεν έχουν καταλήξει στην απόφαση σχετικά με το επόμενο βήμα τους, ή δεν έχουν γνώσεις για τη κατεύθυνση αυτή (Digitalist, 2018).

Εκ μέρους των οργανισμών, η επαγγελματική αυτή προσέγγιση που περιγράφεται, αντανακλάται επίσης και στο γεγονός ότι η πλειοψηφία πραγματοποιεί το σχεδιασμό μιας ολοκληρωμένης στρατηγικής που συμπεριλαμβάνει τη πρόσληψη νέου προσωπικού που μακροπρόθεσμα μπορεί να συνδεθεί άμεσα με τη καινοτομία και το σύνολο του ψηφιακού μετασχηματισμού.

Δεν χωρά αμφισβήτηση το γεγονός ότι, είτε γίνεται αναφορά στο δημόσιο είτε στον ιδιωτικό τομέα, τα βλέμματα στρέφονται προς το μέλλον ενώ επιθυμία των οργανισμών είναι η προετοιμασία και διασφάλιση των δομών και των λειτουργιών τους, μέσω της βελτιστοποίησης του ανταγωνιστικού του πλεονεκτήματος. Έτσι, η υιοθέτηση νέων καινοτομιών και η χρήση σύγχρονων ψηφιακών συστημάτων τα οποία μπορούν να διευκολύνουν αλλά και να απλοποιήσουν τις προσπάθειες που καταβάλλονται για την υιοθέτηση της νέας μεθοδολογίας φέρνουν τις επιχειρήσεις πιο κοντά στο στόχο τους.

Όπως αναφέρεται σε σχετική έρευνα, η οποία διεξήχθη από το Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών, προέκυψε το αποτέλεσμα ότι οι εταιρείες που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα και διενεργούν έργα ψηφιακού μετασχηματισμού, είναι μεγάλες σε μέγεθος δηλαδή απασχολούν πάνω από 250 άτομα προσωπικού και ο κύκλος τους ξεπερνά τα 50 εκατομμύρια ευρώ (Digitalist, 2018). Την ίδια στιγμή κατέχουν ηγετική θέση στον κλάδο δραστηριοποίησης τους και παρουσιάζουν μεγάλο βαθμό εξωστρέφειας εφόσον ασκούν οργανωμένη επιχειρηματική δραστηριότητα και στο εξωτερικό. Μέσα από την έρευνα, αποδείχτηκε πως είναι υψίστης σημασίας η ήδη υπάρχουσα ψηφιακή κατάρτιση των επιχειρήσεων, καθώς τουλάχιστον στις μισές από αυτές, αξιοποιούνταν ουσιαστικά οι δραστηριότητες του ηλεκτρονικού εμπορίου και διέθεταν οργανωμένα και ανεπτυγμένα ψηφιακά κανάλια. Τέλος οι επιχειρήσεις διέθεταν αναβαθμισμένα τμήματα πληροφορικής και οργανωμένο τμήμα ψηφιακού μετασχηματισμού.

Μέσα από την έρευνα αναλύθηκαν και προτεραιότητες του ψηφιακού μετασχηματισμού. Όπως προέκυψε, ο ρόλος των ICTs, είναι πρωταρχικής σημασίας εφόσον παρέχει τεχνολογικές υπηρεσίες πληροφορικής και αναπτύσσει στρατηγικές συνεργασίες με τις επιχειρήσεις, για τη παροχή ολοκληρωμένων υποδομών και υπηρεσιών. Παράλληλα, ζωτικής σημασίας είναι η εμπλοκή με ενεργό τρόπο και ενασχόληση των διοικητικών ομάδων για την ουσιαστική αλλά και άμεση ενεργοποίηση της επιχείρησης στο σύνολο της, καθώς και η πρόσληψη νέων εργαζομένων, που έχουν ανεπτυγμένες ψηφιακές δεξιότητες. Στο σημείο αυτό πρέπει να αναφερθεί ότι, δεν θα πρέπει να παραλείπεται η προσφορά πελατοκεντρικών υπηρεσιών, γεγονός το οποίο σε μεγάλο βαθμό συμβάλει στη σταδιακή εξέλιξη του επιχειρηματικού μοντέλου των επιχειρήσεων αλλά και των οργανισμών.

4.3.2. Ο δημόσιος τομέας

Οι οργανισμοί του δημοσίου τομέα, φαίνεται από την πλευρά τους, να καταβάλλουν τη δική τους προσπάθεια μέσω της δημιουργίας προγραμμάτων επιμόρφωσης και εκπαίδευσης για τους ανέργους της χώρας αλλά και τους εργαζόμενους. Τα προγράμματα αυτά θα μπορούσαν να αναπτύξουν αλλά και να ενδυναμώσουν σε μεγάλο βαθμό, τις ψηφιακές δεξιότητες του Ανθρώπινου Δυναμικού της χώρας. Οι δραστηριότητες αυτές επικεντρώνονται κυρίως στην

ενθάρρυνση αλλά και την επιβράβευση της καινοτόμου σκέψης και αποτελούν κύριες αρχές για τη δόμηση της πολιτικής αλλαγής. Οι οργανισμοί του δημόσιου τομέα θα πρέπει να λειτουργήσουν ως βασικοί αρωγοί δια βίου μάθησης όσον αφορά το ψηφιακό μετασχηματισμό δημιουργώντας κοινά πρότυπα επανεκπαίδευσης παρέχοντας με αυτό το τρόπο την απαραίτητη ασφάλεια στους εργαζόμενους. Για να μετατραπεί τελικά επιτυχημένα ο δημόσιος τομέας παρόλα αυτά θα πρέπει να δοθεί έμφαση στο σύνολο των κύριων πυλώνων δηλαδή στους πυλώνες των υποδομών, της ασφάλειας αλλά και της αναβάθμισης των ψηφιακών υπηρεσιών του δημοσίου τομέα (Κοντιάδης και συν., 2018). Για να επιτευχθεί αυτό θα πρέπει να δημιουργηθεί ένα σαφές συγκροτημένο σχέδιο ηλεκτρονικής διακυβέρνησης σε συνεργασία με ακαδημαϊκά και ερευνητικά ιδρύματα έτσι ώστε να γίνει επιτυχώς η απαιτούμενη μεταφορά τεχνογνωσίας.

Σήμερα, η αναδιάρθρωση των υπηρεσιών του δημόσιου φορέα βρίσκεται σε εξέλιξη αν και η ελληνική γραφειοκρατία η διαφθορά, η κακοδιαχείριση των διαθέσιμων πόρων και η εσωστρέφεια θέτει πολλά εμπόδια και δυσκολίες όσον αφορά στην ταχεία εφαρμογή των πρωτοβουλιών για τη μετάβαση του δημόσιου φορέα (Ρωσσιδης, Ι. Ασπρίδης, Γ. Μπούας, Κ. Κατισμάρδος, Π., 2015). Ο εκσυγχρονισμός της υποδομής πληροφορικής του τομέα αυτού ολοκληρώθηκε το 2017, υπό την εργολαβία της ιδιωτικής εταιρείας info shock ΑΕ σε συνεργασία με τη Γενική Γραμματεία Πληροφοριακών Συστημάτων. Το επόμενο βήμα, είναι η διαμόρφωση του σχεδίου δράσης του g-cloud. Παρόλα αυτά, οι δημόσιες επιχειρήσεις που ο κύκλος εργασιών του φτάνει τα 50 εκατομμύρια ευρώ, δήλωσαν ότι δεν έχουν αφιερώσει ένα αξιόλογο μέρος των διαθέσιμων πόρων τους για το ψηφιακό μετασχηματισμό. Εκτός των άλλων, έχει αναφερθεί πολλές φορές η επιτακτική ανάγκη που υπάρχει για μία βαθιά πολιτική αλλαγή και την ύπαρξη ενός ισχυρού μηνύματος θέλησης, από τη πολιτική ηγεσία που είναι υπεύθυνη για τις μεταρρυθμίσεις των νόμων, λόγω της ισχυρής παρέμβασης του κράτους στη δραστηριότητα των επιχειρήσεων (Ένωση Ελληνικών Τραπεζών, 2017).

Μέσω της αναφοράς στο πεδίο του ψηφιακού μετασχηματισμού του δημόσιου τομέα της Ελλάδας, δεν μπορεί να παραληφθεί η αναφορά στο Γενικό Ηλεκτρονικό Εμπορικό Μητρώο, το οποίο κατά τη διάρκεια του 2008 πραγματοποίησε ένα πολύ σημαντικό βήμα για την αντιμετώπιση της γραφειοκρατίας. Σήμερα προσφέρει μία σύγχρονη και ενημερωμένη βάση πληροφοριών, εξαίροντας την έννοια των χειρόγραφων. Ειδικότερα, πολλές σημαντικές ανακοινώσεις σχετικά με μεταβολές και επιχειρηματικές αποφάσεις που σχετίζονται με τη λειτουργία των επιχειρήσεων, αναρτώνται σε ένα ενιαίο και αυτοματοποιημένο ψηφιακό περιβάλλον. Εκτός των άλλων παρέχεται εύκολη περιήγηση σε ένα φιλικό περιβάλλον προς το χρήστη καθώς και ποικιλία κριτηρίων αναζήτησης (Κοντιάδης και συν., 2018).

Όπως προκύπτει, στόχος των έργων ενσωμάτωσης ψηφιακού μετασχηματισμού στο δημόσιο τομέα είναι η δημιουργία μιας ηλεκτρονικής πλατφόρμας και η παρουσίαση του συνόλου των νομικών πληροφοριών και δεδομένων που διευκολύνουν τη δράση του δημόσιου τομέα. Όλα αυτά

στοχεύουν στο να καταστήσουν το δημόσιο φορέα πιο ευέλικτο και απαλλαγμένο από την γραφειοκρατία που χαρακτηρίζει την Ελλάδα.

4.4. Η Συμβολή του ψηφιακού μετασχηματισμού στη Δημόσια Διοίκηση

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός σχετίζεται άμεσα με τη Δημόσια Διοίκηση καθώς η συνεχής εξέλιξη των τεχνολογιών επικοινωνίας και πληροφορικής επηρεάζει σημαντικά την άσκηση Δημόσιας Πολιτικής. Αξιοποιώντας κατάλληλα τα πλεονεκτήματα που προσφέρουν οι προηγμένες τεχνολογίες δίνεται η δυνατότητα στους Δημόσιους φορείς να δρουν πιο αποδοτικά εξυπηρετώντας αποτελεσματικά τους πολίτες τους. Έτσι γίνεται προσπάθεια για πλήρη μεταμόρφωση των κυβερνητικών δομών μεταβάλλοντας ολοκληρωτικά διαδικασίες, οργανωτικές δομές, την νοοτροπία όπως και την κουλτούρα. Η συγκεκριμένη στρατηγική που στοχεύει στην απλούστευση των διαδικασιών μέσω προηγμένων τεχνολογιών ονομάζεται Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση. (Αποστολάκης, Λούκης, Χάλαρης, 2008).

Οι πιο συνήθεις διαδικασίες που χαρακτηρίζουν την Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση σχετίζονται με τη μεταφορά της γραφειοκρατίας της Δημόσιας Διοίκησης από έντυπη μορφή σε ηλεκτρονική, τη διάθεση συγκεκριμένων πληροφοριών και υπηρεσιών προς τους πολίτες μέσω διαδικτύου καθώς και τη πλήρη μεταμόρφωση των υπάρχουσων πληροφοριών. (Πανταζή Ι., 2018)

Οι προηγμένες τεχνολογίες όπως παρατηρείται επιφέρουν σημαντική αλλαγή στην άσκηση της Δημόσιας Διοίκησης διαμορφώνοντας μία νέα νοοτροπία η οποία επικεντρώνεται στη κατανόηση της συμπεριφοράς των πελατών-πολιτών της και στην ικανοποίηση των αναγκών τους. Επίσης η συνεργασία και η επικοινωνία μεταξύ των Δημόσιων Οργανισμών βελτιώνεται έχοντας ως αποτέλεσμα την διευκόλυνση του σχεδιασμού και της υλοποίησης των δημόσιων πολιτικών και προγραμμάτων.

Για να διασφαλιστεί η ομαλή λειτουργία των Δημόσιων Οργανισμών αλλά και η εξασφάλιση των επιθυμητών στόχων η Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση περιλαμβάνει βασικές αρχές οι οποίες αναφέρονται στο κείμενο της Στρατηγικής σχετικά με την Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση για την Ελλάδα για το χρονικό διάστημα 2014-2020. Η Δημόσια Διοίκηση δεσμεύεται να ακολουθεί αυτές τις αρχές έτσι ώστε να αξιολογείται η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών μέσω των νέων τεχνολογιών. Μερικές από αυτές τις αρχές αφορούν τη βελτίωση της διαχείρισης των χρηματοοικονομικών και δημοσιονομικών πόρων, την ανοιχτή διάθεση δημόσιας πληροφορίας, τη βελτίωση της καθημερινότητας του πολίτη και τη μείωση των διοικητικών βαρών με σκοπό την ενίσχυση της διαφάνειας και της λογοδοσίας. Εξίσου σημαντική με τις υπόλοιπες είναι και οι ενέργειες που αφορούν την ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού με ψηφιακές δεξιότητες επιτυγχάνοντας την κοινωνική ένταξη τους. (Εθνικό Κέντρο Κοινωνικών Ερευνών, 2017).

Όπως είναι λογικό ακόμη και η Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση σχετίζεται άμεσα με την Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων καθώς κρίνεται αναγκαία η αλλαγή του διοικητικού μοντέλου αφού από γραφειοκρατικό μοντέλο μετατρέπεται σε ένα νέο πιο ευέλικτο μοντέλο που βασίζεται σε νέες εξελιγμένες τεχνολογίες. Για να είναι επιτυχής αυτή η μετάβαση θα πρέπει ο Διευθυντής Ανθρώπινου Δυναμικού σε συνεννόηση με την ανώτατη διοίκηση να δημιουργήσει ένα προσαρμοσμένο σχέδιο Στρατηγικής στους νέους στόχους εξασφαλίζοντας τους αναγκαίους πόρους. Επίσης είναι αναγκαία η νέα εκχώρηση αρμοδιοτήτων, ο καθορισμός προθεσμιών αλλά και η παρακολούθηση της προόδου των νέων διαδικασιών, όπου σε συνδυασμό με την επιβράβευση το Ανθρώπινο Δυναμικό θα νιώσει ασφάλεια και δεν θα εμφανίσει φαινόμενα αντίστασης αλλά θα λειτουργεί πιο ομαδικά και αποτελεσματικά. (Πεχτελίδου Διογένη Αναστασία, 2014)

Κεφάλαιο 5

Ερευνητικό μέρος

5.1. Ερευνητικό υπόβαθρο

Πολλές μελέτες μέχρι σήμερα, έχουν δείξει ότι η ψηφιοποίηση των διαδικασιών του τμήματος HR οδηγεί σε βελτίωση της αποτελεσματικότητας. Συγκεκριμένα, πολλές από τις μελέτες που έχουν διεξαχθεί υπογράμμισαν ότι η ψηφιοποίηση του HR είχε ως αποτέλεσμα την εξοικονόμηση χρόνου για τα μέλη της διοίκησης αλλά και για τους υπάλληλους. Αυτό οδηγεί σε αύξηση της παραγωγικότητας της λειτουργίας των επιχειρήσεων.

Ο Démeijer (2017) επισημαίνει ότι χάρη της ψηφιοποίησης, οι διαδικασίες του τμήματος HR απλοποιούνται, και γίνονται γρηγορότερες. Αυτό επιτρέπει στους επαγγελματίες του τμήματος να επικεντρώνονται περισσότερο σε δραστηριότητες που έχουν σημασία για τη λειτουργία της επιχείρησης. Με ιδιαίτερη αναφορά στις διαδικασίες των προσλήψεων, ο Nooruddin (2018) απέδειξε ότι η υιοθέτηση ψηφιακών πρακτικών HRM είχε ως αποτέλεσμα τη μείωση της έντασης εργασίας για την επιλογή υποψηφίων, την ανάλυση των δεξιοτήτων τους σε σχέση με τις απαιτήσεις που απαιτούνται για τη πλήρωση της κενής θέσης και την επιλογή των υποψηφίων προς πρόσληψη. Αυτό έχει μεταφραστεί σε μείωση του χρόνου και βελτίωση της ικανότητας του οργανισμού να πετύχει τους κύριους στόχους του.

Όσον αφορά την αποτελεσματικότητα, οι έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί μέχρι σήμερα, έχουν καταλήξει στο ότι η ψηφιοποίηση των πρακτικών του τμήματος HR οδηγεί σε αύξηση της διοικητικής ποιότητας και της ευελιξίας του Ανθρώπινου Δυναμικού και σε λιγότερη γραφειοκρατία στο πλαίσιο της λειτουργίας. Η υιοθέτηση ψηφιακών εργαλείων οδηγεί σε μείωση του

χρόνου που απαιτείται για την εκτέλεση ορισμένων δραστηριοτήτων. Σύμφωνα με τον Murphy (2018) όταν οι Επαγγελματίες του Ανθρώπινου Δυναμικού μπορούν να κάνουν τη δουλειά τους από το σπίτι, μέσω ψηφιακών εργαλείων, υπάρχει μια μείωση στη διοικητική εργασία που τους κάνει να αισθάνονται λιγότερο αγχωμένοι και να επικεντρώνονται στο να είναι πιο αποτελεσματικοί. Με άλλα λόγια, όταν οι υπάλληλοι του τμήματος HR δεν χρειάζεται να ασχολούνται με διοικητικά καθήκοντα χαμηλού επιπέδου, μπορούν να επικεντρωθούν σε πιο στρατηγικές θέσεις εργασίας με υψηλή προστιθέμενη αξία για την ίδια την επιχείρηση.

Στη μελέτη που διενήργησε ο Murphy (2018) τονίστηκε ότι η ψηφιοποίηση βελτιώνει τη δέσμευση των εργαζομένων που αισθάνονται πιο συνδεδεμένοι μεταξύ τους αλλά και με την εταιρεία στην οποία εργάζονται. Η έρευνα που πραγματοποιήθηκε έδειξε ότι το 56% των ερωτηθέντων αισθάνθηκαν πιο συνδεδεμένοι με τον χώρο εργασίας τους μετά την εισαγωγή ψηφιακών εργαλείων. Οι Lager και Milojkovic (2018) λένε ότι η ψηφιοποίηση δεν πρέπει να αφαιρεί κανάλια επικοινωνίας, αλλά πρέπει να μπορεί να δημιουργεί νέα, γρηγορότερα και ευκολότερα στη χρήση.

Σύμφωνα με τους προηγούμενους ερευνητές, αυτά τα κανάλια δεν πρέπει να είναι εναλλακτικά μεταξύ τους και συνεπώς, η χρήση ενός καναλιού δεν πρέπει να αποκλείει τη δυνατότητα χρήσης άλλου. Οι Fedorova et al. (2019) διεξήγαγε μια μελέτη για να αναλύσει τον αντίκτυπο της ψηφιοποίησης της εργασίας στα κίνητρα των εργαζομένων. Η μελέτη έδειξε ότι παρακολουθώντας την εργασία που πραγματοποιείται μέσω τεχνολογικών εργαλείων, οι εργαζόμενοι αισθάνονται πιο παρακινήμενοι να προσπαθήσουν να βελτιώσουν την απόδοσή τους, να αναλάβουν νέα έργα και να αποκτήσουν αναγνώριση από ανώτερους. Τέλος, η ψηφιοποίηση οδήγησε στη δημιουργία νέων μορφών απασχόλησης.

Σύμφωνα με τους Bloom και Bengtsson (2017), αυτή η νέα συνεχιζόμενη τάση απαιτεί από τους Διαχειριστές Ανθρώπινου Δυναμικού να εμπλέκονται σε ολοένα καινούργιες προκλήσεις, για παράδειγμα χρησιμοποιώντας συμβάσεις ορισμένου χρόνου για να αντιμετωπίσουν μελλοντική αβεβαιότητα ή ευέλικτες μορφές εργασίας. Μεταξύ των μειονεκτημάτων που προκαλούνται από την ψηφιοποίηση των πρακτικών Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων, επισημαίνονται ιδιαίτερα τα προβλήματα που σχετίζονται με την ασφάλεια των δεδομένων (Odegov et al., 2018) και τη διαχείριση ευαίσθητων πληροφοριών για τους υπαλλήλους (Kristoff et al. 2018).

Η ανάγκη διατήρησης εμπιστευτικών δεδομένων μπορεί να περιορίσει την ψηφιοποίηση των πρακτικών του τμήματος HR (Kristoff et al. 2018). Οι ψηφιακές δεξιότητες είναι απαραίτητες για να αξιοποιήσουν στο έπακρο τις δυνατότητες της ψηφιοποίησης. Ωστόσο, μέσα από σχετικές μελέτες έχει προκύψει ότι υπάρχει έλλειψη κατάλληλων δεξιοτήτων. Όπως δείχνουν οι Bloom και Bengtsson (2017) αυτές οι δεξιότητες που πρέπει να αποκτήσουν οι Διαχειριστές του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού, πρέπει να αναγνωριστούν από τους τελευταίους και η διαδικασία αυτή μπορεί να είναι ιδιαίτερα πολύπλοκη.

5.2. Μεθοδολογία έρευνας

Στο κεφάλαιο αυτό γίνεται αναφορά στη μεθοδολογία της έρευνας που εφαρμόστηκε για τη συλλογή και ανάλυση των αποτελεσμάτων. Πιο συγκεκριμένα, εξετάζονται οι διάφορες ερευνητικές φιλοσοφίες και προσεγγίσεις που ενσωματώνονται στη μελέτη. Επίσης, στο κεφάλαιο αυτό πρόκειται να σκιαγραφηθεί η ερευνητική στρατηγική που χρησιμοποιήθηκε και οι πιθανοί περιορισμοί της έρευνας. Τέλος, θα αναλυθεί η διαδικασία συλλογής δεδομένων και πώς επιλέχθηκε για τους σκοπούς αυτής της έρευνας.

Για τη συλλογή των πρωτογενών δεδομένων ο ερευνητής έχει τη δυνατότητα να επιλέξει μεταξύ τεσσάρων εναλλακτικών στρατηγικών (Δημητριάδη, 2000) οι οποίες αναφέρονται παρακάτω.

Αρχικά υπάρχει η επισκόπηση (survey), η οποία είναι η μέθοδος συλλογής πρωτογενών δεδομένων ποσοτικού τύπου μέσω γραπτών και/ή προφορικών ερωτημάτων, τα οποία υποβάλλονται συνήθως σε ένα αντιπροσωπευτικό δείγμα. Στη συνέχεια, η επιστημονική παρατήρηση (scientific observation) που εφαρμόζεται στην επιχειρηματική έρευνα αφορά στην συστηματική καταγραφή των υπό διερεύνηση φαινομένων από τον ερευνητή, με βάση τα όσα ο ίδιος διαπιστώνει, χωρίς να υπάρχει άμεση επικοινωνία με τα υποκείμενα της παρατήρησης. Ύστερα, η πειραματική έρευνα είναι η έρευνα που στόχος της είναι να απαντήσει στο «γιατί» συμβαίνουν τα φαινόμενα και γιατί κάποια φαινόμενα προκαλούνται κάτω από συγκεκριμένες συνθήκες και κάποια άλλα κάτω από διαφορετικές συνθήκες, εξασφαλίζοντας υψηλό βαθμό εσωτερικής/εξωτερικής εγκυρότητας και αξιοπιστίας. Τέλος, η μελέτη περίπτωσης είναι η ερευνητική στρατηγική που διερευνά, στο φυσικό τους περιβάλλον, σε βάθος, φαινόμενα που είναι σύνθετα, με τη χρήση συνδυασμού πηγών, τεχνικών και/ή οργάνων συλλογής δεδομένων.

Η μεθοδολογία ανάλυσης των δεδομένων που χρησιμοποιήθηκε για τη διεξαγωγή συμπερασμάτων στην έρευνα αυτή είναι η μέθοδος της ποσοτικής ανάλυσης. Η μέθοδος της ποσοτικής ανάλυσης χρησιμοποιήθηκε εφόσον υπάρχουν συγκεκριμένα ποσοτικά στοιχεία τα οποία μετρήθηκαν μέσω της κλίμακας likert ή μέσω των θετικών και αρνητικών απαντήσεων των συμμετεχόντων στην έρευνα. Τα στοιχεία τα οποία συγκεντρώθηκαν είναι ποσοτικά και χρησιμοποιήθηκαν περιγραφικές μέθοδοι έτσι ώστε να αξιολογηθούν και να προκύψουν συγκεκριμένα συμπεράσματα από την μελέτη τους.

Η μέθοδος της ποσοτικής ανάλυσης χρησιμοποιήθηκε για την επίτευξη ακρίβειας στην απεικόνιση ενός μεγάλου πλήθους δεδομένων, έτσι ώστε να προκύψουν πιο εύκολα συμπεράσματα σχετικά με το δείγμα.

Το εργαλείο της έρευνας που χρησιμοποιήθηκε είναι το ερωτηματολόγιο, και η μέθοδος συλλογής δεδομένων είναι η μέθοδος της συνέντευξης. Στην περίπτωση αυτή χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος της συνέντευξης έτσι ώστε να συλλεχθούν όσα περισσότερα δεδομένα γίνονταν από τους συνεντευξιαζόμενους, εφόσον το δείγμα συμπεριλαμβάνει ουσιαστικά τέσσερα

άτομα. Η επεξεργασία του ερωτηματολογίου έγινε πολλές φορές μέχρι να φτάσει στην τελική μορφή του.

Οι ερωτήσεις δεν ξεπερνούν τις 15 στο συνολικό πλήθος τους, εφόσον μετά από το πλήθος αυτό των ερωτήσεων το ερωτηματολόγιο γίνεται κουραστικό. Εκτός των άλλων, υιοθετήθηκε η αρχή το ερωτηματολόγιο να μην είναι ανώνυμο έτσι ώστε η ιδιότητα των ερωτώμενων να συνδυάζεται με τις απαντήσεις τους, για να προκύψουν συγκεκριμένα συμπεράσματα. Τέλος αποφασίστηκε το ερωτηματολόγιο να είναι δομημένο εφόσον προσφέρει μεγαλύτερη αξιοπιστία και σαφήνεια. Οι ερωτήσεις του ερωτηματολογίου είναι ανοιχτού τύπου, για να συλλέγονται όσο περισσότερα δεδομένα γίνεται από τους ερωτώμενους.

Προκειμένου να διασφαλιστεί ο ικανοποιητικός βαθμός αξιοπιστίας της έρευνας κατά στην επεξεργασία των δεδομένων θα εφαρμοστεί ο συντελεστής A του Cronbach. Αυτός λαμβάνει τιμές από 0 έως έναν ελάχιστο το μεγαλύτερο ή ίσο του 0,65 όταν υπάρχει χαμηλός βαθμός συσχέτισης στις ερωτήσεις (Field, 2014, p.p.207-209).

5.3. Σκοπός της έρευνας και υποθέσεις

Η βασική υπόθεση της έρευνας αυτής είναι πως οι λύσεις του ψηφιακού μετασχηματισμού έχουν ουσιαστικά συμβάλει στην διευκόλυνση των διαδικασιών του τμήματος HR του νοσοκομείου ενώ την ίδια στιγμή έχουν οδηγήσει στην πιο εύκολη επικοινωνία των υπάλληλων με τα διοικητικά στελέχη, όσον αφορά στην αξιολόγηση των αιτημάτων τους.

Σκοπός της έρευνας είναι η συγκέντρωση πληροφοριών μέσα από την αξιολόγηση των υπαλλήλων και των διευθυντών σχετικά με το εάν το επίπεδο ικανοποίησής τους σε σχέση με τις υπηρεσίες Ανθρώπινου Δυναμικού έχει αυξηθεί ή μειωθεί μετά από την εφαρμογή των λύσεων του ψηφιακού μετασχηματισμού. Πιο συγκεκριμένα, χρησιμοποιούνται οι ερωτήσεις του ερωτηματολογίου για να δοθούν απαντήσεις σχετικά με τη λειτουργία του τμήματος HR του νοσοκομείου στα πλαίσια του ψηφιακού μετασχηματισμού, τις πολιτικές που εφαρμόζονται, την απόδοση των μελών της διοίκησης και πως αυτή διευκολύνεται από τις λύσεις του ψηφιακού μετασχηματισμού και αν η επικοινωνία ανάμεσα στους υπαλλήλους και τους μάντζερς βελτιώνεται με την εφαρμογή των λύσεων του ψηφιακού μετασχηματισμού.

Ολοκληρώνοντας την έρευνα θα πρέπει να προκύψουν ορισμένα συμπεράσματα σε σχέση με το αν ο ψηφιακός μετασχηματισμός του τμήματος HR του νοσοκομείου έχει οδηγήσει τα διοικητικά στελέχη και τους υπαλλήλους του νοσοκομείου, σε μια βελτίωση της απόδοσής τους και μείωση του άγχους τους και των δυσλειτουργιών των υπηρεσιών. Σημαντικό είναι και να διερευνηθεί αν ο ψηφιακός μετασχηματισμός που εφαρμόζεται στο τμήμα HR του νοσοκομείου, έχει διαμορφώσει στους υπαλλήλους αλλά και τα διοικητικά μέλη θετική άποψη σχετικά με τη λειτουργία του τμήματος HR κι έχει διευκολύνει βασικές διαδικασίες όπως είναι η εύρεση προσωπικού, ο

σχεδιασμός και προγραμματισμός των αδειών, η παρακολούθηση της απόδοσης και ο διαμοιρασμός της γνώσης και η εκπαίδευση.

5.4. Εργαλείο δειγματοληψίας

Στη συγκεκριμένη εργασία, το εργαλείο δειγματοληψίας που πρόκειται να χρησιμοποιηθεί είναι το ερωτηματολόγιο. Πιο συγκεκριμένα, θα χρησιμοποιηθεί ένα ερωτηματολόγιο που συμπεριλαμβάνει μία σειρά δομημένων ερωτήσεων, σχετικά μικρό σε έκταση, στις οποίες ερωτήσεις, το δείγμα καλείται να απαντήσει γραπτώς και με μία συγκεκριμένη σειρά. Οι ερωτήσεις είναι κλειστού τύπου βασισμένες σε θετικές και αρνητικές απαντήσεις αλλά και στην κλίμακα likert, η οποία προσδιορίζει χρησιμοποιώντας βαθμιαία επίπεδα, τη θετική ή αρνητική άποψη των μελών του δείγματος. Το ερωτηματολόγιο σχεδιάστηκε με βάση τη σχετική θεωρία και δεν λήφθηκε αυτούσιο από κάποια άλλη μελέτη.

Το ερωτηματολόγιο χρησιμοποιείται για να συλλεχθούν περιγραφικά και επεξηγηματικά δεδομένα σχετικά με τις απόψεις των μελών του προσωπικού αλλά και των στελεχών του νοσοκομείου. Το ερωτηματολόγιο επιλέχθηκε σαν βασικό εργαλείο της έρευνας διότι συμπληρώθηκε γρήγορα από μεγάλο πλήθος ατόμων, η δημιουργία και η χρήση του ήταν πιο εύκολη σε σύγκριση με την συνέντευξη, ο τρόπος ανάλυσης του ήταν τυποποιημένος, και ήταν η λιγότερο χρονοβόρα μέθοδος.

Τα μέλη του δείγματος κλήθηκαν να συμπληρώσουν το ερωτηματολόγιο με τη μέθοδο της αυτό - συμπλήρωσης και η επικοινωνία μεταξύ του ερευνητή και των ερωτώμενων έγινε με άμεσο τρόπο. Η δομή του ερωτηματολογίου ήταν καθοριστική για την επιτυχία της στατιστικής έρευνας για αυτό το λόγο συμπεριλάμβανε κάποιες πολύ βασικές ερωτήσεις αναφορικά με την λειτουργία του Τμήματος HR του νοσοκομείου στα πλαίσια της μελέτης του ψηφιακού μετασχηματισμού. Τα μέλη του διοικητικού προσωπικού κλήθηκαν να αξιολογήσουν το κατά πόσο έχουν εφαρμοστεί οι λύσεις του ψηφιακού μετασχηματισμού στο νοσοκομείο στο οποίο εργάζονται και τις δυνατότητες που τους δίνονται μέσα από τα νέα τεχνολογικά συστήματα. Οι υπάλληλοι, κλήθηκαν να αξιολογήσουν το βαθμό της ψηφιοποίησης των διαδικασιών του τμήματος HR και κατά πόσο η βελτίωση των διαδικασιών αυτή έχει βοηθήσει στη μέτρηση των στόχων τους και στη βελτίωση της επικοινωνίας τους με το τμήμα HR του νοσοκομείου.

5.5. Ηθική της έρευνας

Η ηθική εξετάστηκε από τα αρχικά στάδια του σχεδιασμού του ερευνητικού έργου καθ' όλη τη διάρκεια του κύκλου ζωής του, ιδίως καθώς περιλαμβάνει πρωτογενή ερευνητικά στοιχεία όπως ημί -δομημένες συνεντεύξεις. Ο στόχος της έρευνας ήταν η μεγιστοποίηση των ωφελειών ενώ

ταυτόχρονα η ελαχιστοποίηση οποιαδήποτε βλάβης ή κινδύνου για τους συμμετέχοντες (Halej, 2017).

Στο συμμετέχων δείγμα της έρευνας δόθηκαν πληροφορίες σχετικά με το σκοπό, τις μεθόδους και τις σκοπούμενες χρήσεις της έρευνας, καθώς και για το τι συνεπάγεται η συμμετοχή τους, συμπεριλαμβανομένου του γεγονότος ότι μπορούν να αρνηθούν να συμμετάσχουν στην έρευνα, χωρίς κανένα λόγο. Επίσης, εκπαιδεύτηκαν για το χρονικό διάστημα αποθήκευσης των δεδομένων και το τρόπο αντιμετώπισής τους. Επιπλέον, τα αποτελέσματα της έρευνας τέθηκαν στη διάθεση των συμμετεχόντων (Halej, 2017).

Ως εκ τούτου, ούτε η συμμετοχή στη μελέτη ούτε τα συμπεράσματα που αντλούνται από τα δεδομένα προκαλούν βλάβη, δυσφορία ή άγχος στους συμμετέχοντες (Koskei and Simiyu, 2015). Σε τελική ανάλυση, η ακεραιότητα είναι ένα σημαντικό θέμα και μπορεί να εξασφαλιστεί μέσω της διατήρησης συμφωνιών που συνάπτονται ανάμεσα στους συνεντευξιαζόμενους και τον ερευνητή (Saunders et al., 2016).

Κατά συνέπεια, επιτεύχθηκε η συναίνεση μέσω μιας ανοιχτής και ειλικρινούς ανταλλαγής απόψεων με όλους τους συμμετέχοντες πριν από την έναρξη της συλλογής δεδομένων. Επιπλέον, οι συμμετέχοντες στις ημιδομημένες συνεντεύξεις είχαν την επιλογή τα δεδομένα τους να ανωνυμοποιηθούν ή όχι έτσι ώστε να προστατεύσουν τη ταυτότητά τους. Όλα τα κύρια δεδομένα που συλλέχθηκαν ήταν και εξακολουθούν να αντιμετωπίζονται ως εξαιρετικά εμπιστευτικά και δεν κοινοποιούνται σε τρίτα μέρη (Allmark et al., 2009; Halej, 2017).

5.6. Εγκυρότητα και αξιοπιστία του ερωτηματολογίου

Στην έρευνα που πρόκειται να διεξαχθεί, η επιλογή των πηγών, των ερωτήσεων της συνέντευξης και οι μέθοδοι αξιολόγησης δεδομένων σχετίζονται με τη γενική αξιοπιστία της έρευνας. Κατά συνέπεια, «... κάθε βήμα της έρευνας πρέπει να επικυρώνεται για το αν είναι αρκετά διαφανές ή συνεπές. Με αυτόν τον τρόπο, τόσο η ερευνητική διαδικασία όσο και τα αποτελέσματα μπορούν να διασφαλίσουν αξιοπιστία και εγκυρότητα» (Leung, 2015).

Για να διασφαλιστεί η αξιοπιστία της ποσοτικής αυτής μελέτης, οι Noble and Smith (2015) εντόπισαν διάφορες στρατηγικές, στις οποίες οι ερευνητές μπορούν να προσαρμοστούν, και ακολουθήθηκαν σε αυτό το ερευνητικό έργο:

Λογίστηκαν οι προσωπικές προκαταλήψεις που μπορεί να έχουν επηρεάσει τα ευρήματα: Καθώς ο ερευνητής αυτής της μελέτης, έχει μάλλον θετικές αντιλήψεις σχετικά με τα αποτελέσματα του ψηφιακού μετασχηματισμού, η διερεύνηση αμφιλεγόμενης βιβλιογραφίας επιδιώκεται ενεργά για την προώθηση της ευαισθητοποίησης.

Επίδειξη σαφήνειας όσον αφορά τις διαδικασίες σκέψης κατά την ανάλυση δεδομένων και τις επακόλουθες ερμηνείες: Η ανάλυση δεδομένων πραγματοποιήθηκε μεμονωμένα και ανεξάρτητα από οποιαδήποτε πηγή που

θα μπορούσε να επηρεάσει την τελική έκβαση της ανάλυσης και επανεξετάστηκε αρκετές φορές από τον επόπτη.

Επικύρωση ερωτηθέντων / έλεγχος μέλους: περιλαμβάνει τη πρόσκληση των συμμετεχόντων να σχολιάσουν το αντίγραφο της συνέντευξης και εάν τα τελικά θέματα και έννοιες που δημιουργήθηκαν αντικατοπτρίζουν επαρκώς τα φαινόμενα που ερευνούνται: Τα αντίγραφα των ημιδομημένων συνεντεύξεων κοινοποιήθηκαν στους συμμετέχοντες, ελήφθησαν σχόλια και ενσωματώθηκαν, πριν αναλυθούν τα ευρήματα.

Τριγωνική ανάλυση των δεδομένων, τεχνική με την οποία διαφορετικές μέθοδοι και προοπτικές βοηθούν στην παραγωγή ενός πιο ολοκληρωμένου συνόλου ευρημάτων.

Σε συνέχεια της αξιολόγησης των δεδομένων της έρευνας, απαραίτητη θεωρείται η διενέργεια ενός τεστ για την αξιοπιστία τους. Η αξιοπιστία των δεδομένων, καθορίζει στην ουσία, την αξιοπιστία του συνόλου της έρευνας, και την εγκυρότητα των αποτελεσμάτων. Για τη δοκιμασία της αξιοπιστίας στην έρευνα αυτή χρησιμοποιείται ο δείκτης του cronbach's alpha. Ο δείκτης αυτός εκφράζει την εσωτερική συνέπεια του δείγματος, δηλαδή τη συσχέτιση ανάμεσα στα δεδομένα (Heo, Kim, and Faith, 2015). Για τη συγκεκριμένη μελέτη, τα αποτελέσματα, που προέκυψαν μετά από την χρήση του δείκτη cronbach's alpha, παρουσιάζονται στη συνέχεια. Αρχικά, για το δείγμα των νοσοκομείου:

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha N of Items	
,707	12

Εφαρμόζοντας το δείκτη του cronbach's alpha στο σύνολο των δεδομένων, το αποτέλεσμα που προκύπτει είναι 0,707. Αυτό σημαίνει, ότι τα δεδομένα που εμπεριέχονται στο δείγμα, παρουσιάζουν ικανοποιητική εσωτερική συνέπεια. Αυτό με τη σειρά του οδηγεί στο συμπέρασμα ότι υπάρχει αξιοπιστία στην έρευνα.

Στη συνέχεια, για το δείγμα των διοικητικών υπαλλήλων ο δείκτης υπολογίζεται ως εξής:

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha N of Items	
,690	14

Στην περίπτωση αυτή, το αποτέλεσμα που προκύπτει είναι 0,690. Αυτό σημαίνει, ότι τα δεδομένα που εμπεριέχονται στο δείγμα, παρουσιάζουν ικανοποιητική εσωτερική συνέπεια. Αυτό με τη σειρά του οδηγεί στο συμπέρασμα ότι υπάρχει αξιοπιστία στην έρευνα.

5.7. Περιορισμοί της έρευνας

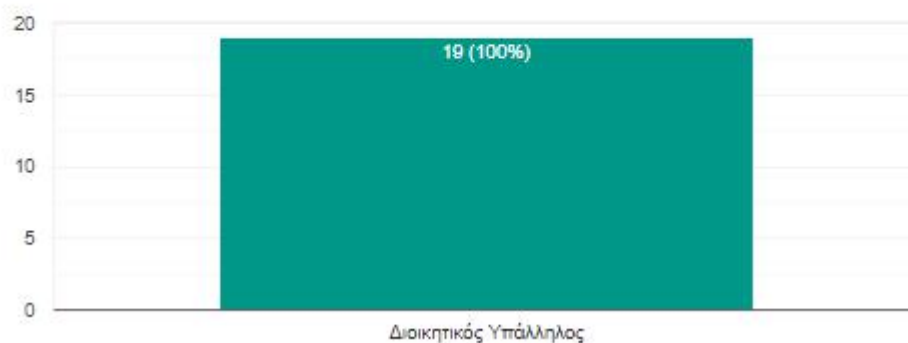
Βασικός περιορισμός που εμφανίστηκε ήταν αυτό του χρόνου, εφόσον οι απαντήσεις έπρεπε να συγκεντρωθούν και να αναλυθούν σε μικρό χρονικό διάστημα. Παράλληλα, η συγκέντρωση του δείγματος, έτσι ώστε στη συνέχεια να συμπληρωθούν τα αποτελέσματα στο χώρο εργασίας τους, ήταν δύσκολή εφόσον γίνονταν παράλληλα με την εργασία του προσωπικού.

5.8. Αποτελέσματα έρευνας

Τα αποτελέσματα της έρευνας που διεξήχθη χωρίζονται σε δύο μέρη. Αρχικά, στο πρώτο μέρος των αποτελεσμάτων παρουσιάζονται τα δεδομένα, όπως αυτά αναλύθηκαν μετά από την αξιολόγηση των απαντήσεων των μελών της διοίκησης του νοσοκομείου. Τα στελέχη στο νοσοκομείο κλήθηκαν να απαντήσουν συνολικά 14 ερωτήσεις. Αρχικά, τα στελέχη ερωτήθηκαν σχετικά με τη θέση που κατέχουν στο νοσοκομείο.

1.1. Ποιά είναι η θέση σας στο νοσοκομείο;

19 απαντήσεις

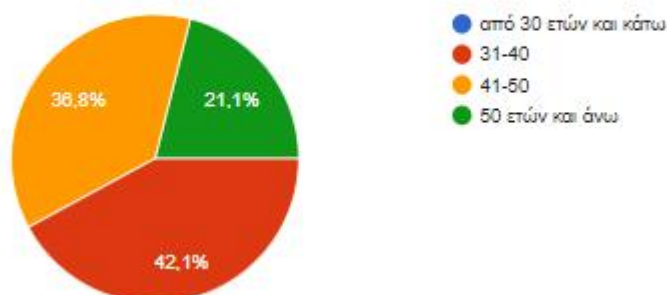


Όπως προέκυψε από την αξιολόγηση των απαντήσεων, τέσσερις από τους διοικητικούς υπαλλήλους εργάζονται στο λογιστήριο όπου είναι υπεύθυνοι για την έκδοση της μισθοδοσίας, τη συντάξη των συμβάσεων και των προκυρήξεων για τη προμήθεια διάφορων περιουσιακών στοιχείων, πέντε εργάζονται στο Τμήμα Πρωτοκόλλου που προωθεί τις απαιτήσεις του Ανθρωπίνου Δυναμικού στη Διοικήτρια του Νοσοκομείου, τέσσερις εργάζονται στο γραφείο της Διοικήτριας όπου μαζί με τη Διοικήτρια διαχειρίζονται τα σημαντικά ζητήματα και λαμβάνουν αποφάσεις για τις καίριες υποθέσεις που αφορούν το Νοσοκομείο, και οι υπόλοιποι τέσσερις διαχειρίζονται την γραμματειακή υποστήριξη όπου είναι υπεύθυνοι για την αρχειοθέτηση των απαραίτητων εγγράφων, τη διαχείριση του τηλεφωνικού κέντρου και της καθημερινής αλληλογραφίας. Στη συνέχεια, τα στελέχη του

νοσοκομείου κλήθηκαν να απαντήσουν σχετικά με το ηλικιακό γκρουπ στο οποίο ανήκουν.

1.2. Ποιό είναι το ηλικιακό γκρουπ στο οποίο ανήκετε;

19 απαντήσεις

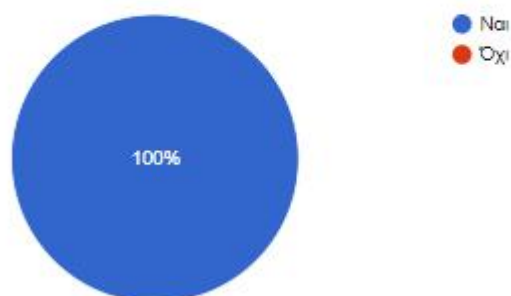


Όπως προέκυψε από την αξιολόγηση, το μεγαλύτερο ποσοστό των στελεχών βρίσκεται στο ηλικιακό γκρουπ των 31 έως 40 ετών που φτάνει το 42,1% ενώ στη συνέχεια ακολουθεί το ηλικιακό γκρουπ των 41 έως 50 ετών που φτάνει τα 36,8%. Τέλος βρίσκονται τα στελέχη τα οποία έχουν ηλικία από 50 ετών και άνω και καταλαμβάνουν τους 21,1% του δείγματος.

Στη συνέχεια, τα στελέχη κλήθηκαν να απαντήσουν θετικά ή αρνητικά για το αν υπάρχει στο νοσοκομείο τουλάχιστον ένας ρόλος σε διοικητικό επίπεδο που έχει ευθύνες σχετικά με την εφαρμογή των δράσεων ψηφιακού μετασχηματισμού.

2.1. Στο νοσοκομείο, υπάρχει τουλάχιστον ένας ρόλος, σε διοικητικό επίπεδο, που είναι υπεύθυνος για το ψηφιακό μετασχηματισμό;

19 απαντήσεις

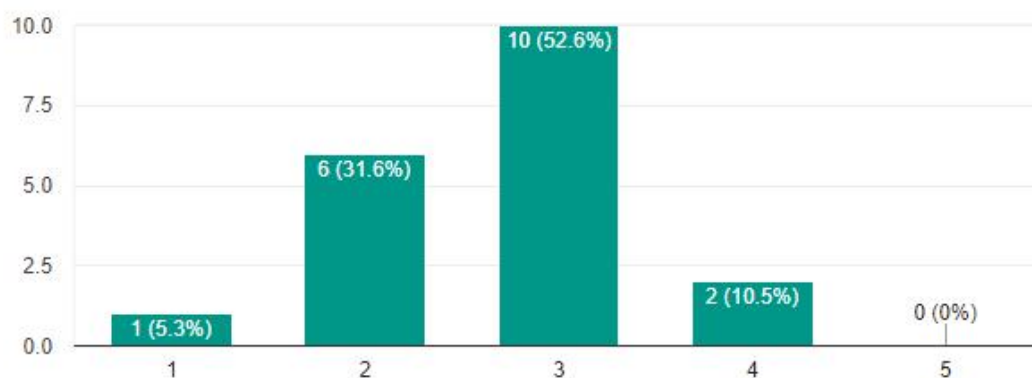


Το σύνολο του δείγματος απάντησε θετικά στη συγκεκριμένη ερώτηση. Στη συνέχεια, επιχειρήθηκε μία αξιολόγηση του κατά πόσο εφαρμόζεται στο

νοσοκομείο που εργάζεται τα συγκεκριμένα στελέχη λύσεις ψηφιακού μετασχηματισμού.

2.2. Κατά πόσο έχουν εφαρμοσθεί στο νοσοκομείο σας λύσεις ψηφιακού μετασχηματισμού;

19 responses

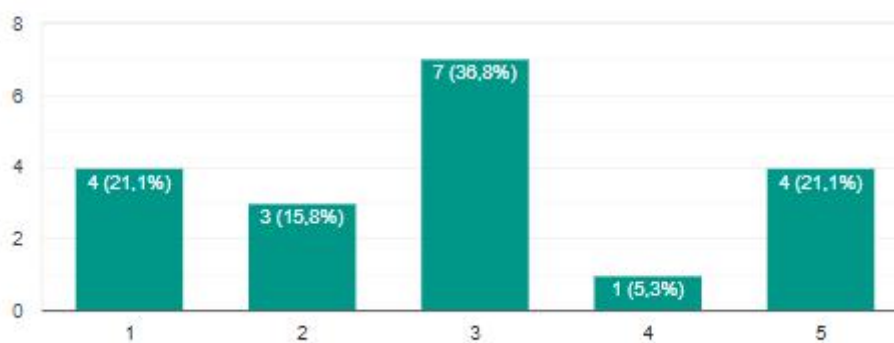


Οι απαντήσεις των ερωτώμενων εμφανίζεται σε μεγαλύτερο βαθμό να είναι θετικές, με το 31,6% να υποστηρίζει ότι σε μικρό βαθμό εφαρμόζονται λύσεις ψηφιακού μετασχηματισμού στο νοσοκομείο, και απαντήσεις που προσανατολίζονται προς το «μέτρια» με ποσοστό που φθάνει το 52,6%.

Παρακάτω, το δείγμα ερωτάται σχετικά με το αν η νοσοκομειακή μονάδα στην οποία εργάζονται, κατέχει τη τεχνολογική υποδομή που θεωρείται απαραίτητη για την υποστήριξη της εφαρμογής των λύσεων ψηφιακού μετασχηματισμού.

2.3. Η νοσοκομειακή μονάδα κατέχει την απαραίτητη τεχνολογική υποδομή για την υποστήριξη της εφαρμογής του ψηφιακού μετασχηματισμού;

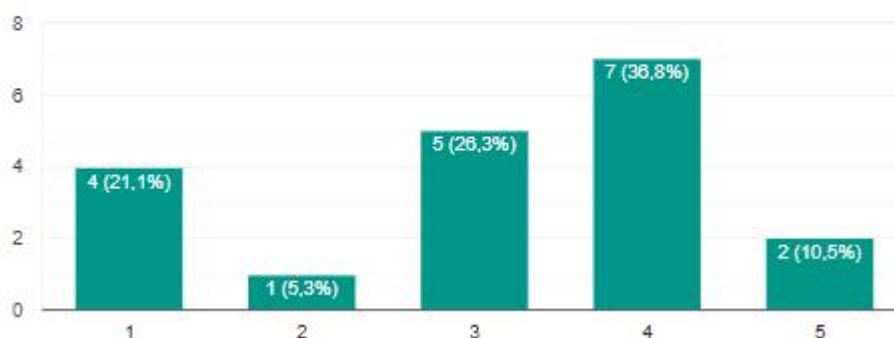
19 απαντήσεις



Το μεγαλύτερο ποσοστό της έρευνας υποστηρίζει ότι αρκετά, δηλαδή 36,8% έως πάρα πολύ δηλαδή 21,1%, η νοσοκομειακή μονάδα κατέχει τη κατάλληλη τεχνολογία για να εφαρμοστεί ο ψηφιακός μετασχηματισμός.

2.4.1. Δυνατότητα δημιουργίας στόχων απόδοσης για τον κάθε υπάλληλο

19 απαντήσεις

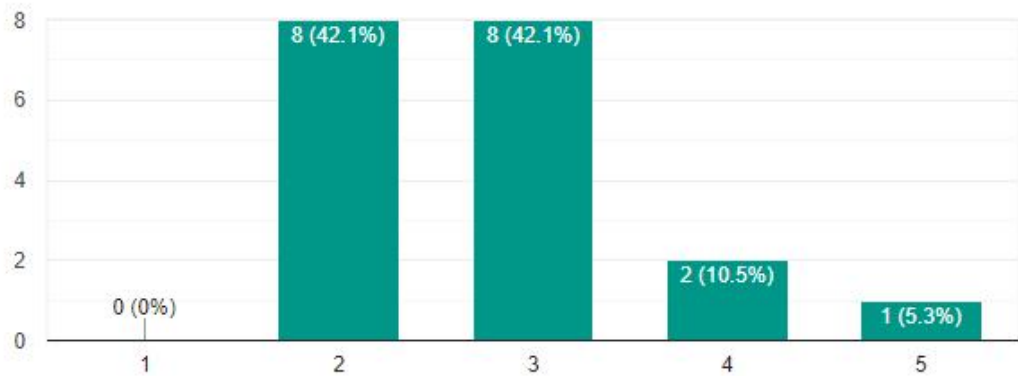


Στην ερώτηση σχετικά με το αν υπάρχει δυνατότητα για τη δημιουργία στόχων απόδοσης για το κάθε έναν υπάλληλο, το δείγμα προσανατολίζεται προς τις θετικές απαντήσεις, υποστηρίζοντας ότι σε πολύ μεγάλο βαθμό, 36,8% υπάρχει η δυνατότητα της δημιουργίας στόχων απόδοσης για τους υπαλλήλους με τη χρήση των συστημάτων ψηφιακού μετασχηματισμού.

Στη συνέχεια ερωτήθηκε το δείγμα σχετικά με τη δυνατότητα της αξιολόγησης των στόχων απόδοσης που έχουν τεθεί σε βάθος ενός έτους για τους υπαλλήλους, με τη βοήθεια των συστημάτων του ψηφιακού μετασχηματισμού.

2.4.2. Δυνατότητα αξιολόγησης των στόχων απόδοσης που έχου τεθεί σε βάθος ενός έτους.

19 responses

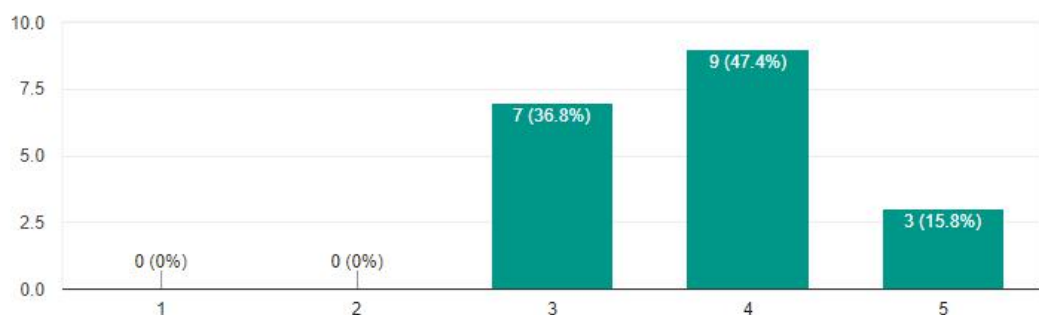


Οι απαντήσεις του δείγματος ίσο μοιράζονται ανάμεσα στο καθόλου, και στο «λίγο» με 42,1% και στο «αρκετά» αντίστοιχα.

Στη συνέχεια το δείγμα ερωτήθηκε σχετικά με το αν θεωρεί ότι μέσα από τη ψηφιοποίηση των διαδικασιών οι οποίες εφαρμόζονται στα πλαίσια του HR, μπορεί να βελτιωθεί η μέθοδος αξιολόγησης ενός αιτήματος για άδεια ή απουσία.

2.4.3. Από την ψηφιοποίηση των διαδικασιών που εφαρμόζονται στα πλαίσια του hr, κατά πόσο έχει βελτιωθεί ο τρόπος που αξιολογείται ένα αίτημα για άδεια ή απουσία;

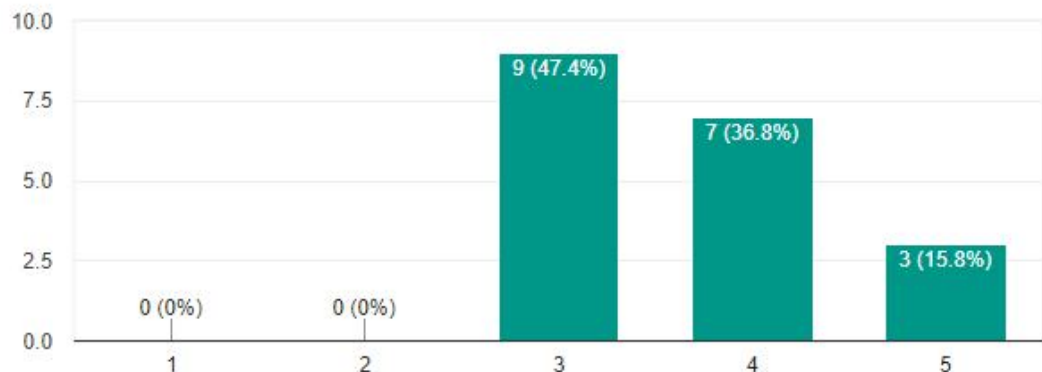
19 responses



Όπως προέκυψε από τη μελέτη των απαντήσεων του δείγματος, ο μεγαλύτερος αριθμός των ερωτώμενων υποστηρίζει ότι υπάρχει μεγάλο περιθώριο βελτίωσης του τρόπου με τον οποίο αξιολογείται ένα αίτημα για άδεια και απουσία (47,4%).

2.5.1. Ικανοποίηση των υπαλλήλων από την λειτουργία του τμήματος HR;

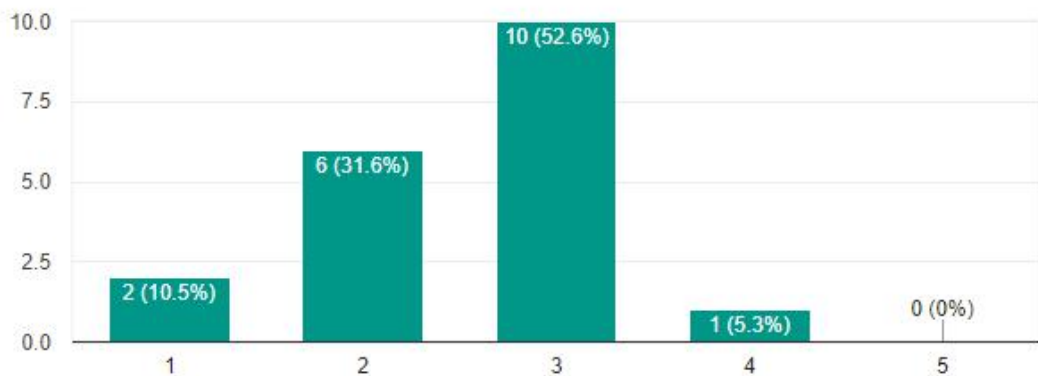
19 responses



Στη συνέχεια, αναφορικά με την ικανοποίηση των υπαλλήλων που λαμβάνουν από τη λειτουργία του Τμήματος HR, οι περισσότεροι ερωτώμενοι υποστήριξαν ότι είναι «αρκετά» ικανοποιημένοι (47,4%). Όσον αφορά στους υπόλοιπους, οι απαντήσεις συγκεντρώνονται στις μεγαλύτερες κλίμακες, με καμία απάντηση που να υποδηλώνει τη μη ικανοποίηση των συμμετεχόντων, όπως αυτή μπορεί να γίνει αντιληπτή από τη πλευρά των στελεχών.

2.5.2. Διαμοιρασμός γνώσης και ανάπτυξη

19 responses



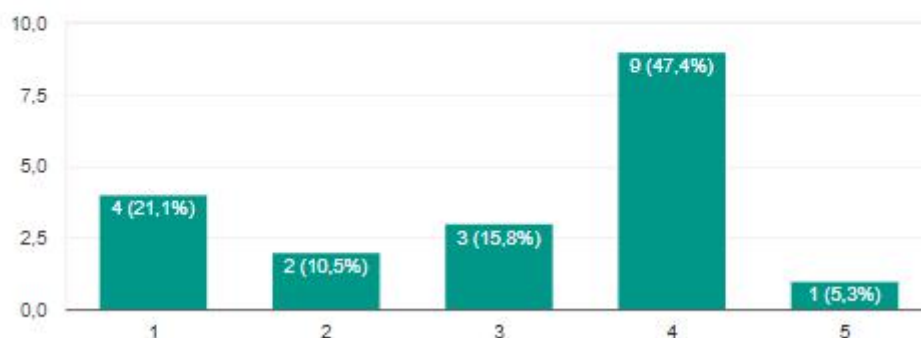
Σχετικά με το διαμοιρασμό της γνώσης και την ανάπτυξη που μπορεί να γίνει με τη χρήση των συστημάτων ψηφιακού μετασχηματισμού, το 52,6% του δείγματος απάντησε ότι μπορεί να γίνει σε καλό βαθμό, ωστόσο οι απαντήσεις συγκεντρώνονται σε μικρότερη κλίμακα, γεγονός μέσα από το οποίο προκύπτει ότι υπάρχουν σημαντικά περιθώρια βελτίωσης.

Στη συνέχεια το δείγμα ερωτήθηκε σχετικά με τις προσλήψεις και τη καλύτερη τοποθέτηση του ανθρώπινου δυναμικού στο εσωτερικό του

νοσοκομείου και πώς αυτή μπορεί να γίνει με τη χρήση των συστημάτων του ψηφιακού μετασχηματισμού.

2.5.3. Προσλήψεις και καλύτερη τοποθέτηση ανθρώπινου δυναμικού στο εσωτερικό του νοσοκομείου.

19 απαντήσεις

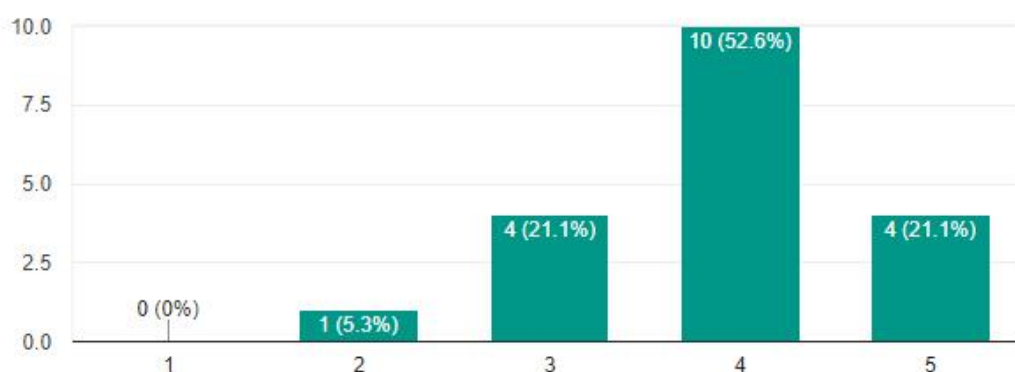


Το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος, δηλαδή το 47,4% απάντησε ότι μέσω των λύσεων του ψηφιακού μετασχηματισμού που εφαρμόζονται στο τμήμα HR του νοσοκομείου είναι πιο εύκολες οι προσλήψεις και γίνεται η καλύτερη τοποθέτηση του Ανθρώπινου Δυναμικού.

Στη συνέχεια, το δείγμα ερωτήθηκε σχετικά με το συνολικό χρόνο που ξοδεύει για τα διοικητικά καθήκοντα του στα πλαίσια του HR και αν, μέσω της χρήσης των λύσεων που προσφέρονται από το ψηφιακό μετασχηματισμό, ο χρόνος αυτός μπορεί να μειωθεί.

2.6.1. Ο χρόνος που ξοδεύω για τα διοικητικά καθήκοντα HR είναι μειωμένος.

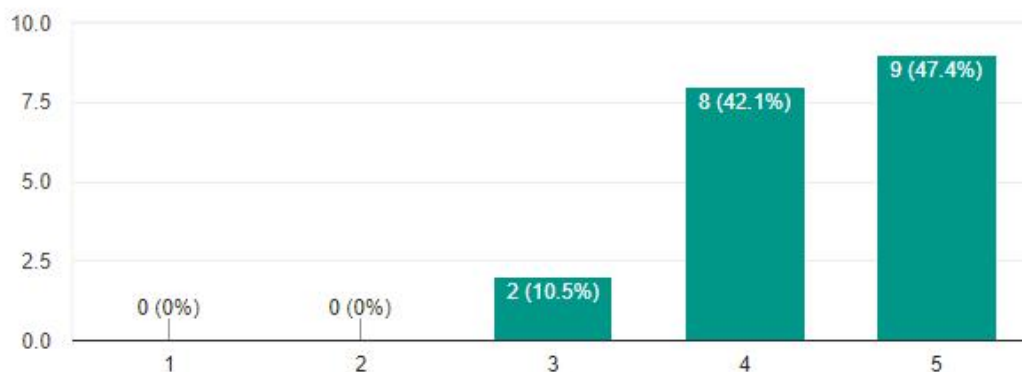
19 responses



Το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος απάντησε ότι ο χρόνος αυτός είναι κατά πολύ μειωμένος (52,6%).

2.6.2. Μπορώ να έχω πρόσβαση στο σύστημα HR και απομακρυσμένα.

19 responses

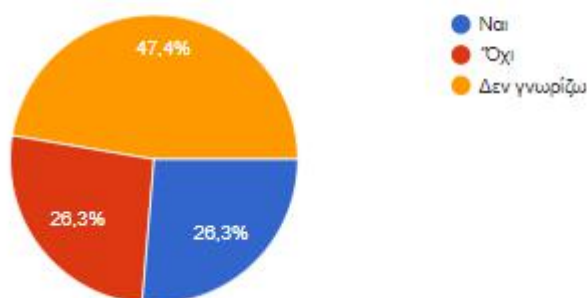


Σχετικά με την απομακρυσμένη πρόσβαση που μπορούν να έχουν τα διοικητικά στελέχη του νοσοκομείου στο σύστημα HR μέσω των λύσεων του ψηφιακού μετασχηματισμού, το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος ίσο μοιράζεται ανάμεσα σε δύο απαντήσεις, στο «πολύ εύκολη πρόσβαση» και στο «καλή πρόσβαση». Αυτό σημαίνει ότι το δείγμα είναι αρκετά ικανοποιημένο από την απομακρυσμένη πρόσβασή του.

Ολοκληρώνοντας την έρευνα για τα διοικητικά στελέχη που ερωτήθηκαν σχετικά με το αν έχουν παρατηρήσει μία μετρήσιμη απόδοση της επένδυσης από το κόστος υλοποίησης των υπηρεσιών αλλά και των διαδικασιών ψηφιακού hr.

2.7. Έχετε δει μια μετρήσιμη απόδοση της επένδυσης από το κόστος υλοποίησης των υπηρεσιών και διαδικασιών ψηφιακού HR;

19 απαντήσεις



Το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος απάντησε ότι δεν έχει τη δυνατότητα να αξιολογήσει, με τη χρήση μετρήσιμων στοιχείων την απόδοση

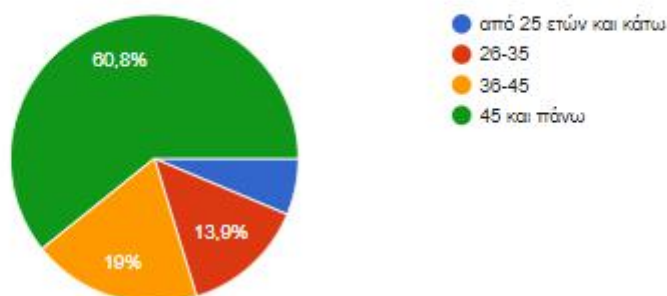
της επένδυσης αυτής ενώ το υπόλοιπο δείγμα ίσο μοιράστηκε ανάμεσα σε θετικές και αρνητικές απαντήσεις.

Αφού έγινε μελέτη και αξιολόγηση όλων των απαντήσεων των διοικητικών υπαλλήλων του νοσοκομείου, στη συνέχεια θα πρέπει να αξιολογηθούν και οι απαντήσεις των υπαλλήλων της νοσοκομειακής μονάδας έτσι ώστε να αξιολογηθεί με πιο σωστό τρόπο η εφαρμογή των συστημάτων του ψηφιακού μετασχηματισμού στο τμήμα HR του νοσοκομείου.

Στο πρώτο βήμα του ερωτηματολογίου για τους υπαλλήλους εξετάζονται τα δημογραφικά στοιχεία. Πιο συγκεκριμένα, αρχικά εξετάζεται το ηλικιακό γκρουπ στο οποίο ανήκουν.

1.1. Ποιό είναι το ηλικιακό γκρουπ στο οποίο ανήκετε;

79 απαντήσεις



Όπως προέκυψε από την ανάλυση των δεδομένων, το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος, 60,8%, είναι ηλικίας από 45 και άνω ετών. Στη συνέχεια βρίσκεται το ηλικιακό γκρουπ των 36 με 45 (19% του δείγματος), το ηλικιακό γκρουπ 26-35 που καταλαμβάνει το 13,9% του δείγματος και τέλος τα άτομα τα οποία βρίσκονται από 25 ετών και κάτω, που καταλαμβάνουν τον μικρότερο ποσοστό του δείγματος.

Στη συνέχεια, οι συνεντευξιζόμενοι ερωτήθηκαν σχετικά με το τμήμα του νοσοκομείου στο οποίο εργάζονται.

1.2. Σε ποιο τμήμα του νοσοκομείου εργάζεστε;

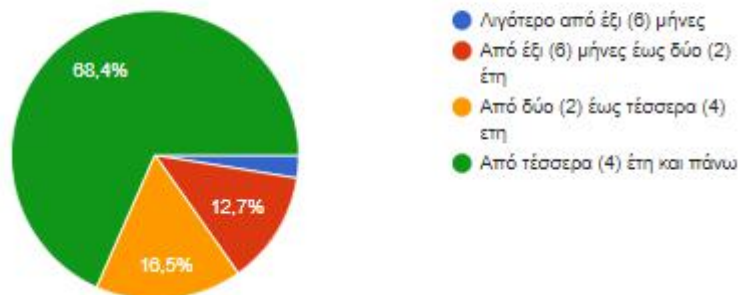
79 απαντήσεις



Όπως προέκυψε από την ανάλυση των απαντήσεων, το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος, εργάζεται στο παιδιατρικό τμήμα ενώ στη συνέχεια ακολουθεί η μονάδα τεχνητού νεφρού και τα εξωτερικά ιατρεία και τα επείγοντα, και τέλος στο καρδιολογικό τμήμα, με ποσοστό 21,5%. Ολοκληρώνοντας το πρώτο μέρος του ερωτηματολογίου των υπαλλήλων, τα άτομα ερωτήθηκαν σχετικά με τη συνολική διάρκεια εργασίας τους στο νοσοκομείο.

1.1. Ποιό είναι το συνολικό διάστημα εργασίας σας στο νοσοκομείο;

79 απαντήσεις

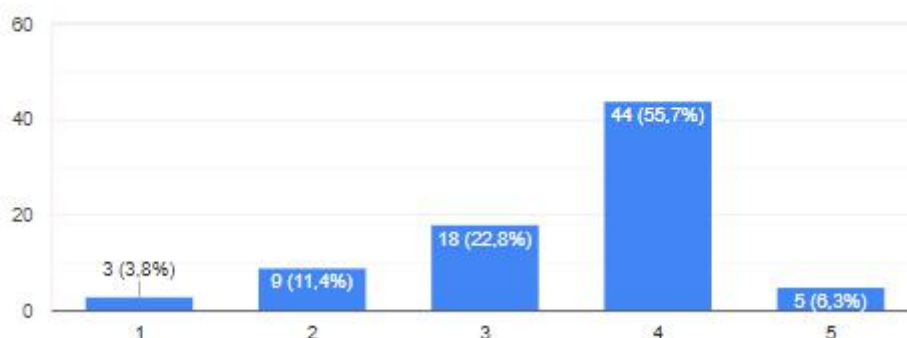


Το μεγαλύτερο μέρος του δείγματος που έφθανε το 68,4% απάντησε ότι έχει μακροχρόνια πείρα εργασίας στο νοσοκομείο η οποία υπολογίζεται από τέσσερα έτη και πάνω.

Προχωρώντας την ανάλυση των βασικών ερωτήσεων του ερωτηματολογίου, αρχικά υπάλληλοι ερωτήθηκαν σχετικά με το βαθμό που πιστεύουν ότι έχουν ψηφιοποιηθεί οι διαδικασίες που εφαρμόζονται σε γενικό επίπεδο στο νοσοκομείο που εργάζονται.

2.1. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε πως έχουν ψηφιοποιηθεί οι διαδικασίες που εφαρμόζονται στο νοσοκομείο που εργάζεστε;

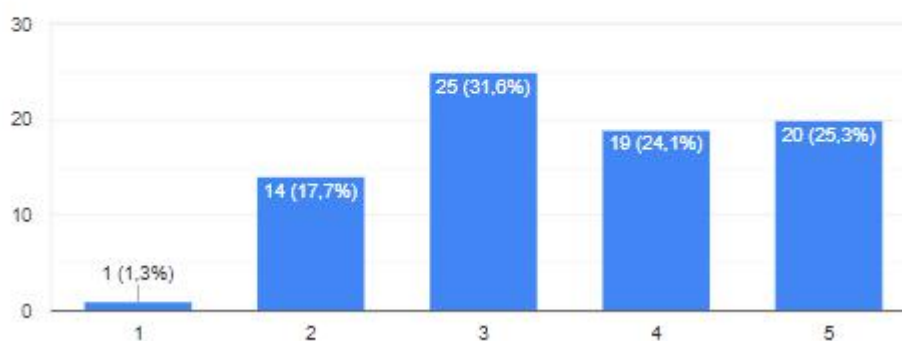
79 απαντήσεις



Το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος που έφτανε το 55,7% απάντησε ότι σε πολύ μεγάλο βαθμό υπάρχει ψηφιοποίηση των διαδικασιών. Ύστερα, οι υπάλληλοι ερωτήθηκαν σχετικά με το αν πιστεύουν ότι από τη ψηφιοποίηση των διαδικασιών του τμήματος HR βελτιώνεται και ο τρόπος που μπορούν να καταθέσουν ένα αίτημα σχετικά με την άδεια ή την απουσία τους.

2.2. Από την ψηφιοποίηση των διαδικασιών του τμήματος HR, κατά πόσο έχει βελτιωθεί ο τρόπος που καταθέτετε ένα αίτημα (σχετικά με άδεια ή απουσία);

79 απαντήσεις

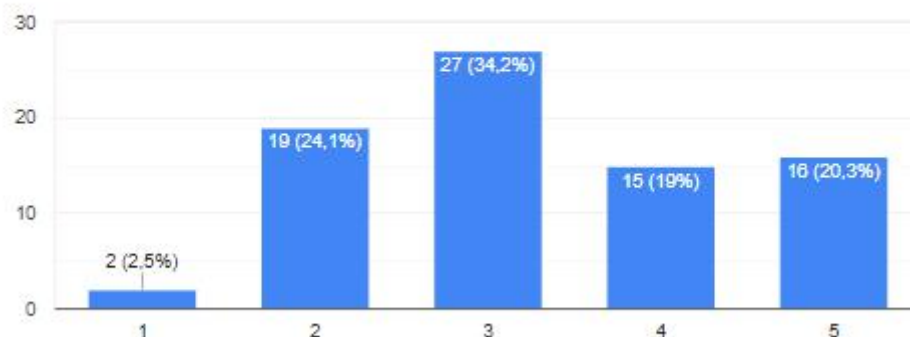


Όπως παρατηρήθηκε από την ανάλυση των απαντήσεων του δείγματος υπάρχει μία σχετική διακύμανση ανάμεσα στο «αρκετά» και «πάρα πολύ», με το «αρκετά» να συγκεντρώνει το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος (55,7%).

Στην επόμενη ερώτηση σχετικά με το κατά πόσο η ψηφιοποίηση των διαδικασιών μπορεί να βοηθήσει στη βελτίωση της αποδοτικότητας τους, οι περισσότεροι υπάλληλοι είχαν θετική άποψη, αξιολογώντας ότι σε μέτριο προς θετικό βαθμό, η ψηφιοποίηση μπορεί να βοηθήσει την αποδοτικότητα τους, (34,2%).

2.3. Κατά πόσο η ψηφιοποίηση των διαδικασιών βοηθά στην αποδοτικότητά σας;

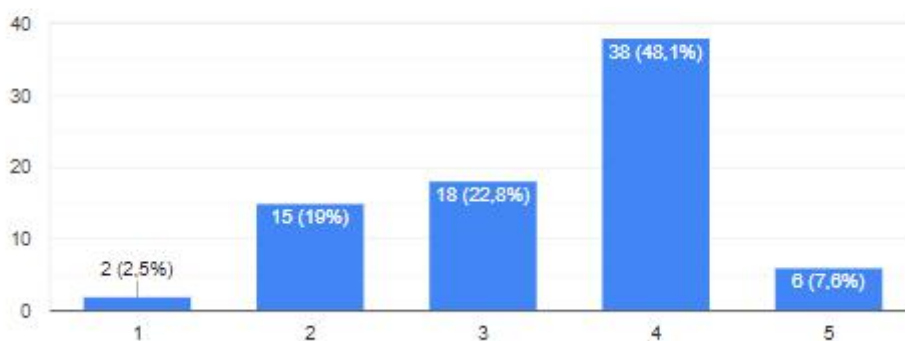
79 απαντήσεις



Πολύ σημαντική φάνηκε να είναι η επιλογή της πρόσβασης σε εσωτερικές αγγελίες εργασίας από τους υπαλλήλους, με ποσοστό που έφτανε το 48,1%.

2.4.1. Πρόσβαση σε εσωτερικές αγγελίες εργασίας

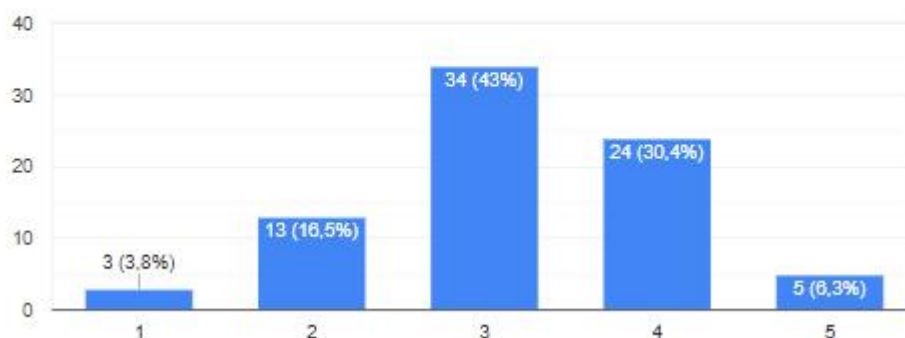
79 απαντήσεις



Ύστερα, οι υπάλληλοι ερωτήθηκαν σχετικά με την ανταπόκριση της διοίκησης στις αιτήσεις για εξωτερικές θέσεις εργασίας.

2.4.2. Ανταπόκριση της διοίκησης στις αιτήσεις για εσωτερικές θέσεις εργασίας.

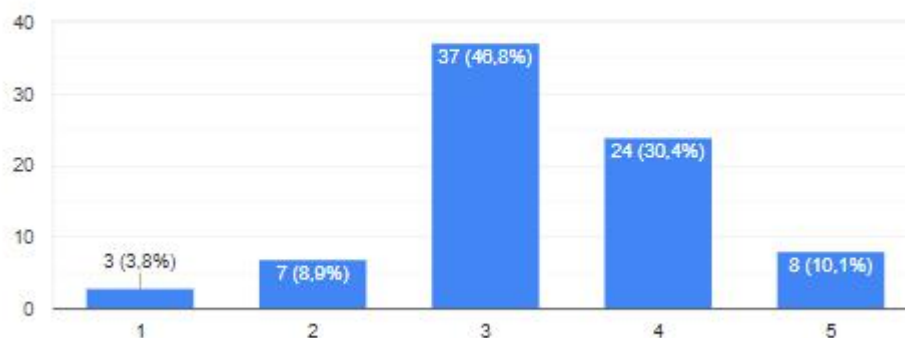
79 απαντήσεις



Όπως προέκυψε από τις απαντήσεις που αξιολογήθηκαν, η ανταπόκριση της διοίκησης είναι αρκετά καλή, ωστόσο θα μπορούσε να βελτιωθεί. Εκτός των άλλων, υπάλληλοι κλήθηκαν να αξιολογήσουν τη δυνατότητα της δημιουργίας προσωπικών στόχων απόδοσης μέσα από το σύστημα του ψηφιακού μετασχηματισμού που εφαρμόζεται στα τμήματα HR του νοσοκομείου στο οποίο εργάζονται.

2.4.3. Δυνατότητα δημιουργίας προσωπικών στόχων απόδοσης

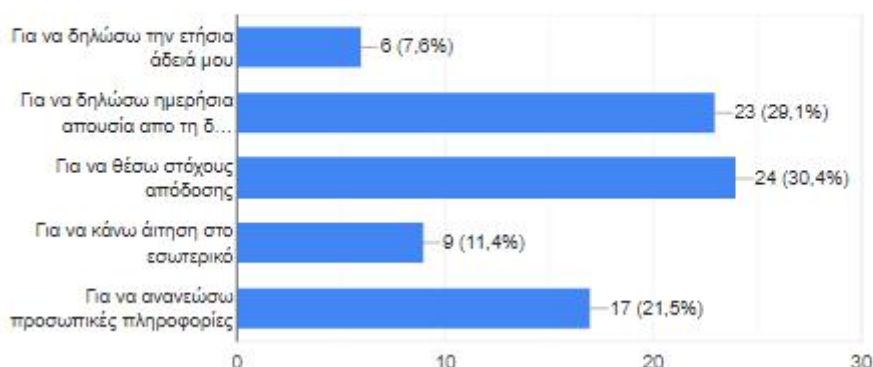
79 απαντήσεις



Όπως προέκυψε από την ανάλυση των απαντήσεων, η δυνατότητα αυτή είναι αρκετά καλή φτάνοντας το ποσοστό 46,8%.

2.5. Για ποιους λόγους χρησιμοποιείτε συνήθως τις ψηφιακές υπηρεσίες HR;

79 απαντήσεις

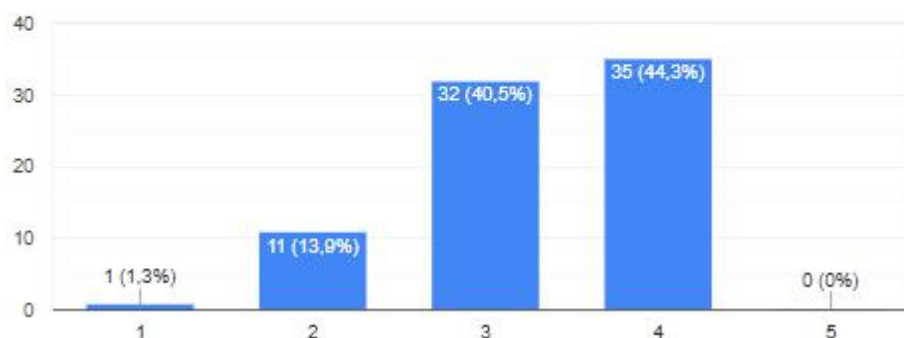


Σχετικά με τους λόγους για τους οποίους οι υπάλληλοι κάνουν χρήση των ψηφιακών υπηρεσιών HR, το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος απάντησε ότι κάνει χρήση των συστημάτων αυτών για να θέσει στόχους απόδοσης (30,4%), για να δηλώσει ημερήσια απουσία (29,1%) ή για να ανανεώσει τις προσωπικές τους πληροφορίες (21,5%).

Στη συνέχεια τα άτομα ερωτήθηκαν για το αν νιώθουν πιο συνδεδεμένοι με την εργασία τους, μετά από την εφαρμογή των λύσεων του ψηφιακού μετασχηματισμού στο τμήμα του νοσοκομείου που εξετάζεται.

2.6.1. Νοιώθω πιο συνδεδεμένος με την εργασία μου.

79 απαντήσεις

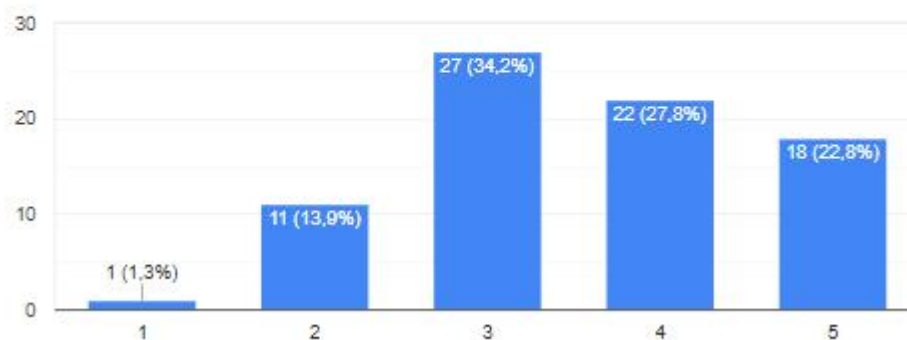


Τα άτομα απάντησαν πολύ θετικά στο συγκεκριμένο ερώτημα και δήλωσαν ότι νιώθουν πολύ πιο συνδεδεμένοι με την εργασία τους, εφόσον εφαρμόζονται λύσεις ψηφιακού μετασχηματισμού.

Ολοκληρώνοντας την έρευνα στους υπαλλήλους, αυτοί ερωτήθηκαν σχετικά με το αν νιώθουν λιγότερο άγχος από τη στιγμή που οι λύσεις ψηφιακού μετασχηματισμού μπορείς να τους δώσουν άμεση πρόσβαση στην επικοινωνία με το τμήμα HR.

2.6.2. Νοιώθω λιγότερο άγχος καθώς έχω άμεση πρόσβαση στην επικοινωνία με το HR.

79 απαντήσεις



Το μεγαλύτερο πλήθος των ερωτώμενων, που έφτανε το 34,2% απάντησε ότι «μέτρια» νιώθουν λιγότερο άγχος, ενώ οι υπόλοιπες απαντήσεις κατευθύνονταν προς το «πολύ», (27,8%) και το «πάρα πολύ» (22,8%).

5.9. Συζήτηση

Το βασικό αντικείμενο διερεύνησης της ανάλυσης που προηγήθηκε ήταν το κατά πόσο οι λύσεις του ψηφιακού μετασχηματισμού έχουν ουσιαστικά συμβάλει στη διευκόλυνση των διαδικασιών του τμήματος HR του νοσοκομείου ενώ την ίδια στιγμή έχουν οδηγήσει στην πιο εύκολη επικοινωνία των υπάλληλων με τα διοικητικά στελέχη, όσον αφορά στην αξιολόγηση των αιτημάτων τους.

Όπως προέκυψε, από την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων της έρευνας, σε συνδυασμό με τα ευρήματα της βιβλιογραφικής ανασκόπησης, παρά τις πιθανές αρνητικές επιπτώσεις που προκύπτουν από το ψηφιακό μετασχηματισμό στην οργάνωση της εργασίας, οι περισσότεροι εργαζόμενοι υποστήριξαν ότι η ψηφιοποίηση των διαδικασιών του τμήματος HR έχει βοηθήσει στη κατάθεση αιτημάτων άδειας και απουσιών και έχει συμβάλει ουσιαστικά στη βελτίωση της αποδοτικότητας τους αλλά και τη πρόσβαση που έχουν σε εσωτερικές αγγελίες εργασίας. Οι περισσότεροι ερωτώμενοι φάνηκαν να πιστεύουν ότι οι επιπτώσεις του ψηφιακού μετασχηματισμού για το σχεδιασμό εργασίας υπερτερούν των αρνητικών. Αυτό μπορεί να οφείλεται σε μια πληθώρα παραγόντων.

Πρώτα απ' όλα, οι περισσότεροι εργαζόμενοι δείχνουν προτίμηση στις απλές ψηφιακές λύσεις που επιλύουν τα παραδοσιακά τους προβλήματα και παρέχουν μια θετική εμπειρία, που σημαίνει ότι προσαρμόζονται και δέχονται

τα νέα εξελισσόμενα επιχειρηματικά μοντέλα. Κατά συνέπεια, μπορεί κανείς να καταλήξει στο συμπέρασμα ότι οι σύγχρονες κοινωνίες αναμένουν παρόμοιες θετικές ψηφιακές εμπειρίες, ανεξάρτητα από το ποιος ή πού εμπλέκονται - στην ιδιωτική ζωή ή στην εργασία.

Μπορεί να υποτεθεί ότι οι συμμετέχοντες στη μελέτη είτε δεν έχουν βιώσει τις αρνητικές επιπτώσεις από πρώτο χέρι, είτε δεν έχουν την ευκαιρία να εξετάσουν κριτικά τις αρνητικές επιπτώσεις του ψηφιακού μετασχηματισμού στην εργασίας τους. Αυτό μπορεί να συμβαίνει, επειδή ο ψηφιακός μετασχηματισμός ως μια λειτουργία, θα συνεχίσει να υφίσταται, επομένως η πλειοψηφία των οργανισμών επικεντρώνονται σήμερα σε μια θετική απεικόνιση των επιπτώσεών της κυρίως στην απασχόληση εργαζομένων (Colbert et al., 2016).

Οι υψηλότερες απαιτήσεις εργασίας, οι αυξανόμενες απαιτήσεις ικανότητας και η αλλαγή προφίλ εργασίας σήμερα, αντικατοπτρίζονται τόσο στα εμπειρικά δεδομένα όσο και στη βιβλιογραφία που εξετάστηκε στη μελέτη. Η αυξημένη ταχύτητα, η πολυπλοκότητα, ο φόρτος εργασίας και το άγχος ως αποτέλεσμα των εργαζομένων αλλά και των στελεχών, όπως δηλώθηκε μέσα από την ανασκόπηση των ερευνητικών δεδομένων μειώνονται μέσα από την εφαρμογή των λύσεων «ψηφιακής ευχέρειας» στα τμήματα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού του νοσοκομείου (Colbert et al., 2016).

Μέσα από την ανασκόπηση των δεδομένων προκύπτει πως υπάρχουν πολλές αλλαγές στην καθημερινότητα των συμμετεχόντων, μετά από την εφαρμογή της λύσης του ψηφιακού μετασχηματισμού. Σε σχετική έρευνα, από τον Allen και τον Shockley (2009), αναφέρονται αρνητικές και θετικές πτυχές. Παρ' όλα αυτά, η νέα τεχνολογία συνδέεται με τη χωρική και χρονική ευελιξία, η οποία τελικά επηρεάζεται επίσης από την αυτοδιαχείριση, την αυτοπειθαρχία και από σαφείς κανονισμούς (Rump and Eilers, 2017).

Κεφάλαιο 6

Συμπεράσματα και πρακτικές προεκτάσεις

6.1. Σύνοψη

Σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι να διερευνηθεί η συμβολή της ψηφιοποίησης της τεχνολογίας στις διαδικασίες του τμήματος HR. Οι επιμέρους στόχοι αφορούν τις αντιδράσεις του Ανθρώπινου Δυναμικού, το

πώς ανταποκρίνονται σε αυτή την αλλαγή, πώς την διαχειρίζονται αλλά και οι πιθανοί κίνδυνοι και ευκαιρίες.

Μέσα από την εκπόνηση της μελέτης αυτής, και ειδικότερα μέσα από την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας προσδιορίστηκε η έννοια και οι τεχνικές της ψηφιοποίησης του τμήματος HR μέσα από τη συγκέντρωση και την αξιολόγηση δεδομένων από τη σχετική βιβλιογραφία και αρθρογραφία, επισημαίνοντας τα πιο σημαντικά χαρακτηριστικά. Μέσα από την ανάλυση του υλικού που συλλέχθηκε, ανακαλύψαμε ότι η ψηφιοποίηση είναι μια διαδικασία, εστιασμένη στον πελάτη και βασίζεται στα δεδομένα. Αυτή η διαδικασία βασίζεται επίσης στη συνεργασία και είναι στρατηγικά σημαντική για την επιτυχία των οργανισμών. Όπως άμεσα προκύπτει από τη προηγούμενη ανάλυση, η ψηφιοποίηση πρέπει να θεωρηθεί ως η εφαρμογή ψηφιακών εργαλείων που στοχεύουν στη καινοτομία του επιχειρηματικού μοντέλου και των μακροπρόθεσμων εταιρικών στρατηγικών.

Με βάση τα αποτελέσματα, μπορούμε να πούμε ότι η υπάρχουσα βιβλιογραφία για το θέμα επικεντρώνεται περισσότερο στη μελέτη των συνεπειών της ψηφιοποίησης του τμήματος HR, ενώ η μελέτη όσον αφορά στους παράγοντες που καθορίζουν την επιτυχία της εξακολουθούν να είναι περιορισμένοι.

Παράλληλα, όπως προέκυψε, ο ψηφιακός μετασχηματισμός είναι μια μεθοδολογία που χρησιμοποιούν οι οργανισμοί για να εφαρμόσουν τον αυτοματισμό στις επιχειρηματικές τους διαδικασίες. Για τα τμήματα Ανθρώπινου Δυναμικού, ιστορικά αυτό σήμαινε την εστίαση στον σχεδιασμό των διαδικασιών και την επεκτασιμότητα για την επίτευξη ομοιομορφίας στις πρακτικές HR. Τα σύγχρονα τμήματα Ανθρώπινου Δυναμικού, ωστόσο, έχουν ένα ευρύτερο φάσμα ευθυνών. Εκτός από τη βελτιστοποίηση των επιχειρηματικών διαδικασιών του τμήματος, το τμήμα HR πρέπει επίσης να επικεντρωθεί στη βελτιστοποίηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων, στην ομαδική εργασία και στη διευκόλυνση της επαγγελματικής ανάπτυξης.

6.2. Συμπεράσματα

Στα πλαίσια αυτά, όπως προκύπτει και από την έρευνα που διεξήχθη, οι περισσότερες εργασίες που είναι επαναλαμβανόμενες μπορούν να αυτοματοποιηθούν. Οι οργανισμοί χρησιμοποιούν ψηφιακές τεχνολογίες για να αυτοματοποιήσουν ένα ευρύ φάσμα διαδικασιών του τμήματος HR. Σε αυτές περιλαμβάνονται διαδικασίες όπως είναι η ενσωμάτωση και η εκπαίδευση των υπαλλήλων, η επικύρωση και παρακολούθηση φύλλων χρόνου, αιτημάτων άδειας και διαχείρισης παροχών.

Από την έρευνα που διεξήχθη προέκυψαν κάποια πολύ σημαντικά στοιχεία. Αρχικά, όσον αφορά τα δημογραφικά στοιχεία της έρευνας, τα στελέχη βρίσκονται σε μεγαλύτερο ποσοστό στο ηλικιακό γκρουπ των 31 έως 40 ετών, και η βασική απασχόληση τους είναι η διοίκηση. Όσον αφορά στους υπαλλήλους, το ηλικιακό γκρουπ στο οποίο ανήκουν οι περισσότεροι είναι αυτό των 45 ετών και άνω, και απασχολούνται σε διάφορα τμήματα του νοσοκομείου, χωρίς να υπάρχει κάποιο ξεχωρίζει ιδιαίτερα. Οι περισσότεροι

υπάλληλοι που απάντησαν στην έρευνα έχουν μεγάλη εργασιακή εμπειρία στο νοσοκομείο που ξεπερνά τα 4 έτη.

Προχωρώντας στις βασικές ερωτήσεις, αρχικά, όσον αφορά στα στελέχη του νοσοκομείου, αυτά υποστήριξαν ότι υπάρχει μεγάλο περιθώριο βελτίωσης στις λύσεις του ψηφιακού μετασχηματισμού που εφαρμόζονται στο νοσοκομείο. Θετικό στοιχείο είναι ότι σε ικανοποιητικό βαθμό φαίνεται να υπάρχει τεχνολογική υποδομή για την υποστήριξη της εφαρμογής των λύσεων του ψηφιακού μετασχηματισμού, και έτσι μπορεί να θεωρηθεί ότι η ενσωμάτωση του μπορεί να γίνει πιο εύκολα. Σχετικά με τις δυνατότητες που δίνονται από την εφαρμογή των λύσεων ψηφιακού μετασχηματισμού στο τμήμα HR του νοσοκομείου, τα περισσότερα στελέχη υποστήριξαν ότι οι λύσεις αυτές βοηθούν τους υπαλλήλους να δημιουργήσουν στόχους απόδοσης και παρέχονται τα απαραίτητα δεδομένα για την αξιολόγηση των στόχων αυτών. Παρ' όλα αυτά, η τελευταία δυνατότητα έχει μεγάλο περιθώριο βελτίωσης. Σχετικά με την αξιολόγηση ενός αιτήματος άδειας ή απουσίας υπήρχαν πολλές θετικές απόψεις από τα στελέχη για τη λειτουργία της ψηφιοποίησης των διαδικασιών στα πλαίσια του Τμήματος HR.

Αναφορικά με την πεποίθηση που έχουν τα διοικητικά στελέχη σχετικά με την ικανοποίηση που απολαμβάνουν οι υπάλληλοι από τη λειτουργία του τμήματος HR, οι απόψεις που συγκεντρώθηκαν ήταν διαφορετικές, συγκεντρώνοντας το μεγαλύτερο ποσοστό στις θετικές απόψεις, ενώ δεν υπήρχε κάποια αρνητική απάντηση. Σημαντικό είναι να αναφερθεί ότι τα στελέχη τα οποία απάντησαν στο ερωτηματολόγιο υποστήριξαν ότι η ψηφιοποίηση του τμήματος HR μπορεί να βοηθήσει στο διαμοιρασμό της γνώσης και την ανάπτυξη αλλά και τη καλύτερη τοποθέτηση του Ανθρώπινου Δυναμικού στο εσωτερικό του νοσοκομείου. Ωστόσο, για το πρώτο πεδίο, υπάρχουν σημαντικά περιθώρια βελτίωσης. Πολλά από τα διοικητικά στελέχη δήλωσαν ότι ο χρόνος που ξοδεύουν πια για τα διοικητικά καθήκοντα στα πλαίσια του τμήματος HR μειώθηκε κατά πολύ, μέσω της ψηφιοποίησης. Επίσης, η απομακρυσμένη πρόσβαση στο σύστημα HR των υπαλλήλων γίνεται με πολύ μεγάλη ευκολία. Σημαντικό να αναφερθεί είναι ότι παρόλο που τα διοικητικά στελέχη στο νοσοκομείο έχουν συγκεκριμένες απόψεις για την ψηφιοποίηση των αρμοδιοτήτων του τμήματος HR, δεν έχει εφαρμοστεί σε τόσο ευρύ βαθμό έτσι ώστε να υπάρχουν μετρήσιμα αποτελέσματα για να αξιολογήσουν της υπηρεσίες με αυτό τον τρόπο.

Όσον αφορά στους υπαλλήλους, και αυτοί, όπως και τα στελέχη στο νοσοκομείο υποστήριξαν ότι οι διαδικασίες που εφαρμόζονται έχουν ψηφιοποιηθεί σε μεγάλο βαθμό και ειδικότερα η ψηφιοποίηση των διαδικασιών του τμήματος HR έχει βοηθήσει στη κατάθεση αιτημάτων άδειας και απουσιών. Επίσης, πολλοί υπάλληλοι δήλωσαν ότι η ψηφιοποίηση των διαδικασιών έχει συμβάλλει ουσιαστικά στη βελτίωση της αποδοτικότητας αφού αρκετές διαδικασίες έχουν αυτοματοποιηθεί όπως είναι η καταγραφή του ιατρικού εξοπλισμού και των αναλωσίμων αλλά και η αρχειοθέτηση του ιστορικού ασθενείας όλων όσων έχουν νοσήσει. Ακόμη καταγράφονται οι θεραπευτικές αγωγές σχετικά με το είδος, τη δοσολογία και τη συχνότητα τους

για κάθε περιστατικό. Διαδικασίες οι οποίες πριν την υιοθέτηση εξελιγμένων τεχνολογιών ήταν ιδιαίτερα χρονοβόρες. Όπως προκύπτει από τα παραπάνω το νοσηλευτικό προσωπικό διαθέτει περισσότερο χρόνο πλέον για την περίθαλψη των ασθενών νιώθοντας άμεσα συνδεδεμένοι με τον απώτερο σκοπό της εργασίας τους. Λόγω της ψηφιοποίησης παρατηρείται επίσης η άμεση πρόσβαση των υπαλλήλων σε εσωτερικές αγγελίες εργασίας. Πολλοί υπάλληλοι πιστεύουν ότι η διοίκηση ανταποκρίνεται στις αιτήσεις που μπορεί να κάνουν για τις εσωτερικές θέσεις εργασίας, γεγονός που τους οδηγεί στη διαμόρφωση μιας ακόμη καλύτερη άποψης σχετικά με τη ψηφιοποίηση των συστημάτων HR. Πολλοί υπάλληλοι πιστεύουν ότι μέσω του συστήματος HR τους δίνεται η δυνατότητα να δημιουργήσουν πιο εύκολα και γρήγορα προσωπικούς στόχους απόδοσης ενώ χρησιμοποιείται ως επί το πλείστον για να θέσουν αυτούς τους στόχους στα πλαίσια της εργασίας τους.

Σημαντικό είναι να αναφερθεί ότι οι περισσότεροι υπάλληλοι μετά την εφαρμογή των λύσεων ψηφιακού μετασχηματισμού στο τμήμα HR νιώθουν πιο συνδεδεμένοι με την εργασία τους ενώ πολλοί δήλωσαν ότι το άγχος τους μειώθηκε. Αυτό μπορεί να οφείλεται είτε στην άμεση πρόσβαση που έχουν οι υπάλληλοι στις εσωτερικές θέσεις εργασίας είτε στο γεγονός ότι πιστεύουν ότι μέσω της καλύτερης επικοινωνίας που έχουν με το τμήμα HR με τη χρήση των ψηφιακών τεχνικών, τα αιτήματά τους γίνονται πιο εύκολα γνωστά στη διοίκηση.

Γενικότερα, όπως προέκυψε από την ανάλυση των δεδομένων και των απαντήσεων του δείγματος της μελέτης αυτής, υπήρχαν πολλά σημεία τα οποία οι απόψεις των στελεχών και των υπαλλήλων του νοσοκομείου αναφορικά με την ψηφιοποίηση των λειτουργιών του τμήματος HR και τη χρησιμότητά τους ήταν κοινές. Σημαντικό είναι να αναφερθεί ότι, κατά την αξιολόγηση των δεδομένων που προέκυψαν από την ανάλυση των αποτελεσμάτων, διαπιστώθηκε ότι υπάρχουν πολλά περιθώρια βελτίωσης, όπως είναι αυτό της δυνατότητας αξιολόγησης των στόχων απόδοσης που τίθενται από το προσωπικό καθώς και η βελτίωση της μεθοδολογίας αξιολόγησης των αιτημάτων για άδεια ή απουσία. Σημαντικό σημείο που θα πρέπει να βελτιωθεί επίσης είναι η δυνατότητα της απομακρυσμένης εργασίας των στελεχών στο τμήμα HR του νοσοκομείου.

Παρόλα αυτά, όπως φαίνεται, η ψηφιοποίηση του τμήματος HR δημιουργεί καλύτερες συνθήκες επικοινωνίας βελτιώνει την αποδοτικότητα των υπαλλήλων, μειώνει το χρόνο που δαπανούν τα στελέχη σχετικά με τα καθήκοντα HR και διευκολύνει τις λειτουργίες και την εργασία των υπαλλήλων και των διοικητικών στελεχών.

Συνοψίζοντας, μέσα από την έρευνα που διενεργήθηκε, ενισχύθηκε η άποψη ότι, η ψηφιοποίηση των υπηρεσιών και των Διαδικασιών Ανθρώπινου Δυναμικού θα οδηγούσε σε μεγάλη αποτελεσματικότητα για τις λειτουργίες του τμήματος καθώς και ότι, οι λειτουργίες Ανθρώπινου Δυναμικού θα μπορούσαν κατά πολύ να μειώσουν το χρόνο εργασίας τους, όσον αφορά στα διοικητικά τους καθήκοντα και να εφαρμόσουν στρατηγικές στη λειτουργία του εκάστοτε οργανισμού που θα παράγει προστιθέμενη αξία στα στελέχη και τους

υπαλλήλους. Επίσης, από την ανασκόπηση των δευτερογενών δεδομένων, και την ανάλυση των στοιχείων που προέκυψαν από την πρωτογενή έρευνα, συνεπάγεται ότι η ψηφιοποίηση των υπηρεσιών του τμήματος Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού θα οδηγούσε σε πιο ικανοποιημένους υπαλλήλους. Τέλος, υπάρχουν στοιχεία που αναφέρουν ότι ο αριθμός προσωπικού HR μπορεί να μειωθεί, λόγω της μεγάλης μείωσης του λειτουργικού κόστους της λειτουργίας του τμήματος HR ως αποτέλεσμα της ψηφιοποίησης.

Μέσα από την έρευνα που διενεργήθηκε, και τα στοιχεία που συλλέχθηκαν και αναλύθηκαν, διαπιστώθηκε ότι τόσο οι υπάλληλοι, όσο και τα στελέχη, ήταν ικανοποιημένοι με την ψηφιοποίηση των υπηρεσιών Ανθρώπινου Δυναμικού όσον αφορά τις διαδικασίες HR, τις πολιτικές και τις διαδικασίες και τη διαχείριση των επιδόσεων. Ο τομέας όπου η ικανοποίηση ήταν χαμηλότερη αφορούσε τον διαμοιρασμό της γνώσης και την εκπαίδευση. Στην περίπτωση αυτή, συνίσταται να τεθεί σε εφαρμογή ένα σαφές σχέδιο επικοινωνίας για να εξασφαλιστεί επιτυχία στην ψηφιακή εφαρμογή.

Γενικότερα, όπως προέκυψε συνολικά από την έρευνα, η ψηφιοποίηση των υπηρεσιών και των Διαδικασιών Ανθρώπινου Δυναμικού είχε θετικό αντίκτυπο σε τομείς όπως η πρόσληψη, η αποζημίωση και οι παροχές και ο προγραμματισμός μισθοδοσίας. Ακόμη η ψηφιοποίηση βοηθά την ανάπτυξη μίας αξιόπιστης βάσης αξιολόγησης του προσωπικού, η οποία είναι αμφίδρομη αφού αξιολογούνται υφιστάμενοι αλλά και προϊστάμενοι συμπληρώνοντας ερωτηματολόγιο ηλεκτρονικά. Διαδικασία που έως τώρα απουσίαζε δυσχεραίνοντας έτσι τον εντοπισμό αδυναμιών. Επίσης η εξέλιξη των λειτουργιών του Ανθρώπινου Δυναμικού μπορεί να αποδειχθεί αποτελεσματική στη διαχείριση ξαφνικών κρίσεων όπως είναι παραδείγματος χάριν ο ιός covid 19, αφού μπορούν να παρέχουν σημαντική πληροφόρηση αξιοποιώντας κατάλληλα τα δεδομένα. Δεν υπάρχει αμφιβολία, ότι το ψηφιακό HR διευκολύνει τη διαχείριση των επιδόσεων, ωστόσο δεν αποτελεί υποκατάστατο της πραγματικής διαδικασίας ουσιαστικών συνομιλιών με τους υπάλληλους για την αξιολόγηση της απόδοσης τους. Το θέμα αυτό της συγκριτικής αξιολόγησης ίσως να μπορούσε να αποτελέσει ένα μελλοντικό ερευνητικό αντικείμενο. Έχοντας αυτό κατά νου, η τεχνολογία HR σε ορισμένες περιπτώσεις, δεν θεωρείται υποκατάστατο πολλών παραδοσιακών διαδικασιών HR. Η τεχνολογία HR διευκολύνει αποτελεσματικά τις διαδικασίες HR. Ωστόσο, τέτοιες διαδικασίες μπορεί να χρειαστεί να επανασχεδιαστούν έτσι ώστε να εξαχθεί η μέγιστη απόδοση και αποτελεσματικότητα.

6.3. Πρακτικές προεκτάσεις

Η πρώτη πρακτική προέκταση που διαπιστώνεται πως προκύπτει από τα δεδομένα που αναλύθηκαν στα πλαίσια της παρούσας εργασίας, προέρχεται από το γεγονός ότι η μελέτη υπογραμμίζει όλους εκείνους τους παράγοντες που ενδέχεται ή όχι να καθορίσουν την επιτυχία της ψηφιοποίησης του τμήματος HR. Έτσι, οι επιχειρήσεις και οργανισμοί που ενδιαφέρονται να εισάγουν τις ψηφιακές διαδικασίες στο τμήμα HR τους, θα μπορούσαν να χρησιμοποιήσουν τη μελέτη αυτή έτσι ώστε να αποκτήσουν εικόνα για τις πιθανότητες επιτυχίας μιας δεδομένης διαδικασίας ψηφιακού μετασχηματισμού.

Με βάση τα αποτελέσματα που προέκυψαν από αυτήν τη μελέτη, μπορούμε να πούμε ότι η πιο σημαντική σύσταση για τους διευθυντές που θέλουν να ψηφιοποιήσουν τις δραστηριότητες του τμήματος HR στην επιχείρησή τους είναι να καθορίσουν ένα σαφές σχέδιο που θα ακολουθήσουν. Ιδιαίτερη προσοχή θα πρέπει να δοθεί ότι για να είναι επιτυχές το σχέδιο αυτό επιβάλλεται η ανάμιξη όλων των εργαζομένων ανεξαρτήτως ειδικεύσεων θέσεων εργασίας, καθώς η επίτευξη στόχων είναι ευθύνη όλων. Αυτό όχι μόνο τους επιτρέπει να στοχεύσουν καλύτερα τις προσπάθειές τους, αλλά επίσης διασφαλίζει ότι είναι σε θέση να καθοδηγήσουν τους υπαλλήλους προς τη σωστή εφαρμογή ψηφιακών εργαλείων στη λειτουργία του τμήματος HR. Στην πραγματικότητα, μέσω του προσδιορισμού ενός σαφούς σχεδίου ψηφιοποίησης HR, στο οποίο οι παράγοντες στους οποίους θα πρέπει να δοθεί περισσότερη προσοχή πρέπει να επισημανθούν ρητά, οι Διαχειριστές Ανθρώπινου Δυναμικού θα είναι σε θέση να μελετήσουν καλύτερα τις συνέπειες των επιλογών τους και να κάνουν αλλαγές εάν είναι απαραίτητο. Δεύτερον, αυτή η μελέτη θα μπορούσε επομένως να χρησιμοποιηθεί από άλλους ερευνητές ως βάση για την ανάπτυξη μιας μελλοντικής έρευνας, σχετικά με την αξιολόγηση των απόψεων των εργαζόμενων σε μονάδες υγείας, για τον ψηφιακό μετασχηματισμό και κατά πόσο η τεχνολογία μπορεί να τους βοηθήσει να αποφύγουν την εργασιακή εξουθένωση.

Βιβλιογραφία

Ξενόγλωσση

AIHR Digital. (2020). HR Digital Transformation: The 6 Stages of Successful HR Transformation. Ανακτήθηκε από: <https://www.digitalhrtech.com/guide-hr-digital-transformation-hr-transformation/> (20/08/2020).

Allen, T. and Shockley, K. (2009). Flexible work arrangements: Help or hype. Handbook of families and work: Interdisciplinary perspectives, pp.265-284.

- Alvesson, M. and Spicer, A. (2016). *The Stupidity Paradox. The Power and Pitfalls of Functional Stupidity at Work*. Profile Books Ltd: London.
- Amado, A., Cortez, P., and Rita, P. (2016). Research trends on Big Data in Marketing: A text mining and topic modeling based literature analysis. *European Research on Management and Business Economics*, σσ. 1-7.
- Bergiel, B., Bergiel, E. and Balsmeier, P.W. (2008). Nature of Virtual Teams. A Summary of their Advantages and Disadvantages. *Management Research News*. 31 (2), pp. 99-110.
- Berkowsky, R. (2013). When you just cannot get away. *Information, Communication and Society*, 16(4), pp.519-541.
- Bieser, J. and Hilty, L. (2018). Assessing Indirect Environmental Effects of Information and Communication Technology (ICT): A Systematic Literature Review. *Sustainability*, 10(8).
- Bloom, M., and Bengtsson, C. (2017). *Human Resource Management in a Digital Era*. London, Prentice.
- Bounfour, A. (2016). *Digital Futures, Digital Transformation*. Cham: Springer International Publishing.
- Bradley, J., Loucks, J., and Macaulay, J. (2015). *How Digital Disruption Is Redefining Industries*. London: Global Center For Digital Business Transformation.
- Cascio, W. F. and Montealegre, R. (2016). How technology is changing work and organizations. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3, 349-375.
- Cleverism. (2019). *Digital Transformation: What, Why And How*. Ανάκτηση από: <https://www.cleverism.com/digital-transformation-what-whv-how/> (22/04/2020).
- Cochoy, H., and Peterson, M. (2017). *Digitalizing Consumption. How devices shape consumer culture*. London: Routledge.
- Colbert, A., Yee, N. and George, G. (2016). The digital workforce and the workplace of the future. *Academy of Management Journal*. 59, (3), 731-739. Research Collection Lee Kong Chian School Of Business.
- Costa, G. and Sartori, S. (2005). Flexible work hours, ageing and well-being. *International Congress Series*, 1280, pp.23-28.
- Cummings J. J. and Bailenson J. N. (2015). How immersive is enough? A meta-analysis of the effect of immersive technology on user presence. *Media Psychology*. (19), pp.272-309.

Deloitte University Press (2019). (Strategy, not technology, drives digital transformation. Ανάκτηση από: <https://dupress.deloitte.com/dup-us-en/topics/digital-transformation/digital-transformation-strategy-digitally-mature.html>. (2020, 04 20).

Démeijer Dionne (2017.) Making Digital HRM work: A study in changes in perceived consequences of e-HRM in the past decade. MS thesis. University of Twente.

Digitalist (2018). Embracing Digital Transformation: The Future Of Banking
Ανακτήθηκε από:
<https://www.digitalistmag.com/customerexperience/2018/02/21/embracing-digital-transformation-future-of-banking-05880240> (01/05/2019).

Fedorova, A., Zarubina, A., Pikulina, Y., Moskovskikh, A., Balandina, T., and Gafurova, T. (2019). Digitalization of The Human Resource Management: Russian Companies Case. In International Conference on Education, Social Sciences and Humanities (pp. 1227-1230).

Fitzgerald, M., Kruschwitz, N., Bonnet, D. and Welch, M. (2014). Embracing Digital Technology - A New Strategic Imperative. MIT Sloan Management Review, 55(2), pp.1-12.

Foundation (2019). Digital Transformation in Greece 2018, Ανακτήθηκε από:
http://thefoundation.gr/wpcontent/uploads/2018/12/DigitalTransformation_2018_by_EIT-Digital_and_Foundation.pdf (09/06/2020).

Gajendran, R. and Harrison, D. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. Journal of Applied Psychology, 92(6), pp. 1524-1541.

Gilson L. L., Maynard M. T., Young N. C. J., Vartiainen M. and Hakonen M. (2015). Virtual teams research: 10 years, 10 themes, and 10 opportunities. Journal of Management, (41), pp. 1313-1337.

Haeger, D. and Lingham, T. (2014). A trend toward Work-Life Fusion: A multi-generational shift in technology use at work. Technological Forecasting and Social Change, pp.1-10.

Heinze, A., Griffiths, M., and Fenton, A. (2018). Knowledge exchange partnership leads to digital transformation at Hydro-X Water Treatment, Ltd. Global Business and Organizational Excellence(37), σσ. 6–13.

- Huselid, M.A., Beatty, R.W. and Becker, B.E. (2005). A players or A positions? The strategic logic of Workforce Management, Harvard Business Review, December, 83(12): 110-117.
- Kristoff, H., Hoen, T., Adrian, L. and Stang, V. (2018). DIGITALIZATION and HR. [online] . Ανακτήθηκε από: <https://www.sv.uio.no/iss/om/samarbeid/prosjektforum/Tidligere%20prosjekter/2018/digitalisering---hr--dnv-gl-prosjekt.pdf> (09/06/2020).
- Ladner, S. (2008). Laptops in the Living Room: Mobile Technologies and the Divide between Work and Private Time among Interactive Agency Workers. Canadian Journal of Communication, 33(3).
- Lager, D and Milojkovic, E., (2018). "Digitalization and the renewal of employee engagement surveys". Bachelor Thesis. University of Gothenburg, School of Business, Economics and Law.
- Luecke, R. (2009). Ανθρώπινο δυναμικό: Αξιολόγηση και καθοδήγηση. Αθήνα: Modern Times.
- Mazmanian, M. (2013). Avoiding the trap of constant connectivity: When congruent frames allow for heterogeneous practices. Academy of Management Journal, 56, 1225-1250.
- McNall, L., Masuda, A. and Nicklin, J. (2010). Flexible Work Arrangements, Job Satisfaction, and Turnover Intentions: The Mediating Role of Work-to-Family Enrichment. The Journal of Psychology, 144(1), pp.61-81.
- Mettler, T., and Pinto, R. (2018). Evolutionary paths and influencing factors towards digital maturity: An analysis of the status quo in Swiss hospitals. Technological Forecasting and Social Change(133), σσ. 7104–117.
- Mims, C. (2015). The future of remote work feels like teleportation. Wall Street Journal. Ανακτήθηκε από <http://www.wsj.com.libproxy.smu.edu.sg/articles/virtual-reality-tools-will-redefine-remote-work-1431299263>. (13/03/2019).
- Morgeson, F. P. and Campion, M. A. (2003). Work design. In W. C. Borman, D. R. Ilgen, and R. J. Klimoski (Eds.), Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology (Vol. 12, pp.423-452). Hoboken, NJ: Wiley.
- Murphy, A. (2018). Can the digitisation of HR services alter employee perceptions of those services and the HR function at the same time as delivering HR operational cost savings to an organisation? (Doctoral dissertation, Dublin Business School).
- Nooruddin F. (2018). To Critically Evaluate How Digitisation/Automation Has Changed the Role of HR Department from Recruitment and Selection Perspective:

The Case of Adecco in Middle East Market (Doctoral dissertation, Cardiff Metropolitan University).

Price, A. (2004). Human Resource Management in a Business Context, 2nd Edition, Thomson.

Purnam, P., Alexy, O. and Reitzig, M. (2014). What's "new" about new forms of organizing? *Academy of Management Review*. pp, 1-46.

PWC, (2019). Desperately seeking digital Ανακτήθηκε από: <https://www.pwc.com/us/en/industries/financial-services/library/pursuingdigital-transformation-banking.html> (08/10/2020).

Raghuram, S. and Wiesenfeld, B. (2004). Work-nonwork conflict and job stress among virtual workers. *Human Resource Management*, 43(2-3), pp.259-277.

Reyt, J.-N. and Wiesenfeld, B. M. (2015). Seeing the forest for the trees: Exploratory learning, mobile technology, and knowledge workers' role integration behaviors. *Academy of Management Journal*, 58, 739-762.

Rintala, N. and Suolanen, S. (2005). The Implications of Digitalization for Job Descriptions, Competencies and the Quality of Working Life. *Nordicom Review*, 26(2), pp.53-67.

Rump, J. and Eilers, S. (2017). Denkraum. [online] Denkraum Soziale Marktwirtschaft. Ανακτήθηκε από: <https://www.denkraum-soziale-marktwirtschaft.de/themen/beitrag/artikel/die-digitale-transformation-und-ihre-konsequenzen/> (01/05/2019)

Santiago de Costa, L., Pereira, L. and Akkari, A. (2018). A proposed framework to identify digital transformation maturity in small industries. Workshop on Innovative Engineering for Fluid Power.

Schneider, S., Barsoux, J. and Stahl, G. (2014). *Managing across cultures*. 3rd ed. Harlow: Pearson.

Scott A. and Grattion L. (2016). "The 100-Year Life: Living and Working in an Age of Longevity. Bloomsbury.

Shagvaliyeva, S. and Yazdanifard, R. (2014). Impact of Flexible Working Hours on Work-Life Balance. *American Journal of Industrial and Business Management*, 4, pp.20-23.

Sinha, K. K. and Van de Ven, A. H. (2005). Designing work within and between organizations. *Organization Science*, 16, 389-408.

Snell, S.A., Shadur, M.A., and Wright, P.M. (2005). Human Resources Strategy: The era of our ways. In: Hitt, M.A., Freeman, R.E., and Harrison, J.S. (2005) (ed.). Handbook of Strategic Management, Blackwell Publishing: 627-649.

The Economist (2014). The future of jobs: Previous technological innovation has always delivered more long-run employment, not less. But things can change. Print edition (1).

Towers, T, Duxbury, L., Higgins, C. and Thomas, J. (2006). Time thieves and space invaders: technology, work and the organization. Journal of Organizational Change Management, 19(5), pp.593-618.

Turkle, S. (2011). Alone Together. Why We Expect More from Technology and Less from Each Other. Basic Books: New York.

Vogelsang, M. (2010). Digitalization in Open Economies, Contributions to Economics. Heidelberg: Physica-Verlag HD.

Wang, W., Lin, C. & Chu, Y., 2011. Types of Competitive Advantage and Analysis. International Journal of Business Management, 6(5), pp. 100-104.

Watson-Manheim, M., Chudoba, K. and Crowston, K. (2002). Discontinuities and continuities: a new way to understand virtual work. Information Technology and People, 15(3), pp. 191-209.

Westerman, G., Bonnet, D., and McAfee, A. (2014). Leading Digital: Turning technology into business transformation. London: Harvard Business Press.

World Economic Forum. (2018). Future of Job Report.

Ανακτήθηκε από: <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2018> (05/02/2019)

Ελληνόγλωσση

Αποστολάκης Ι., Λούκης Ε., Χάλαρης Ι., (2008), Ηλεκτρονική Δημόσια Διοίκηση Οργάνωση, Τεχνολογία και Εφαρμογές Ανακτήθηκε από:

https://www.researchgate.net/publication/271805973_Elektronike_Demosia_Dioikese_Organose_Technologia_kai_Epharmoges (26/04/21)

Βελώνη, Α. (2017). Ψηφιακά συστήματα αυτομάτου ελέγχου: Ανάλυση και προσομοίωση. Θεσσαλονίκη: Τζιόλα.

Βεσπούκης, Β. (2001). Τεχνολογία Λογισμικού 2. Πάτρα: ΕΑΠ.

Δουκίδης, Γ. (2011). Καινοτομία, στρατηγική, ανάπτυξη και πληροφορικά συστήματα . Αθήνα: Ι. Σιδέρης.

Εθνικό Κέντρο Κοινωνικών Ερευνών (2017). Αποτίμηση και σχεδιασμός δημοσίων πολιτικών στον τομέα του διαδικτύου και της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης Ανακτήθηκε από :

https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/file_import/european-semester_thematic-factsheet_quality-public-administration_el.pdf (26/04/21)

Ένωση Ελληνικών Τραπεζών, (2017). *Στοιχεία τεκμηρίωσης σχετικά με τη λειτουργία του Ελληνικού Τραπεζικού Συστήματος*, Αθήνα

Κοντιάδης, Ξ. Παπαδημητρίου, Κ. Γεωργακοπούλου, Β. Στεφανίδης, Δ. (2018). *Νέες Τεχνολογίες στις Τράπεζες και επιπτώσεις στην απασχόληση*, Ινστιτούτο εργασίας ΟΤΟΕ, Αθήνα, έρευνα της ΟΤΟΕ , Φεβρουάριος

Πανταζή, Ι. Μεταπτυχιακή διπλωματική εργασία Η Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση ως παράγοντας μεταρρύθμισης της Δημόσιας Διοίκησης σε Ελλάδα και Ευρώπη, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας (2018). Ανακτήθηκε από :

<https://dspace.lib.uom.gr/handle/2159/21961> (27/04/21)

Παπαδοπούλου, Π. (2013). *Ηλεκτρονικό επιχειρήν και νέες τεχνολογίες για επιχειρηματικότητα*. Πάτρα: ΕΑΠ.

Παπαλεξανδρή, Ν. (2003). *Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων* . Αθήνα : Μπένου.

Πεχτελίδου Διογένη, Α. Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία Η Εφαρμογή της ποιότητας στις μονάδες παροχής υπηρεσιών υγείας, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας (2014). Ανακτήθηκε από :

<https://dspace.lib.uom.gr/bitstream/2159/16027/3/PechtelidouAnastasiaMsc2014.pdf> (27/04/21)

Ρωσσιδης, Ι. Ασπρίδης, Γ. Μπούας, Κ. Κατισμάρδος, Π. (2015). Οι βέλτιστες πρακτικές παρακίνησης και η εφαρμογή τους στη Δημόσια Διοίκηση για την αύξηση της αποδοτικότητας της. Ανακτήθηκε από :

https://www.researchgate.net/publication/319645619_Oi_beltistes_praktikes_parakineses_kai_e_epharmoge_tous_sten_ellenike_demosia_dioikese_gia_ten_auxese_tes_apodotikotetas_tes (27/04/21)

Τερζίδης, Κ. (2004). *Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων: Διοίκηση προσωπικού*. Αθήνα: Rosili.

Τόμος Γ. (2013). *Διαχείριση και Ανάπτυξη Ανθρωπίνων Πόρων*. Πάτρα: ΕΑΠ .

Παράρτημα

Ερωτηματολόγιο προς στελέχη

Ερωτηματολόγιο για διοικητικά στελέχη του νοσοκομείου

* Απαιτείται

Δημογραφικά στοιχεία

1. 1.1. Ποιά είναι η θέση σας στο νοσοκομείο; *

2. 1.2. Ποιό είναι το ηλικιακό γκρουπ στο οποίο ανήκετε; *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- από 30 ετών και κάτω
 31-40
 41-50
 50 ετών και άνω

Βασικές ερωτήσεις

3. 2.1. Στο νοσοκομείο, υπάρχει τουλάχιστον ένας ρόλος, σε διοικητικό επίπεδο, που είναι υπεύθυνος για το ψηφιακό μετασχηματισμό; *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Ναι
 Όχι

4. 2.2. Κατά πόσο έχουν εφαρμοσθεί στο νοσοκομείο σας λύσεις ψηφιακού μετασχηματισμού; *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. 2.3. Η νοσοκομειακή μονάδα κατέχει την απαραίτητη τεχνολογική υποδομή για την υποστήριξη της εφαρμογής του ψηφιακού μετασχηματισμού; *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

- 2.4. Με την εφαρμογή των ψηφιοποιημένων διαδικασιών, κατά πόσο άλλαξε η απόδοσή σας στα παρακάτω πεδία;

6. 2.4.1. Δυνατότητα δημιουργίας στόχων απόδοσης για τον κάθε υπάλληλο *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. 2.4.2. Δυνατότητα αξιολόγησης των στόχων απόδοσης που έχουν τεθεί σε βάθος ενός έτους. *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. 2.4.3. Από την ψηφιοποίηση των διαδικασιών που εφαρμόζονται στα πλαίσια του hr, κατά πόσο έχει βελτιωθεί ο τρόπος που αξιολογείται ένα αίτημα για άδεια ή απουσία; *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

- 2.5. Σε ποιο βαθμό έχει συμβάλει το HR digital transformation στους παρακάτω τομείς;

9. 2.5.1. Ικανοποίηση των υπαλλήλων από την λειτουργία του τμήματος HR: *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. 2.5.2. Διαμοιρασμός γνώσης και ανάπτυξη *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. 2.5.3. Προσλήψεις και καλύτερη τοποθέτηση ανθρώπινου δυναμικού στο εσωτερικό του νοσοκομείου. *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

- 2.6. Από την εφαρμογή των συστημάτων αυτών, πόσο έχετε επηρεαστεί από τα παρακάτω.

12. 2.6.1. Ο χρόνος που ξοδεύω για τα διοικητικά καθήκοντα HR είναι μειωμένος. *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. 2.6.2. Μπορώ να έχω πρόσβαση στο σύστημα HR και απομακρυσμένα. *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14. 2.8. Έχετε δει μια μετρήσιμη απόδοση της επένδυσης από το κόστος υλοποίησης των υπηρεσιών και διαδικασιών ψηφιακού HR; *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Ναι
 Όχι
 Δεν γνωρίζω

Ερωτηματολόγιο προς υπαλλήλους

Ερωτηματολόγιο για υπαλλήλους νοσοκομείου

* Απαιτείται

Δημογραφικά στοιχεία

1. 1.1. Ποιό είναι το ηλικιακό γκρουπ στο οποίο ανήκετε: *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- από 25 ετών και κάτω
- 26-35
- 36-45
- 45 και πάνω

2. 1.2. Σε ποιο τμήμα του νοσοκομείου εργάζεστε: *

3. 1.1. Ποιό είναι το συνολικό διάστημα εργασίας σας στο νοσοκομείο;

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Λιγότερο από έξι (6) μήνες
- Από έξι (6) μήνες έως δύο (2) έτη
- Από δύο (2) έως τέσσερα (4) ετη
- Από τέσσερα (4) έτη και πάνω

Βασικές ερωτήσεις

4. 2.1. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε πως έχουν ψηφιοποιηθεί οι διαδικασίες που εφαρμόζονται στο νοσοκομείο που εργάζεστε; *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. 2.2. Από την ψηφιοποίηση των διαδικασιών του τμήματος HR, κατά πόσο έχει βελτιωθεί ο τρόπος που καταθέτετε ένα αίτημα (σχετικά με άδεια ή απουσία); *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. 2.3. Κατά πόσο η ψηφιοποίηση των διαδικασιών βοηθά στην αποδοτικότητά σας; *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

- 2.4. Με την εφαρμογή των ψηφιοποιημένων διαδικασιών, κατά πόσο πιστεύετε πως σας δόθηκαν οι παρακάτω δυνατότητες;

7. 2.4.1. Πρόσβαση σε εσωτερικές αγγελίες εργασίας *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. 2.4.2. Ανταπόκριση της διοίκησης στις αιτήσεις για εσωτερικές θέσεις εργασίας. *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. 2.4.3. Δυνατότητα δημιουργίας προσωπικών στόχων απόδοσης *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. 2.5. Για ποιους λόγους χρησιμοποιείτε συνήθως τις ψηφιακές υπηρεσίες HR: *

Επιλέξτε όλα όσα ισχύουν.

- Για να δηλώσω την ετήσια άδειά μου
- Για να δηλώσω ημερήσια απουσία από τη δουλειά
- Για να θέσω στόχους απόδοσης
- Για να κάνω αίτηση στο εσωτερικό
- Για να ανανεώσω προσωπικές πληροφορίες

2.6. Βαθμολογήστε το κατά πόσο σας έχουν επηρεάσει οι παρακάτω παράγοντες από την εφαρμογή του ψηφιακού προγράμματος HR.

11. 2.6.1. Νοιώθω πιο συνδεδεμένος με την εργασία μου. *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. 2.6.2. Νοιώθω λιγότερο άγχος καθώς έχω άμεση πρόσβαση στην επικοινωνία με το HR. *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
