



**ΑΝΟΙΚΤΟ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΚΥΠΡΟΥ**

**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ

**ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ
ΜΕ ΣΚΟΠΟ ΤΗ ΒΕΛΤΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗ
ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ**

ΟΝΟΜΑ ΦΟΙΤΗΤΗ

ΝΙΚΟΛΑΣ ΓΛΥΚΥΣ

ΟΝΟΜΑ ΕΠΙΒΛΕΠΟΝΤΑ ΚΑΘΗΓΗΤΗ

ΜΙΧΑΛΗΣ ΣΩΚΡΑΤΟΥΣ

ΛΕΥΚΩΣΙΑ, ΑΠΡΙΛΙΟΣ, 2019

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών
Διοίκηση Επιχειρήσεων

Μεταπτυχιακή Διατριβή



Διαχείριση του Ανθρώπινου Δυναμικού
με Σκοπό τη Βελτιστοποίηση και Αποτελεσματικότητα

Νικόλας Γλυκός

Επιβλέπων Καθηγητής
Μιχάλης Σωκράτους

Απρίλιος 2019

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών

Διοίκηση Επιχειρήσεων

Μεταπτυχιακή Διατριβή

**Διαχείριση του Ανθρώπινου Δυναμικού
με Σκοπό τη Βελτιστοποίηση και Αποτελεσματικότητα**

Νικόλας Γλυκός

**Επιβλέπων Καθηγητής
Μιχάλης Σωκράτους**

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

Απρίλιος 2019

ΛΕΥΚΗ ΣΕΛΙΔΑ

Περίληψη

Η παρούσα εργασία πραγματεύεται τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού με σκοπό τη βελτιστοποίηση και την αποτελεσματικότητα. Αρχικά πραγματοποιείται μία εισαγωγή στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού και παρατίθεται ιστορική αναδρομή αναφορικά με τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού. Αναφέρονται κάποιες θεωρητικές εξελίξεις και αναλύεται η γέννηση και η ανάπτυξη της πειθαρχίας ως πρόδρομος της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού. Επίσης τονίζεται η παρουσία της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού στα σύγχρονα δημοφιλή μέσα.

Έπειτα αναλύονται τα καθήκοντα και οι αρμοδιότητες του τμήματος διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού και τονίζεται ο κομβικός του ρόλος στην ομαλή και κερδοφόρα λειτουργία μίας επιχείρησης.

Γίνεται, επίσης αναφορά στους εικονικούς ανθρώπινους πόρους. Η τεχνολογία έχει σημαντικό αντίκτυπο στις πρακτικές του ανθρώπινου δυναμικού. Οι άνθρωποι πόροι μεταβαίνουν σε ένα περισσότερο τεχνολογικό επάγγελμα επειδή η χρήση της τεχνολογίας καθιστά τις πληροφορίες πιο προσιτές σε ολόκληρο τον οργανισμό, εξαλείφει το χρόνο των διοικητικών εργασιών, επιτρέπει στις επιχειρήσεις να λειτουργούν σε παγκόσμια εμβέλεια και μειώνει το κόστος. Στο πλαίσιο αυτό γίνεται λόγος για την ηλεκτρονική πρόσληψη, φαινόμενο που έχει εισχωρήσει δυναμικά στις σύγχρονες επιχειρήσεις, στα πληροφοριακά συστήματα ανθρώπινου δυναμικού, και στην ηλεκτρονική εκπαίδευση των υπαλλήλων.

Έπειτα γίνεται λόγος για το Σύστημα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού (HRMS) ή το Πληροφοριακό Σύστημα Ανθρώπινου Δυναμικού (HRIS: human resources information system) που είναι μια μορφή λογισμικού ανθρώπινου δυναμικού που συνδυάζει διάφορα συστήματα και διαδικασίες για να εξασφαλίσει την εύκολη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων, των επιχειρηματικών διαδικασιών και των δεδομένων. Στο πλαίσιο αυτό αναλύονται έννοιες όπως το λογισμικό που βασίζεται στο διαδίκτυο και το κινητό λογισμικό.

Summary

The present work deals with the management of human resources for optimization and efficiency. Initially, an introduction to the managerial workforce is carried out and a historical overview of the human resources management is presented. Some theoretical developments are mentioned and the birth and development of discipline is discussed as a precursor of human resources management. It also highlights the presence of human resources management in today's popular media.

It then analyzes the duties and responsibilities of the human resources management department and emphasizes its key role in the smooth and profitable operation of a business.

There is also a reference to virtual human resources. Technology has a significant impact on human resource practices. Human resources move into a more technological profession because the use of technology makes information more accessible throughout the organization, eliminates administrative time, allows businesses to operate on a global scale and reduces costs. In this context, there is talk of e-recruitment, a phenomenon that has penetrated dynamically into modern enterprises, human resources information systems, and e-learning of employees.

Human Resources Management System (HRMS) or Human Resources Information System (HRIS) is a form of human resources software that combines various systems and processes to ensure easy management of human resources, business processes and data. In this context, concepts such as web-based software and mobile software are analyzed.

Ευχαριστίες

Ευχαριστώ θερμά τον Δρ Μιχάλη Σωκράτους για την πολύτιμη βοήθεια και στήριξή του, προκειμένου να επιτευχθεί η ολοκλήρωση της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής.

Ευχαριστώ επίσης θερμά τη σύζυγό μου που με την αμέριστη βοήθεια και συμπαράστασή της συνέβαλε στην ολοκλήρωση αυτής της μεταπτυχιακής διατριβής.

Περιεχόμενα

Περίληψη.....	iii
Summary	iv
Ευχαριστίες.....	v
Περιεχόμενα.....	vi
Κεφάλαιο 1	1
Εισαγωγή.....	1
Κεφάλαιο 2	2
Ανασκόπηση Βιβλιογραφίας	2
2.1 Εισαγωγή στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού	2
2.2 Προηγούμενες θεωρητικές εξελίξεις	3
2.3 Γέννηση και ανάπτυξη της πειθαρχίας	4
2.3.1 Στα δημοφιλή Μέσα Ενημέρωσης.....	6
2.3.2 Επιχειρησιακή Λειτουργία	6
2.4 Καριέρα	8
2.5 Εικονικοί άνθρωποι πόροι	10
2.5.1 Ηλεκτρονική πρόσληψη	10
2.5.2 Πληροφοριακά συστήματα ανθρώπινου δυναμικού (HRIS).....	11
2.5.3 Εκπαίδευση.....	11
2.6 Σύστημα διαχείρισης ανθρώπινων πόρων (human resources management system).....	12
2.6.1 Επέμβαση	13
2.6.2 Λογισμικό βάσει ιστού.....	14
2.6.3 Κινητό λογισμικό.....	14
2.6.4 Πρόσφατες εξελίξεις	14

2.6.5 Λειτουργίες.....	15
Κεφάλαιο 3	20
Μεθοδολογία.....	20
3.1 Σκοπός.....	20
3.2 Σχεδιασμός μελέτης	20
3.3 Το δείγμα της μελέτης	21
3.4 Εργαλείο συλλογής	21
3.5 Εγκυρότητα και Αξιοπιστία	26
3.6 Δεοντολογικά θέματα.....	27
3.7 Διαδικασία συλλογής δεδομένων	27
3.8 Στατιστική ανάλυση	28
Κεφάλαιο 4	29
Αποτελέσματα.....	29
Κεφάλαιο 5	57
Συμπεράσματα	57
Βιβλιογραφία.....	59
Παράρτημα.....	62

Κεφάλαιο 1

Εισαγωγή

Η παρούσα εργασία πραγματεύεται τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού που έχει σκοπό τη βελτιστοποίηση και την αποτελεσματικότητα. Η άρτια διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού είναι καταλυτικής σημασίας για κάθε επιχείρηση όπως προκύπτει τόσο από το θεωρητικό κομμάτι όσο και την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας. Η βέλτιστη και αποτελεσματική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να δώσει ένα ισχυρό πλεονέκτημα σε κάθε επιχείρηση καθώς εξυπηρετεί τη σωστή λειτουργία του κάθε τμήματος ξεχωριστά και ταυτόχρονα επιτυγχάνει τον αρμονικό συντονισμό τους.

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι η σύνταξη ερωτηματολογίου από τις απαντήσεις του οποίου θα προκύπτουν αποτελέσματα αναφορικά με τον τρόπο που λειτουργεί η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού σε κάποιους βασικούς άξονες. Οι άξονες αυτοί αφορούν στην πρόσληψη νέων εργαζομένων, στις συνθήκες του εργασιακού περιβάλλοντος και στον τρόπο με τον οποίο αυτές επιδρούν στην αποτελεσματικότητα των υπαλλήλων και στον τρόπο με τον οποίο επιδρά η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού στην εξέλιξη των υπαλλήλων.

Στο πλαίσιο αυτό τα ερευνητικά ερωτήματα είναι τα εξής:

- Ποια είναι τα χαρακτηριστικά που ενδιαφέρουν τη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού να έχουν οι υποψήφιοι για την ανάληψη νέων θέσεων εργασίας
- Κατά πόσο οι συνθήκες του εργασιακού περιβάλλοντος βοηθούν στην αποτελεσματικότητα των υπαλλήλων
- Κατά πόσο η επιχείρηση ενδιαφέρεται για την εξέλιξη των υπαλλήλων της

Κεφάλαιο 2

Ανασκόπηση Βιβλιογραφίας

Στο κεφάλαιο αυτό θα ορίσουμε τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού καθώς και άλλες έννοιες σχετικές με το ανθρώπινο δυναμικό.

2.1 Εισαγωγή στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού

Το HRM ή HR (Human resource management: στα ελληνικά διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού) είναι η στρατηγική προσέγγιση για την αποτελεσματική διαχείριση των ατόμων σε έναν οργανισμό, έτσι ώστε να βοηθήσουν την επιχείρηση να αποκτήσει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Κοινώς γνωστό ως τμήμα HR, έχει δημιουργηθεί ώστε να αυξήσει την αποδοτικότητα των ατόμων που εργάζονται στην επιχείρηση (Baker, 1999). Ο HR έχει ως κύρια αρμοδιότητά του τη διαχείριση των εργαζομένων μέσα στην εταιρεία (Franc et al, 2008). Τα τμήματα HR έχουν ως καθήκον τον έλεγχο των παροχών για τα άτομα που δουλεύουν, την πρόσληψη εργαζομένων, την εξειδίκευσή τους, την αξιολόγηση των ικανοτήτων τους και της προόδου τους και την ανταμοιβή (π.χ. διαχείριση συστημάτων αμοιβών και παροχών) (Gellatly et al, 2009). Το HR σαν άλλη δραστηριότητά του έχει ακόμα τη ρύθμιση της οργάνωσης και την ενασχόληση με ζητήματα εργασιακών σχέσεων. Πιο συγκεκριμένα τη ρύθμιση πρακτικών οργάνωσης όπως αυτές υπαγορεύονται από τους εκάστοτε νόμους τις κυβέρνησης ή από συλλογικές διαπραγματεύσεις (Maxwell and Farquharson, 2007).

Ο γενικός στόχος του ανθρώπινου δυναμικού είναι να εξασφαλίσει ότι ο οργανισμός είναι σε θέση να επιτύχει την επιτυχία μέσω των ανθρώπων (Gooderham and Nordhaug, 2010). Οι εργαζόμενοι στο HR κάνουν χρήση και ρυθμίζουν τον ανθρώπινο παράγοντα μία εταιρείας και στοχεύουν στο να εφαρμόζονται οι πολιτικές και οι

διαδικασίες που έχουν καθοριστεί. Υπάρχει η δυνατότητα να εξειδικεύονται στην πρόσληψη κορυφαίων ταλέντων, στην κατάρτιση, στις σχέσεις των εργαζομένων και ούτω καθεξής.

Η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού προέρχεται από το κίνημα των διαπροσωπικών σχέσεων στη δεκαετία του 1920, περίοδος στην οποία άρχισαν να γίνονται μελέτες αναφορικά με τη δημιουργία επιχειρηματικής αξίας διαμέσου της βέλτιστης διαχείρισης των εργαζομένων. Τα πρώτα χρόνια ασχολείται κυρίως με θέματα όπως συναλλαγή εργασίας, μισθοδοσία και λοιπά. Ωστόσο με το πέρασμα των χρόνων, με την έκρηξη της τεχνολογίας και το ραγδαίο ρυθμό της παγκοσμιοποίησης έχει αρχίσει να δίνει προσοχή σε δραστηριότητες που αφορούν σχεδιασμούς διαδοχής, εξαγορές, συγχωνεύσεις, και άλλες πρωτοβουλίες. Πλέον, παγκοσμίως, οι διάφορες επιχειρήσεις στοχεύουν στην ελαχιστοποίηση των κύκλων εργασιών του εργατικού δυναμικού της εταιρείας και στην καλύτερη δυνατή κατάρτιση του εργατικού δυναμικού. Το HR επιχειρεί να παρέχει συνθήκες που θα αρέσουν στο εργατικό δυναμικό προκειμένου να επιτυγχάνεται η μεγαλύτερη δυνατή ικανοποίησή τους η οποία θα οδηγεί μοιραία στην καλή απόδοσή τους κατά την εργασία και κατ' επέκταση στην εύρυθμη λειτουργία του εργοστασίου ή της εταιρείας.

2.2 Προηγούμενες θεωρητικές εξελίξεις

Ο τομέας των ανθρωπίνων πόρων άρχισε να διαμορφώνεται στην Ευρώπη του 18ου αιώνα. Βασίστηκε σε μια απλή ιδέα από τον Robert Owen (1771-1858) και τον Charles Babbage (1791-1871) κατά τη διάρκεια της βιομηχανικής επανάστασης. Αυτοί οι άνδρες κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι οι άνθρωποι ήταν κρίσιμοι για την επιτυχία ενός οργανισμού. Εξέφρασαν τη σκέψη ότι η ευημερία των εργαζομένων οδηγεί σε καλύτερα αποτελέσματα δουλειάς. Χωρίς υγιείς και ικανοποιημένους εργαζόμενους, ο οργανισμός δεν θα επιβιώσει (Hartel et al, 2007).

Το HR εμφανίστηκε ως ένα συγκεκριμένο πεδίο στις αρχές του 20ου αιώνα, επηρεασμένος από τον Frederick Winslow Taylor (1856-1915). Ο Taylor διερεύνησε την "επιστημονική διαχείριση" (μερικές φορές αναφέρεται ως "Taylorism"), προσπαθώντας να βελτιώσει την οικονομική αποτελεσματικότητα στις θέσεις εργασίας παραγωγής.

Επέστρεψε τελικά σε μία από τις κύριες εισροές στη διαδικασία κατασκευής-έρευνας που προκαλεί την εργασία στην παραγωγικότητα του εργατικού δυναμικού (Hall et al, 2009).

Εν τω μεταξύ, στην Αγγλία, ο CS Myers, εμπνευσμένος από απροσδόκητα προβλήματα μεταξύ των στρατιωτών που είχαν τρομάξει στρατηγούς και πολιτικούς κατά τον Πρώτο Παγκόσμιο Πόλεμο του 1914-1918, ίδρυσε το Εθνικό Ινστιτούτο Βιομηχανικής Ψυχολογίας (NIIP) το 1921 (Harris, 2007). Έτσι έθεσε σπόρους για το κίνημα των ανθρώπινων σχέσεων. Αυτό το κίνημα, και στις δύο πλευρές του Ατλαντικού, στηρίχθηκε στην έρευνα του Elton Mayo (1880-1949) και σε άλλους για να τεκμηριώσει μέσα από τις μελέτες Hawthorne (1924-1932) και άλλες μελέτες πώς τα ερεθίσματα, ανεξάρτητα από την οικονομική αποζημίωση και τις συνθήκες εργασίας, οδηγούν στην απόδοση πιο παραγωγικών εργαζομένων (Katou and Budhwar, 2010). Εργασία από τον Abraham Maslow (1908-1970), Kurt Lewin(1890-1947), Max Weber (1864-1920), Frederick Herzberg (1923-2000), και ο David McClelland (1917-1998), που αποτελεί τη βάση για σπουδές στη βιομηχανική και οργανωτική ψυχολογία, οργανωτική συμπεριφορά και την οργανωτική θεωρία, ερμηνεύτηκε με τέτοιο τρόπο ώστε να διεκδικούν περαιτέρω τη νομιμότητα για μια εφαρμοσμένη πειθαρχία.

2.3 Γέννηση και ανάπτυξη της πειθαρχίας

Μέχρι τη στιγμή που υπήρξαν αρκετά θεωρητικά στοιχεία για να γίνει μια επιχειρησιακή περίπτωση στρατηγικής διαχείρισης του εργατικού δυναμικού, αλλαγές στο επιχειρηματικό τοπίο (à la Andrew Carnegie, John Rockefeller) και στη δημόσια πολιτική (à la Sidney και Beatrice Webb, Franklin D. Roosevelt) είχαν αλλάξει τη σχέση εργοδότη-υπαλλήλου και η πειθαρχία μεταφραζόταν ως «βιομηχανικές και εργασιακές σχέσεις». Το 1913 ένας από τους παλαιότερους γνωστούς επαγγελματικούς συλλόγους HR -το Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD) - ξεκίνησε στην Αγγλία ως Ένωση Εργαζομένων Ευημερίας. άλλαξε το όνομά της μια δεκαετία αργότερα σε Ινστιτούτο Βιομηχάνων Εργαζομένων και πάλι την επόμενη δεκαετία σε Ινστιτούτο Διοίκησης Εργασίας πριν εγκαταστήσει το σημερινό της όνομα το 2000 (Keegan et al, 2011). Ομοίως στις Ηνωμένες Πολιτείες, ο πρώτος φορέας ανώτερης εκπαίδευσης στον

κόσμο αφιερωμένος στις σπουδές στο χώρο εργασίας - η Σχολή Βιομηχανικών και Εργασιακών Σχέσεων - διαμορφώθηκε στο Πανεπιστήμιο Cornell το 1945 (Lado and Wilson, 1994). Το 1948 δημιουργήθηκε αυτό που αργότερα θα γινόταν το μεγαλύτερο επαγγελματικό σωματείο HR: η Εταιρεία για τη Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού (SHRM) για τη Διοίκηση Προσωπικού (ASPA) (McGinnicle and Jameson, 2000).

Στη Σοβιετική Ένωση, εν τω μεταξύ, η χρήση του παρελθόντος του Στάλιν που ασκήθηκε μέσω του «τμήματος HR» που ισοδυναμεί με το μπολσεβίκικο κόμμα, το Orgbuo του απέδειξε την αποτελεσματικότητα και την επιρροή των πολιτικών και πρακτικών ανθρώπινων πόρων και ο Στάλιν ο ίδιος αναγνώρισε τη σημασία του ανθρώπινου δυναμικού, όπως η μαζική του ανάπτυξη στο σύστημα Gulag.

Κατά το δεύτερο ήμισυ του 20ου αιώνα, η συμμετοχή των συνδικάτων μειώθηκε σημαντικά, ενώ η διαχείριση του εργατικού δυναμικού εξακολούθησε να επεκτείνει την επιρροή της στους οργανισμούς. Στις ΗΠΑ, η φράση «βιομηχανικές και εργασιακές σχέσεις» χρησιμοποιήθηκε για να αναφερθεί συγκεκριμένα σε θέματα που αφορούν τη συλλογική εκπροσώπηση, και πολλές εταιρείες άρχισαν να αναφέρονται στο επάγγελμα HR ως «διοίκηση προσωπικού». Πολλές τρέχουσες πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού προέκυψαν με τις ανάγκες των εταιρειών στη δεκαετία του 1950 να αναπτύξουν και να διατηρήσουν το ταλέντο (Shen and Zhub, 2011).

Στα τέλη του 20ου αιώνα, η πρόοδος στις μεταφορές και τις επικοινωνίες διευκόλυνε σημαντικά την κινητικότητα και τη συνεργασία του εργατικού δυναμικού. Οι εταιρείες άρχισαν να βλέπουν τους εργαζόμενους ως περιουσιακά στοιχεία. «Η διαχείριση των ανθρώπινων πόρων», κατά συνέπεια, έγινε ο κυρίαρχος όρος για τη λειτουργία, με την ASPA να αλλάζει το όνομά της σε Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού (SHRM) το 1998.

Η διαχείριση του ανθρώπινου κεφαλαίου (HCM) (Turner et al, 2008) χρησιμοποιείται μερικές φορές συνώνυμα με το "HR", αν και το "ανθρώπινο κεφάλαιο" αναφέρεται συνήθως σε μια πιο στενή άποψη των ανθρώπινων πόρων, δηλαδή τη γνώση που τα άτομα ενσωματώνουν και μπορούν να συνεισφέρουν σε μια οργάνωση. Ομοίως, άλλοι όροι που χρησιμοποιούνται μερικές φορές για να περιγράψουν το πεδίο περιλαμβάνουν την «οργανωτική διαχείριση», τη «διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού», τη «διαχείριση

ταλέντων», τη «διαχείριση προσωπικού» και απλά τη «διαχείριση των ανθρώπων» (Shen et Zhub, 2011).

2.3.1 Στα δημοφιλή Μέσα Ενημέρωσης

Ορισμένες δημοφιλείς παραγωγές μέσω απεικόνισαν τη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων. Παράδειγμα η τηλεοπτική σειρά ΗΠΑ *The Office*, όπου ο εκπρόσωπος HR Toby Flenderson μερικές φορές θεωρείται ως nag, επειδή υπενθυμίζει συνεχώς στους συναδέλφους τις πολιτικές της εταιρείας και τους κυβερνητικούς κανονισμούς (Turner et al, 2008). Η μακρόχρονη αμερικανική σειρά κόμικς *Dilbert* περιγράφει συχνά σαδιστικές πολιτικές ανθρώπινου δυναμικού μέσω του χαρακτήρα του Catbert, του «κακού διευθυντή ανθρώπινων πόρων» (Tissen et al, 2010). Ο διευθυντής HR είναι ο χαρακτήρας του τίτλου στην ισραηλινή ταινία του 2010 «Ο διευθυντής ανθρώπινων πόρων», ενώ ένας υπάλληλος HR είναι ο πρωταγωνιστής του 1999 στο γαλλικό film *Ressources humaines*. Ο κύριος χαρακτήρας των *dinnercalls* του BBC, Philippa, είναι διευθυντής HR. Ο πρωταγωνιστής της μεξικάνικης telenovela *Mañana Es Para Siempre* είναι διευθυντής ανθρώπινων πόρων.

2.3.2 Επιχειρησιακή Λειτουργία

Ο Dravle Ulriec ορίζει τα καθήκοντα της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού με τον παρακάτω τρόπο: ευθυγράμμιση της στρατηγικής ανθρώπινου δυναμικού και της επιχειρηματικής στρατηγικής, επανασχεδιασμός των διαδικασιών οργάνωσης, ακρόαση και ανταπόκριση στους υπαλλήλους και διαχείριση μετασχηματισμού και αλλαγής (Zanko et al, 2008).

Σε μακροοικονομικό επίπεδο, το HR είναι υπεύθυνο για την επίβλεψη της ηγετικής οργάνωσης και του πολιτισμού. Το HR διασφαλίζει επίσης τη συμμόρφωση με τους νόμους για την απασχόληση και την εργασία, οι οποίοι διαφέρουν γεωγραφικά και συχνά εποπτεύουν την υγεία, την ασφάλεια. Με βάση τη γεωγραφική θέση, υπάρχουν διάφορες νομοθεσίες. Υπάρχουν αρκετοί ομοσπονδιακοί νόμοι που είναι κρίσιμοι για την εξοικείωση του διευθυντή ανθρώπινου δυναμικού, προκειμένου να προστατευθεί όχι μόνο η εταιρεία αλλά και οι εργαζόμενοι. Οι σημαντικοί ομοσπονδιακοί νόμοι και κανονισμοί που πρέπει να γνωρίζουν οι υπεύθυνοι του HR είναι ότι ο νόμος περί

δίκαιων εργασιακών προτύπων περιλαμβάνει τον καθορισμό κατώτατου μισθού και την προστασία του δικαιώματος ορισμένων εργαζομένων να κερδίζουν υπερωρίες. Ο ομοσπονδιακός νόμος περί αστικών δικαιωμάτων προστατεύει από τις διακρίσεις με βάση τη φυλή, την ηλικία, το φύλο, κλπ. Ο Νόμος περί οικογενειακής και ιατρικής άδειας παρέχει στους επιλέξιμους υπαλλήλους μέχρι δώδεκα εβδομάδες μη αμειβόμενης άδειας για οικογενειακούς και ιατρικούς λόγους. Ως Διευθυντής Ανθρωπίνων Πόρων, η διασφάλιση ότι η εταιρεία συμμορφώνεται με όλους τους νόμους και τους κανονισμούς αποτελεί σημαντικό μέρος του πεδίου και θα προστατεύσει την εταιρεία από κάθε είδους «νομική ευθύνη» (Turner et al, 2008).

Το HR έχει 4 κύριες αρμοδιότητες: στελέχωση, εκπαίδευση και ανάπτυξη, κίνητρα και συντήρηση. Η στελέχωση αφορά στην πρόσληψη και επιλογή μελλοντικών υπαλλήλων, που πραγματοποιείται με τη βοήθεια συνεντεύξεων ή άλλων μέσων που έχει δώσει πλέον η τεχνολογία (εφαρμογές, δικτύωση, κλπ.) Υπάρχουν δύο βασικοί παράγοντες για τη στελέχωση που προσελκύουν ταλαντούχους: προσλήψεις και την πρόσληψη πόρων. Οι Διευθυντές Ανθρώπινου Δυναμικού πρέπει να δημιουργήσουν λεπτομερείς στρατηγικές πρόσληψης και να έχουν ένα σχέδιο δράσης για να προωθήσουν την αναζήτηση προσλήψεων. Στη συνέχεια, η τοποθέτηση των στρατηγικών σε θέση είναι η πρόσληψη πόρων, που μπορεί να γίνει με την επέκταση να βρει τις καλύτερες δυνατές προσλήψεις για την ομάδα. Η πρόσληψη είναι πολύ ανταγωνιστική, αφού όλες οι εταιρείες δεν θέλουν τίποτα άλλο παρά τους καλύτερους υποψηφίους (Zanko et al, 2008). Η εξειδίκευση και η κατάρτιση είναι το επόμενο βήμα σε μια συνεχή διαδικασία κατάρτισης και ανάπτυξης ικανών και προσαρμοσμένων υπαλλήλων. Εν προκειμένω το κίνητρο θεωρείται ως το κοινό μυστικό για τη διατήρηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων. Αυτή η λειτουργία μπορεί να περιλαμβάνει τα οφέλη των εργαζομένων, τις εκτιμήσεις απόδοσης και τις ανταμοιβές. Τα οφέλη, οι εκτιμήσεις και τα οφέλη των εργαζομένων είναι όλα ενθαρρυντικά για την προώθηση των καλύτερων εργαζομένων. Η τελευταία λειτουργία της συντήρησης περιλαμβάνει τη διατήρηση της αφοσίωσης και της αφοσίωσης των εργαζομένων από τον οργανισμό. Μερικές επιχειρήσεις παγκοσμιοποιούν για να σχηματίσουν διαφορετικές ομάδες. Τα τμήματα ανθρωπίνων πόρων έχουν το ρόλο να διασφαλίσουν ότι αυτές οι ομάδες μπορούν να λειτουργήσουν και ότι οι άνθρωποι μπορούν να επικοινωνούν σε διαφορετικούς πολιτισμούς και

διασυνοριακά. Η πειθαρχία μπορεί επίσης να ασχοληθεί με τη διαχείριση της κινητικότητας, ειδικά για τους ομογενείς και συχνά εμπλέκεται στη διαδικασία συγχώνευσης και εξαγοράς. Το HR θεωρείται γενικά ως λειτουργία υποστήριξης της επιχείρησης, συμβάλλοντας στην ελαχιστοποίηση του κόστους και τη μείωση του κινδύνου (Werbel and Demarie, 2005).

Στις επιχειρήσεις εκκίνησης, εκπαιδευμένοι επαγγελματίες μπορούν να εκτελούν καθήκοντα ανθρώπινου δυναμικού. Σε μεγαλύτερες επιχειρήσεις, μια ολόκληρη λειτουργική ομάδα είναι συνήθως αφιερωμένη στην πειθαρχία, με προσωπικό που ειδικεύεται σε διάφορα καθήκοντα ανθρώπινου δυναμικού και λειτουργική ηγεσία που συμμετέχει στη στρατηγική λήψη αποφάσεων σε όλη την επιχείρηση. Για να εκπαιδεύσουν τους επαγγελματίες του επαγγέλματος, τα ιδρύματα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, οι επαγγελματικοί σύλλογοι και οι εταιρείες έχουν καθιερώσει προγράμματα σπουδών ειδικά αφιερωμένα στα καθήκοντα της λειτουργίας. Οι ακαδημαϊκές και επαγγελματικές οργανώσεις μπορούν να εκδίδουν δημοσιεύσεις ειδικά για το συγκεκριμένο τομέα. Το HR είναι επίσης ένα πεδίο έρευνας που είναι δημοφιλές στους τομείς της διαχείρισης και της βιομηχανικής / οργανωτικής ψυχολογίας, με ερευνητικά άρθρα που εμφανίζονται σε πολλά ακαδημαϊκά περιοδικά, συμπεριλαμβανομένων εκείνων που αναφέρονται αργότερα σε αυτό το άρθρο.

Μία από τις συχνές προκλήσεις της διαχείρισης των ανθρωπίνων πόρων αφορά την έννοια του μοναδικού χαρακτήρα (βλέποντας μια εταιρεία σαν ένα συνεκτικό σύνολο στο οποίο οι εργοδότες και οι εργαζόμενοι θα πρέπει να συνεργαστούν για ένα κοινό αγαθό) και εξασφάλιση μιας μακροχρόνιας εταιρικής σχέσης εργαζομένων και εργοδοτών με κοινά ενδιαφέροντα (Turner et al, 2008).

2.4 Καριέρα

Υπάρχουν μισό εκατομμύριο επαγγελματίες του ανθρώπινου δυναμικού στις Ηνωμένες Πολιτείες και εκατομμύρια περισσότεροι παγκοσμίως (Zanko et al, 2008). Ο Διευθυντής Ανθρώπινου Δυναμικού ή ο Διευθυντής Ανθρώπινου Δυναμικού είναι το ανώτατο στέλεχος HR στις περισσότερες εταιρείες. Συνήθως αναφέρει απευθείας στον

Διευθύνοντα Σύμβουλο και συνεργάζεται με το Διοικητικό Συμβούλιο στη διαδοχή του Διευθύνοντος Συμβούλου (Turner et al, 2008).

Εντός των εταιρειών, οι θέσεις του ανθρώπινου δυναμικού υπάγονται γενικά σε μία από τις δύο κατηγορίες: γενική και ειδικευμένη. Οι γενικοί υποστηρίζουν τους υπαλλήλους απευθείας με τις ερωτήσεις, τα παράπονά τους και εργάζονται σε μια σειρά έργων μέσα στον οργανισμό. Μπορούν να χειριστούν όλες τις πτυχές της εργασίας των ανθρώπινων πόρων και συνεπώς να απαιτήσουν ένα ευρύ φάσμα γνώσεων. Οι ευθύνες των γενικών διευθυντών ανθρώπινου δυναμικού μπορούν να ποικίλουν ευρέως ανάλογα με τις ανάγκες του εργοδότη τους. Οι ειδικοί, αντιστρόφως, εργάζονται σε μια συγκεκριμένη λειτουργία HR. Μερικοί επαγγελματίες θα περάσουν μια ολόκληρη καριέρα είτε ως γενικός είτε ως ειδικός, ενώ άλλοι θα αποκτήσουν εμπειρίες από το καθένα και θα επιλέξουν ένα μονοπάτι αργότερα. Η θέση του διευθυντή HR έχει επιλεγεί ως μια από τις καλύτερες θέσεις εργασίας στις ΗΠΑ, με την τέταρτη κατάταξη από το CNN Money το 2006 και την κατάταξη #20 από τον ίδιο οργανισμό το 2009, λόγω της αμοιβής, της προσωπικής ικανοποίησης, της ασφάλειας της εργασίας, της μελλοντικής ανάπτυξης και του κοινωνικού οφέλους (Gellatly et al, 2009).

Η παροχή συμβουλών σε ανθρώπινους πόρους είναι μια σχετική πορεία σταδιοδρομίας, όπου τα άτομα μπορούν να εργάζονται ως σύμβουλοι σε εταιρείες και να ολοκληρώνουν εργασίες που ανατίθενται από εταιρείες. Το 2007, υπήρχαν 950 συμβουλευτικές υπηρεσίες σε παγκόσμιο επίπεδο, οι οποίες αποτελούν μια αγορά 18,4 δισεκατομμυρίων δολαρίων ΗΠΑ. Οι πέντε κορυφαίες εταιρείες παραγωγής εσόδων ήταν η Mercer, η Ernst & Young, η Deloitte, η Watson Wyatt (τώρα μέρος του Towers Watson), η Aon (που συγχωνεύθηκε τώρα με την Hewitt) και η PwC consulting (Zanko et al, 2008). Για το 2010, η παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών στον τομέα των ανθρώπινων πόρων κατατάχθηκε στην #43 καλύτερη δουλειά στην Αμερική από το CNN Money (Werbel and Demarie, 2005).

Μερικά άτομα με διδακτορικά σε θέματα ανθρώπινου δυναμικού και συναφείς τομείς, όπως η βιομηχανική και οργανωτική ψυχολογία και η διαχείριση, είναι καθηγητές που διδάσκουν τις αρχές του ανθρώπινου δυναμικού σε κολλέγια και πανεπιστήμια. Συχνά απαντώνται σε Κολέγια Επιχειρήσεων σε τμήματα HR ή Διοίκησης. Πολλοί καθηγητές

διεξάγουν έρευνα σε θέματα που εμπíπτουν στον τομέα του ανθρώπινου δυναμικού, όπως η οικονομική αποζημίωση, η πρόσληψη και η κατάρτιση.

2.5 Εικονικοί ανθρώπινοι πόροι

Η τεχνολογία έχει σημαντικό αντίκτυπο στις πρακτικές του ανθρώπινου δυναμικού. Οι ανθρώπινοι πόροι μεταβαίνουν σε ένα περισσότερο τεχνολογικά επάγγελμα επειδή η χρήση της τεχνολογίας καθιστά τις πληροφορίες πιο προσιτές σε ολόκληρο τον οργανισμό, εξαλείφει το χρόνο των διοικητικών εργασιών, επιτρέπει στις επιχειρήσεις να λειτουργούν παγκοσμίως και μειώνει το κόστος (Gellatly et al, 2009). Η τεχνολογία πληροφοριών έχει βελτιώσει τις πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού στους ακόλουθους τομείς:

2.5.1 Ηλεκτρονική πρόσληψη

Η πρόσληψη επηρεάστηκε κυρίως από την τεχνολογία των πληροφοριών (Werbel and Demarie, 2005). Κατά το παρελθόν, οι υπεύθυνοι προσλήψεων βασίστηκαν στην εκτύπωση σε δημοσιεύσεις και από στόμα σε στόμα για να καλύψουν ανοικτές θέσεις. Οι επαγγελματίες του τομέα των ανθρώπινων πόρων δεν μπορούσαν να δημοσιεύουν θέσεις εργασίας σε εκατομμύρια ανθρώπους όπως, και η πρόσληψη αποτελούσε έτσι μία επίπονη διαδικασία. Με τη χρήση εργαλείων ηλεκτρονικής προσέλκυσης, οι επαγγελματίες HR μπορούν να δημοσιεύουν εργασίες και να παρακολουθούν τους υποψήφιους για χιλιάδες θέσεις εργασίας σε διάφορες τοποθεσίες σε ένα μόνο μέρος. Οι ανατροφοδοτήσεις συνεντεύξεων, μπορούν να προβληθούν στο διαδίκτυο. Αυτό βοηθά τους επαγγελματίες HR να παρακολουθούν όλες τις ανοικτές θέσεις εργασίας και τους αιτούντες με τρόπο που είναι πιο γρήγορος και ευκολότερος από πριν. Η ηλεκτρονική στρατολόγηση βοηθά επίσης στην εξάλειψη των περιορισμών της γεωγραφικής θέσης (Shen and Zhub.2011). Οι θέσεις εργασίας μπορούν να αναρτηθούν και να προβληθούν από οποιονδήποτε με πρόσβαση στο διαδίκτυο. Εκτός από τις πύλες προσλήψεων, οι επαγγελματίες του ανθρώπινου δυναμικού διαθέτουν μια κοινωνική παρουσία μέσω των οποίων τους επιτρέπει να προσελκύουν εργαζόμενους μέσω του Διαδικτύου. Στα κοινωνικά μέσα ενημέρωσης μπορούν να δημιουργήσουν το εμπορικό σήμα της εταιρείας, δημοσιεύοντας νέα για την εταιρεία και φωτογραφίες των εταιρικών εκδηλώσεων.

2.5.2 Πληροφοριακά συστήματα ανθρώπινου δυναμικού (HRIS)

Οι επαγγελματίες του ανθρώπινου δυναμικού χειρίζονται γενικά μεγάλες ποσότητες χαρτιού σε καθημερινή βάση. Αυτή η γραφειοκρατία μπορεί να αφορούν οτιδήποτε προέρχεται από αίτημα μεταβίβασης τμήματος στο εμπιστευτικό φορολογικό έντυπο ενός υπαλλήλου. Τα έντυπα πρέπει να κατατίθενται για μεγάλο χρονικό διάστημα. Η χρήση των Συστημάτων Πληροφοριών Ανθρώπινου Δυναμικού (HRIS) επέτρεψε στις επιχειρήσεις να αποθηκεύουν και να ανακτούν αρχεία σε ηλεκτρονική μορφή για άτομα που βρίσκονται μέσα στον οργανισμό για πρόσβαση όποτε χρειάζεται. Αυτό εξαλείφει χιλιάδες αρχεία και ελευθερώνει χώρο μέσα στο γραφείο. Ένα άλλο πλεονέκτημα του HRIS είναι ότι επιτρέπει την πρόσβαση στις πληροφορίες με πιο έγκαιρο τρόπο. Τα αρχεία είναι προσβάσιμα μέσα σε δευτερόλεπτα μέσω του HRIS (Goodeham and Nordhaug, 2010). Έχοντας όλες τις πληροφορίες σε ένα μέρος επιτρέπει επίσης στους επαγγελματίες να αναλύουν τα δεδομένα γρηγορότερα και σε πολλαπλές τοποθεσίες, επειδή οι πληροφορίες βρίσκονται σε κεντρική θέση. Παραδείγματα ορισμένων Συστημάτων Πληροφοριών Ανθρώπινου Δυναμικού είναι τα PeopleSoft, MyTime, SAP, Timeco και JobsNavigator.

2.5.3 Εκπαίδευση

Η τεχνολογία επιτρέπει στους επαγγελματίες του ανθρώπινου δυναμικού να εκπαιδεύουν τα νέα μέλη του προσωπικού με πιο αποτελεσματικό τρόπο. Αυτό δίνει στους εργαζόμενους τη δυνατότητα να έχουν πρόσβαση σε προγράμματα εκπαίδευσης από οπουδήποτε. Η εκπαίδευση σε εικονικές αίθουσες διδασκαλίας δίνει τη δυνατότητα στους επαγγελματίες HR να εκπαιδεύουν γρήγορα έναν μεγάλο αριθμό εργαζομένων και να αξιολογούν την πρόοδό τους μέσω προγραμμάτων ηλεκτρονικών δοκιμών (Goodeham and Nordhaug, 2010). Ορισμένοι εργοδότες επιλέγουν να ενσωματώσουν έναν εκπαιδευτή με εικονική εκπαίδευση, ώστε οι νέοι μισθωτοί να λαμβάνουν εκπαίδευση που θεωρείται ζωτικής σημασίας για το ρόλο. Οι εργαζόμενοι μπορούν να αναλάβουν τον έλεγχο της δικής τους εκμάθησης και ανάπτυξης, προβαίνοντας σε εκπαίδευση σε χρόνο και τόπο της επιλογής τους, γεγονός που μπορεί να τους βοηθήσει να διαχειριστούν την ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής. Οι διαχειριστές έχουν τη δυνατότητα να παρακολουθούν την κατάρτιση μέσω του

διαδικτύου, γεγονός που μπορεί να συμβάλει στη μείωση της απόλυσης στην κατάρτιση καθώς και στο κόστος εκπαίδευσης. Το Skype, οι εικονικές συνομιλίες και οι διαδραστικοί χώροι κατάρτισης αποτελούν πόρους που επιτρέπουν μια τεχνολογική προσέγγιση στην εκπαίδευση.

2.6 Σύστημα διαχείρισης ανθρώπινων πόρων (human resources management system)

Το Σύστημα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού (HRMS) ή το Πληροφοριακό Σύστημα Ανθρώπινου Δυναμικού (HRIS: human resources information system) είναι μια μορφή λογισμικού ανθρώπινου δυναμικού που συνδυάζει διάφορα συστήματα και διαδικασίες για να εξασφαλίσει την εύκολη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων, των επιχειρηματικών διαδικασιών και των δεδομένων. Το λογισμικό ανθρώπινου δυναμικού χρησιμοποιείται από τις επιχειρήσεις για να συνδυάσει ορισμένες απαραίτητες λειτουργίες του ανθρώπινου δυναμικού, όπως η αποθήκευση δεδομένων των εργαζομένων, η διαχείριση μισθοδοσίας, οι διαδικασίες πρόσληψης, η διαχείριση παροχών και η παρακολούθηση των αρχείων παρουσίας. Εξασφαλίζει ότι οι καθημερινές διαδικασίες ανθρώπινου δυναμικού είναι εύχρηστες και εύκολης πρόσβασης (Shen and Zhub, 2011). Συνδυάζει τους ανθρώπινους πόρους με την πειθαρχία και ειδικότερα τις βασικές δραστηριότητες και διαδικασίες του ανθρώπινου δυναμικού με τον τομέα της πληροφορικής, ενώ ο προγραμματισμός των συστημάτων επεξεργασίας δεδομένων εξελίχθηκε σε τυποποιημένες ρουτίνες και πακέτα λογισμικού προγραμματισμού επιχειρήσεων (ERP). Συνολικά, αυτά τα συστήματα ERP προέρχονται από λογισμικό που ενσωματώνει πληροφορίες από διαφορετικές εφαρμογές σε μία παγκόσμια βάση δεδομένων. Η σύνδεση των ενοτήτων οικονομικών και ανθρώπινων πόρων μέσω μίας βάσης δεδομένων είναι η σημαντικότερη διάκριση στους μεμονωμένους και ιδιόκτητα αναπτυγμένους προκατόχους, γεγονός που καθιστά αυτή την εφαρμογή λογισμικού τόσο άκαμπτη όσο και ευέλικτη.

Τα συστήματα πληροφοριών ανθρώπινου δυναμικού παρέχουν ένα μέσο απόκτησης, αποθήκευσης, ανάλυσης και διανομής πληροφοριών σε διάφορους ενδιαφερόμενους (Frank et al, 2008). Το HRIS επιτρέπει τη βελτίωση των παραδοσιακών διαδικασιών

και τη βελτίωση της στρατηγικής λήψης αποφάσεων (Frank et al, 2008). Το κύμα της τεχνολογικής προόδου έχει φέρει επανάσταση σε κάθε χώρο της ζωής σήμερα και το HR στο σύνολό του δεν έχει μείνει ανέπαφο. Τα πρώιμα συστήματα είχαν περιορισμένο πεδίο εφαρμογής, συνήθως επικεντρώνονταν σε ένα μόνο καθήκον, όπως η βελτίωση της διαδικασίας μισθοδοσίας ή η παρακολούθηση των ωρών εργασίας των εργαζομένων. Τα σημερινά συστήματα καλύπτουν όλο το φάσμα των καθηκόντων που σχετίζονται με τα τμήματα ανθρωπίνων πόρων, συμπεριλαμβανομένης της παρακολούθησης και της βελτίωσης της αποτελεσματικότητας των διαδικασιών, της διαχείρισης της ιεραρχίας των οργανώσεων και της απλούστευσης των οικονομικών συναλλαγών όλων των τύπων. Εν ολίγοις, καθώς ο ρόλος των τμημάτων ανθρωπίνων πόρων επεκτάθηκε στην πολυπλοκότητα, τα συστήματα τεχνολογίας ανθρώπινου δυναμικού εξελίχθηκαν για να ανταποκριθούν στις ανάγκες αυτές.

2.6.1 Επέμβαση

Η τάση της αυτοματοποίησης των διαδικασιών διαχείρισης μισθοδοσίας και εργατικού δυναμικού ξεκίνησε τη δεκαετία του 1970, όταν λόγω περιορισμένης τεχνολογίας και υπολογιστών οι εταιρείες εξακολουθούσαν να βασίζονται σε χειροκίνητη είσοδο για να διεξάγουν αξιολόγηση εργαζομένων και να ψηφιοποιούν εκθέσεις.

Το πρώτο σύστημα ERP (Enterprise Resource Planning) που ενσωμάτωσε λειτουργίες ανθρώπινου δυναμικού ήταν το SAP R / 2 (που αργότερα θα αντικατασταθεί από R / 3 και S / 4hana), το οποίο εισήχθη το 1979. Το σύστημα αυτό έδωσε στους χρήστες τη δυνατότητα να συνδυάσουν εταιρικά δεδομένα και να ρυθμίζουν τις διαδικασίες από ένα μόνο περιβάλλον κεντρικού υπολογιστή. Πολλά από τα δημοφιλή συστήματα HR που προσφέρονται σήμερα προσφέρουν σημαντική λειτουργικότητα ERP και μισθοδοσίας (Gellatly et al, 2009).

Το πρώτο ολοκληρωμένο σύστημα πελάτη-διακομιστή για την επιχείρηση ήταν το PeopleSoft, το οποίο κυκλοφόρησε το 1987 και αργότερα αγοράστηκε από την Oracle. (Στο Ηνωμένο Βασίλειο το «Compel» κυκλοφόρησε από το CIPHR το 1983 ως ειδικό σύστημα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού). Η PeopleSoft αντικατέστησε την έννοια του mainframe περιβάλλοντος και κέρδισε μια τεράστια δημοτικότητα που τη διατήρησε στη σκηνή για πολλά ακόμα χρόνια. Το σύστημα εξακολουθεί να είναι ενεργό

σήμερα, ενώ η Oracle έχει αναπτύξει επίσης πολλά παρόμοια συστήματα BPM για την αυτοματοποίηση βασικών λειτουργιών της εταιρείας (Maxwell and Farquharson, 2007).

2.6.2 Λογισμικό βάσει ιστού

Αρχίζοντας στα τέλη της δεκαετίας του 1990, οι προμηθευτές ανθρώπινου δυναμικού άρχισαν να προσφέρουν λύσεις HR που φιλοξενούνται από το cloud για να κάνουν αυτή την τεχνολογία πιο προσιτή σε μικρές και απομακρυσμένες ομάδες. Αντί ενός πελάτη-εξυπηρετητή, οι εταιρείες άρχισαν να χρησιμοποιούν ηλεκτρονικούς λογαριασμούς σε διαδικτυακές πύλες για να έχουν πρόσβαση στις επιδόσεις των υπαλλήλων τους και να παρακολουθούν τα επιτεύγματα ανεξάρτητα από την τοποθεσία τους (Gooderham and Nordhaug, 2010).

Οι αρχές του 2000 σηματοδότησαν μια νέα και επωφελή έννοια στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού. Όλο και περισσότερα συστήματα αντιμετώπιζαν συγκεκριμένα καθήκοντα όπως η διοίκηση προσλήψεων ή παροχών, συμπεριλαμβανομένων των καλύτερων συστημάτων που αντικατέστησαν τον τύπο ERP + HR ενός μεγέθους (Hartel et al, 2007).

2.6.3 Κινητό λογισμικό

Το 2014, οι εταιρείες χρησιμοποίησαν τα οφέλη από το ορόσημο που φιλοξενεί το cloud για τη μεταφορά λειτουργιών HR σε κινητές συσκευές, από τότε που οι δημοφιλείς πωλητές έχουν απελευθερώσει ειδικές εφαρμογές Android και iPad / iPhone για να καλύψουν τις ανάγκες όλων των ομάδων και των επιχειρήσεων (Hall et al, 2009).

2.6.4 Πρόσφατες εξελίξεις

Το 2015, οι χρήστες λογισμικού HR εξοικειώνονται με την τεχνολογία τυχερών παιχνιδιών δηλαδή συστήματα που προσδίδουν μια διασκεδαστική διάσταση στις παραδοσιακές λειτουργίες HR και παροτρύνουν τους υπαλλήλους να αποδώσουν καλύτερα με την απονομή τους με εμβλήματα και μπόνους (Harris, 2007).

Μια άλλη δημοφιλής καινοτομία που σχετίζεται με εξειδικευμένα συστήματα HR είναι η προσέλκυση βίντεο, καθώς οι περισσότεροι πάροχοι ενσωματώνουν γραφικά διαδικτυακών διασκέψεων στα προϊόντα τους, επιτρέποντας στους διαχειριστές να

εντοπίζουν και να προσελκύουν ταλέντα χωρίς γεωγραφικούς περιορισμούς (Gellatly et al, 2009).

Στο μέλλον, το λογισμικό διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού αναμένεται να αναδείξει την ικανότητά του, να ενισχύσει την αποδοτικότητα με πιο εξατομικευμένη και υποψήφια κεντρική πρόσληψη, βελτιωμένες διασυνδέσεις και αυτοματοποίηση περισσότερων διαδικασιών που σχετίζονται με το ανθρώπινο δυναμικό, οι οποίες εκτελούνται χειροκίνητα (Keegan et al, 2011).

2.6.5 Λειτουργίες

Η λειτουργία των τμημάτων ανθρώπινων πόρων είναι διοικητική και κοινή σε όλους τους οργανισμούς. Οι οργανισμοί ενδέχεται να έχουν επισημοποιήσει διαδικασίες επιλογής, αξιολόγησης και μισθοδοσίας. Η διαχείριση του «ανθρώπινου κεφαλαίου» προχώρησε σε μια επιτακτική και περίπλοκη διαδικασία. Η λειτουργία HR αποτελείται από την παρακολούθηση υπαρχόντων δεδομένων των εργαζομένων, τα οποία παραδοσιακά περιλαμβάνουν προσωπικές ιστορίες, δεξιότητες, ικανότητες, επιτεύγματα και μισθό. Για να μειωθεί ο χειρωνακτικός φόρτος εργασίας αυτών των διοικητικών δραστηριοτήτων, οι οργανισμοί άρχισαν να αυτοματοποιούν ηλεκτρονικά πολλές από αυτές τις διαδικασίες εισάγοντας εξειδικευμένα συστήματα διαχείρισης ανθρώπινων πόρων. Τα στελέχη ανθρώπινου δυναμικού βασίζονται σε εσωτερικούς ή εξωτερικούς επαγγελματίες πληροφορικής για την ανάπτυξη και τη διατήρηση ενός ολοκληρωμένου HRMS. Στα τέλη της δεκαετίας του 1980, πολλές διαδικασίες αυτοματοποίησης HR υποβιβάστηκαν σε υπολογιστές mainframe που θα μπορούσαν να χειριστούν μεγάλες ποσότητες συναλλαγών δεδομένων. Λόγω της μεγάλης κεφαλαιακής επένδυσης που είναι απαραίτητη για την αγορά ή προγραμματισμό ιδιόκτητου λογισμικού, αυτά τα εσωτερικά ανεπτυγμένα HRMS περιορίστηκαν σε οργανισμούς που κατείχαν μεγάλο κεφάλαιο. Η εμφάνιση του εξυπηρετητή πελάτη-διακομιστή, του παρόχου υπηρεσιών εφαρμογών και του λογισμικού ως υπηρεσίας (SaaS) ή των συστημάτων διαχείρισης ανθρώπινων πόρων επέτρεψε υψηλότερο διοικητικό έλεγχο τέτοιων συστημάτων. Επί του παρόντος, τα συστήματα διαχείρισης ανθρώπινων πόρων περιλαμβάνουν:

- Διατήρηση

- Την πρόσληψη
- Διαχείριση
- Διαχείριση μισθοδοσίας
- Σχεδιασμό HR
- Διοίκηση προσλήψεων / μάθησης
- Διαχείριση της απόδοσης
- Αυτοεξυπηρέτηση των εργαζομένων
- Διαχείριση απουσιών
- Analytics
- Μονάδα επανεκχώρησης υπαλλήλων
- Αντιμετώπιση παραπόνων

Η ενότητα μισθοδοσίας αυτοματοποιεί τη διαδικασία πληρωμής συγκεντρώνοντας δεδομένα σχετικά με το χρόνο και τη συμμετοχή των εργαζομένων, υπολογίζοντας διάφορες εκπτώσεις και φόρους και δημιουργώντας περιοδικούς ελέγχους αμοιβών και εκθέσεις φορολογίας εργαζομένων. Τα δεδομένα γενικά τροφοδοτούνται από τις μονάδες ανθρώπινου δυναμικού και χρονομέτρησης για τον υπολογισμό των δυνατοτήτων αυτόματης κατάθεσης και χειροκίνητης γραφής. Αυτή η ενότητα μπορεί να συμπεριλάβει όλες τις συναλλαγές που σχετίζονται με εργαζόμενους, καθώς και να ενσωματωθεί με τα υπάρχοντα συστήματα χρηματοοικονομικής διαχείρισης.

Η ενότητα χρόνου και παρακολούθησης συγκεντρώνει τυποποιημένες προσπάθειες χρόνου και εργασίας. Οι πιο προηγμένες ενότητες παρέχουν ευρεία ευελιξία στις μεθόδους συλλογής δεδομένων, στις δυνατότητες διανομής εργασίας και στα χαρακτηριστικά ανάλυσης δεδομένων. Οι μετρήσεις ανάλυσης κόστους και αποτελεσματικότητας είναι οι κύριες λειτουργίες.

Η ενότητα διαχείρισης παροχών παρέχει ένα σύστημα για τις οργανώσεις που διαχειρίζονται και παρακολουθούν τη συμμετοχή των εργαζομένων σε προγράμματα παροχών. Αυτές συνήθως περιλαμβάνουν ασφάλιση, αποζημίωση, κατανομή κερδών και συνταξιοδότηση.

Η ενότητα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού είναι μια συνιστώσα που καλύπτει πολλές άλλες πτυχές HR από την εφαρμογή έως τη συνταξιοδότηση. Το σύστημα καταγράφει βασικά δεδομένα δημογραφίας και διεύθυνσης, επιλογή, κατάρτιση και ανάπτυξη, διαχείριση δυνατοτήτων και δεξιοτήτων, αρχεία προγραμματισμού αποζημιώσεων και άλλες συναφείς δραστηριότητες. Τα συστήματα αιχμής παρέχουν τη δυνατότητα να "διαβάζουν" τις εφαρμογές και να εισάγουν σχετικά δεδομένα στα σχετικά πεδία βάσης δεδομένων, να ενημερώνουν τους εργοδότες και να παρέχουν διαχείριση θέσης και έλεγχο θέσης. Η λειτουργία διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού περιλαμβάνει την πρόσληψη, την τοποθέτηση, την αξιολόγηση, την αποζημίωση και την ανάπτυξη των υπαλλήλων ενός οργανισμού. Αρχικά, οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούσαν πληροφοριακά συστήματα με υπολογιστή για:

- να παράγουν εκκαθαριστικά στοιχεία και εκθέσεις μισθοδοσίας.
- τηρούν αρχείο προσωπικού ·
- επιδιώκουν τη διαχείριση ταλέντων.

Η πρόσληψη μέσω διαδικτύου έχει γίνει μια από τις βασικές μεθόδους που χρησιμοποιούν τα τμήματα ανθρώπινου δυναμικού για τη συγκέντρωση πιθανών υποψηφίων για διαθέσιμες θέσεις εντός ενός οργανισμού. Τα συστήματα διαχείρισης ταλέντων ή οι ενότητες προσλήψεων (Shen and Zhub, 2011) προσφέρουν μια ολοκληρωμένη λύση πρόσληψης για το HRMS, που συνήθως περιλαμβάνει:

- ανάλυση της χρήσης του προσωπικού σε έναν οργανισμό.
- Προσδιορισμό των πιθανών υποψηφίων
- την πρόσληψη μέσω εταιρειών που αντιμετωπίζουν καταχωρήσεις

- προσέλκυση μέσω ιστότοπων προσέλκυσης ηλεκτρονικών μέσων ή δημοσιεύσεων που διατίθενται στην αγορά τόσο για τους υπεύθυνους πρόσληψης όσο και για τους αιτούντες ·
- αναλύσεις στο πλαίσιο της διαδικασίας πρόσληψης (χρόνος για μίσθωση, πηγή μίσθωσης, κύκλος εργασιών).
- διαχείριση της συμμόρφωσης για να διασφαλιστεί ότι οι διαφημίσεις εργασίας και ο υποψήφιος επιβάτης ακολουθούν κυβερνητικούς κανονισμούς.

Το σημαντικό κόστος που συνεπάγεται η διατήρηση μιας οργανωμένης προσπάθειας προσλήψεων, η διασταυρούμενη απόσπαση σε γενικές ή συγκεκριμένες θέσεις εργασίας για συγκεκριμένους κλάδους και η διατήρηση μιας ανταγωνιστικής έκθεσης διαθεσιμότητας έχει οδηγήσει στην ανάπτυξη μιας ειδικής ενότητας υποψηφίου συστήματος παρακολούθησης (ATS).

Η ενότητα κατάρτισης παρέχει ένα σύστημα για τις οργανώσεις που διαχειρίζονται και παρακολουθούν τις προσπάθειες κατάρτισης και ανάπτυξης των εργαζομένων. Το σύστημα, που κανονικά ονομάζεται «σύστημα διαχείρισης μάθησης» (LMS) αν είναι αυτόνομο προϊόν, επιτρέπει στο ανθρώπινο δυναμικό να παρακολουθεί την εκπαίδευση, τα προσόντα και τις δεξιότητες των εργαζομένων, καθώς και να περιγράφει τα μαθήματα κατάρτισης, τα βιβλία, τα CD και τα διαθέσιμα υλικά για την ανάπτυξη των δεξιοτήτων. Τα μαθήματα μπορούν στη συνέχεια να προσφερθούν σε συγκεκριμένες συνεδρίες ημερομηνίας, με τους εκπροσώπους και τους πόρους κατάρτισης να χαρτογραφούνται και να διαχειρίζονται μέσα στο ίδιο σύστημα. Τα εξελιγμένα LMS επιτρέπουν στους διαχειριστές να εγκρίνουν την κατάρτιση, τους προϋπολογισμούς και τα ημερολόγια παράλληλα με τη διαχείριση της απόδοσης και τις μετρήσεις αξιολόγησης.

Η μονάδα αυτοεξυπηρέτησης των εργαζομένων επιτρέπει στους υπαλλήλους να αναζητούν δεδομένα σχετικά με το ανθρώπινο δυναμικό και να εκτελούν ορισμένες συναλλαγές HR μέσω του συστήματος. Οι εργαζόμενοι μπορούν να αναζητήσουν το αρχείο παρακολούθησής τους από το σύστημα χωρίς να ζητήσουν πληροφορίες από προσωπικό HR. Η ενότητα επιτρέπει επίσης στους εποπτικούς φορείς να εγκρίνουν

αιτήσεις ΟΤ από τους υφισταμένους τους μέσω του συστήματος χωρίς να επιβαρύνουν την εργασία στο τμήμα HR.

Πολλές οργανώσεις έχουν ξεπεράσει τις παραδοσιακές λειτουργίες και έχουν αναπτύξει συστήματα πληροφόρησης για τη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων, τα οποία υποστηρίζουν την πρόσληψη, την επιλογή, τη μίσθωση, την τοποθέτηση θέσεων εργασίας, την αξιολόγηση των επιδόσεων, την ανάλυση των οφελών των εργαζομένων, την υγεία, και την ασφάλεια.

Η ενότητα αναλυτικών στοιχείων επιτρέπει στους οργανισμούς να επεκτείνουν την αξία μιας εφαρμογής HRMS, εξάγοντας δεδομένα σχετικά με το ανθρώπινο δυναμικό για χρήση με άλλες πλατφόρμες επιχειρηματικής ευφυΐας. Για παράδειγμα, οι οργανώσεις συνδυάζουν μετρήσεις HR με άλλα επιχειρηματικά δεδομένα για τον εντοπισμό τάσεων και ανωμαλιών στο προσωπικό, προκειμένου να προβλέψουν καλύτερα τον αντίκτυπο του κύκλου εργασιών των εργαζομένων στη μελλοντική παραγωγή.

Υπάρχουν πλέον πολλοί τύποι HRMS ή HRIS, μερικοί από τους οποίους είναι τυπικά πακέτα λογισμικού που βασίζονται σε τοπικό υπολογιστή. Ο άλλος κύριος τύπος είναι ένα online σύστημα που βασίζεται σε «σύννεφο» και στο οποίο μπορείτε να έχετε πρόσβαση μέσω ενός προγράμματος περιήγησης ιστού.

Η ενότητα κατάρτισης προσωπικού επιτρέπει στους οργανισμούς να εισέρχονται, να παρακολουθούν και να διαχειρίζονται την εκπαίδευση των εργαζομένων και του προσωπικού τους. Κάθε είδος δραστηριότητας μπορεί να καταγραφεί μαζί με τα πρόσθετα δεδομένα. Στη συνέχεια αποθηκεύεται η απόδοση κάθε υπαλλήλου ή μέλους του προσωπικού και μπορεί να υπάρχει πρόσβαση μέσω της ενότητας Analytics .

Το module re-assign είναι μια πρόσφατη πρόσθετη λειτουργικότητα του HRMS. Αυτή η ενότητα έχει τις λειτουργίες της μεταφοράς, της προώθησης, της αναθεώρησης των πληρωμών, της επανεξέτασης, της αποστολής, της επιβεβαίωσης, της αλλαγής του τρόπου πληρωμής και της επιστολής.

Κεφάλαιο 3

Μεθοδολογία

Στο κεφάλαιο αυτό θα αναφερθούμε στον προσδιορισμό του προβλήματος, στους ερευνητικούς στόχους που θέσαμε και στη μεθοδολογία που ακολουθήσαμε για να προσεγγίσουμε το πρόβλημά μας.

3.1 Σκοπός

Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι η διερεύνηση του τρόπου λειτουργίας της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού σε ιδιωτικές εταιρείες στην Κύπρο.

Τα ερευνητικά ερωτήματα που αναμένεται να απαντηθούν από την παρούσα έρευνα είναι:

- Ποια είναι τα χαρακτηριστικά που ενδιαφέρουν τη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού να έχουν οι υποψήφιοι για την ανάληψη νέων θέσεων εργασίας
- Κατά πόσο οι συνθήκες του εργασιακού περιβάλλοντος βοηθούν στην αποτελεσματικότητα των υπαλλήλων
- Κατά πόσο η επιχείρηση ενδιαφέρεται για την εξέλιξη των υπαλλήλων της

3.2 Σχεδιασμός μελέτης

Μετά τη διατύπωση του προβλήματος ακολούθησε η επιλογή ερευνητικής μεθόδου, η οποία αποφασίστηκε ότι θα είναι η ποσοτική συλλογή των δεδομένων με τη χρήση ερωτηματολογίου. Η ερευνητική προσέγγιση ήταν η δειγματοληπτική έρευνα.

3.3 Το δείγμα της μελέτης

Για την πραγματοποίηση της μελέτης, χρησιμοποιήθηκε δείγμα 129 ερωτηματολογίων. Αποφασίστηκε ο πληθυσμός που θα αποτελέσει το δείγμα της συγκεκριμένης έρευνας να είναι περίπου 200. Συνολικά μοιράστηκαν 200 ερωτηματολόγια και επεστράφησαν 129 τα οποία και αποτέλεσαν το τελικό δείγμα της έρευνας. Στην έρευνα συμμετείχαν εργαζόμενοι σε ιδιωτικές επιχειρήσεις της Κύπρου (με ίδιο ή παρόμοιο αντικείμενο απασχόλησης τη Μηχανική Ηλεκτρονικών Υπολογιστών/ Προγραμματισμό). Η συλλογή των στοιχείων έγινε από την 1/03/2019 μέχρι 27/03/2019.

3.4 Εργαλείο συλλογής

Η μέθοδος που ακολουθήθηκε στη συγκεκριμένη εργασία είναι ποσοτική πρωτογενής έρευνα με τη χρήση δομημένου ερωτηματολογίου. Επιλέχθηκε ένα ερωτηματολόγιο το οποίο ως ερευνητικό μέσο, μπορεί να βοηθήσει στη γρήγορη συγκέντρωση δεδομένων και να διευκολύνει την οργάνωση και ανάλυσή τους (Cohen & Manion, 1997). Το αντικείμενο της έρευνας του ερωτηματολογίου αναλύθηκε στους ερωτώμενους για γίνει εύκολα κατανοητό από όλους. Οπότε, κατά τη διάρκεια της συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου, τα άτομα είχαν τη δυνατότητα να απαντούν εντάσσοντας την κάθε απάντηση στη σφαίρα της ικανοποίησής τους για τις πτυχές του θέματος που απασχολούσαν την έρευνα.

Ακόμα, το ερωτηματολόγιο είναι ένα έντυπο στο οποίο βρίσκονται δομημένες ερωτήσεις που είναι τοποθετημένες με κατάλληλη σειρά και όπου τα άτομα πρέπει να δώσουν γραπτές απαντήσεις (Ζαφειρίου, 2003).

Τα σημαντικότερα θετικά χαρακτηριστικά των ερωτηματολογίων σχετίζονται με το γεγονός ότι κοστίζουν πολύ φθηνότερα από τις συνεντεύξεις, μπορούν να σταλούν σε μεγάλο αριθμό ανθρώπων ταυτόχρονα, είναι εύκολη η κατασκευή και η χρήση τους και οι ερωτώμενοι μπορούν να εκφραστούν ελεύθερα λόγω της έλλειψης άμεσης επικοινωνίας. Ακόμη είναι τυποποιημένοι οι τρόποι ανάλυσης του υλικού, ο ερευνητής δεν μπορεί να επηρεάσει τις απαντήσεις και είναι η λιγότερο χρονοβόρα μέθοδος.

Από την άλλη τα σημαντικότερα μειονεκτήματα των ερωτηματολογίων είναι ότι ο ερευνητής δεν είναι σε θέση να αποσαφηνίσει τις ανοιχτές ερωτήσεις και μάλιστα υποχρεώνει τον ερωτώμενο να απαντήσει με ένα συγκεκριμένο τρόπο (Ζαφειρίου, 2003).

Σχετικά με τα θετικά που παρουσιάζονται πιο πάνω, και λόγω της απειρίας του ερευνητή όπως και του λιγοστού χρόνου που απαιτεί η έρευνα, αφού πρόκειται για μεταπτυχιακή εργασία, κρίθηκε ότι το ερωτηματολόγιο είναι το πιο σωστό μέσο για τη διεκπεραίωση της συγκεκριμένης ερευνητικής εργασίας.

Επιπλέον, το ερωτηματολόγιο είναι το μέσον επικοινωνίας (interface) μεταξύ ερευνητή και ερωτώμενων, με άμεσο ή έμμεσο τρόπο, σχετικά με τη διαδικασία συγκέντρωσης των δεδομένων. Λέγεται χαρακτηριστικά ότι «καμία στατιστική έρευνα δεν έχει τη δυνατότητα να είναι πιο αποτελεσματική από το ερωτηματολόγιο που επιλέχτηκε σ' αυτή» (Παρασκευόπουλος, 1993). Με τη φράση αυτή τονίζεται το γεγονός ότι σε μια έρευνα ακόμη και αν εφαρμοστεί αποτελεσματικό σχέδιο δειγματοληψίας ή η πλέον ενδεδειγμένη ανάλυση των στοιχείων δεν είναι εύκολο να πάρουμε ορθά συμπεράσματα αν πάρουμε μη συγκρίσιμες απαντήσεις από ένα ερωτηματολόγιο με λάθος ή ασαφείς ερωτήσεις.

Για να φτιαχτεί ένα σωστό ερωτηματολόγιο, εάν θέλουμε να έχουμε μια αποτελεσματική έρευνα, χρειάζεται να λάβουμε υπόψη μας συγκεκριμένα χαρακτηριστικά μεταξύ άλλων πληρότητα, σαφήνεια, συνοχή, κατάλληλη δομή. Επίσης ένα σωστό ερωτηματολόγιο χρειάζεται να περιλαμβάνει ερωτήματα ελέγχου, να είναι κατά το δυνατόν σύντομο, να έχει τελειότητα παρουσίασης από τεχνικής πλευράς, να περιλαμβάνει βασικές οδηγίες συμπλήρωσης και εννοιολογικές επεξηγήσεις και να επιδέχεται κωδικογραφική και μηχανογραφική επεξεργασία (Javeau, 1996, Ρούσσο, Τσαούσης 2002).

Για τη διατύπωση των ερωτήσεων που αφορούν το λεξιλόγιο και τη φρασεολογία του ερωτηματολογίου, αποφασίσθηκε οι ερωτήσεις να ακολουθούν τους κανόνες της

γραμματικής και του συντακτικού και να είναι διατυπωμένες με σαφήνεια και με τέτοιο τρόπο ώστε να είναι κατανοητές από όλους τους χρήστες. Επιπλέον ορίστηκε να μην περιέχουν τεχνικούς όρους, ιδιωματισμούς, λέξεις σπάνιες και δύσκολες. Τέλος από πλευράς περιεχομένου οι ερωτήσεις, αποφασίσθηκε να είναι απλές και περιεκτικές (Javeau, 1996).

Στη σύνταξη του ερωτηματολογίου έχει δοθεί έμφαση στο να είναι σύντομο, καλά σχεδιασμένο και να έχει το κατάλληλο σχηματικό μέγεθος, ενώ ταυτόχρονα να είναι δυνατή η επεξεργασία των στοιχείων αυτών (Κιόχος, 1997). Σχετικά με τον Χλουβεράκη, (Χλουβεράκης, 2002), ένα ερωτηματολόγιο το οποίο έχει πολλές ερωτήσεις και σελίδες δεν θα έχει την πιο μεγάλη αποδοχή από τα άτομα. Οπότε με σκοπό να έχουμε λιγότερες σελίδες επιλέξαμε τη σωστή γραμματοσειρά, η οποία είχε ένα αρκετά ικανοποιητικό μέγεθος ώστε να μην καταναλώνει μεγάλο χώρο αλλά και οι χαρακτήρες να είναι ευανάγνωστοι. Επίσης, επιλέχθηκε οι ερωτήσεις να είναι συνοπτικές και περιεκτικές με στόχο τα άτομα να μπορούν με ευκολία να τις συμπληρώνουν. Έγινε, παράλληλα, προσπάθεια να αποφευχθούν άσκοπες και δίχως νόημα ερωτήσεις. Επιπλέον, έγινε προσπάθεια όχι μόνο να κερδίσει την πρώτη εντύπωση των ερωτώμενων, αλλά και να γίνει, όσο το δυνατό, λιγότερο φορτικό και χρονοβόρο.

Στον πίνακα 1 που ακολουθεί φαίνεται η αντιστοιχία των ερευνητικών ερωτημάτων με τις μεταβλητές που μελετώνται και τις ερωτήσεις που απαντώνται:

Ερευνητικά ερωτήματα	Μεταβλητή/ Βιβλιογραφική αναφορά	Ερωτήσεις ερωτηματολογίου
Κατά πόσο η επιχείρηση ενδιαφέρεται για την	Εκπαίδευση Baker, D. (1999). Strategic human resource management: performance, alignment,	B1, B2, B3, B4, B5, B13

<p>εξέλιξη των υπαλλήλων της</p>	<p>management. Library Career Development, 7(5),51-63.</p> <p>Franc, Danya, O., Guedrib, Z., and Hatta, F. (2008). New insights into the link between HRM integration and organizational performance: the moderating role of influence distribution between HRM specialists and line managers. The International Journal of Human Resource Management, 19(11), 2095-2112.</p> <p>Βελτίωση επίδοσης και Μπόνους</p> <p>Gellatly, I.R., Hunter, K.H., Currie, L.G., and Irving, P.G. (2009) HRM practices and organizational commitment profiles. The International Journal of Human Resource Management, 20(4), 869-884.</p> <p>Gillian Maxwell, G., and Farquharson, L. (2007) Senior managers' perceptions of the practice of human resource management. Employee Relations Journal, 30(3), 304-322.</p>	
<p>Ποια είναι τα χαρακτηριστικά που την ενδιαφέρει να έχουν οι υποψήφιοι για την ανάληψη νέων θέσεων εργασίας</p>	<p>Μόρφωση/ Εκπαίδευση</p> <p>Gooderham, P., and Nordhaug, O. (2010) One European model of HRM? Cranet empirical contributions. Human Resource Management Review ,21 ,27-36.</p> <p>Hartel, C.E.J., Fujimoto, Y., Strybosch, V.E., and Fitzpatrick, K. (2007) Human Resource Management: Transforming Theory into Innovative Practice, Frenchs Forest,</p>	<p>B11, B17, B21, B25, B26</p>

	<p>NSW:Pearson Education Australia.</p> <p>Προϋπηρεσία</p> <p>Hall, M.L., Hall, C.L., and Andrade, L., and Drake, B. (2009) Strategic human resource management: The evolution of the field. Human Resource Management Journal, 19, 64-85.</p> <p>Harris, L. (2007) The changing nature of the HR function in UK local government and its role as “employee champion”, Employee Relations Journal, 30(1), 34-47.</p>	
<p>Κατά πόσο οι συνθήκες του εργασιακού περιβάλλοντος βοηθούν στην αποτελεσματικότητα των υπαλλήλων</p>	<p>Επικοινωνία μεταξύ των τμημάτων και των εργαζομένων</p> <p>Turner, R., Huemann, M., and Keegan, A. (2008) A Human resource management in the project-oriented organization: Employee well-being and ethical treatment. International Journal of Project Management, 26 , 577-585.</p> <p>Teo, S.T.T., Clerc, M.L., and Carmen Galang, M.G. (2011) Human capital enhancing HRM systems and frontline employees in Australian manufacturing</p> <p>Απολύσεις</p> <p>Shen, J., and Zhub, C.Z. (2011) Effects of socially responsible human resource management on employee organizational commitment. The International Journal of Human Resource Management, 22(15), 3020- 3035.</p> <p>Steinmetz, H., Schwens, C., Wehner, M., and</p>	<p>B6, B7, B8, B9, B10 B12, B14, B15, B16, B18, B19, B20, B22, B23, B24</p>

	<p>Kabst, R. (2011) Conceptual and methodological issues in comparative HRM research: The Cranet project as an example. <i>Human Resource Management Review</i>, 21, 16–26</p> <p>Ακρίβεια καθηκόντων</p> <p>Tharenou, P., Saks, A., and Moore, C. (2007) A review and critique of research on training and organizational level outcomes. <i>Human Resource Management Review</i>, 17, 251–273.</p> <p>Tissen, R.J., Deprez, F.R.E., Burgers, R.G.B.M., and K. Montfort, V. (2010) ‘Change or hold: reexamining HRM to meet new challenges and demands’: the future of people at work: a reflection on diverging human resource management policies and practices in Dutch organizations. <i>The International Journal of Human Resource Management</i>, 21(5), 637–652.</p>	
--	--	--

Πίνακας 1: Αντιστοιχία μεταβλητών και ερωτήσεων

3.5 Εγκυρότητα και Αξιοπιστία

Η εγκυρότητα και η αξιοπιστία μιας έρευνας αποτελούν βασικές συνιστώσες για την επιτυχία της. Ο όρος εγκυρότητα αναφέρεται στο βαθμό στον οποίο μια άποψη παρουσιάζει με ακρίβεια τα φαινόμενα στα οποία αναφέρεται. Από την άλλη, ο όρος αξιοπιστία αναφέρεται στην εξαγωγή ίδιων αποτελεσμάτων σε επαναληπτικές έρευνες κάτω από τις ίδιες συνθήκες σε μια προσπάθειας γενικευμένης ισχύος των ευρημάτων (Bird et al, 1999).

Η εξασφάλιση αυτών των χαρακτηριστικών αποτελεί τη μεγαλύτερη δυσκολία στη σύνταξη ερωτηματολογίων, ώστε πολλοί ερευνητές στοχεύουν στη σχετική και όχι στην απόλυτη προσέγγισή τους. Με δεδομένο ότι για την εξασφάλιση των δυο παραπάνω όρων απαιτείται μεγάλη ερευνητική εμπειρία προσπαθήσαμε να επιτύχουμε τη σχετική και όχι απόλυτη εφαρμογή τους πάντα μέσα στο μέτρο των δυνατοτήτων μας. Για τη μελέτη των απόψεων δεν χρησιμοποιήθηκαν ερωτήσεις γνώμης, αλλά αναπτύχθηκαν κλίμακες τύπου Likert οι οποίες μπορούν να πετύχουν μεγαλύτερο βαθμό αξιοπιστίας (Moser & Kalton, 1979). Επιπλέον οι κλίμακες αυτές έχουν το πλεονέκτημα ότι μπορούν να καταγράψουν διαβαθμισμένες τις τοποθετήσεις των ερωτώμενων.

Την εγκυρότητα και την αξιοπιστία φροντίσαμε να την εξασφαλίσουμε σε όλα τα στάδια διεξαγωγής της έρευνας.

3.6 Δεοντολογικά θέματα

Οι πληροφορίες που συλλέχθηκαν χρησιμοποιήθηκαν μόνο για τους σκοπούς της μελέτης. Οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να συμμετάσχουν στην έρευνα εθελοντικά, αφού προηγουμένως ενημερώθηκαν για το σκοπό της μελέτης και τη διαδικασία στην οποία θα λάμβαναν μέρος, καθώς και για το χρόνο που θα έπρεπε να αφιερώσουν. Επιπλέον, ενημερώθηκαν για τη διατήρηση του προσωπικού απορρήτου, που είναι πολύ σημαντικό στοιχείο, ώστε να εξασφαλιστεί ένα επίπεδο άνεσης και ελευθερίας για περισσότερο ακριβείς απαντήσεις. Σε όλα τα στάδια της μελέτης διαφυλάχθηκε η ανωνυμία των συμμετεχόντων.

3.7 Διαδικασία συλλογής δεδομένων

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε Μάρτιο 2019 στην περιοχή της Λεμεσού. Το δείγμα επιλέχθηκε τυχαία και αποτελούνταν από άτομα που προσεγγίστηκαν στο χώρο εργασίας τους. Η προσέγγιση έγινε με αυτόν τον τρόπο ώστε να εξασφαλιστεί η

τυχαιότητα του δείγματος. Η έρευνα στηρίχθηκε σε αυτό-συμπλήρωση, η οποία δεν απαιτούσε πάνω από 8-10 λεπτά και ολοκληρωνόταν με την εποπτεία του ερευνητή, μέθοδος που εξασφαλίζει τα πλεονεκτήματα τόσο της προσωπικής συνέντευξης, όσο και της αυτό-συμπλήρωσης. Έτσι, εξασφαλίστηκε η καλύτερη ποιότητα συλλογής δεδομένων, διότι ο ερευνητής είχε τη δυνατότητα να παρακινεί τους ερωτώμενους, να αποσαφηνίζει τις ερωτήσεις εκεί που χρειαζόταν και να εξηγεί τι ζητά ακριβώς η κάθε ερώτηση, ελαχιστοποιώντας τον αριθμό των μη απαντημένων ερωτήσεων. Επίσης, επιτράπηκε στους συμμετέχοντες να απαντήσουν μόνοι τους σε ερωτήσεις που έθιγαν ευαίσθητα θέματα και να μην επιλέγουν κοινωνικά αποδεκτές απαντήσεις. Ακολουθήθηκε η ίδια σειρά συμπλήρωσης των ερωτηματολογίων σε όλα τα άτομα. Δεν υπήρξε κάποιος περιορισμός στην ηλικία ή σε κάποιον άλλο παράγοντα σχετικά με την επιλογή του δείγματος. Στην πρώτη ενότητα καταγράφονται τα δημογραφικά στοιχεία του δείγματος. Στη δεύτερη ενότητα το ερωτηματολόγιο περιλάμβανε εξειδικευμένες ερωτήσεις κλίμακας, στις οποίες οι συμμετέχοντες καλούνταν να βαθμολογήσουν από το 1-5 το βαθμό της ικανοποίησής τους σε διάφορα θέματα σχετικά με την έρευνα.

3.8 Στατιστική ανάλυση

Για τη στατιστική ανάλυση των δεδομένων χρησιμοποιήθηκε το λογισμικό πρόγραμμα Excel και όχι κάποιο εξειδικευμένο πρόγραμμα όπως το SPSS. Η ανάλυση των δεδομένων πραγματοποιήθηκε με το λογισμικό πρόγραμμα Excel, με τη βοήθεια του οποίου ερμηνεύτηκαν τα αποτελέσματα που προέκυψαν από το σύνολο των ερωτηματολογίων που επεστράφησαν.

Κεφάλαιο 4

Αποτελέσματα

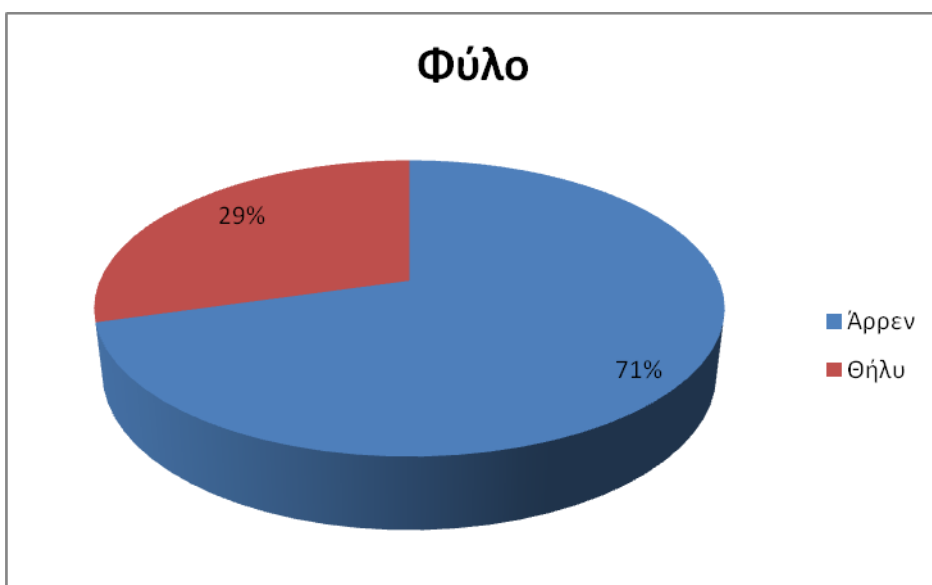
Η ανάλυση του ερωτηματολογίου ξεκινά με την παράθεση των δημογραφικών χαρακτηριστικών του δείγματος. Στην έρευνα έλαβαν μέρος 129 άτομα εκ των οποίων το 71% ήταν άντρες και το υπόλοιπο 29% γυναίκες. Οι περισσότεροι συμμετέχοντες είχαν ηλικίες μεταξύ 30-39 ετών με ποσοστό 68% και ακολουθούν με 17% όσοι βρίσκονταν μέχρι 29 ετών. Όσον αφορά το επίπεδο σπουδών των υπαλλήλων οι περισσότεροι ήταν κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου με 55% και ακολουθούν οι απόφοιτοι τριτοβάθμιας εκπαίδευσης με 38%. Τέλος, σχετικά με την προϋπηρεσία των υπαλλήλων προκύπτει ότι οι περισσότεροι είχαν προϋπηρεσία 5-14 χρόνια με 50% και ακολουθούν αυτοί με 15-24 χρόνια προϋπηρεσίας (Πίνακας 2).

Χαρακτηριστικό	Συχνότητα n	Ποσοστό %
Φύλο		
Άρρεν	91	71
Θήλυ	38	29
Ηλικία		
Μέχρι 29 ετών	22	17

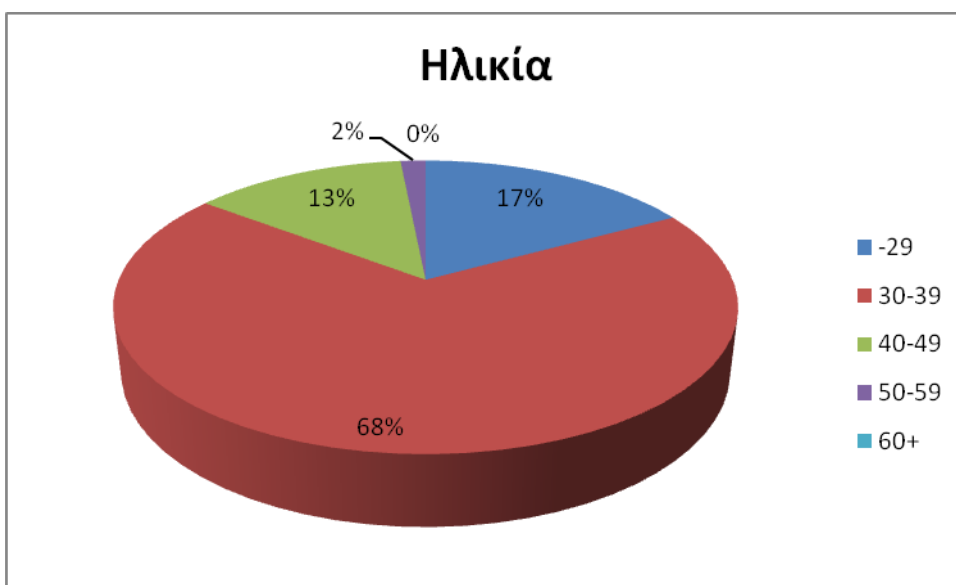
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

30-39 ετών	88	68
40-49 ετών	17	13
50-59 ετών	2	2
60 και πάνω ετών	0	0
Μόρφωση		
Απόφοιτος τριτοβάθμιας	49	38
Κάτοχος μεταπτυχιακού	71	55
Κάτοχος διδακτορικού	9	7
Προϋπηρεσία		
Μέχρι 4 χρόνια	25	19
5-14 χρόνια	64	50
15-24 χρόνια	38	29
25 και πάνω χρόνια	2	2

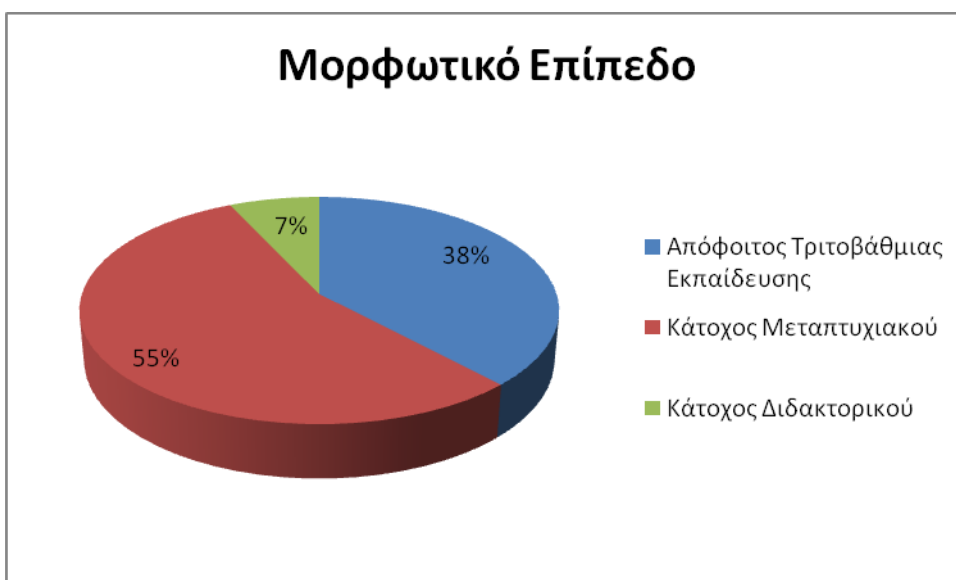
Πίνακας 2: Πίνακας δημογραφικών στοιχείων



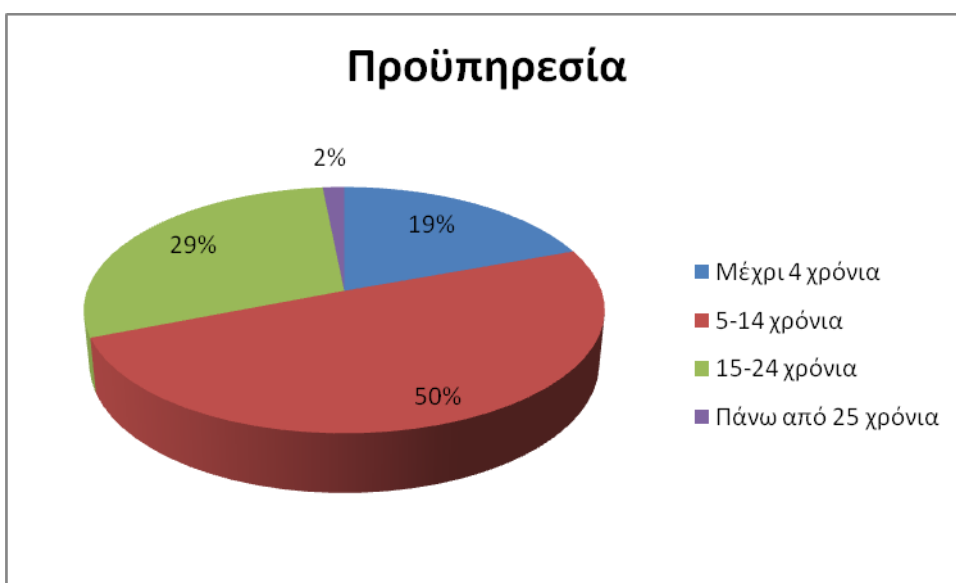
Διάγραμμα 1: Ποσοστό ανδρών και γυναικών που συμμετείχαν στην έρευνα



Διάγραμμα 2: Ποσοστό ηλικιακής κατηγορίας ερωτωμένων



Διάγραμμα 3: Ποσοστό ερωτώμενων βάσει μόρφωσης



Διάγραμμα 4: Ποσοστό ερωτώμενων βάσει χρόνων υπηρεσίας

Το δεύτερο και τελευταίο μέρος του ερωτηματολογίου αφορούσε τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού στις εταιρείες εργοδότησης των συμμετεχόντων. Εδώ οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να βαθμολογήσουν το βαθμό που πιστεύουν ότι συμφωνούν με κάποια συγκεκριμένα χαρακτηριστικά της εργασίας τους βάσει μιας κλίμακας από το 1 μέχρι το 5, όπου 1=καθόλου, 2=λίγο, 3=μέτρια, 4=πολύ, 5=πάρα πολύ.

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Σε αυτό το μέρος του ερωτηματολογίου παρατηρούμε τον τρόπο με τον οποίο λειτουργεί η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού στις εταιρείες και σε ποιους άξονες κινείται. Μπορούμε να συμπεράνουμε τις προτεραιότητες του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού, τα δυνατά και αδύνατα σημεία του (κατά πόσο ασχολείται με την εκπαίδευση και ανέλιξη των υφιστάμενων υπαλλήλων, κατά πόσο επενδύει περισσότερο στην πρόσληψη νέων υπαλλήλων κλπ).

Χαρακτηριστικά	Συχνότητα	Ποσοστό
	n	%
Η επιχείρηση οργανώνει προγράμματα για κατάρτιση και επιμόρφωση του προσωπικού		
Καθόλου	11	9
Λίγο	30	27
Μέτρια	41	32
Πολύ	35	23
Πάρα πολύ	12	9
Η επιχείρηση έχει εργαλεία αξιολόγησης του προσωπικού		
Καθόλου	15	12
Λίγο	29	22
Μέτρια	20	16
Πολύ	53	41
Πάρα πολύ	12	9

<p>Υπάρχουν πολλές πιθανότητες για υπαλλήλους που είναι καλοί στην εκτέλεση των καθηκόντων τους να μετατεθούν σε ανώτερη θέση εργασίας</p> <p>Καθόλου</p> <p>Λίγο</p> <p>Μέτρια</p> <p>Πολύ</p> <p>Πάρα πολύ</p>	<p>10</p> <p>21</p> <p>19</p> <p>53</p> <p>26</p>	<p>8</p> <p>16</p> <p>15</p> <p>41</p> <p>20</p>
<p>Η επιχείρηση παρέχει επιπλέον χρηματικά ποσά (μπόνους) σε περιπτώσεις στόχων</p> <p>Καθόλου</p> <p>Λίγο</p> <p>Μέτρια</p> <p>Πολύ</p> <p>Πάρα πολύ</p>	<p>10</p> <p>35</p> <p>12</p> <p>55</p> <p>17</p>	<p>8</p> <p>27</p> <p>9</p> <p>43</p> <p>13</p>
<p>Οι υπάλληλοι ενός πόστου ενημερώνονται για επιτυχίες και επιδέξιους χειρισμούς υπαλλήλων από άλλα πόστα</p> <p>Καθόλου</p> <p>Λίγο</p>	<p>17</p> <p>33</p>	<p>13</p> <p>26</p>

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Μέτρια	12	9
Πολύ	49	38
Πάρα πολύ	18	14
Υπάρχει πίνακας όπου καταγράφονται τα καθήκοντα των υπαλλήλων		
Καθόλου	13	10
Λίγο	37	29
Μέτρια	11	8
Πολύ	42	33
Πάρα πολύ	26	20
Το προβλεπόμενο διάλειμμα διεξάγεται συγκεκριμένες ώρες και για συγκεκριμένη διάρκεια		
Καθόλου	16	12
Λίγο	31	24
Μέτρια	7	6
Πολύ	52	40
Πάρα πολύ	23	18
Οι υπάλληλοι μπορούν να επικοινωνούν με τους άμεσους υπεύθυνους ανά πάσα στιγμή		
Καθόλου	14	11

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Λίγο	33	26
Μέτρια	11	8
Πολύ	42	33
Πάρα πολύ	29	27
Υπάρχει κλειστό σύστημα παρακολούθησης που καλύπτει τις κινήσεις του προσωπικού		
Καθόλου	17	13
Λίγο	51	39
Μέτρια	23	18
Πολύ	23	18
Πάρα πολύ	15	12
Τον τελευταίο χρόνο έχει απολυθεί τουλάχιστο ένα άτομο από την επιχείρηση		
Καθόλου	4	3
Λίγο	37	29
Μέτρια	38	29
Πολύ	41	32
Πάρα πολύ	9	7
Υπάρχουν υπάλληλοι οι οποίοι δεν έχουν τα τυπικά προσόντα τεχνικής κατάρτισης αλλά είναι παραγωγικοί στην εργασία τους		

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Καθόλου	12	9
Λίγο	62	48
Μέτρια	8	6
Πολύ	33	26
Πάρα πολύ	14	11
Η επιχείρηση πέτυχε τους στόχους της το τελευταίο έτος		
Καθόλου	8	6
Λίγο	23	18
Μέτρια	17	13
Πολύ	54	42
Πάρα πολύ	27	21
Διεξάγονται meetings συχνότερα από μια φορά το εξάμηνο		
Καθόλου	9	7
Λίγο	16	12
Μέτρια	15	12
Πολύ	73	57
Πάρα πολύ	16	12

<p>Οι ενέργειες του κάθε υπαλλήλου προσδιορίζονται επακριβώς από τον υπεύθυνο του</p> <p>Καθόλου</p> <p>Λίγο</p> <p>Μέτρια</p> <p>Πολύ</p> <p>Πάρα πολύ</p>	<p>5</p> <p>10</p> <p>21</p> <p>61</p> <p>32</p>	<p>4</p> <p>8</p> <p>16</p> <p>47</p> <p>25</p>
<p>Υπάρχει ελευθερία στις μεθόδους που ακολουθούν οι υπάλληλοι κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους</p> <p>Καθόλου</p> <p>Λίγο</p> <p>Μέτρια</p> <p>Πολύ</p> <p>Πάρα πολύ</p>	<p>16</p> <p>48</p> <p>12</p> <p>36</p> <p>17</p>	<p>13</p> <p>37</p> <p>9</p> <p>28</p> <p>13</p>
<p>Σε περίπτωση που γίνει κάποιο λάθος από έναν υπάλληλο, απολογείται ολόκληρη η ομάδα του</p> <p>Καθόλου</p> <p>Λίγο</p> <p>Μέτρια</p>	<p>27</p> <p>44</p> <p>25</p>	<p>21</p> <p>34</p> <p>19</p>

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Πολύ	18	14
Πάρα πολύ	15	12
Όλοι οι υπάλληλοι είναι κάτοχοι πτυχίου τριτοβάθμιας εκπαίδευσης		
Καθόλου	0	0
Λίγο	0	0
Μέτρια	0	0
Πολύ	26	20
Πάρα πολύ	103	80
Αν ένας υπάλληλος είναι ιδιαίτερα καλός σε κάποια καθήκοντα, παραμένει σε αυτά χωρίς να του ανατίθενται άλλα παράλληλα		
Καθόλου	9	7
Λίγο	31	24
Μέτρια	19	15
Πολύ	43	33
Πάρα πολύ	27	21
Υπάρχει βιβλίο παραπόνων που συμπληρώνεται από τους πελάτες;		
Καθόλου	12	9
Λίγο	46	36

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Μέτρια	31	24
Πολύ	20	15
Πάρα πολύ	20	16
Υπάρχει βιβλίο παραπόνων που συμπληρώνεται από τους υπαλλήλους;		
Καθόλου	13	10
Λίγο	11	9
Μέτρια	34	26
Πολύ	42	33
Πάρα πολύ	29	22
Ο μισθός των υπαλλήλων είναι ανταγωνιστικός σε σχέση με το μισθό υπαλλήλων από εταιρείες συναφούς κλάδου		
Καθόλου	16	12
Λίγο	30	23
Μέτρια	12	9
Πολύ	47	37
Πάρα πολύ	24	19
Οι υπάλληλοι έχουν ανά πάσα στιγμή πρόσβαση σε πληροφορίες σχετικά με την απόδοση της εταιρείας		

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Καθόλου	23	18
Λίγο	62	48
Μέτρια	13	10
Πολύ	17	13
Πάρα πολύ	14	11
Οι υπάλληλοι έχουν ανά πάσα στιγμή πρόσβαση σε πληροφορίες σχετικά με την απόδοσή τους		
Καθόλου	14	11
Λίγο	53	41
Μέτρια	24	19
Πολύ	29	22
Πάρα πολύ	9	7
Υπάρχει συγκεκριμένος τίτλος εργασίας για τον κάθε υπάλληλο		
Καθόλου	15	12
Λίγο	14	11
Μέτρια	9	7
Πολύ	67	52
Πάρα πολύ	24	18

<p>Υπάρχει σχετική προϋπηρεσία από τους υπαλλήλους</p> <p>Καθόλου</p> <p>Λίγο</p> <p>Μέτρια</p> <p>Πολύ</p> <p>Πάρα πολύ</p>	26	20
	17	13
	9	7
	45	35
	32	25
<p>Υπάρχει γενικά προϋπηρεσία από τους υπαλλήλους</p> <p>Καθόλου</p> <p>Λίγο</p> <p>Μέτρια</p> <p>Πολύ</p> <p>Πάρα πολύ</p>	21	16
	17	13
	22	17
	44	34
	25	20

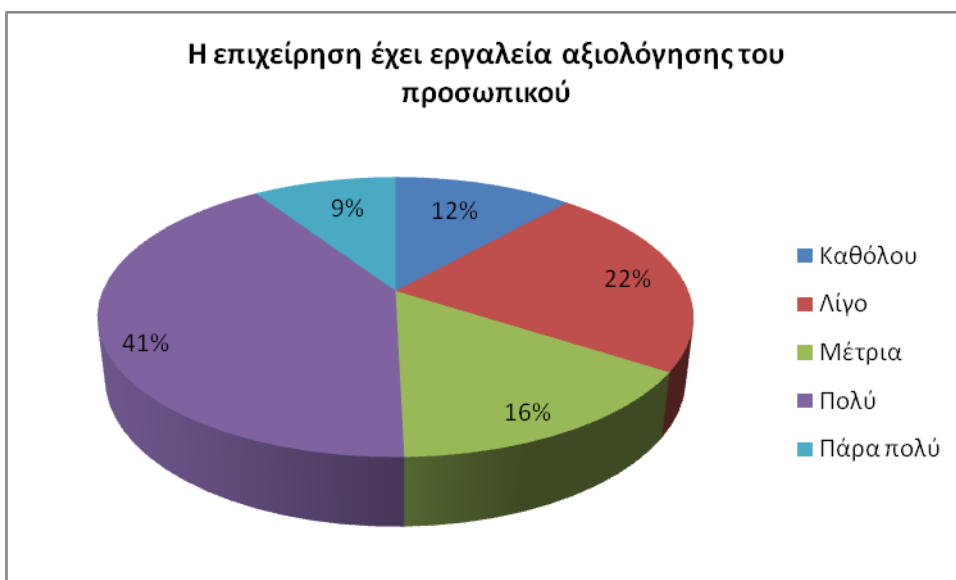
Πίνακας 3: Χαρακτηριστικά διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού

Σχετικά με την επιμόρφωση του προσωπικού παρατηρείται ότι οι εργαζόμενοι δεν θεωρούν ότι λαμβάνουν μέρος σε αρκετά προγράμματα κατάρτισης και επιμόρφωσης.



Διάγραμμα 5: Ποσοστό ερωτωμένων για επιμόρφωση του προσωπικού

Αναφορικά με την αξιολόγηση του προσωπικού, το 50% των ερωτώμενων πιστεύει ότι υπάρχουν εργαλεία αξιολόγησης του προσωπικού.



Διάγραμμα 6: Ποσοστό ερωτωμένων για αξιολόγηση του προσωπικού

Ένα μεγάλο μέρος των ερωτωμένων (61%) πιστεύει ότι οι υπάλληλοι που είναι καλοί στην εκτέλεση των καθηκόντων τους είναι λογικό να μετατεθούν σε ανώτερη θέση εργασίας.



Διάγραμμα 7: Ποσοστό ερωτωμένων για εκτέλεση των καθηκόντων τους

Στο επόμενο διάγραμμα παρουσιάζεται το ποσοστό των ερωτωμένων σχετικά με την παροχή bonus προς τους υπαλλήλους σε περίπτωση που επιτυγχάνονται οι στόχοι της εταιρείας.



Διάγραμμα 8: Ποσοστό ερωτωμένων για παροχή επιπλέον χρηματικών ποσών

Ένα ποσοστό κοντά στο 50% θεωρεί ότι οι υπάλληλοι ενός τμήματος είναι λογικό να ενημερώνονται για τυχόν επιτυχίες και καλούς χειρισμούς άλλου τμήματος.



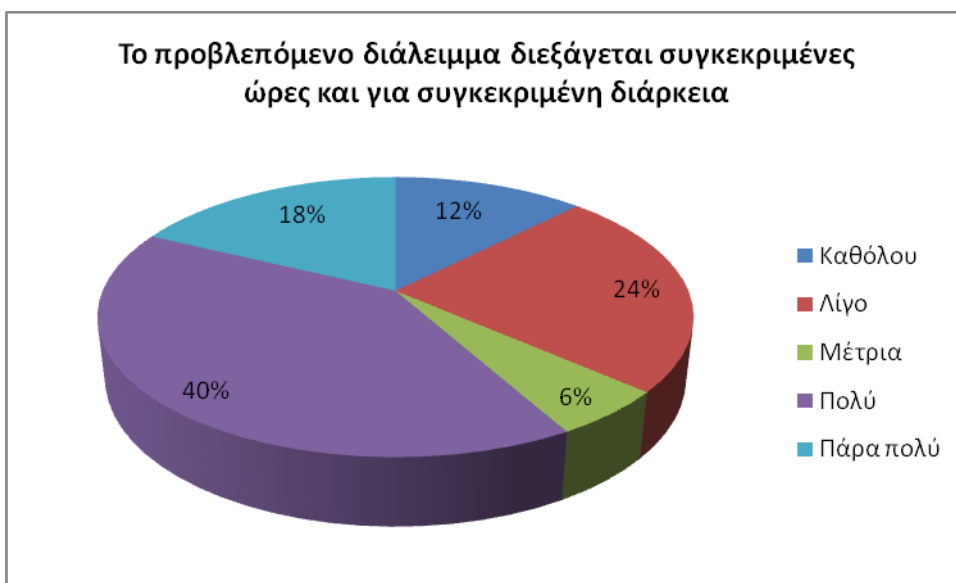
Διάγραμμα 9: Ποσοστό για ενημέρωση για άλλους υπαλλήλους

Στο επόμενο διάγραμμα φαίνεται ότι γενικά καταγράφονται τα καθήκοντα των υπαλλήλων.



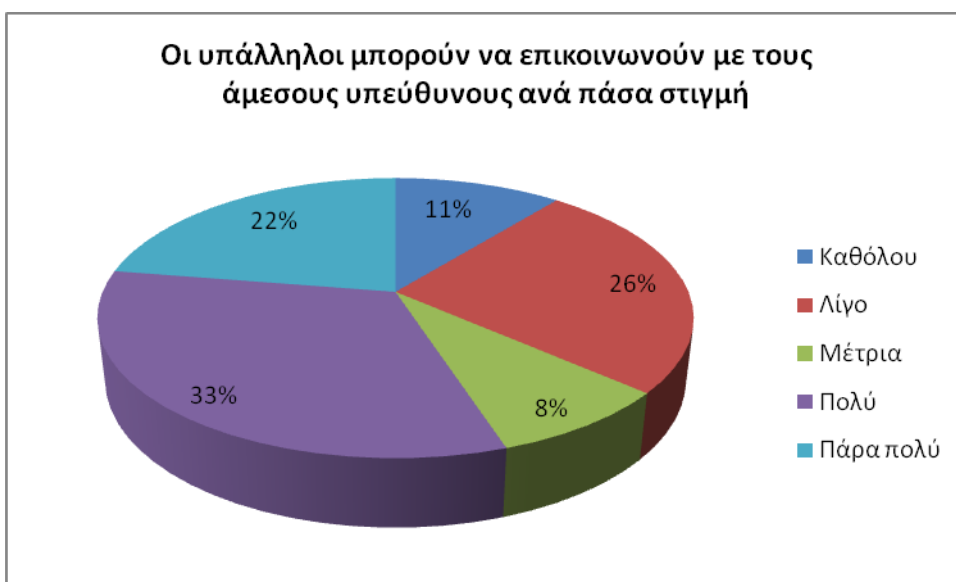
Διάγραμμα 10: Ποσοστό για καταγραφή καθηκόντων

Σχετικά με το περιβάλλον εργασίας και τις εργασιακές συνθήκες, στο επόμενο διάγραμμα φαίνεται ότι το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού της εταιρείας των ερωτωμένων έχει καθιερώσει συγκεκριμένες ώρες και διάρκεια για διάλειμμα.



Διάγραμμα 11: Ποσοστό ερωτωμένων για διάλειμμα στην εργασία

Ένα μεγάλο ποσοστό (55%) φαίνεται να πιστεύει ότι υπάρχει άμεση επικοινωνία με τους άμεσα προϊστάμενους ανά πάσα στιγμή που χρειαστεί.



Διάγραμμα 12: Ποσοστό ερωτωμένων για επικοινωνία με τους άμεσα υπεύθυνους

Ένα μεγάλο μέρος (50%) των εργαζομένων φαίνεται να μην είναι ικανοποιημένοι με την ύπαρξη κλειστού κυκλώματος παρακολούθησης που να καλύπτει τις κινήσεις του προσωπικού.



Διάγραμμα 13: Ποσοστό για ύπαρξη κλειστού κυκλώματος παρακολούθησης

Αναφορικά με την απόλυση προσωπικού από την επιχείρηση, μεγάλο ποσοστό παρουσιάζεται να συμφωνεί με την κίνηση αυτή.



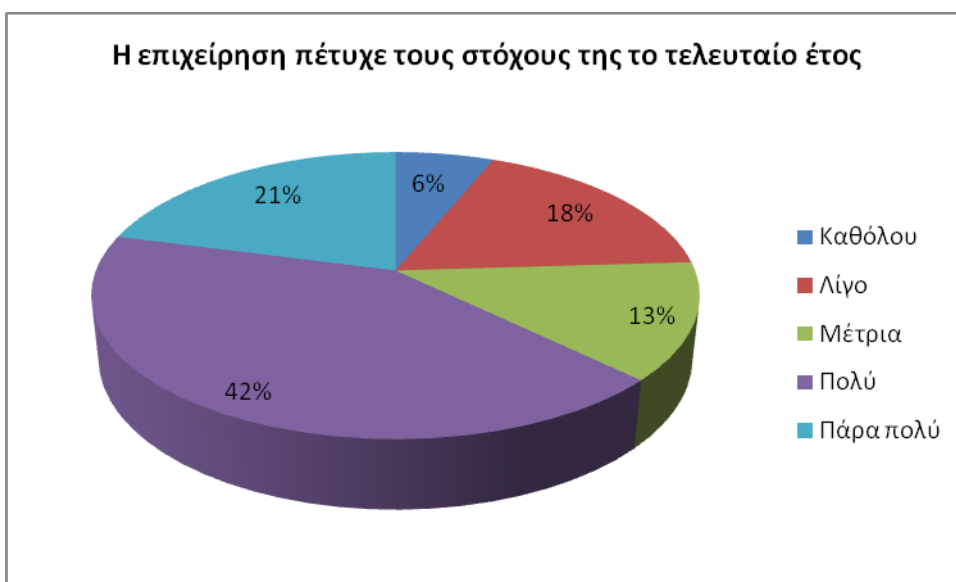
Διάγραμμα 14: Ποσοστό για απολύσεις προσωπικού

Οι ερωτώμενοι, σχετικά με συναδέλφους τους που δεν έχουν τα τυπικά προσόντα τεχνικής κατάρτισης αλλά είναι παραγωγικοί στην εργασία τους φαίνεται να είναι αρνητικοί ή/ και δύσπιστοι.



Διάγραμμα 15: Ποσοστό ερωτωμένων για προσόντα τεχνικής κατάρτισης

Στο ερώτημα αν η επιχείρηση πέτυχε τους στόχους της το τελευταίο έτος, ένα ποσοστό της τάξης του 63% φαίνεται να συμφωνεί.



Διάγραμμα 16: Ποσοστό ερωτωμένων για επίτευξη στόχων

Σχετικά με τη διεξαγωγή συναντήσεων περίπου 70% συμφωνεί να γίνονται οι συναντήσεις συχνότερα από μια φορά το εξάμηνο.



Διάγραμμα 17: Ποσοστό ερωτωμένων για συχνότητα συναντήσεων

Το επόμενο διάγραμμα δείχνει ξεκάθαρα ότι οι ενέργειες των υπαλλήλων κυρίως καθορίζονται από τον προϊστάμενό τους.



Διάγραμμα 18: Ποσοστό για ενέργειες που προσδιορίζονται από τον προϊστάμενο

Αναφορικά με την ελευθερία στις μεθόδους που ακολουθούν οι εργαζόμενοι κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους παρατηρείται ότι κατά κύριο λόγο οι μέθοδοι καθορίζονται από τους προϊστάμενους και δεν υπάρχει απόλυτη ελευθερία.



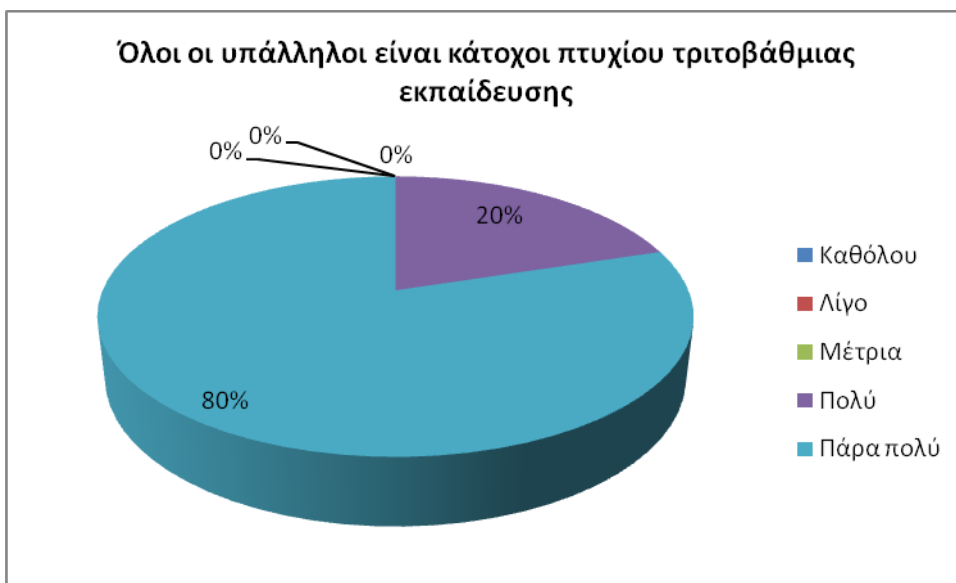
Διάγραμμα 19: Ποσοστό για τις μεθόδους εκτέλεσης εργασίας

Στη δήλωση αν ένα λάθος πιστώνεται σε ολόκληρη την ομάδα και απολογείται, οι περισσότεροι (65%) θεωρούν ότι πρέπει να αναλαμβάνει το ίδιο το άτομο την ευθύνη και όχι η ομάδα του.



Διάγραμμα 20: Ποσοστό ερωτωμένων για τη λειτουργία της ομάδας

Όλοι (80%+20%) οι ερωτώμενοι πιστεύουν ότι όλοι οι υπάλληλοι πρέπει να είναι κάτοχοι πτυχίου τριτοβάθμιας εκπαίδευσης.



Διάγραμμα 21: Ποσοστό ερωτωμένων για την εκπαίδευση

Αναφορικά με το απόμενο ερώτημα ένα μεγάλο ποσοστό (περίπου 50%) πιστεύει ότι αν ένας υπάλληλος είναι ιδιαίτερα καλός σε αυτό που κάνει πρέπει να παραμένει σε αυτά χωρίς να του ανατίθενται άλλα παράλληλα. Πιστεύουν δηλαδή ότι αν κάτι πετυχαίνει δεν υπάρχει λόγος να το αλλάξεις.



Διάγραμμα 22: Ποσοστό ερωτωμένων για την απόδοση στα καθήκοντά τους

Σχετικά με την ύπαρξη βιβλίου παραπόνων 31% πιστεύει ότι πρέπει να υπάρχει, ενώ μεγάλο ποσοστό δεν είναι σίγουροι αν πρέπει να χρησιμοποιείται.



Διάγραμμα 23: Ποσοστό ερωτωμένων για τη λειτουργία βιβλίου παραπόνων πελατών

Στο αντίστοιχο ερώτημα αν υπάρχει βιβλίο παραπόνων για τους υπαλλήλους της εταιρείας, το 55% πιστεύει ότι όντως θα πρέπει να υπάρχει.



Διάγραμμα 24: Ποσοστό ερωτωμένων για τη λειτουργία βιβλίου παραπόνων υπαλλήλων

Το 56% των ερωτώμενων πιστεύουν ότι σε σύγκριση με εταιρείες συναφούς κλάδου, ο μισθός τους είναι ανταγωνιστικός.



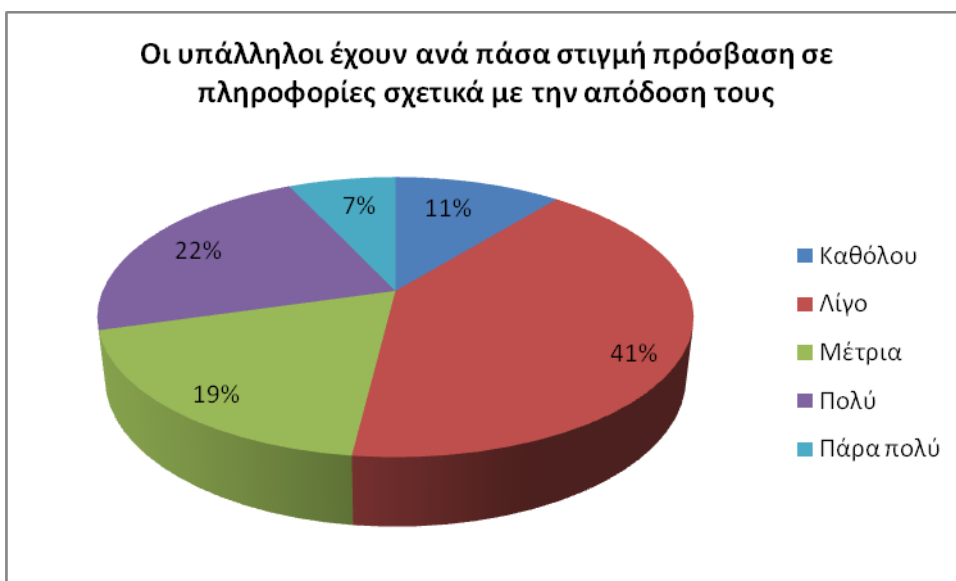
Διάγραμμα 25: Ποσοστό ερωτωμένων για το μισθό

Σχετικά με την πρόσβαση σε πληροφορίες σχετικά με την απόδοση της εταιρείας, μεγάλο ποσοστό συμφωνεί με τη δήλωση ότι δεν πρέπει να έχουν πρόσβαση.



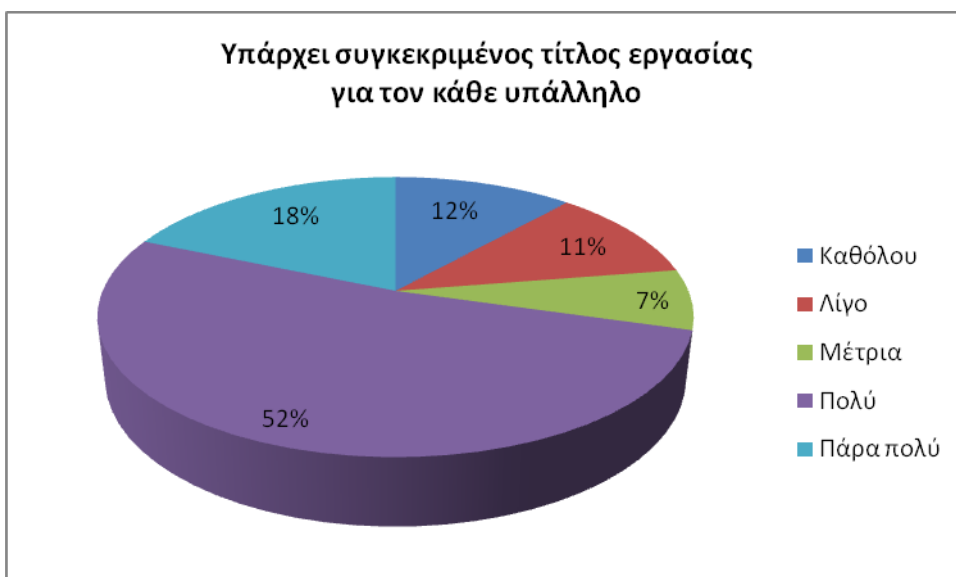
Διάγραμμα 26: Ποσοστό ερωτωμένων για την πρόσβαση σε πληροφορίες σχετικές με την απόδοση της εταιρείας

Στην περίπτωση που η πρόσβαση σε πληροφορίες σχετικά με την απόδοσή τους, οι εργαζόμενοι φαίνεται να μη είναι ικανοποιημένοι και να επιθυμούν να έχουν πρόσβαση αφού τους αφορά.



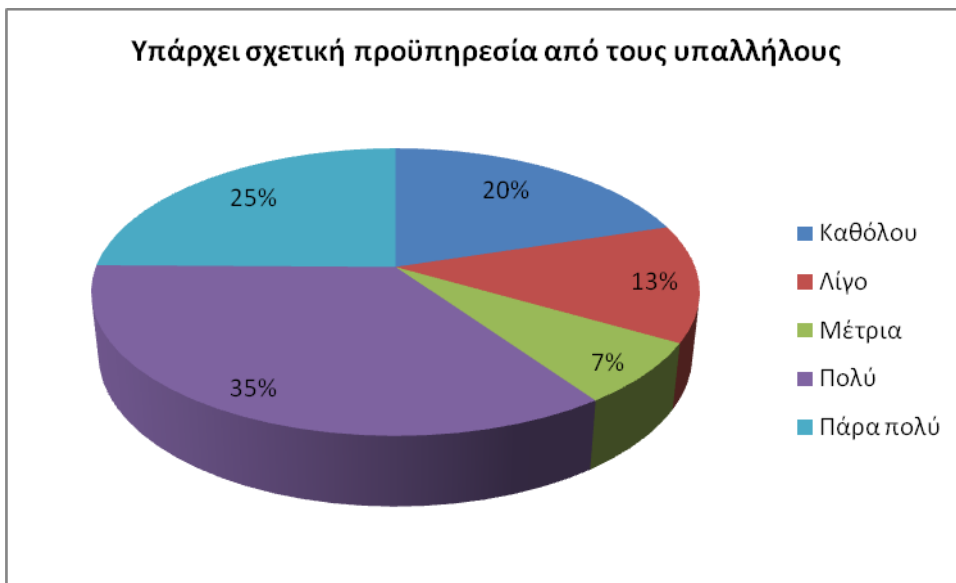
Διάγραμμα 27: Ποσοστό ερωτωμένων για την πρόσβαση σε πληροφορίες σχετικές με την απόδοση των υπαλλήλων

Το 70% των ερωτώμενων συμφωνεί με την ύπαρξη συγκεκριμένου τίτλου εργασίας για τον κάθε υπάλληλο.

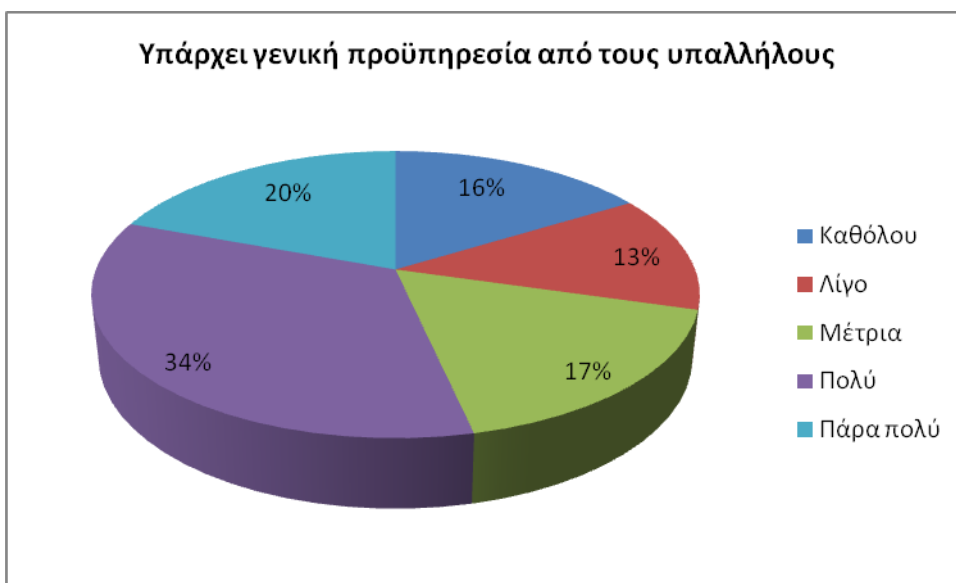


Διάγραμμα 28: Ποσοστό ερωτωμένων για την ύπαρξη τίτλου εργασίας στους υπαλλήλους

Σχετικά με την προϋπηρεσία των υπαλλήλων, οι ερωτώμενοι υποστηρίζουν ότι πρέπει να υπάρχει τόσο σχετική όσο και γενική προϋπηρεσία από τους υπαλλήλους.



Διάγραμμα 29: Ποσοστό ερωτωμένων για σχετική προϋπηρεσία από τους υπαλλήλους



Διάγραμμα 30: Ποσοστό ερωτωμένων για γενική προϋπηρεσία από τους υπαλλήλους

Οι πιο πάνω πίνακες παρουσιάζουν τις απαντήσεις των ερωτώμενων για το τι ισχύει στην εταιρεία τους σχετικά με τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού. Δόθηκαν απαντήσεις για θέματα που αφορούν τη μόρφωση των υπαλλήλων, την απόδοσή τους,

την αξιολόγηση καθώς και σε θέματα που αφορούν την καθημερινότητα των εργαζομένων (π.χ. διάλειμμα).

Κεφάλαιο 5

Συμπεράσματα

Η έρευνα που πραγματοποιήθηκε στα πλαίσια της παρούσας εργασίας είχε στόχο τη διερεύνηση της λειτουργίας του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού και η διερεύνηση της επαγγελματικής ικανοποίησης των υπαλλήλων από διάφορες πτυχές της εργασίας τους. Πιο συγκεκριμένα μέσα από την έρευνα έγινε προσπάθεια να διερευνηθεί πώς συμπεριφέρεται το τμήμα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού απέναντι στους υπαλλήλους και απέναντι στα διάφορα εργασιακά θέματα (επιμόρφωση, μισθοί, αξιολόγηση, απόδοση, κίνητρα, παρακίνηση, προαγωγή).

Στην έρευνα έλαβαν μέρος 129 άτομα εκ των οποίων οι περισσότεροι ήταν άντρες με ηλικίες μεταξύ 30-39 ετών, κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών και με προϋπηρεσία 5-14 χρόνια.

Σχετικά με την ύπαρξη τμήματος διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού από τα αποτελέσματα βλέπουμε ότι υπάρχουν τμήματα που είναι αρμόδια για το ανθρώπινο δυναμικό της εταιρείας που λειτουργούν με προτεραιότητες.

Παρατηρούμε ότι η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού δίνει βαρύτητα στην αξιολόγηση του προσωπικού. Περαιτέρω με βάση αυτή την αξιολόγηση γίνονται προαγωγές, απολύσεις, δίνονται χρηματικά ποσά ως μπόνους και οργανώνονται προγράμματα κατάρτισης και επιμόρφωσης του προσωπικού.

Παράλληλα παρατηρείται η συσχέτιση της επίτευξης των στόχων και επιβράβευσης των υπαλλήλων, γεγονός που δίνει κίνητρα στους εργαζόμενους. Αξιοσημείωτος είναι

και ο τρόπος εκτέλεσης της εργασίας (συχνές συναντήσεις, ελευθερία στη μεθοδολογία, καθοδήγηση από τον προϊστάμενο).

Συνολικά, με βάση τα ερευνητικά ερωτήματα που τέθηκαν στην αρχή της έρευνας προκύπτει ότι:

- Υπάρχει επαρκής διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού.
- Η υιοθέτηση των μεθόδων παρακίνησης συμβάλλει στην ενίσχυση της αποδοτικότητας και παραγωγικότητας των εργαζομένων.
- Η επιχείρηση ενδιαφέρεται για την εξέλιξη των υπαλλήλων της.
- Από τις συνθήκες εργασίας τους οι εργαζόμενοι είναι μέτρια ικανοποιημένοι.
- Από την αμοιβή τους οι εργαζόμενοι είναι ικανοποιημένοι.
- Από τους προϊστάμενούς τους και τη μεταξύ τους επικοινωνία και καθοδήγηση οι εργαζόμενοι είναι ικανοποιημένοι.
- Από την πρωτοβουλία και την ελευθερία στις μεθόδους εκτέλεσης της εργασίας οι εργαζόμενοι παρουσιάζονται ελαφρώς δυσαρεστημένοι.
- Από την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης οι εργαζόμενοι παρουσιάζονται ικανοποιημένοι.

Τα παραπάνω συμπεράσματα είναι ιδιαίτερος σημαντικά, καθώς αφορούν εργαζομένους του ιδιωτικού τομέα. Τα συμπεράσματα αυτά αφορούν τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού με σκοπό τη βελτιστοποίηση και αποτελεσματικότητα των εργαζομένων αυτών. Η παρούσα έρευνα θα μπορούσε να αποτελέσει σημαντικό εργαλείο στα χέρια των εταιρειών για την ενίσχυση του ρόλου του αρμόδιου τμήματος για παρακίνηση και ενδυνάμωση των υπαλλήλων, ώστε να βοηθήσουν στο να δώσουν λύσεις για τη βελτιστοποίηση και αποτελεσματικότητα. Στα πλαίσια της ενίσχυσης του ρόλου της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού τα αποτελέσματα αυτά μπορούν να αποτελέσουν χρήσιμο εργαλείο για μελέτη και αξιοποίηση.

Βιβλιογραφία

Baker, D. (1999) *Strategic Human Resource Management: Performance, Alignment, Management*. *Library Career Development*, 7(5), 51–63.

Bird, M., Hammersley, M., Gomm, R., Woods, P. (1999) *Εκπαιδευτική Έρευνα στην πράξη: εγχειρίδιο μελέτης*, Πάτρα: ΕΑΠ

Cohen, L. and Manion, L. (1997) *Research in Education*, 4th edition, New York: Routledge

Franc Danya, O., Guedrib, Z., and Hatta, F. (2008) *New Insights into the link between HRM Integration and Organizational Performance: the moderating role of influence distribution between HRM specialists and line managers*. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(11), 2095–2112.

Gellatly, I.R., Hunter, K.H., Currie, L.G., and Irving, P.G. (2009) *HRM Practices and Organizational Commitment Profiles*. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(4), 869–884.

Gillian Maxwell, G., and Farquharson, L. (2007) *Senior Managers' Perceptions of the Practice of Human Resource Management*, *Employee Relations Journal*, 30(3), 304-322.

Gooderham, P., Nordhaug, O. (2010) *One European model of HRM Cranet empirical contributions*, *Human Resource Management Review*, 21, 27–36.

Hartel, C.E.J., Fujimoto, Y., Strybosch, V.E., and Fitzpatrick, K. (2007) *Human Resource Management: Transforming Theory into Innovative Practice*, Frenchs Forest, NSW: Pearson Education Australia.

Hall, M.L., Hall, C.L., and Andrade, L., and Drake, B. (2009) *Strategic Human Resource Management: The evolution of the field*, Human Resource Management Journal, 19, 64–85.

Harris, L. (2007) *The changing nature of the HR function in UK local government and its role as “employee champion”*, Employee Relations Journal, 30(1) , 34-47.

Javeau, C. (1996). *Η Έρευνα με Ερωτηματολόγιο: Το Εγχειρίδιο του Καλού Ερευνητή, Επιμέλεια και Απόδοση στα Ελληνικά: Κατερίνα Τζαννόνε-Τζωρτζή, Τυπωθήτω – Γιώργος Δαρδανός, Αθήνα*

Kalton G., Moser, C.A. (1979). *Survey Methods in Social Investigation*, Heinemann Educational Books

Keegan, A., Huemann, M., Turner, J.R. (2011) *Beyond the line: exploring the HRM responsibilities of line managers, project managers and the HRM department in four project-oriented companies in the Netherlands, Austria, the UK and the USA*, The International Journal of Human Resource Management, 1, 1-20.

Lado, A. A., and Wilson, M. C. (1994) *Human Resource Systems and Sustained Competitive Advantage: A competency-based perspective*, Academy of Management Review, 19(4), 699–727.

McGinnicle, J.P., Jameson, S.M. (2000) *HRM in Hotels: focus on commitment*, Employee relations journal, 22(4), 403-422.

McKenna, S., Richardson, J., Singha, P., Xu, J.J (2010) *Negotiating, Accepting and Resisting HRM: a Chinese case study*, The International Journal of Human Resource Management, 21(6), 851–872.

Shen, J., Zhub, C.Z. (2011) *Effects of socially responsible human resource management on employee organizational commitment*, The International Journal of Human Resource Management, 22(15), 3020– 3035.

Steinmetz, H., Schwens, C., Wehner, M., Kabst, R. (2011) *Conceptual and Methodological Issues in Comparative HRM Research: The Cranet project as an example*. Human Resource Management Review, 21, 16–26

Tharenou, P., Saks, A. , Moore, C. (2007) *A Review and Critique of Research on Training and Organizational Level Outcomes*, Human Resource Management Review, 17, 251–273.

Tissen, R.J., Deprez, F.R.E., Burgers, R.G.B.M., Montfort, V. (2010) *Change or hold: reexamining HRM to meet new challenges and demands':the future of people at work: a reflection on diverging human resource management policies and practices in Dutch organizations*, The International Journal of Human Resource Management, 21(5), 637–652.

Turner, R., Huemann, M., and Keegan, A. (2008) *A Human Resource Management in the Project-oriented Organization: Employee well-being and ethical treatment*. International Journal of Project Management, 26 , 577–585.

Teo, S.T.T., Clerc, M.L., and Carmen Galang, M.G. (2011) *Human capital enhancing HRM systems and frontline employees in Australian manufacturing SMEs*. The International Journal of Human Resource Management, 22(12), 2522–2538.

Werbel, J.D., and Demarie, S.M. (2005) *Aligning strategic human resource management and person–environment fit*. Human Resource Management Review, 15, 247–262.

Zanko, M., Badham, R., Couchman, P., and Schubert, M. (2008) *Innovation and HRM: Absences and politics*, The International Journal of Human Resource Management, 19(4), 562–581.

Ζαφειρίου, Γ. (2003). *Μέθοδοι Έρευνας στη Βιβλιοθηκονομία*, Διδακτικές σημειώσεις, Σύνδος, Α.Τ.Ε.Ι. Θεσσαλονίκης

Κιόχος, Π. Α. (1997). *Μεθοδολογία Διεξαγωγής Ερευνών: Η θεωρία στην πράξη*, Αθήνα: Σταμούλη Α.Ε.

Παρασκευόπουλος, Ι.Ν. (1993). *Μεθοδολογία Επιστημονικής Έρευνας*, Αθήνα: Ιδιωτική Έκδοση

Ρούσσος, Π. και Τσαούσης, Γ. (2002). *Στατιστική Εφαρμοσμένη στις Κοινωνικές Επιστήμες*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα

Χλουβεράκης, Γρ. (2002). *Εισαγωγή στη Στατιστική*, Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα

Παράρτημα

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Α. ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

1. Ποιο είναι το φύλο σας;
 - Άρρεν
 - Θήλυ

2. Ποια είναι η ηλικία σας;
 - Μέχρι 29 ετών
 - 30-39 ετών
 - 40-49 ετών
 - 50-59 ετών
 - 60 ετών και άνω

3. Σε ποια κατηγορία υπαλλήλων ανήκετε;
 - Απόφοιτος Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης
 - Απόφοιτος Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης
 - Κάτοχος Μεταπτυχιακού ή Διδακτορικού Τίτλου

4. Πόσα χρόνια προϋπηρεσίας έχετε;
 - Μέχρι 4 χρόνια
 - 5-14 χρόνια
 - 15-24 χρόνια

- Πάνω από 25 χρόνια

B. ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

1. Στις ερωτήσεις που ακολουθούν παρακαλώ κυκλώστε έναν από τους αριθμούς 1 έως 5, όπου 1=καθόλου, 2=λίγο, 3=μέτρια, 4=πολύ, 5=πάρα πολύ.

Αντικείμενο εργασίας	
1. Η επιχείρηση οργανώνει προγράμματα για κατάρτιση και επιμόρφωση του προσωπικού	1 2 3 4 5
2. Η επιχείρηση έχει εργαλεία αξιολόγησης του προσωπικού	1 2 3 4 5
3. Υπάρχουν πολλές πιθανότητες για υπαλλήλους που είναι καλοί στην εκτέλεση των καθηκόντων τους να μετατεθούν σε ανώτερη θέση εργασίας	1 2 3 4 5
4. Η επιχείρηση παρέχει επιπλέον χρηματικά ποσά (μπόνους) σε περιπτώσεις στόχων	1 2 3 4 5
5. Οι υπάλληλοι ενός πόστου ενημερώνονται για επιτυχίες και επιδέξιους χειρισμούς υπαλλήλων από άλλα πόστα	1 2 3 4 5
6. Υπάρχει πίνακας όπου καταγράφονται τα καθήκοντα των υπαλλήλων	1 2 3 4 5
7. Το προβλεπόμενο διάλειμμα διεξάγεται συγκεκριμένες ώρες και για συγκεκριμένη διάρκεια	1 2 3 4 5
8. Οι υπάλληλοι μπορούν να επικοινωνούν με τους άμεσους υπεύθυνους ανά πάσα στιγμή	1 2 3 4 5
9. Υπάρχει κλειστό σύστημα παρακολούθησης που καλύπτει τις κινήσεις του προσωπικού	1 2 3 4 5

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

10. Τον τελευταίο χρόνο έχει απολυθεί τουλάχιστο ένα άτομο από την επιχείρηση	1	2	3	4	5
11. Υπάρχουν υπάλληλοι οι οποίοι δεν έχουν τα τυπικά προσόντα τεχνικής κατάρτισης αλλά είναι παραγωγικοί στην εργασία τους	1	2	3	4	5
12. Η επιχείρηση πέτυχε τους στόχους της το τελευταίο έτος	1	2	3	4	5
13. Διεξάγονται meetings συχνότερα από μια φορά το εξάμηνο	1	2	3	4	5
14. Οι ενέργειες του κάθε υπαλλήλου προσδιορίζονται επακριβώς από τον υπεύθυνο του	1	2	3	4	5
15. Υπάρχει ελευθερία στις μεθόδους που ακολουθούν οι υπάλληλοι κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους	1	2	3	4	5
16. Σε περίπτωση που γίνει κάποιο λάθος από έναν υπάλληλο, απολογείται ολόκληρη η ομάδα του	1	2	3	4	5
17. Όλοι οι υπάλληλοι είναι κάτοχοι πτυχίου τριτοβάθμιας εκπαίδευσης	1	2	3	4	5
18. Αν ένας υπάλληλος είναι ιδιαίτερα καλός σε κάποια καθήκοντα, παραμένει σε αυτά χωρίς να του ανατίθενται άλλα παράλληλα	1	2	3	4	5
19. Υπάρχει βιβλίο παραπόνων που συμπληρώνεται από τους πελάτες;	1	2	3	4	5
20. Υπάρχει βιβλίο παραπόνων που συμπληρώνεται από τους υπαλλήλους;	1	2	3	4	5
21. Ο μισθός των υπαλλήλων είναι ανταγωνιστικός σε σχέση με το μισθό υπαλλήλων από εταιρείες	1	2	3	4	5

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

συναφούς κλάδου					
22. Οι υπάλληλοι έχουν ανά πάσα στιγμή πρόσβαση σε πληροφορίες σχετικά με την απόδοση της εταιρείας	1	2	3	4	5
23. Οι υπάλληλοι έχουν ανά πάσα στιγμή πρόσβαση σε πληροφορίες σχετικά με την απόδοση τους	1	2	3	4	5
24. Υπάρχει συγκεκριμένος τίτλος εργασίας για τον κάθε υπάλληλο	1	2	3	4	5
25. Υπάρχει σχετική προϋπηρεσία από τους υπαλλήλους	1	2	3	4	5
26. Υπάρχει γενικά προϋπηρεσία από τους υπαλλήλους	1	2	3	4	5