



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ (ΜΒΑ)

Διπλωματική Εργασία

***ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ-ΣΥΣΤΗΜΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ
ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ ΣΤΟ ΣΥΓΧΡΟΝΟ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ
ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ***

Επιβλέπων Καθηγητής Γεώργιος Μποχώρης

Γεώργιος Σαρρής ΜΔΕ1932

Ημερομηνία Παρουσίασης Διπλωματικής Εργασίας 19/11/2021

ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

«Δηλώνω υπεύθυνα ότι η διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, του Πανεπιστημίου Πειραιώς, στη Διοίκηση Επιχειρήσεων : MBA» με τίτλο:

«*Επιχειρηματικές Λειτουργίες Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού...» Σύστημα Διαχείρισης Συγκρούσεων στο Ξύγχρονο Εργασιακό Περιβάλλον.*
έχει συγγραφεί από εμένα αποκλειστικά και στο σύνολό της. Δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού προγράμματος ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό, ούτε είναι εργασία ή τμήμα εργασίας ακαδημαϊκού ή επαγγελματικού χαρακτήρα.

Δηλώνω επίσης υπεύθυνα ότι οι πηγές στις οποίες ανέτρεξα για την εκπόνηση της συγκεκριμένης εργασίας, αναφέρονται στο σύνολό τους, κάνοντας πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου»

Υπογραφή Μεταπτυχιακού Φοιτητή Ονοματεπώνυμο

Ευάγγελος Σαρρής 19/11/2021

ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ-
ΣΥΣΤΗΜΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΕΙΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ ΣΤΟ ΣΥΓΧΡΟΝΟ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ
ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Γεώργιος Σαρρής

Σημαντικοί όροι: Διαχείριση, ανθρώπινο δυναμικό, συγκρούσεις

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στην εν λόγω διπλωματική εργασία γίνεται αναφορά στην διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού. Στις μέρες μας οι εταιρίες έχουν όλο και μεγαλύτερο αριθμό ανθρώπινου δυναμικού, έχοντας σαν αποτέλεσμα την ανάγκη για ειδική διαχείριση του κάθε ατόμου που ανήκει στο ανθρώπινο δυναμικό ξεχωριστά.

Επιπλέον γίνεται αναφορά σε τυχόν συγκρούσεις που δημιουργούνται είτε ανάμεσα στο ανθρώπινο δυναμικό το ίδιο είτε μεταξύ του ανθρώπινου δυναμικού και της ίδια της διοίκησης. Πιο συγκεκριμένα γίνεται αναφορά στα είδη των συγκρούσεων που υπάρχουν. Τους μηχανισμούς αποφυγής και επίλυσής τους. Αναφέρονται τυχόν κανόνες και συμφωνίες που πρέπει να ακολουθηθούν αλλά και κάποια έλλειψη επικοινωνίας που οδηγεί σε πιθανές συγκρούσεις.

Γίνεται επίσης αναφορά σε πρακτική εφαρμογή τέτοιων περιπτώσεων με δείγματα τα οποία έχουν ληφθεί μετά από έρευνα σε πολλούς ερωτηθέντες. Στην συνέχεια αναφέρονται στις αντιδράσεις που πρέπει να υπάρχουν σύμφωνα με ερευνητές αλλά και στον τρόπο με τον οποίο πρέπει να λειτουργεί ένας οργανισμός.

Τέλος, γίνεται αναφορά στις οργανωτικές αξίες ανθρώπινου δυναμικού και στις προσωπικές θεωρίες προσαρμογής. Επιπλέον αναλύονται οι πρακτικές διαχείρισης πόρων, στην ύπαρξη συστήματος διαχείρισης και στον λόγο ύπαρξής του, όπως επίσης και στον λόγο για τον οποίο τα περισσότερα συστήματα διαχείρισης αποτυγχάνουν.

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω ιδιαίτερα τον κύριο Γεώργιο Μποχώρη, όπου χάρις στην καθοδήγηση και τις γνώσεις που προσέφερε ήρθε εις πέρας η Διπλωματική εργασία.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω τους γονείς μου για την υλική και την ψυχολογική υποστήριξη που παρείχαν κατά την διάρκεια της εργασίας αυτής και γενικότερα καθ' όλη την διάρκεια των σπουδών μου.

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΕΙΚΟΝΩΝ

Εικόνα 1:	Βασικοί Εξωτερικοί Παράγοντες	36
Εικόνα 2:	Επτά βασικές εργασίες.	37
Εικόνα 3:	Εγχειρίδιο Manager Ανθρώπινου Δυναμικού	46
Εικόνα 4:	Δικαιώματα εργαζομένου	48
Εικόνα 5:	Πληρωμή για υπερωρίες	50
Εικόνα 6:	Λειτουργία διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού	51
Εικόνα 7:	Ανάλυση Συγκρούσεων	56
Εικόνα 8:	Αδυναμίες επικοινωνίας	59
Εικόνα 9:	Πρακτικές διαχείρισης συγκρούσεων	80
Εικόνα 10:	Διαχείριση τύπου παγόβουνου	82
Εικόνα 11:	Ερευνητικό Πλαίσιο	102

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Διάγραμμα 1:	Τύποι Συγκρούσεων	57
--------------	-------------------	----

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1:	Σύνολο βιβλιογραφίας περί συγκρούσεων	70
Πίνακας 2:	Κατηγορίες Διαχείρισης Συγκρούσεων	76
Πίνακας 3:	Ηλικία ερωτηθέντων	87
Πίνακας 4:	Μορφωτικό Επίπεδο Ερωτηθέντων	88
Πίνακας 5:	Οργανωτικές Αξίες Ερωτηθέντων	90
Πίνακας 6:	Οργανωτικές Αξίες Ερωτηθέντων	92
Πίνακας 7:	Οργανωτικές Αξίες Ερωτηθέντων	94
Πίνακας 8:	Περιγραφικά στατιστικά στοιχεία, κριτήρια αξιολόγησης μετρήσεων και συσχέτιση	106
Πίνακας 9:	Χαρακτηριστικά Συμμετεχόντων	107
Πίνακας 10:	Αριθμητική και ποσοστιαία κατανομή του προφίλ δείγματος	117

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΑΚΡΩΝΥΜΙΩΝ

HRM	Human Recourse Management	14
HR	Human Recourse	14
L&D	Learning & Development	19
LMS	Learning Management Systems	23
CEO	Chief Executive Officer	25
ΣΔΑΔΕ	Σύνδεσμος Διοίκησης Ανθρωπίνου Δυναμικού Στελεχών Ελλάδας	25
TMT	Top Management Team	67
MO	Marketing Oriantation	69
ADR	American Depository Receipts	77
OCBE	Organization for Cooperation in Business and Education	95
GHRM	Green Human Resource Management	95

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Περίληψη	4
Ευχαριστίες	5
Κατάσταση Εικόνων	6
Κατάσταση Διαγραμμάτων	6
Κατάσταση Πινάκων	7
Κατάσταση Ακρωνυμίων	8
Κεφάλαιο 1	12
1.1 Σημασία Ύπαρξης Συστήματος Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού	12
1.2 Τάσεις Διαχείρισης Συστήματος Ανθρώπινου Δυναμικού	14
1.3 Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού	17
1.4 Διάθεση Ανθρώπινου Δυναμικού	18
1.5 Σκοπός Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού	21
Κεφάλαιο 2	24
2.1 Διαχείριση συγκρούσεων	24
2.2 Στελέχωση	26
2.3 Ανάπτυξη Πολιτικής στον Χώρο Εργασίας	27
2.4 Αναπόφευκτη Σύγκρουση	28
2.5 Αιτίες Σύγκρουσης	29
2.6 Επαγγελματική υπόθεση	30
2.7 Εκπαίδευση και Ανάπτυξη	34
2.8 Προστασία Εργαζομένων	34
2.9 Εκπαίδευση διαχείρισης συγκρούσεων	37
2.10 Ανάπτυξη ισχυρών σχέσεων με τους εργαζομένους	38
2.11 Γραπτοί κανόνες, πολιτικές και συμφωνίες	39
Κεφάλαιο 3	42

3.1 Προσεκτική Πρόσληψη	42
3.2 Δίκαιες Διαδικασίες Παραπόνων	42
3.3 Εκπαίδευση για Διευθυντές	43
3.4 Ποιος είναι ο Υπεύθυνος στην Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού	44
3.5 Δικαιώματα ενός Εργαζομένου	48
3.6 Ίση Αμοιβή Ίση Εργασία	49
3.7 Σχεδιασμός Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού	52
3.8.1 Κόστος Συγκρούσεων	53
3.8.2 Τύποι Συγκρούσεων	55
3.8.3 Υπόθεση Επίλυσης Συγκρούσεων της Εξέλιξης	56
3.9 Σχετικές οργανωτικές θεωρίες	59
Κεφάλαιο 4	63
4.1 Σημασία Διαχείρισης Συγκρούσεων	63
4.2 Τρόποι Διαχείρισης Συγκρούσεων	63
4.3.1 Πρακτικές Συγκρούσεων	66
4.3.2 Το Αντίκτυπο της Μεσολαβητικής Αγοράς	72
4.4 Επίλυση Συγκρούσεων στον Τομέα των Επαγγελματιών Υγείας	75
4.5 Μεταβλητές και Ανάλυση	77
4.6 Πρακτικές Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού	81
4.7 Ποιος είναι ο σωστός Τρόπος Λειτουργίας του Οργανισμού	81
4.8.1 Οργανωτικές Αξίες Ανθρώπινου Δυναμικού	82
4.8.2 Προσωπικές Οργανωτικές Θεωρίες Προσαρμογής	83
4.9 Πρακτικές Διαχείρισης Πόρων	84
4.10.1 Σχετικές Οργανωτικές Θεωρίες	95
4.10.2 Το Μοντέλο Συνδυασμού	97
4.10.3 Το Πολλαπλασιαστικό Μοντέλο	100
4.10.4 Στατιστική Ανάλυση	104
4.11 Οργανωτικό Σύστημα Διαχείρισης Συγκρούσεων	110
4.12 Λόγος Ύπαρξης Συστημάτων Διαχείρισης	113

4.13 Γιατί Αποτυγχάνουν τα Περισσότερα Συστήματα Διαχείρισης Επιχειρήσεων	114
Κεφάλαιο 5	123
Συμπέρασμα	123
Βιβλιογραφία	125

Κεφάλαιο 1

1.1 Σημασία Ύπαρξης Συστήματος Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού

Οι υπεύθυνοι του ανθρώπινου δυναμικού σε μια μικρή επιχείρηση που έχουν μεγάλη εμπειρία παρέχουν μια σειρά εμπειριών στους υπαλλήλους. Οι τομείς στους οποίους διατηρείται ο έλεγχος του ανθρώπινου δυναμικού μπορούν να βελτιώσουν την εμπειρία των εργαζομένων σε όλο το εργατικό δυναμικό, ενισχύοντας παράλληλα τις επιχειρηματικές δραστηριότητες.

Γιατί όμως μια εταιρία πρέπει να επιλέξει να έχει σύστημα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού και να επενδύσει σε αυτό; Ακολούθως δίνεται η απάντηση σε αυτό μέσα από κάποιους λόγους που αποδεικνύουν την σοβαρότητα και την σημαντικότητά του συστήματος:

1. Στρατηγική διαχείριση:

Οι υπεύθυνοι με εξειδίκευση στη στρατηγική διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού συμμετέχουν στη λήψη εταιρικών αποφάσεων που βασίζονται στις τρέχουσες αξιολογήσεις προσωπικού και στις προβλέψεις για μελλοντικές ανάγκες εργατικού δυναμικού με βάση τη ζήτηση στις επιχειρήσεις.

2. Μισθοί και αποζημιώσεις:

Οι ειδικοί αποζημίωσης ανθρώπινου δυναμικού αναπτύσσουν ρεαλιστικά πακέτα αποζημίωσης που κάνουν τους μισθούς της εταιρείας ανταγωνιστικούς σε σύγκριση με άλλες επιχειρήσεις στον ίδιο κλάδο ή εταιρείες που ανταγωνίζονται για υπαλλήλους με παρόμοιες δεξιότητες. Διεξάγουν εκτεταμένες έρευνες για τους μισθούς για να διατηρήσουν το κόστος αποζημίωσης σύμφωνα με την τρέχουσα οικονομική κατάσταση του οργανισμού και τα προβλεπόμενα έσοδα.

3. Αναλύοντας Οφέλη:

Οι ειδικοί παροχών είναι σημαντικοί για τον οργανισμό, επειδή διαθέτουν τις δεξιότητες και την απαραίτητη εμπειρογνωμοσύνη για τη διαπραγμάτευση πακέτων ομαδικών παροχών για τους εργαζομένους, εντός του προϋπολογισμού του οργανισμού και σύμφωνα με τις οικονομικές συνθήκες. Είναι επίσης εξοικειωμένοι με τις παροχές των εργαζομένων που πιθανότατα τους διατηρούν στο δυναμικό της εταιρείας. Αυτό μπορεί να μειώσει το κόστος της εταιρείας που σχετίζεται με τον κύκλο εργασιών, την τριβή και την πρόσληψη εργαζομένων προς αντικατάσταση προηγούμενων.

4. Ασφάλεια και διαχείριση κινδύνων:

Οι εργοδότες έχουν την υποχρέωση να παρέχουν ασφαλείς συνθήκες εργασίας. Οι ειδικοί ασφάλειας και διαχείρισης κινδύνων στο χώρο εργασίας διαχειρίζονται τη συμμόρφωση με τους κανονισμούς της Ασφάλειας και της Υγείας στην Εργασία, διατηρώντας ακριβή αρχεία καταγραφής εργασίας αναπτύσσοντας προγράμματα που μειώνουν τον αριθμό τραυματισμών και θανάτων στο χώρο εργασίας.

5. Ελαχιστοποίηση ζητημάτων ευθύνης:

Οι ειδικοί στις σχέσεις υπαλλήλων ανθρώπινου δυναμικού ελαχιστοποιούν την έκθεση και την ευθύνη του οργανισμού που σχετίζεται με ισχυρισμούς για αθέμιτες πρακτικές εργασίας. Προσδιορίζουν, διερευνούν και επιλύουν ζητήματα στο χώρο εργασίας τα οποία, χωρίς επιτήρηση, θα μπορούσαν να ξεφύγουν από τον έλεγχο και να εμπλέξουν τον οργανισμό σε νομικά θέματα που σχετίζονται με νόμους κατά των διακρίσεων και της παρενόχλησης.

6. Κατάρτιση και ανάπτυξη:

Οι ειδικοί κατάρτισης και ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού συντονίζουν τον νέο προσανατολισμό των εργαζομένων, ο οποίος είναι ένα ουσιαστικό βήμα για τη δημιουργία μιας ισχυρής σχέσης εργοδότη-εργαζομένου. Οι τομείς εκπαίδευσης και ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού παρέχουν επίσης εκπαίδευση που υποστηρίζει τις δίκαιες πρακτικές απασχόλησης της εταιρείας και την ανάπτυξη εργαζομένων για την προετοιμασία επίδοξων προϊσταμένων για εποπτικούς και διαχειριστικούς ρόλους.

7. Ικανοποίηση εργαζομένων:

Οι ειδικοί στις εργασιακές σχέσεις στον τομέα του ανθρώπινου δυναμικού βοηθούν τον οργανισμό να επιτύχει υψηλές επιδόσεις, να έχει υψηλό ηθικό και επίπεδα ικανοποίησης σε όλο το εργατικό δυναμικό, δημιουργώντας τρόπους ενίσχυσης της σχέσης εργοδότη-εργαζομένου. Διαχειρίζονται έρευνες για τη γνώμη των εργαζομένων, έχουν ομάδες εστίασης και αναζητούν πληροφορίες για τους εργαζόμενους σχετικά με τους τρόπους με τους οποίους ο εργοδότης μπορεί να διατηρήσει καλές εργασιακές σχέσεις ανάμεσα στους εργαζομένους.

8. Πρόσληψη και εγκλιματισμός υπαλλήλου:

Οι υπεύθυνοι πρόσληψης προσωπικού διαχειρίζονται τη διαδικασία απασχόλησης από τον έλεγχο των βιογραφικών μέχρι τον προγραμματισμό συνεντεύξεων και την

αξιολόγηση υποψηφίων. Συνήθως, καθορίζουν τις πιο αποτελεσματικές μεθόδους πρόσληψης αιτούντων, συμπεριλαμβανομένης της αξιολόγησης των συστημάτων παρακολούθησης των αιτούντων που ταιριάζουν καλύτερα στις ανάγκες του οργανισμού.

9. Διαδικασίες Πρόσληψης:

Οι υπεύθυνοι του ανθρώπινου δυναμικού συνεργάζονται στενά με τους διευθυντές προσλήψεων για την πραγματοποίηση καλών αποφάσεων σχετικά με την πρόσληψη εργαζομένων, σύμφωνα με τις ανάγκες του εργατικού δυναμικού της επιχείρησης. Παρέχουν καθοδήγηση σε διευθυντικά στελέχη που δεν είναι εξοικειωμένα με το HRM για να διασφαλίσουν ότι η εταιρεία επιλέγει τους κατάλληλους υποψηφίους.

10. Διατήρηση Συμμόρφωσης:

Οι υπεύθυνοι του ανθρώπινου δυναμικού διασφαλίζουν ότι ο οργανισμός συμμορφώνεται με τους νόμους για την απασχόληση της εκάστοτε χώρας. Παρακολουθούν επίσης τη συμμόρφωση με τους ισχύοντες νόμους για επιχειρήσεις που λαμβάνουν συμβάσεις, διατηρώντας αρχεία καταγραφής αιτήσεων, γραπτά θετικά σχέδια δράσης και διαφορετικές αναλύσεις επιπτώσεων [1].

1.2 Τάσεις Διαχείρισης Συστήματος Ανθρώπινου Δυναμικού

Ποιες είναι οι τάσεις των εταιριών οι οποίες επενδύουν στο σύστημα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού είναι τα κάτωθι:

1. Χρήση αναλυτικών στοιχείων για τη λήψη αποφάσεων:

Η μεγάλη ανάλυση δεδομένων έχει ευρείες δυνατότητες που μπορούν να εφαρμοστούν σε οποιονδήποτε τομέα μιας επιχείρησης. Στο HR, η χρήση μιας προσέγγισης βάσει δεδομένων για την ανάλυση των εργαζομένων επιτρέπει στους εργοδότες να ανακαλύπτουν πολύτιμες γνώσεις σχετικά με την απόδοση και την ικανοποίηση των εργαζομένων και τι επηρεάζει την παραγωγικότητα και τα κίνητρά τους.

Τα τμήματα ανθρώπινου δυναμικού είναι πλέον εξοπλισμένα με πληθώρα πληροφοριών που είναι διαθέσιμες στα χέρια τους, συμπεριλαμβανομένων δεδομένων πρόσληψης υπαλλήλων. Στα επόμενα χρόνια, οι εταιρείες θα εφαρμόσουν αυτές τις πολύτιμες πληροφορίες για τη λήψη πιο έξυπνων αποφάσεων για τις επιχειρήσεις τους, από λιγότερο μεροληπτικές αποφάσεις πρόσληψης έως καλύτερη υποστήριξη για τους ήδη υπάρχοντες υπαλλήλους τους.

2. Βελτίωση της εμπειρίας του αιτούντος για εργασία:

Εάν η πρόσληψη νέων υπαλλήλων στον οργανισμό είναι μια περίπλοκη και μακρά διαδικασία, θα συνεχίσουν να χάνουν άτομα τα οποία θα έχουν σημαντικές για την επιχείρηση δεξιότητες. Η απλοποίηση και η αποτελεσματικότητα της διαδικασίας πρόσληψης τόσο για το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού όσο και για τους υποψηφίους είναι ζωτικής σημασίας για την προσέλκυση των καλύτερων ανθρώπων για τη δουλειά.

Από το νέο έτος και μετά, οι υπεύθυνοι HR θα εφαρμόσουν λύσεις για να απλοποιήσουν και να επιταχύνουν τις διοικητικές τους διαδικασίες, μειώνοντας έτσι τα χρονοδιαγράμματα πρόσληψης. Επιπλέον θα μπορούν να αφιερώσουν περισσότερο χρόνο στη βελτίωση της εμπειρίας της συνέντευξης για τους υποψηφίους και την αύξηση των πιθανοτήτων εύρεσης του κατάλληλου υποψηφίου.

3. Εστιάζοντας στην προσέγγιση του εργοδότη:

Στη σημερινή ανταγωνιστική αγορά εργασίας, το να πειστεί το ταλέντο να ενταχθεί στην επιχείρηση είναι μια πρόκληση. Για να προσληφθούν αξιόλογοι υποψήφιοι για την εκάστοτε εταιρία, η εταιρεία θα πρέπει να υπερηφανεύεται για τη φήμη της.

Είτε πρόκειται για δέσμευση για εταιρική κοινωνική ευθύνη είτε για προσφορά ευέλικτων προγραμμάτων εργασιακών παροχών, εταιρείες που έχουν αναγνωρίσιμες ιδιότητες όσον αφορά τις αξίες τους προς τους υπαλλήλους θα επιτύχουν όχι μόνο να προσελκύσουν το νέο ταλέντο αλλά και να διατηρήσουν το τρέχον ταλέντο.

4. Καλλιέργεια αυθεντικών πολιτισμών στο χώρο εργασίας:

Με ιστορίες παρενόχλησης στο χώρο εργασίας και τοξικό περιβάλλον που κυριαρχεί στους κύκλους ειδήσεων τα τελευταία χρόνια, η αντιμετώπιση των ανθυγιεινών εταιρικών πολιτικών αποτελεί βασικό επίκεντρο για το 2020.

Οι οργανισμοί θα εστιάσουν στην αξιολόγηση των αξιών τους και στην προώθηση υγιών εμπειριών των εργαζομένων, από την επιβολή πολιτικών για τη συμπεριφορά στο χώρο εργασίας έως την εκπλήρωση της ανάγκης των εργαζομένων τους για ένα ισορροπημένο εργασιακό περιβάλλον. Καθώς οι εργαζόμενοι υποστηρίζουν το δικαίωμά τους σε ασφαλή και αξιοσέβαστο εργασιακό περιβάλλον, η αξία της διαφάνειας στην επικοινωνία και η εμπιστοσύνη στους ανθρώπους είναι αδιαπραγμάτευτη.

5. Προσαρμογή για επένδυση στην ανάπτυξη της ομάδας και των επιχειρήσεων:

Καθώς ο χώρος εργασίας συνεχίζει να εξελίσσεται με νέες τεχνολογίες και νέες καινοτομίες, το εργατικό δυναμικό αισθάνεται την πίεση να συμβαδίσει με τις γρήγορες αλλαγές και τις προσδοκίες που ακολουθούν. Οι επιχειρήσεις οφείλουν να διασφαλίσουν ότι οι εργαζόμενοί τους, έχουν τις δεξιότητες που απαιτούνται για το μέλλον της επιχείρησης επενδύοντας στην αναβάθμιση.

Βοηθώντας τους υπαλλήλους να ενισχύσουν περαιτέρω τις βασικές τους δεξιότητες και να αποκτήσουν δεξιότητες κατ' απαίτηση που σχετίζονται με τους ρόλους τους, οι εταιρείες θα εκπαιδεύσουν τους ανθρώπους τους με στόχο να βοηθήσουν περεταίρω την εταιρία. Η προτεραιότητα της μάθησης και της ανάπτυξης εξυπηρετεί οφέλη τόσο για την επαγγελματική ανάπτυξη των ανθρώπων όσο και για την επιχειρηματική ανάπτυξη της εταιρίας.

6. Παροχή ολιστικών οφελών για την υγεία:

Το εργασιακό άγχος επηρεάζει τη συνολική συμμετοχή και την ευημερία των υπαλλήλων. Από το 2020 και μετά, οι επιχειρήσεις ενσωμάτωσαν δραστηριότητες μείωσης του άγχους εστιάζοντας στα ολιστικά οφέλη για την υγεία.

Οι επιχειρήσεις που αναλαμβάνουν αυτήν την ευθύνη για τους εργαζομένους τους θα δουν τα οφέλη από την πρόσληψη, τη διατήρηση και την παραγωγικότητα των εργαζομένων.

7. Καθορισμός της ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής:

Οι άνθρωποι εργάζονται περισσότερο από ποτέ και βλέπουν να βρίσκονται ανάμεσα στο δίλημμα της εργασίας ή της προσωπικής ζωής. Κάθε εργαζόμενος έχει ως στόχο την ισορροπία σε αυτό το δίλημμα, ωστόσο, με την εξάντληση να αναγνωρίζεται ως επαγγελματικό φαινόμενο το 2020, οι εργοδότες το 2021 θα προσπαθήσουν να δημιουργήσουν υγιή όρια για τους υπαλλήλους τους. Από την σταθεροποίηση των πολιτικών γύρω από τις ώρες εργασίας, οι επιχειρήσεις θα προσπαθήσουν να αποτρέψουν τις αρνητικές συνέπειες της εξάντλησης στην εργασία.

8. Προσφέροντας ευέλικτους χώρους εργασίας:

Επιτρέπουν στους ανθρώπους την ευκαιρία να προσαρμοστούν και να προσαρμόσουν το περιβάλλον εργασίας τους ώστε να ταιριάζει καλύτερα στις εργασιακές τους προτιμήσεις, κάτι που βοηθά στη βελτίωση της παραγωγικότητας των εργαζομένων.

9. Λαμβάνοντας θέση με τους ανθρώπους τους:

Η κοινωνική ευθύνη θα βρίσκεται στην εταιρική ατζέντα τη νέα δεκαετία. Οι κοινωνικά συνειδητοί υπάλληλοι θα περιμένουν και θα απαιτήσουν από τις εταιρείες τους να λάβουν θέση σε ζητήματα που έχουν σημασία, από το φύλο και τη φυλετική ισότητα, έως την ψυχική υγεία και το περιβάλλον [2].

1.3 Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού

Κάθε επιχείρηση, μεγάλη ή μικρή, χρησιμοποιεί κάποια κεφάλαια για να λειτουργήσει. Το κεφάλαιο περιλαμβάνει μετρητά ή αγαθά που χρησιμοποιούνται για τη δημιουργία εσόδων για μια επιχείρηση. Για παράδειγμα, ένα κατάστημα λιανικής χρησιμοποιεί μητρώα και απογραφή, ενώ μια εταιρεία συμβούλων μπορεί να διαθέτει ιδιόκτητο λογισμικό ή κτίρια. Ανεξάρτητα από τον κλάδο, όλες οι εταιρείες έχουν ένα κοινό:

- ❖ Πρέπει να έχουν ανθρώπους για να κάνουν το κεφάλαιο τους να δουλέψει για αυτούς.

Στόχος κάθε επιχείρησης είναι να έχει όσο το δυνατόν χαμηλότερο προϋπολογισμό σε υπαλλήλους και να αποφεύγονται κατά το δυνατόν περισσότεροι οι αλόγιστες δαπάνες με τυχόν αλλαγές υπαλλήλων. Αυτό μπορεί να αποφευχθεί με ένα ορθό σύστημα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού.

Η Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού (Human Resource Management, HRM) είναι η διαδικασία πρόσληψης ατόμων, κατάρτισης, αποζημίωσης, ανάπτυξης πολιτικών που σχετίζονται με αυτούς και ανάπτυξης στρατηγικών για τη διατήρησή τους. Ως κλάδος, το HRM έχει υποστεί πολλές αλλαγές τα τελευταία είκοσι χρόνια, δίνοντάς του έναν ακόμη πιο σημαντικό ρόλο στις σημερινές επιχειρήσεις. Στο παρελθόν, το HRM σήμαινε την επεξεργασία μισθοδοσίας, την αποστολή δώρων γενεθλίων σε υπαλλήλους, την οργάνωση εκδρομών σε εταιρείες και τη διασφάλιση της σωστής συμπλήρωσης των εντύπων, με άλλα λόγια, περισσότερο έναν διοικητικό ρόλο παρά έναν στρατηγικό ρόλο ζωτικής σημασίας για την επιτυχία μιας επιχείρησης.

Είναι απαραίτητο να επισημανθεί εδώ, ότι κάθε διευθυντής έχει κάποιο ρόλο στη διαχείριση ανθρώπινων πόρων. Ακριβώς επειδή δεν έχει τον τίτλο του HR manager, δεν σημαίνει ότι δεν θα εκτελέσει όλες ή τουλάχιστον μερικές από τις εργασίες HRM. Για παράδειγμα, οι περισσότεροι διευθυντές ασχολούνται με την αποζημίωση, τα κίνητρα για την διατήρηση των εργαζομένων, κάνοντας αυτές τις πτυχές μέρος του HRM. Πρέπει να ληφθεί υπόψη ότι πολλές λειτουργίες του HRM είναι επίσης καθήκοντα που εκτελούν άλλοι διευθυντές τμήματος, κάτι που καθιστά αυτές τις

πληροφορίες σημαντικές, παρά την καριέρα που ακολουθούν. Οι περισσότεροι ειδικοί συμφωνούν σε επτά βασικούς ρόλους που έχει το HRM σε επιχειρήσεις [3].

1.4 Διάθεση Ανθρώπινου Δυναμικού

Η καλή διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού (HRM) είναι απαραίτητη για επιχειρήσεις όλων των μεγεθών. Οι εταιρίες ανεξαρτήτου μεγέθους χρησιμοποιούν συστήματα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού καθώς από την μια βελτιώνει την απόδοση της εταιρίας και αφετέρου μειώνει τον ζητούμενο προϋπολογισμό σε πολλούς τομείς. Τα 7 βασικά χαρακτηριστικά στην διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού HR είναι:

1. Πρόσληψη και επιλογή.
2. Διαχείριση επιδόσεων.
3. Μάθηση και ανάπτυξη.
4. Σχεδιασμός διαδοχής.
5. Αποζημίωση και παροχές.
6. Πληροφοριακά Συστήματα Ανθρώπινου Δυναμικού.
7. Ανθρώπινα δεδομένα και αναλυτικά στοιχεία.

Οδηγός έρευνας

Η ποικιλομορφία και η ένταξη είναι ένα αποδεδειγμένο όφελος για τις επιχειρήσεις. Οι αφοσιωμένοι εργαζόμενοι είναι πιο παραγωγικοί, προσφέρουν εργασία υψηλότερης ποιότητας και κάνουν τους πελάτες πιο ευτυχισμένους. Αυτό σημαίνει ότι εάν μπορούν να βρεθούν τρόποι για να γίνουν οι υπάλληλοι πιο αφοσιωμένοι, βοηθιέται η εταιρεία. Αυτό βασίζεται στη Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού: Βελτιστοποίηση της απόδοσης της εταιρείας μέσω της καλύτερης διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού.

Τα επτά βασικά στοιχεία του ανθρώπινου δυναμικού

Όταν μιλάμε για Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού, υπάρχουν ορισμένα στοιχεία που θεωρούνται ακρογωνιαίος λίθος για αποτελεσματικές πολιτικές HRM. Αυτοί οι ακρογωνιαίοι λίθοι είναι:

1. Η πρόσληψη και η επιλογή είναι αναμφισβήτητα τα πιο ορατά στοιχεία του ανθρώπινου δυναμικού

Όλοι θυμούνται την πρώτη τους συνέντευξη. Η πρόσληψη υποψηφίων και η επιλογή των καλύτερων για να έρθουν και να εργαστούν για την εταιρεία είναι βασική ευθύνη ανθρώπινου δυναμικού. Οι εργαζόμενοι είναι η ψυχή της επιχείρησης και η εύρεση των καλύτερων, είναι βασικό καθήκον. Το αίτημα για νέες προσλήψεις ξεκινά συνήθως όταν δημιουργείται μια νέα εργασία ή ανοίγει μια υπάρχουσα θέση εργασίας. Στη συνέχεια, ο γενικός διευθυντής στέλνει την περιγραφή της θέση εργασίας στον HRM και ο HRM αρχίζει να αξιολογεί υποψηφίους. Σε αυτήν τη διαδικασία, ο HRM μπορεί να χρησιμοποιήσει διαφορετικά μέσα επιλογής για να βρει το καλύτερο άτομο για να κάνει τη δουλειά. Αυτά περιλαμβάνουν συνεντεύξεις, διαφορετικές αξιολογήσεις, ελέγχους αναφοράς και άλλες μεθόδους πρόσληψης. Μερικές φορές, όταν υπάρχουν πολλοί υποψήφιοι, ο HRM μπορεί να αναπτύξει εργαλεία προεπιλογής. Οι υποψήφιοι που είναι επιτυχημένοι συνεχίζουν στον επόμενο γύρο, όπου παίρνουν συνέντευξη και λαμβάνουν μια πιο εμπειριστατωμένη αξιολόγηση.

2. Διαχείριση της απόδοσης

Η διαχείριση της απόδοσης είναι το δεύτερο βασικό χαρακτηριστικό της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού. Περιλαμβάνει την βοήθεια στους ανθρώπους για να αποδίδουν καλύτερα στις υποχρεώσεις τους μέσα στην επιχείρηση.

Συνήθως, οι εργαζόμενοι έχουν ένα καθορισμένο σύνολο ευθυνών που πρέπει να αναλάβουν. Η διαχείριση της απόδοσης είναι ένας παράγοντας βάσει του οποίου επιτρέπει στους υπαλλήλους να λαμβάνουν σχόλια σχετικά με την απόδοσή τους, με στόχο να επιτύχουν καλύτερη απόδοση.

Συνήθως, οι εταιρείες διαθέτουν έναν ετήσιο κύκλο διαχείρισης επιδόσεων, ο οποίος περιλαμβάνει σχεδιασμό, παρακολούθηση, αναθεώρηση και επιβράβευση της απόδοσης των εργαζομένων. Το αποτέλεσμα αυτής της διαδικασίας επιτρέπει την κατηγοριοποίηση των εργαζομένων σε υψηλές έναντι χαμηλών επιδόσεων και υψηλές έναντι χαμηλών δυνατοτήτων.

Η επιτυχημένη διαχείριση επιδόσεων αποτελεί μια ευθύνη μεταξύ του ανθρώπινου δυναμικού και της διοίκησης, όπου συνήθως ο γενικός διευθυντής είναι επικεφαλής και υποστηρίζει το ανθρώπινο δυναμικό. Η καλή διαχείριση των επιδόσεων είναι ζωτικής σημασίας, καθώς οι εργαζόμενοι που συνεχώς έχουν χαμηλή απόδοση μπορεί να μην ταιριάζουν με την εταιρεία ή και την πολιτική της επιχείρησης και ίσως χρειαστεί να μην συνεχίσουν την συνεργασία. Αυτή είναι επίσης μια από τις βασικές ευθύνες του ανθρώπινου δυναμικού.

3. Μάθηση & Ανάπτυξη

Εάν οι εργαζόμενοι δυσκολεύονται να αποδώσουν καλά σε ορισμένους τομείς, η μάθηση και η ανάπτυξη μπορούν να βοηθήσουν στη βελτίωση της απόδοσής τους. Η

μάθηση & ανάπτυξη (L&D) καθοδηγείται από το ανθρώπινο δυναμικό και οι καλές πολιτικές μέσα σε μια επιχείρηση μπορούν να βοηθήσουν πολύ στην προώθηση του οργανισμού προς τους μακροπρόθεσμους στόχους του.

4. Σχεδιασμός διαδοχής

Ο σχεδιασμός διαδοχής είναι η διαδικασία σχεδιασμού απρόβλεπτων περιστατικών στην περίπτωση που σημαντικοί υπάλληλοι εγκαταλείπουν την εταιρεία. Εάν, για παράδειγμα, ένας σημαντικός εργαζόμενος εγκαταλείψει τη δουλειά του, η προετοιμασία ενός αντικαταστάτη θα εγγυηθεί τη συνέχεια και θα εξοικονομήσει σημαντικά χρήματα στην εταιρεία.

Ο σχεδιασμός διαδοχής βασίζεται συχνά σε βαθμολογίες απόδοσης και προσπάθειες κατά την διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα τη δημιουργία ενός αγωγού ταλέντων. Πρόκειται για μια ομάδα υποψηφίων που έχουν τα προσόντα και είναι έτοιμοι να συμπληρώσουν (ανώτερες) θέσεις σε περίπτωση που κάποιος αποχωρήσει. Η οικοδόμηση και η ανάπτυξη αυτού του αγωγού είναι το κλειδί για τη διαχείριση καλών ανθρώπων.

5. Αμοιβή και προνόμια

Ένα άλλο από τα βασικά στοιχεία του HR είναι η αμοιβή και τα οφέλη. Η δίκαιη αμοιβή είναι το κλειδί για την παρακίνηση και τη διατήρηση των εργαζομένων.

Η αμοιβή μπορεί να χωριστεί σε πρωτογενή και δευτερογενή πληρωμή. Η αρχική αμοιβή συνεπάγεται άμεσα καταβληθέντα χρήματα για την εργασία, η οποία συχνά είναι μηνιαίος μισθός και μερικές φορές αμοιβή βάσει της απόδοσης.

Τα δευτερεύοντα οφέλη είναι όλες μη χρηματικές ανταμοιβές. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει επιπλέον διακοπές, ευέλικτους χρόνους εργασίας, συντάξεις, εταιρικό αυτοκίνητο, φορητό υπολογιστή και πολλά άλλα. Ο στόχος εδώ είναι να ανταμείψει τους ανθρώπους με τρόπους που τους παρακινούν.

6. Σύστημα πληροφοριών ανθρώπινου δυναμικού

Τα δύο τελευταία βασικά στοιχεία HR δεν είναι πρακτικές HR αλλά εργαλεία. Το πρώτο είναι το Σύστημα Πληροφοριών Ανθρώπινου Δυναμικού ή το HRIS. Ένα HRIS υποστηρίζει όλους τους ακρογωνιαίους λίθους που έχουν συζητηθεί παραπάνω. Για παράδειγμα, για την πρόσληψη και την επιλογή, ένα Σύστημα Παρακολούθησης Αιτούντων, ή ATS, χρησιμοποιείται συχνά για την παρακολούθηση των αιτούντων και των προσλήψεων.

Για τη διαχείριση επιδόσεων, ένα σύστημα διαχείρισης απόδοσης χρησιμοποιείται για να παρακολουθεί τους μεμονωμένους στόχους και να τοποθετήσει τις βαθμολογίες απόδοσης.

Για την αμοιβή, χρησιμοποιείται συχνά ένα σύστημα μισθοδοσίας και υπάρχουν επίσης ψηφιακά εργαλεία που επιτρέπουν τον αποτελεσματικό σχεδιασμό της διαδοχής.

Όλες αυτές οι λειτουργίες μπορούν συχνά να γίνουν σε ένα μόνο σύστημα το HRIS. Μερικές φορές, ωστόσο, η διαχείριση αυτών των λειτουργιών χωρίζεται σε διαφορετικά συστήματα HR.

7. Δεδομένα ανθρώπινου δυναμικού και αναλυτικά στοιχεία

Το τελευταίο από τα βασικά χαρακτηριστικά του HR περιστρέφεται γύρω από δεδομένα και αναλυτικά στοιχεία. Την τελευταία μισή δεκαετία, το HR έκανε ένα σημαντικό άλμα προς την κατεύθυνση της βελτίωσης των δεδομένων.

Τα Συστήματα Πληροφοριών Ανθρώπινου Δυναμικού που μόλις συζητήθηκαν είναι ουσιαστικά ένα σύστημα εισαγωγής δεδομένων. Τα δεδομένα σε αυτά τα συστήματα μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τη λήψη καλύτερων και πιο ενημερωμένων αποφάσεων.

Ένας εύκολος τρόπος παρακολούθησης των κρίσιμων δεδομένων είναι μέσω μετρήσεων HR ή HR KPIs. Αυτές είναι συγκεκριμένες μετρήσεις που απαντούν στο πώς μια εταιρεία κάνει μια δεδομένη μέτρηση. Αυτό αναφέρεται ως αναφορά HR.

Αυτή η αναφορά εστιάζει στην τρέχουσα και την προηγούμενη κατάσταση του οργανισμού. Χρησιμοποιώντας το HR analytics, το HR μπορεί επίσης να κάνει προβλέψεις για το μέλλον.

Με ενεργή μέτρηση και εξέταση αυτών των δεδομένων, το HR μπορεί να λαμβάνει περισσότερες αποφάσεις βάσει δεδομένων. Αυτές οι αποφάσεις είναι συχνά πιο αντικειμενικές, γεγονός που διευκολύνει την εύρεση διοικητικής υποστήριξης για αυτές τις αποφάσεις [4].

1.5 Σκοπός Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού

Ο σκοπός της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού είναι να κάνει τη δουλειά, να ασχοληθεί με τον κάτοχο της εργασίας (υπάλληλος) και να διατηρήσει έναν υπάλληλο ικανοποιημένο στην περίπτωση που αποδειχτεί ο κατάλληλος για την εκάστοτε θέση. Προκειμένου να προσδιοριστεί το σωστό άτομο για μια συγκεκριμένη εργασία, θα πρέπει να εκδοθεί ειδοποίηση που περιέχει περιγραφή της εργασίας (καθήκοντα και ευθύνες) και προσόντα (ακαδημαϊκά προσόντα και φυσικά προσόντα).

Για να επαληθευτεί η ορθότητα των προσκεκλημένων υποψηφίων, θα πρέπει να δοκιμαστούν με τις κατάλληλες μεθόδους επιλογής για την πρόσληψη του σωστού ατόμου. Στη συνέχεια, σε επιλεγμένους υποψηφίους θα πρέπει να παρέχεται η κατάλληλη εκπαίδευση για την εκτέλεση των καθηκόντων και των ευθυνών τους, που αναφέρονται στην ειδοποίηση. Αργότερα, θα πρέπει να γίνει αξιολόγηση της απόδοσης των υπαλλήλων για να γνωρίζουμε εάν οι εργαζόμενοι αποδίδουν στα επιθυμητά πρότυπα που ορίζει η διεύθυνση. Κατά συνέπεια, οι υπάλληλοι πρέπει να ανταμείβονται για τη δουλειά που έκαναν στην επιχείρηση παρέχοντάς τους ασφάλειά η οποία αποτελεί ευθύνη του διευθυντή ή του υπευθύνου ασφαλείας ο οποίος θα πρέπει να καθορίσει μέτρα ασφαλείας για τους υπαλλήλους και να δει ότι τηρούνται αυστηρά.

Τα μέτρα υγιεινής και ευημερίας είναι σημαντικά για να διατηρήσουν τους υπαλλήλους ευχαριστημένους και έχουν άμεσο αντίκτυπο στην παραγωγικότητά τους. Εφαρμόζοντας αυτά, διατηρούνται οι σωστές και υγιείς σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων και της διοίκησης και αποφεύγονται συγκρούσεις που θα επηρεάσουν τη συνολική απόδοση της επιχείρησης.

Έρχεται στο επίκεντρο της διαφοράς η διαχείριση προσωπικού, η οποία είναι ο σπόρος και η ρίζα της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων. Με απλά λόγια, η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού εξελίσσεται από τη διαχείριση προσωπικού. Βασική αρχή της διαχείρισης προσωπικού ήταν η εξαγωγή εργασίας από έναν υπάλληλο σε σχέση με την αμοιβή που εισέπραξε. Οι υπάλληλοι κατά τη διάρκεια της διαχείρισης του προσωπικού δεν είχαν υψηλή προτεραιότητα στη διαδικασία λήψης αποφάσεων και δεν τους επέτρεπαν να αλληλοεπιδράσουν με τη διοίκηση. Η διαχείριση προσωπικού περιορίστηκε περισσότερο στα εργοστάσια και ο κύριος στόχος του Διευθυντή Προσωπικού ήταν να δει ότι όλα ήταν σύμφωνα με τους εργατικούς νόμους ή όχι.

Οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζονταν απλώς ως εργαλεία, υποχρέωση προς την επιχείρηση, αλλά όχι ως περιουσιακό στοιχείο της επιχείρησης, επιπλέον θεωρούνταν κόστος και δαπάνες για την εταιρεία και όχι κεφάλαιο και επενδύσεις. Οι υπάλληλοι που χρησιμοποιούνται ως επί το πλείστον είναι πειθαρχημένοι και όχι ευέλικτοι και αλληλεπιδραστικοί με τους συναδέλφους τους. Η διαβίωση των εργαζομένων δεν ήταν προτεραιότητα από τους διευθυντές του προσωπικού και η προοπτική τους αγνοήθηκε, πράγμα που σημαίνει ότι οι διευθυντές προσωπικού, αντί να κατανοήσουν την κατάσταση, αδιαφορούσαν για αυτήν.

Η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού αντιμετωπίζει τους υπαλλήλους ως τους πολύτιμους πόρους για την επιχείρηση και τους θεωρούν περιουσιακά στοιχεία και

κεφάλαια για την επιχείρησή τους. Το κίνητρο των εργαζομένων είναι ένα βασικό χαρακτηριστικό της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού σε αντίθεση με την προσωπική διαχείριση. Βασική αρχή της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού είναι να δούμε τι πρέπει να δοθεί σε έναν υπάλληλο για την εξαγωγή της επιθυμητής εργασίας.

Οι διευθυντές ενθαρρύνουν πάντα τη συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων και οι προτάσεις τους εκτιμώνται περισσότερο. Η ευελιξία στην εργασία, την ευημερία και την ισορροπία της επαγγελματικής ζωής για τους υπαλλήλους είναι υψηλή προτεραιότητα για τους διευθυντές του HR και δείχνουν πολύ μεγαλύτερη ανησυχία για τα θέματα των εργαζομένων. Η υιοθέτηση νέων πολιτικών και οι μέθοδοι βελτιστοποίησης από τον διευθυντή HR ενθαρρύνονται [5].

[1] Ruth Mayhew, 10 Reasons HR Is Important to an Organization, Business Models & Organizational Structure (2019)

[2] 10 HR Trends to Watch Out For in 2020, rise, <https://risepeople.com/blog/hr-trends-2020/>, viewed : 11/2021

[3] 1.1 What Is Human Resources?, LIBRARIES, <https://open.lib.umn.edu/humanresourcemanagement/chapter/1-1-what-is-human-resources/>, viewed: 20/12/2020

[4] 7 Human Resource Management Basics Every HR Professional Should Know, AIHR DIGITAL, <https://www.digitalhrtech.com/human-resource-basics/>, viewed: 20/12/2020

[5] Human Resource Management, whatishumanresource.com, <http://www.whatishumanresource.com/human-resource-management>, viewed: 20/12/2020

Κεφάλαιο 2

2.1 Διαχείριση Συγκρούσεων

Η τρέχουσα κρίση έχει αλλάξει τη λογική της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και έχει αναβαθμίζει τον ρόλο της. Στην Ελλάδα η λειτουργία της Διοίκησης του Ανθρώπινου Δυναμικού ακολούθησε αργή πορεία καταξίωσης και θεωρείτο ένα κομμάτι με μεγάλη σημασία.

Σε πρόσφατη έρευνα που έκανε ο Σύνδεσμος Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού Ελλάδας ΣΔΑΔΕ, στο τέλος Μαρτίου, οι διευθυντές HR αναδεικνύουν το ακόλουθο ζήτημα. Το 62% των διευθυντών που ρωτήθηκαν, απάντησαν ότι ο κορωνοϊός θα επηρεάσει βραχυπρόθεσμα «από πολύ έως πάρα πολύ τη λειτουργία της εταιρείας τους». Αντίστοιχο ποσοστό, με εκτίμηση μεγαλύτερων επιπτώσεων, αποτυπώθηκε στην έρευνα και από τις απαντήσεις των γενικών διευθυντών.

Ένας αποτελεσματικός διευθυντής Ανθρώπινου Δυναμικού, που πλαισιώνεται από ικανά στελέχη, βρίσκεται σήμερα στο κέντρο της λειτουργίας της επιχείρησης. Η διεύθυνση αποτελεί τον συνδετικό ιστό της επιχείρησης και επωμίζεται κρίσιμα καθήκοντα:

- ❖ Πρέπει να μεριμνήσει για τη σωματική και ψυχική υγεία των εργαζομένων, διατηρώντας το ηθικό τους υψηλό.
- ❖ Πρέπει να συμμετάσχει στην αναγκαστική αναδιοργάνωση της επιχείρησης που απαιτείται.
- ❖ Πρέπει να συμπράξει στην πρωτόγνωρη υιοθέτηση τηλεργασίας μεγάλου αριθμού εργαζομένων που λειτουργεί πλέον για μεγάλο χρονικό διάστημα, προδιαγράφοντας και τις νέες μορφές συνεργασίας που χρειάζονται.
- ❖ Πρέπει να αναβαθμίσει τις δεξιότητες των εργαζομένων, και ιδιαίτερα τις ψηφιακές.

Η υγεία των υπαλλήλων της επιχείρησης έγινε πρωτεύον και σημαντικό μέλημα του Διευθυντή Ανθρώπινου Δυναμικού και των στελεχών του. Αποτελεί φυσικά προτεραιότητα «σε ένα ήρεμο περιβάλλον. Οι υπάλληλοι μιας επιχείρησης ενδέχεται να έχουν άγχος, ακόμη και αν δεν είχαν δείξει τέτοια προδιάθεση. Οι λόγοι είναι πολλοί.

Όσοι εξακολούθησαν να εργάζονται την περίοδο του lockdown και εξακολουθούν να εργάζονται στις εγκαταστάσεις της εταιρείας, σε εξωτερικές εργασίες, ή επανήλθαν στις

εργασίες τους, έχουν πάντοτε την ανάγκη λήψης μέτρων προστασίας ώστε να μην προσβληθούν από τον ιό. Είναι καθήκον της επιχείρησης, ασφαλώς, να πάρει όλα τα απαραίτητα μέτρα για να ελαχιστοποιήσει αυτή την πιθανότητα, και παράλληλα να τα γνωστοποιήσει στους εργαζομένους.

Έπειτα υπάρχει το άγχος που δημιουργεί η νέα κατάσταση. Οι περισσότεροι εργαζόμενοι δεν ήταν εξοικειωμένοι με την εξ αποστάσεως εργασία, ακόμη και αν προηγουμένως εργάζονταν με μεγάλο βαθμό αυτονομίας. Η Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού θα πρέπει να έρχεται συχνά σε επικοινωνία με τους εργαζομένους και να διερευνά τυχόν προβλήματα, κάθε είδους, στα πρώτα τους στάδια απομακρυσμένης λειτουργίας και να προσπαθήσει να τα αντιμετωπίσει παρέχοντας υποστήριξη, που σε μεγάλο βαθμό είναι όχι μόνο «τεχνική» αλλά και ψυχολογική.

Το μέλλον κάθε εργαζομένου είναι επίσης κάτι που αυτόν τον καιρό ενδεχομένως τον απασχολεί, αναλόγως του κλάδου και των επιπτώσεων της κρίσης στην επιχείρηση. Τα νέα δεν θα είναι για όλους ευχάριστα. Και πάλι η Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού θα πρέπει να επεξεργαστεί μία ειλικρινή και αποτελεσματική στρατηγική, σε συνεργασία με τη διοίκηση, ώστε να διασωθούν θέσεις εργασίας μέσω οργανωτικών αναδιαρθρώσεων που είναι απαραίτητες τόσο για την αντιμετώπιση της κρίσης όσο και για τον νέο τρόπο λειτουργίας.

Αλλά δεν τελειώνουν εδώ οι προκλήσεις για το ανθρώπινο δυναμικό και τους εργαζομένους σε αυτές τις πρωτόγνωρες απειλητικές συνθήκες. Τον εργαζόμενο τον ενδιαφέρει η απόδοσή του, που ενδεχομένως στις έκτακτες συνθήκες που δημιουργήθηκαν, θα είναι μειωμένη, καθώς και πώς αυτή θα αποτιμηθεί από την επιχείρηση.

Είναι χαρακτηριστικό ότι σε μία πρόσφατη έρευνα της συμβουλευτικής εταιρείας Deloitte, το 50% των CEO επιχειρήσεων θεώρησαν αναγκαία μία προσωρινή, «από μέτρια έως μεγάλη», μείωση των στόχων απόδοσης. Νέοι συγκεκριμένοι και μετρήσιμοι στόχοι μπορούν να τεθούν. Αυτοί οι στόχοι, που είναι εμπειρικοί, μπορούν να αναθεωρηθούν στην πορεία. Αν μάλιστα η τηλεργασία εφαρμοστεί μονιμότερα στο μέλλον για μέρος των εργαζομένων (όπως προβλέπουν οι διευθυντές HR που ρωτήθηκαν στην έρευνα της ΣΔΑΔΕ), οι στόχοι και η παρακολούθησή τους θα αποτελέσουν τον κρισιμότερο ίσως κρίκο που θα συνδέει τον εργαζόμενο με την επιχείρηση.

Η καθημερινή διαχείριση και διοίκηση των εργαζομένων είναι άλλη μια νέα πρόκληση. Το υφιστάμενο μοντέλο αναγκαστικά θα τροποποιηθεί και αυτό πρέπει να γίνει σε συνεργασία με τη Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού, γιατί πρέπει να επιτευχθεί μία

λεπτή ισορροπία. Ένας κλασικός κανόνας της διοίκησης είναι να αποφεύγεται το micromanagement και να δίνεται αυτονομία στους εργαζομένους.

Σε περίοδο έκτακτων συνθηκών όμως οι κλασικοί κανόνες ίσως χρειάζεται να τροποποιηθούν. Κάθε στέλεχος πρέπει να έρχεται σε συχνότερη επαφή με τους άμεσους υφισταμένους του, αν χρειάζεται να τους υποστηρίξει να αποκτήσουν έναν δομημένο τρόπο εργασίας και να τους βοηθήσει για όποια θέματα παρουσιαστούν.

Κρίσιμο είναι ότι τώρα, μέσα στις συνθήκες της κρίσης και προσπάθειας επανεκκίνησης του ιδιωτικού τομέα, δεν πρέπει να εγκαταλειφθεί η επανακατάρτιση και η αναβάθμιση δεξιοτήτων. Ίσως μάλιστα τώρα να είναι η καλύτερη ευκαιρία, διότι μια εκπαιδευτική δραστηριότητα στρέφει τον εργαζόμενο σε έναν συγκεκριμένο τομέα, τον συνδέει στενότερα με την επιχείρηση, η οποία με αυτόν τον τρόπο δείχνει έμπρακτα το ενδιαφέρον της.

Επιπλέον, σε αυτήν την περίοδο του lockdown και της καραντίνας είναι ανάγκη να αναβαθμίζονται οι δεξιότητες των εργαζομένων, χρησιμοποιώντας εκείνες τις ψηφιακές δεξιότητες που είναι πιο χρήσιμες σε αυτή την εποχή της τηλεργασίας. Άλλωστε η τηλεργασία αναδεικνύει πολλές δυνατότητες των καθημερινών εργαλείων, οι οποίες φαίνονταν δευτερεύουσες σε εποχές παρουσία δια ζώσης στον εργασιακό χώρο.

Σε αυτό το νέο περιβάλλον λοιπόν, ο ρόλος της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού αναβαθμίζεται κρίσιμα, όχι μόνον για σήμερα, αλλά και για το μέλλον. Στην έρευνα της ΣΔΑΔΕ, αυτό αποτυπώνεται καθαρά. Το 74% των διευθυντών ανθρώπινου δυναμικού πιστεύει ότι μακροπρόθεσμα η ομαλή λειτουργία της εταιρείας τους θα επηρεαστεί «από μέτρια έως πάρα πολύ». Στο μέλλον θα έχουν δηλαδή να διοικήσουν μία πολύ διαφορετική εταιρεία, και συνεπώς θα πρέπει να δράσουν από τώρα [6].

2.2 Στελέχωση

Ακόμα και με τις πιο εξελιγμένες μηχανές, οι άνθρωποι χρειάζονται ακόμη. Εξαιτίας αυτού, ένα από τα σημαντικότερα καθήκοντα του HRM είναι το προσωπικό. Το προσωπικό από τη διαδικασία πρόσληψης έως τη διαπραγμάτευση ενός πακέτου μισθών. Μέσα στη λειτουργία στελέχωσης, υπάρχουν τέσσερα κύρια βήματα [3]:

1. **Ανάπτυξη προγράμματος στελέχωσης:** Αυτό το σχέδιο επιτρέπει στο HRM να δει πόσα άτομα πρέπει να προσλάβει βάσει των προσδοκώμενων εσόδων.
2. **Ανάπτυξη πολιτικών για την ενθάρρυνση της πολυπολιτισμικότητας στην εργασία:** Η πολυπολιτισμικότητα στο χώρο εργασίας γίνεται όλο και πιο σημαντική,

καθώς έχουμε περισσότερους ανθρώπους από ποικίλα υπόβαθρα στο εργατικό δυναμικό.

3. **Πρόσληψη:** Αυτή περιλαμβάνει την εύρεση ατόμων για να γεμίσουν τις ανοιχτές θέσεις.
4. **Επιλογή:** Σε αυτό το στάδιο, οι άνθρωποι θα πάρουν συνέντευξη, θα επιλέξουν και θα διαπραγματευτούν ένα κατάλληλο πακέτο αμοιβής. Αυτό το βήμα ακολουθείται από εκπαίδευση, διατήρηση και κίνητρα.

2.3 Ανάπτυξη Πολιτικής στο Χώρο Εργασίας

Κάθε οργανισμός έχει πολιτικές που διασφαλίζουν τη δικαιοσύνη και τη συνέχεια εντός του οργανισμού. Ο επαγγελματίας HRM πιθανότατα θα αναγνωρίσει την ανάγκη για μια πολιτική ή μια αλλαγή πολιτικής, θα ζητήσει απόψεις για την πολιτική, θα εφαρμόσει την πολιτική και στη συνέχεια, θα την κοινοποιήσει στους υπαλλήλους. Είναι σημαντικό να σημειωθεί εδώ ότι τα τμήματα ανθρώπινου δυναμικού δεν λειτουργούν και δεν μπορούν να λειτουργούν μόνο τους (αυτόνομα). Μερικά παραδείγματα πολιτικών στο χώρο εργασίας μπορεί να είναι τα εξής:

- ❖ Πολιτική διαδικασίας πειθαρχίας.
- ❖ Πολιτική χρόνου διακοπών.
- ❖ Ενδυματολογικός κώδικας.
- ❖ Πολιτική δεοντολογίας.
- ❖ Πολιτική χρήσης Διαδικτύου.

Διαχείριση αμοιβών και παροχών

Οι επαγγελματίες HRM πρέπει να καθορίσουν ότι η αμοιβή είναι δίκαιη, πληροί τα βιομηχανικά πρότυπα και είναι αρκετά υψηλή ώστε να προσελκύσει τους κατάλληλους ανθρώπους να εργαστούν για τον οργανισμό- επιχείρηση. Η πληρωμή περιλαμβάνει οτιδήποτε λαμβάνει ο εργαζόμενος για την εργασία του. Επιπλέον, οι επαγγελματίες HRM πρέπει να διασφαλίσουν ότι η αμοιβή είναι συγκρίσιμη με εκείνη που πληρώνουν άλλα άτομα που εκτελούν παρόμοιες εργασίες. Αυτό περιλαμβάνει τη δημιουργία συστημάτων αμοιβών που λαμβάνουν υπόψη τα έτη εμπειρίας στην επιχείρηση, την εκπαίδευση και άλλους παρόμοιους παράγοντες. Παραδείγματα αμοιβών εργαζομένων περιλαμβάνουν τα ακόλουθα:

- ❖ Πληρωμή

- ❖ Οφέλη για την υγεία
- ❖ Προγράμματα συνταξιοδότησης
- ❖ Σχέδια αγοράς μετοχών
- ❖ Διακοπές
- ❖ Αναρρωτική άδεια
- ❖ Μπόνους
- ❖ Επιστροφή διδάκτρων

Κράτηση

Η αμοιβή αποτελεί σημαντικό παράγοντα στη διατήρηση των εργαζομένων, αλλά υπάρχουν και άλλοι παράγοντες. Ενενήντα τοις εκατό των εργαζομένων εγκαταλείπουν μια εταιρεία για τους ακόλουθους λόγους:

1. Θέματα σχετικά με την εργασία που εκτελούν.
2. Διαφωνίες με τους ανωτέρους τους.
3. Κακό περιβάλλον στο χώρο εργασίας.

Επιπρόσθετα, οι υπεύθυνοι διαχείρισης προσωπικού συχνά προσπαθούν να αλλάξουν τα πακέτα πληρωμής τους για να αποτρέψουν τα άτομα να φύγουν, όταν ο μισθός δεν είναι ο λόγος που φεύγουν [3].

2.4 Αναπόφευκτη Σύγκρουση

Η σύγκρουση στο χώρο εργασίας είναι αναπόφευκτη όταν οι υπάλληλοι με διαφορετικά υπόβαθρα και διαφορετικούς τρόπους εργασίας ξεκινούν συνεργασία στον ίδιο εργασιακό χώρο. Οι συγκρούσεις μπορούν και πρέπει να διαχειρίζονται και να επιλύονται.

Τα πρώτα βήματα για τη διαχείριση των συγκρούσεων στο χώρο εργασίας ανήκουν, στις περισσότερες περιπτώσεις, στους υπαλλήλους που διαφωνούν μεταξύ τους. Ο ρόλος του εργοδότη που ασκείται από διευθυντικά στελέχη και επαγγελματίες ανθρώπινου δυναμικού είναι σημαντικός, ωστόσο, στηρίζεται στην ανάπτυξη μιας κουλτούρας στο χώρο εργασίας που έχει σχεδιαστεί για να αποτρέπει την σύγκρουση μεταξύ των εργαζομένων στο μέτρο του δυνατού. Η βάση για μια τέτοια κουλτούρα είναι οι ισχυρές σχέσεις των εργαζομένων, δηλαδή η δικαιοσύνη, η εμπιστοσύνη και ο αμοιβαίος σεβασμός σε όλα τα επίπεδα.

Συγκρούσεις μπορεί να προκύψουν σε οποιονδήποτε οργανισμό όταν οι εργαζόμενοι με διαφορετικό υπόβαθρο και προτεραιότητες συνεργάζονται. Οι συγκρούσεις μπορούν να εκφραστούν με πολλούς τρόπους όπως προσβολές, έλλειψη συνεργασία, εκφοβισμό και θυμό. Οι αιτίες ποικίλουν και μπορεί να είναι από συγκρούσεις προσωπικότητας έως οργανωτική κακοδιαχείριση. Οι αρνητικές συνέπειες της σύγκρουσης στο χώρο εργασίας μπορεί να περιλαμβάνουν χαμηλή απόδοση, απουσία και ενδεχομένως απόλυση. Το συναισθηματικό άγχος μπορεί να είναι αιτία και αποτέλεσμα σύγκρουσης στο χώρο εργασίας.

Ενώ το 25% των εργαζομένων που ερωτήθηκαν το 1998 ανέφεραν ότι τους κακομεταχειρίζονταν στη δουλειά τουλάχιστον μία φορά την εβδομάδα, ο αριθμός αυτός αυξήθηκε στο 55% το 2011 και στο 62% το 2016, σύμφωνα με την Christine Porath, καθηγήτρια στο McDonough School of Business του Πανεπιστημίου Georgetown. Η αυξημένη ένταση για αντιφατικές πολιτικές απόψεις μπορεί να είναι μια αιτία αυτής της αύξησης.

Μια έρευνα από το Chartered Institute of Personnel and Development διαπίστωσε ότι 4 στους 10 υπαλλήλους του Ηνωμένου Βασιλείου ανέφεραν ότι είχαν βιώσει κάποια μορφή διαπροσωπικής σύγκρουσης στον εργασιακό χώρο τον τελευταίο χρόνο. Το μεγαλύτερο μέρος αυτής της διένεξης είναι μεταξύ ενός υπαλλήλου και του διευθυντή του. Η έρευνα διαπίστωσε επίσης ότι οι εργαζόμενοι είναι πιο πιθανό να αναφέρουν ότι έχουν βιώσει σύγκρουση με ένα μέλος του προσωπικού που είναι ανώτερος σε αυτούς.

2.5 Αιτίες Σύγκρουσης

Οι ειδικοί αναφέρουν πολλές αιτίες σύγκρουσης στο χώρο εργασίας, όπως:

- ❖ Διαφορετικές προσωπικότητες.
- ❖ Συμπεριφορές στο χώρο εργασίας που θεωρούνται από ορισμένους συναδέλφους ως ενοχλητικές.
- ❖ Ανεκπλήρωτες ανάγκες στο χώρο εργασίας.
- ❖ Αντιληπτές ανισότητες πόρων.
- ❖ Μη διευκρινισμένοι ρόλοι στο χώρο εργασίας.
- ❖ Ανταγωνισμός των καθηκόντων εργασίας ή κακή εφαρμογή μιας περιγραφής εργασίας, για παράδειγμα, τοποθέτηση ενός μη εποπτικού υπαλλήλου σε ανεπίσημη θέση «εποπτείας» άλλου υπαλλήλου.
- ❖ Μια συστηματική περίσταση όπως επιβράδυνση εργατικού δυναμικού, συγχώνευση ή εξαγορά ή μείωση ισχύος.
- ❖ Κακή διαχείριση οργανωτικών αλλαγών και μετάβασης.

- ❖ Διαφορές ως προς τις μεθόδους εργασίας ή τους στόχους ή διαφορές στις προοπτικές που οφείλονται στην ηλικία, το φύλο ή την ανατροφή.

Οι εργοδότες μπορούν να διαχειριστούν τη σύγκρουση στο χώρο εργασίας δημιουργώντας μια οργανωτική κουλτούρα που έχει σχεδιαστεί για να αποκλείει τη σύγκρουση όσο το δυνατόν περισσότερο και αντιμετωπίζοντας άμεσα και δίκαια τις συγκρούσεις που οι εργαζόμενοι δεν μπορούν να επιλύσουν μεταξύ τους.

Για τη διαχείριση των συγκρούσεων, οι εργοδότες πρέπει να λάβουν υπόψη τα εξής:

- ❖ Πρέπει να βεβαιωθούν ότι οι πολιτικές και η επικοινωνία είναι σαφείς και συνεπείς, το σκεπτικό για τις αποφάσεις πρέπει να είναι η διαφάνεια.
- ❖ Πρέπει να βεβαιωθούν ότι όλοι οι υπάλληλοι, όχι μόνο οι διευθυντές είναι υπεύθυνοι για την επίλυση συγκρούσεων.
- ❖ Δεν πρέπει να αγνοείται η σύγκρουση ή να αποφεύγεται η λήψη μέτρων για την πρόληψή της.
- ❖ Πρέπει να κατανοούνται τα υποκείμενα συναισθήματα των εργαζομένων σε σύγκρουση.
- ❖ Πρέπει να ληφθούν υπόψη ότι οι προσεγγίσεις για την επίλυση συγκρούσεων ενδέχεται να εξαρτώνται από τις συνθήκες της σύγκρουσης.
- ❖ Πρέπει να βρίσκεται τρόπος για την επίλυση των διενέξεων στο χώρο εργασίας.

Πολλοί ειδικοί υποστηρίζουν ότι αν και η σύγκρουση θεωρείται γενικά ότι έχει αρνητική επίδραση στον χώρο εργασίας, ένας βαθμός σωστά διαχειριζόμενης σύγκρουσης μπορεί να είναι επωφελής για έναν οργανισμό.

2.6 Επαγγελματική Υπόθεση

Ένα λειτουργικό περιβάλλον εργασίας είναι ένα περιβάλλον στο οποίο οι εργαζόμενοι επικοινωνούν με σεβασμό. Δείχνουν ανοχή και αποδοχή των διαφορών μεταξύ τους. Πρέπει να υπάρχει σεβασμός σε όλα τα άτομα του οργανισμού ανεξάρτητα από τη θέση, το καθεστώς ή τα χρόνια εργασίας στην συγκεκριμένη επιχείρηση.

Εάν ένας εργοδότης διαθέτει μηχανισμούς για την επίλυση της σύγκρουσης στα αρχικά της στάδια, οι εργαζόμενοι θα βλέπουν τον εργοδότη τους ως δίκαιο στην αντιμετώπιση απέναντί τους και πιθανότατα θα είναι πιο ικανοποιημένοι με τις δουλειές τους. Οι μειώσεις στη σύγκρουση των εργαζομένων μπορούν να οδηγήσουν σε αυξημένη παραγωγικότητα των εργαζομένων, μεγαλύτερα κίνητρα και πίστη, λιγότερες αξιώσεις αποζημίωσης των εργαζομένων.

Τα ανεπίλυτα ζητήματα διαπροσωπικής έντασης και σύγκρουσης μπορούν να δημιουργήσουν συναισθηματικό άγχος για τους υπαλλήλους και να πολιτικοποιήσουν τον χώρο εργασίας. Εάν οι εργοδότες δεν ενεργήσουν, οι συγκρούσεις θα κλιμακωθούν σε μεγαλύτερα προβλήματα, οι καταγγελίες για διακρίσεις και παρενόχληση ενδέχεται να αυξηθούν και η φήμη της εταιρείας θα δυσφημιστεί.

Άλλες πιθανές συνέπειες της αποτυχίας διαχείρισης της διένεξης στο χώρο εργασίας περιλαμβάνουν:

- ❖ **Κατά συνήθεια απουσία:** Οι μη προγραμματισμένες απουσίες αυξάνουν το κόστος των εργοδοτών μέσω της χρήσης των εργαζομένων αντικατάστασης, των υψηλότερων επιπέδων άγχους μεταξύ των εργαζομένων και της μείωσης της συνολικής απόδοσης των εργαζομένων.
- ❖ **Τζίρος:** Όταν οι εργαζόμενοι είναι δύσπιστοι προς την διοίκηση ή αντιλαμβάνονται ότι η επιχείρηση ενεργεί άδικα, ο κύκλος εργασιών μπορεί να αυξηθεί. Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε έξοδα πρόσληψης και κατάρτισης για νέες προσλήψεις και το κόστος που οφείλεται σε ολίσθηση της απόδοσης έως ότου οι νέοι υπάλληλοι εγκλιματιστούν στις υποχρεώσεις τους.
- ❖ **Οργάνωση εις ένωση:** Όταν οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται τους εργοδότες τους ως άδικους απέναντί τους, έχουν την τάση να αναζητούν εξωτερικούς πόρους όπως μια ένωση για να τους προστατεύσουν και να διαπραγματεύονται για λογαριασμό τους για θέματα όπως η απασχόληση, η αποζημίωση και οι παροχές.
- ❖ **Δίκη:** Ένας υπάλληλος που δεν μπορεί να επιτύχει επίλυση μιας διένεξης στο χώρο εργασίας μπορεί να ζητήσει εξωτερική νομική βοήθεια, η οποία μπορεί να αναγκάσει μια επιχείρηση να επιβάλει μια δαπανηρή υπεράσπιση ή να συμφωνήσει σε έναν ακριβό διακανονισμό. Οι αγωγές που επιλύονται υπέρ ενός εργαζομένου μπορεί να οδηγήσουν σε σημαντικές οικονομικές κυρώσεις για τον εργοδότη και μπορεί ακόμη και να επιβάλουν ποινικές ή αστικές κυρώσεις.

Οι εργοδότες θα πρέπει επίσης να λάβουν μέτρα για να διαχειριστούν τις αυξανόμενες τάσεις της αστάθειας και του εκφοβισμού στο χώρο εργασίας. Συνιστάται στους εργοδότες να αντιμετωπίζουν σοβαρά τέτοιου είδους συγκρούσεις εξουσίας και να προσπαθούν να τις αντιμετωπίσουν προληπτικά.

2.7 Ο Ρόλος του Ανθρώπινου Δυναμικού

Η ομάδα ανθρώπινων πόρων έχει ηγετική ευθύνη να αναπτύξει και να εφαρμόσει πολιτικές και διαδικασίες σύγκρουσης στο χώρο εργασίας, να δημιουργήσει και να διαχειριστεί προγράμματα επίλυσης συγκρούσεων. Ο HRM ξεκινά επίσης την

επικοινωνία των εργαζομένων σχετικά με τις συγκρούσεις και παρακολουθεί το κόστος των προσπαθειών επίλυσης συγκρούσεων. Πολλοί επαγγελματίες Ανθρώπινου Δυναμικού λαμβάνουν εκπαίδευση επίλυσης συγκρούσεων, συχνά ως μέρος της επαγγελματικής τους κατάρτισης.

Οι επαγγελματίες του ανθρώπινου δυναμικού εμπλέκονται συχνά στην επίλυση των συγκρούσεων στο χώρο εργασίας, ειδικά εάν οι εργαζόμενοι και οι προϊστάμενοί τους δεν μπορούν να επιλύσουν την εκάστοτε σύγκρουση. Εάν ο HRM δεν μπορεί να επιλύσει μια σύγκρουση, μπορεί να χρειαστεί ένας εξωτερικός ειδικός για την επίλυση μιας διευθέτησης.

Σε πολλές περιπτώσεις, ωστόσο, ο HRM δεν μαθαίνει για την σύγκρουση στο χώρο εργασίας έως ότου αυτή κλιμακωθεί. Οι επαγγελματίες του ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να ενημερώνονται για τις εντάσεις στο χώρο εργασίας πριν εξελιχθούν σε μεγαλύτερα προβλήματα. Ο HRM πρέπει πάντα να ενημερώνεται για ορισμένους τύπους συγκρούσεων στο χώρο εργασίας, όπως εκείνες που ενδέχεται να περιλαμβάνουν παρενόχληση, διακρίσεις, παράνομες δραστηριότητες ή άλλα θέματα που θα μπορούσαν να οδηγήσουν σε αγωγές ή συμμετοχή σε υπηρεσίες επιβολής του νόμου.

Οι διευθυντές έχουν μεγάλη ευθύνη να διασφαλίσουν την επίλυση των συγκρούσεων στο χώρο εργασίας, αρκετοί ειδικοί λένε ότι τα πρώτα βήματα για την επίλυση των διαφορών πρέπει να ληφθούν από τους ίδιους τους υπαλλήλους.

Οι εργαζόμενοι που έχουν παράπονα για συναδέλφους θα πρέπει να συμβουλευούνται και να προσπαθούν να επιλύσουν τις διαφορές τους απευθείας με αυτούς τους συναδέλφους προτού ζητήσουν από έναν επιβλέποντα ή έναν διευθυντή να παρέμβει.

Αυτή η προσέγγιση, μπορεί όχι μόνο να μειώσει τις προσπάθειες για τους διευθυντές, αλλά μπορεί επίσης να βοηθήσει τους εργαζομένους να αναπτύξουν τις δικές τους δεξιότητες επίλυσης συγκρούσεων.

Η επίλυση συγκρούσεων στο χώρο εργασίας δεν απαιτεί παρεμβάσεις από πάνω προς τα κάτω. Ένας διευθυντής που προσεγγίζει έναν υπάλληλο με τα παράπονα ενός άλλου μπορεί να θεωρηθεί ότι παίρνει το μέρος κάποιου. Εάν αυτό συμβαίνει συχνά, μπορεί να ερμηνευθεί ως προκατάληψη υπέρ ορισμένων υπαλλήλων, υπονομεύοντας έτσι την εξουσία του κάποιου.

Επιπλέον, οι εργαζόμενοι δεν πρέπει να εξαρτώνται υπερβολικά από τους προϊσταμένους τους. Οι επιχειρήσεις χρειάζονται άτομα που μπορούν να χειριστούν καθημερινά μόνοι τους, να σκέφτονται ανεξάρτητα, να αναλύουν προβλήματα, να

βρίσκουν λύσεις και να λαμβάνουν μέτρα για την εφαρμογή τους. Αυτό περιλαμβάνει προβλήματα που σχετίζονται με την εργασία και τους εργαζομένους.

Μπορεί να είναι χρονοβόρο για τους διευθυντές να καθοδηγούν τους υπαλλήλους για τον τρόπο επίλυσης των συγκρούσεων, αλλά μακροπρόθεσμα θα δημιουργήσει ένα εργασιακό περιβάλλον όπου η διαχείριση των συγκρούσεων θεωρείται ως υποχρέωση όλων, όχι μόνο των υπεύθυνων.

Ως επί το πλείστον οι υπεύθυνοι επίλυσης συγκρούσεων πρέπει να ακολουθούν κάποιες οδηγίες οι οποίες είναι:

- ❖ Συγκεκριμένες οδηγίες σχετικά με το τι πρέπει να κάνουν οι εργαζόμενοι σε περίπτωση σύγκρουσης.
- ❖ Ενημέρωση των υπαλλήλων ότι αναμένεται να προσπαθήσουν να επιλύσουν τις συγκρούσεις πριν επικοινωνήσουν με έναν διευθυντή για βοήθεια.
- ❖ Δεν πρέπει να τοποθετούνται τα «επείγοντα» θέματα των εργαζομένων στην κορυφή της λίστας προτεραιότητας.
- ❖ Πρέπει να παρέχεται συνεχή εκπαίδευση των εργαζομένων στην επίλυση συγκρούσεων.
- ❖ Οι εργοδότες πρέπει να δημιουργήσουν μια κουλτούρα στο χώρο εργασίας στην οποία η διαχείριση των συγκρούσεων θεωρείται ως βασική ικανότητα εργασίας ανεξάρτητα από το ρόλο του εργαζομένου στην επιχείρηση. Οι επαγγελματίες του ανθρώπινου δυναμικού μπορούν να υποβάλουν ερωτήσεις σχετικά με ενδεχόμενες συγκρούσεις κατά τη διάρκεια συνεντεύξεων εργασίας για να αξιολογήσουν την προηγούμενη εμπειρία του αιτούντος στην αντιμετώπιση συγκρούσεων. Για παράδειγμα, ο επαγγελματίας Ανθρώπινου Δυναμικού μπορεί να ζητήσει από έναν υποψήφιο για εργασία να περιγράψει μια σύγκρουση που είχε με έναν συνάδελφο, να συζητήσει τι συνέβη για να προκαλέσει τη σύγκρουση και τι έκανε ο υποψήφιος για να το επιλύσει. Οι εργαζόμενοι που επιλύουν με επιτυχία τις συγκρούσεις από μόνοι τους πρέπει να αναγνωρίζονται και να επαινούνται.
- ❖ Πρέπει να υπενθυμίζεται συνεχώς στους εργαζομένους ότι όταν αντιμετωπίζουν συγκρούσεις, πρέπει να επικεντρώνονται στις συμπεριφορές και τις συνέπειες της συμπεριφοράς και όχι στις προσωπικότητες.
- ❖ Οι εργοδότες πρέπει να λάβουν υπόψη ότι εάν οι εργαζόμενοι δεν χρησιμοποιούν μια πολιτική ανοιχτής πόρτας για να τους ενημερώσουν για συγκρούσεις, ενδέχεται να εξακολουθούν να υπάρχουν συγκρούσεις. Μπορεί να σημαίνει ότι οι εργαζόμενοι πιστεύουν πως δεν είναι πλέον υποχρεωμένοι να συζητούν συγκρούσεις με τους διευθυντές ή τους επόπτες τους. Οι επαγγελματίες του

ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να βεβαιωθούν ότι οι υπάλληλοι γνωρίζουν ότι ο HRM είναι διαθέσιμος για να τους καθοδηγήσει στο πώς να εργαστούν σε συγκεκριμένες καταστάσεις.

- ❖ Πρέπει να σχεδιάζεται μια κοινή γραμμή. Δεν πρέπει να αφήνονται οι υπάλληλοι να χειριστούν κάθε πρόβλημα μόνοι τους. Θα μπορούσε να στείλει ένα μήνυμα ότι η διεύθυνση είναι πρόθυμη να αγνοήσει την ακατάλληλη ή δυνητικά παράνομη συμπεριφορά. Βεβαιωθείτε ότι οι υπάλληλοι γνωρίζουν ότι οι διευθυντές πρέπει να ενημερώνονται και να εμπλέκονται σε συγκεκριμένους τύπους συγκρούσεων, ιδίως εάν υπάρχουν ενδείξεις σωματικής βίας, παρενόχλησης, κλοπής, κατοχής ή χρήσης παράνομων ουσιών [7].

2.7 Εκπαίδευση και Ανάπτυξη

Μόλις αφιερωθεί χρόνος για την πρόσληψη νέων υπαλλήλων, θα πρέπει να διασφαλιστεί ότι όχι μόνο είναι εκπαιδευμένοι να κάνουν τη δουλειά, αλλά και να συνεχίσουν να αναπτύσσονται και να αναπτύσσουν νέες δεξιότητες στη δουλειά τους. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα υψηλότερη παραγωγικότητα για την επιχείρηση. Η κατάρτιση είναι επίσης βασικό συστατικό στο κίνητρο των εργαζομένων. Οι εργαζόμενοι που αισθάνονται ότι αναπτύσσουν τις δεξιότητές τους τείνουν να είναι πιο ευτυχημένοι στις δουλειές τους, με αποτέλεσμα την διατήρηση των ίδιων εργαζομένων. Παραδείγματα προγραμμάτων κατάρτισης μπορεί να περιλαμβάνουν τα ακόλουθα:

- ❖ Εκπαίδευση δεξιοτήτων εργασίας, όπως πώς να εκτελεστεί ένα συγκεκριμένο πρόγραμμα στον υπολογιστή.
- ❖ Εκπαίδευση στην επικοινωνία.
- ❖ Δραστηριότητες οικοδόμησης ομάδας.
- ❖ Πολιτική και νομική εκπαίδευση, όπως εκπαίδευση δεοντολογίας.

Το νομικό περιβάλλον του HRM αλλάζει πάντα, οπότε ο HRM πρέπει πάντα να γνωρίζει τις αλλαγές που λαμβάνουν χώρα και στη συνέχεια, να κοινοποιεί αυτές τις αλλαγές σε ολόκληρο τον οργανισμό διαχείρισης [3].

2.8 Προστασία Εργαζομένων

Η ασφάλεια αποτελεί σημαντικό παράγοντα σε όλες τις επιχειρήσεις. Συχνά δημιουργούνται νέοι νόμοι με στόχο τον καθορισμό προτύπων για τη διασφάλιση της ασφάλειας των εργαζομένων. Τα συνδικάτα και οι συνδικαλιστικές συμβάσεις μπορούν επίσης να επηρεάσουν τις απαιτήσεις για την ασφάλεια των εργαζομένων στο χώρο

εργασίας. Εναπόκειται στον διαχειριστή ανθρώπινου δυναμικού να γνωρίζει τις απαιτήσεις προστασίας των εργαζομένων και να διασφαλίζει ότι ο χώρος εργασίας πληροί τα ομοσπονδιακά πρότυπα. Τα ζητήματα προστασίας των εργαζομένων μπορεί να περιλαμβάνουν τα εξής:

- ❖ Χημικοί κίνδυνοι.
- ❖ Απαιτήσεις θέρμανσης και αερισμού.
- ❖ Χρήση ζωνών.
- ❖ Προστασία πληροφοριών ιδιωτικών υπαλλήλων.

Επικοινωνία

Εκτός από αυτούς τους σημαντικούς ρόλους, οι καλές δεξιότητες επικοινωνίας και οι εξαιρετικές δεξιότητες διαχείρισης είναι το κλειδί για την επιτυχή διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού καθώς και τη γενική διαχείριση.

Ευαισθητοποίηση Εξωτερικών Παραγόντων

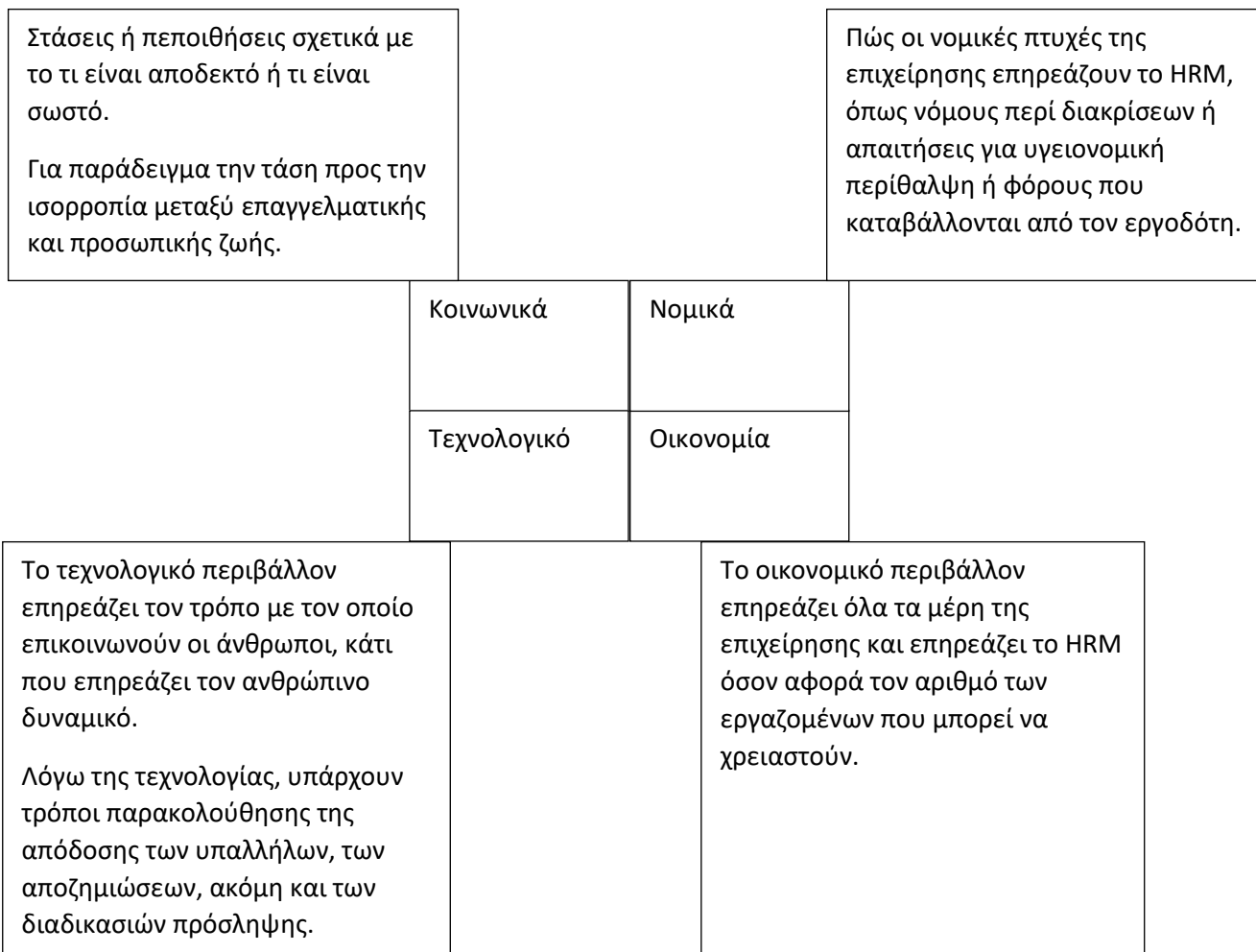
Εκτός από τη διαχείριση εσωτερικών παραγόντων, ο υπεύθυνος ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να λάβει υπόψη, τις εξωτερικές δυνάμεις που μπορούν να επηρεάσουν τον οργανισμό. Οι εξωτερικές δυνάμεις ή εξωτερικοί παράγοντες, είναι τα πράγματα που η εταιρεία δεν έχει άμεσο έλεγχο. Ωστόσο, μπορεί να είναι παράγοντες που θα μπορούσαν να επηρεάσουν θετικά ή αρνητικά τους ανθρώπινους πόρους. Οι εξωτερικοί παράγοντες ενδέχεται να περιλαμβάνουν τα ακόλουθα:

1. Παγκοσμιοποίηση και υπεργολαβία.
2. Αλλαγές στο εργατικό δίκαιο.
3. Κόστος υγειονομικής περίθαλψης.
4. Προσδοκίες των εργαζομένων.
5. Ποικιλομορφία του εργατικού δυναμικού.
6. Αλλαγή δημογραφικών στοιχείων του εργατικού δυναμικού.
7. Ένα πιο μορφωμένο εργατικό δυναμικό.
8. Απολύσεις και συρρίκνωση.
9. Τεχνολογία που χρησιμοποιείται, όπως βάσεις δεδομένων HR.
10. Αυξημένη χρήση της κοινωνικής δικτύωσης για τη διανομή πληροφοριών στους εργαζομένους.

Για παράδειγμα, η πρόσφατη τάση στα ευέλικτα προγράμματα εργασίας (επιτρέποντας στους υπαλλήλους να ορίζουν τα δικά τους χρονοδιαγράμματα) και την τηλεργασία (επιτρέποντας στους υπαλλήλους να εργάζονται από το σπίτι ή μια απομακρυσμένη τοποθεσία για μια καθορισμένη χρονική περίοδο) είναι εξωτερικοί παράγοντες που έχουν επηρεάσει τον HRM. Ο HRM πρέπει να γνωρίζει αυτά τα εξωτερικά ζητήματα,

ώστε να μπορούν να αναπτύξουν πολιτικές που δεν ανταποκρίνονται μόνο στις ανάγκες της εταιρείας αλλά και στις ανάγκες των ατόμων.

Ένα άλλο παράδειγμα είναι ο νόμος για την υγειονομική περίθαλψη, ο οποίος υπογράφηκε στο νόμο το 2010. Η συμμόρφωση με αυτό το νομοσχέδιο έχει τεράστιες επιπτώσεις στον ανθρώπινο δυναμικό. Δηλαδή, μια εταιρεία με περισσότερους από πενήντα υπαλλήλους πρέπει να παρέχει κάλυψη υγειονομικής περίθαλψης. Επί του παρόντος, εκτιμάται ότι το 60% των εργοδοτών προσφέρουν ασφάλιση υγείας στους υπαλλήλους τους (Carpelli, 2010). Επειδή η ασφάλιση υγειονομικής περίθαλψης θα είναι υποχρεωτική, οι ανησυχίες κόστους καθώς και η χρήση των παροχών υγείας ως στρατηγική πρόσληψης αποτελούν μεγάλες εξωτερικές προκλήσεις. Οποιοσδήποτε διευθυντής λειτουργεί χωρίς να εξετάζει εξωτερικούς παράγοντες πιθανότατα θα αποξενώσει τους υπαλλήλους, με αποτέλεσμα δυστυχισμένους εργαζόμενους. Η μη κατανόηση των εξωτερικών παραγόντων μπορεί επίσης να σημαίνει παραβίαση του νόμου, ο οποίος έχει επίσης μια σχετική σειρά επιπτώσεων.



Εικόνα 1. Βασικοί Εξωτερικοί Παράγοντες

Πηγή: 1.1 What Is Human Resources?, LIBRARIES,
<https://open.lib.umn.edu/humanresourcemanagement/chapter/1-1-what-is-human-resources/>,
viewed: 20/12/2020

Η κατανόηση των βασικών εξωτερικών παραγόντων είναι σημαντική για τον επιτυχημένο επαγγελματία HR. Για παράδειγμα, ο ιστότοπος της Εταιρείας Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού, SHRM Online¹, όχι μόνο έχει θέσεις εργασίας στον τομέα, αλλά συζητά πολλά σύγχρονα θέματα ανθρώπινου δυναμικού που μπορούν να βοηθήσουν τον διευθυντή να λάβει καλύτερες αποφάσεις όσον αφορά τη διαχείριση ανθρώπων.



Εικόνα 2. Επτά βασικές εργασίες.

Πηγή: 1.1 What Is Human Resources?, LIBRARIES,
<https://open.lib.umn.edu/humanresourcemanagement/chapter/1-1-what-is-human-resources/>,
viewed: 20/12/2020

Οι περισσότεροι επαγγελματίες συμφωνούν ότι υπάρχουν βασικές εργασίες που εκτελούν οι επαγγελματίες του HRM. Όλα αυτά πρέπει να ληφθούν υπόψη σε σχέση με εξωτερικές και εσωτερικές δυνάμεις [3].

2.9 Εκπαίδευση Διαχείρισης Συγκρούσεων

Για να περιορίσουν ή να αποτρέψουν τις επιπτώσεις των συγκρούσεων, ορισμένοι διευθυντές και ειδικοί σε θέματα ανθρώπινου δυναμικού στρέφονται σε εκπαίδευση διαχείρισης συγκρούσεων. Αυτό το είδος εκπαίδευσης λαμβάνει πολλές μορφές και καλύπτει πολλά θέματα.

Μπορεί να παρέχεται μέσω ημερίδων, μικρών ομάδων και συνεδριών one-to-one. Οι επαγγελματίες του ανθρώπινου δυναμικού θα πρέπει να επιλέξουν μια προσέγγιση με βάση τον τύπο της διένεξης στο χώρο εργασίας που πρέπει να αντιμετωπιστεί.

Οι θυμωμένοι υπάλληλοι ενδέχεται να χρησιμοποιούν ακατάλληλη γλώσσα σε συναντήσεις και να εκφράζουν ενοχλητικές παρατηρήσεις σε email. Εάν είναι διευθυντές, οι υπάλληλοί τους μπορεί να έχουν ασυνήθιστα υψηλά ποσοστά απουσιών και κύκλου εργασιών.

Εάν η συμπεριφορά των εργαζομένων συνεπάγεται βλάβη ή απειλή βλάβης σε οποιονδήποτε, ενδέχεται να απαιτούν περισσότερη βοήθεια από ό, τι μπορεί να προσφέρει η εκπαίδευση. Σε περιπτώσεις κατά τις οποίες ένας εργαζόμενος δείχνει σημάδια θυμού, οι εργοδότες θα πρέπει να ανατρέχουν στο πρόγραμμα πρόληψης βίας στο χώρο εργασίας τους για στρατηγικές πρόληψης και επέμβασης στην ασφάλεια. Πρέπει να υπάρχουν διαδικασίες για τον εντοπισμό, τη διερεύνηση, τη διαχείριση και την αντιμετώπιση απειλητικής συμπεριφοράς ή βίαιων επεισοδίων που συμβαίνουν σε χώρο εργασίας.

2.10 Ανάπτυξη Ισχυρών Σχέσεων με τους Εργαζομένους

Όταν συμβεί, η σύγκρουση πρέπει να επιλυθεί δίκαια και γρήγορα. Είναι σημαντικό, ωστόσο, να γίνει κάθε προσπάθεια αποτροπής, δηλαδή να δημιουργηθεί ένα περιβάλλον στο οποίο είναι λιγότερο πιθανό να προκληθούν διαβρωτικές συγκρούσεις. Το θεμέλιο μιας τέτοιας κουλτούρας είναι οι σχέσεις των εργαζομένων, η διαδικασία οικοδόμησης ισχυρών σχέσεων μεταξύ των διευθυντών και των υπαλλήλων με βάση τη δικαιοσύνη, την εμπιστοσύνη και τον αμοιβαίο σεβασμό. Χρειάζεται χρόνος, προσπάθεια και χρήματα για τη δημιουργία ενός τέτοιου εργασιακού περιβάλλοντος.

Οι υπεύθυνοι ανθρώπινου δυναμικού μπορούν να χρησιμοποιήσουν τα ακόλουθα για να δημιουργήσουν μια ισχυρή στρατηγική σχέσεων εργαζομένων:

- ❖ **Διαδραστική επικοινωνία:** Η επικοινωνία που είναι ξεκάθαρη και αμφίδρομη μπορεί να βοηθήσει στην οικοδόμηση εμπιστοσύνης μεταξύ των υπαλλήλων και των διευθυντών τους.

- ❖ **Εμπιστοσύνη:** Η απουσία εμπιστοσύνης μεταξύ υπαλλήλων και διευθυντών μπορεί να θέσει σε κίνδυνο την επικοινωνία σε μία ή και στις δύο κατευθύνσεις.
- ❖ **Ηθική:** Εάν οι εργαζόμενοι δεν αντιλαμβάνονται ότι ο διευθυντής τους έχει καλή επιχειρηματική ηθική, θα αμφισβητήσουν έμμεσα τα κίνητρα του διευθυντή, τα οποία μπορεί να προκαλέσουν άγχος και να μειώσουν την απόδοση.
- ❖ **Δικαιοσύνη:** Όλοι οι εργαζόμενοι πρέπει να αντιμετωπίζονται με συνεπή τρόπο υπό τις ίδιες συνθήκες. Η ανώτερη απόδοση, ωστόσο, πρέπει να αναγνωρίζεται και να ανταμείβεται.
- ❖ **Ενσυναίσθηση:** Οι διευθυντές πρέπει να είναι προσεκτικοί και ευαίσθητοι στα συναισθήματα των υπαλλήλων τους, η ενσυναίσθηση και η ευαισθητοποίηση είναι κεντρικής σημασίας για τη δημιουργία μιας σχέσης εμπιστοσύνης με τους υπαλλήλους.
- ❖ **Αντιλήψεις και πεποιθήσεις:** Οι αντιλήψεις μπορεί να είναι απαραίτητες στις σχέσεις των εργαζομένων. Οι εργαζόμενοι ανταποκρίνονται θετικά όταν πιστεύουν ότι οι πολιτικές και οι πρακτικές της επιχείρησης είναι δίκαιες και ότι η επικοινωνία είναι αληθινή. Η συχνή, ειλικρινής επικοινωνία βοηθά στη διασφάλιση ότι οι πεποιθήσεις και οι αντιλήψεις των υπαλλήλων συνάδουν με την πραγματικότητα στο χώρο εργασίας.
- ❖ **Σαφείς προσδοκίες:** Οι εργαζόμενοι πρέπει να γνωρίζουν τι να περιμένουν από τους διευθυντές τους. Σε κανέναν δεν αρέσει να εκπλήσσεται με νέες ή αντικρουόμενες απαιτήσεις, οι οποίες μπορούν να προκαλέσουν άγχος και να αποσπάσουν την προσοχή των υπαλλήλων από τις εργασιακές τους υποχρεώσεις.
- ❖ **Επίλυση των συγκρούσεων:** Παρόλο που προκύπτουν συγκρούσεις σε κάθε οργανισμό, οι μέθοδοι αντιμετώπισής τους ποικίλλουν. Οι εργοδότες πρέπει να αντιμετωπίζουν τα ζητήματα εκ των προτέρων και να επιλύουν τις διαφορές δίκαια και γρήγορα.

Οι επαγγελματίες του ανθρώπινου δυναμικού συχνά εκπαιδεύονται για τη διαχείριση των συγκρούσεων στο χώρο εργασίας και την επίλυση προβλημάτων μεταξύ των εργαζομένων. Ωστόσο, ένας ειδικός στις σχέσεις των εργαζομένων ή ένας διαμεσολαβητής αφιερωμένος στην εργασία με υπαλλήλους που αντιμετωπίζουν σύγκρουση ή άλλη δυσάρεσκη στο χώρο εργασίας μπορεί να εξαλείψει πολλά ζητήματα προτού κλιμακωθούν.

2.11 Γραπτοί Κανόνες, Πολιτικές και Συμφωνίες

Οι εργαζόμενοι πρέπει να κατανοήσουν πώς θα επιλυθούν οι συγκρούσεις στο χώρο εργασίας. Ένας οργανισμός κοινοποιεί τις προσδοκίες του συνήθως μέσω ενός εγχειριδίου εργαζομένων, πολιτικών ανθρώπινου δυναμικού και γραπτών συμβάσεων και συμφωνιών με συγκεκριμένα άτομα υψηλής ιεραρχίας.

Οι γραπτές πολιτικές ανθρώπινου δυναμικού είναι απαραίτητες για την παροχή καθοδήγησης στους διευθυντές και τους υπαλλήλους σχετικά με τον τρόπο αντιμετώπισης των συγκρούσεων και άλλων θεμάτων.

Οι συμφωνίες και οι συμβάσεις με βασικά στελέχη έχουν σχεδιαστεί για να διασφαλίζουν μια κοινή κατανόηση σχετικά με τη σχέση εργασίας.

Αποτελεσματική Διαχείριση

Οι συγκρούσεις έχουν καλύτερες πιθανότητες να λυθούν γρήγορα και με επιτυχία όταν ένας οργανισμός έχει μια ισχυρή ηγετική ομάδα. Οι Γενικοί Διευθυντές που επιτρέπουν κακή συμπεριφορά από τους υπαλλήλους ή αγνοούν τους υπαλλήλους που εκφοβίζουν στο χώρο εργασίας θα βιώσουν σίγουρα κατεστραμμένες σχέσεις εργαζομένων. Μια αποτελεσματική ομάδα διαχείρισης είναι επιτακτική ανάγκη για την πρόληψη της ολίσθησης του ηθικού των εργαζομένων και της αύξησης του κύκλου εργασιών [7].

Ο υπεύθυνος διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού έχει ηγετική ευθύνη στο να αναπτύξει και να εφαρμόσει πολιτικές και διαδικασίες σύγκρουσης στο χώρο εργασίας και να δημιουργήσει και να διαχειριστεί προγράμματα επίλυσης συγκρούσεων. Ο HRM ξεκινά επίσης την επικοινωνία των εργαζομένων σχετικά με τις συγκρούσεις και παρακολουθεί τις μετρήσεις και το κόστος των προσπαθειών επίλυσης συγκρούσεων.

Ένας αποτελεσματικός υπεύθυνος Ανθρώπινου Δυναμικού, που πλαισιώνεται από ικανά στελέχη, πρέπει να εκτελεί τα κάτωθι καθήκοντα:

- ❖ Να βοηθήσει στην σωματική και ψυχική υγεία των εργαζομένων, διατηρώντας το ηθικό τους υψηλό.
- ❖ Να βοηθήσει στην ψηφιοποίηση όσο το δυνατόν μεγαλύτερου κομματιού από τις υποχρεώσεις του εκάστοτε υπαλλήλου.
- ❖ Να βοηθήσει στην υιοθέτηση πρακτικών τηλεργασίας λόγω της ανάγκης που έχει δημιουργηθεί από τον Covid 19 εδώ και περίπου έναν χρόνο.

- ❖ Να βελτιώσει τα θετικά στοιχεία του κάθε εργαζομένου που σχετίζονται με την απόδοση του κάθε υπαλλήλου.

Οι υπεύθυνοι του HRM πρέπει να προσδιορίσουν ότι η αποζημίωση είναι δίκαιη, πληροί τα βιομηχανικά πρότυπα και είναι αρκετά υψηλή ώστε να προσελκύσει τους ανθρώπους να εργαστούν για τον οργανισμό. Η αποζημίωση περιλαμβάνει οτιδήποτε λαμβάνει ο εργαζόμενος για την εργασία του. Επιπλέον, πρέπει να διασφαλίσουν ότι η αμοιβή είναι συγκρίσιμη με εκείνη που πληρώνουν άλλα άτομα που εκτελούν παρόμοιες εργασίες. Αυτό περιλαμβάνει τη δημιουργία συστημάτων αμοιβών που λαμβάνουν υπόψη τον προϋπηρεσία στην επιχείρηση, την εκπαίδευση και παρόμοιες πτυχές. Παραδείγματα αποζημίωσης εργαζομένων περιλαμβάνουν τα ακόλουθα [3,6,7]:

- ❖ Αμοιβή
- ❖ Οφέλη για την υγεία
- ❖ Πρόγραμμα συνταξιοδότησης
- ❖ Σχέδια αγοράς μετοχών
- ❖ Πρόσθετες μέρες άδειας
- ❖ Αναρρωτική άδεια
- ❖ Μπόνους

[3] 1.1 What Is Human Resources?, LIBRARIES, <https://open.lib.umn.edu/humanresourcemanagement/chapter/1-1-what-is-human-resources/>, viewed: 20/12/2020

[6] Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού: Κρίσιμη μέσα στην κρίση, ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗ, <https://www.kathimerini.gr/economy/business/1077229/dioikisi-anthropinou-dynamikou-krisimi-mesa-stin-krisi/>, viewed: 20/12/2020

[7] managing workplace conflict, SHRM, <https://www.shrm.org/resourcesandtools/tools-and-samples/toolkits/pages/managingworkplaceconflict.aspx>, viewed: 20/12/2020

Κεφάλαιο 3

3.1 Προσεκτική Πρόσληψη

Μια βασική στρατηγική για την αποφυγή προβλημάτων σχέσεων υπαλλήλων είναι η διαδικασία πρόσληψης, με παραμέτρους όπως οι καλές δεξιότητες κατά την συνέντευξη καθώς επίσης και η έρευνα ιστορικού.

Ακριβώς όπως η απαιτούμενη εμπειρία και εκπαίδευση είναι καθοριστικής σημασίας για την πρόσληψη, έτσι και η συμπεριφορά και ο τρόπος επικοινωνίας, μπορεί να υποδηλώνουν εάν ένας υποψήφιος για εργασία θα ήταν «κατάλληλος» για τον οργανισμό. Η κουλτούρα μιας εταιρείας μπορεί να έχει σημαντικό αντίκτυπο στο εάν ένας υποψήφιος είναι πιθανό να πετύχει εντός του οργανισμού.

3.2 Δίκαιες Διαδικασίες Παραπόνων

Οι οργανισμοί θα πρέπει να έχουν γραπτές πολιτικές και ορισμούς σχετικά με τους μηχανισμούς διαφωνίας που διατίθενται στον οργανισμό και παρέχουν σαφή καθοδήγηση για τον εργοδότη και τους εργαζομένους. Η πολιτική της επιχείρησης θα πρέπει να αναφέρει το εύρος και τους περιορισμούς κάθε μηχανισμού και να εξηγεί τους όρους κάθε μεθόδου, όπως επιλεξιμότητα, συχνότητα, διαδικασία λήψης αποφάσεων, απαιτούμενη αποσύνδεση και εγκρίσεις για την επίλυση ενός ζητήματος.

Οι εργοδότες που εφαρμόζουν ένα σύστημα μέσω του οποίου τα μέρη μπορούν να επιλύσουν τις συγκρούσεις εντός της εταιρείας δημιουργούν κίνητρα για τους εργαζομένους για να αποφύγουν την άσκηση δαπανηρών και χρονοβόρων εξωτερικών διαφορών. Οι οργανισμοί έχουν συνήθως πολλούς τρόπους για τους υπαλλήλους να επιλύσουν διαπροσωπικές ή οργανωτικές διαφορές. Η ύπαρξη συστήματος παραπόνων μπορεί επίσης να βελτιώσει το ηθικό των εργαζομένων, επειδή οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι έχουν επιλογές για την επίλυση των συγκρούσεων.

Ακολουθούν κοινά βήματα για την επίλυση διαφορών στο χώρο εργασίας:

- ❖ **Πολιτική ανοιχτής πόρτας:** Αυτό είναι ένα πρώτο βήμα. Ενθαρρύνει τους υπαλλήλους να συναντηθούν με τον άμεσο υπεύθυνό τους για να συζητήσουν και να επιλύσουν ζητήματα που σχετίζονται με την εργασία. Οι εργαζόμενοι πρέπει να γνωρίζουν ότι δεν θα υπάρξουν αρνητικές συνέπειες για την εκδήλωση καταγγελίας.

- ❖ **Ανασκόπηση διαχείρισης:** Εάν η ανοιχτή προσέγγιση δεν επιλύσει τη σύγκρουση, το επόμενο βήμα είναι να αναθεωρηθεί το ζήτημα από το επόμενο υψηλότερο επίπεδο διαχείρισης.
- ❖ **Ομότιμη κριτική:** Ο θιγόμενος υπάλληλος παρουσιάζει τη δική του πλευρά μιας διαφοράς σε μια μικρή ομάδα υπαλλήλων και εποπτών που επιλέγονται από μια ομάδα υπαλλήλων εκπαιδευμένων στην επίλυση διαφορών. Αυτή η μέθοδος συχνά πετυχαίνει επειδή οι εργαζόμενοι συμμετέχουν σε αποφάσεις που τους επηρεάζουν. Ανάλογα με τον οργανισμό, μια κριτική από ομότιμους μπορεί να είναι δεσμευτική και για τα δύο μέρη.

Τα ακόλουθα είναι είδη τεχνικών επίλυσης συγκρούσεων που διατίθενται σε οργανισμούς:

- ❖ **Διευκόλυνση:** Ένας ουδέτερος υπάλληλος στον οργανισμό ή συχνά ένας διευθυντής σχέσεων υπαλλήλων ενεργεί ως διαμεσολαβητής, όχι για να κρίνει την ουσία της διαφοράς ή να αποφανθεί οριστικά, αλλά για να βοηθήσει και τις δύο πλευρές να αποφασίσουν τον καλύτερο τρόπο επίλυσης της διαφοράς.
- ❖ **Μεσολάβηση:** Ο διαμεσολαβητής είναι ένα ουδέτερο τρίτο μέρος που βοηθά τα αντιμαχόμενα μέρη να διερευνήσουν καινοτόμες λύσεις στη διαφωνία τους. Οι διαμεσολαβητές μπορούν να είναι εσωτερικοί υπάλληλοι εκπαιδευμένοι στη διαχείριση και διαμεσολάβηση συγκρούσεων ή μπορούν να εκπαιδευτούν εξωτερικοί επαγγελματίες που δεν έχουν αντιληφθεί σύγκρουση συμφερόντων με τον εργοδότη. Η επίλυση μιας διαφοράς μέσω διαμεσολάβησης πρέπει να είναι εθελοντική.
- ❖ **Διαιτησία:** Αυτή είναι συνήθως η πιο επίσημη, δαπανηρή και χρονοβόρα μέθοδος επίλυσης διαφορών. Οι μάρτυρες μπορούν να παρουσιαστούν και να εξεταστούν και ένας τρίτος (διαιτητής) εκδίδει δεσμευτική απόφαση.

3.3 Εκπαίδευση για Διευθυντές

Το ανθρώπινο δυναμικό πρέπει να διασφαλίζει ότι παρέχεται τακτική αποτελεσματικής εκπαίδευσης στη διαχείριση του οργανισμού. Οι διευθυντές πρέπει επίσης να γνωρίζουν πώς να εντοπίζουν ζητήματα και να ζητούν συμβουλές από ειδικούς πριν απαντήσουν σε ένα πρόβλημα. Αυτό μπορεί να εξασφαλίσει δίκαιη μεταχείριση των υφισταμένων και μπορεί επίσης να προστατεύσει τον εργοδότη από το να εκτίθεται ακούσια σε νομικά ζητήματα.

Ο HRM πρέπει να διασφαλίσει ότι οι διαχειριστές έχουν δεξιότητες και εκπαίδευση σε διάφορους επιπλέον τομείς, όπως:

- ❖ **Επίλυση των συγκρούσεων:** Οι διευθυντές πρέπει να εκπαιδεύονται για να αναγνωρίζουν προβλήματα, να υποβάλλουν ερωτήσεις και να επινοούν λύσεις προτού τα ζητήματα γίνουν σπατάλη χρόνου και νομικοί κίνδυνοι.
- ❖ **Κανόνες και προσδοκίες του οργανισμού:** Οι διευθυντές πρέπει να καταλάβουν τι αναμένεται από αυτούς και πρέπει να γνωρίζουν τους κανόνες και τις πολιτικές του οργανισμού. Εάν ένας διευθυντής δεν γνωρίζει πώς να εφαρμόσει τους κανόνες, το αποτέλεσμα μπορεί να είναι σύγχυση και σύγκρουση.
- ❖ **Νόμοι και κανονισμοί:** Οι διευθυντές πρέπει να κατανοήσουν τους βασικούς νόμους και κανονισμούς της εργασιακής σχέσης, ώστε να έχουν τουλάχιστον μια γενική γνώση των δικαιωμάτων των εργαζομένων τους.
- ❖ **Επαγγελματικότητα:** Οι διευθυντές που δεσμεύονται για υψηλά πρότυπα επαγγελματισμού και ακολουθούν αυστηρή επιχειρηματική ηθική κερδίζουν τον σεβασμό των εργαζομένων, ενώ οι διαχειριστές που λυγίζουν τους κανόνες αντιμετωπίζονται με σκεπτικισμό. Οι εργαζόμενοι σέβονται και κάνουν την καλύτερη δουλειά για τους διευθυντές που έχουν δεσμευτεί να κάνουν το σωστό, ανεξάρτητα από τις πιθανές επιπτώσεις.
- ❖ **Επικοινωνία:** Η ικανότητα ενός διευθυντή να επικοινωνεί αποτελεσματικά με το προσωπικό είναι ζωτικής σημασίας για την οικοδόμηση καλών σχέσεων. Οι διευθυντές θα πρέπει να εκπαιδεύονται στο πώς να παρέχουν πλήρεις, συγκεκριμένες εργασίες. Θα πρέπει επίσης να γνωρίζουν πώς να μοιράζονται πληροφορίες με υπαλλήλους και πόσο να μοιράζονται με βάση τη φιλοσοφία και τις προτιμήσεις του οργανισμού για κοινή χρήση.
- ❖ **Εργασίες:** Οι διευθυντές πρέπει να εκπαιδεύονται στο πώς να αξιολογούν τις ικανότητες των υπαλλήλων τους και να κατανοούν τα δυνατά σημεία και τις αδυναμίες τους για να καθορίζουν ποιες εργασίες είναι λογικές για κάθε εργαζόμενο. Οι εργαζόμενοι είναι πιο παραγωγικοί όταν αισθάνονται ότι η εργασία τους είναι σημαντική και εκτιμάται από τη διεύθυνση [7].

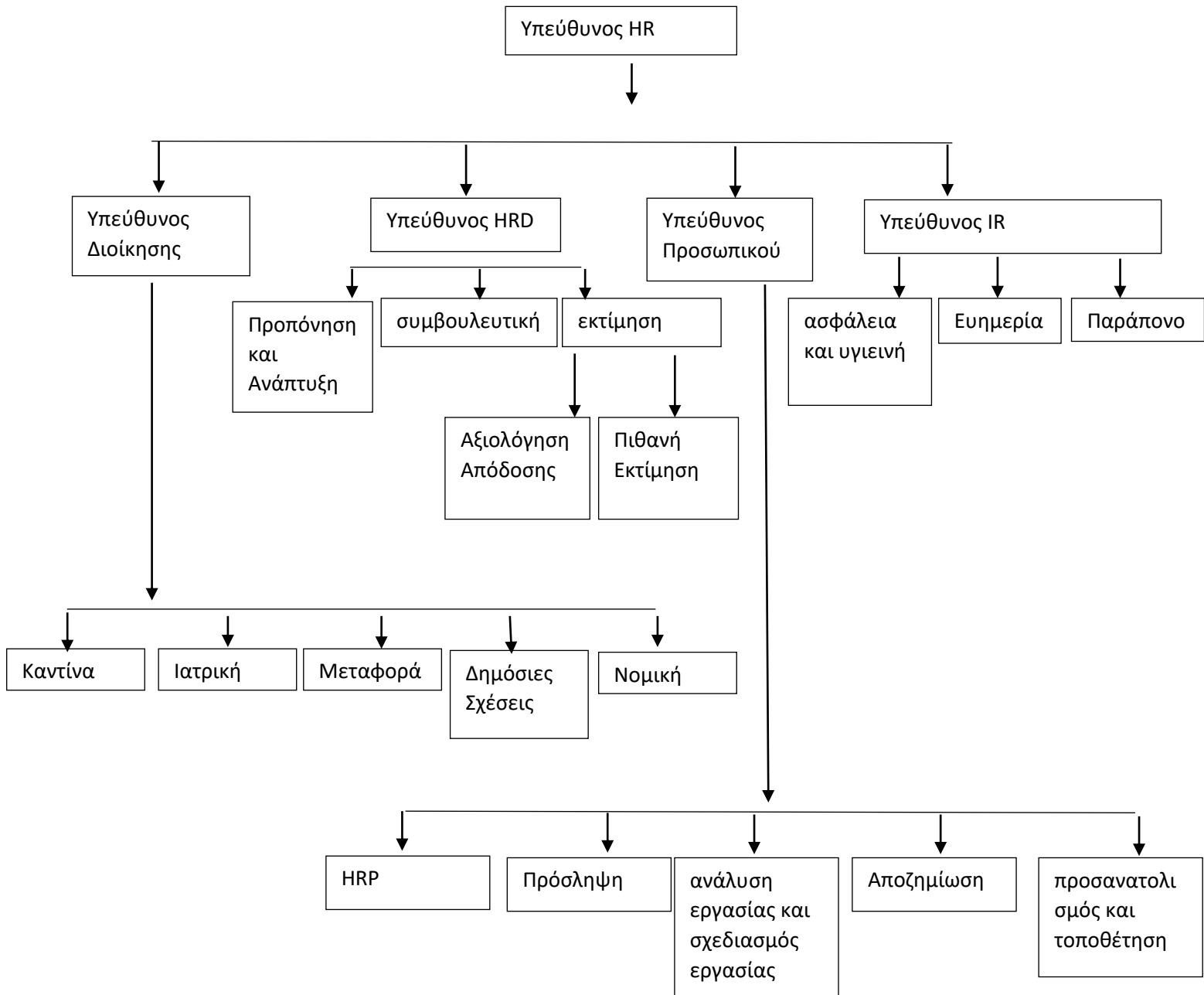
3.4 Ποιος είναι υπεύθυνος για τη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού

Ο υπεύθυνος ανθρώπινου δυναμικού ή ο Διευθυντής είναι υπεύθυνος για τη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού στον οργανισμό.

Ο Διευθυντής Ανθρώπινου Δυναμικού είναι ένας υπεύθυνος για τη διαχείριση όλων των δραστηριοτήτων και των πολιτικών ανθρώπινου δυναμικού. Εκείνος επιβλέπει τις αμοιβές, τις παροχές, το προσωπικό, τις καταφατικές ενέργειες, τις σχέσεις με τους υπαλλήλους, την υγεία και την ασφάλεια, καθώς και τις λειτουργίες κατάρτισης και ανάπτυξης. Εποπτεύουν επίσης το επαγγελματικό ανθρώπινο δυναμικό.

Πρωτεύοντες ευθύνες του Διαχειριστή Ανθρώπινου Δυναμικού:

- ❖ Να αναπτύξει μια πλήρη γνώση της εταιρικής κουλτούρας, των σχεδίων και των πολιτικών.
- ❖ Να ενεργεί ως σύμβουλος.
- ❖ Να ξεκινήσει αλλαγή και να ενεργήσει ως διαμεσολαβητής.
- ❖ Να εμπλακεί ενεργά στη διαμόρφωση στρατηγικής της εταιρείας.
- ❖ Να διατηρούνται ανοιχτές οι γραμμές επικοινωνίας μεταξύ της λειτουργίας Ανθρώπινου Δυναμικού και ατόμων-ομάδων τόσο εντός όσο και εκτός του οργανισμού.
- ❖ Να εντοπίζει και να εξελίσσει στρατηγικές ανθρώπινου δυναμικού σε συνάρτηση με τη συνολική επιχειρηματική στρατηγική.
- ❖ Για τη διευκόλυνση της ανάπτυξης διαφόρων οργανωτικών ομάδων και της σχέσης εργασίας τους με άλλες ομάδες και άτομα.
- ❖ Να προσπαθήσει να συσχετίσει ανθρώπους και να τους κάνει να εργαστούν έτσι ώστε οι στόχοι της οργάνωσης να επιτευχθούν αποτελεσματικά και αποδοτικά.
- ❖ Για τη διάγνωση προβλημάτων και τον προσδιορισμό της κατάλληλης λύσης, ιδίως στους τομείς του ανθρώπινου δυναμικού.
- ❖ Να παρέχει υπηρεσίες συντονισμού και υποστήριξης για την παροχή προγραμμάτων και υπηρεσιών Ανθρώπινου Δυναμικού.
- ❖ Να αξιολογηθεί ο αντίκτυπος μιας παρέμβασης Ανθρώπινου Δυναμικού ή να διεξαχθεί έρευνα έτσι ώστε να εντοπιστεί, να αναπτυχθεί ή να δοκιμαστεί ο τρόπος με τον οποίο η Ανθρώπινη Ανάπτυξη βελτίωσε την ατομική ή οργανωτική απόδοση.



Εικόνα 3. Εγχειρίδιο Manager Ανθρώπινου Δυναμικού.

Πηγή: 7 Human Resource Management Basics Every HR Professional Should Know, AIHR DIGITAL, <https://www.digitalhrtech.com/human-resource-basics/>, viewed: 20/12/2020

Εγχειρίδιο υπαλλήλου:

- ❖ Ένα εγχειρίδιο υπαλλήλου καθορίζει την εταιρική κουλτούρα. Τα εγχειρίδια υπαλλήλων παρακινούν και προσελκύουν εργαζομένους.
- ❖ Μεταφέρει χρήσιμες πληροφορίες σχετικά με τις πολιτικές και τις διαδικασίες της εταιρείας.

- ❖ Το Ανώτατο Δικαστήριο των ΗΠΑ έχει καταστήσει σαφές ότι για την προστασία της εταιρείας, οι νομικές προστασίες πρέπει να αναφέρονται σαφώς στους υπαλλήλους.
- ❖ Αφηγείται την ιστορία της εταιρείας. Τα Εγχειρίδια Εργαζομένων είναι μια εξαιρετική ευκαιρία να εκπαιδευτούν οι υπάλληλοι για τον οργανισμό, την ιστορία και την προέλευσή του.
- ❖ Ένα εγχειρίδιο εργαζομένων βοηθά στον προσανατολισμό των εργαζομένων και αυξάνει την ταχύτητα των νέων υπαλλήλων.
- ❖ Πολλές εταιρείες προσφέρουν πολλαπλά εγχειρίδια υπαλλήλων με βάση την τοποθεσία, την ταξινόμηση θέσεων εργασίας.
- ❖ Τα εγχειρίδια υπαλλήλων απαιτούνται ως απαραίτητη διαχείριση κινδύνου από τους ασφαλιστικούς φορείς ασφάλισης αστικής ευθύνης.
- ❖ Περισσότερες από το 1/2 των εταιρειών διανέμουν τώρα τα εγχειρίδια υπαλλήλων τους στο Διαδίκτυο.

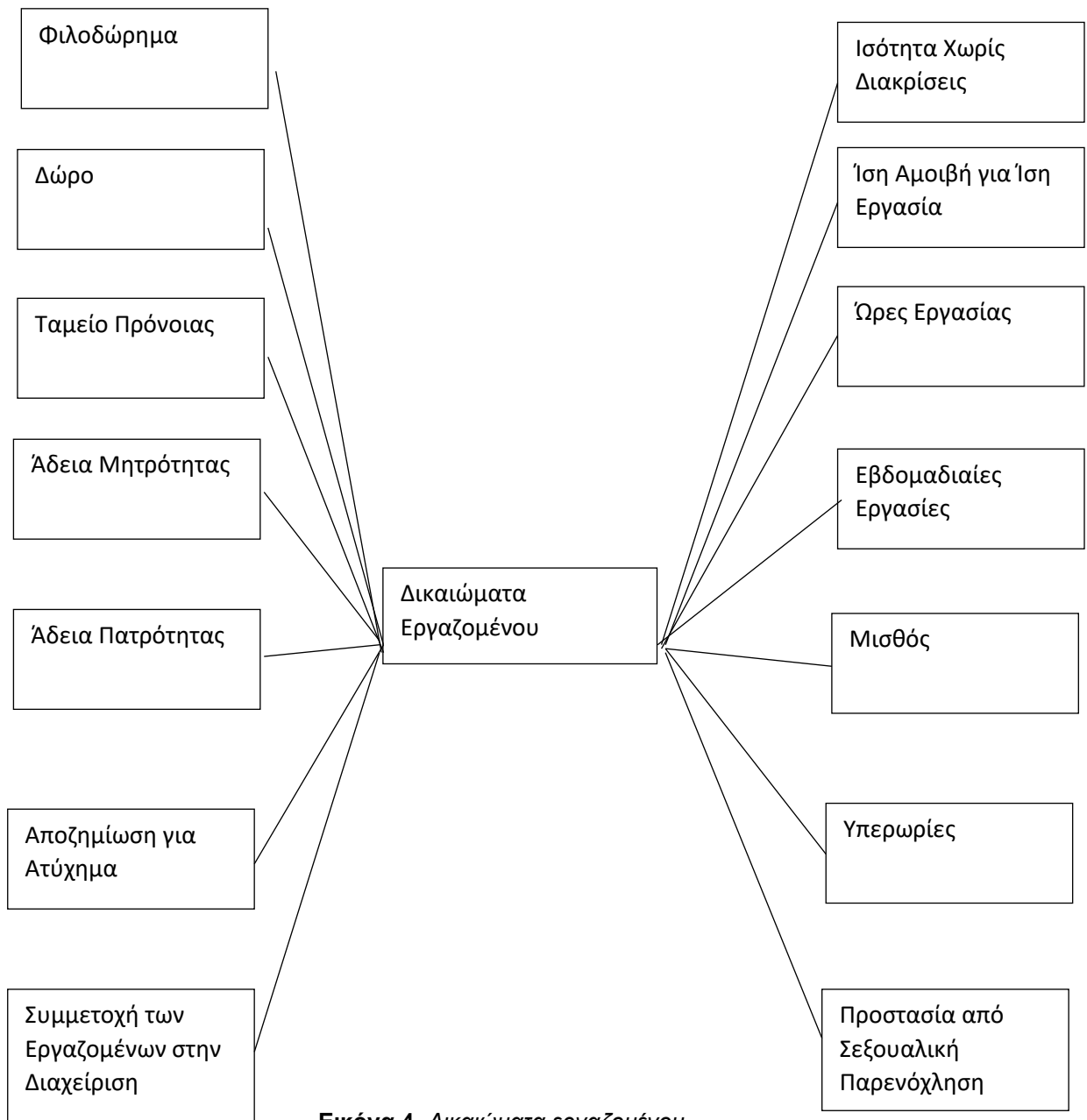
Ο αναλυτής ανθρώπινου δυναμικού θα πρέπει να είναι σε θέση να οπτικοποιήσει και να προβλέψει το επίπεδο επιπτώσεων των προβλημάτων στον οργανισμό, να βρει τρόπους αντιμετώπισής τους και να προβλέψει την πιθανή παρουσία τέτοιων ζητημάτων στο μέλλον. Τα βασικά ζητήματα που αντιμετωπίζει η Ανάλυση Ανθρώπινου Δυναμικού είναι το ποσοστό κύκλου εργασιών των εργαζομένων, η διατήρησή τους, η αξιολόγηση τους, η απόφαση για τους μισθούς και οι παροχές.

Το παρακάτω διάγραμμα αντιπροσωπεύει ζητήματα ανθρώπινου δυναμικού τα οποία μπορούν να αναγνωριστούν και να αντιμετωπιστούν από τον αναλυτή Ανθρώπινου Δυναμικού, έτσι ώστε να αποφευχθεί το αντίκτυπο στην επιχείρηση και τη συνολική απόδοση του οργανισμού.

Η Ανάλυση Ανθρώπινου Δυναμικού αποτελείται από τρεις κατηγορίες [5]:

1. **Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού:** Καθορίζει το νόημα και τον σκοπό των αναλυτικών στοιχείων.
2. **Αποθήκευση δεδομένων:** Γνώση του τρόπου επεξεργασίας και αποθήκευσης δεδομένων HR αποτελεσματικά, αυτοματοποίηση της συλλογής δεδομένων και καθαρισμός δεδομένων.
3. **Στατιστική Ανάλυση, Παρουσίαση και Ερμηνεία:** Βοηθά στη μετάφραση των εντοπισμένων ζητημάτων Ανθρώπινου Δυναμικού σε κατάλληλες αναλύσεις και ανακοίνωση των αποτελεσμάτων.

3.5 Δικαιώματα ενός εργαζομένου



Εικόνα 4. Δικαιώματα εργαζομένου.

Πηγή: 7 Human Resource Management Basics Every HR Professional Should Know, AIHR DIGITAL, <https://www.digitalhrtech.com/human-resource-basics/>, viewed: 20/12/2020

Δικαίωμα κατά των διακρίσεων στο χώρο εργασίας

Είναι δικαίωμα κάθε πολίτη της Ινδίας να μην δέχεται διακρίσεις. Σύμφωνα με το άρθρο 16 παράγραφος 2 του Ινδικού Συντάγματος, κανένας πολίτης δεν επιτρέπεται να δέχεται διάκριση ή να μην είναι επιλέξιμος για οποιαδήποτε εργασία ή αξίωμα υπό το κράτος, μόνο για λόγους θρησκείας, φυλής, φύλου, καταγωγής, τόπου γέννησης ή κατοικία. Η τήρηση του κανόνα της ισότητας στη δημόσια απασχόληση αποτελεί

χαρακτηριστικό γνώρισμα του Ινδικού συντάγματος και το κράτος δικαίου είναι ο πυρήνας του.

Στις Ηνωμένες Πολιτείες, ο τίτλος II του νόμου περί πολιτικών δικαιωμάτων, το 1964 απαγορεύει τις διακρίσεις ανθρώπων για ορισμένους λόγους. Εν προκειμένω, οι εργοδότες εφαρμόζουν πολιτικές ίσων ευκαιριών απασχόλησης και απαγορεύουν τις διακρίσεις λόγω φυλής ενός ατόμου, χρώματος, φύλου, θρησκείας, εθνικότητας, ηλικίας, καταγωγής, οικογενειακής κατάστασης, αναπηρίας, ιατρικής κατάστασης, γενετικών χαρακτηριστικών και πολιτικής ιδεολογίας.

Ο νόμος για την ισότητα, το 2010 του Ηνωμένου Βασιλείου απαγορεύει τις διακρίσεις και επιβάλλει ίση μεταχείριση σε θέματα απασχόλησης, καθώς και ιδιωτικών και δημόσιων υπηρεσιών ανεξάρτητα από φυλή, ηλικία, φύλο, θρησκεία ή αναπηρία [5].

3.6 Ίση Αμοιβή για Ίση Εργασία

Σύμφωνα με το άρθρο 39 του Ινδικού Συντάγματος, το κράτος πρέπει να διασφαλίσει ότι υπάρχει ίση αμοιβή για ίση εργασία τόσο για τους άνδρες όσο και για τις γυναίκες. Το Κοινοβούλιο θέσπισε το νόμο περί ίσης αμοιβής, το 1976, για την εφαρμογή του άρθρου 39. Η πράξη προβλέπει την καταβολή ίσης αμοιβής σε άνδρες και γυναίκες εργαζόμενους για την ίδια εργασία, ή παρόμοια εργασία και για την πρόληψη των διακρίσεων λόγω φύλου. Η πράξη διασφαλίζει επίσης ότι δεν θα υπάρξει διάκριση κατά της πρόσληψης γυναικών και προβλέπει τη σύσταση συμβουλευτικής επιτροπής για την προώθηση ευκαιριών απασχόλησης για τις γυναίκες. Είναι καθήκον του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού και των διευθυντικών στελεχών να βλέπουν ότι δεν υπάρχει τέτοια παραβίαση που είναι αντισυνταγματική, επομένως πρέπει να τηρείται από κάθε οργανισμό- επιχείρηση.

Ώρες εργασίας

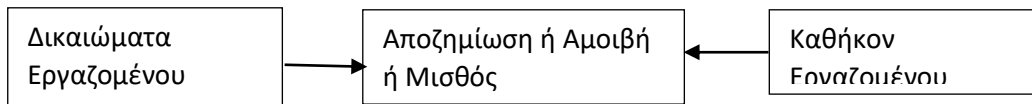
Είναι δικαίωμα των εργαζομένων να μην εργάζονται πάνω από 9 ώρες οποιαδήποτε μέρα της εβδομάδος ή 48 ώρες την εβδομάδα. Θα πρέπει να υπάρχει διάλειμμα για γεύμα ή για ανάπαυση τουλάχιστον 30 λεπτών μετά από πέντε ώρες συνεχούς εργασίας ενός υπαλλήλου σύμφωνα με το The Factories Act 1948. Το ίδιο δικαίωμα ισχύει για τους υπαλλήλους που εργάζονται σε καταστήματα και εγκαταστάσεις όπως ξενοδοχεία, κινηματογραφικές αίθουσες, διασκέδαση και κέντρα ψυχαγωγίας.

Μισθός

Σύμφωνα με το νόμο περί κατώτατων μισθών, το 1948, είναι δικαίωμα του εργαζομένου να διεκδικήσει μισθό για την εργασία που έκανε για τον εργοδότη του.

Είναι καθήκον του εργοδότη να πληρώνει αμοιβή σύμφωνα με την εργασία που έχει πραγματοποιηθεί από τον υπάλληλό του.

Τυχόν παρακρατήσεις από το μισθό ενός εργαζομένου θα πρέπει να γίνονται μόνο σύμφωνα με την εργατική νομοθεσία. Εάν κάποιος εργοδότης επιβάλλει πρόστιμα ή μειώσεις στο μισθό ενός εργαζομένου, θα αντιμετωπίζεται ως παράνομο και εκείνος θα διώκεται νομικά.



Εικόνα 5. Πληρωμή για υπερωρίες.

Πηγή: 7 Human Resource Management Basics Every HR Professional Should Know, AIHR DIGITAL, <https://www.digitalhrtech.com/human-resource-basics/>, viewed: 20/12/2020

Πληρωμή φιλοδωρήματος-μπόνους

Είναι δικαίωμα του υπαλλήλου που ολοκληρώνει τα πέντε χρόνια συνεχούς υπηρεσίας σε έναν οργανισμό που έχει 10 ή περισσότερους υπαλλήλους, να διεκδικήσει την καταβολή επιχορήγησης με ποσοστό 15 ημερών από τον τρέχοντα μισθό του για κάθε έτος υπηρεσίας που ολοκλήρωσε σε αυτόν τον οργανισμό, σύμφωνα με τον Νόμο περί Πληρωμής Φιλοδωρημάτων, 1972.

Πληρωμή μπόνους

Η Ενότητα 11 αναφέρει ότι το μέγιστο ποσοστό μπόνους που δικαιούται ένας υπάλληλος είναι 20% σε περίπτωση κερδών από έναν οργανισμό. Η διαδικασία πληρωμής του μπόνους σε υπαλλήλους ανεξάρτητα από τα κέρδη ή τις ζημιές σε έναν οργανισμό αναφέρεται στο Νόμο περί Πληρωμής Μπόνους, 1965.

Ταμείο πρόνοιας

Είναι δικαίωμα των εργαζομένων ότι όποιος υπάλληλος λαμβάνει μισθό όχι περισσότερο από 15.000 το χρόνο, να έχει παροχές κοινωνικής ασφάλισης με τη μορφή ταμείου πρόνοιας. Είναι καθήκον του εργαζομένου να συνεισφέρει 12% από τον μισθό του στο ταμείο πρόνοιας και είναι καθήκον ενός οργανισμού που έχει 20 ή περισσότερους υπαλλήλους, να συνεισφέρει εξίσου.

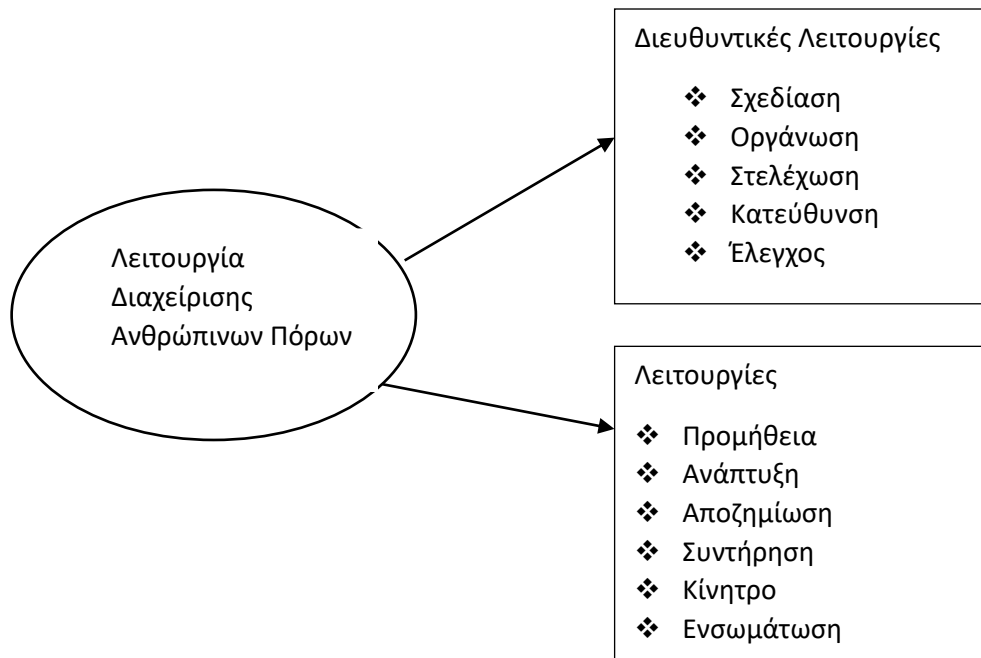
Άδεια μητρότητας

Σύμφωνα με το άρθρο 5 του νόμου περί παροχών μητρότητας 1961, είναι δικαίωμα των εργαζομένων γυναικών να ζητήσουν άδεια μητρότητας για 26 εβδομάδες. Η γυναίκα υπάλληλος, μπορεί να υποβάλει αίτηση άδειας μητρότητας μόλις οκτώ εβδομάδες πριν από την ημερομηνία του τοκετού. Είναι καθήκον του εργοδότη να καταβάλλει ολόκληρο τον μισθό για μια γυναίκα υπάλληλο κατά τη διάρκεια της άδειας μητρότητας της για 26 εβδομάδες. Σε περίπτωση αποβολής ή ιατρικού τερματισμού της εγκυμοσύνης, μια γυναίκα δικαιούται να ζήσει με μισθό για περίοδο έξι εβδομάδων αμέσως μετά την λήξη της κύησης.

Αποζημίωση σε περίπτωση ατυχημάτων, τραυματισμών και θανάτου εργαζομένου

Σύμφωνα με τον νόμο περί αποζημίωσης του εργαζομένου το 1923, είναι δικαίωμα του εργαζομένου να ζητήσει αποζημίωση σε περίπτωση ατυχημάτων ή τραυματισμών που συνέβησαν κατά τη διάρκεια της εργασίας, ειδικά όταν ο εργαζόμενος δεν ήταν υπό την επήρεια αλκοόλ. Σε περίπτωση θανάτου ενός εργαζομένου κατά τη διάρκεια της απασχόλησης, ο οποίο δεν ήταν υπό την επήρεια αλκοόλ, τα αγαπημένα του πρόσωπα έχουν το δικαίωμα να ζητήσουν αποζημίωση σύμφωνα με τον νόμο περί αποζημίωσης των εργαζομένων 1923 [5].

Λειτουργία διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού



Εικόνα 6. Λειτουργία διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού.

3.7 Σχεδιασμός Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού

Ο προγραμματισμός είναι η πρώτη και βασική λειτουργία της διοίκησης και όλα εξαρτώνται από αυτόν, καθώς είναι μια διαδικασία πρόληψης άσχημων καταστάσεων. Ο κακός σχεδιασμός οδηγεί σε αποτυχία και επηρεάζει το συνολικό σύστημα. Επομένως, οι HR Managers πρέπει να γνωρίζουν πότε είναι η κατάλληλη στιγμή να πράττουν, προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι του οργανισμού.

- ❖ Καθορισμός στόχων που πρέπει να επιτευχθούν μέσω των υπαλλήλων, ώστε να πραγματοποιηθεί η οργανωτική αποστολή που καθορίζεται από τη διοίκηση ανώτατου επιπέδου.
- ❖ Ανάπτυξη κανόνων και διαδικασιών που πρέπει να ακολουθούν οι εργαζόμενοι για την αποφυγή κάθε είδους διάκρισης μεταξύ των εργαζομένων σε οποιαδήποτε από τις λειτουργίες τους, για τη δίκαιη και διάφανη μεταχείριση μεταξύ των εργαζομένων, για την αποφυγή συγκρούσεων από την πρόσληψη έως τον διαχωρισμό τους.
- ❖ Προσδιορισμός σχεδίων και τεχνικής πρόβλεψης ως μέρος του προγραμματισμού ανθρώπινων πόρων για την αποφυγή τυχόν έλλειψης εργατικού δυναμικού, ώστε να αποφευχθεί ο αντίκτυπος στην απόδοση του οργανισμού, να γίνει η εκτίμηση του εργατικού δυναμικού που απαιτείται ακριβώς για τον οργανισμό και να σχεδιαστεί η προσέλκυση ταλαντούχων υποψηφίων.
- ❖ Εξωτερική ανάθεση ανθρώπινου δυναμικού: Όπως αυτή της απόφασης λήψης ή αγοράς στη διαχείριση λειτουργιών, ο διαχειριστής ανθρώπινου δυναμικού θα πρέπει να είναι σε θέση να λαμβάνει αποφάσεις σχετικά με τις δραστηριότητες ανθρώπινου δυναμικού που πρόκειται να εκτελεστούν από την ίδια τη διοίκηση ή να ανατεθούν σε εξωτερικούς συνεργάτες όταν υπάρχει πλεονέκτημα εμπειρίας και εξοικονόμησης κόστους για τον οργανισμό. Τα ακόλουθα είναι οι δραστηριότητες εξωτερικής ανάθεσης ανθρώπινου δυναμικού:
 - ❖ Νομικές συμβουλές και υποστήριξη.
 - ❖ Μισθοδοσία εργαζομένων.
 - ❖ Συντάξεις.
 - ❖ Κατάρτιση και ανάπτυξη.
 - ❖ Πρόσληψη.

- ❖ Βοήθεια υπαλλήλου.
- ❖ Αποζημίωση και παροχές.
- ❖ Συστήματα πληροφοριών ανθρώπινου δυναμικού.
- ❖ Σχέσεις υπαλλήλων.
- ❖ Χάραξη πολιτικής.
- ❖ Στρατηγικές συνεργασίες.
- ❖ Αξιολόγηση εργαζομένων και σχεδιασμός πόρων.

Οι περισσότεροι ιδιοκτήτες μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων γνωρίζουν την απογοήτευση του να ξοδεύουν περισσότερο χρόνο από ό, τι χρειάζεται σε δραστηριότητες που δεν αποφέρουν έσοδα, όπως τη μισθοδοσία, τη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, τις παροχές και την αποζημίωση.

Η απάντηση για πολλές επιχειρήσεις ίσως να αναθέσει σε τρίτους μέρος των λειτουργιών τους, ώστε να μπορούν να επικεντρωθούν στις βασικές τους δραστηριότητες και επίσης να έχουν τα ακόλουθα οφέλη [5]:

1. Εξοικονόμηση χρημάτων και μείωση λειτουργικού κόστους.
2. Επικέντρωση της εταιρίας στις βασικές δραστηριότητές της.
3. Μείωση του αριθμού προσωπικού και των σχετικών εξόδων προσωπικού.
4. Επικέντρωση του ανθρώπινου δυναμικού στη στρατηγική.
5. Αποφυγή του κόστους σημαντικών επενδύσεων στην τεχνολογία.
6. Βελτίωση μετρήσεων.

3.8.1 Κόστος Συγκρούσεων

Οι ανθυγιεινές συγκρούσεις και οι αμφισβητούμενες καταγγελίες είναι πολύ συχνές στους χώρους εργασίας της Αυστραλίας. Στην έρευνα του Δρ Lindsay McMillan το 2016, το 20% των ερωτηθέντων υπαλλήλων ανέφεραν ότι είχαν αντιμετωπίσει σημαντικά προβλήματα στην επικοινωνία με έναν συνάδελφο ή διευθυντή. Ένα ποσοστό 50% ανέφερε ότι είχαν βιώσει ένα ή περισσότερα σοβαρά περιστατικά σύγκρουσης ή άλλη αρνητική συμπεριφορά στην εργασία.

Αρκετές μελέτες έχουν δείξει ότι οι διευθυντές περνούν το 21-40% του χρόνου τους για να αντιμετωπίσουν τη σύγκρουση ως πρωταρχικό μέρος και τουλάχιστον το 50% των εθελοντικών παραιτήσεων σχετίζονται άμεσα με άλυτες συγκρούσεις.

Εάν η σύγκρουση στο χώρο εργασίας αφεθεί, είναι απίθανο να επιλυθεί ή να εξαφανιστεί φυσικά, ειδικά εάν η σύγκρουση αφορά αξίες ή μη ικανοποιητικές

προσδοκίες. Σύμφωνα με την Work logic, οι ανεπίλυτες συγκρούσεις μπορούν να οδηγήσουν σε:

- ❖ **Βλάβη στους εργαζομένους:** Άγχος, ψυχολογική βλάβη, σωματική ασθένεια.
- ❖ **Χαμένες ευκαιρίες της εταιρείας:** Μη προγραμματισμένος κύκλος εργασιών, χαμηλή αναποτελεσματικότητα.
- ❖ **Κόστος:** Απόσπαση της προσοχής, χρόνος HR, εξωτερικοί σύμβουλοι, αυξημένη πρόσληψη, άδεια μετ'αποδοχών, ασφάλιστρα.
- ❖ **Μικρότερα αποτελέσματα:** Καινοτομία, σχέσεις, δεξιότητες, αποτελέσματα, ηθικό, νομιμότητα μεταξύ εξωτερικών ενδιαφερομένων.

Εάν ένας τοξικός υπάλληλος εμπλέκεται στη σύγκρουση, η σύγκρουση επηρεάζει τους συναδέλφους καθώς και το άμεσο μέρος της σύγκρουσης. Σε μια έκθεση του Harvard Business School το 2015, ο Dr. Housman ισχυριζόταν ότι η ύπαρξη τοξικού υπαλλήλου κοστίζει στη μισθοδοσία της μέσης επιχείρησης επιπλέον 15.169 δολάρια στις ΗΠΑ ετησίως, κυρίως λόγω της απώλειας αξιόλογων μελών της ομάδας που δεν μπορούν πλέον να ανεχθούν την αρνητική ατμόσφαιρα που ο εν λόγω υπάλληλος δημιουργεί.

Επιπλέον, το νομικό κόστος και η δυσφήμιση για την εταιρεία μπορεί να είναι τεράστια. Οι επιτροπές σε θεσμικές αντιδράσεις στην κακοποίηση παιδιών, στην κακή συμπεριφορά στον τραπεζικό και χρηματοοικονομικό κλάδο, αποτελούν παραδείγματα υψηλής σοβαρότητας. Το ίδιο ισχύει και για περιπτώσεις «αδίστακτων» εμπόρων, απατηλών πολιτικών, διευθυνόντων συμβούλων και διάφορες περιπτώσεις που περιγράφονται από υπηρεσίες κατά της διαφθοράς. Το κόστος και οι κίνδυνοι μιας ανθυγιεινής σύγκρουσης είναι απλά πολύ υψηλοί για να αγνοήσουν οι εργοδότες.

Μια προσέγγιση συστημάτων είναι χρήσιμη όταν σκεφτόμαστε τη διαχείριση συγκρούσεων. Τα «συστήματα» πρέπει:

- ❖ Να αποτελούνται από αλληλένδετα και αλληλεξαρτώμενα μέρη.
- ❖ Να περιβάλλονται και να επηρεάζεται από το περιβάλλον, τον πολιτισμό και τις αξίες του.
- ❖ Να περιορίζονται από όρια και άλλους περιορισμούς.
- ❖ Να έχουν επιρροή στις συμπεριφορές αυτών που λειτουργούν μέσα σε αυτό.

Όταν γίνεται αναφορά σε ένα σύστημα που λειτουργεί σε ένα χώρο εργασίας, πρέπει να υπάρχει κατά νου ότι η αλλαγή ενός μέρους του συστήματος, επηρεάζει συνήθως άλλα μέρη του συστήματος, καθώς και ολόκληρο το σύστημα συνολικά [8].

3.8.2 Τύποι Συγκρούσεων

Οι συγκρούσεις στα σχολεία έχουν διαφορετικές μορφές. Για παράδειγμα, οι εκπαιδευτικοί φαίνονται απρόθυμοι να υπακούσουν τους διευθυντές, δεν φαίνεται να ακολουθούν κανόνες ή να δέχονται επιπλέον εργασία και δεν ταιριάζουν εύκολα με τους διευθυντές τους. Οι διευθυντές σχολείου υιοθετούν επίσης την ακόλουθη προσέγγιση, πιέζουν τους δασκάλους να εργάζονται χωρίς διακοπή κατά τη διάρκεια των σχολικών δραστηριοτήτων. Γι' αυτό, είναι η σύγκρουση μεταξύ δασκάλων και του διευθυντή του σχολείου συμβαίνει συχνά ανά πάσα στιγμή στο σχολείο. Στα ιδρύματα, η σύγκρουση συμβαίνει μεταξύ διαφόρων ατόμων λόγω της συχνής αλληλεπίδρασης μεταξύ τους. Η σύγκρουση είναι μια έκφραση εχθρότητας, ανταγωνισμού και κατανόησης μεταξύ των μελών του προσωπικού. Έχοντας κατά νου ότι η σύγκρουση ταξινομείται στους ακόλουθους τέσσερις τύπους:

- ❖ **Η διαπροσωπική σύγκρουση:** Αναφέρεται σε σύγκρουση μεταξύ δύο ατόμων. Αυτό συμβαίνει συνήθως λόγω του ότι οι άνθρωποι διαφέρουν μεταξύ τους.
- ❖ **Ενδοπροσωπική σύγκρουση:** Συμβαίνει μέσα σε ένα άτομο. Η εμπειρία λαμβάνει χώρα στο μυαλό του ατόμου. Ως εκ τούτου, είναι ένας τύπος σύγκρουσης που είναι ψυχολογικός που περιλαμβάνει τις σκέψεις, τις αξίες, τις αρχές και τα συναισθήματα του ατόμου.
- ❖ **Η σύγκρουση μεταξύ ομάδων:** Είναι ένας τύπος σύγκρουσης που συμβαίνει μεταξύ των ατόμων μέσα σε μια ομάδα. Οι ασυμβατότητες και οι παρεξηγήσεις μεταξύ αυτών των ατόμων οδηγούν σε ενδοομαδική σύγκρουση.
- ❖ **Η διαμάχη μεταξύ ομάδων:** Λαμβάνει χώρα όταν δημιουργείται παρεξήγηση μεταξύ διαφορετικών ομάδων εντός ενός οργανισμού.

Επιπλέον, ο ανταγωνισμός συμβάλλει επίσης στην αύξηση των συγκρούσεων μεταξύ ομάδων. Υπάρχουν άλλοι παράγοντες που τροφοδοτούν αυτόν τον τύπο σύγκρουσης, μερικοί από αυτούς τους παράγοντες μπορεί να περιλαμβάνουν έναν ανταγωνισμό μεταξύ συναδέρφων ή τα όρια που ορίζει μια ομάδα σε άλλους που καθιερώνουν τη δική τους ταυτότητα ως ομάδα. Εκτός από αυτήν την κατηγορία έχει προταθεί η διαίρεση των συγκρούσεων σε τρεις τύπους: Σχέση, εργασία και διαδικασία. Η σύγκρουση σχέσεων πηγάζει από διαπροσωπικές ασυμβατότητες. Η σύγκρουση εργασιών σχετίζεται με διαφωνίες απόψεων για μια συγκεκριμένη εργασία και η διένεξη διεργασιών αναφέρεται σε διαφωνία σχετικά με την προσέγγιση της ομάδας στην εργασία, τις μεθόδους της και τη διαδικασία της ομάδας. Παρόλο που η σύγκρουση σχέσεων είναι επιβλαβείς, η σύγκρουση καθηκόντων θεωρείται ευεργετική, δεδομένου ότι ενθαρρύνει την ποικιλομορφία απόψεων.

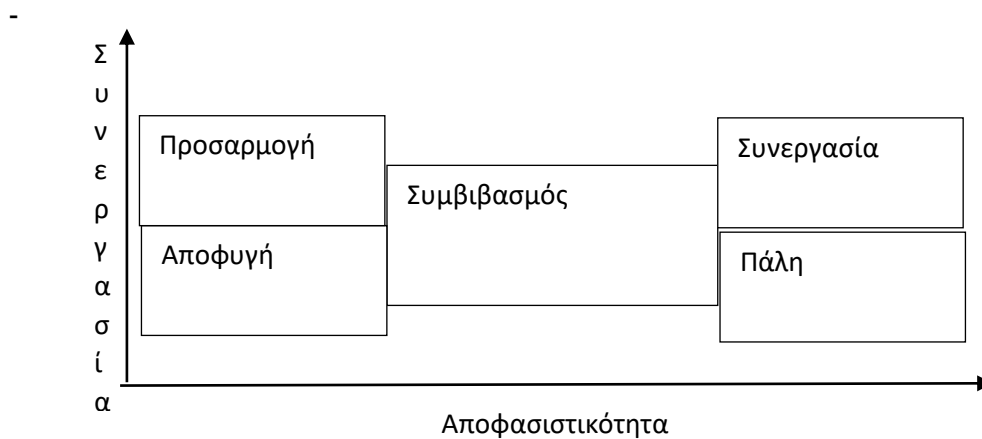
Οι Amason και Sapienza (1997) έκαναν διάκριση μεταξύ συναισθηματικής και γνωστικής σύγκρουσης, όπου η γνωστική σύγκρουση είναι προσανατολισμένη στην εργασία και προκύπτει από διαφορές στην προοπτική ή την κρίση, και η συναισθηματική σύγκρουση προκύπτει από προσωπικές διαφορές.

3.8.3 Υπόθεση Επίλυσης Συγκρούσεων της Εξέλιξης

Η διένεξη δεν μπορεί να επιλυθεί εάν δεν κατανοηθούν πρώτα οι αιτίες της σύγκρουσης. Οι ακόλουθες μέθοδοι και δεξιότητες θα βελτιώσουν την κατανόηση του τρόπου διαχείρισης των συγκρούσεων.

Σε μια χρονολογική προσέγγιση, οι πρώτες προσεγγίσεις στη διαδικασία διαχείρισης συγκρούσεων βασίστηκαν στην υπόθεση ότι όλες οι συγκρούσεις είναι δυνητικά καταστροφικές και αντιπαραγωγικές για τους στόχους του οργανισμού. Επομένως, η διαχείριση συγκρούσεων ήταν συνώνυμη με την αποφυγή συγκρούσεων. Αυτός ο συγκεκριμένος τρόπος αντιμετώπισης ατόμων που εμπλέκονται σε συγκρούσεις μας αφήνει με ένα σενάριο: Νικήστε τον νικητή.

Σε αυτήν την κατάσταση, όποιος ηττήθηκε ένιωσε την ανάγκη να τροφοδοτήσει νέες συγκρούσεις. Επομένως, οι περισσότεροι διευθυντές είδαν τη σύγκρουση ως πρόβλημα που πρέπει να αφαιρεθεί από τον οργανισμό τους. Αυτή η προσέγγιση αποφυγής ήταν κυρίαρχη στο δεύτερο μισό του δέκατου ένατου αιώνα. Η διαχείριση των συγκρούσεων σχεδιάζει μέτρα για την αποφυγή συγκρούσεων.



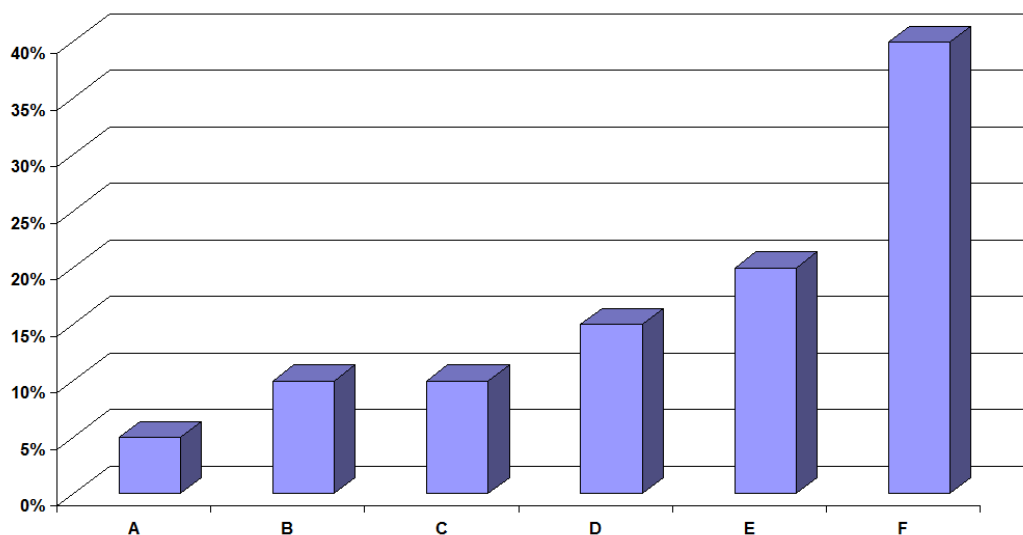
Εικόνα 7. Ανάλυση Συγκρούσεων.

Πηγή: Oachesu Madalina, Conflict Management, a new challenge, Procedia Economics and Finance 39 (2016) , p. 807 – 814

Μια άλλη πηγή σύγκρουσης που εντοπίζεται συχνά μεταξύ του επικεφαλής του τμήματος και των ανώτερων στελεχών είναι ο διοικητικός τρόπος λειτουργίας (15% αυτών που παρατηρήθηκαν). Η διαφορετική αντίληψη της αποτελεσματικότητας που προκύπτει από την εφαρμογή του τρόπου ηγεσίας του διευθυντή είναι ένα από τα πιο συχνά εμπόδια μεταξύ υπαλλήλου και εργοδότη.

Ένας παράγοντας είναι η παραμόρφωση που προκαλείται από τα μηνύματα σύγκρουσης και τα σημασιολογικά προβλήματα (5% των ατόμων που παρατηρήθηκαν).

Η διατύπωση του μηνύματος, η οποία μπορεί να είναι εσκεμμένα ελαττωματική ή όχι από αυτόν που διαβιβάζει τις πληροφορίες αποτελεί ένα άλλο στοιχείο που ευνοεί τη σύγκρουση μεταξύ του διευθυντή του τμήματος και των υφισταμένων του (10% αυτών που παρατηρήθηκαν).



Διάγραμμα 1. Τύποι Συγκρούσεων.

Πηγή: Oachesu Madalina, Conflict Management, a new challenge, Procedia Economics and Finance 39 (2016) , p. 807 – 814

Διάγραμμα 1: Οι τύποι συγκρούσεων κάθετα: A- μηνύματα σύγκρουσης και σημασιολογικά προβλήματα, B - απαραίτητη χρήση του χρόνου και της περιόδου μάθησης, C- μεμονωμένα μηνύματα μετάδοσης και λήψης, D- το διαχειριστικό συλ. Οι υπάλληλοι χρησιμοποιούν περισσότερο χρόνο από ότι θα έπρεπε, F- διαφορά αντίληψης.

Πρόταση διαχείρισης συγκρούσεων μέσω αποτελεσματικής επικοινωνίας

Με βάση τα είδη των συγκρούσεων που εντοπίστηκαν μέσω της έρευνας που διεξήχθη, οι ελλείψεις στην επικοινωνία είναι πιθανές ή αναπόφευκτες και μπορούν να επιτευχθούν μέσω των ακόλουθων μηχανισμών:

1. Τα σχόλια

Κατά τη διαδικασία βελτίωσης της επικοινωνίας απόδοσης, πιθανότατα δεν υπάρχει δεξιότητα πιο σημαντική από το να λαμβάνονται ακριβή σχόλια σχετικά με το αντίκτυπο του μηνύματός τους σε άλλους.

Για παράδειγμα, στην περίπτωση των διευθυντών πρέπει να ενθαρρύνουν τον υποδοχέα (εργαζόμενο), να εκφράσει τις αντιδράσεις του και ταυτόχρονα πρέπει να διασφαλίσουν εάν το μήνυμα έγινε σωστά αντιληπτό ή όχι, θέτοντας ερωτήσεις και ακούγοντας αιτήματα.

2. Η οργανωτική επικοινωνία πρέπει να καλύπτει τόσο την επίσημη όσο και την άτυπη επικοινωνία

Εάν εκδηλωθεί σε βαθμό που δεν υπερβαίνει τα όρια της κοινής λογικής, η άτυπη επικοινωνία μπορεί να είναι μια καινοτομία για την επίσημη επικοινωνία, ειδικά κατά την αναδιάρθρωση ενός οργανισμού. Ένας διευθυντής που θέλει να είναι αποτελεσματικός πρέπει:

- ❖ Να προσέξει την πρωταρχική πτυχή της επικοινωνίας, τόσο της επίσημης όσο και της άτυπης επικοινωνίας.
- ❖ Να διατηρήσει τη μόνιμη επαφή με τους υφισταμένους, προσδιορίζοντας τους τρόπους που πρέπει να εφαρμοστούν για αυτόν τον σκοπό, παρόλο που ενθαρρύνεται να εφαρμόζουν μεθόδους που περιλαμβάνουν τη δυνατότητα των εργαζομένων να εκφράσουν τις προτάσεις και τα παράπονά τους ανώνυμα.

3. Εξασφάλιση σαφούς και συνοπτικής επικοινωνίας

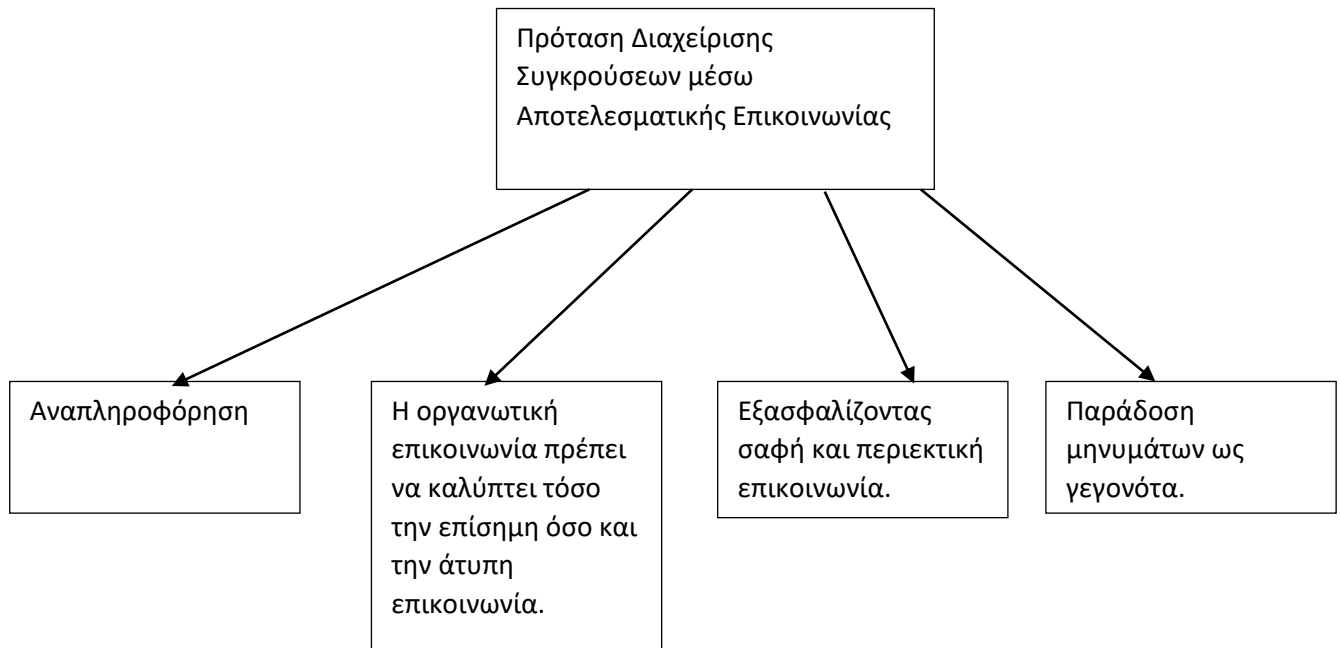
Χρησιμοποιείται μια απλή άμεση γλώσσα που είναι κατάλληλα προσαρμοσμένη σε αυτήν με την οποία επικοινωνούμε και βιώνουμε, χωρίς πάρα πολλές λεπτομέρειες. Οι πληροφορίες που υποβάλλονται πρέπει να έχουν νόημα.

4. Παράδοση μηνυμάτων ως γεγονότα

Οι αντιφάσεις μεταξύ λέξεων και πράξεων μπορούν να επηρεάσουν σε μεγάλο βαθμό τις προσπάθειες του διευθυντή να κερδίσει την εμπιστοσύνη των υπαλλήλων του. Η

επικοινωνία είναι μια συνεχής πράξη εξισορρόπησης, ξεκαθαρίζοντας τις αντιφατικές ανάγκες. Επομένως, η επικοινωνία είναι απαραίτητη σε κάθε είδους οργανωτική επίλυση συγκρούσεων.

3.9 Αδυναμία Επικοινωνίας



Εικόνα 8. Αδυναμίες επικοινωνίας.

Πηγή: Oachesu Madalina, Conflict Management, a new challenge, Procedia Economics and Finance 39 (2016) , p. 807 – 814

"Η τέχνη της επικοινωνίας είναι η γλώσσα της ηγεσίας" Τζέιμς Χουμς. Σε έναν κόσμο πολλαπλών αλληλεξαρτήσεων, η σχέση μεταξύ ατόμων και μεταξύ ατόμου και περιβάλλοντος, αποδεικνύει ότι η ζωή κατέχει κεντρικό ρόλο. Μία από τις σημαντικές πτυχές της κοινωνικής ζωής λαμβάνει υπόψη όλα τα είδη αλληλεπιδράσεων μεταξύ ατόμων. Εκτός από τη δημιουργία και τη διατήρηση λειτουργικών ανθρώπινων σχέσεων, η ζωή μέσα σε μια ομάδα οδηγεί σε καταστάσεις σύγκρουσης.

Δεδομένου ότι η κύρια συνιστώσα της ομάδας σε μια μέση καθημερινή ζωή εκδηλώνεται πιο έντονα στη δουλειά, αυτή η εργασία στοχεύει στην εξέταση ζητημάτων που σχετίζονται με τη διαχείριση των συγκρούσεων στο εργασιακό περιβάλλον. Η διαχείριση των συγκρούσεων είναι πολλαπλή, ανάλογα με τη φύση των αιτιών που οδήγησαν στη σύγκρουση, αυτό το έγγραφο επικεντρώνεται στην ανάδειξη του ρόλου της επικοινωνίας στη διαδικασία διαχείρισης συγκρούσεων, συγκεκριμένα, του ρόλου της επικοινωνίας που θεωρείται ως ο κοινός παρονομαστής όλων των οργανωτικών ρυθμίσεων για τη διαχείριση συγκρούσεων.

Οι συγκρούσεις συνδέονται άμεσα με την έλλειψη πόρων, τον καταμερισμό λειτουργιών και καθηκόντων, τη δύναμη των σχέσεων, τη διαφοροποίηση και τους ρόλους οργάνωσης στην κοινωνία. Οποιοσδήποτε οργανισμός, ανεξάρτητα από τον τύπο του (δημόσιος οργανισμός, κρατικός, εμπορικός ή ιδιωτικός μη κερδοσκοπικός οργανισμός κ.λπ.), αντιμετωπίζει καθημερινές συγκρούσεις που βασίζονται σε διαφορετικές αιτίες εσωτερικής και εξωτερικής οργάνωσης. Οι οργανισμοί είναι ζωντανά συστήματα, τα οποία αποτελούνται από μονάδες που αλληλοεπιδρούν, ο καθένας έχει τους δικούς του καθορισμένους ρόλους και αναμένεται να λειτουργούν σε ένα δομημένο περιβάλλον με σαφώς καθορισμένους πόρους, εάν το πλαίσιο είναι τέτοιο, η σύγκρουση καθίσταται αναπόφευκτη [8].

Στο περιβάλλον υγειονομικής περίθαλψης, οι διεπαγγελματικές συγκρούσεις είναι αναπόφευκτες. Αυτές οι συγκρούσεις, ωστόσο, μπορούν να έχουν αρνητικές συνέπειες στον κύκλο εργαζομένων και στο χώρο εργασίας, στην ασφάλεια των ασθενών και στη φροντίδα τους. Αντίθετα, η ικανότητα διαχείρισης συγκρούσεων μπορεί να οδηγήσει σε θετική αλλαγή. Πράγματι, έχει αποδειχθεί ότι η βελτίωση των γνώσεων σχετικά με τη διαχείριση συγκρούσεων μπορεί να μετριάσει τις αρνητικές συνέπειες της σύγκρουσης. Ο σκοπός αυτής της μελέτης ήταν να προσδιορίσει εάν οι επαγγελματίες ένιωθαν καλά εξοπλισμένοι για να διαχειριστούν τις διεπαγγελματικές συγκρούσεις στο χώρο εργασίας και αν ένιωθαν ότι χρειαζόνταν εκπαίδευση σε αυτόν τον τομέα.

Η σύγκρουση μπορεί να οριστεί ως «διαφωνία μεταξύ δύο ατόμων που προκαλεί ή έχει τη δυνατότητα να προκαλέσει δυσλειτουργία». Η σύγκρουση είναι ένα αναπόφευκτο, φυσικό και φυσιολογικό συμβάν όταν άτομα με διαφορές απόψεων, πεποιθήσεων, ρόλων, πολιτισμών και γλωσσών αλληλοεπιδρούν. Το σύστημα υγειονομικής περίθαλψης περιλαμβάνει έναν πολύπλοκο, δυναμικό και συχνά μεταβαλλόμενο συνδυασμό ανθρώπων που εργάζονται μαζί για τον κοινό στόχο της άριστης φροντίδας των ασθενών στο υψηλότερο επίπεδο απόδοσης.

Μέσα στο νοσοκομείο υπάρχουν πολλές πιθανές πηγές σύγκρουσης:

1. Συγκρούσεις προσωπικότητας (προσωπικές διαφορές).
2. Ασυμβατότητα ρόλου (διαφορές στόχων και ευθυνών).
3. Ελλείψεις πληροφοριών (ελλιπείς πληροφορίες που οδηγούν σε διαφορές απόψεων).
4. Περιβαλλοντικό άγχος (κατανομή πόρων), δύο από τα οποία θα μπορούσαν να οδηγήσουν σε σύγκρουση μεταξύ επαγγελματιών υγείας.

Μερικά παραδείγματα περιλαμβάνουν την κατανομή της εφημερίας, την παροχή ή τη λήψη σχολίων, την ενημέρωση ενός συναδέλφου ότι δεν ανταποκρίνεται στις

προσδοκίες, την αντιμετώπιση διαταραχής της συμπεριφοράς, την κατανομή πόρων ή τη χρήση δεδομένων, τη διαφάνεια και πολλά άλλα.

Είναι δεδομένο ότι η σύγκρουση συμβαίνει σε οργανισμούς υγειονομικής περίθαλψης.

Οι αρνητικές συνέπειες της σύγκρουσης μπορεί να είναι αρκετά δραματικές και αγχωτικές για τους ανθρώπους, αλλά μπορούν επίσης να οδηγήσουν σε άμεσες και έμμεσες επιπτώσεις στον οργανισμό επηρεάζοντας:

- ❖ Τον χρόνο αναρρωτικής άδειας.
- ❖ Τον κύκλο εργαζομένων.
- ❖ Την αποτελεσματικότητα.
- ❖ Το κόστος.
- ❖ Την ασφάλεια των ασθενών.
- ❖ Την φροντίδα του ασθενούς.

Επιπλέον, η σύγκρουση εντός των ομάδων υγειονομικής περίθαλψης έχει αποδειχθεί ότι επηρεάζει αρνητικά τη διοίκηση του νοσοκομείου.

Η σύγκρουση σε έναν μεγάλο και περίπλοκο οργανισμό υγειονομικής περίθαλψης είναι αναπόφευκτη. Ωστόσο, η σύγκρουση δεν είναι εγγενώς αρνητική. Για άτομα με την κατάλληλη εκπαίδευση ή εμπειρία, οι συγκρούσεις συχνά μπορούν να αντιμετωπιστούν για να αποφευχθούν οποιοσδήποτε από τις αρνητικές συνέπειες και η σύγκρουση μπορεί ακόμη και να χρησιμοποιηθεί ως παράγοντας αλλαγής εάν διοχετεύεται σωστά.

Πολλά νοσοκομεία προσφέρουν τώρα μαθήματα διαχείρισης συγκρούσεων και ηγεσίας στους υπαλλήλους τους, η επίλυση και η πρόληψη των συγκρούσεων αναγνωρίζονται από το Royal College of Physicians and Surgeons of Canada ως βασική ικανότητα που πρέπει να μάθει κανείς στην ιατρική σχολή. Παρόλα αυτά, επί του παρόντος δεν υπάρχουν διαθέσιμες μελέτες που αναφέρουν την ετοιμότητα και την άνεση των ατόμων που εργάζονται σε καναδικά ιδρύματα υγειονομικής περίθαλψης για τη διαχείριση συγκρούσεων στο επαγγελματικό τους περιβάλλον [9].

[5] Human Resource Management, [whatishumanresource.com](http://www.whatishumanresource.com), <http://www.whatishumanresource.com/human-resource-management>, viewed: 20/12/2020

[7] managing workplace conflict, SHRM, <https://www.shrm.org/resourcesandtools/tools-and-samples/toolkits/pages/managingworkplaceconflict.aspx>, viewed: 20/12/2020

[8] HR Insights | Conflict Management System Design, worklogic, <https://www.worklogic.com.au/resources/newsletters/conflict-management->

[systems/conflict-management-system-design-taking-a-systematic-and-strategic-approach-to-conflict-in-your-workplace/](#), viewed: 20/12/2020

[9] Julia Kfoury et al., Conflict Among Colleagues: Health Care Providers Feel Undertrained and Unprepared to Manage Inevitable Workplace Conflict, Journal of Obstetrics and Gynaecology Canada, , January 2019, p. 15-20

Κεφάλαιο 4

4.1 Σημασία Διαχείρισης Συγκρούσεων

Ενώ πηγές όπως οι Jehn (1997), Aston et al (2010) και Doody (2012) υποστήριξαν ότι τα ζητήματα με την ιεραρχία εντός των οργανισμών παραμένουν πηγή συγκρούσεων και προωθούν ενεργά τη συνεργασία, την επικοινωνία, την ομαδική εργασία και τον ηγετικό μετασχηματισμό στη διοίκηση. Η κλινική πρακτική πρέπει να χρησιμοποιεί την εφαρμογή καταλληλότερων προσεγγίσεων για συγκρούσεις (Marquis and Huston, 2014; Stanton, 2014).

Ο Pondy (1992) δήλωσε ότι οι συγκρούσεις που περιλαμβάνουν διαφορετικές προοπτικές και ιδέες έχουν τη δυνατότητα να είναι θετικές, αυτό περιλαμβάνει τη βελτιωμένη απόδοση της ομάδας και την καινοτομία (Jehn, 1997). Η διαπραγμάτευση και η επίλυση προβλημάτων, με τη διαμεσολάβηση του διαχειριστή, μπορεί να είναι επιτυχής στην πρόληψη της κλιμάκωσης. Ο Thomas (1992) το υποστηρίζει με το μοντέλο που πρότεινε ότι η κατάσταση της σύγκρουσης πρέπει να επανεκτιμάται τακτικά, με τη συνεχή διαχείριση να λαμβάνει υπόψη παράγοντες όπως τα συναισθήματα, τις συμπεριφορές και τα αποτελέσματα.

Το NHSIQ (2013) συμφωνεί ότι οι συγκρούσεις αφορούν περισσότερο τους ανθρώπους παρά τα προβλήματα, επομένως οι απόψεις και οι στόχοι των μελών της ομάδας πρέπει να εκτιμηθούν για να υποστηρίξουν την παροχή φροντίδας με βάση την ομάδα.

Μια συμφωνημένη λύση ισούται με την επίλυση, όπου όλα τα μέρη βλέπουν τους εαυτούς τους ως νικητές. Όταν προσεγγίζεται θετικά η σύγκρουση μπορεί να προωθήσει μια ευκαιρία για ανάπτυξη στην κλινική ομάδα, αυτό μπορεί να είναι εποικοδομητικό εάν υπάρχει ισορροπία, καθώς επηρεάζει πολύ αρνητικά την απόδοση και θέτει σε κίνδυνο τη φροντίδα των ασθενών (Barr and Dowding, 2012; Sullivan and Garland, 2013). Η κοινή επίλυση προβλημάτων καλλιεργεί κλίμα αμοιβαίου σεβασμού και κινήτρων για εξεύρεση αμοιβαία ικανοποιητικών συμφωνιών, αυτό είναι επωφελές για την εμπιστοσύνη, την ικανοποίηση και τη δικαιοσύνη, διευκολύνοντας καλύτερα αποτελέσματα για την ομάδα και για τους ασθενείς (Posthuma, 2011) [10].

4.2 Τρόποι Διαχείρισης Συγκρούσεων

Ακολούθως αναφέρονται ενδεικτικά τρόποι επίλυσης συγκρούσεων.

1. Παύση, αναπνοή και απόφαση για τα επόμενα βήματα:

Η βαθιά αναπνοή είναι ένας αποδεδειγμένος τρόπος για να ηρεμήσει το άγχος και να προσφέρει μια πιο εστιασμένη προοπτική στο θέμα, οπότε πρέπει να παρθεί τουλάχιστον μία βαθιά αναπνοή εάν βρίσκεστε στη μέση μιας έντονης ή αγχωτικής σύγκρουσης. Όταν κάποιος σταματήσει και αναπνεύσει, αντί να αντιδράσει, μπορεί να σώσει τον εαυτό του από το να αντιδράσει συναισθηματικά κάνοντας τα πράγματα χειρότερα.

Στη συνέχεια, αποφασίζει πώς να προχωρήσει. Εάν η σύγκρουση ήταν μέρος μιας ευρύτερης κατάστασης (μια συνάντηση που περιελάμβανε πολλά άτομα, μια αναταραχή μηνυμάτων ηλεκτρονικού ταχυδρομείου ή μια μικρή διένεξη σε μια μεγαλύτερη συζήτηση), ίσως ήταν καλύτερο να περιμένει να το αντιμετωπίσει αργότερα.

Είναι σημαντικό να συνεχιστεί η συζήτηση αλλά χωρίς συναισθηματικό τρόπο, είναι πιθανό όποιος είχε εμπλακεί, να επεξεργαστεί πολλές αντιδράσεις και συνεχίζοντας να πιέζονται αυτά τα συγκρουόμενα ζητήματα σε μια ομαδική συζήτηση να οδηγηθεί μόνο σε περισσότερες συγκρούσεις και να θέσει τους ανθρώπους σε αντιπαράθεση. Σε καταστάσεις ένας προς έναν, αυτή η τακτική θα λειτουργήσει.

2. Αντιμετώπιση του ζητήματος ιδιωτικά:

Η προσωπική αντιμετώπιση του πραγματικού ζητήματος επιτρέπει σε κάθε ή σε όλα τα εμπλεκόμενα μέρη την ευκαιρία να εκφράσουν τα συναισθήματα και τις προθέσεις τους σε ένα πιο ασφαλές περιβάλλον και εμποδίζει τους παρευρισκόμενους να εμπλακούν άσκοπα.

3. Καθορισμός του καταλληλότερου μέσου για την αντιμετώπιση του ζητήματος:

Ομοίως, για να αντιμετωπιστεί το ζήτημα ιδιωτικά, είναι επίσης σημαντικό να προσδιοριστεί ποιο μέσο είναι καλύτερο για την αντιμετώπιση οποιασδήποτε διένεξης. Ίσως μια προσωπική συνομιλία ή βιντεοκλήση να είναι ευκολότερη, ώστε η γλώσσα του σώματος να μπορεί να διαβαστεί και τα δύσκολα συναισθήματα να μπορούν να εκφραστούν πιο εύκολα.

Είναι επίσης σημαντικό να αποφασιστεί εάν αυτό θα πρέπει να γίνει μέσα στο γραφείο, το οποίο είναι συνήθως η καλύτερη επιλογή, ειδικά σε θέματα που σχετίζονται με την εργασία, ή έξω από το γραφείο για μεσημεριανό, καφέ ή περίπατο. Ανεξάρτητα από αυτά τα μέσα, είναι σημαντικό να βεβαιωθεί ότι είναι το κατάλληλο για το ζήτημα και τους εμπλεκόμενους.

Ωστόσο, μερικοί άνθρωποι λειτουργούν καλύτερα μέσω συνομιλίας ή email, όπου έχουν την ευκαιρία να μελετήσουν προσεκτικά και να επεξεργαστούν τις δηλώσεις τους. Σε αυτήν την περίπτωση, είναι ιδιαίτερα σημαντικό να γνωρίζετε τι λέγεται γραπτώς, καθώς αναφέρεται πολύ πιο εύκολα από ένα γρήγορο ή απλό σχόλιο σε μια προφορική συζήτηση. Πρέπει να διασφαλιστεί ότι όλοι οι εμπλεκόμενοι έχουν μια ουσιαστική συζήτηση που έχει νόημα και όχι μια αβέβαιη διαφωνία που προκαλεί περισσότερα ζητήματα από την επίλυση.

4. Δημιουργία μιας συνθήκης για επικοινωνία, έτσι ώστε ο καθένας να μπορεί να έχει τη γνώμη του:

Μόλις αποφασιστεί ένα μέσο για την αντιμετώπιση της σύγκρουσης, πρέπει να δοθεί στο άτομο ή σε όλους τους εμπλεκόμενους η ευκαιρία να εκφράσουν τη γνώμη τους. Η συζήτηση πρέπει να πλαισιωθεί δηλώνοντας ότι συνέβη μια σύγκρουση και ενισχύοντας το γεγονός ότι όλοι πρέπει να έχουν την ευκαιρία να εκφράσουν την κατανόηση και τα συναισθήματά τους για την κατάσταση και στη συνέχεια να τους επιτρέψουν να έχουν αυτήν την ευκαιρία.

5. Χρήση ενεργών τεχνικών ακρόασης κατά την αντιμετώπιση της διένεξης:

Η ενεργή ακρόαση είναι μια τεχνική για να γίνει κάποιος καλύτερος ακροατής και να μπορεί να βοηθήσει στην καθημερινή εργασία, αλλά είναι ιδιαίτερα αποτελεσματική στην επίλυση συγκρούσεων. Πρέπει στην συζήτηση να υπάρχουν σχόλια. Καθώς γίνεται η συζήτηση, πρέπει να χρησιμοποιηθούν μικρές παροτρύνσεις για να φανεί ότι ακούτε και η επανάληψη των προβλημάτων καθώς και η παύση μεταξύ των δηλώσεων μπορεί να είναι ισχυροί τρόποι για να ενημερωθεί το άλλο μέλος της συζήτησης ότι ακούγεται και ασχολείται κάποιος μαζί του.

6. Επανάληψη της κατανόησης για τα ζητήματα:

Αν και αυτό είναι ένα από τα κύρια χαρακτηριστικά της ενεργού ακρόασης, αξίζει μια δική του επεξήγηση. Όλοι αντιλαμβάνονται τα πράγματα με διαφορετικό τρόπο και δυστυχώς, οι μέθοδοι επικοινωνίας δεν έχουν εξελιχθεί ώστε να μεταδίδουν τις σκέψεις στον άλλον κατά βούληση, οπότε η λήψη κάθε βήματος για την αποφυγή παρανόησης είναι σημαντική, ειδικά στην επίλυση συγκρούσεων.

Επαναβεβαιώνοντας την κατανόησή για τα ζητήματα ή τη διένεξη του ατόμου με το οποίο γίνεται συζήτηση, ο ένας πρέπει να σταθεροποιήσει την δική του κατανόηση και

να δίνει στο άλλο άτομο της συνομιλίας την ευκαιρία να διορθώσει εάν έχουν παρερμηνευθεί τα λόγια του.

7. Χρήση της δήλωσης "ΕΓΩ" για να μιλήσει και να αντιμετωπίσει τυχόν συναισθήματα ή αντιδράσεις στο ζήτημα:

Οι δηλώσεις «εγώ» αποτελούν τον ακρογωνιαίο λίθο της επίλυσης συγκρούσεων. Διαμορφώνοντας τις σκέψεις γύρω από τον εαυτό του, αποφεύγει να κατηγορηθεί ή να εστιάσει σε συναισθήματα και αντιδράσεις, κάτι που συμβάλλει στην τήρηση των γεγονότων και των λύσεων σε ένα ζήτημα.

8. Διατήρηση σιωπής σε δύσκολες συνομιλίες:

Στην επίλυση συγκρούσεων, η σιωπή είναι πολύ διαφορετική. Ο χρόνος θα τους βοηθήσει όλους να εξετάσουν προσεκτικά ερωτήσεις.

9. Κατανόηση πότε η κατάσταση έχει ξεφύγει:

Ανεξάρτητα από τις προσπάθειες για επίλυση συγκρούσεων, ενδέχεται να υπάρχουν καταστάσεις όπου δεν υπάρχει λύση που μπορεί να τεθεί στο τραπέζι. Όταν συμβαίνει αυτό, πρέπει να γνωρίζει κάποιος πότε να εγκαταλείψει την προσπάθεια. Ίσως κάποιος να είχε μια άσχημη μέρα.

10. Συνέχεια με μια συνομιλία ή email:

Είναι ωραίο να κλείσει η επίλυση συγκρούσεων με μια ιδιωτική συνομιλία με οποιονδήποτε τρόπο. Να δεχτεί το άτομο τις ευχαριστίες του άλλου συνομιλητή για τη συμμετοχή και την επικοινωνία στην επίλυση των πραγμάτων. Αυτό βοηθά στο κλείσιμο της συνομιλίας και διασφαλίζει ότι όλοι αποδέχονται την έκβαση και ότι η διένεξη έχει περάσει [11].

4.3.1 Πρακτικές Συγκρούσεων

Συστάσεις συστήματος διαχείρισης συγκρούσεων

Η διερευνητική καινοτομία αναφέρεται σε έναν βασικό τύπο σταθερής καινοτομίας που στοχεύει στην «κάλυψη των αναγκών των αναδυόμενων πελατών ή των αγορών» παρέχοντας νέα σχέδια, δημιουργώντας νέα προϊόντα, αναπτύσσοντας νέα κανάλια διανομής (Alexiev et al., 2010). Αυτή η καινοτομία έχει σημαντική αξία, διότι συμβάλλει στην αντιμετώπιση των περιβαλλοντικών αλλαγών, ιδιαίτερα των ασυνεχών αλλαγών (Atuahene-Gima, 2005 Phelps, 2010). Οι εταιρείες, επομένως, επιθυμούν να αναπτύξουν διερευνητική καινοτομία.

Οι ερευνητές από διάφορους τομείς, όπως το μάρκετινγκ, έχουν διερευνήσει τα αποτελέσματα μιας σειράς παραγόντων στην εξερευνητική καινοτομία, όπως παράγοντες μάρκετινγκ, οργανωτικοί παράγοντες, πόροι και περιβαλλοντικοί παράγοντες.

Οι μελέτες δείχνουν ότι οι παράγοντες που σχετίζονται με την ανώτατη ομάδα διαχείρισης (TMT) έχουν βαθιά επίδραση στις στρατηγικές αποφάσεις και τα αποτελέσματα μιας εταιρείας (Chen et al., 2005 Qian et al., 2013). Σύμφωνα με αυτήν τη σκέψη, οι ερευνητές προτείνουν ότι οι παράγοντες που σχετίζονται με την TMT επηρεάζουν επίσης την εξερευνητική καινοτομία και έχουν δοκιμάσει το ρόλο πολλών παραγόντων που σχετίζονται με την TMT.

Για παράδειγμα, οι Jansen et al. (2009) διαπίστωσαν ότι η ηγετική μεταμόρφωση σε μια TMT έχει θετικό αντίκτυπο στην εξερευνητική καινοτομία, ενώ η ηγετική συναλλαγή έχει αρνητική. Οι Alexiev et al. (2010) ανέφεραν ότι η αναζήτηση συμβουλών για μία TMT συμβάλλει στην διερευνητική καινοτομία και η ετερογένεια του, βοηθά στην αξιοποίηση εσωτερικών συμβουλών, αλλά εμποδίζει τη χρήση εξωτερικών σχέσεων. Οι Li et al. (2014) ανέφεραν ότι οι εξωτερικές σχέσεις της TMT προωθούν την εξερευνητική καινοτομία. Οι Tuncdogan et al. (2017) διαπίστωσαν ότι οι ρυθμιστικές εστίες μιας TMT έχουν ισχυρή επίδραση στην εξερευνητική καινοτομία. Συνολικά, οι TMT διαδραματίζουν βασικό ρόλο στην διερευνητική καινοτομία και τη σύγκρουση.

Η σύγκρουση TMT και οι επιπτώσεις της στην εταιρική καινοτομία

Η σύγκρουση είναι αναπόφευκτη σε οποιοδήποτε Ανώτατη Ομάδα Διαχείρισης TMT. Η σύγκρουση TMT προκύπτει συχνά μεταξύ των διαχειριστών μάρκετινγκ και E & A (De Clercq et al., 2009). Οι υπεύθυνοι μάρκετινγκ επισημαίνουν τις ικανοποιητικές ανάγκες των πελατών, ενώ οι διαχειριστές E & A δίνουν έμφαση σε τεχνικά θέματα. Συχνά διαφωνούν μεταξύ τους σχετικά με τις βασικές αποφάσεις και ανταγωνίζονται για σπάνιους οργανωτικούς πόρους, φτάνοντας σε σύγκρουση (Qian et al., 2013 Song et al., 2006).

Η σύγκρουση είναι πολυδιάστατη, περιλαμβάνει γνωστική σύγκρουση (επίσης χαρακτηρίζεται ως λειτουργική ή εποικοδομητική σύγκρουση) και συναισθηματική σύγκρουση (επίσης ως δυσλειτουργική ή καταστροφική σύγκρουση) (Amason, 1996 De Clercq et al., 2009). Η γνωστική σύγκρουση είναι προσανατολισμένη στην εργασία και προκαλείται από διαφορές στην προοπτική, ενώ η συναισθηματική σύγκρουση συχνά προκύπτει από προσωπικές ασυμβατότητες ή διαφορές (Jehn, 1995 Parayitam & Dooley, 2009).

Οι υπάρχουσες μελέτες έχουν πραγματοποιήσει πολλές έρευνες σχετικά με τις επιπτώσεις της σύγκρουσης. Ειδικότερα, οι ερευνητές στο μάρκετινγκ, στην καινοτομία και σε άλλους ερευνητικούς τομείς έχουν διερευνήσει τη σχέση σύγκρουσης και καινοτομίας σε πολλαπλά επίπεδα, όπως μεταξύ τμημάτων μάρκετινγκ και E & A. Στον Πίνακα 1, συνοψίζεται η προηγούμενη βιβλιογραφία σχετικά με τις επιπτώσεις της σύγκρουσης TMT στην εταιρική καινοτομία και μερικές μελέτες σχετικά με τη σχέση σύγκρουσης και καινοτομίας σε άλλα επίπεδα. Η σύγκρουση TMT επηρεάζει έντονα την καινοτόμο εταιρεία.

Για παράδειγμα, οι Chen et al. (2005) βρήκαν θετικό αντίκτυπο στην παραγωγική σύγκρουση σε TMTs στην οργανωτική καινοτομία. Οι Qian et al. (2013) ανέφεραν ότι η γνωστική σύγκρουση TMT έχει θετική επίδραση στην οργανωτική καινοτομία, ενώ η συναισθηματική σύγκρουση έχει αρνητικό αντίκτυπο.

Οι Camelo-Ordaz et al. (2015) διαπίστωσαν ότι η σχέση και η σύγκρουση καθηκόντων σε TMT επηρεάζουν αρνητικά την εταιρική καινοτομία. Οι Prasad και Junni (2017) ανέφεραν ότι η συναισθηματική σύγκρουση TMT έχει αρνητικό δεσμό με τη σταθερή καινοτομία, ενώ η γνωστική σύγκρουση έχει καμπύλη.

Συνολικά, η σύγκρουση TMT έχει ισχυρές επιπτώσεις στην καινοτομία και πρέπει να αντιμετωπιστεί σωστά για την προώθηση της καινοτομίας στις επιχειρήσεις (De Clercq et al., 2009). Επιπλέον, ενώ οι ερευνητές στο μάρκετινγκ έχουν εξετάσει την επίδραση της σύγκρουσης στην εταιρική καινοτομία, επικεντρώθηκαν στη σύγκρουση σε επίπεδο τμήματος, όπως σε τμήματα πωλήσεων ή μεταξύ τμημάτων μάρκετινγκ και E & A (π.χ. Matsuo, 2006 Song et al., 2006).

Λίγη προσοχή έχει δοθεί στη σύγκρουση TMT, δεν έχουν συνδέσει παράγοντες που σχετίζονται με αυτήν, την εξερευνητική καινοτομία, αν και έχουν εντοπίσει ορισμένους παράγοντες μάρκετινγκ ως προς την εξερευνητική καινοτομία (Atuahene-Gima, 2005 Li et al., 2014). Έτσι, ο ρόλος της σύγκρουσης TMT στη διερευνητική καινοτομία αντιπροσωπεύει ένα σοβαρό ζήτημα για τους ερευνητές μάρκετινγκ.

Τα υπάρχοντα ευρήματα σχετικά με τη σύνδεση της σύγκρουσης και καινοτομίας TMT δεν μπορούν να αντιμετωπίσουν αυτό το ζήτημα λόγω δύο ερευνητικών περιορισμών. Ενώ οι μελέτες έχουν διερευνήσει ορισμένους τύπους σταθερής καινοτομίας (Prasad & Junni, 2017 Qian et al., 2013), δεν έχουν εξετάσει την εξερευνητική καινοτομία. Ως ένας μοναδικός τύπος σταθερής καινοτομίας, η εξερευνητική καινοτομία διαφέρει σημαντικά από άλλους τύπους καινοτομίας όσον αφορά τη γνώση που ενσωματώνει, επειδή απαιτεί εντελώς νέα γνώση που απομακρύνεται από αυτό που συνήθως

χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις για να επιδιώξουν άλλους τύπους καινοτομίας (Alexiev et al., 2010 Gilsing et al., 2008).

Έτσι, ένας δεδομένος παράγοντας επηρεάζει συχνά την εξερευνητική καινοτομία και άλλους τύπους καινοτομίας διαφορετικά (Su & Yang, 2018), με αποτέλεσμα να είναι δύσκολο να εφαρμοστούν ευρήματα σχετικά με τις επιπτώσεις της σύγκρουσης TMT σε άλλους τύπους καινοτομίας (Jansen et al. , 2006 Tuncdogan et al., 2017).

Παραμένει ασαφής η σημασία της σύγκρουσης TMT. Η θεωρία υποστηρίζει ότι οι επιπτώσεις των παραγόντων που σχετίζονται με την TMT γίνονται πραγματικότητα επηρεάζοντας τις στρατηγικές αποφάσεις (Alexiev et al., 2010 Talke et al., 2011). Ως εκ τούτου, ορισμένοι στρατηγικοί παράγοντες μπορούν να μεσολαβούν στη σύνδεση μεταξύ της σύγκρουσης TMT και της διερευνητικής καινοτομίας. Προηγούμενες μελέτες, ωστόσο, έχουν δοκιμάσει την άμεση επίδραση της σύγκρουσης TMT στην εταιρική καινοτομία. Λίγοι από αυτούς έχουν αποσαφηνίσει στρατηγικούς παράγοντες που χρησιμεύουν ως αγωγοί με τους οποίους λειτουργούν οι συγκρούσεις TMT (Mooney et al., 2007).

Αυτή η έλλειψη ερευνών καθιστά δύσκολη την απεικόνιση του τρόπου με τον οποίο η σύγκρουση TMT επηρεάζει την ερευνητική καινοτομία (Camelo-Ordaz et al., 2015), καθιστώντας ζωτικής σημασίας την αποσαφήνιση στρατηγικών παραγόντων. Συνοπτικά, για την αντιμετώπιση αυτών των δύο περιορισμών, η μελέτη διερευνά τη σχέση μεταξύ της διένεξης TMT και της διερευνητικής καινοτομίας και δοκιμάζει τη μεσολαβητική επίδραση του MO στη σύνδεση.

Η σύγκρουση TMT και η διερευνητική καινοτομία, δεδομένου ότι οι γνωστικές και συναισθηματικές συγκρούσεις διαφέρουν μεταξύ τους και συχνά οδηγούν σε ξεχωριστές συμπεριφορές, δημιουργούν διαφορετικά αποτελέσματα και επηρεάζουν την καινοτομία διαφορετικά, αυτή η μελέτη διερευνά τα αποτελέσματα τόσο της γνωστικής όσο και της συναισθηματικής σύγκρουσης της TMT στην εξερευνητική καινοτομία.

Υπόθεση 1: Υπάρχει μια θετική σχέση μεταξύ της γνωστικής σύγκρουσης TMT και της διερευνητικής καινοτομίας.

Υποστηρίζεται ότι η επίδραση της γνωστικής σύγκρουσης TMT στην εξερευνητική καινοτομία είναι θετική, για δύο λόγους. Πρώτον, οι γνωστικές συγκρούσεις μπορούν να βοηθήσουν τους TMT να βρουν ευκαιρίες για επιδίωξη διερευνητικής καινοτομίας. Δεδομένου ότι η γνωστική σύγκρουση προκύπτει από διαφορές στις προοπτικές για το πώς να αναλάβουμε καλύτερα καθήκοντα (Amason, 1996), απαιτεί από τα μέλη του

TMT να ανταλλάσσουν γνώσεις (Parayitam & Dooley, 2009). Η σύγκρουση, επομένως, επιτρέπει σε μια TMT να διευρύνει το πεδίο της βάσης γνώσεων της (Amason & Sapienza, 1997).

Έτσι, μία TMT που αντιμετωπίζει γνωστική σύγκρουση όχι μόνο είναι δυνατό να αναζητήσει πιθανούς αλλά και αναδυόμενους πελάτες, όπως και αγορές κατά μήκος νέων τεχνολογικών οριζώντων που ανοίγονται από νέες γνώσεις, αλλά επίσης είναι καλή στην κατανόηση των αναγκών τέτοιων πελατών και αγορών. Κατά συνέπεια, η γνωστική σύγκρουση σε TMTs ανοίγει ευκαιρίες για διερευνητική καινοτομία.

Δεύτερον, οι γνωστικές συγκρούσεις βοηθούν σε μία TMT που εκμεταλλεύεται ευκαιρίες για διερευνητική καινοτομία.

Η γνωστική σύγκρουση κάνει τα μέλη της TMT να συζητούν ένα ευρύ φάσμα απόψεων και στη συνέχεια να προσαρμόζουν και να συνθέτουν πολλαπλές απόψεις (Jehn, 1995). Έτσι, μία TMT που αντιμετωπίζει γνωστικές συγκρούσεις μπορεί να λαμβάνει αποφάσεις υψηλής ποιότητας σχετικά με το εάν θα εκμεταλλευτεί ή όχι τις ευκαιρίες για διερευνητική καινοτομία και πώς να τις ακολουθήσει (Amason & Sapienza, 1997).

Από την άλλη πλευρά, καθώς η συζήτηση για πολλαπλές απόψεις προάγει την καλύτερη κατανόηση των αποφάσεων, η γνωστική σύγκρουση της TMT είναι επωφελής για την εφαρμογή των αποφάσεων (De Clercq et al., 2009). Συνολικά, η γνωστική σύγκρουση TMT διευκολύνει τη διερευνητική καινοτομία βοηθώντας την TMT να εντοπίσει και να εκμεταλλευτεί ευκαιρίες για αυτό.

Innovation types and the definitions	Conflict types	Contexts	Findings	Source
Organizational innovation: [No definition is provided].	Conflicts in TMT	105 Chinese firms	Productive conflict has a positive impact on organizational innovation.	Chen et al. (2005)
Organizational innovation: generating and implementing new ideas or behaviors, including new products, services, process technologies, organizational structures, or administrative systems.	Conflicts in TMT	122 Chinese firms	Cognitive conflict has a positive impact on organizational innovation, but affective conflict has a negative effect.	Qian et al. (2013)
Firm innovativeness: the tendency to engage in and support new ideas, novelty, experimentation, and creative processes that may result in new products, services, or technological processes.	Conflicts in TMT	64 Spanish firms	Both task conflict and relationship conflict have negative effects on firm innovativeness.	Camelo-Ordaz et al. (2015)
Firm innovativeness: the introduction and implementation of new or improved products, services and production processes.	Conflicts in TMT	171 Indian firms	Affective conflict is negatively related to firm innovativeness, but cognitive conflict has a negative curvilinear relationship with it.	Prasad and Junni (2017)
Departmental innovativeness: an organizational tendency that supports innovation in sales departments, and not as an innovation itself.	Conflicts in sales departments	193 Japanese firms	Task conflict has a positive impact on innovativeness, whereas relationship conflict has a negative effect.	Matsuo (2006)
Organizational innovation: the extent to which a firm develops new products and services or pursues innovations for customers or markets	Conflicts between departments	232 Canadian firms	Relationship conflict has a negative effect on organizational innovation, yet task conflict has a positive impact.	De Clercq et al. (2009)
Innovation performance: the overall success of a firm's new product development program	Conflicts between R&D and marketing departments	122 US firms	Destructive conflict has a negative impact on innovation performance, but constructive conflict has a positive effect.	Song et al. (2006)
Innovation in teams: the intentional introduction and application in a role, group or organization of ideas, processes, products or procedures, new to relevant units of adoption, designed to benefit the individual, the group, the organization or wider society.	Conflicts in work teams	Teams in Netherlands	Task conflict has a curvilinear effect on innovation in teams, yet relationship conflict does not have significant effect.	De Dreu (2006)

Πίνακας 1. *Σύνολο βιβλιογραφίας περί συγκρούσεων.*

Πηγή: Donghan Wang et al. ,Top management team conflict and exploratory innovation: The mediating impact of market orientation, *Industrial Marketing Management*, Volume 82, October 2019, p. 87-95

Υπόθεση 2: Υπάρχει μια αρνητική σχέση μεταξύ συναισθηματικής σύγκρουσης TMT και διερευνητικής καινοτομίας.

Όσον αφορά τη συναισθηματική σύγκρουση TMT, αναμένεται να έχει αρνητική επίδραση στην εξερευνητική καινοτομία για δύο λόγους. Πρώτον, η συναισθηματική σύγκρουση TMT αναστέλλει τον εντοπισμό ευκαιριών για την διερευνητική καινοτομία. Δεδομένου ότι η συναισθηματική σύγκρουση προκύπτει από προσωπικές ασυμβατότητες ή διαφορές, προκαλεί υποψίες, δυσπιστία και εχθρότητα μεταξύ των μελών της TMT (Amason, 1996).

Επομένως, πρέπει να αφιερώνουν περισσότερη προσοχή και χρόνο στις σχέσεις τους με άλλα μέλη, αντί να εστιάζουν σε εργασίες όπως η αναζήτηση και η κατανόηση των αναδυόμενων και δυνητικών πελατών και αγορών. Επιπλέον, αυτή η σύγκρουση δημιουργεί βασικές δυσκαμψίες, επειδή αναγκάζει την TMT να ακολουθεί γνωστές τεχνολογικές τροχιές αντί να απομακρύνεται από αυτές (Jehn, 1995). Αυτό καθιστά δύσκολο για την TMT να βρει ευκαιρίες για ανάπτυξη εξερευνητικής καινοτομίας (Mooney et al., 2007). Συνοπτικά, η συναισθηματική σύγκρουση TMT παίζει αρνητικό ρόλο στον εντοπισμό ευκαιριών για την διερευνητική καινοτομία.

Δεύτερον, η συναισθηματική σύγκρουση TMT εμποδίζει την εκμετάλλευση ευκαιριών για την διερευνητική καινοτομία. Προηγούμενες μελέτες έχουν δείξει ότι η συναισθηματική σύγκρουση βλάπτει την ποιότητα των αποφάσεων, καθώς δημιουργεί εχθρότητα και αποσπά την προσοχή των μελών της ομάδας από την εργασία (Amason, 1996). Η συναισθηματική σύγκρουση σε μία TMT δημιουργεί υποψίες, δυσπιστία και εχθρότητα μεταξύ των μελών της TMT, η οποία τους αποθαρρύνει να μοιράζονται γνώσεις, αποσπά την προσοχή τους και φθείρει τη δέσμευσή τους (De Dreu, 2006; Parayitam & Dooley, 2009). Έτσι, η συναισθηματική σύγκρουση TMT παρεμβαίνει σε διαδικασίες αξιολόγησης για την εκμετάλλευση αναγνωρισμένων ευκαιριών για διερευνητική καινοτομία και στη συνέχεια εμποδίζει τη λήψη αποφάσεων σχετικά με τον τρόπο εκμετάλλευσης των ευκαιριών (Qian et al., 2013).

Η συναισθηματική σύγκρουση TMT αναστέλλει επίσης την εφαρμογή αποφάσεων σχετικά με την εξερευνητική καινοτομία. Από τη μία πλευρά, αυτή η σύγκρουση προκαλεί αρνητικά συναισθήματα στα μέλη της TMT, εμποδίζοντας τους να εξετάσουν πλήρως τα μέτρα για την εφαρμογή αποφάσεων (Amason & Sapienza, 1997). Από την άλλη πλευρά, μια τέτοια σύγκρουση συχνά περιλαμβάνει προσωπικές διαφωνίες ακόμη

και διαμάχες εξουσίας μεταξύ των μελών της TMT (De Clercq et al., 2009), γεγονός που κάνει ορισμένα μέλη δυσαρεστημένα, μειώνει την προθυμία τους να δεχτούν αποφάσεις και μειώνει την αποτελεσματικότητα της λήψης αποφάσεων.

Συνολικά, η συναισθηματική σύγκρουση TMT εμποδίζει τόσο τον εντοπισμό ευκαιριών για διερευνητική καινοτομία όσο και την αξιοποίησή τους. Έτσι, παίζει δυσμενή ρόλο στην εξερευνητική καινοτομία.

4.3.2 Το Αντίκτυπο της Μεσολαβητικής Αγοράς

Υπόθεση 3: Υπάρχει μια θετική σχέση μεταξύ της μεσολαβητικής αγοράς και διερευνητικής καινοτομίας. Δεδομένης της σημασίας της μεσολαβητικής αγοράς, οι ερευνητές διαπίστωσαν ότι όλοι οι παράγοντες που σχετίζονται με την TMT, οι διατμηματικοί, οργανωτικοί και περιβαλλοντικοί παράγοντες έχουν ισχυρές επιπτώσεις σε αυτό.

Ως μια κρίσιμη δομή μάρκετινγκ, η μεσολαβητική αγορά αντικατοπτρίζει τη στρατηγική στάση μιας επιχείρησης για την πλήρη κατανόηση των εναπομείναν, δυνητικών πελατών, των ανταγωνιστών, τον συντονισμό πόρων και δραστηριοτήτων για τη δημιουργία ανώτερης αξίας πελατών σε συνεχή βάση (Ketchen Jr., Hult, & Slater, 2007 Narver & Slater, 1990). Η μεσολαβητική αγορά έχει τρεις διαστάσεις:

- ❖ Προσανατολισμός πελατών (κατανόηση των αναγκών και επιθυμιών των πελατών).
- ❖ Προσανατολισμός των ανταγωνιστών (κατανόηση των πλεονεκτημάτων και των αδυναμιών των ανταγωνιστών και του τρόπου με τον οποίο ικανοποιούν τις ανάγκες και τις επιθυμίες των πελατών).
- ❖ Διαλειτουργικός συντονισμός (η χρήση πόρων σε ολόκληρη την επιχείρηση για την δημιουργία αξίας πελάτη).

Η μεσολαβητική αγορά έχει σημαντικές επιπτώσεις στην απόδοση (Kumar, Jones, Venkatesan, & Leone, 2011). Για παράδειγμα, οι Kirca et al. (2005) διενέργησαν μια μετα-ανάλυση η οποία έδειξε ότι οι δεσμοί Μεσολαβητικής Αγοράς και Απόδοσης είναι θετικοί για μια σειρά από μέτρα απόδοσης. Η μεσολαβητική αγορά ενισχύει επίσης την καινοτομία. Για παράδειγμα, οι Han, Kim και Srivastava (1998) ανέφεραν ότι η μεσολαβητική αγορά έχει βαθιά αποτελέσματα τόσο στις τεχνικές όσο και στις διοικητικές καινοτομίες.

Οι Im και Workman (2004) διαπίστωσαν ότι η μεσολαβητική αγορά συμβάλλει στην επιτυχία νέων προϊόντων βελτιώνοντας τη δημιουργικότητα σε νέα προϊόντα και προγράμματα μάρκετινγκ. Οι Augusto και Coelho (2009) ανέφεραν μια θετική σύνδεση

της μεσολαβητικής αγοράς με νέα προϊόντα. Συνοπτικά, η μεσολαβητική αγορά προσελκύει συνεχή επιστημονική προσοχή στις συνέπειές του.

Ενώ πολλές μελέτες έχουν δοκιμάσει τις επιπτώσεις της μεσολαβητικής αγοράς στην καινοτομία, λίγες έχουν συνδέσει την μεσολαβητική αγορά με την εξερευνητική καινοτομία. Αυτή η μελέτη έχει μια θετική σχέση μεταξύ μεσολαβητικής αγοράς και διερευνητικής καινοτομίας. Πρώτον, η μεσολαβητική αγορά βοηθά τις επιχειρήσεις να εντοπίσουν ευκαιρίες για διερευνητική καινοτομία. Δεδομένου ότι η διερευνητική καινοτομία στοχεύει στην κάλυψη «των αναγκών των αναδυόμενων πελατών ή των αγορών» (Alexiev et al., 2010), ζητά να διευκρινιστούν οι ανάγκες τους (Wang et al., 2014). Η μεσολαβητική αγορά ενθαρρύνει την αναζήτηση, την κατανόηση και την εξυπηρέτηση δυνητικών και αναδυόμενων πελατών και αγορών (Filatotchev et al., 2017). Ως εκ τούτου, μια εταιρεία με υψηλό προσανατολισμό στην αγορά είναι πιο εύκολο να βρει ευκαιρίες για διερευνητική καινοτομία.

Δεύτερον, η μεσολαβητική αγορά βοηθά τις επιχειρήσεις να εκμεταλλευτούν επιτυχώς τις ευκαιρίες για να συνεχίσουν την εξερευνητική καινοτομία. Η εξερευνητική καινοτομία βασίζεται σε μια τροχιά μακριά από τις υπάρχουσες τεχνολογικές τροχιές και τα τμήματα της αγοράς (Alexiev et al., 2010 Gilsing et al., 2008).

Η μεσολαβητική αγορά διευκολύνει τον διαλειτουργικό συντονισμό πόρων και δραστηριοτήτων. Βοηθά, στην ικανοποίηση των απαιτήσεων που δημιουργούνται στη διαδικασία αναζήτησης ευκαιριών για διερευνητική καινοτομία και στη συνέχεια της επίτευξης επιτυχίας. Συνοπτικά, η μεσολαβητική αγορά συμβάλλει στον εντοπισμό και την αναζήτηση ευκαιριών για διερεύνηση της καινοτομίας. Κατά συνέπεια, έχει μια θετική σχέση με την εξερευνητική καινοτομία.

Για παράδειγμα, οι Zhou, Gao, Yang και Zhou (2005) ανέφεραν ότι οι θετικές στάσεις των κορυφαίων διευθυντών απέναντι στην αλλαγή και η συμμετοχική οργανωτική κουλτούρα είναι χρήσιμες για την ανάπτυξη της μεσολαβητικής αγοράς. Οι Kirca et al. (2005) ανέφεραν ότι η έμφαση στην ανώτερη διοίκηση παίζει θετικό ρόλο. Οι Talke et al. (2011) διαπίστωσαν ότι η ποικιλομορφία TMT έχει θετική επίδραση στην μεσολαβητική αγορά.

Υπόθεση 4: Υπάρχει μια θετική σχέση μεταξύ της γνωστικής σύγκρουσης TMT και της μεσολαβητικής αγοράς.

Οι ερευνητές διαπίστωσαν ότι παράγοντες που σχετίζονται με την TMT μπορούν να επηρεάσουν την μεσολαβητική αγορά (Talke et al., 2011 Zhou et al., 2005). Ακολουθώντας αυτήν τη σειρά μελετών, προτείνεται ότι η σύγκρουση TMT έχει βαθύ

αντίκτυπο στην μεσολαβητική αγορά. Συγκεκριμένα, υποστηρίζεται ότι μια θετική επίδραση της γνωστικής σύγκρουσης TMT στη μεσολαβητική αγορά οφείλεται σε δύο λόγους:

Πρώτον, η γνωστική σύγκρουση ενθαρρύνει τα μέλη της TMT να είναι προσανατολισμένα στην αγορά. Αυτή η σύγκρουση διευκολύνει τα μέλη της TMT να ανταλλάσσουν γνώσεις σε πελάτες και αγορές. Με αυτόν τον τρόπο τους βοηθά να συμφωνήσουν σχετικά με τη σημασία του, να μένουν κοντά στους πελάτες και να δίνουν προτεραιότητα στην αξία των πελατών. Επιπλέον, υπηρετώντας ως «λύση στις βασικές δυσκαμψίες», η γνωστική σύγκρουση ωθεί τις TMTs να χρησιμοποιούν νέες τεχνολογίες για να αναζητήσουν νέους πελάτες (De Clercq et al., 2009). Έτσι, μία TMT που αντιμετωπίζει υψηλό επίπεδο γνωστικής σύγκρουσης είναι πιο πρόθυμη να μελετήσει τρέχοντες και πιθανούς πελάτες, ανταγωνιστές και να λειτουργήσει συντονισμένα μεταξύ των πόρων.

Δεύτερον, η γνωστική σύγκρουση βελτιώνει τις ικανότητες μιας TMT να λειτουργεί με μία μεσολαβητική αγορά. Αυτή η σύγκρουση επιτρέπει στην ομάδα να αποκτήσει νέες γνώσεις, διευρύνοντας το πεδίο της βάσης γνώσεων της (Ensley et al., 2002). Αυτό βοηθά την TMT να κατανοήσει τις ανάγκες των αναδυόμενων, δυνητικών πελατών και αγορών, καθώς και τις προσεγγίσεις που ακολουθούν οι πραγματικοί και πιθανοί ανταγωνιστές για να ικανοποιήσουν τις ανάγκες και τις επιθυμίες των πελατών, επίσης βοηθά στην καλύτερη αξιοποίηση των πόρων της για τη μεγιστοποίηση της αξίας των πελατών (Ellis, 2006 Filatotchev et al., 2017).

Υπόθεση 5: Υπάρχει μια αρνητική σχέση μεταξύ συναισθηματικής σύγκρουσης TMT και MO.

Όσον αφορά τη συναισθηματική σύγκρουση TMT, υπάρχουν δύο λόγοι για να υποστηριχθεί ότι έχει αρνητική επίδραση στην μεσολαβητική αγορά. Πρώτον, η συναισθηματική σύγκρουση εμποδίζει μια TMT να λαμβάνει αποφάσεις προσανατολισμένες στην αγορά. Επειδή αυτή η σύγκρουση μπορεί να προκαλέσει υποψίες, δυσπιστία και εχθρότητα μεταξύ των μελών της TMT (Amason, 1996), τα μέλη της αντιμετωπίζουν συναισθηματική σύγκρουση, έχουν δυσκολίες να συνάψουν συμφωνίες σχετικά με την παραμονή τους κοντά στους πελάτες και την προτεραιότητα στην αξία των πελατών (Guo et al., 2018). Αποσπάται από τις εργασίες που σχετίζονται με την μεσολαβητική αγορά, όπως η αναζήτηση και η εξυπηρέτηση αναδυόμενων πελατών και αγορών (De Clercq et al., 2009). Επιπλέον, η συναισθηματική σύγκρουση αναγκάζει μια TMT να παραμείνει σε υπάρχουσες τεχνολογικές τροχιές και αγορές αντί να αναπτύξει νέες (Amason & Sapienza, 1997

Jehn, 1995). Ως εκ τούτου, μια TMT που αντιμετωπίζει συναισθηματική σύγκρουση συχνά στερείται της θέλησης να προσανατολιστεί στην αγορά.

Δεύτερον, η συναισθηματική σύγκρουση αναστέλλει τις ικανότητες βελτίωσης της TMT για την υποστήριξη της μεσολαβητικής αγοράς. Η συναισθηματική σύγκρουση TMT υπονομεύει την προσπάθεια της, να αποκτήσει νέες γνώσεις, περιορίζοντας έτσι το πεδίο της βάσης γνώσεων της και εμποδίζοντας τα μέλη να αναπτύξουν νέες ικανότητες (Ensley et al., 2002). Αυτό με τη σειρά του κάνει την TMT να δυσκολεύεται να κατανοήσει τις ανάγκες των αναδυόμενων, δυνητικών πελατών και αγορών και αποδυναμώνει τις ικανότητές του να εξυπηρετούν αυτούς τους πελάτες και τις αγορές (Ellis, 2006).

Έτσι, η συναισθηματική σύγκρουση εμποδίζει μια TMT να αναπτύξει αποτελεσματικά την μεσολαβητική αγορά. Συνολικά, η συναισθηματική σύγκρουση TMT έχει αρνητικά αποτελέσματα τόσο στα κίνητρα όσο και στις ικανότητες της TMT να λαμβάνει και να εφαρμόζει αποφάσεις προσανατολισμένες στην αγορά. Παίζει έτσι αρνητικό ρόλο στην μεσολαβητική αγορά.

Υπόθεση 6: Η μεσολαβητική αγορά μεσολαβεί στη θετική σχέση μεταξύ της γνωστικής σύγκρουσης TMT και της διερευνητικής καινοτομίας.

Υπόθεση 7: Η μεσολαβητική αγορά μεσολαβεί στην αρνητική σχέση μεταξύ της συναισθηματικής σύγκρουσης TMT και της διερευνητικής καινοτομίας [12].

Η θεωρία του ανώτερου επιπέδου δηλώνει ότι οι TMT παίζουν σημαντικό ρόλο επηρεάζοντας τις στρατηγικές αποφάσεις των εταιρειών τους, που σημαίνει ότι η επίδραση της σύγκρουσης TMT στην εξερευνητική καινοτομία γίνεται πραγματικότητα επηρεάζοντας τις στρατηγικές αποφάσεις. Με βάση αυτήν τη δήλωση, καθώς και τις σχέσεις μεταξύ της διένεξης TMT, της MO και της εξερευνητικής καινοτομίας που συζητήθηκε παραπάνω, υποστηρίζεται ότι η μεσολαβητική αγορά είναι ένας αγωγός μέσω του οποίου η σύγκρουση TMT επηρεάζει την ερευνητική καινοτομία. Συγκεκριμένα, η γνωστική σύγκρουση βοηθά μια TMT να λαμβάνει και να εφαρμόζει αποφάσεις προσανατολισμένες στην αγορά, επιτρέποντας έτσι στην εταιρεία, να αναπτύξει διερευνητική καινοτομία, λαμβάνοντας υπόψη ότι η συναισθηματική σύγκρουση έχει τα αντίθετα αποτελέσματα.

4.4 Επίλυση Συγκρούσεων στον Τομέα των Επαγγελματιών Υγείας

Ο στόχος αυτής της μελέτης ήταν να προσδιοριστεί το επίπεδο άνεσης των επαγγελματιών υγείας και της επίλυσης των διαφορών στο νοσοκομείο (Sunnybrook

Health Sciences Center, Τορόντο, ON) και να προσδιοριστεί εάν αυτοί οι επαγγελματίες θεώρησαν ότι χρειαζόνταν πιο επίσημη εκπαίδευση σε αυτόν τον τομέα.

Αποφυγή	Η σύγκρουση δεν αντιμετωπίζεται ή αναβάλλεται για να αποφευχθεί η πιθανότητα απώλειας
Συνεργασία	Τα δύο μέρη προσπαθούν να βρουν μια λύση που να είναι πλήρως ικανοποιητική και για τα δύο
Ανταγωνισμός	Ο ανταγωνισμός συμβαίνει για να ξεπεραστεί η αντίθεση και να διασφαλιστεί ότι επικρατεί η θέση του ατόμου
Συμβιβασμός	Και τα δύο εμπλεκόμενα μέρη κάνουν ανταλλαγές για να επιτύχουν μια αμοιβαία αποδεκτή λύση που είναι εν μέρει ικανοποιητική και για τα δύο
Φιλοξενία	Ένα μέρος υποτάσσει τα δικά του συμφέροντα για τη διατήρηση της σχέσης

Πίνακας 2. Κατηγορίες Διαχείρισης Συγκρούσεων

Πηγή: Julia Kfoury et al., Conflict Among Colleagues: Health Care Providers Feel Undertrained and Unprepared to Manage Inevitable Workplace Conflict, Journal of Obstetrics and Gynaecology Canada, January 2019, p. 15-20

Μόλις λήφθηκε η έγκριση, ο σύνδεσμος ερωτηματολογίου Survey Monkey στάλθηκε μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου στα μέλη κάθε τμήματος. Συνολικά, 660 πιθανοί συμμετέχοντες, συμπεριλαμβανομένων των ιατρών, του προσωπικού, των νοσηλευτικών ομάδων, καθώς και του προσωπικού υποστήριξης και διοίκησης, έλαβαν την πρόσκληση για έρευνα μεταξύ Φεβρουαρίου και Μαΐου 2013. Τρεις υπενθυμίσεις στάλθηκαν ηλεκτρονικά σε μηνιαία διαστήματα.

Δεν υπήρχε χρηματικό κίνητρο για τη συμπλήρωση της έρευνας. Τα δεδομένα απόκρισης της έρευνας συγκεντρώθηκαν, κωδικοποιήθηκαν και καταχωρήθηκαν σε μια βάση δεδομένων έρευνας. Η έρευνα ήταν στα Αγγλικά.

Η έρευνα χωρίστηκε στα ακόλουθα στοιχεία:

1. **Δημογραφικό υπόβαθρο των συμμετεχόντων.**
2. **Εμπειρία σύγκρουσης:** Μια περιγραφή μιας κατάστασης σύγκρουσης δημιουργήθηκε με την ερώτηση: Σκεφτείτε μια πρόσφατη κατάσταση σύγκρουσης στο χώρο εργασίας σας που περιελάμβανε έναν συνάδελφο (όχι έναν ασθενή ή πελάτη). Τι ήταν αυτό; (περιγράψτε με λίγα λόγια).
3. **Αντιμετώπιση συγκρούσεων:** Ο τρόπος διαχείρισης του συμμετέχοντα ως απάντηση σε μια κατάσταση σύγκρουσης που περιγράφεται στην εργασία, διερευνήθηκε με τις ακόλουθες επιλογές ερωτήσεων και απόκρισης: "Τι κάνατε; Το αποφεύγετε (αγνοώντας το), συνεργάζεστε («ας το δουλέψουμε μαζί»), συμβιβαστείτε («διαχωρίστε τη διαφορά»).
4. **Αποτέλεσμα της σύγκρουσης:** Το αποτέλεσμα της σύγκρουσης αξιολογήθηκε με τις ακόλουθες ερωτήσεις: «Νιώσατε ότι είστε εξοπλισμένοι για να αντιμετωπίσετε τη σύγκρουση;» (επιλογές απάντησης: ναι, όχι, ή μη βέβαιοι), «Νιώσατε ότι ήταν το αποτέλεσμα της σύγκρουσης ικανοποιητικό;» (επιλογές απάντησης: ναι, όχι, ή μη βέβαιοι) και «Λάβατε βοήθεια ή συμβουλή για να διαχειριστείτε την κατάσταση της σύγκρουσης;» (επιλογές απάντησης: ναι, όχι ή μη βέβαιοι).

Οι πρακτικές εναλλακτικής επίλυσης διαφορών (ADR) αντιμετωπίζονται όλο και περισσότερο ως βελτιωμένος τρόπος επίλυσης των συγκρούσεων στο χώρο εργασίας. Μεγάλο μέρος της εμπειρικής βιβλιογραφίας επικεντρώνεται στην εξάπλωση της ADR μεταξύ των αμερικανικών οργανώσεων με λίγα στοιχεία ότι τέτοιες προσεγγίσεις έχουν περάσει τον Ατλαντικό.

Αυτό το άρθρο παρουσιάζει νέα στοιχεία έρευνας που εξετάζουν το βαθμό στον οποίο η ADR έχει υιοθετηθεί ως στρατηγική για την επίλυση διαφόρων μορφών συγκρούσεων από Ουαλικές εταιρείες στο Ηνωμένο Βασίλειο. Το άρθρο διαπιστώνει ότι σε αντίθεση με την προηγούμενη έρευνα, η ADR είναι ευρέως διαδεδομένη μεταξύ των Ουαλικών εταιρειών, ανεξάρτητα από το πόσο ευρέως ορίζεται η ADR. Η παρουσία θεσμικών παραγόντων, όπως εξειδικευμένων στελεχών ανθρώπινου δυναμικού και αναγνωρισμένων οργανώσεων, φαίνεται να σχετίζεται θετικά με περισσότερες ιδιωτικές μορφές [10].

Οι συγκρούσεις στο χώρο εργασίας θεωρούνται χρονοβόρες και δαπανηρές. Όπως οι Teague et al. επισημαίνουν ότι η «διαχείριση των συγκρούσεων αποτελεί βασικό μέρος της διαχείρισης της εργασιακής σχέσης», αλλά αυτό που είναι λιγότερο σαφές είναι αυτό που αποτελεί ένα αποτελεσματικό σύστημα διαχείρισης των συγκρούσεων στο χώρο εργασίας.

4.5 Μεταβλητές και Ανάλυση

Από τους ερωτηθέντες ζητήθηκε να περιγράψουν τη φύση και τις επιπτώσεις των συγκρούσεων στους οργανισμούς τους, προτού συνεχίσουν να περιγράφουν τις πολιτικές που χρησιμοποίησαν για τη διαχείριση των συγκρούσεων.

Το επίκεντρο της ανάλυσης ήταν σε εκείνους τους οργανισμούς που ανέφεραν ότι έχουν τυποποιήσει γραπτές διαδικασίες που εφαρμόζονται με συνέπεια σε όλες τις συγκρούσεις. Οι ερωτηθέντες κλήθηκαν να περιγράψουν την προσέγγισή τους για τη διαχείριση των ακόλουθων, διακριτών μορφών συγκρούσεων:

- ❖ Παράπονα που αφορούν μεμονωμένους υπαλλήλους σε διένεξη με τον οργανισμό (ατομική σύγκρουση).
- ❖ Διαφορές που αφορούν ομάδες εργαζομένων σε διένεξη με την επιχείρηση (συλλογική σύγκρουση).
- ❖ Αμφιλεγόμενα ζητήματα και διαφορές μεταξύ υπαλλήλων ή ομάδων υπαλλήλων (σύγκρουση μεταξύ εργαζομένων).

Η τελευταία κατηγορία δεν συμπεριλήφθηκε στην μελέτη, αλλά προστέθηκε για να αντικατοπτρίζει τη φαινομενικά αυξανόμενη σημασία της σύγκρουσης μεταξύ εργαζομένων, με έρευνα από το Chartered Institute of Personnel and Development να υποδηλώνει ότι το 40% των συγκρούσεων εμπίπτει σε αυτήν την κατηγορία.

Η χρήση των πρακτικών διαχείρισης συγκρούσεων από τις επιχειρήσεις καθορίστηκε από την απάντησή τους σε μια σειρά ερωτήσεων σχετικά με τις τρεις μορφές συγκρούσεων που περιγράφονται παραπάνω. Ζητήθηκε από τους ερωτηθέντες να προσδιορίσουν ποιες από τις 16 πιθανές πρακτικές συμπεριλήφθηκαν στις επίσημες διαδικασίες διαχείρισης συγκρούσεων. Αυτές οι πρακτικές περιγράφονται λεπτομερώς στην εικόνα 9. Στην ανάλυση που ακολουθεί, το πρότυπο της χρήσης ADR στην Ουαλία θα εξεταστεί με αναφορά τόσο στις μεμονωμένες πρακτικές όπως περιγράφονται εδώ, αλλά και στους τρεις ορισμούς της ADR («διαμεσολάβηση», «δημόσιες διαδικασίες» και «ιδιωτικές διαδικασίες») που εντοπίστηκαν στην ανασκόπηση της βιβλιογραφίας [13].

Κατηγορία	Πρακτική Εφαρμογή
Παραδοσιακές Πρακτικές	❖ Επίσημες γραπτές πειθαρχικές διαδικασίες, που περιλαμβάνουν

	<p>σταδιακά υψηλότερα επίπεδα διαχείρισης για την επίλυση διαφορών.</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Τυπικές γραπτές διαδικασίες παραπόνων, που περιλαμβάνουν σταδιακά υψηλότερα επίπεδα διαχείρισης για την επίλυση διαφορών.
ADR –Mediation	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Χρήση επαγγελματικής διαμεσολάβησης (π.χ. συνεργατική επίλυση προβλημάτων με αμερόληπτο τρίτο μέρος, με έμφαση στο μέλλον και την ανοικοδόμηση των σχέσεων, παρά την κατανομή της ευθύνης).
Δημόσια ADR	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Χρήση του ACAS νωρίς, με προληπτικό τρόπο για να βοηθήσει στην επίτευξη διευθέτησης ή για να αποφευχθεί το αδιέξοδο στη συζήτηση ή τη διαπραγμάτευση εντός της εταιρείας. ❖ Καταφύγετε στο τελικό στάδιο της διαδικασίας, όπου παραμένει το αδιέξοδο ACAS. ❖ Χρήση εξωτερικών διαιτητών (εκτός του ACAS) για τη λήψη αποφάσεων. ❖ Χρήση επαγγελματικής διαμεσολάβησης (π.χ. συνεργατική επίλυση προβλημάτων με αμερόληπτο τρίτο μέρος, με έμφαση στο μέλλον και την ανοικοδόμηση των σχέσεων, παρά την κατανομή της

	ευθύνης).
Ιδιωτική ADR	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Χρήση τυποποιημένης πολιτικής ανοιχτής πόρτας. ❖ Χρήση της υπηρεσίας «ανοιχτής τηλεφωνικής γραμμής» υπαλλήλου ή μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου «εκφώνηση» (π.χ. ως SreakUp ή Exrolink). ❖ Χρήση διευθυντών (ων) ανθρώπινου δυναμικού ως δικηγόροι (-οι). ❖ Χρήση επιτροπών κριτικής που αποτελούνται από διευθυντές ή συναδέλφους υπαλλήλων. ❖ Χρήση του διαμεσολαβητή της εταιρείας. ❖ Εντατική επίσημη επικοινωνία σχετικά με επικείμενες αλλαγές με ομάδες υπαλλήλων με σκοπό την αποφυγή δυσαρμονίας ή σύγκρουση. ❖ Χρήση επίλυσης προβλημάτων και σχετικών τεχνικών για την επίλυση προβλημάτων ή επίλυση διαφορών. ❖ Χρήση προγύμνασης. ❖ Χρήση προσωπικού σχεδίου ανάπτυξης. ❖ Χρήση τυπικών τεχνικών διαπραγματεύσεων βάσει ενδιαφέροντος («win-win») επίλυση διαφορών.

Εικόνα 9. Πρακτικές διαχείρισης συγκρούσεων.

Πηγή: Deborah Hann et al., Workplace conflict resolution in Wales: The unexpected prevalence of alternative dispute resolution, Economic and Industrial Democracy, (2016), p. 1– 27

4.6 Πρακτικές Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού

Οι ανεξάρτητες μεταβλητές που χρησιμοποιήθηκαν για την ανάλυση της διάχυσης του ADR μεταξύ των εταιρειών τέθηκαν σε λειτουργία χρησιμοποιώντας έναν αριθμό εικονικών μεταβλητών. Οι μεσαίες και μεγάλες επιχειρήσεις με 50 ή περισσότερους υπαλλήλους κωδικοποιήθηκαν με τον κωδικό 1 και τις μικρές επιχειρήσεις με κωδικό 0. Ο βιομηχανικός τομέας κωδικοποιήθηκε με 1 για τις υπηρεσίες και 0 για τη μεταποίηση.

Παραδοσιακές προσεγγίσεις επίλυσης διαφορών

Για να τεκμηριωθεί η ύπαρξη ADR εντός των οργανισμών, πρέπει πρώτα να σημειωθεί ότι χρησιμοποιούνται ευρέως μη εναλλακτικές ή παραδοσιακές μορφές επίλυσης διαφορών. Η επίσημη πειθαρχική διαδικασία είναι η παραδοσιακή οδός, μέσω της οποίας οι διαφορές προχωρούν σε διαδοχικά υψηλότερα επίπεδα διοίκησης ως πρόδρομος μιας υπόθεσης που ασκείται ενώπιον Δικαστηρίου Απασχόλησης. Τα δεδομένα δείχνουν τον σχεδόν πανταχού παρόν χαρακτήρα των παραδοσιακών προσεγγίσεων μεταξύ των Ουαλικών εταιρειών, με το 93% να αναφέρει μια τυπική πειθαρχική διαδικασία και το 87% μια επίσημη διαδικασία παραπόνων για μεμονωμένες διαφορές.

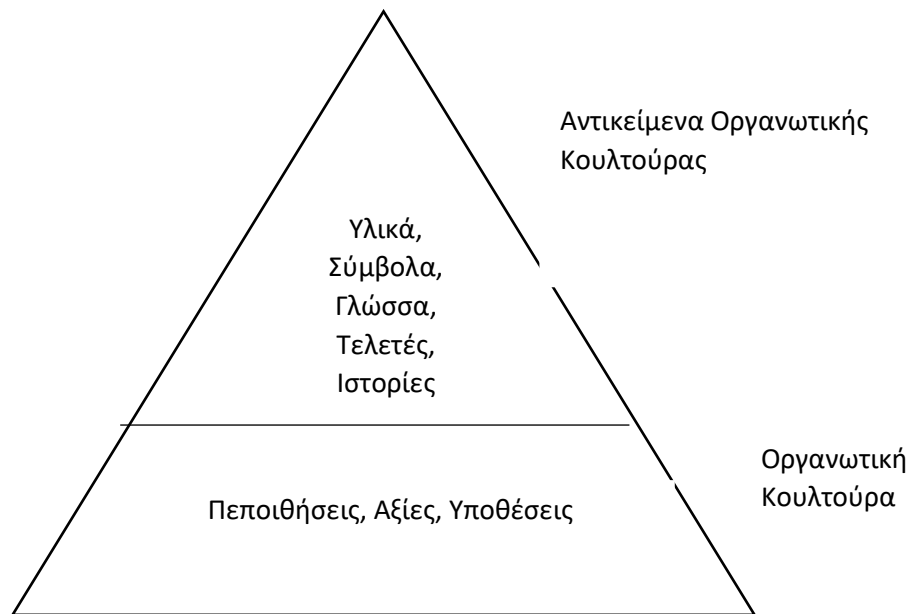
Τα στοιχεία είναι χαμηλότερα για τις διαφωνίες μεταξύ εργαζομένων στο 85% και 82% αντίστοιχα, αντικατοπτρίζοντας την πιο πρόσφατη εμφάνιση αυτής της μορφής σύγκρουσης. Οι οργανισμοί έχουν εφαρμόσει ενεργά πολιτικές για την αντιμετώπιση των συγκρούσεων και επομένως η ΕΕΔ δεν χρησιμοποιείται ευρέως για να καλύψει ένα κενό στην οργανωτική πολιτική και προσέγγιση. Το ερώτημα λοιπόν γίνεται σε ποιο βαθμό έχουν κινηθεί οι οργανώσεις πέρα από μια παραδοσιακή προσέγγιση στην αντιμετώπιση των συγκρούσεων.

4.7 Ποιος είναι ο Σωστός Τρόπος Λειτουργίας του Οργανισμού

Όταν μιλάμε για τα στοιχεία της οργανωτικής κουλτούρας, πολλοί συγγραφείς συμφωνούν ότι τα στοιχεία μπορούν να φανούν σε δύο μέρη, το πρώτο μέρος ονομάζεται αντικείμενα οργανωτικής κουλτούρας, όπως υλικά σύμβολα (σφραγίδες, σημαία, οικόσημο), γλώσσα (τρόπος χρήσης γλώσσας), τελετές (καθημερινές, εβδομαδιαίες ή μηνιαίες εκδηλώσεις, όπως πίνοντας καφέ το πρωί) και ιστορίες (κοινώς γνωστές ιστορίες, συνήθως για τις αρχές της εταιρείας ή των χαρισματικών ηγετών της).

Το δεύτερο μέρος της οργανωτικής κουλτούρας είναι, σύμφωνα με τους ίδιους συγγραφείς πολύ μεγαλύτερο, αλλά παραμένει αόρατο (σύστημα του παγόβουνου), αυτή η ενότητα αποτελείται από πεπιοθήσεις (τι είναι αλήθεια), αξίες (τι εκτιμάται) και

προσδοκίες (τι είναι επιθυμητό). Γι' αυτό μπορούμε να μιλήσουμε για στοιχεία οργανωτικής κουλτούρας σε σχήμα παγόβουνου όπως φαίνεται στην εικόνα 10.



Εικόνα 10. Διαχείριση τύπου παγόβουνου.

Πηγή: Mitja Gorenak, The Application of Organizational Values in Human Resources Management, International School for Social and Business Studies, (2014) , p. 105-124

4.8.1 Οργανωτικές Αξίες Ανθρώπινου Δυναμικού

Ο Rokeach (1968) όρισε τις αξίες ως: «Τύποι πεπαιθώσεων, που βρίσκονται σε κεντρικό σημείο στο ατομικό σύστημα πεπαιθώσεων και αντιπροσωπεύουν τη στάση του ατόμου απέναντι στον τρόπο με τον οποίο κάποιος πρέπει ή δεν πρέπει να συμπεριφέρεται». Στα έργα του Rokeach εκτενής έρευνα για τις αξίες έγινε επίσης από τους Schwartz & Bilsky (1987) που έδωσαν τον ορισμό των αξιών από την κοινωνικο-ψυχολογική προοπτική λέγοντας ότι οι αξίες είναι πεπαιθώσεις ή αντιλήψεις.

Οι τιμές μπορούν να οριστούν ως αντίληψη των ανθρώπων σχετικά με το τι είναι σωστό ή ποιος είναι ο σωστός τρόπος συμπεριφοράς που αλλάζει σχετικά λίγο με την πάροδο του χρόνου, αλλά παράλληλα έχουν διαφορετικό βαθμό σπουδαιότητας για τους ανθρώπους. Οι αξίες επηρεάζουν τους τρόπους συμπεριφοράς των ατόμων σε υποσυνείδητο επίπεδο και επηρεάζονται από περιστάσεις που ένα άτομο βρίσκεται σε συγκεκριμένη στιγμή στο χρόνο. Ωστόσο, οι αξίες δεν αποτελούν το κύριο επίκεντρο αυτού του κεφαλαίου και γι' αυτό επικεντρωνόμαστε στις οργανωτικές αξίες από εδώ και πέρα.

Οι Pfeffer, Goodstein και Nolan (1985) κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι οι οργανωτικές αξίες εξελίσσονται από την οργανωτική κουλτούρα. Αυτό συμβαδίζει με την άποψη του Simmerly (1987) που βλέπει τις οργανωτικές αξίες ως κάτι γραμμένο στον οργανωτικό πολιτισμό, δεδομένου ότι η οργανωτική κουλτούρα καθορίζει τις προσδοκίες σχετικά με τη συμπεριφορά, τους τρόπους συμπεριφοράς, τους τρόπους λήψης αποφάσεων και το στυλ επικοινωνίας.

Ο Kenny (1994) παρουσίασε το δικό του όραμα για τις οργανωτικές αξίες όπου υποστηρίζει ότι όπως κάθε ανθρώπινη κοινότητα έχει το δικό της σύστημα αξιών, το ίδιο ισχύει και για κάθε οργανισμό.

Λαμβάνοντας υπόψη αυτό που γράφτηκε παραπάνω, μπορεί να ειπωθεί ότι αντιμετωπίζεται σε ένα βαθμό ένα δίλημμα, το οποίο συζητείται από τους Collins και Porras (2002) που προσπαθούν να προσδιορίσουν εάν οι οργανωτικές αξίες είναι κάτι που αναδύεται από έναν οργανισμό ή απλά μεταφέρεται από ατομικό επίπεδο στο οργανωτικό επίπεδο από τους υπαλλήλους του.

Σε αυτό το πλαίσιο είναι επίσης σημαντικό να αναφερθεί πώς οι οργανωτικές αξίες επηρεάζουν τη μακροπρόθεσμη απόδοση της εταιρείας και αυτό συζητήθηκε λεπτομερώς από τους Collins και Porras (2002). Κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι οι οργανώσεις με σαφώς δηλωμένες οργανωτικές αξίες, οι οποίες εσωτερικεύονται από τους υπαλλήλους, επιτυγχάνουν σημαντικά υψηλότερα αποτελέσματα απόδοσης σε σύγκριση με τιμές που δηλώνονται λιγότερο ή δεν δηλώνονται καθόλου.

Οι οργανωτικές αξίες διαμορφώνουν την αρχή της ζωής κάθε οργανισμού-επιχείρησης, στην αρχή συνδέονται στενά με τις αξίες των ιδρυτών, αλλά αλλάζουν με τους νεοεισερχόμενους στον οργανισμό και την εμπειρία που αποκτά ο οργανισμός όταν λειτουργεί στην ανοιχτή αγορά. Παρόμοια με τις προσωπικές αξίες, οι οργανωτικές αξίες επηρεάζουν τον τρόπο με τον οποίο γίνονται τα πράγματα, μόνο σε οργανωτικό επίπεδο.

4.8.2 Προσωπικές Οργανωτικές Θεωρίες Προσαρμογής

Πρώτη θεωρία είναι η θεωρία του Lewin (1951) σχετικά με την προσαρμογή μεταξύ προσωπικών αξιών και περιβαλλοντικών αξιών (η λεγόμενη θεωρία προσωπικότητας-περιβάλλοντος) που έχει εξελιχθεί από τη λεγόμενη αλληλεπιδραστική θεωρία. Ο Lewin (1951) πρότεινε ότι οι προσωπικές αξίες πρέπει να ευθυγραμμίζονται με τις αξίες αυτού που αποκαλούσε περιβάλλον, αλλά μπορούν επίσης να θεωρηθούν ως οργάνωση όπως την εξετάζουμε τώρα.

Δεύτερη θεωρία είναι η θεωρία της Ολλανδίας (1977) για την προσαρμογή μεταξύ ενός ατόμου και της επαγγελματικής προσήλωσης (προσωπική-επαγγελματική τακτοποίηση), όπου η Ολλανδία (1977) προτείνει την αναζήτηση μιας προσαρμογής μεταξύ προσωπικών αξιών και αξιών ορισμένων επαγγελμάτων.

Η προσαρμογή μεταξύ των λεγόμενων προσωπικών και οργανωτικών αξιών είναι ενδιαφέρουσα, επίσης στο πλαίσιο των ευρημάτων που έγιναν από τους Posner, Kouzes και Schmid (1985) όπου διαπίστωσαν ότι το υψηλότερο επίπεδο προσαρμογής μεταξύ οργανωτικών και προσωπικών αξιών φαίνεται σαφώς στη θετική προσέγγιση των ατόμων στην εργασία, καθώς οι εργαζόμενοι είναι πιο ικανοποιημένοι όταν εκτελούν τα καθήκοντά τους. Οι Enz και Schwenk (1989) επιβεβαίωσαν επίσης, το παραπάνω επιχείρημα και πρόσθεσαν ότι η καλή προσαρμογή μεταξύ προσωπικών και οργανωτικών αξιών αυξάνει επίσης την αποτελεσματικότητα ορισμένων ομάδων ανθρώπων εντός του οργανισμού ή του οργανισμού στο σύνολό του.

Αυτό που συμπεραίνεται είναι ότι υπάρχει υψηλό επίπεδο σπουδαιότητας για τις προσωπικές αξίες να ταιριάζουν όσο το δυνατόν περισσότερο με τις οργανωτικές αξίες, καθώς αυτό πιθανότατα θα βοηθήσει τον οργανισμό να βελτιώσει την απόδοσή του, ωστόσο μπορούμε να πούμε ότι η επίτευξη αυτού του είδους προσαρμογής δεν είναι καθόλου εύκολη, αλλά στο πλαίσιο της διαχείρισης από αξίες στις οποίες εστιάζουμε στο επόμενο μέρος είναι εξαιρετικά σημαντικό [15].

4.9 Πρακτικές Διαχείρισης Πόρων

Με την πάροδο του χρόνου έχουν κάνει την εμφάνισή τους πολλά διαφορετικά πρότυπα στη διαχείριση της εργασιακής στάσης των εργαζομένων. Στη δεκαετία του 1920 η κύρια εστίαση ήταν στη διαχείριση με οδηγίες. Στους ανθρώπους δινόταν οδηγίες για τον τρόπο εκτέλεσης συγκεκριμένων εργασιών. Όλα ήταν όσο το δυνατόν καλύτερα βελτιστοποιημένα, ώστε οι άνθρωποι να μπορούν να εργάζονται αποτελεσματικά. Αυτό ο τρόπος διαχείρισης επηρεάστηκε σε μεγάλο βαθμό από την εποχή της εκβιομηχάνισης και τις πρώτες εταιρείες που άρχισαν να παράγουν προϊόντα σε μια γραμμή παραγωγής. Θα μπορούσε να ειπωθεί ότι εκείνη την στιγμή οι άνθρωποι θεωρούνταν μόνο ως υποστήριξη σε μηχανήματα που έκαναν το μεγαλύτερο μέρος της εργασίας και κανείς δεν ενδιαφερόταν για το πώς αισθάνονται για τη δουλειά τους, πόσο ικανοποιημένοι είναι και ούτω καθεξής.

Στη δεκαετία του 1950 και ακόμη περισσότερο της δεκαετίας του 1960 ήρθε η νέα εποχή, η επονομαζόμενη εποχή διαχείρισης από στόχους (Drucker, 1954), αυτή είναι η στιγμή όπου οι δεξιότητες των ανθρώπων αναγνωρίστηκαν. Η διοίκηση είδε την

ανάγκη να απομακρυνθεί κάπως από το παλιό μοντέλο και αποφάσισαν να δώσουν στους ανθρώπους τα εργαλεία και την γνώση για την αποτελεσματική εκτέλεση της εργασίας. Υπάρχουν ακόμα πολλές εταιρείες στον κόσμο σήμερα που εργάζονται σε αυτήν την αρχή. Ωστόσο, η δουλειά των Blanchard και O'Connor (1996) έχει δείξει ότι μπορεί να μπαίνουμε αργά σε μια νέα εποχή διαχείρισης αξιών.

Περαιτέρω εργασία που έγινε από τους Dolan και Garcia (2002) έχει φέρει αυτήν τη θεωρία στο σημείο που είναι σήμερα. Μπορεί να ειπωθεί ότι ορισμένες εταιρείες χρησιμοποιούν ήδη αυτήν την αρχή της διαχείρισης, αλλά προς το παρόν δεν έχει μπει στο μυαλό των περισσότερων διοικήσεων εταιρειών ή οργανισμών σε όλο τον κόσμο. Η θεωρία της διαχείρισης αξιών προϋποθέτει ότι οι στόχοι διαχείρισης στον σημερινό κόσμο δεν είναι πλέον αρκετοί. Δεν υπάρχει αμφιβολία ότι οι σημερινοί εργαζόμενοι θέλουν ενδυνάμωση, περισσότερη ευθύνη, περισσότερη ελευθερία για δημιουργικότητα, ευελιξία και αυτονομία για τις αποφάσεις τους.

Όλα αυτά είναι σίγουρα μια πρόκληση για τη διαχείριση, ιδίως στην εφαρμογή, η οποία έχει τη διαχειριστική ευθύνη να επιβλέπει την εργασία των εργαζομένων, αλλά σε αυτήν την περίπτωση, καθώς εποπτεύουν τη δουλειά τους από τη μία πλευρά, χρειάζονται επίσης:

- ❖ Παράδοση όλης ή σχεδόν όλης της αυτονομίας στους υπαλλήλους.
- ❖ Δημιουργία θέσεων εργασίας.

Κάποιος μπορεί να σκεφτεί διαβάζοντας τις τελευταίες γραμμές, ότι όλα αυτά δεν έχουν καμία σχέση με τη διαχείριση ανθρώπινων πόρων, αλλά έχουν να κάνουν με τη διαχείριση γενικά. Υπάρχουν πολλές πτυχές της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων που πρέπει να επικεντρωθούν σε αυτό το είδος.

Όταν γίνεται αναφορά στις διοικητικές λειτουργίες της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων, γίνεται εστίαση κυρίως στο προσωπικό, τις προαγωγές, την κατάρτιση και ούτω καθεξής.

Σε αυτό το σημείο, η χρήση της προσωπικής οργανωτικής θεωρίας προσαρμογής φαίνεται σαν μια προφανής πορεία επιλογής, ωστόσο υπάρχει το καίριο ερώτημα για το τι πρέπει να γίνει ή πώς να προχωρήσει όταν υπάρχει ένας νεοσύστατος οργανισμός που δεν έχει καθορισμένες οργανωτικές αξίες σε αυτό το σημείο.

Προς το παρόν ωστόσο γίνεται εστίαση στο τι μπορεί να γίνει όταν έχουν ήδη καθοριστεί οργανωτικές αξίες και σε αυτήν την περίπτωση η θεωρία προσωπικής και οργανωτικής προσαρμογής είναι ο τρόπος που μπορεί να ταιριάζει. Αλλά τι θα

συνέβαινε εάν έχουν ήδη πολλούς ανθρώπους που απασχολούνται στον οργανισμό και δεν είχαν επιλεγεί σύμφωνα με αυτήν τη θεωρία;

Είναι μια κατάσταση για την οποία ο Collins (2001) μιλά στο βιβλίο του Good to great, και το ίδιο θέμα συζητείται κάπως στο βιβλίο που ονομάζεται Build to Last από τους Collins and Porras (2002), αυτά τα δύο βιβλία μιλούν για το πώς μερικές εταιρείες πέτυχαν και μερικές απέτυχαν, αλλά το κύριο σημείο που δίνεται και στα δύο βιβλία είναι ότι οι σωστοί άνθρωποι είναι το κλειδί για την επιτυχία.

Έρευνα

Τα δεδομένα που έχουν χρησιμοποιηθεί, συγκεντρώθηκαν σε μια πολύ ευρύτερη έρευνα, έτσι ώστε οι αναγνώστες να μπορούν να κατανοήσουν πλήρως την έρευνα που διεξήχθη.

Ένα βασικό ερευνητικό ερώτημα στο οποίο εστιάζουμε είναι αν υπάρχουν διαφορές στην αντίληψη των οργανωτικών αξιών μεταξύ διαφορετικών ομάδων ανθρώπων, με άλλα λόγια, αν υπάρχει διαφορά μεταξύ ανδρών και γυναικών και επίσης διαφορές μεταξύ ομάδων διαφορετικών επιπέδων εκπαίδευσης.

Ερευνητικό μέσο

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε χρησιμοποιώντας ένα ερωτηματολόγιο με έρευνα σε χαρτί και μολύβι. Ολόκληρος ο πληθυσμός των εργαζομένων στον επιλεγμένο τομέα (ταξίδια και αναψυχή) αντιπροσωπεύει 9117 άτομα. Έχει ληφθεί η συναίνεση από διάφορους οργανισμούς του τομέα που απασχολούν συνολικά 2762 άτομα, 1100 ερωτηματολόγια δόθηκαν σε τυχαία δείγματα.

Από τα 1100 ερωτηματολόγια, 388 επιστράφηκαν, το οποίο αντιπροσωπεύει το 35,27% όλων των ερωτηματολογίων που στάλθηκαν ή το 4,26% του συνολικού πληθυσμού στον επιλεγμένο τομέα.

Η επιλογή του τομέα βασίστηκε στο γεγονός ότι έχει αναπτυχθεί σημαντικά στη Σλοβενία και έχει σημαντικό αντίκτυπο στο εθνικό ΑΕΠ. Εκτιμήσεις δείχνουν ότι έως το 2020 ο επιλεγμένος τομέας θα μπορούσε να παρουσιάσει έως και το 20% του συνολικού ΑΕΠ της χώρας. Οι ερωτήσεις που στάλθηκαν δόθηκαν σε υπαλλήλους που είχαν τουλάχιστον ένα επίπεδο διοίκησης πάνω τους, με άλλα λόγια, όλοι εκτός από την ανώτατη διοίκηση θα μπορούσαν να συμμετάσχουν, καθώς η έρευνα είχε σκοπό να αξιολογήσει τον τρόπο με τον οποίο οι οργανωτικές αξίες αντανakλούν τις ικανότητες των διευθυντών.

Το ερωτηματολόγιο συμπεριλάμβανε 75 ερωτήσεις που σχετίζονται με οργανωτικές αξίες (20 ερωτήσεις), ικανότητες (48 ερωτήσεις), στοιχεία του ερωτηθέντος (ηλικία, φύλο και αριθμός ετών εργασίας) (3 ερωτήσεις) και επίπεδο εκπαίδευσης (7 ερωτήσεις).

Στο ερωτηματολόγιο χρησιμοποιήθηκε μια κλίμακα πέντε βαθμών, ο βαθμός 1 σήμαινε μια συνολική διαφωνία με την ερώτηση, ο βαθμός πέντε σήμαινε μια συνολική συμφωνία με την ερώτηση και τις άλλες τιμές στο ενδιάμεσο. Στο πρώτο στάδιο συζητήθηκε το ερωτηματολόγιο με δύο άτομα που εργάζονται στον επιλεγμένο τομέα. Αφού ενσωματώθηκαν οι προτάσεις και οι σκέψεις τους, μοιράστηκε το ερωτηματολόγιο σε 50 υπαλλήλους.

Ηλικία Γκρουπ	Απαντήσεις	Ποσοστό
Μέχρι 24 χρονών	31	8,9
Από 25 έως 29 χρονών	49	14,0
Από 30 έως 34 χρονών	53	15,2
Από 35 έως 39 χρονών	51	14,6
Από 40 έως 44 χρονών	60	17,2
Από 45 έως 49 χρονών	50	14,3
Από 50 έως 54 χρονών	38	10,9
50 χρονών ή παραπάνω	17	4,9
Σύνολο	349	100,0

Πίνακας 3. Ηλικία ερωτηθέντων.

Πηγή: Mitja Gorenak, The Application of Organizational Values in Human Resources Management, International School for Social and Business Studies, (2014) , p. 105-124

Με βάση τις απαντήσεις τους έγιναν κάποιες μικρές διορθώσεις και δημιουργήθηκε η τελική έκδοση του ερωτηματολογίου που χρησιμοποιήθηκε για την έρευνα που παρουσιάζεται σε αυτό το κεφάλαιο.

Δείγμα

Αξιολογήθηκε η εγκυρότητα του δείγματος στον επιλεγμένο τομέα. Η δοκιμασία χρησιμοποιήθηκε στις ακόλουθες δημογραφικές πληροφορίες των ερωτηθέντων: Φύλο, εκπαίδευση και ηλικία.

Το δείγμα που χρησιμοποιήθηκε για τους σκοπούς αυτής της εργασίας περιείχε 133 (38,4%) άνδρες ερωτηθέντες και 213 (61,6%) γυναίκες.

Τα δεδομένα για τις ηλικιακές ομάδες παρουσιάζονται στον Πίνακα 3, ενώ τα δεδομένα για την εκπαίδευση παρουσιάζονται στον Πίνακα 4.

Περιγραφική στατιστική μεταβλητών

Όπως αναφέρθηκε παραπάνω σε αυτήν την έρευνα έχουν ληφθεί υπόψιν 20 δηλώσεις που δείχνουν διάφορες οργανωτικές αξίες. Σε αυτό το μέρος παρουσιάζονται μέσες τιμές και τυπικές αποκλίσεις από αυτές τις 20 δηλώσεις.

Εκπαίδευση	Απάντηση	Ποσοστό
Δημοτικό Σχολείο ή λιγότερο	34	9,6
Επαγγελματικό Λύκειο	83	23,5
Λύκειο	121	34,3
Απολυτήριο Κολεγίου	80	22,7
Απολυτήριο Πανεπιστημίου ή παραπάνω	35	9,9
Σύνολο	353	100,0

Πίνακας 4. *Μορφωτικό Επίπεδο Ερωτηθέντων.*

Πηγή: Mitja Gorenak, The Application of Organizational Values in Human Resources Management, International School for Social and Business Studies, (2014) , p. 105-124

Παράμετροι		1	2	3
v1	Σχεδιάζουμε τις ανάγκες και τις επιθυμίες των πελατών μας προκαταβολικά στον οργανισμό μας.	335	3,84	1,02

v2	Για την επίτευξη των στόχων εντός του οργανισμού μας, εμείς εργαζόμαστε επίμονα.	385	4,17	0,98
v3	Η ποιότητα της εργασίας είναι σημαντική στον οργανισμό μας.	387	4,32	0,97
v4	Στον οργανισμό μας επικεντρωνόμαστε ολοκληρώνοντας με επιτυχία τις εργασίες μας.	384	4,31	0,93
v5	Στην εργασία του οργανισμού μας συμπεριφερόμαστε υπεύθυνα προς άλλους γύρω μας.	386	4,02	1,02
v6	Είμαστε ανοιχτόμυαλοι σε διαφορετικές απόψεις στην δική μας οργάνωση.	382	3,62	1,12
v7	Στην οργάνωση μας σεβόμαστε ο ένας τον άλλον.	386	3,57	1,07
v8	Οι πρακτικές στον οργανισμό μας εστιάζονται στους δικούς μας πελάτες/ επισκέπτες.	379	4,08	0,93
v9	Μέσα στον	387	3,88	0,96

	οργανισμό μας εργαζόμαστε σύμφωνα με Αποδεκτούς κανόνες.			
v10	Η ανήθικη συμπεριφορά στην εργασία είναι αποδεκτή στην οργάνωσή μας.	378	3,81	1,27

Πίνακας 5. Οργανωτικές Αξίες Ερωτηθέντων.

Πηγή: Mitja Gorenak, The Application of Organizational Values in Human Resources Management, International School for Social and Business Studies, (2014) , p. 105-124

Μερικές από τις δηλώσεις είναι γραμμένες με αρνητικό νόημα, αυτό επισημάνθηκε στους ερωτηθέντες και για περαιτέρω έρευνα τις αναδημιουργήθηκαν σε θετικό νόημα. Τα αποτελέσματα φαίνονται στον Πίνακα 5.

Στον Πίνακα 5 φαίνεται η δήλωση με την υψηλότερη μέση τιμή είναι v3 και το δεύτερο είναι το v4.

Παράμετροι		1	2	3
v11	Έχουμε δεσμευτεί να εργαστούμε με τις καρδιές και τις ψυχές μας εντός του οργανισμού μας.	386	3,74	1,04
v12	Οι εργαζόμενοι στον οργανισμό μας αλληλεπιδρούν.	384	3,71	0,96
v13	Προσπαθούμε	336	4,15	0,93

	πάντα να ακούμε τα αιτήματα και τις επιθυμίες των πελατών.			
v14	Καλλιεργούμε το αίσθημα πίστης στον οργανισμό μας από όλους τους υπαλλήλους.	385	3,58	1,08
v15	Η αναστολή καινοτόμων ιδεών είναι συχνή στη δική μας οργάνωση.	385	3,34	1,24
v16	Σεβόμαστε την παράδοση του οργανισμού μας.	381	3,83	0,99
v17	Ενθαρρύνουμε τους ανθρώπους να λαμβάνουν αποφάσεις βάσει επιχειρημάτων εντός του οργανισμού μας.	378	3,67	0,92
v18	Η προσαρμογή σε διαφορετικές επιχειρηματικές καταστάσεις παρουσιάζει τα	384	3,21	1,22

	προβλήματα για τον οργανισμό μας.			
v19	Στον οργανισμό μας προσπαθούμε να ικανοποιήσουμε τις ανάγκες μας των πελατών.	336	4,11	0,85
v20	Η ενθάρρυνση θετικών παραδειγμάτων είναι σπάνια στο δικό μας οργάνωση.	385	3,46	1,23
Μέσος Όρος		376,45	3,82	1,04

Πίνακας 6. Οργανωτικές Αξίες Ερωτηθέντων.

Πηγή: Mitja Gorenak, The Application of Organizational Values in Human Resources Management, International School for Social and Business Studies, (2014) , p. 105-124

Το τρίτο είναι το v2. Μπορεί να ειπωθεί ότι οι οργανωτικές τιμές γενικά έχουν σχετικά υψηλή μέση τιμή, αλλά μερικές έχουν επίσης σχετικά υψηλή τυπική απόκλιση, που σημαίνει ότι δεν συμφωνούν όλοι απόλυτα με την υψηλή αξία ορισμένων οργανωτικών αξιών.

Αποτελέσματα έρευνας

Αρχικά αποφασίσθηκε να παρατηρηθεί αν υπάρχει διαφορά στην αντίληψη των οργανωτικών αξιών σχετικά με το φύλο. Μόνο στατιστικά σημαντικές διαφορές παρουσιάζονται στον Πίνακα 6.

Όπως φαίνεται από τον Πίνακα 6 και στις τέσσερις περιπτώσεις οι γυναίκες έχουν εκτιμήσει τη σημασία των διαφόρων οργανωτικών αξιών υψηλότερα από τους άνδρες. Μόνο σε αυτές τις τέσσερις περιπτώσεις υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των φύλων.

Παράμετροι		F	P	Μέση Τιμή		
				Μέσο ς Όρος	Επίπεδο Εκπαίδευσης	Μέσος Όρος
v1 3	Προσπαθούμε πάντα να ακούμε αιτήματα και επιθυμίες των πελατών μας.	2,93 3	0,02 1	4,15	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Δημοτικό σχολείο ή λιγότερο ❖ Επαγγελματικό Λύκειο ❖ Γενικό Λύκειο ❖ Πτυχίο πανεπιστημίου ❖ Πτυχίο πανεπιστημίου ή περισσότερο 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ 3,79 ❖ 4,36 ❖ 4,05 ❖ 4,26 ❖ 4,13
v1 4	Καλλιεργούμε το αίσθημα πίστης στον οργανισμό μας από όλους τους υπαλλήλους.	2,85 5	0,02 4	3,60	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Δημοτικό σχολείο ή λιγότερο ❖ Επαγγελματικό Λύκειο ❖ Γενικό Λύκειο ❖ Πτυχίο πανεπιστημίου ❖ Πτυχίο πανεπιστημίου ή περισσότερο 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ 3,24 ❖ 3,87 ❖ 3,51 ❖ 3,67 ❖ 3,46
v1 8	Η προσαρμογή σε διαφορετικές επιχειρηματικές καταστάσεις αποτελεί πρόβλημα για τον οργανισμό μας.	4,50 1	0,00 1	3,27	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Δημοτικό σχολείο ή λιγότερο ❖ Επαγγελματικό Λύκειο ❖ Γενικό Λύκειο ❖ Πτυχίο πανεπιστημίου ❖ Πτυχίο πανεπιστημίου ή περισσότερο 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ 3,21 ❖ 3,07 ❖ 3,22 ❖ 3,25 ❖ 4,06
v1 9	Στον οργανισμό μας προσπαθούμε να ικανοποιήσουμε τις ανάγκες	2,73 9	0,02 9	4,10	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Δημοτικό σχολείο ή λιγότερο ❖ Επαγγελματικό Λύκειο ❖ Γενικό Λύκειο ❖ Πτυχίο 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ 3,69 ❖ 4,21 ❖ 4,07 ❖ 4,16 ❖ 4,29

	των πελατών μας.				<p>πανεπιστημίου</p> <p>❖ Πτυχίο πανεπιστημίου ή περισσότερο</p>	
--	------------------	--	--	--	--	--

Πίνακας 7. Οργανωτικές Αξίες Ερωτηθέντων.

Πηγή: Mitja Gorenak, The Application of Organizational Values in Human Resources Management, International School for Social and Business Studies, (2014) , p. 105-124

Όλοι οι άνθρωποι στον οργανισμό θέλουν να έχουν μεγαλύτερη ελευθερία στις επιλογές τους, πώς εκτελούν τα καθήκοντα τους, πώς κάνουν τη δουλειά τους και ούτω καθεξής, αλλά η πραγματικότητα είναι ότι δεν είναι όλοι αυτοί οι άνθρωποι σε θέση να εργαστούν πλήρως αυτόνομα. Φαίνεται ότι οι διευθυντές ή προϊστάμενοι θα είναι ακόμη πιο σημαντικοί στο μέλλον, ακριβώς τις τελευταίες δεκαετίες έχουμε δει πώς έχουν οδηγήσει τις εταιρείες τους σε μεγάλη επιτυχία.

Σε αυτό το σημείο είναι σωστό να σχολιαστούν επίσης τα αποτελέσματα της έρευνας, καθώς οι γυναίκες έχουν μεγαλύτερη αντίληψη για τις οργανωτικές αξίες, αυτό δείχνει σε κάποιο βαθμό ότι οι γυναίκες θα είχαν καλύτερη απόδοση στις λειτουργίες του ανθρώπινου δυναμικού, ίσως ακόμη και στις διαχειριστικές λειτουργίες αν και θεωρούνταν γενικά από τους άνδρες ότι είναι λιγότερο ικανές, αλλά αυτό είχε ήδη απορριφθεί εδώ και πολλά χρόνια.

Συνοψίζοντας, οι οργανωτικές αξίες διαμορφώνουν την κοινωνία, μερικοί μπορεί να υποστηρίξουν ότι τα τελευταία χρόνια με την χρηματοπιστωτική και την οικονομική αναταραχή που αντιμετωπίζεται, πολλές από τις εταιρείες έχουν ή είχαν «λάθος» οργανωτικές αξίες. Αλλά αντί να επικεντρωθούν σε εκείνους που έχουν «πέσει», πρέπει να επικεντρωθούν σε αυτούς που έχουν καλή απόδοση ακόμη και σε αυτή την εποχή.

Με την πρακτική έννοια οριοθετούμε ότι:

- ❖ Οι οργανωτικές αξίες είναι σημαντικές.
- ❖ Υπάρχουν μερικές σημαντικές διαφορές μεταξύ διαφορετικών ομάδων ανθρώπων που πρέπει να ληφθούν υπόψη κατά την εφαρμογή της έννοιας διαχείρισης ανά αξίες.
- ❖ Η έννοια της διαχείρισης με βάση τις αξίες μπορεί να χρησιμοποιηθεί ειδικά στο διοικητικό τμήμα της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων και πολύ λιγότερο στο στρατηγικό τμήμα της περιοχής διαχείρισης ανθρώπινων πόρων [15].

4.10.1 Σχετικές Οργανωτικές Θεωρίες

Σύμφωνα με τη θεωρία Ability Motivation Opportunity, οι πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού επηρεάζουν την απόδοση σε σχέση με την ικανότητα, τα κίνητρα και τις ευκαιρίες (Appelbaum et al., 2000). Εδώ, η απόδοση εννοείται ως πολυδιάστατη (Cochran & Wood, 1984 Jiang, Lepak, Hu, & Baer, 2012) για παράδειγμα, συμπεριφορά οργανωτικής ιθαγένειας που αποτελεί μέρος των αποτελεσμάτων και της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού (Dyer & Reeves, 1995 Jiang et al., 2012). Αυτό είναι απολύτως κατάλληλο επειδή οι Siemsen, Roth και Balasubramanian (2008) δείχνουν ότι η συμπεριφορά ή το κίνητρο λειτουργεί ως απόδοση.

Ακολουθώντας το πλαίσιο «Ικανότητα, Κίνητρο, Ευκαιρία», οι πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινων πόρων μπορεί να επηρεάσουν τις διακριτικές προσπάθειες των ατόμων ή τη συμπεριφορά της οργανωτικής ιθαγένειας. Στο πράσινο πλαίσιο, επομένως, μπορούμε να δούμε ως κατάλληλη την εφαρμογή της θεωρίας Ability Motivation Opportunity στη διερεύνηση των σχέσεων μεταξύ των πρακτικών GHRM και της «πράσινης» οργανωτικής συμπεριφοράς ιθαγένειας (OCBE). Στην πραγματικότητα, οι Pinzone et al. (2016) εφάρμοσαν το ίδιο πλαίσιο για την αξιολόγηση των επιπτώσεων των πρακτικών GHRM στην OCBE και τη συλλογική δέσμευση. Επιπλέον, εφαρμόζεται η θεωρία κοινωνικής ανταλλαγής (Emerson, 1976) προκειμένου να εξηγηθούν αναλυτικότερα αυτές οι σχέσεις.

Αυτή η θεωρία δείχνει ότι όταν ένας υπάλληλος αντιλαμβάνεται τα οφέλη από τις ενέργειες του οργανισμού του, αισθάνεται υποχρεωμένος να ανταποδώσει (Jiang et al., 2012). Κανονικά, η θεωρία κοινωνικής ανταλλαγής χρησιμοποιείται για να αποσαφηνίσει την εφαρμογή των πολιτικών διαχείρισης ανθρώπινων πόρων στην αμοιβαία συμπεριφορά των εργαζομένων (Shane & Redman, 2010). Από περιβαλλοντικής άποψης, το OCBE, που αντιπροσωπεύει μία από αυτές τις αμοιβαίες συμπεριφορές, έχει γίνει ένας ενδιαφέρον ερευνητικός τομέας σε μελέτες διαχείρισης. Έτσι, οι δύο παραπάνω θεωρίες είναι κατάλληλες για τη διερεύνηση των επιπτώσεων των πρακτικών GHRM στο OCBE.

Το πρόσθετο μοντέλο

Σύμφωνα με τη θεωρία Ability Motivation Opportunity, η πρόσθετη λειτουργία του συνδυασμού ικανότητας, κινήτρου και ευκαιρίας περιγράφει καλύτερα το OCBE. Οι

μεταβλητές Ικανότητα, Κίνητρο, Ευκαιρία θεωρούνται ως η καρδιά της στρατηγικής διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού (Katou & Budhwar, 2010) και ως εκ τούτου, οι πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού που έχουν σχεδιαστεί για την ενίσχυση αυτών των μεταβλητών, μπορούν να διαμορφώσουν και να βελτιώσουν τη διακριτική συμπεριφορά των ατόμων. Στο πράσινο πλαίσιο, οι Paillé, Chen, Boiral και Jin (2014) υποστηρίζουν ότι η προσοχή στην ανάπτυξη στρατηγικής διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού με γνώμονα το περιβάλλον μπορεί να βελτιώσει θετικά το OCBE, παρόλο που μερικές προηγούμενες μελέτες έχουν επικεντρωθεί στις άμεσες επιπτώσεις των πρακτικών GHRM στο OCBE (π.χ. Pinzone et al., 2016).

Πιο συγκεκριμένα σχετικά με αυτές τις πρακτικές GHRM, η πράσινη εκπαίδευση θεωρείται ότι περιλαμβάνει εκείνες τις περιβαλλοντικές πολιτικές που παρέχουν στους υπαλλήλους τις απαιτούμενες γνώσεις, δεξιότητες και στάσεις (Jabbour, Santos, & Nagano, 2010) για την επίτευξη των περιβαλλοντικών στόχων του οργανισμού (Daily & Huang, 2001). Η εκπαίδευση για περιβαλλοντικές δραστηριότητες προωθεί τη διάδοση περιβαλλοντικών αξιών για να ενθαρρύνει τις εθελοντικές συμπεριφορές των εργαζομένων (Boiral, 2009). Συγκεκριμένα, αυτή η στρατηγική βοηθά στην επικοινωνία πράσινων γνώσεων και δεξιοτήτων στους υπαλλήλους, ενισχύοντας έτσι την ικανότητα αναγνώρισης περιβαλλοντικών ζητημάτων, (Govindarajulu & Daily, 2004) κατανόησης και ελαχιστοποίησης των αρνητικών περιβαλλοντικών επιπτώσεων, καθώς και ενθάρρυνση των εργαζομένων να συμμετέχουν σε περιβαλλοντικές δραστηριότητες.

Επιπλέον, οι εργαζόμενοι μπορεί να γνωρίζουν καλύτερα τα περιβαλλοντικά πρότυπα και να υιοθετούν προληπτικές συμπεριφορές στο χώρο εργασίας. Εμπειρικά, οι Pinzone et al. (2016) επισήμαναν ότι η εφαρμογή πρακτικών για την οικοδόμηση πράσινων ικανοτήτων οδηγεί τους υπαλλήλους να «κάνουν το επιπλέον βήμα» με περιβαλλοντικές δραστηριότητες και να συμμετέχουν στο OCBE.

Η πράσινη διαχείριση επιδόσεων υποδηλώνει ένα σύστημα καθοδήγησης των εργαζομένων στην ευθυγράμμιση των συμπεριφορών τους με τους περιβαλλοντικούς στόχους του οργανισμού. Οι πρακτικές διαχείρισης πράσινων επιδόσεων στοχεύουν στην εκτίμηση της περιβαλλοντικής απόδοσης των εργαζομένων, η οποία τους παρακινεί να συμμετάσχουν και να συνεισφέρουν στις περιβαλλοντικές δραστηριότητες των επιχειρήσεων. Στην πραγματικότητα, τα περιβαλλοντικά σχόλια από τους επόπτες και τους διευθυντές βοηθούν στην αύξηση των γνώσεων, των δεξιοτήτων και των ικανοτήτων των εργαζομένων (Masri & Jaaron, 2017), που μπορούν με τη σειρά τους να ενισχύσουν το κίνητρό τους να αναλάβουν περιβαλλοντικές ευθύνες (Govindarajulu & Daily, 2004).

Έτσι, η παρακολούθηση και η αξιολόγηση των περιβαλλοντικών επιδόσεων και δραστηριοτήτων των εργαζομένων αναμένεται να βοηθήσει τους υπαλλήλους να αποκτήσουν σαφείς πληροφορίες για το περιβάλλον, να υιοθετήσουν πράσινες εθελοντικές συμπεριφορές (Guerci et al., 2016 Pinzone et al., 2016) και να διασφαλίσουν ότι οι περιβαλλοντικές τους ευθύνες συμβαδίζουν (Chinander, 2009). Οι Pinzone et al. (2016) τονίζουν τη σημασία της αξιολόγησης των περιβαλλοντικών δραστηριοτήτων, της εκτίμησης δεξιοτήτων και ικανοτήτων στη βελτίωση των εθελοντικών οικολογικών συμπεριφορών των εργαζομένων.

Μια άλλη σημαντική πράσινη πρακτική είναι η πράσινη συμμετοχή των εργαζομένων. Η παροχή πράσινων ευκαιριών μέσω της συμμετοχής των εργαζομένων ενθαρρύνει τους υπαλλήλους να συμμετάσχουν και να ξεκινήσουν νέες ιδέες για οικολογικές πρακτικές, τους βοηθάει να υλοποιήσουν τους περιβαλλοντικούς στόχους του οργανισμού και να αναπτύξουν επιτυχημένα συστήματα περιβαλλοντικής διαχείρισης. Αυτή η πρακτική μπορεί να θεωρηθεί ως ατομικός παράγοντας που μπορεί να ενισχύσει την περιβαλλοντική συμπεριφορά των εργαζομένων στο χώρο εργασίας.

Για παράδειγμα, η δημιουργία πράσινων ομάδων εμπνέει τους υπαλλήλους να συμβάλλουν ενεργά στις προληπτικές προσπάθειες πρόληψης της ρύπανσης (Govindarajulu & Daily, 2004). Επιπλέον, εάν επιτρέπεται στους υπαλλήλους να λαμβάνουν αποφάσεις και προτάσεις σχετικά με περιβαλλοντικά προβλήματα, είναι πιο πρόθυμοι να συμμετάσχουν εθελοντικά σε περιβαλλοντικές δραστηριότητες (Pinzone et al., 2016). Κατά συνέπεια, είναι απαραίτητο να αναπτυχθεί η συμμετοχή των εργαζομένων προκειμένου να προωθηθεί το OCBE (Alt & Spitzbeck, 2016).

Από τα παραπάνω επιχειρήματα, οι συγγραφείς αναμένουν επιπτώσεις και των τριών αυτών πράσινων πρακτικών (εκπαίδευση, διαχείριση επιδόσεων και συμμετοχή των εργαζομένων) στο OCBE. Έτσι, γίνεται η υπόθεση ότι:

- ❖ Η πράσινη εκπαίδευση σχετίζεται θετικά με το OCBE.
- ❖ Η πράσινη διαχείριση επιδόσεων σχετίζεται θετικά με το OCBE.
- ❖ Η πράσινη συμμετοχή των εργαζομένων σχετίζεται θετικά με το OCBE.

4.10.2 Το Μοντέλο Συνδυασμού

Οι Bos-Nehles et al. (2013) έδειξαν ότι οι σχέσεις μεταξύ των τριών συνιστωσών (ικανότητα, κίνητρο και ευκαιρία) και η απόδοση μπορούν να περιγραφούν ως εξής:

Η απόδοση αντιπροσωπεύει την αμφίδρομη διαδραστική λειτουργία που περιλαμβάνει τόσο τον συνδυασμό ικανότητας και κινήτρου όσο και τον συνδυασμό ικανότητας και ευκαιρίας. Ακολουθώντας αυτόν τον συλλογισμό, υποστηρίζονται οι διαδραστικές επιρροές των πρακτικών διαχείρισης ανθρώπινων πόρων στην οργανωτική συμπεριφορά συνδυάζοντας την ικανότητα, τα κίνητρα καθώς και την ικανότητα και την ευκαιρία.

Παρόλο που οι πρακτικές για την παροχή κινήτρων και τη δημιουργία ευκαιριών για τους υπαλλήλους είναι σημαντικές, η ανάπτυξη της ικανότητάς τους είναι ένα βασικό στοιχείο στην επιρροή της οργανωτικής συμπεριφοράς των πολιτών και αυτή η επιρροή μπορεί να μετριαστεί όταν η ικανότητα αλληλεπιδρά με κίνητρα ή ευκαιρίες. Στο πράσινο πλαίσιο, αναμένεται να ανακαλυφθούν οι διαδραστικές επιρροές της πράσινης εκπαίδευσης, της πράσινης διαχείρισης επιδόσεων (ικανότητα και κίνητρα) και της εμπλοκής των πράσινων υπαλλήλων (ικανότητα και ευκαιρία) στη βελτίωση του OCBE.

Συγκεκριμένα, σύμφωνα με την κινητήρια προοπτική (Vroom, 1964), η απόδοση θεωρείται ως συνάρτηση της αλληλεπίδρασης μεταξύ ικανότητας και κινήτρου. Οι Van Iddekinge, Aguinis, Mackey και DeOrtentiis (2018) συμφωνούν μέσω της διαπίστωσής τους ότι το 9% της εξηγούμενης απόκλισης της απόδοσης μπορεί να εξηγηθεί από την αλληλεπίδραση ικανότητας και κινήτρου. Ακολουθώντας τους Siemsen et al. (2008), αυτή η προοπτική κινητοποίησης είναι κατάλληλη για την αποσαφήνιση των διαδραστικών επιδράσεων που επηρεάζουν τη συμπεριφορά των ατόμων. Αναπτύσσοντας αυτό το επιχείρημα με βάση τα έργα των Wabba και House (1974) υποστηρίζεται ότι εάν οι οργανισμοί αναπτύξουν πολιτικές για να δώσουν κίνητρα στους υπαλλήλους τους, η αύξηση της ικανότητας θα οδηγήσει σε μεγαλύτερη αύξηση της περιβαλλοντικής συμπεριφοράς των εργαζομένων.

Ομοίως, ο Macduffie (1995) υποστηρίζει επίσης ότι ένας οργανισμός που διεγείρει τους εξειδικευμένους και πεπειραμένους υπαλλήλους του θα ενισχύσει και θα ενθαρρύνει τους εργαζομένους να συνεισφέρουν, ακόμα και αυτοί που δείχνουν λιγότερο ενδιαφέρον σε εθελοντικές προσπάθειες. Αυτό μπορεί να εξηγηθεί από τον ουσιαστικό ρόλο των εξωγενών παραγόντων στη διαχείριση ανθρώπινων πόρων, η έλλειψη των οποίων θα μπορούσε να επηρεάσει το εγγενές κίνητρο των ατόμων, να εφαρμόσουν πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινων πόρων (Bos- Nehles et al., 2013).

Στο πράσινο πλαίσιο, επομένως, η περιβαλλοντική εκπαίδευση βοηθά τους υπαλλήλους να αποκτήσουν περιβαλλοντικές γνώσεις και δεξιότητες. Ταυτόχρονα, οι εργαζόμενοι είναι πιο πρόθυμοι να εφαρμόσουν οικειοθελώς τις γνώσεις και τις

δεξιότητές τους σε πράσινες δραστηριότητες όταν ο οργανισμός τους έχει πολιτικές που τους ενθαρρύνει. Οι πρακτικές του GHRM γενικά στοχεύουν να παρακινήσουν τους υπαλλήλους μέσω της ανάπτυξης κινήτρων και εμπιστοσύνης για να τους ενθαρρύνουν να εφαρμόσουν τις γνώσεις που προκύπτουν από τις ικανότητές τους. Συνεπώς, επεκτείνεται ο συλλογισμός για να προταθεί ότι ο οργανισμός που δίνει μεγαλύτερη προσοχή στη διαχείριση πράσινων επιδόσεων θα επηρεάσει θετικά την επίδραση της πράσινης ικανότητας στο OCBE.

Βάσει αυτού γίνεται η ακόλουθη υπόθεση:

Η πράσινη διαχείριση επιδόσεων μετριάξει την επίδραση της πράσινης εκπαίδευσης στο OCBE.

Αυτό συμβαδίζει με τους Blumberg και Pringle (1982), οι οποίοι υπονοούν ότι τα οφέλη που επιτυγχάνονται από τις ικανότητες των εργαζομένων μπορούν να εξαρτώνται λίγο πολύ από τις στρατηγικές του οργανισμού, όπως η δημιουργία ευκαιριών για τους εργαζομένους. Στην πραγματικότητα, παρόλο που οι εργαζόμενοι μπορεί να έχουν επαρκείς δεξιότητες και γνώσεις για να κάνουν αυτό που απαιτεί η εταιρεία τους από αυτούς, η έλλειψη ευκαιριών για ικανοποιητική εκπλήρωση αυτών των απαιτήσεων θέτει όριο στις δυνατότητές τους, επηρεάζοντας αρνητικά την απόδοσή τους και μειώνοντας τα κίνητρά τους.

Δημιουργώντας πράσινες ευκαιρίες για τους εργαζομένους, η πράσινη συμμετοχή τους γίνεται ένας σημαντικός παράγοντας στη διαχείριση ανθρώπινων πόρων και στη διαχείριση του περιβάλλοντος. Η πράσινη συμμετοχή ενθαρρύνει τους υπαλλήλους να συμμετάσχουν, να ξεκινήσουν νέες ιδέες για οικολογικές πρακτικές και να αποκτήσουν πράσινες γνώσεις, δεξιότητες, και ικανότητες. Αυτό μπορεί με τη σειρά του να μετριάσει τη σχέση μεταξύ πράσινης εκπαίδευσης και OCBE.

Η συμμετοχή των ατόμων σε περιβαλλοντικά έργα μπορεί να συμβάλει στη σιωπηρή περιβαλλοντική γνώση, η οποία ενισχύει την καλύτερη κατανόηση του εντοπισμού επικίνδυνων αποβλήτων, της ρύπανσης και της διαχείρισης της κατανάλωσης ενέργειας, η οποία με τη σειρά της ενθαρρύνει τους υπαλλήλους να συμμετάσχουν σε καλύτερη εθελοντική οικολογική συμπεριφορά (Chan et al., 2014). Οι οργανισμοί που επικεντρώνονται στη δημιουργία ενός πράσινου κλίματος δημιουργούν περισσότερες ευκαιρίες για τους εργαζομένους να συμμετέχουν και να εκπαιδεύονται σε περιβαλλοντικές δεξιότητες και δραστηριότητες.

Αυτό ενθαρρύνει τα άτομα που έχουν υψηλότερα προσωπικά περιβαλλοντικά πρότυπα να εφαρμόσουν διακριτές πράσινες συμπεριφορές (Chou, 2014). Ομοίως, οι Dumont,

Shen και Deng (2017) προτείνουν ότι οι πρακτικές GHRM (συμπεριλαμβανομένης της πράσινης εκπαίδευσης) έχουν ισχυρότερη επίδραση στην εθελοντική πράσινη συμπεριφορά των εργαζομένων όταν οι εταιρείες δίνουν μεγαλύτερη προσοχή στην ανάπτυξη ενός πράσινου κλίματος στο χώρο εργασίας.

4.10.3 Το Πολλαπλασιαστικό Μοντέλο

Οι Siemsen et al. (2008) επισήμαναν ότι οι αλληλεπιδράσεις και των τριών διαστάσεων (ικανότητα, κίνητρο και ευκαιρία) θα πρέπει να υποστηρίζονται θεωρητικά από τη θεωρία Ability Motivation Opportunity. Ειδικότερα, εάν μία από αυτές τις διαστάσεις-μεταβλητές απουσιάζει ή έχει χαμηλότερη τιμή, η συνολική απόδοση μπορεί να μειωθεί (Blumberg & Pringle, 1982). Για παράδειγμα, παρόλο που η ικανότητα των εργαζομένων είναι σημαντική, οι οργανισμοί απαιτούν επίσης πολιτικές για να τους παρακινήσουν (π.χ. διαχείριση επιδόσεων) και να δημιουργήσουν ευκαιρίες για να συμμετέχουν θετικά στη δουλειά τους για να βελτιώσουν σημαντικά την οργανωτική απόδοση.

Η χρήση αυτού του πολλαπλασιαστικού διαδραστικού μοντέλου εξηγεί την απόκλιση απόδοσης από τους γραμμικούς όρους (Siemsen et al., 2008 Van Iddekinge et al., 2018). Αυτό μπορεί να εξηγηθεί μέσω των αμοιβαίων ρόλων των τριών μεταβλητών αντί του ανεξάρτητου ρόλου μόνο, όπως στο μοντέλο πρόσθετων, όπου το άτομο (ή ο οργανισμός), το περιβάλλον και η συμπεριφορά αλληλοσυνδέουν καθοριστικούς παράγοντες με αμοιβαίες σχέσεις και επιρροές μεταξύ τους (Blumberg & Pringle, 1982). Επιστρέφοντας στο πλαίσιο GHRM, αναμένεται να φανούν αμφίδρομα διαδραστικά αποτελέσματα στο OCBE από πράσινες πρακτικές (εκπαίδευση, διαχείριση επιδόσεων και συμμετοχή των εργαζομένων).

Το μοντέλο καθορίζεται ως εξής:

Το OCBE αντιπροσωπεύει μια τρισδιάστατη διαδραστική συνάρτηση ικανότητας, κινήτρου και ευκαιρίας.

Πιο συγκεκριμένα, η διαχείριση περιβαλλοντικών επιδόσεων συμβάλλει στην παρακίνηση των εργαζομένων, αναπτύσσοντας την εμπιστοσύνη, την προθυμία να μοιραστούν τις γνώσεις τους και να εφαρμόσουν τις δεξιότητες που αποκτήθηκαν από την εκπαίδευση σε πράσινες δραστηριότητες, έτσι ώστε οι πράσινες ικανότητες των εργαζομένων να αυξηθούν.

Επιπλέον, οι εργαζόμενοι με κίνητρα από αυτές τις πρακτικές θεωρούν ότι είναι απαραίτητο να συμμετέχουν ενεργά στην παροχή προτάσεων και λύσεων για την

επίλυση περιβαλλοντικών προβλημάτων, καθώς και στη συμμετοχή σε «πράσινες» κοινοτικές δραστηριότητες. Όσον αφορά τη δημιουργία πράσινων ευκαιριών, όταν οι εργαζόμενοι έχουν πιθανότητες να συμμετάσχουν θετικά σε πράσινες δραστηριότητες, δημιουργεί ένα θετικό περιβάλλον για να εφαρμόσουν τις πράσινες γνώσεις και δεξιότητές τους και να μάθουν περισσότερα για τις απαιτήσεις που σχετίζονται με το περιβάλλον, ενισχύοντας έτσι την πράσινη τους ικανότητα.

Ταυτόχρονα, η δημιουργία πράσινων ευκαιριών ενθαρρύνει τους υπαλλήλους να αναλαμβάνουν πράσινες δραστηριότητες που είναι πιθανό να τους παρακινήσουν να εργαστούν σε περιβαλλοντικά θέματα εντός του οργανισμού. Ομοίως, η πράσινη κατάρτιση εξοπλίζει τους υπαλλήλους με γνώσεις και δεξιότητες οι οποίες, με τη σειρά τους, τους βοηθούν να συνεχίσουν με αυτοπεποίθηση, περιβαλλοντικές πρωτοβουλίες και δραστηριότητες, οδηγώντας σε ενίσχυση του κινήτρου τους. Επιπλέον, χάρη στις περιβαλλοντικές γνώσεις και δεξιότητές τους, οι εργαζόμενοι μπορούν να κατανοήσουν πώς να συμμετέχουν καλύτερα στις πράσινες ευκαιρίες στην ομάδα ή τον οργανισμό τους.

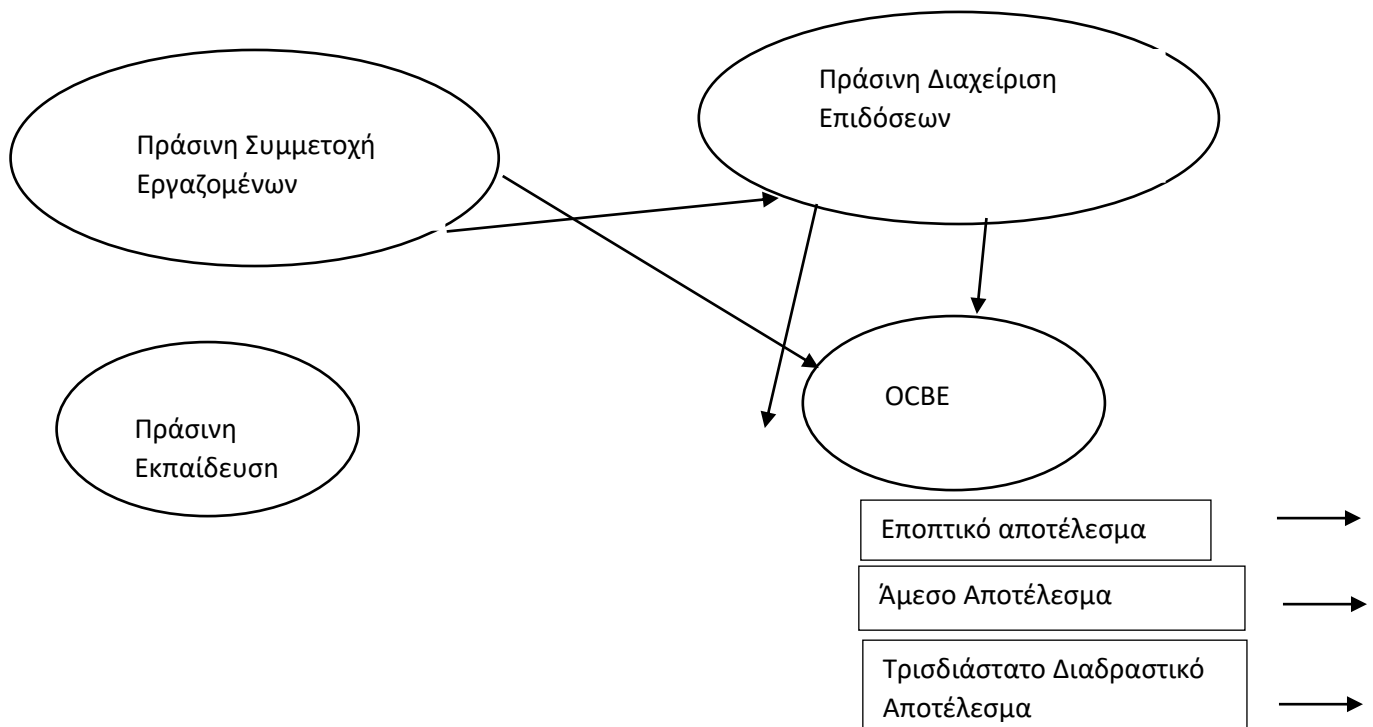
Για παράδειγμα, η περιβαλλοντική εκπαίδευση προσφέρει γνώσεις και δεξιότητες, οι οποίες, με τη σειρά τους, μπορούν να προωθήσουν τη διάδοση περιβαλλοντικών αξιών για να ενθαρρύνουν τις εθελοντικές συμπεριφορές των εργαζομένων (Boiral, 2009; Pinzone et al., 2016). Το επίπεδο περιβαλλοντικής συνείδησης και συμπεριφοράς αυξάνεται εάν οι εργαζόμενοι αντιληφθούν ένα θετικό και ταυτόχρονα υψηλό επίπεδο των άλλων δύο πράσινων πρακτικών (διαχείριση απόδοσης και συμμετοχή των εργαζομένων). Από αυτά τα επιχειρήματα, γίνεται η υπόθεση ότι:

- ❖ Υπάρχει ένα τρισδιάστατο φαινόμενο αλληλεπίδρασης στο OCBE που προκύπτει από την πράσινη εκπαίδευση, τη διαχείριση πράσινων επιδόσεων και τη συμμετοχή των πράσινων υπαλλήλων.

Εν ολίγοις, μια ανασκόπηση της βιβλιογραφίας αποκαλύπτει την ανάγκη διερεύνησης των δεσμών μεταξύ πρακτικών GHRM, OCBE. Τα επιχειρήματα για την πρόταση αυτών των υποθέσεων βασίζονται κατά κύριο λόγο στο πλαίσιο Ability Motivation Opportunity. Αν και οι άμεσες επιπτώσεις των πρακτικών GHRM στο OCBE έχουν προταθεί από μερικές μελέτες (π.χ. Pinzone et al., 2016), εξετάζοντας αυτές τις επιρροές σε έναν νέο ερευνητικό χώρο όπως τη ξενοδοχειακή βιομηχανία, παρέχονται πληροφορίες σχετικές με την εφαρμογή του GHRM και τους ρόλους σε σχέση με το OCBE.

Όσον αφορά το μοντέλο αλληλεπίδρασης (συνδυαστικό και πολλαπλασιαστικό), υπάρχει επίσης η ανάγκη κατανόησης των διαδραστικών επιδράσεων των πρακτικών

GHRM στο OCBE για την κάλυψη των υπάρχοντων ερευνητικών κενών, καθώς οι αλληλεπιδράσεις μεταξύ των πρακτικών του GHRM παραμένουν απύσες από δημοσιευμένες μελέτες. Έτσι, η δοκιμή των παραπάνω υποθέσεων όχι μόνο αποσαφηνίζει την επέκταση του μοντέλου αλληλεπίδρασης και της θεωρίας Ability Motivation Opportunity μέσω του επιχειρήματος των Blumberg και Pringle (1982) στο περιβαλλοντικό πλαίσιο, αλλά επίσης καθιερώνει σύγκλιση μεταξύ πρακτικών GHRM και πράσινης συμπεριφοράς, τονίζοντας περαιτέρω τους σημαντικούς ρόλους που διαδραματίζουν αυτές οι έννοιες και οι σχέσεις τους με τη διαχείριση του τουρισμού (εικόνα 11).



Εικόνα 11. Ερευνητικό Πλαίσιο.

Πηγή: Mitja Gorenak, The Application of Organizational Values in Human Resources Management, International School for Social and Business Studies, (2014) , p. 105-124

Ποσοτική μελέτη

Αυτή η μελέτη χρησιμοποιεί μια ποσοτική ερευνητική προσέγγιση για να συμπεράνει τα χαρακτηριστικά, τη στάση ή τη συμπεριφορά του δείγματος (Creswell, 2003) και πιο συγκεκριμένα, τη μέτρηση των επιπτώσεων των πρακτικών GHRM στην OCBE στον ξενοδοχειακό κλάδο. Η ερευνητική στρατηγική που χρησιμοποιείται είναι μια έρευνα, η οποία είναι κατάλληλη για τη συλλογή ποσοτικών δεδομένων και για τη μέτρηση των σχέσεων μεταξύ των μεταβλητών (Saunders et al., 2009).

Για τη διεξαγωγή αυτής της έρευνας, επιλέχθηκαν συμμετέχοντες που εργάζονται σε ξενοδοχεία 4-5 αστέρων στο Βιετνάμ και οι οποίοι συχνά εμπλέκονται σε περιβαλλοντικές δραστηριότητες, με βάση τον ακόλουθο συλλογισμό. Πρώτον, από το Doi Moi (ανακαίνιση) το 1986, το Βιετνάμ μετατράπηκε σε οικονομία προσανατολισμένη στην αγορά που παρουσίασε μια τέλεια ευκαιρία για την ανάπτυξη της τουριστικής βιομηχανίας στο Βιετνάμ (Jansen Verbeke & Go, 1995). Επιπλέον, η τουριστική βιομηχανία αναμενόταν να εξισορροπήσει την οικονομική ανάπτυξη και την προστασία του περιβάλλοντος (Le, Hollenhorst, Harris, McLaughlin, & Shook, 2006). Το 2011, ο πρωθυπουργός του Βιετνάμ ενέκρινε επίσης τη «Στρατηγική για την πράσινη ανάπτυξη την περίοδο 2011-2020 και το όραμα έως το 2050», με στόχο τη βιώσιμη οικονομική ανάπτυξη (Doan & Kim, 2014). Κατά συνέπεια, οι οργανισμοί που δραστηριοποιούνται στον τουρισμό έχουν αρχίσει να ακολουθούν περιβαλλοντικούς κανονισμούς και νόμους. Επί του παρόντος εμποτεύονται αυστηρά από τις τοπικές αρχές.

Δεύτερον, οι περιβαλλοντικές δεσμεύσεις έχουν επισημανθεί σε πολυτελή ξενοδοχεία, ιδιαίτερα σε ξενοδοχεία 4-5 αστέρων που ασχολούνται με τις πολιτικές εταιρικής κοινωνικής ευθύνης με έμφαση στην προστασία του περιβάλλοντος (Le & Ferguson, 2016). Προηγούμενες μελέτες σχετικές με το περιβάλλον που πραγματοποιήθηκαν στον τομέα της φιλοξενίας έχουν επίσης συλλέξει δεδομένα από ξενοδοχεία 4 έως 5 αστέρων (π.χ. Zientara & Zamojska, 2016).

Στην πραγματικότητα, σχεδόν όλα τα ξενοδοχεία 4-5 αστέρων που λειτουργούν στο Βιετνάμ ακολουθούν το πρωτόκολλο TCVN: 4391–2015 (το πρότυπο ταξινόμησης ξενοδοχείων στο Βιετνάμ) και εφαρμόζουν το ISO: 14001, το οποίο δείχνει έμφαση σε περιβαλλοντικά κριτήρια με στόχο την ανάπτυξη μιας βιώσιμης τουριστικής βιομηχανίας. Έτσι, οι εργαζόμενοι και οι διευθυντές που εργάζονται σε ξενοδοχεία 4-5 αστέρων είναι κατάλληλοι για συμμετοχή σε αυτή τη μελέτη.

Η τεχνική του ερωτηματολογίου χρησιμοποιήθηκε για τη συλλογή δεδομένων, η οποία είναι παρόμοια με άλλες μελέτες που εφαρμόζουν ένα ερευνητικό σχεδιασμό μικτών μεθόδων. Το δομημένο ερωτηματολόγιο με κλειστές ερωτήσεις διανεμήθηκε στους υπαλλήλους τόσο σε έντυπη μορφή όσο και σε ηλεκτρονική μορφή (email). Αφού ελέγχθηκαν προσεκτικά τα επιστρεφόμενα ερωτηματολόγια, έμειναν 203 έγκυρα ερωτηματολόγια για να χρησιμοποιηθούν για την ποσοτική ανάλυση.

Όσον αφορά το μέγεθος του δείγματος, για μελέτες που χρησιμοποιούν ανάλυση παραγόντων, πρέπει να είναι μεγαλύτερο από 200 (Comrey & Lee, 1992). Οι Halinski και Feldt (1970) τόνισαν ότι το μέγεθος του δείγματος για την ανάλυση παλινδρόμησης

πρέπει να είναι 10 ή περισσότερα άτομα για κάθε ανεξάρτητη μεταβλητή. Κατά συνέπεια, δεδομένου ότι ο αριθμός των ανεξάρτητων μεταβλητών σε αυτήν την περίπτωση είναι 3, το μέγεθος του δείγματος 203 είναι κατάλληλο για αυτήν τη μελέτη.

Όσον αφορά την ανάλυση δεδομένων, αξιολογήθηκε αρχικά η αξιοπιστία και η εγκυρότητα του οργάνου μέτρησης. Στη συνέχεια, χρησιμοποιήθηκε παλινδρόμηση για τη διερεύνηση της επίδρασης του GHRM στο OCBE, με το μοντέλο PROCESS να εφαρμόζεται ειδικά για την αποσαφήνιση των διαδραστικών επιδράσεων. Το μοντέλο PROCESS αναπτύχθηκε και προστέθηκε για λογισμικό SPSS και SAS από τον Hayes (2013).

Αυτή η διαδικασία διευκολύνει την εκτίμηση των εξισώσεων παλινδρόμησης λόγω της ευκολίας και της ευχρηστίας της (Hayes & Rockwood, 2017). Αυτή η μελέτη χρησιμοποιεί την προσέγγιση που βασίζεται στην παλινδρόμηση που μπορεί εύκολα να εφαρμοστεί χρησιμοποιώντας τη διαδικασία (Hayes, 2018). Ένας άλλος σημαντικός λόγος για την επιλογή αυτής της μεθόδου είναι ότι η εν λόγω έρευνά επικεντρώνεται σε διαδραστικά αποτελέσματα, ειδικότερα στο πολλαπλασιαστικό μοντέλο. Αυτό απαιτεί την εφαρμογή της ανάλυσης διαδικασίας υπό όρους με ένα μοντέλο που συνδυάζει πολλές εξισώσεις για να δοκιμαστούν οι υποθέσεις μας (Hayes, 2018).

4.10.4 Στατιστική Ανάλυση

Το ερωτηματολόγιο αναπτύχθηκε αρχικά στα Αγγλικά. Προκειμένου να διασφαλιστεί η εγκυρότητα και η αξιοπιστία του ερωτηματολογίου, ορισμένα στοιχεία αναδιατυπώθηκαν.

Αυτή η μελέτη χρησιμοποίησε κλίμακες Disagree or Agree με πέντε σημεία απάντησης (κυμαίνονται από 1 - διαφωνούν πλήρως έως 5 - συμφωνούν απόλυτα) σύμφωνα με την πρόταση των Revilla, Saris και Krosnick (2014) ότι η ποιότητα της μέτρησης μειώνεται καθώς οι ερευνητές αυξάνουν τον αριθμό των κατηγοριών.

Πράσινη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού: Παρόλο που εξετάστηκαν ορισμένες δημοσιευμένες μελέτες που σχετίζονται με το GHRM, υπάρχει γενική έλλειψη μελετών που καλύπτουν περιβαλλοντικά θέματα στον ξενοδοχειακό κλάδο, καθώς και μελετών που επικεντρώνονται εξ ολοκλήρου σε πρακτικές GHRM.

Πράσινη εκπαίδευση (TRA): Χρησιμοποιήθηκαν έξι στοιχεία που υιοθετήθηκαν από τους Daily et al. (2012) και Jabbour (2015).

Πράσινη διαχείριση επιδόσεων: Πέντε στοιχεία από τους Jabbour et al. (2010) και Masri και Jaaron (2017) χρησιμοποιήθηκαν για τη μέτρηση της πράσινης διαχείρισης των επιδόσεων.

Πράσινη συμμετοχή υπαλλήλων: Με βάση στοιχεία που δημοσιεύθηκαν από τους Masri και Jaaron (2017) και Pinzone et al. (2016), προτάθηκαν πέντε στοιχεία για τη μέτρηση της πράσινης συμμετοχής των εργαζομένων.

Οργανωτική συμπεριφορά υπηκοότητας απέναντι στο περιβάλλον: Χρησιμοποιήθηκαν αντικείμενα που αναπτύχθηκαν από τους Boiral και Paillé (2012) για τη μέτρηση του OCBE. Αυτά τα στοιχεία επιλέχθηκαν επειδή το πεδίο εφαρμογής τους δεν περιορίζεται σε ένα συγκεκριμένο πλαίσιο και επομένως είναι κατάλληλο για εφαρμογή σε διαφορετικές περιστάσεις (Raineri & Paillé, 2016). Για παράδειγμα, οι Zientara και Zamojska (2016) το έχουν χρησιμοποιήσει προηγουμένως στην τουριστική βιομηχανία.

Σύμφωνα με τους Hair, Black, Babin, Anderson και Tatham (2006), το Cronbach's Alpha θα πρέπει να είναι 0,7 ή υψηλότερο για τέτοιες μετρήσεις, με μια φόρτιση 0,5 ή μεγαλύτερη να είναι αποδεκτή. Επιπλέον, το ποσοστό διακύμανσης που εξηγείται πρέπει να είναι μεγαλύτερο από 50%. Από τον Πίνακα 8 και τον Πίνακα 9 συμπεραίνεται ότι αυτό το αποτέλεσμα πληροί τις απαιτήσεις αξιοπιστίας και εγκυρότητας της μέτρησης.

Ποιοτική μελέτη

Υιοθετήθηκε επίσης μια ποιοτική ερευνητική προσέγγιση προκειμένου να αποσαφηνιστεί η φύση των επιπτώσεων των πρακτικών GHRM (Saunders et al., 2009). Η επιλεγμένη ερευνητική στρατηγική είναι μια προσέγγιση μελέτης περίπτωσης (case study), που χρησιμοποιείται για να εμπλουτίσει και να εμβαθύνει την κατανόηση αυτού του περίπλοκου τοπικού φαινομένου και με τη σειρά του να αποκαλύψει γιατί οι οργανισμοί εφαρμόζουν πρακτικές GHRM.

Συγκεκριμένα, με αυτήν την πτυχή της έρευνας επιδιώκεται να απαντηθεί το ερώτημα «γιατί» που σχετίζεται με τις επιπτώσεις των πρακτικών GHRM στο OCBE, το οποίο μπορεί να βοηθήσει στην βαθύτερη κατανόηση των ευρημάτων από το ποσοτικό στάδιο της έρευνας. Για τη διεξαγωγή αυτής της έρευνας, επιλέχθηκαν ερωτηθέντες που απασχολούνται σε ξενοδοχεία 4-5 αστέρων και πληρούν τις απαιτήσεις που αναφέρονται στην ποσοτική μελέτη.

Όσον αφορά τους συμμετέχοντες, όλοι οι ερωτηθέντες είναι προσωπικό πλήρους απασχόλησης, οι οποίοι είναι τουλάχιστον 18 ετών και έχουν τουλάχιστον ένα χρόνο εργασιακής εμπειρίας στο ξενοδοχείο τους. Αυτό έχει ως στόχο να διασφαλίσει ότι οι συμμετέχοντες κατανοούν τις περιβαλλοντικές πολιτικές και τις ανησυχίες του ξενοδοχείου, οι οποίες με τη σειρά τους εγγυώνται την αξιοπιστία των δεδομένων.

Αυτές οι απαιτήσεις είναι απολύτως σύμφωνες με τις μελέτες των Chan και Hawkins (2012) και Liu (2017). Οι συμμετέχοντες περιλαμβάνουν τόσο διευθυντές όσο και υπαλλήλους. Έχουν επιλεγθεί σκόπιμα άτομα που έχουν επαρκή γνώση και κατανόηση των πρακτικών περιβαλλοντικής διαχείρισης και περιβαλλοντικών θεμάτων.

Table 1
Descriptive statistics, criteria for assessing measurements and correlation.

Construct	Mean (SD)	CrA	Loadings	Variance explained	VIF	Correlation				
						1	2	3	4	
1	TRA	3.524(0.802)	0.903	0.701–0.790	64.733%	1.718	–			
2	PEM	3.705(0.684)	0.863	0.684–0.797		1.513	0.553**	–		
3	EIN	3.653(0.697)	0.874	0.718–0.770		1.503	0.549**	0.455**	–	
4	OCBE	3.664(0.588)	0.875	0.630–0.810		–	0.603**	0.527**	0.546**	–

Note: N = 203; SD: Standard Deviation; CrA: Cronbach's Alpha; VIF: Variance Inflation Factor; **p < 0.01.

Πίνακας 8. Περιγραφικά στατιστικά στοιχεία, κριτήρια αξιολόγησης μετρήσεων και συσχέτιση.

Πηγή: The Application of Organizational Values in Human Resources Management, International School for Social and Business Studies, Mitja Gorenak, (2014) , p. 105-124

AA	Συμμετέχοντες	Περίπτωση	Ηλικία	Θέση	Εμπειρία στο ξενοδοχείο (χρόνια)
1	MK1	K	47	Διευθυντής του τμήματος διοίκησης	5
2	MK2	K	40	Διευθυντής του τμήματος υποδοχής	5
3	EK1	K	26	Υπάλληλος του τμήματος συντήρησης	3
4	EK2	K	26	Υπάλληλος του	3

				τμήματος καθαρισμού	
5	MG1	G	49	Διευθυντής τμήματος ανθρώπινου δυναμικού & κατάρτισης	7
6	MG2	G	41	Διευθυντής του τμήματος συντήρησης	6
7	EG1	G	29	Ανώτερος υπάλληλος της κουζίνας	4
8	EG2	G	29	Ανώτερος υπάλληλος του τμήματος συντήρησης	4

Πίνακας 9. Χαρακτηριστικά Συμμετεχόντων.

Πηγή: Mitja Gorenak, The Application of Organizational Values in Human Resources Management, International School for Social and Business Studies, (2014) , p. 105-124

Επιπλέον, επιλέχθηκαν υπάλληλοι που ασχολούνται κυρίως με περιβαλλοντικές πρακτικές. Χρησιμοποιήθηκαν μη τυποποιημένες συνεντεύξεις για τη συλλογή καλύτερων απαντήσεων σε ερωτήσεις «γιατί» στο τμήμα μελέτης περίπτωσης της έρευνας (Saunders et al., 2009). Η επιλογή του κατάλληλου αριθμού περιπτώσεων είναι σημαντική κατά τη διεξαγωγή μελετών περιπτώσεων και οι ερευνητές θα πρέπει να επιλέξουν όχι περισσότερες από τέσσερις περιπτώσεις (Creswell, 2007).

Σε αυτήν την περίπτωση, χρησιμοποιούνται 2 περιπτώσεις. Συγκεκριμένα, η υπόθεση K (Hotel K) είναι ένα διεθνές ξενοδοχείο 5 αστέρων, το οποίο διαχειρίζεται πλήρως μια πολυεθνική εταιρεία από μια δυτική χώρα στον ξενοδοχειακό κλάδο. Το Case G (Hotel

G) είναι ένα ιδιωτικό ξενοδοχείο 4 αστέρων που ανήκει και διαχειρίζεται μια εταιρεία του Βιετνάμ που δραστηριοποιείται στον τουρισμό, στην ακίνητη περιουσία και στις κατασκευές. Πράγματι, στο πρώτο στάδιο, δημιουργήθηκε μια λίστα με πιθανά ξενοδοχεία για να εξασφαλιστεί η εφαρμογή πράσινων πρακτικών. Στη συνέχεια, δημιουργήθηκαν πιθανοί συμμετέχοντες και έγινε επικοινωνία μαζί τους για να προγραμματιστούν οι συνεντεύξεις. Στο δεύτερο στάδιο, οι ημιδομημένες συνεντεύξεις πραγματοποιήθηκαν στο Βιετνάμ.

Το πρόγραμμα για τέτοιες συνεντεύξεις πρέπει να έχει τρία βασικά βήματα: Προθέρμανση, ανάπτυξη και κλείσιμο (Chan & Hawkins, 2012). Πληροφορίες για τους ερευνητές και ο σκοπός της μελέτης δόθηκαν στους συμμετέχοντες, δίνοντας έμφαση στην ανωνυμία των ερωτηθέντων προκειμένου να δημιουργηθεί μια αξιόπιστη και άνετη ατμόσφαιρα. Τα προσωπικά στοιχεία των ερωτηθέντων ελέγχθηκαν επίσης πριν εισαγάγουν το κύριο περιεχόμενο των συνεντεύξεων.

Στο επόμενο βήμα, οι ερωτηθέντες ρωτήθηκαν για να διευκρινίσουν γιατί τα ξενοδοχεία πρέπει να εφαρμόσουν πρακτικές GHRM, προκειμένου να εξετάσουν τη σχέση GHRM και OCBE. Το βήμα κλεισίματος επικεντρώθηκε σε ερωτήσεις για επιβεβαίωση και προσθήκη περισσότερων σχετικών πληροφοριών. Μετά την ολοκλήρωση των συνεντεύξεων, οι συγγραφείς συνόψισαν και ανέλυσαν προσεκτικά τα δεδομένα κάθε περίπτωσης. Για την μείωση της προκατάληψης και την βελτίωση της αξιοπιστίας και την ποιότητας της έρευνας, εφαρμόστηκε μια διαδικασία ελέγχου μέλους (Baxter & Jack, 2008) επικοινωνώντας με τους ερωτηθέντες για να ελεγχθεί η εγκυρότητα των πληροφοριών που συλλέχθηκαν. Τέλος, η τελική έκθεση μεταφράστηκε από τα Βιετναμέζικα στα Αγγλικά με τρόπο που διατηρούσε το αρχικό νόημα μέσω της μεθόδου backtranslation.

Ο Πίνακας 9 παρουσιάζει τις συσχετίσεις μεταξύ πρακτικών GHRM και OCBE. Τα αποτελέσματα δείχνουν τις σημαντικές σχέσεις μεταξύ των ανεξάρτητων μεταβλητών και μιας εξαρτημένης μεταβλητής (όλες οι τιμές $p < 0,01$) [15].

Το Green HRM αναφέρεται στη «συστηματική, προγραμματισμένη ευθυγράμμιση των τυπικών πρακτικών διαχείρισης ανθρώπινων πόρων με τους περιβαλλοντικούς στόχους του οργανισμού» (Jabbour, 2013). Ο τομέας του πράσινου HRM έχει σημασία στους οργανισμούς καθώς συμβάλλει σε άλλα τμήματα όπως η πράσινη διαχείριση, οι πράσινες επιχειρήσεις, το πράσινο μάρκετινγκ και η διαχείριση της πράσινης εφοδιαστικής αλυσίδας. Το Green HRM θεωρείται ότι έχει μια ολιστική άποψη, η οποία ευθυγραμμίζει τους υπαλλήλους με την περιβαλλοντική στρατηγική της εταιρείας.

Οι δραστηριότητες με πράσινη εστίαση είναι δύσκολο να ξεκινήσουν καθώς απαιτούν συστηματική αλλαγή και οποιαδήποτε αλλαγή πρέπει να ξεκινήσει, να εφαρμοστεί και να γίνει αποδεκτή από τους υπαλλήλους, καθώς αυτός είναι ένας από τους πρωταρχικούς στόχους του πράσινου HRM (Mishra, Sarkar, & Kiranmai, 2014).

Πράσινη ανάλυση και περιγραφή εργασίας

Η ανάλυση της εργασίας έχει αυξηθεί σημαντικά λόγω των αλλαγών στο εργατικό δυναμικό ακόμα και στις θέσεις εργασίας. Η σαφής περιγραφή των ρόλων και των ευθυνών μιας συγκεκριμένης θέσης, μέσω της ανάλυσης θέσεων εργασίας, διασφαλίζει ότι κάθε επίπεδο της οργανωτικής δομής κατανοεί τη συμβολή του και προσθέτει αξία στην ανάπτυξη προϊόντων και υπηρεσιών. Πολλές εταιρείες έχουν δείξει ότι η ανάλυση θέσεων εργασίας βελτιώνει τη διοικητική αποδοτικότητα, το περιβάλλον εργασίας του οργανισμού, την παραγωγικότητα και μειώνει το κόστος (Roscoe, Subramanian, Jabbour, & Chong, 2019 Siddique, 2004).

Ως εκ τούτου, η ανάλυση εργασίας και οι περιγραφές θέσεων εργασίας είναι ουσιαστικά στοιχεία για την πρόσληψη των σωστών υποψηφίων. Από την πράσινη προοπτική, η πράσινη ανάλυση και η περιγραφή της εργασίας που περιλαμβάνουν περιβαλλοντικά ζητήματα σε όλες τις περιγραφές εργασίας μετατρέπεται τη δέσμευση για το περιβάλλον σε υποχρέωση των εργαζομένων εκτός από τις συνήθεις δραστηριότητες της εργασίας τους.

Σε έναν οργανισμό που εργάζεται για τη διαρκή βελτίωση των περιβαλλοντικών επιδόσεων, η πράσινη ανάλυση και οι περιγραφές θέσεων εργασίας θα πρέπει να επικεντρώνονται σε θέσεις που απαιτούν περιβαλλοντική γνώση, ιδιαίτερα στους υπαλλήλους που εμπλέκονται άμεσα στην:

- ❖ Βελτίωση των περιβαλλοντικών επιδόσεων.
- ❖ Ενθάρρυνση των εργαζομένων να διευρύνουν τις περιβαλλοντικές γνώσεις τους.
- ❖ Ενδυνάμωση των εργαζομένων να ασχολούνται με θέματα περιβαλλοντικής διαχείρισης.

Επιπλέον, μια περιγραφή εργασίας μπορεί να χρησιμοποιηθεί για τον προσδιορισμό περιβαλλοντικών πτυχών της θέσης, όπως περιβαλλοντική αναφορά ή καθήκοντα υγείας και ασφάλειας (Mishra, Sarkar, & Singh, 2012).

Η προσέλκυση υπαλλήλων υψηλής ποιότητας αποτελεί βασική πρόκληση για το ανθρώπινο δυναμικό. Οι αιτούντες εργασίας προτιμούν οργανισμούς που αντικατοπτρίζουν τις προσωπικές τους αξίες. Λόγω της αυξανόμενης περιβαλλοντικής ευαισθητοποίησης, η περιβαλλοντική φήμη και η εικόνα ενός οργανισμού προσλήψων

διαδραματίζουν ολοένα και πιο σημαντικό ρόλο στις προσπάθειες προσλήψεων (Renwick et al., 2013). Οι εταιρείες αρχίζουν να αναγνωρίζουν ότι η απόκτηση φήμης ως πράσινος εργοδότης είναι ένας αποτελεσματικός τρόπος για να προσελκύσει πιθανό ταλέντο (Phillips, 2007).

Η περιβαλλοντική απόδοση μιας εταιρείας μπορεί να χρησιμοποιηθεί στη διαδικασία πρόσληψης για την προσέλκυση ταλέντων (Jabbour, 2011). Στον αγώνα για την προσέλκυση των πιο ταλαντούχων και καινοτόμων υπαλλήλων, εταιρείες όπως η General Electric παρουσιάζουν μια εικόνα του εαυτού τους, δηλαδή ότι έχουν πλούσια περιβαλλοντική ευαισθητοποίηση προκειμένου να ενισχύσουν τη μόχλευση πρόσληψης (Huff, 2007). Η πρόσληψη μέσω διαδικτύου επιτρέπει στους υπεύθυνους προσλήψεων να παρέχουν περισσότερες πληροφορίες σχετικά με τις δραστηριότητες περιβαλλοντικής διαχείρισης σε σύγκριση με τα πιο παραδοσιακά μέσα όπως διαφημίσεις εφημερίδων ή φυλλάδια (Renwick et al., 2013).

Είναι ενδιαφέρον ότι οι Tang, Chen, Jiang, Paillé και Jia (2017) κατηγοριοποιούν την πράσινη πρόσληψη και επιλογή σε μπορεί να βοηθήσει τις επιχειρήσεις να επιτύχουν τους περιβαλλοντικούς τους στόχους.

Οι αξιολογήσεις απόδοσης χρησιμοποιούνται γενικά για τη διαχείριση των μισθών, για τον εντοπισμό των πλεονεκτημάτων και των αδυναμιών ενός υπαλλήλου και για την παροχή ανατροφοδότησης απόδοσης. Χωρίς μια επίσημη διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσης, η πειθαρχία αποδυναμώνεται σε έναν οργανισμό και η ικανότητα των εργαζομένων να βελτιώνονται μπορεί να παρεμποδιστεί. Ωστόσο, τα προγράμματα αξιολόγησης πρέπει να αναπτυχθούν προσεκτικά προκειμένου να αξιοποιηθούν πλήρως τα ταλέντα και οι προσπάθειες των εργαζομένων (Mathis & Jackson, 2011).

Η αποτελεσματική αξιολόγηση απόδοσης παρέχει χρήσιμη ανατροφοδότηση για τους υπαλλήλους και μπορεί να υποστηρίξει τη συνεχή βελτίωση των περιβαλλοντικών επιτευγμάτων μιας εταιρείας (Jackson et al., 2011). Οι Jabbour et al. (2010) δείχνουν ότι η αξιολόγηση της απόδοσης επηρεάζει τη διαχείριση του περιβάλλοντος όταν οι εταιρείες έχουν ετήσιους στόχους για την πρόληψη της ρύπανσης και την ανάπτυξη περιβαλλοντικών καινοτομιών [16].

4.11 Οργανωτικό Σύστημα Διαχείρισης Συγκρούσεων

Το οργανωτικό σύστημα διαχείρισης συγκρούσεων που μια μικρή επιχείρηση αποφασίζει να εφαρμόσει πρέπει να είναι σχεδιασμένο για να καλύπτει τις ανάγκες της ομάδας πελατών. Επομένως, η ομάδα που σχεδιάζει τις διαδικασίες θα πρέπει να αξιολογεί τους κανόνες της βιομηχανίας και να κατανοεί τι ήταν αποτελεσματικό στην

επίλυση διαφορών πριν αρχίσει να σχεδιάζει ένα σύστημα για τον οργανισμό. Θα πρέπει να διεξαχθεί μια έρευνα χρησιμοποιώντας ολόκληρο το εργατικό δυναμικό για να κατανοήσουμε τι θέλει ο εργαζόμενος σε ένα οργανωτικό σύστημα διαχείρισης συγκρούσεων. Με ποιες διαδικασίες αισθάνονται άνετα οι εργαζόμενοι και τι θα ήταν αποτελεσματικό στον οργανισμό; Η πρόσληψη συμβούλου για να βοηθήσει στο σχεδιασμό, την εφαρμογή, την εκπαίδευση και την επικοινωνία του συστήματος είναι μια προληπτική λύση όταν μια μικρή επιχείρηση μόλις ξεκινά το οργανωτικό ταξίδι διαχείρισης συγκρούσεων.

Ο σχεδιασμός μετρήσεων ή βασικών δεικτών απόδοσης για τη μέτρηση της χρήσης και του ποσοστού επιτυχίας του οργανωτικού συστήματος διαχείρισης συγκρούσεων, καθώς και η συνεχής επικοινωνία αυτών των πληροφοριών στο εργατικό δυναμικό, είναι μια διαδικασία προστιθέμενης αξίας που πρέπει να ληφθεί υπόψη κατά το σχεδιασμό του νέου συστήματος. Πρέπει να υπάρχουν πολλά σημεία πρόσβασης για να χρησιμοποιήσετε το σύστημα. Πολιτική ανοιχτής πόρτας, email, intranet, τηλέφωνο, ουδετερότητα, καθορισμένες ώρες γραφείου. Η διασφάλιση ότι υπάρχουν πολλά σημεία πρόσβασης θα παρέχει στους υπαλλήλους ένα μέσο για την επικοινωνία αναταραχής και την αντιμετώπιση των συγκρούσεων με προληπτικό τρόπο. Ορισμένοι υπάλληλοι θα αισθάνονται πιο άνετα χρησιμοποιώντας ένα τηλέφωνο παρά πολιτική ανοιχτής πόρτας.

Πρέπει να τροποποιηθούν οι διαδικασίες με τέτοιο τρόπο ώστε να είναι πιο αποτελεσματική στην επίλυση διαφορών, καθώς το εργατικό δυναμικό εξελίσσεται και το περιβάλλον αλλάζει. Η συνεχής τροποποίηση των συστημάτων, των εκπαιδεύσεων, των πολιτικών και των διαδικασιών δεν θα πρέπει να θεωρείται ως αποτυχία του συστήματος, αλλά ένα βήμα βελτίωσης, διασφαλίζοντας παράλληλα ότι οι διαφορές επιλύονται αποτελεσματικά και γρήγορα.

Η προληπτική λήψη σχολίων από το εργατικό δυναμικό θα βοηθήσει στο σχεδιασμό και τον επανασχεδιασμό των διαδικασιών. Κάθε μικρή επιχείρηση λειτουργεί σε διαφορετικά περιβάλλοντα και ασχολείται με αμέτρητες προσωπικότητες. Η κατανόηση αυτών των διαφορών θα διασφαλίσει ότι οι μικρές επιχειρήσεις σχεδιάζουν, εφαρμόζουν, επικοινωνούν, χρησιμοποιούν και τροποποιούν ένα πολύ αποτελεσματικό και επιτυχημένο οργανωτικό σύστημα διαχείρισης συγκρούσεων.

Η οργανωτική διαχείριση συγκρούσεων είναι αναπόφευκτη και τα προσαρμοσμένα συστήματα διαχείρισής τους σε μια μικρή επιχείρηση μπορούν να προσθέσουν τεράστια αξία μέσω της επίλυσης διαφορών και της εμπλοκής του εργατικού δυναμικού. Οι ηγέτες των μικρών επιχειρήσεων δεν πρέπει να θεωρούν ένα

οργανωτικό σύστημα διαχείρισης συγκρούσεων πρόσθετο κόστος, αλλά μια επένδυση στον οργανισμό και το εργατικό δυναμικό.

Η προληπτική εφαρμογή οργανωτικών συστημάτων διαχείρισης συγκρούσεων μπορεί να εξοικονομήσει τεράστιο κόστος σε έναν οργανισμό που σχετίζεται με την πρόσληψη και τη διατήρηση, τις πιθανές αγωγές, τη βία στο χώρο εργασίας και την παρενόχληση. Ο σχεδιασμός συστημάτων που διασφαλίζουν υψηλό επίπεδο εμπιστοσύνης και δέσμευσης για επίλυση διαφορών θα βοηθήσει στην ενίσχυση των εργασιακών σχέσεων και θα συνεχίσει να χτίζει υψηλά επίπεδα εμπιστοσύνης σε κάθε οργανισμό.

Οι οργανισμοί που σχεδιάζουν στρατηγικά και προληπτικά συστήματα που διαχειρίζονται συγκρούσεις θα συνεχίσουν να βλέπουν οικονομικά οφέλη καθώς ο χώρος εργασίας εξελίσσεται και αλλάζει. Ως ηγέτες, στόχος πρέπει να είναι η ευθυγράμμιση των συστημάτων διαχείρισης συγκρούσεων με την αποστολή και το όραμα των οργανισμών μας. Η διαχείριση συγκρούσεων οδηγεί στην καινοτομία, προκαλεί το status quo και επιτρέπει στους οργανισμούς να αναπτυχθούν [17].

Τα συστήματα διαχείρισης επιχειρήσεων (BMS) είναι εξαιρετικά χρήσιμα. Προσφέρουν τα εργαλεία και τις στρατηγικές για την τεκμηρίωση των επιχειρηματικών διαδικασιών και τον καθορισμό του τρόπου εργασίων. Είναι μια τυπική μέθοδος για την επίτευξη συνοχής και ποιότητας σε ό, τι κάνετε.

Τι γίνεται όμως αν κανείς δεν χρησιμοποιεί ποτέ τα εργαλεία που έχετε υιοθετήσει ή τα έγγραφα που δημιουργείτε μαζί τους; Τι γίνεται αν δεν είναι εύκολα προσβάσιμα ή είναι πολύ περίπλοκα και λεπτομερή για να είναι χρήσιμα στο πλαίσιο της καθημερινής επιχείρησής; Τι γίνεται αν ένα σύστημα δημιουργείται με τεράστιο κόστος και δεν αναφέρεται ξανά;

Σε τελική ανάλυση, ένα Σύστημα Διαχείρισης Επιχειρήσεων είναι πολύτιμο μόνο εάν είναι εύκολο στη χρήση, χρήσιμο και αναγνωρίσιμο ως «ο τρόπος με τον οποίο η εταιρεία επιτυγχάνει τους στόχους της».

Ο στόχος ενός BMS πρέπει να είναι η τοποθέτηση των επιχειρηματικών διαδικασιών μπροστά, στο κέντρο και στο μυαλό του εργατικού δυναμικού.

Πρέπει να είναι το Σύστημα Ποιότητας που διασφαλίζει ότι όλοι στην εταιρεία βλέπουν πώς γίνονται τα πράγματα και γιατί. Θα πρέπει να είναι ο τρόπος που αποδεικνύεται η δέσμευσή για τις τιμές που ενσωματώνονται στο ISO 9001 και πολλά άλλα πρότυπα.

Δεν θα πρέπει να είναι ένας φάκελος στατικών εγγράφων που κρύβεται μακριά και δεν θα το κοιτάζουν ξανά, αλλά θα πρέπει να είναι ο δυναμικός πυρήνας της εταιρείας.

Εκεί μπαίνει μια γραφική προσέγγιση στη Διοίκηση Επιχειρήσεων.

Για τις εταιρείες που έχουν παραδώσει ένα επιτυχημένο προϊόν στην αγορά και βρίσκονται σε μια περίοδο ανάπτυξης, η πρόκληση θα είναι η επέκταση της προσφοράς και της πελατειακής βάσης, ενώ παράλληλα θα παρέχει το ίδιο επίπεδο ποιότητας στους πελάτες.

Αλλά αυτό μπορεί να μην είναι τόσο εύκολο να επιτευχθεί.

Καθώς ξεκινούν νέα και πολύπλοκα έργα, ίσως δυσκολεύει η αναπαραγωγή της ποιότητας σε κλίμακα. Χωρίς ένα καλά κατανοητό σύνολο επιχειρηματικών διαδικασιών που διέπουν την παράδοση του τελικού προϊόντος σας, μια ξαφνική ώθηση ανάπτυξης μπορεί να προκαλέσει την κατάκλιση συστημάτων που αναπτύχθηκαν.

Οι χρονικές κλίμακες μπορεί να αρχίσουν να πέφτουν, η εκπλήρωση μπορεί να γίνει ολοένα και πιο χαοτική και η σύγχυση μπορεί να κυριαρχήσει.

4.12 Λόγος Ύπαρξης Συστημάτων Διαχείρισης

Αυτός είναι ο λόγος για τον οποίο υπάρχουν επίσημα συστήματα διαχείρισης επιχειρήσεων, για να βοηθήσουν τις εταιρείες να βρουν τρόπους να καθορίσουν, να τεκμηριώσουν και να εφαρμόσουν τις βέλτιστες πρακτικές σε ό, τι κάνουν.

Έχουν σχεδιαστεί για να βοηθήσουν στην τεκμηρίωση του τρόπου με τον οποίο δραστηριοποιούνται οι επιχειρήσεις, ενώ ταυτόχρονα εντοπίζονται οι ανεπάρκειες, βελτιώνοντας την επιχειρηματική απόδοση και αυξάνοντας την αποτελεσματικότητα του προσωπικού καθώς μεγαλώνει.

Ένα Σύστημα Διαχείρισης Επιχειρήσεων μπορεί να εφαρμοστεί από εξωτερικούς συμβούλους ή εσωτερικές ομάδες, χρησιμοποιώντας τυπικό λογισμικό γραφείου ή εξειδικευμένες, ιδιόκτητες λύσεις. Αυτές οι λύσεις ποικίλλουν ως προς τον βαθμό κόστους και την πολυπλοκότητά τους, μερικές απαιτούν την εγκατάσταση εφαρμογών και άλλες προσφέρουν μια πιο ελαφριά προσέγγιση.

Ωστόσο, αν επιλεγθεί να γίνει, η υιοθέτηση ενός BMS είναι ένα σημαντικό βήμα στην εξέλιξη της επιχείρησής. Σημαίνει ότι αρχίζει η ανάπτυξη μιας κοινής κατανόησης όλων όσων γίνονται στην εταιρεία. Αυτό σημαίνει ότι αναπτύσσεται μια κοινή «γλώσσα» ή «σύστημα» για την παροχή ποιότητας σε ολόκληρο τον οργανισμό.

Η ανάπτυξη αυτού του είδους Συστήματος Ποιότητας αποτελεί βασική απαίτηση για τα ISO 9001, ISO 13485 και πολλά άλλα πρότυπα.

Τεκμηρίωση επιχειρηματικών διαδικασιών

Μία από τις κύριες λειτουργίες ενός καλού BMS είναι να δώσει τα εργαλεία για την καταγραφή, την ανάλυση και τη βελτιστοποίηση των επιχειρηματικών διαδικασιών.

Είτε πρόκειται για διαγράμματα ροής είτε για έγγραφα μεγάλου μήκους, το BMS θα βοηθήσει στην καταγραφή των απαραίτητων εισόδων και των αναμενόμενων αποτελεσμάτων κάθε διαδικασίας στην επιχείρηση. Θα βοηθήσει στην τεκμηρίωση των απαιτήσεων και των εξαρτήσεων κάθε μέρους της λειτουργίας.

Τα διαγράμματα και τα έγγραφα που δημιουργούνται θα επιτρέψουν στους νέους συνεργάτες να κατανοήσουν πιο γρήγορα τον τρόπο που εργάζονται. Θα βοηθήσουν το σημερινό προσωπικό να κατανοήσει και να βελτιστοποιήσει τις υπάρχουσες διαδικασίες για να εξασφαλίσει μεγαλύτερη ποιότητα. Θα επιτρέψουν τον εντοπισμό κενών και παραλείψεων στις διαδικασίες που οδηγούν σε λάθη και σπατάλη χρημάτων. Θα βοηθήσουν στη μείωση του κινδύνου και θα βελτιώσουν την αποδοτικότητα σε ολόκληρη την επιχείρηση.

Μακροπρόθεσμα, θα εξοικονομήσουν χρήματα και θα κάνουν την εταιρεία πιο παραγωγική.

Δημιουργία συστήματος ποιότητας

Ο στόχος είναι να γίνει το Σύστημα Διαχείρισης Επιχειρήσεων, μια «Αγία Γραφή» για την παροχή επιχειρησιακής αριστείας στην οποία μπορούν να ακολουθήσουν και να συνεισφέρουν όλοι στην επιχείρησή.

Με άλλα λόγια, πρέπει να είναι το σύστημα μέσω του οποίου υπάρχει η εγγύηση για τη συνεπή παράδοση ποιοτικών προϊόντων και υπηρεσιών στους πελάτες. Ένας μηχανισμός για τη διαχείριση και τη συνεχή βελτίωση των βασικών διαδικασιών για την επίτευξη της μέγιστης ικανοποίησης των πελατών με τον πιο αποτελεσματικό δυνατό τρόπο.

Όμως, η αλήθεια είναι, ανεξάρτητα από το πόσο σκληρά γίνεται, ένα τέτοιο σύστημα δεν θα έχει καμία αξία για την εταιρεία, εκτός αν όλοι στην εταιρεία το χρησιμοποιούν πραγματικά.

4.13 Γιατί Αποτυγχάνουν τα Περισσότερα Συστήματα Διαχείρισης Επιχειρήσεων

Εάν ένα Σύστημα Διαχείρισης Επιχειρήσεων είναι υπερβολικά περίπλοκο και δύσκολο στη χρήση, η ομάδα της εταιρείας, θα προσπαθήσει αναπόφευκτα να βρει τρόπους να αποφύγει τη χρήση του. Και, φυσικά, εάν οι διαδικασίες δεν τηρηθούν σωστά, υπάρχει μεγαλύτερος κίνδυνος να γίνουν λάθη, να συμβούν αλλαγές στα χρονοδιαγράμματα και να μειωθεί η ποιότητα.

Όλα αυτά, με τη σειρά τους, αυξάνουν τις πιθανότητες μη συμμόρφωσης με τους κανονισμούς και αυξάνουν τον κίνδυνο αποτυχίας της επιχείρησής ως προς τον έλεγχο της ποιότητας [18].

Το «πρόγραμμα μετατροπής της υγείας» στην Τουρκία, που ξεκίνησε το 2008, αποκάλυψε την ανάγκη δημόσιων και ιδιωτικών νοσοκομείων για διαχειριστές με ηγετικές αξίες προκειμένου να αυξηθεί η ποιότητα των υπηρεσιών και να υιοθετηθούν αλλαγές με την ανάπτυξη αποτελεσματικών διαδικασιών. Πιστεύεται ότι τα ευρήματα της έρευνας θα συμβάλουν στο ότι οι διαχειριστές νοσοκομείων θα είναι σε θέση να επιλύσουν οποιαδήποτε σύγκρουση για διαφορετικούς λόγους, χωρίς να βλάψουν τους θεσμικούς στόχους, τις δραστηριότητες και να εφαρμόσουν το οραματικό μοντέλο.

Σε αυτή τη μελέτη, εφαρμόστηκε ένα ερωτηματολόγιο με 3 μέρη. Το πρώτο μέρος του ερωτηματολογίου αποσκοπούσε στον εντοπισμό δημογραφικών χαρακτηριστικών (εργασία / τίτλος, ηλικία, φύλο, εκπαιδευτικό επίπεδο, οικογενειακή κατάσταση, χρόνος υπηρεσίας). Το δεύτερο μέρος έχει σχεδιαστεί σύμφωνα με διεθνείς επιστημονικές μελέτες για τον προσδιορισμό των ερωτήσεων των υπαλλήλων σχετικά με την αντίληψη της ηγετικής όρασης και το τρίτο μέρος των αντιλήψεων των εργαζομένων σχετικά με τις αιτίες των τρόπων σύγκρουσης με τη διαχείριση της σύγκρουσης των ερωτηθέντων. Το δεύτερο μέρος του ερωτηματολογίου έχει σχεδιαστεί για να καθορίσει την αντίληψη των εργαζομένων για τον ηγετικό οραματισμό σε ένα ερωτηματολόγιο Likert type που αποτελείται από 14 στοιχεία. Όλα τα στοιχεία στο ερωτηματολόγιο είναι θετικά. Η χαμηλότερη βαθμολογία του ερωτηματολογίου μπορεί να είναι 14, η υψηλότερη δυνατή βαθμολογία είναι 70.

Οι τιμές συντελεστών εσωτερικής συνέπειας του ερωτηματολογίου είναι (αξιοπιστία άλφα Cronbach) 0,84 και ο συντελεστής φόρτωσης 0,57. Το Ερωτηματολόγιο Visionary Leadership αποτελείται από τέσσερις διαστάσεις:

1. Οραματιστική σκέψη.
2. Όντας προσανατολισμένη στη δράση.
3. Πορτρέτο του μέλλοντος.
4. Όντας ανοιχτή σε αλλαγές.

Το τρίτο μέρος του ερωτηματολογίου, για να λάβει τις απόψεις του σχετικά με τις αιτίες των συγκρούσεων που βιώνουν το προσωπικό του νοσοκομείου αποτελείται από 25 δηλώσεις, ένα ερωτηματολόγιο τύπου Likert. Η χαμηλότερη βαθμολογία του ερωτηματολογίου μπορεί να είναι 25, η υψηλότερη βαθμολογία 125. Ο συντελεστής εσωτερικής συνέπειας του ερωτηματολογίου (αξιοπιστία Cronbach's alpha) κυμαίνεται

μεταξύ 0,83 και 0,76. Οι τιμές του ερωτηματολογίου του συντελεστή φόρτωσης αποτελείται από τρεις διαστάσεις.

Οι αιτίες της σύγκρουσης:

1. Τρόπος εκτέλεσης της εργασίας (10 στοιχεία).
2. Προσωπικές διαφορές (13 στοιχεία).
3. Διαχείριση (5 στοιχεία).

Επιπλέον, στο τρίτο τμήμα του ερωτηματολογίου, το προσωπικό του νοσοκομείου αντιμετώπισε καταστάσεις συγκρούσεων που χρησιμοποιήθηκαν βάσει ανάλυσης παραγόντων για να καθορίσουν τις απόψεις τους σχετικά με το Rahim Organizational Conflict Inventory-II (ROCI-II) που δεν χρησιμοποιήθηκε. Αυτή η κλίμακα αποτελείται από ερωτήσεις, η χαμηλότερη βαθμολογία είναι 38, η υψηλότερη βαθμολογία είναι 190. Η εσωτερική συνοχή της έρευνας (αξιοπιστία) και οι τιμές φορτίου παράγοντα 0,81, ήταν μεταξύ 0,54 και 0,76. Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από πέντε διαστάσεις.

Στυλ διαχείρισης συγκρούσεων:

- ❖ Στυλ επίλυσης προβλημάτων.
- ❖ Στυλ προσαρμογής.
- ❖ Κυριαρχεί το στυλ.
- ❖ Στυλ αποφυγής.
- ❖ Στυλ συμβιβασμού.

Παράμετροι	\bar{X}	ss	a^2
Οραματιστική σκέψη (4 στοιχεία n = 281)	3,84	0,62	0,87
Όντας προσανατολισμένος στη δράση (4 στοιχεία n = 281)	3,49	0,65	0,78
Πορτρέτο του μέλλοντος (3 στοιχεία n = 281)	3,18	0,69	0,83
Να είστε ανοιχτοί σε αλλαγές (3 στοιχεία)	3,37	0,57	0,88

n = 281)			
Τρόπος εκτέλεσης της εργασίας (10 στοιχεία n = 281)	2,13	0,63	0,86
Προσωπικές διαφορές (13 στοιχεία n = 281)	2,02	0,56	0,77
Διαχείριση (5 στοιχεία n = 281)	2,45	1,09	0,86
Επίλυση προβλημάτων (7 στοιχεία n = 281)	3,89	0,65	0,83
Προσαρμογή (7 στοιχεία n = 281)	3,07	0,57	0,74
Κυριαρχία (8 στοιχεία n = 281)	2,43	0,77	0,74
Αποφυγή (7 στοιχεία n = 281)	2,87	0,68	0,82
Συμβιβασμός (7 στοιχεία n = 281)	2,31	0,65	0,92

Πίνακας 10. Αριθμητική και ποσοστιαία κατανομή του προφίλ δείγματος.

Πηγή: Fadime Çinar et al., Conflict Management and Visionary Leadership: An Application in Hospital Organizations, Procedia - Social and Behavioral Sciences, Volume 58, 2012, p. 197-206

Οι κατανομές 284 υπαλλήλων νοσοκομείων συμμετείχαν στη μελέτη και αξιολογήθηκαν ως ανεξάρτητες μεταβλητές. Οι μεγαλύτερες ομάδες νοσοκομειακών υπαλλήλων πήραν μέρος σε αυτή τη μελέτη όταν εξετάστηκε η ηλικία, μεταξύ 20-29. Η έρευνα αναλύθηκε ως προς το φύλο, 41,5% άνδρες, 58,4% γυναίκες εργαζόμενοι. Το 63,7% των υπαλλήλων του νοσοκομείου παντρεύτηκε. Τα 36,2% ήταν άγαμοι υπάλληλοι. Σύμφωνα με το επίπεδο των νοσοκομειακών υπαλλήλων που συμμετείχαν στην ερευνητική μελέτη, ποσοστό 8,8% απόφοιτοι δημοτικού και 43,6% γυμνασίου.

Δημογραφικές συγκρίσεις μεταξύ επιπέδων μεταβλητών

Όταν εξετάζονταν οι συγκρίσεις μεταξύ φύλων, παρατηρήθηκε σημαντική διαφορά μεταξύ ανδρών και γυναικών όσον αφορά τους τρόπους προσαρμογής και

υποχρέωσης. Όταν εξετάστηκαν οι μέσοι όροι για αυτούς τους δύο τρόπους, φαίνεται ότι οι μέσοι όροι για τους άνδρες είναι υψηλότεροι από τους μέσους όρους για τις γυναίκες. Έτσι, μπορεί να ειπωθεί από τον τρόπο επίλυσης των συγκρούσεων ότι οι άνδρες τείνουν να χρησιμοποιούν τους υποχρεωτικούς και προσαρμοστικούς τρόπους πιο συχνά σε σύγκριση με τις γυναίκες. Με βάση τα αποτελέσματα των δοκιμών που διεξήχθησαν για τη μεταβλητή «φύλου», μόνο η υποδιάσταση οργανωτικής αβεβαιότητας έδειξε σημαντικές διαφορές μεταξύ των λόγων των συγκρούσεων όσον αφορά τη μεταβλητή φύλου.

Ο τρόπος συμβιβασμού χρησιμοποιείται συχνότερα στα πρώτα χρόνια του εργαζομένου.

Διαπιστώθηκε επίσης ότι οι συγκρούσεις λόγω της εκτέλεσης των έργων, των προσωπικών διαφορών και του τρόπου διαχείρισης και συμβιβασμού έδειξαν ένα σημαντικό νόημα όσον αφορά τον προσανατολισμό στη δράση, την οραματική σκέψη, την απεικόνιση του μέλλοντος και τις ηλικίες των εργαζομένων.

Διαπιστώθηκε ότι οι μέσοι όροι για την ηλικιακή ομάδα μεταξύ 20 και 29 ετών είναι χαμηλότεροι από τους μέσους όρους ηλικίας μεταξύ 30 και 39 ετών ($p = 0,005$) και επίσης χαμηλότεροι από τις ηλικίες 40 ετών και άνω ($p = 0,016$). Όταν η σύγκριση πραγματοποιήθηκε με βάση την κλίμακα της έντασης των συγκρούσεων, διαπιστώθηκε ότι οι μέσοι όροι για την ηλικιακή ομάδα μεταξύ 20 και 29 ετών είναι χαμηλότεροι από τους μέσους όρους των ηλικιών μεταξύ 30 και 39 ($p = .005$) και υψηλότεροι από τις ηλικίες 40 ετών και άνω ($p = .016$). Όταν κάνουμε τις συγκρίσεις όσον αφορά την εκτέλεση της υπο-κλίμακας εργασίας, διαπιστώθηκε ότι οι μέσοι όροι για την ηλικιακή ομάδα μεταξύ 20 και 29 ετών είναι χαμηλότεροι από τους μέσους όρους του ηλικίας μεταξύ 30 και 39 ($p = .013$), και υψηλότεροι από τις ηλικίες 40 και άνω ($p = .028$). Όταν κάνουμε τη σύγκριση όσον αφορά την υποκατηγορία Προσωπικές Διαφορές, διαπιστώθηκε ότι οι μέσοι όροι για την ηλικιακή ομάδα μεταξύ 20 και 29 ετών είναι χαμηλότεροι από τους μέσους όρους των ηλικιών μεταξύ 30 και 39 ετών ($p = .035$). Όταν κάνουμε τη σύγκριση όσον αφορά την υπο-κλίμακα διαχείρισης, διαπιστώθηκε ότι οι μέσοι όροι για την ηλικιακή ομάδα μεταξύ 20 και 29 είναι χαμηλότεροι από τους μέσους όρους των ηλικιών μεταξύ 30 και 39 ($p = .026$) και όταν κάνουμε τη σύγκριση όσον αφορά την υπο-κλίμακα συμβιβασμού, διαπιστώθηκε ότι οι μέσοι όροι για την ηλικιακή ομάδα μεταξύ 20 και 29 ετών είναι χαμηλότεροι από τους μέσους όρους ηλικίας μεταξύ 30 και 39 ($p = .014$) και των ηλικιών 40 και άνω ($p = .003$) ($p < 0.05$).

Μπορεί να δηλωθεί ότι η αντίληψη της ηγετικής όρασης είναι υψηλότερη καθώς μεγαλώνει η ηλικία, οι συγκρούσεις που οφείλονται στον τρόπο εκτέλεσης του έργου, οι

προσωπικές διαφορές και η διαχείριση, προκύπτουν κυρίως μεταξύ των ηλικιών 30 και 39 και των ηλικιών 40 και άνω, είναι τα χρόνια που οι συγκρούσεις είναι πιο συχνές. Οι συγκρούσεις προκύπτουν τουλάχιστον κατά την ηλικία μεταξύ 20 και 29 ετών για αυτούς τους λόγους. Επιπλέον, μπορεί να αναφερθεί ότι ο συμβιβασμός στις συγκρούσεις χρησιμοποιήθηκε συχνότερα μεταξύ εκείνων 20 και 29 ετών, ενώ χρησιμοποιήθηκε λιγότερο για την ηλικιακή ομάδα 40 ετών και άνω, καθώς η ηλικία αυξάνεται. Αυτός ο τρόπος χρησιμοποιήθηκε λιγότερο συχνά.

Είναι υποχρεωτική η διαχείριση των συγκρούσεων προκειμένου να λειτουργούν αποτελεσματικά και σωστά οι οργανισμοί. Στους οργανισμούς όπου υπάρχουν πάρα πολλές συγκρούσεις, προκύπτουν προβλήματα όπως παρεκκλίσεις από οργανωτικούς σκοπούς και στόχους, το ανταγωνιστικό περιβάλλον και τους κινδύνους για τη βιωσιμότητα του οργανωτικού περιβάλλοντος. Σε οργανισμούς όπου υπάρχουν πολύ μικρές συγκρούσεις ή δεν υπάρχουν συγκρούσεις, οι καινοτομίες και η δημιουργικότητα μπορεί να εξαφανιστούν με την πάροδο του χρόνου, η ανάπτυξη προσωπικών δεξιοτήτων μπορεί να επιβραδυνθεί και η οργανωτική αποτελεσματικότητα να μειωθεί. Έτσι, σαν ηγεσία, οι διαχειριστές του νοσοκομείου πρέπει να διαχειρίζονται τις συγκρούσεις σύμφωνα με τα οργανωτικά οφέλη.

Με τις αξίες του γενικού διευθυντή, οι αιτίες της σύγκρουσης και της διαχείρισης συγκρούσεων μπορούν να επηρεάσουν θετικά ή αρνητικά.

Ένας γενικός διευθυντής πρέπει σε περιόδους συγκρούσεων, να προσδιορίζει στρατηγικές για τη διαχείριση των συγκρούσεων πριν από τις επιπτώσεις των εσωτερικών και εξωτερικών παραγόντων. Στη συνέχεια πρέπει να προσδιορίζει την επάρκεια των πόρων πληροφόρησης και των εργαζομένων σε περιβαλλοντικές αλλαγές. Τέλος, τα πράγματα γίνονται με τη μορφή σύγκρουσης που θα μπορούσαν να προκαλέσουν τέτοιες διαφορές ή ατομικές διαφορές στις αρνητικές αξιολογήσεις και ορθολογικές εργασίες για την εξάλειψή τους.

Οι γενικοί διευθυντές έχουν ένα όραμα, αναπτύσσουν στρατηγικές για την επιτυχία του κινδύνου και παρουσιάζουν επιλογές δράσης. Σε αυτή τη μελέτη, η έννοια ενός ιδρύματος υγειονομικής περίθαλψης, το νοσοκομειακό προσωπικό για την οραματιστική ηγεσία στη διαχείριση της προοπτικής σύγκρουσης και τα οραματιστικά ηγετικά χαρακτηριστικά από τους διαχειριστές του νοσοκομείου, προσπάθησαν να προσδιορίσουν ποιο επίπεδο χρησιμοποιείται [19].

Τα εταιρικά στελέχη απαιτούν καλύτερη αιτιολόγηση για επενδύσεις σε υποδομές KMS και αναμενόμενα αποτελέσματα απόδοσης των επιχειρήσεων. Συνειδητοποιούν ότι η επόμενη γενιά KMS πρέπει να βασίζεται σε συνεχιζόμενη καινοτομία των προτάσεων

επιχειρηματικής αξίας και διευρυμένων δικτύων αξίας μεταξύ επιχειρήσεων. Πολλοί από αυτούς θέλουν να μάθουν πώς οι επενδύσεις σε νέες αρχιτεκτονικές KMS και «λύσεις» θα συνέβαλαν στην προσαρμοστικότητα των επιχειρήσεών τους σε πρωτοφανείς και γρήγορους ρυθμούς αλλαγής.

Κατά συνέπεια, κατά τον καθορισμό της ατζέντας για την ψηφιοποίηση των επιχειρήσεών τους, τα στελέχη διαχείρισης γνώσης πρέπει να αναγνωρίσουν ότι οι εταιρείες τους μπορούν να δημιουργήσουν βιώσιμο KMS μόνο παρακολουθώντας τις βασικές αρχές της ευελιξίας. Το άνευ προηγουμένου επίπεδο και το εύρος της ενσωμάτωσης των ροών πληροφοριών εντός και πέρα από τα όρια των επιχειρήσεων έχει παρακινήσει το σχεδιασμό αρχιτεκτονικών διαχείρισης γνώσης βασισμένων σε πολύ ολοκληρωμένες τεχνολογίες.

Τα επιχειρηματικά περιβάλλοντα που χαρακτηρίζονται από ταχεία και ριζοσπαστική αλλαγή δίνουν προτεραιότητα στη συνεχή καινοτομία επιχειρηματικών μοντέλων για την παροχή καινοτόμων, βιώσιμων και ανταγωνιστικών προτάσεων αξίας πελατών.

Ως εκ τούτου, ο σχεδιασμός KMS θα πρέπει να διασφαλίσει ότι η προσαρμογή και η καινοτομία των αποτελεσμάτων της επιχειρηματικής απόδοσης συμβαδίζουν με την μεταβαλλόμενη δυναμική του επιχειρηματικού περιβάλλοντος. Αυτό θα αποτρέψει την αποτυχία του KMS που προκαλείται από τα κενά μεταξύ της αξίας που δημιουργούν αυτές οι επιχειρήσεις και της αξίας που απαιτείται από την αλλαγή των συνθηκών της αγοράς, των προτιμήσεων των καταναλωτών, των ανταγωνιστικών προσφορών και των μεταβαλλόμενων επιχειρηματικών μοντέλων και των βιομηχανικών δομών. Επιπλέον, ο σχεδιασμός KMS πρέπει να λαμβάνει δεόντως υπόψη τη μέτρηση και την παρέμβαση των συμπεριφορικών και κοινωνιολογικών μεταβλητών όπως η προσοχή, το κίνητρο, η δέσμευση, η δημιουργικότητα και η καινοτομία.

Αυτό θα αποτρέψει την αποτυχία KMS που προκαλείται από τα κενά μεταξύ των δεδομένων, της τεχνολογίας πληροφοριών, των βέλτιστων πρακτικών και των αποτελεσμάτων της επιχειρηματικής απόδοσης. Η σύλληψη πολλαπλών μελλοντικών τροχιών της τεχνολογίας των πληροφοριών και των ανθρώπινων εισροών που ενσωματώνονται στο KMS μπορεί να μειώσει τον κίνδυνο ταχείας απαξίωσης τέτοιων συστημάτων, καθώς μπορούν εύκολα να προσαρμοστούν σε καινοτόμες προτάσεις επιχειρηματικής αξίας και προτάσεις αξίας πελατών. Η πρωταρχική πρόκληση για τους οργανισμούς είναι να αντιμετωπίσουν αποτελεσματικά τη συλλογή γνώσεων και τη δημιουργία γνώσης.

Οι αρχιτέκτονες της επόμενης γενιάς KMS δεν μπορούν να αντιμετωπίσουν τη στρατηγική βιωσιμότητα των επιχειρηματικών μοντέλων, τις σχετικές οργανωτικές

πολιτιστικές προκλήσεις και την εξάρτηση αυτών των αρχιτεκτονικών από τις πραγματικές ολοκληρωμένες ροές πληροφοριών ως σκέψεις. Για την επιτυχή διαχείριση αυτών των προκλήσεων, οι σχεδιαστές του KMS πρέπει να ακολουθήσουν μια ολιστική προσέγγιση στο σχεδιασμό ενδοοργανωτικών «συστημάτων» λαμβάνοντας δεόντως υπόψη όχι μόνο τον τεχνολογικό σχεδιασμό, αλλά και τον σχεδιασμό στρατηγικής βιωσιμότητας αυτών των συστημάτων. Αυτή η προσέγγιση αναμένεται να παρέχει την απαιτούμενη ισορροπία ολοκλήρωσης και ευελιξίας που απαιτείται για τις αρχιτεκτονικές KMS επόμενης γενιάς. Όπου οι «αποδιοργανωτικές τεχνολογίες» και μόνο, δεν ανταποκρίνονταν στις προσδοκίες και οι ίδιες τεχνολογίες θα μπορούσαν να προσφέρουν τις συνταγές για επιτυχία, σε συνδυασμό με τις «διαταραχές της αξίας των πελατών».

Η οργανωτική ικανότητα και επιτυχία εξαρτάται τελικά από τις αρχιτεκτονικές KMS που μπορούν να επιτρέψουν στις ευέλικτες και προσαρμοστικές επιχειρήσεις που είναι εξειδικευμένες στη δημιουργία καινοτόμων επιχειρηματικών μοντέλων με γνώμονα μοναδικών, ενδιαφερόντων και ανταγωνιστικών προτάσεων αξίας πελατών [20].

[10] Conflict management: Importance and implications, British journal of nursing, Laurie McKibben, (2017)

[11] The 10 Most Effective Workplace Conflict Resolution Strategies, The ultimate management project risk, Semczuk, (2021)

[12] Donghan Wang et al. ,Top management team conflict and exploratory innovation: The mediating impact of market orientation, Industrial Marketing Management, Volume 82, October 2019, p. 87-95

[13] Deborah Hann et al., Workplace conflict resolution in Wales: The unexpected prevalence of alternative dispute resolution, Economic and Industrial Democracy, (2016), p. 1– 27

[14] Oachesu Madalina, Conflict Management, a new challenge, Procedia Economics and Finance 39 (2016) , p. 807 – 814

[15] Mitja Gorenak, The Application of Organizational Values in Human Resources Management, International School for Social and Business Studies, (2014) , p. 105-124

[16] Pathways towards sustainability in manufacturing organizations: Empirical evidence on the role of green human resource management, business strategy and the environment, Jing Yi Yong et al. , (2019), p.1-17

[17] Matthew W. Burr Organizational Conflict Management Systems in Small Business, Cornell university library, (2016)

[18] HOW TO DESIGN AND MANAGE YOUR BUSINESS GRAPHICALLY, cognidox, <https://www.cognidox.com/business-management-system>, viewed: 20/12/2020

[19] Fadime Çınar et al., Conflict Management and Visionary Leadership: An Application in Hospital Organizations, Procedia - Social and Behavioral Sciences, Volume 58, 2012, p. 197-206

[20] Yogesh Malhotra, Why Knowledge Management Systems Fail? Enablers and Constraints of Knowledge Management in Human Enterprises, Syracuse University, School of Management, Syracuse, NY, USA, p. 17-18

Κεφάλαιο 5

Συμπέρασμα

Στις μέρες μας η διαχείριση οργανισμών και επιχειρήσεων γίνεται όλο και πιο δύσκολη. Φαινόμενα όπως πολλαπλές και πολύ συχνές συγκρούσεις μεταξύ του προσωπικού είναι κάτι που πλέον δεν προξενεί εντύπωση όσο και αν φαίνεται περίεργο. Πλέον στόχος των μεγάλων εταιρειών είναι η δημιουργία μηχανισμών όχι για να εξαλειφθούν αλλά για να περιορίσουν την έκταση των συγκρούσεων.

Πολλές φορές γίνονται μαθήματα στην ίδια διοίκηση σχετικά με την σωστή αντιμετώπιση της εκάστοτε σύγκρουσης αλλά ακόμα και για την αναπόφευκτη σύγκρουση. Στόχος των μαθημάτων αυτών είναι η ανάπτυξη ισχυρών σχέσεων μεταξύ του προσωπικού ελαχιστοποιώντας τυχόν συγκρούσεις καθώς οι πολλαπλές συγκρούσεις οδηγούν σε μειωμένη αποτελεσματικότητα κάτι που οδηγεί σε κοστοβόρες διαδικασίες καθώς μέρος του προσωπικού ή και όλο το προσωπικό δουλεύει με μειωμένη αποδοτικότητα.

Επιπλέον, ιδιαίτερη ανάλυση στις μέρες μας γίνεται στο ανθρώπινο δυναμικό και στην διαχείρισή του. Καθώς πλέον η στελέχωσή του πρέπει να γίνεται με μεγάλη προσοχή αφού το επόμενο βήμα είναι η εκπαίδευσή του. Σε τυχόν λάθος στελέχωση η εκπαίδευση αποτελεί χάσιμο χρόνου αλλά και πόρων.

Η πρόταση στη θεωρία της διαχείρισης από αξίες είναι ότι στις μέρες μας οι εργαζόμενοι θέλουν να ενδυναμωθούν, θέλουν επίσης να έχουν πάνω απ' όλα περισσότερη αυτονομία στη λήψη αποφάσεων καθώς και περισσότερη ελευθερία στη δημιουργικότητα καθώς και μεγαλύτερη ευελιξία.

Όλα αυτά σίγουρα παρουσιάζουν κάπως ένα πρόβλημα για τη διαχείριση, ειδικά στο μέρος όπου είναι ευθύνη της διοίκησης να επιβλέπει την εργασία των εργαζομένων, καθώς είναι δύσκολο να επιβλέπει τους υπαλλήλους, αλλά εξακολουθεί να τους αφήνει να έχουν μεγάλο μέρος της αυτονομίας στην εργασία τους. Όλα αυτά δίνουν τη δυνατότητα για περαιτέρω εργασία στον τομέα της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων, καθώς μπορούμε να δούμε ότι αυτό το νέο παράδειγμα μπορεί να είναι η επόμενη εποχή στη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων.

Τα προβλήματα είναι πολύ συχνά όταν τα Συστήματα Διαχείρισης Επιχειρήσεων δεν είναι ούτε προσβάσιμα ούτε χρήσιμα για μια επιχείρηση στο σύνολό της.

Τέλος, πολλά Συστήματα Διαχείρισης Επιχειρήσεων είναι δύσκολα στην χρήση. Είναι δυσνόητα στον τρόπο λειτουργίας τους και είναι δύσκολο να αλλάξουν ή να

ενημερωθούν. Πολύ συχνά μεταδίδουν διαδικασίες σε πυκνή και βαριά μορφή κειμένου που είναι δύσκολο να ακολουθηθεί. Μερικές φορές απαιτούν ακόμη και τη χονδρική εγκατάσταση νέου λογισμικού σε μια εταιρεία, η οποία δεν είναι ποτέ μια γρήγορη λύση. Πράγματι, σύμφωνα με την Forrester Research, ο μέσος όρος για την εγκατάσταση τέτοιων εφαρμογών είναι 14,5 μήνες, ένας μη αποδεκτός χρόνος αναμονής για τις περισσότερες νεοσύστατες επιχειρήσεις.

Σε ορισμένες περιπτώσεις, η εγκατάσταση ενός Συστήματος Διαχείρισης Επιχειρήσεων θα εισάγει απλά νέα και ανεπιθύμητα επίπεδα ανάπτυξης και γραφειοκρατίας σε έναν αναπτυσσόμενο οργανισμό.

Βιβλιογραφία

- [1] Ruth Mayhew, 10 Reasons HR Is Important to an Organization, Business Models & Organizational Structure (2019)
- [2] 10 HR Trends to Watch Out For in 2020, rise, <https://risepeople.com/blog/hr-trends-2020/> , viewed : 11/2021
- [3] 1.1 What Is Human Resources?, LIBRARIES, <https://open.lib.umn.edu/humanresourcemanagement/chapter/1-1-what-is-human-resources/>, viewed: 20/12/2020
- [4] 7 Human Resource Management Basics Every HR Professional Should Know, AIHR DIGITAL, <https://www.digitalhrtech.com/human-resource-basics/>, viewed: 20/12/2020
- [5] Human Resource Management, whatishumanresource.com, <http://www.whatishumanresource.com/human-resource-management>, viewed: 20/12/2020
- [6] Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού: Κρίσιμη μέσα στην κρίση, ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗ, <https://www.kathimerini.gr/economy/business/1077229/dioikisi-anthropinou-dynamikoy-krisimi-mesa-stin-krisi/>, viewed: 20/12/2020
- [7] managing workplace conflict, SHRM, <https://www.shrm.org/resourcesandtools/tools-and-samples/toolkits/pages/managingworkplaceconflict.aspx>, viewed: 20/12/2020
- [8] HR Insights | Conflict Management System Design, worklogic, <https://www.worklogic.com.au/resources/newsletters/conflict-management-systems/conflict-management-system-design-taking-a-systematic-and-strategic-approach-to-conflict-in-your-workplace/>, viewed: 20/12/2020
- [9] Julia Kfoury et al., Conflict Among Colleagues: Health Care Providers Feel Undertrained and Unprepared to Manage Inevitable Workplace Conflict, Journal of Obstetrics and Gynaecology Canada, , January 2019, p. 15-20
- [10] Conflict management: Importance and implications, British journal of nursing, Laurie McKibben, (2017)
- [11] The 10 Most Effective Workplace Conflict Resolution Strategies, The ultimate management project risk, Semczuk, (2021)
- [12] Donghan Wang et al. , Top management team conflict and exploratory innovation: The mediating impact of market orientation, Industrial Marketing Management, Volume 82, October 2019, p. 87-95
- [13] Deborah Hann et al., Workplace conflict resolution in Wales: The unexpected prevalence of alternative dispute resolution, Economic and Industrial Democracy, (2016), p. 1– 27
- [14] Oachesu Madalina, Conflict Management, a new challenge, Procedia Economics and Finance 39 (2016) , p. 807 – 814
- [15] Mitja Gorenak, The Application of Organizational Values in Human Resources Management, International School for Social and Business Studies, (2014) , p. 105-124
- [16] Pathways towards sustainability in manufacturing organizations: Empirical evidence on the role of green human resource management, business strategy and the environment, Jing Yi Yong et al. , (2019), p.1-17

[17] Matthew W. Burr Organizational Conflict Management Systems in Small Business, Cornell university library, (2016)

[18] HOW TO DESIGN AND MANAGE YOUR BUSINESS GRAPHICALLY, cognidox, <https://www.cognidox.com/business-management-system>, viewed: 20/12/2020

[19] Fadime Çınar et al., Conflict Management and Visionary Leadership: An Application in Hospital Organizations, Procedia - Social and Behavioral Sciences, Volume 58, 2012, p. 197-206

[20] Yogesh Malhotra, Why Knowledge Management Systems Fail? Enablers and Constraints of Knowledge Management in Human Enterprises, Syracuse University, School of Management, Syracuse, NY, USA, p. 17-18