



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
UNIVERSITY OF PIRAEUS

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ ΤΟ ΠΡΟΤΥΠΟ INVESTORS IN PEOPLE ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Όνοματεπώνυμο Φοιτήτριας: Ζαφειρούλα Μείντάνη

Επιβλέπων καθηγητής: Μποχώρης Γεώργιος

Πειραιάς, 2020

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:

«... Το πρότυπο investors in people στις επιχειρήσεις.....»

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

ΜΕΝΤΑΝΗ ΖΑΦΕΙΡΟΥΛΑ



ΤΟ ΠΡΟΤΥΠΟ «ΕΠΕΝΔΥΣΗ ΣΤΟ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ»
(INVESTORSINPEOPLESTANDARD)

Ζαφειρούλα Μειντάνη

Σημαντικοί όροι : Ανθρώπινο Δυναμικό, Επένδυση, Πρότυπα

Περίληψη

Η διαχείριση του Ανθρώπινου Δυναμικού, τις τελευταίες δεκαετίες, κερδίζει ολοένα και περισσότερο έδαφος στην ερευνητική κοινότητα. Το ανθρώπινο δυναμικό, αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα, αν όχι το σημαντικότερο, περιουσιακό στοιχείο ενός οργανισμού και ως τέτοιο θα πρέπει οι οργανισμοί να το αντιμετωπίζουν.

Στην προσπάθεια ανάδειξης της σημαντικότητας του ανθρώπινου δυναμικού και στη συνειδητοποίηση της σημασίας του στην εξέλιξη και άνοδο ενός οργανισμού, οργανώθηκε και κατασκευάστηκε το Πρότυπο «Επένδυση στους Ανθρώπους» - Investors in People Standard, το 1991 στο Ηνωμένο Βασίλειο. Το Πρότυπο αυτό περιλαμβάνει τις απαιτήσεις και τις προϋποθέσεις που πρέπει να πληρούνται από έναν οργανισμό, ώστε να είναι σε θέση να λάβει την αντίστοιχη πιστοποίηση. Η πιστοποίηση αυτή έχει να κάνει με τον τρόπο που ασκείται η ηγεσία σε έναν οργανισμό, πώς συμπεριφέρονται και νιώθουν οι εργαζόμενοι καθώς και σε πολλαπλές μεθόδους και τεχνικές ενίσχυσης των δεξιοτήτων και των ικανοτήτων όλου του ανθρώπινου δυναμικού, εντός ενός εργασιακού χώρου.

Η παρούσα μελέτη, σκοπό έχει να αναδείξει τη σημαντικότητα του Προτύπου για κάθε οργανισμό. Ξεκινώντας, η μελέτη αναφέρεται κυρίως στα οφέλη που παρέχει το Πρότυπο στις επιχειρήσεις που συμμορφώνονται σε αυτό. Σκοπός της πρώτης ενότητας είναι να πειστούν, ακόμα και οι πιο δύσπιστοι, για την αναγκαιότητα υιοθέτησης του Προτύπου, προκειμένου να βελτιώσουν τα οργανωτικά τους αποτελέσματα. Στο δεύτερο κεφάλαιο γίνεται βιβλιογραφική ανασκόπηση, σχετικά με την καίρια σημασία της βελτίωσης των ανθρώπων μέσα σε έναν οργανισμό καθώς και στην επίδραση του Προτύπου στην απόδοση ενός οργανισμού και στην εξέλιξη των εργαζομένων του. Στο τρίτο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα πρότυπα ISO και η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού με βάση αυτά. Ο Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης (ISO) έχει 166 κράτη μέλη που εκπροσωπούνται μέσω εθνικών φορέων τυποποίησης. Τα πρότυπα ISO εφαρμόζονται σε ένα ευρύ φάσμα οικονομικών τομέων και είναι ευρέως αναγνωρισμένα. Η αυξανόμενη τάση στον αριθμό των πιστοποιήσεων ISO 9001 και ISO 14001 καταδεικνύει τον ουσιαστικό αντίκτυπο και τη συνάφεια αυτών των προτύπων. Στο τέταρτο κεφάλαιο, παρουσιάζεται το Πρότυπο Investors in People, και αναλύεται ταυτόχρονα η 6^η γενιά του Προτύπου, όπως αυτό αναδιαμορφώθηκε το 2015. Παράλληλα, αναφέρεται και το Πρότυπο Investing in Wellness, ως μια επέκταση του Investors in People, που πέρα από τη βελτίωση των εργαζομένων, στοχεύει και στην ενίσχυση της συνολικής τους ευημερίας. Τέλος, εξάγονται συμπεράσματα γύρω από τη χρησιμότητα του Προτύπου και για το πόσο απαραίτητο είναι, όλες οι επιχειρήσεις, σε οποιονδήποτε κλάδο και να δραστηριοποιούνται, να το υιοθετήσουν, προς όφελος όχι μόνο των εργαζομένων τους, αλλά και του ίδιου του οργανισμού.

Κατάσταση Πινάκων

Πίνακας 1 Ηγεσία και έμπνευση των ανθρώπων	64
Πίνακας 2 Αξίες και συμπεριφορές του οργανισμού	66
Πίνακας 3 Ενδυνάμωση και συμμετοχή ανθρώπων	67
Πίνακας 4 Διαχείριση απόδοσης	68
Πίνακας 5 Υψηλή απόδοση	69
Πίνακας 6 Διάρθρωση εργασιών	70
Πίνακας 7 Οικοδόμηση δυναμικότητας	71
Πίνακας 8 Συνεχή βελτίωση	72
Πίνακας 9 Δημιουργία βιώσιμης επιτυχίας	73

Κατάσταση Διαγραμμάτων

Διάγραμμα 1 : Η φιλοδοξία του οργανισμού

Διάγραμμα 2 : Οι ψυχολογικοί, κοινωνικοί και φυσικοί στόχοι

Περιεχόμενα

ΤΟ ΠΡΟΤΥΠΟ «ΕΠΕΝΔΥΣΗ ΣΤΟ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ» (INVESTORS IN PEOPLE STANDARD) ΖΑΦΕΙΡΟΥΛΑΜΕΙΝΤΑΝΗ.....	II
ΠΕΡΙΛΗΨΗ	II
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ.....	III
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ.....	IV
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ	1
1.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	1
1.1. ΠΙΘΑΝΑ ΟΦΕΛΗ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ	2
1.2. ΛΟΓΟΙ ΥΙΟΘΕΤΗΣΗΣ ΤΟΥ ΠΡΟΤΥΠΟΥ INVESTORS IN PEOPLE	4
1.3. Η ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΟΥ ΠΡΟΤΥΠΟΥ IIP ΣΤΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	5
1.4. Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ ΓΙΑ ΤΟΥΣ ΠΕΛΑΤΕΣ	5
1.5. ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΟΥ IIP ΣΤΙΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΕΣ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ	7
1.6. ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ	8
1.7. ΣΥΝΟΨΗ.....	8
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ- ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 1.....	9
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ	11
2.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ	11
2.2. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	16
2.3. ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	20
2.4. ΝΕΕΣ ΤΑΣΕΙΣ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	25
2.4.1 ΕΠΕΝΔΥΣΕΙΣ ΣΤΟ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ.....	27
2.5. Το ΠΡΟΤΥΠΟ INVESTORS IN PEOPLE	31
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ- ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 2	34
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 ΤΑ ΠΡΟΤΥΠΑ ISO ΚΑΙ Η ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ	39
3.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ	39
3.2 ΔΙΑΔΟΣΗ ΚΑΙ ΑΝΤΙΚΤΥΠΟΣ ΤΩΝ ΠΡΟΤΥΠΩΝ ISO	41
3.3 ΠΡΟΤΥΠΑ ISO ΣΤΟΝ ΤΟΜΕΑ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	42
3.4 ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΟΛΟΚΛΗΡΩΜΕΝΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	48
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ - ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 3.....	51
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 ΤΟ ΠΡΟΤΥΠΟ INVESTORS IN PEOPLE	54
4.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ	54
4.2. ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΕΝΑ ΠΡΟΤΥΠΟ	55
4.3. ΕΠΕΝΔΥΣΗ ΣΤΟΝ ΑΝΘΡΩΠΟ.....	55
4.4. ΤΙ ΑΞΙΟΛΟΓΕΙ ΤΟ ΠΡΟΤΥΠΟ.....	57

4.5. Η 6Η ΓΕΝΙΑ ΤΟΥ ΠΡΟΤΥΠΟΥ	59
4.6. ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΤΥΠΟΥ	60
4.6.1. ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΕΠΙΔΟΣΗΣ.....	61
4.6.2. ΕΠΙΤΥΓΧΑΝΟΝΤΑΣ ΤΗΝ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗ	62
4.6.3. ΕΠΙΠΕΔΑ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ	63
4.6.4. ΕΥΡΕΣΗ ΤΩΝ ΣΗΜΕΙΩΝ ΑΝΑΦΟΡΑΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.....	64
4.7. INVESTING IN WELLNESS.....	75
4.7.1. ΤΙ ΑΞΙΟΛΟΓΕΙΤΑΙ ΜΕ ΤΟ INVESTING IN WELLNESS.....	76
4.7.2. ΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ INVESTING IN WELLNESS	76
4.7.3. ΕΠΙΠΕΔΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ	78
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ- ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 4.....	79
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 ΕΠΙΘΕΩΡΗΣΗ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΟ ΠΡΟΤΥΠΟΥ INVESTORS IN PEOPLE- ΚΟΣΤΟΣ ΕΠΙΘΕΩΡΗΣΗΣ –ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ.....	80
5.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ	80
5.2 ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗ ΠΡΟΤΥΠΟΥ ΙΡ	81
5.3 ΠΡΟΕΤΟΙΜΑΣΙΑ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ ΓΙΑ ΕΠΙΘΕΩΡΗΣΗ	85
5.4 ΤΟ ΚΟΣΤΟΣ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΟΥ ΠΡΟΤΥΠΟΥ «INVESTORS IN PEOPLE STANDARD».....	87
5.5 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΤΟΥ ΠΡΟΤΥΠΟΥ ΙΡ.	88
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ- ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 5.....	92
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	94
6.1 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	94
6.2 ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΈΡΕΥΝΑ	98
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ- ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 6.....	100
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	101



ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1. Εισαγωγή

Το Investors in People Standard είναι ένα εργαλείο βελτίωσης της επιχείρησης, που έχει σχεδιαστεί για την προώθηση της απόδοσης ενός οργανισμού, μέσω των υπαλλήλων του. Βοηθά τους οργανισμούς να βελτιώσουν την απόδοση και να πραγματοποιήσουν στόχους, μέσω της διαχείρισης και της ανάπτυξης των ανθρώπων τους. Έχει τρεις αρχές τις οποίες ένας οργανισμός πρέπει να ακολουθήσει και ορισμένους βασικούς δείκτες πάνω στους οποίους πρέπει να εργαστεί. Ένας εξωτερικός αξιολογητής θα αναζητήσει αποδεικτικά στοιχεία, ότι αυτές οι αρχές και δείκτες έχουν εφαρμοστεί σε ολόκληρο τον οργανισμό.

Πιο συγκεκριμένα παρέχει ένα ευέλικτο πλαίσιο, το οποίο μπορεί να χρησιμοποιηθεί από κάθε οργανισμός, καθώς αντικατοπτρίζει τον κύκλο επιχειρηματικού προγραμματισμού (σχέδιο, δράση, αναθεώρηση) καθιστώντας σαφές για τους οργανισμούς, το πώς να το ακολουθούν και να το εφαρμόζουν στον δικό τους κύκλο προγραμματισμού.

Οι τρεις βασικές αρχές στις οποίες βασίζεται είναι οι εξής:

Σχέδιο : ανάπτυξη στρατηγικών για τη βελτίωση της απόδοσης του οργανισμού.

1. Μια στρατηγική για τη βελτίωση της απόδοσης του οργανισμού καθορίζεται με σαφήνεια ώστε να γίνεται κατανοητή.

2. Σχεδιάζονται η μάθηση και η ανάπτυξη για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού.

3. Οι στρατηγικές για τη διαχείριση ανθρώπων έχουν σχεδιαστεί για την προώθηση της ισότητας ευκαιριών στην ανάπτυξη των ανθρώπων του οργανισμού.

4. Οι ικανότητες που πρέπει να κατέχουν οι διαχειριστές ώστε να διαχειρίζονται και να αναπτύσσουν αποτελεσματικά τους ανθρώπους, είναι σαφώς καθορισμένες και κατανοητές.

Δράση: λήψη μέτρων για τη βελτίωση της απόδοσης του οργανισμού.

1. Οι διευθυντές είναι αποτελεσματικοί στην καθοδήγηση, διαχείριση και ανάπτυξη των ανθρώπων.

2. Οι συνεισφορές των ατόμων στον οργανισμό αναγνωρίζονται και εκτιμώνται.

3. Οι άνθρωποι ενθαρρύνονται να αναλάβουν κυριότητα και ευθύνη, συμμετέχοντας στη λήψη αποφάσεων.

4. Οι άνθρωποι εκπαιδεύονται και αναπτύσσονται αποτελεσματικά.

Επανεξέταση: αξιολόγηση της επίδρασης της επένδυσής στους ανθρώπους, στην απόδοση του οργανισμού.

1. Η επένδυση στους ανθρώπους βελτιώνει την απόδοση του οργανισμού.

2. Βελτιώσεις γίνονται συνεχώς στον τρόπο διαχείρισης και ανάπτυξης των ανθρώπων.

Οι οργανισμοί που ακολουθούν το Πρότυπο προγραμματίζουν το έργο τους βάσει των παραπάνω κριτηρίων. Η εξωτερική αξιολόγηση πραγματοποιείται για να διασφαλιστεί ότι ο οργανισμός πληροί αυτές τις αρχές και τα βασικά κριτήρια. Ο οργανισμός μπορεί να ζητήσει αξιολόγηση ανά πάσα στιγμή μόλις αποφασίσει να εργαστεί προς το Πρότυπο. Τα αποδεικτικά στοιχεία για την αξιολόγηση συλλέγονται από μια σειρά πηγών. Τα αποδεικτικά στοιχεία μπορεί να περιλαμβάνουν λεκτικά και παρατηρούμενα σχόλια, για παράδειγμα, μέσω συνεντεύξεων ένας προς έναν με τους υπαλλήλους ή την αξιολόγηση του προσωπικού. Μόλις ο οργανισμός αναγνωριστεί και πιστοποιηθεί ως «IIP», υπόκειται σε τακτικούς ελέγχους και αναθεωρήσεις μέσα σε λιγότερο από τρία χρόνια. Ένας οργανισμός μπορεί να αξιολογείται σε τακτική βάση εάν το επιθυμεί.

1.1. Πιθανά Οφέλη για την επιχείρηση

Το Πρότυπο Investors in People είναι ευρέως αναγνωρισμένο και λειτουργεί ως ανεξάρτητη "σφραγίδα" έγκρισης, τόσο για το μελλοντικό προσωπικό όσο και για τους δυνητικούς πελάτες. Προσφέρει σε έναν οργανισμό μια μέθοδο για τη βελτίωση της διαχείρισης του προσωπικού του, της ικανοποίησης των εργαζομένων, των κινήτρων και της πρόσβασης στην εκπαίδευση και την ανάπτυξη. Η εστίαση στη σύνδεση της ανάπτυξης και των δεξιοτήτων των εργαζομένων, με τις συνολικές στρατηγικές ενός οργανισμού είναι πολύ σημαντική για την οργανωτική απόδοση (Storey et al., 2019). Επίσης μπορεί να είναι μέρος της διαδικασίας βελτίωσης ενός οργανισμού μέσα σε ένα ευέλικτο χρονικό πλαίσιο αλλά και συνδυάζεται με άλλα εργαλεία για τη μέτρηση του αντίκτυπου και την αξιολόγηση της ποιότητας.

Το Investors in People Standard δεν αποκλείει κανέναν, ενθαρρύνει τη συμμετοχή όλων των ατόμων που εργάζονται για έναν οργανισμό, υπό οποιαδήποτε ιδιότητα. Προσφέρει ένα αναγνωρισμένο σημείο αναφοράς για τη διαχείριση των υπαλλήλων ενός

οργανισμού σε εξωτερικούς φορείς, καθώς και μια εσωτερική δέσμευση προς το προσωπικό του, για τη συνεχή βελτίωση των προτύπων του για μεγάλο χρονικό διάστημα. Επιπλέον οφέλη που μπορεί να προκύψουν μέσω της διαδικασίας πιστοποίησης για το «liP» είναι:

- Διασφάλιση βασικών πρακτικών διαχείρισης.
- Αύξηση της εμπιστοσύνης των επενδυτών, των υποψηφίων και των ενδιαφερομένων με σταθερή ποιότητα και συγκεκριμένα πρότυπα.
- Υιοθέτηση πρακτικών υψηλής απόδοσης.
- Το Πρότυπο παρέχει μια δομή για την ανάπτυξη της ηγεσίας, η οποία βασίζεται πάνω σε χαρακτηριστικά ορισμένων κορυφαίων επιχειρήσεων.
- Μέτρηση και συγκριτική αξιολόγηση έναντι άλλων
- Μέσω του liP, μια επιχείρηση μπορεί να κατανοήσει τα δυνατά και αδύνατα σημεία της, εισάγοντας πραγματικά δεδομένα από άλλους οργανισμούς.
- Αναγνώριση της επιτυχίας
- Όταν μια επιχείρηση πιστοποιείται με το Πρότυπο liP, αντιμετωπίζεται θετικά από τον Τύπο, τα Μέσα Ενημέρωσης, και επιδεικνύεται στους πελάτες και στα ευρύτερα ενδιαφερόμενα μέρη. Η επιχείρηση πλέον μπορεί να επικοινωνεί με σαφήνεια την πρόταση αξίας εργοδότη και εργαζομένων.

Εστιασμένο περιεχόμενο

- Η αξιολόγηση γίνεται με βάση συγκεκριμένα στοιχεία, γεγονός που εξασφαλίζει εστίαση στον οργανισμό και τη φιλοδοξία του.

- Υλοποιείται μια τελική έκθεση αξιολόγησης με συστάσεις και σχέδιο δράσης (liP, 2015).

Σύμφωνα με την έρευνα Impact of investing in people, liP (2015) στο Ηνωμένο Βασίλειο:

- Το 68% των διαπιστευμένων οργανισμών αναφέρουν βελτιωμένη ποιότητα δεξιοτήτων ηγεσίας και 62% βελτιωμένη ποιότητα πολιτικών διαχείρισης.
- Το 47% των οργανώσεων liP βλέπουν βελτίωση στην ικανότητα του προσωπικού να κάνει τις εργασίες του.
- Το 54% των οργανώσεων liP αναφέρουν αυξημένο επίπεδο δέσμευσης προσωπικού.
- Εάν όλες οι επιχειρήσεις του Ηνωμένου Βασιλείου υιοθετήσουν μια βελτιωμένη προσέγγιση στη διαχείριση ανθρώπων, η οικονομία του Ηνωμένου Βασιλείου θα μπορούσε να επωφεληθεί από ένα κέρδος αποδοτικότητας 77 δισεκατομμυρίων λιρών.

→ Το 60% των διαπιστευμένων εταιρειών Investors in People προβλέπουν ανάπτυξη των επιχειρήσεων, σε σύγκριση με τον μέσο όρο του Ηνωμένου Βασιλείου που βρίσκεται στο 47% (IiP, 2015).

1.2. Λόγοι υιοθέτησης του Πρότυπο Investors in People

Όπως θα αναλυθεί στα παρακάτω κεφάλαια, προκύπτουν δύο βασικά θετικά στοιχεία από την πιστοποίηση IiP: το λεγόμενο «όφελος από ένωση» και το «όφελος από την πρακτική».

Το όφελος από την ένωση συνεπάγεται μια διαδικασία ανάπτυξης της επιχείρησης, όπου ο εργοδότης επωφελείται από τη σύνδεσή του με το πρότυπο IiP και τα αντιληπτά οφέλη για την ποιότητα των υπηρεσιών του. Ο οργανισμός θα μπορούσε στη συνέχεια να επωφεληθεί από την απόκτηση μιας ευρύτερης ομάδας πελατών ή την προσέλκυση υψηλότερης ποιότητας προσωπικού. Το όφελος από την πρακτική περιγράφει τις εσωτερικές βελτιώσεις που πραγματοποιούνται εντός του οργανισμού, μέσω της εργασίας και της επίτευξης πιστοποίησης IiP σε τομείς όπως η δέσμευση του προσωπικού και η διαχείριση ανθρώπων. Και τα δύο αυτά στοιχεία είναι ιδιαίτερα σημαντικά μεταξύ εκείνων που επιλέγουν να πιστοποιηθούν με το Πρότυπο IiP.

Ωστόσο, οι οργανισμοί που διαθέτουν ήδη προσωπικό με αναπτυγμένες ικανότητες και δεξιότητες, έχουν ακόμα ένα κίνητρο ώστε να υιοθετήσουν το IiP. Όσο λιγότερη η απόσταση από τις απαιτούμενες προϋποθέσεις πιστοποίησης, τόσο μικρότερο το κόστος, τόσο το χρηματικό όσο και σε επίπεδο εισροών. Είναι χαρακτηριστικό το ότι ορισμένοι οργανισμοί επιλέγουν να εργαστούν για την αναγνώριση IiP και να υιοθετήσουν τις αντίστοιχες πρακτικές, προτού δεσμευτούν στο Πρότυπο. Αυτό αποτελεί ένα ισχυρό κίνητρο επιδίωξης της πιστοποίησης, λόγω των ωφελειών μέσω της ένωσης που προκαλεί (EvidenceReport 54, 2012).

Μέσα από έρευνες προκύπτει ότι οι περισσότεροι εργοδότες ανέφεραν ότι η απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος ήταν ένας από τους παράγοντες που επηρέασε την απόφασή τους να εργαστούν προς την απόκτηση της αναγνώρισης IiP. Ένα ακόμα κίνητρο είναι η εσωτερική αλλαγή, η οποία επηρεάζει την αρχική απόφαση των επιχειρήσεων να συμμορφωθούν με το IiP σε μεγάλο βαθμό, δείχνοντας ίσως μια αλλαγή στα κίνητρα μέσα στο χρόνο. Παράλληλα, οι επιχειρήσεις με πιστοποίηση, αποκτούν αυτόματα ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των υπόλοιπων επιχειρήσεων του κλάδου τους. Αυτό μπορεί να σημαίνει ότι οι επιχειρήσεις, βιώνοντας

όλο και πιο ανταγωνιστικές αγορές, ωφελούνται μέσω της πιστοποίησης του liP αναπτύσσοντας ένα δυναμικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (de Waal, 2016).

1.3. Η σημαντικότητα του Προτύπου liP στη στρατηγική της επιχείρησης

Σύμφωνα με την έρευνα των Winterbothametal. (2012), για να εκτιμηθεί η εξέχουσα θέση και ο ρόλος του liP στις ανθρώπινες και επιχειρηματικές στρατηγικές των εργοδοτών, ρώτησαν τους εργοδότες, πόσο σημαντικό ήταν το liP για την επιχειρηματική τους στρατηγική. Οι περισσότεροι από τους μισούς εργοδότες (54 τοις εκατό) θεώρησαν ότι το liP ήταν σημαντικό από αυτή την άποψη. Περίπου ένας στους έξι (17 τοις εκατό) θεώρησε ότι το liP είχε μικρή σημασία για την επιχειρηματική τους στρατηγική, αν και αυτό το ποσοστό ήταν υψηλότερο μεταξύ των επιχειρήσεων του δημόσιου τομέα (29 τοις εκατό). Υπάρχει μια ισχυρή συσχέτιση μεταξύ της συνολικής ικανοποίησης μέσω liP και της σημασίας του για την επιχειρηματική στρατηγική τους. Πράγματι, το 86% εκείνων που δεν ήταν ικανοποιημένοι με τη συνολική τους συμμετοχή στο liP, θεώρησαν ότι το liP είχε μικρή σημασία για την επιχειρηματική τους στρατηγική. Στην εξέταση των επιχειρήσεων που είχαν προβεί σε ανανέωση της πιστοποίησής τους, βρήκαν το liP ελαφρώς πιο σημαντικό για την επιχειρηματική τους στρατηγική (7,5%) από ότι στις νέες πιστοποιήσεις (7,2%), πιθανώς επειδή οι πολιτικές liP αποτελούν κεντρικό μέρος της στρατηγικής τους (Winterbothametal., 2012).

1.4. Η σημασία της πιστοποίησης για τους πελάτες

Η πιστοποίηση liP απαιτείται ή προτιμάται από τους πελάτες και αυτό αποτελεί έναν παράγοντα κίνητρο για τους εργοδότες, ώστε να εμπλακούν στο Πρότυπο είτε για πρώτη φορά, είτε για ανανέωση της πιστοποίησής τους. Στην ενότητα αυτή θα εξεταστεί ο ρόλος της πιστοποίησης liP για τους πελάτες. Οι συμμετέχοντες ρωτήθηκαν πόσο σημαντική ήταν η αναγνώριση liP για τους πελάτες. Φαίνεται πως οι εργοδότες αποδίδουν στο liP, πολύ μεγαλύτερη σημασία για τη δική τους επιχειρηματική στρατηγική (μέσος όρος 7,4/10) από ό, τι οι πελάτες τους (5,8/10).

Βέβαια, όπου το liP θεωρείται σημαντικό για τους πελάτες, είναι ιδιαίτερα σημαντικό και για τη στρατηγική των επιχειρήσεων: πράγματι το 97% των εργοδοτών που βαθμολογεί το liP ως πολύ σημαντικό για τους πελάτες τους (βαθμολογία οκτώ ή υψηλότερη), το αξιολόγησε επίσης ως πολύ σημαντικό για τη στρατηγική της επιχείρησης (Winterbothametal., 2012). Οι εργοδότες του ιδιωτικού τομέα βαθμολογούν το liP ως πιο σημαντικό για τους πελάτες τους, από ό, τι οι επιχειρήσεις του δημόσιου τομέα. Στον

κλάδο της βιομηχανίας, οι επιχειρηματίες υποστηρίζουν ότι η κατοχή του liP ήταν σημαντική για τους πελάτες τους. Στον κατασκευαστικό τομέα, ένα υψηλό ποσοστό (72 τοις εκατό) θεώρησε ότι το liP ήταν σημαντικό για τους πελάτες τους (βαθμολογία έξι ή υψηλότερη), αλλά λίγοι θεώρησαν ότι ήταν ζωτικής σημασίας για αυτούς (εννέα τοις εκατό έδωσε βαθμολογία 10 στα 10). Οι εργοδότες με λιγότερους από 25 υπαλλήλους, ήταν λιγότερο πιθανό να πιστεύουν ότι οι πελάτες τους θεωρούν ότι το liP είναι σημαντικό, με μέση βαθμολογία 5,2, σε σύγκριση με 6,1 για εκείνους με 25-99 άτομα προσωπικό και 5,8 για εκείνους με 100+ άτομα. Σύμφωνα με την έρευνα, δεν υπήρχε διαφορά στην αντιληπτή σημασία του liP για τον πελάτη ανά χώρα (Winterbothametal., 2012).

1. Μια ομάδα με κίνητρα

Η πιστοποίηση liP παρέχει τη διαβεβαίωση ότι μια επιχείρηση, επενδύει σε μεγάλο βαθμό στην ανάπτυξη, την εξέλιξη και την απόδοση της ομάδας της. Οι ευκαιρίες είναι επαρκείς για όλο το προσωπικό της εταιρείας, με στοχευμένη εκπαίδευση, καθορισμένους στόχους, σαφείς διαδικασίες, καθοδήγηση, με οργανωσιακή κουλτούρα χωρίς διαχωρισμούς μεταξύ των ατόμων και διάφανη εξέλιξη της σταδιοδρομίας, είναι μόνο μερικά από τα χαρακτηριστικά που διακρίνουν μια διαπιστευμένη επιχείρηση. Από τα «νέα ταλέντα» που μπορεί να ανακαλύψει μια εταιρεία στη διαδικασία πρόσληψης των υπαλλήλων της, έως τους έμπειρους ειδικούς του κλάδου, όλοι οι ενδιαφερόμενοι επωφελοούνται από αυτή την διαδικασία ανάπτυξης.

Τι σημαίνει όμως αυτό για τον πελάτη; Η ανταλλαγή γνώσεων υπερβαίνει την εταιρική ομάδα, η επιχείρηση μοιράζεται τις τελευταίες πληροφορίες και τις βέλτιστες πρακτικές με τους πελάτες της, μέσα από διαδικτυακά σεμινάρια και ενημερώσεις μέσω email και συναντήσεων. Στην πραγματικότητα επιχείρηση και πελάτης, συνδημιουργούν το προϊόν ή την υπηρεσία (Chatterjeeetal., 2021).

Η επένδυση της επιχείρησης στην ομάδα της, μεταφράζεται επίσης σε βελτιωμένη εξυπηρέτηση πελατών από ένα ενθουσιασμένο, πεπειραμένο και πολύ εκπαιδευμένο προσωπικό (Chatterjeeetal., 2021). Πράγματι, μια πιστοποιημένη ομάδα σημαίνει πως δεν φοβάται να σκεφτεί «έξω από το κουτί», αξιοποιώντας τη δημιουργικότητά της, για να προσφέρει την καλύτερη λύση στις συγκεκριμένες ανάγκες των πελατών της (Wood etal., 2008). Αρκετά συχνά αυτό συνεπάγεται με νέους ορίζοντες, που οδηγούν σε ένα ευρύτερο φάσμα υπηρεσιών και τεχνογνωσίας που μπορεί η επιχείρηση να προσφέρει σε όλα τα μέλη της.

2. Μια αφοσιωμένη ομάδα

Είναι πολύ καλό μια επιχείρηση να εκπαιδεύει το προσωπικό της, ώστε να είναι το καλύτερο, αλλά αυτό προϋποθέτει τη διατήρησή του. Είναι πολύ σημαντική η εμπλοκή και η ανάμειξη των εργαζομένων στις αποφάσεις και στη λειτουργία της επιχείρησης, προκειμένου αυτοί να είναι αποτελεσματικοί (Motyka, 2018). Ένα υψηλό ποσοστό διατήρησης του προσωπικού είναι ένα από τα βασικά πλεονεκτήματα που προσφέρει το Πρότυπο και αποτελεί απόδειξη της εστίασης στην ευημερία και στις βασικές αξίες της εταιρείας, όπως είναι η προστασία, η έμπνευση και η απόδοση. Αυτό περιλαμβάνει πολλά οφέλη που απολαμβάνει μια εργασιακή ομάδα, όπως είναι οι ευέλικτες ώρες εργασίας, η εργασία στο σπίτι, η δωρεάν συνδρομή σε αθλητικές δραστηριότητες, αθλητικά σωματεία και οι ανταμοιβές για τις επιτυχίες - όλα τα μικρά πριμ, που κάνουν μεγάλη διαφορά στη σημαντική ισορροπία εργασίας / ζωής.

Επίσης, με έργα που φανερώνουν κοινωνική ευαισθησία και εκτελούνται παράλληλα με την καθημερινή εργασία, επιτρέπει η επιχείρηση στην ομάδα της, να ξεπεράσει τα στενά όρια εργασίας. Ουσιαστικά μεγιστοποιήσει τις θετικές επιπτώσεις τόσο στο περιβάλλον όσο και σε όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη. Λόγω της αυξανόμενης πίεσης που δέχεται μια επιχείρηση από την κοινωνία, να ενεργήσει ως κοινωνικά υπεύθυνη οργάνωση, οι εταιρείες σε όλο τον κόσμο μεταρρυθμίζουν και επεκτείνουν τις στρατηγικές της κοινωνικής τους υπευθυνότητας (Mahmudetal., 2021). Αυτό έχει ως αποτέλεσμα υψηλά ποσοστά διατήρησης προσωπικού.

3. Συγκριτική αξιολόγηση έναντι των καλύτερων

Αναμφισβήτητο το μεγαλύτερο όφελος του ανεξάρτητου πλαισίου αξιολόγησης IIP είναι ότι παρέχει ένα σαφές σημείο αναφοράς έναντι των εταιρειών με τις καλύτερες επιδόσεις, με εκτεταμένες συνεντεύξεις σε εργαζόμενους και βασικούς δείκτες υψηλής απόδοσης που συνδυάζουν όχι μόνο τη «βαθμολογία» της απόδοσής της, αλλά και καθοδηγούν τη μελλοντική εξέλιξη. Στους πελάτες προσφέρει, τη διαβεβαίωση ότι η επιχείρηση βρίσκεται σε ένα ταξίδι συνεχούς βελτίωσης, επικεντρωμένη στην ευθυγράμμιση της διαχείρισης των ανθρώπων με τους επιχειρηματικούς της στόχους και φιλοδοξίες. Τελικά, η επιχείρηση δεσμεύεται να βελτιώσει την απόδοσή της, για να παραμείνει μπροστά από τους ανταγωνιστές της (Winterbothametal., 2012).

1.5. Επίδραση του IIP στις εκπαιδευτικές πρακτικές

Μεταξύ των εργοδοτών που ρωτήθηκαν για την επίδραση της εφαρμογή του IIP στις εκπαιδευτικές τους πρακτικές, αναφέρθηκαν τα εξής αποτελέσματα:

- 61 τοις εκατό ανέφεραν αυξημένη εστίαση στην εκπαίδευση ηγεσίας και διαχείρισης.
- Το 60 τοις εκατό ανέφερε αύξηση του ποσού της κατάρτισης που έλαβε το προσωπικό.
- Το 52 τοις εκατό ανέφερε αύξηση του ποσοστού του προσωπικού που λαμβάνει εκπαίδευση (Winterbothametal., 2012).

1.6. Σημαντικότητα της έρευνας

Η παρούσα μελέτη είναι σημαντική γιατί συγκεντρώνει τις απαραίτητες πληροφορίες που χρειάζεται μια επιχείρηση, ώστε να αποφασίσει να υιοθετήσει το Πρότυπο IIP. Πέρα από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση ως προς τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, στην εργασία αυτή, εστιάζει κανείς στη σημαντικότητα των διεθνών προτύπων απόδοσης και ιδιαίτερα στο πρότυπο IIP, που σχετίζεται με την επένδυση στους ανθρώπους. Αρχικά, στο κεφάλαιο που προηγήθηκε παρουσιάστηκαν αναλυτικά τα οφέλη που μπορεί το Πρότυπο να παρέχει σε μια εταιρεία, αναδεικνύοντας τη σημαντικότητά του και την επίδρασή του στην οργανωτική απόδοση. Στις επόμενες ενότητες, το Πρότυπο θα αναλυθεί περαιτέρω, θα παρουσιαστούν οι αρχές και τα κριτήριά του καθώς και όλες οι θετικές, αρνητικές ή ουδέτερες επιπτώσεις του.

1.7. Σύνοψη

Φαίνεται από τα παραπάνω, ότι η ένταξη και η πιστοποίηση μέσω του Προτύπου Investors in People, μπορεί να προσφέρει πολλαπλά οφέλη σε έναν οργανισμό. Τα οφέλη αφορούν τόσο την επιχείρηση, η οποία απολαμβάνει υψηλότερες αποδόσεις λόγω της εκπαίδευσης του προσωπικού της, μέσω της βελτίωσης των διαδικασιών της και μέσω της προσπάθειας για συνεχή βελτίωση. Οφέλη βέβαια προκύπτουν και για τους ίδιους τους εργαζόμενους, οι οποίοι μέσω της διαδικασίας πιστοποίησης, αυξάνουν τις ικανότητες και τις δεξιότητές τους, εμπνέονται και παρακινούνται για υψηλότερες αποδόσεις. Παράλληλα, φαίνεται πως η πιστοποίηση IIP ασκεί επίδραση και στους πελάτες, επηρεάζοντάς τους θετικά σε ό, τι αφορά την εικόνα και την ποιοτική υπόσταση ενός οργανισμού.

Ίσως θα ήταν επωφελές, όλο και περισσότερες επιχειρήσεις να εμπλακούν στη διαδικασία πιστοποίησης IIP, διαχέοντας έτσι τη γνώση και τις αναπτυγμένες δεξιότητες

σε ολόκληρη την παραγωγική δραστηριότητα, η οποία μόνο οφέλη μπορεί να προκαλέσει στην κοινωνία. Στην ενότητα που ακολουθεί, θα πραγματοποιηθεί η βιβλιογραφική ανασκόπηση γύρω από το ζήτημα της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού, παρουσιάζοντας ταυτόχρονα τις σύγχρονες προκλήσεις και τις νέες τάσεις στη διαχείρισή του. Η εισαγωγή προτύπων απόδοσης, όπως το IiP, γίνεται εμφανής κατά τη βιβλιογραφική ανασκόπηση, αναδεικνύοντας την ανάγκη εκσυγχρονισμού και επικαιροποίησης των συστημάτων διοίκησης, εκ μέρους όλων των επιχειρήσεων.

Βιβλιογραφία- Αρθρογραφία Κεφαλαίου 1

Chatterjee, S., Rana, N. P., & Dwivedi, Y. K. (2021). Assessing Consumers' Co-production and Future Participation On Value Co-creation and Business Benefit: an F-P-C-B Model Perspective. *Information Systems Frontiers*.

De Waal, A., (2016). Does Investors in People affect organisational performance: a relevant question? *Employee Relations*, 38(5), 665-681.

Evidence Report 5, (2009). High Performance Working: Developing a Survey Tool. Ανακτήθηκε 5 Σεπτεμβρίου 2021 από: https://dera.ioe.ac.uk/9311/1/Research%20Report%205_2.pdf

Investors in People, (2015), The Standard for People Management. Ανακτήθηκε 5 Σεπτεμβρίου 2021 από: <https://charteredabs.org/wp-content/uploads/2016/12/Paul-Devoy.pdf>

Mahmud, A., Ding, D. & Hasan, Md., M. (2021). Corporate Social Responsibility: Business Responses to Coronavirus (COVID-19) Pandemic. *SAGE Open*, 11(1).

Motyka, B. (2018). Employee engagement and performance: a systematic literature review, *International Journal of Management and Economics*, 54(3), 227–244.

Storey, J., Wright, P. M., & Ulrich, D. (2019). *Strategic Human Resource Management*. Routledge.

Winterbotham, M., Shury, J., Gore, K., Huckle, C., Skone James, A. & Jones, R. (2012). Research to support the evaluation of Investors in People: employers survey. *Evidence Report No. 54*, UK Commission for Employment and Skills, London.

Wood, S. & de Menezes, L. (2008) Comparing perspectives on high involvement management and organizational performance across the British Economy. *International Journal of Human Resource Management*, 19(4), 639-683.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ

2.1. Εισαγωγή

Το ISO 9001—"Συστήματα Διοίκησης Ποιότητας— Απαιτήσεις" (2015) είναι το πιο δημοφιλές πρότυπο για συστήματα διοίκησης, που εφαρμόζεται παγκοσμίως σε όλους τους τομείς. Είναι χρήσιμο σε κάθε οργανισμό, ανεξάρτητα από το μέγεθός του, τις δραστηριότητες που πραγματοποιούνται ή τον τύπο του προϊόντος. Οι διαδικασίες ISO 9001 αφορούν τον σχεδιασμό της ποιότητας του προϊόντος και των υπηρεσιών, τη θέσπιση κανόνων εργασίας για την πρόληψη των μη συμμορφώσεων, τον έλεγχο της ποιότητας των προϊόντων και των διαδικασιών και τη μείωση των προσδιορισμένων μη συμμορφώσεων με διορθωτικά μέτρα. Η τακτική εκτέλεση αυτού του κύκλου δραστηριοτήτων εξασφαλίζει ότι ο οργανισμός μπορεί επανειλημμένα να επιτύχει και να παραδώσει προϊόντα με ορισμένες δυνατότητες (Mozhaeva, 2019).

Πρέπει να υπογραμμιστεί ότι, μολονότι το ISO 9001:2015 δεν αναφέρεται στις οικονομικές επιδόσεις, το QMS (Quality management system) απαιτεί συστηματικές δράσεις βελτίωσης με στόχο την πρόληψη και τη μείωση των ζημιών. Οι ενέργειες αυτές καθορίζουν σιωπηρά τη μείωση του κόστους. Το μοντέλο διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού του QMS της επιχείρησης βασίζεται στην προσέγγιση της διαδικασίας και στη διπλή φύση των ανθρώπινων πόρων. Μια νέα έκδοση του ISO 9001:2015 ορίζει τη διαδικασία προσέγγισης ως σχεδιασμός των διαδικασιών του οργανισμού και της αλληλεπίδρασής τους, εφαρμογή κύκλου PDCA και σκέψης βάσει κινδύνου, επιτρέποντας τον προσδιορισμό των παραγόντων που μπορεί να προκαλέσουν απόκλιση από τα προγραμματισμένα αποτελέσματα των διαδικασιών και το QMS του οργανισμού. Επίσης μπορούν να πραγματοποιηθούν προληπτικές ενέργειες για την ελαχιστοποίηση των αρνητικών συνεπειών και τη μεγιστοποίηση της χρήσης των ευκαιριών.

Σύμφωνα με την ερμηνεία της προσέγγισης διαδικασίας από το πρότυπο ISO 9001:2015, το μοντέλο διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού προβλέπει την εφαρμογή των ακόλουθων δράσεων (Fahmi&Shibhab, 2020):

- Ανάπτυξη τυπικού μητρώου διαδικασιών που λαμβάνουν υπόψη τη διπλή φύση του ανθρώπινου δυναμικού.

-
- Σχεδιασμός διαδικασιών προσωπικού που βασίζεται στην ενσωμάτωση μεθοδολογίας IDEF0 και ανάλυσης λειτουργικού κόστους (FCA).
 - Βελτιστοποίηση των διαδικασιών προσωπικού, η οποία προβλέπει την εναρμόνιση της σημασίας της διαδικασίας στη συνολική δομή των διαδικασιών προσωπικού και του κόστους εφαρμογής της.
 - Προσδιορισμός των δεικτών αποτελεσματικότητας των διαδικασιών προσωπικού.

Το μοντέλο διαδικασίας «Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού» προβλέπει σαφή αποσύνθεση του υποσυστήματος προσωπικού QMS σε ολοκληρωμένες διαδικασίες, συγκεκριμένα (Mozhaeva, 2019):

- «Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού», του οποίου καταναλωτής είναι η επιχείρηση.
- «Διαχείριση του συστήματος κινήτρων», του οποίου ο καταναλωτής είναι ο προμηθευτής.
- «Εναρμόνιση Προσωπικών και Οργανωτικών Απαιτήσεων», που επιτρέπει τη διαχείριση της ισορροπίας των συμφερόντων των εργαζομένων και της εταιρείας.
- «Προμήθεια προσωπικού ποιότητας εργασίας», το οποίο επιτρέπει τη σύνδεση δεικτών απόδοσης, που δείχνουν την ικανοποίηση της επιχείρησης με τον πόρο και εκφράζεται στην ικανότητα του προσωπικού, με τη διασφάλιση του επιπέδου ποιότητας και παραγωγικότητας της εργασίας και την ικανοποίηση του προσωπικού από την ανταμοιβή σύστημα που προσφέρει η επιχείρηση.

Λαμβάνοντας υπόψη τις εντοπισμένες ιδιαιτερότητες της διαχείρισης προσωπικού, έχει αναπτυχθεί ένα τυπικό μητρώο διαδικασιών «Enterprise Human ResourceManagement». Το προτεινόμενο μητρώο που βασίζεται στην ενσωμάτωση των διαδικασιών προσωπικού και στη διπλή φύση των ανθρώπινων πόρων επιτρέπει (Fahmi&Shibhab, 2020):

- Την εξάλειψη των υφιστάμενων ελλείψεων στη διαχείριση προσωπικού
- Την έλλειψη σαφούς διαχωρισμού λειτουργικών και στρατηγικών διαδικασιών ανθρώπινου δυναμικού στο QMS του οργανισμού.
- Διαδικασίες που αναμειγνύονται με διαφορετικούς πελάτες (επιχειρήσεις και προσωπικό) και αντικείμενα διαχείρισης (ανθρώπινο δυναμικό και συστήματα ανταμοιβής) που οδηγεί σε ασυμφωνία των τελικών προγραμματισμένων δεικτών απόδοσης του περιεχομένου της διαδικασίας.

-
- Την εναρμόνιση των συμφερόντων και των προσδοκιών του εργοδότη και των εργαζομένων, μεγιστοποιώντας έτσι τις δυνατότητες των ανθρώπινων πόρων στον οργανισμό που θα ενισχύσουν την αποτελεσματικότητα του QMS του.

Το έγγραφο της Mozhaeva (2019) «Improvement of Human Resource Management in the Quality Management System of the Enterprise» ασχολείται με τις αρχές της βελτίωσης της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού στο σύστημα διαχείρισης ποιότητας (QMS) της επιχείρησης. Υπάρχει ένας διπλός χαρακτήρας του ανθρώπινου δυναμικού που προσδιορίζεται, όπου το προσωπικό θεωρείται, αφενός, ως ο σημαντικότερος, ειδικός πόρος που καθορίζει την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης και, αφετέρου, ως εσωτερικός καταναλωτής του μηχανισμού επιβράβευσης που προσφέρεται στους εργαζομένους για ποιοτική εργασία. Εξετάζεται η διαδικασία σχεδιασμού των διαδικασιών προσωπικού της QMS της επιχείρησης και η σκοπιμότητα ενσωμάτωσης του μοντέλου IDEF0 και της μεθοδολογίας ανάλυσης λειτουργικού κόστους (FCA) στο QMS της επιχείρησης.

Δεν υπάρχει επίσημη προσέγγιση για την ανάλυση και την αξιολόγηση των κινδύνων προσωπικού κατά τη διαχείριση των διαδικασιών. Η εφαρμογή ανάλυσης SWOT προσαρμοσμένης στη διαχείριση προσωπικού της επιχείρησης δικαιολογείται προκειμένου να χρησιμοποιηθεί για τον έλεγχο των κινδύνων προσωπικού της QMS. Υπάρχουν κριτήρια που δίνονται για την εφαρμογή αυτής της προσέγγισης για τη διασφάλιση της ποιότητας των διαδικασιών προσωπικού στο QMS της επιχείρησης. Η διασφάλιση της ποιότητας των διαδικασιών του προσωπικού περιλαμβάνει επίσης τον σωστό σχεδιασμό τους. Ο σχεδιασμός των διαδικασιών βασίζεται στην υπόθεση ότι το σύνολο των διαδικασιών ορίζει μια συγκεκριμένη δομή μέσα στην οποία υλοποιούνται οι συναρτήσεις. Η συνάρτηση λειτουργεί ως ουσία του αντικειμένου και η διαδικασία - ως μορφή εκδήλωσής της. Αναπτύσσοντας, η δομή υφίσταται ποιοτικές και ποσοτικές αλλαγές. Εάν η δομή δεν αντιστοιχεί στις συναρτήσεις, τότε πρέπει να διορθωθεί, να βελτιστοποιηθεί. Ο προσδιορισμός εργαλείων και τεχνολογιών που επιτρέπουν τον σχεδιασμό των διαδικασιών QMS της επιχείρησης έχει αναμφίβολα επιστημονικό και πρακτικό ενδιαφέρον (Mozhaeva, 2019).

Για την επίλυση αυτού του προβλήματος, είναι πολλά υποσχόμενο να ενσωματωθεί η μεθοδολογία IDEF0 και η ανάλυση λειτουργικού κόστους (FCA) για ορθολογική δομή και αιτιολόγηση του κόστους των διαδικασιών του προσωπικού. Το IDEF0 χρησιμοποιείται για τη δημιουργία ενός λειτουργικού μοντέλου που εμφανίζει τη

δομή και τις λειτουργίες του συστήματος προσωπικού σε όλα τα επίπεδα, καθώς και τις ροές πληροφοριών και υλικών αντικειμένων σε αυτό.

Οι αποτελεσματικά δομημένες διαδικασίες επιτρέπουν, ειδικότερα (Mozhaeva, 2019):

- να απεικονίσει τις δραστηριότητες του προσωπικού με τη μορφή ενός μοντέλου διαδικασιών που αντικατοπτρίζουν την ιδανική διασύνδεση και αλληλεξάρτηση των διαδικασιών από τη σκοπιά της ανώτατης διοίκησης της επιχείρησης.
- να μειώσει το επίπεδο αβεβαιότητας του προσωπικού της επιχείρησης σχετικά με τη θέση και το ρόλο των διαδικασιών που εκτελούνται από αυτό στην αύξηση της αξίας των προϊόντων (υπηρεσιών).
- να προσδιορίσει δείκτες που επιτρέπουν στο προσωπικό του οργανισμού, τους διευθυντές και όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη να αξιολογούν αντικειμενικά την αποτελεσματικότητα των διαδικασιών.

Το έργο της βελτιστοποίησης των διαδικασιών με τον εντοπισμό και την εξάλειψη των διπλών ή αναποτελεσματικών λειτουργιών, ελαχιστοποιώντας το κόστος της υλοποίησής τους επιλύεται με την ανάλυση λειτουργικού κόστους. Η αφαίρεση στοιχείων από το αντικείμενο (διαδικασία) υπό τη μελέτη που δεν φέρουν το κατάλληλο λειτουργικό φορτίο είναι η θεμελιώδης αρχή που είναι χρήσιμη για τη βελτίωση των διαδικασιών προσωπικού QMS στη μεθοδολογία FCA. Έτσι, ένα σύστημα διαχείρισης ποιότητας που πληροί τις απαιτήσεις των διεθνών προτύπων, έχει πλέον καταστεί υποχρεωτικός παράγοντας για την ύπαρξη του οργανισμού στην αγορά και την επίτευξη μιας βασικής ανταγωνιστικής θέσης. Η υιοθέτηση διεθνών προτύπων διαχείρισης παρέχει στον καταναλωτή μια επιπλέον εγγύηση για την ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών. Ωστόσο, είναι απαραίτητο να θυμάται κανείς, ότι το κλειδί στη διαχείριση της ποιότητας των προϊόντων και των υπηρεσιών είναι η διαχείριση των ανθρώπινων πόρων.

Στην παγκόσμια πρακτική, ένα από τα μοντέλα οργανωτικής ανάπτυξης και διαχείρισης ανθρώπων είναι ένα σύστημα που βασίζεται σε έννοιες και αρχές του διεθνούς προτύπου για τον ποιοτικό έλεγχο του προσωπικού «Investors in People», που αναπτύχθηκε στο Ηνωμένο Βασίλειο το 1990 και αποδείχθηκε αποτελεσματικό σε πολλές ανεπτυγμένες χώρες. Το πρότυπο "Investors in People" είναι μοναδικό με την έννοια του ότι επικεντρώνεται στους ανθρώπους (Smithetal., 2014). Η κύρια ιδέα του είναι η ανάπτυξη ατόμων που εργάζονται σε οποιαδήποτε επιχειρηματική περιοχή (τόσο σε μικρές επιχειρήσεις όσο και σε μεγάλες επιχειρήσεις) με στόχο την επίτευξη συγκεκριμένου θετικού αποτελέσματος.

Η πιστοποίηση σύμφωνα με αυτό το πρότυπο λαμβάνει υπόψη όλες τις πτυχές που σχετίζονται με την εκπαίδευση του προσωπικού, τα κίνητρα, την αξιολόγηση, το σύστημα αποδοχών, τις σχέσεις με τους συναδέλφους και την ηγεσία (Cox, 2012). Το 1997, το πρόγραμμα απέκτησε διεθνή θέση. Περίπου 32 χιλιάδες εταιρείες πιστοποιήθηκαν βάσει αυτού του προτύπου σε περισσότερες από 30 χώρες στον κόσμο, οι πιο επιτυχημένες στον τομέα των επενδύσεων στο ανθρώπινο δυναμικό (Revina, 2015a). Πρέπει να ληφθεί υπόψη ότι το σύστημα βελτίωσης της απόδοσης, συνδέεται στενά με το σύστημα διαχείρισης ανθρώπινων πόρων, το οποίο με τη σειρά του βασίζεται στην αρχή του συστήματος διαχείρισης ποιότητας "συμμετοχή του προσωπικού (Satata, 2021). Σύμφωνα με αυτήν την αρχή, το προσωπικό σε όλα τα επίπεδα είναι η βάση της οργάνωσης και η πλήρης συμμετοχή του, επιτρέπει τη χρήση της δυναμικότητας των εργαζομένων, προς όφελος του οργανισμού (Drucker, 2015).

Ταυτόχρονα, η ανάπτυξη της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων είναι αδύνατη χωρίς τις κατάλληλες δραστηριότητες των οργανισμών, στους οποίους οι ανάγκες και οι απαιτήσεις πρέπει να προσδιορίζονται συστηματικά και με βάση διάφορες καινοτομίες, προκειμένου να βελτιωθεί η απόδοση (David&David, 2016). Τα κίνητρα για την αύξηση της παραγωγικότητας του προσωπικού πρέπει να θεωρούνται ως κινητήριοι παράγοντες του συστήματος διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού. Η διαχείριση των διαδικασιών QMS, συμπεριλαμβανομένων των διαδικασιών προσωπικού, στο πλαίσιο των προτύπων ISO 9001:2015 περιλαμβάνει την εφαρμογή μιας προσέγγισης βάσει κινδύνου σε αυτές, η οποία επιτρέπει τον εντοπισμό παραγόντων που μπορεί να οδηγήσουν σε αποκλίσεις από τα προγραμματισμένα αποτελέσματα, καθώς και τη χρήση προληπτικών ενεργειών διαχείρισης ελαχιστοποιήσει τις αρνητικές συνέπειες και μεγιστοποιήσει τις ευκαιρίες που προκύπτουν (Girdwichaietal., 2021). Αξίζει να σημειωθεί ότι το ανθρώπινο δυναμικό έχει τον υψηλότερο βαθμό αβεβαιότητας σε σύγκριση με άλλους πόρους του οργανισμού, αφού μόνο το προσωπικό είναι σε θέση να επηρεάσει τις ενέργειες ελέγχου αλλάζοντάς τις. Αυτό απαιτεί τη χρήση εργαλείων διαχείρισης κινδύνου προσωπικού λαμβάνοντας υπόψη τις ιδιαιτερότητές τους. Τα εργαλεία αξιολόγησης κινδύνου που προτείνονται στη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού δεν είναι ευρέως αντιπροσωπευμένα (διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού (HRA), ανάλυση κινδύνου και κρίσιμο σημείο ελέγχου (HACCP κ.λπ.) και επικεντρώνονται μόνο στον εντοπισμό λαθών που γίνονται από το προσωπικό. Δεν υπάρχουν μέθοδοι για την αξιολόγηση ευκαιριών που σχετίζονται με ανθρώπινους παράγοντες (Fahmi&Shibhab, 2020).

Φαίνεται από τα παραπάνω, πως η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού είναι καίριας σημασίας για την ορθή διοίκηση ενός οργανισμού. Η χρήση ενός διεθνούς προτύπου απόδοσης, κρίνεται απαραίτητη, σε όλες τις πτυχές της επιχείρησης. Ο ανθρώπινος παράγοντας είναι από τους πλέον σημαντικούς σε μια επιχείρηση και για τον λόγο αυτόν, η στρατηγική διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού, χρίζει ιδιαίτερης σημασίας, προκειμένου μια επιχείρηση να είναι ανταγωνιστική και κερδοφόρα.

2.2. Στρατηγική διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού

Το ανθρώπινο δυναμικό θεωρείται το πολυτιμότερο περιουσιακό στοιχείο ενός οργανισμού (Podolnyetal., 2005) για αυτό και οι επιχειρήσεις επιθυμούν να το διατηρήσουν και να το βελτιώνουν συνεχώς ώστε να επιτύχουν τη μέγιστη απόδοση. Ως εκ τούτου, οι οργανισμοί αναζητούν ένα αποτελεσματικό και επιτυχημένο περιβάλλον διαχείρισης γνώσης για την πρόσληψη του κατάλληλου προσωπικού για αυτούς. Οι πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινων πόρων θεωρούνται δημογραφικά, τεχνολογικά και οικονομικά επιβεβλημένες στους οργανισμούς για την ανάπτυξη τους. Η αποτελεσματική χρήση του ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να μειώσει το συνολικό κόστος ενός οργανισμού και να αυξήσει τις επιδόσεις του (Ackerman&Heggstad, 2019). Ο όρος «διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού» αναφέρεται σε μια συλλογή τακτικών και στρατηγικών μέτρων με στόχο την επιτυχή και αποτελεσματική εκτέλεση του έργου των εργαζομένων. Οι δράσεις αυτές αφορούν τον σχεδιασμό του ανθρώπινου δυναμικού, τη δημιουργία συστημάτων επιβράβευσης, καθώς και την επιλογή και εκπαίδευση των εργαζομένων(Χυτήρης, 2013).

Οι πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού περιλαμβάνουν τη διαδικασία δημιουργίας μιας δέσμης κατάλληλων αιτούντων, στρατολόγησης ατόμων, επιλογής και κατάρτισης και τους βοηθούν στην επίτευξη οργανωτικών στόχων (Vera&Crossan, 2004; Theodore, 2018; Zhou, 2018). Επιπλέον, η αποζημίωση και η παρακολούθηση της απόδοσης αυξάνει επίσης την παραγωγικότητα των εργαζομένων. Η έρευνα διερευνά επίσης τέσσερις διαστάσεις της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, συμπεριλαμβανομένης της συλλογής, της επιλογής, της εξέλιξης και της αποζημίωσης. Ωστόσο, έχουν διερευνηθεί πέντε κύριες διαστάσεις ανταγωνιστικών στρατηγικών που αφορούν τις επιλογές πρόσληψης, τις επιλογές ανθρώπινου σχεδιασμού, την αξιολόγηση των επιλογών, τις επιλογές αποζημίωσης καθώς και τη μάθηση και την ανάπτυξη. Η εννοιολογική ερμηνεία των πρακτικών διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού υποστήριξε ότι υπάρχουν τέσσερις διαστάσεις, συμπεριλαμβανομένης της αξιολόγησης της αποτελεσματικότητας, του

σχεδιασμού ανθρώπινου δυναμικού, της εποπτείας του επαγγέλματος και των προτύπων αποζημίωσης (Barney, 2019).

Η Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού ορίζεται ως «ένα σύνολο πολιτικών και μεθόδων διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού που βοηθούν την εταιρεία να επιτύχει τους στρατηγικούς της στόχους, όπως ορίζονται από την επιχειρηματική της στρατηγική και εφαρμόζονται μέσω της στρατηγικής διαχείρισης» (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003). Σύμφωνα με τον Ιορδάνογλου (2008) οι βασικές αρχές της στρατηγικής διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού είναι η μελέτη των βασικών χαρακτηριστικών της εταιρείας και του περιβάλλοντος στο οποίο δραστηριοποιείται, η στρατηγική της ευθυγράμμιση ή πόσο καλά αντιστοιχούν οι λειτουργίες της με το συνολικό επιχειρηματικό της σχέδιο και τέλος η επιλογή των σχετικών πολιτικών για την επίτευξη πρακτικής στρατηγικής ευθυγράμμισης.

Η στρατηγική διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού και η πολιτική προσωπικού, πρέπει να κατευθύνεται προς υποστήριξη των επιχειρηματικών στόχων. Σύμφωνα με τη στρατηγική διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, ορίζονται όλοι οι κανονισμοί για την εργασία με το προσωπικό (προετοιμασία προγράμματος προσωπικού, τακτική πρόσληψη προσωπικού, πιστοποίηση, εκπαίδευση, προαγωγές κ.λπ.) (Dilip&Ghanshyam, 2018). Η πολιτική προσωπικού καθορίζει ένα σύνολο τύπων και μεθόδων εργασίας με το προσωπικό. Η επιλογή προσωπικού και η πρόσληψη, πρέπει πάντα να ξεκινούν με σχεδιασμό και λεπτομερή ορισμό του ποιος χρειάζεται, πότε και πού. Η τυποποίηση των απαιτήσεων για τους υποψηφίους είναι μια ουσιαστική πτυχή μιας σοβαρής επιλογής προσωπικού. Η πιο σοβαρή μορφή μιας τέτοιας τυποποίησης είναι η προετοιμασία περιγραφών και προφίλ εργασίας (Fadhil&Harky, 2018).

Όλοι οι υποψήφιοι υπάλληλοι πρέπει να υποβληθούν σε μια δοκιμαστική περίοδο, η οποία είναι επίσης η περίοδος προσαρμογής για αυτούς. Η προσαρμογή θα πρέπει να πραγματοποιείται σε στάδια, ξεκινώντας με την εξοικείωση του εργαζομένου με την οργάνωση της εργασίας, τους εσωτερικούς κανόνες, τη δομή, τη γνωριμία με το προσωπικό, μέσω της κατάρτισης στο χώρο εργασίας μέχρι την έναρξη μιας σταθερής ανεξάρτητης εργασίας (Smithetal., 2014). Για να αναλυθεί η αποτελεσματικότητα της οργανωτικής στρατηγικής και πολιτικής στον τομέα της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων και της βελτίωσής τους σε κάθε βήμα, το προσωπικό θα πρέπει να αξιολογείται τακτικά. Αυτή είναι μια σκόπιμη διαδικασία για τη διαπίστωση της συμμόρφωσης των επιχειρηματικών και προσωπικών ιδιοτήτων με τις απαιτήσεις θέσης ή τον τόπο εργασίας (Fadhil&Harky, 2018).

Με άλλα λόγια, θα πρέπει να υπάρχει μια διαδικασία συλλογής, ανάλυσης και αξιολόγησης πληροφοριών σχετικά με τον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι εκτελούν μια συγκεκριμένη εργασία και υπολογίζεται, σε ποιο βαθμό η συμπεριφορά, η απόδοση και τα ατομικά χαρακτηριστικά τους, ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις του οργανισμού και της ηγεσίας. Επιπλέον, πρέπει να εκτιμηθεί το επίπεδο ικανοποίησης των εργαζομένων από την εργασία τους (Azhimuratovaetal., 2016). Σύμφωνα με τους Lochhead και Stephens (2004), η αντικατάσταση των εργαζομένων είναι πολύ δαπανηρή, η εκπαίδευση των νέων υπαλλήλων είναι λιγότερο ασφαλής και η εύρεση εξειδικευμένων εργαζομένων μπορεί να είναι δύσκολη. Επίσης τα έξοδα που προκύπτουν για την πρόσληψη, την επιλογή και την κατάρτιση νέων υπαλλήλων είναι υψηλά καθώς υπερβαίνουν το 100% του ετήσιου μισθού της αντίστοιχης θέσης. Στη σημερινή παγκόσμια οικονομία που βασίζεται σε ταλέντα, οι οργανισμοί πρέπει να αποκτήσουν, να αναπτύξουν και, κατά συνέπεια, να διαχειριστούν ικανότητες και πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού παγκόσμιας κλάσης εάν επιθυμούν να επιβιώσουν και να ανταγωνιστούν (Alshaikhly, 2017). Η επένδυση στη Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού (HRM) θα μπορούσε να αποφέρει μακροπρόθεσμα οικονομικά οφέλη για τους οργανισμούς καθώς οι εργαζόμενοι θα προτιμούσαν να παραμείνουν στην εταιρεία παρά να μετακινηθούν σε άλλες εταιρείες ή ανταγωνιστές εάν έχουν κίνητρο (Schaufeli&Bakker, 2002 ; Bakker&Demerouti, 2008). Οι εργαζόμενοι έχουν κίνητρα εάν υπάρχει εργασιακή δέσμευση τα οποία θα μπορούσαν να προκληθούν από πρακτικές HRM όπως εκπαίδευση και ανάπτυξη, ανατροφοδότηση απόδοσης, κοινωνική υποστήριξη και εποπτική καθοδήγηση (Klein, 2014).

Η Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού (HRM) είναι ο όρος που χρησιμοποιείται για να περιγράψει τυπικά συστήματα που έχουν σχεδιαστεί για τη διαχείριση ανθρώπων μέσα σε έναν οργανισμό. Οι ευθύνες ενός διαχειριστή ανθρώπινου δυναμικού εμπίπτουν σε τρεις κύριους τομείς: στελέχωση, αποδοχές και παροχές υπαλλήλων και καθορισμός/σχεδιασμός εργασίας. Ουσιαστικά, ο σκοπός του HRM είναι να μεγιστοποιήσει την παραγωγικότητα ενός οργανισμού βελτιστοποιώντας την αποτελεσματικότητα των εργαζομένων του. Ο βασικός ρόλος που διαδραματίζει η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού (HRM) στον καθορισμό της επιβίωσης, της αποτελεσματικότητας και της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων είναι εξίσου κρίσιμος με την απόκτηση κέρδους. Οι πρακτικές HRM έχουν βοηθήσει στην υποστήριξη της επιχειρηματικής στρατηγικής κάθε εταιρείας και στην παροχή υπηρεσιών στις αξίες των πελατών (Human ResourceManagement, n.d).

Η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού (HRM) είναι μια στρατηγική προσέγγιση για τη διαχείριση των εργασιακών σχέσεων, η οποία τονίζει ότι η αξιοποίηση των δυνατοτήτων των ανθρώπων είναι ζωτικής σημασίας για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Ο Alshaikhly (2017), διερεύνησε τον αντίκτυπο των πρακτικών διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού στην ικανοποίηση των εργαζομένων και διαπίστωσε ότι υπάρχει σημαντικός αντίκτυπος της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού (σχεδιασμός και πρόσληψη, εκπαιδευτικά προγράμματα, αποζημίωση και αξιολόγηση της απόδοσης) στην ικανοποίηση των εργαζομένων. Το αποτέλεσμα έδειξε επίσης ότι η μεταβλητή αποζημίωσης έχει τον μεγαλύτερο αντίκτυπο στην ικανοποίηση των εργαζομένων. Μια άλλη μελέτη που πραγματοποιήθηκε από τον Mensah (2014), υπογραμμίζει το γεγονός ότι οι πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού, όπως η αποζημίωση, η ισορροπία εργασίας-ζωής και η δέσμευση των εργαζομένων είναι ζωτικής σημασίας για τους εργαζόμενους και επηρεάζουν πράγματι τη διατήρηση των εργαζομένων. Η αποζημίωση είναι επιτακτική για τους εργαζόμενους καθώς προσφέρει μια αίσθηση ασφάλειας, αυτονομίας και βελτιωμένης αυτοεκτίμησης που θα μπορούσε να οδηγήσει σε δέσμευση και παραγωγικότητα των εργαζομένων (Dockeyetal., 2006 ;Mathis&Jackson, 2004).

Για πληροφορίες σχετικά με την απόδοση των εργαζομένων, χρησιμοποιείται μια ποικιλία μεθόδων, όπως ανάλυση τεκμηρίωσης πληροφοριών σχετικά με τον εργαζόμενο και τα αποτελέσματα της εργασίας του, παρατήρηση και ανάλυση της συμπεριφοράς των εργαζομένων, συνέντευξη με τον υπάλληλο και τους συνάδελφους, υφισταμένους, επόπτες, καθώς επίσης θα πρέπει να γίνεται έρευνα, εξετάσεις, ασκήσεις, ανάλυση συγκεκριμένων καταστάσεων και επίλυση προβλημάτων παραγωγής, ανάλυση της συμπεριφοράς του υπαλλήλου κατά τη διαχείριση επιχειρηματικών παιχνιδιών, εργασιακά τεστ κτλ (Azhimuratovaetal., 2016).

Επίσης, η σύγχρονη τεχνολογία, έχει προσφέρει τα μέγιστα προς την αποδοτικότερη προσέλκυση, πρόσληψη και αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού. Νέες τεχνολογίες, όπως διαδικτυακές προσλήψεις, εξ' αποστάσεως αιτήσεις προσλήψεων και πρόσληψη εξωτερικών συνεργατών μπορεί να παρέχουν γρήγορους, αποτελεσματικούς και αποδοτικούς τρόπους ώστε μια επιχείρηση να βρει τον καλύτερο υποψήφιο. Ωστόσο, επειδή ο τομέας του ανθρώπινου δυναμικού είναι ένας ζωντανός οργανισμός που συνεχώς εξελίσσεται, η διοίκησή του, έρχεται συνεχώς αντιμέτωπη με νέες προκλήσεις τις οποίες πρέπει να διαχειριστεί επιτυχημένα (Kanagavallietal., 2019).

Ο σχεδιασμός για το ανθρώπινο δυναμικό είναι ο ακρογωνιαίος λίθος της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού. Συνεπάγεται τη μεθοδική πρόβλεψη των

μελλοντικών αναγκών της εταιρείας σε ανθρώπινο δυναμικό και τα απαραίτητα βήματα για την κάλυψη αυτών των απαιτήσεων (Ξηροτύρη & Κουφίδου, 2010). Η έννοια της πρόβλεψης των αναγκών προσωπικού χρονολογείται από τότε που οι άνθρωποι άρχισαν να συνεργάζονται για πρώτη φορά. Το γεγονός ότι έχει αναγνωριστεί η σημασία του, έχει ενσωματωθεί στα καθήκοντα της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού και έχει αντιμετωπιστεί μεθοδικά και επιστημονικά, είναι καινοτόμο. Το Ινστιτούτο Tavistock και οι επιχειρησιακοί ερευνητές που προσπάθησαν να εφαρμόσουν τις έννοιες της μαθηματικής επιστήμης σε αυτό το πεδίο ήταν οι εμπνευστές του κινήματος (Ξηροτύρη & Κουφίδου, 2010).

Όταν αναφερόμαστε στο σχεδιασμό ανθρώπινου δυναμικού, ουσιαστικά εννοούμε τη διαδικασία πρόβλεψης των αναγκών του οργανισμού και λήψης των απαραίτητων μέτρων για την εξασφάλιση του απαραίτητου ανθρώπινου δυναμικού στο επιθυμητό ποσοτικό και ποιοτικό επίπεδο. Με την καλύτερη αξιοποίηση εξωτερικών και εσωτερικών πηγών, τη διατήρηση και την ανάπτυξη αυτού του δυναμικού, και την επιτυχή αντιμετώπιση τυχόν προβλημάτων που μπορεί να προκύψουν είτε από την αύξηση είτε από την έλλειψη του η επιχείρηση αυξάνει την αποδοτικότητά της (Φαναριώτης, 1997). Δεδομένου ότι εγγυάται την ύπαρξη του κατάλληλου αριθμού και ανάμειξης εργαζομένων την κατάλληλη στιγμή, είναι προφανές ότι ο σχεδιασμός του ανθρώπινου δυναμικού συνδέεται στενά με τις μακροπρόθεσμες ανάγκες της εταιρείας. Η κατανόηση των μακροπρόθεσμων και βραχυπρόθεσμων στόχων του οργανισμού είναι απαραίτητη για τον σχεδιασμό των δράσεων, ο οποίος γίνεται σε συντονισμό με τα στελέχη της γραμμής, τη διοίκηση και τον διευθυντή ανθρώπινου δυναμικού (Ξηροτύρη & Κουφίδου, 2001).

2.3. Σύγχρονες προκλήσεις του Ανθρώπινου Δυναμικού

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού αντιμετώπισε σημαντικές προκλήσεις στους οργανισμούς. Με λίγα λόγια, το HRM είναι διαδικασία πρόσληψης, επιλογής εργαζομένων, παροχής κατάλληλου προσανατολισμού, παροχής κατάλληλης κατάρτισης και ανάπτυξης δεξιοτήτων. Το HRM περιλαμβάνει επίσης την αξιολόγηση των εργαζομένων όπως την αξιολόγηση της απόδοσης, τη διευκόλυνση της σωστής αποζημίωσης και παροχών, την ενθάρρυνση της διατήρησης των σωστών σχέσεων με την εργασία και τη φροντίδα της ασφάλειας, της ευημερίας και της υγείας των εργαζομένων, τηρώντας τους εργατικούς νόμους του ενδιαφερόμενου κράτους ή χώρας. Το HRM προσπαθεί να βάλει άτομα σε συγκεκριμένες εργασίες προκειμένου να έχουν καλή παραγωγή ή αποτελέσματα. Το HRM είναι μια πολυεπιστημονική δραστηριότητα,

που χρησιμοποιεί γνώσεις και πληροφορίες από την ψυχολογία, την οικονομία κ.λπ (Fahmi&Shibhab, 2020). Το HRM επικεντρώνεται κυρίως στα αποτελέσματα και όχι στους κανόνες. Οι προκλήσεις και οι λειτουργίες του ανθρώπινου δυναμικού αλλάζουν κάθε χρόνο. Σήμερα τα Τμήματα Ανθρώπινου Δυναμικού αντιμετωπίζουν κυρίως τις προκλήσεις που αφορούν την πρόσληψη, την επιλογή, τη διατήρηση των εργαζομένων, την ανάπτυξη ηγεσίας και την εταιρική κουλτούρα κ.λπ. Το τμήμα HR τη σημερινή εποχή αντιμετωπίζει πάρα πολύ κρίσιμη κατάσταση σε έναν οργανισμό. Μέσω του Τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού για την επίλυση των προκλήσεων επιτυγχάνονται εύκολα οι οργανωτικοί στόχοι και ανταποκρίνονται εύκολα και στον ανταγωνισμό (Ramachandran&Sharma, 2021).

Τα τελευταία χρόνια, οι επιχειρήσεις έρχονται αντιμέτωπες με όλο και εντονότερες προκλήσεις, σε ό, τι αφορά τον τομέα του ανθρώπινου δυναμικού. Μια από αυτές είναι και η τηλεργασία, η οποία πρόσφατα, λόγω της πανδημίας, έχει καταστεί ένα εργαλείο αναγκαίο και απαραίτητο προκειμένου να καταφέρουν όλες οι επιχειρήσεις να επιβιώσουν και να βγουν νικήτριες από τη δύσκολη εποχή την οποία διανύουμε. Μεγάλος όγκος των εταιρειών, αναγκάστηκε τον τελευταίο χρόνο να χρησιμοποιήσει την τηλεργασία. Ωστόσο, η τηλεργασία είναι ένα εργαλείο που αποφέρει μεγάλα οφέλη στις εταιρείες που τη χρησιμοποιούν. Τα οφέλη που προκύπτουν για έναν οργανισμό είναι: βελτιωμένη πρόσληψη και διατήρηση εργαζομένων, βελτιωμένη παραγωγικότητα, βελτιωμένη ποιότητα, βελτιωμένη ικανοποίηση, οργανωτική δέσμευση, ευκαιρίες για καλύτερη εξυπηρέτηση, προώθηση της διαφορετικότητας, μειωμένη απουσία, μειωμένα έξοδα, μειωμένες απαιτήσεις χώρου γραφείου (Madsen, 2020).

Ωστόσο, οφέλη προκύπτουν και για τους ίδιους τους εργαζόμενους, για παράδειγμα, καλύτερη ισορροπία εργασίας / οικογένειας, ευκολία για άτομα με αναπηρίες / προβλήματα υγείας, η φροντίδα των παιδιών είναι λιγότερο αγχωτική, αυξημένη αυτονομία, περισσότερος ελεύθερος χρόνος, αυξημένη ικανοποίηση από την εργασία, αυξημένες τεχνικές δεξιότητες, λιγότεροι περισπασμοί, λιγότερη διαρροή, χαμηλότερο επίπεδο στρες, ισχυρότεροι κοινοτικοί δεσμοί, περισσότερη ευελιξία, μειωμένος χρόνος μετακίνησης, εξοικονόμηση χρημάτων για μεταφορές, ευελιξία μετεγκατάστασης, βελτιωμένο ηθικό, βελτιωμένη παραγωγικότητα, βελτιωμένη ποιότητα οικογενειακής και επαγγελματικής ζωής και πολλά άλλα (Madsen, 2020).

Παράλληλα, λόγω των ραγδαίων εξελίξεων στον επιχειρηματικό κόσμο, η αναδιάρθρωση του τομέα του Ανθρώπινου Δυναμικού γίνεται περισσότερο επιτακτική. Συγκεκριμένα, οι τομείς που χρίζουν εξέλιξης είναι οι εξής (Slaviketal., 2018):

Βελτίωση του επαγγέλματος του ανθρώπινου δυναμικού

- ο Βελτίωση της χρησιμότητας των λειτουργιών HR.
- ο Διαμόρφωση του επαγγέλματος HR.
- ο Διαμόρφωση πρακτικών οργάνωσης και επικοινωνίας.
- ο Επιρροή και επαφή με άλλους.
- ο Βελτίωση μέσω της αυτογνωσίας.
- ο Κερδίζοντας εμπιστοσύνη μέσω αποτελεσμάτων.
- ο Αξιοποίηση της οργανωτικής ικανότητας.
- ο Απόδοση μέσω καθοδήγησης.
- ο Αξιοποίηση εργαλείων κοινωνικής δικτύωσης (Slaviketal., 2018)

Αλλαγή διαχείρισης και ηγεσίας

- ο Διατήρηση της αλλαγής.
- ο Εκκίνηση της αλλαγής.
- ο Δημιουργία ενός ουσιαστικού εργασιακού περιβάλλοντος.
- ο Δημιουργία ηγετικής μάρκας.
- ο Ανάπτυξη ταλέντων.
- ο Ευθυγράμμιση στρατηγικής, πολιτισμού, πρακτικών και συμπεριφοράς (Slaviketal., 2018).

Στρατηγική διαχείριση και χρήση τεχνολογίας

- ο Αποκωδικοποίηση των προσδοκιών των πελατών.
 - ο Δημιουργία στρατηγικής ατζέντας.
 - ο Σύνδεση & συνεργασία των ανθρώπων μέσω της τεχνολογίας.
 - ο Βελτιστοποίηση ανθρώπινου δυναμικού μέσω προγραμματισμού και ανάλυσης εργατικού δυναμικού./
 - ο Ερμηνεία του παγκόσμιου επιχειρηματικού πλαισίου (Slaviketal., 2018).
- Στη σημερινή εποχή, η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, αντιμετωπίζει πολλές προκλήσεις.

Για την επίλυση αυτών των προκλήσεων είναι πολύ σημαντικό το Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού να επιτύχει τους οργανωτικούς σκοπούς, στόχους και να ανταποκριθεί εύκολα στον ανταγωνισμό ως εξής (Ramachandran&Sharma, 2021):

1) Ανταγωνιστικές προκλήσεις

Είναι αυτές οι προκλήσεις που δημιουργούν ο σκληρός ανταγωνισμός, η παγκοσμιοποίηση και οι αλλαγές στην τεχνολογία.

- **Παγκοσμιοποίηση**

Η παγκοσμιοποίηση αναφέρεται στη Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού η οποία πρέπει να λάβει σκληρά μέτρα για να ανταποκριθεί στον ανταγωνισμό. Σήμερα το επιχειρηματικό περιβάλλον έχει μεταβληθεί σε μεγάλο βαθμό ώστε να επιβιώνουν οι οργανισμοί. Για να ανταπεξέλθει η επιχείρηση στον ανταγωνισμό πρέπει να λειτουργούν αποτελεσματικά οι λειτουργίες και οι δραστηριότητες του Ανθρώπινου Δυναμικού.

- **Τεχνολογία**

Η τεχνολογία αναφέρεται στην υιοθέτηση των νέων μεθόδων και προσεγγίσεων για την ελαχιστοποίηση της σπατάλης και της πλήρους αξιοποίησης των πόρων. Οι διαχειριστές ανθρώπινου δυναμικού στοχεύουν στο να υιοθετούν πάντοτε πρώτοι τη νέα τεχνολογία, να κατανοήσουν οι εργοζόμενοι τη νέα τεχνολογία, να εκπαιδευτούν σε αυτοί και να την χρησιμοποιήσουν αποτελεσματικά.

- **Διαχείριση Αλλαγής.**

Αφορά τις προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι Διευθυντές Ανθρώπινου Δυναμικού. Η διαχείριση της αλλαγής είναι μια συστηματική προσέγγιση για την αντιμετώπιση της μετάβασης ή του μετασχηματισμού των στόχων, της διαδικασίας ή των τεχνολογιών ενός οργανισμού. Οι Διευθυντές ανθρώπινου δυναμικού μελετούν τις στρατηγικές για την επίδραση της αλλαγής, τον έλεγχο της αλλαγής και βοηθούν τους ανθρώπους να προσαρμοστούν στην αλλαγή.

- **Ανθρώπινο κεφάλαιο.**

Το ανθρώπινο κεφάλαιο αναφέρεται στις δεξιότητες, τις γνώσεις και την εμπειρία που διαθέτει ένα άτομο στον οργανισμό, είναι συνώνυμο του ανθρώπινου δυναμικού και προσδιορίζει το σωστό άτομο στη σωστή δουλειά.

- **Ανταπόκριση.**

Οι Υπεύθυνοι Ανθρώπινου Δυναμικού που απαντούν γρήγορα στα ιδιαίτερα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι οργανισμοί.

- **Περιορισμός του κόστους.**

Κάθε οργανισμός θέλει να έχει μέγιστο κέρδος με ελάχιστο κόστος πάνω από όλα τα σημεία που εξετάζονται από τα Τμήματα Ανθρώπινου Δυναμικού και να ελαχιστοποιήσει το κόστος μέσα από την πλήρη αξιοποίηση των πόρων.

2) Ανθρώπινο Δυναμικό.

Το Ανθρώπινο Δυναμικό εξετάζει τα ανθρώπινα όντα ως πολύτιμα περιουσιακά στοιχεία του οργανισμού. Το HRM καθοδηγεί τους ανθρώπους πώς να προσλαμβάνουν, να επιλέγουν, να εκπαιδεύουν και να διατηρούν τους εργαζόμενους στον οργανισμό.

• Προγραμματισμός.

Το Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού καταρτίζει το σχέδιο για τον προσδιορισμό των τρεχουσών και μελλοντικών αναγκών ανθρώπινου δυναμικού ενός οργανισμού για την επίτευξη των στόχων του.

• Προσλήψεις.

Οι διαχειριστές ανθρώπινου δυναμικού επιλέγουν τους κατάλληλους ανθρώπους που αναζητούν εργασία και τους τοποθετούν στις κατάλληλες θέσεις.

• Στελέχωση- Τμήματα Ανθρώπινου Δυναμικού.

Επιλέγονται τα κατάλληλα άτομα σύμφωνα με τις γνώσεις, τις δεξιότητες και την εμπειρία τους.

• Σχεδιασμός εργασίας.

Ο σχεδιασμός εργασίας είναι βασική λειτουργία του Ανθρώπινου Δυναμικού και σχετίζεται με την περιγραφή του περιεχομένου, των μεθόδων και της σχέσης των θέσεων εργασίας, προκειμένου να ικανοποιηθούν οι τεχνολογικές και οργανωτικές απαιτήσεις, καθώς και οι κοινωνικές και προσωπικές απαιτήσεις του κατόχου της εργασίας ή του εργαζομένου.

• Εκπαίδευση και Ανάπτυξη.

Η εκπαίδευση και ανάπτυξη είναι ένα υποσύστημα ενός οργανισμού που δίνει έμφαση στη βελτίωση της απόδοσης ατόμων και ομάδων. Η εκπαίδευση ενισχύει τις γνώσεις για την εκτέλεση μιας συγκεκριμένης εργασίας.

• Αξιολόγηση απόδοσης.

Η αξιολόγηση είναι μια περιοδική διαδικασία που αξιολογεί την απόδοση και την παραγωγικότητα ενός εργαζομένου σε σχέση με ορισμένα προκαθορισμένα κριτήρια και οργανωτικούς στόχους.

• Αποδοχές.

Στον οργανισμό το HRM διατηρεί ασφαλές το συμφέρον των εργαζομένων και τους παρέχει τακτικούς μισθούς και παροχές. Η αποδοχές είναι τα χρηματικά οφέλη που παρέχονται σε έναν εργαζόμενο που παρέχει τις υπηρεσίες του σε έναν οργανισμό.

• Η διαχείριση επικοινωνίας.

Το HR παρέχει τις πολύτιμες πληροφορίες στους εργαζόμενους σχετικά με τους στόχους, την αποστολή, το όραμα και τους στόχους των οργανισμών. Είναι μια διαδικασία ανταλλαγής πληροφοριών, ειδήσεων και ιδεών.

- **Παροχές.** Στις παροχές περιλαμβάνονται ιατρικές, ασφαλιστικές παροχές κ.λπ.

- **Εργασιακές σχέσεις.** Πάνω απ' όλα τα σημεία που εξετάζονται από το HRM, είναι σημαντικό το γεγονός ότι χτίζονται ισχυρές σχέσεις μεταξύ εργαζομένων και εργοδοτών. Με άλλα λόγια μπορεί να ειπωθεί ότι το HRM παίζει ζωτικό ρόλο μεταξύ των δύο μερών.

3) Οι ανησυχίες των εργαζομένων. Το ανθρώπινο δυναμικό επικεντρώνεται κυρίως στους ανθρώπους, επειδή η διαχείριση ανθρώπινων πόρων αφορά τον τρόπο πρόσληψης, επιλογής, εκπαίδευσης και διατήρησης των ατόμων στον οργανισμό.

- **Ποικιλομορφία.**

Η ποικιλομορφία σημαίνει ομοιότητες και διαφορές μεταξύ των εργαζομένων όσον αφορά την ηλικία, το πολιτισμικό υπόβαθρο, τις φυσικές ικανότητες, τη φυλή, τη θρησκεία, το φύλο κ.λπ. Η ποικιλομορφία καθιστά το εργατικό δυναμικό ετερογενές.

- **Κατανομή ηλικίας.** Περιλαμβάνεται η ηλικία, η προϋπηρεσία και το μορφωτικό επίπεδο.

- **Εκπαιδευτικό υπόβαθρο.** Ο ευρύτερος σκοπός της λειτουργίας HRM σε κάθε οργανισμό είναι να προσελκύσει, να αναπτύξει, να διατηρήσει και να παρακινήσει προσωπικό προκειμένου να επιτύχει την αποστολή του.

- **Δικαιώματα των εργαζομένων.** Όλοι οι εργαζόμενοι έχουν βασικά δικαιώματα στο χώρο εργασίας- συμπεριλαμβανομένου του δικαιώματος στην ιδιωτική ζωή, δίκαιες αποδοχές και ελευθερία από διακρίσεις.

- **Θέματα απορρήτου.** Το δικαίωμα στην ιδιωτική ζωή έχει γίνει μείζον θέμα στη νομοθεσία περί απασχόλησης.

- **Χαρακτηριστικά εργασίας.** Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού βασίζεται σε ένα σταθερό εκπαιδευτικό υπόβαθρο σχετικά με τις λειτουργίες του ανθρώπινου δυναμικού και την ικανότητα πολλαπλών εργασιών, τις ηγετικές ικανότητες και τις δεξιότητες παρουσίασης.

- **Οικογενειακές ανησυχίες.** Μία από τις κύριες προκλήσεις που αντιμετωπίζει επίσης η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού είναι να παρέχει οικογενειακές, ιατρικές άδειες, οικογενειακά ταξίδια κλπ.

2.4. Νέες τάσεις στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

Η επαγγελματική διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, πέρασε ένα μακρύ ταξίδι από το απλό γραφείο προσωπικού, που σχετίζεται με λίγες μόνο δραστηριότητες (υπογραφή συμβάσεων εργασίας, διαχείριση αμοιβών και αρχεία υπαλλήλων), στο σύγχρονο ρόλο του επιχειρηματικού εταίρου (όπου το HR θεωρείται ως μια σημαντική διαχειριστική λειτουργία που προσθέτει αξία σε μια εταιρία). Κατά τη διάρκεια αυτού του μετασχηματισμού, το HR άλλαξε ως συνάρτηση, αλλά επίσης εντοπίστηκαν αλλαγές στα δημογραφικά χαρακτηριστικά των ατόμων που εργάζονται στο HRM και στους ρόλους που πρέπει να έχουν οι διαχειριστές ανθρώπινου δυναμικού στον οργανισμό.

Δραστηριότητες ανθρώπινου δυναμικού, όπως η καριέρα και η μάθηση, η ηγεσία, η απόκτηση ταλέντων, το ψηφιακό HR, η διαχείριση επιδόσεων και η εμπειρία των εργαζομένων θα είναι οι πιο σημαντικές διαστάσεις του μελλοντικού HRM, σε ολόκληρο τον κόσμο. Από την άλλη πλευρά, η ποικιλομορφία και η ένταξη, η ρομποτική και η τεχνητή νοημοσύνη στο HRM θα είναι λιγότερο σημαντικές σε βάθος χρόνου. Το HR δεν μπορεί να αντικατασταθεί μόνο με υπολογιστές και πληροφορική. Ο ανθρώπινος παράγοντας θα παραμείνει το πιο σημαντικό μέρος του HRM (Szlánicz, 2018).

Οι σύγχρονοι ρόλοι των επαγγελματιών Ανθρώπινου Δυναμικού μπορούν να ταξινομηθούν σε τρεις κατηγορίες:

- α) βελτίωση του επαγγέλματος και των σχέσεων ανθρώπινου δυναμικού
- β) διαχείριση αλλαγών και ηγεσία
- γ) στρατηγική διαχείριση και χρήση τεχνολογίας.

Ο πρώτος ρόλος σχετίζεται με την ανάγκη συνεχών βελτιώσεων του επαγγέλματος του ανθρώπινου δυναμικού. Όσον αφορά την ένταξη των κοινωνικών δικτύων σε αυτό, τη δημιουργία ισχυρότερων σχέσεων μεταξύ των εργαζομένων και τη βελτίωση του ανθρώπινου δυναμικού, δραστηριότητες που βασίζονται σε νέες γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες. Ο δεύτερος ρόλος, είναι αυτός της διαχείρισης αλλαγών. Οι επαγγελματίες του ανθρώπινου δυναμικού θα πρέπει να ξεκινήσουν και να διατηρήσουν τις αλλαγές, να δημιουργήσουν ένα ηγετικό πνεύμα σε οργανισμούς και να αναπτύξουν ταλέντα. Ο τρίτος ρόλος, ως ρόλος ανθρώπινου δυναμικού, θεωρείται ως ένας ευρύτερος στρατηγικός και επιχειρηματικός εταίρος όσον αφορά την κατανόηση ολόκληρης της επιχείρησης, των πελατών και των καταναλωτών, και τη βελτιστοποίηση του ανθρώπινου κεφαλαίου μέσω προγραμματισμού του εργατικού δυναμικού, της ανάλυσης και της χρήσης τεχνολογίας (Dundon, 2018).

Όπως φαίνεται, στο μέλλον, οι επαγγελματίες του ανθρώπινου δυναμικού θα έχουν μερικούς νέους ρόλους, που θα προστεθούν στους προηγούμενους. Σε αυτήν τη

διαδικασία, οι δεξιότητες πληροφορικής και τεχνολογίας θα είναι πολύ σημαντικές προκειμένου να επιτευχθεί η αύξηση της αξίας σε μια εταιρεία (Szlávicz, 2018).

Τα καθήκοντα ανατίθενται πλέον κυρίως στο τμήμα ανθρώπινου δυναμικού, στο οποίο το 87% των επαγγελματιών ανθρώπινου δυναμικού ανέφεραν πρόσφατα ότι η εργασία τους ήταν καθοριστική για τον οργανισμό τους από την έναρξη της πανδημίας και πάνω από τους μισούς από αυτούς θεώρησαν ότι η δουλειά τους εκτιμάται περισσότερο από πριν από την πανδημία (SHRM, 2020β).

2.4.1 ΕΠΕΝΔΥΣΕΙΣ ΣΤΟ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ

Σύμφωνα με την έρευνα της KPMG, το 2019 οι ειδικοί ανθρώπινου δυναμικού σχεδίαζαν να επενδύσουν σε εξειδικευμένη τεχνολογία ανθρώπινου δυναμικού που ενισχύει την ανάλυση ανθρώπινου δυναμικού και επιτρέπει περαιτέρω αυτοματοποίηση ανθρώπινου δυναμικού τα επόμενα δύο έως τρία χρόνια. Το εξήντα τοις εκατό συμφωνεί επίσης ότι η υιοθέτηση αυτών των νέων τεχνολογιών θα απαιτήσει σημαντική αλλαγή ρόλων στο HR (KPMG, 2020). Πράγματι, αυτό το σχέδιο έχει αποκτήσει σημασία από την εμφάνιση του COVID, καθώς η πλειοψηφία των πρακτικών πρόσληψης και επιλογής παρέχονται από e-bots ή μέσω ATS (σύστημα παρακολούθησης εφαρμογών).

Η τεχνολογία είναι ένας βασικός παράγοντας για ταχύτερη, φθηνότερη και καλύτερη παροχή υπηρεσιών ανθρώπινου δυναμικού και σε ορισμένες περιπτώσεις μπορεί να έχει μετασχηματιστικό αλλά και μη επιδιωκόμενο αρνητικό αποτέλεσμα (Thite, 2019). Ο πλούτος των διαφόρων λύσεων επικοινωνίας μέσω διαδικτύου/κινητής τηλεφωνίας είναι πλεονεκτικός από τη μία πλευρά και μπορεί να είναι η κατάρα της αφθονίας από την άλλη. Η ανταλλαγή γνώσεων απειλείται επίσης από αυτήν την κόπωση αυτού του εργαλείου συνεργασίας. Το ποσοστό των εργαζομένων που αποφεύγουν να μοιράζονται έγγραφα επειδή είτε δεν μπορούν να τα βρουν είτε θα χρειαστεί πολύς χρόνος για να γίνει αυτό αυξήθηκε σε περισσότερους από τους μισούς εργαζόμενους (51%) (Iglsoftware, 2020).

Ο σημερινός ψηφιακός χώρος εργασίας είναι πολύ διαφορετικός από τον εργασιακό χώρο πριν από μια δεκαετία, εξαιτίας τόσο των παλαιότερων προκλήσεων όσο και της επιπλέον νέας πραγματικότητας. Υπάρχουν περισσότερα εργαλεία, περισσότερη ευελιξία στην εργασία και περισσότερη επικοινωνία με τους συναδέλφους, είτε εργάζονται στον ίδιο είτε εργάζονται απομακρυσμένα. Αλλά η ζήτηση για ένα πιο αφοσιωμένο, αποτελεσματικό απομακρυσμένο εργατικό δυναμικό έχει αυξηθεί εκθετικά (Iglsoftware, 2020). Σύμφωνα με τη μελέτη της Deloitte, η ενίσχυση της δέσμευσης και

της αίσθησης του ανήκειν είναι οργανωτική προτεραιότητα αυτή τη στιγμή και αυτές οι προσπάθειες θα αποδώσουν στο εγγύς μέλλον. Το 79% των οργανώσεων υποστηρίζουν ότι η καλλιέργεια της αίσθησης του ανήκειν στο εργατικό δυναμικό είναι σημαντική για την επιτυχία τους τους επόμενους 18 μήνες (Deloitte, 2020β).

Ωστόσο, δεν αφορά μόνο τη γνώση εργαλείων πληροφορικής αλλά και τα εγγενή κίνητρα και τη δέσμευση για εργασία. Κατά τη διάρκεια της πανδημίας COVID-19, η έλλειψη επαγγελματικής διέγερσης των εργαζομένων από το σπίτι, ενθαρρύνει περισσότερο την αυτο-κατευθυνόμενη αναζήτηση γνώσεων για να ικανοποιήσει την ανάγκη για μάθηση, ανάπτυξη και επίδειξη ικανότητας. Σε μια εποχή όπου η επιθυμία των εργαζομένων να μάθουν, να αναπτυχθούν και να επιδείξουν ικανότητες αυξάνεται, οι εταιρείες που προσφέρουν πρόσβαση ή αποζημιώνουν την επιμόρφωση στο διαδίκτυο επιτυγχάνουν μια σαφή νίκη, αυξάνουν την ικανότητα ταλέντων και, ταυτόχρονα, ενισχύουν τα κίνητρα των εργαζομένων (Caligiuri et al., 2020).

Οι πιο σημαντικές τάσεις του ανθρώπινου δυναμικού που επισημάνθηκαν το 2020 από τους εργοδότες ήταν η ευημερία των εργαζομένων τους και η αίσθηση του ανήκειν. Η ευημερία των εργαζομένων είναι πλέον πιο σημαντική από ποτέ. Μόνο η ιεραρχία των αναγκών των εργαζομένων έχει αλλάξει, επειδή ως αποτέλεσμα της νέας πραγματικότητας της εργασίας και των συνεχώς μεταβαλλόμενων εξωτερικών παραγόντων, το προσωπικό μπορεί να αισθανθεί απώλεια ισορροπίας, αυξημένο άγχος, μειωμένη αποδοτικότητα, διαταραγμένες σχέσεις με αγαπημένα πρόσωπα και συναδέλφους, καθώς μειωμένη φυσική κατάσταση. Το 80% των εταιρειών δηλώνει ότι η ευημερία των εργαζομένων θα είναι σημαντική ή πολύ σημαντική για την επιτυχία τους τους επόμενους 18 μήνες, αλλά μόνο το 10% είναι πλήρως έτοιμη να εφαρμόσει αυτήν την προσέγγιση (Deloitte, 2020a).

Σύμφωνα με την έρευνα της Deloitte, το 97% των ερωτηθέντων πιστεύει ότι η φροντίδα για την ευημερία των εργαζομένων είναι ευθύνη της εταιρείας, το 50% των ερωτηθέντων παρατηρεί θετικό αντίκτυπο της ευημερίας όχι μόνο στην εμπειρία των εργαζομένων, αλλά και σε άλλους τομείς, και το 65% των ερωτηθέντων παραδέχονται ότι η ευημερία δεν αποτελεί μέρος του μοντέλου εργασίας. Ενώ το 97% των ερωτηθέντων πιστεύουν ότι οι εταιρείες είναι υπεύθυνες για την ευημερία των εργαζομένων τους, μόνο το 40% παραδέχεται ότι μετρά την αποτελεσματικότητα των ενεργειών που αναλαμβάνονται στον τομέα αυτό (Deloitte, 2020a). Επιπλέον, η οργανωτική κουλτούρα (επισημαίνεται από το 43% των διευθυντών), οι ηγετικές συμπεριφορές που ενισχύουν τις οργανωτικές αξίες της δικαιοσύνης, του σεβασμού και

της ψυχολογικής ασφάλειας (33%) και επίσης οι προσωπικές σχέσεις (24%) είναι οι μεγαλύτεροι παράγοντες που επηρεάζουν την ικανότητα ενός οργανισμού να δημιουργεί ανήκει (Deloitte, 2020β).

Σύμφωνα με την Boston Consulting Group, οι εργαζόμενοι εργάζονταν περίπου το 25% του χρόνου τους εξ αποστάσεως πριν από την πανδημία και πιστεύει ότι ο αριθμός αυτός μπορεί να ανέλθει σε περίπου 50% ή περισσότερο (Kaufmanetal., 2020). Ο COVID-19 έχει επιταχύνει την υιοθέτηση της εξ αποστάσεως εργασίας. Πάνω από το 70% των ερωτηθέντων συμφωνούν ότι εκτιμούν τις ψηφιακές λύσεις που εμβάθυναν τη σύνδεσή τους με άλλους ανθρώπους και το 63% πιστεύουν ότι θα βασίζονται σε ψηφιακές τεχνολογίες περισσότερο από ό, τι πριν από την πανδημία, ακόμη και μετά την υποχώρησή της (2021 GlobalMarketingTrends, 2020).

Έρευνα σε 12.000 εργοδότες διαπίστωσε ότι η πανδημία ανάγκασε τους εργοδότες να μεταφέρουν ένα άνευ προηγουμένου μερίδιο εργαζομένων - περίπου 40% - σε εξ αποστάσεως εργασία, αλλά πάνω από το 25% των εργαζομένων θα εργάζονται σε νέα μοντέλα που συνδυάζουν απομακρυσμένη και επιτόπου εργασία. Το 60% των ερωτηθέντων δηλώνουν θέλουν κάποια ευελιξία στο πού και πότε εργάζονται στο μέλλον (BCG, 2020). Επειδή αυτή η μετατόπιση ήταν ακούσια, συνεχίζεται για μεγάλο χρονικό διάστημα και απαιτεί ολόκληρα νοικοκυριά να μένουν στο σπίτι, υπάρχουν περισσότερες διπιθανότητες για τους εργαζόμενους να βιώσουν αυξημένες ώρες εργασίας, καθώς και αυξημένες συγκρούσεις εργασίας-ζωής. Για τους υπαλλήλους που ήταν «μετακινούμενοι» και πλέον εργάζονται από το σπίτι λόγω της πανδημίας, η αλλαγή είναι ιδιαίτερα σημαντική και τα σύνορα μεταξύ εργασίας και οικογένειας ενδέχεται να απαιτούν επαναδιαπραγμάτευση και αναδιοργάνωση (Caligiurietal., 2020).

Η έλλειψη εξειδικευμένων εργαζομένων με διεθνή και διαπολιτισμική εμπειρία (π.χ. ομογενείς) έχει γίνει μεγάλη πρόκληση για τις διεθνείς εταιρείες τις τελευταίες δύο δεκαετίες (Schuleretal. 2011; BrookfieldGlobalRelocationTrends, 2016; Dickmann, 2017; Manpower, 2017) και το 40% των εργοδοτών δυσκολεύονται να προσλάβουν εργατικό δυναμικό, η οποία ήταν η μεγαλύτερη αύξηση από το 2008 (Manpower, 2017). Το 2020 σχεδόν το 87% των ερωτηθέντων δηλώνουν ότι είτε αντιμετωπίζουν κενά δεξιοτήτων τώρα είτε τα περιμένουν μέσα σε λίγα χρόνια. Σε αυτήν την κατάσταση, η λύση σε αυτό το πρόβλημα θα μπορούσε να είναι η πρόσληψη ή η ανάπτυξη δεξιοτήτων, όπως δήλωσε το 56% των ερωτηθέντων της McKinsey (McKinsey&Company, 2020). Οι εργοδότες πρέπει να αντιληφθούν πώς μπορούν να προσαρμοστούν σε ταχέως μεταβαλλόμενες συνθήκες, πώς να βρουν νέες δεξιότητες για την «οικονομία

απόστασης» και οι εταιρείες πρέπει να μάθουν πώς να ταιριάζουν αυτούς τους εργαζόμενους με νέους ρόλους και δραστηριότητες.

Πρόκειται για τον τρόπο με τον οποίο οι ηγέτες μπορούν να ξαναεκπαιδεύσουν και να βελτιώσουν το εργατικό δυναμικό για την παροχή νέων επιχειρηματικών μοντέλων στη μετα-πανδημική εποχή. Τα προγράμματα επαναπροσδιορισμού επικεντρώνονται συχνότερα στην ανάπτυξη δεξιοτήτων των εργαζομένων στην κριτική σκέψη και τη λήψη αποφάσεων, στην καθοδήγηση και διαχείριση των άλλων και στην προηγμένη ανάλυση δεδομένων. Όλα αυτά είναι τα προσόντα που η προηγούμενη έρευνα διαπίστωσε (Przytuła, 2018) ότι θα έχουν μεγαλύτερη ζήτηση τα επόμενα χρόνια (McKinsey&Company, 2020). Οι Agrawalaetal. (2020) επεσήμαναν ότι η ανάπτυξη δεξιοτήτων πρέπει να επικεντρωθεί σε τέσσερις τομείς: ψηφιακή, υψηλότερη γνωστική, κοινωνική και συναισθηματική προσαρμοστικότητα και ανθεκτικότητα.

Σε απάντηση σε αυτό, τα στελέχη του ανθρώπινου δυναμικού ταυτίζονται γενικά με τη σημαντική ανάγκη για επανεκπαίδευση του εργατικού δυναμικού και σύμφωνα με το 2019 Global CEO Outlook, το 44% των διευθύνοντων συμβούλων σε μεγάλες αγορές σχεδιάζει να αναβαθμίσει περισσότερες από τις μισές δυνάμεις εργασίας σε νέες ψηφιακές δυνατότητες (όπως ως προηγμένη οπτικοποίηση δεδομένων, ικανότητα κωδικοποίησης κ.λπ.) , τεχνητή νοημοσύνη και ασφάλεια στον κυβερνοχώρο (KPMG, 2019). Το 75% των εργοδοτών επισήμανε την επαναπροσδιορισμό ως την πιο σημαντική τάση ανθρώπινου δυναμικού το 2020 (Deloitte, 2020b) και σε απάντηση οι εργαζόμενοι είναι πρόθυμοι να ξαναεκπαιδευτούν και ότι τα τρία τέταρτα των σχεδόν 1.500 εργαζομένων πλήρους απασχόλησης σε όλο τον κόσμο έχουν περισσότερα κίνητρα να βελτιώσουν τις τεχνικές τους ή επαγγελματικές δεξιότητες ως αποτέλεσμα του COVID-19 (OxfordEconomics, 2020).

Από όσα προηγήθηκαν διαφαίνεται η ανάγκη εστίασης των επιχειρήσεων στο ανθρώπινο δυναμικό τους και στην όσο το δυνατόν αποτελεσματικότερη διαχείριση και διοίκησή του. Για τον λόγο αυτό και προκειμένου να είναι εφικτά όλα τα παραπάνω, κρίθηκε επίσης απαραίτητη μια πιστοποίηση προσωπικού, η οποία είναι μια συστηματική τυποποιημένη διαδικασία για τη συγκεκριμένη αξιολόγηση των εργαζομένων, σύμφωνα με τα κριτήρια συμμόρφωσης των δραστηριοτήτων με σαφή πρότυπα απόδοσης εργασίας. Άλλωστε, η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, συνδέεται άρρηκτα με τη γενική στρατηγική ενός οργανισμού (George, 2019). Για να διατηρηθούν οι απαραίτητες ικανότητες του προσωπικού στον οργανισμό, θα πρέπει να

σχεδιαστεί και να εφαρμοστεί ένα «σχέδιο για την ανάπτυξη του προσωπικού» (Smithetal., 2014).

2.5. Το Πρότυπο Investors in People

Το Investors in People (IiP) εισήχθη από την κυβέρνηση του Ηνωμένου Βασιλείου το 1991, ως αντίδραση στις χαμηλές βιομηχανικές επιδόσεις της χώρας, σε σύγκριση με άλλες ανεπτυγμένες χώρες εκείνη την εποχή (Smithetal., 2014). Ο στόχος του IiP ήταν να βοηθήσει τους οργανισμούς του Ηνωμένου Βασιλείου να βελτιώσουν τον τρόπο με τον οποίο διαχειρίζονται, αναπτύσσουν και εμπνέουν το εργατικό δυναμικό τους, με την προϋπόθεση ότι η εστίαση στην ανάπτυξη δεξιοτήτων ήταν κρίσιμη για την επίτευξη και τη διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος των οργανισμών, των τομέων τους και της χώρας ως σύνολο. Το IiP είναι ένα ποιοτικό πρότυπο με το οποίο οι οργανισμοί αξιολογούνται σε σχέση με τις πρακτικές τους για το ανθρώπινο δυναμικό (IiP, 2015). Για να υποστηρίξει το πρότυπο ποιότητας, το IiP προσφέρει κάποιες βέλτιστες πρακτικές στη διαχείριση ανθρώπων και τεχνικές που οι οργανισμοί μπορούν να εφαρμόσουν, για να βελτιώσουν την απόδοσή τους σε αυτούς τους τομείς (IiP, 2015). Οι οργανισμοί που υιοθετούν το IiP θα επιτύχουν τελικά καλύτερη οικονομική απόδοση. Η αλυσίδα επιπτώσεων φαίνεται σε εκείνους τους οργανισμούς, που προσαρμόζουν και βελτιώνουν τις πολιτικές τους για το ανθρώπινο δυναμικό, με βάση τα πρότυπα IiP (de Waal, 2012).

Οι βελτιωμένες πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού δημιουργούν ένα πιο θετικό οργανωτικό κοινωνικό κλίμα, που αποτελείται από υψηλότερα επίπεδα εμπιστοσύνης, συνεργασίας και εμπλοκής των ανθρώπων. Οι βελτιωμένες πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού, μπορούν επίσης να αυξήσουν τις δεξιότητες και την ευελιξία των ανθρώπων στον οργανισμό, αυξάνοντας έτσι την ευελιξία του ανθρώπινου κεφαλαίου του οργανισμού. Ένα καλύτερο οργανωτικό κοινωνικό κλίμα, σε συνδυασμό με την αυξημένη ευελιξία του ανθρώπινου κεφαλαίου, μπορεί να βελτιώσει τις μη οικονομικές επιδόσεις ενός οργανισμού, οι οποίες μετρώνται, για παράδειγμα, με την αξιολόγηση της ικανοποίησης των πελατών και των εργαζομένων. Η αυξημένη μη χρηματοοικονομική απόδοση μπορεί, με τη σειρά της, να οδηγήσει και σε υψηλότερη οικονομική απόδοση του οργανισμού (de Waal, 2013). Από την εισαγωγή του IiP, το ερώτημα μεταξύ των ακαδημαϊκών και των επαγγελματιών ήταν, αν και κατά πόσο, το IiP επηρεάζει την οργανωτική απόδοση και συγκεκριμένα τις οικονομικές επιδόσεις. Ακόμα και πολλά χρόνια μετά, δεν φαίνεται να υπάρχει σαφής απάντηση. Το ζήτημα εξελίσσεται σε όλο

και πιο σημαντικό, αφού το 2015 εισήχθη ένα έκτο πρότυπο liP, το οποίο στοχεύει να βοηθήσει τις εταιρείες στο να γίνουν οργανισμοί υψηλής απόδοσης. Στην ενότητα που ακολουθεί, συλλέγεται, συζητείται και συνοψίζεται η υπάρχουσα βιβλιογραφία, σχετικά με τις επιπτώσεις του liP στην οργανωτική απόδοση, σε μια προσπάθεια εντοπισμού του ποια είναι τα αποτελέσματα του liP στην πράξη.

Η ανασκόπηση αυτή, αποσκοπεί στην παροχή διευκρινίσεων σχετικά με το πρότυπο liP και πώς πρέπει να γίνεται αντιληπτή, να εφαρμόζεται και να χρησιμοποιείται, τόσο από οργανισμούς και όσο και από ακαδημαϊκούς. Η ανασκόπηση είναι δομημένη ως εξής: Στην επόμενη ενότητα, περιγράφεται το πρότυπο liP και η διαδικασία πιστοποίησης. Στη συνέχεια, παρουσιάζονται τα αποτελέσματα του liP, όπως αυτά προσδιορίζονται στη βιβλιογραφία, τα οποία συνοψίζονται και συζητούνται. Τέλος, ακολουθεί μια κριτική ανάλυση των υπάρχοντων ενδείξεων των επιπτώσεων του προτύπου liP.

Οι οργανισμοί μπορούν να πάρουν την πιστοποίηση liP Standard, περνώντας από μια αυστηρή και αντικειμενική αξιολόγηση της απόδοσής τους σε ό, τι αφορά στο ανθρώπινο δυναμικό τους. Οι οργανισμοί μπορούν επίσης να επιλέξουν να εργαστούν σύμφωνα με τις αρχές του liP και να λάβουν αναγνώριση για αυτό, χωρίς όμως να υποβάλουν αίτηση για επίσημη πιστοποίηση. Εάν υποβάλλουν αίτηση για πιστοποίηση, οι οργανισμοί πρέπει να αποδείξουν ότι διαθέτουν πολιτικές και διαδικασίες σχετικά με την οργανωτική στρατηγική, τη μάθηση και την ανάπτυξη, την ηγεσία, τη συμμετοχή των εργαζομένων και τη διαχείριση και αξιολόγηση των εργαζομένων. Το liP ανήκει στην κυβέρνηση του Ηνωμένου Βασιλείου, και διαχειρίζεται εθνικά από την Επιτροπή Απασχόλησης και Δεξιοτήτων του Ηνωμένου Βασιλείου και υποστηρίζεται από το Τμήμα Επιχειρήσεων, Καινοτομίας και Δεξιοτήτων. Οι αξιολογήσεις για την πιστοποίηση liP, πραγματοποιούνται μέσω επτά τοπικών κέντρων στο Ηνωμένο Βασίλειο. Μπορούν να επιτευχθούν τρία επίπεδα πιστοποίησης: χάλκινο, ασημένιο και χρυσό. Με την εισαγωγή της έκτης γενιάς liP Standard, προστέθηκε επίσης το πλατινένιο επίπεδο.

Αφού επιτύχουν ένα ορισμένο επίπεδο πιστοποίησης, οι οργανισμοί μπορούν να χρησιμοποιήσουν το λογότυπο liP στο μάρκετινγκ, τη διαφήμισή τους, την αλληλογραφία τους και ούτω καθεξής. Η διαδικασία πιστοποίησης, πρέπει να επαναλαμβάνεται κάθε δύο χρόνια για να διατηρηθεί το επίπεδο ή να αυξηθεί. Φαίνεται ότι υπάρχουν δύο κίνητρα για έναν οργανισμό να υιοθετήσει το πρότυπο liP: πρώτον η απόκτηση οφέλους μέσω σύνδεσης ή η απόκτηση οφέλους μέσω πρακτικής (Winterbothametal., 2012). Ορισμένοι οργανισμοί επιθυμούν την αναγνώριση από έναν σεβαστό φορέα για τις

τρέχουσες πολιτικές τους για το ανθρώπινο δυναμικό (αυτό είναι το όφελος από την σύνδεση), ενώ άλλοι οργανισμοί υιοθετούν το liP κυρίως για την εφαρμογή βελτιώσεων για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (αυτό είναι το όφελος από την πρακτική). Πολλοί οργανισμοί που ξεκινούν τη διαδικασία πιστοποίησης liP, πιστεύουν ήδη ότι πλησιάζουν στο πρότυπο liP και ότι η επίτευξη επίσημης πιστοποίησης, θα τους αποδώσει τα εύσημα για τις τρέχουσες πρακτικές τους. Ταυτόχρονα, οι οργανισμοί που δεν επιτυγχάνουν το υψηλότερο επίπεδο πιστοποίησης, ενθαρρύνονται να εφαρμόσουν νέες και βελτιωμένες πρακτικές και πολιτικές, έτσι ώστε στο μέλλον να έχουν περισσότερες πιθανότητες επιτυχίας.

Από την άποψη αυτή, το liP λειτουργεί ως καταλύτης βελτίωσης (Winterbothametal., 2012). Από την ίδρυσή του, η πιστοποίηση liP πραγματοποιείται από περισσότερους από 14.000 οργανισμούς σε 75 χώρες (liP, 2015). Στο Ηνωμένο Βασίλειο, αυτό σημαίνει ότι πάνω από το 31% του εργατικού δυναμικού, απασχολείται από οργανισμούς που είναι είτε διαπιστευμένοι με liP, είτε εργάζονται προς αυτή την κατεύθυνση. Στο Ηνωμένο Βασίλειο, το 75% των οργανισμών (συμπεριλαμβανομένων των κερδοσκοπικών, των μη κερδοσκοπικών και των κυβερνητικών) έχουν ακούσει για το liP (Winterbothametal., 2012). Πρέπει να σημειωθεί ότι το πρότυπο liP δεν είναι στατικό, επανεξετάζεται και ενημερώνεται τακτικά και το 2015 εισήχθη η έκτη έκδοση.

Βιβλιογραφία- Αρθρογραφία Κεφαλαίου 2

- Ackerman, P. L., & Heggestad E. D., (2019). Intelligence, Personality, and Interests: Evidence for Overlapping Traits. *Psychological Bulletin*, 121(2), 219–45.
- Agrawal, S., De Smet, A., Lacroix, S., & Reich, A. (2020). To emerge stronger from the COVID-19 crisis, companies should start reskilling their workforces now. New York. Ανακτήθηκε 5 Σεπτεμβρίου 2021 από: <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/to-emerge-stronger-from-the-covid-19-crisis-companies-should-start-reskilling-their-workforces-now>.
- AlShaikhly, N. (2017). The Impact of Human Resource Management Practices On Employees' Satisfaction: A Field Study in the Jordanian Telecommunication Companies, Middle East University. Ανακτήθηκε 5 Σεπτεμβρίου 2021 από: [5a14193512ea5_1.pdf \(meu.edu.jo\)](https://www.meu.edu.jo/5a14193512ea5_1.pdf)
- Azhimuratova, A., Tulekbayeva, A., Sabyrhanov, D., Shakkaliev, A. & Meshcheryakova, E. (2016), The Model of Organizational Development and People Management Based on the Concept and Principles of the "Investors in People" Standard. *IEJME — MATHEMATICS EDUCATION*, 11(7), 2087-2098.
- Bakker, A. B. & Demerouti, E. (2008). Toward a Model of Work Engagement. *Career Development International*, 33, 209-223.
- Barney, J. (2019). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- BCG (2020). What 12,000 Employees Have to Say About the Future of Remote Work. Boston. Ανακτήθηκε 5 Σεπτεμβρίου 2021 από: <https://www.bcg.com/publications/2020/valuable-productivity-gains-covid-19>.
- Brookfield Global Relocation Trends (2016). Global Mobility Trends Survey. New York. Ανακτήθηκε 5 Σεπτεμβρίου 2021 από: <http://www.brookfieldgrs.com>.
- Caligiuri, P., De Cieri, H., Minbaeva, D., Verbeke, A., & Zimmermann, A. (2020). International HRM insights for navigating the COVID-19 pandemic: Implications for future research and practice. *Journal of International Business Studies*, 51(5), 697–713.
- Cox, A. (2012) Evaluation of investors in people: employer case studies. UK Commission for Employment and Skills, *Evidence Report*, 59, 69-79.
- Cox, A., Higgins, T., Barnes, H., Tamkin, P., Jones, R., Luanaigh, A.N. & Garrett, R. (2013). *Evaluation of the Investors in People Standard: Employer Case Studies (year 2)*, UK Commission for Employment and Skills, London.
- David, F. & David, F. R. (2016). *Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts and Cases*. Florence: South Carolina: Francis Marion University, 35 p.
- De Waal, A.A. (2012), *What Makes a High Performance Organization: Five Validated Factors of Competitive Performance That Apply Worldwide*, Global Professional Publishing, Enfield.

De Waal, A.A. (2013), *Strategic Performance Management, A Managerial and Behavioural Approach*, 2nd ed., Palgrave Macmillan, Basingstoke

Deloitte (2020a). Firmy odpowiedzialne w praktyce. Ανακτήθηκε 5 Σεπτεμβρίου 2021 από: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/pl/Documents/Reports/2020/Global_Human_Capital_Trends_DELOITTE_20200624.pdf.

Deloitte (2020b). The social enterprise at work: paradoxes as a path forward. New York, London. Ανακτήθηκε 5 Σεπτεμβρίου 2021 από: [deloitte.com/insights](https://www.deloitte.com/insights).

Dickmann, M. (2017). The RES Forum Annual Report. The new normal of global mobility - flexibility, diversity, data mastery. Ανακτήθηκε 5 Σεπτεμβρίου 2021 από: <https://theresforum.com/wp-content/uploads/2017/06/RES-Annual-Report-2017-Full-Report-Global-Digital.pdf>.

Dilip, A. & Ghanshyam D, G. (2018). A study of Recruitment and Selection process with Special reference to manufacturing industries in Pimpri-chinchwad midc. *Elk Asia pacific journal of human resource management and organizational behavior*, 4(1), 48-60.

Döckel, A., Basson, J. S. & Coetzee, M. (2006). The effect of retention factors on organisational commitment: An investigation of high technology employees. *South African Journal of Human Resource Management*, 4(2), 20-28.

Drucker, P. F. (2015) *Management challenges for the XXI century*. New York: Publishing house «Williams», 240 p.

Dundon, T. & Rafferty, A. (2018). The (potential) demise of HRM? *Human Resource Management Journal*, 28(3), 377-391.

Fadhil, Y. & Harky, M. (2018). The Significance of Recruitment and Selection on Organizational Performance: The Case of Private owned Organizations in Erbil, North of Iraq. *International Journal of Contemporary Research and Review*, 9(2), 154-170.

Fahmi A. & Shibhab, P. (2020). Quality Management Systems (ISO 9001:2015). Ανακτήθηκε 5 Σεπτεμβρίου 2021 από: https://www.researchgate.net/publication/342182999_Quality_Management_Systems_ISO_90012015

George, V. (2019). The role of human resource planning in the human resource network, *International Journal of Creative Research Thoughts | Impact Factor*. Ανακτήθηκε 5 Σεπτεμβρίου 2021 από https://www.researchgate.net/publication/335058560_THE_ROLE_OF_HUMAN_RESOURCE_PLANNING_IN_THE_HUMAN_RESOURCE_NETWORK

Human Resource Management (n.d.). Human Resource Management. Ανακτήθηκε 5 Σεπτεμβρίου 2021 από: <https://www.inc.com/encyclopedia/human-resource-management.html>

Igloo software (2020). State of the Digital Workplace. Ανακτήθηκε 5 Σεπτεμβρίου 2021 από: <https://igloosoftware.lookbookhq.com/resourcespage>.

Investors in People, (2017). *People Management Benchmark: The Impact of Investing in People*. London.

Investors in People, (2015), The Standard for People Management. Ανακτήθηκε 5 Σεπτεμβρίου 2021 από <https://charteredabs.org/wp-content/uploads/2016/12/Paul-Devoy.pdf>

Jaldee, R. (2020). *Megatrend's: Human Resources Management 2020*. Ανακτήθηκε 5 Σεπτεμβρίου 2021 από [file:///C:/Users/hp/Downloads/Megatrends_Human_Resource_Management_202%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/hp/Downloads/Megatrends_Human_Resource_Management_202%20(1).pdf)

Kanagavalli G., Seethalakshmi R. & Sowdamini T. (2019). A systematic review of literature on recruitment and selection process. *Humanities & Social Sciences Reviews*, 7(2), 01-09.

Klein, F. (2014). The Role and Impact of Human Resource Management: A Multi-level Investigation of Factors Affecting Employee Work Engagement. Master of Philosophy in Psychology Department of Psychology University of Oslo. Ανακτήθηκε 4 Σεπτεμβρίου 2021 από: [Master-Thesis-Felix-Anker-Klein-Final-0205.pdf \(uio.no\)](Master-Thesis-Felix-Anker-Klein-Final-0205.pdf)

KPMG (2019). Future of HR 2020: Which path are you taking? Ανακτήθηκε 4 Σεπτεμβρίου 2021 από: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/xx/pdf/2019/11/future-of-hr-2020.pdf>.

Lochhead C. & Stephens A. (2004). Employee Retention, Labour Turnover And Knowledge Transfer: Case Studies From Canadian Plastics Sector, By Canadian Labour and Business Centre (Centre syndical et patronal du Canada). Ανακτήθηκε 5 Σεπτεμβρίου 2021 από: [Effects Of Human Resource Management \[3no7vere63ld\] \(idoc.pub\)](Effects Of Human Resource Management [3no7vere63ld] (idoc.pub))

Madsen, S. (2020). The Benefits, Challenges, and Implications of Teleworking: A Literature Review. *Culture & Religion Journal*, 14(8), 15-30.

Mathis R. L. & Jackson, J. H. (2004). *Human Resource Management* (11th ed.), Singapore: Thomson Asia Pte. Ltd.

Manpower (2017). Talent Shortage Survey. Ανακτήθηκε 4 Σεπτεμβρίου 2021 από: http://www.manpowergroup.pl/wp-content/uploads/2018/08/Siri_Szukaj_Ofert_Pracy_Infografika_PL.pdf.

McKinsey & Company (2020). *Beyond hiring: How companies are reskilling to address talent gaps*. New York. Ανακτήθηκε 4 Σεπτεμβρίου 2021 από: [https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/BusinessFunctions/Organization/Our Insights/Beyond hiring How companies are reskilling to address talent gaps/Beyond-hiring-How-companies-are-reskilling.ashx](https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/BusinessFunctions/Organization/Our%20Insights/Beyond%20hiring%20How%20companies%20are%20reskilling%20to%20address%20talent%20gaps/Beyond-hiring-How-companies-are-reskilling.ashx).

Mensah, R. (2014). Effects of Human Resource Management Practices on Retention of Employees in the Banking Industry in Accra, Ghana. Thesis submitted to Kenyatta University.

Mozhaeva, T. (2019). Improvement of Human Resource Management in the Quality Management System of the Enterprise. *MATEC Web of Conferences*, 2(7), 15-36.

Girdwichai, L., & Sriviboon, C. (2020). EMPLOYEE MOTIVATION AND PERFORMANCE: DO THE WORK ENVIRONMENT AND THE TRAINING MATTER? *Journal of Security and Sustainability Issues*, 4(4), 42-54.

Nanjundeswaraswamy, T. S., & R., S. D. (2017). Human Resources Management Practices and ISO Certification in SMEs. *Singaporean Journal of Business Economics and Management Studies*, 5(6), 39–50.

Najm, N. A., Yousif, A. S. H., & Al-Ensour, J. A. (2017). Total quality management (TQM), organizational characteristics and competitive advantage. *Journal of Economic & Financial Studies*, 5(04), 12

Revina, O. (2015). Investing in People program. Ανακτήθηκε 4 Σεπτεμβρίου 2021 από <http://iccua.org/course/1715/>.

Oxford Economics (2020). The future of work arrives early. Ανακτήθηκε 4 Σεπτεμβρίου 2021 από <https://cdnapi.swapcard.com/public/files/9154d2fae1f34213b4bc10c7315d85b.pdf>.

Przytuła, S. (2018). Global labor market trends and their significance for the future employees' competences. *Journal of Intercultural Management*, 10(4), 5–38.

Podolny, J.M. Khurana, R. & Hill-Popper, M. (2005). How to put meaning back into leading. HBS Working Knowledge. Ανακτήθηκε 5 Σεπτεμβρίου 2021 από: <http://hbswk.hbs.edu/item.jhtml?id=4563&t= strategy>.

Ramachandran, S. & Sharma, D. (2021). Analysis Of Challenges Facing Human Resources Management In Current Scenario. *International Journal of Innovative Technology and Exploring Engineering*, 8, 159-161.

Rowland, C. & Hall, R. (2014). Management learning, performance and reward: theory and practice revisited. *Journal of Management Development*, 33(4), 342-356.

Satata, D. (2021). Employee Engagement as an Effort to Improve Work Performance: Literature Review. *Ilo-Ilo International Journal of Social Science*, 2(1), 41-49.

Schaufeli, W. B, Salanova, M., Gonzàles-Romà, V. & Bakker, A. B. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92.

Schuler, R., Jackson, S. & Tarique, I. (2011). Global talent management and global talent challenges: strategic opportunities for IHRM. *Journal of World Business*, 46, 506–516.

SHRM (2020a). COVID-19 Research. How the pandemic is challenging and changing employers. Ανακτήθηκε 4 Σεπτεμβρίου 2021 από: <https://shrm.org/hr-today/trends-and-forecasting/research-and-surveys/Documents/SHRM%20CV19%20Research%20Presentation%20Release%202.pdf>.

SHRM (2020b). Navigating COVID-19. Returning to the workplace. Ανακτήθηκε 4 Σεπτεμβρίου 2021 από: <https://pages.shrm.org/return-to-the-workplace>.

Shury, J., Vivian, D., Gore, K., Huckle, C. & Belt, V. (2012). UK Commission's Employer Perspectives Survey 2012, UK Commission for Employment and Skills, London.

Szlávicz, A., Bjekić, R., & Berber, N., (2018). the future of human resource management: who and how will manage talents?. *Conference Proceedings: 2nd International Scientific Conference ITEMA 2018*.

Smith, M. S., Stokes, P. F. & Wilson, J. (2014). Exploring the impact of Investors in People: A focus on training and development, job satisfaction and awareness of the Standard. *Employee Relations*, 36(3), 266-279.

Theodore, J. (2018). Absence of Transformational Leadership in Greek Enterprises Results in the Inability of Forming Learning Organizations. *The International Business & Economics Research Journal (Online)*, 12(6), 701.

Thite, M. (2019). e-HRM: Digital approaches, directions and applications. London: Routledge.

Vera, D. & Crossan, M. (2004). Strategic Leadership and Organizational Learning. *Academy of Management Review*, 29 (2), 222– 40.

Winterbotham, M., Shury, J., Gore, K., Huckle, C., Skone James, A. & Jones, R. (2012). Research to support the evaluation of Investors in People: employers survey. *Evidence Report No. 54*, UK Commission for Employment and Skills, London.

Wu, N., Bacon, N. & Hoque, K. (2014). The adoption of high performance work practices in small businesses: the influence of markets, business characteristics and HR expertise. *International Journal of Human Resource Management*, 25(8), 1149-1169.

Zhou, T. (2018). Understanding Continuance Usage of Mobile Sites. *Industrial Management and Data Systems*, 113(9), 1286–99.

Χυτήρης, Λ. (2013). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Εκδόσεις ΦΑΙΔΙΜΟΣ.

Φαναριώτης, Π. (1997). *ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ – ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΑ ΣΥΓΧΡΟΝΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΧΕΙΡΙΣΜΟΥ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ*», Εκδόσεις Α. ΣΤΑΜΟΥΛΗΣ.

Ιορδάνογλου, Δ. (2008). *ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΙΣ ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΕΙΣ – ΝΕΕΣ ΤΑΣΕΙΣ ΚΑΙ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ*. Εκδόσεις ΚΡΙΤΙΚΗ.

Παπαλεξανδρή, Ν., & Μπουραντάς, Δ. (2003). *ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ*. Εκδόσεις Ε. ΜΠΕΝΟΥ.

Ξηροτύρη, & Κουφίδου. (2001). *ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ: Η πρόκληση του 21ου αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον*.

Ξηροτύρη, & Κουφίδου. (2010). *Διοίκηση ανθρώπινων πόρων : κτίζοντας τα θεμέλια για τη στρατηγική διοίκηση των ανθρώπων*.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 ΤΑ ΠΡΟΤΥΠΑ ISO ΚΑΙ Η ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

3.1 Εισαγωγή

Οι αλλαγές στις αξίες (όπως η εστίαση στη βιωσιμότητα και η καταπολέμηση των επιπτώσεων της ρύπανσης, ο σεβασμός των ανθρωπίνων δικαιωμάτων, η καθοδήγηση ορθών πρακτικών και επιχειρηματικών πρακτικών κ.λπ.) και τα αιτήματα των καταναλωτών να λογοδοτήσουν οι οργανισμοί για τις συνέπειες των πράξεών τους είχαν ως αποτέλεσμα στην αυξανόμενη σημασία της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης. Αυτές οι εξελίξεις, καθώς και η αυξημένη γνώση όλων των ενδιαφερομένων, έχουν ως αποτέλεσμα την αύξηση της συμμετοχής στις δραστηριότητες κοινωνικής ευθύνης των εταιρειών, καθώς προσπαθούν οι επιχειρήσεις με αυτό τον τρόπο να βελτιώσουν την εικόνα τους στα μάτια του ευρύ κοινού (Sen and Cowley 2013).

Ο στόχος αυτός δεν θα επιτευχθεί έως ότου ο οργανισμός καταφέρει να κοινοποιήσει στο κοινό τις κοινωνικά υπεύθυνες πράξεις που κάνει. Με βάση το ότι οι άνθρωποι αποτελούν κρίσιμο συστατικό της εταιρικής απόδοσης (Zadeketal. 2001), η κοινωνικά υπεύθυνη διαχείριση ανθρώπινων πόρων έχει αναδειχθεί ως κρίσιμο πρόβλημα για τις επιχειρήσεις (Lopez-Cabralesetal. 2006). Οι εργαζόμενοι και οι άλλοι ενδιαφερόμενοι πρέπει να ενημερωθούν για τα μέτρα που λαμβάνονται σε αυτόν τον τομέα, όπως επισημαίνουν οι Baraibar-Diez και Luna-Sotorro (2012), προκειμένου να διασφαλιστεί ένα υψηλό επίπεδο ευαισθητοποίησης. Θα εξαρτηθεί, μεταξύ άλλων, από τα θεσμικά χαρακτηριστικά του έθνους στο οποίο εργάζεται η επιχείρηση όταν πρόκειται για την εφαρμογή υπεύθυνης συμπεριφοράς σε τομείς όπως η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού (Diaz-Carrionetal. 2017). Δεδομένου του γεγονότος ότι οι οργανισμοί επηρεάζονται σε μεγάλο βαθμό από τις ενέργειες των κυβερνήσεων στις οποίες λειτουργούν καθώς και από τα χαρακτηριστικά των εθνικών πολιτισμών, οι συγκεκριμένοι τύποι καπιταλισμού που δημιουργούνται από διαφορετικούς πολιτισμούς καθορίζουν τις διάφορες μεθόδους διαχείρισης των πόρων της εταιρείας, συμπεριλαμβανομένων των ανθρώπινων πόρων (Sparrowetal. 1994). Ο Morley (2004) καταδεικνύει ότι η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού στην Ευρώπη επηρεάζεται από μια ποικιλία θεσμικών παραγόντων της αγοράς, συμπεριλαμβανομένης της

κυβερνητικής δράσης, των κανονισμών, των συνδικάτων και του κοινωνικού λόγου, αλλά στις Ηνωμένες Πολιτείες, τα συμφέροντα των μετόχων έχουν προτεραιότητα.

Η υπεύθυνη κοινωνική συμπεριφορά των οργανισμών, σύμφωνα με τους Diaz-Carrionetal. (2017), επηρεάζεται από κρατικούς κανόνες, που πιστεύουν ότι αποτελούν βασικούς καταναγκαστικούς περιορισμούς για αυτούς. Η χρήση από οργανισμούς αναγνωρισμένων προτύπων στον τομέα της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων αποτελεί μια γέφυρα μεταξύ της θεσμικής άποψης που χαρακτηρίζει την Ευρώπη και της φιλελεύθερης προοπτικής που είναι συγκεκριμένη και χρησιμεύει ως ενδιάμεση λύση μεταξύ των δύο προοπτικών. Αρκετές πρωτοβουλίες έχουν γίνει προς αυτή την κατεύθυνση από τον Διεθνή Οργανισμό Τυποποίησης (ISO) από το 2016, συμπεριλαμβανομένης της δημοσίευσης προτύπων, προδιαγραφών και τεχνικών μελετών στον τομέα της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού. Η συμμετοχή και η δέσμευση των εργαζομένων είναι σημαντικοί παράγοντες για την επιτυχία της εφαρμογής πολιτικών, πρακτικών και προγραμμάτων στον τομέα της κοινωνικής ευθύνης, που τονίζει τον κρίσιμο ρόλο της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων στην εφαρμογή μιας υπεύθυνης συμπεριφοράς από την πλευρά του οργανισμού (Berberet. al. 2014). Εάν ο οργανισμός θέλει να εναρμονίσει τις αξίες του με αυτές των εργαζομένων του, πρέπει να προσλάβει, να επιλέξει, να εκπαιδεύσει και να διατηρήσει υπαλλήλους που ταυτίζονται με τις αρχές και τις αξίες του οργανισμού. Επίσης να τροποποιήσει τα συστήματα ανταμοιβής με τέτοιο τρόπο ώστε να ενθαρρύνουν συμπεριφορές που θα βελτιώσουν την κοινωνική απόδοση του οργανισμού, και να καθιερώσουν συστήματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης των εργαζομένων που είναι συμβατά με αξίες και αρχές της αειφορίας (Orlitzky και Swanson 2006).

Ο σκοπός αυτού του κεφαλαίου είναι να διεξαγάγει μια διερευνητική μελέτη των παγκόσμιων προτύπων διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού που προτείνονται από τον Διεθνή Οργανισμό Τυποποίησης (ISO). Προσπαθούμε να τα ενσωματώσουμε σε ένα σύστημα διαχείρισης του οποίου η βάση είναι το ISO 26000:2010, δεδομένου ότι αυτό το πρότυπο έχει ένα βασικό στοιχείο που σχετίζεται με το ανθρώπινο δυναμικό και χρησιμοποιείται ήδη από μεγάλο αριθμό εταιρειών παγκοσμίως. Δεδομένου του γεγονότος ότι τα πρότυπα ανθρώπινου δυναμικού είναι σχετικά νέα και δεν έχουν ωφεληθεί από την εκτεταμένη εκλαΐκευση, καθώς και το γεγονός ότι η έρευνα στο θέμα είναι περιορισμένη, πιστεύουμε ότι αυτό το κεφάλαιο μπορεί να κάνει μια σημαντική προσθήκη στην παρούσα μελέτη.

3.2 Διάδοση και αντίκτυπος των προτύπων ISO

Ο ISO (Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης) είναι ένας μη κυβερνητικός οργανισμός και αποτελεί τον μεγαλύτερο δημιουργό διεθνών προτύπων στον κόσμο. Ο Διεθνής Οργανισμός Προτύπων (ISO) έχει 166 κράτη μέλη που εκπροσωπούνται μέσω των εθνικών τους οργανισμών τυποποίησης. Η έδρα της κεντρικής γραμματείας βρίσκεται στη Γενεύη της Ελβετίας. Πρακτικά, ο Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης (ISO) είναι ένα παγκόσμιο δίκτυο που προσδιορίζει τα διεθνή πρότυπα που απαιτούνται από το επιχειρηματικό περιβάλλον, την κυβέρνηση και ολόκληρη την κοινωνία, αναπτύσσει αυτά τα πρότυπα σε συνεργασία με τους τομείς που επηρεάζονται άμεσα, υιοθετεί διαφανείς διαδικασίες και τα καθιστά διαθέσιμα σε ολόκληρο τον κόσμο για εφαρμογή (ISO, 2011).

Τα διεθνή πρότυπα που δημιουργήθηκαν από τον Διεθνή Οργανισμό Τυποποίησης (ISO) υποστηρίζουν την ανάπτυξη προϊόντων και υπηρεσιών υψηλής ποιότητας, λειτουργικών συστημάτων διαχείρισης (περιβαλλοντικά, ασφάλειας και άλλα) και τη διευκόλυνση ελεύθερου και δίκαιου παγκόσμιου εμπορίου. Τα πρότυπα ISO εφαρμόζονται σε ένα ευρύ φάσμα οικονομικών τομέων και είναι ευρέως αναγνωρισμένα. Τα διεθνή πρότυπα παράγονται μέσω μιας προσέγγισης οικοδόμησης συναίνεσης από μια ομάδα ειδικών από όλο τον κόσμο. Ως αποτέλεσμα, τα πρότυπα ISO έχουν αποκτήσει παγκόσμια αποδοχή μεταξύ των ενδιαφερομένων από ένα ευρύ φάσμα βιομηχανιών. Ως αποτέλεσμα, «παρά το γεγονός ότι είναι εθελοντικά, τα πρότυπα ISO είναι ευρέως αναγνωρισμένα, αποδεκτά και εφαρμόζονται από οργανισμούς τόσο στον δημόσιο όσο και στον εμπορικό τομέα» (ISO, 2011).

Αυτά τα πρότυπα, τα οποία ενδέχεται να υπόκεινται σε πιστοποίηση, επιτρέπουν τη μέτρηση του βαθμού στον οποίο έχουν εξαπλωθεί στην κοινωνία. Τα πιο συχνά χρησιμοποιούμενα πρότυπα ISO είναι τα ISO 9001 και ISO 14001, τα οποία ενδέχεται να υπόκεινται σε πιστοποίηση. Όπως φαίνεται στον Πίνακα 1, η αυξανόμενη τάση στον αριθμό των πιστοποιήσεων ISO 9001 και ISO 14001 καταδεικνύει τον ουσιαστικό αντίκτυπο και τη συνάφεια αυτών των προτύπων στη σύγχρονη κοινωνία (ISO, 2015c). Λόγω της οικονομικής ανάπτυξης καθώς και της αυξημένης ποιότητας και περιβαλλοντικής συνείδησης, μπορεί να συναχθεί το συμπέρασμα από τα στατιστικά στοιχεία ότι ο αριθμός των πιστοποιήσεων ISO 9001 και ISO 14001 θα συνεχίσει να επεκτείνεται συνεχώς και βιώσιμα στο μέλλον. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι, δεδομένης της αυξανόμενης δημοτικότητας αυτών των προτύπων, η καθιέρωση ενός προτύπου

υπό την αιγίδα του Διεθνούς Οργανισμού Τυποποίησης (ISO) θα ήταν ένα σημαντικό βήμα προς την επίτευξη ευρείας έγκρισης για ένα τέτοιο πρότυπο (Tschoppetal., 2012).

Παρόλο που υπάρχουν πρότυπα σε διάφορους τομείς του ανθρώπινου δυναμικού (όπως το πρότυπο Social Accountability 8000, ANSI/SHRM 09001.2012 PerformanceManagement, ANSI/SHRM 06001.2012 Cost-per-Hire, ASIS/SHRM WPVI.1-2011 Prevention of WorkplaceViolence , Πρότυπα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού-Καναδάς, BS ISO 29990:2010 και άλλα), η εμπειρία και η φήμη ενός οργανισμού όπως ο ISO θα αποτελέσουν πλεονέκτημα για την απόκτηση συνολικής αναγνώρισης για τον οργανισμό.

3.3 Πρότυπα ISO στον τομέα της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού

Το ανθρώπινο κεφάλαιο είναι ο σημαντικότερος πόρος και το πιο κρίσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα οποιασδήποτε επιχείρησης. Η διαχείριση ανθρώπινων πόρων βρίσκεται επομένως στο επίκεντρο των πιο επιτυχημένων εταιρειών, οι οποίες τοποθετούν το ανθρώπινο δυναμικό στον πυρήνα των λειτουργιών και των σχεδίων τους. Στους οργανισμούς, ανεξάρτητα από τον τομέα δραστηριότητας ή ιδιοκτησίας τους, έχει προταθεί ένα νέο σύνολο προτύπων από τον Διεθνή Οργανισμό Τυποποίησης (ISO) τα έτη 2016 και 2017.

Αυτά τα πρότυπα στοχεύουν στη βελτίωση του σχεδιασμού του ανθρώπινου δυναμικού, στην πρόσληψη των καλύτερων ταλέντων, και οργανωτική διακυβέρνηση με την εφαρμογή αποτελεσματικών διαδικασιών στον τομέα της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων. Σε μια κοινωνία όπου οι επιχειρήσεις τείνουν να κυριαρχούν στην πλειονότητα της οικονομίας και όπου ο μέτοχος είναι ο πρώτος μεταξύ των κατηγοριών ενδιαφερομένων, οι εταιρείες αποτυγχάνουν να δώσουν προσοχή στις αξίες του ανθρώπινου δυναμικού, να κάνουν αξιόπιστες κρίσεις ή να συμμετέχουν σε υπεύθυνη συμπεριφορά. Αυτό έχει αντίκτυπο στο στυλ της επιχείρησης και τελικά, στην ικανότητά της να παράγει κέρδη. Ένα τμήμα ανθρώπινου δυναμικού με καλές επιδόσεις σε σύγκριση με τα τμήματα ανθρώπινου δυναμικού ανταγωνιστικών εταιρειών έχει αποδειχθεί ότι σχετίζεται με αυξημένη οικονομική απόδοση του οργανισμού. Επιπλέον, ένα τμήμα ανθρώπινου δυναμικού με καλές επιδόσεις διαδραματίζει κρίσιμο ρόλο στη λειτουργικότητα των οργανωτικών αξιών, στη βελτίωση της οργανωσιακής κουλτούρας και στην αύξηση της συνολικής κοινωνικής ευθύνης του οργανισμού.

Το νέο σύνολο διεθνών προτύπων στη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού που προτείνεται από τον Διεθνή Οργανισμό Τυποποίησης (ISO) έχει σκοπό να βοηθήσει τα τμήματα ανθρώπινου δυναμικού να βελτιώσουν τις επιδόσεις τους και ως εκ τούτου, τις επιδόσεις των οργανισμών τους (Naden 2016). Το ISO 30400:2016 είναι ένα πρότυπο που δημοσιεύτηκε το 2016. Η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού (HRM) είναι η διαχείριση ανθρώπων. Η ανάπτυξη ενός ειδικού λεξιλογίου έχει αναληφθεί προκειμένου να επιτευχθεί εναρμόνιση ιδεών στον τομέα των ανθρώπινων πόρων και να διασφαλιστεί η ομοιομορφία στη γλώσσα που θα χρησιμοποιηθεί στα πρότυπα σε αυτόν τον τομέα. Αυτό το πρότυπο αναπτύχθηκε ως απάντηση στην πληθώρα των σημασιών και των ορισμών που υπάρχουν για πολλά θέματα στον τομέα της διοίκησης ανθρώπινων πόρων. Η πλειοψηφία αυτών που θα χρησιμοποιήσουν αυτό το πρότυπο είναι επαγγελματίες και ειδικοί στον τομέα του ανθρώπινου δυναμικού, καθώς φοιτητές και προγραμματιστές προτύπων. Αν και καλύπτει όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη, συμπεριλαμβανομένων των συνδικαλιστικών και άλλων εκπροσώπων των εργαζομένων, καθώς και των εκπροσώπων των εργοδοτών, το πρότυπο απευθύνεται επίσης στους ενδιαφερόμενους όλων των οργανισμών, ανεξάρτητα από το μέγεθος ή το είδος του οργανισμού (ISO 2016a).

Οι ιδέες της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων ταξινομούνται σε 12 κατηγορίες στο πρότυπο ISO 30405:2016

Η πρόσληψη αποτελεί κρίσιμο στοιχείο της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού και περιλαμβάνει τον εντοπισμό, την προσέλκυση, την επιλογή και την απασχόληση των πιο καταρτισμένων ατόμων που είναι διαθέσιμα. Το Διεθνές Πρότυπο ISO 30405:2016, το οποίο παρέχει συμβουλές για τις διαδικασίες, βοηθά τις εταιρείες να βελτιώσουν τις επιδόσεις τους στις διαδικασίες πρόσληψης. Το ISO τονίζει τον κρίσιμο ρόλο που διαδραματίζει η φήμη ενός εργοδότη στη διαδικασία πρόσληψης, αποδεικνύοντας ότι υπάρχουν τέσσερα βασικά στάδια που καθορίζουν την ποιότητα της πρόσληψης: αναγνώριση, έλξη, επιλογή και πρόσληψη, τα οποία περιγράφονται στο πρότυπο. Η ποιότητα της πρόσληψης έχει αντίκτυπο στα αποτελέσματα της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού και, τελικά, στη συνολική επιτυχία της επιχείρησης. Σύμφωνα με την ρήτρα 4, το πρότυπο παρέχει καθοδήγηση στους υπεύθυνους για την πρόσληψη. Το πρότυπο χωρίζεται σε δύο μέρη:

1. Ρήτρα 4, η οποία περιγράφει τις διαδικασίες πρόσληψης, τις διαδικασίες και τα κριτήρια που χρησιμοποιούνται στη διαδικασία.
2. Ρήτρα 5, η οποία παρέχει κατευθυντήριες γραμμές για την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας, της αποδοτικότητας και του αντίκτυπου της διαδικασίας πρόσληψης.

Εάν στις μεγάλες επιχειρήσεις, οι προσλήψεις γίνονται από επαγγελματίες ανθρώπινου δυναμικού ή εξωτερικούς συμβούλους προσλήψεων, στις μικρές επιχειρήσεις, οι προσλήψεις συνήθως διενεργούνται από άτομα εντός της διοίκησης του οργανισμού χωρίς τις απαραίτητες δεξιότητες στον τομέα της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων. Το πρότυπο προσφέρει κατευθύνσεις για όλους όσους εμπλέκονται στην πρόσληψη, ανεξάρτητα από το αν έχουν λάβει επίσημη εκπαίδευση στο αντικείμενο.

Ο Προγραμματισμός του εργατικού δυναμικού είναι ένα πρότυπο που αναπτύχθηκε από τον Διεθνή Οργανισμό Τυποποίησης (ISO) για να βοηθήσει οργανισμούς οποιοδήποτε μεγέθους, κλάδου ή τομέα προκειμένου να προσαρμοστούν πλήρως στις απαιτήσεις της αγοράς εργασίας και το όλο και πιο περίπλοκο περιβάλλον του ανταγωνισμού. Τα μέρη 1 έως 5 του προτύπου οργανώνονται ως εξής:

1. Αξία προγραμματισμού εργατικού δυναμικού:

- α) Γενικές διατάξεις
- β) Συνάφεια του προγραμματισμού εργατικού δυναμικού με διαφορετικούς ενδιαφερόμενους
- γ) Αξία για τους οργανισμούς
- δ) Αξία για βιομηχανίες ή κλάδους
- ε) Αξία για τις περιοχές
- στ) Αξία για τον δημόσιο τομέα
- ζ) Αξία για τους ανθρώπους
- η) Εξωτερικές και εσωτερικές επιρροές

2. Δομή εργατικού δυναμικού

- α) Σχεδίαση
- β) Γενικές προμήθειες
- γ) Δομή προγραμματισμού εργατικού δυναμικού
- δ) Διαδικασία σχεδιασμού εργατικού δυναμικού

3. Διαχείριση κινδύνων

- α) Γενικές διατάξεις
- β) Λίστα ελέγχου προγραμματισμού εργατικού δυναμικού
- γ) Έναρξη προγραμματισμού
- δ) Αναλύστε τα δεδομένα

4. Βασικά στοιχεία του εργατικού δυναμικού

-
- α) Σχεδίαση
 - β) Προσδιορίστε στρατηγικές διαχείρισης κινδύνου, σχέδιο δράσης και αναφορά
 - γ) Εξασφαλίστε τους πόρους
 - δ) Αναπτύξτε και εφαρμόστε ένα σχέδιο δράσης

5. Υλοποίηση Ανάπτυξη μηχανισμού παρακολούθησης και μέτρησης του εργατικού δυναμικού

- α) Σχεδιασμός των αποτελεσμάτων
- β) Ενσωμάτωση του στρατηγικού σχεδιασμού του εργατικού δυναμικού στη βασική διαδικασία επιχειρηματικού σχεδιασμού

Επιπλέον, το πρότυπο παρέχει ένα παράρτημα που περιγράφει τη συνήθη διαδικασία σχεδιασμού που λαμβάνει χώρα σε μια μικρή επιχείρηση.

6. ISO 30408:2016 (Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης) Κατευθυντήρια γραμμή για τη διαχείριση ανθρώπινων πόρων — Οδηγίες για την ανθρώπινη διακυβέρνηση.

Η διαχείριση, ο έλεγχος και η λογοδοσία διαχειρίζονται, ελέγχονται και θεωρούνται υπεύθυνοι μέσω του πλαισίου διακυβέρνησης του οργανισμού. Προκειμένου να συμβάλει στο έργο και τη δημιουργία αξίας της εταιρείας με υπεύθυνο τρόπο, η διακυβέρνηση παρέχει κανόνες, συστήματα, διαδικασίες και συμπεριφορές που πρέπει να ακολουθούνται κατά την εφαρμογή τους. Σε κάθε επιχείρηση, οι εργαζόμενοι βρίσκονται στο επίκεντρο των δραστηριοτήτων των αντίστοιχων εταιρειών τους, λειτουργώντας ως βασικός και πανταχού παρών ενδιαφερόμενος σε όλες τις επιχειρήσεις. Η ανθρώπινη διακυβέρνηση αναφέρεται στο σύστημα μέσω του οποίου οι εργαζόμενοι σε έναν οργανισμό καθοδηγούνται και θεωρούνται υπεύθυνοι για τις πράξεις τους, με στόχο την ενθάρρυνση της κατάλληλης συμπεριφοράς εντός του οργανισμού.

Όταν οι πρακτικές ανθρώπινης διακυβέρνησης ευθυγραμμίζονται με τις συνολικές πρακτικές οργανωσιακής διακυβέρνησης, ένας οργανισμός μπορεί να προβλέψει και να διαχειριστεί καλύτερα τους κινδύνους του ανθρώπινου δυναμικού, να διαχειριστεί το κόστος ανθρώπινου κεφαλαίου και να αξιολογήσει τις επενδύσεις που έγιναν σε αυτό, να προωθήσει τη συμμετοχική διαχείριση και ένα υψηλό επίπεδο δέσμευσης στις δραστηριότητες του οργανισμού, των εργαζομένων, συμπεριλαμβανομένων των δραστηριοτήτων ανθρώπινης ευθύνης, οι οποίες συμβάλλουν στη βελτιστοποίηση της συνολικής οργανωτικής απόδοσης (ISO 2016c).

Οργανισμοί οποιοδήποτε μεγέθους, κλάδου ή τομέα μπορούν να επωφεληθούν από το ISO 30408:2016 επειδή παρέχει καθοδήγηση σχετικά με τα εργαλεία, τις διαδικασίες και τις πρακτικές που απαιτούνται για την καθιέρωση, τη διατήρηση και τη συνεχή βελτίωση της ανθρώπινης διακυβέρνησης του οργανισμού. Αυτό επιτυγχάνεται διασφαλίζοντας ότι οι πολιτικές και οι πρακτικές ανθρώπινης διακυβέρνησης είναι συνεπείς με τις πολιτικές και τις πρακτικές της συνολικής οργανωτικής διακυβέρνησης. Το πρότυπο οργανώνεται με προοδευτικό τρόπο, με τη διατύπωση των αρχών ανθρώπινης διακυβέρνησης να προηγούνται της εφαρμογής του προτύπου.

- **ISO/TS 30407:2017 (Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης). Διαχείριση ανθρώπινων πόρων με χαμηλό κόστος ανά πρόσληψη.**

Στον τομέα των τεχνικών προδιαγραφών, το εργαλείο μέτρησης κόστους ανά πρόσληψη (CPH) προσφέρει ένα εργαλείο που επιτρέπει την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας των διαδικασιών πρόσληψης, επιλογής και πρόσληψης μιας εταιρείας. Το CPH μετράται σε δολάρια που δαπανώνται για κάθε πρόσληψη. Οι πληροφορίες που λαμβάνονται μέσω της χρήσης αυτής της μέτρησης είναι επωφελείς για την πρόσληψη ανθρώπινων πόρων όσον αφορά τον προϋπολογισμό και τις συγκρίσεις κόστους για τις προσλήψεις.

Το Διεθνές Πρότυπο ISO/TS 30407:2017, το οποίο παρέχει έναν αλγόριθμο για τον υπολογισμό του κόστους ανά μονάδα πρόσληψης, επιτρέπει τον υπολογισμό των εξόδων πρόσληψης και διασφαλίζει τη συγκρισιμότητα παρέχοντας έναν αλγόριθμο για τον προσδιορισμό των τιμών μονάδας πρόσληψης. Ξεκινώντας από την προϋπόθεση ότι οι διαδικασίες πρόσληψης, επιλογής και απασχόλησης κάθε οργανισμού είναι μοναδικές, το ISO/TS 30407:2017 παρέχει μια προσαρμοστική μεθοδολογία που επιτρέπει την προσαρμογή του κόστους πρόσληψης στον συγκεκριμένο οργανισμό, επιτρέποντας παράλληλα τη διεξαγωγή συγκρίσεων με άλλους οργανισμούς. Είναι το πλαίσιο του προτύπου που ξεκινά με το εσωτερικό κόστος και τελειώνει με τη συγκέντρωση των διαφορετικών στοιχείων κόστους. Το Εσωτερικό Κόστος ανά Μίσθωση (CPHI) είναι μια πιο περίπλοκη δήλωση δαπανών πρόσληψης που χρησιμοποιείται μόνο εσωτερικά μέσα σε έναν οργανισμό. Χρησιμοποιείται μόνο εσωτερικά σε έναν οργανισμό. Το Cost-Per-Hire Comparable (CPHC) διασφαλίζει ότι τα κόστη ενός οργανισμού είναι συγκρίσιμα με αυτά άλλων εταιρειών (μετρά την αποτελεσματικότητα της πρόσληψης σε σύγκριση με άλλους οργανισμούς). Η αναλογία μίσθωσης-κόστους (HCR) είναι ένας δείκτης κόστους-αποτελεσματικότητας για την πρόσληψη που υπολογίζεται συγκρίνοντας το συνολικό κόστος της πρόσληψης με τη συνολική αμοιβή που έλαβε ο εργαζόμενος κατά το πρώτο έτος εργασίας. Μια βασική

λειτουργία του ISO/TS 30407:2017 είναι να διασφαλίζει ότι οι διαδικασίες πρόσληψης είναι τόσο υψηλής ποιότητας και διαφανείς, καθώς και να μειώνει τα υπολογιστικά λάθη. Χρησιμεύει επίσης για τη διευκόλυνση περιοδικών ελέγχων των διαδικασιών πρόσληψης.

- **ISO/TR 30406:2017 (Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης).**

Πρόκειται για μια τεχνική εργασία για τη διαχείριση ανθρώπινων πόρων που εστιάζει στη βιωσιμότητα στον τομέα της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων. Σύμφωνα με το ISO/TR 30406:2017, η βιωσιμότητα της απασχόλησης εξετάζεται από την οπτική γωνία τόσο του εργαζομένου (η ευκαιρία να εργαστεί σε ένα ικανοποιητικό περιβάλλον για να εξασφαλιστεί υψηλή ποιότητα εργασιακής ζωής) όσο και του εργοδότη (η δέσμευση ενός οργανισμού να εκπληρώσει ανάγκες των εργαζομένων, για τη διασφάλιση της ευημερίας τους και για την επίτευξη ισορροπίας μεταξύ των ατομικών αναγκών και των οργανωτικών απαιτήσεων).

Στην πράξη, η επίτευξη βιωσιμότητας της απασχόλησης συνεπάγεται παρακολούθηση των απαιτήσεων της αγοράς εργασίας, αξιολόγηση και σχεδιασμός των οργανωτικών αναγκών, επανεκπαίδευση και ανακατανομή των εργαζομένων σε περίπτωση διαρθρωτικών αλλαγών και διατήρηση ισορροπίας μεταξύ των απαιτήσεων εργασίας και των ικανοτήτων των εργαζομένων. Ο Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης (ISO/TR 30406:2017) είναι ένας σύνδεσμος μεταξύ της πολιτικής ανθρώπινων πόρων και της γενικής πολιτικής του οργανισμού, της πολιτικής ποιότητας και του κύκλου βελτίωσης της ποιότητας. Τα επίπεδα και οι αρχές της βιωσιμότητας του ανθρώπινου δυναμικού καθορίζονται σε αυτό το τεχνικό έγγραφο, το οποίο περιγράφει επίσης τις κύριες ιδέες, οι οποίες χωρίζονται σε τρεις ομάδες.

- **Το ISO 10015:1999 είναι ένα πρότυπο που αναπτύχθηκε το 1999.**

Οι οργανισμοί και οι εργαζόμενοί τους μπορούν να επωφεληθούν από την εκπαίδευση επειδή παρέχει συστάσεις για τον τρόπο αποτελεσματικής επίλυσης προβλημάτων εκπαίδευσης. Αυτό το διεθνές πρότυπο, το οποίο αποτελεί μέρος της οικογένειας προτύπων ISO 9000 για την εκπαίδευση, παρέχει οδηγίες που συμπληρώνουν και περιγράφουν λεπτομερώς τις παραπομπές που παρέχονται. Η εκπαίδευση είναι ο πρώτος τομέας ανθρώπινου δυναμικού για τον οποίο ο Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης (ISO) δημοσίευσε ένα πρότυπο. Η ποιότητα των αγαθών και των υπηρεσιών δεν μπορεί να επιτευχθεί εκτός εάν το προσωπικό είναι κατάλληλα εκπαιδευμένο ώστε να ανταποκρίνεται στις προσδοκίες των πελατών.

Ο σκοπός αυτού του διεθνούς προτύπου είναι να παρέχει καθοδήγηση που μπορεί να βοηθήσει έναν οργανισμό στον εντοπισμό και την ανάλυση των αναγκών κατάρτισης, το σχεδιασμό και τον προγραμματισμό εκπαίδευσης, την παροχή εκπαίδευσης, την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων της εκπαίδευσης, την παρακολούθηση και τη βελτίωση της εκπαιδευτικής διαδικασίας και την επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Το ISO 10015:1999 υπογραμμίζει τη σημασία της εκπαίδευσης στη διαδικασία της συνεχούς βελτίωσης και υποδεικνύει ότι η εκπαίδευση είναι μια επένδυση σε ανθρώπους που αποφέρει κέρδη για την επιχείρηση. Το πρότυπο χωρίζεται σε δύο ενότητες, με το πρώτο να επικεντρώνεται στις κατευθυντήριες γραμμές εκπαίδευσης και το δεύτερο σε μεθόδους παρακολούθησης και βελτίωσης των εκπαιδευτικών διαδικασιών

Εκτός από τα πρότυπα, τις τεχνικές προδιαγραφές και τις τεχνικές εκθέσεις που έχουν δημοσιευτεί μέχρι σήμερα, η Επιτροπή Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού ISO/TC 260 εργάζεται επί του παρόντος για την ανάπτυξη των ακόλουθων εγγράφων διαχείρισης ανθρώπινων πόρων, τα οποία θα δημοσιευτούν τα επόμενα χρόνια

3.4 Σχεδιασμός Ολοκληρωμένου Μοντέλου Ανθρώπινου Δυναμικού

Η ανάπτυξη ενός ολοκληρωμένου μοντέλου διαχείρισης ανθρώπινων πόρων έχει τη δυνατότητα να οδηγήσει στην εναρμόνιση των διαδικασιών ανθρώπινου δυναμικού. Εάν οι πολυεθνικές εταιρείες υιοθετήσουν αυτό το μοντέλο και αναγκάσουν τους προμηθευτές τους να κάνουν το ίδιο, η προσέγγιση των ανθρώπινων πόρων εντός ενός οργανισμού θα γίνει με τρόπο που θα έχει ως αποτέλεσμα τη μακροπρόθεσμη επιτυχία της επιχείρησης. Σε κάθε επιχείρηση, το ανθρώπινο κεφάλαιο είναι ο πιο πολύτιμος διαθέσιμος πόρος. Κατά συνέπεια, η χρήση των βέλτιστων πρακτικών στη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού θα προσφέρει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε κάθε οργανισμό. Ο Martin-Alcazar και οι συνεργάτες του (2005) ανέπτυξαν ένα διαδοχικό και δομημένο μοντέλο ολοκλήρωσης για κοινωνικά υπεύθυνα διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού που έχει τα χαρακτηριστικά της καθολικότητας, της έκτακτης ανάγκης, της διαμόρφωσης (Barrena-Martinezetal. 2017).

Ένα θεμελιώδες δόγμα της καθολικής άποψης για ένα ολοκληρωμένο μοντέλο διαχείρισης ανθρώπινων πόρων είναι ότι υπάρχουν παγκοσμίως αποτελεσματικές μορφές διαχείρισης ανθρώπινων πόρων που μπορούν να χρησιμοποιηθούν σε όλους τους τομείς. Είναι επομένως ζωτικής σημασίας να εντοπιστούν εκείνες οι επιτυχημένες πολιτικές και πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού που δεν αλλάζουν ανάλογα με το περιβάλλον, το έθνος ή άλλους εσωτερικούς ή εξωτερικούς παράγοντες στις εταιρείες, προκειμένου να διασφαλιστεί ότι είναι καθολικής φύσης. Όταν λαμβάνεται υπόψη η

πολυπλοκότητα του περιβάλλοντος στο οποίο λειτουργούν οι επιχειρήσεις, γίνεται σαφές ότι υπάρχει μεγάλος αριθμός εξωτερικών παραγόντων που μπορεί να έχουν αντίκτυπο στις ιδιαιτερότητες των διαδικασιών ανθρώπινου δυναμικού.

Τα πρότυπα ISO στον τομέα των ανθρώπινων πόρων, ιδιαίτερα το ISO 26000, πέτυχαν να ξεπεράσουν αυτήν την πρόκληση, καθώς έχουν καθολική εφαρμογή. Ωστόσο, μια ενδεχόμενη προοπτική για τις πολιτικές ανθρώπινου δυναμικού και τις επιπτώσεις και τις διασυνδέσεις μεταξύ τους και των διαφόρων εσωτερικών μεταβλητών (τομέας, δομή, μέγεθος, τεχνολογία κ.λπ.) ή εξωτερικών μεταβλητών (παράγοντες στο οργανωτικό περιβάλλον) μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να αντισταθμίσει την πολυπλοκότητα του το περιβάλλον. Ο στόχος είναι να αυξηθεί η υπευθυνότητα ενσωματώνοντας ένα κοινωνικά υπεύθυνο μοντέλο διαχείρισης ανθρώπινων πόρων με μια ενδεχόμενη προοπτική. Τέος, ένα ακόμα χαρακτηριστικό διαμόρφωσης επιτρέπει τον ορισμό ενός συνεκτικού συστήματος κοινωνικά υπεύθυνου ανθρώπινου δυναμικού διαμορφώνοντας τα στοιχεία του μοντέλου σύμφωνα με τις αλληλεπιδράσεις αυτών των πολιτικών με εσωτερικές και εξωτερικές μεταβλητές. Αυτό το χαρακτηριστικό είναι ιδιαίτερα χρήσιμο στον ορισμό ενός συνεκτικού συστήματος κοινωνικά υπεύθυνου ανθρώπινου δυναμικού. Αυτή η προσαρμογή μπορεί να οδηγήσει στη δημιουργία μοντέλων συμπεριφοράς στον τομέα της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων, τα οποία στη συνέχεια μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τη βελτίωση της συνολικής απόδοσης της επιχείρησης. Ωστόσο, ενώ το χαρακτηριστικό διαμόρφωσης επιτρέπει μια πιο ευέλικτη προσέγγιση των επιπτώσεων και των αλληλεπιδράσεων του συστήματος ανθρώπινων πόρων με εσωτερικές και εξωτερικές μεταβλητές, οι θεσμικές πιέσεις και οι απαιτήσεις των ενδιαφερομένων θα πρέπει επίσης να ληφθούν υπόψη προκειμένου να κατανοηθεί καλύτερα η συνολική κατάσταση. Η προσαρμοστικότητα του μοντέλου στις συμφραζόμενες πτυχές θα καθορίζεται από το συμφραζόμενο χαρακτηριστικό, το οποίο θα περιλαμβάνει το κοινωνικοοικονομικό πλαίσιο (πολιτικά, θεσμικά, κοινωνικά, νομικά, οικονομικά και περιβαλλοντικά στοιχεία, εθνικός πολιτισμός και εκπαίδευση), καθώς και το οργανωτικό πλαίσιο (διάσταση, τεχνολογία, στρατηγική, οργανωσιακή κουλτούρα).

Το ολοκληρωμένο μοντέλο διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού (IMHRM) βασίζεται στο ISO 26000:2010 ως φορέας ολοκλήρωσης, επιτρέπει τη συγκέντρωση και εναρμόνιση προτύπων, προδιαγραφών και τεχνικών εκθέσεων ISO στον τομέα των ανθρώπινων πόρων. Το ISO 26000:2010 είναι ένα πρότυπο ISO που δημοσιεύτηκε το 2010 και αποτελεί φορέα ολοκλήρωσης. Οι εργασιακές πρακτικές είναι ένα από τα πιο σημαντικά ζητήματα που πρέπει να λαμβάνει υπόψη μια εταιρεία κατά τον καθορισμό των στόχων κοινωνικής ευθύνης της. Οι έννοιες, οι κανόνες και οι ενέργειες που

συνδέονται με το ανθρώπινο δυναμικό μέσα σε έναν οργανισμό αναφέρονται ως εργασιακές πρακτικές του οργανισμού (ή πολιτικές και πράξεις εργασίας).

Η Διεθνής Διοίκηση Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού συνιστά οι ανησυχίες που προσδιορίζονται από το ISO 26000:2010 στο βασικό θέμα των εργασιακών πρακτικών να χρησιμεύσουν ως ο ακρογωνιαίος λίθος του ολοκληρωμένου συστήματος, με συγκεκριμένες ενέργειες και στόχους. Οι διατάξεις και οι ρήτρες των πολλών προτύπων, προδιαγραφών και τεχνικών εκθέσεων που παράγονται από τον Διεθνή Οργανισμό Τυποποίησης (ISO) στον τομέα της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων είναι ενσωματωμένες σε κάθε τομέα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού που περιγράφεται από το ISO 26000:2010.

Άλλα πρότυπα, τεχνικές προδιαγραφές και τεχνικές εκθέσεις που θα εκδοθούν στο μέλλον ενδέχεται να χρησιμοποιηθούν για την ενίσχυση του μοντέλου. Το παράδειγμα IMHRM βασίζεται στην προσέγγιση του ολοκληρωμένου συστήματος διαχείρισης του Jorgensen (Jorgensen 2008), η οποία προτείνει τρεις βαθμούς ολοκλήρωσης που είναι ιδιαίτερα σημαντικοί (συμβατότητα, συντονισμός και ολοκλήρωση). Η συμβατότητα αναφέρεται στη διαδικασία διασφάλισης ότι οι ρήτρες του ISO 26000 και οι ρήτρες των προτύπων ανθρώπινων πόρων ISO είναι συνεπείς, καθώς και στην εξάλειψη της κάλυψης, της σύγχυσης και των διπλοτύπων λειτουργιών. Ο συντονισμός των πολιτικών και των στόχων μέσα στις διαδικασίες εγγυάται ότι είναι συγχρονισμένοι. Η ένταξη συνεπάγεται την ενοποίηση πολιτικών και στόχων, καθώς και την ανάπτυξη μιας συνεκτικής διαδικασίας που χρησιμεύει ως θεμέλιο για την αποτελεσματική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού. Το IMHRM θα πρέπει να βασίζεται σε μια προσέγγιση βασισμένη στη διαδικασία που χρησιμοποιεί τον κύκλο συνεχούς βελτίωσης PDCA ως κεντρικό στοιχείο του σχεδιασμού του. Η φάση του σχεδιασμού επιτρέπει την πρώτη μελέτη και την ανάπτυξη ενός συνόλου δεικτών για τη μέτρηση της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού. Είναι ευθύνη της φάσης υλοποίησης να φροντίσει ώστε να εκτελεστούν όλες οι ενέργειες που αναφέρονται στις τρέχουσες δραστηριότητες του οργανισμού. Η φάση επαλήθευσης συνεπάγεται την αξιολόγηση του αποτελέσματος των δραστηριοτήτων που αναλαμβάνονται προκειμένου να καθοριστεί ο βαθμός επιτυχίας των στόχων που τέθηκαν στον τομέα των ανθρώπινων πόρων κατά τη φάση υλοποίησης. Προκειμένου να εκπληρωθούν οι προγραμματισμένοι στόχοι, είναι απαραίτητο να γίνουν προσαρμογές στις στρατηγικές ανθρώπινου δυναμικού του οργανισμού κατά τη φάση της δράσης. Η οργανωτική διοίκηση έχει αντιταχθεί ενεργά στις προσπάθειες τυποποίησης του τομέα των ανθρώπινων πόρων, γεγονός που έχει αποτρέψει την υλοποίηση έργων τυποποίησης μέχρι στιγμής. Τα περισσότερα ανώτατα

στελέχη πιστεύουν ότι το ανθρώπινο δυναμικό είναι σημαντικό για να βοηθήσει τις επιχειρήσεις τους να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και δεν θέλουν άλλοι οργανισμοί να μπορούν να αντιγράψουν τις πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινων πόρων. Η πραγματικότητα είναι ότι τα διευθυντικά στελέχη έχουν συνειδητοποιήσει τα τελευταία χρόνια ότι μια ήπια τυποποίηση της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να οδηγήσει σε σημαντικά πλεονεκτήματα για την επιχείρηση. Ένα θεωρητικό ορόσημο που μπορεί να εφαρμοστεί στην πράξη αποτελεί το μοντέλο που περιγράφεται σε αυτό το κεφάλαιο, διότι ενοποιεί τα πρότυπα ανθρώπινου δυναμικού και επιτρέπει στους διευθυντές να εφαρμόσουν τις προδιαγραφές τους και να τις τροποποιήσουν στην εταιρεία τους. Ένα ολοκληρωμένο μοντέλο θα επιτρέψει την αποτελεσματικότερη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων, η οποία θα έχει ως αποτέλεσμα αυξημένη αξία για την επιχείρηση, δεδομένου ότι οι άνθρωποι της είναι ο πρωταρχικός φορέας για τη δημιουργία αξίας.

Βιβλιογραφία - Αρθρογραφία Κεφαλαίου 3

Aguilera, R. V., Rupp, D. E., Williams, C. A., & Ganapathi, J. (2007). Putting the S back in corporatesocialresponsibility: A multileveltheory of socialchange in organizations. *Academy of Management Review*, 32(3), 836–863. <https://doi.org/10.5465/AMR.2007.25275678>

Baraibar-Diez, E., & Luna-Sotorrió, L. (2012). Transparenciasocial e hipótesisdelimpactosocial. Análisisenel IBEX35/Social transparency and socialimpacthypothesis. Analysis on the IBEX35. *UniversiaBusiness Review*, 36, 108–123.

Barrena-Martínez, J., López-Fernández, M., & Romero-Fernández, P. M. (2017). Socially responsible human resource policies and practices: Academic and professional validation. *European Research on Management and Business Economics*, 23, 55–61.

Berber, N. (2013). Linkage between human resource management and corporate social responsibility. In 18th international scientific conference SM 2013, Subotica: Faculty of Economics, pp. 1024–1036.

Berber, N., Stangl Susnjarić, G., Slavic, A., & Baosic, M. (2014). Relationship between corporate social responsibility and human resource management - as new management concepts - in central and Eastern Europe. *Engineering Economics*, 25(3), 360–369.

Bocean, C. G., & Sitnikov, C. S. (2015). Setting international standards in human resources. *Management and Marketing*, XIII(1), 16–22.

Buciuniene, I., & Kazlauskaitė, R. (2012). The linkage between HRM, CSR and performance outcomes. *Baltic Journal of Management*, 7(1), 5–24.

Diaz-Carrion, R., López-Fernández, M., & Romero-Fernandez, P. M. (2017). Social human resource management transparency in Europe: A cross-country analysis. *Universia Business Review*, Second Quarter, 54, 70–89.

International Organization for Standardization (ISO). (1999). ISO 10015:1999 - quality management - guidelines for training. Geneva: International Organization for Standardization. Ανακτήθηκε στις 16/02/2022 από: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:21231:en> International Organization for Standardization (ISO). (2010).

ISO 26000:2010 - guidance on social responsibility. Geneva: International Organization for Standardization. Ανακτήθηκε στις 16/02/2022 από: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:26000:ed-1:v1:en>

International Organization for Standardization (ISO). (2016a). ISO 30400:2016 - human resource management - vocabulary. Geneva: International Organization for Standardization. Ανακτήθηκε στις 16/02/2022 από: <https://www.iso.org/standard/66032.html>

International Organization for Standardization (ISO). (2016b). ISO 30405:2016 - human resource management - guidelines on recruitment. Geneva: International Organization for Standardization. Ανακτήθηκε στις 16/02/2022 από: <https://www.iso.org/standard/64149.html>

International Organization for Standardization (ISO). (2016c). ISO 30408:2016 - human resource management - guidelines on human governance. Geneva: International Organization for Standardization. Ανακτήθηκε στις 16/02/2022 από: <https://www.iso.org/standard/63492.html>

International Organization for Standardization (ISO). (2016d). ISO 30409:2016 human resource management - workforce planning. Geneva: International Organization for Standardization. Ανακτήθηκε στις 16/02/2022 από: <https://www.iso.org/standard/64150.html>

International Organization for Standardization (ISO). (2017a). ISO/TR 30406:2017 - humanresourcemanagement - sustainableemployabilitymanagement for organizations. Geneva: International Organization for Standardization. Ανακτήθηκεστις 16/02/2022 από: <https://www.iso.org/standard/72327.html>

International Organization for Standardization (ISO). (2017b). ISO/TS 30407:2017 - humanresourcemanagement - cost-per-hire. Geneva: International Organization for Standardization. Ανακτήθηκεστις 16/02/2022 από: <https://www.iso.org/standard/62975.html>

Inyang, B. J., Awa, H. O., &Enuah, R. O. (2011). CSR-HRM Nexus: Defining the roleengagement of the humanresourcesprofessionals. *International Journal of Business and Social Science*, 2, 118–126.

Jogersen, T. H. (2008). Towardsmoresustainablemanagementsystems: Throughlifecyclemanagement and integration. *Journal of CleanerProduction*, 16(10), 1071–1080.

Klimkiewicz, K., &Beck-Krala, E. (2015). Responsiblerewardingsystems - the firststeptoexplore the researcharea. In *PraceNaukoweUniwersytetuEkonomicznegoweWroclawiu. Social Responsibility of OrganizationsDirections of Changes* (pp. 66–79).

Wrocław: WrocławUniversity of Economics. Lis, B. (2012). The relevance of corporatesocialresponsibility for a sustainablehumanresourcemanagement: Ananalysis of organizationalattractivenessas a determinant in Employees' selection of a (potential) employer. *Management Revue - The International Review of ManagementStudies*, 23(3), 279–295.

Lopez-Cabrales, A., Valle, R., &Herrero, I. (2006). The contribution of coreemployeeestoorganizationalcapabilities and efficiency. *Human ResourceManagement*, 45(1), 81–109.

Maksimainen, J., &Saariluoma, P. (2010). Howhumanresourcemanagement and humancapitalmanagementinfluencecorporatesocialresponsibility (CSR). *International Journal of Knowledge, Culture and ChangeManagement*, 10(5), 111–126.

Martín-Alcázar, F., Romero-Fernández, P. M., &Sánchez-Gardey, G. (2005). Strategichumanresourcemanagement: Integrating the universalistic, contingent, configurational and contextualperspectives. *The International Journal of Human ResourceManagement*, 16(5), 633–659.

Morley, M. J. (2004). Contemporarydebates in European humanresourcemanagement: Context and content. *Human ResourceManagement Review*, 14(4), 353–364.

Naden, C. (2016). Improve the bottomlinewith a newrange of humanresourcemanagementstandards. International Organization for Standardization. Ανακτήθηκεστις 16/02/2022 από: <https://www.iso.org/news/2016/09/Ref2111.html>

Orlitzky, M., &Swanson, D. L. (2006). Sociallyresponsiblehumanresourcemanagement, humanresourcemanagementethics. Greenwich, CT: Information Age.

Preuss, L., Haunschild, A., &Matten, D. (2009). The rise of CSR: Implications for HRM and employeerepresentation. *The International Journal of Human ResourceManagement*, 20(4), 953–973.

Sen, S., & Cowley, J. (2013). The relevance of stakeholder theory and social capital theory in the context of CSR in SMEs: An Australian perspective. *Journal of Business Ethics*, 118(2), 413–427.

Sharma, S., Sharma, J., & Devi, A. (2009). Corporate social responsibility: The key role of human resources management. *Business Intelligence Journal*, 2(1), 205–213.

Sparrow, P., Schuler, R. S., & Jackson, S. E. (1994). Convergence or divergence: Human resource practices and policies for competitive advantage worldwide. *International Journal of Human Resource Management*, 5(2), 267–299.

Zadek, S., Hojensgard, N., & Raynard, P. (2001). Perspectives on the new economy of corporate citizenship. Copenhagen: Copenhagen Centre.

Zappala, G., & Cronin, C. (2002). The employee dimensions of corporate community involvement in Australia: Trends and prospects. In 6th ANZTSR conference, 27–29 November, Auckland, pp. 1–24

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 ΤΟ ΠΡΟΤΥΠΟ INVESTORS IN PEOPLE

4.1. Εισαγωγή

Το Πρότυπο Investors in People καθορίζει τα κριτήρια για υψηλή απόδοση μέσω των ανθρώπων. Είναι ένα απλό πλαίσιο που χρησιμοποιείται ως σημείο αναφοράς της αποτελεσματικότητας της ηγεσίας και των πρακτικών διαχείρισης, σε οποιονδήποτε οργανισμό. Εκείνοι που πληρούν τις απαιτήσεις απόδοσης του Investors in People αποκτούν τη διαπίστευσή τους το οποίο ουσιαστικά είναι ένα σήμα αναγνωρισμένο σε 75 χώρες. Ξεχωρίζει εκείνες τις επιχειρήσεις που έχουν επιτύχει αριστεία στον τρόπο που κατευθύνουν, υποστηρίζουν και διαχειρίζονται τους ανθρώπους. Και αυτό το επιτυγχάνουν, επειδή καταλαβαίνουν ότι οι άνθρωποι κάνουν τη διαφορά. Στην ενότητα αυτή θα καθοριστούν τα κριτήρια του προτύπου Investors in People και θα αναφερθούν βασικές πληροφορίες σχετικά με τις αρχές και τη βασική μεθοδολογία του.

4.2. Τι είναι ένα πρότυπο

Ένα πρότυπο είναι ένα επίπεδο ποιότητας και επίτευξης στόχων. Τα κριτήρια μέσα στα πρότυπα αποτυπώνουν γνώσεις, αρχές και αποτελεσματικές προσεγγίσεις που προέρχονται από ηγέτες της βιομηχανίας. Τα πρότυπα μπορούν επομένως να είναι ένα πολύ αποτελεσματικό εργαλείο για τη μέτρηση και τη συγκριτική αξιολόγηση της απόδοσης μιας επιχείρησης, έναντι κοινών παγκόσμιων αρχών. Η επίσημη πιστοποίηση βάσει ενός προτύπου, καταδεικνύει ένα επίτευγμα σε έναν συγκεκριμένο τομέα ή κλάδο. Η έρευνα δείχνει ότι οι οργανισμοί που είναι διαπιστευμένοι με την πιστοποίηση του Investors in People, ξεπερνούν τα πρότυπα της βιομηχανίας. Για παράδειγμα, το 60% των διαπιστευμένων οργανισμών Investors in People στην Αγγλία, έχουν εμφανίσει ανάπτυξη, σε σύγκριση με τον επιχειρηματικό μέσο όρο του Ηνωμένου Βασιλείου 47%, αποδεικνύοντας τη διαφορά της αριστείας στη διαχείριση της απόδοσης των ανθρώπων.

Το IiP είναι το πρότυπο για τη διαχείριση ανθρώπων. Ιδρύθηκε το 1991 από την κυβέρνηση του Ηνωμένου Βασιλείου και έχει αναθεωρηθεί έξι φορές. Το 2015 κυκλοφόρησε η τελευταία γενιά του. Είναι ένα διεθνώς προστατευόμενο εμπορικό σήμα και μόνο οι διαπιστευμένοι οργανισμοί έχουν το αποκλειστικό δικαίωμα να εμφανίζουν την πιστοποίηση (IiP, The Standard, 2017).

4.3. Επένδυση στον άνθρωπο

Οι άνθρωποι πόροι είναι για τις επιχειρήσεις, το πιο πολύτιμο προϊόν τους. Κεντρικό στοιχείο της επιτυχίας οποιουδήποτε οργανισμού - ανεξάρτητα από το μέγεθος ή τον τομέα τους - είναι ο σωστός συνδυασμός ταλέντων, κινήτρων και ηγεσίας. Και για αυτόν τον λόγο, η επένδυση στους ανθρώπους δεν είναι μόνο το σωστό, αλλά αποδεικνύεται απαραίτητο για την επίτευξη βιώσιμων αποτελεσμάτων, ειδικά σε μια κρίση. Οι οργανισμοί που καθοδηγούν, υποστηρίζουν και αναπτύσσουν αποτελεσματικά το εργατικό τους δυναμικό είναι 17% πιο παραγωγικοί και 21% πιο κερδοφόροι. Οι εργοδότες που δεν το έχουν αντιληφθεί αυτό, όχι μόνο υφίστανται τις επιπτώσεις στην απόδοση, αλλά επίσης βλέπουν επιβλαβείς επιπτώσεις στην ευημερία των εργαζομένων τους (IiP, Invest in PeopleFramework, 2020).

Σκοπός του Investors in People είναι να κάνει την εργασία καλύτερη. Κεντρικό στοιχείο για την επίτευξη αυτού του στόχου είναι η επένδυση στη πιστοποίηση ανθρώπων, που έχει αναπτυχθεί και βελτιωθεί για σχεδόν 30 χρόνια, για να βοηθήσει εταιρείες, ηγέτες και υπαλλήλους να συνεργαστούν για τη δημιουργία καλύτερων, πιο παραγωγικών χώρων εργασίας. Μέχρι σήμερα, έχουν πιστοποιηθεί περισσότεροι από 50.000 οργανισμοί. Η πιστοποίηση αναγνωρίζεται σε 66 χώρες σε όλο τον κόσμο, καθιστώντας το Πρότυπο, παγκόσμιο σημείο αναφοράς όσον αφορά τη διαχείριση ανθρώπων. Η διαδικασία ξεκινά, αξιολογώντας πόσο καλά λειτουργεί ένας οργανισμός και η εταιρεία πιστοποίησης μπορεί να αρχίσει να συμβουλεύει τις υποψήφιες επιχειρήσεις, για το πώς μπορούν να βελτιωθούν με την πάροδο του χρόνου. Το μοντέλο αξιολόγησης, μετρά πόσο καλά η επιχείρηση καθοδηγεί και να υποστηρίζει τους ανθρώπους της, σε σύγκριση με άλλες εταιρείες του κλάδου της ή του μεγέθους της.

Από το 1991 που ξεκίνησε για πρώτη φορά τη λειτουργία του ο οργανισμός πιστοποίησης, συνεργάζεται με μια τεράστια γκάμα μεγάλων και μικρών οργανισμών από δημόσιους τομείς, ΜΜΕ, Φιλανθρωπικά ιδρύματα, PLC και άλλους. Ο οργανισμός μιλάει τη γλώσσα των επιχειρήσεων και μπορεί να προσφέρει το συγκεκριμένο είδος υποστήριξης και καθοδήγησης που χρειάζεται ο οργανισμός (IiP, Invest in PeopleFramework, 2020).

Τα οφέλη που προσφέρει η πιστοποίηση IiP είναι:

- Βοήθεια στην επιχείρησή ώστε να αναπτυχθεί γρηγορότερα. Το 60% των εταιρειών που έχουν πιστοποιηθεί, προβλέπουν ότι η επιχείρησή τους θα αναπτυχθεί (σε σύγκριση με τον εθνικό μέσο όρο του 47%).
- Απόκτηση λεπτομερών πληροφοριών σχετικά με το πόσο καλά καθοδηγείται η επιχείρηση, υποστηρίζεται και αναπτύσσεται το εργατικό δυναμικό, ώστε να επιτευχθούν επιχειρηματικά αποτελέσματα.

-
- Παροχή βοήθειας και συμβουλές από έναν εξειδικευμένο επαγγελματία για να βοηθήσουν την επιχείρηση να αναπτύξει ένα σχέδιο δράσης, σχεδιασμένο έτσι ώστε να μπορεί να βασιστεί στις δυνάμεις της και να αντιμετωπίσει τους τομείς στους οποίους μπορεί να βελτιωθεί.
 - Προσέλκυση ταλέντων. Οι ικανοί άνθρωποι θέλουν να εργαστούν για καλές εταιρείες.
 - Γίνεται ηλεκτρονική έρευνα και προσωπικές συνεντεύξεις (που μπορούν να γίνουν εξ αποστάσεως) για τη συλλογή πολύτιμων πληροφοριών από τους ανθρώπους της εταιρείας πιστοποίησης.
 - Αυτόματη συμμετοχή στα Βραβεία Investors in People όπου αναγνωρίζονται οι καλύτεροι και οι καινοτόμοι οργανισμοί, επιβραβεύοντας έτσι την εξαιρετική δουλειά τους.
 - Δημιουργείται ένα σχέδιο δράσης που να υποστηρίζει την εξέλιξη της στρατηγικής.
 - Βασικά επίπεδα αναγνώρισης ασημιού, χρυσού και πλατίνας, διάρκειας τριών ετών.
 - Συναντήσεις 12 και 24 μηνών με τους υπευθύνους της επιχείρησης πιστοποίησης (IiP, Invest in People Framework, 2020).

4.4. Τι αξιολογεί το Πρότυπο

Οι περιοχές που αξιολογεί το Πρότυπο είναι τρεις:

Ηγεσία: Πόση εμπιστοσύνη υπάρχει μεταξύ των ανθρώπων και της ηγετικής ομάδας; Οι ηγέτες ανταποκρίνονται στις αξίες τους και εμπνέουν το σωστό είδος κουλτούρας;

Υποστήριξη: Υπάρχουν οι σωστές δομές έτσι ώστε οι άνθρωποι να μπορούν να κάνουν τη δουλειά τους καλά; Επιβραβεύονται οι άνθρωποι που τα πάνε καλά; Και υποστηρίζονται σωστά εάν προσπαθούν;

Βελτίωση: Υπάρχουν πολλές ευκαιρίες για τους ανθρώπους να αναπτυχθούν και να βελτιωθούν; Είναι η εταιρεία έτοιμη για οποιεσδήποτε αλλαγές μπορεί να φέρει το μέλλον;



Διάγραμμα 1 : Η φιλοδοξία του οργανισμού (πηγή : Ίδια επεξεργασία)

Η ηγεσία, η υποστήριξη και η βελτίωση κατανέμονται σε τρεις διαφορετικούς τομείς, οι οποίοι ονομάζονται δείκτες. Είναι εννέα δείκτες συνολικά. Κάθε ένας από αυτούς τους εννέα δείκτες αποτελείται από τρία πιο συγκεκριμένα σημεία για τα οποία αξιολογείται κάθε οργανισμός (ονομάζονται θέματα). Έτσι, συνολικά αξιολογούνται 27 διαφορετικά σημεία. Η εταιρεία μαθαίνει σε ποιο επίπεδο βρίσκεται για κάθε δείκτη. Ανάλογα με το πόσο καλά τα πηγαίνει η εταιρεία σε κάθε δείκτη, ο επαγγελματίας του Προτύπου μπορεί να αποδώσει ένα από τα τέσσερα επίπεδα για το κάθε ένα: σάνταρ, ασήμι, χρυσό ή πλατίνα. Όταν θα έρθει η ώρα για την επεξεργασία του συνολικού επιπέδου πιστοποίησης, οι ειδικοί θα εξετάσουν πόσους δείκτες έχει ο οργανισμός σε κάθε επίπεδο.

Ακολουθεί μια σύνοψη των εννέα διαφορετικών δεικτών - οι βασικοί τομείς πάνω στους οποίους αξιολογούνται οι υποψήφιες εταιρείες.

Ηγεσία

1. Άσκηση ηγεσίας και έμπνευση των ανθρώπων

Οι ηγέτες είναι αξιόπιστα μέλη της εταιρείας. Επικοινωνούν τους στόχους της εταιρείας, παρακινούν και εμπνέουν τους ανθρώπους να εργαστούν σε αυτούς.

2. Μεταλαμπαδεύουν τι αξίες και τις συμπεριφορές της επιχείρησης

Οι εργαζόμενοι και οι ηγέτες συνεργάζονται πάντα με γνώμονα τις αξίες της εταιρείας. Και έχουν το θάρρος και την υποστήριξη να προκαλέσουν όποιον δεν κάνει το ίδιο.

3. Ενδυνάμωση και συμμετοχή ανθρώπων

Υπάρχει μια κουλτούρα εμπιστοσύνης και ευθύνης στην εταιρεία. Κάθε άτομο αισθάνεται ιδιοκτησία και ευθύνη επί του ρόλου του και είναι εξουσιοδοτημένο να λαμβάνει αποφάσεις.

Υποστήριξη

1. Διαχείριση της απόδοσης

Οι ηγέτες και οι εργαζόμενοι θέτουν τους σωστούς στόχους, παρακολουθούν την πρόοδό τους και ενεργούν βάσει των σχολίων των άλλων.

2. Ανταμοιβή και αναγνώριση υψηλής απόδοσης

Η εταιρεία ανταμείβει τους ανθρώπους όταν τα πάνε καλά. Οι άνθρωποι αισθάνονται κινητοποιημένοι να κάνουν πάντα το καλύτερο που μπορούν.

3. Δόμηση εργασιών

Κάθε ρόλος έχει σχεδιαστεί με τρόπο που να υπηρετεί τους στόχους της εταιρείας.

Βελτίωση

1. Οικοδόμηση δυνατοτήτων

Οι ηγέτες αναπτύσσουν τους ανθρώπους τους και φροντίζουν να τους έχουν όλα όσα χρειάζονται για να ευδοκιμήσουν στη δουλειά. Και η εταιρεία προσλαμβάνει τους κατάλληλους ανθρώπους, την κατάλληλη στιγμή, για τους σωστούς ρόλους.

2. Προσφέροντας συνεχή βελτίωση

Η εταιρεία αναζητά πάντα τρόπους βελτίωσης. Οι ηγέτες θα κοιτάζουν πέρα από τη εταιρεία τους για έμπνευση και οποιοσδήποτε νέες προσεγγίσεις βρίσκουν, καλωσορίζονται από μία κουλτούρα που ενθαρρύνει την καινοτομία.

3. Δημιουργία βιώσιμης επιτυχίας

Οι ηγέτες γνωρίζουν πώς ο κόσμος γύρω από την εταιρεία τους αλλάζει με την πάροδο του χρόνου και πραγματοποιούν εσωτερικές αλλαγές όχι μόνο για να συνεχίσουν, αλλά για να παραμείνουν μπροστά (IiP, Invest in People Framework, 2020).

4.5. Η 6η γενιά του Προτύπου

Το Σεπτέμβριο του 2015 κυκλοφόρησε το πρότυπο έκτης γενιάς. Η ενημέρωση και η αναθεώρηση βασίστηκε στα χαρακτηριστικά κορυφαίων οργανισμών από όλο τον κόσμο. Με επικεφαλής μια κυβερνητική επιτροπή του Ηνωμένου Βασιλείου, εκατοντάδες ακαδημαϊκοί, ηγέτες επιχειρήσεων, εμπειρογνώμονες της βιομηχανίας και επαγγελματίες

συμμετείχαν στη δημιουργία της έκτης γενιάς. Η έρευνα για τα χαρακτηριστικά των οργανισμών που είναι σε θέση να επιτύχουν σταθερά, βελτιωμένα αποτελέσματα μακροπρόθεσμα, χρησιμοποιήθηκε ως θεμέλιο. Το αποτέλεσμα είναι ένα απλό πλαίσιο για μια βιώσιμη απόδοση μέσω ανθρώπων.

Κυκλοφορώντας για πρώτη φορά το 2015, η έκτη γενιά του προτύπου Investors in People, παρουσιάζει ένα μοντέλο απόδοσης τεσσάρων σταδίων και εννέα νέους δείκτες, με βάση τα χαρακτηριστικά των οργανισμών που ξεπερνούν σταθερά το μέσο όρο της βιομηχανίας. Παράλληλα με αυτήν την εισαγωγή, μετά από ανεξάρτητη αναθεώρηση του προτύπου από το University of Bath Management School το 2015, εισήχθη ένα επιπλέον επίπεδο βραβείου, το Platinum. Αυτή η αλλαγή αντικατοπτρίζει τη σημαντική αναβάθμιση των προτύπων με την εισαγωγή της έκτης γενιάς (IIP, The Standard, 2017).

4.6. Ανάλυση του Προτύπου

Το πρότυπο μετρά τους εξής δείκτες:

Δείκτες Ηγεσίας

Η δημιουργία σκοπού σε ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον, και η παροχή κινήτρων μέσω της αλλαγής, αποτελούν βασικές δεξιότητες για πολλούς λόγους. Οι οργανισμοί υψηλής απόδοσης προωθούν δεξιότητες ηγεσίας σε κάθε επίπεδο του οργανισμού για να προσφέρουν εξαιρετικά αποτελέσματα. Οι δείκτες ηγεσίας ορίζουν τη σαφήνεια του οράματος και του σκοπού και το πόσο καλά οι ηγέτες του οργανισμού εμπνέουν τους υπαλλήλους να αποδίδουν (IIP, The Standard, 2017).

Δείκτες Υποστήριξης

Για πολλούς, η συνεχής αλλαγή είναι φυσιολογική. Οι βιώσιμοι οργανισμοί χρησιμοποιούν πιο επίπεδες δομές για να επιτρέπουν ταχύτερη λήψη αποφάσεων, ευελιξία και εστίαση στους πελάτες. Το Πρότυπο διερευνά τον τρόπο με τον οποίο υποστηρίζονται οι άνθρωποι για να εκτελέσουν τα καθήκοντά τους. Αυτό γίνεται μέσω του σχεδιασμού των θέσεων εργασίας, της δομής των ανταμοιβών, της διαχείρισης της απόδοσης και της αυτονομίας που πρέπει να λαμβάνουν οι άνθρωποι (IIP, The Standard, 2017).

Δείκτες Βελτίωσης

Η σταθερή προσαρμογή, η ευελιξία και η συνεχής βελτίωση χαρακτηρίζουν σε μεγάλο βαθμό τους καλύτερους οργανισμούς. Μια φιλοσοφία συνεχούς βελτίωσης

βρίσκεται στο επίκεντρο του Προτύπου liP. Το να είναι βιώσιμος ένας οργανισμός, σημαίνει ανάπτυξη ικανοτήτων, πόρων και σχεδίων για το αύριο. Σημαίνει την προώθηση της καινοτομίας για τη συνεχή εύρεση νέων τρόπων για την επίτευξη της φιλοδοξίας του οργανισμού. Το Πρότυπο αφορά στην επένδυση σε ανθρώπους για τη βελτίωση της απόδοσης. Επομένως, οι στόχοι και οι φιλοδοξίες του οργανισμού, βρίσκονται στο επίκεντρο του πλαισίου «Investors in People». Κάθε δείκτης βασίζεται στην κατανόηση αυτής της φιλοδοξίας, του να δοκιμάσει μια εταιρεία την ευθυγράμμιση του σκοπού μεταξύ των εργαζομένων και του βαθμού στον οποίο οι πρακτικές οδηγούν σε θετικά αποτελέσματα. Στο υψηλότερο επίπεδο απόδοσης, κάθε πρακτική θα οδηγήσει σε βιώσιμα αποτελέσματα για τον οργανισμό (liP, The Standard, 2017).

4.6.1. Το μοντέλο επίδοσης

Οι οργανισμοί μετρώνται χρησιμοποιώντας ένα μοντέλο απόδοσης τεσσάρων σταδίων που κυμαίνεται από «Αναπτυγμένο» έως «Υψηλή απόδοση» και στους εννέα δείκτες. Αυτό το μοναδικό μοντέλο επιτρέπει άμεση σύγκριση από έτος σε έτος και σε διαφορετικούς τομείς και σε διαφορετικούς κλάδους. Κάθε επίπεδο, από «Αναπτυγμένο» έως «Υψηλή απόδοση», περιγράφει με σαφήνεια τον τρόπο με τον οποίο ενσωματώνονται και ευθυγραμμίζονται επιτυχώς οι πρακτικές από έναν οργανισμό (liP, The Standard, 2017). Το μοντέλο απόδοσης βασίζεται σε τέσσερα μοναδικά στάδια προόδου που αντικατοπτρίζουν τις βασικές μεταβάσεις που περνά ένας οργανισμός, καθώς οι αρχές και οι πρακτικές ωριμάζουν. Τα στάδια δεν συνδέονται με το μέγεθος ή την πολυπλοκότητα ενός οργανισμού. Ένας μεγάλος σύνθετος οργανισμός μπορεί να λειτουργεί μόνο στο επίπεδο «Αναπτυγμένο».

Ομοίως, ένας μικρός καινοτόμος οργανισμός μπορεί να έχει πρακτικές στην "Υψηλή Απόδοση", ανεξάρτητα από τη σχετική απλότητα των λειτουργιών. Αντίθετα, τα στάδια προσδιορίζουν τις αρχές και τα αποτελέσματα που πρέπει να υπάρχουν, για την επίτευξη βιώσιμης απόδοσης μέσω των ανθρώπων. Για το λόγο αυτό, οι δείκτες θεωρούνται καλύτερα ως κλίμακες, από «Αναπτυγμένο» έως «Υψηλής απόδοση».

Τα τέσσερα αυτά στάδια είναι:

Στάδιο 1 - Αναπτυγμένο (Developed)

Οι κατάλληλες αρχές και πρακτικές τοποθετούνται και κοινοποιούνται. Οι εργαζόμενοι και οι ηγέτες γνωρίζουν τι αναμένεται από αυτούς.

Στάδιο 2 - Καθιερωμένο (Established)

Οι άνθρωποι και οι ηγέτες συμμετέχουν ενεργά στη διασφάλιση της καταλληλότητας και της συνοχής των αρχών και πρακτικών.

Στάδιο 3 - Προχωρημένο (Advanced)

Οι άνθρωποι και οι ηγέτες επιτυγχάνουν ενεργά θετικά αποτελέσματα, λαμβάνοντας υπόψη τις αρχές και τις πρακτικές του Προτύπου.

Στάδιο 4 - Υψηλή απόδοση (High Performing)

Οι αρχές και οι πρακτικές είναι πλήρως ενσωματωμένες με άλλες επιχειρηματικές πρακτικές. Οι άνθρωποι και οι ηγέτες αναλαμβάνουν ευθύνη για την επίτευξη σταθερών θετικών αποτελεσμάτων, πάντα με γνώμονα τη βελτίωση και το μέλλον (IiP, The Standard, 2017) .

4.6.2. Επιτυγχάνοντας την πιστοποίηση

Η κατάκτηση της πιστοποίησης IiP αποτελεί ένα εξαιρετικό κατόρθωμα για μια επιχείρηση. Απαιτεί αφοσίωση από τους ηγέτες, τους εργαζόμενους και το να είναι όλοι εστιασμένοι στις φιλοδοξίες του οργανισμού. Για τους εργαζόμενους, η πιστοποίηση σηματοδοτεί μια κουλτούρα υψηλής απόδοσης και μια δέσμευση για την ανάπτυξη και την επιτυχία τους. Στους πελάτες σηματοδοτεί ποιοτικά προϊόντα ή υπηρεσίες. Στα εμπλεκόμενα μέρη, σηματοδοτεί μια ηγετική ομάδα άξια της εμπιστοσύνης τους.

Για να επιτευχθεί η πιστοποίηση, ένας οργανισμός πρέπει να αξιολογηθεί βάσει του Προτύπου από έναν εξουσιοδοτημένο επαγγελματία, μέσω των παγκόσμιων πολιτικών και απαιτήσεων που ορίζονται από το Investors in People. Οι επαγγελματίες αυτοί, είναι ειδικοί στον τομέα τους. Φέρουν εμπειρία, γνώση και δίκτυα για να διασφαλίσουν ότι κάθε αξιολόγηση είναι ένα ταξίδι στην αριστεία (IiP, The Standard, 2017). Η αξιολόγηση πραγματοποιείται απλά και αποτελεσματικά χρησιμοποιώντας ένα συνδυασμό διαδικτυακών εργαλείων, συνεντεύξεων και συζητήσεων με την ηγεσία. Κάθε αξιολόγηση πραγματοποιείται με βάση όλα τα κριτήρια, οπότε μπορεί να επιτευχθεί οποιοδήποτε επίπεδο απονομής, μέσα από κάθε αξιολόγηση που πραγματοποιείται. Είναι μια αποτελεσματική αλλά απαιτητική διαδικασία που παρέχει μια ακριβή εικόνα της απόδοσης:

Στάδιο 1

Ανακάλυψη: Εξερεύνηση της δωρεάν διαδικτυακής αυτοαξιολόγησης.

Οι εταιρείες πρέπει αρχικά να δημιουργήσουν τη δική τους έκθεση αυτοαξιολόγησης στο διαδίκτυο στη διεύθυνση www.investorsinpeople.com. Όταν είναι

έτοιμοι, ξεκινούν να εργάζονται με έναν επαγγελματία, για να περιγράψουν τη φιλοδοξία και τον σκοπό τους ως οργανισμού. Αυτό θα καθοδηγήσει κάθε βήμα της διαδρομής αξιολόγησης.

Στάδιο 2

Ηλεκτρονική αξιολόγηση: Η κατανόηση των απόψεων των εργαζομένων βρίσκεται στο επίκεντρο της αξιολόγησής σε αυτό το στάδιο. Οι επαγγελματίες ρωτούν τους υπαλλήλους της υποψήφιας εταιρείας ένα σύνολο 40 διαδικτυακών ερωτήσεων για τη γρήγορη συλλογή δεδομένων και τη δοκιμή ευθυγράμμισης της εταιρείας με το Πρότυπο. Συλλέγουν δεδομένα για να διασφαλίσουν ότι κάθε αξιολόγηση είναι ισχυρή, ακριβής και παρέχει μια απτή εικόνα για την ομάδα διαχείρισης.

Στάδιο 3

Συνεντεύξεις και παρατήρηση εργαζομένων: Οι επαγγελματίες, πηγαίνουν βαθύτερα σε βασικά θέματα που προκύπτουν από την ηλεκτρονική αξιολόγηση μέσω συναντήσεων και παρατηρήσεων πρόσωπο με πρόσωπο. Οι συνεντεύξεις αφορούν τη διερεύνηση των δυνατοτήτων και των ευκαιριών βελτίωσης.

Στάδιο 4

Έκθεση πιστοποίησης: Κατανόηση του επιπέδου αναγνώρισης και της αναφερόμενης απόδοσης. Ανεξάρτητα από το αποτέλεσμα, κάθε επιχείρηση στο στάδιο αυτό, θα μπορεί να συγκρίνει την απόδοσή της έναντι των προηγούμενων αξιολογήσεων της ή των ανταγωνιστών του κλάδου, εξερευνώντας τα δεδομένα που αποκαλύπτονται στην έκθεση αξιολόγησής της (IIP, The Standard, 2017).

4.6.3. Επίπεδα πιστοποίησης

Για την επίτευξη του ελάχιστου επιπέδου πιστοποίησης για τους οργανισμούς, απαιτείται να πληρούν και τους εννέα δείκτες απόδοσης, στο επίπεδο «Αναπτυγμένο». Η χρήση της δωρεάν διαδικτυακής αυτοαξιολόγησης είναι ένας απλός τρόπος για να δει μια επιχείρηση τα μέτρα σύγκρισης, προτού προχωρήσει σε πλήρη αξιολόγηση. Πρόσθετα επίπεδα πιστοποίησης, δείχνουν υψηλότερη απόδοση στη διαχείριση ατόμων. Συγκριτικά με την παγκόσμια βιομηχανική πρακτική, πρέπει να πληρούνται τα ακόλουθα κριτήρια.

1. Για τη πιστοποίηση IIP

Και οι εννέα δείκτες πρέπει να βρίσκονται σε «Αναπτυγμένο» επίπεδο.

2. Για την απονομή IIP Silver

Και οι εννέα δείκτες πρέπει να βρίσκονται στο επίπεδο «Αναπτυγμένο» και επτά από τους εννέα δείκτες στο «Καθιερωμένο» επίπεδο. Η πιστοποίηση Silver απονέμεται στο 5% των κορυφαίων οργανισμών που αξιολογούνται.

3. Για την απονομή liP Gold

Και οι εννέα δείκτες πρέπει να βρίσκονται στο επίπεδο «Αναπτυγμένο» και «Καθιερωμένο» και επτά από τους εννέα δείκτες να βρίσκονται σε επίπεδο «Προχωρημένο». Η πιστοποίηση Gold απονέμεται στο κορυφαίο 2% των οργανισμών που έχουν αξιολογηθεί.

4. Για την απονομή liP Platinum

Και οι εννέα δείκτες πρέπει να βρίσκονται στο επίπεδο «Αναπτυγμένο», «Καθιερωμένο» και «Προχωρημένο» και επτά από τους εννέα δείκτες να βρίσκονται σε επίπεδο «Υψηλής απόδοσης». Η πιστοποίηση Platinum απονέμεται στο κορυφαίο 0,5% των οργανισμών που έχουν αξιολογηθεί (liP, The Standard, 2017).

4.6.4. Εύρεση των σημείων αναφοράς της επιχείρησης

Μια ομάδα, μπορεί να γίνει το καλύτερο που μπορεί, μόνο κοιτάζοντας το εξωτερικό περιβάλλον και ακολουθώντας τις σύγχρονες προσεγγίσεις. Κάθε αξιολόγηση liP είναι μια ευκαιρία για μέτρηση και συγκριτική αξιολόγηση της απόδοσης μιας εταιρείας έναντι άλλων επιχειρήσεων. Χρησιμοποιώντας δεδομένα που συλλέγονται μέσω της αξιολόγησης, οι οργανισμοί μπορούν να αναπτύξουν μια συνεχή κουλτούρα βελτίωσης, εστιάζοντας στα οφέλη απόδοσης στην ηγεσία, τα κίνητρα, την κουλτούρα και την ευθυγράμμιση των εργαζομένων.

Με 27 κλίμακες για σύγκριση, το μοντέλο απόδοσης επιτρέπει μια λεπτομερή ανάλυση σε κάθε θέμα στο οποίο αναφέρεται στο Πρότυπο και οι οποίες κλίμακες παρουσιάζονται κάτωθι.

1. Ηγεσία και έμπνευση των ανθρώπων

Οι ηγέτες κάνουν σαφείς τους στόχους του οργανισμού. Εμπνέουν και παρακινούν τους ανθρώπους για την επίτευξη αυτών των στόχων και γίνονται αντικείμενο εμπιστοσύνης από τα άτομα του οργανισμού.

Πίνακας 1 Ηγεσία και έμπνευση των ανθρώπων

Θέματα	Αναπτυγμένο	Καθιερωμένο	Προχωρημένο	Υψηλή απόδοση
--------	-------------	-------------	-------------	---------------

	Έχει γίνει τοποθέτηση και είναι κατανοητό	Υπάρχει δέσμευση και ενεργοποίηση	Δημιουργία θετικών αποτελεσμάτων	Ενσωματωμένο και πάντα βελτιώνεται
Δημιουργία διαφάνειας και εμπιστοσύνης	Οι ηγέτες παρέχουν σαφήνεια σχετικά με τον σκοπό, το όραμα και τους στόχους του οργανισμού.	Υπάρχει σαφής και τακτική αμφίδρομη επικοινωνία μεταξύ ηγετών και υπαλλήλων σε όλα τα επίπεδα.	Οι ηγέτες διασφαλίζουν ότι υπάρχει σταθερό επίπεδο εμπιστοσύνης σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού.	Οι ηγέτες είναι ενεργά πρότυπα ρόλων, που οδηγούν τα άτομα ως παράδειγμα και τους εμπιστεύονται τα άτομα του οργανισμού.
Παρακίνηση των ανθρώπων να επιτύχουν τους στόχους του οργανισμού	Οι άνθρωποι κατανοούν τους στόχους του οργανισμού.	Οι διευθυντές γραμμής υποστηρίζουν τους ανθρώπους για να επιτύχουν τους στόχους του οργανισμού.	Οι ηγέτες είναι παθιασμένοι με την επίτευξη των στόχων του οργανισμού και παρακινούν τους ανθρώπους να εργαστούν για την επίτευξή τους.	Οι ηγέτες παρακινούν και εμπνέουν τους ανθρώπους να επιτύχουν αποτελέσματα πάνω και πέρα από αυτό που αναμένεται από αυτούς.
Ανάπτυξη ηγετικής ικανότητας	Οι διευθυντές γραμμής γνωρίζουν τι αναμένεται από αυτούς σε ό, τι αφορά τη διοίκηση, τη διαχείριση και την αποτελεσματική ανάπτυξη των ανθρώπων τους.	Οι άνθρωποι ξέρουν τι να περιμένουν από τον διευθυντή γραμμής και παρέχουν σχόλια σχετικά με τον τρόπο διαχείρισης και ανάπτυξής τους.	Οι άνθρωποι έχουν εμπιστοσύνη στις ικανότητες της ηγεσίας και της διοίκησης εντός του οργανισμού.	Οι μελλοντικές ηγετικές ικανότητες καθορίζονται σύμφωνα με τις αξίες του οργανισμού και οι ηγέτες προσπαθούν να αντιμετωπίσουν αυτές τις προκλήσεις.

Πηγή: liP, the Standard, First edition of the SixthGeneration, 2017

2. Οι αξίες και συμπεριφορές του οργανισμού

Οι εργαζόμενοι και οι ηγέτες ενεργούν σύμφωνα με τις αξίες του οργανισμού ανά πάσα στιγμή. Έχουν το θάρρος και την υποστήριξη να αμφισβητήσουν ασυνεπείς συμπεριφορές.

Πίνακας 2 Αξίες και συμπεριφορές του οργανισμού

Θέματα	Αναπτυγμένο Έχει γίνει τοποθέτηση και είναι κατανοητό	Καθιερωμένο Υπάρχει δέσμευση και ενεργοποίηση	Προχωρημένο Δημιουργία θετικών αποτελεσμάτων	Υψηλή απόδοση Ενσωματωμένο και πάντα βελτιώνεται
Λειτουργεί σύμφωνα με τις αξίες	Οι ηγέτες επικοινωνούν με σαφήνεια τις βασικές αξίες του οργανισμού και τον τρόπο με τον οποίο πρέπει να εφαρμόζονται.	Οι άνθρωποι καθοδηγούνται, διαχειρίζονται και αναπτύσσονται σύμφωνα με τις αξίες του οργανισμού.	Οι ηγέτες συνειδητά σκέφτονται και ενεργούν σύμφωνα με τις αξίες του οργανισμού κατά τη λήψη αποφάσεων.	Οι αξίες του οργανισμού βρίσκονται στο επίκεντρο όλων όσων κάνει. Διαμορφώνουν τον τρόπο που λειτουργεί σε κάθε επίπεδο.
Υιοθετεί τις αξίες	Οι άνθρωποι γνωρίζουν και κατανοούν ποιες είναι οι αξίες του οργανισμού.	Οι άνθρωποι έχουν προσωπικά κίνητρα να συμπεριφέρονται σύμφωνα με τις αξίες του οργανισμού.	Οι άνθρωποι κάνουν το σωστό σύμφωνα με τις αξίες, όχι απαραίτητα το πιο εύκολο ή πιο βολικό πράγμα.	Οι άνθρωποι λαμβάνουν αποφάσεις βάσει αξιών και όχι προσωπικού συμφέροντος.
Βιώνει τις αξίες	Οι άνθρωποι καταλαβαίνουν πώς να συμπεριφέρονται σύμφωνα με τις αξίες του οργανισμού.	Οι άνθρωποι ενθαρρύνονται να επιδείξουν τις αξίες του οργανισμού με τον τρόπο που συμπεριφέρονται.	Οι ηγέτες δημιουργούν μια κουλτούρα ειλικρίνειας και εμπιστοσύνης, όπου οι άνθρωποι συμπεριφέρονται με συνέπεια σύμφωνα με τις αξίες του οργανισμού.	Οι άνθρωποι αισθάνονται άνετα με το να αντιμετωπίσουν προκλητικές συμπεριφορές που δεν συμφωνούν με τις αξίες του οργανισμού και οι άνθρωποι λογοδοτούν.

Πηγή: liP, the Standard, First edition of the SixthGeneration, 2017

3. Ενδυνάμωση και συμμετοχή ανθρώπων

Υπάρχει μια κουλτούρα εμπιστοσύνης και ιδιοκτησίας στον οργανισμό, όπου οι άνθρωποι αισθάνονται εξουσιοδοτημένοι να λαμβάνουν αποφάσεις και να ενεργούν πάνω σε αυτές.

Πίνακας 3 Ενδυνάμωση και συμμετοχή ανθρώπων

Θέματα	Αναπτυγμένο Έχει γίνει τοποθέτηση και είναι κατανοητό	Καθιερωμένο Υπάρχει δέσμευση και ενεργοποίηση	Προχωρημένο Δημιουργία θετικών αποτελεσμάτων	Υψηλή απόδοση Ενσωματωμένο και πάντα βελτιώνεται
Ενδυνάμωση των ανθρώπων	Οι άνθρωποι έχουν πρόσβαση στις γνώσεις και τις πληροφορίες που χρειάζονται για να κάνουν τη δουλειά τους καλά.	Οι άνθρωποι αισθάνονται εξουσιοδοτημένοι να εντοπίζουν τρόπους βελτίωσης του τρόπου με τον οποίο κάνουν τη δουλειά τους.	Οι άνθρωποι ενθαρρύνονται να αναλάβουν ηγετικούς ρόλους και να έχουν την ευκαιρία να αναπτύξουν τις ηγετικές τους δεξιότητες.	Οι άνθρωποι χρησιμοποιούν την πρωτοβουλία τους για να ηγηθούν και να αναλάβουν κυριότητα, για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού.
Συμμετοχή και συνεργασία	Ζητείται η γνώμη των ατόμων ή των εκπροσώπων τους σχετικά με αποφάσεις που έχουν αντίκτυπο σε αυτούς.	Οι άνθρωποι συμμετέχουν σε αποφάσεις που έχουν αντίκτυπο σε αυτούς και πιστεύουν ότι η συμβολή τους κάνει τη διαφορά.	Οι άνθρωποι συμμετέχουν με συνέπεια στις αποφάσεις και πιστεύουν ότι η συμβολή τους κάνει τη διαφορά.	Η συμμετοχή, η συνεργασία και η ομαδική εργασία βρίσκονται στο επίκεντρο της προσέγγισης του οργανισμού στη λήψη αποφάσεων.
Λήψη αποφάσεων	Οι ηγέτες εμπιστεύονται και υποστηρίζουν τους ανθρώπους να λαμβάνουν αποφάσεις σύμφωνα με το επίπεδο ευθύνης τους.	Οι ηγέτες εμπλέκουν τους ανθρώπους όταν καθορίζουν το επίπεδο λήψης αποφάσεων, σύμφωνα με το ρόλο τους.	Οι ηγέτες είναι ανοιχτοί και διαφανείς όσον αφορά την ανταλλαγή πληροφοριών, γεγονός που επιτρέπει στους ανθρώπους να λαμβάνουν και να εφαρμόζουν οι ίδιοι τις αποφάσεις τους.	Οι άνθρωποι έχουν την εξουσία να αμφισβητήσουν το status quo για να βελτιώσουν την απόδοση του οργανισμού.

Πηγή: liP, the Standard, First edition of the SixthGeneration, 2017

4. Διαχείριση απόδοσης

Οι στόχοι εντός του οργανισμού είναι πλήρως ευθυγραμμισμένοι, μετράται η απόδοση και χρησιμοποιείται ανατροφοδότηση.

Πίνακας 4 Διαχείριση απόδοσης

Θέματα	Αναπτυγμένο	Καθιερωμένο	Προχωρημένο	Υψηλή απόδοση
	Έχει γίνει τοποθέτηση και είναι κατανοητό	Υπάρχει δέσμευση και ενεργοποίηση	Δημιουργία θετικών αποτελεσμάτων	Ενσωματωμένο και πάντα βελτιώνεται
Θέτοντας στόχους	Οι άνθρωποι γνωρίζουν τι αναμένεται από αυτούς και κατανοούν πώς οι ατομικοί τους στόχοι ταιριάζουν στους στόχους του οργανισμού.	Οι ηγέτες εμπλέκουν τους ανθρώπους στον καθορισμό σαφών και εφικτών στόχων. Οι άνθρωποι ελέγχονται τακτικά έναντι αυτών των στόχων.	Οι απαιτητικοί ατομικοί και ομαδικοί στόχοι, εναρμονίζονται με τους στόχους και τα μέτρα απόδοσης του οργανισμού. Οι άνθρωποι αναλαμβάνουν την ευθύνη για την παρακολούθηση της απόδοσής τους.	Οι άνθρωποι αναλαμβάνουν ηγετικό ρόλο στον καθορισμό απαιτητικών δράσεων, που υποστηρίζουν και ανταποκρίνονται στους στόχους και τα σχέδια του οργανισμού για αλλαγή.
Ενθάρρυνση υψηλής απόδοσης	Οι διευθυντές γραμμής επενδύουν χρόνο στη διαχείριση της απόδοσης και διασφαλίζουν ότι οι άνθρωποι κατανοούν τη διαδικασία απόδοσης.	Οι διευθυντές γραμμής έχουν ανοιχτές και ειλικρινείς συνομιλίες με τα άτομα, σχετικά με την απόδοσή τους.	Οι διευθυντές γραμμής είναι εξαιρετικά αποτελεσματικοί και συνεπείς στην υποστήριξη υψηλών επιδόσεων και στην αντιμετώπιση της χαμηλής απόδοσης μέσω ενός αποτελεσματικού, επικοινωνιακού και ανοιχτού διαλόγου.	Αναμένεται από τα άτομα, τα οποία υποστηρίζονται ενεργά, να αγωνίζονται για υψηλή απόδοση ανά πάσα στιγμή.
Μέτρηση και αξιολόγηση της απόδοσης	Η απόδοση των ατόμων μετράται και αξιολογείται τακτικά σε σχέση με τους στόχους. Οι	Οι συμπεριφορές των ανθρώπων αξιολογούνται σε	Τα δεδομένα απόδοσης και τα στοιχεία συμπεριφοράς καταγράφονται και	Η παροχή και η αναζήτηση έγκαιρης ανατροφοδότησης σε άτυπη βάση, η συμμετοχή σε

	άνθρωποι λαμβάνουν σχόλια σχετικά με την απόδοσή τους.	σχέση με τις αξίες του οργανισμού.	χρησιμοποιούνται αποτελεσματικά για τη βελτίωση της απόδοσης των ανθρώπων και του οργανισμού.	συζητήσεις επιδόσεων και η καθοδήγηση αποτελούν βασικό μέρος της καθημερινής λειτουργίας του οργανισμού.
--	--	------------------------------------	---	--

Πηγή: IIP, the Standard, First edition of the Sixth Generation, 2017

5. Αναγνωρίζοντας και ανταμείβοντας την υψηλή απόδοση

Η αναγνώριση και η ανταμοιβή είναι ξεκάθαρη και κατάλληλη, δημιουργώντας μια κουλτούρα εκτίμησης, όπου οι άνθρωποι έχουν κίνητρα να αποδίδουν καλύτερα.

Πίνακας 5 Υψηλή απόδοση

Θέματα	Αναπτυγμένο	Καθιερωμένο	Προχωρημένο	Υψηλή απόδοση
	Έχει γίνει τοποθέτηση και είναι κατανοητό	Υπάρχει δέσμευση και ενεργοποίηση	Δημιουργία θετικών αποτελεσμάτων	Ενσωματωμένο και πάντα βελτιώνεται
Σχεδιάζοντας μια προσέγγιση προς την αναγνώριση και την ανταμοιβή	Ο τρόπος με τον οποίο ο οργανισμός αναγνωρίζει και επιβραβεύει τους ανθρώπους, υποστηρίζει τους στόχους του.	Οι ηγέτες εξετάζουν συνεχώς τον τρόπο με τον οποίο ο οργανισμός αναγνωρίζει και επιβραβεύει τους ανθρώπους του.	Η προσέγγιση που ακολουθείται για την αναγνώριση και την επιβράβευση των ανθρώπων είναι ευέλικτη και προσαρμοσμένη ώστε να ανταποκρίνεται σε ατομικά κίνητρα.	Οι άνθρωποι συμμετέχουν στο σχεδιασμό της προσέγγισης του οργανισμού για την αναγνώριση και την επιβράβευση των ανθρώπων.
Υιοθέτηση μιας κουλτούρας αναγνώρισης	Ο οργανισμός έχει μια κατάλληλη και σαφή προσέγγιση για την αναγνώριση και την ανταμοιβή.	Τα ατομικά και ομαδικά επιτεύγματα επιβραβεύονται με οικονομικά ή μη οικονομικά οφέλη.	Οι άνθρωποι αισθάνονται σίγουροι ότι τα ατομικά και ομαδικά επιτεύγματα αναγνωρίζονται και ενθαρρύνονται με συνέπεια σε ολόκληρο τον οργανισμό.	Υπάρχει μια κουλτούρα εκτίμησης όπου οι άνθρωποι αισθάνονται εκτιμημένοι και αναγνωρίζονται για τις προσπάθειες και την απόδοσή τους.

Αναγνωρίζοντας και ανταμείβοντας τους ανθρώπους	Οι άνθρωποι ξέρουν πώς αναγνωρίζονται και ανταμείβονται και τα κριτήρια έχουν κοινοποιηθεί σαφώς.	Οι άνθρωποι αναγνωρίζονται για τη συμπεριφορά τους καθώς και για την απόδοσή τους τόσο σε τυπική όσο και σε ανεπίσημη βάση.	Οι άνθρωποι παρακινούνται να αποδίδουν καλύτερα, ως αποτέλεσμα της προσέγγισης για αναγνώριση και ανταμοιβή.	Οι άνθρωποι και οι ομάδες με υψηλές επιδόσεις λαμβάνουν μεγαλύτερη οικονομική ή μη οικονομική αναγνώριση και ανταμοιβές.
--	---	---	--	--

Πηγή: liP, the Standard, First edition of the Sixth Generation, 2017

6. Διάρθρωση εργασιών

Ο οργανισμός είναι δομημένος έτσι ώστε να επιτύχει τη φιλοδοξία του. Οι ρόλοι έχουν σχεδιαστεί για την επίτευξη οργανωτικών στόχων και τη δημιουργία ενδιαφέρουσας εργασίας για τους ανθρώπους, ενθαρρύνοντας ταυτόχρονα συνεργατικούς τρόπους εργασίας.

Πίνακας 6 Διάρθρωση εργασιών

Θέματα	Αναπτυγμένο	Καθιερωμένο	Προχωρημένο	Υψηλή απόδοση
	Έχει γίνει τοποθέτηση και είναι κατανοητό	Υπάρχει δέσμευση και ενεργοποίηση	Δημιουργία θετικών αποτελεσμάτων	Ενσωματωμένο και πάντα βελτιώνεται
Σχεδιασμός ρόλων	Οι ρόλοι έχουν σχεδιαστεί για να επιτυγχάνουν οργανωτικούς στόχους δημιουργώντας σαφή λογοδοσία και αποφεύγοντας την επανάληψη προσπάθειας μεταξύ ομάδων.	Οι ρόλοι έχουν σχεδιαστεί για να δημιουργούν ενδιαφέρουσες εργασίες για τα άτομα, με δεξιότητες και ικανότητες για κάθε ρόλο που είναι σαφώς προσδιορισμένες.	Οι ρόλοι έχουν σχεδιαστεί για να βοηθούν τους ανθρώπους να αναπτύξουν τις δεξιότητες και τις ικανότητες που απαιτούνται για την εξέλιξή τους.	Οι ρόλοι έχουν σχεδιαστεί έτσι ώστε να ανταποκρίνονται στις μεταβαλλόμενες ανάγκες των κοινοτήτων, των αγορών, της οργανωτικής στρατηγικής και των εργαζομένων.
Δημιουργία αυτονομίας σε ρόλους	Κάθε ρόλος έχει σχεδιαστεί με σαφήνεια ως προς την αρχή λήψης αποφάσεων.	Οι πολιτικές και οι πρακτικές σε ολόκληρο τον οργανισμό υποστηρίζουν τους ανθρώπους στο να λαμβάνουν τις	Οι πολιτικές και οι πρακτικές ευθυγραμμίζονται για να βοηθήσουν τα άτομα να αποκτήσουν ατομική ιδιοκτησία και να ενεργήσουν	Οι πολιτικές και οι πρακτικές επανεξετάζονται τακτικά και βελτιώνονται για να επιταχυνθεί η λήψη

		αποφάσεις που απαιτούνται στους συγκεκριμένους ρόλους τους.	γρήγορα και αποτελεσματικά.	αποφάσεων και να αυξηθεί η ατομική ιδιοκτησία.
Ενεργοποίηση συνεργατικής εργασίας	Είναι σαφές πώς οι ρόλοι επιτρέπουν στους ανθρώπους να συνεργάζονται για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού.	Οι άνθρωποι ενθαρρύνονται να εργαστούν σε ολόκληρο τον οργανισμό για να μοιραστούν πληροφορίες και εμπειρίες.	Η ανοιχτή επικοινωνία και οι ευέλικτες πρακτικές εργασίας καθιστούν τη συνεργασία σε ολόκληρο τον οργανισμό εύκολη και αποτελεσματική.	Η δομή του οργανισμού ενθαρρύνει τους ανθρώπους να δημιουργήσουν επίσημα και ανεπίσημα δίκτυα για τη μεγιστοποίηση της συνεργασίας.

Πηγή: IIP, the Standard, First edition of the Sixth Generation, 2017

7. Οικοδόμηση δυναμικότητας

Οι δυνατότητες των ανθρώπων διαχειρίζονται και αναπτύσσονται ενεργά. Αυτό επιτρέπει στους ανθρώπους να αξιοποιήσουν πλήρως τις δυνατότητές τους και διασφαλίζουν ότι ο οργανισμός έχει τους κατάλληλους ανθρώπους τη σωστή στιγμή, για τους σωστούς ρόλους.

Πίνακας 7 Οικοδόμηση δυναμικότητας

Θέματα	Αναπτυγμένο	Καθιερωμένο	Προχωρημένο	Υψηλή απόδοση
	Έχει γίνει τοποθέτηση και είναι κατανοητό	Υπάρχει δέσμευση και ενεργοποίηση	Δημιουργία θετικών αποτελεσμάτων	Ενσωματωμένο και πάντα βελτιώνεται
Κατανόηση των δυνατοτήτων των ανθρώπων	Οι διευθυντές γραμμής έχουν αναπτυξιακές συνομιλίες με τους ανθρώπους, για να προσδιορίσουν τις δυνατότητές τους και να διασφαλίσουν ότι ικανοποιούνται οι	Οι ευκαιρίες μάθησης και ανάπτυξης παρέχονται σύμφωνα με τους στόχους του οργανισμού και επιτρέπουν στους ανθρώπους να αξιοποιήσουν πλήρως τις δυνατότητές τους.	Ο οργανισμός είναι ευέλικτος στον τρόπο με τον οποίο αναπτύσσει ανθρώπους, χρησιμοποιώντας καινοτόμες λύσεις που ικανοποιούν τις ανάγκες μάθησης και ανάπτυξης.	Οι άνθρωποι αναλαμβάνουν τη δική τους μάθηση και ανάπτυξη για την αποτελεσματική υποστήριξη των στόχων του οργανισμού.

	ανάγκες μάθησης και ανάπτυξης.			
Υποστήριξη της μάθησης και της ανάπτυξης	Οι αναπτυξιακές συμβουλές και η καθοδήγηση μεταλαμπαδεύονται σωστά σε ολόκληρο τον οργανισμό.	Οι άνθρωποι έχουν την ευκαιρία και την υποστήριξη να εφαρμόσουν νέες δεξιότητες και γνώσεις στην πράξη.	Οι επενδύσεις στη μάθηση και την ανάπτυξη αξιολογούνται για να κατανοήσουν τον αντίκτυπο στις ευκαιρίες εξέλιξης των ανθρώπων.	Η συνεχής μάθηση είναι μέρος της κουλτούρας του οργανισμού.
Ανάπτυξη των σωστών ανθρώπων τη σωστή στιγμή	Η πρόσληψη και η επιλογή είναι δίκαιη, αποτελεσματική και ταιριάζει με τους στόχους του οργανισμού.	Ο προγραμματισμός των πόρων διαχειρίζεται ενεργά για την υποστήριξη των στόχων του οργανισμού.	Ο οργανισμός χρησιμοποιεί διαδοχικό σχεδιασμό για να διασφαλίσει ότι πληρούνται οι κρίσιμοι ρόλοι και οι άνθρωποι μπορούν να προοδεύσουν.	Οι ηγέτες κοιτάζουν συνεχώς το μέλλον για να εντοπίσουν και να σχεδιάσουν τις δυνατότητες που θα χρειαστούν οι άνθρωποι για να φτάσουν στην επιτυχία.

Πηγή: liP, the Standard, First edition of the Sixth Generation, 2017

8. Παρέχοντας συνεχή βελτίωση

Υπάρχει έμφαση στη συνεχή βελτίωση. Οι άνθρωποι χρησιμοποιούν εσωτερικές και εξωτερικές πηγές για να βρουν νέες ιδέες και προσεγγίσεις, υποστηριζόμενες από μια κουλτούρα που ενθαρρύνει την καινοτομία. Υπάρχει έμφαση στη συνεχή βελτίωση. Οι άνθρωποι χρησιμοποιούν εσωτερικές και εξωτερικές πηγές για να βρουν νέες ιδέες και προσεγγίσεις, υποστηριζόμενες από μια κουλτούρα που ενθαρρύνει την καινοτομία.

Πίνακας 8 Συνεχή βελτίωση

Θέματα	Αναπτυγμένο	Καθιερωμένο	Προχωρημένο	Υψηλή απόδοση
		Υπάρχει δέσμευση και ενεργοποίηση	Δημιουργία θετικών αποτελεσμάτων	Ενσωματωμένο και πάντα βελτιώνεται

	Έχει γίνει τοποθέτηση και είναι κατανοητό			
Βελτίωση μέσω εσωτερικών και εξωτερικών πηγών	Η επένδυση σε ανθρώπους αξιολογείται και τα αποτελέσματα χρησιμοποιούνται για τη βελτίωση της απόδοσης.	Ο οργανισμός χρησιμοποιεί πληροφορίες από εσωτερικές και εξωτερικές πηγές για να βελτιώσει τον τρόπο διαχείρισης και ανάπτυξης των ανθρώπων του.	Οι ηγέτες κοιτάζουν πέρα από το τρέχον επιχειρηματικό περιβάλλον για να μάθουν από τον έξω κόσμο και να φέρουν γνώσεις ώστε να βελτιώσουν την απόδοση του οργανισμού.	Οι άνθρωποι αναλαμβάνουν την ευθύνη για συνεχή βελτίωση. Κοιτάζουν στον κόσμο γύρω τους για νέες ιδέες και καινοτομίες και, στη συνέχεια, προσφέρουν αλλαγή σύμφωνα με αυτό.
Δημιουργία μιας κουλτούρας συνεχούς βελτίωσης	Οι άνθρωποι γνωρίζουν πώς μπορούν να συμβάλουν στη βελτίωση της απόδοσής τους και στους τρόπους εργασίας εντός του οργανισμού.	Οι άνθρωποι ενθαρρύνονται να δοκιμάσουν νέες προσεγγίσεις και να μάθουν από τις προσπάθειές τους, τα λάθη και τις επιτυχίες τους.	Οι άνθρωποι υποστηρίζονται από τους ηγέτες τους για να αναλάβουν εύλογους κινδύνους όταν προσπαθούν νέες και καινοτόμες προσεγγίσεις.	Ο οργανισμός καλλιεργεί την καινοτομία και δρα γρήγορα ως απάντηση σε νέες ιδέες και ευκαιρίες.
Ενθάρρυνση της καινοτομίας	Οι άνθρωποι ενθαρρύνονται να βρουν νέες ιδέες.	Οι άνθρωποι συνεργάζονται για να δημιουργήσουν νέες ιδέες.	Οι άνθρωποι είναι παθιασμένοι με την καινοτομία και εθελοντικά παρουσιάζουν νέες ιδέες.	Οι νέες ιδέες προσφέρουν θετικά αποτελέσματα για τον οργανισμό.

Πηγή: liP, the Standard, First edition of the Sixth Generation, 2017

9. Δημιουργία βιώσιμης επιτυχίας

Ο οργανισμός εστιάζει στο μέλλον και ανταποκρίνεται στις αλλαγές. Οι ηγέτες έχουν μια σαφή κατανόηση του εξωτερικού περιβάλλοντος και του αντίκτυπου που έχει στον οργανισμό.

Πίνακας 9 Δημιουργία βιώσιμης επιτυχίας

Θέματα	Αναπτυγμένο	Καθιερωμένο	Προχωρημένο	Υψηλή απόδοση
		Υπάρχει δέσμευση και ενεργοποίηση	Δημιουργία θετικών αποτελεσμάτων	Ενσωματωμένο και πάντα βελτιώνεται

	Έχει γίνει τοποθέτηση και είναι κατανοητό			
Εστίαση στο μέλλον	Οι ηγέτες επικοινωνούν μελλοντικές προτεραιότητες.	Οι άνθρωποι ασχολούνται ενεργά με το βραχυπρόθεσμο και το μακροπρόθεσμο σχεδιασμό.	Οι άνθρωποι πιστεύουν ότι ο οργανισμός είναι ένα εξαιρετικό μέρος για να εργαστεί και έχει δεσμευτεί για τη μελλοντική του επιτυχία.	Οι ηγέτες γνωρίζουν τις μελλοντικές προκλήσεις για τον οργανισμό και αναπτύσσουν συνειδητά τις δικές τους δυνατότητες και συνεργάζονται με τους ενδιαφερόμενους για να ανταποκριθούν σε αυτές.
Αγκαλιάζοντας την αλλαγή	Όπου συμβαίνει αλλαγή, γνωστοποιείται εγκαίρως και με διαφάνεια σε ολόκληρο τον οργανισμό.	Τα οφέλη της αλλαγής μετριοούνται και καταγράφονται. Οι επιτυχίες και οι αποτυχίες κοινοποιούνται ανοιχτά.	Άτομα που επιδεικνύουν αισιοδοξία και ενθουσιασμό επιλέγονται για να υποστηρίξουν την αλλαγή και να υποστηρίξουν τους άλλους να κατανοήσουν και να αλληλεπιδράσουν με αυτήν.	Η αλλαγή θεωρείται ως «συνηθισμένη εργασία», όπου τα λάθη γίνονται αποδεκτά και εκτιμώνται, ως ευκαιρία για μάθηση και βελτίωση.
Κατανόηση του εξωτερικού πλαισίου	Οι ηγέτες έχουν σαφή κατανόηση του ποιοι είναι οι ενδιαφερόμενοι στις κοινότητες και στις αγορές που εξυπηρετεί ο οργανισμός.	Το εργατικό δυναμικό είναι διαφορετικό και αντικατοπτρίζει τις κοινότητες και τις αγορές που εξυπηρετεί ο οργανισμός.	Οι άνθρωποι κατανοούν τη σχέση μεταξύ του οργανισμού και της ευρύτερης κοινότητας.	Ο οργανισμός έχει θετικό αντίκτυπο στις κοινότητες και τις αγορές που εξυπηρετεί.

Πηγή: liP, the Standard, First edition of the SixthGeneration, 2017

Ωστόσο, η επιτυχημένη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, δεν περιλαμβάνει μόνο δραστηριότητες που αφορούν στη μεγαλύτερη απόδοσή του, αλλά πρέπει να ενσωματώνουν και πρακτικές που να αυξάνουν και την ευημερία των εργαζομένων μέσα

σε έναν οργανισμό. Για τον λόγο αυτόν, συμπληρωματικά του IiP, κατασκευάστηκε και καθιερώθηκε και το πρότυπο Investing in Wellness, το οποίο παρουσιάζεται στην επόμενη ενότητα.

4.7. Investing in Wellness

Οι άνευ προηγουμένου χρόνοι που διανύει η σημερινή κοινωνία, υπογράμμισαν, περισσότερο από ποτέ, την ανάγκη δημιουργίας ενός περιβάλλοντος που όχι μόνο προστατεύει τους εργαζόμενους αλλά προάγει κάθε πτυχή της ευημερίας τους. Τα στοιχεία δείχνουν ότι:

- 1 στους 4 εργαζόμενους στο Ηνωμένο Βασίλειο έχουν μια υγιή φυσική κατάσταση.
- Το άγχος, η κατάθλιψη και το στρες βρίσκονται πίσω από το 44% όλων των περιπτώσεων κακής υγείας που σχετίζονται με την εργασία.
- 140 εκατομμύρια ημέρες χάνονται κάθε χρόνο από απουσίες λόγω ασθένειας.

Ένα υγιές εργατικό δυναμικό δεν είναι μόνο ηθική προτεραιότητα για τις επιχειρήσεις, αλλά μπορεί επίσης να συμβάλει σημαντικά μέσω της αυξημένης παραγωγικότητας και του μειωμένου κόστους που σχετίζεται με την απουσία ασθένειας. Σκοπός του Investors in People είναι να κάνει τις συνθήκες εργασίας καλύτερες, γι' αυτό το 2019 εισήγαγε στις πιστοποιήσεις του και τη διαπίστευσή Investing in wellness, που μπορεί να βοηθήσει την επιχείρηση, προσδιορίζοντας τα δυνατά της σημεία καθώς και τους τομείς βελτίωσης. Θα χαρτογραφήσει το πού βρίσκεται αυτή τη στιγμή, με σκοπό την καλλιέργεια μιας κουλτούρας που δίνει προτεραιότητα στην ευημερία.

Αυτό είναι ένα ιδιαίτερα ισχυρό εργαλείο τη στιγμή που πολλοί χώροι εργασίας έχουν διαταραχθεί και απαιτείται από το εργατικό δυναμικό μια γρήγορη προσαρμογή σε νέους τρόπους εργασίας.

Τα οφέλη που μπορεί να προκύψουν από το Investors in Wellness είναι:

- Μέτρηση του αντίκτυπου της στρατηγικής ευημερίας και των πρωτοβουλιών ευεξίας, και προσδιορισμός του σε ποιο βήμα βρίσκεται η επιχείρηση στο ταξίδι της ενσωμάτωσης μιας κουλτούρας ευημερίας.
- Προσέλκυση καλύτερων ταλέντων. Οι άνθρωποι έλκονται από οργανισμούς που ξέρουν πώς να φροντίζουν τους ανθρώπους τους

-
- Η επιχείρηση ξεχωρίζει από άλλους εργοδότες. Βελτίωση του προφίλ και της φήμης της, δείχνοντας ότι είναι μπροστά από άλλους οργανισμούς.
 - Ποσοτικές και ποιοτικές πληροφορίες που βοηθούν να ενημερώσει ο οργανισμός τη στρατηγική του για την ευημερία και να την εφαρμόσει καλύτερα.
 - Αυτόματη συμμετοχή στα βραβεία Investors in People όπου αναδεικνύονται οι καλύτεροι οργανισμοί, επιβραβεύοντας το σπουδαίο έργο τους.
 - Ένα σχέδιο δράσης σχεδιασμένο να υποστηρίζει την εξέλιξη της στρατηγικής του οργανισμού γύρω από την ευημερία των ανθρώπων του.
 - Επίπεδα βραβείων αργύρου, χρυσού και πλατίνας, που ισχύουν για τρία χρόνια.
 - 12 και 24 μήνες συνάντηση με τον σύμβουλο της επιχείρησης (IiP, Invest in WellnessFramework, 2020).

4.7.1. Τι αξιολογείται με το Investing in Wellness

Σε κοινωνικό επίπεδο: Οι συνθήκες lockdown, δημιούργησαν ένα κενό στον κοινωνικό ιστό της εργασίας και πολλοί άνθρωποι έχασαν την άτυπη αλληλεπίδραση που προέρχεται από το να είναι μεταξύ συναδέλφων. Η αλληλεπίδραση αυτή αναγνωρίζεται ως βασικός παράγοντας συνεισφοράς στην ευημερία του εργατικού δυναμικού. Ενισχύεται από μια κουλτούρα που υπερασπίζεται την ανταμοιβή και την αναγνώριση, τη φωνή των υπαλλήλων, την ένταξη, την ποικιλομορφία, τις δραστηριότητες της κοινότητας και τις φιλικές προς την οικογένεια πολιτικές.

Σε φυσικό επίπεδο: Αυτή τη στιγμή, εν μέσω πανδημίας, όλοι βρίσκονται σε πλήρη αλλαγή στον τρόπο με τον οποίο κατανοούν την εργασία. Η επένδυση στην ευημερία μπορεί να βοηθήσει να κατανοήσουν οι επιχειρήσεις καλύτερα, εάν οι άνθρωποι της υποστηρίζονται με τους σωστούς τρόπους σε σχέση με τη σωματική δραστηριότητα, τη διατροφή, τους μυοσκελετικούς και περιβαλλοντικούς παράγοντες.

Σε ψυχολογικό επίπεδο: Αυτός είναι ένας κρίσιμος τομέας για οποιονδήποτε οργανισμό και η ψυχολογική ευημερία του εργατικού δυναμικού των επιχειρήσεων, ίσως βρίσκεται στα όριά της αυτή τη στιγμή. Οι κρίσιμοι τομείς του Investing in Wellness, περιλαμβάνουν την αποτελεσματική επικοινωνία, τη φωνή των υπαλλήλων και τον τρόπο με τον οποίο γιορτάζεται και αναγνωρίζεται η επιτυχία (IiP, Invest in WellnessFramework, 2020).

4.7.2. Το πλαίσιο Investing in Wellness

Ο οργανισμός Investors in People, συνεργαζόμενος με ηγέτες και καινοτόμους στην ευημερία, δημιούργησε ένα πλαίσιο που θα του επέτρεπε να παρέχει την καλύτερη δυνατή αξία, για κάθε οργανισμό που προσπαθεί να καλλιεργήσει μια κουλτούρα ευημερίας στο έργο του. Οι τομείς που απαρτίζουν το πλαίσιο καλύπτουν όλες τις πτυχές της ευημερίας και πώς μπορούν να επηρεαστούν εντός ενός οργανισμού. Αυτός ο τύπος αλλαγής συμπεριφοράς είναι αυτός που επιτρέπει σε μια κουλτούρα ευημερίας να ευδοκιμήσει σε οποιονδήποτε οργανισμό.



Διάγραμμα 2 : Οι ψυχολογικοί, κοινωνικοί και φυσικοί στόχοι (πηγή: Ιδία επεξεργασία)

Το συγκεκριμένο πλαίσιο μετρά πόσο καλά τα πάει ένας οργανισμός σε ό, τι αφορά στην υποστήριξη της κοινωνικής, σωματικής και ψυχολογικής υγείας των ανθρώπων του στην εργασία. Η ευημερία σχετίζεται με όλες τις πτυχές της επαγγελματικής ζωής: την ποιότητα και την ασφάλεια του χώρου εργασίας, το πώς αισθάνονται οι άνθρωποι για τη δουλειά τους και την κουλτούρα που βιώνουν στην εργασία. Το πλαίσιο ευημερίας καλύπτει κοινωνικούς, σωματικούς και ψυχολογικούς τομείς. Αυτό σημαίνει ότι αξιολογείται το αν τα άτομα αισθάνονται υποστηριζόμενα, ποιος εμπλέκεται σε δραστηριότητες και τι πόροι είναι διαθέσιμοι για να βελτιώσει μια επιχείρηση την ευημερία της. Το Investing in Wellness είναι μια πιστοποίηση για οργανισμούς που αναπτύσσουν και καλλιεργούν μια κουλτούρα ευημερίας. Αλλά η αλλαγή απαιτεί χρόνο και προσπάθεια από όλους για να διασφαλιστεί ότι είναι πραγματική και διαρκής (IiP, Invest in Wellness Framework, 2020).

4.7.3. Επίπεδα αξιολόγησης

Υπάρχουν τρία διαφορετικά επίπεδα πιστοποίησης: ασημί, χρυσό και πλατίνα.

Ασημί

Η απόκτηση της ασημένιας πιστοποίησης, σημαίνει ότι η επιχείρηση έχει εφαρμόσει τις σωστές αρχές και έχει αναπτύξει μια στρατηγική καλής ευημερίας που υποστηρίζεται από τους ανθρώπους της. Οι άνθρωποι αισθάνονται θετικοί για όλη αυτή την πρωτοβουλία.

Χρυσό

Μια χρυσή πιστοποίηση σημαίνει πως η επιχείρηση έχει εφαρμόσει μια καλή στρατηγική ευημερίας και ότι υποστηρίζεται σαφώς από όλους. Υπάρχουν ευκαιρίες και χώρος για τους ανθρώπους να εργάζονται καθώς και να κοινωνικοποιούνται. Οι άνθρωποι κατανοούν και υποστηρίζουν ο ένας την ψυχική υγεία του άλλου. Και υπάρχουν αποδείξεις ότι λειτουργεί, η στρατηγική έχει θετικό αποτέλεσμα και κάνει την εργασία καλύτερη.

Πλατίνα

Το πλατινένιο είναι το υψηλότερο επίπεδο πιστοποίησης που μπορείτε να λάβει μια επιχείρηση. Σημαίνει ότι καταβάλλει εξαιρετική προσπάθεια για την υποστήριξη της ευημερίας. Θέτει απαιτητικούς στόχους και συχνά τους πετυχαίνει ή τους υπερβαίνει (IiP, Invest in WellnessFramework, 2020).

Είναι εμφανές πως η εξέλιξη της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού, δε σταματά και συνεχίζει να προσαρμόζεται στις απαιτήσεις του σύγχρονου κόσμου. Είναι σίγουρο, πως η αξιολόγηση της λειτουργίας του ανθρώπινου δυναμικού, δεν περιορίζεται μόνο σε αυτά τα πρότυπα απόδοσης και στο μέλλον θα υπάρξουν άλλα αντίστοιχα πρότυπα, περισσότερο εξελιγμένα και προσαρμοσμένα στις ανάγκες της εκάστοτε εποχής.

Βιβλιογραφία- Αρθρογραφία Κεφαλαίου 4

Invest in PeopleFramework, (2020). Ανακτήθηκε 3 Σεπτεμβρίου 2021 από:<https://www.investorsinpeople.com/wp-content/uploads/2020/04/We-invest-in-people-framework.pdf>

Invest in WellnessFramework, (2020). Ανακτήθηκε 3 Σεπτεμβρίου 2021 από:<https://www.investorsinpeople.com/wp-content/uploads/2020/04/We-invest-in-wellbeing-framework-customers-1.pdf>

Investors in People, The Standard (2017). Ανακτήθηκε 3 Σεπτεμβρίου 2021 από:<https://www.goodmanjones.com/public/downloads/6nOfJ/investors-in-people-goodmanjones.pdf>

Investors in People, The Standard (2017). Ανακτήθηκε 3 Σεπτεμβρίου 2021 από:<https://www.goodmanjones.com/public/downloads/6nOfJ/investors-in-people-goodmanjones.pdf>

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 ΕΠΙΘΕΩΡΗΣΗ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΟ ΠΡΟΤΥΠΟΥ INVESTORS IN PEOPLE- ΚΟΣΤΟΣ ΕΠΙΘΕΩΡΗΣΗΣ – ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ.

5.1 Εισαγωγή

Η θεωρία του ανθρώπινου κεφαλαίου παρέχει ένα χρήσιμο σημείο εκκίνησης για την αξιολόγηση του προτύπου liP (Investors in People) (Albergaetal., 1997). Η θεωρία ορίζει ότι η παραγωγικότητα των εργαζομένων εξαρτάται από το απόθεμα της γνώσης που ενσωματώνουν, η οποία πιστεύεται ότι ενισχύεται μέσω γενικής και ειδικής κατάρτισης. Η γενική κατάρτιση εξοπλίζει τους εργαζόμενους με γενικές δεξιότητες, οι οποίες είναι εξίσου παραγωγικές ή μεταβιβάσιμες σε επιχειρήσεις και ως εκ τούτου χρηματοδοτούνται αποκλειστικά από εργαζόμενους με την παραδοχή του τέλει ανταγωνισμού. Από την άλλη πλευρά, η ειδική εκπαίδευση θεωρείται ότι προάγει δεξιότητες που ταιριάζουν ειδικά στην τρέχουσα σταθερότητα. Η εταιρεία χρηματοδοτεί ειδική εκπαίδευση προβλέποντας υψηλότερα περιθώρια παραγωγικότητας ως επένδυση απόδοσης (Albergaetal., 1997).

Οι Acemoglu και Pischke (1999) τόνισαν στη θεωρία τους ότι η διάκριση μεταξύ γενικής και ειδικής εκπαίδευσης είναι ασήμαντη. Υποστηρίζουν ότι η τρέχουσα εταιρεία διατηρεί επιπλέον πληροφορίες για τους εργαζόμενους της έναντι άλλων επιχειρήσεων, γεγονός που δίνει στην εταιρεία δύναμη. Μια τέτοια ατέλεια της αγοράς εργασίας σημαίνει ότι η κατάρτιση αυξάνει την παραγωγικότητα της εργασίας περισσότερο από ό, τι λαμβάνει η μισθωτή εργασία, ενθαρρύνοντας έτσι την επιχείρηση να παρέχει και να πληρώνει για εκπαίδευση εργατικού δυναμικού ακόμη και όταν η εκπαίδευση είναι γενικού τύπου. Ανεξάρτητα από τη φύση του ή την πηγή χρηματοδότησης που εμπλέκεται, οι θεωρίες προτείνουν άμεση σχέση μεταξύ της κατάρτισης του εργατικού δυναμικού και της αυξημένης παραγωγικότητας των εργαζομένων. Ένα μεγάλο μέρος εμπειρικής βιβλιογραφίας παρέχει στοιχεία που υποστηρίζουν τη σχέση μεταξύ κατάρτισης και παραγωγικότητας, υποστηρίζοντας έτσι τις προβλέψεις της θεωρία ανθρώπινου κεφαλαίου (Acemoglu&Pischke, 1999).

Οι Konings και Vanormelingen (2015) εκτίμησαν τον αντίκτυπο της κατάρτισης στην εργασία στην παραγωγικότητα και τους μισθούς χρησιμοποιώντας δεδομένα της

επιτροπής επιχειρήσεων του Βελγίου. Διαπίστωσαν ότι ένας εκπαιδευμένος εργαζόμενος έχει πολύ υψηλότερη απόδοση παραγωγικότητας έναντι του μισθού που λαμβάνει. Οι Deardenetal. (2006) χρησιμοποίησαν μια ομάδα βρετανικών βιομηχανιών που κάλυπταν την περίοδο 1983–1996 και μια ποικιλία εμπειρικών προσεγγίσεων για να βρουν μια σημαντικά υψηλότερη σύνδεση μεταξύ της κατάρτισης του εργατικού δυναμικού και της παραγωγικότητας. Χρησιμοποιώντας δεδομένα από το BHPS που καλύπτουν την περίοδο 1998–2000, οι Booth και Bryan (2005) βρήκαν επίσης μια σημαντική σχέση μεταξύ της κατάρτισης που χρηματοδοτείται από εργοδότες και των υψηλότερων μισθών. Είναι σημαντικό ότι ο θετικός σύνδεσμος που βρήκαν είναι σημαντικός τόσο για τις τρέχουσες όσο και για τις μελλοντικές επιχειρήσεις, γεγονός που υποδηλώνει συνεπώς ακόμη υψηλότερα επίπεδα κέρδους μη παραγωγικότητας.

Συγκεκριμένα, διαπίστωσαν επίσης ότι η πιστοποιημένη κατάρτιση που χρηματοδοτείται από εργοδότες συνδέεται ισχυρότερα με υψηλότερους μισθούς από ό,τι η μη πιστοποιημένη κατάρτιση. Οι Boothbyetal. (2010), με βάση τη μελέτη τους σε канаδικές παραγωγικές εγκαταστάσεις, κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι η εκπαίδευση του εργατικού δυναμικού οδηγεί σε ενισχυμένη αύξηση της παραγωγικότητας όταν συνδυάζεται με τη νέα τεχνολογία. Οι Black and Lynch (1996) έχουν επίσης δείξει ότι το ανθρώπινο κεφάλαιο, που μετρείται ως μέσο επίπεδο εκπαίδευσης σε μια εγκατάσταση, είναι ένας σημαντικός καθοριστικός παράγοντας της παραγωγικότητας της εγκατάστασης.

5.2 Πιστοποίηση προτύπου liP

Το πιστοποιημένο πρότυπο liP είναι ένα πρότυπο που αφορά τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, εγκαινιάστηκε από την κυβέρνηση του Ηνωμένου Βασιλείου το 1991 για τη βελτίωση της βιομηχανικής απόδοσης μέσω της εξειδίκευσης και της ανάπτυξης των εργαζομένων. Πρόκειται για ένα εθελοντικό σχέδιο με γνώμονα την αγορά, το οποίο υιοθετείται σήμερα από περίπου 10.000 οργανισμούς σε 78 χώρες παγκοσμίως. Στα 27 έτη ύπαρξής του, το πρόγραμμα υπέστη αρκετές αλλαγές, αλλά ο αρχικός του στόχος για την κατάρτιση των εργαζομένων παρέμεινε ο κεντρικός άξονας. Το σχέδιο απαιτεί από τους οργανισμούς να εντοπίσουν κενά δεξιοτήτων, τα οποία στη συνέχεια τους ενθαρρύνει να αντιμετωπίσουν μέσω εκπαίδευσης του εργατικού δυναμικού για την ενίσχυση της απόδοσης του οργανισμού (liP, 2017).

Παρέχει ένα πρότυπο αναφοράς στις πρακτικές κατάρτισης και ανάπτυξης, βάσει των οποίων οι οργανισμοί αξιολογούνται προτού στεφθούν ως πιστοποιημένοι από το

liP για την εκπλήρωση των κριτηρίων αξιολόγησης. Μόλις πιστοποιηθούν, οι οργανισμοί χρησιμοποιούν την απόκτησή τους και το λογότυπο του liP για σκοπούς εμπορίας. Η συνεχιζόμενη χρήση του λογότυπου υπόκειται σε τακτικές αναθεωρήσεις από τον οργανισμό πιστοποίησης, η οποία απαιτεί από τους οργανισμούς να συνεχίσουν να τηρούν τις αρχές του προτύπου. Εάν διαπιστωθεί ότι οι οργανισμοί παραβιάζουν το πρότυπο, κινδυνεύουν να χάσουν την πιστοποίηση liP (Hoqueetal., 2005; Hoque&Bacon, 2008; Shuryetal., 2012; Winterbothametal., 2013; Smithetal., 2014; De Waal, 2016). Όπως σημειώνουν οι Grugulis και Bevitt (2002), το πρότυπο liP «είναι το πιο ευρύ μέρος των κυβερνητικών NETTs (National Education and Training Targets) και η επίσημη ρητορική είναι επικεντρωμένη στην ανάγκη για μια οικονομία υψηλών δεξιοτήτων».

Από το 1996, ένας από τους κύριους στόχους της βρετανικής οργάνωσης Investors in People UK (Investors in People UK) ήταν η ανάπτυξη παγκόσμιας φήμης για το μοντέλο. Η προσπάθεια διεθνοποίησης οδηγήθηκε από το γεγονός ότι πολλές πολυεθνικές που είχαν ήδη πιστοποιηθεί στο Ηνωμένο Βασίλειο ήθελαν να πιστοποιηθούν σε άλλες χώρες όπου είχαν θυγατρικές. Πολλές κυβερνήσεις και εκπαιδευτικοί οργανισμοί έχουν εκδηλώσει ενδιαφέρον για την εφαρμογή του μοντέλου στη χώρα τους, επιδιώκοντας να αποκομίσουν οικονομικά οφέλη. Η Αυστραλία είναι η πρώτη χώρα που έγινε εταίρος και είναι χαρακτηριστικό ότι η Ολλανδία έλαβε άδεια για την προώθησή του για δέκα χρόνια, έτσι ώστε σε συνδυασμό με άλλα εργαλεία που χρησιμοποιούνταν για την αύξηση του επιπέδου των απαιτήσεων του εργοδότη για πιο εξειδικευμένο προσωπικό, να αξιοποιηθεί περισσότερο η γνώση που αποκόμιζαν από την εκπαίδευση ώστε να δημιουργηθούν επιπλέον θέσεις εργασίας που θα αυξήσουν το ποσοστό απασχόλησης, ενισχύοντας παράλληλα την οικονομία (Belletal., 2004). Επιπλέον, η εφαρμογή του στις διεθνείς αγορές και η αναγνώριση της αξίας του θα ενίσχυε το κύρος και τη φήμη του, προσελκύνοντας περισσότερο ενδιαφέρον από τον οργανισμό από οπουδήποτε στον κόσμο. Ωστόσο, αξίζει να σημειωθεί ότι το Ηνωμένο Βασίλειο προωθεί το εθνικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα του μοντέλου Investors in People Standard σε ανταγωνιστικές χώρες όπως η Γερμανία και η Ολλανδία, παρ'όλο που παρέχει αντίστοιχα μοντέλα επαγγελματικής εκπαίδευσης και κατάρτισης. Η βρετανική οργάνωση «Investors in People UK» έχει τη συνολική ευθύνη για την ανάπτυξη μιας διεθνούς στρατηγικής για την προώθηση του μοντέλου σε διεθνές επίπεδο, αλλά χρειάζεται επίσης εταίρους για να συμβάλουν σε αυτές τις προσπάθειες (Hoqueetal., 2005).

Η εφαρμογή αυτού του προτύπου σε διεθνές επίπεδο ολοκληρώνεται σταδιακά και η επιλογή στρατηγικών εταίρων θεωρείται καθοριστική και ιδιαίτερα σημαντική. Ο όρος

αναφέρεται σε κάθε οργανισμό που συνεργάζεται με βρετανικό ίδρυμα και λαμβάνει άδεια για την ανάπτυξη προτύπων σε μια νέα αγορά μετά την επίτευξη συμφωνίας, υπό την προϋπόθεση ότι διαθέτει γνώσεις προτύπων, δυνατότητες προώθησης και διαχείρισης και διασφάλιση ποιότητας. Η δυνατότητα παροχής συμβουλευτικών υπηρεσιών και υπηρεσιών επιθεώρησης.

Τα πρότυπα που πρέπει να πληρούνται για να γίνει στρατηγικός εταίρος του οργανισμού είναι τα ακόλουθα (IiP, 2017) :

- Η έγκριση της χώρας/περιοχής στην οποία εφαρμόζεται το πρότυπο απαιτείται για τη δέσμευση της καθιέρωσής του ως εθνικό πρότυπο, και ως μην διαδραματίσει ουσιαστικά ενεργό ρόλο.
- Είναι απαραίτητη η διασφάλιση της ποιότητας, δηλαδή να υπάρχει επιθεωρητής ποιότητας ή συνεργαζόμενος φορέας πιστοποίησης.
- Πρέπει να είναι σε θέση να χρηματοδοτήσει το κόστος των πιλοτικών έργων, των αδειών προώθησης και της τυπικής εφαρμογής.
- Είναι απαραίτητη η παροχή ενός επιχειρηματικού σχεδίου που περιέχει μια τριετή πρόβλεψη, ένα σχέδιο μάρκετινγκ που περιέχει μια περιγραφή της υποψήφιας αγοράς και πολλούς ελέγχους και πιστοποιήσεις σχεδίων, πόρους και σχέδια οικονομικής κατάστασης και άδειες που χρησιμοποιούνται κυρίως για την κάλυψη του κόστους του πιλοτικού προγράμματος ανάπτυξης. Επιπλέον, πρέπει να γίνει αναφορά στον τρόπο με τον οποίο ο οργανισμός συγκεντρώνει κεφάλαια.
- Πρέπει να δημιουργήσει σχέσεις με την κυβέρνηση, ανεξάρτητα υπουργεία και άλλους εθνικούς οργανισμούς ανάπτυξης, συνδικαλιστικές οργανώσεις και ενώσεις εργοδοτών για να παράσχει υποστηρικτική βοήθεια και να αποδεχτεί την εφαρμογή της.
- Για την προώθηση, την παροχή συμβουλών και πληροφόρησης είναι απαραίτητο να υπάρχει πρόσβαση σε κάποιο δίκτυο συνεργατών σε εθνικό και τοπικό επίπεδο.

Οι οργανισμοί μπορούν να επιτύχουν πιστοποίηση IiP Standard όταν περάσουν από μια αυστηρή και αντικειμενική αξιολόγηση της απόδοσης ανθρώπινου δυναμικού τους. Οι οργανισμοί μπορούν επίσης να επιλέξουν να εργαστούν σύμφωνα με τις αρχές του IiP και να αναγνωριστούν για αυτό χωρίς να υποβάλουν αίτηση για επίσημη πιστοποίηση και συνεπώς χωρίς να έχουν λάβει πιστοποίηση. Εάν υποβάλλουν αίτηση για πιστοποίηση, οι οργανισμοί πρέπει να αποδείξουν ότι διαθέτουν πολιτικές και διαδικασίες που σχετίζονται με την οργανωτική στρατηγική, τη μάθηση και την ανάπτυξη, την ηγεσία, τη συμμετοχή των εργαζομένων και τη διαχείριση και την αξιολόγηση των

εργαζομένων. Το liP ανήκει στην Κυβέρνηση του Ηνωμένου Βασιλείου, διαχειρίζεται σε εθνικό επίπεδο την Επιτροπή Απασχόλησης και Δεξιοτήτων του Ηνωμένου Βασιλείου και υποστηρίζεται από το Τμήμα Επιχειρήσεων, Καινοτομίας και Δεξιοτήτων (Winterbothametal., 2012).

Οι αξιολογήσεις για την πιστοποίηση liP πραγματοποιούνται μέσω επτά τοπικών Κέντρων στο Ηνωμένο Βασίλειο. Τρία επίπεδα μπορούν να ληφθούν: χάλκινο, ασημένιο και χρυσό. Με την εισαγωγή του νέου έκτου liP Standard, προστέθηκε επίσης ένα επίπεδο πλατίνας. Αφού επιτύχουν ένα ορισμένο επίπεδο πιστοποίησης, οι οργανισμοί μπορούν να χρησιμοποιήσουν το λογότυπο liP στο μάρκετινγκ, τη διαφήμιση, την αλληλογραφία τους και ούτω καθεξής. Η διαδικασία πιστοποίησης πρέπει να επαναλαμβάνεται κάθε δύο χρόνια προκειμένου να διατηρείται το επίπεδο πιστοποίησης ή να αυξάνεται. Φαίνεται ότι υπάρχουν δύο κίνητρα για μια οργάνωση να συνεργαστεί με το liP, να αποκομίσει όφελος μέσω σύνδεσης ή να αποκομίσει όφελος μέσω πρακτικής (liP, 2017).

Ορισμένοι οργανισμοί θέλουν αναγνώριση από έναν σεβαστό φορέα για τις τρέχουσες πολιτικές τους για το ανθρώπινο δυναμικό (δηλ. Όφελος μέσω σύνδεσης), ενώ άλλοι οργανισμοί συνεργάζονται με το liP κυρίως για την υλοποίηση βελτιώσεων για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (δηλαδή όφελος από την πρακτική). Πολλοί οργανισμοί που ξεκινούν τη διαδικασία πιστοποίησης liP πιστεύουν ήδη ότι πλησιάζουν το πρότυπο liP και ότι η επίτευξη επίσημης πιστοποίησης θα τους αποκτήσει πίστωση για τις τρέχουσες πρακτικές τους. Ταυτόχρονα, οι οργανισμοί που δεν επιτυγχάνουν το υψηλότερο επίπεδο πιστοποίησης ενθαρρύνονται να εφαρμόσουν νέες και βελτιωμένες πρακτικές και πολιτικές, έτσι ώστε στο μέλλον να έχουν μεγαλύτερες πιθανότητες επιτυχίας. Από αυτή την άποψη, το liP λειτουργεί ως καταλύτης βελτίωσης (Winterbothametal., 2012).

Από την ίδρυσή του, η πιστοποίηση liP πραγματοποιείται σε πάνω από 14.000 οργανισμούς σε 75 χώρες (liP, 2017). Στο Ηνωμένο Βασίλειο, αυτό σημαίνει ότι πάνω από το 31 τοις εκατό του εργατικού δυναμικού απασχολείται από οργανισμούς που είτε είναι πιστοποιημένοι από το liP, είτε εργάζονται για την επίτευξη πιστοποίησης liP. Στο Ηνωμένο Βασίλειο, το 75 τοις εκατό των οργανισμών (συμπεριλαμβανομένων των κερδοσκοπικών, μη κερδοσκοπικών και κυβερνητικών) έχουν ακούσει για το liP (Winterbothametal., 2012) και σχεδόν 40.000 οργανισμοί, που απασχολούν πάνω από 7,5 εκατομμύρια άτομα παγκοσμίως, ασχολούνται με το liP με έναν τρόπο ή άλλο

(Bourneetal., 2008). Πρέπει να σημειωθεί ότι το Πρότυπο liP δεν είναι στατικό, αναθεωρείται και ενημερώνεται τακτικά και το 2015 παρουσιάστηκε η έκτη έκδοση.

5.3 Προετοιμασία οργανισμών για επιθεώρηση

Οι οργανισμοί θα πρέπει προετοιμάσουν κατάλληλα το περιβάλλον τους για τις αλλαγές που θα προκύψουν προκείμενων να λάβουν αναγνώριση του προτύπου «Investors in People Standard» και αφού διαπιστωθεί μέσω επιθεώρησης ότι πληρούν τις απαιτήσεις του προτύπου, ξεκινούν τη διαδικασία της πιστοποίησης. Για τη σωστή διαχείριση του οργανισμού με βάση συστήνεται η συνεργασία με εξειδικευμένους συμβούλους, ώστε να κατευθύνουν κατάλληλα τους οργανισμούς για την επίτευξη του προτύπου, αλλά και να γίνει η διαδικασία θα είναι επωφελής. Οι σύμβουλοι επικεντρώνονται στα αδύναμα σημεία του οργανισμού προτείνοντας πρακτικές λύσεις για την πρόληψη, την αντιμετώπιση και επίλυση των προβλημάτων καθώς και επιπλέον δίνουν τη δυνατότητα στους οργανισμούς να κρίνουν οι ίδιοι το κατάλληλο χρονικό διάστημα για να επιθεωρηθούν (liP UK, 2007).

Όταν ένας οργανισμός λαμβάνει πιστοποίηση ξεκινά μια νέα πορεία όπου κατά τη διάρκεια θα σημειώνονται διάφορες βελτιώσεις. Τα στάδια των βελτιώσεων είναι τα εξής (liP UK, 2007):

- Καθώς ο οργανισμός που θα λάβει την απόφαση να λειτουργήσει βάσει του προτύπου liP θα πρέπει παράλληλα να ενημερώσει όλο το προσωπικό του.
- Ο οργανισμός θα κάνει συγκρίσεις σχετικά με το επίπεδο που θέλει να φτάσει και το σημείο που βρίσκεται αυτή τη στιγμή, μελετώντας τον τρόπο με τον οποίο θα επιτευχθούν οι στόχοι του.
- Ο οργανισμός στη συνέχεια θα πιστοποιηθεί με βάση το πρότυπο liP.

Οι ενδιαφερόμενοι οργανισμοί που επιθυμούν να πιστοποιηθούν με το πρότυπο liP θα πρέπει να ακολουθήσουν μια ορισμένη διαδικασία (liP UK, 2007) :

- Οι οργανισμοί θα πρέπει να επικοινωνήσουν με τα Κέντρα Ποιότητας (Quality Centre) κατά τόπους για να λάβουν πληροφορίες και να καθοδηγηθούν για τρόπο χρήσης του προτύπου και συμπληρώνουν τις απαραίτητες αιτήσεις.
- Είναι απαραίτητο να δοθούν ορισμένα στοιχεία όπως η επωνυμία της επιχείρησης, η διεύθυνση και στοιχεία επικοινωνίας καθώς και τα ονόματα, οι θέσεις απασχόλησης και το ωράριο απασχόλησης των υπαλλήλων που εργάζονται στον εκάστοτε οργανισμό.

Αυτός ο κατάλογος είναι απαραίτητος και βοηθά τον αρμόδιο επιθεωρητή να επιλέξει ένα αντιπροσωπευτικό δείγμα εργαζομένων από όλα τα τμήματα και τα ιεραρχικά επίπεδα προκειμένου να λάβει υπόψη τις απόψεις τους σχετικά με το μοτίβο και τις αλλαγές που παρατηρούν στο εργασιακό περιβάλλον στην απόδοση του οργανισμού και την απόδοσή τους. Στη συνέχεια, θα πρέπει να συγκρίνει τις δυνατότητές του και αν μπορεί να ανταπεξέλθει στα δέκα κριτήρια που είναι απαραίτητα για την πιστοποίηση. Με άλλα λόγια, πρέπει να διασφαλιστεί ότι η διοίκηση είναι πλήρως αφοσιωμένη σε αυτήν την κατεύθυνση και κατανοεί τις στρατηγικά σημαντικές επιπτώσεις της σε αυτήν. Με το πρότυπο ως οδηγό, ο εκάστοτε οργανισμός θα πρέπει να αναπτύξει ένα σχέδιο δράσης που να δηλώνει ποιες δραστηριότητες πρέπει να γίνουν για την ανάπτυξη του οργανισμού. Σε αυτό το στάδιο, ειδικοί σύμβουλοι, όπως προαναφέρθηκαν, μπορούν να βοηθήσουν δίνοντας καθοδήγηση για τον σχεδιασμό και την εφαρμογή αυτού του σχεδίου (IIP UK, 2007).

Αφού ολοκληρωθούν οι παραπάνω διαδικασίες και ο οργανισμός έχει προετοιμαστεί κατάλληλα να προχωρήσει στο στάδιο επιθεώρησης, είναι απαραίτητο να επικοινωνήσει ξανά με το τοπικό Κέντρο Ποιότητας για να διοριστεί έναν ανεξάρτητος επιθεωρητής που θα επισκεφθεί τον οργανισμό. Η επιλογή των επιθεωρητών γίνεται με βάση την εμπειρία τους, το μέγεθος του οργανισμού και την οργανωτική δομή του. Σε συνεργασία με την οργανισμό, συμφωνείται η μεθοδολογία που πρέπει να ακολουθηθεί κατά τον έλεγχο και καθορίζονται οι στόχοι που πρέπει να επιτευχθούν κατά τη διαδικασία. Η απόδειξη του κατά πόσον οι πρακτικές που εφαρμόζονται τη δεδομένη χρονική περίοδο συμμορφώνονται με τις απαιτήσεις του προτύπου γίνεται μέσω της συμπλήρωσης ερωτηματολογίων και συνεντεύξεων αντιπροσωπευτικού δείγματος από το προσωπικό ανάλογο με το μέγεθος του οργανισμού. Οι συνεντεύξεις ουσιαστικά με το προσωπικό είναι ένα πολύ σημαντικό στάδιο του ελέγχου, καθώς μπορεί να φανεί αν έχουν κατανοήσει το ρόλο και τα οφέλη των συστημάτων του προτύπου που εφαρμόζονται για την επαγγελματική τους εξέλιξη (IIP UK, 2007).

5.4 Το κόστος πιστοποίησης του Προτύπου «Investors In People Standard»

Σχετικά με το συνολικό κόστος που απαιτείται για την πιστοποίηση, αυτό κατηγοριοποιείται σε εξωτερικό και εσωτερικό κόστος. Ως προς το εξωτερικό κόστος, έγκειται στην ευχέρεια κάθε οργανισμού κατά πόσο πρέπει να απευθυνθεί σε εξωτερικό σύμβουλο για το σχεδιασμό και την εφαρμογή του σχεδίου δράσης. Το κόστος είναι σχετικό, καθώς το μέγεθος και η σύνθεση του οργανισμού θα καθορίσουν τις μέρες που απαιτούνται και κατ' επέκταση τις χρεώσεις για το διάστημα αυτό. Ως προς τον προσδιορισμό του εσωτερικού κόστους, αυτό εξαρτάται από τους πόρους υλικούς και άυλους που θα χρειαστούν για την εφαρμογή και διαχείριση του προγράμματος ανάπτυξης. Σύμφωνα με το Βρετανικό οργανισμό «Investors in People» (IIP UK, 2007) το κόστος της διαδικασίας πιστοποίησης ανέρχεται σε £750 (η μέγιστη τιμή) ημερησίως.

Τα αποτελέσματα της τηλεφωνικής έρευνας Databuild (Michaelis&McGuire, 2004) που πραγματοποιήθηκε σε δείγμα 1.600 εταιρειών από 1 έως 25 Μαρτίου 2004 σχετίζονται με το κόστος πιστοποίησης. Το δείγμα της έρευνας χωρίστηκε εξίσου σε δείγμα πιστοποιημένων εταιρειών και ιδιωτικών εταιρειών, με δείγματα μικρών και μεγάλων επιχειρήσεων και σε μη πιστοποιημένα δείγματα. Πολλές εταιρείες επιβαρύνονται με το κόστος της τυπικής διαδικασίας πιστοποίησης. Μεταξύ του 61% των ερωτηθέντων που επικοινωνήσαν απευθείας με το πρότυπο από το στάδιο του σχεδιασμού έως την πιλοτική διαδικασία εφαρμογής, το 80% απευθύνθηκε σε εξωτερικούς συμβούλους για εφαρμογή, το 40% πλήρωσε κατά μέσο όρο 2.400 και το 58% έλαβε οικονομική υποστήριξη μέσω των ακόλουθων μεθόδων για την παροχή κεφάλαια καθ' όλη τη διάρκεια της περιόδου πιστοποίησης (Michaelis&McGuire, 2004).

Το 44% των εγκριτών προτύπων δήλωσε ότι διαπίστωσε ότι το κόστος έχει αυξηθεί από την εισαγωγή του προτύπου. Το 71% του δείγματος παρατήρησε αύξηση του κόστους κατάρτισης και ανάπτυξης, αλλά αυξήθηκε επίσης το κόστος που σχετίζεται με τη διαχείριση, τη στελέχωση και τους ελέγχους. Η ετήσια αύξηση του κόστους κυμαίνεται μεταξύ 100 έως 50.000 £, ή περίπου £ 62 ανά εργαζόμενο, που είναι το ήμισυ του κόστους κατάρτισης. Αντίθετα, το 33% των ατόμων που δεν έχουν αναγνωριστεί από το επιχειρηματικό πρότυπο δήλωσαν ότι το κόστος κάθε εργαζομένου αυξήθηκε κατά 10 λίρες, κάτι που θα προκαλούσε οποιεσδήποτε αλλαγές στις λειτουργίες και τις μεθόδους διαχείρισής τους. Είναι ενδιαφέρον ότι λιγότερο από το ένα τέταρτο του χρησιμοποιείται για την εκπαίδευση. Επομένως, οι οργανισμοί που ακολουθούν το πρότυπο IIP φαίνεται να επενδύουν περισσότερο σε δραστηριότητες κατάρτισης σε σχέση με

αναγνωρισμένους οργανισμούς, αλλά αυτό συμβαίνει επειδή απολαμβάνουν υψηλότερες αποδόσεις όσον αφορά τα κέρδη. Χαρακτηριστικό του είναι ότι η αύξηση του κέρδους είναι περίπου δεκαπλάσια της αύξησης του κόστους κατά μέσο όρο. Σε αντίθεση με όσα αναφέρθηκαν παραπάνω, υπάρχουν πολλοί οργανισμοί που κατάφεραν να μειώσουν το κόστος μετά τις αλλαγές που επέφεραν τα πρότυπα ή οι γενικές λειτουργίες εκείνων που δεν εφάρμοσαν τα πρότυπα και τις αρχές τους (IiP UK, 2007).

Τέλος, αξίζει να σημειωθεί ότι μερικές από τις απαντήσεις δόθηκαν για να απεικονίσουν σαφέστερα τις απαντήσεις των ερωτώμενων οργανισμών στην επακόλουθη αύξηση του κόστους. Όσον αφορά τους μισθούς, μερικοί άνθρωποι πιστεύουν ότι καθώς το προσωπικό λαμβάνει καλύτερη εκπαίδευση, αναμένεται να λαμβάνουν υψηλότερους μισθούς, αλλά αυτό το κόστος αντισταθμίζεται επειδή βελτιώνεται επίσης η αποδοτικότητα. Το κόστος στελέχωσης, κατάρτισης και ανάπτυξης έχει αυξηθεί επειδή χρειάζονται περισσότεροι υπάλληλοι για να χειριστούν το πρότυπο. Αυτό μπορεί να υπερβαίνει τον προϋπολογισμό, αλλά όσο οι εργαζόμενοι μεγιστοποιούνται, το περιθώριο κέρδους θα αυξάνεται επίσης. Όσον αφορά τη μείωση του κόστους, απάντησαν ότι μπορούν να μειώσουν το κόστος προσωπικού επειδή οι ρόλοι και οι ευθύνες των ατόμων που έχουν ήδη προσληφθεί διευρύνονται. Η εκπαίδευση μπορεί να πραγματοποιηθεί εκτός του χώρου εργασίας, οπότε το κόστος εκπαίδευσης μπορεί να μειωθεί κατά 20% (Michaelis&McGuire, 2004).

5.5 Αποτελεσματικότητας του προτύπου IiP.

Αρκετές μελέτες έχουν εξετάσει την αποτελεσματικότητα του προγράμματος IiP στην εκπαίδευση και την οργανωτική απόδοση, συχνά με αποκλίσεις. Από τη μία πλευρά, υπάρχουν μελέτες που διεξήχθησαν από την Επιτροπή Απασχόλησης και Δεξιοτήτων του Ηνωμένου Βασιλείου (UKCES), που δημιούργησε το πρόγραμμα μεταξύ 2010 και 2017, οι οποίες βρήκαν θετικά αποτελέσματα τόσο όσον αφορά την κατάρτιση των εργαζομένων όσο και την οργανωτική απόδοση (Shuryetal., 2012; Winterbothametal., 2013). Η πρόσφατη έκθεση του ίδιου του οργανισμού διαπίστευσης προωθεί επίσης το σχέδιο ως ενίσχυση της παραγωγικότητας και της απόδοσης. Προειδοποιεί κατά της κακής διαχείρισης ανθρώπων, κάτι που σημείωσε ότι κόστισε στην οικονομία του Ηνωμένου Βασιλείου 84 δισεκατομμύρια £ σε χαμένη παραγωγικότητα και απόδοση (IiP, 2017).

Βάσει της μελέτης συνδυασμένων μεθόδων, οι Bourne και Franco-Santos (2010) διαπίστωσαν διαφορές στις διαχειριστικές δυνατότητες και την απόδοση μεταξύ πιστοποιημένων και μη πιστοποιημένων οργανισμών liP, σημειώνοντας ότι η πιστοποίηση liP ενίσχυσε τις διαχειριστικές δεξιότητες, υποστήριξε την ανάπτυξη κουλτούρας οργανωτικής μάθησης, βελτίωσε την αποτελεσματικότητα της διαχείρισης πρακτικών ανάπτυξης, διευκόλυνε τη δημιουργία περιβάλλοντος υψηλών επιδόσεων και αύξησε τις επιδόσεις των διευθυντών. Οι Alberg *et al.* (1997) έδωσαν επίσης υποστήριξη για το πρότυπο liP έχοντας βρει στοιχεία ότι αυτό οδήγησε σε θετικές αντιλήψεις για την οργανωτική απόδοση και την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού. Από την άλλη πλευρά, αρκετές άλλες μελέτες έδωσαν μικτά αποτελέσματα, αμφισβητώντας την αποτελεσματικότητα του προτύπου liP.

Χρησιμοποιώντας δεδομένα από το WERS1998, ο Hoque (2003) κατέληξε στο συμπέρασμα ότι η πρακτική κατάρτισης ήταν καλύτερη, κατά μέσο όρο, σε πιστοποιημένους οργανισμούς liP από μη πιστοποιημένους, ενώ σε μια συνέχεια που βασίστηκε σε WERS2004 μελέτη (Hoque, 2008) διαπίστωσε ότι το ποσοστό των εργαζομένων χωρίς επίσημη κατάρτιση σε πιστοποιημένους οργανισμούς επανέλαβε το ίδιο μεταξύ 1998 και 2004, αμφισβητώντας έτσι την αποτελεσματικότητα του συστήματος. Οι Hoque and Bacon (2008) εξέτασαν την έκταση της αλλαγής στην αναλογία των μικρών, μεσαίων και μεγάλων οργανισμών με αναγνώριση liP και τη σχέση μεταξύ της διαπίστευσης liP και της οργανωτικής εκπαιδευτικής δραστηριότητας. Βρήκαν μια θετική συσχέτιση μεταξύ της διαπίστευσης και της εκπαίδευσης για διευθυντικούς, επαγγελματικούς και μη διευθυντικούς εργαζόμενους σε μεγάλους οργανισμούς (Hoque & Bacon, 2008).

Σε μεσαίου και μικρού μεγέθους οργανισμούς, από την άλλη πλευρά, η ένωση διαπιστώνεται μόνο με ανώτερο επίπεδο μη διαχείρισης και υψηλότερα επίπεδα διοίκησης και επαγγελματικής εκπαίδευσης, αντίστοιχα. Οι Hoque *et al.* (2005) συζητούν σχετικά με το χαμηλό ποσοστό απορρόφησης μεταξύ των μικρών οργανισμών, στους οποίους προσφέρθηκε η λιγότερη ενθάρρυνση για να συμμετάσχουν στο πρόγραμμα, ενώ μεγαλύτεροι οργανισμοί που είχαν ήδη πολιτικές και διαδικασίες το σχέδιο επιδίωκαν να προωθηθούν από συμβούλους. Υπογράμμισαν επίσης τις τομεακές διαφοροποιήσεις στην αναλογία απορρόφησης, όπου ορισμένοι κλάδοι όπως οι επιχειρήσεις κοινής ωφέλειας, οι μεταφορές και οι επικοινωνίες και οι δημόσιες διοικήσεις είχαν υψηλότερο ποσοστό ανάληψης (Hoque *et al.*, 2005).

Οι Rayton και Georgiadis (2012) χρησιμοποίησαν δεδομένα από το WERS1998 για να μελετήσουν την επίδραση του προτύπου liP στην εκπαίδευση και κατέληξαν στο ότι οι χώροι εργασίας υψηλής εκπαίδευσης αυτοεπιλέχθηκαν στο liP. Αναρωτήθηκαν αν το πρότυπο liP είχε οποιαδήποτε αξία για την προώθηση της εκπαίδευσης. Με την πάροδο του χρόνου, ο Οργανισμός Πιστοποίησης liP άρχισε να τοποθετεί το Πρότυπο ποιότητας ως ένα «ενεργό» εργαλείο που οι οργανισμοί θα μπορούσαν να χρησιμοποιήσουν για τη βελτίωση των πρακτικών διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού και όχι ως ένα «παθητικό» βραβείο που οι οργανισμοί επιτυγχάνουν αναδρομικά (δηλαδή μετά την εφαρμογή καλών πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού).

Για τους Bourneetal. (2008), αυτό μπορεί να εξηγηθεί επειδή το liP ακολούθησε έναν κύκλο ζωής. Στην πρώτη φάση του κύκλου ζωής του liP, σχεδιάστηκε και εισήχθη το Πρότυπο ποιότητας, με κύριο άξονα την ανάπτυξη συγκεκριμένων αρχών. Σε δεύτερη φάση, οι οργανισμοί άρχισαν να εφαρμόζουν το πρότυπο liP στο Ηνωμένο Βασίλειο και ο κύριος στόχος ήταν ο τρόπος με τον οποίο οι οργανισμοί θα μπορούσαν να εφαρμόσουν καλύτερα το liP και τον αντίκτυπο που είχε στη λειτουργία ενός οργανισμού. Στην τρίτη φάση του κύκλου ζωής, όταν πολλοί οργανισμοί του Ηνωμένου Βασιλείου είχαν εφαρμόσει το liP, ο κύριος στόχος μετατοπίστηκε σε ερωτήματα σχετικά με την αξία της χρήσης του liP και τον αντίκτυπο που είχε στις οικονομικές επιδόσεις του οργανισμού.

Υπήρξε αυξημένη συζήτηση για την αξία του liP και ο Οργανισμός Πιστοποίησης liP έπρεπε να προσπαθήσει να βρει μια άμεση σύνδεση μεταξύ της εφαρμογής του liP και των βελτιωμένων οργανωτικών αποτελεσμάτων. Αυτό ήταν ακόμη πιο επείγον γιατί η προσπάθεια για την απόκτηση πιστοποίησης liP συνεπαγόταν σημαντικές δαπάνες που έπρεπε να δικαιολογηθούν από τη διοίκηση που αναζητά την πιστοποίηση. Ένα μειονέκτημα θα μπορούσε να είναι ότι ο Οργανισμός Πιστοποίησης liP παρατήρησε ότι το μάρκετινγκ αυτού του δεσμού έκανε τους οργανισμούς να έχουν ακόμη μεγαλύτερο ενδιαφέρον για την εφαρμογή του liP, καθιστώντας δυνατή τη χρηματοδότηση και την όρθοτερη ανάπτυξη του οργανισμού με βάση το πρότυπο liP (Hoqueetal., 2005).

Οι Grugulis και Bevitt (2002) πραγματοποίησαν μελέτη περίπτωσης σε νοσοκομειακή μονάδα της Εθνικής Υπηρεσίας Υγείας (NHS) στη βορειοδυτική Αγγλία. Διαπίστωσαν ότι οι περισσότερες από τις «ήπιες» πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού που εντόπισαν υπήρχαν πριν από το νοσοκομείο να αποκτήσει το καθεστώς liP και κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι η πιστοποίηση είχε ελάχιστη, εάν υπήρχε, επίδραση στην εκπαίδευση του προσωπικού. Πρόσφατα, οι Smithetal. (2014) πραγματοποίησαν

μια ποιοτική μελέτη χρησιμοποιώντας ημιδομημένες συνεντεύξεις από έξι οργανισμούς με έδρα το Ηνωμένο Βασίλειο, οι οποίοι είναι όλοι οργανισμοί του δημόσιου τομέα, και κατέληξαν: «πέντε από τους έξι περιπτώσιολογικούς οργανισμούς μελέτης πραγματοποίησαν αλλαγές κατάρτισης και ανάπτυξης [προσωπικού] πριν την αναγνώριση ή τη συμμετοχή σε liP». Αυτά τα ευρήματα μπορεί να είναι ενδείξεις ότι το πρότυπο liP δεν σχετίζεται με αυξημένη κατάρτιση σε οργανισμούς του δημόσιου τομέα, όπου η κατάρτιση φαίνεται να είναι συνηθισμένη πριν από τη διαπίστευση. Η αντιστοιχία του δημόσιου τομέα όσον αφορά την κατάρτιση είναι γενικά καλά τεκμηριωμένη. Για παράδειγμα, οι Greenetal. (1999) σημείωσαν ότι το ποσό της κατάρτισης που έλαβε σε συνδικαλιστικούς χώρους εργασίας ήταν σημαντικά υψηλότερο από ό, τι σε μη συνδικαλιστικούς χώρους εργασίας, ενώ οι Canduelaetal. (2012) ανέφεραν ότι σε σύγκριση με τους αντισυμβαλλόμενους του δημόσιου τομέα, τον ιδιωτικό τομέα οι εργαζόμενοι είχαν 5,2% λιγότερες πιθανότητες να έχουν εκπαιδευτεί (τους προηγούμενους 3 μήνες) και 5,2% πιθανότητα να μην έχουν λάβει ποτέ κατάρτιση.

Ωστόσο, ακόμη και η έκτη έκδοση του liP Standard δεν καλύπτει κάθε πτυχή που σχετίζεται με τις επιχειρήσεις. Πρέπει να δοθεί προσοχή σε όλους τους τομείς των επιχειρήσεων προκειμένου να επιτευχθεί συνεχής βελτίωση της απόδοσης και να μετατραπεί ένας οργανισμός σε οργανισμό υψηλών επιδόσεων (HPO-highperformanceorganisations). Δεδομένων αυτών των ελλείψεων, δεν μπορεί να αναμένεται ότι το πρότυπο liP θα σχετίζεται πάντα με τις οικονομικές επιδόσεις, πόσο μάλλον ότι μπορεί να βρεθεί αιτιώδης σχέση. Στην καλύτερη περίπτωση, θα μπορούσε να προβλεφθεί μια σχέση μεταξύ του liP και των μη χρηματοοικονομικών επιδόσεων στον τομέα των HRM (de Waal, 2012).

Όπως επισημαίνουν οι Hoqueetal. (2005), ένας άλλος λόγος θα μπορούσε να είναι ότι υπάρχει περιθώριο για τους οργανισμούς να επιστρέψουν στις δραστηριότητές τους ως συνήθως μετά την απόκτηση της πιστοποίησης liP και, ως εκ τούτου, να μην επιτύχουν μόνιμες βελτιώσεις. Φαίνεται ότι ο Οργανισμός Πιστοποίησης liP έχει συνειδητοποιήσει αυτά τα ζητήματα, καθώς το έκτο πρότυπο διαφέρει από τις τελευταίες εκδόσεις, δίνεται λιγότερη έμφαση στη δημιουργία άμεσης σύνδεσης με την οργανωτική απόδοση και περισσότερη έμφαση στο ρόλο του ως μεσολαβητή και καταλύτη για τη βελτίωση των πρακτικών διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού, ως μέρος της μετατροπής ενός οργανισμού σε οργανισμό υψηλών επιδόσεων (HPO-highperformanceorganisations).

Βιβλιογραφία- Αρθρογραφία Κεφαλαίου 5

Acemoglu, D., & Pischke, J. (1999). The structure of wages and investment in general training. *Journal of Political Economy*, 107, 539–572.

Alberga, T., Tyson, S. & Parsons, D. (1997). A evaluation of the Investors in People standard. *Human Resource Management Journal*, 7(2), 47–60.

Bell, E., Taylor, S. & Hoque, K. (2004). *Workplace Training and the High Skills Vision: Where does Investors in People fit?*. SKOPE Research Paper No.4.

Black, S. & Lynch, L. (1996). Human-capital investments and productivity. *The American Economic Review*, 86(2), 263–267.

Booth, A. & Bryan, M. (2005). Testing some predictions of human capital theory: New training evidence from Britain. *The Review of Economics and Statistics*, 87(2), 391–394.

Boothby, D., Dufour, A. & Tang, J. (2010). Technology adoption, training and productivity performance. *Research Policy*, 39, 650–661.

Bourne, M., Franco-Santos, M., Pavlov, A., Lucianetti, L., Martinez, V. & Mura, M. (2008). *The Impact of Investors in People on People Management Practices and Firm Performance*. Centre for Business Performance, Cranfield School of Management, Cranfield.

Canduela, J., Dutton, M., Johnson, S., Lindsay, C., McQuaid, R. & Raeside, R. (2012). Ageing, skills and participation in work-related training in Britain: Assessing the position of older workers. *Work, Employment and Society*, 26(1), 42–60.

De Waal, A. (2016). Does investors in people affect organisational performance a relevant question? *Employee Relations*, 38(5), 665–681.

Dearden, L., Reed, H. & Van Reenan, J. (2006). The impact of training on productivity and wages: Evidence from British panel data. *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, 68, 397–421.

Green, F., Machin, S., & Wilkinson, D. (1999). Trade unions and training practices in British workplaces. *ILR Review*, 52(2), 179–195.

Grugulis, I., & Bevitt, S. (2002). The impact of Investors in People: A case study of a hospital trust. *Human Resource Management Journal*, 12(3), 44–60.

Hoque, K. (2003). All in all, it's just another plaque on the wall: The incidence and impact of the Investors in People standard. *Journal of Management Studies*, 40(2), 543–571.

Hoque, K., Taylor, S. & Bell, E. (2005). Investors in People: Market-led voluntarism in vocational education and training. *British Journal of Industrial Relations*, 43(1), 135–153.

Hoque, K. & Bacon, N. (2008). Investors in People and training in the British SME sector. *Human Relations*, 61(4), 451–482.

liP UK (2007). Companyreport. Ανακτήθηκε 10 Οκτωβρίου 2021 από: [Investors in PeopleUK's Annual Report and Accounts for 2006-07 HC 77 \(publishing.service.gov.uk\)](https://www.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/100000/Investors_in_PeopleUKs_Annual_Report_and_Accounts_for_2006-07_HC_77.pdf)

liP. (2017). *Peoplemanagementbenchmark: The impact of investing in people*. London: Investors in People.

Konings, J. &Vanormelingen, S. (2015). The impact of training on productivity and wages: Firm-level evidence. *The Review of Economics and Statistics*, 97(2), 485–497.

Michaelis, C. &McGuire, M., (2004). *Investors in PeopleImpactAssessment*. Databuild Research and Solutions.

Rayton, B., &Georgiadis, K. (2012). Workplaceself-selectionintoInvestors in People. *AppliedEconomics Letters*,19, 1455–1458.

Shury, J., Vivian, D., Gore, K., Huckle, C. &Belt, V. (2012). *UK Commission'semployerperspectivessurvey 2012*. London: UK Commission for Employment and Skills.

Smith, S., Stokes, P. &Wilson, J. (2014). Exploring the impact of Investors in People: A focus on training and development, jobsatisfaction and awareness of the standard. *EmployeeRelations*, 36(3), 266–279.

Winterbotham, M., Shury, J., Gore, K., Huckle, C., SkoneJames, A. &Jones, R. (2012), *Research tosupport the evaluation of Investors in People: employersurvey*. EvidenceReportNo. 54, UK Commission for Employment and Skills, London.

Winterbotham, M., Huckle, C., &James, A. (2013). *Research tosupport the evaluation of Investors in People:Employersurvey (year 2)*. London: UK Commission for Employment and Skills.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

6.1 Συμπεράσματα

Όλα τα πρότυπα βέλτιστης πρακτικής, αποτελούν ένα ισχυρό εργαλείο για τη βελτίωση των επιχειρήσεων. Παρέχοντας μια ευκαιρία για έντονη εστίαση, δομή και ανάλυση, μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως ένας απλός χάρτης πορείας που θα οδηγήσει στη βελτιωμένη απόδοση και την αριστεία της διαχείρισης. Το ζήτημα που προκύπτει αφορά τον τρόπο χρήσης των προτύπων διαχείρισης των ανθρώπων, για τη οικοδόμηση και την προώθηση κάθε οργανισμού προς τα εμπρός μέσω του εργατικού δυναμικού του.

Το διεθνές Πρότυπο Investors in People, είναι ένα από τα πιο αναγνωρίσιμα brand διαχείρισης ανθρώπων. Από το 1991, το Investors in People Standard χρησιμοποιείται από οργανισμούς για να ενσωματώσει μια φιλοσοφία συνεχούς βελτίωσης, μέσω της αριστείας της διαχείρισης. Από πάνω προς τα κάτω σε οποιαδήποτε επιχείρηση - η υιοθέτηση της προσέγγισης Investors in People είναι μια δέσμευση, για αύξηση της απόδοσης με τη συμμετοχή, ανάπτυξη και επένδυση στους ανθρώπους της. Το πρότυπο IiP μπορεί να φανεί χρήσιμο στους ηγέτες κάθε είδους οργανισμού, που αναζητούν ένα σημείο αναφοράς για τους πρακτικές διαχείρισης ανθρώπων, στους ηγέτες που θέλουν να ευθυγραμμίσουν τους στόχους των επιχειρήσεων, της ομάδας και των ατόμων, στους διευθυντές ανθρώπινου δυναμικού που αναζητούν καθοδήγηση και υποστήριξη σε στρατηγικές που προσφέρουν μεγαλύτερη δέσμευση και στους ανθρώπους που προσπαθούν να κατανοήσουν τον αντίκτυπο των προτύπων στη διαχείριση των ατόμων.

Μια προσέγγιση «βέλτιστων πρακτικών» είναι μια προσέγγιση που αποδίδει με συνέπεια αποτελέσματα πέρα από αυτά που επιτυγχάνονται με άλλα μέσα. Ένα «πρότυπο» καταγράφει αυτές τις πρακτικές σε προσιτή μορφή, για να διευκολύνει την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα της οργάνωσης, καθορίζοντας οδηγίες για το τι απαιτείται για την υψηλή απόδοση και παρέχοντας πληροφορίες σχετικά με τον τρόπο βελτίωσης των διαδικασιών. Οι οργανισμοί που υιοθετούν μοντέλα βέλτιστων πρακτικών, επωφελούνται από διάφορα εργαλεία, που επιταχύνουν την καινοτομία και την παραγωγικότητα.

Το πρότυπο IIP αποτελεί ορόσημο στο συνεχές ταξίδι προς τη βελτίωση της ηγεσίας, της διαχείρισης και της ανάπτυξης ανθρώπων. Με απλά λόγια: Όσοι επενδύουν στο IIP, θέτουν το σημείο αναφοράς τους σε ό, τι αφορά στην αριστεία διαχείρισης των ανθρώπων. Παρέχει μια δομή και ένα πλαίσιο βασισμένο στις καλύτερες επιχειρηματικές πρακτικές.

Μία επίσημη πιστοποίηση, με βάση τα διεθνή πρότυπα, μπορεί να αποτελέσει έναν πολύ καλό τρόπο εφησυχασμού των πελατών και των ενδιαφερομένων καθώς και μπορεί να προσελκύσει ταλαντούχους εργαζόμενους. Η διαδικασία πιστοποίησης είναι συχνά μια πολύ καλή ευκαιρία για να ακολουθήσει μια επιχείρηση μια ανεξάρτητη προοπτική, για να μπορεί να λαμβάνει ανατροφοδότηση από τους εργαζομένους της και να δέχεται επαγγελματικές συμβουλές, έναντι αναγνωρισμένων αρχών ενός ανθρώπινου προτύπου διαχείρισης. Κάθε οργανισμός που διαθέτει πιστοποίηση Investors in People ελέγχεται ανεξάρτητα, από έναν από τους έμπειρους αξιολογητές του. Η πιστοποίηση Investors in People ελέγχεται αυστηρά σε όλο τον κόσμο και μόνο οι εξουσιοδοτημένοι επιθεωρητές Investors in People μπορούν να απονέμουν την πιστοποίηση. Ως αποτέλεσμα, οι οργανισμοί που επιδεικνύουν με υπερηφάνεια την πιστοποίηση, αναγνωρίζονται ως ηγέτες στην αριστεία των ανθρώπων και επωφελούνται από το να γίνουν μέρος της ευρύτερης κοινότητας Investors in People.

Οι οργανισμοί όλων των μεγεθών, χρησιμοποιούν πρότυπα διαχείρισης ανθρώπων, για να υποστηρίξουν την προσέγγισή τους ώστε να επιτύχουν τη μεγιστοποίηση των αποτελεσμάτων. Αυτά παρέχουν:

- Άμεση πρόσβαση στη γνώση για τη βελτιστοποίηση ενός οργανισμού. Τα πρότυπα διαχείρισης ανθρώπων παρέχουν μια δομή και ένα πλαίσιο το οποίο δίνει απόλυτη έμφαση στους τομείς που έχουν μεγάλη σημασία για τις ανθρώπινες πρακτικές.
- Κατανόηση του πού να εστιάσει η επιχείρηση. Μια αξιολόγηση θα εντοπίσει τα πλεονεκτήματα και τις αδυναμίες, μαζί με τους τομείς που χρειάζονται γρήγορη βελτίωση. Για παράδειγμα, η διαδικασία αξιολόγησης Investors in People, βασίζεται και στα άμεσα σχόλια από τους υπαλλήλους της επιχείρησης. Είναι μια διεξοδική ανάλυση του κατά πόσον οι πρακτικές λειτουργούν σε ολόκληρο τον οργανισμό και πού μπορείτε να υπάρξει περαιτέρω ανάπτυξη.
- Συγκριτική αξιολόγηση έναντι των καλύτερων. Τα πρότυπα αναπτύσσονται σε συνεργασία με κορυφαίους οργανισμούς παγκοσμίως και χρησιμοποιούνται από χιλιάδες οργανισμούς σε όλο τον κόσμο, έτσι βασίζονται σε πραγματικές αρχές και πρακτικές.

-
- Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μιας επιχείρησης καθορίζεται από τους ανθρώπους της. Το Πρότυπο IIP, υποστηρίζει τους οργανισμούς για να μεγιστοποιήσουν τις δυνατότητές των περιουσιακών τους στοιχείων, για μια βιώσιμη και συνεχή επιχειρηματική επιτυχία.

Ένα από τα πλεονεκτήματα του Προτύπου είναι ότι είναι αξιόπιστο. Το Investors in People ήταν το πρώτο Πρότυπο διαχείρισης ανθρώπων στον κόσμο. Με πάνω από 20 χρόνια εμπειρίας στο να υπερασπίζεται τις βέλτιστες πρακτικές διαχείρισης, ηγείται στον τομέα αυτόν. Ο Οργανισμός Πιστοποίησης συνεχίζει να συνεργάζεται με εμπειρογνώμονες της βιομηχανίας, εμπορικούς φορείς, κυβέρνηση, πελάτες και καταναλωτές για να προσαρμόζει τα Πρότυπά του, σχετικά με τον μεταβαλλόμενο χώρο εργασίας και τις προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι οργανισμοί σήμερα και στο μέλλον. Επιπρόσθετα, το Πρότυπο συνδέει τα άτομα με τις επιχειρήσεις. Οι οργανισμοί που πληρούν το Πρότυπο IIP μπορούν να επιδείξουν μια σαφή σχέση μεταξύ μεμονωμένων στόχων και της ευρύτερης επιχειρηματικής φιλοδοξίας. Πρόκειται για τη σύνδεση των ανθρώπων με το ευρύτερο όραμα της εταιρείας και το σκοπό για μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα.

Το Investors in People Standard βασίζεται στα αποτελέσματα. Δεν ορίζει τη διαδικασία ή τις πολιτικές που έχει εφαρμόσει η επιχείρηση. Το επίπεδο των επιτευγμάτων συνδέεται με τα αποτελέσματα και τις εκροές. Για παράδειγμα, αν μπορούν οι άνθρωποι να αποδείξουν τον θετικό αντίκτυπο του Προτύπου, αν καταλαβαίνουν οι άνθρωποι το όφελος και την αξία του πώς γίνονται τα πράγματα και αν η επιχείρηση είναι πραγματικά ένα εξαιρετικό μέρος για εργασία. Τα επίπεδα Bronze, Silver & Gold αποτελούν σημεία αναφοράς για υψηλότερα επίπεδα αριστείας. Η συμμόρφωση με το Πρότυπο προσφέρει δυνατότητες σε οργανισμούς που έχουν ήδη συνειδητοποιήσει τις δυνατότητες των ανθρώπων τους τονίζοντας την επιπλέον αναγνώριση που αξίζουν αυτές οι οργανώσεις. Η πιστοποίηση IIP, κάνει τον οργανισμό να ξεχωρίζει από το πλήθος. Σε 25 χώρες, το σήμα του IIP είναι το σύμβολο μιας εξαιρετικής επιχείρησης. Είναι μια φιλοδοξία που αξίζει και ένα βραβείο αναγνώρισης.

Σύμφωνα με το UK Commission for Employment and Skills (2014), Υπάρχει βελτίωση των επιχειρήσεων, μέσω μιας διαδικασίας εξορθολογισμού, δείχνοντας αυξημένη απόδοση. Το 71% των διαπιστευμένων επιχειρήσεων, ανέφεραν ότι είχε σημειωθεί βελτίωση στον οργανισμό τους, τουλάχιστον μερική, ως αποτέλεσμα της εργασίας προς την πιστοποίηση IIP. Επίσης, τονώνεται η ηγεσία, μέσω αύξησης της αυτοπεποίθησης, της στρατηγικής εστίασης και ευθυγράμμισης. Το 68% των

διαπιστευμένων οργανισμών αναφέρουν βελτιωμένη ποιότητα δεξιοτήτων ηγεσίας και το 62% αναφέρει βελτιωμένη ποιότητα πολιτικών διαχείρισης. Οι διαπιστευμένοι οργανισμοί, παρουσιάζουν υψηλότερο βαθμό απόδοσης της διοίκησης, σε σύγκριση με άλλες επιχειρήσεις του Ηνωμένου Βασιλείου.

Οφέλη φαίνεται να υπάρχουν και στην κερδοφορία της επιχείρησης. Το 28% των διαπιστευμένων επιχειρήσεων του ιδιωτικού τομέα, σημείωσαν αύξηση στα επίπεδα κέρδους τους μετά την πιστοποίηση. Το 60% των διαπιστευμένων εταιρειών παρουσίασαν ανάπτυξη, σε σύγκριση με τον μέσο όρο του Ηνωμένου Βασιλείου που ήταν 47%. (The UKCES EmployerPerspectivesSurvey, 2012).

Θετικός αντίκτυπος παρουσιάστηκε και στον κύκλο εργασιών των εργαζομένων, με αυξημένα επίπεδα συμμετοχής των εργαζομένων, υψηλότερα επίπεδα παραγωγικότητας του προσωπικού και θετική κουλτούρα στο χώρο εργασίας. Το 57% των διαπιστευμένων οργανισμών αναφέρουν αύξηση της ικανότητας του προσωπικού να κάνει τις εργασίες του μετά την πιστοποίηση. Το 54% των διαπιστευμένων οργανώσεων, αναφέρουν αυξημένο επίπεδο δέσμευσης προσωπικού και 48% αυξημένη παραγωγικότητα προσωπικού. Σε οποιοδήποτε τομέα και βιομηχανία δραστηριοποιείται μια επιχείρηση, οι οργανισμοί που εργάζονται σύμφωνα με το Πρότυπό και υιοθετούν τις αρχές της βέλτιστης πρακτικής, αναφέρουν αυξημένη απόδοση, παραγωγικότητα και αφοσίωση.

Πέρα από τα προαναφερθέντα οφέλη που προσφέρει η πιστοποίηση του Προτύπου Investors in People, στη μελέτη που προηγήθηκε έγινε αρχικά μια βιβλιογραφική ανασκόπηση προηγούμενης αρθρογραφίας γύρω από το Πρότυπο. Μελετήθηκε η επίδρασή του στα οργανωτικά αποτελέσματα, όπου βρέθηκε μια θετική σχέση μεταξύ του liP και των μη χρηματοοικονομικών αποτελεσμάτων, που προκαλείται από: την καθιέρωση ενός σαφούς συνδέσμου μεταξύ στρατηγικής, προγραμματισμού, επιχειρηματικών αναγκών και ανάπτυξης και κατάρτισης ανθρώπων, τη χρησιμοποίηση του liP ως εργαλείο εξέλιξης της σταδιοδρομίας, τη χρησιμοποίηση του liP ως στρατηγικό πλαίσιο για την εφαρμογή τεχνικών εσωτερικού μάρκετινγκ και την εφαρμογή του liP ως διαφοροποιητή της μάρκας. Επίσης, προηγούμενες μελέτες ανέδειξαν τόσο θετικές οικονομικές όσο και μη χρηματοοικονομικές επιπτώσεις του liP, που προκλήθηκαν από την αύξηση της ποιότητας και της συμπεριφοράς των εργαζομένων (κυρίως μέσω της εκπαίδευσης), η οποία μεταφράστηκε σε καλύτερα οικονομικά αποτελέσματα.

Στη συνέχεια αναπτύχθηκε η 6^η γενιά του Προτύπου, όπως αναδιαμορφώθηκε το 2015, η οποία παρουσιάζει ένα μοντέλο απόδοσης τεσσάρων σταδίων και εννέα νέους δείκτες σε σχέση με την προηγούμενη έκδοσή του. Οι νέοι αυτοί δείκτες έχουν να κάνουν με την ηγεσία και την έμπνευση των ανθρώπων, με τις αξίες και τη συμπεριφορά των οργανισμών, την ενδυνάμωση και τη συμμετοχή των ανθρώπων, τη διαχείριση της απόδοσης, την αναγνώριση και την αμοιβή της υψηλής απόδοσης, τη διάρθρωση των εργασιών, την οικοδόμηση δυναμικότητας, την παροχή συνεχούς βελτίωσης και τη δημιουργία βιώσιμης επιτυχίας. Στο τέταρτο και τελευταίο κεφάλαιο μελετήθηκε η προετοιμασία των οργανισμών για την επιθεώρηση της εφαρμογής του προτύπου IIP, το κόστος της επιθεώρησης καθώς και μια ανασκόπηση της βιβλιογραφίας που αφορά την αποτελεσματικότητα της πιστοποίησης του προτύπου IIP.

Σκοπός της μελέτης ήταν, πέρα από το να παρουσιάζει τις απαιτήσεις και τα οφέλη του Προτύπου Investors in People, να ενθαρρύνει τις επιχειρήσεις, οποιουδήποτε κλάδου, ώστε να αναζητήσουν την πιστοποίηση, αναβαθμίζοντας έτσι την ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών τους, το επίπεδο των εργαζομένων τους και την κερδοφορία τους, ώστε συνολικά να επιτευχθεί η ανάπτυξη της κοινωνικής ευημερίας.

6.2 Μελλοντική Έρευνα

Η παρούσα εργασία είχε ως στόχο να διερευνήσει και να αναλύσει την έννοια του Προτύπου «Επένδυση στο ανθρώπινο Δυναμικό» και την εφαρμογή του στις επιχειρήσεις. Η υλοποίηση της έρευνας πραγματοποιήθηκε με την χρήση βιβλιογραφικής ανασκόπησης και μέσω αυτής παρουσιάστηκαν τα οφέλη, οι λόγοι υιοθέτησης του, η σύγχρονες προκλήσεις των ανθρώπινων πόρων, τα πρότυπα ISO και φυσικά το «Investors in People».

Ωστόσο θα ήταν σημαντικό να πραγματοποιηθεί διαφορετικού είδους ποιοτική καθώς ποσοτική έρευνα μελλοντικά. Πιο συγκεκριμένα, θα μπορούσαν να πραγματοποιηθούν μελέτες περίπτωσης σε επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν το Πρότυπο «Investors in People» και να διερευνηθεί η αποτελεσματικότητα και η συνεισφορά του στην βελτίωση και στην αύξηση της αποτελεσματικότητας τόσο για την επιχείρηση, όσο και για το ανθρώπινο δυναμικό. Επιπρόσθετα, η δημιουργία ερωτηματολογίου που να περιλαμβάνει ερωτήσεις σχετικές με την άποψη των εργαζομένων ως προς την εφαρμογή του Προτύπου στην επιχείρηση όπου εργάζονται θα παρείχε την δυνατότητα στον ερευνητή να ποσοτικοποιήσει την γνώμη του

ανθρώπινου δυναμικού ως προς την εφαρμογή του «Investors in People». Ειδικότερα οι ερωτήσεις θα αναφέρονταν στο εάν οι εργαζόμενοι θεωρούν το πρότυπο σημαντικό για να ολοκληρώνουν τις εργασίες τους και εάν η θετική επίδραση του είναι άμεσα εμφανής κατά την διάρκεια της παραγωγικής διαδικασίας.

Με αυτό τον τρόπο θα δημιουργηθεί ένα σύνολο γνώσεων που θα βελτιώσουν τη κατανόηση του τρόπου με τον οποίο το Πρότυπο Investors in People βελτιώνει την απόδοση των ανθρώπινων πόρων. Επιπλέον μέσω του ερωτηματολογίου και της ανάλυσης του θα παρουσιαστούν τα δυνατά και αδύνατα σημεία του και θα είναι εφικτό μετέπειτα να αναζητηθούν προτάσεις βελτίωσης. Κρίνεται απαραίτητο η μελέτη αυτή να πραγματοποιηθεί σε διάφορα ήδη επιχειρήσεων, ώστε να είναι περισσότερο αντιπροσωπευτική και να απεικονιστούν οι ανάγκες σε κάθεεργασιακό τομέα .Συμπερασματικά, το συγκεκριμένο αντικείμενο μελέτης είναι απαραίτητο να μελετηθεί διεξοδικά καθώς οι τεχνολογικές εξελίξεις, οι επιπτώσεις των κοινωνικών αλλαγών που πραγματοποιούνται καθημερινά έχουν αντίκτυπο στο ανθρώπινο δυναμικό και επηρεάζουν την εργασιακή του απόδοση.

Βιβλιογραφία- Αρθρογραφία Κεφαλαίου 6

The UKCES EmployerPerspectivesSurvey, 2012. Ανακτήθηκε 3 Σεπτεμβρίου από:
<https://www.gov.uk/government/statistics/employer-perspectives-survey-local-data>

Βιβλιογραφία

Ελληνική (Βιβλίο- Άρθρο)

Ιορδάνογλου, Δ. (2008). *ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΙΣ ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΕΙΣ – ΝΕΕΣ ΤΑΣΕΙΣ ΚΑΙ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ*. Εκδόσεις ΚΡΙΤΙΚΗ.

Ξηροτύρη, & Κουφίδου. (2001). *ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ: Η πρόκληση του 21ου αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον*.

Ξηροτύρη, & Κουφίδου. (2010). *Διοίκηση ανθρώπινων πόρων : κτίζοντας τα θεμέλια για τη στρατηγική διοίκηση των ανθρώπων*. Παπαλεξανδρή, Ν., & Μπουραντάς, Δ. (2003). *ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ*. Εκδόσεις Ε. ΜΠΕΝΟΥ.

Φαναριώτης, Π. (1997). *ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ – ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΑ ΣΥΓΧΡΟΝΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΧΕΙΡΙΣΜΟΥ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ», Εκδόσεις Α. ΣΤΑΜΟΥΛΗΣ*.

Χυτήρης, Λ. (2013). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Εκδόσεις ΦΑΙΔΙΜΟΣ.

Ξενόγλωσση (Άρθρο)

Acemoglu, D., & Pischke, J. (1999). The structure of wages and investment in general training. *Journal of Political Economy*, 107, 539–572.

Ackerman, P. L., & Heggestad E. D., (2019). Intelligence, Personality, and Interests: Evidence for Overlapping Traits. *Psychological Bulletin*, 121(2), 219–45.

Agrawal, S., De Smet, A., Lacroix, S., & Reich, A. (2020). To emerge stronger from the COVID-19 crisis, companies should start reskilling their workforces now. New York. Ανακτήθηκε 5 Σεπτεμβρίου 2021 από: <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/to-emerge-stronger-from-the-covid-19-crisis-companies-should-start-reskilling-their-workforces-now>.

Aguilera, R. V., Rupp, D. E., Williams, C. A., & Ganapathi, J. (2007). Putting the S back in corporate social responsibility: A multilevel theory of social change in organizations. *Academy of Management Review*, 32(3), 836–863. <https://doi.org/10.5465/AMR.2007.25275678>

Alberga, T., Tyson, S. & Parsons, D. (1997). A evaluation of the Investors in People standard. *Human Resource Management Journal*, 7(2), 47–60.

Al Shaikhly, N. (2017). The Impact of Human Resource Management Practices On Employees' Satisfaction: A Field Study in the Jordanian Telecommunication Companies, Middle East University. Ανακτήθηκε 5 Σεπτεμβρίου 2021 από: [5a14193512ea5_1.pdf \(meu.edu.jo\)](https://www.meu.edu.jo/5a14193512ea5_1.pdf)

Azhimuratova, A., Tulekbayeva, A., Sabyrhanov, D., Shakkaliev, A. & Meshcheryakova, E. (2016), The Model of Organizational Development and People Management Based on the Concept and Principles of the "Investors in People" Standard. *IEJME — MATHEMATICS EDUCATION*, 11(7), 2087-2098.

Bakker, A. B. & Demerouti, E. (2008). Toward a Model of Work Engagement. *Career Development International*, 33, 209-223.

-
- Baraibar-Diez, E., & Luna-Sotorrió, L. (2012). Transparenciasocial e hipótesisdel impactosocial. Análisisenel IBEX35/Social transparency and social impact hypothesis. Analysis on the IBEX35. *Universia Business Review*, 36, 108–123.
- Barney, J. (2019). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Barrena-Martínez, J., López-Fernández, M., & Romero-Fernández, P. M. (2017). Socially responsible human resource policies and practices: Academic and professional validation. *European Research on Management and Business Economics*, 23, 55–61.
- BCG (2020). What 12,000 Employees Have to Say About the Future of Remote Work. Boston. Ανακτήθηκε 5 Σεπτεμβρίου 2021 από: <https://www.bcg.com/publications/2020/valuable-productivity-gains-covid-19>.
- Bell, E., Taylor, S. & Hoque, K. (2004). *Workplace Training and the High Skills Vision: Where does Investors in People fit?*. SKOPE Research Paper No.4.
- Berber, N. (2013). Linkage between human resource management and corporate social responsibility. In 18th international scientific conference SM 2013, Subotica: Faculty of Economics, pp. 1024–1036.
- Berber, N., Stangl Susnjar, G., Slavic, A., & Baosic, M. (2014). Relationship between corporate social responsibility and human resource management - as new management concepts - in central and Eastern Europe. *Engineering Economics*, 25(3), 360–369.
- Black, S. & Lynch, L. (1996). Human-capital investments and productivity. *The American Economic Review*, 86(2), 263–267.
- Bocean, C. G., & Sitnikov, C. S. (2015). Setting international standards in human resources. *Management and Marketing*, XIII(1), 16–22.
- Booth, A. & Bryan, M. (2005). Testing some predictions of human capital theory: New training evidence from Britain. *The Review of Economics and Statistics*, 87(2), 391–394.
- Boothby, D., Dufour, A. & Tang, J. (2010). Technology adoption, training and productivity performance. *Research Policy*, 39, 650–661.
- Bourne, M., Franco-Santos, M., Pavlov, A., Lucianetti, L., Martinez, V. & Mura, M. (2008). *The Impact of Investors in People on People Management Practices and Firm Performance*. Centre for Business Performance, Cranfield School of Management, Cranfield.
- Brookfield Global Relocation Trends (2016). *Global Mobility Trends Survey*. New York. Ανακτήθηκε 5 Σεπτεμβρίου 2021 από: <http://www.brookfieldgrs.com>.
- Buciuniene, I., & Kazlauskaitė, R. (2012). The linkage between HRM, CSR and performance outcomes. *Baltic Journal of Management*, 7(1), 5–24.
- Caligiuri, P., De Cieri, H., Minbaeva, D., Verbeke, A., & Zimmermann, A. (2020). International HRM insights for navigating the COVID-19 pandemic: Implications for future research and practice. *Journal of International Business Studies*, 51(5), 697–713.

Canduela, J., Dutton, M., Johnson, S., Lindsay, C., McQuaid, R. & Raeside, R. (2012). Ageing, skills and participation in work-related training in Britain: Assessing the position of older workers. *Work, Employment and Society*, 26(1), 42–60.

Chatterjee, S., Rana, N. P., & Dwivedi, Y. K. (2021). Assessing Consumers' Co-production and Future Participation On Value Co-creation and Business Benefit: an F-P-C-B Model Perspective. *Information Systems Frontiers*.

Cox, A. (2012) Evaluation of investors in people: employer case studies. UK Commission for Employment and Skills, *Evidence Report*, 59, 69-79.

Cox, A., Higgins, T., Barnes, H., Tamkin, P., Jones, R., Luanaigh, A.N. & Garrett, R. (2013). *Evaluation of the Investors in People Standard: Employer Case Studies (year 2)*, UK Commission for Employment and Skills, London.

David, F. & David, F. R. (2016). *Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts and Cases*. Florence: South Carolina: Francis Marion University, 35 p.

De Waal, A. (2016). Does investing in people affect organisational performance a relevant question? *Employee Relations*, 38(5), 665–681.

De Waal, A.A. (2012), *What Makes a High Performance Organization: Five Validated Factors of Competitive Performance That Apply Worldwide*, Global Professional Publishing, Enfield.

De Waal, A.A. (2013), *Strategic Performance Management, A Managerial and Behavioural Approach*, 2nd ed., Palgrave Macmillan, Basingstoke

Dearden, L., Reed, H. & Van Reenan, J. (2006). The impact of training on productivity and wages: Evidence from British panel data. *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, 68, 397–421.

Deloitte (2020a). *Firmy odpowiedzialne w praktyce*. Ανακτήθηκε 5 Σεπτεμβρίου 2021 από: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/pl/Documents/Reports/2020/Global_Human_Capital_Trends_DELOITTE_20200624.pdf.

Deloitte (2020b). *The social enterprise at work: paradoxes as a path forward*. New York, London. Ανακτήθηκε 5 Σεπτεμβρίου 2021 από: deloitte.com/insights.

Diaz-Carrion, R., López-Fernández, M., & Romero-Fernandez, P. M. (2017). Social human resource management transparency in Europe: A cross-country analysis. *Universia Business Review*, Second Quarter, 54, 70–89.

Dickmann, M. (2017). *The RES Forum Annual Report. The new normal of global mobility - flexibility, diversity, data mastery*. Ανακτήθηκε 5 Σεπτεμβρίου 2021 από: <https://theresforum.com/wp-content/uploads/2017/06/RES-Annual-Report-2017-Full-Report-Global-Digital.pdf>.

Dilip, A. & Ghanshyam D, G. (2018). A study of Recruitment and Selection process with Special reference to manufacturing industries in Pimpri-chinchwad midc. *Elk Asia pacific journal of human resource management and organizational behavior*, 4(1), 48-60.

Döckel, A., Basson, J. S. & Coetzee, M. (2006). The effect of retention factors on organisational commitment: An investigation of high technology employees. *South African Journal of Human Resource Management*, 4(2), 20-28.

Drucker, P. F. (2015) *Management challenges for the XXI century*. New York: Publishinghouse «Williams», 240 p.

Dundon, T. & Rafferty, A. (2018). The (potential) demise of HRM? *Human Resource Management Journal*, 28(3), 377-391.

Evidence Report 5, (2009). High Performance Working: Developing a Survey Tool. Ανακτήθηκε 5 Σεπτεμβρίου 2021 από: https://dera.ioe.ac.uk/9311/1/Research%20Report%205_2.pdf

Fadhil, Y. & Harky, M. (2018). The Significance of Recruitment and Selection on Organizational Performance: The Case of Private owned Organizations in Erbil, North of Iraq. *International Journal of Contemporary Research and Review*, 9(2), 154-170.

Fahmi A. & Shibhab, P. (2020). Quality Management Systems (ISO 9001:2015). Ανακτήθηκε 5 Σεπτεμβρίου 2021 από: https://www.researchgate.net/publication/342182999_Quality_Management_Systems_ISO_90012015

George, V. (2019). The role of human resource planning in the human resource network, *International Journal of Creative Research Thoughts | Impact Factor*. Ανακτήθηκε 5 Σεπτεμβρίου 2021 από https://www.researchgate.net/publication/335058560_THE_ROLE_OF_HUMAN_RESOURCE_PLANNING_IN_THE_HUMAN_RESOURCE_NETWORK

Girdwichai, L., & Sriviboon, C. (2020). EMPLOYEE MOTIVATION AND PERFORMANCE: DO THE WORK ENVIRONMENT AND THE TRAINING MATTER? *Journal of Security and Sustainability Issues*, 4(4), 42-54.

Green, F., Machin, S., & Wilkinson, D. (1999). Trade unions and training practices in British workplaces. *ILR Review*, 52(2), 179-195.

Grugulis, I., & Bevitt, S. (2002). The impact of Investors in People: A case study of a hospital trust. *Human Resource Management Journal*, 12(3), 44-60.

Hoque, K. & Bacon, N. (2008). Investors in People and training in the British SME sector. *Human Relations*, 61(4), 451-482.

Hoque, K. (2003). All in all, it's just another plaque on the wall: The incidence and impact of the Investors in People standard. *Journal of Management Studies*, 40(2), 543-571.

Hoque, K., Taylor, S. & Bell, E. (2005). Investors in People: Market-led voluntarism in vocational education and training. *British Journal of Industrial Relations*, 43(1), 135-153.

Human Resource Management (n.d.). Human Resource Management. Ανακτήθηκε 5 Σεπτεμβρίου 2021 από: <https://www.inc.com/encyclopedia/human-resource-management.html>

Igloo software (2020). State of the Digital Workplace. Ανακτήθηκε 5 Σεπτεμβρίου 2021 από: <https://igloosoftware.lookbookhq.com/resourcespage>.

IIP UK (2007). Company report. Ανακτήθηκε 10 Οκτωβρίου 2021 από: [Investors in People UK's Annual Report and Accounts for 2006-07 HC 77 \(publishing.service.gov.uk\)](https://www.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/100000/Investors_in_People_UK_2006-07_HC_77.pdf)

liP. (2017). *Peoplemanagementbenchmark: The impact of investing in people*. London: Investors in People.

International Organization for Standardization (ISO). (1999). ISO 10015:1999 - qualitymanagement - guidelines for training. Geneva: International Organization for Standardization. Ανακτήθηκεστις 16/02/2022 από: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:21231:en> International Organization for Standardization (ISO). (2010).

International Organization for Standardization (ISO). (2016a). ISO 30400:2016 - humanresourcemanagement - vocabulary. Geneva: International Organization for Standardization. Ανακτήθηκεστις 16/02/2022 από: <https://www.iso.org/standard/66032.html>

International Organization for Standardization (ISO). (2016b). ISO 30405:2016 - humanresourcemanagement - guidelines on recruitment. Geneva: International Organization for Standardization. Ανακτήθηκεστις 16/02/2022 από: <https://www.iso.org/standard/64149.html>

International Organization for Standardization (ISO). (2016c). ISO 30408:2016 - humanresourcemanagement - guidelines on humangovernance. Geneva: International Organization for Standardization. Ανακτήθηκεστις 16/02/2022 από: <https://www.iso.org/standard/63492.html>

International Organization for Standardization (ISO). (2016d). ISO 30409:2016 humanresourcemanagement - workforceplanning. Geneva: International Organization for Standardization. Ανακτήθηκεστις 16/02/2022 από: <https://www.iso.org/standard/64150.html>

International Organization for Standardization (ISO). (2017a). ISO/TR 30406:2017 - humanresourcemanagement - sustainableemployabilitymanagement for organizations. Geneva: International Organization for Standardization. Ανακτήθηκεστις 16/02/2022 από: <https://www.iso.org/standard/72327.html>

International Organization for Standardization (ISO). (2017b). ISO/TS 30407:2017 - humanresourcemanagement - cost-per-hire. Geneva: International Organization for Standardization. Ανακτήθηκεστις 16/02/2022 από: <https://www.iso.org/standard/62975.html>

Invest in PeopleFramework, (2020). Ανακτήθηκε 3 Σεπτεμβρίου 2021 από:<https://www.investorsinpeople.com/wp-content/uploads/2020/04/We-invest-in-people-framework.pdf>

Invest in WellnessFramework, (2020). Ανακτήθηκε 3 Σεπτεμβρίου 2021 από:<https://www.investorsinpeople.com/wp-content/uploads/2020/04/We-invest-in-wellbeing-framework-customers-1.pdf>

Investors in People, (2015), The Standard for PeopleManagement. Ανακτήθηκε 5 Σεπτεμβρίου 2021 από: <https://charteredabs.org/wp-content/uploads/2016/12/Paul-Devoy.pdf>

Investors in People, (2015), The Standard for PeopleManagement. Ανακτήθηκε 5 Σεπτεμβρίου 2021 από:<https://charteredabs.org/wp-content/uploads/2016/12/Paul-Devoy.pdf>

Investors in People, (2017). *PeopleManagementBenchmark: The Impact of Investing in People*. London.

Investors in People, The Standard (2017). Ανακτήθηκε 3 Σεπτεμβρίου 2021 από: <https://www.goodmanjones.com/public/downloads/6nOfJ/investors-in-people-goodmanjones.pdf>

Investors in People, The Standard (2017). Ανακτήθηκε 3 Σεπτεμβρίου 2021 από: <https://www.goodmanjones.com/public/downloads/6nOfJ/investors-in-people-goodmanjones.pdf>

Inyang, B. J., Awa, H. O., & Enuoh, R. O. (2011). CSR-HRM Nexus: Defining the role engagement of the human resources professionals. *International Journal of Business and Social Science*, 2, 118–126.

ISO 26000:2010 - guidance on social responsibility. Geneva: International Organization for Standardization. Ανακτήθηκε στις 16/02/2022 από: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:26000:ed-1:v1:en>

Jaldee, R. (2020). *Megatrend's: Human Resources Management 2020*. Ανακτήθηκε 5 Σεπτεμβρίου 2021 από [file:///C:/Users/hp/Downloads/Megatrends_Human_Resource_Management_202%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/hp/Downloads/Megatrends_Human_Resource_Management_202%20(1).pdf)

Jogersen, T. H. (2008). Towards more sustainable management systems: Through lifecycle management and integration. *Journal of Cleaner Production*, 16(10), 1071–1080.

Kanagavalli G., Seethalakshmi R. & Sowdamini T. (2019). A systematic review of literature on recruitment and selection process. *Humanities & Social Sciences Reviews*, 7(2), 01-09.

Klein, F. (2014). *The Role and Impact of Human Resource Management: A Multi-level Investigation of Factors Affecting Employee Work Engagement*. Master of Philosophy in Psychology Department of Psychology University of Oslo. Ανακτήθηκε 4 Σεπτεμβρίου 2021 από: [Master-Thesis-Felix-Anker-Klein-Final-0205.pdf \(uio.no\)](https://www.uio.no/master-thesis/felix-anker-klein-final-0205.pdf)

Klimkiewicz, K., & Beck-Krala, E. (2015). Responsible reward systems - the first step to explore the research area. In *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Social Responsibility of Organizations Directions of Changes* (pp. 66–79).

Konings, J. & Vanormelingen, S. (2015). The impact of training on productivity and wages: Firm-level evidence. *The Review of Economics and Statistics*, 97(2), 485–497.

KPMG (2019). *Future of HR 2020: Which path are you taking?* Ανακτήθηκε 4 Σεπτεμβρίου 2021 από: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/xx/pdf/2019/11/future-of-hr-2020.pdf>.

Lochhead C. & Stephens A. (2004). *Employee Retention, Labour Turnover And Knowledge Transfer: Case Studies From Canadian Plastics Sector*, By Canadian Labour and Business Centre (Centre syndical et patronal du Canada). Ανακτήθηκε 5 Σεπτεμβρίου 2021 από: [Effects Of Human Resource Management \[3no7vere63ld\] \(idoc.pub\)](https://www.idoc.pub/Effects-Of-Human-Resource-Management-3no7vere63ld/)

Lopez-Cabrales, A., Valle, R., & Herrero, I. (2006). The contribution of core employee to organizational capabilities and efficiency. *Human Resource Management*, 45(1), 81–109.

Madsen, S. (2020). The Benefits, Challenges, and Implications of Teleworking: A Literature Review. *Culture&Religion Journal*, 14(8), 15-30.

Mahmud, A., Ding, D. & Hasan, Md., M. (2021). Corporate Social Responsibility: Business Response to Coronavirus (COVID-19) Pandemic. *SAGE Open*, 11(1).

Maksimainen, J., & Saariluoma, P. (2010). How human resource management and human capital management influence corporate social responsibility (CSR). *International Journal of Knowledge, Culture and Change Management*, 10(5), 111–126.

Manpower (2017). Talent Shortage Survey. Ανακτήθηκε 4 Σεπτεμβρίου 2021 από: http://www.manpowergroup.pl/wp-content/uploads/2018/08/Siri_Szukaj_Ofert_Pracy_Infografika_PL.pdf.

Martín-Alcázar, F., Romero-Fernández, P. M., & Sánchez-Gardey, G. (2005). Strategic human resource management: Integrating the universalistic, contingent, configurational and contextual perspectives. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(5), 633–659.

Mathis R. L. & Jackson, J. H. (2004). *Human Resource Management* (11th ed.), Singapore: Thomson Asia Pte. Ltd.

McKinsey & Company (2020). *Beyond hiring: How companies are reskilling to address talent gaps*. New York. Ανακτήθηκε 4 Σεπτεμβρίου 2021 από: <https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/BusinessFunctions/Organization/OurInsights/BeyondhiringHowcompaniesarereskillingtoaddress talentgaps/Beyond-hiring-How-companies-are-reskilling.ashx>.

Mensah, R. (2014). *Effects of Human Resource Management Practices on Retention of Employees in the Banking Industry in Accra, Ghana*. Thesis submitted to Kenyatta University.

Michaelis, C. & McGuire, M., (2004). *Investors in People Impact Assessment*. Data build Research and Solutions.

Morley, M. J. (2004). Contemporary debates in European human resource management: Context and content. *Human Resource Management Review*, 14(4), 353–364.

Motyka, B. (2018). Employee engagement and performance: a systematic literature review, *International Journal of Management and Economics*, 54(3), 227–244.

Mozhaeva, T. (2019). Improvement of Human Resource Management in the Quality Management System of the Enterprise. *MATEC Web of Conferences*, 2(7), 15-36.

Naden, C. (2016). Improve the bottom line with a new range of human resource management standards. International Organization for Standardization. Ανακτήθηκε στις 16/02/2022 από: <https://www.iso.org/news/2016/09/Ref2111.html>

Najm, N. A., Yousif, A. S. H., & Al-Ensour, J. A. (2017). Total quality management (TQM), organizational characteristics and competitive advantage. *Journal of Economic & Financial Studies*, 5(04), 12

Nanjundeswaraswamy, T. S., & R., S. D. (2017). Human Resources Management Practices and ISO Certification in SMEs. *Singaporean Journal of Business Economics and Management Studies*, 5(6), 39–50.

Orlitzky, M., & Swanson, D. L. (2006). *Socially responsible human resource management, human resource management ethics*. Greenwich, CT: Information Age.

Oxford Economics (2020). The future of work arrives early. Ανακτήθηκε 4 Σεπτεμβρίου 2021
<https://cdnapi.swapcard.com/public/files/9154d2fae1f34213b4bc10c7315d85b.pdf>.

Podolny, J.M. Khurana, R. & Hill-Popper, M. (2005). How to put meaning back into leading. HBS Working Knowledge. Ανακτήθηκε 5 Σεπτεμβρίου 2021 από: <http://hbswk.hbs.edu/item/jhtml?id=4563&t= strategy>.

Preuss, L., Haunschild, A., & Matten, D. (2009). The rise of CSR: Implications for HRM and employee representation. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(4), 953–973.

Przytuła, S. (2018). Global labor market trends and their significance for the future employees' competences. *Journal of Intercultural Management*, 10(4), 5–38.

Ramachandran, S. & Sharma, D. (2021). Analysis Of Challenges Facing Human Resources Management In Current Scenario. *International Journal of Innovative Technology and Exploring Engineering*, 8, 159-161.

Rayton, B., & Georgiadis, K. (2012). Workplace self-selection into Investors in People. *Applied Economics Letters*, 19, 1455–1458.

Revina, O. (2015). Investing in People program. Ανακτήθηκε 4 Σεπτεμβρίου 2021 από <http://iccua.org/course/1715/>.

Rowland, C. & Hall, R. (2014). Management learning, performance and reward: theory and practice revisited. *Journal of Management Development*, 33(4), 342-356.

Satata, D. (2021). Employee Engagement as an Effort to Improve Work Performance: Literature Review. *Ilo-Ilo International Journal of Social Science*, 2(1), 41-49.

Schaufeli, W. B, Salanova, M., Gonzàles-Romà, V. & Bakker, A. B. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92.

Schuler, R., Jackson, S. & Tarique, I. (2011). Global talent management and global talent challenges: strategic opportunities for IHRM. *Journal of World Business*, 46, 506–516.

Sen, S., & Cowley, J. (2013). The relevance of stakeholder theory and social capital theory in the context of CSR in SMEs: An Australian perspective. *Journal of Business Ethics*, 118(2), 413–427.

Sharma, S., Sharma, J., & Devi, A. (2009). Corporate social responsibility: The key role of human resources management. *Business Intelligence Journal*, 2(1), 205–213.

SHRM (2020a). COVID-19 Research. How the pandemic is challenging and changing employers. Ανακτήθηκε 4 Σεπτεμβρίου 2021 από: <https://shrm.org/hr-today/trends-and-forecasting/research-and-surveys/Documents/SHRM%20CV19%20Research%20Presentation%20/Release%202.pdf>.

SHRM (2020b). Navigating COVID-19. Returning to the workplace. Ανακτήθηκε 4 Σεπτεμβρίου 2021 από: <https://pages.shrm.org/return-to-the-workplace>.

Shury, J., Vivian, D., Gore, K., Huckle, C. & Belt, V. (2012). UK Commission's Employer Perspectives Survey 2012, UK Commission for Employment and Skills, London.

Shury, J., Vivian, D., Gore, K., Huckle, C. & Belt, V. (2012). *UK Commission's employer perspectives survey 2012*. London: UK Commission for Employment and Skills.

Smith, M. S., Stokes, P. F. & Wilson, J. (2014). Exploring the impact of Investors in People: A focus on training and development, job satisfaction and awareness of the Standard. *Employee Relations*, 36(3), 266-279.

Smith, S., Stokes, P. & Wilson, J. (2014). Exploring the impact of Investors in People: A focus on training and development, job satisfaction and awareness of the standard. *Employee Relations*, 36(3), 266-279.

Sparrow, P., Schuler, R. S., & Jackson, S. E. (1994). Convergence or divergence: Human resource practices and policies for competitive advantage worldwide. *International Journal of Human Resource Management*, 5(2), 267-299.

Storey, J., Wright, P. M., & Ulrich, D. (2019). *Strategic Human Resource Management*. Routledge.

Szlávicz, A., Bjekić, R., & Berber, N., (2018). The future of human resource management: who and how will manage talents?. *Conference Proceedings: 2nd International Scientific Conference ITEM 2018*.

The UKCES Employer Perspectives Survey, 2012. Ανακτήθηκε 3 Σεπτεμβρίου από: <https://www.gov.uk/government/statistics/employer-perspectives-survey-local-data>

Theodore, J. (2018). Absence of Transformational Leadership in Greek Enterprises Results in the Inability of Forming Learning Organizations. *The International Business & Economics Research Journal (Online)*, 12(6), 701.

Thite, M. (2019). *e-HRM: Digital approaches, directions and applications*. London: Routledge.

Vera, D. & Crossan, M. (2004). Strategic Leadership and Organizational Learning. *Academy of Management Review*, 29 (2), 222-40.

Winterbotham, M., Huckle, C., & James, A. (2013). *Research to support the evaluation of Investors in People: Employers survey (year 2)*. London: UK Commission for Employment and Skills.

Winterbotham, M., Shury, J., Gore, K., Huckle, C., SkoneJames, A. & Jones, R. (2012). Research to support the evaluation of Investors in People: employersurvey. *EvidenceReportNo. 54*, UK Commission for Employment and Skills, London.

Winterbotham, M., Shury, J., Gore, K., Huckle, C., SkoneJames, A. & Jones, R. (2012). Research to support the evaluation of Investors in People: employersurvey. *EvidenceReportNo. 54*, UK Commission for Employment and Skills, London.

Winterbotham, M., Shury, J., Gore, K., Huckle, C., SkoneJames, A. & Jones, R. (2012), *Research to support the evaluation of Investors in People: employersurvey*. EvidenceReportNo. 54, UK Commission for Employment and Skills, London.

Wood, S. & de Menezes, L. (2008) Comparing perspectives on high involvement management and organizational performance across the British Economy. *International Journal of Human Resource Management*, 19(4), 639-683.

Wrocław: Wrocław University of Economics. Lis, B. (2012). The relevance of corporate social responsibility for a sustainable human resource management: An analysis of organizational attractiveness as a determinant in Employees' selection of a (potential) employer. *Management Revue - The International Review of Management Studies*, 23(3), 279-295.

Wu, N., Bacon, N. & Hoque, K. (2014). The adoption of high performance work practices in small businesses: the influence of markets, business characteristics and HR expertise. *International Journal of Human Resource Management*, 25(8), 1149-1169.

Zadek, S., Hojensgard, N., & Raynard, P. (2001). Perspectives on the new economy of corporate citizenship. Copenhagen: Copenhagen Centre.

Zappala, G., & Cronin, C. (2002). The employee dimensions of corporate community involvement in Australia: Trends and prospects. In 6th ANZTSR conference, 27-29 November, Auckland, pp. 1-24

Zhou, T. (2018). Understanding Continuance Usage of Mobile Sites. *Industrial Management and Data Systems*, 113(9), 1286-99.