



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΚΑΙ
ΔΙΕΘΝΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ
ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΔΙΚΑΙΟ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ – MASTER IN LAW AND
ECONOMICS»

«Η ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑ ΩΣ
ΜΕΣΟ ΕΠΙΤΕΥΞΗΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΩΝ
ΣΤΟΧΩΝ»

ΧΑΛΚΙΑ ΠΑΝΑΓΙΩΤΙΤΣΑ Α.Μ.: ΜΔΟ1767

ΕΠΙΒΛΕΠΟΥΣΑ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ: ΧΑΤΖΗΔΗΜΑ
ΣΤΑΜΑΤΙΝΑ

ΠΕΙΡΑΙΑΣ 2019



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΕΘΝΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ


ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

«ΔΙΚΑΙΟ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ»

ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Δηλώνω υπεύθυνα ότι η διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, του Πανεπιστημίου Πειραιώς, «Δίκαιο και Οικονομία» με τίτλο «Η διαχείριση του ανθρώπινου παράγοντα ως μέσο επίτευξης των επιχειρησιακών στόχων», 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 Μεταπτυχιακής Φοιτήτριας.....

Όνοματεπώνυμο **Παναγιωτίτσα Χαλκιά**

Ημερομηνία.....**8/4/2019**.....

Ευχαριστίες

Στα πλαίσια του μεταπτυχιακού προγράμματος του Πανεπιστημίου Πειραιώς «Δίκαιο και Οικονομία», θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους τους καθηγητές και τους συνεργάτες αυτού, οι οποίοι με βοήθησαν στην απόκτηση σημαντικών γνωστικών αντικειμένων, τα οποία αποτέλεσαν αρωγό στην επαγγελματική μου πορεία και μου έδωσαν το έναυσμα για τη συγγραφή της παρούσας διπλωματικής εργασίας.

Θερμές και ιδιαίτερες ευχές στην επιβλέπουσα καθηγήτριά μου κα Σταματίνα Χατζηδήμα, η οποία από την πρώτη στιγμή ήταν πρόθυμη, άμεση, επικοινωνιακή και εύστοχη και με καθοδήγησε με πολύτιμες συμβουλές καθ' όλη τη διάρκεια συγγραφής της εργασίας.

Τέλος, πολλές ευχές στην οικογένειά μου και τους φίλους μου, που με στήριξαν στην προσπάθεια αυτή για διεύρυνση του γνωστικού μου αντικειμένου.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Το εξεταζόμενο θέμα της παρούσας διπλωματικής αφορά τη διαχείριση του ανθρώπινου παράγοντα ως μέσο επίτευξης των επιχειρησιακών στόχων. Σκοπός είναι να μελετηθεί ο ρόλος που έχουν οι πρακτικές διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων στην επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων. Ο σκοπός αυτός διατυπώνεται μέσα από το ερευνητικό ερώτημα: «ποιος είναι ο ρόλος που κατέχει η διαχείριση του ανθρώπινου παράγοντα ως μέσο επίτευξης των επιχειρησιακών στόχων;».

Στην παρούσα εργασία χρησιμοποιήθηκαν δευτερογενή στοιχεία που θεμελίωσαν τη βιβλιογραφική ανασκόπηση της εργασίας. Για να εξασφαλιστεί η ακρίβειά τους, η διαθεσιμότητά τους, η καταλληλότητά τους, καθώς και η επάρκειά τους, έγινε πλήρης βιβλιογραφική ανασκόπηση, συνοψίζοντας τη σχετική διεθνή έρευνα των τελευταίων 15 ετών. Οι βάσεις δεδομένων που χρησιμοποιήθηκαν είναι η Google Scholar και η Scopus. Λέξεις κλειδιά που χρησιμοποιήθηκαν για τη συλλογή των δεδομένων είναι: πρακτικές διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων, επίτευξη επιχειρησιακών στόχων.

Τα αποτελέσματα της ανασκόπησης έδειξαν πως η διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων αποτελεί σημαντικό σημείο αναφοράς στη διεθνή έρευνα ως προς τη συμβολή της στην επίτευξη των στόχων μιας επιχείρησης, αλλά δεν είναι από μόνη της ικανή να διαμορφώσει το πλαίσιο επίτευξης των επιχειρησιακών στόχων. Επίσης, υπάρχει προβληματισμός σχετικά με το κατά πόσο η ανάπτυξη των ανθρωπίνων πόρων επιδρά στη βραχυπρόθεσμη επιχειρηματική ατζέντα και στην επίτευξη των στόχων αυτής. Σε μια γενική βάση, οι επιχειρήσεις μπορούν να πετύχουν τους επιχειρησιακούς τους στόχους μέσω της στρατηγικής διαχείρισης των ανθρωπίνων πόρων, αλλά ωστόσο, παραμένει ασαφές για τις συνθήκες υπό τις οποίες μια επιχείρηση μπορεί να το επιτύχει αυτό. Όταν τα ζητήματα HRMέχουν αποτελεσματικό, στρατηγικό ρόλο στο επιχειρησιακό περιβάλλον, τότε φαίνεται πως υπάρχουν μεγαλύτερα περιθώρια για επιχειρηματικές επιτυχίες στους στόχους που έχουν τεθεί.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Περίληψη.....	iv
Περιεχόμενα.....	v
Καταστάσεις Πινάκων και Σχημάτων.....	vii
Κατάσταση Ακρωνυμίων.....	viii
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1	
Εισαγωγή.....	1
1.1. Το εξεταζόμενο θέμα.....	1
1.2. Λόγοι μελέτης του θέματος.....	4
1.3. Συμβολή του θέματος.....	4
1.4. Ερευνητικός σκοπός.....	5
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2	
Θεωρητικό μέρος- Βασικές έννοιες.....	6
2.1.Εισαγωγή.....	6
2.2. Η έννοια των ανθρωπίνων πόρων.....	6
2.3.Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού (ΔΑΔ).....	8
2.3.1 Ορισμός και στόχοι ΔΑΔ.....	8
2.3.2 Οργάνωση και στελέχωση.....	11
2.3.3 Προγραμματισμός, προσέλκυση και επιλογή.....	12
2.3.4 Παρακίνηση.....	14
2.3.5 Εκπαίδευση.....	23
2.3.6 Αξιολόγηση απόδοσης.....	28
2.3.7 Ανταμοιβή.....	31
2.3.8 Κανόνες υγιεινής και ασφάλειας.....	34
2.4.Επιχειρησιακοί στόχοι.....	36
2.4.1 Οριοθέτηση και σημασία.....	36
2.4.2 Τρόποι επίτευξης.....	41
2.5.Συμπεράσματα Κεφαλαίου.....	42
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3	
Μεθοδολογία.....	44
3.1 Εισαγωγή.....	44

3.2 Σκοπός της έρευνας.....	44
3.3 Συλλογή δεδομένων.....	45
3.4 Βιβλιογραφική ανασκόπηση.....	47
3.5 Συμπεράσματα Κεφαλαίου.....	52

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

Αποτελέσματα.....	53
4.1 Εισαγωγή.....	53
4.2 Ανασκόπηση ερευνών: Η διαχείριση του ανθρώπινου παράγοντα ως μέσο επίτευξης των επιχειρησιακών στόχων. Ελληνική και διεθνής εμπειρία.....	53
4.3 Κριτική αξιολόγηση πορισμάτων.....	59
4.4 Συμπεράσματα Κεφαλαίου.....	60

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

Συμπεράσματα και προτάσεις.....	61
Βιβλιογραφία.....	64

Καταστάσεις Πινάκων και Σχημάτων

Πίνακας 1: Υποκειμενικές και αντικειμενικές μέθοδοι αξιολόγησης.....	29
Πίνακας 2: Ποσοτική & ποιοτική έρευνα.....	46
Πίνακας 3: Διαθέσιμες πηγές βιβλιογραφίας.....	49
Πίνακας 4: Κατηγοριοποίηση πηγών.....	51
Σχήμα 1: Η δημιουργία αξίας μέσα από το BSC.....	7
Σχήμα 2: Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων.....	10
Σχήμα 3: Η επιλογή προσωπικού.....	14
Σχήμα 4: Η θεωρία αναγκών του Maslow.....	16
Σχήμα 5: Η θεωρία ERG.....	18
Σχήμα 6: Η θεωρία υγιεινής – παρακίνησης του Herzberg.....	19
Σχήμα 7: Η έννοια «Equity» στη θεωρία του Adams.....	21
Σχήμα 8: Η θεωρία της προσδοκίας του Vroom.....	22
Σχήμα 9: Η θεωρία Reinforcement.....	23
Σχήμα 10: Μοντέλο μεταφοράς της γνώσης στο πλαίσιο της εκπαίδευσης του ανθρωπίνου δυναμικού.....	26
Σχήμα 11: Τα πέντε βασικά στοιχεία της επιτυχούς διαχείρισης του συστήματος υγείας και ασφάλειας στην εργασία.....	35
Σχήμα 12: Μακροπρόθεσμοι Στόχοι.....	39
Σχήμα 13: Μοντέλο D.R.I.V.E.....	39
Σχήμα 14: Μοντέλο S.M.A.R.T.....	40

Κατάσταση Ακρωνυμίων

ΔΑΔ	Διαχείριση ανθρωπίνου δυναμικού
BSC	Balance Scorecard
D.R.I.V.E.	Directional Reasonable Inspiring Visible Eventual
HPWS	High – performance Work Systems
HR	Human resources
HRM	Human Resource Management
RBV	Resource – based view
S.M.A.R.T.	Specific Measurable Achievable Relevant Time bound

Κεφάλαιο 1. Εισαγωγή

1.1 Το εξεταζόμενο θέμα

Κάνοντας λόγο για τη διαχείριση ανθρωπίνου δυναμικού (ΔΑΔ) εννοούμε τη φιλοσοφία που έχει ένας οργανισμός και η οποία εκφράζεται στην πράξη μέσα από το σχεδιασμό συστημάτων και διαδικασιών, που υποστηρίζουν μια κουλτούρα τυπικών και άτυπων συμπεριφορών, με βάση αξίες όπως σεβασμός, εμπιστοσύνη, συνεργασία, ακεραιότητα, μάθηση κτλ (Μπουραντάς & Παπαλεξανδρή, 2004). Η διαχείριση του ανθρωπίνου δυναμικού ορίζεται ως η λειτουργία που εστιάζει στα ακόλουθα:

- Οι εργαζόμενοι διαδραματίζουν καταλυτικό ρόλο στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος
- Οι πρακτικές της διαχείρισης και διοίκησης ανθρωπίνου δυναμικού βρίσκονται σε αρμονία με την επιχειρησιακή στρατηγική και
- Οι πρακτικές της διαχείρισης και διοίκησης ανθρωπίνου δυναμικού καλύπτουν τους στόχους αποτελεσματικότητας και κοινωνικής δικαιοσύνης

Ουσιαστικά, η διαχείριση του ανθρωπίνου δυναμικού είναι μια στρατηγική προσέγγιση για τη διαχείριση των πιο πολύτιμων περιουσιακών στοιχείων ενός οργανισμού, που είναι οι άνθρωποι που εργάζονται σε αυτόν και οι οποίοι συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού (Armstrong, 2006). Συνεπώς, εστιάζει στη σημασία των ανθρώπων, ως κύριο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων.

Βασικοί στόχοι της διαχείρισης του ανθρωπίνου δυναμικού είναι να βελτιώσει την παραγωγικότητα και την ποιότητα στον εργασιακό χώρο, να συμβάλει στη συμμόρφωση με τους κανόνες, να δημιουργήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και να οριοθετήσει ένα ευέλικτο εργατικό δυναμικό. Με το να ικανοποιήσει τους παραπάνω στόχους, η εταιρία θα είναι σε θέση να αποκτήσει ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και να αντιληφθεί με

αποτελεσματικότερο τρόπο την επιχειρησιακή της στρατηγική, τον τρόπο οργάνωσης στο περιβάλλον της, τις τάσεις της αγοράς και τον ανταγωνισμό (Armstrong, 2006). Κατά συνέπεια, θα οδηγηθεί άμεσα στον απώτερο και κύριο αρχικό στόχο της, που είναι σύμφωνα με την οικονομική θεωρία η κατοχή δεσπόζουσας θέσης στην αγορά και η επίτευξη του μέγιστου δυνατού κέρδους, ώστε να επιβιώσει μέσα σε αυτή.

Διαφαίνεται λοιπόν πως οι άνθρωποι πόροι πρέπει να θεωρούνται ως μια πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και όχι απλώς ως ένας παράγοντας ο οποίος δηλώνει τον τρόπο με τον οποίο η επιχείρηση διοικείται. Ουσιαστικά, πρέπει να συνιστούν θεμελιώδεις πόρους από τους οργανισμούς στο πλαίσιο των βιώσιμων επιχειρηματικών στρατηγικών τους, καθώς η επιρροή τους στην επιχείρηση είναι καταλυτική, δεδομένου ότι το τμήμα του ανθρώπινου δυναμικού αφορά ολόκληρο το φάσμα των δραστηριοτήτων στην εταιρία: οργάνωση και στελέχωση, προγραμματισμό, προσέλκυση και επιλογή, παρακίνηση, εκπαίδευση, αξιολόγηση απόδοσης, ανταμοιβή, κανόνες υγιεινής και ασφάλειας (Μπουραντάς & Παπαλεξανδρή, 2004). Γίνεται λοιπόν εμφανές πως καθίσταται αναγκαίο για τις οργανώσεις να δίνουν μεγάλη προσοχή στις ανάγκες των εργαζομένων, περισσότερο από ποτέ, προκειμένου να έχουν ένα ανθρώπινο δυναμικό ικανοποιημένο, οπότε και παραγωγικό και αποδοτικό.

Το εξεταζόμενο θέμα της παρούσας διπλωματικής αφορά τη διαχείριση του ανθρώπινου παράγοντα ως μέσο επίτευξης των επιχειρησιακών στόχων. Η διεθνής βιβλιογραφία τονίζει πως η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού αφορά την πρακτική της ευθυγράμμισης της επιχειρηματικής στρατηγικής με εκείνη των πρακτικών HR (Human Resources), ήτοι ανθρώπινου δυναμικού, για την επίτευξη των στρατηγικών στόχων της οργάνωσης (Pfeffer, 2017). Ο στόχος της στρατηγικής διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού είναι να εξασφαλιστεί ότι η HR στρατηγική δεν αποτελεί ένα μέσο, αλλά αυτοσκοπό όσον αφορά τους στόχους της επιχείρησης. Η ιδέα πίσω από αυτήν είναι ότι οι εταιρείες πρέπει να «ταιριάζουν» τη στρατηγική ανθρώπινων πόρων στο πλαίσιο των συνολικών τους επιχειρηματικών στόχων και ως εκ τούτου να διασφαλίζεται ότι υπάρχει ευθυγράμμιση μεταξύ των HR πρακτικών και των στρατηγικών στόχων του οργανισμού (Ashmos and Duchon 2000; Mirvis 1997; Mitroff and Denton 1999; Garcia-Zamor, 2003; Harrington, Preziosi, and Gooden 2001).

Η διερεύνηση των παραπάνω αποτελούν ενδιαφέρον πεδίο έρευνας αναφορικά με το πώς η ΔΑΔ επιδρά στην αύξηση του κύκλου εργασιών και στην επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων, ιδίως μέσα στο σύγχρονο οικονομικό κλίμα αβεβαιότητας που εντείνεται από τις διάφορες συγχωνεύσεις και εξαγορές, καθώς και από τις συχνές αλλαγές στο καθεστώς ιδιοκτησίας της εκάστοτε εταιρείας, οι οποίες συχνά οδηγούν σε λιγότερο πιστούς και αφοσιωμένους εργαζομένους, πιο δυσαρεστημένους οι οποίοι εργάζονται υπό το φόβο και την πίεση, με αποτέλεσμα τη χαμηλότερη ικανοποίηση από την εργασία και την αρνητική επίδραση στην επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων (Cartwright and Holmes 2006; Frauenheim and Marquez, 2008; King 2004; O'Reilly and Pfeffer 2000). Συνάμα, έρευνες κάνουν λόγο αναφορικά με το κατά πόσο οι οργανισμοί επιτρέπουν πραγματικά στα άτομα που απασχολούν να εκπληρώσουν τις πνευματικές τους ανάγκες στο χώρο εργασίας, κατά πόσο υπάρχει βελτιωμένη ατομική δημιουργικότητα, πιο ηθική και τίμια συμπεριφορά, μεγαλύτερη αίσθηση της προσωπικής εκπλήρωσης εκ μέρους των εργαζομένων, αυξημένη δέσμευση σε ό,τι αφορά την επίτευξη των οργανωτικών στόχων (Krishnakumar and Neck 2002; Milliman, Czaplewski, and Ferguson 2003; Reave, 2005), με τις πρακτικές διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων στο χώρο της εργασίας να κατέχουν καταλυτικό ρόλο στο πώς οι διάφορες «εξωτερικότητες» επιδρούν στην ψυχική, σωματική και συναισθηματική υγεία των εργαζομένων (Cartwright and Cooper 1997; Cartwright and Holmes, 2006), προκαλώντας εν τέλει επιπτώσεις σε αποτελέσματα της επιχείρησης όπως η ποιότητα, η παραγωγικότητα και αποδοτικότητα (Pfeffer 1998; Becker and Huselid 1998; Pfau and Kay, 2002; Shaw, 2006; Cascio, 2006; Bilmes, Wetzker, and Xhonneux, 1997; Lee and Miller, 1999; Ichniowski and Shaw, 1999; Wood and Menezes, 1998).

Η σημασία της διαχείρισης των ανθρωπίνων πόρων στην επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων φαίνεται πως απασχολεί τη διεθνή βιβλιογραφία τόσο σχετικά με μεγάλες, καθιερωμένες εταιρείες, αλλά και για μικρές επιχειρήσεις (Burton and O'Reilly, 2000; Hannan et al., 2000), με τις μελέτες να αναδεικνύουν ότι οι πρακτικές διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων, από μόνες τους, μπορεί να μην είναι αρκετές για να εξασφαλίσει η επιχείρηση βελτιωμένη απόδοση και επίτευξη επιχειρησιακών στόχων (Burton&O'Reilly 2000; O'Reilly and Pfeffer 2000). Αυτό συμβαίνει διότι εξίσου σημαντικά στοιχεία είναι τα κίνητρα και οι πεποιθήσεις που διέπουν τις προσεγγίσεις διαχείρισης.

1.2 Λόγοι μελέτης του θέματος

Όπως αναφέρθηκε παραπάνω, η διερεύνηση του πώς η ΔΑΔ επιδρά στην επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων αφορά ένα ενδιαφέρον πεδίο έρευνας, ιδίως μέσα στο σύγχρονο επιχειρηματικό κλίμα, με τα αποτελέσματα των ερευνών να ποικίλουν, κάνοντας λόγο για επιχειρήσεις κάθε μεγέθους. Δεδομένου πως οι υπάρχουσες μελέτες αναδεικνύουν ότι οι πρακτικές διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων, από μόνες τους, μπορεί να μην είναι αρκετές για να εξασφαλίσει η επιχείρηση την επίτευξη των επιχειρησιακών της στόχων και για τους λόγους που προαναφέρθηκαν, το παρόν θέμα διπλωματικής επιλέχθηκε να μελετηθεί βιβλιογραφικά, με άξονα τα παραπάνω στοιχεία.

1.3 Συμβολή του θέματος

Η επιχειρηματικότητα αποτελεί μια κρίσιμη μεταβλητή στο δυναμικά μεταβαλλόμενο και αβέβαιο παγκόσμιο περιβάλλον, το οποίο χαρακτηρίζεται από ποικίλες δυσχέρειες αλλά και προκλήσεις για τις επιχειρήσεις. Το παραπάνω είναι ιδιαίτερα σημαντικό σε ό,τι αφορά την ελληνική πραγματικότητα μέσω κρίσης, καθώς η ελληνική οικονομία και επιχειρηματικότητα κινείται στο πλαίσιο αναζήτησης τρόπων διεξόδου από την οικονομική δυσχέρεια. Πιο ειδικά για τις μικρές ελληνικές επιχειρήσεις, παρουσιάζουν μικρή δυνατότητα για αυτόνομες επενδύσεις στον τομέα ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού τους και συνάμα έχουν περιορισμένη ωριμότητα ως προς την αναγνώριση της αναγκαιότητας και της καταλληλότητας του κάθε εργαλείου, καθώς και του τρόπου εφαρμογής του στο ανθρώπινο δυναμικό. Αυτή η διαπίστωση προσδίδει σημαντικότητα στη διεξαγωγή της παρούσας εργασίας, παρέχοντας καθοδήγηση σε μια κρίσιμη μάζα επιχειρηματιών στη χώρα μας να ακολουθήσουν τα βήματα της ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού με οργανωτικά και οικονομικά οφέλη, που θα συμβάλουν στην επίτευξη των επιχειρησιακών τους στόχων.

Επίσης, δεδομένου ότι η διεθνής έρευνα γύρω από τις πολιτικές διαχείρισης ανθρωπίνου δυναμικού και η επίδρασή της στην επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων

προβάλλει ποικίλα πορίσματα, φαίνεται πως η μελέτη του παρόντος ζητήματος της εργασίας έχει σπουδαιότητα ως προς την οριοθέτηση νέων μελλοντικών ερευνητικών κατευθύνσεων και πορισμάτων.

1.4 Ερευνητικός σκοπός

Η παρούσα εργασία αποτελεί βιβλιογραφική ανασκόπηση της διεθνούς έρευνας και εξετάζει το ρόλο που έχουν οι πρακτικές διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων στην επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων. Ο ερευνητικός σκοπός λοιπόν διατυπώνεται ως ακολούθως, μέσα από το εξής ερευνητικό ερώτημα: «ποιος είναι ο ρόλος που κατέχει η διαχείριση του ανθρώπινου παράγοντα ως μέσο επίτευξης των επιχειρησιακών στόχων;»

Κεφάλαιο 2. Θεωρητικό μέρος- Βασικές έννοιες

2.1 Εισαγωγή

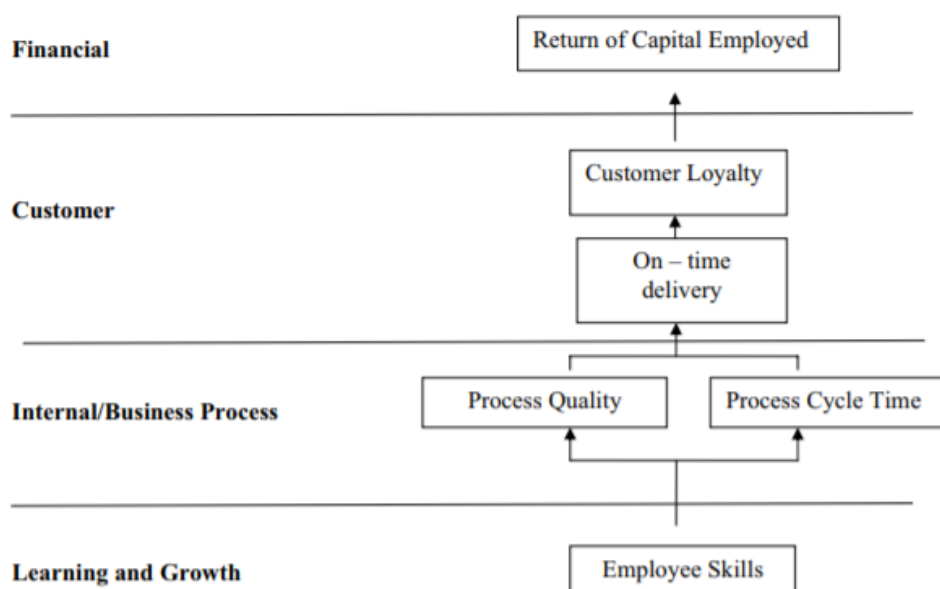
Στην ενότητα αυτή παρουσιάζεται η έννοια των ανθρωπίνων πόρων και της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού (ΔΑΔ), δίνοντας τον ορισμό και τους στόχους της ΔΑΔ, ενώ στη συνέχεια γίνεται λόγος για τις βασικές συνιστώσες της που αφορούν την οργάνωση και τη στελέχωση, τον προγραμματισμό, την προσέλκυση και την επιλογή, την παρακίνηση, την εκπαίδευση, την αξιολόγηση της απόδοσης, την ανταμοιβή και τους κανόνες υγιεινής και ασφάλειας στον εργασιακό χώρο. Ακόμη, παρουσιάζεται το ζήτημα των επιχειρησιακών στόχων, δίνοντας το εννοιολογικό τους πλαίσιο και τη σημασία τους, καθώς και παρουσιάζοντας τους τρόπους επίτευξής τους. Η ενότητα ολοκληρώνεται με τα συμπεράσματα του κεφαλαίου.

2.2 Η έννοια των ανθρωπίνων πόρων

Πολλές εταιρίες έχουν εφαρμόσει διάφορα εργαλεία για τη μέτρηση της απόδοσής τους, προκειμένου να παραμείνουν δυναμικές μέσα στον ανταγωνισμό και να ανταποκριθούν στις απαιτητικές συνθήκες των αγορών, ιδίως σε περιόδους όπως της χρηματοπιστωτικής κρίσης. Ένα από τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματά τους θεωρείται πως είναι το ανθρώπινο κεφάλαιο.

Η έννοια των ανθρωπίνων πόρων (human resources, HR) έχει αποτελέσει ένα ζήτημα ευρείας έρευνας και πρακτικής, με τους Tootell et al. (2009) να διατυπώνουν πως ήδη από τη δεκαετία του 1980 υπήρξε μια αυξανόμενη έμφαση στη σημασία του ανθρώπινου κεφαλαίου

και στη μέτρηση της απόδοσης μιας εταιρίας με βάση τους ανθρώπινους πόρους. Πρέπει ωστόσο να αναφερθεί πως σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, βασικά εμπόδια κατά τη μέτρηση του HR αποτελούν η έλλειψη εμπειρίας πάνω στο HR, η ανακρίβεια και οι δυσκολίες στη μέτρηση (Toulson & Dawe, 2004). Στο πλαίσιο αυτό, διάφοροι συγγραφείς προτείνουν πως για τη μέτρηση του ανθρώπινου δυναμικού υφίστανται ποικίλα κατάλληλα εργαλεία μέτρησης (Srimannarayana, 2010), όπως η μέθοδος Balance Scorecard (BSC) (εξισορροπημένη αξιολόγηση) στην οποία η επιχείρηση ορίζει τους στρατηγικούς της στόχους, δηλαδή το επιχειρησιακό της πλαίσιο, αξιολογώντας τέσσερις τομείς, όπως φαίνεται και στο σχήμα 1: χρηματοοικονομικά, πελάτες, εσωτερικές διεργασίες, ανθρώπινο δυναμικό & υποδομές (Kaplan & Norton, 2000).



Σχήμα 1 Η δημιουργία αξίας μέσα από το BSC

Πηγή: Gabčanová, 2012: 118

Όπως διατυπώνουν οι Becker, Huselid and Ulrich (2001), το ανθρώπινο κεφάλαιο συνιστά κορυφαίο στρατηγικό πλεονέκτημα, έχοντας καταλυτική συμβολή στην οικονομική επιτυχία της εταιρίας και στις επιχειρηματικές επιδόσεις της. Ομοίως, οι Huselid, Becker & Beatty (2005) αναφέρουν πως η μέτρηση του HR αποτελεί βασικό δείκτη για την επιτυχία του εργατικού δυναμικού και του ευρύτερου στρατηγικού χάρτη της επιχείρησης, όντας σημαντικό σημείο αναφοράς για τον επιχειρηματικό τομέα. Σε συμφωνία με τα παραπάνω

βρίσκονται και οι Bean & Gerathy (2003), οι οποίοι δηλώνουν ότι το ανθρώπινο κεφάλαιο αποτελεί κρίσιμο μέτρο της επιτυχίας για κάθε επιχείρηση.

2.3 Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού (ΔΑΔ)

2.3.1 Ορισμός και στόχοι ΔΑΔ

Η επιχειρηματική πραγματικότητα γίνεται σήμερα όλο και πιο παγκόσμια και απαιτητική, με τις επιχειρήσεις να αναζητούν νέα μέσα για να επιβιώσουν στον έντονο ανταγωνισμό και να επιτύχουν τις δραστηριότητές τους. Μεταξύ των προκλήσεων που έχουν να αντιμετωπίσουν, είναι η ανάγκη να αυξήσουν την παραγωγικότητά τους, να βελτιώσουν τις οργανωτικές δυνατότητές τους, να επεκταθούν σε παγκόσμιες αγορές, να αναπτύξουν και να εφαρμόσουν νέες τεχνολογίες που ανταποκρίνονται στις πιο απαιτητικές ανάγκες των πελατών και στις αλλαγές στην αγορά, να πετύχουν αύξηση των εσόδων και μείωση του κόστους, να προσελκύσουν και να διατηρήσουν μιας υψηλής απόδοσης και ευελιξίας εργατικό δυναμικό, να διαχειριστούν σχετικές οργανωτικές αλλαγές κ.α. (Burke, 2005).

Ερευνητές και πρακτικοί έχουν διεθνώς αναζητήσει δυνητικές πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, διερευνώντας τόσο το εσωτερικό όσο και το εξωτερικό περιβάλλον ενός οργανισμού. Μέχρι το 1990, σημαντικά μεγαλύτερη προσοχή δόθηκε στην προσέγγιση του εξωτερικού περιβάλλοντος, με τη στρατηγική ανάλυση να εστιάζεται κυρίως στην ανταγωνιστική θέση της οργάνωσης (Barney, 1991, 1995; Grant, 1991, 1998). Η διαχείριση ανθρώπινων πόρων αντιμετωπίστηκε, σύμφωνα με την άποψη αυτή, απλώς ως ένα εργαλείο για την ενίσχυση της γενικής στρατηγικής του οργανισμού (Schuler, Jackson, 1999; Boxall, 1999), ή ως εργαλείο για την υποστήριξη της επιχειρηματικής δραστηριότητας στην αλυσίδα δημιουργίας αξίας (Porter, 1998). Στη δεκαετία του 1990 ωστόσο, έχοντας συνειδητοποιήσει ότι οι παραδοσιακές πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, όπως η πρόσβαση στους χρηματοδοτικούς πόρους, η τεχνολογία, οι οικονομίες κλίμακας έχουν γίνει όλο και πιο

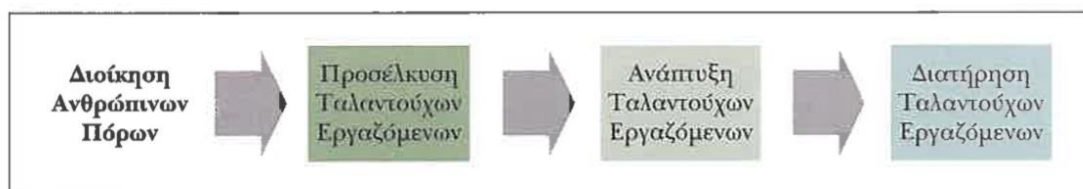
εύκολο να τις μιμηθούν οι ανταγωνιστές, η διεθνής έρευνα και πρακτική στρέφεται προς νέες στρατηγικές δυνατότητες (Pfeffer, 1994; Becker, Gerhart, 1996).

Ως αποτέλεσμα, αναπτύχθηκε η θεωρία resource-based view (RBV) (θεωρία βασισμένη σε πόρους), στην οποία το επίκεντρο της στρατηγικής μετατοπίζεται από το εξωτερικό περιβάλλον στο εσωτερικό περιβάλλον του οργανισμού, και δόθηκε μεγαλύτερη έμφαση σχετικά με τον κρίσιμο ρόλο των οργανωτικών πόρων και δυνατοτήτων, οι οποίες θεωρούνται ως ένα στρατηγικό θεμέλιο της οργάνωσης και πρωτογενής πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Barney, 1991; Grant, 1991, 1998). Οι υποστηρικτές αυτής της προσέγγισης διατύπωσαν ότι οι οργανώσεις θα πρέπει να επικεντρωθούν στην απόκτηση, την ανάπτυξη και τη διατήρηση των πόρων τους και όχι απλά στην ανταγωνιστική θέση στην αγορά (Colbert, 2004). Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή, οι ραγδαίες αλλαγές στις τεχνολογίες και τις προτιμήσεις των πελατών ανέδειξαν πως η επιχειρηματική στρατηγική πρέπει να βασίζεται στα μοναδικά χαρακτηριστικά των οργανωτικών πόρων και δυνατοτήτων όπως, για παράδειγμα, των ανθρωπίνων πόρων. Όπως ορίζουν οι Prahalad και Hamel (1990), η βιωσιμότητα της επιχείρησης στηρίζεται στην ικανότητά της να καθορίσει, να αναπτύξει και να καλλιεργήσει βασικές ικανότητες που ενισχύουν την αξία, όπως το ανθρώπινο δυναμικό, του οποίου η διαχείριση είναι ζωτικής σημασίας για την επίτευξη της οργανωτικής επιτυχίας (Ulrich, Lake, 1991; Pfeffer, 1994; Wright, McMahan, McWilliams, 1994; Becker, Gerhart, 1996; Kamoche, 1999; Wright, Dunford, Snell, 2001; Doorewaard, Benschop, 2003).

Οι παραλλαγές της προσέγγισης RBV — dynamic capability theory (Eisenhardt and Martin 2000; Teece, Pisano, and Shuen 1997), competency-based theory (Prahalad and Hamel 1990), knowledge based theory (Grant 1996), organizational social capital theory (Lean and Van Buren 1999; Nahapiet and Ghoshal 1998), intellectual capital theory (Edwinsson and Malone 1997; T. A. Stewart 1997)— υποστηρίζουν πως για μια εταιρεία τα στοιχεία και οι δυνατότητες που είναι πολύτιμα, σπάνια και μη μιμούμενα συνιστούν σημαντική πηγή διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και απόδοσης, με τη διαχείριση του ανθρωπίνου κεφαλαίου να συμπεριλαμβάνει τη γνώση, τις δεξιότητες, την εμπειρία, τις δυνατότητες, την προσωπικότητα, τις εσωτερικές και εξωτερικές σχέσεις, τις στάσεις και συμπεριφορές των εργαζομένων και να είναι απαραίτητη για τη δημιουργία πλεονεκτημάτων στην επιχείρηση. Η ΔΑΔ περιλαμβάνει τις πολιτικές ανθρωπίνων πόρων, τις πρακτικές και τις δυνατότητες της οργάνωσης, καθώς και την οργανωσιακή κουλτούρα και το εργασιακό κλίμα (Barney and Wright 1998; Coff 1997; Lado and Wilson 1994; Mueller 1996; Wright, McMahan, and McWilliams 1994; Wright, Dunford, and Snell 2001), με τη

σημασία της να τονίζεται στη βιβλιογραφία, αναγνωρίζοντας ότι οι εργαζόμενοι μπορεί να διαδραματίσουν εξέχοντα ρόλο στην ποιότητα της υπηρεσίας, στην ικανοποίηση των πελατών και στην οργανωτική απόδοση.

Η ΔΑΔ ορίζεται ως η διαδικασία που αφορά το «σχεδιασμό των τυπικών συστημάτων σε έναν οργανισμό, με στόχο να εξασφαλίσει την αποδοτική και αποτελεσματική χρήση του ανθρώπινου ταλέντου και την εκπλήρωση των οργανωσιακών στόχων» (Mathis and Jackson 2000: 4). Ως διαδικασία περιλαμβάνει μια σειρά από δραστηριότητες και αποφάσεις που αφορούν το εργατικό δυναμικό, και πιο συγκεκριμένα: την οργάνωση και τη στελέχωση, τον προγραμματισμό, την προσέλκυση και την επιλογή, την παρακίνηση, την εκπαίδευση, την αξιολόγηση της απόδοσης, την ανταμοιβή και τους κανόνες υγιεινής και ασφάλειας (Biswas and Cassell 1996; Boella 2000; Dessler 2000; Jerris 1999; Mathis and Jackson 2000; Tanke 2001). Σύμφωνα με τον Storey (1995), η ΔΑΔ είναι μια διαχωρισμένη προσέγγιση της διοίκησης της εργασίας, η οποία αναζητά να επιτύχει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω της στρατηγικής ανάπτυξης της υψηλής συνεισφοράς και ικανότητας του ανθρώπινου δυναμικού, χρησιμοποιώντας μια ολοκληρωμένη σειρά από πολιτισμικές, διαρθρωτικές και προσωπικές τεχνικές. Με λίγα λόγια, δημιουργείται ανταγωνιστικό συγκριτικό πλεονέκτημα μέσω των εργαζομένων της επιχείρησης.



Σχήμα 2 Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων

Πηγή: Πολλάλης, 2012:365

Βασικοί στόχοι της ΔΑΔ είναι να βελτιώσει την παραγωγικότητα και την ποιότητα στον εργασιακό χώρο, να συμβάλλει στη συμμόρφωση με τους κανόνες, να δημιουργεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και να οριοθετήσει ένα ευέλικτο εργατικό δυναμικό. Με το να ικανοποιήσει τους παραπάνω στόχους, η εταιρία θα είναι σε θέση να αποκτήσει ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και να αντιληφθεί με αποτελεσματικότερο τρόπο την επιχειρησιακή της στρατηγική, τον τρόπο οργάνωσης στο περιβάλλον της, τις τάσεις της

αγοράς και τον ανταγωνισμό (Armstrong, 2006; Μπουραντάς & Παπαλεξανδρή, 2004). Η ευθυγράμμιση λοιπόν της ΔΑΔ με την επιχειρησιακή στρατηγική είναι καταλυτικής σημασίας και ενισχύεται όταν υπάρχει δέσμευση, ικανοποίηση και κίνητρα στο σύνολο των εργαζομένων, όπως για παράδειγμα πρακτικές υψηλής συμμετοχής, ευέλικτα συστήματα παραγωγής, συστήματα υψηλής δέσμευσης, συστήματα υψηλής απόδοσης εργασίας (high-performance work systems, HPWS), καθώς και βέλτιστων πρακτικών HRM (Wood 1999a, 1999b). Ειδικά τα HPWS ορίζονται ως «ένα σύνολο από ξεχωριστά, αλλά αλληλένδετα υποσυστήματα HRM που αναπτύσσουν, διατηρούν και παρακινούν το εργατικό δυναμικό, εξασφαλίζοντας: (1) ότι κατέχει ανώτερες ικανότητες, (2) ότι εφαρμόζει τις ικανότητές του στις δραστηριότητες που σχετίζονται με την εργασία και (3) ότι οι δραστηριότητες που σχετίζονται με την εργασία οδηγούν την επιχείρηση στην επίτευξη βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Way, 2002:765-766). Πρακτικές όπως η επιλεκτική πρόσληψη, η εκτεταμένη κατάρτιση, η αυτοδιαχείριση στις ομάδες, η αποκεντρωμένη λήψη αποφάσεων, η ανταλλαγή πληροφοριών, η αποζημίωση βάσει των επιδόσεων, η ασφάλεια της απασχόλησης, η ευέλικτη εργασία, η συμμετοχή των εργαζομένων κ.α., θεωρούνται σημαντικές στο πλαίσιο της ΔΑΔ (Guthrie 2001; Pfeffer 1998; Way 2002; Wood 1999a; Zacharatos, Barling, and Iverson 2005).

2.3.2 Οργάνωση και στελέχωση

Ο ρόλος του τμήματος ανθρωπίνων πόρων γενικότερα, είναι να βοηθά τη διοίκηση της επιχείρησης ώστε να επιτύχει τους στόχους της, αναλαμβάνοντας πρωτοβουλία, κάνοντας παρεμβάσεις, καθώς και παρέχοντας καθοδήγηση αλλά και υποστήριξη σε κάθε θέμα που αφορά τους υπαλλήλους της. Ο γενικός αυτός ρόλος μπορεί να έχει πολλές διαστάσεις και το τμήμα των ανθρωπίνων πόρων δύναται να λειτουργεί ως επιτελείο στρατηγικής, συναρμόδια υπηρεσία, εσωτερικός σύμβουλος, υπηρεσία υποστήριξης αλλά και εποπτείας της διοίκησης.

Η οργάνωση και η στελέχωση του τμήματος ανθρωπίνων πόρων σημαίνει την αναζήτηση του τρόπου και τόπου για την ορθή λήψη αποφάσεων αναφορικά με την αξιοποίηση του ανθρωπίνου δυναμικού και την οριοθέτηση της δομής του αντίστοιχου

τιμήματος. Καταλυτικό ρόλο διαδραματίζει η επιλογή του τρόπου λήψης μιας απόφασης, το αρμόδιο τμήμα της επιχείρησης, καθώς και ο υπεύθυνος για τη διαχείριση και διοίκηση του ανθρωπίνου δυναμικού, ενώ σημαντικό ρόλο κατέχουν τα συνδικαλιστικά στελέχη και το προσωπικό ευρύτερα, τα οποία θα πρέπει να συμμετέχουν ενεργά στις διαδικασίες διαχείρισης και διοίκησης του ανθρωπίνου δυναμικού. Αναφορικά με τη δομή του τμήματος ανθρωπίνου δυναμικού, αυτή καθορίζεται από το μέγεθος και την έκταση δράσης της επιχείρησης. Στις πολύ μικρές επιχειρήσεις την ευθύνη για τη διαχείριση του ανθρωπίνου δυναμικού συνήθως την έχει ο ιδιοκτήτης ή κάποιος βοηθός του, ενώ σε μεγάλες επιχειρήσεις υπάρχει αρμόδιο τμήμα, αυτό των ανθρωπίνων πόρων.

Η στελέχωση της επιχείρησης σχετίζεται με την οριοθέτηση των κατάλληλων διεργασιών, βάσει των οποίων η εταιρία θα στελεχωθεί από τα κατάλληλα άτομα και θα καταφέρει, μέσω της συμβολής αυτών, να πετύχει υψηλά επίπεδα ποιότητας, παραγωγής και τελικά ανταγωνιστικότητας. Όπως διατυπώνουν και οι Albrecht et al (2015), η στελέχωση μιας εταιρίας με άτομα που στοχεύουν στην επίτευξη στόχων, στην αύξηση της παραγωγικότητας, με δέσμευση και ταίριασμα του επιχειρησιακού σκοπού με το σύνολο των προσδοκιών των υποψηφίων επιδρά σημαντικά στο μετέπειτα περιβάλλον εργασίας.

2.3.3 Προγραμματισμός, προσέλκυση και επιλογή

Ο προγραμματισμός σημαίνει να βρει η επιχείρηση τον κατάλληλο αριθμό ατόμων, με τις κατάλληλες ικανότητες, για να τοποθετηθούν στη σωστή θέση, στο σωστό χρόνο, υπό το μικρότερο δυνατό κόστος. Ως έννοια έχει δηλαδή και ποσοτικό και ποιοτικό χαρακτήρα. Βασικές ενέργειες για άρτιο προγραμματισμό είναι η σωστή μελέτη τόσο του εσωτερικού όσο και του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, καθώς και η σωστή μελέτη για την εγγύηση της επιτυχίας των στόχων στο βραχυπρόθεσμο και μακροπρόθεσμο επίπεδο. Ο προγραμματισμός δεν είναι κοινός για όλες τις επιχειρήσεις, αλλά εξαρτάται από ποικίλους παράγοντες, όπως το πώς έχει διαμορφωθεί το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, ποιες είναι οι τάσεις στο εξωτερικό της περιβάλλον, καθώς και πώς έχει καθοριστεί η στρατηγική

της (Pollard et al., 2015). Σύμφωνα με τον Armstrong (2006), ο προγραμματισμός μπορεί να λάβει χώρα μέσα από τις ακόλουθες διαδικασίες:

- ανάλυση υφιστάμενης κατάστασης (εξωτερική αγορά εργασίας, επιχειρησιακά πλάνα, εσωτερικό περιβάλλον)
- εκτίμηση μεταβολών σε προσωπικό
- καθορισμός αναγκών
- πλάνο κάλυψης αναγκών σε συνδυασμό με τον προϋπολογισμό οικονομικών μέσων
- αξιολόγηση και διορθωτικές διαδικασίες

Το θέμα της προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού συνιστά ζήτημα σπουδαίας φύσεως, καθώς οι εταιρίες που προσελκύουν, αναδεικνύουν και διατηρούν στελέχη με ταλέντα και αναπτύσσουν διαρκώς το ανθρώπινο δυναμικό τους ενισχύοντας έτσι την επίτευξη των εταιρικών στόχων. Η προσέλκυση του προσωπικού είναι «η διαδικασία που διενεργεί η εταιρία στο να βρει εργατικό δυναμικό υψηλής ποιότητας, του οποίου τα ταλέντα να ταιριάζουν με τις θέσεις εργασίας που πρέπει να καλυφθούν» (Πολλάλης, 2012:371). Η προσέλκυση δύναται να πραγματοποιηθεί αξιοποιώντας τόσο εσωτερικές πηγές (δηλ. να αναζητηθούν άτομα μέσα από τον οργανισμό), όσο και εξωτερικές πηγές (δηλ. να αναζητηθούν άτομα έξω από τον οργανισμό) (Breaugh, 2008; Πολλάλης, 2012:372).

Αφού ολοκληρωθεί η διαδικασία της προσέλκυσης και συγκεντρωθεί ο απαραίτητος αριθμός υποψηφίων, ακολουθεί η επιλογή του προσωπικού, μέσω της οποίας προσδιορίζεται και η συνολική ποιότητα των ανθρωπίνων πόρων της επιχείρησης. Η επιλογή αφορά «την πρόσληψη ατόμων από μια δεξαμενή ταλαντούχων υποψηφίων εργαζομένων» (Πολλάλης, 2012:373), με τα βήματα επιλογής και τους λόγους πιθανής απόρριψης να δίνονται στο επόμενο σχήμα. Όπως υποστηρίζουν οι Ekwoaba et al (2015), η επιτυχία μιας επιχείρησης είναι άμεσα συνδεδεμένη με την απόδοση εκείνων που εργάζονται σε αυτήν, οπότε είναι σημαντικό να υφίσταται η κατάλληλη διαδικασία προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού, ώστε τα άτομα που προσελκύονται να είναι τόσο επαρκή σε αριθμό όσο και με κατάλληλα προσόντα.



Σχήμα 3 Η επιλογή προσωπικού

Πηγή: Πολλάλης, 2012: 373

Η επιλογή των ανθρωπίνων πόρων αποτελεί σημαντική διαδικασία για την επιχείρηση, καθώς η μη σωστή επιλογή μπορεί να έχει και σοβαρές συνέπειες για αυτή. Καθώς οι υποψήφιοι καλούνται για επιλογή, η επιχείρηση βρίσκεται σε μια θέση, κατά την οποία την αξιολογούν και οι ίδιοι οι υποψήφιοι σε όλα τα στάδια της επιλογής. Έτσι, η επιλογή πρέπει να γίνεται προσεκτικά και με σεβασμό στον υποψήφιο. Πέρα από το γεγονός ότι οι υποψήφιοι τίμησαν την επιχείρηση με την υποψηφιότητά τους, θα πρέπει να αντιμετωπισθούν ως δυνητικοί πελάτες της, καθώς και ως φορείς σχολίων για την σοβαρότητα και εικόνα της.

2.3.4 Παρακίνηση

Σύμφωνα με τον ορισμό των Moody and Pesut (2006: 17), η παρακίνηση είναι “μια διαδικασία βασισμένη σε αξίες και ψυχο-βιολογικά ερεθίσματα με γνώμονα την εσωτερική παρόρμηση που ενεργοποιεί και καθοδηγεί την ανθρώπινη συμπεριφορά ως απάντηση σε

αυτά, υποστηρίζοντας την εγγενή ικανοποίηση και οδηγώντας στην εκούσια εκπλήρωση των βασικών αναγκών των ατόμων και των επιθυμητών στόχων τους”. Ως έννοια, αφορά λοιπόν την ώθηση που βοηθά τα άτομα να δράσουν, με το μέγιστο της προσπάθειάς τους, ώστε να εκπληρώσουν τις ανάγκες και τους στόχους τους. Μέσα στην επιχείρηση αυτό εκφράζεται ως η προθυμία των εργαζομένων να δράσουν, με σκοπό την πραγμάτωση συγκεκριμένων επιχειρησιακών στόχων (Schunk, Pintrich, & Meece, 2008).

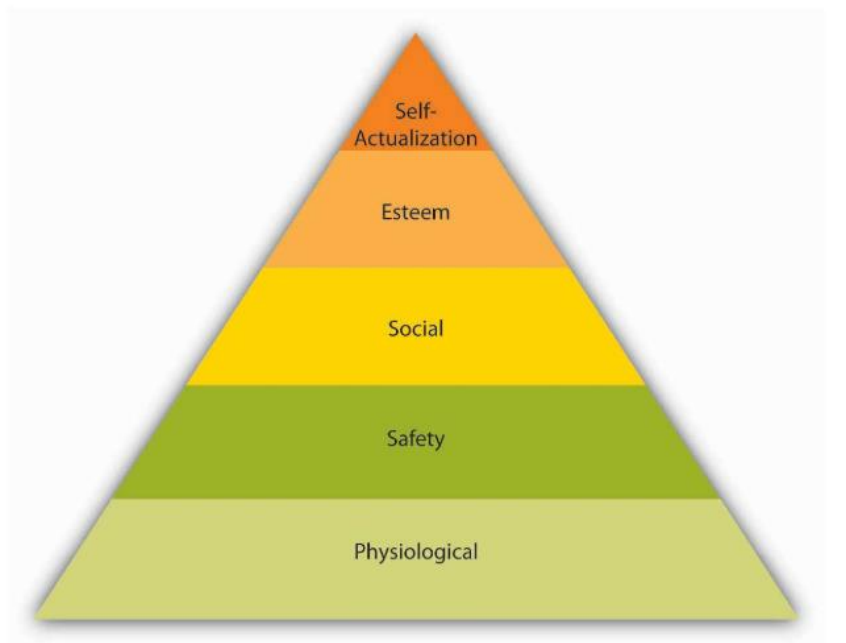
Η παρακίνηση στην εργασία σχετίζεται άμεσα με την ικανοποίηση και την απόδοση. Είναι απαραίτητο λοιπόν για έναν μάνατζερ να δίνει τα κατάλληλα κίνητρα και να δημιουργεί τις κατάλληλες συνθήκες στο χώρο εργασίας, ώστε η ίδια η εργασία να έχει αξία για τα άτομα και να τα ενθαρρύνει να ασκούν τη φαντασία και την ενέργειά τους. Τα κίνητρα στην εργασία δεν περιορίζονται απλώς σε καταστάσεις στις οποίες ένα πρόσωπο ενεργεί σύμφωνα με την ανατεθειμένη εργασία, αλλά θα πρέπει να εξασφαλίζουν ότι ο εργαζόμενος θα θέλει να εκτελέσει την εργασία και να αυξήσει την ικανότητα και απόδοσή του (Berkhout et al., 2004; Edgar, 1999; Tummers et al., 2006b; Camerino et al., 2008). Αυτό σημαίνει πως οι εργαζόμενοι θα είναι πρόθυμοι να δώσουν τον καλύτερό τους εαυτό στο χώρο εργασίας, γεγονός που θα τους δώσει μεγαλύτερη ικανοποίηση και θα αυξήσει τις δυνατότητές τους να αναπτύξουν μια καλύτερη απόδοση (Moody and Pesut, 2006).

Οι πρώτες θεωρίες περί παρακίνησης εμπλέκονται στη διερεύνηση των επιμέρους αναγκών. Συγκεκριμένα, οι ερευνητές υποστήριξαν ότι οι εργαζόμενοι διενεργούν την εργασία τους με τρόπο ώστε να ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους. Τέσσερις είναι οι θεωρίες που ανήκουν σε αυτήν την κατηγορία, τη λεγόμενη κατηγορία «Need-Based Theories of Motivation» (Πολλάλης, 2012) και οι οποίες παρουσιάζονται ακολούθως:

- Maslow’s hierarchy of needs
- ERG theory
- Herzberg’s two-factor theory
- McClelland’s acquired-needs theory

Maslow’s Hierarchy of Needs: Ο Abraham Maslow ανέπτυξε τη θεωρία της ιεραρχίας των αναγκών, η οποία βασίζεται σε μια απλή προϋπόθεση: τα ανθρώπινα όντα έχουν ανάγκες που κατατάσσονται ιεραρχικά. Υπάρχουν κάποιες ανάγκες που αποτελούν τη βάση όλων των ανθρώπινων όντων, και σε περίπτωση απουσίας τους τίποτε άλλο δεν έχει

σημασία. Καθώς ικανοποιούνται οι βασικές ανάγκες, το άτομο ξεκινάει να ψάχνει να ικανοποιήσει την υψηλότερη σειρά αναγκών. Με άλλα λόγια, μόλις ένα χαμηλότερο επίπεδο ανάγκης είναι ικανοποιημένο, πλέον λειτουργεί ως κίνητρο (Maslow, 1943; Maslow, 1954). Το ακόλουθο σχήμα δείχνει τη θεωρία αναγκών του Maslow.



Σχήμα 4 Η θεωρία αναγκών του Maslow

Πηγή: https://saylordotorg.github.io/text_organizational-behavior-v1.1/s09-theories-of-motivation.html, πρόσβαση στις 28-8-2018

Οι πιο βασικές από το σύνολο των αναγκών του Maslow είναι οι φυσιολογικές ανάγκες, οι οποίες αναφέρονται στην ανάγκη για φαγητό, νερό και άλλες βιολογικές ανάγκες. Αφού πληρούνται οι φυσιολογικές ανάγκες, οι άνθρωποι τείνουν να ανησυχούν για τις ανάγκες ασφάλειας. Στο επόμενο επίπεδο βρίσκονται οι κοινωνικές ανάγκες, οι οποίες αναφέρονται στην ανάγκη για δεσμό με άλλα ανθρώπινα όντα, για αγάπη κτλ και συνδέονται με την υγεία και την ευημερία του ατόμου. Η ικανοποίηση των κοινωνικών αναγκών κάνει το αίσθημα της εκτίμησης περισσότερο εμφανές, κάτι που αναφέρεται στην επιθυμία του ατόμου να είναι σεβαστό από τους συνομηλίκους του, να αισθάνεται σημαντικό και να πρέπει να εκτιμηθεί. Τέλος, στο υψηλότερο επίπεδο της ιεραρχίας, βρίσκεται η ανάγκη για αυτοπραγμάτωση, η οποία εκδηλώνεται από την επιθυμία να αποκτούν τα άτομα νέες

δεξιότητες, να αναλάβουν νέες προκλήσεις και να συμπεριφέρονται με έναν τρόπο που θα οδηγήσει στην επίτευξη των στόχων της ζωής τους.

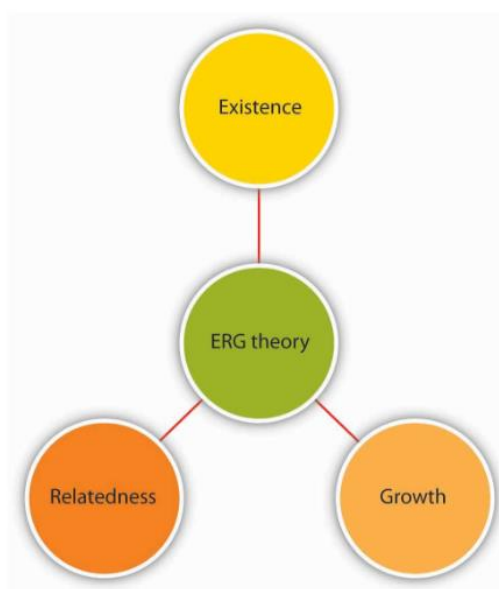
Ο Maslow ανέπτυξε τη θεωρία του με βάση τις κλινικές παρατηρήσεις ατόμων και μερικά από τα επιμέρους στοιχεία της θεωρίας του βρήκαν και εμπειρική υποστήριξη. Ωστόσο, αναπτύχθηκαν μια σειρά από επικρίσεις που σχετίζονται με τη σειρά στην οποία κατατάσσονται οι ανάγκες, ενώ κάποιοι ερευνητές αμφισβήτησαν το ότι μόλις μια ανάγκη ικανοποιείται πλέον εξυπηρετεί ως κίνητρο και ότι μία μόνο ανάγκη κατέχει δεσπόζουσα θέση σε δεδομένη στιγμή (Neher, 1991; Rauschenberger, Schmitt, Hunter, 1980).

Παρά την έλλειψη ισχυρής ερευνητικής υποστήριξης, η θεωρία του Maslow έχει αναδειχθεί σε προφανείς εφαρμογές μέσα στο περιβάλλον μιας επιχείρησης. Η ιεραρχία είναι ένας συστηματικός τρόπος σκέψης σχετικά με τις διαφορετικές ανάγκες που έχουν οι εργαζόμενοι και εξηγεί τις διαφορετικές αντιδράσεις που μπορεί να προκύψουν στο βαθμό που μια οργάνωση ικανοποιεί διάφορες ανάγκες των υπαλλήλων. Πρακτικά, οι φυσιολογικές ανάγκες μπορεί να ικανοποιηθούν από την αμοιβή, ενώ η ασφάλιση υγείας και προγράμματα χρηματοδοτούμενα από την εταιρεία για τη συνταξιοδότηση μπορούν να ικανοποιήσουν τις ανάγκες ασφάλειας. Οι κοινωνικές ανάγκες μπορεί να ικανοποιηθούν από τη συνύπαρξη σε ένα φιλικό περιβάλλον εργασίας που ευνοεί τη συνεργασία και την επικοινωνία με τους άλλους. Η παροχή προώθησης ευκαιριών στο χώρο εργασίας, η αναγνώριση στα επιτεύγματα ενός ατόμου, η απονομή τίτλων για κάποιον εργαζόμενο που έχει επιτύχει υψηλή θέση μέσα στην οργάνωση είναι μεταξύ των τρόπων ικανοποίησης των αναγκών αυτοεκτίμησης. Τέλος, οι ανάγκες αυτοπραγμάτωσης μπορεί να ικανοποιηθούν από την παροχή ευκαιριών και ανάπτυξης ή από εργασία που είναι ενδιαφέρουσα και προκλητική. Κάνοντας την προσπάθεια να ικανοποιήσουν τις διαφορετικές ανάγκες του κάθε εργαζόμενου, οι οργανώσεις μπορεί να εξασφαλίσουν ένα έμπειρο εργατικό δυναμικό.

ERG theory: Η εν λόγω θεωρία αναπτύχθηκε από τον Clayton Alderfer (1969), αποτελώντας μια τροποποίηση της ιεράρχησης των αναγκών του Maslow. Αντί των πέντε αναγκών που είναι οργανωμένες ιεραρχικά στον Maslow, ο Alderfer πρότεινε ότι οι βασικές ανθρώπινες ανάγκες μπορούν να ομαδοποιηθούν σε τρεις κατηγορίες: την ύπαρξη, τη συγγένεια και την ανάπτυξη, όπως δείχνει το παρακάτω σχήμα. Η ύπαρξη αντιστοιχεί στις φυσιολογικές ανάγκες και τις ανάγκες ασφάλειας του Maslow, η συγγένεια αντιστοιχεί στις

κοινωνικές ανάγκες και η ανάπτυξη αναφέρεται στην αυτοεκτίμηση και αυτοπραγμάτωση του Maslow.

Η ERG θεωρία δεν ιεραρχεί τις ανάγκες σε ιδιαίτερη σειρά και αναγνωρίζει ρητά ότι περισσότερες από μία ανάγκη μπορεί να λειτουργήσουν σε μια δεδομένη στιγμή. Επιπλέον, η θεωρία αυτή υποδηλώνει ότι τα άτομα που είναι απογοητευμένα στις προσπάθειές τους για να ικανοποιήσουν μία ανάγκη, μπορεί να παλινδρομήσουν σε μια άλλη. Για παράδειγμα, κάποιος που είναι απογοητευμένος από τις δυνατότητες ανάπτυξης του στην εργασία και την πρόοδο προς τους στόχους σταδιοδρομίας του, μπορεί να παλινδρομήσει στις ανάγκες συγγένειας και να αρχίσει να δαπανά περισσότερο χρόνο για κοινωνικές συναναστροφές με τους συνεργάτες του. Η επίπτωση αυτής της θεωρίας είναι ότι πρέπει να αναγνωρίσουμε τις πολλές ανάγκες που μπορεί να βοηθήσουν τις επιχειρήσεις να κατανοήσουν τη συμπεριφορά των εργαζομένων και πώς μπορούν να τους παρακινήσουν σωστά.

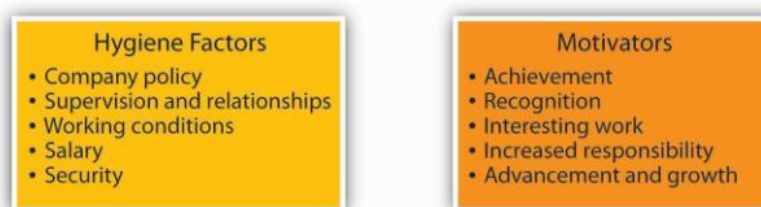


Σχήμα 5 Η θεωρία ERG

Πηγή: https://saylordotorg.github.io/text_organizational-behavior-v1.1/s09-theories-of-motivation.html, πρόσβαση στις 28-8-2018

Two-Factor Theory: Ο Frederick Herzberg προσέγγισε το ζήτημα των κινήτρων με διαφορετικό τρόπο, καταλήγοντας στο συμπέρασμα ότι οι πτυχές του εργασιακού

περιβάλλοντος που ικανοποιούν τους εργαζομένους είναι πολύ διαφορετικές από τις πτυχές που τους δυσαρεστούν (Herzberg, Mausner, Snyderman, 1959; Herzberg, 1965). Ο Herzberg ονόμασε τους παράγοντες που προκαλούν δυσαρέσκεια στους εργαζομένους ως παράγοντες «υγιεινής», οι οποίοι περιλαμβάνουν τις πολιτικές της εταιρείας, την επίβλεψη, τις εργασιακές συνθήκες, το μισθό και την ασφάλεια στην εργασία. Αντίθετα, τα κίνητρα είναι παράγοντες που είναι εγγενείς με την εργασία, όπως η επίτευξη, η αναγνώριση, η ενδιαφέρουσα εργασία, οι αυξημένες ευθύνες, η ανέλιξη και οι ευκαιρίες ανάπτυξης. Σύμφωνα με τη θεωρία του Herzberg, τα κίνητρα είναι οι συνθήκες που πραγματικά ενθαρρύνουν τους εργαζόμενους να προσπαθήσουν σκληρότερα.



Σχήμα 6 Η θεωρία υγιεινής – παρακίνησης του Herzberg

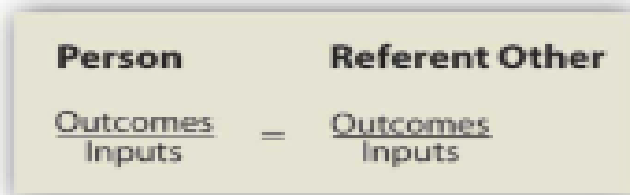
Πηγή: https://saylordotorg.github.io/text_organizational-behavior-v1.1/s09-theories-of-motivation.html, πρόσβαση στις 28-8-2018

Η θεωρία του Herzberg έχει δεχθεί επικρίσεις (Cummings, Elsalmi, 1968; House, Wigdor, 1967), που σχετίζονται ιδίως με τη μεθοδολογία της έρευνάς του ως προς το τι απαντούν τα άτομα ότι αποτελεί παράγοντα υγιεινής ή κίνητρο, κάτι που δεν είναι τόσο απλό. Παρά τους περιορισμούς της, η θεωρία μπορεί να αποτελέσει ένα πολύτιμο βοήθημα για τους διαχειριστές των επιχειρήσεων, καθώς η βελτίωση του περιβάλλοντος εργασίας χρειάζεται αναμφισβήτητα σημαντικά και ουσιώδη κίνητρα στους εργαζομένους για να πραγματοποιηθεί. Αναμφίβολα, οι συγκυριακοί παράγοντες έχουν σημασία, επειδή η απουσία τους προκαλεί δυσαρέσκεια. Ωστόσο, εστιάζοντας αποκλειστικά σε παράγοντες υγιεινής δεν θα είναι αρκετό και στο σημείο αυτό είναι εμφανές πως οι διευθυντές πρέπει επίσης να εμπλουτίζουν τις θέσεις εργασίας, δίνοντας ευκαιρίες στους υπαλλήλους για την αμφισβήτηση της εργασίας, μεγαλύτερες ευθύνες, ευκαιρίες ανέλιξης και μια εργασία στην οποία μπορεί να αισθάνονται επιτυχημένοι.

Acquired-Needs Theory: ο David McClelland υποστήριξε στη θεωρία του ότι τα άτομα αποκτούν τρία είδη αναγκών λόγω των εμπειριών της ζωής τους: την ανάγκη για επίτευξη, την ανάγκη για υπαγωγή και την ανάγκη για εξουσία. Όλα τα άτομα διαθέτουν ένα συνδυασμό από αυτές τις ανάγκες και οι κυρίαρχες εξ αυτών καθορίζουν τη συμπεριφορά του υπαλλήλου. Ο McClelland χρησιμοποίησε μια μοναδική μέθοδο (Thematic Apperception Test, TAT) για να αξιολογήσει την κυρίαρχη ανάγκη (Spangler, 1992). Η θεωρία του McClelland έχει σημαντικές επιπτώσεις για τα κίνητρα των εργαζομένων, καθώς οι διαχειριστές πρέπει να κατανοήσουν την κυρίαρχη ανάγκη των εργαζομένων τους, ώστε να είναι σε θέση να τους παρακινήσουν.

Ένα ξεχωριστό ρεύμα έρευνας διερεύνησε αργότερα το κίνητρο ως κάτι περισσότερο από δράση που στοχεύει στο να ικανοποιεί μια ανάγκη. Οι θεωρίες αυτού του ερευνητικού πεδίου βασίζονται στην έννοια της διαδικασίας και ορίζουν το κίνητρο ως ορθολογική διαδικασία. Στην κατηγορία αυτή ανήκουν οι θεωρίες: equity theory, expectancy theory και reinforcement theory (Πολλάλης, 2012) και οι οποίες παρουσιάζονται ακολούθως.

Σύμφωνα με τη θεωρία του Adams (1965), τα άτομα παρακινούνται από την αίσθηση της δικαιοσύνης κατά τη διαδικασία των αλληλεπιδράσεών τους. Επιπλέον, η αίσθηση της δικαιοσύνης είναι αποτέλεσμα που προκύπτει από τις κοινωνικές συγκρίσεις που κάνουμε ως άτομα. Συγκεκριμένα, συγκρίνουμε τις εισροές και τα αποτελέσματά μας, με τις εισροές και τα αποτελέσματα των άλλων ανθρώπων. Συνεπώς, αντιλαμβανόμαστε τη δικαιοσύνη αν πιστεύουμε ότι η αναλογία εισροών-αποτέλεσμα που θέλουμε να φέρουμε είναι παρόμοια με την αναλογία εισροών-αποτέλεσμα των άλλων. Η ύπαρξη ανισότητας των παραπάνω δημιουργεί ένταση. Ο όρος «Equity» καθορίζεται από την αναλογία εισροής-αποτέλεσμα κάποιου με την αναλογία εισροής-αποτέλεσμα κάποιου άλλου, όταν γίνεται σύγκριση. Όταν οι δύο δείκτες είναι ίσοι, υπάρχει ισότητα.

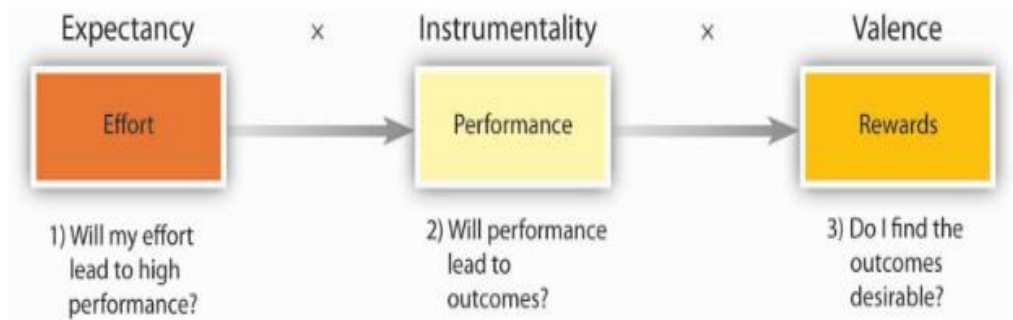


Σχήμα 7 Η έννοια «Equity» στη θεωρία του Adams

Πηγή: https://saylordotorg.github.io/text_organizational-behavior-v1.1/s09-theories-of-motivation.html, πρόσβαση στις 28-8-2018

Οι εισροές, είναι οι εισφορές που αισθάνονται οι άνθρωποι ότι κάνουν για το περιβάλλον όπως η σκληρή δουλειά του ατόμου, η συμβεβλημένη εργασία του με τον οργανισμό, το επίπεδο εκπαίδευσης, κατάρτισης και ικανοτήτων, ενώ τα αποτελέσματα είναι οι αντιληπτές ανταμοιβές που κάποιος μπορεί να λάβει όπως ο μισθός, η αναγνώριση ή η προνομιακή μεταχείριση από έναν διαχειριστή.

Expectancy Theory: Σύμφωνα με τη θεωρία της προσδοκίας του Vroom (1964), τα ατομικά κίνητρα, για να προσπαθήσει το άτομο περισσότερο ή λιγότερο, καθορίζονται ορθολογικά μέσα από τη διαδικασία κατά την οποία τα άτομα αξιολογούν την εν λόγω κατάσταση (Porter, Lawler, 1968). Το πρώτο ερώτημα είναι κατά πόσον το άτομο πιστεύει ότι τα υψηλά επίπεδα της προσπάθειάς του θα οδηγήσουν σε αποτελέσματα ενδιαφέροντος, όπως η απόδοση ή η επιτυχία. Αυτή η αντίληψη χαρακτηρίζεται ως προσδόκιμη (expectancy). Το δεύτερο ερώτημα είναι ο βαθμός στον οποίο το άτομο πιστεύει ότι η απόδοση σχετίζεται με μεταγενέστερα αποτελέσματα, όπως οι ανταμοιβές. Η αντίληψη αυτή είναι χαρακτηριζόμενη ως instrumentality. Τέλος, τα άτομα ανησυχούν επίσης για την αξία των ανταμοιβών που περιμένουν ως αποτέλεσμα των επιδόσεών τους. Η προσδοκώμενη ικανοποίηση που θα προκύψει από ένα αποτέλεσμα χαρακτηρίζεται ως σθένος (valence).

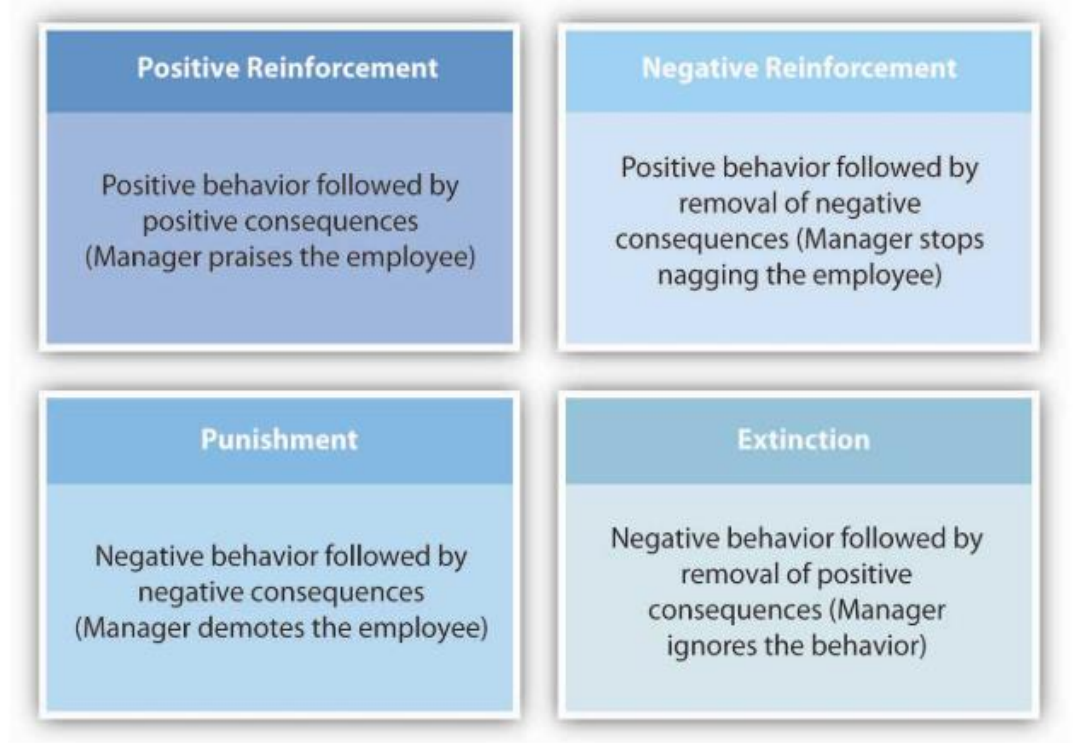


Σχήμα 8 Η θεωρία της προσδοκίας του Vroom

Πηγή: https://saylordotorg.github.io/text_organizational-behavior-v1.1/s09-theories-of-motivation.html, πρόσβαση στις 28-8-2018

Η συγκεκριμένη θεωρία είναι μια καλά αποδεκτή θεωρία που έχει λάβει μεγάλη προσοχή των ερευνητών, είναι απλή και διαισθητική (Heneman, Schwab, 1972; Van Eerde, Thierry, 1996).

Reinforcement Theory: βασίζεται στο έργο του Ivan Pavlov περί συμπεριφορικής και στη μετέπειτα έρευνα του B. F. Skinner (1953). Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή, η συμπεριφορά είναι συνάρτηση των αποτελεσμάτων. Η θεωρία περιγράφει τέσσερις παρεμβάσεις για να τροποποιηθεί η συμπεριφορά του εργαζομένου: Δύο από αυτές είναι μέθοδοι αύξησης της συχνότητας των επιθυμητών συμπεριφορών, ενώ οι υπόλοιπες δύο αφορούν τη μείωση της συχνότητας των ανεπιθύμητων συμπεριφορών, όπως φαίνεται παρακάτω.



Σχήμα 9 Θεωρία Reinforcement

Πηγή: https://saylordotorg.github.io/text_organizational-behavior-v1.1/s09-theories-of-motivation.html, πρόσβαση στις 28-8-2018

2.3.5 Εκπαίδευση

Η εκπαίδευση θεωρείται μια ζωτικής σημασίας επένδυση στο ανθρώπινο κεφάλαιο. Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, υφίσταται μια γραμμική σχέση μεταξύ των δαπανών για την εκπαίδευση και της οικονομικής ανάπτυξης, με την εκπαίδευση να αποφέρει οφέλη όχι μόνο σε μία συγκεκριμένη ομάδα ανθρώπων, αλλά και στην κοινωνία ως σύνολο (Owings & Karlan, 2013). Η εκπαίδευση έχει μια ολιστική προοπτική από την οποία ολόκληρη η κοινωνία λαμβάνει οφέλη μακροπρόθεσμα.

Η εκπαίδευση αποτελεί θεμελιώδες στοιχείο στα οργανωτικά πλαίσια, με τις οργανώσεις να βασίζονται σε στρατηγικές μάθησης, τεχνολογίας και ανάπτυξης στο πλαίσιο

της κατάρτισης του εργατικού δυναμικού τους (Salas et al., 2006), σε μια προσπάθεια να διατηρήσουν μια δυναμική θέση στη σύγχρονη παγκόσμια οικονομία (Arguinis & Kraiger, 2009). Στο πλαίσιο αυτό, οργανισμοί ανά τον κόσμο δαπανούν σημαντικά ποσά για την εκπαίδευση του προσωπικού τους κάθε χρόνο, με στόχο να επιτύχουν τη βέλτιστη κατάρτιση και ανάπτυξη των υπαλλήλων τους (Paradise, 2007). Βασικός κατευθυντήριος άξονας των παραπάνω είναι το γεγονός ότι η φύση της εργασίας αλλάζει, οπότε οι εργαζόμενοι τίθενται όλο και περισσότερο στη διαδικασία να αναπτύξουν ένα ευρύ, ευμετάβλητο σύνολο δεξιοτήτων, που είναι απαραίτητες για την επιτυχία των οργανισμών όπου εργάζονται (Salas & Stagl, 2009).

Η εκπαίδευση μπορεί να οριστεί ως η συστηματική απόκτηση γνώσεων, δεξιοτήτων και συμπεριφορών που οδηγούν στη βελτιωμένη απόδοση σε ένα συγκεκριμένο περιβάλλον (Salas et al., 2006). Αυτό καθορίζει το τι οι εργαζόμενοι πρέπει να γνωρίζουν και να κάνουν, προκειμένου να εκτελέσουν με επιτυχία τη δουλειά τους. Η εκπαίδευση επικεντρώνεται στην παραγωγή μόνιμων γνωστικών και συμπεριφορικών αλλαγών, καθώς και στην ανάπτυξη κρίσιμων ικανοτήτων για να επιτευχθεί η καλύτερη εργασιακή απόδοση. Οι οργανώσεις που θεωρούν σημαντικές τις επενδύσεις στην εκπαίδευση, αποκτούν εν τέλει ένα ισχυρό εργαλείο για την παραγωγή των στοχοθετημένων γνωστικών και συμπεριφορικών αποτελεσμάτων απαραίτητων για την επιβίωσή τους στην έντονα απαιτητική αγορά (Salas & Stagl, 2009).

Σύμφωνα με τις έρευνες, μια αποτελεσματική εκπαίδευση μπορεί να αποφέρει υψηλότερη παραγωγικότητα, βελτιωμένη εργασιακή ποιότητα, αυξημένα κίνητρα και δέσμευση, υψηλότερο ηθικό και ομαδική εργασία, καθώς και λιγότερα λάθη, με αποκορύφωμα ένα ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Salas et al., 2006). Από την άλλη πλευρά, ένα ανεπαρκώς εκπαιδευμένο εργατικό δυναμικό μπορεί να οδηγήσει σε σφάλματα, τραυματισμούς και ακόμη και νομικά ζητήματα, τα οποία μπορεί να είναι εξαιρετικά δαπανηρά (Keith & Frese, 2005; Goldman, 2000). Συνεπώς, διαφαίνεται πως η κατάρτιση είναι σπουδαίας φύσεως και είναι εξαιρετικά σημαντικό να δίνεται έμφαση στην εκπαίδευση των εργαζομένων.

Αναλυτικότερα, σε σχέση με τα ανωτέρω, τα οφέλη από την εκπαίδευση των εργαζομένων είναι τα εξής:

- **Αυξημένη παραγωγικότητα.** Μέσω της εκπαίδευσης, αναπτύσσονται γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες που οδηγούν στην αύξηση της ποσότητας και ποιότητας του παραγόμενου έργου ή προϊόντος, στη μείωση των λαθών, των καθυστερήσεων και του κόστους εκπλήρωσης του παραγόμενου έργου.
- **Βελτιωμένη εργασιακή ποιότητα.** Η ολοκληρωμένη καινοτόμα και άρτια χρήση του εξοπλισμού της επιχειρηματικής μονάδας, οδηγεί στη βελτιστοποίηση του παραγόμενου έργου και στη διευκόλυνση της αναδιοργάνωσης στον εργασιακό χώρο. Η εκπαίδευση παρέχει υψηλό βαθμό ευελιξίας στις επιχειρήσεις, όσον αφορά τις μεταβολές του εσωτερικού τους περιβάλλοντος, διατηρώντας έτσι το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα και την κερδοφορία τους σε υψηλά επίπεδα.
- **Ανύψωση του ηθικού των εργαζομένων.** Δεδομένου ότι η εκπαίδευση αποτελεί απαραίτητο μέσο για την επίτευξη της επαγγελματικής ανάπτυξης του ανθρώπου, με την παροχή της από τους εργοδότες, ικανοποιούνται έτσι οι ανώτερες ανάγκες ανάπτυξης και αυτό-ολοκλήρωσης των εργαζομένων, όπως αυτές αποτυπώνονται στην πυραμίδα αναγκών του Maslow. Έτσι επιπλέον, ενισχύεται η αυτοπεποίθηση, η αυτοανάπτυξη των εργαζομένων, βοηθώντας τους να αντιμετωπίζουν με ευχέρεια εντάσεις και συγκρούσεις στον εργασιακό τους χώρο.
- **Αύξηση της αφοσίωσης των εργαζομένων.** Η εκπαίδευση, μπορεί να οδηγήσει στην ταύτιση του ανθρώπινου δυναμικού με τους στόχους της επιχείρησης, δίνοντας έτσι τη δυνατότητα στην επιχείρηση να αυξήσει την αφοσίωση και την υποκίνηση των εργαζομένων της.

Είναι σημαντικό ωστόσο, όπως υποστηρίζουν και οι Rajkumar & Vinaya (2008), να υπάρχει μια αποτελεσματική διακυβέρνηση για την εκπαίδευση, ώστε να είναι ο αντίκτυπος της θετικός. Παρόλο που οι εργαζόμενοι μπορεί να αποκτήσουν νέες γνώσεις και δεξιότητες μέσα από προγράμματα εκπαίδευσης, η μάθηση από μόνη της δεν είναι επαρκής. Πρωταρχικής σημασίας είναι η θετική μεταφορά της γνώσης και ο υψηλός βαθμός στον οποίο η μάθηση που προκύπτει από την κατάρτιση ενσωματώνεται στην εργασία και οδηγεί σε βελτιστοποίηση της εργασιακής απόδοσης (Goldstein & Ford, 2002; Arthur et al., 2003). Όπως διατυπώνουν και οι vanWijk et al. (2008), συχνά παρατηρείται χάσμα μεταξύ της κατάρτισης που παρέχεται σε ένα εργασιακό περιβάλλον και στην απόδοση στο χώρο εργασίας, ακριβώς διότι δεν γίνεται σωστά η μεταφορά της γνώσης (Burke & Hutchins, 2007).

Είναι σημαντικό λοιπόν, να μπορούν οι οργανώσεις να εντοπίζουν ακριβώς ποιους παράγοντες είναι οι πιο κρίσιμοι για την μεταφορά της γνώσης μέσα στο περιβάλλον τους, ώστε η εκπαίδευση και η κατάρτιση να φέρουν τα καλύτερα αποτελέσματα (Baldwin et al., 2009; Blume et al., 2010; Burke & Hutchins, 2007; Cheng & Hampson, 2008; Cheng & Ho, 2001; Merriam & Leahy, 2005). Οι εν λόγω παράγοντες απεικονίζονται διαγραμματικά στο επόμενο σχήμα, στο οποίο δίνεται ένα μοντέλο της διαδικασίας της μεταφοράς γνώσης, που περιλαμβάνει ως βασικούς παράγοντες τα χαρακτηριστικά που έχει ο εκπαιδευόμενος (γνωστική ικανότητα, αυτο-αποτελεσματικότητα, κίνητρα και αντιλαμβανόμενη χρησιμότητα της κατάρτισης), το σχεδιασμό του πλάνου της κατάρτισης (μοντελοποίηση συμπεριφοράς, σφάλμα διαχείρισης και ρεαλιστικά περιβάλλοντα εκπαίδευσης) και φυσικά το ίδιο το εργασιακό περιβάλλον (μεταφορά κλίματος, υποστήριξη, δυνατότητα επίτευξης του πλάνου εκπαίδευσης και παρακολούθηση αυτού) (Grossman&Salas, 2011).

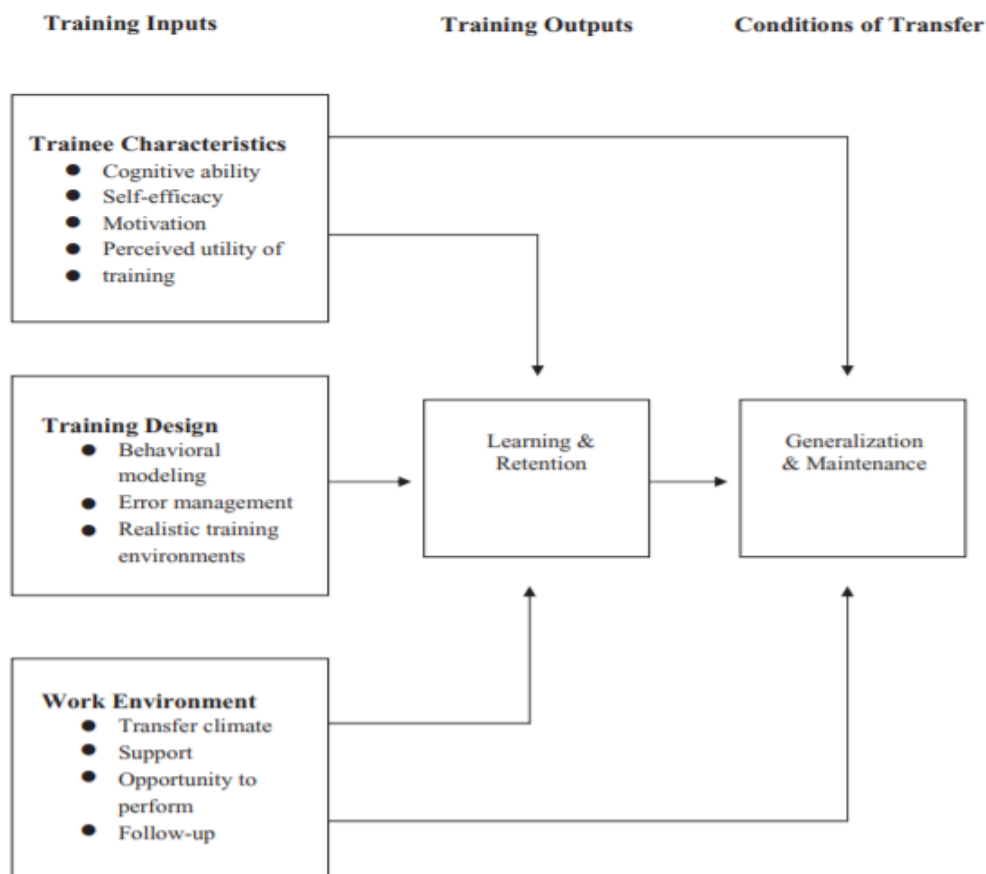


Figure 1: A Model of the Transfer Process. Adapted from Baldwin and Ford, 1988.

Σχήμα 10 Μοντέλο μεταφοράς της γνώσης στο πλαίσιο της εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού

Πηγή: Grossman&Salas (2011:106)

Για να είναι επιτυχής η εκπαιδευτική διαδικασία, η επιλογή των μεθόδων αυτής εξαρτάται από το κόστος, το χρόνο, τον αριθμό των εκπαιδευόμενων, τις απαιτούμενες γνώσεις και τους στόχους της επιχείρησης. Το πρώτο βήμα, αναφέρεται στην ενημέρωση και τη γνωριμία του νέου εργαζόμενου με το χώρο της επιχείρησης. Αρκετές εταιρείες στέλνουν τους εργαζόμενούς τους σε εκπαιδευτικά ιδρύματα, προκειμένου να παρακολουθήσουν σεμινάρια από ειδικούς επιστήμονες, ώστε να αναπτύξουν δημιουργική σκέψη. Στόχος τους είναι η ώθηση του προσωπικού στην ανάλυση και αντιμετώπιση ζητημάτων που προκύπτουν στην καθημερινότητα του εργασιακού βίου.

Οι μέθοδοι εκπαίδευσης των κατωτέρων στελεχών περιλαμβάνουν όχι μόνο την εκτέλεση μιας συγκεκριμένης εργασίας, όπου ο εργαζόμενος υποδεικνύεται πως θα εκτελέσει σωστά το έργο του, αλλά και προκαταρκτική εκπαίδευση σε ειδικό χώρο, εξοπλισμένο ακριβώς όπως ο χώρος της συγκεκριμένης εργασίας του υποψηφίου. Τα ενδιάμεσα ηγετικά στελέχη εκπαιδεύονται εκτελώντας μια εργασία και αλλάζοντας θέση για τη απόκτηση περισσότερων γνώσεων και εμπειριών για την αντιμετώπιση μεγαλύτερης ποικιλίας προβλημάτων. Για τα υψηλόβαθμα στελέχη υιοθετούνται μέθοδοι όπως επιχειρηματικά παιχνίδια, στα οποία οι εκπαιδευόμενοι με τη χρήση των ηλεκτρονικών υπολογιστών παίρνουν αποφάσεις σχετικά με το μέλλον και την πρόοδο της εταιρείας τους.

Τέλος, στην επιτυχία της εκπαιδευτικής διαδικασίας σημαντικό ρόλο παίζουν οι τεχνικές διδασκαλίας, που περιέχουν διαλέξεις, με τις οποίες επιδιώκεται η μετάδοση από έναν ομιλητή, που κατέχει το θέμα σε βάθος, σκέψεων που ενδιαφέρουν τους εκπαιδευόμενους, συσκέψεις, μελέτη περιπτώσεων–casestudies, καθώς και η προσομοίωση, στην οποία οι εκπαιδευόμενοι έχουν τον κατάλληλο εξοπλισμό και καλούνται να επιλύσουν προβλήματα που πιθανόν παρουσιαστούν κατά τη διάρκεια της εργασίας τους.

2.3.6 Αξιολόγηση απόδοσης

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού οριοθετείται από πολλές και σημαντικές διαδικασίες, μια από τις οποίες είναι και η αξιολόγηση προσωπικού. Η αξιολόγηση προσωπικού είναι η διαδικασία εκτίμησης του εργαζομένου, με σκοπό να οριστεί ο βαθμός αποδοτικότητας στον οποίο αυτός φέρνει σε πέρας την εργασία του. Οι βασικότερες χρήσεις της διαδικασίας αξιολόγησης είναι (Μπουραντάς & Παπαλεξανδρή, 2002):

- Καθορισμός των στόχων απόδοσης του εργαζομένου.
- Καθορισμός των εκπαιδευτικών αναγκών.
- Σύνδεση αμοιβής με την απόδοση
- Ανατροφοδότηση εργαζομένου
- Βελτίωση της προσέλευσης και επιλογής προσωπικού

Οι χρήσεις της διαδικασίας αξιολόγησης, κατά τον Werther (1996), ορίζονται ως ακολούθως:

- Βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων
- Ορισμός συστήματος αμοιβών
- Αποφάσεις εργαζομένων στις θέσεις εργασίας
- Εκπαιδευτικές ανάγκες και ανάπτυξη εργαζομένων
- Πλάνο καριέρας και προσωπική εξέλιξη εργαζομένου
- Εντοπισμός ελλείψεων σε διαδικασίες που σχετίζονται με το προσωπικό
- Προσδιορισμός ανακρίβειών στην πληροφόρηση
- Λάθη στο σχεδιασμό της θέσης εργασίας
- Ίσες εργασιακές ευκαιρίες
- Εξωτερικές προκλήσεις
- Ανατροφοδότηση της Διεύθυνσης Ανθρώπινων Πόρων.

Οι μέθοδοι αξιολόγησης έχουν κατηγοριοποιηθεί με διάφορους τρόπους, όπως για παράδειγμα ενδεικτικά προτείνει ο Χυτήρης (2001) χρησιμοποιώντας τρεις κατηγορίες:

- ✚ μέθοδοι που αξιολογούν τα απαιτούμενα χαρακτηριστικά που πρέπει να έχει κάθε εργαζόμενος για τη θέση εργασίας που καλύπτει,
- ✚ μέθοδοι που αξιολογούν τη συμπεριφορά του εργαζόμενου βάσει προτύπων που έχουν προκαθοριστεί,
- ✚ μέθοδοι που μετρούν την απόδοση βάσει αποτελεσμάτων.

Άλλος διαχωρισμός των μεθόδων αξιολόγησης είναι αυτός που τις διακρίνει σε υποκειμενικές και αντικειμενικές μεθόδους, με τις πρώτες να αξιολογούν συμπεριφορές και χαρακτηριστικά και τις δεύτερες να στηρίζονται στα αποτελέσματα. Οι δυο αυτές κατηγορίες διακρίνονται περαιτέρω στις εξής (Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή, 2002):

Πίνακας 1. Υποκειμενικές και αντικειμενικές μέθοδοι αξιολόγησης

Υποκειμενικές μέθοδοι αξιολόγησης	Αντικειμενικές μέθοδοι αξιολόγησης
Απλή κατάταξη (Ranking Method)	Μέτρηση της παραγωγικότητας
Εναλλακτική μέθοδος κατάταξης (Alternative Ranking Method)	Πωλήσεις σε χρηματικές μονάδες
Μέθοδος σύγκρισης ζευγαριών (paired comparison method)	Μέτρηση προσωπικών στοιχείων
Μέθοδος της υποχρεωτικής διασποράς (forced distribution method)	Μέτρηση αποτελεσματικότητας
Μέθοδος κατανομής βαθμών (method of ranking distribution)	Καταμέτρηση της απόδοσης
Μέθοδος της γραμμικής κλιμακωτής κατάταξης (Graphic rating scale model)	
Μέθοδος του σταθμισμένου καταλόγου ελέγχου (weighted checklist)	
Μέθοδος με έκθεση (essay)	
Μέθοδος κρίσιμων περιστατικών (Critical incident method)	
Κέντρα αξιολόγησης (assessment centers)	
Μέθοδος μέτρησης της συμπεριφοράς (behaviorally anchored rating scale- BARS) και Μέθοδος αξιολόγησης της παρατηρούμενης συμπεριφοράς (behavioral observation scales- BOS)	
Αξιολόγηση με τη βοήθεια ψυχολόγων (psychological appraisals)	
Μέθοδος Αξιολόγησης με βάση την Επίτευξη των Αντικειμενικών Στόχων (Management by Objectives – MBO)	

Πηγή: Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή (2002)

Κατά τον Zeng (2016), οι εταιρείες έχουν σήμερα υιοθετήσει δύο εναλλακτικές μεθόδους αξιολόγησης της απόδοσης: τη συνεχή ανατροφοδότηση/coaching και τον καθορισμό στόχων. Η πρώτη συνιστά μια συνεχή διαδικασία παροχής συμβουλών στους εργαζομένους με σκοπό να βελτιώσουν την απόδοσή τους και να ενισχύσουν την αποτελεσματικότητα των κινήτρων τους για την εργασία, και η δεύτερη δίνει τη δυνατότητα στους εργαζομένους να εκτελέσουν σημαντικές εργασίες προκειμένου να διευκρινιστούν οι ευθύνες σε κάθε ρόλο, ωθώντας προς την ευθυγράμμιση της επιχειρηματικής στρατηγικής με τα καθήκοντα των εργαζομένων. Και οι δυο μέθοδοι επιφέρουν σημαντικά οφέλη, όπως αυξημένη δέσμευση εργαζομένων και μειωμένη κινητικότητα, αλλά ωστόσο, η έλλειψη χαρακτηριστικών αριθμητικής απόδοσης δημιουργεί αβεβαιότητα σχετικά με την αξιοκρατική αμοιβή και τη θέση κατάταξης των αποδόσεων των εργαζομένων.

Για να είναι επιτυχημένο ένα σύστημα αξιολόγησης και να αποδίδει στην επιχείρηση τα απαιτούμενα οφέλη, είναι σημαντικό να δοθεί ιδιαίτερη έμφαση στη διαδικασία του σχεδιασμού του. Τα βήματα σε αυτή τη διαδικασία είναι:

- ✓ να προσδιοριστούν οι στόχοι και οι βασικές αρχές του συστήματος αξιολόγησης
- ✓ να καθοριστούν τα κριτήρια απόδοσης, δηλαδή ποια στοιχεία θα αξιολογούνται
- ✓ να καθοριστούν τα αναμενόμενα επίπεδα απόδοσης, βάσει των οποίων θα αξιολογηθεί η απόδοση του κάθε εργαζόμενου
- ✓ να γίνει προσδιορισμός των μεθόδων αξιολόγησης και των αξιολογητών.

Ένα σύστημα αξιολόγησης δεν μπορεί να θεωρηθεί επιτυχημένο, εάν ο υπάλληλος δεν γνωρίζει το αποτέλεσμά του, ώστε να εντοπίσει τα αδύνατα σημεία του και τις ανάγκες του για επιπρόσθετη προσπάθεια. Η διαδικασία αυτή απαιτεί τη συνεργασία του υφισταμένου με τον προϊστάμενό του και μία μεταξύ τους συνομιλία-συνέντευξη, κατά την οποία αναλύονται οι απαιτήσεις της επιχείρησης από τον αξιολογούμενο, το πώς μετρήθηκε η απόδοση που επέδειξε και ποιοι οι μελλοντικοί στόχοι που πρόκειται να τεθούν. Η πληροφόρηση του εργαζομένου έχει καθοριστική συμβολή στην αποτελεσματικότητα της διαδικασίας αξιολόγησης και στη χρησιμότητα των συμπερασμάτων στα οποία αυτή καταλήγει.

Η ενημέρωση του εργαζομένου, αποτελεί κρίσιμο μέρος της διαδικασίας αξιολόγησης, διότι του δίνει τη δυνατότητα να εντοπίσει, όπως αναφέραμε, τα σημεία στα οποία υστερεί και να βελτιώσει τον τρόπο επιτέλεσης των καθηκόντων του. Όμως, αποτελεί η διαδικασία αυτή και τον τρόπο που χρησιμοποιεί η επιχείρηση, προκειμένου να δικαιολογήσει τις διοικητικές της αποφάσεις, όπως την αύξηση μισθών ως ανταμοιβή της απόδοσης ή τη μετακίνηση ή την προαγωγή των υπαλλήλων. Ορισμένες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν περισσότερο τη συμμετοχική από την πλευρά των υφισταμένων διαδικασία, προκειμένου να μειώνονται οι αντιδράσεις και η αρνητική διάθεση να μην επηρεάζει την εργασιακή συμπεριφορά.

Η διαδικασία αξιολόγησης είναι μια πολύπλοκη διαδικασία, με τα πιθανά σφάλματα να υφίστανται τόσο από αξιολογητές όσο και από αξιολογούμενους, αλλά να δύναται να οφείλονται και από διάφορους παράγοντες εσωεπιχειρησιακούς και εξωεπιχειρησιακούς. Στις σύγχρονες επιχειρήσεις η συμμετοχή των εργαζομένων στη διαδικασία της αξιολόγησης είναι πολύ σημαντική, προκειμένου να υπάρξει μια αποτελεσματική διαδικασία με εγκυρότητα των πληροφοριών και με απόρροια την αύξηση της ικανοποίησης των εργαζομένων και της αποδοχής του συστήματος αξιολόγησης. Μέσω της συμμετοχής αυτής προωθείται ένα κλίμα συνεργασίας και αλληλοστήριξης και μειώνονται περιπτώσεις συγκρούσεων και αμυντικών συμπεριφορών (Roberts, 2003), θέτοντας το σύστημα αξιολόγησης έγκυρο, αξιόπιστο, αντικειμενικό και δίκαιο.

2.3.7 Ανταμοιβή

Όπως διατυπώθηκε και νωρίτερα από τη θεωρία της προσδοκίας του Vroom (1964), η ανταμοιβή επηρεάζει τη συμπεριφορά του ατόμου. Οι ανταμοιβές και τα κίνητρα στον εργασιακό χώρο δημιουργούν οφέλη και για τους εργοδότες και για τους εργαζομένους. Όταν αναγνωρίζεται από τον εργοδότη το επίπεδο επιδόσεων και η παραγωγικότητα του εργαζομένου, τότε αυτοί αυξάνουν το ηθικό τους, νιώθουν μεγαλύτερη ικανοποίηση από την εργασία και ενισχύουν τη συμμετοχή τους στις οργανωτικές λειτουργίες. Ως αποτέλεσμα, οι εργοδότες βιώνουν μεγαλύτερη αποδοτικότητα και αύξηση των πωλήσεων και της παραγωγικότητας. Μέσα στο χώρο εργασίας, οι ανταμοιβές και τα κίνητρα δίνουν τη δυνατότητα σε εργοδότες και εργαζομένους να απολαμβάνουν ένα θετικό και παραγωγικό

εργασιακό περιβάλλον, με τα εμπειρικά στοιχεία να δείχνουν το ρόλο που έχει η δίκαιη ανταμοιβή στη δημιουργική απόδοση (Eisenberger, Rhoades, & Cameron, 1999).

Οι ανταμοιβές διακρίνονται σε οικονομικές και μη οικονομικές. Οι πρώτες προκύπτουν από χρηματικά κίνητρα, δηλαδή έχουν σκοπό την αύξηση στην απόδοση και την παραγωγικότητα των εργαζομένων μέσω των χρημάτων. Τα κίνητρα αυτά περιλαμβάνουν μισθούς, bonus, παροχή μετοχών στους εργαζομένους, σχέδια διανομής κέρδους κ.α. και ενθαρρύνουν τον ανταγωνισμό ανάμεσα στα άτομα όταν συνδέονται με κοινό σκοπό την εκτέλεση μιας εργασίας. Οι χρηματικές ανταμοιβές παρακινούν τους υπαλλήλους να παράγουν βέλτιστα το έργο τους. Μη χρηματικές ανταμοιβές, από την άλλη, περιλαμβάνουν προνόμια και ευκαιρίες, όπως ευέλικτο ωράριο, ευκαιρίες κατάρτισης, βραβεύσεις, δημόσιες ανακοινώσεις κ.α. (Yoon, Sung, Choi, Lee & Kim, 2015).

Αξίζει να αναφερθεί πως πολλές επιχειρήσεις προσφέρουν προγράμματα υποστήριξης εργαζομένων με σκοπό την ισορροπία ανάμεσα στην εργασία και την προσωπική ζωή (work life balance) μέσα από υπηρεσίες συμβουλευτικής, για να αντιμετωπίσουν οι εργαζόμενοι καλύτερα το στρες, τα οικογενειακά ζητήματα και να ενθαρρύνουν έναν ενεργό και υγιή τρόπο ζωής. Ο σκοπός αυτών των προγραμμάτων είναι η υποστήριξη των εργαζομένων, ώστε να εξισορροπήσουν τις ευθύνες τους στο σπίτι και τις υποχρεώσεις τους στην εργασία, ώστε να παραμείνουν εστιασμένοι στις θέσεις εργασίας τους, ενώ βρίσκονται στο χώρο εργασίας (Deery, Jago, 2015).

Ένα αποτελεσματικό σύστημα αμοιβών αποσκοπεί στην εξασφάλιση εσωτερικής και εξωτερικής «δικαιοσύνης», ώστε να συμβάλλει στην επίτευξη της στρατηγικής της επιχείρησης. Η εσωτερική δικαιοσύνη συνεπάγεται ότι οι περισσότεροι απαιτητικές και υπεύθυνες θέσεις εργασίας, όπως και οι υπάλληλοι με τα περισσότερα προσόντα, αμείβονται όπως τους αρμόζει. Η εξωτερική δικαιοσύνη συνεπάγεται την ισορροπία της μισθολογικής πολιτικής που ακολουθεί ο οργανισμός σε σχέση με ανάλογες θέσεις και το πώς αυτές αποτιμώνται από την αγορά εργασίας. Συνοπτικά, οι αντικειμενικοί στόχοι ενός αποτελεσματικού συστήματος αναφέρονται στα εξής ζητήματα (Werhter, 1996):

- Απόκτηση προσοντούχων εργαζομένων. Η αμοιβή πρέπει να είναι τέτοια ώστε να προσελκύει το ενδιαφέρον για την κάλυψη θέσεων εργασίας και

συνεπώς το επίπεδο των μισθών να ανταποκρίνεται στις δυνάμεις προσφοράς και ζήτησης της αγοράς εργασίας.

- Συγκράτηση υπάρχοντος ανθρωπίνου δυναμικού. Οι υπάλληλοι μπορούν να παραιτηθούν, αν τα επίπεδα των αμοιβών δεν είναι ανταγωνιστικά.
- Εξασφάλιση δικαιοσύνης. Οι ικανοί υπάλληλοι, καθώς και όσοι κατέχουν θέσεις ευθύνης, πρέπει να λαμβάνουν μεγαλύτερες αποδοχές και ταυτόχρονα η μισθολογική πολιτική της επιχείρησης πρέπει να είναι ανταγωνιστική σε σχέση με τις λοιπές εταιρείες.
- Ανταμοιβή της επιθυμητής εργασιακής συμπεριφοράς. Η πληρωμή μπορεί να λειτουργήσει ως κίνητρο για την επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί και οι εργαζόμενοι που επιδεικνύουν την επιδιωκόμενη απόδοση πρέπει να λαμβάνουν την ανάλογη αναγνώριση μεταξύ άλλων και στον μισθό τους.
- Έλεγχος κόστους. Ένα ορθολογικό σύστημα πληρωμών επιτρέπει στην επιχείρηση να προσλαμβάνει και να διατηρεί εργαζόμενους σε ένα ικανοποιητικό για αυτήν κόστος. Χωρίς την κατάλληλη διαχείριση από πλευράς διοίκησης οι μισθοί μπορεί να είναι υπερτιμημένοι ή υποτιμημένοι.
- Συμμόρφωση με τη νομοθεσία. Ένα έγκυρο σύστημα μισθών συμφωνεί με τις κυβερνητικές διατάξεις και εξασφαλίζει τη συναίνεση του εργαζομένου.
- Εύκολη κατανόηση. Το σύστημα θα πρέπει να απλό, κατανοητό και να γίνεται αντιληπτό χωρίς προβλήματα τόσο από το Τμήμα Ανθρωπίνου Δυναμικού, όσο και από τη Διοίκηση και τους εργαζομένους.
- Επίτευξη διοικητικής λειτουργικότητας. Τα μισθολογικά προγράμματα θα πρέπει να σχεδιάζονται με τέτοιο τρόπο, ώστε να είναι αποτελεσματική η διαχείρισή τους και παράλληλα με τους άλλους στόχους που καλούνται να επιτύχουν, θα πρέπει να αποφέρουν τη μέγιστη χρησιμότητα για το τμήμα Ανθρωπίνου Δυναμικού στο γενικότερο πλαίσιο διοίκησης των ανθρωπίνων πόρων.

Τέλος, η επιτυχία ενός συστήματος αμοιβών συνδέεται με την ικανότητα του μάνατζερ να συνδέει την αμοιβή με την απόδοση του υπαλλήλου με σαφή και αξιόπιστο τρόπο. Το σύστημα αμοιβών που στηρίζεται στην αξία, αναγνωρίζει τα άτομα με την υψηλότερη απόδοση και ενθαρρύνει τη μελλοντική ανάπτυξη. Η σύνδεση ανάμεσα στην παρακίνηση και την αμοιβή επιτυγχάνεται όταν τα άτομα συμφωνούν στον ορισμό της απόδοσης, στον τρόπο μέτρησής της και στο επίπεδό της.

2.3.8 Κανόνες υγιεινής και ασφάλειας

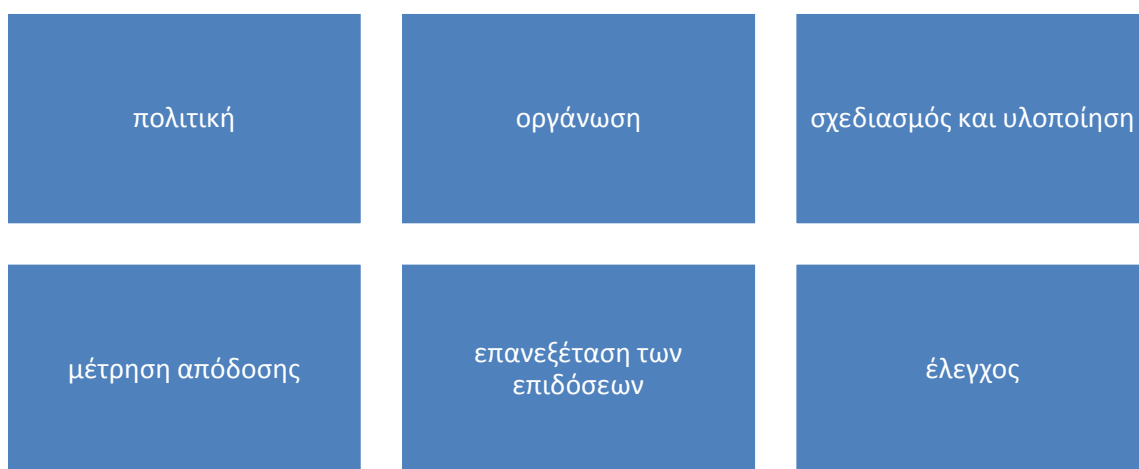
Τα ατυχήματα είναι τα άμεσα αποτελέσματα μιας ανασφαλούς δραστηριότητας στο εργασιακό περιβάλλον, με τη διοίκηση να είναι υπεύθυνη για τη δημιουργία και διατήρηση ενός περιβάλλοντος εργασίας, στο οποίο οι εργαζόμενοι πρέπει να εκπαιδεύονται για να αναπτύξουν δεξιότητες, να αναγνωρίζουν την ανάγκη για την ανάπτυξη και τήρηση ασφαλών συστημάτων εργασίας, και να αναφέρουν και να διορθώσουν ανασφαλείς συνθήκες και πρακτικές. Η υγεία και ασφάλεια στο χώρο εργασίας πρέπει να είναι αποτέλεσμα μιας συνεχούς διαδικασίας καλών πρακτικών, που θα ενισχύουν τη θετική κουλτούρα του οργανισμού πάνω στα ζητήματα αυτά. Ένα σύστημα υγιεινής και ασφαλείας πρέπει να δομείται με βάση τα ακόλουθα στοιχεία (Holt, 2012):

- Εκτίμηση κινδύνων στον εργασιακό χώρο
- Σχεδιασμός πλάνου επέμβασης
- Εκπαίδευση του προσωπικού σχετικά με την τήρηση των κανόνων ασφαλείας

Η σύγχρονη προσέγγιση του θέματος, βελτιωμένη από ινστιτούτα και διεθνείς οργανισμούς ασφάλειας παγκοσμίως, είναι η φιλοσοφία διαχείρισης της ασφάλειας. Αυτό σημαίνει ότι η υγεία, αλλά και η ασφάλεια των εργαζομένων ξεκινάει από την κορυφή και αποτελεί ευθύνη της διοίκησης κάθε επιχείρησης και οργανισμού. Είναι η απευθείας ενεργητική και προσωπική ανάμειξη και εμπλοκή όλων των επιπέδων της διοίκησης μιας επιχείρησης, από το διοικητικό συμβούλιο, τους διευθυντές και τους υπεύθυνους μηχανικούς ή τεχνικούς έως και τους επιβλέποντες, τους εργοδηγούς και τους εργαζομένους (Τσαρακλής, 2002).

Οι πρώτες νομοθετικές πράξεις στο πεδίο της υγιεινής και ασφάλειας της εργασίας άρχισαν να εμφανίζονται στα βιομηχανικά έθνη προς το τέλος του περασμένου αιώνα. Την εποχή αυτή, επαγγελματικές ασθένειες, όπως ο άνθρακας καθώς και διάφορες ασθένειες των πνευμόνων και δηλητηριάσεις από αρσενικό, μόλυβδο και υδράργυρο, ήταν τόσο συχνές, ώστε η απαίτηση για τη δημιουργία απαραίτητων προστατευτικών διατάξεων να οδηγήσει και στις πρώτες νομοθετικές πράξεις (Τσαρακλής, 2002).

Το ζήτημα ασφάλειας και υγιεινής συνιστά ύψιστης σημασίας για την εύρυθμη λειτουργία μιας επιχείρησης, περιλαμβάνοντας την ευθύνη και του εργοδότη και των υπαλλήλων. Χρειάζεται μια σωστά διαμορφωμένη σχετική πολιτική, που να αποτυπώνει την οργανωτική δομή περί υγιεινής και ασφάλειας, να περιγράφει τους κανόνες προστασίας και να θέτει σαφή την κρισιμότητα του θέματος. Είναι σημαντικό μια εταιρεία να μελετά προσεκτικά τους κινδύνους σχετικά με την ασφάλεια και την υγιεινή και να προσπαθεί για τη βέλτιστη πρόληψή τους, ακολουθώντας τα κατάλληλα συστήματα ασφαλείας. Ένα επιτυχές σύστημα υγιεινής και ασφάλειας μπορεί να οδηγήσει σε σημαντική εξοικονόμηση κόστους, καθώς και σε σαφή ελαχιστοποίηση των ατυχημάτων. Γενικά, η σωστή διαχείριση του ζητήματος υγιεινής και ασφάλειας στον εργασιακό χώρο είναι εξαιρετικά σημαντική και γι' αυτό απαιτείται κατάρτιση προκειμένου να διατηρηθεί η γνώση περί ασφάλειας και υγιεινής και να τηρούνται οι διαδικασίες που ορίζουν τα σχετικά πρότυπα ελέγχων. Οι εργαζόμενοι από τη μεριά τους πρέπει να συμμετάσχουν ενεργά και να συμπληρώνουν την ευθύνη της διοίκησης, δίνοντας προτάσεις για βελτιώσεις (Holt, 2012).



Σχήμα 11 Τα πέντε βασικά στοιχεία της επιτυχούς διαχείρισης του συστήματος υγείας και ασφάλειας στην εργασία

Πηγή: Holt (2012:15)

Όταν υφίσταται μια θετική κουλτούρα ως προς την υγιεινή και ασφάλεια στον εργασιακό χώρο, τότε αναγνωρίζεται η σημασία των στρατηγικών με επίκεντρο τον ανθρώπινο παράγοντα, μέσα από καλές πρακτικές επικοινωνίας μεταξύ των εργαζομένων, μέσα από μια βιώσιμη δέσμευση σε υψηλά πρότυπα από τα στελέχη της επιχείρησης, μέσα από τη διατήρηση ενός υψηλού επιπέδου κατάρτισης αναφορικά με τα πρότυπα ασφάλειας και υγιεινής και μέσα από την επίτευξη ενός γενικότερου ευνοϊκού εργασιακού κλίματος.

2.4 Επιχειρησιακοί στόχοι

2.4.1 Οριοθέτηση και σημασία

Για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης, η διοίκηση του οργανισμού θα πρέπει να ακολουθήσει τα εξής βήματα: τον προγραμματισμό, την οργάνωση, την ηγεσία-διεύθυνση, τον έλεγχο και τέλος τον συντονισμό. Η πρώτη από αυτές τις λειτουργίες, ο προγραμματισμός, θέτει το πλαίσιο για τις υπόλοιπες παρέχοντας μια αίσθηση κατεύθυνσης. Είναι μια διαδικασία θέσης στόχων και προσδιορισμού του καλύτερου τρόπου για την επίτευξή τους. Δηλαδή, ο προγραμματισμός, περιλαμβάνει το να αποφασίζεις τί ακριβώς θέλεις να πετύχεις και ποιος είναι ο καλύτερος τρόπος για να το προσεγγίσεις (Πολλάλης, 2012).

Ο καθορισμός των στόχων, είναι το δεύτερο βασικό καθήκον στο στρατηγικό μάνατζμεντ μετά την αποστολή της επιχείρησης. Οι στόχοι αφορούν τα αποτελέσματα τα οποία η επιχείρηση (ή ο οργανισμός) επιθυμεί να επιτύχει, ώστε να ανταποκριθεί στην αποστολή της και μέσω αυτής να εκπληρώσει τον προορισμό της. Οι επιχειρησιακοί στόχοι αποτελούν μέρος της διαδικασίας του στρατηγικού σχεδιασμού και αντιπροσωπεύουν, όπως αναφέρθηκε ανωτέρω, το τι μια εταιρεία αναμένει να ολοκληρώσει σε ορισμένο χρόνο. Είναι στοιχεία που περιλαμβάνονται στα επιχειρηματικά σχέδια των εταιριών και ενδέχεται να αφορούν την εταιρία ως σύνολο, ως τμήματα, ως υπαλλήλους, τους πελάτες και ακόμη και τις προσπάθειες μάρκετινγκ (Πολλάλης, 2012).

Τα βασικά στοιχεία των στόχων είναι τρία:

1. Σαφήνεια. Ο στόχος θα πρέπει να είναι σαφής, κατανοητός και απλός κατά τον καθορισμό του, χωρίς αδιευκρίνιστα σημεία, ώστε να αποφεύγονται τυχόν παρατυπίες και παρερμηνεύσεις.
2. Μετρήσιμα μεγέθη. Οι στόχοι πρέπει να στοχεύουν σε συγκεκριμένα αριθμητικά και ποσοτικά αποτελέσματα, τα οποία έχουν προκαθοριστεί κατά την διατύπωση αυτών.
3. Χρονικός ορίζοντας για την επίτευξη. Ακόμα και ένας μακροπρόθεσμος στόχος, πρέπει να έχει συγκεκριμένη χρονική διάρκεια, ώστε να έχει νόημα η επίτευξη των καθορισμένων αποτελεσμάτων.

Από τα παραπάνω προκύπτει ότι οι επιδιώξεις της επιχείρησης, όπως η αύξηση των πωλήσεων, η μείωση του κόστους παραγωγής, η βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων, εφόσον δεν συνοδεύονται από συγκεκριμένα μετρήσιμα μεγέθη, είναι απλές προτάσεις και σε καμιά περίπτωση δεν αποτελούν στόχους μιας επιχείρησης.

Οι στόχοι διακρίνονται σε τελικούς και ενδιάμεσους. Οι ενδιάμεσοι στόχοι εκφράζουν τα βήματα που θα οδηγήσουν στην επίτευξη του τελικού στόχου. Όταν ο στόχος αφορά το σύνολο της επιχείρησης, τότε αποτελεί ένα γενικό στόχο. Επίσης, οι στόχοι διακρίνονται σε βραχυπρόθεσμους και μακροπρόθεσμους. Το κριτήριο αυτής της διάκρισης είναι ο χρονικός ορίζοντας μέσα στον οποίο η υλοποίηση του στόχου πρέπει να επιτευχθεί (Grant, 2013; Williams, 2012; Πολλάλης, 2012).

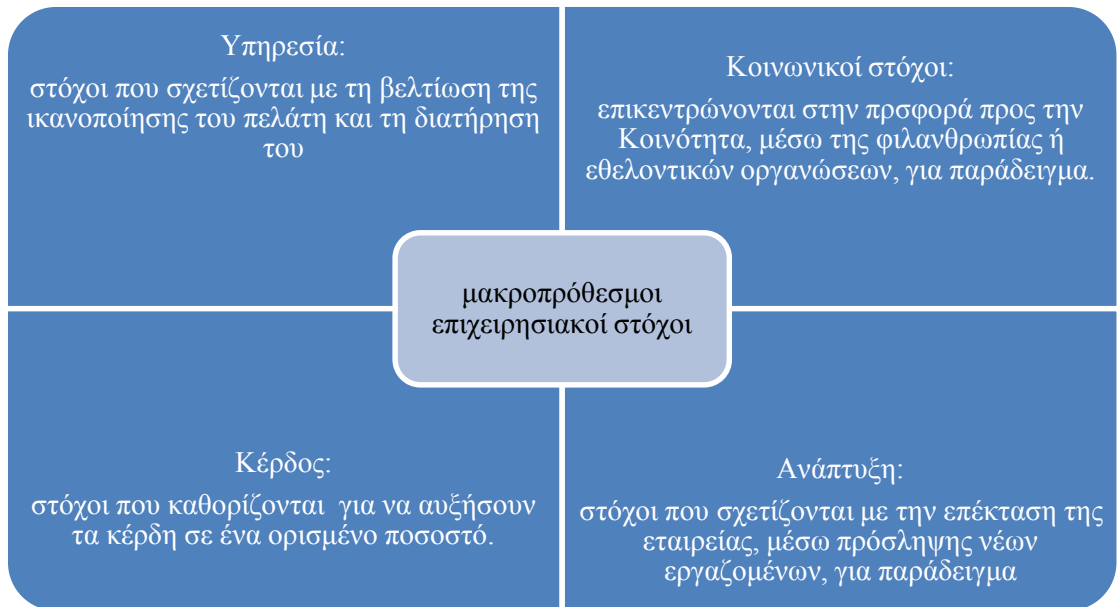
Οι μακροπρόθεσμοι επιχειρησιακοί στόχοι (Canadian Institute of Diversity and Inclusion, 2014):

- Έχουν συνήθως ένα χρονοδιάγραμμα πάνω από πέντε (5) χρόνια.
- Διακρίνονται σε τέσσερις κατηγορίες (Bigthinkedge, 2017) (σχήμα 12):
 - Στόχοι με σκοπό την υπηρεσία. Ικανοποίηση και διατήρηση του πελάτη.
 - Στόχοι με σκοπό το κοινωνικό περιεχόμενο. Προσφορά στην κοινωνία.
 - Στόχοι με σκοπό το κέρδος. Αύξηση κέρδους σε ένα ορισμένο ποσοστό.
 - Στόχοι με σκοπό την ανάπτυξη. Επέκταση της επιχείρησης.

- Είναι εγγενείς με τη στρατηγική και αυτό το χαρακτηριστικό είναι ο λόγος για τους οποίους οι μακροπρόθεσμοι στόχοι διαμορφώνουν τη γενική κατεύθυνση της οργάνωσης.
- Η επίτευξή τους αντανακλά το κατά πόσο η διοίκηση της επιχείρησης είναι συμβατή με την αποστολή του οργανισμού.
- Ορίζουν την κατεύθυνση της επιχείρησης και αξιολογούν την πρόοδό της για την επίτευξη του επιχειρηματικού οράματος.
- Πρέπει να ακολουθούν το μοντέλο D.R.I.V.E. (McGrath, 2017)(σχήμα 13):
Directional (κατευθυντικοί δηλ. να μετακινούν την επιχείρηση προς τους γενικούς στόχους της δήλωσης οράματος),
Reasonable (λογικοί),
Inspiring (εμπνέουν και παρέχουν θετικό κίνητρο),
Visible (ορατοί δηλ. είναι εύκολο να απεικονισθούν),
Eventual (θα πρέπει να πληρούνται σε μελλοντική ημερομηνία).

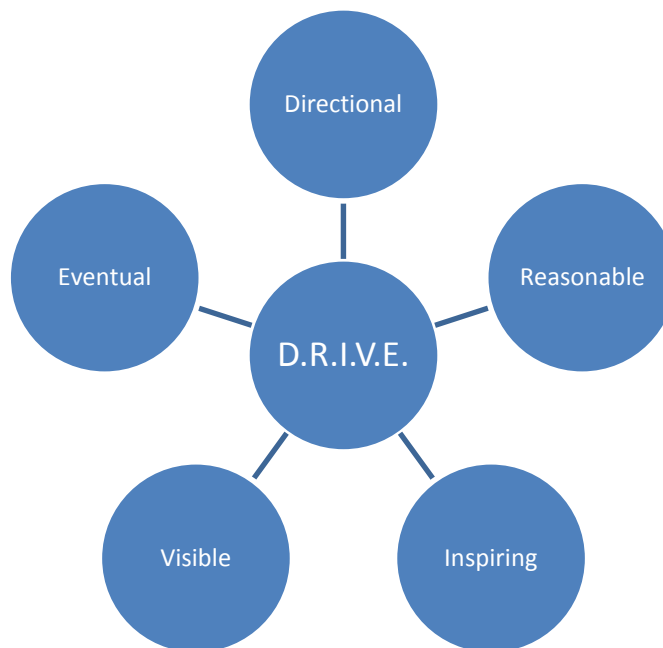
Οι βραχυπρόθεσμοι επιχειρησιακοί στόχοι:

- Έχουν συνήθως χρονικό ορίζοντα υλοποίησης ένα (1) χρόνο.
- Αντανακλούν το κατά πόσο καλά εκτελείται το εκάστοτε πρόγραμμα του οργανισμού.
- Ως στόχοι έχουν ένα λειτουργικό σκέλος, με σχέδια δράσης για το άμεσο μέλλον.
- Αποτελούν το σχέδιο δράσης για την επίτευξη καθενός από τους μακροπρόθεσμους στόχους.
- Πρέπει να ικανοποιούν το μοντέλο S.M.A.R.T. (σχήμα 14), να είναι δηλαδή (McGrath, 2017; Hursman, 2010):
Specific (συγκεκριμένοι, απλοί, λογικοί, σημαντικοί).
Measurable (μετρήσιμοι, με νόημα, παρακινητικοί).
Attainable (σύμφωνοι, εφικτοί).
Relevant (σχετικοί με το αντικείμενο της εργασίας, λογικοί, ρεαλιστικοί, υλοποιήσιμοι με βάση τους διαθέσιμους πόρους και βάσει αποτελεσμάτων).
Timebound (εφικτοί βάσει χρόνου, χρονικά/ κοστολογικά ορισμένοι, έγκαιροι).



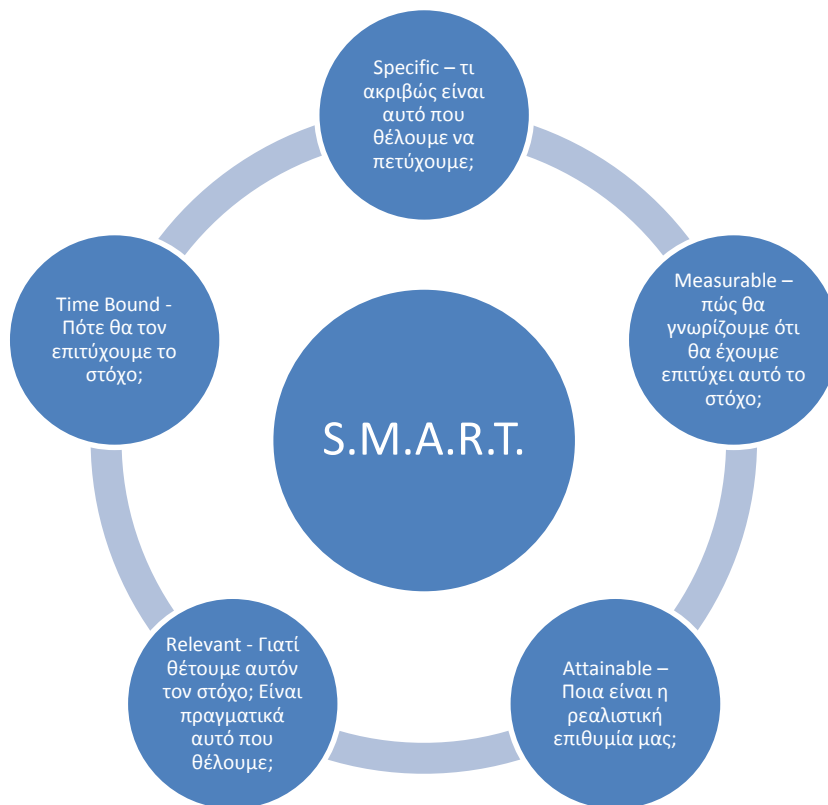
Σχήμα 12 Μακροπρόθεσμοι στόχοι

Πηγή: Bigthinkedge (2017)



Σχήμα 13 Μοντέλο D.R.I.V.E.

Πηγή: McGrath (2017)



Σχήμα 14 Μοντέλο S.M.A.R.T.

Πηγή: McGrath (2017)

Η σημασία των επιχειρησιακών στόχων είναι εμφανής τόσο για τις επιχειρήσεις όσο και για τα άτομα (Syrett, 2007; Hofstede, 2004; Πολλάλης, 2012). Αναφορικά με τη συμβολή τους στις επιχειρήσεις, οι επιχειρησιακοί στόχοι βοηθούν στο να προσεγγιστεί με συνέπεια σε ολόκληρο τον οργανισμό, στρατηγικός μηχανισμός με σκοπό να μπορεί η επιχείρηση να δημιουργεί αποτελέσματα σε σχέση με τη στρατηγική της. Ακόμη, συμβάλλουν στη βελτίωση της αξίας για τους μετόχους, επιφέρουν μεγαλύτερη αποδοτικότητα, αυξημένα έσοδα, εμπνευσμένη καινοτομία, βελτιωμένη ποιότητα και άλλα οφέλη για τον οργανισμό. Η επιχειρηματική εμπειρία έχει δείξει επανειλημμένα ότι οι επιχειρήσεις που θέτουν συγκεκριμένους στόχους και επιδιώκουν την επίτευξή τους επιμελώς, έχουν καλύτερη απόδοση από τις επιχειρήσεις που επιχειρούν με αυτοσχεδιασμούς και ευχολόγια.

Η συμβολή τους είναι επίσης σπουδαία για τα άτομα, καθώς δημιουργούν οφέλη όπως βελτιωμένες εργασιακές επιδόσεις, ικανοποίηση από την εργασία και αυτοπεποίθηση, αλληλεπίδραση μεταξύ διαχειριστών και ομάδων. Πρέπει να συναρπάζουν το δυναμικό της

επιχείρησης και να κατορθώνουν να το κάνει να αποδίδει τα μέγιστα, πέρα από τα συνηθισμένα στάνταρ του.

Στόχοι απαιτούνται όχι μόνο για την επιχείρηση ως σύνολο, αλλά και σε όλα τα επίπεδα και τμήματά της και για όλες τις επιμέρους λειτουργίες της. Μόνο τότε οι αποφάσεις θα καθοδηγούνται από κάποιο στρατηγικό τρόπο σκέψης και δράσης. Όταν όλα τα στελέχη της εταιρείας, από τον Διευθύνοντα Σύμβουλο έως και τον τελευταίο εργαζόμενο, έχουν την ευθύνη και είναι υπόλογοι για την επίτευξη συγκεκριμένων αποτελεσμάτων, τότε μόνο μπορεί η επιχείρηση συνολικά να ακολουθεί σωστή και ανοδική πορεία.

2.4.2 Τρόποι επίτευξης

Οι περισσότερες εταιρείες χρησιμοποιούν συγκεκριμένες μετρήσεις για να παρακολουθούν τους επιχειρηματικούς τους στόχους. Η μέτρησή τους γίνεται συνήθως κατά ορισμένα χρονικά διαστήματα, χρησιμοποιώντας ορισμένες μεταβλητές και δείκτες για την έκθεση προόδου της επιχείρησης. Κάποιες μέθοδοι μέτρησης είναι το Balanced Scorecard, το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (CAF), η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (TQM), το Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας, η Συγκριτική Αξιολόγηση (Benchmarking) κ.α.. Για παράδειγμα, οι επιχειρήσεις μπορούν να μετρήσουν τις πωλήσεις και τα επίπεδα κέρδους κάθε εβδομάδα, μήνα, τρίμηνο, έτος. Ορισμένοι πάροχοι, όπως π.χ. διευθυντές εστιατορίων, ίσως χρειάζεται να παρακολουθούν τις πωλήσεις σε ημερήσια ή ακόμη και σε ωριαία βάση, για να προσδιορίσουν πόσοι εργαζόμενοι απαιτούνται σε κάθε εστιατόριο.

Οι δημόσιες επιχειρήσεις και οργανισμοί, συνήθως, χρησιμοποιούν στατιστικά στοιχεία, συμπεριλαμβανομένων των πωλήσεων, των κερδών και των κερδών ανά μετοχή, όσον αφορά τις επιχειρήσεις, οι οποίες είναι εισηγμένες στο χρηματιστήριο (Πολλάλης, 2012). Σύμφωνα με το Ν.3230/2004, για την αποτίμηση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας στο Δημόσιο τομέα, χρησιμοποιούνται δείκτες μέτρησης. Οι γενικοί δείκτες αφορούν το χρόνο ανταπόκρισης των υπηρεσιών στα αιτήματα των πολιτών, το ποσοστό ικανοποίησης των παραπόνων που υποβάλλονται, την εφαρμογή νέων τεχνολογιών, το

κόστος διαχείρισης και την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών. Επιπλέον, σε κάθε υπηρεσιακή μονάδα, μπορούν να εφαρμόζονται και ειδικοί δείκτες οι οποίοι αντιστοιχούν στο είδος των παρεχόμενων από αυτές υπηρεσιών.

Οι δείκτες μέτρησης των αποτελεσμάτων αποτελούν σημαντικό στάδιο στη διαδικασία της στοχοθεσίας των επιχειρήσεων, καθώς ο σαφής καθορισμός τους οφείλει να περιλαμβάνει περιγραφή των αποτελεσμάτων και ασφαλή κριτήρια ή ακόμα και δείκτες επαλήθευσης. Οι δείκτες μπορούν να μεταφράζουν δεδομένα και στατιστικές σε σύντομη και περιεκτική πληροφόρηση, η οποία να είναι κατανοητή για τις ομάδες χρηστών.

Με τη χρήση του κατάλληλου συστήματος μέτρησης, μπορούμε να μετρήσουμε την επίδοση μίας επιχείρησης, δηλαδή τόσο την αποτελεσματικότητα, όσο και την αποδοτικότητά της, εν τέλει το βαθμό πραγματοποίησης των στόχων της.

2.5 Συμπεράσματα κεφαλαίου

Η έννοια των ανθρωπίνων πόρων έχει αποτελέσει ένα ζήτημα ευρείας έρευνας και πρακτικής, αναδεικνύοντας πως το ανθρώπινο κεφάλαιο συνιστά κορυφαίο στρατηγικό πλεονέκτημα, έχοντας καταλυτική συμβολή στην οικονομική επιτυχία της εταιρίας και στις επιχειρηματικές επιδόσεις της. Αυτό είναι ιδιαίτερα σπουδαίο για τις επιχειρήσεις, σε μια εποχή όπου η επιχειρηματική πραγματικότητα γίνεται όλο και πιο παγκόσμια και απαιτητική, με τις οργανώσεις να αναζητούν νέα μέσα για να επιβιώσουν στον έντονο ανταγωνισμό και να επιτύχουν τις δραστηριότητές τους.

Η ΔΑΔ περιλαμβάνει τις πολιτικές ανθρωπίνων πόρων, τις πρακτικές και τις δυνατότητες της οργάνωσης, καθώς και την οργανωσιακή κουλτούρα και το εργασιακό κλίμα, με τη σημασία της να τονίζεται στη βιβλιογραφία, αναγνωρίζοντας ότι οι εργαζόμενοι μπορεί να διαδραματίσουν εξέχοντα ρόλο στην ποιότητα της υπηρεσίας, στην ικανοποίηση των πελατών και στην οργανωτική απόδοση. Η ευθυγράμμιση της ΔΑΔ με την επιχειρησιακή

στρατηγική είναι καταλυτικής σημασίας και πρακτικές όπως η κατάλληλη πρόσληψη, η εκτεταμένη κατάρτιση, η αυτοδιαχείριση στις ομάδες, η αποκεντρωμένη λήψη αποφάσεων, η ανταλλαγή πληροφοριών, η αποζημίωση βάσει των επιδόσεων, η ασφάλεια της απασχόλησης, η ευέλικτη εργασία, η συμμετοχή των εργαζομένων κ.α. θεωρούνται σημαντικές στο πλαίσιο της.

Η ΔΑΔ περιλαμβάνει μια σειρά από διαδικασίες, που αφορούν την οργάνωση και στελέχωση του τμήματος ανθρωπίνων πόρων, τον προγραμματισμό, την προσέλκυση και επιλογή προσωπικού, την παρακίνηση (η οποία έχει σημαντική συμβολή στην πραγμάτωση των επιχειρησιακών στόχων), την εκπαίδευση (η οποία θεωρείται μια ζωτικής σημασίας επένδυση στο ανθρώπινο κεφάλαιο και αποτελεί θεμελιώδες στοιχείο στα οργανωτικά πλαίσια), την αξιολόγηση της απόδοσης, την ανταμοιβή, καθώς και την υγεία και ασφάλεια στο χώρο εργασίας.

Όταν οι παραπάνω διαδικασίες υλοποιούνται με τρόπο αποτελεσματικό, τότε η επιχείρηση έχει την προοπτική να φτάσει στην επίτευξη των επιχειρησιακών της στόχων, τόσο βραχυπρόθεσμα όσο και μακροπρόθεσμα. Η σημασία των επιχειρησιακών στόχων είναι εμφανής τόσο για τις επιχειρήσεις όσο και για τα άτομα, και για την επίτευξή τους οι περισσότερες εταιρείες χρησιμοποιούν συγκεκριμένες μετρήσεις για να τους παρακολουθούν, συνήθως κατά ορισμένα χρονικά διαστήματα, χρησιμοποιώντας ορισμένες μεταβλητές για την έκθεση προόδου.

Κεφάλαιο 3. Μεθοδολογία

3.1 Εισαγωγή

Στην ενότητα αυτή παρουσιάζεται η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε στην παρούσα εργασία, κάνοντας λόγο για το σκοπό της παρούσας έρευνας, τον τρόπο συλλογής των στοιχείων (δευτερογενή δεδομένα), τη μέθοδο έρευνας που εφαρμόστηκε (βιβλιογραφική ανασκόπηση – literature review) και τους περιορισμούς της έρευνας στο πλαίσιο της παρούσας εργασίας. Η ενότητα ολοκληρώνεται με τα συμπεράσματα του κεφαλαίου.

3.2 Σκοπός της έρευνας

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να αποτελέσει μια προσέγγιση ενίσχυσης της υπάρχουσας γνώσης σχετικά με το ζήτημα του ρόλου που έχουν οι πρακτικές διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων στην επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων. Ο ερευνητικός σκοπός διατυπώνεται μέσα από το εξής ερευνητικό ερώτημα: «ποιος είναι ο ρόλος που κατέχει η διαχείριση του ανθρώπινου παράγοντα ως μέσο επίτευξης των επιχειρησιακών στόχων;».

Για το σκοπό αυτό γίνεται ανάλυση της σχετικής βιβλιογραφίας, στοχεύοντας στην εμφάνιση της κατανόησης του εξεταζόμενου θέματος και στην παροχή κατευθύνσεων για μελλοντική έρευνα. Η παρούσα έρευνα είναι λοιπόν μια πλήρης βιβλιογραφική ανασκόπηση, που έχει σκοπό να τονίσει τα σημαντικότερα σημεία σχετικά με το ρόλο που έχουν οι πρακτικές διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων στην επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων, συνοψίζοντας τη σχετική διεθνή έρευνα των τελευταίων 15 ετών.

3.3 Συλλογή δεδομένων

Στο πλαίσιο αναζήτησης της κατάλληλης ερευνητικής μεθόδου, ο ερευνητής πρέπει να έχει ως κεντρικό άξονα επιλογής της μεθόδου έρευνας την επίτευξη της μέγιστης σαφήνειας και συνέπειας, με σκοπό την ολοκληρωμένη κατανόηση του εξεταζόμενου θέματος. Η έρευνα διακρίνεται σε πρωτογενή και δευτερογενή (Κυριαζόπουλος, Σαμαντά, 2011):

Η πρωτογενής έρευνα αφορά τη συλλογή μη επεξεργασμένου υλικού (μέσα από συνεντεύξεις, ερωτηματολόγια, παρατήρηση, αρχειακό υλικό κ.λ.π.), την ταξινόμηση, τη συνδυαστική ανάλυση και ερμηνεία του υλικού αυτού με τη χρήση κατάλληλων μεθοδολογιών, είτε ποσοτικής μεθόδου, είτε ποιοτικής, είτε και των δυο.

Η ποσοτική έρευνα βασίζεται στη συγκέντρωση πληροφοριών που προκύπτουν από μετρήσεις δεδομένων (με τη μορφή ποσοτικών ή ποιοτικών μεταβλητών) και στην ανάλυσή τους με στατιστικές τεχνικές. Εκφράζει την άποψη της κοινωνικής πραγματικότητας ως μια εξωτερική, αντικειμενική πραγματικότητα. Για να είναι η ποσοτική έρευνα αποτελεσματική και επιτυχημένη, θα πρέπει να στηρίζεται στη συλλογή ποσοτικών στοιχείων, όπως αναφέρθηκε, από μεγάλα δείγματα του πληθυσμού-στόχου, συνήθως με χρήση δομημένου ερωτηματολογίου. Στοχεύει στην εξαγωγή στατιστικών συμπερασμάτων, τα οποία αντικατοπτρίζουν τη συμπεριφορά ολόκληρου του πληθυσμού-στόχου. Συχνά χρησιμοποιείται ως μέσο τεκμηρίωσης και επαλήθευσης των ευρημάτων της ποιοτικής έρευνας (Χαλικιάς, Σαμαντά, 2016).

Από την άλλη, η ποιοτική έρευνα βασίζεται σε συνεντεύξεις, ανάλυση κειμένων, παρατήρηση και άλλες τεχνικές που δεν βασίζονται σε ποσοτικά δεδομένα. Η ποιοτική μεθοδολογία θεωρείται περισσότερο κατάλληλη για την προσέγγιση νέων ή σχετικά άγνωστων γνωστικών περιοχών, αντικειμένων, γεγονότων και φαινομένων, όπως για παράδειγμα ο τρόπος ζωής των ανθρώπων, οι βιωματικές εμπειρίες τους, διάφορες απλές και σύνθετες συμπεριφορές, ευρύτερα κοινωνικά ή πολιτιστικά φαινόμενα κλπ.. Ειδικά σε ό,τι αφορά τις εμπειρίες, τα συναισθήματα, τα κίνητρα και τις αντιλήψεις των ατόμων, για τα οποία κάποιος είναι δύσκολο να εξάγει συμπεράσματα διαμέσου περισσότερο «συμβατικών»

μεθόδων έρευνας, η ποιοτική μεθοδολογία αποδεικνύεται ιδιαίτερα χρήσιμη (Χαλικιάς, Σαμαντά, 2016).

Πίνακας 2. Ποσοτική & ποιοτική έρευνα

• Ποσοτική έρευνα	• Ποιοτική έρευνα
<ul style="list-style-type: none">- Σκοπός είναι η επαλήθευση σχέσεων μεταξύ μεταβλητών (υποθέσεις)- Πιο δομημένη μορφή της ερευνητικής διαδικασίας- Μεγάλο δείγμα- Προσπάθεια γενίκευσης σε μεγαλύτερους πληθυσμούς- Μεταξύ του ερευνητή και των υποκειμένων παρεμβάλλεται το όργανο συλλογής δεδομένων- Στατιστική ανάλυση- Ουδέτερο ύφος, χρήση τρίτου προσώπου, 'επιστημονικό' στυλ- Επισκόπηση (Ερωτηματολόγια και τεστ)- Πειραματικός Σχεδιασμός- Ποσοτικοποιημένα αποτελέσματα παρατηρήσεων, συνεντεύξεων κ.τ.λ.	<ul style="list-style-type: none">- Σκοπός είναι η περιγραφή και κατανόηση φαινομένων-έμφαση στη ανάπτυξη νέων θεωριών- Πιο ευέλικτη ερευνητική διαδικασία-ερωτήματα μπορεί να προκύψουν στη διαδικασία- Μικρό δείγμα- Δυσκολία γενίκευσης- Ο ερευνητής αλληλεπιδρά με τα υποκείμενα της έρευνας- Ανάλυση λόγου/κειμένων- Προσωπικό ύφος, χρήση πρώτου προσώπου, αφηγηματική μορφή- Συνέντευξη (ατομική ή ομαδική)- Παρατήρηση- Μελέτη Περίπτωσης- Εθνογραφική Μελέτη- Ανάλυση Περιεχομένου

Σχετικά με τη δευτερογενή έρευνα, αφορά τη διερεύνηση ήδη επεξεργασμένου υλικού και συνήθως γίνεται μέσω της ανασκόπησης της βιβλιογραφίας. Ουσιαστικά, τα δευτερογενή στοιχεία είναι τα στοιχεία εκείνα τα οποία υπάρχουν ήδη και τα οποία έχουν συγκεντρωθεί για την επίλυση κάποιου άλλου προβλήματος από άλλους ερευνητές. Αν και τα δευτερογενή στοιχεία έχουν συλλεχθεί για την επίλυση κάποιου άλλου προγενέστερου προβλήματος, δε θα πρέπει να υποτιμάται η αξία τους, καθώς παρουσιάζουν μία πληθώρα πλεονεκτημάτων, καθώς συλλέγονται σε σύντομο χρονικό διάστημα και η διαδικασία συλλογής τους έχει μικρό κόστος συγκρινόμενο με το κόστος συλλογής των πρωτογενών στοιχείων. Τα δευτερογενή στοιχεία συμβάλλουν στη δημιουργία ενός θεωρητικού υπόβαθρου, το οποίο οδηγεί σε καλύτερη κατανόηση του προβλήματος από τον ερευνητή και παρέχουν επιπλέον δεδομένα ως μέτρο σύγκρισης με τα αποτελέσματα των πρωτογενών

στοιχείων. Βεβαίως, πρέπει να εξασφαλίζεται η ακρίβειά τους, η διαθεσιμότητά τους, η καταλληλότητά τους, καθώς και η επάρκειά τους. Από τη στιγμή που εντοπισθούν οι δευτερογενείς πηγές στοιχείων, πρέπει να αξιολογηθούν, ώστε να εξασφαλισθεί η γενική καταλληλότητά τους για την ερευνητική ερώτηση και τους στόχους. Ιδιαίτερη προσοχή πρέπει να δοθεί στην εγκυρότητα των στοιχείων και αν οι πληροφορίες καλύπτουν επαρκώς το υπό εξέταση θέμα. Η ακριβής καταλληλότητα πρέπει επίσης να αξιολογηθεί και η αξιολόγησή της πρέπει να περιβάλλει και την αξιοπιστία και οποιαδήποτε πιθανό στατιστικό σφάλμα του δείγματος. Μια κρίση μπορεί κατόπιν να γίνει βάσει των ωφελειών από τη χρήση των στοιχείων σε σύγκριση με τις εναλλακτικές πηγές έρευνας (Χαλικιάς, Σαμαντά, 2016).

Στην παρούσα εργασία χρησιμοποιήθηκαν δευτερογενή στοιχεία, που ουσιαστικά θεμελίωσαν τη βιβλιογραφική ανασκόπηση της εργασίας. Για να εξασφαλιστεί η ακρίβειά τους, η διαθεσιμότητά τους, η καταλληλότητά τους, καθώς και η επάρκειά τους, έγινε πλήρης βιβλιογραφική ανασκόπηση, συνοψίζοντας τη σχετική διεθνή έρευνα των τελευταίων 15 ετών.

3.4 Βιβλιογραφική ανασκόπηση

Η βιβλιογραφική ανασκόπηση συνίσταται στη συλλογή από επιλεγμένες δημοσιευμένες πηγές σχετικές με το θέμα της εργασίας/το αντικείμενο έρευνας και οι οποίες συνοδεύονται από σχολιασμό, κριτική ανάλυση των περιεχομένων και παράθεση των βασικών συμπερασμάτων κάθε μελέτης/έρευνας. Η βιβλιογραφική ανασκόπηση δεν αποτελεί μια απλή παράθεση της σχετικής βιβλιογραφίας, αλλά εμπεριέχει κριτικά στοιχεία των υπάρχουσών ερευνών. Με τη βιβλιογραφική ανασκόπηση μπορεί να εντοπιστούν τα κενά που υπάρχουν στη βιβλιογραφία πάνω στο συγκεκριμένο γνωστικό αντικείμενο/θέμα. Με απλά λόγια, η ανασκόπηση της βιβλιογραφίας που γίνεται στα πλαίσια μιας έρευνας έχει στόχο να εντοπίσει τι σχετικό υλικό είναι διαθέσιμο και πώς άλλοι ερευνητές έχουν αντιμετωπίσει το ίδιο θέμα ή πρόβλημα.

Η ανασκόπηση της βιβλιογραφίας έχει σκοπό να συνθέσει τα ευρήματα της υπάρχουσας εμπειρικής έρευνας από πολλές μελέτες και να προσφέρει καθοδήγηση για τη διεξαγωγή συμπερασμάτων βάσει των ερευνών αυτών (Campbell et al, 2014). Ως μέθοδος, η ανασκόπηση της βιβλιογραφίας έχει στόχο:

- να καθιερώσει μεθοδολογικά πρότυπα για σκοπούς αξιολόγησης (Cohen, Crabtree, 2008; Tong, Sainsbury, Craig, 2007),
- να συμβάλει στη δημιουργία νέων πρακτικών και κατευθυντήριων γραμμών (Moher et al, 2007; Chan, Altman, 2005) καθώς και
- να προσφέρει προβληματισμό για μια πιθανή αναθεώρηση ερευνητικών στοιχείων που δηλώνουν κάποια ασάφεια, ασυνέπεια ή έλλειψη πληρότητας στο πλαίσιο της βιβλιογραφικής έρευνας. Ένα παράδειγμα είναι η επανεξέταση ορισμών που πιθανόν να έχουν ασυνεπή στοιχεία, οπότε και διαφαίνεται ανάγκη για βελτίωση της εννοιολογικής σαφήνιάς τους (Alshurafa et al, 2012).

Η βιβλιογραφική ανασκόπηση χρησιμοποιείται λοιπόν συχνά ως μια διεξοδική και κρίσιμη προσέγγιση όσον αφορά ορισμένα θέματα αμφιλεγόμενα ή διαφορούμενα. Η βιβλιογραφική ανασκόπηση έχει τη δυνατότητα να βελτιώσει την πληρότητα και την αξιοπιστία των υπάρχουσών μελετών, να αυξήσει τη χρησιμότητά τους και να συμβάλει στην εκκίνηση μιας ευρείας συζήτησης στο ερευνητικό πλαίσιο, σχετικά με το τι θα μπορούσε να διεξαχθεί στο μέλλον ή τι θα μπορούσε να αναθεωρηθεί.

Από τα παραπάνω είναι λοιπόν εμφανές, πως η βιβλιογραφική ανασκόπηση συμβάλλει στην τεκμηρίωση της εκάστοτε εργασίας και προσδίδει επιστημονικό χαρακτήρα στο περιεχόμενό της. Στην περίπτωση που έχουν εντοπιστεί κενά στην υπάρχουσα βιβλιογραφία που μελετά το εξεταζόμενο θέμα, τότε μέσω της βιβλιογραφικής ανασκόπησης τεκμηριώνεται και η πρωτοτυπία της έρευνας και η συμβολή της στο συγκεκριμένο γνωστικό αντικείμενο. Επιπλέον, η ύπαρξη βιβλιογραφικής ανασκόπησης αποδεικνύει ότι ο ερευνητής έχει μελετήσει σε βάθος το εξεταζόμενο θέμα και έχει αναπτύξει επαρκώς το θεωρητικό του υπόβαθρο.

Η διαδικασία προσδιορισμού και επιλογής της υπάρχουσας βιβλιογραφίας περιλαμβάνει την αναζήτηση και ανάκτηση των υπάρχουσών δημοσιεύσεων, καθώς και την ανάπτυξη και εφαρμογή των κριτηρίων εισαγωγής και αποκλεισμού των πηγών, για να γίνει η εν λόγω επιλογή των δημοσιεύσεων που θα αναλυθούν στην τελική ανασκόπηση (Gentles et al, 2015). Οι δημοσιεύσεις περιλαμβάνουν άρθρα περιοδικών, βιβλία και κεφάλαια βιβλίων, καθώς και σχετικές με το θέμα ενότητες εκθέσεων, διατριβές και πρακτικά συνεδρίων. Αντικείμενο της βιβλιογραφικής ανασκόπησης μπορεί να αποτελέσει και ποικίλο άλλο υλικό πληροφόρησης, όπως π.χ. ιστοσελίδες (πίνακας 3).

Δεδομένου ότι δεν είναι όλες οι πηγές σε μορφή ηλεκτρονική, ώστε να ανακτηθεί το πλήρες κείμενό τους, είναι αναγκαίο να γίνεται και έντυπη ανάκτηση, είτε μέσω δανεισμού από κάποια βιβλιοθήκη, για παράδειγμα, είτε μέσω αίτησης ιδιωτικής αγοράς, διαδικασία σαφώς πιο χρονοβόρα και με σημαντικό συχνά κόστος από ό,τι η ηλεκτρονική ανάκτηση. Ανάμεσα στις συνήθεις βάσεις δεδομένων στο διαδίκτυο είναι οι Google Scholar, Scopus κ.α. καθώς και η Heal-Link στην Ελλάδα. Στην παρούσα εργασία χρησιμοποιήθηκε η βάση δεδομένων Google Scholar, η οποία παρέχει πολυάριθμες δωρεάν έρευνες με χρήσιμες κατηγορίες ευρετηρίου (τίτλος, περίληψη, λέξεις-κλειδιά, χρονικός ορίζοντας) και έχει επικυρωθεί από το ISI Web of Science (Harzing, Alakangas, 2016; Harzing et al., 2007). Επίσης, χρησιμοποιήθηκε η βάση δεδομένων Scopus, η οποία θεωρείται πως είναι από τις πιο διαδεδομένες βάσεις δεδομένων διαφορετικών επιστημονικών πεδίων, που χρησιμοποιούνται συχνά για την αναζήτηση της βιβλιογραφίας διεθνώς (Guz, Rushchitsky, 2009), προσδίδοντας γρήγορα αποτελέσματα και μεγάλη δυνατότητα αναζήτησης βιβλιογραφίας που συνεχώς επεκτείνεται και ενημερώνεται (Vieira, Gomes, 2009).

Πίνακας 3. Διαθέσιμες πηγές βιβλιογραφίας

Πρωτογενείς	Δευτερογενείς	Τριτογενείς
Εκθέσεις-Αναφορές	Βιβλία	Κατάλογοι
Διατριβές	Περιοδικά	Περιλήψεις
Πρακτικά	Εφημερίδες	Index
Συνεδρίων	Κυβερνητικές	Εγκυκλοπαίδειες
	Εκδόσεις	Λεξικά
		Βιβλιογραφίες
		Citation indexes

Είναι σημαντικό να αναφερθεί πως η βιβλιογραφική ανασκόπηση πρέπει να υποστηρίζει ένα γενικό στόχο, που θα καθορίζεται με σαφήνεια και θα έχει σκοπό να ενισχύσει τη συλλογική κατανόηση σχετικά με το εξεταζόμενο θέμα, ενώ δύναται να θέτει και ειδικότερους στόχους όπως μιας πιθανής εννοιολογικής επανεξέτασης (Gentles et al., 2015). Ο γενικός στόχος στην παρούσα εργασία είναι να εξεταστεί ο ρόλος που έχουν οι πρακτικές διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων στην επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων.

Ως δομή, η προσέγγιση που χρησιμοποιείται στη βιβλιογραφική ανασκόπηση αποτελείται από τέσσερα σαφή βήματα (Gentles et al., 2016):

- την άντληση των δεδομένων βάσει κριτηρίων επιλογής,
- την κατηγοριοποίηση σε πίνακες,
- την έκθεση των περιλήψεων των ερευνών και
- την ανάλυση των συμπερασμάτων.

Στην παρούσα εργασία, η βιβλιογραφική ανασκόπηση έχει ως γενικό σκοπό να τονίσει τα σημαντικότερα σημεία σχετικά με το ρόλο που έχουν οι πρακτικές διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων στην επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων. Ως κριτήριο επιλογής των διαθέσιμων πηγών είναι ο χρονικός ορίζοντας αναζήτησης των πηγών να πληροί το διάστημα 2003-2018. Οι βάσεις δεδομένων που χρησιμοποιήθηκαν είναι, όπως αναφέρθηκε, η Google Scholar και η Scopus. Λέξεις κλειδιά που χρησιμοποιήθηκαν για τη συλλογή των δεδομένων είναι: πρακτικές διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων, επίτευξη επιχειρησιακών στόχων.

Πίνακας 4. Κατηγοριοποίηση πηγών

ΣΥΝΟΛΟ ΕΡΕΥΝΩΝ ΠΑΡΟΥΣΑΣ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗΣ: N=19	
Συλλογή δεδομένων και ερευνητικές μεθοδολογίες	
Έρευνα με ερωτηματολόγιο, συνέντευξη	16 έρευνες
Μελέτη περίπτωσης	2 έρευνες
Βάσεις δεδομένων	1 έρευνα
Δευτερογενείς πηγές	3 έρευνες
Είδη άρθρων	
Ανασκοπήσεις	3 έρευνες
Εμπειρικές	16 έρευνες
Είδος εμπειρικής έρευνας	
Ποσοτική	13 έρευνες
Ποιοτική	2 έρευνες
Και τα δυο (μικτή)	1 έρευνα

Τέλος, περιορισμό της παρούσας έρευνας αποτελεί το γεγονός ότι οι περισσότερες έρευνες αφορούν τη διαχείριση ανθρωπίνων πόρων σε μεγαλύτερες και πιο ώριμες επιχειρήσεις, θέτοντας περιορισμένη τη διεθνή έρευνα γύρω από τις μικρότερου μεγέθους επιχειρήσεις και τις πολιτικές διαχείρισης ανθρωπίνου δυναμικού σε αυτές. Αυτό αποτέλεσε και τον κύριο περιορισμό της παρούσας έρευνας και δίνει κίνητρο για την οριοθέτηση νέων μελλοντικών ερευνητικών κατευθύνσεων και πορισμάτων πάνω στο εξεταζόμενο θέμα.

3.5 Συμπεράσματα κεφαλαίου

Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι να εξεταστεί ο ρόλος που κατέχει η διαχείριση του ανθρώπινου παράγοντα ως μέσο επίτευξης των επιχειρησιακών στόχων. Για το σκοπό αυτό μελετάται η διεθνής βιβλιογραφία, με επιλογή άρθρων των τελευταίων 15 ετών, αξιοποιώντας τις βάσεις δεδομένων Google Scholar και Scopus, με λέξεις κλειδιά: πρακτικές διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων, επίτευξη επιχειρησιακών στόχων. Συνολικά, οι έρευνες που μελετήθηκαν είναι σε αριθμό 19, καλύπτοντας στην πλειοψηφία τους έρευνες εμπειρικές, ιδίως ποσοτικές με ερωτηματολόγιο. Περιορισμό της παρούσας έρευνας αποτελεί το γεγονός ότι οι περισσότερες έρευνες αφορούν τη διαχείριση ανθρωπίνων πόρων σε μεγαλύτερες και πιο ώριμες επιχειρήσεις, θέτοντας περιορισμένη τη διεθνή έρευνα γύρω από τις μικρότερου μεγέθους επιχειρήσεις και τις πολιτικές διαχείρισης ανθρωπίνου δυναμικού σε αυτές.

Κεφάλαιο 4. Αποτελέσματα

4.1 Εισαγωγή

Στην ενότητα αυτή παρουσιάζονται και σχολιάζονται κριτικά τα βασικά πορίσματα της υπάρχουσας βιβλιογραφίας αναφορικά με τη διαχείριση του ανθρώπινου παράγοντα ως μέσο επίτευξης των επιχειρησιακών στόχων. Η ενότητα ολοκληρώνεται με τα συμπεράσματα του κεφαλαίου.

4.2 Ανασκόπηση ερευνών: Η διαχείριση του ανθρώπινου παράγοντα ως μέσο επίτευξης των επιχειρησιακών στόχων. Ελληνική και διεθνής εμπειρία

Η διαχείριση των ανθρώπινων πόρων αποτελεί σημαντικό σημείο αναφοράς στη διεθνή έρευνα ως προς τη συμβολή της στην ενίσχυση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μιας επιχείρησης, το οποίο πρέπει να είναι και διατηρήσιμο. Ερευνητές και πρακτικοί έχουν ευρέως διερευνήσει το ρόλο της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων στην αποτελεσματικότητα του οργανωτικού σχεδιασμού, με τις έρευνες να συγκλίνουν στο ότι η σταθερότητα στην επιχειρησιακή απόδοση επηρεάζεται από ένα σύνολο πρακτικών HRM (Human Resource Management). Ωστόσο, παραμένουν σημαντικά ερωτήματα, συμπεριλαμβανομένου του κατά πόσον η διαχείριση των ανθρώπινων πόρων εγγυάται θετικές σταθερές επιδόσεις και ποια ακριβώς είναι η επιρροή του περιβάλλοντος της αγοράς ως μεσολαβητής της σχέσης μεταξύ HRM και επιχειρησιακής απόδοσης. Κατά συνέπεια, η καλύτερη κατανόηση του ρόλου της εφαρμογής των πρακτικών διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, για τη δημιουργία και τη διατήρηση της οργανωτικής απόδοσης και του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, θα πρέπει να επιτευχθεί μέσω περαιτέρω θεωρητικής ανάπτυξης και εμπειρικής έρευνας.

Πάνω στον προβληματισμό αυτόν κινήθηκε η μελέτη των Chang & Huang (2005), οι οποίοι διερεύνησαν το ρόλο της διαχείρισης των ανθρωπίνων πόρων στην επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων των εταιριών, μελετώντας δείγμα εργαζομένων ταϊβανέζικων εταιριών. Συγκεκριμένα, οι ερευνητές συνέλεξαν τα δεδομένα τους από σχετική εμπορική βάση δεδομένων, η οποία αποτελείται από 23.882 εταιρείες της Ταϊβάν. Επιχειρήσεις με λιγότερους από 100 εργαζόμενους εξαιρέθηκαν από την ανάλυση, επειδή οι εταιρείες στην Ταϊβάν είναι ως επί το πλείστον μικρού-μεσαίου μεγέθους, όπου οι πρακτικές διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων είναι ανώριμες. Συνολικά, εστάλησαν 1.510 ερωτηματολόγια στους εργαζόμενους της κάθε επιχείρησης και επιστράφηκαν συνολικά 380 ερωτηματολόγια, πετυχαίνοντας ποσοστό ανταπόκρισης άνω του 25 τοις εκατό, που υπερβαίνει εκείνο το ποσοστό άλλων παρόμοιων μελετών (δηλ. 20%, 21% και 13.8%, των Delery & Doty, 1996, Lau & Ngo, 2001 και Orlando & Johnson, 2004 αντίστοιχα). Τα ευρήματα της μελέτης τους ανέδειξαν πως η διαχείριση ανθρωπίνων πόρων συμβάλλει στη σταθερότητα της απόδοσης μιας εταιρίας, αλλά δεν είναι από μόνη της ικανή να διαμορφώσει το πλαίσιο επίτευξης των επιχειρησιακών στόχων. Συγκεκριμένα, επιρροή ασκεί και το πολιτισμικό και το θεσμικό περιβάλλον, η κουλτούρα γενικότερα, ενώ ακόμη και άλλες στρατηγικές διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων, όπως μια στρατηγική μείωσης κόστους, η οποία σχετίζεται σημαντικά και αρνητικά με την επιχειρησιακή απόδοση και επιπλέον, μια στρατηγική βελτίωσης της ποιότητας, η οποία σχετίζεται σημαντικά και θετικά με την επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων και με τη σταθερή απόδοση. Ωστόσο, πιο σημαντικό εύρημά τους είναι η διαδραστική επίδραση μεταξύ της στρατηγικής καινοτομίας και του HRM στην επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων.

Σημαντικά πορίσματα προκύπτουν και από την έρευνα του Liao (2005), ο οποίος διερεύνησε το πώς η διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων επηρεάζει τη σταθερότητα της επιχειρησιακής απόδοσης και την επίτευξη των στόχων. Η μεθοδολογία της εν λόγω έρευνας βασίστηκε σε ποσοτική έρευνα μέσω ερωτηματολογίου, εξετάζοντας τη σύνδεση ανάμεσα στις έννοιες της επιχειρησιακής στρατηγικής, του ελέγχου του HRM και της απόδοσης. Η ανάλυση παλινδρόμησης έδειξε πως ο έλεγχος του HRM μπορεί να επηρεάσει είτε θετικά είτε αρνητικά την έκβαση της επιχειρηματικής στρατηγικής και εν τέλει οι επιχειρήσεις θα πρέπει να χρησιμοποιούν τον κατάλληλο συνδυασμό συστημάτων ελέγχου HRM που θα ευθυγραμμίζονται με τους στρατηγικούς στόχους, προκειμένου να βελτιωθεί η επιχειρησιακή απόδοση της εταιρίας και θα επιτυγχάνονται βέλτιστα οι επιχειρησιακοί στόχοι.

Η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού χαρακτηρίζεται από τους ερευνητές ότι κατέχει ολοένα και περισσότερο διευκολυντικό ρόλο στην εταιρική κοινωνική ευθύνη, στη βιωσιμότητα και στη δεοντολογία μέσα στους οργανισμούς. Ωστόσο, υπάρχει επίσης σημαντικός προβληματισμός σχετικά με το κατά πόσο η ανάπτυξη των ανθρωπίνων πόρων επιδρά στη βραχυπρόθεσμη επιχειρηματική ατζέντα και στην επίτευξη των στόχων αυτής. Η έρευνα των Garavan & McGuire (2010), η οποία βασίστηκε στη μέθοδο της ανασκόπησης της βιβλιογραφίας, υποστηρίζει ότι η ανάπτυξη των ανθρωπίνων πόρων μπορεί να συμβάλει σημαντικά στην επίτευξη των μακροπρόθεσμων στόχων για την εταιρική κοινωνική ευθύνη, τη βιωσιμότητα και την ηθική, επιδρώντας στην αποτελεσματικότητα και την απόδοση της επιχείρησης.

Διερευνώντας τις HRM πολιτικές και πρακτικές που πρέπει να υλοποιεί μια επιχείρηση, ώστε να πετύχει βελτιωμένη οικονομική απόδοση και επιχειρησιακή ανάπτυξη, ο Raauwe (2004) τόνισε τη σύνδεση μεταξύ των υιοθετούμενων τεχνικών HRM και της οικονομικής ανταγωνιστικότητας, λαμβάνοντας υπόψη όχι μόνο τη στρατηγική διάσταση του HRM, αλλά και την επαγγελματική και κοινωνική του διάσταση. Μέσα από τη μελέτη περιπτώσεων ηγετικών εταιριών σε ΗΠΑ και Ευρώπη, ο ερευνητής καταλήγει στο συμπέρασμα, συνδυάζοντας ποσοτικά και ποιοτικά εμπειρικά στοιχεία των περιπτώσιολογικών μελετών, πως η διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων και η επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων αποτελεί ένα πεδίο έρευνας με ιδιαίτερες προκλήσεις. Συνάμα, υποστηρίζει πως η αλληλεπίδραση του HRM, της επιχειρησιακής στρατηγικής και της επίτευξης των στόχων και επιδόσεων είναι μοναδική στη φύση της για κάθε επιχειρηματικό πλαίσιο στο οποίο υφίσταται.

Σε μια γενική βάση, η προηγούμενη έρευνα δείχνει ότι οι επιχειρήσεις μπορούν να πετύχουν τους επιχειρησιακούς τους στόχους και να αποκτήσουν διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω της στρατηγικής διαχείρισης των ανθρωπίνων πόρων, αλλά ωστόσο, παραμένει ασαφές για τις συνθήκες υπό τις οποίες μια επιχείρηση μπορεί να το επιτύχει αυτό. Όπως χαρακτηριστικά αναφέρει ο Wei (2006) στην ανασκόπηση του, είναι διαδραστικός ο ρόλος των πρακτικών του HRM και της οργανωτικής στρατηγικής, με ποικίλους παράγοντες να επιδρούν την επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων, τόσο σε επίπεδο οριζόντιου ταιριάσματος του HRM και των στόχων (horizontal fit), όπως πολιτική HR, πρακτικές HR και προϋπολογισμός για HRM, όσο και σε επίπεδο κάθετου ταιριάσματος (vertical fit), όπως η φύση της στρατηγικής και το σύστημα αξιών και εταιρικής κουλτούρας. Σύμφωνα με την ανάλυσή του, οι ικανότητες και οι δεξιότητες των εργαζομένων είναι σημαντικές για την

επιτυχή υλοποίηση των οργανωτικών στόχων και στρατηγικών, αλλά η ικανότητα και η υποστήριξη από τα ανώτερα στελέχη είναι επίσης ζωτικής σημασίας για να μπορέσει μια επιχείρηση να αποκτήσει τόσο οριζόντιο όσο και κάθετο «fit». Η ανάπτυξη ενός αποτελεσματικού συστήματος HR που είναι συμβατό με την οργανωτική στρατηγική είναι κρίσιμο για τη λειτουργία και την επιτυχία μιας επιχείρησης στον ανταγωνιστικό επιχειρηματικό στίβο. Η αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού είναι απαραίτητη για τις επιχειρήσεις που επιθυμούν να αγωνίζονται για βελτιωμένη απόδοση και επίτευξη των στόχων τους.

Στην ανάλυσή τους οι Jiang, Lepak, Hu & Beyer (2012) υποστηρίζουν πως η υπάρχουσα έρευνα αναδεικνύει τις θετικές σχέσεις μεταξύ του HRM και της έκβασης των οργανωτικών στόχων, με τα HR συστήματα να επιδρούν στα επιχειρησιακά αποτελέσματα/στόχους τόσο άμεσα όσο και έμμεσα. Όμοια τοποθετούνται και οι Andersen, Cooper & Zhu (2007), οι οποίοι διερεύνησαν ποσοτικά τη στρατηγική διαχείριση ανθρώπινων πόρων και το ρόλο της στη σταθερή επιχειρησιακή απόδοση και στην επίτευξη των στόχων. Τα ερευνητικά τους ευρήματα υποδηλώνουν ότι η διαχείριση ανθρώπινων πόρων, όταν ευθυγραμμίζεται με τους επιχειρηματικούς στόχους και τις στρατηγικές της εταιρίας, έχουν μια θετική σχέση με την αντιληπτή οικονομική απόδοση.

Η διερεύνηση του ρόλου της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων στην επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων αποτελεί πεδίο έρευνας και των Bučić & Kazlauskaitė (2012), οι οποίοι διεξήγαγαν ποσοτική έρευνα σε 119 επιχειρήσεις μεσαίου και μεγάλου μεγέθους στη Λιθουανία με στόχο να μελετήσουν, μεταξύ άλλων, την επίδραση του HRM στην οργανωτική απόδοση και στα επιχειρησιακά αποτελέσματα. Τα ευρήματα της έρευνάς τους καταδεικνύουν ότι υπάρχει μια σύνδεση μεταξύ HRM και επιχειρησιακών αποτελεσμάτων, με τις οργανώσεις που υιοθετούν βέλτιστες τακτικές HRM στο πλαίσιο της στρατηγικής τους, να πετυχαίνουν καλύτερη οργανωτική και οικονομική απόδοση των αποτελεσμάτων τους.

Σύμφωνα με τους Hang-Yue Ngo, Chun-Yan Jiang & Raymond Loi (2014), οι οποίοι διερεύνησαν μέσω ποσοτικής έρευνας τη σχέση μεταξύ διαχείρισης ανθρώπινων πόρων και σταθερότητας στην επιχειρησιακή απόδοση, σε έρευνα που έγινε σε 157 επιχειρήσεις υψηλής

τεχνολογίας των τριών μεγάλων πόλεων στην Κίνα, οι πρακτικές HRM, όταν είναι επαρκείς, έχουν σημαντική και θετική επίδραση στη σταθερή απόδοση και στην επίτευξη των στόχων.

Ένα ενδιαφέρον μέρος της έρευνας αφορά και τις startup επιχειρήσεις, δηλαδή αυτές που επιχειρούν κάτι καινοτόμο και στοχεύουν σε μεγάλο κοινό, το οποίο συνιστά ένα ζήτημα περιορισμένης μελέτης από τους ερευνητές, καθώς η διεθνής έρευνα εστιάζει ιδίως στις πολιτικές διαχείρισης ανθρωπίνου δυναμικού σε μεγαλύτερες και πιο ώριμες επιχειρήσεις. Ωστόσο, οι διαθέσιμες έρευνες πάνω στις πολιτικές διαχείρισης ανθρωπίνου δυναμικού στις νεοφυείς επιχειρήσεις αποτελούν ένα ενδιαφέρον σημείο έρευνας, δεδομένου ότι οι επιτυχημένες νεοφυείς επιχειρήσεις μπορούν να πετύχουν ραγδαίο ρυθμό ανάπτυξης με μικρή δαπάνη του κεφαλαίου και περιορισμένες ανάγκες σε εργατικό δυναμικό και εγκαταστάσεις, ενώ συνάμα, λόγω των ιδιαιτεροτήτων τους, χρειάζονται υιοθέτηση νέων ιδεών και γνώσης στο επιχειρηματικό περιβάλλον τους και εφαρμογή αποτελεσματικών μεθόδων διαχείρισης των ανθρώπων τους, προκειμένου να επιτύχουν αυξημένη εμπορική απόδοση (Deakins, Freel, 2014; Allen, Bryant, 2011). Όπως διατυπώνεται και στην εμπειρική έρευνα των Bendickson et al (2017), για να επιτύχει η επιχειρηματική εκκίνηση των εταιριών αυτών πρέπει η προσέλευση, η επιλογή και η εκπαίδευση του προσωπικού να μην χαρακτηρίζεται από ανεπάρκεια, αλλά αντίθετα να δημιουργηθεί ένα υψηλό σύστημα διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων και απόδοσης εργασίας που θα αυξήσει τις πιθανότητες των startup επιχειρήσεων να επιτύχουν τους στόχους τους και να έχουν μακροπρόθεσμη επιβίωση.

Η μελέτη των Saini & Plowman (2007) τονίζει τη σημασία που έχουν οι αποτελεσματικές εσωτερικές τακτικές διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων στις νεοσύστατες επιχειρήσεις, δίνοντας έμφαση στις μεταβλητές: οργανωτική δομή, δημόσιες σχέσεις, μοντέλα επικοινωνίας, στυλ ηγεσίας, λήψη αποφάσεων και κίνητρα εργαζομένων. Η ποιοτική μελέτη τους έδειξε πως αυτές οι μεταβλητές επιδρούν εσωτερικά στις νεοσύστατες επιχειρήσεις σε ό,τι αφορά την επικοινωνία στο εργασιακό περιβάλλον και αυτό αποτελεί δυναμικό εργαλείο που μπορεί να καθοδηγήσει τους επιχειρηματίες στην επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων.

Σύμφωνα με την έρευνα της Χρονοπούλου (2016) σε δείγμα από 34 startup εταιρίες του ελληνικού αγροδιατροφικού κλάδου, εκ των οποίων απάντησαν στην έρευνα οι 12, τα ποσοτικά αποτελέσματα της εν λόγω έρευνας της με χρήση ερωτηματολογίου ανέδειξαν πως

η διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων έχει καταλυτική συμβολή στην επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων, σε συμφωνία με τα αποτελέσματα του Τεχνολογικού Προγράμματος Αρχιμήδης III, με τίτλο «Η δυναμική της παραγωγής και διαχείρισης τεχνολογικής γνώσης στις ελληνικές επιχειρήσεις παραγωγής τεχνολογίας», όπου εξετάστηκαν 54 νεοφυείς εταιρίες στην Ελλάδα, με την εν λόγω έρευνα μέσω ερωτηματολογίου να αναδεικνύει τη σημασία της παρακίνησης, της ανοικτής επικοινωνίας, του σεβασμού στις διαφορετικές απόψεις, της υιοθέτησης καινοτομίας και συνεργασίας στο εργασιακό περιβάλλον, τη σημασία ανταμοιβών προσωπικού, της δέσμευσης σε ένα κοινό σκοπό, της διάχυσης των βέλτιστων πρακτικών ανάμεσα στα τμήματα, της ανταλλαγής γνώσεων και εμπειριών, καθώς και τη σημασία των πληροφοριακών συστημάτων στο πλαίσιο HRM, με απώτερο σκοπό την πραγμάτωση της εταιρικής στρατηγικής και την υλοποίηση των επιχειρησιακών στόχων.

Η διεθνής βιβλιογραφία τονίζει τη σημασία του ανθρωπίνου κεφαλαίου στην απόδοση των επιχειρήσεων και το ρόλο των πρακτικών HPWS (High Performance Work Systems) στην επίτευξη ενός του κοινού στόχου, όπως για παράδειγμα δηλώνει η έρευνα της Melnykova (2017), η οποία διερεύνησε το πώς πρέπει να λαμβάνει χώρα η διαχείριση ανθρωπίνων πόρων σε νεοϊδρυόμενες επιχειρήσεις, εξετάζοντας μια μελέτη περίπτωσης με τη χρήση συνέντευξης. Η εν λόγω έρευνα έδειξε πως σε περίπτωση που η εταιρία επενδύει χρόνο στην αξιοποίηση των ανθρωπίνων πόρων, τότε αυξάνει την αφοσίωση των εργαζομένων της και οδηγείται σε υψηλότερα κέρδη, επειδή το προσωπικό έχει κοινό στόχο με την εταιρία και έχει επίγνωση του κοινού στόχου, αποκτώντας συνάμα ανταμοιβές για το έργο του οι οποίες δρουν παρακινητικά.

Ενδιαφέροντα είναι και τα πορίσματα της έρευνας των Baum & Silverman (2004), οι οποίοι αναδεικνύουν τη σημασία που έχουν τα χαρακτηριστικά του ανθρώπινου κεφαλαίου στην απόδοση των startups, δεδομένου πως διατρέχουν τον κίνδυνο της αποτυχίας σε βραχυπρόθεσμο ορίζοντα, και έτσι χρειάζονται εμπειρογνωμοσύνη για τη διαχείριση ανθρωπίνων πόρων. Η ποσοτική έρευνά τους σε εταιρίες βιοτεχνολογίας στον Καναδά ανέδειξε πως όταν τα ζητήματα HRMέχουν αποτελεσματικό, στρατηγικό ρόλο στο επιχειρησιακό περιβάλλον, τότε υπάρχουν μεγαλύτερα περιθώρια για επιχειρηματικές επιτυχίες στους στόχους που έχουν τεθεί.

Σε συμφωνία με τα παραπάνω τοποθετούνται και άλλοι ερευνητές, όπως οι Cardon & Stevens (2004), οι De Winne & Sels (2010), οι Bendickson et al (2014), ο Kaufman (2010) κ.α., οι οποίοι αναγνωρίζουν το ρόλο της διαχείρισης των ανθρωπίνων πόρων στην επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων και στα οφέλη που δημιουργούνται: υψηλότερα επίπεδα ανάπτυξης, πιθανότερη επιβίωση, ανάπτυξη δυνατοτήτων, υψηλότερο επίπεδο απόδοσης κ.α.

4.3 Κριτική αξιολόγηση πορισμάτων

Η διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων φαίνεται πως αποτελεί σημαντικό σημείο αναφοράς στη διεθνή έρευνα ως προς τη συμβολή της στην επίτευξη των στόχων μιας επιχείρησης. Τα ευρήματα των ερευνών δείχνουν πως ναι μεν η διαχείριση ανθρωπίνων πόρων συμβάλλει στη σταθερότητα της απόδοσης μιας εταιρίας, αλλά δεν είναι από μόνη της ικανή να διαμορφώσει το πλαίσιο επίτευξης των επιχειρησιακών στόχων. Συγκεκριμένα, επιρροή ασκεί και το πολιτισμικό και το θεσμικό περιβάλλον, ενώ ακόμη και άλλες στρατηγικές διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων. Επίσης, υπάρχει σημαντικός προβληματισμός σχετικά με το κατά πόσο η ανάπτυξη των ανθρωπίνων πόρων επιδρά στη βραχυπρόθεσμη επιχειρηματική ατζέντα και στην επίτευξη των στόχων αυτής. Συνάμα, η αλληλεπίδραση του HRM, της επιχειρησιακής στρατηγικής και της επίτευξης των στόχων και επιδόσεων είναι μοναδική στη φύση της για κάθε επιχειρηματικό πλαίσιο στο οποίο υφίσταται.

Σε μια γενική βάση, η προηγούμενη έρευνα δείχνει ότι οι επιχειρήσεις μπορούν να πετύχουν τους επιχειρησιακούς τους στόχους και να αποκτήσουν διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω της στρατηγικής διαχείρισης των ανθρωπίνων πόρων, αλλά ωστόσο, παραμένει ασαφές για τις συνθήκες υπό τις οποίες μια επιχείρηση μπορεί να το επιτύχει αυτό. Ένα ενδιαφέρον μέρος της έρευνας αφορά και τις startupεπιχειρήσεις, για τις οποίες αναδεικνύεται πως ένα υψηλό σύστημα διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων και απόδοσης εργασίας δύναται να αυξήσει τις πιθανότητες των επιχειρήσεων να επιτύχουν τους στόχους τους και να έχουν μακροπρόθεσμη επιβίωση. Η διεθνής βιβλιογραφία τονίζει τη σημασία του ανθρωπίνου κεφαλαίου στην απόδοση των επιχειρήσεων και το ρόλο των πρακτικών HPWS (High Performance Work Systems) στην επίτευξη ενός κοινού στόχου, τονίζοντας πως σε

περίπτωση που μια εταιρία επενδύει χρόνο στην αξιοποίηση των ανθρωπίνων πόρων, τότε αυξάνει την πιθανότητα επίτευξης του κοινού στόχου. Όταν τα ζητήματα HRMέχουν αποτελεσματικό, στρατηγικό ρόλο στο επιχειρησιακό περιβάλλον, τότε φαίνεται πως υπάρχουν μεγαλύτερα περιθώρια για επιχειρηματικές επιτυχίες στους στόχους που έχουν τεθεί.

4.4 Συμπεράσματα κεφαλαίου

Στην ενότητα αυτή παρουσιάστηκαν και σχολιάστηκαν τα βασικά πορίσματα της υπάρχουσας βιβλιογραφίας αναφορικά με τη διαχείριση του ανθρωπίνου παράγοντα ως μέσο επίτευξης των επιχειρησιακών στόχων. Η ανάλυση έδειξε πως η διαχείριση των ανθρώπινων πόρων αποτελεί για τη διεθνή έρευνα σημαντικό και κύριο σημείο αναφοράς ως προς τη συμβολή της στην επίτευξη των στόχων μιας επιχείρησης, καθώς φαίνεται να επηρεάζεται και από το εξωτερικό περιβάλλον αυτής. Παρόλα αυτά όμως διαφαίνεται ότι δεν είναι από μόνη της ικανή να διαμορφώσει το πλαίσιο επίτευξης των επιχειρησιακών στόχων. Επίσης, προβληματισμός προκύπτει αναφορικά με το κατά πόσο η ανάπτυξη των ανθρωπίνων πόρων επιδρά βραχυπρόθεσμα στην επιχειρηματική ατζέντα και στην επίτευξη των στόχων αυτής. Σε γενική βάση, οι επιχειρήσεις μπορούν να πετύχουν τους επιχειρησιακούς τους στόχους μέσω της στρατηγικής διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων, αλλά παρόλα αυτά, παραμένει ασαφές για τις συνθήκες υπό τις οποίες μια επιχείρηση μπορεί να το επιτύχει αυτό. Ειδικότερα στις μικρομεσαίες και startup επιχειρήσεις, το υψηλό και λειτουργικό σύστημα διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων είναι ικανό να ωθήσει αυτές στην επίτευξη των στόχων τους, με αποτέλεσμα τη μακροπρόθεσμη επιβίωσή τους. Όταν τα ζητήματα HRMέχουν οργανωτικό, αποτελεσματικό και στρατηγικό ρόλο στο επιχειρησιακό περιβάλλον, τότε φαίνεται πως παρέχονται μεγαλύτερα περιθώρια επιτυχιών για έναν επιχειρηματία στους στόχους που έχει θέσει, ο κυριότερος των οποίων σύμφωνα με την οικονομική θεωρία είναι το κέρδος και η μακροπρόθεσμη επιβίωση του οργανισμού.

Κεφάλαιο 5. Συμπεράσματα και προτάσεις

Η παρούσα εργασία διερεύνησε τη διαχείριση του ανθρώπινου παράγοντα ως μέσο επίτευξης των επιχειρησιακών στόχων. Η διεθνής βιβλιογραφία τονίζει πως η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού αφορά την πρακτική της ευθυγράμμισης της επιχειρηματικής στρατηγικής με εκείνη των πρακτικών HR (human resources) για την επίτευξη των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης, με την έννοια των ανθρωπίνων πόρων να έχει αποτελέσει ένα ζήτημα ευρείας έρευνας και πρακτικής. Αναμφισβήτητα, το ανθρώπινο κεφάλαιο συνιστά κορυφαίο στρατηγικό πλεονέκτημα, έχοντας καταλυτική συμβολή στην οικονομική επιτυχία της εταιρίας και στις επιχειρηματικές επιδόσεις της, κάτι ιδιαίτερα σημαντικό στη σύγχρονη επιχειρηματική πραγματικότητα η οποία γίνεται όλο και πιο παγκόσμια και απαιτητική. Οι εταιρείες έχουν εφεύρει και εφαρμόσει εργαλεία και πρακτικές για τη μέτρηση της απόδοσής τους, ώστε να μπορέσουν να κυριαρχήσουν στον ολόένα και αυξανόμενο ανταγωνισμό των αγορών.

Η διαχείριση του ανθρωπίνου δυναμικού περιλαμβάνει μια σειρά από δραστηριότητες και αποφάσεις που αφορούν το εργατικό δυναμικό, και πιο συγκεκριμένα: την οργάνωση και τη στελέχωση, τον προγραμματισμό, την προσέλκυση και την επιλογή, την παρακίνηση, την εκπαίδευση, την αξιολόγηση της απόδοσης, την ανταμοιβή και τους κανόνες υγιεινής και ασφάλειας. Όταν οι παραπάνω διαδικασίες λαμβάνουν χώρα μέσα από αποτελεσματικά, λειτουργικά και αξιόπιστα συστήματα και τακτικές, τότε η επιχείρηση έχει την προοπτική να φτάσει στην επίτευξη των επιχειρησιακών της στόχων, τόσο βραχυπρόθεσμα όσο και μακροπρόθεσμα.

Έχοντας ως άξονα τα παραπάνω, το ερευνητικό ερώτημα της εργασίας αφορούσε το ποιος είναι ο ρόλος που κατέχει η διαχείριση του ανθρώπινου παράγοντα ως μέσο επίτευξης των επιχειρησιακών στόχων. Για το σκοπό αυτό έγινε ανάλυση της σχετικής βιβλιογραφίας, με σκοπό να τονισθούν τα σημαντικότερα σημεία σχετικά με το ρόλο που έχουν οι πρακτικές διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων στην επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων, συνοψίζοντας τη

σχετική διεθνή έρευνα και μελέτη των τελευταίων 15 ετών. Μέσα από τα δευτερογενή στοιχεία που θεμελίωσαν τη βιβλιογραφική ανασκόπηση της εργασίας μελετήθηκαν 19 επιλεγμένες έρευνες, καλύπτοντας στην πλειοψηφία τους συλλογή δεδομένων από εμπειρικές μελέτες, ιδίως ποσοτικές με ερωτηματολόγιο.

Τα πορίσματα των ερευνών έδειξαν πως η διαχείριση των ανθρώπινων πόρων φαίνεται πως αποτελεί σημαντικό σημείο αναφοράς στη διεθνή έρευνα ως προς τη συμβολή της στην επίτευξη των στόχων μιας επιχείρησης. Ωστόσο, από μόνη της δεν είναι ικανή να διαμορφώσει το πλαίσιο επίτευξης των στόχων αυτών. Συγκεκριμένα, επιρροή ασκεί και το εξωτερικό περιβάλλον, πολιτισμικό και θεσμικό, ενώ ακόμη και άλλες στρατηγικές διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων. Επιπλέον, υπάρχει προβληματισμός σχετικά με το κατά πόσο η ανάπτυξη των ανθρώπινων πόρων επιδρά στο βραχυπρόθεσμο επιχειρηματικό πλάνο κάθε επιχείρησης και στην επίτευξη των στόχων αυτής. Συνάμα, η αλληλεπίδραση του HRM, της επιχειρησιακής στρατηγικής και της επίτευξης των στόχων και επιδόσεων είναι μοναδική στη φύση της για κάθε επιχειρηματικό πλαίσιο στο οποίο υφίσταται.

Σε μια γενική βάση, η προηγούμενη έρευνα δείχνει ότι οι επιχειρήσεις μπορούν να πετύχουν τους επιχειρησιακούς τους στόχους και να αποκτήσουν διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω της στρατηγικής διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων, αλλά ωστόσο, παραμένει ασαφές για τις συνθήκες υπό τις οποίες μια επιχείρηση μπορεί να το επιτύχει αυτό. Ένα ενδιαφέρον μέρος της έρευνας αφορά και τις startupεπιχειρήσεις, οι οποίες μπορούν να επιτύχουν τους στόχους τους και να έχουν μακροπρόθεσμη επιβίωση αξιοποιώντας κατάλληλα εργαλεία HR, ενώ σπουδαίο ρόλο έχουν και τα συστήματα HPWS (High Performance Work Systems) στην επίτευξη ενός του κοινού στόχου. Ολοκληρώνοντας, η ανασκόπηση έδειξε πως όταν τα ζητήματα HRμέχουν συγκεκριμένο, αποτελεσματικό και στρατηγικό ρόλο στο επιχειρησιακό περιβάλλον, τότε φαίνεται πως υπάρχουν μεγαλύτερα περιθώρια για επιχειρηματικές επιτυχίες στους στόχους που έχουν τεθεί.

Τέλος, καθώς περιορισμό της παρούσας έρευνας αποτέλεσε το γεγονός ότι οι περισσότερες έρευνες αφορούν τη διαχείριση ανθρώπινων πόρων σε μεγαλύτερες και πιο ώριμες επιχειρήσεις, θέτοντας περιορισμένη τη διεθνή έρευνα γύρω από τις μικρότερου μεγέθους επιχειρήσεις και τις πολιτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού σε αυτές,

προτείνεται στο μέλλον το παρόν θέμα να εξεταστεί και για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις, τόσο βιβλιογραφικά όσο και εμπειρικά. Μια ποσοτική έρευνα με ερωτηματολόγιο προς τους εργαζομένους επιχειρήσεων στην Ελλάδα ή/και ποιοτική έρευνα σε διοικητικά στελέχη θα μπορούσε να δώσει περαιτέρω κατευθύνσεις πάνω στο εξεταζόμενο θέμα.

Βιβλιογραφία

Ελληνική

Κυριαζόπουλος, Π. & Σαμαντά Ειρ., (2011). *Μεθοδολογία έρευνας εκπόνησης διπλωματικών εργασιών*, Αθήνα, Σύγχρονη Εκδοτική.

Μπουραντάς, Δ. και Παπαλεξανδρή, Ν., (2002), *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.

Μπουραντάς, Δ. και Παπαλεξανδρή, Ν. (2004). *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.

Πολλάλης, Γ. (2012). *Εισαγωγή στο Μάνατζμεντ*, Briken Hill Publishers Ltd. Cyprus.

Τσαρακλής, Ζ. (2002). *Υγιεινή και Ασφάλεια στον Εργασιακό χώρο*, Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα.

Χαλικιάς, Μ. & Σαμαντά Ειρ., (2016). *Εισαγωγή στη Μεθοδολογία Έρευνας Εκπόνησης Επιστημονικών Εργασιών*, Αθήνα, Σύγχρονη Εκδοτική.

Χρονοπούλου, Ε. (2016). *Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού σε Δυναμικές Εταιρίες στο Αγροδιατροφικό κλάδο. Μελέτη της Εταιρίας "We Deliver Taste"*, Μεταπτυχιακή Εργασία, Γεωπονικό Πανεπιστήμιο Αθηνών, Τμήμα Αγροτικής Οικονομίας και Ανάπτυξης.

Χυτήρης, Σ. Λ., (2001), *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*, Εκδόσεις INTERBOOKS, Αθήνα.

Ξένη

Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 2, pp. 267–299). New York: Academic Press.

- Alderfer, C. P. (1969). An empirical test of a new theory of human needs. *Organizational Behavior and Human Performance*, 4, 142–175.
- Andersen, K.K., Cooper, B.K., & Zhu, C. J. (2007). The effect of SHRM practices on perceived firm financial performance: Some initial evidence from Australia. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 45(2), 168–179.
- Armstrong M., (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practice*, 10th edition, Kogan Page Limited, U.K, London.
- Ashmos, D.P., and D. Duchon. (2000). Spirituality at work: A conceptualization and measure. *Journal of Management Inquiry*, 9, 134–145.
- Baldwin, T. T. and Ford, J. K. (1988), ‘Transfer of training: a review and directions for future research’, *Personnel Psychology*, 41, 63–105.
- Barney, J. B. (1995). Looking inside for competitive advantage. *Academy of Management Executive*, Vol. 9, No. 4, p. 49–61.
- Baum, J. (2004). Silverman B, Picking winners or building them? Alliance, intellectual, and human capital as selection criteria in venture financing and performance of biotechnology startups, *Journal of Business Venturing*, 19, 411 – 436
- Becker, B., and M. Huselid. (1998). High performance work systems and firm performance: A synthesis of research and managerial implications. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 16, 53–101. Greenwich, CT: JAI Press.
- Bendickson J, Muldoon J, Ligouri E, Midgett C. (2017). High Performance Work Systems: A Necessity For Startups, *Journal of Small Business Strategy* 27, (2):1-12.
- Blume, B. D., Ford, J. K., Baldwin, T. T. and Huang, J. L. (2010), ‘Transfer of training: a meta-analytic review’, *Journal of Management*, 39, 1065–105.
- Boxall, P. (1999). The strategic HRM debate and the resource-based view of the firm. In R. S. Schuler, S. E. Jackson (Eds.). *Strategic Human Resource Management*. Oxford: Blackwell Publishers Ltd., Oxford.
- Breaugh, J.A. (2008). Employee recruitment: current knowledge and important areas for future research, *Human Resource Management Review*, Vol 18 No. 1, pp. 103-118.
- Bučiuñienė, I.,Kazlauskaitė, R. (2012). "The linkage between HRM, CSR and performance outcomes", *Baltic Journal of Management*, Vol. 7 Issue: 1, pp.5-24.

Burton, M.D., and C. O'Reilly. (2000). *The impact of high commitment values and practices on technology startups*. Cambridge: Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology.

Cardon, M. S., & Stevens, C. E.. (2004). Managing human resources in small organizations: What do we know? *Human Resource Management Review*, 14(3), 295-323.

Cascio, W.F. (2006). The economic impact of employee behaviors on organizational performance. In EE. Lawler III and J. O'Toole (eds.), *America at Work: Choices and Challenges*, 241–256. New York: Palgrave Macmillan.

Chang, W-J.A., Huang, T.C. (2005). Relationship between strategic human resource management and firm performance: A contingency perspective, *International Journal of Manpower* Vol. 26 No. 5, pp. 434-449.

Colbert, B. A. (2004). The complex resource-based view: implications for theory and practice in strategic human resource management. *Academy of Management Review*, Vol. 29, No. 3, p. 341– 358.

De Winne, S., & Sels, L. (2010). Interrelationships between human capital, HRM and innovation in Belgian start-ups aiming at an innovation strategy. *International Journal of Human Resource Management*, 21(11), 1863-1883.

Deakins D., Freel D. (2014). *Επιχειρηματικότητα και μικρές επιχειρήσεις. Νεοφυείς επιχειρήσεις: Μια δυναμική απάντηση των νέων στην ανεργία*, μετάφραση: Ανδρέας Σοκοδήμος, επιμέλεια: Ιωάννης Χατζηδημητρίου, Βικτωρία Πέκκα - Οικονόμου, εκδόσεις Rosili, Αθήνα.

Edwinsson, L., and M. S. Malone. (1997). *Intellectual capital: Realizing your company's true value by finding its hidden brainpower*. New York: Collins.

Eisenberger, R., Pierce, W. D., & Cameron, J. (1999). Effects of reward on intrinsic motivation: Negative, neutral and positive. *Psychological Bulletin*, 125, 677–691.

Eisenhardt, K. M., and J. A. Martin. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal* 21 (10-11): 1105-21.

Ekwoaba J., Ikeije U., Ufoma N., (2015). The impact of recruitment and selection criteria on organizational performance, *Global Journal of Human Resource Management*, Vol.3, No.2, pp.22-33.

- Gabčanová, I. (2012). Human Resources Key Performance Indicators. *Journal of Competitiveness*. Vol. 4, Issue 1, pp. 117-128.
- Garavan, T. N., & McGuire, D. (2010). Human Resource Development and Society: Human Resource Development's Role in Embedding Corporate Social Responsibility, Sustainability, and Ethics in Organizations. *Advances in Developing Human Resources*, 12(5), 487–507.
- Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California Management Review*, Spring, p. 114–135.
- Grossman, R., Salas, E. (2011), The transfer of training: what really matters, *International Journal of Training and Development* 15:2, 103-120.
- Guz, A. N., & Rushchitsky, J. J. (2009). Scopus: A system for the evaluation of scientific journals. *International Applied Mechanics*, 45(4), 351-362.
- Hang-Yue Ngo, Chun-Yan Jiang, Raymond Loi, (2014),"Linking HRM competency to firm performance: an empirical investigation of Chinese firms", *Personnel Review*, Vol. 43 Iss 6, pp. 898 – 914.
- Hannan, M.T., J.N. Baron, G. Hsu, and O. Kocak. (2000). *Staying the course: Early organization building and the success of high-technology firms*. Stanford, CA: Graduate School of Business, Stanford University.
- Harrington, W.J., R.C. Preziosi, and D.J. Gooden. (2001). Perceptions of workplace spirituality among professionals and executives. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 13, 155–163.
- Heneman, H. G., & Schwab, D. P. (1972). Evaluation of research on expectancy theory predictions of employee performance. *Psychological Bulletin*, 78, 1–9.
- Herzberg, F. (1965). The motivation to work among Finnish supervisors. *Personnel Psychology*, 18, 393–402.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1959). *The motivation to work*. New York: John Wiley.
- Holt, A. (2012). *Principles of health and safety at work*, 8th ed., New York: Routledge.
- Jiang, K., Lepak, D., Hu, J., Baer, J. (2012). How Does Human Resource Management Influence Organizational Outcomes? A Meta-Analytic Investigation of Mediating Mechanisms. *Academy of Management Journal*, Vol. 55, No. 6, 1264–1294.

- Kamoche, K. (1999). Strategic human resource management within a resource-capability view of the firm. In R. S. Schuler, S. E. Jackson (Eds.). *Strategic Human Resource Management*. Oxford: Blackwell Publishers Ltd., Oxford.
- Kaplan, S. R. & Norton, D. P. (2000). *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*, Harvard Business Press, Boston.
- Kaufman, B. E. (2010). SHRM Theory in the Post Huselid Era: Why It Is Fundamentally Misspecified. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 49(2), 286-313.
- Keith, N. and Frese, M. (2005), 'Self-regulation in error management training: emotion control and metacognition as mediators of performance effects', *Journal of Applied Psychology*, 90, 677–91.
- Lado, A. A., and M. C. Wilson. (1994). Human resource systems and sustained competitive advantage: A competency-based perspective. *Academy of Management Journal* 19 (4): 699-727.
- Leana, C., and H. Van Buren. (1999). Organizational social capital and employment practices. *Academy of Management Review* 24 (3): 538-55.
- Lee, J., and D. Miller. (1999). People matter: Commitment to employees, strategy and performance in Korean firms. *Strategic Management Journal*, 20, 579–593.
- Liao, Y-S. (2005). "Business strategy and performance: the role of human resource management control", *Personnel Review*, Vol. 34, Issue: 3, pp.294-309.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50, 370–396.
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and personality*. New York: Harper.
- Mathis, R. L., and J. H. Jackson. (2000). *Human resource management*. 9th ed. Cincinnati, OH: Southwestern College Publishing.
- Melnykova, B. (2017). *HRE in start-up's culture, Bachelor's Thesis Degree Programme in Multilingual Management Assistants*, Haaga – Helia University of Applied Sciences.
- Milliman, J., A.J. Czaplewski, and J. Ferguson. (2003). Workplace spirituality and employee work attitudes: An exploratory empirical assessment. *Journal of Organizational Change Management*, 16, 426–447.

Mueller, F. (1996). Human resources as strategic assets: An evolutionary resource-based theory. *Journal of management Studies* 33 (6): 757-85.

O'Reilly, C.A., and J. Pfeffer. (2000). *Hidden Value: How Great Companies Achieve Extraordinary Results with Ordinary People*. Boston: Harvard Business School Press.

Orlando, C.R. and Johnson, N.B. (2004), "High performance work practices and human resource management effectiveness: substitutes or complements?", *Journal of Business Strategies*, Vol. 21 No. 2, pp. 133-48.

Paauwe, J. (2004). *HRM and Performance: Achieving Long-term Viability*. Oxford University Press.

Paradise,A.(2007),*State of the Industry: ASTD's Annual Review of Trends in Workplace Learning and Performance* (Alexandria, VA: ASTD).

Pfau, B., and I. Kay. (2002). *The Human Capital Edge*. New York: McGraw-Hill.

Pfeffer, J. (1994). Competitive advantage through people. *California Management Review*, Vol. 36, p. 9–28.

Pollard, E. et al. *Understanding employers' graduate recruitment and selection practices*. BIS Research Paper 231. Department for Business, Innovation and Skills, London, UK, 2015.

Porter, L. W., & Lawler, E. E. (1968). *Managerial attitudes and performance*. Homewood, IL: Irwin.

Porter, M. E. (1998). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press.

Prahalad, C. K., Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation, *Harvard Business Review*, Nov-Dec., p. 40–47.

Rauschenberger, J., Schmitt, N., & Hunter, J. E. (1980). A test of the need hierarchy concept by a Markov model of change in need strength. *Administrative Science Quarterly*, 25, 654–670.

Salas E., Wilson K., Priest H.andGuthrie J.(2006),‘Design, Delivery, and Evaluation of Training Systems’, in G. Salvendy (ed.), *Handbook of Human Factors and Ergonomics*, 3rd edn (Hoboken, NJ: John Wiley & Sons), pp. 472–512.

Schunk, D. H., Pintrich, P. R., & Meece, M. L. (2008) *Motivation in education: Theory, research, and applications* (3rd ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson.

- Shaw, K. (2006). The value of innovative human resource management practices. In E.E. Lawler III and J. O'Toole (eds.), *America at Work: Choices and Challenges*, 227–239. New York: Palgrave Macmillan.
- Skinner, B. F. (1953). *Science and human behavior*. New York: Free Press.
- Spangler, W. D. (1992). Validity of questionnaire and TAT measures of need for achievement: Two meta-analyses. *Psychological Bulletin*, 112, 140–154.
- Srimannarayana, M. (2010). Status of HR measurement in India. *VISION – The journal of business perspective*, 14 (4), 295-307.
- Storey J., (1995). *Human Resource Management: Still Matching on or Matching Out, Human Resource Management: A Critical Test*, London: Routledge.
- Teece, D. J., G. Pisano, and A. Shuen. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal* 18 (7): 509-33.
- Toulson, P. & Dewe, P. (2004). HR accounting as a measurement tool. *Human Resource Management*, 14 (2), 75-90.
- Ulrich, D., Lake, D. (1991). Organizational capability: creating competitive advantage. *Academy of Management Executive*, Vol. 5, No. 1, p. 77–92.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley.
- Way, S. A. (2002). High performance work systems and intermediate indicators of firm performance within the US small business sector. *Journal of Management* 28 (6): 765-85.
- Wei, Li-Qun. (2006). "Strategic human resource management: determinants of fit." *Research and Practice in Human Resource Management*, vol. 14, no. 2, Academic OneFile, <https://link.galegroup.com/apps/doc/A168632033/AONE?u=googlescholar&sid=AO NE&xid=b6f65b6d>. Accessed 14 Dec. 2018.
- Williams, C. (2012). *MGMT* (5th ed.). USA: SouthWestern College Publishing.
- Wood, S., and L. de Menezes. (1998). High commitment management in the U.K.: Evidence from the workplace industrial relations survey, and employers' manpower and skills practices survey. *Human Relations*, 51, 485–515.
- Yoon, H.J., Sung, S.Y., Choi, J.N., Lee, K., & Kim, S. (2015), Tangible and Intangible Rewards and Employee Creativity: The Mediating Role of Situational Extrinsic Motivation. *Creativity Research Journal* Volume 27, Issue 4, 383-393.

Zacharatos, A., J. Barling, and R. Iverson. (2005). High performance work systems and occupational safety. *Journal of Applied Psychology* 90 (1): 77-93.

Διαδίκτυο

Bigthinkedge (2017), *Planning for 2018? Here's How to Set SMART Business Goals*, διαθέσιμο στην ιστοσελίδα <https://www.bigthinkedge.com/blog/planning-for-2018-heres-how-to-set-smart-business-goals>, πρόσβαση στις 1-11-2018.

Canadian Institute of Diversity and Inclusion, (2014), *Locking in Your Leadership: Toolkit for Developing a Diversity and Inclusion Strategy*, διαθέσιμο στην ιστοσελίδα <https://ccdi.ca/media/1075/20140910-ccdi-report-di-strategy-toolkit.pdf>, πρόσβαση στις 1-11-2018.

Goldman, D. (2000), *Legal Landmines to Avoid in Employment Training*. Διαθέσιμο στην ιστοσελίδα <http://www.ihrnet.com> πρόσβαση στις 1-10-2018.

Hursman, A. (2010). *Measure what matters*. Διαθέσιμο στην ιστοσελίδα <http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=48&hid=11&sid=a294ed98abe3-4394-8cf0-ab8353d1d74c%40sessionmgr12> πρόσβαση στις 1-11-2018.

McGrath, V. (2017). Short-Term Goals and Objectives. *Bizfluent*, διαθέσιμο στην ιστοσελίδα <https://bizfluent.com/info-8095387-shortterm-goals-objectives.html>, πρόσβαση στις 1-11-2018.

Theories of Motivation, διαθέσιμο στην ιστοσελίδα https://saylordotorg.github.io/text_organizational-behavior-v1.1/s09-theories-of-motivation.html, πρόσβαση στις 28-8-2018

Zeng, M. (2016). What alternative performance appraisal methods have companies used to replace forced rankings?, Cornell University, ILR School, διαθέσιμο στην ιστοσελίδα <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1101&context=student>, πρόσβαση στις 1-10-2018