

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΑΤΡΩΝ
ΣΧΟΛΗ ΑΝΘΡΩΠΙΣΤΙΚΩΝ & ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΜΟΥΣΕΙΟΛΟΓΙΑΣ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**«Ανθρώπινο κεφάλαιο. Ρόλος και συμβολή στην
βιωσιμότητα της σύγχρονης επιχείρησης»**

ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ ΣΠΟΥΔΑΣΤΡΙΑΣ
ΚΑΚΑΒΑ ΘΕΟΔΩΡΑ

ΕΠΟΠΤΕΥΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ
ΠΑΝΑΓΙΩΤΟΠΟΥΛΟΣ ΓΕΩΡΓΙΟΣ

ΠΥΡΓΟΣ
2022

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Η παρούσα εργασία εκπονήθηκε κατά το χρονικό διάστημα Μαΐου – Νοεμβρίου 2021. Πραγματοποιήθηκε υπό την επίβλεψη του κ. Γεωργίου Παναγιωτόπουλου, Επίκουρου Καθηγητή του Τμήματος Μουσειολογίας του Πανεπιστημίου Πατρών.

Αντικείμενο της εργασίας αποτελεί η μελέτη της σημασίας του ανθρώπινου κεφαλαίου σε μια σύγχρονη επιχείρηση. Το παρόν θέμα επιλέχθηκε, γιατί θεωρείται σημαντική και επίκαιρη στη σημερινή εποχή η μελέτη του επιχειρησιακού κλάδου και αξίζει λοιπόν να μελετηθεί πώς λειτουργεί η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων στους οργανισμούς μέσα από συγκεκριμένες στρατηγικές επίτευξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Στο σημείο αυτό, θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους όσους συνέβαλαν στην εκπόνηση της πτυχιακής μου εργασίας. Οφείλω ιδιαίτερα να εκφράσω τις θερμές μου ευχαριστίες, προς τον επιβλέποντα, κ. Γεώργιο Παναγιωτόπουλο, για την καθοδήγησή του, και την πολύτιμη βοήθεια που προσέφερε σε κάθε στάδιο εκπόνησης της εργασίας μου.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι η μελέτη σε βάθος της σημασίας της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων σε μια επιχείρηση. Για την παρούσα έρευνα επιλέχθηκε η ποσοτική και ποιοτική προσέγγιση με την χρήση δομημένου ερωτηματολογίου και συνεντεύξεων. Για αυτό τον λόγο δημιουργήθηκε δομημένο ερωτηματολόγιο με 21 κλειστές ερωτήσεις. Το ερωτηματολόγιο στάλθηκε ηλεκτρονικά μέσω της πλατφόρμας Google form στους ερωτώμενους. Το δείγμα αποτέλεσαν 100 εργαζόμενοι που απασχολούνται σε οργανισμούς / επιχειρήσεις. Πέντε εργαζόμενοι έλαβαν μέρος στις συνεντεύξεις. Οι συνεντεύξεις έγιναν τηλεφωνικά λόγω της πανδημίας του COVID-19 η οποία δεν επέτρεψε τη δια ζώσης επικοινωνία. Τα δεδομένα της έρευνας έδειξαν ότι η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού βοηθά στην ανάπτυξη και την εξέλιξη των εργαζομένων, η οποία με τη σειρά της βοηθά την επιχείρηση να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Λέξεις-κλειδιά: άνθρωποι πόροι, διοίκηση, εκπαίδευση, ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

ABSTRACT

The purpose of this study is to examine in depth the importance of human resource management in a company. For the present research, the quantitative and qualitative approach was selected using a structured questionnaire and interviews. For this reason a structured questionnaire was created with 21 closed questions. The questionnaire was sent electronically through the Google form platform to the respondents. The sample consisted of 100 employees employed in organizations / companies. Five employees took part in the interviews. The interviews were conducted by telephone due to the COVID-19 pandemic which did not allow live communication. The research data showed that human resource training helps in the development and development of employees, which in turn helps the company to gain a competitive advantage.

Keywords: human resources, management, education, competitive advantage.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΡΟΛΟΓΟΣ.....	2
ΠΕΡΙΛΗΨΗ	3
ABSTRACT	4
ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ	5
ΛΙΣΤΑ ΠΙΝΑΚΩΝ	7
Κεφάλαιο 1 ^ο Εισαγωγή στη μελέτη.....	8
1.1 Σκοπός και στόχοι	8
1.2 Αντικείμενο της μελέτης	8
1.3 Λόγοι επιλογής του θέματος	8
1.4 Δομή της μελέτης	8
Κεφάλαιο 2 ^ο Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων.....	10
2.1 Ορισμός και Ιστορική Αναδρομή.....	10
2.2 Ανθρώπινοι πόροι : κόστος ή επένδυση;.....	11
2.3 Οι ανάγκες σε ανθρώπινο κεφάλαιο και η αξιοποίηση του.....	14
2.4 Ανθρώπινοι πόροι και στρατηγική των επιχειρήσεων	15
2.5 Αλλαγές και εξελίξεις στη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων - Βιωσιμότητα.....	17
2.6 Η παρούσα μορφή της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων	21
Κεφάλαιο 3 ^ο Βασικές λειτουργίες του τμήματος Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων.....	22
3.1 Επιλογή προσωπικού.....	22
3.2 Εκπαίδευση προσωπικού.....	22
3.3 Αξιολόγηση της απόδοσης	22
3.4 Παροχή κινήτρων αμοιβών και ικανοποίηση των εργαζομένων.....	22
Κεφάλαιο 4 ^ο Λειτουργία επιχείρησης και Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων	24
4.1 Κουλτούρα και Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων	24
4.2 Ομαδικότητα και αποτελεσματικότητα της Διοίκησης ανθρωπίνων πόρων	24
4.3 Διαχείριση της γνώσης	26
4.4 Η σημασία της καλής επικοινωνίας	27
4.5 Μοντέλα ηγεσίας και Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων.....	27
4.5.1 Αυταρχική ηγεσία (Αυτοκρατική).....	28
4.5.2 Συμμετοχική Ηγεσία (Δημοκρατική)	28
4.5.3 Αντιπροσωπευτική ηγεσία (Laissez-Faire)	28
4.5.4 Μετασχηματιστική Ηγεσία.....	28
4.5.5 Συναλλακτική Ηγεσία	29

4.5.6 Ηγεσία της κατάστασης.....	29
Κεφάλαιο 5 ^ο Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.....	30
5.1. Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα	30
5.1.1. Η Έννοια του διατηρήσιμου Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος	31
5.1.2. Στρατηγικές επίτευξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος	33
5.2. Ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος .	37
Κεφάλαιο 6 ^ο Μεθοδολογία της έρευνας.....	46
6.1 Ποσοτική ερευνητική διαδικασία.....	46
6.1.1 Ορισμός δείγματος.....	46
6.1.2 Διαδικασία διανομής του ερωτηματολογίου	46
6.1.3 SPSS analysis.....	47
6.2 Ποιοτική ερευνητική διαδικασία.....	68
6.2.1 Ορισμός δείγματος.....	68
6.2.2 Διαδικασία διανομής του ερωτηματολογίου	68
6.2.3 Ανάλυση αποτελεσμάτων	68
Κεφάλαιο 7 ^ο Επίλογος-Συμπεράσματα	69
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	70
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ	76
Ερωτηματολόγιο Ποιοτικής	76
Ερωτηματολόγιο Ποσοτικής	77

ΛΙΣΤΑ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1. Φύλο.....	47
Πίνακας 2. Ηλικία	48
Πίνακας 3. Οικογενειακή κατάσταση	49
Πίνακας 4. Αριθμός τέκνων	50
Πίνακας 5.Εκπαίδευση.....	51
Πίνακας 6.Αποτελεί η συστηματική εκπαίδευση του εργαζόμενου παράγοντα παρακίνησης για εργασία;.....	52
Πίνακας 7.Σημαντικότητα δράσεων δεδομένου της εκπαίδευσης των εργαζομένων	53
Πίνακας 8.Αποτελεί η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού παράγοντα παρακίνησης για εργασία;.....	54
Πίνακας 9.Σημαντικότητα δράσεων με κριτήριο την βελτίωση των ικανοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού.....	55
Πίνακας 10.Αποτελεί η αξιοποίηση-βελτίωση του υλικοτεχνικού εξοπλισμού παράγοντα παρακίνησης για εργασία;.....	56
Πίνακας 11.Αποτελεί η αξιοποίηση των γνώσεων του εργαζομένου παράγοντα παρακίνησης για εργασία;.....	57
Πίνακας 12.Σημαντικότητα δράσεων με κριτήριο την διάθεση του εργαζομένου σύμφωνα με τις ικανότητες του.....	58
Πίνακας 13.Αποτελεί η απλούστευση των διοικητικών διαδικασιών παράγοντα παρακίνησης για εργασία.....	59
Πίνακας 14.Αποτελεί η αμφίδρομη επικοινωνία προσωπικού – ηγεσίας παράγοντα παρακίνησης για εργασία;.....	60
Πίνακας 15.Αποτελούν οι συνθήκες του εργασιακού περιβάλλοντος παράγοντα παρακίνησης για εργασία;.....	61
Πίνακας 16. Σημαντικότητα δράσεων με κριτήριο την βελτίωση των συνθηκών εργασίας.....	62
Πίνακας 17.Αποτελεί η ικανοποίηση του εργαζομένου παράγοντα παρακίνησης για εργασία;.....	63
Πίνακας 18.Αποτελεί η κοινωνική ευθύνη της επιχείρησης παράγοντα παρακίνησης για εργασία;	64
Πίνακας 19.Αποτελεί η απόδοση του εργαζομένου παράγοντα παρακίνησης για εργασία;.....	65
Πίνακας 20. Βαθμός ικανοποίησης από την εργασία.....	66
Πίνακας 21.Νοιώθετε ικανοποιημένος από τις συνθήκες εργασία σας;	67

Κεφάλαιο 1^ο Εισαγωγή στη μελέτη

1.1 Σκοπός και στόχοι

Σκοπό της παρούσας μελέτης αποτελεί η μελέτη σε βάθος της σημασίας της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων σε μια επιχείρηση.

Επί μέρους στόχοι είναι οι εξής:

- Πώς αντιμετωπίζονται οι εσωτερικές αντιδράσεις σε έναν οργανισμό προκειμένου να ξέρουν τα μέλη του πώς να ανταποκρίνονται και να συνεργάζονται.
- Πώς ενθαρρύνεται ο οργανισμός να προσαρμοστεί στον έξω κόσμο προκειμένου να επιτύχει τους στόχους του.
- Ποιες είναι οι κύριες λειτουργίες του τμήματος Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων.
- Πώς βοηθάει την επιχείρηση η καλή επικοινωνία μεταξύ των μελών της.
- Ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

1.2 Αντικείμενο της μελέτης

Αντικείμενο της μελέτης αποτελεί η σε βάθος διερεύνηση της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων στους οργανισμούς και γενικότερα η λειτουργία των επιχειρήσεων μέσα από την καλή επικοινωνία και τη διαχείριση της γνώσης.

1.3 Λόγοι επιλογής του θέματος

Το παρόν θέμα επιλέχθηκε γιατί θεωρείται σημαντική και επίκαιρη στη σημερινή εποχή η μελέτη του επιχειρησιακού κλάδου. Αξίζει λοιπόν να μελετηθεί πώς λειτουργεί η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων στους οργανισμούς μέσα από συγκεκριμένες στρατηγικές επίτευξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

1.4 Δομή της μελέτης

Η εν λόγω μελέτη πρόκειται να ολοκληρωθεί μέσα από επτά κεφάλαια. Συγκεκριμένα το πρώτο κεφάλαιο περιλαμβάνει τα εισαγωγικά στοιχεία, το δεύτερο κεφάλαιο εστιάζει στη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, τη στρατηγική που εφαρμόζουν οι επιχειρήσεις αλλά και τις εξελίξεις σε αυτό τον τομέα. Το τρίτο κεφάλαιο αναφέρεται στις βασικές λειτουργίες του τμήματος Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων, αλλά και στην παροχή κινήτρων αμοιβών και την ικανοποίηση των εργαζομένων. Έπειτα, το τέταρτο κεφάλαιο κάνει λόγο για τη σχέση της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων με τη λειτουργία της επιχείρησης, την ομαδικότητα και αποτελεσματικότητα, τη διαχείριση της γνώσης, αλλά και τα μοντέλα ηγεσίας. Το πέμπτο κεφάλαιο αφορά στο ρόλο της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων στη δημιουργία του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, όπως και στις στρατηγικές επίτευξης του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Το έκτο κεφάλαιο αναφέρεται στη μεθοδολογία της έρευνας, όπου γίνεται αναφορά στους τρόπους και τις μεθόδους που χρησιμοποιήθηκαν προκειμένου να γίνει το ερευνητικό κομμάτι μέσα από το οποίο να προκύψουν ασφαλή συμπεράσματα. Στη συνέχεια

καταγράφονται τα στοιχεία από τις έρευνες και τέλος, το έβδομο κεφάλαιο περιλαμβάνει τα συμπεράσματα.

Κεφάλαιο 2^ο Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων

2.1 Ορισμός και Ιστορική Αναδρομή

Ο όρος "διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού" χρησιμοποιείται συνήθως τα τελευταία δέκα έως δεκαπέντε χρόνια. Πριν από αυτό, το πεδίο ήταν γενικά γνωστό ως "διοίκηση προσωπικού" (Collings, et all., 2018).

Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού είναι η διαδικασία της πρόσληψης, επιλογής, επαγωγής των εργαζομένων, παρέχοντας προσανατολισμό. Περιλαμβάνει την κατάρτιση, την ανάπτυξη, την αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων, αποφάσεις για αποζημιώσεις και παροχές, την παρακίνηση των εργαζομένων, τη διατήρηση της ορθής σχέσης με τους εργαζόμενους και τα συνδικάτα τους, τη διασφάλιση της ασφάλειας των εργαζομένων, τα μέτρα ευημερίας σύμφωνα με την εργατική νομοθεσία.

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού ασχολείται με τις λειτουργίες διαχείρισης όπως ο σχεδιασμός, η οργάνωση, η διεύθυνση και ο έλεγχος. Ασχολείται με την προμήθεια ανθρώπινου δυναμικού, την κατάρτιση και ανάπτυξη και συντήρηση ανθρώπινου δυναμικού. Βοηθά στην επίτευξη ατομικών, οργανωτικών και κοινωνικών στόχων.

Η Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού είναι ένα πολυεπιστημονικό αντικείμενο.

- Περιλαμβάνει τη μελέτη της διαχείρισης, της ψυχολογίας, της επικοινωνίας, της οικονομίας και της κοινωνιολογίας.
- Ασχολείται επίσης με τη δημιουργία ομαδικού πνεύματος και ομαδικής εργασίας.
- Είναι μια συνεχής διαδικασία.

Ο ιστορικός κανόνας για τις απαιτήσεις στελέχωσης Ανθρώπινου Δυναμικού είναι ότι πρέπει να προσλαμβάνεται ένας επαγγελματίας ανθρώπινου δυναμικού πλήρους απασχόλησης για κάθε 100 υπαλλήλους. Η πραγματική αναλογία για μια επιχείρηση μπορεί να ποικίλει ανάλογα με παράγοντες, όπως ο βαθμός συγκέντρωσης του ανθρώπινου δυναμικού, η γεωγραφική κατανομή των υπαλλήλων που απασχολούνται, το επίπεδο πολυπλοκότητας των εργαζομένων και η σχετική πολυπλοκότητα του οργανισμού.

Η διοίκηση προσωπικού, που εμφανίστηκε ως ένα σαφώς καθορισμένο πεδίο μέχρι τη δεκαετία του 1920 αφορούσε σε μεγάλο βαθμό τις τεχνικές πτυχές της πρόσληψης, αξιολόγησης, κατάρτισης και αποζημίωσης των εργαζομένων και ήταν σε μεγάλο βαθμό λειτουργικό «προσωπικό» στους περισσότερους οργανισμούς. Το πεδίο δεν επικεντρώθηκε κανονικά στη σχέση των διαφορετικών πρακτικών απασχόλησης με τη συνολική οργανωτική απόδοση ή στις συστηματικές σχέσεις μεταξύ αυτών των πρακτικών. Το πεδίο δεν είχε επίσης ένα ενοποιητικό παράδειγμα (Cooke, 2018). (Berman, et all., 2019).

Η Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού ως τμήμα σε έναν οργανισμό χειρίζεται όλες τις πτυχές που αφορούν τους εργαζόμενους και έχει διάφορες λειτουργίες, όπως προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού, διεξαγωγή αναλύσεων εργασίας, πρόσληψη και διεξαγωγή συνεντεύξεων εργασίας, επιλογή ανθρώπινου δυναμικού, προσανατολισμός, κατάρτιση, αποζημίωση, παροχές και κίνητρα, αξιολόγηση, σχεδιασμό καριέρας, ποιότητα

συνθηκών εργασίας, πειθαρχία, έλεγχος των ανθρώπινων πόρων, διατήρηση της βιομηχανικής σχέσης, φροντίδα για την ευημερία των εργαζομένων και θέματα ασφάλειας, επικοινωνία με όλους τους εργαζόμενους σε όλα τα επίπεδα και διατήρηση της ευαισθητοποίησης και συμμόρφωσης με τους εργατικούς νόμους.

Πίσω από την παραγωγή κάθε προϊόντος ή υπηρεσίας υπάρχει ανθρώπινο μυαλό, προσπάθεια και ανθρώπινες ώρες (εργασίας). Κανένα προϊόν ή υπηρεσία δεν μπορεί να παραχθεί χωρίς τη βοήθεια του ανθρώπου. Ο άνθρωπος είναι θεμελιώδης πόρος για την κατασκευή σε οτιδήποτε. Η επιθυμία κάθε οργανισμού είναι να έχει εξειδικευμένα και ικανά άτομα που θα κάνουν τον οργανισμό τους αποτελεσματικό και καλύτερο.

Η διαχείριση ανθρώπινων πόρων στοχεύει στη σωστή χρήση του διαθέσιμου ειδικευμένου εργατικού δυναμικού και επίσης στην αποτελεσματική χρήση του υπάρχοντος ανθρώπινου δυναμικού στον οργανισμό. Χαρακτηριστικό παράδειγμα στις μέρες μας είναι ότι ο κατασκευαστικός κλάδος αντιμετωπίζει σοβαρή έλλειψη εξειδικευμένου εργατικού δυναμικού. Αναμένεται να τριπλασιαστεί την επόμενη δεκαετία από το σημερινό 30% και να επηρεάσει αρνητικά τη συνολική παραγωγικότητα του τομέα, προειδοποιούν ειδικοί του κλάδου (Brewster, et all., 2018).

2.2 Ανθρώπινοι πόροι : κόστος ή επένδυση;

Υπάρχουν υποστηρικτές της άποψης ότι από το υπάρχον ανθρώπινο δυναμικό μιας επιχείρησης δεν υπάρχει καμία εγγύηση για την απόκτηση οφέλους στο μέλλον καθώς δεν έχει αξία πώλησης, όπως άλλα περιουσιακά στοιχεία. Ως εκ τούτου, νομικά, το ανθρώπινο δυναμικό δεν αποτελεί περιουσιακό στοιχείο. Αλλά υπάρχουν και άλλοι που είναι της γνώμης ότι το «ανθρώπινο δυναμικό είναι ένα περιουσιακό στοιχείο». Αυτή η σχολή σκέψης προβάλλει τους εξής ισχυρισμούς υπέρ της γνώμης της:(Imani, et all., 2020).

- Υπάρχει μια νομική ιδιοκτησία στον "ανθρώπινο πόρο" που θα μπορούσε στην πράξη να τον εμποδίσει να ενταχθεί στους άλλους οργανισμούς, εκτός εάν αποφορτιστεί, τηρώντας ορισμένες διατυπώσεις, όπως η εκ των προτέρων ειδοποίηση παραίτησης κ.λπ.
- Η αβεβαιότητα για την απόκτηση παροχών είναι ένα κοινό πρόβλημα για όλα τα περιουσιακά στοιχεία, όχι μόνο για το ανθρώπινο δυναμικό. Η επίτευξη μελλοντικού οφέλους μπορεί να είναι ένα μεγάλο ερωτηματικό και σε άλλα περιουσιακά στοιχεία λόγω πολλών παραγόντων.
- Γενικά, ένα περιουσιακό στοιχείο χρειάζεται υποστήριξη συντήρησης και ανάπτυξης από τον οργανισμό, ώστε να αποκομίζει οφέλη για μεγάλο χρονικό διάστημα. Ομοίως, το ανθρώπινο δυναμικό ως περιουσιακό στοιχείο χρειάζεται επίσης εκπαίδευση και ανάπτυξη προκειμένου να διατηρηθούν οι δυνατότητες παροχής υπηρεσιών στον εργοδότη.
- Η αντιμετώπιση των ανθρώπων ως περιουσιακά στοιχεία και η λογιστική τους είναι λογική και ικανοποιητική για την προσδοκία των μελλοντικών οικονομικών οφελών.

Η παραπάνω ανάλυση υποστηρίζει την άποψη ότι το ανθρώπινο δυναμικό είναι ένα περιουσιακό στοιχείο καθώς αποτελεί πολύτιμο πόρο για έναν οργανισμό και οι επενδύσεις

σε ένα τέτοιο περιουσιακό στοιχείο θα βοηθήσουν τον οργανισμό να βελτιωθεί. (Patimah, & Tabrani, 2018).

Κάθε πόρος που τίθεται σε λειτουργία για την παραγωγή αγαθών και υπηρεσιών καλείται επένδυση. Έτσι, η επένδυση αναφέρεται σε δαπάνες για νέα εργοστάσια και μηχανήματα, εξοπλισμό κεφαλαίου, φυσική κατασκευή νέων κτιρίων μαζί με οποιαδήποτε αλλαγή στο απόθεμα των παραγόμενων αγαθών. Υπάρχουν δύο βασικοί καθοριστικοί παράγοντες της επένδυσης.

1. Το αναμενόμενο ποσοστό κέρδους το οποίο η επιχείρηση ελπίζει να πραγματοποιήσει από επενδύσεις και
2. Το επιτόκιο.

Το επίπεδο των επενδύσεων καθοδηγείται από το επίπεδο των αναμενόμενων κερδών. Οι επιχειρήσεις θα επενδύσουν, μόνο εάν είναι κερδοφόρες. Επιπλέον, ένα σημαντικό κόστος που σχετίζεται με τις επενδύσεις είναι το κόστος δανεισμού κεφαλαίου, το οποίο είναι το επιτόκιο. Από αυτά τα δύο, το αναμενόμενο ποσοστό κέρδους έχει μεγαλύτερη επιρροή από το επιτόκιο.

Καθώς το ανθρώπινο δυναμικό θεωρείται περιουσιακό στοιχείο, κάθε δαπάνη που πραγματοποιείται για την απόκτηση και συσσώρευση ανθρώπινου δυναμικού θα αντιμετωπίζεται ως επένδυση. Το κόστος των ανθρώπινων πόρων αντιπροσωπεύει τη θυσία που θα πρέπει να καταβληθεί σήμερα για να αποκτήσει και να αναπτύξει ανθρώπους στο μέλλον. Το κόστος του ανθρώπινου δυναμικού που αλλιώς ονομάζεται Ιστορικό κόστος ανθρώπινου δυναμικού είναι η επένδυση σε ανθρώπινο δυναμικό που περιλαμβάνει στοιχεία εσόδων (εξόδων) και κεφαλαίου (περιουσιακό στοιχείο). Το κόστος αυτό μπορεί να ταξινομηθεί ως εξής: (Widodo, et all., 2018).

- Κόστος απόκτησης: Αναφέρεται στο κόστος που προκύπτει για την απόκτηση του σωστού ανθρώπου για τη σωστή δουλειά τη σωστή στιγμή και στη σωστή ποσότητα. Περιλαμβάνει τα έξοδα που έγιναν για την πρόσληψη και την επιλογή. Λαμβάνεται υπόψη ολόκληρο το κόστος, συμπεριλαμβανομένων εκείνων που δεν έχουν επιλεγεί.
- Κόστος πρόσληψης : Είναι το κόστος που προκύπτει για τον εντοπισμό πηγών ανθρώπινου δυναμικού τόσο εντός όσο και εκτός του οργανισμού, όπως για παράδειγμα, το κόστος υλικού της πρόσληψης, τα διοικητικά έξοδα, τα έξοδα διαφήμισης, τα τέλη γραφείων, ο μισθός και τα έξοδα ταξιδιών και λοιπών εξόδων.
- Κόστος επιλογής : Εξαρτάται από διάφορους παράγοντες όπως το είδος του προσωπικού που προσλαμβάνεται και τη μέθοδο πρόσληψης. Το κόστος επιλογής εξαρτάται από τη θέση για την οποία επιλέγεται ένα άτομο. Όσο υψηλότερη είναι η θέση, τόσο μεγαλύτερο είναι το κόστος επιλογής. Περιλαμβάνει το κόστος των κενών αιτήσεων, το διοικητικό κόστος επεξεργασίας των αιτήσεων, τη διεξαγωγή δοκιμών, τη συνέντευξη, την ιατρική εξέταση και τους μισθούς, τα υλικά και τις συμβουλές των επιλογών.
- Κόστος τοποθέτησης: Κατά την απόφαση για την τοποθέτηση, λαμβάνονται υπόψη η ικανότητα, η στάση, το ενδιαφέρον, η ιδιοσυγκρασία και οι φιλοδοξίες του ατόμου σε

σχέση με τις απαιτήσεις της εργασίας. Το κόστος τοποθέτησης μπορεί να συλλεχθεί για σκοπούς λογιστικής ανθρώπινου δυναμικού.

- Κόστος κατάρτισης και ανάπτυξης: Αναφέρεται στη θυσία που πρέπει να γίνει για να εκπαιδευτεί ένα άτομο, να εμπλουτίσει τις δεξιότητές του, ώστε να παρέχει το αναμενόμενο επίπεδο απόδοσης. Η εκπαίδευση βελτιώνει τις δυνατότητες παραγωγικότητας τόσο του ατόμου όσο και του οργανισμού. Το κόστος εκπαίδευσης περιλαμβάνει τα ακόλουθα:
 - Επίσημο κόστος εκπαίδευσης: Αναφέρεται στο κόστος που προκύπτει από τη συμβατική εκπαίδευση για τον προσανατολισμό ενός ατόμου, ώστε να μπορεί να εκτελέσει το έργο. Οι αμοιβές για το εκπαιδευτικό προσωπικό και το πάγιο κόστος των σχολείων κατάρτισης είναι ουσιαστικά στοιχεία Επενδύσεων Ανθρώπινου Δυναμικού.
 - Κόστος εκπαίδευσης στη δουλειά: Μόλις ο εργαζόμενος τοποθετηθεί στη δουλειά, πρέπει να εκπαιδευτεί για να είναι αποτελεσματικός και από αυτή την άποψη ο εργαζόμενος μαθαίνει ενώ είναι στη δουλειά του. Στην πορεία το κόστος της κακής διαχείρισης της εργασίας, οι πληρωμές στον εργαζόμενο περισσότερο από ό, τι πραγματικά συνεισφέρει είναι στο κόστος της επαγγελματικής κατάρτισης. Είναι λοιπόν μια επένδυση στο ανθρώπινο δυναμικό.
 - Ειδικό κόστος κατάρτισης: Για την επίτευξη των προτύπων απόδοσης μερικές φορές μπορεί να επινοηθούν ειδικά προγράμματα κατάρτισης. Μια τέτοια εκπαίδευση παρέχει ξεχωριστό ανθρώπινο δυναμικό στον οργανισμό. Το κόστος μιας τέτοιας κατάρτισης ονομάζεται ειδικό κόστος εκπαίδευσης που εμπίπτει στην επένδυση ανθρώπινου δυναμικού του οργανισμού.
 - Κόστος ανάπτυξης προγραμμάτων: Ενδέχεται να επιτρέπεται στους εργαζόμενους να συμμετέχουν σε ποικίλα αναπτυξιακά προγράμματα για να εμπλουτίσουν τις ικανότητές τους. Αυτά τα προγράμματα μπορεί να κυμαίνονται από συνηθισμένες διαλέξεις έως διεθνή συνέδρια και σεμινάρια. Οι συμμετέχοντες έχουν την ευκαιρία να αλληλεπιδράσουν με άλλα στελέχη σε εθνικό και διεθνές επίπεδο. Η συσχέτιση αυτή συνεπάγεται κόστος όπως τα τέλη ανάθεσης, το κόστος ταξιδιού, η απώλεια παραγωγής κατά τη διάρκεια του αναπτυξιακού προγράμματος κ.λπ. τα οποία πρέπει να λογίζονται ως επένδυση ανθρώπινου δυναμικού.
- Κόστος ευημερίας: (Roziq, et all., 2021). Η διαχείριση είναι τελικά η δημιουργία και η συντήρηση ενός περιβάλλοντος. Συνεπώς, είναι ζωτικής σημασίας ο εργοδότης να παρέχει στους εργαζομένους μια καλή ατμόσφαιρα για να εκτελέσουν τη δουλειά τους, ένα κλίμα ευνοϊκό για καλή υγεία και υψηλό ηθικό. Οι δαπάνες που πραγματοποιούνται για το σκοπό αυτό θα διευκολύνουν τον εργαζόμενο να αυξήσει την ποιότητα της αστικής του ζωής. Αυτά τα έξοδα πρόνοιας μπορούν να ταξινομηθούν ως εξής: (Khan, et all., 2019).
 - Ευημερία και ευκολίες εντός του οργανισμού: Βρεφονηπιακοί σταθμοί, καταφύγια και καντίνες ανάπαυσης, αποχωρητήρια και ουρητήρια, εγκαταστάσεις πλυσίματος, πόσιμο νερό και εργασιακή ασφάλεια κ.λπ. είναι οι εγκαταστάσεις πρόνοιας που παρέχει ο εργοδότης εντός του οργανισμού.

- Πρόνοια εκτός οργανισμού: Τα μέτρα κοινωνικής ασφάλισης, το επίδομα μητρότητας, οι ιατρικές εγκαταστάσεις, οι εγκαταστάσεις εκπαίδευσης, η στέγαση, οι εγκαταστάσεις αναψυχής, οι εξοχικές κατοικίες και οι εγκαταστάσεις διακοπών ταξιδιού είναι μερικά από τα μέτρα ευημερίας που παρέχονται εκτός της επιχείρησης.
- Λοιπά έξοδα : Περιλαμβάνουν δαπάνες για την ασφάλεια των εργαζομένων, κίνητρα πολλαπλών συναλλαγών και άλλα.

Αλλά και ο υπολογισμός του ποσοστού απόδοσης των ανθρώπινων πόρων είναι ζωτικής σημασίας. Όταν πραγματοποιείται μεγάλη επένδυση στη δημιουργία ανθρώπινου δυναμικού με μη κεφαλαιοποίηση τέτοιων δαπανών, τα κέρδη του οργανισμού υποτιμώνται. Το ποσοστό απόδοσης μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως μέτρο απόδοσης. Το ποσοστό απόδοσης μπορεί να υπολογιστεί με βάση τις ακόλουθες προϋποθέσεις:

1. Μέτρηση της απόδοσης του οργανισμού.
2. Μέτρηση της απόδοσης της οργανωτικής χρήσης.

Για να υπολογιστεί η απόδοση της επένδυσης, πρέπει να υπολογιστούν και να καταγραφούν οι αλλαγές στο ανθρώπινο δυναμικό. Για να γίνουν γνωστές οι αλλαγές στο ανθρώπινο δυναμικό, πρέπει να υπολογιστεί η συνολική επένδυση σε ανθρώπινο δυναμικό.

- Μέτρηση της απόδοσης του κτιρίου του οργανισμού: Όταν πραγματοποιείται επένδυση σε ανθρώπινο δυναμικό, γίνεται τόσο για τη δημιουργία οργανισμού όσο και για τη χρήση του οργανισμού. Όσον αφορά τις επενδύσεις ανθρώπινου δυναμικού για την οικοδόμηση του οργανισμού, πρέπει να υπολογιστούν τα έξοδα πρόσληψης και κατάρτισης ενός ατόμου και μιας ομάδας ατόμων. Επίσης, το κόστος προσανατολισμού της κατασκευής του προσωπικού πρέπει να λαμβάνεται υπόψη κατά τους υπολογισμούς αυτούς.
- Μέτρηση της απόδοσης της χρήσης του οργανισμού : Η μέτρηση των οφελών που αποκτήθηκαν μέσω της αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού. Επιπλέον, η εκπλήρωση των στόχων με τη χρήση ανθρώπινου δυναμικού πρέπει επίσης να λαμβάνεται υπόψη για τη μέτρηση της χρήσης.

Το αποτέλεσμα της μέτρησης της οικοδόμησης οργανισμού και της οργανωτικής αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού θα παρέχει απόδοση επένδυσης.

2.3 Οι ανάγκες σε ανθρώπινο κεφάλαιο και η αξιοποίηση του

Το ανθρώπινο κεφάλαιο είναι ένα άυλο περιουσιακό στοιχείο που δεν αναφέρεται στον ισολογισμό μιας εταιρείας. Μπορεί να ταξινομηθεί ως η οικονομική αξία της εμπειρίας και των δεξιοτήτων ενός εργαζομένου. Αυτό περιλαμβάνει περιουσιακά στοιχεία όπως η εκπαίδευση, η κατάρτιση, η ευφυΐα, οι δεξιότητες, η υγεία και άλλα πράγματα που εκτιμούν οι εργοδότες, όπως η αφοσίωση και η ακρίβεια. (Turok, & Habiyaemye, 2020).

Το ανθρώπινο κεφάλαιο είναι σημαντικό, γιατί θεωρείται ότι αυξάνει την παραγωγικότητα και συνεπώς την κερδοφορία. Έτσι, όσο περισσότερο μια εταιρεία επενδύει στους υπαλλήλους της (δηλαδή, στην εκπαίδευση και κατάρτισή τους), τόσο πιο παραγωγική και κερδοφόρα θα μπορούσε να είναι.

Συχνά λέγεται ότι μια επιχείρηση είναι εξίσου καλή με τους ανθρώπους της. Οι διευθυντές, οι υπάλληλοι και οι ηγέτες που αποτελούν το ανθρώπινο κεφάλαιο της είναι καθοριστικής σημασίας για την επιτυχία της. (Raffiee, & Byun, 2020).

Το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού (HR) ενός οργανισμού διαχειρίζεται συνήθως το ανθρώπινο κεφάλαιο. Αυτό το τμήμα επιβλέπει την απόκτηση, διαχείριση και βελτιστοποίηση εργατικού δυναμικού. Οι άλλες οδηγίες του περιλαμβάνουν τον προγραμματισμό και τη στρατηγική του εργατικού δυναμικού, την πρόσληψη, την κατάρτιση και την ανάπτυξη των εργαζομένων και την υποβολή εκθέσεων και την ανάλυση.

Για παράδειγμα, εάν η εταιρεία X επενδύσει 2 εκατομμύρια € στο ανθρώπινο κεφάλαιο της και έχει συνολικό κέρδος 15 εκατομμύρια €, οι διαχειριστές μπορούν να συγκρίνουν την απόδοση επένδυσης του ανθρώπινου κεφαλαίου της σε ετήσια βάση (ETE) προκειμένου να παρακολουθήσουν πώς βελτιώνεται το κέρδος και αν έχει σχέση με τις επενδύσεις ανθρώπινου κεφαλαίου.

Επειδή οι άνθρωποι διαθέτουν μια ποικιλία δεξιοτήτων και γνώσεων, το ανθρώπινο κεφάλαιο μπορεί σίγουρα να βοηθήσει στην τόνωση της οικονομίας. Αυτή η σχέση μπορεί να μετρηθεί από το πόσες επενδύσεις πραγματοποιούνται στην εκπαίδευση των ανθρώπων. (Pennings, 2020). (Seppänen, et al., 2017)

2.4 Ανθρώπινοι πόροι και στρατηγική των επιχειρήσεων

Πολλές σκέψεις αφορούν τη δημιουργία μιας στρατηγικής για την αγορά ή την επιχειρηματικότητα. Από τα μηνύματα επωνυμίας, τους χάρτες πορείας των προϊόντων έως τις διαδικασίες πωλήσεων, οι αποτελεσματικές επιχειρηματικές στρατηγικές βασίζονται επίσης στη συμβολή πολλών ανθρώπων σε πολλά τμήματα.

Λίγα τμήματα έχουν καλύτερη οπτική γωνία για ολόκληρο τον οργανισμό από το ανθρώπινο δυναμικό. Οι επαγγελματίες ανθρώπινου δυναμικού μπορούν να δουν γιατί υπάρχει μια στρατηγική και πώς αναπτύσσεται και εφαρμόζεται. Ωστόσο, πολύ συχνά, τα τμήματα ανθρώπινου δυναμικού δεν έχουν θέση στο τραπέζι στρατηγικής. Οι τεχνολογίες, οι βιομηχανίες και οι ίδιοι οι καταναλωτές εξελίσσονται συνεχώς σε μια ψηφιακά καθοδηγούμενη αγορά και οι εταιρείες αλλάζουν συνεχώς τη στρατηγική τους εστίαση για να συμβαδίσουν (Vardarlier, & Zafer, 2020).

Αυτή η κουλτούρα αλλαγής έχει σημαντικό αντίκτυπο στους ανθρώπους. Κάθε επιχειρηματική απόφαση έχει πραγματικό αντίκτυπο και τα τμήματα ανθρώπινου δυναμικού είναι ειδικά εξοπλισμένα για να ενημερώνουν τη στρατηγική και να βοηθούν τους εργαζόμενους να περιηγούνται στις αλλαγές που προκύπτουν.

Οι στόχοι είναι πάντα πιο εφικτοί, όταν υπάρχει καθολική αγορά και ευθυγράμμιση μεταξύ των ομάδων. Στη σημερινή μεταβαλλόμενη οικονομία, υπάρχουν αμέτρητοι τρόποι

πρόσληψης, εκπαίδευσης, προσέλκυσης, επένδυσης και υποστήριξης εργαζομένων. Αλλά είναι αδύνατο να αντιμετωπιστεί κάθε πρωτοβουλία ταυτόχρονα. Η ευθυγράμμιση με την επιχειρηματική στρατηγική δίνει στο HR μια στρατηγική εστίαση και βοηθά στην ιεράρχηση των στόχων. Το καλό ταλέντο είναι πάντα πολύτιμο, αλλά οι εταιρείες μπορεί να χρειαστεί να επενδύσουν σε διαφορετικά σύνολα δεξιοτήτων ή ρόλους σε διαφορετικές χρονικές στιγμές. Η κατανόηση των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης θα βοηθήσει το HR να προσελκύσει και να διατηρήσει το σωστό ταλέντο την κατάλληλη στιγμή. Ο κύριος στρατηγικός ρόλος του HR είναι να δημιουργήσει στόχους που θα βοηθήσουν στην επίτευξη βασικών επιχειρηματικών στόχων. Οι στόχοι μπορεί να διαφέρουν ανάλογα με το στρατηγικό σχέδιο της εταιρείας, αλλά η εστίαση στο βασικό ανθρώπινο δυναμικά είναι ένα εξαιρετικό μέρος για να ξεκινήσει κανείς (Kateb, & Ahmadi, 2018).

Ο τρόπος οργάνωσης των εταιρειών εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τους τρέχοντες στρατηγικούς στόχους και τα στάδια ανάπτυξης τους. Εάν μια εταιρεία βρίσκεται σε στάδιο υψηλής ανάπτυξης, μπορεί να έχει μια κουλτούρα με γνώμονα τις πωλήσεις με περισσότερους υπαλλήλους πωλήσεων και στελέχη πωλήσεων σε ρόλους λήψης αποφάσεων.

Όταν το HR ευθυγραμμιστεί και ενημερωθεί για τους στόχους, μπορούν να ληφθούν στρατηγικές αποφάσεις για να βοηθήσουν τον οργανισμό να επιτύχει. Ανάλογα με τους επιχειρηματικούς στόχους και τις άμεσες πρωτοβουλίες, μπορεί να χρειαστεί να εκπαιδευτούν οι εργαζόμενοι σε νέα σύνολα δεξιοτήτων. Ορισμένοι εργαζόμενοι ενδέχεται να αντισταθούν σε πρόσθετους ρόλους και ευθύνες, οπότε ο ρόλος του υπεύθυνου εργασίας σε αυτές τις καταστάσεις είναι να υποσχεθεί επιπλέον εκπαίδευση και να διασφαλίσει ότι θα αναπτυχθούν ομάδες για να συμβαδίζουν με τις μεταβαλλόμενες ανάγκες.

Με ευθυγραμμισμένο το HR σε αυτά τα σημεία αναφοράς απόδοσης, μπορεί καλύτερα να αξιολογηθεί η απόδοση των εργαζομένων και να υπάρχει πιο ενεργή ανατροφοδότηση κατά τη διάρκεια των συζητήσεων ανασκόπησης (Timms, 2021).

Ως τμήμα που επικεντρώνεται στους ανθρώπους, το HR δίνει συχνά τον παλμό στο κλίμα των εργαζομένων σε ολόκληρο τον οργανισμό. Είναι λογικό, λοιπόν, ότι το HR μπορεί να ενεργήσει ως αποτελεσματικός συνήγορος και να αλλάξει παράγοντες στην εφαρμογή της επιχειρηματικής στρατηγικής, δημιουργώντας ένα σχέδιο συμμετοχής και επιτυχίας των εργαζομένων. Τα τμήματα ανθρώπινου δυναμικού μπορούν να ενθαρρύνουν τους υπαλλήλους να μοιραστούν τα σχόλιά τους σχετικά με νέες επιχειρηματικές στρατηγικές ή επενδύσεις τεχνολογίας για να διασφαλίσουν ότι οι αλλαγές ή οι στρατηγικές μετατοπίσεις έχουν νόημα από επιχειρησιακή σκοπιά.

Η δυνατότητα απεικόνισης που κάθε εργαζόμενος ταιριάζει στον μεγαλύτερο οργανισμό μπορεί να βοηθήσει τα τμήματα ανθρώπινου δυναμικού να ευθυγραμμίσουν τους εργαζόμενους με την επιχειρηματική στρατηγική, να μεγιστοποιήσουν την αποτελεσματικότητα και να δουν δεδομένα στο πλαίσιο για να οδηγήσουν σε καλύτερες αποφάσεις.

Παρακολούθηση και μέτρηση της απόδοσης:

Ιστορικά οι επιχειρήσεις εστίαζαν «ήπια» στο ρόλο του ανθρώπινου δυναμικού. Ωστόσο, τα τμήματα ανθρώπινου δυναμικού είναι πλέον εξίσου υπεύθυνα για την αναφορά της απόδοσης των πρωτοβουλιών τους, όπως κάθε άλλο τμήμα.

Με την ευθυγράμμιση των ανθρώπινων πόρων γύρω από στόχους που βασίζονται στα δεδομένα, οι ηγέτες του ανθρώπινου δυναμικού μπορούν να διασφαλίσουν ότι η λήψη αποφάσεων όχι μόνο ευθυγραμμίζεται με τους στρατηγικούς επιχειρηματικούς στόχους, αλλά και συμβάλλει στην επίτευξη αυτών των στόχων. Οι ηγέτες ανθρώπινου δυναμικού μπορούν να αναλύσουν δεδομένα από τις πωλήσεις, το μάρκετινγκ και τη λογιστική για να ευθυγραμμιστούν καλύτερα με τους γενικούς επιχειρηματικούς στόχους.

Οι ομάδες ανθρώπινου δυναμικού που βασίζονται σε δεδομένα είναι τέσσερις φορές πιο πιθανό να γίνονται σεβαστές από τους επιχειρηματικούς ομολόγους τους, γεγονός που μπορεί να οδηγήσει σε μεγαλύτερη συμβολή στη λήψη στρατηγικών αποφάσεων. Συνδυάζοντας δεδομένα τμημάτων και δεδομένα ανθρώπινου δυναμικού και οπτικοποιώντας τα όλα σε έναν ενιαίο χώρο εργασίας, τα τμήματα ανθρώπινου δυναμικού μπορούν να ευθυγραμμίσουν καλύτερα τις αποφάσεις τους με την επιχειρηματική στρατηγική (Ospina & Bermeo, 2021).

Ανάλυση εργαζομένων: Πρέπει να μετριέται η απόδοση όλων των πρωτοβουλιών HR σε σχέση με το κόστος, το χρόνο, την απόδοση και, στη συνέχεια, να χρησιμοποιείται ένας πίνακας ελέγχου για να παρακολουθούνται οι χρόνοι πρόσληψης, η ταχύτητα ενσωμάτωσης, η ικανοποίηση των εργαζομένων και οι μισθοί των εργαζομένων. Αυτή η προσέγγιση που βασίζεται στα δεδομένα στη διαχείριση ατόμων βοηθά τα τμήματα ανθρώπινου δυναμικού να αξιολογήσουν τις μισθολογικές ανισότητες, να παρακολουθούν τη διατήρηση των εργαζομένων, να εντοπίζουν τάσεις και να δουν κρίσιμες μετρήσεις των εργαζομένων που θα παρέχουν γρήγορες πληροφορίες.

Αναλύσεις ταλέντων: Σήμερα, η αποτελεσματική απόκτηση ταλέντων υπερβαίνει κατά πολύ τον προϋπολογισμό και το προσωπικό. Τα τμήματα ανθρώπινου δυναμικού μπορούν να βασιστούν σε αλγοριθμικά δεδομένα για να εντοπίσουν, να προσελκύσουν και να διατηρήσουν κορυφαία ταλέντα από τις ομάδες ειδικευμένων αιτούντων. (Misra, & Sharma, 2017).

Προγνωστικά αναλυτικά στοιχεία: Πρέπει να ορίζονται δείκτες για να φαίνεται πότε ένας εργαζόμενος κινδυνεύει να αποχωρήσει από την εταιρεία. Τα Τμήματα Ανθρώπινου Δυναμικού μπορούν να χρησιμοποιήσουν δεδομένα για να εντοπίσουν γεγονότα κινδύνου και να προβλέψουν την αύξηση των εργαζομένων και πώς αυτό θα επηρεάσει την εταιρεία.

Τα σύγχρονα τμήματα ανθρώπινου δυναμικού διαχειρίζονται πολύ περισσότερα από την πρόσληψη προσωπικού και τα οφέλη από αυτή. Ασχολούνται με θέματα όπως η ευθυγράμμιση του ανθρώπινου δυναμικού με την επιχειρηματική στρατηγική που μπορεί να αυξήσει την ικανοποίηση και την απόδοση των εργαζομένων, να διασφαλίσει ότι οι ομάδες ευθυγραμμίζονται για να βοηθήσουν την επιχείρηση να επιτύχει τους στρατηγικούς της στόχους. Έτσι αυξάνουν την επιρροή τους και αποκτούν δύναμη λήψης αποφάσεων σε ολόκληρο τον οργανισμό (Lawler, & Boudreau, 2020).

2.5 Αλλαγές και εξελίξεις στη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων - Βιωσιμότητα

Η εκθετική αύξηση της ανθρώπινης οικονομικής επέκτασης είχε καταστροφικές επιπτώσεις στο περιβάλλον και στους φυσικούς πόρους του κόσμου. Ταυτόχρονα, η συμμετοχή σε κοινωνική δράση για την αποκατάσταση αυτής της κατάστασης είναι πολύ

περιορισμένη. Πρόσφατες μελέτες επέστησαν την προσοχή στον αντίκτυπο του ανθρώπινου παράγοντα στη βιώσιμη ανάπτυξη και τη διατήρηση των πόρων (Pfeffer, 2010). Με την αυξανόμενη εστίαση στην κοινωνική ευθύνη και τη βιώσιμη απόδοση, οι οργανισμοί έχουν θέσει νέους στόχους εκτός από το απλό οικονομικό κέρδος, όπως η δέσμευση για κοινωνικά και περιβαλλοντικά αποτελέσματα (Elkington, 1997). Στην πραγματικότητα, μια διεθνής έρευνα σε 2800 παγκόσμιες εταιρείες αποκάλυψε ότι το 70% αυτών των οργανισμών συμπεριλαμβάνουν τη βιωσιμότητα ως πρωταρχικό ζήτημα στα στρατηγικά σχέδια και τις ατζέντες τους (Kiron et al., 2012). Το 2015, η Γενική Συνέλευση του ΟΗΕ παρουσίασε «την ατζέντα 2030 για τη βιώσιμη ανάπτυξη» που αποτελείται από 17 στόχους βιώσιμης ανάπτυξης (SDGs) και 169 στόχους. Οι στόχοι βασίζονται στους Αναπτυξιακούς Στόχους της Χιλιετίας (ΑΣΧ) και αποσκοπούν στην επίτευξη των μη ολοκληρωμένων στόχων τους. Οι 17 στόχοι ενοποιούνται και ενσωματώνονται σε τρεις διαστάσεις αειφόρου ανάπτυξης: οικονομικούς, κοινωνικούς και περιβαλλοντικούς. Θεμελιώνονται σε αυτό που είναι γνωστό ως τα πέντε Ps: «άνθρωποι, πλανήτης, ευημερία, ειρήνη και συνεργασία». Όσον αφορά τους «ανθρώπους» και την «ευημερία», ο στόχος των ΣΒΑ (Στόχοι Βιώσιμης Ανάπτυξης) είναι να προσαρμόσουν τις κατάλληλες ρυθμίσεις και να δημιουργήσουν συγκεκριμένες συνθήκες που ενισχύουν την ανάπτυξη βιώσιμης οικονομικής ανάπτυξης, αποτελεσματική κατανομή πόρων, συλλογική ευημερία και αξιοπρεπή εργασιακά περιβάλλοντα. Από επιχειρηματική σκοπιά, ο απώτερος στόχος των ΣΒΑ είναι να δημιουργήσουν οικονομίες «βιώσιμες, καινοτόμες και προσανατολισμένες στον άνθρωπο» που βελτιώνουν τις ευκαιρίες απασχόλησης, ιδίως για τη νέα γενιά και για τις γυναίκες.

Η αποστολή των οργανώσεων είναι να διασφαλίσουν ότι το εργατικό δυναμικό τους είναι υγιές και καλά μορφωμένο και να καλλιεργήσουν την ευαισθητοποίηση και τις ικανότητες που απαιτούνται για τη δημιουργία παραγωγικών υπαλλήλων και προληπτικών πολιτών που συμβάλλουν στην κοινωνία. Η επίτευξη των ΣΒΑ απαιτεί μια στρατηγική διαδικασία που περιλαμβάνει πολλούς παράγοντες: τον ιδιωτικό και δημόσιο τομέα, κυβερνήσεις, πολυεθνικές επιχειρήσεις, μη κυβερνητικές και φιλανθρωπικές οργανώσεις και άτομα. Η συνεργασία και η αλληλεπίδραση μεταξύ αυτών των παραγόντων θα αποτελέσει ένα βήμα παραπέρα προς την επίτευξη βιώσιμης κατανάλωσης, ενσωμάτωσης της οικολογικής παραγωγής και οικοδόμησης αρμονικών κοινωνιών. Η ατζέντα του 2030 περιγράφει τον εαυτό της ως «ατζέντα του λαού, από τον λαό και για τον λαό - και αυτό θα εξασφαλίσει την επιτυχία του» Κατά συνέπεια, μπορεί να προσδιοριστεί με σαφήνεια ο διπλός ρόλος του ανθρώπινου στοιχείου ως εκκινήτης και δικαιούχος της εφαρμογής των ΣΒΑ.

Σε θεσμικό και εταιρικό επίπεδο, ένας από τους τομείς που μπορεί να συμβάλει περισσότερο στην εκπλήρωσή τους είναι η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (HRM). Μελετητές από τομείς όπως το μάρκετινγκ, τα οικονομικά και τα χρηματοοικονομικά, καθώς και η διαχείριση της αλυσίδας εφοδιασμού αξιολογούν επί του παρόντος στρατηγικές και πολιτικές για την ενσωμάτωση των SDG στους στόχους της εταιρείας. Ωστόσο, η έρευνα σχετικά με τη συμβολή του HRM στη βιώσιμη ανάπτυξη παραμένει σπάνια (Aguinis and Glavas, 2012; Jackson et al., 2011). Διάφοροι κλάδοι επιχειρήσεων έχουν εξετάσει τη σχέση μεταξύ των κατασκευαστικών και επιχειρησιακών πρακτικών και της βιώσιμης απόδοσης. Τα HRM και SDGs διασυνδέονται μέσω της κοινής συνιστώσας του ανθρώπινου παράγοντα, αφού οι στάσεις, οι συμπεριφορές και η κατανάλωση πόρων των ανθρώπων έχουν άμεσο αντίκτυπο στις κοινωνικές και οικολογικές πρακτικές. Η έρευνα που διεξήχθη μέχρι σήμερα έχει δώσει σαφή παραδείγματα για το πώς το εργατικό δυναμικό και οι λειτουργικές περιοχές της επιχείρησης αναδιατυπώνονται για την επίτευξη αυτών των στόχων. Η περιβαλλοντική ευαισθητοποίηση ξεκίνησε με το «πράσινο κίνημα» που υποστήριζε την οικολογική και

κοινωνική δέσμευση, ενώ η βιώσιμη διαχείριση και πρακτικές, των οποίων η βιώσιμη διαχείριση ανθρώπινων πόρων (SHRM) αποτελεί ένα σαφές παράδειγμα, μεταφέρουν και λειτουργούν αυτήν την ιδεολογική κίνηση σε επιχειρηματικές εφαρμογές.

Ως εκ τούτου, ο στόχος της SHRM είναι να επιτύχει τους οργανωτικούς στόχους, επιτυγχάνοντας παράλληλα μια ισορροπία μεταξύ της επιχειρηματικής ανάπτυξης και της διατήρησης των περιβαλλοντικών πόρων. Για τη διερεύνηση του ρόλου του SHRM στην υιοθέτηση των ΣΒΑ, προσδιορίζεται ένα σύνολο διασυνδεδεμένων εργασιών ανθρώπινου δυναμικού, οι οποίες έχουν ενσωματωθεί από εταιρείες για την προώθηση βιώσιμων πρακτικών. Αυτές οι λειτουργίες ταξινομούνται σε δύο κατηγορίες: λειτουργικές και διαχειριστικές. Η επιχειρησιακή ευθύνη αποτελείται από μια στρατηγική διαδικασία που περιλαμβάνει τη χάραξη πολιτικής, τον προγραμματισμό, την εφαρμογή, τον έλεγχο, τη διόρθωση δράσης και την αξιολόγηση των επιδόσεων. Όσον αφορά τον ρόλο πολιτικής και σχεδιασμού, οι Daily και Huang (2001) υποδεικνύουν ότι οι οργανισμοί και οι διαχειριστές ανθρώπινου δυναμικού θα πρέπει να δεσμευτούν να συμμορφώνονται με τους πολιτικούς κανονισμούς και τα πρωτόκολλα έναντι της αειφορίας, εξασφαλίζοντας συνεπή αναφορά περιβαλλοντικών θεμάτων και διαφανή αποκάλυψη, διανέμοντας ευθύνες εξίσου, και ο καθορισμός συγκεκριμένου χρονοδιαγράμματος και μεθοδολογικού πλαισίου που θα εφαρμοστεί (Jackson, 1997, Johnson, 1997). Όσον αφορά τις λειτουργικές διαδικασίες και τον έλεγχο, τα τμήματα ανθρώπινου δυναμικού θα πρέπει να διαθέτουν μια ρητή δομή για τη διαχείριση της χρήσης των πόρων, να αναπτύσσουν μέτρα και διαδικασίες για την αποφυγή ανεπιθύμητων αποτελεσμάτων που μπορεί να βλάψουν την κοινωνία ή το περιβάλλον και να δημιουργήσουν ένα σύστημα παρακολούθησης για την αξιολόγηση των βιώσιμων πρακτικών του οργανισμού. Όσον αφορά τον διευθυντικό ρόλο, το HRM πρέπει να εξασφαλίζει υποστήριξη από τη διοίκηση ανώτατου επιπέδου, να ενισχύει την ενδυνάμωση των εργαζομένων, να παρέχει συνεχή εκπαίδευση, να εφαρμόζει ένα αποτελεσματικό σύστημα αμοιβών και να χτίζει διαλειτουργική ομαδική εργασία (Daily and Huang, 2001).

Η υποστήριξη από τη διοίκηση ανώτατου επιπέδου μπορεί να βοηθήσει στην καθιέρωση μιας ευέλικτης κουλτούρας που αποφεύγει τις γραφειοκρατικές δομές, την κεντρική εξουσία και τις κάθετες ροές επικοινωνίας. Οι Daily και Huang (2001, σελ. 5) αναφέρουν ότι η αποστολή του HRM είναι να διεξάγει συνεχώς «εκπαιδύσεις, διαδραστικές δεξιότητες, δημιουργία ομάδας, συγκριτική αξιολόγηση και καταγισμό ιδεών», ενώ οι Bhushan και MacKenzie (1994) τονίζουν τη σημασία της αντιμετώπισης κοινωνικών και οικολογικών θεμάτων. Οι διευθυντές ανθρώπινου δυναμικού θα πρέπει να παρέχουν αυτονομία και ενδυνάμωση στο εργατικό δυναμικό προκειμένου να προωθήσουν ένα συμμετοχικό εργασιακό περιβάλλον. Το τελευταίο έργο ανθρώπινου δυναμικού που αναφέρουν για την υποστήριξη βιώσιμων πρακτικών είναι ο σχηματισμός διαλειτουργικών ομάδων για τη διευκόλυνση της συνεργασίας και του συντονισμού μεταξύ διαφόρων οργανωτικών τμημάτων (Daily and Huang, 2001). Η σύνδεση μεταξύ SHRM και SDGs γίνεται αντιληπτή ως «μέσο για το σκοπό» (Huselid et al., 2005). Σε αυτό το πλαίσιο, το θεμελιώδες καθήκον του SHRM είναι η επίβλεψη της χρήσης και της κατανάλωσης ανθρώπινων πόρων. Συγκεκριμένα, εκλαμβάνεται ως ο διαχειριστικός έλεγχος των ανθρώπινων δυνατοτήτων και δεξιοτήτων. Αυτός ο βασικός ρόλος έχει άμεσο αντίκτυπο στην επίτευξη έξι από τους ΣΒΑ του ΟΗΕ: 3 (υγεία και ευημερία), 5 (ισότητα των φύλων), 8 (αξιοπρεπής εργασία και οικονομική ανάπτυξη), 10 (μείωση της ανισότητας), 12 (υπεύθυνη κατανάλωση και παραγωγή), και 17 (εφαρμογή και αναζωογόνηση των παγκόσμιων εταιρικών σχέσεων).

Ωστόσο, η επίτευξη συναίνεσης σχετικά με το τι πρέπει να περιλαμβάνει το SHRM αντιμετωπίζει μια σειρά από εμπόδια: η ορολογία που χρησιμοποιείται στην έρευνα, η έλλειψη ενιαίου ορισμού, η ασάφεια στην εννοιολόγηση του πλαισίου και η έλλειψη σαφήνειας στις αναπτυξιακές διαδικασίες που εφαρμόζονται βιώσιμες επιχειρήσεις. Προηγούμενες μελέτες είχαν επισημάνει την ανάγκη προσδιορισμού κατάλληλων προσεγγίσεων και συστημάτων HRM για την εφαρμογή πρακτικών βιωσιμότητας (Jackson et al., 2011; Taylor et al., 2012).

Οι Dubois και Dubois (2012) αναφέρουν ότι «το HRM είναι βασικός εταίρος στην οργανωτική περιβαλλοντική βιωσιμότητα» (Taylor et al., 2012, σελ. 790). Η καλλιέργεια της ανθρώπινης πτυχής οδηγεί σε καλύτερη κατανόηση του SHRM και αυξάνει τις δυνατότητές του για την ενθάρρυνση της βιώσιμης απόδοσης στο εργατικό δυναμικό και τη βελτιστοποίηση της διαχείρισης των πόρων (Stone, 2000).

Η κύρια συζήτηση στη βιβλιογραφία αφορά τη συμπληρωματικότητα των πρακτικών HRM και SHRM και την ανάγκη καθιέρωσης μιας σαφούς αντίληψης του SHRM έτσι ώστε να είναι σε θέση να προσδιορίσει τον τελικό συλλογικό στόχο για το εργατικό δυναμικό, την επιχείρηση και το περιβάλλον. Ο Jackson et al. (2011, σελ. 102) προσδιορίζει τα ακόλουθα σχετικά θέματα στον τομέα SHRM: στάσεις και συμπεριφορές των εργαζομένων στο χώρο εργασίας που σχετίζονται με περιβαλλοντικές ανησυχίες, στρατηγικές και κανονισμοί HRM που υποστηρίζουν τη βιωσιμότητα και διαφορές ή ομοιότητες στις πράσινες πρακτικές HRM που εφαρμόζονται σε διάφορες χώρες.

Από θεωρητική άποψη, το SHRM έχει αντιμετωπιστεί από διάφορες οπτικές γωνίες, όπως θεσμική θεωρία, θεωρία ενδιαφερομένων, παράδοξη θεωρία (Poole and Ven, 1989), θεωρία κοινωνίας κινδύνου (Beck, et al., 1992), θεωρία οργανωτικής ανάπτυξης (Porras and Robertson, 1986), θεωρία συστήματος (Bertalanffy, 1950), άποψη βασισμένη σε πόρους (Wernerfelt, 1984) και θεωρία σηματοδότησης. Ωστόσο, η θεωρία της ικανότητας, του κινήτρου και της ευκαιρίας (AMO) είναι αυτή που χρησιμοποιείται πιο συχνά στη βιβλιογραφία, δεδομένου ότι παρέχει ένα εννοιολογικό μοντέλο που διευκρινίζει τις στρατηγικές και τις επιπτώσεις των λειτουργιών HR που προωθούν βιώσιμη απόδοση (Gholami et al., 2016; Guerci et al., 2016). Στις ακόλουθες γραμμές συνοψίζουμε τις θεωρίες που αφορούν τις συνδέσεις μεταξύ SHRM και βιωσιμότητας. Σύμφωνα με το παράδειγμα των ενδιαφερομένων μερών, η σύνδεση μεταξύ SHRM και βιωσιμότητας βασίζεται σε μια προσέγγιση «ανοικτού συστήματος» που καθιερώνεται από τη διασύνδεση και την αλληλεπίδραση διαφόρων παραγόντων όπως ενδιαφερομένων μερών, ρυθμιστικών αρχών, κοινωνικών και περιβαλλοντικών παραγόντων (Benn and Bolton, 2011). Όπως αναφέρθηκε από τους Schuler και Jackson (2005), το πλαίσιο των ενδιαφερομένων μερών καλύπτει τόσο τις εσωτερικές όσο και τις εξωτερικές οργανωτικές ευθύνες. Υποδεικνύουν ότι οι στρατηγικές ανθρώπινου δυναμικού δεν πρέπει να καλύπτουν μόνο τα συμφέροντα των εργαζομένων, αλλά πρέπει επίσης να ανταποκρίνονται στις ανάγκες όλων των ενδιαφερομένων. Σε αυτό το πλαίσιο, οι αρχές αυτής της θεωρίας υπογραμμίζουν τη σημασία της κοινωνικής συμμετοχής και συμμετοχής των παραγόντων που αναφέρθηκαν παραπάνω στον επιχειρηματικό τομέα.

Η διαδραστική προσέγγιση καλύπτει ένα ευρύτερο φάσμα αξιών και δραστηριοτήτων που αντιμετωπίζουν τις συλλογικές ανησυχίες (Kramar, 2014), και ως εκ τούτου δικαιολογεί τη σύγκλιση πρακτικών μεταξύ SHRM και βιωσιμότητας. Από την άποψη της κατανομής πόρων, ένας μεγάλος αριθμός μελετητών υιοθετεί τη θεωρία βασισμένη σε πόρους (RBV) για να επικυρώσει τη γέφυρα που συνδέει το SHRM και τη βιωσιμότητα, καθώς αμφότερα

σχετίζονται άμεσα με στρατηγικές και διαχείριση προσανατολισμένων στους πόρους (Arulrajah and Opatha, 2016; Florea et al., 2012; Nejati et al., 2017). Η θεωρία RBV υποστηρίζει ότι όταν το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού ενσωματώνει βιώσιμες πρακτικές που σχετίζονται με το εργατικό δυναμικό (δηλαδή, συμμετοχή, κίνητρα, διατήρηση και ενδυνάμωση), προκαλεί μια προστιθέμενη αξία στην επιχείρηση, τόσο οικονομική όσο και μη χρηματοοικονομική. Σύμφωνα με το πλαίσιο RBV, η ανάπτυξη ανθρώπινων ικανοτήτων και δεξιοτήτων και η διαφύλαξη των φυσικών πόρων αναγνωρίζονται ως βασικοί παράγοντες για τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Arulrajah and Opatha, 2016; Lockett et al., 2009). Όσον αφορά τη λειτουργικότητα της SHRM, η θεσμική θεωρία παρέχει μια σαφή εξήγηση του τρόπου με τον οποίο οι λειτουργίες HR ενσωματώνουν τη διαδικασία χαρακτηρισμού του οργανισμού ως «πράσινου» (Arulrajah and Opatha, 2016). Αυτή η θεωρία επικυρώνει την εφαρμογή της βιωσιμότητας ως απάντηση στις εξωτερικές πιέσεις που ασκούνται από την κυβέρνηση και την κοινωνία των πολιτών. Σύμφωνα με τη θεσμική προσέγγιση, η υιοθέτηση του SHRM επιτυγχάνεται σε δύο στάδια: νομιμοποίηση σε θεσμικό επίπεδο και επισημοποίηση σε επίπεδο τμημάτων, μέσω πράσινων καθυκόντων ανθρώπινου δυναμικού (Arulrajah and Opatha, 2016).

2.6 Η παρούσα μορφή της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων

Το θεσμικό παράδειγμα γίνεται αντιληπτό ως μια πτυχή της «καλής προσαρμογής» μεταξύ οικοσυστημάτων και συστημάτων ανθρώπινου δυναμικού, που ικανοποιεί τις κοινές ανάγκες τόσο των εσωτερικών όσο και των εξωτερικών οργανωτικών παραγόντων. Ομοίως, η θεωρία του συστήματος περιγράφει το SHRM ως ένα υποσύστημα που αλληλεπιδρά με το περιβάλλον και την κοινωνία για να καθορίσει τη βιωσιμότητα και την αξιοπιστία του οργανισμού (Jackson and Schuler, 1995). Για παράδειγμα, προτείνει ότι το SHRM μπορεί να επιτύχει καλύτερες βιώσιμες επιδόσεις και πρακτικές πράσινου διατηρώντας τους εργαζόμενους, αναπτύσσοντας πράσινες δεξιότητες και ενισχύοντας προληπτικές στάσεις απέναντι σε κοινωνικά και περιβαλλοντικά θέματα.

Η θεωρία AMO εφαρμόζεται ευρέως από μελετητές στην πράσινη βιβλιογραφία HRM υποστηρίζοντας τη συσχέτιση μεταξύ του ανθρώπινου κεφαλαίου και της κοινωνικής, ηθικής και οικολογικής απόδοσης. Είναι ένα πολυδιάστατο μοντέλο που στοχεύει να ενισχύσει τα βιώσιμα αποτελέσματα της επιχείρησης με βάση τρεις παράγοντες: την ικανότητα συμμετοχής και συμβολής σε πράσινες δραστηριότητες και την προθυμία να καλλιεργηθεί μια φιλική προς το περιβάλλον ατμόσφαιρα εντός και εκτός του χώρου εργασίας. Γίνεται κατανοητό ότι η αύξηση των κινήτρων για κοινωνικές δραστηριότητες είναι κοινή ευθύνη που αφορά τόσο τους εργαζόμενους όσο και τον οργανισμό. Ενώ το καθήκον των εργαζομένων είναι να επιδεικνύουν μεγαλύτερη δέσμευση σε βιώσιμες πρακτικές, ο ρόλος του οργανισμού είναι να αποζημιώνει και να αμείβει το προσωπικό του, όταν επιδεικνύει προληπτικές προσεγγίσεις και πράσινη συμπεριφορά. (Opatha, 2015) Τέλος δίνεται η ευκαιρία να φιλοξενηθούν εργαζόμενοι με ένα αξιοπρεπές εργασιακό περιβάλλον και μια υποστηρικτική οργανωτική κουλτούρα που προωθεί μια πράσινη στάση και προωθεί τη συμμετοχή σε εθελοντικές δραστηριότητες (Renwick et al., 2013). Στην ανασκόπηση της βιβλιογραφίας, παρουσιάζουμε τα αποτελέσματα στο πλαίσιο της θεωρίας AMO που προσδιορίζει τους πράσινους καθοριστικούς παράγοντες τόσο για τα άτομα όσο και για τους οργανισμούς στις προσπάθειές τους να επιτύχουν SDGs (Chams, & García-Blandón, 2019).

Κεφάλαιο 3^ο Βασικές λειτουργίες του τμήματος Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων

3.1 Επιλογή προσωπικού

Οι λειτουργίες ενός Τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού είναι πολυάριθμες και ποικίλες, καθώς αυτή η ομάδα είναι υπεύθυνη για τη διαχείριση του ανθρώπινου κεφαλαίου μιας εταιρείας για την επίτευξη των καθιερωμένων επιχειρηματικών στόχων. Το τμήμα προσωπικού είναι το κλειδί σε κάθε εταιρεία, από την προσέλκυση και τη διατήρηση ταλέντων μέχρι την εγγύηση των συμφερόντων και της ευημερίας των εργαζομένων (Brewster, & Söderström, 2017)

3.2 Εκπαίδευση προσωπικού

Το τμήμα προσωπικού πρέπει επίσης να εφαρμόζει προγράμματα κατάρτισης για να εξασφαλίσει την ανάπτυξη κάθε εργαζομένου στην εταιρεία και την ανάπτυξη βασικών δεξιοτήτων για το μέλλον της εταιρείας. Δεν είναι μόνο ένας τρόπος για να προσελκύσει και να διατηρήσει ένα ταλέντο, αλλά και να μεγιστοποιήσει τις δυνατότητες του ανθρώπινου κεφαλαίου. Η οργάνωση μαθημάτων, η κατάρτιση, η δημιουργία καριέρας σταδιοδρομίας και η εσωτερική προώθηση αποτελούν βασικά καθήκοντα του ανθρώπινου δυναμικού. Ιδανικά, το τμήμα θα πρέπει να περιγράφει μια στρατηγική που περιλαμβάνει:

- Τις τρέχουσες και μελλοντικές ανάγκες της εταιρείας.
- Ένα διαφοροποιημένο σχέδιο κατάρτισης για κάθε ρόλο εργασίας.
- Σχέδιο υλοποίησης μέσω μαθημάτων, συνεδρίων, εργαστηρίων.

3.3 Αξιολόγηση της απόδοσης

Η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων είναι μια άλλη δραστηριότητα του τμήματος διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού. Η απόδοση κάθε εργαζομένου και η δέσμευσή του προς την εταιρεία θα πρέπει να αξιολογούνται τακτικά. Συγκεκριμένοι και μετρήσιμοι στόχοι για κάθε μέλος του οργανισμού και ένα προκαθορισμένο σύστημα αξιολόγησης είναι απαραίτητα για αυτή τη διαδικασία. Αυτό γίνεται συνήθως με τη χρήση λογισμικού αξιολόγησης απόδοσης εργαζομένων. Η χρήση μιας πλατφόρμας που βασίζεται σε σύννεφο προσφέρει τη δυνατότητα σε πολλά άτομα να αξιολογήσουν έναν υπάλληλο, κάτι που με τη σειρά του επιτρέπει τη συλλογή περισσότερων πληροφοριών. Αυτό δίνει τη δυνατότητα στο ανθρώπινο δυναμικό να κάνει τόσο ποιοτική όσο και ποσοτική αξιολόγηση της απόδοσης (Brewster, 2017).

3.4 Παροχή κινήτρων αμοιβών και ικανοποίηση των εργαζομένων

Το εργασιακό κλίμα είναι ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες της εταιρείας καθώς επηρεάζει σημαντικά την ευημερία και την παραγωγικότητα των εργαζομένων. Οι ειδικοί συμφωνούν ότι ένα θετικό κλίμα εργασίας:

- Αυξάνει την παραγωγικότητα.
- Μειώνει τις απουσίες.
- Αυξάνει το κίνητρο
- Ενισχύει τη δέσμευση.

Πώς μπορεί η ομάδα ανθρώπινου δυναμικού να αξιολογήσει, εάν η εταιρεία έχει θετικό κλίμα εργασίας; Οι έρευνες για το κλίμα στο χώρο εργασίας είναι τα πιο δημοφιλή εργαλεία, επειδή βοηθούν στη συλλογή πολύτιμων πληροφοριών σχετικά με την ικανοποίηση των εργαζομένων επιτρέποντας στην εταιρεία να εντοπίζει προβλήματα και να βελτιώνει τη λήψη αποφάσεων. Μπορούν να αυτοματοποιηθούν και να σταλούν με email, διευκολύνοντας τους εργαζόμενους να απαντήσουν.

Κεφάλαιο 4^ο Λειτουργία επιχείρησης και Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων

4.1 Κουλτούρα και Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων

Το ανθρώπινο δυναμικό έχει να παίξει έναν προκλητικό ρόλο στην οργανωσιακή κουλτούρα, καθώς είναι οι εργαζόμενοι που δουλεύουν για τον οργανισμό, αυτοί που αγκαλιάζουν και βελτιώνουν μια συγκεκριμένη κουλτούρα μέσα στον οργανισμό. Οποιαδήποτε επιθυμητή αλλαγή στην κουλτούρα του οργανισμού πρέπει να γίνει μέσω των εργαζομένων και από τους υπαλλήλους.

4.2 Ομαδικότητα και αποτελεσματικότητα της Διοίκησης ανθρωπίνων πόρων

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού ενθαρρύνει την ομαδική εργασία στους χώρους εργασίας για να αυξήσει αποτελεσματικά τα κίνητρα και την αφοσίωση των εργαζομένων, ανταποκρινόμενη καλύτερα στην Πρόταση Αξίας Εργαζομένων (EVP). Επιπλέον, η ομαδική εργασία των εργαζομένων ενθαρρύνει μια σειρά από αυξημένα οφέλη που περιλαμβάνει: αυξημένη παραγωγικότητα και αποτελεσματικότητα, βελτιωμένη ποιότητα και κόστος, μειωμένος καταστροφικός εσωτερικός ανταγωνισμός, ανάπτυξη των δεξιοτήτων των εργαζομένων και περαιτέρω βελτίωση της συνοχής στο χώρο εργασίας.

1. Αυξάνει την παραγωγικότητα και την αποδοτικότητα

Μέσω της ενθάρρυνσης της ομαδικής εργασίας μέσα σε έναν οργανισμό, η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού μπορεί να διασφαλίσει αποτελεσματικά την αύξηση της παραγωγικότητας και της αποδοτικότητας της εργασίας. Αυτό σημαίνει ότι οι εργαζόμενοι είναι πιο πιθανό να εργάζονται πολύ πιο γρήγορα για να ολοκληρώσουν μεγάλα έργα που γενικά μπορεί να χρειαστούν εβδομάδες σε λίγες μέρες.

Αυτό θα μπορούσε να επιτευχθεί με την ομαδική εργασία των εργαζομένων, με την ενθάρρυνση των υπαλλήλων να μοιράζονται αποτελεσματικά τις εργασίες μεταξύ τους ή να μοιράζονται τον φόρτο εργασίας. Αυτό ενθαρρύνει αποτελεσματικά τους υπαλλήλους να εργάζονται πιο αποτελεσματικά, καθώς η τεράστια πίεση μεγάλης εργασίας έχει αφαιρεθεί από τον εργαζόμενο. Επιπλέον, αν ένας υπάλληλος έχει «κολλήσει» σε μια συγκεκριμένη περιοχή της εργασίας/δραστηριότητας, λόγω της οργανωτικής ομάδας διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού που ενθαρρύνει την ομαδική εργασία, μπορεί να ζητήσει συμβουλές από άλλους. Έτσι ο εργαζόμενος μπορεί να ολοκληρώσει παραγωγικά τη δραστηριότητα με έγκαιρο και αποτελεσματικό τρόπο.

2. Βελτιώνει την ποιότητα και το κόστος

Μέσω ενός αποτελεσματικού διευθυντή ανθρώπινου δυναμικού που ενθαρρύνει την ομαδική εργασία στους υπαλλήλους ενός οργανισμού, μπορεί να παρατηρηθεί ουσιαστική αύξηση στη βελτίωση της ποιότητας και μείωση του κόστους. Η βελτίωση της ποιότητας φαίνεται, γιατί με την ενθάρρυνση των συνεργασιών μέσω της ομαδικής εργασίας, μπορεί να

προκύψει μια σειρά από ιδέες, προοπτικές και οπτικές γωνίες για την ανάληψη μιας δραστηριότητας, για την αντιμετώπιση των προβλημάτων. Επιπλέον, λόγω των διαφορετικών συνόλων δεξιοτήτων των εργαζομένων, πιθανότατα θα βρεθεί ένα αποτελεσματικό συμπέρασμα στο υψηλότερο επίπεδο νοημοσύνης, το οποίο μπορεί να εφαρμοστεί σε μεγάλο βαθμό λόγω του ευρέος συνόλου δεξιοτήτων και γνώσεων που βρίσκονται σε ένα ομαδικό περιβάλλον.

Η μείωση του κόστους μπορεί να παρατηρηθεί στην ακόλουθη περίπτωση. Ένας εργαζόμενος που εργάζεται μόνος του σε ένα έργο αντιμετωπίζει μεγάλη πιθανότητα να κάνει ένα λάθος που χρειάζεται επιδιόρθωση και μπορεί να χρειαστεί μεγαλύτερο χρονικό διάστημα για να το διορθώσει, κάτι που είναι επιζήμιο για έναν οργανισμό. Από την άλλη πλευρά, όταν εργάζονται σε ομάδες, οι άλλοι εργαζόμενοι συνεχώς διορθώνουν, εξετάζουν και συζητούν περαιτέρω ιδέες και κομμάτια εργασίας στα οποία μπορεί να παρατηρηθεί οποιοδήποτε επιβλαβές λάθος και να προσαρμοστούν αποτελεσματικά και να διορθωθούν σε μεγάλο βαθμό, μειώνοντας αποτελεσματικά το κόστος που αντιμετωπίζουν οι οργανισμοί, όταν δεν γίνεται η εργασία σε ομαδικό περιβάλλον.

3. Μειώνει τον καταστροφικό εσωτερικό ανταγωνισμό

Λόγω του αποτελεσματικού διευθυντή ανθρώπινου δυναμικού που διασφαλίζει αποτελεσματικά ότι η ομαδική εργασία χρησιμοποιείται εντός του οργανισμού, μπορεί να παρατηρηθεί η αντίστοιχη μείωση του καταστροφικού εσωτερικού ανταγωνισμού. Ο καταστροφικός εσωτερικός ανταγωνισμός είναι μια μορφή ανταγωνισμού μεταξύ των εργαζομένων ενός οργανισμού μέσω του οποίου αυτοί οι εργαζόμενοι αγνοούν, εμποδίζουν και επηρεάζουν περαιτέρω αρνητικά τον οργανισμό από την εκπλήρωση εσωτερικών δραστηριοτήτων και στόχων. (Alia, 2020)

Αντίστοιχα, είναι σε μεγάλο βαθμό σημαντικό για τους διευθυντές ανθρώπινου δυναμικού να διασφαλίζουν ότι ενθαρρύνεται η ομαδική εργασία, καθώς η αποτελεσματική ομαδική εργασία δρα κατά τρόπο που μετριάξει τη ζημιά του εσωτερικού ανταγωνισμού. Μέσω της εργασίας, με μια κουλτούρα που βασίζεται στην ομάδα, ένας εργαζόμενος μπορεί να επιτύχει προσωπικούς στόχους και περαιτέρω οργανωτικούς στόχους αποτελεσματικά μέσω της συνεργασίας με άλλους υπαλλήλους εντός του οργανισμού. Αυτό είναι σε μεγάλο βαθμό το ιδανικότερο αποτέλεσμα που επιθυμεί να πετύχει ένας διευθυντής ανθρώπινου δυναμικού. Η συνεπής επικοινωνία για τη σημασία της ομαδικής εργασίας και της καλής συνεργασίας με άλλους πρέπει να είναι γνωστή και πρέπει να προωθηθεί στους εργαζόμενους εντός του οργανισμού.

4. Αναπτύσσει τις δεξιότητες των εργαζομένων

Με την αύξηση της ενθάρρυνσης της ομαδικής εργασίας στο χώρο εργασίας ενός οργανισμού, οι διευθυντές ανθρώπινου δυναμικού ενδέχεται να δουν μια πιθανή αύξηση στις δεξιότητες των εργαζομένων. Αυτή η αύξηση στις δεξιότητες που αναπτύσσονται οφείλεται στο ότι οι ομάδες ενθαρρύνουν την καθοδήγηση και την εκπαίδευση προκειμένου να αναπτύξουν το σύνολο δεξιοτήτων ενός υπαλλήλου. Οι εργαζόμενοι που έχουν μεγαλύτερη εμπειρία και εξειδίκευση σε μια δεξιότητα είναι πιθανό να ενθαρρύνουν και με τη σειρά τους να αναπτύξουν άλλους υπαλλήλους που δεν είναι ισχυροί σε αυτήν τη συγκεκριμένη δεξιότητα.

Συνεπώς, λόγω της αύξησης των δεξιοτήτων των εργαζομένων μέσω της ομαδικής εργασίας που ενθαρρύνεται εντός του οργανισμού, μπορεί να φανεί ότι οι διευθυντές ανθρώπινου δυναμικού συναντούν αποτελεσματικά την Πρόταση Αξίας Εργαζομένων (EVP) των εργαζομένων. Αυτό με τη σειρά του έχει ως αποτέλεσμα τα αυξημένα επίπεδα ικανοποίησης των εργαζομένων, αυξημένα επίπεδα κινήτρων και περαιτέρω αντίστοιχη αύξηση τόσο στην ποιότητα εργασίας όσο και στην παραγωγικότητα (Alia, 2020).

5. Βελτιώνει τη συνοχή του εργατικού δυναμικού

Οι διευθυντές ανθρώπινου δυναμικού που μπορούν να ενθαρρύνουν αποτελεσματικά την ομαδική εργασία εντός του οργανισμού θα δουν δραματική βελτίωση στη συνοχή του εργατικού δυναμικού. Αυτό οφείλεται στο ότι οι εργαζόμενοι ενθαρρύνονται συνεχώς να εργάζονται σε ομάδες, κάτι που με τη σειρά του έχει εξασφαλίσει ότι υπάρχουν κοινοί στόχοι, συνεχής υποστήριξη των εργαζομένων, μεγαλύτερη υπευθυνότητα και περαιτέρω αυξημένη εμπιστοσύνη μεταξύ ομοτίμων στο χώρο εργασίας.

Ομοίως, αυτό πιθανότατα διασφαλίζει ότι βασικές μετρήσεις όπως οι απουσίες, τα ποσοστά εναλλαγής, η ικανοποίηση από την εργασία και τα επίπεδα άγχους των εργαζομένων επηρεάζονται θετικά λόγω της θετικής συνοχής του εργατικού δυναμικού. Με τη σειρά τους, οι διευθυντές ανθρώπινου δυναμικού ενθαρρύνουν συνεχώς την ομαδική εργασία στους υπαλλήλους εντός του οργανισμού, ενώ κάνουν περαιτέρω βασικές μετρήσεις εντός του οργανισμού για την καλύτερη ανάπτυξη των εργαζομένων και την ενθάρρυνση μιας θετικής εργασιακής κουλτούρας και περιβάλλοντος για όλους τους εργαζόμενους. (Alia, 2020)

4.3 Διαχείριση της γνώσης

Η βιομηχανική επανάσταση άλλαξε τη φύση της εργασίας και αυτό είχε εκτεταμένες επιπτώσεις στον τρόπο διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων σε οργανισμούς. Η τρέχουσα επανάσταση της γνώσης, επίσης, έφερε αλλαγές στον τρόπο διαχείρισης των εργαζομένων στη γνώση. Είναι ευρέως αποδεκτό ότι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μιας επιχείρησης καθορίζεται από το πόσο καλά αξιοποιεί τις οργανωτικές της γνώσεις.

Ένα σύστημα διαχείρισης ανθρώπινων πόρων (HRMS), εάν ευθυγραμμιστεί σωστά, μπορεί να συμβάλλει ζωτικά στη διαχείριση της οργανωσιακής γνώσης. Αυτοί οι επανασχεδιασμοί θα βοηθήσουν να απομακρυνθούν τέτοια συστήματα από τη σφαίρα της απλής παθητικής υποστήριξης, για να γίνουν ενεργά βοηθήματα στα μέλη του οργανισμού.

Πρέπει να χρησιμοποιήσουμε την τεχνολογία για να ανταποκριθούμε στους στόχους και τις προκλήσεις του οργανισμού. Μία από τις κεντρικές προκλήσεις που αντιμετωπίζουν όλοι οι μάνατζερ είναι ο τρόπος διαχείρισης της οργανωσιακής γνώσης. Οι εργαζόμενοι στη γνώση είναι ειδικοί που κυμαίνονται από επαγγελματίες ανθρώπινου δυναμικού και μάρκετινγκ έως μηχανικούς λογισμικού, διαχειριστές έργων και αναλυτές επιχειρήσεων. Η γνώση είναι το βασικό συστατικό της δουλειάς τους, επομένως την καταναλώνουν και την παράγουν σε καθημερινή βάση, αλλά απεχθάνονται τα αυθαίρετα χρονοδιαγράμματα. Επειδή ασχολούνται με το σχεδιασμό μηχανικών ή λογικών προϊόντων χρησιμοποιώντας πληροφοριακά συστήματα, αναμένεται να λάβουν γνώση, να την επεξεργαστούν και να τη διαδώσουν σε άλλα μέλη του οργανισμού (Alia, 2020).

Για να παραμείνει ένας οργανισμός δυναμικός, η επιτυχημένη διαχείριση αυτής της γνώσης είναι το κλειδί. Η διαχείριση γνώσης περιλαμβάνει όλες τις δραστηριότητες που σχετίζονται με τη δημιουργία, τη διάδοση και τη διατήρηση της γνώσης για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Οι άνθρωποι πρέπει να δημιουργούν γνώση αλλά και να την καταναλώνουν. Επιπλέον, οι αλληλεπιδράσεις τους με άλλους ανθρώπους είναι ένας μηχανισμός για τη μεταφορά γνώσης. Επομένως όταν εγκαταλείπουν έναν οργανισμό (εκούσια ή ακούσια), παίρνουν μαζί τους τις γνώσεις τους —τόσο επαγγελματικές όσο και κοινωνικές.

Η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού έχει βασικό ρόλο στη διαχείριση γνώσης σε έναν οργανισμό. Η διεξαγωγή μικρών επανασχεδιασμών στα HRMS θα μετριάσει τα παραδοσιακά εμπόδια στη διαχείριση γνώσης.

4.4 Η σημασία της καλής επικοινωνίας

Η καλή επικοινωνία είναι ένα ουσιαστικό εργαλείο για την επίτευξη παραγωγικότητας και τη διατήρηση ισχυρών εργασιακών σχέσεων σε όλα τα επίπεδα ενός οργανισμού – και αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό από τότε που η επιδημία του Covid-19 ανάγκασε πολλούς ανθρώπους να εργαστούν εξ αποστάσεως. Οι εργοδότες που επενδύουν χρόνο και ενέργεια για να προσφέρουν σαφείς γραμμές επικοινωνίας θα οικοδομήσουν γρήγορα εμπιστοσύνη μεταξύ των εργαζομένων, οδηγώντας σε αύξηση της παραγωγικότητας, της απόδοσης και του ηθικού γενικότερα. Εν τω μεταξύ, οι εργαζόμενοι που επικοινωνούν αποτελεσματικά με τους συναδέλφους, τους διευθυντές και τους πελάτες είναι πάντα πολύτιμα περιουσιακά στοιχεία για έναν οργανισμό και είναι μια δεξιότητα που μπορεί συχνά να ξεχωρίσει τους ανθρώπους από τον ανταγωνισμό τους όταν υποβάλλουν αίτηση για θέσεις εργασίας (Alia, 2020).

Η κακή επικοινωνία στον εργασιακό χώρο οδηγεί αναπόφευκτα σε μη παρακινημένο προσωπικό που μπορεί να αρχίσει να αμφισβητεί τη δική του εμπιστοσύνη στις ικανότητές του και αναπόφευκτα στον οργανισμό. Η σημασία της ισχυρής επικοινωνίας είναι βαθιά μέσα σε μια επιχείρηση.

4.5 Μοντέλα ηγεσίας και Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων

Το στυλ ηγεσίας αναφέρεται στις χαρακτηριστικές συμπεριφορές ενός ηγέτη όταν κατευθύνει, παρακινεί, καθοδηγεί και διαχειρίζεται ομάδες ανθρώπων. Οι μεγάλοι ηγέτες μπορούν να εμπνεύσουν πολιτικά κινήματα και κοινωνικές αλλαγές. Μπορούν επίσης να παρακινήσουν άλλους να αποδώσουν, να δημιουργήσουν και να καινοτομήσουν. Το 1939, μια ομάδα ερευνητών με επικεφαλής τον ψυχολόγο Kurt Lewin ξεκίνησε να εντοπίσει διαφορετικά στυλ ηγεσίας. Ενώ περαιτέρω έρευνα έχει εντοπίσει πιο διακριτούς τύπους ηγεσίας, αυτή η πρώιμη μελέτη είχε μεγάλη επιρροή και καθιέρωσε τρία κύρια στυλ ηγεσίας που έδωσαν το εφαλτήριο για πιο καθορισμένες θεωρίες ηγεσίας.

Στη μελέτη του Lewin, οι μαθητές τοποθετήθηκαν σε μία από τις τρεις ομάδες με έναν αυταρχικό, δημοκρατικό ή laissez-faire ηγέτη. Στη συνέχεια, τα παιδιά οδηγήθηκαν σε ένα έργο τέχνης και χειροτεχνίας, ενώ οι ερευνητές παρατήρησαν τη συμπεριφορά των παιδιών ως απάντηση στα διαφορετικά στυλ ηγεσίας. Οι ερευνητές διαπίστωσαν ότι η δημοκρατική ηγεσία έτεινε να είναι η πιο αποτελεσματική στο να εμπνέει τους οπαδούς να έχουν καλή απόδοση (Alia, 2020).

4.5.1 Αυταρχική ηγεσία (Αυτοκρατική)

Οι αυταρχικοί ηγέτες παρέχουν σαφείς προσδοκίες για το τι πρέπει να γίνει, πότε πρέπει να γίνει και πώς πρέπει να γίνει. Αυτό το στυλ ηγεσίας επικεντρώνεται έντονα τόσο στην εντολή του ηγέτη όσο και στον έλεγχο των οπαδών. Υπάρχει επίσης σαφής διαχωρισμός μεταξύ του αρχηγού και των μελών. Οι αυταρχικοί ηγέτες λαμβάνουν αποφάσεις ανεξάρτητα, με ελάχιστη ή καθόλου συμβολή από την υπόλοιπη ομάδα.

Η αυταρχική ηγεσία εφαρμόζεται καλύτερα σε καταστάσεις όπου υπάρχει λίγος χρόνος για ομαδική λήψη αποφάσεων ή όπου ο ηγέτης είναι το πιο ενημερωμένο μέλος της ομάδας. Η αυταρχική προσέγγιση μπορεί να είναι καλή όταν η κατάσταση απαιτεί γρήγορες αποφάσεις και αποφασιστικές ενέργειες. Ωστόσο, τείνει να δημιουργεί δυσλειτουργικά και ακόμη και εχθρικά περιβάλλοντα, φέρνοντας συχνά τους οπαδούς ενάντια στον ηγέτη που κυριαρχεί (Alia, 2020).

4.5.2 Συμμετοχική Ηγεσία (Δημοκρατική)

Η μελέτη του Lewin διαπίστωσε ότι η συμμετοχική ηγεσία, γνωστή και ως δημοκρατική ηγεσία, είναι συνήθως το πιο αποτελεσματικό στυλ ηγεσίας. Οι δημοκρατικοί ηγέτες προσφέρουν καθοδήγηση στα μέλη της ομάδας, αλλά συμμετέχουν επίσης στην ομάδα και επιτρέπουν τη συμβολή άλλων μελών της ομάδας. Στη μελέτη του Lewin, τα παιδιά αυτής της ομάδας ήταν λιγότερο παραγωγικά από τα μέλη της αυταρχικής ομάδας, αλλά η συνεισφορά τους ήταν υψηλότερης ποιότητας.

4.5.3 Αντιπροσωπευτική ηγεσία (Laissez-Faire)

Ο Lewin ανακάλυψε ότι τα παιδιά υπό αντιπροσωπευτική ηγεσία, γνωστή και ως laissez-faire ηγεσία, ήταν τα λιγότερο παραγωγικά και από τις τρεις ομάδες. Τα παιδιά αυτής της ομάδας είχαν επίσης περισσότερες απαιτήσεις από τον ηγέτη, έδειξαν μικρή συνεργασία και δεν μπορούσαν να εργαστούν ανεξάρτητα.

Οι αντιπροσωπευτικοί ηγέτες προσφέρουν ελάχιστη ή καθόλου καθοδήγηση στα μέλη της ομάδας και αφήνουν τη λήψη αποφάσεων στα μέλη της. Αν και αυτό το στυλ μπορεί να είναι χρήσιμο σε καταστάσεις που αφορούν ειδικούς υψηλής ειδίκευσης, συχνά οδηγεί σε κακώς καθορισμένους ρόλους και έλλειψη κινήτρων (Alia, 2020).

Εκτός από τα τρία στυλ που εντόπισαν ο Lewin και οι συνεργάτες του, οι ερευνητές έχουν περιγράψει πολλά άλλα χαρακτηριστικά πρότυπα ηγεσίας. Μερικά από τα πιο γνωστά περιλαμβάνουν:

4.5.4 Μετασχηματιστική Ηγεσία

Η μετασχηματιστική ηγεσία συχνά αναγνωρίζεται ως το πιο αποτελεσματικό στυλ. Αυτό περιγράφηκε για πρώτη φορά στα τέλη της δεκαετίας του 1970 και αργότερα επεκτάθηκε από τον ερευνητή Bernard M. Bass. Οι ηγέτες μετασχηματισμού είναι σε θέση να παρακινήσουν και να εμπνεύσουν οπαδούς και να κατευθύνουν θετικές αλλαγές στις ομάδες (Alia, 2020).

Αυτοί οι ηγέτες τείνουν να είναι συναισθηματικά έξυπνοι, ενεργητικοί και παθιασμένοι. Δεν δεσμεύονται μόνο να βοηθήσουν τον οργανισμό να πετύχει τους στόχους του, αλλά και να βοηθήσουν τα μέλη της ομάδας να εκπληρώσουν τις δυνατότητές τους.

Η έρευνα δείχνει ότι αυτό το στυλ ηγεσίας έχει ως αποτέλεσμα υψηλότερες επιδόσεις και βελτιωμένη ομαδική ικανοποίηση από άλλα στυλ ηγεσίας. Μια μελέτη διαπίστωσε επίσης ότι η μετασχηματιστική ηγεσία οδήγησε σε βελτιωμένη ευημερία μεταξύ των μελών της ομάδας.

4.5.5 Συναλλακτική Ηγεσία

Το συναλλακτικό στυλ ηγεσίας βλέπει τη σχέση ηγέτη-ακολούθου ως συναλλαγή. Με την αποδοχή μιας θέσης ως μέλους της ομάδας, το άτομο έχει συμφωνήσει να υπακούει στον αρχηγό. Στις περισσότερες περιπτώσεις, αυτό περιλαμβάνει τη σχέση εργοδότη-εργαζομένου και η συναλλαγή επικεντρώνεται στην ολοκλήρωση των απαιτούμενων εργασιών από τον ακόλουθο με αντάλλαγμα χρηματική αποζημίωση. Ένα από τα κύρια πλεονεκτήματα αυτού του στυλ ηγεσίας είναι ότι δημιουργεί σαφώς καθορισμένους ρόλους (Alia, 2020).

4.5.6 Ηγεσία της κατάστασης

Οι θεωρίες καταστάσεων της ηγεσίας τονίζουν τη σημαντική επίδραση του περιβάλλοντος και της κατάστασης στην ηγεσία. Το στυλ ηγεσίας των Hersey and Blanchard είναι μία από τις πιο γνωστές θεωρίες κατάστασης. Δημοσιεύτηκε για πρώτη φορά το 1969. Αυτό το μοντέλο περιγράφει τέσσερα βασικά στυλ ηγεσίας, συμπεριλαμβανομένων:

1. **Λέγοντας** : Λέει στους ανθρώπους τι να κάνουν
2. **Πώληση** : Πείθει τους οπαδούς να αγοράσουν τις ιδέες και τα μηνύματά τους
3. **Συμμετοχή** : Επιτρέπει στα μέλη της ομάδας να αναλάβουν πιο ενεργό ρόλο στη διαδικασία λήψης αποφάσεων
4. **Αντιστοίχιση** : Υιοθετεί μια πρακτική προσέγγιση στην ηγεσία και επιτρέπει στα μέλη της ομάδας να λαμβάνουν την πλειοψηφία των αποφάσεων

Αργότερα, ο Blanchard επέκτεινε το αρχικό μοντέλο Hersey και Blanchard για να τονίσει πώς το αναπτυξιακό επίπεδο και το επίπεδο δεξιοτήτων των μαθητών επηρεάζει το στυλ που πρέπει να χρησιμοποιείται από τους ηγέτες. Το μοντέλο ηγεσίας SLII του Blanchard περιέγραψε επίσης τέσσερα διαφορετικά στυλ ηγεσίας:

1. **Σκηνοθεσία**: Δίνοντας εντολές και περιμένοντας υπακοή, αλλά προσφέροντας ελάχιστη καθοδήγηση και βοήθεια
2. **Coaching** : Δίνοντας πολλές παραγγελίες, αλλά και πολλή υποστήριξη
3. **Υποστήριξη** : Προσφέροντας άφθονη βοήθεια, αλλά πολύ μικρή κατεύθυνση
4. **Εκχώρηση** : Προσφέροντας ελάχιστη κατεύθυνση ή υποστήριξη

Κεφάλαιο 5^ο Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

5.1. Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

Η ανάπτυξη θεωρείται ευρέως ως μέσο για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Suoniemi et al. 2020). Λόγω των συνθηκών ζωής και της απαίτησης για συνεχή βελτίωση σύμφωνα με τις ανάγκες και τις επιθυμίες του ατόμου, οι μελετητές ασχολούνται κυρίως με την καινοτομία (Ciampi et al. 2020). Οι εξελίξεις σε όλους τους τομείς της ζωής συμβάλλουν στην καινοτομία. Σύμφωνα με έναν από τους ακαδημαϊκούς της διοίκησης, τον Peter Drucker, η εφευρετικότητα είναι ένας βασικός παράγοντας στην οικονομική και κοινωνική αλλαγή, καθώς και ένα βασικό όπλο στην ανάπτυξη, την ανθεκτικότητα και την προσαρμοστικότητα των σύγχρονων οργανισμών στις μεταβαλλόμενες περιβαλλοντικές συνθήκες.

Η καινοτομία είναι μια ανθρωπιστική δραστηριότητα που πραγματοποιείται από άτομα που διαθέτουν ορισμένα χαρακτηριστικά που τα διαφοροποιούν από άλλα, και είναι μία από τις υψηλότερες προτεραιότητες των ηγετών οργανισμών όλων των μεγεθών και βιομηχανιών. Μια τέτοια πρακτική ενσωματώνει νέα προϊόντα με διάφορους τρόπους, με αποτέλεσμα πολλά πλεονεκτήματα, υπό την προϋπόθεση ότι υπάρχει το κατάλληλο περιβάλλον (González-Rodríguez et al. 2018). Στην ανάλυση ηγεσίας, ανθρώπινου δυναμικού, στρατηγικής διοίκησης και γενικού ποιοτικού ελέγχου, ο όρος «ενδυνάμωση» χρησιμοποιείται συχνά. Χρησιμοποιείται συνήθως σε τομείς όπως οι υπηρεσίες, οι δραστηριότητες και η μεταποίηση. Διακρίνεται από δύο τάσεις, η πρώτη εκ των οποίων αντικατοπτρίζει μερικές από τις τεχνικές που έχουν σχεδιαστεί από τους οργανισμούς διαχείρισης για την αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων, όπως η διοικητική ηγεσία, με τη συμμετοχή τους στη λήψη αποφάσεων και τη μείωση του άμεσου ελέγχου (Anwar & Climis, 2017).

Η δεύτερη τάση δείχνει ότι η ενδυνάμωση είναι μια εθελοντική απόφαση που λαμβάνεται από τους υπαλλήλους για την επίτευξη εταιρικών στόχων, τη συνεργασία με άλλους για την επίτευξη κοινών στόχων και την ελευθερία δράσης εντός του οργανωτικού πλαισίου. Αυτή η απόφαση βασίζεται σε ένα εγγενές κίνητρο που αντιπροσωπεύει τις διάφορες ικανότητες του ατόμου, οι οποίες περιλαμβάνουν νοημοσύνη, εμπειρία, αξίες και ευτυχία (GonzálezRodríguez et al. 2018). Η ανάπτυξη ενός οργανωτικού κλίματος δείχνει την προθυμία του οργανισμού να δημιουργήσει οργανωτικές απαιτήσεις προκειμένου να προγραμματίσει μια επιτυχημένη εφαρμογή που θα ενισχύσει το δυναμικό καινοτομίας. Τα πλαίσια που χρησιμοποιούνται από τους οργανισμούς είναι διαγνωστικοί δείκτες για τον προσδιορισμό του μεγέθους της ικανότητας διαχείρισης ενός οργανισμού όσον αφορά την προετοιμασία ενός περιβάλλοντος που ενθαρρύνει την ενδυνάμωση και την καινοτομία (Anwar & Qadir, 2017). Η στρατηγική ενδυνάμωσης χρησιμοποιείται σε αυτή τη μελέτη ως φιλοσοφία για την ενεργοποίηση της καινοτομίας σε οργανισμούς. Το ερευνητικό μοντέλο βασίζεται σε μια υποθετική προσέγγιση που υποδηλώνει ότι η εφαρμογή μιας στρατηγικής ενδυνάμωσης στον ιδιωτικό τομέα μπορεί να προωθήσει την καινοτομία. Σε αυτή τη μελέτη διερευνάται η επίδραση της ενδυνάμωσης στην καινοτομία, καθώς και η μετριαστική επίδραση του οργανωτικού περιβάλλοντος (Alia, 2020)

5.1.1. Η Έννοια του διατηρήσιμου Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος

Σύμφωνα με τους Lestari et al. (2020), το καινοτόμο περιβάλλον χρησιμεύει ως άμεσο μέσο για κοινωνικές, πολιτιστικές και δομικές επιπτώσεις καθώς οι καινοτομίες εξελίσσονται ή εξασθενούν. Οι οργανισμοί με επαναλαμβανόμενες λειτουργίες και νέους καινοτόμους ρόλους παράγουν αγαθά και παρέχουν υπηρεσίες και ιδέες, οι οποίες διαρκούν για περιορισμένο χρονικό διάστημα προκειμένου να καλύψουν τις ανάγκες των πελατών, αλλά αυτές οι ανάγκες δεν είναι περιορισμένες και οι πελάτες θέλουν να ικανοποιηθούν. Αυτό απαιτεί τις καινοτόμες πρακτικές ενός οργανισμού για την παραγωγή προϊόντων που ικανοποιούν αυτές τις απαιτήσεις, κάτι που με τη σειρά του επιβάλλει την προετοιμασία οργανωτικών απαιτήσεων για την πραγματοποίηση τέτοιων δραστηριοτήτων (Anwar, 2017).

Σύμφωνα με τους Anwar & Louis, (2017), το καλύτερο μέσο για τη δημιουργία δημιουργικών οργανώσεων, όπου η δημιουργικότητα μπορεί να ενισχυθεί, είναι η εμπειριστατωμένη κατανόηση των καινοτόμων διαδικασιών που πρέπει να ακολουθηθούν για την ανάπτυξη και προώθηση της καινοτομίας. Αυτό απαιτεί επιτυχημένη διαχείριση δημιουργικότητας και δημιουργικό περιβάλλον. Η διοίκηση μπορεί να προστατεύσει την καινοτομία αποφασίζοντας, αν θα προωθήσει και θα ενθαρρύνει την εξειδίκευση των εργαζομένων μέσω καινοτόμου σκέψης ή θα ενθαρρύνει τις εφευρέσεις των εργαζομένων. Ένα δημιουργικό περιβάλλον απαιτεί την ανάπτυξη δραστηριοτήτων που αποτελούν πρόκληση και επιτρέπουν στο προσωπικό ελευθερία εκτέλεσης των καθηκόντων του, την αποδοχή των ομάδων εργασίας ως εργαλείο καινοτομίας και προόδου, καθώς και υποστήριξη και ενθάρρυνση (Lim et al. 2018). Οι μεταβλητές που επηρεάζουν τα περιεχόμενα και τα στοιχεία του οργανωτικού περιβάλλοντος ποικίλλουν μεταξύ των μελετών. Αυτό εξαρτάται από το υπόβαθρο και την εξειδίκευση, εκτός από τα πρότυπα μελέτης και τη μεθοδολογία που χρησιμοποιείται. Αυτή η ενότητα θα καλύψει ένα ευρύ φάσμα παραγόντων που μπορεί να είναι οι σημαντικότεροι για να καταστεί δυνατή η ενδυνάμωση και η καινοτομία (Abdullah & Anwar, 2021).

Διαφορετικές ερμηνείες ιδεών και περιεχομένου προσφέρθηκαν σε μελέτες εταιρικής κουλτούρας. Σύμφωνα με μια έκθεση, η εταιρική κουλτούρα είναι μια συλλογή κοινών αξιών και πεποιθήσεων που αναπτύχθηκαν μέσα σε έναν οργανισμό που καθορίζει ρητά τη συμπεριφορά των μελών (Yuliansyah et al. 2017). Μια άλλη μελέτη διαπίστωσε ότι η οργανωτική κουλτούρα βασίζεται στις αξίες και τις πεποιθήσεις, καθώς και τους μηχανισμούς κατανόησης και συλλογισμού που διατυπώνονται από τα μέλη του οργανισμού. Σύμφωνα με την έκθεση, η παράδοση αποτελεί άγραφο μέρος του οργανισμού. Τα πιο πρόσφατα στοιχεία που εντάχθηκαν στον προηγούμενο όρο ήταν οι μέθοδοι σκέψης και οι γενικές αντιλήψεις των ηγετών της εταιρείας για τρέχοντα ζητήματα στο οργανωτικό περιβάλλον (Moktadir et al. 2020). Μια άλλη μελέτη ορίζει την οργανωτική κουλτούρα ως επαφή, στην οποία τα άτομα περιγράφουν τους οργανισμούς, τους ρόλους και τις υποχρεώσεις τους (Park & Mithas, 2020). Αυτό σημαίνει επίσης ότι ο πολιτισμός είναι μια αμφίδρομη συνομιλία μεταξύ των εργαζομένων στην οποία περιγράφουν τους ρόλους τους (Ukko et al. 2019). Ως αποτέλεσμα, η οργανωτική κουλτούρα εξετάζεται σε δύο στάδια. Το πρώτο είναι άυλο και εκφράζεται σε οργανισμούς με σύμβολα, παραμύθια και τελετουργίες. Το δεύτερο αφορά υποθέσεις, πεποιθήσεις, συλλογισμούς και εσωτερική αυτοδιοίκηση (Yuan et al. 2020). Η οργανωτική κουλτούρα έχει πολλούς στόχους, αλλά η αξία της ταυτότητας και η οργανωτική συμπεριφορά είναι δύο από τους σημαντικότερους (Anwar & Shukur, 2015). Σύμφωνα με άλλη έκθεση, η εταιρική κουλτούρα εξυπηρετεί δύο στόχους. Το πρώτο είναι να επιτευχθούν

εσωτερικές αντιδράσεις και αξιοπρέπεια μέσα στα μέλη του οργανισμού προκειμένου να ξέρουν πώς να ανταποκρίνονται και να συνεργάζονται. Το δεύτερο είναι να ενθαρρύνει τον οργανισμό να προσαρμοστεί στον έξω κόσμο προκειμένου να επιτύχει τους στόχους του, οι οποίοι περιλαμβάνουν, μεταξύ άλλων, την ταχεία ανταπόκριση στις απαιτήσεις των πελατών και την εξάλειψη των ανταγωνιστών (Tasgit et al. 2017).

Στη δεκαετία του 1990, πολλές εταιρείες χρησιμοποίησαν την ενδυνάμωση ως μια σύγχρονη πτυχή της εταιρικής κουλτούρας, ενθαρρύνοντας τους εργαζόμενους να συγχωνεύσουν την κουλτούρα με τους οργανισμούς τους και να κάνουν αποδεκτές επιλογές σύμφωνα με τις αξίες και τις απαιτήσεις της εταιρείας. Οι οργανισμοί έτειναν να χρησιμοποιούν αυτή τη στρατηγική μέχρι η ηγεσία να γίνει ένα σημαντικό μέρος της εσωτερικής αλλαγής της επιχειρηματικής κοινότητας. Σύμφωνα με τους Aldea et al. (2018), η οργανωτική κουλτούρα είναι ένας από τους παράγοντες που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα της ενδυνάμωσης. Εκτός από την αξιολόγηση της αποτυχίας ορισμένων μελετών που σχετίζονται με την ενδυνάμωση, όπως η αποτυχία ατόμων να εμπλακούν αποτελεσματικά στο σχήμα ηθικής και ενδυνάμωσης της αίσθησης, μια άλλη μελέτη έδειξε ότι η εφαρμογή της ενδυνάμωσης συνεπάγεται μια θεμελιώδη αλλαγή στο πλαίσιο της εταιρικής κουλτούρας. Αυτό οφειλόταν στην έλλειψη εμπειρίας που εμπόδιζε τη συμμετοχή και στην αποτυχία σύνδεσης της συμμετοχής με στρατηγικές αποφάσεις (Cha et al. 2019).

Η ενδυνάμωση, σύμφωνα με τους Strakoná et al. (2020), αποτελεί αναπόσπαστο μέρος της δημιουργίας μιας σταθερής οργανωτικής κουλτούρας ικανής να αντιμετωπίσει νέα προβλήματα. Η ισχυρή κουλτούρα θεωρείται αποτέλεσμα της επιρροής του νοήματος και των ηθικών κριτηρίων που ενστερνίζονται τα άτομα, οι κοινωνίες και οι οργανισμοί στο σύνολό τους. Οι διευθυντές σε διάφορα θεσμικά επίπεδα βλέπουν μια βαθιά κουλτούρα λογοδοσίας και ουσιαστικής συμμετοχής στην εφαρμογή της ενδυνάμωσης των εργαζομένων, σύμφωνα με την έκθεση. Η σύνδεση μεταξύ ενδυνάμωσης και εταιρικής κουλτούρας είναι βαθιά και αμοιβαία επωφελής. Ο διευθυντής τονίζει τα ισχυρά χαρακτηριστικά της δέσμευσης στον διαχειριζόμενο τομέα και επανεξετάζει τις εξουσιοδοτήσεις που δίνονται όχι κεντρικά σε πρόσθετες αρχές και τη δημιουργία διοικητικών ερωτηματολογίων υπό το φως των συνολικών στόχων που έχουν τεθεί. Δεδομένου ότι οι εξουσιοδοτημένοι άνθρωποι έχουν αυτο-αντίδραση και συγχωνεύονται με τον τρόπο που γίνεται η εργασία, τα υψηλά επίπεδα ενδυνάμωσης θα μπορούσαν να δημιουργήσουν ένα ισχυρό πολιτιστικό περιβάλλον σε όλους τους οργανισμούς. Ελλείπει πολιτικών και γραπτών οδηγιών, είναι ακόμα σε θέση να λαμβάνουν αποφάσεις (Anwar & Abd Zebari, 2015).

Οι Lee et al. (2021) μιλούν για τη σημασία της κουλτούρας παραδειγμάτων για την προώθηση της καινοτομίας. Ένας οργανισμός που μελετά παραδείγματα τα οποία αποτελούνται από αναμνήσεις ευτυχίας και συστάσεις που έγιναν επί δεκαετίες για να προβληματιστεί σχετικά με το ρόλο των καινοτομιών και τον αντίκτυπό τους στον οργανισμό, προωθεί την καινοτομία. Οι Zhu & Chertow, (2017) αναφέρονται σε στοιχεία δημιουργικού και πολιτισμικού πλαισίου, όπως κοινούς στόχους και αξίες μεταξύ της διοίκησης του οργανισμού και των εργαζομένων. Αυτό επικεντρώνεται στην ικανοποίηση των αναγκών των εργαζομένων, στον χειρισμό τους ως φυσικά και πνευματικά εργαλεία, στην εκπαίδευση τους και στην αύξηση των προσδοκιών απόδοσης (Anwar & Surarchith, 2015). Οι επαγγελματικές πρακτικές σε οργανισμούς γενικά, και εκπαιδευτικούς οργανισμούς ειδικότερα, δεν πρέπει να θεωρούνται ανήθικες. Ορισμένες διαδικασίες έχουν γίνει ασύμβατες με τα κυρίαρχα κριτήρια, όπως η εμπιστοσύνη και η ειλικρίνεια, τα οποία μπορούν να επαληθευτούν σε τακτική βάση. Για να αλλάξουν αυτές οι συνήθειες, τα τμήματα διαχείρισης θα πρέπει να είναι εξοικειωμένα με αυτά. Τα ηθικά είναι προσωπικές

πεποιθήσεις και κρίσεις για το τι είναι σωστό ή λάθος, καλό ή κακό (Andavar & Ali, 2020). Μπορεί να είναι ένα σύνολο ηθικών αξιών ή επιπέδων που δεν γίνονται αποδεκτά από μια συγκεκριμένη κοινωνία και οποιαδήποτε ατομική ή ομαδική συμπεριφορά που δεν είναι συμβατή με αυτά είναι ανήθικη (Quenum et al. 2019). Μια άλλη μελέτη διαπίστωσε ότι οι ηθικές σχέσεις των ανθρώπων σε ένα συγκεκριμένο επάγγελμα, οργανισμό ή θρησκεία καθορίζουν την ηθική ως πλαίσιο (Pucheta-Martínez & Bel-Oms, 2019). Η διοικητική διαφάνεια είναι μια έννοια που έχει κερδίσει πρόσφατα δημοτικότητα τόσο στον δημόσιο όσο και στον ιδιωτικό τομέα. Οι δομές και οι πρακτικές λογοδοσίας της διοίκησης σχετίζονται με την εξάπλωση της θεσμικής διαφθοράς και τις ηθικές επιπτώσεις της σε πολλούς οργανισμούς και σε όλες τις κοινότητες. Αυτή η πολιτική έχει υιοθετηθεί από πολλές χώρες ως πιθανή απάντηση στην ανήθικη συμπεριφορά. Όσον αφορά την ανάπτυξη, τη δομική πρόοδο και τις διαδικασίες μετασχηματισμού που χρησιμοποιούνται για την προσαρμογή στις εξελισσόμενες περιβαλλοντικές συνθήκες και μεταβλητές, η διαχειριστική ευθύνη σχετίζεται με κυβερνητικές δραστηριότητες και οργανισμούς. Οι έννοιες της διαφάνειας και οι προϋποθέσεις για την επιτυχή εφαρμογή της ήταν το θέμα πολλών από τις εργασίες (Anwar, 2017). Οι Sung και Kim (2021) περιγράφουν τη διαφάνεια ως τη νομική συνέπεια και ακρίβεια της εργασίας που γίνεται εντός οργανισμών, καθώς και τη χρήση συνεπών και ανοικτών διαδικασιών διαχείρισης για τη λήψη αντικειμενικών και ακριβών αποφάσεων.

Οι Καινοτόμες Ιδέες, σύμφωνα με τον Ali, (2021), περιγράφονται ως «η συνοχή ευνόητων νόμων που χαρακτηρίζονται από απλή γλώσσα, ευελιξία και ανάπτυξη ως απάντηση σε οικονομικές, κοινωνικές και διοικητικές μεταβλητές, καθώς και από την απλοποίηση διαδικασιών, αποκάλυψη πληροφοριών και προσβασιμότητας». Αμφισβητώντας την εξουσία των κυβερνητικών υπηρεσιών, οι Nadanyiona & Das, (2020) εισήγαγαν μια νέα διάσταση στη συζήτηση περί απορρήτου. Σύμφωνα με τη μελέτη, τα κυβερνητικά γενικά ινστιτούτα πρέπει να στεγάζονται σε ένα γυάλινο κουτί, ώστε όλοι να μπορούν να δουν τις δραστηριότητες και τις εργασίες τους, καθώς και τον τρόπο με τον οποίο εκτελούνται. Δεδομένου ότι η διαφάνεια αναφέρεται στην πλήρη ροή πληροφοριών των διευθυντών προς τον οργανισμό, ο Anwar, (2016) εστιάζει σε έναν τύπο λογοδοσίας, τη ροή πληροφοριών. Καθώς όλες οι λειτουργίες αντιπροσωπεύονται από ακρίβεια γνώσης, αυτό δείχνει ότι οι πληροφορίες βρίσκονται στο επίκεντρο της διαφάνειας (McAdam et al. 2017).

5.1.2. Στρατηγικές επίτευξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

Η θεωρία που βασίζεται σε πόρους (RBV) αποτελεί αναμφισβήτητα ένα από τα πιο δημοφιλή θεωρητικά πλαίσια στη βιβλιογραφία διαχείρισης. Το βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μπορεί να επιτευχθεί μέσω πολύτιμων, σπάνιων, και μη υποκαταστάσιμων πόρων. Γι' αυτό το RBV είναι ιδιαίτερα ελκυστικό για τη διαχείριση ανθρώπινων πόρων (HRM), ιδιαίτερα για τη στρατηγική διαχείριση ανθρώπινων πόρων (SHRM). Έτσι, το RBV έχει τη δυνατότητα να περιορίσει το χάσμα μικρο-μακροεντολών (π.χ. Wright et al., 2001; Nyberg and Wright, 2015). Ο βαθμός στον οποίο η RBV κατάφερε να γεφυρώσει αυτό το χάσμα είναι, ωστόσο, αμφισβητήσιμος. Από τη μία πλευρά, οι μελετητές της SHRM υποστηρίζουν ότι οι πρακτικές HRM μπορούν να αποτελέσουν πηγή βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Οι πρακτικές HRM, όταν αντιμετωπίζονται ως συστήματα «αλληλένδετων και εσωτερικά συνεκτικών» πρακτικών, μπορεί να είναι μοναδικές, αιτιολογικά ασαφείς και δύσκολο να μιμηθούν. Σύμφωνα με αυτά τα εννοιολογικά επιχειρήματα και παρά ορισμένες ουσιαστικές (Kaufman, 2010) και μεθοδολογικές ανησυχίες, η έρευνα SHRM παρείχε πειστικά στοιχεία για τη σχέση μεταξύ των πρακτικών HRM και των διαφόρων αποτελεσμάτων σε επίπεδο εταιρείας.

Από την άλλη πλευρά, οι υποστηρικτές του «πλεονεκτήματος ανθρώπινου κεφαλαίου» ισχυρίζονται ότι «είναι ουσιαστικά αδύνατο οι πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού να είναι σπάνιες, ανεπανάληπτες και μη υποκατάστατες». Άλλοι υποστηρίζουν ότι τα στοιχεία για τον αντίκτυπο της πρακτικής αυτής στις συμπεριφορές και τις δεξιότητες του εργατικού δυναμικού είναι ανεπαρκή. Για παράδειγμα, οι Wright et al. υποστηρίζουν ότι παρόλο που το RBV αποτελεί ένα ελκυστικό βασικό σκεπτικό για τη βιβλιογραφία SHRM, «μέχρι στιγμής καμία μελέτη δεν έχει αποδείξει κάτι κοντά σε ένα πλήρες αιτιολογικό μοντέλο μέσω του οποίου οι πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού υποτίθεται ότι επηρεάζουν την απόδοση της επιχείρησης» (2001: 709). Έτσι, οι πρακτικές HRM αντιμετωπίζονται στην περισσότερη βιβλιογραφία ανθρώπινου κεφαλαίου, στην καλύτερη περίπτωση, ως απλοί «μοχλοί» στη σχέση μεταξύ ανθρώπινων πόρων κεφαλαίου και βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Θα γίνει μια προσπάθεια να παρουσιαστούν ορισμένες από τις κύριες προοπτικές των τελευταίων τριών δεκαετιών σχετικά με τη σύνδεση των πρακτικών του ανθρώπινου δυναμικού και τα αποτελέσματα στην επιχείρηση. Η βιβλιογραφία για το ανθρώπινο κεφάλαιο είναι πλούσια σε θεωρίες, εξηγώντας τις διαφορές μεταξύ των βασικών εννοιών και προσφέροντας σύνθετα μοντέλα ανθρώπινων πόρων (π.χ. Ployhart και Moliterno, 2011 · Brymer et al. , 2014; Ployhart et al., 2014). Η αδυναμία δοκιμής αυτών των πολύπλοκων μοντέλων ανθρώπινου κεφαλαίου, τα ευρύτερα ζητήματα μέτρησης και οι ατέλειες της αγοράς εργασίας αποτελούν σημαντικά μειονεκτήματα σε αυτήν την έρευνα. Δεδομένης της κρισιμότητας της διαχείρισης των πόρων ανθρώπινου κεφαλαίου στη δημιουργία και την αποτύπωση αξίας (π.χ. Wright et al., 1994; Sirmon et al., 2007; Wright and McMahan, 2011; Nyberg et al., 2014), η έρευνα ανθρώπινου κεφαλαίου μας επαναφέρει στη σημασία των πρακτικών και των συστημάτων ανθρώπινου δυναμικού για δημιουργία και διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Θα δούμε ότι οι πρακτικές HRM δεν είναι απλοί μοχλοί που επιτρέπουν στις επιχειρήσεις να παράγουν βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Με βάση τους Campbell et al. (2012b) και το μοντέλο ικανότητας-κίνητρου-ευκαιριών (AMO), προσφέρεται ένα εννοιολογικό μοντέλο που ρίχνει φως στον τρόπο με τον οποίο οι εργασιακές πρακτικές υψηλής απόδοσης (HPWP) όχι μόνο ενισχύουν τους εργαζόμενους με γνώσεις, δεξιότητες, ικανότητες και άλλα χαρακτηριστικά (KSAOs) και προσφέρουν κίνητρα και ευκαιρίες για να αξιοποιήσουν αυτούς τους πόρους, αλλά συμβάλλουν επίσης στη διαμόρφωση των περιορισμών κινητικότητας από πλευράς προσφοράς και ζήτησης που πιστεύεται ότι θα επιτρέψουν στις επιχειρήσεις να δημιουργήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω αυτών των πόρων. Έτσι, προτείνεται ότι οι επιχειρήσεις μπορούν να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μόνο μέσω της αλληλεπίδρασης μεταξύ ανθρώπινων πόρων και πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού - η κάθε μία διαμορφώνει και επιφέρει την άλλη.

Θα δοθεί έμφαση στον εντοπισμό των κύριων προοπτικών, συγκεκριμένα, της πρώιμης SHRM, της συμπεριφορικής προοπτικής, της AMO και της RBV που έχουν κυριαρχήσει στη σχετική βιβλιογραφία. Παρόλο που παρουσιάζονται αυτές οι τέσσερις λογικές ως ξεχωριστές μεταξύ τους και με συγκεκριμένη σειρά, στην πραγματικότητα τα όριά τους δεν είναι πάντα ξεκάθαρα, η ανάπτυξή τους είναι περισσότερο ταυτόχρονη παρά διαδοχική και είναι συμπληρωματικές και όχι αντικρουόμενες.

Στα τέλη της δεκαετίας του 1970 και στις αρχές της δεκαετίας του 1980, εμφανίστηκαν τα εννοιολογικά θεμέλια του SHRM. Dyer (1984), Fombrun et al. (1984), Kochan et al. (1986) και Walker (1980) ήταν μεταξύ των πρωτοπόρων μελετητών που συνέδεσαν το HRM και την επιχειρηματική στρατηγική. Για παράδειγμα, ο Dyer (1984) παρουσίασε μια

ερευνητική ατζέντα που αναγνώριζε ρητά το ρόλο της επιχειρηματικής στρατηγικής και των συστημάτων HRM στον επηρεασμό των αποτελεσμάτων της εταιρείας. Αυτή η πρόωπη εργασία πυροδότησε σημαντικές εμπειρικές μελέτες που παρείχαν στοιχεία για τη σχέση απόδοσης HRM -επιχείρησης. Αυτή η εργασία, ωστόσο, οδήγησε σε ερωτήματα σχετικά με την υποκείμενη λογική αυτής της σχέσης, μετατοπίζοντας την προσοχή στους μηχανισμούς διαμεσολάβησης του «μαύρου κουτιού» της απόδοσης HRM (Boxall και Purcell, 2008). Αυτό το «μαύρο κουτί» αποτελεί την υποκείμενη κινητήρια δύναμη για τη θεωρητική και εμπειρική έρευνα που ακολούθησε.

Μία από τις πρώτες προσπάθειες για την περιγραφή του «μαύρου κουτιού» της σχέσης HRM -απόδοσης ήταν η συμπεριφορική προοπτική. Η προοπτική συμπεριφοράς, στηριζόμενη στη θεωρία έκτακτης ανάγκης, προτείνει τη συμπεριφορά των εργαζομένων ως μηχανισμό διαμεσολάβησης μεταξύ των πρακτικών και των επιδόσεων του HRM. Οι πρακτικές HRM θεωρούνται ως το πιο άμεσο μέσο μιας επιχείρησης για την πρόκληση και τη διατήρηση των επιθυμητών συμπεριφορών των εργαζομένων, όπως συμπεριφορές που σχετίζονται με την εργασία και συμπεριφορές οργανωτικής υπηκοότητας. Το έργο των Schuler και Jackson (1987) ώθησε την έρευνα πέρα από την καθολική προσέγγιση που υποδηλώνει ότι υπάρχουν «βέλτιστες πρακτικές» που αποφέρουν ανώτερα οργανωτικά αποτελέσματα σε όλες τις καταστάσεις. Αυτό το ερευνητικό ρεύμα αντίθετα, υιοθετεί μια προσέγγιση έκτακτης ανάγκης. Αυτή η προσέγγιση επικεντρώνεται στην «εξωτερική» ή «κάθετη» προσαρμογή τονίζοντας τη σημασία της ευθυγράμμισης μεταξύ των πρακτικών HRM και της ευρύτερης ταυτότητας και των χαρακτηριστικών της επιχείρησης, συμπεριλαμβανομένης της στρατηγικής της.

Ως μια προσπάθεια να εξηγηθεί πώς συγκεκριμένες δραστηριότητες ανθρώπινου δυναμικού μπορούν να προκαλέσουν στρατηγικά επιθυμητές συμπεριφορές εργαζομένων, προέκυψε το πλαίσιο AMO, που επεκτείνει τη συμπεριφορική θεωρία και βασίζεται στη θεωρία της προσδοκίας. Αυτό το μοντέλο προτείνει ότι η σχέση μεταξύ πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού και αποτελεσμάτων σε επίπεδο εργαζομένων και επιχειρήσεων διαμεσολαβείται από την άμεση επίδραση που έχουν αυτές οι πρακτικές στις ικανότητες, τα κίνητρα και τις ευκαιρίες των εργαζομένων. Μια σημαντική συμβολή του μοντέλου AMO είναι ότι δίνει έμφαση στην ανάγκη να κοιτάξουμε πέρα από την κάθετη εφαρμογή. Η συστημική προσέγγιση που προέκυψε υποδηλώνει ότι είναι ο κατάλληλος συνδυασμός διαφορετικών πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού και όχι μεμονωμένων πρακτικών που μπορεί να εξασφαλίσει την ενίσχυση και των τριών συνιστωσών του μοντέλου AMO και τελικά να οδηγήσει σε υψηλές επιδόσεις των εργαζομένων ή του εργατικού δυναμικού. Στον πυρήνα αυτής της λογικής βρίσκεται η έννοια της «εσωτερικής» ή της «οριζόντιας» προσαρμογής τονίζοντας τη σημασία της προσαρμογής και της αλληλεπίδρασης μεταξύ των πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού. Αυτή η γραμμή έρευνας δεν αγνοεί απαραίτητα τη σημασία της κάθετης προσαρμογής, αλλά συνήθως υιοθετεί μια προσέγγιση διαμόρφωσης που τονίζει την ανάγκη τόσο για οριζόντια όσο και για κάθετη προσαρμογή.

Ακολουθώντας αυτή τη γραμμή, ο MacDuffie (1995) πρότεινε την έννοια των «δεσμών HRM» και απέδειξε εμπειρικά ότι τα συστήματα πρακτικών HRM μπορούν να αλληλεπιδράσουν με πολύπλοκους τρόπους για να οδηγήσουν σε ανώτερη απόδοση. Επεκτείνοντας αυτή την έννοια, οι Becker et al. τόνισαν ότι οι εταιρείες πρέπει να αποφεύγουν τους «θανατηφόρους συνδυασμούς» [πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού που μεμονωμένα οδηγούν σε ευεργετικά αποτελέσματα της εταιρείας, αλλά όταν λαμβάνονται ως ομάδα αποτελούν «συνταγή για καταστροφή» (1997: 43)] και στοχεύουν σε «ισχυρές συνδέσεις» (πρακτικές HRM με συνέργειες ή συμπληρωματικότητες). Οι Ichniowski et al.

(1997), σε ένα δείγμα γραμμών φινιρίσματος χάλυβα, χρησιμοποίησαν ανάλυση συστάδων για να ομαδοποιήσει πρακτικές HRM και έδειξε ότι τα εργοστάσια που χρησιμοποιούν ένα «καινοτόμο» σύστημα HRM (συμπεριλαμβανομένων πρακτικών όπως ευέλικτες αναθέσεις εργασίας και αμοιβές κινήτρων) ήταν κορυφαία όσον αφορά την παραγωγικότητα και το προϊόν ποιότητα. Πιο πρόσφατα, οι Delery and Gupta (2016) πραγματοποίησαν μια πιο άμεση εξέταση της προοπτικής των συστημάτων. Οι συγγραφείς, με βάση τη θεωρία και τη σύγκριση των αποτελεσμάτων από διαφορετικές μεθοδολογικές προσεγγίσεις, διαπίστωσαν ότι οι πρακτικές HRM που ενισχύουν τις ικανότητες, ενισχύουν τα κίνητρα και αυξάνουν τις ευκαιρίες αλληλεπιδρούν με έναν περίπλοκο τρόπο για να επηρεάσουν την οργανωτική αποτελεσματικότητα.

Η θεωρία βασισμένη σε πόρους (RBV) έχει χρησιμοποιηθεί με συνέπεια, ρητά ή σιωπηρά, ως υπόβαθρο στην έρευνα SHRM και στρατηγικής. Ωστόσο, το RBV αντιμετωπίζεται διαφορετικά από τους ερευνητές HRM και στρατηγικής (π.χ. Nyberg και Wright, 2015) και έχει πυροδοτήσει μια συνεχή συζήτηση: Είναι οι πρακτικές HRM ή οι ανθρώπινοι πόροι, οι πόροι που έχουν τη δυνατότητα να δημιουργήσουν βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα; Σύμφωνα με την πρώτη γραμμή έρευνας RBV, οι δραστηριότητες HRM, όταν σχεδιάζονται και εφαρμόζονται κατάλληλα, έχουν τη δυνατότητα να δημιουργήσουν και να διατηρήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Οι MacDuffie και Kochan (1995), για παράδειγμα, διαπίστωσαν ότι οι υψηλότερες επενδύσεις στην εκπαίδευση συνδέονταν με υψηλότερα επίπεδα παραγωγικότητας. Οι Snell και Dean (1992) έδειξαν ότι οι επιχειρήσεις που επενδύουν σε επιλεκτική στελέχωση, εκτιμήσεις επιδόσεων για αναπτυξιακούς σκοπούς και εντατική εκπαίδευση είναι πιο πιθανό να εφαρμόσουν επιτυχώς νέα εξελιγμένα νέα τεχνολογικά συστήματα. Συνολικά, μπορεί να συναχθεί από τη σχετική βιβλιογραφία ότι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μπορεί να προκύψει, όταν οι δραστηριότητες HRM επικεντρώνονται στην ανάπτυξη δεξιοτήτων ειδικών για την επιχείρηση (λιγότερο μεταβιβάσιμες από τις γενικές δεξιότητες), όταν η λειτουργία HRM επενδύει στη συγκρότηση ομάδας (τα αποτελέσματα της ομάδας είναι λιγότερο μιμητέα και μεταβιβάσιμα λόγω της αιτιώδους ασάφειας και της κοινωνικής πολυπλοκότητας) και όταν οι δραστηριότητες HRM συνδυάζονται σε εξαιρετικά ολοκληρωμένες και συνεκτικές δέσμες (πιο δύσκολο να μιμηθούν). Με βάση τη διαφοροποίηση της λογικής του εργατικού δυναμικού από τον Osterman (1987), αρκετοί συγγραφείς υποστήριξαν ότι οι επιχειρήσεις πρέπει να αντιμετωπίζουν διαφορετικές ομάδες του εργατικού δυναμικού τους με διαφορετικά σύνολα πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού. Οι Lepak και Snell (1999) πρότειναν ότι οι θέσεις εργασίας μπορούν να διαφοροποιηθούν με βάση την αξία και τη μοναδικότητα και κάθε μία από τις αναδυόμενες οικογένειες εργασίας θα πρέπει να αντιμετωπίζεται με τον αντίστοιχο τρόπο απασχόλησης. Έχει επίσης προταθεί ότι οι επιχειρήσεις πρέπει να δίνουν ιδιαίτερη προσοχή στους εργαζόμενους που διαθέτουν βασικές ικανότητες ή στρατηγικές ικανότητες, οι οποίες εκλαμβάνονται ως πόροι που χρησιμοποιούνται για την επίτευξη στρατηγικών στόχων, επειδή η καλύτερη διαχείριση του βασικού εργατικού δυναμικού είναι πιο πιθανό να έχει τον μεγαλύτερο αντίκτυπο στη δημιουργία αξίας της εταιρείας.

Ένα άλλο ρεύμα βιβλιογραφίας που βασίζεται σε RBV υποστηρίζει ότι οι ανθρώπινοι πόροι αποτελούν την κύρια πηγή βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Με βάση το επιχειρήματα ότι οι πρακτικές HRM μπορούν να αναπαραχθούν με την πάροδο του χρόνου από ανταγωνιστές, οι ανθρώπινοι πόροι κεφαλαίου, μέσω των μοναδικών συνδυασμών τους (Ployhart et al., 2014), έχουν τη δυνατότητα να δημιουργούν βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Nyberg et al., 2014). Η βασική υπόθεση είναι ότι η ιδιαιτερότητα της επιχείρησης περιορίζει την κινητικότητα του πολύτιμου ανθρώπινου κεφαλαίου (Williamson,

1988; Hatch and Dyer, 2004). Ορισμένοι μελετητές (Barney and Wright, 1998; Campbell et al., 2012b), ωστόσο, έχουν επισημάνει ορισμένες ανησυχίες σχετικά με αυτήν την υπόθεση. Σύμφωνα με αυτές τις ανησυχίες, οι Campbell et al. (2012) επιχείρησαν μια σε πιο βάθος ανάλυση της λειτουργίας της αγοράς εργασίας και των συνθηκών υπό τις οποίες το ανθρώπινο κεφάλαιο οδηγεί σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Από την πλευρά της ζήτησης, οι συγγραφείς, με επιχειρήματα σύμφωνα με τους Barney και Wright (1998), προτείνουν ότι το γενικό ανθρώπινο κεφάλαιο, υπό συγκεκριμένες συνθήκες της αγοράς, μπορεί επίσης να δημιουργήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Δεδομένου ότι οι εργαζόμενοι συνήθως διαθέτουν τόσο εξειδικευμένο όσο και γενικό ανθρώπινο κεφάλαιο (Lazear, 2009), η θεώρηση της ιδιαιτερότητας της εταιρείας ως αποτελεσματικού περιορισμού κινητικότητας από την πλευρά της ζήτησης είναι μια μυωπική προσέγγιση, επειδή οι ανταγωνιστές μπορεί να αντιληφθούν ως πολύτιμο αυτό που η εταιρεία θεωρεί γενικό (Campbell et al., 2012β).

Επιπλέον, οι ατέλειες της πληροφόρησης για την αγορά εργασίας ενδέχεται να οδηγήσουν σε υποτίμηση του γενικού ή υπερεκτίμηση του συγκεκριμένου ανθρώπινου κεφαλαίου της επιχείρησης. Από την πλευρά της προσφοράς, οι Campbell et al. (2012β) έδειξαν δύο σημαντικές ατέλειες. Πρώτον, τα έξοδα κινητικότητας υπερβαίνουν το κόστος αναζήτησης, διαπραγμάτευσης και αλλαγής. Ιδιότυπες προτιμήσεις (π.χ. γεωγραφικές προτιμήσεις και μη χρηματικές ανταμοιβές) και νομικοί περιορισμοί περιλαμβάνονται επίσης στο κόστος που αντιμετωπίζουν οι εργαζόμενοι κατά την αλλαγή εργοδότη. Δεύτερον, οι εργαζόμενοι, λόγω ασύμμετρων πληροφοριών, δεν είναι πάντα σε θέση να εκτιμήσουν κατάλληλα την απασχολησιμότητά τους (αξία στην εξωτερική αγορά εργασίας).

Μια άλλη σημαντική ανησυχία για μεγάλο μέρος της βιβλιογραφίας ανθρώπινου κεφαλαίου είναι η σιωπηρή υπόθεση ότι μεμονωμένα KSAO (γνώσεις, δεξιότητες, ικανότητες και άλλα χαρακτηριστικά) μεταφράζονται αυτόματα σε θετικά αποτελέσματα της επιχείρησης (Barnes et al., 2016). Το ανθρώπινο κεφάλαιο έχει τη δυνατότητα να δημιουργήσει βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα όμως πρέπει να αξιοποιηθεί κατάλληλα για να γίνει αυτό (Wright and McMahan, 2011; Nyberg et al., 2014). Οι πρακτικές HRM μπορούν να δημιουργήσουν και να αξιοποιήσουν ανθρώπινους πόρους. Όπως οι Wright et al. σημείωσαν, «το διαρκές ανταγωνιστικό πλεονέκτημα επιτυγχάνεται μόνο με την αλληλεπίδραση μεταξύ της ομάδας ανθρώπινου κεφαλαίου και των πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού» (1994: 320). Η προσέγγιση ανθρώπινου κεφαλαίου, κατά συνέπεια, μας φέρνει πίσω στο πρώτο σημείο - τη σχέση μεταξύ πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού και απόδοσης. Μετά τις εκκλήσεις για μια πιο εκλεπτυσμένη προσέγγιση στη σχέση απόδοσης HRM-επιχείρησης, στην επόμενη ενότητα, διερευνάται ένα μοντέλο που βασίζεται στο μοντέλο AMO και το πλαίσιο των Campbell et al. (2012β). Ο στόχος αυτού του μοντέλου δεν είναι να προσφέρει νέες ιδέες για τη διερεύνηση των σχέσεων HRM πρακτικών - εταιρικών αποτελεσμάτων, αλλά μάλλον να γεφυρώσει τη βιβλιογραφία SHRM και τη στρατηγική έρευνα ανθρώπινου κεφαλαίου δίνοντας έμφαση στην κρισιμότητα των εργασιακών πρακτικών υψηλής απόδοσης (HPWP), όχι μόνο στην ανάπτυξη KSAOs, κίνητρα και ευκαιρίες, αλλά και στην οικοδόμηση περιορισμών κινητικότητας από πλευράς προσφοράς και ζήτησης για ανθρώπινους πόρους.

5.2. Ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

Όπως είδαμε η τρέχουσα έρευνα χωρίζεται σε δύο ροές: το «πλεονέκτημα των οργανωτικών διαδικασιών» (που απορρέει από ανώτερες οργανωτικές διαδικασίες) και το

«πλεονέκτημα ανθρώπινου κεφαλαίου» (που απορρέει από ανώτερους ανθρώπινους πόρους). Υπάρχουν ισχυρά επιχειρήματα και αποδείξεις και για τις δύο προσεγγίσεις.

Οι υποστηρικτές του «πλεονεκτήματος των οργανωτικών διαδικασιών» έχουν προσκομίσει στοιχεία ότι οι εργασιακές πρακτικές υψηλής απόδοσης (HPWP), όταν ευθυγραμμιστούν με τη γενική στρατηγική και στοχεύουν στο βασικό εργατικό δυναμικό, μπορούν να δημιουργήσουν ικανότητες, κίνητρα και ευκαιρίες που απαιτούνται για την επίτευξη ανώτερων εταιρικών αποτελεσμάτων. Ένα σημαντικό έλλειμμα αυτής της έρευνας, ωστόσο, είναι η έλλειψη συναίνεσης σχετικά με το ποιες πρακτικές πρέπει να θεωρούνται ως HPWP.

Οι υποστηρικτές του «πλεονεκτήματος του ανθρώπινου κεφαλαίου», ισχυρίζονται ότι τα HPWP μπορούν να αναπαραχθούν από τους ανταγωνιστές με την πάροδο του χρόνου, υποδηλώνοντας ότι ο πυρήνας του βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι οι ανθρώπινοι πόροι. Το ανθρώπινο κεφάλαιο δεν θεωρείται μόνο ως πηγή βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος απλώς λόγω των ικανοτήτων του αλλά και λόγω της ικανότητάς του να παρέχει λύσεις σε διοικητικά διλήμματα, όπως η πρόσληψη αιτούντων υψηλής ποιότητας (Coff and Kryscynski, 2011). Προς υποστήριξη της προοπτικής πλεονεκτήματος ανθρώπινου κεφαλαίου, η μετα-ανάλυση των Crook et al. (2011) δηλώνει ότι υπάρχει μια θετική σχέση μεταξύ του ανθρώπινου κεφαλαίου και της απόδοσης της επιχείρησης (ο συντελεστής πορείας απόδοσης ανθρώπινου κεφαλαίου-παγκόσμιας επιχείρησης ήταν 0,10), ο οποίος είναι ισχυρότερος για το ανθρώπινο κεφάλαιο της εταιρείας. Η ασθενής θετική σχέση μεταξύ του ανθρώπινου κεφαλαίου και της απόδοσης της επιχείρησης μαζί με τις ανησυχίες σχετικά με την αποτελεσματικότητα των μηχανισμών απομόνωσης του ανθρώπινου κεφαλαίου καθιστούν αμφίβολο εάν η προοπτική του ανθρώπινου κεφαλαίου είναι πιο κατατοπιστική στην εξήγηση και την πρόβλεψη ανώτερης απόδοσης της εταιρείας από την προοπτική των HPWP. Επιπλέον, ορισμένα από τα επιχειρήματα που χρησιμοποίησαν οι μελετητές ανθρώπινου κεφαλαίου φαίνεται να είναι εγγενώς ελαττωματικά. Για παράδειγμα, αν ήταν τόσο εύκολο να μιμηθούν τα HPWP και να ληφθούν υπόψη τα σωρευτικά στοιχεία σχετικά με τη σχέση μεταξύ συγκεκριμένων πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού και επιδόσεων της επιχείρησης, θα περίμενε κανείς ότι μέχρι τώρα τέτοιες πρακτικές θα είχαν υιοθετηθεί από όλες τις εταιρείες. Ωστόσο, οι πρακτικές HRM πιθανότατα δεν προσφέρονται τόσο εύκολα για μίμηση, όσο υποστηρίζεται. Η πολυπλοκότητα και οι αιτιώδεις συνδέσεις, όταν εξετάζονται οι πρακτικές HRM ως σύστημα και όχι μεμονωμένες εφαρμογές, καθιστούν πιο δύσκολο για τους ανταγωνιστές να τις αναπαράγουν με επιτυχία.

Επιπλέον οι εργαζόμενοι μπορούν να αφήσουν τους εργοδότες τους ανά πάσα στιγμή παίρνοντας μαζί τους το πολύτιμο ανθρώπινο κεφάλαιο τους. Ακόμη και όταν εξετάζουμε τους ανθρώπινους πόρους ως αποτέλεσμα της κοινωνικής πολυπλοκότητας, μπορούν ακόμα να μεταφερθούν. Υπάρχουν πολλά παραδείγματα εταιρειών που οι ανταγωνιστές τους κυνηγούν ολόκληρες ομάδες (Agarwal et al., 2016). Το πιο σημαντικό, η απλή κατοχή ανθρώπινου δυναμικού υψηλής ποιότητας δεν θα οδηγούσε απαραίτητα σε ανώτερα αποτελέσματα. Οι ανθρώπινοι πόροι κεφαλαίου χωρίς τις πρακτικές HRM που δημιουργούν τα κατάλληλα επίπεδα κινήτρων και ευκαιριών δεν θα είναι σε θέση να οδηγήσουν στα επιθυμητά αποτελέσματα. Σε συνδυασμό με επιχειρήματα που υποδηλώνουν ότι η προστιθέμενη αξία βασίζεται στην αλληλεπίδραση μεταξύ ατόμων και του περιβάλλοντός τους, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μιας επιχείρησης εξαρτάται από το συνδυασμό πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού και ανθρώπινων πόρων. Ωστόσο, παρόλο που τα σύνθετα μοντέλα ανθρώπινου κεφαλαίου που έχουν προταθεί προσφέρουν μια συναρπαστική ιστορία,

όταν δίνονται κατάλληλες συμβουλές στους διευθυντές για το πώς να δημιουργήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, υποθέτοντας ότι η ηγεσία της επιχείρησης έχει ελεύθερη βούληση να υιοθετήσει διαφορετικά στρατηγικής και πρακτικών, καταλήγει στο τι είναι υπό τον έλεγχό τους: τι μπορούν να κάνουν οι ηγέτες των επιχειρήσεων για να δημιουργήσουν βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα; Και η απάντηση σε αυτό το ερώτημα μπορεί να βρεθεί στα συστήματα υιοθέτησης πρακτικών Ανθρώπινου Δυναμικού που είναι κατάλληλα για το ιδιαίτερο ανταγωνιστικό τους περιβάλλον: είναι οι πρακτικές Ανθρώπινου Δυναμικού που μπορούν να επηρεάσουν τα χαρακτηριστικά του ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης και να καθορίσουν τον βαθμό στον οποίο αυτοί οι πόροι θα συνδυαστούν αποτελεσματικά με άλλους πόρους και τελικά χρησιμοποιούνται για την επίτευξη των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης. Ο ρόλος των συστημάτων HRM, ωστόσο, δεν τελειώνει εκεί. Τα συστήματα ανθρώπινου δυναμικού είναι επίσης σημαντικά για τη μετατροπή του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα επηρεάζοντας τη λειτουργία των αγορών εργασίας.

Στη συνέχεια παρουσιάζουμε συνοπτικά την υπάρχουσα έρευνα σχετικά με την επίδραση των εργασιακών πρακτικών υψηλής απόδοσης, των HPWP, στα χαρακτηριστικά του ανθρώπινου κεφαλαίου. Αναφερόμαστε επίσης εκτενέστερα στην συχνά παραμελημένη ικανότητα των επιχειρήσεων να επηρεάζουν, σε κάποιο βαθμό, τους περιορισμούς κινητικότητας της προσφοράς και της ζήτησης για ανθρώπινο κεφάλαιο μέσω πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού. Χρησιμοποιείται η λιτή λίστα του Pfeffer (1998) με επτά HPWP (ασφάλεια απασχόλησης, επιλεκτική πρόσληψη, αυτοδιαχειριζόμενες ομάδες ή ομαδική εργασία, υψηλή αμοιβή που εξαρτάται από την απόδοση, εκτεταμένη εκπαίδευση, μείωση των διαφορών κατάστασης και ανταλλαγή πληροφοριών) για επεξηγηματικούς σκοπούς.

Πρακτικές εργασίας υψηλής απόδοσης και χαρακτηριστικά ανθρώπινου κεφαλαίου.

Παρά την έλλειψη συναίνεσης σχετικά με τις πρακτικές HRM που περιλαμβάνονται ή πρέπει να συμπεριληφθούν στον όρο -ομπρέλα HPWP υπάρχει ένα κοινό νήμα στα διάφορα προτεινόμενα σύνολα πρακτικών: οι πτυχές του μοντέλου AMO (Kehoe and Wright, 2013). Με άλλα λόγια, οι πρακτικές Ανθρώπινου Δυναμικού που συνδυάζονται ως HPWP μπορούν να θεωρηθούν ως βελτιωτικές ικανότητες ή βελτιώσεις δεξιοτήτων, ενίσχυση κινήτρων και ενίσχυση ευκαιριών ή ενίσχυση ενδυνάμωσης (Huselid, 1995; Combs et al., 2006; Subramony, 2009). Πρώτον, οι HPWP, όπως η εκτεταμένη εκπαίδευση, η αποζημίωση, η επιλεκτική πρόσληψη και η ομαδική εργασία, μπορούν να έχουν αντίκτυπο στην ικανότητα του εργατικού δυναμικού (Subramony, 2009), η οποία εννοείται ως KSAOs των εργαζομένων (Delery and Shaw, 2001). Χρησιμοποιώντας εκτεταμένες και ενδεδειγμένες διαδικασίες πρόσληψης και επιλογής, οι επιχειρήσεις είναι σε θέση να επιλέγουν ανθρώπινο κεφάλαιο υψηλής αξίας και μέσω της εκπαίδευσης για συγκεκριμένες επιχειρήσεις, και το γενικό ανθρώπινο κεφάλαιο μπορεί να ενισχυθεί (Arthur et al., 2003; Takeuchiet al., 2007; Subramony, 2009).

Λιγότερο προφανείς αλλά όχι λιγότερο σημαντικές είναι οι επιπτώσεις της αμοιβής και της ομαδικής εργασίας στην ικανότητα του ανθρώπινου κεφαλαίου. Όσον αφορά την αμοιβή, ένα σύστημα αμοιβής για δεξιότητες παρακινεί τους υπαλλήλους να συμμετάσχουν σε δραστηριότητες που ενισχύουν τα KSAO τους. Επίσης, όταν εργάζονται σε ομάδες, οι εργαζόμενοι αναπτύσσουν κοινωνικές συνδέσεις που επιτρέπουν την ανταλλαγή ιδεών και προοπτικών και τη διόρθωση λαθών, οι οποίες μπορούν να θεωρηθούν ως διαδικασίες μάθησης που ενισχύουν την ικανότητα των εργαζομένων και ικανότητα δημιουργίας γνώσης της επιχείρησης. Η δεύτερη πτυχή του μοντέλου AMO, δηλαδή το κίνητρο, αντικατοπτρίζει

την κατεύθυνση της προσπάθειας που καταβάλλει το εργατικό δυναμικό. Με βάση τη θεωρία των κοινωνικών ανταλλαγών, όταν οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται ότι οι συνεισφορές τους αποτιμώνται, είναι πιο πιθανό να ανταποδώσουν με τη συμμετοχή τους σε συμπεριφορές με αξία. Ως εκ τούτου, παράγοντες όπως η υψηλή αποζημίωση που εξαρτάται από την απόδοση, η ασφάλεια της απασχόλησης και η υιοθέτηση αυτοδιαχειριζόμενων ομάδων μπορεί να υποστηριχθεί ότι αποτελούν τα HPWP που ενισχύουν τα κίνητρα. Η προφανής σχέση μεταξύ των κινήτρων και της αμοιβής για απόδοση έχει καθιερωθεί από μια πληθώρα εννοιολογικών και εμπειρικών μελετών. Η ασφάλεια στην απασχόληση, όταν εκτιμάται από τους εργαζόμενους, μπορεί επίσης να αυξήσει τα κίνητρα των εργαζομένων. Τέλος, εγγενείς στη φύση των αυτοδιαχειριζόμενων ομάδων είναι οι έννοιες του αποτελεσματικού ελέγχου από ομότιμους και το ενισχυμένο αίσθημα ευθύνης.

Αυτό το πλαίσιο συνεχούς αξιολόγησης και υπευθυνότητας από ομότιμους μπορεί να υποστηριχθεί ότι ενισχύει τα κίνητρα των εργαζομένων. Η ευκαιρία ή η ενδυνάμωση, η τελευταία πτυχή του AMO, αναφέρεται στον βαθμό στον οποίο οι εργαζόμενοι έχουν στη διάθεσή τους όλους τους απαραίτητους πόρους για την ολοκλήρωση των σχετικών με την εργασία καθηκόντων, καθώς και τη διακριτική ευχέρεια να αποφασίσουν τον τρόπο εκτέλεσης των καθηκόντων. Η ευκαιρία, φυσικά, δεν πηγάζει μόνο από πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού.

Οι οργανωτικές δομές και οι μηχανισμοί ελέγχου επηρεάζουν επίσης τις ευκαιρίες. Για τους σκοπούς αυτής της εργασίας, εστιάζουμε μόνο στα HPWP που αυξάνουν τις ευκαιρίες, όπως η ανταλλαγή πληροφοριών, η μείωση των διαφορών κατάστασης και οι αυτοδιαχειριζόμενες ομάδες. Η ανταλλαγή πληροφοριών με τους εργαζόμενους και η ελαχιστοποίηση των διαφορών κατάστασης ενισχύουν την επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων, ενώ οι αυτοδιαχειριζόμενες ομάδες προσφέρουν αυτονομία στους εργαζόμενους όσον αφορά τον προσδιορισμό του τρόπου με τον οποίο θα εκτελούνται τα καθήκοντά τους που σχετίζονται με το αποτέλεσμα (Mathieu et al., 2006).

Έτσι, αυτά τα τρία HPWP δημιουργούν ένα οργανωτικό κλίμα και περιγράφουν μια οργανωτική δομή που ευνοεί αλλά και αναμένει τη συμμετοχή των εργαζομένων στην επιρροή των διαδικασιών και αποφάσεων της εργασίας, οι οποίες έχουν αποδειχθεί ότι σχετίζονται με ανώτερα αποτελέσματα της εργασίας (Subramony, 2009). Όπως αναφέρθηκε εν συντομία νωρίτερα, η σχέση μεταξύ συγκεκριμένων πρακτικών HRM και οργανωτικών αποτελεσμάτων μέσω της ενίσχυσης της ικανότητας, των κινήτρων και των ευκαιριών είναι καλά εδραιωμένη, ιδιαίτερα σε επίπεδο μεμονωμένου εργαζομένου. Αυτό που δεν έχει ακόμη αντιμετωπιστεί επαρκώς είναι πώς, στο πλαίσιο μιας αγοράς εργασίας, οι επιχειρήσεις μπορούν να διατηρήσουν τους πολύτιμους, κινητοποιημένους και ενδυναμωμένους ανθρώπινους πόρους τους.

Πρακτικές εργασίας υψηλής απόδοσης και περιορισμοί κινητικότητας ανθρώπινου κεφαλαίου.

Στη συνέχεια θα διερευνηθούν εννοιολογικά οι δυνατότητες των πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού να διαμορφώσουν περιορισμούς κινητικότητας από πλευράς προσφοράς και ζήτησης. Η προσέγγιση των HPWP και η προοπτική του ανθρώπινου κεφαλαίου, παρά τις διαφορές τους, έχουν ένα πολύ σημαντικό κοινό έλλειμμα: είτε αγνοούν τη λειτουργία της αγοράς εργασίας, είτε βασίζονται στην αποτελεσματικότητα αμφισβητήσιμων μηχανισμών απομόνωσης (δηλαδή την ιδιαιτερότητα της επιχείρησης). Είναι επομένως σημαντικό να αναγνωρίσουμε ότι το ανθρώπινο κεφάλαιο, σε αντίθεση με

άλλους πόρους, δεν μπορεί να είναι ιδιοκτησία. (Brymer et al., 2014). Για να μπορέσει ένας εργοδότης να χρησιμοποιήσει τα KSAO του εργατικού του δυναμικού, απαιτείται μια αμοιβαία συμφωνημένη σχέση εργασίας. Αυτή η χρονικά περιορισμένη σχέση εργασίας μαζί με την κινητικότητα των εργαζομένων συνιστά σημαντικά εμπόδια για τη δημιουργία και τη διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Ωστόσο, οι επιχειρήσεις δεν είναι ανυπεράσπιστες απέναντι στις δυνάμεις της αγοράς εργασίας. Οι επιχειρήσεις μπορούν να προστατεύσουν το ανθρώπινο δυναμικό τους, καθώς οι πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού τις βοηθούν στη διαμόρφωση περιορισμών κινητικότητας από πλευράς προσφοράς και ζήτησης. Οι HPWP που μπορούν να αυξήσουν τη διατήρηση του πολύτιμου ανθρώπινου κεφαλαίου επηρεάζοντας τα εμπόδια κινητικότητας είναι οι περιορισμοί κινητικότητας από την πλευρά της προσφοράς. Υπάρχουν δύο κύριοι περιορισμοί κινητικότητας από την πλευρά της προσφοράς: οι ασυμμετρίες πληροφοριών στην αγορά εργασίας, οι οποίες περιορίζουν την ικανότητα των εργαζομένων να αξιολογούν με ακρίβεια την εξωτερική τους αξία στην αγορά εργασίας και τα κόστη κινητικότητας (δηλαδή κόστη αναζήτησης, διαπραγμάτευσης και αλλαγής, κόστος που σχετίζεται με ιδιότυπες προτιμήσεις και μη χρηματικές ανταμοιβές και νομικούς περιορισμούς). Κατά συνέπεια, οι επιχειρήσεις μπορούν να διατηρήσουν το πολύτιμο ανθρώπινο κεφάλαιό τους μέσω HPWP που ελαχιστοποιούν την προθυμία των εργαζομένων να καθορίσουν την αγοραία αξία τους και να διαμορφώσουν το κόστος κινητικότητας με τέτοιο τρόπο, ώστε η αλλαγή εργοδότη να είναι οικονομικά αναποτελεσματική.

Είναι σημαντικό να διευκρινιστούν δύο βασικές υποκείμενες παραδοχές. Πρώτον, εστιάζουμε στον εθελοντικό κύκλο εργασιών ή στο ποσοστό διακοπής. Δεύτερον, όπως υπογράμμισαν οι Coff και Raffiee (2015), όσον αφορά τη λειτουργία της αγοράς εργασίας, οι αντιλήψεις για τους εργαζόμενους που έχει η αγορά σχετικά με το ανθρώπινο κεφάλαιο μιας επιχείρησης είναι πιο σημαντικές από την πραγματικότητα. Αναμένουμε ότι τα HPWP μπορούν να επηρεάσουν τους περιορισμούς της κινητικότητας από την πλευρά της προσφοράς μέσω δύο οδών: της ελκυστικότητας του εργοδότη και της ενσωμάτωσης στην εργασία. Η ελκυστικότητα του εργοδότη έχει περιγραφεί ως ο βαθμός στον οποίο τα άτομα αντιλαμβάνονται μια επιχείρηση ως ένα εξαιρετικό μέρος για να εργαστούν και συνδέεται με τις αντιλήψεις προσαρμογής ατόμου-οργανισμού (Uggerslev et al., 2012), καθώς και τα κίνητρα και οι επενδύσεις που προσφέρει η επιχείρηση. Η εμπλοκή στην εργασία, που εννοείται ως ένας συνδυασμός οικονομικών και μη οικονομικών (ψυχολογικών και κοινωνικών) παραγόντων έχει υποστηριχθεί ότι οδηγεί σε χαμηλότερα ποσοστά εγκατάλειψης (Lee et al., 2014).

Συγκεκριμένα, η ενσωμάτωση στην εργασία διαμορφώνει έναν «ιστό» στον οποίο ο εργαζόμενος μπορεί να «κολλήσει». Αυτός ο «ιστός» διαμορφώνεται μέσω τριών μηχανισμών: δεσμών (επίσημες και άτυπες συνδέσεις με άτομα εντός και εκτός της επιχείρησης), προσαρμογή (αντίληψη σχετικά με την αξία και τις απαιτήσεις-ανάγκες που ταιριάζουν με την εταιρεία) και θυσίες (ψυχολογικές, κοινωνικές και/ή κόστος υλικού που σχετίζεται με την αποχώρηση από την επιχείρηση). Αναμφίβολα, υπάρχει στοιχεία που θα μπορούσαμε να χρησιμοποιήσουμε για να εξηγήσουμε τον πιθανό αντίκτυπο των HPWP στους περιορισμούς της κινητικότητας από την πλευρά της προσφοράς. Για παράδειγμα, η οργανωτική δέσμευση και η εργασιακή ικανοποίηση είναι δύο από τις πιο συχνά αναφερόμενες προθέσεις κύκλου εργασιών και πραγματικού κύκλου εργασιών. Ωστόσο, η ενσωμάτωση στην εργασία, σε αντίθεση με την οργανωτική δέσμευση και την ικανοποίηση από την εργασία, περικλείει όχι μόνο πτυχές εντός της εργασίας αλλά και εκτός εργασίας. Με παρόμοιο τρόπο, παρόλο που η ελκυστικότητα του εργοδότη μπορεί να υποστηριχθεί εν μέρει

με την έννοια της ενσωμάτωσης στην εργασία, προσθέτει ένα μοναδικό χαρακτηριστικό: αντικατοπτρίζει τις αντιλήψεις ενός ατόμου πριν από την είσοδό του στη σχέση εργασίας.

Οι επιχειρήσεις μπορούν να επηρεάσουν την πιθανότητα κύκλου εργασιών ακόμη και πριν ξεκινήσει η σχέση εργασίας, μέσω επιλεκτικών διαδικασιών πρόσληψης. Για παράδειγμα, ο Huselid (1995) έδειξε μια σχέση μεταξύ του κύκλου εργασιών και των επιλεκτικών πρακτικών στελέχωσης (ως μέρος ενός συστήματος πρακτικών). Εξασφαλίζοντας μια σύγκλιση υψηλής αξίας μεταξύ του εργαζομένου και της επιχείρησης, καθώς και μια προσαρμογή μεταξύ των απαιτήσεων και των προσφορών της επιχείρησης και των ικανοτήτων και αναγκών των εργαζομένων, οι εργαζόμενοι είναι λιγότερο πιθανό να εγκαταλείψουν τον «ιδανικό» τους εργοδότη. Αυτές οι βελτιωμένες αντιλήψεις προσαρμογής συνδέονται επίσης με τις αντιλήψεις των εργαζομένων σχετικά με τη συμπληρωματικότητα μεταξύ των δικών τους ικανοτήτων και άλλων χαρακτηριστικών της επιχείρησης (π.χ. αξίες, δομές και άλλοι πόροι). Τέτοιες αντιλήψεις ενισχύουν περαιτέρω την ενσωμάτωση στην εργασία μέσω της πεποίθησης ότι οι εργαζόμενοι μπορούν να αξιοποιήσουν πλήρως τις δυνατότητές τους μόνο μέσα στο συγκεκριμένο πλαίσιο. Παρά τα μικτά εμπειρικά ευρήματα σχετικά με τη σχέση μεταξύ κατάρτισης και εθελοντικού κύκλου εργασιών (Gardner et al., 2011), η εκπαίδευση έχει τη δυνατότητα να αυξήσει τα εμπόδια κινητικότητας της προσφοράς για το ανθρώπινο κεφάλαιο. Όπως Tharenou et al. (2007) καταλήγουν στην ανασκόπηση της σχετικής βιβλιογραφίας, η κατάρτιση μπορεί να μειώσει τον εθελοντικό κύκλο εργασιών, όταν «πλαισιώνεται ως θετική οργανωτική συμβολή στην ανάπτυξη του ανθρώπινου κεφαλαίου των εργαζομένων» (262). Οι σταθερές επενδύσεις στην κατάρτιση πυροδοτούν μια σειρά από αντιλήψεις των εργαζομένων σχετικά με τον εργοδότη τους και την απασχολησιμότητά τους. Η εκπαίδευση πιστοποιεί στους εργαζόμενους ότι η εταιρεία νοιάζεται για αυτούς, εκτιμά τη συνεισφορά τους και ενδιαφέρεται για την ανάπτυξη και τη συνέχιση της απασχόλησής τους, ενισχύοντας τις αντιλήψεις των εργαζομένων για την ελκυστικότητα των εργοδοτών. Η συμμετοχή σε εκπαιδευτικές και αναπτυξιακές δραστηριότητες που υποστηρίζονται από εργοδότες ενισχύει επίσης τις αντιλήψεις των εργαζομένων ότι επενδύουν χρόνο και προσπάθεια στην ανάπτυξη ανθρώπινου κεφαλαίου για συγκεκριμένες επιχειρήσεις.

Η εργασιακή ασφάλεια, σύμφωνα με υπάρχουσα έρευνα σχετίζεται αρνητικά με τις προθέσεις κύκλου εργασιών και τον πραγματικό κύκλο εργασιών μέσω διαφόρων διαμεσολαβητικών μηχανισμών, όπως η συναισθηματική δέσμευση. Οι Shaw et al. (1998) τόνισαν ότι, όταν μια επιχείρηση δεν προσφέρει σταθερότητα στην εργασία, η αντιληπτή προσκόλληση με την επιχείρηση μειώνεται. Εγγενής στην έννοια της ασφάλειας εργασίας είναι επίσης η έννοια της συνέχισης του εισοδήματος και της απασχόλησης κάποιου στο μέλλον. Οι εργαζόμενοι που αποφασίζουν να διερευνήσουν εναλλακτικές ευκαιρίες απασχόλησης αντιμετωπίζουν τον κίνδυνο να χάσουν αυτή την αίσθηση σταθερότητας.

Τέλος, η ανταλλαγή πληροφοριών, η ομαδική εργασία (αυτοδιαχειριζόμενες ομάδες) και οι μειωμένες διαφορές κατάστασης αναμένεται να αυξήσουν τους περιορισμούς κινητικότητας από την πλευρά της προσφοράς μέσω των αντιλήψεων της ενσωμάτωσης. Πρώτον, η ανταλλαγή πληροφοριών μπορεί να θεωρηθεί ως ένα μήνυμα από τους υπαλλήλους σχετικά με το βαθμό στον οποίο η εταιρεία τους εμπιστεύεται και η εμπιστοσύνη, με τη σειρά της, μπορεί να δημιουργήσει έναν σύνδεσμο μεταξύ των εργαζομένων και της επιχείρησης που ενισχύει την ενσάρκωση της θέσης εργασίας. Ομοίως, οι εταιρείες που δίνουν έμφαση στην ομαδική εργασία και τις μειωμένες διαφορές κατάστασης είναι πιθανό να δημιουργήσουν ένα οργανωτικό περιβάλλον που καλλιεργεί την ανάπτυξη κοινωνικών δεσμών μεταξύ των εργαζομένων και, τελικά, αυξάνει τις αντιλήψεις

ενσωμάτωσης και μειώνει τον εθελοντικό κύκλο εργασιών (Gardner et al., 2011). Αυτά τα HPWP ενισχύουν την αίσθηση της κοινής μοίρας, η οποία καλλιεργεί περαιτέρω την προσκόλληση των εργαζομένων με τους συναδέλφους τους και την εταιρεία (Pfeffer, 1998). Ως εκ τούτου, οι εργαζόμενοι αναμένεται να είναι πιο ενσωματωμένοι με τον τρέχοντα εργοδότη τους και λιγότερο πρόθυμοι να αναζητήσουν εναλλακτική απασχόληση, φοβούμενοι ότι ο χρόνος και η προσπάθεια που έχουν επενδύσει για την ανάπτυξη KSAO για συγκεκριμένες επιχειρήσεις θα είναι μάταιοι και δεν θα εκτιμηθούν από την εξωτερική αγορά εργασίας.

Η υψηλή αποζημίωση που εξαρτάται από την απόδοση είναι ένα άλλο από τα HPWP που προτείνει ο Pfeffer (1998) που επηρεάζει την ελκυστικότητα του εργοδότη και την ενσωμάτωση στην εργασία. Η πληρωμή για απόδοση, όταν σχεδιάζεται και εφαρμόζεται κατάλληλα, επιβραβεύει υψηλούς παίκτες που θα είναι πιο ικανοποιημένοι και λιγότερο πιθανό να φύγουν (Nyberg, 2010). Η αντιληπτή ελκυστικότητα του εργοδότη και η ενσωμάτωση στην εργασία αναμένεται επίσης να ενισχυθούν από την ασφάλεια της απασχόλησης.

Η εργασιακή ασφάλεια, σύμφωνα με υπάρχουσα έρευνα (π.χ. Arnold and Feldman, 1982; Luna-Arocas and Camps, 2007), σχετίζεται αρνητικά με τις προθέσεις κύκλου εργασιών και τον πραγματικό κύκλο εργασιών μέσω διαφόρων διαμεσολαβητικών μηχανισμών, όπως η συναισθηματική δέσμευση. Όπως οι Shaw et al. (1998) τόνισαν, όταν μια επιχείρηση δεν προσφέρει σταθερότητα στην εργασία, η αντιληπτή προσκόλληση με την επιχείρηση μειώνεται. Εγγενής στην έννοια της ασφάλειας εργασίας είναι επίσης η έννοια της συνέχειας του εισοδήματος και της απασχόλησης στο μέλλον. Οι εργαζόμενοι που αποφασίζουν να διερευνήσουν εναλλακτικές ευκαιρίες απασχόλησης αντιμετωπίζουν τον κίνδυνο να χάσουν αυτή την αίσθηση σταθερότητας.

Περιορισμοί κινητικότητας από πλευράς ζήτησης

Οι περιορισμοί κινητικότητας από πλευράς ζήτησης είναι αναμφισβήτητα λιγότερο διερευνημένοι, αλλά όχι λιγότερο σημαντικοί από τους περιορισμούς κινητικότητας από την πλευρά της προσφοράς. Από την πλευρά της ζήτησης, οι ανταγωνιστές «δείχνουν τα δόντια τους»: ασχολούνται με τακτικές, όπως επιθετική πρόσληψη και επέκταση «ανεπιθύμητων προσφορών» στους υπαλλήλους των αντιπάλων τους για να εξαντλήσουν τους αντιπάλους τους από το πολύτιμο ανθρώπινο κεφάλαιο τους. Ο Gardner (2005), για παράδειγμα, έδειξε ότι, σε ένα δείγμα 661 εταιρειών στη βιομηχανία λογισμικού, 135 αποδίδουν την απώλεια ανθρώπινου δυναμικού στις σκόπιμες τακτικές εξάντλησης των ανταγωνιστών τους. Η ανάγκη θέσπισης αποτελεσματικών περιορισμών κινητικότητας από την πλευρά της ζήτησης επισημαίνεται περαιτέρω από το γεγονός ότι οι εταιρείες έχουν ασχοληθεί μερικές φορές με παράνομες συμφωνίες αντιπολίτευσης (π.χ. η περίπτωση της Adobe, της Apple, της Google και της Intel). Επομένως, είναι εξαιρετικά κρίσιμο για τις επιχειρήσεις να χρησιμοποιούν νομικές στρατηγικές όχι μόνο για να διασφαλίσουν ότι το ανθρώπινο κεφάλαιο τους παραμένει μαζί τους, αλλά και για να διασφαλίσουν, στο βαθμό που είναι εφικτό, το πολύτιμο ανθρώπινο κεφάλαιό τους να μην «κλαπεί» από αντίπαλες εταιρείες. Τα HPWP έχουν τη δυνατότητα να βοηθήσουν τις επιχειρήσεις να δημιουργήσουν περιορισμούς κινητικότητας από την πλευρά της ζήτησης.

Όπως σημειώθηκε στην περίπτωση των εμποδίων κινητικότητας από την πλευρά της προσφοράς, η λειτουργία της αγοράς εργασίας από την πλευρά της ζήτησης εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τις αντιλήψεις (Coff and Raffiee, 2015). Έτσι, παρόλο που οι εταιρείες

έχουν σημαντικούς περιορισμούς στην άμεση επίδραση των περιορισμών κινητικότητας από την πλευρά της ζήτησης, μπορούν να το κάνουν διαμορφώνοντας τις αντιλήψεις της εξωτερικής αγοράς σχετικά με την ιδιαιτερότητα της εταιρικής τους ικανότητας στο ανθρώπινο κεφάλαιο, καθώς και τις συμπληρωματικότητες μεταξύ του ανθρώπινου κεφαλαίου τους και άλλων ειδικών επιχειρησιακών πόρων. Η ιδιαιτερότητα της εταιρείας σημαίνει ότι το συγκεκριμένο ανθρώπινο κεφάλαιο δεν μπορεί να αναπτυχθεί εύκολα σε άλλες επιχειρήσεις (Coff and Kryscynski, 2011), μειώνοντας έτσι την ανταλλακτική αξία στην εξωτερική αγορά εργασίας. Οι Campbell et al. (2012β) τόνισαν, ωστόσο, ότι η αγορά εργασίας δεν έχει πάντα ακριβείς αντιλήψεις για τη φύση του ανθρώπινου κεφαλαίου. Από την πλευρά της ζήτησης, δεν μας ενδιαφέρει η πραγματική εταιρική ιδιαιτερότητα του ανθρώπινου κεφαλαίου αλλά οι αντιλήψεις που έχουν οι ανταγωνιστές. Δεδομένης της σημασίας της συμπληρωματικότητας οι συνέργειες μεταξύ του ανθρώπινου κεφαλαίου και άλλων εταιρικών περιουσιακών στοιχείων (π.χ. οργανωτική κουλτούρα και δομή, και άλλο ανθρώπινο κεφάλαιο) και, ιδίως, οι αντιλήψεις της αγοράς σχετικά με αυτές τις συμπληρωματικότητες (Coff and Raffiee, 2015) αυξάνουν τα εμπόδια κινητικότητας από την πλευρά της ζήτησης. Τρία είναι τα στοιχεία που έχουν τη δυνατότητα να επηρεάσουν την πλευρά της ζήτησης της αγοράς εργασίας μέσω των αντιλήψεων της αγοράς για την ιδιαιτερότητα και τη συμπληρωματικότητα της επιχείρησης του ανθρώπινου κεφαλαίου: ομαδική εργασία, επένδυση σε εκτεταμένη εκπαίδευση και επιλεκτική πρόσληψη. Όταν το ανθρώπινο κεφάλαιο είναι ενσωματωμένο σε ομάδες όχι μόνο «το προϊόν είναι μεγαλύτερο από το άθροισμα των διαχωρίσιμων εκροών κάθε συνεργαζόμενου πόρου», αλλά επίσης «είναι δύσκολο, αν όχι αδύνατο, να προσδιοριστεί η συγκεκριμένη πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος»

Μελέτες έχουν δείξει ότι όταν οι αντίπαλοι έχουν καταφέρει να προσελκύσουν τους πρωταγωνιστές της κεντρικής εταιρείας, οι επιδόσεις των μεταγενέστερων κινητών μειώνονται, αλλά αυτή η μείωση της απόδοσης είναι λιγότερο έντονη όταν ολόκληρες ομάδες έχουν υποστεί λαθροθηρία. Η λαθροθηρία ολόκληρων ομάδων, αν και δεν είναι αδύνατη, μπορεί να είναι ιδιαίτερα δαπανηρή. Έτσι, οι επιχειρήσεις που έχουν τη φήμη ότι δίνουν έμφαση στην ομαδική εργασία στέλνουν το μήνυμα στην εξωτερική αγορά εργασίας ότι η ανώτερη απόδοσή τους είναι το αποτέλεσμα συμπληρωματικότητας και όχι μερικών αστείων.

Οι πρακτικές αυτών των επιχειρήσεων μειώνουν ταυτόχρονα την ικανότητα των ανταγωνιστών τους να εκτιμούν κατάλληλα το συγκεκριμένο και γενικό ανθρώπινο κεφάλαιο που διαθέτει κάθε εργαζόμενος. Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, η ασυμμετρία πληροφοριών που χαρακτηρίζει την αγορά εργασίας αναγκάζει τους ανταγωνιστές να βασίζονται σε σήματα για την εκτίμηση της φύσης του ανθρώπινου κεφαλαίου της εταιρείας (Coff και Raffiee, 2015).

Οι επιχειρήσεις, επομένως, κατανοώντας ότι οι υπάλληλοί τους διαθέτουν συγκεκριμένο ανθρώπινο κεφάλαιο για την επιχείρηση μπορούν να διαμορφώσουν τις αντιλήψεις των ανταγωνιστών τους και να μειώσουν την πιθανότητα λαθροθηρίας των υπαλλήλων τους. Για την εντατικοποίηση των αντιλήψεων των ανταγωνιστών σχετικά με την ιδιαιτερότητα της εταιρείας του ανθρώπινου κεφαλαίου της κεντρικής εταιρείας, η επιλεκτική πρόσληψη και η εκτεταμένη εκπαίδευση μπορεί να είναι χρήσιμες. Οι εταιρείες που εμπλέκονται σε εξαιρετικά επιλεκτικές διαδικασίες προσλήψεων μπορούν να δημιουργήσουν τη φήμη ότι προσλαμβάνουν μόνο υπαλλήλους που είτε διαθέτουν ικανότητες και προσόντα ειδικά για την εταιρεία, είτε την ικανότητα να αναπτύξουν τις ιδιαιτερότητες της εταιρείας.

Κεφάλαιο 6^ο Μεθοδολογία της έρευνας

6.1 Ποσοτική ερευνητική διαδικασία

Στην παρούσα έρευνα η ερευνήτρια επέλεξε την ποσοτική προσέγγιση με την χρήση δομημένου ερωτηματολογίου, καθώς είναι περισσότερο κατάλληλη για την συγκέντρωση μεγάλου πλήθους δείγματος και παράλληλα παράγει περισσότερο αξιόπιστα αποτελέσματα (Cresswell, 2016). Για αυτό τον λόγο δημιουργήθηκε δομημένο ερωτηματολόγιο με 21 κλειστές ερωτήσεις.

6.1.1 Ορισμός δείγματος

Το δείγμα της παρούσας μελέτης αφορά εργαζόμενους που απασχολούνται σε οργανισμούς / επιχειρήσεις. Το δείγμα που συλλέχθηκε στη συγκεκριμένη έρευνα ήταν ευκαιριακό ως προς την φύση του. Συνολικά συγκεντρώθηκαν οι απαντήσεις 100 εργαζομένων σε σύνολο 150 ερωτηματολογίων που στάλθηκαν μέσω της χρήσης της πλατφόρμας Google form. Το ποσοστό ανταπόκρισης ήταν ικανοποιητικό, 66,7%.

6.1.2 Διαδικασία διανομής του ερωτηματολογίου

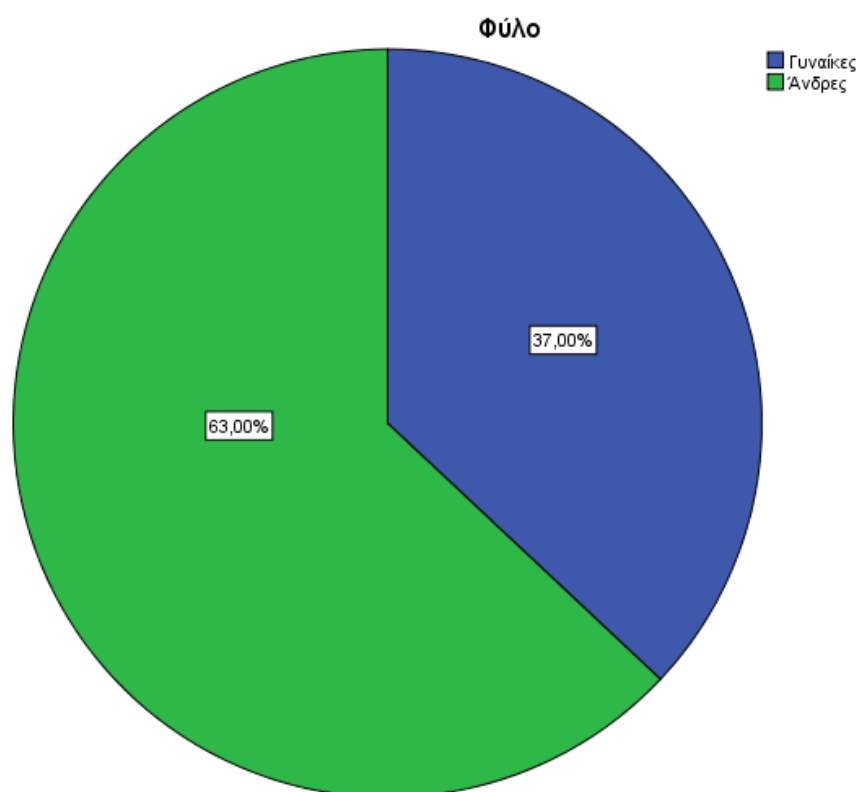
Το ερωτηματολόγιο στάλθηκε ηλεκτρονικά μέσω της πλατφόρμας Google form στους ερωτώμενους. Η συγκέντρωση των ερωτηματολογίων έγινε από τις 1/9/21 έως τις 5/10/21. Οι ερωτώμενοι ενημερώθηκαν για τους σκοπούς της έρευνας μέσω συνοδευτικής επιστολής και ότι η συμμετοχή τους στην έρευνα είναι εθελοντική και παράλληλα εξασφαλίζεται η ανωνυμία τους.

6.1.3 SPSS analysis

Πίνακας 1. Φύλο

	N	%
Γυναίκες	37	37,0
Άνδρες	63	63,0
Total	100	100,0

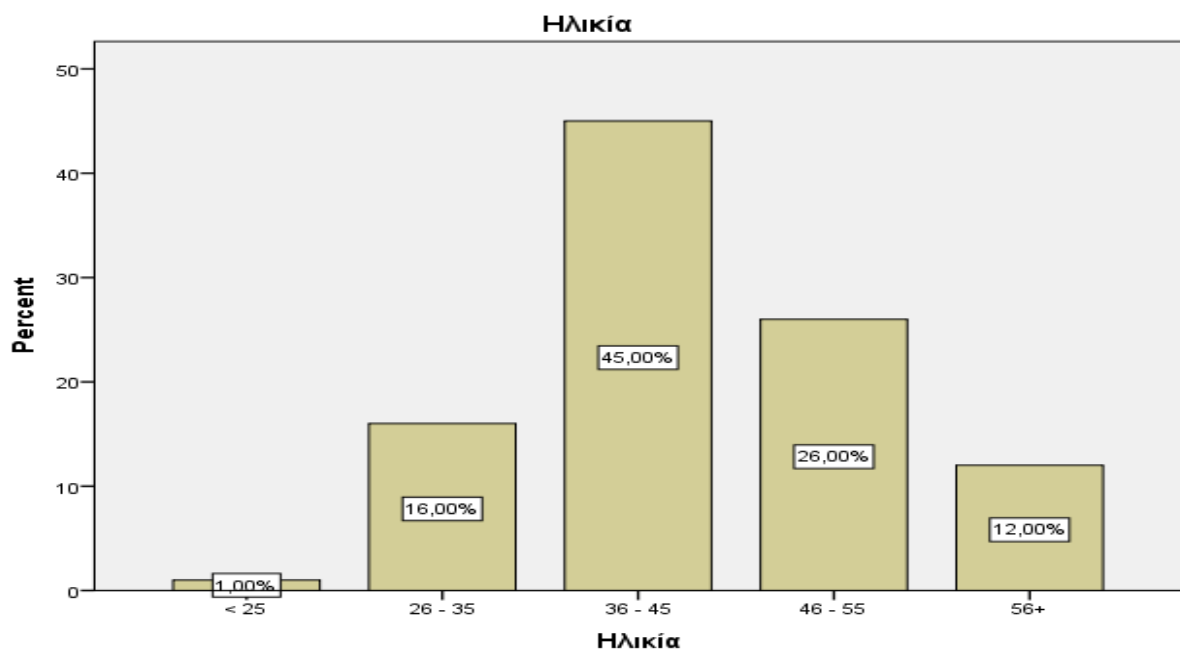
Σύμφωνα με τον πίνακα 1 η αναλογία ανδρών και γυναικών είναι 63,0% και 37% αντίστοιχα.



Πίνακας 2. Ηλικία

	N	%
< 25	1	1,0
26 - 35	16	16,0
36 - 45	45	45,0
46 - 55	26	26,0
56+	12	12,0
Total	100	100,0

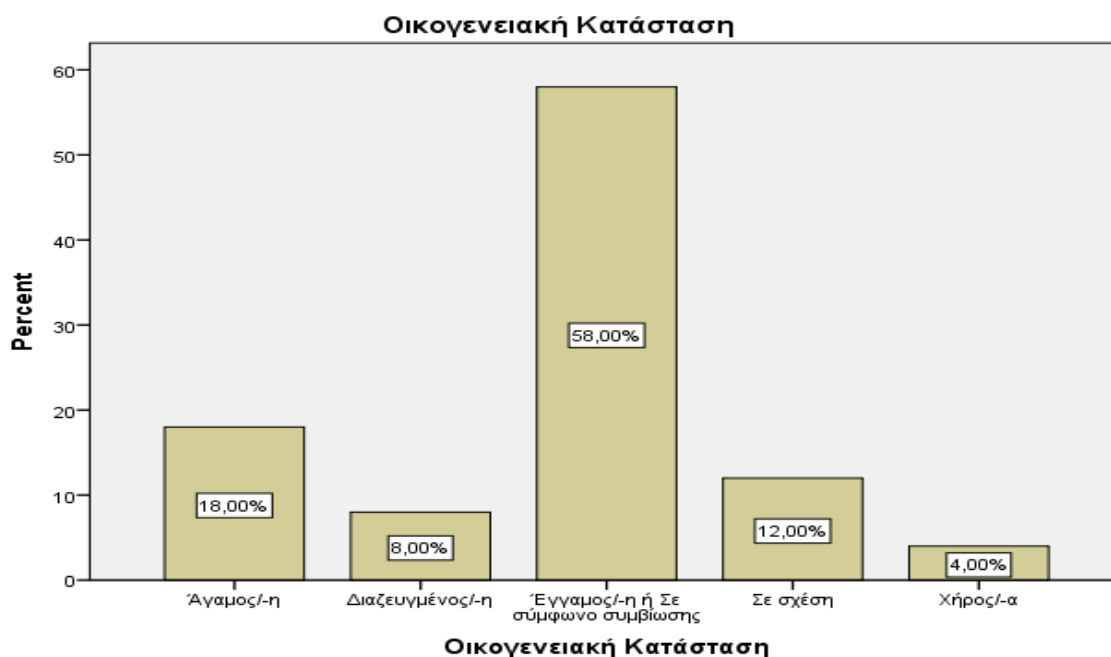
Σύμφωνα με τον πίνακα 2 το 45% του δείγματος είναι 36 – 45 ετών, το 26% του δείγματος είναι 46 – 55 ετών, το 16% του δείγματος είναι 26 – 35 ετών, το 12% του δείγματος είναι άνω των 56 ετών και το υπόλοιπο 1% του δείγματος είναι μικρότερο των 25 ετών.



Πίνακας 3. Οικογενειακή κατάσταση

	N	%
Άγαμος/-η	18	18,0
Διαζευγμένος/-η	8	8,0
Έγγαμος/-η ή Σε σύμφωνο συμβίωσης	58	58,0
Σε σχέση	12	12,0
Χήρος/-α	4	4,0
Total	100	100,0

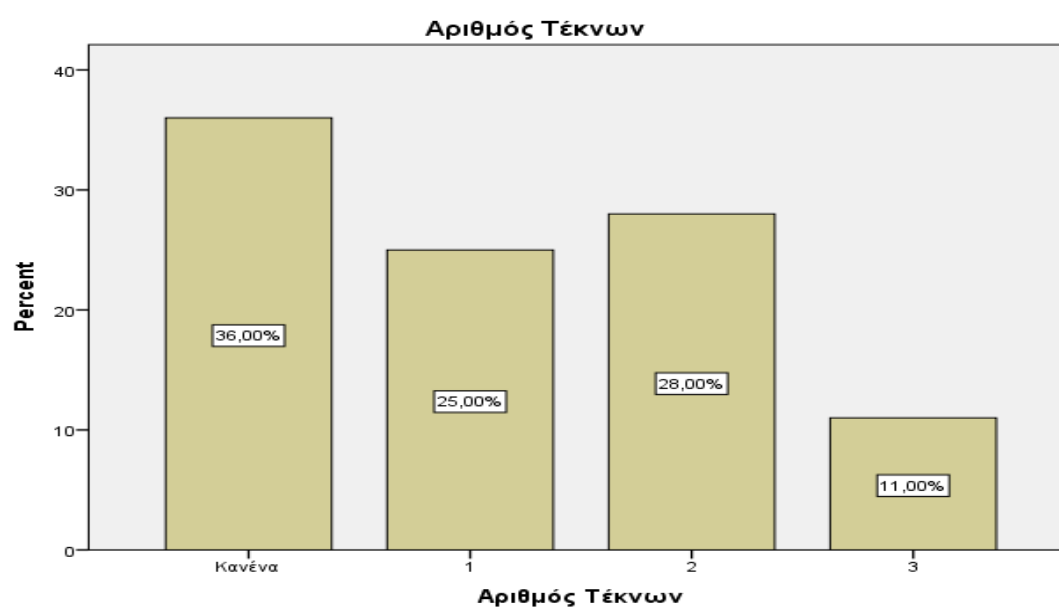
Σύμφωνα με τον πίνακα 3 το 58% του δείγματος είναι παντρεμένο ή έχει συνάψει σύμφωνο συμβίωσης, το 18% του δείγματος είναι άγαμοι, το 12% του δείγματος βρίσκονται σε σχέση, το 8% του δείγματος είναι διαζευγμένοι και το υπόλοιπο 4% είναι χήροι.



Πίνακας 4. Αριθμός τέκνων

	N	%
Κανέν α	36	36,0
1	25	25,0
2	28	28,0
3	11	11,0
Total	100	100,0

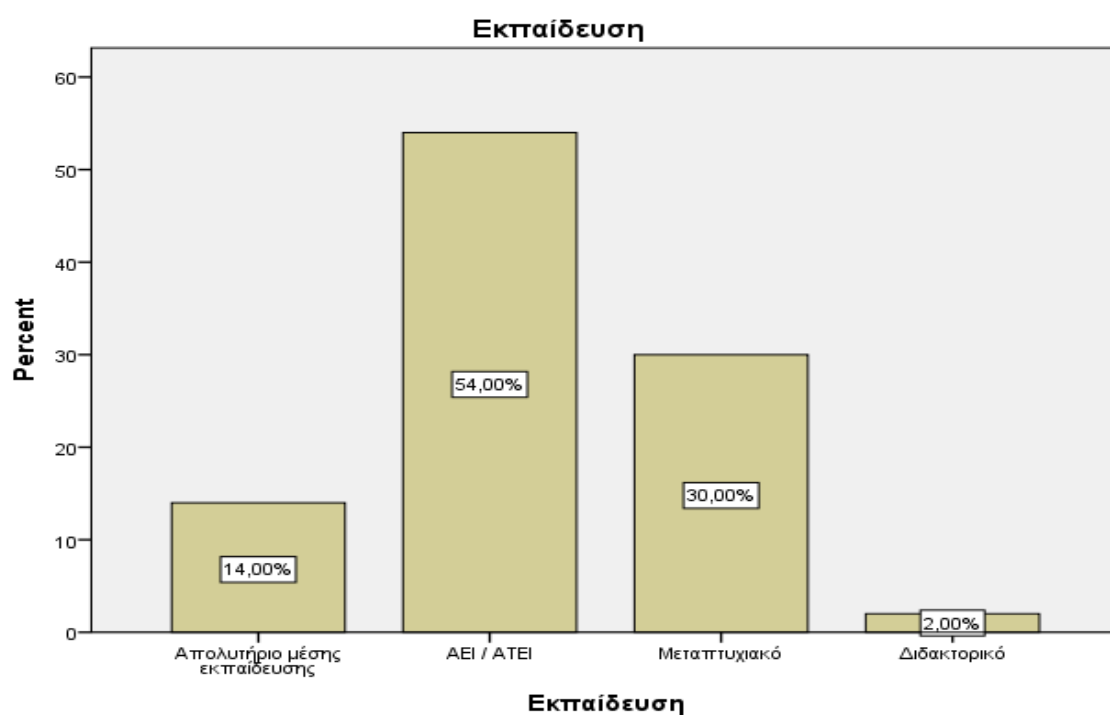
Σύμφωνα με τον πίνακα 4 το 36% του δείγματος δεν έχει παιδιά, το 28% του δείγματος έχει 2 παιδιά, το 25% του δείγματος έχει 1 παιδί και το υπόλοιπο 11% του δείγματος έχει 3 παιδιά.



Πίνακας 5.Εκπαίδευση

	N	%
Απολυτήριο εκπαίδευσης	μέσης 14	14,0
ΑΕΙ / ΑΤΕΙ	54	54,0
Μεταπτυχιακό	30	30,0
Διδακτορικό	2	2,0
Total	100	100,0

Σύμφωνα με τον πίνακα 5 το 54% του δείγματος έχει εκπαίδευση ΑΕΙ / ΑΤΕΙ, το 30% του δείγματος έχει μεταπτυχιακό τίτλο, το 14% του δείγματος έχει απολυτήριο μέσης εκπαίδευσης και το 2% του δείγματος έχει διδακτορικό τίτλο.



Πίνακας 6.Αποτελεί η συστηματική εκπαίδευση του εργαζόμενου παράγοντα παρακίνησης για εργασία;

	N	%
Όχι	10	10,0
Ναι	90	90,0
Total	100	100,0

Σύμφωνα με τον πίνακα 6 το 90% του δείγματος θεωρεί ότι η συστηματική εκπαίδευση του εργαζομένου αποτελεί παράγοντα παρακίνησης για εργασία ενώ το 10% του δείγματος έχει αντίθετη άποψη.

Αποτελεί η συστηματική εκπαίδευση του εργαζομένου παράγοντα παρακίνησης για εργασία;



Πίνακας 7.Σημαντικότητα δράσεων δεδομένου της εκπαίδευσης των εργαζομένων

	Όχι		Ναι	
	N	%	N	%
Σεμινάρια επιμόρφωσης	70	70,0%	30	30,0%
Συντηρητικές εκπαιδεύσεις	11	36,7%	19	63,3%
Εκπαιδεύσεις προσομοίωσης	με 8	8,0%	92	92,0%
Εκπαιδευτικές ημερίδες	14	14,0%	86	86,0%

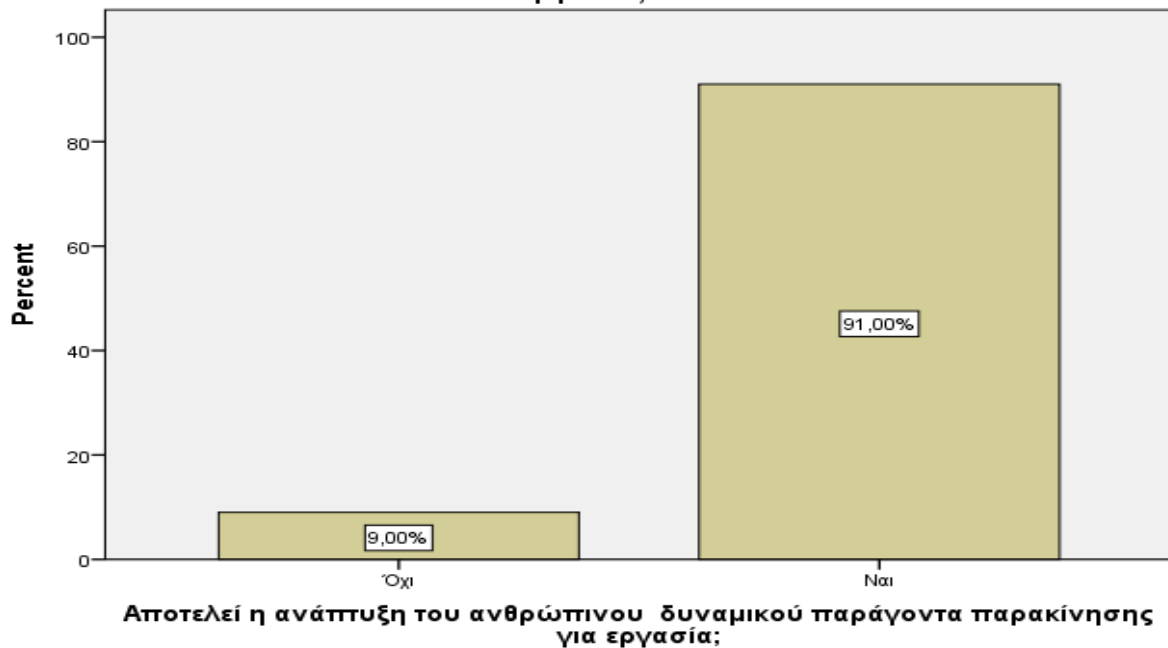
Σύμφωνα με τον πίνακα 7 το 92% του δείγματος θεωρεί σημαντικές τις εκπαιδεύσεις με προσομοίωση για την εκπαίδευση των εργαζομένων, το 86% του δείγματος αναφέρει τις εκπαιδευτικές ημερίδες, το 63,3% του δείγματος αναφέρει τις συντηρητικές εκπαιδεύσεις και τα 30% του δείγματος αναφέρει τα σεμινάρια επιμόρφωσης.

Πίνακας 8.Αποτελεί η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού παράγοντα παρακίνησης για εργασία;

	N	%
Όχι	9	9,0
Ναι	91	91,0
Total	100	100,0

Σύμφωνα με τον πίνακα 8 το 91% του δείγματος θεωρεί ότι η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί παράγοντα παρακίνησης για εργασία ενώ το 9% του δείγματος έχει αντίθετη άποψη.

Αποτελεί η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού παράγοντα παρακίνησης για εργασία;



Πίνακας 9.Σημαντικότητα δράσεων με κριτήριο την βελτίωση των ικανοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού

	Όχι		Ναι	
	N	%	N	%
Δυνατότητα συμμετοχής σε προγράμματα «δια βίου» εκπαίδευσης σχετικά με τις ανάγκες της εποχής.	50	50,0%	50	50,0%
Παρότρυνση για προπτυχιακές και μεταπτυχιακές σπουδές στην τριτοβάθμια εκπαίδευση	32	32,0%	68	68,0%
Συμμετοχή σε προγράμματα μετεκπαίδευσης	10	10,0%	90	90,0%
Συμμετοχή σε διαδικτυακά σεμινάρια ευρωπαϊκού περιεχομένου	66	66,0%	34	34,0%
Ημερίδες-σεμινάρια θεμάτων ψυχικής υποστήριξης και υγείας	63	63,0%	37	37,0%

Σύμφωνα με τον πίνακα 9 το 90% του δείγματος θεωρεί ως σημαντική δράση για την βελτίωση των ικανοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού την συμμετοχή σε προγράμματα μετεκπαίδευσης, το 68% του δείγματος αναφέρει την παρότρυνση για προπτυχιακές και μεταπτυχιακές σπουδές στην τριτοβάθμια εκπαίδευση, το 50% του δείγματος αναφέρει την δυνατότητα συμμετοχής σε προγράμματα «δια βίου» εκπαίδευσης σχετικά με τις ανάγκες της εποχής, το 37% του δείγματος αναφέρει ημερίδες – σεμινάρια επί θεμάτων ψυχικής υποστήριξης και υγείας, το 34% του δείγματος αναφέρει την συμμετοχή σε διαδικτυακά σεμινάρια ευρωπαϊκού περιεχομένου.

Πίνακας 10. Αποτελεί η αξιοποίηση-βελτίωση του υλικοτεχνικού εξοπλισμού παράγοντα παρακίνησης για εργασία;

	N	%
Ναι	94	94,0
Όχι	6	6,0
Total	100	100,0

Σύμφωνα με τον πίνακα 9 το 94% του δείγματος θεωρεί ότι η αξιοποίηση – βελτίωση του υλικοτεχνικού εξοπλισμού αποτελεί παράγοντα παρακίνησης για την εργασία ενώ το 6% του δείγματος έχει αντίθετη άποψη.

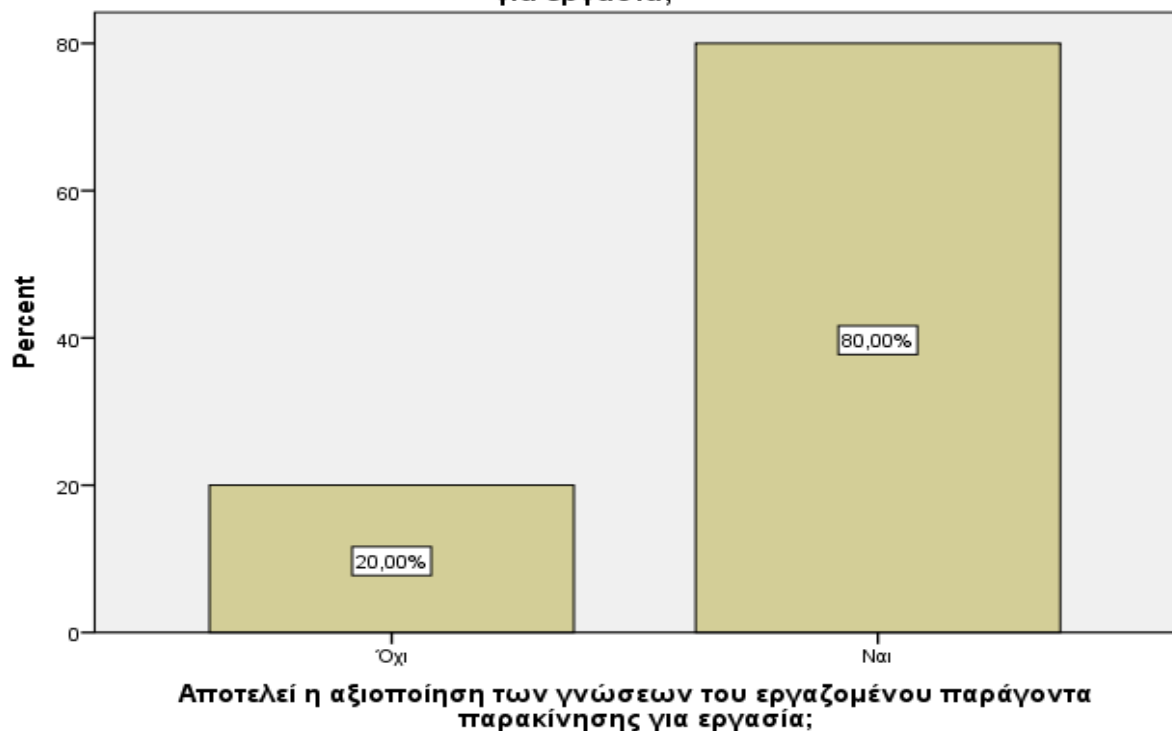


Πίνακας 11.Αποτελεί η αξιοποίηση των γνώσεων του εργαζομένου παράγοντα παρακίνησης για εργασία;

	N	%
Όχι	20	20,0
Ναι	80	80,0
Total	100	100,0

Σύμφωνα με τον πίνακα 10 το 80% του δείγματος θεωρεί ότι η αξιοποίηση των γνώσεων του εργαζομένου αποτελεί παράγοντα παρακίνησης για την εργασία ενώ το 20% του δείγματος έχει αντίθετη άποψη.

Αποτελεί η αξιοποίηση των γνώσεων του εργαζομένου παράγοντα παρακίνησης για εργασία;



Πίνακας 12.Σημαντικότητα δράσεων με κριτήριο την διάθεση του εργαζομένου σύμφωνα με τις ικανότητες του

	Όχι		Ναι	
	N	%	N	%
Αιτήσεις για επικαιροποίηση ατομικών φακέλων (βιογραφικών σημειωμάτων) προσωπικού	45	45,0%	55	55,0%
Αιτήσεις για επανατοποθετήσεις σύμφωνα με τις ικανότητες του προσωπικού	35	35,0%	65	65,0%
Μεταθέσεις – αποσπάσεις - μετακινήσεις προσωπικού με σκοπό την αξιοποίηση των γνώσεων τους	43	43,0%	57	57,0%
Εξέλιξη του προσωπικού με εξειδικευμένες γνώσεις	25	25,0%	75	75,0%
Συμμετοχή προσωπικού με συναφές γνωστικό αντικείμενο σε Επιτροπές (προμηθειών, ομάδων εργασίας κλπ)	51	51,0%	49	49,0%

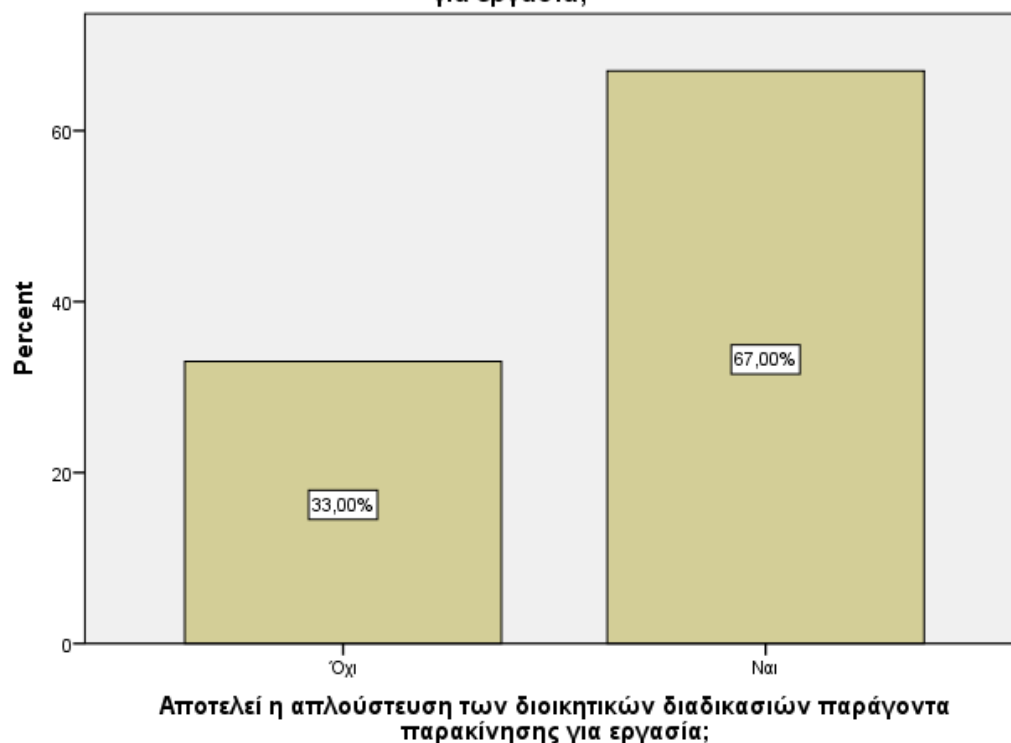
Σύμφωνα με τον πίνακα 12 το 75% του δείγματος θεωρεί ως σημαντική την δράση της εξέλιξης του προσωπικού με εξειδικευμένες γνώσεις με κριτήριο την διάθεση του εργαζομένου σύμφωνα με τις ικανότητες του, το 65% του δείγματος αναφέρει τις αιτήσεις για επανατοποθετήσεις σύμφωνα με τις ικανότητες του προσωπικού, το 57% του δείγματος αναφέρει τις μεταθέσεις – αποσπάσεις - μετακινήσεις προσωπικού με σκοπό την αξιοποίηση των γνώσεων τους, το 55% του δείγματος αναφέρει τις αιτήσεις για επικαιροποίηση ατομικών φακέλων (βιογραφικών σημειωμάτων) προσωπικού κα το 49% του δείγματος αναφέρει την συμμετοχή προσωπικού με συναφές γνωστικό αντικείμενο σε Επιτροπές (προμηθειών, ομάδων εργασίας κλπ).

Πίνακας 13.Αποτελεί η απλούστευση των διοικητικών διαδικασιών παράγοντα παρακίνησης για εργασία

	N	%
Όχι	33	33,0
Ναι	67	67,0
Total	100	100,0

Σύμφωνα με τον πίνακα 13 το 67% του δείγματος θεωρεί ότι η απλούστευση των διοικητικών διαδικασιών αποτελεί παράγοντα παρακίνησης για την εργασία ενώ το 33% του δείγματος έχει αντίθετη άποψη.

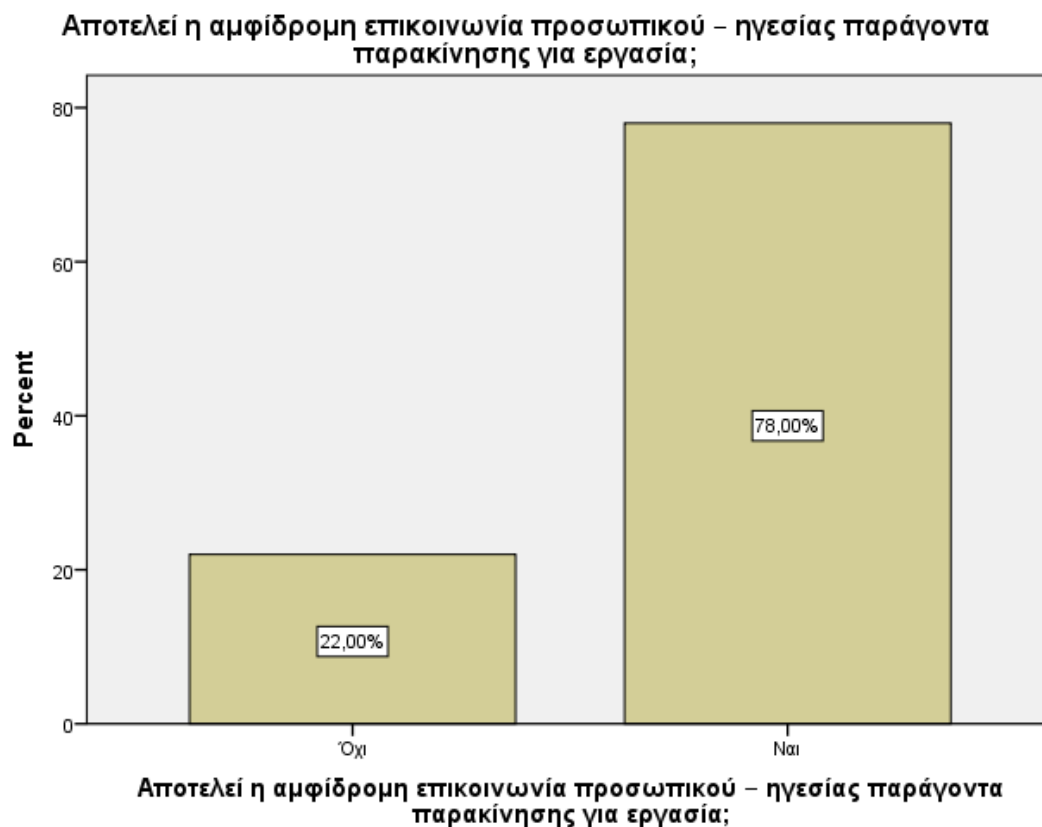
Αποτελεί η απλούστευση των διοικητικών διαδικασιών παράγοντα παρακίνησης για εργασία;



Πίνακας 14.Αποτελεί η αμφίδρομη επικοινωνία προσωπικού – ηγεσίας παράγοντα παρακίνησης για εργασία;

	N	%
Όχι	22	22,0
Ναι	78	78,0
Total	100	100,0

Σύμφωνα με τον πίνακα 14 το 78% του δείγματος θεωρεί ότι η αμφίδρομη επικοινωνία προσωπικού - ηγεσίας αποτελεί παράγοντα παρακίνησης για την εργασία ενώ το 22% του δείγματος έχει αντίθετη άποψη.

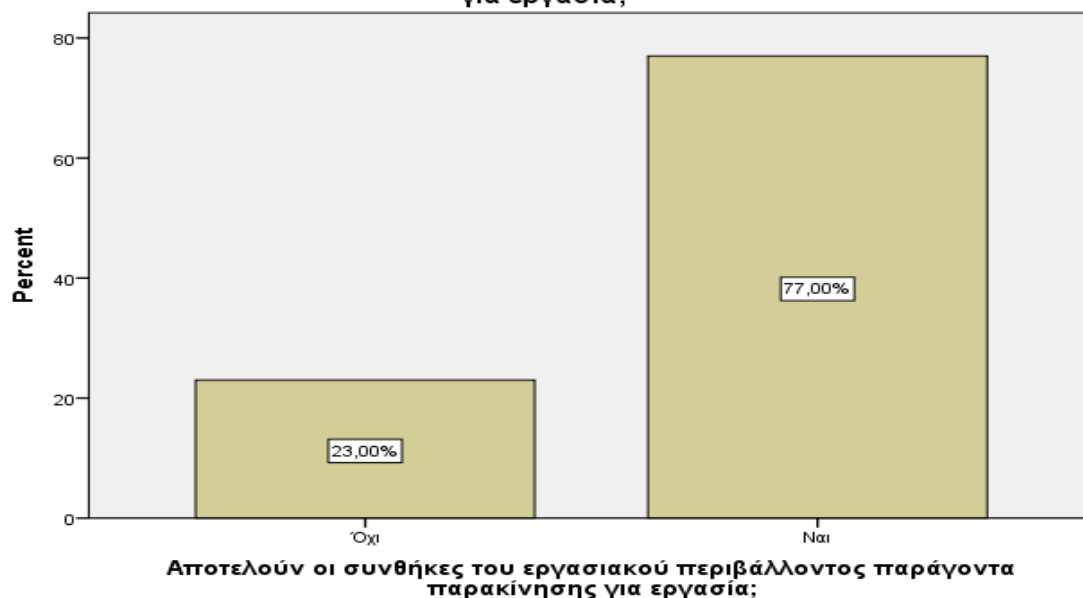


Πίνακας 15.Αποτελούν οι συνθήκες του εργασιακού περιβάλλοντος παράγοντα παρακίνησης για εργασία;

	N	%
Όχι	23	23,0
Ναι	77	77,0
Total	100	100,0

Σύμφωνα με τον πίνακα 15 το 77% του δείγματος θεωρεί ότι οι συνθήκες του εργασιακού περιβάλλοντος αποτελούν παράγοντα παρακίνησης για την εργασία ενώ το 23% του δείγματος έχει αντίθετη άποψη.

Αποτελούν οι συνθήκες του εργασιακού περιβάλλοντος παράγοντα παρακίνησης για εργασία;



Πίνακας 16. Σημαντικότητα δράσεων με κριτήριο την βελτίωση των συνθηκών εργασίας

	Όχι		Ναι	
	N	%	N	%
Εκπαίδευση προσωπικού σε θέματα υγιεινής και ασφάλειας στους χώρους εργασίας	36	36,0%	64	64,0%
Εξασφάλιση καταλληλότητας των κτιριακών υποδομών	30	30,0%	70	70,0%
Ανακαίνιση, συντήρηση και αναβάθμιση εσωτερικών χώρων	77	77,0%	23	23,0%
Δημιουργία χώρου εντευκτηρίου αναψυχής ανά Διεύθυνση	78	78,0%	22	22,0%
Δημιουργία παιδικών σταθμών για τα τέκνα του προσωπικού	53	53,0%	47	47,0%

Σύμφωνα με τον πίνακα 16 το 70% του δείγματος θεωρεί σημαντική την εξασφάλιση καταλληλότητας των κτιριακών υποδομών ως κριτήριο της βελτίωσης των συνθηκών εργασίας, το 64% του δείγματος αναφέρει την εκπαίδευση προσωπικού σε θέματα υγιεινής και ασφάλειας στους χώρους εργασίας, το 47% του δείγματος αναφέρει την δημιουργία παιδικών σταθμών για τα τέκνα του προσωπικού, το 23% του δείγματος αναφέρει την ανακαίνιση, συντήρηση και αναβάθμιση εσωτερικών χώρων και το 22% του δείγματος αναφέρει την δημιουργία χώρου εντευκτηρίου αναψυχής ανά Διεύθυνση.

Πίνακας 17.Αποτελεί η ικανοποίηση του εργαζομένου παράγοντα παρακίνησης για εργασία;

	N	%
Όχι	26	26,0
Ναι	74	74,0
Total	100	100,0

Σύμφωνα με τον πίνακα 17 το 74% του δείγματος θεωρεί ότι η ικανοποίηση του εργαζομένου αποτελεί παράγοντα παρακίνησης για την εργασία ενώ το 26% του δείγματος έχει αντίθετη άποψη.

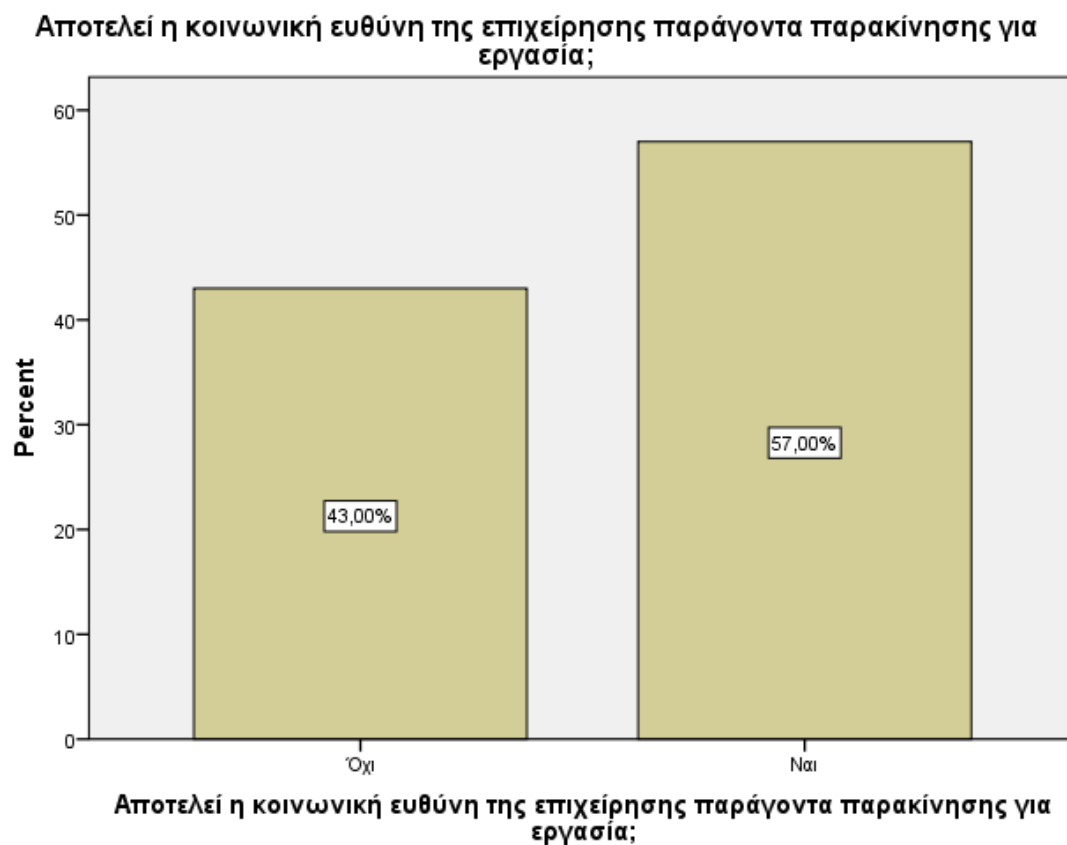
Αποτελεί η ικανοποίηση του εργαζομένου παράγοντα παρακίνησης για εργασία;



Πίνακας 18. Αποτελεί η κοινωνική ευθύνη της επιχείρησης παράγοντα παρακίνησης για εργασία;

	N	%
Όχι	43	43,0
Ναι	57	57,0
Total	100	100,0

Σύμφωνα με τον πίνακα 18 το 57% του δείγματος θεωρεί ότι η κοινωνική ευθύνη της επιχείρησης αποτελεί παράγοντα παρακίνησης για την εργασία ενώ το 43% του δείγματος έχει αντίθετη άποψη.

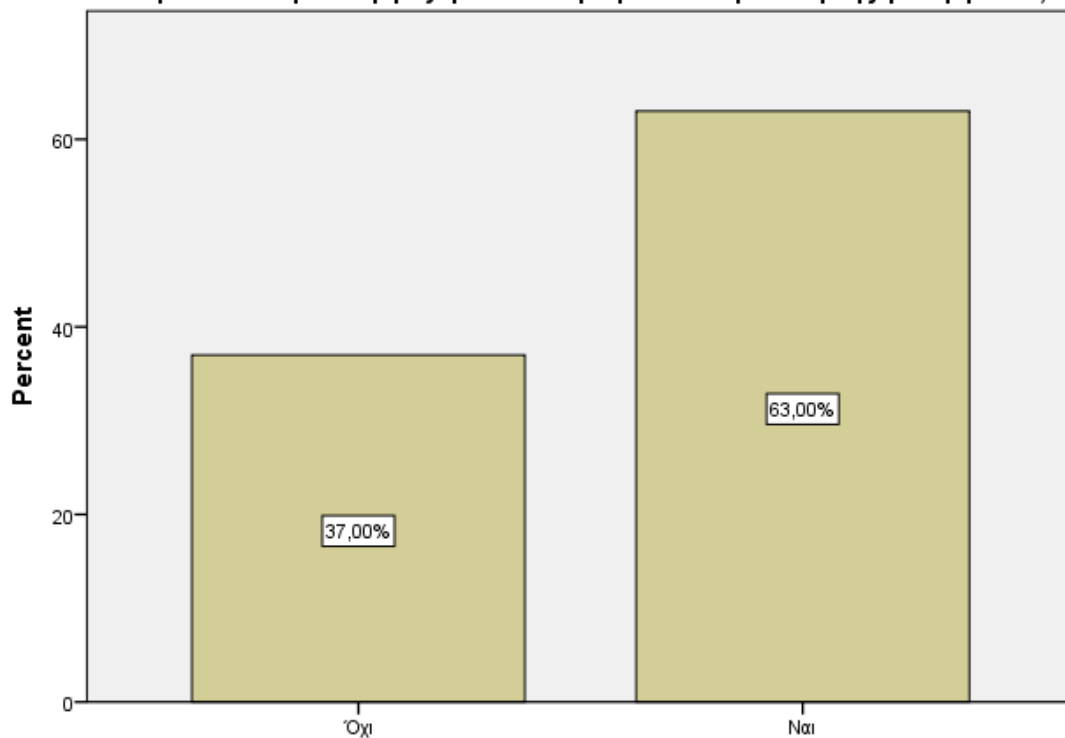


Πίνακας 19.Αποτελεί η απόδοση του εργαζομένου παράγοντα παρακίνησης για εργασία;

	N	%
Όχι	37	37,0
Ναι	63	63,0
Total	100	100,0

Σύμφωνα με τον πίνακα 19 το 63% του δείγματος θεωρεί ότι η απόδοση του εργαζομένου αποτελεί παράγοντα παρακίνησης για την εργασία ενώ το 37% του δείγματος έχει αντίθετη άποψη.

Αποτελεί η απόδοση του εργαζομένου παράγοντα παρακίνησης για εργασία;

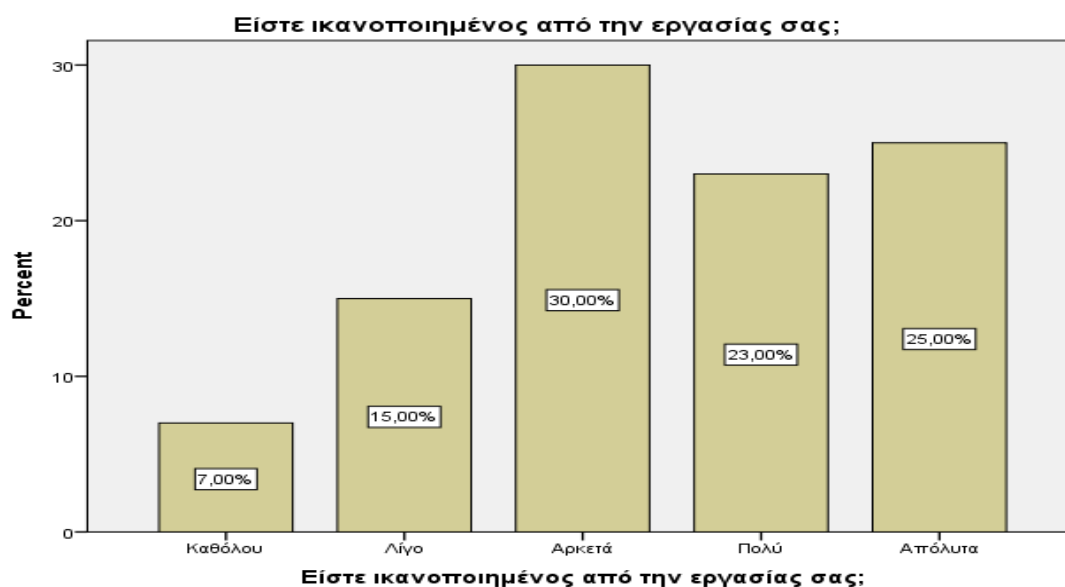


Αποτελεί η απόδοση του εργαζομένου παράγοντα παρακίνησης για εργασία;

Πίνακας 20. Βαθμός ικανοποίησης από την εργασία

	N	%
Καθόλου	7	7,0
Λίγο	15	15,0
Αρκετά	30	30,0
Πολύ	23	23,0
Απόλυτα	25	25,0
Total	100	100,0

Σύμφωνα με τον πίνακα 20 το 78% του δείγματος είναι τουλάχιστον αρκετά ικανοποιημένο από την εργασία του ενώ το 22% του δείγματος είναι λίγο ή καθόλου ικανοποιημένο.



Πίνακας 21.Νοιώθετε ικανοποιημένος από τις συνθήκες εργασία σας;

	N	%
Καθόλου	18	18,0
Λίγο	26	26,0
Αρκετά	14	14,0
Πολύ	26	26,0
Απόλυτα	16	16,0
Total	100	100,0

Σύμφωνα με τον πίνακα 21 το 56% του δείγματος είναι τουλάχιστον αρκετά ικανοποιημένο από τις συνθήκες εργασίας του ενώ το 44% του δείγματος είναι λίγο ή καθόλου ικανοποιημένο.



6.2 Ποιοτική ερευνητική διαδικασία

Η ποιοτική έρευνα διεξήχθη προκειμένου να διερευνηθεί σε βάθος τις απόψεις εργαζομένων για τα εκπαιδευτικά προγράμματα των εταιριών στις οποίες εργάζονται. Σε συνδυασμό με την ποσοτική έρευνα, το θέμα θα διερευνηθεί σε βάθος.

6.2.1 Ορισμός δείγματος

Πέντε εργαζόμενοι έλαβαν μέρος στις συνεντεύξεις. Η ενασχολούμενη με την έρευνα γνώριζε δύο άτομα που ήταν κατάλληλα να λάβουν μέρος στην έρευνα. Τα δύο αυτά άτομα τη συνέστησαν σε άλλα τρία. Ως εκ τούτου με τη μέθοδο της χιονοστιβάδας συλλέχθηκε το δείγμα των 5 εργαζομένων.

6.2.2 Διαδικασία διανομής του ερωτηματολογίου

Οι συνεντεύξεις έγιναν τηλεφωνικά λόγω της πανδημίας του covid-19 η οποία δεν επέτρεψε τη δια ζώσης επικοινωνία.

6.2.3 Ανάλυση αποτελεσμάτων

Οι ερωτώμενοι είναι επικεφαλής για τις προσλήψεις, την κατάρτιση και την ανάπτυξη των εργαζομένων στις εταιρίες που εργάζονται. Τα καθήκοντά τους είναι να επιβλέπουν την αξιολόγηση των εργαζομένων. Επίσης συνεργάζονται προκειμένου να σχεδιάζουν εκπαιδευτικά προγράμματα για τους εργαζομένους. Τα εκπαιδευτικά προγράμματα αφορούν κυρίως τις πωλήσεις αλλά και τις διοικητικές δεξιότητες. Κάποια είναι δια ζώσης ενώ άλλα εξ αποστάσεως. Βέβαια αυτήν την εποχή λόγω covid-19 όλα τα εκπαιδευτικά προγράμματα είναι εξ αποστάσεως. Ως εκ τούτου οι εργαζόμενοι είναι ευέλικτοι στην παρακολούθηση, καθώς προγραμματίζουν οι ίδιοι τον χρόνο και τον τόπο μελέτης τους. Όλα τα εκπαιδευτικά προγράμματα σχεδιάζονται βάσει των αναγκών των εργαζομένων που προκύπτουν από την αξιολόγησή τους. Στο τέλος του προγράμματος εφαρμόζεται εκ νέου αξιολόγηση, ώστε να διερευνηθούν όλα όσα έμαθαν από το πρόγραμμα. Παράλληλα τα εκπαιδευτικά προγράμματα αξιολογούνται και από τους ίδιους τους εργαζομένους για την περαιτέρω βελτίωσή τους.

Σε γενικές γραμμές όλοι οι ερωτώμενοι συμφωνούν ότι η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού είναι πολύ σημαντική καθώς παρέχει τη δυνατότητα στους εργαζομένους να αναπτύξουν τις δυνατότητές τους και να καταστούν περισσότερο παραγωγικοί. Με τον τρόπο αυτοί οι εταιρίες στις οποίες εργάζονται καθίστανται περισσότερο ανταγωνιστικές.

Η χρηματοδότηση των προγραμμάτων εκπαίδευσης γίνεται από εξωτερικούς συνεργάτες αλλά και από έσοδα της εκάστοτε επιχείρησης, καθώς όλες οι επιχειρήσεις θεωρούν πολύ σημαντικά τα εκπαιδευτικά προγράμματα κατάρτισης των εργαζομένων τους.

Κεφάλαιο 7^ο Επίλογος-Συμπεράσματα

Από την ανάλυση που πραγματοποιήθηκε βρέθηκε η συντριπτική πλειοψηφία των ερωτώμενων να θεωρεί ότι η συστηματική εκπαίδευση του εργαζομένου, η αξιοποίηση – βελτίωση του υλικοτεχνικού εξοπλισμού, η αξιοποίηση των γνώσεων του εργαζομένου, η αμφίδρομη επικοινωνία προσωπικού – ηγεσίας, οι συνθήκες του εργασιακού περιβάλλοντος, η ικανοποίηση του εργαζομένου και η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού αποτελούν παράγοντες παρακίνησης για εργασία. Επιπλέον, σχεδόν τα 2/3 του δείγματος θεώρησαν ότι η απλούστευση των διοικητικών διαδικασιών, η κοινωνική ευθύνη της επιχείρησης και η απόδοση του εργαζομένου αποτελούν παράγοντες παρακίνησης για εργασία.

Επιπρόσθετα βρέθηκε η συντριπτική πλειοψηφία τους να θεωρούν σημαντικές τις εκπαιδεύσεις με προσομοίωση και τις εκπαιδευτικές ημερίδες για την εκπαίδευση των εργαζομένων, τα 2/3 του δείγματος ανέφεραν τις συντηρητικές εκπαιδεύσεις και το 1/3 του δείγματος ανέφερε τα σεμινάρια επιμόρφωσης. Επίσης, η συντριπτική πλειοψηφία των ερωτώμενων θεώρησε ως σημαντική δράση για την βελτίωση των ικανοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού την συμμετοχή σε προγράμματα μετεκπαίδευσης, τα 2/3 του δείγματος ανέφεραν την παρότρυνση για προπτυχιακές και μεταπτυχιακές σπουδές στην τριτοβάθμια εκπαίδευση, οι μισοί ερωτώμενοι ανέφεραν την δυνατότητα συμμετοχής σε προγράμματα «δια βίου» εκπαίδευσης σχετικά με τις ανάγκες της εποχής και το 1/3 του δείγματος ανέφερε ημερίδες – σεμινάρια επί θεμάτων ψυχικής υποστήριξης και υγείας μαζί με την συμμετοχή σε διαδικτυακά σεμινάρια ευρωπαϊκού περιεχομένου. Ακόμα, τα 3/4 του δείγματος θεώρησαν ως σημαντική την δράση της εξέλιξης του προσωπικού με εξειδικευμένες γνώσεις με κριτήριο την διάθεση του εργαζομένου σύμφωνα με τις ικανότητες του, τα 2/3 δείγματος ανέφεραν τις αιτήσεις για επανατοποθετήσεις σύμφωνα με τις ικανότητες του προσωπικού, πάνω από τους μισούς ερωτώμενους ανέφεραν τις μεταθέσεις – αποσπάσεις - μετακινήσεις προσωπικού με σκοπό την αξιοποίηση των γνώσεων τους, τις αιτήσεις για επικαιροποίηση ατομικών φακέλων (βιογραφικών σημειωμάτων) προσωπικού και την συμμετοχή προσωπικού με συναφή γνωστικό αντικείμενο σε Επιτροπές (προμηθειών, ομάδων εργασίας κλπ). Από την ανάλυση ακόμα προέκυψε ότι τα 2/3 του δείγματος να θεωρούν σημαντική την εξασφάλιση καταλληλότητας των κτιριακών υποδομών και την εκπαίδευση προσωπικού σε θέματα υγιεινής και ασφάλειας στους χώρους εργασίας ως κριτήρια της βελτίωσης των συνθηκών εργασίας, σχεδόν οι μισοί ερωτώμενοι ανέφεραν την δημιουργία παιδικών σταθμών για τα τέκνα του προσωπικού και το 1/4 του δείγματος ανέφερε την ανακαίνιση, συντήρηση και αναβάθμιση εσωτερικών χώρων μαζί με την δημιουργία χώρου εντευκτηρίου αναψυχής ανά Διεύθυνση.

Τέλος, τα 3/4 του δείγματος ανέφεραν ότι είναι τουλάχιστον αρκετά ικανοποιημένα από την εργασία τους και παράλληλα πάνω από τους μισούς ερωτώμενους ανέφεραν ότι είναι τουλάχιστον αρκετά ικανοποιημένοι από τις συνθήκες εργασίας τους.

Τα παραπάνω ποσοτικά αποτελέσματα συμφωνούν με τα αποτελέσματα της ποιοτικής έρευνας καταλήγοντας στο συμπέρασμα ότι η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού βοηθά στην ανάπτυξη και την εξέλιξη των εργαζομένων, η οποία με τη σειρά της βοηθά την επιχείρηση να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Abdullah, N. N., & Anwar, G. (2021). An Empirical Analysis of Natural Gas as an Alternative Fuel for Internal Transportation. *International Journal of English Literature and Social Sciences*, 6(1).
- Acharya, D., Rani, A., Agarwal, S., & Singh, V. (2016). Application of adaptive Savitzky–Golay filter for EEG signal processing. *Perspectives in science*, 8, 677-679.
- Aguinis, H., & Glavas, A. (2012). What we know and don't know about corporate social responsibility: A review and research agenda. *Journal of management*, 38(4), 932-968.
- Ali, B. J., & Anwar, G. (2021). Business strategy: The influence of Strategic Competitiveness on competitive advantage. *International Journal of Electrical, Electronics and Computers*, 6(2).
- Anwar, G., & Surarchith, N. K. (2015). Factors Affecting Shoppers' Behavior in Erbil, Kurdistan–Iraq. *International Journal of Social Sciences & Educational Studies*, 1(4), 10.
- Anwar, K., & Climis, R. (2017). Analyzing the relationship between types of advertisement and customer choice: a study of retailer stores in erbil. *The International Journal of Accounting and Business Society*, 25(2), 43-52.
- Anwar, K., & Qadir, G. H. (2017). A Study of the Relationship between Work Engagement and Job Satisfaction in Private Companies in Kurdistan. *International Journal of Advanced Engineering, Management and Science*, 3(12), 239944.
- Arulrajah, A. A., & Opatha, H. H. D. N. P. (2016). Analytical and theoretical perspectives on green human resource management: A simplified underpinning.
- Arulrajah, A. A., Opatha, H. H. D. N. P., & Nawaratne, N. N. J. (2015). Green human resource management practices: A review. *Sri Lankan Journal of Human Resource Management*, 5(1).
- Barnes, P. W., Flint, S. D., Tobler, M. A., & Ryel, R. J. (2016). Diurnal adjustment in ultraviolet sunscreen protection is widespread among higher plants. *Oecologia*, 181(1), 55-63.
- Beck, J. V., Cole, K. D., Haji-Sheikh, A., & Litkouhl, B. (1992). *Heat conduction using Green's function*. Taylor & Francis.
- Benn, S., & Bolton, D. (2011). *Key concepts in corporate social responsibility*. Sage.
- Berman, E. M., Bowman, J. S., West, J. P., & Van Wart, M. R. (2019). *Human resource management in public service: Paradoxes, processes, and problems*. CQ Press.
- Brewster, C. (2017). The integration of human resource management and corporate strategy. *Policy and practice in European human resource management*, 22-35.
- Brewster, C., & Söderström, M. (2017). Human resources and line management 1. In *Policy and practice in European human resource management* (pp. 51-67). Routledge.
- Brewster, C., Mayrhofer, W., & Farndale, E. (Eds.) (2018). *Handbook of research on comparative human resource management*. Edward Elgar Publishing.

- Brymer, E., Davids, K., & Mallabon, L. (2014). Understanding the psychological health and well-being benefits of physical activity in nature: An ecological dynamics analysis. *Ecopsychology*, 6(3), 189-197.
- Brymer, R. A., Molloy, J. C., & Gilbert, B. A. (2014). Human capital pipelines: Competitive implications of repeated interorganizational hiring. *Journal of Management*, 40(2), 483-508.
- Cha, Y., Son, B., & Ryu, S. (2019). Effective removal of staphylococcal biofilms on various food contact surfaces by Staphylococcus aureus phage endolysin LysCSA13. *Food microbiology*, 84, 103245.
- Chams, N., & García-Blandón, J. (2019). On the importance of sustainable human resource management for the adoption of sustainable development goals. *Resources, Conservation and Recycling*, 141, 109-122.
- Coff, R., & Kryscynski, D. (2011). Invited editorial: Drilling for micro-foundations of human capital-based competitive advantages. *Journal of management*, 37(5), 1429-1443.
- Coff, R., & Kryscynski, D. (2011). Invited editorial: Drilling for micro-foundations of human capital-based competitive advantages. *Journal of management*, 37(5), 1429-1443
- Collings, D. G., Wood, G. T., & Szamosi, L. T (2018). *Human resource management: A critical approach* (pp. 1-23). Routledge.
- Cooke, F. L (2018). Concepts, contexts, and mindsets: Putting human resource management research in perspectives. *Human Resource Management Journal*, 28(1), 1-13.
- Creswell, J. W. (2016). Advances in mixed methods research. Paper presented at the 18th CAQD conference, Berlin, Germany
- Crook, T. R., Todd, S. Y., Combs, J. G., Woehr, D. J., & Ketchen Jr, D. J. (2011). Does human capital matter? A meta-analysis of the relationship between human capital and firm performance. *Journal of applied psychology*, 96(3), 443.
- Daily, B. F., & Huang, S. C. (2001). Achieving sustainability through attention to human resource factors in environmental management. *International Journal of operations & production management*.
- DuBois, C. L., & Dubois, D. A. (2012). Strategic HRM as social design for environmental sustainability in organization. *Human resource management*, 51(6), 799-826.
- Elkington, J. (1997). The triple bottom line. *Environmental management: Readings and cases*, 2.
- Florea, M. V. A., & Brouwers, H. J. H. (2012). Chloride binding related to hydration products: Part I: Ordinary Portland Cement. *Cement and Concrete Research*, 42(2), 282-290.
- Gardner, B. (2012). Habit as automaticity, not frequency. *European Health Psychologist*, 14(2), 32-36.
- Gardner, H. E. (2011). *Frames of mind: The theory of multiple intelligences*. Hachette UK.

- Gholami, R., Watson, R. T., Hasan, H., Molla, A., & Bjorn-Andersen, N. (2016). Information systems solutions for environmental sustainability: How can we do more?. *Journal of the Association for Information Systems*, 17(8), 2.
- Guerci, M., Longoni, A., & Luzzini, D. (2016). Translating stakeholder pressures into environmental performance—the mediating role of green HRM practices. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(2), 262-289.
- Huselid, M. A., Becker, B. E., & Beatty, R. W. (2005). *The workforce scorecard: Managing human capital to execute strategy*. Harvard Business Press.
- Imani, M., Rezaei, S., & Sharifi, A (2020). Developing a Return on Investment (ROI) Model in Training and Improving Human Resources (Case study: Tehran Municipality). *Career and Organizational Counselling*, 12(42), 179-198.
- Jackson, R. B., Osborn, S. G., Vengosh, A., & Warner, N. R. (2011). Reply to Davies: Hydraulic fracturing remains a possible mechanism for observed methane contamination of drinking water. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 108(43), E872-E872.
- Jackson, R. B., Osborn, S. G., Vengosh, A., & Warner, N. R. (2011). Reply to Davies: Hydraulic fracturing remains a possible mechanism for observed methane contamination of drinking water. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 108(43), E872-E872.
- Karami, A., Farokhzadian, J., & Foroughameri, G (2017). Nurses' professional competency and organizational commitment: Is it important for human resource management?. *PloS one*, 12(11), e01
- Kateb, M., & Ahmadi, A (2018). Aligning human resources and business strategy. *Management Science Letters*, 8(12), 1399-1412.
- Kaufman, B. E. (2010). The theoretical foundation of industrial relations and its implications for labor economics and human resource management. *ILR Review*, 64(1), 74-108.
- Kehoe, R. R., & Wright, P. M. (2013). The impact of high-performance human resource practices on employees' attitudes and behaviors. *Journal of management*, 39(2), 366-391.
- Khan, K. A., Zaman, K., Shoukry, A. M., Sharkawy, A., Gani, S., Ahmad, J., ... & Hishan, S. S (2019). Natural disasters and economic losses: controlling external migration, energy and environmental resources, water demand, and financial development for global prosperity. *Environmental Science and Pollution Research*, 26(14), 14287-14299.
- Kramar, R. (2014). Beyond strategic human resource management: is sustainable human resource management the next approach?. *The international journal of human resource management*, 25(8), 1069-1089.
- Lawler, E., & Boudreau, J. W (2020). *Achieving excellence in human resources management*. Stanford University Press.

- Lee, Y. J., Kang, H. M., Lee, E. K., Song, B. M., Jeong, J., Kwon, Y. K., ... & Lee, H. S. (2014). Novel reassortant influenza A (H5N8) viruses, South Korea, 2014. *Emerging infectious diseases*, 20(6), 1087.
- Lim, C., Kim, K. J., & Maglio, P. P. (2018). Smart cities with big data: Reference models, challenges, and considerations. *Cities*, 82, 86-99.
- Lockett, A., Thompson, S., & Morgenstern, U. (2009). The development of the resource-based view of the firm: A critical appraisal. *International journal of management reviews*, 11(1), 9-28.
- Mathieu, J. E., Gilson, L. L., & Ruddy, T. M. (2006). Empowerment and team effectiveness: An empirical test of an integrated model. *Journal of applied psychology*, 91(1), 97.
- Misra, Y., & Sharma, V (2017). An exploratory study on business strategy, competency and firm performance. *SUMEDHA Journal of Management*, 6(2).
- Moktadir, M. A., Kumar, A., Ali, S. M., Paul, S. K., Sultana, R., & Rezaei, J. (2020). Critical success factors for a circular economy: Implications for business strategy and the environment. *Business strategy and the environment*, 29(8), 3611-3635.
- Nadanyiova, M., & Das, S. (2020). Millennials as a target segment of socially responsible communication within the business strategy. *Littera Scripta*, 13(1), 119-134.
- Nejati, M., Rabiei, S., & Jabbour, C. J. C. (2017). Envisioning the invisible: Understanding the synergy between green human resource management and green supply chain management in manufacturing firms in Iran in light of the moderating effect of employees' resistance to change. *Journal of cleaner production*, 168, 163-172.
- Nyberg, A. (2010). Retaining your high performers: Moderators of the performance–job satisfaction–voluntary turnover relationship. *Journal of applied psychology*, 95(3), 440.
- Nyberg, A. J., & Wright, P. M. (2015). 50 years of human capital research: Assessing what we know, exploring where we go. *Academy of Management Perspectives*, 29(3), 287-295.
- Ospina&Bermeo, J (2021). Managing Human Resources as a Business Strategy in Times of Disruption. In *Handbook of Research on Management Techniques and Sustainability Strategies for Handling Disruptive Situations in Corporate Settings* (pp. 300-324). IGI Global.
- Patimah, S., & Tabrani, Z. A (2018). Counting Methodology on Educational Return Investment. *Advanced Science Letters*, 24(10), 7087-7089.
- Pellegrini, M. M., Ciampi, F., Marzi, G., & Orlando, B. (2020). The relationship between knowledge management and leadership: Mapping the field and providing future research avenues. *Journal of Knowledge Management*.
- Pennings, S (2020). The Utilization-Adjusted Human Capital Index.
- Pfeffer, J. (2010). Building sustainable organizations: The human factor. *Academy of management perspectives*, 24(1), 34-45.

- Ployhart, R. E., & Moliterno, T. P. (2011). Emergence of the human capital resource: A multilevel model. *Academy of management review*, 36(1), 127-150.
- Ployhart, R. E., Nyberg, A. J., Reilly, G., & Maltarich, M. A. (2014). Human capital is dead; long live human capital resources!. *Journal of management*, 40(2), 371-398.
- Ployhart, R. E., Nyberg, A. J., Reilly, G., & Maltarich, M. A. (2014). Human capital is dead; long live human capital resources!. *Journal of management*, 40(2), 371-398.
- Poole, M. S., & Van de Ven, A. H. (1989). Using paradox to build management and organization theories. *Academy of management review*, 14(4), 562-578.
- Porras, J. I., & Robertson, P. J. (1986). *Organization development theory: A typology and evaluation*. Graduate School of Business, Stanford University.
- Pucheta-Martínez, M. C., Bel-Oms, I., & Rodrigues, L. L. (2019). The engagement of auditors in the reporting of corporate social responsibility information. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(1), 46-56.
- Raffiee, J., & Byun, H. (2020). Revisiting the portability of performance paradox: Employee mobility and the utilization of human and social capital resources. *Academy of Management Journal*, 63(1), 34-63.
- Rodríguez, R. G., & García, J. C. (2018). Comportamiento de las enfermedades crónicas no transmisibles en adultos mayores. *Revista de Enfermedades no Transmisibles Finlay*, 8(2), 103-110.
- Roziq, M., Reawaroe, H. P., & Rosyidi, A. I. (2021). Investment Perspectives in Human Resources Management and Its Contribution on Organizational Performance and Competitive Advantages. *Journal of Management and Leadership*, 4(1), 1-13.
- Seppänen, P., Liukkunen, K., & Oivo, M. (2017, November). Little big team: acquiring human capital in software startups. In *International Conference on Product-Focused Software Process Improvement* (pp. 280-296). Springer, Cham.
- Stone, J. O. (2000). Air pressure and cosmogenic isotope production. *Journal of Geophysical Research: Solid Earth*, 105(B10), 23753-23759.
- Straková, K., López-Andarias, J., Jiménez-Rojo, N., Chambers, J. E., Marciniak, S. J., Riezman, H., ... & Matile, S. (2020). HaloFlippers: a general tool for the fluorescence imaging of precisely localized membrane tension changes in living cells. *ACS central science*, 6(8), 1376-1385.
- Subramony, M. (2009). A meta-analytic investigation of the relationship between HRM bundles and firm performance. *Human resource management*, 48(5), 745-768.
- Suoniemi, S., Meyer-Waarden, L., Munzel, A., Zablah, A. R., & Straub, D. (2020). Big data and firm performance: The roles of market-directed capabilities and business strategy. *Information & Management*, 57(7), 103365.
- Tasgit, Y. E., Şentürk, F. K., & Ergün, E. (2017). Corporate Culture and Business Strategy: Which strategies can be applied more easily in which culture?. *International Journal of Business and Social Science*, 8(6), 80-91.
- Taylor, E. W., & Cranton, P. (2012). *The handbook of transformative learning: Theory, research, and practice*. John Wiley & Sons.
- Taylor, E. W., & Cranton, P. (2012). *The handbook of transformative learning: Theory, research, and practice*. John Wiley & Sons.

- Timms, P (2021). *Transformational HR: How human resources can create value and impact business strategy*. Kogan Page Publishers.
- Turok, I., & Habiyaremye, A (2020). Territorial collaboration: a novel way to spread prosperity. *Regional Studies*, 54(12), 1776-1786.
- Uggerslev, K. L., Fassina, N. E., & Kraichy, D. (2012). Recruiting through the stages: A meta-analytic test of predictors of applicant attraction at different stages of the recruiting process. *Personnel psychology*, 65(3), 597-660.
- Vardarlier, P., & Zafer, C (2020). Use of artificial intelligence as business strategy in recruitment process and social perspective. In *Digital Business Strategies in Blockchain Ecosystems* (pp. 355-373). Springer, Cham.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic management journal*, 5(2), 171-180.
- Widodo, S. H. P., & SU, J. B (2018). Human Capital Investment Model Based on Outsourcing Human Resources in Banking Industries. *International Journal of Business and Management*, 13(9).
- Wright, C., & Nyberg, D. (2015). *Climate change, capitalism, and corporations*. Cambridge University Press.
- Wright, P. M., Dunford, B. B., & Snell, S. A. (2001). Human resources and the resource based view of the firm. *Journal of management*, 27(6), 701-721.
- Yuliansyah, Y., Gurd, B., & Mohamed, N. (2017). The significant of business strategy in improving organizational performance. *Humanomics*.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Ερωτηματολόγιο Ποιοτικής

Γενικές Ερωτήσεις

1. Ποια είναι η θέση σας στην επιχείρηση; Ποια τα καθήκοντά σας;
2. Θεωρείτε σημαντική την εκπαίδευση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού σε μια επιχείρηση; Αν ναι για ποιους λόγους;
3. Υπάρχει τμήμα εκπαίδευσης στην εταιρεία;
4. Ποιος αναλαμβάνει την διοργάνωση των προγραμμάτων εκπαίδευσης; Από ποιον γίνεται ο σχεδιασμός της εκπαίδευσης και η διάγνωση των εκπαιδευτικών αναγκών;
5. Κάθε πότε εκπαιδεύεται το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης; Από τι εξαρτάται η συχνότητα της εκπαίδευσης;
6. Σε ποιους τομείς γίνεται η εκπαίδευση; Μπορείτε να αναφέρετε ορισμένα από τα προγράμματα εκπαίδευσης που έχει κάνει η επιχείρηση;
7. Με ποιο τρόπο εξασφαλίζεται η συμμετοχή των εργαζομένων στα εκπαιδευτικά προγράμματα; Στόχοι των εκπαιδευτικών προγραμμάτων – Μέτρηση αποτελεσμάτων - Αξιολόγηση
8. Ποιοι είναι οι στόχοι που τίθενται από τα προγράμματα εκπαίδευσης όσον αφορά στην :
 - α) παραγωγικότητα των εργαζομένων;
 - β) ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης;
9. Με ποιο τρόπο γίνεται η μέτρηση της αύξησης της παραγωγικότητας των εργαζομένων και κατ' επέκταση της ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης μετά την υλοποίηση των προγραμμάτων εκπαίδευσης;
10. Υπάρχουν αποτελέσματα των μετρήσεων αυτών;
11. Τι δείχνουν τα αποτελέσματα της αξιολόγησης των εργαζομένων έπειτα από ένα πρόγραμμα εκπαίδευσης; Πόσο σημαντική είναι – σύμφωνα με αυτά - η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού για την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης και τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος; Τι δείχνουν τα αποτελέσματα;
12. Από ποιον γίνεται η αξιολόγηση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων; Από ποιον γίνεται η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων έπειτα από ένα πρόγραμμα εκπαίδευσης; Με ποιον τρόπο γίνεται η αξιολόγηση;
13. Ποια είναι τα κριτήρια για την εκτίμηση ενός προγράμματος εκπαίδευσης ως επιτυχημένου;
14. Πόσο επηρεάζουν οι οικονομικοί περιορισμοί την παροχή εκπαίδευσης; Πώς γίνεται η χρηματοδότησή της; (Φορείς χρηματοδότησης)
15. Τι ποσό δαπανάται από την επιχείρηση για την εκπαίδευση των εργαζομένων;
16. Γνωρίζοντας ότι η βελτίωση της παραγωγής μπορεί να επέλθει έπειτα από εισαγωγή της τεχνολογίας όπως π.χ. νέος εξοπλισμός, καλύτερα υλικά κτλ με ποιο τρόπο νομίζετε ότι είναι εφικτή η αξιολόγηση ενός εκπαιδευτικού προγράμματος;

Ερωτηματολόγιο Ποσοτικής

1.ΦΥΛΟ:

- ΑΝΤΡΑΣ
 ΓΥΝΑΙΚΑ

2. ΗΛΙΚΙΑ

- <25 ετών
 26-35 ετών
 36-45 ετών
 46-55 ετών
 >56 ετών

3.ΟΙΚΟΓΕΝΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ:

- ΑΓΑΜΟΣ
 ΕΓΓΑΜΟΣ

4.ΑΡΙΘΜΟΣ ΠΑΙΔΙΩΝ:

- ΚΑΝΕΝΑ
 1 ΠΑΙΔΙ
 2 ΠΑΙΔΙΑ
 3 ΠΑΙΔΙΑ
 >3 ΠΑΙΔΙΑ

5. ΕΠΙΠΕΔΟ ΣΠΟΥΔΩΝ:

- ΑΠΟΛΥΤΗΡΙΟ ΜΕΣΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ
 ΚΑΤΟΧΟΣ ΠΤΥΧΙΟΥ ΔΕΙ/ΑΤΕΙ
 ΚΑΤΟΧΟΣ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟΥ ΤΙΤΛΟΥ
 ΚΑΤΟΧΟΣ ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟΥ ΤΙΤΛΟΥ

6. ΑΠΟΤΕΛΕΙ Η ΣΥΣΤΗΜΑΤΙΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΤΟΥ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΓΙΑ ΕΡΓΑΣΙΑ;

- ΝΑΙ
 ΟΧΙ

7. ΜΕ ΚΡΙΤΗΡΙΟ ΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΤΟΥ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ ΠΟΙΕΣ ΑΠΟ ΤΙΣ ΠΑΡΑΚΑΤΩ ΔΡΑΣΕΙΣ ΘΕΩΡΕΙΤΕ ΣΗΜΑΝΤΙΚΕΣ;

Σεμινάρια επιμόρφωσης	
Συντηρητικές εκπαιδεύσεις	
Εκπαιδεύσεις με προσομοίωση	
Εκπαιδευτικές ημερίδες σ	

8. ΑΠΟΤΕΛΕΙ Η ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΓΙΑ ΕΡΓΑΣΙΑ;

- ΝΑΙ
 ΟΧΙ

9. ΜΕ ΚΡΙΤΗΡΙΟ ΤΗΝ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΩΝ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΠΟΙΕΣ ΑΠΟ ΤΙΣ ΠΑΡΑΚΑΤΩ ΔΡΑΣΕΙΣ ΘΕΩΡΕΙΤΕ ΣΗΜΑΝΤΙΚΕΣ;

Δυνατότητα συμμετοχής σε προγράμματα «δια βίου» εκπαίδευσης σχετικά με τις ανάγκες της εποχής.	
Παρότρυνση για προπτυχιακές και μεταπτυχιακές σπουδές στην τριτοβάθμια εκπαίδευση	
Συμμετοχή σε προγράμματα μετεκπαίδευσης	
Συμμετοχή σε διαδικτυακά σεμινάρια ευρωπαϊκού περιεχομένου	
Ημερίδες-σεμινάρια επί θεμάτων ψυχικής υποστήριξης και υγείας	

10. ΑΠΟΤΕΛΕΙ Η ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗ-ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΟΥ ΥΛΙΚΟΤΕΧΝΙΚΟΥ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΓΙΑ ΕΡΓΑΣΙΑ;

- ΝΑΙ
 ΟΧΙ

11. ΑΠΟΤΕΛΕΙ Η ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΓΝΩΣΕΩΝ ΤΟΥ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΓΙΑ ΕΡΓΑΣΙΑ;

- ΝΑΙ
 ΟΧΙ

12. ΜΕ ΚΡΙΤΗΡΙΟ ΤΗΝ ΔΙΑΘΕΣΗ ΤΟΥ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ ΣΥΜΦΩΝΑ ΜΕ ΤΙΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ ΤΟΥ ΠΟΙΕΣ ΑΠΟ ΤΙΣ ΠΑΡΑΚΑΤΩ ΔΡΑΣΕΙΣ ΘΕΩΡΕΙΤΕ ΣΗΜΑΝΤΙΚΕΣ;

Αιτήσεις για επικαιροποίηση ατομικών φακέλων (βιογραφικών σημειωμάτων) προσωπικού	
Αιτήσεις για επανατοποθετήσεις σύμφωνα με τις ικανότητες του προσωπικού	
Μεταθέσεις – αποσπάσεις - μετακινήσεις προσωπικού με σκοπό την αξιοποίηση των γνώσεων τους	
Εξέλιξη του προσωπικού με εξειδικευμένες γνώσεις	
Συμμετοχή προσωπικού με συναφή γνωστικό αντικείμενο σε Επιτροπές (προμηθειών, ομάδων εργασίας κλπ)	

13. ΑΠΟΤΕΛΕΙ Η ΑΠΛΟΥΣΤΕΥΣΗ ΤΩΝ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΓΙΑ ΕΡΓΑΣΙΑ;

- ΝΑΙ
 ΟΧΙ

14. ΑΠΟΤΕΛΕΙ Η ΑΜΦΙΔΡΟΜΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ – ΗΓΕΣΙΑΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΓΙΑ ΕΡΓΑΣΙΑ;

- ΝΑΙ
 ΟΧΙ

15. ΑΠΟΤΕΛΟΥΝ ΟΙ ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΤΟΥ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΓΙΑ ΕΡΓΑΣΙΑ;

- ΝΑΙ
 ΟΧΙ

16. ΜΕ ΚΡΙΤΗΡΙΟ ΤΗ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΩΝ ΣΥΝΘΗΚΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΠΟΙΕΣ ΑΠΟ ΤΙΣ ΠΑΡΑΚΑΤΩ ΔΡΑΣΕΙΣ ΘΕΩΡΕΙΤΕ ΣΗΜΑΝΤΙΚΕΣ;

Εκπαίδευση προσωπικού σε θέματα υγιεινής και ασφάλειας στους χώρους εργασίας	
Εξασφάλιση καταλληλότητας των κτιριακών υποδομών	
Ανακαίνιση, συντήρηση και αναβάθμιση εσωτερικών χώρων	
Δημιουργία χώρου εντευκτηρίου αναψυχής ανά Διεύθυνση	
Δημιουργία παιδικών σταθμών για τα τέκνα του προσωπικού	

17. ΑΠΟΤΕΛΕΙ Η ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΓΙΑ ΕΡΓΑΣΙΑ;

- ΝΑΙ
 ΟΧΙ

18. ΑΠΟΤΕΛΕΙ Η ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΓΙΑ ΕΡΓΑΣΙΑ;

- ΝΑΙ
 ΟΧΙ

19. ΑΠΟΤΕΛΕΙ Η ΑΠΟΔΟΣΗ ΤΟΥ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΓΙΑ ΕΡΓΑΣΙΑ;

- ΝΑΙ
 ΟΧΙ

20. ΕΙΣΤΕ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΜΕΝΟΣ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ ΣΑΣ;

- ΚΑΘΟΛΟΥ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΜΕΝΟΣ
 ΛΙΓΟ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΜΕΝΟΣ
 ΑΡΚΕΤΑ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΜΕΝΟΣ
 ΠΟΛΥ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΜΕΝΟΣ
 ΑΠΟΛΥΤΑ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΜΕΝΟΣ

21. ΝΙΩΘΕΤΕ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΜΕΝΟΣ ΑΠΟ ΤΙΣ ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΑΣ

- ΚΑΘΟΛΟΥ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΜΕΝΟΣ
 ΛΙΓΟ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΜΕΝΟΣ
 ΑΡΚΕΤΑ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΜΕΝΟΣ
 ΠΟΛΥ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΜΕΝΟΣ
 ΑΠΟΛΥΤΑ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΜΕΝΟΣ