ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

της

ΣΟΦΙΑ- ΕΛΕΝΗ ΝΤΕΛΗΦΙΛΙΠΠΙΔΗ

ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΠΡΑΚΤΙΚΩΝ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ (HR) ΣΕ ΜΙΚΡΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Επιβλέπων : Ελεάννα Γαλανάκη - Επίκουρη Καθηγήτρια

Υποβληθείσα ως μέρος των απαιτήσεων για την απόκτηση
Μεταπτυχιακού Διπλώματος (MSc) στη Διοικητική Επιστήμη και Τεχνολογία

Αθήνα, Σεπτέμβριος 2021

Βεβαίωση εκπόνησης Διπλωματικής εργασίας

«Δηλώνω υπεύθυνα ότι η συγκεκριμένη μεταπτυχιακή εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών του ΠΜΣ στη Διοικητική Επιστήμη και Τεχνολογία του Τμήματος Διοικητικής Επιστήμης και Τεχνολογίας του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών έχει συγγραφεί από εμένα προσωπικά και δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών στην Ελλάδα ή το εξωτερικό. Η εργασία αυτή έχοντας εκπονηθεί από εμένα, αντιπροσωπεύει τις προσωπικές μου απόψεις επί του θέματος. Οι πηγές στις οποίες ανέτρεξα για την εκπόνηση της συγκεκριμένης διπλωματικής αναφέρονται στο σύνολό τους, δίνοντας πλήρεις αναφορές στους συγγραφείς, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο».

(Υπογραφή)

.....

<ΕΠΙΘΕΤΟ ΟΝΟΜΑ>

Φοιτητής MSc στη Διοικητική Επιστήμη και Τεχνολογία

Περίληψη

Στην παρούσα διπλωματική εργασία γίνεται αναφορά στον τομέα της διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων. Γίνεται καταγραφή των επιμέρους διαδικασιών που συμπεριλαμβάνονται στον τομέα της ΔΑΠ με έμφαση στις ΜΜΕ. Στη συνέχεια επιχειρείται να καταγραφούν οι προκλήσεις που έχει δημιουργήσει η πανδημία covid-19 στον τομέα της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων στη συγκεκριμένη μορφή επιχειρήσεων και οι αλλαγές που έχουν συμβεί απόρροια της πανδημίας. Στο τέλος προτείνονται μέτρα για την αντιμετώπιση της κατάστασης που έχει διαμορφωθεί στο πεδίο της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Η εργασία έχει στόχο να αναδείξει τη σημαντικότητα της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις, μέσω της οποίας θα μπορέσουν να ανταπεξέλθουν με επιτυχία στις προκλήσεις που έχει δημιουργήσει η πανδημία.

Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι οι ΜΜΕ στην Ελλάδα αντιμετωπίζουν ποικίλα ζητήματα αναφορικά με τη διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων, καθώς οι διοικήσεις αναλαμβάνουν το ρόλο των τμημάτων ΔΑΠ και είτε δεν έχουν αναπτύξει ξεχωριστό τμήμα ΔΑΠ στις επιχειρήσεις ή παρακάμπτουν το τμήμα ΔΑΠ και προβαίνουν οι ίδιοι στη ρύθμιση ζητημάτων που σχετίζονται με τη ΔΑΠ. Συμπεραίνεται πως η πανδημία έχει αλλάξει πολλά ζητήματα σχετικά με τη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων στις ΜΜΕ. Οι διοικήσεις έχουν να αντιμετωπίσουν πολλές προκλήσεις για το συγκεκριμένο ζήτημα και χρειάζεται μεγάλη προσπάθεια για να οδηγήσουν τους ανθρώπους σε αύξηση της ικανοποίησης τους και βελτίωση της απόδοσης και της παραγωγικότητας τους.

Λέξεις Κλειδιά: Πανδημία covid-19, Μικρομεσαίες επιχειρήσεις, Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, Άνθρωποι.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

DESIGN AND DEVELOPMENT OF HUMAN RESOURCES (HR) MANAGEMENT PRACTICES IN SMALL BUSINESSES

Abstract

This diploma thesis focuses on Human Resource Management (HRM). Separate HRM functions are studied with an emphasis on how these are manifested in Small and Medium Enterprises (SMEs). The thesis attempts to document the challenges posed by the covid-19 pandemic in the field of human resource management, in SMEs of the HRM sector, how companies have responded, and the changes that have occurred as a result of the pandemic. Finally, measures are proposed to address the situation that has developed in the practice of HRM in SME's. The diploma thesis highlights the importance of human resource management in SME's, a medium to successfully meet the challenges posed by the pandemic.

The results show that SMEs in Greece face a variety of issues related to human resource management, as managers take on the role of HRM departments. SMEs either have not developed a separate HRM department or the HRM department is bypassed by the management. It is concluded that the pandemic has changed many issues related to the management of human resources in the media. The management faces many challenges a result of the pandemic, and it takes a lot of effort to effectively lead people, to increase employee satisfaction and sustain employee performance and productivity.

Keywords: Covid-19 Pandemic, Small and Medium Enterprises, Human Resource Management, Employees.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Περιεχόμενα

Περίληψη 3

Abstract 4

Περιεχόμενα 5

Εισαγωγή 7

1. Η διαχείριση των ανθρώπινων πόρων 10

1.1 Τι περιλαμβάνει η διαχείριση των ανθρώπινων πόρων 10

1.2 Η διαχείριση των ανθρώπινων πόρων τη σύγχρονη εποχή 16

1.3 Οι αλλαγές την εποχή της πανδημίας στη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων 28

2. Μικρομεσαίες επιχειρήσεις 31

2.1 Γενικά χαρακτηριστικά των μικρομεσαίων επιχειρήσεων 31

2.2 Προκλήσεις των μικρομεσαίων επιχειρήσεων τη σύγχρονη εποχή 32

3. Το HR στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις 35

3.1 Οι προκλήσεις του μέλλοντος 35

3.2 Οι αλλαγές στο HR την περίοδο της πανδημίας cocid-19 37

4. Μεθοδολογία 42

4.1 Περιγραφή της έρευνας 42

4.2 Ερευνητικό εργαλείο 42

4.3 Περιγραφή του δείγματος 43

4.4 Δημογραφικά στοιχεία εκπροσώπων των οργανισμών 44

4.5 Μέθοδοι ανάλυσης 44

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

5. Αποτελέσματα.....45

5.1 Η λειτουργία της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού του Οργανισμού 45

5.2 Μέθοδοι στελέχωσης προσωπικού 45

5.3 Ανάπτυξη προσωπικού 46

5.4 Κλίμα (Επιχειρηματικός προσανατολισμός/Καινοτομία).....47

5.5 Ερευνητικά συμπεράσματα.....48

6. Συζήτηση.....50

7. Συμπεράσματα 52

Βιβλιογραφικές Αναφορές.....54

Παράρτημα 60

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Εισαγωγή

Η παγκοσμιοποίηση δημιούργησε νέες προκλήσεις για τις Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις (ΜΜΕ) λόγω του αυξημένου ανταγωνισμού. Η ένταση των προκλήσεων είχε ως αποτέλεσμα το ποσοστό της πτώχευσης των ΜΜΕ να είναι υψηλό, μετά από μια μικρή περίοδο από την έναρξη της λειτουργίας τους. Κατά συνέπεια, οι ΜΜΕ πρέπει να υιοθετήσουν στρατηγικές επιβίωσης και να υλοποιήσουν στρατηγικές αποφάσεις για να πετύχουν στο επιχειρηματικό περιβάλλον που αντιμετωπίζει διαρκώς παγκόσμιες προκλήσεις.

Οι κορυφαίες προκλήσεις για τις ΜΜΕ περιλαμβάνουν τον παγκόσμιο ανταγωνισμό στην αγορά, την παγκόσμια χρηματοπιστωτική και οικονομική κρίση, την ενίσχυση των ΤΠΕ, την άνοδο των πολυεθνικών εταιρειών, την αλλαγή του προφίλ των καταναλωτών και των προτιμήσεών τους, το ντάμπινγκ στο εμπόριο, τη διεθνή τρομοκρατία και τις συγκρούσεις θρησκευτικού μίσους και τους εμπορικούς πολέμους.

Οι ανωτέρω προκλήσεις και η ανάγκη των ΜΜΕ να αναπτύξουν εργαλεία για την επιβίωση τους και την ανάπτυξη τους, τις οδηγεί στην αναζήτηση στρατηγικών για τον προσδιορισμό συγκεκριμένων πολιτικών προσανατολισμένων στη βιωσιμότητα και την ανάπτυξη (Gamage et al., 2019).

Ενώ πολλοί επαγγελματίες του τομέα διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων, έχουν εργαστεί σε δύσκολες στιγμές στο παρελθόν, η ταχεία παγκόσμια εξάπλωση της πανδημίας covid-19 έχει δημιουργήσει νέες προκλήσεις και δυσκολίες. Η πανδημία σε αντίθεση με μια πλημμύρα ή έναν ανεμοστρόβιλο, δεν εξαφανίζεται εύκολα. Παραμένει για μεγάλο χρονικό διάστημα, αφήνοντας τους επιχειρηματικούς ηγέτες και το ανθρώπινο δυναμικό σε αβεβαιότητα για τα επόμενα βήματά τους.

Αυτή η αβεβαιότητα καθιστά απολύτως δυσκολότερη τη δουλειά των ανθρώπων, σύμφωνα με τον Steve Pascot. Ταυτόχρονα, η πανδημία covid-19 έχει αυξήσει τη σημασία των επαγγελματιών του ανθρώπινου δυναμικού σε επιχειρήσεις όπως ποτέ άλλοτε στο παρελθόν. Οι επαγγελματίες του κλάδου διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού, δε χρειάζεται πλέον να πείσουν τους επιχειρηματίες να αναζητήσουν από εκείνους συμβουλευτικές υπηρεσίες για να λάβουν σοβαρές αποφάσεις. Σε αυτήν την κατάσταση, οι ηγέτες πηγαίνουν σε εκείνους, συχνά σε καθημερινή βάση (Agovino et al., 2020).

Ο Johnny C. Taylor, Jr., SHRM -SCP, πρόεδρος και διευθύνων σύμβουλος της Εταιρείας Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού αναφέρει πως εισαγάγαμε το εργατικό δυναμικό μας σε έναν κόσμο

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

τηλεργασίας λόγω της πανδημίας, εικονικών συναντήσεων και, δυστυχώς, απολύσεων, και εμείς είμαστε αυτοί που θα επαναφέρουμε τους χώρους εργασίας μας». Επίσης, αναφέρει πως την τρέχουσα περίοδο οι Διευθύνοντες Σύμβουλοι βασίζονται στην ταχύτητα, την τεχνογνωσία και τη δημιουργικότητά για τη διαμόρφωση του χώρου εργασίας, για αντίσταση και για την ανάκαμψη.

Η Θερέζα Αγόνο επισημαίνει πως από την απομακρυσμένη εργασία έως τα οφέλη για την υγεία, το ηθικό των υπαλλήλων έως το σχεδιασμό καταστροφών, οι επαγγελματίες του ανθρώπινου δυναμικού είναι αποφασισμένοι να βοηθήσουν τους οργανισμούς τους να προχωρήσουν σε έναν νέο δρόμο προς τα εμπρός (Agovino et al., 2020).

Οι επαγγελματικοί φορείς του τομέα ΔΑΠ υποστηρίζουν κώδικες δεοντολογίας και πλαίσια που ενδιαφέρονται για την εργασία του ανθρώπινου δυναμικού, αλλά αυτοί οι κώδικες αγνοούνται ευρέως. Οι επαγγελματίες του ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να αποφασίσουν εάν οι επαγγελματικοί κώδικες δεοντολογίας σημαίνουν κάτι και αν ναι, πώς μπορούν να επιβληθούν και να γίνουν καλύτεροι.

Τα ερευνητικά ερωτήματα που καλείται να απαντήσει η πρωτογενής ποσοτική έρευνα είναι:

-Λειτουργεί με υψηλό βαθμό αποτελεσματικότητας το HR στην εταιρία ή όχι; Παίζει ρόλο στο αποτέλεσμα το γεγονός πως η εταιρία δε διαθέτει εξειδικευμένο τμήμα διαχείρισης ανθρώπινων πόρων;

-Είναι αποτελεσματικά τα προγράμματα εκπαίδευσης/κατάρτισης που σχεδιάζει και υλοποιεί η εταιρία για τα στελέχη/υπαλλήλους ή όχι; Παίζει ρόλο στο αποτέλεσμα το γεγονός πως η εταιρία δε διαθέτει εξειδικευμένο τμήμα διαχείρισης ανθρώπινων πόρων;

-Επηρεάζει την εταιρική πολιτική της εταιρίας το γεγονός πως δε διαθέτει εξειδικευμένο τμήμα ανθρωπίνων πόρων και η υπηρεσία παρέχεται outsourcing;

Στο πρώτο κεφάλαιο γίνεται αναφορά στη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων. Στο κεφάλαιο αναπτύσσονται ζητήματα σχετικά με τι περιλαμβάνει ο τομέας της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων, τον τρόπο που λειτουργεί η διαχείριση των ανθρώπινων πόρων στη σύγχρονη εποχή και τις αλλαγές που έχουν επέλθει στον τομέα της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων, συνέπεια της πανδημίας covid-19.

Το δεύτερο κεφάλαιο είναι αφιερωμένο στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις και τη σημαντικότητα τους στην παγκόσμια οικονομία. Προσδιορίζονται τα γενικά χαρακτηριστικά των ΜΜΕ και αποτυπώνονται οι προκλήσεις για τις ΜΜΕ τη σύγχρονη εποχή.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Στο τρίτο θεωρητικό κεφάλαιο της εργασίας, γίνεται ανασκόπηση της βιβλιογραφίας σχετικά με το HR στις ΜΜΕ και επιχειρείται να προσδιοριστούν οι προκλήσεις του μέλλοντος για τις επιχειρήσεις του συγκεκριμένου τύπου, απόρροια και των εξελίξεων που θα επέλθουν λόγω της πανδημίας covid-19.

Η εργασία έχει στόχο να αναδείξει το ρόλο που έχει η διαχείριση των ανθρώπινων πόρων για τις ΜΜΕ στις καταστάσεις κρίσης, με έμφαση στην παρούσα κατάσταση κρίσης που έχει διαμορφωθεί στο επιχειρηματικό περιβάλλον λόγω covid-19.

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS

1. Η διαχείριση των ανθρώπινων πόρων

1.1 Τι περιλαμβάνει η διαχείριση των ανθρώπινων πόρων

Το ανθρώπινο δυναμικό χρησιμοποιείται για να περιγράψει τόσο τα άτομα που εργάζονται για μια εταιρεία ή έναν οργανισμό, όσο και το τμήμα που είναι υπεύθυνο για τη διαχείριση όλων των θεμάτων που σχετίζονται με υπαλλήλους, οι οποίοι αντιπροσωπεύουν συλλογικά έναν από τους πιο πολύτιμους πόρους σε οποιαδήποτε επιχείρηση ή οργανισμό. Ο όρος ανθρώπινο δυναμικό δημιουργήθηκε για πρώτη φορά στη δεκαετία του 1960, όταν η αξία των εργασιακών σχέσεων άρχισε να συγκεντρώνει την προσοχή και όταν έννοιες όπως κίνητρα, οργανωτική συμπεριφορά και αξιολογήσεις επιλογής άρχισαν να διαμορφώνονται σε όλους τους τύπους εργασιακών ρυθμίσεων (Humanresourcesedu, 2021).

Η οικονομική ανισότητα στις προηγμένες βιομηχανικές χώρες έχει αυξηθεί δραματικά από τις αρχές της δεκαετίας του 1980 και τώρα βρίσκεται σε ιστορικά υψηλά επίπεδα (Atkinson, 2015). Η στροφή ανισότητας αναφέρεται σε μια σειρά από ευρείες οικονομικές και πολιτικές δυνάμεις και την ελευθέρωση των πρώην ελεγχόμενων από το κράτος οικονομιών που οδήγησαν σε διπλασιασμό του παγκόσμιου εργατικού δυναμικού (Freeman, 2005). Επίσης, αναφέρονται στις τεχνολογικές αλλαγές που έχουν μειώσει τον αριθμό των ειδικευμένων εργαζομένων (Autor et al., 2003). Περαιτέρω, σχετίζονται με τις πολιτικές αλλαγές που έχουν αποδυναμώσει τη διαπραγματευτική δύναμη των εργαζομένων και των συνδικάτων (Stansbury & Summers, 2020) και τις αλλαγές στη διαχείριση και τον έλεγχο των επιχειρήσεων (Greenwald et al., 2019.

Οι πρακτικές ΔΑΠ και η θεωρία που τις στηρίζει ήταν ένας από τους διάφορους μηχανισμούς μέσω των οποίων έχουν ενεργήσει αυτές οι δυνάμεις (Bapuji et al., 2020). Η ΔΑΠ μπορεί τόσο να ενισχύσει, όσο και να μετριάσει την αυξανόμενη ανισότητα (Cumming et al., 2020), αλλά τα τελευταία 30 χρόνια, οι αλλαγές στην πρακτική του ΔΑΔ τείνουν να ενισχύονται, καθώς οι επιρροές στην αγορά έχουν γίνει ολοένα και πιο εμφανείς στη διαμόρφωση των πρακτικών ΔΑΠ (Willman & Pepper, 2020). Το ευέλικτο εταιρικό μοντέλο (Atkinson, 1984) και το μοντέλο αρχιτεκτονικής ανθρώπινου δυναμικού (Lepak & Snell, 1999) αποτελούν δύο συγκεκριμένα παραδείγματα που μπορούν να δείξουν πώς η θεωρία και η πρακτική του ΔΑΠ έχουν συμβάλει στην αύξηση των ανισοτήτων στο χώρο εργασίας.

Μπορεί να είναι λίγο παράξενο να αναφερόμαστε στους ανθρώπους ως «ανθρώπινοι πόροι». Το ανθρώπινο δυναμικό είναι όλοι οι άνθρωποι που με τη μία ή την άλλη εργασία, εργάζονται ή συμβάλλουν

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS

στην εκπλήρωση της στοχοθεσίας μιας οργάνωσης. Αυτοί οι άνθρωποι αποτελούν το εργατικό δυναμικό μιας εταιρείας. Μπορούν να είναι τακτικοί υπάλληλοι, για παράδειγμα, αλλά και υπάλληλοι με συμβάσεις ορισμένου χρόνου. Ειδικά με την άνοδο της οικονομίας των αναπτυσσόμενων χωρών, όλο και περισσότεροι άνθρωποι αρχίζουν να εργάζονται για έναν οργανισμό βάσει σύμβασης, χωρίς να έχουν παραδοσιακή σύμβαση εργασίας.

Στα άτομα αυτά περιλαμβάνονται ανεξάρτητοι εργολάβοι, εργαζόμενοι που παρέχονται από συμβασιούχους, εργαζόμενους κατ 'αποκοπή και εργαζόμενοι με ορισμένο χρόνο εργασίας.

Ως παραδείγματα μπορεί να αναφερθεί ένας ανεξάρτητος εργολάβος, ο οποίος μπορεί να έχει σύμβαση για χρόνια στον ίδιο οργανισμό, ενώ ένας εργάτης μπορεί να εργάζεται σε 20 διαφορετικές εταιρείες καθ 'όλη τη διάρκεια ενός έτους. Επειδή αυτοί οι άνθρωποι εμπλέκονται όλοι στην εταιρεία σε διαφορετικό βαθμό, ο τρόπος με τον οποίο διαχειρίζονται και συμμετέχουν στον οργανισμό θα πρέπει επίσης να είναι διαφορετικός.

Είναι σημαντικό να διευκρινιστεί πως σήμερα στις εταιρείες, υπάρχουν όλο και περισσότεροι μη άνθρωποι που εργάζονται. Σε αυτήν την περίπτωση, μιλάμε για την αύξηση της ρομποτοποίησης. Τα ρομπότ εμπλέκονται όλο και περισσότερο στην καθημερινή εργασία και η αλληλεπίδραση μεταξύ ανθρώπου και μηχανής καθίσταται όλο και πιο σημαντική για την επιτυχία του οργανισμού. Παρόλο που αυτές οι μηχανές δε θεωρούνται «ανθρώπινοι πόροι», πρέπει να γίνει η υπόθεση ότι πρέπει να συμπεριληφθούν κατά κάποιο τρόπο, δεδομένου ότι αποτελούν μέρος του εργατικού δυναμικού.

Όταν μιλάμε για τη ΔΑΠ, πολλά στοιχεία θεωρούνται ακρογωνιαίος λίθος για αποτελεσματικές πολιτικές ΔΑΠ. Αυτοί οι ακρογωνιαίοι λίθοι είναι:

- Πρόσληψη & επιλογή

- Διαχείριση της απόδοσης

- Μάθηση & ανάπτυξη

- Σχεδιασμός διαδοχής

- Αποζημίωση και προνόμια

- Πληροφοριακά Συστήματα Ανθρώπινου Δυναμικού

- Δεδομένα ανθρώπινου δυναμικού και αναλυτικά στοιχεία

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS

Συγκεκριμένα (vanVulpen, 2021):

1. Πρόσληψη & επιλογή

Η πρόσληψη και η επιλογή είναι αναμφισβήτητα τα πιο ορατά στοιχεία του ανθρώπινου δυναμικού. Η πρόσληψη υποψηφίων και η επιλογή των καλύτερων για να έρθουν και να εργαστούν για την εταιρεία, είναι βασική ευθύνη της ΔΑΠ. Οι άνθρωποι είναι η ψυχή του οργανισμού και η εύρεση των καλύτερων είναι βασικό καθήκον της οργάνωσης.

Το αίτημα για νέες προσλήψεις ξεκινά συνήθως όταν δημιουργείται μια νέα εργασία ή ανοίγει μια υπάρχουσα εργασία. Στη συνέχεια, ο άμεσος διευθυντής στέλνει την περιγραφή της εργασίας στο τμήμα ΔΑΠ, ώστε να εκκινήσει τις διαδικασίες για την πρόσληψη υποψηφίων. Σε αυτήν τη διαδικασία, το τμήμα ΔΑΠ μπορεί να χρησιμοποιήσει διαφορετικά μέσα επιλογής για να βρει το καλύτερο άτομο για να κάνει τη δουλειά. Αυτές περιλαμβάνουν τις συνεντεύξεις, τις διαφορετικές αξιολογήσεις, τους ελέγχους αναφοράς και άλλες μεθόδους πρόσληψης.

Μερικές φορές, όταν υπάρχουν πολλοί υποψήφιοι, η ΔΑΠ μπορεί να αναπτύξει εργαλεία προεπιλογής. Αυτά τα εργαλεία βοηθούν στο διαχωρισμό των κατάλληλων για τη θέση εργασίας υποψηφίων. Οι κατάλληλοι υποψήφιοι στη συνέχεια συνεχίζουν στον επόμενο γύρο, όπου περνούν από συνέντευξη και λαμβάνουν μια πιο εμπεριστατωμένη αξιολόγηση.

2. Διαχείριση επιδόσεων

Μόλις οι υπάλληλοι ενταχθούν στην οργάνωση, η διαχείριση των επιδόσεων γίνεται σημαντική. Η διαχείριση της απόδοσης είναι η δεύτερη βασική πολιτική που εφαρμόζει το τμήμα ΔΑΠ. Περιλαμβάνει τη βοήθεια των ανθρώπων ώστε να γίνουν οι καλύτεροι εαυτοί τους στην εργασία τους, ενισχύοντας την κατώτατη γραμμή της εταιρείας.

Συνήθως, οι εργαζόμενοι έχουν ένα καθορισμένο σύνολο ευθυνών που πρέπει να αναλάβουν. Η διαχείριση της απόδοσης είναι μια δομή που επιτρέπει στους υπαλλήλους να λαμβάνουν σχόλια σχετικά με την απόδοσή τους, για να πετύχουν τις καλύτερες επιδόσεις τους.

UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Ένα παράδειγμα αποτελούν οι επίσημες αξιολογήσεις απόδοσης, τα μέσα ανατροφοδότησης 360 μοιρών που λαμβάνουν επίσης υπόψη την αξιολόγηση των συνομηλίκων, των πελατών και άλλων σχέσεων και πιο ανεπίσημα σχόλια.

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

Η επιτυχημένη διαχείριση των επιδόσεων αποτελεί πολύ κοινή ευθύνη μεταξύ του ανθρώπινου δυναμικού και της διοίκησης, όπου συνήθως ο διευθυντής είναι επικεφαλής και υποστηρίζει το ανθρώπινο δυναμικό. Η καλή διαχείριση της απόδοσης είναι ζωτικής σημασίας. Οι εργαζόμενοι που έχουν την εξουσία στο υπόλοιπο εργατικό δυναμικό της εταιρείας ή μέρος του προσωπικού, βελτιώνουν την αποτελεσματικότητα, τη βιωσιμότητα και το περιθώριο κέρδους μιας επιχείρησης. Οι υπάλληλοι που έχουν σταθερά χαμηλές επιδόσεις, μπορεί να μην είναι κατάλληλοι για το ρόλο τους ή για την εταιρική κουλτούρα. Αυτοί οι εργαζόμενοι μπορεί να χρειαστεί να αφεθούν ελεύθεροι. Αυτή είναι επίσης μια από τις βασικές ευθύνες του ανθρώπινου δυναμικού.

3. Μάθηση & ανάπτυξη

Οι άνθρωποι είναι το προϊόν των εμπειριών της ζωής, της χώρας και της εποχής στην οποία μεγαλώνουν και έχουν πολιτιστικές επιρροές. Μέσα στο ανθρώπινο δυναμικό, η μάθηση και η ανάπτυξη διασφαλίζουν ότι, οι εργαζόμενοι προσαρμόζονται στις αλλαγές, στις διαδικασίες, στην τεχνολογία και στις κοινωνικές ή νομικές αλλαγές.

Η μάθηση και η ανάπτυξη βοηθούν τους υπαλλήλους να επαναπροσδιορίσουν και να αναβαθμίσουν τις γνώσεις τους και τα προσόντα τους.

Η μάθηση και ανάπτυξη καθοδηγείται από το ανθρώπινο δυναμικό και οι καλές πολιτικές μπορούν να βοηθήσουν πολύ στην προώθηση του οργανισμού προς τους μακροπρόθεσμους στόχους του.

Πολλοί οργανισμοί έχουν προκαθορισμένους προϋπολογισμούς για προσπάθειες μάθησης και ανάπτυξης. Αυτός ο προϋπολογισμός στη συνέχεια κατανέμεται μεταξύ των υπαλλήλων, με εκπαιδευόμενους, κυρίως μελλοντικούς ηγέτες και άλλα στελέχη υψηλών δυνατοτήτων (high potential employees) οι οποίοι συχνά λαμβάνουν περισσότερες ευκαιρίες κατάρτισης από άλλες ομάδες εργαζομένων.

UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Τα άτομα μπορούν να φτάσουν σε μια εταιρεία με πολύ διαφορετικές γνώσεις και εμπειρία. Η μάθηση και ανάπτυξη παρέχει στους υπαλλήλους έναν τρόπο με τον οποίο μπορούν να γεφυρωθούν τα κενά δεξιοτήτων και να εξελιχθούν σε ηγέτες. Με βάση την απόδοση των ανθρώπων και τις πιθανές βαθμολογίες που λαμβάνουν κατά την αξιολόγηση, το τμήμα ΔΑΠ μαζί με τους άμεσους προϊσταμένους μπορούν να συμβουλεύουν για διαφορετικά σχέδια ανάπτυξης.

4. Σχεδιασμός διαδοχής

Ο σχεδιασμός διαδοχής είναι η διαδικασία σχεδιασμού απρόβλεπτων αποχωρήσεων, σε περίπτωση βασικών υπαλλήλων που εγκαταλείπουν την εταιρεία. Εάν, για παράδειγμα, ένας κρίσιμος ανώτερος διευθυντής εγκαταλείψει τη δουλειά του, η προετοιμασία ενός αντικαταστάτη θα εγγυηθεί τη συνέχεια και θα εξοικονομήσει σημαντικά χρήματα στην εταιρεία.

Ο σχεδιασμός διαδοχής βασίζεται συχνά σε βαθμολογίες απόδοσης και προσπάθειες μάθησης και ανάπτυξης. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα τη δημιουργία μιας μήτρας ταλέντων. Πρόκειται για μια ομάδα υποψηφίων που διαθέτουν προσόντα και είναι έτοιμα να συμπληρώσουν (ανώτερες) θέσεις σε περίπτωση που κάποιος αποχωρήσει. Η οικοδόμηση και η ανάπτυξη αυτής της μήτρας, είναι το κλειδί για τη διαχείριση των ταλέντων.

5. Αποζημίωση και παροχές

Ένα άλλο από τα βασικά στοιχεία του τμήματος ΔΑΠ είναι η αποζημίωση και τα οφέλη. Η δίκαιη αποζημίωση είναι το κλειδί για την παρακίνηση και τη διατήρηση των εργαζομένων. Μία από τις βασικές αρχές της ΔΑΠ σχετικά με τις αμοιβές είναι η εξασφάλιση δικαιοσύνης.

Η σωστή προσφορά αμοιβής αποτελεί βασικό μέρος της προσέλκυσης των ταλέντων. Αυτό πρέπει να εξισορροπείται με τον προϋπολογισμό και τα περιθώρια κέρδους της εταιρείας. Το ανθρώπινο δυναμικό θα πρέπει να παρακολουθεί τις αυξήσεις των αμοιβών και να θέτει πρότυπα αξίας. Ο υπεύθυνος του τμήματος ΔΑΠ μπορεί, επίσης, να διενεργεί ελέγχους αμοιβών κατά καιρούς.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Η αποζημίωση περιλαμβάνει πρωτογενή αποζημίωση και δευτερεύουσα αποζημίωση. Η αρχική αποζημίωση συνεπάγεται άμεσα καταβληθέντα χρήματα για εργασία, που συχνά είναι ένας μηνιαίος μισθός και μερικές φορές αμοιβή βάσει της απόδοσης.

Τα δευτερεύοντα οφέλη είναι όλες οι μη χρηματικές ανταμοιβές. Αυτές μπορεί να περιλαμβάνουν επιπλέον διακοπές, ευέλικτους χρόνους εργασίας, ημερήσια φροντίδα των παιδιών, συντάξεις, εταιρικό αυτοκίνητο, φορητό υπολογιστή και πολλά άλλα. Ο στόχος εδώ είναι να ανταμείψει τους ανθρώπους με τρόπους που τους παρακινούν.

6. Σύστημα πληροφοριών ανθρώπινου δυναμικού

Τα δύο τελευταία βασικά στοιχεία ΔΑΠ δεν είναι πρακτικές ΔΑΠ αλλά εργαλεία για καλύτερη ΔΑΠ. Το πρώτο είναι το Σύστημα Πληροφοριών Ανθρώπινου Δυναμικού ή το HRIS. Ένα HRIS υποστηρίζει όλους τους ακρογωνιαίους λίθους που αναφέρθηκαν παραπάνω. Για παράδειγμα, για πρόσληψη και επιλογή, οι επαγγελματίες ΔΑΠ χρησιμοποιούν συχνά, ένα Σύστημα Παρακολούθησης Αιτούντων για να παρακολουθούν τους αιτούντες και τις προσλήψεις.

Για τη διαχείριση επιδόσεων, ένα σύστημα διαχείρισης απόδοσης χρησιμοποιείται για την παρακολούθηση των μεμονωμένων στόχων και για την αξιολόγηση των επιδόσεων.

Στη μάθηση και ανάπτυξη, ένα Σύστημα Διαχείρισης Μάθησης (LMS) χρησιμοποιείται για τη διανομή περιεχομένου εσωτερικά και άλλα συστήματα ανθρώπινου δυναμικού χρησιμοποιούνται για την παρακολούθηση των προϋπολογισμών και των εγκρίσεων κατάρτισης.

Οι ειδικοί αποζημίωσης χρησιμοποιούν συχνά, ένα σύστημα μισθοδοσίας και υπάρχουν επίσης, ψηφιακά εργαλεία που επιτρέπουν τον αποτελεσματικό σχεδιασμό της διαδοχής. Όλες αυτές οι λειτουργίες, μπορούν συχνά να γίνουν σε ένα μόνο σύστημα - το HRIS. Μερικές φορές, ωστόσο, η διαχείριση αυτών των λειτουργιών χωρίζεται σε διαφορετικά συστήματα ΔΑΠ.

Η κατώτατη γραμμή εδώ είναι ότι υπάρχει ένα σημαντικό ψηφιακό στοιχείο για την εργασία στην ΔΑΠ, γι' αυτό το HRIS είναι το τελευταίο στοιχείο όταν γίνεται αναφορά στα βασικά στοιχεία της ΔΑΠ.

7. Ανθρώπινα δεδομένα και αναλυτικά στοιχεία

UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Η τελευταία από τις βασικές αρχές του ΔΑΠ περιστρέφεται γύρω από δεδομένα και αναλυτικά στοιχεία. Κατά την τελευταία μισή δεκαετία, η ΔΑΠ έκανε ένα σημαντικό άλμα προς την κατεύθυνση της απόκτησης περισσότερων δεδομένων.

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

Ένας εύκολος τρόπος παρακολούθησης των κρίσιμων δεδομένων είναι μέσω μετρήσεων ΔΑΠ. Αυτές είναι συγκεκριμένες μετρήσεις που απαντούν στο πώς μια εταιρεία κάνει σε μια δεδομένη μέτρηση. Αυτό αναφέρεται ως αναφορά HR. Αυτή η αναφορά επικεντρώνεται στην τρέχουσα και την προηγούμενη κατάσταση του οργανισμού. Χρησιμοποιώντας το HR analytics, το HR μπορεί επίσης να κάνει προβλέψεις. Ως παραδείγματα αναφέρονται οι ανάγκες σε εργατικό δυναμικό, η πρόθεση εναλλαγής εργαζομένων, ο αντίκτυπος της αποκτηθείσας εμπειρίας στην ικανοποίηση των πελατών και πολλοί άλλοι.

Με ενεργή μέτρηση και εξέταση αυτών των δεδομένων, το τμήμα ΔΑΠ μπορεί να λαμβάνει περισσότερες αποφάσεις βάσει δεδομένων. Αυτές οι αποφάσεις είναι συχνά πιο αντικειμενικές, γεγονός που διευκολύνει την εύρεση διοικητικής υποστήριξης γι' αυτές τις αποφάσεις.

1.2 Η διαχείριση των ανθρώπινων πόρων τη σύγχρονη εποχή

Πριν την εξέλιξη της ΔΑΠ στα σημερινά πρότυπα, οι συνθήκες εργασίας ήταν σκληρές και επικίνδυνες (όπως στο Μεσαίωνα) και η ένταση μεταξύ της ανάγκης για φυσική προστασία και υψηλότερη παραγωγή αυξανόταν. Ίσως οι σύγχρονες συνθήκες εργασίας δεν ήταν ποτέ τόσο τρομερές όσο η μεσαιωνική περίοδος όπου, όπως είναι φυσικό, δεν υπήρχε τμήμα ανθρώπινου δυναμικού για να εξουδετερώσει τους φόβους και τις απειλές. Στην πραγματικότητα πριν τη εξέλιξη της ΔΑΠ, στις επιχειρήσεις κυριαρχούν συνθήκες εργασίας που δεν ήταν ασφαλείς για τον άνθρωπο.

Στο νέο πλαίσιο ΔΑΠ που έχει διαμορφωθεί τα τελευταία χρόνια, αλλάζουν και ζητήματα που σχετίζονται με τους ηγέτες του ανθρώπινου δυναμικού. Όπως έχει προσδιοριστεί χαρακτηριστικά από την SHRM *«οι ηγέτες του ανθρώπινου δυναμικού του αύριο θα πρέπει να είναι μεγαλύτεροι, ευρύτεροι στοχαστές και θα πρέπει να είναι αρκετά εξοικειωμένοι με την τεχνολογία και ευκίνητοι για να αντιμετωπίσουν ένα ολοένα και πιο ευέλικτο και ανήσυχο εργατικό δυναμικό».*

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS

Στο νέο περιβάλλον που έχει διαμορφωθεί, οι ηγέτες του ανθρώπινου δυναμικού θα πρέπει να είναι πιο ευέλικτοι και να ανταποκρίνονται στις μεταβαλλόμενες ανάγκες των εργαζομένων. Οι ηγέτες που κατανοούν την τεράστια αξία του ανθρώπινου δυναμικού στο χώρο εργασίας θα έχουν μια μοναδική, μεγάλη εικόνα τόσο από την πλευρά της εταιρείας όσο και από την πλευρά των εργαζομένων.

Κατωτέρω προσδιορίζονται πέντε τρόποι προκειμένου οι ηγέτες να βοηθήσουν τη ΔΑΠ να πετύχει στο ρόλο της (itagroup, 2021):

1) Αγκαλιάστε την τεχνολογία και την ανάλυση. Αφήστε τις παλιές πρακτικές. Σύμφωνα με μια έκθεση της SHRM, τα προβλέψιμα αναλυτικά στοιχεία θα εκτιμηθούν από τη διατήρηση των εργαζομένων έως τις στρατηγικές πρόσληψης και την επιτυχία των προγραμμάτων ευεξίας. Αξιοποιήστε τα δεδομένα για να αυξήσετε τις καλύτερα ενημερωμένες αποφάσεις.

2)Κατανοήστε το στάδιο ζωής των εργαζομένων. Το σημερινό εργατικό δυναμικό είναι ένα πλήθος εργαζομένων που περνούν από μια ποικιλία προσωπικών και επαγγελματικών αλλαγών. Διαφορετικοί εργαζόμενοι θα βρίσκονται σε διαφορετικά στάδια της ζωής και της καριέρας τους και μπορεί να απαιτούν από τους εργοδότες να κάνουν προσαρμογές για να βρουν μια ισορροπία μεταξύ εργασίας και ζωής. Περιμένουν ένα ευρύ φάσμα εμπειριών των εργαζομένων να προσαρμοστεί στην τεχνολογία. Επιπλέον, θέλουν συνεχή κατάρτιση, μεγαλύτερη προβολή και αναγνώριση. Το HR θα πρέπει να διαχειριστεί αυτές τις προσπάθειες.

3)Αλλάξτε τη νοοτροπία σας. Στο σημερινό ανταγωνιστικό χώρο όπου η συμμετοχή τόσο με τους εργαζόμενους όσο και με τους πελάτες είναι ζωτικής σημασίας, είναι σημαντικό για τα στελέχη μάρκετινγκ και ανθρώπινου δυναμικού να οδηγήσουν την εταιρία σε εποικοδομητικές συνεργασίες. Η ΔΑΠ αλλάζει και οι ηγέτες ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να μετατρέψουν τους διοικητικούς τους ρόλους σε θέσεις καινοτομίας. Πλέον με νέες έννοιες να έχουν καθιερωθεί στο τομέα της ΔΑΠ όπως το Human Capital Management, είναι δεδομένο πως θα υπάρξουν περισσότερες διαλειτουργικές συμβουλευτικές υπηρεσίες μεταξύ της ΔΑΠ και των άλλων τμημάτων, όπως το μάρκετινγκ, η εξυπηρέτηση πελατών και η χρηματοδότηση.

4)Μετάβαση από την αντίδραση στην ενεργητικότητα. Οι επαγγελματίες ανθρώπινου δυναμικού έχουν την «ικανότητα να μεταμορφώσουν πλήρως ολόκληρο το εργατικό δυναμικό μιας επιχείρησης, αναφέρουν πολλοί σύμβουλοι ανθρώπινου δυναμικού. Ξεκινήστε με την ενοποίηση των διαδικασιών, την ανάπτυξη μελλοντικών ηγετών και την οικοδόμηση μιας κουλτούρας αναγνώρισης για τη διατήρηση του ηθικού, της παραγωγικότητας και της διατήρησης των εργαζομένων.

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS

5)Αφιερώστε χρόνο στο μήνυμα της επωνυμίας του εργοδότη σας. Αυτό γνωστοποιεί τι είναι εκείνο που ξεχωρίζει τον οργανισμό έναντι των υπολοίπων και γιατί οι υποψήφιοι υπάλληλοι πρέπει να το λάβουν υπόψη.

Οι αλλαγές που έχουν επέλθει στον τομέα της ΔΑΠ την περίοδο του 19ου αιώνα, απέχουν φυσικά έτη φωτός από τις μελλοντικές ευκαιρίες του ανθρώπινου δυναμικού για τη δημιουργία ενός εξαιρετικά ικανοποιημένου, παραγωγικού και ευτυχισμένου εργατικού δυναμικού. Η λειτουργία νέας γενιάς ανθρώπινου δυναμικού έχει έναν ουσιαστικό ρόλο, αντικαθιστώντας τις παραδοσιακές προσεγγίσεις βέλτιστων πρακτικών και περικοπής κόστους με νέες τολμηρές στρατηγικές, δομές, εργαλεία, διαδικασίες και μετρήσεις. Με άλλα λόγια, το μέλλον της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων δίνει έμφαση στους ανθρώπους. Είναι σημαντικό να δει η οργάνωση το όφελος μιας ομάδας με κίνητρο και να μάθουν πώς μπορούν να δημιουργήσουν και να διατηρήσουν μια επιτυχημένη εμπειρία εργαζομένων.

Υποστηρίζεται ότι, η ΔΑΠ κατά τον 21ο αιώνα είναι μια διαδικασία που χρησιμοποιεί τις δεξιότητες και τη γνώση των εργαζομένων προκειμένου να επιτευχθούν οι οργανωτικοί στόχοι. Ευθύνη του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού να επικεντρωθεί περισσότερο στα οφέλη και τις ανησυχίες των εργαζομένων, επειδή παίζουν σημαντικό ρόλο στην επιτυχία οποιασδήποτε οργάνωσης. Στη δεκαετία του '70, το τμήμα ΔΑΠ ονομάστηκε "Προσωπικού". Καθώς ο χρόνος προχωρούσε και έφτασε η ώρα μεταξύ 1945-1979 έχει αλλάξει σε "Διαχείριση Προσωπικού" που επηρέασε τη νομοθεσία και τη διοίκηση των εργαζομένων. Η έννοια της Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων άρχισε να αναπτύσσεται περαιτέρω το 1990.

Στον κόσμο των επιχειρήσεων, ο ανταγωνισμός χειροτερεύει μέρα τη ημέρα και έτσι η ΔΑΠ είναι ο μόνος παράγοντας που παρέχει σε έναν οργανισμό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού είναι ένα σύνολο πρακτικών που επηρεάζουν την απόδοση, τη στάση και τη συμπεριφορά των εργαζομένων στην εργασία. Τα πρώτα χρόνια της εμφάνισης του, η ΔΑΠ δεν λαμβάνονταν σοβαρά υπόψη ως ένα σημαντικό μέρος της οργάνωσης, αλλά τη σύγχρονη εποχή, χωρίς το τμήμα ΔΑΠ ένας οργανισμός δε μπορεί να είναι επιτυχημένος. Όλες οι δραστηριότητες που σχετίζονται με τους υπαλλήλους δημιουργούν οφέλη που αποτελούν αναπόσπαστο μέρος του ανθρώπινου δυναμικού. Αυτές οι δραστηριότητες περιλαμβάνουν τη σχέση των εργαζομένων, τη διαχείριση, την αποζημίωση των εργαζομένων, την προσφορά παροχών υγείας και ασφάλειας και την εκπαίδευση.

Πολλοί θεωρητικοί υποστηρίζουν ότι, υπάρχουν τρεις βασικές πρακτικές που παίζουν πολύ αναγνωρίσιμο ρόλο στην εκτέλεση οποιασδήποτε επιχειρηματικής δραστηριότητας. Αυτές είναι:

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS

1. Οι "Βέλτιστες πρακτικές" που αποτελούν ένα σύνολο πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού, που εάν εφαρμοστούν σωστά, μπορούν να βελτιώσουν την συνολική απόδοση της επιχείρησης.

2. Η «απρόβλεπτη» ως καλύτερη προσέγγιση «προσαρμογής» που χρησιμοποιείται ως επιχειρηματική στρατηγική που θα βελτιώσει την απόδοση των επιχειρήσεων.

3. Τα "πακέτα" τα οποία δημιουργούν μεγάλο μέρος πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού που θα αυξήσουν την αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα των επιχειρήσεων.

Στο σημερινό περιβάλλον οι οργανισμοί μπορούν να επιτύχουν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα με την πρόσληψη πολύτιμου εργατικού δυναμικού. Μπορούν να ανταγωνιστούν με καλύτερο τρόπο, εάν προσπαθήσουν να ενισχύσουν το ανθρώπινο δυναμικό, προσθέτοντας ανθρώπινο κεφάλαιο πραγματικό, μετρήσιμο ή ικανό για αξία που αυξάνει την ικανότητα παραγωγής των επιχειρήσεων. Οι Beatty & Schneier (1997) αναφέρουν ότι, η λειτουργία του ανθρώπινου δυναμικού και οι διαδικασίες ΔΑΠ παίζουν στρατηγικό ρόλο όσον αφορά την επιτυχία ενός οργανισμού.

Οι Ruona & Gibson (2004) υποστηρίζουν ότι, ο πρώτος παράγοντας για οργανωτική επιτυχία είναι η αυξημένη κεντρικότητα των ανθρώπων. Η αυξημένη κεντρικότητα των ανθρώπων σε οργανισμούς παίζει σημαντικό ρόλο στην αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού για την οργανωτική επιτυχία. Επομένως, η εμφάνιση των ανθρώπινων πόρων, δίνει μεγάλη σημασία στο πνευματικό και κοινωνικό κεφάλαιο.

Ο δεύτερος παράγοντας είναι η εστίαση σε ολόκληρο το σύστημα και σε ολοκληρωμένες λύσεις για τον προληπτικό ρόλο της ΔΑΠ. Η πρόκληση της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού είναι να συνεχίσει να αναπτύσσει καινοτόμα συστήματα, εστιάζοντας στις ολοκληρωμένες λειτουργίες και συστήματα των οργανισμών.

Ο τρίτος παράγοντας είναι η στρατηγική ευθυγράμμιση και ο αντίκτυπος του ανθρώπινου δυναμικού του 21ου αιώνα, ενσωματωμένο σε προσπάθειες και προσδοκίες που υποδηλώνουν ότι η σημασία αυτών των παραγόντων θα αυξηθεί και τα επόμενα χρόνια.

Ο τελευταίος παράγοντας είναι η ικανότητα αλλαγής. Οι οργανώσεις στο σημερινό ευμετάβλητο περιβάλλον πρέπει να επιδιώκουν να εργαστούν για μια αναπτυξιακή διαδικασία και στρατηγική σχεδίασης, για τη διευκόλυνση της αλλαγής του περιβάλλοντος μέσα από σταδιακές αλλαγές.

Οι οργανισμοί χρειάζονται ενθάρρυνση από επαγγελματίες ανθρώπινου δυναμικού. Θα πρέπει να αναλαμβάνουν όλο και περισσότερες πρωτοβουλίες, να χρησιμοποιούν εργαλεία και τεχνικές για την επίτευξη κρίσιμων ικανοτήτων μέσω της συνεχούς μάθησης. Ο Schoonover (2010) αναφέρει πως οι

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS

επαγγελματίες ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να ηγούνται πιο κολακευτικά, ενθαρρύνοντας τα άτομα να αναλαμβάνουν περισσότερες πρωτοβουλίες, να έχουν αυτονομία και να λογοδοτούν μέσω της παροχής σχετικών εργαλείων και τεχνικών που βελτιώνουν την αποτελεσματικότητά τους, ενώ παράλληλα αποκτούν κρίσιμες ικανότητες και ευκαιρίες μέσω της συνεχούς μάθησης

Μια κρίσιμη μεταβλητή είναι ο ψηφιακός μετασχηματισμός. Ο ψηφιακός μετασχηματισμός άλλαξε τον τρόπο που οι εταιρείες προσλαμβάνουν και διαχειρίζονται ταλέντα. Υπήρχε μια εποχή που οι επαγγελματίες ανθρώπινου δυναμικού έπρεπε να χειριστούν με μη αυτόματο τρόπο, όλες τις ευθύνες πρόσληψης, απόλυσης και μισθοδοσίας. Αλλά με την πρόοδο της τεχνολογίας, ο ρόλος του ανθρώπινου δυναμικού έχει διαφοροποιηθεί και πλέον περιλαμβάνει την ευθύνη της διαχείρισης ταλέντων. Τώρα, περισσότερο από ποτέ, οι σύγχρονοι επαγγελματίες ανθρώπινου δυναμικού καλούνται να έχουν πλήρη, σε βάθος γνώση των βασικών ικανοτήτων του οργανισμού τους, έτσι ώστε να μπορούν να προσλάβουν υπαλλήλους που ταιριάζουν απόλυτα στις εργασιακές απαιτήσεις και την εταιρική κουλτούρα.

Σημαντικές προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι διαχειριστές ανθρώπινου δυναμικού είναι (Kissflow, 2019):

1. Προσέλκυση κορυφαίων ταλέντων

Η προσέλκυση και διατήρηση κορυφαίων ταλέντων σε έναν οργανισμό, είναι μία από τις μεγαλύτερες προκλήσεις για το τμήμα ΔΑΠ. Απαιτεί πολύ χρόνο και πολύ δουλειά. Για να προσελκύσουν τους σωστούς υποψηφίους, οι υπεύθυνοι πρόσληψης και οι διαχειριστές ανθρώπινου δυναμικού δε χρειάζεται απλώς να δημοσιεύουν κενές απαιτήσεις εργασίας στις κύριες πλατφόρμες εργασίας, αλλά πρέπει επίσης να διαχειρίζονται απρόσκοπτη επικοινωνία με τους αιτούντες.

Αξίζει να σημειωθεί ότι, οι ενεργοί υποψήφιοι αποτελούν μόνο το 30% του παγκόσμιου εργατικού δυναμικού και το υπόλοιπο 70% είναι παθητικοί υποψήφιοι. Για να στοχεύσουν αυτούς τους παθητικούς υποψηφίους, οι υπεύθυνοι πρόσληψης πρέπει να δημιουργήσουν ένα εσωτερικό εργαλείο ταλέντων που μπορεί να βοηθήσει στην παρακολούθηση, το φιλτράρισμα και την επαφή με τους κατάλληλους υποψηφίους για τη δουλειά. Ένα τμήμα ΔΑΠ μπορεί να βοηθήσει σε αυτό.

2. Προώθηση μιας κουλτούρας συνεχούς μάθησης

Περισσότερο από το 37% των εργαζομένων εγκαταλείπουν τη δουλειά τους όταν δεν τους δίνονται ευκαιρίες να μάθουν νέες δεξιότητες στην εταιρεία που εργάζονται. Ως αποτέλεσμα, ποσοστό 79% των εργαζομένων δηλώνουν ότι, όταν κάνουν αίτηση για νέα δουλειά, ελέγχουν πάντα αν η εταιρεία προσφέρει

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS

επίσημο πρόγραμμα κατάρτισης. Αυτός είναι ο λόγος για τον οποίο, είναι εξαιρετικά σημαντικό για το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού να δημιουργήσει εσωτερικά προγράμματα κατάρτισης εντός της εταιρείας για συνεχή μάθηση, προκειμένου να προσελκύσει και να διατηρήσει ταλέντα. Αυτοματοποιώντας ενότητες κατάρτισης και ανάπτυξης μέσω ενός συστήματος ΔΑΠ, η εταιρεία μπορεί να δώσει στους εργαζόμενους την ευελιξία να λάβουν μέρος σε διαφορετικές συνεδρίες κατάρτισης δεξιοτήτων, ανάλογα με το χρόνο τους, χωρίς να διαταράξουν το συνηθισμένο πρόγραμμα εργασίας τους.

3. Προσφέροντας μια ιδανική εμπειρία εργαζομένων

Ακόμη κι αν τα στελέχη ΔΑΠ καταφέρουν να προσλάβουν τους καλύτερους υπαλλήλους για τον οργανισμό, η διατήρησή τους είναι μια άλλη πρόκληση του τμήματος. Όταν οι εργαζόμενοι είναι ικανοποιημένοι με τις εργασιακές τους ευθύνες, την κουλτούρα στο χώρο εργασίας και τα άτομα με τα οποία εργάζονται, είναι πολύ λιγότερο πιθανό να σκεφτούν να αλλάξουν εργασία. Αυτός είναι ο λόγος για τον οποίο η δημιουργία μιας ιδανικής εμπειρίας εργαζομένων, είναι μία από τις μεγαλύτερες προτεραιότητες του τμήματος ΔΑΠ. Δεν προκαλεί έκπληξη το γεγονός ότι, οι περισσότερες εταιρείες προσπαθούν σήμερα να προσφέρουν τις καλύτερες δυνατές παροχές στους εργαζόμενους, προκειμένου να δημιουργήσουν ένα εμπνευσμένο και ενθαρρυντικό εργασιακό περιβάλλον.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

4. Βέλτιστες πρακτικές για διευθυντές ανθρώπινου δυναμικού

Οι βέλτιστες πρακτικές για τους διαχειριστές ανθρώπινου δυναμικού καθορίζουν τι έχουν ένας οργανισμός και οι υπάλληλοί του να περιμένουν από την ομάδα ανθρώπινου δυναμικού που υπάρχει στον οργανισμό. Οι διαχειριστές ανθρώπινου δυναμικού που είναι ικανοί και επιδέξιοι, γνωρίζουν τι σημαίνει να υπηρετείς τη διοίκηση και το εργατικό δυναμικό και επιδιώκουν να αποκτήσουν ένα οπλοστάσιο βέλτιστων πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού, για να αυξήσουν την αποτελεσματικότητα στις καθημερινές τους λειτουργίες.

Είναι σημαντικό για τις σημερινές οργανώσεις να σχεδιάζουν ένα ασφαλή, υγιή και χαρούμενο χώρο εργασίας για το εργατικό δυναμικό. Περαιτέρω, πρέπει να προσελκύουν και να προσλάβουν το καλύτερο ταλέντο στο σωστό χρονικό πλαίσιο και να δημιουργήσουν ομάδες υψηλής απόδοσης, αυτοδιαχειριζόμενες στην εργασία. Επίσης, είναι σημαντικό να προσφέρουν μια εμπειρία ενσωμάτωσης, όχι μόνο μια διαδικασία, αλλά τη δημιουργία μιας δίκαιης και χωρίς προκαταλήψεις διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσης. Είναι σημαντικό να κάνουν τη διαχείριση των συγκρούσεων ασφαλέστερη και διαφανή για όλα τα μέρη και να δημιουργήσουν μια κουλτούρα χωρίς αποκλεισμούς στο χώρο εργασίας, με ανατροφοδότηση από τους εργαζόμενους. Κρίνεται αποτελεσματικός τρόπος η ακολουθία μιας πολιτικής ανοικτών θυρών για την ενθάρρυνση της ανοιχτής επικοινωνίας και ο επαναπροσδιορισμός των υπαλλήλων να καλύψουν τα υπάρχοντα και μελλοντικά κενά γνώσεων. Είναι σημαντικό για τις σύγχρονες οργανώσεις να βρουν τρόπους αύξησης της συμμετοχής των εργαζομένων και τη μείωση του κύκλου εργασιών σε συνδυασμό με την προσφορά δώρων στους υπαλλήλους.

Ένα σύγχρονο τμήμα ανθρώπινου δυναμικού διαμορφώνει τα πάντα για την καθημερινή ζωή των εργαζομένων στην εργασία και θα πρέπει να προσπαθεί να είναι ένα καλά δομημένο και οργανωμένο μέρος μιας εταιρείας. Η εργασία σε τμήμα ανθρώπινου δυναμικού αυτές τις μέρες έχει εξελιχθεί σε ιεράρχηση της ένταξης και στον προγραμματισμό του καλύτερου για τους ανθρώπους, σε κάθε επίπεδο, που εργάζονται εκεί. Υπάρχουν ακόμη πολλά καθήκοντα, παροχές και μισθοδοσία για παράδειγμα, που πρέπει να γίνουν και αποτελούν εργασίες ρουτίνας. Αν και μπορούν οι εργαζόμενοι του τμήματος ΔΑΠ να αισθάνονται περισσότερο ότι εκτελούν διοικητικά καθήκοντα παρά ότι αναπτύσσουν και εκτελούν στρατηγική, αυτές οι καθημερινές λειτουργίες είναι προφανώς πολύ σημαντικές.

Για να καταστεί πιο συγκεκριμένο τι κάνει ένας διευθυντής ανθρώπινου δυναμικού, τα καθήκοντά τους περιλαμβάνουν όλα ή μερικά από τα παρακάτω, ανάλογα με το μέγεθος της επιχείρησης ή του οργανισμού όπου εργάζονται. Συγκεκριμένα:

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS

- Παρέχει συμβουλές στα στελέχη για τις στρατηγικές και τις αξίες του ανθρώπινου δυναμικού

- Λειτουργεί ως συνήγορος των εργαζομένων και ως σύνδεσμος για τους εργοδότες

-Δημιουργεί διασκεδαστικές εσωτερικές εκδηλώσεις και δραστηριότητες της εταιρείας για να αναπτύξει ένα περιβάλλον κοινότητας στο χώρο εργασίας

-Εποπτεύει τις διαδικασίες πρόσληψης, συμπεριλαμβανομένου της πρόσληψης, της συνέντευξης και της επιλογής

-Διαχειρίζεται ζητήματα σχετικά με τις παροχές των εργαζομένων

-Διαχειρίζεται το προσωπικό, συμπεριλαμβανομένου της επίλυσης συγκρούσεων και των πειθαρχικών διαδικασιών

Όχι μόνο οι διαχειριστές ανθρώπινου δυναμικού εργάζονται σε όλους τους κλάδους, αλλά απασχολούνται επίσης με διαφορετικές ιδιότητες. Ενώ ορισμένοι διαχειριστές ανθρώπινου δυναμικού ενεργούν με γενικότερη ιδιότητα, άλλοι έχουν πιο εξειδικευμένη τεχνογνωσία, όπως οι διευθυντές εργασιακών σχέσεων, οι διευθυντές μισθοδοσίας και οι διευθυντές πρόσληψης..

Η τάση προς ένα χώρο εργασίας που είναι προσαρμοσμένος στους εργαζόμενους, είναι πιθανό να συνεχιστεί και ίσως χρειαστεί να προσαρμοστεί το τμήμα ΔΑΠ γρήγορα. Κυριαρχεί η εντύπωση ότι, θα φανεί σε σημαντικό βαθμό, αυτή τη μετατόπιση στην αξία των εργαζομένων και αυτό είναι κρίσιμο στη λειτουργία των οργανώσεων. Είναι το έλλειμμα που έχει φανερωθεί σήμερα στο ανθρώπινο δυναμικό. Περαιτέρω, η πρόκληση της επόμενης δεκαετίας για το τμήμα ΔΑΠ είναι η επικέντρωση περισσότερο στην απόδοση και την παραγωγικότητα.

Κατωτέρω, γίνεται αναφορά στο πώς προβλέπεται να εξελιχθούν οι τάσεις τα επόμενα χρόνια.

- Οι εταιρείες γίνονται περισσότερο κοινωνικές

Πριν από δέκα χρόνια, τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης ήταν αρκετά νέα σε ηλικία και λίγο ανησυχητικά για τους ηγέτες των επιχειρήσεων και το ανθρώπινο δυναμικό. Το Twitter ήταν μόλις 1 έτους και το Facebook θεωρήθηκε κυρίως ως περισπασμός που απειλούσε να μειώσει την παραγωγικότητα. Τα 2/3 των εργοδοτών χρησιμοποίησαν τεχνολογία για να μπλοκάρουν συνδέσεις με απαγορευμένους ιστότοπους το 2006, 3 στους 4 παρακολούθησαν ποιες ιστοσελίδες επισκέφθηκαν οι εργαζόμενοι και περισσότεροι από τους μισούς παρακολούθησαν τα e-mail των εργαζομένων, σύμφωνα με μελέτη του Bamboo HR για τις τάσεις του ανθρώπινου δυναμικού.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Σήμερα επικρατεί μια πιο χαλαρή στάση. Πέρυσι, μόλις το 30% των οργανώσεων απέκλεισαν την πρόσβαση σε ορισμένους ιστότοπους και ακόμη λιγότεροι παρακολουθούσαν τι βλέπουν και αποστέλλουν στα e-mail τους οι εργαζόμενοι, σύμφωνα με το Bamboo HR.

Φυσικά, οι ηγέτες των εταιρειών, κατανοούν πλήρως ότι, τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης μπορεί να αποσπούν την προσοχή και θα συνεχίσουν όσο υπάρχουν χαριτωμένα βίντεο. Περαιτέρω, συνειδητοποιούν επίσης ότι, η προσπάθεια ελέγχου των διαδικτυακών ζωών των εργαζομένων στη δουλειά, είναι πιθανώς μάταιη και ίσως ακόμη και αντιπαραγωγική. Τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης αποτελούν έναν τρόπο που οι άνθρωποι βρίσκουν πληροφορίες και επικοινωνούν. Αν το περιορίσετε πάρα πολύ, θα τους καταπνίξει. Την επόμενη δεκαετία, οι εταιρείες μπορεί κάλλιστα να εγκαταλείψουν το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο και να χρησιμοποιήσουν τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης ή άλλα εργαλεία άμεσων μηνυμάτων ως το κύριο όχημα εσωτερικής επικοινωνίας τους, σύμφωνα με σχετικές προβλέψεις.

2. Οφέλη Go a la Carte

Κατά το παρελθόν, τα προγράμματα υγείας και συνταξιοδότησης ήταν από τα πιο κοινά οφέλη που παρείχαν οι εργοδότες και οι προσφορές παροχών ήταν σχετικά περιορισμένες. Σήμερα, οι εργαζόμενοι εξακολουθούν να εκτιμούν τα βασικά, αλλά θέλουν επίσης πιο ευέλικτα και εξατομικευμένα οφέλη. Οι εταιρείες απάντησαν επαναβαθμολογώντας τα προνόμιά τους για να παραμείνουν ανταγωνιστικές στον πόλεμο για ταλέντα. Η εταιρεία κολοσσός Amazon, για παράδειγμα, προσφέρει στους ωρομίσθιους υπαλλήλους της ένα γενναιόδωρο δώρο και επιτόπια εκπαίδευση. Συνάμα είναι εκπληκτικό το γεγονός πως η εταιρεία εκπαιδεύει εργαζόμενους για θέσεις εργασίας εκτός της Amazon.

Το πρόγραμμα Career Choice προσφέρει επιστροφή έως και 95% των διδάκτρων και των τελών (έως και 12.000 $ σε τέσσερα χρόνια), για την εκπαίδευση εργαζομένων σε τομείς υψηλής ζήτησης σε περιοχές όπου εργάζονται. Μπορούν να μάθουν για τη μηχανική των αεροσκαφών, τις τεχνολογίες εργαλειομηχανών και τη νοσηλευτική, για παράδειγμα.

"Η δυνατότητα διαφήμισης ενός τέτοιου προγράμματος βοηθά στην πρόσληψη", αναφέρει ο Juan Garcia, παγκόσμιος ηγέτης της Amazon για ανάπτυξη σταδιοδρομίας συνεργατών. Επιπλέον, οι εσωτερικές μελέτες δείχνουν ότι, οι συμμετέχοντες έχουν το 1/4 του ποσοστού φθοράς των μη συμμετεχόντων. Σχεδόν 10.000 άνθρωποι εκμεταλλεύτηκαν το όφελος.

Η βοήθεια για παροχή φοιτητικού δανείου είναι ένα άλλο δημοφιλές πλεονέκτημα των σύγχρονων εργαζομένων. «Πριν από χρόνια, ο υπάλληλος μπήκε στο εργατικό δυναμικό θέλοντας να μάθει από την

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS

αρχή,« Ποιο είναι το συνταξιοδοτικό μου πρόγραμμα; »Ο αρχικός εργαζόμενος έχει πλέον επιβαρυνθεί με εκπαιδευτικό χρέος που δεν υπήρχε προηγουμένως, και ρωτούν,« Τι είδους οφέλη μπορείτε να παρέχετε για το φοιτητικό χρέος; »», λέει ο Skip Spriggs, ανώτερος εκτελεστικός αντιπρόεδρος και διευθυντής ανθρώπινου δυναμικού στην TIAA, μια εταιρεία χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών με έδρα τη Νέα Υόρκη.

Στην ερώτηση τι μπορεί να γίνει τα επόμενα χρόνια, οι περισσότερες εταιρείες ενδέχεται να υιοθετήσουν ένα μοντέλο παροχών παρόμοιο με την προσέγγιση πίσω από τα σχέδια υγείας που βασίζονται στους καταναλωτές. Οι εργαζόμενοι διαθέτουν ένα καθορισμένο ποσό που μπορούν να ξοδέψουν για τα προνόμια που καλύπτουν καλύτερα τις ανάγκες τους. Αυτή είναι η κατεύθυνση που πήγε το LinkedIn, αφού προσέφερε μια γενναιόδωρη πολιτική αμειβόμενης γονικής άδειας και αφουγκράστηκε τις απόψεις των υπαλλήλων χωρίς παιδιά.

3. Η ανατροφοδότηση γίνεται ρευστή

Κατά το παρελθόν οι εταιρείες βασίζονταν σε μεγάλο βαθμό σε ετήσιες αναθεωρήσεις, για να αξιολογήσουν την απόδοση των εργαζομένων και να παρέχουν ανατροφοδότηση. Μερικές χρησιμοποίησαν δρακόντειες στρατηγικές αξιολόγησης όπως η Microsoft, για παράδειγμα, με τους μάνατζερ να βασίζονται στη στοιβαγμένη κατάταξη, ή στο στυλ αξιολόγησης των εργαζομένων «κατάταξη και κατάκλιση», στο οποίο οι εργαζόμενοι με τη χαμηλότερη βαθμολογία, έτειναν να καταλήξουν να αναζητούν άλλες ευκαιρίες στην εταιρεία - ή αλλού.

Σήμερα οι εταιρείες υιοθετούν μια λιγότερο επίσημη και πιο ευέλικτη προσέγγιση. Αφού η Microsoft απομακρύνθηκε από τη στοιβαγμένη κατάταξη το 2013, οι διαχειριστές άρχισαν να χρησιμοποιούν μια διαδικασία που ονομάζεται Connects, στην οποία οι εργαζόμενοι λαμβάνουν σχόλια σε πραγματικό χρόνο χωρίς δομημένες κριτικές. Αντί για αριθμημένες βαθμολογίες, πρόκειται για τον αντίκτυπο των εργαζομένων τους τελευταίους δύο έως τρεις μήνες, τον αναμενόμενο μελλοντικό αντίκτυπό τους, τι έμαθαν από διάφορες εμπειρίες και πώς αναπτύχθηκαν επαγγελματικά, λέει ο Chuck Edward, επικεφαλής παγκόσμιας απόκτησης ταλέντων στη Microsoft, η οποία απασχολεί 110.000 ανθρώπους παγκοσμίως. Αντί να ενθαρρύνει τον ανταγωνισμό μεταξύ των εργαζομένων, το σύστημα προάγει τη συνεργασία. Οι εργαζόμενοι αξιολογούνται για το πώς συνεργάστηκαν με τις ομάδες τους και συνέβαλαν στην επιτυχία των άλλων. Αυτή είναι μια ευπρόσδεκτη προσέγγιση, ειδικά μεταξύ των εργαζομένων της Millennial. Σχεδόν 6 στους 10 δήλωσαν ότι, έχουν στενοχωρηθεί από την αναθεώρηση της απόδοσης και οι περισσότεροι προτιμούν συνεχείς συνομιλίες σχετικά με την απόδοσή τους, σύμφωνα με μελέτη της εταιρείας TriNet.

UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

4. Η τεχνολογία μετακινεί την εργασία έξω από το γραφείο

Οι άνθρωποι και οι επιχειρήσεις είχαν αρχίσει να εκμεταλλεύονται τη ψηφιακή τεχνολογία για να εργάζονται οι πρώτοι εξ αποστάσεως και εκτός των παραδοσιακών ωρών εργασίας, αλλά οι εργοδότες που προσέφεραν επιλογές τηλεργασίας εξακολουθούσαν να αποτελούν την εξαίρεση και όχι τον κανόνα. Η αύξηση της τηλεργασίας δίνει περιθώριο τόσο στους εργαζόμενους όσο και στους εργοδότες, οι οποίοι μπορούν να διευρύνουν σημαντικά την ομάδα υποψηφίων θέσεων εργασίας τους. Οι εργασίες μέσω της τηλεργασίας μπορούν να συνεργάζονται με υπαλλήλους από ολόκληρο τον κόσμο.

Οι ευέλικτες ρυθμίσεις εργασίας και τα ωράρια έχουν οδηγήσει επίσης, σε ένα διαφορετικό τρόπο αξιολόγησης της εργασίας. Οι πολύωρες ώρες και ο χρόνος εργασίας διά ζώσης ήταν υποχρεωτικοί σε ορισμένες εταιρείες. Σήμερα δεν έχει να κάνει τόσο με το χρόνο εξυπηρέτησης, όσο με το τι γίνεται.

5. Η εξέλιξη της σταδιοδρομίας είναι ευέλικτη και συγκεντρωμένη

Το 2005 έχει υπολογιστεί πως περίπου το 10% των εργαζομένων στις ΗΠΑ απασχολούνταν από μια υπηρεσία προσωρινής βοήθειας, με εργολαβία ή με καθεστώς μερικής απασχόλησης,. σύμφωνα με μελέτη του Lawrence Katz του Πανεπιστημίου του Χάρβαρντ και του Άλαν Κρούγκερ του Πανεπιστημίου του Πρίνστον.

Σήμερα στις ΗΠΑ, λίγο περισσότεροι από 1 στους 4 εργαζόμενους αποτελούν εργαζόμενους με μπλοκάκι, σύμφωνα με το Παγκόσμιο Ινστιτούτο McKinsey. Αυτός ο αριθμός συνεχίζει να αυξάνεται, καθώς οι άνθρωποι αναζητούν περισσότερη ανεξαρτησία και ευκαιρίες.

6. Μετρήσεις - Αλλάξτε το παιχνίδι αργά

Κατά το παρελθόν, ορισμένοι διαχειριστές ανθρώπινου δυναμικού πειραματίζονταν με τη χρήση εργαλείων για τη μέτρηση του κόστους και του αντίκτυπου των προγραμμάτων εργατικού δυναμικού και των πρωτοβουλιών ανθρώπινου δυναμικού, αλλά λίγοι επαγγελματίες ανθρώπινου δυναμικού είχαν εμπειρία στην ανάλυση δεδομένων.

Σήμερα, αν και υπάρχει αυξανόμενη αναγνώριση της ανάγκης για επαγγελματίες ανθρώπινου δυναμικού με εξειδίκευση στις δεξιότητες δεδομένων, ο αριθμός των οργανώσεων που πραγματικά αξιοποιούν δεδομένα εργατικού δυναμικού είναι ακόμα σχετικά χαμηλός. Σύμφωνα με μια έκθεση του

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS

2015 από τη Deloitte, λιγότερο από το 9 % των ερωτηθέντων δήλωσαν ότι, οι οργανώσεις τους είχαν μια ισχυρή ομάδα που μπορούσε να χειριστεί την ανάλυση δεδομένων στον τομέα της ΔΑΠ.



1.3 Οι αλλαγές την εποχή της πανδημίας στη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων

Η πανδημία covid-19 έχει διαταράξει το σύνολο των οργανώσεων και έχει αναγκάσει τους διαχειριστές ανθρώπινου δυναμικού να σκεφτούν διαφορετικά το ρόλο τους, καθώς προσαρμόζονται στις πρακτικές κοινωνικής απόστασης και σε ένα νέο εργασιακό περιβάλλον που έχει διαμορφωθεί λόγω των μέτρων προφύλαξης, καραντίνας και κοινωνικών αποστάσεων. Για να αποφευχθεί η εξάπλωση της covid-19, οι οργανώσεις έχουν στραφεί σε ένα μοντέλο απομακρυσμένης εργασίας με ρυθμό και κλίμακα που δεν έχουν ζήσει ποτέ. Καθώς οι προσωπικές συνεργασίες αντικαθίστανται με το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο και την τηλεδιάσκεψη, οι υπεύθυνοι ανθρώπινου δυναμικού έχουν να διαχειριστούν πιο δύσκολα ζητήματα σε ποιο δύσκολες συνθήκες. Την ίδια στιγμή, οι επαγγελματίες του HR ανησυχούν για την υγεία και την ευημερία των υπαλλήλων τους κατά τη διάρκεια της πανδημίας, αλλά βρίσκονται επίσης, υπό την πίεση της επεξεργασίας των εγγράφων για την εργασία τους. Παράλληλα βρίσκονται στη δυσάρεστη θέση να παρηγορήσουν το πλήθος των εργαζομένων που έχουν απολυθεί ή παραιτηθεί από την εργασία τους. Για τους υπαλλήλους που εξακολουθούν να εργάζονται, οι υπεύθυνοι ανθρώπινου δυναμικού, πρέπει να αναπτύσσουν δράσεις για τη διατήρηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων, να τους παρακινούν και να τους δημιουργήσουν κίνητρο ώστε να δεσμευτούν στην οργάνωση (Lewis, 2020).

Οι προσπάθειες και ο ηρωισμός που εμπλέκονται στη διαχείριση των ανθρώπων κατά τη διάρκεια της πανδημίας covid-19, δεν πρέπει να αποσπάσουν την προσοχή των εμπλεκομένων, από την προσπάθεια κατανόησης του ρόλου που έχει διαδραματίσει η θεωρία και η πρακτική της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, με τους άνισους τρόπους με τους οποίους το κόστος της πανδημίας έχει κατανεμηθεί στις κοινωνίες. Θα ήταν σαφώς υπερβολικό, να αποδοθεί ευθύνη για πολλές από τις αρνητικές οικονομικές και κοινωνικές συνέπειες στις πρακτικές διαχείρισης ανθρώπων. Η κακή κρίση εκ μέρους των υπευθύνων χάραξης πολιτικής, η αργή αντίδραση των υπαλλήλων της δημόσιας υγείας στα ταχέως αναδυόμενα επιστημονικά στοιχεία και η ίδια η φύση του ιού, είναι σαφώς πιο σημαντικά θέματα σε σχέση με τις πρακτικές διαχείρισης των ανθρώπων. Ωστόσο, είναι σημαντικό τα άτομα που ασχολούνται ενεργά με τον τομέα του HR, να αναλογιστούν τους τρόπους με τους οποίους οι ενέργειες τους έχουν συμβάλει στην επιδείνωση μιας κακής κατάστασης, ώστε να μπορούν όλοι να κάνουν διαφορετικά πράγματα στο μέλλον (Valizade et al., 2021).

Η πανδημία covid-19 έφερε μια απροσδόκητη ανάγκη για αλλαγή στους οργανισμούς, ιδιαίτερα για ζητήματα σχετικά με τη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού. Η φύση αυτής της παγκόσμιας κρίσης σήμαινε ότι, αυτές οι διαδικασίες παραμένουν υποσυστηματοποιημένες.

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS

Σε σχετική μελέτη που έχει υλοποιηθεί στην Πορτογαλία με στόχο τον εντοπισμό και τη συστηματοποίηση των αλλαγών στο πεδίο του HR που έχουν εμφανιστεί σε πορτογαλικούς οργανισμούς ως αποτέλεσμα της πανδημίας,, τα αποτελέσματα δείχνουν ότι, οι διαδικασίες ΔΑΠ που έχουν υποστεί τις περισσότερες αλλαγές, σχετίζονται με εσωτερικές επικοινωνίες (ειδικές μικρές προσαρμογές) και την ασφάλεια, ένα πεδίο που έχει δει τις ευρύτερες αλλαγές. Λαμβάνοντας υπόψη ότι η πανδημία έφερε στο προσκήνιο ζητήματα που θα μπορούσαν να θέσουν σε κίνδυνο την υγεία και την ασφάλεια των ανθρώπων, ήταν αναμενόμενο η ασφάλεια να αποτελεί τον τομέα που απαιτεί από τους οργανισμούς να κάνουν τις μεγαλύτερες προσαρμογές.

Από την άλλη πλευρά, όταν αυτές οι προσαρμογές στις διαδικασίες ασφαλείας αντιπροσωπεύουν αλλαγές στο οργανωτική δομή, απαιτείται μεγάλη προσπάθεια για την επικοινωνία και την εξήγησή τους στους εργαζόμενους. Στην πραγματικότητα, μία από τις πτυχές που αναφέρονται ως κρίσιμες στις διαδικασίες οργανωτικής αλλαγής, αναφέρεται στην εσωτερική διαδικασία επικοινωνίας/διάδοσης (Neill et al., 2020).

Στη συγκεκριμένη περίπτωση για την υγεία και την ασφάλεια στην εργασία, πρόσθετες απαντήσεις υποστηρίζουν αυτήν την ερμηνεία, με την εφαρμογή σχεδίων έκτακτης ανάγκης, να είναι μία από τις πτυχές που αναφέρονται. Επιπλέον απαντήσεις αναφέρονται επίσης στη σημασία της επικοινωνίας, σε συνδυασμό με άλλες διαδικασίες, όπου ξεχωρίζει η αναδιοργάνωση της εργασίας, ιδίως η χρήση της τηλεργασίας (μία από τις δύο πιο σημαντικές αλλαγές στις εργασιακές καταστάσεις), με πτυχές όπως η ενίσχυση της ασύγχρονης επικοινωνίας ή η χρήση νέων εργαλείων. Αναδύεται επίσης, η χρήση της τεχνολογίας σε διαδικασίες όπως η πρόσληψη και η επιλογή ή η κατάρτιση και ανάπτυξη. Θέματα ανθρώπινου δυναμικού εντοπίστηκαν επίσης στην ευημερία των εργαζομένων», την εξ αποστάσεως εργασία και την επικοινωνία (Zhong et al., 2021).

Μια πιο λεπτομερής ανάλυση της σχέσης μεταξύ πρακτικών και διαδικασιών ανθρώπινου δυναμικού και το μέγεθος του οργανισμού, αναδεικνύει διαφορές. Οι μεγαλύτερες εταιρείες έχουν κάνει τις περισσότερες αλλαγές, σε αντίθεση με τις μικρές, που δεν προχώρησαν σε καμία αλλαγή.

Σύμφωνα με τους Deshpande & Golhar (2020), οι μεγαλύτερες εταιρείες εμφανίζουν ην τάση να χρησιμοποιούν περισσότερες συντονισμένες πρακτικές, επειδή διαθέτουν μεγαλύτερους πόρους, συμπεριλαμβανομένου της εξειδικευμένης γνώσης της λειτουργίας τους. Από τη μελέτη έχει διαφανεί ότι, οι περισσότεροι διαχειριστές ανθρώπινου δυναμικού έχουν υψηλότερα επίπεδα εκπαίδευσης σε τομείς που σχετίζονται με την περιοχή, οπότε είναι αναμενόμενο να έχουν αποκτήσει εξειδικευμένη γνώση των πρακτικών και των διαδικασιών για ζητήματα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Στη μελέτη των Adikaram et al. (2021), παράγοντες όπως το επίπεδο ετοιμότητας, η φύση του κλάδου, η διαθεσιμότητα των πόρων και ο ρόλος των επαγγελματιών ανθρώπινου δυναμικού, αποτελούν ζητήματα κρίσιμης σημασίας στη διαδικασία προσαρμογής των οργανισμών στην πανδημία. Επιπροσθέτως, σχετικά με τα χαρακτηριστικά του οργανισμού, επισημαίνει η ανάλυση του Waldkirch (2021) ότι, ο αντίκτυπος της πανδημίας ήταν μεγαλύτερος σε μεγάλες εταιρείες, κατασκευαστικές εταιρείες και εταιρείες που βασίζονται περισσότερο σε εισαγόμενες εισροές.

Όσον αφορά τις αλλαγές που έγιναν σε κάθε διαδικασία ανθρώπινου δυναμικού, εκτός από τις απολύσεις και τη συνέχιση των προσωπικών δραστηριοτήτων, αν και με τροποποιημένα μέτρα ασφαλείας ή μέσω διαδικτύου, τα αποτελέσματα χρήζουν προβληματισμού και παρακολούθησης. Ζητήματα που πρέπει να διερευνηθούν είναι ποιες θα είναι οι επιπτώσεις των αλλαγών που εφαρμόζονται σε σχέση με τη ζωή του εργαζομένου στην οργάνωση ή πως διεξάγεται πλέον η εσωτερική επικοινωνία. Η ενισχυμένη επικοινωνία σημαίνει ότι, η πανδημία δοκιμάζει ηγέτες σε όλους τους τομείς σε όλο τον κόσμο. Αυτά τα ερωτήματα πρέπει να αντιμετωπιστούν από τους διαχειριστές ανθρώπινου δυναμικού εγκαίρως, για να διασφαλιστεί η συνέχεια των οργανισμών κατά τη διάρκεια της πανδημίας και μετά από την πανδημία (Gonçalves et al., 2021).

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

2. Μικρομεσαίες επιχειρήσεις

2.1 Γενικά χαρακτηριστικά των μικρομεσαίων επιχειρήσεων

Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις (ΜΜΕ) παίζουν ζωτικό ρόλο στην οικονομική ανάπτυξη όλων των εθνών παγκοσμίως. Από τη δεκαετία του 1990, οι ερευνητές δείχνουν ένα νέο ενδιαφέρον για την επανεξέταση του ρόλου των τοπικών ΜΜΕ στην αναπτυξιακή διαδικασία λόγω της οικονομικής παγκοσμιοποίησης (Alfred & Wilson, 1996). Στην εποχή της οικονομικής παγκοσμιοποίησης, οι αλλαγές στην παγκόσμια οικονομία έχουν δημιουργήσει προκλήσεις και ευκαιρίες για τις ΜΜΕ (Dominguez & Mayrhofer, 2017).

Η παγκοσμιοποίηση συχνά συζητείται ως μια μορφή συνένωσης των συσχετισμένων συστημάτων παραγωγής, πολιτισμών και πολιτικών διαδικασιών στο σύγχρονο κόσμο (Aspers & Kohl, 2015). Η έννοια της παγκοσμιοποίησης συλλαμβάνει πώς η οικονομική κουλτούρα και το πολιτικό σύστημα μεταμορφώνεται σε όρους εξάρτησης.

Όπως αναφέρεται από τους Todaro & Smith (2015), η παγκοσμιοποίηση παρουσιάζει νέες δυνατότητες για την εξάλειψη της παγκόσμιας φτώχειας και μπορεί να βοηθήσει στην παραγωγή ωφελειών για τις φτωχές χώρες άμεσα και έμμεσα, μέσω πολιτιστικών, κοινωνικών, επιστημονικών και τεχνολογικών ανταλλαγών, καθώς και οφέλη για το εμπόριο και τη χρηματοδότηση. Η παγκόσμια οικονομική παγκοσμιοποίηση, σήμερα αναγνωρίζεται ως ευκαιρία τόσο για τις αναπτυγμένες όσο και για τις αναπτυσσόμενες χώρες να βελτιώσουν το δείκτη οικονομικής ευημερίας συμμετέχοντας στο παγκόσμιο εμπόριο (Ahmedova, 2015). Έχει δύο βασικές διαστάσεις: την παγκοσμιοποίηση της παραγωγής που αναφέρεται στην προμήθεια αγαθών από χώρες σε ολόκληρο τον κόσμο, για να αποκτήσουν πλεονεκτήματα από τις εθνικές διαφορές στο κόστος παραγωγής και την παγκοσμιοποίηση των αγορών που μειώνουν τα εμπόδια στο διασυνοριακό εμπόριο (Erixon, 2018).

Εν τω μεταξύ, η οικονομική παγκοσμιοποίηση αναφέρεται στις διασυνοριακές δραστηριότητες που περιλαμβάνουν τις διεθνείς επενδύσεις, το διεθνές εμπόριο και τις στρατηγικές συμμαχίες για την ανάπτυξη προϊόντων, την παραγωγή, την προμήθεια και το μάρκετινγκ, που δημιουργεί ένα παγκόσμιο επιχειρηματικό περιβάλλον για όλες τις επιχειρήσεις (Sener et al., 2014).

Καθώς η παγκόσμια οικονομία κινείται περισσότερο παγκόσμια, οι εταιρείες δε μπορούν να απομονωθούν από την παγκοσμιοποίηση και να αποφύγουν τις προκλήσεις που δημιουργεί η

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

παγκοσμιοποίηση (Maarof & Mahmud, 2016). Η παγκοσμιοποίηση αποτελεί παράγοντα τόνωσης της ανταγωνιστικότητας της εταιρειών (Sceulovs & Sarkane, 2014).

Τις τελευταίες δεκαετίες, η ελευθέρωση του εμπορίου και η παγκοσμιοποίηση, έχουν βελτιώσει τις προσδοκίες των πελατών και τον ανταγωνισμό μεταξύ των εταιρειών (Karaev et al., 2007). Όπως αναφέρεται χαρακτηριστικά από τους Sener et al. (2014), το παγκοσμιοποιημένο επιχειρηματικό περιβάλλον ενθαρρύνει τις επιχειρήσεις να αυξήσουν την ανταγωνιστικότητά τους, έναντι των ανταγωνιστών στον ίδιο κλάδο δραστηριοποίησης.

Η παγκόσμια οικονομική παγκοσμιοποίηση αποτελεί σημαντική πηγή ευκαιριών, καθώς και πηγή απειλών για οικονομικές δραστηριότητες (Mundim et al., 2000).

Οι παγκόσμιες συμφωνίες αποτελούν μια νέα πρόκληση για τις ΜΜΕ να παραμείνουν ανταγωνιστικές σε μεγάλες αγορές, εκτός από τα υπάρχοντα αποτελέσματα της παγκοσμιοποίησης (Maarof & Mahmud, 2016). Ως εκ τούτου, ο αντίκτυπος της παγκοσμιοποίησης για τις ΜΜΕ έχει πολύ μεγαλύτερη σημασία από άλλους τύπους επιχειρήσεων, επειδή οι ΜΜΕ συμβάλλουν σημαντικά στις οικονομίες τόσο των αναπτυσσόμενων όσο και των αναπτυγμένων χωρών (Auzzir et al., 2018).

2.2 Προκλήσεις των μικρομεσαίων επιχειρήσεων τη σύγχρονη εποχή

Οι προκλήσεις των ΜΜΕ στο διεθνές ανταγωνιστικό περιβάλλον έχουν λάβει ενδιαφέρουσα προσοχή από την ερευνητική κοινότητα τις τελευταίες δεκαετίες. Πολλοί ερευνητές έχουν επικεντρωθεί εδώ και πολύ καιρό στις ΜΜΕ στο τρέχον παγκόσμιο περιβάλλον (Fayolle & Linan, 2014 ; Ocloo et al., 2014) και έχουν προσελκύσει σημαντική προσοχή στη βιβλιογραφία.

Οι ΜΜΕ αντιμετωπίζουν πολλά εμπόδια όταν αναπτύσσουν δραστηριότητες σε παγκόσμιο επίπεδο. Τα πιο σημαντικά εμπόδια αποτελούν οι περιορισμένοι πόροι, οι λιγότερες καινοτόμες δυνατότητες και δυσκολίες για να επιχειρήσουν παγκόσμια στην αρχή και οι στρατηγικές διεθνοποίησης των ΜΜΕ, που μπορούν να εξαρτώνται από τις επιχειρήσεις μεγάλης κλίμακας (Ren, et al., 2015). Ωστόσο, οι λόγοι για την παγκοσμιοποίηση των μικρών επιχειρήσεων και οι λόγοι για την παγκοσμιοποίηση των μεγάλων επιχειρήσεων είναι οι ίδιοι (Ahmedova, 2015). Η ταχύτητα της διεθνοποίησης και η παγκοσμιοποίηση επιταχύνθηκε με την ανάπτυξη της πληροφορίας και των ΤΠΕ (Sung et al., 2016) με τις περισσότερες ΜΜΕ να κάνουν σημαντική χρήση αυτού του εργαλείου στη στρατηγική τους.

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS

Περαιτέρω, αξίζει να επισημανθεί ότι, οι μετασχηματισμοί των σοσιαλιστικών οικονομιών, η ένταξη στην οικονομία της αγοράς, η οικονομική απελευθέρωση και η απορρύθμιση των κινήσεων κεφαλαίων, έχουν συμβάλει στην επιτάχυνση της διαδικασίας παγκοσμιοποίησης των ΜΜΕ (Sung et al., 2016). Η διεθνοποίηση παραδοσιακά συνδέεται με τις πολυεθνικές εταιρείες (MNC). Πολλές μεγάλες επιχειρήσεις ξεπερνούν τις προκλήσεις που θέτει η παγκοσμιοποίηση, αλλά οι ΜΜΕ δεν έχουν αυτήν την ικανότητα (Sener et al., 2014). Ωστόσο, η παγκοσμιοποίηση προσφέρει ευκαιρίες στις ΜΜΕ να ενσωματωθούν στις επιχειρήσεις μεγάλης κλίμακας των μεγάλων επιχειρήσεων (Singh et al., 2009). Ως εκ τούτου, με την αυξανόμενη παγκοσμιοποίηση, οι ΜΜΕ μπορούν επίσης να καρπωθούν οφέλη από τις διασυνοριακές επιχειρήσεις (Ndiaye et al., 2018).

Υποστηρίζεται από ορισμένους ερευνητές ότι, η παγκοσμιοποίηση επιτρέπει στις ΜΜΕ να εισέλθουν σε νέες αγορές και να επωφεληθούν από τις τεχνικές γνώσεις, μειώνοντας την ίδια στιγμή το κόστος παραγωγής (Chew&Yeung, 2001). Η δημιουργία και η διατήρηση ισχυρών σχέσεων μεταξύ των επιχειρήσεων, παρέχουν στις επιχειρήσεις τις ευκαιρίες να αντιμετωπίσουν τις προκλήσεις της παγκοσμιοποίησης και του υψηλού βαθμού ανταγωνιστικότητας (Lin & Lin, 2015). Έτσι λοιπόν, η παγκοσμιοποίηση αλλάζει τον τρόπο που παράγονται αγαθά και υπηρεσίες και δημιουργείται η έννοια μιας παγκόσμιας αλυσίδας αξίας (Wang et al., 2018)

Οι ΜΜΕ αντιμετωπίζουν προκλήσεις από τον αυξημένο ανταγωνισμό, την ικανότητα ταχείας προσαρμογής στη μεταβαλλόμενη ζήτηση στην αγορά, από τις τεχνολογικές αλλαγές και τους περιορισμούς που σχετίζονται με τη γνώση, την καινοτομία και τη δημιουργικότητα. Ωστόσο, για πολλές ΜΜΕ, υπάρχουν προκλήσεις που σχετίζονται με διάφορους παράγοντες όπως η έλλειψη πόρων, οι δυσκολίες στη χρηματοδότηση, η έλλειψη πρόσβασης στην τεχνολογία, η ειδικευμένη εργασία, η πρόσβαση στην αγορά. Περαιτέρω, αντιμετωπίζουν προβλήματα που σχετίζονται με την έλλειψη οικονομιών κλίμακας, υψηλότερο κόστος συναλλαγής σε σχέση με τις μεγάλες επιχειρήσεις, έλλειψη δικτύων που μπορούν να συμβάλουν στην έλλειψη πληροφοριών, έλλειψη εμπειρίας από τις εγχώριες και τις διεθνείς αγορές, τον αυξημένο ανταγωνισμό στην αγορά και τον υψηλό βαθμό συγκέντρωσης από τις μεγάλες πολυεθνικές, απόρροια της παγκοσμιοποίησης και της οικονομικής ολοκλήρωσης. Επιπλέον, οι ΜΜΕ εμφανίζουν αδυναμίες να ανταγωνιστούν τις μεγαλύτερες εταιρείες όσον αφορά τις δαπάνες για έρευνα και ανάπτυξη και για το σχεδιασμό δράσεων καινοτομίας σε κάθε πτυχή καινοτομίας (προϊόν, διαδικασία και οργάνωση). Τέλος, οι ΜΜΕ είναι αρκετά ασταθείς, ενώ εμφανίζουν έλλειψη επιχειρηματικού ζήλου, ικανότητας και γνώσης (Yoshino & Taghizadeh-Hesary, 2016).

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS

Πολλές είναι οι ΜΜΕ που αντιμετωπίζουν προβλήματα και προκλήσεις λόγω της γεωγραφικής τους απομόνωσης, που τις οδηγεί σε ανταγωνιστικό μειονέκτημα. Παρά αυτά τα σημαντικά εμπόδια που εμφανίζουν οι ΜΜΕ πολλές οικονομίες εξακολουθούν να εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από τις ΜΜΕ, ιδίως για τη δημιουργία θέσεων εργασίας. Παρά τις αντιληπτές αδυναμίες τους, οι ΜΜΕ δεν έχουν παρασυρθεί από τις διαδικασίες της παγκοσμιοποίησης και της περιφερειακής ολοκλήρωσης, ωστόσο ο ρόλος και η συμβολή τους άλλαξαν και εξελίχθηκαν, επιτρέποντας μεγάλο ποσοστό των ΜΜΕ να παραμείνουν διεθνώς ανταγωνιστικές και ως σύνολο να αποτελούν μια σημαντική πηγή για τον τομέα της απασχόλησης (Harvie & Charoenrat 2015).

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

3. Το HR στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις

3.1 Οι προκλήσεις του μέλλοντος

Ένα ερώτημα που τίθεται αυτήν την περίοδο, είναι πώς μπορεί να ξεφύγει το πεδίο του HRM από το όλο και πιο δυστοπικό τοπίο διαχείρισης ανθρώπων που έχει δημιουργήσει η πανδημία; Για την απάντηση σε αυτό το ερώτημα, είναι πρώτα απαραίτητο να κατανοηθούν οι προκλήσεις του μέλλοντος για τον τομέα της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων, ώστε να σχεδιαστούν πολιτικές από τους ενδιαφερόμενους για να φτιαχτεί ένα καλύτερο μέλλον για το συγκεκριμένο τομέα.

Επιχειρώντας να δοθεί απάντηση σε αυτό το ερώτημα, ο Peter Cheese, διευθύνων σύμβουλος του CIPD, έχει υποστηρίξει ότι, οι βελτιώσεις στον τομέα θα συμβούν οργανικά, επειδή η πανδημία οδήγησε κάθε μορφής οργάνωση να επικεντρωθεί στο καθήκον της φροντίδας έναντι των εργαζομένων και της ευημερίας των εργαζομένων τους (Warren, 2020). Ωστόσο αυτή η άποψη δεν είναι ρεαλιστική. Δεν είναι σαν το κοινό να αγνοεί κάποιες από τις κακές πρακτικές απασχόλησης που έχει επισημάνει η πανδημία, αλλά η δημόσια βούληση από μόνη της είναι αρκετά σπάνια για να αναγκάσει την εργοδοσία να αλλάξει μαζικά. Στην καλύτερη περίπτωση, η κακή δημοσιότητα μπορεί να επιφέρει αλλαγές στους οργανισμούς που βρίσκονται στο επίκεντρο, ενώ το μεγαλύτερο ποσοστό εργοδοτών συνεχίζει να ασκεί διοίκηση όπως και πριν. Επιπλέον, η αύξηση της ανεργίας ως αποτέλεσμα της πανδημίας, θα δώσει στους εργοδότες περισσότερη δύναμη στην αγορά εργασίας, δημιουργώντας περισσότερες ευκαιρίες για την εμπορευματοποίηση της εργασίας. Επομένως, δε μπορεί κάποιος να περιμένει ότι, η κοινή γνώμη και το μεταβαλλόμενο εργασιακό συναίσθημα θα λειτουργούν ως από μηχανής θεός, που θα διορθώσει τις αδικίες των σύγχρονων εργασιακών πρακτικών και θα αντιστρέψει τις τάσεις προς την εμπορευματοποίηση της εργασίας.

Σε αυτήν την κατάσταση είναι σημαντικό να βρεθούν οι εναλλακτικές λύσεις. Το ερώτημα που τίθεται είναι ποιες είναι αυτές οι εναλλακτικές λύσεις; Για να γίνει αυτό, είναι σημαντικό να προσδιοριστούν οι βαθύτερες δομικές δυνάμεις που οδηγούν την εμπορευματοποίηση της εργασίας (Spencer, 2020). Ωστόσο, οι δομικές δυνάμεις μπορούν να αμφισβητηθούν και να αλλάξουν. Οι διαφορές στις συνέπειες της αγοράς εργασίας λόγω της πανδημίας covid-19 μεταξύ διαφόρων χωρών, επισημαίνουν τη σημασία των εθνικών θεσμικών οργάνων στη μείωση του βαθμού εμπορευματοποίησης της εργασίας. Είναι επομένως σημαντικό, να γίνει αναφορά στην πολιτική και τους κανονισμούς που αποπροσανατολίζουν την εργασία και βελτιώνουν την ποιότητα της εργασίας, επειδή τέτοιοι κανονισμοί

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS

δημιουργούν χώρο για πρακτικές HRM που παρέχουν ασφάλεια στην εργασία, καλές συνθήκες, με τα αιτήματα των εργαζομένων να ακούγονται (Forde et al., 2020). Υπάρχουν τεράστιες προκλήσεις που εμπλέκονται στην επίτευξη τέτοιων διαρθρωτικών αλλαγών (Spencer, 2020), αλλά τελικά, ορισμένες εκστρατείες για τη βελτίωση της ποιότητας της εργασίας μπορούν να πετύχουν, επειδή δεν οδηγούνται αυτόματα από δυνάμεις που δεν μπορούν να ελέγχουν, αλλά από ηθικά όντα όπου ως ένα βαθμό μπορούν να βρουν τρόπου για την ανταπόκριση στις αλλαγές του περιβάλλον (Archer, 2007).

Ένα άλλο ζήτημα που τίθεται είναι η αύξηση της χρήσης της τεχνολογίας για την παρακολούθηση και τον έλεγχο της συμπεριφοράς των εργαζομένων. Τα στοιχεία δείχνουν ότι, ορισμένοι εργοδότες έχουν ανταποκριθεί στην ευρεία εργασία από το σπίτι με τη χρήση νέων ψηφιακών εργαλείων για την παρακολούθηση της συμπεριφοράς των εργαζομένων. Για παράδειγμα, ένας από τους μεγαλύτερους αποδέκτες της πανδημίας, το Amazon, είναι γνωστό ευρέως πως κάνει χρήση τέτοιων εργαλείων για την παρακολούθηση και την επιβολή της προσπάθειας των εργαζομένων (Bloodworth, 2018; Bort, 2019). Το ερώτημα που τίθεται είναι εάν η πανδημία θα οδηγήσει σε ευρύτερη χρήση τέτοιων εργαλείων και, εάν ναι, ποιες θα είναι οι συνέπειες;

Ακόμη ένα ερώτημα που πρέπει να απαντηθεί, είναι ποιες είναι οι πιο μακροπρόθεσμες συνέπειες της ταχείας μετάβασης στην εργασία εξ αποστάσεων από το σπίτι που προκάλεσε η πανδημία (Kniffin et al., 2021). Για πολλούς, η ευελιξία που προσφέρει η κατ 'οίκον εργασία ήταν απελευθέρωση, αλλά υπάρχουν ήδη στοιχεία ότι ορισμένοι εργοδότες βλέπουν τη συνέχιση της κατ' οίκον εργασίας ως ευκαιρία μείωσης του κόστους εργασίας (Comboye, 2020). Επίσης, γίνεται αναφορά στο γεγονός πως οι γυναίκες και οι μειονότητες μπορεί να είναι ιδιαίτερα ευάλωτες από αυτήν την αλλαγή (Topping, 2020).

Η πανδημία έχει αποκαλύψει τις ανισότητες στην αγορά εργασίας και στους χώρους εργασίας που συνδέονται με την εκτεταμένη εμπορευματοποίηση της εργασίας. Οι πολιτικές που προκάλεσαν αυτές τις ανισότητες εφαρμόζονταν συχνά από επαγγελματίες HR και σε ορισμένες περιπτώσεις ακολούθησαν θεωρίες και ιδέες που αναπτύχθηκαν και διδάσκονταν από ακαδημαϊκούς του τομέα HR. Ενώ υπάρχουν σαφώς ευρείες δομικές δυνάμεις που οδηγούν αυτές τις αλλαγές που είναι δύσκολο να αμφισβητηθούν, όλοι όσοι εργάζονται στον τομέα του HR είτε ως ακαδημαϊκοί είτε ως επαγγελματίες αντιμετωπίζουν μια επιλογή. Έρχονται αντιμέτωποι με το ερώτημα αν θέλουν ένα μέλλον που να συνεχίζει και να επιταχύνει τον αγώνα προς τα κάτω τις πρακτικές HRM που η πανδημία έχει αποκαλύψει τόσο έντονα ή θα εργαστούν για να επιφέρουν πιο θεμελιώδεις αλλαγές στον τρόπο με τον οποίο οι επιχειρήσεις εκτιμούν και αντιμετωπίζουν τους ανθρώπους;

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS

3.2 Οι αλλαγές στο HR την περίοδο της πανδημίας cocid-19

Πολλές πολιτικές και πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού έπρεπε να αλλάξουν κατά τη διάρκεια της πανδημίας, για να διασφαλιστεί ότι, οι επιχειρήσεις θα ήταν σε θέση να λειτουργούν όσο το δυνατόν πιο αποτελεσματικά προστατεύοντας το προσωπικό τους. Αυτό έθεσε μια τεράστια πρόκληση για τους διευθυντές ανθρώπινου δυναμικού στις ΜΜΕ, όπου συχνά υπάρχει περιορισμένη τεχνογνωσία ανθρώπινου δυναμικού για βοήθεια. Μια πιλοτική μελέτη που διεξήχθη από τη Σχολή Διαχείρισης του Πανεπιστημίου του Λίβερπουλ σε συνεργασία με το Εμπορικό Επιμελητήριο του Knowsley, προσπάθησε να ανταποκριθεί σε αυτήν την πρόκληση και συζήτησε ορισμένα βασικά ζητήματα, σχετικά με την προσαρμογή του ανθρώπινου δυναμικού στις ΜΜΕ σε περιόδους κρίσης (Yang & Miraglia, 2021).

Στη σχετική μελέτη έχει καταγραφεί ότι, όλες οι συμμετέχουσες ΜΜΕ έκαναν σημαντικές αλλαγές στις πολιτικές και τις πρακτικές τους για το ανθρώπινο δυναμικό κατά τη διάρκεια της πανδημίας, συμπεριλαμβανομένου της ρύθμισης ευέλικτων συνθηκών εργασίας, της αποχώρησης υπαλλήλων, της παροχής κατάρτισης σε εικονικές συναντήσεις (ομάδες ή ζουμ),πάγωμα των προσλήψεων και μετάβαση στην ηλεκτρονική πρόσληψη. Όταν μιλούσαν για αυτές τις αλλαγές, όλοι οι συνεντευξιαζόμενοι τόνισαν τη σημασία να αποτελέσουν οι υπάλληλοι προτεραιότητα και συμφώνησαν ότι, όλες αυτές οι αλλαγές ανθρώπινου δυναμικού αφορούσαν τους ανθρώπους.

Η ευέλικτη εργασία ήταν ζωτικής σημασίας. Για να λειτουργήσουν κατά τη διάρκεια του Covid-19, όλες οι συμμετέχουσες ΜΜΕ, υιοθέτησαν πρότυπα ευέλικτης εργασίας για να τηρήσουν τις οδηγίες της κυβέρνησης για εργασία από το σπίτι, αν μπορούσαν να διατηρήσουν την επιχείρησή τους σε λειτουργία.

Οι ΜΜΕ συνειδητοποίησαν τη σκοπιμότητα της εφαρμογής της ευελιξίας που σχετίζεται με τον τόπο και το χρόνο, επιτρέποντας στους εργαζόμενους να εργάζονται εξ αποστάσεως και, σε ορισμένες περιπτώσεις, σε διαφορετικούς χρόνους από τους συνηθισμένους, για να ενισχύσουν την ισορροπία και την ευημερία μεταξύ εργασίας και προσωπικής ζωής. Ωστόσο, όλες οι συμμετέχουσες ΜΜΕ συνειδητοποίησαν τη σημασία της εμπιστοσύνης της διοίκησης, στους εργαζομένους, για να καταστήσουν την ευέλικτη εργασία δυνατή και αποτελεσματική. Επίσης, ανέφεραν ότι, χρειάζονται περισσότερη καθοδήγηση και συμβουλές για την εφαρμογή ευέλικτων ρυθμίσεων εργασίας.

Οι εργαζόμενοι απέδωσαν τις αλλαγές ανθρώπινου δυναμικού που χρησιμοποιήθηκαν κατά τη διάρκεια της πανδημίας σε πολλαπλές προθέσεις, όπως η διατήρηση της λειτουργίας της επιχείρησης, η

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS

φροντίδα για την ευημερία τους ή η τήρηση των κυβερνητικών οδηγιών. Η έρευνα διαπίστωσε ότι, ο τρόπος με τον οποίο οι εργαζόμενοι κατανοούσαν αυτές τις αλλαγές, επηρέασε την ευημερία τους. Συγκεκριμένα, όταν το προσωπικό αντιλήφθηκε ότι, οι αλλαγές στο ανθρώπινο δυναμικό έγιναν από τον εργοδότη τους για να ευνοήσει την ευημερία τους, ανέφεραν ότι ήταν πιο ικανοποιημένοι από τη ζωή και ήταν λιγότερο πιθανό να επικαλεστούν ασθένεια.

Επιπλέον, εάν οι εργαζόμενοι απέδιδαν τις αλλαγές στο ανθρώπινο δυναμικό στις ανάγκες τους για να τηρηθούν οι κυβερνητικές οδηγίες, έτειναν να βιώνουν υψηλότερη ικανοποίηση από τη ζωή και καλύτερη ψυχική υγεία, συμπεριλαμβανομένου του μειωμένου άγχους και των καταθλιπτικών συμπτωμάτων.

Συμπερασματικά από τη μελέτη μπορούν να εξαχθούν χρήσιμα συμπεράσματα. Πρώτον, η ΔΑΠ έχει σημασία για τις ΜΜΕ κατά τη διάρκεια της πανδημίας. Η επένδυση χρόνου και πόρων για την πραγματοποίηση των κατάλληλων αλλαγών στο ανθρώπινο δυναμικό, θα αποδώσει με πιο αφοσιωμένους και ικανοποιημένους υπαλλήλους. Κατά το σχεδιασμό αλλαγών στο πεδίο ΔΑΠ, οι ΜΜΕ πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τις αποδόσεις ανθρώπινου δυναμικού των εργαζομένων για να βεβαιωθούν ότι, οι αλλαγές στο ανθρώπινο δυναμικό είναι καλά γνωστές και κατανοητές. Η σαφής και ειλικρινής επικοινωνία σχετικά με τις αλλαγές πολιτικής, φαίνεται να είναι το κλειδί για τη διασφάλιση ευτυχισμένου προσωπικού (Yang & Miraglia, 2021).

Δεύτερον, η υιοθέτηση και η διαχείριση της ευελιξίας είναι ζωτικής σημασίας, ειδικά μετά την πανδημία Covid-19. Αν και οι ευέλικτες ρυθμίσεις εργασίας μπορεί να μην είχαν εξεταστεί προηγουμένως από πολλές ΜΜΕ πριν από την Covid-19, τώρα έχει γίνει πραγματικότητα. Η ευέλικτη εργασία προσφέρει μια win-win λύση για να διατηρηθεί η λειτουργία της επιχείρησης προστατεύοντας στο μεταξύ στο μέγιστο την ασφάλεια των εργαζομένων σε αβέβαιους καιρούς. Σε αυτό το σημείο, οι Διοικήσεις των ΜΜΕ πρέπει να αφιερώσουν χρόνο για να εξοπλιστούν πλήρως για τον τρόπο εφαρμογής ευέλικτης εργασίας.

Συνοπτικά, αυτή η μελέτη δείχνει ότι, οι ΜΜΕ έκαναν σημαντικές αλλαγές στις πολιτικές και τους κανονισμούς για το ανθρώπινο δυναμικό για να ανταποκριθούν στην κρίση της πανδημίας. Τονίζει επίσης τη σημασία των διαδικασιών επικοινωνίας και δημιουργίας ικανοποίησης σε αυτές τις αλλαγές. Τέλος, προβλέπει ότι η ευέλικτη εργασία θα γίνει πραγματικότητα για τις ΜΜΕ μετά την πανδημία Covid-19 (Yang & Miraglia, 2021).

Είναι δίκαιο να αναφερθεί ότι, το 2020 είναι μια δύσκολη χρονιά για τις ΜΜΕ. Καθώς η πανδημία συνεχίζεται, υπάρχουν αρκετές βασικές προκλήσεις που οι ΜΜΕ είναι πιθανό να αντιμετωπίσουν όσο η

UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

πανδημία συνεχίζεται, για όλο το έτος 2021. Σε απρόβλεπτες εποχές, η αποτελεσματική διαχείριση των ανθρώπων είναι κρίσιμη. Οι ηγέτες των ΜΜΕ μοιράστηκαν τις μεγαλύτερες ανησυχίες τους για το ανθρώπινο δυναμικό για το επόμενο έτος.

Αναφορικά με την απομακρυσμένη εργασία, ποσοστό 62% των ΜΜΕ πιστεύει ότι, η διαχείριση του εργατικού δυναμικού που εργάζεται εξ' αποστάσεως παραμένει μια σημαντική πτυχή τους επόμενους 12 μήνες. Με κοινωνική αποστασιοποίηση, πιθανούς περιορισμούς και σχέδια κρατικών δανείων να είναι σε ισχύ μέχρι τον Μάρτιο του 2021, είναι σαφές ότι η πανδημίαcovid-19 δεν θα εξαφανιστεί σύντομα. Ενώ οι περισσότερες οργανώσεις είναι πλέον καλά προετοιμασμένες για την προσφορά εξ' αποστάσεως εργασίας, μπορεί να προκύψουν δυσκολίες όπου προκύπτουν προβλήματα στην επικοινωνία. Λίγο περισσότερο από το ένα τέταρτο (26%) των ερωτηθέντων δήλωσαν ότι, η παραγωγικότητα των εργαζομένων είναι ο κύριος παράγοντας που θα επηρεάσει τη λήψη αποφάσεών τους. Ποσοστό 44% απάντησαν ότι αναμένουν να αυξηθεί η εργασία στο σπίτι σε σχέση με το προηγούμενο έτος. Αυτές οι πληροφορίες υποστηρίζονται από μια πρόσφατη έρευνα εργαζομένων, η οποία διαπίστωσε ότι το 91% του εργατικού δυναμικού στο Η.Β., θα προτιμούσε να συνεχίσει να εργάζεται εξ αποστάσεως ακόμη και μετά το τέλος της πανδημίας. Οι ΜΜΕ πρέπει να προετοιμαστούν για μακροπρόθεσμη εξ αποστάσεως εργασία, επενδύοντας σε ευέλικτες τεχνολογίες με βάση το cloud για να βελτιώσουν την επικοινωνία και να επιτρέψουν στο προσωπικό να έχει ασφαλή πρόσβαση σε αρχεία από απόσταση. Η ενημέρωση των πολιτικών της εταιρείας είναι επίσης απαραίτητη για τη διευκρίνιση των διαδικασιών σε περιπτώσεις απροσδόκητης απουσίας (π.χ. εάν ένας εργαζόμενος αισθανθεί αδιαθεσία) (Yang & Miraglia, 2021).

Σε ζητήματα που αφορούν την ανάπτυξη των εργαζομένων, οι μισές ΜΜΕ που συμμετείχαν στην έρευνα (50%) θεώρησαν ότι, η ανάπτυξη των εργαζομένων θα παρουσιάσει τη μεγαλύτερη πρόκληση για την επιχείρησή τους, εντός των επόμενων 12 μηνών. Μπορεί κάποιος να έχει κατανοήσει ότι, η κατάρτιση και η εξειδίκευση μπορεί να θεωρούνται περιττή δαπάνη κατά τη διάρκεια μιας οικονομικής κρίσης, αλλά είναι απαραίτητα συστατικά για την αύξηση της παραγωγικότητας και τη διατήρηση της πιστότητας των εργαζομένων. Εάν ένας εργαζόμενος αισθάνεται ότι δεν έχει κίνητρο για εργασία ή πιστεύει ότι έχει κολλήσει σε ένα ρόλο χωρίς περιθώρια ανάπτυξης, σύντομα θα στραφεί σε άλλες εταιρείες που μπορούν να του προσφέρουν τα οφέλη ή τις ευκαιρίες ανάπτυξης σταδιοδρομίας που αναζητά. Αυτό εξηγεί και το ποσοστό 41% των ηγετών που ανέφερε ότι, η διατήρηση των εργαζομένων αποτελεί τη μεγαλύτερη ανησυχία τους για το ανθρώπινο δυναμικό.

Η ανάπτυξη των εργαζομένων είναι ιδιαίτερα επωφελής για τις ΜΜΕ όπου έχει μειωθεί το εργατικό δυναμικό τους, καθώς το προσωπικό έχει την ευκαιρία να μάθει νέες δεξιότητες και να αναλάβει

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS

περισσότερους υπεύθυνους ρόλους, επιτυγχάνοντας μια καλύτερη λειτουργική αποτελεσματικότητα παρά τις περικοπές θέσεων εργασίας ή τις απουσίες των διακοπών.

Αναφορικά με την εταιρική κουλτούρα, το 50% των ΜΜΕ που συμμετείχαν στην έρευνα, αναφέρουν ότι, η καλλιέργεια της σωστής εταιρικής κουλτούρας συνιστά σημαντική πρόκληση. Η πανδημία άνοιξε την πύλη για απομακρυσμένη εργασία για όλους, με τις εταιρείες να έχουν αρχίσει να απομακρύνονται από τις παραδοσιακές εταιρικές δομές που συνδέονται με το γραφείο. Οι ηγέτες των ΜΜΕ δέχονται αυξημένη πίεση για να δημιουργήσουν ένα πιο ευέλικτο και χωρίς αποκλεισμούς περιβάλλον εργασίας. Για παράδειγμα, πολλές ΜΜΕ έχουν ήδη λάβει μέτρα που σχετίζονται με τη διαφορετικότητα στο χώρο εργασίας. Αυτές οι αλλαγές είχαν ήδη ξεκινήσει στο παρελθόν, πριν το ξέσπασμα της πανδημίας, με τις εκστρατείες κοινωνικής ισότητας να κερδίζουν παγκόσμια απήχηση και να εμφανίζουν στο προσκήνιο την επιχειρηματική κουλτούρα.

Αναφορικά με την προσέλκυση ταλέντων, όπου οι ΜΜΕ αποτυγχάνουν να διατηρήσουν τους υπαλλήλους τους, υπάρχει πρόσβαση σε ένα ταλέντο υψηλής ποιότητας. Ποσοστό 16% των εταιρειών που συμμετείχαν στην έρευνα, αναφέρουν ότι, η προσέλκυση ταλέντων αποτελεί το μεγαλύτερο μέλημά τους. Επιπλέον, ένα ποσοστό 18% αναμένει να δημιουργήσει νέους ρόλους εργασίας τους επόμενους 12 μήνες. Οι εκθέσεις εκτιμούν ότι μεταξύ Ιουλίου και Σεπτεμβρίου 2020, 1,62 εκατομμύρια άνθρωποι ήταν άνεργοι, 318.000 περισσότεροι από το προηγούμενο έτος. Η δεξαμενή ταλέντων συνήθως ξεχειλίζει κατά τη διάρκεια μιας ύφεσης, όπου είναι πιθανόν να κάνουν αίτηση άνεργοι για οποιονδήποτε ρόλο. Δεν υπήρξε ποτέ καλύτερη στιγμή για τις ΜΜΕ να επενδύσουν σε οικονομικούς, προσιτούς πόρους ανθρώπινου δυναμικού που μπορούν να περιορίσουν τις εφαρμογές, ώστε να εντοπίσουν και να προσελκύσουν τους κατάλληλους υποψηφίους (Deloitteprοpel, 2021).

Η εισαγωγή καινοτόμων πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί τρομερή ανάγκη των ΜΜΕ στο σύγχρονο περιβάλλον, όπου πολλές εργασίες πρέπει να γίνονται από το σπίτι. Η συνεργασία και η επικοινωνία είναι πρακτικές που πρέπει να ακολουθούνται και θα πρέπει να απορροφούνται από το HR στις ΜΜΕ. Αν και πρόσφατα, οι ΜΜΕ άρχισαν να εξετάζουν λύσεις για ζητήματα σχετικά με τη διαχείριση του εργατικού δυναμικού, με τη βοήθεια συνεχιζόμενων δικτύων επικοινωνίας εργαζομένων (συμπεριλαμβανομένων εκείνων που επέστρεψαν στην πατρίδα τους), εγκαθιστώντας συστήματα φίλων (ενδεχομένως με συνταξιούχους υπαλλήλους ή/και πελάτες τεχνικό προσωπικό) και ανάπτυξη συνεργασιών με ινστιτούτα βιομηχανικής κατάρτισης (UNIDO, 2020).

Το τμήμα ΔΑΠ μπορεί να διευκολυνθεί στην κατασκευή ενός πειστικού και αξιόπιστου προγράμματος συνομιλίας για την επαναφορά του εργατικού δυναμικού με περισσότερη δύναμη. Οι

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS

πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού χρειάζονται ανανέωση, καινοτομία και καλά αναπτυγμένα προγράμματα επικοινωνίας όταν πρόκειται για ΜΜΕ. Το τμήμα ΔΑΠ αποτελεί το δυνατό χαρτί των ΜΜΕ για ζητήματα διαχείρισης των υπαλλήλων, ενθαρρύνοντάς τους στον πυρήνα, ανανεώνοντας τον ρόλο τους και βοηθώντας τους να αυξήσουν την απόδοση τους. Είναι σημαντική η δημιουργία βραχυπρόθεσμων στόχων, που είναι εύκολο και εφικτό να πραγματοποιηθούν και να φέρουν θετικές αλλαγές στους ανθρώπινους πόρους. Αναφέρεται στη βιβλιογραφία (Pooja Dixit, 2017) πως η ψηφιοποίηση σε όλο και περισσότερες πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να παράγει θετικά αποτελέσματα. Μπορεί να δημιουργήσει μια οργανωτική κουλτούρα που ενισχύει τις εργασιακές γνώσεις των εργαζομένων προσθέτοντας αξία στην επιχείρηση.

Περαιτέρω, η ηλεκτρονική εκπαίδευση κατά την περίοδο covid-19 μπορεί να αλλάξει το παιχνίδι. Αν όχι στο χώρο εργασίας, στη συνέχεια στο σπίτι, η εικονική εκπαίδευση θα συμβάλει θετικά στην απόδοση των εργαζομένων. Έχουν γίνει διάφορες προσπάθειες για την εφαρμογή της ηλεκτρονικής μάθησης και κατάρτισης για ΜΜΕ (Mullins et.al., 2007), όπου ένα καλά εκπαιδευμένο εργατικό δυναμικό θα οδηγήσει στην ικανοποίηση των εργαζομένων, με την παροχή κινήτρων να βοηθούν τη διοίκηση να διατηρήσει μια καλή σχέση με τους εργαζομένους.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

4. Μεθοδολογία

4.1 Περιγραφή της έρευνας

Στόχος της ποσοτικής έρευνας ήταν η καταγραφή των απόψεων των εκπροσώπων των οργανισμών που συμμετείχαν στην έρευνα σχετικά με τις εφαρμοζόμενες πρακτικές Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού (HR). Η έρευνα αυτή ουσιαστικά είναι μια μελέτη περίπτωσης (case study) στην οποία συμμετείχαν 5 μικρές επιχειρήσεις του κλάδου της εμπορίας ιατρικών ειδών και οι οποίες αναφέρονται ως εταιρείες Α, Β, Γ, Δ και Ε. Κριτήριο για την επιλογή του μεγέθους τους ήταν ο αριθμός των εργαζομένων που απασχολούσαν και για αυτό τον λόγο επιλέχθηκαν επιχειρήσεις που απασχολούσαν έως και 50 εργαζόμενους.

Η συλλογή των δεδομένων πραγματοποιήθηκε μεταξύ 1/6/21 με 31/8/21 πανελλαδικά με τη χρήση ερωτηματολογίου σε έντυπη μορφή. Το ερευνητικό εργαλείο της έρευνας παρουσιάζεται στην συνέχεια και η περιγραφή των οργανισμών που συμμετείχαν παρατίθεται στο τέλος του κεφαλαίου.

4.2 Ερευνητικό εργαλείο

Το ερευνητικό εργαλείο για την συλλογή των δεδομένων ήταν το ερωτηματολόγιο σε έντυπη μορφή. Αυτό σχεδιάστηκε στα πλαίσια του ερευνητικού έργου HRM in SMEs (Human Resource Management, 1996- 2021).) και έχει σκοπό να αξιολογήσει τη σημασία και χρησιμότητα των πρακτικών Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, τόσο για τους ίδιους τους εργαζομένους, όσο και για τους οργανισμούς στους οποίους απασχολούνται. Απευθύνεται σε στελέχη που ασχολούνται με τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού σε μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις και οργανισμούς, ανεξαρτήτως κλάδου δραστηριότητας. Το ερωτηματολόγιο αυτό αποτελείται από 6 ενότητες. Η πρώτη του ενότητα εξετάζει την λειτουργία της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στον οργανισμό με την βοήθεια 7 κύριων ερωτήσεων οι οποίες είναι ανοιχτές, επιλογής, διχοτομικές, είτε βαθμολογούνται με την βοήθεια μιας πεντάβαθμης κλίμακας Likert (0=Καθόλου ανάθεση…4=Ολική ανάθεση). Η δεύτερη ενότητα του ερωτηματολογίου περιέχει 10 κύριες ερωτήσεις που εξετάζουν τις μεθόδους στελέχωσης του προσωπικού. Η σύνθεση των ερωτήσεων αυτών είναι παρόμοια με την προηγούμενη ενότητα με μόνη διαφορά την βαθμολογία και το περιεχόμενο των κλιμάκων Likert. Η τρίτη ενότητα του ερωτηματολογίου αποτελείται από 12 κύριες ερωτήσεις που εξετάζουν την ανάπτυξη του προσωπικού και η βαθμολόγησή τους γίνεται όπως και στις προηγούμενες ενότητες. Η τέταρτη ενότητα του ερωτηματολογίου αποτελείται από 5 κύριες ερωτήσεις που εξετάζουν το κλίμα, τον επιχειρηματικό προσανατολισμό και την καινοτομία των εξεταζόμενων οργανισμών με

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

παρόμοιο τρόπο βαθμολόγησης όπως και στις προηγούμενες ενότητες. Τέλος, η πέμπτη και η έκτη ενότητα καταγράφονται χαρακτηριστικά του οργανισμού και τα δημογραφικά στοιχεία των εκπροσώπων των οργανισμών με την βοήθεια 26 και 7 κύριων ερωτήσεων αντίστοιχα.

4.3 Περιγραφή του δείγματος

Σε αυτή την μελέτη περίπτωσης συμμετείχαν συνολικά 5 επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον τομέα εμπορίας ιατρικών ειδών. Σύμφωνα τα αποτελέσματα και οι 5 εξεταζόμενοι οργανισμοί είναι ιδιωτικοί, δεν είναι εισηγμένοι στο χρηματιστήριο ούτε είναι οικογενειακές επιχειρήσεις. Το έτος ίδρυσης τους ποικίλε μεταξύ των ετών 1950 (μια επιχείρηση), 1970 (μια επιχείρηση), 1994 (μια επιχείρηση) και μετά το 2000 (δύο επιχειρήσεις). Οι επιχειρήσεις αυτές απασχολούσαν ελάχιστους εργαζόμενους κάτω των 25 ετών ή άνω των 50 ετών και από το σύνολο των εργαζομένων τους οι 30 κατά μέσο όρο είχαν πανεπιστημιακή μόρφωση. Επίσης ανάφεραν ότι δεν είχαν κάποια απουσία εργαζομένων λόγω ασθένειας ή άλλης αιτίας. Οι επιχειρήσεις αυτές δεν έχουν προβεί σε εξαγορά άλλης επιχείρησης ούτε έχουν εξαγορασθεί από άλλες επιχειρήσεις ή συγχωνευθεί με άλλες επιχειρήσεις. Τέλος, μια επιχείρηση ανέφερε αλλαγή τόπου εγκατάστασης και διαδοχή ηγεσίας.

Ο κύκλος εργασιών των οργανισμών που συμμετείχαν στην έρευνα ήταν πάνω από 5εκ. € σε 2 περιπτώσεις, μεταξύ 2 και 5 εκατομμυρίων σε 2 περιπτώσεις και μεταξύ 500 χιλιάδων € και ενός εκατομμυρίου € σε μια περίπτωση. Σε κάθε περίπτωση όμως και οι 5 επιχειρήσεις ανέφεραν κερδοφορία. Η κερδοφορία αυτή ήταν σημαντική σε 4 περιπτώσεις και οριακή σε μια.

Σε σχέση με την απόδοση των εξεταζόμενων επιχειρήσεων σε σύγκριση με άλλες που έχουν τις ίδιες δραστηριότητες και οι 5 οργανισμοί απάντησαν ότι η παρεχόμενη ποιότητα υπηρεσιών τους είναι πολύ ανώτερη του Μ.Ο. Επίσης 4 οργανισμού απάντησαν ότι η παραγωγικότητα και η κερδοφορία τους είναι άνω του Μ.Ο., όμως 2 ανέφεραν ότι ο ρυθμός εισαγωγής καινοτομιών στην επιχείρησή τους είναι πολύ χαμηλός και 3 ότι είναι κάτω του μετρίου. Τέλος, σε σχέση με τα περιβαλλοντικά θέματα 2 επιχειρήσεις ανέφεραν ότι βρίσκονται κάτω του μέσου όρου, 2 ότι βρίσκονται στον μέσο όρο και μία ότι είναι άνω του μέσου όρου.

Οι αγορές στις οποίες κινούνται οι εξεταζόμενες επιχειρήσεις είναι κυρίως η Εθνική αγορά ενώ μια επιχείρηση ανέφερε ότι κινείται σε περιφερειακό επίπεδο και μια σε Ευρωπαϊκό. Η αγορά στην οποία απευθύνονται οι εξεταζόμενες επιχειρήσεις χαρακτηρίστηκε ως αναπτυσσόμενη είτε σε μεγάλο βαθμό για 3 επιχειρήσεις είτε σε μικρό βαθμό για 2 επιχειρήσεις. Τέλος, 3 επιχειρήσεις ανάφεραν ότι το επίπεδο του ανταγωνισμού στον κλάδο τους τον τελευταίο χρόνο παρέμεινε σταθερό και 2 ότι αυξήθηκε.

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS

4.4 Δημογραφικά στοιχεία εκπροσώπων των οργανισμών

Τα δημογραφικά στοιχεία των ατόμων που εκπροσώπησαν τους οργανισμούς που πήραν μέρος στην έρευνα παρουσιάζονται στον πίνακα 4. Σύμφωνα με αυτά, 4 από τους 5 ήταν ιδιοκτήτες της του οργανισμού(Εταιρείες Α, Β, Γ και Ε) και οι 3 από τους 5 ήταν ιδρυτές του που λειτουργούσαν και ως διευθύνοντες σύμβουλοι και ήταν υπεύθυνοι για τις αποφάσεις διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στην επιχείρηση(Εταιρείες Α, Β και Γ). Από τους 5 συμμετέχοντες οι 4 ήταν άνδρες και μια γυναίκα η οποία εργαζόταν ως ανώτερο στέλεχος στην επιχείρηση. Η μέση ηλικία τους ήταν 58,60 έτη και το εύρος των ηλικιών κυμαίνονταν μεταξύ 49 και 65 ετών. Τέλος, 4 συμμετέχοντες είχαν μεταπτυχιακό δίπλωμα στην διοίκηση επιχειρήσεων και ένας συμμετέχοντας είχε διδακτορικό δίπλωμα στο ίδιο αντικείμενο.

4.5 Μέθοδοι ανάλυσης

Μετά την συλλογή των δεδομένων έγινε κωδικοποίησή τους και εισαγωγή στο στατιστικό πρόγραμμα SPSSV26. Οι απαντήσεις των συμμετεχόντων στην έρευνα περιγράφονται στο κεφάλαιο των αποτελεσμάτων και η περιγραφή αυτή γίνεται με την βοήθεια κατάλληλων πινάκων και γραφημάτων. Οι πίνακες αυτοί παρουσιάζονται στο παράρτημα της εργασίας.

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS

5. Αποτελέσματα

Στην συνέχεια αυτού του κεφαλαίου δίνεται η περιγραφή των απαντήσεων των συμμετεχόντων στην έρευνα ανά ενότητα του ερωτηματολογίου.

5.1 Η λειτουργία της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού του Οργανισμού

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα ο μέσος αριθμός των εργαζομένων στους οργανισμούς που συμμετείχαν στην έρευνα ήταν περίπου 45 (Μ.Τ.=44,6) και από αυτούς κατά μέσο όρο εργαζόταν 33 άνδρες και 12 (Μ.Τ.=11,6) γυναίκες. Σε 3 από τις 5 επιχειρήσεις αναφέρθηκε ότι υπήρχε τμήμα διοίκησης ανθρώπινου οργανισμού, την ευθύνη όμως για θέματα εργατικού δυναμικού την έχει ο ιδιοκτήτης της επιχείρησης. Η μόνη περίπτωση στην οποία αναφέρθηκε συγκεκριμένη πολιτική στους τομείς διοίκησης προσωπικού από όλους του οργανισμούς αναφερόταν στις αποδοχές και στις πληρωμές. Επίσης 2 επιχειρήσεις ανάφεραν και την εργατική νομοθεσία. Και οι 5 οργανισμοί ανέφεραν ότι η μεγαλύτερη πρόκληση για την διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού τα επόμενα 3 χρόνια θα είναι η εκπαίδευση και η ανάπτυξη. Τέλος, η μόνη ανάθεση δραστηριοτήτων που ίσως κάνουν σε εξωτερικούς συνεργάτες σχετικά με το ανθρώπινο δυναμικό είναι η προσέλκυση προσωπικού και η εκπαίδευση, σε χαμηλό όμως βαθμό.

5.2 Μέθοδοι στελέχωσης προσωπικού

Σύμφωνα με τις απαντήσεις των συμμετεχόντων στην έρευνα τον τελευταίο χρόνο σχεδόν όλες οι επιχειρήσεις δεν πραγματοποιήσαν καμία πρόσληψη και δεν είχαν καμία μεταβολή στον αριθμό του προσωπικού τους (αποχωρήσεις ή απολύσεις). Μόνο σε μια περίπτωση αναφέρθηκαν 2 προσλήψεις και μια αποχώρηση. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα οι οργανισμοί που συμμετείχαν στην έρευνα αναμένεται να προτιμήσουν τις συστάσεις των εργαζομένων και να αναρτήσουν τις διαθέσιμες θέσεις στην ιστοσελίδα της εταιρείας σε συχνότερο βαθμό σε σύγκριση με την ανάρτηση σε ιστοσελίδες εύρεσης εργασίας ή να χρησιμοποιήσουν εξωτερικούς και ακόμη πιο σπάνια να πληροφορηθούν εκ των έσω (Ν=4, Ν%=80%) ή να κάνουν έντυπη καταχώρηση.

Υπάρχουν λεπτομερείς περιγραφές των προσόντων των υπάλληλων και των απαιτήσεων της θέσης εργασίας στις αγγελίες αναζήτησης προσωπικού, και η επιλογή των εργαζομένων βασίζεται κυρίως σε συνεντεύξεις και στην συνέχεια σε συστάσεις, ενώ αναφέρθηκε και μια περίπτωση εκτέλεσης τεστ

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS

ικανοτήτων. Επίσης αναφέρθηκε μεγάλος αριθμός εργαζόμενων που απασχολούταν με την τήλε-εργασία, πιθανότατα λόγω του Lockdown της πανδημίας COVID 19. Πιο συγκεκριμένα, 23 εργαζόμενοι κατά μέσο όρο απασχολήθηκαν την περασμένη χρονιά με εξ αποστάσεως εργασία. Σε σχέση με τον αριθμό των εργαζομένων που άλλαξαν ρόλο το προηγούμενο έτος, 2 οργανισμοί ανέφεραν μια τέτοια περίπτωση, 2 οργανισμοί 2 περιπτώσεις υπαλλήλων και ένας οργανισμός 3 τέτοιες περιπτώσεις. Επίσης, σύμφωνα με τις απαντήσεις των συμμετεχόντων είναι πολύ σύνηθες για τους εργαζόμενους να αναλαμβάνουν καθήκοντα πέραν των κύριων αρμοδιοτήτων τους όταν παρίσταται ανάγκη.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας η βελτίωση της εικόνας των οργανισμών ως εργοδότες δεν έδειξε να τους απασχολεί ιδιαίτερα, καθώς τα μόνα μέσα που αναφέρθηκαν ήταν οι εταιρικές εκδηλώσεις και η ιστοσελίδα της επιχείρησης.

Σύμφωνα με τις απαντήσεις των συμμετεχόντων σχετικά με τα σημεία που θα ήθελαν να δώσουν έμφαση οι οργανισμοί για να βελτιώσουν την εικόνα τους ως εργοδότες, οι οργανισμοί θα ήθελαν να αναδείξουν κυρίως την εικόνα της ομαδικής εργασίας ή του οικογενειακού πνεύματος που επικρατεί στον οργανισμό τους, όπως και των παροχών τους. Σε μικρότερο βαθμό θα ήθελαν να αναδείξουν δράσεις ενδιαφέροντος και εταιρικής κοινωνικής ευθύνης και σε ακόμη μικρότερο τις ευκαιρίες προσέλκυσης των υποψήφιων εργαζομένων.

Στο τελευταίο μέρος της δεύτερης ενότητας οι συμμετέχοντες στην έρευνα απάντησαν σε 4 γενικές ερωτήσεις σχετικά με τις μεθόδους στελέχωσης προσωπικού. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του πίνακα 10 διαφώνησαν στην άποψη ότι η δημιουργία θετικής εικόνας ως εργοδότη (employer branding) είναι σημαντική για τη στρατηγική στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού και απαραίτητη για τη λειτουργία του οργανισμού, όπως και στο ότι η δημιουργία θετικής εικόνας ως εργοδότη (employer branding) αγγίζει όλες τις λειτουργίες Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. Αντίθετα ουδέτερη ήταν η άποψη στο ότι ο μακροπρόθεσμος σχεδιασμός της εικόνας ως εργοδότη (employer brand) είναι κρίσιμος για τη μελλοντική τους επιτυχία.

5.3 Ανάπτυξη προσωπικού

Στην συνέχεια παρουσιάζονται τα αποτελέσματα των απαντήσεων των συμμετεχόντων στην έρευνα σχετικά με την ανάπτυξη του προσωπικού. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα κανένας από τους 5 οργανισμούς που συμμετείχαν στην έρευνα δεν είχε επίσημο σύστημα αξιολόγησης. Επίσης διαπιστώθηκε ότι στην διαδικασία αξιολόγησης των εργαζομένων συμβάλουν κυρίως ο άμεσος προϊστάμενος, ο

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS

υπεύθυνος ανθρώπινου δυναμικού και ο ίδιος ο προϊστάμενος και σε χαμηλότερο βαθμό οι υπόλοιπες εξεταζόμενες περιπτώσεις ενώ καθόλου δεν συμβάλουν τα σχόλια των πελατών.

Ο κύριος τρόπος χρήσης των δεδομένων που συλλέγονται για τους εργαζομένους είναι για την λήψη αποφάσεων σχετικά με τις προαγωγές και τις μετακινήσεις και σε μικρότερο βαθμό για τις αμοιβές και την εκπαίδευση και ανάπτυξη και σε μηδενικό βαθμό για τον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού.

Επίσης σύμφωνα με τα αποτελέσματα, οι εργαζόμενοι δεν ενημερώνονται για την απόδοση τους εκτός εάν τους το ζητήσουν. Στην συνέχεια και οι 5 συμμετέχοντες απάντησαν ότι εκπαιδεύουν τους εργαζόμενους τους και η εκπαίδευση αυτή γίνεται στη θέση εργασίας και μέσω σεμιναρίων και σε μικρότερη συχνότητα μέσω επιδοτούμενων εκπαιδευτικών μαθημάτων και μεταπτυχιακών

Στο προηγούμενο έτος συμμετείχαν σε εκπαιδευτικά προγράμματα ένας με δύο εργαζόμενοι ανά εταιρεία ενώ η αξιολόγηση των αναγκών εκπαίδευσης των εργαζομένων γίνεται περιστασιακά. Επίσης σύμφωνα με τις απαντήσεις των συμμετεχόντων στην έρευνα οι οργανισμοί προσφέρουν bonus που βασίζονται σε ατομικούς στόχους και την επίδοσης των εργαζομένων όπως και μη χρηματικές παροχές π.χ. ιδιωτική ασφάλεια υγείας ενώ οι μισθοί των εργαζομένων υπολογίζονται από το 1,5Χτονκατώτατο μισθό χωρίς να γίνεται κάποιου είδους σύγκριση των μισθών των εργαζομένων τους με μισθούς εργαζόμενων σε άλλες εταιρείες.

5.4 Κλίμα (Επιχειρηματικός προσανατολισμός/Καινοτομία)

Οι απαντήσεις των συμμετεχόντων στην ενότητα αυτή έδειξαν ότι οι εξεταζόμενες επιχειρήσεις προσφέρουν νέα προϊόντα και υπηρεσίες στους πελάτες τους και ότι αυτές με την σειρά τους συνεισφέρουν σε μεγάλο βαθμό στα κέρδη του οργανισμού. Στην συνέχεια απάντησαν σε μια σειρά ερωτήσεων σχετικά με την χρήση νέων τεχνολογιών στους οργανισμούς τους. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στον πίνακα 14 και έδειξαν ότι οι οργανισμοί αντικαθιστούν συχνά παλαιά προϊόντα από άλλα με σημαντικές αλλαγές και ότι το ποσοστό τεχνολογικά νέων ή βελτιωμένων προϊόντων στο τζίρο της επιχείρησης υφίσταται σε μέτριο βαθμό. Αντίθετα, οι ίδιοι οι οργανισμοί δεν αναπτύσσουν ούτε προωθούν τεχνολογικά νέα προϊόντα ούτε καινοτομούν.

Για το κλίμα που επικρατεί στους οργανισμούς που συμμετείχαν στην έρευνα διαπιστώθηκε ότι σε γενικές γραμμές, τα ανώτερα στελέχη του οργανισμού τους, δίνουν ιδιαίτερη έμφαση σε μάρκετινγκ

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

δοκιμασμένων -και πραγματικών- προϊόντων ή υπηρεσιών και εισάγουν πάρα πολλές νέες γραμμές προϊόντων ή υπηρεσιών τα τελευταία 5 χρόνια και οι αλλαγές στις γραμμές προϊόντων ή υπηρεσιών ήταν κυρίως αρκετά δραστικές. Σε σχέση με τον ανταγωνισμό η εταιρεία συνήθως ξεκινά ενέργειες στις οποίες μετά ανταποκρίνονται οι ανταγωνιστές και είναι πολύ συχνά ο πρώτος που θα εισάγει νέα προϊόντα/υπηρεσίες, διοικητικές τεχνικές, λειτουργικές τεχνολογίες, κλπ.. και συνήθως αποφεύγει να επιδιώκει τις ανταγωνιστικές συγκρούσεις, προτιμώντας μία "αφήστε τους ανταγωνιστές να ζήσουν" στάση. Τα ανώτερα στελέχη του οργανισμού έχουν σημαντική προτίμηση προς υψηλού ρίσκου έργα (με πιθανότητες πολύ υψηλών αποδόσεων) και πιστεύουν ότι εξαιτίας της φύσης του περιβάλλοντος, είναι καλύτερα να το εξερευνούν σταδιακά μέσα από προσεκτική και σταδιακή συμπεριφορά. Τέλος, όταν βρίσκεται αντιμέτωπος με καταστάσεις στις οποίες πρέπει να λάβει αποφάσεις που έχουν αβεβαιότητα, ο οργανισμός συνήθως υιοθετεί μία προσεκτική, στάση αναμονής ώστε να ελαχιστοποιήσει την πιθανότητα να λάβει δαπανηρές αποφάσεις.

Σύμφωνα με τον πίνακα 15 το κλίμα εμπιστοσύνης αν και παίζει σημαντικό ρόλο στον οργανισμό και υπάρχει μέτρια ανταλλαγή ιδεών παρόλα αυτά υπάρχει επιφυλακτικότητα και αμοιβαία έλλειψη εμπιστοσύνης και η συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων δεν χαρακτηρίζεται από αμοιβαία εμπιστοσύνη.

Τέλος οι οργανισμοί που συμμετείχαν στην έρευνα περιγράφονται κυρίως ως ασφαλείς, και ότι δείχνουν εμπιστοσύνη προς τον εργαζόμενο. Στην συνέχεια χαρακτηρίζονται ως προσανατολισμένοι που δίνουν έμφαση στις σχέσεις και δίκαιοι ενώ δεν χαρακτηρίζονται ως ενθαρρυντικοί, κοινωνικοί και ότι σέβονται την προσωπική ελευθερία.

5.5 Ερευνητικά συμπεράσματα

Τα αποτελέσματα της έρευνας ήταν αναμενόμενα και έδειξαν την συνήθη συμπεριφορά μιας μικρομεσαίας ελληνικής επιχείρησης αν και οι οργανισμοί που εξετάστηκαν δεν ήταν οικογενειακές επιχειρήσεις. Με βάση τα αποτελέσματα διαπιστώθηκε ότι ακόμη και στην περίπτωση επιχειρήσεων που δεν είναι οικογενειακές και δεν διακατέχονται από μεροληψία στην πρόσληψη προσωπικού παρόλα αυτά η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού δεν αποτελεί θέμα συγκεκριμένων στελεχών με ειδικές γνώσεις αλλά του ιδιοκτήτη της επιχείρησης. Ένα χαρακτηριστικό ότι ακόμη και στις περιπτώσεις που δηλώθηκε ότι υπήρχε τμήμα HR παρόλα αυτά οι αποφάσεις λαμβάνονται ουσιαστικά από τον ιδιοκτήτη της επιχείρησης. Αυτό θα ήταν πιο εύκολα κατανοητό στην περίπτωση που οι εξεταζόμενοι οργανισμοί είχαν μικρό τζίρο αλλά κάτι τέτοιο δεν ίσχυε. Μάλιστα, υπήρχε και οργανισμός που είχε Ευρωπαϊκό πεδίο δράσης και παράλληλα ο τζίρος τους ήταν σημαντικός. Επιπλέον οι 3 από τις 5 επιχειρήσεις που συμμετείχαν στην έρευνα ήταν νέες στον χώρο κάτι που σημαίνει την ευκολότερη αποδοχή νέων ιδεών,

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS

κάτι όμως που δεν διαπιστώθηκε στην πραγματικότητα. Επίσης αξίζει να επισημανθεί η παντελής έλλειψη διάθεσης ή αδυναμία κατασκευής καινοτόμων προϊόντων αν και αναφέρθηκε αρκετά συχνά ότι οι εξεταζόμενοι οργανισμοί προσπαθούν πάντοτε να εισάγουν προϊόντα καινοτόμων τεχνολογιών, χωρίς όμως να προσπαθούν να κατασκευάσουν οι ίδιοι.

Οι λόγοι για αυτή την σημαντική συμπεριφορά δε μπορούν να συμπεραθούν όμως μέσα από τις απαντήσεις τους διαπιστώθηκε ότι ουσιαστικά οι συγκεκριμένοι οργανισμοί λειτουργούν μόνο με μια συγκεκριμένη ιδιότητα και δεν έχουν καμία επιθυμία να βελτιώσουν τον τρόπο λειτουργίας τους ακόμη και την εικόνα τους που έχουν ως εργοδότες. Οι μέθοδοι που χρησιμοποιούν παραμένουν παλαιές αναφέροντας την καταχώρηση σε εφημερίδα ως τρόπο εύρεσης προσωπικού ενώ οι ηλεκτρονικές διαδικασίες στελέχωσης που αναφέρθηκαν ήταν σε αρκετά χαμηλότερο βαθμό από το αναμενόμενο.

Παρόλα αυτά δείχνουν διατεθειμένοι για την εκπαίδευση του προσωπικού τους αν και δεν έγινε κατανοητό με πιο τρόπο επιλέγουν τον εργαζόμενο ή το θέμα της επιμόρφωση καθώς η αξιολόγηση του προσωπικού γίνεται με εμπειρικό τρόπο χωρίς στάνταρντ ή κάποια κλίμακα αξιολόγησης και ο αξιολογητής είναι ο ουσιαστικά ο ιδιοκτήτης της επιχείρησης. Αφού δρα και ως άμεσα Προϊστάμενος και ως υπεύθυνος HR.

Τα αποτελέσματα της έρευνας αν και μας έδωσαν επαρκείς πληροφορίες σχετικά με τον σχεδιασμό και την ανάπτυξη πρακτικών Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού (HR) σε μικρές επιχειρήσεις. Στην αυτή την μελέτη περίπτωσης θα μπορούσαν προστεθούν και μερικές ακόμη ερωτήσεις που να αποτυπώσουν και το κλίμα της εποχής. Για παράδειγμα ερωτήσεις όπως πως καταφέρατε να μην κάνετε απολύσεις την περίοδο covid / κρίσης, ποια ήταν η ανταπόκριση των εργαζόμενων στην απειλή της απόλυσης ή της απώλειας εσόδων λόγω covid / κρίσης και μεταβάλατε τις συνήθεις μεθόδους σχεδιασμού και ανάπτυξης πρακτικών Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού (HR) λόγω covid / κρίσης θα μπορούσαν να μας δώσουν περισσότερες λεπτομέρειες σχετικά με τις επιπτώσεις της πανδημίας covid 19 στον σχεδιασμό και την ανάπτυξη πρακτικών Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού (HR) σε αυτές τις επιχειρήσεις.

UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

6. Συζήτηση

Ένα αποτέλεσμα της έρευνας που σχετίζεται με τον τρόπο λειτουργίας των ΜΜΕ είναι πως στις ΜΜΕ συνήθως δε συναντάται αυτόνομο τμήμα ΔΑΠ. Αυτό προκύπτει και από την έρευνα όπου φάνηκε πως στην πλειοψηφία των ΜΜΕ δεν υπάρχουν τμήματα διοίκησης ανθρώπινου οργανισμού και την ευθύνη για ζητήματα ανθρώπινων πόρων την έχει ο ιδιοκτήτης της επιχείρησης.

Είναι ένα χαρακτηριστικό των ΜΜΕ, όπου η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού δεν αποτελεί θέμα συγκεκριμένων στελεχών με ειδικές γνώσεις αλλά του ιδιοκτήτη της επιχείρησης. Αποτελεί ένα χαρακτηριστικό όπου ακόμη και στις περιπτώσεις που δηλώθηκε ότι υπήρχε τμήμα ΔΑΠ παρόλα αυτά οι αποφάσεις λαμβάνονται ουσιαστικά από τον ιδιοκτήτη της επιχείρησης.

Άλλο σημαντικό στοιχείο της έρευνας αποτελεί η διαπίστωση ότι υπάρχει αδυναμία από τις ΜΜΕ να εισάγουν καινοτομία, αν και έχει αναφερθεί πως γίνεται προσπάθεια να εισάγουν καινοτόμα προϊόντα, χωρίς να προσπαθούν να αναπτύσσουν καινοτομία σε διάφορους τομείς (π.χ. οργανωτική καινοτομία). Είναι ένα εύρημα που έρχεται σε αντίθεση με τα αναφερόμενα στη βιβλιογραφία. Συγκεκριμένα, έχει γίνει αναφορά από το UNIDO (2020) πως η εισαγωγή καινοτόμων πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί τρομερή ανάγκη των ΜΜΕ στο σύγχρονο περιβάλλον, όπου πολλές εργασίες πρέπει να γίνονται από το σπίτι.

Ένα άλλο σημείο που προκαλεί τεράστια εντύπωση είναι το γεγονός, πως οι μέθοδοι που χρησιμοποιούν για την εύρεση προσωπικού είναι ακόμη η καταχώρηση σε εφημερίδα, ενώ οι ηλεκτρονικές διαδικασίες στελέχωσης που αναφέρθηκαν ήταν σε αρκετά χαμηλότερο βαθμό από το αναμενόμενο. Είναι ένα αποτέλεσμα που έρχεται σε ισχυρή αντίθεση με τα ευρήματα της βιβλιογραφίας. Συγκεκριμένα, σε σχετική μελέτη (Yang & Miraglia, 2021) αναφέρεται χαρακτηριστικά πως οι ΜΜΕ έκαναν σημαντικές αλλαγές στις πολιτικές και τις πρακτικές τους για το ανθρώπινο δυναμικό κατά τη διάρκεια της πανδημίας, συμπεριλαμβανομένου της ρύθμισης ευέλικτων συνθηκών εργασίας, της πρόσληψης και της αποχώρησης των υπαλλήλων, της παροχής κατάρτισης σε εικονικές συναντήσεις (ομάδες ή ζουμ) και της μετάβασης στην ηλεκτρονική πρόσληψη.

Αναφορικά με την εκπαίδευση και κατάρτιση του προσωπικού, είναι σημαντική η διαπίστωση της διάθεσης που δείχνουν οι διοικήσεις των ΜΜΕ να εκπαιδεύσουν το προσωπικό τους, αν και δεν έχουν αναφερθεί με σαφήνεια, με ποιο τρόπο επιλέγουν τον εργαζόμενο ή σε ποια επιμέρους σημεία επιμόρφωσης δίνουν περισσότερη έμφαση. Είναι ενθαρρυντικό το γεγονός της έμφασης που δίνουν στην

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS

εκπαίδευση, κατάρτιση και ανάπτυξη του προσωπικού τους. Όπως αναφέρεται και στη βιβλιογραφία (DELOITTEPROPEL, 2021) η ανάπτυξη των εργαζομένων είναι ιδιαίτερα επωφελής για τις ΜΜΕ. Το προσωπικό πρέπει να μάθει νέες δεξιότητες και να αναλάβει περισσότερους υπεύθυνους ρόλους, επιτυγχάνοντας μια καλύτερη λειτουργική αποτελεσματικότητα παρά τις περικοπές θέσεων εργασίας ή τις απουσίες των διακοπών.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

7. Συμπεράσματα

Καθώς η πανδημία covid-19 προέκυψε απροσδόκητα και μπορεί να συνεχιστεί επ' αόριστο, η συνεχής μελέτη των επιπτώσεών της στις οργανώσεις είναι απαραίτητη για την καλή διαχείριση καθώς και για τις συναφείς διαδικασίες μάθησης. Έτσι, όπως συμπεραίνεται στη βιβλιογραφική ανασκόπηση, η πανδημία έχει αμφισβητήσει τη διατήρηση των συμβατικών πρακτικών HRM. Έχει δημιουργηθεί μια απαιτητική, τόσο εννοιολογική όσο και εμπειρική, προσοχή από την επιστημονική κοινότητα, προκειμένου να αντιμετωπιστούν τέτοιες προκλήσεις. Στην πραγματικότητα, αυτή η ανησυχία δεν πρέπει να αφορά μόνο αυτούς που ερευνούν το πεδίο του HRM, αλλά και αυτών που διδάσκουν για τη βελτίωση του ρόλου του, ειδικά για το μετριασμό των άνισων εργασιακών εμπειριών που έχουν δημιουργηθεί στις ΜΜΕ απόρροια της τρέχουσας πανδημίας.

Απαιτείται οι ΜΜΕ να ανακάμψουν σταδιακά από την πανδημία covid-19. Οι άμεσες ενέργειες που πρέπει να προβούν οι ΜΜΕ στο πεδίο του HR αφορούν αρχικά ζητήματα σχετικά με τη δυνατότητα που δίνεται στο προσωπικό να επιστρέψει στην εργασία του. Πρέπει να ληφθούν πρωτοβουλίες για τον περιορισμό των αποτρεπτικών παραγόντων για την επιστροφή των εργαζομένων στους χώρους εργασίας, τον καθορισμό κάποιων κατευθυντήριων γραμμών και την παροχή βοήθειας από την επιχείρηση για την επιστροφή των εργαζομένων στο χώρο εργασίας τους.

Περαιτέρω, απαιτείται προετοιμασία για να προχωρήσει η ΜΜΕ παρακάτω. Η αναζήτηση καινοτομίας και αλλαγή διαδικασιών με τη συμμετοχή των εργαζομένων, είναι ένας σημαντικός παράγοντας για τη μετάβαση στο μέλλον.

Οι ΜΜΕ πρέπει να αλλάξουν τον τρόπο λειτουργίας τους για τον περιορισμό της εξάπλωσης της COVID -19. Αυτός ο κλάδος πρέπει να επιδείξει μια αλλαγή παραδείγματος της λειτουργίας των επιχειρήσεων, διασφαλίζοντας την ασφάλεια του ανθρώπινου δυναμικού, τη διατήρηση των κανόνων κοινωνικής απόστασης και τις μετακινήσεις. Οι διοικήσεις των ΜΜΕ πρέπει να διασφαλίσουν την πλήρη χρήση της τεχνολογίας με την ψηφιοποίηση πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού, για να λειτουργήσει αποτελεσματικά και αποδοτικά. Περαιτέρω, είναι σημαντικό να υπάρχει πρόβλεψη και έτοιμο σχέδιο δράσης για την αντιμετώπιση των καταστάσεων κρίσης. Η ετοιμότητα είναι η μόνη λύση για να μειωθούν οι απώλειες.

Οι πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού θα πρέπει να δίνουν έμφαση στην ηλεκτρονική εκπαίδευση, την ηλεκτρονική μάθηση, τη χρήση μηχανικής μάθησης, τη μάθηση μέσω βίντεο, την τεχνητή νοημοσύνη,

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

για καλύτερη πρόοδο στις οργανώσεις. Αυτά τα στοιχεία θα βοηθήσουν τις ΜΜΕ να επιστρέψουν στην κανονικότητα και να λειτουργήσουν αποτελεσματικά. Επίσης, τα μηνύματα των διοικήσεων των ΜΜΕ πρέπει να είναι πολύ ακριβή και σαφή, ώστε να κοινοποιούν το μήνυμα στους υπαλλήλους της εταιρείας για καλύτερη λήψη αποφάσεων και οικοδόμηση εμπιστοσύνης στους εργαζομένους.

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS

Βιβλιογραφικές Αναφορές

Adikaram, A.B., Hewawasam, P.S., Priyankara, & NaotunnaP.G.S.I. (2021). Navigating the crises of COVID-19: Human Resource professionals battle against the pandemic. *South Asian Journal of Human Resources Management*. https://doi.org/10.1177%2F23220937211018021

Agovino, T. Ladika, S., Rabasca-Roepe, L., Sammer, J. & Zeidner, R. (2021). *How the Coronavirus Pandemic Will Change the Way We Work.*Ανακτήθηκεαπόhttps://www.shrm.org/hr-today/news/hr-magazine/summer2020/pages/how-the-coronavirus-pandemic-will-change-the-way-we-work.aspx. Πρόσβασηστις 10-09-2021.

Ahmedova, S. (2015). Factors for Increasing the Competitiveness of Small and Medium-Sizes Enterprises (SMEs) in Bulgaria. *Procedia-Social and Behavioral Sciences,1*95, 1104-1112.

Alfred, M. P. & Wilson, D. T. (1996). A Longitudinal Study of the Impact of Market Structure, Firm Structure, Strategy, and Market Orientation Culture on the Dimension of Small-Firm Performance. *Journal of the Academy of Marketing Science, 2*4(1), 27-43.

Archer, M. (2007). *Making our way through the world*. Cambridge University Press.

Aspers, P. & Kohl, S. (2015). *Economic Theories of Globalization.* London: The Routledge International Handbook of Globalization Studies.

Atkinson, J. (1984). Manpower strategies for flexible organisations. *Personnel Management, 1*6, 28-31.

Autor, D.H., Levy, F.& Murnane, R.J. (2003). The skill content of recent technological change: An empirical exploration. *Quarterly Journal of Economics*, *1*18(4), 1279-1333.

Auzzir, Z., Haigh, R. & Amaratunga, D. (2018). Impacts of Disaster to SMEs in Malaysia. *Proedia Engineering,2*12, 1131-1138.

Bapuji, H., Ertug, G., & Shaw, J.D. (2020). Organizations and societal economic inequality: A review and way forward. *The Academy of Management Annals*, *1*4(1), 60-91.

Beatty, W.R. & Schneier, C.E. (1997). New HR roles to impact Organizational performance: from partners to players. *Human Resource Management, 3*6, 29-37.

Bloodworth, J. (2018). *Hired: Six months undercover in low wage Britain*. Atlantic Books.

Bort, J. (2019). Amazon's warehouse-worker tracking system can automatically pick people to fire without a human supervisor's involvement. *Business Insider*. Ανακτήθηκεαπό https://web.archive.org/web/20190510094934/

Chew, Y. T. & Yeung, H. W.-C. (2001). The SME Advantage: Adding Local Touch to Foreign Transnational Corporations in Singapore. *Regional Studies, 3*5(5), 431-448.

Comboye, J. (2020). *Will Facebook's salary-by-location move set precedent for tech?* Ανακτήθηκε από https://www.ft.com/content/1c52a7a2-aa65-11ea-abfc-5d8dc4dd86f9. στις 10-09-2021.

Cumming, D.J., Wood, G., & Zahra, S.A. (2020). Human resource management practices in the context of rising right-wing populism. *Human Resource Management Journal*, *3*0, 525-536.

DELOITTEPROPEL. (2021). *SMECHALLENGESPOSTCOVID-19.*Ανακτήθηκε από https://www.hrsolutions-uk.com/wp-content/uploads/2020/12/HRSolutions-SME-Challenges-Post-Covid19-Results.pdf. Πρόσβασηστις 10-09-2021.

Deshpande, S.P.&Damodar, Y.G. (2020). International HRM insights for navigating the COVID-19 pandemic: Implications for future research and practice. *Journal of Small Business Management, 3*2, 49-56.

Dominguez, N. & Mayrhofer, U. (2017). Internationalization stages of traditional SMEs: Increasing, decreasing and re-increasing commitment to foreign markets. *International Business Review, 2*6(6), 1051-1063.

Erixon, F. (2018). *The Economic Benefits of Globalization for Business and Consumers,*s.l.: Europian Center for International Political Economy.

Fayolle, A. & Linan, F. (2014). The Future of Research on Entrepreneurial Intentions. *Journal of Business Research, 6*7(5), 663-666.

Forde, C., & Slater, G. (2006). The nature and experience of agency working in Britain: What are the challenges for human resource management?. *Personnel Review*, *3*5(2), 141-157.

Freeman R. (2005). The great doubling: Labor in the new global economy, In *Usery lecture in labor policy*. University of Atlanta.

Gamage, N., Sisira Kumara and Ekanayake, EMS and Abeyrathne, GAKNJ and Prasanna, RPIR and Jayasundara, JMSB &Rajapakshe, PSK (2019). *Global Challenges and Survival Strategies of the SMEs in the Era of Economic Globalization: A Systematic Review.*Ανακτήθηκεαπό https://mpra.ub.uni-muenchen.de/98419/1/MPRA_paper_98419.pdf. στις 10-09-2021.

Gonçalves, S.P., Joana Vieira dos Santos, Silva, I.S., Veloso, A., & Brandão, C. &Moura, R. (2021). COVID-19 and People Management: *The View of Human Resource Managers. Administrative Sciences 1*1, 69. https://doi.org/ 10.3390/admsci11030069.

Greenwald, D., Lettau, M., & Ludvigson, S. (2019). *How the wealth was won: Factors shares as market fundamentals (NBER Working Paper 25769)*. National Bureau of Economic Research.

Harvie, C. & Charoenrat, T. (2015). *SMEs and the Rise of Global Value Chains. In Integrating SMEs into Global Value Chains: Challenges and Policy Actions in Asia. 1–26.* Manila and Tokyo: Asian Development Bank and Asian Development Bank Institute.

Human Resource Management (1996-2021). *HRMinSMEs*Ανακτήθηκεαπό https://www.dept.aueb.gr/en/HRMlab/HRMinSMEs

Humanresourcesedu.(2021). *What is Human Resource?.*Ανακτήθηκεαπό https://www.humanresourcesedu.org/what-is-human-resources/. στις 10-09-2021.

Itagroup. (2021). *The Evolution of HR: Where It's Been and Where It's Going.*Ανακτήθηκε από https://www.itagroup.com/insights/evolution-of-human-resources-management. στις 10-09-2021.

Karaev, A., Koh, S.L. & Szamosi, L.T. (2007). The Cluster Approach and SME Competitiveness: A Review. *Journal of Manufacturing Technology Management, 1*8(7), 818-835.

Kissflow. (2019). *New Roles of the Modern Human Resources Managers.*Ανακτήθηκεαπό https://kissflow.com/hr/modern-hr-managers-role/. στις 10-09-2021.

Kniffin, K.M., Narayanan, J., Anseel, F., Antonakis, J., Ashford, S.P., Bakker, A.G….., Kesebir, S. (2021). COVID-19 and the workplace: Implications, issues, and insights for future research and action.. *American Psychologist*, *7*6, (1), 63-77.

Lepak, D., & Snell, S. (1999). The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development. *Academy of Management Review*, *2*4(1), 31-48.

Lewis, N. (2020). *HR Managers Rethink Their Role During the Coronavirus Pandemic*. Ανακτήθηκε από https://www.shrm.org/hr-today/news/hr-news/pages/hr-managers-rethink-their-work-coronavirus-pandemic.aspx. στις 10-09-2021.

Lin, F. J. & Lin, Y.H. (2015). The Effect of Network Relationship on the Performance of SMEs. *Journal of Business Research*. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.10.055

Maarof, M.G. & Mahmud, F. (2016). A Review of Contributing Factors and Challenges in Implementing Kaizen in Small and Medium Enterprises. *Procedia Economics and Finance, 3*5, 522-531.

Mullins, R., Yanqing, D., Hamblin, D. Burrell, F. Jin, H…. & Billewicz, A. (2007). A Web Based Intelligent Training System for SMEs. *The Electronic Journal of e-Learning, 5*,(1), 39-48.

Mundim, A.F., Alessandro, R. & Stochetti, A. (2000). SMEs in Global Market: Challenges, Opportunities and Threats. *Brazillian Electronic Journal of Economics, 3*(1), 418-425.

Ndiaye, N., Razak, L.A., Nagayev, R. & Ng, A. (2018). Demystifying Small and Medium Enterprises' (SMEs) Performance in Emerging and Developing Economies. *Borsa Istanbul Review, 1*8(4), 269-281.

Neill, M.S., Linjuan, R.M. & Cen A.Y. (2020). How communication climate and organizational identification impact change. *Corporate Communications: An International Journal 2*5, 28198.

Ocloo, C.E., Akaba, S. & Worwui-Brown, D.K. (2014). Globalization and Competitiveness: Challenges of Small and Medium Enterprises (SMEs) in Accra. *Ghana. International Journal of Business and Social Science, 5*(4),1-10.

Pooja Dixit, (2017). *Digitalisation- An Emerging Trend in Human Resource Practices, 3*(4), 5. Ανακτήθηκεαπό http://www.onlinejournal.in/IJIRV3I4/368.pdf. στις 10-09-2021.

Ren, S., Eisingerich, A.B. & Tsai, H.T. (2015). How Do Marketing Research and Development Capabilities, and Degree of Internationalization Synergistically Affect the Innovation Performance of Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs)? A Panel Data Study of Chinese SMEs. *International Business Review, 2*4, 642-651.

Ruona, W.E.A. & Gibson, S.K. (2004). The Making of twenty-first century HR: An analysis of the convergence of HRM,HRD and OD'. *Human Resource Managnent*, 43(1), 49-66.



Sceulovs, D. &Sarkane, E.G. (2014). Impact of e-Environment on SMEs Business Development. *Procedia-Social and Behavioral Sciences, 1*56, 409-413.

Schoonover, S. C. (2010).*Human resource competencies for the new century*. Ανακτήθηκε από http://www.schoonover.com/pdf/HR_Competencies_for_the_New_Century_Final. Pdf

Sener, S., Savrul, M. & Aydin, O. (2014). Structure of Small and Medium-Sized Enterprises in Turkey and Global Competitiveness Strategies. *Procedia-Social and Behavioral Sciences, 1*50, 212-221.

Singh, R.K., Garg, S.K. & Deshmukh, S.G. (2008). Strategy Development by SMEs for Competitiveness: A Review. *Benchmarking: An International Journal, 1*5(5), 525-547.

Spencer, D.A. (2020). Economics and 'bad' management: The limits to performativity. *Cambridge Journal of Economics, 4*4(1), 17-32.

Stansbury, A., & Summers, L. (2020). *The declining worker power hypothesis: An explanation for the recent Evolution of the American Economy. NBER Working Paper 27193.* National Bureau for Economic Research.

Sung, C.Y., Kim, K.C. & In, S. (2016). Small and Medium-Sized Enterprises Policy in Korea from the 1960s to the 2000s and Beyond. *Small Enterprise Research, 2*3(3), 262-275

Todaro, M. & Smith, S. (2015). *Economic Development, 12th edition ed. Washington DC.*USA: Pearson.

Topping, A. (2020). *Reopening UK offices risks excluding women and minorities, says business chief. The Guardian.* Ανακτήθηκε από https://www.theguardian.com/money/2020/sep/13/reopening-uk-offices-risks-excluding-women-and-minorities-says-business-chief. στις 10-09-2021.

UNIDO.(2020). *Guiding MSMEs' business recovery in the wake of the COVID-19 pandemic.* Ανακτήθηκε από https://www.unido.org/stories/guiding-msmesbusiness-recovery-wake-covid-19-pandemic. στις 10-09-2021.

Valizade, D., Stuart, M., & Ali, M. (2021). *We are not all in this together: Understanding international inequalities in the impact of the COVID-19 pandemic on work and employment.* (CERIC Working Paper). University of Leeds.

Van Vulpen, E. (2021). *7 Human Resource Management Basics Every HR Professional Should Know.* Ανακτήθηκε από https://www.aihr.com/blog/human-resource-basics/#What. στις 10-09-2021.

Waldkirch, A. (2021). Firms around the World during the COVID-19 Pandemic. *Journal of Economic Integration, 3*6, 3-19.

Wang, Y., Assche, A.V. & Turkina, E. (2018). Antecedents of SME Embeddedness in InterOrganizational Networks: Evidence from China's Aerospace Industry. *Journal of Small Business and Entrepreneurship, 3*0(1), 53-75.

Warren, C. (2020). Work in a post-viral age. *Work*. *2*5.

Willman, P., & Pepper, A. (2020). The role played by large firms in generating income inequality: UK FTSE 100 pay practices in the late twentieth and early twenty-first centuries. *Economy and Society*, *4*9(4), 516-539.

Yang, H. & Miraglia, M. (2021). *What can SMEs learn from changing HR practices during Covid?*.Διαθέσιμο στο https://www.peoplemanagement.co.uk/voices/comment/what-can-SMEs-learn-from-changing-HR-practices-during-covid#gref. στις 10-09-2021.

Yoshino, N. & Taghizadeh - Hesary, F. (2016). *Major Challenges Facing Small and Medium-sized Enterprises in Asia and Solutions for Mitigating Them.*Ανακτήθηκε από https://www.adb.org/sites/default/files/publication/182532/adbi-wp564.pdf. στις 10-09-2021.

Zhong, Y., Li, Y., Ding, J. & Liao, Y. (2021). Risk management: Exploring emerging Human Resource issues during the COVID-19 pandemic. *Journal of Risk and Financial Management* 14, 228.

Παράρτημα

Πίνακας 1. Χαρακτηριστικά των εξεταζόμενων οργανισμών

	Μ.Τ.	Διάμεσος	Τ.Α.	Εύρος	Ελ. τιμή	Μεγ. τιμή
2. Πόσοι είναι οι εργαζόμενοι κάτω των 25 ετών;	,4000	,0000	,54772	1,00	,00	1,00
3. Πόσοι είναι οι εργαζόμενοι άνω των 50 ετών;	3,0000	3,0000	1,41421	4,00	1,00	5,00

		N	**N%**
4. Πόσοι είναι οι εργαζόμενοι με πανεπιστημιακή εκπαίδευση; (πτυχίο ή ανώτερο δίπλωμα)	20,00	1	20,0%
	25,00	1	20,0%
	29,00	1	20,0%
	36,00	1	20,0%
	40,00	1	20,0%
6. Ποιο έτος ιδρύθηκε ο οργανισμός σας;	1950,00	1	20,0%
	1970,00	1	20,0%
	1994,00	1	20,0%
	2000,00	1	20,0%
	2006,00	1	20,0%
22. Παρακαλώ προσδιορίστε τον κύκλο εργασιών του οργανισμού το τελευταίο οικονομικό έτος	Πάνω από 5 εκατομμύρια €	2	40,0%
	Μεταξύ 2 και 5 εκατομμυρίων €	2	40,0%
	Μεταξύ 500 χιλιάδων και 1 εκατομμυρίου €	1	20,0%

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

23. Εάν ο οργανισμός σας ανήκει στον ιδιωτικό τομέα, πώς θα χαρακτηρίζατε τα συνολικά έσοδα κατά τη διάρκεια των τελευταίων 3 ετών;	Πολύ πάνω από το κόστος	4	80,0%
	Ικανά για δημιουργία μικρού κέρδους	1	20,0%

Πίνακας 2. Σύγκριση οργανισμών

	M.T.	**T.A.**
24.1 Ποιότητα υπηρεσιών	5,000	,000
24.2 Παραγωγικότητα	4,200	,447
24.3 Κερδοφορία	3,800	,447
24.4 Ρυθμός εισαγωγής καινοτομιών	1,600	,548
24.5 Χρηματιστηριακή απόδοση μετοχών	6,000	,000
24.6 Περιβαλλοντικά θέματα	2,800	,837

Πίνακας 3. Εξέλιξη της αγοράς των εξεταζόμενων οργανισμών

		N	**N%**
25. Πώς θα χαρακτηρίζατε την κύρια αγορά/ρές για τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που προσφέρει ο οργανισμός σας;	Περιφερειακή	1	20,0%
	Εθνική	3	60,0%
	Ευρωπαϊκή	1	20,0%
26. Η αγορά στην οποία απευθύνεστε σήμερα είναι:	Αναπτυσσόμενη σε μικρό βαθμό	2	40,0%
	Αναπτυσσόμενη σε μεγάλο βαθμό	3	60,0%

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS

27. Γενικά, θα υποστηρίζατε ότι τον τελευταίο χρόνο το επίπεδο ανταγωνισμού στον κλάδο σας:	Παρέμεινε σταθερό	3	60,0%
	Αυξήθηκε	2	40,0%

Πίνακας 4. Δημογραφικά στοιχεία των εκπροσώπων των συμμετεχόντων οργανισμών στην έρευνα

		N	N%
Ιδρυτής του οργανισμού	Όχι	2	40,0%
	Ναι	3	60,0%
Ιδιοκτήτης μεταγενέστερης γενιάς	Όχι	4	80,0%
	Ναι	1	20,0%
Φύλο	Άνδρας	4	80,0%
	Γυναίκα	1	20,0%
Εκπαιδευτικό υπόβαθρο	Απολυτήριο Λυκείου	0	0,0%
	Δίπλωμα επαγγελματικής κατάρτισης	0	0,0%
	Πτυχίο Πανεπιστημίου	0	0,0%
	Μεταπτυχιακό Δίπλωμα	4	80,0%
	Διδακτορικό δίπλωμα	1	20,0%

Πίνακας 5. Λειτουργία της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού του Οργανισμού

		N	N%
	Όχι	2	40,0%

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

3.Υπάρχει τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού/Προσωπικού στον οργανισμό;	Ναι	3	60,0%
4. Ποιος έχει την κύρια ευθύνη για θέματα εργατικού δυναμικού;	Ιδιοκτήτης/ιδρυτής	5	100,0%
5.3 Αποδοχές και παροχές	Όχι	0	0,0%
	Ναι	5	100,0%
5.5 Εργατική νομοθεσία	Όχι	3	60,0%
	Ναι	2	40,0%
6.2 Εκπαίδευση και Ανάπτυξη	Όχι	0	0,0%
	Ναι	5	100,0%
7.1 Μισθοδοσία και επιδόματα	Καθόλου ανάθεση	5	100,0%
	Λίγη ανάθεση	0	0,0%
	Μέτρια ανάθεση	0	0,0%
	Αρκετή ανάθεση	0	0,0%
	Ολική ανάθεση	0	0,0%
7.3 Εκπαίδευση και Ανάπτυξη	Καθόλου ανάθεση	1	20,0%
	Λίγη ανάθεση	4	80,0%
7.6 Προσέλκυση	Καθόλου ανάθεση	4	80,0%
	Μέτρια ανάθεση	1	20,0%

Πίνακας 6. Συχνότητα χρήσης μεθόδων στελέχωσης προσωπικού

	M.T.	**T.A.**
2.1 Εκ των έσω	2,200	,447
2.2 Συστάσεις εργαζομένων (word of mouth)	3,800	,447

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

2.3 Καταχώρηση στον τύπο	1,600	1,342
2.4 Διαθέσιμες θέσεις στην εταιρική ιστοσελίδα	3,600	,894
2.5 Διαθέσιμες θέσεις σε ιστοσελίδες εύρεσης εργασίας	3,000	,000
2.6 Κοινωνικά δίκτυα (π.χ. Facebook, Instagram)	1,000	,000
2.7 Απρόσκλητες αιτήσεις / walk-in applicants	1,000	,000
2.8 Ημέρες καριέρας	1,000	,000
2.9. Μέσω γραφείων/συμβούλων στελέχωσης	2,200	,837
2.10 ΟΑΕΔ	1,000	,000
2.11 Προγράμματα μαθητείας (trainee programs)	1,000	,000
2.12. Άμεσα από τα εκπαιδευτικά ιδρύματα	1,000	,000

Πίνακας 7. Μέθοδοι στελέχωσης προσωπικού

		N	N%
3. Υπάρχουν περιγραφές θέσεων εργασίας;	Ναι - στην πλειοψηφία των θέσεων	4	80,0%
	Ναι - σε λίγες θέσεις	1	20,0%
4.1 Συνεντεύξεις	Πολύ συχνά	5	100,0%
4.5 Συστάσεις	Συχνά	2	40,0%
	Πολύ συχνά	3	60,0%
4.6 Τεστ (ικανοτήτων, τεχνικά, αριθμητικού λογισμού)	Σπάνια	4	80,0%
	Περιστασιακά	1	20,0%
5.9 Εργασία από απόσταση/ Τηλεργασία (κατά την πανδημία)	15,00	1	20,0%
	20,00	1	20,0%
	25,00	2	40,0%
	30,00	1	20,0%

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

6. Παρακαλώ υποδείξτε τον αριθμό των εργαζομένων που άλλαξαν ρόλο ή/και διεύθυνση μέσα στον οργανισμό το τελευταίο έτος:	1,00	2	40,0%
	2,00	2	40,0%
	3,00	1	20,0%
7. Είναι συνηθισμένο για τους εργαζόμενους να αναλαμβάνουν καθήκοντα πέραν των κύριων αρμοδιοτήτων τους όταν παρίσταται ανάγκη;	Συμφωνώ	2	40,0%
	Συμφωνώ απόλυτα	3	60,0%

Πίνακας 8. Βελτίωση εικόνας εργοδότη

	Μ.Τ.	**Τ.Α.**
8.1 Κοινωνικά δίκτυα	1,000	,000
8.2 Ιστοσελίδα επιχείρησης	3,200	1,483
8.3 Διαδικτυακές πλατφόρμες ευρέσεως εργασίας	1,000	,000
8.4 Εταιρικές μπροσούρες	1,000	,000
8.5 Συνεργασία με εκπαιδευτικά ιδρύματα (πχ ημέρες καριέρας)	1,000	,000
8.6 Εταιρικές εκδηλώσεις	3,400	1,140
8.7 Χορηγίες	1,000	,000
8.8 Βίντεο με μαρτυρίες εργαζόμενων	1,000	,000
8.9 Αγγελίες εργασίας σε εφημερίδες	1,000	,000
8.10 Άλλο	1,000	,000

Πίνακας 9. Σημεία έμφασης για την βελτίωση της εικόνας του εργοδότη.

	Μ.Τ.	**Τ.Α.**
9.1 Ομαδική εργασία ή οικογενειακό πνεύμα	4,600	,548
9.2 Παροχές (πχ ασφάλεια υγείας)	4,200	,837
9.3 Δράσεις δημόσιου ενδιαφέροντος και εταιρικής κοινωνικής ευθύνης	2,800	,837
9.4 Ευκαιρίες προσέλκυσης	2,000	,000
9.5 Άλλο	1,000	,000

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Πίνακας 10. Γενικές απόψεις

	Μ.Τ.	Τ.Α.
10.1 Η δημιουργία θετικής εικόνας ως εργοδότη (employer branding) είναι σημαντική για τη στρατηγική μας στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού	2,000	,707
10.2 Η δημιουργία θετικής εικόνας ως εργοδότη (employer branding) είναι απαραίτητη για τη λειτουργία του οργανισμού μας	2,000	,707
10.3 Ο μακροπρόθεσμός σχεδιασμός της εικόνας μας ως εργοδότη (employer brand) είναι κρίσιμος για τη μελλοντική μας επιτυχία	2,400	,894
10.4 Η δημιουργία θετικής εικόνας ως εργοδότη (employer branding) αγγίζει όλες τις λειτουργίες Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού	2,000	,707

Πίνακας 11. Παροχή δεδομένων για την αξιολόγηση των εργαζομένων.

	Μ.Τ.	Τ.Α.
2.1 Ιδιοκτήτης/ιδρυτής	3,000	,000
2.2 Επαγγελματίας Διευθύνων Σύμβουλος /Γενικός Διευθυντής ή άλλο ανώτερο στέλεχος	3,000	,000
2.3 Άμεσος προϊστάμενος	3,800	,447
2.4 Υπεύθυνος Ανθρώπινου Δυναμικού	3,600	,548
2.5 Συνάδελφοι της ίδιας βαθμίδας	3,000	,000
2.6 Υφιστάμενοι	3,000	,000
2.7 Ο ίδιος ο εργαζόμενος	4,200	,837
2.8 Πελάτες	1,000	,000
2.9 Άλλο (παρακαλώ διευκρινίστε)	1,000	,000

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS

Πίνακας 12. Χρήση δεδομένων αξιολόγησης

	Μ.Τ.	Τ.Α.
3.1 Αμοιβές	1,000	,000
3.2 Εκπαίδευση και Ανάπτυξη	1,000	,000
3.3 Προαγωγές και μετακινήσεις	2,600	,548
3.4 Προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού	,000	,000

Πίνακας 13. Εκπαίδευση των εργαζομένων

	Μ.Τ.	Τ.Α.
6.1 Εκπαίδευση στη θέση εργασίας (on-the-job training)	3,000	,000
6.2 Επιδοτούμενα εκπαιδευτικά προγράμματα	1,400	,548
6.3 Σεμινάρια	1,600	,548
6.4 Άλλο (παρακαλώ διευκρινίστε)	1,400	,548
6.5 Δεν παρέχεται εκπαίδευση	,000	,000

Πίνακας 14. Οργανισμοί και νέες τεχνολογίες

	Μ.Τ.	Τ.Α.
2.1. Εισαγωγή στην αγορά τεχνολογικά νέων προϊόντων/υπηρεσιών που αναπτύχθηκαν από τον οργανισμό (στο σύνολο ή εν μέρει)	1,0000	,00000
2.2 Εισαγωγή στην αγορά τεχνολογικά βελτιωμένων προϊόντων/υπηρεσιών που αναπτύχθηκαν από τον οργανισμό (στο σύνολο ή εν μέρει)	1,0000	,00000
2.3 Ανάπτυξη νέων γραμμών/σειρών προϊόντων	1,4000	,54772
2.4 Συχνότητα αντικατάστασης παλιών προϊόντων από άλλα με σημαντικές αλλαγές	4,6000	,54772
2.5 Ποσοστό τεχνολογικά νέων ή βελτιωμένων προϊόντων στο τζίρο της επιχείρησης	3,2000	,44721

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS

2.6 Η καινοτομία των προϊόντων πραγματοποιείται από την επιχείρηση	1,0000	,00000

Πίνακας 15. Κλίμα εμπιστοσύνης.

	Μ.Τ.	**Τ.Α.**
4.1 Η εμπιστοσύνη παίζει σημαντικό ρόλο στην επιχείρησή μας	4,600	,548
4.2 Η επιφυλακτικότητα και η αμοιβαία έλλειψη εμπιστοσύνης δεν αποτελούν συνήθη φαινόμενα στην επιχείρησή μας	1,600	,548
4.3 Τα σημαντικά επιτεύγματα επικοινωνούνται ανοιχτά στον οργανισμό μας	2,800	,447
4.4 Η συνεργασία μεταξύ των εργαζόμενων χαρακτηρίζεται από αμοιβαία εμπιστοσύνη	2,200	,447

Πίνακας 16. Χαρακτηρισμός των οργανισμών.

	Μ.Τ.	**Τ.Α.**
5.1 Συνεργατικός	2,400	,548
5.2 Προσανατολισμένος/δίνει έμφαση στις σχέσεις	2,600	,548
5.3 Ενθαρρυντικός	1,000	,000
5.4 Κοινωνικός	1,000	,000
5.5 Σέβεται την προσωπική ελευθερία	1,000	,000
5.6 Δίκαιος	2,600	,548
5.7 Ασφαλής	3,000	,000
5.8 Δείχνει εμπιστοσύνη	3,000	,000

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ