



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ

**ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ- MBA»**

**Προβλήματα στην διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού στις
μικρομεσαίες επιχειρήσεις**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ
[ΓΚΕΚΑΣ ΧΡΗΣΤΟΣ]**

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: [ΛΑΖΑΡΙΔΗΣ ΘΕΜΙΣΤΟΚΛΗΣ]

ΛΑΡΙΣΑ, 05, 2023

Υπεύθυνη Δήλωση

Δηλώνω υπεύθυνα ότι η συγκεκριμένη μεταπτυχιακή διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών του ΠΜΣ Πλήρους Φοίτησης του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας «Διοίκηση Επιχειρήσεων - MBA» έχει συγγραφεί από εμένα προσωπικά και δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό. Η εργασία αυτή έχοντας εκπονηθεί από εμένα, αντιπροσωπεύει τις προσωπικές μου απόψεις επί του θέματος και το κείμενο είναι γραμμένο με τα δικά μου λόγια και δεν αποτελεί προϊόν λογοκλοπής από τρίτες πηγές. 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.

Ο Δηλών

Περίληψη

Οι κρίσιμοι παράγοντες που συμβάλλουν στην επιτυχία των μικρομεσαίων επιχειρήσεων (ΜΜΕ) δεν έχουν λάβει επαρκή προσοχή. Με γνώμονα το εννοιολογικό πλαίσιο καθορισμού στόχων, ο σκοπός αυτής της μελέτης είναι να διερευνήσει τις στρατηγικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού (HRM) που χρησιμοποιούνται από τους ιδιοκτήτες των ΜΜΕ για την επιτυχία της εταιρείας. Τα βασικά ερωτήματα κατά τον σχεδιασμό της έρευνας, αναφέρονται στις προκλήσεις της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού στις ΜΜΕ, στην επίδραση της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού στην απόδοση των ΜΜΕ και στην σχέση της ικανοποίησης των υπαλλήλων από τα κίνητρα που λαμβάνουν και την απόδοση της εταιρείας. Η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε είναι αυτή της βιβλιογραφικής ανασκόπησης. Το πιο σημαντικό εύρημα είναι ότι υπάρχει η θετική σχέση μεταξύ των πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού και της οικονομικής απόδοσης των ΜΜΕ. Επίσης, θετική είναι και η σχέση της εργασιακής ικανοποίησης με την απόδοση και την παραγωγικότητα των υπαλλήλων. Τα αποτελέσματα υποδεικνύουν ότι ορισμένες πολιτικές και πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να βελτιώσουν την απόδοση των μικρών επιχειρήσεων, ειδικά σε εταιρείες με χαμηλά επίπεδα δέσμευσης και ικανοποίησης. Υπό το πρίσμα των αποτελεσμάτων της μελέτης, τα αποτελέσματα της εργασίας συνιστούν να δοθεί προσοχή σε όλες τις λειτουργίες της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, καθώς σχετίζονται με την απόδοση της εργασίας, και συνεπώς την επιτυχία της εταιρείας.

Λέξεις-κλειδιά: διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, απόδοση εταιρείας, μικρομεσαίες επιχειρήσεις, εργασιακή ικανοποίηση

Abstract

The critical factors that contribute to the success of small and medium enterprises (SMEs) have not received sufficient attention. Guided by the goal setting conceptual framework, the purpose of this study is to investigate the human resource management (HRM) strategies used by SME owners for company success. The main questions during the design of the research refer to the challenges of human resource management in SMEs, the effect of human resource management on the performance of SMEs and the relationship between employee satisfaction with the incentives they receive and the company's performance. The methodology followed is that of the bibliographic review. The most important finding is that there is a positive relationship between HR practices and financial performance of SMEs. The relationship between job satisfaction and employee performance and productivity is also positive. The results suggest that certain HR policies and practices may improve the performance of small firms, especially in firms with low levels of commitment and satisfaction. In light of the results of the study, the results of the work recommend paying attention to all functions of human resource management, as they relate to work performance, and therefore the success of the company.

Keywords: human resources management, company performance, small and medium enterprises, job satisfaction

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

Περίληψηiii

Abstractiv

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ1

1.1 Ιστορικό της μελέτης1

1.2 Σκοπός και ερευνητικά ερωτήματα2

1.3 Δομή της εργασίας3

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ4

2.1 Ορισμός της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού4

2.2 Η σπουδαιότητα ης διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού5

2.3 Οι πολιτικές της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού6

2.4 Στρατηγικές διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού8

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ (ΜΜΕ) ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ10

3.1 Ορισμός των ΜΜΕ10

3.2 Χαρακτηριστικά των ΜΜΕ13

3.3 Η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού στις ΜΜΕ17

3.4 Λειτουργίες της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού στις ΜΜΕ22

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ ΤΗΣ ΣΧΕΣΗΣ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΜΕ ΤΗΝ ΑΠΟΔΟΣΗ ΤΩΝ ΜΜΕ ΚΑΙ ΤΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ26

4.1 Μέτρηση απόδοσης της στρατηγικής διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού στις ΜΜΕ26

4.2 Προκλήσεις στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού των ΜΜΕ28

4.2.1 Προσέλκυση και επιλογή εργαζομένων29

4.2.2 Ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού30

4.2.3 Εμπλοκή ανθρώπινου δυναμικού στη δημιουργία κουλτούρας32

4.2.4 Παρακίνηση και διακράτηση του ανθρώπινου δυναμικού34

4.2.5 Έλλειψη επαγγελματικής κατάρτισης36

4.2.6 Σύστημα διαχείρισης ταλέντων38

4.3 Η επίδραση της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού στην απόδοση των ΜΜΕ38

4.4 Σχέση ανάμεσα στα κίνητρα εργαζομένων και στην απόδοση των υπαλλήλων41

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ44

5.1 Συμπεράσματα44

5.2 Προτάσεις46

Βιβλιογραφία48

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1 Ιστορικό της μελέτης

Τις τελευταίες δεκαετίες, έχει υπάρξει μια αυξανόμενη αναγνώριση του ρόλου των μικρομεσαίων επιχειρήσεων (ΜΜΕ) στις παγκόσμιες οικονομίες. Αυτές αντιπροσωπεύουν περισσότερο από το 99% όλων των επιχειρήσεων και, στις ανεπτυγμένες χώρες, περισσότερο από το 60% του αριθμού των θέσεων εργασίας (Hope et al., 2019) που αποτελούν κρίσιμη πηγή δεξιοτήτων, καινοτομίας και απασχόλησης. Υπάρχει μια μεγάλη ποικιλία μορφών εφαρμογής πρακτικών της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού στις ΜΜΕ (Cardon & Stevens, 2004), με μια τάση προς πιο ανεπίσημο χαρακτήρα και περιορισμένη σύνδεση με την επιχειρηματική στρατηγική (Melo & Machado, 2013). Υπάρχουν ουσιαστικές διαφορές μεταξύ μεγάλων και μικρών επιχειρήσεων και κατά συνέπεια η προσαρμογή του τυπικού μοντέλου της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού στις ΜΜΕ έχει αποδειχθεί μη ικανοποιητική (Cardon & Stevens, 2004).

Η συγκεκριμένη κατάσταση των ΜΜΕ δεν επιτρέπει τη μεταφορά πολιτικών και πρακτικών από μεγάλες επιχειρήσεις. Για παράδειγμα, πρακτικές όπως τα επίσημα συστήματα πρόσληψης απαιτούν σημαντικούς οικονομικούς πόρους, οι οποίοι δεν είναι διαθέσιμοι στις περισσότερες ΜΜΕ. Βεβαίως, οι ΜΜΕ με διασυνδέσεις σε μια μεγάλη επιχείρηση είναι πιο πιθανό να εφαρμόσουν παρόμοιες πρακτικές της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού (de Kok & Uhlaner, 2001), αλλά μόνο όπου μοιράζονται οργανωτικές πολιτικές και πόροι. Οι Torre και Solari (2013) προτείνουν ότι η χρήση υφιστάμενων μοντέλων της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού μεγάλων επιχειρήσεων από τις ΜΜΕ δεν είναι σημαντική.

Η έρευνα (Wapshott & Mallett, 2021) τα τελευταία χρόνια συνέβαλε σε ένα πιο συγκεκριμένο όραμα της πραγματικότητας των ΜΜΕ (Torre & Solari, 2013), διαφορετικό από προηγούμενες αντιλήψεις (Wilkinson, 1999). Απαιτείται μια ισχυρότερη αποσαφήνιση του ρόλου της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού στις ΜΜΕ, εντοπίζοντας πιθανές οργανωτικές και περιβαλλοντικές διαστάσεις που μπορεί να συμβάλουν στην ανάπτυξη ενός πιο δομημένου και επίσημου μοντέλου της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού (Hope et al., 2019). Το πλαίσιο της διαχείρισης

του ανθρώπινου δυναμικού στις ΜΜΕ είναι πολύπλοκο και είναι δύσκολο να βρεθούν σαφείς και συγκεκριμένες απαντήσεις, στη βιβλιογραφία, σε αρκετά σημαντικά ερωτήματα σχετικά με τον τρόπο λειτουργίας της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού.

Σύμφωνα με τους Harney & Alkhalaf (2020), καθώς εξακολουθούν να υπάρχουν σχετικά λίγες μελέτες που εστιάζουν στο θέμα της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού στις ΜΜΕ, παρατηρείται ότι σε εκείνες όπου αυτό το θέμα είναι το επίκεντρο της ανάλυσης, η υποστηρικτική βιβλιογραφία εξακολουθεί να είναι πολύ μεταβλητή, με πολλαπλούς ορισμούς, επεξηγήσεις και μεθόδους. Υπάρχουν σημεία επαφής ανεξάρτητα από το πλαίσιο, όπως, για παράδειγμα, η συνεχής άτυπη εφαρμογή των πολιτικών και των πρακτικών της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού. Συνεπώς, προκύπτει ότι το πλαίσιο της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού στις ΜΜΕ είναι πολύπλοκο και είναι δύσκολο να βρεθούν σαφείς και συγκεκριμένες απαντήσεις, στη βιβλιογραφία, σε αρκετά σημαντικά ερωτήματα σχετικά με τον τρόπο λειτουργίας της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού.

1.2 Σκοπός και ερευνητικά ερωτήματα

Στην πραγματικότητα, οι περισσότερες ΜΜΕ μπορεί να μην έχουν καν μια επίσημη πολιτική για τη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων, και το προσωπικό ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να έρθει αργότερα στο στάδιο της οργανωσιακής τους δραστηριότητας έναντι των άλλων λειτουργικών εκπροσώπων. Σε μια τέτοια κατάσταση, η προσέλκυση και η επιλογή του σωστού ταλέντου και η ανάπτυξη των εργαζομένων σε ηγετικές θέσεις καθώς ο οργανισμός αναπτύσσεται και εξελίσσεται αποτελούν κρίσιμο μέλημα. Οι στρατηγικές προτεραιότητες για μια μικρή επιχείρηση είναι πιθανό να αλλάζουν γρήγορα δεδομένης της ανάγκης για επιβίωση και της μικρότερης ισχύος στις αγορές. Οι λειτουργίες, οι θέσεις εργασίας και τα ιεραρχικά επίπεδα εξελίσσονται στα διάφορα στάδια ανάπτυξης μιας ΜΜΕ.

Επιπλέον, ορισμένες λειτουργίες γίνονται κρίσιμες σε ένα ορισμένο στάδιο και συγκεκριμένα στο στάδιο της οργανωτικής ζωής των ΜΜΕ, ανάλογα με τα κυρίαρχα προβλήματα που αντιμετωπίζει η επιχείρηση. Αν και είναι σημαντικό να υπάρχουν οι δομές, εάν οι θέσεις εργασίας ορίζονται αυστηρά, τότε θα υπάρξει οργανική ανταπόκριση που απαιτείται από τους εργαζόμενους σε γεγονότα και καταστάσεις που

απαιτούνται σε μια αναπτυσσόμενη ΜΜΕ, οι οποίες είναι δύσκολο να προβλεφθούν εκ των προτέρων. Επιπλέον, μια αναδυόμενη μικρή επιχείρηση θα μπορούσε να παραμείνει ευέλικτη και επίσης να διατηρήσει το κόστος της χαμηλά απαιτώντας από τους υπαλλήλους να διαδραματίσουν πολλαπλούς ρόλους και να προσαρμοστούν στις μεταβαλλόμενες ανάγκες του οργανισμού, σε βαθμό που δεν αναμένεται στους μεγάλους οργανισμούς. Σκοπός της συγκεκριμένης εργασίας είναι να αναλύσει τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού στις ΜΜΕ αλλά και να εξετάσει σε βάθος τις προκλήσεις που αντιμετωπίζει η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού. Τα ερευνητικά ερωτήματα που θα εξεταστούν είναι τα ακόλουθα:

- 1- Ποιες είναι οι προκλήσεις της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων στις ΜΜΕ;
- 2- Ποια είναι η επίδραση της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων στην απόδοση των ΜΜΕ;
- 3- Ποια είναι η σχέση ανάμεσα στα κίνητρα των εργαζομένων και την απόδοση των υπαλλήλων;
- 4- Πως ορίζεται η επίδραση της στρατηγικής διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού στις ΜΜΕ;

1.3 Δομή της εργασίας

Η εργασία αποτελείται από πέντε κεφάλαια. Το πρώτο κεφάλαιο περιλαμβάνει τα εισαγωγικά. Το δεύτερο κεφάλαιο περιέχει το θεωρητικό πλαίσιο για την διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού. Στη συνέχεια το τρίτο κεφάλαιο αναλύει εις βάθος τις ΜΜΕ καθώς και την εφαρμογή της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού στις ΜΜΕ. Στη συνέχεια, το τέταρτο κεφάλαιο παρουσιάζει την βιβλιογραφική ανασκόπηση σχετικά με την σχέση της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού και της απόδοσης των ΜΜΕ και των υπαλλήλων. Τέλος, στο πέμπτο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της εργασίας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

2.1 Ορισμός της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού

Γενικά, έχει γίνει αποδεκτό ότι οι πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού ξεκίνησαν κυρίως με τη βιομηχανική επανάσταση. Ακριβώς όπως το προσωπικό που συμμετέχει στα καθήκοντα που πρέπει να εκτελούνται στις σύγχρονες εταιρείες, έτσι και οι άνθρωποι στις παλιές κοινωνίες, μοίρασαν επίσης τη δουλειά μεταξύ τους. Επομένως, μπορούμε να πούμε ότι ο καταμερισμός της εργασίας ασκείται από την προϊστορική εποχή (Price, 2007). Ωστόσο, η κύρια συμβολή στην ανάπτυξη των συστημάτων διαχείρισης ανθρώπινων πόρων παρέχεται από τη βιομηχανική επανάσταση του 19ου αιώνα. Δεδομένου ότι ο ορισμός διαφέρει από τον έναν ερευνητή στον άλλο, οι στόχοι της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων μπορούν επίσης να αλλάξουν ανάλογα με τις απόψεις του ερευνητή.

Για παράδειγμα, σύμφωνα με τον Armstrong (2009) ο γενικός στόχος της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων είναι να διασφαλίσει την ικανότητα της εταιρείας να πετύχει τους στόχους της μέσω των ανθρώπων. Οι άνθρωποι πόροι ορίζονται απλά ως άτομα που εργάζονται σε μια εταιρεία εκτελούν διάφορα καθήκοντα και εργασίες σε αντάλλαγμα μισθούς και άλλες ανταμοιβές (Toh & DeNisi, 2005). Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού θεωρείται στρατηγικό πλεονέκτημα και η έρευνα έχει δείξει ότι οι στρατηγικές, οι πολιτικές και οι πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού αποτελούν σημαντική πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μιας επιχείρησης στην αγορά, επειδή είναι δύσκολο να ανταλλάξουν.

Σύμφωνα με τον Batti (2014) η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού είναι μια λειτουργία διαχείρισης σε οποιαδήποτε εταιρεία. Αποτελεί το πιο σημαντικό συστατικό της απόδοσης της εταιρείας. Άρα η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού είναι μια διαδικασία που βοηθά τις εταιρείες να προσλαμβάνουν, να επιλέγουν και να αναπτύσσουν προσωπικό εντός της εταιρείας. Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού είναι μια ολοκληρωμένη και συνεκτική προσέγγιση για την πρόσληψη και ανάπτυξη προσωπικού (Armstrong & Taylor, 2014). Η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού ορίζεται από τους Vincent & Joseph (2013) ως μια λειτουργία διαχείρισης εντός των εταιρειών που ασχολείται με τους ανθρώπους και τις σχέσεις τους στην εργασία, ενώ

ο O'Brien (2011) προσδιόρισε τη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού ως τη διαχείριση του εργατικού δυναμικού μιας εταιρείας ή του ανθρώπινου δυναμικού.

Επίσης, η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού είναι υπεύθυνη για την επιλογή, την εκπαίδευση, την αξιολόγηση, την επιβράβευση του προσωπικού και τον προγραμματισμό σταδιοδρομίας. Η διαχείριση ανθρώπινων πόρων ορίζεται ως η καλύτερη διοικητική χρήση των προσπαθειών, των ικανοτήτων, της γνώσης και των δεσμευμένων συμπεριφορών που συμμετέχουν οι άνθρωποι σε ένα πλήρως συντονισμένο ανθρώπινο έργο ως μέρος μιας ανταλλαγής εργασίας για την εκτέλεση εργασιών με τρόπο που να επιτρέπει η επιχείρηση να συνεχίσει στο μέλλον και να επιτύχει τους στόχους της (Watson, 2010).

2.2 Η σπουδαιότητα της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού

Η σημασία της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού πηγάζει από την άμεση αλληλεπίδρασή της με τους σημαντικότερους πόρους της επιχείρησης, που είναι το ανθρώπινο δυναμικό, που είναι ο πρώτος και σημαντικότερος πόρος στην οικονομική ανάπτυξη. Η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού επενδύει στους πιο σημαντικούς και πιο πολύτιμους πόρους. Επίσης, θα πρέπει να σημειωθεί ότι η διοίκηση σε όλα τα επίπεδα έχει άμεση σχέση με τη διαχείριση ανθρώπινων πόρων. Η σημασία του ανθρώπινου δυναμικού στην εταιρεία προκύπτει από το ότι είναι τα πιο σημαντικά στοιχεία της παραγωγικής διαδικασίας και υπάρχει ανάγκη για καλές ικανότητες ικανές για απόδοση και αριστεία.

Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού είναι υπεύθυνη για την παρακίνηση των εργαζομένων ώστε να εκτελούν καθήκοντα, να φροντίζουν τους διαθέσιμους πόρους, και να θέτουν στόχους που σχετίζονται με αυτές τις ικανότητες. Ως εκ τούτου, οι ταχέως εξελισσόμενοι τομείς σε παγκόσμιο επίπεδο, και οι εταιρείες καλούνται να συμβαδίσουν με αυτήν την εξέλιξη, μέσω της ανάπτυξης και διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού τους. Η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού συνδέεται με την επιτυχία μιας εταιρείας που μετράται μέσω πολλών οργανωτικών μέτρων.

Ο ρόλος της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού στις μεγάλες επιχειρήσεις είναι σχετικά γνωστός, ειδικά όταν αμφισβητείται η ανταγωνιστικότητα και η βιώσιμη ανάπτυξη. Από την άλλη πλευρά, οι μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις (ΜΜΕ) δεν έχουν μελετηθεί σε μεγάλο βαθμό σε σχέση με το ανθρώπινο δυναμικό στο παρελθόν. Αν και

υπάρχει έλλειψη βιβλιογραφίας και εμπειρικής έρευνας σε αυτόν τον τομέα, αρκετές μελέτες τα τελευταία χρόνια τόνισαν τη σημασία της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού για την επιβίωση και την επιτυχία των ΜΜΕ.

2.3 Οι πολιτικές της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού

Οι πολιτικές είναι συστήματα κωδικοποιημένων αποφάσεων, που θεσπίζονται από μια εταιρεία, για την υποστήριξη λειτουργιών διοικητικού προσωπικού, διαχείρισης απόδοσης, σχέσεων με τους εργαζομένους και προγραμματισμού πόρων. Μπορεί επίσης να περιγραφεί ως ένα σύνολο κανόνων, αξιών ή κατευθυντήριων αρχών που καθορίζουν τον τρόπο με τον οποίο μια εταιρεία αντιμετωπίζει θέματα που σχετίζονται με τους ανθρώπινους πόρους (Barbeito, 2004). Κάθε εταιρεία έχει διαφορετικές συνθήκες και έτσι αναπτύσσει ένα ξεχωριστό σύνολο πολιτικών. Κατά συνέπεια, οι πολιτικές πρέπει να αντικατοπτρίζουν ορθή πρακτική, να καταγράφονται, να κοινοποιούνται σε όλη την εταιρεία και να αναθεωρούνται και να τροποποιούνται περιοδικά ώστε να αντικατοπτρίζουν τις μεταβαλλόμενες προσεγγίσεις (Kwenin et al., 2013).

Η θέσπιση πολιτικών μπορεί να βοηθήσει την εταιρεία να αποδείξει, τόσο εσωτερικά όσο και εξωτερικά, ότι πληροί τις απαιτήσεις για διαφορετικότητα, ηθική και εκπαίδευση, καθώς και τις δεσμεύσεις της σε σχέση με τη νομοθεσία και την εταιρική διακυβέρνηση. Επίσης, οι πολιτικές μπορούν να είναι πολύ αποτελεσματικές στην υποστήριξη και την οικοδόμηση της επιθυμητής οργανωτικής κουλτούρας (Memon et al., 2010). Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού είναι το σύνολο των ατόμων που αποτελούν το εργατικό δυναμικό μιας εταιρείας. Ο όρος χρησιμοποιείται επίσης για να περιγράψει τη λειτουργία μέσα σε μια εταιρεία που είναι υπεύθυνη για την εφαρμογή πολιτικών που σχετίζονται με τη διαχείριση των εργαζομένων (Qasim et al., 2012).

Καθώς οι πολιτικές ανθρώπινου δυναμικού σχετίζονται με τον τρόπο με τον οποίο η εταιρεία θέλει να χειριστεί βασικές πτυχές της διαχείρισης ανθρώπων (Armstrong, 2009), αποτελούν οδηγούς για τη σκέψη της διοίκησης και χρησιμοποιούνται από τη διοίκηση για την επίτευξη των στόχων ανθρώπινου δυναμικού του οργανισμού (Memon et al., 2010). Η καθιέρωση μιας πολιτικής ανθρώπινου δυναμικού που καθορίζει τις υποχρεώσεις, τα πρότυπα συμπεριφοράς και τις διαδικασίες εγγράφων

είναι πλέον η τυπική προσέγγιση για την εκπλήρωση αυτών των υποχρεώσεων (Barbeito, 2004).

Οι πολιτικές ανθρώπινου δυναμικού καλύπτουν τις πολιτικές πρόσληψης, τις διαδικασίες και τους κανόνες σχετικά με την πρόσληψη, συμπεριλαμβανομένου του τρόπου με τον οποίο αναπτύσσονται οι περιγραφές θέσεων εργασίας, οι θέσεις που διαφημίζονται, οι υποψήφιοι που ελέγχονται και οι προσφορές. Οι όροι απασχόλησης μπορεί επίσης να περιλαμβάνουν πολιτικές για εξωτερική απασχόληση, στέγαση αναπηρίας, υπερωρίες, συγκρούσεις συμφερόντων και τερματισμό εργασίας, μεταξύ άλλων (Memon et al, 2010). Άλλες πολιτικές απασχόλησης περιλαμβάνουν πρόσθετους όρους απασχόλησης, συμπεριλαμβανομένων, ενδεικτικά, της εισαγωγικής/δοκιμαστικής περιόδου, των δεδομένων προσωπικού και της διαχείρισης αρχείων προσωπικού (Khan et al., 2011).

Οι πολιτικές ανθρώπινου δυναμικού των εταιρειών ορίζουν με σαφήνεια τις πολιτικές για τις αποδοχές και τα οφέλη των εργαζομένων. Αναφέρουν τι δικαιούνται οι εργαζόμενοι όσον αφορά την αποζημίωση και τα επιδόματα όπως η διαχείριση των μισθών. Σαφώς, οι πολιτικές καλύπτουν πληροφορίες σχετικά με την κλίμακα μισθών ή το σκεπτικό για τον καθορισμό των μισθών και των προϋποθέσεων για αυξήσεις μισθών (Terera & Ngirande, 2014). Οι πολιτικές για τις συνθήκες και τις ώρες εργασίας θέτουν πρότυπα για το ωράριο εργασίας / ώρες γραφείου, ευέλικτο ωράριο, υπερωρίες, καθώς και χρήση εξοπλισμού γραφείου και Διαδικτύου, ασφάλεια, μεταφορά, τηλεργασία, επαγγελματικά γεύματα ή ψυχαγωγία πελατών, μεταξύ άλλων (Kwenin et al., 2013).

Άλλες σημαντικές πολιτικές περιλαμβάνουν δωροδοκίες ή πληρωμές, παρουσία και ακρίβεια και επίλυση προβλημάτων (Memon et al., 2010). Οι στρατηγικές της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού ορίζονται ως οργανωτικές δραστηριότητες που στοχεύουν στη διαχείριση της δεξαμενής ανθρώπινων πόρων και στη διασφάλιση ότι οι πόροι χρησιμοποιούνται για την εκπλήρωση των οργανωτικών στόχων (Tiwari & Saxena (2012). Οι While και Ling (2012) υποστηρίζουν ότι οι στρατηγικές διαχείρισης ανθρώπινων πόρων μπορούν να ομαδοποιηθούν σε πολλές κατηγορίες όπως, πρόσληψη, επιλογή, εκπαίδευση και ανάπτυξη, κίνητρα και συντήρηση.

2.4 Στρατηγικές διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού

Οι στρατηγικές διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού είναι ένα σύνολο διαδικασιών που εξελίχθηκε από τη μελέτη των ανθρώπινων συμπεριφορών. Υπήρχαν πάντα τεράστιες αλλαγές τα τελευταία χρόνια. Επιπλέον, ο τρόπος με τον οποίο λειτουργεί και δραστηριοποιείται μια εταιρεία, η αλλαγή του οράματος και των στόχων που επιδίωκε μια εταιρεία πριν από χρόνια, ο τρόπος με τον οποίο οι κοινωνικές δομές και οι κοινωνίες έχουν εξελιχθεί με την πάροδο του χρόνου, ο τρόπος ζωής, οι προτεραιότητες και οι ανάγκες των ανθρώπων έχουν αλλάξει σε τεράστιο βαθμό. Καθώς οι άνθρωποι, οι εταιρείες και οι επιχειρήσεις έχουν αλλάξει τόσο πολύ τα τελευταία χρόνια, αυτό σημαίνει ότι οι ίδιες παλιές πρακτικές και διαδικασίες ανθρώπινου δυναμικού δεν πρέπει να ισχύουν στο σημερινό σενάριο.

Οι πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού είναι μία επιστήμη που βασίζονται σε εμπειρικά στοιχεία (Ravand, 2014). Κατά συνέπεια, αυτό καθιστά τη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού ως τέχνη επηρεασμού της συμπεριφοράς των ατόμων και βελτίωσης των ικανοτήτων και των δεξιοτήτων τους. Σύμφωνα με τους Graetz et al. (2006), οι στρατηγικές διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού είναι ο σχεδιασμός και η εφαρμογή εσωτερικά συνεπών πολιτικών και πρακτικών, οι οποίες ευθυγραμμίζονται με τη στρατηγική της εταιρείας, ώστε να διασφαλίζεται ότι οι εργαζόμενοι συμβάλλουν στην επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων. Αυτή η ερμηνεία του ορισμού των στρατηγικών της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού δείχνει ότι και μόνο η εφαρμογή έξυπνα σχεδιασμένων πολιτικών θα έκανε τον εργαζόμενο να συνεισφέρει στην επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων.

Το ερώτημα είναι πώς θα άλλαζε η προοπτική των εργαζομένων με την εισαγωγή ενός συστήματος όσο έξυπνο κι αν είναι. Οι ίδιοι οι εργαζόμενοι είναι ξεχωριστές οντότητες από τα συστήματα της εταιρείας. Επηρεάζονται ώστε να ενεργούν διαφορετικά και πρέπει να υπάρχει ένας μηχανισμός που θα τους κάνει να εμπλακούν στο νέο σύστημα. Σε αντίθεση με αυτό, έχουμε έναν ορισμό από τον Little (2011) που εξηγεί τη συμπεριφορά των εργαζομένων, υποδεικνύοντας ότι ο σχεδιασμός της πολιτικής από μόνος του δεν είναι επαρκής, αλλά οι στρατηγικές διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού απαιτούν ευθυγράμμιση της συμπεριφοράς του προσωπικού με τους ετήσιους στόχους.

Η έμφαση δίνεται περισσότερο στη συναίνεση του προσωπικού για την προθυμία τους να ακολουθήσουν τις στρατηγικές πολιτικές. Μια διοικητική συναίνεση θα ήταν αναποτελεσματική και δεν θα εξυπηρετούσε κανένα σκοπό χωρίς την ευθυγράμμιση του προσωπικού (Little, 2011). Υπάρχουν πολλές διαφορετικές παρουσιάσεις των στρατηγικών της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού που προτείνονται από τους ειδικούς, ενώ έχουν υπάρξει πολλές διαφορετικές παρουσιάσεις των στρατηγικών διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού από τους θεωρητικούς, που παρουσιάζουν τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού ως στρατηγική εξερεύνησης σε διαφορετικές διαστάσεις σε μια προσπάθεια να συνδέσουν τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού με τη στρατηγική (Boxall & Purcell, 2011).

Οι στρατηγικές ανθρώπινου δυναμικού συμβάλλουν στο κατώτερο επίπεδο της εταιρείας και σε τομείς όπως η πρόσληψη, η επιλογή, η κατάρτιση, η ανάπτυξη και η παρακολούθηση των εργαζομένων που θα πρέπει να είναι συνεπείς, ολοκληρωμένες και στρατηγικά εστιασμένες. (Choudhary & Lamba, 2013). Οι μελετητές ανθρώπινου δυναμικού χρησιμοποιούν τον όρο στρατηγικό ανθρώπινο δυναμικό σε μεγάλο βαθμό για να σηματοδοτήσουν την πεποίθησή τους ότι το αποτελεσματικό ανθρώπινο δυναμικό συμβάλλει στην αύξηση της αποτελεσματικότητας της εργασίας. Αυτό επιτυγχάνεται από το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού που εργάζεται στενά με τους διευθυντές γραμμής (Bratton & Gold, 2017).

Πολλές μελέτες έχουν δείξει ότι ορισμένες στρατηγικές ανθρώπινου δυναμικού, είτε μεμονωμένα είτε ως σύστημα, μπορούν να επηρεάσουν άμεσα και θετικά την απόδοση των εργαζομένων (Jiang et al., 2013). Επίσης, νέες μελέτες έχουν καταβάλει εύλογες προσπάθειες για τη σύνδεση ομάδων στρατηγικών του ανθρώπινου δυναμικού με επιχειρηματικές ευκαιρίες μέσω υψηλότερης απόδοσης και μεγαλύτερης ικανοποίησης. Οι στρατηγικές ανθρώπινου δυναμικού μπορούν να επηρεάσουν θετικά την απόδοση μιας εταιρείας επηρεάζοντας τη συμπεριφορά των εργαζομένων της.

Αυτοί οι εργαζόμενοι επηρεάζονται θετικά από την απόδοση, την ικανοποίηση και τα κίνητρά τους που βελτιώνουν την ατομική ή/και τη συλλογική παραγωγικότητα (Guest, 2011). Αν και ορισμένες μελέτες δεν έχουν επιβεβαιώσει πλήρως αυτές τις θετικές σχέσεις (Guest et al., 2003), τα ευρήματά τους εξακολουθούν να συνάδουν με την κύρια ιδέα ότι οι στρατηγικές ανθρώπινου δυναμικού επηρεάζουν τη συμπεριφορά του προσωπικού και δημιουργούν θετικές επιπτώσεις στην ατομική απόδοση.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ (ΜΜΕ) ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

3.1 Ορισμός των ΜΜΕ

Οι Leithold et al. (2015) χαρακτήρισαν τις ΜΜΕ ως οργανισμούς με επίπεδες ιεραρχίες, περιορισμένες γραφειοκρατίες, σύντομες οδούς επικοινωνίας, χαμηλό καταμερισμό εργασίας και υψηλά κίνητρα σε επίπεδο διοίκησης και εργαζομένων. Τα χαρακτηριστικά των ΜΜΕ δεν είναι ίδια με εκείνα των μεγάλων επιχειρήσεων. Οι Xiang et al. (2014) υποστήριξαν ότι σε αντίθεση με τους μεγαλύτερους οργανισμούς, οι ΜΜΕ έχουν τα ξεχωριστά χαρακτηριστικά τους. Οι ΜΜΕ είναι ευέλικτες, μπορούν να αναπροσανατολιστούν γρήγορα, μπορούν να πάρουν γρήγορες αποφάσεις και είναι πιο κοντά στις αγορές τους (Petkovska, 2015). Διατυπώνοντας το επιχείρημα σχετικά με τη διαφορά μεταξύ των ΜΜΕ και των μεγαλύτερων επιχειρήσεων, οι Bansal και Agarwal (2015) συμβούλεψαν ότι οι ερευνητές δεν πρέπει να αντιμετωπίζουν τις ΜΜΕ με προκατάληψη.

Μερικά από τα εγγενή χαρακτηριστικά που διακρίνουν τις ΜΜΕ από τους μεγαλύτερους οργανισμούς περιλαμβάνουν λιγότερους υπαλλήλους, λιγότερη εργασία, λιγότερους πελάτες και περιορισμένες αγορές (Petkovska, 2015). Τα χαρακτηριστικά που περιγράφει η Petkovska (2015) μπορούν να φέρουν τις ΜΜΕ σε πλεονεκτική θέση έναντι των μεγαλύτερων οργανισμών. Οι Dasari et al. (2015) εξήγησαν ότι οι ΜΜΕ λαμβάνουν πιο γρήγορες αποφάσεις και αντιμετωπίζουν λιγότερη αντίσταση από τους μεγαλύτερους οργανισμούς. Παρουσιάζοντας μια παρόμοια προοπτική, η Petkovska (2015) είπε ότι οι ΜΜΕ είναι δυναμικές, μπορούν να προσαρμοστούν εύκολα και είναι ευέλικτες.

Οι Psychogios et al. (2016) χαρακτήρισαν τις ΜΜΕ τη ραχοκοκαλιά των οικονομιών τόσο των αναπτυσσόμενων όσο και των αναπτυγμένων χωρών και αποκάλυψαν ότι το 99% όλων των επιχειρήσεων του ιδιωτικού τομέα στην Ευρώπη ήταν ΜΜΕ. Ο Ramukumba (2014) υποστήριξε ότι οι ΜΜΕ θα μπορούσαν να βελτιώσουν την κατανομή του εισοδήματος, να δημιουργήσουν νέες θέσεις εργασίας, να μειώσουν τη φτώχεια και να διευκολύνουν την ανάπτυξη των εξαγωγών. Δεδομένου ότι οι ΜΜΕ αποτελούν την πλειοψηφία των επιχειρήσεων και παρέχουν απασχόληση σε περισσότερο από τα δύο τρίτα του εργατικού δυναμικού του ιδιωτικού τομέα, η

κοινωνική και οικονομική βιωσιμότητα των χωρών εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από ισχυρές και επιτυχημένες ΜΜΕ (Petkovska, 2015). Οι σύγχρονες ΜΜΕ αναλαμβάνουν τις περισσότερες από τις εργασίες τους ως έργα (Dasari et al., 2015).

Οι ΜΜΕ έχουν ισχυρό ιστορικό ανάπτυξης νέων προϊόντων ως μέρος του χαρτοφυλακίου των έργων τους (Leithold et al., 2015). Η βιβλιογραφία επιβεβαιώνει ότι τα έργα αποτελούν σημαντικό μέρος της λειτουργίας των ΜΜΕ. Οι ιδιοκτήτες παρέχουν ηγεσία στις ΜΜΕ και μπορούν να προσαρμόσουν τις λειτουργίες της επιχείρησης για να ικανοποιήσουν τις αυξανόμενες απαιτήσεις του έργου. Ο Prabhukumar (2015) δήλωσε ότι είναι σύνηθες για τα ηλικιωμένα άτομα σε μια ΜΜΕ να ασκούν το ρόλο του διαχειριστή έργου. Οι ιδιοκτήτες ΜΜΕ που διαχειρίζονται με επιτυχία έργα συμβάλλουν στην επιβίωση και την ανάπτυξη των οργανισμών τους.

Στις αναδυόμενες αγορές οι ΜΜΕ συνεισφέρουν έως και το 40% του ΑΕΠ και δημιουργούν 7 στις 10 νέες θέσεις εργασίας (World Bank, 2021). Επομένως, δεν προκαλεί έκπληξη το γεγονός ότι η ανάπτυξη των ΜΜΕ αποτελεί βασική εθνική προτεραιότητα για τις κυβερνήσεις σε όλο τον κόσμο. Για παράδειγμα, στη Σαουδική Αραβία, οι ΜΜΕ διαδραματίζουν κεντρικό ρόλο στην οικονομία, αντιπροσωπεύοντας περισσότερο από το 98% του συνόλου των επιχειρήσεων και απασχολώντας περίπου το 72% του εργατικού δυναμικού (Alkhalaf, 2019).

Ως εκ τούτου, οι ΜΜΕ είναι ζωτικής σημασίας πηγές καινοτομίας και παραγωγικότητας, καταλύτες για τη δημιουργία θέσεων εργασίας, αλλά εξίσου σημαντικοί αντισταθμίζουν την κυριαρχία των μεγάλων επιχειρήσεων, ενώ παράλληλα αποτελούν μέσο δημιουργίας τοπικής αξίας και μείωσης της φτώχειας στις λιγότερο ανεπτυγμένες χώρες και αγροτικές περιοχές (Maksimov, 2017). Το κοινωνικοοικονομικό αποτύπωμα των ΜΜΕ, σε συνδυασμό με την εγγύτητά τους με το εξωτερικό περιβάλλον και την έλλειψη εξωτερικών προστατευτικών αποθεμάτων έναντι των αναταράξεων, σημαίνει ότι είναι ιδιαίτερα ευαίσθητες σε συνθήκες κοινωνικοοικονομικής αναστάτωσης (Szamosi & Prouska, 2019).

Αυτό αποδείχθηκε κατά τη διάρκεια της πανδημίας Covid-19, όταν πολλές ΜΜΕ έπρεπε να αγωνιστούν για την επιβίωση τους. Σε αυτό το πλαίσιο, οι ΜΜΕ αναγκάστηκαν να προβούν σε συρρίκνωση και αναδιάρθρωση εργαζομένων σε αδιανόητη κλίμακα. Όπως παρατηρεί ο Harney (2015), ο γενικός όρος ΜΜΕ

καταγράφει μια σειρά οργανισμών από το αρχετυπικό οικογενειακό κατάστημα μέχρι τις ευκίνητες και καινοτόμες εταιρείες που κρατούν την υπόσχεση της εποχής που βασίζεται στη γνώση. Υπάρχει επίσης σημαντική απόκλιση στους ορισμούς σε όλο τον κόσμο, η οποία εμποδίζει το έργο της έγκυρης διεθνούς συγκρισιμότητας. Σε γενικές γραμμές, οι ορισμοί που βασίζονται στους αριθμούς που χρησιμοποιούνται παραμένουν οι πιο γνωστοί και ευρέως χρησιμοποιούμενοι τρόποι ταξινόμησης του μεγέθους της επιχείρησης (Curran & Blackburn, 2001).

Ο πιο συχνά χρησιμοποιούμενος ορισμός στην περιοχή του Οργανισμού Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (ΟΟΣΑ) είναι αυτός της Ευρωπαϊκής Επιτροπής. Εντοπίζονται τρεις κατηγορίες επιχειρήσεων, συμπεριλαμβανομένων των πολύ μικρών επιχειρήσεων (λιγότεροι από 10 εργαζόμενοι), οι μικρές επιχειρήσεις (10-49 εργαζόμενοι) και οι μεσαίες επιχειρήσεις (50-249 εργαζόμενοι). Ο ετήσιος κύκλος εργασιών και/ή τα σύνολα του ισολογισμού και η εταιρική αυτονομία χρησιμοποιούνται επίσης σαν κριτήρια για τον χαρακτηρισμό μιας επιχείρησης σαν ΜΜΕ. Ωστόσο, ένα βασικό πρόβλημα με τους ποσοτικούς ορισμούς είναι ότι αποτυγχάνουν να συλλάβουν την ετερογένεια που είναι εγγενής στον πληθυσμό των μικρών επιχειρήσεων.

Τα ακριβή επίσημα κριτήρια των αριθμών απασχολούμενων μπορεί να αποδειχθούν δύσκολο να αξιολογηθούν όταν υπάρχει παροδικό, περιστασιακό ή άτυπο εργατικό δυναμικό (Kroon & Raauwe, 2021). Οι Curran και Blackburn (2001) υποστηρίζουν μια βασισμένη προσέγγιση σύμφωνα με την οποία το μέγεθος ορίζεται σύμφωνα με τις αντιλήψεις εκείνων που εμπλέκονται στις συγκεκριμένες οικονομικές δραστηριότητες που εξετάζονται. Ενώ μια τέτοια προσέγγιση έχει το πλεονέκτημα ότι μπορεί να αποτυπώσει τον πολυδιάστατο χαρακτήρα των ΜΜΕ, ένα σημαντικό μειονέκτημα είναι η αδυναμία επίτευξης συγκρισιμότητας μεταξύ των μελετών.

Οι κυρίαρχοι στόχοι πολλών ΜΜΕ είναι συχνά η επιβίωση και η βιωσιμότητα παρά η ανάπτυξη, με τις διαχειριστικές αποφάσεις να λαμβάνονται στο πλαίσιο της επιχειρησιακής αναγκαιότητας (Storey, 2011). Τελικά, η αποτυχία παρατήρησης και προσαρμογής αυτής της ετερογένειας υπονομεύει τις προσπάθειες κατανόησης του ανθρώπινου δυναμικού στις ΜΜΕ. Μπορεί στην πραγματικότητα να υπονομεύσει τις προσπάθειες των ερευνητών να εντοπίσουν διαδικασίες και πρακτικές της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού που μεγιστοποιούν την αποτελεσματικότητα τέτοιων

εταιρειών. Αυτό γίνεται ακόμη πιο σαφές όταν πρόκειται για τον καθορισμό του τι συνιστά πραγματικά προκλήσεις για τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού στο πλαίσιο των ΜΜΕ.

Οι ΜΜΕ διαφέρουν σημαντικά ως προς το τι κάνουν και ποιον απασχολούν. Επιπλέον, η φύση κάθε επιχείρησης διαφέρει όχι μόνο από την άποψη του τομέα και των συνθηκών της αγοράς αλλά και ως προς τις κοινωνικές σχέσεις και κατά πόσον μια επιχείρηση είναι οικογενειακή. Ορισμένες εταιρείες εξαρτώνται από μεγαλύτερους οργανισμούς για την επιβίωσή τους μέσω εξωτερικής ανάθεσης και συμβάσεων, ενώ άλλες δραστηριοποιούνται σε διακριτές και εξειδικευμένες αγορές, όπως η παροχή συμβουλών υψηλής τεχνολογίας ή επιχειρήσεων (Goss, 1991).

Όπως μας υπενθυμίζουν οι Edwards et al (2006), πολλές μελέτες αποτυγχάνουν να καταγράψουν τη συγκεκριμένη οικονομική θέση και τους κοινωνικούς κανόνες που διέπουν τις ενέργειες διαχείρισης σε κάθε επιχείρηση και τα μοντέλα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού τείνουν να εφαρμόζονται σε μικρότερες επιχειρήσεις με τη λογική σαν να ήταν μεγαλύτεροι οργανισμοί. Εν ολίγοις, οι ΜΜΕ δεν είναι ομοιογενείς αλλά διαφέρουν ως προς το πλαίσιο, την οικογένεια και τη συγγένεια μαζί με τις μεταβλητές αγορές εργασίας και προϊόντων (Edwards & Ram, 2009). Αυτές οι συνθήκες πρέπει να αναγνωρίζονται πληρέστερα σε μεγάλο μέρος της βασικής βιβλιογραφίας που αφορά το ανθρώπινο δυναμικό και τις ΜΜΕ.

3.2 Χαρακτηριστικά των ΜΜΕ

Η κατανόηση του τι ακριβώς συνιστά μια ΜΜΕ είναι περίπλοκη και συχνά αντιφατική. Η έρευνα για τις ΜΜΕ μπορεί να περιλαμβάνει επιχειρήσεις με 2 έως 500 υπαλλήλους, συμπεριλαμβανομένων εκείνων που είναι θυγατρικές μεγαλύτερων οντοτήτων. Η κατηγοριοποίηση της Ευρωπαϊκής Ένωσης (ΕΕ) προσφέρει έναν ρεαλιστικό οδηγό αναλύοντας το μέγεθος ως πολύ μικρού μεγέθους (λιγότερο από 10) μικρού (10–49) και μεσαίου μεγέθους (50–250), καθώς και εισάγοντας οριακά κριτήρια που σχετίζονται με την ιδιοκτησία και τα έσοδα. Σε βασικό επίπεδο, μπορούμε να διακρίνουμε τους εργοδότες των ΜΜΕ από τις μοναδικές εταιρικές σχέσεις (Wapshott & Mallett, 2021) που σημαίνει ότι οι ΜΜΕ πρέπει αναγκαστικά να αντιμετωπίσουν το καθήκον της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων.

Ένα περαιτέρω καθοριστικό χαρακτηριστικό των MME είναι ότι προφανώς δεν είναι μεγάλες και συνεπώς είναι δύσκολο να εφαρμοστούν τα ερευνητικά ευρήματα σχετικά με το ανθρώπινο δυναμικό στις MME. Αυτό οφείλεται εν μέρει στην αποτυχία να ληφθούν κατάλληλα υπόψη οι ιδιαιτερότητες του πλαισίου των MME. Στη συνέχεια επισημαίνονται τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των MME (Wapshott & Mallett, 2021).

- **Περιορισμένοι πόροι**

Οι MME έχουν περιορισμένους πόρους όσον αφορά τους χρηματοοικονομικούς πόρους. Χωρίς τα εξελιγμένα συστήματα και τα περιουσιακά στοιχεία των μεγάλων επιχειρήσεων, οι MME πρέπει να είναι πιο επινοητικές στο πλαίσιο των πιέσεων κόστους. Μια συνέπεια είναι ότι οι MME μπορεί να διστάζουν να επενδύσουν σε ειδικούς ανθρώπινου δυναμικού, τουλάχιστον μέχρι να φτάσουν σε ένα βιώσιμο όριο μεγέθους. Αυτό δεν σημαίνει ότι το ανθρώπινο δυναμικό δεν είναι σημαντικό στις MME. Ο χαρακτήρας έντασης εργασίας των MME σημαίνει ότι εξαρτώνται ιδιαίτερα από την προσπάθεια και την απόδοση όλων των εργαζομένων. Αυτό καθιστά τις MME ιδιαίτερα ευάλωτες στις συνέπειες του ελλειπούς ανθρώπινου δυναμικού, όπως οι κακές αποφάσεις πρόσληψης, η χαμηλότερη απόδοση και η εναλλαγή εργαζομένων (Klofsten et al., 2021).

- **Περιβαλλοντική ευπάθεια**

Η εγγύτητα των MME στο εξωτερικό περιβάλλον σημαίνει ότι είναι ιδιαίτερα ευαίσθητες στην κοινωνικοοικονομική αναστάτωση (Lim et al., 2020). Σε αντίθεση με τις μεγαλύτερες επιχειρήσεις, οι MME συνήθως στερούνται αποθεματικών για την προστασία από περιβαλλοντικές αναταράξεις και κραδασμούς. Κατά συνέπεια, οι MME τείνουν να είναι αποδέκτες και όχι δημιουργοί του εξωτερικού περιβάλλοντος (Wapshott & Mallett, 2021). Αυτή η ευθύνη αστάθειας (Lundmark et al., 2020) αποδείχθηκε κατά τη διάρκεια της πανδημίας Covid-19, όταν πολλές MME έπρεπε να αγωνιστούν για επιβίωση ή/και να περιστρέψουν δραματικά τις βασικές επιχειρηματικές τους δραστηριότητες.

Ως εκ τούτου, οι MME βρίσκονται συχνά υπό πίεση να ανταποκριθούν στη διαρθρωτική αστάθεια και την αστάθεια προσανατολισμού προς την αγορά (Mendy, 2021). Συγκεκριμένα, οι MME επηρεάζονται επίσης άμεσα από τις διακυμάνσεις στο άνοιγμα και τη σύνθεση της αγοράς εργασίας. Η περιβαλλοντική ευπάθεια είναι ένας

από τους λόγους για τους οποίους το ανθρώπινο δυναμικό στις ΜΜΕ έχει βρεθεί ότι είναι είτε οργανικό, προσαρμοστικό, ad hoc ή ακόμη και επιβεβλημένο.

- **Συγκεντρωμένος έλεγχος**

Ένα επιπλέον χαρακτηριστικό των ΜΜΕ είναι η πραγματικότητα της συγκεντρωμένης ιδιοκτησίας ή ελέγχου. Ιδιοκτήτες-διαχειριστές, ιδρυτές, κορυφαίες ομάδες ή/και οικογενειακή ιδιοκτησία σημαίνει ότι οι κρίσιμες αποφάσεις αφορούν έναν μικρό αριθμό βασικών ατόμων (Harney & Alkhalaf, 2021). Ο συγκεντρωμένος έλεγχος συνδέεται συχνά με μια ιδεολογία οικογενειακής ατμόσφαιρας στις ΜΜΕ. Το στυλ ηγεσίας του αντίστοιχου Διευθύνοντος Συμβούλου μπορεί επομένως να έχει καθοριστικό αντίκτυπο στη διαμόρφωση των εργασιακών εμπειριών των εργαζομένων στις ΜΜΕ (McClean & Collins, 2019). Ομοίως, τα σχετικά κριτήρια απόδοσης για τους ιδιοκτήτες-διαχειριστές δεν θα είναι απαραίτητα τα παραδοσιακά μέτρα κέρδους ή ανάπτυξης.

- **Ανεπισημότητα**

Ένα σταθερό εύρημα από την έρευνα είναι ότι οι ΜΜΕ τείνουν να βασίζονται περισσότερο σε άτυπους τρόπους εργασίας και άτυπες πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού. Αυτό το χαρακτηριστικό είναι μια άμεση εκδήλωση των περιορισμένων πόρων, της περιβαλλοντικής ευπάθειας και του συγκεντρωμένου ελέγχου. Αυτή η προτίμηση για ανεπίσημο χαρακτήρα επιτρέπει την ευελιξία, την εξοικονόμηση κόστους και δεν θεωρείται απειλή για τα υπάρχοντα στυλ ηγεσίας. Αυτό δημιουργεί μια ενδιαφέρουσα και ανεξερεύνητη ένταση στις ΜΜΕ. Από τη μία πλευρά, η άτυπη κατάσταση μπορεί να χρησιμεύσει ως βιώσιμο υποκατάστατο για την επίσημη πρακτική του ανθρώπινου δυναμικού και έτσι δεν μπορεί να κατηγορηθεί αυτόματα ως καθυστερημένη ή ανεπαρκής (Patel & Conklin, 2012).

Από την άλλη, η ανεπίσημη κατάσταση μπορεί να δημιουργήσει προκλήσεις όσον αφορά τη δέουσα διαδικασία και τη διασφάλιση της συνέπειας στην εφαρμογή της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού. Στην πράξη, είναι χρήσιμο να διερευνηθεί η έκταση της ανεπισημότητας καθώς οι ΜΜΕ μπορεί κάλλιστα να έχουν επίσημη πολιτική ανθρώπινου δυναμικού σε υποχρεωτικούς τομείς όπως η υγεία και η ασφάλεια ή τα παράπονα, αλλά προτιμούν άτυπα μέσα πρακτικής ανθρώπινου δυναμικού ή κοινή

κατανόηση σε τομείς όπως η κατάρτιση στην εργασία ή στρατολόγηση μέσω κοινωνικών δικτύων (Buisson et al., 2021).

- **Εγγύτητα των σχέσεων**

Η επίδραση του μεγέθους των ΜΜΕ σημαίνει μια σχετικά επίπεδη δομή και μικρότερο εύρος ελέγχου με αποτέλεσμα πιο κοντινές κοινωνικές και συναδελφικές σχέσεις μεταξύ των διευθυντών και των εργαζομένων. Αυτό υποδηλώνει ορατότητα των ηγετών των ΜΜΕ, αυξημένες πιθανότητες για συνεχείς αλληλεπιδράσεις εργοδότη-εργαζομένου και ότι οι εργαζόμενοι είναι πιθανό να έχουν άμεση οπτική επαφή με τις επιχειρηματικές προκλήσεις και τις εμπειρίες του τελικού χρήστη. Αυτή η εγγύτητα των σχέσεων μπορεί να διευκολύνει μια παραγγελία κατόπιν διαπραγμάτευσης, καθώς οι διαχειριστές ιδιοκτητών επιδιώκουν να ελέγχουν συχνά την παραγωγή των εργαζομένων μέσω τοπικών καταλυμάτων.

Φυσικά η εγγύτητα των σχέσεων δεν μπορεί να εξισωθεί με ένα στυλ σχέσεων, καθώς διευκολύνει εξίσου εύκολα μια πυγμή εξουσίας όπως μια οικογενειακή κουλτούρα, ή παραλλαγές και των δύο. Ενδιαφέροντα θέματα ανθρώπινου δυναμικού προκύπτουν επίσης όταν διαταράσσεται η εγγύτητα των σχέσεων μέσω της εισαγωγής νέων προσλήψεων στην επιχείρηση, των προσπαθειών επισημοποίησης πρακτικών, της αντιμετώπισης των συνεπειών της αύξησης του αριθμού των εργαζομένων ή της διαδοχής/αλλαγής ηγεσίας.

- **Δυναμική των εργαζομένων**

Ένα τελευταίο χαρακτηριστικό των ΜΜΕ, αφορά τη φύση της εργασιακής εμπειρίας και των εμπειριών των εργαζομένων σε αυτό το πλαίσιο. Οι υπάλληλοι που εργάζονται σε ΜΜΕ μπορεί να αναμένουν να εργαστούν σε πολλαπλούς ρόλους και καθήκοντα και να έχουν την ικανότητα να διαμορφώνουν άμεσα τις βασικές δραστηριότητες προστιθέμενης αξίας της επιχείρησης, εκτός από την εξεύρεση δέσμευσης μέσω τακτικών αλληλεπιδράσεων με τη διοίκηση. Αυτοί οι παράγοντες, σε συνδυασμό με τα χαρακτηριστικά των ΜΜΕ που συζητήθηκαν προηγουμένως, μπορούν να οδηγήσουν σε εγγενή κίνητρα, διακριτική προσπάθεια και μεγαλύτερη δέσμευση των εργαζομένων που εργάζονται σε μία ΜΜΕ, ακόμη και απουσία εξελιγμένων πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού (Mustafa et al., 2021).

Αυτό εγείρει ενδιαφέροντα ερωτήματα που σχετίζονται με τις αντιλήψεις για τη δικαιοσύνη, την τοπική δέσμευση και τις σχετικές διαφορές στην αμοιβή και τις συνθήκες ως παράγοντες που διαμορφώνουν την εμπειρία της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού σε ένα πλαίσιο MME (Forth et al., 2006). Φυσικά, θα πρέπει να είμαστε προσεκτικοί για να μην προωθήσουμε μια μοναδική ή στερεότυπη άποψη για τις MME. Οι πατερναλιστικές σχέσεις μπορούν εύκολα να έχουν ένα υπόγειο ρεύμα ελέγχου και εντατικοποίησης της εργασίας. Συνολικά, οι εμπειρίες των εργαζομένων από την εργασία σε MME αντιπροσωπεύουν ένα πρόσφορο έδαφος για τη διερεύνηση των βασικών υποθέσεων της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού (Korsgaard et al., 2020).

3.3 Η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού στις MME

Η έρευνα έχει επισημάνει ότι οι MME και οι μεγάλες επιχειρήσεις διαφέρουν ως προς τη συνολική τους προσέγγιση στο ανθρώπινο δυναμικό και στις υιοθετημένες πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού (Rabi & Gilman, 2012). Η περιορισμένη έρευνα υποδηλώνει ότι οι μικρές επιχειρήσεις υιοθετούν μια ξεχωριστή προσέγγιση στις πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού τους. Επιπλέον, η έρευνα υπογραμμίζει ότι οι μεγάλοι οργανισμοί υιοθετούν πιο εξελιγμένες πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού λόγω των πιέσεων για να αποκτήσουν νομιμότητα σε συνδυασμό με πιο σημαντικά πλεονεκτήματα πόρων σε σύγκριση με τις MME (Valverde et al., 2013). Επομένως, σε σύγκριση με τους μικρούς οργανισμούς, είναι πιο πιθανό να υιοθετήσουν εξελιγμένες προσεγγίσεις στελέχωσης και κατάρτισης, ενώ οι MME τείνουν να εστιάζουν περισσότερο στο πώς να χρησιμοποιούν τους υπάρχοντες πόρους πιο αποτελεσματικά (Festing et. al., 2013).

Τα θέματα ανθρώπινου δυναμικού σε αυτές τις εταιρείες σπάνια αποτελούν κορυφαία προτεραιότητα, επειδή η στρατηγική έμφαση δίνεται στη διασφάλιση και επέκταση της ισχύος στην αγορά, παρακολουθώντας στενά και αντιδρώντας στις μεταβαλλόμενες απαιτήσεις της αγοράς και των πελατών (Edwards & Ram, 2009). Αντίθετα, υπάρχουν ενδείξεις ότι οι MME ξοδεύουν λιγότερους πόρους για την απασχόληση επαγγελματιών ανθρώπινου δυναμικού και για την εφαρμογή επίσημων, επαγγελματικών συστημάτων και πολιτικών διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού. Κατά συνέπεια, το ανθρώπινο δυναμικό στις MME είναι συχνά εξαιρετικά άτυπο και επικεντρώνεται κυρίως σε διοικητικά καθήκοντα.

Αυτό επιβεβαιώνεται από μια μελέτη των Kabst et al. (2009), οι οποίοι ανέφεραν ότι οι μικρές εταιρείες είναι λιγότερο πιθανό να έχουν στρατηγική ανθρώπινου δυναμικού σε σχέση με τις μεγάλες εταιρείες. Γενικά, οι MME επενδύουν λιγότερο για να γίνουν ορατές στην αγορά εργασίας (Storey et al., 2010). Επιπλέον, τα επίπεδα αποζημίωσης που μπορούν να αντέξουν οι MME περιορίζονται από τους προαναφερθέντες περιορισμούς των πόρων, οι οποίοι περιορίζουν επίσης την ικανότητά τους να επενδύουν στις εξελιγμένες πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού που υιοθετούνται από ορισμένες μεγάλες εταιρείες (Edwards & Ram, 2009). Ωστόσο, είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι τα ζητήματα στρατηγικού ανθρώπινου δυναμικού και λειτουργικού ανθρώπινου δυναμικού στις MME συχνά αποφασίζονται από τον ιδρυτή/ιδιοκτήτη του οργανισμού (Kühlmann, 2000), ο οποίος μπορεί να μην είναι ειδικός στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, αλλά έχει ξεκάθαρα τη σύνδεση μεταξύ του ανθρώπινου δυναμικού και των επιχειρήσεων.

Οι Valverde et al. (2013) συνοψίζουν τρία χαρακτηριστικά της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού στις MME. Οι Edwards και Ram (2009) έχουν προτείνει ότι η ομοιογένεια μπορεί να βρεθεί μεταξύ των MME, ανάλογα με εξωτερικούς παράγοντες καθώς και εσωτερικούς παράγοντες. Αυτό το γεγονός έχει αναγνωριστεί ως πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για τις MME (Storey et al., 2010) και η σημασία της για την οργανωτική κουλτούρα στις MME μπορεί να επηρεάσει προσεγγίσεις διαχείρισης ταλέντων και αναγνώρισης ταλέντων. Το ανθρώπινο δυναμικό στις MME χαρακτηρίζεται επίσης από την παρουσία ισχυρών διευθυντών ιδιοκτητών που καθορίζουν τόσο τη στρατηγική προσέγγιση στον οργανισμό όσο και τις επιχειρησιακές προσεγγίσεις της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού (Rabi & Gilman, 2012).

Επιπλέον, εξειδικευμένες λειτουργίες ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να μην υπάρχουν σε πολλές MME (Valverde et al., 2013). Συνολικά, η έρευνα για το ανθρώπινο δυναμικό στις MME υπογραμμίζει ότι αυτές οι εταιρείες αντιμετωπίζουν χαρακτηριστικές προκλήσεις ανθρώπινου δυναμικού και χρειάζονται πολιτικές ανθρώπινου δυναμικού που ταιριάζουν στο ιδιαίτερο περιβάλλον τους. Η εφαρμογή πολιτικών ανθρώπινου δυναμικού από το πλαίσιο της μεγάλης εταιρείας είναι απίθανο να λειτουργήσει (Rabi & Gilman, 2012). Η έρευνα έχει αποκαλύψει μια ποικιλία πρακτικών στις MME (Ho et al., 2010) και δημιούργησε μια πιο λεπτή κατανόηση του

τι επηρεάζει την πρακτική της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού στις ΜΜΕ αλλά και ποιος είναι ο αντίκτυπος στην απόδοση των επιχειρήσεων (Rauch & Hatak, 2016).

Η έρευνα έχει επίσης αντιμετωπίσει το ερώτημα εάν το μέγεθος είναι ο βασικός παράγοντας για τον καθορισμό των προσεγγίσεων της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού. Ορισμένες έρευνες (Tsai et al., 2007) έχουν βρει θετικές σχέσεις μεταξύ του μεγέθους και των θετικών εργασιακών εμπειριών των εργαζομένων. Οι ΜΜΕ ποικίλλουν σε μέγεθος, με τις εταιρείες σε κάθε άκρο του εύρους να έχουν διαφορετικές πιέσεις ανθρώπινου δυναμικού και πόρους διαθέσιμους για την αντιμετώπιση τέτοιων ζητημάτων (Wu et al., 2015). Οι ΜΜΕ είναι λιγότερο πιθανό να υιοθετήσουν επίσημες πρακτικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, που συνήθως ερμηνεύονται ως γραπτές πολιτικές ανθρώπινου δυναμικού (Psychogios et al., 2016).

Στην κατηγορία των ΜΜΕ, οι μικρότερες επιχειρήσεις τείνουν να έχουν λιγότερες τέτοιες πρακτικές (ONS, 2017). Η αυξημένη τυπικότητα στη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού έχει αποδειχθεί ότι σχετίζεται με την ανάπτυξη (Steijvers et al., 2017) καθώς η εξάρτηση από τη διαπροσωπική επαφή και τη φυσική εγγύτητα (Atkinson et al., 2016) μπορεί να υποστεί πίεση. Η παρουσία/απουσία μιας επίσημης πολιτικής δεν αποτελεί ασφαλή ένδειξη για το πόσο αποτελεσματικά γίνεται η διαχείριση των ανθρώπων (Timming, 2011) ή, πράγματι, για το τι συμβαίνει στην πράξη (Atkinson et al., 2016).

Ωστόσο, η σχετική έλλειψη τυπικότητας του ανθρώπινου δυναμικού στις ΜΜΕ είναι πιθανό να αντανakλά τους περιορισμένους πόρους των ΜΜΕ και την καλά τεκμηριωμένη τάση τους να προτιμούν άτυπες εργασιακές σχέσεις (Atkinson, 2007). Άλλη μία διαφορά των ΜΜΕ σε σχέση με τις μεγάλες επιχειρήσεις είναι ότι η διοίκηση των ανθρώπινων πόρων στις ΜΜΕ τείνει να είναι λιγότερο στρατηγική σε σύγκριση με το αντίστοιχο τμήμα των μεγάλων επιχειρήσεων (Cassell et al., 2002). Οι ΜΜΕ ως επί το πλείστον δεν έχουν στρατηγικό όραμα για τη διαχείριση και την ανάπτυξη των ανθρώπων τους, αλλά υπάρχουν εκτεταμένες ενδείξεις ότι ωθούνται να προσαρμόσουν την προσέγγισή τους από αλλαγές στο εξωτερικό τους περιβάλλον.

Για παράδειγμα, ο ανταγωνισμός που οδηγεί στην καινοτομία και τις αλλαγές στις αγορές προϊόντων (Doherty & Norton, 2013). Υπάρχουν ενδείξεις, επομένως, ότι οι εξωτερικοί παράγοντες ενεργοποίησης και οδηγοί παίζουν σημαντικό ρόλο στη

διαμόρφωση των προσεγγίσεων των MME στο ανθρώπινο δυναμικό. Δεδομένων των αποδεικτικών στοιχείων για τη σχέση μεταξύ της υιοθέτησης επίσημων πρακτικών της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού και της απόδοσης των επιχειρήσεων MME (Sheehan, 2014) και της έλλειψης γνώσης και τεχνογνωσίας για την ανάπτυξη και εφαρμογή τέτοιων πρακτικών, ερωτήματα σχετικά με την παροχή και υιοθέτηση της υποστήριξης της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού από τις MME είναι σημαντικά.

Μία πρόσφατη έρευνα και συγκεκριμένα αυτή των Kroon και Raauwe (2021), διερεύνησε το ανθρώπινο δυναμικό στις MME και προσπάθησε να παράσχει πιο ολιστικές και βασισμένες στα συμφραζόμενα γνώσεις (Kroon & Raauwe, 2021). Οι Harney και Dundon (2006) πρότειναν μια προοπτική ανοιχτών συστημάτων που επιτρέπει την επίδραση τόσο εσωτερικών όσο και εξωτερικών καθοριστικών παραγόντων του ανθρώπινου δυναμικού στις MME. Ιδιαίτερη χρησιμότητα έχει και η ρεαλιστική έννοια του αναλυτικού ανθρώπινου δυναμικού που προτάθηκε από τους Boxall και Purcell (2008). Ο όρος αναλυτικό ανθρώπινο δυναμικό προσφέρει τρεις σημαντικές συνεισφορές όταν εξετάζεται το πλαίσιο των MME.

Πρώτον, παρουσιάζει έναν μηχανισμό για την προσαρμογή του ανθρώπινου δυναμικού σε μικρές επιχειρήσεις, καθώς η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού θεωρείται ως θεμελιώδης δραστηριότητα σε κάθε οργανισμό στον οποίο απασχολούνται άνθρωποι. Κατά συνέπεια, σχεδόν όλες οι εταιρείες θα έχουν κάποια μορφή διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, όσο άτυπη κι αν είναι (Cardon & Stevens, 2004). Δεύτερον, η έννοια του αναλυτικού ανθρώπινου δυναμικού αποφεύγει τους περιορισμούς των προσεγγίσεων που επιβάλλουν στενά το ανθρώπινο δυναμικό ως προκαθορισμένο ιδανικό, αντιλαμβάνονται τις δραστηριότητες του ανθρώπινου δυναμικού ως αποκλειστική αρμοδιότητα ενός τμήματος ανθρώπινου δυναμικού ή αντιμετωπίζουν το ανθρώπινο δυναμικό ως ένα συγκεκριμένο καθολικό στυλ διαχείρισης ανθρώπων.

Το άγχος, αντίθετα, είναι στην αναγκαιότητα της διαδικασίας και όχι στον προκαθορισμό ή την υπαγόρευση της μορφής που θα πάρει. Τέλος, η αναλυτική διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού κινείται με κάποιο τρόπο προς την κατεύθυνση της υιοθέτησης του αναπόφευκτου της έντασης και της αντίφασης στην εργασιακή σχέση και έτσι απομακρύνεται από μια καθαρά κανονιστική ατζέντα (Geare et al., 2014). Με τον τρόπο αυτό γίνεται αντιληπτή η πρακτική δραστηριότητα της διαχείρισης ανθρώπων που περιλαμβάνει την εξουσία και την πολιτική μέσω της έννοιας των

πολλαπλών στόχων της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού και των στρατηγικών εντάσεων (Boxall & Purcell, 2008).

Οι Warshott και Mallett (2021) καταλήγουν σε παρόμοιο συμπέρασμα με έμφαση στην ανάπτυξη καλύτερων αποφάσεων για τις ΜΜΕ μέσω πρακτικών κατάλληλων για αυτό το πλαίσιο (Zahra, 2021). Οι προκλήσεις ανθρώπινου δυναμικού περιλαμβάνουν προσπάθειες για την ενίσχυση των ικανοτήτων και των δεξιοτήτων της διευθυντικής ομάδας, την προσέλκυση προσλήψεων και την απόκτηση νομιμότητας (Bryant & Allen, 2009). Σε αυτό το πλαίσιο, το ανθρώπινο δυναμικό μπορεί να είναι πιο ρευστό, δυναμικό και να κάνει υπερωρίες, ειδικά καθώς οι πόροι και τα σετ δεξιοτήτων που απαιτούνται δεν είναι γνωστά εκ των προτέρων (Zahra, 2021).

Αντίθετα, οι πιο εδραιωμένες ΜΜΕ έχουν ξεπεράσει τις υποχρεώσεις της καινοτομίας, αλλά εξακολουθούν να αντιμετωπίζουν ευθύνες λόγω των περιορισμένων πόρων, με αποτέλεσμα να δίνεται έμφαση στην αποτελεσματικότητα και τη συνεχή πλοήγηση στην επιλογή των πόρων, την ενορχήστρωση και τον συντονισμό. Εδώ οι προκλήσεις ανθρώπινου δυναμικού είναι πιο πιθανό να περιλαμβάνουν ανάπτυξη και διατήρηση ταλέντων, μετάβαση από μια κορυφαία ομάδα σε οργανωτική εστίαση, ανάθεση με μετρήσεις απόδοσης, πιέσεις για τυποποίηση και δυνητικά μεγαλύτερες προκλήσεις στην καινοτομία (Harney, 2021).

Για την πλειονότητα των μικρών επιχειρήσεων, η πραγματικότητα αντικατοπτρίζει συχνά μια κουλτούρα επιβίωσης ή/και μια προσπάθεια από τους διευθυντές ιδιοκτητών να επιτύχουν την επιθυμητή κατάσταση ανεξαρτησίας, διαδοχής ή βιωσιμότητας. Τέτοιες διακρίσεις χάνονται εφόσον οι όροι επιχειρηματικότητα και μικρή επιχείρηση χρησιμοποιούνται εναλλακτικά και αδιακρίτως. Βάσει αυτής της παραμέτρου ορισμού, είναι σημαντικό να δίνονται προνόμια στους τοπικούς ορισμούς, την κατανόηση και τις προτεραιότητες του εν λόγω οργανισμού. Για παράδειγμα, στην έρευνά τους οι Ram et al. (2021) διαπίστωσαν ότι οι συμβατικοί οικονομικοί ορισμοί που προβάλλουν την παραγωγικότητα της εργασίας αποτελούν ακατάλληλο σημείο εκκίνησης για έρευνα και πολιτική.

Τέλος, είναι σημαντικό να προσαρμόζεται το πλαίσιο της επιχείρησης σε σχέση με το στάδιο και την κατάσταση ανάπτυξης. Όπως τονίστηκε, η συντριπτική πλειοψηφία των ΜΜΕ εκφράζει μικρή επιθυμία να επεκταθεί ή να αναπτυχθεί. Οι πιο εξαιρετικές ΜΜΕ

που εστιάζουν στην ανάπτυξη, μπορεί κάλλιστα να αναλάβουν το αρχικό κόστος της επένδυσης στο ανθρώπινο δυναμικό έχοντας επίγνωση του συμβιβασμού για μακροπρόθεσμα οφέλη (Chadwick et al., 2016). Αυτό σημαίνει ότι οι εμπειρίες ανθρώπινου δυναμικού και οι προκλήσεις για εκείνες τις MME που είναι προσανατολισμένες στην ανάπτυξη θα είναι ποιοτικά διαφορετικές ανάλογα με τα στάδια ανάπτυξης ή την κατάσταση (Harney & Alkhalaf, 2021).

3.4 Λειτουργίες της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού στις MME

- **Πρόσληψη**

Η ικανότητα των MME να προσλαμβάνουν αποτελεσματικά υπαλλήλους κατατάσσεται σταθερά ψηλά από τους ιδιοκτήτες καθώς είναι ένας από τους πιο σημαντικούς παράγοντες της οργανωτικής επιτυχίας (Williamson, 2000). Οι προσλήψεις γίνονται οργανωτικά με σκοπό την κάλυψη των απαιτήσεων ανθρώπινου δυναμικού και την πρόσληψη των κατάλληλων υποψηφίων. Η πρόσληψη ορίζεται ως το σύνολο των δραστηριοτήτων ενός οργανισμού για την προσέλκυση υποψηφίων για εργασία που έχουν τις ικανότητες και τις στάσεις που απαιτούνται για να βοηθήσουν τον οργανισμό στην επίτευξη των στόχων (Absar, 2012). Οι Rajper et al. (2020) περιέγραψαν την αυξανόμενη ανησυχία της βιβλιογραφίας σχετικά με τις προσλήψεις εστιάζοντας αποκλειστικά σε επίσημες προσεγγίσεις που συνδέονται με μεγαλύτερους οργανισμούς, με μικρή ανησυχία για άτυπες πρακτικές πρόσληψης που υπάρχουν στις MME.

Οι προσλήψεις σε MME συνδέονται σε μεγάλο βαθμό με άτυπες πρακτικές, καθώς θεωρείται ο πιο οικονομικός τρόπος. Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι στη διαθέσιμη έρευνα δεν καταδεικνύει ότι το κόστος εξοικονομείται από τις MME με τη χρήση αυτής της μεθόδου. Ο Johnson (2002) πρότεινε ότι οι MME είναι απρόθυμες να χρησιμοποιήσουν τις επίσημες προσλήψεις. Η διαθέσιμη έρευνα σχετικά με τις άτυπες προσλήψεις συσχετίζεται στενά με την ιταλική και τη γερμανική αγορά εργασίας, όπου διαπιστώθηκε ότι επιτρέπει την καλύτερη αντιστοίχιση μεταξύ εργοδότη και εργαζομένων.

Ο Meliciani (2011) υποστήριξε ότι αυτή η μέθοδος πρόσληψης επιτρέπει τη χρήση κοινωνικών δεσμών από τον εργοδότη προκειμένου να εξοικονομήσει κόστος για τις επίσημες αναζητήσεις. Όταν ένας υπάλληλος εργάζεται μέσω προσωπικής επαφής, οι

ικανότητές του μπορεί να μην αντικατοπτρίζουν τις οργανωτικές ανάγκες. Οι Abraham et al. (2015) πρότειναν ότι δεν δίνεται έμφαση από τις ΜΜΕ για την ποιοτική πρόσληψη και ως εκ τούτου γιατί χρησιμοποιείται η άτυπη πρόσληψη.

Αντιθέτως, οι Tanova και Nadiri (2005) βρήκαν ότι οι εργαζόμενοι που προσλαμβάνονται μέσω άτυπων προσεγγίσεων λαμβάνουν υψηλή αναγνώριση σε σύγκριση με εκείνους που προσλαμβάνονται μέσω άλλων μεθόδων. Το πρόβλημα που εμφανίζεται ξανά με την απουσία επίσημων προσλήψεων στις ΜΜΕ είναι ο περιορισμός στην εξωτερική ανάθεση ταλέντων. Ουσιαστικά, χρησιμοποιώντας μόνο άτυπες προσλήψεις, οι ΜΜΕ αφήνονται ανοιχτές σε ανέγγιχτες δεξαμενές ταλέντων παράλληλα με το άνοιγμα για διακρίσεις κατά της φυλής, του φύλου και της αναπηρίας (Jayawarna et al., 2007).

- **Προπόνηση και ανάπτυξη**

Η κατάρτιση και η ανάπτυξη είναι ιδιαίτερα σημαντικές λόγω του αυξανόμενου ανταγωνισμού, της παγκοσμιοποίησης και της ταχύτητας των οικονομικών αλλαγών. Οι Almeida και Aterido (2015) πρότειναν ότι εάν οι ΜΜΕ επενδύσουν στην κατάρτιση και την ανάπτυξη θα έχει ως αποτέλεσμα υψηλή οργανωτική κερδοφορία, υψηλά επίπεδα ικανοποίησης των εργαζομένων και έμπειρο εργατικό δυναμικό. Επιπλέον, οι Kotey και Folk (2007), όπως περιγράφεται από τις ΜΜΕ που χρηματοδοτούν την κατάρτιση και την ανάπτυξη, διευκολύνει τα επίπεδα επέκτασης. Η εκπαίδευση και η ανάπτυξη των εργαζομένων προσελκύουν σημαντικές συνεισφορές στον οργανισμό, ωστόσο αυτό δεν είναι δυνατό χωρίς τη συμμόρφωση με την εκπαίδευση της διοίκησης.

Η έρευνα των Reid και Harris (2002) για την κατάρτιση και την ανάπτυξη διαπίστωσε ότι οι περισσότερες επιτυχημένες ΜΜΕ παρέχουν περισσότερη κατάρτιση και ανάπτυξη από τον μέσο όρο. Σύμφωνα με τον Bryan (2006) η εκπαίδευση και η ανάπτυξη είναι πολύ πιο πιθανό να συμβούν σε μεγαλύτερους οργανισμούς από ό,τι στις ΜΜΕ. Λόγω των εκτεταμένων ανέσεων ενός μεγαλύτερου οργανισμού σε σύγκριση με τις ΜΜΕ, επιτρέπουν στην εκπαίδευση και την ανάπτυξη σε περισσότερες περιπτώσεις να έχουν έναν προσωπικό επαγγελματία ανθρώπινου δυναμικού για παρακολούθηση.

- **Διαχείριση της απόδοσης**

Η διαχείριση της απόδοσης παίζει σημαντικό ρόλο στη συνολική επιτυχία ενός οργανισμού, καθώς επιτρέπει στον οργανισμό να ευθυγραμμίσει τους υπαλλήλους με τους στρατηγικούς στόχους του οργανισμού. Η διαχείριση της απόδοσης ορίζεται ως η διαδικασία εντοπισμού, αξιολόγησης και ανάπτυξης της εργασιακής απόδοσης των εργαζομένων στον οργανισμό, έτσι ώστε οι οργανωτικοί στόχοι να επιτυγχάνονται πιο αποτελεσματικά (Lansbury, 1988). Υπάρχουν διαφορετικές απόψεις μεταξύ των μελετητών, ωστόσο ο γενικός στόχος είναι η διαχείριση του ανθρώπινου κεφαλαίου σύμφωνα με τις οργανωτικές ανάγκες. Η διαχείριση της απόδοσης είναι ευρέως γνωστή ως ένα σημαντικό εργαλείο για την αποτελεσματικότητα του οργανισμού (Schleicher et al., 2019).

Κατά συνέπεια, μεγάλο μέρος της βιβλιογραφίας σχετικά με τη διαχείριση επιδόσεων στις ΜΜΕ βασίζεται στους περιορισμούς και όχι στις επιδείξεις. Για τους σκοπούς της μελέτης, είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι δεν λαμβάνεται υπόψη το μέγεθος του οργανισμού που είναι διαθέσιμο στη βιβλιογραφία της διαχείρισης απόδοσης. Λόγω του ότι οι ΜΜΕ δεν διαθέτουν εκτεταμένα επίπεδα διαχείρισης της απόδοσης των εργαζομένων, μπορεί να γίνει μέρος της καθημερινής συζήτησης, όπως η αντιμετώπιση της χαμηλής απόδοσης και η αναγνώριση. Οι Na-nan et al. (2017) δήλωσαν ότι η συμπερίληψη της διαχείρισης απόδοσης κατά τη διάρκεια της εργάσιμης ημέρας οφείλεται στους περιορισμένους πόρους που έχουν στη διάθεσή τους οι ΜΜΕ.

Ως αποτέλεσμα, η διοίκηση μπορεί να αντιμετωπίσει προβλήματα στις ΜΜΕ. Οι Ates et al. (2013) προσδιόρισαν ότι η συνεχής και κυκλική διαδικασία της διαχείρισης της απόδοσης συνδέεται στενά με το λειτουργικό περιβάλλον με σκοπό την επίτευξη των οργανωτικών στόχων. Οι Mendy και Kack-Play (2018) περιέγραψαν τη σημασία της αναγνώρισης της ικανότητας του διευθυντή να αλλάζει την απόδοση των εργαζομένων λόγω της στενής σχέσης εργασίας στις ΜΜΕ.

- **Ανάπτυξη και διατήρηση σταδιοδρομίας**

Η διατήρηση των ταλέντων έχει γίνει ένα αυξανόμενο θέμα έρευνας τα τελευταία χρόνια. Υπάρχει ισχυρή συσχέτιση μεταξύ της διατήρησης των εργαζομένων και της εξέλιξης της σταδιοδρομίας (Yamamoto, 2011). Κατά την είσοδό τους στην απασχόληση, τα άτομα γενικά εξετάζουν τις ευκαιρίες που μπορεί να προσφέρει ο

εργοδότης στο μέλλον. Οι Long et al. (2014) υποστήριξαν ότι οι MME μπορεί να μην είναι σε θέση να προσφέρουν επαγγελματική εξέλιξη τόσο συχνά όσο οι μεγαλύτεροι οργανισμοί λόγω του στενού εργασιακού περιβάλλοντος που διευκολύνει την αφοσίωση των εργαζομένων. Η εξέλιξη της σταδιοδρομίας είναι ένας εξαιρετικά σημαντικός παράγοντας για ορισμένους υπαλλήλους, αντίθετα, παράγοντες εκτός της εξέλιξης της σταδιοδρομίας δελεάζουν επίσης τους υπαλλήλους να παραμείνουν σε έναν οργανισμό, για παράδειγμα αμοιβή, ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής και ευελιξία (Houssein et al., 2020).

Ο Morrell (2004) ανέφερε δύο βασικούς παράγοντες της αποχώρησης των εργαζομένων από έναν οργανισμό. Πρώτον, η αντιληπτή επιθυμία της μετακίνησης, για παράδειγμα, τα επίπεδα ικανοποίησης από την εργασία και δεύτερον, οι αντιληπτές ευκολίες μετακίνησης που αναφέρονται στην ευκαιρία ή την αξιολόγηση που είναι διαθέσιμη εκείνη τη στιγμή. Η τρέχουσα βιβλιογραφία για την εξέλιξη της σταδιοδρομίας στις MME δεν αναγνωρίζει την αλλαγή καθώς οι MME βιώνουν ανάπτυξη. Η κοινωνικοποίηση είναι βασικό μέρος της εξέλιξης της σταδιοδρομίας ανεξάρτητα από το μέγεθος του οργανισμού. Αν και αποτελεί βασικό μέρος της εξέλιξης της σταδιοδρομίας, η διαδικασία κοινωνικοποίησης ποικίλλει σημαντικά από τους μεγαλύτερους οργανισμούς έως MME (Nalan & Unsal, 2006).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ ΤΗΣ ΣΧΕΣΗΣ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΜΕ ΤΗΝ ΑΠΟΔΟΣΗ ΤΩΝ ΜΜΕ ΚΑΙ ΤΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ

4.1 Μέτρηση απόδοσης της στρατηγικής διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού στις ΜΜΕ

Η στρατηγική διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού είναι ένα σύνολο οργανωμένων λειτουργιών και δραστηριοτήτων διαχείρισης ανθρώπων που στοχεύουν να βοηθήσουν μια εταιρεία να επιτύχει τους στόχους της. Αυτός ο ορισμός έχει δύο βασικές υποθέσεις. Πρώτον, η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να επηρεάσει τα αποτελέσματα σε επίπεδο επιχείρησης. Δεύτερον, η ικανότητα της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού που μπορεί να επηρεάσει τις επιχειρήσεις σε στρατηγικό επίπεδο ορίζεται από το συνεργατικό σύστημα δραστηριοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού και όχι από μια ενιαία πρακτική. Παρά ορισμένες επικρίσεις, η έρευνα της στρατηγικής διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού δείχνει ότι η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού έχει αντίκτυπο στα αποτελέσματα της εταιρείας και άλλων επιπέδων.

Ένας αυξανόμενος αριθμός μελετών (Rajper et al., 2020) έχει ανακαλύψει ότι ορισμένα μέτρα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού και παραγωγικότητας έχουν ουσιαστική σχέση. Οι μελέτες υιοθέτησαν τα ακόλουθα μέτρα της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού. Συγκεκριμένα, υιοθέτησαν ένα σύστημα εργασιών υψηλής λειτουργικότητας με μια μεγάλη ομάδα συμμετεχόντων. Ο παγκόσμιος ανταγωνισμός, οι τεχνολογικές βελτιώσεις, η συντόμευση του κύκλου της αγοράς και ο μετασχηματισμός από μία βιομηχανική αγορά σε μία αγορά βασισμένη στη γνώση επηρεάζουν τη ζήτηση των ηγετών των εταιρειών για μακροπρόθεσμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Οι οργανισμοί αντιμετωπίζουν πιέσεις για να βρουν νέους δρόμους εμπορικού πλεονεκτήματος ως αποτέλεσμα αυτών των αλλαγών.

Οι εργαζόμενοι, καθώς και τα συστήματα που τους διαχειρίζονται, θεωρούνται σταδιακά ως βάση συγκριτικού οφέλους. Η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού έχει ιστορικά ασχοληθεί με τη μελέτη συγκεκριμένων εταιρικών λειτουργιών του τμήματος αυτού, οι οποίες συχνά χωρίζονται στην πρόσληψη, προσανατολισμό, αξιολόγηση και αμοιβή με βάση τον τομέα της επιχείρησης και της οργανωτικής συμπεριφοράς. Αυτοί

οι πολλοί τομείς υπηρεσιών ανθρώπινου δυναμικού είχαν διερευνηθεί προηγουμένως ως μέθοδοι και στόχοι. Η εκπαίδευση, για παράδειγμα, διερευνάται ανεξάρτητα από άλλες υπηρεσίες, με έμφαση στις εισροές, τις διαδικασίες και τα αποτελέσματα της εκπαιδευτικής λειτουργίας. Υπάρχουν λίγες μελέτες για το πώς η εκπαίδευση αλληλεπιδρά με άλλες λειτουργίες διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού ή πώς συγκεκριμένοι ρόλοι ανθρώπινου δυναμικού επηρεάζουν την επιχειρηματική επιτυχία.

Η κατανόηση αυτών των αποτελεσμάτων απόδοσης μπορεί να απαιτεί μια ματιά στο γενικό μοντέλο της στρατηγικής της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού. Η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού έχει μεγάλο αντίκτυπο στις μικρές επιχειρήσεις. Ο πρώτος είναι ο άμεσος αντίκτυπός του στους εργαζόμενους, δηλαδή ο αντίκτυπος του ανθρώπινου δυναμικού. Η ικανοποίηση από την εργασία, η βοηθητική συμπεριφορά του εργαζομένου, οι αυθόρμητες ενέργειες του εργαζομένου και η απουσία προσωπικού μετρώνται σε αυτό το επίπεδο. Το πρακτικό στάδιο είναι το επόμενο επίπεδο επιρροής, το οποίο διαφέρει με βάση το ανθρώπινο δυναμικό, καθώς το τελευταίο δεν έχει άμεσο αντίκτυπο στις δραστηριότητες.

Αντίθετα, η δομή του ανθρώπινου δυναμικού έχει αντίκτυπο στα άτομα, τα οποία με τη σειρά τους έχουν αντίκτυπο στις επιχειρησιακές διαδικασίες. Οι αναλογίες παραγωγής, η ανθεκτικότητα, η ταχύτητα, η αποδοτικότητα του εργατικού δυναμικού, οι σχέσεις με τους πελάτες και άλλοι παράγοντες θα αξιολογηθούν όλα σε αυτό το επίπεδο. Τέλος, τα οικονομικά αποτελέσματα εξαρτώνται από τον λειτουργικό αντίκτυπο. Το ανθρώπινο δυναμικό έχει αντίκτυπο στους εργαζόμενους, τις λειτουργίες και την οικονομική απόδοση. Κέρδη, φόροι, πωλήσεις ή και άλλοι δείκτες επιτυχίας της εταιρείας μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τον προσδιορισμό αυτού του επιπέδου, επειδή η αγορά ανταποκρίνεται στα λειτουργικά και οικονομικά αποτελέσματα, τα οποία επηρεάζουν την αξία των μετοχών και άλλους δείκτες απόδοσης που βασίζονται στην αγορά (McClean & Collins, 2019).

Έχουν χρησιμοποιηθεί διάφορα κριτήρια για την αξιολόγηση της απόδοσης της εταιρείας στο παρελθόν. Κατά τη μέτρηση της ικανότητας μιας εταιρείας να εκπληρώσει τους στόχους της, η εταιρική αποτελεσματικότητα είναι ένα στατιστικό στοιχείο που ενσωματώνει τόσο οικονομικούς όσο και μη χρηματοοικονομικούς παράγοντες. Οι μη δημοσιονομικοί δείκτες περιλαμβάνουν μέτρα επίτευξης, όπως η πελατειακή βάση, η ικανότητα, η ικανοποίηση και οι αποτελεσματικές αγορές, ενώ οι

χρηματοοικονομικοί δείκτες περιλαμβάνουν οικονομικές πτυχές. Επιπλέον, η συνεισφορά των εργαζομένων στην εργασία τους είναι κρίσιμη για την ανάπτυξη και την επιτυχία της εταιρείας. Οι εταιρείες μπορούν να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών τους προσλαμβάνοντας ταλαντούχο και εξειδικευμένο προσωπικό.

Επομένως, η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού έχει επιρροή στο ανθρώπινο δυναμικό ή στα αποτελέσματα του προσωπικού, τα οποία στη συνέχεια επηρεάζουν τα οργανωτικά αποτελέσματα αλλά και τα οικονομικά και εμπορικά αποτελέσματα, τα οποία αποσπώνται από την πραγματική πρακτική του ανθρώπινου δυναμικού σε πολλά επίπεδα. Αν και στην πραγματικότητα, η πρακτική του ανθρώπινου δυναμικού έχει τον πιο άμεσο αντίκτυπο στην απόδοση του ανθρώπινου δυναμικού, οι περισσότερες μελέτες επικεντρώνονται στη χρηματοοικονομική απόδοση και στην απόδοση της αγοράς λόγω στρατηγικών συμφερόντων και μέτρησης (McClean & Collins, 2019). Αυτή η δυσκολία στην αξιολόγηση του αντίκτυπου του ανθρώπινου δυναμικού στην απόδοση μεγεθύνεται στις μεγάλες επιχειρήσεις. Σε αυτές τις επιχειρήσεις, το χάσμα μεταξύ του συστήματος ανθρώπινου δυναμικού και των δεικτών οικονομικής απόδοσης είναι μεγαλύτερο, γεγονός που θέτει το πρόβλημα του κατάλληλου επιπέδου έρευνας.

4.2 Προκλήσεις στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού των MME

Οι MME αντιμετωπίζουν μοναδικές προκλήσεις και για την αντιμετώπισή τους η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού γίνεται πιο ετερογενής. Οι MME σίγουρα αντιμετωπίζουν καθολικά ζητήματα ανθρώπινου δυναμικού, όπως η προσέλκυση σωστών ατόμων, οι διαδικασίες επιλογής, η παροχή κινήτρων στους εργαζόμενους, η ανάπτυξη και η διατήρηση του δυναμικού. Μια σημαντική πρόκληση που αντιμετωπίζουν οι MME σήμερα είναι να επιλέξουν το σωστό είδος ατόμου για το σωστό είδος εργασίας τη σωστή στιγμή και στο σωστό μισθό (Rajper et al., 2020).

Οι MME αντιμετωπίζουν επίσης μοναδικές προκλήσεις που πηγάζουν σε μεγάλο βαθμό από το μέγεθός τους. Η μεγαλύτερη πρόκληση στις MME είναι η προσέλκυση ταλέντων σε μεσαίες και ανώτερες θέσεις. Άλλη μία πρόκληση είναι η διατήρησή τους σε ένα περιβάλλον που ακολουθεί την πορεία της επαγγελματικής ωριμότητας, καθώς σημαντικό κομμάτι ταλέντων προέρχεται από εταιρείες με επαγγελματική διαχείριση.

Οι ΜΜΕ επίσης χάνουν πολλά talέντα που βρίσκουν εργασία σε μεγάλες εταιρείες λόγω επωνυμίας και κατά καιρούς λόγω καλών πακέτων μισθών. Στη συνέχεια αναλύονται οι προκλήσεις της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού στις ΜΜΕ με λεπτομέρεια:

4.2.1 Προσέλκυση και επιλογή εργαζομένων

Οι προκλήσεις για την προσέλκυση και την επιλογή εργαζομένων είναι μεγάλες στις ΜΜΕ. Μία από τις προκλήσεις σε μια ταχέως αναπτυσσόμενη εταιρεία είναι να γίνει αντιληπτή στους δυνητικούς εργαζομένους ως ένα αξιόπιστο brand. Αρχικά, όταν ξεκινήσει τη δραστηριότητά της μια εταιρεία, τότε οι ιδιοκτήτες και τα κορυφαία στελέχη πρέπει να αξιοποιήσουν το δίκτυό τους για να αποκτήσουν talέντα. Καθώς η εταιρεία επιβιώνει και επεκτείνει τις δραστηριότητές της, έχει να κάνει περισσότερο με τη δημιουργία μιας πρότασης αξίας για τους υπαλλήλους για να τους προσελκύσει στην εταιρεία.

Οι δυνητικοί υπάλληλοι αξιολογούν τους οργανισμούς συγκρίνοντας τις πολιτικές και τις πρακτικές ενός οργανισμού και την κουλτούρα του οργανισμού με τις πρακτικές του κλάδου (Williamson, 2000). Οι επιτυχημένοι μεγάλοι οργανισμοί γενικά υιοθετούν πιο εξελιγμένες και κοινωνικά ανταποκρινόμενες πρακτικές διαχείρισης talέντων και ανθρώπινου δυναμικού λόγω των πιέσεων για να αποκτήσουν νομιμότητα και αποδοχή από τους ενδιαφερόμενους. Αυτό θα μπορούσε να επηρεάσει την επιτυχία των προσλήψεων, καθώς οι δυνητικοί υπάλληλοι θα μπορούσαν να θεωρούν τους οργανισμούς με υψηλότερα επίπεδα νομιμότητας ως πιο αξιόπιστους και φερέγγυους σε σύγκριση με εκείνους με χαμηλότερα επίπεδα νομιμότητας (McClean & Collins, 2019).

Ένας από τους τρόπους θεμελίωσης της νομιμότητας είναι ακολουθώντας τα πρότυπα του κλάδου ή ακόμη και προτείνοντας νέους βιομηχανικούς κανόνες στις πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού, συμπεριλαμβανομένης της πρόσληψης. Εναλλακτικά, μια ευνοϊκή εικόνα του εργοδότη της εταιρείας στην αγορά εργασίας θα μπορούσε να ενισχύσει τη νομιμότητα και με τη σειρά της την επιτυχία των προσλήψεων. Μόλις ολοκληρωθεί αυτή η φάση της δημιουργίας της ταυτότητας της επωνυμίας του εργοδότη, έχει να κάνει περισσότερο με την ύπαρξη των σωστών κριτηρίων επιλογής που καλύπτουν τόσο τους προσανατολισμούς συμπεριφοράς όσο και τους τεχνικούς

προσανατολισμούς για την επιλογή νέων εργαζομένων. Οι MME θα ήθελαν υπαλλήλους που δεν είναι μόνο τεχνικά καταρτισμένοι αλλά και πρόθυμοι να επεκταθούν και να κάνουν καθήκοντα και ρόλους που προκύπτουν καθώς η επιχείρηση επεκτείνεται (Van Der Kolk et al., 2019).

Θα μπορούσε να υπάρξει πρόκληση στην πρόσληψη για εξειδικευμένες δεξιότητες όπως η ανάλυση δεδομένων ή η τεχνητή νοημοσύνη, δεδομένης της χαμηλής ορατότητας και της αδύναμης ισχύος στην αγορά των μικρών επιχειρήσεων. Ωστόσο, οι ακόλουθες προσεγγίσεις μπορεί να βοηθήσουν στη βελτίωση του αριθμού προσλήψεων και της ποιότητας των προσλήψεων. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι οι εξελισσόμενες MME αντιμετωπίζουν την πρόκληση ότι οι απαιτήσεις ρόλου συχνά δεν είναι καλά καθορισμένες, αλλά ταυτόχρονα θα πρέπει να αναβαθμιστούν γρήγορα με τους υπαλλήλους τους, εάν απαιτείται ταχεία επέκταση (Rajper et al., 2020). Οι οργανισμοί συχνά παραπαίουν σε αυτήν την άσκηση προσλαμβάνοντας υπαλλήλους στους οποίους συχνά δεν ανατίθενται κάποιες αρμοδιότητες. Σε συνδυασμό με αυτό άλλη μία πρόκληση είναι ο ρόλος που εξελίσσεται και είναι πιο δύσκολο να προσδιοριστούν εκ των προτέρων οι απαιτήσεις του ρόλου.

Εάν δεν υπάρχει συγκεκριμένη απαίτηση εργασίας ή/και εάν υπάρχει αβεβαιότητα σχετικά με τις απαιτήσεις του ρόλου, είναι προτιμότερο από την εταιρεία να ακολουθήσει μια ρεαλιστική προεπισκόπηση εργασίας, ώστε να παρέχεται στους υποψηφίους προειδοποίηση ότι ο ορισμός του ρόλου μπορεί να αλλάξει και ο υποψήφιος να αναμένεται να αναλάβει διαφορετικό σύνολο δραστηριοτήτων ως μέρος του καθορισμένου ρόλου ή να αναμένεται να κάνει έναν διαφορετικό ρόλο συνολικά. Επιπλέον, η αξιολόγηση της προσαρμογής τόσο στον οργανισμό όσο και στην απαίτηση ρόλου είναι υψίστης σημασίας καθώς οι ακατάλληλοι υπάλληλοι θα μπορούσαν να επηρεάσουν την τύχη μιας MME σε πολύ μεγαλύτερο βαθμό (Van Der Kolk et al., 2019).

4.2.2 Ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού

Στην εργασία, οι αναθέσεις ρόλων είναι ένας σημαντικός τρόπος για την ανάπτυξη των εργαζομένων. Λόγω του μικρού μεγέθους και της μικρότερης πολυπλοκότητας των λειτουργιών τους, οι περισσότερες MME δεν θα ήταν σε θέση να αντέξουν οικονομικά το είδος των ευκαιριών ανάπτυξης που προσφέρουν οι μεγάλες επιχειρήσεις. Πολλές

πολυεθνικές επιχειρήσεις που έχουν ισχυρή εστίαση στην ανάπτυξη ταλέντων ακολουθούν ένα τυπικό πρότυπο στην ανάπτυξη των ικανοτήτων τους σε ανθρώπους, όπου το 70 τοις εκατό της ανάπτυξης συμβαίνει στην εργασία, το 20 τοις εκατό της ανάπτυξης γίνεται μέσω καθοδήγησης και από άλλες δυαδικές σχέσεις, ενώ μόνο το 10 τοις εκατό συμβαίνει μέσω της επίσημης απόκτησης δεξιοτήτων και γνώσεων με βάση την τάξη.

Δεδομένης της μικρότερης πολυπλοκότητας της λειτουργίας, η ανάγκη για μηχανισμούς συντονισμού, όπως προσωρινές ομάδες εργασίας και επιτροπές, είναι αρκετά σπάνιες. Πολλές αναπτυξιακές εμπειρίες συμβαίνουν ως μέρος της ομαδικής εργασίας. Η επίσημη και άτυπη ανταλλαγή γνώσεων και προοπτικών που συχνά συμβαίνουν ως μέρος μιας ομάδας που προσπαθεί να επιτύχει κοινούς στόχους συμβάλλει στην επαγγελματική εξέλιξη του ατόμου. Δεδομένης της σχετικά επίπεδης και λειτουργικά εστιασμένης οργανωτικής δομής, οι εργαζόμενοι είναι πιθανό να είναι περισσότερο επικεντρωμένοι στην τεχνική ή λειτουργική τους τεχνογνωσία με μικρή αλληλεπίδραση σε τομείς εκτός του τομέα δραστηριότητάς τους. Αυτό παρέχει μικρότερη έκθεση σε σφαίρες έξω από τη δική τους εργασία (Wapshott & Mallett, 2021).

Αυτές οι εκθέσεις δεξιοτήτων και γνώσεων που προκύπτουν συχνά μέσω της εργασίας σε διαλειτουργικές ομάδες είναι επομένως σχετικά σπάνιες στις ΜΜΕ. Οι μεγάλοι οργανισμοί λειτουργούν σε διάφορα επίπεδα ηγεσίας που παρέχουν περισσότερες αλληλεπιδράσεις με ποικίλο αριθμό ατόμων και απαιτητικές εργασίες, και αυτά συχνά δημιουργούν την παραπάνω επιθυμητή ικανότητα. Παρά τις αναφερόμενες προκλήσεις σε μια μικρή επιχείρηση, υπάρχει μια σειρά από πλεονεκτήματα που σχετίζονται με την ανάπτυξη των ικανοτήτων των ανθρώπων σε μια μικρή επιχείρηση.

Το ευρύτερο εύρος αρμοδιοτήτων και η ανάγκη χειρισμού πολλαπλών εργασιακών ευθυνών, ειδικά στο αρχικό στάδιο των ΜΜΕ, παρέχει έναν ευρύτερο πεδίο μάθησης. Αν και οι διευθυντές στις ΜΜΕ έχουν μεγάλο περιεχόμενο σε συνήθη εποπτική εργασία, ωστόσο απαιτείται να αναλάβουν ευθύνες τις οποίες συνήθως χειρίζεται ένας ανώτατος διευθυντής σε μια μεγάλη εταιρεία (Van Der Kolk et al., 2019). Ως εκ τούτου, ο υπάλληλος και ο διευθυντής ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να είναι ευέλικτοι για να μεταβαίνουν συνεχώς από την εμπλοκή με εξαιρετικά στρατηγικά και τακτικά

ζητήματα στην αντιμετώπιση συνήθων συναλλακτικών δραστηριοτήτων και αντίστροφα.

Ομοίως, ένας διευθυντής διοίκησης μπορεί να εμπλέκεται στη λεπτομέρεια και στη διαπραγμάτευση της αγοράς εξοπλισμού αξίας χιλιάδων ρουπιών που συνήθως χειρίζεται ένας διευθυντής σε επίπεδο διευθυντή σε μια μεγάλη εταιρεία, ενώ ταυτόχρονα εμπλέκεται σε συνήθεις διοικητικές εργασίες όπως η αντιμετώπιση παράπονα των εργαζομένων για τις υποδομές. Πολλοί από τους ρόλους περιλαμβάνουν στρατηγική σκέψη υψηλού επιπέδου και ταυτόχρονα χρειάζονται ισχυρή προκατάληψη για δράση. Επιπλέον, η λιτή στελέχωση και η σχετικά επίπεδη ιεραρχία σε μια μικρή επιχείρηση οδηγεί σε ένα ευρύ σύνολο ευθυνών για έναν εργαζόμενο. Δεδομένου του ευρέος φάσματος αρμοδιοτήτων, της υψηλής πολυπλοκότητας του ρόλου και της ισχυρής προκατάληψης για δράση, πολλές από τις θέσεις εργασίας παρέχουν μεγαλύτερο περιθώριο μάθησης και ανάπτυξης στην εργασία για τα στελέχη των MME.

4.2.3 Εμπλοκή ανθρώπινου δυναμικού στη δημιουργία κουλτούρας

Οι μεγάλες εταιρείες εστιάζουν συνήθως στον αποκλειστικό εντοπισμό ταλέντων και στη δημιουργία μιας βάσης δεδομένων ταλέντων για καθοριστικές θέσεις (Cappelli & Keller, 2014). Καθώς οι μικροί οργανισμοί μεγαλώνουν σε μέγεθος και πολυπλοκότητα, οι μεταβαλλόμενες δομικές μορφές καθιστούν πιο δύσκολο για τις MME να εντοπίζουν συστηματικά τις βασικές θέσεις και την ανάπτυξη μιας δεξαμενής ταλέντων υψηλών δυνατοτήτων για την κάλυψη αυτών των ρόλων (Krishnan & Scullion, 2017). Επιπλέον, η πιο συλλογική και ισότιμη εργασιακή κουλτούρα μπορεί να λειτουργήσει ενάντια σε μια αποκλειστική προσέγγιση στη διαχείριση ταλέντων.

Επίσημες και αποκλειστικές προσεγγίσεις στη διαχείριση ταλέντων στις MME που περιορίζουν τη δεξαμενή ταλέντων στις υψηλές δυνατότητες μπορεί να θέσουν σε κίνδυνο την πιο ισότιμη κουλτούρα της ομαδικής εργασίας στις MME και να υπονομεύσουν το ηθικό της πλειοψηφίας των εργαζομένων που δεν προσδιορίζονται ως ταλέντα. Στην πραγματικότητα, η ύπαρξη ενός καλού στελέχους μπορεί να προκαλέσει την οργή από άλλους μη αναγνωρισμένους υπαλλήλους και οποιαδήποτε τέτοια αναγνώριση πρέπει να γίνει με πολύ διακριτικό τρόπο (Prakash & Krishnan, 2011).

Παρά τους περιορισμούς στη μη ύπαρξη αποκλειστικών προγραμμάτων αναγνώρισης ταλέντων, υπάρχει μια σειρά από πλεονεκτήματα για μια μικρή επιχείρηση όσον αφορά τη δέσμευση και τη διατήρηση εργαζομένων. Οι ΜΜΕ μπορούν να παρέχουν ένα δημιουργικό περιβάλλον όπου ανθίζουν οι νέες ιδέες και η καινοτομία (Zenger & Lazzarini, 2004). Πολλοί υπάλληλοι εκτιμούν την ευελιξία, αναλαμβάνουν δύσκολες εργασίες από νωρίς στην καριέρα τους και κάνουν πολλαπλούς ρόλους σε σύντομο χρονικό διάστημα. Η συνεισφορά των εργαζομένων στον οργανισμό είναι πιο εμφανής σε μια μικρή επιχείρηση και αυτό θα μπορούσε να τονώσει την καριέρα ενός εργαζομένου και θα μπορούσε να είναι μια μεγάλη κινητήρια δύναμη αφοσίωσης και διατήρησης.

Εάν ο οργανισμός είναι σε θέση να χρησιμοποιήσει ένα σύμπλεγμα ταλέντων υψηλού δυναμικού, θα μπορούσε επίσης να αυξήσει τη δέσμευση. Επιπλέον, ένας αναπτυσσόμενος οργανισμός παρέχει ταχύτερη πορεία ανάπτυξης σε σύγκριση με έναν παραδοσιακό μεγάλο οργανισμό. Προκειμένου να αξιοποιήσουν τα παραπάνω πλεονεκτήματα που προκύπτουν σε μια μικρή επιχείρηση, οι ΜΜΕ αντιμετωπίζουν την πίεση να εντοπίσουν και να αναπτύξουν το κατάλληλο ταλέντο για τους σωστούς ρόλους, ακόμη και αν αυτοί γίνονται σε άτυπη βάση. Οι ΜΜΕ έχουν σχετικά επίπεδη οργανωτική δομή. Όχι μόνο ο αριθμός των ιεραρχικών επιπέδων είναι μικρότερος αλλά και ο αριθμός των ατόμων σε κάθε επίπεδο είναι μικρότερος (Wapshott & Mallett, 2021).

Ως εκ τούτου, είναι στελεχωμένα με λιτό τρόπο. Εξαιτίας αυτών των λόγων, αυτοί οι οργανισμοί δεν έχουν την πολυτέλεια να αγνοούν τη μη απόδοση σε επίπεδο μονάδων. Για τον εντοπισμό των βασικών ταλέντων και για τη διαφοροποίηση της καλής απόδοσης από τα υπόλοιπα, ώστε να καταλαμβάνουν κομβικές θέσεις, είναι απαραίτητο να υπάρχουν αξιόπιστες πρακτικές απόδοσης και ανταμοιβής. Οι πρακτικές διαχείρισης απόδοσης και ανταμοιβής δεν μπορούν να ενσωματωθούν απευθείας από τις μικρές επιχειρήσεις. Υπάρχουν περιορισμοί σε προσεγγίσεις όπως η αναγκαστική διανομή σε συστήματα διαχείρισης απόδοσης ή το σύστημα διαφορικής ανταμοιβής για τις υψηλές επιδόσεις (Tyskbo, 2021).

Η διαφοροποίηση της απόδοσης που συνδέεται με διακριτές ανταμοιβές θα παρεμπόδιζε την κουλτούρα χωρίς αποκλεισμούς των ΜΜΕ. Ταυτόχρονα, οι μικρές επιχειρήσεις μπορεί να αισθάνονται την ανάγκη να ανταλλάσσουν σχόλια απόδοσης

και να βελτιώσουν την ποιότητα της παροχής σχολίων, έτσι ώστε τα κενά απόδοσης να αντιμετωπίζονται πιο εύκολα. Οι αξιολογήσεις απόδοσης είναι σημαντικό να γίνονται σε τακτική βάση. Το ανθρώπινο δυναμικό θα μπορούσε να παίζει σημαντικό ρόλο στην προληπτική ώθηση των διευθυντών γραμμής να έχουν αυτές τις συνομιλίες σε τακτική βάση και να τους εκπαιδεύσει να το κάνουν.

Περαιτέρω, είναι σημαντικός ο τρόπος με τον οποίο τίθενται οι στόχοι και πώς προκύπτει μια κοινή άποψη για τους στόχους σε μια επιχείρηση. Σε ένα δυναμικό περιβάλλον μικρών επιχειρήσεων, η από κοινού κατανόηση των στόχων και η καταγραφή σημείων αλληλεξαρτήσεων μεταξύ του οργανισμού αλλά και η ύπαρξη φιλόδοξων στόχων για ανάπτυξη θα ήταν κρίσιμης σημασίας. Εάν οι στόχοι συζητούνται συχνά, είναι συγκεκριμένοι και φιλόδοξοι, είναι πιο πιθανό να δημιουργηθεί μια ισχυρή αίσθηση ιδιοκτησίας και ώθηση για την επίτευξη των στόχων.

Επιπλέον, η δημοσιοποίηση των στόχων για όλους τους εργαζόμενους, θα μπορούσε να ενισχύσει τη διαφάνεια στον οργανισμό και να επιτρέψει στους υπαλλήλους να ευθυγραμμίσουν τις δραστηριότητές τους με την οργανωτική στρατηγική και να συντονιστούν αποτελεσματικά μεταξύ των μονάδων και των τμημάτων. Αυτό είναι ακόμη πιο σημαντικό σε μια ταχέως αναπτυσσόμενη μικρή επιχείρηση που πρέπει να ανταποκρίνεται συχνά στις αλλαγές στο ανταγωνιστικό της περιβάλλον.

4.2.4 Παρακίνηση και διακράτηση του ανθρώπινου δυναμικού

Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, η κύρια πρόκληση για τις ΜΜΕ είναι να διατηρήσουν τη δεξαμενή ταλέντων τους λόγω έλλειψης ανταγωνιστικών αποδοχών. Η δουλειά του ανθρώπινου δυναμικού αυξάνεται όταν οι σημερινοί εργαζόμενοι εγκαταλείπουν τον οργανισμό σε περίοδο κρίσης. Το προσωπικό του ανθρώπινου δυναμικού θα πρέπει να προσπαθήσει να διατηρήσει τους υπάρχοντες υπαλλήλους ακολουθώντας μερικές από τις αποτελεσματικές στρατηγικές που περιλαμβάνουν, την προσφορά ενός ανταγωνιστικού πακέτου παροχών που ταιριάζει στις ανάγκες και τις προσδοκίες των εργαζομένων, χρησιμοποιώντας κίνητρα που θα βοηθήσουν τους εργαζόμενους να έχουν μεγαλύτερη θέληση για τη δουλειά καθώς θα νιώθουν εκτίμηση από την εταιρεία (Van Der Kolk et al., 2019).

Η δημιουργία ανοιχτής επικοινωνίας μεταξύ των εργαζομένων και της διοίκησης αναπτύσσει την εμπιστοσύνη στους εργαζόμενους. Η προώθηση της ανάπτυξης των

εργαζομένων και η συμμετοχή των διευθυντών σε αυτή τη δραστηριότητα θα δώσει στους εργαζομένους μια ορατότητα της δικής τους επαγγελματικής πορείας. Οι διευθυντές πρέπει να αφιερώνουν χρόνο στην καθοδήγηση των εργαζομένων, βοηθώντας τους καλούς υπαλλήλους να μετακινηθούν σε νέες θέσεις και ελαχιστοποιώντας την κακή απόδοση. Στον σημερινό ανταγωνιστικό κόσμο, οι ΜΜΕ πρέπει να προσλαμβάνουν και να επιλέγουν τα καλύτερα talέντα όπου έχουν ανοίγματα και να αναβαθμίζουν talέντα σε τομείς όπου αυτό θα ωφελήσει την επιχείρηση.

Είναι απαραίτητο για τις ΜΜΕ να κάνουν ένα βήμα πίσω και να αξιολογήσουν τα σχέδια εργατικού δυναμικού, καθώς και τις διαδικασίες απόκτησης talέντων και την ενεργοποίηση της τεχνολογίας και να καθορίσουν μια στρατηγική που λειτουργεί για τον οργανισμό στη διαδικασία διατήρησης των υπαλλήλων. Το κίνητρο των εργαζομένων είναι ένας από τους βασικούς παράγοντες που επηρεάζουν την πρόοδο ενός κλάδου. Στις ΜΜΕ, η έλλειψη κινήτρων για τους εργαζόμενους είναι μια σημαντική έλλειψη διαχείρισης. Η διατήρηση της ικανοποίησης των εργαζομένων στην εργασία είναι μια άλλη σημαντική δραστηριότητα ανθρώπινου δυναμικού στις ΜΜΕ (Tyskbo, 2021).

Καθώς τα οικονομικά οφέλη δεν είναι ανταγωνιστικά όπως αυτά των μεγαλύτερων και πιο εδραιωμένων εταιρειών, ο διευθυντής ανθρώπινου δυναμικού της μικρής επιχείρησης πρέπει να διασφαλίσει ότι οι υπάλληλοί της παραμένουν ικανοποιημένοι στη δουλειά. Για τις ΜΜΕ, η καρδιά της διαδικασίας παροχής κινήτρων βρίσκεται στη διασφάλιση και τη διατήρηση ομαλών και αρμονικών εργασιακών και προσωπικών σχέσεων μεταξύ των εργαζομένων τους. Η καθοδήγηση συμβάλλει στην ενίσχυση της αρμονίας στις ΜΜΕ. Η αποτελεσματική συνεργασία και η αρμονία στο χώρο εργασίας εξασφαλίζουν λιγότερες συγκρούσεις και άγχος στην εργασία. Αυτό οδηγεί επίσης σε υψηλότερα εργασιακά κίνητρα, βελτιώνει την παραγωγικότητα της εργασίας και με τη σειρά του εξασφαλίζει υψηλότερο ποσοστό διατήρησης.

Το κίνητρο των εργαζομένων, ειδικά για τις μικρές επιχειρήσεις είναι η μείωση των ποσοστών παραιτήσεων και εναλλαγής προσωπικού. Τα υψηλά επίπεδα παραιτήσεων και κύκλου εργασιών επηρεάζουν αρνητικά την παραγωγικότητα, δεδομένου του αριθμού των εργαζομένων στη μικρή επιχείρηση και του υψηλού κόστους πρόσληψης και αντικατάστασης εργαζομένων που αποχωρούν. Το ανθρώπινο δυναμικό θα πρέπει

να παρακινεί τους εργαζόμενους επικοινωνώντας μαζί τους για τα οφέλη που προσφέρει η ΜΜΕ. Θα πρέπει επίσης να τονίσει τις διάφορες ευκαιρίες προσωπικής ανάπτυξης, αύξησης της εργασίας από τον οργανισμό που μπορεί να παρακινήσει τον εργαζόμενο να φτάσει σε μεγαλύτερα επίπεδα παραγωγικότητας εντός της περιορισμένης χρονικής περιόδου. Έτσι, μέσω των κινήτρων, η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού θα μπορούσε να βελτιώσει την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα με την οποία εργάζονται οι εργαζόμενοι.

4.2.5 Έλλειψη επαγγελματικής κατάρτισης

Η επαγγελματική κατάρτιση αγνοείται από τις μεσαίες και μικρές εταιρείες. Παρόλο που η εκπαίδευση αναγνωρίζεται ως σημαντικό ζήτημα ανθρώπινου δυναμικού για πολλές μικρές επιχειρήσεις, η έρευνα δείχνει ότι η επίσημη εκπαίδευση είναι λιγότερο πιθανό να παρέχεται σε αυτές τις εταιρείες (Barrett et al., 2007). Αυτή η κατάσταση είναι πιο σοβαρή στις μικρές εταιρείες. Σύμφωνα με τον Mazzarol (2003) οι μικρές επιχειρήσεις είναι απρόθυμες να επενδύσουν στην εκπαίδευση ανθρώπινου δυναμικού, με αποτέλεσμα να αγνοούν τα οφέλη, τα χρονικά ζητήματα και τους φόβους αύξησης της κινητικότητας των εργαζομένων (Saru, 2007).

Υπάρχουν διάφοροι λόγοι για την έλλειψη επαγγελματικής κατάρτισης. Αρχικά, οι πολιτικές ανθρώπινου δυναμικού έχουν ως αποτέλεσμα την άγνοια της επαγγελματικής κατάρτισης. Προηγούμενες κεντρικές πολιτικές στελέχωσης συνέβαλαν σε επίμονα χαμηλά επίπεδα τεχνικών δεξιοτήτων και εμπειρίας διαχείρισης στην αγορά εργασίας. Η κατάρτιση και η επαγγελματική ανάπτυξη του προσωπικού ήταν μια βασική πρόκληση για τις επιχειρήσεις. Ο Mazzarol (2003) προειδοποιεί ότι καθώς μια επιχείρηση μεγαλώνει και ο αριθμός των εργαζομένων αυξάνεται, η πολυπλοκότητα των πολιτικών και πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού αποκτά μεγαλύτερη σημασία για τη μακροπρόθεσμη επιτυχία της ΜΜΕ. Περαιτέρω, η έρευνα έχει δείξει ότι η άτυπη φύση της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων στις μικρές επιχειρήσεις συμβάλλει στις δυσκολίες πρόσληψης και διατήρησης των εργαζομένων (Walker et al., 2007).

Αλλά μερικές ίδιες εταιρείες απλά δεν είναι σίγουρες για το αν χρειάζονται πραγματικά την πίστη των ταλέντων, καθώς υπάρχει αβεβαιότητα για το μέλλον. Όσο μικρότερη είναι η βεβαιότητα για την πρόβλεψη, τόσο μεγαλύτερος είναι ο κίνδυνος και το κόστος της εσωτερικής ανάπτυξης και τόσο μεγαλύτερη είναι η ελκυστικότητα των

προσλήψεων (Cappelli, 2008). Η αισιόδοξη πλευρά είναι ότι όλο και περισσότερες εταιρείες αντιλαμβάνονται τη σημασία της επαγγελματικής κατάρτισης. Αρκετές μελέτες έχουν δείξει ότι οι εσωτερικές μαθησιακές δραστηριότητες σε επίπεδο ομάδας έχουν θετικά αποτελέσματα (Bresman, 2010).

Η ικανότητα διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού με συνεπή και αποτελεσματικό τρόπο βοηθά τις μικρές επιχειρήσεις να προσελκύουν και να διατηρούν υψηλής ποιότητας και ικανούς υπαλλήλους, οι οποίοι με τη σειρά τους είναι σε θέση να δημιουργήσουν προστιθέμενη αξία, δίνοντας τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις να αναπτυχθούν καλύτερα και να διατηρήσουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και έτσι να διατηρήσουν ανώτερη απόδοση για μεγαλύτερο χρονικό διάστημα (Zheng et al., 2008). Ωστόσο, λόγω των περιορισμένων πόρων που διατίθενται σε μεσαίες και μικρές εταιρείες, η επαρκής επαγγελματική κατάρτιση εξακολουθεί να είναι δύσκολο να γίνει στην πράξη.

Οι μικρές επιχειρήσεις, ιδιαίτερα εκείνες οι οικογενειακές επιχειρήσεις μπορεί επίσης να είναι μάλλον συνειδητές στο χρόνο και το κόστος. Είναι πιο πιθανό να υιοθετήσουν ευκαιριακή συμπεριφορά επιλέγοντας στρατηγικά περισσότερες ή λιγότερες πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού που θα μπορούσαν να αξιοποιήσουν καλύτερα τους περιορισμένους πόρους τους προκειμένου να επιτύχουν τα μέγιστα αποτελέσματα απόδοσης (Zheng et al., 2008). Στην πραγματικότητα, ο Billett (2001) διαπίστωσε ότι η πραγματική τιμή της κατάρτισης είναι υψηλότερη στις μικρές επιχειρήσεις από τις μεγάλες επιχειρήσεις. Αυτό στη συνέχεια επιδεινώνεται από το γεγονός ότι οι περισσότερες επιχειρήσεις, αλλά ιδιαίτερα οι μικρές επιχειρήσεις δεν είθισται να εκπαιδεύουν το προσωπικό τους καθώς έχουν άλλες προτεραιότητες που είναι πιο σημαντικές (Walker et al., 2007).

Οι εταιρείες ανησυχούν ότι, παρόλο που επενδύουν στην επαγγελματική κατάρτιση, δεν μπορούν να επωφεληθούν από αυτήν. Μπορεί ακόμη και να έχουν το δικαίωμα να θεωρούν τα ακριβά αναπτυξιακά τους προγράμματα ως αναπόφευκτο κόστος της επιχειρηματικής δραστηριότητας. Όμως, με την ίδια δυναμική που κάνει τη σημερινή δεξαμενή ταλέντων λιγότερο πιστή, παρουσιάζουν ευκαιρίες για τις εταιρείες να μειώσουν το κόστος εκπαίδευσης των εργαζομένων και έτσι να βελτιώσουν την απόδοση της επένδυσής τους σε δολάρια ανάπτυξης, όπως θα μπορούσαν από οποιαδήποτε προσπάθεια E&A (Cappelli, 2008). Και ο χρόνος που καταναλώνει η

διαδικασία κατάρτισης είναι ένας άλλος λόγος για τον οποίο οι μεσαίες και μικρές εταιρείες είναι απρόθυμες να πραγματοποιήσουν εκπαίδευση στο προσωπικό τους (Saru, 2007).

4.2.6 Σύστημα διαχείρισης ταλέντων

Οι MME υστερούν στο σύστημα διαχείρισης ταλέντων. Οι ιδιοκτήτες επιχειρήσεων δεν έχουν όραμα και δεν λαμβάνουν υπόψη τις δικές τους δυνατότητες και την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού και οι ιδιοκτήτες-διευθυντές συχνά δεν διαθέτουν τις διαχειριστικές δεξιότητες που απαιτούνται για την εφαρμογή πρακτικών εκτός της τεχνικής τους τεχνογνωσίας (Redmond et al., 2007). Σύμφωνα με τους (Walker et al., 2007) η πλειοψηφία των μικρών επιχειρήσεων ηγείται από ιδιοκτήτες-διαχειριστές που είναι στρατηγικά μυωπικοί και δεν έχουν το μακροπρόθεσμο όραμα που απαιτείται για τους διαχειριστές ιδιοκτητών να προσδιορίσουν το μέλλον της επιχείρησής τους.

Επομένως, είναι σημαντικό να γνωρίζουμε γιατί πολλοί ιδιοκτήτες-διευθυντές μικρών επιχειρήσεων δεν αγκαλιάζουν τη δια βίου μάθηση για την επιχείρησή τους και την προσωπική τους ανάπτυξη. Από την άλλη πλευρά, οι εταιρείες δεν επιτρέπουν να δοθεί πλήρης σημασία στις επαγγελματικές γνώσεις ή τις δεξιότητες των εργαζομένων στη δουλειά τους, το προσωπικό συνήθως κατατάσσεται σε ακατάλληλη θέση, έτσι ώστε το προσωπικό να μην χρησιμοποιείται πλήρως στην επιχείρηση. Σύμφωνα με τον CarPELLI (2008) πρέπει να ακολουθείται από τις MME μια θεμελιωδώς προσέγγιση στη διαχείριση ταλέντων που θα λαμβάνει υπόψη τη μεγάλη αβεβαιότητα που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις σήμερα. Η διαχείριση ταλέντων είναι απλώς θέμα πρόβλεψης της ανάγκης για ανθρώπινο κεφάλαιο και στη συνέχεια καθορισμού ενός σχεδίου για την κάλυψη της (CarPELLI, 2008).

4.3 Η επίδραση της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού στην απόδοση των MME

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει η τυπικότητα του ανθρώπινου δυναμικού, που ορίζεται ως ο βαθμός στον οποίο οι πολιτικές και οι πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού τεκμηριώνονται, συστηματοποιούνται, θεσμοθετούνται και ενσωματώνονται στην εταιρεία (Nguyen & Bryant, 2004), με τον υψηλότερο δείκτη τυπικότητας ανθρώπινου δυναμικού να είναι η παρουσία ενός ειδικού επαγγελματία ανθρώπινου δυναμικού για

τη διαχείριση τέτοιων θεμάτων (Singh & Vohra, 2009). Αυτό είναι σημαντικό καθώς στις μεγάλες εταιρείες βασικές δραστηριότητες ανθρώπινου δυναμικού όπως η πρόσληψη, η επιλογή, η ανάπτυξη, η χρησιμοποίηση, η επιβράβευση και η παρακίνηση εργαζομένων συνήθως υποστηρίζονται από ένα τμήμα ανθρώπινου δυναμικού ή τουλάχιστον από έναν ειδικό του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού.

Οι μικρές επιχειρήσεις, αντίθετα, συχνά αναφέρεται ότι δεν διαθέτουν εξειγμένες και επίσημες πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού και σπάνια διαθέτουν επαγγελματίες και ειδικούς του ανθρώπινου δυναμικού (Wapshott & Mallett, 2015). Αντίθετα, τα θέματα ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να παραμείνουν στον τομέα των οργανωτικών ηγετών, ιδιαίτερα των ιδρυτών και των ιδιοκτητών, ή μπορεί να ανατεθούν σε άλλο μη εξειδικευμένο προσωπικό ως μέρος της ευρύτερης διευθυντικής τους αποστολής (Marlow et al., 2010). Σε μία έρευνα που πραγματοποιήθηκε από τους Van Wanrooy et al. (2013) διαπιστώθηκε ότι περισσότεροι από τους μισούς Βρετανούς υπαλλήλους (55%) απασχολούνται σε μικρούς χώρους εργασίας χωρίς επίσημο τμήμα ανθρώπινου δυναμικού και η παρουσία ή η απουσία ειδικού ανθρώπινου δυναμικού εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από το μέγεθος του χώρου εργασίας.

Εκτός από αυτές τις διαφορετικές δομές και ίσως ακόμη και λόγω αυτών των διαφορετικών δομών, οι εργασιακές πρακτικές και οι σχέσεις σε μικρότερες επιχειρήσεις συχνά διέπονται από άτυπους κανόνες. Η κεντρική πρόταση της καθολικής προοπτικής είναι ότι ένα συγκεκριμένο σύνολο πολιτικών και πρακτικών της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού συνδέεται θετικά με την απόδοση του οργανισμού ανεξάρτητα από το πλαίσιο (Savaneviciene & Stankeviciute, 2012). Αυτή η θέση συνδέεται κανονικά με σημαντικά έργα μελετητών, όπως είναι αυτά των Huselid (1995) και Pfeffer (1998). Ορισμένοι προτείνουν ότι οι θετικές σχέσεις μεταξύ διαφορετικών βέλτιστων πρακτικών είναι αθροιστικές. Όσο περισσότερες πολιτικές ή πρακτικές χρησιμοποιούνται, τόσο καλύτερη θα είναι η επιχειρηματική απόδοση, ενώ άλλοι προτείνουν ένα πιο πολλαπλασιαστικό αποτέλεσμα που σχετίζεται με συγκεκριμένα πακέτα (MacDuffie, 1995).

Οι θεωρητικοί έκτακτης ανάγκης, από την άλλη πλευρά, υποστηρίζουν ότι μια αποτελεσματική στρατηγική διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού η οποία μπορεί να εξαρτάται από το συγκεκριμένο οργανωτικό ή περιβαλλοντικό πλαίσιο (Chuang & Huang, 2005). Από αυτή την άποψη, η σχέση μεταξύ της διοίκησης του ανθρώπινου

δυναμικού και της απόδοσης της εταιρείας μπορεί να εξαρτάται από μια σειρά μεταβλητών (Sheehan, 2014), συμπεριλαμβανομένης της στρατηγικής του οργανισμού, του εξωτερικού περιβάλλοντος, της χώρας, του τομέα και των ομάδων εργαζομένων. Η προοπτική του ενδεχόμενου είναι πιο περίπλοκη λόγω των αλληλεπιδράσεων παρά των απλών γραμμικών σχέσεων που χαρακτηρίζουν την καθολική προοπτική (Delery & Doty, 1996).

Μία άλλη άποψη και συγκεκριμένα αυτή της προσέγγισης της διαμόρφωσης συνδυάζει στοιχεία τόσο της βέλτιστης πρακτικής όσο και των ενδεχόμενων προσεγγίσεων και προτείνει ότι οι αποτελεσματικοί οργανισμοί πρέπει να αναπτύξουν ένα συνεκτικό σύστημα ανθρώπινου δυναμικού που επιτυγχάνει τόσο οριζόντια όσο και κάθετη προσαρμογή, με δυνατότητα δημιουργίας καλών αποτελεσμάτων. Η οριζόντια προσαρμογή αναφέρεται στην εσωτερική συνέπεια των πολιτικών ανθρώπινου δυναμικού του οργανισμού, ενώ η κάθετη προσαρμογή αφορά τη συμφωνία του συστήματος της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού με το οργανωτικό πλαίσιο.

Αν και οι περισσότερες από τις παραπάνω συζητήσεις έχουν λάβει χώρα στο πλαίσιο μεγάλων επιχειρήσεων, έχει αυξηθεί το ενδιαφέρον για τη διερεύνηση της σχέσης μεταξύ των πρακτικών της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού και της απόδοσης της εταιρείας στο πλαίσιο των μικρών επιχειρήσεων. Όπως συμβαίνει με τις μελέτες μεγάλων επιχειρήσεων, στην πλειονότητα των εμπειρικών μελετών έχει εντοπιστεί μια θετική σχέση μεταξύ της χρήσης πολιτικών και πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού και της απόδοσης των μικρών επιχειρήσεων. Για παράδειγμα, ο Way (2002) προτείνει ότι τα συστήματα εργασίας υψηλής απόδοσης συνδέονται αρνητικά με την εναλλαγή του εργατικού δυναμικού και σχετίζονται θετικά με την παραγωγικότητα της εργασίας μεταξύ των μικρών επιχειρήσεων των ΗΠΑ.

Η μελέτη του Sheehan (2014) για τις βρετανικές μικρές επιχειρήσεις δείχνει επίσης μια σημαντική, ταυτόχρονη και διαχρονική σχέση μεταξύ της χρήσης επίσημων πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού και των διαφορετικών δεικτών απόδοσης της εταιρείας. Αυτή η διαχρονική μελέτη ελέγχει επίσης την προηγούμενη απόδοση στην εκτίμηση, και επομένως αντιμετωπίζει ανησυχίες σχετικά με τη δυνατότητα αντίστροφης αιτιότητας στη σχέση διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού και απόδοσης, ένα θέμα που έχει υπο-ερευνηθεί στη βιβλιογραφία της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού (Razouk, 2011).

4.4 Σχέση ανάμεσα στα κίνητρα εργαζομένων και στην απόδοση των υπαλλήλων

Το πιο σημαντικό αποτέλεσμα του κινήτρου, αναμφισβήτητα, είναι η ατομική απόδοση. Από αυτή την άποψη, το εγγενές κίνητρο θεωρείται ότι συγκεντρώνει τον υψηλότερο βαθμό προσπάθειας (Meyer et al., 2004), καθώς σχετίζεται με υψηλά επίπεδα ενέργειας (Ryan & Deci, 2008) και επιμονής από την πλευρά των υπαλλήλων. Επιπλέον, το κίνητρο σχετίζεται πλήρως με τον ενθουσιασμό και τη δέσμευση (Van Den Broeck et al., 2013) και την ευημερία (Nix et al., 1999). Για να ενεργοποιηθούν οι εργαζόμενοι και να επικεντρωθούν στην εργασία τους με τρόπο χωρίς αποκλεισμούς, θεωρητικοποιούνται όλες αυτές οι καταστάσεις θετικής επίδρασης.

Επιπλέον, για να συνδεθεί θετικά με την επίδοση εντός του ρόλου στους τομείς της εκπαίδευσης και της εργασίας (Cerasoli et al., 2014) έχει επίσης αποδειχθεί ότι υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ της παροχής κινήτρων στους υπαλλήλους και της εργασιακής απόδοσης και της δημιουργικότητας (Gagné & Deci, 2005). Επιπλέον, για την ενίσχυση της απόδοσης, το κίνητρο ενεργοποιεί ένα ευρύ φάσμα στάσεων, αποτελεσμάτων, σκέψεων και συναισθημάτων. Τα βασικά οφέλη των στάσεων είναι οι αντιλήψεις για την αυτονομία και την αποτελεσματικότητα (Cho & Perry, 2012). Οι Yen και Tang (2015) βρήκαν ότι υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ των κινήτρων και της απόδοσης των υπαλλήλων.

Ο Zámečník (2014) πρότεινε ότι μπορούν να οργανωθούν διαφορετικά προγράμματα παρακίνησης για την ίδια κινητήρια ομάδα εργαζομένων. Ο συγγραφέας υποστήριξε ότι τα εσωτερικά και εξωτερικά κίνητρα είναι σημαντικοί παράγοντες για την απόδοση των εργαζομένων. Οι Sanyal και Biswas (2014) ερεύνησαν τη στάση των εργαζομένων στις εταιρείες λογισμικού στην Ινδία ως προς την αξιολόγηση της απόδοσης και βρήκαν ότι η παροχή κινήτρων στους εργαζομένους οδηγεί σε καλύτερα αποτελέσματα σε ότι αφορά την απόδοσή τους. Ομοίως, οι Van Der Kolk et al. (2019) εξέτασαν τις σχέσεις μεταξύ των διαφόρων τύπων διοικητικού ελέγχου, των εσωτερικών και εξωτερικών κινήτρων και της απόδοσης στον δημόσιο τομέα. Τα ευρήματα τόνισαν ότι το εσωτερικό κίνητρο ενισχύει την απόδοση του εργαζομένου. Οι Zlate και Cucui (2015) αποκάλυψαν ότι η απόδοση των υπαλλήλων συνδέεται στενά με τα κίνητρα.

Σύμφωνα με τη μελέτη των Rita et al. (2018), τα εργασιακά κίνητρα έχουν σημαντική επίδραση στην απόδοση των εργαζομένων. Οι Kuvaas et al. (2017) ερεύνησαν την επίδραση των εσωτερικών και εξωτερικών κινήτρων στην απόδοση των εργαζομένων και διαπίστωσαν ότι τόσο τα εσωτερικά όσο και τα εξωτερικά κίνητρα έχουν διαφορετική επίδραση στην εργασιακή απόδοση του εργαζομένου. Τα ευρήματα της μελέτης έδειξαν ότι το εσωτερικό κίνητρο συσχετίστηκε θετικά με την εργασιακή απόδοση και έχει αρνητική σχέση με την πρόθεση μετακίνησης και την επαγγελματική εξουθένωση. Ωστόσο, το εξωτερικό κίνητρο έχει θετική σχέση με την πρόθεση μετακίνησης και την επαγγελματική εξουθένωση και έχει αρνητική συσχέτιση με την εργασιακή απόδοση.

Οι Kvaløy et al. (2015) κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι τα κίνητρα ενισχύουν την απόδοση του εργαζομένου μόνο αφού συνοδεύονται από αμοιβή απόδοσης. Επίσης, η αμοιβή απόδοσης μειώνεται εάν δεν συνοδεύεται από κίνητρο. Η επίδραση των κινήτρων στην οργανωτική απόδοση έχει διερευνηθεί και από τον Osabiyi (2015), ο οποίος κατέληξε στο συμπέρασμα ότι οι εργαζόμενοι πρέπει να έχουν τη δουλειά για την οποία έχουν εκπαιδευτεί. Οι εργαζόμενοι με κίνητρα αποδίδουν καλύτερα από τους εργαζόμενους με λιγότερα κίνητρα, επειδή οι εργαζόμενοι με κίνητρα έχουν κάποιο είδος αναγνώρισης και επιτυχίας μέσω των κινήτρων.

Οι εγγενείς ανταμοιβές αναφέρονται σε εκείνα τα κίνητρα που έχουν δοθεί στους υπαλλήλους ενός οργανισμού. Μια εγγενής ανταμοιβή είναι μια εσωτερική ανταμοιβή που επιτυγχάνουν οι εργαζόμενοι από την επιτυχή ολοκλήρωση των εργασιών τους. Αυτές οι ανταμοιβές είναι κυρίως ψυχολογικές και βασίζονται στην προσπάθεια και τις ικανότητες ενός ατόμου. Οι εγγενείς ανταμοιβές προκαλούν μια θετική συναισθηματική αντίδραση και εργάζονται για να παρακινήσουν τους εργαζόμενους να συνεχίσουν να βελτιώνονται καθώς και να κάνουν μόνιμες αλλαγές συμπεριφοράς όταν χρειάζεται (Ryan & Deci, 2020). Για παράδειγμα, όταν κάποιος ολοκληρώνει μια εργασία με επιτυχία, θα βιώσει συχνά μια αίσθηση ικανοποίησης και επιτυχίας.

Αυτή η εγγενής ανταμοιβή στη συνέχεια παρακινεί τον εργαζόμενο να συνεχίσει να ολοκληρώνει με επιτυχία αυτή την εργασία στο μέλλον για να βιώσει περαιτέρω αυτά τα θετικά συναισθήματα. Παραδείγματα εγγενών ανταμοιβών στο χώρο εργασίας περιλαμβάνουν υπερηφάνεια για την εργασία των υπαλλήλων, αισθήματα σεβασμού από τους προϊστάμενους ή/και άλλους υπαλλήλους, την προσωπική ανάπτυξη, την

απόκτηση μεγαλύτερης εμπιστοσύνης από τους διευθυντές, την εργασία που είναι ευχάριστη, τα αισθήματα ολοκλήρωσης, την εκμάθηση για κάτι νέο ή την επέκταση των ικανοτήτων, επιτρέποντας στους υπαλλήλους να επιλέγουν σε ποια έργα θα εργάζονται και να είναι μέρος μιας ομάδας.

Οι προηγούμενες μελέτες είναι υπέρ της θετικής συνέπειας ενός συστήματος ανταμοιβής στην απόδοση των εργαζομένων. Οι Devaro et al. (2017) διεξήγαγαν την έρευνά τους στην Καλιφόρνια και εξέτασαν τη σχέση μεταξύ της εκπαίδευσης και των εσωτερικών κινήτρων σε οργανισμούς κερδοσκοπικούς και μη. Η μελέτη κατέληξε στο συμπέρασμα ότι η εκπαίδευση έχει υψηλή συχνότητα σε μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς και αυτοί οι μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί έχουν χαμηλότερους βασικούς μισθούς σε σύγκριση με τους κερδοσκοπικούς οργανισμούς. Σύμφωνα με τη μελέτη των Tymon et al. (2010), οι εγγενείς ανταμοιβές που βιώνονται είναι ένα κρίσιμο στοιχείο για τη διατήρηση των εργαζομένων, την ικανοποίηση από τον οργανισμό και την επιτυχία της σταδιοδρομίας.

Οι Stumpf et al. (2013) επικεντρώθηκαν στη μείωση της δυσαρέσκειας και της παραίτησης των εργαζομένων σε μεγάλα, σχεδιασμένα από συμβούλους προγράμματα αλλαγής, αυξάνοντας τις εγγενείς ανταμοιβές. Τα ευρήματα της μελέτης τους έδειξαν ότι οι εγγενείς ανταμοιβές σχετίζονται θετικά με την ικανοποίηση από τον οργανισμό και τις προθέσεις παραμονής και στις δύο χρονικές περιόδους, με προγράμματα που υποστηρίζουν την καινοτομία των εργαζομένων ώστε να ενισχύουν περαιτέρω την ικανοποίηση και τη διατήρηση των εργαζομένων και πιο έντονα κατά την προσπάθεια αλλαγής. Επιπλέον, οι Mosquera et al. (2020) αξιολόγησαν τον ρόλο της ικανοποίησης με τις εγγενείς ανταμοιβές στις εταιρείες της Πορτογαλίας.

Τα αποτελέσματα της μελέτης τους έδειξαν ότι οι εγγενείς ανταμοιβές έχουν θετικό και σημαντικό αντίκτυπο στην εργασιακή ικανοποίηση του εργαζομένου. Οι Bassett-Jones και Lloyd (2005) εξήγησαν ότι τα εγγενή κίνητρα και η εκτίμηση παίζουν ζωτικό ρόλο στην ικανοποίηση των εργαζομένων και όχι στα χρήματα και τα μόνους. Ο Yang (2008) εξέτασε την ατομική απόδοση και τα αποτελέσματα της μελέτης του και έδειξε ότι δεν μπορούμε να επαληθεύσουμε την ατομική απόδοση. Ακόμα κι έτσι, ισχυρίστηκε επίσης ότι εάν η απόδοση των εργαζομένων είναι παρατηρήσιμη, τότε οι οργανισμοί μπορούν να χρησιμοποιήσουν άμεσα μόνους ή σχεσιακές συμβάσεις για να τους παρακινήσουν με βάση την απόδοσή τους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

5.1 Συμπεράσματα

Αυτή η μελέτη εξέτασε τη σχέση μεταξύ των πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού, των προκλήσεων του ανθρώπινου δυναμικού και της απόδοσης της επιχείρησης στις ΜΜΕ. Τα αποτελέσματα της βιβλιογραφικής ανασκόπησης δείχνουν ότι ο δείκτης τυπικότητας του ανθρώπινου δυναμικού συνδέεται θετικά και σημαντικά με τις χρηματοοικονομικές επιδόσεις και την παραγωγικότητα της εργασίας στο συνολικό πληθυσμό των ΜΜΕ (De Winne & Sels, 2013). Τέτοιες προοπτικές υποδηλώνουν ότι υπάρχει μια καθολικά θετική σχέση μεταξύ συγκεκριμένων πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού και της απόδοσης της εταιρείας, ανεξάρτητα από το επιχειρηματικό πλαίσιο και το περιβάλλον. Ωστόσο, αυτή η ανάλυση που παρουσιάζεται φαίνεται να αμφισβητεί προηγούμενα επιχειρήματα στη βιβλιογραφία που υποδηλώνουν ότι η τυπικότητα του ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να είναι περιττή ή ακόμη και επιζήμια (Saridakis et al., 2013).

Καθώς οι επιχειρήσεις αναπτύσσονται, μπορεί να δυσκολεύονται να ελέγξουν το εσωτερικό περιβάλλον με τον ίδιο τρόπο και μπορεί να γίνεται όλο και πιο ανέφικτο για τους ανώτερους ηγέτες να διαχειρίζονται άμεσα θέματα εργατικού δυναμικού (Storey et al., 2010). Η ανάγκη τυποποίησης, εξειδίκευσης και διαχείρισης μπορεί να προκύψει ως απόπειρα των οργανισμών να διαχειριστούν ένα μεγαλύτερο και πιο περίπλοκο εργατικό δυναμικό (Marlow et al., 2010). Επίσης, διαπιστώθηκε ότι ίσως η βασική πρόκληση για τις ΜΜΕ είναι να εισάγουν ένα κατάλληλο επίπεδο επισημοποίησης για την αποτελεσματική διαχείριση και τη βελτίωση της απόδοσης της επιχείρησης.

Όλες οι εταιρείες συνδυάζουν τυπικότητα και ανεπίσημο χαρακτήρα όπως συνδυάζουν τον έλεγχο και τη συναίνεση. Η ισορροπία διαφέρει καθώς οι συνθήκες ποικίλλουν. Ωστόσο, η αποτύπωση των πλεονεκτημάτων τόσο της τυπικότητας όσο και της ανεπίσημης και κατάλληλης ισορροπίας μεταξύ των δύο είναι ένα δίλημμα που δικαιολογεί χρήζει περαιτέρω έρευνας (Saridakis et al., 2013). Επίσης, εξετάστηκε εάν η υψηλή οργανωτική δέσμευση ή η υψηλή εργασιακή ικανοποίηση μετριάζουν τη σχέση μεταξύ των επίσημων πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού και της απόδοσης της εταιρείας στις ΜΜΕ. Είναι ενδιαφέρον ότι τα αποτελέσματα αποκαλύπτουν ότι η

θετική σχέση μεταξύ των επίσημων πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού και της οικονομικής απόδοσης των ΜΜΕ μετριάζεται από την υψηλή ικανοποίηση από την εργασία (Saridakis et al., 2013).

Επιπλέον, προέκυψε ότι οι εταιρείες τείνουν να είναι σε θέση να βελτιώσουν την απόδοσή τους εστιάζοντας στους υπαλλήλους τους και στις μεθόδους διαχείρισης εργαζομένων. Η στρατηγική διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού έχει προτείνει ότι η απόδοση μιας εταιρείας εξαρτάται τουλάχιστον από τους εργαζομένους της και τη συμπεριφορά των εργαζομένων κατά την εφαρμογή της στρατηγικής της εταιρείας. Ένα σύστημα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού που μπορεί να επηρεάσει αποτελεσματικά τη συμπεριφορά και τα κίνητρα των εργαζομένων θα βελτιώσει την παραγωγικότητα και τη σκοπιμότητα του οργανισμού. Οι μικρές επιχειρήσεις θα πρέπει να μεγιστοποιήσουν την απόδοση μέσω της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού,.

Αξίζει να σημειωθεί ότι βρέθηκε ότι υπάρχει σημαντική σχέση μεταξύ του συστήματος ανθρώπινου δυναμικού και της απόδοσης. Προφανώς, με βάση την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας, υπάρχει μια αυξανόμενη συναίνεση ότι η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού και η απόδοση της εταιρείας σχετίζονται θετικά. Παρά τη συμφωνία αυτή, η φύση της εταιρικής σχέσης παραμένει αμφιλεγόμενη. Όποτε πρόκειται για την ανάπτυξη της εταιρείας, τη συνεχή βελτίωση της σχέσης και οποιαδήποτε περαιτέρω ανάπτυξη χρειάζεται η εταιρεία, η στρατηγική διαχείριση είναι ένας από τους πιο κρίσιμους παράγοντες. Η πλειονότητα των μελετών έχει επίσης αποκαλύψει ότι η ρύθμιση εξαρτάται κυρίως από ερευνητές σε μεγάλες εταιρείες.

Μόνο μερικοί από αυτούς τόνισαν τη σημασία της στρατηγικής διοίκησης σε μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις. Οι μικρές και μεσαίου μεγέθους επιχειρήσεις μπορούν να επιτύχουν υψηλότερη και ταχύτερη ανάπτυξη επειδή έχουν συμβάλει στη δημιουργία θέσεων εργασίας. Η επέκτασή του παρεμποδίστηκε από ανεπαρκείς δεσμούς, ιδίως με την εξωτερική αγορά, καθώς και από ανεπαρκείς πόρους. Ως αποτέλεσμα, οι ΜΜΕ πρέπει να βελτιώσουν την ανταγωνιστικότητά τους, ειδικά σε αυτή την αγορά, κάτι που μπορεί να επιτευχθεί με τη διαμόρφωση αποτελεσματικών στρατηγικών. Αν και προηγούμενες μελέτες στην στρατηγική διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού έχουν επανειλημμένα αποδείξει ότι διάφορες ιδέες του ανθρώπινου δυναμικού και η παραγωγικότητα της εταιρείας έχουν θετική σχέση.

Τέλος, διαπιστώθηκε ότι οι μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις είναι λιγότερο πιθανό να εφαρμόσουν πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού υψηλής απόδοσης σε σχέση με τις μεγαλύτερες εταιρείες. Αυτή η επίδραση του μεγέθους της εταιρείας θα μπορούσε να οφείλεται σε μη μετρήσιμες διαφορές στη συγκέντρωση, την τυποποίηση και την εξειδίκευση μεταξύ μικρών και μεγάλων επιχειρήσεων. Το μέγεθος της επιχείρησης χρησιμοποιείται συχνά ως δείκτης για αυτές τις δομικές διαστάσεις, με τις επιπτώσεις στο μέγεθος της επιχείρησης να θεωρούνται ως μέτρο της σημασίας τους.

5.2 Προτάσεις

Η πιο σημαντική, εμφανής λύση είναι η εστίαση στο ανθρώπινο και κοινωνικό κεφάλαιο. Η ανάπτυξη προσωπικού και σχέσεων έχει αποδειχθεί ότι παράγουν υψηλότερες επιδόσεις, επίτευξη των οργανωτικών στόχων και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η επένδυση στον παράγοντα άνθρωποι και η οικοδόμηση των πλεονεκτημάτων τους γνώσεις και δεξιότητες εντός της εταιρείας μπορεί να προσφέρει καινοτόμες ικανότητες που είναι ικανές να διαταράξουν την υπάρχουσα ανταγωνιστική βιομηχανία. Επιπλέον, οι μικρές επιχειρήσεις θα πρέπει να λάβουν υπόψη πόσο ισχυρά είναι αυτά τα αποτελέσματα. Οι αιτιώδεις σχέσεις μεταξύ των βασικών συνθηκών όπως εμπιστοσύνη, ανταλλαγή γνώσης και δέσμευση και της καινοτομίας έχουν θετικές και συσχετίσεις.

Η ύπαρξη βασικών συνθηκών προκαλεί θετικά οργανωτικά αποτελέσματα ενώ η απουσία βασικών συνθηκών οδηγεί σε αποτυχία των μικρών επιχειρήσεων. Μία από τις πιο ωφέλιμες λύσεις θα ήταν η επιβολή της ευθύνης ιδιοκτήτη-διαχειριστή. Δεδομένου του γεγονότος ότι οι ιδιοκτήτες και οι διευθυντές στις μικρές επιχειρήσεις επηρεάζουν τις προτεραιότητες, τις πρακτικές και την οργανωτική κουλτούρα με υψηλότερη ικανότητα, πρέπει να είναι σε θέση να υλοποιούν πραγματικές συνεισφορές κοινωνικής ευθύνης προς τους εσωτερικούς ενδιαφερόμενους. Τα κίνητρα και οι προτεραιότητες του ανθρώπινου δυναμικού ιδιοκτήτη-διαχειριστή θα πρέπει να ταιριάζουν με τις πραγματικές πρακτικές τους.

Όπως ειπώθηκε και προηγουμένως, οι επιχειρηματικές πρακτικές των μεγάλων εταιρειών δεν μπορούν να εφαρμοστούν σε μικρές επιχειρήσεις σε πρώιμο στάδιο. Ωστόσο, ορισμένες πρακτικές μπορούν να ενσωματωθούν σε κάθε στάδιο επέκτασης για να διευκολύνουν την επισημοποίηση και την τυποποίηση των ΜΜΕ. Παράγοντες

όπως η επισημοποίηση των πολιτικών και πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού είναι βέβαιο ότι θα ισχύουν για τις μικρές επιχειρήσεις και θα εργαστούν για να ενσταλάξουν την εμπιστοσύνη στη διαχείριση και την αίσθηση της δικαιοσύνης.

Οι επιπτώσεις του ανθρώπινου δυναμικού στην απόδοση των μικρών επιχειρήσεων δεν έχουν μελετηθεί ευρέως, αλλά υπάρχουν σημαντικά στοιχεία στην υπάρχουσα βιβλιογραφία που υποδεικνύουν ότι το ανθρώπινο δυναμικό πρέπει να αποτελεί προτεραιότητα για τις μικρές επιχειρήσεις καθώς προσπαθούν να επεκταθούν. Η συνεχής ανάπτυξη της έρευνας σχετικά με τους παράγοντες απόδοσης των μικρών επιχειρήσεων πρέπει να ενθαρρυνθεί προκειμένου να δημιουργηθεί μια εποχή επιτυχίας των μικρών επιχειρήσεων πέρα από τα εισαγωγικά τους στάδια.

Βιβλιογραφία

Alkhalaf, H. M. (2019). *Determinants of Human Resource Management Practices in Saudi SMEs: A Case Study Approach*. Unpublished PhD Dissertation, Dublin City University.

Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. Kogan: Page Publishers.

Armstrong, M. (2009). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 11th edition.

Bansal, V., & Agarwal, A. (2015). Enterprise resource planning: Identifying relationships among critical success factors. *Business Process Management Journal*, 21, 1337-1352.

Boxall, P., & Purcell, J. (2011). *Strategy and human resource management*. Macmillan International Higher Education.

Edwards, P., Ram, M., Sen Gupta, S., & Chin-Ju, T. (2006). The structuring of working relationships in small firms: *Towards a formal model*. *Organization*, 13(5), 701-724.

Dasari, S., Jigeesh, N., & Prabhukumar, A. (2015). Analysis of project issues: The case of a manufacturing SME. *IUP Journal of Operations Management*, 14(1), 32-38.

Geare, A., Edgar, F., McAndrew, I., Harney, B., Cafferkey, K., & Dundon, T. (2014). Exploring the ideological undercurrents of HRM: Workplace values and beliefs in Ireland & New Zealand. *International Journal of Human Resource Management*, 25(16), 2275-2294.

Graetz, F., Rimmer, M., Lawrence, A., & Smith, A. (2006). *Managing organizational change*. John Wiley & Sons.

Harney B, & Alkhalaf H (2020). A quarter-century review of HRM in small and medium-sized enterprises: Capturing what we know, and exploring where we need to go. *Human Resource Management*, 1–25.

Jiang, K. Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (2013). An aspirational framework for strategic human resource management. *The Academy of Management Annals*, 8(1), pp. 1-56.

Kroon, B., & Paauwe, J. (2021). HRM in 21st century small organizations: a midrange typology to describe, contrast and contextualize the phenomenon. *The International Journal of Human Resource Management*, 1-28.

Kwenin, D.O., Muathe, S., & Nzulwa, R., (2013) The influence of employee rewards, human resource policies and job satisfaction on the retention of employees in Vodafone Ghana limited, *European Journal of Business and Management*, 5(12).

Lamba, S., & Choudhary, N. (2013). Impact of HRM practices on organizational commitment of employees. *International Journal of Advancements in Research & Technology*, 2(4), 407-423.

Leithold, N., Haase, H., & Lautenschläger, A. (2015). Stage-gate for SMEs: A qualitative study in Germany. *European Journal of Innovation*, 18, 130-149.

Lundmark, E., Coad, A., Frankish, J. S., & Storey, D. J. (2020). The Liability of Volatility and How it Changes Over Time Among New Ventures. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 44(5), 933-963.

McClellan, E., & Collins, C. J. (2019). Expanding the concept of fit in strategic human resource management: An examination of the relationship between human resource practices and charismatic leadership on organizational outcomes. *Human Resource Management*, 58(2), 187-202.

Memon, S. B., Panhwar, A. I., & Rohra, L. C. (2010). Investigating the mediating role of human resource policies in employee retention. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 4(8), 4046-4057.

Mosquera, P., Soares, M. E., & Oliveira, D. (2020). Do intrinsic rewards matter for real estate agents? *Journal European Real Estate Research*, 13, 207–222.

Mustafa, M., Coetzer, A., Ramos, H. M., & Fuhrer, J. (2021). Exploring the effects of small- and medium-sized enterprise employees' job satisfaction on their innovative

work behaviours: the moderating effects of personality. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 8(2), 228-250.

Patel, P. C., & Conklin, B. (2012). Perceived Labor Productivity in Small Firms—The Effects of High-Performance Work Systems and Group Culture through Employee Retention. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(2), 205-235.

Petkovska, T. (2015). The role and importance of innovation in business of small and medium enterprises. *Economic Development/Ekonomiski Razvoj*, 17(1/2), 55-74.

Price, A. (2007). *Human resource management in a business context*. Cengage Learning. EMEA.

Rauch, A., & Hatak, I. (2016). A meta-analysis of different HR-enhancing practices and performance of small and medium sized firms. *Journal of Business Venturing*, 31, 485-504.

Ravand, M. (2014). *Human resource professionalism: A panacea for public organizations*. Author House.

Rita, M., Payangan, O. R., Rante, Y., Tuhumena, R., & Erari, A. (2018). Moderating effect of organizational citizenship behavior on the effect of organizational commitment, transformational leadership and work motivation on employee performance. *International Journal Law Management*, 6, 953–964.

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2020). Intrinsic and extrinsic motivation from a self-determination theory perspective: definitions, theory, practices, and future directions. *Contemporary Education Psychology*

Terera, S. R., & Ngirande, H. (2014). The impact of rewards on job satisfaction and employee retention. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(1), 481.

Toh, S. M., & DeNisi, A. S. (2005). A local perspective to expatriate success. *Academy of Management Perspectives*, 19(1), 132-146.

Qasim, S. Cheema, F.E.A., & Syed, N.A., (2012). Exploring factors affecting employees job satisfaction at work. *Journal of Management and Social Sciences*, 8(1), pp. 31-39. Foundation, Indiana.

Van Lancker, E., Knockaert, M., Audenaert, M., & Cardon, M. (2021). HRM in entrepreneurial firms: A systematic review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 10,8-50.

Vincent, G. S., & Joseph, G. A. (2013). Challenges for human resource experts in global scenario. *International Journal of advancement in Research and Technology*, 2(4), 209-214.

Wapshott, R., & Mallett, O. (2021). HRM in Small and Medium Sized Enterprises. In A. D. T. R. Wilkinson, T (Ed.), *Contemporary Human Resource Management: Text and Cases*: 469-485, Sage.

Wapshott, R., & Mallett, O. (2016). *Managing Human Resources in Small and Medum-Sized Enterprises*. New York: Routledge.

Xiang, J., Archer, N., & Detlor, B. (2014). Business process redesign: The role of socio-technical theory. *Business Process Management Journal*, 20, 773-79.

Zahra, S. A. (2021). The Resource-Based View, Resourcefulness, and Resource Management in Startup Firms: A Proposed Research Agenda. *Journal of Management*, 47(7), 1841-1860.