

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ-ΜΒΑ»

ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΣΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΙΣ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΕΣ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ
ΠΑΠΑΔΗΜΟΣ ΠΑΥΛΟΣ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ : ΛΑΖΑΡΙΔΗΣ ΘΕΜΙΣΤΟΚΛΗΣ

ΛΑΡΙΣΑ, ΙΟΥΝΙΟΣ 2022

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/ουσα

ΠΑΠΑΔΗΜΟΣ ΠΑΥΛΟΣ

ΠΡΟΛΟΓΟ - ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Με το τέλος της διπλωματικής μου εργασίας και επειδή αυτή δεν μπορεί να πραγματοποιηθεί μόνο από ένα άτομο, αισθάνομαι την ανάγκη να αναφερθώ και να ευχαριστήσω όλους όσους συνέβαλαν με τον τρόπο τους να ολοκληρωθεί η διπλωματική μου εργασία και στήριξαν αυτή μου την προσπάθεια.

Πρώτα από όλα το Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας που μέσα από το Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών MBA με βοήθησε να διευρύνω τις γνώσεις και να αλλάξω τον τρόπο σκέψης μου σε πολλά θέματα που αφορούν τον κλάδο.

Επίσης τους διδάσκοντες του Μεταπτυχιακού Προγράμματος και ιδιαίτερα τον κύριο Λαζαρίδη Θεμιστοκλή επιβλέπων της διπλωματικής εργασίας, για τις ουσιαστικές παρατηρήσεις και υποδείξεις που μου προσέφερε ώστε να ολοκληρωθεί η εκπόνηση της διπλωματικής εργασίας.

Ευχαριστώ ακόμα τους συμφοιτητές μου που μπορεί λόγω Covid-19 να μην περάσαμε πολλές στιγμές μαζί αλλά μέσω τις τεχνολογίας προσπαθήσαμε να έρθουμε πιο κοντά και να συνεργαστούμε άψογα.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω πολύ την οικογένεια μου, την σύζυγο μου Ζωή για την συμπαράσταση και την κατανόηση που έδειξε όλο αυτό το διάστημα καθώς και τον γιό μου Ιωάννη, που στον πρώτο 1,5 χρόνο της ζωής του εγώ έλλειπα αρκετές ώρες σχεδόν καθημερινά από την ζωή του. Επίσης τις συναδέλφους μου Αρχοντία και Κατερίνα που με βοήθησαν καθ' όλη την διάρκεια του μεταπτυχιακού και της διπλωματικής εργασίας.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Μια σύγχρονη προσέγγιση στη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού που περιλαμβάνει συγκεκριμένες πρακτικές, πολιτικές και συστήματα που επηρεάζουν τη συμπεριφορά των εργαζομένων, τις στάσεις και την απόδοση εργασίας είναι χαρακτηριστικές για μεγάλους οργανισμούς. Ωστόσο, στις μικρότερες επιχειρήσεις, υπάρχει μια ευρέως αποδεκτή άποψη ότι η διαχείριση ανθρώπινων πόρων δεν είναι απαραίτητη και δεν είναι οικονομικά αποδοτική.

Μια τέτοια προσέγγιση στους εργαζόμενους είναι λάθος, γιατί ο αυξημένος ανταγωνισμός επιβάλλει σε μικρούς, αλλά και σε μεγάλους οργανισμούς, την ανάγκη για καλύτερη κατανόηση και διαχείριση όλων των διαθέσιμων πόρων. Παράλληλα, οι μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις (ΜΜΕ) συμβάλλουν σημαντικά στην παγκόσμια οικονομία και δημιουργούν μεγάλες θέσεις εργασίας. Ο αριθμός των ΜΜΕ υπερτερεί των μεγάλων εταιρειών με μεγάλη διαφορά και απασχολεί πολύ περισσότερα άτομα σε όλο τον κόσμο. Τα νομικά όρια για τις εταιρείες που πρέπει να ταξινομηθούν στις ΜΜΕ ποικίλλουν σε ολόκληρο τον κόσμο, αν και συνήθως το μέγεθος των εργαζομένων είναι ένας σημαντικός δείκτης αυτής της κατηγοριοποίησης.

Ενώ υπήρχε ένα πολύ προστατευτικό καθεστώς κατά τα πρώτα χρόνια, συμπεριλαμβανομένων πολιτικών για την προώθηση της βιομηχανίας μικρής κλίμακας και φορολογικών κινήτρων, η απορρύθμιση και η σταδιακή μείωση της κρατικής υποστήριξης κατέστησε επιτακτική ανάγκη για τις μονάδες μικρής κλίμακας να επιφέρουν επαγγελματισμό στη διαχείριση αυτών των επιχειρήσεων. Η παρούσα εργασία συζητά τις δυνατότητες και τους περιορισμούς για την εφαρμογή πρακτικών διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού πρακτικές σε μικρομεσαίες επιχειρήσεις.

Λέξεις – Κλειδιά : διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού, μικρές και τις μεσαίες επιχειρήσεις.

ABSTRACT

A modern approach to human resource management that includes specific practices, policies, and systems that influence employee behavior, attitudes, and job performance is typical of large organizations. However, in smaller companies, there is a widely accepted view that human resource management is unnecessary and not cost effective.

Such an approach to employees is wrong, because increased competition imposes on small, but also on large organizations, the need for a better understanding and management of all available resources. At the same time, small and medium-sized enterprises (SMEs) make a significant contribution to the global economy and create large jobs. The number of SMEs is far greater than that of large companies and employs far more people around the world. The legal limits for companies to be classified as SMEs vary around the world, although employee size is usually an important indicator of this categorization.

While there was a very protective regime in the early years, including policies to promote small-scale industry and tax incentives, deregulation and the gradual reduction of state support made it imperative for small-scale units to bring professionalism to the management of these businesses. This paper discusses the possibilities and limitations for implementing human resource management practices in small and medium-sized enterprises.

Keywords: human resource management, human resources practices, small and medium enterprises.

Περιεχόμενα	
ΠΕΡΙΛΗΨΗ	4
ABSTRACT	5
Εισαγωγή	Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.
Κεφάλαιο 1 ^ο : Ανθρώπινο Δυναμικό	9
1.1. Η έννοια του ανθρώπινου δυναμικού	9
1.2. Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού και Αρχές.....	11
1.3. Χαρακτηριστικά του Δημόσιου και Ημι- κρατικού Τομέα που επηρεάζουν τον αντίκτυπο του και πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού	15
1.4.1. Ασάφεια οργανωτικού στόχου.....	15
1.4.2.Κίνητρα των εργαζομένων.....	17
Κεφάλαιο 3 ^ο : Μικρομεσαίες επιχειρήσεις	18
2.1 Η έννοια της επιχείρησης.....	18
2.2. Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις και η συμβολή τους στην αγορά.....	19
Κεφάλαιο 3 ^ο :Μικρομεσαίες επιχειρήσεις και διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού.....	28
3.1. Εισαγωγικές Παρατηρήσεις.....	29
3.2. Σχεδιασμός ανθρώπινου δυναμικού σε μικρομεσαίες επιχειρήσεις	32
3.3. Απασχόληση ανθρώπινου δυναμικού σε μικρομεσαίες επιχειρήσεις.....	35
3.4. Κατάρτιση και ανάπτυξη σε μικρομεσαίες επιχειρήσεις.....	37
3.5. Εκτίμηση απόδοσης σε μικρομεσαίες επιχειρήσεις.....	39
3.6. Διατήρηση εργαζομένων σε μικρομεσαίες επιχειρήσεις	40
Κεφάλαιο 4 ^ο : Προβλήματα στη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις.....	41
4.1. Ανάλυση.....	41
4.2. Λύσεις και Συστάσεις	45
Συμπεράσματα	48
Βιβλιογραφία	50

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Για πολλές δεκαετίες το πρόβλημα του βέλτιστου τρόπου διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού σε οργανισμούς προσελκύει την προσοχή πολλών μελετητών και επαγγελματιών σε όλο τον κόσμο. Μια συγκεκριμένη συμβολή στην ανάπτυξη της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού δίνεται από πολυάριθμες μελέτες που έδειξαν μια θετική σχέση μεταξύ των πρακτικών διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού και των επιχειρηματικών επιδόσεων (Moorthy et al., 2012; Young, 2009; Katou & Budhwar, 2010; Combs et. al., 2006· Huselid, 1995· Ostroff, 1995).

Από τη σκοπιά αυτής της εργασίας είναι σημαντικό να τονιστεί ότι η ανάπτυξη της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού έχει κυρίως προσανατολιστεί στις ανάγκες μεγάλων οργανισμών. Η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού σε μικρούς οργανισμούς είναι ένας τομέας που δεν έχει ερευνηθεί επαρκώς, όχι μόνο στις ακαδημαϊκές σπουδές, αλλά και στην πράξη. Υπάρχει μια ευρέως αποδεκτή άποψη ότι η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού δεν είναι απαραίτητη για τις μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις (ΜΜΕ) και δεν είναι οικονομικά αποδοτική για τους μικρούς οργανισμούς.

Κατά συνέπεια, οι ιδιοκτήτες και οι διευθυντές των ΜΜΕ συχνά αγνόησαν θέματα διαχείρισης ανθρώπινων πόρων, όπως η επαγγελματική και αντικειμενική επιλογή, η εκπαίδευση και ανάπτυξη εργαζομένων, η αξιολόγηση της απόδοσης κ.λπ. Μια τέτοια προσέγγιση των εργαζομένων είναι λανθασμένη, γιατί ο αυξημένος ανταγωνισμός επιβάλλει στους μικρούς, αλλά και στους μεγάλους οργανισμούς, την ανάγκη για καλύτερη κατανόηση και διαχείριση όλων των διαθέσιμων πόρων.

Επιπλέον, πρέπει να σημειωθεί ότι λόγω των συνθηκών της αγοράς, όπως η ασυμμετρία πληροφοριών, η αβεβαιότητα και οι αναταράξεις, οι ΜΜΕ είναι πολύ πιο ευάλωτες από τις μεγάλες επιχειρήσεις. Το αποτελεσματικό ανθρώπινο δυναμικό είναι ιδιαίτερα σημαντικό για τις ΜΜΕ με αναπτυξιακό δυναμικό και για τις ΜΜΕ που προσπαθούν να εμπορευματοποιήσουν τις καινοτομίες. Μπορούμε να πούμε ότι οι πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, όπως η εκπαίδευση και η ανάπτυξη, είναι απαραίτητες προϋποθέσεις για την επιβίωση και την περαιτέρω ανάπτυξη και ανάπτυξη μιας επιχείρησης

Επιπλέον, πολλές ταχέως αναπτυσσόμενες ΜΜΕ έχουν το πρόβλημα να βρουν και να διατηρήσουν εργαζομένους υψηλής ποιότητας (Fraza, 1998). Ένα κατάλληλο και αποτελεσματικό σύστημα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να βοηθήσει τους ιδιοκτήτες και τους διευθυντές μικρομεσαίων επιχειρήσεων να επιλύσουν τέτοια ζητήματα ανθρώπινου δυναμικού. Στο πλαίσιο της έρευνας, το ανθρώπινο δυναμικό στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις έχει αποκτήσει σημασία μόνο τις τελευταίες δεκαετίες.

Αντίστοιχα, μέχρι στιγμής έχει γίνει σχετικά μικρός αριθμός μελετών και ερευνών στον τομέα αυτό. Οι Heneman και Berkley (1999) διαπίστωσαν ότι μεταξύ 1984 και 1999 μόνο 17 άρθρα σχετικά με το θέμα της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού σε μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις δημοσιεύτηκαν σε σχετικά ακαδημαϊκά περιοδικά. Είναι σημαντικό ότι τα τελευταία δέκα χρόνια έχει γραφτεί μεγαλύτερος αριθμός εργασιών που εξετάζουν τις πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού σε μικρομεσαίες επιχειρήσεις ή/και τον αντίκτυπό τους στην επιχειρηματική απόδοση, γεγονός που επιβεβαιώνει ότι έχει επικαιροποιηθεί αυτό το ζήτημα.

Στην πρώτη ενότητα αυτής της εργασίας, συζητάμε τη σημασία της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων στις μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις. Στο δεύτερο μέρος της εργασίας, αναλύουμε τα αποτελέσματα που υπογραμμίζουν τη σχέση μεταξύ των πρακτικών διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού και των επιδόσεων των ΜΜΕ. Στο τρίτο μέρος, παρουσιάζουμε τα βασικά χαρακτηριστικά της έννοιας της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις.

Ο κύριος στόχος αυτής της εργασίας είναι να αναλύσει τις δυνατότητες και τους περιορισμούς για την εφαρμογή ορισμένων βασικών πρακτικών διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού σε μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Η ανάλυση ξεκινά με την υπόθεση ότι η εφαρμογή βασικών πρακτικών διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, όπως ο σχεδιασμός, η επιλογή, η εκπαίδευση και η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού και η διατήρηση των εργαζομένων, έχει μακροπρόθεσμο αντίκτυπο στη βελτίωση της απόδοσης των ΜΜΕ. Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι η ανάπτυξη εννοιολογικών μοντέλων διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού στις πολύ μικρές, μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις, με βάση τη γνώση της σημασίας, των χαρακτηριστικών και των περιορισμών της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού σε αυτές τις επιχειρήσεις.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο : ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ

1.1. Η έννοια του ανθρώπινου δυναμικού

Στη σημερινή επιχείρηση, παγκοσμίως, βρίσκονται σε μια διαδικασία συνεχούς αλλαγής. Οι προκλήσεις και οι απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος, η πρόοδος της τεχνολογίας, οι εξελίξεις στις επικοινωνίες και η ταχύτητα μεταφοράς και ανταλλαγής πληροφοριών απαιτούν πιο αποτελεσματική και ευέλικτη λήψη αποφάσεων για την αύξηση της ανταγωνιστικότητας. Στο πλαίσιο αυτών των αλλαγών, οι εταιρείες προσπαθούν να επιτύχουν τους στόχους της κερδοφορίας και της ανάπτυξης εφαρμόζοντας νέες επιχειρηματικές στρατηγικές, επανασχεδιάζοντας τις οργανωτικές τους δομές και επαναπροσδιορίζοντας τις σχέσεις τους με τους εργαζόμενους (Παπαλεξανδρη κ.α., 2001).

Η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού (στο εξής HRM) έχει υποστηριχθεί ότι αντικαθιστά τον όρο διαχείριση προσωπικού σε οργανισμούς. Πρακτικά, υποδηλώνει ότι οι εργασίες ανθρώπινου δυναμικού (HR) είναι κυρίως ανησυχία για τις διοικητικές δραστηριότητες όπως η πρόσληψη, τα συστήματα ανταμοιβής, η προαγωγή και σύντομα. Ο Story (1995) ορίζει το HRM ως «*μια ξεχωριστή προσέγγιση στη διαχείριση της απασχόλησης που επιδιώκει να επιτύχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω της στρατηγικής ανάπτυξης μιας ιδιαίτερα αφοσιωμένης και ικανό εργατικό δυναμικό, χρησιμοποιώντας μια ολοκληρωμένη σειρά πολιτιστικών, δομικών και προσωπικού τεχνικές*», ενώ οι Byars & Rue (2004) βλέπουν το HRM ως «*δραστηριότητες σχεδιασμένες να παρέχουν και συντονίζει το ανθρώπινο δυναμικό ενός οργανισμού*».

Επιπλέον, Boxall & Purcell (2000) υποστηρίζουν ότι «*Το HRM περιλαμβάνει οτιδήποτε και οτιδήποτε σχετίζεται με τη διαχείριση του εργασιακές σχέσεις στην επιχείρηση*». Οι λέξεις οτιδήποτε και τα πάντα στον ορισμό εξηγεί το ευρύτερο φάσμα θεμάτων που περιλαμβάνουν πολιτικές όπως οι συμβάσεις εργασίας και τρόπους με τους οποίους ποιοι υπάλληλοι μπορούν να συμμετέχουν και να συμμετέχουν σε τομείς που δεν καλύπτονται άμεσα από την σύμβαση εργασίας εξασφαλίζοντας έτσι την κατάλληλη επαγγελματική ζωή. Επιπλέον, υπερβαίνει την

απασχόληση σχέσεις ή εργασιακές σχέσεις, τις οποίες η διοίκηση του προσωπικού δεν θα μπορούσε να κάνει απόδοση σε οργανισμούς.

Ωστόσο, οι τέσσερις βασικές διαστάσεις του ανθρώπινου δυναμικού όπως υποτίθεται από τον Guest (1987) περιλαμβάνουν:

- Δέσμευση: Αναμένεται από τους εργαζόμενους να προσδιορίσουν τα ενδιαφέροντα και τους στόχους του οργανώσεως και να ευθυγραμμιστούν και να δεσμευτούν για την επίτευξη αυτών των στόχων.
- Ευελιξία: Οι εργαζόμενοι αναμένεται να προσαρμόζονται πρόθυμα στις αλλαγές εντός του οργανωτική δομή, χωρίς καμία διαμάχη ή προκατάληψη.
- Ποιότητα: Η επίτευξη υψηλού επιπέδου απόδοσης του οργανισμού εξαρτάται από την ποιότητα των μελών του προσωπικού και τη διοίκηση αυτού του οργανισμού.
- Ένταξη: Περιλαμβάνει την αντιστοίχιση των στρατηγικών ανθρώπινου δυναμικού με τις ανάγκες του επιχειρηματική στρατηγική (Guest, 1987).

Γενικότερα το εργατικό και στελεχιακό δυναμικό κάθε επιχείρησης αποτελεί πλέον τον πιο ισχυρό παραγωγικό συντελεστή της και κατ' επέκταση οι χειρισμοί για την καλύτερη αξιοποίησή του είναι πολύπλοκοι, αν αναλογιστεί κανείς τη δυσκολία κατανόησης της ανθρώπινης ψυχής και συμπεριφοράς. Ως βοηθήματα για την αποτελεσματική διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού στην σύγχρονη εποχή, μπορούν να χρησιμοποιηθούν οι θεωρίες που εντάσσονται στο γνωστικό αντικείμενο της συμπεριφοράς οργανώσεων και οι οποίες έχουν ως υπόβαθρο διάφορες κοινωνικές επιστήμες όπως τη ψυχολογία και την κοινωνιολογία.

Παράλληλα όμως, η εμπειρική μελέτη της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στα πλαίσια των επιχειρήσεων, βοηθά στο να γίνουν κατανοητές οι σημαντικές διαφορές ανάμεσα στα θεωρητικά μοντέλα και στην ισχύουσα πραγματικότητα, η οποία μάλιστα διαφέρει τόσο μεταξύ των επιχειρήσεων όσο και μεταξύ χωρών που τυγχάνει να βρίσκονται σε παρόμοιο επίπεδο οικονομικής ανάπτυξης και να ανήκουν στον ίδιο γεωγραφικό χώρο όπως π.χ. χώρες της Ε.Ε. Για το λόγο αυτό η παρούσα μελέτη επικεντρώνεται στην αποτύπωση και περιγραφή των πρακτικών όπως αυτές αποκαλύπτονται από την εμπειρική έρευνα στις επιχειρήσεις.

1.2. Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού και Αρχές

Επί του παρόντος, η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού βασίζεται σε διάφορες αρχές. Το ανθρώπινο δυναμικό θεωρείται μια από τις κρίσιμες πτυχές κάθε οργανισμού. Όταν χρησιμοποιούνται μηχανές για την παραγωγή αγαθών, το ανθρώπινο δυναμικό απαιτείται να διαθέτει τις απαραίτητες δεξιότητες και ικανότητες για τη λειτουργία των μηχανών. Ως εκ τούτου, οι αρχές της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων αναφέρονται στις αξίες και τις ιδεολογίες που πρέπει να εφαρμόσουν οι οργανισμοί για να διαχειριστούν και να διαχειριστούν τα καθήκοντα και τις δραστηριότητες του ανθρώπινου δυναμικού (Παπαλεξανδρη & Μπουραντας, 2002).

Ένας διευθυντής ανθρώπινου δυναμικού έχει συνήθως την εξουσία και την ευθύνη να διαχειρίζεται το εργατικό δυναμικό. Είναι σημαντικό για το ανθρώπινο δυναμικό να ορίσει και να σχεδιάσει τη δουλειά του. Αυτό περιλαμβάνει τον προσδιορισμό των δεξιοτήτων και των απαιτήσεων που απαιτούνται για μια συγκεκριμένη θέση εργασίας και την πρόβλεψη των μελλοντικών επιπέδων προσλήψεων. Με άλλα λόγια, πρέπει να γνωρίζουν το ανθρώπινο δυναμικό που πρέπει να προσληφθεί και να επιλεγεί στο μέλλον (Martin, 2017).

Η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού ή η διαχείριση του ανθρώπινου κεφαλαίου είναι σημαντική εντός των οργανισμών (Principles of Human Resource Management, 2017). Οι αρχές της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού είναι τα θεμέλια σε κάθε οργανισμό και αυτές πρέπει να τηρούνται. Για κάθε οργανισμό, ορισμένες βασικές αρχές πρέπει να εφαρμόζονται από το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού (Principles of Human Resource Management, 2017):

Κατά την επιλογή του ανθρώπινου δυναμικού, οι αρχές πρόσληψης λαμβάνουν υπόψη τα εκπαιδευτικά τους προσόντα, την εμπειρία και τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς τους. Πρέπει να διασφαλίσουν ότι επιλέγουν και προσλαμβάνουν ανθρώπινο δυναμικό, το οποίο μπορεί να είναι σε θέση να εκτελεί αποτελεσματικά τα εργασιακά τους καθήκοντα. Δεν πρέπει να υπάρχει κανενός είδους διάκριση με βάση οποιουδήποτε παράγοντες, όπως η κάστα, η πίστη, η φυλή, η θρησκεία, το φύλο, η ηλικία, η εθνικότητα και το κοινωνικοοικονομικό υπόβαθρο. Το ανθρώπινο δυναμικό πρέπει να αντιμετωπίζεται με δίκαιο και δίκαιο τρόπο και να παρέχονται ίσα δικαιώματα και ευκαιρίες σε όλους.

Οι αρχές της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων θεωρούνται ως το θεμέλιο πάνω στο οποίο οικοδομείται και τηρείται η πρακτική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού. Αυτά έχουν δηλωθεί

ως εξής: (Αρχές Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού, κ.α.). Χειρισμός παραπόνων Ο χειρισμός παραπόνων αναφέρεται στη διαχείριση της δυσαρέσκειας ή των παραπόνων των εργαζομένων. Αυτά μπορεί να περιλαμβάνουν ακόμη και παρενόχληση στο χώρο εργασίας, ευνοιοκρατία ή περικοπές μισθών. Καθιερώνοντας επίσημες διαδικασίες διεκπεραίωσης παραπόνων, παρέχεται στους εργαζόμενους ένα ασφαλές περιβάλλον για να εκφράσουν τις ανησυχίες τους.

Μέσα στον οργανισμό, τα μέλη μπορεί να έχουν ορισμένα παράπονα σε σχέση με διάφορες πτυχές. Αυτά μπορεί να είναι οι συνθήκες εργασίας, οι υποδομές, οι τεχνολογίες, οι αστικές ανέσεις, τα καθήκοντα εργασίας, οι χρονισμοί και άλλα μέλη του οργανισμού. Όταν έχουν παράπονα, συνήθως τα επανορθώνουν στους προϊσταμένους τους. Η παροχή λύσεων στα προβλήματα του εργατικού δυναμικού αποτελεί αναπόσπαστο μέρος των εργασιακών καθηκόντων των προϊσταμένων. Οι διευθυντές και οι προϊστάμενοι έχουν την ευθύνη να εντοπίζουν, να αποτρέπουν και να αντιμετωπίζουν τα προβλήματα του χώρου εργασίας. Όπου είναι δυνατόν, τα παράπονα θα αντιμετωπίζονται με μια διαδικασία συζήτησης, συνεργασίας και ειρήνευσης (Αρχές Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού).

Όταν το εργατικό δυναμικό επανορθώνει τα παράπονά του στους προϊσταμένους του, μία από τις πτυχές που είναι υψίστης σημασίας είναι ότι η επικοινωνία πρέπει να πραγματοποιείται με ευγενικό και αξιοπρεπή τρόπο. Είναι ζωτικής σημασίας η ανάλυση των αιτιών και η παροχή λύσεων στα προβλήματα. Ένα σύστημα διαχείρισης παραπόνων χρησιμεύει ως διέξοδος για τις απογοητεύσεις και τη δυσαρέσκεια των εργαζομένων. Εντός των οργανισμών, σε ορισμένες περιπτώσεις, οι εργαζόμενοι έχουν ακόμη και τη δυνατότητα να επανορθώσουν τις διαδικασίες τους μέσω Διαδικτύου. Όταν πρόκειται να δοθούν λύσεις στα παράπονα των εργαζομένων, οι προϊστάμενοι και οι διευθυντές πρέπει να γνωρίζουν τις κατάλληλες διαδικασίες χειρισμού παραπόνων.

Έρευνες έχουν δείξει ότι στους οργανισμούς διαμορφώνονται πολιτικές κατά των διακρίσεων και παρέχονται σε όλα τα μέλη της οργάνωσης ίσα δικαιώματα και ευκαιρίες. Όταν απολαμβάνουν ίσα δικαιώματα και ευκαιρίες, είναι σε θέση να παρέχουν λύσεις στα παράπονά τους μέσω της βοήθειας και της υποστήριξης των προϊσταμένων και των διευθυντών τους. Όταν το εργατικό δυναμικό πιστεύει ότι τα υλικά και ο εξοπλισμός δεν επαρκούν ή δεν είναι σε καλή τάξη για να αυξήσουν την παραγωγικότητα, τότε αυτό το πρόβλημα μπορεί να λυθεί με την

παροχή υλικών, εξοπλισμού και τεχνολογιών. Όμως τα προβλήματα είναι διαφόρων ειδών και η αντιμετώπισή τους μπορεί να πάρει περισσότερο ή λιγότερο χρόνο.

Οι κύριοι τομείς που πρέπει να ληφθούν υπόψη για τον χειρισμό των παραπόνων είναι η αναγνώριση της δυσαρέσκειας, ο προσδιορισμός του προβλήματος, η λήψη των γεγονότων, η ανάλυση και η λήψη αποφάσεων και η παρακολούθηση. Σε ορισμένες περιπτώσεις, όταν οι προϊστάμενοι καλούνται να δώσουν λύσεις στα παράπονα του εργατικού δυναμικού, μπορεί να αναζητήσουν ιδέες και προτάσεις από τους ανωτέρους τους. Ιδιαίτερα, όταν πρόκειται να αντιμετωπιστούν προβλήματα όπως αλλαγές στο περιβάλλον εργασίας ή εγκληματικές και βίαιες πράξεις, όπως η σεξουαλική παρενόχληση, τότε το θέμα πηγαίνει στην ανώτερη διοίκηση και στα άτομα που βρίσκονται στις υψηλότερες θέσεις, δηλαδή διευθυντές, προϊστάμενοι ή διευθύνοντες σύμβουλοι. Ως εκ τούτου, μπορεί να δηλωθεί ότι είναι απαραίτητο να εφαρμοστούν διαδικασίες χειρισμού παραπόνων για τη δημιουργία ηθικού των εργαζομένων και την επίτευξη των οργανωτικών στόχων.

Μέσα στους οργανισμούς, το ανθρώπινο δυναμικό απαιτείται για την εκτέλεση διαφόρων τύπων λειτουργιών. Αυτά περιλαμβάνουν τη μεταποίηση, την παραγωγή, την τεχνική, την υπηρεσία γραφείου, τη διαχείριση, τη διοικητική, την εποπτική, και ούτω καθεξής. Με άλλα λόγια, το ανθρώπινο δυναμικό απαιτείται να εκτελεί έναν αριθμό λειτουργιών σύμφωνα με τα εκπαιδευτικά προσόντα, τις δεξιότητες, τις ικανότητες και την εμπειρία του. Όταν το ανθρώπινο δυναμικό προσλαμβάνεται, απαιτείται να υποβληθεί σε προγράμματα κατάρτισης και ανάπτυξης. Στο πλαίσιο των προγραμμάτων, τους παρέχονται πληροφορίες σχετικά με την οργάνωση.

Αυτά περιλαμβάνουν ιστορία, τμήματα, προσωπικό, υποδομές, καθήκοντα εργασίας, συνολικές συνθήκες περιβάλλοντος εργασίας και στόχους και στόχους. Μέσω αυτών των προγραμμάτων, είναι σε θέση να εκτελούν τα εργασιακά τους καθήκοντα ολόψυχα για να επιτύχουν τους επιθυμητούς στόχους και στόχους. Στο πλαίσιο της άσκησης των εργασιακών τους καθηκόντων επίσης, υποβάλλονται σε προγράμματα κατάρτισης, τα οποία τους δίνουν τη δυνατότητα να παράγουν πληροφορίες με όρους σύγχρονων, επιστημονικών και καινοτόμων μεθόδων. Ως εκ τούτου, τα προγράμματα κατάρτισης και ανάπτυξης έχουν αποδειχθεί ωφέλιμα για το εργατικό δυναμικό.

Κατά την παροχή υπηρεσιών καθώς και κατά την εκτέλεση των εργασιακών καθηκόντων, το ανθρώπινο δυναμικό χρειάζεται να εμψυχήσει τα γνωρίσματα του ήθους και της ηθικής. Πρέπει

να είναι ειλικρινείς, ηθικοί και δίκαιοι στην εκτέλεση των εργασιακών τους καθηκόντων καθώς και στην αντιμετώπιση των άλλων. Όταν το ανθρώπινο δυναμικό ασχολείται με την παροχή υπηρεσιών στους πελάτες, πρέπει να είναι αποτελεσματικό. Η ομαδική εργασία θεωρείται επίσης μια από τις βασικές πτυχές. Το ανθρώπινο δυναμικό πρέπει να διαθέτει αποτελεσματικές δεξιότητες επικοινωνίας και ακρόασης, μόνο έτσι θα είναι σε θέση να εκτελεί καλά τα εργασιακά τους καθήκοντα.

Η ομαδική εργασία βοηθά πρωτίστως στην παροχή λύσεων σε προβλήματα που αντιμετωπίζει το ανθρώπινο δυναμικό που σχετίζεται με την εργασία του. Στην παροχή ανθρώπινων πόρων, είναι ζωτικής σημασίας να λαμβάνονται υπόψη παράγοντες όπως η αποτελεσματικότητα, η επιμέλεια, η επινοητικότητα, η ευσυνειδησία, οι δεξιότητες αποτελεσματικής επικοινωνίας, οι δεξιότητες διαχείρισης χρόνου, οι δεξιότητες λήψης αποφάσεων, η ηθική και η ηθική, η ευπρέπεια, η ειλικρίνεια και η ειλικρίνεια. Όταν το ανθρώπινο δυναμικό γνωρίζει καλά αυτά τα χαρακτηριστικά, όχι μόνο είναι σε θέση να εκπληρώσει ικανοποιητικά τα καθήκοντά του, αλλά και να δημιουργήσει καλούς όρους και σχέσεις με άλλα μέλη του οργανισμού και πελάτες.

Η εισαγωγή ή ο προσανατολισμός είναι μια εκδήλωση όπου οι εργαζόμενοι εισάγονται στις εργασίες και τον οργανισμό τους. Είναι μια σημαντική διαδικασία για την εισαγωγή νέων εργαζομένων στην επιχείρηση. Η διαδικασία εισαγωγής θα λάβει υπόψη τα δικαιώματα του εργοδότη, τα δικαιώματα των εργαζομένων και τους όρους και τις προϋποθέσεις απασχόλησης. Το πρόγραμμα εισαγωγής πρέπει να καλύπτει τυχόν νομικές απαιτήσεις και απαιτήσεις συμμόρφωσης για εργασία εντός του οργανισμού και να δίνει προσοχή στις απαιτήσεις υγείας και ασφάλειας στο χώρο εργασίας. Οποιοδήποτε πρόγραμμα εισαγωγής αποτελεί μέρος της διαδικασίας διαχείρισης γνώσης που επιτρέπει στα άτομα να γίνουν χρήσιμο και ολοκληρωμένο μέλος της ομάδας. Αυτό το πρόγραμμα δίνει τη δυνατότητα στα μέλη του οργανισμού να αποκτήσουν αποτελεσματική κατανόηση των απαιτήσεων εργασίας. Το ανθρώπινο δυναμικό πρέπει να κατανοήσει πώς να κάνει τη δουλειά του και πώς η εκτέλεση των εργασιακών τους καθηκόντων θα είναι επωφελής για τον οργανισμό.

Ως εκ τούτου, τα προγράμματα κατάρτισης και ανάπτυξης έχουν αποδειχθεί ωφέλιμα για το εργατικό δυναμικό. Κατά την παροχή υπηρεσιών καθώς και κατά την εκτέλεση των εργασιακών καθηκόντων, το ανθρώπινο δυναμικό χρειάζεται να εμψυχήσει τα γνωρίσματα του

ήθους και της ηθικής. Πρέπει να είναι ειλικρινείς, ηθικοί και δίκαιοι στην εκτέλεση των εργασιακών τους καθηκόντων καθώς και στην αντιμετώπιση των άλλων. Όταν το ανθρώπινο δυναμικό ασχολείται με την παροχή υπηρεσιών στους πελάτες, πρέπει να είναι αποτελεσματικό. Η ομαδική εργασία θεωρείται επίσης μια από τις βασικές πτυχές.

Τέλος, το ανθρώπινο δυναμικό πρέπει να διαθέτει αποτελεσματικές δεξιότητες επικοινωνίας και ακρόασης, μόνο έτσι θα είναι σε θέση να εκτελεί καλά τα εργασιακά τους καθήκοντα. Η ομαδική εργασία βοηθά πρωτίστως στην παροχή λύσεων σε προβλήματα που αντιμετωπίζει το ανθρώπινο δυναμικό που σχετίζεται με την εργασία του. Στην παροχή ανθρώπινων πόρων, είναι ζωτικής σημασίας να λαμβάνονται υπόψη παράγοντες όπως η αποτελεσματικότητα, η επιμέλεια, η επινοητικότητα, η ευσυνειδησία, οι δεξιότητες αποτελεσματικής επικοινωνίας, οι δεξιότητες διαχείρισης χρόνου, οι δεξιότητες λήψης αποφάσεων, η ηθική και η ηθική, η ευπρέπεια, η ειλικρίνεια και η ειλικρίνεια. Όταν το ανθρώπινο δυναμικό γνωρίζει καλά αυτά τα χαρακτηριστικά, όχι μόνο είναι σε θέση να εκπληρώσει ικανοποιητικά τα καθήκοντά του, αλλά και να δημιουργήσει καλούς όρους και σχέσεις με άλλα μέλη του οργανισμού και πελάτες.

1.3. Χαρακτηριστικά του Δημόσιου και Ημι- κρατικού Τομέα που επηρεάζουν τον αντίκτυπο του και πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού

Με βάση την υπάρχουσα βιβλιογραφία σε αυτό το επιστημονικό πεδίο, υποστηρίζουμε ότι οι διαφορές στα αποτελέσματα των πρακτικών διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού στην ατομική απόδοση σε όλους τους τομείς πηγάζουν από την ποικιλία στην ασάφεια των οργανωτικών στόχων, τους περιορισμούς προσωπικού και τα κίνητρα των εργαζομένων (Brewer & Walker, 2013 Perry, Mesch, & Paarlberg, 2006, Rainey, 2009, Rainey & Jung, 2010). Χρησιμοποιώντας τον ιδιωτικό τομέα ως βάση, στην επόμενη ενότητα, θα αναλύσουμε πώς αυτή η ποικιλία είναι πιθανό να οδηγήσει σε διαφορές στις επιπτώσεις των πρακτικών HRM στην ατομική απόδοση στους τρεις διακεκριμένους τομείς.

1.4.1. Ασάφεια οργανωτικού στόχου

Η ασάφεια οργανωτικού στόχου ορίζεται ως «ο βαθμός στον οποίο ένας οργανωτικός στόχος ή ένα σύνολο στόχων επιτρέπει περιθώρια ερμηνείας, όταν ο οργανωτικός στόχος

αντιπροσωπεύει την επιθυμητή μελλοντική κατάσταση του οργανισμού» (Chun & Rainey, 2005, σ. 2). Οι διαφορούμενοι στόχοι μειώνουν την επίδραση των πρακτικών HRM στην απόδοση του ατόμου (Fernandez & Moldogaziev, 2010)

Για παράδειγμα, προηγούμενη έρευνα δείχνει ότι για να είναι αποτελεσματική η εκπαίδευση, οι εκπαιδευτικοί στόχοι πρέπει να ευθυγραμμίζονται με τους οργανωτικούς στόχους (Tannenbaum & Yukl, 1992). Στο δημόσιο τομέα, οι οργανωτικοί στόχοι θεωρούνται λιγότερο απτά, πιο δύσκολο να μετρηθούν, πιο διαφορετικοί και συχνά πιο αντικρουόμενοι σε σύγκριση με αυτούς του ιδιωτικού τομέα (Rainey & Jung, 2010). Κατά συνέπεια, είναι πιο δύσκολο να σχεδιαστούν αποτελεσματικά προγράμματα κατάρτισης σε δημόσιους οργανισμούς. Με παρόμοιο τρόπο, είναι πιο δύσκολο να αναπτυχθούν υγιή προγράμματα κινήτρων στον δημόσιο τομέα (Perry et al., 2006).

Καθώς οι εξωτερικές ανταμοιβές συνδέονται συχνά με την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων, η ασάφεια υψηλότερων στόχων στους δημόσιους οργανισμούς περιπλέκει τη διαδικασία ανταμοιβής. Σε αντίθεση με τον δημόσιο τομέα, η εμπειρική έρευνα για την ασάφεια των στόχων στον ημιδημόσιο τομέα είναι περιορισμένη. Υποστηρίζουμε ότι η ασάφεια των οργανωτικών στόχων είναι μικρότερη στους ημιδημόσιους οργανισμούς σε σύγκριση με αυτούς του δημόσιου τομέα. Το σχετικά υψηλό επίπεδο ασάφειας των οργανωτικών στόχων στους δημόσιους οργανισμούς συνδέεται με τον υψηλότερο αριθμό εργασιών που εκτελούν αυτοί οι οργανισμοί.

Αντίθετα, οι ημι- δημόσιοι οργανισμοί είναι συχνά οργανισμοί με σκοπό την αμαρτία (Verhoest, Van Thiel, Bouckaert, & Laegreid, 2012) και, ως εκ τούτου, αναμένεται να έχουν λιγότερη ασάφεια οργανωτικού στόχου (Jung, 2011). Βασιζόμενοι στη λογική ότι η ασάφεια των οργανωτικών στόχων μειώνει την αποτελεσματικότητα των πρακτικών HRM, υποθέτουμε ότι τα αποτελέσματα των πρακτικών HRM είναι υψηλότερα στον ημιδημόσιο τομέα σε σύγκριση με τον δημόσιο τομέα, αλλά χαμηλότερα από ό,τι στον ιδιωτικό τομέα.

Εκτός από τον υψηλότερο βαθμό ασάφειας των οργανωτικών στόχων, οι περιορισμοί προσωπικού έχουν βρεθεί ότι είναι πιο διαδεδομένοι στο δημόσιο τομέα, οι οποίοι, με τη σειρά τους, αναμένεται να μετριάσουν τις επιπτώσεις των πρακτικών HRM (Rainey & Chun, 2007). Η πολιτική λογοδοσία, ελλείψει αγορών ως πηγών κινήτρων, συχνά περιλαμβάνει την εφαρμογή εξωτερικού κυβερνητικού ελέγχου μέσω επίσημων περιορισμών προσωπικού.

Ως αποτέλεσμα, η περιορισμένη διακριτική ευχέρεια των δημοσίων στελεχών να προσλαμβάνουν και να απολύουν υπαλλήλους επηρεάζει την ικανότητά τους να υιοθετούν ορισμένες πρακτικές HRM, όπως (μη) οικονομικά κίνητρα, ευκαιρίες προαγωγής και διαχείριση εξόδου εργαζομένων (Brewer & Walker, 2013; Weibel, Rost, & Osterloh, 2010). Με άλλα λόγια, οι διευθυντές του δημόσιου τομέα έχουν λιγότερη εξουσία να διαχειρίζονται τους υφισταμένους τους από τους ομολόγους τους στον ιδιωτικό τομέα (Rainey, 2009).

Με παρόμοιο τρόπο, οι δημόσιοι διευθυντές αντιμετωπίζουν δυσκολίες στην εφαρμογή πρακτικών HRM για την ενδυνάμωση των εργαζομένων, δηλαδή, για να τους παρέχουν την ελευθερία και την ευελιξία να ενεργούν αυτόνομα (Fernandez & Moldogaziev, 2010) - λόγω υψηλότερων επιπέδων επισημοποίησης. Από αυτή την άποψη, οι πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού όπως η συμμετοχική λήψη αποφάσεων και η συμμετοχή των εργαζομένων αναμένεται να είναι λιγότερο αποτελεσματικές στον δημόσιο τομέα.

1.4.2.Κίνητρα των εργαζομένων

Οι μελετητές υποστηρίζουν ότι οι υπάλληλοι του δημόσιου τομέα έχουν διακριτές αξίες, κίνητρα και στάσεις που μπορεί να επηρεάσουν την αποτελεσματικότητα των πρακτικών HRM (Perry et al., 2006). Γενικά, οι εργαζόμενοι στο δημόσιο τομέα υποτίθεται ότι έχουν υψηλότερο επίπεδο εγγενών και αλτρουιστικών κινήτρων από τους εργαζόμενους στον ιδιωτικό τομέα (Rainey & Chun, 2007). Με άλλα λόγια, τα κίνητρα για τους εργαζόμενους να εργαστούν σε οργανισμούς του δημόσιου τομέα βασίζονται γενικά στις προσωπικές τους αξίες ή στην επιθυμία να υπηρετήσουν έναν δημόσιο σκοπό αντί για εξωγενείς λόγους.

Οι πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού, όπως η αμοιβή για την απόδοση, βασίζονται σε μεγάλο βαθμό σε χρηματικά κίνητρα για την παρακίνηση των εργαζομένων και επικεντρώνονται κυρίως στα εξωτερικά κίνητρα. Αυτή η εστίαση πιθανότατα δεν παρέχει έναν καλό μηχανισμό για την παρακίνηση των εργαζομένων που οδηγούνται ως επί το πλείστον εγγενώς (Weibel et al., 2010). Υπάρχει έλλειψη έρευνας που να εξετάζει τις διαφορές κινήτρων στον δημόσιο και ημικρατικό τομέα. Οι ημικρατικές οργανώσεις εκτελούν δημόσια καθήκοντα αλλά μπορούν να λειτουργούν υπό συνθήκες ιδιωτικού τομέα (Van Thiel, 2012). Επομένως, θα μπορούσε να υποστηριχθεί ότι τόσο οι εσωτερικές όσο και οι εξωτερικές παρακινητικές πτυχές είναι παρούσες στον ημιδημόσιο τομέα (Wittmer, 1991). Ως αποτέλεσμα, οι πρακτικές HRM που στοχεύουν σε

εξωτερικές ανταμοιβές θεωρείται ότι είναι πιο αποτελεσματικές στον ημικρατικό από τον δημόσιο τομέα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο: ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

2.1 Η έννοια της επιχείρησης

Ο παραδοσιακός τρόπος των επιχειρήσεων για την απόκτηση ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος ήταν να εστιάζουν αφενός στους παράγοντες: ποιότητα/ποσότητα των προσφερόμενων προϊόντων/υπηρεσιών και αφετέρου στις στρατηγικές ικανότητες όσον αφορά τα χρηματοοικονομικά θέματα, την καινοτομία, το μάρκετινγκ και την τεχνολογία. Πλέον αναγνωρίζεται ευρέως ότι για την επιτυχία και ανάπτυξη των επιχειρήσεων απαιτείται επιπλέον και ισχυρή «οργανωτική ικανότητα», δηλαδή η ικανότητα οργάνωσης της επιχείρησης κατά τέτοιο τρόπο ώστε να επιτυγχάνονται πλήρως οι στρατηγικοί και οικονομικοί στόχοι της, με το λιγότερο δυνατό κόστος (Παπαλεξανδρη & Μπουραντας, 2002).

Τρία είναι τα βασικά σημεία που πρέπει να τονιστούν από οργανωτική άποψη για την επιδίωξη μίας επιτυχημένης επιχειρησιακής στρατηγικής (Παπαλεξανδρη & Μπουραντας, 2002):

- Πρώτον, η επιλογή και ανάπτυξη της κατάλληλης οργανωτικής δομής και των μεθόδων και εργαλείων έτσι ώστε να βοηθούν αποφασιστικά στην εκτέλεση της στρατηγικής.
- Δεύτερον, η εξασφάλιση των δεξιοτήτων, ταλέντων, τεχνογνωσίας και δυνατοτήτων που απαιτούνται σε ανθρώπινο δυναμικό.
- Τρίτον, η επιλογή, τοποθέτηση και διατήρηση των κατάλληλων ανθρώπων σε θέσεις-κλειδιά.

Αυτές οι επιχειρηματικές επιδιώξεις επιτυγχάνονται μέσω του σχεδιασμού και της εφαρμογής αποτελεσματικών μεθόδων με τα καταλληλά εργαλεία διαχείρισης θεμάτων ανθρωπίνου δυναμικού (Παπαλεξανδρη & Μπουραντας, 2002).

2.2. Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις και η συμβολή τους στην αγορά

Σύμφωνα με τον Chen (2005) η επιμονή της φτώχειας παγκοσμίως είναι μια σημαντική πρόκληση του 21ου αιώνα. περισσότεροι από 1 δισεκατομμύριο άνθρωποι αγωνίζονται να επιβιώσουν με λιγότερο από 1 δολάριο την ημέρα, από αυτούς, περίπου οι μισοί εργάζονται πραγματικά. Η μελέτη της Παγκόσμιας Τράπεζας Voices of the Poor ρώτησε 60.000 φτωχούς ανθρώπους σε όλο τον κόσμο πώς πίστευαν ότι θα μπορούσαν να ξεφύγουν από τη φτώχεια. Οι απαντήσεις, όπως δηλώθηκε από τη μελέτη, ήταν σαφείς: «οι γυναίκες και οι άνδρες εναποθέτουν τις ελπίδες τους πάνω από όλα στο εισόδημα από τη δική τους επιχείρηση ή στους μισθούς που κερδίζουν στην εργασία».

Η Παγκόσμια Τράπεζα (2012α) καθόρισε ότι περίπου 200 εκατομμύρια άνθρωποι είναι σήμερα άνεργοι και ότι πρέπει να δημιουργηθούν 600 εκατομμύρια θέσεις εργασίας έως το 2020, κυρίως στις αναπτυσσόμενες χώρες. Ένας αριθμός από αυτές τις θέσεις εργασίας αναμένεται να δημιουργηθεί στον τομέα των πολύ μικρών, μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων (ΜΜΕ), δεδομένης της υψηλής έντασης εργασίας του. Για παράδειγμα, οι Stein, Goland, & Schiff (2010) δήλωσαν ότι στις αναπτυσσόμενες χώρες οι επίσημες μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις (ΜΜΕ) αντιπροσωπεύουν περίπου το 45 τοις εκατό της απασχόλησης και το 33 τοις εκατό του ΑΕΠ (η συνεισφορά είναι υψηλότερη όταν υπολογίζονται οι άτυπες επιχειρήσεις).

Με τη σειρά του, ο Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (2004) δήλωσε ότι στις οικονομίες τους, οι ΜΜΕ παρέχουν το 60-70 τοις εκατό της απασχόλησης ενώ αντιστοιχούν στο 55 τοις εκατό του ΑΕΠ. Γενικά, οι ΜΜΕ θεωρούνται συχνά ως κινητήριες δυνάμεις για την καινοτομία, την οικονομική ανάπτυξη, την απασχόληση και την κοινωνική κινητικότητα, όπως αναφέρουν οι Innovations for Poverty Action [IPA] (2013) και Ayyagari, Demirguc-Kunt, & Maksimovic (2011).

Αν και δεν υπάρχουν αδιάσειστα στοιχεία για τον ρόλο των ΜΜΕ στην οικονομία, ένα ευνοϊκό επιχειρηματικό περιβάλλον φαίνεται να ανοίγει το δρόμο για την ανάπτυξη του ιδιωτικού τομέα γενικότερα. Παρόλο που αναγνωρίζεται ευρέως ο ρόλος που διαδραματίζουν οι ΜΜΕ στη βιώσιμη οικονομική ανάπτυξη, δεν υπάρχουν συστηματικά δεδομένα που να βασίζονται ή έρευνα

υψηλής ποιότητας για να επιβεβαιωθεί ο ρόλος και η συμβολή του τομέα των μικρών επιχειρήσεων στην οικονομία, όπως τονίζεται από το IPA. (2013), Ayyagari et al. (2011), Hurst & Pungsley (2011), Miliaras (2012) και Gonzales (2013).

Η Παγκόσμια Τράπεζα (2003) προειδοποιεί κατά της άμεσης επιδότησης της ανάπτυξης των ΜΜΕ επειδή η αντίστροφη αιτιότητα διαβρώνει τα ευρήματα μιας θετικής αλλά και σημαντικής σχέσης μεταξύ των ΜΜΕ και της οικονομικής ανάπτυξης. Επιπλέον, εκτίμησαν ότι αυτές οι συγκρίσεις μεταξύ των χωρών δεν δείχνουν ότι οι ΜΜΕ ενισχύουν τα εισοδήματα των φτωχών. Ενώ οι Stangler & Litan (2009) υποστήριξαν ότι οι περισσότερες θέσεις εργασίας δημιουργούνται από νέες μικρές επιχειρήσεις, οι Mazzucato (2013), Hurst & Pungsley (2011), Haltiwanger, Jarmin & Miranda (2010b), Acs & Muller (2008) πρότειναν ότι ενώ η επιχειρηματικότητα δημιουργεί Μια ανοδική δυναμική στην οικονομία, δεν είναι ο ρόλος των μικρών επιχειρήσεων που πρέπει να τονιστεί για τη δημιουργία θέσεων εργασίας, αλλά ο ρόλος των επιχειρήσεων υψηλής ανάπτυξης (γενικά με ήδη αποδεδειγμένες φιλοδοξίες και σε τομείς με δυνατότητα ανάπτυξης).

Επιπλέον, η International Finance Corporation (2000) υπονοούσε ότι η προώθηση της επιχείρησης βάσει κλίμακας συχνά καθοδηγείται από κοινωνικούς και πολιτικούς λόγους παρά από οικονομικούς συλλογισμούς. Παρόλα αυτά, οι Thorsten & Demirgunk-Kunt (2004) με βάση την Παγκόσμια Τράπεζα (2003) διαπίστωσαν ότι οι παλινδρομήσεις μεταξύ των χωρών παρέχουν επαρκή στοιχεία ότι ένα αποτελεσματικό επιχειρηματικό περιβάλλον προκαλεί ανάπτυξη (προτείνεται επίσης στους Klapper, Lewin, & Quesada, 2009).

Κατά συνέπεια, φαίνεται να υπάρχει μια αυξημένη στροφή από την προώθηση των ΜΜΕ προς τον αντίκτυπο των μεταρρυθμίσεων του επιχειρηματικού περιβάλλοντος στην οικονομική ανάπτυξη και την καταπολέμηση της φτώχειας, όπως αναφέρεται από την Επιτροπή Δωρητών για την Ανάπτυξη των Επιχειρήσεων (2009), Chen (2005), Διεθνής Οργάνωση Εργασίας [ILO] (2002) και ILO (2004). Υπό το πρίσμα του ευρύτερου αντίκτυπου της μεταρρύθμισης του επιχειρηματικού περιβάλλοντος και της ανάγκης βαθύτερης κατανόησης του τομέα των ΜΜΕ, φαίνεται επαρκές να μελετηθεί κάθε θέμα όχι μόνο από μόνο του αλλά και στη σχέση μεταξύ τους.

Η Παγκόσμια Τράπεζα (2005) όρισε το επενδυτικό κλίμα ως «το σύνολο των συγκεκριμένων παραγόντων τοποθεσίας που διαμορφώνουν τις ευκαιρίες και τα κίνητρα για τις επιχειρήσεις να επενδύσουν παραγωγικά, να δημιουργήσουν θέσεις εργασίας και να επεκταθούν»,

και ο Weiss (2013) περιέγραψε το επιχειρηματικό περιβάλλον ως υποσύνολο του. Ενώ υπάρχει άφθονο περιθώριο συζήτησης όσον αφορά την επιρροή της κυβερνητικής συμπεριφοράς στην ανάπτυξη του ιδιωτικού τομέα, οι συνεργατικές σχέσεις κράτους-επιχειρήσεων προάγουν την οικονομική ανάπτυξη και την επιβίωση των επιχειρήσεων, όπως αναφέρουν οι Sen & Te Velde (2009), Mazzucato (2013), Evans (1995).), Hansen, Rand, & Tarp (2009), Fajnzylber, Maloney, & Montes-Rojas (2009).

Η ILO (2005) τόνισε την αυξημένη σημασία του επιχειρηματικού περιβάλλοντος στην ανάπτυξη των μικρών επιχειρήσεων. Ωστόσο, το πλαίσιο στο οποίο λειτουργούν οι μικρές επιχειρήσεις στις περισσότερες αναπτυσσόμενες χώρες έχει πολλές ευκαιρίες για βελτίωση. Στην κατάταξη Doing Business της International Finance Corporation (IFC), σχεδόν όλες οι χώρες χαμηλού εισοδήματος συγκαταλέγονται στις χειρότερες επιδόσεις². Ιδιαίτερα κακή είναι η βαθμολογία των χωρών χαμηλού εισοδήματος για τον δείκτη Trading Over Borders (μέση θέση κατάταξης 144 σε 183 οικονομίες).

Ομοίως, η Έκθεση Παγκόσμιας Ανταγωνιστικότητας του Παγκόσμιου Οικονομικού Φόρουμ κατατάσσει τις χώρες χαμηλού εισοδήματος με μέση θέση 110 στις 139 οικονομίες για Επιχειρηματική Εταιρική πολυπλοκότητα και μέση θέση 99 για Καινοτομία. Επιπλέον, οι Altenburg & von Drachenfelds (2006) επεσήμαναν ότι ορισμένες επιτυχημένες ασιατικές οικονομίες κατατάσσονται χαμηλά στην κατάταξη του επιχειρηματικού περιβάλλοντος και πρότειναν ότι ένα αποτελεσματικό επιχειρηματικό περιβάλλον δεν πρέπει μόνο να ακολουθεί μια μινιμαλιστική προσέγγιση αλλά και να εξετάζει άλλα ζητήματα όπως η καινοτομία και η επιχειρηματική πολυπλοκότητα.

Σε τελική ανάλυση, μια δυνατότητα βελτίωσης των ευκαιριών για τους φτωχούς είναι η παροχή ενός ευνοϊκού και εξορθολογισμένου επιχειρηματικού περιβάλλοντος όπου όλα τα καθοδηγούμενα άτομα θα μπορούσαν να συμμετέχουν στην αγορά ανεξάρτητα από το φύλο, την εθνική καταγωγή, τις πολιτικές ή κοινωνικές τους σχέσεις. Η βάση δεδομένων που παρουσιάζεται σε αυτή τη μελέτη παρέχει ολοκληρωμένα στατιστικά στοιχεία για το μέγεθος και τη συμβολή στην απασχόληση του τομέα των ΜΜΕ, μαζί με πρόσθετες μεταβλητές απασχόλησης και δεδομένα για επιλεγμένους δείκτες επιχειρηματικού περιβάλλοντος σε ένα ευρύ φάσμα χωρών.

Η τεχνολογική επιλογή και οι παράγοντες που επηρεάζουν αυτή την απόφαση φαίνεται να είναι υψίστης σημασίας και κοινό έδαφος σε διάφορες προσεγγίσεις που επιχειρούν να

αντιμετωπίσουν την οικονομική θεωρία του μεγέθους των μικρών επιχειρήσεων. Η μικροοικονομική προσέγγιση, όπως περιγράφεται από τον You (1995), δηλώνει ότι η τεχνική και η απόδοση κατανομής καθορίζουν το μέγεθος της επιχείρησης. Ως εκ τούτου, το αποδοτικό μέγεθος μιας επιχείρησης θα είναι αυτό στο οποίο ελαχιστοποιείται το μακροπρόθεσμο μέσο κόστος.

Ο Panzar (1989) παρατήρησε ότι η κατανομή μεγέθους των επιχειρήσεων σε έναν κλάδο μπορούσε να καθοριστεί τόσο από το αποτελεσματικό μέγεθος της επιχείρησης όσο και από το μέγεθος της αγοράς. Κατά συνέπεια, η προσέγγιση της βιομηχανικής οργάνωσης προτείνει ότι η κατανομή μεγέθους των επιχειρήσεων καθορίζεται από την ισχύ στην αγορά και την ανταγωνιστική της δομή.

Για παράδειγμα, οι εταιρείες με χαμηλότερο κόστος αποκτούν μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς και αυξάνουν τις πιθανότητές τους να αναπτυχθούν μεγάλες, όπως αναφέρουν οι Clarke & Davis (1982), Saving (1970) τόνισε τις αποφάσεις των πιο ισχυρών εταιρειών σχετικά με τις τιμές (π.χ. Προκειμένου να διατηρηθεί η παραγωγή κατά τη διάρκεια μιας ύφεσης, οι μικρές επιχειρήσεις που λειτουργούν στο όριο πρέπει να κλείσουν) και ο You (1995), εγκαταλείποντας την υπόθεση της ομοιογένειας του προϊόντος, επισήμανε τη σημασία της διαφοροποίησης των προϊόντων και των τμημάτων της αγοράς για τον ανταγωνισμό μεριδίων αγοράς (π.χ. οι εταιρείες που βασίζονται σε εξειδικευμένες αγορές θα εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από την ικανότητα αντιμετώπισης των ειδικών αναγκών των καταναλωτών).

Ωστόσο, ο Pyke (1992) πρότεινε ότι οι μικρές επιχειρήσεις δεν μπορούσαν μόνο να στοχεύουν σε οικονομίες πεδίου, αλλά και να επιτύχουν οικονομίες κλίμακας μέσω της συνεργασίας μικρών επιχειρήσεων. Η συνεργασία συνεπάγεται επίσημες και ανεπίσημες συμμαχίες που απελευθερώνονται σε μια θεσμική δομή που επηρεάζει τη συμπεριφορά των παραγόντων στην αγορά, όπως επισημαίνεται από τους ILO (2005), Lerner, Allen, & Leamon (2012), EIU (2011) και Sen & Te Velde (2009). Η θεσμική προσέγγιση για την κατανομή μεγέθους των επιχειρήσεων έχει διαφορετικές προοπτικές. Η πρώτη προοπτική αναπτύσσεται γύρω από την ιδέα του κόστους συναλλαγής. Ο Coase (1937) δήλωσε ότι το αποτελεσματικό μέγεθος της επιχείρησης προσδιορίζεται όταν το κόστος συναλλαγής εντός της εταιρείας ισούται με το κόστος συναλλαγής στην αγορά.

Με τη σειρά του, ο Chandler (1976) συζήτησε ότι το αποτελεσματικό μέγεθος της επιχείρησης θα αυξηθεί όταν μειωθεί το γραφειοκρατικό κόστος στον οργανισμό. Επέκτειναν την προσοχή σε άλλα κόστη εκτός από αυτά που ορίζονται από την τεχνολογία παραγωγής. Η δεύτερη προοπτική επιχειρεί να εξηγήσει τη διαφορετική κατανομή μεγέθους των επιχειρήσεων σε χώρες με παρόμοια εισοδήματα και τεχνολογικά επίπεδα. Ο Pagano (1990) δήλωσε ότι κατά τη διάρκεια των διαδικασιών λήψης αποφάσεων και διαπραγματεύσεων, οι δομές εξουσίας μπορεί να επηρεάσουν τη διαδικασία της τεχνολογικής αλλαγής.

Ένα εξαιρετικό παράδειγμα βρίσκεται στους Ranis & Saxonhouse (2010), οι οποίοι δήλωσαν ότι οι καθοριστικοί παράγοντες της επιλογής τεχνολογίας από τις ινδικές και ιαπωνικές βιομηχανίες βαμβακιού εκ των υστέρων εξηγούνται καλύτερα από οργανωτικά και θεσμικά περιβάλλοντα παρά από στρεβλώσεις των τιμών των παραγόντων (το τελευταίο εξηγεί τις διαφορές εργασία, χρήση διπλών βάρδιων, πρώτων υλών, τιμολογιακή πολιτική κ.λπ.). Ο κύριος επενδυτής στα εργοστάσια βαμβακιού στην Ινδία, επιτυχημένοι έμποροι και χρηματοδότες, ορίστηκαν συνήθως και ως διαχειριστές.

Η έλλειψη εμπειρίας τους στον κλάδο και η διάχυτη δομή κινήτρων οδήγησαν τους φορείς να μην συμπεριφέρονται προς το συμφέρον του κλάδου και να κάνουν λάθος τεχνολογικές επιλογές. Οι προμήθειες για διαχειριστές δεν βασίζονταν στα κέρδη και δεν έλαβαν υπόψη την απόσβεση των περιουσιακών στοιχείων, για να μην αναφέρουμε ότι η καινοτομία δεν ήταν ένα ζήτημα, καθώς οι διαχειριστές χρησιμοποιήθηκαν για να πουλήσουν τα κεφάλαιά τους βραχυπρόθεσμα για να μετακινηθούν σε άλλες επενδύσεις. Επιπλέον, οι διευθυντές λάμβαναν προμήθειες για κάθε μηχανήμα που αγόραζαν, γεγονός που δημιούργησε μια ισχυρή μεροληψία ως προς την ένταση κεφαλαίου χωρίς να ληφθούν υπόψη ζητήματα απόδοσης.

Ο Caves (1989) δήλωσε ότι εάν υπάρξει ισχυρή συνεργασία μεταξύ των επιχειρήσεων, *ceteris paribus*, θα υπάρξουν περισσότερες μικρές επιχειρήσεις. Δεδομένης της απειλητικής κατάστασης όπου λείπει η εμπιστοσύνη, οι Sengenberger & Pike (1990) τόνισαν τη σημασία της ύπαρξης θεσμών και ιδεολογιών που υποστηρίζουν και διατηρούν τις σχέσεις συνεργασίας. Υπό αυτή την προοπτική, ο You (1995) ανέφερε ως παραδείγματα την Ιταλία και την Ιαπωνία 3. Ενώ στην περίπτωση της Ιαπωνίας, η συνεργασία και ο συντονισμός είναι πιο ιεραρχικοί, οι ιταλικές βιομηχανικές περιοχές συνδέονται πιο οριζόντια. Το ιαπωνικό μοντέλο υποστηρίζει την επιρροή των στρατηγικών μεγαλύτερων επιχειρήσεων στον τομέα των μικρών επιχειρήσεων, ενώ η ιταλική

κατάσταση υπογραμμίζει τη σημασία των τοπικών θεσμών και της γεωγραφικής εγγύτητας για την προώθηση των μικρών επιχειρήσεων και τη διάδοση ιδεών και καινοτομιών.

Η τελευταία προσέγγιση στη θεωρία της κατανομής μεγέθους μικρής επιχείρησης προτείνεται από δυναμικά μοντέλα. Ο νόμος του Gibrat που περιγράφεται από τον You (1995) δηλώνει ότι δεδομένης οποιασδήποτε αρχικής κατανομής και μιας τυχαίας διακύμανσης για τους ρυθμούς ανάπτυξης των επιχειρήσεων, η προκύπτουσα κατανομή των επιχειρήσεων θα τείνει σε μια λογαριθμική κανονική κατανομή που είναι κοντά στις λοξές κατανομές που παρατηρούνται σε πολλές βιομηχανίες. Εμπειρικά, ο νόμος φαίνεται να ισχύει για μεγαλύτερες επιχειρήσεις, ενώ μια αρνητική σχέση μεγέθους ανάπτυξης διαπιστώθηκε από τον Evans (1987) ακόμη και μετά τον έλεγχο για την έξοδο μικρότερων επιχειρήσεων. Ο Jovanovic (1982) βρήκε μια αρνητική σχέση μεταξύ της ανάπτυξης της εταιρείας και της ηλικίας της επιχείρησης εάν το μέγεθος της επιχείρησης παραμείνει σταθερό.

Οι Davis, Haltiwanger & Schuch (1996) και Arkolakis (2011) αμφισβήτησαν τα προηγούμενα αποτελέσματα με βάση την εσφαλμένη ταξινόμηση αφήνοντας τη συζήτηση ανοιχτή σε νέες εμπειρικές μελέτες. Σε διάφορες προσεγγίσεις, η κατανομή μεγέθους των επιχειρήσεων στην οικονομία, η ανταγωνιστική θέση και η ίδια η ύπαρξη της επιχείρησης φαίνεται να υπόκειται σε συνεχείς αλλαγές στην τεχνολογία και την οργάνωσή τους. Η καινοτομία που ορίζεται από τον Drucker (1998) ως «η προσπάθεια να δημιουργηθεί σκόπιμη, εστιασμένη αλλαγή στο οικονομικό ή κοινωνικό δυναμικό μιας επιχείρησης» είναι ένας καθοριστικός παράγοντας για τον ιδιωτικό τομέα να αντιμετωπίζει συνεχείς αλλαγές.

Οι Cohen και Levine (1989) επιβεβαίωσαν ότι τα αποτελέσματα για την εμπειρική έρευνα σχετικά με τη σχέση της καινοτομίας και του μεγέθους της επιχείρησης είναι ασαφή. Οι Pagano & Schivardi (2003) δήλωσαν ότι οι ανισότητες μεταξύ των επιχειρήσεων θα τείνουν να αυξάνονται με την πάροδο του χρόνου, καθώς οι μεγάλες επιχειρήσεις μπορεί να έχουν υψηλότερη παραγωγικότητα δεδομένης της ικανότητάς τους να καλύπτουν πάγια κόστη που σχετίζονται με την E&A. Από την άλλη πλευρά, εάν οι πληροφορίες που παράγονται εκτός του κλάδου είναι σημαντικές για την καινοτομία, οι νεοεισερχόμενοι θα έχουν ένα πλεονέκτημα όπως δήλωσε ο Audretsch (1991).

Τα συστήματα καινοτομίας απαιτούν από όλους τους φορείς να συνεργαστούν, να αναπτύξουν δεσμούς και να αλληλεπιδρούν προκειμένου να διαχέουν τη γνώση σε ολόκληρη την

οικονομία και να μεταφράζουν τη γνώση σε οικονομική ανάπτυξη και κοινωνική ευημερία, όπως υποστηρίζουν οι Mazzucato (2013), Nelson & Winter (1982), Freeman (1995) και Drucker (1998). Ενώ οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις μπορεί να καθοδηγούν την τεχνολογική τους επιλογή με μια επίσημη διαδικασία E&A, οι μικρές επιχειρήσεις βασίζονται όλο και περισσότερο στη διάχυση της γνώσης μέσω συνεργατικών ρυθμίσεων (μεταξύ επιχειρήσεων, χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων, ακαδημαϊκού κόσμου, δημόσιου τομέα και ενδιάμεσων ιδρυμάτων όπως επιχειρηματικές ενώσεις σε τομεακό, περιφερειακό και σε εθνικό επίπεδο) προκειμένου να ληφθούν καλύτερες τεχνολογικές αποφάσεις. Ως εκ τούτου, τα εποικοδομητικά θεσμικά περιβάλλοντα θα μπορούσαν τελικά να οδηγήσουν όχι μόνο σε ισχυρή συνεργασία μεταξύ των επιχειρήσεων, αλλά και σε κατανομή μεγέθους των επιχειρήσεων που επικεντρώνονται στο να εκμεταλλεύονται στο έπακρο τις ευκαιρίες της αγοράς.

Οι ορισμοί που αποδίδονται στις MME διαφέρουν από χώρα σε χώρα και ιδρύματα. Οι περισσότεροι ορισμοί βασίζονται σε ποσοτικούς παράγοντες όπως ο αριθμός των εργαζομένων, τα περιουσιακά στοιχεία και οι πωλήσεις, που μερικές φορές διαφοροποιούνται ανά βιομηχανικό τομέα. Ορισμένα παραδείγματα ορισμών για τις MME παρουσιάζονται στο Παράρτημα Α. Kushnir, Mirmulstein, & Ramalho (2010) δήλωσαν ότι η επιχειρηματική κουλτούρα, το μέγεθος του πληθυσμού της χώρας, η βιομηχανία, το επίπεδο διεθνούς οικονομικής ολοκλήρωσης, ακόμη και πολιτικοί λόγοι παίζουν επίσης ρόλο για τις κυβερνήσεις αποφασίσει για έναν ορισμό.

Ο Bartlett (2012) δήλωσε ότι οι νέοι ορισμοί θα πρέπει να είναι συγκεκριμένοι για τον κλάδο και οι Gibson, & Van der Vaart (2008) επεσήμαναν ότι «οι ενιαίοι ορισμοί των MME για πολλές χώρες σε διαφορετικά στάδια ανάπτυξης» συμβάλλουν σε στρεβλώσεις στην κατανομή των πόρων για ανάπτυξη του ιδιωτικού τομέα. Ενώ οι Gibson, & Van der Vaart (2008) πρότειναν ένα προσαρμοσμένο μέτρο του όγκου του κύκλου εργασιών σε σχέση με το κατά κεφαλήν ακαθάριστο εθνικό εισόδημα στην ισοτιμία αγορών ως καταλληλότερο μέτρο, το IPA (2013b) υποστήριξε την ανάπτυξη ορισμών με βάση την ικανότητα των επιχειρήσεων να καινοτομούν, να ανταγωνίζονται και να αναπτυχθούν (ο στόχος είναι η ενίσχυση των μετασχηματιστικών MME, όχι των MME που επιβιώνουν).

Έχοντας επίγνωση των ετερογενών ορισμών και οριοθετημένη από τη διαθεσιμότητα δεδομένων, η υιοθέτηση του αριθμού των εργαζομένων ως κοινός ορισμός αποτελεί σημείο εκκίνησης για μελέτες μεταξύ χωρών. Ayyagari, Beck, & Demirgüç-Kunt (2007) καθώς και

Kushnir et al. (2010) συμφωνούν σε μια περικοπή 250 εργαζομένων με βάση προηγούμενα ευρήματα που δείχνουν ότι από «132 οικονομίες που καλύπτονται, 46 οικονομίες ορίζουν τις ΜΜΕ ως εκείνες τις επιχειρήσεις που έχουν έως και 250 εργαζομένους». Ayyagari et al. (2007) υποστήριξε ότι η προώθηση του τομέα των ΜΜΕ είναι βασικό στοιχείο για την ενίσχυση της απασχόλησης, της οικονομικής ανάπτυξης και της ανακούφισης της φτώχειας. Οι Beck, Demirguc-Kunt, & Levine (2005) βρήκαν μεγάλη συμβολή των ΜΜΕ στην απασχόληση και οι Liedholm και Mead (1999) καθώς και η Παγκόσμια Τράπεζα (2004) δήλωσαν ότι αυτή η συνεισφορά έχει αυξηθεί ιδιαίτερα στις αναπτυσσόμενες χώρες.

Επιπλέον, οι Stein et al. (2010) τόνισε ότι οι ΜΜΕ στις αναπτυσσόμενες χώρες αντιπροσωπεύουν περίπου το 45 τοις εκατό της απασχόλησης και περίπου το 33 τοις εκατό του ΑΕΠ. Με βάση ένα δείγμα που αποτελείται από 104 αναπτυσσόμενες χώρες, οι Ayyagari et al. (2011) δήλωσε ότι οι μικρές επιχειρήσεις (λιγότεροι από 20 εργαζόμενοι) συνεισφέρουν περίπου το 20,21 τοις εκατό στη συνολική μόνιμη, πλήρους απασχόλησης απασχόληση. Όταν εξετάζονται μαζί οι μικρές και οι μεσαίες επιχειρήσεις (20 έως 99 εργαζόμενοι), το μέσο μερίδιο απασχόλησης των ΜΜΕ είναι 47,94 τοις εκατό, το οποίο είναι συγκρίσιμο με τη συνεισφορά των μεγάλων επιχειρήσεων.

Η περιορισμένη συμβολή των επιχειρήσεων στη μέση της κατανομής μεγέθους επιχείρησης (ΜΜΕ) θα μπορούσε να σηματοδοτεί προβλήματα στην παραγωγική δομή. Ένα πρόβλημα για τις ΜΜΕ δεν είναι τόσο το μέγεθός τους, αλλά η απομόνωσή τους που τις κάνει να μην μπορούν να κλιμακώσουν την παραγωγή και να εξειδικεύσουν σύμφωνα με τον OECD-ECLAC (2013).

Επιπλέον, ο Hughes (1999) τόνισε ότι μεταξύ ενός δείγματος χωρών της ΕΕ και ορισμένων χωρών εκτός ΕΕ, όσο χαμηλότερο κατά κεφαλήν ΑΕΠ τόσο υψηλότερο είναι το μερίδιο των μικρότερων (1-9 εργαζόμενοι) και των μεγαλύτερων επιχειρήσεων (50 και περισσότεροι εργαζόμενοι). αλλά τόσο χαμηλότερο είναι το ποσοστό των επιχειρήσεων με 10 έως 49 εργαζομένους. Οι Sleuwaegen & Goedhuys (2002) έδειξαν ότι η περιορισμένη πρόσβαση στις εισροές, ιδίως στην πίστωση, δημιουργεί μια διτροπική κατανομή μεγέθους επιχείρησης, τη «μέση που λείπει».

Τέλος, ο Tybout (2000) δήλωσε ότι όταν η διασπορά της παραγωγικότητας μεταξύ επιχειρήσεων είναι υψηλή, οι μικρές ομάδες εκμεταλλεύονται τη μονοπωλιακή ισχύ και πολλές

μικρές επιχειρήσεις δεν είναι σε θέση ή δεν επιθυμούν να αναπτυχθούν. Η EIU (2011) και ο OECD-ECLAC (2013) εξήγησαν αυτή την ανισότητα ως αποτέλεσμα «της διαρθρωτικής ετερογένειας και των επίμονων χασμάτων παραγωγικότητας, μεταξύ και εντός τομέων και επιχειρήσεων», όπου οι μικρές επιχειρήσεις δεν έχουν πρόσβαση σε επαρκή τεχνολογία, δεδομένου ότι δεν αποτελούν μέρος συστημάτων καινοτομίας.

Ενώ οι ΜΜΕ στις αναπτυσσόμενες χώρες ανταγωνίζονται συχνά εντός των εθνικών αγορών (όχι μόνο με άλλες ΜΜΕ αλλά και με μεγάλες επιχειρήσεις συχνά στον ίδιο τομέα), οι περισσότερες ΜΜΕ στην Ευρώπη και την Ανατολική Ασία συνδέονται μεταξύ τους ή με μεγαλύτερες επιχειρήσεις όσον αφορά την παραγωγή, συχνά περιλαμβάνονται στις παγκόσμιες αλυσίδες αξίας όπως προτείνεται από τους Armington & Odle (1982) και Knorringa & Meyer-Stamer (2008). Περισσότερο από το 80 τοις εκατό των πωλήσεων μικρών επιχειρήσεων στις ΛΑΧ κατευθύνονται σε τελικούς καταναλωτές, όπως αναφέρουν οι Liedholm και Mead (1987).

Η EIU (2011) υποστήριξε αυτά τα στοιχεία για την περίπτωση της Λατινικής Αμερικής όπου «περισσότερο από το 50% των νεοφυών και νέων επιχειρήσεων στην περιοχή είναι προσανατολισμένες στον καταναλωτή (μικρό, λιανικό εμπόριο)». Επιπλέον, από την πλευρά της ζήτησης, το BMLA (2012) διαπίστωσε ότι το 90 τοις εκατό των ερωτηθέντων χωρών σε αυτήν την περιοχή εντοπίζουν την αξιοπιστία σε προμηθευτές στο εξωτερικό ως τα πιο πειστικά ζητήματα που επηρεάζουν τις επιχειρήσεις τους τα τελευταία πέντε χρόνια. Παραδόξως, το BMLA (2012), ως αποτέλεσμα μιας έρευνας που βασίστηκε σε περισσότερα από 800 ανώτατα στελέχη ΜΜΕ σε επτά χώρες, όρισε ότι το 80 τοις εκατό των στελεχών αναγνώρισε το παγκόσμιο εμπόριο ως ιδιαίτερα ωφέλιμο για τις εταιρείες μεσαίου μεγέθους και ωφέλιμο για την οικονομική ανάπτυξη.

Οι Beck et al. (2005) καθώς και οι Levine & Renelt (1992) βρήκαν μια ισχυρή σχέση μεταξύ του μεγέθους του τομέα των ΜΜΕ και της οικονομικής ανάπτυξης. Τα τελευταία περιλαμβάνουν μεταξύ των καθοριστικών παραγόντων τους έναν συγκεντρωτικό δείκτη του συνολικού επιχειρηματικού περιβάλλοντος. Ωστόσο, η Παγκόσμια Τράπεζα (2003) πρότεινε ότι οι παλινδρομήσεις για την αντίστροφη αιτιότητα διαβρώνουν τη σημασία της σχέσης.

Οι επιδοτήσεις προς τις ΜΜΕ πιστεύεται ότι είναι ένα εργαλείο ανακούφισης της φτώχειας, επειδή η προώθηση και ανάπτυξη μικρών επιχειρήσεων μπορεί να δημιουργήσει σενάρια για τη συμμετοχή των ατόμων χαμηλού εισοδήματος στην οικονομία. Ωστόσο, οι Beck

et al. (2005) δεν βρήκε σημαντική σχέση μεταξύ των ΜΜΕ και της ανακούφισης της φτώχειας. Συνολικά, τα στοιχεία δείχνουν ότι ένας ισχυρός τομέας των ΜΜΕ μπορεί να είναι χαρακτηριστικό των ανεπτυγμένων οικονομιών, αλλά όχι απαραίτητα αιτιώδης παράγοντας για την οικονομική ανάπτυξη.

Οι Meyer-Stamer & Haar (2008) επιβεβαίωσαν ότι τα διαθέσιμα στοιχεία απαιτούν κυρίως βαθύτερες και ολοκληρωμένες αναλύσεις, επειδή ένας τομέας ΜΜΕ ενσωματωμένος σε μια κατάλληλη βιομηχανική δομή μπορεί να κάνει τη διαφορά, καθώς δεν υπάρχει ενιαία οικονομία υψηλού εισοδήματος χωρίς ανταγωνιστικό τομέα ΜΜΕ. Επιπλέον, η ΔΟΕ (1998) τόνισε ότι εάν οι ΜΜΕ παρέχουν κατάλληλες συνθήκες εργασίας και πρόσβαση στην κοινωνική προστασία, μεγαλύτερος αριθμός ατόμων, συμπεριλαμβανομένων των μειονεκτούντων ομάδων της κοινωνίας, μπορεί να έχουν καλύτερη ποιότητα ζωής έχοντας πρόσβαση σε πλήρη, παραγωγική και ελεύθερη επιλεγμένη απασχόληση.

Από την άλλη πλευρά, οι επικριτές των πολιτικών υπέρ των ΜΜΕ υποστηρίζουν ότι οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις παρέχουν πιο σταθερές και κατά συνέπεια υψηλότερης ποιότητας θέσεις εργασίας, όπως αναφέρουν οι Beck et al. (2005). Επιπλέον, οι Ayyagari et al. (2011) σε συμφωνία με τους Banejee & Duflo (2005), Maksimovic & Phillips (2002), Bartelsman, Haltiwanger, & Scarpetta (2009) και Enterprise Surveys (2013) επεσήμαναν ότι οι μικρές επιχειρήσεις έχουν χαμηλότερη παραγωγικότητα σε σύγκριση με τις μεγάλες, μετά από έλεγχο για σταθερή ηλικία.

Τέλος, οι Stangler & Litan (2009) υποστήριξαν ότι οι περισσότερες θέσεις εργασίας δημιουργούνται από νέες μικρές επιχειρήσεις. Ωστόσο, οι Mazzucato (2013), Hurst & Pungsley (2011), Haltiwanger, Jarmin & Miranda (2010b), Acs & Muller (2008) πρότειναν ότι ενώ η επιχειρηματικότητα δημιουργεί μια δυναμική προς τα πάνω ή προς τα έξω στην οικονομία, δεν είναι ο ρόλος των μικρών επιχειρήσεων που πρέπει να τονιστεί για τη δημιουργία θέσεων εργασίας, αλλά ο ρόλος των επιχειρήσεων υψηλής ανάπτυξης (γενικά με ήδη αποδεδειγμένες φιλοδοξίες και σε τομείς με δυνατότητα ανάπτυξης).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο: ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

3.1. Εισαγωγικές Παρατηρήσεις

Η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού ως επιχειρηματική λειτουργία στον οργανισμό απορρέει και συνδυάζει τα καθήκοντα και τις δραστηριότητες που σχετίζονται με τους εργαζόμενους. Ο Schermerhorn (2001) ορίζει τη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού ως τη «διαδικασία προσέλκυσης, ανάπτυξης και διατήρησης ενός ταλαντούχου και ενεργητικού εργατικού δυναμικού για την υποστήριξη της οργανωτικής αποστολής, των στόχων και των στρατηγικών» (σελ. 240).

Όμως, αυτός ο ορισμός αντικατοπτρίζει μόνο εν μέρει τον πυρήνα του HRM σε έναν οργανισμό. Είναι ένας πολύ πιο ολοκληρωμένος ορισμός που λέει ότι η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού ως νέα έννοια περιλαμβάνει «τις πολιτικές, τις πρακτικές και τα συστήματα που επηρεάζουν τη συμπεριφορά, τις στάσεις και την απόδοση των εργαζομένων» (Noe et al., 2010, σ. 2). Σύμφωνα με αυτούς τους συγγραφείς, μερικές από τις πιο σημαντικές πρακτικές HRM που υποστηρίζουν την επιχειρηματική στρατηγική του οργανισμού είναι: σχεδιασμός ανθρώπινου δυναμικού, πρόσληψη και επιλογή εργαζομένων, εκπαίδευση και ανάπτυξη, διαχείριση απόδοσης και διαχείριση αποδοχών.

Η ανάπτυξη της έννοιας του HRM έχει κυρίως προσανατολιστεί στις ανάγκες μεγάλων οργανισμών. Επιπλέον, με την πάροδο του χρόνου το επίκεντρο των πρακτικών HRM ήταν κυρίως στις πολυεθνικές εταιρείες. Η διαχείριση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού σε μικρούς οργανισμούς, που αποτελεί το κύριο αντικείμενο της παρούσας εργασίας, είναι ένα παραμελημένο πεδίο τόσο στην πράξη όσο και στην ακαδημαϊκή έρευνα.

Επομένως *«η χρησιμότητα και η αποτελεσματικότητα των πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού στην απόδοση των ΜΜΕ δεν έχουν καθοριστεί με σαφήνεια»* (Omolo, Oginda, & Oso, 2012, σελ. 140). Σύμφωνα με τον Harrison (1997), το μεγαλύτερο μέρος της βιβλιογραφίας και της γενικής γνώσης για τη διαχείριση ανθρώπινων πόρων στις ΜΜΕ προκύπτει από τη μελέτη αυτών των δραστηριοτήτων σε μεγάλες εταιρείες.

Ωστόσο, όπως οι Curran και Blackburn (2001) τονίζουν ότι το πλαίσιο των μικρών επιχειρήσεων είναι ένας προκλητικός ερευνητικός τομέας, επειδή το μικρό δεν σημαίνει απλή και η μικρή επιχείρηση δεν είναι απλώς μια μειωμένη έκδοση μιας μεγαλύτερης. Επιπλέον, οι ΜΜΕ έχουν διαφορετική δομή, διαθέσιμους πόρους και διαχείριση δραστηριοτήτων και διαδικασιών,

και δεν είναι ασυνήθιστο το γεγονός ότι ακόμη και η φιλοσοφία της ύπαρξης μιας μικρής επιχείρησης διαφέρει σημαντικά σε σύγκριση με μια μεγάλη. Συνεπώς, είναι σημαντικό να τονιστεί ότι «όλες οι δραστηριότητες διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού σε μια μικρή επιχείρηση απαιτούν διαφορετικές μορφές δράσης σε σύγκριση με τις μεγάλες εταιρείες» (Petkovic & Berberovic, 2013, σ. 273).

Δεδομένου του επιπέδου ανάπτυξης κάθε χώρας, της επιχειρηματικής παράδοσης, του ενδιαφέροντος των κρατικών ιδρυμάτων για τη στήριξη των μικρών επιχειρήσεων, του ποσοστού ανεργίας και άλλων μακροοικονομικών δεικτών, τα κριτήρια που λαμβάνονται υπόψη για την κατηγοριοποίηση των μικρών, μεσαίων και μεγάλων επιχειρήσεων είναι διαφορετικά από χώρα σε χώρα. Με άλλα λόγια, δεν υπάρχει καθολικά αποδεκτός ορισμός της ΜΜΕ.

Ωστόσο, στους πιο συνηθισμένους ορισμούς, ο αριθμός των εργαζομένων και το μέγεθος των περιουσιακών στοιχείων ή ο κύκλος εργασιών σε μια ΜΜΕ χρησιμοποιούνται ως κύρια κριτήρια για την κατηγοριοποίηση των επιχειρήσεων με βάση το μέγεθός τους. Σε αυτή την εργασία, το μόνο κριτήριο που χρησιμοποιήθηκε για την ταξινόμηση των επιχειρήσεων ανάλογα με το μέγεθός τους ήταν ο αριθμός των εργαζομένων. Η Ευρωπαϊκή Ένωση τυποποίησε τον ορισμό για τις εταιρείες με έως 10 υπαλλήλους ως πολύ μικρές επιχειρήσεις, λιγότερους από 50 εργαζόμενους ως μικρές και εκείνες με λιγότερους από 250 ως μεσαίες

Η γενική δήλωση ότι το ανθρώπινο δυναμικό είναι ο μόνος ανανεώσιμος πόρος που μπορεί να προσφέρει πολλαπλή δημιουργία προστιθέμενης αξίας με συνδυασμό άλλων πόρων είναι σχετική τόσο για τους μεγάλους οργανισμούς όσο και για τους μικρούς. Επιπλέον, ο αυξανόμενος ανταγωνισμός, ο οποίος επηρεάζει ιδιαίτερα τις ΜΜΕ, επιβάλλει την ανάγκη για καλύτερη κατανόηση και έλεγχο όλων των συντελεστών παραγωγής, συμπεριλαμβανομένων των ανθρώπινων πόρων. Τέλος, ένας επιπλέον λόγος για την εξέταση του βέλτιστου τρόπου διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις είναι η θετική επίδραση αυτών των δραστηριοτήτων στην απόδοση των επιχειρήσεων.

Με την πάροδο του χρόνου, ο αριθμός των μελετών που εξέτασαν και διευκρίνισαν τη σχέση μεταξύ της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων και της επιχειρηματικής απόδοσης έχει αυξηθεί. Οι περισσότερες από αυτές τις μελέτες υποδηλώνουν μια θετική σχέση μεταξύ των πρακτικών HRM και των διαφόρων δεικτών της οργανωτικής και οικονομικής απόδοσης. Μια πρόσφατη μετα-ανάλυση που διεξήχθη από τους Combs et al. (2006) προσφέρει ίσως την πιο ολοκληρωμένη

άποψη της σχέσης μεταξύ διαχείρισης ανθρώπινων πόρων και επιχειρηματικής απόδοσης. Αυτοί οι συγγραφείς πραγματοποίησαν τη στατιστική συγκέντρωση των αποτελεσμάτων 92 μελετών που έγιναν μεταξύ 1990 και 2005, στις οποίες παρατηρήθηκαν 19.319 εταιρείες σε όλο τον κόσμο. Σημειώνεται ότι στις προαναφερθείσες 92 μελέτες η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού παρατηρήθηκε μέσω 13 δραστηριοτήτων και η επιτυχία της εταιρείας μέσω 5 σειρών δεικτών.

Όσον αφορά τους δείκτες επιτυχίας των εταιρειών, η πλειονότητα των μελετών έχει χρησιμοποιήσει λογιστικούς δείκτες. Τα αποτελέσματα αυτής της μετα-ανάλυσης έδειξαν ότι οι παρατηρούμενες πρακτικές HRM είχαν θετικό αντίκτυπο στην επιτυχία της εταιρείας. Ωστόσο, αξίζει να σημειωθεί ότι σε αυτές και σε συναφείς έρευνες παρατηρήθηκαν κυρίως μεγάλες εταιρείες. Ενώ οι πρώτες μελέτες σχετικά με τον αντίκτυπο του ανθρώπινου δυναμικού στην απόδοση των μεγάλων εταιρειών έγιναν στις αρχές του εικοστού αιώνα, οι έρευνες για τον αντίκτυπο του HRM στην απόδοση των ΜΜΕ είναι πρόσφατες και δεν είναι τόσο πολλές.

Για παράδειγμα, οι Heneman και Berkley (1999) διαπίστωσαν ότι την περίοδο από το 1984 έως το 1999 δημοσιεύτηκαν μόνο 17 άρθρα σε σχετικά ακαδημαϊκά περιοδικά σχετικά με το θέμα της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων σε μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Ωστόσο, τα τελευταία χρόνια ο αριθμός των μελετών που υποδηλώνουν ότι η διαχείριση ανθρώπινων πόρων είναι σχετική με το πλαίσιο των μικρών επιχειρήσεων έχει αυξηθεί σημαντικά. Ορισμένες από αυτές τις εργασίες θα συνοψιστούν και θα συζητηθούν στο επόμενο μέρος αυτής της ενότητας.

Στο δείγμα των 394 ΜΜΕ, ο Young (2009) βρήκε μια σημαντική συσχέτιση μεταξύ των διαφόρων πρακτικών HRM (όπως ο σχεδιασμός ανθρώπινων πόρων, η κατάρτιση και η αξιολόγηση απόδοσης) και του βαθμού επιχειρηματικής επιτυχίας στις ΜΜΕ στο Χονγκ Κονγκ, ο οποίος μεταξύ άλλων εκφράζεται κατά ακαθάριστο εισόδημα. Έτσι, η συσχέτιση κατάταξης Spearman δείχνει μια σημαντική συσχέτιση μεταξύ του σχεδιασμού ανθρώπινου δυναμικού ($r = 0,64$), της εκπαίδευσης ($r = 0,69$), του επαίνου για την απόδοση ($r = 0,83$) και της επιχειρηματικής επιτυχίας.

Εκτός από άλλους λόγους, αυτή η έρευνα είναι σημαντική επειδή οι μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις αντιπροσώπευαν πάνω από το 98% των συνολικών επιχειρήσεων στο Χονγκ Κονγκ. Με βάση τα δεδομένα που συλλέχθηκαν σε 300 μικρομεσαίες επιχειρήσεις στη Μαλαισία, μια ομάδα συγγραφέων (Moorthy et al., 2012) βρήκε μια σημαντική αρνητική σχέση μεταξύ της ανεπαρκούς διαχείρισης ανθρώπινων πόρων και της απόδοσης των εταιρειών που

παρατηρήθηκαν. Με άλλα λόγια, διαπίστωσαν ότι η κακή διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού στις MME οδηγεί σε χαμηλότερη επιχειρηματική απόδοση.

Όπως σημειώνουν οι συγγραφείς αυτής της μελέτης, αυτά τα ευρήματα συνάδουν με παρόμοιες έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί στο παρελθόν σε αυτή τη χώρα (= Adnan, Abdullah, & Ahmad, 2011; Islam & Siengthai, 2010). Σε μια μελέτη που διεξήχθη σε 800 μικρές επιχειρήσεις στην Ολλανδία, οι de Kok και den Hartog (2006a) διαπίστωσαν ότι τα συστήματα εργασίας υψηλής απόδοσης (HPWS2) συνδέονται με υψηλότερη παραγωγικότητα εργασίας, υψηλότερα κέρδη και περισσότερη καινοτομία, κάτι που είναι ζωτικής σημασίας για τις μικρές και μεσαίες -μεγάλες επιχειρήσεις. Όπως προτείνουν αυτοί οι συγγραφείς, *«η HPWS μπορεί να ενισχύσει την ικανότητα των μικρών επιχειρήσεων να επιλέγουν, να αναπτύσσουν και να παρακινούν ένα εργατικό δυναμικό που παράγει εξαιρετικά υψηλό και καινοτόμο αποτέλεσμα εργαζομένων»* (de Kok & den Hartog, 2006a, σ. 39).

Μεταξύ των πρακτικών HRM, η εκπαίδευση και η ανάπτυξη είναι οι πιο αξιοσημείωτες ως αντικείμενο παρατήρησης μεγάλου αριθμού ερευνητών. Αντίστοιχα, υπάρχει μια σειρά από μελέτες που εξετάζουν τη σχέση μεταξύ της κατάρτισης και της ανάπτυξης των εργαζομένων και της απόδοσης των μικρομεσαίων επιχειρήσεων. Έτσι, στο δείγμα 120 γερμανικών εταιρειών με έως και 50 υπαλλήλους, οι Rauch και Fres (2005) βρήκαν μια θετική σχέση μεταξύ της ανάπτυξης των εργαζομένων και της επιχειρηματικής επιτυχίας.

Οι Litz και Stewart (2000) βρήκαν παρόμοια αποτελέσματα, αλλά μελέτησαν τη σχέση μεταξύ εκπαίδευσης και επιχειρηματικής απόδοσης. Με βάση τα ερευνητικά τους αποτελέσματα, οι Chandler και McEvoy (2000) προτείνουν ότι η επένδυση στην εκπαίδευση και η σύνδεση της αποζημίωσης κινήτρων με τα αποτελέσματα της αξιολόγησης απόδοσης, επηρεάζει τη μείωση του ρυθμού διακυμάνσεων, την αύξηση της παραγωγικότητας και τη βελτίωση της εργασίας ανά απόδοση. Δύο χρόνια αργότερα, οι Reid και Harris (2002) διαπίστωσαν ότι οι πιο επιτυχημένες μικρομεσαίες εταιρείες, κατά μέσο όρο, επένδυσαν περισσότερα στην εκπαίδευση του προσωπικού. Τέλος, ορισμένοι συγγραφείς υποστηρίζουν ότι η επένδυση στην κατάρτιση αυξάνει την πιθανότητα επιβίωσης των μικρομεσαίων επιχειρήσεων (Ibrahim & Ellis, 2003; English, 2001).

3.2. Σχεδιασμός ανθρώπινου δυναμικού σε μικρομεσαίες επιχειρήσεις

Οι δυνατότητες διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις διαφέρουν σημαντικά ως προς τα χαρακτηριστικά των μεγάλων επιχειρήσεων. Η ιδιαιτερότητα των πρακτικών HRM σε μικρομεσαίες επιχειρήσεις έγκειται σε αυτή την παρατήρηση. Εμπειρικές μελέτες που πραγματοποιήθηκαν στα τέλη της δεκαετίας του ογδόντα και του ενενήντα του εικοστού αιώνα έδειξαν ότι οι μικροί οργανισμοί εκτελούν δραστηριότητες διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού με άτυπο και ευέλικτο τρόπο σε σύγκριση με τους μεγάλους οργανισμούς (Barron, Black, & Loewenstein, 1987; Hornsby & Kuratko, 1990).

Γενικά, οι μικρές επιχειρήσεις δίνουν πολύ λιγότερη προσοχή στις πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού από ό,τι οι μεγάλες επιχειρήσεις (De Kok & Uhlaner, 2001). Για παράδειγμα, η στελέχωση σε μικρές επιχειρήσεις γίνεται συνήθως με προσωπικές επαφές και συστάσεις, η εκπαίδευση δεν είναι επισημοποιημένη και πραγματοποιείται με βάση ad hoc αποφάσεις και τα πράγματα είναι παρόμοια όσον αφορά την αξιολόγηση της απόδοσης της εργασίας. Αυτός ο τρόπος διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού σε μικρούς οργανισμούς δεν είναι ασυνήθιστος, επειδή οι επαγγελματικές δραστηριότητες διαχείρισης ανθρώπινων πόρων συχνά δημιουργούν μεγάλο κόστος (Klaas, McClendon, & Gainey, 2000).

Στην οικονομία της «βασισμένης στη γνώση» οι εταιρείες αντιμετωπίζουν μια διπλή πρόκληση. Το ένα είναι η ανάγκη για περισσότερο καταρτισμένους υπαλλήλους και το άλλο είναι η έλλειψη ειδικευμένου εργατικού δυναμικού στην αγορά εργασίας (Audretsch & Thurik, 2001). Καθώς δεν γνωρίζουν αυτήν την πρόκληση, οι μικρές επιχειρήσεις συνήθως δεν λαμβάνουν υπόψη τη μελλοντική ζήτηση και ανάγκες για τα συγκεκριμένα προφίλ των εργαζομένων. Με άλλα λόγια, οι μικρές επιχειρήσεις συνήθως δεν εκτελούν έγκαιρο προγραμματισμό ανθρώπινου δυναμικού.

Αν και πολλές μικρές επιχειρήσεις δημιουργούν ένα επιχειρηματικό σχέδιο, αυτό το έγγραφο τις περισσότερες φορές δεν περιλαμβάνει ένα στοιχείο του ανθρώπινου δυναμικού, πράγμα που σημαίνει ότι το επιχειρηματικό σχέδιο των μικρών επιχειρήσεων δεν εκτελεί σωστά την αξιολόγηση του απαιτούμενου αριθμού και ικανότητας εργαζομένων στο μελλοντικό. Αυτό δεν είναι ασυνήθιστο εάν λάβουμε υπόψη το γεγονός ότι οι μικρές επιχειρήσεις συχνά καταρτίζουν ένα επιχειρηματικό σχέδιο επειδή είναι επισήμως υποχρεωμένες να το κάνουν από εξωτερικούς ιδρυτές και όχι επειδή θεωρούν ότι ο επιχειρηματικός σχεδιασμός είναι σχετικός.

Παρόλο που οι μικρές επιχειρήσεις δεν είναι σε θέση να πραγματοποιήσουν προγραμματισμό ανθρώπινου δυναμικού χρησιμοποιώντας τόσο εξελιγμένες μεθόδους, τεχνικές και αναλύσεις που είναι διαθέσιμες σε μεγάλους οργανισμούς, θα πρέπει να έχουν ένα αναπτυξιακό όραμα και επομένως μια πρόχειρη εκτίμηση των μελλοντικών αναγκών των εργαζομένων. Επιπλέον, οι ιδιοκτήτες ή οι διευθυντές μικρομεσαίων επιχειρήσεων πρέπει να δώσουν προσοχή στους τρόπους επίλυσης του πιθανού προβλήματος του ελλείμματος των εργαζομένων, ειδικά εάν προβλέπουν έλλειψη εργαζομένων υψηλού προφίλ που είναι ανεπαρκείς στην αγορά εργασίας.

Σε σχέση με αυτό το θέμα, είναι σημαντικό οι ιδιοκτήτες ή οι διευθυντές μικρών επιχειρήσεων να κάνουν ένα σχέδιο για την ανάπτυξη των υπαρχόντων εργαζομένων σε νέες θέσεις εντός των οργανισμών. Μια ιδιαίτερη πρόκληση για τους επιχειρηματίες εμφανίζεται κατά την ανάπτυξη και ανάπτυξη της επιχείρησης, όσον αφορά τη μετάβαση από την επιχειρηματική στην επαγγελματική διοίκηση. Σύμφωνα με τα προαναφερθέντα, ένα πολύ σημαντικό ζήτημα στη διαδικασία σχεδιασμού του ανθρώπινου δυναμικού είναι ο σχεδιασμός διαδοχής ή τουλάχιστον ο σχεδιασμός αντικατάστασης.

Αν και ο σχεδιασμός διαδοχής θεωρείται σημαντική διαδικασία από τις περισσότερες μεγάλες επιχειρήσεις, συχνά παραβλέπεται από τις μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις. Αυτή η ερώτηση είναι ιδιαίτερα προβληματική στην οικογενειακή επιχείρηση. «Ο Σχεδιασμός Διαδοχής (...) μπορεί να οριστεί ως μια σκόπιμη και συστηματική προσπάθεια που καταβάλλεται από έναν οργανισμό για να διασφαλίσει τη συνέχεια της ηγεσίας, να διατηρήσει και να αναπτύξει τη γνώση και το πνευματικό κεφάλαιο για το μέλλον και να ενθαρρύνει την ανάπτυξη και την ανάπτυξη μεμονωμένων εργαζομένων» (Schein, 1997 as αναφέρεται στο Caruso, Groehler, & Perry, 2005). Ο σχεδιασμός διαδοχής είναι συνήθως μια περίπλοκη διαδικασία για τους ιδιοκτήτες ΜΜΕ, επειδή πρέπει να ληφθούν υπόψη πολλοί παράγοντες.

Μερικά από αυτά είναι: ο προσδιορισμός της αξίας της επιχείρησης, η επιλογή και η συνεργασία με πιθανούς διαδόχους, η επικοινωνία του σχεδίου διαδοχής με τα ενδιαφερόμενα μέρη, κ.λπ. Εκτός από την πολυπλοκότητα αυτής της διαδικασίας, ο σχεδιασμός διαδοχής μπορεί να είναι τραυματικός για τους ιδιοκτήτες, επειδή είναι πιο συχνά δεμένοι συναισθηματικά με τις επιχειρήσεις τους.

Ωστόσο, εάν ο ιδιοκτήτης μιας μικρής επιχείρησης έχει όλη την ευθύνη και τον έλεγχο στα χέρια του, συχνά θέτει σε κίνδυνο την επιβίωση της επιχείρησης. Χωρίς ένα σαφές σχέδιο διαδοχής, πολλές μικρές επιχειρήσεις αποτυγχάνουν και δεν επιβιώνουν για περισσότερες από δύο γενιές. Ως εκ τούτου, είναι σημαντικό ένας ιδιοκτήτης επιχείρησης να κάνει έγκαιρο και σωστό σχεδιασμό και ανάπτυξη ενός ικανού διαδόχου.

3.3. Απασχόληση ανθρώπινου δυναμικού σε μικρομεσαίες επιχειρήσεις

Ανεξάρτητα από το μέγεθος της εταιρείας, η διαδικασία απασχόλησης περιλαμβάνει δύο δραστηριότητες διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού - πρόσληψη και επιλογή υποψηφίων. Η πρόσληψη είναι η διαδικασία προσέλκυσης δυνητικών υπαλλήλων για κενές θέσεις με τις απαραίτητες γνώσεις, ικανότητες, δεξιότητες και προσωπικά χαρακτηριστικά που απαιτούνται για επιτυχημένη εργασία ανά επίδοση. «Οι μικρές και/ή νέες επιχειρήσεις είναι πιθανό να έχουν περισσότερα προβλήματα στην πρόσληψη εργαζομένων, επειδή δεν διαθέτουν τόσο τους πόρους όσο και τη νομιμότητα» (Cardon, 2003 όπως αναφέρεται στο de Kok & den Hartog, 2006b, σ. 9).

Αρκετές μελέτες για τη διαχείριση ανθρώπινων πόρων σε μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις δείχνουν ότι οι μικρότεροι οργανισμοί προτιμούν μια άτυπη προσέγγιση στα θέματα στελέχωσης και προτιμούν μεθόδους πρόσληψης που είναι φθηνές και μπορούν να ελεγχθούν απευθείας από τον ιδιοκτήτη/διευθυντή της επιχείρησης (Cardon & Stevens, 2004, Barrett & Mayson, 2007, Baron, 2003, Mazzarol, 2003, Heneman & Berkley, Matlay, 1999).

Οι Cardon και Stevens (2004) υποστηρίζουν ότι η απόφαση πρόσληψης και η διαδικασία πρόσληψης στις ΜΜΕ είναι συνήθως ad hoc. Όσον αφορά την πηγή προσλήψεων, οι μικρότεροι οργανισμοί προτιμούν τις παραπομπές, οι οποίες είναι προτεινόμενες αιτούντες εργασία ή/και αιτούντες που είναι εξοικειωμένοι με τον ιδιοκτήτη/διευθυντή της επιχείρησης. Έρευνες που πραγματοποιήθηκαν από τους Kotey και Slade (2005) στην Αυστραλία και από ομάδες συγγραφέων στο Ηνωμένο Βασίλειο (Cassell et al., 2002) επιβεβαιώνουν τον ισχυρισμό ότι οι συστάσεις είναι η πιο διαδεδομένη μορφή στρατολόγησης σε μικρούς οργανισμούς.

Μέσω της έρευνάς τους, οι Kotey και Slade (2005) ανακάλυψαν ότι η χρήση πιο επίσημων πηγών και μεθόδων πρόσληψης, όπως πρακτορεία για διαμεσολάβηση απασχόλησης ή διαφήμιση

κενών θέσεων εργασίας, αυξάνεται με την ανάπτυξη της επιχείρησης. Αυτό είναι ένα λογικό συμπέρασμα γιατί με την ανάπτυξη της επιχείρησης οι άτυπες πηγές δυνητικών εργαζομένων (φίλοι, συγγενείς και γνωστοί) εξαντλούνται και δεν μπορούν να ανταποκριθούν επαρκώς στις αναπτυξιακές ανάγκες της επιχείρησης. Μετά την πρόσληψη πιθανών υπαλλήλων ακολουθεί διαδικασία επιλογής.

Σύμφωνα με τον Armstrong (2009), «ο στόχος της επιλογής είναι να αξιολογηθεί η καταλληλότητα των υποψηφίων προβλέποντας τον βαθμό στον οποίο θα μπορέσουν να φέρουν εις πέρας έναν ρόλο με επιτυχία» (σελ. 529). Η επιλογή πραγματοποιείται συνήθως με τη χρήση μερικών μεθόδων, συμπεριλαμβανομένης της ανάλυσης βιογραφικού σημειώματος και αιτήσεων εργασίας, συνέντευξης και διαφόρων μορφών τεστ υποψηφίων (από επαγγελματικά έως ψυχολογικά τεστ). Τα καλύτερα αποτελέσματα μπορούν να επιτευχθούν με τη συνδυασμένη χρήση μεθόδων πολλαπλής επιλογής.

Ωστόσο, όπως και με τη στρατολόγηση, οι έρευνες δείχνουν ότι οι μικροί οργανισμοί προτιμούν απλούστερες και φθηνότερες μεθόδους επιλογής (Barrett & Mayson 2005; Kotey & Slade, 2005). Τα αποτελέσματα αυτών των ερευνών υποδηλώνουν ότι οι πιο χρησιμοποιούμενες μέθοδοι επιλογής είναι οι ανεπίσημες συνεντεύξεις μεταξύ των υποψηφίων και των ιδιοκτητών/διευθυντών και η δοκιμαστική περίοδος. Επιπλέον, οι Kotey & Slade (2005) ανακάλυψαν ότι με την ανάπτυξη της επιχείρησης το φάσμα των τεχνικών επιλογής, τις οποίες χρησιμοποιούν οι ιδιοκτήτες/διευθυντές μικρών οργανισμών, γίνεται ευρύτερο.

Στο στάδιο ανάπτυξης του οργανισμού υπάρχουν λιγότεροι υποψήφιοι από μια δεξαμενή συγγενών και γνωστών. Κατά συνέπεια, το κόστος πρόσληψης αυξάνεται, καθώς και ο κίνδυνος στη διαδικασία επιλογής. Ως εκ τούτου, είναι επιθυμητό να χρησιμοποιηθεί ένας συνδυασμός πολλών τεχνικών επιλογής, όπως ο έλεγχος βιογραφικών στοιχείων, η συνέντευξη με τους υποψηφίους και ο έλεγχος των γνώσεων και των δεξιοτήτων που ισχυρίζονται ότι διαθέτουν οι υποψήφιοι. Σε μικρούς οργανισμούς η συνέντευξη αντιπροσωπεύει τη μεγαλύτερη απειλή για μια αντικειμενική επιλογή, επειδή οι ιδιοκτήτες/διαχειριστές που πραγματοποιούν τη συνέντευξη με τους υποψηφίους συνήθως δεν είναι εκπαιδευμένοι και τις περισσότερες φορές βασίζονται στη δική τους διαίσθηση.

Προκειμένου να αυξηθεί η αντικειμενικότητα αυτής της μεθόδου επιλογής, η συνέντευξη πρέπει να είναι τυποποιημένη και οι ερωτήσεις θα πρέπει να επικεντρώνονται στην αξιολόγηση

της ικανότητας των υποψηφίων. Με αυτό, ο ερευνητής θα αποκτούσε μια ευρύτερη εικόνα για το προφίλ των υποψηφίων, ιδίως όσον αφορά τις γνώσεις, τις ικανότητες, τις δεξιότητες και τα χαρακτηριστικά τους. Οι αναπτυσσόμενες επιχειρήσεις που έχουν αυξανόμενη ανάγκη για αντικειμενική και επαγγελματική επιλογή μπορούν να αφήσουν αυτή τη δραστηριότητα σε εξειδικευμένους φορείς, αλλά αυτό θα προκαλέσει πρόσθετο κόστος.

Ωστόσο, εφόσον τα οριακά έσοδα που προκαλούνται από την πρόσληψη επαρκούς ατόμου μέσω εξειδικευμένου πρακτορείου είναι υψηλότερα ή ίσα με το οριακό κόστος χρήσης των υπηρεσιών του πρακτορείου, αξίζει να χρησιμοποιήσετε τις υπηρεσίες του. Επίσης, είναι απαραίτητο να υπολογιστεί ο κίνδυνος αύξησης του κόστους εναλλαγής των εργαζομένων που είναι συχνά αποτέλεσμα κακής αξιολόγησης των επιχειρηματιών/διευθυντών στη διαδικασία επιλογής. Εκτός από τα παραπάνω οι Ciavarella et al. (2004) δηλώνουν ότι το επίπεδο επισημοποίησης και επαγγελματισμού των διαδικασιών πρόσληψης και επιλογής εξαρτάται από την εκπαίδευση του ιδιοκτήτη της επιχείρησης και τα προσωπικά του χαρακτηριστικά, όπως η προθυμία να αποδεχθεί την καινοτομία και την αλλαγή.

3.4. Κατάρτιση και ανάπτυξη σε μικρομεσαίες επιχειρήσεις

Οι γρήγορες τεχνολογικές αλλαγές, η αυξανόμενη πολυπλοκότητα και η αναταραχή του επιχειρηματικού περιβάλλοντος, το αυξανόμενο χάσμα μεταξύ των επιχειρηματικών απαιτήσεων και της γνώσης που αποκτάται στην επίσημη εκπαίδευση είναι μόνο μερικοί από τους παράγοντες που επιβάλλονται στις εταιρείες, ανεξάρτητα από το μέγεθός τους, τις ανάγκες για συνεχή κατάρτιση και ανάπτυξη των εργαζομένων. Σύμφωνα με τον Bahtijarevic-Siber (1999) «οι επενδύσεις στην εκπαίδευση και ανάπτυξη των εργαζομένων είναι ένας βασικός δείκτης για την κατανόηση του τι συμβαίνει στη σημερινή επιχείρηση και τον ανταγωνισμό» (σελ. 717).

Η ανάπτυξη της επιχείρησης και η ανάπτυξη του προσωπικού συνδέονται άμεσα. Με άλλα λόγια, μια επιχείρηση δεν μπορεί να αναπτυχθεί χωρίς την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού της. Ο σχεδιασμός και η εφαρμογή ενός αποτελεσματικού συστήματος κατάρτισης και ανάπτυξης αποτελεί πρόκληση για τις μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις, διότι τέτοια προγράμματα δημιουργούν κόστος στο παρόν, ενώ σχεδόν όλα τα πιθανά αποτελέσματα της κατάρτισης και της ανάπτυξης θα προκύψουν στο μέλλον.

Ωστόσο, η αυξανόμενη πολυπλοκότητα και το εύρος της εργασίας, η συνεχής ανάπτυξη των τεχνολογιών και ο έντονος ανταγωνισμός, καθιστούν απαραίτητη την εκπαίδευση και ανάπτυξη των εργαζομένων. Εξάλλου, οι εκπαιδευμένοι υπάλληλοι παρέχουν ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην επιχείρηση που, μόλις αποκτηθεί, δεν είναι εύκολο να αντιγραφεί από τους ανταγωνιστές (Hatten, 2012).

Ανεξάρτητα από το μέγεθος της εταιρείας, η εκπαίδευση πρέπει να διεξάγεται με συστηματικό τρόπο. Για παράδειγμα, η ανάλυση των αναγκών κατάρτισης και του σχεδίου ανάπτυξης θα πρέπει να είναι η βάση για τη λήψη απόφασης σχετικά με την κατάρτιση των εργαζομένων. Οι μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις συχνά δεν πραγματοποιούν ανάλυση των αναγκών κατάρτισης και λαμβάνουν αποφάσεις που σχετίζονται με αυτά τα ζητήματα ad hoc.

Γενικά, οι εργαζόμενοι στις ΜΜΕ είναι πολύ λιγότερο πιθανό να λάβουν κατάρτιση από τους εργαζόμενους σε μεγαλύτερους ή οργανισμούς (Bannock, 2005; Westhead & Storey, 1997). Σύμφωνα με τον Patton (2005) κρίσιμοι παράγοντες που περιορίζουν τους μικρούς οργανισμούς να ασχοληθούν περισσότερο με τον τομέα της κατάρτισης και της ανάπτυξης του προσωπικού είναι η έλλειψη χρόνου και οικονομικών πόρων, οι ιδιοκτήτες επιχειρήσεων συχνά δεν γνωρίζουν τα οφέλη και τις επιπτώσεις της εκπαίδευσης και της ανάπτυξης. Δεν είναι εξοικειωμένοι με τις διαθέσιμες μεθόδους εκπαίδευσης. Ο

i Mazur και Coleman (2008) προτείνουν ότι η καθοδήγηση ως μορφή εκπαίδευσης και ανάπτυξης νεότερων και λιγότερο έμπειρων εργαζομένων είναι μια αποτελεσματική λύση για μικρούς οργανισμούς. Αυτή η προσέγγιση στην ανάπτυξη του προσωπικού θα εστιάζοταν τόσο στις ανάγκες των εργαζομένων όσο και στις ανάγκες της επιχείρησης. Εκτός από την καθοδήγηση, χρήσιμες μέθοδοι ανάπτυξης εργαζομένων είναι η επέκταση και η εναλλαγή των θέσεων εργασίας. Στις μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις η εκπαίδευση και η ανάπτυξη των ιδιοκτητών ή/και των διευθυντών είναι πολύ σημαντική.

Μια πρόσφατη πιλοτική έρευνα που βασίζεται στη μεθοδολογία GEM, η οποία διεξάγεται στη Σερβία, δείχνει ότι οι επιχειρηματίες έχουν μόνο μέτριες επιχειρηματικές δεξιότητες και χρειάζονται πρόσθετη εκπαίδευση (Cvijanovic, Rodica, Vojnovic, & Zivkovic, 2013). Τα προγράμματα κατάρτισης και ανάπτυξης για ιδιοκτήτες/διευθυντές θα πρέπει να καλύπτουν ένα ευρύ φάσμα θεμάτων στα οικονομικά, τη λογιστική, το μάρκετινγκ, την επιχειρηματικότητα και

τη διαχείριση (ηγεσία, κίνητρα, επικοινωνία), επειδή αυτή η πρόσφατα αποκτηθείσα γνώση μπορεί να διευκολύνει σημαντικά τη διαδικασία λήψης καλών επιχειρηματικών αποφάσεων.

3.5. Εκτίμηση απόδοσης σε μικρομεσαίες επιχειρήσεις

Θεωρητικά, η διαχείριση της απόδοσης θεωρείται ακρογωνιαίος λίθος επειδή τα αποτελέσματα της αξιολόγησης απόδοσης παρέχουν σχετικές πληροφορίες για ποιοτική λήψη αποφάσεων σχετικά με την εκπαίδευση των εργαζομένων, την προαγωγή τους, την εξέλιξη της σταδιοδρομίας και την επιβράβευση (Zolak Poljasevic, 2011). Σε μεγάλους οργανισμούς, η διαχείριση απόδοσης περιλαμβάνει διάφορες δραστηριότητες που ορίζουν την απόδοση (καθορίζουν τα πρότυπα εργασίας και τις προσδοκίες του εργαζομένου), μετρούν ή αξιολογούν την απόδοση (αξιολόγηση απόδοσης) και ανατροφοδοτούν πληροφορίες απόδοσης.

Όπως δείχνουν τα αποτελέσματα έρευνας σε διάφορες μελέτες (Knuckey et al., 2002; Gilbert & Jones, 2000; Hornsby & Kuratko, 1990), μια επίσημη αξιολόγηση απόδοσης σπάνια πραγματοποιείται σε μικρούς οργανισμούς και η διαχείριση της απόδοσης εφαρμόζεται ακόμη και πιο σπάνια. Ένας λόγος για αυτό είναι η δυνατότητα συχνής αλληλεπίδρασης μεταξύ διευθυντών και εργαζομένων, όπου ένας διευθυντής μπορεί με άτυπο τρόπο να εντοπίσει και να υποδείξει στους εργαζομένους παραλείψεις κατά την εκτέλεση των εργασιακών τους καθηκόντων.

Ανεξάρτητα από το γεγονός ότι οι μικροί οργανισμοί δεν έχουν πραγματικές δυνατότητες, ούτε ανάγκη να εισαγάγουν ένα επίσημο σύστημα διαχείρισης απόδοσης, ή τουλάχιστον αξιολόγησης απόδοσης, είναι πολύ σημαντικό οι ιδιοκτήτες/διευθυντές να παρακολουθούν και να αξιολογούν τους υπαλλήλους τους. Με βάση την αξιολόγηση απόδοσης ή άτυπες, αλλά αντικειμενικές παρατηρήσεις, οι ιδιοκτήτες/διευθυντές θα πρέπει να επισημάνουν και να επιβραβεύσουν τους υπαλλήλους που επιτυγχάνουν καλύτερες επιδόσεις και συμβάλλουν περισσότερο στη συνολική επιτυχία της εταιρείας.

Από την άλλη πλευρά, όταν ανησυχούν για υπαλλήλους που είχαν κατώτερη απόδοση, οι ιδιοκτήτες/διευθυντές πρέπει να τους ενημερώσουν για τις αδυναμίες τους και για τους τρόπους με τους οποίους μπορούν να βελτιώσουν την απόδοσή τους. Επομένως, το θέμα αυτό συνδέεται

στενά με τη βελτίωση της απόδοσης του οργανισμού, αλλά και με την παρακίνηση των εργαζομένων και την οικοδόμηση της πίστης τους στην εταιρεία.

3.6. Διατήρηση εργαζομένων σε μικρομεσαίες επιχειρήσεις

Οι μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν συχνά το πρόβλημα της αφοσίωσης και της διατήρησης των εργαζομένων. Αυτή η πρόκληση είναι ιδιαίτερα έντονη όταν πρόκειται για εργαζόμενους με υψηλές δυνατότητες ανάπτυξης. Μερικοί συγγραφείς υποστηρίζουν ότι ένας μικρός οργανισμός «έχει μεγαλύτερη δυσκολία στη διατήρηση των εργαζομένων επειδή είναι πιο πιθανό να έχουν χαμηλότερα επίπεδα νομιμότητας εργοδότη από τις μεγαλύτερες επιχειρήσεις» (Williamson, 2000 όπως αναφέρεται στο Coetzer et al., 2007, σ. 20).

Οι πιο συνηθισμένοι λόγοι για τους οποίους οι ΜΜΕ θεωρούνται ανεπαρκείς εργοδότες είναι ο περιορισμένος χώρος για την προώθηση και την εξέλιξη της σταδιοδρομίας και η έλλειψη οικονομικών πόρων για να προσφέρουν ελκυστική αποζημίωση στους πιο επιτυχημένους εργαζομένους (Marlow, 2000; Pat ton, Marlow, & Hannon, 2000).). Αυτοί είναι οι λόγοι για τους οποίους οι ΜΜΕ πρέπει να εργαστούν σκληρότερα και να είναι καινοτόμες στις προσπάθειές τους να διατηρήσουν ταλαντούχους εργαζόμενους. «Η δημιουργική και καινοτόμος χρήση διαφόρων πλεονεκτημάτων μπορεί να συμβάλει σημαντικά στην αυξημένη ικανοποίηση των εργαζομένων και στην αίσθηση πίστης τους στον οργανισμό» (Ilic & Zolak Poljasevic, 2011, σελ. 43).

Είναι σημαντικό να τονιστεί ότι τα προγράμματα και οι δραστηριότητες διατήρησης συχνά κοστίζουν λιγότερο από την πρόσληψη, την επιλογή, την κατάρτιση και την ανάπτυξη νέων εργαζομένων. Δυστυχώς, πολλές μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις δεν συνειδητοποιούν τη σημασία αυτής της δραστηριότητας και αφήνουν τους καλύτερους εργαζόμενους να εγκαταλείψουν την εταιρεία τους και να απασχοληθούν με τους ανταγωνιστές.

Δεδομένου ότι οι ΜΜΕ συχνά δεν μπορούν να ανταγωνιστούν τους μεγάλους οργανισμούς όσον αφορά τους μισθούς που μπορούν να προσφέρουν στους υπαλλήλους τους (Burrett & Khan, 2004), οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις θα πρέπει να επικεντρωθούν στη δημιουργία ενός ευχάριστου εργασιακού περιβάλλοντος και στην αύξηση των εργαζομένων. ικανοποίηση με τα καθήκοντα και

τους ρόλους τους στον οργανισμό (Tsai et al., 2007; Maierhofer, Kabanoff, & Griffin, 2002). Επιπλέον, οι μικρότεροι οργανισμοί έχουν μια μεγάλη ποικιλία από στρατηγικές άυλων κινήτρων, όπως εμπλουτισμό εργασίας, συμμετοχικό στυλ διαχείρισης, συμμετοχή των εργαζομένων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, ευέλικτο χρόνο εργασίας, αναγνώριση των επιτευγμάτων και άλλες μορφές αύξησης κινήτρων και οικοδόμησης αφοσίωσης των εργαζομένων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο : ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΣΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΙΣ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

4.1. Ανάλυση

Η ανάπτυξη των μικρομεσαίων επιχειρήσεων μειώνει τα ποσοστά ανεργίας. Αυτή η ομάδα εταιρειών ανταποκρίνεται πιο γρήγορα και πιο εύκολα στις αλλαγές της ζήτησης (Krasniqi & Mustafa, 2016). Τα μειονεκτήματα σε σύγκριση με τις μεγάλες επιχειρήσεις αντιπροσωπεύονται από καταστάσεις όπου η ανεπαρκής χρήση της παραγωγικής ικανότητας οδηγεί σε αυξημένο κόστος παραγωγής, το οποίο μπορεί να θεωρηθεί ως εμπόδιο για περαιτέρω ανάπτυξη, συμπεριλαμβανομένης της ανάπτυξης διαχείρισης (Fuller-Love, 2006) ή, σε ακραίες περιπτώσεις, ως αιτία λήξεως της εταιρείας. Ένα άλλο μειονέκτημα αντιπροσωπεύεται από τον κυρίαρχο προσανατολισμό των μικρομεσαίων επιχειρήσεων στις τοπικές αγορές και την περιορισμένη ικανότητα εισόδου στις διεθνείς αγορές. Ένα άλλο συχνό πρόβλημα αντιπροσωπεύεται από τα ανεπαρκή κεφάλαια για έρευνα, ανάπτυξη, προσανατολισμό και περαιτέρω εκπαίδευση των εργαζομένων και τους διευκολυντές και τα εμπόδια στη μάθηση στο χώρο εργασίας (Doyle et al., 2008).

Όπως υποστηρίζει ο Srponá (2010), η διαχείριση των ΜΜΕ έχει μια σειρά από ιδιαιτερότητες. Σε μια μικρή εταιρεία με χαμηλό προσωπικό και αριθμό διευθυντικών στελεχών, πολλές λειτουργίες συγκεντρώνονται σε λίγους υπαλλήλους. Οι μικρές επιχειρήσεις χαρακτηρίζονται επίσης από την επικράτηση της προφορικής αντικαθιστώμενης εσωτερικής επικοινωνίας.

Οι ΜΜΕ στοχεύουν στην αποτελεσματική διακυβέρνηση που οδηγεί σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Για να μπορέσει μια επιχείρηση να ανταποκριθεί με επιτυχία στις προκλήσεις της, είναι επιθυμητή η συμμόρφωση μεταξύ των στόχων της εταιρείας και της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων (Langwell & Heaton, 2016). Σε μια εταιρεία που διοικείται ιεραρχικά, οι άνθρωποι κάνουν

κυρίως αυτό από το οποίο αξιολογούνται. Αυτός είναι ο λόγος για τον οποίο ο καθορισμός δεικτών απόδοσης είναι τόσο σημαντικός ως μετρήσιμος στόχος σε συμμόρφωση με τους εταιρικούς στρατηγικούς στόχους (Onkelinx et al., 2016). Η επίτευξη των στρατηγικών στόχων εξαρτάται από την ικανότητα των διευθυντικών στελεχών της εταιρείας να επιλέγουν τη σωστή κατεύθυνση επένδυσης στο ανθρώπινο δυναμικό και να αξιολογούν την απόδοση μιας τέτοιας επένδυσης με βάση την ανάλυση κόστους, τα κέρδη και τους αναμενόμενους κινδύνους όπως σε άλλους τομείς της εταιρικής διακυβέρνησης (Macpherson, 2010).

Σήμερα, η ποιότητα του ανθρώπινου κεφαλαίου τους είναι ένας από τους βασικούς παράγοντες επιτυχίας για όλο και περισσότερες ΜΜΕ (Pletnev & Nikolaeva, 2017). Στο παρελθόν, η ανθρώπινη εργασία μπορούσε να αξιολογηθεί με μεθόδους που προσδιορίζουν επακριβώς την απόδοση ή τις λειτουργίες, όπως η τυποποίηση της εργασίας (Loan-Clarke et al., 2000). Επί του παρόντος, η ζήτηση για ανθρώπινη εργασία και η ποιότητά της είναι πολύ υψηλότερη, και επιπλέον η ποιότητα του ανθρώπινου κεφαλαίου γίνεται κατανοητή σε ένα πολύ ευρύτερο πλαίσιο (Nolan & Garavan, 2016). Με την αυξανόμενη αναλογία των υπηρεσιών στην οικονομία, η εργασία βασίζεται όλο και πιο συχνά στις νοητικές ικανότητες και δεξιότητες του εργαζομένου που δεν μπορούν να μετρηθούν και να αξιολογηθούν με δείκτες όπως η τυπική ποσότητα και ποιότητα (Rauch et al., 2005). Ως εκ τούτου, τα σημεία αναφοράς σήμερα πρέπει να ανταποκρίνονται στις τρέχουσες απαιτήσεις για τη διαχείριση και την αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού.

Ο τομέας της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού περιλαμβάνει όλες τις δραστηριότητες που επικεντρώνονται στην αύξηση των επαγγελματικών ικανοτήτων των εργαζομένων, τη διαβίου εκπαίδευσή τους, τις εσωτερικές επικοινωνίες υψηλών προδιαγραφών εντός της εταιρείας, την εναρμόνιση επαγγελματικής και ιδιωτικής ζωής και την εφαρμογή εργαλείων κατά κάθε είδους διακρίσεων. Αυτό περιλαμβάνει επίσης μια ενεργή προσέγγιση της εταιρείας στην απασχόληση των εργαζομένων με αναπηρία, δραστηριότητες ενάντια σε κάθε είδους κοινωνικό αποκλεισμό κ.λπ.

Η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, όπως και άλλες διαδικασίες που εφαρμόζονται στις ΜΜΕ, έχει τις ιδιαιτερότητές της που την καθιστούν διαφορετική από τις διαδικασίες που εφαρμόζονται σε μεγάλες εταιρείες. Ο Bateman (2003) αναφέρει:

- Οι αγορές τους είναι συνήθως πολύ πιο τοπικές και συμπαγείς.
- Λειτουργούν σε πολλές μικρές περιοχές με σημαντική εξάρτηση από το τοπικό περιβάλλον. Οι περισσότεροι υπάλληλοι προέρχονται από την περιοχή καθώς και οι περισσότεροι πελάτες.
- Είναι ελεύθεροι να επενδύουν σε δραστηριότητες που συνδέονται άμεσα με το τοπικό περιβάλλον και στοχεύουν στις δεδομένες τοπικές συνθήκες.
- Ο ορίζοντας προγραμματισμού τους είναι μικρότερος και τα πλεονεκτήματα της επένδυσης φαίνονται νωρίς στην απόκτηση περισσότερων παραγγελιών. Στη συνέχεια, η σταθερότητα των ΜΜΕ επηρεάζει αναδρομικά έντονα την εμπορική τους επιτυχία και είναι επωφελής για την τοπική περιοχή (φόροι, απασχόληση κ.λπ.).
- Οι ΜΜΕ δυσκολεύονται περισσότερο να αναζητήσουν τρόπους για την ενοποίηση και την ανταλλαγή πληροφοριών.
- Οι αναφορές για τις δραστηριότητές τους διαδίδονται με ανελέητο αντίκτυπο.
- Η χορηγία συχνά αποσπάται από την εταιρική στρατηγική.
- Η διοίκηση των ΜΜΕ είναι σχετικά μη περίπλοκη, επιτρέποντας ταχύτερη και όχι τόσο δαπανηρή εισαγωγή αλλαγών.

Αυτά υποδεικνύουν το γεγονός ότι η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού δεν γίνεται ακόμη κατανοητή από τους διευθυντές εταιρειών ως ένας από τους βασικούς παράγοντες επιτυχίας της επιχείρησης, παρόλο που οι συγγραφείς θεωρητικών δημοσιεύσεων και οι διευθυντές γενικά μιλούν για τη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού ως κρίσιμο παράγοντα. Το ανθρώπινο κεφάλαιο είναι η συσσωρευμένη γνώση και δεξιότητες που υπάρχουν μέσα στην εταιρεία και αντιπροσωπεύουν το κεφάλαιο των εργαζομένων.

Το ανθρώπινο κεφάλαιο μπορεί να μετρηθεί με την απόκτηση και τη συντήρηση των εργαζομένων (διακύμανση των εργαζομένων), το κόστος εκπαίδευσης και ανάπτυξης των εργαζομένων και την ικανότητα για καινοτομία. Η διαχείριση του ανθρώπινου και πνευματικού κεφαλαίου είναι κάτι περισσότερο από την απλή προσέλκυση και την απόκτηση εργαζομένων. Σημαίνει επίσης να δοθεί στους εργαζομένους μια ευκαιρία να αναπτυχθούν, καθώς αυτό θα αυξήσει την εταιρική βάση γνώσεων, τόσο για τα άτομα όσο και για την εταιρεία στο σύνολό της. Οι καλές συνθήκες εργασίας και η καλή φήμη βοηθούν την εταιρεία να είναι ελκυστική και να διατηρήσει και να αναπτύξει περαιτέρω το ανθρώπινο δυναμικό της (Mikus, 2016).

Όσο για τη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού συνολικά και τις ΜΜΕ συμπεραίνονται τα παρακάτω :

Εξωτερικές επικοινωνίες. Οι εξωτερικές επικοινωνίες στο πλαίσιο της στρατηγικής λήψης αποφάσεων έχουν μεγάλη σημασία για την αύξηση των επιδόσεων των ΜΜΕ και τη βελτιστοποίηση της διακυβέρνησής τους. Η αποτελεσματική ρύθμιση του συνδέσμου επικοινωνίας είναι σημαντική όχι μόνο για την εναρμόνιση όλων των εργασιακών δραστηριοτήτων αλλά και για την ενθάρρυνση της απόδοσης, της εργασιακής συμπεριφοράς, της αφοσίωσης και των κινήτρων των εργαζομένων (Medek, 2005).

Κοινωνική ευθύνη. Η εταιρική κοινωνική ευθύνη (ΕΚΕ) είναι μια πολιτική που κάθε επιχείρηση μπορεί να ενσωματώσει εθελοντικά στην επιχειρηματική της δραστηριότητα. Αυτή είναι μια πολιτική που προοριζόταν στο παρελθόν για μεγάλες εταιρείες, αλλά τώρα επεκτείνεται και στον τομέα των ΜΜΕ. Η βασική στρατηγική του μπορεί να εξετάζει ηθικές και ηθικές πτυχές που υπερβαίνουν τις τυπικές επιχειρηματικές και διευθυντικές δραστηριότητες. Αυτό σημαίνει συνεκτίμηση της βιώσιμης ανάπτυξης, της φιλικότητας προς το περιβάλλον, της ενίσχυσης της σχέσης εργαζομένων και ενδιαφερομένων και διαφανή επιχειρηματική συμπεριφορά. Στον τομέα της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων, αυτό αντιστοιχεί απόλυτα στην εκπαίδευση των εργαζομένων και την εξέλιξη της σταδιοδρομίας, τα κίνητρα, τη σταθεροποίηση και τις διακυμάνσεις.

Κίνητρα και σταθεροποίηση των εργαζομένων. Η απασχόληση σε μια ΜΜΕ έχει τα πλεονεκτήματά της σε σύγκριση με το να είσαι υπάλληλος σε μια μεγάλη εταιρεία. Αυτά περιλαμβάνουν μια προσωπική προσέγγιση των εργαζομένων και τα κίνητρά τους. Το κίνητρο των εργαζομένων υποστηρίζεται πρόσφατα όλο και περισσότερο από πιο απαιτητική εργασία που απαιτεί περισσότερο χρόνο, ευελιξία και ανεξαρτησία. Οι ΜΜΕ συνήθως δεν προσφέρουν εξέλιξη σταδιοδρομίας, προαγωγή ή εξασφαλισμένη εργασία, κάτι που από την άλλη επιδεινώνει τη σχέση των εργαζομένων με την εταιρεία τους. Αυτός είναι ο λόγος για τον οποίο το σωστό κίνητρο των εργαζομένων είναι ζωτικό μέρος της διευθυντικής εργασίας. Οι καλές εργασιακές σχέσεις, η εμπλοκή των εργαζομένων στη διαδικασία διακυβέρνησης, η αποδοχή των προτάσεών τους για βελτίωση των εταιρικών διαδικασιών και της ποιότητας της εργασίας τους, είτε με τη μορφή συνεχούς είτε ριζικής καινοτομίας, μπορεί να συμβάλλουν στην αφοσίωση και σταθεροποίηση των εργαζομένων και στη μείωση των εκούσιων διακυμάνσεων.

4.2. Λύσεις και Συστάσεις

Το θέμα της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις είναι σχετικά πολύπλοκο. Αυτό επιβεβαιώνεται τόσο από θεωρίες όσο και από συμπεράσματα που εξάγονται με βάση την παρούσα έρευνα. Η παρούσα δημοσίευση χαρτογραφεί επιλεγμένες πτυχές της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού στις ΜΜΕ. Τα υποβληθέντα συμπεράσματα και συστάσεις ενδέχεται να συμβάλουν στη βελτίωση της ποιότητας της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού στις ΜΜΕ και στη συνέχεια στην αύξηση της ανταγωνιστικότητάς τους.

Υπάρχει μεγάλος τομέας βελτίωσης για τις ΜΜΕ στον τομέα της εξωτερικής επικοινωνίας μέσων, και λόγω των περιορισμένων πόρων, αυτές οι εταιρείες θα πρέπει να επιλέξουν μια ενιαία τεχνική για κάθε ομάδα εξωτερικών παραληπτών που θέλουν να απευθυνθούν ή να ενημερώσουν ή ακόμα και να επηρεάσουν με αληθινές πληροφορίες και χρησιμοποιήστε την επιλεγμένη τεχνική μακροπρόθεσμα. Συνιστάται ως το πιο επωφελές για αυτές τις εταιρείες να ενώσουν τους οικονομικούς και ανθρώπινους πόρους και την εμπειρία τους και να προχωρήσουν από κοινού σε αυτόν τον τομέα σύμφωνα με τη σύνδεσή τους με έναν από τους λογικούς κρίκους (πεδίο δραστηριότητας, γεωγραφική περιοχή κ.λπ.).

Η εμπλοκή της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης στις επιχειρηματικές στρατηγικές και σε αυτό το πλαίσιο η ανάπτυξη στρατηγικών διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού και διαχείρισης εργαζομένων καθίσταται αναπόφευκτη λαμβάνοντας υπόψη παγκόσμιους παράγοντες ανάπτυξης. Κάθε εταιρεία πρέπει να παρακολουθεί όχι μόνο τις χρηματοοικονομικές και ρυθμιστικές της υποχρεώσεις αλλά και τις ευρύτερες κοινωνικές και οικονομικές σχέσεις. Κάθε εταιρεία θα πρέπει να συμπεριφέρεται υπεύθυνα, ανεξάρτητα από τον τομέα δραστηριότητάς της, εσωτερική ή διεθνή έδρα ή μέγεθος μικρής, μεσαίας ή μεγάλης εταιρείας.

Υπάρχει μια θεμιτή προσπάθεια να διδαχθούν οι οργανισμοί να σέβονται τα άγραφα πρότυπα, είτε με τη μορφή κωδίκων συμπεριφοράς. Οι εταιρείες και οι οργανισμοί θα πρέπει να αυξήσουν τη συμμετοχή τους και την ταύτιση με τη φιλοσοφία της ΕΚΕ, να ενσωματώσουν την ΕΚΕ στις στρατηγικές τους και επίσης να την εφαρμόσουν πραγματικά. Θα πρέπει να δηλώνουν τις δραστηριότητές τους στο πλαίσιο της ΕΚΕ και της πολιτικής τους για την ΕΚΕ.

Ο ανοιχτός διάλογος των ΜΜΕ με ομάδες συμφερόντων και κυρίως με τους εργαζόμενους μπορεί να βοηθήσει τις εταιρείες να ελέγξουν καλύτερα τις τάσεις και τις προσδοκίες. Ο ανοιχτός διάλογος βοηθά τις επιχειρήσεις να παρατηρήσουν ευκαιρίες μέσω της καλύτερης κατανόησης των προσδοκιών της κοινωνίας και της ελαχιστοποίησης του κινδύνου διασφαλίζοντας καλές σχέσεις με τους υπαλλήλους τους και την κοινωνία στην οποία δραστηριοποιούνται.

Για να μπορέσει μια εταιρεία να δει τα πλεονεκτήματα που της προσφέρει η ΕΚΕ, πρέπει να εμπιστευτεί την εταιρική της κοινωνική ευθύνη. Η μοναδικότητά του είναι ένα από τα προαπαιτούμενα της αξιοπιστίας του: το ευρύ κοινό ελκύεται από μια ατομική προσέγγιση της ΕΚΕ, από τη διαφορά της από τους άλλους. αυθεντικότητα, η διοίκηση της εταιρείας καθώς και οι εργαζόμενοι είναι πεπεισμένοι για την ορθότητα της ΕΚΕ. λόγω της διαφάνειάς της, της προθυμίας της εταιρείας να παρέχει πληροφορίες για τον εαυτό της και να επιτρέπει την ανεξάρτητη αξιολόγηση· και λόγω της συνέπειας της, η συνεπής τήρηση των αρχών της ΕΚΕ.

Η πολιτική εκπαίδευσης των εργαζομένων της εταιρείας αναπτύσσει καταρτισμένους, μορφωμένους και καταρτισμένους υπαλλήλους που χρειάζονται για την ικανοποίηση των παρόντων και μελλοντικών αναγκών του οργανισμού. Για να επιτευχθεί αυτό είναι απαραίτητο οι εργαζόμενοι να είναι έτοιμοι και πρόθυμοι να εκπαιδευτούν, να κατανοήσουν τι πρέπει να ξέρουν και να κάνουν και να είναι έτοιμοι να αναλάβουν την ευθύνη για την αύξηση των προσόντων τους κάνοντας ενεργή χρήση των υπάρχοντων εκπαιδευτικών πόρων, συμπεριλαμβανομένης της βοήθειας των προϊσταμένων τους.

Για αυτούς τους λόγους η εκπαίδευση αποκτά σημασία σε εταιρείες που κατανοούν την τεράστια αξία του ανθρώπινου δυναμικού που διαθέτουν. Εάν μια εταιρεία θέλει να διατηρήσει την ανταγωνιστικότητά της, πρέπει να είναι σε θέση να προσαρμοστεί με ευελιξία στις μεταβαλλόμενες συνθήκες. Μια σημαντική παρατήρηση σε αυτό το πλαίσιο είναι ότι οι άνθρωποι πρέπει να γνωρίζουν ότι ο τομέας της εκπαίδευσης και της ανάπτυξης δεν περιλαμβάνει μόνο την εκπαίδευση ατόμων ή ομάδων, αλλά και την παρακίνηση ατόμων ή ομάδων για εκπαίδευση, δηλαδή οι ίδιοι οι εργαζόμενοι πρέπει να είναι προετοιμασμένοι και πρόθυμοι να μορφωθούν. σε περιοχές όπου αισθάνονται τις ελλείψεις τους (Vlasekova & Mura, 2017).

Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις θεωρούνται η ραχοκοκαλιά της εθνικής οικονομίας. Εκτός από την απασχόληση και την κοινωνική συνοχή, η καινοτομία ως διαδικασία συνεχούς ανάπτυξης αναφέρεται συχνά σε σχέση με τη συμβολή των ΜΜΕ στην εθνική οικονομία. Ο σκοπός της καινοτομίας είναι η διασφάλιση της ανάπτυξης, της ανταγωνιστικότητας και της αποτελεσματικότητας της διαδικασίας και της παραγωγής. Στην πράξη υπάρχει μια σύνδεση μεταξύ της έρευνας και της εκπαίδευσης (ή του συστήματος εκπαίδευσης), συμβάλλοντας και τα δύο στην ανάπτυξη της γνώσης της κοινωνίας (Ram & Edwards, 2003; Tam & Gray, 2016). Η γνωσιακή κοινωνία είναι σε θέση να καινοτομεί ή να βελτιώνει συνεχώς τις διαδικασίες της, κάτι που είναι απαραίτητο για το μέλλον της.

Συμπεράσματα

Η διαχείριση ανθρώπινων πόρων αποτελεί αντικείμενο ερευνών μεταξύ μελετητών και επαγγελματιών από τις πρώτες δεκαετίες του εικοστού αιώνα. Σε όλο τον κόσμο διεξήχθη ένας αριθμός μελετών με στόχο να διευκρινιστεί ο αντίκτυπος του HRM σε διάφορες πτυχές της επιτυχίας των εταιρειών. Ως αποτέλεσμα αυτών των μελετών, προέκυψαν μια σειρά από θεωρίες και μοντέλα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, αλλά επικεντρώνονται κυρίως σε μεγάλες επιχειρήσεις. Ακόμη και αν ορισμένες από τις προαναφερθείσες μελέτες περιλάμβαναν μικρούς οργανισμούς στο ερευνητικό τους δείγμα, οι μικρομεσαίοι οργανισμοί δεν έχουν αποτελέσει αντικείμενο ιδιαίτερων ερευνών.

Ωστόσο, τις τελευταίες δύο δεκαετίες έχει ξεκινήσει πιο εντατική μελέτη και έρευνα στον τομέα της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Με βάση μια ολοκληρωμένη βιβλιογραφική ανασκόπηση, συνήχθη το συμπέρασμα ότι οι περισσότερες έρευνες στον τομέα της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού αντιμετωπίζουν τις πολύ μικρές, μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις ως μοναδικό αντικείμενο μελέτης. Αλλά κατά την ανάπτυξη μοντέλων για τη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων, πρέπει να σημειωθεί ότι αυτή η προσέγγιση είναι εσφαλμένη.

Η αντιμετώπιση των πολύ μικρών, μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων ως μοναδικό αντικείμενο μελέτης είναι λανθασμένη, κυρίως λόγω των σημαντικών διαφορών στον αριθμό των εργαζομένων μεταξύ των πολύ μικρών και των μεσαίων επιχειρήσεων, αλλά και λόγω της ιδιαιτερότητας των πολύ μικρών και μικρών επιχειρήσεων σε σχέση με τις μεσαίες -μεγάλες επιχειρήσεις. Λόγω των περιορισμένων πόρων στα αρχικά στάδια των επιχειρήσεων, καθώς και της μικρής και απλής οργανωτικής δομής, είναι λογικό και αναμενόμενο οι ιδιοκτήτες επιχειρήσεων να ασκούν όλες τις βασικές διοικητικές θέσεις, συμπεριλαμβανομένης της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων.

Το πρόβλημα εμφανίζεται συνήθως όταν η ανάπτυξη των επιχειρήσεων ξεπερνούν τις διοικητικές δεξιότητες των ιδιοκτητών τους. Όταν πρόκειται για την ανάπτυξη των επιχειρήσεων, η πιο σωστή προσέγγιση είναι να αναθέσετε ορισμένες από τις λειτουργίες διαχείρισης σε επαγγελματίες διευθυντές. Σε αυτό το στάδιο της επιχειρηματικής ανάπτυξης είναι σκόπιμο οι ιδιοκτήτες των επιχειρήσεων να προσλαμβάνουν επαγγελματίες ανθρώπινου δυναμικού και

αργότερα, εάν η επιχείρηση συνεχίζει να αναπτύσσεται, θα είναι απαραίτητο να σκεφτούν και να δράσουν για τη δημιουργία τμήματος ανθρώπινου δυναμικού.

Βιβλιογραφία

Adnan, Z., Abdullah, H.S., & Ahmad, J. (2011). Direct Influence of Human Resource Management Practices on Financial Performance in Malaysian R&D Companies. *World Review of Business Research*, 1(3): 61-77. 2.

Armstrong, M. (2009). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (11th edition). London: Kogan Page Limited.

Audretsch, D.B., & Thurik, A.R. (2001). What is New about the New Economy: Sources of Growth in the Managed and Entrepreneurial Economies. *Industrial and Corporate Change*, 10(1): 267-315.

Acs, Z. & Mueller, P. 2008. Employment effects of business dynamics: Mice, Gazelles and Elephants. *Small Business Economics*, 30(1), 85-100.

Armington, C. & Odle, M. 1982. *Small Business: How Many Jobs?* Brookings Review, 14-17.

Altenburg, T. & von Drachenfelds, C. 2006. *Proceedings from the Asia Regional Consultative Conference: Creating Better Business Environments for Enterprise Development – Asian and Global Lessons for more Effective Donor Practices*. Bangkok, Thailand.

Arkolakis, C. 2011. *A Unified Theory of Firm Selection and Growth*. National Bureau of Economic Research Working Paper Series, 17553.

Aterido, R., Hallward-Driemeier, M., & Pagés, C. 2007. *Investment Climate and Employment Growth: The Impact of Access to Finance, Corruption and Regulations Across Firms*, Discussion Paper Series, IZA DP No. 3138.

Angrist, J. & Pischke J. 2010, May 11. *Mostly harmless econometrics*. Retrieved from: <http://www.mostlyharmlesseconometrics.com/2010/02/ivreg2-update/>

Alonso, J., & Garcimarti, C. 2010. The determinants of institutional quality. More on the debate, *Journal of International Development*, DOI: 10.1002/jid.1710.

Aris, N. 2006. Proceedings from the National Statistics Conference: SMEs: Building Blocks for Economic Growth. Malaysia.

Audretsch, D. 1991. New-firm survival and technological regime, *Review of Economic Studies*, 58, 441-450.

Ayyagari, M., Demirguc-Kunt, A., & Maksimovic, V. 2011. Small vs. Young Firms across the World: contribution to employment, job creation, and growth. Policy Research Working Paper Series, 5631

Ayyagari, M., Demirguc-Kunt, A., & Maksimovic, V. 2008. How Important Are Financing Constraints? The Role of Finance in the Business Environment, *The World Bank Economic Review*, 22(3), 483–516.

Ayyagari, M., Beck, T., & Demirgüç-Kunt, A. 2007. Small and medium enterprises across the globe, *Small Business Economics*, 29(4), 415-434.

Ayyagari, M., Demirgüç-Kunt, A., & Beck, T. 2003. Small and Medium Enterprises across the Globe: A New Database. World Bank Policy Research Working Paper, 3127

Banco Interamericano de Desarrollo. 2006. Bolivia: situación y perspectivas de las MYPYMES y su contribución a la economía. Washington, DC: Borda, D. and J. Ramirez

Bahtijarevic-Siber, F. (1999). Menadžment ljudskih potencijala, Zagreb: Golden marketing.

Bannock, G. (2005). *The Economics and Management of Small Business: An international Perspective*. London and New York: Routledge.

Baron, R. (2003). Human Resource Management and Entrepreneurship: Some Reciprocal Benefits ff Closer Links. *Human Resource Management Review*, 13(2): 253-256.

Barrett, R., & Mayson, S. (2005). *Getting and Keeping Good Staff: HR Issues and Challenges in Small Firms*. Australia, Melbourne: CPA.

Barrett, R., & Mayson, S. (2007). Human Resource Management in Growing Small Firms. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 14(2): 307-320.

Barron, J.M., Black, D.A., & Loewenstein, M.A. (1987). Employer Size: the Implications for Search, Training, Capital Investment, Starting Wages, and Wage Growth. *Journal of Labour Economics*, 5(1): 76-89.

Burrett, R., & Khan, Z. (2004, June). Small Business Job Quality from Employer and Employer Perspectives. *Proceedings of the 50th Annual ICSB Conference: Washington DC*.

Boxall, P. & Purcell, J. (2003) *Strategy and Human Resource Management*, Basingstoke, Palgrave Macmillan.

Banerjee, A. & Duflo, E. (2005). Growth Theory through the Lens of Development Economics. In Aghion, P. & Durlauf, S. (Eds.), *Handbook of Economic Growth* (pp. 473-552), Vol. 1a. Amsterdam: Elsevier.

Bartelsman, E., Haltiwanger, J. & Scarpetta, E. (2009). Cross-Country Differences in Productivity: The Role of Allocation and Selection. *National Bureau of Economic Research Working Papers*, 15490.

Bartlett, B. (2012). Do Small Businesses Create Jobs? *New York Times*. Retrieved from <http://economix.blogs.nytimes.com/2012/04/17/do-small-businesses-create-jobs/>

Beck, T., Demirguc-Kunt, A., & Levine, R. (2005). SMEs, growth, and poverty: Cross-country evidence, *Journal of Economic Growth*, 10(3), 199-229.

Blanchard, O. (2006). *Macroeconomics* (4th ed.). United States of America: Pearson Education.

Caves, R. (1989), International differences in industrial organization. In Schmalensee, R. and Willig, R. (Eds.), *Handbook of Industrial Organization*, vol. 2, Amsterdam, North-Holland.

Chakravarty, T. (2011), June 1. *Statalist Archive*. Retrieved from: <http://www.stata.com/statalist/archive/2011-08/msg01496.html>

Chandler, A. 1976. Institutional Integration: An Approach to Comparative Studies of the History of Large-Scale Business Enterprise, *Revue Economique*, 27(2), 177-199.

Chen, M. (2005). "The Business Environment and the Informal Economy." Proceedings from the Committee of Donor Agencies for Small Enterprises Development Conference: Reforming the Business Environment. Cairo, Egypt .

Clarke, R. and Davies, S. (1982), Market structure and price-cost margins, *Economica*, 49, 277-287
Coase, R. 1937. The Nature of the Firm. *Economica*, 4(16), 386-405.

Cohen, W. & Levine, R. (1989). Empirical studies of innovation and market structure. In Schmalensee, R. and Willig, R. (Eds.), *Handbook of Industrial Organization*, vol. 2, Amsterdam, North-Holland.

Cassell, C. (1996) A fatal attraction? Strategic HRM and the business case for women's progression at work. *Personnel Review*, 22, 51-66.

Cooke, F. L., Shen, J. & McBride, A. (2005) Outsourcing HR as a competitive strategy? A literature review and an assessment of implications. *Human Resource Management*, 44, 413-432.

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

Caruso, K.N., Groehler, L. & Perry, J. (2005). *Current Trends in Succession Planning and Management*. New York: viaPeople, Inc.

Cassell, C., Nadin, S., Gray, M., & Clegg, C. (2002). Exploring Human Resource Management Practices in Small and Medium Sized Enterprises. *Personnel Review*, 31(6): 671-692.

Chandler, G.N., & McEvoy, G.M. (2000). Human Resource Management, TQM and Firm Performance in Small and Medium-Sized Enterprises. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25(1): 45-58.

Ciavarella, M., Buchholtz, A., Riordan, C., Gatewood, R., & Stokes, G. (2004). The Big Five and Venture Survival: Is There a Linkage? *Journal of Business Venturing*. 19(4): 465-483.

Coetzer, A.J., Cameron, A.F., Lewis, K.V., Massey, C.L., & Harris, C. (2007). Human Resource Management Practices in Selected New Zealand Small and Medium-Sized Enterprises. *International Journal of Organisational Behaviour*, 12(1): 17-32.

Combs, J., Liu, Y., Hall, A., & Ketchen, D. (2006). How Much Do High-Performance Work Practices Matter? A Meta-Analysis of Their Effects on Organizational Performance. *Personnel Psychology*, 59(3): 501-528.

Curran, J., & Blackburn, R. (2001). *Researching the Small Enterprise*. London: Sage Publications.

Cvijanović, J., Rodica, B., Vojnović, B., Tivković, M. (2013). The Research on People's Enterprise Skills in Serbia. *Industrija*, 41(1): 131-140.

Commander, S. & Svejnar, J. (2007). Do Institutions, Ownership, Exporting and Competition Explain Firm Performance? Evidence from 26 Transition Countries, Discussion Paper Series, IZA DP No. 2637.

Davis, S., Haltiwanger, J., & Schuh, S. (1996). Small business and job creation: Dissecting the myth and reassessing the facts, *Small Business Economics*, 8(4), 297-315.

De Soto, H. (2000). *The Mystery of Capital: Why Capitalism Triumphs in the West and Fails Everywhere Else*, New York: Basic Books and London: Bantam Press/Random House.

Dethier, J., Hirn, M., & Straub, S. (2010). Explaining enterprise performance in developing countries with business climate survey data, *The World Bank Research Observer*, 26, 258–309.

Djankov, S., La Porta, R., Lopez-de-Silanes, & Shleifer, A. (2002). The regulation of entry. *Quarterly Journal of Economics*, 117(1), 1-37.

Djankov, S., La Porta, R., Lopez-de-Silanes & Shleifer, A. (2003). Courts, *Quarterly Journal of Economics*, 118(2), 453-517.

Djankov, S., McLiesh, C. & Shleifer, A. (2007). Private credit in 129 countries. *Journal of Financial Economics*, 84(2), 299-329.

Donor Committee for Enterprise Development. (2009). *Business environment reforms and the informal economy*. University of Maryland: Zinnes, C.

Drucker, P. (1998), November. The Discipline of Innovation. *Harvard Business Review*. 98604, 3.

De Kok, J.M.P., & Den Hartog, D. (2006a). Is Human Resource Management Profitable for Small Firms? Scales Research Reports H200621, EIM Business and Policy Research.

De Kok, J.M.P., & Den Hartog, D. (2006b). High Performance Work Systems, Performance and Innovativeness in Small Firms, Scales Research Reports N200520, EIM Business and Policy Research.

De Kok, J.M.P., & Uhlaner, L.M. (2001). Organizational Context and Human Resource Management in the Small Firm. *Small Business Economics*, 17(4): 273-291.

De Kok, J.M.P., Uhlaner, L.M., & Thurik, A.R. (2003). Human Resource Management With Small Firms; Facts and Explanations. Paper provided by Erasmus Research Institute of Management (ERIM).

Doyle W, Reid JG, (2008). Young JD. Barriers to and Facilitators of Managers' workplace learning in small and large knowledge-based firms. *Small Business Institute Research Review*. 35:79-93.

Dessler, G. (2005) *Human Resource Management*, 3rd, Pearson Education International.

Gainey, T. W. & Klaas, B. S. (2005) Outsourcing Relationships Between Firms and Their Training Providers: The Role of Trust. *Human Resource Development Quarterly*, 16, 7-25.

Greer, C. R. (2001) *Strategic Human Resource Management: a General*

English, J. (2001). *How to Organise and Operate a Small Business*. Sydney: Allen & Unwin.

European Commission. (2012). *The New SME Definition - User guide and Model Declaration*. Enterprise and Industry Publication.

Economist Intelligence Unit. (2011). *Latin America Business: Innovation and entrepreneurship still lag*. Available at http://viewswire.eiu.com/index.asp?layout=VWArticleVW3&article_id=1958682380

Enterprise Surveys. (2013). *Measuring Firm Performance in Latin America and the Caribbean*. Retrieved from

<http://www.enterprisesurveys.org/~media/FPDKM/EnterpriseSurveys/Documents/Topic-Analysis/Measuring-FirmPerformance-LAC-Note-3.pdf>

European Commission. (2005). Flash Eurobarometer: SME access to finance. Bruxelles, Belgic.

Evans, P. (1995). *Embedded Autonomy: States and Industrial Transformation* (1st ed.). United States of America: Princeton University Press.

Evans, P. (1987). Class, State and Dependence in East Asia: Lessons for Latin Americanists. In Frederik, D. (Ed.), *The Political Economy of New Asian Industrialism*.

Fajnzylber, P., Maloney, W., & Montes-Rojas, G. (2009). Releasing Constraints to Growth or Pushing on a String? Policies and Performance of Mexican Micro-Firms. *Journal of Development Studies*, 45(7), 1027-1047.

Freeman, C. (1995). The 'National System of Innovation' in Historical Perspective. *Cambridge Journal of Economics*, 19, 5-24.

Fuller-Love N. (2006). Management development in small firms. *International Journal of Management Reviews*. 8:175-190.

Gilbert, J., & Jones, G. (2000). Managing Human Resources in New Zealand Small Businesses. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 38(2): 54-67.

Gauthier, B. & Gersovitz, M. (1997). Revenue erosion through tax exemption and evasion in poor countries. *Journal of Public Economics*, 64(3), 407-424.

Gelb, A., Ramachandran, V., Kedia-Shah, M., & Turner, G. (2007). What matters to African Firms? The relevance of perceptions data, Policy Research Working Paper, 4446, World Bank, Washington D.C.

Gibson, T. & Van der Vaart, H.J. (2008). Defining SMEs: A Less Imperfect Way of Defining Small and Medium Enterprises in Developing Countries. *Brookings Global Economy and Development*. Retrieved from http://www.brookings.edu/~media/research/files/papers/2008/9/development%20gibson/09_dev_velopment_gibson.pdf

Gonzales, E. (2013). SMEs in Relation to Poverty, Employment, and Productivity: Setting the Way Forward. Literature Review Paper, Internal Report. Washington, DC: Inter-American Development Bank.

Hansen, H., Rand, J., & Tarp, F. (2009). Enterprise Growth and Survival in Vietnam: Does Government Support Matter? *Journal of Development Studies*, 45(7), 1048-1069.

Haltiwanger, J., Jarmin, R., & Miranda, J. (2010b). Who Creates Jobs? Small vs. Large vs. Young. National Bureau of Economic Research -NBER Working Papers, 16300.

Honorati, M., & Mengistae, T. (2009). Corruption, the Business Environment, and Small Business Growth in India, Policy Research Working Paper, 4338,

The World Bank. Hughes, A. (1999). On Enlarging Employment by Promoting Small Enterprises: A Report for the United Nations Symposium on States, Markets and Social Progress: Roles and Co-operation of Public and Private Sector. Beijing, People's Republic of China.

Hurst, E. & Pugsley, B.W. (2011). What Do Small Businesses Do? National Bureau of Economic Research Working Paper Series, 17041.

Harrison, R. (1997). *Employee Development*, London: Institute of Personnel and Development.

Hatten, T.S. (2012). *Small Business Management: Entrepreneurship and Beyond* (5th edition). Ohio, Mason: South-Western Cengage Learning.

Hendry, C., & Pettigrew, A. (1992). Patterns of Strategic Change in the Development of Human Resource Management. *British Journal of Management*, 3(3): 137-156.

Heneman, H.G., & Berkley, R.A. (1999). Applicant Attraction Practices and Outcomes among Small Businesses. *Journal of Small Business Management*, 37(1): 53-74.

Hornsby, J.S., & Kuratko, D.K., (1990). Human Resource Management in Small Business: Critical Issues for the 1990s. *Journal of Small Business Management*, 28(3): 9-18.

Huselid, M.A. (1995). The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance. *Academy of Management Journal*, 38(3): 635-672.

Hiltrop, J., Jensten, P. & Martens, H. (2001) Managing the outsourced workforce: Strategic Challenges for HRM. *Strategic Change*, 10, 367-382.

Ibrahim, A.B., & Ellis W. (2003). *Family Business Management: Concepts and Practices*, Dubuque, Iowa: Kendall/Hunt.

Ilić, G., & Zolak Poljašević, B. (2011). Modeli upravljanja ljudskim resursima u bankarskom sektoru Republike Srpske i njihov uticaj na uspješnost poslovanja. *Acta Economica*, 9(15): 21-49.

Innovations for Poverty Actions. (2013), April 08. Why SMEs? Retrieved from <http://www.poverty-action.org/sme/why> Innovations for Poverty Actions. 2013b, April 08. Which SMEs? Retrieved from: <http://www.povertyaction.org/sme/which>

International Labour Organization. (1998). *Job Creation in Small and Medium-Sized Enterprises. Recommendation 189 in the subject of Employment Policy and Promotion*. General Conference of the International Labor Organization. Geneva, Switzerland.

International Labour Organization. (2002). *Small enterprises, big challenges a literature review on the impact of the policy environment on the creation and improvement of jobs within small enterprises*. Geneva, Switzerland: Reinecke, G.

International Labour Organization. (2004). *Impact of national policy and legal environments on employment growth and investment in micro and small enterprises*. Geneva, Switzerland: Dyring, J. and Goedhuys, M.

International Labour Organization. (2005). *Assessing the influence of the business environment on small enterprise employment*. Geneva, Switzerland: White, S.

International Labour Organization. (2011). *Working Poverty in the World. Key Indicators of the Labour Market (KILM)*. Geneva, Switzerland: Kapsos, S. and Horne, R.

International Finance Corporation. (2000). *A market-oriented strategy for small and medium-scale enterprises*. Washington, DC: Hallberg, K.

International Finance Corporation. (2006). *Enterprise Surveys- Bolivia: Country Profile 2006*. Washington, DC.

Islam, M.Z., & Siengthai, S. (2010). Human Resource Management Practices and Firm Performance Improvement in Dhaka Export Processing Zone. *Research and Practice in Human Resource Management*, 18(1): 60-77.

Jackson, S. E. & Schuler, R. S. (2005) *Human Resource Management: International Perspectives*, South-Western.

Jovanovic, B. 1982. Selection and evolution of industry, *Econometrica*, 50, 649-670.

Klapper, L., Lewin, A., & Quesada, J. (2009). The impact of the business environment on the business creation process, Policy Research Working Paper, 4937, The World Bank.

Knorringa, P. & Meyer-Stamer, J. (2008). Local development, global value chains and latercomer development. In J. Haar & Meyer-Stamer J. (Eds.), *Small Firms, Global Markets* (pp. 18-37). New York, NY: Palgrave Macmillan.

Kushnir, K., Mirmulstein, M., & Ramalho, R. (2010). *Micro, Small, and Medium Enterprises Around the World: How Many Are There, and What Affects the Count? IFC MSME Country Indicators*. Washington, DC: The World Bank.

Katou, A., & Budhwar, P. (2010). Testing Competing HRM-Performance Linkage Models: Evidence from the Greek Manufacturing Sector. *The European Journal of International Management*, 4(2): 464- 487.

Klaas, B.S., McClendon, J., & Gainey, T.W. (2000). *Managing HR in the Small and Medium Enterprise: The Impact of Professional Employer Organizations*. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 25(1): 107- 124.

Knuckey, S., Johnston, H., Campbell-Hunt, C., Carlaw, K., Corbett, L., & Massey, C. (2002). *Firm Foundations: A Study of New Zealand Business Practices & Performance*. Wellington, New Zealand: Ministry of Economic Development.

Krasniqi BA, Mustafa M. (2016). Small firm growth in a post-conflict environment: the role of human capital, institutional quality, and managerial capacities. *International Entrepreneurship and Management Journal*.12(4):1165-1207.

Kok, P.M., & Hartog, D. (2006). Is Human Resource Management Profitable for Small Firms? Netherlands, Zoetermeer: EIM. 40. Kotey, B., & Slade, P. (2005). Formal Human Resource Management in Small Growing Firms. *Journal of Small Business Management*, 43(1): 16-40.

La Porta, R., López-de-Silanes, F., Shleifer, A. & Vishny, R. (1999). The Quality of Government, *Journal of Law, Economics and Organization*, 15(1), 222-279.

La Porta, R., López-de-Silanes, F. & Shleifer, A. (2008). The Economic Consequences of Legal Origins, *Journal of Economic Literature*, 46(2), 285–332.

Lazonick, W. (1990). *Competitive advantage on the shop floor*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Langwell, C. & Heaton, D. (2016). Using human resource activities to implement sustainability in SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development* Volume: 23 Issue: 3 Pages: 652-670 Published: 2016

Lerner, J., Allen, C. & Leamon, A. (2012). The role of venture capital in financing innovation. A review with special attention to Latin America. Office of Evaluation and Oversight – Background paper.

Levine, R., & Renelt, D. (1992). A sensitivity analysis of cross-country growth regressions, *American Economic Review*, 82(4), 942-63.

Liedholm, C., & Mead, D.C. (1999). *Small enterprises and economic development*. New York, NY: Routledge.

Loayza, N., Oviedo, A., & Servén, L. (2010). Regulation and Macroeconomic Performance. In N. Loayza & Servén, L. (Eds.), *Business Regulation and Economic Performance*, (pp. 65-117). Washington, DC: The World Bank e-library

Litz, R.A., & Stewart, A.C. (2000). Trade-name franchise membership as a human resource management strategy: does buying group training deliver 'true value' for small retailers? *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25(1): 125-135.

London, M. (1989). *Managing the Training Enterprise*. San Francisco: Jossey-Bass. 43. Maierhofer, N.I., Kabanoff, B., & Griffin, M.A. (2002). *The Influence of Values in Organizations*:

Linking Values and Outcomes at Multiple Levels of Analysis. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 17: 217–263.

Loan-Clarke J, Boocock F, Smith A, Whittaker J. (2000). Competence-based management development in small and medium-sized enterprises: A multi-stakeholder analysis. *International Journal of Training and Development*. 4:176-195.

Marlow, S. (2000). Investigating the Use of Emergent Strategic Human Resource Management Activity in the Small Firm. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 7(2): 135-148.

Matlay, H. (1999). Employee Relations in Small Firms. *Employee Relations*, 21(3): 285-295.

Mazur, L., & Coleman, A. (2008). Training and the Small Business. In *Critical Skills for Tomorrow - Our Future. It's in Our Hands*. London: Institute of Directors.

Mazzarol, T. (2003). A Model of Small Business HR Growth Management. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 9(1): 27-49.

Mayrhofer, W., Meyer, M., Irellatchi, A. & Schiffinger, M. (2004) Career and HRM, a European Perspective. *Human Resource Management Review*, 14, 473-498.

Mccomb, S. A., Bourne, K. & Woodard Barringer, M. (2003) Reconciling the Paradox of Part-Time Service Work Strategies for Managers. *Organizational Dynamics*, 23, 342-356.

Mullins, L. (2004) *Management and Organisational Behaviour*, 7th, Financial Times/Prentice Hall

Moorthy, K.M. Tan, A., Choo, C., Wei, C.S., Ping, J.T.Y., & Leong, T.K. (2012). A Study on Factors Affecting the Performance of SMEs in Malaysia. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 2(4): 224-239.

Maksimovic, V. & Phillips, G. (2002). Do Conglomerate Firms Allocate Resources Inefficiently? Evidence from Plant-Level Data. *Journal of Finance*, 721-767.

Martin. (2017). *Human Resource Management (HRM)*. from cleverism.com

Mazzucato, M. (2013). *The Entrepreneurial State: Debunking Public vs. Private Sector Myths* (1st ed.). United States of America: Anthem Press.

Macpherson A, Jones O. (2010). Editorial: Strategies for the development of international journal of management reviews. *International Journal of Management Reviews*. 12:107-113

Meyer-Stamer, J. & Haar, J. (2008). Introduction: The environment of small-enterprise competitiveness. In J. Haar & Meyer Stamer J. (Eds.), *Small Firms, Global Markets* (pp. 3-17). New York, NY: Palgrave Macmillan.

Miliaras, C. (2012). *Creating jobs that reduce poverty: A research agenda on developing-country gazelles*. RTI Press publication, OP-0011-1211. Research Triangle Park, NC: RTI Press. Retrieved from [http:// www.rti.org/rtipress](http://www.rti.org/rtipress)

Mikus P. (2016). Factors influencing foundation and development of small and medium enterprises. In: 3rd International Multidisciplinary Scientific Conference on Social Sciences and Arts, SGEM 2016; Albena, Bulgaria; Aug 24-30 2016. pp. 229-233.

Mura L, (2015). Horvath P. Some aspects of human resource management. In: 2nd International Multidisciplinary Scientific Conference on Social Sciences and Arts (SGEM 2015); Albena, Bulgaria; Aug 26-Sep 01, 2015. pp. 863-870. ISSN: 2367-5659.

Molina, G. (2006). The Bolivian economy beyond the gas, *América Latina Hoy*, 43, 63-85.

Nelson, R., & Winter, S. (1982). *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Nolan CT, Garavan TN. (2016). Problematizing HRD in SMEs: A “Critical” Exploration of Context, Informality, and Empirical Realities. *Human Resource Development Quarterly*. 27(3):407-442.

Noe, R., Hollenbeck, J., Gerhart, B., & Wright, P. (2010). *Fundamentals of Human Resource Management* (4th edition). New York: McGraw-Hill/Irwin.

Omolo, J.W, Oginda, M.N., & Oso, W.Y. (2012). Effect of Recruitment and Selection of Employees on the Performance of Small and Medium Enterprises in Kisumu Municipality, Kenya. *International Journal of Human Resource Studies*, 2(3): 139-150.

Onkelinx J, Manolova TS, Edelman LF. (2016). The human factor: Investments in employee human capital, productivity, and SME internationalization. *Journal of International Management*. 22(4):351-364

Ostroff, C. (1995). Human resource management: Ideas and trends in personnel. *Commerce Clearing House*, June 21, Issue number 356.

OECD. 2004. OECD Conference of Ministers Responsible for Small and Medium-sized Enterprises (SMEs). Promoting Entrepreneurship and Innovative SMEs in a Global Economy: Towards a More Responsible and Inclusive Globalisation. Istanbul, Turkey.

OECD-ECLAC. 2013. "Latin American Economic Outlook 2013: SME policies for structural change". Retrieved from http://www.oecd-ilibrary.org/development/latin-american-economic-outlook2013_leo-2013-en

Pagano, U. 1990. Property Rights Equilibria and Institutional Stability. Mimeo, University of Sienna.

Pagano, P. & Schivardi, F. 2003. Firm Size Distribution and Growth, *Scandinavian Journal of Economics*, 105(2), 255-274.

Panzar, J. 1989. Determinants of firm and industry structure. In Schmalensee, R. and Willig, R. (Eds.), *Handbook of Industrial Organization*, vol. 1, Amsterdam, North-Holland. Pyke, F. 1992. *Industrial Development Through Small Firm Cooperation*, Geneva: ILO.

Patton, D. (2005). Training in smaller firms. In S. Marlow, D. Patton, & M. Ram (Eds.), *Managing labour in small firms* (pp. 83-108), London: Routledge.

Patton, D., Marlow, S., & Hannon, P. (2000). The Relationship Between Training and Small Firm Performance: Research Frameworks and Lost Quests. *International Small Business Journal*, 19(1): 11-27.

Papalexandris, N. & Panayotopoulou, L. (2004) Exploring the mutual interaction of societal culture and human resource management practices: Evidence from 19 countries. *Employee Relations*, 26, 495-509.

Pletnev, D. & Nikolaeva, E. (2017). Human resources as key success factor of small and medium sized enterprises in Russia In: 17th Conference of the Eurasia-Business-and-Economics-Society (EBES). Venice, Italy Oct 15-17, 2015 *Eurasian Studies in Business and Economics* 5.pp. 443-452

Petkovic, S., & Berberovic, S. (2013). *Ekonomika i upravljanje malim i srednjim preduzećima - principi i politike*, Banja Luka: Ekonomski fakultet Univerziteta u Banjoj Luci.

Principles of Human Resource Management. (2017). Edu-Note. from iedunote.com

Παπαλεξανδρη, Ν. & Μπουραντας, Δ. (2002) *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*, Αθήνα, Μπένος.

Παπαλεξανδρη, Ν., Χαλικιας, Γ. & Παναγιωτοπουλου, Α. (2001) *Συγκριτική Έρευνα στις Πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στην Ελλάδα και την Ευρωπαϊκή Ένωση*, Αθήνα, Μπένος.

Rauch, A., & Fres, M. (2005). Effects of Human Capital and Long Term Human Resources Development and Utilization on Employment Growth of Small-Scale Businesses: A Causal Analysis. *Entrepreneurship: Theory and Practice*. 29(6): 681-689.

Reid, R.S., & Harris, R.I.D. (2002). The Determinants of Training in SMEs in Northern Ireland. *Education and Training*, 44(8): 443-450.

Roberson, L., Deitchb, E. A., Briefb, A. P. & Block, C. J. (2003) Stereotype threat and feedback seeking in the workplace. *Journal of Vocational Behavior*, 62, 176-188.

Ram M, Edwards P. (2003). Praising Caesar not burying him: What we know about employment relations in small firms. *Work, Employment and Society*. 17:719-730.

Ranis, G. & Saxonhouse, G. (2010). Determinants of technology choice: the Indian and Japanese cotton industries. In Stern, R., Wright, G. & Patrick, H. (Eds.), *The Japanese Economy in Retrospect* (pp. 289-308). Singapore: World Scientific Publishin Co. Pte. Ltd.

Renko, M. & Haar, J. (2008). Innovation and entrepreneurship among born global enterprises. In J. Haar & Meyer-Stamer J. (Eds.), *Small Firms, Global Markets* (pp. 86-101). New York, NY: Palgrave Macmillan.

Rauch, J. (1991). Modelling the informal sector formally. *Journal of Development Economics*, 35(1), 33-47.

Sachs, J. (2005). *The End of Poverty*. The Penguin Press. Sachs, J., & Warner, A. 1997. Natural resource abundance and economic growth, Center for International Development and Harvard Institute for International Development, Cambridge, MA: Harvard University.

Saving, T. (1970). Concentration ratios and the degree of monopoly. *International Economic Review*, 11, 139-146.

Schneider, F. (2002). *Size and Measurement of the Informal Economy in 110 Countries around the World*. Canberra: Australian National University, Australian National Tax Centre.

Sen, K. & Te Velde, D. (2009). State Business Relations and Economic Growth in Sub-Saharan Africa. *Journal of Development Studies*, 45, 8, 1267-1283.

Sengenberger, W. & Pyke, F. 1990. *Small Firm Industrial and Local Economic Regeneration: Research and Policy Issues*, Geneva: International Institute for Labour Studies.

Shleifer, A. (2005). Understanding regulation, *European Financial Management*, 11(4), 439-451.

Sleuwaegen, L., & Goedhuys, M. (2002). Growth of firms in developing countries, evidence from Cote d'Ivoire, *Journal of Development Economics*, 68, 117-135.

Stangler, D. & Litan, R. (2009). Where will the jobs come from? Kauffman Foundation Research Series: Firms Formation and Economic Growth Paper, 01.

Stein, P., Goland, T. & Schiff, R. (2010). *Two trillion and counting. Access to Finance*. Washington, DC: The World Bank.

Straub, S. (2005). Informal sector: The credit market channel, *Journal of Development Economics*, 78, 299- 321.

Srpková J. (2010). *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada Publishing.

Tam S, Gray DE. Organisational learning and the organisational life cycle The differential aspects of an integrated relationship in SMEs. *European Journal of Training and Development*. 2016;40(1):2-20

Tsai P.C.F., Yen Y.F., Huang, L.C., & Huang I.C. (2007). A Study on Motivating Employees Learning Commitment in the Post – Downsizing Era: Job Satisfaction Perspective. *Journal of World Business*, 42(2): 157-169.

Thorsten, B. & Demirgüç-Kunt, A. (2004). Do pro-SMEs policies work? View point note 29898, *Public policy for the private sector.: The World Bank, Washington, DC*.

Tybout, J. (2000). Manufacturing Firms in Developing Countries: How Well Do They Do, and Why? *Journal of Economic Literature, American Economic Association*, 38(1), 11-44.

Ulrich, D. (1998) A new mandate for human resources. *Harvard Business Review*, 124-134.

UN Secretariat. (1997). *Public-Private Partnerships: The Enabling Environment for Development*. United Nations. New York, USA.

Weiss, J. (2013). *Strategic Industrial Policy and Business Environment Reform: Are they compatible?* Working Paper. Donor Committee for Enterprise Development.

Wooldridge, J. (2009). *Introductory Econometrics (4th ed.)*. United States of America: Cengage Learning.

World Bank. (2003). *Small and medium enterprises, growth and poverty: cross-country evidence*. Washington, DC: Thorsten, B., Demirgüç-Kunt, A. & Levine, R.

World Bank. (2005). *World Development Report: A Better Investment Climate for Everyone*. Washington, DC: Loayza, N. Oviedo, A. & Servén, L.

World Bank. (2004). *Review of Small Business Activities*. Washington, DC: World Bank

World Bank. (2003). *Small and medium enterprises, growth and poverty: cross-country evidence*. Washington, DC: Thorsten, B., Demirgüç-Kunt, A. & Levine, R.

World Bank. (2012a). World Development Report 2013: Jobs. Washington, DC: The World Bank.

World Bank. (2012b). Doing Business 2011-2012. Washington, DC: The World Bank.

World Bank. (2008). Republic of Bolivia – policies for increasing firms’ formality and productivity. Washington, DC: The World Bank.

World Economic Forum. (2011). Global Competitiveness Report 2011-2012. Geneva, Switzerland: Klaus Schwab.

Wright, P., Dunford, B. & Snell, S. (2001) Human Resources and the Resource Based View of the Firm. *Journal of Management*, 27, 701-721.

Westhead, P., & Storey, D.J. (1997). Training Provision and the Development of Small and Medium Sized Enterprises, DfEE Research Report, No. 26, London.

Williamson, I.O. (2000). Employer Legitimacy and Recruitment Success in Small Businesses. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25(1): 27-42.

You, J. (1995). Small Firms in Economic Theory. *Cambridge Journal of Economics*, 19, 441-462.

Young, F.Y.F. (2009). The Impact of Human Resource Management on Small and Medium Enterprise Success in Hong Kong. *The Open Area Studies Journal*, 2: 31-38.

Zolak Poljašević, B. (2011). Profesionalizacija javne uprave: Implikacije na ključne aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa. *Moderna uprava*, 5-6: 145-161.