



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ – ΜΒΑ»

«ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΣΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ
ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΙΣ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ»

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ
ΝΤΑΛΛΑΓΙΑΝΝΗ ΣΠΥΡΙΔΟΥΛΑ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΛΑΖΑΡΙΔΗΣ ΘΕΜΙΣΤΟΚΛΗΣ

ΛΑΡΙΣΑ, ΙΟΥΝΙΟΣ 2022

ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΔΗΛΩΣΗ

«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».

Η Δηλούσα
Νταλαγιάννη Σπυριδούλα

Περίληψη

Πάνω από τις μισές μικρές επιχειρήσεις χειρίζονται οι ίδιες τα θέματα απασχόλησης, αυτό συμβαίνει επειδή πολλοί ιδιοκτήτες επιχειρήσεων θεωρούν ότι το ανθρώπινο δυναμικό είναι μια δύσκολη εργασία που είναι εύκολο να παραμεληθεί μέχρι να διογκωθεί το πρόβλημα του ανθρώπινου δυναμικού.

Στην πραγματικότητα, λιγότερο από το 50% των ιδιοκτητών μικρών επιχειρήσεων είναι σίγουροι για τον τρόπο με τον οποίο η εταιρεία τους χειρίζεται τα θέματα ανθρώπινου δυναμικού και αυτό συμβαίνει επειδή μεταβιβάζουν τις ευθύνες ανθρώπινου δυναμικού σε υπαλλήλους με ελάχιστη έως καθόλου εκπαίδευση στον τομέα. Αυτή όμως η υποτίμηση της σημαντικότητας της επιλογής του ανθρώπινου δυναμικού διογκώνει προβλήματα, πολλές φορές ανυπέρβλητα, τα οποία πρέπει να αντιμετωπίσει στο εγγύς μέλλον.

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να τονίσει την σημαντικότητα της επιλογής του ανθρώπινου δυναμικού από ειδικευμένο προσωπικό, ή διευθυντές που έχουν εκπαιδευτεί γι' αυτή την διαδικασία στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις.

Λέξεις – Κλειδιά: ανθρώπινο δυναμικό, μικρομεσαίες επιχειρήσεις, διευθυντής προσωπικού

Abstract

More than half of small – medium businesses handle employment issues themselves, because many business owners find that human resources are a difficult job that is easy to neglect. Until the problem of human resources swells.

In fact, less than 50% of small business owners are unsure of how their company handles HR issues, and this is because they delegate HR responsibilities to employees with little or no training in the field. But this underestimation of the importance of human resource selection exacerbates problems, often insurmountable, that it must face in the near future.

The purpose of this work is to emphasize the importance of choosing human resources from qualified personnel, or managers who have been trained for this process in small and medium enterprises.

Keywords: human resources, small and medium enterprises, personnel manager

Περιεχόμενα

Περίληψη	3
Abstract.....	4
Εισαγωγικό μέρος	18
1.Εισαγωγή	18
2. Μεθοδολογία.....	21
ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ.....	22
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1ο	22
Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΣΕ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ	22
1.1.Εισαγωγή	22
1.2.Κατηγοριοποίηση των επιχειρήσεων	22
1.3.Διαφορά μικρομεσαίων και μεγάλων επιχειρήσεων στην διαχείριση του προσωπικού	23
1.4.Το επιχειρηματικό πλαίσιο σε μία μικρομεσαία επιχείρηση	25
1.4.1.Τα μειονεκτήματα των μικρομεσαίων επιχειρήσεων εν συγκρίσει με τις μεγάλες επιχειρήσεις	25
1.4.2.Στόχοι των ΜΜΕ	26
1.5. Πόροι Ανθρώπινου Δυναμικού	27
1.5.1.Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων	28
1.5.2.Ο τομέας της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού	28
1.5.2.1.Εξωτερικές επικοινωνίες.....	29
1.5.2.2.Κοινωνική ευθύνη.....	30
1.5.2.3Κίνητρα και σταθεροποίηση των εργαζομένων.....	30

1.5.3.Η σημασία της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού σε μικρομεσαίες επιχειρήσεις	31
1.5.4.Συσχέτιση πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού και επιχειρηματικής επιτυχίας	32
1.5.5.Ιδιαιτερότητες διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού σε μικρομεσαίες επιχειρήσεις	33
1.5.6.Η επίτευξη των στρατηγικών στόχων εξαρτάται από την ικανότητα των διευθυντικών στελεχών	34
1.5.7.Τρέχουσα κατάσταση της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις	35
1.5.8.Η ασάφεια του συστήματος διαχείρισης ανθρώπινων πόρων στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις	35
1.5.9.Το διαφορετικό περιφερειακό περιβάλλον οδηγεί στην ασυνέπεια της κατασκευής διαχείρισης ανθρώπινων πόρων.....	36
1.5.10.Ανάλυση σχετικά με την ανάπτυξη της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις	36
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2ο	39
ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΣΤΗΝ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ.....	39
2.1.Τα κυριότερα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις στην διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού	39
2.1.1. Η κατασκευή του συστήματος διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού είναι αργή.....	39
2.1.2.Η αντίληψη των εργαζομένων για τη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού δεν είναι υψηλή	39

2.1.3. Οι περιφερειακές και περιβαλλοντικές διαφορές οδηγούν σε διαφορετική πρόοδο της κατασκευής διαχείρισης ανθρώπινων πόρων	40
2.2.Ανάλυση σχετικά με την ανάπτυξη της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις.	40
2.2.1.Βελτίωση των γνώσεων διαχείρισης ανθρώπινων πόρων των διευθυντών μικρομεσαίων επιχειρήσεων	40
2.2.2. Βελτίωση της εφαρμογής του τρόπου διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης στους υπαλλήλους.....	41
2.2.3.Συνολική ανάπτυξη της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού των μικρομεσαίων επιχειρήσεων υπό διαφορετικό περιφερειακό περιβάλλον	41
2.2.4.Διαφορετικές προοπτικές για τα προβλήματα της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων.....	42
2.3.Τα τυπικά προβλήματα του ανθρώπινου δυναμικού μίας επιχείρησης	43
2.4.Έλλειψη Επαγγελματικής Κατάρτισης του ανθρώπινου δυναμικού.....	44
2.5.Εργαζόμενοι με χαμηλά προσόντα.....	46
2.5.1.Σύστημα διαχείρισης ταλέντων.....	48
2.5.2.Έλλειψη γνώσεως προσωπικού.....	49
2.6.Ο ρόλος της λήψης αποφάσεων	49
2.7.Έλλειψη εκπαίδευσης στην πρόσληψη εργατικού δυναμικού	50
2.8. Η οικονομική κρίση και η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού στις Ελληνικές επιχειρήσεις.....	52
2.9 Η ελληνική πραγματικότητα.	53

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3ο	55
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗΣ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΩΝ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΙΣ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ	55
3.1.Εισαγωγή	55
3.2.Τα κίνητρα ως παρακίνηση των εργαζομένων σε μία επιχείρηση	56
3.3.Η πρόοδος ως παρακίνηση των εργαζομένων	57
3.4.Γενικές πτυχές κινήτρων	57
3.5.Ο ρόλος των διευθυντών μέσα από ομαδικά προγράμματα κινήτρων	60
3.6.Οι προσωπικές ανάγκες πηγή παρακίνησης των εργαζομένων....	61
3.7.Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού σε Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις: Μελέτη Περίπτωσης	61
3.8.Αποτελέσματα έρευνα της Holatona και Brezinona (2017) με θέμα: Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού σε Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις: Μελέτη Περίπτωσης.....	64
3.8.1.Εξωτερικές επικοινωνίες.....	65
3.8.2.Κίνητρα και σταθεροποίηση των εργαζομένων.....	65
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	67
BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ:	68
Amabile, T. & Krame,S. (2010). What Really Motivates Workers, Harvard Business School, Ανάκτηση στις 05/02/2022 από: https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=37331&source=post_page-.....	68

- Arkwright, D. & Kaomaneng, I.S. (2018). Mangrove Ecotourism Development on Kakaralamo Island North Halmahera: Community perception, participation and development strategies, *Published under licence by IOP Publishing Ltd* Ανάκτηση στις 05/02/2022 από: Σφάλμα! Η αναφορά της υπερ-σύνδεσης δεν είναι έγκυρη.68
- Bakotić, D. & Babić, T. (2013). Relationship between working conditions and job satisfaction: The case of Croatian shipbuilding company, *ResearchGate*. Ανάκτηση στις 05/02/2022 από: Σφάλμα! Η αναφορά της υπερ-σύνδεσης δεν είναι έγκυρη.....68
- Billet, S. (2011). Learning in the circumstances of work: the didactics of practice, Griffith University. Ανάκτηση στις 05/02/2022 από: <https://journals.openedition.org/educationdidactique/1251>69
- Bonnema, J. & Hoole, C. (2014). Work engagement and meaningful work across generational cohorts, *SA Journal of Human Resource Management*. Ανάκτηση στις 05/02/2022 από: file:///C:/Users/dimit/Downloads/Workengagementandmeaningfulworkacrossgenerationalcohorts.pdf69
- Brady, P. & King, W. (2018). Brass Satisfaction: Identifying the Personal and Work-Related Factors Associated With Job Satisfaction Among Police Chiefs, *Sage Journals*. Ανάκτηση στις 05/02/2022 από: Σφάλμα! Η αναφορά της υπερ-σύνδεσης δεν είναι έγκυρη.69
- Bresman, H. (2010). External learning activities and team performance: A multimethod field study. *Organization Science*, 21(1), 81–96. . Ανάκτηση στις 05/02/2022 από: <https://doi.org/10.1287/orsc.1080.0413>69
- Cao, J. (2020). Research on the construction and practice of human resource incentive mechanism in small and medium-sized enterprises

- [J]. *Modern marketing (Business Edition)*, (12): 10-11. Ανάκτηση στις 24/01/2022 από: Σφάλμα! Η αναφορά της υπερ-σύνδεσης δεν είναι έγκυρη.69
- Cappelli, P. (2008). Talent management for the twenty-first century, *Harvard Business Review* 86(3):74-81, 133, Pubmed. Ανάκτηση στις 05/02/2022 από: https://www.researchgate.net/publication/5440660_Talent_management_for_the_twenty-first_century69
- Chandler, G. & Mcevoy,G. (2000). Human Resource Management, TQM, and Firm Performance in Small and Medium-Size Enterprises, *Sage Journals*. Ανάκτηση στις 05/02/2022 από: Σφάλμα! Η αναφορά της υπερ-σύνδεσης δεν είναι έγκυρη.....69
- Chang, R.D., Zuo, J., Zhao, Z.Y., Soebarto, V., Lu, Y., Zillante, G. & Gan, X.L., (2018). Sustainability attitude and performance of construction enterprises: A China study *.J.Clean.Prod.,172,1440–1451.[CrossRef]* Ανάκτηση στις 05/01/2022 από: <https://www.mdpi.com/2071-1050/10/10/3687/htm>69
- Chinomona, R. & Dhurup, M,. (2014). The influence of quality of work life on employee job satisfaction, job commitment and tenure intention in the small and medium enterprise sectors, *South African Journal of Economic and Management Sciences*, Vol 17, No 4, a296. Ανάκτηση στις 05/02/2022 από: <https://sajems.org/index.php/sajems/article/view/296>.....70
- Contiu,L.C., Gabora, M.R. & Olteana,F.D. (2012). Employee’s motivation from a cultural perspective—A key element of the hospitality industry competitiveness. *ProcediaEcon.Financ.,3,981–986.[CrossRef]* Ανάκτηση στις 05/01/2022 από: <https://www.mdpi.com/2071-1050/10/10/3687/htm>70

- Curran, J., & Blackburn, R. (2001). *Researching the Small Enterprise*. London: Sage Publications.....70
- Dartey-Baah, K. & Amoako, G.K. (2011). Application of Frederick Herzberg's Two-Factor Theory in Assessing and Understanding Employee Motivation at Work: A Ghanaian Perspective. *European Journal of Business and Management*, 3, 1-8. Ανάκτηση στις 05/02/2022 από: Σφάλμα! Η αναφορά της υπερ-σύνδεσης δεν είναι έγκυρη.70
- De Kok, J. & Den Hartog, N.D. (2006). Is human resource management profitable for small firms? Ανάκτηση στις 15.3.2022 από: Σφάλμα! Η αναφορά της υπερ-σύνδεσης δεν είναι έγκυρη.....71
- De Kok, J. Uhlaner, L. & Thurik, R. (2003). *Human Resource Management With Small Firms; Facts And Explanations*. Ανάκτηση στις 28.1.2022 από: https://www.researchgate.net/publication/4781694_Human_Resource_Management_With_Small_Firms_Facts_A71
- Gope, S., Elia, G. & Passiante, G. (2017). The effect of HRM practices on knowledge management capacity: a comparative study in Indian IT industry, *Journal of Knowledge Management* ISSN: 1367-3270. Ανάκτηση στις 05/02/2022 από: Σφάλμα! Η αναφορά της υπερ-σύνδεσης δεν είναι έγκυρη.71
- Grencikova, A., Safrankova, J.M. & Sikyr, M. (2020). Fundamental Human Resource Management Practices Aimed at Dealing with New Challenges in the Labour Market. *Transform. Bus. Econ.*, 19, 50 Ανάκτηση στις 05/02/2022 από: <http://www.transformations.knf.vu.lt/50/rp50.pdf>.....71

- Hitka, M., Lorincová, S., Pajtinková Bartáková, G, Ližbetinová, L., Štarchoň, P., Li, C., Zaborova, E., Markova, T., Schmidtová, J.& Mura, L. (2018). Strategic Tool of Human Resource Management for Operation of SMEs in the Wood-processing Industry, *BioResources*.
Ανάκτηση στις 05/02/2022 από:
<https://ojs.cnr.ncsu.edu/index.php/BioRes/article/view/13382>.....71
- Holátová, D. & Březinová, M. (2017). Management of Human Resource in Small and Medium-Sized Enterprises: *Case Study*.
Submitted: April 3rd, 2017
Reviewed: July 3rd, 2017
Published: December 20th, 2017. DOI: 10.5772/intechopen.70294.....72
- Hu, Z. (2020). Thinking on human resource salary management of enterprises in the new era [J]. *Modern marketing (Business Edition)*, 2020 (12): 4-5.72
- Jackson, S., Schuler, R. & Jiang, K. (2014). An Aspirational Framework for Strategic Human Resource Management, *The Academy of Management Annals* 8(1).
Ανάκτηση στις 05/02/2022 από:
file:///C:/Users/dimit
/Downloads/JacksonSchulerJiang2014%20(1).pdf72
- Jankelová, N., Masár, D. & Jankurová, A. (2017). Effective management and self-government: current trends, *Univerzítzni servis s.r.o.*
Ανάκτηση στις 05/02/2022 από:
<https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=579048>.....72
- Kampkötter, P. & Sliwka, D. (2014). Wage premia for newly hired employees, *Labour Economics Volume 31*, December 2014, Pages 45-60.
Ανάκτηση στις 05/02/2022 από: Σφάλμα!
Η αναφορά της υπερ-σύνδεσης δεν είναι έγκυρη.....72

- Khalid, K. Mat Salim, H. & Loke, S.P. (2011). The Impact of Rewards and Motivation on Job Satisfaction in Water Utility Industry, Universiti Teknologi MARA (UiTM) Perak, Malaysia, *International Conference on Financial Management and Economics IPEDR vol.11* (2011) © (2011) IACSIT Press, Singapore Ανάκτηση στις 05/02/2022 από: <http://www.ipedr.com/vol11/7-R00013.pdf>.....73**
- Khatri, N. (2000).The Role of Intuition in Strategic Decision Making, University of Missouri. Ανάκτηση στις 05/02/2022 από: Σφάλμα! Η αναφορά της υπερ-σύνδεσης δεν είναι έγκυρη.....73**
- Khurana, HS., Singh, B., Dobermann, A. & Phillips, S.B. (2008). Site-Specific Nutrient Management Performance in a Rice-Wheat Cropping System, Research Gate. Ανάκτηση στις 05/02/2022 από: https://www.researchgate.net/publication/324227303_Site-Specific_Nutrient_Management_Performance_in_a_Rice-Wheat_Cropping_System73**
- Klaas, S.B. McClendon, J. & Gainey, W.T. (2000). Managing HR in the Small and Medium Enterprise: The Impact of Professional Employer Organizations. <https://doi.org/10.1177/104225870002500109>. Ανάκτηση στις 21.3.2022 από: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/104225870002500109>.....73**
- Korauš, A., Mazák, M. & Dobrovič, J. (2018). Quantitative analysis of the competitiveness of Benelux countries, *Entrepreneurship and Sustainability Issues* 5(4): 1069-1083. Ανάκτηση στις 05/02/2022 από [https://doi.org/10.9770/jesi.2018.5.4\(26\)](https://doi.org/10.9770/jesi.2018.5.4(26))73**
- Kucharčíková, A. & Mičiak, M. (2017). Human Capital Management in Transport Enterprise, University of Žilina, Faculty of Management Science and Informatics. Ανάκτηση στις 05/02/2022 από: <https://www.matec->**

- conferences.org/articles/mateconf/abs/2017/48/mateconf_logi2017_00030/mateconf_logi2017_00030.html73
- Loan-Clarke, J. Boocock, F. Smith, A. & Whittaker, J.(2010). Competence-based management development in small and medium-sized enterprises: A multi-stakeholder analysis. *International Journal of Training and Development*. 2000;4:176-19574
- MacMahon, J. & Murphy, E. (1999). Managerial effectiveness in small enterprises: implications for HRD, *Journal of European Industrial Training*. Ανάκτηση στις 05/02/2022 από Σφάλμα! Η αναφορά της υπερ-σύνδεσης δεν είναι έγκυρη.....74
- Manzoor, Q.A. (2012). Impact of Employees Motivation on Organizational Effectiveness, *Business Management and Strategy*. Ανάκτηση στις 05/02/2022 από: Σφάλμα! Η αναφορά της υπερ-σύνδεσης δεν είναι έγκυρη.74
- Mazzarol, T. (2003). A model of small business HR growth management, *Emerald insight*. Ανάκτηση στις 05/02/2022 από: Σφάλμα! Η αναφορά της υπερ-σύνδεσης δεν είναι έγκυρη.74
- Milne, A. (2007). The industrial organization of post-trade clearing and settlement, *Journal of Banking & Finance*, 2007, vol. 31, issue 10, 2945-2961 Ανάκτηση στις 05/02/2022 από: https://econpapers.repec.org/article/eeejbfina/v_3a31_3ay_3a2007_3ai_3a10_3ap_3a2945-2961.htm.....74
- Mirzabeigi, M. Fardi, A., Yousof, R. Mahdi Norouzian, M. Pariav, M., Lak,S., Radfard, M. & Ebadi, A. (2018). Assessment of Job satisfaction of group of nurses in ava salamat entrepreneurs institute in Iran, *Data in Brief*. Ανάκτηση στις 08/04/2022 από: Σφάλμα! Η αναφορά της υπερ-σύνδεσης δεν είναι έγκυρη.!74

- Myšková, R. & Hajek, P. (2017). Comprehensive assessment of firm financial performance using financial ratios and linguistic analysis of annual reports, *ResearchGate*. Ανάκτηση στις 05/02/2022 από: Σφάλμα! Η αναφορά της υπερ-σύνδεσης δεν είναι έγκυρη.75
- Nikolaeva, E. & Pletnev, D. (2015). *Internal Business Success Factors of Small and Medium Sized Enterprises in Russia*. vol. 6, issue 4, 768-774. Ανάκτηση στις 21.3.2022 από: Σφάλμα! Η αναφορά της υπερ-σύνδεσης δεν είναι έγκυρη. 3ai_3a4_3ap_3a768-774.htm.....75
- Onkelinx, J. Manolova, TS. & Edelman, LF. (2016). The human factor: Investments in employee human capital, productivity, and SME internationalization. *Journal of International Management*. 2016;22(4):351-364.....75
- Pingping, F. (2016). Knowledge transfer through foreign experts: The role of support for geocentric HRM at different hierarchy levels , *Academia*. Ανάκτηση στις 05/02/2022 από: https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/43917511/ArpFu2016_Extended_Abstract_Conference__Rutgers_Uni-with-cover-page-.....75
- Pletnev, D.& Nikolaeva, E. (2015). 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. 2017. pp. 443-45275
- Poljasevic, B.Z. & Petkovic, S. (2013). *Human resource management in small and medium-sized enterprises: conceptual framework*. Ανάκτηση στις 25.2.2022 από: Σφάλμα! Η αναφορά της υπερ-σύνδεσης δεν είναι έγκυρη.76

Raziq, A. & Maula-Bakhsh, R. (2014). The Impact of Working Environment on Job Satisfaction, *Procedia Economics and Finance* 23 Ανάκτηση στις 05/02/2022 από: Σφάλμα! Η αναφορά της υπερ-σύνδεσης δεν είναι έγκυρη.76

Shasha. (2020). Analysis of problems and Countermeasures in training management of small and medium-sized enterprises [J]. *Business news*, 2020 (32): 102-103. Ανάκτηση στις 02/04/2022 file:///C:/Users/dimit/OneDrive/Desktop/e3sconf_netid2021_01058.pdf76

Srprová J. (2010) .Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů. *Praha: Grada Publishing; 2010.....76*

Vetrakova, M., Sekova, M. Durian, J. & Kaščáková, A. (2016). Employee Retention and Development in Pulp and Paper Companies, *Bioresources*. Ανάκτηση στις 05/02/2022 από: file:///C:/Users/dimit/Downloads/BioRes_11_4_9231_Vetrakova_DSK_Employee_Retention_Development_Pulp_Paper_10143.pdf76

Waker. A, Redmond, J. & Wang, C. (2011) Explaining the Lack of Strategic Planning in SMEs: The Importance of Owner Motivation, *ResearchGate*, Ανάκτηση στις 05/02/2022 από: https://www.researchgate.net/publication/49277688_Explaining_the_Lack_of_Strategic_Planning_in_SMEs_The_Importance_of_Owner_Motivation76

Walker, J. Donald, E. & Manton-Edgar, J. (2007). Human resource managers' perception of selected communication competencies. *Education* . Spring. Ανάκτηση στις 05/02/2022 από: <https://web.p.ebscohost.com/abstract?direct=true&profile=ehost&scope=site&authtype=>77

- Wright & Westhead. (2007). The Internationalization of SMEs and International Entrepreneurship: *A Critique and Policy Implications.Regional Studies* 41(7):1013-1030.DOI:10.1080/00343400601120288. Ανάκτηση στις 12.3.2022. από: https://www.researchgate.net/publication/46527451_The_Internationalization_of_SMEs_and_International_Ent.....77
- Yoon, M.H. & Suh, J. (2003). Organizational citizenship behaviors and service quality as external effectiveness of contact employees, *Journal of Business Research Volume 56, Issue 8, August 2003, Pages 597-611* Ανάκτηση στις 05/02/2022 από: Σφάλμα! Η αναφορά της υπερσύνδεσης δεν είναι έγκυρη.77
- Yu, H. (2020). Research on enterprise human resource management based on big data [J]. *Business news*, 2020 (33): 195-196.77
- Xu, H.R., Li, D.H. & Xie, S.L. (2017) An Iterative Method for Finding the Least Solution to the Tensor Complementarity Problem, *Journal of Optimization Theory and Applications* Ανάκτηση στις 05/02/2022 από: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10957-017-1157-5..77>
- Zhao, J. (2020). Analysis of the effectiveness of human resource recruitment in small and medium-sized enterprises [J]. *Modern marketing (Business Edition)*, (12): 8-9. Ανάκτηση στις 24/01/2022 από: https://www.e3s-conferences.org/articles/e3sconf/pdf/2021/11/e3sconf_netid2021_01058.pdf.....77
- Zheng, C., O'Neill, G. & Morrison, M. (2008). Enhancing Chinese SME performance through innovative HR practices, *Personnel Review*, Vol. 38 No. 2, 2009, pp. 175-194. Ανάκτηση στις 05/02/2022

από:

<https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:369591/FULLTEXT01.pdf>.....77

Εισαγωγικό μέρος

1.Εισαγωγή

Η σημασία του ανθρώπινου δυναμικού έχει λάβει μεγάλη προσοχή τα τελευταία χρόνια. Σε μακροοικονομικό επίπεδο, οι ενδογενείς θεωρίες ανάπτυξης προτείνουν ότι η συσσώρευση ανθρώπινου κεφαλαίου αποτελεί την κύρια μηχανή της μακροοικονομικής ανάπτυξης (Romer, 1996). Σε μικροεπίπεδο, η βασισμένη σε πόρους θεωρία επισημαίνει το ανθρώπινο κεφάλαιο των εργαζομένων ως κύρια πηγή για διαρκή ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για μεμονωμένες επιχειρήσεις (Petkovic & Berberovic, 2013). Λόγω της αυξανόμενης σημασίας του ανθρώπινου κεφαλαίου, το οποίο σε μεγάλο βαθμό σχετίζεται με τις εξελίξεις στις τεχνολογίες της πληροφορίας και των επικοινωνιών, οι τρέχουσες δυτικές οικονομίες περιγράφονται ως οικονομίες που βασίζονται στη γνώση.

Η αυξημένη σημασία του ανθρώπινου κεφαλαίου είναι εμφανής τόσο από την πλευρά της ζήτησης όσο και από την πλευρά της προσφοράς της αγοράς εργασίας. Ωστόσο, η επαρκής προσφορά και ζήτηση εργατικού δυναμικού υψηλής ειδίκευσης δεν αρκεί από μόνη της για να εγγυηθεί την οικονομική πρόοδο. Για κάθε μεμονωμένη επιχείρηση, η προσφορά και η ζήτηση για εργασία και ανθρώπινο κεφάλαιο πρέπει να αντιστοιχίζονται. Οι εταιρείες στην οικονομία της γνώσης καλούνται να καλύψουν τη ζήτηση τους για υψηλά καταρτισμένους υπαλλήλους στις αγορές εργασίας που χαρακτηρίζεται από έλλειψη ειδικευμένου εργατικού δυναμικού (Audretsch & Thurik, 2001).

Το ανθρώπινο δυναμικό γίνεται όλο και πιο σημαντικό, άρα και η διαχείριση αυτών των πόρων. Ταυτόχρονα, η οικονομία της γνώσης χαρακτηρίζεται από ένα αυξανόμενο μερίδιο μικρομεσαίων επιχειρήσεων ή ΜΜΕ (Audretsch et al., 2002). Σε γενικές γραμμές, οι μικρές επιχειρήσεις δίνουν λιγότερη προσοχή στη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων ή στο HRM από ό,τι οι μεγαλύτερες αντίστοιχές τους (Hornsby & Kuratko, 1990). Έτσι, ενώ αφενός η άνοδος της οικονομίας της γνώσης αυξάνει τη σημασία της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων, η αύξηση του τομέα των ΜΜΕ, που

απασχολεί περίπου το ήμισυ του συνόλου των εργαζομένων, συνδέεται με μείωση των πρακτικών HRM.

Ο συνδυασμός αυτών των εξελίξεων αποτελεί απειλή για την επιτυχία των οικονομιών που βασίζονται στη γνώση. Η τρέχουσα κατανόησή μας για τις πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού στις ΜΜΕ είναι ακόμη ανεπαρκής για να δώσει απάντηση σε αυτό το ερώτημα. Όπως οι Heneman et al. (2000) καταλήγουν μετά από μια βιβλιογραφική ανασκόπηση περισσότερων από 400 άρθρων, η διαθέσιμη βιβλιογραφία «φαίνεται να είναι πλούσια σε έρευνες βασισμένες σε περιγραφικές έρευνες. Ειδικά οι ποσοτικές μελέτες, στις οποίες προσδιορίζονται και ελέγχονται εμπειρικά οι υποθέσεις για το ανθρώπινο δυναμικό στις μικρές επιχειρήσεις, λείπουν (Heneman et al., 2000:).

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 Young (2009)..

Όμως, όπως υποστηρίζουν οι Poljasevic και Petkovic (2013) για να είναι αποτελεσματικό το ανθρώπινο δυναμικό πρέπει να λύνονται τα προβλήματα που δημιουργούνται μεταξύ του ανθρώπινου δυναμικού τα οποία τις περισσότερες φορές οφείλονται στην μη ξεκάθαρη πολιτική που έχει σχεδιάσει η μικρομεσαία επιχείρηση. Οι Marlow, Taylor & Thompson (2010) θεωρούν ότι οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις δεν θεωρούν την επιμόρφωση και εκπαίδευση των ανθρώπινων πόρων σημαντικό παράγοντα για την επιτυχή πορεία της μικρομεσαίας επιχείρησης με αποτέλεσμα να δημιουργούνται προβλήματα είτε μεταξύ του προσωπικού είτε μεταξύ των προϊσταμένων και από άλλους εσωγενείς ή εξωγενείς παράγοντες. Όμως ένα κατάλληλο και αποτελεσματικό σύστημα HRM μπορεί να βοηθήσει τους ιδιοκτήτες

και τους διευθυντές μικρομεσαίων επιχειρήσεων να επιλύσουν τέτοια ζητήματα ανθρώπινου δυναμικού.

Όμως το αποτελεσματικό ανθρώπινο δυναμικό είναι ιδιαίτερα σημαντικό για την αναπτυξιακή πορεία των ΜΜΕ και για την εμπορευματοποίηση των καινοτομιών. Μπορούμε να πούμε ότι οι πρακτικές HRM, όπως η εκπαίδευση και η ανάπτυξη, είναι απαραίτητες προϋποθέσεις για την επιβίωση και την περαιτέρω ανάπτυξη μιας επιχείρησης, καθώς πολλές ταχέως αναπτυσσόμενες ΜΜΕ έχουν το πρόβλημα να βρουν και να διατηρήσουν εργαζομένους υψηλής ποιότητας (Fraza, 1998).

. Ο Zolak Poljašević (2011) επισημαίνει ότι στην οικονομία της «βασισμένης στη γνώση» μικρομεσαίες επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν μια διπλή πρόκληση. Η μία είναι η ανάγκη για περισσότερο καταρτισμένους υπαλλήλους και η άλλη 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 του ανθρώπινου δυναμικού. Αν και πολλές μικρές επιχειρήσεις δημιουργούν ένα επιχειρηματικό σχέδιο δεν εκτελεί σωστά την αξιολόγηση του απαιτούμενου αριθμού και ικανότητας εργαζομένων στο μέλλον.

Παρόλο που οι μικρές επιχειρήσεις δεν είναι σε θέση να πραγματοποιήσουν προγραμματισμό ανθρώπινου δυναμικού χρησιμοποιώντας πολύπλοκες 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 για να αποφευχθούν ή να μειωθούν τα διαχειριστικά, συμπεριφορικά ή οργανωτικά προβλήματα που δημιουργούνται.

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 υπάρχοντων εργαζομένων σε νέες θέσεις εντός των οργανισμών.

2. Μεθοδολογία

Αντικείμενο έρευνας

Παρά τον πολλαπλασιασμό της έρευνας για το ανθρώπινο δυναμικό, και τα προβλήματα που δημιουργούνται μέσα σε μία μικρομεσαία επιχείρηση μόνο ένα μικρό μέρος διερευνά το πλαίσιο των προβλημάτων που δημιουργούνται από το ανθρώπινο δυναμικό στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις (MME) (Heneman & Berkley, 1999).

Είδος έρευνας

Για την συλλογή δεδομένων για την συγγραφή της παρούσας εργασίας έχει χρησιμοποιηθεί ανασκοπική έρευνα που βασίζεται σε βιβλιογραφικές αναφορές, έγκυρα άρθρα του διαδικτύου και επιστημονικών περιοδικών και εφημερίδων.

Ως εργαλείο έρευνας χρησιμοποιήθηκε η μηχανή αναζήτησης της Google χρησιμοποιώντας τις λέξεις κλειδιά, ανθρώπινο δυναμικό, μικρομεσαία επιχείρηση, διευθυντής προσωπικού.

Στόχος της έρευνας

Στόχος της παρούσας έρευνας είναι να δείξει ότι χωρίς αποτελεσματικό ανθρώπινο δυναμικό για τις μικρές επιχειρήσεις, η απόδοση των εργαζομένων, η διατήρηση, η αφοσίωση και η δέσμευση στον εργασιακό τους ρόλο θα οδηγήσουν μόνο στο να δυσκολευτεί η επιχείρηση να επιτύχει τους στόχους της.

Συμπεράσματα

Τα συμπεράσματα που απορρέουν από την παρούσα έρευνα είναι ότι πρέπει οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις πρέπει να δώσουν έμφαση στην επιλογή του ανθρώπινου δυναμικού από διευθυντές που έχουν λάβει ειδική επιμόρφωση και να μιμηθούν την διαδικασία την οποία ακολουθούν οι μεγάλες επιχειρήσεις.

ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1ο

Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΣΕ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

1.1.Εισαγωγή

Οι μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις αποτελούν σημαντική δύναμη για την προώθηση της οικονομικής ανάπτυξης και της απασχόλησης σε ένα κράτος. Όμως ο τρόπος διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού των περισσότερων μικρομεσαίων επιχειρήσεων δεν είναι τέλειος, ενώ υπάρχει ακόμη περιθώριο περαιτέρω βελτίωσης (Chang et al., 2018). Το περιθώριο για περαιτέρω βελτίωση αντικατοπτρίζεται σε όλες τις πτυχές της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού των μικρομεσαίων επιχειρήσεων, όπως η πρόσληψη ειδικευμένων εργαζομένων, η κατάρτιση, η αμοιβή και τα κίνητρα. Το σύστημα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού των μικρομεσαίων επιχειρήσεων, είναι απαραίτητο να βελτιωθεί ώστε να η υλοποιήσει τους οργανωτικούς στόχους της (Zhao, 2020),

Η έννοια των μεσαίων και μικρών επιχειρήσεων μπορεί να γίνει κατανοητή με διαφορετικούς τρόπους. Συνήθως γίνεται με βάση τον αριθμό των εργαζομένων που έχουν. Για παράδειγμα στην Κίνα οι ΜΜΕ ορίστηκαν χρησιμοποιώντας τους μέσους αριθμούς εργαζομένων που υπολογίστηκαν σύμφωνα με την Τρίτη Εθνική Βιομηχανική Απογραφή της Κίνας που διενεργήθηκε το 1995. Σε αυτόν τον ορισμό, μικρομεσαίες επιχειρήσεις είναι εκείνες με λιγότερους από 100 υπαλλήλους (Zheng et al., 2008).

1.2.Κατηγοριοποίηση των επιχειρήσεων

Ανάλογα με το επίπεδο ανάπτυξης κάθε χώρας, της επιχειρηματικής παράδοσης, του ενδιαφέροντος των κρατικών θεσμών να στηρίξουν τις μικρές επιχειρήσεις, του ποσοστού ανεργίας και άλλων μακροοικονομικών δεικτών, είναι και τα κριτήρια που λαμβάνονται υπόψη για την στήριξη των μικρομεσαίων επιχειρήσεων.

Η κατηγοριοποίηση των μικρών, μεσαίων και μεγάλων επιχειρήσεων διαφέρει από χώρα σε χώρα. Ως κριτήρια για την κατηγοριοποίηση μιας ΜΜΕ με βάση το μέγεθός της λαμβάνονται συνήθως υπόψη:

- ο αριθμός των εργαζομένων
- το μέγεθος των περιουσιακών στοιχείων ή του κύκλου εργασιών.

Η Ευρωπαϊκή Ένωση τυποποίησε τον ορισμό:

- α. Επιχειρήσεις με έως και 10 υπαλλήλους θεωρούνται πολύ μικρές.
- β. Επιχειρήσεις, με λιγότερους από 50 εργαζομένους θεωρούνται μικρές.
- γ. Επιχειρήσεις με λιγότερους από 250 θεωρούνται μεσαίες (Pletnev& Nikolaeva,2015).

Σύμφωνα με τους Zheng et al. (2008;176) η έννοια των μεσαίων και μικρών επιχειρήσεων μπορεί να γίνει κατανοητή με διαφορετικούς τρόπους. Στην Κίνα, οι ΜΜΕ ορίστηκαν χρησιμοποιώντας τους μέσους αριθμούς εργαζομένων που υπολογίστηκαν σύμφωνα με την Τρίτη Εθνική Βιομηχανική Απογραφή της Κίνας που διενεργήθηκε το 1995, οι οποίοι είναι 15, 893 και 3.755 αντίστοιχα. Σύμφωνα με αυτά τα στοιχεία μικρομεσαίες επιχειρήσεις είναι εκείνες με λιγότερους από 100 υπαλλήλους

1.3. Διαφορά μικρομεσαίων και μεγάλων επιχειρήσεων στην διαχείριση του προσωπικού

Όπως επισημαίνουν οι Poljasevic και Petkovic, (2013) εδώ και πολλές δεκαετίες το πρόβλημα του βέλτιστου τρόπου διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού στις επιχειρήσεις έχει προσελκύσει την προσοχή πολλών μελετητών και επαγγελματιών παγκοσμίως, όπως: Young, (2009); Katou & Budhwar, (2010); Combs et al., (2006). Αποτελέσματα ερευνών αυτών υποστηρίζουν ότι υπάρχει θετική σχέση μεταξύ των πρακτικών του HRM και των επιχειρηματικών αποφάσεων.

Όσον αφορά τους μεγάλους οργανισμούς η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού περιλαμβάνει συγκεκριμένες πρακτικές, πολιτικές και συστήματα που επηρεάζουν τη συμπεριφορά των εργαζομένων, τις στάσεις και την εργασιακή τους απόδοση. Όμως στις μικρότερες επιχειρήσεις, κυριαρχεί μια ευρέως αποδεκτή άποψη ότι η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού δεν είναι απαραίτητη και δεν είναι οικονομικά αποδοτική.

Ωστόσο μία τέτοια προσέγγιση προς τους εργαζομένους είναι λάθος, γιατί ο αυξημένος ανταγωνισμός επιβάλλει σε μικρές αλλά και σε μεγάλες επιχειρήσεις την

ανάγκη για καλύτερη κατανόηση και διαχείριση όλων των διαθέσιμων πόρων (Moorthy et al., 2012).

Το ανθρώπινο δυναμικό σε μικρές επιχειρήσεις είναι ένας τομέας που δεν έχει ερευνηθεί επαρκώς, όχι μόνο σε ακαδημαϊκές σπουδές, αλλά και στην πράξη. Υπάρχει μια ευρέως αποδεκτή άποψη ότι ανθρώπινη διαχείριση πόρων δεν είναι απαραίτητη για τις μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις (MME), και δεν είναι οικονομικά αποδοτική στους μικρούς οργανισμούς. Κατά συνέπεια, οι ιδιοκτήτες και οι διαχειριστές των MME συχνά αγνόησαν θέματα διαχείρισης ανθρώπινων πόρων, όπως επαγγελματική και στοχευμένη επιλογή, εκπαίδευση και ανάπτυξη εργαζομένων, αξιολόγηση απόδοσης, και ούτω καθεξής.

Μια τέτοια προσέγγιση για τους εργαζομένους είναι λανθασμένη, γιατί ο αυξημένος ανταγωνισμός μικρών και μεγάλων οργανισμών επιβάλλει την ανάγκη για καλύτερη κατανόηση και διαχείριση όλων των διαθέσιμων πόρων. Επιπλέον, πρέπει να σημειωθεί ότι λόγω των συνθηκών των θέσεων της αγοράς, όπως:

- η ασυμμετρία πληροφοριών,
- η αβεβαιότητα και
- η αναταραχή,

κάνουν τις MME πολύ περισσότερο ευάλωτες από τις μεγάλες επιχειρήσεις (Poljasevic & Petkovic, 2013).

Οι πρακτικές για βελτίωση των αποδόσεων του HRM, όπως η εκπαίδευση και η ανάπτυξη, είναι απαραίτητες προϋποθέσεις για την επιβίωση και περαιτέρω ανάπτυξη μιας επιχείρησης. Όμως οι αναπτυσσόμενες MME έχουν το πρόβλημα πώς να βρουν και να διατηρήσουν εργαζομένους υψηλής ποιότητας.

Η μελέτη ενός κατάλληλου και αποτελεσματικού συστήματος HRM μπορεί να βοηθήσει τους ιδιοκτήτες και τους διαχειριστές μικρών και των μεσαίων επιχειρήσεων για την επίλυση τέτοιων ζητημάτων.

Οι Heneman και Berkley (1999) βρήκαν ότι μεταξύ 1984 και 1999 μόνο 17 άρθρα σχετικά με το θέμα του HRM σε μικρού και μεσαίου μεγέθους επιχειρήσεις δημοσιεύθηκαν σε σχετικά ακαδημαϊκά περιοδικά.

Σημαντικά, μεγαλύτερος αριθμός εργασιών που εξετάζουν τις πρακτικές HRM σε μικρομεσαίες επιχειρήσεις ή/και τις επιπτώσεις στην επιχειρηματική απόδοση έχουν γραφτεί τα τελευταία δέκα χρόνια, κάτι που επιβεβαιώνει ότι έχει επικαιροποιηθεί αυτό το θέμα.

1.4.Το επιχειρηματικό πλαίσιο σε μία μικρομεσαία επιχείρηση

Το επιχειρηματικό πλαίσιο είναι ένας προκλητικός ερευνητικός τομέας γιατί μικρό δεν σημαίνει απαραίτητα και απλό. Η μικρή επιχείρηση δεν είναι απλώς παρά μια μικρή έκδοση μιας μεγαλύτερης.

Επιπλέον, οι ΜΜΕ έχουν:

- διαφορετική δομή,
- διαφορετικούς διαθέσιμους πόρους,
- διαχείριση δραστηριοτήτων και διαδικασιών
- και δεν είναι ασυνήθιστο ότι ακόμη και η φιλοσοφία της ύπαρξης της μικρής επιχείρησης είναι σημαντικά διαφορετική σε σύγκριση με μία μεγάλη.

Ως εκ τούτου, είναι σημαντικό να τονιστεί ότι «όλες οι δραστηριότητες διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού σε μια μικρή επιχείρηση απαιτούν διαφορετικές μορφές εκτέλεσης λειτουργιών σε σύγκριση με μεγάλες εταιρείες» (Petkovic & Berberovic, 2013:273).

Οι Petkovic και Berberovic (2013) επισημαίνουν ότι το ανθρώπινο δυναμικό είναι ο μόνος ανανεώσιμος πόρος που είναι σχετικός με μεγάλους και μικρούς οργανισμούς.

Επιπλέον, ο αυξανόμενος ανταγωνισμός, που επηρεάζει ιδιαίτερα τις ΜΜΕ, επιβάλλει την ανάγκη για καλύτερη κατανόηση και τον έλεγχο όλων των συντελεστών παραγωγής, συμπεριλαμβανομένων των ανθρώπινων πόρων.

1.4.1.Τα μειονεκτήματα των μικρομεσαίων επιχειρήσεων εν συγκρίσει με τις μεγάλες επιχειρήσεις

Όπως επισημαίνουν οι Krasniqi & Mustafa (2016) η ανάπτυξη των μικρομεσαίων επιχειρήσεων μειώνει τα ποσοστά ανεργίας, ενώ παράλληλα ανταποκρίνεται πιο γρήγορα και πιο εύκολα στις αλλαγές της ζήτησης.

Τα μειονεκτήματα σε σύγκριση με τις μεγάλες επιχειρήσεις αντιπροσωπεύονται από καταστάσεις όπου η ανεπαρκής χρήση της παραγωγικής ικανότητας οδηγεί σε αυξημένο κόστος κατασκευής, το οποίο μπορεί να θεωρηθεί ως εμπόδιο για περαιτέρω ανάπτυξη, συμπεριλαμβανομένης της ανάπτυξης διαχείρισης (Fuller-Love, 2006). ή, σε ακραίες περιπτώσεις, ως αιτία να διαλυθεί η εταιρεία.

Ένα άλλο μειονέκτημα αντιπροσωπεύεται από τον κυρίαρχο προσανατολισμό των μικρομεσαίων επιχειρήσεων στις τοπικές αγορές και την περιορισμένη ικανότητα εισόδου στις διεθνείς αγορές.

Επίσης συχνό δυνατό πρόβλημα είναι τα ανεπαρκή κονδύλια για έρευνα, ανάπτυξη, προσανατολισμό και περαιτέρω εκπαίδευση των εργαζομένων και των διευθυντών και τα εμπόδια στη μάθηση στο χώρο εργασίας (Doyle, Reid & Young, 2008).

Όπως υποστηρίζει ο Στρονά (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, Γι αυτό τον λόγο οι μικρές επιχειρήσεις χαρακτηρίζονται κυρίως από επικράτηση της προφορικής εσωτερικής επικοινωνίας (Bernues, 2017).

1.4.2.Στόχοι των ΜΜΕ

Οι ΜΜΕ στοχεύουν στην αποτελεσματική διακυβέρνηση που οδηγεί σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Για να μπορέσει μια επιχείρηση να ανταποκριθεί με επιτυχία στις προκλήσεις της, είναι απαραίτητη 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 (Langwell & Heaton, 2016).

Ο Bateman (2003) δηλώνει ότι τα κύρια χαρακτηριστικά των ΜΜΕ είναι τα εξής:

- ❖ 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 αλλά και πελάτες προέρχονται από την περιοχή που είναι εγκαταστημένη η επιχείρηση.
- ❖ Είναι ελεύθεροι να επενδύσουν 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 από τις προώρες

παραγγελίες. 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 διαχείριση των ΜΜΕ δεν είναι σχετικά πολύπλοκη, επιτρέποντας ταχύτερη και όχι τόσο δαπανηρή εισαγωγή αλλαγών.

1.5. Πόροι Ανθρώπινου Δυναμικού

Οι Zheng et al. (2008) επισημαίνουν ότι η αποτελεσματικότητα του ανθρώπινου δυναμικού εξαρτάται από ορισμένους παράγοντες, όπως:

- οι δεξιότητες,
- οι στάσεις,
- η εμπειρία,
- η εκπαίδευση και
- η ανάπτυξη καινοτόμων ιδεών,

τόσο των εργαζομένων, όσο και των ίδιων των επιχειρήσεων (MacMahon et al., 1999).

Οι MacMahon et al. (1999:25-35) υποστηρίζουν ότι η κατάρτιση, ως μέρος του ανθρώπινου δυναμικού, θεωρείται ως ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες του ανθρώπινου δυναμικού

1.5.1. Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων

Η επιστημονική διαχείριση ανθρώπινων πόρων πρέπει να ακολουθεί μία στρατηγική που θα παρέχει στις επιχειρήσεις την εσωτερική ικανότητα προσαρμογής στα ανταγωνιστικά τους περιβάλλοντα ευθυγραμμίζοντας τις πολιτικές και τις πρακτικές HRM, για παράδειγμα: **στρατολόγηση και επιλογή**, εκπαίδευση και ανάπτυξη και συστήματα ανταμοιβής με επιχειρηματικές στρατηγικές (Wright et al., 2007) ;(Baron, 2002);(Barrett & Mayson, 2007). .

1.5.2. Ο τομέας της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού

Ο τομέας της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού περιλαμβάνει όλες τις δραστηριότητες που επικεντρώνονται

στην αύξηση των επαγγελματικών ικανοτήτων των εργαζομένων, τη δια βίου εκπαίδευσή τους, τις εσωτερικές επικοινωνίες υψηλών προδιαγραφών εντός της εταιρείας, την εναρμόνιση επαγγελματικής και ιδιωτικής ζωής και την εφαρμογή εργαλείων για κάθε είδος διακρίσεων (Nolan & Garavan, 2016).

Επίσης περιλαμβάνει 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.

Οι Holátová και Březinová το 2017 διεξήγαγαν μία έρευνα για τις διαδικασίες που εφαρμόζονται στις ΜΜΕ με έμφαση στη διαδικασία διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι μόνο το 37,09% των επιχειρήσεων στην Σλοβακία από το σύνολο του ερευνητικού πληθυσμού (188 εταιρείες) έχουν στρατηγική διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, με μόλις το 5,96% να έχει τη στρατηγική σε γραπτή μορφή.

Η ίδια έρευνα έδειξε επίσης ότι η σειρά προτίμησης των επιμέρους διαδικασιών από την πλευρά των ΜΜΕ (αξιολογούνται από διευθυντές ή εξουσιοδοτημένους από τους υπεύθυνους ερωτηθέντες) διαφέρει από τις γενικά δηλωμένες δηλώσεις και γνώσεις. Στο πλαίσιο της συνάφειας των εξεταζόμενων διαδικασιών, ο τομέας διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού κατατάσσεται έκτος (κατά τη γνώμη των διευθυντών των εταιρειών που απευθύνονται).

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 (Ciavarella et al., 2004) και οι διευθυντές γενικά μιλούν για τη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού ως κρίσιμο παράγοντα.

Το ανθρώπινο κεφάλαιο είναι η συσσωρευμένη γνώση και δεξιότητες που υπάρχουν εντός της εταιρείας και αντιπροσωπεύουν το κεφάλαιο των εργαζομένων (Combs et al., 2006). 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 καινοτομίας.

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 (Curran & Blackburn, 2001).

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 (Cvijanović et al., 2013). Ένα άλλο αποτέλεσμα της έρευνας των Holátová και Březinová (2017) είναι ο βαθμός στον οποίο λειτουργεί η διαδικασία διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού στις ΜΜΕ. Σύμφωνα με τη γνώμη των διευθυντών της εταιρείας, αυτή η διαδικασία λειτουργεί στο 69,09%, γεγονός που την καθιστά την πέμπτη θέση μεταξύ των άλλων εταιρικών διαδικασιών.

1.5.2.1.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 των εργαζομένων και των κινήτρων (De Kok & Den Hartog, 2006).

1.5.2.2. 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 λαμβάνει υπόψη 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 ανθρώπινου δυναμικού, αυτό αντιστοιχεί απόλυτα στην εκπαίδευση των εργαζομένων και την εξέλιξη της σταδιοδρομίας, τα κίνητρα, τη σταθεροποίηση και τις διακυμάνσεις.

1.5.2.3 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 (Poljasevic et al., 2013).

1.5.3.Η σημασία της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού σε μικρομεσαίες επιχειρήσεις

Η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού ως επιχειρηματική λειτουργία στον οργανισμό συνδυάζει τα καθήκοντα και τις δραστηριότητες που σχετίζονται με τους εργαζόμενους (Poljasevic & Petkovic, 2013).

Ο Schermerhorn (2001:240) ορίζει: «Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού σε Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις, το Εννοιολογικό Πλαίσιο έως 303 ατόμων να αποτελούν την διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού και ως «διαδικασία προσέλκυσης, ανάπτυξης και διατήρησης ταλαντούχου και ενεργητικού εργατικού δυναμικού για την υποστήριξη της οργανωτικής αποστολής, των στόχων και των στρατηγικών»

Όμως σύμφωνα με τους Poljasevic και Petkovic (2013) αυτός ο ορισμός αντικατοπτρίζει μόνο εν μέρει τον πυρήνα του HRM σε μία επιχείρηση.

Οι Noe et al. (2010: 2) υποστηρίζουν έναν πολύ πιο ολοκληρωμένο ορισμό που αναφέρει ότι το ανθρώπινο δυναμικό ως νέα έννοια περιλαμβάνει τις πολιτικές, τις πρακτικές και τα συστήματα που επηρεάζουν τη συμπεριφορά, τις στάσεις και την απόδοση των εργαζομένων».

Σύμφωνα με αυτούς τους συγγραφείς, μερικές από τις πιο σημαντικές πρακτικές HRM. ξεκινάνε με την παραδοχή ότι η εφαρμογή βασικών πρακτικών HRM όπως π.χ.:

- σχεδιασμός,
- επιλογή,
- κατάρτιση.
- ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού και
- διατήρηση των εργαζομένων,

έχει μακροπρόθεσμο αντίκτυπο στη βελτίωση των επιδόσεων των ΜΜΕ (Poljasevic & Petkovic, 2013).

Η ανάπτυξη της έννοιας του HRM έχει κυρίως προσανατολιστεί στις ανάγκες των μεγάλων επιχειρήσεων και οργανισμών, ενώ με την πάροδο του χρόνου το επίκεντρο των πρακτικών HRM ήταν κυρίως οι Πολυεθνικές Επιχειρήσεις.

1.5.4.Συσχέτιση πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού και επιχειρηματικής επιτυχίας

Αποτελέσματα έρευνας του Young (2009) στο Χόνγκ Κονγκ, σε δείγμα 394 ΜΜΕ έδειξαν ότι υπάρχει σημαντική συσχέτιση μεταξύ διαφόρων πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού (όπως ο σχεδιασμός ανθρώπινων πόρων, η εκπαίδευση και η απόδοση επαίνων) και του βαθμού επιχειρηματικής επιτυχίας στις ΜΜΕ στο Χόνγκ Κονγκ.

Έτσι, η συσχέτιση κατάταξης Spearman δείχνει σημαντική συσχέτιση στη σχέση μεταξύ σχεδιασμού ανθρώπινου δυναμικού ($r = 0,64$), εκπαίδευσης ($r = 0,69$), απόδοσης έπαινος ($r = 0,83$) και επιχειρηματική επιτυχία. Αυτή η έρευνα είναι σημαντική επειδή οι μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις αντιπροσώπευαν πάνω από το 98% του συνόλου των επιχειρήσεων στο Χόνγκ Κονγκ.

Αποτελέσματα έρευνας των Moorthy et al. (2012) στη Μαλαισία, από στοιχεία που συλλέχθηκαν από 300 μικρομεσαίες επιχειρήσεις έδειξαν ότι υπάρχει μία σημαντική αρνητική σχέση μεταξύ της ανεπαρκούς διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού και της απόδοσης των εταιρειών που συμμετείχαν στην έρευνα.

Με άλλα λόγια, διαπίστωσαν ότι η κακή διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού στις ΜΜΕ οδηγεί σε χαμηλότερη επιχειρηματική απόδοση. Όπως σημειώνουν οι συγγραφείς αυτής της μελέτης, αυτά τα ευρήματα είναι σύμφωνα με παρόμοιες έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί στο παρελθόν στην Μαλαισία (π.χ. Adnan, Abdullah, & Ahmad, 2011; Islam & Siengthai, 2010).

Oude Kok και den Hartog το 2006 διεξήγαγαν μία μελέτη που πραγματοποιήθηκε σε 800 μικρές επιχειρήσεις στην Ολλανδία. Οι συγγραφείς ανακάλυψαν ότι τα συστήματα εργασίας υψηλής απόδοσης (HPWS2) συνδέονται με υψηλότερη παραγωγικότητα εργασίας, υψηλότερα κέρδη και περισσότερη καινοτομία, κάτι που είναι ζωτικής σημασίας για μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις.

Όπως προτείνουν αυτοί οι συγγραφείς, «Το HPWS μπορεί να βελτιώσει την ικανότητα των μικρών επιχειρήσεων να επιλέγουν, να αναπτύσσουν και να παρακινούν ένα εργατικό δυναμικό να αυξάνει την παραγωγικότητα (de Kok & den Hartog, 2006a:39).

Τα αποτελέσματα της έρευνας των de Kok και den Hartog (2006) είναι ότι ένα σύστημα εργασίας υψηλής απόδοσης (HPWS) μπορεί να οριστεί ως ένα σύνολο πρακτικών HRM:

α. που μαζί επιλέγουν να αναπτύξουν, να διατηρήσουν και να παρακινήσουν ένα εργατικό δυναμικό που διαθέτει ανώτερες ικανότητες

β. που εφαρμόζει τις ικανότητές τους σε δραστηριότητές που σχετίζονται με την εργασία·

γ. που έχουν ως αποτέλεσμα αυτές οι εταιρείες να επιτυγχάνουν ανώτερους ενδιάμεσους δείκτες απόδοσης της επιχείρησης και

δ. που έχουν βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα» (de Kok & den Hartog, 2006: 13).

Αποτελέσματα έρευνας των Rauch και Fres (2005) σε ένα δείγμα από 120 γερμανικές εταιρείες με έως και 50 υπαλλήλους, έδειξαν μία θετική σχέση μεταξύ της ανάπτυξης των εργαζομένων και της επιχειρηματικής επιτυχίας. Επίσης οι Litz και Stewart (2000) βρήκαν παρόμοια αποτελέσματα, αλλά μελέτησαν τη σχέση μεταξύ εκπαίδευσης και επιχείρησης.

Με βάση τα ερευνητικά τους αποτελέσματα οι Chandler και McEvoy (2000) προτείνουν ότι η επένδυση στην εκπαίδευση των εργαζομένων, στην αποζημίωση και στα κίνητρα επηρεάζουν:

- τα αποτελέσματα της αξιολόγησης απόδοσης,
- τη μείωση του ρυθμού διακυμάνσεων,
- την αύξηση της παραγωγικότητας και
- τη βελτίωση της εργασίας.

Δύο χρόνια αργότερα, οι Reid και Harris (2002) βρήκαν ότι οι πιο επιτυχημένες μικρές και μεσαίες εταιρείες, κατά μέσο όρο, επένδυσαν περισσότερο στην εκπαίδευση του προσωπικού.

Επίσης, μερικοί συγγραφείς, όπως οι Ibrahim και Ellis (2003); English (2001) υποστηρίζουν ότι η επένδυση στην εκπαίδευση αυξάνει την πιθανότητα επιβίωσης των μικρομεσαίων επιχειρήσεων.

1.5.5.Ιδιαιτερότητες διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού σε μικρομεσαίες επιχειρήσεις

Οι δυνατότητες διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού σε μικρομεσαίες επιχειρήσεις διαφέρουν σημαντικά ως προς τα χαρακτηριστικά των μεγάλων εταιρειών.

Οι Hornsby και Kuratko (1990) επισημαίνουν ότι μικρές επιχειρήσεις διαχειρίζονται τους ανθρώπινους πόρους με άτυπο και ευέλικτο τρόπο σε σύγκριση με τους μεγάλους οργανισμούς. Γενικά, οι μικρές επιχειρήσεις δίνουν πολύ λιγότερη προσοχή στις πρακτικές HRM από τις μεγάλες επιχειρήσεις (De Kok, Uhlaner & Thurik, 2003). Για παράδειγμα, η στελέχωση μικρών επιχειρήσεων συνήθως διεξάγεται με προσωπικές επαφές και συστάσεις, ενώ η εκπαίδευση δεν είναι επίσημη και πραγματοποιείται με βάση ad hoc αποφάσεις.

Τα ίδια πράγματα ισχύουν όσον αφορά την αξιολόγηση της απόδοσης της εργασίας. Αυτός ο τρόπος διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού σε μικρές επιχειρήσεις δεν είναι ασυνήθιστος, επειδή οι επαγγελματικές δραστηριότητες διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού συχνά δημιουργούν μεγάλο κόστος (Klaas, McClendon, & Gainey, 2000).

1.5.6. Η επίτευξη των στρατηγικών στόχων εξαρτάται από την ικανότητα των διευθυντικών στελεχών

. Η επίτευξη των στρατηγικών στόχων εξαρτάται από την ικανότητα των διευθυντικών στελεχών της εταιρείας να επιλέξουν τη σωστή κατεύθυνση επένδυσης στο ανθρώπινο δυναμικό και να αξιολογήσουν την απόδοση μιας τέτοιας επένδυσης με βάση την ανάλυση κόστους, τα κέρδη και τους αναμενόμενους κινδύνους όπως σε άλλους τομείς της εταιρικής διακυβέρνησης (Macpherson & Jones, 2010).

Στη σύγχρονη εποχή που διανύουμε η ποιότητα του ανθρώπινου κεφαλαίου τους είναι ένας από τους βασικούς παράγοντες επιτυχίας για όλο και περισσότερες μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Στο παρελθόν, η ανθρώπινη εργασία μπορούσε να αξιολογηθεί με μεθόδους που προσδιόριζαν επακριβώς τις επιμέρους επιδόσεις ή λειτουργίες, όπως η τυποποίηση της εργασίας (Pletnev & Nikolaeva, 2015).

Όπως επισημαίνουν οι Nolan και Garavan (2016) πλέον η ποιότητα ανθρώπινου κεφαλαίου γίνεται κατανοητή σε ένα πολύ ευρύτερο πλαίσιο

Όμως με την αυξανόμενη αναλογία των υπηρεσιών στην οικονομία, η εργασία βασίζεται όλο και πιο συχνά σε νοητικές ικανότητες και δεξιότητες του εργαζομένου, οι οποίες δεν μπορούν να μετρηθούν και να αξιολογηθούν με δείκτες όπως τα τυπικά προσόντα (Rauch & Fres, 2005). Ως εκ τούτου, τα σημεία αναφοράς σήμερα πρέπει να αντιστοιχούν στις τρέχουσες απαιτήσεις για τη διαχείριση και την αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού (Temešová & Veselá, 2010).

1.5.7. Τρέχουσα κατάσταση της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις

Το σύστημα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις διαμορφώνεται σταδιακά και σε διαφορετικό ρυθμό από ότι σε μεγάλες επιχειρήσεις. Η συντριπτική πλειοψηφία αυτών των μικρομεσαίων επιχειρήσεων, συνειδητοποιούν σταδιακά τη σημασία της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού, ως έναν από τους τρόπους ενίσχυσης της ανταγωνιστικότητας. Ως εκ τούτου, σύμφωνα με τους Conti et al., (2012) υπάρχει ακόμα πολύς δρόμος για να καταφέρουν να κατασκευάσουν αποτελεσματικά συστήματα διαχείρισης ανθρώπινων πόρων

Πολλοί διευθυντές επιχειρήσεων δεν έχουν συνειδητοποιήσει ότι η ανάπτυξη των επιχειρήσεων είναι αδιαχώριστη από τη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού. Ως εκ τούτου, η έλλειψη κατανόησης των διευθυντών αποτελεί ένα σημαντικό status quo της κατασκευής διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις (Chepurenko, 2017).

1.5.8. Η ασάφεια του συστήματος διαχείρισης ανθρώπινων πόρων στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις

Το σύστημα διαχείρισης ανθρώπινων πόρων δεν είναι αρκετά σαφές στους υπαλλήλους μίας μικρομεσαίας επιχείρησης με αποτέλεσμα αυτοί να μην αισθάνονται τις απαιτήσεις του.

Πολλές μικρομεσαίες επιχειρήσεις εξακολουθούν να ακολουθούν τον σύγχρονο τρόπο διαχείρισης, που οδηγεί σε προβλήματα όπως ο αδύναμος ενθουσιασμός του προσωπικού και η χαμηλή αποδοτικότητα λειτουργίας της επιχείρησης.

Αν και ορισμένες μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις εφαρμόζουν τον τρόπο διαχείρισης ανθρώπινων πόρων αυτών των επιχειρήσεων μεγάλης κλίμακας, υπάρχουν μεγάλες διαφορές μεταξύ των επιχειρήσεων μεγάλης κλίμακας και των μικρομεσαίων επιχειρήσεων.

Επομένως, ο τρόπος διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού των δύο επιχειρήσεων είναι πολύ διαφορετικός, πράγμα που επιβαρύνει το γεγονός ότι πολλοί

μικρομεσαίοι διευθυντές επιχειρήσεων δεν έχουν κατανοήσει επαρκώς αυτή την πτυχή (Chang et al., 2018).

1.5.9. Το διαφορετικό περιφερειακό περιβάλλον οδηγεί στην ασυνέπεια της κατασκευής διαχείρισης ανθρώπινων πόρων

Λόγω περιφερειακών και περιβαλλοντικών διαφορών, οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις σε διαφορετικές περιφέρειες και περιβάλλοντα έχουν διαφορετικό ρυθμό στην κατασκευή του συστήματος διαχείρισης ανθρώπινων πόρων. Σε περιοχές με καλή οικονομική ανάπτυξη, η κατασκευή διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού των μικρομεσαίων επιχειρήσεων είναι σχετικά γρήγορη (Chang et al., 2018).

Σε περιοχές με σχετικά καθυστερημένη οικονομική ανάπτυξη, η κατασκευή διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού των μικρομεσαίων επιχειρήσεων είναι αργή.

Στην Κίνα, όπως υποστηρίζουν οι Chang et al. (2018) υπάρχουν μεγάλες διαφορές στην κατασκευή της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων μεταξύ των μικρομεσαίων επιχειρήσεων στο Βορρά και στο Νότο, και των μικρομεσαίων επιχειρήσεων στην Ανατολή και τη Δύση. Επιπλέον, λόγω του διαφορετικού περιβάλλοντος, οι τρόποι διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού τους είναι επίσης διαφορετικοί. Επομένως, δεν μπορούν οι στόχοι των μικρομεσαίων επιχειρήσεων να υλοποιηθούν σύμφωνα με το ίδιο πρότυπο. Οι επιχειρήσεις μπορούν να βρουν μόνο επιχειρήσεις παρόμοιες με τις δικές τους επιχειρήσεις για να μάθουν και να συγκρίνουν, και ιδίως να εξερευνήσουν τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν, κάτι που είναι πιο δύσκολο.

1.5.10. Ανάλυση σχετικά με την ανάπτυξη της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις

Τα αντίμετρα που προτείνουν οι Chang et al. (2018) για την ενίσχυση της τρέχουσας διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού των μικρομεσαίων επιχειρήσεων, είναι τα εξής:

A. Βελτίωση των γνώσεων διαχείρισης ανθρώπινων πόρων των διευθυντών μικρομεσαίων επιχειρήσεων.

Η κατασκευή συστήματος διαχείρισης ανθρώπινων πόρων σε μικρομεσαίες επιχειρήσεις χρειάζεται ικανούς διαχειριστές επιχειρήσεων να αναλάβουν την ηγεσία.

Ως εκ τούτου, βασική προϋπόθεση για την κατασκευή του συστήματος διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού είναι οι διευθυντές επιχειρήσεων να είναι πρόθυμοι και ικανοί.

Όμως ο αριθμός των μικρομεσαίων επιχειρήσεων είναι τεράστιος, η ποιότητα είναι άνιση και το επίπεδο των διευθυντών επιχειρήσεων είναι επίσης διαφορετικό. Έτσι είναι απαραίτητο να ενισχυθεί η ευαισθητοποίηση των διευθυντών μικρομεσαίων επιχειρήσεων για την κατασκευή διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί μέσω διαλέξεων και εκπαίδευσης, όπου θα μπορούν να κατανοήσουν τις απαιτήσεις του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού, να βελτιώσουν τις ικανότητές τους και να είναι ικανοί να ανταπεξέλθουν στις απαιτήσεις της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων της επιχείρησης που εργάζονται.

B. Βελτίωση της εφαρμογής του τρόπου διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης από τους υπαλλήλους

Ο τρόπος διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης θα εφαρμόζεται στους υπαλλήλους. Μέσω της βελτιστοποίησης της πρόσληψης εργαζομένων, της εκπαίδευσης εργαζομένων, της διαχείρισης απόδοσης και άλλων πτυχών, μπορεί να βελτιωθεί η ικανοποίηση των εργαζομένων από το σύστημα διαχείρισης της εταιρείας, έτσι ώστε να βελτιωθεί ο ενθουσιασμός των εργαζομένων και η ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης, ώστε να διαμορφωθεί μία επικερδή επιχείρηση.

Οι ώρες εργασίας μπορούν να προσελκύσουν και να διατηρήσουν περισσότερα εξειδικευμένα άτομα.

Με αυτό τον τρόπο, η επιχείρηση διαμορφώνεται σε μία δυναμική, αναπτυσσόμενη και πολλά υποσχόμενη επιχείρηση (Chang et al.(2018) .

Γ. Συνολική ανάπτυξη της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού των μικρομεσαίων επιχειρήσεων υπό διαφορετικό περιφερειακό περιβάλλον

Σε περιοχές με καλό οικονομικό περιβάλλον, η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού των μικρομεσαίων επιχειρήσεων είναι σχετικά πιο σωστή. Όμως σε περιοχές με προβληματικό οικονομικό περιβάλλον, το ανθρώπινο δυναμικό είναι κι αυτό προβληματικό. Αυτό όμως επηρεάζει τις επιχειρήσεις οι οποίες δεν μπορούν να ανακάμψουν και να γίνουν επικερδείς.

Έτσι διαπιστώνουμε ότι υπάρχει μία αλληλένδετη σχέση μεταξύ των διαφορετικών περιοχών και περιβαλλόντων, του εξειδικευμένου και ταλαντούχου προσωπικού και της πολιτικής που ακολουθεί η επιχείρηση στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού.

Για να μπορέσουν οι επιχειρήσεις να ανακάμψουν θα πρέπει να αντλήσουν διδάγματα από τις επιχειρήσεις που τα κατάφεραν καλά στη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού και ταυτόχρονα, πρέπει να συνδυάσουν πλήρως τη δική τους επιχειρηματική πραγματικότητα. Έτσι σύμφωνα με την πραγματική κατάσταση, να διαμορφώσουν τη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού σύμφωνα με την πραγματική κατάσταση των δικών τους επιχειρήσεων.

Συμπερασματικά οι Chang et al.(2018) επισημαίνουν ότι όσον αφορά τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις έχουν ακόμη πολύ δρόμο να διανύσουν. Για να μπορέσουν να αναπτύξουν την διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού τους θα πρέπει να βασιστούν στα εξής σημεία: Οι αποφάσεις τους να βασίζονται σε πραγματικά προβλήματα που αντιμετωπίζουν, Οι επιχειρηματίες και οι διευθυντές ανθρώπινου δυναμικού να λαμβάνουν την κατάλληλη εκπαίδευση ή βοήθεια για να κατανοήσουν την πραγματική κατάσταση που βιώνει η επιχείρηση, και να συντονίζουν την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού ανάλογα με το διαφορετικό γεωγραφικό περιβάλλον.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2ο

ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΣΤΗΝ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

2.1. Τα κυριότερα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις στην διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού

Σύμφωνα με τον Yu (2020) τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν κυρίως οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις όσον αφορά τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού είναι τα εξής:

2.1.1. Η κατασκευή του συστήματος διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού είναι αργή

Σε σύγκριση με τις μεγάλες επιχειρήσεις, οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις έχουν τα χαρακτηριστικά: ανεπαρκών πόρων, ανεπαρκών κεφαλαίων και χαμηλής προσέλκυσης ταλέντων λόγω του μεγάλου αριθμού και της ιδιαίτερης φύσης τους (Yu, 2020).

Ως εκ τούτου, η κατασκευή του συστήματος διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού είναι σχετικά αργή. Όπως υποστηρίζει ο Jiang (2020) με την ανάπτυξη της κοινωνίας άλλαξε και η σκέψη των ανθρώπων. Δεν μπορούν να αντιμετωπίσουν πλέον τις αλλαγές στον κόσμο των επιχειρήσεων σύμφωνα με τον παλιό τρόπο.

Πρέπει να δημιουργηθεί ένας νέος τρόπος διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού που να είναι κατάλληλος με την εξέλιξη της εποχής. Μόνο έτσι υπάρχει η δυνατότητα βελτίωσης της αποδοτικότητας της λειτουργίας των επιχειρήσεων, ενίσχυσης του ενθουσιασμού των εργαζομένων και ενίσχυσης της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων . .

2.1.2. Η αντίληψη των εργαζομένων για τη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού δεν είναι υψηλή

Όπως επισημαίνει ο Hu (2020) η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, σε τελική ανάλυση, έχει σχεδιαστεί για ανθρώπους και εργαζόμενους. Επομένως, το αν οι εργαζόμενοι μπορούν να αισθανθούν τον τρόπο διαχείρισης ανθρώπινων πόρων μιας

επιχείρησης αυτό είναι απόδειξη της επιτυχίας της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης.

Επί του παρόντος, η συντριπτική πλειοψηφία των εργαζομένων στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις δεν μπορεί να αισθανθεί τον τρόπο διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης. Παρόλο που αυτές οι επιχειρήσεις έχουν ένα συνολικό τρόπο διαχείρισης, η εφαρμογή της πρόσληψης προσωπικού, της διαχείρισης απόδοσης, της εκπαίδευσης και άλλων πτυχών δεν αρκεί, γεγονός που κάνει τον ενθουσιασμό της εργασίας του προσωπικού να μην είναι υψηλός και η αίσθηση κέρδους να μην είναι ισχυρή.

Ως εκ τούτου, ο βαθμός αντίληψης των εργαζομένων στη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης να είναι ανεπαρκής με αποτέλεσμα να αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα προβλήματα στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού.

2.1.3. Οι περιφερειακές και περιβαλλοντικές διαφορές οδηγούν σε διαφορετική πρόοδο της κατασκευής διαχείρισης ανθρώπινων πόρων

Για την κατασκευή της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού των μικρομεσαίων επιχειρήσεων, οι υπεύθυνοι θα πρέπει να επικεντρωθούν στην εικόνα των μικρομεσαίων επιχειρήσεων. Ωστόσο, λόγω της ανομοιογένειας των περιφερειών και των περιβαλλόντων, υπάρχουν μεγάλες διαφορές στην κατασκευή της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού των μικρομεσαίων επιχειρήσεων σε διαφορετικές περιφέρειες και περιβάλλοντα, κυρίως όσον αφορά την προσαρμογή στις καινούργιες καινοτομίες.

Η κατασκευή της ίδιας της επιχείρησης εξαρτάται από το διαφορετικό οικονομικό περιβάλλον, το οποίο αντικατοπτρίζεται στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού (Chen, Xing. & Sun, 2020).

2.2.Ανάλυση σχετικά με την ανάπτυξη της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις.

2.2.1.Βελτίωση των γνώσεων διαχείρισης ανθρώπινων πόρων των διευθυντών μικρομεσαίων επιχειρήσεων

Η κατασκευή συστήματος διαχείρισης ανθρώπινων πόρων σε μικρομεσαίες επιχειρήσεις χρειάζεται διαχειριστές επιχειρήσεων για να αναλάβουν την ηγεσία και

αποτελεί σημαντική προϋπόθεση για την κατασκευή του συστήματος, αυτοί να είναι πρόθυμοι και ικανοί.

Ο Yu (2020) επισημαίνει ότι ο αριθμός των μικρομεσαίων επιχειρήσεων είναι τεράστιος, η ποιότητα είναι άνιση και παράλληλα διαθέτουν διαφορετικό επίπεδο διευθυντών επιχειρήσεων. Όμως είναι απαραίτητο να ενισχυθεί η ευαισθητοποίηση των διευθυντών, ενώ μέσω διαλέξεων και εκπαίδευσης, μπορούν να βελτιώσουν την κατανόηση και τις ηγετικές τους ικανότητες και να είναι πρόθυμοι και ικανοί να πραγματοποιήσουν την κατασκευή της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων στις επιχειρήσεις.

2.2.2. Βελτίωση της εφαρμογής του τρόπου διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης στους υπαλλήλους

Ο τρόπος διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης εφαρμόζεται στους υπαλλήλους. Μέσω της βελτιστοποίησης της πρόσληψης των εργαζομένων, της εκπαίδευσης αυτών, της διαχείρισης απόδοσης και άλλων πτυχών, μπορεί να βελτιωθεί η ικανοποίηση των εργαζομένων από το σύστημα διαχείρισης της εταιρείας, έτσι ώστε να βελτιωθεί ο ενθουσιασμός των εργαζομένων και η ανταγωνιστικότητα της εταιρείας και να διαμορφωθεί ένα ικανός κύκλος εργασιών.

Επίσης οι ώρες εργασίας μπορούν να προσελκύσουν και να διατηρήσουν άτομα με υψηλότερα προσόντα. Με αυτόν τον τρόπο, η επιχείρηση μεταμορφώνεται σε μία δυναμική, αναπτυσσόμενη και πολλά υποσχόμενη επιχείρηση (. Jiang, 2020).

2.2.3.Συνολική ανάπτυξη της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού των μικρομεσαίων επιχειρήσεων υπό διαφορετικό περιφερειακό περιβάλλον

Σε περιοχές με καλό οικονομικό περιβάλλον, η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού των μικρομεσαίων επιχειρήσεων είναι σχετικά πιο άψογη. Αντιθέτως εάν η επιχείρηση βρίσκεται σε υποβαθμισμένη περιοχή τότε και η διαχείριση της είναι σχετικά πιο χαμηλού επιπέδου (Yu, 2020).

Ωστόσο, οι επιχειρήσεις με καθυστερημένη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού δεν μπορούν να αντιγράψουν πλήρως καλές επιχειρήσεις. Λόγω διαφορετικών περιοχών και περιβαλλόντων, τα αποθέματα ταλέντων και το περιβάλλον πολιτικής διαφέρουν.

Για να διαμορφώσουν ένα κατάλληλο ανθρώπινο δυναμικό οι επιχειρήσεις θα πρέπει να αντλούν διδάγματα από τις επιχειρήσεις που τα κατάφεραν καλά στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, ενώ ταυτόχρονα, πρέπει να συνδυάσουν πλήρως τη δική τους επιχειρηματική πραγματικότητα και σύμφωνα με την πραγματική κατάσταση των δικών τους επιχειρήσεων (Chen, Xing. & Sun, 2020).

2.2.4. Διαφορετικές προοπτικές για τα προβλήματα της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων

Αποτελέσματα έρευνας των Walker et al. (2007) έδειξαν ότι οι μεσαίες και μικρές εταιρείες στην Κίνα παρόλα τα μικροπροβλήματα που αντιμετωπίζουν είναι κερδοφόρες. Παράλληλα επισημαίνουν ότι το μεγαλύτερο μέρος του προσωπικού των μεσαίων και μικρών επιχειρήσεων έχουν χαμηλές ικανότητες, δεν διαθέτουν καινοτόμες ιδέες και έχουν χαμηλές δεξιότητες. Η ξαφνική διεθνής χρηματοπιστωτική κρίση έβγαλε στην επιφάνεια την εις βάθος αντίφαση των μεσαίων και μικρών επιχειρήσεων που βασίζονται σε μεγάλο βαθμό στις εισαγωγές και εξαγωγές. Οι μεσαίες και μικρές επιχειρήσεις θα πρέπει να αυξήσουν επί του παρόντος τις δικές τους ιδιότητες και να καινοτομήσουν σύμφωνα με τον νέο τρόπο διακυβέρνησης των επιχειρήσεων, γιατί δεν υπάρχει τρόπος να πραγματοποιηθεί ο μετασχηματισμός της οικονομικής ανάπτυξης μίας χώρας τον μετασχηματισμό του τρόπου ανάπτυξης των μεσαίων και μικρών επιχειρήσεων (Υπουργείο Εμπορίου της Λαϊκής Δημοκρατίας της Κίνας, 2010 Δημοσίευση: 05:33)..

Η κατάσταση των εργαζομένων με χαμηλά προσόντα δείχνει ότι μια καλή διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού είναι κάτι που λείπει από τις μεσαίες και μικρές εταιρείες, αν και πολλοί ερευνητές έχουν υποστηρίξει ότι η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού είναι ζωτικής σημασίας προκειμένου ένας οργανισμός να επιτύχει οργανωτική επιτυχία (Stavrou-Costea, 2002) Επομένως, όσο καλύτερα καταρτισμένοι είναι οι ιδιοκτήτες-διαχειριστές στη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, τόσο περισσότερες δυνατότητες θα έχουν να συνεισφέρουν στην επιτυχία της επιχείρησής τους (Walker et al., 2007).

2.3.Τα τυπικά προβλήματα του ανθρώπινου δυναμικού μίας επιχείρησης

Τα τυπικά προβλήματα περιλαμβάνουν:

Η υπερβολική στάθμιση της εμπειρίας σε βάρος της νέας σκέψης, που δεν δίνει στους υπαλλήλους την ευκαιρία να εφαρμόσουν τις νέες ιδέες τους, ενώ παράλληλα διαιωνίζεται η επιβολή της εξουσίας των διευθυντών που συσσωρεύουν εξουσία, αυτή θα πρέπει να διανέμεται. Αυτό υπονομεύει την αυτοεκτίμηση των ατόμων που έχουν μικρή επίσημη εξουσία (Hamel, 2009,).

Ωστόσο, για λόγους περαιτέρω ανάπτυξης, το ταλέντο είναι απαραίτητο για τις μεσαίες και μικρές εταιρείες. Όσο περισσότερο χρειάζεται το ταλέντο, τόσο πιο εύκολο είναι να αποδώσουν οι επενδύσεις στην εσωτερική ανάπτυξη (Cappelli, 2008:79). Δυστυχώς, όπως επισημαίνουν οι Walker et al. (2007) η βιβλιογραφία δείχνει ότι παρά τη σημασία των μικρών επιχειρήσεων για την οικονομία, ελάχιστη προσοχή έχει δοθεί στην αποτελεσματικότητα των προγραμμάτων κατάρτισης για αυτές τις επιχειρήσεις .

Όμως όπως υποστηρίζουν οι Khatri et al. (2000) η έλλειψη επαρκούς ή απαραίτητης κατάρτισης έχει εν μέρει ως αποτέλεσμα τα χαμηλά προσόντα των εργαζομένων. Π.χ. Τα άτομα ανθρώπινου δυναμικού προωθούνται από μέσα και δεν έχουν επίσημη εκπαίδευση ανθρώπινου δυναμικού.

Επίσης οι Khatri et al. (2000) αναφέρουν ότι οι εργαζόμενοι με χαμηλή ειδίκευση είναι ένας από τους λόγους της διακριτικής λήψης αποφάσεων. Σε αντίθεση με τους γιατρούς και τους δικηγόρους, οι διευθυντές δεν χρειάζονται επίσημη εκπαίδευση, πόσο μάλλον άδεια, για να ασκήσουν το επάγγελμα. Ούτε τηρούν έναν καθολικό και εκτελεστό κώδικα συμπεριφοράς (Khurana et al., 2008). Παράλληλα δεν υπάρχει καμία υποχρέωση γι' αυτούς να γνωρίζουν οτιδήποτε σχετικά με την επένδυση σε καινοτόμα νέα χρηματοοικονομικά παράγωγα ή όχημα ειδικού σκοπού, για παράδειγμα, ακόμη και αν υπηρετούν σε συμβούλια που απαιτούνται για την έγκριση τέτοιων δυνητικά επικίνδυνων συναλλαγών (Khurana et al., 2008): (Emerald Group Publishing Limited, 2007).

2.4. Έλλειψη Επαγγελματικής Κατάρτισης του ανθρώπινου δυναμικού

Παρόλο που η εκπαίδευση αναγνωρίζεται ως σημαντικό ζήτημα ανθρώπινου δυναμικού για πολλές μικρές επιχειρήσεις, οι Barrett et al. (2007) επισημαίνουν ότι ως επί το πλείστον δεν υπάρχει επίσημη εκπαίδευση στις μικρομεσαίες.

Σύμφωνα με τον Tim Mazzarol (2003), το γεγονός ότι οι μικρές επιχειρήσεις είναι απρόθυμες να επενδύσουν στην εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού έχει ως αποτέλεσμα να αγνοούνται τα οφέλη αυτής (Sagu, E, 2007).

Υπάρχουν διάφοροι λόγοι για την έλλειψη επαγγελματικής κατάρτισης: το άβολο σύστημα ή οι πολιτικές ανθρώπινου δυναμικού έχουν ως αποτέλεσμα την άγνοια της επαγγελματικής κατάρτισης, οι κεντρικές πολιτικές στελέχωσης συμβάλλουν σε επίμονα χαμηλά επίπεδα τεχνικών δεξιοτήτων και εμπειρίας διαχείρισης στην αγορά εργασίας,

Έτσι η κατάρτιση και η επαγγελματική ανάπτυξη του προσωπικού (ειδικά χαμηλού επιπέδου) ήταν μια βασική πρόκληση για τις επιχειρήσεις.

Οι Zheng et al. (2008) και (Walker et al (2007) προειδοποιεί ότι καθώς μια επιχείρηση μεγαλώνει και ο αριθμός των εργαζομένων αυξάνεται, η πολυπλοκότητα των πολιτικών και πρακτικών του ανθρώπινου δυναμικού αποκτά μεγαλύτερη σημασία για τη μακροπρόθεσμη επιτυχία της επιχείρησης.

Οι Walker et al. (2007) επισημαίνουν ότι η άτυπη φύση της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων στις μικρές επιχειρήσεις συμβάλλει στις δυσκολίες πρόσληψης και διατήρησης εργαζομένων.

Όμως η ίδια δυναμική που κάνει τη σημερινή δεξαμενή ταλέντων λιγότερο πιστή, παρουσιάζει ευκαιρίες για τις εταιρείες να μειώσουν το κόστος εκπαίδευσης των εργαζομένων και έτσι να βελτιώσουν την απόδοση της επένδυσής τους (Cappelli, 2008).

Στην ιδανική περίπτωση, θα πρέπει οι ιδιοκτήτες να προσδιορίσουν με σαφήνεια πού επιθυμούν να κινηθεί η επιχείρηση μακροπρόθεσμα και στη συνέχεια να αναπτύξουν ένα σχέδιο για την επιχείρησή τους συνοδευόμενο από εκπαίδευση και ανάπτυξη του προσωπικού (Mazzarol, 2003).

Όμως ορισμένες εταιρείες δεν είναι βέβαιες για το αν χρειάζονται πραγματικά επιμόρφωση οι εργαζόμενοί τους, καθώς υπάρχει αβεβαιότητα για το μέλλον. Όσο μικρότερη είναι η βεβαιότητα για την πρόβλεψη, τόσο μεγαλύτερος είναι ο κίνδυνος

και το κόστος της εσωτερικής ανάπτυξης- και τόσο μεγαλύτερη είναι η ελκυστικότητα των εξωτερικών προσλήψεων (Cappelli, 2008).

Η αισιόδοξη πλευρά είναι ότι όλο και περισσότερες εταιρείες αντιλαμβάνονται τη σημασία της επαγγελματικής κατάρτισης. Ο Bresman (2010) επισημαίνει ότι οι εσωτερικές δραστηριότητες μάθησης σε επίπεδο ομάδας έχουν θετικά αποτελέσματα

Επίσης η ικανότητα διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού με συνεπή και αποτελεσματικό τρόπο βοηθά τις μικρές επιχειρήσεις να προσελκύουν και να διατηρούν υψηλής ποιότητας και ικανούς υπαλλήλους, οι οποίοι με τη σειρά τους είναι σε θέση να δημιουργήσουν προστιθέμενη αξία, δίνοντας τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις να αναπτύξουν καλύτερα και να διατηρήσουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Έτσι όπως υποστηρίζουν οι Zheng et al. (2008) διατηρούν την ανώτερη απόδοση για μεγαλύτερο χρονικό διάστημα (Zheng et al., 2008).

Ωστόσο, λόγω των περιορισμένων πόρων που διατίθενται σε μεσαίες και μικρές εταιρείες, η επαρκής επαγγελματική κατάρτιση εξακολουθεί να μην υφίσταται. Οι μικρές επιχειρήσεις, ιδίως οι οικογενειακές επιχειρήσεις μπορεί επίσης να είναι μάλλον συνειδητές στο χρόνο και το κόστος. Είναι πιο πιθανό να υιοθετήσουν ευκαιριακή συμπεριφορά επιλέγοντας στρατηγικά περισσότερο ή λιγότερο πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού που θα μπορούσαν να αξιοποιήσουν καλύτερα τους περιορισμένους πόρους τους προκειμένου να επιτύχουν τα μέγιστα αποτελέσματα απόδοσης (Zheng et al., 2008).

Ο Billett (2001) επισημαίνει μία άλλη διάσταση του θέματος. Ότι η πραγματική τιμή της κατάρτισης είναι υψηλότερη στις μικρές επιχειρήσεις από ότι στις μεγάλες επιχειρήσεις. Αυτό στη συνέχεια επιδεινώνεται από το γεγονός ότι ιδιαίτερα οι μικρές επιχειρήσεις, δεν διαθέτουν πολύ χρόνο που οδηγεί στη διαδεδομένη παρανόηση ότι οι μικρές επιχειρήσεις είναι πολύ απασχολημένες για να εκπαιδευτούν (Walker et al., 2007):(Barrett et al., 2007).

Ο Cappelli (2008) επισημαίνει ότι πολλές εταιρείες ανησυχούν ότι, παρόλο που επενδύουν στην επαγγελματική κατάρτιση, δεν μπορούν να επωφεληθούν από αυτήν. Μπορεί ακόμη και να έχουν το δικαίωμα να θεωρούν τα ακριβά αναπτυξιακά τους προγράμματα ως αναπόφευκτο κόστος της επιχειρηματικής δραστηριότητας. Αλλά με την ίδια δυναμική που κάνει τη σημερινή δεξαμενή ταλέντων λιγότερο πιστή, παρουσιάζουν ευκαιρίες για τις εταιρείες να μειώσουν το κόστος εκπαίδευσης των εργαζομένων και να βελτιώσουν έτσι την απόδοση της επένδυσής τους

Επίσης οι μεσαίες και μικρές εταιρείες διστάζουν να πραγματοποιήσουν εκπαίδευση, γιατί ο διευθυντής, ειδικά σε «ειδικές» επιχειρήσεις, μπορεί να μην έχει το χρόνο ή τις ικανότητες να προσλάβει κατάλληλο ανθρώπινο δυναμικό, ή να διαχειριστεί ή να εκπαιδεύσει υπαλλήλους (Saru, 2007).

Επίσης ο Cappelli (2008) αναφέρει ότι πολλές μεσαίες και μικρές εταιρείες στρέφονται για να επικεντρωθούν στα βραχυπρόθεσμα οφέλη, αντί στην επαγγελματική κατάρτιση που μπορεί να έχει μακροπρόθεσμα αποτελέσματα. Έτσι τείνουν να δίνουν υπερβολική έμφαση στην επίτευξη ορισμένων στόχων, όπως η επίτευξη βραχυπρόθεσμων στόχων κέρδους, ενώ υποτιμούν άλλους σημαντικούς στόχους, όπως τη δημιουργία νέων πλατφορμών ανάπτυξης (Hamel, 2009).

2.5.Εργαζόμενοι με χαμηλά προσόντα

Με τη συνεχή ανάπτυξη και επέκταση των ΜΜΕ, οι ιδιοκτήτες πρέπει να αυξήσουν τον αριθμό των εργαζομένων, να ενισχύσουν τη διαχείριση ανθρώπινων πόρων και τη λειτουργία του ανθρώπινου δυναμικού, ώστε να μπορούν να κρατήσουν τις επιχειρήσεις σε εγρήγορση. Οι επιχειρήσεις αναπτύσσονται ταχύτερα όσο τα θέματα διαχείρισης ανθρώπινων πόρων θα είναι πιο εμφανή (Mazzarol, 2003). Οι Barrett et al. (2007) υποστηρίζουν ότι η έλλειψη επαρκούς ικανότητας διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού της εταιρείας αποτελεί σημαντική πηγή αποτυχίας μιας εταιρείας, ενώ παράλληλα το ανθρώπινο κεφάλαιο είναι ένας σημαντικός πόρος σε μια εταιρεία. Μπορεί να αυξήσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και να κάνει την επιχείρηση επιτυχημένη

Οι Walker και Redmond et al. (2007) επισημαίνουν ότι ορισμένοι ιδιοκτήτες-διευθυντές μικρών επιχειρήσεων θεωρούν τις πρακτικές και τα προβλήματά τους στους ανθρώπινους πόρους ως υψηλή προτεραιότητα και αναγνωρίζουν ότι μπορούν να διαδραματίσουν σημαντικό ρόλο στην ανάπτυξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Όμως μια από τις μεγαλύτερες δυσκολίες που αντιμετωπίζουν είναι «να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα από τη βελτιωμένη ικανότητα των ανθρώπων» (Redmond et al., 2007).

Όμως, όπως υποστηρίζει ο Mazzarol (2003) για πολλές ταχέως αναπτυσσόμενες μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις, η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού έχει επίσης αντιμετωπίσει πολλά προβλήματα, ενώ το πιο κύριο πρόβλημα είναι δύσκολο να βρουν και να διατηρήσουν εργαζομένους υψηλής ποιότητας.

Ενώ οι εργαζόμενοι χαμηλού επιπέδου μπορεί να είναι εύκολο να βρεθούν και το κόστος τους να είναι χαμηλό, είναι όμως δύσκολο να βρεθούν ειδικευμένοι υπάλληλοι για επιχειρήσεις στην αγορά εργασίας. Σύμφωνα με τον (Cappelli, 2008) οι θέσεις εργασίας χαμηλότερου επιπέδου μπορεί να καλυφθούν εύκολα και φθηνά από εξωτερικούς εργαζομένους, επειδή οι απαιτούμενες ικανότητες είναι άμεσα διαθέσιμες, καθιστώντας το κόστος της ζήτησης σχετικά μέτριο.

Αποτελέσματα μελέτης των Barrett et al. (2007) σε μικρομεσαίες επιχειρήσεις στην Κίνα έδειξαν ότι η προσφορά εξειδικευμένου και υψηλής ειδίκευσης ανθρώπινου δυναμικού στην αγορά εργασίας είναι περιορισμένη. Η κατάρτιση και η επαγγελματική ανάπτυξη των επιχειρήσεων για το προσωπικό (ειδικά 18/51 χαμηλού επιπέδου), έχει γίνει βασική πρόκληση για την ανάπτυξη των κινεζικών επιχειρήσεων (Zheng et al., 2008). Εξάλλου, οι περισσότερες εταιρείες που προσλαμβάνουν τους νέους υπαλλήλους τους προσλαμβάνουν απλώς με συνεντεύξεις.. Έτσι οι Barrett et al. (2007) σε μία μελέτη 84 μικρών επιχειρήσεων με μέσο όρο 75 εργαζομένους, έδειξαν ότι ενώ οι εργοδότες εντόπισαν ότι η εύρεση ικανών εργαζομένων ήταν σημαντικό πρόβλημα, οι πρακτικές πρόσληψης τους ήταν «χωρίς φαντασία». Οι διαφημίσεις σε εφημερίδες και τα walk-in, που αναφέρονται από τους Barrett et al., 2007 και οι τεχνικές επιλογής τους περιορίζονταν σε συνεντεύξεις πρόσωπο με πρόσωπο.

Όμως με αυτόν τον τρόπο, οι επιχειρήσεις δεν μπορούν να βρουν κατάλληλο προσωπικό για την επιχείρησή τους. Οι γνώσεις και οι πληροφορίες των εργαζομένων δεν μπορούν να καλύψουν τις αλλαγές της αγοράς. Με την ανάπτυξη και την αλλαγή στις ανταγωνιστικές αγορές στην Κίνα, ανακαλύφθηκε ότι υπάρχει ένα κενό και αναντιστοιχίες προσωπικού σχετικά με τις σχετικές γνώσεις και πληροφορίες. Έτσι οι Li et al. (2006) σημείωσαν ότι οι επιχειρηματίες αγροτικής καταγωγής προέρχονταν από έναν από τους ακόλουθους τύπους:

- ηγέτες πρώην τοπικών κυβερνήσεων, είτε στον δήμο είτε σε επίπεδο χωριού
- τεχνίτες που διέθεταν εξειδικευμένες δεξιότητες.
- μια «εξειδικευμένη οικιακή επιχείρηση», η οποία εξελίχθηκε σε μια μικρή οικογενειακή επιχείρηση.
- πρώην στρατιωτικοί, οι οποίοι απέκτησαν πολύτιμη ή επιθυμητή εκπαίδευση, ή δημιούργησαν βασικές διασυνδέσεις εντός των ενόπλων δυνάμεων· και
- νέοι, με δευτεροβάθμια εκπαίδευση.

Έτσι, η ξεπερασμένη γνώση και σκέψη είναι δύσκολο να κάνει τις επιχειρήσεις επιτυχείς. Ωστόσο, εάν οι εταιρείες έχουν αποκτήσει το ποιοτικό προσωπικό και το εκπαιδεύσουν, τότε καταλαβαίνουν τις δεξιότητες και εάν οι συνθήκες είναι ώριμες, τότε θα εργαστούν (Carpelli, 2008).

2.5.1. Σύστημα διαχείρισης ταλέντων

Οι Redmond et al. (2007) επισημαίνουν ότι οι ΜΜΕ υστερούν στο σύστημα διαχείρισης ταλέντων. Οι ιδιοκτήτες επιχειρήσεων δεν έχουν όραμα και δεν λαμβάνουν υπόψη τις δικές τους δυνατότητες και την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, ενώ οι ιδιοκτήτες-διευθυντές συχνά στερούνται τις διαχειριστικές δεξιότητες που απαιτούνται για την εφαρμογή πρακτικών εκτός της τεχνικής τους τεχνογνωσίας.

Σύμφωνα με τους Walker και Redmond et al. (2007) η πλειοψηφία των μικρών επιχειρήσεων ηγείται από ιδιοκτήτες-διευθυντές που είναι στρατηγικά «μυωπικοί» και «δεν έχουν το μακροπρόθεσμο όραμα που απαιτείται για τους διαχειριστές ιδιοκτητών να προσδιορίσουν την κατεύθυνση του μέλλοντος της επιχείρησής τους».

Επομένως, είναι σημαντικό να γίνει κατανοητό γιατί πολλοί ιδιοκτήτες-διευθυντές μικρών επιχειρήσεων δεν αγκαλιάζουν τη δια βίου μάθηση για την επιχείρησή τους και την προσωπική τους ανάπτυξη. Από την άλλη πλευρά, οι εταιρείες δεν επιτρέπουν να δοθεί πλήρης σημασία στις επαγγελματικές γνώσεις ή δεξιότητες των εργαζομένων στη δουλειά τους, οπότε το προσωπικό συνήθως κατατάσσεται σε ακατάλληλη θέση, έτσι ώστε να μην χρησιμοποιείται πλήρως στην επιχείρηση.

Σύμφωνα με τον (Carpelli, 2008), είναι καιρός για μια θεμελιωδώς νέα προσέγγιση στη διαχείριση ταλέντων που λαμβάνει υπόψη τη μεγάλη αβεβαιότητα που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις σήμερα. Η διαχείριση ταλέντων είναι απλώς θέμα πρόβλεψης της ανάγκης για ανθρώπινο κεφάλαιο και στη συνέχεια καθορισμού ενός σχεδίου για την κάλυψη της.

2.5.2. Έλλειψη γνώσεως προσωπικού

Η έλλειψη γνώσης του προσωπικού οδηγεί σε πλεόνασμα εργαζομένων χαμηλού επιπέδου και σε διατομεακή συνεργασία. Είναι δύσκολο έως έγκαιρο και αποτελεσματικό να ολοκληρωθεί η εργασία σε όλες τις λειτουργίες (Pickett, 2005). Ωστόσο, η επίσημη εκπαίδευση δεν βελτιώνει απαραίτητα την ποιότητα του προσωπικού. Οι πιο ήπιες δεξιότητες διαχείρισης (διαπροσωπική αποτελεσματικότητα, επικοινωνία, ηγεσία) είναι δύσκολο να μαθευτούν μέσω της επίσημης εκπαίδευσης και δυσκολότερες ακόμα να δοκιμαστούν σε μια τυποποιημένη εξέταση (Khurana et al., 2008).

Από την άλλη πλευρά, λόγω της πρακτικής ικανότητας της ηγεσίας συνδέονται με δυσκολίες στην παρακίνηση των εργαζομένων και προβλήματα στη διατήρηση εργαζομένων με κορυφαίες επιδόσεις (Pickett, 2005). Οι διευθυντές – ιδιοκτήτες είναι πολύ σημαντικό να αποκτήσουν τις ιδιαίτερες γνώσεις και να κατανοήσουν την εργασιακή εμπειρία που απαιτείται για αποτελεσματικό ανθρώπινο δυναμικό. Αλλά, αυτό δεν σημαίνει να αγνοούν ή να υποτιμούν τη σημασία της εμπειρίας ή των δεξιοτήτων που δεν μπορούν να διδαχθούν εύκολα, όπως η άσκηση καλής κρίσης και το να γίνεις πιο αποτελεσματικός μάνατζερ (Khurana et al., 2008). Επίσης οι ιδιοκτήτες συχνά συνειδητοποιούν ότι δεν έχουν τις δεξιότητες για να διαχειριστούν αποτελεσματικά τη λειτουργία του ανθρώπινου δυναμικού τους και προσπαθούν να δημιουργήσουν μια ομάδα διαχείρισης για να τους βοηθήσει (Mazzarol, 2003).

Ενώ, η συγκρότηση μιας ομάδας διαχείρισης είναι απαραίτητη, μπορούν να μοιράσουν τη γνώση και τις ιδέες τους ο ένας στον τον άλλον, αλλά η μεγαλύτερη πρόκληση είναι η αποδοχή της ιδέας ότι τα εκπαιδευτικά πρότυπα θα βελτιώσουν την πρακτική διαχείρισης (Khurana et al., 2008).

2.6. Ο ρόλος της λήψης αποφάσεων

Η λήψη αποφάσεων είναι ένα σημαντικό μέρος στην προσωπική και επαγγελματική μας ζωή. Όμως η πραγματικότητα είναι ότι οι εξαιρετικά σημαντικές αποφάσεις που λαμβάνονται από ευφυείς, υπεύθυνους ανθρώπους με τις καλύτερες

πληροφορίες και προθέσεις είναι μερικές φορές απελπιστικά ελαττωματικές (Campbell et al., 2009).

Οι ηγέτες λαμβάνουν αποφάσεις σε μεγάλο βαθμό μέσω ασυνείδητων διαδικασιών που οι νευροεπιστήμονες ονομάζουν αναγνώριση προτύπων και συναισθηματική επισήμανση. Αυτές οι διαδικασίες συνήθως γίνονται γρήγορα, αλλά μπορεί να αλλάξουν από το προσωπικό συμφέρον, τη συναισθηματική προσκόλληση ή τις παραπλανητικές αναμνήσεις.

Το Guanxi χρησιμοποιείται εκτενώς στον επιχειρηματικό κόσμο στην Κίνα, ορισμένοι συγγραφείς έχουν αμφισβητήσει εάν το guanxi είναι ηθικό (Ωστόσο, εάν το guanxi αναφέρεται μόνο σε διαπροσωπικές σχέσεις, τότε οι δυτικές εταιρείες μπορεί να επιθυμούν να αποφύγουν το guanxi, καθώς πολλοί ερευνητές έχουν επισημάνει τους κινδύνους της επιχειρηματικής δραστηριότητας βασιζόμενοι στις προσωπικές σχέσεις. (Li et al., 2000), για παράδειγμα, έχουν προτείνει ότι μπορεί να προκύψουν προβλήματα σχετικά με τις ανάγκες του οργανωτικού ρόλου.

Οι Hussain et al. (2009) αναφέρουν ότι οι προσωπικές σχέσεις μπορεί να αποκλίνουν από το οργανωτικό συμφέρον και μπορεί ακόμη και να οδηγήσουν σε διαφθορά ή υπεξαίρεση. Ο πιο προφανής λόγος είναι ότι μεγάλο μέρος της νοητικής εργασίας που γίνεται είναι ασυνείδητη. Αυτό καθιστά δύσκολο τον έλεγχο των δεδομένων και της λογικής που χρησιμοποιούμε όταν παίρνουμε μια απόφαση. Παρόλο που τις περισσότερες φορές, η διαδικασία λειτουργεί καλά, μπορεί επίσης να δημιουργήσει σοβαρά προβλήματα (Campbell et al., 2009).

Ένα άλλο θέμα που πρέπει να ληφθεί υπόψη σύμφωνα τον Mazzarol (2003) είναι ότι οι εταιρείες που δεν αναπτύσσουν συστηματικά κατάλληλη πολιτική ανθρώπινου δυναμικού καθώς αναπτύσσονται, μπορεί να βρεθούν αντιμέτωπες με προβλήματα που σχετίζονται με το προσωπικό υψηλότερα από το μέσο όρο.

2.7. Έλλειψη εκπαίδευσης στην πρόσληψη εργατικού δυναμικού

Πολλές μικρές επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν την επιλογή του ανθρώπινου δυναμικού με διαφορετικό τρόπο από ότι επιλέγουν οι μεγάλες επιχειρήσεις. Οι καθημερινές πιέσεις της λειτουργίας της μικρομεσαίας επιχείρησης μπορεί να την αναγκάσουν να παραμελήσει ακόμη και τις βασικές διαδικασίες των συνεντεύξεων (Feffer, 2018).

Τα αποτελέσματα έρευνας του Feffer (2018) με θέμα : «Πώς οι ιδιοκτήτες μικρών επιχειρήσεων αναθέτουν με επιτυχία την επιλογή του ανθρώπινου δυναμικού». έδειξαν ότι για την εξοικονόμηση χρημάτων, το 54 τοις εκατό των μικρών επιχειρήσεων χειρίζονται οι ίδιοι θέματα απασχόλησης. Αλλά οι Διευθύνοντες Σύμβουλοι σε αυτές τις επιχειρήσεις συχνά συνειδητοποιούν ότι θα ήταν καλύτερα να αφιερώσουν το χρόνο τους στις πωλήσεις, την τεχνολογία και άλλες λειτουργίες παρά στην πρόσληψη του ανθρώπινου δυναμικού. .

Τελικά, πολλοί από τους υπαλλήλους που αναλαμβάνουν καθήκοντα ανθρώπινου δυναμικού απλά δεν είναι προετοιμασμένοι. Στην πραγματικότητα, το 70 τοις εκατό των επιχειρήσεων, με πέντε έως 49 υπαλλήλους , προσθέτουν HR στον φόρτο εργασίας των εργαζομένων, με μικρή έως καθόλου εμπειρία σε θέματα εργατικού δυναμικού, σύμφωνα με την «Ad Hoc» Μελέτη Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού της ADP.

Περίπου το 23 τοις εκατό των περιπτώσεων, αυτοί οι «ad hoc διευθυντές ανθρώπινου δυναμικού» αναλαμβάνουν ρόλους, συμπεριλαμβανομένου του διαχειριστή γραφείου και του γενικού διευθυντή, ενώ το 12 τοις εκατό εργάζεται στα οικονομικά.

Αν και αυτοί οι άνθρωποι ξοδεύουν το 20 τοις εκατό του χρόνου τους σε θέματα εργατικού δυναμικού, το 81 τοις εκατό από αυτούς δεν είναι σίγουροι για τις δεξιότητές τους στο ανθρώπινο δυναμικό και το 82 τοις εκατό δεν έχουν επίσημη εκπαίδευση ανθρώπινου δυναμικού. Μόνο το 20 τοις εκατό εμπιστεύεται τις ικανότητές του να διαχειρίζονται HR «χωρίς να κάνουν λάθος». Δεν αποτελεί έκπληξη το γεγονός ότι μια έρευνα από την υπηρεσία μισθοδοσίας Paychex διαπίστωσε ότι λιγότερο από το 50 τοις εκατό των ιδιοκτητών μικρών επιχειρήσεων είναι πολύ σίγουροι για τον τρόπο με τον οποίο οι εταιρείες τους χειρίζονται το ανθρώπινο δυναμικό.

Από επιχειρηματική άποψη, οι οργανισμοί με λιγότερους από 20 υπαλλήλους συχνά βρίσκονται σε καλύτερη κατάσταση όταν ο ιδιοκτήτης αναθέτει ευθύνες ανθρώπινου δυναμικού σε κάποιον εντός της εταιρείας, λένε οι ειδικοί. Αλλά δεν είναι σημαντικό μόνο για τους ηγέτες των επιχειρήσεων να αρχίσουν να αναθέτουν ανάθεση την κατάλληλη στιγμή. θα πρέπει επίσης να εξετάσουν σε ποιον θα εμπιστευτούν το εργατικό δυναμικό τους και πώς θα βοηθήσουν αυτούς τους ανθρώπους να πετύχουν.

Οι επαγγελματίες ανθρώπινου δυναμικού, οι ιδιοκτήτες και οι σύμβουλοι των μικρών επιχειρήσεων συμφωνούν: Ο χρόνος για να ξεκινήσει η ανάθεση συνήθως

συμβαίνει κάποια στιγμή γύρω από την πρόσληψη του υπαλλήλου .. Ωστόσο, δεν βασίζουν αυτή την εκτίμηση σε κανένα είδος φόρμουλας. Μάλλον, λένε, είναι περίπου αυτή τη στιγμή που οι ηγέτες ενός οργανισμού ανακαλύπτουν ότι ο χρόνος τους μπορεί να δαπανηθεί πιο επωφελώς σε άλλα πράγματα

2.8. Η οικονομική κρίση και η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού στις Ελληνικές επιχειρήσεις.

Η πτώση της οικονομικής δραστηριότητας, έχει ως αποτέλεσμα τη μείωση της ζήτησης, που αυτό συνεπάγεται τη μείωση της ζήτησης εργασίας. Οι επιχειρήσεις πιέζονται να μειώσουν τις δαπάνες όπου αυτές περιλαμβάνουν και το κόστος εργασίας. Αφού η ζήτηση εργασίας μειώνεται, αυξάνεται η ανεργία και υπάρχει πίεση για πτώση στις αμοιβές και παροχές. Οι αλλαγές αυτές στο εξωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων επηρεάζουν τη λειτουργία της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού. Αρκετά από τα θέματα που δημιουργούνται παρατηρούνται στις αμοιβές, (περικοπές, στασιμότητα, μείωση επιδομάτων), στη μείωση- έλεγχο προσωπικού (πάγωμα προσλήψεων, απολύσεις), στην εκπαίδευση και στις σχέσεις εργασίας.

Οι παρακάτω τομείς διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού έχουν επηρεαστεί από τη κρίση (Gunnigle et. al., 2013) :

- **Στελέχωση:** Οι επιχειρήσεις στρέφονται σε φθηνότερα και πιο ευέλικτα σχέδια στελέχωσης, π.χ. μη αμειβόμενη άδεια, προσωρινή- περιστασιακή εργασία, προσαρμύζουν, δηλαδή, τα επίπεδα στελέχωσης στη μειωμένη ζήτηση.
- **Αμοιβές και παροχές:** Οι επιχειρήσεις θέλουν να πετύχουν μείωση του κόστους εργασίας, έτσι τα επίπεδα παροχών και αμοιβών μειώνονται.
- **Εργασιακές σχέσεις:** Η διοίκηση μέσω διαπραγματεύσεων παραχώρησης και μονομερών αποφάσεων διαχείρισης, επιδιώκει να αξιοποιήσει την ασθενέστερη δύναμη διαπραγμάτευσης των συνδικάτων και των εργαζομένων.
- **Ρόλος της λειτουργίας του ανθρώπινου δυναμικού:** Υπερισχύουν οι οικονομικές και επιχειρησιακές ανησυχίες με αποτέλεσμα ο ρόλος της λειτουργίας του ανθρώπινου δυναμικού να μειώνεται σημαντικά. Υπάρχουν επιφυλάξεις σχετικά με την αξιοπιστία του ανθρώπινου δυναμικού στα κριτήρια οργανωτικής επιτυχίας, φαινόμενο που είναι πιο έντονο σε περίοδο οικονομικής ύφεσης.

2.9 Η ελληνική πραγματικότητα.

Όσον αφορά την Ελλάδα, οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις είναι σε δύσκολη θέση και αντιμετωπίζουν μεγάλο πρόβλημα στο να βρουν ικανά στελέχη. Αυτό γίνεται διότι, δε μπορούν να ρισκάρουν μη παραγωγικούς υπαλλήλους, υψηλόμισθους. Έτσι οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις στρέφονται σε υπαλλήλους με χαμηλότερες προδιαγραφές και αυτό έχει ως αποτέλεσμα σπανίως να αποκτούν στελέχη.

Η οργάνωση σε πάρα πολλές μικρομεσαίες επιχειρήσεις είναι τις περισσότερες φορές, κακή. Αρχικά, ο τομέας στον οποίο υστερούν οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις στην Ελλάδα, είναι οι σύμβουλοι επιχειρήσεων. Κανείς επιχειρηματίας δε θέλει να τον πιέζουν για αποτέλεσμα. Με αυτή τη νοοτροπία οι Ελληνικές μικρομεσαίες επιχειρήσεις θεωρούν ότι πληρώνουν άσκοπα χρήματα και δεν εμπιστεύονται συμβούλους. Τα συγκεκριμένα όμως <άσκοπα> χρήματα, είναι πολύ σημαντικά αφού έτσι μπορεί να ελεγχθεί ένας επιχειρηματίας. Όσοι ξεκινάνε μία εταιρία μόνοι τους δε θέλουν κάποιον να τους ελέγχει. Αυτό που θέλει να πετύχει ένας εξωτερικός

σύμβουλος είναι ότι πρέπει να πείσει έναν επιχειρηματία να μην ασχολείται με τα επείγοντα αλλά με τα σημαντικά.

Επίσης, είναι σημαντικό να γίνεται βαθμολόγηση απόδοσης του υπαλλήλου, να επιβραβεύεται ηθικά και οικονομικά και να υπάρχει ένα ευχάριστο περιβάλλον εργασίας έτσι ώστε ένας υπάλληλος να προαχθεί σε στέλεχος. Αυτό είναι κάτι που σπάνια γίνεται στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις.

Τέλος οι οικονομική και κοινωνική κατάσταση στην οποία βρίσκονται τώρα οι ελληνικές μικρομεσαίες επιχειρήσεις, χρειάζεται υπαλλήλους που θα μπορούσε να τους χαρακτηρίσει κανείς <μπαλαντέρ>, δηλαδή, να βγάζουν εις πέρας ταυτόχρονα πολλές εργασίες. Η διοίκηση πρέπει να βοηθήσει και να αξιολογήσει τους ικανούς ώστε να τους παρέχει το κίνητρο για παραπάνω ανάπτυξη.

Με όλα αυτά τα προβλήματα λοιπόν, οι ελληνικές μικρομεσαίες επιχειρήσεις, προσπαθούν να επιβιώσουν.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3ο

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗΣ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΩΝ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΙΣ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

3.1.Εισαγωγή

Οι Wilson et al. (2016) επισημαίνουν ότι οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις (ΜΜΕ) είναι αναντικατάστατες στις ανεπτυγμένες και σε μεταβατικές οικονομίες. Θεωρούνται η κινητήρια δύναμη της οικονομίας, καθώς συμβάλλουν σημαντικά στην ενίσχυση των δραστηριοτήτων καινοτομίας, στην ευέλικτη εισαγωγή νέων προϊόντων και στη δημιουργία ευκαιριών εργασίας. Οι Jankeļona et al. (2017) υποστηρίζουν ότι είναι προσαρμόσιμες και αντιδρούν πολύ ευαίσθητα στις αλλαγές.

Οι Kucharč íková και Mič íak (2017) δηλώνουν ότι το ποιοτικό ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί αναπόσπαστο μέρος μιας εταιρικής στρατηγικής που έχει υποστηριχθεί όλο και περισσότερο μέχρι στιγμής. Η επένδυση στο ανθρώπινο κεφάλαιο, δηλαδή στα άυλα περιουσιακά στοιχεία μιας εταιρείας, καθίσταται αναγκαία για τη διασφάλιση της επιβίωσης των επιχειρήσεων στην αγορά και το ανθρώπινο δυναμικό διαδραματίζει τον βασικό ρόλο στην εφαρμογή της συνολικής στρατηγικής ανάπτυξης της εταιρείας τους (Grencikova et al, 2016).

Το μέλλον ανήκει στις επιχειρήσεις που δίνουν προσοχή στην αποτελεσματική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, καθώς αποτελεί κρίσιμη προϋπόθεση για βελτιωμένη απόδοση και ανταγωνιστικότητα μιας εταιρείας (Kogauiš et al, 2018).

Η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού (HRM) αποτελεί μέρος της στρατηγικής διαχείρισης μιας εταιρείας (Pingping, 2016).

Οι Xu et al. (2017) αναφέρουν ότι ένας σημαντικός αριθμός δεδομένων που σχετίζονται με τη διοίκηση επιτρέπουν την πρόσληψη των κατάλληλων ατόμων για τις σωστές θέσεις.

Μπορεί να αποκτηθεί στρατηγικό πλεονέκτημα στην αγορά καθώς ένας καλός διευθυντής πρέπει να είναι σε θέση να εργάζεται στο απαιτητικό περιβάλλον της διοίκησης επιχειρήσεων προκειμένου να διασφαλίσει τη βιώσιμη ανάπτυξή του.

3.2. Τα κίνητρα ως παρακίνηση των εργαζομένων σε μία επιχείρηση

Το κίνητρο των εργαζομένων είναι ένα από τα βασικά μέρη του HRM (Grenčíková et al., 2017). Σύμφωνα με αποτελέσματα έρευνας των (Arkwright et al., 2018) είναι απαραίτητο να δοθούν κίνητρα σε σχέση με διαφορετικά κοινωνικοδημογραφικά χαρακτηριστικά. Στο πλαίσιο των MME, η ποιότητα της επαγγελματικής ζωής επηρεάζει θετικά και σημαντικά την εργασιακή ικανοποίηση και τη δέσμευση των εργαζομένων (Chinomona & Dhurup, 2014). Όμως η δημιουργία μιας κουλτούρας που ενισχύει τα ατομικά κίνητρα δεν είναι εύκολη γιατί χρειάζεται χρόνος για να κατανοηθούν οι παράγοντες που παρακινούν κάθε εργαζόμενο.

Σύμφωνα με τους Contiu et al. (2012) υπάρχουν διαφορετικοί τύποι παραδοσιακών πρακτικών κινήτρων που θεωρούνται συνδεδεμένοι με το σύστημα ανταμοιβών όπως:

- η προαγωγή, οι διακοπές,
- η αμοιβή για απόδοση και
- τα προσωπικά επιτεύγματα (Contiu et al., 2012).

Ο Milne (2007) διαπίστωσε ότι τα προγράμματα ανταμοιβής και αναγνώρισης θα μπορούσαν να επηρεάσουν θετικά:

- τα κίνητρα,
- την απόδοση και
- το ενδιαφέρον μέσα σε έναν οργανισμό.

Οι Ghimire et al. (2012) προσδιόρισε τους πέντε πιο σημαντικούς κινήτριους παράγοντες για ένα υγιές εργατικό δυναμικό, συμπεριλαμβανομένου:

- του εργασιακού περιβάλλοντος,
- της οικονομικής ανταμοιβής,
- του έπαινο και της αναγνώρισης,
- της ευκαιρίας για εξέλιξη σταδιοδρομίας και
- της εργασιακής ασφάλειας.

Ωστόσο, όπως αναφέρουν οι Contiu et al. (2012) στις μέρες μας αυτό το θέμα έχει γίνει ακόμη πιο σημαντικό και δύσκολο επειδή οι άνθρωποι παρακινούνται από άλλα πράγματα εκτός από τα χρήματα.

3.3.Η πρόοδος ως παρακίνηση των εργαζομένων

Σύμφωνα με τους Amabile και Kramer (2010) η πρόοδος είναι ο πιο κινητήριο παράγοντας για τους εργαζόμενους. Οι Mirzabeigi et al. (2018) υποστηρίζουν ότι η επαγγελματική υποστήριξη που λαμβάνεται από τους διευθυντές και η εικόνα του επαγγέλματος αποτελεί κινητήριο παράγοντα για την αποτελεσματική εργασία.

Οι Brnad et al. (2016) υποστηρίζουν ότι ο κρίσιμος ρόλος των διευθυντών είναι να βρουν τα κατάλληλα μέσα που παρακινούν τους εργαζόμενους (Contiu et al., 2012) γιατί σύμφωνα με τους Yoon και Suh (2003) οι εργαζόμενοι με κίνητρα καταβάλλουν μεγαλύτερη προσπάθεια για να επιτύχουν τους στόχους του μέ'σα στην επιχείρηση.

Οι εργαζόμενοι που είναι ικανοποιημένοι με το περιβάλλον, την ανταμοιβή για την εργασία τους δεν χρειάζεται να εγκαταλείψουν την εταιρεία. Είναι βέλτιστο όταν οι εργαζόμενοι είναι ικανοποιημένοι με τις συνθήκες και το εργασιακό τους περιβάλλον και ταυτόχρονα διαθέτουν μακροπρόθεσμα κίνητρα (Dolobac et al., 2016).

Η ίδια άποψη παρουσιάστηκε από τους Chang et al. (2018).οι οποίοι υποστηρίζουν ότι μία μικρομεσαία επιχείρηση πρέπει να δώσει προσοχή στη δημιουργία ενός έργου που να ενισχύει τους εργαζομένους ώστε να γίνουν πιο παραγωγικοί προκειμένου να αυξηθεί η εταιρική βιωσιμότητα.

3.4.Γενικές πτυχές κινήτρων

Σύμφωνα με αποτελέσματα έρευνας των Raziq και Maulabakhsh (2015) τα οικονομικά κίνητρα, όπως: βασικός μισθός, πρόσθετες παροχές και σύστημα δίκαιης αξιολόγησης, είναι η βασική πτυχή για τη διατήρηση της απόδοσης όλων των επαγγελματιών κατηγοριών.

Η δεύτερη πιο σημαντική πτυχή των κινήτρων είναι η σχεσιακή πτυχή. Η σημασία των διαπροσωπικών σχέσεων αντικατοπτρίζεται στην ατμόσφαιρα του χώρου εργασίας, στην καλή ομάδα εργασίας, στην επικοινωνία στο χώρο εργασίας και στην προσέγγιση με τους προϊσταμένους.

Επίσης οι Raziq και Maulabakhsh (2015) υποστηρίζουν ότι οι αλληλεπιδράσεις και οι σχέσεις μεταξύ των ανθρώπων παίζουν κυρίαρχο ρόλο στα

γενικά κίνητρα ενώ οι δεξιότητες διαχείρισης, ο χρόνος και η ενέργεια είναι όλα απαραίτητα για τη βελτίωση της συνολικής απόδοσης μιας μικρομεσαίας επιχείρησης.

Όμως η πτυχή που σχετίζεται με την καριέρα θεωρήθηκε η λιγότερο σημαντική από τους συμμετέχοντες.

Τα ευρήματά της εργασίας των Raziq και Maulabakhsh (2015) έρχονται σε διαφωνία με τα ευρήματα μιας έρευνας που διεξήχθη από τον Manzoor (Manzoor, 2012) ο οποίος ισχυρίστηκε ότι η αναγνώριση και η ενδυνάμωση έπαιξαν ουσιαστικό ρόλο στην αύξηση του κινήτρου των εργαζομένων προς τις οργανωτικές ευθύνες.

Από την άλλη πλευρά οι Baah και Amoako (2011) υποστήριξαν ότι οι παρακινητικοί παράγοντες η φύση της εργασίας, η αίσθηση του επιτεύγματος από την εργασία, η αναγνώριση, η ευθύνη που τους ανατέθηκε και οι ευκαιρίες για προσωπική ανάπτυξη και πρόοδο βοήθησαν τους εργαζόμενους να βρουν την αξία τους σε σχέση με την αξία που τους δίνεται σε αυτούς από την οργάνωσή τους

Επιπλέον, αυτό θα μπορούσε να αυξήσει το επίπεδο των κινήτρων των εργαζομένων, το οποίο θα αύξανε τελικά την εσωτερική ευτυχία των εργαζομένων, η οποία αποτελεί κίνητρο.

Σύμφωνα με τον Kampkötter (2014), η επίσημη αξιολόγηση που συνδέεται με μια εξωτερική ανταμοιβή:οικονομικές συνέπειες και συνέπειες που σχετίζονται με την καριέρα αντιπροσωπεύει ένα ισχυρό εργαλείο διαχείρισης ανθρώπινων πόρων, το οποίο εκτιμάται από τους εργαζόμενους.

Επίσης σε μία επίσημη διαδικασία, οι προϊστάμενοι παρέχουν στους υφισταμένους ανατροφοδότηση σχετικά με τις προηγούμενες επιδόσεις τους. Η λήψη θετικών σχολίων εκλαμβάνεται ως αναγνώριση για τη δουλειά τους. Βέβαια και η αρνητική ανατροφοδότηση μπορεί επίσης να θεωρηθεί χρήσιμη σε κάποιο βαθμό, καθώς μπορεί να οδηγήσει στον εντοπισμό πιθανών αναγκών ανάπτυξης ή εκπαίδευσης, γεγονός που αποδεικνύει ότι ο διευθυντής ξόδεψε χρόνο και προσπάθεια εξετάζοντας τη μελλοντική ανάπτυξή τους.

Αποτελέσματα έρευνας των Contiu et al. (2012) έδειξαν ότι η χρηματοδότηση κατέλαβε την πρώτη θέση για τους διευθυντές, καθώς εξασφάλιζαν το κίνητρο των βασικών αναγκών. Η σημασία της οικονομικής αμοιβής καταδείχθηκε και από την έρευνα των Ghimire et al. (2013)

Παρόμοια αποτελέσματα παρουσιάστηκαν από τον Kampkötter (2014) ο οποίος έκρινε ότι η αξιολόγηση χωρίς οικονομικές συνέπειες δεν είχε ευνοϊκές επιπτώσεις στα κίνητρα για εργασία, μείωσε ακόμη και τα εργασιακά κίνητρα

συγκεκριμένων τύπων εργαζομένων, ιδιαίτερα αυτών με υψηλά επίπεδα εμπειρίας. Ως εκ τούτου, είναι σημαντικό να συνδεθεί η αξιολόγηση με συγκεκριμένα αποτελέσματα, όπως μόνους, προαγωγή ή αύξηση μισθού.

Οι παράγοντες κινήτρου που σχετίζονται με τις σχέσεις παίζουν επίσης σημαντικό ρόλο. Με αυτόν τον τρόπο μπορεί να υποστηριχθεί το ομαδικό συγκρότημα προκειμένου να ενισχυθούν οι σχέσεις στο χώρο εργασίας. Παράγοντες κινήτρων που σχετίζονται με την επαγγελματική ανέλιξη και την εργασία είναι ενδιαφέροντες μόνο για τη συγκεκριμένη ομάδα εργαζομένων (Hitka et al, m 2018).

Κάθε διευθυντής πρέπει να είναι εξοικειωμένος με τις ανάγκες των εργαζομένων προκειμένου να παρακινήσει αποτελεσματικά τους υφισταμένους. Το αποτελεσματικό κίνητρο έχει ως αποτέλεσμα την επίτευξη καλών αποτελεσμάτων στο χώρο εργασίας. Οι προσωπικές διαφορές πρέπει να λαμβάνονται υπόψη, δηλαδή οι ανάγκες των εργαζομένων είναι διαφορετικές, επομένως, υποκινούνται από διαφορετικούς παράγοντες κινήτρων.

Οι εργαζόμενοι δεν παρακινούνται από έναν συγκεκριμένο παράγοντα κινήτρων, συνήθως, είναι ένας συνδυασμός διαφόρων. Το σωστό κίνητρο επηρεάζει όχι μόνο την επαγγελματική αλλά και την ιδιωτική ζωή των εργαζομένων. Οι ώρες εργασίας, η απόδοση, ο φόρτος και η ασφάλεια της εργασίας, και το είδος της εργασίας ήταν μεγαλύτερης σημασίας για τους διευθυντές ηλικίας κάτω των 30 ετών και μικρότερης σημασίας για τους διευθυντές άνω των 50 ετών.

Ωστόσο, η έρευνα των Myšková και Hájek (2017) αποκάλυψε ότι τόσο για τους άνδρες όσο και για τις γυναίκες, οι πιο κινητήριοι παράγοντες ήταν η φύση της εργασίας και μετά οι συνθήκες εργασίας, ενώ τα κέρδη φαινόταν να είναι λιγότερο κίνητρα, ανεξάρτητα από το φύλο, την ηλικία, την εκπαίδευση και την ιεραρχία.

Οι Khalid et al.(2011) απέδειξαν ότι τα εργασιακά χαρακτηριστικά όπως το περιεχόμενο της εργασιακής διαδικασίας και οι συνθήκες εργασίας ήταν μεταξύ των πιο ισχυρών παραγόντων εργασιακών κινήτρων. Αντιθέτως οι Bakotic και Babic (2013) διαπίστωσαν ότι για τους εργαζόμενους που εργάζονταν κάτω από δύσκολες συνθήκες εργασίας, αυτές ήταν ένας σημαντικός παράγοντας στα κίνητρα για εργασία, επομένως, αυτοί οι εργαζόμενοι ήταν δυσαρεστημένοι σε σχέση με αυτόν τον παράγοντα. Για να βελτιωθούν τα κίνητρα των εργαζομένων που εργάζονται κάτω από δύσκολες συνθήκες εργασίας, είναι απαραίτητο η διοίκηση να βελτιώσει τις συνθήκες εργασίας τους. Αυτό θα τους δώσει το ίδιο κίνητρο με εκείνους που εργάζονται υπό κανονικές συνθήκες εργασίας και, σε αντάλλαγμα, η συνολική απόδοση θα αυξηθεί.

Οι Hoole και Bonnema (2014) επισημαίνουν ότι τα οικονομικά γίνονται ο πιο σημαντικός παράγοντας κινήτρου γι αυτούς. Άτομα μεταξύ 40 και 50 έχουν τη θέση στο χώρο εργασίας και μερικά από αυτά ασχολούνται με την επαγγελματική τους εξέλιξη (Hadijah & Badaruddin, 2015). Τα άτομα άνω των 50 θέλουν να προστατεύσουν το βιοτικό επίπεδο. Έτσι, υπάρχουν διαφορές στις προσωπικές φιλοδοξίες ανάλογα με την ηλικία (Curry, 2015).

3.5.Ο ρόλος των διευθυντών μέσα από ομαδικά προγράμματα κινήτρων

Οι Vetrákoná et al. (2016) επισημαίνουν ότι μπορούν να παρακινήσουν τους εργαζόμενους μέσω ομαδικών προγραμμάτων κινήτρων, τα οποία μπορεί να μην λειτουργούν επαρκώς για όλους τους εργαζόμενους. Τα μεμονωμένα προγράμματα κινήτρων είναι χρονοβόρα και δαπανηρά. Οι διαφορές στις ανάγκες των εργαζομένων μπορεί να μην είναι μεγάλες, αλλά ο αντίκτυπός τους στα κίνητρα και την επακόλουθη ικανοποίηση μπορεί να είναι ουσιαστικός.

Ο εντοπισμός διαφορών στις παρακινήτικές προτιμήσεις είναι εξαιρετικά απαιτητικός όσον αφορά τον χρόνο και την εμπειρία. Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι οι ανάγκες των εργαζομένων μπορεί να αλλάξουν με την πάροδο του χρόνου. Ως εκ τούτου, τα προγράμματα κινήτρων πρέπει να επικαιροποιούνται σε περίοδο ενός έτους. Τέλος, όπως αναφέρουν οι Vetrákoná et al. (2016) ο ουσιαστικός ρόλος της διοίκησης οποιουδήποτε οργανισμού είναι να διατηρεί ποιοτικούς υπαλλήλους

Ωστόσο, στη διαδικασία παρακίνησης, οι διευθυντές πρέπει να λαμβάνουν υπόψη και άλλους κοινωνικούς τομείς (φύλο, εκπαίδευση, προυπηρεσία).

Αυτό έχει ως αποτέλεσμα την πιο περίπλοκη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού που σχετίζεται με την επίτευξη των εταιρικών στόχων. Επομένως, πρέπει να συζητηθεί το ζήτημα των ατομικών προγραμμάτων παρακίνησης που δημιουργούνται για μεμονωμένους υπαλλήλους, προσαρμοσμένα στις ανάγκες των εργαζομένων.

Οι Brady και King (2018) επισημαίνουν ότι πρέπει να διευρυνθούν οι γνώσεις για το ανθρώπινο δυναμικό και τα κίνητρα των εργαζομένων και συνιστούν στους διευθυντές να λαμβάνουν υπόψη όχι μόνο το φύλο και την εκπαίδευση των εργαζομένων, αλλά και το επάγγελμα και την ηλικία τους για τη δημιουργία προγραμμάτων κινήτρων

Οι Hitka et al. (2018) επισημαίνουν ότι ένα πλεονέκτημα των ΜΜΕ είναι ότι οι διευθυντές μπορούν να υιοθετήσουν μια ατομική προσέγγιση στη διαχείριση ανθρώπινων πόρων. Έτσι θα μπορούν να ενθαρρύνουν τη βιώσιμη ανάπτυξη της επιχείρησης ώστε να επιτευχθεί μία σκόπιμη παρακίνηση των εργαζομένων.

3.6.Οι προσωπικές ανάγκες πηγή παρακίνησης των εργαζομένων

Οι Wilson et al. (2016) επισημαίνουν ότι πολλές επιχειρήσεις παλεύουν με υπαρξιακές ανησυχίες και αγνοούν τις ανάγκες των εργαζομένων τους. Ωστόσο το ενδιαφέρον για τους εργαζόμενους, η αυτοπραγμάτωση τους, οι αμοιβαίες προσδοκίες και οι υγιείς εργασιακές σχέσεις είναι οι προϋποθέσεις για: τη δέσμευση, την αφοσίωση και την ισχυρή εργασιακή ηθική των εργαζομένων και, ως εκ τούτου, την επιτυχία ολόκληρης της εταιρείας (Mikkelsen et al.,2017).

Οι Gope et al. (2017) υποστηρίζουν ότι κάθε υγιής επιχειρηματική οντότητα θα πρέπει να εστιάζει την προσοχή της στην αυξημένη αποτελεσματικότητα και τη βιώσιμη οικονομική ανάπτυξη, ιδίως χρησιμοποιώντας τις δυνατότητες γρήγορης και κατάλληλης αντίδρασης σε συνεχώς μεταβαλλόμενα ερεθίσματα στο επιχειρηματικό περιβάλλον. Οι λόγοι περιλαμβάνουν ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον, την τεχνολογική πρόοδο και την οικονομική παγκοσμιοποίηση. Όλο και πιο απαιτητικοί πελάτες γίνονται έτσι η κινητήρια δύναμη, η οποία αυξάνει την ανταγωνιστικότητα μεταξύ των επιχειρηματικών οντοτήτων (Parobek et al., 2016). Συμπερασματικά μπορούμε να πούμε ότι μία κατάλληλη επένδυση μίας μικρομεσαίας επιχείρησης σε υπαλλήλους, αντιπροσωπεύει ένα κρίσιμο μέρος της επιχειρηματικής ανάπτυξης (Jackson et al, 2014).

3.7.Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού σε Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις: Μελέτη Περίπτωσης

Όπως επισημαίνουν οι Krasniqi και Mustafa (2016)η ανάπτυξη των μικρομεσαίων επιχειρήσεων μειώνει τα ποσοστά ανεργίας, καθώς αυτή η ομάδα εταιρειών ανταποκρίνεται πιο γρήγορα και πιο εύκολα στις αλλαγές της ζήτησης. Τα μειονεκτήματα σε σύγκριση με τις μεγάλες επιχειρήσεις αντιπροσωπεύονται από καταστάσεις όπου η ανεπαρκής χρήση της παραγωγικής ικανότητας οδηγεί σε

αυξημένο κόστος κατασκευής, το οποίο μπορεί να θεωρηθεί ως εμπόδιο για περαιτέρω ανάπτυξη, συμπεριλαμβανομένης της ανάπτυξης διαχείρισης (Fuller-Love, 2006). Ένα άλλο μειονέκτημα αντιπροσωπεύεται από τον κυρίαρχο προσανατολισμό των μικρομεσαίων επιχειρήσεων στις τοπικές αγορές και την περιορισμένη ικανότητα εισόδου στις διεθνείς αγορές. Επίσης ένα άλλο συχνό πρόβλημα αντιπροσωπεύεται από τα ανεπαρκή κονδύλια για έρευνα, ανάπτυξη, προσανατολισμό και περαιτέρω εκπαίδευση των εργαζομένων και τα εμπόδια στη μάθηση στο χώρο εργασίας (Doyle, Reid & Young, 2008).

Όπως υποστηρίζει ο Srρονά (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 αντικαθιστάμενης εσωτερικής επικοινωνίας (Bernues Olivan, 2017).

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, Manolova & Edelman, 2016). Η επίτευξη των στρατηγικών στόχων εξαρτάται από την ικανότητα των διευθυντικών στελεχών της εταιρείας να επιλέξουν τη σωστή κατεύθυνση επένδυσης στο ανθρώπινο δυναμικό και να αξιολογήσουν την απόδοση μιας τέτοιας επένδυσης με βάση την ανάλυση κόστους, τα κέρδη και τους αναμενόμενους κινδύνους όπως σε άλλους τομείς της εταιρικής διακυβέρνησης (Macpherson & Jones, 2010).

Σήμερα, η ποιότητα του ανθρώπινου κεφαλαίου 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 καθορίζουν επακριβώς τις επιμέρους επιδόσεις ή λειτουργίες, όπως η τυποποίηση της εργασίας (Loan-Clarke et al., 2010). 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 CT, & Garavan TN. (2016).

Ο τομέας της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού περιλαμβάνει όλες τις δραστηριότητες που επικεντρώνονται:

- ❖ στην αύξηση των επαγγελματικών ικανοτήτων των εργαζομένων,
- ❖ τη δια βίου εκπαίδευσή τους,
- ❖ τις εσωτερικές επικοινωνίες υψηλών προδιαγραφών εντός της εταιρείας,
- ❖ την εναρμόνιση επαγγελματικής και ιδιωτικής ζωής και
- ❖ την εφαρμογή εργαλείων κατά κάθε είδους διακρίσεων (Loan-Clarke et al., 2010).

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) δηλώνει:

- ✓ 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 επενδύσουν 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 διαχείριση των ΜΜΕ είναι σχετικά μη πολύπλοκη, επιτρέποντας ταχύτερη και όχι τόσο δαπανηρή εισαγωγή αλλαγών.

3.8.Αποτελέσματα έρευνα της Holatona και Brezinova (2017) με θέμα: Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού σε Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις: Μελέτη Περίπτωσης

Τα αποτελέσματα της έρευνας των Holatona και Brezinova (2017) που έχει στόχο να περιγράψει τις διαδικασίες που εφαρμόζονται στις ΜΜΕ με έμφαση στη διαδικασία διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού έχουν δείξει ότι μόνο το 37,09% των επιχειρήσεων από το σύνολο του ερευνητικού πληθυσμού (188 εταιρείες) έχουν στρατηγική διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, με μόλις το 5,96% να έχει τη στρατηγική σε γραπτή μορφή. Η ίδια έρευνα έδειξε επίσης ότι η σειρά προτίμησης των μεμονωμένων διαδικασιών εκ μέρους των ΜΜΕ (αξιολογούνται από διευθυντές ή εξουσιοδοτημένους από τους υπεύθυνους ερωτηθέντες) διαφέρει από τις γενικά δηλωμένες δηλώσεις και γνώσεις. Στο πλαίσιο της συνάφειας των εξεταζόμενων διαδικασιών, ο τομέας διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού κατατάσσεται έκτος (κατά τη γνώμη των διευθυντών των εταιρειών που απευθύνονται).

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 (Mikus, 2016) και οι διευθυντές γενικά μιλούν για τη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού ως κρίσιμο παράγοντα. Το ανθρώπινο κεφάλαιο είναι η συσσωρευμένη γνώση και δεξιότητες που υπάρχουν εντός της εταιρείας και αντιπροσωπεύουν το κεφάλαιο των εργαζομένων (Pajo, Coetzer & Guenole, 2010). 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 καινοτομίας.

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 (Pajo, Coetzer & Guenole, 2010). . 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 [Marlow, Taylor & Thompson, 2010].] .

Ένα άλλο αποτέλεσμα της παρούσας έρευνας είναι η έκταση της διαδικασίας της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού στις ΜΜΕ. Ο Πίν.3.1 δείχνει ότι σύμφωνα με τη γνώμη των διευθυντών της εταιρείας, ότι αυτή η διαδικασία λειτουργεί στο 69,09%, γεγονός που την καθιστά στην πέμπτη θέση μεταξύ των άλλων εταιρικών διαδικασιών.

Types of processes	1—most important 9—least important	Rank of preferences
Production process and services	1.80	1
Business activity and sales	2.25	2
Financial management	3.01	3
Quality management	3.08	4
Marketing	4.41	5
Human resource management	4.48	6
Internal communications	5.28	7
Social responsibility	6.04	8
Communication with the public, media	6.26	9

3.8.1.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 των εργαζομένων και των κινήτρων (Medek, 2005)

3.8.2.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.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Ανατρέχοντας τις βιβλιογραφικές αναφορές κατανοούμε ότι όσον αφορά την διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις έχουν ακόμη πολύ δρόμο να διανύσουν. Κατά την ανάπτυξη της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού των μικρομεσαίων επιχειρήσεων, οι επιχειρήσεις πρέπει να βασίζονται σε δεξιότητες, γνώσεις, επιμόρφωση και εξειδίκευση και να λύνουν τα προβλήματα, σύμφωνα με την πραγματική κατάσταση, να βελτιώνουν την κατανόηση της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού των διευθυντών μικρομεσαίων επιχειρήσεων, να βελτιώνουν τον βαθμό εφαρμογής του τρόπου διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης στους υπαλλήλους και τον συντονισμό της ανάπτυξης των ανθρώπων σε μικρού και μεσαίου μεγέθους επιχειρήσεων άσχετα από την γεωγραφική θέση που βρίσκεται η επιχείρηση.

Πριν μερικές δεκαετίες το ανθρώπινο δυναμικό (HR) είναι ο γενικός όρος που χρησιμοποιείται για να περιγράψει τη διαχείριση και την ανάπτυξη των εργαζομένων σε έναν οργανισμό. Παραδοσιακά, το HR επικεντρωνόταν στις προσλήψεις, τις απολύσεις και την ετήσια αναθεώρηση των αποδοχών της παλιάς σχολής. Όμως πιο πρόσφατα το HR αναμορφώθηκε θετικά και τώρα καλύπτει μια πολύ ευρύτερη αποστολή.

Όμως σύμφωνα με έρευνες που έχουν αναφερθεί στην ανάλυση της θεωρίας οι ιδιοκτήτες και διευθυντές των μικρομεσαίων επιχειρήσεων δεν διαθέτουν χρόνο, εξειδίκευση και διάθεση για την επιλογή ανθρώπινου δυναμικού θεωρώντας αυτή την διαδικασία χάσιμο χρόνου, και συνήθως την αναθέτουν σε άλλους υπαλλήλους, οι οποίοι όμως δεν έχουν καμία εξειδίκευση πάνω σε αυτό το θέμα. Τα σημαντικότερα προβλήματα που έχουν να αντιμετωπίσουν οι Διευθυντές είναι η πρόσληψη ανθρώπινου δυναμικού, η συναισθηματική και σωματική σταθερότητα των εργαζομένων, η ισορροπημένη σχέση μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων, η εκπαίδευση, η αξιολόγηση απόδοσης κ.ά.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ:

- 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.
- Amabile, T. & Krame,S. (2010). What Really Motivates Workers, *Harvard Business School*, Ανάκτηση στις 05/02/2022 από: https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=37331&source=post_page-
- Arkwright, D. & Kaomaneng, I.S. (2018). Mangrove Ecotourism Development on Kakaralamo Island North Halmahera: Community perception, participation and development strategies, *Published under licence by IOP Publishing Ltd* Ανάκτηση στις 05/02/2022 από: Σφάλμα! Η αναφορά της υπερσύνδεσης δεν είναι έγκυρη.
- Bakotić, D. & Babic, T. (2013). Relationship between working conditions and job satisfaction: The case of Croatian shipbuilding company, *ResearchGate*. Ανάκτηση στις 05/02/2022 από: Σφάλμα! Η αναφορά της υπερσύνδεσης δεν είναι έγκυρη.
- Baron, R.A. (2004). “Opportunity Recognition: A Cognitive Perspective.” Paper presented at *The Academy of Management Annual Meeting*, August 6-11: New Orleans, Louisiana
- Barrett, R. & Mayson, S. (2007). Human resource management in growing small firms, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol.14 No.2, 2007, pp.307-320.
- Bateman, T. (2003). Thinking about Corporate Social Responsibility. 2003. Ανάκτηση στις 12.3.2022 από: www.transparency.cz/pdf/csr-thinking.pdf.
- Bernues O. J. (2017). Communication as an element of knowledge for the company's human resources. *In: Conference: 7th International Conference on Intercultural Education—Education, Health and ICT—From a Transcultural Perspective (EDUHEM) Location; Jun 15-17, 2016; Univ Almeria, Almeria, Spain. Book Series: Procedia Social and Behavioral Sciences. Vol. 237. 2017. pp. 1533-1536*

- Billet, S. (2011). Learning in the circumstances of work: the didactics of practice, Griffith University. Ανάκτηση στις 05/02/2022 από: <https://journals.openedition.org/educationdidactique/1251>
- Bonnema, J. & Hoole, C. (2014). Work engagement and meaningful work across generational cohorts, SA Journal of Human Resource Management. Ανάκτηση στις 05/02/2022 από: <file:///C:/Users/dimit/Downloads/Workengagementandmeaningfulworkacrossgenerationalcohorts.pdf>
- Brady, P. & King, W. (2018). Brass Satisfaction: Identifying the Personal and Work-Related Factors Associated With Job Satisfaction Among Police Chiefs, *Sage Journals*. Ανάκτηση στις 05/02/2022 από: Σφάλμα! Η αναφορά της υπερ-σύνδεσης δεν είναι έγκυρη.
- Bresman, H. (2010). External learning activities and team performance: A multimethod field study. *Organization Science*, 21(1), 81–96. . Ανάκτηση στις 05/02/2022 από: <https://doi.org/10.1287/orsc.1080.0413>
- Cao, J. (2020). Research on the construction and practice of human resource incentive mechanism in small and medium-sized enterprises [J]. *Modern marketing (Business Edition)*, (12): 10-11. Ανάκτηση στις 24/01/2022 από: Σφάλμα! Η αναφορά της υπερ-σύνδεσης δεν είναι έγκυρη.
- Cappelli, P. (2008). Talent management for the twenty-first century, *Harvard Business Review* 86(3):74-81, 133, Pubmed. Ανάκτηση στις 05/02/2022 από: https://www.researchgate.net/publication/5440660_Talent_management_for_the_twenty-first_century
- Chandler, G. & Mcevoy, G. (2000). Human Resource Management, TQM, and Firm Performance in Small and Medium-Size Enterprises, *Sage Journals*. Ανάκτηση στις 05/02/2022 από: Σφάλμα! Η αναφορά της υπερ-σύνδεσης δεν είναι έγκυρη.
- Chang, R.D., Zuo, J., Zhao, Z.Y., Soebarto, V., Lu, Y., Zillante, G. & Gan, X.L., (2018). Sustainability attitude and performance of construction enterprises: A China study *J.Clean.Prod.*,172,1440–1451.[CrossRef] Ανάκτηση στις 05/01/2022 από: <https://www.mdpi.com/2071-1050/10/10/3687/htm>

- Chepurenko, A.Y., (2017). Combining universal concepts with national specifics: SME support policy. *Public Adm. Issues*,1, 7–30. Ανάκτηση στις 05/01/2022 από: <https://www.mdpi.com/2071-1050/10/10/3687/htm>
- Chinomona, R. & Dhurup, M., (2014). The influence of quality of work life on employee job satisfaction, job commitment and tenure intention in the small and medium enterprise sectors, *South African Journal of Economic and Management Sciences*, Vol 17, No 4, a296. Ανάκτηση στις 05/02/2022 από: <https://sajems.org/index.php/sajems/article/view/296>
- 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.
- 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.
- Contiu,L.C., Gabora, M.R. & Olteana,F.D. (2012). Employee’s motivation from a cultural perspective—A key element of the hospitality industry competitiveness. *ProcediaEcon.Financ.*,3,981–986.[CrossRef] Ανάκτηση στις 05/01/2022 από: <https://www.mdpi.com/2071-1050/10/10/3687/htm>
- 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.
- Dartey-Baah, K. & Amoako, G.K. (2011). Application of Frederick Herzberg’s Two-Factor Theory in Assessing and Understanding Employee Motivation at Work: A Ghanaian Perspective. *European Journal of Business and Management*, 3, 1-8. Ανάκτηση στις 05/02/2022 από: Σφάλμα! Η αναφορά της υπερσύνδεσης δεν είναι έγκυρη.

- De Kok, J. & Den Hartog, N.D. (2006). Is human resource management profitable for small firms? Ανάκτηση στις 15.3.2022 από: Σφάλμα! Η αναφορά της υπερ-σύνδεσης δεν είναι έγκυρη.
- De Kok, J. Uhlaner, L. & Thurik, R. (2003). *Human Resource Management With Small Firms; Facts And Explanations*. Ανάκτηση στις 28.1.2022 από: https://www.researchgate.net/publication/4781694_Human_Resource_Management_With_Small_Firms_Facts_A
- Doyle, W. Reid, J.G. Young, J.D. (2008). Barriers to and Facilitators of Managers' workplace learning in small and large knowledge-based firms. *Small Business Institute Research Review*. 2008;35:79-93 Barriers to and Facilitators of Managers' workplace learning in small and large knowledge-based firms. *Small Business Institute Research Review*. 2008;35:79-93
- Fuller-Love, N. (2006). Management development in small firms. *International Journal of Management Reviews*. 2006;8:175-190
- Gope, S., Elia, G. & Passiante, G. (2017). The effect of HRM practices on knowledge management capacity: a comparative study in Indian IT industry, *Journal of Knowledge Management* ISSN: 1367-3270. Ανάκτηση στις 05/02/2022 από: Σφάλμα! Η αναφορά της υπερ-σύνδεσης δεν είναι έγκυρη.
- Grencikova, A., Safrankova, J.M. & Sikyr, M. (2020). Fundamental Human Resource Management Practices Aimed at Dealing with New Challenges in the Labour Market. *Transform. Bus. Econ.*, 19, 50 Ανάκτηση στις 05/02/2022 από: <http://www.transformations.knf.vu.lt/50/rp50.pdf>
- Hadijah, A. & Badaruddin, H. (2015). Leadership and the Characteristic of Different Generational Cohort towards Job Satisfaction, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. Ανάκτηση στις 05/02/2022 από: [file:///C:/Users/dimit/Downloads/1-s2.0-S1877042815047527-main%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/dimit/Downloads/1-s2.0-S1877042815047527-main%20(1).pdf)
- Heneman, H.G., & Berkley, R.A. (1999). Applicant Attraction Practices and Outcomes among *Small Businesses*. *Journal of Small Business Management*, 37(1): 53-74.
- Hitka, M., Lorincová, S., Pajtinková Bartáková, G, Ližbetinová, L., Štarchoň, P., Li, C., Zaborova, E., Markova, T., Schmidtová, J.& Mura, L. (2018). Strategic

- Tool of Human Resource Management for Operation of SMEs in the Wood-processing Industry, *BioResources*. Ανάκτηση στις 05/02/2022 από: <https://ojs.cnr.ncsu.edu/index.php/BioRes/article/view/13382>
- Holátová, D. & Březinová, M. (2017). Management of Human Resource in Small and Medium-Sized Enterprises: *Case Study*. Submitted: April 3rd, 2017 Reviewed: July 3rd, 2017 Published: December 20th, 2017. DOI: 10.5772/intechopen.70294
- 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.
- Hu, Z. (2020). Thinking on human resource salary management of enterprises in the new era [J]. *Modern marketing (Business Edition)*, 2020 (12): 4-5.
- Ibrahim, A.B., & Ellis W. (2003). *Family Business Management: Concepts and Practices*, Dubuque, Iowa: Kendall/Hunt.
- 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., Schuler, R. & Jiang, K. (2014). An Aspirational Framework for Strategic Human Resource Management, *The Academy of Management Annals* 8(1). Ανάκτηση στις 05/02/2022 από: [file:///C:/Users/dimit/Downloads/JacksonSchulerJiang2014%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/dimit/Downloads/JacksonSchulerJiang2014%20(1).pdf)
- Jankelová, N., Masár, D. & Jankurová, A. (2017). Effective management and self-government: current trends, *Univerzitetni servis s.r.o.* Ανάκτηση στις 05/02/2022 από: <https://www.cceol.com/search/article-detail?id=579048>
- Jiang, P. (2020). Effective application of political work in human resource management [n]. *Entrepreneur daily*, November 26, (003).
- Kampkötter, P. & Sliwka, D. (2014). Wage premia for newly hired employees, *Labour Economics Volume 31*, December 2014, Pages 45-60. Ανάκτηση στις 05/02/2022 από: Σφάλμα! Η αναφορά της υπερσύνδεσης δεν είναι έγκυρη.
- 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.

- Khalid, K. Mat Salim, H. & Loke, S.P. (2011). The Impact of Rewards and Motivation on Job Satisfaction in Water Utility Industry, Universiti Teknologi MARA (UiTM) Perak, Malaysia, *International Conference on Financial Management and Economics IPEDR vol.11* (2011) © (2011) IACSIT Press, Singapore
Ανάκτηση στις 05/02/2022 από: <http://www.ipedr.com/vol11/7-R00013.pdf>
- Khatri, N. (2000). The Role of Intuition in Strategic Decision Making, University of Missouri. Ανάκτηση στις 05/02/2022 από: Σφάλμα! Η αναφορά της υπερ-σύνδεσης δεν είναι έγκυρη.
- Khurana, HS., Singh, B., Dobermann, A. & Phillips, S.B. (2008). Site-Specific Nutrient Management Performance in a Rice-Wheat Cropping System, Research Gate.
Ανάκτηση στις 05/02/2022 από: https://www.researchgate.net/publication/324227303_Site-Specific_Nutrient_Management_Performance_in_a_Rice-Wheat_Cropping_System
- Klaas, S.B. McClendon, J. & Gainey, W.T. (2000). Managing HR in the Small and Medium Enterprise: The Impact of Professional Employer Organizations. <https://doi.org/10.1177/104225870002500109>. Ανάκτηση στις 21.3.2022 από: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/104225870002500109>
- Korauš, A., Mazák, M. & Dobrovič, J. (2018). Quantitative analysis of the competitiveness of Benelux countries, *Entrepreneurship and Sustainability Issues* 5(4): 1069-1083. Ανάκτηση στις 05/02/2022 από [https://doi.org/10.9770/jesi.2018.5.4\(26\)](https://doi.org/10.9770/jesi.2018.5.4(26))
- 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*. 2016;12(4):1165-1207
- Kucharčíková, A. & Mičiak, M. (2017). Human Capital Management in Transport Enterprise, University of Žilina, Faculty of Management Science and Informatics. Ανάκτηση στις 05/02/2022 από: https://www.matec-conferences.org/articles/mateconf/abs/2017/48/mateconf_logi2017_00030/mateconf_logi2017_00030.html
- 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.

- Litz, R. A., & Stewart, A. C. (2000). Charity begins at home: Family firms and patterns of community involvement. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 29, 131-148.
- Loan-Clarke, J. Boocock, F. Smith, A. & Whittaker, J.(2010). Competence-based management development in small and medium-sized enterprises: A multi-stakeholder analysis. *International Journal of Training and Development*. 2000;4:176-195
- Lorincová, S., Hitka, M. & Štarchoň, P. (2018). Strategic Instrument for Sustainability of Human Resource Management in Small and Medium-Sized Enterprises Using Management Data. October 2018 *Sustainability* 10(10):3687 DOI:10.3390/su10103687Project: Computational Model of Motivation
- MacMahon, J. & Murphy, E. (1999). Managerial effectiveness in small enterprises: implications for HRD, *Journal of European Industrial Training*.
Ανάκτηση στις 05/02/2022 από Σφάλμα! Η αναφορά της υπερ-σύνδεσης δεν είναι έγκυρη.
- Macpherson A, & Jones O. (2010). Editorial: Strategies for the development of international journal of management reviews. *International Journal of Management Reviews*. 2010;12:107-113.
- Manzoor, Q.A. (2012). Impact of Employees Motivation on Organizational Effectiveness, *Business Management and Strategy*.
Ανάκτηση στις 05/02/2022 από: Σφάλμα! Η αναφορά της υπερ-σύνδεσης δεν είναι έγκυρη.
- Mazzarol, T. (2003). A model of small business HR growth management, Emerald insight. Ανάκτηση στις 05/02/2022 από: Σφάλμα! Η αναφορά της υπερ-σύνδεσης δεν είναι έγκυρη.
- Milne, A. (2007). The industrial organization of post-trade clearing and settlement, *Journal of Banking & Finance*, 2007, vol. 31, issue 10, 2945-2961 Ανάκτηση στις 05/02/2022 από: https://econpapers.repec.org/article/eeebfina/v_3a31_3ay_3a2007_3ai_3a10_3ap_3a2945-2961.htm
- Mirzabeigi, M. Fardi, A., Yousof, R. Mahdi Norouzian, M. Pariav, M., Lak,S., Radfard, M. & Ebadi, A. (2018). Assessment of Job satisfaction of group of nurses in ava salamat entrepreneurs institute in Iran, *Data in Brief*. Ανάκτηση

στις 08/04/2022 από: Σφάλμα! Η αναφορά της υπερ-σύνδεσης δεν είναι έγκυρη.!

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.

Myšková, R. & Hajek, P. (2017). Comprehensive assessment of firm financial performance using financial ratios and linguistic analysis of annual reports, *ResearchGate*. Ανάκτηση στις 05/02/2022 από: Σφάλμα! Η αναφορά της υπερ-σύνδεσης δεν είναι έγκυρη.

Nikolaeva, E. & Pletnev, D. (2015). *Internal Business Success Factors of Small and Medium Sized Enterprises in Russia*. vol. 6, issue 4, 768-774. Ανάκτηση στις 21.3.2022 από: Σφάλμα! Η αναφορά της υπερ-σύνδεσης δεν είναι έγκυρη. 3ai_3a4_3ap_3a768-774.htm

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

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

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

Pingping, F. (2016). Knowledge transfer through foreign experts: The role of support for geocentric HRM at different hierarchy levels , *Academia*. Ανάκτηση στις 05/02/2022 από: https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/43917511/ArpFu2016_Extended_Abstract_Conference_Rutgers_Uni-with-cover-page-

Pletnev, D.& Nikolaeva, E. (2015). 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. 2017. pp. 443-452

- Poljasevic, B.Z. & Petkovic, S. (2013). *Human resource management in small and medium-sized enterprises: conceptual framework*. Ανάκτηση στις 25.2.2022 από: Σφάλμα! Η αναφορά της υπερ-σύνδεσης δεν είναι έγκυρη.
- 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.
- Raziq, A. & Maula-Bakhsh, R. (2014). The Impact of Working Environment on Job Satisfaction, *Procedia Economics and Finance* 23
Ανάκτηση στις 05/02/2022 από: Σφάλμα! Η αναφορά της υπερ-σύνδεσης δεν είναι έγκυρη.
- Reid, R. & Harris, R. (2002). “The determinants of training in SMEs in Northern Ireland” *Education and Training* 44 443–450
- Schermerhorn, J. R. (2001). *Management updated 2001*, 6th ed. New York: John Wiley and Sons, Inc.
- Shasha. (2020). Analysis of problems and Countermeasures in training management of small and medium-sized enterprises [J]. *Business news*, 2020 (32): 102-103.
Ανάκτηση στις 02/04/2022 file:///C:/Users/dimit/OneDrive/Desktop/e3sconf_netid2021_01058.pdf
- Srpová J. (2010) .Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů. *Praha: Grada Publishing*; 2010.
- Temešová, J. & Veselá, L. HR.(2010). Ukazatele: jak jim rozumět? *Deloitte.cz*. 2010.
Ανάκτηση στις 25.2.2022 από: http://www.deloitte.com/view/cs_CZ/cz/sluzby/poradens.
- Vetrakova, M., Sekova, M. Durian, J. & Kaščáková, A. (2016). Employee Retention and Development in Pulp and Paper Companies, *Bioresources*. Ανάκτηση στις 05/02/2022 από: file:///C:/Users/dimit/Downloads/BioRes_11_4_9231_Vetrakova_DSK_Employee_Retention_Development_Pulp_Paper_10143.pdf
- Waker. A, Redmond, J. & Wang, C. (2011) Explaining the Lack of Strategic Planning in SMEs: The Importance of Owner Motivation, *ResearchGate*, Ανάκτηση στις 05/02/2022 από: <https://www.researchgate.net/publication/>

[49277688_Explaining_the_Lack_of_Strategic_Planning_in_SMEs_The_Imp
ortance_of_Owner_Motivation](#)

- Walker, J. Donald, E. & Manton-Edgar, J. (2007). Human resource managers' perception of selected communication competencies. *Education* . Spring. Ανάκτηση στις 05/02/2022 από: <https://web.p.ebscohost.com/abstract?direct=true&profile=ehost&scope=site&authtype=>
- Wright & Westhead. (2007). The Internationalization of SMEs and International Entrepreneurship: A Critique and Policy Implications. *Regional Studies* 41(7):1013-1030. DOI: [10.1080/00343400601120288](https://doi.org/10.1080/00343400601120288). Ανάκτηση στις 12.3.2022. από: <https://www.researchgate.net/publication/46527451> The _Internationalization_of_SMEs_and_International_Ent
- Yoon, M.H. & Suh, J. (2003). Organizational citizenship behaviors and service quality as external effectiveness of contact employees, *Journal of Business Research* Volume 56, Issue 8, August 2003, Pages 597-611 Ανάκτηση στις 05/02/2022 από: Σφάλμα! Η αναφορά της υπερ- σύνδεσης δεν είναι έγκυρη.
- 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.
- Yu, H. (2020). Research on enterprise human resource management based on big data [J]. *Business news*, 2020 (33): 195-196.
- Xu, H.R., Li, D.H. & Xie, S.L. (2017) An Iterative Method for Finding the Least Solution to the Tensor Complementarity Problem, *Journal of Optimization Theory and Applications* Ανάκτηση στις 05/02/2022 από: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10957-017-1157-5>
- Zhao, J. (2020). Analysis of the effectiveness of human resource recruitment in small and medium-sized enterprises [J]. *Modern marketing (Business Edition)*, (12): 8-9. Ανάκτηση στις 24/01/2022 από: https://www.e3s-conferences.org/articles/e3sconf/pdf/2021/11/e3sconf_netid2021_01058.pdf
- Zheng, C., O'Neill, G. & Morrison, M. (2008). Enhancing Chinese SME performance through innovative HR practices, *Personnel Review*, Vol. 38 No.

2, 2009, pp. 175-194. Ανάκτηση στις 05/02/2022 από: <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:369591/FULLTEXT01.pdf>