



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ
ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ - ΜΒΑ»

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**«ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΣΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΙΣ
ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ»**

Όνομα Μεταπτυχιακού Φοιτητή: **ΤΣΙΑΝΤΟΥΛΑΣ ΣΩΚΡΑΤΗΣ**

Όνομα Υπεύθυνου Καθηγητή: **ΛΑΖΑΡΙΔΗΣ ΘΕΜΙΣΤΟΚΛΗΣ**

Contents

Περίληψη.....	3
Abstract	4
Εισαγωγή	5
Λειτουργίες ανθρώπινου Δυναμικού και Ορισμοί	7
1.1 Ορισμοί	7
MME	8
Πόροι Ανθρώπινου Δυναμικού.....	8
Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων	8
Επαγγελματική Κατάρτιση.....	8
1.2 Λειτουργίες	9
Επίτευξη ισορροπίας επαγγελματικής και προσωπικής ζωής.....	10
Εκπαίδευση και ανάπτυξη	10
Αποζημίωση και προνόμια	10
2. Θέματα & Λύσεις Ανθρώπινου Δυναμικού	11
2.1 Επιπτώσεις της Παγκοσμιοποίησης	11
2.2 Συχνά Προβλήματα	15
2.3 Εκπαίδευση Πολιτιστικής Ποικιλομορφίας στο Χώρο Εργασίας	16
Κοινά ζητήματα ποικιλομορφίας	17
Σχέσεις Εργαζομένων	17
Πρόληψη και Εκπαίδευση	18
Νόμοι για τις διακρίσεις στο χώρο εργασίας	18
2.4 Προβλήματα στη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού στις MME	19
3. Επιρροή ανθρώπινου δυναμικού στην οργανωσιακή κουλτούρα	20
4. Παράγοντες που επηρεάζουν τις πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού των MME	22
4.1 Προϋπολογισμός και σύγκρουση προσωπικής/επαγγελματικής ζωής.....	23
4.2 Προκλήσεις στην εκπαίδευση των εργαζομένων	24
5.1 Μειονεκτήματα στην αύξηση της διαφορετικότητας στο χώρο εργασίας	26
Υποχρεωτική Εκπαίδευση.....	26
Αρχή Διευθυντή Προσλήψεων.....	26
Σχέσεις στο χώρο εργασίας	27
Περιορισμοί	27
5.2 Ο Ρόλος του Ανθρώπινου Δυναμικού στην Εκπαίδευση στη Διαφορετικότητα	28
Ανάπτυξη Πολιτικής	29
Ενίσχυση	29
Καινοτομία.....	30

Πολιτισμός	30
5.3 Οι επιπτώσεις της στάσης των εργαζομένων στην παραγωγικότητα.....	31
5.4 Οι μεγαλύτερες προκλήσεις	32
6. Η περίπτωση της Κίνας.....	34
6.1 Βάση στο "Guanxi"	34
6.2 Η έλλειψη επαγγελματικής κατάρτισης	34
6.3 Διαφορετικές προοπτικές για τα προβλήματα Ανθρώπινου Δυναμικού.....	35
6.4 Έλλειψη Επαγγελματικής Κατάρτισης	37
6.5 Ανεπαρκής Ικανότητα Διαχείρισης.....	39
6.6 Σύστημα διαχείρισης ταλέντων	41
6.7 Εκπαίδευση που δεν αποδίδει.....	42
6.8 Λήψη Αποφάσεων.....	43
6.9 Ακατάλληλο ανθρώπινο δυναμικό.....	43
6.10 Στυλ διαχείρισης και προσωπικότητα	44
Συμπεράσματα	47
Βιβλιογραφία.....	48

Περίληψη

Οι ΜΜΕ έχουν διαδραματίσει σημαντικό ρόλο στην τόνωση της οικονομικής ανάπτυξης, την αύξηση της απασχόλησης, την επέκταση των εξαγωγών και την προώθηση των επιστημονικών και τεχνολογικών καινοτομιών. Ωστόσο, η διαχείριση ανθρώπινων πόρων είναι πολύ περίπλοκη, χρειάζεται ένα στρατηγικό όραμα, όχι απλώς ένα έγγραφο, και πρέπει να αντιμετωπίζεται μακροπρόθεσμα. Οι στόχοι της παρούσας εργασίας ήταν οι εξής:

- Να αποσαφηνιστούν τα προβλήματα που μπορεί να προκύψουν στη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού
- Να δοθούν κάποιες ευρείες λύσεις στα προβλήματα που θα περιγραφούν
- Να επισημανθούν μέτρα και συμπεριφορές που μπορεί να λάβει μια επιχείρηση προκειμένου να εμποδίσει την ανάπτυξη των προβλημάτων πάνω στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού.

Οι στόχοι αυτοί ερευνήθηκαν ειδικότερα και μέσα από το case study των ΜΜΕ της Κίνας.

Βρέθηκε ότι το “Guanxi”, η κινέζικη φιλοσοφία HRM μπορεί να είναι προβληματική. Άλλα προβλήματα ήταν η έλλειψη κατάρτισης, οι έλλειψη προοπτικών, η μη αποδοτική εκπαίδευση, η ελλιπής ικανότητα διαχείρισης, το ακατάλληλο ανθρώπινο δυναμικό, η μη αποδοτικότητα του συστήματος διαχείρισης ταλέντων καθώς και αδυναμίας στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων.

Λέξεις κλειδιά: MME, μανατζμεντ, HRM, Κίνα

Abstract

SMEs have played an important role in stimulating economic growth, increasing employment, expanding exports and promoting scientific and technological innovation. However, human resource management is very complex, it needs a strategic vision, not just a document, and it needs to be tackled in the long run. The objectives of this work were:

- Clarify problems that may arise in human resource management
- To give some broad solutions to the problems that will be described
- Identify measures and behaviors that a company can take in order to prevent the development of problems in the management of human resources.

These objectives were investigated in particular through the case study of the Chinese media.

Guanxi, the Chinese HRM philosophy, has been found to be problematic. Other problems were lack of training, lack of prospects, inefficient education, inadequate management capacity, inadequate human resources, inefficiency of the talent management system as well as inability in decision-making processes.

Keywords: SME, management, HRM, China

Εισαγωγή

Τα τελευταία χρόνια παρατηρήθηκε ανάπτυξη της παγκόσμιας οικονομίας. Η οικονομική ανάπτυξη της Κίνας, για παράδειγμα, ήταν κατά μέσο όρο σχεδόν 10 τοις εκατό ετησίως τα τελευταία 25 χρόνια . Η οικονομία της Λαϊκής Δημοκρατίας της Κίνας αποτελεί πρόκληση για κάθε θεωρητικό ή επαγγελματία στις κοινωνικές επιστήμες, δεδομένης της απaráμιλλης διαρκούς ανάπτυξης της τις τελευταίες τρεις δεκαετίες, καθιστώντας την σήμερα την τέταρτη μεγαλύτερη οικονομία στον κόσμο και αναμένεται να γίνει η δεύτερη μεγαλύτερη οικονομία έως το 2030 . Η κύρια κινητήρια δύναμη ανάπτυξης του ήταν ο ιδιωτικός τομέας, ο οποίος λειτουργεί με βάση τις καπιταλιστικές αρχές της αγοράς ιδιωτικών κεφαλαίων και ιδιοκτησίας με γνώμονα τα κέρδη, παράλληλα με τον κρατικό τομέα, που βασίζεται στις αρχές της σοσιαλιστικής συγκεντρωτικής οικονομίας διοίκησης (Zhu et al, 2020).

Ως ουσιαστικό μέρος του οικονομικού συστήματος στην Κίνα, οι ιδιωτικές εταιρείες κέρδισαν σταδιακά την υποστήριξη και τις επενδύσεις από την κυβέρνηση. Δεδομένου ότι οι πολύ μικρές επιχειρήσεις, ιδίως εκείνες που δραστηριοποιούνται στον άτυπο τομέα, αποτελούν τη συντριπτική πλειοψηφία των επιχειρήσεων στις περισσότερες αναπτυσσόμενες χώρες. Επιπλέον, οι ΜΜΕ , που αντιπροσωπεύουν πάνω από το 90% των επιχειρήσεων σε όλες τις χώρες, αποτελούν σημαντική πηγή παραγωγής και απασχόλησης . Τι είναι λοιπόν οι ΜΜΕ; Ο ορισμός των "ιδιωτικών εταιρειών" εδώ μπορεί να τοποθετηθεί ως εξής: μια ιδιωτική εταιρεία εταιρεία είναι μια επιχειρηματική εταιρεία που ανήκει είτε σε μη κυβερνητικούς οργανισμούς είτε σε σχετικά μικρό αριθμό κατόχων που δεν διαπραγματεύονται τη μετοχή δημόσια στο χρηματιστήριο . Σύμφωνα με το Economic Observer, ένα έγκυρο περιοδικό, τα τελευταία χρόνια, οι ιδιωτικές επιχειρήσεις συνεισφέρουν σε τεράστια ποσοστά του ΑΕΠ των χωρών και δημιούργησαν πάνω από το 80% των νέων θέσεων εργασίας παγκοσμίως, ενώ σε κάποιες περιπτώσεις κατέθεσαν το 65% όλων των διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας για νέες εφευρέσεις και παρήγαγαν περισσότερο από το 80% νέων προϊόντων . Όπως προαναφέρθηκε, οι ΜΜΕ , αντιπροσωπεύουν πάνω από το 90% των επιχειρήσεων σε όλες τις χώρες . Δηλαδή, είναι η πλειοψηφία των ιδιωτικών εταιρειών (Wang et al, 2013).

Η αυξανόμενη σημασία των ιδιωτικών εταιρειών τράβηξε την προσοχή της παγκόσμιας γνώμης. Σε μια συνεδρίαση του Κρατικού Συμβουλίου, ο πρωθυπουργός της Κίνας Wen Jiabao επισημαίνει: «Όχι μόνο η ενθάρρυνση, η υποστήριξη και η καθοδήγηση της ανάπτυξης της μη κρατικής οικονομίας συμβάλλει στην προώθηση της οικονομικής ευημερίας στις αστικές και αγροτικές περιοχές και στην αύξηση των δημοσιονομικών εσόδων, αλλά είναι επίσης ευεργετικό για τη δημιουργία νέων θέσεων εργασίας, τη βελτίωση της ζωής των ανθρώπων, τη βελτίωση της οικονομικής δομής και την επιτάχυνση της οικονομικής ανάπτυξης. Έχει επίσης σημαντική στρατηγική σημασία για την υλοποίηση μιας κοινωνίας που ευημερεί πλήρως και για την προώθηση της διαδικασίας του σοσιαλιστικού εκσυγχρονισμού». Έτσι μπορούμε να αντιληφθούμε ότι η Κίνα (όπως και πολλές άλλες χώρες) έχει αντιληφθεί γρήγορα την σημασία των MME (Sizhen et al, 2005).

Στα πλαίσια αυτά είναι σημαντική μία κυβέρνηση που θα φροντίσει περαιτέρω για την ανάπτυξη των μεσαίων και μικρών εταιρειών, θα τελειοποιήσει το χρηματοπιστωτικό σύστημα για να υποστηρίξει την ανάπτυξη μεσαίων και μικρών εταιρειών, θα υποστηρίξει την ίδρυση πλατφόρμα δημόσιας υπηρεσίας, θα προωθήσει την ανάπτυξη της υγείας του αρχικού ταμείου σταδιοδρομίας, θα βοηθήσει την ίδρυση μεσαίων και μικρών εταιρειών στην πρόωμη ανάπτυξή τους και θα επιταχύνει τη δημιουργία συστήματος εγγύησης πιστώσεων. Επιπλέον, οι ιδιωτικές εταιρείες κέρδισαν ισχυρή υποστήριξη από κρατικές εισηγμένες τράπεζες σε όλο τον κόσμο. Ειδικά οι μεσαίες και μικρές εταιρείες, που αποτελούν την πλειοψηφία των ιδιωτικών εταιρειών.

Μέχρι το 2010, η ICB ίδρυσε περισσότερα από 1000 εξειδικευμένα πρακτορεία για μεσαίες και μικρές εταιρείες . Η ICB δεν είναι η μόνη που ενδιαφέρεται για μεσαίες και μικρές ιδιωτικές εταιρείες. Η Bank of China Limited , η τράπεζα που καταλαμβάνει την τρίτη θέση στη λίστα με τις «πέντε μεγαλύτερες κινεζικές εμπορικές τράπεζες», ενίσχυσε επίσης την υποστηρικτική της δύναμη στις μεσαίες και μικρές ιδιωτικές εταιρείες (Yang et al, 2020). Στη συνεδρίαση της ετήσιας έκθεσης απόδοσης του 2009, ο πρόεδρος της BCL Li Hui είπε, «το 2009, η BCL έδωσε περισσότερη υποστήριξη στις μεσαίες και μικρές εταιρείες, ο αριθμός των μικρών πιστωτικών πελατών αυξήθηκε περισσότερο από 50%, το πιστωτικό υπόλοιπο αυξήθηκε κατά 100 δισεκατομμύρια. αυξημένο ποσοστό 130% . Η Κίνα βρίσκεται στο δρόμο προς μια οικονομία προσανατολισμένη στην αγορά, δεν αποτελεί έκπληξη

το γεγονός ότι οι επιχειρήσεις των ιδιωτικών εταιρειών επεκτείνονται γρήγορα. Όπως αναφέρθηκε παραπάνω, η επέκταση των ιδιωτικών εταιρειών ενθαρρύνθηκε από η κυβέρνηση στην Κίνα, αφού θα λύσει μερικά από τα κοινωνικά προβλήματα, π.χ. την ανεργία. Το πιο σημαντικό, η άνθηση των ιδιωτικών εταιρειών δημιουργεί αξία, η οποία ωθεί την οικονομική ανάπτυξη στην Κίνα (Wong & Tong, 2013).

Αλλά η κυβέρνηση δεν είναι η μόνη που αισιοδοξεί για τις μεσαίες και μικρές ιδιωτικές εταιρείες, το ίδιο κάνουν και οι Κινέζοι επιχειρηματίες. "Ο 21ος αιώνας δεν ανήκει στις μεγάλες επιχειρήσεις και την παραγωγή μεγάλης κλίμακας, είναι λαχταράει μικρές εταιρείες με όνειρα. Χρησιμοποιώ όλη την ενέργεια στη ζωή μου για να υποστηρίξω την ανάπτυξη των μεσαίων και μικρών εταιρειών. Κάθε φορά που συμμετέχω στο φόρουμ των μικρών εταιρειών, μπορώ να δω τον ενθουσιασμό και το πάθος, μπορώ να δω τη διάθεση να αλλάξουν τον εαυτό τους, να αλλάξουν τους άλλους και να αλλάξουν τις οικογένειές τους», λέει ο Ma Yun, Διευθύνων Σύμβουλος της εταιρείας Alibaba.com . Η εταιρεία Alibaba.com είναι η μεγαλύτερη εταιρεία Διαδικτύου στην Κίνα και η δεύτερη στον κόσμο (Yang et al, 2020).

Οι στόχοι της παρούσας εργασίας είναι οι εξής:

- Να αποσαφηνιστούν τα προβλήματα που μπορεί να προκύψουν στη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού
- Να δοθούν κάποιες ευρείες λύσεις στα προβλήματα που θα περιγραφούν
- Να επισημανθούν μέτρα και συμπεριφορές που μπορεί να λάβει μια επιχείρηση προκειμένου να εμποδίσει την ανάπτυξη των προβλημάτων πάνω στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού

Αυτά θα αναλυθούν, επιπλέον, και μέσα από το παράδειγμα της Κίνας και των Κινέζικων ΜΜΕ.

Λειτουργίες ανθρώπινου Δυναμικού και Ορισμοί

1.1 Ορισμοί

Για να επεξηγηθεί σωστά η βιβλιογραφία, αρκετές σημαντικές έννοιες που παρουσιάζονται σε αυτό το άρθρο εξηγήθηκαν παρακάτω.

MME

Η έννοια των μεσαίων και μικρών επιχειρήσεων μπορεί να γίνει κατανοητή με διαφορετικούς τρόπους. Σε αυτή την εργασία, ωστόσο, ορίσαμε την έννοια των μεσαίων και μικρών επιχειρήσεων με βάση τον αριθμό των εργαζομένων που έχουν. Πιο πρόσφατα στην Κίνα, οι MME 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 . Σε αυτόν τον ορισμό, μικρομεσαίες επιχειρήσεις είναι εκείνες με λιγότερους από 100 υπαλλήλους (Van de Vrande et al, 2009).

Πόροι Ανθρώπινου Δυναμικού

Το ανθρώπινο δυναμικό μπορεί να οριστεί σε διάφορους παράγοντες. Οι συνέπειες αυτού είναι ότι το αποτελεσματικό HRM εξαρτάται από τις δεξιότητες, τις στάσεις και την εμπειρία ενός ατόμου. Η εκπαίδευση και η ανάπτυξη τόσο για τους ίδιους όσο και για τους υπαλλήλους τους θα εξαρτηθούν επίσης από αυτούς τους παράγοντες . Κάποιοι μελετητές υποστηρίζουν ότι μια προσέγγιση «απόσβεσης» στην εκπαίδευση και την ανάπτυξη είναι η καλύτερη μέθοδος για εταιρείες σε αυτό το στάδιο ωριμότητας (Achanga et al, 2006). Δηλαδή, η κατάρτιση, ως μέρος του ανθρώπινου δυναμικού, θεωρείται ως ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες του ανθρώπινου δυναμικού.

Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων

Η επιστημονική διαχείριση ανθρώπινων πόρων πρέπει να είναι στρατηγική. Το Strategic HRM παρέχει στις επιχειρήσεις την εσωτερική ικανότητα προσαρμογής και 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 (Lu & Beamish, 2001)

Επαγγελματική Κατάρτιση

Η επαγγελματική εκπαίδευση ή επαγγελματική εκπαίδευση και κατάρτιση , που ονομάζεται επίσης σταδιοδρομία και τεχνική εκπαίδευση , προετοιμάζει τους εκπαιδευόμενους για θέσεις εργασίας που βασίζονται σε χειρωνακτικές ή πρακτικές δραστηριότητες, παραδοσιακά μη ακαδημαϊκές, και σχετίζεται πλήρως με ένα συγκεκριμένο επάγγελμα, επάγγελμα ή επάγγελμα (Lu & Beamish, 2001). Μερικές

φορές αναφέρεται ως τεχνική εκπαίδευση καθώς ο εκπαιδευόμενος αναπτύσσει άμεσα τεχνογνωσία σε μια συγκεκριμένη ομάδα τεχνικών ή τεχνολογίας .

1.2 Λειτουργίες

Οι λειτουργίες του ανθρώπινου δυναμικού διαφέρουν σημαντικά από τις πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού. Οι λειτουργίες αποτελούνται από συναλλακτικές δραστηριότητες που μπορούν να διεκπεραιωθούν εσωτερικά ή να ανατεθούν εύκολα σε εξωτερικούς συνεργάτες. Οι πρακτικές είναι εν μέρει εννοιολογικές, ενώ συμβάλλουν στην υλοποίηση μιας στρατηγικής ανθρώπινου δυναμικού, που αποτελούνται από συστήματα που ακολουθούν τον συνήθη ή συνήθη τρόπο επιχειρηματικής δραστηριότητας. Ο όρος «βέλτιστες πρακτικές» αναφέρεται στα συστήματα ανθρώπινου δυναμικού που έχουν τον μεγαλύτερο αντίκτυπο στο εργατικό δυναμικό και στον οργανισμό (Garengo et al, 2001).

Οι συναλλακτικές λειτουργίες ανθρώπινων πόρων περιλαμβάνουν διαχείριση παροχών, τήρηση αρχείων και επεξεργασία νέων εργαζομένων και μισθοδοσίας. Ο βαθμός στον οποίο το προσωπικό του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού χειρίζεται αυτές τις συναλλακτικές λειτουργίες εξαρτάται από την τεχνογνωσία του, το μέγεθος του εργατικού δυναμικού και τον προϋπολογισμό του τμήματος.

Σε πολλές περιπτώσεις, ο προϋπολογισμός του τμήματος μπορεί να υποστηρίξει την εξωτερική ανάθεση αυτών των συναλλακτικών λειτουργιών, αφήνοντας έτσι χρόνο στο προσωπικό ανθρώπινου δυναμικού να αφιερώσει την προσοχή του στη στρατηγική διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού αντί να εστιάζει σε καθήκοντα τύπου διοίκησης προσωπικού (Zeng et al, 2010).

Οι πρακτικές πρόσληψης και επιλογής ανθρώπινου δυναμικού βασίζονται γενικά στην αποστολή του οργανισμού και στην κουλτούρα του χώρου εργασίας. Για παράδειγμα, οι εργοδότες που αναγνωρίζουν την αξία της ποικιλομορφίας στο χώρο εργασίας ασπάζονται πρακτικές πρόσληψης που έχουν σχεδιαστεί για να προσελκύσουν μια ποικιλία υποψηφίων. Οι πρακτικές πρόσληψης αποτελούν τη βάση των δραστηριοτήτων και λειτουργιών πρόσληψης, όπως η χορηγία εκθέσεων σταδιοδρομίας σε κολέγια και πανεπιστήμια με διαφορετικούς φοιτητικούς πληθυσμούς, η διαφήμιση κενών θέσεων εργασίας σε διάφορους χώρους για να προσεγγίσει ένα ευρύ κοινό (Singh et al, 2008).

Επίτευξη ισορροπίας επαγγελματικής και προσωπικής ζωής

Η εφαρμογή ευέλικτων προγραμμάτων εργασίας, η παροχή στους εργαζομένους με επιλογές τηλεργασίας και η εκπαίδευση των εποπτών για να εντοπίζουν σημάδια άγχους στο χώρο εργασίας υποδηλώνει ότι η οργανωτική κουλτούρα υποστηρίζει τους εργαζόμενους να επιτύχουν ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής (Sing et al, 2008). Η διαχείριση της εφοδιαστικής προγραμματισμού, η τροποποίηση της τεχνολογίας για απομακρυσμένη πρόσβαση και η διεξαγωγή εκπαιδευτικών συνεδριών είναι ουσιαστικά συναλλακτικές λειτουργίες. Ωστόσο, αυτές οι λειτουργίες τελικά δημιουργούν ένα εργασιακό περιβάλλον προσανατολισμένο στα αποτελέσματα, επειδή επιτρέπουν μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα και, ως εκ τούτου, αυξάνουν τον χρόνο που πρέπει να αφιερώσουν οι εργαζόμενοι στις οικογενειακές υποχρεώσεις και τις προσωπικές τους προσπάθειες (Carson et al, 1995).

Εκπαίδευση και ανάπτυξη

Η εκπαίδευση και η ανάπτυξη είναι λειτουργίες διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού που περιλαμβάνουν προσανατολισμό σε νέους εργαζομένους, εκπαίδευση δεξιοτήτων εργασίας, κατάρτιση ηγεσίας και επαγγελματική ανάπτυξη. Αυτές οι δραστηριότητες βελτιώνουν τις εργασιακές δεξιότητες των εργαζομένων στις τρέχουσες θέσεις τους και τους εξοπλίζουν με δεξιότητες και τεχνογνωσία για διαλειτουργική εργασία που μπορεί να αυξήσει την αξία τους για τον οργανισμό. Η επαγγελματική ανάπτυξη υποστηρίζει τη στρατηγική σχεδιασμού της διαδοχής ενός οργανισμού προετοιμάζοντας τους μελλοντικούς ηγέτες για θέσεις εργασίας υψηλότερου επιπέδου και μεγαλύτερη υπευθυνότητα. Οι λειτουργίες εκπαίδευσης και ανάπτυξης διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού αντικατοπτρίζουν πρακτικές προώθησης από μέσα και υποστηρίζουν τους εργασιακούς στόχους των εργαζομένων (Terziovski, 2010).

Αποζημίωση και προνόμια

Η αποζημίωση και τα οφέλη συχνά εξετάζονται μαζί, παρουσιάζοντας μια ολοκληρωμένη άποψη για το πώς οι εργοδότες ανταμείβουν τους εργαζομένους τους. Ωστόσο, μια ματιά στην αποζημίωση από μόνη της προσφέρει μια σαφέστερη

εικόνα των πρακτικών διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, επειδή οι συνολικοί μισθοί των εργαζομένων, συμπεριλαμβανομένων των μισθών, των παροχών και των σχετικών φόρων, μπορεί να αποτελούν έως και το 70 τοις εκατό του κόστους ενός εργοδότη για τη λειτουργία της επιχείρησής του, σύμφωνα με έκθεση του 2018 (Moeuf et al, 2018). Οι παροχές από μόνες τους μπορούν να αντιπροσωπεύουν το 30% του συνολικού κόστους εργασίας και αυξάνονται με γρήγορους ρυθμούς, σε μεγάλο βαθμό λόγω των αυξήσεων των παροχών υγειονομικής περίθαλψης.

2. Θέματα & Λύσεις Ανθρώπινου Δυναμικού

Η λειτουργία του ανθρώπινου δυναμικού είναι κάτι περισσότερο από την εκπλήρωση των αναγκών προσλήψεων, διαχείρισης παροχών, μισθοδοσίας και κατάρτισης μιας εταιρείας (Olawale & Garwe, 2010). Απαιτείται κοινή προσπάθεια μεταξύ της διοίκησης και του ανθρώπινου δυναμικού για την κάλυψη των αναγκών των εργαζομένων και την ανάπτυξή τους ως στρατηγικά περιουσιακά στοιχεία της επιχείρησης. Ορισμένα ζητήματα ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού που εμφανίζονται σε όλα τα είδη των οργανισμών για τα οποία οι ιδιοκτήτες επιχειρήσεων θα πρέπει να αντιμετωπίσουν, είναι τα εξής:

2.1 Επιπτώσεις της Παγκοσμιοποίησης

Ενώ η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού εξακολουθεί να εδραιώνεται ως ακαδημαϊκό πεδίο, τα προβλήματά της είναι κοινά σε πολλές επιχειρήσεις παγκοσμίως. Για να κατανοηθούν τα τρέχοντα ζητήματα ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού, είναι σημαντικό να αναγνωριστεί η επιρροή της οικονομίας «του ενός κόσμου». Οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί χρειάζονται έναν κοινό ορισμό του όρου «εργασία», επειδή οι εταιρείες μπορεί να προσλάβουν άτομα από άλλες χώρες και από άλλες κουλτούρες. Οι εργαζόμενοι αλληλεπιδρούν με άτομα που έχουν διαφορετικές εργασιακές στάσεις, αλλά πρέπει να επικοινωνούν αποτελεσματικά για να επιτύχουν στη δουλειά τους. Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να ανιταλαμβάνονται τα οφέλη από την πρόσληψη ενός, για παράδειγμα, ενός ξένου αλλά και ο ξένος θα πρέπει να αντιληφθεί τα «θέλω» της επιχείρησης που θα τον προσλάβει. Κρίσιμο ρόλο σε αυτό το ζήτημα παίζει η ισότητα, στοιχείο που θα πρέπει να διέπει κάθε MME (Olawale & Garwe, 2010).

Σε πολλές ΜΜΕ οι εργαζόμενοι προέρχονται από μια μεγάλη ποικιλία υπόβαθρων, με διαφορετικές εμπειρίες και πεποιθήσεις. Ως εκ τούτου, οι εργοδότες προσπαθούν να υποστηρίξουν την ισότητα στο χώρο εργασίας. Τα οφέλη της διαφορετικότητας μπορούν να φανούν στο τελικό αποτέλεσμα της εταιρείας καθώς οι εταιρείες προσπαθούν να βελτιστοποιήσουν τις πιθανότητες που έχουν για να κατακτήσουν το μεγαλύτερο μερίδιο της αγοράς. Τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα των διαφόρων στρατηγικών ποικιλομορφίας του εργατικού δυναμικού θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη για την επίτευξη των πλεονεκτημάτων της ισότητας χωρίς τη μη βιώσιμη χρήση των πόρων της εταιρείας. Πάνω από όλα όμως, θα πρέπει όλοι οι εργαζόμενοι να αντιμετωπίζονται ως ίσοι (Moeuf et al, 2018).

Όταν υπάρχει ισότητα στο χώρο εργασίας, όλα τα άτομα έχουν την ίδια δυνατότητα να αναζητήσουν ευκαιρίες και να αναπτύξουν τις δεξιότητές τους. Οι εργοδότες είναι σε θέση να δουν πόσο μπορεί να ηγηθεί κάθε εργαζόμενος και ποια είναι τα κίνητρά του. Αυτό αποδεικνύεται σημαντικό στοιχείο κατά την επιλογή ηγετών με δυνατότητες ανάπτυξης και τη διαχείριση του γενικού εργατικού δυναμικού (Beck et al, 2005).

Η διαφορετικότητα στο εργατικό δυναμικό είναι σημαντικό στοιχείο για κάθε εταιρεία. Οι διαφορετικοί εργαζόμενοι φέρνουν φιλοδοξίες, νέες προοπτικές και δημιουργική επίλυση προβλημάτων στο εργατικό δυναμικό που μπορεί να καθοδηγήσει την πορεία της καριέρας τους ενώ οδηγεί την εταιρεία σε νέες κατευθύνσεις. Έτσι, το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού καλείται να συγκεράσει τα ετερόκλιτα χαρακτηριστικά των υπαλλήλων προς όφελος της εταιρείας.

Τα οφέλη της ισότητας γίνονται αισθητά τόσο στους εργαζόμενους όσο και στις εταιρείες. Το γεγονός ότι οι ευκαιρίες είναι διαθέσιμες σε όλους τους εργαζόμενους όταν υπάρχει ισότητα στο χώρο εργασίας σημαίνει ότι οι εργαζόμενοι μπορεί να είναι σε θέση να συνεισφέρουν στην εταιρεία με διαφορετικούς τρόπους με την πάροδο του χρόνου, αξιοποιώντας τα ταλέντα και τις ικανότητες του καθενός. Για παράδειγμα, ένας εργάτης που έχει κάποια εκπαίδευση στη λογιστική και τα οικονομικά μπορεί τελικά να μεταφερθεί στο τμήμα οικονομικών (Reuber & Fischer, 1997).

Εάν οι εργοδότες πρέπει να καταργήσουν ορισμένες θέσεις, οι εργαζόμενοι σε αυτές τις θέσεις μπορούν να υποβάλουν αίτηση για άλλες θέσεις εργασίας εντός της

εταιρείας. Στη συνέχεια, ο εργοδότης μπορεί να διατηρήσει πιστούς εργαζομένους και μπορεί να μην χρειαστεί να καταβάλει τόση προσπάθεια για την πρόσληψη.

Οι κανονισμοί σε τοπικό, πολιτειακό και ομοσπονδιακό επίπεδο υποστηρίζουν την ισότητα στο χώρο εργασίας και αποτρέπουν περιπτώσεις διακρίσεων. Τα οφέλη της διαφορετικότητας σε ένα εργατικό δυναμικό περιλαμβάνουν την προστασία από αγωγές διάκρισης. Όταν μια εταιρεία είναι σε θέση να επιτύχει και να διατηρήσει την ισότητα στο χώρο εργασίας, τα παράπονα, και οι δικαστικές διαφορές λόγω εικαζόμενων παραβιάσεων αυτών των κανονισμών είναι λιγότερο πιθανά, αν και βέβαια, δεν μπορούν πάντα να προληφθούν πλήρως.

Ακόμα, οι εταιρείες που ακολουθούν τις φιλοσοφίες ισότητας στο χώρο εργασίας και εφαρμόζουν κανονισμούς για την υποστήριξη αυτών των φιλοσοφιών μπορούν να δείξουν τις πεποιθήσεις και τη συμμόρφωσή τους στο κοινό. Αυτό μπορεί να βελτιώσει τη φήμη της εταιρείας, κάτι που θα μπορούσε να μεταφραστεί σε περισσότερες πωλήσεις (Desouza & Awazu, 2006). Σύμφωνα με την BlueAlly Services, πολλοί δυνητικοί υπάλληλοι και πελάτες, ιδιαίτερα η νεότερη γενιά, αναζητούν επιχειρήσεις που έχουν φήμη για ένταξη, ποικιλομορφία και κοινωνική συνείδηση. Αντίθετα, η κοινή γνώμη διαμορφώνει μια πιο θετική στάση για μια ΜΜΕ η οποία είναι πιο ευαισθητοποιημένη, π. χ. σε ένα μίνι μάρκετ στο οποίο εργάζεται κάποιο άτομο με ειδικές ανάγκες πολλοί θα είναι εκείνοι που θα επιλέξουν να αγοράσουν και να στηρίξουν την επιχείρηση, ακόμα και αν τα προϊόντα του είναι πιο ακριβά από ενός γειτονικού άλλου καταστήματος (Olawale & Garwe, 2010).

Η διάθεση ευκαιριών εργασίας σε όλους για την υποστήριξη της ισότητας στο χώρο εργασίας προσφέρει στους εργοδότες μια ευρύτερη ομάδα υποψηφίων από την οποία μπορούν να επιλέξουν, γεγονός που καθιστά πιο πιθανό ότι η εταιρεία είναι σε θέση να προσλάβει πραγματικά καταρτισμένους και έμπειρους αιτούντες. Ωστόσο, μια ευρύτερη ομάδα υποψηφίων σημαίνει ότι οι διευθυντές αφιερώνουν περισσότερο χρόνο στον έλεγχο και τη λήψη αποφάσεων. Είναι μεγάλης σημασίας η εκπαίδευση του προσωπικού ανθρώπινου δυναμικού ώστε να διασφαλίζει ότι οι καλύτεροι υποψήφιοι θα προκύψουν από την ομάδα προσλήψεων (Olawale & Garwe, 2010).

Η ισότητα στο χώρο εργασίας, αν και τονίζεται υπό το πρίσμα της ανεκτικότητας και της πολιτιστικής ανεκτότητας, σημαίνει, στην πράξη, ότι κανένας πολιτισμός δεν προωθείται έναντι του άλλου και ότι άνθρωποι από όλα τα κοινωνικά στρώματα

αλληλεπιδρούν μεταξύ τους. Με την πάροδο του χρόνου, οι εργαζόμενοι από διαφορετικά υπόβαθρα και περιοχές μπορεί να χάσουν χαρακτηριστικά που τους καθιστούν μοναδικούς (Rosenbush et al, 2011). Για παράδειγμα, ακόμα κι αν η εταιρεία δεν έχει συγκεκριμένο ενδυματολογικό κώδικα, ένας Ινδός ή Άραβας εργάτης μπορεί να εγκαταλείψει το παραδοσιακό του ενδυματολογικό στυλ για μια πιο κοινά αποδεκτή ενδυμασία εργασίας ώστε να «ταιριάζει» περισσότερο με τη χώρα. Οι υπεύθυνοι εργατικού δυναμικού θα καλούνται να δώσουν το χώρο στους εργαζομένους ώστε αφενός να κρατήσουν τα στοιχεία της πολιτιστικής τους ταυτότητας, αλλά να τους κάνουν να σκεφτούν από μόνοι τους πώς θα μπορούσαν να συμπεριφέρονται ώστε να διαμορφώνεται ένα καλύτερο εργασιακό κλίμα, από το οποίο θα είναι ωφελημένοι τόσο οι ίδιοι όσο και όλη η επιχείρηση (Klewitz & Hansen, 2014).

Για να επιδιώξουν την ισότητα στο χώρο εργασίας, οι εργοδότες πρέπει να ορίσουν την ευρεία έννοια της ισότητας στο χώρο εργασίας και να συμμορφωθούν με περίπλοκους κυβερνητικούς κανονισμούς. Αυτό μπορεί να είναι δύσκολο γιατί οι αντιλήψεις περί ισότητας δεν είναι πάντα οι ίδιες. Οι εργοδότες πρέπει να θεσπίσουν επίσημες πολιτικές για την ισότητα στο χώρο εργασίας, διαφορετικά δεν μπορούν να επιβάλουν πειθαρχικά μέτρα ή να παράσχουν κίνητρα (Olawale & Garwe, 2010).

Επιπλέον, οι εργοδότες πρέπει συχνά να εκπαιδεύουν τους εργαζόμενους με βάση αυτές τις πολιτικές και άλλους κανονισμούς. Αυτή η εκπαίδευση απομακρύνει τους υπαλλήλους από τις εργασίες για τις οποίες προσλήφθηκαν, έστω και για λίγο. Μπορεί να είναι δαπανηρό να έρθει ένας ειδικός και να διδάξει για την ανεκτικότητα και τη σημασία της ισότητας στο χώρο εργασίας. Ωστόσο, η πρόσληψη και η διατήρηση διαφορετικών εργαζομένων δεν είναι δυνατή χωρίς να δοθεί προσοχή στην εταιρική κουλτούρα (Olawale & Garwe, 2010).

Πολλοί οργανισμοί αναζητούν τρόπους για να γίνουν «εκλεκτός εργοδότης», ένας χαρακτηρισμός που σημαίνει ότι η εταιρεία έχει γενικά χαμηλό κύκλο εργασιών, μεγάλη εκτίμηση για το εργατικό δυναμικό της και μια ηγετική ομάδα που υιοθετεί μια ολιστική προσέγγιση για την επιτυχία του οργανισμού. Αυτή η ολιστική προσέγγιση περιλαμβάνει τη διαχείριση ανθρώπινων πόρων, τον τομέα που συχνά αποτελεί το σημείο εκκίνησης για λύσεις σε ζητήματα στο χώρο εργασίας που ταλανίζουν την εταιρεία (Chitthaworn et al, 2011) .

2.2 Συχνά Προβλήματα

Το χαμηλό ηθικό και τα φτωχά επίπεδα δέσμευσης είναι συχνά σημάδια εργασιακή δυσαρέσκεια. Το ηθικό και η δέσμευση είναι έννοιες άυλες και, ως εκ τούτου, είναι δύσκολο να μετρηθούν. Ωστόσο, οι έρευνες ικανοποίησης των εργαζομένων είναι χρήσιμες για τον εντοπισμό των συνθηκών εργασίας που μπορεί να κάνουν τους εργαζόμενους να είναι λιγότερο ενθουσιώδεις για τη δουλειά τους. Για να είναι πραγματικά αποτελεσματικές οι έρευνες, τα στελέχη HR θα πρέπει να συζητούν τα αποτελέσματα της έρευνας και τις αναλύσεις τους με την ηγεσία του οργανισμού για να αναπτύξουν σχέδια δράσης για επόπτες και διευθυντές. Τα σχέδια δράσης παρέχουν έναν χάρτη για την επίλυση προβλημάτων απασχόλησης και τη στρατηγική παρακολούθησης για τη διατήρηση των βελτιώσεων (Desouza & Awazu, 2006).

Τζίρος. Οι συνεντεύξεις εξόδου είναι μια επιλογή με θετικά αποτελέσματα για την κάθε εταιρεία. Το προσωπικό HR λαμβάνει πληροφορίες από τους αποχωρούντες υπαλλήλους σχετικά με τις εμπειρίες τους με την εταιρεία και τον λόγο που αποφάσισαν να παραιτηθούν. Τα δεδομένα από τις συνεντεύξεις εξόδου μπορούν στη συνέχεια να αναλυθούν ανά τμήμα, θέση και θητεία για να προσδιοριστούν ποιοι παράγοντες απασχόλησης προκαλούν την αποχώρηση των εργαζομένων. Για παράδειγμα, ένας υψηλότερος από τον μέσο κύκλο εργασιών σε συγκεκριμένα τμήματα μπορεί να σηματοδοτεί αναποτελεσματική ηγεσία, αγχωτικό φόρτο εργασίας ή περίπλοκες διαδικασίες του τμήματος που επηρεάζουν τον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι αισθάνονται για τη δουλειά τους και την εταιρεία. Τα προληπτικά μέτρα για τη μείωση του κύκλου εργασιών περιλαμβάνουν δύο τομείς που έχουν θετικό αντίκτυπο στις αποφάσεις πρόσληψης και στη διατήρηση των εργαζομένων (Chitthaworn et al, 2011). Αυτά είναι η ποιότητα της διαδικασίας επιλογής και η αποτελεσματικότητα της ηγεσίας της εταιρείας

Στρατηγική Συνεργασία: Αν και η διοίκηση προσωπικού εξελίχθηκε σε διαχείριση ανθρώπινων πόρων, πολλοί ηγέτες και υπάλληλοι εξακολουθούν να βλέπουν το τμήμα HR ως μια απλή διοικητική λειτουργία της επιχείρησης. Το HR θα πρέπει να συμμετέχει στην ανάπτυξη της στρατηγικής κατεύθυνσης της εταιρείας, παρά τις αντιδράσεις από ηγέτες που δεν είναι έτοιμοι να συμπεριλάβουν το HR στο τραπέζι των στελεχών. Για να γίνει αυτό, απαιτείται η επίδειξη της αξίας του πιο πολύτιμου πόρου του οργανισμού -- του εργατικού δυναμικού του -- και η αποσαφήνιση του ρόλου του ανθρώπινου δυναμικού στην ανάπτυξη του εργατικού

δυναμικού. Επιπλέον, πολλά στελέχη πρέπει να δουν τον αντίκτυπο που έχει το HR στην ουσία για να πειστούν ότι το HR αξίζει να είναι στρατηγικός εταίρος (Chitthaworn et al, 2011).

Επωνυμία: Τα ελκυστικά πακέτα αποδοχών και τα ευέλικτα προγράμματα εργασίας δεν είναι οι μόνοι παράγοντες που δημιουργούν έναν επιθυμητό χώρο εργασίας. Τα άτομα που αναζητούν εργασία θέλουν να μάθουν πώς είναι πραγματικά να είναι κανείς υπάλληλος μιας μεγάλης και καταξιωμένης εταιρείας. Τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, η επαγγελματική δικτύωση και οι κοινωνικές εκδηλώσεις, καθώς και διαδραστικές λειτουργίες στον ιστότοπο της εταιρείας και τις σελίδες σταδιοδρομίας υπογραμμίζουν τη διαφάνεια, η οποία βελτιώνει την επωνυμία ως «εκλεκτό εργοδότη» (Zhou et al, 2007)

Συμμόρφωση: Η συμμόρφωση με την ομοσπονδιακή και πολιτειακή εργασιακή νομοθεσία είναι απαραίτητη για να επιβιώσει κάθε εργοδότης. Η κρίσιμη φύση της συμμόρφωσης είναι ένας τομέας που αξίζει να δοθεί προτεραιότητα στο ανθρώπινο δυναμικό. Το HR είναι τελικά υπεύθυνο για τη διασφάλιση ότι η εταιρεία γνωρίζει τις υποχρεώσεις της σχετικά με την ίση απασχόληση, την ασφάλεια στο χώρο εργασίας, τις παροχές των εργαζομένων, τις ώρες εργασίας και τους μισθούς. Η συνεχής εκπαίδευση και η επαγγελματική ανάπτυξη για το προσωπικό ανθρώπινου δυναμικού είναι ένας τρόπος για να διασφαλιστεί ότι έχουν ενημερωμένες γνώσεις σχετικά με θέματα συμμόρφωσης (Rehayu & Day, 2015).

2.3 Εκπαίδευση Πολιτιστικής Ποικιλομορφίας στο Χώρο Εργασίας

Η πολιτιστική πολυμορφία είναι απαραίτητη για τη διατήρηση μιας ισορροπημένης οργάνωσης. Σε παγκόσμιους οργανισμούς των οποίων οι δραστηριότητες περιλαμβάνουν επιχειρηματικές συναλλαγές και συνεργασίες σε άλλες χώρες, η κατανόηση των πολιτισμικών διαφορών είναι το κλειδί για επιτυχημένες επιχειρηματικές συνεργασίες. Οι εργαζόμενοι πρέπει να έχουν επίγνωση της σημασίας του σεβασμού των πολιτισμικών διαφορών των άλλων και οι εργοδότες μπορούν να προσφέρουν εκπαίδευση για να αυξήσουν την ευαισθητοποίηση και να εξοπλίσουν καλύτερα τους εργαζομένους ώστε να λειτουργούν αποτελεσματικά σε διαφορετικούς χώρους εργασίας (Chitthaworn et al, 2011).

Η αναγνώριση και ο σεβασμός των πολιτισμικών διαφορών στο χώρο εργασίας είναι απαραίτητος για την οργανωτική δομή μιας εταιρείας και την υγεία του ανθρώπινου δυναμικού της. Εταιρείες με υπαλλήλους διαφορετικών πολιτισμικών καταβολών αναγνωρίζουν τα οφέλη του να έχουν άτομα με διαφορετικές προοπτικές, δεξιότητες επίλυσης προβλημάτων και δημιουργικότητα. Πολλές εταιρείες επωφελούνται από πολύγλωσσους υπαλλήλους. Η εκπαίδευση είναι το κλειδί για να βοηθήσει τους υπαλλήλους με διαφορετικό υπόβαθρο να κατανοήσουν και να σέβονται τις διαφορές του άλλου, ώστε να μάθουν να συνεργάζονται και να επιτυγχάνουν τους στόχους της εταιρείας (Klewitz & Hansen, 2014).

Κοινά ζητήματα ποικιλομορφίας

Δεν είναι ασυνήθιστο για παγκόσμιες εταιρείες να προσλαμβάνουν υπαλλήλους διαφόρων εθνικοτήτων και εθνοτικών ομάδων. Ζητήματα όπως οι διαφορές στις αμοιβές ή η διαφορετική μεταχείριση των εργαζομένων λόγω πολιτισμικών διαφορών θα μπορούσαν να εκληφθούν ως διακρίσεις. Δίνοντας έμφαση στην ευαισθητοποίηση και την προώθηση της ευαισθησίας σε πολιτιστικά ζητήματα, οι εργοδότες μπορούν να δείξουν ότι αναγνωρίζουν τις συνεισφορές και την αξία όλων των εργαζομένων.

Σχέσεις Εργαζομένων

Η έλλειψη πολιτιστικής ποικιλομορφίας ή η αντίληψη της έλλειψης σεβασμού για άλλους πολιτισμούς μπορεί να είναι επιζήμια για τις παγκόσμιες συνεργασίες. Οι οργανωτικοί ηγέτες μπορούν να επωφεληθούν από την κατανόηση των διαφορών στον τρόπο με τον οποίο είναι δομημένες οι λειτουργίες σε άλλους οργανισμούς. Οι πολιτισμικές διαφορές δεν περιορίζονται στις εθνικότητες και τις φυλετικές σχέσεις. Επεκτείνονται σε τομείς θρησκευτικών απόψεων, σεξουαλικότητας, ακόμη και σε διαφορές στις γεωγραφικές διαφορές που σχετίζονται με τον τόπο ανατροφής του ατόμου (Chitthaworn et al, 2011).

Θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη καθένας από αυτούς τους τομείς κατά την αξιολόγηση της οργανωτικής ισορροπίας. Οι διευθυντές θα πρέπει να επιδεικνύουν ευαισθησία στους υπαλλήλους που εκφράζουν ανησυχία σχετικά με την ικανότητα αλληλεπίδρασης με άλλους στην ομάδα. Σε

ορισμένες περιπτώσεις, η επικοινωνία μπορεί να παρεμποδιστεί λόγω πολιτισμικών διαφορών. Η υπέρβαση αυτών των φραγμών απαιτεί εκπαίδευση και ευαισθησία στις διαφορές των εργαζομένων και διασφάλιση ότι και άλλοι εργαζόμενοι αναγνωρίζουν αυτή τη σημασία.

Πρόληψη και Εκπαίδευση

Είτε ένας οργανισμός έχει παγκόσμιες δραστηριότητες, η πλήρης κατανόηση της πολιτιστικής ποικιλομορφίας είναι επιτακτική ανάγκη για επιτυχημένες επιχειρηματικές δραστηριότητες. Η υποχρεωτική εκπαίδευση για τη διαφορετικότητα για τα στελέχη θα πρέπει να ενσωματωθεί ως μέρος μιας αναπτυξιακής διαδικασίας μάθησης για να διασφαλιστεί ότι οι διευθυντές μπορούν να αντιμετωπίσουν αποτελεσματικά ζητήματα διαφορετικότητας. Παραμένοντας ενήμεροι με τις ομοσπονδιακές κατευθυντήριες γραμμές που διέπουν τις διακρίσεις στην απασχόληση και τη σημασία της πολιτισμικής ποικιλομορφίας και των πρακτικών απασχόλησης, οι διευθυντές εξοπλίζονται για το πώς να χειρίζονται συγκρούσεις στον οργανισμό που μπορεί να προέρχονται από αυτές τις διαφορές. Οι διευθυντές με κατανόηση της σημασίας της πολιτιστικής ποικιλομορφίας μπορούν επίσης να συμβάλουν στις σχέσεις και τη διατήρηση των εργαζομένων (Chitthaworn et al, 2011).

Νόμοι για τις διακρίσεις στο χώρο εργασίας

Οι ηγέτες μιας εταιρείας είναι επιφορτισμένοι με τη διασφάλιση της συμμόρφωσης με τους ομοσπονδιακούς νόμους που διέπουν την ίση μεταχείριση των εργαζομένων ανεξάρτητα από τη φυλή, την εθνικότητα, τις θρησκευτικές απόψεις και πολλά άλλα ατομικά χαρακτηριστικά. Όταν οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι αντιμετωπίζονται διαφορετικά λόγω του ατομικισμού τους, αυτή η αντίληψη θα μπορούσε να οδηγήσει σε νομικά προβλήματα για την εταιρεία. Η Επιτροπή Ίσων Ευκαιριών Απασχόλησης των ΗΠΑ απαγορεύει στις εταιρείες να κάνουν διακρίσεις σε βάρος των εργαζομένων για οποιονδήποτε λόγο. Οι ισχυρισμοί για διακρίσεις στο χώρο εργασίας, εάν αποδειχθούν, θα μπορούσαν να επιφέρουν οικονομικές κυρώσεις για την εταιρεία. Ο ιστότοπος EEOC παρέχει πληροφορίες σχετικά με τους

εργατικούς νόμους και τρόπους αποφυγής διακρίσεων τόσο για τους εργοδότες όσο και για τους εργαζόμενους (Cenamor et al, 2019).

2.4 Προβλήματα στη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού στις ΜΜΕ

Η επιτυχία των μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων θεωρείται συχνά δείκτης οικονομικής υγείας και ενώ οι εταιρείες με λιγότερους από 250 υπαλλήλους μπορεί να είναι λιγότερο περίπλοκες από τις πολυεθνικές, ποικίλα θέματα μεγάλης κλίμακας παρουσιάζουν διαφορετικό συνδυασμό προκλήσεων. Όσοι είναι επιφορτισμένοι με την εφαρμογή συστημάτων και πολιτικών ανθρώπινων πόρων σε μια ΜΜΕ ενδέχεται να αντιμετωπίσουν προκλήσεις που δεν συναντώνται σε μεγαλύτερα τμήματα ανθρώπινου δυναμικού (Russo & Perrini, 2010).

Αρχικά, δεν υπάρχει άτομο υπεύθυνο για το προσωπικό. Πολλές ΜΜΕ δεν διαθέτουν προϋπολογισμό για μόνιμο προσωπικό για να στελεχώσει τμήμα ανθρώπινου δυναμικού. Η μισθοδοσία και η τήρηση αρχείων μπορεί να εκτελούνται από λογιστή ή φοροτεχνικό που ενσωματώνει αυτές τις λειτουργίες σε άλλα καθήκοντα σχετικά με τα οικονομικά. Σε μια τέτοια περίπτωση, τα διευθυντικά στελέχη και οι προϊστάμενοι έχουν μεγαλύτερη ευθύνη να καθορίσουν και να κοινοποιήσουν την πολιτική ανθρώπινου δυναμικού, καθώς και να ολοκληρώσουν τις αξιολογήσεις και τις διαδικασίες πειθαρχίας που είναι τυπικές στο επίπεδο της εποπτείας του προσωπικού. Με τα στοιχεία εργασίας του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού να μοιράζονται και να διασκορπίζονται στην εταιρεία, η διατήρηση της στρατηγικής εστίασης στο ανθρώπινο δυναμικό μπορεί να είναι δύσκολη (Chitthaworn et al, 2011).

Οι συνεχείς προσλήψεις επίσης δημιουργούν ένα ζήτημα στις ΜΜΕ. Η ευαισθητοποίηση των υποψήφιων υπαλλήλων για τις μικρότερες επιχειρήσεις μπορεί να είναι περιορισμένη, σε σύγκριση με διεθνείς εταιρείες υψηλού προφίλ που εμπνέουν περισσότερο σεβασμό. Αυτό μπορεί να φέρει μια ΜΜΕ σε μειονεκτική θέση κατά την πρόσληψη, ακόμη και αν η ΜΜΕ διαθέτει προσωπικό ανθρώπινου δυναμικού αφιερωμένο στις προσλήψεις. Οι αποκρίσεις σε αγγελίες θέσεων εργασίας μπορεί να μην είναι αντίστοιχα πολλές σε σχέση με μια επώνυμη εταιρεία, απλώς λόγω έλλειψης αναγνώρισης ονόματος. Αυτές οι ΜΜΕ χωρίς επίσημα τμήματα ανθρώπινου δυναμικού ενδέχεται να αντιμετωπίσουν ασυνέπεια με την επιτυχία της

πρόσληψης, εάν οι αποφάσεις πρόσληψης κατανεμηθούν μεταξύ των διευθυντών με διαφορετικές αξίες (Zhou et al, 2007).

Ένα ακόμα πρόβλημα έρχεται με την εκπαίδευση για τη διατήρηση των εργαζομένων. Η οικονομία κλίμακας αποτελεί και πάλι πρόκληση για τις ΜΜΕ όταν εκπαιδεύονται οι νεοσύλλεκτοι. Όταν μια επιχείρηση προσβλέπει στο βασικό προσωπικό για να πραγματοποιήσει την εκπαίδευση των νέων, αλλά εξακολουθεί να απαιτεί να είναι ταυτόχρονα παραγωγικοί οι εκπαιδευτές, ένας νέος προσλαμβανόμενος μπορεί να λάβει λιγότερες οδηγίες πριν ριχτεί στην παραγωγή, που αναμένεται να μάθει καθώς εργάζεται. Η δημιουργία εκπαιδευτικού υλικού και εγχειριδίων προσανατολισμού μπορεί επίσης να καταπονήσει τους πόρους μιας ΜΜΕ που βασίζεται στην εργασιακή κουλτούρα για να προσανατολίσει το προσωπικό της (Chitthaworn et al, 2011).

Τέλος, προβλήματα προκύπτουν και από τις αντιλήψεις των ίδιων των ΜΜΕ για το ανθρώπινο δυναμικό. Είναι σύνηθες πολλοί ιδιοκτήτες μικρών επιχειρήσεων να χειρίζονται συστήματα ανθρώπινου δυναμικού διαισθητικά, χωρίς θεωρητική κατανόηση όρων και εννοιών. Οι ΜΜΕ τείνουν να βλέπουν τις πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού με σχετικά απλούς τρόπους, σύμφωνα με μια μελέτη του 2004 από το Πανεπιστήμιο Cornell. Οι συμμετέχοντες στη μελέτη ήταν εξοικειωμένοι με τις πρακτικές Ανθρώπινου Δυναμικού, αλλά δεν τις προσδιόρισαν ως τέτοιες και αισθάνονταν ελάχιστη κατανόηση για το πώς αυτές οι πρακτικές επηρέασαν τους υπαλλήλους τους. Αυτές οι ενστικτώδεις στάσεις μπορεί να προσφέρουν αντίσταση στην εισαγωγή πιο επίσημων πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού

3. Επιρροή ανθρώπινου δυναμικού στην οργανωσιακή κουλτούρα

Η οργανωσιακή κουλτούρα είναι ο «σωστός τρόπος σκέψης, δράσης και συμπεριφοράς μέσα σε έναν οργανισμό» Οι διευθυντές λαμβάνουν αποφάσεις

πρόσληψης με βάση την πιθανή προσαρμογή του υποψηφίου στην κουλτούρα του οργανισμού. Οι εργαζόμενοι βασίζουν την απόφαση να αποχωρήσουν αν αυτή η κουλτούρα δεν ταιριάζει στις ανάγκες τους. Λόγω της δυναμικής του και του κύριου στόχου του να επιτύχει ένα παραγωγικό εργατικό δυναμικό, οι λειτουργίες του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού μπορούν να έχουν θετικό ή αρνητικό αντίκτυπο στην εταιρική κουλτούρα σε διάφορους τομείς (Ramdani et al, 2009).

Πρώτιστα, στις σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων. Οι σχέσεις με τους εργαζομένους απαιτούν μια πειθαρχία που μπορεί να επηρεάσει τον οργανισμό ανάλογα με τον τρόπο με τον οποίο το προσωπικό ανθρώπινου δυναμικού αλληλεπιδρά με τους εργαζομένους και την ηγεσία της εταιρείας. Ο στόχος των εργασιακών σχέσεων είναι απλός: η ενίσχυση της σχέσης εργοδότη – εργαζομένου και εργαζομένων μεταξύ τους. Ο τρόπος με τον οποίο το ανθρώπινο δυναμικό διαχειρίζεται τα θέματα σχέσεων με τους εργαζομένους μπορεί να επηρεάσει την οργανωτική κουλτούρα, καλώς ή κακώς. Η ταχεία αντιμετώπιση και επίλυση θεμάτων στο χώρο εργασίας, η προώθηση της ανοιχτής και ειλικρινούς επικοινωνίας μεταξύ ηγεσίας και προσωπικού και η ενίσχυση ότι το HR είναι συνήγορος τόσο για την εταιρεία όσο και για τους εργαζομένους είναι τρόποι να επηρεάσουν θετικά την οργανωσιακή κουλτούρα (Chitthaworn et al, 2011).

Η οργανωσιακή κουλτούρα μπορεί να γίνει τροφή για όσους αναζητούν εργασία σε ολόκληρη την διαδικτυακή και φυσική κοινότητα, εάν το ανθρώπινο δυναμικό αναπτύξει μια αναποτελεσματική δομή αποδοχών. Οι αποδοχές και τα οφέλη είναι σημαντικά εργαλεία για την προσέλκυση και τη διατήρηση ικανών υπαλλήλων. Εάν δεν πληρώνει μια ΜΜΕ τους εργαζόμενους της ανταγωνιστικά ή εάν υπάρχουν βαθιές διαφορές μεταξύ των πρακτικών αμοιβών στελεχών και προσωπικού, μπορεί αυτό να έχει αρνητικό αντίκτυπο στην οργανωσιακή κουλτούρα. Από την άλλη πλευρά, εάν η στρατηγική αποδοχών ανθρώπινου δυναμικού περιλαμβάνει την επιβράβευση των εργαζομένων για τις συνεισφορές τους, την πληρωμή δίκαιων μισθών και την παροχή ολοκληρωμένων παροχών, αυτά θα επηρεάσουν την κουλτούρα με θετικό τρόπο (Chitthaworn et al, 2011).

Ένας άλλος παράγοντας είναι η ασφάλεια. Οι εργοδότες έχουν την υποχρέωση να παρέχουν στους εργαζόμενους ένα ασφαλές περιβάλλον εργασίας χωρίς κινδύνους. Η εκπαίδευση σε αποτελεσματικά μέτρα ασφαλείας, σχέδια εκκένωσης

και αντιμετώπιση περιστατικών στο χώρο εργασίας είναι απαραίτητη για τη διασφάλιση της ασφάλειας και της ευημερίας των εργαζομένων. Η απουσία πολιτικών και διαδικασιών για την ασφάλεια στο χώρο εργασίας οδηγεί σε ένα περιβάλλον όπου οι εργαζόμενοι μπορεί να αισθάνονται ότι απειλούνται, κάτι που με τη σειρά του επηρεάζει αρνητικά την παραγωγικότητα και την οργανωσιακή σας κουλτούρα (Narula, 2004).

Τέλος, εκτός από το HR, οι επόπτες και οι διευθυντές διατηρούν μια θετική οργανωτική κουλτούρα μέσω της αποτελεσματικής ηγεσίας. Η ανάθεση ευθυνών με βάση τις δεξιότητες και τα ενδιαφέροντα των εργαζομένων και η αναγνώριση της συνεισφοράς των εργαζομένων στο τμήμα και τον οργανισμό είναι στοιχεία αποτελεσματικής ηγεσίας. Οι διευθυντές που επικοινωνούν ανοιχτά με τους υπαλλήλους τους, παρέχουν εποικοδομητική ανατροφοδότηση και καθοδηγούν τους εργαζόμενους είναι θεμελιώδεις για μια θετική κουλτούρα στο χώρο εργασίας. Το HR παρέχει εκπαίδευση στους διευθυντές για να αναπτύξουν ηγετικές δεξιότητες και για να διασφαλίσει ότι αυτοί είναι σε θέση να διαχειρίζονται τις λειτουργίες του τμήματός τους και τους υπαλλήλους τους (Russo & Perrini, 2010).

4. Παράγοντες που επηρεάζουν τις πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού των MME

Για να διασφαλιστεί η επιτυχία των οργανωτικών στόχων σε μια MME, τα τμήματα ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να είναι επιχειρηματικοί εταίροι σε στρατηγικό επίπεδο. Σε ορισμένες περιπτώσεις, οι διευθυντές των εταιρειών μπορεί να θεωρούν τους επαγγελματίες ανθρώπινου δυναμικού ως εμπόδιο και να μην τους δίνουν το χώρο που χρειάζονται για να λαμβάνουν αποφάσεις. Τα στελέχη HR στις MME καλούνται να πάρουν αποφάσεις που να μην βρίσκουν σύμφωνους τους ιδιοκτήτες, για παράδειγμα να προτείνουν την απόλυση ενός υπαλλήλου με τον οποίο υπάρχουν καλές σχέσεις με τον ιδιοκτήτη. Ως εκ τούτου, είναι όλο και πιο σημαντικό οι

επαγγελματίες ανθρώπινου δυναμικού να αναγνωρίζουν ορισμένους από τους παράγοντες που επηρεάζουν την ικανότητά τους να συνεισφέρουν αποτελεσματικά.

Τα τμήματα Ανθρώπινου Δυναμικού μπορεί να ορίζουν πολιτικές με βάση τη συμβολή των ανώτερων στελεχών, αλλά εάν τα ανώτερα στελέχη πιστεύουν ότι οι επαγγελματίες ανθρώπινου δυναμικού δεν είναι εκπαιδευμένοι σε ορισμένους τομείς όπως τα οικονομικά, οι προϋπολογισμοί και τα λειτουργικά θέματα, το HR μπορεί να είναι το τελευταίο που θα γνωρίζει για τις εφαρμοσμένες πολιτικές. Μερικές φορές μπορεί να αγνοηθούν οι προσπάθειες από το HR για συμμετοχή στις αποφάσεις που επηρεάζουν τις πολιτικές και τις διαδικασίες, αφήνοντας το HR να επιβάλλει πολιτικές που μπορεί να επηρεάσουν αρνητικά το ηθικό των εργαζομένων

4.1 Προϋπολογισμός και σύγκρουση προσωπικής/επαγγελματικής ζωής

Ένας σημαντικός παράγοντας που πρέπει να ληφθεί υπόψη για το HR είναι η σύγκρουση επαγγελματικής και προσωπικής ζωής για τους τεχνικούς υπαλλήλους. Με την έλευση των τηλεειδοποιητών, των κινητών τηλεφώνων, των tablet και των φορητών υπολογιστών, οι εργαζόμενοι θα μπορούσαν να είναι στη δουλειά ακόμα κι αν βρίσκονται μακριά από το γραφείο. Εναπόκειται στα τμήματα Ανθρώπινου Δυναμικού να αναπτύξουν πρακτικές που ενθαρρύνουν μια υγιή ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και κοινωνικής ζωής (Levy & Powell, 2004).

Εξάλλου, η προβολή του ανθρώπινου δυναμικού ως τμήματος που δεν δημιουργεί έσοδα μπορεί να οδηγήσει σε χαμηλή κατανομή προϋπολογισμού για δραστηριότητες ανθρώπινου δυναμικού. Ωστόσο, με λίγα χρήματα για εκπαίδευση και πρόσληψη, η διατήρηση καλών υπαλλήλων μπορεί να είναι πιο δύσκολη. Οι εταιρείες μπορούν επίσης να επιλέξουν να αναθέσουν σε εξωτερικούς συνεργάτες ορισμένες λειτουργίες, όπως η μισθοδοσία, με αποτέλεσμα την απώλεια του άμεσου ελέγχου της διαδικασίας μισθοδοσίας.

Μια μελέτη τον Αύγουστο του 2011 (Eggers, 2020) που διεξήχθη από το Κέντρο Προηγμένων Μελετών Ανθρώπινου Δυναμικού του Πανεπιστημίου Cornell αναφέρει ότι οι εργαζόμενοι που εκτιμούνταν, αναγνωρίζονται για την απόδοση, παρείχαν δύσκολες εργασίες και λαμβάνουν προαγωγές με βάση τη συνεισφορά και την απόδοση μπορεί να είναι πιο πιθανό να παραμείνουν πιστοί στην εταιρεία. Οι πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού που ενθαρρύνουν τις πολιτικές ανοιχτότητας, την

ελικρινή επικοινωνία, τις δραστηριότητες οικοδόμησης ηθικού και τις λύσεις επίλυσης προβλημάτων αντιπροσωπεύουν μια δέσμευση για την ικανοποίηση των εργαζομένων.

4.2 Προκλήσεις στην εκπαίδευση των εργαζομένων

Θα ήταν ασυνήθιστο για μια πολύ μικρή επιχείρηση να προσλάβει έναν εμπειρογνώμονα ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού, αλλά ένας ειδικός ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να προσφέρει αυτού του είδους την εμπειρία σε μια εταιρεία. Οι ειδικοί ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να βοηθήσουν έναν εργοδότη να δημιουργήσει ένα δυναμικό περιβάλλον μάθησης στο οποίο οι εργαζόμενοι αποκτούν συνεχώς νέες δεξιότητες για να βοηθήσουν τον εργοδότη τους να παραμείνει ανταγωνιστικός. Πρέπει επίσης να προβλέπουν τις μελλοντικές μαθησιακές ανάγκες του εργατικού δυναμικού, συμπεριλαμβανομένων των αναγκών κατάρτισης των σημερινών εργαζομένων και των αναγκών των εργαζομένων που η εταιρεία δεν έχει ακόμη προσλάβει (Perrini, 2006).

Το να ξεκινήσει κάποιος μια νέα δουλειά μπορεί να είναι συναρπαστικό, εκφοβιστικό και προκλητικό. Οι προνοητικοί εργοδότες χρησιμοποιούν μια ποικιλία στρατηγικών και προγραμμάτων για να βοηθήσουν τους νέους εργαζόμενους να προσαρμοστούν. Αυτά αποσκοπούν στο να κάνουν τους νέους εργαζόμενους πιο άνετους, να τους μνήσουν στην εταιρική κουλτούρα και να τους παρέχουν τις γνώσεις και τις δεξιότητες για να πετύχουν στη δουλειά τους. Τα προγράμματα εξειδίκευσης τείνουν να στοχεύουν στο να εξοικειωθούν οι εργαζόμενοι με την εταιρεία, να τους ειδοποιήσουν για σχετικές πολιτικές και να τους διευκολύνουν (Juergensen et al, 2020). Τα προγράμματα εξειδίκευσης τείνουν να επικεντρώνονται στις ιδιαιτερότητες της εκτέλεσης των καθηκόντων που συνθέτουν τη δουλειά ενός συγκεκριμένου υπαλλήλου.

Ο στόχος της εξειδίκευσης των εργαζομένων είναι να εξοικειώσει έναν εργαζόμενο με το νέο του περιβάλλον. Αυτή η εξοικείωση είναι προς το συμφέρον τόσο του εργαζομένου, ο οποίος μπορεί να νιώθει πιο άνετα αν έχει λίγη καθοδήγηση, όσο

και του εργοδότη, ο οποίος μπορεί να δηλώσει ρητά τις πολιτικές και τις προσδοκίες του. Ο στόχος της εκπαίδευσης των εργαζομένων είναι να διδάξει τις συγκεκριμένες δεξιότητες και παραμέτρους που θα βοηθήσουν έναν εργαζόμενο να πετύχει στη δουλειά του (Chitthaworn et al, 2011).

Οι προσεγγίσεις που ακολουθούν οι επιχειρήσεις για τον προσανατολισμό των εργαζομένων ποικίλλουν, αλλά τείνουν να μοιράζονται την έμφαση που δίνουν σε έννοιες όπως η εταιρική κουλτούρα ή σε κανόνες που ισχύουν για τους υπαλλήλους σε κάθε τμήμα, όπως οι πολιτικές ανθρώπινου δυναμικού. Οι προσεγγίσεις που ακολουθούν οι εταιρείες για την εκπαίδευση των εργαζομένων τείνουν να είναι πολύ πιο συγκεκριμένες, παρέχοντας σε διαφορετικούς υπαλλήλους λεπτομέρειες σχετικά με τον τρόπο εκτέλεσης διαφορετικών εργασιών. Επιπλέον, η εκπαίδευση των εργαζομένων τείνει να ασχολείται με περισσότερες λεπτομέρειες για τον προσανατολισμό των εργαζομένων, αν και αυτό δεν συμβαίνει πάντα (Chitthaworn et al, 2011).

Ο προσανατολισμός των εργαζομένων τείνει να λαμβάνει χώρα κατά τη διάρκεια ενός καθορισμένου χρονικού πλαισίου, όπως ένα πρωί ή μια μέρα. Οι εταιρείες συνήθως αφιερώνουν πολύ λιγότερο χρόνο στον προσανατολισμό των εργαζομένων από ό,τι στην εκπαίδευση, επειδή συχνά υπάρχει λιγότερο έδαφος για κάλυψη. Η εκπαίδευση των εργαζομένων μπορεί να διαρκέσει εκτεταμένο χρονικό διάστημα, με τις περιόδους εκπαίδευσης να διαρκούν μερικές φορές ημέρες ή ακόμη και μήνες. Η εκπαίδευση συχνά ενσωματώνεται στην καθημερινή ρουτίνα εργασίας, καθώς οι εργαζόμενοι γίνονται ικανοί στις εργασίες μέσω της επανάληψης και της εξάσκησης (Hadjimanolis, 1999).

Το επιθυμητό αποτέλεσμα της εξειδίκευσης από την πλευρά των εργαζομένων σε μια νέα πρόσληψη είναι να αποκτήσει μια άνεση σε έναν άγνωστο χώρο εργασίας και να κατανοήσει τους ρυθμούς και τις προσδοκίες της εταιρείας στο σύνολό της. Το επιθυμητό αποτέλεσμα της εκπαίδευσης των εργαζομένων για την εταιρεία είναι ένας νέος υπάλληλος να μάθει τις δεξιότητες και τις ευθύνες της ατομικής του δουλειάς και να εξασκηθεί για να ανταποκριθεί στην ταχύτητα και να μάθει να αξιολογεί κριτικά τις καταστάσεις (Hall et al, 2004).

5.1 Μειονεκτήματα στην αύξηση της διαφορετικότητας στο χώρο εργασίας

Οι ΜΜΕ προσπαθούν να αυξήσουν την ποικιλομορφία σε όλο το εργατικό δυναμικό. Ωστόσο, οι εταιρείες που εφαρμόζουν τις στρατηγικές τους για την αύξηση της διαφορετικότητας αντιμετωπίζουν μια σειρά από προκλήσεις. Οι προκλήσεις που σχετίζονται με τη δεκτικότητα στην κατάρτιση και την ιεράρχηση των αποφάσεων πρόσληψης βάσει της διαφορετικότητας μπορούν να μετατρέψουν αυτές τις προκλήσεις σε μειονεκτήματα (Chitthaworn et al, 2011).

Υποχρεωτική Εκπαίδευση

Η αύξηση της ποικιλομορφίας στο χώρο εργασίας συχνά περιλαμβάνει υποχρεωτική εκπαίδευση για τη διαφορετικότητα, κατά την οποία οι εργαζόμενοι, οι προϊστάμενοι και οι διευθυντές λαμβάνουν μαθήματα για το πώς να αλληλεπιδρούν καλύτερα με πελάτες, πελάτες και υπαλλήλους που αντιπροσωπεύουν διαφορετικούς πληθυσμούς. Η υποχρεωτική εκπαίδευση για ορισμένους υπαλλήλους ισοδυναμεί με τον εξαναγκασμό των εργαζομένων να αποδεχτούν τη διαφορετικότητα με κάθε κόστος, ανεξάρτητα από την προσωπική τους έκθεση και εμπειρίες (Koh et al, 2007). Η εκπαίδευση που επιβάλλεται στους υπαλλήλους μπορεί να έχει ακούσιες συνέπειες. Οι εργαζόμενοι που αισθάνονται ότι δεν πρέπει να επιβάλλεται η εκπαίδευση στη διαφορετικότητα μπορεί να πιστεύουν ότι η απλή έννοια της διαφορετικότητας είναι πιο σημαντική από οποιοδήποτε άλλο είδος εκπαίδευσης και ανάπτυξης εργαζομένων που παρέχει ο εργοδότης για τη βελτίωση των δεξιοτήτων και των ικανοτήτων των εργαζομένων (Salavou et al, 2004).

Αρχή Διευθυντή Προσλήψεων

Στο όνομα της αυξανόμενης ποικιλομορφίας στο χώρο εργασίας, οι εργοδότες μπορεί να αισθάνονται πίεση να προσλάβουν αιτούντες από διαφορετικές ομάδες. Πολλοί διευθυντές προσλήψεων πιστεύουν ότι οι αποφάσεις των εργοδοτών σχετικά με την αυξανόμενη διαφορετικότητα τους απαιτούν να παραβλέψουν τους υποψήφιους με τα κατάλληλα προσόντα προς όφελος των αιτούντων που φέρνουν διαφορετικότητα - όχι απαραίτητα ταλέντο - στον οργανισμό. Σε αυτές τις συνθήκες, οι διευθυντές προσλήψεων μπορεί να αρχίσουν να δυσανασχετούν για το πώς η αυξανόμενη ποικιλομορφία στο χώρο εργασίας επηρεάζει την ικανότητά τους

να ασκούν ανεξάρτητη κρίση, καθώς και την εξουσία τους στη λήψη αποφάσεων πρόσληψης (Swierczek et al, 2003).

Σχέσεις στο χώρο εργασίας

Οι εργαζόμενοι που συνειδητοποιούν ότι ο στόχος της εταιρείας είναι να αυξήσει τη διαφορετικότητα μπορεί να αισθάνονται ότι είναι λιγότερο σημαντικοί εάν δεν αντιπροσωπεύουν τους τυπικούς διαφορετικούς πληθυσμούς που εστιάζουν στη φυλή, το φύλο, την εθνική καταγωγή, την ηλικία και την αναπηρία. Σε έναν χώρο εργασίας όπου οι εργαζόμενοι δεν ανήκουν σε διαφορετικούς πληθυσμούς, αυτοί οι εργαζόμενοι μπορεί να αισθάνονται υποτιμημένοι και μη εκτιμημένοι, με βάση καθαρά το γεγονός ότι δεν αντιπροσωπεύουν τη διαφορετικότητα. Μπορεί επίσης να πιστεύουν ότι οι εργαζόμενοι από διαφορετικές ομάδες έχουν περισσότερες ευκαιρίες για ανέλιξη, διαταράσσοντας έτσι τις εργασιακές σχέσεις που είχαν κάποτε με συναδέλφους και συναδέλφους (Chitthaworn et al, 2011).

Περιορισμοί

Αν και η αρχή της διαφορετικότητας στο χώρο εργασίας είναι ο αμοιβαίος σεβασμός, η προσαρμογή για τις απαιτήσεις πολλών διαφορετικών ομάδων μπορεί να γίνει επαχθής για τους εργοδότες, καθιστώντας δύσκολη τη διαχείριση της διαφορετικότητας. Τα αιτήματα των εργαζομένων και οι περιορισμοί εργασίας με βάση τη θρησκεία, την εθνική καταγωγή, το φύλο και τη φυλή μπορεί να γίνουν συντριπτικά αν ο χώρος εργασίας σας έχει τόση ποικιλομορφία που χρειάζεται ένα μέλος του προσωπικού ανθρώπινου δυναμικού πλήρους απασχόλησης μόνο για να παρακολουθεί τις ανάγκες διαφορετικών ομάδων στο χώρο εργασίας. Παραδείγματα φιλοξενίας πολλών διαφορετικών πληθυσμών περιλαμβάνουν τη μετάφραση υλικού σε πολλές γλώσσες και τη διάθεση διερμηνέων για συναντήσεις με υπαλλήλους, την αντιμετώπιση απουσιών εργαζομένων λόγω θρησκευτικών πρακτικών ή αναπηριών (Chitthaworn et al, 2011).

5.2 Ο Ρόλος του Ανθρώπινου Δυναμικού στην Εκπαίδευση στη Διαφορετικότητα

Το ανθρώπινο δυναμικό είναι από τα πρώτα τμήματα που προωθούν την εκπαίδευση για τη διαφορετικότητα και, ως εκ τούτου, διαδραματίζει αναπόσπαστο ρόλο στην αξιολόγηση της ανάγκης της εταιρείας για εκπαίδευση ευαισθητοποίησης και ευαισθησίας στη διαφορετικότητα (Salaheldin, 2009). Η άσκηση πίεσης για την υποστήριξη στελεχών της εκπαίδευσης σε θέματα διαφορετικότητας είναι το πρώτο από τα πολλά βήματα για τον επικεφαλής του τμήματος HR -- όπως και η υποστήριξη της απόφασης ότι το εργατικό δυναμικό θα επωφεληθεί από την εκπαίδευση που προωθεί τη συμπερίληψη και θα διευρύνει τους στόχους διαφορετικότητας του οργανισμού σχετικά με την εμπορία των προϊόντων και των υπηρεσιών του (Rizos et al, 2016).

Το να προσδιοριστεί εάν ένας οργανισμός χρειάζεται εκπαίδευση για τη διαφορετικότητα μπορεί να είναι μια απόφαση που λαμβάνει ο επικεφαλής του HR. Εναλλακτικά, η εκπαίδευση θα μπορούσε να επιβληθεί ως ένα στοιχείο μιας συμφωνίας συνδιαλλαγής με μια ομοσπονδιακή ή κρατική αρχή επιβολής του νόμου. Το τελευταίο συμβαίνει συνήθως όταν μια έρευνα καταγγελίας στο χώρο εργασίας αποκαλύπτει αθέμιτες πρακτικές απασχόλησης. Σε κάθε περίπτωση, ο διευθυντής ανθρώπινου δυναμικού ή ο διευθυντής έχει πρωταρχικό ρόλο στην αξιολόγηση της ανάγκης της εταιρείας για εκπαίδευση σε θέματα διαφορετικότητας ή στην αποδοχή των όρων μιας συμφωνίας συνδιαλλαγής ή διαμεσολάβησης (Chitthaworn et al, 2011).

Το ανθρώπινο δυναμικό γενικά διαδραματίζει εξέχοντα ρόλο στην απόφαση εάν θα ανατεθεί σε τρίτους η εκπαίδευση για τη διαφορετικότητα ή η χρήση εσωτερικών πόρων για τη διεξαγωγή εκπαίδευσης εργαζομένων σχετικά με τις κατάλληλες πρακτικές απασχόλησης, ευαισθητοποίησης και ευαισθησίας για τη διαφορετικότητα. Επιπλέον, οι ηγέτες ανθρώπινου δυναμικού για μεγάλους οργανισμούς μπορεί να ηγούνται της διαδικασίας επιλογής της εταιρείας για έναν υπεύθυνο διαφοροποίησης ή ειδικό ΕΕΟ, με βάση το εάν η εταιρεία έχει συνεχή ανάγκη για υποστήριξη και κατεύθυνση στις προσπάθειές της να διαχειριστεί ένα

διαφορετικό εργατικό δυναμικό. Πολλοί ηγέτες Ανθρώπινου Δυναμικού έχουν έντονες γνώσεις σχετικά με τις δυνατότητες των εκπαιδευτών για τη διαφορετικότητα και τη δημιουργία μιας εσωτερικής ομάδας διαχείρισης διαφορετικότητας, η οποία περιλαμβάνει εκπαιδευτές (Chitthaworn et al, 2011).

Ανάπτυξη Πολιτικής

Πριν από την εκπαίδευση για τη διαφορετικότητα ακολουθούν οι πολιτικές για τη διαχείριση διαφορετικού εργατικού δυναμικού και τη δημιουργία συνεκτικών, διαφορετικών ομάδων εργασίας και το ανθρώπινο δυναμικό συνήθως συντάσσει αυτές τις πολιτικές. Στη συνέχεια, οι πολιτικές μεταβιβάζονται στην εκτελεστική ηγεσία και δρομολογούνται κατά τη διάρκεια ειδικής ανακοίνωσης προς τους εργαζόμενους. Εδώ το ανθρώπινο δυναμικό έχει ρόλο στα παρασκήνια, επειδή η υποστήριξη των εργαζομένων για πρωτοβουλίες διαφορετικότητας είναι πιθανό να είναι ισχυρότερη όταν το μήνυμα προέρχεται από τον υψηλόβαθμο ηγέτη του οργανισμού. Είναι η θεωρία trickle-down που υποδηλώνει ότι όταν η εκτελεστική ηγεσία ευνοεί ορισμένες πολιτικές, οι εργαζόμενοι είναι πιθανό να τις υιοθετήσουν επίσης (Keh et al, 2007) . Σε ένα άρθρο με τίτλο, "Σπάζοντας το γυάλινο ταβάνι: δομικά, πολιτιστικά και οργανωτικά εμπόδια που εμποδίζουν τις γυναίκες να επιτύχουν ανώτερες και εκτελεστικές θέσεις", η Merida Johns, Ph.D., γυναίκες' Ο συνήγορος της ηγεσίας και πρώην καθηγήτης στο Πανεπιστήμιο Loyola του Σικάγο, αναφέρει έρευνα που δείχνει ότι οι εργαζόμενοι βλέπουν την αξία του να αγκαλιάζουν τη διαφορετικότητα όταν το κάνει ο CEO τους. Η ανάπτυξη πολιτικής και η εκπαίδευση για την πολυμορφία πάνε χέρι-χέρι, δεν μπορείς ρεαλιστικά να έχεις το ένα χωρίς το άλλο (Rizos et al, 2016).

Ενίσχυση

Το ανθρώπινο δυναμικό ενισχύει την ανάγκη για εκπαίδευση στη διαφορετικότητα μέσω της παροχής συμβουλών σε υπαλλήλους που πιστεύουν ότι η υποχρεωτική εκπαίδευση δεν είναι επωφελής. Οι επόπτες και οι διευθυντές που πιστεύουν ότι η εκπαίδευση στη διαφορετικότητα είναι το πρώτο βήμα για τη δημιουργία ενός χώρου εργασίας θετικής δράσης μπορεί να πιστέψουν ότι οδηγούνται στην υιοθέτηση ορισμένων αξιών ή στην πρόσληψη αιτούντων με βάση τις προτιμήσεις για υποψηφίους διαφορετικότητας αντί για υποψηφίους που πληρούν τις

προϋποθέσεις. Αν και η υποχρεωτική εκπαίδευση για τη διαφορετικότητα συχνά επικρίνεται ως αναποτελεσματική, εναπόκειται στο ανθρώπινο δυναμικό να διασφαλίσει ότι οι ηγέτες και το προσωπικό αναγνωρίζουν την αξία της και ότι θα γίνουν πλήρως συμμετοχικοί. Το HR είναι επίσης υπεύθυνο για την ενίσχυση των αρχών της διαφορετικότητας σε όλες τις αποφάσεις για την απασχόληση (Priyono et al, 2020).

Καινοτομία

Σε μια μικρή επιχείρηση, μπορεί να είναι δύσκολο να εντοπιστεί πού καινοτομούν οι εργαζόμενοι, ειδικά εάν μια εταιρεία χρησιμοποιεί μια ενιαία επιχειρηματική στρατηγική για την παροχή ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας. Ωστόσο, το προσωπικό Ανθρώπινου Δυναμικού πρέπει να διατηρεί τον ιδιοκτήτη και την ομάδα διαχείρισης εστιασμένη στον τρόπο καινοτομίας, έτσι ώστε ένα μεμονωμένο προϊόν ή υπηρεσία να βελτιωθεί και να παραδοθεί πιο αποτελεσματικά και αποτελεσματικά στην αγορά-στόχο. Η διατήρηση μιας στατικής επιχειρηματικής στρατηγικής με την πάροδο του χρόνου μπορεί να θέσει μια επιχείρηση στο περιθώριο, όταν αυτή βρίσκεται σε μια αγορά που συνεχώς εξελίσσεται. Μικρές αλλαγές στις διαδικασίες που εμπλέκονται στην παράδοση προϊόντων ή υπηρεσιών μπορούν να βελτιώσουν την κερδοφορία της εταιρείας (Chitthaworn et al, 2011).

Πολιτισμός

Η επιχειρηματική κουλτούρα μπορεί στην πραγματικότητα να εμποδίσει την καινοτομία διατηρώντας τις συνθήκες εργασίας τόσο άκαμπτες ώστε οι εργαζόμενοι να έχουν λίγο χρόνο να πειραματιστούν ή να προτείνουν καλύτερους τρόπους να κάνουν πράγματα. Ή, μια κουλτούρα μπορεί να προωθήσει τρόπους σκέψης που αφήνουν ελάχιστο χώρο για μια φωνή που λέει, "υπάρχει τρόπος να γίνει αυτό καλύτερα" (Chitthaworn et al, 2011). Για παράδειγμα, η εστίαση πάντα στα βραχυπρόθεσμα αποτελέσματα δεν αφήνει χρόνο για να σκεφτούμε τη μεγάλη εικόνα. Καμία ανταμοιβή για την καινοτόμο σκέψη δεν προσφέρει στους υπαλλήλους κανένα κίνητρο για να προτείνουν βελτιώσεις. Η λειτουργία Ανθρώπινου Δυναμικού πρέπει να ενθαρρύνει την ανάπτυξη των εργαζομένων ως

καινοτόμων στοχαστών και να προωθεί τους συναδέλφους που μαθαίνουν από τους συναδέλφους τους σε μια κουλτούρα μάθησης (Keh et al, 2007).

5.3 Οι επιπτώσεις της στάσης των εργαζομένων στην παραγωγικότητα

Οι ιδιοκτήτες επιχειρήσεων που αναζητούν τρόπους βελτίωσης της παραγωγικότητας των εργαζομένων μπορούν να ξεκινήσουν αξιολογώντας τη στάση που επιδεικνύουν οι υπάλληλοί τους στη δουλειά κάθε μέρα. Μια θετική ή αρνητική στάση επηρεάζει τον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι προσεγγίζουν τις δουλειές τους και οι στάσεις μπορεί να έχουν αλυσιδωτές επιπτώσεις στους γύρω τους. Σε γενικές γραμμές, μια θετική στάση έχει θετικό αντίκτυπο στην παραγωγικότητα, ενώ ισχύει και το αντίστροφο (Priyono et al, 2020).

Τα περιβάλλοντα εργασίας μπορούν να αλλάζουν συχνά καθώς οι εταιρείες ενημερώνουν τις διαδικασίες εργασίας, εισάγουν βελτιωμένη τεχνολογία και προσθέτουν νέα προϊόντα και πελάτες. Οι εργαζόμενοι που επιδεικνύουν θετική στάση απέναντι στην αλλαγή μπορεί να την καλωσορίσουν, ακόμη και να την αγκαλιάσουν, καθώς μπορεί να τη θεωρήσουν μια ευκαιρία να βελτιώσουν τις δεξιότητές τους. Ως αποτέλεσμα, μπορεί να προσαρμοστούν στην αλλαγή πιο γρήγορα από ό,τι ένας υπάλληλος με αρνητική στάση, μειώνοντας τον χρόνο που απαιτείται για την εφαρμογή της αλλαγής με παραγωγικό τρόπο (Kongolo, 2010).

Η στάση του κάθε υπαλλήλου έχει αντίκτυπο στον τρόπο με τον οποίο λειτουργεί ως μέλος μιας ομάδας. Για παράδειγμα, καθώς πολλές εταιρείες προσπαθούν να δημιουργήσουν έναν πιο διαφοροποιημένο χώρο εργασίας, οι εργαζόμενοι μπορεί να χρειαστεί να συνεργαστούν με άτομα διαφορετικής φυλής, εθνικότητας ή φύλου από ό,τι στο παρελθόν. Οι εργαζόμενοι που αγκαλιάζουν αυτούς τους διαφορετικούς εργαζόμενους και είναι πρόθυμοι να τους αφομοιώσουν στην ομάδα τους μπορούν να καλλιεργήσουν πνεύμα συνεργασίας, καθιστώντας την ομάδα πιο παραγωγική στη διαδικασία (Chitthaworn et al, 2011).

Η στάση στο χώρο εργασίας μπορεί να επηρεάσει την παρουσία της καινοτομίας και της δημιουργικότητας, η οποία μπορεί να οδηγήσει σε αυξημένη παραγωγικότητα. Οι εργαζόμενοι με θετική στάση απέναντι στη δουλειά τους και στην εταιρεία είναι πιο πιθανό να κάνουν χρήσιμες προτάσεις ή ιδέες που βοηθούν την επιχείρηση να αναπτυχθεί. Από την άλλη πλευρά, οι εργαζόμενοι με αρνητική στάση μπορεί να ενδιαφέρονται μόνο για την παραγωγή αρκετή για να τα βγάλουν πέρα ενώ έχουν ελάχιστο ενδιαφέρον για την καινοτομία (Keh et al, 2007). Οι εταιρείες που αντιμετωπίζουν υψηλά επίπεδα εναλλαγής εργαζομένων όχι μόνο επιβαρύνονται με το υψηλό κόστος που σχετίζεται με την πρόσληψη εργαζομένων, αλλά βιώνουν επίσης μειωμένη παραγωγικότητα έως ότου οι νέοι εργαζόμενοι είναι έτοιμοι. Οι εργαζόμενοι που αισθάνονται καλά με τη δουλειά και τον χώρο εργασίας τους μπορεί να είναι λιγότερο πιθανό να φύγουν για πιο πράσινα λιβάδια, βοηθώντας τις εταιρείες να ελαχιστοποιήσουν το χάσμα παραγωγικότητας που σχετίζεται με τον κύκλο εργασιών. Οι εργαζόμενοι με αρνητικές στάσεις μπορεί τελικά να αναζητήσουν μια βελτιωμένη εργασιακή κατάσταση και να αποφασίσουν να εγκαταλείψουν την εταιρεία (Chitthaworn et al, 2011).

5.4 Οι μεγαλύτερες προκλήσεις

Η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού γίνεται όλο και πιο πολύπλοκη για τις ΜΜΕ με την πάροδο των χρόνων. Το HR είναι κάτι περισσότερο από μια βασική λειτουργία που περιλαμβάνει την πρόσληψη, την εκπαίδευση και τη διατήρηση εργαζομένων. Αποτελεί βασικό στοιχείο για την ανάπτυξη ενός εργατικού δυναμικού που ευθυγραμμίζεται με την αποστολή και το όραμα μιας επιχείρησης (Rizos et al, 2016).

Η διαχείριση ταλέντων είναι ο όρος που χρησιμοποιείται για να περιγράψει τη διαδικασία HR της πρόσληψης και διατήρησης κορυφαίων εργαζομένων. Η διατήρηση των καλύτερων εργαζομένων είναι μια από τις μεγαλύτερες προκλήσεις στη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού. Οι εργαζόμενοι έχουν την τάση να αναζητούν εργασία σε μεγάλες εταιρείες, καθώς οι οικονομικές προκλήσεις δυσκολεύουν τις ΜΜΕ εταιρείες να διατηρήσουν υψηλά επίπεδα αμοιβής με την πάροδο του χρόνου (Chitthaworn et al, 2011).

Η ανάπτυξη ηγεσίας είναι μια βασική ανησυχία και πρόκληση για το ανθρώπινο δυναμικό. Καθώς οι εταιρείες αναπτύσσονται και επεκτείνονται, είναι σημαντικό να αναπτύσσονται ηγέτες που μπορούν να προωθηθούν. Η ανάπτυξη ηγεσίας συνδέεται επίσης με τη διατήρηση με δύο τρόπους. Οι εργαζόμενοι συχνά αναφέρουν την κακή ηγεσία του μάνατζερ ως λόγο για να εγκαταλείψουν τις θέσεις εργασίας. Επιπλέον, οι εργαζόμενοι θέλουν πιο ενεργούς ηγετικούς ρόλους στις αποφάσεις εντός των τμημάτων και των θέσεων εργασίας τους, κάτι που μπορεί να απαιτήσει εκπαίδευση. Δυστυχώς, μερικές φορές οι επιχειρήσεις δυσκολεύονται να βρουν τους απαραίτητους προϋπολογισμούς για ισχυρά προγράμματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης εργαζομένων που δίνουν έμφαση στην ηγεσία και την ανάπτυξη (Kongolo, 2010).

Το ανθρώπινο δυναμικό παίζει ενεργό ρόλο στην ανάπτυξη μιας οργανωσιακής κουλτούρας. Η αυξημένη ποικιλομορφία συμβάλλει στην πρόκληση της οικοδόμησης μιας συνεκτικής κουλτούρας. Ενώ άνθρωποι από διαφορετικά υπόβαθρα φέρνουν νέες ιδέες και προοπτικές, οι διαφορές συμβάλλουν επίσης στην επικράτηση των συγκρούσεων. Η πολιτισμική διακύμανση στις αξίες και τα τελετουργικά επηρεάζει τις ικανότητες των εργαζομένων να βρίσκουν κοινά σημεία, κάτι που είναι σημαντικό για την επικοινωνία. Οι διαπολιτισμικές ομάδες και η διαχείριση της διαφορετικότητας είναι εργαλεία που χρησιμοποιούνται από το HR για να επηρεάσουν θετικά έναν διαφορετικό χώρο εργασίας (Chitthaworn et al, 2011).

Η έλλειψη εξειδικευμένου προσωπικού έχει δυσκολέψει τις εταιρείες να καλύψουν εξειδικευμένες θέσεις. Ακόμη και σε περιόδους υψηλής ανεργίας, οι MME που βασίζονται σε τεχνικές και τεχνολογικές γνώσεις βρίσκουν έλλειψη εργαζομένων με την κατάρτιση και τις ικανότητες για να λειτουργήσουν σε εξειδικευμένες θέσεις εργασίας. Μια λύση είναι τα τμήματα ανθρώπινου δυναμικού να συνεργαστούν με τοπικά κολέγια για την ανάπτυξη μαθημάτων και προγραμμάτων κατάρτισης για να τα βοηθήσουν να εκπληρώσουν τους απαραίτητους ρόλους, κάτι που δεν είναι καθόλου εύκολο να πραγματοποιήσει μια επιχείρηση μικρότερη επιχείρηση (Salaheldin, 2009).

6. Η περίπτωση της Κίνας

6.1 Βάση στο "Guanxi"

Το Guanxi μπορεί να οριστεί ως δίκτυα ή συνδέσεις ή, όπως να ορίσει το guanxi ως: «προσωπικές σχέσεις μεταξύ δύο ή περισσότερων ανθρώπων». Το "Guanxi" είναι ένα μέρος της ιδεολογίας του οικογενειακού κολεκτιβισμού στην κινεζική κοινωνία και έχει αρχίσει να επεκτείνεται σε όλο τον κόσμο. Κατέχει πολύ υψηλή θέση και παίζει σημαντικό ρόλο στις κοινωνικές επικοινωνίες και τις επιχειρηματικές σχέσεις. Στην πραγματικότητα, το guanxi είναι «μια επέκταση των οικογενειακών κανόνων σε επιχειρηματικά περιβάλλοντα». Το Guanxi είναι ένα σημαντικό εργαλείο που επιτρέπει στις εταιρείες και άλλους ιδιοκτήτες να δημιουργήσουν την επιχείρησή τους και να διατηρήσουν την επιβίωση χτίζοντας κοινωνικό κεφάλαιο, μπορεί επίσης να χρησιμοποιήσει νόμιμα μέσα για να βρει μια δοκιμαστική κοινωνικοοικονομική κατάσταση για τους ιδιώτες επιχειρηματίες. Οι παρατηρητές έχουν δείξει ότι η κινεζική οικογενειακή κουλτούρα συλλογικότητας, που βασίζεται στην σύλληψη του guanxi είναι το κλειδί για την επιτυχημένη επιχειρηματικότητα και την ανάπτυξη μικρών επιχειρήσεων (Zhu et al, 2012)

Σήμερα, οι πολυεθνικές εταιρείες συμφωνούν ότι η έννοια του «Guanxi» έχει επεκταθεί για να συμπεριλάβει τη δημιουργία σχέσεων τόσο με τοπικούς όσο και με εθνικούς αξιωματούχους. Δεν είναι πλέον κάτι που μπορεί να αφηθεί σε διευθυντικά στελέχη χαμηλότερου επιπέδου, αλλά αντίθετα απαιτεί τις διαπραγματευτικές δεξιότητες των πιο ανώτερων στελεχών. Με άλλα λόγια, οι "guanxi" έχουν σημαντική επιρροή για την κυβέρνηση και τα ανώτερα στελέχη στη λήψη αποφάσεων (Parnell et al, 2015). Οι Κινέζοι μάνατζερ έχουν στην πραγματικότητα περισσότερους συγγενείς στα επαγγελματικά τους δίκτυα. Δηλαδή, το guanxi δεν είναι απλώς μια επέκταση του οικογενειακού κολεκτιβισμού στα επιχειρηματικά περιβάλλοντα, αλλά βασίζεται επίσης στην αλληλεπίδραση με το μέλος της οικογένειας. Ακόμη και σήμερα ο τρόπος οργάνωσης των πραγμάτων εξακολουθεί να βασίζεται σε μεγάλο βαθμό στις προσωπικές σχέσεις και συνδέσεις. Όπως υποστηρίζει, το «who knows who» εξακολουθεί να είναι πολύ χρήσιμο στην εργασιακή ζωή και σταδιοδρομία των Κινέζων.

6.2 Η έλλειψη επαγγελματικής κατάρτισης

Στην Κίνα χρησιμοποιούνται πόροι για την εκπαίδευση ανέργων και μεταναστών εργαζομένων. Όπως εξήγησε ο κ. Zheng, Αναπληρωτής Υπουργός Ανθρώπινου

Δυναμικού και Κοινωνικής Ασφάλισης, «Το ταμείο ασφάλισης ανεργίας έχει ξεπεράσει τα 100 δισεκατομμύρια γιουάν [14,5 δισεκατομμύρια δολάρια] και είναι καιρός να χρησιμοποιηθεί». Οι πιο προφανείς ελλείψεις βρίσκονται στη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, όπως η έλλειψη επαγγελματικής κατάρτισης, υπαλλήλους χαμηλών προσόντων και διακριτική λήψη αποφάσεων είναι μια συχνά παραμελημένη πλευρά της προσέγγισης του ανθρώπινου κεφαλαίου των επιχειρήσεων και των οργανισμών, αλλά είναι κρίσιμη δεδομένης της συμβολής του ανθρώπινου κεφαλαίου στην παραγωγικότητα (Chen et al, 2010). Καθώς οι επιχειρήσεις τους γίνονται όλο και μεγαλύτερες με την πάροδο του χρόνου, πρέπει να βρουν κάποιες λύσεις στα προβλήματά τους, διαφορετικά ενδέχεται να χάσουν τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματά τους. Δεδομένων των παραπάνω, συμπεραίνουμε ότι η μελέτη των προβλημάτων διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού σε ιδιωτικές εταιρείες είναι τόσο πολύτιμη όσο και πρακτική (Cardoza & Fornes, 2011).

6.3 Διαφορετικές προοπτικές για τα προβλήματα Ανθρώπινου Δυναμικού

Αν και οι μεσαίες και μικρές εταιρείες τα πάνε καλά στην Κίνα, υπάρχουν ορισμένα προβλήματα. Ο Υπουργός Βιομηχανίας και Τεχνολογίας Πληροφορικής Wang Jianxiang στη «διάσκεψη τύπου για την εισαγωγή στρατηγικών επενδύσεων και το συμπόσιο για την επιστημονική ανάπτυξη των μεσαίων και μικρών επιχειρήσεων» επισημαίνει ότι το μεγαλύτερο μέρος του προσωπικού των μεσαίων και μικρών επιχειρήσεων είναι χαμηλό. ιδιότητες, αδύναμη στην ικανότητα καινοτομίας και έλλειψη μέσων εξερεύνησης της αγοράς, που είναι ο σημαντικός λόγος για την προαναφερθείσα κατάσταση, και ακόμη χειρότερα, η ξαφνική διεθνής χρηματοπιστωτική κρίση ενσάρκωσε τη εις βάθος αντίφαση των μεσαίων και μικρών επιχειρήσεων που βασίζονται σε μεγάλο βαθμό στις εισαγωγές και εξαγωγές και επενδύσεις (Zhu et al, 2012). Θεώρησε ότι οι μεσαίες και μικρές επιχειρήσεις θα αυξήσουν επί του παρόντος τις δικές τους ιδιότητες και θα καινοτομήσουν τον νέο τρόπο διακυβέρνησης των επιχειρήσεων, γιατί δεν υπάρχει τρόπος να πραγματοποιηθεί ο μετασχηματισμός της κινεζικής οικονομικής ανάπτυξης χωρίς τον μετασχηματισμό του τρόπου ανάπτυξης των μεσαίων και μικρών επιχειρήσεων (Parnell, 2015).

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. Επομένως, όσο καλύτερα καταρτισμένοι είναι οι ιδιοκτήτες-διαχειριστές στη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, τόσο καλύτερες δυνατότητες θα έχουν να συνεισφέρουν στην επιτυχία της επιχείρησής τους. Στο ανθρώπινο δυναμικό, τα τυπικά προβλήματα περιλαμβάνουν την υπερβολική στάθμιση της εμπειρίας σε βάρος της νέας σκέψης, που δεν δίνει στους υφιστάμενους ελάχιστη επιρροή στην επιλογή των ηγετών τους, διαιωνίζοντας τις διαφορές στις εξουσίες που δεν μπορούν να δικαιολογηθούν από διαφορές στις ικανότητες, δίνοντας ευκαιρία στους διευθυντές να συσσωρεύουν εξουσία όταν θα πρέπει να διανέμεται και να υπονομεύει την αυτοεκτίμηση των ατόμων που έχουν μικρή επίσημη εξουσία. 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 (Parnell, 2015).

Δυστυχώς, 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. Η έλλειψη επαρκούς ή απαραίτητης κατάρτισης έχει εν μέρει ως αποτέλεσμα τους χαμηλά προσόντα των εργαζομένων. Π.χ. Τα άτομα ανθρώπινου δυναμικού προωθούνται από μέσα και δεν έχουν επίσημη εκπαίδευση ανθρώπινου δυναμικού. Οι περισσότεροι από τους ανθρώπους HR είναι οι προηγούμενοι μηχανικοί (Zhu et al, 2012).

Μετακινούνται από το ένα τμήμα στο άλλο με βάση την υπόθεση ότι, με τη γνώση της παραγωγής και της μηχανικής, κάποιος θα μπορούσε να εκτελέσει μια διοικητική εργασία όπως το HR. Επιπλέον, ο εργαζόμενος 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. Και δεν υπάρχει 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 (Parnell, 2015).

Εν τω μεταξύ, η έννοια του "GuanXi" είναι ένας άλλος παράγοντας για τη λήψη αποφάσεων με διακριτική ευχέρεια. Σήμερα, πολυεθνικές εταιρείες συμφωνούν ότι η έννοια του "Guanxi" έχει επεκταθεί ώστε να περιλαμβάνει τη δημιουργία σχέσεων τόσο με τοπικούς όσο και με εθνικούς αξιωματούχους. Δεν είναι πλέον κάτι που μπορεί να αφεθεί σε διευθυντικά στελέχη χαμηλότερου επιπέδου, αλλά αντίθετα απαιτεί τις διαπραγματευτικές δεξιότητες των πιο ανώτερων στελεχών (Chew et al, 2008).

6.4 Έλλειψη Επαγγελματικής Κατάρτισης

Η επαγγελματική κατάρτιση αγνοείται από τις μεσαίες και μικρές εταιρείες. Παρόλο που η εκπαίδευση αναγνωρίζεται ως σημαντικό ζήτημα ανθρώπινου δυναμικού για πολλές μικρές επιχειρήσεις, η έρευνα δείχνει ότι η επίσημη εκπαίδευση είναι λιγότερο πιθανό να παρέχεται σε αυτές τις εταιρείες. Αυτή η κατάσταση είναι πιο σοβαρή στις μικρές εταιρείες. Σύμφωνα με τον Tim Mazzarol, το γεγονός ότι οι μικρές επιχειρήσεις είναι απρόθυμες να επενδύσουν στην εκπαίδευση ΑΑΑ, με αποτέλεσμα να αγνοούν τα οφέλη, τα χρονικά ζητήματα και τους φόβους αύξησης της κινητικότητας ενός εργαζομένου (Parnell, 2015). Υπάρχουν διάφοροι λόγοι για την έλλειψη επαγγελματικής κατάρτισης. Αρχικά, το δύσκαμπτο σύστημα ή οι πολιτικές ανθρώπινου δυναμικού έχουν ως αποτέλεσμα την άγνοια της επαγγελματικής κατάρτισης. Προηγούμενες κεντρικές πολιτικές στελέχωσης συνέβαλαν σε επίμονα χαμηλά επίπεδα τεχνικών δεξιοτήτων και εμπειρίας διαχείρισης στην αγορά εργασίας, η κατάρτιση και η επαγγελματική ανάπτυξη του προσωπικού ήταν μια βασική πρόκληση για τις κινεζικές επιχειρήσεις. Μελετητές προειδοποιούν ότι καθώς μια επιχείρηση μεγαλώνει και ο αριθμός των εργαζομένων αυξάνεται, έτσι η πολυπλοκότητα των πολιτικών και πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού αποκτά μεγαλύτερη σημασία για τη μακροπρόθεσμη επιτυχία του μικρή επιχείρηση. Περαιτέρω, η έρευνα έχει δείξει ότι η άτυπη φύση της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων στις μικρές επιχειρήσεις συμβάλλει στις δυσκολίες πρόσληψης και διατήρησης εργαζομένων (Xiao & North, 2012).

Η εμπιστοσύνη και αφοσίωση των εκπαιδευμένων εργαζομένων ανησυχούσε από αυτές τις εταιρείες. Αλλά 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 σε δολάρια ανάπτυξης, καθώς θα μπορούσαν να αποτελέσουν οποιαδήποτε

προσπάθεια προς αυτή την κατεύθυνση . Στην ιδανική περίπτωση, η εκμάθηση της μεταβολής ιδεών απαιτεί από τον ιδιοκτήτη να προσδιορίσει με σαφήνεια πού επιθυμεί να κινηθεί η επιχείρηση μακροπρόθεσμα και στη συνέχεια να αναπτύξει ένα σχέδιο για την επιχείρησή του συνοδευόμενο από εκπαίδευση και ανάπτυξη του προσωπικού (Wong & Tong, 2013).

Αλλά ορισμένες εταιρείες δεν είναι βέβαιες για το αν χρειάζονται πραγματικά την πίστη των ταλέντων, καθώς υπάρχει αβεβαιότητα για το μέλλον. Όσο μικρότερη είναι η βεβαιότητα για την πρόβλεψη, τόσο μεγαλύτερος είναι ο κίνδυνος και το κόστος της εσωτερικής ανάπτυξης- και τόσο μεγαλύτερη είναι η ελκυστικότητα των εξωτερικών προσλήψεων . Η αισιόδοξη πλευρά είναι ότι όλο και περισσότερες εταιρείες αντιλαμβάνονται τη σημασία της επαγγελματικής κατάρτισης. Αρκετές μελέτες έχουν δείξει ότι οι εσωτερικές δραστηριότητες μάθησης σε επίπεδο ομάδας έχουν θετικά αποτελέσματα . Γνωρίζοντας γιατί η επαγγελματική κατάρτιση είναι ουσιαστικό μέρος της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού, 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 και έτσι να διατηρήσουν ανώτερη απόδοση για μεγαλύτερο χρονικό διάστημα όρος (Parnell, 2015). Ωστόσο, λόγω των περιορισμένων πόρων που διατίθενται σε μεσαίες και μικρές εταιρείες, η επαρκής επαγγελματική κατάρτιση εξακολουθεί να είναι ένα όνειρο μακριά. Οι μικρές επιχειρήσεις, ιδίως εκείνες 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 (Dudovskiy, 2012) .

Στην πραγματικότητα, ο Billett διαπίστωσε ότι η πραγματική τιμή της κατάρτισης είναι υψηλότερη στις μικρές επιχειρήσεις από τις μεγάλες επιχειρήσεις. Αυτό στη συνέχεια επιδεινώνεται από το γεγονός ότι οι περισσότερες επιχειρήσεις, αλλά ιδιαίτερα οι μικρές επιχειρήσεις, είναι φτωχές στο χρόνο που οδηγεί στη διαδεδομένη παρανόηση ότι οι μικρές επιχειρήσεις είναι πολύ απασχολημένες για να εκπαιδευτούν

. Η εξήγηση της «αγοράς» όπου το κόστος της κατάρτισης είναι πολύ υψηλό για τις μικρές επιχειρήσεις (Parnell, 2015). Οι εταιρείες ανησυχούν ότι, παρόλο που επενδύουν στην επαγγελματική κατάρτιση, δεν μπορούν να επωφεληθούν από αυτήν. Μπορεί ακόμη και να έχουν το δικαίωμα να θεωρούν τα ακριβά αναπτυξιακά τους προγράμματα ως αναπόφευκτο κόστος της επιχειρηματικής δραστηριότητας. 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 σε δολάρια ανάπτυξης, όπως θα μπορούσαν από οποιαδήποτε προσπάθεια E&A (Yang et al, 2020) . Και ο χρόνος που καταναλώνει η διαδικασία κατάρτισης είναι ένας άλλος λόγος για τον οποίο οι μεσαίες και μικρές εταιρείες διστάζουν να πραγματοποιήσουν εκπαίδευση. ο διευθυντής, ειδικά σε «ειδικές» επιχειρήσεις, μπορεί να μην έχει το χρόνο ή τις ικανότητες ανθρώπινου δυναμικού για να προσλάβει, να διαχειριστεί ή να εκπαιδεύσει υπαλλήλους . Ακόμη χειρότερα, μελέτες από την εταιρεία συμβούλων Waston Wyatt δείχνουν ότι τα άτομα που έχουν λάβει πρόσφατα εκπαίδευση είναι πιο πιθανό να αποστρατεύσουν, καθώς φεύγουν για καλύτερες ευκαιρίες για να κάνουν καλύτερη χρήση αυτών των νέων δεξιοτήτων (Parnell, 2015) . Εξαιτίας αυτού, πολλές μεσαίες και μικρές εταιρείες στρέφονται για να επικεντρωθούν στα βραχυπρόθεσμα οφέλη, αντί στην επαγγελματική κατάρτιση που μπορεί να έχει μακροπρόθεσμα αποτελέσματα. 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 (Parnell, 2015) .

6.5 Ανεπαρκής Ικανότητα Διαχείρισης

Με τη συνεχή ανάπτυξη και επέκταση των ΜΜΕ, οι ιδιοκτήτες πρέπει να αυξήσουν τον αριθμό των εργαζομένων, για να εκπληρώσουν τις αυξανόμενες απαιτήσεις ότι οι ιδιοκτήτες πρέπει να ενισχύσουν τη διαχείριση ανθρώπινων πόρων και τη λειτουργία του ανθρώπινου δυναμικού, ώστε να μπορούν να κρατήσουν τις επιχειρήσεις ενεργές. Οι επιχειρήσεις αναπτύσσονται ταχύτερα όσο απασχολούνται εκεί περισσότεροι άνθρωποι, αλλά παράλληλα όσο περισσότεροι είναι οι εργαζόμενοι τα θέματα διαχείρισης ανθρώπινων πόρων θα είναι πιο εμφανής (Wang et al, 2013) . Πολλοί μελετητές υποστηρίζουν ότι η έλλειψη επαρκούς ικανότητας διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού της εταιρείας αποτελεί σημαντική πηγή αποτυχίας μιας

εταιρείας. Το ανθρώπινο κεφάλαιο είναι ένας σημαντικός πόρος σε μια εταιρεία. Μπορεί να αυξήσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και να κάνει την επιχείρηση επιτυχία, αλλά είναι επίσης το μεγαλύτερο πρόβλημα που αντιμετωπίζει η επιχείρηση. Ωστόσο είναι δύσκολο να βρεις και να διατηρήσεις ταλέντο. Αν και 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, μια από τις μεγαλύτερες δυσκολίες που αντιμετωπίζουν είναι «να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα από τη βελτιωμένη ικανότητα των εργαζομένων» (Zhu et al, 2020).

Είναι όμως δύσκολο να αποκτηθούν και να διατηρηθούν εργαζόμενοι υψηλής ποιότητας στις ΜΜΕ. Για πολλές ταχέως αναπτυσσόμενες μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις, η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού έχει επίσης αντιμετωπίσει πολλά προβλήματα, το κύριο πρόβλημα είναι δύσκολο να βρουν και να διατηρήσουν εργαζομένους υψηλής ποιότητας. Οι εργαζόμενοι χαμηλού επιπέδου μπορεί να είναι εύκολο να βρεθούν και το κόστος πάντα φθηνό, αλλά είναι δύσκολο να βρεθούν ειδικευμένοι υπάλληλοι για επιχειρήσεις στην αγορά εργασίας. Σύμφωνα μελετητές οι θέσεις εργασίας χαμηλότερου επιπέδου μπορεί να καλυφθούν εύκολα και φθηνά από τρίτους, επειδή οι απαιτούμενες ικανότητες είναι άμεσα διαθέσιμες, καθιστώντας το κόστος της υποτίμησης της ζήτησης σχετικά μέτριο (Parnell, 2015). Για θέσεις εργασίας με υψηλότερη ειδίκευση, το κόστος της υποβάθμισης είναι πολύ υψηλότερο. Καθώς η προσφορά εξειδικευμένου και υψηλής ειδίκευσης ανθρώπινου δυναμικού στην αγορά εργασίας είναι περιορισμένη, η κατάρτιση και η επαγγελματική ανάπτυξη των επιχειρήσεων για το προσωπικό, έχει γίνει βασική πρόκληση για την ανάπτυξη των κινεζικών επιχειρήσεων. Εξάλλου, οι περισσότερες εταιρείες που προσλαμβάνουν τους νέους υπαλλήλους είναι στον απλό τρόπο, απλά πηγαίνουν στην αγορά εργασίας και επιλέξτε τους υπαλλήλους με συνέντευξη (Parnell, 2015).

Μία μελέτη 84 μικρών επιχειρήσεων με μέσο όρο 75 εργαζομένους, έδειξε ότι ενώ οι εργοδότες εντόπισαν ότι η εύρεση ικανών εργαζομένων ήταν σημαντικό πρόβλημα, οι πρακτικές πρόσληψης τους ήταν «χωρίς φαντασία» και οι τεχνικές επιλογής τους περιορίζονταν σε κενά εφαρμογών και σε συνεντεύξεις πρόσωπο με πρόσωπο. Με αυτόν τον τρόπο, οι επιχειρήσεις δεν μπορούν να βρουν κατάλληλο προσωπικό για

την επιχείρησή τους (Zhu et al, 2020). 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 . Ένας άλλος μελετητής σημείωσε ότι οι επιχειρηματίες αγροτικής καταγωγής προέρχονταν από έναν από τους ακόλουθους τύπους: ηγέτες πρώην τοπικών κυβερνήσεων, τεχνίτες που διέθεταν εξειδικευμένες δεξιότητες ή άτομα που κατείχαν κάποια εξειδικευμένη οικιακή επιχείρηση, η οποία εξελίχθηκε σε μια μικρή οικογενειακή επιχείρηση αλλά και πρώην στρατιωτικοί, οι οποίοι απέκτησαν πολύτιμη ή επιθυμητή εκπαίδευση και/ή δημιούργησαν βασικές διασυνδέσεις εντός των ενόπλων δυνάμεων (Sun, 2022)

Έτσι, η ξεπερασμένη γνώση και σκέψη είναι δύσκολο να κάνει τις επιχειρήσεις επιτυχείς. Ωστόσο, εάν οι εταιρείες έχουν αποκτήσει το ποιοτικό προσωπικό και τις εκπαιδύσουν, τότε κατάλαβαν τις δεξιότητες και εάν οι συνθήκες ήταν ώριμες, τότε θα εργαστούν. Επομένως, οι ΜΜΕ είναι δύσκολο να διατηρήσουν εργαζομένους υψηλής ποιότητας. Μελέτες από την εταιρεία συμβούλων Watson Wyatt δείχνουν ότι τα άτομα που έχουν λάβει πρόσφατα εκπαίδευση είναι πιο πιθανό να φύγουν, καθώς δέχονται ευκαιρίες να κάνουν καλύτερη χρήση αυτών των νέων δεξιοτήτων (Parnell, 2015).

6.6 Σύστημα διαχείρισης ταλέντων

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 και οι ιδιοκτήτες-διευθυντές συχνά στερούνται τις διαχειριστικές δεξιότητες που απαιτούνται για την εφαρμογή πρακτικών εκτός της τεχνικής τους τεχνογνωσίας . Σύμφωνα με τους μελετητές «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 το μέλλον κατεύθυνση της επιχείρησής τους» (Okura, 2008). Επομένως, είναι σημαντικό να γνωρίζουμε γιατί πολλοί ιδιοκτήτες-διευθυντές μικρών επιχειρήσεων δεν αγκαλιάζουν τη δια βίου μάθηση για την επιχείρησή τους και την προσωπική τους ανάπτυξη. Από την άλλη πλευρά, οι εταιρείες δεν επιτρέπουν να δοθεί πλήρης σημασία στις επαγγελματικές γνώσεις ή

δεξιότητες των εργαζομένων στη δουλειά τους, το προσωπικό συνήθως κατατάσσεται σε ακατάλληλη θέση, έτσι ώστε το προσωπικό να μην χρησιμοποιείται πλήρως στην επιχείρηση. Το μειονέκτημα της απώλειας ταλέντων, φυσικά, είναι ότι κάνει τους καρπούς της ανάπτυξης της διοίκησης να μην αποδίδουν με τρόπο που θα ήταν επιθυμητός (Bao & Sun, 2010).

Σε μία έρευνα σε ΜΜΕ διαπιστώθηκε ότι οι CEO και τα στελέχη γραμμής αναλάμβαναν οι ίδιοι σημαντικές αποφάσεις ανθρώπινου δυναμικού, καθώς οι διευθυντές HR δεν είχαν τις απαραίτητες ικανότητες. Όσον αφορά το οπισθοδρομικό σύστημα διαχείρισης ταλέντων, οι επιχειρήσεις πρέπει να αλλάξουν το σύστημα διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού. Σύμφωνα με έναν μελετητή, 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 εκπόνησης ενός σχεδίου για την κάλυψη της (Parnell, 2015).

6.7 Εκπαίδευση που δεν αποδίδει

Η εκπαίδευση μπορεί να μην λειτουργεί στις ΜΜΕ. Η έλλειψη γνώσεων του προσωπικού θα οδηγήσει σε πλεόνασμα εργαζομένων χαμηλού επιπέδου και διατομεακή συνεργασία. Είναι δύσκολο να ολοκληρωθεί η εργασία σε όλες τις λειτουργίες. Ωστόσο, η επίσημη εκπαίδευση δεν βελτιώνει απαραίτητα την ποιότητα του προσωπικού. Οι πιο ήπιες (soft) δεξιότητες διαχείρισης είναι δύσκολο να μαθευτούν μέσω της επίσημης εκπαίδευσης και δυσκολότερες ακόμα να δοκιμαστούν σε μια τυποποιημένη εξέταση (Huang et al, 2012). 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. Οι διευθυντές ιδιοκτητών είναι πολύ σημαντικό να μάθουν γνώσεις και να κατανοήσουν την εργασιακή εμπειρία. Αλλά, αυτό δεν σημαίνει ότι πρέπει να αγνοήσουμε ή να υποτιμήσουμε τη σημασία της εμπειρίας ή των δεξιοτήτων που δεν μπορούν να διδαχθούν εύκολα, όπως η άσκηση καλής κρίσης και το να γίνει κανείς πιο αποτελεσματικός μάνατζερ. 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 (Parnell, 2015). Ενώ, η συγκρότηση μιας ομάδας διαχείρισης είναι απαραίτητη, μπορούν να μοιραστούν τη γνώση και τις ιδέες τους ο ένας από τον

άλλον, αλλά η μεγαλύτερη πρόκληση είναι η αποδοχή της ιδέας ότι τα εκπαιδευτικά πρότυπα θα βελτιώσουν την πρακτική διαχείρισης. Πολλοί μελετητές και επαγγελματίες του μανάτζμεντ πιστεύουν ότι η διαχείριση είναι τόσο τέχνη όσο και η επιστήμη, που κατακτάται καλύτερα μέσω της εμπειρίας παρά μέσω της επίσημης εκπαίδευσης .

6.8 Λήψη Αποφάσεων

Η λήψη αποφάσεων είναι ένα σημαντικό μέρος στην προσωπική και επαγγελματική μας ζωή. Η τρομακτική πραγματικότητα είναι ότι οι εξαιρετικά σημαντικές αποφάσεις που λαμβάνονται από ευφυείς, υπεύθυνους ανθρώπους με τις καλύτερες πληροφορίες και προθέσεις είναι μερικές φορές απελπιστικά ελαττωματικές . Οι ηγέτες λαμβάνουν αποφάσεις σε μεγάλο βαθμό μέσω ασυνείδητων διαδικασιών που οι νευροεπιστήμονες ονομάζουν αναγνώριση προτύπων και συναισθηματική επισήμανση. Αυτές οι διαδικασίες συνήθως κάνουν γρήγορα, αλλά μπορεί να παραμορφωθούν από το προσωπικό συμφέρον, τη συναισθηματική προσκόλληση ή τις παραπλανητικές αναμνήσεις (Zhu et al, 2020). 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 , για παράδειγμα, έχουν προτείνει ότι μπορεί να προκύψουν προβλήματα σχετικά με τις ανάγκες του οργανωτικού ρόλου (Parnell, 2015).

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 κάνουμε είναι ασυνείδητη. Αυτό καθιστά δύσκολο τον έλεγχο των δεδομένων και της λογικής που χρησιμοποιούμε όταν παίρνουμε μια απόφαση. Τις περισσότερες φορές, η διαδικασία λειτουργεί καλά, αλλά μπορεί επίσης να δημιουργήσει σοβαρά προβλήματα (Bao & Sun, 2010).

6.9 Ακατάλληλο ανθρώπινο δυναμικό

Κατά κύριο λόγο σε παγκόσμιο επίπεδο το σύστημα ανθρώπινου δυναμικού είναι ακατάλληλο για μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις και οι καταστάσεις δεν έχουν

αλλάξει και εξελιχθεί επί του παρόντος. Σύμφωνα με οι εταιρείες που δεν αναπτύσσουν συστηματικά κατάλληλη πολιτική ανθρώπινου δυναμικού καθώς αναπτύσσονται μπορεί να βρεθούν να αντιμετωπίζουν προβλήματα που σχετίζονται με το προσωπικό που έχει υψηλότερες ικανότητες από το μέσο όρο (Parnell, 2015).

Στην πραγματικότητα, οι ιδιοκτήτες-διαχειριστές καταβάλλουν προσπάθειες για να αλλάξουν αυτήν την κατάσταση τον τελευταίο καιρό, αλλά υπάρχουν πολλά ζητήματα που εξετάζονται συχνά, όπως η συνάφεια της εκπαίδευσης, η εστίαση στον τομέα των μικρών επιχειρήσεων, ο χρόνος κόστους και το περιβάλλον εκπαίδευσης. Καθένα από αυτά θα έχει τον μεγαλύτερο αντίκτυπο στην τελική απόφαση και το αποτέλεσμα της εκπαίδευσης. Αυτό το πρόβλημα εξακολουθεί να υπάρχει στις ΜΜΕ τώρα. Ο διαχειριστής-μάντζερ συνήθως επιβαρύνεται με μια ποικιλία λειτουργιών HR για τις οποίες δεν είναι γενικά καλά εξοπλισμένος για να λάβει μια σωστή λήψη αποφάσεων χωρίς ένα καλό σύστημα HR (Bao & Sun, 2010).

Άλλοι μελετητές παρατήρησαν ότι οι περισσότερες εταιρείες έχουν υιοθετήσει τη λήψη αποφάσεων βάσει ομάδας και την ανταλλαγή πληροφοριών για να ενθαρρύνουν τους εργαζομένους να συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων της διοίκησης για αύξηση της απόδοσης σε επιχειρήσεις. Πολιτισμικά, η συλλογική λήψη αποφάσεων και η κοινή ευθύνη χρησιμοποιούνται ευρέως και ενθαρρύνονται στις ΜΜΕ.

Αλλά στις ΜΜΕ ο τρόπος που ενθαρρύνει τη συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων για να επηρεάσει την οργάνωση δεν έχει τεκμηριωθεί επαρκώς. Στις ΜΜΕ, οι ιδιοκτήτες-διαχειριστές χρησιμοποιούν πάντα άτυπες πρακτικές διαχείρισης και τις περισσότερες κρίσιμες αποφάσεις λαμβάνουν υψηλόβαθμα στελέχη. Με άλλα λόγια, η λήψη αποφάσεων ανώτατου επιπέδου επηρεάζεται από την προσωπική προκατάληψη του ιδιοκτήτη-διαχειριστή, τις ανεπαρκείς πληροφορίες και τα ελλιπή δεδομένα. Δηλαδή, η λήψη αποφάσεων με αυτόν τον τρόπο θα οδηγήσει σε κάποιους κινδύνους, όπως οι ιδιοκτήτες που δεν έχουν χρόνο να προγραμματίσουν τα αναπτυξιακά τους καθήκοντα και είναι δύσκολο να αντιμετωπίσουν τα επιχειρηματικά ζητήματα με ακρίβεια (Parnell, 2015).

6.10 Στυλ διαχείρισης και προσωπικότητα

Η διακριτική λήψη αποφάσεων επηρεάζεται όχι μόνο μέσω του απαρχαιωμένου ή μη αποτελεσματικού συστήματος διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης και της χαμηλής ποιότητας του προσωπικού, αλλά και μέσω του στυλ διαχείρισης και

της προσωπικότητας του διαχειριστή/μάνατζερ, οι οποίοι είναι εξίσου σημαντικοί παράγοντες που επηρεάζουν τις αποφάσεις και την ποιότητα τους (Okura, 2008).

Συνήθως στις μικρότερες επιχειρήσεις, οι ιδιοκτήτες επιχειρήσεων βρίσκονται σε δεσπόζουσα θέση στη λήψη σημαντικών αποφάσεων, και έχουν τις κεντρικές εξουσίες λήψης αποφάσεων για την κατανομή πόρων και διαχείρισης. Έτσι, εάν μια εταιρεία είναι πολύ μικρή, τα κύρια καθήκοντα και οι ευθύνες λήψης αποφάσεων της εταιρείας θα βαρύνουν τους ιδιοκτήτες της εταιρείας. Οι Heneman et al. (2019) υποστηρίζουν ότι στις αναπτυσσόμενες μικρές επιχειρήσεις υπάρχει πίεση στον ιδιοκτήτη/διευθυντή μικρής επιχείρησης να αναθέσει την ευθύνη για το HRM, αν και οι Matlay και Mazzarol προτείνουν ότι αυτό θα εξαρτηθεί από το στυλ και την προσωπικότητα διαχείρισης του ιδιοκτήτη/διευθυντή. Για να γίνει σαφές, στις μικρές επιχειρήσεις, το στυλ ηγεσίας και η προσωπικότητα του ιδιοκτήτη είναι πολύ σημαντικά για τη λήψη αποφάσεων της εταιρείας. Ο Mazzarol (στο Parnell, 2015) ανέφερε επίσης ότι όταν οι ιδιοκτήτες λαμβάνουν αποφάσεις, πολλά θα εξαρτηθούν από την ατομική προσωπικότητα και το στυλ διαχείρισης του ιδιοκτήτη-διευθυντή, ιδιαίτερα στις πολύ μικρές επιχειρήσεις. Επιπλέον, πολλές μικρές επιχειρήσεις χαρακτηρίζονται από ανεπίσημο χαρακτήρα, φτωχά πληροφοριακά συστήματα, λειτουργικές παρά στρατηγικές στη λήψη των αποφάσεων τους και φτωχές στο χρόνο. Αυτό σημαίνει ότι ο ιδιοκτήτης σε μικρές επιχειρήσεις λαμβάνει αποφάσεις χρησιμοποιεί περισσότερο τις άτυπες μεθόδους. "Αυτό φαίνεται να επηρεάζεται έντονα από την προσωπική ικανότητα των ιδιοκτητών-διευθυντών και το είδος, την αβεβαιότητα και την πολυπλοκότητα της επιχείρησης." Οι ιδιοκτήτες-διευθυντές μικρών επιχειρήσεων είναι γνωστό ότι εφαρμόζουν άτυπες και όχι επίσημες πρακτικές διαχείρισης και ότι σκέφτονται μάλλον λειτουργικά παρά στρατηγικά (Zhu et al, 2020).

Με άλλα λόγια, το στυλ ηγεσίας, η προσωπικότητα και η άτυπη διαχείριση οδήγησαν τους ιδιοκτήτες να λαμβάνουν αποφάσεις εξαρτώνται από προσωπικές προτιμήσεις και προκαταλήψεις, με αποτέλεσμα οι ιδιοκτήτες-διαχειριστές να λαμβάνουν αποφάσεις με διακριτικότητα. Όλα αυτά τα χαρακτηριστικά συμβάλλουν στις δυσκολίες εφαρμογής καλών πρακτικών περιβαλλοντικής διαχείρισης σε μικρές επιχειρήσεις, ακόμη και αν η στάση ιδιοκτήτη-διευθυντή είναι θετική. Για σημαντικές αποφάσεις, χρειαζόμαστε έναν εσκεμμένο, δομημένο τρόπο για τον

εντοπισμό πιθανών πηγών μεροληψίας -αυτές τις συνθήκες κόκκινης σημαίας- και πρέπει να ενισχύσουμε τη διαδικασία λήψης ομαδικών αποφάσεων (Parnell, 2015).

Συμπεράσματα

Οι ΜΜΕ έχουν διαδραματίσει σημαντικό ρόλο στην τόνωση της οικονομικής ανάπτυξης, την αύξηση της απασχόλησης, την επέκταση των εξαγωγών και την προώθηση των επιστημονικών και τεχνολογικών καινοτομιών . Για να καταστεί σαφές, οι ΜΜΕ διαδραματίζουν αναντικατάστατο ρόλο στην οικονομική ανάπτυξη. Επιπλέον, οι μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν πλήρως τους τοπικούς ανθρώπινους και υλικούς πόρους για να κάνουν αποτελεσματική διαχείριση της κατανομής και διανομής των εθνικών πόρων . Σύμφωνα με την Stavrou-Costea (2011) η ανάπτυξη των επιχειρήσεων μπορεί να ωφελήσει τη χώρα και τους ντόπιους, και η αποτελεσματική διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να κάνει μια σταθερή και υγιή ανάπτυξη των επιχειρήσεων και να βελτιώσει την ανταγωνιστικότητα της αγοράς. Επιχειρήσεις που διαχειρίζονται υψηλότερα επίπεδα κερδοφορίας, υψηλότερη παραγωγικότητα και υψηλότερη αγοραία αξία, καλύπτοντας έτσι τις ανάγκες του οργανισμού . Ως εκ τούτου, το HRM μπορεί να προσφέρει ένα όχημα για την ανάπτυξη των ΜΜΕ. Οι ΜΜΕ θα μπορούσαν να δουν τα οφέλη από την αφιέρωση μεγαλύτερης προσοχής στις πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού που μπορούν να τις βοηθήσουν να επιτύχουν τα επιθυμητά οργανωτικά αποτελέσματα . Δηλαδή, οι ανθρώπινοι πόροι ως βασικοί πόροι σε μια επιχείρηση για τη διατήρηση της βιώσιμης ανάπτυξης και ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων και ο ρόλος του δεν μπορούν να αντικατασταθούν στην ανάπτυξη των επιχειρήσεων . Ωστόσο, η διαχείριση ανθρώπινων πόρων είναι πολύ περίπλοκη, χρειάζεται ένα στρατηγικό όραμα, όχι απλώς ένα έγγραφο, και πρέπει να αντιμετωπίζεται μακροπρόθεσμα. Η διαχείριση ανθρώπινων πόρων πρέπει να αποτελεί αναπόσπαστο μέρος των οργανωτικών στρατηγικών. Οι μάνατζερς των ΜΜΕ πρέπει να δώσουν προσοχή σε πολλαπλούς μοχλούς για την εφαρμογή της στρατηγικής, συμπεριλαμβανομένης της οργάνωσης, της ανάπτυξης, της πρόσληψης και στελέχωσης, των ανταμοιβών, της απόδοσης και των σχέσεων με τους εργαζομένους. Θα πρέπει να παρέχουν καινοτόμους τρόπους διαφοροποίησης των οργανισμών σε ανταγωνιστικές αγορές και πρέπει να καταρτίσουν το προσωπικό τους προωθώντας συνάμα και ένα εφικτό σχέδιο υλοποίησης .

Βιβλιογραφία

Achanga, P., Shehab, E., Roy, R., & Nelder, G. (2006). Critical success factors for lean implementation within SMEs. *Journal of manufacturing technology management*.

Agwu, M. O., & Emeti, C. I. (2014). Issues, challenges and prospects of small and medium scale enterprises (SMEs) in Port-Harcourt city. *European journal of sustainable development*, 3(1), 101-101.

Bao, J., & Sun, X. (2010, October). A conceptual model of factors affecting e-commerce adoption by SMEs in China. In *2010 International Conference on Management of e-Commerce and e-Government* (pp. 172-175). IEEE.

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

Cardoza, G., & Fornes, G. (2011). The internationalisation of SMEs from China: The case of Ningxia Hui autonomous region. *Asia Pacific Journal of Management*, 28(4), 737-759.

Carson, D., Cromie, S., McGowan, P., & Hill, J. (1995). *Marketing and entrepreneurship in SMEs: An innovative approach*. Pearson Education.

Cenamor, J., Parida, V., & Wincent, J. (2019). How entrepreneurial SMEs compete through digital platforms: The roles of digital platform capability, network capability and ambidexterity. *Journal of Business Research*, 100, 196-206.

Chen, X., Wang, X., & Wu, D. D. (2010). Credit risk measurement and early warning of SMEs: An empirical study of listed SMEs in China. *Decision Support Systems*, 49(3), 301-310.

Chew, D. A., Yan, S., & Cheah, C. Y. (2008). Core capability and competitive strategy for construction SMEs in China. *Chinese Management Studies*.

CHINA

Zhu, Y., Wittmann, X., & Peng, M. W. (2012). Institution-based barriers to innovation in SMEs in China. *Asia Pacific Journal of Management*, 29(4), 1131-1142.

- Chittithaworn, C., Islam, M. A., Keawchana, T., & Yusuf, D. H. M. (2011). Factors affecting business success of small & medium enterprises (SMEs) in Thailand. *Asian social science*, 7(5), 180-190.
- Demirbag, M., Tatoglu, E., Tekinkus, M., & Zaim, S. (2006). An analysis of the relationship between TQM implementation and organizational performance: evidence from Turkish SMEs. *Journal of manufacturing technology management*.
- Desouza, K. C., & Awazu, Y. (2006). Knowledge management at SMEs: five peculiarities. *Journal of knowledge management*.
- Dudovskiy, J. (2012). SMEs in China: Overview. *Research Methodology*.
- Eggers, F. (2020). Masters of disasters? Challenges and opportunities for SMEs in times of crisis. *Journal of business Research*, 116, 199-208.
- Garengo, P., Biazzo, S., & Bititci, U. S. (2005). Performance measurement systems in SMEs: A review for a research agenda. *International journal of management reviews*, 7(1), 25-47.
- Hadjimanolis, A. (1999). Barriers to innovation for SMEs in a small less developed country (Cyprus). *Technovation*, 19(9), 561-570.
- Hall, B. H., Lotti, F., & Mairesse, J. (2009). Innovation and productivity in SMEs: empirical evidence for Italy. *Small business economics*, 33(1), 13-33.
- Hall, G. C., Hutchinson, P. J., & Michaelas, N. (2004). Determinants of the capital structures of European SMEs. *Journal of Business Finance & Accounting*, 31(5-6), 711-728.
- Huang, X., Tan, B. L., & Ding, X. (2012). Green supply chain management practices: An investigation of manufacturing SMEs in China. *International Journal of Technology Management & Sustainable Development*, 11(2), 139-153.
- Juergensen, J., Guimón, J., & Narula, R. (2020). European SMEs amidst the COVID-19 crisis: assessing impact and policy responses. *Journal of Industrial and Business Economics*, 47(3), 499-510.

- Keh, H. T., Nguyen, T. T. M., & Ng, H. P. (2007). The effects of entrepreneurial orientation and marketing information on the performance of SMEs. *Journal of business venturing*, 22(4), 592-611.
- Klewitz, J., & Hansen, E. G. (2014). Sustainability-oriented innovation of SMEs: a systematic review. *Journal of cleaner production*, 65, 57-75.
- Koh, S. L., Demirbag, M., Bayraktar, E., Tatoglu, E., & Zaim, S. (2007). The impact of supply chain management practices on performance of SMEs. *Industrial Management & Data Systems*.
- Kongolo, M. (2010). Job creation versus job shedding and the role of SMEs in economic development. *African journal of business management*, 4(11), 2288-2295.
- Levy, M., & Powell, P. (2004). *Strategies for growth in SMEs: The Role of information and information systems*. Elsevier.
- Lu, J. W., & Beamish, P. W. (2001). The internationalization and performance of SMEs. *Strategic management journal*, 22(6-7), 565-586.
- Moeuf, A., Pellerin, R., Lamouri, S., Tamayo-Giraldo, S., & Barbaray, R. (2018). The industrial management of SMEs in the era of Industry 4.0. *International Journal of Production Research*, 56(3), 1118-1136.
- Narula, R. (2004). R&D collaboration by SMEs: new opportunities and limitations in the face of globalisation. *Technovation*, 24(2), 153-161. *hics*, 91(2), 207-221.
- Okura, M. (2008). Firm characteristics and access to bank loans: An empirical analysis of manufacturing SMEs in China. *International Journal of Business and Management Science*, 1(2), 165-186.
- Olawale, F., & Garwe, D. (2010). Obstacles to the growth of new SMEs in South Africa: A principal component analysis approach. *African journal of Business management*, 4(5), 729-738.
- Parnell, J. A., Long, Z., & Lester, D. (2015). Competitive strategy, capabilities and uncertainty in small and medium sized enterprises (SMEs) in China and the United States. *Management Decision*.

- Pauluzzo, R., & Shen, B. (2018). *Impact of culture on management of foreign SMEs in China* (pp. 139-163). Cham: Springer International Publishing.
- Perrini, F. (2006). SMEs and CSR theory: Evidence and implications from an Italian perspective. *Journal of business ethics*, 67(3), 305-316.
- Priyono, A., Moin, A., & Putri, V. N. A. O. (2020). Identifying digital transformation paths in the business model of SMEs during the COVID-19 pandemic. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 6(4), 104.
- Rahayu, R., & Day, J. (2015). Determinant factors of e-commerce adoption by SMEs in developing country: evidence from Indonesia. *Procedia-social and behavioral sciences*, 195, 142-150.
- Ramdani, B., Kawalek, P., & Lorenzo, O. (2009). Predicting SMEs' adoption of enterprise systems. *Journal of enterprise information management*.
- Reuber, A. R., & Fischer, E. (1997). The influence of the management team's international experience on the internationalization behaviors of SMEs. *Journal of international business studies*, 28(4), 807-825.
- Rizos, V., Behrens, A., Van der Gaast, W., Hofman, E., Ioannou, A., Kafyeke, T., ... & Topi, C. (2016). Implementation of circular economy business models by small and medium-sized enterprises (SMEs): Barriers and enablers. *Sustainability*, 8(11), 1212.
- Rosenbusch, N., Brinckmann, J., & Bausch, A. (2011). Is innovation always beneficial? A meta-analysis of the relationship between innovation and performance in SMEs. *Journal of business Venturing*, 26(4), 441-457.
- Russo, A., & Perrini, F. (2010). Investigating stakeholder theory and social capital: CSR in large firms and SMEs. *Journal of Business et*
- Salaheldin, S. I. (2009). Critical success factors for TQM implementation and their impact on performance of SMEs. *International journal of productivity and performance management*.
- Salavou, H., Baltas, G., & Lioukas, S. (2004). Organisational innovation in SMEs: the importance of strategic orientation and competitive structure. *European journal of marketing*.

- Singh, R. K., Garg, S. K., & Deshmukh, S. G. (2008). Strategy development by SMEs for competitiveness: a review. *Benchmarking: An international journal*.
- Sizhen, P., Yan, L., Han, S., & Ping, Z. (2005). Studies on barriers for promotion of clean technology in SMEs of China. *Chinese Journal of Population Resources and Environment*, 3(1), 9-17.
- Spithoven, A., Vanhaverbeke, W., & Roijackers, N. (2013). Open innovation practices in SMEs and large enterprises. *Small business economics*, 41(3), 537-562.
- Sun, Y., Zeng, X., Zhao, H., Simkins, B., & Cui, X. (2022). The impact of COVID-19 on SMEs in China: Textual analysis and empirical evidence. *Finance Research Letters*, 45, 102211.
- Swierczek, F. W., & Ha, T. T. (2003). Entrepreneurial orientation, uncertainty avoidance and firm performance: an analysis of Thai and Vietnamese SMEs. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 4(1), 46-58.
- Ghobakhloo, M., Arias-Aranda, D., & Benitez-Amado, J. (2011). Adoption of e-commerce applications in SMEs. *Industrial Management & Data Systems*.
- Tang, Y., Wang, P., & Zhang, Y. (2007). Marketing and business performance of construction SMEs in China. *Journal of Business & Industrial Marketing*.
- Taylor, M., & Murphy, A. (2004). SMEs and e-business. *Journal of small business and enterprise development*.
- Terziovski, M. (2010). Innovation practice and its performance implications in small and medium enterprises (SMEs) in the manufacturing sector: a resource-based view. *Strategic management journal*, 31(8), 892-902.
- Van de Vrande, V., De Jong, J. P., Vanhaverbeke, W., & De Rochemont, M. (2009). Open innovation in SMEs: Trends, motives and management challenges. *Technovation*, 29(6-7), 423-437.
- Wang, X., Lu, Y., Zhao, Y., Gong, S., & Li, B. (2013). Organisational unlearning, organisational flexibility and innovation capability: An empirical study of SMEs in China. *International Journal of Technology Management*, 61(2), 132-155.
- Wong, S. K. S., & Tong, C. (2013). New product success: empirical evidence from SMEs in China. *Journal of Business & Industrial Marketing*.

Xiao, L., & North, D. (2012). Institutional transition and the financing of high-tech SMEs in China: A longitudinal perspective. *Venture Capital*, 14(4), 269-287.

Yang, J., Ma, J., & Doty, D. H. (2020). Family involvement, governmental connections, and IPO underpricing of SMEs in China. *Family Business Review*, 33(2), 175-193.

Zeng, S. X., Xie, X. M., & Tam, C. M. (2010). Relationship between cooperation networks and innovation performance of SMEs. *Technovation*, 30(3), 181-194.

Zhou, L., Wu, W. P., & Luo, X. (2007). Internationalization and the performance of born-global SMEs: the mediating role of social networks. *Journal of international business studies*, 38(4), 673-690.

Zhu, X., Wang, J., Liu, B., & Di, X. (2020). Inventory stickiness, environmental dynamism, financial constraints and survival of new SMEs in China. *Journal of Manufacturing Technology Management*.