



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ

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

**[ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΙΣ
ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ]**

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

[ΠΑΝΑΓΙΩΤΗΣ ΚΟΥΚΟΣ]

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: [ΘΕΜΙΣΤΟΚΛΗΣ ΛΑΖΑΡΙΔΗΣ]

ΛΑΡΙΣΑ, ΝΟΕΜΒΡΙΟΣ 2022

Υπεύθυνη Δήλωση

«Δηλώνω υπεύθυνα ότι η συγκεκριμένη μεταπτυχιακή διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών του ΠΜΣ Πλήρους Φοίτησης του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας «Διοίκηση Επιχειρήσεων - MBA» έχει συγγραφεί από εμένα προσωπικά και δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό. Η εργασία αυτή έχοντας εκπονηθεί από εμένα, αντιπροσωπεύει τις προσωπικές μου απόψεις επί του θέματος και το κείμενο είναι γραμμένο με τα δικά μου λόγια και δεν αποτελεί προϊόν λογοκλοπής από τρίτες πηγές. Οι πηγές στις οποίες ανέτρεξα για την εκπόνηση της συγκεκριμένης διπλωματικής αναφέρονται στο σύνολό τους, δίνοντας πλήρεις αναφορές στους συγγραφείς, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο».

Ο Δηλών

Κούκος Παναγιώτης.

Περίληψη

Η διαχείριση των ανθρώπινων πόρων αναφέρεται στη διαχείριση των ανθρώπων στους οργανισμούς. Περιλαμβάνει όλες τις σημαντικές δραστηριότητες στην εργασιακή ζωή ενός εργαζομένου από την είσοδο έως την αποχώρηση από τον οργανισμό. Η ΔΑΔ εξασφαλίζει την αποδοτική και αποτελεσματική χρήση των δεξιοτήτων, των ταλέντων και των ικανοτήτων εντός του οργανισμού. Οι άνθρωποι, το βασικό και σημαντικότερο στοιχείο των οργανωτικών συστημάτων, διαδραματίζουν σήμερα καθοριστικό ρόλο στην ανάπτυξη των επιχειρήσεων, όχι μόνο στις μεγάλες, αλλά και στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις (ΜμΕ). Το μεγαλύτερο μέρος της έρευνας στον τομέα της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων (ΔΑΔ) επικεντρώνεται στις μεγάλες επιχειρήσεις, αλλά ορισμένοι ερευνητές άρχισαν πρόσφατα να διερευνούν και να λαμβάνουν σημαντικά αποτελέσματα στον τομέα της ΔΑΔ στις ΜμΕ. Στην ακόλουθη διπλωματική, θα μελετηθεί το ζήτημα της αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού, στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις, οι παράγοντες που αλληλεπιδρούν και η σημασία τους για την επιχείρηση.

Λέξεις κλειδιά: διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού (ΔΑΔ), αξιολόγηση, απόδοση, συστήματα αξιολόγησης

Abstract

Human Resource Management describes to the management of people in organizations. It includes all major activities in the working life of an employee from entry to departure from the organization. HRM guarantees effective and effective use of skills, talents and competencies within the organization. People, the basic and most important aspect of organizational systems, today play a key role in the development of enterprises, not only in large, but also in small and medium-sized enterprises (SMEs). Most of the research in the area of human resource management (HRM) is focused on large companies, but some researchers recently started to discover and achieve significant results in the field of HRM in SMEs. In the following thesis, the issue of human resources evaluation in SMEs, the interacting factors and their importance for the company will be studied.

Key words: human resource management (HRM), appraisal, performance, evaluation systems

Ευχαριστίες

Με την ολοκλήρωση των μεταπτυχιακών μου σπουδών, θα ήθελα να εκφράσω τις θερμές μου ευχαριστίες σε όλους τους διδάσκοντες του προγράμματος για τις γνώσεις που μου μετέδωσαν. Ιδιαίτερες ευχαριστίες οφείλω στον επιβλέπων καθηγητή μου, κύριο Θεμιστοκλή Λαζαρίδη για την πολύτιμη βοήθεια του, καθώς και για την εμπιστοσύνη που μου έδειξε εξ' αρχής, αναθέτοντάς μου το συγκεκριμένο θέμα. Τέλος θα ήθελα να εκφράσω την ευγνωμοσύνη μου στην οικογένεια μου, για όλη τη στήριξη, τη συμπαράσταση και την κατανόησή τους, καθ' όλη τη διάρκεια των σπουδών μου.

Πίνακας περιεχομένων

Υπεύθυνη Δήλωση	1
Περίληψη	2
Abstract.....	3
Ευχαριστίες	4
Εισαγωγή	7
Κεφάλαιο 1 ^ο Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις	9
1.1. Θεωρητικό πλαίσιο	9
1.2. Το ανθρώπινο δυναμικό και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των επιχειρήσεων	13
1.3. Στρατηγικοί στόχοι ΔΑΔ.....	15
1.3.1. ΔΑΔ και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα	15
1.4. Πρακτικές ΔΑΔ και εταιρική απόδοση	17
1.4.1. Πρόσληψη και επιλογή προσωπικού	19
1.4.2. Κατάρτιση και ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού	20
1.4.3. Αποζημίωση και επιβράβευση	20
1.4.4. Εταιρική απόδοση	21
Κεφάλαιο 2 ^ο Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις	22
2.1. Γενικά	22
2.2. Η σημασία των μικρομεσαίων επιχειρήσεων στην οικονομική ανάπτυξη	25

2.3. Προκλήσεις για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις	26
2.3.1. Η πρόκληση του παγκόσμιου οικονομικού ανταγωνισμού	27
2.3.2. Η πρόκληση του παγκόσμιου κεφαλαίου και της οικονομικής κρίσης	29
2.3.3. Η πρόκληση της τεχνολογίας πληροφοριών και επικοινωνιών	31
2.3.4. Η πρόκληση των πολυεθνικών επιχειρήσεων	34
Κεφάλαιο 3 ^ο Μεθοδολογία.....	35
3.1 Μέθοδος.....	35
3.2 Εργαλεία	37
3.3 Δείγμα μελέτης.....	37
3.4 Συλλογή δεδομένων	37
3.5 Κριτήρια	38
3.6 Εγκυρότητα Έρευνας, Αξιοπιστία και Αυθεντικότητα.....	41
Κεφάλαιο 4 ^ο Αξιολόγηση στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις	43
4.1. Επισκόπηση της ερευνητικής πρακτικής της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις	43
4.2. Η διαδικασία οργάνωσης της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού στις μεσαίες επιχειρήσεις.....	45
4.3. Σκοπός αξιολόγησης.....	48
4.4. Τομείς αξιολόγησης και απόδοση	49
4.4.1. Γνώση.....	49
4.4.2. Δεξιότητες	50
4.4.3. Επιδόσεις	51
4.4.4. Ανάπτυξη των εργαζομένων	52
4.4.5. Αποδοχές	53
Κεφάλαιο 5 ^ο Συζήτηση- συμπεράσματα	55
5.1. Συζήτηση	55
5.2. Συμπεράσματα	61
Βιβλιογραφία.....	64

Εισαγωγή

Ο ανταγωνισμός είναι ένας σημαντικός παράγοντας για την επιτυχία ή την αποτυχία των επιχειρήσεων (Porter, 1985). Τη σημερινή εποχή, η παγκοσμιοποίηση έχει επηρεάσει την ανάπτυξη των επιχειρήσεων. Μια ανταγωνιστική εταιρεία ξέρει πώς να αξιοποιήσει τις δυνάμεις της, για να εκμεταλλευτεί τις ευκαιρίες του επιχειρηματικού περιβάλλοντος και να περιορίσει τις αρνητικές επιπτώσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος. Αλλά όπως και οι Ganesh & Mehta (2010) το έθεσαν, ανεξάρτητα από το αν το επιχείρηση είναι μεγάλη ή μικρή, το να είσαι ανταγωνιστικός είναι ένας παράγοντας- κλειδί προς την επιτυχία. Η παγκόσμια επέκταση του ανταγωνισμού, στην εποχή μας, επηρεάζει τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις, οι οποίες έρχονται αντιμέτωπες με τους ανταγωνιστές τους. Αυτές οι

επιχειρήσεις πρέπει να επενδύσουν στη διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων. Ο παγκόσμιος ανταγωνισμός ωθεί τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις να αυξάνουν συνεχώς τις επιδόσεις τους, ώστε να αντιμετωπίσουν τους ανταγωνιστές τους.

Σύμφωνα με τον Armstrong (2008), η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού (HRM) είναι μια στρατηγική και πλέον πολύτιμο περιουσιακό στοιχείο ενός οργανισμού. Οι άνθρωποι μιας επιχείρησης, που εργάζονται μεμονωμένα ή συλλογικά, συνεισφέρουν προς την υλοποίηση των στόχων του οργανισμού (Zheng et al, 2006; Katou, 2012). Οι πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού συνίστανται στην επίσημη πρόσβαση που χρησιμοποιούνται στην ανθρώπινη διαχείριση (Armstrong, 2008). Σε γενικές γραμμές, οι ΜμΕ ακολουθούν άτυπες πρακτικές διαχείρισης (Behrends, 2007), πείθουν αυτές τις άτυπες πρακτικές διαχείρισης προκειμένου να ελέγχουν τους εργαζόμενους, όπου οι επίσημες δομές επικοινωνίας και ελέγχου δεν υφίστανται. Οι managers των ΜμΕ αντιλαμβάνονται την επίσημη διαχείριση ανθρώπινων πόρων ως δρόμο που οδηγεί στη γραφειοκρατία (Katz et al., 2000).

Σύμφωνα με τον Marlow (2002), οι ΜμΕ αγνοούν την εφαρμογή της επίσημης πρακτικής διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, για το λόγο ότι δεν διαθέτουν τους απαραίτητους πόρους. Οι άτυπες πρακτικές διαχείρισης πόρων αναπτύσσονται περισσότερο στις μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις από τις μεγάλες επιχειρήσεις. Σύμφωνα με τους Wright και McMahan (1992), αποκαλύπτεται ότι η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού των ΜμΕ είναι λιγότερο δομημένη και προγραμματισμένη σε σύγκριση με μεγάλες επιχειρήσεις που εφαρμόζουν πιο επίσημες πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού. Η μελέτη που έγινε από τους Kotey και Slade (2005) έδειξε ότι οι μικρές επιχειρήσεις που αύξησαν την επίσημη προσαρμογή των πρακτικών του ανθρώπινου δυναμικού σε σύγκριση με προηγούμενες περιόδους. Οι ΜμΕ που εφαρμόζουν την επίσημη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού έχουν καλύτερες επιδόσεις από τις ΜμΕ που δεν εφαρμόζουν την επίσημη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού (Gibbons & O'Connor 2005). Η μελέτη των πρακτικών του ανθρώπινου δυναμικού μελετήθηκε επίσης από τους Bacon & Hoque (2005), σύμφωνα με αυτούς το ευρύ φάσμα των πρακτικών που χρησιμοποιούνται στις ΜμΕ εξαρτώνται από την κλίμακα των προσόντων των εργαζομένων, οι ΜμΕ με χαμηλά προσόντα εργαζομένων έχουν λιγότερες ευκαιρίες να εγκρίνουν ορισμένες πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, ενώ οι ΜμΕ που έχουν υψηλό ποσοστό προσόντων εργαζομένων έχουν περισσότερες ευκαιρίες να επενδύσουν σε τέτοιες

πρακτικές προκειμένου να διατηρήσουν και να αναπτύξουν τα ταλέντα τους. Οι ΜμΕ γενικά δεν διαθέτουν συγκεκριμένο τμήμα για τη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων και οι αποφάσεις λαμβάνονται συνήθως από τον διευθυντή, τον ιδιοκτήτη ή τη διοίκηση της εταιρείας (Fabi et al., 2009).

Στην ακόλουθη διπλωματική, θα μελετηθεί το ζήτημα της αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού, στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Στο πρώτο κεφάλαιο, θα γίνει μια θεωρητική προσέγγιση του ζητήματος, ξεκινώντας γενικά και προσεγγίζοντας τον τομέα του ανθρώπινου δυναμικού. Θα ακολουθήσει βιβλιογραφική ανασκόπηση των υπαρχουσών ερευνών, με το δεύτερο κεφάλαιο να επικεντρώνεται στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Το τρίτο κεφάλαιο είναι αφιερωμένο στην περιγραφή της μεθοδολογίας. Το τέταρτο κεφάλαιο αφορά στη συστηματική ανασκόπηση σχετικών άρθρων και ερευνών γύρω από το προς μελέτη ζήτημα και το πέμπτο και τελευταίο κεφάλαιο αφορά στη συζήτηση και συμπεράσματα της διπλωματικής, όπου συγκρίνονται και συσχετίζονται οι έρευνες που έχουν μελετηθεί.

Κεφάλαιο 1^ο Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις

1.1. Θεωρητικό πλαίσιο

Το θέμα της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις (ΜμΕ) έχει παραμεληθεί εδώ και πολύ καιρό με θεωρητική έννοια, όπως υποδεικνύεται από το εισαγωγικό κείμενο (Heneman & Tanesky, 2002) σε ένα από τα πρώτα ειδικά τεύχη του περιοδικού Human Resource Management Journal σχετικά με αυτό το θέμα. Οι συγγραφείς καλούν το ακαδημαϊκό κοινό να εντατικοποιήσει την ακαδημαϊκή έρευνα, την παρουσίαση της πρακτικής και τον έλεγχο υποθέσεων σχετικά με τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού στις ΜμΕ. Ο λόγος για αυτό μπορεί να βρεθεί η κατανόηση του Penrose (1959) ότι *«όλα τα στοιχεία δείχνουν ότι η ανάπτυξη της εταιρείας συνδέεται με τις προσπάθειες μιας συγκεκριμένης ομάδας ανθρώπων να κάνει κάτι. τίποτα δεν κερδίζεται και πολλά χάνονται εάν αυτός ο*

παράγοντας δεν αναγνωρίζεται ρητά» (σελ. 38). Οι Heneman και Tanesky (2002) δίνουν μια ιδιαίτερη προσέγγιση στην αντίληψη του ρόλου της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού (ΔΑΔ) στην ανάπτυξη των ΜμΕ και στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, το οποίο δεν είναι λιγότερο σημαντικό από ό,τι στις μεγάλες επιχειρήσεις. Τα τελευταία χρόνια το θέμα του ανθρώπινου δυναμικού στις ΜμΕ έχει γίνει παρόν σε πολλά περιοδικά. Οι συγγραφείς ενδιαφέρονται συχνότερα για τον προσδιορισμό των ιδιοτήτων της ΔΑΔ στις ΜμΕ (Brand & Bax, 2002). Επιπρόσθετα, επισημαίνεται η πολυπλοκότητα του βασικού χαρακτηριστικού της ΔΑΔ στις ΜμΕ (Harney & Dundon, 2006). Οι Brand και Bax (2002) επισημαίνουν αρκετούς λόγους για τους οποίους το ανθρώπινο δυναμικό έχει προτεραιότητα για την ανάπτυξη των ΜμΕ: το ανθρώπινο δυναμικό στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις διαδραματίζει ζωτικό ρόλο στην ανάπτυξη και διατήρηση ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Στις μικρές επιχειρήσεις είναι ιδιαίτερα αξιοσημείωτο λόγω της συγκεκριμένης οργάνωσης και της σημασίας του κάθε εργαζομένου (άτομο), γεγονός που αυξάνει τη σημασία των αποφάσεων κάθε ανθρώπινου δυναμικού.

Σοβαρές μελέτες για το θέμα της ΔΑΔ στις ΜμΕ βασίζονται σε έρευνες και παραδείγματα από ανεπτυγμένες χώρες. Σε αντίθεση με τις ανεπτυγμένες οικονομίες που έχουν πλούσια εμπειρία στην ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας, στις χώρες σε μετάβαση ο τομέας των ΜμΕ άρχισε να αναπτύσσεται τις τελευταίες δεκαετίες. Λόγω της απουσίας επαρκούς αναπτυξιακής πολιτικής και θεσμικής υποστήριξης και της υποστήριξης από τις κρατικές εταιρείες που έχουν καταστραφεί στις διαδικασίες ιδιωτικοποιήσεων, στις υπανάπτυκτες χώρες η ανάπτυξη του τομέα των ΜμΕ γίνεται σε μεγάλο βαθμό ανεξέλεγκτη και χωρίς σαφώς καθορισμένους στόχους. Οι εταιρείες ιδρύονται ως οικογενειακές επιχειρήσεις από υπαρκτή ανάγκη ή είναι αποτέλεσμα προσεκτικά αναληφθείσες επενδύσεις μεγάλων εταιρειών από ανεπτυγμένες χώρες. Ο Nooteboom (1994) ξεκινά από τα τρία βασικά χαρακτηριστικά των μικρών επιχειρήσεων: μικρή κλίμακα, προσωπικότητα και ανεξαρτησία. Με βάση αυτά τα χαρακτηριστικά, σχεδιάζονται οι τρεις βασικές στρατηγικές: καινοτομία, προσαρμογή και στρατηγικές δικτύωσης. Η ποικιλομορφία και η ευελιξία είναι τα κύρια χαρακτηριστικά των καθορισμένων στρατηγικών (Brand & Bax, 2002), τα οποία αντικατοπτρίζονται στη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού στις ΜμΕ. Η διαφορετικότητα καθορίζεται από μια ισχυρή προσωπική επιρροή των ιδιοκτητών αυτών των εταιρειών με διαφορετικούς στόχους, κίνητρα, συστήματα αξιών και

συνήθειες (Brand & Bax, 2002), που διαμορφώνουν τη συμπεριφορά τους και τη λήψη βασικών αποφάσεων. Επιπλέον, το μέγεθος αυτών των εταιρειών εκφρασμένο σε αριθμό εργαζομένων καθορίζεται από συγκεκριμένες κοινωνικές και διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων και τη συγκεκριμένη μορφή διοίκησης. Ως εκ τούτου, σε αυτές τις επιχειρήσεις τα ακόλουθα χαρακτηριστικά έχουν ιδιαίτερη σημασία: πίστη, δέσμευση και εμπιστοσύνη μεταξύ των εργαζομένων και της διοίκησης. Αυτά τα χαρακτηριστικά των εργαζομένων έχουν συχνά ως αποτέλεσμα την έλλειψη επαγγελματισμού. Λόγω της πρακτικής των μικρότερων οργανισμών να προσλαμβάνουν συνήθως συγγενείς και γνωστούς τους οποίους εμπιστεύονται οι ιδιοκτήτες (διευθυντές), μπορεί συχνά να βρεθεί περιορισμός στη γνώση και τις δεξιότητες. Το μέγεθος της εταιρείας καθορίζει σημαντικά τον τρόπο με τον οποίο γίνεται ο καταμερισμός της εργασίας στον οργανισμό. Επηρεάζει επίσης τον καθορισμό θέσεων στην ιεραρχία της ευθύνης, καθώς και την υλοποίηση της διαδικασίας ολοκλήρωσης και συντονισμού διαφόρων δραστηριοτήτων. Στις μικρές επιχειρήσεις, που βρίσκονται στα αρχικά στάδια ανάπτυξης, υπάρχει κυρίως άτυπη (απλή) οργανωτική δομή.

Στην πραγματικότητα, οργανωτική δομή, με την κλασική έννοια, δεν υπάρχει στους μικρούς οργανισμούς. Η διαδικασία της οργάνωσης γίνεται παρουσία αδύναμης εξειδίκευσης και τμηματοποίησης, υψηλής συγκέντρωσης και μεγάλου εύρους ελέγχου. Ο διαχειριστής/ιδιοκτήτης λαμβάνει όλες τις σημαντικές αποφάσεις, συμμετέχει και παρακολουθεί όλες τις επιχειρηματικές διαδικασίες. Κατά την υλοποίηση των δραστηριοτήτων πρόσληψης, επιλογής και ανάπτυξης ανθρώπινων πόρων χρησιμοποιούνται συνήθως τυπικές μέθοδοι που δεν απαιτούν υψηλό κόστος και που μπορούν να ελεγχθούν άμεσα από τον ιδιοκτήτη (διαχειριστή) της εταιρείας (Cardon & Stevens, 2004). Η πρόσληψη και η επιλογή χαρακτηρίζονται από τη χρήση άτυπων μεθόδων και δοκιμαστικής περιόδου ως μέσο ελέγχου των ικανοτήτων των υποψηφίων. Η πρόσληψη υποψηφίων γίνεται συνήθως από τον κύκλο των συγγενών και γνωστών ή μέσω διαφήμισης σε τοπικές εφημερίδες, προσωπικών συστάσεων ή συστάσεων του προσωπικού. Η συνήθης πρακτική είναι ότι εφαρμόζονται απλούστερες και φθηνότερες μέθοδοι στην επιλογή των υποψηφίων. Προτεραιότητα δίνεται στο κριτήριο της πίστης στην εταιρεία (Marlow et al., 2010). Η προτίμηση του κριτηρίου της πίστης αποκλείει τη δυνατότητα πρόσληψης εργαζομένων με τα καλύτερα προσόντα και εμπειρία.

Βασιζόμενοι στην έρευνα του Julien (1998), που βασίζεται σε 104 μελέτες για τις διαφορές του ανθρώπινου δυναμικού στις ΜμΕ, οι Brand και Bax (2002) διακρίνουν τις ακόλουθες διαδικασίες για την πλήρωση κενών θέσεων εργασίας: αξιολόγηση, εσωτερικές παραπομπές, αναφορές, χρήση δοκιμών εργασίας, ενώ τα λιγότερο αναφερόμενα είναι τα ακόλουθα: δοκιμές, εκπαίδευση και ανάπτυξη, εκπαίδευση ανθρώπινου δυναμικού, εξωτερική βοήθεια στρατολόγησης. Η ευέλικτη δομή των ΜμΕ οδήγησε στην ανάγκη για υπαλλήλους των οποίων το επαγγελματικό προφίλ δεν είναι σαφώς καθορισμένο, οι οποίοι μπορούν να κάνουν πολλαπλές εργασίες και να μεταφέρονται γρήγορα και εύκολα από τη μια θέση στην άλλη (κινητικότητα και ευελιξία). Με υψηλή οριζόντια κινητικότητα, στις ΜμΕ η εσωτερική κάθετη κινητικότητα είναι περιορισμένη. Σε αντίθεση με τα μεγάλα συστήματα, οι εργαζόμενοι στις ΜμΕ δεν έχουν μεγάλες ευκαιρίες για κάθετη προαγωγή. Η εκπαίδευση γίνεται συνήθως με κάποια μορφή καθοδήγησης και μάθησης βάσει μοντέλου ή οργανώνεται εκτός του οργανισμού (εξωτερική εκπαίδευση). Λαμβάνοντας υπόψη όλα τα παραπάνω, σε μικρότερους οργανισμούς μπορεί να αναμένονται προβλήματα στον τομέα των κινήτρων των εργαζομένων, ειδικά όσον αφορά τους εξειδικευμένους ειδικούς. Η λιγότερη εκπαίδευση λόγω περιορισμένων πόρων αντανakλάται στην ανάπτυξη των εργαζομένων και η αύξηση του κύκλου εργασιών λόγω των ανεπαρκών ευκαιριών για επαγγελματική ανέλιξη. Σε μικρότερους οργανισμούς συχνά λείπει το σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης (αξιολόγησης) καθώς και το αποτελεσματικό σύστημα επιβράβευσης των εργαζομένων (Islami et al., 2018). Λόγω του γεγονότος ότι δεν υπάρχει δυνατότητα επαγγελματικής εξέλιξης και προαγωγής, τα κίνητρα των εργαζομένων μπορεί να είναι εξαιρετικά χαμηλά. Τα χαρακτηριστικά του συστήματος κερδών φέρουν τα χαρακτηριστικά της μεγαλύτερης ατομικής επιρροής των ιδιοκτητών, των χαμηλότερων αποδοχών που αντισταθμίζονται από την καλύτερη ατμόσφαιρα εργασίας και την πιο άμεση σχέση με την απόδοση (Brand & Bax, 2002). Οι μισθοί και τα επιδόματα χαρακτηρίζονται περισσότερο από ικανοποίηση και λιγότερο από μισθούς και πρόσθετες παροχές, και το εργασιακό περιβάλλον χαρακτηρίζεται από τα εξής: άτυπη, προσωπική ατμόσφαιρα, ανοιχτή επικοινωνία.

Σε οργανισμούς με απλή οργανωτική δομή και λιγότερους υπαλλήλους δεν υπάρχει πρακτική συγκρότησης χωριστών οργανικών μονάδων που είναι υπεύθυνες για την εκτέλεση δραστηριοτήτων στον τομέα του ανθρώπινου δυναμικού. Όταν ο

οργανισμός φτάσει σε ένα ορισμένο επίπεδο ανάπτυξης και εξέλιξης του, εμφανίζεται η ανάγκη δημιουργίας μιας οργανωτικής μονάδας που θα είναι υπεύθυνη για την εκτέλεση δραστηριοτήτων διαχείρισης ανθρώπινων πόρων. Με τον διαχωρισμό του τμήματος (λειτουργίας) για την υλοποίηση της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού ή την πρόσληψη ειδικών σε αυτόν τον τομέα, η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού αποκτά μια νέα διάσταση (Ganesh & Mehta, 2010). Σε μεγαλύτερους οργανισμούς υπάρχουν προϋποθέσεις για πιο εντατικές επενδύσεις στην ανάπτυξη του προσωπικού, στη διαχείριση της σταδιοδρομίας, καθώς και στον καθορισμό ενός αποτελεσματικού συστήματος κινήτρων και επιβράβευσης. Η υπογραμμισμένη σημασία του ανθρώπινου δυναμικού για τις επιχειρήσεις και η ανταγωνιστική ικανότητα των ΜμΕ προϋποθέτει στρατηγική προσέγγιση στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού. Οι Brand και Bax (2002) υποστηρίζουν ότι *«το ανθρώπινο δυναμικό είναι ένας στρατηγικός παράγοντας σε πολλές μικρές επιχειρήσεις (αν και ως επί το πλείστον δεν είναι θεσμοθετημένες) και ότι θα πρέπει να μιλάμε και να επικεντρωνόμαστε σε αυτή»* (σελ. 58). Αυτό εξηγείται από τον υψηλό βαθμό εξάρτησης των ΜμΕ από το εξωτερικό περιβάλλον και την ανάγκη προσαρμογής του εσωτερικού περιβάλλοντος στις απαιτήσεις αυτές.

Στο πλαίσιο όλων των παραπάνω, οι μικρότεροι οργανισμοί σε σχέση με τα μεγαλύτερα συστήματα διαθέτουν ένα στενότερο εύρος στρατηγικών εναλλακτικών λύσεων στον τομέα της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων (Kotey & Sheridan, 2004). Λόγω της μόνιμης έλλειψης πόρων και των επιχειρήσεων μικρής κλίμακας, οι διευθυντές των ΜμΕ αναγκάζονται να ορίσουν και να εφαρμόσουν συγκεκριμένες προσεγγίσεις για τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού.

1.2. Το ανθρώπινο δυναμικό και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των επιχειρήσεων

Το θεωρητικό πλαίσιο δείχνει ότι στην εποχή της παγκοσμιοποίησης, το ανθρώπινο δυναμικό αντιμετωπίζεται ως πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Οι αξίες της διαχείρισης ανθρώπων βασίζονται στις πεποιθήσεις ότι ένας οργανισμός αποκτά ανταγωνιστικό πλεονέκτημα χρησιμοποιώντας τους ανθρώπους του αποτελεσματικά και αποδοτικά (Price, 2007). Ομοίως, η ΔΑΔ μπορεί να αναφερθεί ως μια «ήπια» ικανότητα διαχείρισης, όπου οι πόροι των ανθρώπων μπορούν να διευκολύνουν την επίτευξη των οργανωτικών στόχων (Armstrong, 2006). Οι μελέτες

δείχνουν ότι το ανθρώπινο δυναμικό διαδραματίζει επίσης σημαντικό ρόλο στη διαμόρφωση και την εφαρμογή της εταιρικής στρατηγικής.

Η αυξανόμενη σημασία της ΔΑΔ στη στρατηγική των οργανισμών οδήγησε τους διευθυντές ανθρώπινου δυναμικού να είναι μέρος των αρμοδίων λήψης αποφάσεων κατά τη διαμόρφωση και την εφαρμογή της στρατηγικής. Οι περισσότερες έρευνες υποδεικνύουν ότι η ΔΑΔ είναι ζωτικής σημασίας προκειμένου μια επιχείρηση να επιτύχει οργανωτική επιτυχία (Bratton & Gold, 2012). Τυπικά, η ΔΑΔ θεωρείται θεμελιώδης παράγοντας, προκειμένου μια επιχείρηση να φτάσει στην επιτυχία της, επιτρέποντας στην επιχείρηση να διατηρήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Οι βιβλιογραφίες για το στρατηγικό ανθρώπινο δυναμικό δείχνουν ακόμη ότι οι πρακτικές και τα συστήματα ΔΑΔ συμβάλλουν στη δημιουργία ενός διαρκούς ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για την επιχείρηση (Bamber et al., 2015). Ως αποτέλεσμα, είναι σημαντικό μια εταιρεία να υιοθετήσει πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού που κάνουν χρήση των εργαζομένων της. Ο Pfeffer (1994) επισημαίνει ότι το ανθρώπινο δυναμικό μπορεί να είναι η καλύτερη πηγή βασικών ικανοτήτων που μπορεί να οδηγήσει σε ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Οι Armstrong και Baron (2002) ξεκινούν με αυτό: *«οι άνθρωποι και οι συγκεκριμένες δεξιότητες, οι ικανότητες και η εμπειρία τους, που μαζί τα τοποθετούν προς το συμφέρον της απασχόλησης στην επιχείρηση και συμβάλλοντας σημαντικά στην επιτυχία της επιχείρησης, αποτελούν σημαντικό πόρο το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.»*

Έχουμε δύο εκδοχές ανάπτυξης εννοιών όπου η ΔΑΔ επηρεάζει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η πρώτη εκδοχή τονίζει ότι οι άνθρωποι είναι ένα σημαντικό περιουσιακό στοιχείο μέσω του οποίου η επιχείρηση επιτυγχάνει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η εστίαση βρίσκεται στην ποσότητα, στους επιχειρησιακούς υπολογισμούς και στη στρατηγική διαχείριση των ανθρώπινων πόρων, με τον ίδιο τρόπο όπως και για οποιονδήποτε άλλο οικονομικό παράγοντα. Όπως σχολιάζει ο Guest (1999) ότι «το ανθρώπινο δυναμικό πρέπει να είναι προσαρμόσιμο και να βασίζεται σε επιχειρηματικά ζητήματα και στην ανάγκη τους να ανταποκρίνονται σε εξωτερικές απειλές από τον αυξημένο ανταγωνισμό. Η δεύτερη εκδοχή εντοπίζει τις ρίζες των ανθρώπινων σχέσεων στην εκπαίδευση, δίνοντας έμφαση στην επικοινωνία, τα κίνητρα και την ηγεσία.

1.3. Στρατηγικοί στόχοι ΔΑΔ

Οι στρατηγικές ανθρώπινου δυναμικού καθορίζουν, τι σκοπεύει να κάνει η επιχείρηση με τις πολιτικές και τις πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού και πώς θα πρέπει να ενσωματωθούν στην επιχειρηματική στρατηγική (David, 2010). Η στρατηγική, είτε πρόκειται για στρατηγική ανθρώπινου δυναμικού είτε για οποιοδήποτε άλλο είδος στρατηγικής διαχείρισης, θα πρέπει να έχει δύο βασικά στοιχεία: πρέπει να έχει στρατηγικούς στόχους (δηλαδή πράγματα που επιδιώκονται), να επιτευχθούν) και να είναι ένα σχέδιο δράσης (δηλ. τα μέσα με την οποία προτείνεται η επίτευξη των στόχων). Μια σχετική προσέγγιση στο πλαίσιο της στρατηγικής προοπτικής για το ανθρώπινο δυναμικό σχετίζεται με τον τρόπο με τον οποίο το ολικό σύνολο πρακτικών ΔΑΔ συνδέεται γενικά με την απόδοση της εταιρείας και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Crook et al., 2008).

Οι ερευνητές της στρατηγικής ΔΑΔ έχουν αξιολογήσει την κερδοφορία, την παραγωγικότητα και την αποδοτικότητα του κόστους της επιχείρησης διερευνώντας τη σχέση μεταξύ ΔΑΔ και απόδοσης της εταιρείας (Cardon & Stevens, 2004). Αυτοί οι ερευνητές υποστηρίζουν ότι το ανθρώπινο δυναμικό μπορεί να επηρεάσει την κερδοφορία της επιχείρησης μέσω της βελτιωμένης παραγωγικότητας της εργασίας, μέσω της μεγαλύτερης αποδοτικότητας κόστους και προσθέτοντας αξία μέσω των ανθρώπινων περιουσιακών στοιχείων. Για παράδειγμα, οι Bacon και Hoque (2005) προτείνουν ότι η σχέση απόδοσης ΔΑΔ-εταιρείας καθοδηγείται σε μεγάλο βαθμό από την αποτελεσματικότερη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού της εταιρείας, συμβάλλοντας έτσι σε χαμηλότερα λειτουργικά κόστη. Ωστόσο, προτείνουν επίσης ότι τα αποτελεσματικά συστήματα Ανθρώπινου Δυναμικού οδηγούν στην απόκτηση, παρακίνηση και ανάπτυξη πνευματικών περιουσιακών στοιχείων που μπορούν να αποτελέσουν πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, τονίζοντας τον προστιθέμενο ρόλο της ΔΑΔ (Alagaraja et al., 2015).

1.3.1. ΔΑΔ και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

Έχουμε πολλούς οικονομολόγους που έχουν χρησιμοποιήσει την έννοια του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος πριν από τον Porter, αλλά η δουλειά του Porter (1985) είναι να ξεκινήσει με την έννοια του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι η ικανότητα μιας επιχείρησης να εκτελεί τη

δραστηριότητα με έναν ή περισσότερους τρόπους που οι ανταγωνιστές δεν θα είναι σε θέση να επιτύχουν.

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μπορεί να οριστεί ως «*κάτι που μια επιχείρηση κάνει ιδιαίτερα καλά από τις ανταγωνιστικές της επιχειρήσεις*» (David, 2010). Μια επιχείρηση έχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα όταν είναι σε θέση να δημιουργήσει μεγαλύτερη οικονομική αξία από τις αντίπαλες επιχειρήσεις (Barney & Hesterly, 2010). Ένα άτομο έχει ένα συγκριτικό πλεονέκτημα στο να παράγει κάτι εάν το κόστος ευκαιρίας αυτής της παραγωγής είναι χαμηλότερο για αυτόν από ό,τι για άλλα άτομα, το ίδιο μπορεί να ειπωθεί για τις επιχειρήσεις και τις οικονομίες στον κόσμο. Ένα άτομο μπορεί να έχει απόλυτο πλεονέκτημα έναντι μιας δραστηριότητας εάν μπορεί να την κάνει καλύτερα από άλλα άτομα (Poljasevic & Perkovic, 2013).

Έχουμε δύο μοντέλα ανάπτυξης εννοιών έναντι του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος: (α) το πρώτο μοντέλο βασίζεται στην παραδοσιακή οικονομική θεωρία, όπου το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έχει περιγραφεί στα εξωτερικά χαρακτηριστικά και όχι στα εσωτερικά χαρακτηριστικά της επιχείρησης (Porter, 1985) και (β) το δεύτερο μοντέλο έχει τις ρίζες του στους εσωτερικούς πόρους της επιχείρησης, όπου οι εξειδικευμένοι πόροι χρησιμοποιούνται για την εξασφάλιση μιας προνομιακής θέσης στην αγορά (Barney 1986). Σύμφωνα με την άποψη της επιχείρησης που βασίζεται στους πόρους (Barney, 1986), οι επιχειρήσεις μπορούν να αναπτύξουν διαρκές ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μόνο δημιουργώντας αξία με τρόπο που είναι σπάνιος και δύσκολος να μιμηθούν οι ανταγωνιστές. Αν και οι παραδοσιακές πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, όπως οι φυσικοί πόροι, η τεχνολογία, οι οικονομίες κλίμακας κ.λπ., δημιουργούν αξία. Το επιχείρημα που βασίζεται σε πόρους είναι ότι αυτές οι πηγές είναι όλο και πιο εύκολο να μιμηθούν, ειδικά σε σύγκριση με μια περίπλοκη κοινωνική δομή όπως ένα σύστημα απασχόλησης. Εάν ισχύει αυτό, οι στρατηγικές ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να είναι μια ιδιαίτερα σημαντική πηγή διαρκούς ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Pfeffer, 1994). Οι ανθρώπινοι πόροι στοιχεία είναι μια σημαντική πηγή βιώσιμου πλεονεκτήματος λόγω της ασάφειας και της συστηματικής πληροφόρησης, καθιστώντας τα αμίμητα. Κεντρική εδώ είναι η προοπτική που βασίζεται στους πόρους (Ardiana et al., 2010) έτσι ώστε, συλλογικά, οι ανθρώπινοι πόροι μιας επιχείρησης πιστεύεται ότι έχουν επιπτώσεις στην απόδοση της εταιρείας και

παρέχουν μια μοναδική πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που είναι δύσκολο να αναπαραχθεί (Bacon & Hoque, 2005).

Η κατευθυντήρια πρόταση είναι ότι οι πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού είναι κοινωνικά περίπλοκες και πολύπλοκα συνδεδεμένες με τρόπους που καθιστούν δύσκολη την αντιγραφή τους από τους ανταγωνιστές (Boxall, 1996). Πιο πληρέστερα, η πολυπλοκότητα της διαδικασίας δημιουργίας αξίας ανθρώπινων πόρων καθιστά τη ΔΑΔ πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που είναι σπάνιο, αμίμητο και δεν μπορεί να υποκατασταθεί (Barney, 1986). Η άποψη που βασίζεται σε πόρους έχει προκαλέσει πρόσφατη εργασία σχετικά με το πώς οι πρακτικές ΔΑΔ συμβάλλουν στην απόδοση της επιχείρησης αξιοποιώντας το ανθρώπινο κεφάλαιο, τη διακριτική προσπάθεια και τις επιθυμητές στάσεις και συμπεριφορές (Wright & McMahan, 1992).

1.4. Πρακτικές ΔΑΔ και εταιρική απόδοση

Οι Hornsby και Kuratko (2003) όρισαν τις πρακτικές HRM σε πέντε βασικούς τομείς: περιγραφή ανάλυσης εργασίας, πρόσληψη και επιλογή, εκπαίδευση, αξιολόγηση απόδοσης και αποζημίωση. Ο Huselid (1995) όρισε τις πρακτικές HRM ως διαδικασίες πρόσληψης και επιλογής εργαζομένων, συστήματα διαχείρισης αποδοχών και απόδοσης, συμμετοχή εργαζομένων και εκπαίδευση εργαζομένων. Οι Mondy et al. (2002) σκέφτηκε ότι οι πρακτικές του HRM περιλαμβάνουν πέντε βασικές λειτουργίες, συμπεριλαμβανομένης της στελέχωσης, της ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού, των αποδοχών και των παροχών, της ασφάλειας και της υγείας, των σχέσεων εργαζομένων και εργασίας κ.λπ. Ο Budhwar (2000) προσδιόρισε τις πρακτικές ΔΑΔ ως αμοιβή και ανταμοιβή, πρόσληψη και επιλογή, εκπαίδευση και ανάπτυξη, υγεία και ασφάλεια και επέκταση ή μείωση της εργασίας. Σε αυτό το άρθρο θα δούμε τα αποτελέσματα δύο πρακτικών HRM (εκπαίδευση και ανάπτυξη και Μισθός και εργασιακή αμοιβή). Οι Mulloli et al. (2015) υποστήριξαν ότι η χρήση των ανθρώπινων πρακτικών βοηθά τις ΜμΕ να βελτιώσουν την απόδοσή τους.

Η εκπαίδευση και η ανάπτυξη αναφέρεται στο ποσό της επίσημης εκπαίδευσης που παρέχεται στους υπαλλήλους. Οι οργανισμοί μπορούν να παρέχουν εκτεταμένη επίσημη εκπαίδευση ή να βασίζονται στην απόκτηση δεξιοτήτων μέσω επιλογής και κοινωνικοποίησης. Η εκπαίδευση στοχεύει στην ανάπτυξη δεξιοτήτων,

είτε σε τεχνικές, κλινικές ή μαλακές δεξιότητες όπως η ομαδική εργασία, η ηγεσία και η συνέντευξη (Mulolli & Buskowska, 2020). Σύμφωνα με τους Harel & Tzafir (1999), η εκπαίδευση μπορεί να επηρεάσει την απόδοση με δύο τρόπους: πρώτον, η εκπαίδευση βελτιώνει τις σχετικές δεξιότητες και ικανότητες. και δεύτερον, η εκπαίδευση αυξάνει την ικανοποίηση των εργαζομένων με την τρέχουσα εργασία και τον χώρο εργασίας τους. Η εκπαίδευση μπορεί να αποτελείται από εκπαίδευση εντός εργασίας, εκπαίδευση εκτός εργασίας, επίσημη εκπαίδευση, κατάρτιση δεξιοτήτων, διαλειτουργική εκπαίδευση, ομαδική εκπαίδευση, εκπαίδευση γραμματισμού και ούτω καθεξής (Gomer-Mejia, Balkin & Cardy 2004).

Η αποζημίωση ή το κίνητρο εξαρτάται από την απόδοση (π.χ. ατομική ή ομαδική αμοιβή κινήτρων). Οι Islami et al. (2018) πρότειναν ότι η εφαρμογή της αξιολόγησης απόδοσης με τον σωστό τρόπο και για τους κατάλληλους στόχους, βελτιώνει την εργασιακή ικανοποίηση, την ικανοποίηση των εργαζομένων, τα κίνητρα στους εργαζόμενους και ως αποτέλεσμα την ποιότητα της εργασιακής ζωής. Επιπλέον, ο Islami & Islami (2019) δήλωσε ότι η επιβράβευση των εργαζομένων θα πρέπει να γίνεται με βάση την ατομική τους απόδοση. Ένα από τα κύρια μέσα που χρησιμοποιούν οι οργανισμοί για να ενισχύσουν τα κίνητρα των εργαζομένων είναι η παροχή αποζημιώσεων βάσει απόδοσης για την ευθυγράμμιση των συμφερόντων των εργαζομένων και των μετόχων. Σύμφωνα με τους Islami et al (2018), οι εργαζόμενοι είναι πιο παραγωγικοί όταν γνωρίζουν ότι θα ανταμειφθούν από την εταιρεία με βάση τη δουλειά που κάνουν στον οργανισμό. Σύμφωνα με τους Gomer-Mejia et al. (2004), υπάρχουν τρία είδη σχεδίων αποζημίωσης: το πρώτο είναι η βασική αποζημίωση (σταθερή αμοιβή στους εργαζόμενους). Δεύτερον είναι τα κίνητρα αμοιβών (μπόνους και κατανομή κερδών). Τρίτον είναι η έμμεση αποζημίωση (ασφάλιση υγείας, διακοπές, αποζημίωση ανεργίας). Κανονικά, η αποζημίωση βασίζεται σε δύο κατηγορίες: οικονομικά κίνητρα και μη χρηματοοικονομικά κίνητρα.

Ο Armstrong (2008) έδειξε ότι η υπόθεση του ανθρώπινου δυναμικού είναι ότι οι άνθρωποι είναι βασική πηγή οργάνωσης και η απόδοση των οργανισμών εξαρτάται ιδιαίτερα από τους ανθρώπους. Ακόμη τόνισε ότι, όταν το ευρύ φάσμα των κατάλληλων πολιτικών και της διαδικασίας ανθρώπινου δυναμικού αναπτύσσεται και εφαρμόζεται αποτελεσματικά, το ανθρώπινο δυναμικό θα επηρεάσει ουσιαστικά την απόδοση της εταιρείας. Χρησιμοποιώντας αποτελεσματικά τις πρακτικές ανθρώπινου

δυναμικού, η επιχείρηση μπορεί να επιβιώσει από παραδοσιακές πρακτικές που δεν είναι αποτελεσματικές και αποδοτικές, που επηρεάζουν την επίτευξη του στόχου και την απόδοση αυτής, στην ίδια μορφή τόσο στις μικρές όσο και στις μεγάλες επιχειρήσεις (Armstrong, 2006; 2008).

Από διάφορες εμπειρικές μελέτες που έχουν γίνει έχει αποδειχθεί ότι η εφαρμογή παραδοσιακών πρακτικών διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού των ΜμΕ είναι χρήσιμη για όλα τα μεγέθη επιχειρήσεων. Η επιλογή και η επίσημη πρόσληψη, η προσφορά εκπαίδευσης για τους υπαλλήλους και η χρήση ενός συστήματος επίσημης αξιολόγησης της απόδοσης, έχουν αποδειχθεί ότι έχουν θετική επιρροή στην απόδοση της επιχείρησης (Kadir, 2015). Σύμφωνα με τους Kotey & Slade (2005), η πρακτική της ΔΑΔ στις ΜμΕ αποτελείται από ένα μείγμα μη δομημένης εκπαίδευσης, αποζημίωσης, πρόσληψης και επιλογής εργαζομένων. Αυτή η υπόθεση υποστηρίζεται ακόμη περισσότερο από τις άλλες εμπειρικές έρευνες συγγραφέων (Cardon & Stevens, 2004). Οι Cardon και Stevens (2004) ισχυρίστηκαν ότι ακριβώς αυτές είναι οι μεταβλητές που συμβάλλουν περισσότερο στην επιτυχία της ΔΑΔ στις μικρές επιχειρήσεις. Η χρήση αυτών των πρακτικών ΔΑΔ στις ΜμΕ έχει βελτιώσει την απόδοσή τους. Επίσης, η ίδια άποψη μοιράζεται και από τους συγγραφείς Osman et al. (2011), οι οποίοι κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι οι πρακτικές ΔΑΔ ή η σχέση μεταξύ του προσωπικού, της εκπαίδευσης, της ανάπτυξης και της αμοιβής σχετίζονται άμεσα με την απόδοση της εταιρείας. Άλλοι συγγραφείς όπως οι Tocher και Rutherford (2009) έδειξαν ότι οι επίσημες πρακτικές του ΔΑΔ σχετίζονται θετικά με την απόδοση της εταιρείας.

1.4.1. Πρόσληψη και επιλογή προσωπικού

Σύμφωνα με τους Cassell et al. (2002), η πρόσληψη και η επιλογή είναι οι πρακτικές του ανθρώπινου δυναμικού που χρησιμοποιούνται περισσότερο από οποιαδήποτε άλλη πρακτική στις ΜμΕ. Η πρόσληψη και η επιλογή αναφέρονται στην επιλογή προσωπικού. Ο Wright et al. (2005), επισημαίνουν ότι η επιλογή προσωπικού περιλαμβάνει δομημένες συνεντεύξεις και επίσημες δοκιμασίες των υποψηφίων μέσω της διαδικασίας πρόσληψης. Οι Tocher και Rutherford (2009), ισχυρίστηκαν ότι οι ΜμΕ γενικά εφαρμόζουν μια παραδοσιακή πρακτική στη διαδικασία πρόσληψης. Η παραδοσιακή μέθοδος πρόσληψης περιλαμβάνει: την περιγραφή των τόπων εργασίας, την απόφαση για τα καθήκοντα, και τις ευθύνες των εργαζομένων.

Γενικά, η παραδοσιακή μέθοδος ξεκινά με τη διαδικασία πρόσληψης, συνεχίζοντας με την επιλογή των εργαζομένων, την εκπαίδευσή τους και στο τέλος την αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων (Tocher and Rutherford, 2009). Σε σύγκριση με τις ΜμΕ, οι μεγάλοι οργανισμοί έχουν περισσότερα προβλήματα στην πρόσληψη έξυπνου προσωπικού, επειδή χρησιμοποιούν πιο ελκυστικά κανάλια εργαζομένων, όπως διαφημίσεις σε εφημερίδες και περιοδικά, σε σύγκριση με μεγάλα γραφεία πρόσληψης (Bacon and Hoque, 2005). Οι Barney & Hesterly (2010) δήλωσαν ότι η πιο χρησιμοποιούμενη μέθοδος πρόσληψης στις ΜμΕ είναι η από στόμα σε στόμα, η οποία είναι μια επιλογή με χαμηλό κόστος απόσυρσης υποψηφίων.

1.4.2. Κατάρτιση και ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού

Πολλές ΜμΕ δεν έχουν το κίνητρο για κατάρτιση, αλλά ακόμα κι αν υπάρχει, υπάρχει μόνο αντιδραστική και άτυπη με βραχυπρόθεσμη ηγεσία αποκλειστικά στη λύση προβλημάτων που σχετίζονται με τον τόπο εργασίας και όχι με την ανθρώπινη ανάπτυξη. Καθώς και ορισμένοι συγγραφείς όπως οι Kotey & Slade (2005) επεσήμαναν ότι η εκπαίδευση των εργαζομένων στις ΜμΕ είναι άτυπη, όχι προγραμματισμένη, με ελάχιστες διαθέσεις και προσανατολισμένη σε βραχυπρόθεσμη περίοδο. Από την άλλη πλευρά, η επίσημη προσφορά εκπαίδευσης για τους εργαζομένους αποτελεί πρόβλημα για τις μικρές επιχειρήσεις καθώς κοστίζει (Mayson & Barrett, 2006).

Οι δυνατότητες των ΜμΕ επιτυγχάνονται αποτελεσματικά μόνο εάν οι ικανότητες και οι δεξιότητες των εργαζομένων αναπτυχθούν κατάλληλα. Η τακτική εκπαίδευση των εργαζομένων έχει θετική επίδραση στην ατομική παραγωγικότητα ενός εργαζομένου. Η βελτίωση της ατομικής παραγωγικότητας θα έχει ως αποτέλεσμα τη βελτίωση της απόδοσης και την άνοδο του οργανισμού (Wright et al., 2005).

1.4.3. Αποζημίωση και επιβράβευση

Η αποζημίωση και η επιβράβευση αφορά κάθε είδους πληρωμή, χρηματική ανταμοιβή ή μη χρηματική. Η ανάπτυξη ενός σχεδίου απασχόλησης είναι τόσο σημαντική για τις μικρές επιχειρήσεις καθώς και για τις μεγάλες επιχειρήσεις. Η

αμοιβή ως πρακτική διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων είναι ένα σημαντικό μέρος που συμβάλλει στην επιτυχία μιας επιχείρησης (Collins, 2009).

Οι Mayson και Barret (2006) επισημαίνουν ότι οι ΜμΕ χρησιμοποιούν άτυπη ρουτίνα αποζημίωσης και μη συντονισμένες πρακτικές για την ανταμοιβή των εργαζομένων. Σύμφωνα με τους Cardon και Stevens (2004), η αποζημίωση στις ΜμΕ είναι διαφορετική, συγκεντρώνονται περισσότερο σε μη οικονομικές ανταμοιβές, όπως τα κέρδη της εκπαίδευσης και τα ψυχαγωγικά κίνητρα. Ενώ ο Islami & Islami (2019) δήλωσαν ότι η επιβράβευση των εργαζομένων θα πρέπει να γίνεται με βάση την ατομική τους απόδοση. Η χρήση αυτής της τεχνικής ωθεί τους εργαζομένους να κάνουν συνεχείς προσπάθειες, ώστε να φέρνουν εις πέρας με επιτυχία τα καθήκοντά τους με σκοπό την αύξηση της προσωπικής τους απόδοσης η οποία επιβραβεύεται οικονομικά ή μη όπως η προαγωγή. Η αποζημίωση στις ΜμΕ προκαλεί μεγάλη δαπάνη, για το λόγο αυτό η εφαρμογή της είναι σπάνια (Wright et al., 2005), παρά το γεγονός ότι μια επίσημη αξιολόγηση της απόδοσης που οδηγεί σε αποζημίωση μπορεί να έχει ως επακόλουθο την αύξηση της απόδοσης της ίδιας της επιχείρησης (Islami et al., 2018).

1.4.4. Εταιρική απόδοση

Σύμφωνα με τον Armstrong (2008), η έννοια της απόδοσης περιλαμβάνει δύο έννοιες: αυτό που πρέπει να επιτευχθεί και αυτό που είναι επιθυμητό να επιτευχθεί. Ισχυρίστηκε περαιτέρω ότι η απόδοση της επιχείρησης μπορεί να αξιολογηθεί με διαφορετικούς τρόπους. Οι μέθοδοι όμως που χρησιμοποιούνται στις περισσότερες μελέτες είναι βασικοί δείκτες απόδοσης (KPI), οι οποίοι περιλαμβάνουν χρηματοοικονομικούς δείκτες, οι οποίοι αξιολογούν ποιοτικά δεδομένα που αφορούν ικανότητες ή οργάνωση.

Αυτή η άποψη υποστηρίζεται και από τους συγγραφείς Wright et al. (2005), που επεσήμαναν ότι υπάρχουν δύο μέθοδοι για την αξιολόγηση της απόδοσης μιας επιχείρησης. Η πρώτη μέθοδος αφορά στο οργανωτικό αποτέλεσμα, ενώ η άλλη είναι συνάρτηση μετρήσεων δεικτών όπως η παραγωγικότητα και η ποιότητα. Η πρώτη μέθοδος χρησιμοποιείται για την αξιολόγηση της απόδοσης του εργαζομένου και η δεύτερη μέθοδος για αξιολόγηση της οικονομικής απόδοσης.

Η μέτρηση από τα οικονομικά αποτελέσματα είναι το κόστος, τα έσοδα και η κερδοφορία (Wright et al., 2005). Στην αξιολόγηση της απόδοσης επιχειρήσεων στις ΜμΕ, η μέθοδος του χρηματοοικονομικού δείκτη επιλέγεται σε πολλές μελέτες (Simpson, Padmore & Newman, 2012). Αυτή η μέθοδος αξιολόγησης είναι αποδεκτή ακόμη και για εμάς και θα εφαρμόσουμε την ίδια μέθοδο για την αξιολόγηση των επιδόσεων των ΜμΕ.

Οι Islami et al. (2018) μέτρησαν την απόδοση της εταιρείας χρησιμοποιώντας οικονομικά κριτήρια και κριτήρια αγοράς, όπως: απόδοση επένδυσης (ROI), μερίδιο αγοράς, περιθώριο κέρδους επί των πωλήσεων, η αύξηση της απόδοσης επένδυσης, η αύξηση των πωλήσεων, η αύξηση του μεριδίου αγοράς και η συνολική ανταγωνιστική θέση. Στην αξιολόγηση της απόδοσης επιχειρήσεων στις ΜμΕ, η μέθοδος του χρηματοοικονομικού δείκτη επιλέγεται σε πολλές μελέτες (Simpson, Padmore & Newman, 2012). Η ίδια μέθοδος μέτρησης της απόδοσης της εταιρείας χρησιμοποιήθηκε από πολλούς συγγραφείς (Islami & Islami, 2019, Mulolli & Boskovska 2020). Αυτή η μέθοδος αξιολόγησης είναι αποδεκτή ακόμη και για εμάς και θα εφαρμόσουμε την ίδια μέθοδο για την αξιολόγηση των επιδόσεων των ΜμΕ.

Κεφάλαιο 2^ο Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις

2.1. Γενικά

Οι μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις (ΜμΕ) διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στον τομέα της οικονομικής ανάπτυξης παγκοσμίως. Από τη δεκαετία του 1990, οι

ερευνητές ενδιαφέρονται να διερευνήσουν τον ρόλο των ΜμΕ στην αναπτυξιακή πλατφόρμα λόγω της οικονομικής παγκοσμιοποίησης και κατά την περίοδο της οικονομικής παγκοσμιοποίησης, οι αλλαγές στην παγκόσμια οικονομία έχουν δημιουργήσει τόσο προκλήσεις όσο και ευκαιρίες για τις ΜμΕ (Dominguez & Mayrhofer, 2017). Η παγκοσμιοποίηση συζητείται πάντα ως τρόπος που συνδέεται με τα συστήματα παραγωγής, τις κουλτούρες και τις πολιτικές διαδικασίες στον εκσυγχρονισμένο κόσμο (Aspers & Kohl, 2015).

Η έννοια της παγκοσμιοποίησης δίνει έμφαση στον τρόπο με τον οποίο οι οικονομικές κουλτούρες και τα πολιτικά συστήματα μεταδίδονται με όρους τρόπων εξάρτησης. Σύμφωνα με τους Todaro & Smith (2015), η παγκοσμιοποίηση παρέχει νέες δυνατότητες για την εξάλειψη της παγκόσμιας φτώχειας. Θα μπορούσε επίσης να είναι επωφελής για τις αναπτυσσόμενες χώρες, άμεσα και έμμεσα, μέσω της πολιτιστικής, κοινωνικής, επιστημονικής και τεχνολογικής ανταλλαγής, συμπεριλαμβανομένου του εμπορίου και της χρηματοδότησης. Έτσι, η παγκόσμια οικονομική παγκοσμιοποίηση θα μπορούσε να προσδιοριστεί ως μια ευκαιρία τόσο για τις ανεπτυγμένες όσο και για τις αναπτυσσόμενες χώρες να βελτιώσουν την οικονομική τους ευημερία μέσω της ενασχόλησης με το παγκόσμιο εμπόριο (Ahmedova, 2015). Έχει δύο βασικούς τομείς, δηλαδή την παγκοσμιοποίηση της παραγωγής, η οποία αντιμετωπίζεται ως πηγή αγαθών από χώρες του κόσμου για την απόκτηση πλεονεκτημάτων από την κοινωνική διαφοροποίηση του κόστους παραγωγής, και την παγκοσμιοποίηση των αγορών που μειώνει τους περιορισμούς του διασυνοριακού εμπορίου (Erixon, 2018).

Η οικονομική παγκοσμιοποίηση επικεντρώνεται σε διασυνοριακές δραστηριότητες, όπως οι διεθνείς επενδύσεις, το διεθνές εμπόριο και οι στρατηγικές συμβάσεις για την ανάπτυξη προϊόντων, την παραγωγή, την προμήθεια και το μάρκετινγκ, οι οποίες διαμορφώνουν την παγκόσμια επιχειρηματική ατμόσφαιρα για όλα τα εγχειρήματα (Sener et al., 2014). Σήμερα, η ταχύτητα της παγκοσμιοποίησης έχει ενταθεί με την ανάπτυξη της τεχνολογίας της πληροφορίας και της επικοινωνίας και οι περισσότερες ΜμΕ ακολουθούν αυτή τη στρατηγική για να βελτιώσουν την ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεών τους στην αγορά (Sung et al., 2016). Επιπλέον, η κατάρρευση των σοσιαλιστικών οικονομιών, η αλληλεπίδραση της οικονομίας της αγοράς, η χρηματοπιστωτική ελευθερία και η απορρύθμιση της κίνησης κεφαλαίων έχουν εντείνει τη διαδικασία της παγκοσμιοποίησης. Έτσι, τα εγχειρήματα δεν

μπορούν να απομακρυνθούν από την παγκοσμιοποίηση και να προσπεράσουν τις προκλήσεις τους.

Η παγκοσμιοποίηση αναγνωρίζεται επίσης ως κίνητρο για την ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων (Sceulovs & Gaile-Sarkane, 2014). Κατά τη διάρκεια των τελευταίων δεκαετιών, η απελευθέρωση του εμπορίου και η παγκοσμιοποίηση ενίσχυσαν τις προσδοκίες των πελατών και τον ανταγωνισμό μεταξύ των επιχειρήσεων. Οι Sener et al. (2014) εξήγησαν ότι η παγκοσμιοποιημένη επιχειρηματική ατμόσφαιρα ενθαρρύνει τις επιχειρήσεις να αυξήσουν τον ανταγωνισμό τους σε αντίθεση με τους ανταγωνιστές τους ακόμη και εντός του ίδιου κλάδου. Η παγκοσμιοποίηση της παγκόσμιας οικονομίας αποτελεί εξαιρετική πηγή ευκαιριών αλλά και απειλών για τις εμπορικές δραστηριότητες. Η αποδοχή των οικονομικών συμφωνιών δημιουργεί μια νέα πρόκληση για τις ΜμΕ να διατηρήσουν τον ανταγωνισμό στις ευρείες αγορές εκτός από τα πραγματικά αποτελέσματα της παγκοσμιοποίησης (Maarof & Mahmud 2016). Συγκεκριμένα, η ικανότητα επιβίωσης των ΜμΕ στον ανταγωνισμό και η ικανότητα παγκοσμιοποίησης των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων έχουν αμφισβητηθεί πρωτίστως. Η απειλή των επιχειρήσεων μεγάλης κλίμακας, έχει επισημανθεί στη βιβλιογραφία, δεδομένου ότι οι ΜμΕ στερούνται πόρων, έχουν λιγότερες καινοτόμες ικανότητες, δυσχέρειες στην επίτευξη της παγκοσμιοποίησης στην αρχή και λιγότερες ικανότητες στις διεθνείς στρατηγικές των ΜμΕ σε σύγκριση με τις επιχειρήσεις μεγάλης κλίμακας (Ren et al., 2015).

Ωστόσο, παρέχει ευκαιρίες στις ΜμΕ να αλληλεπιδρούν με επιχειρήσεις μεγάλης κλίμακας και έτσι να βελτιώνουν την ανταγωνιστικότητα των ΜμΕ στην αγορά, διότι η αλληλεπίδραση δίνει ευκαιρίες στις ΜμΕ να μάθουν τις ανταγωνιστικές στρατηγικές που υιοθετεί η μεγάλη επιχείρηση. Έτσι, η επιρροή του οικονομικού ανταγωνισμού στην εποχή της παγκοσμιοποίησης στις ΜμΕ έχει λάβει πολύ μεγαλύτερη συγκέντρωση από ό,τι άλλοι τύποι επιχειρήσεων, επειδή οι ΜμΕ παρέχουν σημαντική συμβολή στις οικονομίες των αναπτυσσόμενων και των αναπτυσσόμενων χωρών. Όπως αναφέρεται στη βιβλιογραφία, το κύριο ζήτημα των ΜμΕ, ιδίως στις αναπτυσσόμενες χώρες, είναι ότι ένα σημαντικό ποσοστό των ΜμΕ κλείνει μέσα σε πολύ μικρότερο χρονικό διάστημα από την έναρξη των επιχειρήσεών τους. Αυτό οφείλεται κυρίως στις αναδυόμενες ανταγωνιστικές προκλήσεις στο περιβάλλον της ελεύθερης αγοράς της παγκοσμιοποιημένης οικονομίας. Στο πλαίσιο αυτό, η πρόσφατη βιβλιογραφία αποκάλυψε τρεις ανταγωνιστικές προκλήσεις που

αντιμετωπίζουν οι επιχειρηματικές οντότητες στην παγκόσμια οικονομία, δηλαδή τις προκλήσεις της βιωσιμότητας, τις παγκόσμιες προκλήσεις και τις τεχνολογικές προκλήσεις (Noe et al., 2017). Η παγκόσμια πρόκληση αναφέρεται στην ικανότητα των επιχειρήσεων να προστατεύσουν τις εγχώριες αγορές τους και να εισέλθουν σε νέες αναδυόμενες αγορές στον κόσμο, όπως η Κίνα, η Ινδία, η Βραζιλία και η Ρωσία (Noe et al., 2017).

2.2. Η σημασία των μικρομεσαίων επιχειρήσεων στην οικονομική ανάπτυξη

Οι ΜμΕ διαδραματίζουν ζωτικό ρόλο στους βιομηχανικούς τρόπους λειτουργίας των αναπτυγμένων και αναπτυσσόμενων χωρών στη σημερινή παγκόσμια οικονομία. Αφορούν ως τα πιο δυναμικά εγχειρήματα στην παγκόσμια οικονομία και διαδραματίζουν ζωτικό ρόλο στην ανάπτυξη της ανθρώπινης ευημερίας κάθε χώρας. Σύμφωνα με πρόσφατα στοιχεία, οι ΜμΕ αντιπροσωπεύουν το 90% των επιχειρήσεων και απασχολούν περίπου το 60% του εργατικού δυναμικού στον κόσμο (Munro, 2013). Ως εκ τούτου, η συμβολή των ΜμΕ στην αντιμετώπιση της φτώχειας και τη βιώσιμη οικονομική ανάπτυξη είναι καθοριστική (Asare et al. 2015). Οι Fiseha & Oyelana (2015) τόνισαν ότι οι ΜμΕ συνεργάζονται με την ανάπτυξη των κοινοτήτων στις αγροτικές οικονομίες των χωρών παγκοσμίως. Ο ρόλος των ΜμΕ στην επέκταση της τοπικής ανάπτυξης είναι πιο ζωτικής σημασίας για την εξάλειψη της φτώχειας, της ανισότητας και της ανεργίας στους αγροτικούς τομείς, καθώς οι ΜμΕ υποστηρίζουν τους ανθρώπους για την ικανοποίηση των βασικών τους αναγκών και βοηθούν τις περιθωριοποιημένες ομάδες, συμπεριλαμβανομένων των ατόμων με αναπηρία, των γυναικών επικεφαλής νοικοκυριών, των αμόρφωτων ατόμων και των αγροτικών οικογενειών (Fiseha & Oyelana, 2015). Οι ΜμΕ ενθαρρύνουν την χωρίς αποκλεισμούς και βιώσιμη οικονομική ανάπτυξη και μειώνουν τις ανισότητες, συμμετέχοντας υπέρ των Στόχων Βιώσιμης Ανάπτυξης των Ηνωμένων Εθνών (Fonseca & Carvalho, 2019) Ως εκ τούτου, κατά τη διαμόρφωση της εθνικής πολιτικής, όλα τα έθνη αποδέχονται την ικανότητα των ΜμΕ να αντιμετωπίζουν τις βασικές αναπτυξιακές προκλήσεις, ιδίως στις αγροτικές περιοχές (Fiseha & Oyelana, 2015). Ο Stuart (2011) τόνισε ότι η προώθηση των ΜμΕ συμβάλλει στην εξάλειψη της φτώχειας, στη δημιουργία θέσεων απασχόλησης και στη βελτίωση του βιοτικού επιπέδου, ιδίως για τις γυναίκες και τις

ευάλωτες ομάδες μέσω της αύξησης του μισθολογικού εισοδήματος και της αυτοαπασχόλησης. Το πιο σημαντικό γεγονός είναι ότι οι ΜμΕ ωφελούν την οικονομία από την ικανότητά τους να αξιοποιούν τους τοπικούς πόρους, όπως οι τοπικές πρώτες ύλες, τη δημιουργία τοπικών αποταμιεύσεων, την παροχή ευκαιριών για αυτοαπασχόληση και ευκαιριών για εκπαίδευση ημειδικευμένων εργατών μέσω της μαθητείας (Asare et al. 2015). Είναι ο πιο παραγωγικός τομέας για τη δημιουργία θέσεων εργασίας σε κάθε οικονομία.

Περαιτέρω, οι ΜμΕ κατασκευάζουν μια τοπική τεχνολογική βάση, ενθαρρύνουν τη συμμετοχή ευάλωτων ομάδων, παρέχουν λόγους κατάρτισης για επιχειρηματικές και διοικητικές ικανότητες και πραγματοποιούν αλλαγές για τη χρήση ιδίων κεφαλαιακών πόρων (Fiseha & Oyelana, 2015). Στον τομέα της παραγωγής, οι ΜμΕ διαδραματίζουν ζωτικό ρόλο ως εξειδικευμένοι προμηθευτές εξαρτημάτων, μερών και συναρμολογήσεων για επιχειρήσεις μεγάλης κλίμακας, επειδή οι ΜμΕ κατασκευάζουν τέτοιες ανάγκες σε χαμηλότερη τιμή που είναι φθηνότερη από το κόστος του ίδιου προϊόντος όταν παράγεται από μεγαλύτερες επιχειρήσεις. Έτσι, η κατασκευή με υπεργολαβία είναι μια μεγάλη πρακτική επιχειρηματικών δραστηριοτήτων των ΜμΕ (Wang et al., 2018). Οι ΜμΕ δίνουν επίσης ευκαιρίες στις πολυεθνικές επιχειρήσεις να προσεγγίσουν την εντοπισμένη γνώση όσον αφορά τις τοπικές τεχνολογίες και την τεχνογνωσία μέσω της αντίστροφης μετάδοσης της τεχνολογικής σοφίας.

2.3. Προκλήσεις για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις

Οι μελετητές έχουν εντοπίσει διάφορους τύπους προκλήσεων που αντιμετωπίζουν οι ΜμΕ στις αναπτυγμένες και αναπτυσσόμενες οικονομίες στην εποχή της οικονομικής παγκοσμιοποίησης. Μεταξύ αυτών, η βιβλιογραφία έχει αναδείξει το ζήτημα της αστάθειας του κεφαλαίου, της καινοτομίας, των ρυθμιστικών αδειών και φόρων, των δικαιωμάτων των εργαζομένων και της ανταγωνιστικότητας (Hoque et al., 2018; Gregar et al., 2018). Όπως αναφέρουν οι Noe et al. (2017), τρεις ανταγωνιστικές προκλήσεις, δηλαδή η παγκόσμια πρόκληση, οι προκλήσεις της βιωσιμότητας και η τεχνολογική πρόκληση, σημειώθηκαν σε μια οπτική γωνία της διοίκησης επιχειρήσεων. Δεδομένου ότι η παρούσα μελέτη επικεντρώνεται στην παγκόσμια πρόκληση, η ανασκόπηση κατηγοριοποίησε αρχικά τις παγκόσμιες προκλήσεις σε οκτώ θεματικές περιοχές εφαρμόζοντας τεχνικές ανάλυσης

περιεχομένου στην επιλεγμένη βιβλιογραφία. Αυτές είναι: (1) ο ανταγωνισμός στην αγορά, (2) το παγκόσμιο κεφάλαιο και η οικονομική κρίση, (3) η τεχνολογία της πληροφορίας και της επικοινωνίας, (4) οι πολυεθνικές επιχειρήσεις, (5) οι πολυεθνικές εταιρείες, (6) η διεθνής τρομοκρατία και οι θρησκευτικές συγκρούσεις, (7) ο διεθνής εμπορικός πόλεμος και (8) ο διεθνής αθέμιτος ανταγωνισμός

2.3.1. Η πρόκληση του παγκόσμιου οικονομικού ανταγωνισμού

Επί του παρόντος, ο οικονομικός ανταγωνισμός παρατηρείται σε παγκόσμιους τομείς και έχει γίνει έντονος μετά τη δεκαετία του 1980 με την οικονομική παγκοσμιοποίηση (Gunday et al. 2011) και έγινε πιο έντονος μετά την πρόσβαση στο εμπορικό καθεστώς του ΠΟΕ (Παγκόσμιος Οργανισμός Εμπορίου) το 1995. Καθώς οι ΜμΕ οικοδομούν μια ζωτικής σημασίας εταιρεία για τις οικονομίες των αναπτυγμένων και των αναπτυσσόμενων χωρών, είναι ζωτικής σημασίας να εξεταστούν οι επιδράσεις του οικονομικού ανταγωνισμού στις ΜμΕ σε σχέση με άλλους κλάδους, λόγω των ειδικών χαρακτηριστικών του κλάδου, όπως η χαμηλή τεχνολογική βάση, η υψηλή συγκέντρωση στον τομέα έντασης εργασίας, τα χαμηλά εμπόδια εισόδου, το σχετικά χαμηλό σταθερό κόστος παραγωγής και η παραγωγή κυρίως αγαθών που λαμβάνουν τιμές (Asare et al., 2015). Σήμερα, ο ΠΟΕ είναι ο κορυφαίος πολυμελής οργανισμός που διέπει το παγκόσμιο εμπόριο και προωθεί τις συνθήκες ελεύθερου εμπορίου στην παγκόσμια οικονομία.

Ο παγκόσμιος οικονομικός ανταγωνισμός θα επηρεάσει περισσότερο τις εγχώριες ΜμΕ των οποίων οι παραγωγές είναι υπερβολικά εντοπισμένες και τμηματοποιημένες, διότι η απελευθέρωση του εμπορίου επιτρέπει στους καλά εργαζόμενους ξένους κατασκευαστές και λιανοπωλητές να διεισδύσουν στις υπανάπτυκτες και απομακρυσμένες αγορές, γεγονός που δυσκολεύει τις ΜμΕ να διατηρήσουν τις υπάρχουσες πωλήσεις τους στις αντίστοιχες μικρές αγορές (Sung et al., 2016). Η έκθεση της Οικονομικής και Κοινωνικής Επιτροπής των Ηνωμένων Εθνών για την Ασία και τον Ειρηνικό αποκάλυψε ότι στις ΜμΕ στην περιοχή της Ασίας και του Ειρηνικού, η σημερινή παγκόσμια οικονομία χαρακτηρίζεται από την απελευθέρωση του εμπορίου, την ταχέως μεταβαλλόμενη τεχνολογία και την αυξανόμενη και συνεχώς μεταβαλλόμενη ζήτηση για υψηλής ποιότητας και διαφοροποιημένα ενδιάμεσα και τελικά αγαθά και υπηρεσίες που πρέπει να πληρούν όλο και πιο αυστηρά διεθνή πρότυπα. Σε ένα τέτοιο περιβάλλον, οι ΜμΕ

αντιμετωπίζουν την πρόκληση να είναι ανταγωνιστικές ακόμη και στην εγχώρια αγορά τους. Η καινοτομία προϊόντων έχει γίνει μια απαιτητική διαδικασία για τις ΜμΕ λόγω του αυξανόμενου παγκόσμιου οικονομικού ανταγωνισμού (Gherghina et al. 2019).

Όπως ανέφεραν οι Gherghina et al. (2019), η υπέρβαση των οικονομικών εμποδίων, η ύπαρξη επαρκούς κεφαλαίου, η αποτελεσματική διαχείριση των ταμειακών ροών και η εύκολη πρόσβαση σε παγκόσμια χρηματοδότηση είναι οι προϋποθέσεις για να είναι οι επιχειρήσεις ανταγωνιστικές σε παγκόσμιο επίπεδο. Η πρόσβαση σε πιστώσεις αποτελεί πρόκληση για τις περισσότερες μικρές επιχειρήσεις, ιδίως στις αναπτυσσόμενες χώρες. Οι Sung et al. (2016) αποκάλυψαν ότι υπάρχει υπερβάλλουσα ζήτηση για δανειακά κεφάλαια από περίπου 17 εκατομμύρια επιχειρήσεις ή το 60% των ΜμΕ. Η υπέρβαση των χρηματοδοτικών εμποδίων καθιστά τις επιχειρήσεις πιο ανταγωνιστικές.

Ως εκ τούτου, οι επιχειρήσεις με λιγότερους χρηματοοικονομικούς περιορισμούς παρουσιάζουν μεγαλύτερη ένταση στις εξαγωγές (Gherghina et al. 2019), ενώ η ευελιξία της χρηματοδότησης είναι επίσης πιο σημαντική για τις εξαγωγές. Όπως αναφέρει ο ΠΟΕ (Παγκόσμιος Οργανισμός Εμπορίου) στην έκθεση που δημοσιεύθηκε το 2016 -εξισώνοντας το πεδίο συναλλαγών για τις ΜμΕ- είναι απαραίτητη η άμεση παρέμβαση για την επίλυση των παραπάνω ζητημάτων, ώστε να ενισχυθεί η ανταγωνιστικότητα των προϊόντων των ΜμΕ στην παγκόσμια αγορά. Γενικότερα, ο δυναμικός και θετικός ρόλος των ΜμΕ αποτελεί ζωτικό παράγοντα για την οικοδόμηση ανταγωνιστικών περιφερειακών οικονομιών στις παγκόσμιες αγορές.

Όπως μελέτησαν οι Ren et al. (2015), το μάρκετινγκ είναι ένα σημαντικό γεγονός που καθορίζει την επιτυχία των ΜμΕ όταν ανταγωνίζονται στην παγκόσμια αγορά. Ως εκ τούτου, το αναποτελεσματικό μάρκετινγκ αποτελεί κρίσιμο περιορισμό για τις ΜμΕ προκειμένου να είναι ανταγωνιστικές, σε τοπικό και παγκόσμιο επίπεδο. Ο οικονομικός ανταγωνισμός επηρεάζει τις επιχειρήσεις να είναι σε εγρήγορση όσον αφορά τις επιχειρηματικές στρατηγικές τους, ιδίως όσον αφορά τις καινοτομίες (Garcia et al. 2020· Kijkasiwat & Phuensane 2020). Οι επιχειρήσεις αρχίζουν να αναγνωρίζουν τη σημασία της καινοτομίας με την ενίσχυση του ανταγωνισμού των παγκόσμιων αγορών, όταν η τεχνολογία αλλάζει άμεσα και όταν ο σκληρός παγκόσμιος ανταγωνισμός διεισδύει γρήγορα στην προστιθέμενη αξία των υφιστάμενων παραγωγών και υπηρεσιών. Σύμφωνα με τους Sener et al. (2014), σε σχέση με τη βάση της καινοτομίας, τα προϊόντα και οι υπηρεσίες υψηλής

προστιθέμενης αξίας θα διευρύνουν την ανταγωνιστικότητα των ΜμΕ στο παγκόσμιο πλαίσιο. Σύμφωνα με την Ahmedova (2015), ο αναπροσανατολισμός του εγχειρήματος από βιομηχανίες χαμηλής προστιθέμενης αξίας προς εξειδικευμένες αγορές με βάση συγκεκριμένα ανταγωνιστικά οφέλη και παραγωγές υψηλής προστιθέμενης αξίας μπορεί να ενισχύσει τις ΜμΕ ώστε να αντιμετωπίσουν με επιτυχία τον παγκόσμιο ανταγωνισμό.

2.3.2. Η πρόκληση του παγκόσμιου κεφαλαίου και της οικονομικής κρίσης

Αποτελεί πρόκληση η εξεύρεση συγκεκριμένων αιτιών για την παγκόσμια οικονομική κρίση. Όπως αναφέρεται στο θεωρητικό υπόβαθρο, ο Keynes εξηγεί την οικονομική κρίση ή την οικονομική ύφεση ως ανεπάρκεια της συνολικής ζήτησης στην οικονομία. Ωστόσο, οι οικονομολόγοι υποστηρίζουν ότι ο συλλογικός αντίκτυπος πολλών αιτιών πυροδοτεί την κρίση εντός της πιστωτικής αγοράς στις Ηνωμένες Πολιτείες και επεκτείνεται στον υπόλοιπο κόσμο. Τα γεγονότα αυτά μπορούν να συνομιστούν ως ανισορροπία στο παγκόσμιο εμπόριο, τα καταναλωτικά πρότυπα στις Ηνωμένες Πολιτείες, η μαζική απορρύθμιση των κεφαλαιαγορών και ο κεντρικός ρόλος του δολαρίου ΗΠΑ (Ramskogler, 2015).

Μεταξύ των εκδηλώσεων της παγκόσμιας χρηματοπιστωτικής κρίσης παρατηρούνται χρονικά κενά. Η χρηματοπιστωτική κρίση επηρεάζει καθοριστικά όλες τις πτυχές των οικονομιών και των ΜμΕ (Sener et al., 2014) και το έτος 2010 θα μπορούσε να θεωρηθεί ως το έτος με τις μεγαλύτερες επιπτώσεις. Δεδομένου ότι οι ΜΜΕ εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από τους πελάτες, τους προμηθευτές και τις αγορές, μπορεί να οδηγήσουν σε αύξηση των δυσκολιών στη διατήρηση της δραστηριότητάς τους ενόψει μιας κρίσης. Το 2009, η επιρροή του προβλήματος στην αυτοκινητοβιομηχανία ήταν πιο επικίνδυνη από οποιονδήποτε άλλο τομέα, εκτός από τη στέγαση και τη χρηματοδότηση (Purwidiati, 2015). Η παγκόσμια χρηματοπιστωτική κρίση δημιούργησε άμεση ξηρασία στη διεθνή ρευστότητα, ζωτική πτώση του διεθνούς εμπορίου και παρατεταμένη ανεργία. Πολλοί άνθρωποι θα μείνουν άνεργοι εάν πολλές εταιρείες χρεοκοπήσουν λόγω της αποδυνάμωσης του εθνικού νομίσματος εξαιτίας μιας κρίσης (Ahmedova, 2015). Η χρηματοπιστωτική κρίση υποκίνησε μια σειρά διαρθρωτικών αλλαγών και τις επηρέασε να αισθανθούν τα καθήκοντα των ΜμΕ. Ο αντίκτυπος της κρίσης φάνηκε από τη μείωση του ρυθμού ανάπτυξης των ΜμΕ και την επέκταση του αριθμού των πτωχεύσεων (Man & Macris, 2014). Με την παγκόσμια οικονομική κρίση, οι τράπεζες δέσμευσαν τη διαχείριση

κινδύνου, ενισχύοντας έτσι τον αριθμό των περιορισμών των υπεραναλήψεων και τον αριθμό των απορρίψεων αιτήσεων δανείων από ΜμΕ (Gherghina et al., 2019).

Παρ' όλα αυτά, τόσο σε επίπεδο εμπειρογνομώνων όσο και σε κυβερνητικό επίπεδο η γενική ανησυχία είναι ότι η επιχειρηματικότητα αποτελεί κατάλληλη μέθοδο για την αντιμετώπιση των προκλήσεων της οικονομικής κρίσης (Sung et al., 2016). Σε σύγκριση με τις επιχειρήσεις μεγάλης κλίμακας, οι ΜμΕ έχουν να αντιμετωπίσουν περισσότερες ταλαιπωρίες που γίνονται από την οικονομική κρίση, αλλά οι ΜμΕ μπορούν να αντιμετωπίσουν σθεναρά την κρίση από ό,τι οι επιχειρήσεις μεγάλης κλίμακας.

Ως εκ τούτου, αναμένεται να είναι πιο γρήγορες και να ανταποκρίνονται με μεγαλύτερη ευελιξία στις συχνές αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος σε σχέση με τις επιχειρήσεις μεγάλης κλίμακας. Μετά την οικονομική κρίση, ο ρυθμός της εταιρείας των ΜμΕ επεκτάθηκε σε σχέση με τις επιχειρήσεις μεγάλης κλίμακας όσον αφορά την παραγωγή, τις αποστολές και την προστιθέμενη αξία- επίσης, μετά την οικονομική κρίση, ο αριθμός των ΜμΕ αυξήθηκε, ενώ ο αριθμός των επιχειρήσεων μεγάλης κλίμακας μειώθηκε (Sung et al., 2016). Οι Nugroho et al. (2017) τόνισαν ότι οι ΜμΕ μπορούν να επιβιώσουν στην εποχή της οικονομικής κρίσης, επειδή έχουν μια ενεργή αγορά στη χώρα με λιγότερη ή καθόλου εξάρτηση από το τμήμα των χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών.

Η Ahmedova (2015) αναγνώρισε τη δυνατότητα των ΜμΕ να εξαλείψουν τα δυσμενή αποτελέσματα που προκάλεσε η οικονομική κρίση μέσω πέντε κρίσιμων σημείων για τη βιώσιμη ανάπτυξη και την ανταγωνιστικότητα. Πρόκειται για την είσοδο στη χρηματοδότηση, τα καθήκοντα καινοτομίας, τις δραστηριότητες που σχετίζονται με την πνευματική ιδιοκτησία, τη διεθνοποίηση και την εφαρμογή βέλτιστων πρακτικών. Ωστόσο, η προσαρμοστικότητα και η ευελιξία σημειώνονται ως απαραίτητα χαρακτηριστικά για τις ΜμΕ για την εξάλειψη των προβλημάτων που συνδέονται με τη χρηματοπιστωτική κρίση. Εκτός από την παγκόσμια χρηματοπιστωτική κρίση, οι ΜμΕ διαδραμάτισαν ζωτικό ρόλο στη διαμόρφωση της αγοράς εργασίας και στην επιβίωση αρκετών οικογενειών μετά την υπερβολική πολιτική αναταραχή, συμπεριλαμβανομένης της αποτυχίας της Σοβιετικής Ένωσης.

Οι Papaiakononou et al. (2012) υποστηρίζουν ότι οι περισσότερες ΜμΕ πρέπει να υποφέρουν από σοκ ζήτησης σε αυτό το πλαίσιο. Υπήρξε μείωση της ζήτησης για αγαθά και υπηρεσίες και σύσφιξη των όρων πίστωσης για τις ΜμΕ σε παγκόσμιο επίπεδο. Ο αντίκτυπος μιας κρίσης όπως η κρίση του 1997/1998, ή πιο

συγκεκριμένα, ο αντίκτυπος της υποτίμησης του εθνικού νομίσματος στις τοπικές ΜμΕ, μπορεί να προκύψει τόσο από την πλευρά της ζήτησης όσο και από την πλευρά της προσφοράς. Οι επιπτώσεις από την πλευρά της προσφοράς εμφανίζονται μέσω της αγοράς συντελεστών παραγωγής και άλλων εισροών, ενώ οι επιπτώσεις από την πλευρά της ζήτησης εμφανίζονται μέσω της αγοράς τελικών και ενδιάμεσων αγαθών. Τα επιβλαβή αποτελέσματα της κρίσης έδωσαν ευκαιρίες στις κυβερνήσεις να αντιδράσουν. Στο πλαίσιο αυτό, οι θεωρητικές απόψεις του Keynes θα μπορούσαν να εφαρμοστούν για τη διαχείριση των συνολικών επιπτώσεων της κρίσης και, ως εκ τούτου, να θέσουν τις οικονομίες σε πορεία ανάκαμψης. Οι Mulloli & Boskovska (2020) υπογράμμισαν ότι η εντατικοποίηση των αρνητικών επιπτώσεων της παγκόσμιας χρηματοπιστωτικής κρίσης παρακινεί τις κυβερνήσεις να διαμορφώσουν υποστηρικτικές πολιτικές και να φέρουν παρεμβάσεις που μπορούν να υποστηρίξουν τις διαδικασίες ανάκαμψης των επιχειρημάτων. Οι κυβερνήσεις έχουν ασκήσει διάφορες στρατηγικές για να διαφυλάξουν τις ΜμΕ από τις αρνητικές επιδράσεις της παγκόσμιας χρηματοπιστωτικής κρίσης. Οι εγγυήσεις δανείων, οι φορολογικές επιδοτήσεις και τα κεφάλαια για έρευνα και ανάπτυξη για τη βελτίωση των καινοτομιών και τη δημιουργία νέων επιχειρήσεων είναι οι πιθανές εφαρμοστέες πολιτικές που θα μπορούσαν να εφαρμόσουν οι κυβερνήσεις. Η διαμόρφωση κυβερνητικών πολιτικών για την παροχή πρόσθετων προελεύσεων για χρηματοδότηση μπορεί επίσης να ενισχύσει τις ΜμΕ για να αντιμετωπίσουν μια κρίση (Ahmedova, 2015). Σύμφωνα με τους Ndeye et al. (2018), οι στοχευμένες φορολογικές ελαφρύνσεις θα μπορούσαν να τονώσουν την ανάπτυξη των ΜμΕ όταν η ανάκαμψη μετά την κρίση είναι αργή. Εξετάζεται ότι οι ΜμΕ συνεργάζονται σε περίοπτη θέση με την οικονομική ανάκαμψη της επιχείρησης στα χρόνια των μαζικών επιπτώσεων από την παγκόσμια κρίση.

2.3.3. Η πρόκληση της τεχνολογίας πληροφοριών και επικοινωνιών

Η ανάπτυξη της τεχνολογίας των πληροφοριών και των επικοινωνιών (ΤΠΕ) έχει αναγνωριστεί ως ένας από τους παράγοντες εντατικοποίησης της διεθνοποίησης και της παγκοσμιοποίησης των ΜμΕ. Σύμφωνα με τον Hogeforster (2014), όταν διεθνοποιούνται -που είναι πολύ ακριβό- και ζητούν μεγάλες επενδύσεις σε ξένες χώρες, οι μικρές επιχειρήσεις θα πρέπει να είναι πολύ ευγνώμονες για τα καλά αναπτυγμένα συστήματα τηλεπικοινωνιών και πληροφορικής, το υγιές σύστημα μεταφορών, τους πανομοιότυπους κανόνες και κανονισμούς και το διαδίκτυο.

Επιπλέον, καθώς η γνώση είναι ένας βασικός πόρος και στο πλαίσιο ότι η μεταφορά πόρων είναι πιο κρίσιμη για τη χρησιμότητα των πόρων, το διαδίκτυο προσδιορίζεται επίσης ως μηχανισμός που μεταφέρει τη γνώση στις ΜμΕ.

Η σημασία των ΤΠΕ έχει γίνει πιο καθοριστική στα εγχειρήματα, και τόσο οι μεγάλες όσο και οι μικρές επιχειρήσεις θεωρούν ότι οι ΤΠΕ έχουν παρόμοια επίδραση στις λειτουργίες της επιχείρησης ως χρησιμότητα. Ειδικότερα, οι ΜμΕ μπορούν να αξιοποιήσουν τους πόρους τους πιο αποτελεσματικά και να βελτιώσουν την εξοικονόμηση πόρων με την προσαρμογή στο διαδίκτυο και τις ίδιες τεχνολογίες πληροφοριών και επικοινωνιών (Sener et al., 2014). Με το διαδίκτυο, τα ιδρύματα μπορούν να δημιουργήσουν διεθνείς δεσμούς με νέους προμηθευτές για να μειώσουν το κόστος, με νέους πελάτες για να ενισχύσουν τις πωλήσεις και να λάβουν το προνόμιο της μείωσης του κόστους επικοινωνίας, έχοντας έτσι μια αποτελεσματική και γρήγορη διαδικασία συναλλαγών.

Επιπλέον, το διαδίκτυο είναι ένα πιο χρήσιμο εργαλείο μάρκετινγκ για τις μικρές επιχειρήσεις που ανταγωνίζονται στην τιμή. Το διαδικτυακό μάρκετινγκ είναι μια διάσημη επιχειρηματική τεχνική στο παρόν. Ακόμη και συγκεκριμένες μικρές βιομηχανίες, όπως η χειροτεχνία και οι δημιουργικές βιομηχανίες, ασκούν την τεχνολογία των υπολογιστών και το διαδίκτυο για να προωθήσουν τις παραγωγές τους στην αγορά με στόχους της τοπικής και της ξένης αγοράς. Έτσι, οι ήπιες υποδομές, όπως η πλήρης πρόσβαση στο διαδίκτυο και οι φθηνές υπηρεσίες φιλοξενίας ιστοσελίδων, διευρύνουν τις πωλήσεις και τις παρουσιάσεις των μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων (Maarof & Mahmud, 2016). Οι υποδομές χαμηλής ποιότητας σε τομείς όπως οι τηλεπικοινωνίες και το διαδίκτυο έχουν χαρακτηριστεί ως ένα από τα βασικά εμπόδια για την ανάπτυξη των ΜμΕ (Hogefoster, 2014). Ως εκ τούτου, η υστέρηση της ανάπτυξης της τεχνολογίας της πληροφορίας επηρεάζει καθοριστικά την ανάπτυξη των εντοπισμένων μικρών επιχειρήσεων και τις ικανότητές τους να έχουν πρόσβαση στην παγκόσμια οικονομία (Asare et al., 2015).

Πολλοί ερευνητές τόνισαν ότι το ηλεκτρονικό περιβάλλον παρέχει μια σειρά ευκαιριών στις ΜμΕ, οι οποίες προχωρούν με ελάχιστους πόρους (Sung et al., 2016). Ως εκ τούτου, η αποτελεσματικότερη προσαρμογή στις ΤΠΕ είναι απαραίτητη, όχι μόνο για τη βελτιστοποίηση της εσωτερικής διαδικασίας των επιχειρήσεων, αλλά και για την απόκτηση πρόσβασης στο ηλεκτρονικό επιχειρείν (Ahmedova, 2015). Το ηλεκτρονικό εμπόριο και το ηλεκτρονικό μάρκετινγκ έχουν αναβαθμιστεί λόγω της ανάπτυξης του ηλεκτρονικού περιβάλλοντος. Σύμφωνα με τις μελέτες που βασίζονται

στη χρήση του ηλεκτρονικού περιβάλλοντος από τις ΜμΕ, η χρησιμότητα των ηλεκτρονικών εργαλείων βελτιώνει την αποτελεσματικότητα, τα κέρδη και τον ανταγωνισμό των ΜμΕ (Zheng et al., 2006). Το κινητό εμπόριο (m-commerce) είναι μια ιδιαίτερα επωφελής τεχνική που χρησιμοποιείται στις ΜμΕ παγκοσμίως. Οδηγεί σε αυξημένη παραγωγικότητα, βελτιωμένη ικανοποίηση των πελατών και μειωμένο λειτουργικό κόστος των επιχειρήσεων (Simpson et al., 2012). Τα εμπόδια για την προσαρμογή του m-commerce που αντιμετωπίζουν οι ΜμΕ είναι η έλλειψη ικανοτήτων τεχνολογίας πληροφοριών και επικοινωνιών, η έλλειψη οικονομικών πόρων, η υψηλή εξάρτηση από επιχειρηματικούς εταίρους, η ανεπαρκής ευαισθητοποίηση σχετικά με τα προνόμια του ηλεκτρονικού εμπορίου και την προοπτική υιοθέτησης του m-commerce, η έλλειψη ευκαιριών πρόσβασης σε επενδύσεις και η εσωτερική τεχνική εμπειρογνομosύνη (Simpson et al., 2012). Τα κοινωνικά δίκτυα του διαδικτύου διαδραματίζουν σήμερα ζωτικό ρόλο, πολύ περισσότερο από τη συλλογή και την επικοινωνία. Με τη σημαντική χρήση των έξυπνων κινητών τηλεφώνων, το κινητό διαδίκτυο επενδύεται σε διάφορους στόχους, όπως η επιχειρηματικότητα. Τα ιδρύματα αντιμετωπίζουν πολλές προκλήσεις, συμπεριλαμβανομένης της απειλής από επιτιθέμενους, spammers και εγκληματικές εταιρείες, όταν δρουν στο ηλεκτρονικό περιβάλλον. Ο κίνδυνος είναι υψηλός στις ανεπτυγμένες χώρες και ακόμη περισσότερο για τις ΜμΕ, οι οποίες αντιμετωπίζουν έλλειψη πόρων και μεθόδων κυβερνοασφάλειας εντός των επιχειρήσεών τους (Sung et al., 2016).

Συνήθως, το διαδίκτυο χρησιμοποιείται κυρίως για ανταλλαγές με επιχειρηματικούς εταίρους, την εύρεση προμηθευτών για πελάτες και τη δημοσίευση της επιχείρησης (Asare et al., 2015). Ωστόσο, η εφαρμογή της χρηματοοικονομικής καινοτομίας μέσω του διαδικτύου θα μπορούσε να θεωρηθεί ιδανική στην παρούσα σφαίρα. Ως εκ τούτου, το crowdfunding έχει δηλωθεί ως ένας πρόσθετος τρόπος συλλογής κεφαλαίων με το χώρο της χρηματοδότησης σε συνδυασμό με τις βελτιώσεις των κοινωνικών μέσων και των ενοποιητικών διαδικτυακών πλατφορμών. Αυτό προσδιορίστηκε ως ένας χρήσιμος πρόσθετος μηχανισμός για την ανάδυση κεφαλαίων με την προσέλκυση και τη συγκέντρωση μικρού ποσού από το κοινό με δημιουργικά έργα (Sung et al., 2016). Ο σκοπός του crowdfunding είναι η συλλογή κεφαλαίων για επενδύσεις μέσω κοινωνικών δικτύων στο διαδίκτυο και προσδιορίζεται ως ένα καινοτόμο κεφάλαιο που χρησιμοποιείται από επιχειρήσεις όπως οι ΜμΕ.

2.3.4. Η πρόκληση των πολυεθνικών επιχειρήσεων

Οι πολυεθνικές εταιρείες έχουν επηρεάσει πρωτίστως τον αυξημένο ανταγωνισμό των προϊόντων στην παγκόσμια αγορά λόγω των μονοπωλιακών πρακτικών τους και των πλεονεκτημάτων παραγωγής και διανομής υπό ισχυρές οικονομίες κλίμακας (Ahmedova, 2015). Η τάση αυτή έχει καταστεί πρόκληση για τις ΜμΕ λόγω της αυξημένης κυριαρχίας των πολυεθνικών εταιρειών στις εγχώριες και παγκόσμιες αγορές στην εποχή της οικονομικής παγκοσμιοποίησης. Αυτό έθεσε υπό αμφισβήτηση τη δυνατότητα επιβίωσης των ΜμΕ στην αγορά, κυρίως στις αναπτυσσόμενες χώρες, λόγω του χαμηλού επιπέδου τεχνολογικής προσαρμογής, των χαμηλών διοικητικών δεξιοτήτων, των προβλημάτων παραγωγικότητας, της έντασης εργασίας του συστήματος παραγωγής κ.λπ. Έτσι, προτείνονται στρατηγικές προσεγγίσεις για την αντιμετώπιση αυτής της κρίσιμης πρόκλησης που αντιμετωπίζουν οι ΜμΕ.

Η σύνδεση με επιχειρήσεις που διαθέτουν τους κατάλληλους πόρους είναι ζωτικής σημασίας για την παγκοσμιοποίηση και την ταχεία αντιμετώπιση του διεθνούς ανταγωνισμού. Έτσι, οι επιχειρήσεις ακολουθούν μια επιχειρηματική στρατηγική σύνδεσης με επιχειρήσεις που διαθέτουν πόρους για την εξάλειψη των ελλείψεων των πόρων. Στις ΜμΕ, αυτές οι συνδέσεις συχνά δημιουργούνται με πολυεθνικές επιχειρήσεις (Maarof & Mahmud 2016). Αυτή η στρατηγική συγχώνευσης υποστήριξε τις ΜμΕ να συνδεθούν με πολυεθνικές επιχειρήσεις, καθώς διατηρούσαν επιχειρηματικές σχέσεις μαζί τους. Οι πολύτιμες συνδέσεις εφοδιασμού ενδέχεται να παρέχουν κίνητρα στις πολυεθνικές να παρέχουν τεχνική βοήθεια στις ΜμΕ (Maarof & Mahmud, 2016). Επίσης, οι πολυεθνικές επηρεάζουν τις τοπικές επιχειρήσεις να ενισχύσουν τις διοικητικές τους προσπάθειες ή να υιοθετήσουν νέες τεχνικές μάρκετινγκ που ακολουθούνται από τις τοπικές ή ξένες αγορές των πολυεθνικών.

Σύμφωνα με τις οικονομικές θεωρίες, οι άμεσες ξένες επενδύσεις (ΑΞΕ) κάνουν spillover (οικονομικός όρος- διάχυση) προνόμια στις τοπικές επιχειρήσεις στις χώρες υποδοχής. Καθώς οι πολυεθνικές επιχειρήσεις είναι οι τρόποι διεθνούς χρηματοδότησης και τεχνολογίας, η ίδρυση πολυεθνικών επιχειρήσεων διεγείρει τη μετάδοση της τεχνογνωσίας των τεχνολογικών επιχειρήσεων συνέπεια στην παραγωγή να αποκτήσουν και να αντιμετωπίσουν τον ανταγωνισμό μεταξύ των ΜμΕ

(Tuluce & Dogan, 2014). Αναγνωρίζονται δύο τρόποι διάχυσης των επιπτώσεων - η διάχυση της παραγωγικότητας συμβαίνει όταν η είσοδος μιας πολυεθνικής εταιρείας (πολυεθνική) οδηγεί σε οφέλη παραγωγικότητας ή αποδοτικότητας στις τοπικές επιχειρήσεις στη χώρα υποδοχής. Αντίθετα, οι δευτερογενείς επιδράσεις πρόσβασης στην αγορά συμβαίνουν όταν η είσοδος της πολυεθνικής ενθαρρύνει την πρόσβαση των τοπικών επιχειρήσεων στις εξαγωγικές αγορές. Καθώς η είσοδος των πολυεθνικών σε μια χώρα υποδοχής επιταχύνει τη μεταφορά τεχνικών γνώσεων και επιχειρηματικής τεχνογνωσίας, το αποτέλεσμα είναι η αύξηση της παραγωγικότητας και της ανταγωνιστικότητας των τοπικών επιχειρήσεων (Ardiana et al., 2010). Αυτό το δευτερογενές αποτέλεσμα εμφανίζεται μέσω των δεσμών μεταξύ των πολυεθνικών και των τοπικών επιχειρήσεων που γίνονται είτε προμηθευτές είτε πελάτες ή μέσω της μετανάστευσης έμπειρων εργατών από τις πολυεθνικές στις τοπικές επιχειρήσεις. Περαιτέρω, η πρόσβαση στις πολυεθνικές διευρύνει την ανταγωνιστικότητα και επηρεάζει τις ΜμΕ σε μμήσεις και καινοτομίες (Ahmedova, 2015).

Ωστόσο, τα τοπικά εγχειρήματα πρέπει να είναι προετοιμασμένα να συνεργαστούν με τις πολυεθνικές, αλλά να μην βασίζονται εξ ολοκλήρου σε αυτές, διότι η πρόσβαση των πολυεθνικών θα διαχωρίσει το μονοπώλιο και θα ενθαρρύνει την ανταγωνιστικότητα και την αποτελεσματικότητα ή θα οικοδομήσει ένα πιο μονοπωλιακό βιομηχανικό πλαίσιο βασισμένο στη δύναμη και την ανταπόκριση των τοπικών οργανισμών (Blomstrom & Kokko, 1998, στο Tuluce & Dogan, 2014).

Κεφάλαιο 3^ο Μεθοδολογία

3.1 Μέθοδος

Η επιστημονική γνώση βασίζεται στα συσσωρευμένα ευρήματα από προηγούμενη έρευνα σε έναν ερευνητικό τομέα, όπου μεμονωμένες μελέτες αποτελούν δομικά στοιχεία (Rowley & Paul, 2021). Αναμένεται ότι μια νέα μελέτη θα στηριχθεί σε πρότερα ευρήματα για να συμβάλει στη διαμόρφωση και ανάπτυξη γνώσης σε έναν ερευνητικό τομέα (Grewal et al., 2018). Για να υλοποιηθεί αυτό, οι συγγραφείς πρέπει να ορίσουν τους ερευνητικούς τους στόχους, σύμφωνα με τα κενά στην υπάρχουσα βιβλιογραφία και να σχεδιάσουν μια μελέτη για την αντιμετώπιση

αυτού του κενού (Paul et al., 2021). Αυτό χρειάζεται βαθιά γνώση και αντίληψη ενός ερευνητικού τομέα, κάτι που μπορεί να διευκολυνθεί από συστηματικές βιβλιογραφικές ανασκοπήσεις.

Για την διερεύνηση της αξιολόγησης στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις, εφαρμόστηκε η μέθοδος της συστηματικής βιβλιογραφικής ανασκόπησης και μετανάλυσης. Η συστηματική βιβλιογραφική ανασκόπηση μπορεί να παρέχει στους συγγραφείς μια επισκόπηση ενός ερευνητικού τομέα σε μία μόνο εργασία (Paul et al., 2021). Αυτή η μέθοδος θεωρείται μια επιστημονική και άκρως ενημερωτική μέθοδος για τη συστηματική συλλογή, ανασκόπηση και σύνθεση ερευνητικών ευρημάτων σε ένα συγκεκριμένο θέμα (Paul et al., 2021) για να προσδιοριστεί τι είναι γνωστό -και τι δεν είναι γνωστό- στον τομέα. Η συστηματική βιβλιογραφική ανασκόπηση επιτρέπει στους αναγνώστες να αποκτήσουν μια βαθιά κατανόηση της βιβλιογραφίας και επίσης τους βοηθούν να εντοπίσουν τα ερευνητικά κενά στην περιοχή. Με αυτόν τον τρόπο, μια συστηματική βιβλιογραφική ανασκόπηση μπορεί να θεωρηθεί ως μια «πλατφόρμα» για την πρόοδο της γνώσης.

Η μετανάλυση συμβάλει ώστε μέσα από τη μελέτη των ερευνών, να είναι εφικτό να διεξαχθεί ένα αποτέλεσμα σχετικό με το ζήτημα της έρευνας που διερευνάται, ώστε να αξιοποιηθεί από μελλοντικές έρευνες. Η μετανάλυση πραγματοποιείται μέσα από τη συστηματική ανασκόπηση άρθρων και είναι μια από τις πλέον σημαντικές ερευνητικές πρακτικές που υπάρχει. Η στατιστική μετανάλυση αξιολογεί την ευρωστία των ευρημάτων σε μια περιοχή και προσδιορίζει και επιλύει αντικρουόμενα ευρήματα σε προηγούμενη έρευνα για να παρέχει περισσότερη σαφήνεια στο θέμα για τους μελετητές και τους επαγγελματίες (Grewal et al., 2018). Το πλεονέκτημα της μετανάλυσης, σε σύγκριση με μια μεμονωμένη μελέτη με μικρό μέγεθος δείγματος, είναι η υψηλότερη δύναμή της (δηλαδή, συνδυασμένο μέγεθος δείγματος μεμονωμένων μελετών), η οποία επιτρέπει στον μετα-αναλυτή να χαρακτηρίσει πιο συμπερασματικά τις σχέσεις μεταξύ των μεταβλητών σε έναν τομέα και μεταβλητές που μετριάζουν αυτές τις σχέσεις. Η μετανάλυση ακολουθεί πολύ τεχνικές και περίπλοκες διαδικασίες για τη συλλογή, τον συνδυασμό και την ανάλυση της εμπειρικής έρευνας (Siddaway et al., 2019). Αυτή η αυστηρή προσέγγιση εγγυάται την εγκυρότητα και την αξιοπιστία της μεθόδου, ενώ ταυτόχρονα συγκαλύπτει την τεχνική για τους ερευνητές και τους επαγγελματίες που θα μπορούσαν να ωφεληθούν από τη διεξαγωγή μεταναλύσεων.

Για την αποτελεσματική βιβλιογραφική έρευνα, χρειάζεται ο σωστός σχεδιασμός της μελέτης, ώστε να είναι ισότιμη η μελέτη και παρουσίαση όλων των ερευνών. Για το λόγο αυτό, ορίζονται και πρέπει να πληρούνται ορισμένα κριτήρια. Στη δική μας περίπτωση, τα ερευνητικά ερωτήματα που ορίστηκαν και κατεύθυναν τη βιβλιογραφική μελέτη είναι τα εξής:

- 1) Ποιες οι βασικές θέσεις στη διαδικασία αξιολόγησης στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις;
- 2) Πως επιτυγχάνεται η μέτρηση απόδοσης στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις;
- 3) Ποια η σχέση της απόδοσης ανθρώπινου δυναμικού με την εταιρική απόδοση και παραγωγικότητα;

3.2 Εργαλεία

Για την ένταξη των διαθέσιμων άρθρων, που υπάρχουν στη διεθνή βιβλιογραφία, στη συστηματική μελέτη, εφαρμόστηκε μια συστηματική διαδικασία εύρεσης άρθρων, μέσω ηλεκτρονικών βάσεων δεδομένων. Αυτές που αξιοποιήθηκαν είναι: Google Scholar, Scribd, Elsevier, Academia, Scopus.

3.3 Δείγμα μελέτης

Το δείγμα της βιβλιογραφικής μελέτης προσδιορίστηκε με τα εξής κριτήρια:

1. Χρονολογικά, ορίστηκε το διάστημα από το 2000 ως και σήμερα, ώστε να υπάρχει ένα πιο γενικό πλαίσιο προς ανάλυση, μιας και αποτελεί ένα ζήτημα του οποίου τα δεδομένα συνεχώς ανανεώνονται και αναβαθμίζονται.
2. Επιλέχθηκαν αποκλειστικά άρθρα που είναι δημοσιευμένα σε επιστημονικά περιοδικά.
3. Επίσημα και τεκμηριωμένα αποτελέσματα.

3.4 Συλλογή δεδομένων

Κατά τη συλλογή δεδομένων, ο συγγραφέας θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη τόσο τις δημοσιευμένες εργασίες (π.χ. άρθρα περιοδικών, κεφάλαια βιβλίων και δημοσιευμένες εργασίες συνεδρίων) όσο και μη δημοσιευμένες εργασίες (π.χ. διατριβές, εργασίες εργασίας, ακυκλοφόρητες εργασίες και εργασίες συνεδρίων). Κάτι τέτοιο θα μείωνε τη μεροληψία δημοσίευσης, το οποίο είναι ένα σοβαρό ζήτημα

με τη μετα-ανάλυση, καθώς η συμπερίληψη αδημοσίευτης εργασίας μπορεί να αλλάξει τα αποτελέσματα (Geyskens et al., 2009). Η συλλογή δεδομένων πραγματοποιήθηκε στην Ελλάδα από το Σεπτέμβριο έως τον Οκτώβριο του 2022.

Η συλλογή δεδομένων σε μια μετανάλυση ξεκινά με την αναζήτηση της βιβλιογραφίας και στη συνέχεια την εφαρμογή κριτηρίων συμπερίληψης/αποκλεισμού για την οριστικοποίηση της μεταναλυτικής βάσης δεδομένων. Η συλλογή δεδομένων σε μια μετανάλυση θα πρέπει να χρησιμοποιεί ένα μοντέλο διοχέτευσης, στο οποίο εξετάζονται διάφορες πηγές έτσι ώστε να εντοπιστούν όσο το δυνατόν περισσότερες δημοσιεύσεις στη διαδικασία αναζήτησης. Στη συνέχεια, μέσω του “προσυμπτωματικού” ελέγχου, ο ερευνητής μπορεί να εξαλείψει δημοσιεύσεις που δεν πληρούν τα κριτήρια ένταξης (Grewal et al., 2018). Είναι πολύ σημαντικό να τηρούνται λεπτομερή αρχεία της διαδικασίας διαλογής για αναφορά στη μετανάλυση για να αποδειχθεί η διαφάνεια και η ακρίβεια (Paul et al., 2021).

Για τη συγκέντρωση των στοιχείων της βιβλιογραφικής ανασκόπησης, σε πρώτη φάση, με τις απαραίτητες λέξεις- κλειδιά, αναζητήθηκαν σχετικά άρθρα στις βάσεις δεδομένων. Σε δεύτερο βήμα, από τις μελέτες που βρέθηκαν ξεχώρισαν αυτές οι οποίες πληρούσαν τα κριτήρια που ορίστηκαν παραπάνω. Στο τρίτο βήμα, εντοπίστηκαν οι στόχοι, το δείγμα και τα αποτελέσματα- συμπεράσματα κάθε έρευνας. Οι έρευνες που επιλέχθηκαν ήταν όσες ανταποκρίνονταν στα ερευνητικά ερωτήματα που είχαν τεθεί εξ αρχής. Πρόκειται για επιστημονικά άρθρα, σε έγκυρες επιστημονικές εκδόσεις. Για τη βοήθεια εξαγωγής συμπερασμάτων, συγκροτήθηκε ένας πίνακας, ο οποίος ανέφερε τα δεδομένα κάθε έρευνας, για την καλύτερη επεξεργασία τους.

3.5 Κριτήρια

Μετά τη συλλογή όλων των σχετικών δημοσιεύσεων στη διαδικασία αναζήτησης, ο συγγραφέας πρέπει να καθορίσει κριτήρια ένταξης/αποκλεισμού για να διασφαλίσουν ότι όλες οι μελέτες που τελικά περιλαμβάνονται στη μετα-ανάλυση έχουν παρόμοια, επιθυμητά χαρακτηριστικά (Grewal et al., 2018). Εδώ, εξηγούνται ορισμένα κριτήρια ένταξης/αποκλεισμού που είναι κοινά στις περισσότερες μετα-αναλύσεις. Πρώτον, οι μετα-αναλύσεις περιλαμβάνουν μόνο ποσοτικές μελέτες. Ως

εκ τούτου, οι ερευνητές θα πρέπει να αποκλείουν όλες τις εργασίες ανασκόπησης, την ποιοτική έρευνα και τις εργασίες με περιγραφικές αναλύσεις από τη μετα-αναλυτική βάση δεδομένων. Επιπλέον, οι αρχικές μελέτες πρέπει να περιέχουν τις απαιτούμενες στατιστικές πληροφορίες (π.χ. συντελεστές συσχέτισης, τυποποιημένοι συντελεστές βήτα και τιμές t) για τον υπολογισμό ενός κοινού μεγέθους επίδρασης (Grewal et al., 2018). Οι περισσότερες μελέτες σε περιοδικά υψηλής ποιότητας παρέχουν αρκετές πληροφορίες για τον υπολογισμό ενός μεγέθους εφέ (Jeyaraj & Dwivedi, 2020). Ωστόσο, όταν αυτές οι πληροφορίες δεν αναφέρονται σε ένα έγγραφο, ο μετααναλυτής μπορεί να επικοινωνήσει με τους συγγραφείς για να ανακτήσει αυτές τις πληροφορίες ή να αφαιρέσει τη μελέτη από τη μετα-αναλυτική βάση δεδομένων.

Δεύτερον, όλες οι μελέτες που περιλαμβάνονται σε μια μετα-ανάλυση πρέπει να ελέγχουν ποσοτικά τη συσχέτιση μεταξύ των μεταβλητών ενδιαφέροντος (Jeyaraj & Dwivedi, 2020). Για να διασφαλιστεί η μέτρηση των «σωστών» σχέσεων, οι συγγραφείς πρέπει να αναπτύξουν ένα εγχειρίδιο κωδικοποίησης με σαφείς εννοιολογικούς και λειτουργικούς ορισμούς όλων των μεταβλητών στο μετα-αναλυτικό πλαίσιο και να περιλαμβάνουν μόνο έρευνα που δοκιμάζει τουλάχιστον μία σχέση ανά ζεύγη σε αυτό το μετα-αναλυτικό πλαίσιο.

Το τρίτο κοινό κριτήριο για τις εργασίες σε μια μετα-αναλυτική θα είναι το χρονικό πλαίσιο (δηλαδή η περίοδος από την οποία αντλούνται οι μελέτες), το οποίο μπορεί να ληφθεί υπόψη. Για παράδειγμα, στη μετα-ανάλυσή τους που εξετάζει τον αντίκτυπο των στρατηγικών πόρων στην απόδοση, οι Crook et al. (2008) επέλεξε το 1991 ως σημείο εκκίνησης για τη συλλογή δεδομένων. Επειδή αυτή είναι η χρονιά που εισήχθη η θεωρία που βασίζεται στους πόρους. Τέλος, ο μετα-αναλυτής μπορεί να επιβάλει διάφορα κριτήρια σχεδιασμού της έρευνας, εφόσον υπάρχει ισχυρή αιτιολόγηση για αυτό. Σε αυτό το βήμα, οι ερευνητές κωδικοποιούν τα διαφορετικά χαρακτηριστικά μεμονωμένων μελετών για χρήση στην ανάλυση δεδομένων. Συγκεκριμένα, ο μετααναλυτής πρέπει να κωδικοποιεί: (1) ζεύγη που έχουν μελετηθεί σε κάθε μεμονωμένη μελέτη. (2) χαρακτηριστικά από προηγούμενες μελέτες που μπορεί να μετριάσουν τις σχέσεις στο μετα-αναλυτικό πλαίσιο και (3) χαρακτηριστικά προς έλεγχο για το εννοιολογικό πλαίσιο.

Αρχικά, οι ερευνητές πρέπει να προσδιορίσουν ποια συσχετισμένα ζεύγη στο μετα-αναλυτικό πλαίσιο έχουν δοκιμαστεί σε κάθε αρχική μελέτη και να εξαγάγουν

τα μεγέθη των αποτελεσμάτων που αντιστοιχούν σε αυτές τις σχέσεις. Μια ανασκόπηση προηγούμενων εμπειρικών μελετών και υφιστάμενων μετα-αναλύσεων σε ένα ερευνητικό θέμα συχνά βοηθά τους συγγραφείς να ολοκληρώσουν τη λίστα με τους πιθανούς συντονιστές. Τα χαρακτηριστικά σχεδιασμού της μελέτης μπορεί να περιλαμβάνουν την ηλικία, το φύλο και την εθνικότητα των υποκειμένων, καθώς και το έτος δημοσίευσης και τον τύπο του ερευνητικού σχεδιασμού (Grewal et al., 2018).

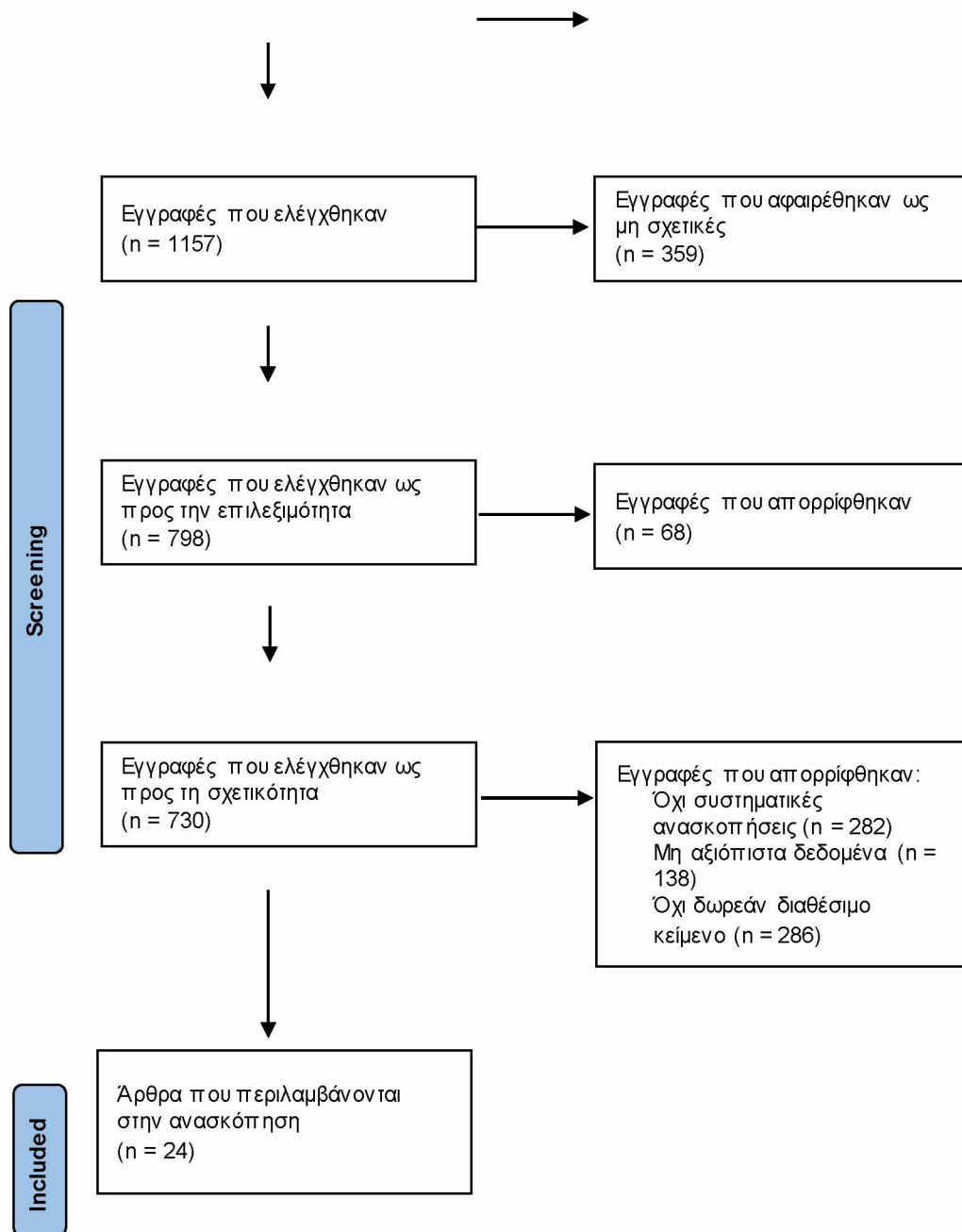
Για τη συγγραφή της παρούσας συστηματικής ανασκόπησης ακολουθήθηκαν, κατά το δυνατόν περισσότερο, οι κατευθυντήριες οδηγίες PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-analyses) (Page et al., 2020). Η ηλεκτρονική αναζήτηση της σχετικής βιβλιογραφίας πραγματοποιήθηκε Σεπτέμβριο και Οκτώβριο του 2022. Χρησιμοποιήθηκαν η βάση δεδομένων Scopus και η μηχανή αναζήτησης Google Scholar. Από την ηλεκτρονική αναζήτηση προέκυψαν 1409 άρθρα, τα οποία και μεταφορτώθηκαν στο δωρεάν λογισμικό εργαλείο Systematic Review Accelerator (SRA) (Clark et al., 2020), έτσι ώστε να αφαιρεθούν τα διπλότυπα και στη συνέχεια να ελεγχθούν τα υπόλοιπα, με βάση τον τίτλο και την περίληψη, για το αν πληρούν τα κριτήρια επιλογής. Μετά την αφαίρεση των διπλότυπων (252 άρθρα), απέμειναν 1157 για διαλογή βάσει τίτλου και περίληψης, έπειτα από την οποία αφαιρέθηκαν 359 ως μη σχετικά με το θέμα της έρευνας και απέμειναν 798 άρθρα για ανάγνωση του πλήρους κειμένου τους ώστε να ελεγχθούν ως προς τα κριτήρια καταλληλότητας. Από τον έλεγχο αυτό προέκυψαν 24 άρθρα για ένταξη στην παρούσα εργασία.

Προσδιορισμός μελετών μέσω βάσεων δεδομένων

Identification

Εγγραφές που εντοπίστηκαν από:
Google Scholar (n = 1409)

Άρθρα που αφαιρέθηκαν πριν από τον έλεγχο:
Διπλότυπα (n = 252)



Graph 1. PRISMA 2020 διάγραμμα ροής.

3.6 Εγκυρότητα Έρευνας, Αξιοπιστία και Αυθεντικότητα

Όλες οι έννοιες είναι σημαντικές και αλληλένδετες με μια ερευνητική διαδικασία καθώς αποτελούν ουσιαστικά κριτήρια για την επιτυχή αξιολόγηση της ακρίβειας και της αυστηρότητας της έρευνας (Saunders et al., 2012). Επομένως, κάθε έρευνα θα πρέπει να είναι έγκυρη, όσον αφορά την παραγωγή ακριβών ευρημάτων/μετρήσεων που αντιπροσωπεύουν ξεκάθαρα αυτό που πρόκειται να παράγουν. Τα ερευνητικά δεδομένα θα πρέπει επίσης να είναι αξιόπιστα/ακριβή,

δεδομένου ότι παρόμοια αποτελέσματα θα μπορούσαν να επιτευχθούν είτε μέσω ανάλυσης παρακολούθησης είτε από διαφορετικούς ερευνητές. Συνολικά, κάθε σχέδιο έρευνας πρέπει να αντιμετωπίζει ζητήματα και ανησυχίες που σχετίζονται με την εγκυρότητα (εσωτερική, εξωτερική), καθώς και με την αξιοπιστία, την αξιοπιστία, τη δυνατότητα μεταφοράς και την αυθεντικότητα, ώστε να ενισχυθούν τα ευρήματά του.

Σύμφωνα με τους Hussey και Hussey (1997), η εγκυρότητα σχετίζεται με τον βαθμό στον οποίο τα δεδομένα που λαμβάνονται αντιπροσωπεύουν με ακρίβεια το διερευνημένο φαινόμενο. Ωστόσο, παρά τα αρκετά ερευνητικά λάθη, οι ερευνητές πρέπει να εξασφαλίζουν μια ακριβή μέθοδο ανάλυσης που θα αντικατοπτρίζει ξεκάθαρα μια διορατική κατανόηση των ερωτημάτων στις επιλεγμένες ερευνητικές μεθόδους τους. Μια μελέτη περίπτωσης επιτρέπει στον ερευνητή να ενισχύσει την εσωτερική του εγκυρότητα/αξιοπιστία μέσω μιας προσεκτικής εξέτασης των οργανισμών μελέτης περίπτωσης του/της. Μαζί με τα δεδομένα τεκμηρίωσης και τις μετρήσεις ανθρώπινου δυναμικού, όλες οι μέθοδοι θα μπορούσαν περαιτέρω να επιτρέψουν στον ερευνητή να πιστοποιήσει τα ευρήματα της έρευνάς του.

Η εξωτερική εγκυρότητα αντιπροσωπεύει τον βαθμό γενίκευσης των ευρημάτων της έρευνας, πράγμα που σημαίνει ότι τα αποτελέσματα των δεδομένων είναι εφαρμόσιμα και σε άλλους οργανισμούς (Saunders et al., 2012). Αν και οι περιπτώσιολογικές μελέτες έχουν κατηγορηθεί για την έλλειψη αυστηρότητας και τη μικρή βάση για επιστημονική γενίκευση, όταν επιλέγονται πολλαπλές περιπτώσεις, μπορούν να προσφέρουν είτε μια «κυριολεκτική αναπαραγωγή» ή μια «θεωρητική αναπαραγωγή» και έτσι με κάποιο τρόπο να ξεπεραστούν τέτοιες ανησυχίες (Yin, 2014).

Στην παρούσα περίπτωση, γίνεται αντιληπτό ότι η γενίκευση της έρευνας είναι περιορισμένη, ωστόσο η αρχική εστίαση ήταν στην εξειδίκευση και αυτός ήταν ο λόγος που αποφασίστηκε να υιοθετηθεί μια ερευνητική στρατηγική μελέτης περίπτωσης. Ωστόσο, μπορεί να υποστηριχθεί εξίσου ότι εφόσον οι περισσότεροι ελληνικοί οργανισμοί αντιμετωπίζουν παρόμοια προβλήματα λόγω της συνεχιζόμενης ύφεσης, αυτό μπορεί τελικά να αυξήσει την εξωτερική εγκυρότητα αυτής της έρευνας.

Από την άλλη πλευρά, η αξιοπιστία σχετίζεται με την ακρίβεια των δεδομένων, όσον αφορά τη σύμπτωση των αποτελεσμάτων, είτε σε μελλοντική έρευνα είτε σε διαφορετικές περιπτώσεις. Η αξιοπιστία της έρευνας μπορεί περαιτέρω να αποδείξει τον βαθμό στον οποίο τα ευρήματα της έρευνας είναι αμερόληπτα προκειμένου να διασφαλιστεί μια συνεπής αξιολόγηση και ανάλυση των δεδομένων που συλλέγονται (Sekaran, 2003). Για τους σκοπούς αυτής της διπλωματικής, κυρίαρχο ρόλο διαδραμάτισε η πρόταση των Marshall και Rossman (1999) ότι οι ανησυχίες σχετικά με την αξιοπιστία σχετικά με τα ευρήματα της βιβλιογραφίας μπορεί να υπόκεινται σε αλλαγές. Διασφαλίστηκε η αξιοπιστία της έρευνας περνώντας πολλά προσχέδια των κεφαλαίων της έρευνας στον επιβλέποντα για επανεξέταση και ανατροφοδότηση. Αυτό έδωσε το χώρο και το χρόνο να γίνουν όλες τις απαραίτητες τροποποιήσεις στη διπλωματική, ώστε το τελικό αποτέλεσμα να είναι ένα πιο ουσιαστικό ερευνητικό κείμενο.

Τέλος, η αυθεντικότητα της έρευνας αυτής διασφαλίστηκε με τη χρήση ενός ολοκληρωμένου ημερολογίου προόδου και ενημερώνοντάς το συνεχώς καθ' όλη τη διάρκεια των μεταπτυχιακών σπουδών. Η αυθεντικότητα της έρευνας, επίσης, διασφαλίστηκε μέσω τακτικών συναντήσεων και ελέγχων με τον υπεύθυνο καθηγητή, ώστε να διασφαλιστεί ότι τόσο η διεξαγωγή, όσο και η αξιολόγηση της έρευνας ως προς την αλήθεια και την αξιοπιστία της.

Κεφάλαιο 4^ο Αξιολόγηση στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις

4.1. Επισκόπηση της ερευνητικής πρακτικής της διαχείρισης των ανθρωπίνων πόρων στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις

Η ανάπτυξη των επιχειρήσεων και η ανάπτυξη του προσωπικού συνδέονται άμεσα. Με άλλα λόγια, οι επιχειρήσεις δεν μπορούν να αναπτυχθούν χωρίς την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού (Poljasevic & Petkovic, 2013). Πριν από τη διαδικασία κατάρτισης και ανάπτυξης, είναι απαραίτητο να πραγματοποιηθεί η

διαδικασία πρόσληψης και επιλογής. Στη συνέχεια θα παρουσιαστούν τα αποτελέσματα διαφόρων ερευνών που πραγματοποιήθηκαν σε μικρομεσαίες επιχειρήσεις σε όλο τον κόσμο. Με βάση αυτές τις μελέτες, θα εξαχθούν συμπεράσματα σχετικά με την πρακτική της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού στις ΜμΕ. Οι έρευνες σχετικά με τις μικρές επιχειρήσεις επικεντρώνονται κυρίως στην ατομική πρακτική της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων (Cassell et al., 2002). Η πλειονότητα των ερευνών που είχαν ως αντικείμενο το επίπεδο τυπικότητας της πρακτικής της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων στις ΜμΕ, κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού στις ΜμΕ είναι μια άτυπη, διαισθητική και ad-hoc διαδικασία (Mayson & Barrett, 2006· Saridakis et al., 2013). Πολυάριθμες μελέτες υποστηρίζουν τα προαναφερθέντα, μία εκ των οποίων είναι η έρευνα που κάλυψε τις δραστηριότητες πρόσληψης, επιλογής, αποζημίωσης, κατάρτισης, ανάπτυξης και αμοιβών, η οποία έδειξε ότι ο βαθμός επισημοποίησης είναι χαμηλότερος στις ΜμΕ σε σύγκριση με τις μεγάλες επιχειρήσεις (Muogbo, 2013). Αρκετές μελέτες, αντικείμενο έρευνας των οποίων ήταν η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού σε μικρομεσαίες επιχειρήσεις, δείχνουν ότι οι ΜμΕ προτιμούν μια άτυπη προσέγγιση στη διαδικασία στελέχωσης- επιλέγουν μεθόδους πρόσληψης που είναι φθηνότερες και μπορούν να ελεγχθούν άμεσα από τους ιδιοκτήτες ή τους διευθυντές των επιχειρήσεων (Poljasevic & Petkovic, 2013). Έρευνες που διεξήχθησαν στην Αυστραλία και στο Ηνωμένο Βασίλειο κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι, όσον αφορά τη διαδικασία πρόσληψης, οι συστάσεις αποτελούν το πιο συνηθισμένο κριτήριο, ενώ η σημασία άλλων πηγών πρόσληψης, όπως τα γραφεία ευρέσεως εργασίας και οι διαφημίσεις στα μέσα μαζικής ενημέρωσης, χρησιμοποιούνται όλο και περισσότερο καθώς οι εταιρείες αναπτύσσονται. Με άλλα λόγια, ο βαθμός τυπικότητας της διαδικασίας πρόσληψης στις μεγάλες επιχειρήσεις αυξάνεται, ενώ οι ΜμΕ εξακολουθούν να χρησιμοποιούν κατά κύριο λόγο άτυπους τρόπους. Όσον αφορά τη διαδικασία επιλογής, τα αποτελέσματα της μελέτης είναι πολύ παρόμοια με τα αποτελέσματα της πρόσληψης. Οι ΜμΕ χρησιμοποιούν μια φθηνότερη και απλούστερη μέθοδο επιλογής (Mayson & Barrett, 2006· Kotey & Slade, 2005).

Κατά κύριο λόγο χρησιμοποιούνται οι άτυπες μέθοδοι πρόσληψης, με συνηθέστερες τις συστάσεις, ενώ σε μικρότερο βαθμό χρησιμοποιούνται οι αγγελίες σε εφημερίδες, οι αγγελίες στο Διαδίκτυο, οι υπηρεσίες εξειδικευμένων γραφείων

στον τομέα των ανθρώπινων πόρων και οι υπηρεσίες της Εθνικής Υπηρεσίας Απασχόλησης. Στον τομέα της επιλογής, διαπιστώθηκε ότι για τις ΜμΕ, το σημαντικότερο κριτήριο επιλογής είναι η θετική στάση απέναντι στην εργασία, γεγονός που μπορεί να υποδηλώνει μικρότερο βαθμό τυποποίησης της διαδικασίας επιλογής, διότι η αξιολόγηση των υποψηφίων σε σχέση με το κριτήριο αυτό μπορεί να εκτιμηθεί με τη χρήση μη δομημένης προφορικής συνέντευξης και καταλήγει στον προσδιορισμό του επιπέδου κινήτρων για την απόκτηση της συγκεκριμένης θέσης εργασίας. Όσον αφορά την κατάρτιση των εργαζομένων, οι ΜμΕ διαθέτουν σημαντικά λιγότερα κονδύλια για την κατάρτιση των εργαζομένων σε σύγκριση με τις μεγάλες επιχειρήσεις. Διαπιστώθηκε ότι το μέσο ποσοστό των εργαζομένων που συμμετέχουν σε κάποια μορφή κατάρτισης σε σχέση με τον συνολικό αριθμό των εργαζομένων είναι σημαντικά χαμηλότερο στις ΜμΕ σε σύγκριση με τις μεγάλες επιχειρήσεις. Ο λόγος είναι η έλλειψη οικονομικών πόρων και η έλλειψη χρόνου για την παροχή κατάρτισης, η οποία μπορεί να είναι αποτέλεσμα της κακής οργάνωσης του χρόνου εργασίας και της έλλειψης ενδιαφέροντος των υπευθύνων να επενδύσουν χρήματα στην ανάπτυξη των εργαζομένων (Saridakis et al., 2013). Τα αποτελέσματα της έρευνας, κατά την περίοδο μεταξύ 2008 και 2010, δείχνουν ότι, γενικά, οι ΜμΕ που διαθέτουν τμήμα ανθρώπινου δυναμικού, στρατηγική ανθρώπινου δυναμικού και διευθυντή ανθρώπινου δυναμικού που είναι παρών στο διοικητικό συμβούλιο αξιολογούν τις επιδόσεις τους σε υψηλότερο επίπεδο.

4.2. Η διαδικασία οργάνωσης της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού στις μεσαίες επιχειρήσεις

Σε αντίθεση με τις πολύ μικρές και τις μικρές επιχειρήσεις, οι μεσαίες επιχειρήσεις απαιτούν υψηλότερο βαθμό τυποποίησης της διαδικασίας διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων σύμφωνα με τις ανάγκες και τα προβλήματα που αντιμετωπίζει η επιχείρηση στην αναπτυξιακή της πορεία. Καθώς η επιχείρηση αναπτύσσεται, υπάρχει ανάγκη για τη δημιουργία ενός ξεχωριστού τμήματος στο οποίο θα απασχολούνται άτομα που ασχολούνται με τις δραστηριότητες της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων, με άλλα λόγια, θα πρέπει να δημιουργηθεί το τμήμα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού. Ο καθορισμός ενός σχεδίου ανθρώπινου δυναμικού, ιδίως του σχεδίου ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού, θα πρέπει να αποτελεί ευθύνη των διαχειριστών του ανθρώπινου δυναμικού. Στο σχέδιο θα πρέπει να περιλαμβάνονται στοιχεία που σχετίζονται με τον αριθμό των ατόμων και τα

απαιτούμενα προσόντα των δυνητικών εργαζομένων (Saridakis et al., 2013). Αυτό θα επέτρεπε την ποιοτική και ποσοτική εναρμόνιση της δομής των ανθρώπινων πόρων και θα αποτελούσε μια υγιή βάση για την περαιτέρω ανάπτυξη της εταιρείας, διότι η δυσαρμονία συχνά γίνεται εμπόδιο στην ανάπτυξη. Όσον αφορά το γεγονός ότι υπάρχει ανάγκη για ένα λεπτομερές σχέδιο, μπορεί να συναχθεί το συμπέρασμα ότι, σε αυτές τις επιχειρήσεις, δεν υπάρχει πλέον χώρος για μια ad-hoc προσέγγιση των δραστηριοτήτων διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων. Ένα ειδικό τμήμα του σχεδίου διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού θα πρέπει να αφορά την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού (Mayson & Barrett, 2006).

Η διαδικασία της πρόσληψης ξεκινά με τη συγκρότηση μιας κατάλληλης επιτροπής πρόσληψης, με την υιοθέτηση της απόφασης η οποία σχετίζεται με την πλήρωση κενών θέσεων και την εξέταση της κατάστασης στην αγορά εργασίας, αντίστοιχα με τις απαιτήσεις της αγοράς. Μετά την αξιολόγηση, το επόμενο βήμα είναι η αναζήτηση δυνητικών υποψηφίων και ταυτόχρονα η εκτίμηση των πιθανών πηγών πρόσληψης. Σε αντίθεση με την κατάσταση των πολύ μικρών και μικρών επιχειρήσεων, οι μεσαίες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν πολλαπλές πηγές προσλήψεων (Kadir, 2015). Σήμερα, οι αγγελίες σε εφημερίδες και στο Διαδίκτυο θα πρέπει να έχουν σημαντικό ρόλο. Ακόμη και στις μεσαίες επιχειρήσεις είναι απαραίτητο η διαδικασία πρόσληψης να είναι σοβαρή και καλά οργανωμένη, διότι έχει ισχυρό αντίκτυπο στη διαδικασία επιλογής, αντίστοιχα στο αν θα επιλεγούν οι κατάλληλοι υποψήφιοι. Η επιλογή ανεπαρκών υποψηφίων επηρεάζει αρνητικά την οργάνωση, το κλίμα, την παραγωγικότητα των εργαζομένων, τα κίνητρα και μια σειρά άλλων παραγόντων που μπορούν να αποτελέσουν εμπόδια στην ανάπτυξη της επιχείρησης (Saridakis et al., 2013).

Η διαδικασία επιλογής ανθρώπινου δυναμικού συνεχίζεται με τη διαδικασία πρόσληψης. Οι δύο αυτές δραστηριότητες είναι αλληλένδετες και αλληλοεξαρτώμενες. Η διαδικασία επιλογής πρέπει να είναι τέτοια ώστε να απορρίπτει τους αδύναμους και ανεπαρκείς υποψηφίους. Σε αντίθεση με τις πολύ μικρές και μικρές επιχειρήσεις, όπου κυριαρχούσαν οι άτυπες συνεντεύξεις, οι συστάσεις και η περίοδος δοκιμασίας, εδώ, εκτός από τα προαναφερθέντα, δίνεται έμφαση στη δοκιμασία των υποψηφίων μέσω διαφόρων τύπων δοκιμασιών. Πάνω απ' όλα όμως πρέπει να γίνεται σε πρώτη φάση επιλογή των παραληφθέντων βιογραφικών σημειωμάτων, καθώς και αποκλεισμός των ακατάλληλων υποψηφίων. Μια εμφανής διαφορά μπορεί ήδη να παρατηρηθεί στην προσέγγιση της διαδικασίας

πρόσληψης και επιλογής σε ένα υψηλότερο επίπεδο ανάπτυξης της εταιρείας (Poljasevic & Petkovic, 2013).

Έχει ήδη αναφερθεί στο κείμενο ότι η ανάπτυξη των εργαζομένων είναι μία από τις προϋποθέσεις για την ανάπτυξη των επιχειρήσεων, και χωρίς την ανάπτυξη των εργαζομένων και χωρίς να δίνεται προσοχή στην κατάρτιση και την ανάπτυξη των εργαζομένων, η υγιής ανάπτυξη των επιχειρήσεων θα είναι αμφίβολη. Ως εκ τούτου, η κατάρτιση και η ανάπτυξη πρέπει να αποτελούν μια από τις κρίσιμες δραστηριότητες. Πρώτα απ' όλα, είναι απαραίτητο να προσδιοριστούν οι ανάγκες κατάρτισης εντός του οργανισμού. Το επόμενο βήμα είναι να αναλυθούν οι δυνατότητες παροχής της κατάρτισης, καθώς και να αναλυθούν οι εργαζόμενοι που χρειάζονται κατάρτιση. Οι μέθοδοι κατάρτισης που θα χρησιμοποιηθούν θα επιλεγούν με βάση τις ανάγκες των εργαζομένων και τις δυνατότητες του οργανισμού. Το τρίτο βήμα είναι η εφαρμογή της επιλεγμένης μεθόδου (Saridakis et al., 2013).

Ένας μεγαλύτερος βαθμός τυπικότητας θα πρέπει να υπάρχει όταν πρόκειται για μεθόδους αξιολόγησης της απόδοσης και ορισμού της απόδοσης. Είναι απαραίτητο να επιλεγούν οι κατάλληλες μέθοδοι μέτρησης της απόδοσης και παροχής ανατροφοδότησης. Ο κύριος λόγος για αυτό είναι η παρακίνηση των εργαζομένων. Λαμβάνοντας υπόψη το γεγονός ότι οι μεσαίες επιχειρήσεις έχουν μια οργανωτική δομή με ιεραρχικά επίπεδα τα οποία είναι πολυπληθέστερα από ό,τι στις μικρές επιχειρήσεις, οι οποίες συνήθως καταλήγουν σε μια απλή οργανωτική δομή, υποδηλώνει ότι έχουμε πλέον περισσότερα επίπεδα διοίκησης και τώρα υπάρχουν πραγματικές ανάγκες και η δυνατότητα για τη δημιουργία ενός ειδικού τμήματος που θα είναι υπεύθυνο για τις δραστηριότητες της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού. Ωστόσο, το μέγεθος αυτού του τμήματος σε σχέση με τα τμήματα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού στις μεγάλες επιχειρήσεις είναι σίγουρα μικρότερο, όπως και ο αριθμός των εργαζομένων σε αυτό το τμήμα σε σύγκριση με τις μεγάλες επιχειρήσεις. Ενώ οι μεγάλες επιχειρήσεις μπορούν να εξασφαλίσουν ότι περισσότερα άτομα στο τμήμα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού ασχολούνται με τις δραστηριότητες που σχετίζονται μόνο με την πρόσληψη, μια άλλη ομάδα ατόμων ασχολείται με την επιλογή κ.λπ., στις μεσαίες επιχειρήσεις, ένα άτομο ή μια μικρή ομάδα ατόμων ασχολούνται με πολλά διαφορετικά καθήκοντα στο τμήμα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, κυρίως λόγω της εξοικονόμησης κόστους, μεταξύ άλλων. Μια άλλη διαφορά είναι ότι, στις πολύ μικρές και μικρές επιχειρήσεις, όλες οι

αποφάσεις που σχετίζονται με τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού λαμβάνονται από τον ιδιοκτήτη της επιχείρησης (Maarof & Mahmud, 2016).

4.3. Σκοπός αξιολόγησης

Οι στρατηγικές αξιολόγησης της αποδοτικότητας είναι αναπόσπαστο κομμάτι κάθε οργανισμού. Με τις διαδικασίες της αξιολόγησης, ο κάθε οργανισμός έχει τη δυνατότητα να αυξήσει κατά το μέγιστο δυνατό την αποδοτικότητα και να ορίσει τους στόχους και τα πρότυπα λειτουργίας, παραγωγής και απόδοσης του οργανισμού, ώστε να καταφέρει να αποκτήσει επιπλέον αξία. Ένας οργανισμός είναι δυνατόν να καταφέρει να αποκτήσει ην επιθυμητή αποτελεσματικότητα, όταν η παραγωγικότητά του είναι σε υψηλό επίπεδο, τα κόστη λειτουργίας και παραγωγής είναι σε αξιοπρεπή επίπεδα και ο οργανισμός θα μπορεί να προσφέρει υψηλής ποιότητας και οικονομικά αποδοτικές υπηρεσίες ή προϊόντα (Kefis & Aspridis, 2014).

Οι αποτελεσματικές στρατηγικές αξιολόγησης της αποδοτικότητας υποστηρίζουν τη διοίκηση του οργανισμού να ορίσει καινούριους στόχους, ώστε να ικανοποιηθούν οι απαιτήσεις του πελάτη. Συμβάλουν να δημιουργηθεί ένα επαγγελματικό κλίμα, το οποίο προωθεί την ενότητα στο εσωτερικό του οργανισμού, την εξέλιξη και την επιτυχία. Επιπλέον, η αξιολόγηση σε έναν οργανισμό μπορεί να προσδιορίσει με επιτυχία τις δεξιότητες και τις αδυναμίες του ανθρώπινου δυναμικού και να αξιολογηθούν αυτές με σκοπό την μεγιστοποίηση της απόδοσης του. Ένα άρτια σχεδιασμένο σύστημα αξιολόγησης, το οποίο βρίσκεται σε αρμονία με την εταιρική στρατηγική και το όραμα της επιχείρησης, κατευθύνει το ανθρώπινο δυναμικό στην πραγματοποίηση των σημαντικότερων εργασιών και του παρέχει τις σημαντικές πληροφορίες για τα αποτελέσματα της εργασίας του, αλλά και για την αξιολόγηση τόσο από τους προϊσταμένους όσο και από τους συναδέλφους.

Ο βασικός σκοπός της διαδικασίας της αξιολόγησης σε μια μικρομεσαία επιχείρηση εντοπίζεται στα παρακάτω:

- ✓ Να παρέχει αναπληροφόρηση ανάμεσα στους προϊσταμένους και στο ανθρώπινο δυναμικό, έτσι ώστε να γίνεται πιο εύκολα ο υπολογισμός της παραγωγικότητας

- ✓ Να δίνει τη δυνατότητα στη διοίκηση να λαμβάνει τις σωστές αποφάσεις, σχετικά με την εργασιακή κατάσταση του ανθρώπινου δυναμικού (π.χ αμοιβές, προαγωγές, κ.λπ.)
- ✓ Να συμβουλευέται το ανθρώπινο δυναμικό για τη βελτίωση της απόδοσής του
- ✓ Να ενδυναμώνονται οι σχέσεις ανάμεσα στη διοίκηση και το ανθρώπινο δυναμικό, με την εδραίωση καλύτερης επικοινωνίας
- ✓ Να διαπιστώνονται ατομικά και οργανωτικά προβλήματα και να γίνονται βελτιωτικές παρεμβάσεις.

Το Δελτίο Αξιολόγησης διακρίνεται σε τέσσερις κατηγορίες:

A) Στελεχών, δηλαδή: Διευθυντών Διευθύνσεων και Στελεχών

B) Υπαλλήλων

Γ) Απασχολούμενων με Συμβάσεις Εργασίας Ορισμένου Χρόνου ή Μαθητείας

Η υπαγωγή των Αξιολογούμενων σε κάθε κατηγορία πραγματοποιείται με βάση τη θέση που κατείχαν κατά την περίοδο αξιολόγησής τους. Αξιολογητής ορίζεται ο άμεσα Προϊστάμενος, ο οποίος επόπτευε το διάστημα αξιολόγησης τον Αξιολογούμενο. Ο Διευθυντής Μονάδας/ Καταστήματος επικυρώνει την όλη διαδικασία.

4.4. Τομείς αξιολόγησης και απόδοση

Οι θεωρίες που υιοθετήθηκαν στην παρούσα μελέτη περιλαμβάνουν τη γνώση των Blanchard & Thacker (2004), τη θεωρία της ανθρώπινης απόδοσης των Soetjirto et al. (2002) τη γνώση των καταναλωτών, τις στρατηγικές προώθησης και μάρκετινγκ (Ardiana et al., 2010) και τον χαρακτήρα και την προσωπικότητα.

4.4.1. Γνώση

Γνώση είναι οι πληροφορίες που κατέχει ένα άτομο σχετικά με έναν συγκεκριμένο τομέα. Οι βαθμολογίες ή οι δοκιμασίες γνώσεων συχνά αποτυγχάνουν να προβλέψουν τις ανθρώπινες επιδόσεις. Τα τεστ δεν πετυχαίνουν επειδή μετρούν τη γνώση και την εμπειρία ως προς το τι πρέπει να γίνει σε μια εργασία. Τα τεστ

γνώσεων μετρούν την ικανότητα των εξεταζομένων να επιλέγουν μια σωστή απάντηση, αλλά δεν θα μπορούσαν να δουν αν κάποιος μπορεί να κάνει τη δουλειά με βάση τις γνώσεις που έχει (Soetjijpto et al., 2002). Σύμφωνα με τους Blanchard & Thacker (2004) οι γνώσεις κατηγοριοποιούνται ως εξής (1) Πληροφορίες που λαμβάνονται και τοποθετούνται στη μνήμη μας (δηλωτική). (2) Πώς συλλέγονται οι πληροφορίες και χρησιμοποιούνται σε πράγματα που ήδη γνωρίζουμε (διαδικαστική). (3) Κατανόηση του πώς, πότε και γιατί η πληροφορία είναι χρήσιμη και μπορεί να χρησιμοποιηθεί (στρατηγική). Η γνώση αντανάκλα τη γνωστική ικανότητα ενός εργαζομένου προκειμένου να αναγνωρίσει, να κατανοήσει, να αντιληφθεί και να κατανοήσει ένα έργο/μια εργασία. Ως εκ τούτου, οι γνώσεις των εργαζομένων μπορούν να αναπτυχθούν μέσω της εκπαίδευσης, τυπικής και μη τυπικής, καθώς και μέσω της εμπειρίας. Η εκπαίδευση εξοπλίζει ένα άτομο με βασικές γνώσεις, θεωρία, λογική, γενικές γνώσεις, αναλυτικές δεξιότητες και την ανάπτυξη του χαρακτήρα και της προσωπικότητας (Laban & Sirine, 2014).

Δείκτες γνώσης είναι η γνώση της διοίκησης των επιχειρήσεων, η γνώση των προϊόντων ή των υπηρεσιών, η γνώση των καταναλωτών, η προώθηση και οι στρατηγικές μάρκετινγκ (Ardiana et al., 2010). Με βάση αυτή την άποψη, η γνώση των εργαζομένων σχετικά με την ανάθεση/εργασία μπορεί να μετρηθεί με δείκτες όπως οι ακόλουθοι: α) Κατανόηση της κάλυψης της ανάθεσης/εργασίας- β) Γνώση των διαδικασιών για την υλοποίηση των καθηκόντων/εργασίας- γ) Κατανόηση του τρόπου υλοποίησης των καθηκόντων/εργασίας- δ) Κατανόηση των ευθυνών του καθήκοντος/εργασίας- ε) Κατανόηση των προκλήσεων κατά την υλοποίηση των καθηκόντων/εργασίας- στ) Συμμόρφωση της γνώσης της μεταβολής με τη γνώση κατά την υλοποίηση των καθηκόντων (Blanchard & Thacker, 2004; Soetjijpto et al., 2002).

4.4.2. Δεξιότητες

Οι δείκτες δεξιοτήτων περιλαμβάνουν τις δεξιότητες παραγωγής, την επικοινωνία, την ομαδική εργασία και οργάνωση, την εποπτεία, τα οικονομικά, τη διοίκηση και τη λογιστική (Ardiana et al., 2010). Οι δεξιότητες θεωρούνται ως η ικανότητα που απαιτείται για την εκτέλεση μιας σειράς καθηκόντων που αναπτύσσονται ως αποτέλεσμα της κατάρτισης και της εμπειρίας. Η εξειδίκευση ενός ατόμου αντικατοπτρίζεται στο πόσο καλά αυτό ανταποκρίνεται στην εκτέλεση μιας

συγκεκριμένης δραστηριότητας, όπως ο χειρισμός ενός εξοπλισμού, η αποτελεσματική επικοινωνία ή η εφαρμογή μιας επιχειρηματικής στρατηγικής (Blanchard & Thacker, 2004).

Επομένως, η δεξιότητα είναι η ικανότητα εκτέλεσης μιας συγκεκριμένης εργασίας τόσο σωματικά όσο και πνευματικά (Soetjirto, 2002). Με βάση την παραπάνω κατανόηση, μπορεί να συναχθεί το συμπέρασμα ότι οι δεξιότητες ορίζονται ως η ικανότητα να λειτουργεί μια εργασία εύκολα και σχολαστικά, η οποία απαιτεί βασική κατανόηση της εργασίας. Οι δεξιότητες των εργαζομένων σε αυτό το πλαίσιο μπορούν να μετρηθούν με διάφορους δείκτες, όπως οι ακόλουθοι: α) καθορισμός του τρόπου εκτέλεσης της εργασίας/εργασίας, β) καθορισμός της καλύτερης διαδικασίας κατά την εκτέλεση της εργασίας/εργασίας, γ) εκτέλεση μιας καλά εκτελεσμένης εργασίας, δ) καθορισμός του μεγέθους/όγκου των καλύτερων εργασιών που μπορούν να ολοκληρωθούν, ε) καθορισμός του καλύτερου μέτρου της ποιότητας της εργασίας που μπορεί να ολοκληρωθεί, στ) πρόβλεψη των αποτελεσμάτων της εφαρμογής των εργασιών/εργασίας (Alhempri & Harianto, 2013).

4.4.3. Επιδόσεις

Η απόδοση είναι ένας δείκτης που μπορεί να ενισχυθεί από ένα άτομο ή μια ομάδα ατόμων στον οργανισμό και αποτελεί μέσο απόφασης σε μια διαδικασία για την επίτευξη των οργανωτικών στόχων. Η οργανωτική απόδοση θα πρέπει να μετράται με βάση το συγκεκριμένο μέγεθος της παραγωγής και τη χρονική περίοδο που πρέπει να παραδοθεί. Οι δείκτες απόδοσης περιλαμβάνουν την κερδοφορία, την οικονομική κατάσταση, τα αποτελέσματα των προϊόντων, τον αριθμό των πελατών, τον αριθμό των πωλήσεων, την ικανοποίηση των εργαζομένων, την αποζημίωση και την παρακίνηση των εργαζομένων (Ardiana et al., 2010).

Είναι προφανές ότι οι διάφοροι οργανισμοί έχουν διαφορετική μορφή μέτρησης της απόδοσης. Για τον οργανισμό του οποίου η παραγωγή μπορεί να προσδιοριστεί μεμονωμένα με τη μορφή ποσότητας, όπως ένα εργοστάσιο τσιγάρο, όπου ο δείκτης απόδοσης των εργαζομένων μπορεί εύκολα να μετρηθεί, δηλαδή το μέγεθος της παραγωγής επιτυγχάνεται μέσα σε ορισμένο χρονικό διάστημα. Ωστόσο, στο σύστημα της ομάδας εργασίας ή της ομάδας, η απόδοση είναι κάπως δύσκολο να μετρηθεί μεμονωμένα. Σε τέτοιους οργανισμούς, μεταξύ άλλων δεικτών, η απόδοση

μπορεί να φανεί μέσω των ακόλουθων δεικτών: τήρηση όλων των κανόνων που έχουν θεσπιστεί εντός της επιχείρησης και ικανότητα εκτέλεσης των καθηκόντων τους χωρίς λάθη (με το χαμηλότερο ποσοστό λάθους) (Purwidianti, 2015).

Η απόδοση εξαρτάται επίσης από την ικανοποίηση από την εργασία και το ποσοστό απόδοσης και επηρεάζεται από τις δεξιότητες, τις ικανότητες και τα ατομικά χαρακτηριστικά του εργατικού δυναμικού. Επομένως, σύμφωνα με το μοντέλο δικηγόρου-συνεργάτη, η ατομική απόδοση επηρεάζεται βασικά από τους ακόλουθους παράγοντες: α) τις προσδοκίες σχετικά με τις ανταμοιβές, β) την ενθάρρυνση, γ) την ικανότητα, τις ανάγκες και τη φύση, δ) τις αντιλήψεις για το έργο, ε) τις εσωτερικές και εξωτερικές ανταμοιβές, στ) την αντίληψη για το επίπεδο των αμοιβών και την ικανοποίηση από την εργασία. Έτσι, η απόδοση καθορίζεται ουσιαστικά από τρία πράγματα: 1) την ικανότητα, 2) την επιθυμία και 3) το περιβάλλον. Επομένως, για να έχει κανείς καλή απόδοση, πρέπει να έχει υψηλή επιθυμία για εργασία και να γνωρίζει τις απαιτήσεις της εργασίας του. Χωρίς τη γνώση αυτών των τριών παραγόντων, δεν θα επιτευχθεί καλή απόδοση. Με άλλα λόγια, η ατομική απόδοση μπορεί να βελτιωθεί εάν υπάρχει ταύτιση μεταξύ της εργασίας και της ικανότητας. Η απόδοση των ατόμων επηρεάζεται από την ικανοποίηση από την εργασία. Η ίδια η ικανοποίηση από την εργασία είναι τα συναισθήματα του ατόμου απέναντι στην εργασία του. Τα συναισθήματα αυτά έχουν τη μορφή αξιολόγησης του κατά πόσο η εργασία που πρέπει να γίνει στο σύνολό της είναι σε θέση να ικανοποιήσει τις ανάγκες τους (Ardiana et al., 2010).

4.4.4. Ανάπτυξη των εργαζομένων

Ο Rodriguez (2008) ανέφερε ότι ο κύριος λόγος για τον οποίο οι άνθρωποι αλλάζουν εργασία είναι η αναζήτηση προκλήσεων και ευκαιριών ανάπτυξης. Στη μελέτη του, το 48 % των ερωτηθέντων αξιολόγησε τη μάθηση και την ανάπτυξη ως βασικό παράγοντα διατήρησης. Αυτό αναπτύσσει ένα ιδιαίτερο ενδιαφέρον για τη μάθηση των εργαζομένων, το οποίο έχει ισχυρή θετική επίδραση στη διατήρηση, εάν οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι δεν μαθαίνουν και δεν αναπτύσσονται, αισθάνονται ότι δεν παραμένουν ανταγωνιστικοί με τους συναδέλφους τους στον κλάδο για ευκαιρίες προαγωγής και εξέλιξης της σταδιοδρομίας τους. Όταν οι κορυφαίοι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι δεν αναπτύσσονται πλέον, αρχίζουν να αναζητούν εξωτερικά νέες ευκαιρίες απασχόλησης. Επιπλέον, ο Collins (2009) διαπίστωσε ότι η

μάθηση και η ταυτότητα που σχετίζεται με την εργασία συνδέονται μεταξύ τους με πολλούς τρόπους. Τα ευρήματά του υποδηλώνουν ότι, εκτός από τη σχέση μεταξύ της μάθησης και της κατασκευής μιας ταυτότητας που σχετίζεται με την εργασία, υπάρχει επίσης σχέση μεταξύ της οργανωσιακής δέσμευσης και των διαφόρων διαδικασιών μάθησης.

Δεδομένου ότι οι εταιρείες τείνουν να εστιάζουν στην ανάπτυξη και τη διατήρηση εργαζομένων με υψηλό δυναμικό, είναι σημαντικό να γνωρίζουμε αν υπάρχει διαφορά μεταξύ της υποστήριξης που παρέχεται σε αυτού του είδους τους εργαζομένους σε σύγκριση με άλλους εργαζομένους. Σύμφωνα με τον Wagner (2000), οι οργανισμοί που χρησιμοποιούν προγράμματα ανάπτυξης εργαζομένων παρουσιάζουν υψηλότερη ικανοποίηση των εργαζομένων με χαμηλότερα ποσοστά εναλλαγής προσωπικού. Αρκετοί ερευνητές έχουν επισημάνει μια ισχυρή θετική σχέση μεταξύ μάθησης- ανάπτυξης και εξέλιξης με τη διατήρηση. Έχουν αναφέρει την ατομική ανάπτυξη και την εξέλιξη της σταδιοδρομίας ως βασικό παράγοντα διατήρησης. Στην παρούσα μελέτη επιδιώκεται να διαπιστωθεί αν υπάρχει σχέση μεταξύ της μεταβλητής μάθηση και ανάπτυξη και της διατήρησης. Τα αναπτυξιακά προγράμματα παίζουν σαφώς σημαντικό ρόλο στην ικανοποίηση των εργαζομένων, γεγονός που συμβάλλει στη διατήρηση των εργαζομένων.

Η μελέτη της Gallup από τον Shelton (2008) δείχνει μια σαφή σύνδεση μεταξύ της ανάπτυξης και της ικανοποίησης από την εργασία, άρα και της διατήρησης. Η μελέτη δείχνει μειωμένη πρόθεση αποχώρησης από τον οργανισμό έως και 30% εάν δοθεί η ευκαιρία για μάθηση και ανάπτυξη. Οι οργανισμοί που προσφέρουν προγράμματα ανάπτυξης των εργαζομένων απολαμβάνουν την πολυτέλεια της υψηλότερης ικανοποίησης των εργαζομένων και των χαμηλότερων μετακινήσεων σε σχέση με εκείνους που δεν επενδύουν σε τέτοιες προσπάθειες. Ο Muthama (2013) επιβεβαιώνει ότι η εκτίμηση και η τόνωση με τη μορφή ευκαιρίας για μάθηση και ανάπτυξη έχουν ισχυρή θετική επίδραση στη διατήρηση των εργαζομένων. Σύμφωνα με τα ευρήματά του, το 60% των ερωτηθέντων θα παρέμενε στην τρέχουσα θέση εργασίας για λίγο ακόμη, εάν υπήρχε ευκαιρία για μάθηση και ανάπτυξη.

4.4.5. Αποδοχές

Οι αμοιβές διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην προσέλκυση και τη διατήρηση καλών εργαζομένων, ιδίως εκείνων που παρέχουν εξαιρετικές επιδόσεις ή

μοναδικές δεξιότητες. Οι επιχειρήσεις υιοθετούν τη στρατηγική των χαμηλών αμοιβών εάν η εργασία είναι απλή και απαιτεί μικρή κατάρτιση, ενώ όσες ανταγωνίζονται σε αγορές εργασίας υψηλού επιπέδου, υιοθετούν τη στρατηγική των υψηλών αμοιβών. Ορισμένοι ερευνητές υποστηρίζουν ότι ένα ανταγωνιστικό πακέτο αμοιβών είναι η μόνη ισχυρή δέσμευση για τον εργοδότη και θα δημιουργήσει επίσης ισχυρή δέσμευση από την πλευρά των εργαζομένων. Οι οργανισμοί που προσφέρουν υψηλό πακέτο σε σύγκριση με άλλους θα έχουν μεγάλο αριθμό υποψηφίων που θα υποβάλλουν αίτηση για εισαγωγή. Είναι επίσης πιθανό να έχουν υψηλότερα ποσοστά διατήρησης. Επιπλέον, το υψηλό πακέτο αποδοχών μπορεί να βοηθήσει τους οργανισμούς να δημιουργήσουν μια κουλτούρα αριστείας (Okioaga, 2012). Σύμφωνα με τον Smith (2001) τα χρήματα φέρνουν τους εργαζόμενους στον οργανισμό αλλά δεν τους κρατούν απαραίτητα- ότι τα χρήματα ικανοποιούν τους εργαζόμενους αλλά δεν αρκούν για να τους διατηρήσουν. Υπό αυτές τις συνθήκες, ένας μεγάλος αριθμός παραγόντων φαίνεται να είναι επιτυχής για τη διατήρηση των εργαζομένων. Οι Ihsan και Naeem (2009) αξιολόγησαν την αμοιβή και τις πρόσθετες παροχές ως τον σημαντικότερο παράγοντα διατήρησης, γεγονός που υποστηρίζεται από τα ευρήματα προηγούμενων μελετών. Η μελέτη τους έδειξε ότι η αμοιβή και οι πρόσθετες παροχές εκτιμώνται ιδιαίτερα από τους πωλητές όλων των δημογραφικών καταβολών. Οι οργανισμοί που είναι περισσότερο αφοσιωμένοι στους εργαζομένους τους κάνουν συνήθως περισσότερες επενδύσεις σε σύγκριση με παρόμοιους οργανισμούς σε προοδευτικές πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού, όπως το πακέτο αμοιβών.

Σύμφωνα με τον Walker (2001), η αμοιβή προσφέρει αναγνώριση, αλλά οι μη χρηματικές μορφές αναγνώρισης δεν πρέπει να αγνοούνται καθώς είναι σημαντικές. Πρόσφατες ερευνητικές μελέτες σχετικά με τη διαχείριση ταλέντων υποστηρίζουν επίσης την υπόθεση ότι τα καλά και ευρέως εφαρμοσμένα πακέτα αμοιβών βοηθούν στη διαχείριση και τη διατήρηση των ταλέντων. Σύμφωνα με την Mercer (2003), οι αμοιβές που βασίζονται στην απόδοση ενισχύουν τη διατήρηση των εργαζομένων. Η μελέτη σημείωσε ότι στόχος του οργανισμού θα πρέπει να είναι η διατήρηση των πολύτιμων υπαλλήλων του και αυτό είναι εφικτό όταν λαμβάνεται υπόψη η αμοιβή βάσει επιδόσεων.

Κεφάλαιο 5^ο Συζήτηση- συμπεράσματα

5.1. Συζήτηση

Η παρούσα μελέτη αποσκοπεί στην κατανόηση της σημασίας της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού στις ΜμΕ, καθώς και του υφιστάμενου βαθμού επισημοποίησης, επιδιώκοντας την απόσυρση ή την ανάκληση ενός συνόλου στοιχείων που επιτρέπουν τον καθορισμό της πραγματικότητας των ΜμΕ. Επιδιώκει επίσης να κατανοήσει ποια είναι τα πλεονεκτήματα και οι περιορισμοί της διαχείρισης των ανθρώπων σε μικρές οργανώσεις. Η τεράστια ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων στον κόσμο και η συνεχής αναζήτηση πηγών ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος έχει οδηγήσει πολλές ακαδημαϊκές και επαγγελματικές μελέτες να την αντιμετωπίσουν σχετικά με τις δυνατότητες της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού στην επιχειρηματική επιτυχία.

Οι Cassell κ.ά. (2002) αναφέρουν ότι η προσέγγιση της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού των ΜμΕ είναι αποσπασματική και περισσότερο αντιδραστική παρά προληπτική, ολιστική ή συστημική. Οι Cardon και Stevens (2004) αναφέρουν ότι οι υπεύθυνοι για τις εταιρείες ενδιαφέρονται περισσότερο για τα συστήματά τους, τα τηλεφωνικά δίκτυα ή την πλατφόρμα του διαδικτύου παρά για την κουλτούρα και τις πρακτικές των διευθυντών ανθρώπινου δυναμικού. Ο Cabral-Cardoso (2004) αναφέρει ότι η χρήση της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού σημαίνει στρατηγική ολοκλήρωση, π.χ. μεγαλύτερη επιρροή στην κορυφή της ιεραρχίας και πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού περισσότερο ευθυγραμμισμένες με την επιχείρηση. Μετά τη διενέργεια βιβλιογραφικής ανασκόπησης διαπιστώθηκε ότι η ΔΑΔ σε μικρούς οργανισμούς αντανάκλα μια συνεχή ανεπίσημη κατάσταση, σε αντίθεση με τους μεγάλους οργανισμούς που έχουν δομημένη διοίκηση, με σαφώς καθορισμένες πρακτικές και πολιτικές και μηχανισμούς αξιολόγησης που υποστηρίζουν αυτές τις πρακτικές. Αυτή η σχέση μεταξύ μικρών και μεγάλων επιχειρήσεων, φαίνεται να αποτελεί βασική πτυχή, διότι οι πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού που εφαρμόζονται στις ΜμΕ προέρχονται από πρακτικές μεγάλων οργανισμών και διότι στη βιβλιογραφία φαίνεται ότι όσο μεγαλύτερη είναι η επιχείρηση (δομή, πόροι και διαδικασίες) τόσο μεγαλύτερη είναι η τυποποίηση και η εφαρμογή της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού.

Οι πρακτικές αξιολόγησης και επιλογής χρησιμοποιούνται συνήθως στις ΜμΕ. Η βιβλιογραφία αναφέρει ότι οι πρακτικές αυτές στους μικρούς οργανισμούς αναπτύσσονται σε μια άτυπη προοπτική, ενώ είναι περισσότερο δομημένες και

τυποποιημένες στις μεγάλες εταιρείες. Εάν συσχετίσουμε τους ερωτηθέντες που ισχυρίζονται ότι έχουν εφαρμόσει σχέδιο προσλήψεων, με τον αριθμό των εργαζομένων των εταιρειών, φαίνεται ότι η συσχέτιση δεν είναι σημαντική, π.χ. δεν υπάρχουν ενδείξεις ότι όσο μεγαλύτερος είναι ο αριθμός των εργαζομένων, τόσο μεγαλύτερη είναι η χρήση υψηλότερου επιπέδου προσλήψεων. Σε σχέση με τα εργαλεία πρόσληψης που χρησιμοποιούν οι εταιρείες, φαίνεται να είναι σαφώς καθορισμένα μόνο για τους εργαζόμενους σε επιχειρησιακό επίπεδο, ενώ για τα ανώτατα στελέχη της εταιρείας αυτό δεν συμβαίνει. Στις μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις, η ανώτατη διοίκηση είναι πολύ περιορισμένη και αποτελείται κυρίως από διοικητικό υπάλληλο και εταίρους της εταιρείας. Συχνά, για λόγους οικογενειακής εμπλοκής, η πρόσληψη ανώτατων στελεχών διαιωνίζεται στην οικογένεια του διαχειριστή της εταιρείας.

Όσον αφορά την επιλογή των εργαζομένων, οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν κυρίως ατομικές συνεντεύξεις και δοκιμαστική περίοδο. Αυτές οι μέθοδοι είναι φθηνές για τις επιχειρήσεις, επειδή χρειάζονται ελάχιστους ανθρώπινους και οικονομικούς πόρους. Στο μέλλον, η εικόνα δεν αλλάζει σημαντικά. Σύμφωνα με τις εταιρείες, οι ατομικές συνεντεύξεις και η δοκιμαστική περίοδος θα συνεχίσουν να είναι οι πιο συχνά χρησιμοποιούμενες μέθοδοι επιλογής. Οι ΜμΕ συνδέονται με εργαζόμενους χαμηλής ειδίκευσης. Κατά τη διασταύρωση των μεταβλητών, διαπιστώθηκε ότι οι πτυχές που συμβάλλουν περισσότερο στη χαμηλή εξειδίκευση του εργατικού δυναμικού είναι η ανεπαρκής κατάρτιση (18%), οι περιορισμένες ευκαιρίες εξέλιξης (16%) και ο ανταγωνισμός από τις μεγάλες εταιρείες (12%).

Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, η κατάρτιση και η ανάπτυξη είναι η πρακτική, σε συνδυασμό με την πρόσληψη και την επιλογή, που χρησιμοποιείται κυρίως από τις ΜμΕ. Η κατάρτιση στις ΜμΕ περιγράφεται ως άτυπη και αναπτύσσεται στο χώρο εργασίας, με μικρή ή καθόλου συμμετοχή της διοίκησης (Kotey and Sheridan, 2004).

Η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων αποτελεί, όλο και περισσότερο, κρίσιμο παράγοντα για τις επιχειρήσεις. Υπό αυτή την έννοια, είχαμε σκοπό να συναντήσουμε τους κρίσιμους παράγοντες για τη διαδικασία εφαρμογής στις εταιρείες, όπως: εάν η μεταβλητή "αξιολόγηση της απόδοσης" και ο "αριθμός των εργαζομένων" συνδέονται- ποιοι παράγοντες έχουν τη μεγαλύτερη επίδραση στη βελτίωση της παραγωγικότητας- και ποιος είναι ο βαθμός επισημοποίησης των πρακτικών στις εταιρείες. Η βιβλιογραφία αναφέρει ότι η εφαρμογή της διαδικασίας αξιολόγησης της απόδοσης στις ΜμΕ δεν είναι ειρηνική και υπάρχουν διάφορα

εμπόδια στην ανάπτυξή της. Σύμφωνα με τους Laban et al. (2014), τα κύρια εμπόδια για τη μη εφαρμογή της διαδικασίας αξιολόγησης της απόδοσης στις ΜμΕ είναι οι περιορισμένοι πόροι και το πιο δυναμικό και αναδυόμενο στυλ που χαρακτηρίζει αυτές τις επιχειρήσεις. Οι πτυχές αυτές είναι προβληματικές επειδή η ανάπτυξη της διαδικασίας αξιολόγησης της απόδοσης είναι αναγκαστικά μακροπρόθεσμη και απαιτεί αποτελέσματα στρατηγικής σημασίας.

Όλο και περισσότερο, οι εταιρείες συνδέουν την απόδοση με την αμοιβή ή την αποζημίωση με βάση την απόδοση, προκειμένου να βελτιώσουν την παραγωγικότητα και να καταστήσουν τους υπαλλήλους τους πιο αποδοτικούς. Όμως, λαμβάνοντας υπόψη τον αριθμό των εταιρειών που δεν διενεργούν αξιολόγηση και τη μέθοδο αξιολόγησης που χρησιμοποιούν, θα είναι λίγο δύσκολο να εφαρμοστεί η αποζημίωση με βάση την απόδοση. Τα συστήματα ανταμοιβών/κινήτρων έχουν σημαντικό ρόλο στις επιχειρήσεις. Για τις μικρές επιχειρήσεις τα κίνητρά του αποτελούν σημαντική πρακτική (Cassell et al., 2002), διότι συχνά επηρεάζουν τις προσπάθειες των ΜμΕ σε ό,τι αφορά την πρόσληψη και τη διατήρηση του ανθρώπινου δυναμικού (Cardon & Stevens, 2004). Οι Wagar και Langrock (2004) προτείνουν ότι ο καλύτερος τρόπος για να προβλεφθεί η παρουσία συγκεκριμένων προγραμμάτων αποζημίωσης είναι το μέγεθος της επιχείρησης, έχοντας οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις τους πόρους για να επενδύσουν σε αυτά τα προγράμματα. Οι περισσότερες εταιρείες ποντάρουν περισσότερο στις χρηματικές ανταμοιβές. Οι εταιρείες ποντάρουν περισσότερο στα χρηματικά μόνους σε βάρος των μη χρηματικών ανταμοιβών. Όταν ερωτώνται για το μέλλον, η πραγματικότητα αντιστρέφεται, με μεγαλύτερη εμπιστοσύνη στις μη χρηματικές ανταμοιβές. Επί του παρόντος, οι μικρές επιχειρήσεις ποντάρουν στα μόνους σε μετρητά, επειδή επιτρέπουν την απλούστευση του συστήματος κινήτρων και επίσης τη μείωση του ανθρώπινου δυναμικού, υπό τον διαχειριστή ή τον διευθυντή της παρακολούθησης της εταιρείας. Τα δεδομένα αυτά επιτρέπουν το συμπέρασμα ότι τα βραβεία και οι ανταμοιβές είναι απλά και άτυπα (Wagar & Langrock, 2004).

Η συζήτηση για τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού στις ΜμΕ προκύπτει αναπόφευκτα σε συνδυασμό με το βαθμό επισημοποίησης των πρακτικών. Το ενδιαφέρον για το Ανθρώπινο Δυναμικό, ως στρατηγικό εργαλείο για τον οργανισμό, επιδιώκει να δημιουργήσει ένα πλαίσιο για το Ανθρώπινο Δυναμικό με σημαντικό ρόλο στη δημιουργία πλούτου, συμβάλλοντας άμεσα στην υλοποίηση των στρατηγικών και επιχειρησιακών στόχων του οργανισμού (Saridakis et al., 2013). Στο

πεδίο της "επιχειρησιακής στρατηγικής" και των "πρακτικών διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού", τα αποτελέσματα δείχνουν ότι υπάρχει κάποια συμμόρφωση μεταξύ των μεταβλητών. Ωστόσο, στον μακροπρόθεσμο προγραμματισμό, το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί την τέταρτη προτεραιότητα, γεγονός που αποκαλύπτει ασυνέπεια. Η επιχειρηματική στρατηγική, το κεφάλαιο και η τεχνολογία αναδεικνύονται ως κορυφαίες προτεραιότητες για τις επιχειρήσεις. Υπάρχουν αρκετές μεταβλητές που επηρεάζουν τις πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού στις ΜμΕ, όπως το μέγεθος, το περιβάλλον και η στρατηγική (Okioga, 2012). Δεδομένου ότι η σχέση, το μέγεθος της επιχείρησης και οι πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού είχαν μελετηθεί στο παρελθόν, η παρούσα ανάλυση, θα επικεντρωθεί στο περιβάλλον και τη στρατηγική της επιχείρησης. Με τη διασταύρωση των μεταβλητών "συνολική επιχειρηματική στρατηγική" και "ρόλος του διευθυντή ανθρώπινου δυναμικού" είναι δυνατόν να παρατηρηθεί ότι οι ερωτηθέντες που ορίζουν τη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού σε απόλυτη σχέση με τη συνολική επιχειρηματική στρατηγική προσδιορίζουν τον διευθυντή ανθρώπινου δυναμικού ως επιχειρηματικό εταίρο.

Η συσχέτιση της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού και της συνολικής επιχειρηματικής στρατηγικής ως περισσότερο ή λιγότερο σχετιζόμενες, προσδιορίζει τον διευθυντή ανθρώπινου δυναμικού ως ειδικό στη διοίκηση και ως παράγοντα αλλαγής, ο οποίος παρουσιάζεται ως μελλοντική φιλοδοξία. Μια μελέτη που διεξήχθη από τους Cassell et al. (2002) υποδηλώνει ότι υπάρχει σημαντική ποικιλομορφία στον τρόπο εφαρμογής των πρακτικών διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού στις ΜμΕ και στη σχετική επιτυχία τους. Οι ΜμΕ έχουν χαμηλό υλικό, οικονομικό και ανθρώπινο δυναμικό, γεγονός που περιορίζει την εφαρμογή πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού. Παρά την ποικιλομορφία των ΜμΕ και τους περιορισμούς τους, αρκετοί συγγραφείς υποστηρίζουν ότι υπάρχουν προϋποθέσεις για την εφαρμογή πρακτικών ΔΑΔ. Ορισμένες πρακτικές ΔΑΔ χρησιμοποιούνται περισσότερο από άλλες, όπως η πρόσληψη και η επιλογή. Είναι σαφές ότι οι πρακτικές αυτές έχουν λίγες επιπτώσεις όσον αφορά τους πόρους, γεγονός που διευκολύνει την εφαρμογή τους. Τα δεδομένα που συλλέχθηκαν δείχνουν ότι, παρά τους γνωστούς περιορισμούς, το 90% των εταιρειών διαθέτουν τμήμα ανθρώπινου δυναμικού (Cassell et al., 2002). Όσον αφορά τις πρακτικές, αυτές εφαρμόζονται στις εταιρείες με τη συμμετοχή του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού. Η παρούσα έρευνα εντάσσεται στο πλαίσιο της μελέτης για την αξιολόγηση στις ΜμΕ και αποσκοπεί στην αξιολόγηση της πραγματικότητας της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού στις

ΜμΕ, συμπεριλαμβανομένου του εντοπισμού και της ανάλυσης της ύπαρξης πρακτικών διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού και του αντίστοιχου βαθμού εφαρμογής.

Η συμβολή των διαφόρων συγγραφέων στη μελέτη της εν λόγω πραγματικότητας γίνεται κυρίως σε διεθνές επίπεδο, διότι δεν υπάρχουν μελέτες στην εθνική πραγματικότητα, γεγονός που δεν επιτρέπει την εξαγωγή συμπερασμάτων και τη δημιουργία σημαντικών υποθέσεων. Ακόμη και σε διεθνές επίπεδο, η έρευνα είναι πενιχρή όσον αφορά τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στις ΜμΕ. Υπάρχει ένα σύνολο αποσπασματικών μελετών που δεν επιτρέπουν την αφαίρεση ακριβών πληροφοριών για την πραγματικότητα των ΜμΕ. Οι μελέτες των συγγραφέων Cardon & Stevens (2004) και Cassell et al (2002) έχουν παράσχει μια άλλη προοπτική σχετικά με τον αντίκτυπο των πρακτικών διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού στην πραγματικότητα των ΜμΕ. Οι Cardon και Stevens (2004) αναφέρουν ότι όλες οι ΜμΕ διαθέτουν κάποια μορφή διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, ακόμη και αν είναι άτυπη. Επιπλέον, σύμφωνα με τους Cassell et al. (2002) υπάρχει μεγάλη ποικιλομορφία όσον αφορά την εφαρμογή των πρακτικών ΔΑΔ στις ΜμΕ και τη σχετική επιτυχία τους. Η προσέγγιση των ΜμΕ στη ΔΑΔ γίνεται κατά περίπτωση και με αντιδραστικό τρόπο, σε αντίθεση με μια ολιστική, προληπτική ή συστημική βάση.

Με βάση την υπάρχουσα βιβλιογραφία, διεξήχθη έρευνα μέσω ερωτηματολογίου σε πορτογαλικές ΜμΕ με σκοπό την κατανόηση της οργάνωσης και της επιχειρηματικής στρατηγικής των ΜμΕ, των πρακτικών διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού που χρησιμοποιούνται και των ιδιομορφιών τους, καθώς και της σχέσης μεταξύ τους (Pereira & Leitao, 2013). Όσον αφορά την οργάνωση και την επιχειρηματική στρατηγική των ΜμΕ διαπιστώσαμε ότι οι άνθρωποι λαμβάνουν μικρή σημασία στον μακροπρόθεσμο σχεδιασμό, τουλάχιστον σε σύγκριση με το κεφάλαιο και την τεχνολογία. Ωστόσο, οι περισσότεροι ερωτηθέντες δήλωσαν ότι η συνολική επιχειρηματική στρατηγική είναι πλήρως αλληλένδετη με τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού. Οι πρακτικές πρόσληψης και επιλογής χρησιμοποιούνται συνήθως στις ΜμΕ. Ο προγραμματισμός των προσλήψεων αποτελεί κρίσιμο βήμα στη στρατηγική των επιχειρήσεων.

Όσον αφορά τα εργαλεία πρόσληψης που χρησιμοποιούν οι εταιρείες, φαίνεται να είναι σαφώς καθορισμένα μόνο για τους υπαλλήλους επιχειρησιακού επιπέδου. Όσον αφορά την επιλογή των εργαζομένων, οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν κυρίως ατομικές συνεντεύξεις και δοκιμαστική περίοδο. Οι μέθοδοι επιλογής που

χρησιμοποιούνται λιγότερο στις ΜμΕ είναι η ανάλυση γραφής, τα τεστ ακεραιότητας/εντιμότητας και τα τεστ για χρήση ναρκωτικών ουσιών. Ένα βασικό πρόβλημα των ΜμΕ είναι να ανταγωνιστούν τις μεγάλες εταιρείες όσον αφορά την ελκυστικότητα και τις συνθήκες εργασίας. Έτσι, η διατήρηση των εργαζομένων γίνεται πρόκληση και στοίχημα για τους επιχειρηματίες, οι οποίοι πρέπει να χρησιμοποιούν κίνητρα και να βελτιώνουν τις συνθήκες εργασίας.

Η εξωτερική ανάθεση είναι μια πρακτική ασυνήθιστη στις ΜμΕ, που χρησιμοποιείται μόνο για την κατάρτιση και την ανάπτυξη. Όσον αφορά την κατάρτιση και την ανάπτυξη, αυτή παρέχεται κυρίως στο χώρο εργασίας ή σε αίθουσα διδασκαλίας. Η κατάρτιση είναι μια πρακτική που χρησιμοποιείται ευρέως στις ΜμΕ. Τα στάδια κατάρτισης (για παράδειγμα, ανάλυση αναγκών, αξιολόγηση κατάρτισης) χρησιμοποιούνται στην υλοποίηση της κατάρτισης, ενώ η αξιολόγηση του προγράμματος χρησιμοποιείται συχνότερα σε εταιρείες με 250 ή περισσότερους εργαζομένους. Παρά τη σημασία της κατάρτισης ο προϋπολογισμός δεν θα αυξηθεί στις περισσότερες ΜμΕ. Όσον αφορά την αξιολόγηση της απόδοσης, μπορούμε να συμπεράνουμε ότι η πρακτική αυτή εφαρμόζεται με άτυπο τρόπο. Σχετικά με τις μεθόδους που χρησιμοποιούν οι εταιρείες για την αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων της, υπάρχει μεγαλύτερη έμφαση στη χρήση της αυτοαξιολόγησης, στην ανώτατη διοίκηση. Υπάρχει μεγαλύτερη συχνότητα αξιολόγησης από τον προϊστάμενο, ειδικά για το λειτουργικό προσωπικό. Οι μέθοδοι που είναι πιο δομημένες και απαιτούν περισσότερους οικονομικούς και υλικούς πόρους, όπως η αξιολόγηση 360 μοιρών, έχουν χαμηλό ποσοστό χρήσης. Όσον αφορά την αποζημίωση με βάση την απόδοση, περισσότερες από τις μισές εταιρείες απάντησαν ότι αυτή θα αυξηθεί.

Στο πλαίσιο των κινήτρων, οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν περισσότερο χρηματικές ανταμοιβές παρά μη χρηματικές. Οι μικρές εταιρείες ποντάρουν σε μπόνους σε μετρητά, επειδή αυτό επιτρέπει την απλούστευση του συστήματος κινήτρων. Η χρήση προγραμμάτων κινήτρων, όπως η στρατηγική διατήρησης, θεωρείται από τους περισσότερους ερωτηθέντες ότι έχει υψηλή ή πολύ υψηλή αποτελεσματικότητα. Τα συστήματα κινήτρων επιτρέπουν στις εταιρείες μια λύση για τη διατήρηση ζωτικής σημασίας ανθρώπινου δυναμικού. Οι περισσότερες ΜμΕ έχουν απλά συστήματα και άτυπες ανταμοιβές. Οι ερωτηθέντες φαίνεται να έχουν αντιληφθεί τη σημασία της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού για τις εταιρείες τους, αλλά η εφαρμογή της στην πράξη δεν είναι πολύ εμφανής. Υπάρχουν πρακτικές

διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, αλλά αποσπασματικά και με μικρή στρατηγική. Οι πρακτικές πρόσληψης και επιλογής, καθώς και οι πρακτικές κατάρτισης και ανάπτυξης φαίνεται να είναι περισσότερο ανεπτυγμένες. Παρ' όλα αυτά, φαίνεται να υπάρχει μια συνεχής ανεπίσημη διαδικασία σε όλες τις κρίσιμες διαδικασίες για την ανάπτυξη της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (Ardiana et al., 2010).

Τα δεδομένα μας επιτρέπουν να επιβεβαιώσουμε ότι δεν είναι το μέγεθος της επιχείρησης (αριθμός εργαζομένων) που εξηγεί την ύπαρξη πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού. Οι πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού στις ΜμΕ είναι συχνά αποσυνδεδεμένες από την επιχειρηματική στρατηγική των μικρών οργανισμών. Παρόλο που οι περισσότερες εταιρείες αναφέρουν ότι η συνολική επιχειρηματική στρατηγική είναι πλήρως αλληλένδετη με τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, είναι γεγονός ότι η διασταύρωση των βασικών μεταβλητών δείχνει το αντίθετο. Όλες οι ΜμΕ διαθέτουν κάποια μορφή διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, ακόμη και αν είναι άτυπη. Οι περισσότερες επιχειρήσεις διαθέτουν κάποια μορφή διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, έστω και αδόμητη και αποσπασματική. Υπάρχουν εταιρείες που επενδύουν περισσότερο στην πρόσληψη και την επιλογή, ενώ άλλες επενδύουν στην κατάρτιση και την ανάπτυξη, την αξιολόγηση της απόδοσης και τα κίνητρα. Τα αποτελέσματα της εμπειρικής ανάλυσης δεν μας επιτρέπουν να επιβεβαιώσουμε, κατηγορηματικά, σχετικά με την ύπαρξη ρητορικής ή πραγματικής διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού στις ΜμΕ. Η αλήθεια είναι ότι, για να ορίσουμε τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στις ΜμΕ είναι απαραίτητο να αναφέρουμε ότι αυτή αναπτύσσεται ανεπίσημα και δεν έχει στρατηγική ολοκλήρωση με την επιχείρηση.

5.2. Συμπεράσματα

Η σημασία της ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού για την επιχείρηση έχει επανειλημμένα αποδειχθεί και είναι γεγονός ότι, χωρίς την ανάπτυξη των ανθρώπων, δεν υπάρχει ανάπτυξη των επιχειρήσεων. Από την ίδρυση της επιχείρησης, ο ιδιοκτήτης πρέπει να δώσει προσοχή στην απασχόληση επαρκούς εργατικού δυναμικού. Η συνειδητοποίηση της σημασίας της υψηλής ποιότητας ανθρώπινου δυναμικού από την ίδρυση μπορεί να οδηγήσει μόνο στην ανάπτυξη της επιχείρησης, διότι οι άνθρωποι είναι ο σημαντικότερος πόρος του οργανισμού και έχουν καθοριστική σημασία για τη διασφάλιση της επιτυχίας της επιχείρησης και την επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί. Η ιδιαιτερότητά τους, θέτει αυτούς στο

επίκεντρο σε σχέση με τους άλλους πόρους ενός οργανισμού. Οι ανθρώπινοι πόροι έχουν τη δύναμη της αυτοανανέωσης και της ανάπτυξης. Η επένδυση στους ανθρώπινους πόρους είναι πιο επικερδής από την επένδυση σε οποιονδήποτε άλλο πόρο, διότι δεν υπάρχει προστιθέμενη αξία χωρίς την ανθρώπινη εργασία. Όλα αυτά μαρτυρούν το γεγονός ότι η προσοχή πρέπει να δοθεί, από την αρχή, στη δημιουργία μιας επαρκούς δομής εργαζομένων, ποιοτικά και ποσοτικά εναρμονισμένης. Επιπλέον, η προσέγγιση της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να είναι σοβαρή από την ίδρυση των επιχειρήσεων, συμπεριλαμβανομένης της πρόσληψης, της επιλογής και της παρακίνησης των εργαζομένων. Με αυτόν τον τρόπο, όλα τα προβλήματα που θα αντιμετωπίσει η επιχείρηση κατά την ανάπτυξή της θα επιλύονται ευκολότερα.

Με βάση τις υπάρχουσες μελέτες και τα αποτελέσματα ερευνών που έχουν δημοσιευθεί, η ανάπτυξη των επιχειρήσεων αυξάνει τον βαθμό τυπικότητας της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων. Στις μικρές επιχειρήσεις, η κυρίαρχη πρόσβαση είναι η άτυπη πρόσβαση στις δραστηριότητες της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων, κάτι που φαίνεται στην εργασία, ενώ ο βαθμός τυποποίησης αυξάνεται με την ανάπτυξη και την εξέλιξη της επιχείρησης. Ωστόσο, όσον αφορά τη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων, σε σύγκριση με τις μεγάλες επιχειρήσεις, οι οποίες έχουν μεγαλύτερη συγκέντρωση ανθρώπων και μεγαλύτερη συγκέντρωση οικονομικών πόρων, οι απαιτήσεις και οι ανάγκες των ΜμΕ είναι διαφορετικές και οι δυνατότητες μικρότερες.

Θα πρέπει να έχουμε κατά νου ότι η διαχείριση των ανθρώπινων πόρων γίνεται όλο και πιο σημαντική και έχει καθοριστικό ρόλο στην ανάπτυξη της επιχείρησης, ιδίως στον τομέα των μικρομεσαίων επιχειρήσεων. Ωστόσο, δεν υπάρχουν αρκετές επιστημονικές εργασίες σε αυτόν τον τομέα. Μόλις τις τελευταίες δεκαετίες, τόσο στην επιστήμη όσο και στην πράξη, προέκυψαν σημαντικά αποτελέσματα στον τομέα αυτό. Λαμβάνοντας υπόψη τον όλο και πιο σημαντικό ρόλο των ΜμΕ στην ανάπτυξη της οικονομίας και τον αυξημένο ανταγωνισμό, θα είναι όλο και πιο αναγκαίο να βρεθεί ένας τρόπος να διαφοροποιηθούν από τον ανταγωνισμό. Μόνο οι άνθρωποι μπορούν να αποτελέσουν την ανταγωνιστική δύναμη των επιχειρήσεων, πάνω στην οποία η επιχείρηση θα οικοδομήσει και θα διατηρήσει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα. Σημαντική προσοχή πρέπει να δοθεί στην υλοποίηση των δραστηριοτήτων της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, από τη

διαδικασία πρόσληψης, την επιλογή, την κατάρτιση, την ανάπτυξη, την αξιολόγηση της απόδοσης, μέχρι την παρακίνηση. Η επιλογή των κατάλληλων ανθρώπων, η φροντίδα των αναγκών τους όσον αφορά την κατάρτιση, η δίκαιη αξιολόγηση της απόδοσης, η επιλογή των κατάλληλων κινήτρων θα συμβάλουν στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού και θα αποτελέσουν μια υγιή βάση που θα επιτρέπει και θα ενθαρρύνει την ανάπτυξη των επιχειρήσεων. Τα γεγονότα αυτά ανοίγουν νέες δυνατότητες για έρευνα και εξεύρεση νέων τρόπων διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού σε διάφορα στάδια ανάπτυξης της επιχείρησης, τα οποία θα αποτελέσουν αντικείμενο περαιτέρω έρευνας.

Βιβλιογραφία

Ahmedova, S. (2015). Factors for Increasing the Competitiveness of Small and Medium-Sizes Enterprises (SMEs) in Bulgaria. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 195, 1104- 1112.

Alagaraja, M., Rose, K., Shuck, B. & Bergman, M. (2015). Unpacking Organizational Alignment: The View from Theory and Practice. *Journal of Organizational Learning and Leadership*, 13.

Alhempri, R., R. & dan Harianto, W. (2013). The influence of training and development toward SMEs. *Media Riset Bisnis and Manajemen*, 13(1), 20-38.

Ardiana, I., D., K., R., Brahmayanti, I. & Subaedi, A. (2010). HR competences of SMEs and their effects on SMEs performance. *Journal Manajemen dan Kewirausahaan*, 12(1), 42-45.

Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practice*. (10th ed). London.

Armstrong, M. (2008). *Strategic human resource management: a guide to action*. 4th ed. London.

Armstrong, M., & Baron, A. (2002). *Strategic HRM: The key to improved business performance*. CIPD Publishing.

Asare, R., Akufobea, M., Wilhelmina, Q. and Atta-Antwi, K. (2015). Characteristics of Micro, Small and Medium Enterprises in Ghana: Gender and Implications for Economic Growth. *African Journal of Science, Technology, Innovation and Development* 7, 26- 35.

Aspers, P. & Kohl, S. (2015). Economic Theories of Globalization. In *The Routledge International Handbook of Globalization Studies*, 1st ed. Edited by Bryan S. Turner and Robert J. Holton. London: Routledge, 1, 41- 59.

- Bacon, N., & Hoque, K. (2005). HRM in the SME sector: valuable employees and coercive networks. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(11), 1976- 1999.
- Bamber, Greg & Lansbury, Russell & Wailes, Nick & Wright, Chris. (2015). *International and Comparative Employment Relations: National Regulation*. Global Changes.
- Barney, J. B. (1986). Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage?. *Academy of management review*, 11(3), 656-665.
- Barney, B., And Hesterly, S. (2010). *Strategic Management and Competitive Advantage Concepts*. Pearson Prentice Hall: New York.
- Behrends, T. (2007). Recruitment practices in small and medium size enterprises: An empirical study among knowledge-intensive professional service firms. *Management Review*, 18(1), 55- 74.
- Blanchard, P.N., Thacker, J. (2004). *Effective Training: System, Strategy and Practices, 2nd edition*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Brand, M., & Bax, E. (2002) Strategic HRM for SMEs: Implications for Firms and Policy. *Education and Training Journal*, 44(8/9), 451- 463.
- Bratton, J. & Gold, J. (2012). *Human Resource Management: Theory and Practice*.
- Budhwar, P. S. (2000). Evaluating levels of strategic integration and devolvement of human resource management in the UK. *Personnel Review*, 29(2), 141-157.
- Cabral-Cardoso, Carlos. (2004). The evolving Portuguese model of HRM. *International Journal of Human Resource Management*, 15, 959-977.
- Cardon, M., S. & Stevens, C., E. (2004). Managing human resources in small organizations: What do we know? *Human Resource Management Review*, 14(3), 295-323.
- Cassell, C., Nadin, S., Gray, M., & Clegg, C. (2002). Exploring Human Resource Management Practices in Small and Medium Sized Enterprises. *Personnel Review*, 31(6), 671-692.

- Clark, J., Glasziou, P., Del Mar, C., Bannach-Brown, A., Stehlik, P. & Scott, A., M. (2020). A full systematic review was completed in 2 weeks using automation tools: a case study'. *J Clin Epidemiol.*, 28(121), 81-90.
- Collins, K. (2009). Work-related identity in individual and social learning at work, *Journal of Work place Learning*, 21(1), 23–35.
- Crook, T., R., Ketchen, D., J., Jr., Combs, J., G., & Todd, S., Y. (2008). Strategic resources and performance: A meta- analysis'. *Strategic Management Journal*, 29(11), 1141- 1154.
- David, F., R. (2010). *Strategic Management: My management lab*. Prentice Hall.
- Dominguez, N. & Mayrhofer, U. (2017) Internationalization Stages of Traditional SMEs: Increasing, Decreasing and Re-Increasing Commitment to Foreign Markets. *International Business Review*, 26, 1051-1063.
- Erixon, F. (2018). *The Economic Benefits of Globalization for Business and Consumers*. Brussels: European Center for International Political Economy.
- Fabi, B., Raymond, L. & Lacoursière, R. (2009). Strategic alignment of HRM practices in manufacturing SMEs: a Gestalts perspective. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 16(1), 7-25.
- Fiseha, G., G. & Akeem, A., O. (2015). An Assessment of the Roles of Small and Medium Enterprises (SMEs) in the Local Economic Development (LED) in South Africa. *Journal of Economics*, 6, 280- 290.
- Fonseca, L. & Carvalho, F. (2019). The Reporting of SDGs by Quality, Environmental, and Occupational Health and Safety-Certified Organizations. *Sustainability*, 11, 57- 97.
- Ganesh, L., & Mehta, A. (2010). Critical success factors for successful enterprise resource planning implementation at Indian SMEs. *International Journal of Business, Management and Social Sciences*, 1(1), 65-78.
- Garcia, G., M., Juan, C. & Calvo. A. (2020). Entrepreneurial Orientation: It's Relationship with the Entrepreneur's Subjective Success in SMEs. *Sustainability* 12, 45- 47.

- Gherghina, S., C., Botezatu, M., A., Hosszu, A. & Simionescu, N., L. (2019). Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs): The Engine of Economic Growth through Investment and Innovation. *Sustainability*, 12, 347.
- Geyskens, I., Krishnan, R., Steenkamp, J., B., E., & Cunha, P. V. (2009). A review and evaluation of meta- analysis practices in management research. *Journal of Management*, 35(2), 393- 419.
- Gibbons, P., T. & O'Connor, T. (2005). Influences on Strategic Planning Processes among Irish SMEs. *Journal of Small Business Management*, 43(2), 170-186.
- Gomer-Mejia, L. R., Balkin, D. B., & Cardy, R. L. (2004). *Managing Human Resources*. 4th International Edn.
- Gregar, A., Ladislav K., Sisira, N., G. & Kuruppuge, H., R. (2018). Employment Choice of Non-family Professionals in Family Firms. *International Scientific Day*, 1168- 1177.
- Grewal, D., Puccinelli, N., & Monroe, K. B. (2018). Meta- analysis: Integrating accumulated knowledge. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 46(1), 9–30.
- Guest, D., E. (1999). Human resource management- the workers' verdict. *Human resource management journal*, 9(3), 5-25.
- Gunday, G., Ulusoy, G., Kilic, K. & Alpkan, L. (2011). Effects of Innovation Types on Firm Performance. *International Journal of Production Economics*, 133, 662- 676.
- Harel, G., H. & Tzafrir, S., S. (1999). The effect of human resource management practices on the perceptions of organizational and market performance of the firm. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 38(3), 185-199.
- Harney, B., & Dundon, T. (2006). Capturing Complexity: Developing an Integrated Approach to Analysing HRM in SMEs. *Human Resource Management Journal*, 16(1), 48–73.
- Heneman, R., & Tanesky, J. (2002). Human Resource Management Models for Entrepreneurial Opportunity: Existing Knowledge and New Directions, in Katz, J.A. and Welbourne, T.M. (ed.) *Managing People in Entrepreneurial Organizations*,

Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth, 5, Emerald Group Publishing Limited, 55- 81.

Hogeforster, M. (2014). Future Challenges for Innovations in SME in the Baltic Sea Region. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 110, 241- 250.

Hornsby, J., S. & Kuratko, D., F. (2003). Human resource management in US small businesses: A replication and extension. *Journal of developmental entrepreneurship*, 8(1), 73.

Hoque, A. & Mahmudul, S., M. (2018). The effect of entrepreneurial orientation on Bangladeshi SME performance: Role of organizational culture. *International Journal of Data and Network Science*, 2, 1- 14.

Huselid, M., A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of management journal*, 38(3), 635- 672.

Hussey, J. & Hussey, R. (1997). *Business Research a Practical Guide for Undergraduate and Postgraduate Students*. Macmillan, London.

Jeyaraj, A. & Dwivedi, K., Y. (2020). Meta-analysis in Information Systems Research: Review and Recommendations. *International Journal of Information Management*, 54, 102- 139.

Ihsan M, & Naeem, B. (2009). *Research methods in the social Sciences* (4th Ed.). Melbourne: St. Martin Press, Inc.

Islami, X., & Islami, V. (2019). Performance appraisal and the quality of working life. *European Journal of Management Issues*, 27(1-2), 10- 20.

Islami, X., Mulolli, E., & Mustafa, N. (2018). Using Management by Objectives as a performance appraisal tool for employee satisfaction. *Future Business Journal*, 4(1), 94- 108.

Kadir, H., M., A. (2015). The role of small and medium enterprises (UKM) with Human Resources (HR) Based in Face of MEA 2015 in Indonesia. *International Journal of Advanced Research*, 3 (4): 399-410.

- Katou, A., A. (2012). Investigating reverse causality between human resource management policies and organizational performance in small firms. *Management Research Review*, 35(2), 134- 156.
- Katz, J., A., Aldrich, H., E., Welbourne, T., M. & Williams, P., M. (2000). Guest editors comments on special issue on human resource management and the SME: Toward a new synthesis. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25(1), 7- 10.
- Kefis, V. & Aspridis, G. (2014). Management and development of the human resource of Non-governmental organizations (NGOs) in Greece: Utopia or reality?. *International NGO Journal*, 9(4), 43- 52.
- Kijkasiwat, P. & Phuensane, P. (2020). Innovations and Fir Performance: The Moderating and Mediating Roles of Firm Size and Small and Medium Enterprise Finance. *Journal of Risk and Financial Management*, 13, 97.
- Kotey, B. & Sheridan, A. (2004). Changing HRM practices with firm growth', *Journal of Business and Enterprise Development*, 11(4), 474- 485.
- Kotey, B. & Slade, P. (2005). Formal Human Resource Management in Small Growing Firms. *Journal of Small Business Management*, 43(1), 16- 40.
- Laban, K. dan. & Sirine, H. (2014). The effect of life quality performances on the workers' performances of SMEs in Salatiga. *Journal Inovasi dan Kewirausahaan*, 3, 129- 144.
- Maarof, M., G. & Mahmud, F. (2016). A Review of Contributing Factors and Challenges in Implementing Kaizen in Small and Medium Enterprises. *Procedia Economics and Finance*, 35, 522- 531.
- Marlow, S. (2002). Regulating labour management in small firms. *Human Resource Management Journal*, 12(3), 25- 43.
- Marlow, S., Taylor, S. & Thompson, A. (2010). Informality and formality in medium-sized companies: Contestation and synchronization. *British Journal of Management*, 21, 944- 966.
- Marshall, C. & Rossman, G., B. (1999). *Designing Qualitative Research*. 3rd Edition, International Educational and Professional Publisher, California.

- Mayson, S., & Barrett, R. (2006). The 'science' and 'practice' of HRM in Small business. *Human Resource Management Review*, 16(4), 447- 455.
- Mercer Report. (2003). Mercer study raises red flags for employer pay and benefits plans (findings of the 2002 people at work survey). *Human resource department management report*, 8-15.
- Mondy, R., W., Noe, R., M. & Premeaux, S., R. (2002). *Human Resource Management*. 8th ed. Upper Saddle River, NJ, Prentice Hall.
- Mulloji, E., & Boskovska, D. (2020). The Role of Human Resource Management Practices on Financial Performance in Firms. *Int. J. of Multidisciplinary and Current research*, 8.
- Mulloji, E., Islami, X., & Skenderi, N. (2015). Human resource management practices and SMEs performance: study based in Kosovo. *International Review of Management and Business Research*, 4(4).
- Munro, D. (2013). *A Guide to Financing SMEs*. New York: Palgrave Macmillan.
- Muogbo, U., S. (2013). The impact of strategic human resource management on small and medium sized enterprises. *Global Journal of Management and Business Studies*, 3(3), 323- 340.
- Muthama, G. (2013). *An Analysis of Factors Influencing Turnover of Teachers in Public high Schools in Limuru District*. Kenya, master thesis Kenyatta University.
- Ndeye, L., Razak, A., Nagayev, R. & Adam, Ng. (2018). Demystifying Small and Medium Enterprises' (SMEs) Performance in Emerging and Developing Economies. *Borsa Istanbul Review*, 18, 269- 281.
- Noe, R., A., Hollenbeck, J., R., Gerhart, B. & Wright, P., M. (2017). *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage*. 9th ed. New York: McGraw-Hill.
- Nooteboom, B. (1994). Innovation and Diffusion in Small Firms: Theory and Evidence. *Small Business Economics*, 6, 327- 347.
- Nugroho, M., A., Zuliyanto, A., S., Fajar, R. & Rahmawati, D. (2017). Exploratory Study of SMEs Technology Adoption Readiness Factors. *Procedia Computer Science*, 124, 329- 336.

- Okioga, C., K. (2012). The contribution of a developed Reward system on employee Retention: A case of Kisii Bottlers Limited, Kenya. *European journal of business management*, 4(16), 9-21.
- Osman, I., Ho, T. C., & Carmen Galang, M. (2011). The relationship between human resource practices and firm performance: an empirical assessment of firms in Malaysia. *Business Strategy Series*, 12(1), 41-48.
- Page, M., J., Moher, D., Bossuyt, P., M., Boutron, I., Hoffmann, T., C., Mulrow, C., D., et al. (2021). PRISMA 2020 explanation and elaboration: updated guidance and exemplars for reporting systematic reviews. *BMJ*, 372, 160.
- Papaoikonomou, E., Segerra, P. & Li, X. (2012). Entrepreneurship in the Context of Crisis: Identifying Barriers and Proposing Strategies. *International Advances in Economic Research*, 18, 111- 119.
- Paul, J., Lim, W. M., O'Cass, A., Hao, A. W. & Bresciani, S. (2021). Scientific procedures and rationales for systematic literature reviews (SPAR- 4- SLR). *International Journal of Consumer Studies*, 45(4), 1- 16.
- Penrose, E., T. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. New York: John Wiley.
- Pfeffer, J. (1994). Competitive advantage through people. *California management review*, 36(2), 9.
- Poljasevic, B. & Petkovic, C. (2013). Human resource management in small and medium-sized enterprises. *Economic and organization* , 10(3), 301- 315.
- Porter, M. E. (1985). Technology and competitive advantage. *The Journal of Business Strategy*, 5(3), 60.
- Price, A. (2007). Human Resource Management in a Business Context. *Research and Practice in Human Resource Management*, 4(1), 43- 66.
- Purwidianti, W. (2015). Internal factor effect toward SMEs performances in North Purwekerto. *Journal Kinerja*, 19(1), 149- 159.
- Ramskogler, P. (2015). Tracing the Origins of the Financial Crisis. *OECD Journal*, 2, 47- 64.

- Ren, S., Eisingerich, B., A. & Huei-Ting, I. (2015). How Do Marketing Research and Development Capabilities, and Degree of Internationalization Synergistically Affect the Innovation Performance of Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs)? *A Panel Data Study of Chinese SMEs. International Business Review*, 24, 642- 651.
- Rodriguez, R. (2008). Learning's impact on talent flow. *Chief Learning Officer*, 7(4), 50- 64.
- Rowley, C. & Paul, J. (2021). Introduction: The role and relevance of literature reviews and research in the Asia Pacific. *Asia Pacific Business Review*, 27, 1-5.
- Saridakis, G., Munoz Torres, R. & Johnstone, S. (2013). Do human resource practices enhance organizational commitment in SMEs with low employee satisfaction? *British Journal of Management*, 24(3), 445- 458.
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2012). *Research Methods for Business Students*. Pearson Education Ltd., Harlow.
- Sceulovs, D. & Gaile-Sarkane, E. (2014). Impact of e-Environment on SMEs Business Development. *Procedia Social and Behavioral Science*, 156, 409- 413.
- Sekaran, U. (2003). *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach*. 4th Edition, John Wiley & Sons, New York.
- Sener, S., Savrul, M. & Aydin, O. (2014). Structure of Small and Medium-Sized Enterprises in Turkey and Global Competitiveness Strategies. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 150, 212- 221.
- Shelton, P. (2008). *Group Potency and Perceived Organizational Support*. Oklahoma: Broken Arrow Ltd.
- Siddaway, A., P., Wood, A., M., & Hedges, L., V. (2019). How to do a systematic review: A best practice guide for conducting and reporting narrative reviews, meta-analyses, and meta- syntheses. *Annual Review of Psychology*, 70, 747- 770.
- Simpson, M., Padmore, J. & Newman, N. (2012). Towards a new model of success and performance in SMEs. *International journal of entrepreneurial Behavior & Research*, 18, 264- 285.

- Smith, M., K. (2001). Young people, informal education and association. *The Informal Education Homepage*, 70-80.
- Soetjipto, W., B. (2002). *A new paradigm of HR*. Yogyakarta: Penerbit Amara Books.
- Stuart, E. (2011). *Making Growth Inclusive: Some Lessons from Countries and the Literature*. Oxfam Research Report. Nairobi: Oxfam.
- Sung, C., Y., Ki-Chan, K. and Sungyong, I. (2016). Small and Medium-Sized Enterprises Policy in Korea from the 1960s to the 2000s and Beyond. *Small Enterprise Research*, 23, 262- 275.
- Tocher, N. & Rutherford, M., W. (2009). Perceived acute human resource management problems in small and medium firms: an empirical examination. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(2), 455-479.
- Todaro, M., P. & Stephen, C., S. (2015). *Economic Development*. Washington: Pearson.
- Tuluca, N., S. & Dogan, I. (2014). The Impact of Foreign Direct Investments on SMEs' Development. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 150, 107- 115.
- Wagar, H., T. & Langrock, L. (2004). Performance appraisal and compensation in small firms. *Canadian HR Reporter*, 12(13), 10.
- Wagner, S. (2000). Retention: Finders, keepers. *Training & Development Magazine*, 270- 275.
- Walker, J. (2001). Zero defections? *Human Resource Planning*, 24-25.
- Wang, Y., Van Assche, A. & Turkina, E. (2018). Antecedents of SME Embeddedness in Inter-Organizational Networks: Evidence from China's Aerospace Industry. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 30, 53- 75.
- Wright, P., M. & McMahan, G., C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, 18(2), 295- 320.
- Wright, P., M, Gardner, T., M., Moynihan, L., M. & Allen, M., R. (2005). The relationship between HR practices and firm performance: Examining causal order. *Personnel Psychology*, 58, 409- 446.

Zheng, C., Morrison, M. & Neill, G., O. (2006). An empirical study of high performance HRM practices in Chinese SMEs. *International Journal of Human Resource Management*, 17(10), 1772- 1803.