



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ**

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ

Διατμηματικό Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών

Επιχειρηματικότητα

Τμήμα οικονομικών επιστήμων

Τμήμα διοίκησης επιχειρήσεων

**ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ ΚΑΙ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΠΟΥ ΕΝΙΣΧΥΟΥΝ ΤΗ
ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΜΕΤΑΞΥ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ**

Κοτοπούλου Άννα του Χρήστου

Επιβλέπουσα

Δρ. Μπέλλου Βικτώρια – Μαρία

Καθηγήτρια Πανεπιστημίου Θεσσαλίας

Διευθύντρια του ΔΠΜΣ Επιχειρηματικότητα

Λάρισα, 2023

ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΔΗΛΩΣΗ

Βεβαιώνω ότι είμαι συγγραφέας αυτής της διπλωματικής εργασίας και ότι κάθε βοήθεια την οποία είχα για την προετοιμασία της, είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται στη διπλωματική εργασία. Επίσης έχω αναφέρει τις όποιες πηγές από τις οποίες έκανα χρήση δεδομένων, ιδεών ή λέξεων, είτε αυτές αναφέρονται ακριβώς είτε παραφρασμένες. Επίσης βεβαιώνω ότι αυτή η πτυχιακή εργασία προετοιμάστηκε από εμένα προσωπικά ειδικά για τις απαιτήσεις του ΔΠΜΣ Επιχειρηματικότητα.

Λάρισα, Ιανουάριος 2023

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Η παρούσα διπλωματική εργασία πραγματοποιήθηκε κατά το ακαδημαϊκό έτος του 2022-2023 στα πλαίσια του μεταπτυχιακού προγράμματος «ΔΠΜΣ Επιχειρηματικότητα» του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας. Περνώντας μία χρονιά με πολλές αναταράξεις για πολύ κόσμο, οι ώρες διδασκαλίας και μελέτης για το μεταπτυχιακό αποδείχθηκαν τόσο εποικοδομητικές όσο και ευχάριστες, αφήνοντας μου μία αίσθηση πληρότητας και πολύ σύντομα πιστεύω νοσταλγίας.

Αρχικά, θα ήθελα να ευχαριστήσω την καθηγήτρια και επιβλέπουσα της παρούσας διπλωματικής εργασίας, κ. Μπέλλου Βικτωρία – Μαρία, για την πολύτιμη καθοδήγηση της καθ' όλη την διάρκεια του μεταπτυχιακού προγράμματος καθώς επίσης και για τις πρόθυμες συμβουλές της τόσο σε εκπαιδευτικό όσο και σε ανθρώπινο επίπεδο. Το έντονο ενδιαφέρον, η παρότρυνση, οι ιδέες και η εμπιστοσύνη με την οποία με περιέβαλε μου αφύπνισε το ενδιαφέρον για έναν καινούργιο δρόμο. Αισθάνομαι τυχερή για την συνεργασία μας όλη αυτή την χρονιά και εκτιμώ θερμά την ειλικρίνεια και την διάθεση της σε όλες μας τις συναντήσεις, τόσο κατά την διάρκεια των μαθημάτων όσο και κατά την διάρκεια της διπλωματικής εργασίας.

Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω τους Κυριάκο Τσαμαντουρίδη και Αγγελική Τσαμέτη, υποψήφιους διδάκτορες, για τις πολύτιμες κατευθύνσεις και υπομονή τους κατά την διάρκεια της συγγραφής της παρούσας διπλωματικής.

Τέλος, δεν θα μπορούσα να μην ευχαριστήσω τον σύζυγο μου για την πολύτιμη στήριξη και αμέριστη συμπαράσταση του σε όλο αυτό το εγχείρημα μου καθώς επίσης, και για την κατανόηση και στήριξη που μου έδειξε καθ' όλη τη διάρκεια των μεταπτυχιακών μου σπουδών.

Και φυσικά την οικογένεια μου για την απύθμενη υποστήριξη και αγάπη τους σε ότι κι αν επιλέξω. Σας αγαπώ και σας ευχαριστώ για όλα.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ	8
ABSTRACT	10
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	12
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1	
1 ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ ΚΑΙ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ	15
<i>1.1 Εννοιολογικό πλαίσιο των πολιτικών και πρακτικών διοίκησης ανθρωπίνων πόρων</i>	15
1.1.1 Βασικά θεωρητικά μοντέλα της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων	17
1.1.2 Διαφορές διαχείρισης προσωπικού και διοίκησης ανθρωπίνων πόρων	18
1.2 Λειτουργίες των πολιτικών και πρακτικών διοίκησης ανθρωπίνων πόρων.....	19
1.3 Στόχοι των πολιτικών και πρακτικών διοίκησης ανθρωπίνων πόρων	23
1.4 Οι επιδράσεις των πολιτικών και πρακτικών διοίκησης ανθρωπίνων πόρων στους εργαζομένους.....	24
1.4.1 Επίδραση στην απόδοση των εργαζομένων.....	24
1.4.2 Επίδραση στις στάσεις των εργαζομένων.....	25
2 ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΜΕΤΑΞΥ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ	26
2.1 Σημασία της συνεργασίας μεταξύ των εργαζομένων στις σύγχρονες προκλήσεις.....	26
2.1.1 Τι επηρεάζει την συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων	27
2.1.2 Κίνητρα για ενίσχυση της συνεργασίας	28
2.1.3 Αποτελέσματα των εννοιών της συνεργασίας	29
2.2 Η έννοια της αλληλεξαρτώμενης συνεργασίας μεταξύ των εργαζομένων (collaboration)	31
2.3 Η έννοια της ατομικής συνεργασίας μεταξύ των εργαζομένων (cooperation)	32
2.4 Διαφορά μεταξύ των εννοιών της αλληλεξαρτώμενης και ατομικής συνεργασίας ...	33
3 ΔΙΑΤΥΠΩΣΗ ΥΠΟΘΕΣΕΩΝ	34
4 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	36
4.1 Δείγμα έρευνας και διαδικασία	36
4.2 Ερευνητικά εργαλεία	37

4.3	<i>Αποτελέσματα</i>	37
4.3.1	<i>Στατιστική ανάλυση</i>	38
5	ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	43
5.1	<i>Συζήτηση</i>	43
5.2	<i>Προτάσεις για πρακτική εφαρμογή ευρημάτων</i>	45
5.3	<i>Περιορισμοί και προτάσεις για μελλοντική έρευνα</i>	47
	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	48
	ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ	60

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

ΠΙΝΑΚΑΣ 1:	Μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις εννοιών.....	38
ΠΙΝΑΚΑΣ 2:	Μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις δημογραφικών στοιχείων.....	39
ΠΙΝΑΚΑΣ 3:	Συσχετίσεις μεταβλητών.....	40
ΠΙΝΑΚΑΣ 4:	Σύνοψη μοντέλου.....	41
ΠΙΝΑΚΑΣ 5:	Παλινδρόμηση ΔΑΠ – Ατομική συνεργασία.....	41
ΠΙΝΑΚΑΣ 6:	Σύνοψη μοντέλου.....	42
ΠΙΝΑΚΑΣ 7:	Παλινδρόμηση ΔΑΠ – Αλληλεξαρτώμενη συνεργασία.....	42

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΕΙΚΟΝΩΝ

ΕΙΚΟΝΑ 1:	Μοντέλο προς διερεύνηση.....	13
------------------	------------------------------	----

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η ύπαρξη και η διατήρηση ενός κατάλληλου ανθρώπινου δυναμικού μέσα σε έναν οργανισμό, αποτελεί μία πολύ σημαντική λειτουργία για την δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Οι εργαζόμενοι έχουν την ικανότητα να δημιουργούν αξία μέσα σε έναν οργανισμό, κάτι που είναι άκρως απαραίτητο στο σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον. Η συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων μπορεί να αποφέρει υψηλά επίπεδα παραγωγικότητας, δημιουργικότητας και αποδοτικότητας μέσα στον εργασιακό χώρο. Ωστόσο, δεν είναι δύσκολο να δημιουργηθούν προκλήσεις μεταξύ αυτών, κάνοντας δύσκολη την επικοινωνία και συνεπώς επηρεάζοντας αρνητικά την αποδοτικότητα του οργανισμού. Αντικείμενο της παρούσας μελέτης, είναι η διερεύνηση των διαστάσεων που μπορεί να πάρει η συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων και πως, οι πρακτικές και οι πολιτικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, μπορούν να επηρεάσουν την σχέση των εργαζομένων. Μέσα από προηγούμενες επιστημονικές μελέτες και διεξάγοντας έρευνα μέσω ερωτηματολογίων, σε εργαζόμενους διαφόρων ηλικιών και επαγγελματικών κλάδων, στοχεύει να προσδιορίσει την σχέση της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού με την συνεργασία των εργαζομένων. Από την διεξαγωγή των συμπερασμάτων αποφαίνεται πόσο θεμελιώδης είναι ο ρόλος της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού για την εύρυθμη λειτουργία μιας επιχείρησης. Ακόμη, παρατηρείται πόσο ισχυρός και αναγκαίος είναι ο ανθρώπινος παράγοντας σε ανθρωπιστικό επίπεδο μέσα σε έναν οργανισμό και πόσο απαραίτητη είναι η ύπαρξη της συνεργασίας μέσα σε αυτόν.

Λέξεις κλειδιά: Αλληλεξαρτώμενη συνεργασία, Ατομική συνεργασία, Πρακτικές και πολιτικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού

ABSTRACT

The existence and retention of an appropriate human resource in an organization, is an important function for creating competitive advantage. Employees have the ability to create value within an organization, which is extremely necessary in a modern workplace environment. Collaboration between employees can provide high levels of productivity, creativity and efficiency in a workplace. However, it is not difficult to create difficulties between them, making communication hard and therefore negatively affecting the efficiency of the organization. The purpose of this study is to examine the dimensions that employees' collaboration can take and how the HRM practices and policies that are implemented in an organization can affect the relationship between employees. Through existing scientific studies and by conducting research through questionnaires among employees of different ages and professional fields, it aims to determine the relationship between human resources management and employee cooperation. From the findings it is concluded how fundamental the role of human resource management is to the efficient functioning of a company. Furthermore, it is observed how important and useful the human factor is on a humanistic level within an organization and how essential is to exist cooperation within it.

Key Words: Collaboration, Cooperation, Human resources policies and practices

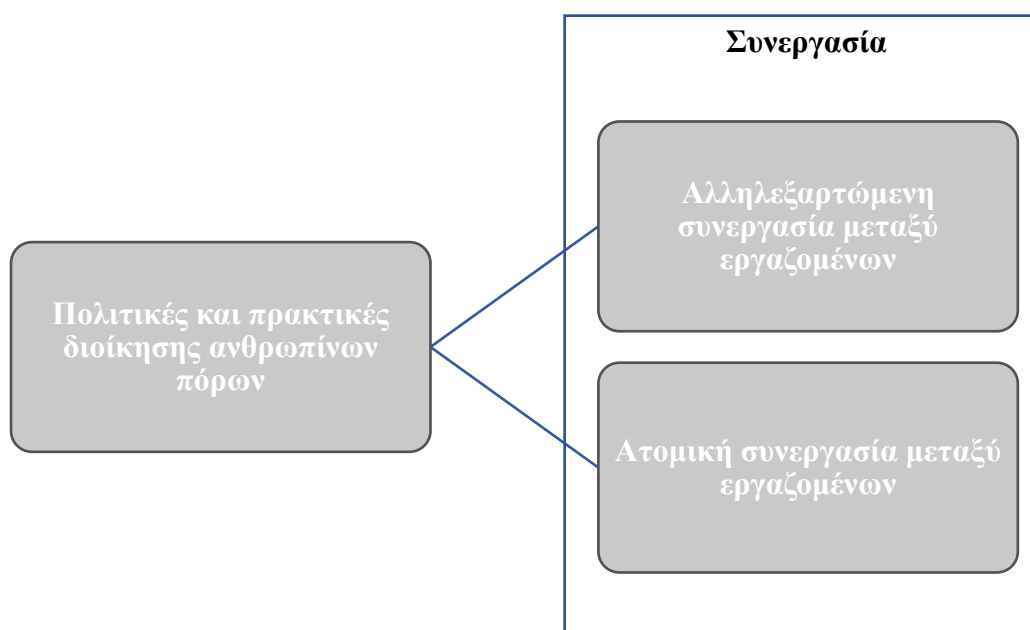
ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στόχος της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι να προσδιορίσει την επίδραση των πολιτικών και πρακτικών διοίκησης ανθρωπίνων πόρων στην ενίσχυση της συνεργασίας, τόσο μεταξύ των μελών μιας ομάδας σε έναν οργανισμό, όσο και μεταξύ των εργαζομένων συνολικότερα που στελεχώνουν έναν οργανισμό. Αναγνωρίζοντας την αξία των εργαζομένων, οι οργανισμοί μπορούν να επενδύσουν πάνω σε αυτούς και έτσι να δημιουργήσουν ένα ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα απέναντι στον ανταγωνισμό. Όλα τα μέλη ενός οργανισμού άλλωστε, έχουν την ικανότητα να προσφέρουν ο κάθε ένας τις ιδιαίτερες δεξιότητες τους, συμβάλλοντας έτσι με τον τρόπο τους στην επιτυχία του εκάστοτε οργανισμού (Hitt et al., 2001). Επιπλέον, είναι σημαντικό να σημειωθεί πως οι εργαζόμενοι αποτελούν ένα μεγάλο μέρος της εικόνας του οργανισμού, δημιουργώντας συνεπώς μία θετική ή αρνητική ενδεχομένως αντίληψη για αυτόν στο κοινό-στόχο του (Anderson et al., 1994). Η σχέση τώρα μεταξύ των εργαζομένων και ειδικότερα η ύπαρξη της συνεργασίας μεταξύ αυτών έχει την ικανότητα να δημιουργεί ένα αίσθημα ομάδας. Με αυτόν τον τρόπο αυξάνονται τα επίπεδα ικανοποίησης των εργαζομένων (Hertel et al., 2005) αλλά και οι πιθανότητες επίτευξης εργασιακών στόχων λόγω της ύπαρξης διαφορετικών απόψεων και διαμοιρασμού γνώσεων (McLeod et al., 1996). Μέσα από την παρούσα μελέτη για την ενίσχυση της συνεργατικής απόδοσης θα επικεντρωθούμε και θα προσπαθήσουμε να απαντήσουμε στα εξής τρία κύρια ερευνητικά ερωτήματα. Αρχικά, θα επικεντρωθούμε στο ποια είναι η σχέση μεταξύ της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων και της αποτελεσματικής λειτουργίας ενός οργανισμού. Έπειτα, θα εστιάσουμε στο ποιες είναι οι πολιτικές και οι πρακτικές διοίκησης ανθρωπίνων πόρων που στοχεύουν, τόσο στην ενίσχυση της αλληλεξαρτώμενης συνεργασίας, όσο και στην ενίσχυση της ατομικής συνεργασίας μεταξύ των εργαζομένων σε έναν οργανισμό. Τέλος, θα επιδιώξουμε να απαντήσουμε στο ποιες είναι οι σχέσεις μεταξύ των εννοιών της συνεργασίας και ποιες οι επιπτώσεις τους στον οργανισμό. Για να γίνει περισσότερο κατανοητό η μελέτη μας θα πορευτεί βάση του μοντέλου διερεύνησης αιτίου, αιτιατού. Οι πολιτικές και πρακτικές διοίκησης ανθρωπίνων πόρων θα αποτελέσουν την μεταβλητή x , ενώ η συνεργασία θα αποτελέσει την μεταβλητή y και πιο συγκεκριμένα, η αλληλεξαρτώμενη συνεργασία θα είναι η μεταβλητή y_1 και η ατομική συνεργασία θα είναι η μεταβλητή y_2 . Η παρούσα μελέτη στοχεύει να εξετάσει την σχέση αιτιότητας μεταξύ των

μεταβλητών x και y καθώς επίσης και τις επιπτώσεις αυτών στις ανθρώπινες σχέσεις μέσα στον επαγγελματικό χώρο.

Πρωτίστως λοιπόν, εξετάσθηκε η έννοια της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων και πως αυτή λαμβάνει χώρα μέσα σε έναν οργανισμό. Μέσα από μία ιστορική αναδρομή για το πως ξεκίνησε να εφαρμόζεται στον εργασιακό χώρο, καταλήγει στο σήμερα και στον ρόλο που παίζει μέσα σε αυτόν. Δεν διστάζει να εμφανίσει τόσο την σκληρή όσο και την ήπια εκδοχή του σύμφωνα με τα μοντέλα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, ενώ καταλήγει στο πόσο σημαντική είναι η αξία του εργαζομένου ως ανθρώπου μέσα σε έναν οργανισμό. Στη συνέχεια, παρατίθενται η βιβλιογραφική επισκόπηση των εννοιών της συνεργασίας, αλληλεξαρτώμενη και ατομική, όπως διαχωρίζονται μέσα στην έρευνα. Εξετάζονται τα κίνητρα για μια αρμονική συνεργασία καθώς επίσης και οι παράγοντες εκείνοι που επηρεάζουν την λειτουργία της. Τέλος, αποτυπώνονται αναλυτικά τα αποτελέσματα της ύπαρξης της συνεργασίας μεταξύ των εργαζομένων αλλά και στον ίδιο τον οργανισμό που την εφαρμόζει. Ακολουθεί η καταγραφή των υποθέσεων και τέλος, γίνεται η στατιστική ανάλυση χρησιμοποιώντας ως δεδομένα τις 301 απαντήσεις που συλλέχθηκαν από εργαζόμενους διαμέσου των μέσων κοινωνικών δικτύωσης. Εν κατακλείδι, καταγράφονται τα συμπεράσματα και ο σχολιασμός των αποτελεσμάτων, ενώ ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζουν οι θεωρητικές και πρακτικές επιπτώσεις των όσων αποδείχθηκαν μέσα από την παρούσα έρευνα.

Εικόνα 1 Μοντέλο προς διερεύνηση



ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

1 ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ ΚΑΙ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

1.1 Εννοιολογικό πλαίσιο των πολιτικών και πρακτικών διοίκησης ανθρωπίνων πόρων

Ποια είναι η σημασία του ανθρώπινου δυναμικού σε έναν οργανισμό; Πόσο σημαντικός ο ρόλος του και πόσο απαραίτητη είναι η ύπαρξη του κλάδου της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων για την εύρυθμη λειτουργία και την επίτευξη των στόχων ενός οργανισμού;

Είναι πολύ σημαντικό να ξεκινήσει το νήμα των απαντήσεων σε όλες αυτές τις ερωτήσεις με την σημασία της ύπαρξης του ανθρώπινου παράγοντα μέσα σε έναν οργανισμό. Είναι γεγονός, ότι η ύπαρξη των εργαζομένων ή του ανθρώπινου δυναμικού όπως αλλιώς χαρακτηρίζεται, κατέχει σημαντική θέση σε έναν οργανισμό, καθώς αποτελεί μία από τις κύριες πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Verma & Dewe, 2008). Όλοι οι οργανισμοί, ανεξαρτήτου κλάδου, κατά την πάροδο των χρόνων, θέτουν αρκετούς και διαφόρων ειδών στόχους. Οι στόχοι αυτοί αναθέτονται στο ανθρώπινο δυναμικό με στόχο την αποτελεσματική επίτευξη τους. Σημαντικό όμως παράγοντα εδώ αποτελούν οι πόροι που επιλέγει να δαπανήσει ο εκάστοτε οργανισμός για την βελτίωση της αποτελεσματικότητας των εργαζομένων του (Boxall, 2013). Οι άνθρωποι έχουν την ικανότητα να δημιουργούν αξία σε έναν οργανισμό μέσω των ενεργειών, των δεξιοτήτων αλλά και των εμπειριών που διαθέτουν προς αυτόν (Mayo, 2001).

Η εξέλιξη, η οικονομική επιτυχία και γενικότερα η επιβίωση ενός οργανισμού είναι μία συνεχής πάλη. Η ανάγκη λοιπόν του εκάστοτε οργανισμού για ευελιξία στις αλλαγές και δέσμευση με τους εργαζομένους του, αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση, ιδίως γνωρίζοντας πως το ανθρώπινο δυναμικό χρειάζεται να εκπληρώνει μέσω της εργασίας του ανάγκες για ασφάλεια και αυτό-ολοκλήρωση (Boxall, 2013).

Σύμφωνα λοιπόν με τον Ulrich, (1998), οι επιχειρήσεις πλέον αντιμετωπίζουν πέντε έντονες προκλήσεις οι οποίες επηρεάζουν άμεσα την αποδοτικότητα αλλά και την βιωσιμότητα τους:

- Η παγκοσμιοποίηση επιβάλλει την προσαρμογή των οργανισμών σε νέες συνθήκες ανταγωνιστικότητας. Η συνεχής ενημέρωση, η αποδοχή και η ενσωμάτωση της διαφορετικότητας, ο όγκος των πληροφοριών, απαιτούν από τους οργανισμούς να έχουν καταρτισμένο ανθρώπινο δυναμικό που θα αντιμετωπίσει τα εκάστοτε εμπόδια, ενδυναμώνοντας το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα.
- Η τεχνολογία κινείται με τεράστιες ταχύτητες και οι επιχειρήσεις οφείλουν να είναι ανοιχτές σ' αυτή την εξέλιξη. Η ανάγκη προσαρμογής του ανθρώπινου δυναμικού στις νέες τεχνολογίες αποτελεί επιτακτικό παράγοντα.
- Η συνεχής εξέλιξη απαιτεί από τους οργανισμούς την ικανότητα να ελίσσονται στις αλλαγές και να προσαρμόζονται γρήγορα διατηρώντας το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών.
- Η στελέχωση των κατάλληλων εργαζομένων, που ανταποκρίνονται στις ευκαιρίες και τις απαιτήσεις εξέλιξης, αποτελεί θεμελιώδη παράγοντα.
- Η αύξηση της κερδοφορίας είναι αυτό στο οποίο αποσκοπούν όλοι οι οργανισμοί, ανεξαρτήτως μεγέθους. Για την ενίσχυση των εσόδων τους, οι επιχειρήσεις χρειάζεται να είναι ανοιχτόμυαλες και δημιουργικές.

Την εμφάνιση της σ' αυτό το σημείο κάνει η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (ΔΑΠ) ή αλλιώς Human Resources Management (HRM), όπου ασχολείται με όλες τις πτυχές της διοίκησης των εργαζομένων σε ατομικό και συλλογικό επίπεδο μέσα σε έναν οργανισμό, με κύριο σκοπό την επίτευξη στόχων (Armstrong, 2006; Armstrong & Taylor, 2014). Περιλαμβάνει στην ουσία οτιδήποτε σχετίζεται με την διαχείριση των εργασιακών σχέσεων μέσα σε μία επιχείρηση. (Boxall & Purcell, 2003 όπ αναφ στο Armstrong & Taylor, 2014).

Οι Tinti et al., (2017 σελ. 637) ορίζουν την διοίκηση ανθρώπινων πόρων ως:

«Ένα ολοκληρωμένο σύνολο προγραμματισμένων και επιδιωκόμενων στρατηγικών, πολιτικών και πρακτικών για τη διαχείριση ατόμων σε έναν οργανισμό και οι πρακτικές η ΔΑΠ ως οι δραστηριότητες που υλοποιούνται και βιώνουν οι εργαζόμενοι».

Η ΔΑΠ αποτελείται από τις πολιτικές, τις πρακτικές και τα συστήματα που επηρεάζουν με οποιονδήποτε τρόπο τους εργαζόμενους (Shaukat, Ashraf & Ghafoor, 2015). Οι πολιτικές διοίκησης ανθρώπινων πόρων αναφέρονται τόσο στο θεωρητικό όσο και στο

πρακτικό πλαίσιο πάνω στο οποίο βασίζεται η λειτουργία αυτής της διοίκησης και οφείλουν να έχουν ως βάση ένα σύνολο ηθικών αξιών. (Tinti et al., 2017; Armstrong & Taylor, 2020). Αντιθέτως, οι πρακτικές απευθύνονται στις ανθρώπινες λειτουργίες ή πράξεις που αποτελούν μέρος της καθημερινότητας μέσα σε έναν οργανισμό. (Tinti et al., 2017). Τέλος, η έννοια των συστημάτων μπορεί να ερμηνευθεί ως συστήματα επικοινωνίας που κοινοποιούν σημαντικές πληροφορίες σχετικά με τους στόχους της ΔΑΠ και τις προσδοκίες συμπεριφοράς προς τους εργαζόμενους του οργανισμού (Hauff et al., 2017).

1.1.1 Βασικά θεωρητικά μοντέλα της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων

Είναι σημαντικό να γίνει λόγος για την ύπαρξη των δύο πιο βασικών θεωρητικών μοντέλων ΔΑΠ τα οποία απευθύνονται στο σκληρό (*hard*) και μαλακό (*soft*) μοντέλο και συναντώνται συχνά στη βιβλιογραφία της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων. Το σκληρό μοντέλο συνδέεται με την Σχολή του Michigan, ενώ το μαλακό, με την Σχολή του Harvard (Druker et al., 1996).

Η σκληρή προσέγγιση αναφέρει τον εργαζόμενο ως πόρο, όπου ο εκάστοτε οργανισμός τον διαχειρίζεται όπως κάθε άλλο πόρο που χρησιμοποιεί για να πετύχει βέλτιστη απόδοση, χωρίς να λαμβάνει κεντρικό ρόλο (Truss et al., 2003; Druker et al., 1996). Γίνεται λόγος για μια καπιταλιστική παράδοση στην οποία οι εργαζόμενοι έχουν τον ρόλο του εμπορεύματος (Armstrong, 2006), με απώτερο σκοπό την εκπλήρωση των συμφερόντων της διοίκησης μέσω διαδικασιών μέτρησης της απόδοσης και συμβολής τους στην ανάπτυξη του οργανισμού (Saha, 2013). Από την άλλη πλευρά, η μαλακή εκδοχή θεωρεί τον εργαζόμενο σημαντικό πλεονέκτημα δίνοντας έμφαση στην αξία του (Druker et al., 1996) και αντιμετωπίζοντας τον ως πόρο που αξίζει να εκπαιδευτεί και να αναπτυχθεί μέσα στον οργανισμό (Truss et al., 1997). Στοχεύει στην υψηλή δέσμευση και στο χτίσιμο εμπιστοσύνης ενώ παράλληλα αναζητά την ικανοποίηση των εργαζομένων και την δημιουργία ενός καλού εργασιακού περιβάλλοντος βλέποντας τους ως μέσα και όχι ως αντικείμενα (Saha, 2013). Ένα από τα συμπεράσματα της έρευνας των Truss et al., (1997) είναι ότι όλοι οι οργανισμοί εφαρμόζουν ένα μείγμα σκληρών και μαλακών προσεγγίσεων το οποίο είναι μοναδικό για κάθε έναν από αυτούς. Ωστόσο, παρατηρήθηκε ότι τα συμφέροντα του οργανισμού υπερισχύουν σε μεγάλο βαθμό από αυτά των εργαζομένων με αποτέλεσμα, τις περισσότερες φορές να εφαρμόζεται το σκληρό μοντέλο ακόμα κι αν υποστηρίζεται το μαλακό. Βέβαια πάντα,

είναι επιλογή της διοίκησης να αποφασίσει πιο μοντέλο θα εφαρμοστεί τελικά. (Saha, 2013).

1.1.2 Διαφορές διαχείρισης προσωπικού και διοίκησης ανθρωπίνων πόρων

Από την δεκαετία του 1970 και έπειτα ο όρος διοίκηση ανθρωπίνων πόρων αρχίζει να αποκτά σημαντική θέση έναντι του μέχρι τότε όρου Διοίκηση Προσωπικού (Personnel Management). Αυτή η αλλαγή φέρνει νέους στόχους και κυρίως νέες φιλοσοφίες. Οι απόψεις ωστόσο γύρω από το κατά πόσο η διοίκηση προσωπικού διαφέρει από την διοίκηση ανθρωπίνων πόρων είναι αμφιλεγόμενες (Lundy, 1994), με αρκετούς ερευνητές να διαφωνούν για το εάν τελικά η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού εφάρμοσε πράγματι αλλαγές στις πολιτικές και πρακτικές διοίκησης ή απλώς άλλαξε η ορολογία χωρίς καμία ανανέωση στις υπάρχουσες λειτουργίες. (Maycock et al., 2015).

Ένα από τα εργαλεία της διοίκησης προσωπικού αποτελούσαν οι διαπραγματεύσεις με τα συνδικάτα, ούτως ώστε να μπορεί να προωθείται η ευημερία μέσα στον εργασιακό χώρο (Maycock et al., 2015). Η διοίκηση προσωπικού ήταν υπεύθυνη για την στελέχωση, την οργάνωση και την ενθάρρυνση των εργαζομένων ώστε να ολοκληρωθούν οι απαιτούμενοι στόχοι (Armstrong, 2006). Υποστηρίζεται ότι μέχρι και σήμερα συνεχίζει να εφαρμόζεται ως διοικητική λειτουργία σε κάποιους οργανισμούς (Uysal, 2016). Εν ολίγοις, μπορεί να θεωρηθεί ως η λειτουργία εκείνη που απασχολεί εργατικό και στελεχιακό δυναμικό προσφέροντας ευημερία τόσο σε ατομικό όσο και σε ομαδικό επίπεδο με στόχο να συνεισφέρουν στην αποτελεσματική λειτουργία και επιτυχία του οργανισμού. (Doaei & Najminia, 2012).

Αντίθετα, κατά τον Armstrong, (2020) η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων αποτελεί μία πρωτοπόρα φιλοσοφία για τον τρόπο με τον οποίο πρέπει πλέον να διοικούνται οι άνθρωποι μέσα σε έναν οργανισμό. Η ενίσχυση της εταιρικής κουλτούρας και η δημιουργία μίας δομημένης στρατηγικής για την διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων τείνουν να ενδυναμώσουν τον οργανισμό σε πιθανές μελλοντικές προκλήσεις που θα κληθεί να αντιμετωπίσει. Η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων αναλαμβάνει λοιπόν την απόδοση των εργαζομένων υποστηρίζοντας πως είναι πνευματικό κεφάλαιο σε έναν οργανισμό και παράλληλα αναλαμβάνει και όλες τις πρακτικές που είχε μέχρι τότε η διοίκηση προσωπικού, όπως είναι η στελέχωση, η εκπαίδευση, η αμοιβή, η απόδοση, η αποχώρηση και άλλες πρακτικές (Uysal, 2016).

Οι κύριες διαφορές των δύο συστημάτων είναι η κατάρριψη του καταμερισμού της εργασίας και η ευκολία της αντικατάστασης των εργαζομένων, το οποίο συνέβαινε στο πρότερο σύστημα. Η συνειδητοποίηση ότι τα άτομα που υπάρχουν μέσα σε έναν οργανισμό αποτελούν αναπόσπαστο μέρος αυτού, είναι σημαντική εξέλιξη μέσα στα χρόνια (Snell et al., 2005). Οι εργαζόμενοι πλέον αντιμετωπίζονται ως περιουσιακά στοιχεία και σε καμία περίπτωση ως κόστος προς τον οργανισμό. Τονίζεται η σημασία της ενσωμάτωσης και της στρατηγικής προσαρμογής (*fit*) (Armstrong, 2006). Ενός ιδανικού δηλαδή συνδυασμού που αποβλέπει στην εξισορρόπηση μεταξύ των ανταγωνιστικών συνθηκών που επικρατούν, της στρατηγικής του οργανισμού, της οργανωτικής κουλτούρας του και το στυλ ηγεσίας που εφαρμόζει με σκοπό την βελτιστοποίηση της απόδοσης του (Chorn, 1991). Τέλος, δίνεται μεγάλη αξία στην επίτευξη υψηλής δέσμευσης μεταξύ εργαζομένων και οργανισμού (Armstrong, 2006).

1.2 Λειτουργίες των πολιτικών και πρακτικών διοίκησης ανθρωπίνων πόρων

Οι λειτουργίες της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων λαμβάνοντας υπόψιν τις ανάγκες του οργανισμού περιλαμβάνουν τις εξής διαδικασίες: επιλογής και πρόσληψης, εκπαίδευσης και ανάπτυξης, αξιολόγησης της απόδοσης, συστήματα αμοιβής και αποζημίωσης, ασφάλεια και υγεία καθώς και εργασιακές σχέσεις (Zakaria et al., 2011). Για κάθε μία από τις λειτουργίες θα ακολουθήσει επεξήγηση όσον αφορά τον ρόλο τους και την διάσταση τους σε έναν οργανισμό.

Επιλογή & Πρόσληψη

Η πρόσληψη είναι μία διαδικασία που απαιτεί χρόνο και προσεκτικό σχεδιασμό διότι, μέσα από την πολιτική στρατηγική που ακολουθεί ο οργανισμός για την στελέχωση των εργαζομένων, απεικονίζεται και η συνολικότερη στρατηγική που εφαρμόζει. Αφού γίνει ανάλυση της εκάστοτε θέσης εργασίας ώστε να εντοπισθούν με ακρίβεια οι ανάγκες και οι απαιτήσεις που χρειάζεται να καλυφθούν, αρχίζει η έρευνα για τον εντοπισμό των εργαζομένων (Qudah, et al., 2014). Στόχος του εκάστοτε οργανισμού είναι να ενθαρρύνει τους κατάλληλους υποψήφιους εργαζόμενους να υποβάλουν την αίτηση τους. Η επιλογή σχετίζεται άμεσα με την ανάπτυξη του οργανισμού γι' αυτό, τα ενδιαφέροντα, οι ικανότητες, οι προσδοκίες αλλά και οι αξίες του υποψήφιου εργαζόμενου είναι καλό να ταιριάζουν με τα χαρακτηριστικά και τις απαιτήσεις της θέσης εργασίας και του οργανισμού (Christopher, 2019).

Εκπαίδευση & Ανάπτυξη

Μέσω του συνόλου κατάρτισης που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι, ο εκάστοτε οργανισμός αυξάνει την αποτελεσματικότητά του και συνεπώς το ανταγωνιστικό του πλεονέκτημα σε ένα συνεχώς εξελισσόμενο επιχειρηματικό σύγχρονο κόσμο (Kadiresan et al., 2015; Sal, 2016). Τόσο οι εργαζόμενοι, σε ατομικό και ομαδικό επίπεδο, όσο και ο εκάστοτε οργανισμός, επωφελούνται από τα προγράμματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης (Sal, 2016). Υποστηρίζεται ότι οι εργαζόμενοι, μέσω αυτής της διαδικασίας νιώθουν μεγαλύτερη δέσμευση με τον οργανισμό στον οποίο εργάζονται. Αυτό προκύπτει διότι αντιλαμβάνονται πως επενδύουν επάνω στις ικανότητες τους και άρα αυξάνονται και οι πιθανότητες για μεγαλύτερες μελλοντικές επαγγελματικές ευκαιρίες (Kadiresan et al., 2015), εξέλιξη προσωπικών στόχων, μείωση άγχους λόγω έλλειψης γνώσεων αλλά και ενίσχυση της αυτοπεποίθησης. Σε επίπεδο οργανισμού, δύναται να μετριέται η οργανωτική απόδοση η οποία λειτουργεί αποτελεσματικά λόγω των γνώσεων και των δεξιοτήτων που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι (Sal, 2016; Aguinis & Kraiger, 2009).

Επιλέγοντας το κατάλληλο για κάθε περίπτωση πρόγραμμα κατάρτισης, καλύπτοντας τις ανάγκες των εργαζομένων, μειώνονται οι πιθανότητες δημιουργίας λαθών, συνεπώς και ο χρόνος επίβλεψης των εργαζομένων. Ταυτόχρονα όμως, αυξάνονται και οι πιθανότητες εξέλιξης και προαγωγής σε καινούργιες ή υπάρχουσες θέσεις εργασίας. Ένα πρόγραμμα κατάρτισης πρέπει να έχει καθορισμένο περιεχόμενο, σαφή μέθοδο εκπαίδευσης, κατάλληλο εκπαιδευτή, συγκεκριμένο τόπο και χρόνο όπου θα λαμβάνουν χώρα τα μαθήματα και φυσικά να καλύπτει τις ανάγκες των εργαζομένων (Sal, 2016). Ωστόσο, η ανάπτυξη δεν περιορίζεται σε κανονισμούς και όρια, αντιθέτως, πρόκειται για μια διαδικασία που συνεχώς εξελίσσεται. «Η ανάπτυξη αφορά κατά κύριο λόγο τον ίδιο τον εργαζόμενο και τις ανάγκες και φιλοδοξίες του για εξέλιξη.» Οι Kadiresan et al., (2016 σελ. 165), αναφέρουν την ανάπτυξη ως «ευκαιρίες μάθησης», στις οποίες περιλαμβάνονται γενικότερες επιχειρηματικές γνώσεις γύρω από το περιβάλλον των επιχειρήσεων. Και σε αυτή την περίπτωση, τα προγράμματα που θα σχεδιαστούν πρέπει να ανταποκρίνονται στις ανάγκες του εκάστοτε οργανισμού.

Αξιολόγηση της απόδοσης

Η αξιολόγηση της απόδοσης αφορά μία ολοκληρωμένη διαδικασία κατά την οποία εκτιμάται και μετριέται η απόδοση των εργαζομένων για μια συγκεκριμένη χρονική

περίοδο σύμφωνα με τους συμφωνημένους στόχους που έχουν τεθεί προς υλοποίηση. Μέσω της αξιολόγησης δύναται να ληφθούν αποφάσεις περί των εργαζομένων, είτε με στόχο την επιβράβευση τους, είτε με στόχο την δημιουργία ενός πλάνου ανατροφοδότησης μέσω του οποίου θα διορθωθούν οι ελλείψεις αυτών. Επιπλέον, η ενίσχυση και ενδυνάμωση των δυνατοτήτων των εργαζομένων τείνει να οδηγεί στην επαγγελματική ανάπτυξη τους, το οποίο αποτελεί πέρα από προσωπικό όφελος και συμφέρον προς τον ίδιο τον οργανισμό (Salcova, 2013; Venclova, 2013).

Η επιλογή της κατάλληλης μεθόδου αποτελεί πρωτεύον ρόλο στην διαδικασία της αξιολόγησης γι' αυτό πρέπει να εκτελείται από άτομα που είναι γνώστες και έχουν εμπειρία (Salcova, 2013). Είναι σημαντικό να προϋπάρχει μία έρευνα όσον αφορά τις ανάγκες των εργαζομένων, τόσο σε ατομικό, όσο και σε ομαδικό επίπεδο ούτως ώστε, να επιλεγθεί τι πρόκειται να αξιολογηθεί (πχ παραγωγικότητα, διαπροσωπικές σχέσεις μέσα στον οργανισμό κλπ) (Groeschl, 2003). Έπειτα, να εφαρμοσθεί η κατάλληλη μέθοδος που θα είναι εύκολα κατανοητή και από τα δύο μέρη (Salcova, 2013), και φυσικά θα επικοινωνεί το στυλ και την κουλτούρα του οργανισμού (Groeschl, 2003). Η μέθοδος που θα επιλεγθεί ορίζεται ως επίσημη και ανεπίσημη. Η επίσημη μέθοδος, αφορά μία δομημένη διαδικασία κατά την οποία οι εργαζόμενοι αξιολογούνται συστηματικά ούτως ώστε να προσδιοριστεί η σχέση μεταξύ της αναμενόμενης απόδοσης τους προς αυτή της πραγματικής τους απόδοσης (Venclova et al., 2013). Ενώ, η άτυπη μέθοδος πρόκειται για μία συνεχόμενη διαδικασία, όπου οι εργαζόμενοι αξιολογούνται καθημερινά κατά την διάρκεια της εργασιακής τους πορείας λαμβάνοντας συνεχή ανατροφοδότηση ανάλογα με τις αποδόσεις τους (Venclova et al., 2013).

Σύστημα αμοιβής & αποζημίωσης

Η αμοιβή είναι η οικονομική αποζημίωση που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι ως αντάλλαγμα για τις υπηρεσίες που παρέχουν σε έναν οργανισμό. Ένα σύστημα ανταμοιβών μπορεί να αποφέρει σημαντικά αποτελέσματα στην εύρεση, διατήρηση αλλά και παρακίνηση των εργαζομένων ώστε να είναι περισσότερο αποδοτικοί και παραγωγικοί αποφεύγοντας οποιαδήποτε μορφή διαφθοράς αλλά και μετακίνησης σε άλλον οργανισμό (Martono et al., 2018). Είναι σημαντικό να υπάρχει σεβασμός μεταξύ του οργανισμού και των εργαζομένων, κάτι το οποίο αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση και για μια ευνοϊκότερη συνεργασία μεταξύ αυτών. Οι εργαζόμενοι λοιπόν, οφείλουν να ακολουθούν τους κανονισμούς του εκάστοτε οργανισμού, ενώ ο εργοδότης οφείλει

να τηρεί την συμφωνία του σχετικά με την μισθολογική κατάθεση, να δημιουργεί ευνοϊκό κλίμα μέσα στον οργανισμό και να παρέχει προγράμματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης (Christopher, 2019).

Ένα δίκαιο και καλά αναπτυγμένο σύστημα αμοιβών μπορεί να επιδράσει θετικά τόσο ως προς την εργασιακή ικανοποίηση όσο και ως προς τα κίνητρα των εργαζομένων (Hana & Marketa, 2012). Έχει την ικανότητα να επηρεάζει την συμπεριφορά των εργαζομένων αλλά και το σύνολο των δραστηριοτήτων και λειτουργιών μέσα σε έναν οργανισμό (Gupta & Shaw, 2014). Ο όρος αποζημίωση θα μπορούσε επίσης να αναφέρεται σε εταιρικά μπόνους, άδειες, ευέλικτες ώρες εργασίας, ιατρική ασφάλιση κ.α (Hee, Jing, 2018) Έχοντας πάντα κατά νου ότι η μισθολογική πολιτική διαφέρει από οργανισμό σε οργανισμό, είναι ωστόσο θεμελιώδης σημασίας ένας οργανισμός να σέβεται και να μπορεί να ισορροπεί τις ανάγκες τόσο τις δικές του όσο και των εργαζομένων του (Hana & Marketa, 2012).

Ασφάλεια & Υγεία

Έρευνα που πραγματοποιήθηκε από την ασφαλιστική εταιρεία NN και την Συνομοσπονδία Βιομηχανίας της Τσέχικης Δημοκρατίας (2015), έδειξε ότι οι ανάγκες από γενιά σε γενιά και από εργαζόμενο σε εργαζόμενο αλλάζουν μέσα στα χρόνια κι αυτό γιατί αναδεικνύονται πρόσθετες παροχές που αφορούν τις εισφορές σε ασφάλειες ζωής, επικουρική ασφάλιση συνταξιοδότησης και δέκατου τρίτου μισθού (Hana & Marketa, 2012). Είναι ευθύνη κάθε οργανισμού να μπορεί να παρέχει στους εργαζόμενους του καλές συνθήκες εργασίας, απαλλαγμένες από πιθανούς κινδύνους και ασθένειες. Οι Adebisi & Owaba, (2009) σε έρευνα τους αποκάλυψαν ότι δεν δίνεται η κατάλληλη σημασία σε θέματα υγείας και ασφάλειας μέσα στο εργασιακό περιβάλλον, με αποτέλεσμα να προκαλούνται ατυχήματα από μικρής έως μεγάλης εμβέλειας λόγω ανθρώπινης απροσεξίας, κακής συντήρησης των μηχανημάτων και περιβαλλοντικών παραγόντων. Η εφαρμογή δραστηριοτήτων και εκπαιδευτικών προγραμμάτων για την πρόληψη και ασφάλεια αποτελούν απαραίτητη προϋπόθεση σε οποιοδήποτε χώρο εργασίας υπάρχουν ανθρώπινες ζωές. Σε αυτή την άποψη έρχεται να προστεθεί ότι, οργανισμοί που έχουν εντάξει την υγεία και την ασφάλεια σε θέματα κοινωνικής ευθύνης το κάνουν με απώτερο στόχο να επωφεληθούν λόγω της φήμης που θα δημιουργηθεί γύρω από το όνομα τους και λόγω της αύξησης της αξίας των μετοχών και της παραγωγικότητάς τους (Quartey, & Puplampu, 2012). Εν αντιθέσει με αυτή την άποψη, οι οργανισμοί του δημοσίου τομέα φαίνεται να απασχολούνται σε

μεγαλύτερη κλίμακα με τα συμφέροντα των εργαζομένων τους κι αυτό μπορεί να οφείλεται στο γεγονός ότι δεν υπάρχει οικονομικό κίνητρο. (Williams, 2004).

Εργασιακές σχέσεις

Οι σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων αλλά και μεταξύ των εργοδοτών με των εργαζομένων φαίνεται να επηρεάζουν την απόδοση του οργανισμού. Η έλλειψη ειρήνης και αρμονίας στον εργασιακό χώρο επιδρούν αρνητικά στην απόδοση (Samwell, 2018). Από την μία πλευρά, η ύπαρξη συγκρούσεων μεταξύ των εργαζομένων αντιμετωπίζεται ως ευκαιρία, με σκοπό την βελτίωση των πρακτικών διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, ενώ οι συγκρούσεις μεταξύ εργοδοτών και εργαζομένων θεωρείται ότι προκαλούνται από τις κακώς σχεδιασμένες πρακτικές οι οποίες οφείλουν να διορθωθούν (Budd & Bhave, 2009). Σε κάθε περίπτωση, είναι θεμελιώδης σημασίας, οι πολιτικές και πρακτικές διοίκησης ανθρωπίνων πόρων να εφαρμόζονται έχοντας ως αρχές τις οργανωτικές αξίες του σεβασμού, την ελευθερία και την αυτονομία και φυσικά να σέβονται την προσωπική ζωή των εργαζομένων, λειτουργώντας με διαφάνεια και ειλικρίνεια (Jabbour & Santos, 2008).

1.3 Στόχοι των πολιτικών και πρακτικών διοίκησης ανθρωπίνων πόρων

Οι στόχοι της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων είναι πρωτίστως, η αποτελεσματική επίτευξη των στόχων που θέτει ο εκάστοτε οργανισμός μέσα από δομημένες στρατηγικές. Έπειτα, είναι να καταφέρει να δημιουργήσει και να αναπτύξει μέσα στον οργανισμό μία κουλτούρα υψηλών επιδόσεων, δημιουργώντας σχέσεις αμφίδρομης εμπιστοσύνης μεταξύ εργαζομένων και διοίκησης (Armstrong & Taylor, 2020). Στοχεύει στην ενίσχυση της ομαδικής εργασίας και συνεργασίας, την ενθάρρυνση των εργαζομένων για αυτό-βελτίωση και εξέλιξη καθώς και την ενθάρρυνση για συμμετοχή μέσω αποτελεσματικότερης εσωτερικής επικοινωνίας (Armstrong, 2006). Είναι πολύ σημαντικό να εξασφαλισθεί ότι ο οργανισμός θα έχει στον σωστό χρόνο και με το κατάλληλο κόστος, τον απαραίτητο αριθμό εργαζομένων, με τις κατάλληλες για κάθε θέση εργασίας δεξιότητες οι οποίες θα συνδυάζονται αποτελεσματικά μεταξύ τους ώστε να μπορούν να ανταποκριθούν θετικά στις εκάστοτε υπάρχουσες ή μελλοντικές απαιτήσεις (Christopher, 2019). Ωστόσο, εκτός από τον στόχο για βιωσιμότητα, θέτει επίσης στόχο για ένα σύστημα οικονομικά αποδοτικό και κοινωνικά θεμιτό ως προς τον τρόπο εργασίας του (Boxall, 2007).

1.4 Οι επιδράσεις των πολιτικών και πρακτικών διοίκησης ανθρωπίνων πόρων στους εργαζομένους

1.4.1 Επίδραση στην απόδοση των εργαζομένων

Η απόδοση τους επηρεάζει έντονα την οργανωτική απόδοση και την κερδοφορία του οργανισμού (Hee & Jing, 2018). Ως απόδοση ορίζεται η διάθεση των εργαζόμενων να εφαρμόσουν τις γνώσεις, και τις δεξιότητες τους κατά την εκτέλεση των εργασιακών τους καθηκόντων και απαιτήσεων με σκοπό να αποδίδουν στο βέλτιστο των δυνατοτήτων τους (Mira, Choong & Thim, 2019) ενώ ταυτόχρονα, παρέχονται πληροφορίες σχετικά με τα οικονομικά αποτελέσματα του οργανισμού, την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα του (Zakaria et al., 2011). Μια άλλη άποψη υποστηρίζει ότι η απόδοση της εργασίας μεταβάλλεται από τα χαρακτηριστικά κάθε εργαζόμενου (π.χ. εργασιακή εμπειρία, ικανότητα), τα αποτελέσματα (π.χ. έγκυρη ανατροφοδότηση μετά την αξιολόγηση, εργασιακή ασφάλεια), το περιβάλλον μέσα στο οποίο εργάζονται οι εργαζόμενοι και την ποιότητα της εκπαιδευτικής τους κατάρτισης (Davidescu et al., 2020).

Έρευνες δείχνουν ότι, οι εργαζόμενοι τείνουν να ενεργούν προς όφελος του οργανισμού, πέρα από το προσωπικό τους συμφέρον, όταν εφαρμόζονται πρακτικές που βασίζονται στην αφοσίωση του εργαζομένου (*commitment*) [Η αφοσίωση αναφέρεται στην σχέση μεταξύ εργαζομένου και οργανισμού. Είναι μία ψυχολογική κατάσταση κατά την οποία ο εργαζόμενος νιώθει αφοσίωση με τον οργανισμό του, ενώ παράλληλα, ταυτίζεται με τους στόχους αυτού και λειτουργεί με μεγαλύτερη υποστήριξη προς τον οργανισμό (Bhatti & Qureshi, 2007)], δημιουργώντας έτσι ένα οργανωσιακό κοινωνικό κλίμα (*organizational social climate*) [Ο όρος οργανωσιακό κοινωνικό κλίμα αναφέρεται στην κοινή γνώση και στις αντιλήψεις που επικρατούν μεταξύ των μελών ενός οργανισμού για τον ίδιο τον οργανισμό. Ταυτόχρονα επηρεάζει τη στάση και τη συμπεριφορά τους απέναντι στον οργανισμό (Tang & Tang, 2012)]. (Shaukat, Ashraf & Ghafoor, 2015). Στο ίδιο μήκος κύματος κινήθηκε και ο Arthur, (1994) επισημαίνοντας ότι η εφαρμογή συστημάτων δέσμευσης σχετίζονται με υψηλά επίπεδα απόδοσης εργασίας και χαμηλά ποσοστά λαθών κατά την παραγωγή, συγκριτικά με την εφαρμογή συστημάτων ελέγχου. Ως συστήματα δέσμευσης, αναφέρονται οι προσεγγίσεις προς τους εργαζόμενους που στόχο έχουν την δημιουργία ισχυρών δεσμών με τον οργανισμό και το χτίσιμο της αμοιβαίας εμπιστοσύνης μεταξύ

τους. Αντιθέτως, τα συστήματα ελέγχου αφορούν είτε την μείωση του κόστους εργασίας, είτε την αύξηση της αποτελεσματικότητας οριοθετώντας αυστηρά τους εργαζόμενους σε κανονισμούς και παρέχοντας ανταμοιβές σύμφωνα με τις μετρήσεις της απόδοσης.

Πρακτικές διοίκησης ανθρωπίνων πόρων που απευθύνονται στην εκπαίδευση, τον σχεδιασμό της εργασίας, συστήματα αμοιβών και αποζημίωσης επηρεάζουν την διατήρηση των εργαζομένων, την παραγωγικότητα τους σε επίπεδο ταχύτητας και ποιότητας προϊόντων καθώς και το λειτουργικό κόστος (Paul & Anantharaman, 2003). Οι διαφορετικοί τρόποι με τους οποίους διαχειρίζεται το ανθρώπινο δυναμικό μέσα στους οργανισμούς επιδρούν είτε θετικά είτε αρνητικά στην απόδοση του. Οι Delaney και Huselid (1996) υποστηρίζουν ότι υπάρχουν θετικά αποτελέσματα μεταξύ της εκπαίδευσης, στελέχωσης και των συστημάτων αποδοχών που αφορούν την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων, με την απόδοση των εταιρειών.

1.4.2 Επίδραση στις στάσεις των εργαζομένων

Η επιτυχία κάθε οργανισμού οφείλεται σε μεγάλο βαθμό από την συμπεριφορά των εργαζομένων (Qudah, Osman & Qudah, 2014). Οι πολιτικές και πρακτικές διοίκησης ανθρωπίνων πόρων επηρεάζουν τις δεξιότητες, ικανότητες, συνεργατικές σχέσεις, συλλογικές δεξιότητες, κίνητρα, ευκαιρίες, στάσεις και συμπεριφορές των εργαζομένων οι οποίες αποτελούν κινητήριους μοχλούς για τους εργαζόμενους συμβάλλοντας στην οργανωτική επιτυχία (Katou & Budhwar, 2010; Paul & Anantharaman, 2003).

Πολλές πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μπορούν να αντιγραφούν από τον ανταγωνισμό, όπως η χρήση της τεχνολογίας, οικονομίες κλίμακας, διπλώματα ευρεσιτεχνίας κ.α., όμως η ύπαρξη ενός έμπειρου, με κίνητρα και ευέλικτου ανθρώπινου δυναμικού, κατέχει ξεχωριστή δυναμική μέσα στους οργανισμούς (Huselid & Becker, 1997). Η προηγούμενη άποψη βασίστηκε στην θεωρία των Πόρων και Ικανοτήτων (Resource Based View) μιας επιχείρησης, η οποία αναφέρεται, στους πόρους που διαθέτει και τα χαρακτηριστικά τους κάνοντας τα να είναι πολύτιμα, σπάνια, δύσκολο να αντιγραφούν αλλά και αναντικατάστατα με αποτέλεσμα, να αποτελούν ένα διαρκές ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών (Barney, 1991).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

2 ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΜΕΤΑΞΥ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Είναι σημαντικό να αναφερθεί πως οι έννοιες της συνεργασίας δυστυχώς συχνά συγχέονται, ενώ είναι δύο τελείως διαφορετικοί τρόποι με τους οποίους μπορούν να συνεργάζονται είτε άτομα, είτε οργανισμοί. Στην περίπτωση των οργανισμών, η συνεργασία αποτελεί την διαδικασία κατά την οποία δύο ή περισσότεροι οργανισμοί επιδιώκουν την επίτευξη ενός κοινού στόχου επωφελούμενοι φυσικά της αυξημένης κοινής αποδοτικότητας, της ανάπτυξης στην ανταγωνιστική αγορά αλλά και την προώθηση της καινοτομίας (Yoffie & Kwak, 2001). Η συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων για την οποία κιάλας θα ακολουθήσει εκτενέστερη ανάλυση σε αυτό το κεφάλαιο απευθύνεται στην σχέση εμπιστοσύνης μεταξύ των εργαζομένων όπου τα μέλη είναι πρόθυμα να συνεργαστούν και έχοντας κοινές αξίες και ειλικρινή επικοινωνία στοχεύουν στην επίτευξη ενός κοινού στόχου μέσα σε έναν οργανισμό (Sveiby & Simons, 2002). Η συνεργασία λοιπόν χωρίζεται στην ατομική (*cooperation*) και την αλληλεξαρτώμενη (*collaboration*), εξυπηρετώντας διαφορετικό σκοπό η κάθε μία (Shirley, 1981). Σε κάθε περίπτωση όμως, το πιο σημαντικό είναι πως και οι δύο έχουν την ικανότητα να βελτιώνουν την ποιότητα των υπηρεσιών και την επικοινωνία μεταξύ των συνεργαζόμενων μελών (Rahman et al., 2013).

2.1 Σημασία της συνεργασίας μεταξύ των εργαζομένων στις σύγχρονες προκλήσεις

Είναι γεγονός ότι στο πέρασμα των χρόνων, οι άνθρωποι έχουν υποστεί ποικίλες προκλήσεις οι οποίες επηρέασαν και συνεχίζουν να επηρεάζουν πτυχές τόσο της ανθρώπινης, ιδιωτικής και δημόσιας ζωής (Honkarohtja, 2014), όσο και την βιωσιμότητα των εταιρειών (Larsen & Navrbjerg, 2015).

Ένα πρόσφατο αλλά και χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η πανδημία του Covid-19 η οποία αποτέλεσε μία απρόβλεπτη εξέλιξη και απειλή για την ανθρωπότητα, επιβάλλοντας φυσικές αποστάσεις, κοινωνική απομόνωση, αυξημένα μέτρα ασφαλείας στο χώρο εργασίας και μειωμένες οικονομικές δραστηριότητες. Σε επίπεδο εργασιακής ομάδας δημιουργήθηκαν επιπτώσεις στην ικανότητα των εργαζομένων για συνεργασία με συνέπειες στην ποιότητα και την απόδοση της εργασίας (Triantafillidou & Koutroukis, 2021). Έρευνες για την ψυχική υγεία διαπιστώνουν πως εξαιτίας όλων των

προαναφερθέντων παραγόντων επηρεάζεται έντονα η υγεία των εργαζομένων, γι' αυτό κρίνεται αναγκαία η διατήρηση υγιών εργασιακών σχέσεων κατά την περίοδο απομακρυσμένης εργασίας, η οποία προκαλεί ψυχολογική απομόνωση λόγω ανεπαρκούς κοινωνικής επαφής και υποστήριξης (Strangrecka & Bagienska, 2021).

Ωστόσο, την περίοδο εκείνη εμφανίστηκε έντονα το φαινόμενο της τηλεργασίας, όπου μέσω αυτής δημιουργήθηκαν εικονικές ομάδες. Ο ρόλος τους ήταν να συνεχιστεί απρόσκοπτα η συνεργασία που προϋπήρχε παραθέτοντας τα νέα εργαλεία που η εποχή άρμοζε (Choi & Cho, 2019). Η χρήση ψηφιακών τεχνολογιών σε επίπεδο οργανισμών κάνει την συνεργασία στον εργασιακό χώρο όλο και πιο ισχυρή μεταβλητή (Tommaso, Mandreoli, Martoglia & Scapolan, 2019).

2.1.1 Τι επηρεάζει την συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων

Η δημιουργία μίας σχέσης, μίας οποιασδήποτε σχέσης απαιτεί χρόνο, υπομονή και πολλή φροντίδα. Σε έναν οργανισμό, η ενίσχυση της συνεργασίας μεταξύ των εργαζομένων μπορεί να αποφέρει αισθήματα ικανότητας και αυτοεκτίμησης (Henneman et al., 1995). Οι οργανισμοί μέσω των διαφόρων πρακτικών διοίκησης ανθρωπίνων πόρων που χρησιμοποιούν μπορούν να επηρεάσουν τις συμπεριφορές και τα κίνητρα των εργαζομένων τους για συνεργασία (Cristiani & Peiro, 2019).

Επικοινωνία

Η επικοινωνία είναι ζωτικής σημασίας μέσα σε έναν οργανισμό που στοχεύει να «επικοινωνήσει» την κουλτούρα του, το όραμα και τις αξίες του. Για να υπάρξει ανοιχτή επικοινωνία μεταξύ όλων των μερών μέσα σε έναν οργανισμό, είναι σημαντικό να υπάρχει εμπιστοσύνη, σεβασμός προς τους ανθρώπους και φυσικά ειλικρίνεια (Sharkie, 2009). Το χτίσιμο άλλωστε μιας ουσιαστικής επικοινωνίας και η λήψη θετικής ανατροφοδότησης προς τα συνεργαζόμενα μέλη μπορεί να πετύχει συνεργασίες υψηλού επιπέδου (Jiang, 2010).

Εμπιστοσύνη

Η οικοδόμηση της εμπιστοσύνης αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση για την δημιουργία και επιτυχία μίας ομάδας (Mitchell, 2021) δημιουργώντας μία αίσθηση ασφάλειας όπου ο κίνδυνος για επιδίωξη προσωπικού συμφέροντος σε βάρος άλλου μέλους της ομάδας ελαχιστοποιείται ενώ αυξάνεται η πεποίθηση για θετικές ενέργειες μεταξύ των ατόμων (Choi & Cho, 2019). Η εμπιστοσύνη και η δέσμευση αποτελούν το κλειδί για να

υπάρχει μία αποτελεσματική συνεργασία, ενώ όταν επιτευχθεί η τελευταία τα επίπεδα παραίτησης και τα επίπεδα συγκρούσεων μέσα στον οργανισμό μειώνονται (Morgan & Hunt, 1994). Από την άλλη πλευρά, και η ύπαρξη συνεργασίας δημιουργεί εμπιστοσύνη. Υπάρχει δηλαδή μια σχέση αμφίδρομης αλληλεπίδρασης μεταξύ των δύο (Nahapiet & Ghoshal, 1998). Ωστόσο, αναφέρεται και η άποψη ότι η εμπιστοσύνη δεν είναι απαραίτητο στοιχείο για να υπάρχει συνεργασία αν υπάρχουν εξωτερικοί μηχανισμοί που μπορούν να ελέγχουν την σχέση μεταξύ των μερών που αλληλοεπιδρούν (Mayer et al., 1995).

Ατομικά συμφέροντα

Τα ατομικά συμφέροντα όπως η καριέρα, η φήμη, τα περιουσιακά στοιχεία, συχνά δυσκολεύουν την οικοδόμηση κοινωνικών κεφαλαίων, εμπιστοσύνης αλλά και αποδοχής κινδύνων με αποτέλεσμα να καθίσταται δύσκολος ο διαμοιρασμός γνώσης, πόρων, ευθύνης και εξουσίας. Συνεπώς, η διαδικασία της συνεργασίας αποτελεί μία όχι και τόσο εύκολη υπόθεση απαιτώντας προσπάθεια για να επιτευχθεί (Hara et al., 2003). Συναισθήματα όπως το άγχος, η εργασιακή ανασφάλεια και δυσαρέσκεια μπορούν να δημιουργήσουν αρνητικές ψυχοσωματικές επιπτώσεις στην προσωπική ζωή των ατόμων και κατά συνέπεια να επηρεάσουν εξίσου αρνητικά τις εργασιακές σχέσεις και συμπεριφορές (Halkos & Bousinakis, 2017).

2.1.2 Κίνητρα για ενίσχυση της συνεργασίας

Σύμφωνα με τον Dobre (2013) ως κίνητρο ορίζεται «μια εσωτερική ώθηση για την ικανοποίηση μιας ανικανοποίητης ανάγκης και για την επίτευξη ενός συγκεκριμένου στόχου. Είναι επίσης μια διαδικασία που ξεκινά μέσα από μια φυσιολογική ή ψυχολογική ανάγκη που διεγείρει μια απόδοση που ορίζεται από έναν στόχο».

Η ενίσχυση της συνεργασίας βασίζεται στην ελευθερία των εργαζομένων να αλληλοεπιδρούν και να επικοινωνούν τόσο μεταξύ τους, όσο και με ανώτερα στελέχη. Η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων είναι σημαντικό να προωθεί την βελτίωση δεξιοτήτων, γνώσεων και συνεργασίας, οικοδόμησης επικοινωνιακών εργασιακών σχέσεων και συστημάτων κατάρτισης (Ehnert, 2009). Επιπλέον, η ενίσχυση της πεποίθησης ότι οι εργαζόμενοι μέσα σε μια ομάδα μπορούν να συμμετέχουν στην λήψη αποφάσεων, ενισχύει έντονα τα επίπεδα παραγωγικότητας, ποιότητας και ικανοποίησης τους (Jiang, 2010).

Οι πολιτικές και πρακτικές διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, που απευθύνονται στην παροχή δίκαιων συστημάτων αμοιβών επιδρούν τόσο στην ατομική, όσο και στην ομαδική συμπεριφορά βελτιώνοντας έτσι και την απόδοση του οργανισμού. (Jiang, 2010). Ακόμα, το σύνολο της εκπαίδευσης που λαμβάνουν έχει σπουδαίο ρόλο, καθώς μέσω αυτής γίνονται ξεκάθαροι οι στόχοι των εργαζομένων και φυσικά οι στόχοι του ίδιου του οργανισμού. Η ενίσχυση των δυνατοτήτων των συνεργαζόμενων μελών μπορούν να προωθήσουν μία κοινή πεποίθηση ότι όλοι μαζί μπορούν να βελτιώσουν την οργανωτική απόδοση (Jiang, 2010). Τέλος, η δυνατότητα εθελοντικής συμμετοχής σε μία συνεργατική ομάδα, όπου ο ίδιος ο εργαζόμενος επιλέγει να εμπλακεί με αυτή γιατί νιώθει ότι ταιριάζει περισσότερο είτε από θέμα προσωπικότητας, είτε από θέμα τεχνογνωσίας, έχει την τάση να προάγει τον διαμοιρασμό γνώσεων, δεξιοτήτων και εμπειριών (Jiang, 2010). Οι West et al., (2016) προτείνουν την εφαρμογή οργανωτικών παιχνιδιών κατά την εργασία ως μέσω ενθάρρυνσης της συνεργασίας, υψηλότερης δέσμευσης, συμμετοχής, αύξησης εγγενών κινήτρων και δημιουργίας ενός κλίματος αποδοχής νέων ιδεών και προοπτικών. Οι ίδιοι υποστηρίζουν ότι η επισύναψη μίας ανόητης εικόνας σε ένα ενδο-εταιρικό email μπορεί να προσδώσει μια αναπάντεχη τροπή στο μήνυμα τόσο για τον αποστολέα, όσο και για τον λήπτη.

2.1.3 Αποτελέσματα των εννοιών της συνεργασίας

Έχει αναφερθεί και σε προηγούμενες ενότητες πως η ύπαρξη ενός κατάλληλα εφοδιασμένου και εκπαιδευμένου ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί σημαντικό στοιχείο για την λειτουργία ενός οργανισμού προσδίδοντας ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε ένα άκρως ανταγωνιστικό περιβάλλον

2.1.3.1 Αποτελέσματα των εννοιών της συνεργασίας στους εργαζόμενους

Η συνύπαρξη ατόμων ή ομάδων σε έναν εργασιακό χώρο επιτρέπει τον διαμοιρασμό κοινών εμπειριών, ανησυχιών, λεξιλογίου, κουλτούρας, ακόμα και πιέσεων μέσα σε αυτόν αποτελώντας εν ολίγοις μία κοινή βάση για την δημιουργία σχέσεων μεταξύ τους (Chadsey & Beyer, 2001). Επιπλέον, έχει υποστηριχθεί ότι τα υψηλά επίπεδα συνεργασίας μεταξύ των τμημάτων επιφέρουν σημαντική βελτίωση της απόδοσης, μεγαλύτερη ικανοποίηση, παραγωγικότητα, ανεπτυγμένο ηθικό κι εμπιστοσύνη (Khan, 1996). Υποστηρίζεται ότι, η δημιουργία ενός υποστηρικτικού, συνεργατικού και θετικού εργασιακού περιβάλλοντος κάνει τους εργαζόμενους να αισθάνονται

μεγαλύτερη αυτοπεποίθηση. Κάτι τέτοιο, έχει ως αποτέλεσμα να είναι περισσότερο προσαρμοστικοί στις εκάστοτε συνθήκες που επικρατούν, προορατικοί και να εργάζονται με περισσότερα κίνητρα (Diamantidis & Chatzoglou, 2019).

Στις υπηρεσίες υγείας, η συνεργασία που υπάρχει μεταξύ των εργαζομένων, είτε πρόκειται για αλληλεξαρτώμενη, είτε για ατομική, έχει την τάση να βελτιώνει τα επίπεδα της εργασιακής ικανοποίησης, να προωθεί τη γνώση και να προάγει την οργανωτική συλλογικότητα. Για τον παραπάνω λόγο, είναι πολύ σημαντικό να προωθείται από τα ανώτερα στελέχη (Teng et al., 2012). Έρευνα που διεξήχθη σε σχολείο στην Βόρεια Πορτογαλία έρχεται να συμφωνήσει με την προηγούμενη άποψη, υποστηρίζοντας πως τα οφέλη της αλληλεξαρτώμενης συνεργασίας μεταξύ των εκπαιδευτικών, επιδρούν θετικά στην εργασιακή ικανοποίηση και την προσωπική αναγνώριση. Παράλληλα επηρεάζει θετικά στην υποστήριξη και ανταλλαγή ιδεών και εμπειριών συμβάλλοντας στην συνεχή επαγγελματική τους ανάπτυξη (Forte & Flores, 2014).

2.1.3.2 Αποτελέσματα των εννοιών της συνεργασίας στον οργανισμό

Η συνεργασία έχει την τάση να προωθεί θετικές σχέσεις (Kay & Skarlicki, 2020), ενώ η ικανότητα διαμοιρασμού της γνώσης και συνδυασμού των ικανοτήτων μεταξύ των ατόμων ενισχύουν την αλληλεπίδραση και παράλληλα μπορούν να δημιουργήσουν νέες δεξιότητες αποτελώντας πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Correa et al., 2013). Οι οργανισμοί αναζητούν και επωφελούνται όταν υπάρχει επικοινωνιακή συνεργασία μεταξύ των εργαζόμενων, ενθαρρύνοντας ο ένας τον άλλον και μεταδίδοντας γνώσεις και πληροφορίες ανιδιοτελώς (Cartwright & Holmes, 2006). Υποστηρίζεται ότι η συνεργασία προλαμβάνει τις συγκρούσεις στο χώρο εργασίας, ενώ οι οργανισμοί που προωθούν την συνεργασία παρουσιάζονται περισσότερο δυναμικοί (Soieb et al., 2015), με υψηλά επίπεδα δέσμευσης των εργαζομένων, μειωμένα επίπεδα εξάντλησης (Liu et al., 2022) και υψηλή οργανωτική παραγωγικότητα ικανοποιώντας τις ανάγκες των εργαζομένων και των πελατών τους (Soieb et al., 2015).

Συνεπώς, μπορεί να ειπωθεί ότι ο κατάλληλος σχεδιασμός ενός συστήματος διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων μπορεί να δημιουργήσει και να ωθήσει σε στάσεις που είναι απαραίτητες για την βελτίωση της αποδοτικότητας ενός οργανισμού (Huselid & Becker, 1997). Επιπλέον, είναι θεμελιώδες, οι οργανισμοί να λειτουργούν με απόλυτο σεβασμό προς τους εργαζόμενους τους (Bozovic et al., 2019), ενισχύοντας όχι μόνο τα

κίνητρα τους, αλλά επίσης την εργασιακή τους ικανοποίηση και την ψυχολογική τους κατάσταση (Dugguh & Dennis, 2014).

2.2 Η έννοια της αλληλεξαρτώμενης συνεργασίας μεταξύ των εργαζομένων (*collaboration*)

Η αλληλεξαρτώμενη συνεργασία θα μπορούσε να οριστεί ως μια εξελισσόμενη διαδικασία, που μπορεί να περιλαμβάνει αλληλεπίδραση μεταξύ δύο ή περισσότερων ατόμων, ομάδων, οργανισμών, κοινωνιών σε πολλαπλά επίπεδα, με σκοπό την επίτευξη τουλάχιστον ενός αμοιβαίου ωφέλιμου αποτελέσματος (Bedwell et al., 2012; Choi & Cho, 2019). Πιο συγκεκριμένα, η λέξη *collaboration* προέρχεται από το λατινικό *cum laborare*, που σημαίνει, δουλεύω από κοινού μαζί με άλλους (Castaner & Oliveira, 2020). Η αλληλεξαρτώμενη συνεργασία λοιπόν, αναφέρεται στον βαθμό που οι εργαζόμενοι αλληλοεπιδρούν μεταξύ τους, με σκοπό να μάθουν, να μεταφέρουν γνώσεις και να λάβουν αποφάσεις. Ωστόσο, η υπερβολική συναίνεση μπορεί να οδηγήσει όχι μόνο στην δυσκολία λήψης αποφάσεων αλλά και στην διάχυση της εστίασης. Αυτό με την σειρά του έχει ως αποτέλεσμα την ύπαρξη λανθασμένης πεποίθησης ελευθερίας όσον αφορά την συμμετοχή των μελών σε όλα τα στάδια της λήψης αποφάσεων. (Correa et al., 2013).

Σημαντικό ρόλο για την δημιουργία μιας αποτελεσματικής αλληλεξαρτώμενης συνεργασίας έχει το τμήμα ανθρωπίνων πόρων το οποίο επιλέγει, εκπαιδεύει, αναπτύσσει και αξιολογεί τα μέλη (Bedwell et al., 2012) που έχουν οριστεί να συνεργαστούν για την επίτευξη ενός επιθυμητού αποτελέσματος που δεν μπορεί να ολοκληρωθεί από ατομική εργασία. (Ahmadi et al., 2013). Σε επίπεδο βέβαια συνεργασίας μεταξύ διαφορετικών τμημάτων μέσα σε έναν οργανισμό, είναι σημαντικό να δίνεται έμφαση στη στρατηγική ευθυγράμμιση μεταξύ αυτών προωθώντας κοινά οράματα, συλλογικούς στόχους και κοινές ανταμοιβές. Ωστόσο, είναι δύσκολη η διατήρηση της συνεργασίας εάν δεν διαπιστώνονται κοινές προσπάθειες από όλους (Kahn, 1996).

Προϋπόθεση, από την παραγωγή ενός προϊόντος έως την επίτευξη ενός μεγαλύτερου στόχου, είναι όλα τα συνεργαζόμενα μέλη να διαπνέονται από κοινούς στόχους και κοινό όραμα. Η αμοιβαία εμπιστοσύνη, ο σεβασμός, η ευελιξία, η σωστή διαμόρφωση των ατόμων, η συχνή επικοινωνία (Ahmadi et al. 2013), η κοινή διαδικασία λήψης αποφάσεων (Bedwell et al., 2012), η αυτονομία, η ελευθερία έκφρασης, η ισότητα και

η αλληλεξάρτηση που υπάρχει μεταξύ των συνεργαζόμενων μερών προάγουν την μεγιστοποίηση της παραγωγικότητας και της αποτελεσματικότητας των εργαζομένων (Henneman et al., 1995). Επιπλέον, η αλληλεξαρτώμενη συνεργασία έχει την τάση να δημιουργεί την πεποίθηση ότι οι στόχοι είναι εύκολα επιτεύξιμοι προκαλώντας ενδυναμωτικά συναισθήματα λόγω της πρόσβασης σε εμπειρογνομosύνη και υψηλής ποιότητας ικανότητες που υπάρχουν μεταξύ των συνεργατών (Campbell, 2016).

Σύμφωνα με Bartlett, (2012), η αλληλεξαρτώμενη συνεργασία αποτελείται από πέντε κρίσιμα στάδια τα οποία αναφέρονται στην αξιολόγηση (στάδιο όπου εντοπίζονται όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη που επιθυμούν να συνεργαστούν), την οργάνωση (ο μεσολαβητής πλέον καθορίζει τους κανόνες για την λήψη των αποφάσεων κατά την συνεργασία), την εκπαίδευση (δημιουργείται κοινή κατανόηση σε επιστημονικά και τεχνικά θέματα), την διαπραγμάτευση (τα συνεργαζόμενα μέρη εντοπίζουν τα βασικά τους ζητήματα και εργάζονται πάνω σε αυτά) και την εφαρμογή (παρακολούθηση της εξέλιξης του έργου και τροποποίηση του όπου είναι αναγκαίο).

Όπως αναφέρει:

«Η αξιολόγηση των θεμάτων, η οργάνωση της ομάδας που συνεργάζεται και η εκπαίδευση των ενδιαφερομένων σχετικά με τα συμφέροντα και τα τεχνικά θέματα του καθενός θέτουν τα θεμέλια για την διαπραγμάτευση. Κατά τη διάρκεια της διαπραγμάτευσης, τα μέλη επεξεργάζονται όλα τα θέματα χτίζοντας συμφωνίες σταδιακά. Έπειτα, οι ενδιαφερόμενοι παρακολουθούν το έργο και προσαρμόζονται κατά την υλοποίηση.» (σελ, 84).

2.3 Η έννοια της ατομικής συνεργασίας μεταξύ των εργαζομένων (cooperation)

Η ατομική συνεργασία αναφέρεται όταν περισσότεροι του ενός εργαζομένου εργάζονται σε μία μεμονωμένη εργασία (Roschelle & Teasley, 1995), χωρίς κοινή καθορισμένη αποστολή, δομή και προγραμματισμό. Η επίτευξη του στόχου ενός εργαζόμενου, προωθεί την εκτέλεση του επόμενου στόχου. Επομένως, θα λέγαμε ότι αφορά μια διαδοχική διαδικασία, όπου η εργασία του ενός εργαζόμενου επηρεάζει τις υπόλοιπες εργασίες που πρέπει να ολοκληρωθούν προκειμένου να αναδειχθεί η αξία του οργανισμού (Schottle et al., 2014). Βέβαια υπάρχουν στοιχεία που υποστηρίζουν ότι η ατομική συνεργασία δεν απευθύνεται μόνο στους ατομικούς στόχους, αλλά υπάρχει μία γενικότερη ανησυχία μεταξύ των ατόμων για την επιτυχή ολοκλήρωση του

συνολικότερου στόχου (Bedwell et al., 2012). Οι Thomson και Perry, (2006) ισχυρίζονται ότι μέσω της αμοιβαιότητας και της ανταλλαγής πόρων, η ατομική συνεργασία μπορεί να οδηγήσει στην αλληλεξαρτώμενη συνεργασία.

Για να λειτουργήσει αρμονικά η συνεργατική εργασία, κάθε εργαζόμενος αναλαμβάνει να εκτελέσει μία δραστηριότητα με στόχο την επίλυση ενός συνολικού προβλήματος (Roschelle & Teasley, 1995). Ο καταμερισμός της εργασίας λοιπόν, η εξειδίκευση και η ατομική ευθύνη αποτελούν σημαντικά χαρακτηριστικά της ατομικής συνεργασίας μεταξύ των εργαζομένων (Paulus, 2005). Υποστηρίζεται επίσης, ότι έχει την τάση να παρακινεί για ενίσχυση της παραγωγικότητας, αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας αυξάνοντας ωστόσο τον ανταγωνισμό μεταξύ των συνεργαζόμενων μερών (Rahman et al., 2022).

2.4 Διαφορά μεταξύ των εννοιών της αλληλεξαρτώμενης και ατομικής συνεργασίας

Η ατομική συνεργασία συγκριτικά με την αλληλεξαρτώμενη έχει περισσότερο δομημένο χαρακτήρα, όπου πρώτα καθορίζονται οι ρόλοι και μετά ενεργούν τα μέλη βάση αυτών (Schottle et al., 2014). Είναι μία σχέση μεταξύ αυτονομίας και αλληλεξαρτώμενης συνεργασίας, με την δεύτερη να υποδεικνύει μεγαλύτερα επίπεδα συλλογικότητας, όπου οι συμμετέχοντες αλληλοεπιδρούν έχοντας ως κοινή αρχή την επικοινωνία, την δέσμευση, την ανταλλαγή γνώσεων και φυσικά έχοντας υψηλότερη διαφάνεια. Όπως αναφέρουν και οι Thomson και Perry, (2006, σελ. 23) «η αλληλεξαρτώμενη συνεργασία είναι μια διαδικασία η οποία περιλαμβάνει κοινούς κανόνες και αμοιβαία επωφελείς αλληλεπιδράσεις..., υποδηλώνοντας με αυτό τον τρόπο ένα υψηλότερο επίπεδο συλλογικής δράσης συγκριτικά με την ατομική συνεργασία». Ωστόσο, και οι δύο έννοιες προωθούν την νοοτροπία της συνεργασίας, όπου οι εργαζόμενοι ανεξαρτήτως ατομικής ή αλληλεξαρτημένης συνεργασίας δεν μπορούν να ολοκληρώσουν αποτελεσματικά τους στόχους ενός έργου αποκλειστικά μόνοι τους (Schottle et al., 2014).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

3 ΔΙΑΤΥΠΩΣΗ ΥΠΟΘΕΣΕΩΝ

Σε αυτό το κεφάλαιο θα γίνει η ανάλυση των υποθέσεων για τις οποίες θα πραγματοποιηθεί έλεγχος στο αμέσως επόμενο κεφάλαιο. Το σύνολο των υποθέσεων θα βασιστεί εξ' ολοκλήρου πάνω στην Θεωρία της Κοινωνικής Ανταλλαγής (SET) η οποία ανά τα χρόνια έχει προξενήσει το ενδιαφέρον πολλών επιστημονικών κλάδων, μεταξύ άλλων, αυτός της διοίκησης, της κοινωνικής ψυχολογίας και της ανθρωπολογίας (Cropanzano et al., 2017). Για την παρούσα θεωρία έγραψαν οι Homans (1961), Blau (1964) και Emerson (1962, 1972) Ο Homans, υποστήριξε ότι η κοινωνική ανταλλαγή αναφέρεται στη σχέση μεταξύ τουλάχιστον δύο μερών, όπου υπάρχει αμοιβαία αλληλεπίδραση μέσω της ανταλλαγής. Αναφέρθηκε στο πως ένα άτομο επηρεάζει την συμπεριφορά ενός άλλου ατόμου και πως το τελευταίο άτομο επηρεάζει την συμπεριφορά του πρώτου προς τα πίσω (Cook & Rice, 2003). Ο Blau, αναφέρει πως οι συμπεριφορές αυτές είναι αμίδρομες και έντονα αλληλεξαρτώμενες. Ο Emerson, καλύπτοντας το θέμα από ψυχολογική σκοπιά υποστήριξε ότι η εξουσία, η συμμόρφωση, η θέση, η ηγεσία και η δικαιοσύνη μέσα στην κοινωνική συμπεριφορά επιδρούν σημαντικά στην συγκεκριμένη θεωρία (Almaaitah et al., 2017).

Η γνώση αποτελεί ένα πολύ σημαντικό στοιχείο μέσα σε έναν οργανισμό το οποίο μπορεί να αναγνωριστεί και ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Wang et al., 2015). Έρευνα των Staples και Webster, (2008) υποστηρίζει ότι η εμπιστοσύνη θεωρείται βασικό θεμέλιο της αποτελεσματικής κοινωνικής ανταλλαγής γεγονός που μπορεί να επηρεάσει τον διαμοιρασμό γνώσης μέσα σε έναν οργανισμό. Ενώ παράλληλα, υπάρχει θετική επίδραση μεταξύ της ανταλλαγής γνώσεων και της αποτελεσματικής λειτουργίας των ομάδων. Οι εργαζόμενοι που λειτουργούν συνεργατικά και είναι περισσότερο επικοινωνιακοί είναι πιο πρόθυμοι να μοιραστούν τις γνώσεις τους με συναδέλφους τους (Matoskova et al., 2020).

Η εφαρμογή κατάλληλων πρακτικών διοίκησης ανθρωπίνων πόρων στοχεύουν στην δημιουργία καλών σχέσεων μεταξύ των εργαζομένων, την ενίσχυση ενός υψηλού ηθικού και την διατήρηση καλών συνθηκών εργασίας μέσα στον οργανισμό (Bajaj et al., 2013). Έρευνα αποκαλύπτει πως για τις κινεζικές εταιρείες σπουδαίο ρόλο παίζουν η συμμετοχή και η συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων προσδίδοντας στις πρακτικές ΔΑΠ την ευθύνη για την δημιουργία ενός τέτοιου κλίματος (Ngo et al., 2008). Οι West

et al., (2005 όπ. αναφ. στον Armstrong, 2006) υποστηρίζουν πως, συγκεκριμένα πρακτικές που εστιάζουν στην αλληλεξαρτώμενη και ατομική συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων, προάγουν ένα σύστημα που λειτουργεί και αποδίδει καλύτερα. Λαμβάνοντας λοιπόν οι εργαζόμενοι τα επιθυμητά γι' αυτούς οφέλη και δρώντας σε ένα ευνοϊκό εργασιακό περιβάλλον καλλιεργείται η αίσθηση της ανταπόδοσης. Αυτό πρακτικά σημαίνει την δημιουργία θετικής στάσης των εργαζομένων απέναντι στην εργασία (Ko & Hur, 2014).

Σύμφωνα με την θεωρία της κοινωνικής ανταλλαγής έχει βρεθεί ότι ενέργειες που εμπίπτουν σε πρακτικές διοίκησης ανθρωπίνων πόρων επηρεάζουν την συνεργασία (Lee & Raschke, 2016) και έτσι κάνουμε τις εξής υποθέσεις:

Υπόθεση 1: Οι πρακτικές της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων επηρεάζουν θετικά την αλληλεξαρτώμενη συνεργασία των εργαζομένων.

Υπόθεση 2: Οι πρακτικές της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων επηρεάζουν θετικά την ατομική συνεργασία των εργαζομένων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

4 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

4.1 Δείγμα έρευνας και διαδικασία

Η παρούσα έρευνα έλαβε χώρα την περίοδο από 5 Οκτωβρίου έως 19 Νοεμβρίου του 2022. Τα εργαλεία μέτρησης που χρησιμοποιήθηκαν για την συλλογή πρωτογενών δεδομένων, διανεμήθηκαν διαδικτυακά μέσω των κοινωνικών δικτύων. Ζητήθηκε από τους συμμετέχοντες να συμπληρώσουν το ερωτηματολόγιο που στάλθηκε ηλεκτρονικά μέσω της ηλεκτρονικής φόρμας Google Forms ενημερώνοντας τους για την εμπιστευτικότητα και το σκοπό του. Συνολικά, λήφθηκαν 301 πλήρως απαντημένες αποκρίσεις, ικανές για μελέτη.

Η ανάλυση των αποτελεσμάτων απέδειξε πως το δείγμα της έρευνας σκιαγραφήθηκε ως εξής. Παρατηρήθηκε πως το μεγαλύτερο ποσοστό των απαντήσεων λήφθηκε από γυναίκες, καλύπτοντας το 65,1% με 196 άτομα, ενώ το ποσοστό των ανδρών έφτασε το 34,9% με 105 άτομα από τα συνολικά 301. Αναφορικά με την ηλικία των ερωτώμενων, το μεγαλύτερο ποσοστό ήταν μεταξύ 26 και 28, κατέχοντας το 18,2%. Το γεγονός αυτό μπορεί να οφείλεται στο ότι τα δεδομένα συλλέχθηκαν κυρίως από συμμετέχοντες ενεργούς στα κοινωνικά δίκτυα. Επιπλέον, διαπιστώθηκε πως το 55,1%, δηλαδή 166 άτομα, δήλωσαν ότι είναι ανύπαντρα, γεγονός που συνάδει με το νεαρό της ηλικίας των περισσότερων ατόμων που συμμετείχαν στην έρευνα. Στο θέμα της εκπαίδευσης, φάνηκε πως το δείγμα μας διαθέτει καλό επίπεδο μόρφωσης, με το 40,5% να έχει ολοκληρώσει την τριτοβάθμια εκπαίδευση και ένα 30,2% να κατέχει τίτλο μεταπτυχιακών σπουδών. Όσον αφορά την εργασιακή εμπειρία φάνηκε πως είναι σημαντική φτάνοντας το 47,8% των ερωτηθέντων να κατέχει πάνω από 10ετή εμπειρία στο εργασιακό κλάδο. Ενώ, το 29,6% διαθέτει 10ετή εργασιακή εμπειρία στον οργανισμό που βρίσκεται την συγκεκριμένη χρονική στιγμή. Οι τίτλοι εργασίας ήταν ποικίλοι, με τα πιο υψηλά ποσοστά να κατέχουν θέσεις γραμματειακής υποστήριξης, οικονομικών τμημάτων, πωλητές, υπεύθυνοι τμημάτων και τμημάτων ηλεκτρολόγων και μηχανικών. Το 29,2% δήλωσε πως εργάζεται για την συγκεκριμένη θέση 1-3 έτη, ενώ αμέσως μετά το 26,2% εργάζεται στην ίδια θέση για λιγότερο από 1 έτος. Ωστόσο, παρατηρείται πως το μεγαλύτερο ποσοστό των εργαζομένων κατέχει μόνιμη σύμβαση εργασίας (75,1%) και πλήρη απασχόληση (82,1%).

4.2 Ερευνητικά εργαλεία

Η δομή του ερωτηματολογίου χωρίστηκε σε 3 μέρη και συνολικά 32 ερωτήσεις οι οποίες παρατίθενται σε παράρτημα στο τέλος της έρευνας.

Το πρώτο μέρος αφορούσε ερωτήσεις δημογραφικού περιεχομένου με στόχο να σκιαγραφηθεί το δείγμα που επέλεξε να συμμετέχει στην έρευνα.

Το δεύτερο μέρος αποτελούνταν από ερωτήσεις σχετικές με τις πρακτικές ΔΑΠ και χρησιμοποιήθηκαν συνολικά 13 ερωτήσεις. Κάθε δήλωση μετρήθηκε σε κλίμακα Likert επτά διαβαθμίσεων ούτως ώστε να υπάρχει και η δυνατότητα ουδέτερης επιλογής σε περίπτωση που κάποιος ερωτώμενος δεν επιθυμούσε να λάβει θέση. Οι τιμές κυμάνθηκαν από 1 «Διαφωνώ απόλυτα» έως 7 «Συμφωνώ απόλυτα». Το εργαλείο μέτρησης καθώς και η κλίμακα απαντήσεων για κάθε για κάθε στοιχείο της έρευνας αναπτύχθηκε από τους Alfes et al., (2012). Στην προκειμένη, το εργαλείο μέτρησης κρίθηκε αξιόπιστο καθώς ο δείκτης αξιοπιστίας Cronbach's Alpha για τις ερωτήσεις που εκφράζουν τις πρακτικές και πολιτικές διοίκησης ανθρωπίνων πόρων (ΔΑΠ), σχημάτισε συντελεστή αξιοπιστίας 0,888.

Το τρίτο μέρος αφορούσε τις έννοιες, αλληλεξαρτώμενη και ατομική συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων και χωρίστηκε σε δύο επιμέρους υποενότητες. Η 1^η υποενότητα απευθυνόταν στην αλληλεξαρτώμενη συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων και βασίστηκε σε 7 ερωτήσεις αναπτυγμένες από τον/την Campbell, (2016). Και σε αυτή την περίπτωση, ο συντελεστής αξιοπιστίας για την μεταβλητή της αλληλεξαρτώμενης συνεργασίας ήταν στο 0,919 κρίνοντας την αξιόπιστη. Τέλος, η 2^η υποενότητα απευθυνόταν στην ατομική συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων και βασίστηκε σε 2 ερωτήσεις οι οποίες αναπτύχθηκαν από τους Fu et al., (2018). Το εργαλείο κρίθηκε αξιόπιστο καθώς ο δείκτης αξιοπιστίας είχε τιμή 0,827. Και για τα δύο εργαλεία μέτρησης χρησιμοποιήθηκε κλίμακα με σημείο ουδετερότητας και με εύρος τιμών που κυμάνθηκε από 1 «Διαφωνώ απόλυτα» έως 5 «Συμφωνώ απόλυτα».

4.3 Αποτελέσματα

Για την στατιστική περιγραφή του δείγματος και συνεπώς της ανάλυσης των αποτελεσμάτων, χρησιμοποιήθηκε το στατιστικό πρόγραμμα του IBM SPSS Statistics 26.

4.3.1 Στατιστική ανάλυση

Μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις

Ακολούθησε η ανάλυση των δεδομένων με σκοπό να βρεθούν οι μέσοι όροι και οι τυπικές αποκλίσεις των εννοιών και των δημογραφικών στοιχείων. (Πίνακας 1, 2) Όπως διαπιστώνεται, ο μέσος όρος του ΔΑΠ είναι 4,036 όπου στην κλίμακα Likert ο αριθμός 4 αντιστοιχεί στην επιλογή «Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ». Αυτό πρακτικά σημαίνει ότι οι εργαζόμενοι προτίμησαν ουδέτερη αξιολόγηση όσον αφορά τις ερωτήσεις που συσχετίστηκαν με τις πολιτικές και πρακτικές διοίκησης που ακολουθούνται στον οργανισμό που εργάζονται. Στην περίπτωση της ατομικής συνεργασίας, ο μέσος όρος είναι 3,82. Ακολουθώντας την προαναφερθείσα λογική, φαίνεται οι εργαζόμενοι να αισθάνονται ότι υπάρχει ατομική συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων μέσα στον οργανισμό που βρίσκονται. Τέλος, με μέσο όρο 3,552 για την μεταβλητή αλληλεξαρτώμενη συνεργασία και σύμφωνα με τα προηγούμενα συμπεραίνετε ότι, οι εργαζόμενοι συμφωνούν με το γεγονός ότι υπάρχει αλληλεξαρτώμενη συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων, καθώς επίσης και ότι αυτή η ενέργεια προωθείται από τους προϊσταμένους τους.

Όπως διαπιστώνεται, και στις τρεις περιπτώσεις οι τυπικές αποκλίσεις βρίσκονται κοντά στον μέσο όρο αυτών. Αυτό δείχνει πως δεν υπάρχει υψηλή διασπορά τιμών και άρα μπορεί να αποτελέσει δείκτη εμπιστοσύνης στα δεδομένα που προέκυψαν.

Πίνακας 1 Μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις εννοιών

Στατιστικά στοιχεία				
		ΔΑΠ	Ατομική συνεργασία	Αλληλεξαρτώ μενη συνεργασία
N	Valid	301	301	301
	Missing	0	0	0
Mean		4,0360	3,8206	3,5520
Std. Deviation		1,21988	,99216	,97901

Πίνακας 2 Μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις δημογραφικών στοιχείων

Στατιστικά στοιχεία											
		Φύλο	Ηλικία	Ποια είναι η οικογενειακή σας κατάσταση ;	Ποιο είναι το ανώτερο εκπαιδευτικό επίπεδο που κατέχετε αυτή τη στιγμή;	Πόση είναι γενικά η εργασιακή σας εμπειρία;	Πόσο καιρό εργάζεστε στον οργανισμό;	Ποια είναι η θέση σας στον οργανισμό; (Τμήμα)	Πόσο καιρό εργάζεστε στην παρούσα θέση εργασίας;	Η σύμβαση εργασίας σας έχει δηλωθεί ως:	Η σύμβαση εργασίας σας έχει δηλωθεί ως:
N	Valid	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		,35	36,08	,52	2,23	2,67	1,95	7,88	1,69	,75	,82
Std. Deviation		,477	11,149	,651	,968	1,468	1,558	7,959	1,473	,433	,384

Συσχετίσεις

Πραγματοποιήθηκε ανάλυση του συντελεστή συσχέτισης Pearson από την οποία εξετάστηκε ποιος είναι ο τρόπος με τον οποίο η μία μεταβλητή επηρεάζει την άλλη. Συγκεκριμένα, αποτυπώνονται οι συσχετίσεις που αφορούν τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος και οι συσχετίσεις της ΔΑΠ με την ατομική συνεργασία και την αλληλεξαρτώμενη συνεργασία αντίστοιχα.

Πιο συγκεκριμένα στον Πίνακα 3 που ακολουθεί, παρατηρείται πως η μεταβλητή ΔΑΠ επηρεάζει στατιστικά μέτρια την μεταβλητή ατομική συνεργασία με συντελεστή 0,546 καθώς επίσης είναι στατιστικά σημαντική σε διάστημα 99%. Επιπλέον, φαίνεται να υπάρχει ισχυρή θετική συσχέτιση μεταξύ της μεταβλητής ΔΑΠ με την μεταβλητή αλληλεξαρτώμενη συνεργασία καθώς ο συντελεστής συσχέτισης ισούται με 0,731 σε διάστημα 99%. Τέλος, μεταξύ των μεταβλητών ατομικής και αλληλεξαρτώμενης συνεργασίας παρατηρείται επίσης θετικά ισχυρή συσχέτιση με συντελεστή 0,791 σε διάστημα 99%.

Πίνακας 3 Συσχετίσεις μεταβλητών

	Συσχετίσεις												
	Φύλο	Ηλικία	Ποια είναι η οικογενειακή σας κατάσταση;	Ποιο είναι το ανώτερο εκπαιδευτικό επίπεδο που κατέχετε αυτή τη στιγμή;	Πόση είναι γενικά η εργασιακή σας εμπειρία;	Πόσο καιρό εργάζεστε στον οργανισμό;	Ποια είναι η θέση σας στον οργανισμό; (Τμήμα)	Πόσο καιρό εργάζεστε στην παρούσα θέση εργασίας;	Η σύμβαση εργασίας σας έχει δηλωθεί ως:	Η σύμβαση εργασίας σας έχει δηλωθεί ως:	HRM	COOP	COLLAB
Φύλο													
Ηλικία	-0,093												
Ποια είναι η οικογενειακή σας κατάσταση;	-,176**	,669**											
Ποιο είναι το ανώτερο εκπαιδευτικό επίπεδο που κατέχετε αυτή τη στιγμή;	0,064	,156**	0,049										
Πόση είναι γενικά η εργασιακή σας εμπειρία;	-0,026	,808**	,552**	,126*									
Πόσο καιρό εργάζεστε στον οργανισμό;	0,019	,696**	,548**	0,052	,735**								
Ποια είναι η θέση σας στον οργανισμό; (Τμήμα)	-0,032	0,059	0,02	-,142*	0,054	0,058							
Πόσο καιρό εργάζεστε στην παρούσα θέση εργασίας;	0,051	,595**	,402**	0,081	,683**	,859**	-0,027						
Η σύμβαση εργασίας σας έχει δηλωθεί ως:	0,051	,331**	,306**	0,105	,395**	,283**	0,057	,275**					
Η σύμβαση εργασίας σας έχει δηλωθεί ως:	0,088	,375**	,293**	0,102	,374**	,313**	0,026	,283**	,251**				
HRM	,145*	-,116*	-0,057	0,037	-,133*	-0,088	0,022	-0,072	,146*	0,111	(,888)		
COOP	0,034	-,174**	-0,018	0,013	-,145*	-0,099	-0,002	-,148*	0,074	-0,002	,546**	(,827)	
COLLAB	0,055	-,133*	-0,024	0,027	-,125*	-0,095	0,036	-,123*	,115*	0,081	,731**	,791**	(,919)
**Η συσχέτιση είναι σημαντική σε επίπεδο 0.01 (2-tailed).													
* Η συσχέτιση είναι σημαντική σε επίπεδο 0.05 (2-tailed).													
Με παρένθεση αναγράφεται ο συντελεστής Cronbach's alpha για κάθε ομαδοποιημένη έννοια													

Παλινδρόμηση

Στον Πίνακα 4 φαίνεται αν η ανεξάρτητη μεταβλητή μας δηλαδή η ΔΑΠ επηρεάζει την εξαρτημένη μεταβλητή, δηλαδή την ατομική συνεργασία. Ο συντελεστής R square είναι 0,298 το οποίο ισούται με το ποσοστό 30%. Πρακτικά αυτό σημαίνει ότι η ανεξάρτητη μεταβλητή επηρεάζει στατιστικά σημαντικά, με συντελεστή 0,546 την εξαρτημένη μεταβλητή με ποσοστό 30%. Επιπλέον, στον Πίνακα 5 φαίνεται πως η τιμή Sig. η οποία ισούται με 0,000 αποτελεί σημαντικό προβλεπτικό παράγοντα για την μεταβλητή ατομική συνεργασία, ενώ η τιμή της Beta δηλώνει πως υπάρχει θετική σχέση μεταξύ της ΔΑΠ και της ατομική συνεργασία. Συνεπώς, μπορεί να ειπωθεί ότι η Υπόθεση 1 επιβεβαιώνεται.

Πίνακας 4 Σύνοψη μοντέλου

Σύνοψη μοντέλου				
Μοντέλο	R	R Square	Adjusted Square	R Std. Error of the Estimate
1	,546 ^a	,298	,296	,83266

a. Predictors: (Constant), ΔΑΠ

Πίνακας 5 Παλινδρόμηση ΔΑΠ – Ατομική συνεργασία

Συντελεστής					
Μοντέλο		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	Sig.
		B	Std. Error	Beta	
1	(Constant)	2,029	,166		,000
	ΔΑΠ	,444	,039	,546	,000

a. Dependent Variable: Ατομική συνεργασία

Στον Πίνακα 6, ο συντελεστής R square ισούται με 0,534 δηλαδή σημαίνει ότι το 53% της ανεξάρτητης μεταβλητής επηρεάζει στατιστικά σημαντικά την εξαρτημένη μεταβλητή, με συντελεστή 0,731. Επιπλέον, η στατιστική σημαντικότητα στον Πίνακα 7 είναι υψηλή καθώς η τιμή Sig. ισούται με 0,000. Τέλος, σύμφωνα με την τιμή Beta φαίνεται να υπάρχει θετική σχέση ανάμεσα στην ΔΑΠ και την αλληλεξαρτώμενη συνεργασία. Επομένως, η Υπόθεση 2 που αφορά στη θετική επίδραση των πρακτικών

διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού με την αλληλεξαρτώμενη συνεργασία των εργαζομένων, δείχνει να επιβεβαιώνεται.

Πίνακας 6 Σύνοψη μοντέλου

Σύνοψη Μοντέλου				
Μοντέλο	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,731 ^a	,534	,532	,66969

a. Predictors: (Constant), ΔΑΠ

Πίνακας 7 Παλινδρόμηση ΔΑΠ – Αλληλεξαρτώμενη συνεργασία

Συντελεστής						
Μοντέλο		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,186	,134		8,874	,000
	ΔΑΠ	,586	,032	,731	18,497	,000

a. Dependent Variable: Αλληλεξαρτώμενη συνεργασία

Κεφάλαιο 5

5 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

5.1 Συζήτηση

Σκοπός της παρούσας εργασίας ήταν να μελετηθεί η επίδραση που ασκείται από τις πολιτικές και πρακτικές διοίκησης ανθρωπίνων πόρων στην συνεργασία των εργαζομένων, είτε αυτή πρόκειται για αλληλεξαρτώμενη, είτε για ατομική συνεργασία. Η αλληλεξαρτώμενη συνεργασία από την μία πλευρά αναφέρεται στην από κοινού εργασία με σκοπό την επίτευξη ενός κοινού στόχου. Η διαδικασία αυτή μπορεί να αποφέρει όπως διαπιστώθηκε και από τα παραπάνω αυξημένη παραγωγικότητα, αποδοτικότητα και δημιουργικότητα μέσα στον χώρο εργασίας, ενώ συμβάλει στην βελτίωση της επικοινωνίας και της συλλογικής εργασίας μεταξύ των μελών (Bedwell et al., 2012). Η ατομική συνεργασία από την άλλη πλευρά, έχοντας περισσότερο δομημένο χαρακτήρα αναφέρεται στην μεμονωμένη εργασία των εργαζομένων που και σε αυτή την περίπτωση, σκοπό έχει την ολοκλήρωση ενός συνολικότερου στόχου του οργανισμού (Thomson & Perry, 2006).

Δεδομένων των συνθηκών που επικρατούν στη καθημερινότητα, είτε πρόκειται για προσωπικούς, είτε για επαγγελματικούς λόγους, οι άνθρωποι καλούνται πολλές φορές να συνεργαστούν με άλλους ανθρώπους για να διαχειριστούν διάφορες καταστάσεις. Το σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον έχει την τάση να προκαλεί αυξημένες πιέσεις και να δημιουργεί απαιτήσεις στους εργαζομένους του οι οποίοι με την σειρά τους καλούνται να διαχειριστούν αυτές τις καταστάσεις με τον καλύτερο δυνατό τρόπο. Η σημαντικότητα των εργαζομένων έχει πλέον αναγνωριστεί διεθνώς τόσο σε ερευνητικό όσο και σε επαγγελματικό επίπεδο. Η δέσμευση και η συνολικότερη ικανοποίηση τους με τον εκάστοτε οργανισμό είναι δυνατό να αποφέρει αυξημένα επίπεδα παραγωγικότητας και ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος έναντι άλλων οργανισμών (Harter et al., 2002). Πλέον, μπορεί να ειπωθεί πως το ερευνητικό ενδιαφέρον κινείται προς την κατεύθυνση εκείνη που στόχο έχει να αναδείξει μηχανισμούς που θα βοηθήσουν τους εργαζόμενους να εργαστούν περισσότερο αρμονικά, με λιγότερη εργασιακή πίεση, ίσα δικαιώματα και περισσότερη φωνή μέσα σε έναν περιβάλλον που αφιερώνουν πολύτιμο χρόνο και ενέργεια. Η αποτελεσματική διαχείριση των πολιτικών και πρακτικών διοίκησης ανθρωπίνων πόρων μπορεί να συμβάλει στη δημιουργία και διατήρηση ενός παραγωγικού και αφοσιωμένου ανθρώπινου

δυναμικού, ενισχύοντας την συνολική επιτυχία του οργανισμού. Παίζοντας θεμελιώδη ρόλο στην διαμόρφωση κουλτούρας και αξιών μέσα σε έναν οργανισμό, η ΔΑΔ έχει την δυνατότητα να διαμορφώσει τόσο την ανάπτυξη όσο και την εικόνα του οργανισμού συνολικότερα (Huselid, 1995).

Η έρευνα που διεξήχθη απευθύνθηκε σε εργαζόμενους ανεξαρτήτου δημόσιου ή ιδιωτικού τομέα και κλάδου απασχόλησης. Οι υποθέσεις μας βασίστηκαν πάνω στην θεωρία της κοινωνικής ανταλλαγής, μία θεωρία που υποστηρίζει πως τα άτομα επιστρέφουν αυτό ακριβώς που λαμβάνουν (Cropanzano & Mitchell, 2005). Με μεγάλο ενδιαφέρον διαπιστώθηκε ότι οι πρακτικές της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων έχουν άμεσες και θετικές επιπτώσεις στην δυσδιάστατη πτυχή της συνεργασίας η οποία διακρίνεται στην αλληλεξαρτώμενη και την ατομική συνεργασία. Τα αποτελέσματα μας υποστηρίζουν ότι οι πρακτικές αυτές αποτελούν πρόδρομο για την ύπαρξη συνεργασίας μεταξύ των εργαζομένων. Πιο συγκεκριμένα, η πρώτη υπόθεση μας έδειξε πως οι πρακτικές διοίκησης ανθρωπίνων πόρων επηρεάζουν θετικά την αλληλεξαρτώμενη συνεργασία. Συνεπώς, διαπιστώνεται μέσω της θεωρίας της κοινωνικής ανταλλαγής πως οι πρακτικές της ΔΑΠ, έχουν την δυνατότητα να επηρεάσουν τους εργαζόμενους, ως προς την προθυμία τους να συνεισφέρουν και να αλληλεπιδρούν με τους συναδέλφους τους. Η υπόθεση μας λοιπόν, έρχεται να ενισχύσει τους Zhang et al., (2018) οι οποίοι υποστήριξαν πως πρακτικές που σχετίζονται με την εκπαίδευση και ανάπτυξη των εργαζομένων δημιουργούν ένα αίσθημα ασφάλειας και αυτοπεποίθησης για τους εργαζόμενους, κάνοντας τους έτσι πιο πιθανή την ύπαρξη της συνεργασίας μεταξύ τους.

Ομοίως, η επαλήθευση της δεύτερης υπόθεσης σύμφωνα με τον πίνακα συσχετίσεων και τα στοιχεία της παλινδρόμησης έδειξαν πως οι πρακτικές διοίκησης ανθρωπίνων πόρων επηρεάζουν θετικά την ατομική συνεργασία επιβεβαιώνοντας τους Matoskova et al., (2020). Ειδικότερα, πρακτικές διοίκησης όπως η ανταλλαγή γνώσεων βασίζεται στις ανθρώπινες σχέσεις. Όσο καλύτερες οι σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων, τόσο μεγαλύτερη και οι ανταλλαγή γνώσεων μεταξύ αυτών. Επιπλέον, η υπόθεση αυτή έρχεται να ενισχύσει την διαπίστωση των Campion et al., (1993) ότι πρακτικές όπως, η βελτίωση της επικοινωνίας, η συμμετοχή στην λήψη αποφάσεων και ο καταμερισμός του φόρτου εργασίας αποτελούν σημαντικό χαρακτηριστικό για την βελτίωση της συνεργασίας μεταξύ των εργαζομένων. Σύμφωνα με όσα έχουν αναφερθεί, προκύπτει λοιπόν πως τόσο η αλληλεξαρτώμενη όσο και η ατομική συνεργασία προωθούν την

από κοινού εργασία είτε λειτουργώντας μέσα σε ένα αίσθημα κοινής εργασίας, είτε λειτουργώντας ατομικά στοχεύοντας στην βελτίωση της αποτελεσματικότητας. Κλείνοντας, ίσως είναι σημαντικό να αναφερθεί πως τα αποτελέσματα που προέκυψαν όχι μόνο επιβεβαιώνουν παλαιότερους ερευνητές αλλά αναφέρονται και σε εργαζόμενους διαφορετικών επαγγελματικών κλάδων. Γεγονός που μας παρέχει μια ευρύτερη κατανόηση για το πως λειτουργούν οι εργαζόμενοι σε διαφορετικά εργασιακά περιβάλλοντα.

5.2 Προτάσεις για πρακτική εφαρμογή ευρημάτων

Είναι γεγονός ότι οι οργανισμοί καλούνται σε καθημερινή σχεδόν βάση να διαχειριστούν τις προκλήσεις που φέρνει το σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον. Γι' αυτόν τον λόγο, ίσως κρίνεται ωφέλιμο να δοθούν κάποιες προτάσεις οι οποίες θα μπορούσαν να αποτελέσουν κομμάτι της λύσης στο πρόβλημα που αντιμετωπίζεται μεταξύ των μελών ενός οργανισμού.

Αρχικά, είναι πολύ σημαντικό οι οργανισμοί να μπορούν να επικοινωνούν με τους εργαζομένους τους. Η ξεκάθαρη και ειλικρινής επικοινωνία μεταξύ όλων των μελών ενός οργανισμού, υφισταμένων και προϊσταμένων, είναι δυνατό να δημιουργήσει μία αίσθηση κοινότητας, όπου όλα τα μέλη νιώθουν χρήσιμα και απαραίτητα. Η ένδειξη ότι ο οργανισμός για τον οποίο εργάζεσαι σε επιβραβεύει και αναγνωρίζει την προσπάθεια σου, αποτελεί κινητήριο μοχλό. Επιπλέον, η δυνατότητα των εργαζομένων να γνωρίζουν τους στόχους, τις προσδοκίες, τις πολιτικές και τις πρακτικές ενός οργανισμού ενθαρρύνουν την ανοιχτή επικοινωνία και ανταλλαγή απόψεων, πράγμα που δημιουργεί μία ισχυρή κουλτούρα η οποία προωθεί την ομαδικότητα, την αλληλοϋποστήριξη και την εμπιστοσύνη (Blase et al., 2007; Den Hartog et al., 1996; Shore & Shore, 1995). Για παράδειγμα, ο προγραμματισμός ουσιαστικών συναντήσεων με τα μέλη ενός οργανισμού είναι σημαντικός παράγοντας για το χτίσιμο μίας τέτοιας κουλτούρας. Είναι αναγκαίο οι εργαζόμενοι να λαμβάνουν την ανατροφοδότηση και τις λύσεις που χρειάζονται σε θέματα που τους απασχολούν. Επίσης, είναι σημαντικό να μπορούν να εκφέρουν τις απόψεις και τις ενδεχόμενες αντιρρήσεις τους σε γεγονότα που προκύπτουν χωρίς να φοβούνται τις οποιεσδήποτε επιπτώσεις.

Όπως έχει ήδη αναφερθεί και σε προηγούμενη ενότητα, η ύπαρξη εμπιστοσύνης μέσα σε έναν οργανισμό, αποτελεί απαραίτητο θα λέγαμε στοιχείο για την δημιουργία

εποικοδομητικών σχέσεων που βασίζονται σε μία αίσθηση ασφάλειας. Οι κοινές αξίες και οι κοινοί στόχοι έχουν την ικανότητα να ελαχιστοποιούν την αβεβαιότητα μεταξύ των μελών, όπως επίσης και να καθορίζουν ποιοι τύποι συμπεριφορών, καταστάσεων ή ανθρώπων είναι επιθυμητές ή ανεπιθύμητες (Puusa και Tolvanen, 2006). Η ύπαρξη εμπιστοσύνης προωθεί την ομαλή συνεργασία, είτε πρόκειται για αλληλεξαρτώμενη, είτε για ατομική, μεταξύ των εργαζομένων ενώ παράλληλα προτρέπει τα άτομα να αναζητήσουν ή ακόμα και να παρέχουν βοήθεια σε κάποιον άλλον εργαζόμενο (Barczak et. al., 2010). Για να μπορέσει να δημιουργηθεί και να ευσταθήσει ένα κλίμα εμπιστοσύνης μέσα σε έναν οργανισμό, είναι άκρως απαραίτητο να ξεκινήσει όλη αυτή η διαδικασία από τα ανώτερα στελέχη του. Η τήρηση, λόγου χάριν, των υποσχέσεων ή των δεσμεύσεων που δίνονται σε έναν εργαζόμενο είναι μία καλή αρχή. Η αποφυγή άδικων ή αυθαίρετων αποφάσεων είναι επίσης ένα καλό βήμα να δείξει ο οργανισμός πως τηρεί και εκτιμά τους εργαζομένους του και την εργασία τους. Όλες αυτές οι κινήσεις βοηθούνε στο χτίσιμο της εμπιστοσύνης με τον οργανισμό και κατά επέκταση αυτό επηρεάζει και τις διαπροσωπικές σχέσεις των εργαζομένων.

Ένας ακόμα τρόπος για την ενίσχυση της συνεργασίας μεταξύ των εργαζομένων, είναι η διοργάνωση εκπαιδευτικών προγραμμάτων, μέσω των οποίων οι προαναφερθέντες έρχονται σε θέση να λύσουν απορίες και να μάθουν καινούργιες ενδεχομένως πληροφορίες, γεγονός που βοηθάει στο δέσιμο των μεταξύ τους σχέσεων. Ο σχεδιασμός τέτοιων, στοχευμένων προγραμμάτων μπορεί να ενισχύσει την αλληλεξαρτώμενη συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων κι αυτό διότι οι εργαζόμενοι, από ανεξάρτητες οντότητες, λειτουργούν ως ένα σύνολο που μαζί στοχεύουν για την επίτευξη ενός κοινού στόχου. Τέλος, μία ακόμη πρόταση που θα μπορούσε να τεθεί σε εφαρμογή με σκοπό την ενίσχυση της συνεργασίας είναι η ανάθεση ενός βοηθού προϊσταμένου για ένα συγκεκριμένο, μικρό χρονικό διάστημα. Πιο συγκεκριμένα, η επιλογή διαφορετικών κάθε φορά μελών από ένα τμήμα για την κάλυψη της βοηθητικής θέσης του προϊσταμένου, χωρίς να κρίνεται φυσικά ο εργαζόμενος από αυτό, δίνει την δυνατότητα σε όλα τα μέλη να έρχονται σε επαφή μεταξύ τους. Αυτό έχει ως σκοπό την βελτίωση των διαπροσωπικών τους σχέσεων και την ενίσχυση ενός αισθήματος ισότητας και αλληλοϋποστήριξης, προσπαθώντας σε κάθε περίπτωση είτε να λύσουν κάποιο πρόβλημα, είτε να εργαστούν μαζί για την επίτευξη ενός κοινού στόχου.

5.3 Περιορισμοί και προτάσεις για μελλοντική έρευνα

Με την διεξαγωγή της παρούσας έρευνας διαπιστώθηκε πως η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων επηρεάζει τις σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων μέσα σε έναν οργανισμό. Παρατηρήθηκε, πως η σχέση μεταξύ της αλληλεξαρτώμενης και ατομικής συνεργασίας στον επαγγελματικό χώρο και ο ρόλος τους στις ανθρώπινες σχέσεις δεν έχει εξερευνηθεί σε μεγάλο βαθμό. Για την μελέτη μας χρησιμοποιήθηκαν παλαιότερες έρευνες καθώς επίσης, συλλέχθηκαν δεδομένα μέσω ερωτηματολογίων με στόχο την κάλυψη μέρους αυτού του ερευνητικού κενού. Ωστόσο, παρά το μεγάλο εύρος, δεν υπάρχει μεγάλο δείγμα από την έρευνα με αποτέλεσμα να μην μπορούμε να γενικεύσουμε με ασφάλεια.

Επιπλέον, καθίσταται εφικτή η εκ νέου πραγματοποίηση της για μελλοντικές έρευνες, με στοιχεία που δεν ελέγχθηκαν στην παρούσα. Μιας και η Ελλάδα βρίσκεται σε μία διαρκή πολιτικοοικονομική κρίση από το 2009 και ενώ όλα έδειχναν πως θα υπήρχε ανάκαμψη, εμφανίστηκε ο κορονοϊός, ο πόλεμος και η ενεργειακή κρίση, προξενώντας διαρκή ανασφάλεια στους ανθρώπους. Γι' αυτό, χαρακτηριστικά όπως η προσωπικότητα και οι ψυχολογικοί παράγοντες σε συνδυασμό με τις καταστάσεις που επικρατούν στην χώρα θα μπορούσαν να αποτελέσουν κίνητρο για την διεξαγωγή νέων συμπερασμάτων για το πως επηρεάζεται η σχέση και η συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Άρθρα

Adebiyi, K.A., Owaba O.E.C., (2009). Towards setting a sustainable manufacturing safety programme in Nigeria. *Discover Journals, Books & Case Studies*, 18(4), 388-396. <https://doi.org/10.1108/09653560910984447>

Aguinis, H., Kraiger, K. (2009). Benefits of Training and Development for Individuals and Teams, Organizations, and Society. *Annual Review of Psychology*, 60:451–74. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.60.110707.163505>

Ahmadi, S.A.A., Safarzadeh, H., Hozoori, M.J. & Dehnavi, F., (2013). The role of cultural intelligence of managers in promoting employees' collaboration. *Management Science Letters* 3, 1915–1926. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2013.06.037>

Alfayad, Z., Arif, L.S.M., (2017). Employee Voice and Job Satisfaction: An Application of Herzberg's Two-factor Theory. *International Review of Management and Marketing*, 7(1), 150-156. <https://dergipark.org.tr/en/pub/irmm/issue/32094/355418?publisher=http-www-cag-edu-tr-ilhan-ozturk>

Almaaitah, M.F., Harada, Y., Sakdan, M.F. & Almaaitah, A.M., (2017). Integrating Herzberg and Social Exchange Theories to Underpinned Human Resource Practices, Leadership Style and Employee Retention in Health Sector. *World Journal of Business and Management*, 3(1), 16-34. <http://dx.doi.org/10.5296/wjbm.v3i1.10880>

Alshmemri, M., Shahwan-Akl, L. & Maude, P., (2017). Herzberg's Two-Factor Theory. *Life Science Journal*, 14(5), 12-16. <https://doi.org/10.7537/marslsj140517.03>

Anderson, E. W., Fornell, C., & Lehmann, D. R. (1994). Customer satisfaction, market share, and profitability: Findings from Sweden. *Journal of Marketing*, 58(3), 53-66. <https://doi.org/10.1177/002224299405800304>

Arthur, J.B., (1994). Effects of Human Resource Systems on Manufacturing Performance and Turnover. *Academy of Management Journal*, 37(3), 670-687. <https://doi.org/10.5465/256705>

Bajaj, R., Sinha, S. & Tiwari, V., (2013). Crucial Factors of Human Resource Management for Good Employee Relations: A Case Study. *International Journal of Mining, Metallurgy & Mechanical Engineering (IJMMME)*, 1(2), 90-90. https://www.academia.edu/download/52006055/case_study_-1-_BBA-7A.pdf

- Barczak, G., Lassk., F. & Mulki, J., (2010). Antecedents of Team Creativity: An Examination of Team Emotional Intelligence, Team Trust and Collaborative Culture. *Creativity and innovation management*, 19 (4), 332-345. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2010.00574.x>
- Barney, J., (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Bartlett, G., (2012). Chapter 7: Developing Collaboration and Cooperation. *Managing Sierra Nevada forests*, 81-88. <https://www.fs.usda.gov/research/treesearch/41087>
- Bedwell, W.L., Wildman, J.L., DiazGranados D., Salazar, M., Kramer, W.S. & Soulas, E., (2012). Collaboration at work: An integrative multilevel conceptualization. *Human Resource Management Review*, 22, 128-145. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2011.11.007>
- Bhatti, K.K. & Qureshi, T.M., (2007). Impact Of Employee Participation on Job Satisfaction, Employee Commitment And Employee Productivity. *International Review of Business Research Papers*, 3(2), 54-68. <https://www.academia.edu/download/31222208/Bhatti.pdf>
- Boxall, P. (2013). Mutuality in the management of human resources: assessing the quality of alignment in employment relationships, *Human Resource Management Journal*, 23(1), 3-17. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12015>
- Bozovic, J., Bozovic, I. & Ljumovic, I., (2019). Impact of HRM Practices on Job Satisfaction of Employees in Serbian Banking Sector. *Management: Journal of Sustainable Business and Management Solutions in Emerging Economies*, 24(1), 63-76. <https://doi.org/10.7595/management.fon.2018.0035>
- Brown, M., Heywood, J.S. (2005). Performance Appraisal Systems: Determinants and Change. *British Journal of Industrial Relations* 43:4, 659-679. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8543.2005.00478.x>
- Budd, J.W. & Bhawe D., (2009). The Employment Relationship. *Sage Handbook of Human Resource Management*, 51-70. <https://doi.org/10.4337/9781783475469>
- Campbell, J.W., (2016). A Collaboration-Based Model of Work Motivation and Role Ambiguity in Public Organizations. *Public Performance & Management Review*, 39(3), 655-675. <https://doi.org/10.1080/15309576.2015.1137763>
- Campion, M.A., Medsker, G.J., Higgs, A.C., (1993). Relations between work group characteristics and effectiveness: implications for designing effective work group. *Personnel Psychology*, 46(4), 823-847. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1993.tb01571.x>

- Cartwright, S. & Holmes, N., (2006). The meaning of work: The challenge of regaining employee engagement and reducing cynicism. *Human Resource Management Review*, 16(2), 199–208. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2006.03.012>
- Castaner, X. & Oliveira, N., (2020). Collaboration, Coordination, and Cooperation Among Organizations: Establishing the Distinctive Meanings of These Terms Through a Systematic Literature Review. *Journal of Management*, 46(6), 965-1001. <https://doi.org/10.1177/0149206320901565>
- Chadsey, J. & Beyer, S., (2001). Social relationships in the workplace. *Mental retardation and developmental disabilities research reviews*, 7, 128-133. <https://doi.org/10.1002/mrdd.1018>
- Chalofsky, N., (2003). An emerging construct for meaningful work. *Human Resource Development International*, 6(1), 69-83. <https://doi.org/10.1080/1367886022000016785>
- Choi, O.K. & Cho, E., (2019). The mechanism of trust affecting collaboration in virtual teams and the moderating roles of the culture of autonomy and task complexity. *Computers in Human Behavior*, 91, 305-315. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2018.09.032>
- Chorn, N.H., (1991). The "Alignment" Theory: Creating Strategic Fit. *Management Decision*, 29(1), 20-24. <https://doi.org/10.1108/EUM00000000000066>
- Christopher, N. (2019). The effectiveness of HRM policies and practices. *International Journal of social sciences*, 2(1), 24-32. <https://doi.org/10.31295/IJSS.V2N1.51>
- Correa, J.A.A., Tapia, I.M. & Torres, N.E.H., (2013). Proactive Environmental Strategies and Employee Inclusion: The Positive Effects of Information Sharing and Promoting Collaboration and the Influence of Uncertainty. *Organization & Environment*, 26(2), 139-161. <https://doi.org/10.1177/1086026613489034>
- Cristiani, A. & Peiro, J.M., (2019). Calculative and collaborative HRM practices, turnover and performance: Evidence from Uruguay, *International Journal of Manpower*, 40(4), 616-642. <https://doi.org/10.1108/IJM-11-2016-0207>
- Cropanzano, R., Anthony, E.L., Daniels, S.R. & Hall, A.V., (2017). Social Exchange Theory: A Critical Review with Theoretical Remedies. *Academy of Management Annals*, 11(1), 1-38. <https://doi.org/10.5465/annals.2015.0099>
- Davidescu, A.A., Apostu, S.A., Paul, A. & Casuneanu, I., (2020). Work Flexibility, Job Satisfaction, and Job Performance among Romanian Employees— Implications for Sustainable Human Resource Management. *Sustainability*, 12(15). <https://doi.org/10.3390/su12156086>

- Delaney, J.T. & Huselid, M.A. (1996) The Impact of Human Resource Management Practices on Perceptions of Organizational Performance. *Academy of Management Journal*, 39(4), 949-969. <https://doi.org/10.5465/256718>
- Diamantidis, A.D. & Chatzoglou, P., (2019). Factors affecting employee performance: an empirical approach", *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(1), 171-193. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-01-2018-0012>
- Doaei, H.A. & Najminia, R. (2012). HOW FAR DOES HRM DIFFER FROM PM, *European Scientific Journal*, 8(13)
- Dobre, O.I., (2013). Employee motivation and organizational performance. *Review of Applied Socio-Economic Research*, 5(1), 53-60. <https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.473.4070&rep=rep1&type=pdf#page=53>
- Druker, J., White, G., Hegewisch, A. & Mayne, L., (1996). Between hard and soft HRM: human resource management in the construction industry. *Construction Management & Economics*, 14(5), 405-416. <https://doi.org/10.1080/014461996373278>
- Dugguh, S.I. & Dennis, A., (2014). Job satisfaction theories: Traceability to employee performance in organizations. *Journal of Business and Management*, 16(5), 11-18. https://www.academia.edu/download/45611662/job_satisfaction_1.pdf
- Farhan, A., Shahzad, K., Haris, A., Bajwa, S.U. & Rabia, B., (2016). The role of collaborative culture in knowledge sharing and creativity among employees, *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 10(2), 335-358. <http://hdl.handle.net/10419/188256>
- Forte, A.M. & Flores, M.A., (2014). Teacher collaboration and professional development in the workplace: a study of Portuguese teachers. *European Journal of Teacher Education*, 37(1), 91-105. <https://doi.org/10.1080/02619768.2013.763791>
- Ghana. *International Journal of Business and Management*, 7(23), 81-95. <http://dx.doi.org/10.5539/ijbm.v7n23p81>
- Groeschl, S. (2003). Cultural Implications for the Appraisal Process. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 10(1), 67-79. <https://doi.org/10.1108/13527600310797540>
- Gupta, N. & Shaw, J.D. (2014). Employee compensation: The neglected area of HRM research. *Human Resource Management Review*, 24, 1-4. <http://dx.doi.org/10.1016/j.hrmr.2013.08.007>
- Habib, N., Awan, S.H. & Sahibzada, S.A, (2017). Is Herzberg's Two Factor Theory Valid in the Context of Performance Management System? A Study of Private Banks of Pakistan.

Journal of Managerial Sciences, 11(3), 183-198.
[https://www.qurtuba.edu.pk/jms/default_files/JMS/special_edition/2%20AMOS/12%20\(AIC-AMOS%202017\)%20183-198%20Nazia%20Habib%20MH%20Afridi.pdf](https://www.qurtuba.edu.pk/jms/default_files/JMS/special_edition/2%20AMOS/12%20(AIC-AMOS%202017)%20183-198%20Nazia%20Habib%20MH%20Afridi.pdf)

Halkos, G. & Bousinakis, D., (2017). The effect of stress and dissatisfaction on employees during crisis. *Economic Analysis and Policy*, 55, 25-34.
<http://dx.doi.org/10.1016/j.eap.2017.04.002>

Hana, U. & Marketa, S. (2017). Remuneration and employee benefits in organizations in the czech republic. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, 65(1), 357–368. <https://doi.org/10.11118/actaun201765010357>

Hara, N., Solomon, P., Kim, S.L. & Sonnenwald, D.H., (2003). An Emerging View of Scientific Collaboration: Scientists' Perspectives on Collaboration and Factors that Impact Collaboration. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 54(10), 952–965.
<https://doi.org/10.1002/asi.10291>

Harjanti, D. & Todani, F.A., (2019). Job Burnout and Employee Performance in Hospitality Industry: The Role of Social Capital. *Jurnal Teknik Industri*, 21(1), 15-24.
<https://doi.org/10.9744/jti.21.1.15-24>

Hasin, H.H. & Omar, N.H., (2007). An Empirical Study on Job Satisfaction, Job-Related Stress and Intention to Leave Among Audit Staff in Public Accounting Firms in Melaka. *Journal of Financial Reporting & Accounting*, 5(1), 21-39.
<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/19852510780001575/full/html>

Hauff, S., Alewell, D. and Hansen, N.K., (2017). Hrm system strength and hrm target achievement—toward a broader understanding of hrm processes. *Human Resource Management*, 56(5), 715-729. <https://doi.org/10.1002/hrm.21798>

Henneman, E.A., Lee, J.L. & Cohen, J.I., (1995). Collaboration: a concept analysis. *Journal of Advanced Nursing*, 21, 103-109. <https://doi.org/10.1046/j.1365-2648.1995.21010103.x>

Hertel, G., Geister, S., & Konradt, U. (2005). Managing virtual teams: A review of current empirical research. *Human Resource Management Review*, 15(1), 69-95.
<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2005.01.00>

Hitt, M. A., Biermant, L., Shimizu, K., & Kochhar, R. (2001). Direct and moderating effects of human capital on strategy and performance in professional service firms: A resource-based perspective. *Academy of Management Journal*, 44(1), 13-28.
<https://doi.org/10.5465/3069334>

- 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. <https://doi.org/10.5465/256741>
- Huselid, M.A. & Becker, B.E., (1997). The impact high performance work systems, implementation effectiveness, and alignment with strategy on shareholder wealth. *Academy of Management Journal*, 144-148 <https://doi.org/10.5465/ambpp.1997.4981101>
- Jabbour, C.J.C. & Santos, F.C.A., (2008). The central role of human resource management in the search for sustainable organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(12), 2133-2154. <https://doi.org/10.1080/09585190802479389>
- Jiang, X., (2010). How to Motivate People Working in Teams. *International Journal of Business and Management*, 5(10), 223-229.
- Katou, A.A. & Budhwar, P.S., (2010). Causal relationship between HRM policies and organisational performance: Evidence from the Greek manufacturing sector. *European Management Journal*, 28(1), 25-39. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2009.06.001>
- Kadiresan, V., Selamat, M.S., Selladurai S., Ramendran, C., Ramesh Kumar Moona Haji Mohamed (2015). Performance Appraisal and Training and Development of Human Resource Management Practices (HRM) on Organizational Commitment and Turnover Intention. *Asian Social Science*, 11(24), 162-176. <http://dx.doi.org/10.5539/ass.v11n24p162>
- Kay, A.A. & Skarlicki, D.P., (2020). Cultivating a conflict-positive workplace: How mindfulness facilitates constructive conflict management. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 159, 8-20. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2020.02.005>
- Khan, K.B., (1996). Interdepartmental integration: A definition with implications for product development performance. *Journal of Product Innovation Management*, 13(2), 137-151. [https://doi.org/10.1016/0737-6782\(95\)00110-7](https://doi.org/10.1016/0737-6782(95)00110-7)
- Ku, J. & Hur, S., (2020). The Impacts of Employee Benefits, Procedural Justice, and Managerial Trustworthiness on Work Attitudes: Integrated Understanding Based on Social Exchange Theory. *Public Administration Review*, 74(2), 176–187. <https://doi.org/10.1111/puar.12160>
- Larsen, T.P. & Navrbjerg, S.E., (2015). The economic crisis: Testing employee relations. *Economic and Industrial Democracy*, 36(2), 331-353. <https://doi.org/10.1177/0143831X13506050>
- Lee, M.T. & Raschke, R.L., (2016). Understanding employee motivation and organizational performance: Arguments for a set-theoretic approach. *Journal of Innovation & Knowledge*, 1, 162-169. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2016.01.004>

- Liu, X.R., Yu, J.J., Guo, Q. & Li J.J., (2022). Employee engagement, its antecedents, and effects on business performance in hospitality industry: a multilevel analysis. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 34(12), 4631-4652. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-12-2021-1512>
- Lundy, O. (1994). From personnel management to strategic human resource management, *International Journal of Human Resource Management*, 5:3, 687-720. <https://doi.org/10.1080/09585199400000054>
- Madhani, P.M. (2014). Aligning Compensation Systems With Organization Culture. *The Changing World of Rewards Management*, 46(2), 103-115. <https://doi.org/10.1177/0886368714541913>
- Marescaux, E., Winne, S. & Forrier, A. (2019). Developmental HRM, employee well-being and performance: The moderating role of developing leadership. *European Management Review*, 16, 317–331. <https://doi.org/10.1111/emre.12168>
- Martono, S., Khoiruddin, M. & Wulansari, N.A. (2018). Remuneration reward management system as a driven factor of employee performance. *International Journal of Business and Society*, 19(4), 535-545. www.ijbs.unimas.my/images/repository/pdf/Vol19-S4-paper3.pdf
- Matoskova, J., Bartok, O. & Tomancova, L., (2020). The relation between employee characteristics and knowledge sharing. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 52(4), 486-507. <https://doi.org/10.1108/VJIKMS-05-2020-0092>
- Matsaganis, M. & Leventi, C., (2014). Poverty and Inequality during the Great Recession in Greece. *Political studies review*, 12, 209-223. <https://doi.org/10.1111/1478-9302.12050>
- Maycock, E.A., Allaputa, E. Waripanye, G.D., Geraghty, R. & Chikafas S. (2015). PM to HRM – Rebranding or A New Label?, *IOSR Journal of Business and Management*, 17(6), 14-21. <https://doi.org/10.9790/487X-17611421>
- Mayer, R.C., Davis, J.H. & Schoorman, F.D., (1995). An Integrative Model of Organizational Trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709-734. <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9508080335>
- McLeod, P. L., Lobel, S. A., & Cox, T. H. (1996). Ethnic diversity and creativity in small groups. *Small Group Research*, 27(2), 248-264. <https://doi.org/10.1177/1046496496272003>
- Mira, M.S, Choong, Y.V. & Thim, C.K, (2019). The effect of HRM practices and employees' job satisfaction on employee performance. *Management Science Letters*, 9, 771–786. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.3.011>

- Morgan, R.M. & Hunt, S.D., (1994). The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20-38. <https://doi.org/10.1177/002224299405800302>
- Ngo, H.Y, Lau, C.M. & Foley, S., (2008). Strategic human resource management, firm performance, and employee relations climate in China. *Human Resource Management*, 47(1), 73-90. <https://doi.org/10.1002/hrm.20198>
- Nahapiet, J. & Ghoshal, S., (1998). Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage. *Academy of Management Review*, 23(2), 242-266. <https://doi.org/10.5465/amr.1998.533225>
- Pasban, M.& Nojehdeh, S.H. (2016). A Review of the Role of Human Capital in the Organization. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Volume 230, Pages 249-253. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.09.032>
- Paul, A.K. & Anantharaman R.N., (2003). Impact of people management practices on organizational performance: analysis of a causal model. *The International Journal of Human Resource Management*, 14(7), 1246-1266. <https://doi.org/10.1080/0958519032000145648>
- Paulus, T.M., (2005). Collaborative and cooperative approaches to online group work: The impact of task type. *The impact of task type, Distance Education*, 26(1), 111-125. <https://doi.org/10.1080/01587910500081343>
- Puusa, A. & Tolvanen, U., (2006). Organizational Identity and Trust. *EJBO - Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, 11 (2), 29-33. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:jyu-201010042895>
- Quartey, S.H., Pupilampu, B.B, (2012). Employee Health and Safety Practices: An Exploratory and Comparative Study of the Shipping and Manufacturing Industries in Ghana. *International Journal of Business and Management*, 7(23), 81-95. <http://dx.doi.org/10.5539/ijbm.v7n23p81>
- Qudah, Osman, Qudah, (2014). The Effect Of Human Resources Management Practices On Employee Performance. *International journal of scientific & technology research*, 3(9), 129-134.
- Rahman, S.H.A, Endut, I.R., Faisol, N. & Paydar, S., (2014). The Importance of Collaboration in Construction Industry from Contractors' Perspectives. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, (129), 414 – 421. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.03.695>
- Rahman, P., Sudarsono & Latif, S., (2022). Surveillance of employee cooperation in the enactment of services in the paguyaman pantai sub-district office. *Journal of Economic, Business, and Administration (JEBA)*, 3(1), 68-79. <https://doi.org/10.47918/jeba.v3i1.450>

- Roschelle, J. & Teasley, S.D., (1995). The Construction of Shared Knowledge in Collaborative Problem Solving. *Computer Supported Collaborative Learning*, 128, 69-97. https://doi.org/10.1007/978-3-642-85098-1_5
- Saha, S., (2013). Increasing organizational commitment strategically using Hard and Soft HRM. *International Journal on Global Business Management and Research*, 2(1), 62-69. <http://www.rajalakshmi.org/ijgbmr/downloads/IJGBMRSep13.pdf#page=64>
- Sal M.R.A., (2016). The Impact of Training and Development on Employees Performance and Productivity. *International Journal of Management Sciences and Business Research*, 5(7), 36-70. <http://www.ijmsbr.com/>
- Salcova, A. (2013). Theoretical approaches to employee appraisal methods. *Scientific papers of the University of Pardubice*, 91-101. <http://hdl.handle.net/10195/54036>
- Samwell J.O., (2018). Effect of employee relations on employee performance and organizational performance—study of small organizations in Tanzania. *International Journal of Economics, Business and Management Research*, 2(4), 528-540. https://ijebmr.com/uploads/pdf/archivepdf/2020/IJEBMR_02_260.pdf
- Schottle, A., Haghsheno, S. & Gehbauer, F., (2014). Defining cooperation and collaboration in the context of lean construction. *22nd Annual Conference of the International Group for Lean Construction: Proceedings IGLC-22*, 1269-1280
- Sharkie, R., (2009). Trust in leadership is vital for employee performance. *Management Research News*, 32(5), 491-498. <https://doi.org/10.1108/01409170910952985>
- Shaukat, H., Ashraf, N. & Ghafoor, S., (2015). Impact of Human Resource Management Practices on Employees Performance. *Middle - East Journal of Scientific Research* 23(2), 329-338. <https://doi.org/10.5829/idosi.mejsr.2015.23.02.22117>
- Snell, S.A., Shadur, M.A. & Wright, P.M. (2005). Human Resources Strategy: The Era of Our Ways. *Wiley online library*. <https://doi.org/10.1111/b.9780631218616.2006.00024.x>
- Soieb, A.Z.M., Othman, J. & D'silva, J.L., (2015). Mediating Influence of Collaboration On The Relationship Between Leadership Styles And Employee among Generation Y Officials in Malaysian Public Sector. *Journal of Applied Sciences*, 15(1), 7-31. <https://doi.org/10.3923/jas.2015.7.31>
- Stangrecka, H.B. & Bagienska, A., (2021). The Role of Employee Relations in Shaping Job Satisfaction as an Element Promoting Positive Mental Health at Work in the Era of COVID-19. *Int. J. Environ. Res. Public Health*, 18(4). <https://doi.org/10.3390/ijerph18041903>

- Staples, D.S. & Webster, J., (2008). Exploring the effects of trust, task interdependence and virtualness on knowledge sharing in teams. *Information Systems Journal*, 18(6), 617-640. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2575.2007.00244>
- Stello, C.M., (2011). Herzberg's Two-Factor Theory 1 Herzberg's Two-Factor Theory of Job Satisfaction: An Integrative Literature Review. *Academia Accelerating the world's research*, 1-33. <https://www.academia.edu/download/46959587/stelloherzberg.pdf>
- Sveiby, K.E., Simons, R., (2002). Collaborative climate and effectiveness of knowledge work – an empirical study. *Journal of Knowledge Management*, doi:10.1108/13673270210450388
- Tang, T.W. & Tang, Y.Y., (2012). Promoting service-oriented organizational citizenship behaviors in hotels: The role of high-performance human resource practices and organizational social climates. *International Journal of Hospitality Management*, 31(3), 885-895. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2011.10.007>
- Teng, C.I., Lee, I.C., Chu, T.L., Chang, H.T. & Liu, T.W., (2012). How Can Supervisors Improve Employees' Intention to Help Colleagues? Perspectives From Social Exchange and Appraisal-Coping Theories. *Journal of Service Research*, 15(3), 332-342. <https://doi.org/10.1177/1094670511435538>
- Thomson, A.M. & Perry, J.L., (2006). Collaboration Processes: Inside the Black Box. *Public Administration Review*, 66(1), 20-32. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2006.00663.x>
- Tinti, J.A., Costa, L.V., Vieira, A.M. & Cappelozza A. (2017). The impact of human resources policies and practices on organizational citizenship behaviors. *Brazilian Business Review*, 14 (06), 636-653. <https://doi.org/10.15728/bbr.2017.14.6.6>
- Tommaso, F., Mandreoli, F., Martoglia, R. & Scapolan, A.C., (2019). Employee Attitudes and (Digital) Collaboration Data: A Preliminary Analysis in the HRM Field. *28th International Conference on Computer Communication and Networks*. <https://doi.org/10.1109/ICCCN.2019.8846957>
- Triantafillidou, E. & Koutroukis T., (2021). Navigating between the Clashing Rocks: Employee relations in the era of Covid-19. *The Impact of COVID-19 on Human Resource Management*, 33-44. https://doi.org/10.51432/978-1-8381524-4-4_3
- Truss, C., Gratton L., Hailey V.H., McGovern, P. and Stiles P., (1997). Soft and Hard Models of Human Resource Management: A Reappraisal. *Journal of Management Studies*, 34(1), 53-73. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00042>

- Townsend, K., Wilkinson, A. & Burgess, J., (2014). Routes to partial success: collaborative employment relations and employee engagement. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(6), 915-930. <http://dx.doi.org/10.1080/09585192.2012.743478>
- Ulrich, D. (1998). A new mandate for human resources, *Harvard business review*
- Uysal, G. (2016). P-HRM: The Combination of PM and HRM. *Journal of Modern Accounting and Auditing*, 12(7), 397-399. doi: 10.17265/1548-6583/2016.07.005
- Venclova, K. Salcova, A., Koláčková, G. (2013). Identification of Employee Performance Appraisal Methods in Agricultural Organizations. *Journal of Competitiveness*, 5(2), 20-36. <https://doi.org/10.7441/joc.2013.02.02>
- Verma, S. & Dewe, P., (2008). Valuing human resources: perceptions and practices in UK organizations. *Journal of Human Resource Costing & Accounting*, 12(2), 102-123. <https://doi.org/10.1108/14013380810889547>
- Wang, H.K., Yen, Y.F. & Tseng, J.F. (2015). Knowledge sharing in knowledge workers: The roles of social exchange theory and the theory of planned behavior. *Innovation: Management, Policy & Practice*, 17(4), 450-465. <https://doi.org/10.1080/14479338.2015.1129283>
- West, S.E., Hoff, E. & Carlsson, I., (2016). Play and Productivity: Enhancing the Creative Climate at Workplace Meetings with Play Cues. *American Journal of Play*, 9(1), 71-86. <https://eric.ed.gov/?id=EJ1123863>
- Whitford, A.B, Lee, S.Y, Yun T. & Jung, C.S., (2010). Collaborative Behavior and the Performance of Government Agencies. *International Public Management Journal*, 13(4), 321-349. <https://doi.org/10.1080/10967494.2010.529378>
- Williams, J.G., (2004). The effects of 'high commitment' HRM Practices on employee attitude: the Views of public sector workers. *Public Administration*, 82(1), 63-81. <https://doi.org/10.1111/j.0033-3298.2004.00383.x>
- Wright, P.M. & Nishii, L.H., (2005). Strategic HRM and Organizational Behavior: Integrating Multiple Levels of Analysis. *Department of Human Resource Studies School of Industrial and Labor Relations Cornell University*, 1-27. <https://hdl.handle.net/1813/77351>
- Zakaria, N., Zainal, S.R.M. & Nasurdin, A.M., (2011). Investigating the role of human resource management practices on the performance of SME: a conceptual framework. *Journal of global management*, 3(1), 74-92.
- Zin, S.M., Ahmad, N., Ngah, N.E.B., Ismail, R.B., Ibrahim, N.B., Abdullah, I.H.T.B. & Tajuddin, N.H.B.A., (2012). Motivation Model for Employee Retention: Applicability to HRM

Practices in Malaysian SME Sector. *Canadian Social Science*, 8(5), 8-12.
<https://doi.org/10.3968/j.css.1923669720120805.2239>

Βιβλία:

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

Armstrong, M. and Taylor S. (2014, 2020). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. Kogan Page, London

Bach S. (2005). *Managing Human Resources: Personnel Management in Transition*. Blackwell Publishing, UK

Borzaga, C. and Depedri, S., (2005). *Economics and Social Interaction: Accounting for Interpersonal Relation: Interpersonal relations and job satisfaction: some empirical results in social and community care services*. Cambridge University Press, New York

Boxall, P., Pursell, J. and Whright P. (2007). *The Oxford Handbook of Human Resource Management*. Oxford University Press, New York

Cook, K.S. and Rice, E., (2003). *Handbook of Social Psychology*. Chapter 3: Social Exchange Theory. Kluwer Academic/Plenum Publishers, New York

Ehnert, I., (2009). *Sustainable Human Resource Management: A conceptual and exploratory analysis from a paradox perspective*. Physica-Verlag, Berlin Heidelberg

Shirley, H.M, (1981). *WORKING TOGETHER: COOPERATION OR COLLABORATION?* National Inst. of Education (ED), Washington, DC.

Spector, P.E., (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes and Consequences*. Sage Publications, United States of America

Yoffie, D.B. and Kwak, M., (2001). *Judo Strategy: Turning Your Competitors Strength to Your Advantage*. Harvard Business School Press, Boston Massachusetts

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Ερωτηματολόγιο

Το παρόν ερωτηματολόγιο αποτελεί τμήμα της έρευνας που πραγματοποιείται στο πλαίσιο της διπλωματικής εργασίας με θέμα, τις πολιτικές και πρακτικές διοίκησης ανθρωπίνων πόρων που στοχεύουν στην **ενίσχυση της συνεργασίας μεταξύ των εργαζομένων** μέσα σε έναν οργανισμό.

Οι **απαντήσεις** που θα δοθούν είναι **απολύτως ανώνυμες και εμπιστευτικές**, καθώς θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για ερευνητικό σκοπό. Σε καμία περίπτωση δεν συλλέγονται προσωπικά στοιχεία ή οποιαδήποτε άλλα δεδομένα προσωπικού χαρακτήρα των συμμετεχόντων.

Η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου δεν θα διαρκέσει περισσότερο από **4-5'**.

Σας ευχαριστώ πολύ εκ των προτέρων για τον χρόνο σας!

Για οποιαδήποτε διευκρίνιση, παρακαλώ μη διστάσετε να επικοινωνήσετε.

Κοτοπούλου Άννα

E: an.kotopoulou@gmail.com / akotopouli@uth.gr

Μεταπτυχιακή Φοιτήτρια στο ΔΠΜΣ "Επιχειρηματικότητα"

Τμήμα Οικονομικών Επιστημών Πανεπιστημίου Θεσσαλίας

1. Φύλο

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

Γυναίκα

Άντρας

Άλλο

2. Ηλικία

3. Ποια είναι η οικογενειακή σας κατάσταση;

- Άγαμος/η
- Έγγαμος/η
- Διαζευγμένος/η
- Άλλο: _____

4. Ποιο είναι το ανώτερο εκπαιδευτικό επίπεδο που κατέχετε αυτή τη στιγμή;

- Πρωτοβάθμια εκπαίδευση
- Δευτεροβάθμια εκπαίδευση
- Τριτοβάθμια εκπαίδευση
- Μεταπτυχιακός τίτλος
- Διδακτορικός τίτλος
- Άλλο: _____

5. Πόση είναι γενικά η εργασιακή σας εμπειρία;

- Λιγότερη από 1 έτος
- 1-3 έτη
- 4-6 έτη
- 7-10 έτη
- Άνω των 10 ετών

6. Πόσο καιρό εργάζεστε στον οργανισμό;

- Λιγότερο από 1 έτος
- 1-3 έτη
- 4-6 έτη
- 6-10 έτη
- Άνω των 10 ετών

7. Ποια/ο είναι η/το θέση/τμήμα σας στον οργανισμό;

Τμήμα: πχ Λογιστήριο, Πωλήσεις, Παραγωγή κ.α.

Θέση εργασίας: πχ πωλητής/τρια, λογιστής/τρια, υπάλληλος γραφείου κ.α.

8. Πόσο καιρό εργάζεστε στην παρούσα θέση εργασίας;

- Λιγότερο από 1 έτος
- 1-3 έτη
- 4-6 έτη
- 7-10 έτη
- Άνω των 10 ετών

9. Η σύμβαση εργασίας σας έχει δηλωθεί ως:

- Εποχιακή
- Μόνιμη

10. Η σύμβαση εργασίας σας έχει δηλωθεί ως:

- Μερικής απασχόλησης
 Πλήρης απασχόλησης

Παρακαλώ σημειώστε το βαθμό στον οποίο συμφωνείτε/διαφωνείτε με τις παρακάτω δηλώσεις, σύμφωνα με την κλίμακα που δίνεται

1= Διαφωνώ απόλυτα, 2= Διαφωνώ, 3= Διαφωνώ κάπως 4= Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ, 5= Συμφωνώ κάπως, 6= Συμφωνώ, 7= Συμφωνώ απόλυτα

11. Μου παρέχονται επαρκείς ευκαιρίες για εκπαίδευση και εξέλιξη.

1 2 3 4 5 6 7
Διαφ Συμφωνώ απόλυτα

12. Λαμβάνω την εκπαίδευση που χρειάζομαι για να κάνω την δουλειά μου.

1 2 3 4 5 6 7
Διαφ Συμφωνώ απόλυτα

13. Χρησιμοποιείται μια σχολαστική διαδικασία για την επιλογή νεοσύλλεκτων.

1 2 3 4 5 6 7
Διαφ Συμφωνώ απόλυτα

14. Νιώθω ότι η δουλειά μου είναι ασφαλής.

1 2 3 4 5 6 7

Διαφ Συμφωνώ απόλυτα

15. Οι ανταμοιβές που λαμβάνω σχετίζονται άμεσα με την εργασιακή μου απόδοση.

1 2 3 4 5 6 7

Διαφ Συμφωνώ απόλυτα

16. Δίνεται υψηλή προτεραιότητα στη διαχείριση σταδιοδρομίας σε αυτό το τμήμα.

1 2 3 4 5 6 7

Διαφ Συμφωνώ απόλυτα

17. Έχω τις ευκαιρίες που θέλω για να προαχθώ.

1 2 3 4 5 6 7

Διαφ Συμφωνώ απόλυτα

18. Το σύστημα αξιολόγησης μου παρέχει μια ακριβή αξιολόγηση των δυνάμεων και αδυναμιών μου.

1 2 3 4 5 6 7

Διαφ Συμφωνώ απόλυτα

19. Μου δίνονται ουσιαστικά σχόλια σχετικά με την απόδοσή μου τουλάχιστον μία φορά το χρόνο.

1 2 3 4 5 6 7

Διαφ Συμφωνώ απόλυτα

20. Εμπιστεύομαι πλήρως τον εργοδότη μου.

1 2 3 4 5 6 7

Διαφ Συμφωνώ απόλυτα

21. Ο εργοδότης μου βοηθάει άλλους με τα καθήκοντα τους.

1 2 3 4 5 6 7

Διαφ Συμφωνώ απόλυτα

22. Κατά την διάρκεια του επόμενου έτους, πιθανότατα θα ψάξω για νέα δουλειά εκτός του τωρινού μου εργοδότη.

1 2 3 4 5 6 7

Διαφ Συμφωνώ απόλυτα

23. Δεν χάνω τον ύπνο μου λόγω εργασιακών θεμάτων.

1 2 3 4 5 6 7

Διαφ Συμφωνώ απόλυτα

Παρακαλώ σημειώστε το βαθμό στον οποίο συμφωνείτε/διαφωνείτε με τις παρακάτω δηλώσεις, σύμφωνα με την κλίμακα που δίνεται

1= Διαφωνώ απόλυτα, 2= Διαφωνώ, 3= Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ, 4= Συμφωνώ, 5= Συμφωνώ απόλυτα

24. Τα άτομα με τα οποία δουλεύω, συνεργάζονται για να ολοκληρωθεί μια δουλειά.

1 2 3 4 5

Διαφ Συμφωνώ απόλυτα

25. Οι εργαζόμενοι/ες στη μονάδα εργασίας μου μοιράζονται τις εργασιακές γνώσεις τους μεταξύ τους

1 2 3 4 5

Διαφ Συμφωνώ απόλυτα

-
26. Ο/Η προϊστάμενος/η – ο/η επικεφαλής της ομάδας μου μου παρέχει ευκαιρίες να αποδείξω τις ηγετικές μου ικανότητες.

1 2 3 4 5

Διαφ Συμφωνώ απόλυτα

27. Ο/Η προϊστάμενος/η – ο/η επικεφαλής της ομάδας μου μου παρέχει επικοινωνιακές προτάσεις για τη βελτίωση της εργασιακής μου απόδοσης.

1 2 3 4 5

Διαφ Συμφωνώ απόλυτα

28. Ο/Η προϊστάμενος/η – ο/η επικεφαλής της ομάδας μου ακούει τι έχω να πω.

1 2 3 4 5

Διαφ Συμφωνώ απόλυτα

29. Τα άτομα με τα οποία δουλεύω συνεργάζονται για να ολοκληρωθεί μία δουλειά

1 2 3 4 5

Διαφ Συμφωνώ απόλυτα

30. Οι εργαζόμενοι/ες στη μονάδα εργασίας μου μοιράζονται τις εργασιακές γνώσεις τους μεταξύ του

1 2 3 4 5

Διαφ Συμφωνώ απόλυτα

31. Οι προϊστάμενοι/ες προωθούν την επικοινωνία μεταξύ των διαφορετικών μονάδων εργασίας (πχ σχετικά με έργα, στόχους, απαραίτητους πόρους).

1 2 3 4 5

Διαφ Συμφωνώ απόλυτα

32. Οι προϊστάμενοι/ες υποστηρίζουν τη συνεργασία μεταξύ των εργασιακών μονάδων για την επίτευξη των στόχων εργασίας.

1 2 3 4 5

Διαφ Συμφωνώ απόλυτα
