

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ

ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ
ΣΠΟΥΔΩΝ " MASTER IN BUSINESS
ADMINISTRATION (MBA)"

ΜΕ ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗ: DIGITAL
BUSINESS



ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ ΜΕ ΘΕΜΑ: Διοίκηση ανθρωπίνου δυναμικού: Πως το micromanagement μπορεί να καταστρέψει μια επιχείρηση (εστίαση στις ελληνικές μικρομεσαίες).

Επιβλεπόν Καθηγητής: Δρ. Ιωαννής Σαλμόν

Επιμέλεια Διπλωματικής Εργασίας: Δήμητρα Μιχαλάκη, ΑΜ: mba21020
Μαρία Παπαδάτου ΑΜ: mba21024

ΑΘΗΝΑ, ΙΟΥΛΙΟΣ 2023



UNIVERSITY OF WEST ATTICA

DEPARTMENT: BUSINESS ADMINISTRATION

TITLE OF POSTGRADUATE PROGRAM (MSC/MBA): DIGITAL
BUSINESS

DIPLOMATIC THESIS ON THE SUBJECT:

human resource management: how micromanagement can destroy a
business (focusing on greek smes)

Student name and surname: Dimitra Michalaki , Maria Papadatou
Registration Number: mba21020, mba21024

Supervisor name and surname: Dr. Ioannis Salmon

ATHENS, JULY 2023

Τίτλος εργασίας: Διοίκηση ανθρωπίνου δυναμικού: Πως το micromanagement μπορεί να καταστρέψει μια επιχείρηση (εστίαση στις ελληνικές μικρομεσαίες).

**Μέλη Εξεταστικής Επιτροπής συμπεριλαμβανομένου και του
Εισηγητή**

Η μεταπτυχιακή διπλωματική εργασία εξετάστηκε επιτυχώς από την
κάτωθι Εξεταστική Επιτροπή:

A/A	ΟΝΟΜΑ ΕΠΩΝΥΜΟ	ΒΑΘΜΙΔΑ/ΙΔΙΟΤΗΤΑ	ΨΗΦΙΑΚΗ ΥΠΟΓΡΑΦΗ
1	ΙΩΑΝΝΗΣ ΣΑΛΜΟΝ	ΑΝΑΠΛΗΡΩΤΗΣ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ	
2	ΣΠΥΡΙΔΩΝ ΓΚΟΥΜΑΣ	ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ	
3	ΑΝΑΣΤΑΣΙΟΣ ΠΑΝΟΠΟΥΛΟΣ	ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ	

ΔΗΛΩΣΗ ΣΥΓΓΡΑΦΕΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Οι κάτωθι υπογεγραμμένες Παπαδάτου Μαρία & Μιχαλάκη Δήμητρα του Παναγιώτη & του Νικολάου, με αριθμό μητρώου MBA21024 & MBA21020 φοιτήτριες του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών Διοίκηση Επιχειρήσεων MBA (Digital Business) του Τμήματος Διοίκηση Επιχειρήσεων της Σχολής του Πανεπιστημίου & Δυτικής Αττικής, δηλώνω ότι:

«Είμαι συγγραφέας αυτής της μεταπτυχιακής εργασίας και ότι κάθε βοήθεια την οποία είχα για την προετοιμασία της, είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται στην εργασία. Επίσης, οι όποιες πηγές από τις οποίες έκανα χρήση δεδομένων, ιδεών ή λέξεων, είτε ακριβώς είτε παραφρασμένες, αναφέρονται στο σύνολό τους, με πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Επίσης, βεβαιώνω ότι αυτή η εργασία έχει συγγραφεί από μένα αποκλειστικά και αποτελεί προϊόν πνευματικής ιδιοκτησίας τόσο δικής μου, όσο και του Ιδρύματος.

Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου».

Επιθυμώ την απαγόρευση πρόσβασης στο πλήρες κείμενο της εργασίας μου μέχρι..... και έπειτα από αίτηση μου στη Βιβλιοθήκη και έγκριση του επιβλέποντα καθηγητή.

Ο/Η Δηλών/ούσα



ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στο πρώτο κεφάλαιο αυτού του εγγράφου συζητά διάφορες πτυχές της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού (HRM). Ξεκινά με έναν ορισμό του HRM, περιγράφοντάς το ως ένα σύνολο ενεργειών, στρατηγικών και λειτουργιών που χρειάζονται οι εταιρείες για να αποκτήσουν, να διατηρήσουν και να αξιοποιήσουν ταλαντούχους υπαλλήλους. Στη συνέχεια διερευνά την ιστορική εξέλιξη του HRM από την ανάπτυξή του στα τέλη του 19ου αιώνα έως την επικράτηση του τον 20ο και τον 21ο αιώνα. Το κεφάλαιο προσδιορίζει τα διάφορα στάδια ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού και τη μετάβαση από τις εργασιακές σχέσεις σε μια πιο στρατηγική προσέγγιση. Εξετάζει επίσης τις πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού σε όλο τον κόσμο, εστιάζοντας στην Ασία, την Ευρώπη, τη Βόρεια Αμερική και την Αφρική, και πώς οι πολιτισμικές, κοινωνικές και οικονομικές διαφορές επηρεάζουν αυτές τις πρακτικές. Συζητά επίσης τα καθήκοντα και τις ευθύνες των διευθυντών HR, τονίζοντας τον ρόλο τους ως κανάλι επικοινωνίας μεταξύ της διοίκησης και των εργαζομένων. Επιπλέον, αυτό το κεφάλαιο εξετάζει τη σημασία του σχεδιασμού ανθρώπινου δυναμικού και τον αντίκτυπο του περιβάλλοντος στις δραστηριότητες διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού. Τέλος, γίνεται ανασκόπηση της τηλεργασίας ως αναδυόμενης τάσης στον εργασιακό χώρο, εντοπίζοντας τις ιστορικές της καταβολές και την αυξανόμενη δημοτικότητά της.

Στο δεύτερο κεφάλαιο παρουσιάζει διάφορες θεωρίες που σχετίζονται με τη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού (HRM). Οι θεωρίες που συζητήθηκαν περιλαμβάνουν τη θεωρία έκτακτης ανάγκης, την άποψη που βασίζεται σε πόρους (RBV), τη θεωρία του ανθρώπινου κεφαλαίου, τη θεωρία της κοινωνικής ανταλλαγής και τη θεωρία του αυτοκαθορισμού. Η θεωρία έκτακτης ανάγκης τονίζει τη σημασία της προσαρμογής των στρατηγικών HRM στις συγκεκριμένες συνθήκες κάθε οργανισμού. Η RBV δίνει έμφαση στο ρόλο του ανθρώπινου δυναμικού ως πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η θεωρία του ανθρώπινου κεφαλαίου βλέπει τους ανθρώπινους πόρους ως περιουσιακά στοιχεία που προσθέτουν αξία στον οργανισμό. Η θεωρία της κοινωνικής ανταλλαγής εστιάζει στη δικαιοσύνη και την αμοιβαιότητα των αλληλεπιδράσεων εργαζομένου-εργοδότη. Η θεωρία του αυτοκαθορισμού τονίζει τη σημασία της αυτονομίας και των κινήτρων στη δέσμευση των εργαζομένων. Αυτές οι θεωρίες παρέχουν ένα πλαίσιο για την κατανόηση και την εφαρμογή αποτελεσματικού HRM που υποστηρίζει τη δέσμευση, τα κίνητρα και τη διατήρηση των εργαζομένων.

Στο Κεφάλαιο 3 αυτού του βιβλίου διερευνά διάφορες πτυχές της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων (HRM) σε διαφορετικά πλαίσια, συμπεριλαμβανομένων των μικρομεσαίων επιχειρήσεων (ΜΜΕ) και των μεγάλων εταιρειών. Πρώτον, ορίζει τις ΜΜΕ και τονίζει τη σημασία τους στην παγκόσμια οικονομία λόγω της σημαντικής συμβολής τους στη δημιουργία θέσεων εργασίας, την οικονομική ανάπτυξη και την καινοτομία. Ενώ οι ΜΜΕ έχουν το πλεονέκτημα της ευελιξίας και της προσαρμοστικότητας, αντιμετωπίζουν επίσης προκλήσεις όσον αφορά την πρόσβαση σε πόρους και κεφάλαια, καθώς και στην προσέλκυση και διατήρηση ανθρώπινων πόρων. Από την άλλη πλευρά, το HRM σε μεγάλες επιχειρήσεις δίνει έμφαση στον σημαντικό ρόλο του HRM στη διαχείριση και ανάπτυξη του ανθρώπινου κεφαλαίου, συμπεριλαμβανομένης της πρόσληψης, της επιλογής, της κατάρτισης και της ανάπτυξης, των αμοιβών και των παροχών, της διαχείρισης απόδοσης και των σχέσεων με τους εργαζομένους. Το κεφάλαιο εμβαθύνει επίσης στο ανθρώπινο δυναμικό στις ΜΜΕ, εστιάζοντας στις συγκεκριμένες προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι ΜΜΕ λόγω των περιορισμένων πόρων και παρέχοντας πληροφορίες για τις προσλήψεις, την κατάρτιση, τις αποδοχές, τη διαχείριση απόδοσης και τις σχέσεις με τους εργαζομένους σε αυτό το πλαίσιο. Διερευνά επίσης την τρέχουσα κατάσταση του ανθρώπινου δυναμικού στην Ελλάδα,

τονίζοντας τον σημαντικό ρόλο των ΜΜΕ στην ελληνική οικονομία και τις προσπάθειες που καταβάλλονται από την κυβέρνηση να τις υποστηρίξει μέσω πρωτοβουλιών όπως η χαλάρωση του ρυθμιστικού περιβάλλοντος και η βελτίωση της πρόσβασης στη χρηματοδότηση.

Στο τέταρτο κεφάλαιο περιγράφει τις βασικές λειτουργίες της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού (HRM). Αυτές οι λειτουργίες περιλαμβάνουν την πρόσληψη, την ασφάλεια στο χώρο εργασίας, τις εργασιακές σχέσεις, την οργάνωση αποδοχών, τη συμμόρφωση με την εργατική νομοθεσία και την κατάρτιση. Η διαδικασία πρόσληψης περιλαμβάνει την πρόσληψη των κατάλληλων ατόμων για τις σωστές θέσεις εργασίας και οι εσωτερικοί εργοδότες διαδραματίζουν βασικό ρόλο στη διαμόρφωση του εργατικού δυναμικού του εργοδότη. Η ασφάλεια στο χώρο εργασίας είναι μια άλλη σημαντική πτυχή και το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού είναι υπεύθυνο για την παροχή ενός ασφαλούς περιβάλλοντος, τη διεξαγωγή εκπαίδευσης για τα οφέλη και τη διατήρηση αρχείων τραυματισμών και ατυχημάτων στο χώρο εργασίας. Οι σχέσεις των εργαζομένων, συμπεριλαμβανομένης της ικανοποίησης των εργαζομένων, της δέσμευσης και της επίλυσης συγκρούσεων, διαχειρίζονται από το HR για να καλλιεργήσουν ένα θετικό εργασιακό περιβάλλον. Επιπλέον, το HR θα χειριστεί τις αποζημιώσεις και τα οφέλη, συμπεριλαμβανομένης της δημιουργίας δομών αποζημίωσης και της διαχείρισης των ποσοστών ένταξης παροχών. Παρέχονται προγράμματα κατάρτισης και ανάπτυξης για την επιτυχία των εργαζομένων και τις ευκαιρίες επαγγελματικής ανέλιξης. Συνολικά, αυτό το κεφάλαιο παρουσιάζει τις κύριες λειτουργίες του τμήματος HR στους διάφορους τομείς της διαχείρισης των εργαζομένων. Τέλος, αυτό το κεφάλαιο έχει σκιαγραφήσει τις κύριες λειτουργίες του ανθρώπινου δυναμικού, συμπεριλαμβανομένης της πρόσληψης, της ασφάλειας στο χώρο εργασίας, των σχέσεων με τους εργαζομένους, των αποδοχών και των παροχών, της εκπαίδευσης και της ανάπτυξης, της αξιολόγησης του προσωπικού, της αμοιβής και της διαχείρισης απόδοσης. Συλλογικά, αυτές οι λειτουργίες συμβάλλουν στην αποτελεσματική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού μέσα σε έναν οργανισμό και διευκολύνουν την επίτευξη των στρατηγικών του στόχων.

Σο Κεφάλαιο 5 διερευνά τον ορισμό και τη γενική περιγραφή της διαχείρισης. Το κεφάλαιο τονίζει τη σημασία ενός κοινού λεξιλογίου και κατανόησης στην επιτυχημένη επικοινωνία. Παρουσιάζονται δύο ορισμοί της διοίκησης, δίνοντας έμφαση στην ενοποίηση των ρόλων, των στόχων και των προσωπικών και επιχειρηματικών στόχων των ανθρώπων. Οι διαδικασίες διαχείρισης, η ανάθεση εξουσιών και η ευθύνη εμβαθύνονται επίσης. Τέλος, συζητούνται οι πέντε λειτουργίες της διαχείρισης που περιγράφονται από τον Fayol : πρόγραμμα, οργάνωση, διαχείριση, συντονισμός και έλεγχος. Επίσης, εστιάζει στη μικροδιαχείριση ως στυλ διαχείρισης που χαρακτηρίζεται από υπερβολικό έλεγχο και έλλειψη εμπιστοσύνης στους εργαζόμενους. Συζητά τις αρνητικές επιπτώσεις της μικροδιαχείρισης στη δέσμευση των εργαζομένων, την ικανοποίηση, το άγχος, την εξουθένωση, τη δημιουργικότητα και την καινοτομία. Το κεφάλαιο υπογραμμίζει τον αντίκτυπο της μικροδιαχείρισης στη συνολική παραγωγικότητα και την πιθανότητα οι εργαζόμενοι να αναζητήσουν εναλλακτική απασχόληση. Οι λόγοι για τη μικροδιαχείριση περιλαμβάνουν την έλλειψη εμπιστοσύνης, τη λαγνεία για εξουσία και τον φόβο της αποτυχίας. Το συμπέρασμα αυτού του κεφαλαίου είναι να τονιστεί η σημασία της προώθησης πιο αποτελεσματικών προσεγγίσεων διαχείρισης και της δημιουργίας κλίματος που εκτιμά την αυτονομία και την ιδιοκτησία των εργαζομένων της εργασίας τους.

Στο έκτο κεφάλαιο εξετάζει τον αντίκτυπο της μικροδιαχείρισης στις επιχειρήσεις. Η μικροδιαχείριση είναι ένα στυλ διαχείρισης που χαρακτηρίζεται από υπερβολικό έλεγχο και αυστηρή παρακολούθηση των δραστηριοτήτων των εργαζομένων, της εργασίας και της λήψης αποφάσεων. Αυτό το κεφάλαιο εξετάζει τον αντίκτυπο στις διαδικασίες λήψης

αποφάσεων, την επικοινωνία, τη συνεργασία, την οργανωτική κουλτούρα και την εμπιστοσύνη στο επιχειρηματικό περιβάλλον. Το κεφάλαιο τονίζει ότι η μικροδιαχείριση αναστέλλει τη δημιουργικότητα και εμποδίζει την ικανότητα ενός οργανισμού να προσαρμοστεί στις μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς. Η μικροδιαχείριση δημιουργεί μια κουλτούρα εξάρτησης και εμποδίζει τους εργαζόμενους να προσφέρουν δημιουργικές λύσεις στα προβλήματα. Η μικροδιαχείριση επηρεάζει επίσης αρνητικά την ικανοποίηση και την παραγωγικότητα των εργαζομένων, κάνοντας τους εργαζόμενους να αισθάνονται υποτιμημένοι και αποθαρρυνόμενοι. Μελέτες έχουν δείξει ότι η μικροδιαχείριση μειώνει την εργασιακή ικανοποίηση, τη δέσμευση, τη δέσμευση και την απόδοση των εργαζομένων. Για να μετριαστούν οι αρνητικές επιπτώσεις της μικροδιαχείρισης, οι οργανισμοί θα πρέπει να επικεντρωθούν στην ενίσχυση της αυτονομίας, της εμπιστοσύνης και της ανοιχτής επικοινωνίας. Η ενδυνάμωση των εργαζομένων, η συμμετοχή τους στη διαδικασία λήψης αποφάσεων και η προώθηση ενός θετικού εργασιακού περιβάλλοντος μπορεί να μεγιστοποιήσει τις δυνατότητες των εργαζομένων, να προωθήσει την καινοτομία και να βελτιώσει τη συνολική απόδοση.

Στο έβδομο κεφάλαιο διερευνά τους κινδύνους της μικροδιαχείρισης, ενός στυλ διαχείρισης που χαρακτηρίζεται από υπερβολικό έλεγχο και αυστηρή εποπτεία. Η ανάλυση εξετάζει τις αρνητικές επιπτώσεις της μικροδιαχείρισης στα κίνητρα των εργαζομένων, την παραγωγικότητα, την εργασιακή ικανοποίηση και το συνολικό εργασιακό περιβάλλον. Σύμφωνα με τη μελέτη, η μικροδιαχείριση μειώνει τα κίνητρα των εργαζομένων περιορίζοντας την αυτονομία, τις ικανότητες και τις σχέσεις. Μειώνει επίσης την παραγωγικότητα αναστέλλοντας τη δημιουργικότητα και τις δεξιότητες επίλυσης προβλημάτων. Επιπλέον, η μικροδιαχείριση μειώνει την εργασιακή ικανοποίηση υπονομεύοντας την αυτονομία, την εμπιστοσύνη και την ικανότητα. Τελικά, δημιουργεί ένα αρνητικό εργασιακό περιβάλλον που χαρακτηρίζεται από χαμηλό ηθικό, υψηλά επίπεδα άγχους και τεταμένες σχέσεις διευθυντή-εργαζομένου. Για την αντιμετώπιση αυτών των κινδύνων, οι οργανισμοί θα πρέπει να επικεντρωθούν στη δημιουργία ενός υποστηρικτικού και ενδυναμωτικού περιβάλλοντος εργασίας που ενισχύει την εμπιστοσύνη, την αυτονομία και την ανοιχτή επικοινωνία.

Στο όγδοο κεφάλαιο εξετάζει διάφορους τρόπους αντιμετώπισης της μικροδιαχείρισης στο χώρο εργασίας. Το κεφάλαιο προσφέρει διάφορες στρατηγικές για να βοηθήσει τους εργαζόμενους να αντιμετωπίσουν και να μετριάσουν τις αρνητικές επιπτώσεις της μικροδιαχείρισης. Αυτές οι στρατηγικές περιλαμβάνουν την έκφραση ανησυχιών σχετικά με τη μικροδιαχείριση, την οικοδόμηση εμπιστοσύνης με τους επόπτες, τον καθορισμό σαφών προσδοκιών, την ανάληψη πρωτοβουλίας, την παροχή τακτικών ενημερώσεων και την αναζήτηση σχολίων. Εφαρμόζοντας αυτές τις προσεγγίσεις, οι εργαζόμενοι μπορούν να δημιουργήσουν ένα πιο συνεργατικό και παραγωγικό περιβάλλον εργασίας, μειώνοντας παράλληλα τις τάσεις μικροδιαχείρισης.

ABSTRACT

The first chapter of this document discusses various aspects of human resource management (HRM). It begins with a definition of HRM, describing it as a set of actions, strategies, and functions that companies need to acquire, retain, and leverage talented employees. It then explores the historical evolution of HRM from its development in the late 19th century to its prevalence in the 20th and 21st centuries. The chapter identifies the different stages of HRM development and the transition from an industrial relations to a more strategic approach. It also examines HR practices around the world, focusing on Asia, Europe, North America, and Africa, and how cultural, social, and economic differences affect these practices. It also discusses the duties and responsibilities of HR managers, emphasizing their role as a communication channel between management and workers. Additionally, this chapter addresses the importance of HR planning and the impact of the environment on HR management activities. Finally, telecommuting as an emerging trend in the work place is reviewed, tracing its historical origins and growing popularity.

The second chapter presents several theories related to human resource management (HRM). The theories discussed include contingency theory, resource-based view (RBV), human capital theory, social exchange theory, and self-determination theory. Contingency theory emphasizes the importance of adapting HRM strategies to the specific circumstances of each organization; RBV emphasizes the role of human resources as a source of competitive advantage. Human capital theory views human resources as assets that add value to the organization. Social exchange theory focuses on the fairness and reciprocity of employee-employer interactions. Self-determination theory emphasizes the importance of autonomy and motivation in employee engagement. These theories provide a framework for understanding and implementing effective HRM that supports employee engagement, motivation, and retention.

The Chapter 3 of this book explores various aspects of human resource management (HRM) in different contexts, including small and medium-sized enterprises (SMEs) and large corporations. First, it defines SMEs and emphasizes their importance in the global economy because of their significant contribution to job creation, economic growth, and innovation. While SMEs have the advantage of flexibility and adaptability, they also face challenges in accessing resources and capital, and attracting and retaining human resources. On the other hand, HRM in large firms emphasizes the important role of HRM in the management and development of human capital, including recruitment, selection, training and development, compensation and benefits, performance management, and employee relations. The chapter also delves into HRM in SMEs, focusing on the specific challenges faced by SMEs due to limited resources and providing insights into recruitment, training, compensation, performance management, and employee relations in this context. It also explores the current state of HRM in Greece, highlighting the important role of SMEs in the Greek economy and the efforts being made by the government to support them through initiatives such as easing the regulatory environment and improving access to finance.

The Chapter 4 Basic Functions of HRM This chapter describes the basic functions of human resource management (HRM). These functions include recruitment, workplace safety, labor relations, compensation organization, compliance with labor laws, and training. The recruitment process involves hiring the right people for the right jobs, and internal recruiters play a key role in shaping the employer's workforce. Workplace safety is another important aspect, and the HR department is responsible for providing a safe environment, conducting

benefits training, and maintaining records of workplace injuries and accidents. Employee relations, including employee satisfaction, engagement, and conflict resolution, are managed by HR to foster a positive work environment. Additionally, HR will handle compensation and benefits, including establishing compensation structures and managing benefit integration rates. Training and development programs are provided for employee success and career advancement opportunities. Overall, this chapter presents the main functions of the HR department in the various areas of employee management. Also, basic Functions of Human Resource Management This chapter focuses on the basic functions of human resource management (HRM). The first function is staffing, which includes job analysis, workforce planning, recruitment, selection of suitable candidates, and turnover management. Job analysis helps define job descriptions and qualifications, and staffing planning determines the appropriate number and type of workers to minimize costs. Recruitment methods include both informal and formal approaches, and selection involves evaluating candidates through a variety of methods, including interviews and tests. Turnover management addresses resignations, departures, layoffs, and attrition. The second function is human resource development, which includes training, career management, executive development, and fostering creativity and innovation; HRM focuses on providing employees with the skills and opportunities they need for career advancement and personal development. The third function is employee evaluation, which aims to fairly assess employee performance. Evaluation methods can be objective (based on production, sales, and consistency) or subjective (based on supervisor, subordinate, committee, customer, co-worker, and self-assessment). However, subjective evaluations are prone to errors such as bias and generalization. 360-degree performance evaluations are discussed as a way to aggregate multiple perspectives and provide a more comprehensive assessment. Appraisals are closely linked to rewards, which can be monetary or non-monetary, individual or collective, and serve as indicators of employee motivation, accountability, and commitment. Finally, this chapter has outlined the major functions of HRM, including recruitment, workplace safety, employee relations, compensation and benefits, training and development, staff evaluation, compensation, and performance management. Collectively, these functions contribute to the effective management of human resources within an organization and facilitate the achievement of its strategic goals.

The chapter 5 explores the definition and general description of management. The chapter emphasizes the importance of a common vocabulary and understanding in successful communication. Two definitions of management are presented, emphasizing the integration of people's roles, goals, and personal and business objectives. Management processes, delegation of authority, and responsibility are also delved into. Finally, the five functions of management outlined by Fayol are discussed: program, organization, management, coordination, and control. Also, focuses on micromanagement as a management style characterized by excessive control and lack of trust in employees. It discusses the negative effects of micromanagement on employee engagement, satisfaction, stress, burnout, creativity, and innovation. The chapter highlights the impact of micromanagement on overall productivity and the likelihood that employees will seek alternative employment. Reasons for micromanagement include lack of trust, lust for power, and fear of failure. The conclusion of this chapter is to emphasize the importance of promoting more effective management approaches and creating a climate that values autonomy and employee ownership of their work.

The Chapter 6 discusses the impact of micromanagement on business. Micromanagement is a management style characterized by excessive control and strict monitoring of employee activities, work, and decision-making. This chapter examines the impact on decision-making processes, communication, collaboration, organizational culture,

and trust in the business environment. The chapter emphasizes that micromanagement inhibits creativity and hinders an organization's ability to adapt to changing market conditions. Micromanagement creates a culture of dependency and prevents employees from offering creative solutions to problems. Micromanagement also negatively affects employee satisfaction and productivity, making employees feel undervalued and demotivated. Studies have shown that micromanagement decreases employee job satisfaction, commitment, engagement, and performance. To mitigate the negative effects of micromanagement, organizations should focus on fostering autonomy, trust, and open communication. Empowering employees, involving them in the decision-making process, and promoting a positive work environment can maximize employee potential, foster innovation, and improve overall performance.

The Chapter 7 explores the dangers of micromanagement, a management style characterized by excessive control and strict supervision. The analysis examines the negative effects of micromanagement on employee motivation, productivity, job satisfaction, and the overall work environment. According to the study, micromanagement reduces employee motivation by limiting autonomy, competence, and relationships. It also reduces productivity by inhibiting creativity and problem-solving skills. Furthermore, micromanagement reduces job satisfaction by undermining autonomy, trust, and competence. Ultimately, it creates a negative work environment characterized by low morale, high stress levels, and strained manager-employee relationships. To counter these risks, organizations should focus on creating a supportive and empowering work environment that fosters trust, autonomy, and open communication.

The chapter 8 discusses various ways to address micromanagement in the workplace. The chapter offers several strategies to help employees cope with and mitigate the negative effects of micromanagement. These strategies include voicing concerns about micromanagement, building trust with supervisors, setting clear expectations, taking the initiative, providing regular updates, and seeking feedback. By implementing these approaches, employees can create a more collaborative and productive work environment while reducing micromanagement tendencies

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Η παρούσα Διπλωματική εργασία εκπονήθηκε στο πλαίσιο του προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών MBA-DIGITALBUSINESS του τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής. Η εκπόνηση της παρούσας διπλωματικής εργασίας πραγματοποιήθηκε μετά από πολλές ώρες μελέτης και συγγραφής και καταβάλλοντας πολλή προσπάθεια αλλά και συνεργασία.

Θα θέλαμε να ευχαριστήσουμε τις οικογένειες μας που μας συμπαράσταν καθ' όλη την διάρκεια της προσπάθειας μας, δείχνοντας κατανόηση και πάνω απ'όλα δίνοντας μας δύναμη να συνεχίσουμε. Είμαστε ιδιαίτερα χαρούμενες για την συνεργασία που είχαμε μεταξύ μας κατά την διάρκεια της διπλωματικής εργασίας.

Επιπλέον, ένα μεγάλο ευχαριστώ στον επιβλέποντα καθηγητή μου, κο Ιωάννη Σαλμών για τη συνεργασία μας και την εμπιστοσύνη που μας έδειξε.

06/07/2023

Δήμητρα Μιχαλάκη

Μαρία Παπαδάτου

Περιεχόμενα

ΠΕΡΙΛΗΨΗ	7
ABSTRACT	10
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	13
Πρώτο Μέρος	16
Κεφάλαιο 1- Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού	16
1.1 Ορισμός	16
1.2 Ιστορική Αναδρομή	17
1.3 Ιστορική Εξέλιξη της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων (ΔΑΠ)	17
1.4 Πρακτικές ανά τον κόσμο	19
1.5 Καθήκοντα & Ευθύνες του Διευθυντή Ανθρώπινων Πόρων	22
1.6 Προγραμματισμός Ανθρώπινων Πόρων	23
1.7 Επίδραση του περιβάλλοντος στις δραστηριότητες της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων ²³	
1.8 Νέα δεδομένα- τηλεργασία	24
1.9 Ο ρόλος της τεχνολογίας στα νέα δεδομένα	26
1.10 Παράγοντες που επηρεάζουν τη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων στη Διεθνή Αγορά 27	
1.4.1 Ο πολιτισμός	29
1.4.2 Η εκπαίδευση του ανθρώπινου παράγοντα	30
1.4.3 Πολιτικό και νομικό σύστημα	32
1.4.4 Οικονομικό σύστημα	33
Κεφάλαιο 2- Γενικές Θεωρίες για την Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού	34
2.1 Εισαγωγή στις θεωρίες	34
2.2 Θεωρία έκτακτης ανάγκης	36
2.3 Η άποψη που βασίζεται σε πόρους	38
2.4 Θεωρία ανθρώπινου κεφαλαίου	40
2.5 Θεωρία κοινωνικής ανταλλαγής	42
2.6 Θεωρία της δικαιοσύνης	45
2.7 Θεωρία αυτοκαθορισμού	46
Κεφάλαιο 3- Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις στην Ελλάδα	48
3.1 Τι ακριβώς σημαίνει «μικρομεσαία επιχείρηση;»	48
3.2 Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού σε μεγάλες επιχειρήσεις	49
3.3 Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού σε μικρές επιχειρήσεις	52
3.4 Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού σε μικρομεσαίες επιχειρήσεις	54

3.5 Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού στην Ελλάδα	56
3.6 Γιατί η πλειοψηφία των επιχειρήσεων στην Ελλάδα είναι μικρομεσαίες;	58
3.7 Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού στις ελληνικές μικρομεσαίες επιχειρήσεις	59
Κεφάλαιο 4- Βασικές Λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.....	63
4.1. Βασική λειτουργία του HRM	63
4.2 Βασικές Λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού	65
Κεφάλαιο 5- Εισαγωγή στο Micromanagement	67
5.1 Τί είναι το μάνατζμεντ: Ορισμός και γενική περιγραφή.....	67
5.1.1 Διαδικασία του Management	67
5.1.2 Λειτουργίες του Management	69
5.1.3 Management και Έλεγχος.....	70
5.2 Εισαγωγή στη Μικροδιαχείριση	73
5.3 Χαρακτηριστικά της Μικροδιαχείρισης: Μια ανάλυση σε βάθος.....	75
5.4 Μορφές που μπορεί να πάρει η Μικροδιαχείριση (Micromanaging)	78
5.5 Οι επιπτώσεις της μικροδιαχείρισης στους εργαζόμενους.....	80
Δεύτερο Μέρος.....	90
Κεφάλαιο 6- Επιχειρηματικός αντίκτυπος της μικροδιαχείρισης.....	90
Κεφάλαιο 7- Η επικινδυνότητα που ελλοχεύει το Micromanagement.....	106
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8-Τρόποι αντιμετώπισης της μικροδιαχείρισης	116
8.1 Τρόποι αντιμετώπισης της μικροδιαχείρισης	116
Τρίτο Μέρος.....	135
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ- ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ.....	135
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	139

Πρώτο Μέρος

Κεφάλαιο 1- Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

1.1 Ορισμός

Προκειμένου να επιτευχθούν οι επιχειρηματικοί στόχοι, είναι απαραίτητο να διασφαλιστεί ότι οι προσπάθειες των εργαζομένων συμβάλλουν στο μέγιστο δυνατό βαθμό από την άποψη της εταιρείας σε ένα συνεχώς και ταχέως μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό, κοινωνικό, τεχνολογικό και οικονομικό περιβάλλον. Για να επιτευχθεί αυτό, οι εργαζόμενοι πρέπει να διοικούνται αποτελεσματικά. Η ουσία της διαχείρισης των εργαζομένων σε μια εταιρεία είναι οι ικανοί εργαζόμενοι και αυτοί οι διαφορετικοί άνθρωποι που συνεργάζονται σε τέτοια συστήματα και διαδικασίες για την επίτευξη ορισμένων κοινών στόχων:

Για να επιτευχθεί αυτό, πρέπει να απαντηθούν επαρκώς τα ακόλουθα ερωτήματα :

- Πόσα άτομα με ποια προσόντα χρειάζονται, για ποιες εργασίες και πότε; Ποιες τεχνικές και διαδικασίες πρέπει να χρησιμοποιηθούν για την επιλογή και την πρόσληψη αυτών των ατόμων;
- Πώς και πότε πρέπει να χρησιμοποιούνται οι διαδικασίες και οι τεχνικές πρόσληψης και επιλογής;
- Πόση και τι είδους εκπαίδευση χρειάζονται για να κάνουν τη δουλειά με επιτυχία;
- Ποια κατάρτιση απαιτείται για να κάνουν τη δουλειά με επιτυχία;
- Ποια αμοιβή και πόσο πρέπει να τους καταβάλλεται;
- Ποιος και πώς θα παρακολουθεί και θα αξιολογεί την απόδοσή τους;

Οι απαντήσεις σε αυτά τα ερωτήματα αποτελούν αντικείμενο της διοίκησης.

Πρόκειται για τη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων. Επομένως, η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού είναι το αντικείμενο της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού.

"Η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού είναι ένα σύνολο ενεργειών, στρατηγικών και λειτουργιών που είναι απαραίτητες για μια επιχείρηση.

Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού σημαίνει το σύνολο των ενεργειών, στρατηγικών, κατευθύνσεων και λειτουργιών που πρέπει να εφαρμοστούν για να μπορέσει μια επιχείρηση να αποκτήσει, να διατηρήσει και να αξιοποιήσει ικανούς εργαζόμενους που εκτελούν τα καθήκοντά τους με επιτυχία και παραγωγικότητα. (Λεωνίδας Χυτήρης, Σ. (2001), **Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων**)

1.2 Ιστορική Αναδρομή

Ιστορικά, η διαχείριση των ανθρώπινων πόρων ή η διοίκηση ανθρώπινων πόρων (ΔΑΔ) αναπτύχθηκε στα τέλη του 19ου αιώνα και βασίστηκε κυρίως στην ικανοποίηση των αναγκών των εργαζομένων.

Η πρώτη φάση βασίστηκε σε απλές κατευθυντήριες γραμμές για τη βελτίωση των δυσμενών συνθηκών εργασίας της εποχής.

Στη δεύτερη φάση, με την ανάπτυξη της βιομηχανίας στην Ευρώπη και τις ΗΠΑ, η έμφαση στη σχέση εργοδότη-εργαζομένου έγινε πιο σημαντική, γεγονός που επέβαλε τη δημιουργία και την ανάπτυξη τμημάτων διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού.

Στην τρίτη φάση, η ραγδαία ανάπτυξη όλων των τομέων οδήγησε στην ανάπτυξη της διοίκησης ανθρώπινων πόρων, η οποία ενσωμάτωσε τις αρμοδιότητες της ΔΑΔ και αφορούσε τους περισσότερους τομείς της επιχείρησης, όπως η στελέχωση, η κατάρτιση, ο προγραμματισμός θέσεων εργασίας, η αξιολόγηση και ο στρατηγικός σχεδιασμός. (Tyson, Shaun&York, Alfred (2004), **Human Resource Management-The building blocks of HRM**).

1.3 Ιστορική Εξέλιξη της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων (ΔΑΠ)

Ο όρος "ανθρώπινοι πόροι" χρησιμοποιήθηκε για πρώτη φορά από τους συγγραφείς στα μέσα της δεκαετίας του 1960 για να διακρίνει τους εργαζόμενους ως συντελεστές παραγωγής από το φυσικό κεφάλαιο- τη δεκαετία του 1970, ο ίδιος όρος

εντάχθηκε στο λεξιλόγιο των (βρετανών) ακαδημαϊκών (Hendry&Pettigrew, 1990). Σύμφωνα με τους Ezzamel, Wilkinson και Willnott (1996), σε αυτό το πρώιμο στάδιο, η ανάπτυξη του υποστηρίχθηκε από "ακαδημαϊκούς και συμβούλους" που είδαν τη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων ως μέσο για την επίτευξη "μιας ολοκληρωμένης και στρατηγικής προσέγγισης στη διαχείριση των ανθρώπων".

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού διδάσκεται σε όλες τις σχολές διοίκησης επιχειρήσεων και εφαρμόζεται ως βασική πρακτική διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού.

Στις αρχές της δεκαετίας του 1980, η χρήση του όρου διοίκηση ανθρώπινων πόρων (ΔΑΔ) και η υιοθέτηση του επιστημονικού κλάδου διαδόθηκε ευρέως στην επιχειρηματική κοινότητα και ταυτόχρονα έγινε το κύριο αντικείμενο "εννοιολογικής και εμπειρικής ανάλυσης" (Guest, 1991). Στη συνέχεια, στα τέλη της δεκαετίας του 1980 και στις αρχές της δεκαετίας του 1990, υπήρξε μια κίνηση για τη δημιουργία μιας "υποδομής" της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων (Blyton&Turnball, 1992) και η ίδια η διαχείριση ανθρώπινων πόρων έγινε το επίκεντρο της ακαδημαϊκής έρευνας κατά την ίδια περίοδο (Storey, 1992).

Σήμερα, ο όρος "διοίκηση ανθρώπινων πόρων" (ΔΑΔ) αναφέρεται στη φιλοσοφία και την πρακτική της διαχείρισης των εργαζομένων μιας επιχείρησης. Επιπλέον, είναι ένας επιστημονικός κλάδος που διδάσκεται σε όλες τις σχολές διοίκησης επιχειρήσεων και εφαρμόζεται ως θεμελιώδης πρακτική στη διαχείριση ανθρώπινων πόρων. Η διαχείριση ανθρώπινων πόρων έχει γίνει ακόμη και ένα είδος "ειδώλου" στον τομέα της διοίκησης. Συν τοις άλλοις, οι κατηγορίες που προηγουμένως ορίζονταν ως "εργασιακές σχέσεις", "διαχείριση ανθρώπινων πόρων" ή "διαχείριση παραγωγής" μπορεί τώρα να αρχίσουν να καταργούνται σταδιακά (Storey, 1992). Επιπλέον, φαίνεται να έχει αλλάξει και η ορολογία, με τον όρο "διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού" να αρχίζει πλέον να αντικαθίσταται από τον όρο "διαχείριση ανθρώπινων πόρων".

Ωστόσο, αρκετές δυσάρεστες πραγματικότητες βρίσκονται πίσω από την ευρεία υιοθέτηση της διοίκησης ανθρώπινων πόρων (ΔΑΔ) στη διοίκηση: η ΔΑΔ δεν βασίζεται σε μια συγκεκριμένη θεωρία- οι ΔΑΔ δεν ακολουθούν ορισμένες βασικές

πρακτικές- οι ΔΑΔ βασίζονται σε μια ασαφή φιλοσοφία και προφανώς σε ανάμεικτες προθέσεις πραγματοποιούνται κατά τη διαδικασία. Και λογικά, αυτές οι δυσάρεστες πραγματικότητες μάλλον υπονομεύουν τη σημασία των ΔΑΠ. Γιατί όμως οι ΔΑΠ εξακολουθούν να αντιμετωπίζονται ως "είδωλα" στον επιχειρηματικό κόσμο; Γιατί οι εταιρείες συνεχίζουν να υιοθετούν τις DAPs ως μέθοδο διαχείρισης των εργαζομένων; Πώς μπορεί μια πρακτική χωρίς συγκεκριμένη θεωρία να διατηρήσει την πρακτική αποτελεσματικότητα. Η πρακτική ΔΑΠ περιγράφεται συχνά ως ένα "φαινομενικά άσχετο σύνολο δραστηριοτήτων. Ενώ κάθε μία από τις ΔΑΠ βασίζεται συχνά σε ομότιμους, οι περισσότερες από αυτές είναι κατώτερες από κλάδους όπως η επαγγελματική αυτόνομη συμπεριφορά. Η ετερογενής και εκλεκτική πλάτη προέρχεται από πολλές διαφορετικές μετρήσεις, όσον αφορά τη ΔΑΠ, όπως η ΝΟ αντιδραστικότητα στην προέλευσή της".

1.4 Πρακτικές ανά τον κόσμο

Οι πρακτικές Ανθρώπινου Δυναμικού (HR) ποικίλλουν ανά τον κόσμο λόγω πολιτισμικών, κοινωνικών και οικονομικών διαφορών. Αυτές οι πρακτικές μπορεί να περιλαμβάνουν πρόσληψη και επιλογή, αποδοχές και οφέλη, εκπαίδευση και ανάπτυξη, διαχείριση απόδοσης και σχέσεις με τους εργαζομένους. Παρακάτω θα αναλύσουμε κάποιες από τις κοινές πρακτικές HR σε διάφορα μέρη του κόσμου. *(Brewster, C., Sparrow, P., & Vernon, G. (2016). Διεθνής διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού. KoganPagePublishers)*

Ασία:

Στην Ασία, οι πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού συχνά επηρεάζονται από τη συλλογιστική κουλτούρα της περιοχής, η οποία δίνει έμφαση στην ομαδική αρμονία και πίστη. Οι πρακτικές πρόσληψης και επιλογής στην Ασία συχνά επικεντρώνονται στα κοινωνικά δίκτυα και τις προσωπικές σχέσεις και οι υποψήφιοι για εργασία μπορούν να αξιολογηθούν με βάση την προσαρμογή τους με την κουλτούρα και τις αξίες της εταιρείας.

Οι αποζημιώσεις και τα οφέλη ανταμείβουν τη μακροπρόθεσμη πίστη στην εταιρεία και όχι την ατομική απόδοση. Η εκπαίδευση και η ανάπτυξη μπορεί να επικεντρωθούν στην οικοδόμηση τεχνικών δεξιοτήτων, αλλά μπορεί επίσης να περιλαμβάνουν άλλες δεξιότητες όπως η ομαδική εργασία και η επικοινωνία. Η διαχείριση απόδοσης στην Ασία δίνει συχνά έμφαση στην διατήρηση μικρού αριθμού προσωπικού και στην αποφυγή σύγκρουσης, κάτι που μπορεί να οδηγήσει σε απροθυμία για παροχή σχολίων ή κριτικής. Οι σχέσεις των εργαζομένων μπορεί να διέπονται από μια πιο ιεραρχική προσέγγιση, με τη διοίκηση να λαμβάνει αποφάσεις χωρίς τη συμβολή των εργαζομένων.

Ευρώπη:

Στην Ευρώπη, οι πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού επηρεάζονται από μια ισχυρή παράδοση κοινωνικής πρόνοιας και την έμφαση στην ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής. Η πρόσληψη και η επιλογή συχνά δίνουν έμφαση στην εκπαίδευση και στα προσόντα και μπορεί να περιλαμβάνουν αξιολογήσεις με βάση τις ικανότητες.

Οι αποζημιώσεις και οι παροχές όπως η κοινωνική ασφάλεια, συμπεριλαμβανομένων των γενναιόδωρων χρόνων διακοπών και των παροχών υγειονομικής περίθαλψης. Η εκπαίδευση και η ανάπτυξη μπορεί να επικεντρωθούν στην οικοδόμηση μεταβιβάσιμων δεξιοτήτων, όπως η επίλυση προβλημάτων και η επικοινωνία. Η διαχείριση απόδοσης στην Ευρώπη δίνει συχνά έμφαση στη συνεργασία και την ανοιχτή επικοινωνία, με διευθυντές και υπαλλήλους να συνεργάζονται για να θέσουν στόχους και να παρέχουν ανατροφοδότηση. Οι σχέσεις των εργαζομένων μπορεί να διέπονται από ισχυρούς εργατικούς νόμους και κανονισμούς, οι οποίοι ενδέχεται να περιορίζουν τη διακριτική ευχέρεια των διευθυντικών στελεχών. *(Dowling, P., Festing, M., & Engle, A. D. (2017). Διεθνής διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού. Cengage Learning, Jackson, S. E., Schuler, R. S., & Werner, S. (2011). Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού. Cengage Learning)*

Βόρεια Αμερική:

Στη Βόρεια Αμερική, οι πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού επηρεάζονται από μια ισχυρή ατομικιστική κουλτούρα και εστίαση στην καινοτομία και τη δημιουργικότητα. Η πρόσληψη και η επιλογή συχνά δίνουν έμφαση στα προσωπικά επιτεύγματα και μπορεί να περιλαμβάνουν αξιολογήσεις των γνωστικών ικανοτήτων και των χαρακτηριστικών της προσωπικότητας. Οι αποδοχές και τα οφέλη ανταμείβουν τις ατομικές επιδόσεις και τα επιτεύγματα, με μεταβλητές δομές αμοιβών και δικαιώματα προαίρεσης μετοχών.

Η εκπαίδευση και η ανάπτυξη μπορεί να επικεντρωθούν στην οικοδόμηση ηγετικών δεξιοτήτων και στην καλλιέργεια μιας κουλτούρας καινοτομίας. Η διαχείριση απόδοσης στη Βόρεια Αμερική δίνει συχνά έμφαση στην ανοιχτή επικοινωνία και τη διαφάνεια, με τους διευθυντές να παρέχουν τακτικά σχόλια και καθοδήγηση στους υπαλλήλους. Οι σχέσεις των εργαζομένων μπορεί να διέπονται από μια πιο συνεργατική προσέγγιση, με τη διοίκηση και τους υπαλλήλους να συνεργάζονται για την επίλυση συγκρούσεων και τη βελτίωση των συνθηκών στο χώρο εργασίας.

Αφρική:

Στην Αφρική, οι πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού επηρεάζονται από διαφορετικές πολιτιστικές παραδόσεις και εστίαση στην οικονομική ανάπτυξη. Η στρατολόγηση και η επιλογή μπορεί να επηρεαστούν από τα κοινωνικά δίκτυα και τις φυλετικές σχέσεις, με έμφαση στις τοπικές γνώσεις και γλωσσικές δεξιότητες. Οι αποζημιώσεις και τα οφέλη μπορεί να επικεντρώνονται στην παροχή βασικών αναγκών, όπως τροφή και στέγη, εκτός από χρηματικές ανταμοιβές.

Η κατάρτιση και η ανάπτυξη μπορεί να επικεντρωθούν στην ανάπτυξη πρακτικών δεξιοτήτων, όπως η γεωργία και η υγειονομική περίθαλψη, για τη στήριξη της οικονομικής ανάπτυξης. Η διαχείριση απόδοσης μπορεί να δώσει έμφαση στη συνεισφορά της κοινότητας, όπως ο εθελοντισμός και η καθοδήγηση, εκτός από την ατομική απόδοση. Οι σχέσεις των εργαζομένων μπορεί να επηρεαστούν από ισχυρές συλλογικές διαπραγματεύσεις και συνδικαλισμό.

Συνοπτικά, οι πρακτικές Ανθρώπινου Δυναμικού ποικίλλουν ανά τον κόσμο λόγω πολιτισμικών, κοινωνικών και οικονομικών διαφορών. Η κατανόηση αυτών των

διαφορών μπορεί να βοηθήσει τους οργανισμούς να αναπτύξουν αποτελεσματικές στρατηγικές ανθρώπινου δυναμικού που να υποστηρίζουν τους επιχειρηματικούς τους στόχους και να καλύπτουν τις ανάγκες των εργαζομένων τους. **(Budhwar, P. S., & Debrah, Y. A. (Επιμ.). (2013). Διαχείριση ανθρώπινων πόρων στις αναπτυσσόμενες χώρες. Routledge)**

1.5 Καθήκοντα & Ευθύνες του Διευθυντή Ανθρώπινων Πόρων

Σε πολύ μικρές επιχειρήσεις με περίπου 25-30 εργαζομένους, ο ίδιος ο εργοδότης είναι συνήθως υπεύθυνος για θέματα προσωπικού και το δικαίωμα πρόσληψης, εκπαίδευσης, πειθαρχίας και απόλυσης των εργαζομένων ανήκει στη διοίκηση. Ωστόσο, σε μεγαλύτερες επιχειρήσεις, όπου τα θέματα είναι πιο σύνθετα, αυτό είναι σαφές ότι δεν είναι δυνατό. Σε αυτό το σημείο καθίσταται αναγκαία μια "Υπηρεσία Προσωπικού".

Σε μια "Υπηρεσία Προσωπικού" διορίζεται συνήθως ένας προϊστάμενος προσωπικού. Εκτός από τον κομβικό του χαρακτήρα, ο ρόλος του διευθυντή ανθρώπινου δυναμικού σε μια επιχείρηση είναι πολύ συγκεκριμένος. Βρίσκεται μεταξύ των απαιτήσεων της διοίκησης και των εργαζομένων. Σε καμία περίπτωση δεν πρέπει να παίρνει θέση. Αντίθετα, πρέπει οπωσδήποτε να λειτουργεί ως διάυλος επικοινωνίας μεταξύ των δύο πλευρών, μεταφέροντας τα αιτήματα της διοίκησης στους εργαζομένους και τα αιτήματα των εργαζομένων στη διοίκηση. **(Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ. (2003).**

Τα κύρια καθήκοντα του διευθυντή ανθρώπινου δυναμικού περιλαμβάνουν:

- Ανάπτυξη και εισήγηση πολιτικών ανθρώπινου δυναμικού (σχετικά με τις προσλήψεις, την κατάρτιση, τις αμοιβές κ.λπ.)
- Παροχή συμβουλών (σχετικά με τις πολιτικές για το προσωπικό).
- Παροχή υπηρεσιών (π.χ. αξιολόγηση, διαπραγμάτευση, κατάρτιση).
- Παρακολούθηση (συμμόρφωση με τις πολιτικές προσωπικού).

1.6 Προγραμματισμός Ανθρώπινων Πόρων

Ο προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού είναι η διαδικασία με την οποία οι επιχειρήσεις εξασφαλίζουν ότι διαθέτουν τον σωστό αριθμό και τύπο ανθρώπων, στο σωστό μέρος, στον σωστό χρόνο και με το χαμηλότερο δυνατό κόστος.

Ο προγραμματισμός των ανθρώπινων πόρων είναι μια από τις σημαντικότερες δραστηριότητες της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων, καθώς συμβάλλει στη διασφάλιση ότι μια επιχείρηση διαθέτει τη σωστή ποιότητα και ποσότητα προσωπικού που απαιτείται για την επίτευξη των στόχων της.

Την πρωταρχική ευθύνη για τον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού σε μια επιχείρηση έχει το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού. Το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού προκαθορίζει τους στόχους για τις αλλαγές που σχετίζονται με το Ανθρώπινο Δυναμικό με βάση τις πληροφορίες/δεδομένα που παρέχονται από τους διευθυντές άλλων τμημάτων. (Τερζίδης, Κ., Τζωρτζάκης, Κ. (2004), **Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού [Personnel Management]**). Η συλλογή και ανάλυση αυτών των πληροφοριών και των δεδομένων του εξωτερικού περιβάλλοντος είναι ζωτικής σημασίας για την ανάπτυξη του προγράμματος ανθρώπινου δυναμικού.

1.7 Επίδραση του περιβάλλοντος στις δραστηριότητες της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων

Η διαχείριση των ανθρώπων στο χώρο εργασίας δεν είναι μια διαδικασία που λαμβάνει χώρα στο κενό. Οι ευρύτερες οικονομικές, τεχνολογικές, πολιτικές και χρηματοπιστωτικές δυνάμεις επηρεάζουν και διαμορφώνουν τις στρατηγικές, τις πολιτικές και τις πρακτικές διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων, ενώ οι παγκόσμιες και τοπικές οικονομικές εξελίξεις έχουν μερικές φορές έμμεσες ή "πολλαπλασιαστικές" επιπτώσεις.

Η βασική ιδέα της κοινωνιολογίας είναι ότι οι άνθρωποι λειτουργούν μέσα σε ένα κοινωνικό πλαίσιο ή περιβάλλον που επηρεάζει έντονα τη συμπεριφορά τους. Οι

θεωρητικοί της οργάνωσης εφάρμοσαν αυτή την ιδέα στις επιχειρήσεις, αναγνωρίζοντας το ρόλο των εξωτερικών παραγόντων και δυνάμεων στη διαμόρφωση της διοικητικής συμπεριφοράς. Ωστόσο, η μελέτη του περιβάλλοντος δεν είναι εύκολη υπόθεση.

Με άλλα λόγια, τα συστήματα δέχονται εισροές και τις μετασχηματίζουν για να παράγουν προϊόντα και υπηρεσίες. Υπάρχουν δύο τύποι συστημάτων: συστήματα που είναι "κλειστά" στο περιβάλλον και συστήματα που είναι "ανοικτά" στο περιβάλλον. Οι επιχειρήσεις λέγεται ότι είναι ανοικτά συστήματα επειδή απαιτούν εισροές από το περιβάλλον (π.χ. υλικά, ενέργεια, ανθρώπους, χρήματα) και τις μετατρέπουν σε εκροές, δηλαδή παράγουν αγαθά και υπηρεσίες (και μερικές φορές ρύπους) για το εξωτερικό περιβάλλον. Ένα κλειστό σύστημα είναι ένα σύστημα που είναι ανεξάρτητο από το περιβάλλον του, δηλαδή αποκομμένο από τον εξωτερικό κόσμο.

Με την ευρεία έννοια, το περιβάλλον είναι άπειρο και περιλαμβάνει τα πάντα έξω από τα στενά όρια της επιχείρησης. Ωστόσο, η ανάλυση των εξωτερικών παραγόντων περιορίζεται σε εκείνους τους παράγοντες και τις δυνάμεις στις οποίες μια επιχείρηση είναι ευαίσθητη και πρέπει να αντιδράσει για να επιβιώσει. Συνεπώς, το περιβάλλον αναφέρεται σε όλους τους παράγοντες που βρίσκονται έξω από τα όρια ή τα "συστήματα" μιας τυπικής επιχείρησης και που μπορούν να έχουν καθοριστικό αντίκτυπο στην επιχείρηση και να επηρεάσουν ακόμη και τις στρατηγικές, τις πολιτικές και τις πρακτικές της ΣΔΙΤ.

1.8 Νέα δεδομένα- τηλεργασία

Το COVID-19 έχει αλλάξει δραματικά τα δεδομένα στη χώρα μας. Εμφανίστηκε ο όρος τηλεργασία, ο οποίος μέχρι πρόσφατα δεν υπήρχε στα ελληνικά εργασιακά δεδομένα. Το διαδικτυακό λεξικό του Cambridge ορίζει την τηλεργασία ως εξής:

Το διαδικτυακό λεξικό του Cambridge ορίζει την τηλεργασία ως εξής. 'μια κατάσταση κατά την οποία ένας εργαζόμενος εργάζεται κυρίως από το σπίτι και επικοινωνεί με την εταιρεία μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου ή τηλεφώνου'.

Ωστόσο, ο όρος εμφανίστηκε για πρώτη φορά όχι λόγω της πανδημίας του covid-19, αλλά η εξ αποστάσεως εργασία χρονολογείται πολύ πιο παλιά. Η μετάβαση από την παραδοσιακή στην εξ αποστάσεως εργασία ξεκίνησε τη δεκαετία του 1970, όταν το εμπάργκο πετρελαίου του ΟΠΕΚ το 1973 έκανε τα ταξίδια πιο ακριβά λόγω της αύξησης των τιμών των καυσίμων. Αυτές οι πολιτικές οδήγησαν τους ανθρώπους να αποφεύγουν τα φυσικά γραφεία και να προτιμούν τα γραφεία στο σπίτι, τους χώρους συνεργασίας ή χώρους όπως οι καφετέριες και οι δημόσιες βιβλιοθήκες. Οι εργαζόμενοι απέκτησαν επίσης μεγαλύτερο έλεγχο του προγράμματός τους, επιτρέποντάς τους να αφιερώνουν περισσότερο χρόνο σε άλλα πράγματα.

Ο όρος τηλεργασία επινοήθηκε από τον μηχανικό της NSA Jack Nilles το 1973 και εμφανίστηκε για πρώτη φορά στο βιβλίο του The Telecommunications-Transportation Trade. Ο Nilles, ο οποίος εργαζόταν για τη NASA και εκτελούσε την εργασία του εξ αποστάσεως ερεύνησε και υποστήριξε τον τρόπο με τον οποίο η τηλεργασία θα μπορούσε να μειώσει τη συμφόρηση και να εξοικονομήσει πόρους.

Το μοντέλο χρησιμοποιήθηκε σύντομα και το 1978 η κυβέρνηση των ΗΠΑ υιοθέτησε μια πολιτική ευέλικτων ρυθμίσεων εργασίας με τη μορφή νομοθεσίας που επέτρεπε στους ομοσπονδιακούς υπαλλήλους να έχουν ευέλικτα, συμπιεσμένα ωράρια. Το 1979, πέντε υπάλληλοι της IBM είχαν τη δυνατότητα να τηλεργαστούν στο πλαίσιο ενός πειράματος. Μέχρι το 1983, ο αριθμός είχε αυξηθεί σε 2.000. Ο αριθμός αυξήθηκε σε.

Στη δεκαετία του 1980, μεγάλες εταιρείες όπως η J.C. Penney έδωσαν στο προσωπικό των τηλεφωνικών κέντρων τους τη δυνατότητα τηλεργασίας προκειμένου να ελαχιστοποιήσουν το κόστος και να δώσουν κίνητρο για προσλήψεις.

Στη δεκαετία του 1980, πολλές εταιρείες συνειδητοποίησαν τη σημασία των ηλεκτρονικών υπολογιστών και τους ενσωμάτωσαν στις καθημερινές τους λειτουργίες, ενώ μεγάλες εταιρείες όπως η J.C. Penney έδωσαν στο προσωπικό του

τηλεφωνικού κέντρου τη δυνατότητα να εργάζεται από το σπίτι. Εκείνη περίπου την εποχή, ο Bill Gates λάνσαρε το διάσημο λειτουργικό σύστημα Windows, σηματοδοτώντας την αρχή της επιχειρηματικής πληροφορικής.

Μέχρι το 2010, πάνω από το 35% των Αμερικανών επέλεξαν να εργάζονται από το σπίτι τουλάχιστον μία ημέρα την εβδομάδα. Μια έρευνα διαπίστωσε ότι το 35% από αυτούς τηλεργαζόταν τις Δευτέρες και τις Παρασκευές.

Το 2010, ο πρόεδρος Ομπάμα υπέγραψε το Enhanced Telecommuting Act, επιτρέποντας στους ομοσπονδιακούς υπαλλήλους να τηλεργαστούν επίσης, παρέχοντας μεγαλύτερη υποστήριξη και προστασία στους ομοσπονδιακούς υπαλλήλους.

Από το 2010, αυτές οι αλλαγές στις εργασιακές συνήθειες των Αμερικανών έχουν αποκτήσει περαιτέρω δυναμική. Οι εφαρμογές κοινωνικής δικτύωσης σημείωσαν σημαντική ανάπτυξη, ιδίως στην ενδοεπιχειρησιακή επικοινωνία (π.χ. Yammer το 2008, Slack το 2013), και ο προγραμματισμός με βάση το υπολογιστικό νέφος έχει καταστήσει τη συνεργασία μεταξύ πολλών τοποθεσιών όχι μόνο ευκολότερη, αλλά και πιο ασφαλή και παραγωγική την έκανε όχι μόνο ευκολότερη, αλλά και ασφαλέστερη και πιο παραγωγική.

Μέχρι το 2012, η τηλεργασία θεωρούνταν ένας ευρέως αποδεκτός και περιζήτητος τρόπος εργασίας, μέχρι που η διευθύνουσα σύμβουλος της Yahoo, Marissa Mayer, ανακοίνωσε ότι δεν θα επέτρεπε πλέον την τηλεργασία.

Χάρη στις διαρκώς εξελισσόμενες τεχνολογίες, όπως το Skype, το Facetime, το Slack και το Zoom, δεν χρειάζεται πλέον να βρίσκεστε στο γραφείο με πλήρη απασχόληση για να είστε παραγωγικό μέλος της ομάδας.

1.9 Ο ρόλος της τεχνολογίας στα νέα δεδομένα

Η πανδημία ανάγκασε πολλές επιχειρήσεις σε όλο τον κόσμο να μεταφέρουν τις δραστηριότητες τους στο διαδίκτυο και να στραφούν άμεσα σε απομακρυσμένη εργασία. Υπό αυτές τις συνθήκες, η τεχνολογία απομακρυσμένης εργασίας βρέθηκε

ξαφνικά στο επίκεντρο της προσοχής όλων. Η διατήρηση της ανταγωνιστικότητας σε αυτό το νέο επιχειρηματικό και οικονομικό περιβάλλον απαιτεί νέες στρατηγικές και πρακτικές.

Η τεχνολογία βοήθησε τους εργαζόμενους να παραμείνουν συνδεδεμένοι και παραγωγικοί, σε τέτοιο βαθμό που μεγάλες εταιρείες τεχνολογίας σχεδιάζουν να διατηρήσουν το καθεστώς της απομακρυσμένης εργασίας και μετά από την πανδημία.

Η τεχνολογία έχει παίξει σημαντικό ρόλο στην μεγάλη αυτή αλλαγή. Τη θέση της πληροφορικής παλαιού τύπου την έχει αντικαταστήσει το cloud computing, οι τεχνολογίες της τεχνητής νοημοσύνης και η αυτοματοποίηση των εργασιών.

Οι εξελίξεις στη συνδεσιμότητα δικτύου, τις ψηφιακές συσκευές και τα λογισμικά επέτρεψαν στις επιχειρήσεις να προσαρμοστούν άμεσα στο μεταβαλλόμενο τοπίο εργασίας. Μια νέα γενιά Wi-Fi είναι έτοιμη να παρέχει αυξημένη ευρυζωνικότητα με ταχύτητες έως και 9,6 Gbps.

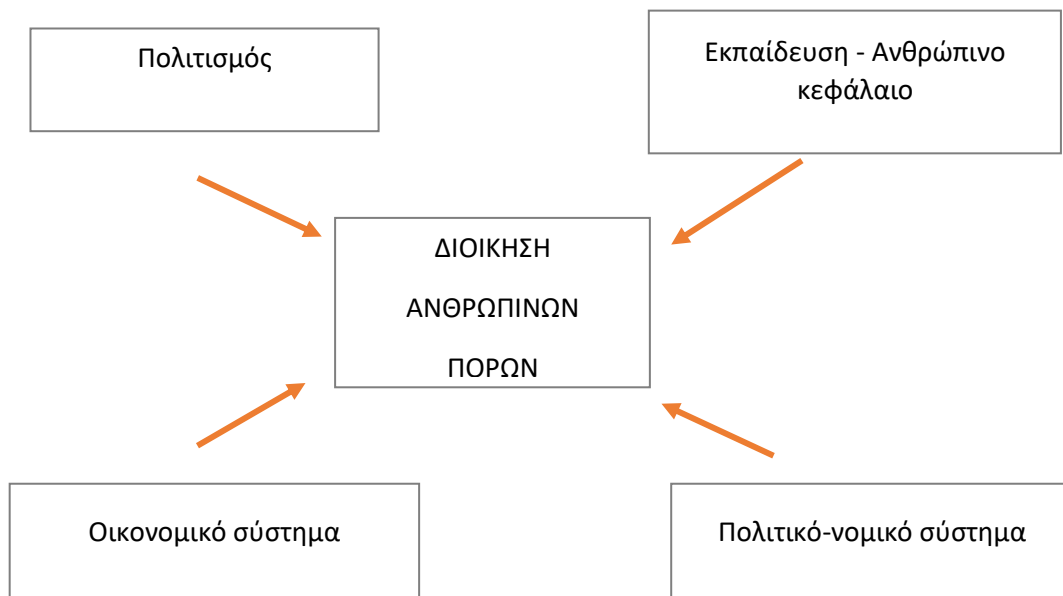
Οι εργαζόμενοι χρησιμοποιούν φορητούς υπολογιστές σε συνδυασμό με εικονικά ιδιωτικά δίκτυα (VPN) για να συνδεθούν με ασφάλεια σε υπηρεσίες cloud και να αποκτήσουν πρόσβαση σε εταιρικά αρχεία.

Τα εργαλεία τηλεδιάσκεψης επέτρεψαν στους υπαλλήλους να παραμείνουν συνδεδεμένοι και να διατηρήσουν τη συνέχεια της ροής εργασίας τους. Τα λογισμικά συνεργασίας όπως τα Microsoft Teams, Zoom, Cisco Webex έχουν υποστηρίξει τις ανάγκες επικοινωνίας των εταιρειών.

Η απομακρυσμένη εργασία οδήγησε επίσης σε αύξηση των λογισμικών παρακολούθησης των εργαζομένων. Εργαλεία όπως το ActivTrak, το Teramind, το Hubstaff και το Time Doctor δίνουν στους υπεύθυνους πρόσβαση σε μεμονωμένα δεδομένα, συμπεριλαμβανομένου του χρόνου χρήσης της οθόνης των εργαζομένων, της δραστηριότητας του ποντικιού του υπολογιστή, των λήψεων των οθονών των εργαζομένων ανά πάσα στιγμή και ακόμη και της θέσης GPS τους.

1.10 Παράγοντες που επηρεάζουν τη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων στη Διεθνή Αγορά

Οι εταιρείες που εισέρχονται στις διεθνείς αγορές πρέπει να συνειδητοποιήσουν ότι οι αγορές αυτές δεν είναι αντίγραφα των εγχώριων αγορών τους. Είναι διαφορετικές από πολλές απόψεις, οι οποίες επηρεάζουν την ελκυστικότητα των άμεσων ξένων επενδύσεων σε κάθε χώρα. Οι διαφορές αυτές καθορίζουν την οικονομική βιωσιμότητα της ίδρυσης και λειτουργίας μιας επιχείρησης σε μια ξένη χώρα και έχουν άμεσο αντίκτυπο στη λειτουργία της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού. Οι ερευνητές του παγκόσμιου μανάτζμεντ έχουν εντοπίσει έναν αριθμό παραγόντων που μπορούν να επηρεάσουν τη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων στις διεθνείς αγορές. Οι ερευνητές έχουν επικεντρωθεί σε τέσσερις παράγοντες: τον πολιτισμό, την ανάπτυξη του ανθρώπινου κεφαλαίου, τα πολιτικά και νομικά συστήματα και τα οικονομικά συστήματα, όπως φαίνεται στο **Σχήμα 1**.



Σχήμα 1

1.4.1 Ο πολιτισμός

Ο σημαντικότερος παράγοντας που επηρεάζει τη διεθνή διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού είναι η κουλτούρα της χώρας στην οποία βρίσκεται η εγκατάσταση. Η κουλτούρα ορίζεται ως "ένα σύνολο βασικών ζητημάτων (συνήθως χωρίς να διευκρινίζεται ποια είναι αυτά) που συνδέουν τα μέλη μιας κοινότητας μεταξύ τους". Τα σημαντικότερα από αυτά τα ζητήματα είναι οι κοινωνικο-θρησκευτικές πεποιθήσεις για τον κόσμο και τη λειτουργία του και τα ιδανικά για τα οποία αξίζει να αγωνίζεται κανείς. Η κουλτούρα είναι σημαντική στη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων για δύο λόγους: πρώτον, η κουλτούρα συχνά καθορίζει τους άλλους τρεις παράγοντες που επηρεάζουν τη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων στις διεθνείς αγορές. Η κουλτούρα επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό τους νόμους μιας χώρας. Αυτό συμβαίνει υπό την έννοια ότι οι νόμοι είναι συχνά κωδικοποιήσεις του σωστού και του λάθους, όπως ορίζονται από τον εθνικό πολιτισμό.

Η κουλτούρα επηρεάζει επίσης το ανθρώπινο κεφάλαιο, με την ύπαρξη να είναι μαλακή και να εκτιμάται ιδιαίτερα από την εν λόγω κουλτούρα, τότε τα μέλη της κοινότητας καταρτίζουν και οδοντοτεχνικά το ανθρώπινο κεφάλαιό τους. Τέλος, όπως θα δούμε παρακάτω, στην πρωταρχική σχέση με την κουλτούρα ωστόσο, ο σημαντικότερος λόγος για τον οποίο η κουλτούρα αποτελεί συχνά μια σημαντική

πρόταση στενά συνδεδεμένων ανθρώπινων πόρων είναι ότι συχνά καθορίζει την αποτελεσματικότητα διαφορετικών ατόμων σε κουλτούρες με διαφορετικές πεποιθήσεις και αξίες. Για παράδειγμα, οι πρωτοπόροι του ανθρώπινου δυναμικού. Στις ΗΠΑ, οι πρακτικές που βασίζονται σε μεγάλο βαθμό στην αξιολόγηση της ατομικής απόδοσης και τη συνάντηση της ατομικής απόδοσης και της αποτελεσματικής ν έχουν αποδειχθεί αποτελεσματικές στον απόηχο σας. Στην Ιαπωνία, ωστόσο, η ατομική απόδοση συνδέεται με την απόδοση των εμπλεκόμενων ατόμων. Έτσι, η ατομική αξιολόγηση και η παρακίνηση δεν είναι εγγενώς το ίδιο αποτελεσματικό πράγμα και σπάνια συναντώνται στις ιαπωνικές εταιρείες. Το κεφάλαιο αυτό εξετάζει ένα μοντέλο που επιχειρεί να χαρακτηρίσει διαφορετικές κουλτούρες. Το μοντέλο παρουσιάζει τους λόγους για τους οποίους η κουλτούρα επηρεάζει σημαντικά τη λειτουργία της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων.

1.4.2 Η εκπαίδευση του ανθρώπινου παράγοντα

Η ικανότητα μιας επιχείρησης να βρίσκει και να διατηρεί ικανό εργατικό δυναμικό αποτελεί σημαντικό παράγοντα, ιδίως αν προσπαθεί να εισέλθει σε μια ξένη αγορά. Οι άνθρωποι πόροι μιας χώρας μπορεί επομένως να αποτελέσουν σημαντικό ζήτημα για τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού. Το ανθρώπινο κεφάλαιο αναφέρεται στο παραγωγικό δυναμικό των ατόμων, δηλαδή στις γνώσεις, τις δεξιότητες και την εμπειρία που έχουν οικονομική αξία.

Οι χώρες ανά τον κόσμο διαφέρουν ως προς το ανθρώπινο κεφάλαιό τους σε τρία επίπεδα. Για παράδειγμα, στις ΗΠΑ υπάρχει έλλειμμα ανθρώπινου κεφαλαίου, επειδή δημιουργούνται θέσεις εργασίας που απαιτούν περισσότερες δεξιότητες από πολλούς νέους εργαζόμενους που εισέρχονται στο εργατικό δυναμικό. Αντίθετα, η πρώην Ανατολική Γερμανία έχει πλεόνασμα ανθρώπινου κεφαλαίου όσον αφορά τις τεχνικές γνώσεις και δεξιότητες λόγω των τεράστιων επενδύσεων στην τεχνική εκπαίδευση. Ωστόσο, υπάρχει ανεπαρκές ανθρώπινο κεφάλαιο για διοικητικές θέσεις, επειδή η διοίκηση δεν διδάσκονταν στα σχολεία της Ανατολικής Γερμανίας. Ομοίως, οι επιχειρήσεις στην πρώην Δυτική Γερμανία αλλάζουν την παραγωγή και τις υπηρεσίες τους και χρειάζονται εργαζόμενους υψηλής ειδίκευσης. Ως αποτέλεσμα, υπάρχει έλλειψη ανθρώπινου κεφαλαίου για θέσεις εργασίας υψηλής ειδίκευσης, αλλά η ανεργία παραμένει υψηλή λόγω του μεγάλου αριθμού εργαζομένων χαμηλής

ειδίκευσης. Από την άλλη πλευρά, τα υψηλά επίπεδα δεξιοτήτων και οι χαμηλοί μισθοί πολλών εργαζομένων σε ορισμένες χώρες καθιστούν το εργατικό δυναμικό σε αυτές τις χώρες σχετικά ελκυστικό.

Υπάρχουν διάφορες παράμετροι που καθορίζουν το ανθρώπινο κεφάλαιο μιας χώρας. Μια σημαντική παράμετρος είναι οι εκπαιδευτικές ευκαιρίες που είναι διαθέσιμες στους εργαζόμενους. Στην Ελλάδα, για παράδειγμα, η κρατική χρηματοδότηση του εκπαιδευτικού συστήματος επιτρέπει στους φοιτητές να αποφοιτούν από το πανεπιστήμιο χωρίς να πληρώνουν δίδακτρα. Ομοίως, στο πρώην σοβιετικό μπλοκ, παρά τις φτωχές υποδομές και τα οικονομικά στοιχεία του σοσιαλιστικού οικονομικού συστήματος, η παροχή δωρεάν εκπαίδευσης στον πληθυσμό οδήγησε σε υψηλά επίπεδα ανθρώπινου κεφαλαίου. Αντίθετα, ορισμένες χώρες του Τρίτου Κόσμου, όπως η Νικαράγουα και η Αϊτή, έχουν σχετικά χαμηλά επίπεδα ανθρώπινου κεφαλαίου λόγω έλλειψης επενδύσεων στην εκπαίδευση.

Το ανθρώπινο κεφάλαιο μιας χώρας έχει σημαντικό αντίκτυπο στην προθυμία των ξένων εταιρειών να ιδρύσουν εγκαταστάσεις στη χώρα αυτή ή να εισέλθουν στις αγορές της. Οι χώρες με λιγότερο ανεπτυγμένο ανθρώπινο κεφάλαιο προσελκύουν τομείς παραγωγής που απαιτούν χαμηλά επίπεδα δεξιοτήτων και χαμηλά επίπεδα μισθών. Αυτό εξηγεί γιατί οι αμερικανικές επιχειρήσεις είναι πρόθυμες να μεταφέρουν τομείς παραγωγής που χαρακτηρίζονται από χαμηλές δεξιότητες και υψηλούς μισθούς στο Μεξικό. Σε αυτή τη γειτονική χώρα των ΗΠΑ, οι αμερικανικές επιχειρήσεις μπορούν να απασχολούν χαμηλού επιπέδου ειδικευμένους εργαζόμενους με πολύ χαμηλούς μισθούς. Παρομοίως, η Ιαπωνία στέλνει θέσεις εργασίας χαμηλής ειδίκευσης σε γειτονικές χώρες και διατηρεί θέσεις εργασίας υψηλής ειδίκευσης εντός των συνόρων της. Χώρες με σχετικά χαμηλά επίπεδα ανθρώπινου κεφαλαίου, όπως το Μεξικό, μπορεί να μην είναι τόσο ελκυστικές για λειτουργίες που απαιτούν υψηλότερες δεξιότητες.

Οι χώρες με ανεπτυγμένο ανθρώπινο κεφάλαιο είναι ελκυστικές τοποθεσίες για άμεσες ξένες επενδύσεις που δημιουργούν θέσεις εργασίας υψηλής ειδίκευσης.

Για παράδειγμα, πάνω από το 25% των 18χρονων στην Ιρλανδία φοιτούν στην τριτοβάθμια εκπαίδευση, ποσοστό πολύ υψηλότερο από ό,τι σε άλλες ευρωπαϊκές χώρες. Επιπλέον, η ιρλανδική οικονομία δημιουργεί 1,1 εκατομμύρια θέσεις εργασίας για πληθυσμό 3,5 εκατομμυρίων.

1.4.3 Πολιτικό και νομικό σύστημα

Οι κανονισμοί που επιβάλλονται από το νομικό σύστημα μιας χώρας μπορούν να έχουν σημαντικό αντίκτυπο στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού. Τα πολιτικά και νομικά συστήματα συχνά προδιαγράφουν απαιτήσεις για ορισμένες πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινων πόρων όσον αφορά θέματα όπως η κατάρτιση, η μισθοδοσία, η πρόσληψη και η απόλυση. Τα νομικά συστήματα είναι σε μεγάλο βαθμό αποτέλεσμα της κουλτούρας στην οποία υπάρχουν. Έτσι, οι νόμοι μιας συγκεκριμένης χώρας αντικατοπτρίζουν συχνά τα κοινωνικά πρότυπα σχετικά με το τι συνιστά νόμιμη συμπεριφορά.

Σε σημαντικό βαθμό, ένα νομικό σύστημα είναι αποτέλεσμα της κουλτούρας στην οποία υπάρχει. Έτσι, οι νόμοι μιας συγκεκριμένης χώρας αντικατοπτρίζουν συχνά τις κοινωνικές νόρμες σχετικά με το τι συνιστά νόμιμη συμπεριφορά.

Για παράδειγμα, οι Ηνωμένες Πολιτείες έχουν πρωτοστατήσει παγκοσμίως στην κουλτούρα της εξάλειψης των διακρίσεων στον χώρο εργασίας. Διαθέτουν επίσης νόμους για την προστασία των εργαζομένων, όπως ο νόμος περί ίσων ευκαιριών απασχόλησης, οι οποίοι έχουν σημαντικό αντίκτυπο στον τρόπο με τον οποίο οι εταιρείες προσλαμβάνουν και απολύουν.

Ομοίως, οι νομικές ρυθμίσεις για τη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων σε άλλες χώρες αντανακλούν τα κοινωνικά πρότυπα των χωρών αυτών. Στη Γερμανία, για παράδειγμα, οι εργαζόμενοι έχουν νόμιμο δικαίωμα "συναπόφασης" σε επίπεδο επιχείρησης, εγκατάστασης και ατομικό επίπεδο. Σε επίπεδο εταιρείας, οι εργαζόμενοι έχουν άμεσο λόγο σε σημαντικές αποφάσεις που τους αφορούν (π.χ. μεγάλες επενδύσεις ή νέες στρατηγικές) μέσω των εκπροσώπων των εργαζομένων στο εποπτικό συμβούλιο. Σε επίπεδο εγκαταστάσεων, οι κοινές αποφάσεις λαμβάνονται μέσω επιτροπών έργων. Αυτά τα συμβούλια δεν έχουν δικαιώματα επί

της οικονομικής διαχείρισης της εταιρείας, αλλά μπορούν να επηρεάσουν τις πολιτικές διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων σε θέματα όπως οι ώρες εργασίας, οι μέθοδοι αμοιβής, οι προσλήψεις και οι μεταθέσεις. Τέλος, σε ατομικό επίπεδο, οι εργαζόμενοι έχουν συμβατικά δικαιώματα, όπως το δικαίωμα πρόσβασης στον φάκελο προσωπικού τους και το δικαίωμα ενημέρωσης για τον υπολογισμό του μισθού τους.

1.4.4 Οικονομικό σύστημα

Το οικονομικό σύστημα μιας χώρας επηρεάζει την ανθρώπινη διοίκηση και οι διαφορές μεταβιβάζονται. Αντι-όπως αναφέρθηκε παραπάνω, ο πολιτισμός μιας χώρας είναι άρρηκτα συνδεδεμένος και κάθε σύστημα προσφέρει πολλές ευκαιρίες για την ανάπτυξη του οικονομικού συστήματος, το οποίο παρέχει πολλά από τα κίνητρα για την ανθρώπινη ανάπτυξη. Η εκπαίδευση παρέχεται δωρεάν. Ωστόσο, σε αυτά τα συστήματα υπάρχει μια κατάσταση για την ανάπτυξη του ανθρώπινου κεφαλαίου.

Στα καπιταλιστικά συστήματα ισχύει το αντίθετο. Υπάρχουν λίγες ευκαιρίες για την αξιοποίηση αυτού του κεφαλαίου. Ωστόσο, τα μεμονωμένα πλοία, ιδίως εκείνα που επενδύουν μέσω της εκπαίδευσης, μπορούν να αποκομίσουν οικονομικά οφέλη. Αυτές οι οικονομικές διαφορές μπορούν να έχουν σημαντικό αντίκτυπο στα κίνητρα για τέτοιου είδους επενδύσεις στις διεθνείς εταιρείες που επιδιώκουν να αναπτύξουν ένα σύστημα διεθνούς μετριοπάθειας και να διατηρήσουν τον έλεγχο του κόστους, ενώ ταυτόχρονα τους επιτρέπουν να εισέλθουν στον πόλεμο για ταλέντα. Πρόσφατες μελέτες που εξετάζουν τον τρόπο με τον οποίο τα πακέτα αμοιβών των εργαζομένων φέρονται να αποδεικνύουν ότι λαμβάνουν υπόψη πολλούς παράγοντες βραχίονα, διεθνή επιχειρηματική στρατηγική, τοπικό ρυθμιστικό νομικό πλαίσιο, θεσμούς, μετόχους, τοπικούς και εθνική κουλτούρα. Ενώ προσπαθούν να διδαχθούν από τις βέλτιστες πρακτικές, προσπαθούν επίσης να εξισορροπήσουν αυτές τις προσεγγίσεις με τους περιορισμούς που επιβάλλει το τοπικό περιβάλλον.

Συμπερασματικά, οι χώρες διαφέρουν ως προς τον πολιτισμό, το ανθρώπινο κεφάλαιο, τα νομικά και οικονομικά συστήματα. Οι διαφορές αυτές έχουν άμεσο αντίκτυπο στο είδος των συστημάτων διαχείρισης και ανθρώπινου δυναμικού που

πρέπει να αναπτυχθούν για την αντιμετώπιση κάθε κατάστασης. Ο βαθμός στον οποίο οι διαφορές αυτές επηρεάζουν τις επιχειρήσεις εξαρτάται από τον τρόπο με τον οποίο συμμετέχουν στις διεθνείς αγορές.

Κεφάλαιο 2- Γενικές Θεωρίες για την Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

2.1 Εισαγωγή στις θεωρίες

Η διαχείριση του προσωπικού μέσω της πρόσληψης, της επιλογής, της κατάρτισης, της ανάπτυξης, της αμοιβής και της διατήρησης είναι η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού (HRM), η οποία αποτελεί κρίσιμο συστατικό της επιτυχίας του οργανισμού. Στον τομέα της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, έχουν δημιουργηθεί μια σειρά από γενικές θεωρίες, για την κατανόηση και την εφαρμογή καλών τεχνικών HRM στην πράξη.

- Οι πιο αποτελεσματικές στρατηγικές HRM εξαρτώνται από τα συμφραζόμενα στοιχεία όπως το μέγεθος, η βιομηχανία, η κουλτούρα και οι στόχοι του οργανισμού, σύμφωνα με τη θεωρία έκτακτης ανάγκης, μια θεμελιώδη θεωρία στη διαχείριση ανθρώπινων πόρων (Ouchi, 1980). Ως αποτέλεσμα, οι διαδικασίες ανθρώπινου δυναμικού θα πρέπει να είναι ευέλικτες και προσαρμοσμένες στις ιδιαίτερες απαιτήσεις κάθε επιχείρησης.

Μια άλλη σημαντική ιδέα στο HRM είναι η άποψη που βασίζεται σε πόρους της εταιρείας (RBV). Σύμφωνα με αυτή την άποψη, οι πόροι ενός οργανισμού - συμπεριλαμβανομένου του εργατικού του δυναμικού- είναι οι κύριοι παράγοντες που καθορίζουν το ανταγωνιστικό του πλεονέκτημα. Ως εκ τούτου, το ανθρώπινο δυναμικό θα πρέπει να δίνει υψηλή προτεραιότητα στη χρησιμοποίηση και ανάπτυξη των χαρακτηριστικών δεξιοτήτων και ικανοτήτων του προσωπικού ενός οργανισμού για τη δημιουργία ενός μακροχρόνιου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Barney, J. B. (1991). **Εταιρικοί πόροι και διαρκές ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Journal of Management, 17(1), 99-120**)

Η RBV συνδέεται με τη θεωρία του ανθρώπινου κεφαλαίου, η οποία τονίζει ότι οι άνθρωποι είναι σημαντικοί πόροι που μπορούν να αναπτυχθούν και να χρησιμοποιηθούν για να προσθέσουν αξία σε μια επιχείρηση (Becker, 1964). Τα συστήματα διαχείρισης απόδοσης, τα προγράμματα ανάπτυξης σταδιοδρομίας και τα βραβεία εργαζομένων είναι όλες τεχνικές HRM που υποστηρίζουν την ιδέα του ανθρώπινου κεφαλαίου. (Becker, G. S. (1964). **(Ανθρώπινο κεφάλαιο. Columbia University Press.)**)

- Μια άλλη σημαντική ιδέα στο HRM είναι γνωστή ως θεωρία κοινωνικής ανταλλαγής, η οποία υποστηρίζει ότι το πώς νιώθουν οι εργαζόμενοι για τη δίκαιη αλληλεπίδρασή τους με την εταιρεία επηρεάζει τον τρόπο συμπεριφοράς τους (Blau, 1964). Οι εργαζόμενοι που πιστεύουν ότι τυγχάνουν δίκαιης μεταχείρισης είναι πιο πιθανό να καταβάλουν υψηλά επίπεδα προσπάθειας και αφοσίωσης και είναι λιγότερο πιθανό να εμπλακούν σε δυσμενείς συμπεριφορές όπως η απουσία ή η εναλλαγή. Δίκαιες και ανοιχτές διαδικασίες αξιολόγησης απόδοσης, σαφείς στόχοι, ανταμοιβές εργασίας και ανοιχτές γραμμές επικοινωνίας μεταξύ της διοίκησης και των εργαζομένων είναι όλα παραδείγματα πρακτικών HRM που συμπληρώνουν την υπόθεση της κοινωνικής ανταλλαγής. (Blau, P. M. (1964). **Ανταλλαγή και εξουσία στην κοινωνική ζωή. Transaction Publishers.)**
- Μια άλλη σημαντική ιδέα στο HRM είναι η θεωρία της δικαιοσύνης, η οποία υποστηρίζει ότι η αίσθηση των εργαζομένων για το πόσο δίκαιη είναι η αμοιβή τους σε σύγκριση με των άλλων εντός της εταιρείας επηρεάζει τα κίνητρά τους (Adams, 1965). Οι δίκαιες και διαφανείς δομές αποδοχών, η τακτική ανάλυση της αγοράς για τη διατήρηση ανταγωνιστικών αμοιβών και η ανοιχτή επικοινωνία σχετικά με τις πολιτικές και τις αποφάσεις αποδοχών είναι όλες πτυχές του ανθρώπινου δυναμικού που υποστηρίζουν το παράδειγμα της δικαιοσύνης. (Adams, J. S. (1965). **(Ανισότητα στην κοινωνική ανταλλαγή. Advances in Experimental Social Psychology, 2, 267-299)**)

- Σύμφωνα με τη θεωρία του αυτοκαθορισμού (SDT), τα κίνητρα των εργαζομένων καθορίζονται από την ανάγκη τους για αυτονομία (Deci&Ryan, 1985). Οι εργαζόμενοι που αισθάνονται γνώστες και αποτελεσματικοί, συνδέονται με άλλους στην επιχείρηση και έχουν μια αίσθηση αυτονομίας και ελέγχου πάνω στη δουλειά τους είναι πιο πιθανό να έχουν κίνητρα και δέσμευση. Μια κουλτούρα που εκτιμά τη συνεργασία και την ομαδική εργασία, καθώς και τα σχέδια εργασίας που επιτρέπουν την αυτονομία και τη λήψη αποφάσεων, είναι όλα παραδείγματα πρακτικών HRM που υποστηρίζουν την SDT.

Συμπερασματικά, έχουν εμφανιστεί μια σειρά από ευρείες ιδέες στον τομέα του HRM, προσφέροντας ένα πλαίσιο για αποτελεσματικές δραστηριότητες HRM. Η θεωρία έκτακτης ανάγκης, η προοπτική της εταιρείας που βασίζεται στους πόρους, η θεωρία του ανθρώπινου κεφαλαίου, η θεωρία της κοινωνικής ανταλλαγής, η θεωρία της ισότητας και η θεωρία του αυτοκαθορισμού είναι μερικές από αυτές τις θεωρίες. Οι επαγγελματίες HRM μπορούν να χρησιμοποιήσουν αυτές τις θεωρίες για να δημιουργήσουν και να εφαρμόσουν αποτελεσματικές διαδικασίες HRM που υποστηρίζουν τη δέσμευση, τα κίνητρα και τη διατήρηση των εργαζομένων.

2.2 Θεωρία έκτακτης ανάγκης

Ένας κοινός τρόπος εξήγησης της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού (HRM) είναι μέσω της έννοιας της θεωρίας έκτακτης ανάγκης, η οποία τονίζει τη σημασία της προσαρμογής των διαδικασιών ανθρώπινου δυναμικού ώστε να ταιριάζουν με τις ιδιαίτερες απαιτήσεις και συνθήκες κάθε επιχείρησης. Σύμφωνα με αυτή τη θεωρία, δεν υπάρχει μια «καλύτερη» προσέγγιση για τη διαχείριση των ανθρώπων και οι βέλτιστες πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού θα ποικίλλουν ανάλογα με την κατάσταση, συμπεριλαμβανομένου του μεγέθους, της βιομηχανίας, του πολιτισμού, της τεχνολογίας και του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης.

Η ευθυγράμμιση των πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού με τη συνολική στρατηγική του οργανισμού είναι ένα από τα βασικά δόγματα της θεωρίας έκτακτης ανάγκης. Προκειμένου να δημιουργηθούν πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού που θα

υποστηρίζουν τους στρατηγικούς στόχους του οργανισμού, οι διευθυντές ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να έχουν πλήρη κατανόηση αυτών των στόχων. Για παράδειγμα, οι διευθυντές ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να επικεντρωθούν στη δημιουργία ενός υψηλά εκπαιδευμένου και καινοτόμου εργατικού δυναμικού που μπορεί να παρέχει αγαθά ή υπηρεσίες εάν μια επιχείρηση ακολουθεί μια στρατηγική διαφοροποίησης. Από την άλλη πλευρά, οι διευθυντές ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να επικεντρωθούν στη μείωση του κόστους εργασίας μέσω της αυτοματοποίησης, της εξωτερικής ανάθεσης ή άλλων μέτρων αποτελεσματικότητας, εάν μια επιχείρηση ακολουθεί μια στρατηγική ηγεσίας κόστους.

Η ιδέα ότι οι διαδικασίες HR πρέπει να προσαρμόζονται στις ιδιαίτερες απαιτήσεις και χαρακτηριστικά κάθε οργανισμού είναι μια άλλη κρίσιμη πτυχή της θεωρίας έκτακτης ανάγκης. Αυτό σημαίνει ότι κατά την ανάπτυξη πρακτικών Ανθρώπινου Δυναμικού, οι διευθυντές Ανθρώπινου Δυναμικού πρέπει να λαμβάνουν υπόψη ένα ευρύ φάσμα περιστάσεων, συμπεριλαμβανομένου του μεγέθους, της δομής, της κουλτούρας και του εξωτερικού περιβάλλοντος του οργανισμού. Μια μεγάλη διεθνής εταιρεία μπορεί να έχει μια πιο ιεραρχική και δομημένη κουλτούρα που δίνει έμφαση στην αποτελεσματικότητα και την τυποποίηση, ενώ μια μικρή startup εταιρεία μπορεί να έχει μια πιο ευέλικτη και άτυπη κουλτούρα που εκτιμά τη δημιουργικότητα και την ανάληψη κινδύνων. Οι διευθυντές πρέπει να δημιουργήσουν διαδικασίες που λειτουργούν σε αυτά τα διάφορα πολιτισμικά πλαίσια και προωθούν τους στρατηγικούς στόχους της εταιρείας.

Η θεωρία έκτακτης ανάγκης έχει εφαρμοστεί ευρέως στον τομέα της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων και πολυάριθμες μελέτες έχουν δείξει ότι οι διαδικασίες ανθρώπινου δυναμικού που είναι σύμφωνες με τη στρατηγική ενός οργανισμού και προσαρμοσμένες στις ιδιαίτερες ανάγκες του είναι πιο επιτυχημένες από εκείνες που γενικεύονται και εφαρμόζονται σε όλες τις καταστάσεις. . Για παράδειγμα, η μελέτη των Delery και Doty (1996) ανακάλυψε ότι οι εταιρείες με πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού που ταιριάζουν περισσότερο με την εταιρική στρατηγική τους είχαν καλύτερες επιδόσεις από τις εταιρείες με λιγότερο ευθυγραμμισμένες πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού. Σε παρόμοιο πνεύμα, μια μελέτη του 2019 από τους Boon, Eckardt, Lepak και Boselie ανακάλυψε ότι οι στρατηγικές ανθρώπινου δυναμικού που ήταν ειδικά προσαρμοσμένες στις ανάγκες

της εταιρείας είχαν ισχυρότερη θετική επιρροή στις στάσεις και τις συμπεριφορές των εργαζομένων από ό,τι γενικές, ενιαίες πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού.

Η θεωρία έκτακτης ανάγκης παρέχει μια σειρά από πλεονεκτήματα, αλλά έχει επίσης σημαντικά μειονεκτήματα. Το γεγονός ότι μπορεί να είναι δύσκολο να επισημανθούν τα ακριβή στοιχεία της κατάστασης που είναι πιο κρίσιμα για την ανάπτυξη επιτυχημένων πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού είναι μία από τις βασικές ενστάσεις της προσέγγισης. Μπορεί να είναι δύσκολο για τους διευθυντές ανθρώπινου δυναμικού ως αποτέλεσμα να αποφασίσουν ποιες πρακτικές θα υιοθετήσουν στην εταιρεία τους. Επιπλέον, σύμφωνα με ορισμένες μελέτες, η θεωρία έκτακτης ανάγκης δεν λαμβάνει επαρκώς υπόψη τον τρόπο με τον οποίο οι ατομικές διαφορές στα στυλ ηγεσίας, τα κίνητρα και την προσωπικότητα παίζουν ρόλο στο HRM. (Delery, J. E., & Doty, D. H. (1996). **Τρόποι θεωρητικοποίησης στη στρατηγική διαχείριση ανθρώπινων πόρων**)

Η ανάγκη αντιστοίχισης πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού με τη στρατηγική μιας εταιρείας και προσαρμογής τους ώστε να ταιριάζουν στις ιδιαίτερες απαιτήσεις και συνθήκες κάθε οργανισμού τονίζεται από τη θεωρία έκτακτης ανάγκης, η οποία αποτελεί πολύτιμο πλαίσιο για την κατανόηση του ανθρώπινου δυναμικού. Οι διευθυντές μπορούν να δημιουργήσουν πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού που συμπληρώνουν τους στόχους και την κουλτούρα της εταιρείας και είναι πιο επιτυχημένες από τις γενικές διαδικασίες που ταιριάζουν σε όλους, λαμβάνοντας υπόψη μια σειρά από στοιχεία της κατάστασης. Παρόλο που η θεωρία έκτακτης ανάγκης έχει σημαντικά όρια, οι διευθυντές που θέλουν να δημιουργήσουν αποτελεσματικές και μοναδικές στρατηγικές ανθρώπινου δυναμικού για τις επιχειρήσεις τους μπορούν να επωφεληθούν από τη χρήση της. (Boon, C., Eckardt, R., Lepak, D. P., & Boselie, P. (2019). **Ενσωμάτωση στρατηγικού ανθρώπινου κεφαλαίου και στρατηγικής διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού. The International Journal of Human Resource Management, 30(5), 741-766**)

2.3 Η άποψη που βασίζεται σε πόρους

Η άποψη που βασίζεται σε πόρους (RBV) είναι μια δημοφιλής μέθοδος κατανόησης της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων (HRM), που δίνει έμφαση στη σημασία των εσωτερικών πόρων και των ικανοτήτων ενός οργανισμού για τη δημιουργία μακροπρόθεσμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Σύμφωνα με αυτή τη διατριβή, οι επιχειρήσεις μπορούν να επιτύχουν μακροπρόθεσμη επιτυχία δημιουργώντας και αξιοποιώντας διακριτούς και πολύτιμους πόρους που είναι δύσκολο για τους ανταγωνιστές να αντιγράψουν ή να εξισωθούν.

Η θεμελιώδης αρχή της RBV είναι ότι το ανθρώπινο δυναμικό μπορεί να προσφέρει στις επιχειρήσεις ένα σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Αυτό σημαίνει ότι για να δημιουργηθεί ένα εργατικό δυναμικό με υψηλή εξειδίκευση και υψηλά κίνητρα, οι διευθυντές ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να επικεντρωθούν στην ανάπτυξη και εκμετάλλευση των δεξιοτήτων, των γνώσεων και των ταλέντων των εργαζομένων. Οι εταιρείες μπορούν να επιτύχουν μακροπρόθεσμη επιτυχία κάνοντας αυτό καλλιεργώντας μια κουλτούρα καινοτομίας και συνεχούς ανάπτυξης.

Το RBV τονίζει επίσης την ανάγκη οι διαδικασίες HR να σχεδιάζονται με τρόπο συμβατό με τους γενικούς στόχους και τη στρατηγική της επιχείρησης. Προκειμένου να δημιουργηθούν πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού που υποστηρίζουν αυτούς τους στόχους, οι διευθυντές ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να έχουν πλήρη κατανόηση του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος, της θέσης στην αγορά και των στρατηγικών στόχων της εταιρείας. Οι τελευταίοι, μπορεί να επικεντρωθούν στη μείωση του κόστους εργασίας χρησιμοποιώντας αυτοματοποίηση, εξωτερική ανάθεση ή άλλα μέτρα αποτελεσματικότητας, για παράδειγμα, εάν μια εταιρεία επιδιώκει μια στρατηγική ηγεσίας κόστους. Από την άλλη πλευρά, εάν μια επιχείρηση επιδιώκει μια στρατηγική διαφοροποίησης, οι διευθυντές ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να επικεντρωθούν στην οικοδόμηση μιας υψηλής ειδίκευσης και δημιουργικής ομάδας που μπορεί να παρέχει διακριτικά αγαθά ή υπηρεσίες. (Pfeffer, J., & Veiga, J. F. (1999). Βάζοντας τους ανθρώπους πρώτα για την οργανωτική επιτυχία. *Academy of Management Executive*, 13(2), 37-48.)

Πολλές μελέτες έχουν δείξει ότι οι οργανισμοί που χρησιμοποιούν αποτελεσματικά τους ανθρώπινους πόρους τους μπορούν να αποκτήσουν σημαντικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Το RBV έχει χρησιμοποιηθεί ευρέως στον τομέα του

HRM. Για παράδειγμα, μια μελέτη του 1999 από τους Pfeffer και Veiga έδειξε ότι οι εταιρείες με υψηλά επίπεδα δεξιοτήτων και γνώσεων εργαζομένων ξεπέρασαν τις επιχειρήσεις με χαμηλότερα επίπεδα όσον αφορά την κερδοφορία και την αγοραία αξία. Σε παρόμοιο πνεύμα, η μελέτη των Barney και Wright το 1998 ανακάλυψε ότι οι επιχειρήσεις με διακριτικούς και ανεκτίμητους πόρους, όπως το προσωπικό με υψηλά προσόντα και κίνητρα, ήταν πιο πιθανό να διατηρήσουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Το RBV έχει ορισμένους περιορισμούς εκτός από τα πολυάριθμα πλεονεκτήματά του. Ένα από τα κύρια μειονεκτήματα αυτής της στρατηγικής είναι ότι μπορεί να είναι δύσκολο να γίνει διάκριση μεταξύ ορισμένων πόρων και δυνατοτήτων που είναι πραγματικά πολύτιμες και μοναδικές από εκείνες που είναι εύκολο να αντιγράψουν οι αντίπαλοι. Επιπλέον, ορισμένοι ειδικοί υποστηρίζουν ότι το RBV δεν λαμβάνει επαρκώς υπόψη τον τρόπο με τον οποίο εξωτερικές μεταβλητές, όπως οι τάσεις της αγοράς και οι προτιμήσεις των πελατών, επηρεάζουν την επιτυχία μιας εταιρείας. (Barney, J. B., & Wright, P. M. (1998). **Για να γίνεις στρατηγικός εταίρος: Ο ρόλος του ανθρώπινου δυναμικού στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού, 37(1), 31-46.**)

Συνοπτικά, η άποψη που βασίζεται σε πόρους υπογραμμίζει τη σημασία της δημιουργίας και της χρήσης ειδικών και πολύτιμων πόρων, ιδιαίτερα των ανθρώπινων πόρων, για τη δημιουργία βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Οι διευθυντές ανθρώπινου δυναμικού μπορούν να συμβάλουν στην ανάπτυξη ενός υψηλά καταρτισμένου και με κίνητρα προσωπικού που προωθεί τη μακροπρόθεσμη επιτυχία συντονίζοντας τις πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού με τη συνολική στρατηγική και τους στόχους της εταιρείας. Το RBV έχει πολλά μειονεκτήματα, αλλά εξακολουθεί να είναι ένα χρήσιμο εργαλείο για τους διευθυντές ανθρώπινου δυναμικού που θέλουν να δημιουργήσουν και να εφαρμόσουν στρατηγικές HR που συμβάλλουν στην επιτυχία του οργανισμού τους συνολικά.

2.4 Θεωρία ανθρώπινου κεφαλαίου

Μια οικονομική προσέγγιση για την κατανόηση της λειτουργίας των ανθρώπινων πόρων στην παραγωγή οικονομικής αξίας είναι γνωστή ως θεωρία του ανθρώπινου κεφαλαίου. Σύμφωνα με αυτή την άποψη, οι ανθρώπινοι πόροι είναι ένα περιουσιακό στοιχείο που μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να προσφέρει αξία στον οργανισμό και όχι απλώς να είναι μια δαπάνη που πρέπει να ελέγχεται. Αυτή η θεωρία επεκτείνεται από την άποψη που βασίζεται σε πόρους (RBV) του HRM, η οποία υποστηρίζει ότι οι ανθρώπινοι πόροι είναι μια σημαντική πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την επίτευξη μακροπρόθεσμης επιτυχίας.

Η αξία των ανθρώπινων πόρων βασίζεται στις ικανότητες, τις γνώσεις και τις δεξιότητές τους, τις οποίες είναι δύσκολο να μιμηθούν οι αντίπαλοι, σύμφωνα με τη θεωρία του ανθρώπινου κεφαλαίου. Αυτό σημαίνει ότι οι επιχειρήσεις που επενδύουν στην εκπαίδευση και την κατάρτιση των μελών του προσωπικού τους μπορούν να δημιουργήσουν ένα εργατικό δυναμικό που είναι πιο αποτελεσματικό, δημιουργικό και ικανό να προσθέσει αξία στην εταιρεία. Κάνοντας αυτό, οι επιχειρήσεις μπορούν να αναπτύξουν ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που είναι δύσκολο για τους ανταγωνιστές να ταιριάζουν ή να αναπαράγουν.

Το RBV του HRM αναπτύσσει αυτή την ιδέα υποστηρίζοντας ότι ένας από τους πιο ωφέλιμους πόρους που μπορούν να χρησιμοποιήσουν οι επιχειρήσεις για να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι το ανθρώπινο κεφάλαιο. Οι εταιρείες μπορούν να καλλιεργήσουν μια κουλτούρα καινοτομίας και συνεχούς βελτίωσης που προάγει τη μακροπρόθεσμη επιτυχία δημιουργώντας ένα εργατικό δυναμικό υψηλής εξειδίκευσης και με κίνητρα. Ως αποτέλεσμα, οι διευθυντές ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να επικεντρωθούν στην εύρεση, επιλογή και εκπαίδευση εργαζομένων που διαθέτουν τις γνώσεις και τις ικανότητες που σχετίζονται περισσότερο με τους στρατηγικούς στόχους και τους στόχους της εταιρείας. **(Wright, P. M., Dunford, B. B., & Snell, S. A. (1994). Το ανθρώπινο δυναμικό και η βασισμένη στους πόρους άποψη του)**

Το RBV του HRM υπογραμμίζει την αξία της δημιουργίας μιας κουλτούρας μάθησης και ανάπτυξης που προάγει την καινοτομία και τη συνεχή βελτίωση. Για να γίνει αυτό, οι διευθυντές ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να προσφέρουν ευκαιρίες για εκπαίδευση, ανάπτυξη και προαγωγή σταδιοδρομίας στα μέλη του προσωπικού που

είναι συνεπείς με τους στρατηγικούς στόχους και στόχους της επιχείρησης. Κάνοντας αυτό, οι επιχειρήσεις μπορούν να αναπτύξουν μια ομάδα με υψηλά προσόντα και καθοδήγηση που μπορεί να προσφέρει αξία με την πάροδο του χρόνου στην εταιρεία.

Το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί βασική πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που μπορεί να χρησιμοποιηθεί για τη μακροπρόθεσμη επιτυχία, σύμφωνα με έναν αυξανόμενο όγκο ερευνών. Για παράδειγμα, μια έρευνα του Huselid (1995) ανακάλυψε ότι οι επιχειρήσεις που έκαναν επενδύσεις στο ανθρώπινο δυναμικό τους ξεπέρασαν οικονομικά τις επιχειρήσεις που δεν έκαναν τέτοιες επενδύσεις. Σε παρόμοιο πνεύμα, μια μελέτη των Wrightetal. (1994) ανακάλυψαν ότι οι επιχειρήσεις με μέλη του προσωπικού με υψηλά κίνητρα ήταν πιο πιθανό να διατηρήσουν ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.**(Huselid, M. A. (1995). Ο αντίκτυπος των πρακτικών διαχείρισης ανθρώπινων πόρων στον κύκλο εργασιών, την παραγωγικότητα και την εταιρική οικονομική απόδοση. AcademyofManagementJournal, 38(3), 635-672.)**

2.5 Θεωρία κοινωνικής ανταλλαγής

Στον τομέα της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων (HRM), η θεωρία κοινωνικής ανταλλαγής (SET) είναι μια πολύ γνωστή θεωρία που περιγράφει πώς οι άνθρωποι λαμβάνουν αποφάσεις σχετικά με τις εργασιακές τους σχέσεις. Σύμφωνα με τη θεωρία, οι άνθρωποι έχουν μια σειρά από αλληλεπιδράσεις με τους εργοδότες τους και το πώς αισθάνονται για τη δικαιοσύνη και την αμοιβαιότητα αυτών των αλληλεπιδράσεων επηρεάζει το πώς αισθάνονται για τη δουλειά τους και τη συμπεριφορά τους στο χώρο εργασίας. Το SET έχει χρησιμοποιηθεί για τη μελέτη ποικίλων θεμάτων HRM, όπως ο κύκλος εργασιών, η οργανωτική δέσμευση, η εργασιακή ικανοποίηση και τα κίνητρα των εργαζομένων.**(Boselie, P., Dietz, G., &Boon, C. (2005). Κοινά και αντιφάσεις στην έρευνα ανθρώπινου δυναμικού και απόδοσης. Περιοδικό Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού, 15(3), 67-94.)**

Σύμφωνα με το SET, οι άνθρωποι αλληλεπιδρούν με τους εργοδότες τους σε κοινωνικές ανταλλαγές που περιλαμβάνουν ποικίλες εισροές και αποτελέσματα. Οι

πόροι που φέρνουν οι άνθρωποι στο χώρο εργασίας, όπως η γνώση, η τεχνογνωσία και η εκπαίδευσή τους, αναφέρονται ως εισροές. Οι ανταμοιβές που λαμβάνουν οι άνθρωποι από την εργασία τους, συμπεριλαμβανομένων των αποζημιώσεων, των παροχών, των προαγωγών και της αναγνώρισης, είναι γνωστές ως αποτελέσματα. Συγκρίνοντας τις εισροές και τις εκροές τους με αυτές των άλλων εργαζομένων στην επιχείρηση και με τις δικές τους προσδοκίες, οι άνθρωποι αξιολογούν τη δικαιοσύνη της κοινωνικής ανταλλαγής. (Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). Η μέτρηση και τα προηγούμενα της συναισθηματικής, συνεχούς και κανονιστικής δέσμευσης στον οργανισμό. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18.)

Η βασική ιδέα SET που ισχύει για το ανθρώπινο δυναμικό είναι η ιδέα της αμοιβαιότητας, η οποία υποστηρίζει ότι οι άνθρωποι αισθάνονται υποχρεωμένοι να ανταποδώσουν τις χάρες των άλλων. Όσον αφορά το ανθρώπινο δυναμικό, αυτό σημαίνει ότι οι εργαζόμενοι που πιστεύουν ότι οι εργοδότες που τους φέρθηκαν δίκαια είναι πιο διατεθειμένοι να ανταποδώσουν δουλεύοντας περισσότερο, παραμένοντας αφοσιωμένοι στην εταιρεία και πιστοί στις θέσεις τους. Οι υπάλληλοι που πιστεύουν ότι οι εργοδότες τους έχουν φερθεί άδικα, από την άλλη πλευρά, είναι λιγότερο πρόθυμοι να ανταποδώσουν την εύνοια και είναι πιο πιθανό να εμπλακούν σε επιζήμιες συμπεριφορές όπως απουσίες, φθορές και σαμποτάζ. (Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L., & Rhoades, L. (2002). Αντιληπτή υποστήριξη επόπτη: Συμβολή στην αντιληπτή οργανωτική υποστήριξη και τη διατήρηση των εργαζομένων. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 565-573.)

Το SET έχει χρησιμοποιηθεί σε ποικίλα πλαίσια HRM. Για παράδειγμα, η έρευνα έχει αποκαλύψει ότι οι απόψεις περί διανεμητικής δικαιοσύνης ή η αντιληπτή δίκαιη κατανομή των κινήτρων, συνδέονται θετικά με την εργασιακή ικανοποίηση, την οργανωτική δέσμευση και την απόδοση (π.χ. Colquitt, Conlon, Wesson, Porter, & Ng, 2001).. (π.χ. Cropanzano, Byrne, Bobocel, & Rupp, 2001). Παράλληλα με αυτό, η έρευνα έχει δείξει ότι η φωνή των εργαζομένων, η εργασιακή ευτυχία και η εμπιστοσύνη της διοίκησης συσχετίζονται θετικά με τις απόψεις της διαδικαστικής δικαιοσύνης ή την αντιληπτή δικαιοσύνη των διαδικασιών που χρησιμοποιούνται για την απόφαση τις ανταμοιβές και τις τιμωρίες (Tyler & Blader, 2000). (π.χ.

Folger&Konovsky, 1989). (Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O., &Ng, K. Y. (2001). Η δικαιοσύνη στη χιλιετία: Μια μετα-αναλυτική ανασκόπηση 25 ετών έρευνας για την οργανωτική δικαιοσύνη. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425-445.) (Tyler, T. R., & Blader, S. L. (2000). Συνεργασία σε ομάδες: Διαδικαστική δικαιοσύνη, κοινωνική ταυτότητα και εμπλοκή συμπεριφοράς. Philadelphia: PsychologyPress.) (Cropanzano, R., Byrne, Z. S., Bobocel, D. R., & Rupp, D. E. (2001). Ηθικές αρετές, ευρετικές αρχές δικαιοσύνης, κοινωνικές οντότητες και άλλοι κάτοικοι της οργανωτικής δικαιοσύνης. *Journal of Vocational Behavior*, 58(2), 164-209.)

Η σχέση μεταξύ των διαδικασιών HRM και των συμπεριφορών των εργαζομένων έχει επίσης εξηγηθεί χρησιμοποιώντας το SET. Σύμφωνα με μελέτη, για παράδειγμα, η εργασιακή ικανοποίηση, η οργανωτική δέσμευση και η πρόθεση παραμονής συσχετίζονται θετικά με την αντιληπτή οργανωτική υποστήριξη, η οποία μετρά πόσο οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι ο εργοδότης τους εκτιμά τις συνεισφορές τους και ανησυχεί για την ευημερία τους (π.χ. Stinglhamber, Vandenberghe, Sucharski, & Rhoades, 2002). Ομοίως, η έρευνα έχει αποκαλύψει μια ευεργετική σχέση μεταξύ των στάσεων και των ενεργειών των εργαζομένων και των διαδικασιών ανθρώπινου δυναμικού όπως η εκπαίδευση και η ανάπτυξη, οι αξιολογήσεις απόδοσης και οι πιθανότητες προαγωγής (π.χ., Boselie, Dietz, & Boon, 2005).

Η μέθοδος SET έχει επίσης χρησιμοποιηθεί για την εξέταση του κύκλου εργασιών. Σύμφωνα με έρευνα, παράγοντες όπως η εργασιακή ικανοποίηση, η οργανωτική δέσμευση και οι αντιλαμβανόμενες εναλλακτικές λύσεις επηρεάζουν τον κύκλο εργασιών (π.χ. Mobley, Horner, & Hollingsworth, 1978). Σύμφωνα με το SET, ο κύκλος εργασιών προκύπτει από μια ανισορροπία μεταξύ των εισροών και των εκροών της κοινωνικής ανταλλαγής. Οι εργαζόμενοι είναι πιο πιθανό να σκεφτούν να εγκαταλείψουν μια εταιρεία όταν πιστεύουν ότι οι εισροές τους υπερτερούν των αποτελεσμάτων τους ή όταν πιστεύουν ότι τους φέρονται άδιστα σε σύγκριση με άλλους υπαλλήλους. (DeConinck, J. B., & Stilwell, D. (2004). Ενσωμάτωση της οργανωτικής δικαιοσύνης, των καταστάσεων ρόλων, της ικανοποίησης των αμοιβών και της ικανοποίησης του επόπτη σε ένα μοντέλο προθέσεων κύκλου εργασιών. *Journal of Business Research*, 57(3), 225-231. (Folger, R., & Konovsky, M. A. (1989). Επιπτώσεις της δικονομικής και διανεμητικής δικαιοσύνης στις αντιδράσεις στις αποφάσεις για αυξήσεις μισθών. *Academy of Management Journal*, 32(1), 115-130.) (Mobley, W. H., Horner, S. O., & Hollingsworth, A. T. (1978). Αξιολόγηση πρόδρομων

παραγόντων της εναλλαγής εργαζομένων στο νοσοκομείο. *Journal of Applied Psychology*, 63(4), 408-414.)

2.6 Θεωρία της δικαιοσύνης

Η θεωρία της δικαιοσύνης είναι μια βασική ιδέα στη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού (HRM) που έχει λάβει πολλή μελέτη και πρακτική εφαρμογή. Σύμφωνα με την ιδέα, η οποία διατυπώθηκε από τον J. Stacy Adams στη δεκαετία του 1960, οι άνθρωποι παρακινούνται από τις απόψεις τους για το δίκαιο των κοινωνικών αλληλεπιδράσεων. Η αναλογία των εισροών ενός εργαζομένου (όπως προσπάθεια, ικανότητα και εμπειρία) προς εκροές (όπως αμοιβές, οφέλη και αναγνώριση) συγκρίνεται συγκεκριμένα με αυτή άλλων σε συγκρίσιμους ρόλους. Οι άνθρωποι μπορεί να βιώσουν αρνητικά συναισθήματα, να καταβάλουν λιγότερη προσπάθεια ή ακόμα και να εγκαταλείψουν τον οργανισμό εάν πιστεύουν ότι η σύγκριση είναι άδικη.

Η θεωρία της ισότητας έχει σημαντικές προεκτάσεις για τη διαχείριση της δέσμευσης και των κινήτρων των εργαζομένων στο πλαίσιο του HRM. Για παράδειγμα, υπονοεί ότι οι διευθυντές ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να διασφαλίζουν ότι οι ανταμοιβές απονέμονται με δίκαιο τρόπο και ότι οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι η διαδικασία είναι σωστή. Οι εργαζόμενοι είναι πιο πιθανό να είναι ικανοποιημένοι με τα επαγγέλματά τους, αφοσιωμένοι στον οργανισμό και πρόθυμοι να καταβάλουν προσπάθεια για την επίτευξη των οργανωτικών στόχων όταν πιστεύουν ότι οι εισροές και οι εκροές τους είναι ανάλογες με εκείνες των συναδέλφων τους. (Adams, J. S. (1963). Προστηνκατανόησητηςανισότητας. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422-436.)

Σε μια ποικιλία ρυθμίσεων HRM, όπως οι αμοιβές, η διαχείριση απόδοσης και οι σχέσεις με τους εργαζομένους, έχει χρησιμοποιηθεί η θεωρία της δικαιοσύνης. Για παράδειγμα, η θεωρία της δικαιοσύνης λέει ότι οι εργαζόμενοι μπορούν να συγκρίνουν τους μισθούς και τα οφέλη τους με αυτά άλλων εντός της εταιρείας και στην αγορά εργασίας όταν συζητούν για τις αποδοχές. Έτσι, οι διευθυντές

ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να διασφαλίσουν ότι η δομή των αμοιβών είναι ανοιχτή, βασισμένη σε αντικειμενικά πρότυπα και σύμφωνη με τους στόχους και τις βασικές αξίες της εταιρείας. (Colquitt, J. A., Greenberg, J., & Zapata-Phelan, C. P. (2005). Τι είναι η οργανωτική δικαιοσύνη; Μια ιστορική επισκόπηση. Εγχειρίδιο Οργανωτικής Δικαιοσύνης, 1, 3-56.) (Cropanzano, R., & Folger, R. (1997). Οργανωτική δικαιοσύνη και διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού. ΣΟΦΟΣ.)

Επίσης, η θεωρία της δικαιοσύνης δείχνει ότι οι εργαζόμενοι μπορούν να συγκρίνουν τη μεταχείρισή τους από την επιχείρηση με αυτή άλλων σε παρόμοιες καταστάσεις στον τομέα των σχέσεων με τους εργαζομένους. Ως εκ τούτου, οι διευθυντές ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να διασφαλίζουν ότι οι πολιτικές και οι διαδικασίες ακολουθούνται με συνέπεια και ανοιχτά σε όλη την εταιρεία. Αυτό συνεπάγεται τη διασφάλιση ότι η πειθαρχική διαδικασία είναι αμερόληπτη και δίκαιη, ότι τα παράπονα επιλύονται γρήγορα και αποτελεσματικά και ότι οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζονται με σεβασμό. (Folger, R., & Cropanzano, R. (1998). Οργανωτική δικαιοσύνη και διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού. Thousand Oaks)

Συμπερασματικά, η θεωρία της δικαιοσύνης είναι μια κρίσιμη έννοια HRM με σημαντικές προεκτάσεις για τον έλεγχο της δέσμευσης και των κινήτρων των εργαζομένων. Οι διευθυντές ανθρώπινου δυναμικού μπορούν να αυξήσουν την ευτυχία, την αφοσίωση και την απόδοση των εργαζομένων διασφαλίζοντας ότι τα βραβεία παρέχονται δίκαια, οι αξιολογήσεις απόδοσης είναι αντικειμενικές και συνεπείς και οι πολιτικές και οι διαδικασίες εφαρμόζονται με συνέπεια.

2.7 Θεωρία αυτοκαθορισμού

Τα τελευταία χρόνια, ο τομέας της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού (HRM) έχει δώσει μεγαλύτερη προσοχή στο θεωρητικό πλαίσιο που είναι γνωστό ως θεωρία αυτοκαθορισμού (SDT). Το SDT, το οποίο δημιουργήθηκε τη δεκαετία του 1980 από τους Richard Ryan και Edward Deci, εστιάζει στον τρόπο με τον οποίο το ανθρώπινο κίνητρο συνδέεται με την ικανοποίηση θεμελιωδών ψυχολογικών απαιτήσεων για αυτονομία, ικανότητα και συγγένεια. Για τους διευθυντές ανθρώπινου δυναμικού, αυτή η ιδέα έχει σημαντικές προεκτάσεις όσον αφορά τη δέσμευση των εργαζομένων, τη διαχείριση απόδοσης και την εκπαίδευση και ανάπτυξη.

Σύμφωνα με την SDT, οι άνθρωποι καθοδηγούνται εγγενώς όταν αντιλαμβάνονται τον εαυτό τους ως ανεξάρτητο, ικανό και κοινωνικά συνδεδεμένο. Όσον αφορά το ανθρώπινο δυναμικό, αυτό σημαίνει ότι όταν οι εργαζόμενοι αισθάνονται υπεύθυνοι για την εργασία τους, σίγουροι για την ικανότητά τους να φέρουν εις πέρας τις ευθύνες τους και συνδέονται με τους συναδέλφους και τους διευθυντές τους, είναι πιο πιθανό να είναι αφοσιωμένοι και παραγωγικοί. Τα κίνητρα και η απόδοση των εργαζομένων, από την άλλη πλευρά, μπορεί να μειωθούν εάν βιώσουν μικροδιαχείριση, έλλειψη υποστήριξης ή κοινωνική απομόνωση. (Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2008). Θεωρία αυτοκαθορισμού: Μια μακροθεωρία των ανθρώπινων κινήτρων, ανάπτυξης και υγείας. *Canadian Psychology/Psychologie canadienne*, 49(3), 182-185)

Η δέσμευση των εργαζομένων είναι ένας κρίσιμος τομέας στον οποίο εφαρμόζεται η SDT στο HRM. Οι εργαζόμενοι που ασχολούνται με την εργασία τους έχουν μια αίσθηση του σκοπού και του ανήκειν, και είναι πρόθυμοι να υπερβούν και πέρα από την έκκληση του καθήκοντος για να προωθήσουν τον οργανισμό. Σύμφωνα με έρευνα, η διατήρηση των εργαζομένων, η ευτυχία των πελατών και η οργανωτική αποτελεσματικότητα συσχετίζονται θετικά με τη δέσμευση. Ενθαρρύνοντας ένα εργασιακό κλίμα που εκτιμά την αυτονομία, την ικανότητα και τη συνάφεια, η SDT υποστηρίζει ότι οι διευθυντές μπορούν να αυξήσουν τη δέσμευση των εργαζομένων. Αυτό μπορεί να συνεπάγεται με την ενθάρρυνση της ανάπτυξης και εξέλιξης δεξιοτήτων, επιτρέποντας τη συμμετοχή και τη λήψη αποφάσεων των εργαζομένων, την υποστήριξη ευχάριστων κοινωνικών αλληλεπιδράσεων μεταξύ των μελών του προσωπικού.

Η διαχείριση απόδοσης είναι ένας άλλος τομέας στον οποίο χρησιμοποιείται η SDT στο HRM. Σύμφωνα με την SDT, οι συμβατικές μέθοδοι διαχείρισης απόδοσης, όπως ο καθορισμός στόχων από πάνω προς τα κάτω και οι αξιολογήσεις απόδοσης, μπορεί να βλάψουν τα εγγενή κίνητρα των εργαζομένων περιορίζοντας την ελευθερία τους και ενθαρρύνοντας την έμφαση στις εξωτερικές ανταμοιβές. Μέσω συμμετοχικών τεχνικών καθορισμού στόχων και ανατροφοδότησης, όπως ο συνεργατικός καθορισμός στόχων και η συνεχής καθοδήγηση και βοήθεια, οι διευθυντές ανθρώπινου δυναμικού μπορούν να βελτιώσουν τα κίνητρα και την

απόδοση. (Gagné, M., &Deci, E. L. (2005). **Θεωρία αυτοδιάθεσης και εργασιακά κίνητρα. JournalofOrganizationalBehavior, 26(4), 331-362**)

Το SDT έχει επίσης σημαντικές επιπτώσεις στην εκπαίδευση και στην ανάπτυξη HRM. Σύμφωνα με την SDT, οι άνθρωποι είναι πιο διατεθειμένοι να συμμετέχουν στη μάθηση και στην ανάπτυξη δεξιοτήτων όταν αισθάνονται ικανοί και αυτόνομα για τη μαθησιακή διαδικασία και όταν μπορούν να συσχετίσουν την εκπαίδευση με τους επαγγελματικούς και προσωπικούς τους στόχους. Επιτρέποντας στους υπαλλήλους να επιλέγουν και να ελέγχουν τις δικές τους μαθησιακές εμπειρίες, προσφέροντας ανατροφοδότηση και υποστήριξη που ενισχύει την ικανότητα και συνδέοντας τις πρωτοβουλίες κατάρτισης και ανάπτυξης με τους στόχους και τις αξίες του οργανισμού, οι διευθυντές μπορούν να βελτιώσουν τη μάθηση και την ανάπτυξη. (Ryan, R. M., &Deci, E. L. (2017). **Θεωρία αυτοκαθορισμού: Βασικές ψυχολογικές ανάγκες σε κίνητρα, ανάπτυξη και ευεξία. Εκδόσεις Guilford**)

Το SDT είναι ένα αποτελεσματικό θεωρητικό πλαίσιο για την κατανόηση των ανθρώπινων κινήτρων και των συνεπειών του για το HRM. Συνοψίζοντας, Οι διευθυντές ανθρώπινου δυναμικού μπορούν να βελτιώσουν τη δέσμευση, την απόδοση και την ανάπτυξη των εργαζομένων δημιουργώντας ένα εργασιακό περιβάλλον που εκτιμά την αυτονομία, την ικανότητα και τη συνάφεια.

Κεφάλαιο 3- Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις στην Ελλάδα

3.1 Τι ακριβώς σημαίνει «μικρομεσαία επιχείρηση;»

Σύμφωνα με την Ευρωπαϊκή Επιτροπή (2013), οι μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις (ΜΜΕ) ταξινομούνται γενικά ως εταιρείες με λιγότερους από 250 εργαζομένους, ετήσια έσοδα έως 50 εκατ. ευρώ ή σύνολο ισολογισμού έως 43 εκατ. ευρώ. . Οι επιχειρήσεις σε όλους τους κλάδους, συμπεριλαμβανομένης της μεταποίησης, των υπηρεσιών και των κατασκευών, καλύπτονται από αυτόν τον ορισμό. Ωστόσο, κάθε έθνος έχει τον δικό του ορισμό για τις ΜΜΕ, και ορισμένα

εφαρμόζουν πρόσθετα πρότυπα όπως η ιδιοκτησιακή δομή ή η νομική δομή της εταιρείας.

Οι ΜΜΕ είναι απαραίτητες για την παγκόσμια οικονομία, καθώς συμβάλλουν σημαντικά στη δημιουργία θέσεων εργασίας και στην οικονομική ανάπτυξη. Η International Finance Corporation (IFC) εκτιμά ότι οι ΜΜΕ αποτελούν το 90% όλων των επιχειρήσεων παγκοσμίως και δημιουργούν μεταξύ 60 και 70% όλων των θέσεων εργασίας (IFC, 2019). Οι ΜΜΕ είναι απαραίτητες για την προώθηση της επιχειρηματικότητας και της καινοτομίας, την τόνωση του ανταγωνισμού και την προώθηση της κοινωνικής και οικονομικής ανάπτυξης.

Η ευελιξία και η προσαρμοστικότητα των ΜΜΕ στις αλλαγές της αγοράς είναι ένα από τα κύρια πλεονεκτήματά τους. Συχνά έχουν ισχυρότερη ικανότητα από τις μεγαλύτερες εταιρείες να αντιδρούν στις αλλαγές, στη ζήτηση των καταναλωτών ή στο ρυθμιστικό περιβάλλον. Επιπλέον, οι ΜΜΕ τείνουν να είναι λιγότερο γραφειοκρατικές από τις μεγάλες εταιρείες, γεγονός που τους επιτρέπει να καινοτομούν και να κάνουν επιλογές πιο γρήγορα (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2021).

Ωστόσο, οι ΜΜΕ αντιμετωπίζουν επίσης σημαντικές δυσκολίες, ιδίως όταν πρόκειται να αποκτήσουν πρόσβαση σε πόρους και χρηματοδότηση. Οι ΜΜΕ μπορεί να δυσκολεύονται να αποκτήσουν τη χρηματοδότηση που απαιτείται για να αναπτυχθούν ή να επενδύσουν σε νέα τεχνολογία λόγω του μικρότερου μεγέθους τους. Θα μπορούσαν επίσης να έχουν πρόβλημα να δελεάσουν και να διατηρήσουν τα ταλέντα, επειδή δεν μπορούν πάντα να ανταγωνιστούν μεγαλύτερες εταιρείες όσον αφορά τις αμοιβές, τις παροχές ή τις δυνατότητες εργασίας.

3.2 Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού σε μεγάλες επιχειρήσεις

Η διαχείριση και ανάπτυξη του ανθρώπινου κεφαλαίου, το οποίο θεωρείται ως το σημαντικότερο περιουσιακό στοιχείο της επιχείρησης, αποτελεί βασική λειτουργία της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού (HRM), η οποία αποτελεί βασικό συστατικό των μεγάλων επιχειρήσεων. Η ευρεία πειθαρχία της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού (HRM) περιλαμβάνει μια σειρά από δραστηριότητες που σχετίζονται με την εργασία, συμπεριλαμβανομένης της πρόσληψης, της επιλογής, της εκπαίδευσης

και της ανάπτυξης εργαζομένων, συμπεριλαμβανομένου της πληρωμή τους και άλλων παροχών ή αμοιβών. Οι μεγάλες επιχειρήσεις πρέπει να διαθέτουν ένα αποτελεσματικό σύστημα ανθρώπινου δυναμικού, καθώς η λειτουργία HRM είναι ζωτικής σημασίας για την επίτευξη των στρατηγικών στόχων και στόχων του οργανισμού. **(Armstrong, M. (2014). Εγχειρίδιο Armstrong για την πρακτική διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού. KoganPagePublishers.)**

Σε μεγάλους οργανισμούς, η πρόσληψη και η επιλογή είναι δύο από τις πιο σημαντικές λειτουργίες HRM. Η διαδικασία πρόσληψης συνεπάγεται με την εύρεση και επιλογή ικανών υποψηφίων που διαθέτουν την απαραίτητη κατάρτιση, εξειδίκευση και εμπειρία για τη θέση. Η διαδικασία επιλογής συνεπάγεται με τον προσδιορισμό της καταλληλότητας ενός υποψηφίου για τη θέση μέσω εξετάσεων, τεστ και συνεντεύξεων. Οι μεγάλες επιχειρήσεις έχουν συνήθως μια ξεχωριστή ομάδα ανθρώπινου δυναμικού που είναι υπεύθυνη για τη διαδικασία πρόσληψης και επιλογής και είναι σημαντικό να διασφαλιστεί ότι είναι αμερόληπτη, δίκαιη και ανοιχτή.

Ακόμη , η εκπαίδευση και η ανάπτυξη είναι ένας άλλος κρίσιμος ρόλος HRM. Ο σκοπός της εκπαίδευσης και της ανάπτυξης είναι η αύξηση της απόδοσης ενός εργαζομένου μέσω της ενίσχυσης των γνώσεων, των ταλέντων και των δεξιοτήτων του. Η λειτουργία HRM στις μεγάλες επιχειρήσεις είναι υπεύθυνη για τον καθορισμό των απαιτήσεων κατάρτισης του εργατικού δυναμικού και την προσφορά του στις κατάλληλες ευκαιρίες για εκπαίδευση και εξέλιξη. Οι μεγάλες εταιρείες μπορούν να προσφέρουν διδασκαλία στην τάξη, ηλεκτρονική διδασκαλία, καθοδήγηση και καθοδήγηση ως μέρος των προγραμμάτων κατάρτισης και ανάπτυξης τους. **(Bratton, J., &Gold, J. (2017). Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού: θεωρία και πράξη. Πάγκρεβ.)**

Για τους μεγάλους οργανισμούς, το ανθρώπινο δυναμικό διαδραματίζει επίσης κρίσιμο ρόλο στην αποζημίωση και τα οφέλη. Προσφέροντάς τους ένα ανταγωνιστικό πακέτο μισθών και παροχών, οι αποδοχές και οι παροχές στοχεύουν να προσελκύσουν, να εμπνεύσουν και να διατηρήσουν τους υπαλλήλους. Η διαμόρφωση και η εφαρμογή των πολιτικών αμοιβών και παροχών, καθώς και η διασφάλιση ότι συνάδουν με τους στρατηγικούς στόχους και τους στόχους του

οργανισμού, εμπίπτουν στην αρμοδιότητα της λειτουργίας HRM σε μεγάλες εταιρείες.

Επιπρόσθετα, η διαχείριση απόδοσης είναι ένας άλλος κρίσιμος ρόλος HRM. Ο στόχος της διαχείρισης απόδοσης είναι να αξιολογήσει την απόδοση κάθε εργαζομένου, να του παρέχει σχόλια για το πώς μπορεί να αποδώσει καλύτερα και να παρακολουθεί την πρόοδό του. Σε μεγάλους οργανισμούς, το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού είναι υπεύθυνο για τον καθορισμό στόχων απόδοσης, την εκτέλεση αναθεωρήσεων απόδοσης και την παροχή σχολίων στα μέλη του προσωπικού. Οι μεγάλες επιχειρήσεις θα πρέπει να διαθέτουν ένα δίκαιο, ανοιχτό και αντικειμενικό σύστημα διαχείρισης απόδοσης. **(DeCenzo, D. A., & Robbins, S. P. (2016). Διαχείριση των ανθρώπινων πόρων. Wiley)**

Τέλος, σε μεγάλους οργανισμούς, οι αλληλεπιδράσεις των εργαζομένων είναι ένα άλλο κρίσιμο συστατικό του HRM. Η διατήρηση μιας καλής σχέσης μεταξύ των εργαζομένων και του οργανισμού είναι ο στόχος των σχέσεων των εργαζομένων. Σε μεγάλους οργανισμούς, η λειτουργία HRM είναι υπεύθυνη για την επίλυση διαφορών, τη διαχείριση των παραπόνων των εργαζομένων και την προώθηση ενός θετικού εργασιακού περιβάλλοντος. Τα τμήματα σχέσεων με τους εργαζομένους των μεγάλων επιχειρήσεων θα πρέπει να χτιστούν σε βάση εμπιστοσύνης, σεβασμού και ανοιχτής επικοινωνίας. **(Dessler, G. (2017). Διαχείριση των ανθρώπινων πόρων. Pearson)**

Συμπερασματικά, η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού είναι ένα βασικό καθήκον στις μεγάλες επιχειρήσεις και είναι απαραίτητο για την επίτευξη των στρατηγικών στόχων και στόχων της εταιρείας. Η πρόσληψη, η επιλογή, η εκπαίδευση και η ανάπτυξη, οι αμοιβές και τα οφέλη, η διαχείριση απόδοσης και οι σχέσεις με τους εργαζομένους είναι μερικές μόνο από τις πολλές ευθύνες που εμπίπτουν στη λειτουργία HRM. Για να προσλάβουν, να εμπνεύσουν και να διατηρήσουν εξαιρετικούς ανθρώπους καθώς και για να διατηρήσουν ένα υγιές εργασιακό περιβάλλον, οι μεγάλες επιχειρήσεις πρέπει να διαθέτουν ένα αποτελεσματικό σύστημα HRM.

3.3 Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού σε μικρές επιχειρήσεις

Στις μικρές επιχειρήσεις, η διατήρηση και η ανάπτυξη του ανθρώπινου κεφαλαίου, το οποίο θεωρείται ως το πολυτιμότερο περιουσιακό στοιχείο της εταιρείας, αποτελεί κρίσιμη λειτουργία της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού (HRM). Οι μικρές επιχειρήσεις έχουν μερικές φορές περιορισμένους οικονομικούς, τεχνολογικούς και ανθρώπινους πόρους, καθιστώντας το HRM σε αυτές τις επιχειρήσεις μια δύσκολη προσπάθεια. Ωστόσο, ένα ισχυρό σύστημα ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να βοηθήσει τις μικρές επιχειρήσεις να βρουν, να παρακινήσουν και να διατηρήσουν εξαιρετικά μέλη του προσωπικού, ενώ παράλληλα θα τις βοηθήσει στην επίτευξη των στρατηγικών τους στόχων. **(Beardwell, J., & Thompson, A. (2017). Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού: μια σύγχρονη προσέγγιση. Pearson Education Limited.)**

Επιπρόσθετα, η πρόσληψη και η επιλογή είναι κρίσιμες διαδικασίες HRM. Η διαδικασία πρόσληψης συνεπάγεται με την εύρεση και επιλογή ικανών υποψηφίων που διαθέτουν την απαραίτητη κατάρτιση, εξειδίκευση και εμπειρία για τη θέση. Ο ιδιοκτήτης ή μια μικρή ομάδα ανθρώπινου δυναμικού διαχειρίζεται συχνά τη διαδικασία πρόσληψης και επιλογής σε μικρές επιχειρήσεις. Είναι σημαντικό να βεβαιωθείτε ότι η διαδικασία πρόσληψης και επιλογής είναι αμερόληπτη, δίκαιη και ανοιχτή. Οι μικρές επιχειρήσεις μπορούν να προσελκύσουν πιθανούς αιτούντες μέσω μιας ποικιλίας στρατηγικών προσλήψεων, συμπεριλαμβανομένων των αγγελιών εργασίας, των παραπομπών και των μέσων κοινωνικής δικτύωσης.

Στις μικρές επιχειρήσεις, η εκπαίδευση και η ανάπτυξη αποτελούν βασικά στοιχεία του HRM. Ο σκοπός της εκπαίδευσης και της ανάπτυξης είναι η αύξηση της απόδοσης ενός εργαζομένου μέσω της ενίσχυσης των γνώσεων, των ταλέντων και των δεξιοτήτων του. Η λειτουργία HRM στις μικρές επιχειρήσεις είναι υπεύθυνη για τον καθορισμό των απαιτήσεων κατάρτισης του προσωπικού και την παροχή των κατάλληλων ευκαιριών για εκπαίδευση και εξέλιξη. Για να δώσουν στο προσωπικό τη βασική εκπαίδευση, οι μικρές επιχειρήσεις μπορούν να χρησιμοποιήσουν μια ποικιλία στρατηγικών, όπως καθοδήγηση και εκπαίδευση στην εργασία.

Ακόμη, η αποζημίωση και τα προνόμια είναι επίσης κρίσιμες πτυχές του HRM. Προσφέροντάς τους ένα ανταγωνιστικό πακέτο μισθών και παροχών, οι αποδοχές και οι παροχές στοχεύουν να προσελκύσουν, να εμπνεύσουν και να διατηρήσουν τους υπαλλήλους. Στις μικρές επιχειρήσεις, η λειτουργία HRM είναι υπεύθυνη για τη δημιουργία και την επιβολή των πολιτικών αποδοχών και παροχών και διασφαλίζοντας ότι είναι σύμφωνες με τους στρατηγικούς στόχους της εταιρείας. Οι μικρές επιχειρήσεις μπορεί να μην είναι σε θέση να δώσουν μεγάλους μισθούς ή προνόμια, αλλά μπορούν ακόμα να προσφέρουν άλλα κίνητρα εκτός χρηματικού ποσού, όπως αναγνώριση και ευέλικτα προγράμματα εργασίας. **(Bratton, J., &Gold, J. (2017). Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού: θεωρία και πράξη. Πάλγκρεβ)**

Η διαχείριση απόδοσης είναι ένας ακόμη κρίσιμος ρόλος HRM στις μικρές επιχειρήσεις. Ο στόχος της διαχείρισης απόδοσης είναι να αξιολογήσει την απόδοση κάθε εργαζομένου, να του παρέχει σχόλια για το πώς μπορεί να αποδώσει καλύτερα και να παρακολουθεί την πρόοδό του. Το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού στις μικρές επιχειρήσεις είναι υπεύθυνο για τον καθορισμό στόχων απόδοσης, την εκτέλεση αναθεωρήσεων απόδοσης και την παροχή σχολίων στα μέλη του προσωπικού. Οι μικρές επιχειρήσεις θα πρέπει να διαθέτουν ένα δίκαιο, ανοιχτό και αντικειμενικό σύστημα διαχείρισης απόδοσης. **(DeCenzo, D. A., &Robbins, S. P. (2016). Διαχείριση των ανθρώπινων πόρων. Wiley).**

Ζωτικής σημασίας για τη διαχείριση των αλληλεπιδράσεων των εργαζομένων είναι η διατήρηση μιας καλής σχέσης μεταξύ των εργαζομένων και του οργανισμού. Ο ρόλος του HRM στις μικρές επιχειρήσεις είναι υπεύθυνος για την επίλυση συγκρούσεων, την αντιμετώπιση των παραπόνων των εργαζομένων και την προώθηση ενός θετικού εργασιακού περιβάλλοντος.**(Dessler, G. (2017). Διαχείριση των ανθρώπινων πόρωνPearson)**

Επιλογικά, πολύ σημαντική είναι η διαχείριση των αλληλεπιδράσεων των εργαζομένων. Η διατήρηση μιας καλής σχέσης μεταξύ των εργαζομένων και του οργανισμού.. Ο ρόλος του HRM στις μικρές επιχειρήσεις είναι υπεύθυνος για την επίλυση συγκρούσεων, την αντιμετώπιση των παραπόνων των εργαζομένων και την προώθηση ενός θετικού εργασιακού περιβάλλοντος. Οι επιχειρήσεις ενδέχεται να μην διαθέτουν επίσημο τμήμα ανθρώπινου δυναμικού, επομένως ο ιδιοκτήτης ή ο

διευθυντής μπορεί να είναι υπεύθυνος για το χειρισμό των σχέσεων με τους εργαζομένους.

3.4 Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού σε μικρομεσαίες επιχειρήσεις

Οι μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις (ΜΜΕ) θεωρούνται συχνά ως το θεμέλιο όλων των οικονομιών. Παρόλο που μπορεί να μην χρησιμοποιούν τις ίδιες στρατηγικές ανθρώπινου δυναμικού με τις μεγάλες επιχειρήσεις, οι μικρές επιχειρήσεις ωστόσο δυσκολεύονται να βρουν, να διατηρήσουν και να αναπτύξουν ταλέντα. Στις ΜΜΕ, η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού (HRM) είναι απαραίτητη για τη διασφάλιση ότι το εργατικό δυναμικό είναι εξειδικευμένο, εμπνευσμένο και σύμφωνο με τους στόχους της εταιρείας.

Απασχόληση και επιλογή

Οι διαδικασίες ανθρώπινου δυναμικού στις ΜΜΕ πρέπει να περιλαμβάνουν πρόσληψη και επιλογή. Λόγω των περιορισμένων πόρων τους, πολλές επιχειρήσεις χρειάζονται εργαζόμενους που μπορούν να χειριστούν πολλαπλές εργασίες και ευθύνες. Η εύρεση υποψηφίων που μπορούν να ενταχθούν στην κουλτούρα και τις αξίες των ΜΜΕ πρέπει να είναι ο κύριος στόχος της διαδικασίας πρόσληψης. Η μέθοδος επιλογής υποψηφίων θα πρέπει επίσης να δημιουργηθεί για να βρει ανθρώπους που όχι μόνο έχουν την απαραίτητη κατάρτιση και εξειδίκευση, αλλά διαθέτουν και επιχειρηματικές ιδιότητες όπως φαντασία, εφεύρεση και ανάληψη κινδύνων. (Jansenetal., 2018).

Εκπαίδευση και Ανάπτυξη

Προκειμένου οι ΜΜΕ να εγγηθούν ότι το εργατικό δυναμικό τους έχει τις απαιτούμενες ικανότητες για την αποτελεσματική εκτέλεση των καθηκόντων τους, η κατάρτιση και η ανάπτυξη είναι ζωτικής σημασίας. Οι μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις ανταγωνίζονται συχνά με μεγάλες εταιρείες για τους καλύτερους ανθρώπους, επομένως η προσφορά ενός ενδεδειγμένου προγράμματος κατάρτισης και ανάπτυξης μπορεί να είναι ένα συναρπαστικό προνόμιο για τους υποψηφίους. Για να γίνει αυτό, οι ΜΜΕ θα πρέπει να επανεξετάζουν τακτικά τα κενά δεξιοτήτων του εργατικού τους δυναμικού για να προσδιορίζουν τις ανάγκες κατάρτισης τους. Αυτό

θα καταστήσει δυνατή την ανάπτυξη εξατομικευμένων προγραμμάτων κατάρτισης που αντιμετωπίζουν τα κενά που βρέθηκαν. (Jansenetal., 2018).

Οφέλη και αποζημιώσεις

Σε σύγκριση με μεγαλύτερες επιχειρήσεις, οι MME δυσκολεύονται να παρέχουν ανταγωνιστικά πακέτα αποζημίωσης. Ωστόσο, η προσέλκυση και η διατήρηση εργαζομένων εξαρτάται από την προσφορά ανταγωνιστικών αμοιβών και παροχών. Οι MME μπορούν να παρέχουν πλεονεκτήματα που είναι πιο δύσκολο να αποκτηθούν σε μεγαλύτερες επιχειρήσεις, όπως ευέλικτα προγράμματα εργασίας, ευχάριστο εργασιακό περιβάλλον και δυνατότητες εξέλιξης σταδιοδρομίας. Οι MME θα πρέπει να πραγματοποιούν τακτικές αναθεωρήσεις των μισθών για να διασφαλίζουν ότι οι αμοιβές των εργαζομένων τους είναι ανταγωνιστικές με τον κλάδο, προκειμένου να διασφαλίζονται δίκαιες πρακτικές αποζημίωσης. (Cunningham&James, 2019).

Διαχείριση Απόδοσης

Στις MME, η διαχείριση της απόδοσης είναι απαραίτητη, καθώς συμβάλλει στην αντιστοίχιση της απόδοσης των εργαζομένων με τους οργανωτικούς στόχους. Αυτές οι επιχειρήσεις έχουν συνήθως στενές εργασιακές σχέσεις μεταξύ εργαζομένων και εργοδοτών, γεγονός που διευκολύνει την παροχή ανατροφοδότησης και την επικοινωνία. Οι MME θα πρέπει να δημιουργήσουν ένα ισχυρό σύστημα διαχείρισης απόδοσης με συχνές αναθεωρήσεις απόδοσης και συνεδρίες ανατροφοδότησης. Επιπλέον, οι MME μπορούν να χρησιμοποιήσουν ανταμοιβές εκτός του χρηματικού ποσού, όπως αναγνώριση και βραβεία για να ενθαρρύνουν τα μέλη του προσωπικού. (Jansen, J. J., van den Bosch, F. A., &Volberda, H. W. (2018). Πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινων πόρων σε μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις: Αποκάλυψη οδηγών υιοθεσίας. *Journal of SmallBusinessManagement*, 56(4), 531-552).

Σχέσεις στο χώρο εργασίας

Όσον αφορά τις σχέσεις με τους εργαζομένους, οι MME υπερτερούν των μεγαλύτερων εταιρειών. Οι MME μπορούν να καλλιεργήσουν μια οικογενειακή ατμόσφαιρα όπου οι εργαζόμενοι νιώθουν σεβασμό και αγάπη. Επιπλέον, οι MME

μπορούν να προωθήσουν θετικές σχέσεις προωθώντας την ανοιχτή επικοινωνία, προσφέροντας ανατροφοδότηση και επιλύοντας άμεσα τα παράπονα των εργαζομένων. Αυτές οι διαδικασίες μπορούν να βοηθήσουν αυτές να διατηρήσουν έναν ευχάριστο χώρο εργασίας και να μειώσουν την εναλλαγή προσωπικού. (Cunningham, J., & James, P. (2019). Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού στις MME. In Handbook of Research on Small and Medium Enterprises in Developing Countries (σελ. 161-176). IGI Global).

Προκειμένου να διασφαλιστεί ότι το εργατικό τους δυναμικό είναι σύμφωνο με τους στόχους της εταιρείας, οι MME πρέπει να εφαρμόζουν αποτελεσματικές πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού. Οι βασικές πρακτικές περιλαμβάνουν προσλήψεις και απολύσεις, εκπαίδευση και ανάπτυξη, αμοιβές και παροχές, διαχείριση απόδοσης και σχέσεις με τους εργαζομένους. Αυτές οι επιχειρήσεις θα πρέπει να δημιουργήσουν εξειδικευμένες διαδικασίες HRM που να ανταποκρίνονται στις μοναδικές απαιτήσεις τους και να συμπληρώνουν τους εταιρικούς τους στόχους. Πραγματοποιώντας αυτό μπορούν να βρουν, να διατηρήσουν και να αναπτύξουν το ταλέντο που είναι απαραίτητο για την επέκταση και την επιτυχία τους.

3.5 Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού στην Ελλάδα

Τις τελευταίες δύο δεκαετίες, οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις (MME) διαδραμάτισαν κρίσιμο ρόλο στην ελληνική οικονομία, δημιουργώντας μεγάλο αριθμό θέσεων εργασίας και τροφοδοτώντας την οικονομική επέκταση. Οι MME αντιπροσωπεύουν περισσότερο από το 99% του συνόλου των επιχειρήσεων στην Ελλάδα, απασχολούν περισσότερο από το 65% του εργατικού δυναμικού και παράγουν σχεδόν το 60% του ΑΕΠ της χώρας, σύμφωνα με στοιχεία της Ελληνικής Στατιστικής Αρχής. (Ελληνική Στατιστική Αρχή, 2021). Οι ελληνικές MME έχουν επιμείνει μπροστά σε πολλά εμπόδια, συμπεριλαμβανομένης της παγκόσμιας οικονομικής κρίσης, του πολιτικού απρόβλεπτου και ενός δύσκολου ρυθμιστικού περιβάλλοντος, και συνεχίζουν να είναι ζωτικής σημασίας για την οικονομική ανάπτυξη της χώρας.

Η οικονομία της Ελλάδας αναπτύχθηκε με ταχείς ρυθμούς στις αρχές της δεκαετίας του 2000, εν μέρει από την αύξηση των εξαγωγών και των ξένων επενδύσεων. Οι MME μπόρεσαν να αναπτύξουν τις επιχειρήσεις τους και να

εισέλθουν σε νέες αγορές κατά τη διάρκεια αυτής της περιόδου, ιδίως στον κλάδο των υπηρεσιών και του τουρισμού. (Eurostat, 2015). Ωστόσο, η Ελλάδα επηρεάστηκε σημαντικά από την παγκόσμια οικονομική κρίση του 2008-2009, η οποία είχε ως αποτέλεσμα μια παρατεταμένη περίοδο οικονομικής αστάθειας και μια σοβαρή ύφεση. **(Eurostat. (2015). Μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις (ΜΜΕ) στην Ε.Ε)**

Η ελληνική κυβέρνηση έχει αναλάβει δράση τα τελευταία χρόνια για να βοηθήσει τις ΜΜΕ και να προωθήσει την επιχειρηματικότητα. Για παράδειγμα, η κυβέρνηση παρουσίασε ένα νέο εθνικό σχέδιο για την επιχειρηματικότητα το 2019 που αποτελείται από ενέργειες για την ανακούφιση του ρυθμιστικού περιβάλλοντος, την επέκταση της πρόσβασης στη χρηματοδότηση και την προώθηση της καινοτομίας (Υπουργείο Ανάπτυξης και Επενδύσεων, 2019). Το σχέδιο επιχειρεί να βοηθήσει τις ΜΜΕ να ξεπεράσουν τις δυσκολίες τους και να μεγιστοποιήσουν τις δυνατότητες ανάπτυξής τους.

Η περιορισμένη πρόσβαση στη χρηματοδότηση ήταν ένα σημαντικό πρόβλημα για τις ΜΜΕ στην Ελλάδα. Λόγω των αβεβαιοτήτων σχετικά με την πιστοληπτική τους ικανότητα και τον κίνδυνο αθέτησης, οι τράπεζες ήταν απρόθυμες να δανείσουν σε μικρές επιχειρήσεις. Η ίδρυση Εθνικής Αναπτυξιακής Τράπεζας και η ανάπτυξη ενός νέου ταμείου για την προώθηση των ΜΜΕ είναι μόνο δύο από τις προσπάθειες που έχει καταβάλει η ελληνική κυβέρνηση για να ενισχύσει την πρόσβαση στη χρηματοδότηση προκειμένου να αντιμετωπίσει αυτό το πρόβλημα. Αυτές οι πρωτοβουλίες έχουν βελτιώσει την πρόσβαση ορισμένων επιχειρήσεων σε πιστώσεις, ωστόσο εξακολουθούν να υπάρχουν προβλήματα. (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2021).

Το ρυθμιστικό πλαίσιο φέρνει στις ΜΜΕ στην Ελλάδα ένα ακόμη μεγάλο εμπόδιο. Η οικονομία της Ελλάδας ρυθμίζεται σε μεγάλο βαθμό και οι πολυάριθμοι νόμοι και κανόνες της χώρας μπορούν να κάνουν πιο δύσκολη την επιχειρηματική δραστηριότητα. Λόγω των συχνά περιορισμένων πόρων τους και της πιθανής δυσκολίας τήρησης περίπλοκων κριτηρίων, οι ΜΜΕ μπορεί να δυσκολεύονται ιδιαίτερα να συμμορφωθούν με αυτά τα πρότυπα. Η κυβέρνηση έχει ξεκινήσει μια σειρά από βήματα για την επίλυση αυτού του προβλήματος, διευκολύνοντας τις

εταιρείες να συμμορφωθούν με τους κανονισμούς. (Ο Σύνδεσμος Επιχειρήσεων Ελλάδος, 2019).

Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις της Ελλάδας έχουν επιμείνει μπροστά σε αυτά τα εμπόδια και παρέμειναν καθοριστικές για την οικονομική ανάπτυξη της χώρας. Πολλές εταιρείες έχουν εντοπίσει νέες προοπτικές επέκτασης ως αποτέλεσμα της προσαρμογής τους στο μεταβαλλόμενο οικονομικό περιβάλλον. Επίσης, αναμένεται να γίνουν πιο σημαντικές για την προώθηση της δημιουργίας θέσεων εργασίας και της οικονομικής ανάπτυξης καθώς η ελληνική οικονομία συνεχίζει να βελτιώνεται.

Συμπερασματικά, οι ΜΜΕ έχουν συμβάλει σημαντικά στην ανάπτυξη της ελληνικής οικονομίας τα τελευταία 20 χρόνια δημιουργώντας σημαντικό αριθμό θέσεων εργασίας και προωθώντας την οικονομική επέκταση. Οι συγκεκριμένες εταιρείες της Ελλάδας έχουν επιμείνει μπροστά σε σημαντικές προκλήσεις, όπως η παγκόσμια οικονομική κρίση και ένα απαιτητικό ρυθμιστικό περιβάλλον, και εξακολουθούν να είναι απαραίτητες για την οικονομική επέκταση της χώρας. Με τη βοήθεια της κυβέρνησης και άλλων ενδιαφερομένων, οι εταιρείες αυτές βρίσκονται σε καλή θέση για να υποστηρίξουν την οικονομική ανάκαμψη της Ελλάδας και να προωθήσουν τη μακροπρόθεσμη ανάπτυξη και ευημερία.

3.6 Γιατί η πλειοψηφία των επιχειρήσεων στην Ελλάδα είναι μικρομεσαίες;

Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις (ΜΜΕ), που αποτελούν το 99% του συνόλου των επιχειρήσεων στην Ελλάδα, αποτελούν την πλειοψηφία των επιχειρήσεων της χώρας. (Eurostat, 2021). Η ελληνική επιχειρηματική σκηνή κυριαρχείται από αυτές για διάφορους λόγους.

Το πολιτιστικό και ιστορικό υπόβαθρο της ελληνικής οικονομίας είναι ένας από τους πολλούς παράγοντες. Οι μικρές επιχειρήσεις έχουν μακρά ιστορία στην Ελλάδα, που χρονολογείται από την εποχή που αποτελούσαν σημαντικό κομμάτι της οικονομίας της χώρας. Οι Έλληνες συνέχισαν την κληρονομιά τους στη βιοτεχνία και το εμπόριο μικρής κλίμακας ακόμη και κατά την εποχή της Οθωμανικής και της Ενετοκρατίας, η οποία χρησίμευσε ως βάση για τις σύγχρονες ΜΜΕ. (Καραμάνης, 2016).

Η οικονομική ανάπτυξη της Ελλάδας είναι ένα άλλο στοιχείο που συμβάλλει στην επικράτηση των ΜΜΕ εκεί. Η Ελλάδα ήταν πάντα μια αγροτική κοινωνία χαμηλού εισοδήματος με λίγες πιθανότητες για εκτεταμένη εκβιομηχάνιση. Ως εκ τούτου, οι μικρές επιχειρήσεις ήταν απαραίτητες για την προώθηση της οικονομικής επέκτασης και της δημιουργίας θέσεων εργασίας. Επιπλέον, η απουσία σημαντικών εταιρικών επενδύσεων έχει καταστήσει αυτές την κύρια κινητήρια δύναμη της καινοτομίας και της επιχειρηματικότητας στην Ελλάδα. **(Καραμάνης, Κ. (2016). Ο τομέας των ελληνικών ΜΜΕ: Μια επισκόπηση της τρέχουσας κατάστασης. Procedia Economics and Finance, 39, 679-686).**

Το ρυθμιστικό κλίμα στην Ελλάδα είναι ένα τρίτο στοιχείο που συνέβαλε στην κυριαρχία των ΜΜΕ εκεί. Οι μικρές επιχειρήσεις έχουν εδώ και καιρό προνομιακή φορολογική μεταχείριση και άλλα οφέλη από την ελληνική κυβέρνηση. Επιπλέον, οι ΜΜΕ έχουν συνήθως μειωμένο διοικητικό φόρτο από τις μεγαλύτερες επιχειρήσεις κατά την έναρξη και τη λειτουργία μιας επιχείρησης στην Ελλάδα (Eurofound, 2019).

Παρά τα στοιχεία αυτά, οι ΜΜΕ της Ελλάδας αντιμετωπίζουν τρομερά εμπόδια. Οι τελευταίες επλήγησαν ιδιαίτερα από την οικονομική κρίση που ξεκίνησε το 2008, με πολλές να δυσκολεύονται να λάβουν δάνεια και να συσσωρεύουν σημαντικό χρέος. Επιπλέον, μπορεί να είναι δύσκολο να κατανοήσουν τη νομοθεσία και να συμμορφωθούν με όλους τους ισχύοντες νόμους στην Ελλάδα λόγω του περίπλοκου και τακτικά μεταβαλλόμενου ρυθμιστικού περιβάλλοντος **(Αποσπόρη, Ε., Παπαλεξανδρή, Α., & Ζορμπαλάς, Σ. (2015). Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού στην Ελλάδα: Μια ιστορία δύο κόσμων. The International Journal of Human Resource Management, 26(7), 950-967.)**.

Συμπερασματικά, ένας συνδυασμός ιστορικών, οικονομικών και ρυθμιστικών μεταβλητών μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να εξηγηθεί γιατί οι ΜΜΕ κυριαρχούν στην Ελλάδα. Αλλά για να ευημερήσουν, πρέπει να διαπραγματευτούν ένα μπερδεμένο ρυθμιστικό περιβάλλον που αλλάζει συνεχώς.

3.7 Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού στις ελληνικές μικρομεσαίες επιχειρήσεις

Ένα κρίσιμο στοιχείο κάθε οργανισμού, ιδιαίτερα των μικρομεσαίων επιχειρήσεων (ΜΜΕ), είναι η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού (HRM). Η οικονομική ιστορία, το πολιτικό κλίμα και οι πολιτιστικές αξίες της Ελλάδας έχουν όλα αντίκτυπο στο ανθρώπινο δυναμικό στη χώρα, το οποίο έχει συνέπειες για τις πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού στις ΜΜΕ. Παρακάτω, θα εξετάσουμε τα βασικά στοιχεία του ανθρώπινου δυναμικού στην Ελλάδα και πώς αυτά εφαρμόζονται στη διοίκηση του προσωπικού στις ΜΜΕ.

Η ευρεία και περίπλοκη εργατική νομοθεσία που επιβάλλει η κυβέρνηση είναι ένα από τα κύρια χαρακτηριστικά του HRM στην Ελλάδα. Η ελληνική εργατική νομοθεσία απαιτεί από τους εργαζόμενους να λαμβάνουν μια σειρά παροχών, συμπεριλαμβανομένων των ωρών αδειών μετ' αποδοχών, της άδειας μητρότητας και της αποζημίωσης απόλυσης. Για τις μικρές επιχειρήσεις, που μπορεί να δυσκολεύονται να πληρώσουν για αυτά, αυτά τα οφέλη μπορεί να είναι σημαντική οικονομική επιβάρυνση. Η ελληνική εργατική νομοθεσία καθιστά επίσης πρόκληση για τις εταιρείες να απολύουν υπαλλήλους, ακόμη και σε καταστάσεις χαμηλότερης απόδοσης ή οικονομικής ύφεσης, γεγονός που μπορεί να δημιουργήσει περαιτέρω δυσκολίες για τις ΜΜΕ.

Οι ελληνικές ΜΜΕ αντιμετωπίζουν σοβαρές δυσκολίες στην τήρηση της εργατικής νομοθεσίας, ιδιαίτερα στους τομείς της κοινωνικής ασφάλισης και της φορολογίας, σύμφωνα με μελέτη των Aprosoprietal. (2015). Σύμφωνα με την έρευνα, πολλές ελληνικές ΜΜΕ θεωρούν ότι είναι δύσκολο να συμβαδίσουν με τις συνεχείς αλλαγές στην εργατική νομοθεσία και μπορεί να επιλέξουν να τις παραβιάσουν προκειμένου να αποφύγουν να πληρώσουν το σχετικό κόστος. Για τις ΜΜΕ, η παραβίαση της εργατικής νομοθεσίας μπορεί να έχει σημαντικές επιπτώσεις, όπως κυρώσεις και νομικά ζητήματα. **(Αποσπότη, Ε., Παπαλεξανδρής, Α., & Ζορμπαλάς, Σ. (2015). Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού στην Ελλάδα: Μια ιστορία δύο κόσμων. TheInternationalJournalofHumanResourceManagement, 26(7), 950-967)**

Το πολιτικό πλαίσιο έχει σημαντικό αντίκτυπο στο ανθρώπινο δυναμικό στην Ελλάδα. Η Ελλάδα άλλαξε συχνά κυβερνήσεις, κάτι που είχε ως αποτέλεσμα αλλαγές στους εργατικούς νόμους και κανονισμούς. Για παράδειγμα, η πρόσφατη οικονομική κρίση που υπέστη, είχε ως αποτέλεσμα σημαντικές προσαρμογές στους κανόνες της

αγοράς εργασίας, συμπεριλαμβανομένης της εισαγωγής νέας νομοθεσίας που διέπει τις ώρες εργασίας και τις υπερωρίες. Για τις ΜΜΕ μπορεί να είναι δύσκολο να προσαρμοστούν σε αυτές τις αλλαγές, ειδικά εάν δεν διαθέτουν τα μέσα για να παραμείνουν ενήμερες σχετικά με την εργατική νομοθεσία.

Οι πολιτιστικοί παράγοντες παίζουν επίσης ρόλο στο HRM στην Ελλάδα. Η ελληνική κοινωνία δίνει μεγάλη έμφαση στις προσωπικές σχέσεις και τους οικογενειακούς δεσμούς, που μπορούν να επηρεάσουν τον τρόπο με τον οποίο οι επιχειρήσεις διαχειρίζονται τους εργαζομένους τους. Για παράδειγμα, είναι σύνηθες οι ελληνικές επιχειρήσεις να προσλαμβάνουν φίλους και μέλη της οικογένειάς τους, ακόμη κι αν δεν είναι οι πιο ικανοί υποψήφιοι για τη δουλειά. Αυτό μπορεί να δημιουργήσει προκλήσεις για τις ΜΜΕ που πρέπει να διατηρήσουν μια επαγγελματική και αντικειμενική προσέγγιση στο ανθρώπινο δυναμικό, ιδιαίτερα όταν πρόκειται για θέματα όπως οι αξιολογήσεις απόδοσης και οι προαγωγές.

Παρά τις δυσκολίες αυτές, το ανθρώπινο δυναμικό στην Ελλάδα έχει αρκετά πλεονεκτήματα που μπορούν να βοηθήσουν τις ΜΜΕ. Ο ελληνικός πολιτισμός δίνει μεγάλη προτεραιότητα στις διαπροσωπικές συνδέσεις και στην επικοινωνία, που μπορούν να τις βοηθήσουν να ενθαρρύνουν την ομαδική εργασία και τη συνεργασία μεταξύ του προσωπικού τους. Επιπλέον, ο υψηλά εκπαιδευμένος και ικανός εργατικός πληθυσμός στην Ελλάδα μπορεί να αποτελέσει τεράστιο πλεονέκτημα για τις ΜΜΕ που προσπαθούν να βρουν και να καλλιεργήσουν εξαιρετικά άτομα.

Υπάρχουν διάφοροι σημαντικοί παράγοντες που πρέπει να λάβουν υπόψη οι οργανισμοί όσον αφορά τις πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού ειδικά στις ΜΜΕ. Η διαχείριση ενός ποικίλου εργατικού δυναμικού με λίγους πόρους είναι μια από τις μεγαλύτερες δυσκολίες. Πολλές επιχειρήσεις στην Ελλάδα διοικούνται και ελέγχονται από οικογένειες, γεγονός που μπορεί να καταστήσει δύσκολο τον χειρισμό διαφωνιών και τη διατήρηση μιας επαγγελματικής κουλτούρας στο χώρο εργασίας. Οι ΜΜΕ πρέπει να δώσουν προτεραιότητα στην καλή επικοινωνία, την επίλυση συγκρούσεων και την ανάπτυξη ηγεσίας για να λύσουν αυτά τα ζητήματα και να βεβαιωθούν ότι τα μέλη του προσωπικού τους αισθάνονται ότι εκτιμώνται και υποστηρίζονται.

Η απαίτηση για τη δημιουργία αποτελεσματικών στρατηγικών διαχείρισης ταλέντων είναι ένας κρίσιμος παράγοντας που πρέπει να λαμβάνεται υπόψη για το

ανθρώπινο δυναμικό στις ΜΜΕ. Η ελληνική εργατική νομοθεσία καθιστά δύσκολη για τις επιχειρήσεις την απόλυση εργαζομένων, επομένως οι ΜΜΕ πρέπει να επικεντρωθούν στην επιλογή των καλύτερων υποψηφίων από την αρχή. Για να γίνει αυτό, απαιτούνται προσεκτικές διαδικασίες πρόσληψης και επιλογής, καθώς και συνεχής εκπαίδευση και εξέλιξη για να διασφαλιστεί ότι οι εργαζόμενοι έχουν τις ικανότητες και τις γνώσεις που απαιτούνται για να είναι επιτυχείς στις θέσεις τους.

Ένας άλλος ζωτικός παράγοντας είναι ο τρόπος με τον οποίο χρησιμοποιείται η τεχνολογία στο HRM στις ελληνικές ΜΜΕ. Η ανάπτυξη των ψηφιακών τεχνολογιών έχει γίνει πολύ σημαντική για το ανθρώπινο δυναμικό τα τελευταία χρόνια. Προκειμένου να αυξήσουν τη συνολική τους αποτελεσματικότητα και να βελτιστοποιήσουν τις διαδικασίες ανθρώπινου δυναμικού τους, οι ελληνικές ΜΜΕ χρησιμοποιούν όλο και περισσότερο ψηφιακές τεχνολογίες όπως μέσα κοινωνικής δικτύωσης, διαδικτυακές πλατφόρμες στρατολόγησης και συστήματα ανθρώπινου δυναμικού που βασίζονται σε cloud, σύμφωνα με μελέτη των Παναγιωτοπούλου και Παπαλεξανδρή (2019). Η χρήση αυτών των τεχνολογιών μπορεί να βοηθήσει τις ΜΜΕ στην Ελλάδα να ξεπεράσουν ορισμένες από τις δυσκολίες που προκύπτουν με το ανθρώπινο δυναμικό, όπως η τήρηση της εργατικής νομοθεσίας και η διαχείριση ενός ποικίλου εργατικού δυναμικού με περιορισμένους πόρους. **(Παναγιωτοπούλου, Α., & Παπαλεξανδρή, Α. (2019). Ψηφιακός μετασχηματισμός και HRM στις ελληνικές ΜΜΕ: Μια διερευνητική μελέτη. EmployeeRelations, 41(5), 891-908.)**

Συμπερασματικά, οι ΜΜΕ στην Ελλάδα έχουν ευκαιρίες και προβλήματα που σχετίζονται με το ανθρώπινο δυναμικό. Η ελληνική εργατική νομοθεσία επιβάλλει βαριές οικονομικές και διοικητικές υποχρεώσεις για τις ΜΜΕ και το πολιτικό κλίμα και οι πολιτιστικοί κανόνες μπορεί να αυξήσουν τη δυσκολία της σωστής διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων. Αν και η χώρα δίνει ιδιαίτερη έμφαση στις διαπροσωπικές σχέσεις και την επικοινωνία, το ελληνικό εργατικό δυναμικό υψηλής εκπαίδευσης και εξειδίκευσης μπορεί να αποτελέσει τεράστιο πλεονέκτημα για τις ΜΜΕ που επιθυμούν να αναπτύξουν εξαιρετικά μέλη προσωπικού και να προωθήσουν πνεύμα ομαδικής εργασίας και συνεργασίας. Οι ΜΜΕ πρέπει να δώσουν κορυφαία προτεραιότητα στην αποτελεσματική επικοινωνία, την επίλυση διαφορών, την ανάπτυξη ηγεσίας, τη διαχείριση ταλέντων και την εφαρμογή της ψηφιακής τεχνολογίας στις πρακτικές τους HRM, εάν θέλουν να ανθίσουν στην ελληνική αγορά.

Κεφάλαιο 4- Βασικές Λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

4.1. Βασική λειτουργία του HRM

Η κύρια λειτουργία για τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού είναι η πρόσληψη, η ασφάλεια του χώρου εργασίας, οι εργασιακές σχέσεις, η οργάνωση αποδοχών, η συμμόρφωση με την εργατική νομοθεσία και τη νομοθεσία κατάρτισης.

Πρόσληψη των κατάλληλων ανθρώπων για τη σωστή εργασία

Το επίτευγμα των εργαζομένων επιλογής και των εργαζομένων εκπαιδευτικών ως επί το πλείστον εκτιμάται από τον αριθμό των θέσεων που καταλαμβάνουν και τον χρόνο που απαιτείται για την κάλυψη αυτών των θέσεων. Οι υπάλληλοι επιλογής που εργάζονται εσωτερικά, αντί για τους οργανισμούς που παρέχουν τους διευθυντές προσλήψεων, διαδραματίζουν βασικό ρόλο στη διαμόρφωση του εργατικού δυναμικού του εργοδότη. Προωθούν δημοσιεύσεις εργασίας, υποψήφιους στην αρχή, υποψήφιους για διαλογή, κατευθύνουν συναντήσεις εκκίνησης και οργανώνουν δραστηριότητες πρόσληψης με τους διευθυντές που είναι επιφορτισμένοι με την πραγματοποίηση της τελευταίας εκλογής υποψηφίων.

Διατήρηση Ασφαλούς Περιβάλλοντος

Η ασφάλεια στο χώρο εργασίας είναι ένας πολύ σημαντικός παράγοντας: σύμφωνα με τον νόμο περί υγείας και ασφάλειας στην εργασία του 1970, οι εργοδότες έχουν την υποχρέωση να παρέχουν ένα προστατευμένο χώρο εργασίας για τους υπαλλήλους τους. Ένας από τους κύριους ρόλους του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού είναι να συνδράμει στην εκπαίδευση σχετικά με την ευημερία στο χώρο εργασίας και να τηρεί αρχεία σχετικά με τις κοινοποιήσεις ζημιών και ατυχημάτων στο χώρο εργασίας που επιβάλλει η κυβέρνηση.

Σχέσεις Εργοδότη-Εργαζομένου

Στους συνδικαλιστικούς χώρους εργασίας, τα στοιχεία των σχέσεων μεταξύ των εργαζομένων που αφορούν το ανθρώπινο δυναμικό και τα εργασιακά στοιχεία μπορεί να ενσωματώνονται και να εποπτεύονται από έναν εμπειρογνώμονα ή να ρυθμίζονται από δύο εμπειρογνώμονες του ανθρώπινου δυναμικού με διακριτές αρμοδιότητες σε κάθε τομέα. Η διαχείριση των σχέσεων με τους εργαζομένους γίνεται από το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού, το οποίο είναι υπεύθυνο για την ενίσχυση των σχέσεων με τους εργαζομένους στις επιχειρήσεις μέσω της αξιολόγησης της εκπλήρωσης της εργασίας, της δέσμευσης των εργαζομένων και του συμβιβασμού στο εργασιακό περιβάλλον.

Πληρωμές και Παροχές

Καθώς οι σχέσεις μεταξύ εργαζομένων και εργασίας, τα στοιχεία αμοιβής και πλεονεκτημάτων του ανθρώπινου δυναμικού μπορούν τακτικά να επιβλέπονται από ένα ανθρώπινο δυναμικό ικανό με διπλές ικανότητες. Όσον αφορά τις αποδοχές, οι ικανότητες του ανθρώπινου δυναμικού ενσωματώνουν τη δημιουργία δομών αμοιβής και την αξιολόγηση αυτών. Αντίστοιχα, ένας ειδικός αμοιβών και πλεονεκτημάτων μπορεί να διευθετήσει τη συλλογή ποσοστών ενσωμάτωσης ευημερίας με σχέδια βοήθειας και να κανονίσει πρακτικές με τον επόπτη βοήθειας για την αναμονή αποθεματικών συνταξιοδότησης. Τα χρηματοοικονομικά μπορούν να αποτελούν μέρος του τομέα αμοιβών και προσόδων ανθρώπινων πόρων. για οποιαδήποτε κατάσταση, οι διαχειριστές αναδιανέμουν τακτικά τις διοικητικές ικανότητες, για παράδειγμα, τη χρηματοδότηση.

Εκπαίδευση και ανάπτυξη

- Οι εργοδότες πρέπει να παρέχουν στους εργαζομένους βασικό υλικό για την επιτυχία τους, το οποίο συνήθως περιλαμβάνει την παροχή νέων εργαζομένων εντός και εκτός προετοιμασίας που τους επιτρέπει να προχωρήσουν σε μια άλλη οργανωτική κουλτούρα. Η διοικητική προετοιμασία μπορεί να είναι σημαντική για τους πρόσφατους προϊσταμένους και τους διευθυντές σε θέματα όπως η διαχείριση της εκτέλεσης και ο τρόπος αντιμετώπισης των θεμάτων των σχέσεων με τους υπαλλήλους σε επίπεδο τμήματος.

- Οι ευκαιρίες επαγγελματικής ανέλιξης προτείνονται στους εργαζόμενους που αναζητούν επαγγέλματα περιορισμένου χρόνου ή για υπαλλήλους που πρέπει να επιτύχουν μοναδικούς στόχους, για παράδειγμα, να ολοκληρώσουν ένα πτυχίο.

4.2 Βασικές Λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

Η διαχείριση των ανθρώπινων πόρων έχει τις ακόλουθες λειτουργίες:

Πρώτον, τη στελέχωση της θέσης στην οποία ανήκουν:

- Ανάλυση θέσεων εργασίας: περιγραφή των υφιστάμενων και μελλοντικών θέσεων εργασίας και των καθηκόντων και των προσόντων που απαιτούνται για κάθε θέση εργασίας.
- Προγραμματισμός ανθρώπινων πόρων: η διαδικασία προσδιορισμού του καταλληλότερου αριθμού και τύπου εργαζομένων για τις σωστές θέσεις, στον σωστό χρόνο, με σκοπό την ελαχιστοποίηση του κόστους.
- Πρόσληψη προσωπικού για την κάλυψη των κενών θέσεων εργασίας. Μπορεί να χρησιμοποιεί άτυπες (π.χ. συστάσεις εργαζομένων) ή επίσημες μεθόδους (π.χ. αγγελίες/καταλόγους, γραφεία προσλήψεων, συνδικάτα, πανεπιστήμια, διαδίκτυο), τόσο εσωτερικές όσο και εξωτερικές.
- Επιλογή του καταλληλότερου υποψηφίου για μια συγκεκριμένη θέση ή εταιρεία. Οι διάφορες μέθοδοι επιλογής περιλαμβάνουν βιογραφικά σημειώματα, συνεντεύξεις, συστάσεις, δείγματα εργασίας και τεστ (π.χ. ψυχομετρικά τεστ, τεστ δεξιοτήτων και γνώσεων).
- Διαχείριση του κύκλου εργασιών που προκύπτει από συνταξιοδοτήσεις, αποχωρήσεις, απολύσεις και μειώσεις προσωπικού.

Δεύτερον, η "ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού", η οποία περιλαμβάνει την κατάρτιση, τη διαχείριση της σταδιοδρομίας, την ανάπτυξη στελεχών και ταλέντων και την ενίσχυση της δημιουργικότητας και της καινοτομίας.

Τρίτον, "αξιολόγηση του προσωπικού". Πρόκειται για τον σχεδιασμό και την εφαρμογή μεθόδων για την όσο το δυνατόν πιο δίκαιη αξιολόγηση της εργασίας των εργαζομένων.

Χρησιμοποιούνται για να:

(Α) αντικειμενικές μέθοδοι (π.χ. με βάση την παραγωγή, τις πωλήσεις και τη συνέπεια των εργαζομένων), οι οποίες όμως σπάνια επαρκούν για τη σωστή αξιολόγηση των εργαζομένων και

(Β) Υποκειμενικές μεθόδους (π.χ. αξιολογήσεις από προϊσταμένους, υφισταμένους, επιτροπές, πελάτες, συναδέλφους, αυτοαξιολογήσεις), αλλά πολύ συχνά γίνονται λάθη λόγω χαλαρότητας ή αυστηρότητας, μεροληψίας προς το κέντρο (ομοιόμορφη αξιολόγηση), γενίκευσης της κρίσης (φαινόμενο φωτοστέφανου) και ατομικής μεροληψίας. Σε αυτό το σημείο μπορεί να εφαρμοστεί μια αξιολόγηση απόδοσης 360 μοιρών (360-degree performance appraisal), η οποία συγκεντρώνει τις αξιολογήσεις των ανθρώπων που σχετίζονται με το άτομο και παρέχει μια πιο ολοκληρωμένη αξιολόγηση.

Η αξιολόγηση συνδέεται άμεσα με ανταμοιβές, οι οποίες μπορεί να είναι χρηματικές ή μη χρηματικές, ατομικές ή συλλογικές και χρησιμοποιούνται ως κίνητρο, ανταμοιβή, υπευθυνότητα και δέσμευση για τον εργαζόμενο.

Τέλος, η αξιολόγηση συνδέεται άμεσα με τη διαχείριση της απόδοσης. Η διαχείριση της απόδοσης είναι η διαδικασία που συνδυάζει τον καθορισμό στόχων, την αξιολόγηση της απόδοσης και την ανάπτυξη δεξιοτήτων σε ένα σύστημα που αποσκοπεί να διασφαλίσει ότι η απόδοση των εργαζομένων υποστηρίζει τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης. Συνεπώς, η διαχείριση της απόδοσης περιλαμβάνει την πρακτική των διευθυντών να προσδιορίζουν τους στόχους και τις προκλήσεις των εργαζομένων, να αναπτύσσουν το δυναμικό των εργαζομένων, να αξιολογούν και να ανταμείβουν τις προσπάθειες των εργαζομένων.

Κεφάλαιο 5- Εισαγωγή στο Micromanagement

5.1 Τί είναι το μανάτζμεντ: Ορισμός και γενική περιγραφή

Δυστυχώς, δεν υπάρχουν καθιερωμένοι ορισμοί για ορισμένους ευρέως χρησιμοποιούμενους όρους στον τομέα της διαχείρισης. Ωστόσο, ένα κοινό λεξιλόγιο και μια κοινή κατανόηση είναι απαραίτητα για την επιτυχή επικοινωνία. Υπάρχει ένας αριθμός ορισμών που συνδέονται με διάφορα κείμενα, οι οποίοι δεν διαφέρουν σημαντικά. Ωστόσο, με την πάροδο του χρόνου, τα σημεία που τονίζονται από τους διάφορους ορισμούς έχουν αλλάξει και συνεχίζουν να αλλάζουν. Η εξέλιξη αυτή μπορεί να γίνει καλύτερα κατανοητή με την εξέταση των ακόλουθων δύο ορισμών:

Το 1980, ο πρόεδρος της Αμερικανικής Ένωσης Διοίκησης διατύπωσε τον ακόλουθο ορισμό: "Διοίκηση είναι να κάνεις ορισμένα πράγματα να γίνονται μέσω άλλων ανθρώπων".

Ένας άλλος, πιο σύγχρονος ορισμός έχει ως εξής:

"Διοίκηση είναι η συνεργασία με άλλους και μέσω άλλων για την επίτευξη των στόχων της εταιρείας και των μελών της".

Υπάρχουν τρεις διαφορές μεταξύ αυτών των δύο ορισμών:

1. ο πιο σύγχρονος ορισμός δίνει μεγαλύτερη έμφαση στους "ανθρώπους" στις επιχειρήσεις
2. εστιάζει στα αποτελέσματα που πρέπει να επιτευχθούν, δηλαδή στους στόχους, και όχι μόνο στα πράγματα και τις δραστηριότητες
3. προσθέτει την ιδέα ότι η επίτευξη των προσωπικών στόχων των μελών πρέπει να ενσωματωθεί στους επιχειρηματικούς στόχους.

5.1.1 Διαδικασία του Management

Αναλύουμε περαιτέρω το ρόλο του διευθυντή εξετάζοντας τα βασικά γεγονότα της μελέτης περίπτωσης:

Η Ιωάννα είναι μια από τις υπαλλήλους σας που είναι πολύ ταλαντούχα και δεν έχει προσληφθεί με την καλύτερη συστατική επιστολή στην εταιρεία σας, αλλά δεν αξιοποιεί τις δυνατότητές της. Ήρθε να σας δει προσωπικά και σας είπε ότι δεν είναι καθόλου ευχαριστημένη με τη δουλειά της, επειδή δεν τη βρίσκει ενδιαφέρουσα. Πιστεύει επίσης ότι δεν της δίνετε αρκετή ελευθερία να ασχολείται με τους πελάτες και ότι ελέγχετε συνεχώς τη δουλειά της. Λέει ακόμη ότι αν δεν την αξιοποιήσετε σωστά και δεν της δώσετε την ευκαιρία να αναδείξει τις ικανότητές της, θα παραιτηθεί. Κατά τη διάρκεια της συζήτησής σας, η Ιωάννα σας λέει ότι πιστεύει ότι θα έπρεπε να κερδίζει περισσότερα χρήματα και ότι χρειάζεται μια μόνιμη βοήθη.

Αν η απάντησή σας στην παραπάνω ερώτηση είναι ότι το αφεντικό της Ιωάννας ευθύνεται για τα προβλήματα που έχουν προκύψει, έχετε δίκιο. Για να καταλάβετε γιατί καταλήξατε σε αυτό το συμπέρασμα, πρέπει να αναφερθείτε σε τρεις βασικές έννοιες της διοίκησης που σχετίζονται με τη διαδικασία ανάθεσης: εξουσία, ανάθεση και υπευθυνότητα. Μπορεί η διοίκηση να μεταβιβάσει την ευθύνη σε άλλα επίπεδα διοίκησης; Οι απόψεις δίστανται ως προς τη σωστή απάντηση, αλλά οι περισσότεροι ειδικοί θα έλεγαν όχι. Ωστόσο, τα διευθυντικά στελέχη μπορούν να μοιραστούν την ευθύνη αναθέτοντας αρμοδιότητες και καθήκοντα σε άλλους, αλλά δεν απαλλάσσονται από τη συνολική ευθύνη.

Η διοίκηση δεν μπορεί να παραιτηθεί από τη συνολική ευθύνη, αλλά μπορεί να επιτρέψει την ανάθεση. Χάρη σε αυτόν τον συνδυασμό της κοινής ευθύνης και της ανάθεσης με ανάθεση, η διοίκηση καθιστά τους εργαζόμενους σε άλλα επίπεδα υπεύθυνους για την εκτέλεση της εργασίας. Αποδεχόμενοι το παραπάνω σκεπτικό σε αυτό το παράδειγμα, μπορούμε να συμπεράνουμε ότι ο προϊστάμενος της Ιωάννας είναι τελικά υπεύθυνος για τη δημιουργία αυτής της κατάστασης. Τι θα μπορούσε να είχε κάνει ο προϊστάμενος για να αποτρέψει ή τουλάχιστον να εξομαλύνει αυτά τα προβλήματα; Σε αυτή την περίπτωση, δεν μας ενδιαφέρουν συγκεκριμένες ενέργειες (π.χ. προσεκτικός έλεγχος κάθε πράγματος που φτιάχνει η Ιωάννα), αλλά η διαδικασία για να διασφαλιστεί ότι το πρόβλημα δεν θα εμφανιστεί ξανά σε διάστημα, ας πούμε, ενός έτους. **(J. Montana και Bruce H. Charnov, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, σ.25-26)**

5.1.2 Λειτουργίες του Management

Ο Fayol υποστήριξε ότι οι διοικητικές δραστηριότητες χαρακτηρίζονται από πέντε λειτουργίες. Οι λειτουργίες αυτές καθορίζουν τον μάνατζερ και από κοινού αποτελούν τον λειτουργικό ορισμό του μάνατζμεντ. Ένας μάνατζερ θεωρείται μάνατζερ όχι επειδή είναι ένας τίτλος, αλλά επειδή η εργασία του αποτελείται από λειτουργίες διαχείρισης. Σύμφωνα με τον ίδιο, αυτές είναι οι εξής :

Προγραμματισμός

Η λειτουργία αυτή περιλαμβάνει την πρόβλεψη μελλοντικών γεγονότων και τον προσδιορισμό των πιο αποτελεσματικών μελλοντικών δραστηριοτήτων για την επιχείρηση.

Οργάνωση

Η λειτουργία αυτή συνίσταται στον καθορισμό της δομής της επιχείρησης και στον τρόπο με τον οποίο θα παραχωρηθούν εξουσίες και ευθύνες στα στελέχη (ανάθεση αρμοδιοτήτων).

Διοίκηση

Η λειτουργία αυτή αφορά τον τρόπο με τον οποίο η διοίκηση κατευθύνει τους εργαζόμενους. Ο Fayol δίνει παραδείγματα διαφόρων δραστηριοτήτων ως τρόπων διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού, όπως η αποτελεσματική επικοινωνία, η διοικητική συμπεριφορά και η χρήση ανταμοιβών και τιμωριών.

Συντονισμός

Η λειτουργία αυτή αναφέρεται σε δραστηριότητες που αποσκοπούν στη συσχέτιση των προσπαθειών όλων των ατόμων (ατόμων) μιας επιχείρησης για την επίτευξη κοινών στόχων.

Έλεγχος

Η λειτουργία αυτή αναφέρεται στον τρόπο με τον οποίο οι μάνατζερ αξιολογούν τις επιδόσεις εντός της εταιρείας σε σχέση με τα σχέδια και τους στόχους της εταιρείας.

Οι λειτουργίες αυτές μπορεί σήμερα να θεωρούνται δεδομένες ως ένας από τους σημαντικότερους τρόπους κατανόησης της διοίκησης, αλλά στην εποχή του Fayol θεωρούνταν επαναστατικές.**(J. Montana και Bruce H. Charnov, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, σ.41)**

5.1.3 Management και Έλεγχος

Η διαδικασία ελέγχου εφαρμόζεται σε όλους τους τομείς και σε όλα τα επίπεδα των οργανωτικών λειτουργιών, αλλά υπάρχουν πολλές διαφορές στην εφαρμογή της ανάλογα με τον τομέα στον οποίο εφαρμόζεται. Ωστόσο, η βασική διαδικασία είναι η ίδια:

1. Καθορισμός προτύπων απόδοσης

Τα πρότυπα απόδοσης είναι η διατύπωση των γενικών στόχων ενός οργανισμού και των δευτερευόντων στόχων των μονάδων του σε σαφείς και μετρήσιμους όρους απόδοσης. Με τη μέτρηση του βαθμού στον οποίο επιτυγχάνονται οι στόχοι, η διοίκηση επιτυγχάνει τα εξής:

Συγκρίνοντας την πραγματική απόδοση με τα προκαθορισμένα κριτήρια απόδοσης, μπορεί να προσδιοριστεί ο σχετικός βαθμός επιτυχίας ή αποτυχίας.

Συγκρίνοντας τις επιδόσεις του τρέχοντος έτους με τις επιδόσεις των προηγούμενων ετών, είναι δυνατόν να προσδιοριστεί η πρόοδος της εταιρείας με την πάροδο του χρόνου. Οι επιδόσεις της εταιρείας μπορούν να συγκριθούν με τις επιδόσεις των ομόλογων εταιρειών, προκειμένου να γίνει κατανοητή η επίδοση της εταιρείας σε σχέση με τους ανταγωνιστές της.

Για παράδειγμα, η ανώτατη διοίκηση θα μπορούσε να θέσει ένα στρατηγικό επιχειρηματικό στόχο, όπως “αύξηση των πωλήσεων κατά τη διάρκεια του

οικονομικού έτους”. Ωστόσο, αυτός ο στόχος δεν περιέχει πρότυπο απόδοσης. Για να δημιουργήσουν ένα τέτοιο πρότυπο, τα μεσαία στελέχη θα πρέπει να επαναδιατυπώσουν το στρατηγικό στόχο με μετρήσιμο τρόπο, όπως “αύξηση των πωλήσεων κατά 20% σε σχέση με το προηγούμενο έτος” . Έτσι δημιουργείται ένα πρότυπο απόδοσης, με το οποίο είναι δυνατόν να μετρηθούν τα αποτελέσματα και να προσδιοριστεί ο βαθμός επιτυχίας. Υπάρχουν, ωστόσο, ορισμένα βασικά θέματα που πρέπει να αντιμετωπίζονται προκειμένου να καθορίζονται αποτελεσματικά πρότυπα απόδοσης όπως:

- τι μετράει η διοίκηση;
- πώς μετριέται αυτό;
- πότε θα πρέπει να μετριέται;
- τι είναι σωστό πρότυπο απόδοσης;

Τα πρότυπα απόδοσης που είναι δυνατόν να επιτευχθούν από τους εργαζόμενους πρέπει να είναι δίκαια και λογικά. Επίπεδα απόδοσης που δεν είναι ρεαλιστικά δεν χρησιμεύουν για να υποκινήσουν τους εργαζόμενους για επιτυχία ούτε ως εργαλείο της διοίκησης. Η καλύτερη μέθοδος για τον ορισμό ρεαλιστικών προτύπων απόδοσης είναι η εξέταση της παλαιότερης απόδοσης, καθώς και η απόδοση που επιτυγχάνουν άλλες εταιρείες του κλάδου. Η διοίκηση θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη την παλαιότερη απόδοση, αλλά να μην περιορίζεται από αυτήν. Η επιλογή σωστών τεχνικών διοίκησης, η αποδοτική χρήση της θεωρίας της υποκίνησης και ο σχεδιασμός κινήτρων οδηγούν συχνά σε καλύτερα επίπεδα απόδοσης και επιτρέπουν τον καθορισμό υψηλότερων προτύπων απόδοσης. **(J. Montana και Bruce H. Charnov, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, σ.344)**

2. Μέτρηση της απόδοσης

Ορισμένες μετρήσεις, όπως τα δεδομένα πωλήσεων, είναι ποσοτικής φύσης. Τα στοιχεία από παρόμοιες μετρήσεις μπορούν να χρησιμοποιηθούν για σύγκριση και λαμβάνονται υπόψη στη συνολική αξιολόγηση της απόδοσης. Ωστόσο, ορισμένοι παράγοντες απόδοσης δεν μπορούν να μετρηθούν ποσοτικά. Ας δούμε ένα παράδειγμα:

Ο SirAnthonyVandyke, μεγάλος Φλαμανδός ζωγράφος που έζησε στην Αγγλία, ζωγράφησε το γνωστό πίνακα η Παρθένος και το βρέφος. Πόσο αξίζει αυτό το έργο; Αν προσπαθήσουμε να προσδιορίσουμε ποσοτικά την αξία του, θα προσθέταμε την αξία των χρωμάτων, του καμβά και την αξία του χρόνου που αφιέρωσε ο καλλιτέχνης. Με τον τρόπο αυτό θα καταλήγαμε σε μερικές εκατοντάδες ευρώ. Ο άλλος τρόπος θα ήταν να καθορίσει η αγορά την αξία του πίνακα. Πράγματι, αυτό το συγκεκριμένο έργο πουλήθηκε το 1976 στην τιμή των 365 χιλιάδων ευρώ περίπου, τιμή την οποία οι τεχνοκритικοί θεώρησαν πολύ χαμηλή. Κάθε μία από αυτές τις προσπάθειες της εκτίμησης του πίνακα, καταλήγει σε ποσοτικό προσδιορισμό της αξίας του. Υπάρχουν όμως φιλότεχνοι που υποστηρίζουν ότι τέτοια έργα τέχνης είναι ανεκτίμητα. Ο ισχυρισμός ότι αυτός ο πίνακας είναι ανεκτίμητος αποτελεί μία προσπάθεια απόδοσης ποιοτικής αξίας.

Η αξιολόγηση της απόδοσης ενός οργανισμού μπορεί να περιλαμβάνει τόσο ποσοτικά όσο και ποιοτικά μέτρα, ακριβώς όπως και ένας αξιολόγος πίνακας μπορεί να εκτιμηθεί τόσο ποσοτικά (365.000 ευρώ) όσο και ποιοτικά (ανεκτίμητος). **(J. Montana και Bruce H. Charnov, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, σ.351)**

3. Αξιολόγηση της

Πρόκειται για τη διαδικασία σύγκρισης της μετρούμενης απόδοσης με ένα πρότυπο απόδοσης.

Με άλλα λόγια, η αξιολόγηση της απόδοσης συγκρίνει τη μετρούμενη απόδοση με τα πρότυπα απόδοσης. Τα αποτελέσματα της σύγκρισης ανατροφοδοτούνται στον οργανισμό και παρέχουν χρήσιμες πληροφορίες που μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως δείκτης για το αν απαιτείται διορθωτική δράση. Η αποτελεσματική χρήση των πληροφοριών είναι ένα σημαντικό εργαλείο για τη διοίκηση για τον έλεγχο της εργασιακής απόδο(J. Montana και Bruce H. Charnov, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, σ.352-354)

4. Αξιοποίηση της ανά πληροφόρησης και λήψης διορθωτικών μέτρων στις περιπτώσεις όπου δεν ήταν δυνατή η επίτευξη των προτύπων απόδοσης

Όπως αναφέρθηκε παραπάνω, η διοίκηση λαμβάνει διορθωτικά μέτρα όταν η ίδια η πραγματική απόδοση δεν ανταποκρίνεται στα πρότυπα απόδοσης. Αυτό

προϋποθέτει ότι τα πρότυπα είναι δίκαια και μπορούν να επιτευχθούν. Ωστόσο, μπορεί να συμβαίνει το αντίθετο: η πραγματική απόδοση μπορεί να υπερβαίνει τα πρότυπα. Αυτό μπορεί να σημαίνει ότι το πρότυπο απόδοσης έχει οριστεί πολύ χαμηλά ή ότι η απόδοση του αξιολογούμενου ατόμου είναι πολύ υψηλή.

Η διορθωτική δράση αποσκοπεί στη βελτίωση της επιθυμητής απόδοσης και στην επίτευξη του προτύπου απόδοσης. Τα δεδομένα από την ανατροφοδότηση των επιδόσεων αναλύονται για να καθοριστεί η πιο αποτελεσματική διορθωτική δράση. **(J. Montana και Bruce H. Charnov, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, σ.354)**

5.2 Εισαγωγή στη Μικροδιαχείριση

Η μικροδιαχείριση είναι ένα στυλ διαχείρισης στο οποίο ένας διευθυντής παρακολουθεί στενά και ελέγχει τη δουλειά των υφισταμένων, συχνά σε σημείο να είναι υπερβολικά ελεγκτικός και παρεμβατικός. Αυτό το στυλ διαχείρισης χαρακτηρίζεται από έλλειψη εμπιστοσύνης στην ικανότητα των εργαζομένων να εργάζονται ανεξάρτητα και να λαμβάνουν αποφάσεις μόνοι τους. Αντίθετα, ο μικροδιαχειριστής αισθάνεται την ανάγκη να επιβλέπει κάθε λεπτομέρεια της εργασίας των υφισταμένων του, οδηγώντας συχνά σε απώλεια παραγωγικότητας, ηθικού και δημιουργικότητας.

Η μικροδιαχείριση μπορεί να λάβει πολλές διαφορετικές μορφές, από τη λήψη αυθαίρετων αποφάσεων χωρίς διαβούλευση με την ομάδα μέχρι τον συνεχή έλεγχο των εργαζομένων. Οι αρνητικές επιπτώσεις αυτού του στυλ διαχείρισης επιδεινώνονται περαιτέρω από μικροδιαχειριστές, οι οποίοι σε σοβαρές καταστάσεις μπορεί ακόμη και να επιδίδονται σε συμπεριφορά παρενόχλησης ή εκφοβισμού.

Η μικροδιαχείριση μπορεί να έχει αρνητικές επιπτώσεις τόσο στους εργαζόμενους όσο και στις επιχειρήσεις. Σύμφωνα με μελέτες (Zhou&George, 2003; Kark, Shamir, &Chen, 2003), οι εργαζόμενοι που αισθάνονται αυτό εμπλέκονται λιγότερο στην εργασία τους, είναι λιγότερο ικανοποιημένοι με τη δουλειά τους και πιο πιθανό να βιώσουν άγχος και εξάντληση. Καθώς οι εργαζόμενοι αισθάνονται λιγότερη ιδιοκτησία πάνω στην εργασία τους και είναι λιγότερο πιθανό να αναλάβουν

κινδύνους ή να προτείνουν νέες ιδέες, η μικροδιαχείριση μπορεί επίσης να καταπνίξει τη δημιουργικότητα και την καινοτομία (Oldham, G. R., & Cummings, A. (1996). **Δημιουργικότητα εργαζομένων: Προσωπικοί και συμφραζόμενοι παράγοντες στην εργασία. Academy of Management Journal, 39(3), 607-634.**)

Επιπλέον, επηρεάζει όχι μόνο συγκεκριμένους εργαζόμενους αλλά και τη συνολική παραγωγικότητα και επιτυχία του οργανισμού. Η μικροδιαχείριση μπορεί να οδηγήσει σε μειωμένη παραγωγικότητα και χαμηλότερη ποιότητα εργασίας, αποδυναμώνοντας το ηθικό του προσωπικού και αναστέλλοντας τη δημιουργικότητα (Oldham & Cummings, 1996). Επιπλέον, οι εργαζόμενοι που αισθάνονται υπερβολικά περιορισμένοι και ασφυκτιασμένοι μπορεί να αναζητήσουν εναλλακτικές επιλογές απασχόλησης. (Zhou, J., & George, J. M. (2003). **Αφύπνιση της δημιουργικότητας των εργαζομένων: Ο ρόλος της συναισθηματικής νοημοσύνης του ηγέτη. The Leadership Quarterly, 14(4), 545-568.**)

Μερικοί διευθυντές εξακολουθούν να χρησιμοποιούν το συγκεκριμένο στυλ διαχείρισης παρά τα μειονεκτήματά του. Υπάρχουν διάφοροι λόγοι που ένας διευθυντής μπορεί να αποφασίσει να κάνει μικροδιαχείριση, όπως η έλλειψη εμπιστοσύνης στους εργαζόμενους, η επιθυμία για εξουσία και ο φόβος της αποτυχίας. Επιπλέον, ορισμένοι διευθυντές μπορεί να μην έχουν επίγνωση των συνεπειών των πράξεών τους ή μπορεί να μην γνωρίζουν ότι κάνουν μικροδιαχείριση. (Kark, R., Shamir, B., & Chen, G. (2003). **Τα δύο πρόσωπα της μετασχηματιστικής ηγεσίας: Ενδυνάμωση και εξάρτηση. Journal of Applied Psychology, 88(2), 246-255.**)

Επομένως, οι οργανισμοί πρέπει να αναλάβουν δράση για να υποστηρίξουν πιο επιτυχημένα στυλ διαχείρισης προκειμένου να εξουδετερώσουν τις επιζήμιες συνέπειες της μικροδιαχείρισης. Προκειμένου να βοηθηθούν τα διευθυντικά στελέχη να οικοδομήσουν πιο αξιόπιστες σχέσεις με τα μέλη του προσωπικού τους και την κύρια ανάθεση εργασίας, αυτό μπορεί να συνεπάγεται την παροχή εκπαίδευσης και υποστήριξης. Προκειμένου να μετριαστούν οι επιζήμιες επιπτώσεις της μικροδιαχείρισης, οι οργανισμοί μπορούν επίσης να προσπαθήσουν να αναπτύξουν μια κουλτούρα που εκτιμά την αυτονομία και προωθεί την ιδιοκτησία των εργαζομένων της εργασίας τους.

Συμπερασματικά, η μικροδιαχείριση είναι μια διαχειριστική προσέγγιση που μπορεί να βλάψει σοβαρά τόσο τις επιχειρήσεις όσο και το εργατικό δυναμικό τους. Επίσης μπορεί τελικά να οδηγήσει σε μειωμένη απόδοση για την εταιρεία στο σύνολό της, διαβρώνοντας το ηθικό των εργαζομένων, αναστέλλοντας τη δημιουργικότητα και την καινοτομία και μειώνοντας την παραγωγικότητα. Οι οργανισμοί πρέπει να επιδιώξουν να προωθήσουν πιο αποτελεσματικές προσεγγίσεις διαχείρισης, να αναπτύξουν μια κουλτούρα που εκτιμά την αυτονομία και να υποστηρίζει την ιδιοκτησία της εργασίας τους από τους εργαζομένους, προκειμένου να εξουδετερώσουν τις επιζήμιες συνέπειες της μικροδιαχείρισης.

5.3 Χαρακτηριστικά της Μικροδιαχείρισης: Μια ανάλυση σε βάθος

Η μικροδιαχείριση είναι ένα είδος διαχείρισης που συνεπάγεται μεγάλο έλεγχο και στενή παρακολούθηση της δραστηριότητας των εργαζομένων. Αυτό το δοκίμιο θα εξετάσει σε βάθος τις ιδιότητες της μικροδιαχείρισης και θα εξετάσει πώς επηρεάζει τόσο τους εργαζόμενους όσο και τις επιχειρήσεις. Για να παρέχει μια ενδελεχή γνώση αυτής της επιζήμιας στρατηγικής διαχείρισης, η ανάλυση θα αναφέρεται σε ακαδημαϊκές μελέτες και πρακτικά παραδείγματα.

Υπερβολικός έλεγχος: Σύμφωνα με τους Deci και Ryan (1985), οι μικροδιαχειριστές επιδεικνύουν έντονη ανάγκη να διατηρήσουν τον έλεγχο σε κάθε στοιχείο ενός έργου ή μιας δραστηριότητας. Συχνά κάνουν επιλογές που θα μπορούσαν να γίνουν από την ομάδα τους. Η ψυχολογική απαίτηση για αυτοδιάθεση υπονομεύεται από αυτή την έλλειψη αυτονομίας, η οποία μπορεί να μειώσει τα κίνητρα και την εργασιακή ικανοποίηση (Deci & Ryan, 1985).

Έλλειψη εμπιστοσύνης: Οι μικροδιαχειριστές συχνά δεν πιστεύουν στην ανεξαρτησία των μελών του προσωπικού τους και στην ικανότητα να κάνουν σοφές κρίσεις. Αυτή η έλλειψη πίστης μπορεί να οφείλεται σε πολλά πράγματα, συμπεριλαμβανομένου του φόβου της αποτυχίας ή της πεποίθησης ότι η μέθοδός τους είναι η μόνη βιώσιμη. Σύμφωνα με τους Dirks & Ferrin (2002), η εμπιστοσύνη είναι απαραίτητη για την παραγωγική ομαδική εργασία και την υψηλή απόδοση των εργαζομένων. Οι σχέσεις μεταξύ των διευθυντών και των εργαζομένων γίνονται

τεταμένες ως αποτέλεσμα της διάβρωσης της εμπιστοσύνης από τη μικροδιαχείριση. (Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). Εμπιστοσύνη στην ηγεσία: Μετα-αναλυτικά ευρήματα και επιπτώσεις για έρευνα και πρακτική. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 611-628.)

Συνεχής παρακολούθηση: Οι μικροδιαχειριστές παρακολουθούν στενά τις ενέργειες, την ανάπτυξη και περιστασιακά ακόμη και τον χρόνο των μελών του προσωπικού τους. Σύμφωνα με τους Rong, Liao και Chu (2015), αυτή η συνεχής επιθεώρηση μπορεί να δημιουργήσει έναν χώρο εργασίας υψηλής πίεσης που εμποδίζει τη δημιουργικότητα και προκαλεί άγχος. Το εγγενές κίνητρο των εργαζομένων παρεμποδίζεται από τη συνεχή παρακολούθηση, η οποία έχει δυσμενή επίδραση στην εργασιακή απόδοση και την ευτυχία (Rong, Y., Liao, J., & Chu, Z. (2015). Η επίδραση της ηλεκτρονικής παρακολούθησης στα εγγενή κίνητρα των εργαζομένων. *International Journal of Information Management*, 35(6), 700-707.)

Σαφείς και λεπτομερείς οδηγίες: Οι μικροδιαχειριστές παρέχουν έργα πολύ συγκεκριμένες και σε βάθος κατευθύνσεις, αφήνοντας λίγο χώρο για δημιουργικότητα ή ανεξάρτητη σκέψη. Θα μπορούσαν να προσδιορίσουν τις ακριβείς διαδικασίες που πρέπει να ακολουθούνται, απαγορεύοντας στους εργαζόμενους να εξετάζουν άλλες επιλογές. Αυτό εμποδίζει την ανάπτυξη του προσωπικού και καταπνίγει τη δημιουργικότητα. Η δημιουργικότητα καταπνίγεται και οι δεξιότητες επίλυσης προβλημάτων παρεμποδίζονται από την έλλειψη αυτονομίας και ελευθερίας για εξερεύνηση νέων ιδεών (Amabile, 1998).

Έλλειψη αυτονομίας: Οι μικροδιαχειριστές περιορίζουν την ελευθερία δράσης των μελών του προσωπικού τους μέσω της κεντρικής λήψης αποφάσεων και εμποδίζοντάς τους να αναλάβουν την ευθύνη για την εργασία τους. Ως αποτέλεσμα, οι εργαζόμενοι δεν είναι σε θέση να αισθάνονται ενδυναμωμένοι και υπεύθυνοι. Η μειωμένη αυτονομία προκαλεί μείωση των εγγενών κινήτρων, γεγονός που μειώνει την εργασιακή απόδοση και την εργασιακή ικανοποίηση (Goncalo, J. A., & Duguid, M. M. (2008). Ο απελευθερωτικός ρόλος της σύγκρουσης στην ομαδική δημιουργικότητα: Μια μελέτη σε δύο χώρες. *European Journal of Social Psychology*, 38(2), 373-388.)

Συνέπειες της μικροδιαχείρισης: Υπάρχει μια σειρά από μειονεκτήματα στη μικροδιαχείριση τόσο για τους ανθρώπους όσο και για τις επιχειρήσεις.

Μειωμένη παραγωγικότητα: Ο υπερβολικά αυστηρός έλεγχος και η συνεχής επιτήρηση ενδέχεται να μειώσουν την παραγωγή. Η ικανότητα των εργαζομένων να συμμετέχουν με επιτυχία μπορεί να παρεμποδιστεί και να χάσουν τα κίνητρα. Η αυτονομία των εργαζομένων και η αίσθηση της ιδιοκτησίας επί της εργασίας τους είναι βασικοί παράγοντες στη δημιουργικότητα και την παραγωγικότητα (Amabile, T. M., Hill, K. G., & Hennessey, B. A. (1994). Η απογραφή προτιμήσεων εργασίας: Αξιολόγηση εσωτερικών και εξωτερικών προσανατολισμών κινήτρων. *Journal of Personality and Social Psychology*, 66(5), 950-967.).

Μειωμένο ηθικό: Η μικροδιαχείριση καλλιεργεί μια κουλτούρα φτωχού ηθικού και δυστυχίας στην εργασία. Οι εργαζόμενοι αισθάνονται υποτιμημένοι και ανίσχυροι, γεγονός που μειώνει την εργασιακή ικανοποίηση και αυξάνει τις προθέσεις να εγκαταλείψουν την εταιρεία. Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε μια τοξική εταιρική κουλτούρα και στην αποχώρηση ταλαντούχων εργαζομένων. (Deci, E. L., Connell, J. P., & Ryan, R. M. (1989). Αυτοδιάθεση σε μια οργάνωση εργασίας. *Journal of Applied Psychology*, 74(4), 580-590.)

Ανεπαρκής καινοτομία: Η μικροδιαχείριση καταπνίγει τη δημιουργικότητα και την καινοτομία. Η πιθανότητα πρωτοποριακών λύσεων μειώνεται όταν οι εργαζόμενοι δεν είναι ελεύθεροι να πειραματιστούν με νέες έννοιες ή μεθόδους. Η εφεύρεση και η δημιουργικότητα των εργαζομένων επηρεάζονται θετικά από την αυτονομία και την ενδυνάμωση. (Zhou, J., & George, J. M. (2003)

Υψηλή εναλλαγή εργαζομένων: Οι συνθήκες εργασίας που παρακολουθούνται και ελέγχονται συνεχώς μπορεί να δημιουργήσουν άγχος και να οδηγήσουν σε εξάντληση. Τα υψηλότερα ποσοστά κύκλου εργασιών είναι το αποτέλεσμα των εργαζομένων που αναζητούν δυνατότητες αλλού. Σύμφωνα με τους Clegg et al. (2002), η μικροδιαχείριση προβλέπει σημαντικά τις προθέσεις εναλλαγής εργαζομένων. (Clegg, C. W., Unsworth, K. L., Epitropaki, O., & Parker, G. (2002). Εμπλοκή εμπιστοσύνης στη διαδικασία καινοτομίας. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75(4), 409-422.)

Μειωμένη ομαδική εργασία και συνεργασία: Η μικροδιαχείριση αποτρέπει την ελεύθερη επικοινωνία και την αυτοκαθορισμένη λήψη αποφάσεων, τα οποία είναι

απαραίτητα για την αποτελεσματική ομαδική εργασία και συνεργασία. Οι εργαζόμενοι που ανησυχούν για τον υπερβολικό έλεγχο μπορεί να είναι απρόθυμοι να αναλάβουν πρωτοβουλίες ή να μοιραστούν ιδέες. Αυτό μπορεί να κάνει πιο δύσκολη την επίλυση προβλημάτων και να δημιουργήσει μια ατμόσφαιρα συνεργασίας (Edmondson, A. C. (1999). Ψυχολογική ασφάλεια και μαθησιακή συμπεριφορά σε ομάδες εργασίας. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383.)

Συμπερασματικά, η μικροδιαχείριση, η οποία χαρακτηρίζεται από υπερβολικό έλεγχο, έλλειψη εμπιστοσύνης, συνεχή εποπτεία, συγκεκριμένες οδηγίες και περιορισμένη αυτονομία, έχει σοβαρές αρνητικές επιπτώσεις τόσο στους εργαζόμενους όσο και στις εταιρείες. Τα κίνητρα των εργαζομένων, η εργασιακή ευτυχία, η δημιουργικότητα και η ομαδική εργασία είναι όλα σε κίνδυνο. Οι διευθυντές θα πρέπει να επιδιώκουν να επιτύχουν μια ισορροπία μεταξύ κατεύθυνσης και ελευθερίας, επιτρέποντας στα μέλη του προσωπικού να αναλάβουν την ευθύνη για την εργασία τους και προωθώντας τον ειλικρινή διάλογο και την ομαδική εργασία.

5.4 Μορφές που μπορεί να πάρει η Μικροδιαχείριση (Micromanaging)

Η μικροδιαχείριση είναι ένας τύπος διαχείρισης που δίνει αδικαιολόγητη έμφαση στον έλεγχο και την επίβλεψη των εργαζομένων. Συνεπάγεται ότι οι διευθυντές παρακολουθούν στενά και επιβλέπουν την εργασία των εργαζομένων, συχνά σε σημείο να γίνονται παρεμβατικοί. Υπάρχουν πολλές παραλλαγές αυτής της διαχειριστικής προσέγγισης, η καθεμία με τις δικές της δυσκολίες και δυσμενή αποτελέσματα.

Η συνεχής παρατήρηση είναι ένας τύπος μικροδιαχείρισης. Σε αυτή τη ρύθμιση, οι διευθυντές παρακολουθούν στενά τα μέλη του προσωπικού τους, τα ελέγχουν συχνά και δίνοντάς τους σχόλια για την εργασία τους. Αν και αυτό το επίπεδο εστίασης μπορεί να φαίνεται ωφέλιμο, μπορεί στην πραγματικότητα να προκαλέσει μείωση των κινήτρων και της ικανοποίησης από την εργασία των εργαζομένων. Σύμφωνα με έρευνες, οι άνθρωποι που αισθάνονται μικροδιαχείριση στην εργασία τους είναι λιγότερο πιθανό να ενδιαφέρονται για τη δουλειά τους και μπορεί να είναι περισσότερο αγχωμένοι (Zhou, J., & George, J. M. (2003).

Η μονομερής λήψη αποφάσεων είναι ένα ακόμη παράδειγμα μικροδιαχείρισης. Σε αυτή τη ρύθμιση, οι διευθυντές λαμβάνουν όλες τις αποφάσεις χωρίς να συμβουλευονται το προσωπικό τους, ακόμη και όταν αυτές οι αποφάσεις έχουν άμεση επίδραση στον τρόπο με τον οποίο εκτελούν τη δουλειά τους. Το ηθικό και η δημιουργικότητα των εργαζομένων μπορεί να υποφέρουν ως αποτέλεσμα, καθώς θα αισθάνονται λιγότερη ιδιοκτησία στη δουλειά τους και θα είναι λιγότερο πρόθυμοι να ρισκάρουν ή να κάνουν νέες προτάσεις (Oldham & Cummings, 1996).

Η υπερβολική ανάθεση είναι ένα άλλο είδος μικροδιαχείρισης. Σε αυτή τη ρύθμιση, οι διευθυντές αναθέτουν καθήκοντα στα μέλη του προσωπικού τους, αλλά στη συνέχεια παρακολουθούν στενά κάθε στάδιο της εργασίας, δίνοντας συχνά σχόλια και εφαρμόζοντας αλλαγές όπως απαιτείται. Οι εργαζόμενοι μπορεί να απογοητευτούν και να χάσουν το κίνητρό τους εάν αισθάνονται ότι η εργασία τους δεν εμπιστεύεται ή ότι δεν τους δίνεται η ευκαιρία να πάρουν πρωτοβουλίες.

Η παρενόχληση ή ο εκφοβισμός είναι ένα άλλο παράδειγμα μικροδιαχείρισης. Σε αυτή την περίπτωση, οι διευθυντές ενεργούν επιθετικά ή καταχρηστικά προς τα μέλη του προσωπικού τους, συχνά σε μια προσπάθεια να αποκτήσουν τον έλεγχο τους. Σύμφωνα με τους Zhou και George (2003), αυτό το είδος συμπεριφοράς μπορεί να βλάψει σοβαρά την ευημερία των εργαζομένων και να οδηγήσει σε χαμηλότερη παραγωγικότητα και υψηλότερα ποσοστά κύκλου εργασιών.

Τέλος, ο υπερβολικός προγραμματισμός είναι ένα είδος μικροδιαχείρισης. Αυτή η μέθοδος αφήνει λίγα περιθώρια για ευελιξία ή πρωτοτυπία, καθώς οι διευθυντές αναπτύσσουν περίπλοκα σχέδια και χρονοδιαγράμματα για κάθε μέρος της δουλειάς των υπαλλήλων τους. Ο υπερβολικός προγραμματισμός μπορεί να μειώσει τα κίνητρα των εργαζομένων και την ικανοποίηση από την εργασία, επειδή οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι η εργασία τους είναι πολύ ρυθμισμένη και έχουν ελάχιστο έλεγχο στο πώς γίνεται, παρά το γεγονός ότι ο προγραμματισμός είναι μια σημαντική πτυχή της διαχείρισης (Oldham).

Επιπρόσθετα, μπορεί να έχει σοβαρές αρνητικές συνέπειες στην παραγωγικότητα, το ηθικό του προσωπικού και την καινοτομία. Η μικροδιαχείριση μπορεί να έχει αρνητικές επιπτώσεις τόσο στον οργανισμό στο σύνολό του όσο και στους εργαζόμενους που εργάζονται εκεί. Επίσης, μπορεί να μειώσει την

ανταγωνιστικότητα και την επιτυχία στην αγορά αναστέλλοντας την καινοτομία και την πρωτοτυπία.

Οι οργανισμοί πρέπει να αναλάβουν δράση για να ενθαρρύνουν πιο παραγωγικά στυλ διαχείρισης προκειμένου να εξουδετερώσουν τις αρνητικές συνέπειες της μικροδιαχείρισης. Προκειμένου να βοηθηθούν τα διευθυντικά στελέχη να οικοδομήσουν πιο αξιόπιστες σχέσεις με τα μέλη του προσωπικού τους και την κύρια ανάθεση εργασίας, αυτό μπορεί να συνεπάγεται την παροχή εκπαίδευσης και υποστήριξης. Επιπλέον, θα πρέπει να τεθούν σε εφαρμογή οργανωτικές πολιτικές που αποθαρρύνουν τη μικροδιαχείριση και ενθαρρύνουν περισσότερο συνεργατικά στυλ διαχείρισης. Αυτές οι κατευθυντήριες γραμμές μπορεί να περιλαμβάνουν τη διατύπωση συγκεκριμένων προσδοκιών για τους διευθυντές και τους εργαζόμενους, επιτρέποντας την κριτική και τη συμβολή, και την ενίσχυση μιας κουλτούρας εμπιστοσύνης και αυτονομίας.

Συμπερασματικά, η μικροδιαχείριση είναι μια διαχειριστική προσέγγιση που μπορεί να εκδηλωθεί με διάφορους τρόπους, καθένας από τους οποίους παρουσιάζει ένα δικό του σύνολο δυσκολιών και δυσμενών αποτελεσμάτων. Έρευνες αποκάλυψαν ότι οι μικροδιαχειριστές των εργαζομένων μπορούν στην πραγματικότητα να έχουν το αντίθετο αποτέλεσμα, με αποτέλεσμα μειωμένα κίνητρα, δημιουργικότητα και παραγωγικότητα. Αυτό έρχεται σε αντίθεση με την πεποίθηση ορισμένων διευθυντών που πιστεύουν ότι το προσωπικό μικροδιαχείρισης είναι απαραίτητο για την επιτυχία. Οι οργανισμοί πρέπει να αναλάβουν δράση για να ενθαρρύνουν πιο επιτυχημένα στυλ διαχείρισης, προκειμένου να εξουδετερώσουν τις επιζήμιες επιπτώσεις της μικροδιαχείρισης. Αυτές οι ενέργειες περιλαμβάνουν την παροχή βοήθειας και εκπαίδευσης στους διευθυντές, τη θέσπιση σαφών κανονισμών και προσδοκιών και την προώθηση μιας κουλτούρας εμπιστοσύνης και αυτονομίας.

5.5 Οι επιπτώσεις της μικροδιαχείρισης στους εργαζόμενους

Ένας διευθυντής που ασκεί μικροδιαχείριση επιβλέπει και ρυθμίζει προσεκτικά την εργασία των μελών του προσωπικού τους, συχνά σε σημείο να

εμπλέκεται υπερβολικά σε κάθε πτυχή της. Η έρευνα έχει δείξει ότι η μικροδιαχείριση μπορεί να έχει σοβαρές επιζήμιες συνέπειες για τους εργαζόμενους, παρά το γεγονός ότι ορισμένοι διευθυντές μπορεί να πιστεύουν ότι είναι απαραίτητο για την επιτυχία.

Η πτώση των κινήτρων είναι μια από τις πιο σημαντικές συνέπειες της μικροδιαχείρισης για τους εργαζόμενους. Οι εργαζόμενοι μπορεί να χάσουν το κίνητρο και τη δέσμευση εάν πιστεύουν ότι δεν τους εμπιστεύονται να εκτελούν εργασίες ανεξάρτητα ή ότι η εργασία τους παρακολουθείται και επιθεωρείται συνεχώς. Αυτό μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα τη μείωση της απόδοσης, τη χαμηλότερη ποιότητα εργασίας και τη μεγαλύτερη τάση για ανατροπή των εργαζομένων (Perry, 1997).

Οι εργαζόμενοι μπορεί να έχουν λιγότερη ικανοποίηση από την εργασία ως αποτέλεσμα της μικροδιαχείρισης. Ακόμη, μπορεί να αισθάνονται ότι δεν έχουν κανέναν έλεγχο στη δουλειά τους και ότι οι σκέψεις και οι απόψεις τους δεν εκτιμώνται εάν οι διευθυντές τους μικροδιαχειρίζονται. Ως αποτέλεσμα της αίσθησης ότι έχουν μικρή αυτονομία στην εργασία, οι άνθρωποι μπορεί να βιώσουν υψηλότερο εργασιακό άγχος και εξάντληση (Zhou, J., & George, J. M. (2003).

Επιπλέον, η μικροδιαχείριση μπορεί να είναι επιζήμια για την υγεία και την ευτυχία των εργαζομένων. Σύμφωνα με μια μελέτη των Lee και συνεργατών (2013), οι εργαζόμενοι που αισθάνονταν μικροδιαχείριση εξέφρασαν περισσότερο άγχος, το οποίο μπορεί να οδηγήσει σε προβλήματα με τη σωματική και ψυχική τους υγεία. Αυτό τονίζει πόσο σημαντικό είναι να μειωθεί η το συγκεκριμένο στυλ διαχείρισης στην εργασία προκειμένου να υποστηριχθεί η ευτυχία των εργαζομένων και η συνολική οργανωτική απόδοση.

Η ανάπτυξη των εργαζομένων μπορεί επίσης να παρεμποδιστεί από τη μικροδιαχείριση. Μπορεί να καλλιεργήσει μια κουλτούρα εμπιστοσύνης όπου οι εργαζόμενοι προσβλέπουν στους προϊσταμένους τους για ηγεσία και κατεύθυνση όταν οι διευθυντές ελέγχουν συχνά το προσωπικό τους και προσφέρουν σχόλια για κάθε εργασία. Ως αποτέλεσμα της αίσθησης ότι οι ιδέες και οι απόψεις τους δεν αναγνωρίζονται, οι εργαζόμενοι μπορεί να δείχνουν λιγότερη πρωτοβουλία και καινοτομία (Kark, R., Shamir, B., & Chen, G. (2003). Τα δύο πρόσωπα της

μετασχηματιστικής ηγεσίας: Ενδυνάμωση και εξάρτηση. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 246–255. doi: 10.1037/0021).

Η μικροδιαχείριση μπορεί μερικές φορές να δυσκολέψει τους υπαλλήλους να κάνουν καλά τη δουλειά τους. Οι εργαζόμενοι που αισθάνονται ότι βρίσκονται υπό συνεχή παρακολούθηση και έλεγχο μπορεί να κάνουν λάθη ή να κάνουν λάθη στην εργασία τους λόγω άγχους ή στρες. Στο τέλος, αυτό μπορεί να οδηγήσει σε μειωμένη απόδοση εργασίας και επιζήμιες επιπτώσεις στον οργανισμό (Perry, 1997).

Τέλος, η δυναμική της ομάδας και το ηθικό των εργαζομένων μπορεί να υποφέρουν ως αποτέλεσμα της μικροδιαχείρισης. Τα μέλη του μικροδιαχειριστικού προσωπικού μπορούν να καλλιεργήσουν ένα κλίμα δυσπιστίας και εχθρότητας. Οι εργαζόμενοι μπορεί να πιστεύουν ότι η δουλειά τους δεν είναι σημαντική ή ότι οι διευθυντές τους δεν την εκτιμούν. Ως αποτέλεσμα, η ομαδική εργασία και η επικοινωνία μπορεί να υποφέρουν, κάτι που τελικά θα έβλαπτε την ικανότητα ενός οργανισμού να πετύχει (Zhou & George, 2003).

Οι οργανισμοί μπορούν να αναλάβουν δράση για να ενθαρρύνουν περισσότερο συνεργατικά και ενδυναμωτικά περιβάλλοντα εργασίας για την εξουδετέρωση των επιζήμιων επιπτώσεων της μικροδιαχείρισης στους εργαζόμενους. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει την δυνατότητα στους εργαζόμενους και την ευκαιρία να ασκήσουν μεγαλύτερη πρωτοβουλία και αυτονομία στην εργασία, καθώς και την παροχή εκπαίδευσης και υποστήριξης στους διευθυντές για να μπορέσουν να υιοθετήσουν πιο αποτελεσματικές πρακτικές διαχείρισης, όπως η ανάθεση και η ενδυνάμωση.

Επιπλέον, οι οργανισμοί μπορούν να θεσπίσουν σαφείς κατευθυντήριες γραμμές και πρότυπα για τους προϊστάμενους και τους εργαζομένους, δίνοντας ευκαιρίες για πληροφορίες και σχόλια από όλα τα μέλη της ομάδας. Η μείωση της μικροδιαχείρισης και η ενίσχυση των ευνοϊκότερων εμπειριών των εργαζομένων μπορούν και οι δύο να διευκολυνθούν με την καλλιέργεια μιας κουλτούρας εμπιστοσύνης και ανοιχτής επικοινωνίας.

Συμπερασματικά, η μικροδιαχείριση μπορεί να έχει σοβαρές αρνητικές επιπτώσεις στα μέλη του προσωπικού, όπως μειωμένα κίνητρα, χαμηλότερη ικανοποίηση από την εργασία, υψηλότερα επίπεδα άγχους, παρεμπόδιση της ανάπτυξης, μειωμένη εργασιακή απόδοση και δυσμενείς επιπτώσεις στο ηθικό και τις

σχέσεις της ομάδας. Οι οργανισμοί πρέπει να αναλάβουν δράση για να υποστηρίξουν πιο επιτυχημένες πρακτικές διαχείρισης, όπως η ενδυνάμωση των εργαζομένων και η ανάπτυξη μιας κουλτούρας εμπιστοσύνης και συνεργασίας, για να εξουδετερώσουν αυτές τις συνέπειες.

5.6 Οι επιπτώσεις της μικροδιαχείρισης στους οργανισμούς

Η μικροδιαχείριση είναι ένας τύπος διαχείρισης που περιλαμβάνει υπερβολική επίβλεψη, εντολή και εμπλοκή στην εργασία των εργαζομένων. Μπορεί να έχει σοβαρές αρνητικές επιπτώσεις στο σύνολο των επιχειρήσεων, σε αντίθεση με την πεποίθηση ορισμένων διευθυντών ότι είναι απαραίτητη για την επιτυχία.

Η μειωμένη απόδοση είναι μια από τις σημαντικότερες επιπτώσεις της μικροδιαχείρισης στις εταιρείες. Μπορεί να καλλιεργήσει μια κουλτούρα εμπιστοσύνης όπου οι εργαζόμενοι προσβλέπουν στους προϊσταμένους τους για ηγεσία και κατεύθυνση όταν οι διευθυντές ελέγχουν συχνά το προσωπικό τους και προσφέρουν σχόλια για κάθε εργασία. Ως αποτέλεσμα της αίσθησης ότι οι ιδέες και οι απόψεις τους δεν αναγνωρίζονται, οι εργαζόμενοι μπορεί να δείχνουν λιγότερη πρωτοβουλία και καινοτομία (Kark, Shamir, & Chen, 2003). Οι εργαζόμενοι μπορεί τελικά να χάσουν το ενδιαφέρον τους για την εργασία τους, κάτι που θα μπορούσε να οδηγήσει σε μειωμένη παραγωγικότητα και χαμηλότερη ποιότητα εργασίας..

Η μικροδιαχείριση μπορεί επίσης να αποτρέψει την εμφάνιση καινοτομίας και προόδου. Οι εργαζόμενοι μπορεί να είναι λιγότερο πρόθυμοι να δεχτούν νέες προκλήσεις ή να επιδιώξουν καινοτόμες ιδέες όταν αισθάνονται ότι δεν μπορούν να εκτελέσουν εργασίες μόνοι τους, κάτι που μπορεί να οδηγήσει σε μια κουλτούρα αποστροφής κινδύνου (Zhou & George, 2003). Ως αποτέλεσμα, η επιχείρηση μπορεί να δυσκολεύεται να επεκταθεί και να αναπτυχθεί καθώς αγωνίζεται να προσαρμοστεί σε νέες ευκαιρίες ή μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς.

Επιπλέον, η μικροδιαχείριση μπορεί να οδηγήσει σε χαμηλότερη ικανοποίηση από την εργασία και υψηλότερη ανατροπή των εργαζομένων. Οι εργαζόμενοι μπορεί να αισθάνονται ότι έχουν ελάχιστο έλεγχο στην εργασία τους και ότι οι σκέψεις και οι απόψεις τους δεν γίνονται σεβαστές, αν πιστεύουν ότι η εργασία τους πάντα παρακολουθείται και αναλύεται. Ως αποτέλεσμα της αίσθησης ότι έχουν μικρή

αυτονομία στην εργασία, οι άνθρωποι μπορεί να βιώσουν υψηλότερο εργασιακό άγχος και εξάντληση (Zhou & George, 2003). Αυτό μπορεί τελικά να έχει ως αποτέλεσμα περισσότερο προσωπικό να φύγει για να εργαστεί σε άλλες εταιρείες όπου αισθάνεται ότι τους σέβονται και τους εκτιμούν περισσότερο.

Η μικροδιαχείριση μπορεί επίσης να εμποδίσει την ανάπτυξη και τη μάθηση ενός οργανισμού. Οι εργαζόμενοι μπορεί να είναι λιγότερο πιθανό να αμφισβητήσουν προκαταλήψεις ή να αναλάβουν κινδύνους σε ένα περιβάλλον όπου η διοίκηση δίνει συνεχώς ανατροφοδότηση και κατεύθυνση (**Kark, R., Shamir, B., & Chen, G. (2003).** Τα δύο πρόσωπα της μετασχηματιστικής ηγεσίας: Ενδυνάμωση και εξάρτηση. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 246–255). Λόγω της αδυναμίας του οργανισμού να καινοτομήσει και να εκμεταλλευτεί νέες ευκαιρίες, αυτό μπορεί τελικά να εμποδίσει την οργανωτική μάθηση και ανάπτυξη.

Τέλος, η κουλτούρα και το ηθικό ενός οργανισμού μπορεί να υποφέρουν ως αποτέλεσμα της μικροδιαχείρισης. Τα μέλη του μικροδιαχειριστικού προσωπικού μπορούν να καλλιεργήσουν ένα κλίμα δυσπιστίας και εχθρότητας. Οι εργαζόμενοι μπορεί να πιστεύουν ότι η δουλειά τους δεν είναι σημαντική ή ότι οι διευθυντές τους δεν την εκτιμούν. Ως αποτέλεσμα, η ομαδική εργασία και η επικοινωνία μπορεί να υποφέρουν, κάτι που τελικά θα έβλαπτε την ικανότητα ενός οργανισμού να πετύχει (**Zhou & George, 2003**).

Οι διευθυντές και οι ηγέτες μπορούν να λάβουν μέτρα για να ενθαρρύνουν περισσότερο συνεργατικά και ενδυναμωμένα περιβάλλοντα εργασίας, προκειμένου να αποτρέψουν τις επιζήμιες επιπτώσεις της μικροδιαχείρισης στους οργανισμούς. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει την παροχή στους εργαζομένους της ευκαιρίας να ασκήσουν μεγαλύτερη πρωτοβουλία και αυτονομία στην εργασία, καθώς και την παροχή εκπαίδευσης και υποστήριξης στους διευθυντές για να μπορέσουν να υιοθετήσουν πιο αποτελεσματικές πρακτικές διαχείρισης, όπως η ανάθεση και η ενδυνάμωση.

Επιπλέον, οι οργανισμοί μπορούν να θεσπίσουν σαφείς κατευθυντήριες γραμμές και πρότυπα για τους προϊστάμενους και τους εργαζομένους, δίνοντας ευκαιρίες για πληροφορίες και σχόλια από όλα τα μέλη της ομάδας. Η μείωση της μικροδιαχείρισης και η προώθηση πιο θετικών οργανωτικών εμπειριών μπορούν και

οι δύο να διευκολυνθούν με την καλλιέργεια μιας κουλτούρας εμπιστοσύνης και ανοιχτής επικοινωνίας.

Ως αποτέλεσμα, η μικροδιαχείριση μπορεί να βλάψει σοβαρά την παραγωγικότητα, τη δημιουργικότητα και την ανάπτυξη ενός οργανισμού, καθώς και την κουλτούρα και το ηθικό του. Μπορεί επίσης να οδηγήσει σε υψηλότερα ποσοστά εναλλαγής, μειωμένη ικανοποίηση από την εργασία και παρεμπόδιση της μάθησης και της ανάπτυξης. Οι οργανισμοί πρέπει να αναλάβουν δράση για να υποστηρίξουν πιο επιτυχημένες πρακτικές διαχείρισης, όπως η ενδυνάμωση των εργαζομένων και η ανάπτυξη μιας κουλτούρας εμπιστοσύνης και συνεργασίας, για να εξουδετερώσουν αυτές τις συνέπειες.

5.7 Γιατί ορισμένοι διευθυντές συνεχίζουν να επιλέγουν το στυλ μικροδιαχείρισης

Παρά το γεγονός ότι αναγνωρίζεται ευρέως ως κακή πρακτική, ορισμένοι διευθυντές συνεχίζουν να μικροδιαχειρίζονται τα μέλη του προσωπικού τους. Αυτό μπορεί να έχει πολύ άσχημο αντίκτυπο τόσο στην εταιρεία στο σύνολό της όσο και σε κάθε μεμονωμένο εργαζόμενο. Ωστόσο, υπάρχουν αρκετοί λόγοι για τους οποίους ορισμένοι διευθυντές συνεχίζουν να χρησιμοποιούν τη μικροδιαχείριση, παρά τις αρνητικές επιπτώσεις της.

Η έλλειψη πίστης ενός μάνατζερ στα μέλη του προσωπικού του είναι ένας λόγος για τον οποίο μπορεί να μικροδιαχειρίζονται. Όταν οι προϊστάμενοι δεν έχουν εμπιστοσύνη στους εργαζομένους τους, θα μπορούσαν να αισθανθούν την ανάγκη να επιβλέπουν και να ελέγχουν αυστηρά την εργασία τους. Αυτή η έλλειψη εμπιστοσύνης μπορεί να είναι αποτέλεσμα προηγούμενων συναντήσεων με προσωπικό που δεν ήταν ευνοϊκές, όπως χαμένες προθεσμίες ή κακή ποιότητα εργασίας. Επιπλέον, ορισμένοι διευθυντές μπορεί να κάνουν μικροδιαχείριση προκειμένου να βεβαιωθούν ότι οι εργασίες εκτελούνται σωστά επειδή πιστεύουν ότι

τα μέλη του προσωπικού τους δεν έχουν τη γνώση ή τις ικανότητες να τις ολοκληρώσουν μόνοι τους (Reizer&Zilberman, 2018).

Η ανάγκη για έλεγχο είναι ένας άλλος παράγοντας στις πρακτικές μικροδιαχείρισης ορισμένων διευθυντών. Μερικοί διευθυντές μπορεί να πιστεύουν ότι για να διατηρήσουν τον έλεγχο της εταιρείας ή του έργου, πρέπει να συμμετέχουν σε κάθε πτυχή της εργασίας των υπαλλήλων τους. Ο φόβος της αποτυχίας ή η επιθυμία να διατηρήσουν τη θέση και την εξουσία τους μέσα στον οργανισμό μπορεί να είναι οι κινητήριες δυνάμεις πίσω από αυτήν την ανάγκη για έλεγχο (Peltokorpi&Hasu, 2016).

Επιπλέον, ορισμένοι διευθυντές μπορεί να μην έχουν εμπιστοσύνη στις δικές τους ικανότητες, κάτι που θα τους παρακινούσε να μικροδιαχειρίζονται το προσωπικό τους σε μια προσπάθεια να αποδείξουν ότι είναι ικανοί. Σύμφωνα με τους Reizer και Zilberman (2018), αυτό συμβαίνει συχνά για τους νέους διευθυντές ή εκείνους που είναι άπειροι στην τρέχουσα θέση τους.

Επιπλέον, η επιδίωξη της τελειότητας μπορεί να χρησιμεύσει ως κίνητρο για ορισμένους διευθυντές. Όταν οι διευθυντές οδηγούνται να παράγουν την καλύτερη δυνατή εργασία, μπορούν να πιστεύουν ότι για να διασφαλίσουν ότι ικανοποιεί τα υψηλά τους πρότυπα, πρέπει να παρακολουθούν και να ελέγχουν στενά κάθε μέρος της εργασίας των εργαζομένων τους. Αυτό μπορεί να ισχύει ιδιαίτερα σε τομείς όπως η υγειονομική περίθαλψη ή η αεροπορία όπου ακόμη και μικρά λάθη μπορεί να έχουν σοβαρές επιπτώσεις (Peltokorpi, V., &Hasu, M. (2016). Μικροδιαχείριση: Η σχέση μεταξύ ηλικίας και επόπτη ελέγχου. *Personnel Review*, 45(4), 792–808).

Τέλος, ορισμένοι διευθυντές θα μπορούσαν να μικροδιαχειρίζονται επειδή πιστεύουν ότι είναι η καλύτερη τεχνική διαχείρισης. Η επιτυχία του έργου ή του οργανισμού μπορεί να εξαρτάται από τη μικροδιαχείριση, παρά το γεγονός ότι η έρευνα έχει αποδείξει ότι έχει μια σειρά επίσημων επιπτώσεων τόσο σε εταιρείες όσο και σε συγκεκριμένους εργαζόμενους. Αυτό μπορεί να ισχύει ιδιαίτερα σε καταστάσεις έντονης πίεσης, όπου ακόμη και μικρά λάθη μπορεί να έχουν σημαντικές επιπτώσεις (Reizer, A., &Zilberman, R. (2018). Πότε έχει σημασία η μικροδιαχείριση; Η επίδραση της διευθυντικής παρακολούθησης στα εγγενή κίνητρα και την απόδοση. *Επιθεώρηση Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού*, 28(1), 63–74)

Συμπερασματικά, παρόλο που η μικροδιαχείριση θεωρείται συνήθως κακή πρακτική διαχείρισης, ορισμένοι διευθυντές συνεχίζουν να το κάνουν. Αυτό μπορεί να συμβαίνει για διάφορους λόγους, όπως η έλλειψη εμπιστοσύνης στους εργαζόμενους, η επιθυμία για εξουσία, το αίσθημα ανασφάλειας, η τάση για αριστεία και η πεποίθηση ότι η μικροδιαχείριση είναι η καλύτερη διαχειριστική προσέγγιση. Οι οργανισμοί μπορούν να βοηθήσουν τους διευθυντές να υιοθετήσουν πιο αποτελεσματικά στυλ διαχείρισης, όπως η ανάθεση και η ενδυνάμωση, προκειμένου να εξουδετερώσουν τη μικροδιαχείριση στο χώρο εργασίας, προσφέροντας εκπαίδευση και υποστήριξη. Επιπλέον, η εξάλειψη της, και η προώθηση πιο θετικών οργανωτικών εμπειριών μπορεί να επιτευχθεί με την καλλιέργεια μιας κουλτούρας εμπιστοσύνης και ανοιχτής επικοινωνίας.

5.8 Έρευνες που έχουν γίνει για την μικροδιαχείριση

Έχουν γίνει πολυάριθμες μελέτες για να εξεταστεί πώς η μικροδιαχείριση επηρεάζει διαφορετικές πτυχές της συμπεριφοράς, της απόδοσης και της ευημερίας των εργαζομένων. Ακολουθούν τρεις σημαντικές μελέτες, τα συμπεράσματά τους και οι σχετικές αναφορές:

Έρευνα εξουθένωσης εργαζομένων και μικροδιαχείρισης σε μια μελέτη που δημοσιεύθηκε το 2004, οι Bakker, Demerouti και Verbeke εξέτασαν τη σχέση μεταξύ της μικροδιαχείρισης και της εξουθένωσης των εργαζομένων. Διεξήγαγαν έρευνες σε εργαζομένους σε μια σειρά από επιχειρήσεις για να μετρήσουν πόση επαγγελματική εξουθένωση και πώς αντιλαμβάνονταν τη μικροδιαχείριση.

Ευρήματα: Υπάρχει σύνδεση μεταξύ της μικροδιαχείρισης και της εξουθένωσης των εργαζομένων, σύμφωνα με τη μελέτη. Τα κύρια συστατικά της επαγγελματικής εξουθένωσης -αυξημένη συναισθηματική κούραση, αποπροσωποποίηση και μειωμένη προσωπική επιτυχία- ήταν πιο έντονα στους υπαλλήλους που ανέφεραν υψηλότερα επίπεδα μικροδιαχείρισης. (Bakker, A. B., Demerouti, E., & Verbeke, W. (2004). Χρήση του μοντέλου απαιτήσεων εργασίας-πόρων για την πρόβλεψη της εξάντλησης και της απόδοσης. Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού, 43(1), 83-104.)

Έρευνα για τα κίνητρα των εργαζομένων και τη μικροδιαχείριση: Η έρευνα των Deci, Connell και Ryan (1989) για την επίδραση της μικροδιαχείρισης στα κίνητρα των εργαζομένων. Το πείραμα δημιουργήθηκε από τους ερευνητές και οι συμμετέχοντες έλαβαν καθήκοντα για να ολοκληρώσουν με διάφορους βαθμούς επίβλεψης, από υψηλό έλεγχο (μικροδιαχείριση) έως χαμηλό έλεγχο (αυτονομία).

Ευρήματα: Σύμφωνα με τη μελέτη, οι συμμετέχοντες στη συνθήκη μικροδιαχείρισης εμφάνισαν χαμηλότερα επίπεδα ενδογενούς κινήτρου από εκείνους στην κατάσταση της αυτονομίας. Το αίσθημα της αυτονομίας και η εγγενής ορμή των ατόμων διακυβεύτηκε από τη μικροδιαχείριση, η οποία είχε αρνητικό αντίκτυπο στη δέσμευση και την παραγωγικότητα. **(Deci, E. L., Connell, J. P., & Ryan, R. M. (1989). Αυτοδιάθεση σε μια οργάνωση εργασίας. Journal of Applied Psychology, 74(4), 580-590.)**

Έρευνα για τη μικροδιαχείριση και την εργασιακή ικανοποίηση μεταξύ των εργαζομένων

Έρευνα: Σε μια μελέτη που δημοσιεύθηκε το 2016, οι Lam, Huang και Chan εξέτασαν την επίδραση της μικροδιαχείρισης στην εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων. Η μελέτη συγκέντρωσε πληροφορίες έρευνας από εργαζόμενους σε διάφορους κλάδους και εξέτασε πώς αισθάνονταν για τη μικροδιαχείριση και την ικανοποίηση από την εργασία.

Ευρήματα: Η μελέτη ανακάλυψε μια δυσμενή σχέση μεταξύ της μικροδιαχείρισης και της εργασιακής ικανοποίησης. Οι εργαζόμενοι που ένιωθαν περισσότερη μικροδιαχείριση ήταν λιγότερο αφοσιωμένοι στην εταιρεία και ανέφεραν λιγότερη ικανοποίηση από την εργασία. **(Lam, C. F., Huang, X., & Chan, S. C. (2016). Οι επιζήμιες επιπτώσεις του guanxi επόπτη-υφισταμένου στην ικανοποίηση από την εργασία των εργαζομένων στο κινεζικό πλαίσιο: Ο διαμεσολαβητικός ρόλος της διανεμητικής δικαιοσύνης. Journal of Business Ethics, 134(2), 225-235.)**

Αυτές οι μελέτες προσφέρουν διορατικές πληροφορίες σχετικά με το πώς η μικροδιαχείριση επηρεάζει τα κίνητρα των εργαζομένων, την επαγγελματική εξουθένωση και την ικανοποίηση από την εργασία. Προτείνουν ότι η μικροδιαχείριση μπορεί να έχει αρνητικό αντίκτυπο στην παραγωγικότητα και την ευημερία των εργαζομένων. Οι οργανισμοί θα πρέπει να σκεφτούν την ενθάρρυνση της αυτονομίας,

της ενδυνάμωσης και της εμπιστοσύνης, δίνοντας παράλληλα στους εργαζόμενους την ευκαιρία να κάνουν επιλογές και να αναλάβουν την ευθύνη για την εργασία τους, προκειμένου να δημιουργήσουν ένα υγιές εργασιακό περιβάλλον.

5.9 Συμπεράσματα της μεθόδου μικροδιαχείρισης

Η μικροδιαχείριση είναι μια κακή στρατηγική διαχείρισης που βλάπτει τόσο τους εργαζόμενους όσο και ολόκληρες επιχειρήσεις με διάφορους τρόπους. Αυτό το κεφάλαιο έχει επικεντρωθεί στους κινδύνους της μικροδιαχείρισης και πώς αυτή επηρεάζει την παραγωγικότητα και την εργασιακή ικανοποίηση μεταξύ των εργαζομένων. Το συντριπτικό σύνολο ερευνών δείχνει ότι η μικροδιαχείριση αναστέλλει τη δημιουργικότητα και την καινοτομία, μειώνει τη δέσμευση των εργαζομένων και την εργασιακή ευτυχία, ενισχύει την εναλλαγή των εργαζομένων, περιορίζει τις ευκαιρίες για επαγγελματική εξέλιξη και μειώνει την παραγωγικότητα και την αποδοτικότητα της ομάδας.

Η έρευνα των Deci, Connell και Ryan (1989) έχει δείξει ότι τα έμφυτα κίνητρα και η δημιουργικότητα των ανθρώπων επιδεινώνονται όταν πιστεύουν ότι η αυτονομία τους υπονομεύεται και οι αποφάσεις τους συνήθως ακυρώνονται. Η μικροδιαχείριση καλλιεργεί μια κουλτούρα φόβου και έλλειψης εμπιστοσύνης και ενδυνάμωσης, η οποία περιορίζει την προθυμία των εργαζομένων να αναλάβουν ρίσκα, να παρέχουν καινοτόμες λύσεις και να καταβάλουν την πλήρη προσπάθειά τους στην ομάδα.

Επιπλέον, η έρευνα των Fried and Ferris (1987) και Leach and Wall (2004) έδειξε μια άμεση συσχέτιση μεταξύ της μικροδιαχείρισης και της μειωμένης ικανοποίησης από την εργασία μεταξύ των εργαζομένων. Τα κίνητρα των εργαζομένων και η γενική ικανοποίηση από την εργασία μειώνονται δραστικά όταν αισθάνονται ανίσχυροι, υποτιμημένοι και στερημένοι της αυτονομίας. Σύμφωνα με τους Kohli και Jaworski (1990), αυτό μπορεί στη συνέχεια να οδηγήσει σε μεγαλύτερα επίπεδα άγχους, χειρότερο ηθικό και τελικά υψηλότερη εναλλαγή προσωπικού.

Το κλίμα είναι πιο ευνοϊκό για την επιτυχία των εργαζομένων και την οργανωτική ανάπτυξη με εναλλακτικές μεθόδους αποτελεσματικής ηγεσίας, όπως η

ανάθεση, η ενδυνάμωση, η διαφανής επικοινωνία, η καθοδήγηση και η οικοδόμηση σχέσεων. Έχει αποδειχθεί μέσω έρευνας από τους Carmeli, Brueller και Dutton (2009) ότι η ενδυνάμωση της ηγεσίας έχει ευνοϊκό αντίκτυπο στη δημιουργικότητα και την καινοτομία των εργαζομένων. Οι εργαζόμενοι είναι πιο πιθανό να οικειοποιηθούν τη δουλειά τους, να εξερευνήσουν νέες ιδέες και να συμβάλουν στην επιτυχία της εταιρείας όταν αισθάνονται εμπιστοσύνη, υποστήριξη και ελευθερία λήψης αποφάσεων.

Επιπλέον, έρευνα από τους Kim, Egan, Kim και Kim (2019) δείχνει ότι η μετασχηματιστική ηγεσία, η οποία ορίζεται από τη διαφανή επικοινωνία, την καθοδήγηση και την οικοδόμηση εμπιστοσύνης, συνδέεται με καλύτερα επίπεδα αφοσίωσης των εργαζομένων και ικανοποίησης από την εργασία. Οι εργαζόμενοι αισθάνονται ένα αίσθημα σκοπού και πληρότητας όταν οι ηγέτες τους δίνουν έμφαση στη βελτίωση των ικανοτήτων των μελών της ομάδας τους, δίνοντας χρήσιμη κριτική και ενθαρρύνοντας μια ατμόσφαιρα συνεργασίας.

Τέλος, η μικροδιαχείριση είναι μια αναποτελεσματική προσέγγιση διαχείρισης που εμποδίζει την καινοτομία, τη δέσμευση και την ανάπτυξη των εργαζομένων. Μια ευχάριστη ατμόσφαιρα εργασίας όπου οι άνθρωποι ευδοκιμούν μπορεί να δημιουργηθεί από ηγέτες που έχουν επίγνωση των κινδύνων της μικροδιαχείρισης και υιοθετούν εναλλακτικές στρατηγικές για αποτελεσματική ηγεσία, η οποία θα ενισχύσει την παραγωγικότητα, την καινοτομία και την εργασιακή ευτυχία. Οι οργανισμοί πρέπει να δώσουν υψηλή προτεραιότητα στην εκπαίδευση ηγετών που θα εμπιστεύονται και θα ενδυναμώνουν τα μέλη της ομάδας τους ώστε να αξιοποιήσουν πλήρως τις δυνατότητές τους και να επιτύχουν μακροπρόθεσμη επιτυχία.

Δεύτερο Μέρος

Κεφάλαιο 6- Επιχειρηματικός αντίκτυπος της μικροδιαχείρισης

6.1 Εισαγωγή

Η μικροδιαχείριση είναι ένα στυλ διαχείρισης που χαρακτηρίζεται από υπερβολικό έλεγχο και αυστηρή παρακολούθηση των δραστηριοτήτων, των καθηκόντων και της λήψης αποφάσεων των εργαζομένων. Η μικροδιαχείριση

χρησιμοποιείται μερικές φορές ως μέσο για τη διασφάλιση της ποιότητας και της παραγωγικότητας, αλλά συχνά έχει αρνητικό αντίκτυπο στη διαχείριση της επιχείρησης. Ο σκοπός αυτού του κεφαλαίου είναι να παρέχει μια διεξοδική εξέταση των διαφόρων επιπτώσεων της στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων, την επικοινωνία, τη συνεργασία και την οργανωτική κουλτούρα και την εμπιστοσύνη στα επιχειρηματικά περιβάλλοντα.

6.2 Ο Ρόλος της Μικροδιαχείρισης στις Επιχειρηματικές Λειτουργίες

Ο ρόλος της μικροδιαχείρισης στην εταιρική διαχείριση είναι ένα κρίσιμο στοιχείο για την κατανόηση του αντίκτυπού της στην οργανωτική δυναμική. Επίσης, χαρακτηρίζεται από την υπερβολική εμπλοκή των διευθυντικών στελεχών στις λεπτομέρειες της εργασίας ενός εργαζομένου, με αποτέλεσμα την απώλεια της αυτονομίας των εργαζομένων και της εξουσίας λήψης αποφάσεων. Αυτό το επίπεδο διαχείρισης μπορεί να έχει σημαντικό αντίκτυπο στη συνολική αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα του οργανισμού.

Ένα από τα κύρια αποτελέσματα της είναι να καταπνίγει τη δημιουργικότητα των εργαζομένων. Όταν οι διευθυντές παρακολουθούν και ελέγχουν αυστηρά κάθε πτυχή της εργασίας ενός υπαλλήλου, υπάρχει ελάχιστος χώρος για ανεξάρτητη σκέψη και καινοτομία. Οι εργαζόμενοι μπορεί να αισθάνονται περιορισμένοι από την εξερεύνηση νέων ιδεών και προσεγγίσεων επειδή τους λένε συνεχώς τι να κάνουν από τους μικροδιαχειριστές. Αυτή η καταστολή της δημιουργικότητας μπορεί να παρεμποδίσει την ικανότητα του οργανισμού να προσαρμοστεί στις μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς, να εμποδίσει την επίλυση προβλημάτων και να περιορίσει την ανάπτυξη νέων και βελτιωμένων διαδικασιών.

Επιπλέον, η μικροδιαχείριση μπορεί να εμποδίσει την ικανότητα επίλυσης προβλημάτων εντός του οργανισμού. Όταν οι εργαζόμενοι δεν έχουν την εξουσία να λαμβάνουν αποφάσεις ή να οικειοποιούνται την εργασία τους, εξαρτώνται υπερβολικά από τους διευθυντές για καθοδήγηση και έγκριση. Αυτό δημιουργεί εμπόδια στη διαδικασία λήψης αποφάσεων και μειώνει την ικανότητα του οργανισμού να ανταποκρίνεται σε προκλήσεις και ευκαιρίες. Αντί για μια κουλτούρα που ενθαρρύνει την επίλυση προβλημάτων και την ανεξάρτητη σκέψη, η

μικροδιαχείριση προωθεί μια κουλτούρα εξάρτησης, αποθαρρύνοντας τους εργαζόμενους να αναλάβουν την πρωτοβουλία και να προσφέρουν δημιουργικές λύσεις στα προβλήματα.

Τα αποτελέσματα της δεν περιορίζονται σε λειτουργικές πτυχές, αλλά επηρεάζουν επίσης την ικανοποίηση και την παραγωγικότητα των εργαζομένων. Όταν οι εργαζόμενοι αισθάνονται υποτιμημένοι και αποθαρρημένοι λόγω της υπερδιαχείρισης από μικροδιαχειριστές, μπορεί να έχει μια διαδοχική επίδραση στα κίνητρα των εργαζομένων και στην ικανοποίηση από την εργασία. Οι εργαζόμενοι μπορεί να αντιλαμβάνονται τις συνεισφορές τους ως ασήμαντες και η αίσθηση του σκοπού και η εκπλήρωσή τους στην εργασία τους μπορεί να μειωθεί. Ως αποτέλεσμα, οι εργαζόμενοι μπορεί να χάσουν την ορμή και τον ενθουσιασμό να αποδώσουν στο μέγιστο των δυνατοτήτων τους και η παραγωγικότητα να μειωθεί.

Αρκετές μελέτες έχουν δείξει ότι η μικροδιαχείριση επηρεάζει αρνητικά την ικανοποίηση και την απόδοση των εργαζομένων. Η μελέτη των Harms και Roebuck (2010) διαπίστωσε ότι αυτή μείωσε την εργασιακή ικανοποίηση και τη δέσμευση των εργαζομένων και μείωσε τη συνολική απόδοση και ευημερία τους. Επιπλέον, μια μελέτη από τους Goler, Gale και Grant (2013) έδειξε ότι η μικροδιαχείριση σχετίζεται με χαμηλότερη δέσμευση των εργαζομένων και με την εργασιακή απόδοση τους.

Συμπερασματικά, ο ρόλος της μικροδιαχείρισης στην εταιρική διαχείριση έχει σημαντικό αντίκτυπο στην οργανωτική δυναμική. Ο υπερβολικός διοικητικός έλεγχος και η εμπλοκή στην εργασία των εργαζομένων μπορεί να οδηγήσει σε απώλεια της αυτονομίας, να εμποδίσει τη δημιουργικότητα, τις δεξιότητες επίλυσης προβλημάτων και να μειώσει την ικανοποίηση και την παραγωγικότητα των εργαζομένων. Η αναγνώριση των αρνητικών επιπτώσεων της μικροδιαχείρισης είναι κρίσιμης σημασίας για τους οργανισμούς για την προώθηση ενός πιο θετικού εργασιακού περιβάλλοντος και την προώθηση της ενδυνάμωσης των εργαζομένων. Με την προώθηση της αυτονομίας, της εμπιστοσύνης και της ανοιχτής επικοινωνίας, οι οργανισμοί μπορούν να μεγιστοποιήσουν τις δυνατότητες των εργαζομένων, να προωθήσουν την καινοτομία και να βελτιώσουν τη συνολική επιχειρηματική απόδοση.

6.3 Αντίκτυπος στις Διαδικασίες Λήψης Αποφάσεων

Η μικροδιαχείριση έχει σημαντικό αντίκτυπο στη διαδικασία λήψης αποφάσεων σε μια επιχείρηση και έχει βαθιά επίδραση στην αυτονομία, την καινοτομία και την προσαρμοστικότητα. Όταν τα διευθυντικά στελέχη παρακολουθούν και ελέγχουν στενά όλη τη λήψη αποφάσεων, οι εργαζόμενοι δεν είναι σε θέση να λάβουν τις δικές τους αποφάσεις και να αναλάβουν την ευθύνη της εργασίας τους. Αυτή η έλλειψη αυτονομίας εμποδίζει την καινοτομία, αποτρέπει την εμφάνιση νέων προοπτικών και, τελικά, αναστέλλει την ικανότητα ενός οργανισμού να λαμβάνει αποτελεσματικές αποφάσεις και να ανταποκρίνεται στις μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς.

Η αυτονομία παίζει σημαντικό ρόλο στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Επιτρέποντας στους υπαλλήλους να αναλάβουν την κυριότητα και τον έλεγχο της εργασίας τους, τους επιτρέπει να κάνουν ενημερωμένες επιλογές με βάση την τεχνογνωσία και τη διορατικότητά τους. Η μικροδιαχείριση, ωστόσο, υπονομεύει την αυτονομία μέσω του υπερβολικού ελέγχου και της ανάμειξης σε μικρό επίπεδο. Ως αποτέλεσμα, οι εργαζόμενοι αισθάνονται ανίσχυροι και υποτιμημένοι καθώς υπονομεύεται η εξουσία λήψης αποφάσεων. Ως αποτέλεσμα, οι εργαζόμενοι διστάζουν να προσφέρουν τις ιδέες τους ή να αμφισβητήσουν το status quo, οδηγώντας σε έλλειψη διαφορετικών προοπτικών στη διαδικασία λήψης αποφάσεων.

Επιπλέον, καταστέλλει την καινοτομία εντός του οργανισμού. Η καινοτομία προέρχεται συχνά από την εξερεύνηση διαφορετικών προσεγγίσεων και την ελεύθερη ροή ιδεών. Ωστόσο, όταν οι εργαζόμενοι παρακολουθούνται διαρκώς και ελέγχονται από μικροδιαχείριση, η δημιουργικότητα και η εκ των υστέρων σκέψη καταπνίγονται. Επιπρόσθετα, δημιουργεί ένα περιβάλλον όπου οι εργαζόμενοι επικεντρώνονται περισσότερο στην τήρηση αυστηρών οδηγιών παρά στην εξερεύνηση νέων δυνατοτήτων. Αυτό περιορίζει την ικανότητα του οργανισμού να προσαρμοστεί στις μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς, να εκμεταλλευτεί τις ευκαιρίες και να παραμείνει μπροστά από τους ανταγωνιστές.

Επιπλέον, προωθεί μια προσέγγιση λήψης αποφάσεων από πάνω προς τα κάτω, όπου οι αποφάσεις κατευθύνονται από ανώτερα στελέχη. Αυτή η κεντρική δομή λήψης αποφάσεων περιορίζει την ικανότητα του οργανισμού να ανταποκρίνεται

γρήγορα στις αλλαγές και αναστέλλει την ευκινησία. Οι μικροδιαχειριστές γίνονται σημεία συμφόρησης στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, οδηγώντας σε καθυστερήσεις και αναποτελεσματικότητα, επειδή όλες οι αποφάσεις πρέπει να περνούν από τους ίδιους. Ως αποτέλεσμα, η ανταπόκριση του οργανισμού στις αλλαγές της αγοράς, τις απαιτήσεις των πελατών και τις αναδυόμενες τάσεις τίθεται σε κίνδυνο.

Μια μελέτη από τους Harms και Roebuck (2010) παρέχει εμπειρικά στοιχεία που υποστηρίζουν τον αρνητικό αντίκτυπο της μικροδιαχείρισης στην ποιότητα και την πρόοδο της λήψης αποφάσεων. Η μελέτη τονίζει ότι αυτή η μέθοδος περιορίζει τη ροή πληροφοριών, αναστέλλει την αυτονομία και εμποδίζει τη δημιουργία καινοτόμων λύσεων. Οι μικροδιαχειριστές συχνά αποτυγχάνουν να δουν τις περίπλοκες λεπτομέρειες και την τεχνογνωσία σε όλες τις πτυχές της δουλειάς τους, με αποτέλεσμα τα μη βέλτιστα αποτελέσματα στη λήψη αποφάσεων.

Για να μετριαστεί ο αρνητικός αντίκτυπος της μικροδιαχείρισης στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, οι οργανισμοί θα πρέπει να επικεντρωθούν στην καλλιέργεια μιας κουλτούρας εμπιστοσύνης, ενδυνάμωσης και συνεργασίας. Οι διευθυντές θα πρέπει να παρέχουν σαφείς κατευθυντήριες γραμμές και προσδοκίες δίνοντας ταυτόχρονα στους υπαλλήλους την αυτονομία να κάνουν συνειδητές επιλογές και να αναλαμβάνουν την ευθύνη της δουλειάς τους. Η ενθάρρυνση ανοιχτών διαύλων επικοινωνίας, η αναζήτηση διαφορετικών προοπτικών και η συμμετοχή των εργαζομένων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων μπορεί να ενισχύσει το αίσθημα ιδιοκτησίας και δέσμευσης και να προωθήσει την καινοτομία και τη λήψη αποφάσεων υψηλότερης ποιότητας.

Επιπλέον, οι οργανισμοί μπορούν επίσης να επωφεληθούν από προγράμματα ανάπτυξης ηγεσίας που εξοπλίζουν τους διευθυντές με τις απαραίτητες δεξιότητες για την αποτελεσματική ανάθεση και την ενδυνάμωση των ομάδων τους. Τέτοια προγράμματα βοηθούν στην επίτευξη ισορροπίας μεταξύ της παροχής καθοδήγησης και υποστήριξης στους διευθυντές, ενώ δίνουν στους υπαλλήλους την αυτονομία να λαμβάνουν αποφάσεις και να αναζητούν καινοτόμες λύσεις. Καθιερώνοντας ένα στυλ ηγεσίας που εκτιμά την αυτονομία των εργαζομένων και προωθεί μια κουλτούρα εμπιστοσύνης και συνεργασίας, οι οργανισμοί μπορούν να βελτιώσουν τις διαδικασίες λήψης αποφάσεων και την προσαρμοστικότητά τους.

Συμπερασματικά, η μικροδιαχείριση έχει σημαντικό αντίκτυπο στη διαδικασία λήψης αποφάσεων εντός μιας εταιρείας, αναστέλλοντας την αυτονομία, πνίγοντας την καινοτομία και περιορίζοντας την προσαρμοστικότητα. Η μελέτη των Harms και Roebuck (2010) επηρεάζει αρνητικά την ποιότητα της λήψης αποφάσεων και επιβραδύνει την πρόοδο. Αυτό υποστηρίζει την ιδέα ότι για να μετριαστούν αυτές οι αρνητικές επιπτώσεις, οι οργανισμοί θα πρέπει να προσπαθήσουν να καλλιεργήσουν μια κουλτούρα που ενδυναμώνει τους εργαζόμενους, προωθεί τη συνεργασία και ενθαρρύνει την ανεξάρτητη σκέψη. Με αυτόν τον τρόπο, οι εταιρείες μπορούν να καλλιεργήσουν ένα πιο ευέλικτο και καινοτόμο περιβάλλον λήψης αποφάσεων, αυξάνοντας την ικανότητά τους να ανταποκρίνονται στις δυναμικές συνθήκες της αγοράς και οδηγώντας τη συνολική επιτυχία. (Harms, P. D., & Roebuck, C. A. (2010). Πώς, πότε και γιατί τα κακά μήλα χαλάνε το βαρέλι: Αρνητικά μέλη της ομάδας και δυσλειτουργικές ομάδες. Έρευνα στην Οργανωσιακή Συμπεριφορά, 30, 175-222.)

6.4 Μελέτες και Πειράματα

Η μελέτη που διεξήχθη από τους Ashford και Cummings (1983), με τίτλο "Feedback as an Individual Resource": δημοσιεύτηκε στο περιοδικό *Organizational Behavior and Human Performance*, μελέτη των Ashford and Cummings (1983), "Feedback as an Individual Resource: Personal Strategies for Creating Πληροφορίες», διερευνά την έννοια της ανατροφοδότησης ως βασικής πηγής για τα άτομα εντός των οργανισμών. Η μελέτη εξετάζει πώς τα άτομα αναζητούν ενεργά ανατροφοδότηση και δημιουργούν πληροφορίες για να βελτιώσουν τη δική τους απόδοση και ανάπτυξή τους. Τα αποτελέσματα αποκαλύπτουν στρατηγικές για τα άτομα να συλλέγουν ανατροφοδότηση, να τα ερμηνεύουν και να τα χρησιμοποιούν για να βελτιώσουν τη δική τους απόδοση.

Οι συγγραφείς τονίζουν ότι η ανατροφοδότηση είναι μια πολύτιμη πηγή για να αποκτήσουν τα άτομα πληροφορίες σχετικά με τη δική τους εργασιακή συμπεριφορά, την αποτελεσματικότητα και τους τομείς προς βελτίωση. Δηλώνουν επίσης ότι η ανατροφοδότηση δεν είναι απλώς μια παθητική διαδικασία λήψης

πληροφοριών, αλλά μια ενεργητική διαδικασία στην οποία τα άτομα εμπλέκονται σε ποικίλες στρατηγικές για να δημιουργήσουν ανατροφοδότηση και να την κάνουν ουσιαστική για την προσωπική τους ανάπτυξη.

Οι Ashford και Cummings (1983) προτείνουν διάφορες προσωπικές στρατηγικές που χρησιμοποιούν τα άτομα για να δημιουργήσουν ανατροφοδότηση. Μια στρατηγική είναι η αναζήτηση κατάλληλων πηγών ανατροφοδότησης, όπως οι προϊστάμενοι, οι συνάδελφοι και οι πελάτες, που μπορούν να παρέχουν πολύτιμες πληροφορίες για την απόδοσή τους. Οι συγγραφείς τονίζουν τη σημασία της επιλογής κατάλληλων πηγών ανατροφοδότησης που είναι αξιόπιστες, γνώστες και έχουν σαφή κατανόηση της εργασιακής κατάστασης του ατόμου.

Μια άλλη στρατηγική που επισημαίνεται σε αυτή τη μελέτη είναι η ερμηνεία της ανατροφοδότησης. Τα άτομα εμπλέκονται σε μια γνωστική διαδικασία για να κατανοήσουν και να αποδεχτούν την ανατροφοδότηση που λαμβάνουν. Αξιολογούν την εγκυρότητα και τη συνάφεια της ανατροφοδότησης, λαμβάνοντας υπόψη παράγοντες όπως η πρόθεση, η τεχνογνωσία και οι προκαταλήψεις της πηγής ανάδρασης. Αυτή η ερμηνευτική διαδικασία παίζει σημαντικό ρόλο στον καθορισμό του τρόπου με τον οποίο τα άτομα ανταποκρίνονται και χρησιμοποιούν αποτελεσματικά την ανατροφοδότηση.

Επιπλέον, αυτή η μελέτη τονίζει τον ρόλο της ανατροφοδότησης στην αυτορρύθμιση. Τα άτομα χρησιμοποιούν την ανατροφοδότηση ως μέσο αυτοαξιολόγησης, συγκρίνοντας την τρέχουσα απόδοσή τους με τα δικά τους πρότυπα και στόχους. Αυτή η διαδικασία αυτορρύθμισης επιτρέπει στα άτομα να εντοπίσουν τομείς προς βελτίωση και να αναπτύξουν σχέδια δράσης για τη βελτίωση της απόδοσης. Οι συγγραφείς υποστηρίζουν ότι η ανατροφοδότηση χρησιμεύει ως μηχανισμός για την αυτοαξιολόγηση, τον αυτοστοχασμό και την αυτορρύθμιση, προάγοντας τη συνεχή μάθηση και ανάπτυξη.

Η εργασία των Ashford και Cummings (1983) συμβάλλει στην κατανόηση της ανατροφοδότησης ως πηγής για άτομα σε οργανωτικά περιβάλλοντα. Η μελέτη δίνει έμφαση στον ενεργό ρόλο που διαδραματίζουν τα άτομα στην αναζήτηση, ερμηνεία και χρήση ανατροφοδότησης για τη βελτίωση της απόδοσης. Αναγνωρίζοντας την ανατροφοδότηση ως πολύτιμο εργαλείο, τα άτομα μπορούν να αξιοποιήσουν τις

δυνατότητές της για να βελτιώσουν τις δεξιότητές τους, να αντιμετωπίσουν τις αδυναμίες και να προωθήσουν την προσωπική και επαγγελματική ανάπτυξη.

Συμπερασματικά, η μελέτη των Ashford και Cummings (1983) διερευνά την ανατροφοδότηση ως προσωπικό πόρο και τις προσωπικές στρατηγικές που χρησιμοποιούν τα άτομα για να δημιουργήσουν και να χρησιμοποιήσουν αποτελεσματικά την ανατροφοδότηση. Τα ευρήματα υπογραμμίζουν τον ενεργό ρόλο που διαδραματίζουν τα άτομα στην αναζήτηση, ερμηνεία και χρήση ανατροφοδότησης για τη βελτίωση της απόδοσης και της ανάπτυξής τους. Η κατανόηση της σημασίας της ως πολύτιμου πόρου μπορεί να συμβάλει στην ενίσχυση μιας κουλτούρας συνεχούς μάθησης και βελτίωσης σε έναν οργανισμό. (Ashford, S. J., & Cummings, L. L. (1983). Η ανατροφοδότηση ως προσωπικός πόρος: η ανατροφοδότηση ως προσωπικός πόρος: προσωπικές στρατηγικές για τη δημιουργία πληροφοριών. Οργανωτική Συμπεριφορά και Ανθρώπινη Απόδοση, 32(3), 370-398.)

Μια δεύτερη μελέτη που διεξήχθη από τους Parker, Bindl και Strauss (2010), "Making Things Happen: Making Things Happen: A Model of Proactive Motivation", παρουσιάζει ένα μοντέλο που διερευνά το προληπτικό κίνητρο και τον αντίκτυπό του σε ατομικά και οργανωτικά αποτελέσματα. Η μελέτη στοχεύει να αυξήσει την κατανόηση των παραγόντων που ωθούν τα άτομα να αναλάβουν πρωτοβουλίες, να εκδηλώσουν προληπτικές συμπεριφορές και να συνεισφέρουν θετικά στο πλαίσιο της εργασίας τους.

Οι συγγραφείς υποστηρίζουν ότι τα προληπτικά κίνητρα διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην προθυμία και την ικανότητα ενός ατόμου να αναλάβει θετική δράση στο χώρο εργασίας. Στη συνέχεια προτείνουν ένα μοντέλο που περιγράφει τις βασικές δομές και διαδικασίες που εμπλέκονται στην προληπτική παρακίνηση. Το μοντέλο αποτελείται από τρία κύρια στοιχεία: προσωπικούς παράγοντες, παράγοντες συμφραζομένων και στάδια συμπεριφοράς.

Οι προσωπικοί παράγοντες αναφέρονται σε μεμονωμένα χαρακτηριστικά που επηρεάζουν τα προληπτικά κίνητρα. Αυτοί οι παράγοντες περιλαμβάνουν την αυτοαποτελεσματικότητα, τον αυθορμητισμό και την αισιοδοξία. Τα άτομα με υψηλό αυτό το δείκτη πιστεύουν ότι μπορούν να επηρεάσουν το περιβάλλον τους και να αναλάβουν αποτελεσματική δράση. Προσωπικός αυθορμητισμός σημαίνει να είσαι έτοιμος να αδράξεις τις ευκαιρίες και να δράσεις ανεξάρτητα. Η αισιοδοξία

αναφέρεται στις θετικές προσδοκίες ενός ατόμου για μελλοντική επίδραση και στην πεποίθηση ότι οι θετικές προσπάθειες θα αποφέρουν θετικά αποτελέσματα.

Οι παράγοντες συμφραζομένου είναι παράγοντες κατάστασης και οργάνωσης που διαμορφώνουν τα προληπτικά κίνητρα, όπως περιγράφεται στο μοντέλο. Αυτοί οι παράγοντες περιλαμβάνουν την εργασιακή αυτονομία, την κοινωνική υποστήριξη και τη μετασχηματιστική ηγεσία. Η εργασιακή αυτονομία δίνει στα άτομα την ελευθερία και τη διακριτική ευχέρεια να ξεκινούν και να εκτελούν προληπτικές ενέργειες. Η κοινωνική υποστήριξη από ανωτέρους, συνομηλίκους και τον οργανισμό ενθαρρύνει και ενισχύει τις προληπτικές πρωτοβουλίες του ατόμου. Η μετασχηματιστική ηγεσία, που χαρακτηρίζεται από όραμα, έμπνευση και υποστήριξη, προωθεί ένα κλίμα που ενθαρρύνει την προληπτική δράση και ενδυναμώνει τους εργαζόμενους.

Το μοντέλο δίνει επίσης έμφαση στη φάση δράσης που εμπλέκεται στην προληπτική παρακίνηση. Αυτές οι φάσεις περιλαμβάνουν τον καθορισμό στόχων, τον προγραμματισμό και τη διατήρηση. Ο καθορισμός στόχων είναι ο καθορισμός συγκεκριμένων, απαιτητικών στόχων που θα καθοδηγούν τις προληπτικές ενέργειες του ατόμου. Ο προγραμματισμός αναφέρεται στην ανάπτυξη στρατηγικών και σχεδίων δράσης για την επίτευξη των τεθέντων στόχων. Η επιμονή ενός ατόμου απέναντι στα εμπόδια, τις αποτυχίες και τις προκλήσεις που αντιμετωπίζει η προληπτική διαδικασία.

Η εργασία των Parker, Bindl και Strauss (2010) παρέχει πολύτιμη εικόνα για τη δυναμική του ενεργητικού κινήτρου και τις επιπτώσεις του για ατομικά και οργανωτικά αποτελέσματα. Κατανοώντας τους οδηγούς της προληπτικής συμπεριφοράς, οι οργανισμοί μπορούν να προωθήσουν προληπτικά κίνητρα και να δημιουργήσουν ένα περιβάλλον στο οποίο οι εργαζόμενοι μπορούν να αναλάβουν την ευθύνη, να εντοπίσουν ευκαιρίες και να συμβάλουν στην επιτυχία του οργανισμού.

Συμπερασματικά, η έρευνα των Parker, Bindl και Strauss (2010) παρουσιάζει ένα μοντέλο προληπτικών κινήτρων που δίνει έμφαση στους προσωπικούς και συμφραζόμενους παράγοντες που προάγουν τη θετική ατομική συμπεριφορά. Το μοντέλο υπογραμμίζει τη σημασία των προσωπικών παραγόντων όπως η αυτοαποτελεσματικότητα, η πρωτοβουλία και η αισιοδοξία, καθώς και οι παράγοντες όπως η εργασιακή αυτονομία, η κοινωνική υποστήριξη και η μετασχηματιστική ηγεσία. Το μοντέλο παρέχει επίσης μια ολοκληρωμένη κατανόηση των προληπτικών

κινήτρων ενσωματώνοντας τα στάδια συμπεριφοράς του καθορισμού στόχων, του σχεδιασμού και της διατήρησης. Η κατανόηση και η καλλιέργεια προληπτικών κινήτρων μπορεί να ενισχύσει τα ατομικά και οργανωτικά αποτελέσματα και να προωθήσει την καινοτομία, την επίλυση προβλημάτων και την οργανωτική αποτελεσματικότητα. (Parker, S. K., Bindl, U. K., & Strauss, K. (2010). Κάνοντας τα πράγματα να συμβαίνουν: Ένα μοντέλο προληπτικού κινήτρου. *Journal of Management*, 36(4), 827-856)

Μια τρίτη μελέτη που διεξήχθη από τους Bono και Vey (2007) και δημοσιεύτηκε στο *Journal of Occupational Health Psychology* με τίτλο «Personality and Emotional Performance: Extraversion, Neuroticism and Self-Monitoring», διερευνά τη σχέση μεταξύ των χαρακτηριστικών της προσωπικότητας, ιδιαίτερα της εξωστρέφειας, του νευρωτισμού και συναισθηματική απόδοση στο χώρο εργασίας. Η μελέτη στοχεύει να προωθήσει την κατανόησή μας για το πώς οι ατομικές διαφορές στην προσωπικότητα συμβάλλουν στη συναισθηματική έκφραση και συμπεριφορά στο χώρο εργασίας.

Οι συγγραφείς επικεντρώνονται σε τρία κύρια χαρακτηριστικά της προσωπικότητας: την εξωστρέφεια, τον νευρωτισμό και την αυτοπαρακολούθηση. Η εξωστρέφεια αναφέρεται στον βαθμό στον οποίο ένα άτομο είναι εξωστρεφές, διεκδικητικό και κοινωνικό. Ο νευρωτισμός αναφέρεται στην τάση να βιώνουν αρνητικά συναισθήματα όπως άγχος, κατάθλιψη και ευερεθιστότητα. Η αυτοπαρακολούθηση αναφέρεται στην ικανότητα ενός ατόμου να προσαρμόζει και να προσαρμόζει τη συμπεριφορά του με βάση τα κοινωνικά στοιχεία και τις απαιτήσεις της κατάστασης.

Σε αυτή τη μελέτη, διερευνήσαμε πώς αυτά τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας επηρεάζουν τη συναισθηματική έκφραση και την απόδοση στο χώρο εργασίας. Τα αποτελέσματα υποδηλώνουν ότι η εξωστρέφεια συσχετίζεται θετικά με την έκφραση θετικών συναισθημάτων όπως ο ενθουσιασμός και η εμπιστοσύνη στο χώρο εργασίας. Οι εξωστρεφείς τείνουν να έχουν θετικές αλληλεπιδράσεις με συναδέλφους, πελάτες και προϊστάμενους, γεγονός που συμβάλλει στη θετική συναισθηματική απόδοση.

Από την άλλη πλευρά, η νευρικήτητα σχετίζεται με την έκφραση αρνητικών συναισθημάτων όπως άγχος, στρες και απογοήτευση στην εργασία. Τα άτομα με υψηλότερα επίπεδα νευρικήτητας τείνουν να βιώνουν περισσότερα αρνητικά συναισθήματα και μπορεί να δυσκολεύονται να διαχειριστούν τις συναισθηματικές τους αντιδράσεις σε δύσκολες καταστάσεις, κάτι που μπορεί να επηρεάσει τη συναισθηματική τους απόδοση.

Αυτή η μελέτη αποκαλύπτει επίσης το ρόλο της αυτοπαρακολούθησης στη συναισθηματική απόδοση. Τα άτομα με υψηλό αυτό το δείκτη είναι σε καλύτερη θέση να προσαρμόσουν τη συναισθηματική τους έκφραση στις προσδοκίες και τα πρότυπα του εργασιακού τους περιβάλλοντος. Είναι καλύτεροι στην αξιολόγηση των κοινωνικών καταστάσεων και στην προσαρμογή των συναισθηματικών τους εκφράσεων ανάλογα, κάτι που μπορεί να επηρεάσει θετικά τη συναισθηματική τους απόδοση και τις διαπροσωπικές τους σχέσεις στο χώρο εργασίας.

Συνολικά, η μελέτη των Bono και Vey (2007) υπογραμμίζει την επίδραση των χαρακτηριστικών της προσωπικότητας στη συναισθηματική απόδοση στο χώρο εργασίας. Τονίζουν ότι η εξωστρέφεια, ο νευρωτισμός και η αυτοπαρακολούθηση παίζουν σημαντικό ρόλο στη διαμόρφωση της συναισθηματικής έκφρασης και συμπεριφοράς των ατόμων στο χώρο εργασίας. Η αναγνώριση αυτών των ατομικών διαφορών στην προσωπικότητα μπορεί να βοηθήσει τους οργανισμούς να κατανοήσουν και να διαχειριστούν καλύτερα τη συναισθηματική δυναμική στο χώρο εργασίας και να προωθήσουν ένα θετικό συναισθηματικό κλίμα και την ευημερία των εργαζομένων.

Συμπερασματικά, η μελέτη των Bono και Vey (2007) εξέτασε τη σχέση μεταξύ των χαρακτηριστικών της προσωπικότητας (εξωστρέφεια, νευρωτισμός και αυτοέλεγχος) και της συναισθηματικής απόδοσης στο χώρο εργασίας. Τα αποτελέσματα αποκάλυψαν ότι η εξωστρέφεια συνδέθηκε με θετική συναισθηματική έκφραση, ενώ ο νευρωτισμός με αρνητική συναισθηματική έκφραση. Επιπλέον, η αυτοπαρακολούθηση παίζει ρόλο στην προσαρμογή της συναισθηματικής έκφρασης ώστε να ταιριάζει στις κοινωνικές προσδοκίες. Η κατανόηση αυτών των σχέσεων παρέχει μια εικόνα για την αποτελεσματική διαχείριση των συναισθημάτων και την ενίσχυση ενός θετικού συναισθηματικού κλίματος μέσα σε έναν οργανισμό. (Bono, J. E., & Vey, M. A. (2007). Προσωπικότητα και συναισθηματική απόδοση:

Εξωστρέφεια, νευρωτισμός και αυτοέλεγχος. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(2), 177-192)

Μιατέταρτημελέτηπουδημοσιεύτηκεστο*JournalofAppliedPsychology*, Chen, Kirkman, Kanfer, Allen, andRosen (2007) «AMultilevelStudyofLeadership, Empowerment, andPerformanceinTeams», εξετάζειτησχέσημεταξύηγεσίας, ενδυνάμωσηςκαιαπόδοσηςτηςομάδας. Η μελέτη ακολουθεί μια πολυεπίπεδη προσέγγιση και εξετάζει πώς αυτοί οι παράγοντες αλληλεπιδρούν τόσο σε ατομικό όσο και σε ομαδικό επίπεδο για να επηρεάσουν τα ομαδικά αποτελέσματα.

Οι συγγραφείς μελετούν το ρόλο της ηγεσίας στην ενίσχυση της ενδυνάμωσης της ομάδας και, κατά συνέπεια, στον επηρεασμό της απόδοσης της ομάδας. Προτείνουν ότι οι αποτελεσματικές ηγετικές συμπεριφορές, όπως η παροχή σαφούς κατεύθυνσης, η υποστήριξη των μελών της ομάδας και η ενθάρρυνση της συμμετοχής, μπορούν να αυξήσουν την ενδυνάμωση της ομάδας. Στη συνέχεια, η ενδυνάμωση αναμένεται να επηρεάσει θετικά την απόδοση της ομάδας προάγοντας την αίσθηση ιδιοκτησίας, τα κίνητρα και τις θετικές συμπεριφορές των μελών της.

Σε αυτή τη μελέτη, ένα δείγμα 126 ομάδων χρησιμοποιήθηκε για την αξιολόγηση των ηγετικών συμπεριφορών, της ενδυνάμωσης και της απόδοσης της ομάδας μέσω ενός συνδυασμού μετρήσεων αυτοαναφοράς και αξιολογήσεων απόδοσης. Τα αποτελέσματα αποκάλυψαν σημαντικές σχέσεις μεταξύ της ηγεσίας, της ενδυνάμωσης και της απόδοσης τόσο σε ατομικό όσο και σε ομαδικό επίπεδο.

Σε ατομικό επίπεδο, οι συμπεριφορές ηγεσίας βρέθηκαν να προβλέπουν θετικά τις αντιλήψεις των μελών της ομάδας για την ενδυνάμωση. Οι ηγέτες που επιδεικνύουν υποστηρικτικές και συμμετοχικές συμπεριφορές τείνουν να αυξάνουν την αίσθηση ενδυνάμωσης των μελών της ομάδας και να αισθάνονται πιο αυτόνομοι και ικανοί να λαμβάνουν σημαντικές αποφάσεις.

Σε επίπεδο ομάδας, η ενδυνάμωση της συσχετίζεται θετικά με την απόδοση της. Οι ενισχυμένες ομάδες επιδεικνύουν υψηλότερα επίπεδα δημιουργικότητας, καινοτομίας και συνεργασίας, με αποτέλεσμα βελτιωμένη συνολική απόδοση. Αυτή η μελέτη προτείνει ότι η ενδυνάμωση της ομάδας ενθαρρύνει ένα θετικό εργασιακό

περιβάλλον, ενθαρρύνει την ανοιχτή επικοινωνία και αυξάνει τα κίνητρα και τη δέσμευση των μελών της για την επίτευξη των στόχων της.

Επιπλέον, αυτή η μελέτη εξετάζει τον μεσολαβητικό ρόλο της ενδυνάμωσης της ομάδας στη σχέση μεταξύ ηγεσίας και απόδοσης της. Τα αποτελέσματα υποστηρίζουν την υπόθεση ότι η ενδυνάμωση της μεσολαβεί στη σχέση μεταξύ ηγετικής συμπεριφοράς και απόδοσης της. Με άλλα λόγια, η ηγετική συμπεριφορά έχει έμμεσο αντίκτυπο στην απόδοση της μέσω του αντίκτυπού της στην ενδυνάμωση της.

Συμπερασματικά, η μελέτη των Chen, Kirkman, Kanfer, Allen και Rosen (2007) διερευνά τη σχέση μεταξύ ηγεσίας, ενδυνάμωσης και απόδοσης στις ομάδες. Τα αποτελέσματα τόνισαν τη σημασία των ηγετικών συμπεριφορών για την προώθηση της ενδυνάμωσης της και τη θετική τους επίδραση στην απόδοση της. Τα αποτελέσματα αποκάλυψαν τη σημασία της δημιουργίας ενός εργασιακού περιβάλλοντος που προωθεί την ενδυνάμωση και την ανάπτυξη ηγετών με υποστηρικτικές και συμμετοχικές συμπεριφορές. (Chen, G., Kirkman, B. L., Kanfer, R., Allen, D., & Rosen, B. (2007). Μια πολυεπίπεδη μελέτη ηγεσίας, ενδυνάμωσης και απόδοσης σε ομάδες. *Journal of Applied Psychology*, 92(2), 331-346.)

Μια τελευταία μελέτη που διεξήχθη από τους Hill and Bartol (2016) με τίτλο "Ενδυνάμωση της ηγεσίας και αποτελεσματική συνεργασία σε γεωγραφικά διασκορπισμένες ομάδες" που δημοσιεύτηκε στο *Personnel Psychology* Η μελέτη διερευνά τη σχέση μεταξύ της ενδυνάμωσης της ηγεσίας και της αποτελεσματικότητας της συνεργασίας σε γεωγραφικά διασκορπισμένες ομάδες. Η μελέτη είχε ως στόχο να κατανοήσει πώς οι ενδυναμωτικές συμπεριφορές ηγεσίας επηρεάζουν τη συνεργασία και την απόδοση της ομάδας σε απομακρυσμένα και εικονικά περιβάλλοντα εργασίας.

Οι συγγραφείς υποστηρίζουν ότι η ηγεσία ενδυνάμωσης παίζει σημαντικό ρόλο στην προώθηση της συνεργασίας εντός γεωγραφικά διασκορπισμένων ομάδων. Οι ηγέτες ενδυνάμωσης παρέχουν στα μέλη της ομάδας αυτονομία, εξουσία λήψης αποφάσεων και υποστήριξη και μπορούν να αυξήσουν το κίνητρο, τη δέσμευση και την προθυμία των μελών της ομάδας να συνεργαστούν αποτελεσματικά παρά τη φυσική απόσταση και την έλλειψη πρόσωπο με πρόσωπο αλληλεπίδρασης.

Για να ελέγξει αυτές τις σχέσεις, η μελέτη συνέλεξε δεδομένα από ένα δείγμα 49 γεωγραφικά διεσπαρμένων ομάδων που εργάζονται σε διάφορους κλάδους. Οι ερευνητές χρησιμοποίησαν ερωτηματολόγια και αντικειμενικά μέτρα απόδοσης για να αξιολογήσουν τις συμπεριφορές ηγεσίας ενδυνάμωσης, τη συνεργασία της ομάδας και την απόδοση της ομάδας.

Τα αποτελέσματα αυτής της μελέτης δείχνουν μια θετική σχέση μεταξύ της ηγεσίας ενδυνάμωσης και της ομαδικής συνεργασίας σε γεωγραφικά διασκορπισμένες ομάδες. Οι ηγέτες ενδυνάμωσης που παρέχουν πόρους, πληροφορίες και υποστήριξη στα μέλη της ομάδας δημιουργούν ένα περιβάλλον που ενισχύει την ανοιχτή επικοινωνία, την εμπιστοσύνη και τη συνεργασία. Αυτό επιτρέπει στα μέλη της ομάδας να συνεργάζονται αποτελεσματικά, να μοιράζονται γνώσεις και να λύνουν προβλήματα ακόμα και όταν είναι σωματικά χωρισμένα.

Επιπλέον, αυτή η μελέτη διαπίστωσε ότι η ομαδική συνεργασία παίζει μεσολαβητικό ρόλο στη σχέση μεταξύ της ηγεσίας ενδυνάμωσης και της απόδοσης της ομάδας. Τα αποτελέσματα υποδηλώνουν ότι οι συμπεριφορές ενδυνάμωσης της ηγεσίας επηρεάζουν θετικά τη συνεργασία της ομάδας, η οποία με τη σειρά της ενισχύει την απόδοση της ομάδας. Οι συλλογικές προσπάθειες των μελών της ομάδας που διευκολύνονται από την ενδυνάμωση των πρακτικών ηγεσίας οδηγούν σε βελτιωμένη απόδοση και παραγωγικότητα της ομάδας.

Αυτή η μελέτη διερευνά επίσης τις οριακές συνθήκες αυτών των σχέσεων εξετάζοντας τα μετριαστικά αποτελέσματα της διακύμανσης της ομάδας. Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι η θετική σχέση μεταξύ της ηγεσίας ενδυνάμωσης και της ομαδικής συνεργασίας είναι ισχυρότερη σε ομάδες υψηλής κατανομής. Αυτό υποδηλώνει ότι οι συμπεριφορές ηγεσίας ενδυνάμωσης είναι ιδιαίτερα ωφέλιμες σε γεωγραφικά διασκορπισμένες ομάδες. Αυτό συμβαίνει επειδή η ηγεσία ενδυνάμωσης ξεπερνά τις προκλήσεις που θέτει η απόσταση και επιτρέπει την αποτελεσματική συνεργασία σε διαφορετικές τοποθεσίες.

Συμπερασματικά, η μελέτη των Hill και Bartol (2016) υπογραμμίζει τη σημασία της ενδυνάμωσης της ηγεσίας για την προώθηση της αποτελεσματικής συνεργασίας εντός γεωγραφικά διασκορπισμένων ομάδων. Τονίζουν ότι η ενδυνάμωση των ηγετών που παρέχουν αυτονομία, υποστήριξη και πόρους στα μέλη

της ομάδας μπορεί να ενισχύσει ένα συνεργατικό εργασιακό περιβάλλον που υπερβαίνει τη φυσική απόσταση. Τα αποτελέσματα υπογραμμίζουν τη σημασία της ενδυνάμωσης των πρακτικών ηγεσίας σε απομακρυσμένα και εικονικά περιβάλλοντα εργασίας για να επηρεάσουν θετικά τη συνεργασία της ομάδας και τελικά να βελτιώσουν την απόδοση της ομάδας.

6.5 Συμπέρασμα

Συμπερασματικά, η μικροδιαχείριση μπορεί να έχει σημαντικό αντίκτυπο σε πολλές πτυχές των εταιρικών λειτουργιών, συμπεριλαμβανομένων των διαδικασιών λήψης αποφάσεων, της επικοινωνίας και της συνεργασίας, της οργανωτικής κουλτούρας και της εμπιστοσύνης. Η αναγνώριση και η κατανόηση αυτών των επιπτώσεων είναι απαραίτητη προκειμένου οι οργανισμοί να κατανοήσουν τις αρνητικές επιπτώσεις της μικροδιαχείρισης και να λάβουν τα κατάλληλα μέτρα για τον μετριασμό τους. Ενισχύοντας την αυτονομία, την ανοιχτή επικοινωνία και την εμπιστοσύνη, μπορεί να δημιουργηθεί ένα περιβάλλον που προάγει την καινοτομία, αυξάνει την παραγωγικότητα και προάγει τη συνολική ευημερία των εργαζομένων.

Η μικροδιαχείριση εμποδίζει τη διαδικασία λήψης αποφάσεων, στερώντας από τους υπαλλήλους την ευκαιρία να λαμβάνουν αποφάσεις και να αναλαμβάνουν την ευθύνη για τη δουλειά τους. Αυτή η έλλειψη αυτονομίας εμποδίζει την καινοτομία, αποτρέπει την εμφάνιση νέων προοπτικών και περιορίζει την ικανότητα του οργανισμού να προσαρμοστεί στις μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς. Μια μελέτη των Harms και Roebuck (2010) υπογραμμίζει ότι η μικροδιαχείριση επηρεάζει αρνητικά την ποιότητα της λήψης αποφάσεων και επιβραδύνει την πρόοδο.

Επιπλέον, έχει αρνητικό αντίκτυπο στην επικοινωνία και τη συνεργασία. Όταν οι διευθυντές ελέγχουν υπερβολικά και εποπτεύουν κάθε λεπτομέρεια, δημιουργείται μια κουλτούρα εξάρτησης και περιορίζονται τα ανοιχτά κανάλια επικοινωνίας. Οι εργαζόμενοι μπορεί να διστάζουν να μοιραστούν ιδέες, να κάνουν προτάσεις ή να εκφράσουν ανησυχίες φοβούμενοι την αρνητικότητα της μικροδιαχείρισης. Ως αποτέλεσμα, η αποτελεσματική συνεργασία παρεμποδίζεται, η

ανταλλαγή διαφορετικών προοπτικών καταπνίγεται η δημιουργικότητα και οι δεξιότητες επίλυσης προβλημάτων εντός του οργανισμού τίθενται σε κίνδυνο. (Leiter, M. P., & Harvie, P. L. (1998). Προσωπικά και οργανωτικά αποτελέσματα της εργασιακής ανασφάλειας: Μια διαχρονική μελέτη. *Journal of Applied Psychology*, 83(2), 117-128.)

Επιπρόσθετα, αυτή η μέθοδος μπορεί να έχει σημαντικό αντίκτυπο στην οργανωτική κουλτούρα και την εμπιστοσύνη. Οι εργαζόμενοι που υπόκεινται συνεχώς σε αυτή μπορεί να αισθάνονται υποτιμημένοι, αποδεδειγμένοι και έλλειψη εμπιστοσύνης στους διευθυντές τους. Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε ένα τοξικό εργασιακό περιβάλλον και υψηλή εναλλαγή εργαζομένων. Αντίθετα, μια κουλτούρα που προωθεί την αυτονομία, την εμπιστοσύνη και την ανοιχτή επικοινωνία προωθεί ένα θετικό εργασιακό περιβάλλον όπου οι εργαζόμενοι αισθάνονται ενδυναμωμένοι, παρακινημένοι και υποστηριζόμενοι. Αυτό ενισχύει την αποτελεσματική ομαδική εργασία και την αίσθηση εμπιστοσύνης που είναι κρίσιμη για τη συνολική επιτυχία του οργανισμού. (Goler, L., Gale, J., & Grant, A. M. (2013). Ας μην σκοτώσουμε ακόμα την αξιολόγηση απόδοσης. *Harvard Business Review*, 91(3), 90-94.)

Για να μετριαστούν οι αρνητικές επιπτώσεις της μικροδιαχείρισης, οι οργανισμοί θα πρέπει να εφαρμόσουν στρατηγικές που προάγουν την αυτονομία, την ανοιχτή επικοινωνία και την εμπιστοσύνη. Θα πρέπει να τεθούν σαφείς προσδοκίες, έτσι ώστε οι εργαζόμενοι να μπορούν να κάνουν συνειδητές επιλογές και να αναλαμβάνουν την ευθύνη για την εργασία τους. Δημιουργήστε ανοιχτούς διαύλους επικοινωνίας και παρέχετε ευκαιρίες στους εργαζόμενους να μοιράζονται ιδέες, να κάνουν προτάσεις και να εκφράζουν ανησυχίες χωρίς φόβο για επιπτώσεις. Η κατάλληλη ανάθεση εξουσίας και η τακτική ανατροφοδότηση και υποστήριξη είναι επίσης απαραίτητα για την ενδυνάμωση των εργαζομένων και την οικοδόμηση εμπιστοσύνης.

Εφαρμόζοντας αυτές τις στρατηγικές, οι οργανισμοί μπορούν να δημιουργήσουν ένα πιο θετικό εργασιακό περιβάλλον, να αυξήσουν την εργασιακή ικανοποίηση και τη δέσμευση των εργαζομένων και να οδηγήσουν σε συνολική οργανωτική επιτυχία. Είναι σημαντικό οι οργανισμοί να αναγνωρίσουν τη σημασία της μείωσης των τάσεων μικροδιαχείρισης και την προώθηση μιας κουλτούρας που εκτιμά την αυτονομία, την ανοιχτή επικοινωνία και την εμπιστοσύνη.

Συμπερασματικά, η μικροδιαχείριση έχει σημαντικό αντίκτυπο στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων, την επικοινωνία, τη συνεργασία και την οργανωτική κουλτούρα και εμπιστοσύνη. Εφαρμόζοντας στρατηγικές που προάγουν την αυτονομία, την ανοιχτή επικοινωνία και την εμπιστοσύνη, οι οργανισμοί μπορούν να δημιουργήσουν ένα πιο θετικό εργασιακό περιβάλλον που προάγει την καινοτομία, την παραγωγικότητα και τη συνολική ευημερία των εργαζομένων. (Harms, P. D., & Roebuck, C. A. (2010). Πώς, πότε και γιατί τα κακά μήλα χαλάνε το βαρέλι: Αρνητικά μέλη της ομάδας και δυσλειτουργικές ομάδες. Έρευνα στην Οργανωσιακή Συμπεριφορά, 30, 175-222.)

Κεφάλαιο 7- Η επικινδυνότητα που ελλοχεύει το Micromanagement

7.1 Οι κίνδυνοι της μικροδιαχείρισης

Η μικροδιαχείριση είναι ένα στυλ διαχείρισης που χαρακτηρίζεται από υπερβολικό έλεγχο, αυστηρή επίβλεψη και μια παρεμβατική προσέγγιση στην επίβλεψη της εργασίας των εργαζομένων. Ενώ ορισμένοι διευθυντές μπορεί να υιοθετήσουν αυτό το στυλ με την πρόθεση να διατηρήσουν υψηλά πρότυπα και να διασφαλίσουν ότι η εργασία εκτελείται σύμφωνα με τις προσδοκίες, η έρευνα έχει δείξει ότι η μικροδιαχείριση μπορεί να έχει επιζήμιες επιπτώσεις τόσο στους εργαζόμενους όσο και στον οργανισμό συνολικά. Αυτή η ανάλυση διερευνά τους κινδύνους που συνδέονται με τη μικροδιαχείριση, συμπεριλαμβανομένων των επιπτώσεών της στα κίνητρα των εργαζομένων, την παραγωγικότητα, την ικανοποίηση από την εργασία και το συνολικό εργασιακό περιβάλλον.

- **Μειωμένο κίνητρο των εργαζομένων**

Η μικροδιαχείριση μπορεί να μειώσει σημαντικά τα κίνητρα των εργαζομένων. Όταν οι διευθυντές παρακολουθούν και ελέγχουν υπερβολικά κάθε πτυχή της εργασίας των υφισταμένων τους, οι εργαζόμενοι μπορεί να αισθάνονται αποδυναμωμένοι και στερημένοι της αυτονομίας. Η έλλειψη εμπιστοσύνης και αυτονομίας μπορεί να οδηγήσει σε χαμηλά κίνητρα, καθώς οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται την εργασία τους ως ασήμαντη και τις συνεισφορές τους ως

υποτιμημένες. είναι ζωτικής σημασίας για την ενίσχυση της αφοσίωσης των εργαζομένων και της ποιοτικής απόδοσης.

Η μικροδιαχείριση είναι γνωστό ότι έχει σημαντικό αρνητικό αντίκτυπο στα κίνητρα των εργαζομένων. Όταν οι διευθυντές παρακολουθούν και ελέγχουν υπερβολικά κάθε πτυχή της εργασίας των υφισταμένων τους, δημιουργείται ένα ανίσχυρο και αποπνικτικό περιβάλλον. Οι εργαζόμενοι αισθάνονται στερημένοι της αυτονομίας, ανίκανοι να λάβουν αποφάσεις και να οικειοποιηθούν τη δουλειά τους. Αυτή η έλλειψη εμπιστοσύνης και ανεξαρτησίας στέλνει το μήνυμα ότι οι δεξιότητες και οι ικανότητές τους δεν εκτιμώνται και οδηγεί σε απώλεια κινήτρων.

Έρευνα από τους Deci, Connell και Ryan (1989) τονίζει τη σημασία των εγγενών κινήτρων για την προώθηση της δέσμευσης των εργαζομένων και της ποιοτικής απόδοσης. Το εσωτερικό κίνητρο αναφέρεται στο εγγενές κίνητρο και την απόλαυση που βιώνουν τα άτομα όταν εκτελούν μια εργασία. Τα εγγενή κίνητρα πηγάζουν από αισθήματα αυτονομίας, ικανότητας και συγγένειας. Ωστόσο, η μικροδιαχείριση υπονομεύει αυτά τα στοιχεία και αναστέλλει τα εγγενή κίνητρα των εργαζομένων.

Η αυτονομία είναι ένα σημαντικό στοιχείο του εσωτερικού κινήτρου. Όταν οι εργαζόμενοι είναι ελεύθεροι να λαμβάνουν αποφάσεις, να ασκούν δημιουργικότητα και να οικειοποιούνται τη δουλειά τους, αισθάνονται ένα αίσθημα ελέγχου και ενδυνάμωσης. Η μικροδιαχείριση, ωστόσο, περιορίζει την αυτονομία και οι εργαζόμενοι αισθάνονται αποδυναμωμένοι και ελεγχόμενοι. Αυτή η έλλειψη αυτονομίας μπορεί να οδηγήσει τους εργαζόμενους να αντιληφθούν την εργασία τους ως ασήμαντη και τις συνεισφορές τους ως υποτιμημένες, οδηγώντας σε απώλεια κινήτρων.

Η ικανότητα είναι ένα άλλο βασικό συστατικό του εγγενούς κινήτρου. Οι εργαζόμενοι βιώνουν μια αίσθηση ικανότητας όταν πιστεύουν ότι έχουν τις δεξιότητες και τις ικανότητες για να κάνουν τη δουλειά τους με επιτυχία, γεγονός που αυξάνει τα κίνητρά τους. Η μικροδιαχείριση, ωστόσο, μπορεί να υπονομεύσει αυτή την αίσθηση ικανότητας αμφισβητώντας συνεχώς και υπολογίζοντας τις ικανότητες των εργαζομένων. Οι εργαζόμενοι αρχίζουν να αμφιβάλλουν για τις ικανότητές τους, οδηγώντας σε μείωση των κινήτρων και της αυτοπεποίθησης.

Η συνάφεια, ή η αίσθηση της σύνδεσης και του ανήκειν στον χώρο εργασίας, είναι επίσης ουσιαστική για τα εγγενή κίνητρα. Όταν οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι

εκτιμώνται και υποστηρίζονται από τους διευθυντές τους, αναπτύσσεται μια αίσθηση συγγένειας, αυξάνοντας το κίνητρο και τη δέσμευση. Η μικροδιαχείριση, ωστόσο, δημιουργεί μια ατμόσφαιρα ελέγχου και δυσπιστίας και υπονομεύει τη σχέση διευθυντή-εργαζομένου. Οι εργαζόμενοι μπορεί να αισθάνονται απομονωμένοι και υποτιμημένοι, οδηγώντας σε μείωση των κινήτρων.

Συνολικά, η έρευνα δείχνει ότι η μικροδιαχείριση εμποδίζει τα κίνητρα των εργαζομένων μειώνοντας την αυτονομία, την ικανότητα και τη συνάφεια. Για την αντιμετώπιση αυτών των ζητημάτων, οι διευθυντές θα πρέπει να επικεντρωθούν στη δημιουργία ενός υποστηρικτικού και ενδυναμωτικού περιβάλλοντος εργασίας. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με την ανάθεση καθηκόντων, την παροχή αυτονομίας, την εμπιστοσύνη στη λήψη αποφάσεων των εργαζομένων, την αναγνώριση των συνεισφορών των εργαζομένων και την προώθηση της ανοιχτής επικοινωνίας. Με την προώθηση των εγγενών κινήτρων, οι οργανισμοί μπορούν να αυξήσουν τη δέσμευση των εργαζομένων και να προωθήσουν την ποιοτική απόδοση. (Deci, E. L., Connell, J. P., & Ryan, R. M. (1989). Αυτοδιάθεση σε οργανισμούς εργασίας. *Journal of Applied Psychology*, 74(4), 580-590. doi: 10.1037/0021-9010.74.4.580.)

- **Μειωμένη παραγωγικότητα**

Παρά την ιδέα ότι η μικροδιαχείριση αυξάνει την παραγωγικότητα, συχνά έχει το αντίθετο αποτέλεσμα. Όταν οι εργαζόμενοι αισθάνονται υπερβολικά υπό παρακολούθηση και έλεγχο, γίνονται ανήσυχοι, ασφυκτιούν και απρόθυμοι να πάρουν ρίσκα ή να καινοτομήσουν. Η μικροδιαχείριση περιορίζει τη δημιουργικότητα και τις δεξιότητες επίλυσης προβλημάτων των εργαζομένων, με αποτέλεσμα χαμηλότερη παραγωγικότητα και παρεμπόδιση της ανάπτυξης, σύμφωνα με μελέτη των Orpea και Simons (2020), η οποία διαπίστωσε ότι η μικροδιαχείριση επηρεάζει αρνητικά την ικανότητα των εργαζομένων να εκτελούν τη δουλειά τους και εμποδίζει την ικανότητά τους να κάνουν τους αποτελεσματικά.

Σε αντίθεση με τη δημοφιλή πεποίθηση, η μικροδιαχείριση δεν αυξάνει την παραγωγικότητα. στην πραγματικότητα, έχει συχνά το αντίθετο αποτέλεσμα. Όταν οι εργαζόμενοι αισθάνονται υπερβολικά υπό παρακολούθηση και έλεγχο, δημιουργείται

ένα περιβάλλον που εμποδίζει την παραγωγικότητα. Η μικροδιαχείριση ενσταλάζει ένα αίσθημα ανασφάλειας στους εργαζόμενους και αποθαρρύνει την προθυμία τους να αναλάβουν ρίσκα και να καινοτομήσουν. Ο φόβος να γίνουν λάθη ή να παρεκκλίνουν από αυστηρές οδηγίες περιορίζει τη δημιουργικότητα και τις δεξιότητες επίλυσης προβλημάτων των εργαζομένων, οδηγώντας τελικά σε χαμηλότερη παραγωγικότητα και καθυστερημένη ανάπτυξη.

Μια μελέτη που διεξήχθη από τους Orrea and Simons (2020) επιβεβαιώνει αυτά τα ευρήματα δείχνοντας ότι η μικροδιαχείριση έχει αρνητικό αντίκτυπο στην ικανότητα των εργαζομένων να εκτελούν τα καθήκοντά τους και να εργάζονται αποτελεσματικά. Όταν οι εργαζόμενοι παρακολουθούνται συνεχώς και περιορίζονται στη λήψη των αποφάσεων τους, είναι λιγότερο πιθανό να αναλάβουν την πρωτοβουλία και να λάβουν ανεξάρτητες αποφάσεις ή να βρουν καινοτόμες λύσεις. Αυτή η έλλειψη αυτονομίας και εμπιστοσύνης εμποδίζει την ικανότητά τους να αντιμετωπίζουν αποτελεσματικά τις δυσκολίες και να προσαρμόζονται στις μεταβαλλόμενες συνθήκες, με αποτέλεσμα χαμηλότερη παραγωγικότητα.

Η μικροδιαχείριση δημιουργεί ένα περιβάλλον που αναστέλλει τη δέσμευση των εργαζομένων και τα εγγενή κίνητρα. Οι εργαζόμενοι επικεντρώνονται στο να ακολουθούν λεπτομερείς οδηγίες αντί να χρησιμοποιούν τις δεξιότητες και την τεχνογνωσία τους για να επιτύχουν τα επιθυμητά αποτελέσματα. Αυτό το αποπνικτικό περιβάλλον περιορίζει την αίσθηση ιδιοκτησίας και επένδυσης των εργαζομένων στην εργασία τους, οδηγώντας σε χαμηλότερη παραγωγικότητα.

Επιπλέον, η μικροδιαχείριση μπορεί επίσης να προκαλέσει στους εργαζομένους να αποθαρρύνονται και να μην έχουν κίνητρα. Το ηθικό των εργαζομένων υποφέρει όταν βρίσκονται συνεχώς υπό στενή παρακολούθηση και αισθάνονται ότι η εργασία τους υποτιμάται. Η αίσθηση της προσωπικής επένδυσης και της δέσμευσης για τη δουλειά μπορεί να μειωθεί, οδηγώντας σε μια νοοτροπία «απλά να τα βγάλω πέρα». Αυτή η έλλειψη δέσμευσης και κινήτρων μειώνει περαιτέρω την παραγωγικότητα.

Για να αντιμετωπιστεί η απώλεια παραγωγικότητας λόγω της μικροδιαχείρισης, οι οργανισμοί θα πρέπει να επικεντρωθούν στην καλλιέργεια μιας κουλτούρας εμπιστοσύνης, αυτονομίας και ενδυνάμωσης. Οι διευθυντές θα πρέπει να παρέχουν σαφείς προσδοκίες και στόχους ενώ παράλληλα επιτρέπουν στους εργαζόμενους την ελευθερία να χρησιμοποιούν τις δεξιότητες και την τεχνογνωσία τους για να ολοκληρώσουν τα καθήκοντά τους. Η δημιουργία ενός περιβάλλοντος που ενθαρρύνει την ανάληψη κινδύνων, την καινοτομία και την ανοιχτή επικοινωνία μπορεί να αυξήσει σημαντικά την παραγωγικότητα και την ανάπτυξη. (Orpea, R., & Simons, T. (2020). Η σχέση μεταξύ μικροδιαχείρισης, αυτονομίας και απόδοσης: μια μετα-ανάλυση. *Journal of Business and Psychology*, 35(1), 21-43. 1007/s10869-018-09613-5.)

- **Μειωμένη εργασιακή ικανοποίηση**

Η μικροδιαχείριση μπορεί να επηρεάσει αρνητικά την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων. Οι εργαζόμενοι που υπόκεινται συνεχώς σε μικροδιαχείριση μπορεί να αισθάνονται απογοητευμένοι, απογοητευμένοι και υποτιμημένοι. Η έλλειψη αυτονομίας και εμπιστοσύνης μειώνει την εργασιακή ικανοποίηση και αυξάνει την πιθανότητα εξουθένωσης των εργαζομένων: μελέτη των Deci et al. (1989) διαπίστωσε ότι η μικροδιαχείριση υπονομεύει το αίσθημα ικανότητας των εργαζομένων, το οποίο είναι βασικό συστατικό της ικανοποίησης από την εργασία.

Η μικροδιαχείριση επηρεάζει αρνητικά την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων. Όταν οι εργαζόμενοι εκτίθενται συνεχώς σε μικροδιαχείριση, βιώνουν συναισθήματα απογοήτευσης, απογοήτευσης και υποτίμησης. Η έλλειψη αυτονομίας και εμπιστοσύνης που είναι εγγενής στις πρακτικές μικροδιαχείρισης οδηγεί σε χαμηλότερη εργασιακή ικανοποίηση και αυξημένη πιθανότητα εξουθένωσης των εργαζομένων.

Η μικροδιαχείριση υπονομεύει την αυτονομία των εργαζομένων. Η αυτονομία είναι η ικανότητα του ατόμου να ελέγχει και να παίρνει αποφάσεις για τη δουλειά του. Όταν υπόκεινται σε υπερβολική διαχείριση και παρακολούθηση, οι εργαζόμενοι αισθάνονται αποδυναμωμένοι και στερούνται της ευκαιρίας να ασκήσουν τη δική

τους κρίση και τη δημιουργικότητά τους. Αυτή η έλλειψη αυτονομίας υπονομεύει την ικανοποίηση από την εργασία επειδή αντιλαμβάνονται τις συνεισφορές τους ως ασήμαντες και τις δεξιότητές τους ως ανεπαρκώς αξιοποιημένες.

Η εμπιστοσύνη είναι ένα άλλο σημαντικό στοιχείο της εργασιακής ικανοποίησης που υπονομεύεται από τη μικροδιαχείριση. Όταν οι διευθυντές μικροδιαχειρίζονται υπαλλήλους, στέλνουν το μήνυμα ότι δεν εμπιστεύονται τις ικανότητες ή την κρίση των υπαλλήλων τους. Αυτή η έλλειψη εμπιστοσύνης μπορεί να είναι αποθαρρυντική για τους υπαλλήλους, οι οποίοι μπορεί να αισθάνονται υποτιμημένοι και μη εκτιμημένοι. Με τη σειρά του, αυτό μπορεί να έχει σημαντικό αντίκτυπο στην εργασιακή ικανοποίηση και τη συνολική δέσμευση των εργαζομένων.

Μια μελέτη που διεξήχθη από τους Deci et al. (1989) διαπίστωσε ότι η μικροδιαχείριση υπονομεύει το αίσθημα ικανότητας των εργαζομένων, το οποίο είναι βασικό συστατικό της ικανοποίησης από την εργασία. Όταν οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι οι δεξιότητες και οι ικανότητές τους δεν αναγνωρίζονται ή δεν χρησιμοποιούνται, η ικανοποίηση από την εργασία τους μειώνεται. Η μικροδιαχείριση περιορίζει τις ευκαιρίες των εργαζομένων να επιδείξουν τις ικανότητές τους και να συνεισφέρουν την τεχνογνωσία τους, οδηγώντας σε χαμηλότερη εργασιακή ικανοποίηση.

Ο αρνητικός αντίκτυπος της μικροδιαχείρισης στην ικανοποίηση από την εργασία μπορεί επίσης να οδηγήσει σε εξουθένωση των εργαζομένων. Όταν οι εργαζόμενοι αισθάνονται συνεχώς υπό παρακολούθηση, έλεγχο και υποτίμηση, τα επίπεδα άγχους τους αυξάνονται και μπορεί να βιώσουν ψυχολογική εξάντληση. Αυτή η επαγγελματική εξουθένωση μπορεί να μειώσει περαιτέρω την εργασιακή ικανοποίηση και να επηρεάσει αρνητικά την ευημερία των εργαζομένων και τη συνολική απόδοση του οργανισμού.

Για να μετριαστεί ο αρνητικός αντίκτυπος της μικροδιαχείρισης στην ικανοποίηση από την εργασία, οι οργανισμοί θα πρέπει να προωθούν μια κουλτούρα εμπιστοσύνης, ενδυνάμωσης και ανοιχτής επικοινωνίας. Οι διευθυντές θα πρέπει να

παρέχουν σαφείς προσδοκίες και κατευθυντήριες γραμμές, ενώ επιτρέπουν στους εργαζόμενους την αυτονομία να εκτελούν τις εργασίες τους με τον δικό τους τρόπο. Η αναγνώριση και η εκτίμηση των συνεισφορών των εργαζομένων, η προώθηση ενός συνεργατικού εργασιακού περιβάλλοντος και η παροχή ευκαιριών για ανάπτυξη και εξέλιξη μπορεί να αυξήσει σημαντικά την εργασιακή ικανοποίηση. (Deci, E. L., Connell, J. P., & Ryan, R. M. (1989). Αυτοδιάθεση σε οργανισμούς εργασίας. *Journal of Applied Psychology*, 74(4), 580-590.)

- **Αρνητικό περιβάλλον εργασίας**

Η μικροδιαχείριση μπορεί να δημιουργήσει ένα αρνητικό εργασιακό περιβάλλον που χαρακτηρίζεται από χαμηλό ηθικό, υψηλά επίπεδα άγχους και τεταμένες σχέσεις μεταξύ των διευθυντών και των εργαζομένων. Η συνεχής παρακολούθηση και η υπερδιαχείριση δημιουργούν μια ατμόσφαιρα δυσπιστίας και εχθρότητας. Οι εργαζόμενοι αισθάνονται μικροδιαχείριση, σαν να παρακολουθείται κάθε τους κίνηση, αυξάνοντας το άγχος και τη δυσαρέσκεια από την εργασία. Επιπλέον, η έλλειψη ανοιχτής επικοινωνίας και συνεργασίας επιδεινώνει περαιτέρω ένα αρνητικό εργασιακό περιβάλλον.

Η μικροδιαχείριση συμβάλλει στη δημιουργία ενός αρνητικού εργασιακού περιβάλλοντος που χαρακτηρίζεται από χαμηλό ηθικό, υψηλά επίπεδα άγχους και τεταμένες σχέσεις διευθυντή-εργαζομένου. Η συνεχής παρακολούθηση, η υπερβολική διαχείριση και η έλλειψη εμπιστοσύνης δημιουργούν μια ατμόσφαιρα που επηρεάζει αρνητικά την ευημερία των εργαζομένων και τη συνολική εργασιακή ικανοποίηση.

Η μικροδιαχείριση δημιουργεί μια αίσθηση συνεχούς παρακολούθησης και ελέγχου, οδηγώντας σε αυξημένα επίπεδα άγχους μεταξύ των εργαζομένων. Οι εργαζόμενοι μπορεί να αισθάνονται έλλειψη αυτονομίας και συνεχή πίεση να ανταποκριθούν στις μη ρεαλιστικές προσδοκίες. Αυτό το αυξημένο άγχος μπορεί να

επηρεάσει αρνητικά την ευημερία των εργαζομένων, να μειώσει την εργασιακή ικανοποίηση και να οδηγήσει σε εξάντληση.

Η έλλειψη εμπιστοσύνης που είναι εγγενής στη μικροδιαχείριση επιδεινώνει περαιτέρω το εργασιακό περιβάλλον. Όταν οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι κάθε τους κίνηση παρακολουθείται στενά, δημιουργείται μια ατμόσφαιρα δυσπιστίας και εχθρότητας. Η αντίληψη της συνεχούς επιτήρησης υπονομεύει την εμπιστοσύνη μεταξύ των διευθυντών και των εργαζομένων και αποτρέπει την ανοιχτή επικοινωνία και συνεργασία. Αυτή η έλλειψη εμπιστοσύνης και ένταση επηρεάζει αρνητικά τη δυναμική της ομάδας και εμποδίζει την αποτελεσματική ομαδική εργασία.

Το αρνητικό εργασιακό περιβάλλον που δημιουργείται από τη μικροδιαχείριση επηρεάζει επίσης το ηθικό των εργαζομένων. Οι εργαζόμενοι που αισθάνονται μικροδιαχείριση μπορεί να βιώσουν αισθήματα αδυναμίας και υποτίμησης. Ως αποτέλεσμα, οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι οι συνεισφορές τους δεν αναγνωρίζονται και δεν εκτιμώνται, οδηγώντας σε μειωμένα κίνητρα και ικανοποίηση από την εργασία. Η πτώση του ηθικού μπορεί να ενισχύσει περαιτέρω ένα αρνητικό εργασιακό περιβάλλον και να επηρεάσει αρνητικά τη συνολική παραγωγικότητα και απόδοση της ομάδας.

Σύμφωνα με μια μελέτη των Spreitzer, Porath και Gibson (2012), ένα θετικό εργασιακό περιβάλλον που χαρακτηρίζεται από εμπιστοσύνη, αυτονομία και ανοιχτή επικοινωνία είναι απαραίτητο για την ευημερία στον εργασιακό χώρο. Η μικροδιαχείριση, αντίθετα, διαταράσσει αυτούς τους παράγοντες και εμποδίζει τη δημιουργία ενός θετικού εργασιακού περιβάλλοντος.

Για να μετριαστεί ο αρνητικός αντίκτυπος της μικροδιαχείρισης στο εργασιακό περιβάλλον, οι οργανισμοί θα πρέπει να προωθούν μια κουλτούρα εμπιστοσύνης, αυτονομίας και ανοιχτής επικοινωνίας. Οι διευθυντές θα πρέπει να παρέχουν σαφείς προσδοκίες και κατευθυντήριες γραμμές, ενώ παράλληλα επιτρέπουν στους εργαζόμενους την ελευθερία να ασκούν την κρίση και τη δημιουργικότητά τους. Η δημιουργία ευκαιριών για συνεργασία, η ενθάρρυνση του ανοιχτού διαλόγου και η

προώθηση ενός συνεργατικού εργασιακού περιβάλλοντος μπορεί να μετριάσει τις αρνητικές επιπτώσεις της μικροδιαχείρισης και να προωθήσει ένα πιο θετικό και παραγωγικό περιβάλλον εργασίας. (Spreitzer, G. M., Porath, C. L. & Gibson, C. B. (2012). Προς την ανθρώπινη βιωσιμότητα: Πώς να επιτρέψετε μεγαλύτερη ευημερία στην εργασία. doi: 10.1016/j.orgdyn.2012.01.001.)

- **Μειωμένη δέσμευση εργαζομένων**

Η μικροδιαχείριση έχει αρνητικό αντίκτυπο στη δέσμευση των εργαζομένων. Οι δεσμευμένοι υπάλληλοι είναι εκείνοι που νιώθουν μια αίσθηση ιδιοκτησίας, σύνδεσης και πάθους για τη δουλειά τους. Ωστόσο, η μικροδιαχείριση μειώνει αυτή τη δέσμευση περιορίζοντας τη λήψη αποφάσεων, τη δημιουργία ιδεών και την ιδιοκτησία της δουλειάς των εργαζομένων. Η μελέτη των Spreitzer, Porath και Gibson (2012) διαπίστωσε ότι η ενδυνάμωση των εργαζομένων, η οποία ενθαρρύνει την αυτονομία και παρέχει ηγεσία τύπου υποστήριξης, έχει αποδειχθεί ότι σχετίζεται θετικά με τη δέσμευση των εργαζομένων.

Η μικροδιαχείριση επηρεάζει αρνητικά τη δέσμευση των εργαζομένων, η οποία αναφέρεται στο επίπεδο δέσμευσης, πάθους και σύνδεσης ενός εργαζομένου με την εργασία του. Οι εργαζόμενοι με υψηλή αφοσίωση έχουν κίνητρα, προορατικοί και πρόθυμοι να κάνουν το παραπάνω μίλι για να συμβάλουν στην επιτυχία του οργανισμού. Ωστόσο, η μικροδιαχείριση υπονομεύει τη δέσμευση των εργαζομένων περιορίζοντας τη λήψη αποφάσεων, την προσφορά ιδεών και την ανάληψη ευθύνης της εργασίας τους.

Η μικροδιαχείριση περιορίζει την αυτονομία των εργαζομένων και οι εργαζόμενοι αισθάνονται αποδυναμωμένοι και εκτός ελέγχου της εργασίας τους. Όταν οι εργαζόμενοι παρακολουθούνται υπερβολικά και ελέγχονται, οι ευκαιρίες άσκησης κρίσης, δημιουργικότητας και δεξιοτήτων επίλυσης προβλημάτων είναι περιορισμένες. Αυτή η έλλειψη αυτονομίας οδηγεί τους εργαζόμενους να χάσουν την

αίσθηση της ιδιοκτησίας και της σύνδεσης με την εργασία τους, οδηγώντας σε χαμηλότερη δέσμευση.

Επιπλέον, η μικροδιαχείριση εμποδίζει την ικανότητα των εργαζομένων να συνεισφέρουν ιδέες και προοπτικές. Το να κατευθύνουν κάθε λεπτομέρεια οι διευθυντές και να παρακολουθούν αυστηρά τη δουλειά των εργαζομένων καταπνίγουν τη δημιουργικότητα και την καινοτομία. Οι εργαζόμενοι μπορεί να αποθαρρύνονται από το να μοιραστούν τις γνώσεις τους και να προτείνουν βελτιώσεις εάν οι συνεισφορές τους υποτιμηθούν ή απορριφθούν. Αυτή η έλλειψη δέσμευσης και συμμετοχής μειώνει τη δέσμευση των εργαζομένων και αναστέλλει τον ενθουσιασμό για την εργασία τους.

Μια μελέτη από τους Spreitzer, Porath και Gibson (2012) τονίζει τη σημασία της ενδυνάμωσης της ηγεσίας για την προώθηση της δέσμευσης των εργαζομένων. Η ηγεσία σε στυλ ενδυνάμωσης έχει να κάνει με την παροχή αυτονομίας, υποστήριξης και ευκαιριών στους εργαζόμενους για ανάπτυξη και εξέλιξη. Αυτό το στυλ ηγεσίας επιτρέπει στους υπαλλήλους να οικειοποιούνται την εργασία τους, να λαμβάνουν αποφάσεις και να συνεισφέρουν ιδέες, γεγονός που με τη σειρά του αυξάνει τη δέσμευση των εργαζομένων.

Για να μετριαστεί ο αρνητικός αντίκτυπος της μικροδιαχείρισης στη δέσμευση των εργαζομένων, οι οργανισμοί θα πρέπει να προωθούν μια κουλτούρα ενδυνάμωσης, εμπιστοσύνης και ανοιχτής επικοινωνίας. Οι διευθυντές θα πρέπει να παρέχουν σαφείς προσδοκίες και κατευθυντήριες γραμμές, ενώ παράλληλα επιτρέπουν στους εργαζόμενους την ελευθερία να επιδείξουν την πείρα τους και να συνεισφέρουν ιδέες. Η δημιουργία ευκαιριών για δέσμευση των εργαζομένων, η αναγνώριση και η εκτίμηση των συνεισφορών των εργαζομένων και η παροχή οδών για ανάπτυξη δεξιοτήτων μπορεί να αυξήσει σημαντικά τη δέσμευση των εργαζομένων. (Spreitzer, G. M., Porath, C. L., & Gibson, C. B. (2012). Προς την ανθρώπινη βιωσιμότητα: Πώς να επιτρέψετε μεγαλύτερη ευημερία στην εργασία. doi: 10.1016/j.orgdyn.2012.01.001.)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8-Τρόποι αντιμετώπισης της μικροδιαχείρισης

8.1 Τρόποι αντιμετώπισης της μικροδιαχείρισης

Η ενασχόληση με τη μικροδιαχείριση μπορεί να είναι δύσκολη, αλλά υπάρχουν αρκετές στρατηγικές που μπορούν να χρησιμοποιήσουν οι εργαζόμενοι για να αντιμετωπίσουν και να μετριάσουν τις αρνητικές επιπτώσεις της. Ακολουθούν μερικοί τρόποι αντιμετώπισης της μικροδιαχείρισης:

- **Μιλήστε ανοιχτά:** Συζητήστε τις ανησυχίες σας σχετικά με τη μικροδιαχείριση με τον προϊστάμενό σας. Εκφράστε την επιθυμία σας για περισσότερη αυτονομία και την ευκαιρία να επιδείξετε τις δεξιότητες και τις ικανότητές σας. Δώστε έμφαση στη δέσμευσή σας για την επίτευξη στόχων και προτείνετε τρόπους για να συνεργαστείτε πιο αποτελεσματικά.

Το να έχετε μια ανοιχτή και ειλικρινή συζήτηση με τον προϊστάμενό σας σχετικά με τη μικροδιαχείριση είναι ένα θετικό βήμα προς την επίλυση προβλημάτων. Το να εκφράσετε τις ανησυχίες σας, να εκτιμήσετε περισσότερη αυτονομία και να προσφέρετε προτάσεις για βελτίωση θα δημιουργήσει ευκαιρίες για εποικοδομητικό διάλογο. Ας εμβαθύνουμε τώρα στα οφέλη και τα πιθανά αποτελέσματα της ανοιχτής επικοινωνίας για την αντιμετώπιση της μικροδιαχείρισης:

Εκφράζοντας ανησυχία: Εκφράζοντας ανησυχία: Ξεκινώντας μια συζήτηση, δείχνετε την προθυμία σας να αντιμετωπίσετε το ζήτημα και να βρείτε μια λύση. Εκφράστε ανησυχίες σχετικά με τη μικροδιαχείριση και πώς επηρεάζει την εργασία, την παραγωγικότητα και την ικανοποίηση από την εργασία σας. Εξηγήστε ξεκάθαρα, με παραδείγματα, συγκεκριμένες συμπεριφορές και ενέργειες που πιστεύετε ότι είναι μικροδιαχείριση. Αυτό θα βοηθήσει τον προϊστάμενό σας να κατανοήσει τον αντίκτυπο των πράξεών σας και να ανοίξει την πόρτα για ουσιαστική συζήτηση.

Επιθυμία για Αυτονομία: Επικοινωνήστε ξεκάθαρα την επιθυμία σας για περισσότερη αυτονομία στην εργασία σας. Εξηγήστε ότι είστε ικανοί και δεσμευμένοι να χειρίζεστε τις εργασίες ανεξάρτητα. Δώστε έμφαση στις δεξιότητες, τις ικανότητες και τα επιτεύγματά σας. Το να δείξετε ότι είστε ικανοί και ικανοί θα

κατευνάσει τις ανησυχίες του προϊσταμένου σας σχετικά με την αύξηση της αυτονομίας σας.

Δέσμευση στους στόχους: Δώστε έμφαση στη δέσμευσή σας για την επίτευξη κοινών στόχων και στόχων. Δώστε έμφαση στην αφοσίωσή σας, την εργασιακή ηθική και την προθυμία σας να συνεισφέρετε στην επιτυχία της ομάδας. Εκφράζοντας τη δέσμευσή σας, μπορείτε να διαβεβαιώσετε τον προϊστάμενό σας ότι έχετε επενδύσει στους στόχους του οργανισμού και είστε πρόθυμοι να παρέχετε ποιοτική εργασία.

Κάντε προτάσεις για βελτίωση: Εκτός από το να εκφράσετε τις ανησυχίες σας, προσφέρετε εποικοδομητικές προτάσεις για το πώς εσείς και ο προϊστάμενός σας μπορείτε να συνεργαστείτε πιο αποτελεσματικά. Αυτό θα μπορούσε να περιλαμβάνει πρόταση για τακτικά check-in για ενημερώσεις κατάστασης, κοινή χρήση αναφορών προόδου ή καθορισμό σαφών οδηγιών και προσδοκιών. Προσφέροντας προτάσεις, δείχνετε προθυμία να εργαστείτε μαζί και να βρείτε λύσεις που ωφελούν και τα δύο μέρη.

Μια μελέτη των Holt και Vardaman (2013) τονίζει τη σημασία της ανοιχτής επικοινωνίας στη διαχείριση των συγκρούσεων στο χώρο εργασίας. Διαπίστωσαν ότι η εποικοδομητική επικοινωνία και η αναζήτηση λύσεων έχει θετικό αντίκτυπο στην ευτυχία των εργαζομένων και στην εργασιακή ικανοποίηση. Αυτή η μελέτη υπογραμμίζει τη σημασία της ανοιχτής επικοινωνίας στην αντιμετώπιση της μικροδιαχείρισης.

Είναι σημαντικό να διατηρείτε έναν επαγγελματικό τόνο και σεβασμό όταν συμμετέχετε σε ανοιχτή επικοινωνία. Να είστε πρόθυμοι να ακούσετε την άποψη του προϊσταμένου σας και να είστε έτοιμοι να δεχτείτε σχόλια. Σκοπός της συνομιλίας είναι να βρει κοινό έδαφος και να οικοδομήσει μια αμοιβαία επωφελή εργασιακή σχέση. (Holt, D. T., & Vardaman, J. M. (2013). Προς μια ολοκληρωμένη κατανόηση της ετοιμότητας για αλλαγή: η περίπτωση μιας διευρυμένης εννοιολόγησης. doi: 10.1080/14697017.2012.726775.)

- Οικοδόμηση εμπιστοσύνης: Να είστε προληπτικοί στην οικοδόμηση σχέσεων με τον προϊστάμενό σας. Επιδείξτε την ικανότητα και την αξιοπιστία σας παρέχοντας με συνέπεια ποιοτική εργασία. Να είστε ανοιχτοί και ειλικρινείς σχετικά με την πρόοδο, τις προκλήσεις και τα επιτεύγματά σας. Η δημιουργία ιστορικού επιτυχίας θα βοηθήσει τον προϊστάμενό σας να κατευνάσει τις ανησυχίες του και να οικοδομήσει ένα θεμέλιο εμπιστοσύνης.

Η οικοδόμηση εμπιστοσύνης με τον προϊστάμενό σας είναι απαραίτητη για την προώθηση ενός υγιούς και παραγωγικού περιβάλλοντος εργασίας. Ας εξερευνήσουμε μερικά από τα οφέλη της οικοδόμησης εμπιστοσύνης και στρατηγικές για να το κάνουμε αυτό: Μετριασμός της Μικροδιαχείρισης Μικροδιαχείρισης: Η Μικροδιαχείριση προέρχεται συχνά από την έλλειψη εμπιστοσύνης μεταξύ προϊσταμένου και υπαλλήλου. Λαμβάνοντας προληπτικά βήματα για την οικοδόμηση εμπιστοσύνης, όπως η συνεχής παροχή ποιοτικής εργασίας, μπορείτε να επιδείξετε την ικανότητα και την αξιοπιστία σας. Εάν ο προϊστάμενός σας βλέπει τη σταθερή απόδοσή σας και αναγνωρίζει τις ικανότητές σας, είναι πιο πιθανό να εμπιστευτεί την κρίση σας και να σας δώσει την αυτονομία που χρειάζεστε για να διαπρέψετε στον ρόλο σας.

Καθιερώστε ανοιχτή επικοινωνία: Η εμπιστοσύνη ενισχύεται μέσω της ανοιχτής και ειλικρινούς επικοινωνίας. Με το να είστε εκ των προτέρων σχετικά με την πρόδοό σας, τις προκλήσεις και τα επιτεύγματά σας, επιδεικνύετε διαφάνεια και προθυμία να ενημερώνετε τον προϊστάμενό σας. Αυτή η ανοιχτή επικοινωνία βοηθά στη οικοδόμηση μιας βάσης εμπιστοσύνης, επειδή επιτρέπει στον προϊστάμενό σας να οπτικοποιήσει την εργασία σας και να κατανοήσει την πρόδοό σας.

Επιδείξτε ικανότητα: Η παροχή πάντα ποιοτικής εργασίας αποδεικνύει την ικανότητα και τον επαγγελματισμό σας. Όταν ικανοποιείτε ή ξεπερνάτε με συνέπεια τις προσδοκίες, ο προϊστάμενός σας θα έχει μεγαλύτερη εμπιστοσύνη στις ικανότητές σας και θα μειώσει την ανάγκη για μικροδιαχείριση. Η επίδειξη της ικανότητάς σας δημιουργεί εμπιστοσύνη και αξιοπιστία, οδηγώντας σε μεγαλύτερη αυτονομία και ενδυνάμωση στην εργασία. (Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). Εμπιστοσύνη στην

ηγεσία: μετα-αναλυτικά αποτελέσματα και συνέπειες για την έρευνα και την πρακτική. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 611-628. 1037/0021-9010.87.4.611.)

Δημιουργία ιστορικού: Η οικοδόμηση εμπιστοσύνης είναι μια σταδιακή διαδικασία που περιλαμβάνει τη συνεχή επίδειξη της ικανότητάς σας και τη συνέχιση της παραγωγής θετικών αποτελεσμάτων. Η δημιουργία ιστορικού επιτυχίας μέσω της απόδοσης καταδεικνύει την αξιοπιστία και την ικανότητά σας. Αυτό το ιστορικό θα κατευνάσει τις ανησυχίες του προϊσταμένου σας, θα δημιουργήσει ένα θεμέλιο εμπιστοσύνης και θα σας επιτρέψει να εργάζεστε πιο αυτόνομα.

Για να χτίσετε εμπιστοσύνη με τον προϊστάμενό σας, είναι σημαντικό να παρέχετε με συνέπεια ποιοτική εργασία, να επικοινωνείτε ανοιχτά και ειλικρινά και να αναζητάτε σχόλια για συνεχή βελτίωση. Επιπλέον, είναι σημαντικό να είστε αξιόπιστοι και να τηρείτε προθεσμίες. Με αυτόν τον τρόπο, θα δείξετε τη δέσμευσή σας στην εργασία και θα δημιουργήσετε εμπιστοσύνη μακροπρόθεσμα. (Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). Ένα ολοκληρωμένο μοντέλο οργανωτικής εμπιστοσύνης. *The Academy of Management Review*, 20(3), 709-734.)

- Ορίστε ξεκάθαρες προσδοκίες: Ξεκαθαρίστε τις προσδοκίες του προϊσταμένου σας για την εργασία σας. Ζητήστε συγκεκριμένες κατευθυντήριες γραμμές και προθεσμίες, ώστε να έχετε σαφή κατανόηση των αναμενόμενων αποτελεσμάτων. Το να θέσετε εκ των προτέρων ξεκάθαρες προσδοκίες ελαχιστοποιεί την ανάγκη για μικροδιαχείριση και καταδεικνύει τη δέσμευσή σας για την επίτευξη των στόχων σας.

Ο καθορισμός σαφών προσδοκιών είναι μια αποτελεσματική στρατηγική για την ελαχιστοποίηση της μικροδιαχείρισης και την προώθηση μιας παραγωγικής σχέσης εργασίας μεταξύ εσάς και του προϊσταμένου σας. Ας

εμβαθύνουμε στα οφέλη και τα πιθανά αποτελέσματα του καθορισμού σαφών προσδοκιών: Ελαχιστοποίηση της μικροδιαχείρισης: Ελαχιστοποίηση της μικροδιαχείρισης: Η μικροδιαχείριση εμφανίζεται συχνά όταν οι εργαζόμενοι είναι ασαφείς ή ασαφείς σχετικά με το τι αναμένεται από αυτούς. Η αποσαφήνιση των προσδοκιών του προϊσταμένου σας για την εργασία σας θα σας βοηθήσει να κατανοήσετε με σαφήνεια τις εργασίες, τα παραδοτέα και τα επιθυμητά αποτελέσματα. Ο προϊστάμενός σας μπορεί να εμπιστευτεί ότι έχετε σαφή κατεύθυνση και να κατανοήσετε τι πρέπει να επιτευχθεί, μειώνοντας έτσι την ανάγκη για συνεχή παρακολούθηση και έλεγχο.

Αυξημένη παραγωγικότητα: Οι σαφείς προσδοκίες παρέχουν έναν οδικό χάρτη για την εργασία σας, επιτρέποντάς σας να ιεραρχήσετε αποτελεσματικά τις εργασίες σας. Η κατανόηση συγκεκριμένων κατευθυντήριων γραμμών, προθεσμιών και στόχων επιτρέπει την πιο αποτελεσματική κατανομή χρόνου και πόρων. Αυτή η σαφήνεια σας επιτρέπει να εστιάσετε σε εργασίες υψηλής προτεραιότητας, να τηρείτε προθεσμίες και να παρέχετε ποιοτικά αποτελέσματα, αυξάνοντας τελικά την παραγωγικότητα.

Δείξτε δέσμευση: Η αναζήτηση σαφήνειας και ο καθορισμός σαφών προσδοκιών αποδεικνύει τη δέσμευσή σας για την επίτευξη των στόχων σας και την επίτευξη αποτελεσμάτων. Επιδεικνύει μια προορατική προσέγγιση για την κατανόηση του τι αναμένεται από εσάς και την ανάλογη προσπάθεια. Επιδεικνύοντας δέσμευση για την ικανοποίηση των προσδοκιών, θα οικοδομήσετε εμπιστοσύνη με τον διευθυντή σας και θα επιδείξετε τον επαγγελματισμό και την υπευθυνότητά σας. (Locke, E. A., & Latham, G. P. (2013). Θεωρία καθορισμού στόχων: ανασκόπηση και αξιολόγηση. στο Εγχειρίδιο αρχών οργανωσιακής συμπεριφοράς: ουσιαστική γνώση για διαχείριση βασισμένη σε στοιχεία (2η έκδ., σελ. 357-382). Wiley.)

Ενθαρρύνει την ανοιχτή επικοινωνία: Οι ξεκάθαρες προσδοκίες δημιουργούν μια βάση για ανοιχτή επικοινωνία μεταξύ εσάς και του προϊσταμένου σας. Σας ενθαρρύνει να ζητήσετε διευκρινίσεις όταν χρειάζεται, να συζητήσετε πιθανά ζητήματα ή εμπόδια και να αναφέρετε την πρόοδο. Αυτή η ανοιχτή επικοινωνία ενθαρρύνει ένα περιβάλλον συνεργασίας στο οποίο εσείς και ο προϊστάμενός σας μπορείτε να συνεργαστείτε αποτελεσματικά και να αντιμετωπίσετε προληπτικά ανησυχίες και ζητήματα.

Για να θέσετε αποτελεσματικά σαφείς προσδοκίες, εξετάστε το ενδεχόμενο να συναντάτε τακτικά τον προϊστάμενό σας για να συζητήσετε τους στόχους, τους στόχους και τα χρονοδιαγράμματα του έργου. Τεκμηριώστε τις προσδοκίες που συζητήθηκαν για να διασφαλίσετε την αμοιβαία κατανόηση και να μπορέσετε να ανατρέξετε σε αυτές όπως απαιτείται. Επιπλέον, χρησιμοποιήστε εργαλεία επικοινωνίας, όπως λογισμικό ηλεκτρονικού ταχυδρομείου και διαχείρισης έργων, για να παρακολουθείτε τις προσδοκίες και να παρέχετε ενημερώσεις σχετικά με την πρόοδο. (Bakker, A. B., Tims, M., & Derks, D. (2012). Θετική προσωπικότητα και εργασιακή απόδοση: ο ρόλος της δημιουργίας εργασίας και της εργασιακής δέσμευσης. *Human Relations*, 65(10), 1359-1378. doi:10.1111/j.1359-1378.2012.0031177/0018726712453471)

- Πάρτε την πρωτοβουλία: Δείξτε πρωτοβουλία αναλαμβάνοντας πρόσθετες ευθύνες και προτείνοντας νέες ιδέες και λύσεις. Εργαστείτε ανεξάρτητα και δείξτε την ικανότητά σας να λαμβάνετε τεκμηριωμένες αποφάσεις. Να είστε προληπτικοί στην επικοινωνία της προόδου και των επιτευγμάτων σας και να διατηρείτε τον προϊστάμενό σας ενήμερο και καθησυχασμένο για τα επιτεύγματά σας.

Η ανάληψη πρωτοβουλίας είναι μια προορατική προσέγγιση για την αντιμετώπιση της μικροδιαχείρισης και την επίδειξη της ικανότητας κάποιου. Αναζητώντας προληπτικά πρόσθετες ευθύνες, προτείνοντας νέες ιδέες και επικοινωνώντας αποτελεσματικά την πρόοδο και τα επιτεύγματά σας, μπορείτε να δείξετε την ικανότητά σας να εργάζεστε ανεξάρτητα και να

λαμβάνετε τεκμηριωμένες αποφάσεις. Ας εμβαθύνουμε στα οφέλη και τα πιθανά αποτελέσματα της ανάληψης πρωτοβουλιών:

Ανεξαρτησία και αυτονομία: Η ανάληψη ευθύνης ή η πρόταση νέων ιδεών δείχνει την ικανότητά σας να είστε ανεξάρτητοι. Δείχνει πρωτοβουλία και προθυμία να συνεισφέρει πέρα από τα καθήκοντα που έχουν ανατεθεί. Η επίδειξη της ικανότητάς σας να χειρίζεστε εργασίες και να λαμβάνετε αποφάσεις χωρίς συνεχή επίβλεψη μειώνει την ανάγκη για μικροδιαχείριση.

Επίδειξη ικανότητας: Επιδεικνύοντας πρωτοβουλία, μπορείτε να επιδείξετε τις ικανότητες και την πείρα σας. Αναζητώντας ενεργά νέες προκλήσεις και προτείνοντας καινοτόμες ιδέες και λύσεις, μπορείτε να επιδείξετε την ικανότητά σας να συνεισφέρετε στην επιτυχία του έργου και του οργανισμού συνολικά. Αυτό θα ενισχύσει τη φήμη σας ως ικανού και αξιόπιστου μέλους της ομάδας.

Χτίστε εμπιστοσύνη και αξιοπιστία: Με την ανάληψη πρωτοβουλιών και την προληπτική επικοινωνία της προόδου και των επιτευγμάτων σας, θα χτίσετε εμπιστοσύνη με τον προϊστάμενό σας. Με την τακτική αναφορά στον προϊστάμενό σας για την εργασία σας και την κοινοποίηση των θετικών αποτελεσμάτων των πρωτοβουλιών σας, ο προϊστάμενός σας θα καθυστερείται για την απόδοσή σας και την ικανότητά σας να αποδίδετε αποτελέσματα. Αυτό βοηθά στην εξάλειψη των ανησυχιών που μπορούν να οδηγήσουν σε μικροδιαχείριση.

Συνεισφέρετε στους οργανωτικούς στόχους: Επιδεικνύοντας πρωτοβουλία, μπορείτε να συμβάλλετε στην επίτευξη των οργανωτικών στόχων. Προτείνοντας νέες ιδέες και λύσεις, μπορείτε να δείξετε τη δέσμευσή σας για τη βελτίωση των διαδικασιών, την προώθηση της καινοτομίας και τη βελτίωση της συνολικής απόδοσης. Αυτό δείχνει ευθυγράμμιση με τους ευρύτερους στόχους του οργανισμού και υπογραμμίζει την αξία τους ως ενεργά μέλη της ομάδας.

Η μελέτη των Frese, Teng και Wijnen (1999) τονίζει τη σημασία της προληπτικής δράσης και της ανάληψης πρωτοβουλιών στον εργασιακό χώρο. Διαπίστωσαν ότι η προληπτική συμπεριφορά έχει θετικό αντίκτυπο στην απόδοση και την ικανοποίηση από την εργασία. Η ανάληψη πρωτοβουλιών δείχνει την προθυμία να προχωρήσουμε πάνω και πέρα, κάτι που μπορεί να

έχει θετικό αντίκτυπο στη σχέση με τον προϊστάμενο και να μειώσει την τάση για μικροδιαχείριση.

Όταν αναλαμβάνετε την πρωτοβουλία, είναι σημαντικό να βρείτε μια ισορροπία μεταξύ του να είστε προληπτικοί και να λαμβάνετε υπόψη τη συμβολή και την καθοδήγηση του προϊσταμένου σας. Η συνεργασία και η αποτελεσματική επικοινωνία είναι το κλειδί. Αναφέρετε την πρόδοό σας στον προϊστάμενό σας σε τακτική βάση και αναζητήστε σχόλια, όπως απαιτείται, για να διασφαλίσετε ότι οι προσπάθειές σας ευθυγραμμίζονται με τους στόχους και τις προτεραιότητες της ομάδας και του οργανισμού σας. (Frese, M., Teng, E., & Wijnen, C. J. (1999). Βοηθώντας στη βελτίωση των προτεινόμενων συστημάτων: προβλέψεις προτάσεων σε επιχειρήσεις. *Journal of Organizational Behavior*, 20(7), 1139-1155. doi: 10.1002/(sici)1099-1379(199911)20:7<1139::aid-job930>3.0.co;2-8.)

- Παρέχετε τακτικές ενημερώσεις: Ενημερώστε τον διευθυντή σας για την πρόοδο της εργασίας σας. Παρέχετε τακτικές ενημερώσεις για σημαντικά ορόσημα, επιτεύγματα και προκλήσεις. Η προληπτική ανταλλαγή πληροφοριών μειώνει την ανάγκη του διευθυντή σας να σας παρακολουθεί συνεχώς και παρέχει διαβεβαίωση για την ικανότητά σας να χειρίζεστε αποτελεσματικά τις ευθύνες σας.

Η παροχή τακτικών ενημερώσεων είναι ένας αποτελεσματικός τρόπος αντιμετώπισης της μικροδιαχείρισης, κρατώντας τον προϊστάμενό σας ενήμερο για την πρόοδο της εργασίας σας. Η προληπτική ανταλλαγή πληροφοριών σχετικά με σημαντικά ορόσημα, επιτεύγματα και προκλήσεις μπορεί να μετριάσει την ανάγκη για τον προϊστάμενό σας να σας παρακολουθεί συνεχώς και να επιδεικνύει την ικανότητά σας να χειρίζεστε αποτελεσματικά τις ευθύνες σας. Ας εμβαθύνουμε τώρα στα οφέλη και τα πιθανά αποτελέσματα της παροχής τακτικών ενημερώσεων:

Μετριασμός της μικροδιαχείρισης: Η παροχή τακτικών ενημερώσεων δείχνει διαφάνεια και υπευθυνότητα. Ο προϊστάμενός σας θα μπορεί να παρακολουθεί την πρόδοό σας, μειώνοντας την ανάγκη για συνεχή παρακολούθηση και παρέμβαση. Όταν ο προϊστάμενός σας είναι εξοικειωμένος με την κατάσταση της εργασίας σας, θα εμπιστευτεί την

ικανότητά σας να χειρίζεστε την εργασία ανεξάρτητα, οδηγώντας σε λιγότερη μικροδιαχείριση.

Δημιουργήστε εμπιστοσύνη και εμπιστοσύνη: Η τακτική αναφορά της προόδου, των επιτευγμάτων και των προκλήσεων στον προϊστάμενό σας βοηθά στην οικοδόμηση εμπιστοσύνης και εμπιστοσύνης στην εργασία σας. Αποδεικνύει τη δέσμευσή σας στην ανοιχτή επικοινωνία και κρατά τον διευθυντή σας ενήμερο για την ικανότητά σας να τηρείτε τις προθεσμίες και να αποδίδετε αποτελέσματα. Αυτή η ανοιχτή και διαφανής προσέγγιση θα ενισχύσει την εμπιστοσύνη στις ικανότητές σας και θα οδηγήσει σε μια πιο συνεργατική, λιγότερο μικροδιαχειριζόμενη σχέση.

Διαχείριση προσδοκιών: Η παροχή τακτικών ενημερώσεων θα σας βοηθήσει να διαχειριστείτε αποτελεσματικά τις προσδοκίες. Η κοινή χρήση πληροφοριών σχετικά με βασικά ορόσημα και πιθανές προκλήσεις θα συμβάλει στην ευθυγράμμιση των προσδοκιών με τον διευθυντή σας και θα παρέχει μια ρεαλιστική κατανόηση της προόδου και των πιθανών εμποδίων. Αυτό μπορεί να μειώσει την πιθανότητα μικροδιαχείρισης λόγω παρεξηγήσεων και διαφορετικών προσδοκιών.

Αναζητήστε καθοδήγηση και υποστήριξη: Οι τακτικές ενημερώσεις παρέχουν επίσης την ευκαιρία να αναζητήσετε καθοδήγηση και υποστήριξη από τον προϊστάμενό σας, όπως απαιτείται. Κρατώντας τον προϊστάμενό σας ενήμερο για τυχόν προκλήσεις που αντιμετωπίζετε ή χρειάζεστε βοήθεια, μπορεί να παρέχει έγκαιρη βοήθεια και πόρους. Αυτή η συλλογική προσέγγιση ενθαρρύνει μια πιο συνεργατική και λιγότερο μικροδιαχειριζόμενη δυναμική.

Μια μελέτη των Eisenbeiss και Knippenberg (2015) τονίζει τη σημασία της ανοιχτής επικοινωνίας και της ανταλλαγής πληροφοριών για τη μείωση των τάσεων μικροδιαχείρισης. Διαπίστωσαν ότι η ανοιχτή και συχνή επικοινωνία μεταξύ των διευθυντών και των εργαζομένων ενισχύει την εμπιστοσύνη, μειώνει την αβεβαιότητα και προωθεί ένα θετικό εργασιακό περιβάλλον.

Όταν παρέχετε τακτικές ενημερώσεις, είναι σημαντικό να επιτύχετε μια ισορροπία μεταξύ της ενημέρωσης των διευθυντών και της συντριβής τους με υπερβολικά λεπτομερείς πληροφορίες. Προσαρμόστε τις ενημερώσεις σας

στις ανάγκες και τις προτιμήσεις του προϊσταμένου σας και βεβαιωθείτε ότι οι πληροφορίες που παρέχετε είναι σχετικές και συνοπτικές. (Eisenbeiss, S. A., & Knippenberg, D. V. (2015). Σχετικά με τον αντίκτυπο της ηθικής ηγεσίας: ο ρόλος της ενσυνειδητότητας των οπαδών και των ηθικών συναισθημάτων. *Journal of Organizational Behavior*, 36(2), 182-195.)

- Ζητήστε σχόλια: Δείξτε τη δέσμευσή σας για ανάπτυξη και βελτίωση ζητώντας τακτικά σχόλια από τον προϊστάμενό σας. Αναζητώντας ενεργά τη συμβολή, δείχνετε την προθυμία σας να μάθετε και την προθυμία σας να ευθυγραμμίσετε την εργασία σας με τις προσδοκίες του διευθυντή σας. Αυτή η προληπτική προσέγγιση συμβάλλει στη μείωση της ανάγκης για υπερβολική παρακολούθηση και διαχείριση.

Το να ζητάτε σχόλια είναι μια προληπτική προσέγγιση για την αντιμετώπιση της μικροδιαχείρισης, δείχνοντας τη δέσμευσή σας για ανάπτυξη και βελτίωση. Αναζητώντας ενεργά τακτικά σχόλια από τον προϊστάμενό σας, επιδεικνύετε το άνοιγμα σας στη μάθηση και την προθυμία σας να ευθυγραμμίσετε την εργασία σας με τις προσδοκίες του/της. Ας εμβαθύνουμε στα πλεονεκτήματα και τα πιθανά αποτελέσματα του να ζητάμε σχόλια:

Δείξτε δέσμευση για ανάπτυξη: Ζητώντας προληπτικά σχόλια, επιδεικνύετε την αφοσίωσή σας στην προσωπική και επαγγελματική ανάπτυξη. Δείχνει ότι εκτιμάτε τη συνεχή βελτίωση και είστε πρόθυμοι να λάβετε στοιχεία για να βελτιώσετε την απόδοσή σας. Αυτή η θετική στάση συμβάλλει στη μείωση της μικροδιαχείρισης διαβεβαιώνοντας τον προϊστάμενό σας ότι εργάζεστε ενεργά για να βελτιώσετε τις δεξιότητες και τις ικανότητές σας.

Ευθυγραμμίστε με τις προσδοκίες: Το να ζητάτε σχόλια βοηθά στην ευθυγράμμιση της εργασίας σας με τις προσδοκίες του προϊσταμένου σας. Αναζητώντας ενεργά πληροφορίες, μπορείτε να διευκρινίσετε τις προτιμήσεις, τις προτεραιότητες και τα επιθυμητά αποτελέσματα του προϊσταμένου σας. Αυτό σας επιτρέπει να προσαρμόσετε την εργασία σας ώστε να ευθυγραμμίζεται με τις προσδοκίες του προϊσταμένου σας και μειώνει την ανάγκη για συνεχή παρακολούθηση και έλεγχο.

Δημιουργήστε συνεργασία: Το να ζητάτε σχόλια ενθαρρύνει μια σχέση συνεργασίας με τον προϊστάμενό σας. Ανοίγει την πόρτα σε ανοιχτή επικοινωνία και αμοιβαία κατανόηση. Η επίδειξη προθυμίας για λήψη σχολίων δημιουργεί μια ευκαιρία για εποικοδομητικό διάλογο και επιτρέπει και στα δύο μέρη να μοιραστούν ιδέες και προοπτικές. Αυτή η συνεργατική προσέγγιση οδηγεί σε μια πιο συνεργατική και λιγότερο μικροδιαχειριζόμενη σχέση.

Βελτιωμένη απόδοση και ανάπτυξη: Τα τακτικά σχόλια παρέχουν πολύτιμες πληροφορίες που μπορούν να σας βοηθήσουν να βελτιώσετε την απόδοση και την επαγγελματική σας εξέλιξη. Η λήψη πληροφοριών σχετικά με τα δυνατά σας σημεία, τους τομείς προς βελτίωση και τις συγκεκριμένες ενέργειες που μπορείτε να κάνετε για να διαπρέψετε στον ρόλο σας θα σας βοηθήσει να κάνετε στοχευμένες προσπάθειες για να αναπτυχθείτε και να πετύχετε. Αυτή η προορατική προσέγγιση καταδεικνύει τη δέσμευση για αυτοβελτίωση και μειώνει την ανάγκη για υπερβολική παρακολούθηση και διαχείριση.

Μια μελέτη από τους De Stobbeleir, Ashford και Buyens (2011) υπογραμμίζει τη θετική επίδραση της αναζήτησης ανατροφοδότησης σε ατομικά και οργανωτικά αποτελέσματα. Βρήκαν ότι η αναζήτηση ανατροφοδότησης σχετίζεται θετικά με την απόδοση των εργαζομένων, την ικανοποίηση από την καριέρα και τη συνολική οργανωτική αποτελεσματικότητα.

Όταν αναζητάτε ανατροφοδότηση, είναι σημαντικό να προσεγγίζετε τη συζήτηση με ανοιχτό μυαλό και ανοιχτό σε εποικοδομητική κριτική. Ακούστε ενεργά τα σχόλια του προϊσταμένου σας, κάντε διευκρινιστικές ερωτήσεις και εκφράστε την εκτίμηση για τις γνώσεις του. Χρησιμοποιήστε τα σχόλια που λαμβάνετε ως ευκαιρία για ανάπτυξη και βελτίωση. (De Stobbeleir, K. E., Ashford, S. J., & Buyens, D. (2011). Αυτορρύθμιση της δημιουργικότητας στην εργασία: ο ρόλος της συμπεριφοράς αναζήτησης ανατροφοδότησης στη δημιουργική απόδοση. *Academy of Management Journal*, 54(4), 811-831. doi:10.1177/j.acm.2011.11.004.)

- Ενθαρρύνετε τη συνεργασία: Ενθαρρύνετε τη συνεργασία και την ομαδική εργασία μέσα στην ομάδα σας. Υποστηρίξτε τους συναδέλφους σας και

ζητήστε τη συμβολή τους όταν χρειάζεται. Η καλλιέργεια ενός περιβάλλοντος συνεργασίας θα δείξει την ικανότητά σας να συνεργάζεστε καλά με άλλους και να συμβάλλετε στη συνολική επιτυχία της ομάδας.

Η προώθηση της συνεργασίας είναι μια αποτελεσματική προσέγγιση για την αντιμετώπιση της μικροδιαχείρισης δημιουργώντας ένα περιβάλλον όπου η ομαδική εργασία και οι συλλογικές συνεισφορές εκτιμώνται. Ενισχύοντας τη συνεργασία μέσα στην ομάδα σας, μπορείτε να δείξετε την ικανότητά σας να συνεργάζεστε καλά με άλλους και να συμβάλλετε στη συνολική επιτυχία της ομάδας. Ας εμβαθύνουμε στα οφέλη και τα πιθανά αποτελέσματα της προώθησης της συνεργασίας:

Επιμερισμένη ευθύνη και λήψη αποφάσεων Η διευκόλυνση της συνεργασίας προωθεί την κοινή ευθύνη και τη λήψη αποφάσεων εντός της ομάδας. Συμμετέχοντας ενεργά τους συναδέλφους σε συζητήσεις, αναζητώντας τη συμβολή τους και εκτιμώντας τις προοπτικές τους, επιδεικνύετε μια συλλογική προσέγγιση για την επίλυση προβλημάτων και τη λήψη αποφάσεων. Αυτή η κοινή ευθύνη μπορεί να μετριάσει τις τάσεις μικροδιαχείρισης, δείχνοντας στον προϊστάμενό σας ότι είστε σε θέση να συνεργαστείτε με άλλους για την επίτευξη κοινών στόχων.

Συνέργεια και Συλλογική Γνώση: Η συνεργασία ενισχύει τη συνέργεια και αξιοποιεί τη συλλογική γνώση της ομάδας. Η συνεργασία επιτρέπει στα μέλη της ομάδας να αξιοποιήσουν τις διαφορετικές δεξιότητες, τις γνώσεις και την εμπειρία τους για να δημιουργήσουν καινοτόμες ιδέες και λύσεις. Αυτή η συλλογική προσέγγιση οδηγεί σε αποτελέσματα υψηλότερης ποιότητας και μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα, μειώνοντας την ανάγκη για υπερβολική παρακολούθηση και διαχείριση.

Υποστήριξη και κοινή χρήση πόρων: Η προώθηση της συνεργασίας δημιουργεί ένα υποστηρικτικό περιβάλλον όπου τα μέλη της ομάδας προσφέρουν βοήθεια και μοιράζονται πόρους. Η ενεργή υποστήριξη των συναδέλφων και η αναζήτηση της συμβολής τους, όπως απαιτείται, δείχνει δέσμευση για ομαδική εργασία και δημιουργεί μια ατμόσφαιρα αμοιβαίας

εμπιστοσύνης και σεβασμού. Αυτή η κουλτούρα συνεργασίας βοηθά στον μετριασμό της μικροδιαχείρισης προάγοντας την αυτάρκεια και την αλληλεξάρτηση μεταξύ των μελών της ομάδας.

Βελτιωμένη επικοινωνία και συνεργασία: Η συνεργασία βελτιώνει την επικοινωνία και τη συνεργασία μέσα στην ομάδα. Η ενεργός συμμετοχή σε συνεργατικές δραστηριότητες όπως συναντήσεις ομάδων, συνεδρίες καταϊγισμού ιδεών και κοινά έργα ενισχύει τα ανοιχτά κανάλια επικοινωνίας και διασφαλίζει ότι όλοι βρίσκονται στην ίδια σελίδα. Η αποτελεσματική επικοινωνία και ο συντονισμός μειώνουν την ανάγκη για μικροδιαχείριση αυξάνοντας τη σαφήνεια, τη συνέπεια και την υπευθυνότητα.

Οι Carmeli, Reiter-Palmon και Ziv (2010) τονίζουν τη θετική επίδραση της συνεργασίας στην απόδοση και τη δημιουργικότητα της ομάδας. Διαπίστωσαν ότι οι συνεργατικές συμπεριφορές όπως η ανταλλαγή πληροφοριών, η συνεργασία και η υποστήριξη συμβάλλουν σε βελτιωμένα αποτελέσματα της ομάδας. Για την προώθηση της συνεργασίας, είναι σημαντικό να θέσετε σαφείς στόχους, να ενθαρρύνετε την ενεργό συμμετοχή και να δημιουργήσετε ένα περιβάλλον χωρίς αποκλεισμούς και σεβασμό. Εκτιμήστε τις συνεισφορές των μελών της ομάδας, ενθαρρύνετε τον ανοιχτό διάλογο και αναγνωρίστε τα δυνατά σημεία και την τεχνογνωσία κάθε ατόμου. (Carmeli, A., Reiter-Palmon, R., & Ziv, E. (2010). Συμμετοχική ηγεσία και συμμετοχή των εργαζομένων στη δημιουργική εργασία στο χώρο εργασίας: ο μεσολαβητικός ρόλος της ψυχολογικής ασφάλειας. doi: 10.1080/10400419.2010.504654.)

- Ακονίστε τις δεξιότητές σας: επενδύστε συνεχώς στην επαγγελματική σας εξέλιξη αποκτώντας νέες δεξιότητες και γνώσεις. Με αυτόν τον τρόπο θα χτίσετε την αυτοπεποίθησή σας, θα επιδείξετε την τεχνογνωσία σας και θα μειώσετε την ανάγκη για μικροδιαχείριση. Αναζητήστε ευκαιρίες κατάρτισης,

παρακολουθήστε εργαστήρια και σεμινάρια και αναζητήστε μέντορες για να βελτιώσετε τις δεξιότητές σας.

Η ανάπτυξη των δεξιοτήτων κάποιου είναι μια αποτελεσματική προσέγγιση για την αντιμετώπιση της μικροδιαχείρισης, επιδεικνύοντας την ικανότητα, την τεχνογνωσία και την αυτοπεποίθησή του για την εκπλήρωση των ευθυνών του. Η συνεχής επένδυση στην επαγγελματική ανάπτυξη και η απόκτηση νέων δεξιοτήτων και γνώσεων μπορεί να μειώσει την ανάγκη για μικροδιαχείριση. Ας εμβαθύνουμε στα οφέλη και τα πιθανά αποτελέσματα της ανάπτυξης δεξιοτήτων:

Αυξημένη ικανότητα και εξειδίκευση: Καθώς αναπτύσσετε τις δεξιότητές σας, αυξάνετε την ικανότητα και την εξειδίκευσή σας στον τομέα σας. Αποκτώντας νέες γνώσεις, παραμένοντας ενήμεροι για τις τάσεις της βιομηχανίας και βελτιώνοντας τις δεξιότητές σας, θα αυξήσετε την ικανότητά σας να χειρίζεστε τις εργασίες ανεξάρτητα και να λαμβάνετε τεκμηριωμένες αποφάσεις. Αυτή η αυξημένη ικανότητα καταδεικνύει στον προϊστάμενό σας ότι έχετε τις απαραίτητες δεξιότητες για να εκτελέσετε αποτελεσματικά την εργασία σας, μειώνοντας την ανάγκη για συνεχή παρακολούθηση και διαχείριση.

Αυξημένη αυτοπεποίθηση και ανεξαρτησία: Η ανάπτυξη δεξιοτήτων αυξάνει την αυτοπεποίθηση και την ανεξαρτησία σας. Διευρύνοντας το σύνολο των δεξιοτήτων σας και βελτιώνοντας τις ικανότητές σας, θα αποκτήσετε μεγαλύτερη αυτοπεποίθηση για την ικανότητά σας να χειρίζεστε πολύπλοκες εργασίες και προκλήσεις. Αυτή η εμπιστοσύνη θα μεταφραστεί στον διευθυντή σας, ο οποίος θα είναι σίγουρος για την ικανότητά σας να εργάζεστε αυτόνομα και να αναλαμβάνετε την ευθύνη για την εργασία σας.

Δείξτε πρωτοβουλία και δέσμευση: Η ενεργή επένδυση στην επαγγελματική σας εξέλιξη αποδεικνύει την πρωτοβουλία και τη δέσμευσή σας για ανάπτυξη. Αναζητώντας ευκαιρίες κατάρτισης, συμμετέχοντας σε εργαστήρια και σεμινάρια και αναζητώντας καθοδήγηση, δείχνετε την προθυμία σας να επεκτείνετε τις γνώσεις σας και να βελτιώσετε τις δεξιότητές σας. Αυτή η

προληπτική προσέγγιση γνωστοποιεί στον προϊστάμενό σας ότι δεσμεύεστε για συνεχή βελτίωση και μειώνει την ανάγκη για μικροδιαχείριση.

Βελτιωμένη επίλυση προβλημάτων και λήψη αποφάσεων: Η ανάπτυξη δεξιοτήτων ενισχύει τις δεξιότητες επίλυσης προβλημάτων και λήψης αποφάσεων. Καθώς αποκτάτε νέες δεξιότητες και γνώσεις, θα διευρύνετε την προοπτική σας και θα αυξήσετε την ικανότητά σας να αναλύετε κριτικά καταστάσεις. Αυτό τους επιτρέπει να εντοπίζουν και να επιλύουν προβλήματα ανεξάρτητα, χωρίς την ανάγκη συνεχούς καθοδήγησης και επίβλεψης.

Μια μελέτη των Judge και Kammeyer-Mueller (2012) υπογραμμίζει τη θετική επίδραση της ανάπτυξης δεξιοτήτων στην απόδοση και την ικανοποίηση από την εργασία. Διαπίστωσαν ότι η εργασιακή απόδοση και η εργασιακή ικανοποίηση ήταν υψηλότερες για τα άτομα που συμμετείχαν ενεργά σε δραστηριότητες ανάπτυξης δεξιοτήτων. Καθώς ακονίζετε τις δεξιότητές σας, εξετάστε το ενδεχόμενο να ακολουθήσετε σχετικά προγράμματα κατάρτισης, να παρακολουθήσετε συνέδρια του κλάδου, να λάβετε καθοδήγηση από έμπειρους επαγγελματίες και να παρακολουθείτε την τελευταία έρευνα και τις βέλτιστες πρακτικές. Εφαρμόστε προληπτικά τις γνώσεις και τις δεξιότητές σας που αποκτήσατε πρόσφατα στην εργασία σας και μεταδώστε την αξία που θα προσφέρουν οι βελτιωμένες δεξιότητές σας στον οργανισμό. (Judge, T. A., & Kammeyer-Mueller, J. D. (2012). Εργασιακές στάσεις. doi: 10.1146/annurev-psych-120710-100511.)

- Αναζητήστε καθοδήγηση από το HR: Εάν η προσπάθεια αντιμετώπισης της μικροδιαχείρισης απευθείας με τον διευθυντή σας δεν έχει αποτέλεσμα, σκεφτείτε να αναζητήσετε καθοδήγηση από το HR. Ένας επαγγελματίας ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να προσφέρει συμβουλές, να μεσολαβήσει σε συγκρούσεις και να προτείνει στρατηγικές για τη βελτίωση της εργασιακής σχέσης σας με τον προϊστάμενό σας.

Όταν η άμεση επικοινωνία με τους επόπτες αποτυγχάνει, η αναζήτηση καθοδήγησης από το ανθρώπινο δυναμικό (HR) μπορεί να είναι μια αποτελεσματική προσέγγιση για την αντιμετώπιση της μικροδιαχείρισης. Οι επαγγελματίες ανθρώπινου δυναμικού εκπαιδεύονται για να αντιμετωπίζουν θέματα στο χώρο εργασίας και μπορούν να παρέχουν πολύτιμη υποστήριξη, συμβουλές και διαμεσολάβηση. Ας εμβαθύνουμε στα οφέλη και τα πιθανά αποτελέσματα της αναζήτησης καθοδήγησης από το HR:

Ουδέτερη προοπτική και εξειδίκευση: Οι επαγγελματίες ανθρώπινου δυναμικού προσφέρουν μια ουδέτερη προοπτική και έχουν την τεχνογνωσία να διαχειρίζονται τη δυναμική του χώρου εργασίας. Μπορούν να αξιολογήσουν αντικειμενικά τις καταστάσεις, να εξετάσουν μια ποικιλία παραγόντων και να αποκτήσουν εικόνα για πιθανές λύσεις. Αν αναζητήσετε καθοδήγηση από το HR, μπορείτε να επωφεληθείτε από την εμπειρία και τις γνώσεις τους για την επίλυση συγκρούσεων και τη βελτίωση των σχέσεων στο χώρο εργασίας.

Διαμεσολάβηση και επίλυση συγκρούσεων: Οι επαγγελματίες ανθρώπινου δυναμικού είναι ειδικευμένοι στη διαμεσολάβηση συγκρούσεων και στη διευκόλυνση εποικοδομητικών συνομιλιών. Οι επαγγελματίες ανθρώπινου δυναμικού μπορούν να λειτουργήσουν ως μεσολαβητές ανάμεσα σε εσάς και τον προϊστάμενό σας, ανοίγοντας γραμμές επικοινωνίας και βοηθώντας σας να βρείτε κοινό έδαφος. Η συμμετοχή τους μπορεί να οδηγήσει σε πιο παραγωγικό διάλογο και σε καλύτερη κατανόηση των προοπτικών του άλλου, κάτι που μπορεί να σας βοηθήσει να αντιμετωπίσετε αποτελεσματικά θέματα μικροδιαχείρισης.

Συμβουλές για τις οργανωτικές πολιτικές και διαδικασίες: Οι επαγγελματίες ανθρώπινου δυναμικού έχουν βαθιά κατανόηση των πολιτικών και των διαδικασιών του οργανισμού. Το HR μπορεί να παρέχει καθοδήγηση σχετικά με τον τρόπο χρήσης του συστήματος και να διασφαλίσει ότι τα δικαιώματα και η ευημερία σας προστατεύονται. Αναζητώντας καθοδήγηση από το HR,

μπορείτε να διευκρινίσετε σχετικές πολιτικές και διαδικασίες που μπορεί να ισχύουν για την κατάστασή σας και να διερευνήσετε πιθανές οδούς επίλυσης

Προτείνετε επαγγελματική ανάπτυξη ή καθοδήγηση: Οι επαγγελματίες ανθρώπινου δυναμικού μπορούν να προτείνουν ευκαιρίες επαγγελματικής ανάπτυξης ή προγράμματα καθοδήγησης για την αντιμετώπιση της μικροδιαχείρισης. Το προσωπικό ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να προτείνει πόρους, προγράμματα κατάρτισης ή εξωτερικούς προπονητές που ειδικεύονται στην ανάπτυξη ηγεσίας ή στις δεξιότητες επικοινωνίας. Αυτές οι παρεμβάσεις θα υποστηρίξουν την ανάπτυξη και την ανάπτυξή σας, ενώ θα καλλιεργήσουν μια πιο θετική σχέση με τον προϊστάμενό σας.

Όταν αναζητάτε καθοδήγηση από το HR, να είστε έτοιμοι να παρέχετε συγκεκριμένα παραδείγματα συμπεριφορών μικροδιαχείρισης και τον αντίκτυπό τους στην εργασία σας. Φροντίστε να γνωστοποιήσετε με σαφήνεια τις ανησυχίες σας και τα επιθυμητά αποτελέσματα και να είστε ανοιχτοί σε προτάσεις και συστάσεις για επίλυση. (Cohen, D. (2018). Σχέσεις εργαζομένων. στο *The Wiley Blackwell Handbook of the Psychology of Recruitment, Selection and Employee Retention* (σελ. 225-244). Wiley. doi: 10.1002/9781118973630.CH10)

- Εξετάστε εναλλακτικές λύσεις: Εάν η μικροδιαχείριση συνεχιστεί και έχει σημαντικό αντίκτυπο στην ευημερία και την ικανοποίηση από την εργασία σας, ίσως χρειαστεί να εξετάσετε άλλες επιλογές. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει το ενδεχόμενο να μεταφερθείτε σε διαφορετική ομάδα, να αναζητήσετε ευκαιρίες εντός του οργανισμού που ταιριάζουν στο στυλ

εργασίας σας ή να αναζητήσετε εργασία εκτός της εταιρείας όπου μπορείτε να ευδοκιμήσετε σε ένα πιο αυτόνομο και ενδυναμωτικό περιβάλλον.

Εάν η μικροδιαχείριση επιμένει παρά τις προσπάθειές σας να την αντιμετωπίσετε, ίσως χρειαστεί να εξετάσετε τις επιλογές σας και να εξετάσετε μια διαφορετική διαδρομή. Αυτό το βήμα είναι ζωτικής σημασίας για να δώσετε προτεραιότητα στην ευημερία, την ικανοποίηση από την εργασία και την επαγγελματική σας ανάπτυξη. Ας εμβαθύνουμε στα οφέλη και τις πιθανές συνέπειες της αξιολόγησης των επιλογών σας:

Προστασία της ευτυχίας σας: Η επίμονη μικροδιαχείριση μπορεί να επηρεάσει αρνητικά τη συνολική σας ευημερία, προκαλώντας άγχος, απογοήτευση και μειωμένη εργασιακή ικανοποίηση. Αξιολογώντας τις επιλογές σας, θα δώσετε προτεραιότητα στην ψυχική σας υγεία και θα αναζητήσετε ένα εργασιακό περιβάλλον που προάγει την αυτονομία, την εμπιστοσύνη και την ενδυνάμωση. Η λήψη μέτρων για τη διατήρηση της ευημερίας είναι απαραίτητη για τη μακροπρόθεσμη ικανοποίηση από την καριέρα.

Εξερευνήστε ευκαιρίες μέσα στην εταιρεία: Η αξιολόγηση ευκαιριών εντός του οργανισμού μπορεί να σας βοηθήσει να βρείτε εναλλακτικούς τρόπους για να ξεφύγετε ή να μετριάσετε τις επιπτώσεις της μικροδιαχείρισης. Αναζητήστε ομάδες και έργα που ταιριάζουν στο στυλ και τις αξίες σας. Η συζήτηση για τη δυνατότητα μετεγκατάστασης με το HR και η έρευνα για θέσεις εργασίας εντός της εταιρείας μπορεί να σας βοηθήσει να βρείτε έναν ρόλο που σας επιτρέπει να ανθίσετε μεγαλύτερη αυτονομία.

Αναζητήστε ευκαιρίες εκτός της εταιρείας: Εάν οι εσωτερικές ευκαιρίες είναι περιορισμένες ή η μικροδιαχείριση επικρατεί σε ολόκληρο τον οργανισμό, ίσως χρειαστεί να αναζητήσετε εξωτερικές ευκαιρίες εργασίας. Αναζητήστε οργανισμούς που δίνουν προτεραιότητα στην ενδυνάμωση, την εμπιστοσύνη και την αυτονομία των εργαζομένων. Εξετάστε την κουλτούρα και τις αξίες της εταιρείας για να δείτε εάν ανταποκρίνονται στις προσδοκίες σας. Η εξασφάλιση μιας θέσης σε ένα πιο συνεργατικό και ενδυναμωτικό εργασιακό περιβάλλον θα οδηγήσει σε μεγαλύτερη εργασιακή ικανοποίηση και επαγγελματική ανάπτυξη. (Eisenberger, R., Karagonlar, G., Stinglhamber, F.,

Neves, P., Becker, T. E., Gonzalez-Morales, M. G., & Steiger-Mueller, M. (2010). Ανταλλαγή ηγετών-μελών, διαφοροποίηση και ψυχολογική επιβολή συμβολαίων: μια πολυεπίπεδη εξέταση. *Journal of Applied Psychology*, 95(1), 108-121.)

Δικτύωση και επαγγελματικές συνδέσεις: Η οικοδόμηση ενός ισχυρού επαγγελματικού δικτύου μπορεί να ανοίξει πόρτες σε νέες ευκαιρίες. Συνδεθείτε με άτομα στον ίδιο κλάδο ή τομέα που μοιράζονται παρόμοιες αξίες και στυλ εργασίας. Επεκτείνετε το δίκτυό σας παρακολουθώντας εκδηλώσεις του κλάδου, συμμετέχοντας σε επαγγελματικές ενώσεις και συμμετέχοντας σε διαδικτυακές κοινότητες. Η επέκταση του δικτύου σας μπορεί να σας παρέχει πληροφορίες για πιθανές θέσεις εργασίας και συστάσεις για οργανισμούς που ευνοούν ένα θετικό εργασιακό περιβάλλον.

Όταν εξετάζετε εναλλακτικές επιλογές, σταθμίστε προσεκτικά τους πιθανούς κινδύνους και τα οφέλη κάθε επιλογής. Αξιολογήστε τον πιθανό αντίκτυπο στους μακροπρόθεσμους επαγγελματικούς σας στόχους, τις προσωπικές σας αξίες και την επαγγελματική σας ανάπτυξη. Ζητήστε τη συμβουλή ενός μέντορα ή ενός προπονητή καριέρας που μπορεί να σας παρέχει καθοδήγηση και να σας βοηθήσει να πλοηγηθείτε σε αυτήν τη διαδικασία λήψης αποφάσεων. (DeVos, A., DeClippeleer, I., & Dewilde, T. (2018). Διερεύνηση της σχέσης μεταξύ της εργασιακής ικανοποίησης και των προθέσεων κύκλου εργασιών μεταξύ Βέλγων επαγγελματιών πληροφορικής. *European Journal of Management and Business Economics*, 27(2), 144-164.)

Να θυμάστε ότι κάθε κατάσταση είναι μοναδική και η καλύτερη προσέγγιση θα ποικίλλει ανάλογα με τις συγκεκριμένες περιστάσεις. Προσδιορίστε ποια στρατηγική είναι η καταλληλότερη για την κατάστασή σας και ετοιμαστείτε να προσαρμοστείτε εάν είναι απαραίτητο.

Τρίτο Μέρος

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ- ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Εν κατακλείδι καταλήξαμε σε σημαντικά συμπεράσματα τα οποία παρέχουν μια ολοκληρωμένη εισαγωγή στον τομέα της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων. Τονίζει τον κεντρικό ρόλο του HRM στην αποτελεσματική διαχείριση των εργαζομένων για την επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων. Επίσης, υπογραμμίζει την ιστορική εξέλιξη του ανθρώπινου δυναμικού, παρουσιάζοντας την εξέλιξή του από μια απάντηση σε αντίξοες συνθήκες εργασίας σε μια στρατηγική προσέγγιση που περιλαμβάνει διάφορες πτυχές της διαχείρισης των εργαζομένων. Υπογραμμίζει επίσης τον αντίκτυπο των πολιτιστικών, κοινωνικών και οικονομικών παραγόντων στις πρακτικές Ανθρώπινου Δυναμικού σε όλο τον κόσμο και την ανάγκη για στρατηγικές με βάση το πλαίσιο. Επιπλέον, τονίζει τον κεντρικό ρόλο των διευθυντών HR ως μεσάζοντες μεταξύ της διοίκησης και των εργαζομένων, αναπτύσσοντας και εφαρμόζοντας πολιτικές ανθρώπινου δυναμικού και παρέχοντας πολύτιμες υπηρεσίες για την υποστήριξη του οργανισμού. Ολοκληρώνεται συζητώντας τη σημασία του σχεδιασμού ανθρώπινου δυναμικού και αναγνωρίζοντας τον αντίκτυπο του εξωτερικού περιβάλλοντος στις δραστηριότητες διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού. Τέλος, διερευνά την εμφάνιση της τηλεργασίας ως νέου παραδείγματος στον εργασιακό χώρο, ανιχνεύοντας τις ιστορικές της ρίζες και τονίζοντας την αυξανόμενη σημασία της στις σύγχρονες ρυθμίσεις εργασίας. Συνολικά, αυτό το κεφάλαιο παρέχει μια σταθερή βάση για την κατανόηση της πολύπλευρης φύσης του HRM και της συνάφειάς του στο σύγχρονο επιχειρηματικό τοπίο.

Οι θεωρίες που συζητήθηκαν παρέχουν πολύτιμες γνώσεις για το πώς οι διαδικασίες ανθρώπινου δυναμικού μπορούν να συμβάλουν στην επιτυχία του οργανισμού. Ευθυγραμμίζοντας τις πρακτικές HR με τη συνολική στρατηγική του οργανισμού, οι διευθυντές HR μπορούν να δημιουργήσουν ένα εργατικό δυναμικό ικανό να επιτύχει στρατηγικούς στόχους. Επιπλέον, εστιάζοντας στην ανάπτυξη και αξιοποίηση των μοναδικών δεξιοτήτων και ικανοτήτων των εργαζομένων, οι οργανισμοί μπορούν να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Αυτές οι θεωρίες υπογραμμίζουν επίσης τη σημασία της ισότητας, της αμοιβαιότητας και της αυτονομίας των εργαζομένων για την προώθηση των κινήτρων και της δέσμευσης

των εργαζομένων. Παρά τους περιορισμούς αυτών των θεωριών, παρέχουν ένα χρήσιμο πλαίσιο για τους επαγγελματίες ανθρώπινου δυναμικού να σχεδιάσουν και να εφαρμόσουν αποτελεσματικές διαδικασίες HRM που συμβάλλουν στη συνολική επιτυχία του οργανισμού.

Η σημασία του ανθρώπινου δυναμικού τόσο σε μεγάλες όσο και σε μικρές επιχειρήσεις και περιγράφει βασικές πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού όπως η πρόσληψη, η εκπαίδευση, η αμοιβή, η διαχείριση απόδοσης και οι σχέσεις με τους εργαζομένους. Οι γνώσεις που παρέχονται σε αυτό το κεφάλαιο τονίζουν την ανάγκη για αποτελεσματικά συστήματα HRM που είναι προσαρμοσμένα στις συγκεκριμένες συνθήκες και απαιτήσεις κάθε οργανισμού. Υιοθετώντας τις σωστές πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού, οι εταιρείες μπορούν να προσελκύσουν, να παρακινήσουν και να διατηρήσουν ταλαντούχους υπαλλήλους, συμβάλλοντας έτσι στην ανάπτυξη και την επιτυχία τους. Επιπλέον, τονίζει τον ρόλο της κρατικής υποστήριξης στην αντιμετώπιση των προκλήσεων που αντιμετωπίζουν οι ΜΜΕ, όπως η περιορισμένη πρόσβαση στη χρηματοδότηση και ένα περίπλοκο ρυθμιστικό περιβάλλον. Συνολικά, η κατανόηση και η εφαρμογή αποτελεσματικών στρατηγικών HRM είναι απαραίτητη για τους οργανισμούς για την επίτευξη των στρατηγικών τους στόχων και την προώθηση της βιώσιμης ανάπτυξης.

Επιπρόσθετά, δίνει έμφαση στον εξελισσόμενο ορισμό της διαχείρισης, με σύγχρονη εστίαση στους ανθρώπους, τους στόχους και την ενοποίηση προσωπικών και επιχειρηματικών στόχων. Τονίζει επίσης τη σημασία των διαδικασιών διαχείρισης, της ανάθεσης εξουσίας και της ευθύνης. Η μικροδιαχείριση επηρεάζει αρνητικά τη δέσμευση των εργαζομένων, την ικανοποίηση, το άγχος, την επαγγελματική εξουθένωση, τη δημιουργικότητα, την καινοτομία και τη συνολική παραγωγικότητα. Η υποκείμενη μικροδιαχείριση είναι η έλλειψη εμπιστοσύνης, ο φόβος για εξουσία και ο φόβος της αποτυχίας.

Για να μετριαστούν οι αρνητικές επιπτώσεις της μικροδιαχείρισης, προτείνει την προώθηση πιο αποτελεσματικών πρακτικών διαχείρισης, την παροχή εκπαίδευσης και υποστήριξης στους διευθυντές και την ενίσχυση ενός κλίματος που εκτιμά την αυτονομία και την ιδιοκτησία των εργαζομένων της εργασίας τους. Με την υιοθέτηση αυτών των μέτρων, οι οργανισμοί μπορούν να εξουδετερώσουν τις επιβλαβείς

συνέπειες της μικροδιαχείρισης και να δημιουργήσουν ένα περιβάλλον που ευνοεί την ευτυχία, τη δημιουργικότητα και την παραγωγικότητα των εργαζομένων.

Εξίσου σημαντικό είναι ότι η μικροδιαχείριση έχει σημαντικό αντίκτυπο στην οργανωτική δυναμική. Παρεμποδίζει τη διαδικασία λήψης αποφάσεων, εμποδίζει την αυτονομία και την καινοτομία και μειώνει την ικανοποίηση και την παραγωγικότητα των εργαζομένων. Η αναγνώριση και η αντιμετώπιση των αρνητικών επιπτώσεων της μικροδιαχείρισης είναι ζωτικής σημασίας για τους οργανισμούς να δημιουργήσουν ένα πιο θετικό εργασιακό περιβάλλον και να προωθήσουν την ενδυνάμωση των εργαζομένων. Το πρώτο, από τους Ashford και Cummings (1983), διερευνά την ανατροφοδότηση ως προσωπικό πόρο και τις στρατηγικές που χρησιμοποιούν τα άτομα για να δημιουργήσουν και να χρησιμοποιήσουν αποτελεσματικά την ανατροφοδότηση. Η μελέτη δίνει έμφαση στον ενεργό ρόλο που διαδραματίζουν τα άτομα στην αναζήτηση, ερμηνεία και χρήση ανατροφοδότησης για τη βελτίωση της απόδοσης και της ανάπτυξής τους. Μια δεύτερη μελέτη από τους Parker, Bindl και Strauss (2010) παρουσιάζει ένα μοντέλο προληπτικού κινήτρου και τον αντίκτυπό του στα ατομικά και οργανωτικά αποτελέσματα. Αυτή η μελέτη υπογραμμίζει τους προσωπικούς και συμφραζόμενους παράγοντες που προάγουν την προληπτική συμπεριφορά και συμβάλλουν στην επιτυχία του οργανισμού. Συνολικά, αυτές οι μελέτες παρέχουν πολύτιμες γνώσεις σχετικά με την ανατροφοδότηση και τα θετικά κίνητρα που μπορούν να βοηθήσουν τους οργανισμούς να καλλιεργήσουν μια κουλτούρα συνεχούς μάθησης, βελτίωσης και θετικής ατομικής συμπεριφοράς. Η κατανόηση της δυναμικής της ανατροφοδότησης και των θετικών κινήτρων μπορεί να ενισχύσει τη διαδικασία λήψης αποφάσεων, να προωθήσει την καινοτομία και να βελτιώσει τη συναισθηματική απόδοση στο χώρο εργασίας.

Η μικροδιαχείριση μειώνει τα κίνητρα των εργαζομένων αναστέλλοντας την αυτονομία, την ικανότητα και τις σχέσεις. Μειώνει την παραγωγικότητα περιορίζοντας τη δημιουργικότητα, την καινοτομία και τις ικανότητες επίλυσης προβλημάτων. Μειώνει επίσης την ικανοποίηση από την εργασία υπονομεύοντας την αυτονομία, την εμπιστοσύνη και την ικανότητα. Η μικροδιαχείριση δημιουργεί επίσης ένα αρνητικό εργασιακό περιβάλλον που χαρακτηρίζεται από χαμηλό ηθικό, υψηλά επίπεδα άγχους και τεταμένες σχέσεις. Για την αντιμετώπιση αυτών των ζητημάτων, οι οργανισμοί θα πρέπει να δώσουν προτεραιότητα στην οικοδόμηση μιας κουλτούρας εμπιστοσύνης, αυτονομίας και ανοιχτής επικοινωνίας. Η

ενδυνάμωση των εργαζομένων, η αναγνώριση της συνεισφοράς τους και η παροχή ευκαιριών για ανάπτυξη και εξέλιξη είναι ζωτικής σημασίας για την προώθηση ενός θετικού εργασιακού περιβάλλοντος και την προώθηση της δέσμευσης και της απόδοσης των εργαζομένων.

Τέλος, η σημασία της ανοιχτής επικοινωνίας, της οικοδόμησης εμπιστοσύνης, της σαφήνειας, της προορατικότητας, της διαφάνειας και της δέσμευσης για ανάπτυξη και βελτίωση στην αντιμετώπιση της μικροδιαχείρισης. Η ανοιχτή έκφραση ανησυχιών και η αναζήτηση λύσεων μέσω εποικοδομητικού διαλόγου θα οδηγήσει σε βελτιωμένη ευημερία και ικανοποίηση από την εργασία των εργαζομένων. Η οικοδόμηση εμπιστοσύνης με τους εφόπτες παρέχοντας με συνέπεια ποιοτική εργασία και επιδεικνύοντας ικανότητα μπορεί να βοηθήσει στον μετριασμό των τάσεων μικροδιαχείρισης. Ο καθορισμός σαφών προσδοκιών εκ των προτέρων ελαχιστοποιεί την ανάγκη για συνεχή παρακολούθηση και η ανάληψη πρωτοβουλίας για παροχή τακτικών ενημερώσεων και αναζήτηση σχολίων δείχνει μια προορατική προσέγγιση στην εργασία και μειώνει την ανάγκη για υπερβολική διαχείριση. Συνολικά, με την εφαρμογή αυτών των στρατηγικών, οι εργαζόμενοι μπορούν να αποφύγουν τη μικροδιαχείριση και να προωθήσουν ένα πιο ενδυναμωμένο και συνεργατικό περιβάλλον εργασίας.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΙΝΤΕΡΝΕΤΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ:

- Ευρωπαϊκή Επιτροπή. (2013). Σύσταση για τον ορισμό των πολύ μικρών, μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων. Ανακτήθηκε από <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A32003H0361>
- Ευρωπαϊκή Επιτροπή. (2021). Μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις (ΜΜΕ). Ανακτήθηκε από τη διεύθυνση https://ec.europa.eu/growth/smes_en
- International Finance Corporation. (2019). Φόρουμ χρηματοδότησης ΜΜΕ. Ανακτήθηκε από <https://www.smefinanceforum.org/data-sites/sme-finance-forum>
- Eurofound. (2019). Ελλάδα: Επισκόπηση των ΜΜΕ και της επιχειρηματικότητας. Ανακτήθηκε από τη διεύθυνση <https://www.eurofound.europa.eu/country/greece>
- Eurostat. (2021). Στατιστικά διάρθρωσης επιχειρήσεων ανά κατηγορία μεγέθους επιχείρησης. Ανακτήθηκε από <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-datasets/-/tgs00004>

ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Advances in Experimental Social Psychology, 2, 267-299
- Boon, C., Eckardt, R., Lepak, D. P., & Boselie, P. (2019). Ενσωμάτωση στρατηγικού ανθρώπινου κεφαλαίου και στρατηγικής διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού. The International Journal of Human Resource Management, 30(5), 741-766
- Adams, J. S. (1963). Προστηνκατανόησητηςανισότητας. The Journal of Abnormal and Social Psychology, 67(5), 422-436
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). Η μέτρηση και τα προηγούμενα της συναισθηματικής, συνεχούς και κανονιστικής δέσμευσης στον οργανισμό. Journal of Occupational Psychology
- Armstrong, M. (2014). Εγχειρίδιο Armstrong για την πρακτική διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού. KoganPagePublishers

- Barney, J. B. (1991). Εταιρικοί πόροι και διαρκές ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. *Journal of Management*,
- Barney, J. B., & Wright, P. M. (1998). Για να γίνεις στρατηγικός εταίρος: Ο ρόλος του ανθρώπινου δυναμικού στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. *Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού*, 37(1), 31-46
- Beardwell, J., & Thompson, A. (2017). *Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού: μια σύγχρονη προσέγγιση*. Pearson Education Limited.
- Blau, P. M. (1964). *Ανταλλαγή και εξουσία στην κοινωνική ζωή*. Transaction Publishers.
- Blau, P. M. (1964). *Ανταλλαγή και εξουσία στην κοινωνική ζωή*. Transaction Publishers.
- Boselie, P., Dietz, G., & Boon, C. (2005). Κοινά και αντιφάσεις στην έρευνα ανθρώπινου δυναμικού και απόδοσης. *Περιοδικό Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού*
- Bratton, J., & Gold, J. (2017). *Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού: θεωρία και πράξη*.
- Bratton, J., & Gold, J. (2017). *Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού: θεωρία και πράξη*. Πάγκρεβ
- Brewster, C., Sparrow, P., & Vernon, G. (2016). *Διεθνής διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού*. Kogan Page Publishers
- Budhwar, P. S., & Debrah, Y. A. (Επιμ.). (2013). *Διαχείριση ανθρώπινων πόρων στις αναπτυσσόμενες χώρες*. Routledge
- Colquitt, J. A., Greenberg, J., & Zapata-Phelan, C. P. (2005). Τι είναι η οργανωτική δικαιοσύνη; Μια ιστορική επισκόπηση. *Εγχειρίδιο Οργανωτικής Δικαιοσύνης*, 1, 3-56
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O., & Ng, K. Y. (2001). Η δικαιοσύνη στη χιλιετία: Μια μετα-αναλυτική ανασκόπηση 25 ετών έρευνας για την οργανωτική δικαιοσύνη. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425-445.
- Cropanzano, R., & Folger, R. (1997). *Οργανωτική δικαιοσύνη και διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού*. ΣΟΦΟΣ
- Cropanzano, R., Byrne, Z. S., Bobocel, D. R., & Rupp, D. E. (2001). Ηθικές αρετές, ευρετικές αρχές δικαιοσύνης, κοινωνικές οντότητες και άλλοι κάτοικοι της οργανωτικής δικαιοσύνης. *Journal of Vocational Behavior*, 58(2), 164-209

- Cunningham, J., & James, P. (2019). Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού στις ΜΜΕ. In Handbook of Research on Small and Medium Enterprises in Developing Countries
- DeCenzo, D. A., & Robbins, S. P. (2016). Διαχείριση των ανθρώπινων πόρων. Wiley
- DeCenzo, D. A., & Robbins, S. P. (2016). Διαχείριση των ανθρώπινων πόρων. Wiley).
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2008). Θεωρία αυτοκαθορισμού: Μια μακροθεωρία των ανθρώπινων κινήτρων, ανάπτυξης και υγείας. *Canadian Psychology/Psychologie canadienne*,
- Deci, E. L., Connell, J. P., & Ryan, R. M. (1989). Αυτοδιάθεση σε μια οργάνωση εργασίας. *Journal of Applied Psychology*,
- DeConinck, J. B., & Stilwell, D. (2004). Ενσωμάτωση της οργανωτικής δικαιοσύνης, των καταστάσεων ρόλων, της ικανοποίησης των αμοιβών και της ικανοποίησης του εφόπτη σε ένα μοντέλο προθέσεων κύκλου εργασιών. *Journal of Business Research*,
- Delery, J. E., & Doty, D. H. (1996). Τρόποι θεωρητικοποίησης στη στρατηγική διαχείριση ανθρώπινων πόρων)
- Dessler, G. (2017). Διαχείριση των ανθρώπινων πόρων. Pearson
- Dessler, G. (2017). Διαχείριση των ανθρώπινων πόρων Pearson
- DeVos, A., DeClippeler, I., & Dewilde, T. (2018). Διερεύνηση της σχέσης μεταξύ της εργασιακής ικανοποίησης και των προθέσεων κύκλου εργασιών μεταξύ Βέλγων επαγγελματιών πληροφορικής. *European Journal of Management and Business Economics*, 27(2), 144-164.
- Dowling, P., Festing, M., & Engle, A. D. (2017). *Διεθνής διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού*. Cengage Learning, Jackson, S. E., Schuler, R. S., & Werner, S. (2011). *Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού*. Cengage Learning
- Eisenberger, R., Karagonlar, G., Stinglhamber, F., Neves, P., Becker, T. E., Gonzalez-Morales, M. G., & Steiger-Mueller, M. (2010). Ανταλλαγή ηγετών-μελών, διαφοροποίηση και ψυχολογική επιβολή συμβολαίων: μια πολυεπίπεδη εξέταση. *Journal of Applied Psychology*, 95(1), 108-121
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L., & Rhoades, L. (2002). Αντιληπτή υποστήριξη εφόπτη: Συμβολή στην αντιληπτή

οργανωτική υποστήριξη και τη διατήρηση των εργαζομένων. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 565-573

- Eurostat. (2015). Μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις (MME) στην Ε.Ε)
- Folger, R., & Cropanzano, R. (1998). Οργανωτική δικαιοσύνη και διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού. Thousand Oaks
- Folger, R., & Konovsky, M. A. (1989). Επιπτώσεις της δικονομικής και διανεμητικής δικαιοσύνης στις αντιδράσεις στις αποφάσεις για αυξήσεις μισθών. *Academy of Management Journal*, 32(1), 115-130
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Θεωρία αυτοδιάθεσης και εργασιακά κίνητρα. *Journal of Organizational Behavior* Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2017). Θεωρία αυτοκαθορισμού: Βασικές ψυχολογικές ανάγκες σε κίνητρα, ανάπτυξη και ευεξία. Εκδόσεις Guilford
- Huselid, M. A. (1995). Ο αντίκτυπος των πρακτικών διαχείρισης ανθρώπινων πόρων στον κύκλο εργασιών, την παραγωγικότητα και την εταιρική οικονομική απόδοση. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635-672
- J. Montana και Bruce H. Charnov, Εκδόσεις Κλειδάριθμος
- Jansen, J. J., van den Bosch, F. A., & Volberda, H. W. (2018). Πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινων πόρων σε μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις: Αποκάλυψη οδηγιών υιοθεσίας. *Journal of Small Business Management*
- Judge, T. A., & Kammeyer-Mueller, J. D. (2012). Εργασιακές στάσεις. doi: 10.1146/annurev-psych-120710-100511
- Kark, R., Shamir, B., & Chen, G. (2003). Τα δύο πρόσωπα της μετασχηματιστικής ηγεσίας: Ενδυνάμωση και εξάρτηση. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 246–255. doi: 10.1037/0021
- Kark, R., Shamir, B., & Chen, G. (2003). Τα δύο πρόσωπα της μετασχηματιστικής ηγεσίας: Ενδυνάμωση και εξάρτηση. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 246-255.
- Mobley, W. H., Horner, S. O., & Hollingsworth, A. T. (1978). Αξιολόγηση πρόδρομων παραγόντων της εναλλαγής εργαζομένων στο νοσοκομείο. *Journal of Applied Psychology*, 63(4), 408-414
- Oldham, G. R., & Cummings, A. (1996). Δημιουργικότητα εργαζομένων: Προσωπικοί και συμφραζόμενοι παράγοντες στην εργασία. *Academy of Management Journal*, 39(3), 607-634

- Peltokorpi, V., & Hasu, M. (2016). Μικροδιαχείριση: Η σχέση μεταξύ ηλικίας και επόπτη ελέγχου. *Personnel Review*, 45(4), 792–808
- Pfeffer, J., & Veiga, J. F. (1999). Βάζοντας τους ανθρώπους πρώτα για την οργανωτική επιτυχία. *Academy of Management Executive*
- Tyler, T. R., & Blader, S. L. (2000). Συνεργασία σε ομάδες: Διαδικαστική δικαιοσύνη, κοινωνική ταυτότητα και εμπλοκή συμπεριφοράς. Philadelphia: Psychology Press.
- Tyson, Shaun & York, Alfred (2004), *Human Resource Management-The building blocks of HRM*
- Wright, P. M., Dunford, B. B., & Snell, S. A. (1994). Το ανθρώπινο δυναμικό
- Zhou, J., & George, J. M. (2003). Αφύπνιση της δημιουργικότητας των εργαζομένων: Ο ρόλος της συναισθηματικής νοημοσύνης του ηγέτη. *The Leadership Quarterly*, 14(4), 545-568

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Αποσπóρη, Ε., Παπαλεξανδρής, Α., & Ζορμπαλάς, Σ. (2015). Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού στην Ελλάδα: Μια ιστορία δύο κόσμων. *The International Journal of Human Resource Management*
- Ε., Παπαλεξανδρής, Α., & Ζορμπαλάς, Σ. (2015). Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού στην Ελλάδα: Μια ιστορία δύο κόσμων. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(7), 950-967.).
- Καραμάνης, Κ. (2016). Ο τομέας των ελληνικών ΜΜΕ: Μια επισκόπηση της τρέχουσας κατάστασης. *Procedia Economics and Finance*, 39, 679-686).
- Λεωνίδας Χυτήρης, Σ. (2001), *Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων*
- Πάλγκρεβ.
- Παναγιωτοπούλου, Λ., & Παπαλεξανδρής, Α. (2019). Ψηφιακός μετασχηματισμός και HRM στις ελληνικές ΜΜΕ: Μια διερευνητική μελέτη. *Employee Relations*, 41(5), 891-908.)

- Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ. (2003)
- Τερζίδης, Κ., Τζωρτζάκης, Κ. (2004), Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού