

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ



ΣΧΟΛΗ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ & ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

MBA

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

“ Η επιτακτική ανάγκη του ανθρώπινου παράγοντα στην επιτυχία των έργων ”

Ονοματεπώνυμο: Ελένη Νάσκου

Επιβλέπων Καθηγητής: Λουκάς Τσιρώνης

Αύγουστος, 2023

Abstract

Σήμερα, η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού (HRM) επιβεβαιώνει τον στρατηγικό της ρόλο στους οργανισμούς. Έχει αποδειχθεί ότι ο παράγοντας προσωπικού είναι ο κύριος παράγοντας για την επιτυχία ενός έργου. Αυτή η εργασία επιχειρεί να εξετάσει την επίδραση των πρακτικών της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού στην απόδοση και την επιτυχία ενός έργου. Για το λόγο αυτό δημιουργήθηκε ένα ερωτηματολόγιο και διεξήχθη μία εμπειρική έρευνα σε ένα δείγμα του πληθυσμού της χώρας μας. Μέσα από την ανάλυση των απαντήσεων των 90 συμμετεχόντων, διαπιστώθηκε ότι υπάρχει σημαντική σύνδεση μεταξύ της επιτυχίας του έργου και του ανθρώπινου παράγοντα. Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι η συνεργασία, η επικοινωνία και η δυναμική μιας ομάδας επηρεάζει την επιτυχή ολοκλήρωση του έργου. Επίσης, διαπιστώθηκε ότι οι πρακτικές τη διοίκησης του ανθρώπινου παράγοντα συνδέονται άμεσα με την απόδοση των εργαζομένων, που με τη σειρά της επηρεάζει την επιτυχία ενός έργου. Συγκεκριμένα, βρέθηκε ότι η απόδοση των εργαζομένων επηρεάζεται θετικά από την ύπαρξη αντικειμενικών συστημάτων αξιολόγησης και πρόσληψης, από την παροχή εκπαίδευσης και την παροχή κινήτρων. Συνολικά, αυτή η έρευνα προσθέτει στοιχεία στην εννοιολόγηση της διοίκησης των ανθρώπινων πόρων στο πλαίσιο του έργου, το οποίο εξακολουθεί να είναι πολύ στοιχειώδες.

Λέξεις-κλειδιά: απόδοση έργου, επιτυχία έργου, ανθρώπινος παράγοντας, διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού.

Abstract

Today, human resource management (HRM) asserts its strategic role in organizations. It has been proven that the personnel factor is the main factor in the success of a project. This paper attempts to examine the impact of human resource and human factor management practices on project performance and success. For this reason, a questionnaire was created and an empirical research was conducted on a sample of the population of our country. Through the analysis of the responses of the 90 participants, it was found that there is a significant connection between project success and the human factor. The results show that cooperation, communication and team dynamics influence the successful completion of the project. Also, it was found that human factor management practices are directly related to employee performance, which in turn affects the performance of a project. In particular, it was found that the performance of employees is positively affected by the existence of objective evaluation and recruitment systems, by the provision of training and the provision of incentives. Overall, this research adds evidence to the conceptualization of human resource management in the project context, which is still very rudimentary.

Keywords: project performance, project success, human factor, human resource management

Πίνακας περιεχομένων

Abstract	ii
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο-ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΑ	1
1.1 Εισαγωγή.....	1
1.2 Ερευνητικά ερωτήματα	2
1.3 Δομή.....	3
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο-ΟΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΙ ΠΟΡΟΙ	4
2.1 Ανθρώπινο κεφάλαιο	4
2.2 Ο ορισμός της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.....	5
2.3 Η σημαντικότητα της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού	6
2.4 Στρατηγικές της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.....	7
2.5 Πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.....	8
2.6 Απόδοση εργαζομένου	13
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο- ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ ΚΑΙ ΕΠΙΤΥΧΙΑ ΤΩΝ ΕΡΓΩΝ	15
3.1 Ορισμός έργου.....	15
3.2 Κύκλος ζωής του έργου.....	16
3.3 Επιτυχία έργου.....	17
3.4 Κριτήρια επιτυχίας έργου	19
3.5 Ο υπεύθυνος έργου	21
3.6 Δεξιότητες και ικανότητες αποτελεσματικού ηγέτη ενός έργου.....	24
3.7 Δυναμική της ομάδας έργου	26
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο-ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ	28
4.1 Απόδοση έργου.....	28
4.1.1 Κόστος απόδοσης έργου	29
4.1.2 Χρονική απόδοση έργου.....	29
4.1.3 Ποιότητα έργου.....	29
4.1.4 Υγεία και ασφάλεια έργου	30
4.2 Επίπτωση των πρακτικών της Διοίκησης του Ανθρώπινου Δυναμικού στην επιτυχία ενός έργου.....	30
4.3 Πρακτικές Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού και απόδοση των εργαζομένων .	33
4.3.1 Σχεδιασμός ανθρώπινου δυναμικού.....	35
4.3.2 Εκπαίδευση ανθρώπινου δυναμικού και απόδοση εργαζομένων	37
4.3.3 Πρόσληψη, επιλογή και απόδοση εργαζομένων.....	38
4.3.4 Αμοιβές, κίνητρα και απόδοση των εργαζομένων	39
4.4 Η σχέση μεταξύ της συμβατότητας και των αποτελεσμάτων της εργασίας.....	41

4.5 Η σχέση μεταξύ των δραστηριοτήτων Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού και της συμβατότητας εργασίας	41
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο-ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ	44
5.1 Σχεδιασμός μελέτης.....	44
5.2 Πληθυσμός και συλλογή δεδομένων	44
5.3 Αξιοπιστία δεδομένων.....	45
5.4 Αποτελέσματα ερευνών.....	47
5.4.1 Δημογραφικές μεταβλητές.....	47
5.4.2 Αποτελέσματα για την απόδοση έργου	49
5.4.3 Αξιολόγηση απόδοσης εργαζομένων	52
5.4.4 Εκπαίδευση και κατάρτιση των εργαζομένων	55
5.4.5 Πρόσληψη και επιλογή προσωπικού	57
5.4.6 Αποζημίωση και αμοιβή εργαζομένων	59
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο-ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ	62
6.1 Συμπεράσματα	62
6.2 Προτάσεις.....	63
Βιβλιογραφία.....	66
Παράρτημα.....	70

Κατάλογος πινάκων

Πίνακας 1-Αξιοπιστία ερωτηματολογίου	46
Πίνακας 2-Φύλο	46
Πίνακας 3-Ηλικία	48
Πίνακας 4-Χρόνια εργασιακής εμπειρίας.....	48
Πίνακας 5-Επίπεδο εκπαίδευσης.....	49
Πίνακας 6-Η απόδοση του έργου στα 3 τελευταία έργα έχει βελτιωθεί σε σχέση με την ικανοποίηση της ομάδας έργου	49
Πίνακας 7-Η απόδοση του έργου στα 3 τελευταία έργα έχει βελτιωθεί σε σχέση με τους στόχους που είχαν τεθεί.....Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.	
Πίνακας 8-Η απόδοση του έργου στα 3 τελευταία έργα έχει βελτιωθεί εξαιτίας της επικοινωνίας μεταξύ της ομάδας έργου.....	51
Πίνακας 9-Η απόδοση του έργου στα 3 τελευταία έργα έχει βελτιωθεί εξαιτίας της συνεργασία της ομάδας έργου	Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.
Πίνακας 10-Οι στόχοι του συστήματος αξιολόγησης είναι σαφείς σε όλους τους εργαζόμενους.....	Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.
Πίνακας 11-Το σύστημα αξιολόγησης έχει ισχυρή επιρροή στο άτομο και την ομάδα	Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.
Πίνακας 12-Οι εργαζόμενοι έχουν πίστη στο σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης	Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.
Πίνακας 13-Στους εργαζομένους παρέχεται ανατροφοδότηση βάσει της απόδοσής τους	Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.
Πίνακας 14-Η απόδοση των εργαζομένων μετράται με βάση αντικειμενικά ποσοτικοποιήσιμα αποτελέσματα	Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.
Πίνακας 15-Οι εργαζόμενοι σε κάθε εργασία περνούν κανονικά από προγράμματα κατάρτισης	Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.
Πίνακας 16-Οι ανάγκες εκπαίδευσης προσδιορίζονται μέσω μιας επίσημης αξιολόγησης ενός συστηματικού μηχανισμού διαδικασίας.....	56
Πίνακας 17-Νέες γνώσεις και δεξιότητες μεταδίδονται στους εργαζόμενους περιοδικά για να εργαστούν σε ομάδες.....	Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.
Πίνακας 18-Οι ανάγκες κατάρτισης που προσδιορίζονται είναι ρεαλιστικές και βασίζονται στις ανάγκες του έργου του οργανισμού.....	57
Πίνακας 19-Στη διαδικασία επιλογής προσωπικού συμμετέχουν οι διαχειριστές έργων και οι διευθυντές ανθρώπινου δυναμικού	Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.
Πίνακας 20-Το σύστημα πρόσληψης στον οργανισμό επιλέγει όσους έχουν τις επιθυμητές γνώσεις.....	58
Πίνακας 21-Η πολιτική προσλήψεων και επιλογής είναι σύμφωνη με την εργατική νομοθεσία της χώρας.....	59
Πίνακας 22-Η αμοιβή για όλους τους εργαζόμενους συνδέεται άμεσα με την ατομική και ομαδική απόδοση.....	Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.59

Πίνακας 23-Στον οργανισμό, η αποζημίωση αποφασίζεται με βάση την ικανότητα του εργαζομένου.....Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.

Πίνακας 24-Στον οργανισμό η αποζημίωση είναι με τη μορφή... Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο-ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΑ

1.1 Εισαγωγή

Τα τελευταία χρόνια, ο κόσμος έχει δει μια έξαρση της παγκοσμιοποίησης όπου οι οικονομίες πολλών χωρών αλληλοσυνδέονται για την προώθηση του εξωτερικού εμπορίου μέσω τεχνολογικών προόδων και συνδεσιμότητας (Carnevale & Hatak, 2020). Αυτή η άνοδος τροφοδότησε επίσης τον αυξημένο ανταγωνισμό στις εθνικές και ξένες αγορές που ενθάρρυνε περαιτέρω τους οργανισμούς να προσλαμβάνουν και να διατηρούν εξαιρετικά ταλαντούχους εργαζομένους. Πολλές εταιρείες εξαρτώνται από τους υπαλλήλους τους για να αποκτήσουν πλεονέκτημα στην ανταγωνιστική αγορά. Ως εκ τούτου, συνδέονται στενά με την αποτελεσματικότητα του ανθρώπινου δυναμικού τους και τη διαχείριση του. (Collins, 2021).

Οι πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού είναι ζωτικής σημασίας για την επιτυχία των οργανισμών του έργου και το ανθρώπινο δυναμικό θεωρείται το πιο πολύτιμο περιουσιακό στοιχείο σε έναν οργανισμό. Οι οργανισμοί που συμμετέχουν σε έργα αντιμετωπίζουν ταχεία περιβαλλοντική αλλαγή, μεταβαλλόμενες απαιτήσεις πελατών και χρηστών καθώς και αυξημένο ανταγωνισμό. Ο πρωταρχικός παράγοντας για τη διατήρηση της επιθυμητής ανταγωνιστικότητας είναι η παραγωγικότητα των εργαζομένων. Οι εργαζόμενοι είναι ο σημαντικότερος πόρος των επιχειρήσεων.

Εκτός από τους ανθρώπους, όλα τα περιουσιακά στοιχεία ενός οργανισμού είναι παθητικοί πόροι που απαιτούν ανθρώπινη εφαρμογή για να δημιουργήσουν αξία. Έτσι, η ύπαρξη του σωστού ανθρώπινου δυναμικού στο σωστό μέρος και τη σωστή στιγμή είναι υψίστης σημασίας για την επιβίωση και την επιτυχία οποιουδήποτε οργανισμού. Ένα έργο μπορεί να θεωρηθεί ότι είναι μια σειρά δραστηριοτήτων και εργασιών που έχουν συγκεκριμένο στόχο να ολοκληρώσουν, με ορισμένες προδιαγραφές, καθορισμένες ημερομηνίες έναρξης και λήξης, με όρια χρηματοδότησης (εάν υπάρχουν), καταναλώνουν ανθρώπινους και μη ανθρώπινους πόρους (δηλαδή χρήματα, άτομα, εξοπλισμό) και είναι πολυλειτουργικές (Kerzner, 2006).

Για να δημιουργήσουν και να διατηρήσουν στρατηγικά ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και να αυξήσουν την απόδοση του έργου, οι οργανισμοί πρέπει να

αναγνωρίσουν και να αποδεχτούν τη σημασία των ανθρώπινων πόρων ως τον πιο σημαντικό παράγοντα στην απόδοση του έργου τους και ένα βασικό στοιχείο της γνώσης των φορέων διαχείρισης έργου. Έτσι, η ύπαρξη του σωστού ανθρώπινου δυναμικού (προσωπικού) στο σωστό μέρος και τη σωστή στιγμή είναι υψίστης σημασίας για την επιβίωση και την επιτυχία οποιουδήποτε οργανισμού (Olusola & Unam, 2015).

Πράγματι, το ανθρώπινο δυναμικό και το προσωπικό έχουν διαφορετικές έννοιες. Το προσωπικό περιλαμβάνει στενή λειτουργική προσέγγιση που λαμβάνεται για τις δραστηριότητες ενός τμήματος, ενώ το ανθρώπινο δυναμικό συνεπάγεται μια ολοκληρωμένη ή στρατηγική προσέγγιση. Τα τμήματα προσωπικού σχεδιάστηκαν να ανταποκρίνονται μόνο μετά από προβλήματα Αντίθετα, το ανθρώπινο δυναμικό υπαγορεύει μια προληπτική προσέγγιση, μια προσέγγιση που προβάλλει οργανωτικές και περιβαλλοντικές αλλαγές. Μέσα σε αυτό το πλαίσιο θα ερευνηθεί η επίδραση του ανθρώπινου δυναμικού στην επιτυχία των έργων εκπληρώνοντας τον σκοπό της εργασίας.

1.2 Ερευνητικά ερωτήματα

Η σημασία της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού στη διασφάλιση της επιτυχίας ενός έργου φαίνεται να είναι κρίσιμη. Αυτή η μελέτη επιχειρεί να επανεξετάσει το ζήτημα της επίδρασης της διοίκησης και των πρακτικών της στην απόδοση του έργου. Αναλυτικότερα, τα ερευνητικά ερωτήματα τα οποία θα εξεταστούν μέσα από την βιβλιογραφική και την εμπειρική έρευνα είναι τα ακόλουθα:

- Ποια είναι η σχέση μεταξύ των πρακτικών της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού και της απόδοσης του έργου;
- Πως συνδέεται η απόδοση του έργου με την αξιολόγηση των εργαζομένων;
- Πως συνδέεται η απόδοση του έργου με την αποζημίωση και τις αμοιβές των εργαζομένων;
- Πως συνδέεται η απόδοση του έργου με την εκπαίδευση και την κατάρτιση των εργαζομένων;

- Πως συνδέεται η απόδοση του έργου με την πρόσληψη και την επιλογή των εργαζομένων;

1.3 Δομή

Η συγκεκριμένη εργασία αποτελείται από έξι κεφάλαια. Το πρώτο κεφάλαιο εμπεριέχει την εισαγωγή, τα ερευνητικά ερωτήματα και τη δομή της εργασίας. Το δεύτερο κεφάλαιο μελετά σε βάθος τους ανθρώπινους πόρους και τις πρακτικές της διοίκησης του. Στη συνέχεια, στο τρίτο κεφάλαιο αναλύονται βασικές έννοιες σχετικές με το έργο, την επιτυχία του, τον διαχειριστή και την ομάδα του ενώ στο τέταρτο κεφάλαιο παρουσιάζεται η βιβλιογραφική ανασκόπηση. Στο πέμπτο κεφάλαιο αναλύονται η μεθοδολογία και τα αποτελέσματα της έρευνας ενώ στο έκτο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα αποτελέσματα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο-ΟΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΙ ΠΟΡΟΙ

2.1 Ανθρώπινο κεφάλαιο

Όπως αναφέρουν οι Arindam & Pradip (2005), το χρηματοοικονομικό, το υλικό και το κεφάλαιο υποδομής ή μόνο η λέξη κεφάλαιο περιγράφει έναν από τους βασικούς συντελεστές παραγωγής και αποτελείται από περιουσιακά στοιχεία που χρησιμοποιούνται στην παραγωγή άλλων αγαθών. Τα φυσικά κεφάλαια αποτελούνται από γη, κτίρια, εγκαταστάσεις, μηχανήματα logistics κ.λπ., ενώ τα χρηματοοικονομικά κεφάλαια αποτελούνται από ταμειακές ροές της επιχείρησης. Αυτά τα περιουσιακά στοιχεία δεν είναι τα τελικά αγαθά αλλά διευκολύνουν τη διαδικασία παραγωγής αγαθών και υπηρεσιών.

Επεξεργάζοντας αυτό το επιχείρημα, ο Hartog (1999), πρόσθεσε περαιτέρω ότι μόνο το οικονομικό κεφάλαιο δεν επαρκεί για την παραγωγή αγαθών και υπηρεσιών, απαιτείται επίσης ανθρώπινο κεφάλαιο για την αποτελεσματική εκτέλεση της παραγωγικής διαδικασίας, δίνοντας μεγάλη σημασία σε αυτό. Επιπλέον, ο Hartog, (1999) περιέγραψε το ανθρώπινο κεφάλαιο ως συντελεστή παραγωγής.

Υποστηρίζοντας την περιγραφή, οι Arindam & Pradip (2005), δήλωσαν ότι πράγματι, το ανθρώπινο κεφάλαιο απαιτείται για την καλύτερη χρήση του άλλου φυσικού και οικονομικού κεφαλαίου κατά τη διάρκεια της παραγωγικής διαδικασίας. Δήλωσαν επίσης ότι το ανθρώπινο κεφάλαιο προσωποποιείται στο ανθρώπινο δυναμικό και αποτελείται από γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες που χρησιμοποιούνται για την καινοτομία στην παραγωγική διαδικασία. Ομοίως, ο ΟΟΣΑ (1998), όρισε το ανθρώπινο κεφάλαιο ως την ύπαρξη σχετικών ικανοτήτων όσον αφορά τις γνώσεις, τις δεξιότητες και τις ικανότητες που απαιτούνται για την εκτέλεση οικονομικών δραστηριοτήτων.

Στην τρέχουσα κατάσταση, οι περισσότερες από τις αναπτυσσόμενες χώρες όχι μόνο υποφέρουν από έλλειψη χρηματοοικονομικού κεφαλαίου, αλλά αντιμετωπίζουν και σοβαρή έλλειψη ανθρώπινου κεφαλαίου. Το γεγονός αυτό τονίζεται και σε κάποιες άλλες έρευνες που οδήγησαν σε αυξημένη απόδοση των επενδύσεων σε ανθρώπινο

κεφάλαιο στις αναπτυσσόμενες χώρες σε σύγκριση με τις ανεπτυγμένες οικονομίες (Hartog, 1999). Για να αντεπεξέλθουν σε αυτή την πρόκληση οι εταιρείες απαιτούν συνεχώς να αναπτύσσουν και να διατηρούν το ανθρώπινο δυναμικό τους, λαμβάνουν τις απαραίτητες ενέργειες και σχεδιάζουν νέες πρακτικές ανάπτυξης θωρακίζοντας έτσι την τελική επιτυχία του έργου.

2.2 Ο ορισμός της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

Σύμφωνα με τον Armstrong (2009), ο γενικός στόχος της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων είναι να διασφαλίσει την ικανότητα της εταιρείας να πετύχει μέσω των ανθρώπων της. Επιπλέον, ο Armstrong (2009) σημείωσε ότι οι στρατηγικές ανθρώπινου δυναμικού στοχεύουν στην υποστήριξη προγραμμάτων για τη βελτίωση της οργανωτικής αποτελεσματικότητας αναπτύσσοντας πολιτικές σε τομείς όπως η διαχείριση γνώσης, η διαχείριση ταλέντων και η δημιουργία ενός εξαιρετικού χώρου εργασίας γενικά. Οι άνθρωποι πόροι ορίζονται απλά ως άτομα που εργάζονται στην εταιρεία, εκτελούν διάφορα καθήκοντα, καθήκοντα και εργασίες σε αντάλλαγμα για μισθούς και άλλες ανταμοιβές (Toh, & DeNisi, 2005).

Ο Dessler (2016) δίνει έναν άλλο ορισμό στον οποίο η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού είναι η διαδικασία απόκτησης, εκπαίδευσης, αξιολόγησης, και αποζημίωσης των εργαζομένων, καθώς και φροντίδας των εργασιακών τους σχέσεων, της υγείας και της ασφάλειας τους. Από τα μέσα της δεκαετίας του '70, η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού (HRM) έχει κερδίσει άμεση αποδοχή (Huselid, 1995), θεωρείται στρατηγικό πλεονέκτημα και η έρευνα έχει δείξει ότι οι στρατηγικές, οι πολιτικές και οι πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού αποτελούν σημαντική πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μιας επιχείρησης στην αγορά, επειδή είναι δύσκολο να μιμηθούν.

Σύμφωνα με τον Batti (2014) η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού είναι μια λειτουργία διαχείρισης σε οποιαδήποτε επιχείρηση, σε κάθε πτυχή της δραστηριότητάς της και αποτελεί το πιο σημαντικό συστατικό της απόδοσης της. Η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού είναι μια διαδικασία που βοηθά τις εταιρείες να προσλαμβάνουν, να επιλέγουν και να αναπτύσσουν προσωπικό εντός της εταιρείας. Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού είναι μια ολοκληρωμένη και συνεκτική προσέγγιση για την

πρόσληψη και ανάπτυξη προσωπικού. Η διαχείριση ανθρώπινων πόρων μπορεί να θεωρηθεί ως ο τρόπος διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων, τι κάνουν και πως ενδιαφέρονται για την ηθική εργασία - πώς αντιμετωπίζουν τους ανθρώπους (Armstrong & Taylor, 2014).

Η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού ορίζεται από τους Vincent & Joseph (2013) ως μια λειτουργία διαχείρισης εντός των εταιρειών που ασχολείται με τους ανθρώπους και τις σχέσεις τους στην εργασία. Ο O'Brien (2011) προσδιόρισε τη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού ως τη διαχείριση του εργατικού δυναμικού μιας εταιρείας ή του ανθρώπινου δυναμικού. Επίσης, είναι υπεύθυνη για την επιλογή, την εκπαίδευση, την αξιολόγηση, την επιβράβευση του προσωπικού, την παρακολούθηση και τον προγραμματισμό σταδιοδρομίας.

Η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού ορίζεται ως η βέλτιστη διοικητική χρήση των προσπαθειών, των ικανοτήτων, της γνώσης και της αφοσιωμένης συμπεριφοράς που συμμετέχουν οι άνθρωποι σε ένα πλήρως συντονισμένο ανθρώπινο έργο ως μέρος μιας ανταλλαγής εργασίας για την εκτέλεση εργασιών με τρόπο που να επιτρέπει η επιχείρηση να συνεχίσει στο μέλλον και να επιτύχει τους στόχους της (Watson, 2010). Υπό το πρίσμα των παραπάνω ορισμών, ο ερευνητής επεξεργάστηκε έναν σαφέστερο ορισμό, και συγκεκριμένα ότι η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού είναι όλες οι διαδικασίες και πρακτικές για την επίτευξη των στόχων των εργαζομένων και των στόχων της εταιρείας, μέσω της βέλτιστης αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού και των δεξιοτήτων τους.

2.3 Η σημαντικότητα της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

Η σημασία της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού πηγάζει από την άμεση αλληλεπίδρασή της με τους σημαντικότερους πόρους της επιχείρησης, που είναι το ανθρώπινο δυναμικό, που είναι ο πρώτος και σημαντικότερος πόρος στην οικονομική ανάπτυξη. Η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού επενδύει στους πιο σημαντικούς και πιο πολύτιμους πόρους. Επίσης, η σημασία του ανθρώπινου δυναμικού στην εταιρεία προκύπτει από το ότι είναι τα πιο σημαντικά στοιχεία της παραγωγικής διαδικασίας και υπάρχει ανάγκη για καλές ικανότητες ικανές για απόδοση και αριστεία.

Η κατακόρυφη επέκταση της παραγωγής είναι συμπληρωματική της οριζόντιας επέκτασης αυξάνοντας το επίπεδο της παραγωγικής αποτελεσματικότητας παρέχοντας ανθρώπινο δυναμικό που κινητοποιείται και μπορεί να διαμορφωθεί. Η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού είναι υπεύθυνη για την παρακίνηση των εργαζομένων να εκτελούν καθήκοντα, να φροντίζουν τους διαθέσιμους πόρους, να θέτουν στόχους που σχετίζονται με αυτές τις ικανότητες, και να τους αναλύουν για το μέλλον. Ως εκ τούτου, οι ταχέως εξελισσόμενοι τομείς σε παγκόσμιο επίπεδο καλούνται να συμβαδίσουν με αυτήν την εξέλιξη, μέσω της ανάπτυξης και διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού της αντικειμενικά.

2.4 Στρατηγικές της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

Η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού είναι ένα σύνολο διαδικασιών που εξελίχθηκε από τη μελέτη των συμπεριφορών των ανθρώπων στην εταιρεία όπου συνεργάζονται για την επίτευξη των εταιρικών στόχων. Υπήρχαν πάντα τεράστιες αλλαγές τα τελευταία χρόνια. Επιπλέον, ο τρόπος με τον οποίο λειτουργεί και δραστηριοποιείται μια εταιρεία, η αλλαγή του οράματος και των στόχων που επιδίωκε μια εταιρεία πριν από 100 χρόνια, ο τρόπος με τον οποίο οι κοινωνικές δομές και οι κοινωνίες έχουν εξελιχθεί με την πάροδο του χρόνου, ο τρόπος ζωής, οι προτεραιότητες και οι ανάγκες των ανθρώπων έχουν αλλάξει σε τεράστιο βαθμό.

Καθώς οι άνθρωποι, οι εταιρείες και οι επιχειρήσεις έχουν αλλάξει τόσο πολύ τα τελευταία χρόνια, αυτό σημαίνει ότι οι ίδιες παλιές πρακτικές και διαδικασίες ανθρώπινου δυναμικού δεν πρέπει να ισχύουν στο σημερινό σενάριο. Οι πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού είναι επιστήμη που βασίζονται σε εμπειρικά στοιχεία (Ravand, 2014). Κατά συνέπεια, αυτό καθιστά τη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού ως μία τέχνη επηρεασμού της συμπεριφοράς των ατόμων και βελτίωσης των ικανοτήτων και των δεξιοτήτων τους. Σύμφωνα με τους Graetz et al. (2006), οι στρατηγικές της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού είναι ο σχεδιασμός και η εφαρμογή εσωτερικά συνεπών πολιτικών και πρακτικών, οι οποίες ευθυγραμμίζονται με τη στρατηγική της εταιρείας, ώστε να διασφαλίζεται ότι οι εργαζόμενοι συμβάλλουν στην επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων.

Αυτή η ερμηνεία του ορισμού των στρατηγικών της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού από τους Graetz et al. (2006) φαίνεται ότι και μόνο η εφαρμογή έξυπνα σχεδιασμένων πολιτικών θα έκανε τον εργαζόμενο να συνεισφέρει στην επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων. Το ερώτημα είναι πώς θα άλλαζε η προοπτική των εργαζομένων με την εισαγωγή ενός συστήματος όσο έξυπνο κι αν είναι. Οι ίδιοι οι εργαζόμενοι είναι ξεχωριστές οντότητες από τα συστήματα της εταιρείας. Επηρεάζονται ώστε να ενεργούν διαφορετικά και πρέπει να υπάρχει ένας μηχανισμός που θα τους κάνει να εμπλακούν στο νέο σύστημα όσο έξυπνο κι αν είναι.

Σε αντίθεση με αυτό, ο ορισμός από τον Little (2011) εξηγεί τη συμπεριφορά των εργαζομένων, υποδεικνύοντας ότι ο σχεδιασμός της πολιτικής από μόνος του δεν είναι επαρκής, αλλά οι στρατηγικές της διοίκησης των ανθρώπινων πόρων απαιτεί ευθυγράμμιση της συμπεριφοράς του προσωπικού με τους ετήσιους στόχους. Η έμφαση δίνεται περισσότερο στη συναίνεση του προσωπικού για την προθυμία τους να ακολουθήσουν τις στρατηγικές πολιτικές. Μια διοικητική συναίνεση θα ήταν αναποτελεσματική και δεν θα εξυπηρετούσε κανένα σκοπό χωρίς την ευθυγράμμιση του προσωπικού (Little, 2011).

2.5 Πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

- **Κίνητρα**

Οι μελετητές ερεύνησαν τη σύνδεση μεταξύ των ανταμοιβών της διοίκησης και της ανάληψης κινδύνων και διαπίστωσαν ότι σχετίζονται στενά. Ένα άλλο προτεινόμενο αποτέλεσμα είναι ότι αυτό έχει πιστεύεται ότι έχει θετική επίδραση στα αποτελέσματα (Pham et al., 2020). Σύμφωνα με τους Westerman et al. (2020), υπάρχουν δύο είδη κινήτρων: χρηματικά, όπως μπόνους, επιδόματα ή ανταμοιβές, ή επιπλέον, πολλοί έπαινοι απονέμονται σε όσους καταβάλλουν προσπάθεια και επιβραβεύουν τον εαυτό τους με τη δημόσια αναγνώριση της προσπάθειάς τους καταβάλλουν ιδιαίτερη προσπάθεια και έχουν μια επιπλέον μέρα άδεια για αυτό που έχουν κάνει. Οι στόχοι του συστήματος αποδοχών είναι σημαντικό να ευθυγραμμίζονται με τις επιθυμίες των εργαζομένων και οι στόχοι του συστήματος να εξακολουθούν να βοηθούν τους εργαζόμενους να επιτύχουν τους στόχους τους (Ogbeibu et al., 2020).

Τα κίνητρα διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην επιτυχία του οργανισμού. Επιπλέον, οι πολυάριθμες επιχειρηματικές στρατηγικές, οι ανταμοιβές προσανατολισμένες στην απόδοση, ο σχεδιασμός και η αξιολόγηση απόδοσης των εργαζομένων και η ασφάλεια διαχείρισης έχουν αυξήσει την απόδοση της εταιρείας σε σχέση με άλλες. Υπήρξαν πολλές επιχειρήσεις που αισθάνθηκαν τα πλεονεκτήματα των μπόνους ή των ανταμοιβών, με τα τελευταία να αποδεικνύονται πολύ πιο αποτελεσματική δύναμη στο χώρο εργασίας (Xiao et al. 2020). Η αξία της αποζημίωσης στηρίζεται στην ιδέα ότι, ενώ είναι γνωστό ότι είναι αδύνατο για τους εργοδότες να αγοράσουν τη δέσμευση και την αφοσίωση των εργαζομένων, είναι αλήθεια ότι θα πρέπει να ανταμείβουν τους εργαζομένους για την αξία που δημιουργούν για τον οργανισμό (Beardwell & Thompson, 2014).

Οι Perkins & White (2011) συμφωνούν με αυτόν τον ισχυρισμό επινοώντας αυτό που είναι γνωστό ως πρόταση «ολικής ανταμοιβής» που δηλώνει ότι η αποζημίωση πρέπει να πηγαίνει πέρα από αυτά που καθορίζονται στη σύμβαση εργασίας και να επιβραβεύει τη διακριτική προσπάθεια. Ο σκοπός της αποζημίωσης είναι η ικανοποίηση ορισμένων στόχων. Οι Grobler et al. (2011) απαρίθμησαν τους στόχους των αποζημιώσεων ως προς την προσέλκυση εργαζομένων, τη διατήρηση υπαλλήλων, την παρακίνηση εργαζομένων, τη συμμόρφωση με τη νομοθεσία. Εν τω μεταξύ, η έρευνα επιβεβαίωσε ότι υψηλότεροι μισθοί, μεγαλύτερη αύξηση μισθών και άλλες ανταμοιβές συσχετίζονται με υψηλότερες επιδόσεις και χαμηλότερο κύκλο εργασιών (Haines et al., 2010).

- **Εκπαίδευση και ανάπτυξη εργαζομένων**

Η εκπαίδευση και η ανάπτυξη είναι δύο αλληλένδετες, αλλά διαφορετικές έννοιες καθώς εφαρμόζονται στο χώρο εργασίας. Η κατάρτιση μπορεί να οριστεί ως η επίσημη και συστηματική τροποποίηση της συμπεριφοράς, των στάσεων και των δεξιοτήτων που είναι κρίσιμες για την επιτυχή εργασιακή απόδοση μέσω μαθησιακών εμπειριών που μπορεί να προκύψουν μέσω της εκπαίδευσης, της διδασκαλίας, της ανάπτυξης και της προγραμματισμένης εμπειρίας (Coetzee et al., 2013).

Η ανάπτυξη ορίζεται ως η διαδικασία της ανάπτυξης των εργαζομένων και του εξοπλισμού ή της προετοιμασίας τους για διαφορετικές καλύτερες ή μεγάλες ευκαιρίες εκτός από αυτές που απαιτούνται στην τρέχουσα εργασία (Coetzee et al., 2013). Ενώ ο κύριος στόχος της εκπαίδευσης εστιάζει περισσότερο στην ικανότητα να κυριαρχήσει και να γίνει επιδέξιος στην εκτέλεση μιας συγκεκριμένης εργασίας, η ώθηση της ανάπτυξης είναι να διατηρήσει το υψηλά ικανό προσωπικό που είναι ενήμερο για την ανταγωνιστική παγκόσμια αγορά για την ικανοποίηση των μελλοντικών αναγκών του εργατικού δυναμικού του οργανισμού (McKenna & Beech, 2014).

Ορισμένοι ερευνητές ανακάλυψαν ότι η εκπαίδευση των εργαζομένων έχει θετική επίδραση στην οργανωτική απόδοση, καθώς και στο άτομο, όπως οι Prabhu et al. (2019), καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι ένας σημαντικός αντίκτυπος στην εκτέλεση μιας δραστηριότητας είναι ή βελτίωση της απόδοσης (Cooke et al. 2020). Ορισμένες, ή ακόμη περισσότερες, από αυτές τις επιπτώσεις μπορεί να είναι οι αυξήσεις στη συνολική αποδοτικότητα των εργαζομένων, όπου οι εργοδότες και οι εργαζόμενοι είναι σε θέση να προσφέρουν το καλύτερο από τις προσπάθειές τους μέσω της εκπαίδευσης και των ωφελημάτων ο ένας από τον άλλον.

Μια μελέτη που διεξήχθη από τους Collins & McNulty (2020), ισχυρίστηκε ότι η εκπαίδευση εκτός εργασίας προσφέρει βελτιωμένη αποτελεσματικότητα, ενώ η εκπαίδευση στη δουλειά δεν βελτιώνει την απόδοση. Επιπλέον, η επιτυχημένη εκπαίδευση όχι μόνο αυξάνει την αποτελεσματικότητα των δεξιοτήτων και των γνώσεων των εργαζομένων, αλλά βοηθά επίσης στην αύξηση της ικανοποίησης των εργαζομένων, κάτι που είναι σημαντικό για την επίτευξη των οργανωτικών στόχων (Guest et al. 2020).

Σε αντίθεση με τον Choudhary, μια ερευνητική εργασία της ερευνητικής ομάδας για το ανθρώπινο δυναμικό διερεύνησε τη σχέση μεταξύ των δραστηριοτήτων ανθρώπινου δυναμικού και της οργανωτικής δέσμευσης και βρήκε κίνητρα εργασίας από ερευνητές (Abdullah & Othman, 2019). Ορισμένες κυβερνητικές υπηρεσίες έχουν καταβάλει ισχυρές προσπάθειες για να διασφαλίσουν ότι το εργατικό δυναμικό είναι εδώ για μακροπρόθεσμο ορίζοντα, ενώ άλλες έχουν υιοθετήσει πιο περιστασιακές προσεγγίσεις, βάζοντας τις βραχυπρόθεσμες προσπάθειες πάνω από την εκπαίδευση και έχοντας ως στόχο τη διατήρηση των εργαζομένων για μεγάλο χρονικό διάστημα.

Η πρόσθετη εκπαίδευση έδωσε στον εργαζόμενο μεγαλύτερη κατανόηση της εργασίας και επάρκεια στην εκτέλεση της εργασίας. Η εκπαίδευση που παρέχεται έχει σκοπό να συνδέσει τις ανάγκες και τις δεξιότητες της αγοράς με τις προσδοκίες της αγοράς. Αυτά τα πράγματα μπορεί να είναι πολύ πιο χρήσιμα. Ο επαναπροσανατολισμός, η προετοιμασία του εργατικού δυναμικού, η εκ νέου βελτίωση της ευημερίας των εργαζομένων, η επίσημη εκπαίδευση, η μετατροπή του χώρου εργασίας σε ασφαλέστερο μέρος και η ανανέωση της εκπαίδευσης είχαν όλα μια σημαντική επίδραση στα αποτελέσματα της εταιρείας (Alserhan & Shbail, 2020).

- **Πρόσληψη και επιλογή**

Η πρόσληψη και η επιλογή είναι σχετικές διαδικασίες. Η πρόσληψη αναφέρεται στη διαδικασία προσέλκυσης όσο το δυνατόν περισσότερων, πιθανών υποψηφίων για μια κενή θέση, ενώ η επιλογή είναι η διαδικασία επιλογής από μια ομάδα υποψηφίων, του πιο κατάλληλου για τη θέση εργασίας (Grobler et al., 2011). Ο Huselid (1995) στην ανασκόπηση των πρακτικών και πολιτικών της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού των εταιρειών υψηλής απόδοσης, διαπίστωσε ότι η σωστή εφαρμογή διαδικασιών πρόσληψης και επιλογής ενισχύει την παραγωγικότητα των εργαζομένων, αυξάνει την οργανωτική απόδοση και συμβάλλει στη μείωση του κύκλου εργασιών.

Ωστόσο, η κακή εφαρμογή των πρακτικών πρόσληψης και επιλογής έχει επιζήμια αποτελέσματα, εμποδίζοντας την εταιρεία να επιτύχει τους στόχους της, μειώνοντας έτσι το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα και το μερίδιο αγοράς της. Υψηλό κόστος εκπαίδευσης και ανάπτυξης. Οι Ahmed & Briggs (2012) συνιστούν ότι οι εταιρείες δεν πρέπει να βασίζονται αποκλειστικά σε συνεντεύξεις ή ελέγχους αναφοράς για την πρόσληψη ειδικευμένου εργατικού δυναμικού, αλλά επιπλέον πρέπει να εφαρμόζουν τεστ απόδοσης και γνώσεων προκειμένου να βελτιώσουν το ποσοστό διατήρησης του εργατικού δυναμικού.

Σύμφωνα με τους Coetzee & Schreuder (2010) υποστηρίζεται ότι μια άκρως επιλεκτική πρόσληψη είναι συμφέρουσα για την εύρεση του σωστού υποψηφίου που είναι σε θέση να αντιμετωπίσει μια ποικιλία απαιτήσεων εργασίας, με τις απαραίτητες ικανότητες και εμπειρία, που ταιριάζουν καλά στο πλαίσιο, διασφαλίζοντας παράλληλα τις απαραίτητες ικανότητες και τις απαραίτητες ιδιότητες που έχουν επιλεγεί για να

αντιμετωπίσουν τη δυναμική κουλτούρα και το περιβάλλον. Είναι απλό γεγονός ότι μια εταιρεία πρέπει να προσλαμβάνει τους κατάλληλους ανθρώπους σε υπαλλήλους.

Επίσης, οι Anwar & Abd Zebari, (2015) επεσήμαναν ότι μια βασική στρατηγική δημιουργίας κέρδους που χρησιμοποιείται από τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού μπορεί απλώς να περιγραφεί ως μια χρονοβόρα, δαπανηρή διαδικασία πρόσληψης. Άλλη έρευνα από τους Zhao & Zhou (2020) έδειξε ότι η προσέλκυση των σωστών υπαλλήλων επιτρέπει στην επιχείρηση να χρησιμοποιήσει στο έπακρο τους πόρους της και έχει θετική επίδραση στη συνολική αποδοτικότητα και ελαχιστοποιεί το κόστος εκπαίδευσης και ανάπτυξης.

- **Ασφάλεια εργασίας**

Σύμφωνα με τους Libert et al. (2020), το περιβάλλον εμπιστοσύνης μεταξύ των εργαζομένων σχετίζεται με την ασφάλεια της εργασίας. Όσο μεγαλύτερη είναι η ασφάλεια της εργασίας, τόσο υψηλότερο είναι το περιβάλλον εμπιστοσύνης, το οποίο αναπτύσσει περαιτέρω τη δέσμευση των εργαζομένων προς το εργατικό δυναμικό του οργανισμού. Σύμφωνα με τους Prabhu et al. (2020), η ασφάλεια της εργασίας περιλαμβάνει έναν ορισμένο βαθμό αμοιβαιότητας. Υποστηρίζεται ότι πρώτον, ο οργανισμός πρέπει να υποδεικνύει στους εργαζόμενους ότι η εργασία τους είναι ασφαλής, και στη συνέχεια οι εργαζόμενοι να εκφράσουν την εμπιστοσύνη τους σχετικά με την ασφάλεια της εργασίας.

Αυτό τελικά οδηγεί σε αυξημένη δέσμευση των εργαζομένων για καλύτερη απόδοση, η οποία με τη σειρά της έχει οφέλη για τον οργανισμό. Όταν ο οργανισμός παρέχει ασφάλεια εργασίας, τότε τα πειραματικά στοιχεία προτείνουν ότι η εργασιακή ασφάλεια έχει ισχυρό θετικό αντίκτυπο στην απόδοση του οργανισμού. Οι Yusoff et al. (2020) εξέτασαν τον τραπεζικό τομέα στις Ηνωμένες Πολιτείες και κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι υπάρχουν ορισμένες ενδείξεις ότι υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ της εργασιακής ασφάλειας και της οργανωτικής απόδοσης.

Πολλοί εργαζόμενοι ενός οργανισμού έχουν εκμεταλλευτεί ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα της εργασιακής τους ασφάλειας. Η ασφάλεια της εργασίας θεωρείται ότι είναι πιο δαπανηρή για την επιχείρηση, καθώς η απόλυση των εργαζομένων απαιτούσε περισσότερο χρόνο, προσπάθεια και αποζημίωση. Λειτουργεί επίσης ως προστασία έναντι της απώλειας εργασίας. Η ασφάλεια εργασίας έχει την τάση να

επιτρέπει στο αληθινό και επαγγελματικό προσωπικό να αφοσιωθεί στη δουλειά και αυτό λειτουργεί ως το μεγάλο πλεονέκτημα για τους οργανισμούς (Μαγρίζος & Ρουμπή, 2020).

- **Αξιολόγηση απόδοσης**

Η αξιολόγηση απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να οριστεί ως η διαδικασία συστηματικής αξιολόγησης της απόδοσης του προσωπικού της εταιρείας και παροχής ανατροφοδότησης για τη μετρούμενη απόδοση με στόχο την πραγματοποίηση προσαρμογών (Dransfield, 2000). Η Sofijanona (2000) ορίζει την αξιολόγηση απόδοσης ως την αξιολόγηση της απόδοσης του τρέχοντος ή του παρελθόντος εργαζομένου σε σχέση με καθιερωμένα πρότυπα απόδοσης. Αυτό σημαίνει ότι εάν η συμπεριφορά ενός ατόμου αποκλίνει σημαντικά από την επιθυμητή, είτε θετικά είτε αρνητικά, θα πρέπει να ληφθούν περαιτέρω μέτρα για τη βελτίωση της πραγματικής συμπεριφοράς (Minbaeva, 2005).

Τέτοιες ενέργειες μπορεί να συνεπάγονται εκπαίδευση ή μεταφορά του εργαζομένου ή να παρακινήσουν τον εργαζόμενο για καλύτερη απόδοση (Noe et al., 2015). Οι Beardwell & Thompson (2014) επισημαίνουν ότι η αποτελεσματική αξιολόγηση απόδοσης θα πρέπει να συμβάλλει σημαντικά στην επιτυχία του οργανισμού καθορίζοντας την κατεύθυνση για εκπαίδευση και ανάπτυξη των εργαζομένων και τροφοδοτώντας τις δομές του συστήματος ανταμοιβής. Ενώ οι διαχειριστές έργων, λόγω της καθημερινής επαφής τους με τους εργαζόμενους στο έργο, πιστεύεται ότι έχουν μεγαλύτερη επιρροή, οι διευθυντές γραμμής έχει συμφωνηθεί ευρέως ότι έχουν την επίσημη ευθύνη για τη διεξαγωγή αξιολόγησης απόδοσης (Keegan et al., 2011).

2.6 Απόδοση εργαζομένου

Οι αποδόσεις των εργαζομένων που σχετίζονται με την εργασία τους ήταν ένα σημαντικό μέλημα τόσο για τις εταιρείες όσο και για τους ερευνητές. Για δεκαετίες, οι εταιρείες και οι ερευνητές αναζητούν διάφορα μέσα για να βελτιώσουν την απόδοση των εργαζομένων. Έτσι, στον απλό ορισμό της, η εργασιακή απόδοση είναι οι συμπεριφορές ή οι ενέργειες των εργαζομένων που σχετίζονται με τους σκοπούς ή τους στόχους της εν λόγω επιχείρησης. Η απόδοση ορίζεται ως μια μεταβλητή που έχει

πολλαπλές διαστάσεις και διακριτά στοιχεία ανάλογα με την εργασία (McCloy et al., 1994).

Οι Porter & Lawler (1968) υποστήριξαν ότι οι στάσεις επηρεάζουν την απόδοση. Για παράδειγμα, οι Christen, et al. (2006), Cohrs, et al. (2006), ο Rayton (2006) και ο Zhang (1999) παρείχαν στοιχεία που δείχνουν ότι η εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων ως μεταβλητή συμπεριφοράς επηρεάζει την εργασιακή τους απόδοση, η οποία είναι μια μεταβλητή συμπεριφοράς. Επίσης, η ικανοποίηση των εργαζομένων από τις υψηλότερες ανάγκες τους συνδέεται στενά με την απόδοση της εργασίας τους. Ομοίως, οι Judge και Bono (2001) βρήκαν ότι η μέση αληθινή συσχέτιση μεταξύ της εργασιακής ικανοποίησης και της εργασιακής απόδοσης είναι θετική και σημαντική.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο- ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ ΚΑΙ ΕΠΙΤΥΧΙΑ ΤΩΝ ΕΡΓΩΝ

3.1 Ορισμός έργου

Το Project Management Institute (PMI, 2013) ορίζει ένα έργο ως μια προσωρινή προσπάθεια που αναλαμβάνεται για τη δημιουργία ενός μοναδικού προϊόντος, υπηρεσίας ή αποτελέσματος. Ο ορισμός υποδηλώνει ότι ένα έργο έχει ξεκάθαρη αρχή και τέλος αφού είναι προσωρινό και προκύπτει για συγκεκριμένο σκοπό ή για την επίτευξη ενός συγκεκριμένου στόχου. Τα έργα έχουν γίνει η κύρια μορφή δραστηριότητας που οδηγεί στην επιχειρηματική καινοτομία και αλλαγή (Shenhar & Dvir, 2007). Εφόσον το έργο, ως μέθοδος εργασίας, έχει γίνει τόσο διαδεδομένο, η διαχείριση των έργων έχει γίνει ένα από τα πιο σημαντικά μέσα για την εκτέλεση ενός έργου.

Η διαχείριση έργου ορίζεται ως η εφαρμογή γνώσεων, δεξιοτήτων, εργαλείων και τεχνικών στις δραστηριότητες του έργου για την κάλυψη των απαιτήσεων του έργου (Project Management Institute, 2013). Ο ορισμός υπονοεί ότι υπάρχουν πρότυπα που πρέπει να ακολουθούνται όταν διαχειριζόμαστε ένα έργο, εάν θέλουμε να επιτύχουμε τις απαιτήσεις που συνεπάγεται το έργο. Με άλλα λόγια, εάν ένας διαχειριστής έργου έχει τις απαραίτητες γνώσεις και δεξιότητες και εφαρμόζει τα απαραίτητα εργαλεία και τεχνικές, τότε τα έργα θα πρέπει να είναι επιτυχημένα.

Η πρακτική της διαχείρισης έργων είναι ευρέως διαδεδομένη και διαφέρει από άλλους τομείς της επιχειρησιακής διαχείρισης (Gerald et al., 2011). Ένας από τους λόγους για αυτό είναι ότι η διαχείριση έργων κυριαρχείται σε μεγάλο βαθμό από τις επαγγελματικές ενώσεις. Αυτές οι ενώσεις καταρτίζουν τις δηλώσεις τους για την βέλτιστη πρακτική που παρέχουν μια βάση για την οργανωτική πρακτική και την ατομική αξιολόγηση ικανοτήτων ή γνώσεων (Gerald et al., 2011).

3.2 Κύκλος ζωής του έργου

Κάθε έργο περνά από ορισμένες φάσεις από την έναρξή του έως το κλείσιμό του. Αυτές οι φάσεις αποτελούν τον κύκλο ζωής ενός έργου. Η καλή κατανόηση αυτών των φάσεων επιτρέπει στους διευθυντές να ελέγχουν καλύτερα τους πόρους και να επιτυγχάνουν στόχους. Σύμφωνα με τον Kerzner (2017), δεν υπάρχει συμφωνία μεταξύ των βιομηχανιών ή των εταιρειών σήμερα σχετικά με τις ομόφωνες φάσεις του κύκλου ζωής ενός έργου. Έτσι, ενώ κάθε έργο έχει μια συγκεκριμένη αρχή και τέλος, τα συγκεκριμένα παραδοτέα και οι δραστηριότητες που λαμβάνουν χώρα στο ενδιάμεσο θα διαφέρουν πολύ από έργο σε έργο (PMI, 2013). Σύμφωνα με την βέλτιστη πρακτική του PMI (2013), οι φάσεις του κύκλου ζωής του έργου περιλαμβάνουν την έναρξη, τον σχεδιασμό, την εκτέλεση, την παρακολούθηση - τον έλεγχο και το κλείσιμο.

Αυτές οι φάσεις είναι τα σημεία στα οποία η ομάδα του έργου μπορεί να αξιολογήσει τόσο την απόδοση του έργου όσο και τη συνολική του κατάσταση (Pinto, 2020). Η έναρξη είναι η πρώτη φάση του κύκλου ζωής του έργου. Κατά τη διάρκεια αυτής της φάσης αναπτύσσονται ο αρχικός στόχος και οι τεχνικές προδιαγραφές για ένα έργο. Σε αυτή τη φάση, καθορίζεται το εύρος της εργασίας και ορίζονται οι απαραίτητοι πόροι για το έργο (Pinto, 2020). Ο προγραμματισμός είναι η δεύτερη φάση όπου καθορίζονται όλες οι λεπτομερείς προδιαγραφές, χρονοδιαγράμματα και άλλα σχέδια. Κατά τη φάση εκτέλεσης υλοποιούνται τα σχέδια που δημιουργήθηκαν κατά τη φάση του σχεδιασμού.

Κατά τη φάση της εκτέλεσης εκτελείται η πλειονότητα της ομαδικής εργασίας του έργου (Pinto, 2020). Το κλείσιμο του έργου συμβαίνει όταν το ολοκληρωμένο έργο μεταφέρεται στον πελάτη και οι πόροι του έργου επανατοποθετούνται. Καθώς τα έργα γίνονται όλο και πιο πολύπλοκα, οι διαχειριστές έργων αισθάνονται επίσης την αυξανόμενη ανάγκη για εργαλεία που θα τους βοηθήσουν να έχουν καλύτερο έλεγχο και να βελτιώσουν την απόδοση των έργων. Ωστόσο, η υπόθεση ότι η βελτίωση της απόδοσης θα προκύψει από την εφαρμογή εργαλείων και μεθοδολογιών βέλτιστης πρακτικής φαίνεται να είναι παραπλανητική. Τα στατιστικά στοιχεία των έργων που αποτυγχάνουν δείχνουν ότι τα προηγμένα εργαλεία και μέθοδοι δεν είναι οι μόνοι παράγοντες που πρέπει να αλλάξουν.

3.3 Επιτυχία έργου

Από τη δεκαετία του 1960 ο ορισμός της επιτυχίας του έργου έχει αλλάξει σημαντικά από την οπτική γωνία του χρόνου, του κόστους και της απόδοσης ή του τριγώνου ποιότητας στην επίτευξη της ικανοποίησης των πελατών και της στρατηγικής αποστολής του οργανισμού (Thal & Bedingfield, 2010). Οι Turner και Müller (2005) υποστηρίζουν τον προηγούμενο ισχυρισμό εξηγώντας πώς σε όλη τη βιβλιογραφία ο ορισμός της επιτυχίας έχει εξελιχθεί από την εστίαση στην υλοποίηση, στον αποτελεσματικό σχεδιασμό και την παράδοση, στην επιτυχία και αλληλεπίδραση που εξαρτάται από τα ενδιαφερόμενα μέρη και το στυλ ηγεσίας και τις ικανότητες του διαχειριστή έργου.

Οι βιομηχανίες και ο ακαδημαϊκός κόσμος οδηγήθηκαν από την ωρίμανση της πειθαρχίας της διαχείρισης έργων για τον εντοπισμό των πηγών επιτυχίας του έργου (Stevenson & Starkweather, 2010), και παρόλο που ορισμένοι συγγραφείς εξακολουθούν να ακολουθούν μια διαδικασία προσέγγισης για το θέμα, άλλοι έχουν αναγνωρίσει τη σημασία των ανθρώπινων χαρακτηριστικών του διαχειριστή έργου για την επίτευξη μιας τέτοιας επιτυχίας. Μερικοί από τους πιο αναφερόμενους παράγοντες επιτυχίας του έργου είναι η υποστήριξη της ανώτατης διοίκησης, ο σαφής ορισμός της αποστολής, των ρόλων ή των ευθυνών του έργου και οι δεξιότητες διαχείρισης συγκρούσεων που δείχνει ο διαχειριστής του έργου (Anantatmula, 2010).

Μεταξύ άλλων στοιχείων είναι η επικοινωνία, η συνεργασία και η συνοχή της ομάδας που ενισχύουν την επιτυχία του έργου όσον αφορά το χρονοδιάγραμμα, το κόστος και την ποιότητα απόδοσης, καθώς και την ικανοποίηση των ενδιαφερομένων (Yang et al., 2011). Σύμφωνα με τους Beale & Freeman (1991) υπάρχουν αρκετές μεταβλητές που επηρεάζουν την επιτυχία του έργου. Οι εξωγενείς μεταβλητές του έργου αναφέρονται στην εγγενή του φύση. Οι εξωγενείς μεταβλητές για την ομάδα του έργου είναι αυτές που συνήθως δηλώνονται από τον χορηγό του έργου νωρίς στη ζωή του έργου. Οι ενδογενείς μεταβλητές είναι εκείνες που μπορούν να τροποποιηθούν από τον διαχειριστή του έργου και την ομάδα.

Ως ενδογενής μεταβλητή, οι δεξιότητες και η εμπειρία ενός διαχειριστή έργου, που αποδεικνύονται μέσω της ηγεσίας του, οι εμπορικές και τεχνικές του ικανότητες μπορούν να έχουν μεγάλο αντίκτυπο στην απόδοση της ομάδας και ως εκ τούτου στη

συνολική επιτυχία του έργου (Beale & Freeman, 1991). Ο καθορισμός των μετρήσιμων αποτελεσμάτων του έργου και η αξιολόγηση της απόδοσης της ομάδας σε σχέση με αυτά είναι κρίσιμης σημασίας για τον προσδιορισμό της επιτυχίας του έργου (Anantatmula, 2010).

Ωστόσο, οι επίσημες διαδικασίες αξιολόγησης της απόδοσης του έργου δεν είναι κοινές μεταξύ των οργανισμών και επομένως ο ορισμός της αποτυχίας ή της επιτυχίας φαίνεται να καθορίζεται από προσωπικούς δείκτες. Μέσω ενός μοντέλου δοθέντων, μέσων και σκοπών, ο Anantatmula (2010) όρισε επτά σημαντικούς παράγοντες απόδοσης του έργου που σχετίζονται με τους ανθρώπους που μπορούν να λειτουργήσουν ως βοηθοί ή εμπόδια στην επιτυχία του έργου, σαφήνεια στην επικοινωνία, ορισμό ρόλων και ευθυνών, επικοινωνία των προσδοκιών, χρήση συνεπών διαδικασιών, εδραίωση εμπιστοσύνης, διευκόλυνση υποστήριξης και διαχείριση των αποτελεσμάτων.

Ο Katz (1974) δήλωσε ότι οι αλληλένδετες τεχνικές, ανθρώπινες και εννοιολογικές δεξιότητες αποτελούν τη βάση της επιτυχημένης διοίκησης, και στην πραγματικότητα η πρόσφατη έρευνα υποστηρίζει την ιδέα ότι τα επιτυχημένα έργα καθοδηγούνται από άτομα που διαθέτουν ένα μείγμα τεχνικής και διοικητικής γνώσης, και ηγετικές ικανότητες (Zimmerer & Yasin, 1998). Αν και πιστεύεται ότι η οργανωτική αποτελεσματικότητα βασίζεται στον συνδυασμό τεχνικών ικανοτήτων, εργαλείων και ηγετικών δεξιοτήτων του διαχειριστή έργου που είναι συμβατές με τα εσωτερικά κίνητρα της ομάδας και τις στρατηγικές εστίασης στον πελάτη (Zimmerer & Yasin, 1998).

Τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του διαχειριστή έργου (Thal & Bedingfield, 2010) και το στυλ ηγεσίας δεν έχουν διερευνηθεί διεξοδικά όσον αφορά την επιτυχία του έργου (Yang et al., 2011). Ωστόσο, ορισμένα ευρήματα υποδεικνύουν ότι μια συχνή αιτία προβλημάτων στα έργα είναι η έλλειψη ή η κακή ηγεσία από την πλευρά του διαχειριστή του έργου (Zimmerer & Yasin, 1998) που θέτει σε κίνδυνο την επιτυχία του έργου. Φαίνεται επίσης ότι η ευσυνειδησία και η διαφάνεια, ως πτυχές της προσωπικότητας (Thal & Bedingfield, 2010) καθώς και ένα ισχυρό προσωπικό κίνητρο των διαχειριστών έργου επηρεάζουν την επιτυχία του έργου (Zimmerer & Yasin, 1998).

Ως εκ τούτου, ο ρόλος των διαχειριστών έργων έχει αποκτήσει περαιτέρω σημασία στους οργανισμούς. Η συμβολή τους στη συνολική παράδοση των αποτελεσμάτων είναι το κλειδί για την επιτυχή ολοκλήρωση του έργου (Zimmerer & Yasin, 1998). Ως εκ τούτου, οι εταιρείες που προσδοκούν να παραμείνουν επιτυχημένες θα πρέπει να κατέχουν τις δεξιότητες της έγκαιρης αναγνώρισης, επιλογής, εκπαίδευσης και ανάπτυξης των διαχειριστών έργων (Zimmerer & Yasin, 1998).

3.4 Κριτήρια επιτυχίας έργου

Το εάν ένα έργο θεωρείται επιτυχημένο εξαρτάται από το ποιος αξιολογεί το έργο, πότε αξιολογείται, ποια κριτήρια χρησιμοποιούνται και πολλούς άλλους παράγοντες. Η βιβλιογραφία για τη διαχείριση έργου διαφοροποιεί μεταξύ δύο βασικών εννοιών της επιτυχίας του έργου:

- κριτήρια επιτυχίας έργου και
- παράγοντες επιτυχίας έργου (Müller & Jugdev, 2012).

Τα κριτήρια επιτυχίας του έργου είναι το σύνολο αρχών ή μέτρων που χρησιμοποιούνται για να κριθεί εάν ένα έργο είναι επιτυχία ή αποτυχία. Τα κριτήρια επιτυχίας είναι εξαρτημένες μεταβλητές. Οι παράγοντες επιτυχίας του έργου, από την άλλη πλευρά, είναι το σύνολο των χαρακτηριστικών ή στοιχείων που, όταν επηρεάζονται, μπορούν να αυξήσουν την πιθανότητα επιτυχίας (Müller & Jugdev, 2012).

Παράγοντες επιτυχίας είναι οι ανεξάρτητες μεταβλητές. Όλα τα έργα αναπτύσσονται με σκοπό να ακολουθήσουν κάποιες αρχικά καθορισμένες τεχνικές προδιαγραφές (Pinto, 2020). Πριν ξεκινήσει το έργο, συνήθως γνωρίζει κανείς τι πρέπει να κάνει το έργο ή πώς υποτίθεται ότι θα λειτουργήσει το τελικό προϊόν. Στη συνέχεια, η απόδοση του έργου μετράται για να προσδιορίσει εάν το τελικό προϊόν λειτουργεί σύμφωνα με τις προηγούμενες προδιαγραφές ή όχι. Μέχρι πρόσφατα, ειπώθηκε ότι οι διαχειριστές έργων εργάζονται με έναν τριπλό περιορισμό όταν διαχειρίζονται έργα, το λεγόμενο τριπλό τρίγωνο που ήταν κάποτε το πρότυπο.

Οι τρεις περιορισμοί ήταν ο προϋπολογισμός, ο χρόνος και οι απαιτήσεις. Σήμερα, οι ερευνητές εντοπίζουν τον τέταρτο περιορισμό κατά την εργασία με έργα (Pinto, 2020). Ο νέος τετραπλός περιορισμός περιλαμβάνει την αποδοχή του πελάτη. Η αποδοχή του πελάτη υποστηρίζει ότι τα έργα αναπτύσσονται με γνώμονα τους πελάτες, πράγμα που σημαίνει ότι σκοπός τους είναι να ικανοποιήσουν τις ανάγκες των πελατών (Pinto, 2020). Αυτοί οι τέσσερις περιορισμοί, λέγεται, είναι τα κριτήρια επιτυχίας που καθορίζουν εάν το έργο θα θεωρείται επιτυχημένο.

Οι ερευνητές που εργάζονται στον τομέα της διαχείρισης έργων έχουν διοχετεύσει σημαντικό μέρος του χρόνου τους προσπαθώντας να εντοπίσουν τους κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας στα έργα. Η πρώτη σημαντική συμβολή των Pinto και Slevin (1988) ήταν η ανάπτυξη ενός εργαλείου διαχείρισης έργου που ονόμασαν Project Implementation Profile (PIP). Προσδιόρισαν επίσης δέκα κρίσιμους παράγοντες που επηρεάζουν την επιτυχία του έργου:

1. αποστολή του έργου,
2. υποστήριξη ανώτατης διοίκησης,
3. σχεδιασμός έργου,
4. διαβούλευση με τον πελάτη,
5. προσωπικό,
6. τεχνικές εργασίες,
7. αποδοχή πελάτη,
8. παρακολούθηση και ανατροφοδότηση,
9. επικοινωνία και
10. αντιμετώπιση προβλημάτων.

Αυτοί οι παράγοντες κυριαρχούν σε διάφορες φάσεις ενός έργου. Οι παράγοντες επιτυχίας δεν περιορίζονται σε αυτούς τους δέκα. Στα χρόνια που ακολούθησαν, η έρευνα συνέχισε να δημιουργεί νέες ιδέες και να εντοπίζει άλλους παράγοντες επιτυχίας.

3.5 Ο υπεύθυνος έργου

Ένας διαχειριστής έργου είναι το άτομο στο οποίο έχει ανατεθεί από τον οργανισμό εκτέλεσης να ηγηθεί της ομάδας που είναι υπεύθυνη για την επίτευξη των στόχων του έργου (PMI, 2015c). Αυτό το άτομο είναι υπεύθυνο για τη διαχείριση του έργου σε καθημερινή βάση και πρέπει να είναι ικανό να αντιμετωπίζει τις έξι πτυχές ενός έργου, δηλαδή το εύρος, το χρονοδιάγραμμα, τη χρηματοδότηση, τον κίνδυνο, την ποιότητα και τους πόρους. Καθώς οι διαχειριστές έργων συμμετέχουν σε τέτοιες διαφορετικές πτυχές του έργου, τους δίνεται η εξουσία να προβλέπουν, να καθιερώνουν και να διατηρούν τα αποτελέσματα του έργου.

Η προληπτική εμπλοκή τους στις διαδικασίες, καθώς και η συμβολή τους στην εταιρική κατώτατη γραμμή, καθιστούν την πειθαρχία διαχείρισης έργου μια βασική επιχειρηματική διαδικασία του εικοστού πρώτου αιώνα (Zaval & Wagner, 2011). Ο διαχειριστής έργου καθοδηγεί όλες τις διαδικασίες σε όλη τη διάρκεια του κύκλου ζωής του έργου και προσπαθεί για την επιτυχή ολοκλήρωση και ανάπτυξή του. Είναι το μοναδικό σημείο επαφής για τα μέλη της ομάδας του έργου (Zaval & Wagner, 2011) και ο σύνδεσμος μεταξύ των διαφορετικών ενδιαφερομένων.

Ο ρόλος του/της στην ηγεσία και την καθοδήγηση της ομάδας και την παροχή αποτελεσμάτων μέσα σε περιορισμούς χρόνου, προϋπολογισμού και πόρων απαιτεί καλά ανεπτυγμένες τεχνικές και διαπροσωπικές δεξιότητες όπως ηγεσία, επικοινωνία και διαχείριση συγκρούσεων. Οι διαχειριστές έργων μπορούν να προέρχονται από διαφορετικά υπόβαθρα και ως εκ τούτου να διαθέτουν διαφορετικές δεξιότητες. Ενώ ορισμένοι επιλέγονται για τις ανώτερες τεχνικές δεξιότητές τους, άλλοι αποκτούν θέση διαχειριστή έργου μέσω των καλών διοικητικών και ηγετικών τους δεξιοτήτων. Υπάρχουν επίσης εκείνοι που είναι προετοιμασμένοι να είναι διαχειριστές έργων επειδή μελέτησαν το θέμα (Zaval & Wagner, 2011).

Αν και ιστορικά έχει δοθεί μεγάλη έμφαση στις τεχνικές δεξιότητες του διαχειριστή έργου και στη γνώση του κλάδου ως σημαντικά κριτήρια για την ολοκλήρωση επιτυχημένων έργων, τα σημερινά πολύπλοκα περιβάλλοντα έργων απαιτούν μεγαλύτερες δεξιότητες (Beale & Freeman 1991). Η εξέλιξη στη θεωρία και την πράξη της πειθαρχίας διαχείρισης έργου έχει δώσει σημαντική εστίαση στον διαχειριστή

έργου και τις ικανότητές του ως θεμελιώδη στοιχεία της επιτυχίας του έργου και του οργανισμού (Loufrani-Fedida & Missonier, 2015).

Ως εκ τούτου, οι οργανισμοί έχουν αναγνωρίσει τη σημασία της επιλογής και της ανάπτυξης αποτελεσματικών διαχειριστών έργων, γεγονός που με τη σειρά του έχει οδηγήσει ακαδημαϊκούς και ερευνητές στο πεδίο να διερευνήσουν τον ηγετικό ρόλο και τις συγκεκριμένες δεξιότητες του έργου (Fisher, 2011). Ο ορισμός ενός αποτελεσματικού διαχειριστή έργου ξεκινά με την κατανόηση του τι κάνουν και του είδους των δεξιοτήτων που επιδεικνύουν (El-Sabaa, 2001). Αν και αρκετοί συγγραφείς προσπάθησαν να προσδιορίσουν τα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά, τις δεξιότητες και τις συμπεριφορές των επιτυχημένων διαχειριστών έργων (Thal & Bedingfield 2010, Fisher 2011), έχει επιτευχθεί μικρή συναίνεση.

Ωστόσο, οι ερευνητές φαίνεται να συμφωνούν στο γεγονός ότι οι διαχειριστές έργων χρειάζονται κάτι περισσότερο από καθαρές τεχνικές δεξιότητες για να ικανοποιήσουν τις επαγγελματικές τους απαιτήσεις (Stevenson & Starkweather 2010, Fisher 2011). Οι Edum-Fotwe & McCaffer, (2000) αναγνώρισαν δύο τύπους δεξιοτήτων, τις ειδικές και γενικές. Οι τελευταίες αναφέρονται σε μεταβιβάσιμες δεξιότητες απαραίτητες για την αποτελεσματική διαχείριση έργου. Ο Katz (1974) προτείνει ότι υπάρχουν 3 δεξιότητες που μπορούν να αναπτυχθούν για έναν αποτελεσματικό διαχειριστή. Τεχνικές δεξιότητες που αναφέρονται στην κατανόηση μιας συγκεκριμένης δραστηριότητας που περιλαμβάνει μεθόδους, διαδικασίες, ή τεχνικές.

Ανθρώπινες δεξιότητες που περιγράφουν την ικανότητα του στελέχους να συνεργάζεται αποτελεσματικά με άλλους και εννοιολογικές δεξιότητες που περιλαμβάνουν την ικανότητα προσδιορισμού των σχέσεων μεταξύ των διαφορετικών τμημάτων ενός οργανισμού και της σύνδεσής του με το εξωτερικό περιβάλλον. Αν και οι τεχνικές δεξιότητες που περιλαμβάνουν την αποτελεσματική διαχείριση του πεδίου εφαρμογής, τον προγραμματισμό έργου, τον προγραμματισμό, τον έλεγχο και τη διαχείριση συμβολαίων (Loo, 2002) εξακολουθούν να είναι σχετικές, μέσω της μελέτης τους, οι Stevenson & Starkweather (2010) υποστήριξαν την ιδέα ότι οι soft δεξιότητες αποτελούν σημαντικά κριτήρια όταν πρόκειται για την πρόσληψη διευθυντών έργου.

Η εστίαση στις διαπροσωπικές δεξιότητες ξεπέρασε αυτή της τεχνικής εμπειρογνωμοσύνης ως κρίσιμες ικανότητες για τους διαχειριστές έργων. Η ικανότητα

θεωρείται ως ένας συγκεκριμένος συνδυασμός γνώσεων, δεξιοτήτων και προσωπικών χαρακτηριστικών (Müller & Turner, 2005). Ο Boyatsis (1982) απέδωσε κίνητρα, χαρακτηριστικά, δεξιότητες και γνώσεις στον ορισμό της ικανότητας ενώ ο Loo (2002) σε έναν συνοπτικό ορισμό, περιέγραψε τις ικανότητες ως ένα σύνολο γνώσεων, δεξιοτήτων και ικανότητες. Για τους Loufrani et al. (2015) η ικανότητα αναφέρεται στην ικανότητα ενός ατόμου, μιας ομάδας ή μιας εταιρείας να κινητοποιεί και να συνδυάζει πόρους προκειμένου να υλοποιήσει μια δραστηριότητα σε κατάσταση.

Το αυξανόμενο ενδιαφέρον για την ικανότητα του διαχειριστή έργου έχει οδηγήσει στην ανάπτυξη προτύπων για τη γνώση και την πρακτική διαχείρισης έργου που περιγράφουν την απαίτηση για αποτελεσματική απόδοση (Crawford, 2005). Διάφορα πλαίσια ικανοτήτων αναπτύχθηκαν ως αποτέλεσμα έρευνας σχετικά με τις δεξιότητες ή τα χαρακτηριστικά που σχετίζονται με επιτυχημένους διαχειριστές έργων (Thal & Bedingfield, 2010). Ένα παράδειγμα είναι το μοντέλο του Crawford (2005) στο οποίο υπάρχουν τέσσερα στοιχεία μιας ικανότητας. Οι γνώσεις και οι δεξιότητες, που μπορούν να αναπτυχθούν με εκπαίδευση και εμπειρία, αντιπροσωπεύουν τις ικανότητες εισόδου.

Τα βασικά χαρακτηριστικά της προσωπικότητας είναι η βάση των προσωπικών ικανοτήτων και η αποδεδειγμένη απόδοση που αντιστοιχεί στις ικανότητες παραγωγής. Δεδομένου ότι διαφορετικοί τύποι έργων απαιτούν διαφορετικές δεξιότητες (Fisher 2011), η ικανότητα θεωρείται μια σύνθετη δομή που επηρεάζεται από την προσωπικότητα και τις συμπεριφορές των ατόμων που εμπλέκονται στο έργο, το πλαίσιο στο οποίο εκτελείται το έργο και το συγκεκριμένο είδος του επίμαχου έργου (Crawford 2005). Επομένως, η εκμάθηση των ικανοτήτων δεν αποτελεί εγγύηση επιτυχίας.

Οι διαχειριστές έργων πρέπει να διεξάγουν μια συνεχή διαδικασία εφαρμογής των ικανοτήτων, παρατήρησης των αποτελεσμάτων και τροποποίησης των συμπεριφορών για να βρουν την καλύτερη προσαρμογή (Fisher, 2011). Αυτό είναι σύμφωνο με τη δήλωση του Katz (1974) ότι το κύριο κριτήριο της επιδεξιότητας είναι η αποτελεσματική δράση κάτω από διαφορετικές συνθήκες και την πεποίθηση των Edum-Fotwe & McCaffer (2000) ότι ουσιαστικό για την επιτυχία ενός έργου είναι ότι οι διαχειριστές έργου αναπτύσσουν τις απαραίτητες ικανότητες που διασφαλίζουν την αποτελεσματική απόδοση του συγκεκριμένου έργου.

Ενώ η αντίληψη για τους διευθυντές αποτελεσματικών ανθρώπων έχει μετατοπιστεί από την ιδέα ότι απαιτούν μόνο τεχνικές ή διευθυντικές ικανότητες, είναι οι αλληλένδετες τεχνικές, ανθρώπινες και εννοιολογικές δεξιότητες που αποτελούν τη βάση της επιτυχημένης διοίκησης. Επιπλέον, συγγραφείς όπως ο El-Sabaa (2001) έχουν αναγνωρίσει ότι το πιο ουσιαστικό για τους διαχειριστές έργων είναι οι ανθρώπινες δεξιότητες που έχουν μεγάλη επιρροή στις πρακτικές τους. Ο συγγραφέας πρότεινε ότι τα χαρακτηριστικά των ανθρώπινων δεξιοτήτων περιλαμβάνουν την επικοινωνία, την αντιμετώπιση καταστάσεων, την κινητοποίηση, την ανάθεση εξουσίας, την υψηλή αυτοεκτίμηση, τον ενθουσιασμό και την πολιτική ευαισθησία.

Οι Dulewicz & Higgs (2005) στο πλαίσιο τους αναγνώρισαν επίσης τη σημασία των συναισθηματικών και κοινωνικών διαστάσεων. Ικανότητες όπως η απεικόνιση συναισθηματικής ανθεκτικότητας, η επιρροή στους άλλους και η επίδειξη διαπροσωπικής ευαισθησίας είναι βασικές στο μοντέλο τους. Πιο αναλυτικά, οι Zimmerer & Yasin (1998) προσδιόρισαν διαφορετικά χαρακτηριστικά ή συμπεριφορές του διαχειριστή έργου που θα είχαν θετική επίδραση στην αποτελεσματικότητα ενός έργου. Η ενίσχυση της θετικής συμπεριφοράς, η ενδυνάμωση των μελών της ομάδας, η αποτελεσματική επικοινωνία, η επίδειξη εμπιστοσύνης και σεβασμού και η ευελιξία να ανταποκρίνεται στις αλλαγές δημιουργούν ένα προφίλ καλού διαχειριστή έργου.

Για τον Katz (1974) ένας αποτελεσματικός διαχειριστής είναι ικανός να κατανοεί και να επικοινωνεί με τους άλλους, δημιουργεί μια ατμόσφαιρα έγκρισης και ασφάλειας, ενθαρρύνει τη συμμετοχή των μελών της ομάδας και είναι ευαίσθητος στις ανάγκες τους. Οι αποτελεσματικοί διευθυντές θα πρέπει να επιδεικνύουν αυτές τις δεξιότητες σε κάθε δράση, λαμβάνοντας υπόψη τις αντιλήψεις των άλλων για τις διαδικασίες λήψης αποφάσεων και να δίνοντας συνεχώς κίνητρα στην ομάδα.

3.6 Δεξιότητες και ικανότητες αποτελεσματικού ηγέτη ενός έργου

Ο ορισμός ενός αποτελεσματικού διαχειριστή έργου ξεκινά με την κατανόηση του τι κάνουν και του είδους των δεξιοτήτων που επιδεικνύουν. Αν και αρκετοί συγγραφείς προσπάθησαν να προσδιορίσουν τα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά, τις δεξιότητες και τις συμπεριφορές των επιτυχημένων διαχειριστών έργων (Thal & Bedingfield 2010,

Fisher 2011), έχει επιτευχθεί μικρή συναίνεση. Ωστόσο, οι ερευνητές φαίνεται να συμφωνούν στο γεγονός ότι οι διαχειριστές έργων χρειάζονται κάτι περισσότερο από καθαρές τεχνικές δεξιότητες για να ικανοποιήσουν τις επαγγελματικές τους απαιτήσεις. Μια ικανότητα συνεπάγεται μια ικανότητα που μπορεί να αναπτυχθεί και η οποία εκδηλώνεται στην απόδοση (Katz 1974).

Οι Edum-Fotwe & McCaffer, (2000) αναγνώρισαν δύο τύπους δεξιοτήτων, ειδικές και γενικές. Οι τελευταίες αναφέρονται σε μεταβιβάσιμες δεξιότητες απαραίτητες για την αποτελεσματική διαχείριση έργου. Ο Katz (1974) προτείνει ότι υπάρχουν τρεις δεξιότητες που μπορούν να αναπτυχθούν για έναν αποτελεσματικό διαχειριστή. Τεχνικές δεξιότητες που αναφέρονται στην κατανόηση μιας συγκεκριμένης δραστηριότητας που περιλαμβάνει μεθόδους, διαδικασίες ή τεχνικές. Ανθρώπινες δεξιότητες που περιγράφουν την ικανότητα του στελέχους να συνεργάζεται αποτελεσματικά με άλλους και εννοιολογικές δεξιότητες που περιλαμβάνουν την ικανότητα προσδιορισμού των σχέσεων μεταξύ των διαφορετικών τμημάτων ενός οργανισμού και της σύνδεσής του με το εξωτερικό περιβάλλον.

Αν και οι τεχνικές δεξιότητες που περιλαμβάνουν την αποτελεσματική διαχείριση του πεδίου εφαρμογής, τον προγραμματισμό έργου, τον έλεγχο και τη διαχείριση συμβολαίων (Loo 2002) εξακολουθούν να είναι σχετικές. Μέσω της μελέτης τους, οι Stevenson & Starkweather (2010) υποστήριξαν την ιδέα ότι οι soft δεξιότητες αποτελούν σημαντικά κριτήρια όταν πρόκειται για την πρόσληψη διευθυντών έργου. Η εστίαση στις διαπροσωπικές δεξιότητες ξεπέρασε αυτή της τεχνικής εμπειρογνωμοσύνης ως κρίσιμες ικανότητες για τους διαχειριστές έργων. Η ικανότητα θεωρείται ως ένας συγκεκριμένος συνδυασμός γνώσεων, δεξιοτήτων και προσωπικών χαρακτηριστικών.

Ο Boyatsis (1982) απέδωσε κίνητρα, χαρακτηριστικά, δεξιότητες και γνώσεις στον ορισμό της ικανότητας, ο Loo (2002) σε έναν συνοπτικό ορισμό, περιέγραψε τις ικανότητες ως ένα σύνολο γνώσεων, δεξιοτήτων και ικανότητες, και για τους Loufrani et al. (2015) η ικανότητα αναφέρεται στην ικανότητα ενός ατόμου, μιας ομάδας ή μιας εταιρείας να κινητοποιεί και να συνδυάζει πόρους προκειμένου να υλοποιήσει μια δραστηριότητα σε κατάσταση. Το αυξανόμενο ενδιαφέρον για την ικανότητα του διαχειριστή έργου έχει οδηγήσει στην ανάπτυξη προτύπων για τη γνώση και την

πρακτική διαχείρισης έργου που περιγράφουν την απαίτηση για αποτελεσματική απόδοση (Crawford, 2005).

3.7 Δυναμική της ομάδας έργου

Η επιτυχημένη διαχείριση έργου απαιτεί κάτι περισσότερο από την κατοχή τεχνικών δεξιοτήτων που σχετίζονται με τη διαδικασία, τα πλαίσια και την πειθαρχία (Lewis & Boucher, 2012). Οι soft δεξιότητες καθορίζουν την προσωπικότητά μας και επηρεάζουν την αλληλεπίδρασή μας με τους άλλους ανθρώπους. Η στενή συνεργασία σε ομάδα, υπό πίεση και για μεγαλύτερο χρονικό διάστημα κάνει τις διαφορές στην προσωπικότητα σημαντικά ορατές. Η λέξη συνεργασία προέρχεται από τη λατινική λέξη *collaborare*, που σημαίνει να δουλεύουμε μαζί. Η συνεργασία, επομένως, αφορά τη συνεργασία για την επίλυση συγκεκριμένων εργασιών. Αυτό σημαίνει ότι τα καθήκοντα εργασίας κατανέμονται μεταξύ των συμμετεχόντων και οι συμμετέχοντες δεσμεύονται και αναλαμβάνουν την ευθύνη για αυτά τα καθήκοντα.

Με καλή συνεργασία, το άθροισμα των εργασιών που εκτελούνται θα οδηγηθεί προς έναν κοινό στόχο (Roschelle & Teasley, 1995). Είναι λοιπόν σημαντικό τα μέλη της ομάδας να συνεργάζονται καλά, έτσι ώστε οι πράξεις και η δουλειά τους να φέρουν την ομάδα πιο κοντά στους στόχους της. Για να επιτευχθεί μια καλή συνεργασία, είναι σημαντικό να υπάρχει καλή επικοινωνία μέσα στην ομάδα και τα άτομα να αλληλοσυμπληρώνονται. Υπάρχουν διάφορες θεωρίες σχετικά με τον τρόπο σύνθεσης μιας ομάδας προκειμένου να επιτευχθεί η βέλτιστη συνεργασία. Μία από αυτές τις θεωρίες είναι το μοντέλο του Belbin (2012) που δηλώνει ότι μια ομάδα πρέπει να αποτελείται από διαφορετικούς ρόλους.

Έρευνα που έγινε από τους Azim et al. (2010) έδειξε ότι η επικοινωνία ήταν ένας από τους πιο σημαντικούς παράγοντες που απαιτούνταν εντός της ομάδας έργου και εξωτερικά με τους πελάτες, καθώς τα περισσότερα από τα προβλήματα σε ένα περιβάλλον έργου μπορούν να εντοπιστούν σε κάποιο είδος προβλήματος επικοινωνίας (Azim et al. 2010). Σύμφωνα με αυτούς, η αποτελεσματική επικοινωνία βοηθά στην επίτευξη διαπροσωπικής αποδοχής, ενισχύει την ομαδική εργασία και τα κίνητρα της ομάδας (Azim et al. 2010).

Η προσαρμογή ή η παρακολούθηση της επικοινωνίας γίνεται ακόμη πιο δύσκολη όταν προσθέτουμε τις διαφορές των ανθρώπων στην αντίληψη, την προσωπικότητα, τις στάσεις, τα συναισθήματα και τις προκαταλήψεις (Kerzner, 2017). Η μήτρα επικοινωνίας, ασχολείται με το ποιος στέλνει τι μέσω ποιων καναλιών με ποιο αποτέλεσμα. Το σημείο εκκίνησης για την κατασκευή της μήτρας είναι αυτό που έχει περιγραφεί ως μοντέλο του Lasswell (1948). Η μήτρα επικοινωνίας προορίζεται ως πλαίσιο για τα στοιχεία που περιλαμβάνονται στη μήτρα σύμφωνα με τον Kerzner (2017). Η κακή επικοινωνία υπάρχει σε τέσσερα επίπεδα:

1. Προβλήματα επικοινωνίας μεταξύ των μελών της ομάδας.
2. Προβλήματα επικοινωνίας μεταξύ του επικεφαλής του έργου και των μελών της ομάδας.
3. Προβλήματα επικοινωνίας μεταξύ του μέλους της ομάδας και της ανώτατης διοίκησης.
4. Προβλήματα επικοινωνίας μεταξύ του επικεφαλής του έργου και του πελάτη.

Το πιο κοινό πρόβλημα επικοινωνίας είναι ότι τα μέλη της ομάδας απλά δεν ενημερώνουν τους άλλους στην ομάδα για τις βασικές εξελίξεις του έργου (Kerzner, 2017). Αυτό γίνεται ιδιαίτερα κρίσιμο στα σημερινά πολύπλοκα έργα για τρεις λόγους:

1. Οι αλλαγές συμβαίνουν συνεχώς στα έργα και η μη κοινοποίηση των αλλαγών σε άλλα μέλη της ομάδας ή η μη πραγματοποίηση όταν συμβαίνουν αλλαγές κοστίζει χρήματα και επιπλέον δουλειά για τους άλλους στην ομάδα.
2. Διαμοιρασμός γνώσης.
3. Η κακή κατανόηση της σκέψης συστημάτων κάνει τα μέλη της ομάδας να ενδιαφέρονται μόνο για τη δική τους πειθαρχία και να μην κατανοούν πώς είναι μέρος κάτι μεγαλύτερου.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο-ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ

4.1 Απόδοση έργου

Πολυάριθμες μελέτες έχουν μελετήσει την απόδοση του έργου και έχουν αποκαλύψει ποικίλα μέτρα απόδοσης του έργου (Naqvi et al., 2011, Shenhar & Dvir, 2014). Παραδοσιακά συμφωνείται ότι η απόδοση του έργου μετριέται με βάση τη δυνατότητα επίτευξης του προϋπολογισμένου χρόνου, κόστους και στόχων ποιότητας (Meredith & Mantel, 2012). Οι Aaron et al. (2001) σκιαγραφούν τέσσερα διακριτά μέτρα επιτυχίας για την απόδοση του έργου που περιλαμβάνουν τον αντίκτυπο στον πελάτη, την αποτελεσματικότητα του έργου, την άμεση επιχειρηματική και οργανωτική επιτυχία και την προετοιμασία για το μέλλον.

Οι Meredith & Mantel (2012) υποστηρίζουν ότι οι προσδοκίες του πελάτη πρέπει να εισαχθούν ως μια επιπλέον τέταρτη διάσταση. Μια άλλη μελέτη από τους Shenhar και Dvir (2007) υποστηρίζει τα μέτρα των Aaron et al. (2001) ως τα καταλληλότερα για τη μέτρηση της απόδοσης του έργου. Ωστόσο, προσθέτουν ένα διαφορετικό στοιχείο, το οποίο είναι ο αντίκτυπος στην ομάδα. Το μοντέλο που προτείνεται από τους Aaron et al. (2001) επικεντρώνεται στον πελάτη και στις αποδόσεις του έργου μετά την ολοκλήρωση. Η αποτελεσματικότητα του έργου μετριέται από την ικανότητα του έργου να πληροί τις προδιαγραφές χρόνου, κόστους και ποιότητας (Meredith & Mantel, 2012).

Ο αντίκτυπος στον πελάτη αναγνωρίζεται από τις απαντήσεις των τελικών χρηστών στους οποίους παραδίδονται τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες. Η κατηγορία των τελικών χρηστών περιλαμβάνει τους καταναλωτές ή χρήστες του τελικού προϊόντος, καθώς και τους επενδυτές του έργου. Η επιχειρηματική επιτυχία μετριέται με βάση το κέρδος και τις σχέσεις με τους πελάτες που κερδίζει κάθε οργανισμός μετά την ολοκλήρωση του έργου. Η προετοιμασία για το μέλλον καθορίζεται με την επανεξέταση των εγγράφων του έργου και των διδαγμάτων που αντλήθηκαν κατά τη διάρκεια του έργου (Naqvi et al., 2011). Οι ακόλουθες υποενότητες επεξεργάζονται περαιτέρω τα στοιχεία της αποδοτικότητας του έργου και την υγεία και ασφάλεια ως μέτρα απόδοσης του έργου.

4.1.1 Κόστος απόδοσης έργου

Το κόστος του έργου περιλαμβάνει όλα τα κόστη που προκύπτουν από ένα έργο σε όλες τις φάσεις του έργου από τη σύλληψη έως την ολοκλήρωση και το κόστος αυτό περιλαμβάνει το κόστος που προκύπτει από την τροποποίηση κατά την κατασκευή, τις παραλλαγές και τις νομικές αξιώσεις για δικαστικές ή διαιτησίες που μπορεί να αντιμετωπίσει το έργο κατά την κατασκευή. Αυτή η μέτρηση μετράται με βάση την ικανότητα του έργου να ολοκληρωθεί εντός του προϋπολογισμένου κόστους, που καθορίζεται από τη διακύμανση μεταξύ του πραγματικού κόστους και του προϋπολογισμένου κόστους ενός έργου (Azmy, 2012). Αυτό θα έχει ως αποτέλεσμα ένα έργο να είναι πάνω από τον προϋπολογισμό ή κάτω από τον προϋπολογισμό. Επιτυχής απόδοση έργου είναι όταν ένα έργο είναι κάτω από τον προϋπολογισμό ή έχει ολοκληρωθεί εντός του εκτιμώμενου προϋπολογισμού, ενώ το αντίθετο ισχύει για την ανεπιτυχή απόδοση του έργου.

4.1.2 Χρονική απόδοση έργου

Η επιτυχής απόδοση του έργου είναι όταν ένα έργο ολοκληρώνεται εγκαίρως. Ο χρόνος κατασκευής είναι η περίοδος που έχει παρέλθει από την έναρξη των εργασιών έως την ολοκλήρωση και παράδοση του έργου στον πελάτη. Η χρονική διακύμανση αναγνωρίζεται ως μία από τις κύριες τεχνικές μέτρησης της απόδοσης του έργου, καθώς οι πελάτες και άλλοι ενδιαφερόμενοι απαιτούν τα κατασκευαστικά τους έργα να ολοκληρωθούν εντός του ελάχιστου προβλεπόμενου χρόνου (Odeh & Battaineh, 2002). Ο χρόνος του έργου κατασκευής υπολογίζεται από την ανάλυση του σχεδιαστή του έργου ή του πελάτη των διαθέσιμων πληροφοριών του έργου.

4.1.3 Ποιότητα έργου

Η ποιότητα είναι μια άυλη ήπια μέτρηση της απόδοσης του έργου. Βασίζεται στην ιδέα ότι οι ιδιοκτήτες ή οι πελάτες πρέπει να είναι ικανοποιημένοι με το ολοκληρωμένο έργο και, εάν το έργο ανταποκρίνεται ή υπερβαίνει τις προσδοκίες τους (Azmy, 2012). Οι Parfitt & Sanvido (1993) ορίζουν την ποιότητα ως «το σύνολο των χαρακτηριστικών

που απαιτούνται από ένα έργο για να συμμορφώνεται με τις προκαθορισμένες απαιτήσεις. Αυτές οι απαιτήσεις γράφονται με σαφήνεια, δηλώνονται και προσδιορίζονται στη συμβατική συμφωνία που συνάγεται από όλα τα μέρη του έργου και ενσωματώνονται στην τιμή της σύμβασης όσο το δυνατόν περισσότερο. Αυτή η μέτρηση απόδοσης του έργου χρησιμεύει για να περιορίσει τη δράση των εταιρειών που μπορεί να προσπαθήσουν να περιορίσουν την ποιότητα και την ποσότητα για να αυξήσουν το κέρδος ή να αντισταθμίσουν τις ζημιές που δεν είναι αισιόδοξες ότι θα μπορέσουν να ανακτήσουν.

4.1.4 Υγεία και ασφάλεια έργου

Εκτός από την επίτευξη των στόχων χρόνου, κόστους και ποιότητας και τα άλλα μέτρα που επισημάνθηκαν προηγουμένως, οι ειδικοί επιμένουν σε μια άλλη πτυχή στη μέτρηση της απόδοσης του έργου, και αυτή είναι η υγεία και η ασφάλεια (Chan & Tam, 2000). Η υγεία και η ασφάλεια αντικατοπτρίζουν τις γενικές συνθήκες στην εταιρεία που προωθούν την εκτέλεση και την ολοκλήρωση ενός έργου χωρίς ή με ελάχιστα ατυχήματα και τραυματισμούς. Η υγεία και η ασφάλεια μετρώνται κυρίως εξετάζοντας τον αριθμό των ατυχημάτων που συμβαίνουν κατά τη διάρκεια του κύκλου ζωής του έργου.

4.2 Επίπτωση των πρακτικών της Διοίκησης του Ανθρώπινου

Δυναμικού στην επιτυχία ενός έργου

Οι Saviour et al. (2016) ερεύνησαν τις τρέχουσες πρακτικές πρόσληψης και επιλογής και τον αντίκτυπό τους στο Πανεπιστήμιο της Γκάνα. Η μελέτη χρησιμοποίησε περιγραφικό, συγχρονικό σχεδιασμό έρευνας. Η μελέτη εφάρμοσε το μοντέλο λογιστικής παλινδρόμησης για να περιγράψει τη σχέση πολλών ανεξάρτητων μεταβλητών με μια διχοτομική εξαρτημένη μεταβλητή ή μια περιορισμένη εξαρτημένη μεταβλητή. Τα ευρήματα αποκαλύπτουν ότι η πρόσληψη και η επιλογή εργαζομένων καθορίζει σε μεγαλύτερο βαθμό την απόδοση ενός οργανισμού και έχει μεγάλη σημασία εάν οι οργανισμοί θέλουν να επιτύχουν τους στόχους τους.

Μια άλλη μελέτη δημιουργήθηκε για να εξετάσει την επίδραση της πρόσληψης και της επιλογής στην απόδοση των εργαζομένων σε ερευνητικά ιδρύματα στην Κένυα. Ο γενικός στόχος της μελέτης ήταν να προσδιοριστεί πώς η πρόσληψη και η επιλογή επηρεάζουν την απόδοση των εργαζομένων σε ερευνητικά ιδρύματα στην Κένυα. Η μελέτη υιοθέτησε περιγραφικά και συσχετιστικά ερευνητικά σχέδια. Η μελέτη χρησιμοποίησε ερωτηματολόγια για τη συλλογή δεδομένων. Τα αποτελέσματα της μελέτης αποκάλυψαν ότι η συσχέτιση μεταξύ της απόδοσης των εργαζομένων και της πρόσληψης και επιλογής ήταν εξαιρετικά σημαντική (Kerha et al., 2014).

Σε μια άλλη μελέτη διερευνήθηκε ο αντίκτυπος τριών πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού στην αντιληπτή απόδοση των πανεπιστημιακών καθηγητών στο Πακιστάν. Ο πρωταρχικός στόχος ήταν να αναλυθεί ο αντίκτυπος επιλεγμένων πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού (αμοιβές, αξιολόγηση απόδοσης και πρακτικές προώθησης) στην απόδοση του εργαζομένου. Η μελέτη εφάρμοσε τη συσχέτιση και την ανάλυση παλινδρόμησης Pearson για να βρει τη συσχέτιση μεταξύ των μεταβλητών και την επίδραση τριών ανεξάρτητων μεταβλητών στην εξαρτημένη μεταβλητή της αντιλαμβανόμενης απόδοσης των καθηγητών πανεπιστημίου. Το αποτέλεσμα της μελέτης έδειξαν ότι οι πρακτικές αποδοχών σε σχέση με την απόδοση των εργαζομένων συσχετίζονται σημαντικά θετικά, ενώ οι πρακτικές αξιολόγησης απόδοσης και προαγωγής έχουν ασήμαντη σχέση με την απόδοση των καθηγητών πανεπιστημίου στο Πακιστάν.

Η εργασία σε ομαδικό περιβάλλον απαιτεί ανταλλαγή τεχνικών γνώσεων και γενικών δεξιοτήτων που διευκολύνουν την ανάπτυξη του ανθρώπινου κεφαλαίου (Pina & Joe, 2002). Εάν η επιτυχής ολοκλήρωση των έργων εξαρτάται περισσότερο από το ανθρώπινο δυναμικό παρά από τους υλικούς πόρους, τότε ο ζωτικός στόχος του τμήματος του ανθρώπινου δυναμικού είναι να αναπτύξει μια ομάδα ικανού ανθρώπινου κεφαλαίου που θα μπορούσε να συνεργαστεί με τη μορφή μιας ομάδας. Αυτή η ομαδική εργασία όχι μόνο διευκολύνει τις συντονισμένες προσπάθειες του μέλους αλλά επίσης ενισχύει το επίπεδο ικανοτήτων των μελών της ομάδας.

Οι ομάδες διαδραματίζουν κρίσιμο ρόλο στην επιτυχία του έργου (Mathieu et al., 2006), και έχουν επίσης ως αποτέλεσμα την αυξημένη ικανοποίηση των εργαζομένων και τη μεγαλύτερη οργανωτική δέσμευση και έτσι, τελικά οι στόχοι του έργου επιτυγχάνονται ομαλά (Tata & Prasad, 2004). Ο κύριος στόχος της ομαδικής εργασίας

είναι να φέρει καινοτομία και συντονισμένες προσπάθειες από τα μέλη της ομάδας. Σύμφωνα με τους Ford et. al. (1992), για να φέρει τη δημιουργικότητα, πρέπει να συνδυαστεί η ποικιλόμορφη σκέψη των μελών της ομάδας, έτσι ώστε όλες οι πιθανές αδυναμίες να μπορούν να αφαιρεθούν εκ των προτέρων, και αυτό είναι το επίκεντρο της επιτυχίας του έργου.

Γενικά, η ομαδική εργασία λέγεται ότι είναι ο κρίσιμος παράγοντας επιτυχίας που είναι απαραίτητος για την επιτυχία του έργου, ιδιαίτερα σε ανταγωνιστικό περιβάλλον. Η ένωση ανώτερης ομάδας (Gupta & Souder, 1998), μαζί με βελτιωμένη διαχείριση και χρήση γνώσεων και ικανοτήτων (Nonaka & Takeuchi, 1995) έχει ως αποτέλεσμα την ολοκλήρωση του έργου σε ελάχιστο χρονικό διάστημα. Εντός του συγκεκριμένου χρονικού ορίου μία σχέση εμπιστοσύνης πρέπει να δημιουργηθεί μεταξύ του επικεφαλής του έργου και των μελών του για να διασφαλιστεί η ομαλή ροή της εργασίας (Meyerson et al., 1996).

Χωρίς τη σχέση εμπιστοσύνης, τα μέλη της ομάδας έργου θα αντιμετώπιζαν δυσκολίες στην επίτευξη των στόχων σε ένα συγκεκριμένο χρονικό πλαίσιο. Ως εκ τούτου, είναι υποχρεωτική η εμπιστοσύνη για την επιτυχή ολοκλήρωση του έργου, καθώς όχι μόνο διευκολύνει την έγκαιρη ολοκλήρωση των εργασιών αλλά και την αξιοποίηση του κοινωνικού κεφαλαίου αποφεύγοντας τις συγκρούσεις μεταξύ των μελών της ομάδας. Πολλοί πόροι και ενέργεια χάνονται όταν υπάρχουν παρεξηγήσεις και χαμηλό επίπεδο εμπιστοσύνης μεταξύ των μελών της ομάδας (Meyerson et al., 1996).

Μια ομάδα ερευνητών (Belout & Gauvreau, 2004) δεν βρήκε καμία επίδραση της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού στην απόδοση του έργου. Από την άλλη πλευρά, οι Chan et al. (2001), Khan & Rasheed (2015) βρήκαν μια σχετική θετική επιρροή της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού στην απόδοση του έργου και πρότειναν ότι χρειάζεται να γίνει περισσότερη έρευνα για να αποδειχθεί αυτό. Ίσως η διαφωνία να οφείλεται στο γεγονός ότι οι ερευνητές μελέτησαν διαφορετικές πρακτικές της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού χωρίς να εστιάζουν περισσότερο στις βασικές πρακτικές της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού που αποδεδειγμένα επιβάλλουν σημαντικό αντίκτυπο στην επιτυχία του οργανισμού.

Ο παράγοντας προσωπικού έχει περιφερειακή επίδραση στην απόδοση του έργου (Pinto & Prescott, 1988). Ο Belout's (1998) επιβεβαίωσε ότι η έρευνα διαχείρισης

έργου επικεντρώθηκε περισσότερο σε τεχνικές πτυχές των έργων όπως ο αντίκτυπος του πεδίου εφαρμογής, των προϋπολογισμών, του χρόνου και της ποιότητας στην επιτυχία του έργου. Μια μελέτη από τον Zwickel (2009) σε διαφορετικούς κλάδους ή περιβάλλοντα αποκάλυψε ότι το ανθρώπινο δυναμικό είναι ένας από τους δέκα τομείς γνώσης της διαχείρισης έργου που συμβάλλει σημαντικά στην επιτυχία του έργου, έρχεται τέταρτος μετά τους τομείς γνώσης διαχείρισης έργου χρόνου, κινδύνου και πεδίου.

Οι Belout και Gauvreau (2004) διεξήγαγαν έρευνα με βάση τη μελέτη των Pinto και Prescott (1988). Τα ευρήματά τους οδήγησαν στις ακόλουθες κατευθυντήριες προτάσεις:

- (i) ο παράγοντας προσωπικό θα έχει σημαντικό αντίκτυπο στην επιτυχία του έργου
- (ii) θα επηρεαστεί η σχέση μεταξύ των ανεξάρτητων μεταβλητών και της επιτυχίας του έργου στο μοντέλο
- (iii) η δομή του έργου έχει μετριαστική επίδραση στη σχέση μεταξύ των ανεξάρτητων μεταβλητών και της επιτυχίας του έργου στα τέσσερα στάδια του κύκλου ζωής του έργου και
- (iv) οι τομείς δραστηριότητας του έργου θα έχουν μετριαστική επίδραση στη σχέση μεταξύ των ανεξάρτητων μεταβλητών και της επιτυχίας του έργου.

4.3 Πρακτικές Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού και απόδοση των εργαζομένων

Οι συστηματικές μελέτες που συνέδεαν τις πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού και την απόδοση των εργαζομένων δημοσιεύτηκαν από τους MacDuffie (1995) και Guest (1997). Στη συνέχεια διεξήχθη μεγάλος αριθμός ερευνών σε διαφορετικούς τομείς διαφορετικών χωρών. Οι περισσότερες από τις έρευνες έδειξαν σημαντική επίδραση των πρακτικών διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού στην απόδοση των εργαζομένων. Επιπλέον, οι επιτυχημένες εταιρείες θεωρούν τις πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού ως κρίσιμο παράγοντα που επηρεάζει άμεσα την απόδοση του εργαζομένου.

Οι Boselie et al. (2005) δήλωσαν ότι σε 104 ερευνητικές μελέτες, το HRM ελήφθη ως ένα σύνολο πρακτικών διαχείρισης εργαζομένων. Οι Delery και Doty (1996) εξήγησαν επτά πρακτικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού που σχετίζονται με τη συνολική οργανωτική απόδοση. Ο Pfeffer (1994) αναφέρει ότι οι εταιρείες πρέπει να προσλαμβάνουν ειδικευμένους και ικανούς εργαζομένους προκειμένου να είναι επιτυχείς στο σημερινό παγκόσμιο περιβάλλον. Οι πραγματικές πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού εφαρμόζονται από τους διευθυντές γραμμής σε καθημερινή βάση που επηρεάζουν θετικά την αντίληψη των εργαζομένων σχετικά με τις πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού που εφαρμόζονται σε αυτούς. Η επιτυχής εφαρμογή ή η αποτυχία των πρακτικών διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού εξαρτάται από τις δεξιότητες των διευθυντών (Guest, 2011).

Πρώιμες μελέτες συνέδεσαν μεμονωμένες πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού όπως η εκπαίδευση, η επιλογή, η αξιολόγηση απόδοσης και η αποζημίωση με την οικονομική απόδοση της εταιρείας (Guest, 1997). Η έρευνα οδήγησε στον εντοπισμό ενός αριθμού πρακτικών διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού που συμβάλλουν στην απόδοση σε διαφορετικές εταιρείες (Huselid, 1995). Σε μια βιβλιογραφική ανασκόπηση, οι Delery και Doty (1996) προσδιόρισαν επτά πρακτικές που θεωρούνται σταθερά πρακτικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού. Διευκρίνισαν τις πρακτικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού ως εκείνες που σχετίζονται θεωρητικά ή εμπειρικά με τη συνολική οργανωτική απόδοση.

Αυτές οι πρακτικές περιλαμβάνουν εσωτερικές ευκαιρίες σταδιοδρομίας, επίσημα συστήματα κατάρτισης, αξιολογήσεις προσανατολισμένες στα αποτελέσματα, ασφάλεια απασχόλησης, συμμετοχή, περιγραφές θέσεων εργασίας και κατανομή κερδών. Η σχέση μεταξύ των πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού και των αποτελεσμάτων εργασίας είναι ένα όλο και περισσότερο ερευνητικό θέμα στη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού. Πιο συγκεκριμένα, το ανθρώπινο δυναμικό υποτίθεται ότι ικανοποιεί τις ανάγκες των εργαζομένων που ενισχύει τις ευνοϊκές στάσεις και στη συνέχεια βελτιώνει τα αποτελέσματα απόδοσης (Kuvaas, 2008).

Αυτό είναι αρμονικό με τη θεωρία κοινωνικής ανταλλαγής, η οποία υποστηρίζει ότι οι πρακτικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού συμβάλλουν σε θετικές σχέσεις ανταλλαγής μεταξύ εργαζομένου και εργοδότη, ειδικά όταν λαμβάνονται υπόψη οι ανάγκες μεμονωμένων εργαζομένων στις οποίες οι εργαζόμενοι ανταποκρίνονται με

ευνοϊκές στάσεις και συμπεριφορά. Οι Luna-Arocas & Camps (2008) βρήκαν ότι οι πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού όπως η εκπαίδευση, η ενδυνάμωση, οι ανταμοιβές, ο εμπλουτισμός της εργασίας και η σταθερότητα της εργασίας επηρεάζουν την πρόθεση ανανέωσης μέσω της εργασιακής ικανοποίησης και της οργανωτικής δέσμευσης.

Ομοίως, οι Saks, & Rotman (2006) επεσήμαναν ότι ενώ τα εργασιακά χαρακτηριστικά όπως η αυτονομία και η ανατροφοδότηση ενισχύουν την εργασιακή δέσμευση, ένα υψηλότερο επίπεδο αφοσίωσης στην εργασία μειώνει στη συνέχεια την πρόθεση των εργαζομένων να παραιτηθούν. Προηγούμενες μελέτες έχουν επίσης δείξει ότι η εφαρμογή πρακτικών διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού είναι ένα σημαντικό μέσο μέσω του οποίου μπορούν να βελτιωθούν τα ευνοϊκά αποτελέσματα.

Για παράδειγμα, η παρουσία ισχυρών πρακτικών πρόσληψης και επιλογής, ευκαιριών προώθησης, μηχανισμών επίλυσης παραπόνων, ευέλικτων προγραμμάτων παροχών, υπευθυνότητας εργαζομένων, αυτονομίας και ομαδικής εργασίας βρέθηκαν να σχετίζονται θετικά με την οργανωτική δέσμευση, ενώ οι περικοπές αποζημιώσεων συσχετίστηκαν αρνητικά με την οργανωτική δέσμευση (Gould-Williams & Davies, 2005). Επιπλέον, η ικανοποίηση και η αντιληπτή επάρκεια της εξέλιξης της σταδιοδρομίας, οι ευκαιρίες κατάρτισης και η αξιολόγηση της απόδοσης βασίστηκαν ως προγνωστικοί παράγοντες της οργανωσιακής δέσμευσης (Kuvaas, 2008).

4.3.1 Σχεδιασμός ανθρώπινου δυναμικού

Ο σχεδιασμός του ανθρώπινου δυναμικού ορίζεται γενικά ως η διαδικασία που καθορίζει τον αριθμό των εργαζομένων που απαιτεί η εταιρεία σε όρους ποιότητας και υψηλής ποσότητας, και επομένως θεωρείται ως μια συνεχής διαδικασία συστηματικού σχεδιασμού. Ο κύριος σκοπός του σχεδιασμού ανθρώπινου δυναμικού είναι να διασφαλίσει ότι οι εργαζόμενοι έχουν το καλύτερο επίπεδο αλληλεπίδρασης με τις εργασίες τους. Επίσης, αυτή η διαδικασία σχεδιασμού καθορίζει ότι το προσωπικό είναι στον σωστό αριθμό όπως απαιτείται, δηλαδή δεν υπάρχει πλεόνασμα στο εργατικό δυναμικό και καμία έλλειψη.

Οι τρεις βασικές λειτουργίες του προγραμματισμού ανθρώπινων πόρων περιλαμβάνουν την πρόβλεψη εργασίας, τη διαχείριση της ζήτησης για προσωπικό, τη διαθέσιμη προσφορά της αγοράς και τη διατήρηση μιας ισορροπίας μεταξύ των προσδοκιών για την απασχόληση και των προσδοκιών ζήτησης. Ο σχεδιασμός ανθρώπινου δυναμικού έρχεται να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών. Οι Werbel & Gould (1984) εξήγησαν ότι βρέθηκαν διάφοροι χρήσιμοι τρόποι χρησιμοποιώντας τις λειτουργίες ανθρώπινου δυναμικού, οι οποίες έδειξαν ότι αυτές οι λειτουργίες παίζουν καθοριστικό ρόλο στο να γίνει η εταιρεία ανταγωνιστική.

Οι Biles & Holmberg (1980) διευκρίνισαν ότι η ικανότητα της εταιρείας να επιτύχει στρατηγικούς στόχους διακρίνεται από το ανθρώπινο δυναμικό της με τρεις τρόπους, την οικονομία κόστους, την ικανότητα για αποτελεσματικές λειτουργίες και την ικανότητα ανάληψης νέου έργου και αλλαγή διαδικασιών. Οι Liao et al. (2011) αποκάλυψαν ότι ο προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού είναι μια μακροπρόθεσμη διαδικασία οργανωμένη με τρόπο που χρησιμοποιεί το ανθρώπινο δυναμικό της εταιρείας. Τα τρία βασικά στοιχεία της διαδικασίας σχεδιασμού ανθρώπινου δυναμικού είναι η πρόβλεψη της ζήτησης εργασίας, η ανάλυση της παρούσας προσφοράς εργασίας και η εξισορρόπηση της προβλεπόμενης ζήτησης και προσφοράς εργασίας

Ο Michael (2006) έχει παρουσιάσει ότι το ανθρώπινο δυναμικό λαμβάνει χώρα στο πλαίσιο της εταιρείας. Ο βαθμός στον οποίο χρησιμοποιείται και η προσέγγιση που θα υιοθετηθεί θα εξαρτηθεί από τον βαθμό στον οποίο η διοίκηση αναγνωρίζει ότι η επιτυχία εξαρτάται από την πρόβλεψη των μελλοντικών απαιτήσεων των ανθρώπων και την εφαρμογή σχεδίου για την ικανοποίηση αυτών των απαιτήσεων. Η προσέγγιση θα επηρεαστεί επίσης από τον βαθμό στον οποίο είναι δυνατόν να γίνουν ακριβείς προβλέψεις. Οι εταιρείες που δραστηριοποιούνται σε άτακτα περιβάλλοντα σε μελλοντικά επίπεδα δραστηριότητας είναι δύσκολο να προβλεφθούν μπορεί να εξαρτώνται από ad hoc και βραχυπρόθεσμα μέτρα για τη στρατολόγηση και τη διατήρηση ανθρώπων. Ωστόσο, ακόμη και αυτές οι επιχειρήσεις μπορούν να επωφεληθούν από εκείνες τις πτυχές του σχεδιασμού του ανθρώπινου δυναμικού που αφορούν τις πολιτικές για την προσέλκυση και τη διατήρηση βασικού προσωπικού.

4.3.2 Εκπαίδευση ανθρώπινου δυναμικού και απόδοση εργαζομένων

Οι εταιρείες λαμβάνουν μέτρα για την εκπαίδευση του προσωπικού, την ανάπτυξη των δεξιοτήτων τους και την αύξηση της παραγωγικότητάς τους. Σε μια συζήτηση για τον προγραμματισμό ανθρώπινων πόρων, οι Shantz & Latham (2009) εξέφρασαν ότι όταν το προσωπικό εκπαιδεύεται στα δικά του καθήκοντα και λειτουργίες, μπορεί να εργαστεί καλύτερα και να δώσει προσοχή ακόμα και αν δεν υπάρχει επίβλεψη μετά την εκπαίδευση. Επίσης, η απόδοση αυξάνεται μετά την εκπαίδευση. Σε μια μελέτη, οι Marwat et al. (2006) ανέφεραν αρκετές μεταβλητές που συσχετίζονται θετικά με την απόδοση των εργαζομένων.

Οι μεταβλητές περιλαμβάνουν επιλογή, εκπαίδευση, αξιολόγηση απόδοσης, προγραμματισμό σταδιοδρομίας, σχέδια αποδοχών, συμμετοχή εργαζομένων και καθορισμό εργασίας. Ο Sarkodie (2011) στην έρευνά του, αποκάλυψε ότι χωρίς τον προγραμματισμό ανθρώπινου δυναμικού στις επιχειρήσεις δεν μπορεί να επιτευχθούν οι στόχοι. Σε διαφορετικές εταιρείες, μαζί με εργαζόμενους που έχουν διαφορετικά σύνολα δεξιοτήτων, ικανοτήτων και γνώσεων, προσθέτουν οργανωτικούς πόρους για να διασφαλίσουν την ανάπτυξη και τη βιώσιμη ανάπτυξη.

Ο Al-Ahmadi (2009) υπογράμμισε ότι η βελτίωση της απόδοσης δεν οφείλεται μόνο στην καλή απόδοση του συστήματος, αλλά ότι οι άνθρωποι πόροι που είναι παρακινημένοι και εστιασμένοι διαδραματίζουν έναν ρόλο που μπορεί να επιτευχθεί μέσω της επιτυχούς επιβολής των στρατηγικών ανθρώπινων πόρων. Η εκπαίδευση είναι μια από τις σημαντικότερες στρατηγικές ανθρώπινου δυναμικού της εταιρείας και βοηθά την εταιρεία να πετύχει τους στόχους της. Σύμφωνα με τους Grossman & Salas (2011), η εκπαίδευση είναι μια οργανωμένη εργασία για στάσεις, πληροφορίες και δεξιότητες που προάγουν την απόδοση σε μια συγκεκριμένη κατάσταση.

Έτσι, το δεύτερο βήμα μετά την πρόσληψη και την επιλογή είναι η εκπαίδευση και η ανάπτυξη του προσωπικού. Αυτή η διαδικασία θα πρέπει να περιλαμβάνει τόσο παλιούς όσο και νέους εργαζόμενους. Ωστόσο, μια καλή ομάδα προσωπικού δεν διασφαλίζει ότι το νέο προσωπικό εκτελεί τα καθήκοντά του όπως απαιτείται. Ως αποτέλεσμα, οι εταιρείες πρέπει να επανασχεδιάσουν και να εφαρμόσουν κατάλληλα προγράμματα κατάρτισης για αυτούς τους εργαζόμενους προκειμένου να εκτελέσουν τα καθήκοντά τους και να επιτύχουν τους εταιρικούς στόχους (Disler, 2009). Κατά

συνέπεια, η εκπαίδευση και η ανάπτυξη έχουν σχεδιαστεί για τη βελτίωση της απόδοσης και της αποδοτικότητας του προσωπικού.

Επιπλέον, η εκπαίδευση αναφέρεται σε μια συστηματική προσέγγιση στη μάθηση και στην παρακολούθηση της τεχνολογικής ανάπτυξης για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας των ατόμων στην ακριβή εκτέλεση των καθηκόντων, της ομάδας και της εταιρείας τους (Goldstein & Ford, 2002). Οι στρατηγικές κατάρτισης και θεσμικής ανάπτυξης επιτρέπουν την κατάκτηση προηγμένων δεξιοτήτων, τον ανταγωνισμό και την καινοτομία, την ανάπτυξη και ενίσχυση της ασφάλειας των εργαζομένων, την επέκταση των επιχειρήσεων και την επίτευξη των εταιρικών στόχων.

Έτσι, οποιεσδήποτε ανταγωνιστικές στρατηγικές αγοράς πρέπει να αναγνωρίζουν τις υπάρχουσες διακρίσεις, την καινοτομία των ατομικών δεξιοτήτων των ατόμων, τη σημασία της εκπαίδευσης και ανάπτυξης και την επίδρασή τους στην απόδοση του προσωπικού και της οργάνωσης (Aguinis & Kraiger, 2009). Για να παραμείνει ανταγωνιστική, η εταιρεία πρέπει να διασφαλίσει ότι οι εργαζόμενοί της μαθαίνουν και αναπτύσσονται συνεχώς ανεξάρτητα από το κόστος της εκπαίδευσης (Salas et al., 2012). Η οργανωτική απόδοση έχει θετικά συσχετιστεί με αποτελεσματικές πρακτικές κατάρτισης. Προηγούμενες μελέτες έχουν βρει εμπειρικά στοιχεία κατάρτισης και ανάπτυξης σχετικά με την οργανωτική παραγωγικότητα και τα αμοιβαία οφέλη για εργοδότες και εργαζόμενους (Ayanda, 2011, Omolo et al., 2013).

4.3.3 Πρόσληψη, επιλογή και απόδοση εργαζομένων

Η πρόσληψη και η επιλογή είναι από τις πιο σημαντικές στρατηγικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού. Είναι μια διαδικασία εύρεσης, αξιολόγησης και δέσμευσης των κατάλληλων ανθρώπων στη σωστή δουλειά. Μια θετική σχέση μεταξύ της πρόσληψης, της επιλογής και άλλων διαδικασιών που χρησιμοποιούνται για την επιλογή των υποψηφίων έχει αναφερθεί αποτελεσματικά και έχει σημαντικό αντίκτυπο στη συνολική απόδοση και επιτυχία (Hausdorf & Duncan, 2004). Επιπλέον, η διαδικασία αναζήτησης αιτούντων και ενθάρρυνσης πιθανών υποψηφίων να υποβάλουν αίτηση για θέσεις εργασίας στην εταιρεία είναι σημαντική (Jain & Saakshi, 2005).

διαδικασία πρόσληψης χωρίζεται σε τέσσερις φάσεις.

(α) επανεξέταση της ανάγκης πρόσληψης νέου προσωπικού για μη κατειλημμένη θέση,

(β) ανάλυση εργασίας,

(γ) περιγραφή θέσης εργασίας και

(δ) προσόντα του υποψηφίου.

Αυτή η διαδικασία επιλογής επηρεάζει την απόδοση των εργαζομένων και των επιχειρήσεων. Για την ανάθεση των αιτούντων, είναι σημαντικό να εξασφαλιστεί η συμμετοχή των εργαζομένων στην επίτευξη των στόχων της εταιρείας, που είναι πιο σημαντικό από την πρόσληψη των κατάλληλων ανθρώπων στο σωστό μέρος τη σωστή στιγμή (Bloisi, 2007). Ο στόχος του εργοδότη ή της εταιρείας είναι να προετοιμάσει μια μεγάλη ομάδα υποψηφίων κατά τη διάρκεια της διαδικασίας πρόσληψης για να επιλέξει την καλύτερη ανταγωνιστική διαδικασία στη διαδικασία πρόσληψης που είναι διαθέσιμη (Rogelberg, 2006).

4.3.4 Αμοιβές, κίνητρα και απόδοση των εργαζομένων

Η αποζημίωση αναφέρεται σε αντάλλαγμα που καταβάλλεται σε ένα άτομο που εργάζεται για την εταιρεία. Το σύστημα αποζημίωσης της εταιρείας διαχειρίζεται την αποζημίωση των εσωτερικών εργαζομένων, η οποία με τη σειρά της παίζει σημαντικό ρόλο στην ενίσχυση της απόδοσης των εργαζομένων και αυξάνει την παραγωγικότητά τους. Η στρατηγική και οι επιχειρηματικές απαιτήσεις της εταιρείας καθορίζουν τις πρακτικές αποζημίωσης (Boyd & Salamin, 2001). Ομοίως, υπάρχουν διαφορετικοί παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν τα κίνητρα των ατόμων με βάση την αναγκαιότητα, την εκπαίδευση, την κοινωνική θέση ή το περιβάλλον τους (Gerhart & Rynes, 2003).

Όπως δήλωσε ο Dubrin (2008), η διατήρηση και η καθιέρωση ενός αποτελεσματικού συστήματος αποζημίωσης είναι μια σημαντική λειτουργία για την εταιρεία. Κατά συνέπεια, η σύνδεση της απόδοσης των εργαζομένων με το σύστημα αποζημίωσης οδηγεί στη συνολική απόδοση της επιχείρησης. Για το λόγο αυτό, στους εργαζομένους θα πρέπει να προσφέρονται ανταμοιβές, κίνητρα και κοινωνικά οφέλη προκειμένου να

παρακινηθούν για καλύτερη απόδοση. Ο Pfeffer (1994), υποστήριξε αυτή την άποψη επιβεβαιώνοντας την επίδραση της αμοιβής κινήτρων στην απόδοση της επιχείρησης.

Αλλά δύο σημαντικά ερωτήματα εξακολουθούν να είναι στη βιβλιογραφία που σχετίζονται με τη σύνδεση της απόδοσης των εργαζομένων με το σύστημα αποζημίωσης και σχετίζονται με την αξιολόγηση της απόδοσης και με τα επίπεδα της απόδοσης. Ο σχεδιασμός συστημάτων αποζημίωσης όσον αφορά τη μορφή της αποζημίωσης κινήτρων που χρησιμοποιείται είναι κρίσιμος παράγοντας για την επιτυχία της εταιρείας. Κατά συνέπεια, ο Carrier (1994) επεσήμανε τα συστήματα ανταμοιβής και αποζημιώσεων ως βασικές πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού που συμμετέχουν αποτελεσματικά στα ατομικά και οργανωτικά αποτελέσματα.

Σε άλλη μελέτη που διεξήχθη από τους Carlson et al., (2006), οι συγγραφείς διερεύνησαν τις οικονομικές, μη οικονομικές ανταμοιβές στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις (MME) της οικογενειακής επιχείρησης. Διαπίστωσαν ότι σε κάθε επίπεδο της εταιρείας, η επίτευξη της αύξησης των πωλήσεων χρησιμοποίησε περισσότερες οικονομικές ανταμοιβές (Hill & Stevens, 2001). Τα ευρήματα της παραπάνω μελέτης, υποστήριξαν ότι όσο περισσότερα κίνητρα πληρώνουν, τόσο καλύτερα αποδίδουν σε μια επιχείρηση οι εργαζόμενοί της.

Οι Gomez-Mejia et al. (2010) υποστηρίζουν ότι οι επιχειρήσεις μπορούν να λειτουργήσουν καλά όταν έχουν μια επιτυχημένη επιχειρηματική στρατηγική και ένα καλό σύστημα αποδοχών που βοηθά και λαμβάνει υποστήριξη από τα υψηλότερα αμειβόμενα στελέχη και μέχρι τους χαμηλότερα αμειβόμενους εργαζόμενους. Αρκετοί μελετητές έχουν συζητήσει την επίδραση των οικονομικών, μη χρηματοοικονομικών ανταμοιβών στην απόδοση των εργαζομένων και των επιχειρήσεων. Για παράδειγμα, ο James (2005) προτείνει ότι απλά ή μη οικονομικά κίνητρα όπως η ευγνωμοσύνη και η αναγνώριση αναμένεται να ενισχύσουν την επικοινωνία στο χώρο εργασίας (Frey & Jegen, 2001).

4.4 Η σχέση μεταξύ της συμβατότητας και των αποτελεσμάτων της εργασίας

Αν και η συμβατότητα εργασίας έχει μελετηθεί κυρίως ως εργασία που επηρεάζει τα έσοδα των οργανισμών, υπάρχουν επίσης πολλές μελέτες που δείχνουν ότι μπορεί επίσης να έχει αντίκτυπο στα εργασιακά αποτελέσματα και στη συμπεριφορά των εργαζομένων (Lev & Koslowsky, 2012). Σε δύο πτυχές της εργασιακής συμβατότητας, η έρευνα έδειξε ότι η συμβατότητα με τον οργανισμό είναι ο καλύτερος προγνωστικός παράγοντας των εργασιακών αποτελεσμάτων (Sekiguchi et al., 2008). Υποστηρίζεται ότι τα άτομα με υψηλή οργανωτική συνοχή τείνουν να παρακινούνται να επιτύχουν υψηλότερα εργασιακά αποτελέσματα (Tian et al., 2016).

Οι Villajos et al. (2019) υποστήριξαν ότι οι εργαζόμενοι ασχολούνται με έργα και σχετίζονται μεταξύ τους στην εργασία που αισθάνονται κατάλληλοι και που μπορούν να εφαρμόσουν τις δεξιότητές τους (δηλαδή την καταλληλότητα) και πιστεύουν ότι θα χάσουν πολύτιμα πράγματα αν αφήσουν τη δουλειά τους (δηλαδή, θυσία) και επομένως πρέπει να προσπαθήσουν να εκτελούν καλά τη δουλειά και τα καθήκοντά τους. Οι Wheeler et al. (2012) υποστήριξαν ότι η συμβατότητα εργασίας περιλαμβάνει παράγοντες καταλληλότητας, θυσίας και σύνδεσης που προάγουν τα εργασιακά αποτελέσματα μέσω των οφελών που προκύπτουν από την εργασία όπως για παράδειγμα, καλύτερη πρόσβαση σε συμβουλές και επαγγελματική υποστήριξη. Οι παράγοντες της καταλληλότητας, της θυσίας και της σύνδεσης έχουν σχεδόν θετικό αντίκτυπο στα αποτελέσματα της εργασίας.

4.5 Η σχέση μεταξύ των δραστηριοτήτων Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού και της συμβατότητας εργασίας

Εμπειρικές μελέτες έχουν δείξει ότι οι δραστηριότητες ανθρώπινου δυναμικού έχουν θετικό αντίκτυπο στη δέσμευση και την ικανοποίηση των εργαζομένων, με αποτέλεσμα καλύτερα αποτελέσματα εργασίας (Kehoe & Wright, 2013) ενώ συνάμα βελτιώνουν τα αποτελέσματα των εσόδων, και βελτιώνουν την παραγωγικότητα και την οικονομική αποδοτικότητα (Callea et al., 2016). Πρόσφατες εκτιμήσεις υποδηλώνουν ότι ο στενός συνδυασμός δραστηριοτήτων HRM είναι πιθανό να υποστηρίξει καλύτερα

την απόδοση οποιουδήποτε ατόμου που έχει θετικό αντίκτυπο στη συμβατότητα εργασίας, η οποία βελτιώνει την προσαρμογή, τη θυσία και τη σύνδεση (Kehoe & Wright, 2013).

Μελέτες και αξιολογήσεις των δραστηριοτήτων ανθρώπινου δυναμικού δείχνουν επίσης τη θετική συμβολή των δραστηριοτήτων ανθρώπινου δυναμικού στην αύξηση της καταλληλότητας εργασίας, της θυσίας και της σύνδεσης (Jiang et al., 2012). Οι δραστηριότητες ανθρώπινου δυναμικού συμβάλλουν στη βελτίωση των κινήτρων για την αύξηση των προσπαθειών και της επιμονής των εργαζομένων, καθώς και στη βελτίωση της ευκαιρίας να ενδυναμωθούν οι εργαζόμενοι να χρησιμοποιήσουν τις δεξιότητες και τα κίνητρά τους για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού, την ομαδική εργασία, τη συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων και την ανταλλαγή πληροφοριών (Ong et al., 2019).

Η συμβατότητα εργασίας μπορεί να αναπτυχθεί μέσω δραστηριοτήτων διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού και πολλές μελέτες έχουν εξετάσει τον αντίκτυπο των δραστηριοτήτων της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στη συμβατότητα εργασίας (Bambacas & Kulik, 2013). Οι Bergiel et al. (2009) διαπίστωσαν ότι η συμβατότητα με την εργασία ήταν ένας ενδιάμεσος παράγοντας για την προώθηση των δραστηριοτήτων της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού για τη βελτίωση των εργασιακών αποτελεσμάτων. Οι Bambacas και Kulik (2013) διαπίστωσαν ότι η συμβατότητα εργασίας είναι ένας ενδιάμεσος παράγοντας μεταξύ των αντιλήψεων των εργαζομένων για τις δραστηριότητες διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού και των εσόδων.

Όσον αφορά τις δραστηριότητες βελτίωσης των ικανοτήτων της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, οι δραστηριότητες αυτές περιλαμβάνουν πρακτικές πρόσληψης, επιλογής, εκπαίδευσης και ανάπτυξης. Οι δραστηριότητες διαχείρισης ανθρώπινων πόρων για τη βελτίωση της ικανότητας διαδραματίζουν βασικό ρόλο στον προσδιορισμό της καταλληλότητας με την εργασία και τον οργανισμό. Ωστόσο, επειδή η εκπαίδευση και η ανάπτυξη οδηγούν σε αύξηση των γνωστικών οφελών των εργαζομένων στην εργασία, οι δραστηριότητες διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού έχουν θετικό αντίκτυπο στη συμβατότητα της εργασίας.

Οι δραστηριότητες βελτίωσης ικανοτήτων της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού είναι ένα σκαλοπάτι για τη βελτίωση της καταλληλότητας, της θυσίας και της σύνδεσης στην εργασία, επειδή η αύξηση των δραστηριοτήτων κατάρτισης και ανάπτυξης συμβάλλει σημαντικά στη βελτίωση των θετικών σκέψεων και της δέσμευσης των εργαζομένων με τον οργανισμό (Tian et al., 2016). Οι δραστηριότητες βελτίωσης των κινήτρων της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού είναι δραστηριότητες που έχουν σχεδιαστεί για να ενθαρρύνουν τους εργαζόμενους να αφοσιωθούν στην εργασία τους, συμπεριλαμβανομένων εκείνων που σχετίζονται με την αξιολόγηση της απόδοσης, την αμοιβή, την ασφάλεια της εργασίας και τα κίνητρα (Tian et al., 2016).

Η εξασφάλιση ασφαλούς και ανταποδοτικής εργασίας που ενισχύει την καταλληλότητα όλων των εργαζομένων στον τόπο διαμονής τους και την αίσθηση της εργασιακής τους θυσίας είναι το κύριο καθήκον στις δραστηριότητες βελτίωσης των κινήτρων της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού (Tian et al., 2016). Σε πολλές περιπτώσεις, η αξιολόγηση των αποτελεσμάτων της εργασίας βασίζεται σε πολλές σχέσεις με συναδέλφους, υφισταμένους και πολλούς άλλους παράγοντες επιπτώσεων (Tian et al., 2016). Τα κίνητρα στις δραστηριότητες ανθρώπινου δυναμικού θεωρούνται η βάση για τη βελτίωση της καταλληλότητας, της θυσίας και της σύνδεσης στην εργασία (Tian et al., 2016).

Σύμφωνα με τους Jiang et al. (2012), οι δραστηριότητες διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού δημιουργούν ευκαιρίες για την εκτέλεση δραστηριοτήτων που σχετίζονται με το σχεδιασμό εργασίας, τη ομαδική χρήση, τη συμμετοχή εργαζομένων, τα παράπονα και τη διαδικασία χειρισμού παραπόνων και ευρείας ανταλλαγής πληροφοριών. Τα εργασιακά χαρακτηριστικά, όπως η αυτονομία και οι διαφορετικές δεξιότητες που παρέχουν ευελιξία και διακριτικότητα, επιτρέπουν σε ένα άτομο να επιτύχει μεγαλύτερη καταλληλότητα σε γνώσεις, δεξιότητες, ικανότητες και άλλα προσωπικά χαρακτηριστικά (Tian et al., 2016). Η ομαδική εργασία και η δέσμευση των εργαζομένων είναι πιθανό να ενισχύσουν τις σχέσεις με τους άλλους στο χώρο εργασίας, ενώ η αντιστάθμιση μεταξύ των τρεχουσών λειτουργιών και καθηκόντων και ευκαιριών στο μέλλον είναι κάτι που πρέπει να ληφθεί υπόψη κατά την αξιολόγηση των δραστηριοτήτων διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού (Ha, 2020).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο-ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

5.1 Σχεδιασμός μελέτης

Ο Mouton (1996) ορίζει τον σχεδιασμό της έρευνας ως ένα σύνολο κατευθυντήριων γραμμών και οδηγιών που ακολουθούνται για την αντιμετώπιση του ερευνητικού προβλήματος μιας μελέτης για να επιτραπεί η πρόβλεψη του ποια θα πρέπει να είναι η κατάλληλη έρευνα ώστε να μεγιστοποιηθεί η εγκυρότητα και η αξιοπιστία. Με απλά λόγια, ο σχεδιασμός της έρευνας είναι ένα σχέδιο σύμφωνα με το οποίο λαμβάνονται τα υποκείμενα της έρευνας (συμμετέχοντες/ ερωτηθέντες) και συλλέγονται πληροφορίες από αυτά. Επομένως, ο λανθασμένος σχεδιασμός της έρευνας θα αποφέρει άκυρα και αναξιόπιστα αποτελέσματα.

Σε αντίθεση με τον σχεδιασμό της έρευνας, η μεθοδολογία της έρευνας επικεντρώνεται στην ερευνητική διαδικασία, στα εργαλεία και τις διαδικασίες που θα χρησιμοποιηθούν για τη διεξαγωγή μιας μελέτης (Leedy & Ormrod, 2013). Οι Carter και Little (2007) περιγράφουν τη μεθοδολογία της έρευνας ως μια προσέγγιση που δικαιολογεί μεθόδους, που παράγουν δεδομένα και τα αναλύουν, και μεθόδους που παράγουν γνώση. Με απλά λόγια, περιγράφει τα εργαλεία συλλογής και δειγματοληψίας.

5.2 Πληθυσμός και συλλογή δεδομένων

Ένας πληθυσμός είναι μια ομάδα μεμονωμένων ατόμων, αντικειμένων ή στοιχείων από τα οποία λαμβάνονται δείγματα για μέτρηση (Leedy & Ormrod, 2013). Ο πληθυσμός-στόχος για αυτή τη μελέτη είναι ένα δείγμα 90 ατόμων με διαφορετικά δημογραφικά χαρακτηριστικά. Για τη συλλογή των δεδομένων η μελέτη χρησιμοποίησε ένα δομημένο ερωτηματολόγιο το οποίο απέστειλε ηλεκτρονικά στους συμμετέχοντες. Οι Monette et al. (2011) ορίζουν το ερωτηματολόγιο ως μια ερευνητική μέθοδο έρευνας που χρησιμοποιείται για τη συλλογή δεδομένων στα οποία υπάρχουν καταγεγραμμένες ερωτήσεις στις οποίες οι άνθρωποι απαντούν απευθείας στο ερωτηματολόγιο χωρίς τη βοήθεια του ερευνητή.

Τα ερωτηματολόγια έχουν πολλά πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα ως ερευνητικά εργαλεία. Μερικά από τα πλεονεκτήματα που παρουσιάζονται από τους Wilkinson και Birmingham (2003) είναι:

- Πολλοί άνθρωποι γνωρίζουν για τα ερωτηματολόγια.
- Οι συμμετέχοντες μπορούν να απαντήσουν στα ερωτηματολόγια με τη δική τους ευκολία, ενώ ταυτόχρονα μπορούν να σκεφτούν τις απαντήσεις τους.
- Υπάρχει μια ευκαιρία να εξηγηθεί ο σκοπός της μελέτης και το νόημα ορισμένων στοιχείων στο ερωτηματολόγιο που μπορεί να μην είναι σαφές, δημιουργώντας έτσι μια σχέση.
- Τα ερωτηματολόγια είναι χρήσιμα για την εμφάνιση σχέσεων με δεδομένα που είναι εύκολα ποσοτικοποιήσιμα.

Το ερωτηματολόγιο της έρευνας αποτελείται από δύο μέρη. Το πρώτο μέρος περιλαμβάνει τέσσερις δημογραφικές ερωτήσεις. Το δεύτερο μέρος του ερωτηματολογίου αποτελείται από πέντε υποτιμήματα. Ειδικότερα, τα υποτιμήματα αυτά είναι η απόδοση του έργου που περιλαμβάνει τέσσερις ερωτήσεις, η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων που περιλαμβάνει πέντε ερωτήσεις, η εκπαίδευση και η κατάρτιση των εργαζομένων που απαρτίζεται από τέσσερις ερωτήσεις, η πρόσληψη και η επιλογή του προσωπικού που αποτελείται από τρεις ερωτήσεις και η αποζημίωση και η αμοιβή των εργαζομένων που αποτελείται από τρεις ερωτήσεις.

5.3 Αξιοπιστία δεδομένων

Η αξιοπιστία είναι η συνέπεια ή η ομοιομορφία των ερευνητικών εργαλείων ή της προσέγγισης για να διαπιστωθεί εάν η διαδικασία αξιολόγησης της μελέτης θα αποφέρει τα ίδια αποτελέσματα εάν επαναλαμβάνεται κάθε φορά (Gray, 2009). Για να εξασφαλιστεί η αξιοπιστία του ερωτηματολογίου υπολογίστηκε ο συντελεστής άλφα Cronbach. Ο συντελεστής άλφα Cronbach χρησιμοποιείται ευρέως ως αξιόπιστο μέτρο αξιοπιστίας (Sekaran & Bougie, 2010). Ο συντελεστής άλφα Cronbach και για τα 23 στοιχεία του ερωτηματολογίου είναι 0,729, δηλαδή μεγαλύτερο του 0,7, γεγονός που σημαίνει ότι το ερωτηματολόγιο είναι αξιόπιστο.

Πίνακας 1-Αξιοπιστία ερωτηματολογίου

Reliability Statistics			
Cronbach's Alpha		N of Items	
,729		23	
Item Statistics			
	Mean	Std. Deviation	N
Φύλο	1,73	,445	90
Ηλικία	2,42	1,049	90
Χρόνια εργασιακής εμπειρίας	1,79	,855	90
Επίπεδο εκπαίδευσης	2,33	,787	90
Η απόδοση του έργου στα 3 τελευταία έργα έχει βελτιωθεί σε σχέση με την ικανοποίηση της ομάδας έργου	3,22	,790	90
Η απόδοση του έργου στα 3 τελευταία έργα έχει βελτιωθεί σε σχέση με τους στόχους που είχαν τεθεί	3,29	,811	90
Η απόδοση του έργου στα 3 τελευταία έργα έχει βελτιωθεί εξαιτίας της επικοινωνίας μεταξύ της ομάδας έργου	3,21	,857	90
Η απόδοση του έργου στα 3 τελευταία έργα έχει βελτιωθεί εξαιτίας της συνεργασίας της ομάδας έργου	3,37	,942	90
Οι στόχοι του συστήματος αξιολόγησης είναι σαφείς σε όλους τους εργαζόμενους	3,54	,962	90
Το σύστημα αξιολόγησης έχει ισχυρή επιρροή στο άτομο και την ομάδα	3,41	,873	90
Οι εργαζόμενοι έχουν πίστη στο σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης	3,29	,902	90
Στους εργαζομένους ανατροφοδότηση βάσει της απόδοσής τους	3,61	,789	90
Η απόδοση των εργαζομένων μετράται με βάση αντικειμενικά ποσοτικοποιημένα αποτελέσματα	3,81	,860	90

Οι εργαζόμενοι σε κάθε εργασία περνούν κανονικά από προγράμματα κατάρτισης	3,38	1,066	90
Οι ανάγκες εκπαίδευσης προσδιορίζονται μέσω μιας επίσημης αξιολόγησης ενός συστηματικού μηχανισμού διαδικασίας	3,63	,905	90
Νέες γνώσεις και δεξιότητες μεταδίδονται στους εργαζόμενους περιοδικά για να εργαστούν σε ομάδες	3,42	,948	90
Οι ανάγκες κατάρτισης που προσδιορίζονται είναι ρεαλιστικές και βασίζονται στις ανάγκες του έργου του οργανισμού	3,61	,956	90
Στη διαδικασία επιλογής προσωπικού συμμετέχουν οι διαχειριστές έργων και οι διευθυντές ανθρώπινου δυναμικού	3,61	,956	90
Το σύστημα πρόσληψης στον οργανισμό επιλέγει όσους έχουν τις επιθυμητές γνώσεις	3,43	,765	90
Η πολιτική προσλήψεων και επιλογής είναι σύμφωνη με την εργατική νομοθεσία της χώρας	3,68	,791	90
Η αμοιβή για όλους τους εργαζόμενους συνδέεται άμεσα με την ατομική και ομαδική απόδοση	3,89	,710	90
Στον οργανισμό, η αποζημίωση αποφασίζεται με βάση την ικανότητα του εργαζομένου	3,39	,730	90
Στον οργανισμό η αποζημίωση είναι με τη μορφή	3,89	,710	90

5.4 Αποτελέσματα ερευνών

5.4.1 Δημογραφικές μεταβλητές

Από τον πίνακα που ακολουθεί προκύπτει ότι από τους 90 συμμετέχοντες οι 24 (26,7%) είναι άνδρες και οι 66 (73,3%) είναι γυναίκες.

Πίνακας 2-Φύλο					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ανδρας	24	26,7	26,7	26,7
	Γυναίκα	66	73,3	73,3	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

Αναφορικά με την ηλικία των συμμετεχόντων προκύπτει ότι 17 άτομα (18,9%) είναι μεταξύ 18-25 ετών, 39 άτομα (43,3%) είναι μεταξύ 25-30 ετών και 13 συμμετέχοντες άτομα (14,4%) είναι μεταξύ 31-40 ετών. Τέλος, υπάρχουν και 21 άτομα (23,3%) που ανήκουν στην ηλικία των 41-50 ετών.

Πίνακας 3-Ηλικία					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	18-25	17	18,9	18,9	18,9
	25-30	39	43,3	43,3	62,2
	31-40	13	14,4	14,4	76,7
	41-50	21	23,3	23,3	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

Σχετικά με την εργασιακή εμπειρία, προκύπτει ότι 44 άτομα (48,9%) έχουν από 0-5 έτη εμπειρίας, 21 άτομα (23,3%) έχουν από 6-10 έτη εργασιακής εμπειρίας και 21 άτομα (23,3%) έχουν από 6-10 έτη προϋπηρεσίας. Τέλος, 25 άτομα (27,8%) έχουν περισσότερο από 11 χρόνια εργασιακής εμπειρίας.

Πίνακας 4-Χρόνια εργασιακής εμπειρίας					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0-5	44	48,9	48,9	48,9
	6-10	21	23,3	23,3	72,2
	11+	25	27,8	27,8	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

Τέλος, σε ότι έχει να κάνει με το μορφωτικό επίπεδο των συμμετεχόντων, προκύπτει πως 11 άτομα (12,2%) είναι απόφοιτοι Λυκείου, 38 άτομα (42,2%) είναι απόφοιτοι ΑΕΙ/ΤΕΙ και τέλος 41 άτομα (45,65) κατέχουν μεταπτυχιακό τίτλο.

Πίνακας 5-Επίπεδο εκπαίδευσης					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Απόφοιτος Λυκείου	11	12,2	12,2	12,2
	ΑΕΙ/ΤΕΙ	38	42,2	42,2	54,4
	Μεταπτυχιακό	41	45,6	45,6	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

5.4.2 Αποτελέσματα για την απόδοση έργου

Η πρώτη ερώτηση που εξετάζει την απόδοση του έργου αναφέρει ότι ‘‘Η απόδοση του έργου στα 3 τελευταία έργα έχει βελτιωθεί σε σχέση με την ικανοποίηση της ομάδας έργου’’. Από τις απαντήσεις φαίνεται ότι το 22,2% διαφωνεί, το 33,3% είναι ουδέτερο και τέλος το 40% συμφωνεί με την άποψη αυτή.

Πίνακας 6-Η απόδοση του έργου στα 3 τελευταία έργα έχει βελτιωθεί σε σχέση με την ικανοποίηση της ομάδας έργου					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ	20	22,2	22,2	22,2
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	30	33,3	33,3	55,6
	Συμφωνώ	40	44,4	44,4	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

Η επόμενη ερώτηση σχετικά με την απόδοση του έργου αναφέρει ότι ‘‘Η απόδοση του έργου στα 3 τελευταία έργα έχει βελτιωθεί σε σχέση με τους στόχους που είχαν τεθεί’’. Από τις απαντήσεις προκύπτει ότι το 17,8% διαφωνεί και το 40% είναι ουδέτερο. Ωστόσο, το 37,8 % συμφωνεί και το 4,4% συμφωνεί απόλυτα.

Πίνακας 7-Η απόδοση του έργου στα 3 τελευταία έργα έχει βελτιωθεί σε σχέση με τους στόχους που είχαν τεθεί					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ	16	17,8	17,8	17,8
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	36	40,0	40,0	57,8
	Συμφωνώ	34	37,8	37,8	95,6
	Συμφωνώ απόλυτα	4	4,4	4,4	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

Η επόμενη ερώτηση που εξετάζει την απόδοση του έργου είναι η ‘‘Η απόδοση του έργου στα 3 τελευταία έργα έχει βελτιωθεί εξαιτίας της επικοινωνίας μεταξύ της ομάδας έργου’’. Με βάση την ανάλυση των απαντήσεων, φαίνεται ότι το 20% διαφωνεί

και το 38,9% δεν απαντά ξεκάθαρα. Από την άλλη πλευρά το 41,1% συμφωνεί με την εν λόγω άποψη.

Πίνακας 8-Η απόδοση του έργου στα 3 τελευταία έργα έχει βελτιωθεί εξαιτίας της επικοινωνίας μεταξύ της ομάδας έργου					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ	18	20,0	20,0	20,0
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	35	38,9	38,9	58,9
	Συμφωνώ	37	41,1	41,1	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

Η τελευταία ερώτηση που αναφέρεται στην απόδοση του έργου είναι η “Η απόδοση του έργου στα 3 τελευταία έργα έχει βελτιωθεί εξαιτίας της συνεργασίας της ομάδας έργου”. Από τις απαντήσεις των συμμετεχόντων προκύπτει ότι το 20% διαφωνεί και το 35,6% είναι ουδέτερο. Αντιθέτως, το 32,2% συμφωνεί και το 12,2% συμφωνεί απόλυτα.

Πίνακας 9-Η απόδοση του έργου στα 3 τελευταία έργα έχει βελτιωθεί εξαιτίας της συνεργασίας της ομάδας έργου					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ	18	20,0	20,0	20,0
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	32	35,6	35,6	55,6
	Συμφωνώ	29	32,2	32,2	87,8

	Συμφωνώ απόλυτα	11	12,2	12,2	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

5.4.3 Αξιολόγηση απόδοσης εργαζομένων

Η πρώτη ερώτηση που εξετάζει την αξιολόγηση που γίνεται για την απόδοση των εργαζομένων είναι η “Οι στόχοι του συστήματος αξιολόγησης είναι σαφείς σε όλους τους εργαζόμενους”. Από τις απαντήσεις φαίνεται ότι το 16,7% διαφωνεί με την δήλωση αυτή και το 28,9% είναι ουδέτερο. Επίσης, το 37,8% συμφωνεί και το 16,7% συμφωνεί απόλυτα.

Πίνακας 10-Οι στόχοι του συστήματος αξιολόγησης είναι σαφείς σε όλους τους εργαζόμενους					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ	15	16,7	16,7	16,7
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	26	28,9	28,9	45,6
	Συμφωνώ	34	37,8	37,8	83,3
	Συμφωνώ απόλυτα	15	16,7	16,7	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

Η επόμενη ερώτηση που εξετάζει την αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων είναι η “Το σύστημα αξιολόγησης έχει ισχυρή επιρροή στο άτομο και την ομάδα”. Με βάση τις απαντήσεις προκύπτει ότι το 12,2% διαφωνεί με την δήλωση αυτή και το 47,8% εμφανίζεται ουδέτερο. Από την άλλη πλευρά το 26,7% συμφωνεί και το 13,3% συμφωνεί απόλυτα.

Πίνακας 11-Το σύστημα αξιολόγησης έχει ισχυρή επιρροή στο άτομο και την ομάδα					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ	11	12,2	12,2	12,2
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	43	47,8	47,8	60,0
	Συμφωνώ	24	26,7	26,7	86,7
	Συμφωνώ απόλυτα	12	13,3	13,3	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

Η επόμενη ερώτηση που εξετάζει την αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων είναι η “Οι εργαζόμενοι έχουν πίστη στο σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης”. Από την ανάλυση των απαντήσεων διαπιστώνεται πως το 22,2% διαφωνεί και το 34,4% εμφανίζεται ουδέτερο. Από την άλλη πλευρά το 25,6% συμφωνεί και το 7,8% συμφωνεί απόλυτα.

Πίνακας 12-Οι εργαζόμενοι έχουν πίστη στο σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ	20	22,2	22,2	22,2
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	31	34,4	34,4	56,7
	Συμφωνώ	32	35,6	35,6	92,2
	Συμφωνώ απόλυτα	7	7,8	7,8	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

Άλλη μία ερώτηση που εξετάζει την αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων υποστηρίζει ότι "Στους εργαζομένους παρέχεται ανατροφοδότηση βάσει της απόδοσής τους". Από τις απαντήσεις φαίνεται ότι το 4,4% διαφωνεί με την δήλωση αυτή και το 44,4% εμφανίζεται ουδέτερο. Από την άλλη πλευρά το 36,7% συμφωνεί και το 14,4% συμφωνεί απόλυτα.

Πίνακας 13-Στους εργαζομένους παρέχεται ανατροφοδότηση βάσει της απόδοσής τους					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ	4	4,4	4,4	4,4
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	40	44,4	44,4	48,9
	Συμφωνώ	33	36,7	36,7	85,6
	Συμφωνώ απόλυτα	13	14,4	14,4	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

Η τελευταία ερώτηση που εξετάζει την αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων, είναι η "Η απόδοση των εργαζομένων μετράται με βάση αντικειμενικά ποσοτικοποιήσιμα αποτελέσματα". Από τις απαντήσεις φαίνεται ότι το 4,4% διαφωνεί με την δήλωση αυτή και το 34,4% δεν απαντά ξεκάθαρα. Από την άλλη πλευρά το 36,7% συμφωνεί και το 24,4% συμφωνεί απόλυτα.

Πίνακας 14-Η απόδοση των εργαζομένων μετράται με βάση αντικειμενικά ποσοτικοποιήσιμα αποτελέσματα					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent

Valid	Διαφωνώ	4	4,4	4,4	4,4
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	31	34,4	34,4	38,9
	Συμφωνώ	33	36,7	36,7	75,6
	Συμφωνώ απόλυτα	22	24,4	24,4	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

5.4.4 Εκπαίδευση και κατάρτιση των εργαζομένων

Η πρώτη ερώτηση που εξετάζει την εκπαίδευση και την κατάρτιση των εργαζομένων υποστηρίζει ότι “Οι εργαζόμενοι σε κάθε εργασία περνούν κανονικά από προγράμματα κατάρτισης”. Από τις απαντήσεις προκύπτει ότι το 30% διαφωνεί με την άποψη αυτή και το 16,7% είναι ουδέτερο. Επίσης, το 38,9% συμφωνεί και το 14,4% συμφωνεί απόλυτα.

Πίνακας 15-Οι εργαζόμενοι σε κάθε εργασία περνούν κανονικά από προγράμματα κατάρτισης					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ	27	30,0	30,0	30,0
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	15	16,7	16,7	46,7
	Συμφωνώ	35	38,9	38,9	85,6
	Συμφωνώ απόλυτα	13	14,4	14,4	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

Η επόμενη ερώτηση που μελετά την εκπαίδευση και την κατάρτιση των εργαζομένων υποστηρίζει ότι “Οι ανάγκες εκπαίδευσης προσδιορίζονται μέσω μιας επίσημης

αξιολόγησης ενός συστηματικού μηχανισμού διαδικασίας’’. Από τις απαντήσεις των συμμετεχόντων προκύπτει ότι το 12,2% διαφωνεί με την άποψη αυτή και το 28,9% είναι ουδέτερο. Αντιθέτως, το 42,2% συμφωνεί και το 16,7% συμφωνεί απόλυτα.

Πίνακας 16-Οι ανάγκες εκπαίδευσης προσδιορίζονται μέσω μιας επίσημης αξιολόγησης ενός συστηματικού μηχανισμού διαδικασίας					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ	11	12,2	12,2	12,2
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	26	28,9	28,9	41,1
	Συμφωνώ	38	42,2	42,2	83,3
	Συμφωνώ απόλυτα	15	16,7	16,7	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

Η επόμενη ερώτηση που μελετά την εκπαίδευση και την κατάρτιση των εργαζομένων εξετάζει εάν οι ‘‘Νέες γνώσεις και δεξιότητες μεταδίδονται στους εργαζόμενους περιοδικά για να εργαστούν σε ομάδες’’. Με βάση τις απαντήσεις των συμμετεχόντων προκύπτει ότι το 17,8% διαφωνεί με την άποψη αυτή και το 36,7% είναι ουδέτερο. Αντιθέτως, το 31,1% συμφωνεί και το 14,4% συμφωνεί απόλυτα.

Πίνακας 17-Νέες γνώσεις και δεξιότητες μεταδίδονται στους εργαζόμενους περιοδικά για να εργαστούν σε ομάδες					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ	16	17,8	17,8	17,8
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	33	36,7	36,7	54,4
	Συμφωνώ	28	31,1	31,1	85,6
	Συμφωνώ απόλυτα	13	14,4	14,4	100,0

	Total	90	100,0	100,0	
--	-------	----	-------	-------	--

Η τελευταία ερώτηση που εξετάζει την εκπαίδευση και την κατάρτιση των εργαζομένων αναφέρεται στο ότι “Οι ανάγκες κατάρτισης που προσδιορίζονται είναι ρεαλιστικές και βασίζονται στις ανάγκες του έργου του οργανισμού”. Με βάση τις απαντήσεις των συμμετεχόντων προκύπτει ότι το 13,3% διαφωνεί με την άποψη αυτή και το 32,2% είναι ουδέτερο. Αντιθέτως, το 34,4% συμφωνεί και το 20% συμφωνεί απόλυτα.

Πίνακας 18-Οι ανάγκες κατάρτισης που προσδιορίζονται είναι ρεαλιστικές και βασίζονται στις ανάγκες του έργου του οργανισμού					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ	12	13,3	13,3	13,3
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	29	32,2	32,2	45,6
	Συμφωνώ	31	34,4	34,4	80,0
	Συμφωνώ απόλυτα	18	20,0	20,0	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

5.4.5 Πρόσληψη και επιλογή προσωπικού

Η πρώτη ερώτηση που μελετά την πρόσληψη και την επιλογή των εργαζομένων υποστηρίζει ότι “Στη διαδικασία επιλογής προσωπικού συμμετέχουν οι διαχειριστές έργων και οι διευθυντές ανθρώπινου δυναμικού”. Από τις απαντήσεις προκύπτει ότι το 13,3% διαφωνεί με την άποψη αυτή και το 32,2% είναι ουδέτερο. Επίσης, το 34,4% συμφωνεί και το 20% συμφωνεί απόλυτα.

Πίνακας 19-Στη διαδικασία επιλογής προσωπικού συμμετέχουν οι διαχειριστές έργων και οι διευθυντές ανθρωπίνου δυναμικού					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ	12	13,3	13,3	13,3
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	29	32,2	32,2	45,6
	Συμφωνώ	31	34,4	34,4	80,0
	Συμφωνώ απόλυτα	18	20,0	20,0	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

Η επόμενη ερώτηση που μελετά την πρόσληψη και την επιλογή των εργαζομένων αναφέρεται στο ότι “Το σύστημα πρόσληψης στον οργανισμό επιλέγει όσους έχουν τις επιθυμητές γνώσεις”. Από τις απαντήσεις προκύπτει ότι το 10% διαφωνεί με την άποψη αυτή και το 43,3% είναι ουδέτερο. Επίσης, το 40% συμφωνεί και το 6,7% συμφωνεί απόλυτα.

Πίνακας 20-Το σύστημα πρόσληψης στον οργανισμό επιλέγει όσους έχουν τις επιθυμητές γνώσεις					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ	9	10,0	10,0	10,0
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	39	43,3	43,3	53,3
	Συμφωνώ	36	40,0	40,0	93,3
	Συμφωνώ απόλυτα	6	6,7	6,7	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

Η τελευταία ερώτηση που μελετά την πρόσληψη και την επιλογή των εργαζομένων υποστηρίζει ότι ‘‘Η πολιτική προσλήψεων και επιλογής είναι σύμφωνη με την εργατική νομοθεσία της χώρας’’. Με βάση τις απαντήσεις, διαπιστώνεται ότι το 7,8% διαφωνεί και το 28,9% είναι ουδέτερο. Αντιθέτως, το 51,1% συμφωνεί και το 12,2% συμφωνεί απόλυτα.

Πίνακας 21-Η πολιτική προσλήψεων και επιλογής είναι σύμφωνη με την εργατική νομοθεσία της χώρας					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ	7	7,8	7,8	7,8
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	26	28,9	28,9	36,7
	Συμφωνώ	46	51,1	51,1	87,8
	Συμφωνώ απόλυτα	11	12,2	12,2	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

5.4.6 Αποζημίωση και αμοιβή εργαζομένων

Η πρώτη ερώτηση που μελετά την αποζημίωση και την αμοιβή των εργαζομένων υποστηρίζει ότι ‘‘Η αμοιβή για όλους τους εργαζόμενους συνδέεται άμεσα με την ατομική και ομαδική απόδοση’’. Από την ανάλυση προκύπτει ότι το 31,1% είναι ουδέτερο. Επίσης, το 48,9% συμφωνεί και το 20% συμφωνεί απόλυτα.

Πίνακας 22-Η αμοιβή για όλους τους εργαζόμενους συνδέεται άμεσα με την ατομική και ομαδική απόδοση					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	28	31,1	31,1	31,1

	Συμφωνώ	44	48,9	48,9	80,0
	Συμφωνώ απόλυτα	18	20,0	20,0	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

Η επόμενη ερώτηση που μελετά την αποζημίωση και την αμοιβή των εργαζομένων υποστηρίζει ότι ‘Στον οργανισμό, η αποζημίωση αποφασίζεται με βάση την ικανότητα του εργαζομένου’. Από τις απαντήσεις προκύπτει ότι το 12,2% διαφωνεί με την άποψη αυτή και το 38,9% είναι ουδέτερο. Αντιθέτως, το 46,7% συμφωνεί και το 2,2% συμφωνεί απόλυτα.

Πίνακας 23-Στον οργανισμό, η αποζημίωση αποφασίζεται με βάση την ικανότητα του εργαζομένου					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ	11	12,2	12,2	12,2
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	35	38,9	38,9	51,1
	Συμφωνώ	42	46,7	46,7	97,8
	Συμφωνώ απόλυτα	2	2,2	2,2	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

Η τελευταία ερώτηση που εξετάζει την αποζημίωση και την αμοιβή των εργαζομένων υποστηρίζει ότι ‘Στον οργανισμό η αποζημίωση είναι με τη μορφή’. Από τις απαντήσεις προκύπτει ότι το 31,1% θεωρεί ότι η αποζημίωση είναι με την μορφή μισθών, το 48,9% είναι με την μορφή παροχών και το 20% είναι με την μορφή άλλων μη οικονομικών ανταμοιβών.

Πίνακας 24-Στον οργανισμό η αποζημίωση είναι με τη μορφή					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	μισθών	28	31,1	31,1	31,1
	παροχών	44	48,9	48,9	80,0
	Άλλων μη οικονομικών ανταμοιβών	18	20,0	20,0	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο-ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

6.1 Συμπεράσματα

Σήμερα, πολλοί ερευνητές συμφωνούν ότι η λειτουργία του ανθρώπινου δυναμικού είναι ένα από τα πιο κρίσιμα στοιχεία για την επιτυχία ενός οργανισμού. Το ανθρώπινο δυναμικό ανανεώνεται σαφώς στους οργανισμούς και σταδιακά επιβεβαιώνει τον στρατηγικό του ρόλο. Τα αποτελέσματα της εργασίας δείχνουν ότι ο παράγοντας του ανθρώπινου δυναμικού είναι μόνο μια κρίσιμη μεταβλητή στην επιτυχία του έργου. Ειδικότερα, μέσω της εμπειρικής έρευνας που πραγματοποιήθηκε, μέσα από ένα δείγμα 90 ατόμων, διαπιστώθηκε ότι η απόδοση ενός έργου επηρεάζεται θετικά από την σχέση των εργαζομένων, την ικανοποίηση που βιώνουν οι εργαζόμενοι και την συνεργασία που έχουν μεταξύ τους. Τα αποτελέσματα αυτά είναι σύμφωνα με αυτά των Azim et al. (2010) που βρήκαν ότι η καλή συνεργασία ανάμεσα σε μία ομάδα αυξάνει τα αποτελέσματα και την απόδοση ενός έργου.

Επίσης, βρέθηκε ότι η απόδοση των εργαζομένων επηρεάζεται από τις πρακτικές της διοίκησης των ανθρώπινων πόρων. Ειδικότερα, όταν τα άτομα νιώθουν ότι αξιολογούνται σωστά και με σαφή κριτήρια, τότε νιώθουν την ανάγκη να συνεισφέρουν στην επιτυχία ενός έργου, αυξάνοντας την απόδοσή τους. Επίσης, προέκυψε ότι η εκπαίδευση και η κατάρτιση των εργαζομένων μπορεί να επηρεάσει την απόδοσή τους θετικά και ως εκ τούτου να συμβάλει στην επιτυχία ενός έργου. Αυτό το εύρημα είναι σύμφωνο με τα αποτελέσματα των Grossman & Salas (2011) που βρήκαν ότι η εκπαίδευση αυξάνει την απόδοση των εργαζομένων.

Επιπλέον, η αντικειμενική πρόσληψη και η επιλογή του προσωπικού συμβάλει θετικά στην απόδοση των εργαζομένων και στην απόδοση του έργου. Τα αποτελέσματα αυτά είναι σύμφωνα με αυτά των Jain & Saakshi (2005) που θεωρούν ότι η αντικειμενική επιλογή του προσωπικού συμβάλει στην αύξηση της απόδοσης των εργαζομένων. Τέλος, η αποζημίωση και οι ανταμοιβές επιδρούν θετικά στην απόδοση των εργαζομένων. Στην ίδια κατεύθυνση είναι και το εύρημα των Gomez-Mejia et al. (2010) που θεωρούν ότι οι εταιρείες πρέπει να λειτουργούν με ένα αντικειμενικό σύστημα αποδοχών.

Επιπλέον, διαπιστώθηκε ότι πρέπει να διασφαλίζεται η συνεργασία μεταξύ των μελών της ομάδας και η συντονισμένη ομαδική εργασία για την έγκαιρη ολοκλήρωση των αλληλένδετων δραστηριοτήτων του έργου. Τέλος, είναι σημαντικό η σχέση εμπιστοσύνης να αναπτυχθεί για να κάνει τα μέλη της ομάδας να αισθάνονται προστατευμένα και υποστηρικτικά από τον επικεφαλής του έργου, έτσι ώστε η εκτέλεση της εργασίας να γίνεται ομαλά χωρίς κανένα δισταγμό. Η εμπιστοσύνη στον διαχειριστή έργου από τα μέλη της ομάδας του έργου, είναι σημαντική καθώς επιτρέπει στα μέλη του έργου να διατηρήσουν την εστίασή τους στους στόχους και τα καθήκοντα του έργου που εκτελούν, αποφεύγοντας έτσι την αποτυχία του έργου. Όλα τα μέλη της ομάδας έργου διαθέτουν ένα ορισμένο ποσό ταλέντου και δημιουργικότητας και είναι ευθύνη του διαχειριστή του έργου να το χρησιμοποιήσει πλήρως για την επιτυχία του έργου.

6.2 Προτάσεις

Με βάση την βιβλιογραφική ανασκόπηση και την εμπειρική μελέτη, μπορούν να γίνουν οι ακόλουθες συστάσεις για τις εταιρείες:

➤ **Θεσμοθέτηση αποτελεσματικών στρατηγικών κατάρτισης**

Η ανώτατη διοίκηση κάθε εταιρείας θα πρέπει να αναζητήσει αποτελεσματικές πρακτικές εκπαίδευσης και ανάπτυξης για να εξασφαλίσει την επιτυχή απόδοση του έργου. Αυτό θα μπορούσε να επιτευχθεί παρακολουθώντας την αγορά για την εξέταση προγραμμάτων κατάρτισης για τους εργαζόμενους σχετικά με τη μεταβαλλόμενη φύση του εκάστοτε κλάδου στον οποίο ανήκει η εταιρεία. Οι εταιρείες θα πρέπει να προσφέρουν ειδικά προγράμματα κατάρτισης και ανάπτυξης σε όλα τα επίπεδα διαχείρισης για να εξασφαλίσουν ικανό ανθρώπινο κεφάλαιο. Η αξιολόγηση των αναγκών κατάρτισης πρέπει να γίνει για να διερευνηθεί η ανάγκη της ομάδας έργου σχετικά με τις επιθυμητές γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες που απαιτούνται για την εκτέλεση των καθηκόντων του έργου.

Τα προγράμματα κατάρτισης πρέπει να σχεδιάζονται με τέτοιο τρόπο ώστε να βελτιώνουν τα μέλη της ομάδας που απαιτούν τεχνικές γνώσεις και επαγγελματικές

δεξιότητες. Τα προγράμματα καθοδήγησης πρέπει να σχεδιάζονται για να παρέχουν εκπαίδευση επί της εργασίας στα νέα μέλη της ομάδας. Το όραμα της ομάδας πρέπει να μοιράζεται μεταξύ των μελών της ομάδας για να διασφαλιστεί η ομαδική εργασία. Οι στόχοι της ομάδας πρέπει να είναι ξεκάθαροι σε όλα τα μέλη της ομάδας. Για καλύτερη ομαδική εργασία πρέπει να διασφαλιστεί ότι όλα τα μέλη της ομάδας μοιράζονται τις γνώσεις, τις δεξιότητες και την εμπειρία τους και η εταιρεία πρέπει να παρέχει υγιές περιβάλλον στα μέλη όπου μπορούν να λάβουν χώρα δημιουργική σκέψη και καινοτόμες ιδέες.

➤ **Ανάγκες στελέχωσης για την ομάδα έργου**

Η πρόσληψη και η επιλογή σε προσωπικό ανάθεσης έργου είναι κρίσιμης σημασίας για την επιτυχία του έργου. Αυτό απαιτεί τη διασφάλιση ότι τα κατάλληλα άτομα είναι διαθέσιμα τη σωστή στιγμή στο σωστό μέρος, δηλαδή, τα μέλη της ομάδας που απαιτούνται για οποιοδήποτε έργο πρέπει να είναι κατάλληλα για το έργο. Για να επιτευχθεί αυτό, οι διευθυντές διαχείρισης και έργου θα πρέπει να γνωρίζουν το είδος και τον όγκο των εργασιών για μία περίοδο, προκειμένου να καθορίσουν τον απαιτούμενο αριθμό εργαζομένων και τις δεξιότητές τους.

➤ **Δημιουργία κατάλληλων συστημάτων ανταμοιβής**

Η καλά σχεδιασμένη και εφαρμοσμένη πολιτική και πρακτικές αποζημίωσης θα εξασφαλίσει ότι τα μέλη της ομάδας του έργου καταβάλλουν επιπλέον προσπάθεια στην εκτέλεση των έργων, εξασφαλίζοντας έτσι την επιτυχία του έργου. Από αυτή την άποψη, οι οργανισμοί θα πρέπει να διαθέτουν συστήματα για τη σωστή ανταμοιβή τόσο της ατομικής όσο και της ομαδικής απόδοσης και οι μισθοί θα πρέπει να προσαρμόζονται ανάλογα με το κόστος ζωής.

➤ **Εμπιστοσύνη**

Για την οικοδόμηση σχέσης εμπιστοσύνης μεταξύ της ομάδας, όλα τα μέλη της ομάδας πρέπει να αντιμετωπίζονται σε δίκαιη βάση. Πρέπει να γίνεται ανταλλαγή γνώσεων. Η αλήθεια και η ειλικρίνεια πρέπει να εξασκηθούν για να βελτιωθεί η σχέση εμπιστοσύνης.

➤ **Αναγνώριση σπουδαιότητας ανθρώπινου κεφαλαίου**

Το ανθρώπινο κεφάλαιο πρέπει να θεωρείται ως ένας από τους ζωτικούς παράγοντες για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Οι επιχειρήσεις πρέπει να επιδοθούν σε δραστηριότητες ανθρώπινης ανάπτυξης για να βελτιώσουν το επίπεδο ικανοτήτων των μελών της ομάδας. Το ανθρώπινο κεφάλαιο πρέπει να θεωρείται ως η δεξαμενή γνώσεων που είναι υποχρεωτική για την ανώτερη απόδοση και την έγκαιρη ολοκλήρωση του έργου. Η ανταλλαγή γνώσεων, δεξιοτήτων και εμπειρίας μεταξύ των μελών της ομάδας πρέπει να εκτιμάται ιδιαίτερα για να διασφαλιστεί η οικοδόμηση ανθρώπινων ικανοτήτων και για την επιτυχή ολοκλήρωση και καλύτερη απόδοση του έργου. Οι επιχειρήσεις πρέπει να λάβουν μέτρα για την ανάπτυξη αποτελεσματικών πολιτικών και πρακτικών ανθρώπινου κεφαλαίου για χάρη της βέλτιστης χρήσης του ανθρώπινου δυναμικού τους για τη διασφάλιση της επιτυχούς ολοκλήρωσης του έργου.

Βιβλιογραφία

Abdullah, N. N., & Othman, M. B. (2019). Examining the effects of intellectual capital on the performance of Malaysian food and beverage small and medium-sized enterprises. *Technology (IJCIET)*, 10(2), pp. 135-143.

Alserhan, H., & Shbail, M. (2020). The role of organizational commitment in the relationship between human resource management practices and competitive advantage in Jordanian private universities. *Management Science Letters*, 10(16), pp. 3757-3766.

Anwar, G., & Shukur, I. (2015). The Impact of Training and Development on Job Satisfaction: A Case Study of Private Banks in Erbil. *International Journal of Social Sciences & Educational Studies*, 2(1), pp. 65.

Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. Kogan: Page Publishers.

Armstrong, M. (2009). *Armstrong's handbook of human resource management practice* 11th edition.

Ayanda, O.J. (2011). Strategic human resource management and organizational performance in the Nigerian manufacturing sector: An empirical investigation. *International Journal of Business and Management*, 6(9), pp. 46-55.

Azim, S., A. Gale, T. Lawlor-Wright, (2010). The importance of soft skills in complex projects. *International Journal of Managing Projects in Business*, 3(3), pp. 387-401.

Azmy, N. (2012). *The Role of Team Effectiveness in Construction Project Teams and Project Performance*. Graduate Thesis and Dissertations. Iowa State University. Saviour,

Beardwell, J. & Thompson, A. (2014). *Human Resource Management: A Contemporary Approach*, 7th ed. Harlow: Pearson.

Cooke, B. & Williams, P. (2009). *Construction planning, programming and control*. 3rd ed. Blackwell publishing.

Dessler, G. (2016). *Fundamentals of human resource management*. Boston, Massachusetts: Pearson.

- Edum-Fotwe, F.T. & McCaffer, R., 2000. Developing project management competency perspectives from the construction in industry. *International Journal of Project Management*, 18, pp.111–124.
- Geraldi, J. G. & Adlbrecht, G. (2007). On faith, fact, and interactions in projects. *Project Management Journal*, 38, pp. 32-43.
- Grobler, P.A., Warnich, S., Carrell, M.R., Elbert, N.F. & Hatfield, R.D. (2011). *Human Resource Management in South Africa*. 4th ed. London: Cengage Learning
- Grossman, R., & Salas, E. (2011), The transfer of training: What really matters. *International Journal of Training and Development*, 15(2), pp. 103-120.
- Guest, D. E. (2011). Human resource management and performance: still searching for some answers. *Human resource management journal*, 21(1), pp. 3-13.
- Guest, D. E., Sanders, K., Rodrigues, R., & Oliveira, T. (2020). Signalling theory as a framework for analysing human resource management processes and integrating human resource attribution theories: A conceptual analysis and empirical exploration. *Human Resource Management Journal*.
- Hartog, J. (1999). *Behind the veil of human capital*. The OECD Observer, No. 215, January
- Khan, A. (2016). Impact of Training on Employee ' s Performance in Indian Telecom Industry : *A Study of Selected Telecom Companies*, 7(8), pp. 26–31.
- Kerzner, H. (2017). *Project Management. A Systems Approach to Planning, Scheduling and Controlling*. 12th ed. John Wiley & Sons, Inc.
- Kofi, A., Yao, B. D., & Kafui, L. A. (2016). *The Impact of Effective Recruitment and Selection Practice on Organisational Performance* (A Case Study at University of Ghana), 16(11).
- Lewis, Y. R. & Boucher, L. (2012). PM—*people management or project management?* Paper presented at PMI® Global Congress 2012—North America, Vancouver, British Columbia, Canada. Newtown Square, PA: Project Management Institute.
- Libert, K., Mosconi, E., & Cadieux, N. (2020, January). *Human-machine interaction and human resource management perspective for collaborative robotics*

implementation and adoption. In Proceedings of the 53rd Hawaii International Conference on System Sciences

Loufrani-Fedida, S. & Missonier, S., (2015). The project manager cannot be a hero anymore! Understanding critical competencies in project-based organizations from a multilevel approach. *International Journal of Project Management*, 33(6), pp.1220–1235.

Luna-Arocas, R. & Camps, J. (2008). A model of high performance work practices and turnover intentions. *Personnel Review*, 37(1), pp. 26-46.

Meredith, J.R.& Mantel, S.J. 2012. *Project management: a managerial approach*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Müller, R. & Turner, R., (2010). Leadership competency profiles of successful project managers. *International Journal of Project Management*, 28(5), pp.437–448.

O'Brien, J., & Junor, A. (2011). New public management and employment relations in the public services of Australia and New Zealand. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(11), pp. 2367-2383.

Ogbeibu, S., Emelifeonwu, J., Senadjki, A., Gaskin, J., & Kaivo-oja, J. (2020). Technological turbulence and greening of team creativity, product innovation, and human resource management: Implications for sustainability. *Journal of Cleaner Production*, 244, 118703.

Omolo, J.W., Oginda, M.N., & Otengah, W.A. (2013). Influence of human resource management practices on the performance of small and medium enterprises in Kisumu Municipality, Kenya. *International Journal of Business and Social Science*, 4(1), pp. 1-9.

Pinto, J. K. (2020). *Project Management: Achieving Competitive Advantage*. Global edition. 5th ed. Pearson Education Limited.

Prabhu, M., Abdullah, N. N., Ahmed, R. R., Nambirajan, T., & Pandiyan, S. (2020). Segmenting the manufacturing industries and measuring the performance: Using interval-valued triangular fuzzy TOPSIS method. *Complex & Intelligent Systems*, 6, pp. 591-606.

Ravand, M. (2014). *Human resource professionalism: A panacea for public organizations*. Author House.

Salas, E., Tannenbaum, S.I., Kraiger, K., & Smith-Jentsch, K.A. (2012). The science of training and development in organizations: What matters in practice. *Psychological Science in the Public Interest*, 13(2), pp. 74-101.

Vincent, G. S., & Joseph, G. A. (2013). Challenges for human resource experts in global scenario. *International Journal of advancement in Research and Technology*, 2(4), pp. 209 - 214.

Wright, P. M., & Snell, S. A. (1998). Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management. *Academy of management review*, 23(4), pp. 756-772.

Xiao, M., Cooke, F. L., Xu, J., & Bian, H. (2020). To what extent is corporate social responsibility part of human resource management in the Chinese context? A review of literature and future research directions. *Human Resource Management Review*, 30(4), 100726

Yang, L.R., Huang, C.F. & Wu, K.S., (2011). The association among project manager's leadership style, teamwork and project success. *International Journal of Project Management*, 29(3), pp.258–267.

Zhai, & Liu (2015). The relationship between human resource practices and organizational performance in Chinese construction enterprises. *CIB19097*, pp. 221 – 232.

Zhao, H., & Zhou, Q. (2020). Socially responsible human resource management and hotel employee organizational citizenship behavior for the environment: A social cognitive perspective. *International Journal of Hospitality Management*, 102749.

Παράρτημα

Μέρος Α

1. Φύλο

- Άνδρας
- Γυναίκα

2. Ηλικία

- 18-25
- 25-30
- 31-40
- 41-50
- 51-60
- 60+

3. Χρόνια εργασιακής εμπειρίας

- 0-5
- 6-10
- 11+

4. Επίπεδο εκπαίδευσης

- Απόφοιτος Λυκείου
- ΑΕΙ/ΤΕΙ
- Μεταπτυχιακός τίτλος
- Διδακτορικό
- Άλλο

Μέρος Β

Απόδοση έργου

5. Η απόδοση του έργου στα 3 τελευταία έργα έχει βελτιωθεί χάρη στην ικανοποίηση της ομάδας έργου

- Διαφωνώ απόλυτα
- Διαφωνώ
- Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ
- Συμφωνώ
- Συμφωνώ απόλυτα

6. Η απόδοση του έργου στα 3 τελευταία έργα έχει βελτιωθεί σε σχέση με τους στόχους που είχαν τεθεί

- Διαφωνώ απόλυτα
- Διαφωνώ
- Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ
- Συμφωνώ
- Συμφωνώ απόλυτα

7. Η απόδοση του έργου στα 3 τελευταία έργα έχει βελτιωθεί εξαιτίας της επικοινωνίας μεταξύ της ομάδας έργου

- Διαφωνώ απόλυτα
- Διαφωνώ
- Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ
- Συμφωνώ
- Συμφωνώ απόλυτα

8. Η απόδοση του έργου στα 3 τελευταία έργα έχει βελτιωθεί εξαιτίας της συνεργασίας της ομάδας έργου

- Διαφωνώ απόλυτα
- Διαφωνώ
- Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ
- Συμφωνώ
- Συμφωνώ απόλυτα

Αξιολόγηση απόδοσης εργαζομένων

9. Οι στόχοι του συστήματος αξιολόγησης είναι σαφείς σε όλους τους εργαζόμενους

- Διαφωνώ απόλυτα
- Διαφωνώ
- Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ
- Συμφωνώ
- Συμφωνώ απόλυτα

10. Το σύστημα αξιολόγησης έχει ισχυρή επιρροή στο άτομο και την ομάδα

- Διαφωνώ απόλυτα
- Διαφωνώ

- Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ
- Συμφωνώ
- Συμφωνώ απόλυτα

11. Οι εργαζόμενοι έχουν πίστη στο σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης

- Διαφωνώ απόλυτα
- Διαφωνώ
- Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ
- Συμφωνώ
- Συμφωνώ απόλυτα

12. Στους εργαζομένους ανατροφοδότηση βάσει της απόδοσής τους

- Διαφωνώ απόλυτα
- Διαφωνώ
- Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ
- Συμφωνώ
- Συμφωνώ απόλυτα

13. Η απόδοση των εργαζομένων μετράται με βάση αντικειμενικά ποσοτικοποιήσιμα αποτελέσματα

- Διαφωνώ απόλυτα
- Διαφωνώ
- Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ
- Συμφωνώ
- Συμφωνώ απόλυτα

Εκπαίδευση και κατάρτιση των εργαζομένων

14. Οι εργαζόμενοι σε κάθε εργασία περνούν κανονικά από προγράμματα κατάρτισης

- Διαφωνώ απόλυτα
- Διαφωνώ
- Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ
- Συμφωνώ
- Συμφωνώ απόλυτα

15. Οι ανάγκες εκπαίδευσης προσδιορίζονται μέσω μιας επίσημης αξιολόγησης ενός συστηματικού μηχανισμού διαδικασίας

- Διαφωνώ απόλυτα
- Διαφωνώ
- Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ
- Συμφωνώ
- Συμφωνώ απόλυτα

16. Νέες γνώσεις και δεξιότητες μεταδίδονται στους εργαζόμενους περιοδικά για να εργαστούν σε ομάδες

- Διαφωνώ απόλυτα
- Διαφωνώ
- Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ
- Συμφωνώ
- Συμφωνώ απόλυτα

17. Οι ανάγκες κατάρτισης που προσδιορίζονται είναι ρεαλιστικές και βασίζονται στις ανάγκες του έργου του οργανισμού

- Διαφωνώ απόλυτα
- Διαφωνώ
- Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ
- Συμφωνώ
- Συμφωνώ απόλυτα

Πρόσληψη και επιλογή προσωπικού

18. Στη διαδικασία επιλογής προσωπικού συμμετέχουν οι διαχειριστές έργων και οι διευθυντές ανθρώπινου δυναμικού

- Διαφωνώ απόλυτα
- Διαφωνώ
- Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ
- Συμφωνώ
- Συμφωνώ απόλυτα

19. Το σύστημα πρόσληψης στον οργανισμό επιλέγει όσους έχουν τις επιθυμητές γνώσεις

- Διαφωνώ απόλυτα
- Διαφωνώ
- Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ
- Συμφωνώ
- Συμφωνώ απόλυτα

20. Η πολιτική προσλήψεων και επιλογής είναι σύμφωνη με την εργατική νομοθεσία της χώρας

- Διαφωνώ απόλυτα
- Διαφωνώ
- Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ
- Συμφωνώ
- Συμφωνώ απόλυτα

Αποζημίωση και αμοιβή εργαζομένων

21. Η αμοιβή για όλους τους εργαζόμενους συνδέεται άμεσα με την ατομική και ομαδική απόδοση

- Διαφωνώ απόλυτα
- Διαφωνώ
- Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ
- Συμφωνώ
- Συμφωνώ απόλυτα

22. Στον οργανισμό, η αποζημίωση αποφασίζεται με βάση την ικανότητα του εργαζομένου

- Διαφωνώ απόλυτα
- Διαφωνώ
- Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ
- Συμφωνώ
- Συμφωνώ απόλυτα

23. Στον οργανισμό η αποζημίωση είναι με τη μορφή

- μισθών
- παροχών
- άλλων μη οικονομικών ανταμοιβών