

Γενικά για το έργο HRMinSMEs:

Οι Μικρές και Μεσαίες Επιχειρήσεις (ΜΜΕ) θεωρούνται βασικός μοχλός για την οικονομική ανάπτυξη, ιδίως στις οικονομίες που κυριαρχούνται από τον κλάδο των υπηρεσιών. Ταυτόχρονα, το ανθρώπινο κεφάλαιο ή ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί βασικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για κάθε επιχείρηση. Ωστόσο, αν και υπάρχει πληθώρα δεδομένων σχετικά με την αποτελεσματικότητα των πρακτικών Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ) σε μεγαλύτερους οργανισμούς, παρατηρείται ένα κενό όσον αφορά στη διερεύνηση της αποτελεσματικότητας των πρακτικών ΔΑΔ στις ΜΜΕ.

Το 2020 ξεκίνησε στο Εργαστήριο Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στο Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών, με χρηματοδότηση από το Ελληνικό Ίδρυμα Έρευνας και Καινοτομίας (ΕΛ.ΙΔ.Ε.Κ.), το ερευνητικό έργο: **Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στις Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις- HRMinSMEs.**

Ο κύριος στόχος του έργου ήταν να διερευνήσει και να προτείνει τις πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ) που υποστηρίζουν την οργανωσιακή απόδοση και την καινοτομία.

Στο έργο συμμετείχαν ακαδημαϊκοί και ερευνητές από το Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών και από το Πανεπιστήμιο Κύπρου.

Δράσεις -

Τι έγινε;

- Συστηματική βιβλιογραφική ανασκόπηση και ένα κεφάλαιο βιβλιογραφικής ανασκόπησης στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ) / Συστήματα Εργασίας Υψηλής Απόδοσης (ΣΕΥΑ) - Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις (ΜΜΕ) - οργανωσιακή απόδοση - καινοτομία.
- 34 συνεντεύξεις με ιδιοκτήτες και διευθυντές ΜΜΕ και συγγραφή σχετικού κεφαλαίου ευρημάτων.
- Ανάπτυξη και πιστοποίηση ερωτηματολογίου έρευνας που έτρεξε διαδικτυακά.
- Περιγραφικές και στατιστικές αναλύσεις σε στοιχεία από 407 ΜΜΕ σε Ελλάδα και Κύπρο.
- Σύγκριση των ευρημάτων με την ταυτόχρονη έρευνα Cranet που έτρεξε σε 198 μεγάλες επιχειρήσεις.
- Επαλήθευση στατιστικών μοντέλων.
- Παρουσίαση εργασιών σε Συνέδρια (Academy of Management-2021, Cranet Cyprus Conference: Mapping the HR Landscape-2022, Πάντειο Πανεπιστήμιο: Η Δημόσια Διοίκηση Σήμερα: Προκλήσεις και Προοπτικές-2022, European Academy of Management/ EURAM-2021, 2022, 2023).
- Συγγραφή 4 επιστημονικών άρθρων (υπό δημοσίευση σε επιστημονικά περιοδικά με κρίση από επιτροπή).



Το ερευνητικό έργο υποστηρίχτηκε από το Ελληνικό Ίδρυμα Έρευνας και Καινοτομίας (ΕΛ.ΙΔ.Ε.Κ.) στο πλαίσιο της Δράσης «1η Προκήρυξη ερευνητικών έργων ΕΛ.ΙΔ.Ε.Κ. για την ενίσχυση των μελών ΔΕΠ και Ερευνητών/τριών και την προμήθεια ερευνητικού εξοπλισμού μεγάλης αξίας» (Αριθμός Έργου: 1683)
www.elidek.gr

HRMinSMEs ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΣΤΙΣ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ



Το ερευνητικό έργο υποστηρίχτηκε από το Ελληνικό Ίδρυμα Έρευνας και Καινοτομίας (ΕΛ.ΙΔ.Ε.Κ.) στο πλαίσιο της Δράσης «1η Προκήρυξη ερευνητικών έργων ΕΛ.ΙΔ.Ε.Κ. για την ενίσχυση των μελών ΔΕΠ και Ερευνητών/τριών και την προμήθεια ερευνητικού εξοπλισμού μεγάλης αξίας» (Αριθμός Έργου: 1683)
www.elidek.gr

Τι βρέθηκε;

(συνοπτικά τα κύρια ευρήματα)

ΔΑΔ στις ΜΜΕ

- Η ΔΑΔ στις ΜΜΕ είναι συνήθως ευθύνη των ιδιοκτητών και των γενικών διευθυντών. Μόνο στο 1/5 των περιπτώσεων απασχολείται εξειδικευμένος επαγγελματίας.
- Κυριότερες προκλήσεις για τις ΜΜΕ στον χώρο της ΔΑΔ είναι η εκπαίδευση και οι υψηλές αμοιβές των εργαζομένων, πιθανώς γιατί απαιτούν την υψηλότερη επένδυση.
- Όσο μικρότερη η επιχείρηση, τόσο περισσότερο αξιοποιεί την εξωτερική ανάθεση για επαναλαμβανόμενες, συστηματικές λειτουργίες, π.χ. πληροφοριακά συστήματα και μισθοδοσία, όπου οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις έχουν πλεονέκτημα λόγω οικονομικών κλίμακας.
- Όσο μικρότερη η επιχείρηση, τόσο μικρότερη η ποικιλία των εργαλείων ΔΑΔ που αξιοποιεί, π.χ. σε μια πολύ μικρή επιχείρηση μπορεί να χρησιμοποιείται μόνο η συνέντευξη για την επιλογή εργαζομένων ή μόνο ο μισθός για την αμοιβή των εργαζομένων. Αυτό παρατηρείται σε όλες τις λειτουργίες ΔΑΔ - προσέλκυση, επιλογή, αξιολόγηση, εκπαίδευση, και αμοιβές εργαζομένων.
- Δεν υπάρχει ισχυρή συσχέτιση μεταξύ μεγέθους επιχείρησης και ιδιοκτησίας ή διοίκησης από οικογένεια (οικογενειακές επιχειρήσεις).

Τυποποίηση και επισημότητα της ΔΑΔ

- Κάποιες ΜΜΕ επιτυγχάνουν υψηλή απόδοση μέσω χαμηλής τυποποίησης (standardization) και επισημότητας (formality) στη ΔΑΔ, ενώ άλλες μέσω ακριβούς εφαρμογής των προτεινόμενων από τη θεωρία, διοικητικών πρακτικών υψηλής απόδοσης.
- Υπάρχουν ωστόσο και ΜΜΕ οι οποίες πετυχαίνουν υψηλή απόδοση μέσω χαμηλής τυποποίησης (standardization) σε συγκεκριμένες πρακτικές και επισημότητας (formality) σε άλλες.

Φήμη ως εργοδότης και employer brand

- Ένας σημαντικός αριθμός ΜΜΕ επενδύει στο employer branding με σκοπό την ανάπτυξη της θετικής τους φήμης ως εργοδότες.
- Ένα ισχυρό employer brand, δηλαδή η καλή φήμη ή το καλό όνομα του εργοδότη, όταν στηρίζεται από τη διοίκηση συνειδητά και συστηματικά, είναι κρίσιμος παράγοντας που υποστηρίζει την αποτελεσματικότητα των πρακτικών ΔΑΔ στις ΜΜΕ.
- Με άλλα λόγια, πέρα από το να γίνεται το σωστό, η αποτελεσματική επικοινωνία των σωστών εργασιακών πρακτικών, μπορεί να συμπληρώσει και να υποκαταστήσει σε μεγάλο βαθμό την εκτεταμένη επένδυση σε προχωρημένα συστήματα διοίκησης.

Ποικιλομορφία και Ευελιξία

- Η απασχόληση εργαζομένων από ακραίες ηλικιακά ομάδες (<25 ετών και >50 ετών, ήτοι η ηλικιακή ποικιλομορφία) είναι πιο συχνό φαινόμενο στις μεσαίες και μεγάλες επιχειρήσεις.
- Η χρήση των ευέλικτων μορφών απασχόλησης είναι πιο συννηθισμένη στις μεγάλες επιχειρήσεις από ότι στις ΜΜΕ.
- Ωστόσο, είναι σημαντική η αύξηση της τηλεργασίας, τόσο στις μεγάλες επιχειρήσεις όσο και στις ΜΜΕ. Παρόλες τις προκλήσεις, ένας μεγάλος αριθμός ΜΜΕ κατάφερε να προσαρμοστεί γρήγορα και αποδοτικά στη νέα πραγματικότητα του συγκεκριμένου μοντέλου εργασίας.

ΔΑΔ και απόδοση στις ΜΜΕ

- Οι ΜΜΕ μπόρεσαν σε μικρότερο βαθμό από όσο οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις να ωφεληθούν από την ανάπτυξη της οικονομίας, επεκτείνοντας τη δραστηριότητά τους και την απασχόληση εργαζομένων.
- Το μέγεθος της επιχείρησης συνδέεται θετικά με την απόδοσή της, σε όλους τους δείκτες απόδοσης (κερδοφορία, κύκλο εργασιών, μέγεθος αγοράς, εξωστρέφεια και καινοτομία).
- Οι ΜΜΕ χρησιμοποιούν εναλλακτικές συνθέσεις (configurations) πρακτικών ΔΑΔ για να επιτύχουν υψηλή απόδοση.
- Το αν μία επιχείρηση είναι οικογενειακή επηρεάζει την εφαρμογή και την αποτελεσματικότητα των πρακτικών ΔΑΔ.
- Η κατηγορία μεγέθους, δηλαδή αν η επιχείρηση είναι πολύ μικρή, μικρή, ή μεσαία, επηρεάζει την αποτελεσματικότητα των πρακτικών ΔΑΔ.
- Ειδικά στις πολύ μικρές επιχειρήσεις δε συσπίνεται η εφαρμογή προχωρημένων πρακτικών ΔΑΔ σε όλο το εύρος των λειτουργιών ΔΑΔ.
- Οι πλούσιες αμοιβές των εργαζομένων είναι το μόνο στοιχείο του μίγματος πρακτικών ΔΑΔ που φαίνεται να ενισχύει την απόδοση, ανεξάρτητα από τα άλλα χαρακτηριστικά της επιχείρησης (στοιχείο που επιβεβαιώθηκε ειδικά στον κλάδο του τουρισμού/ φιλοξενίας).
- Η ύπαρξη γενικών μηχανισμών ανατροφοδότησης σχετικά με την απόδοση των εργαζομένων συνδέεται θετικά με την επιχειρηματική απόδοση στις ΜΜΕ.
- Η τυπική αξιολόγηση των εργαζομένων, με φόρμες και πρότυπα συνδέεται με χαμηλή απόδοση στις μικρές επιχειρήσεις. Συσπίνονται πιο χαλαροί και άτυποι τρόποι ανατροφοδότησης.
- Ο απουσιασμός, ένας από τους κύριους δείκτες αποδοτικότητας της ΔΑΔ, φαίνεται να είναι υψηλότερος στις μεσαίες επιχειρήσεις, πιθανώς γιατί εκεί είναι χαλαρότερες οι δικλείδες ελέγχου και πρόληψης από ότι στις μικρές (όπου γίνεται άτυπα) αλλά και στις μεγάλες (όπου γίνεται τυποποιημένα) επιχειρήσεις.

Καινοτομία στις ΜΜΕ

- Δεν υπάρχει διαφορά στον βαθμό ριζοσπαστικής, ούτε σταδιακής καινοτομίας, (radical & incremental innovation) μεταξύ ΜΜΕ διαφόρων μεγεθών (πολύ μικρές, μικρές και μεσαίες).
- Κατά την αξιολόγηση των τριών διαστάσεων του επιχειρηματικού προσανατολισμού (entrepreneurial orientation) και συγκεκριμένα της καινοτομικότητας (innovativeness), της προδραστικότητας (proactiveness), και της ανάληψης κινδύνου (risk taking), δε βρέθηκε διαφορά μεταξύ ΜΜΕ διαφορετικών μεγεθών (πολύ μικρές, μικρές και μεσαίες).

Απόδοση και Καινοτομία στις ΜΜΕ

- Υπάρχει πολύ ισχυρή θετική σχέση μεταξύ καινοτομίας και επιχειρησιακής απόδοσης στις ΜΜΕ.
- Τόσο η καινοτομία όσο και η επιχειρηματική απόδοση συνδέονται θετικά με την εφαρμογή ενός επαρκούς μίγματος πρακτικών ΔΑΔ.
- Επίσης, τόσο η καινοτομία όσο και η επιχειρηματική απόδοση συνδέονται θετικά με την ύπαρξη υπευθύνου ή τμήματος ΔΑΔ.

Σύγκριση Ελλάδας-Κύπρου

Η εφαρμογή της ΔΑΔ είναι αρκετά παρόμοια στις ΜΜΕ της Ελλάδας και της Κύπρου που εξετάστηκαν, γεγονός που πιθανώς δείχνει ότι τα θέματα της ΔΑΔ στις ΜΜΕ είναι κοινά διεθνώς. Κατ' εξαίρεση, εντοπίστηκαν μικρές διαφορές σε ορισμένα σημεία:

- Η αξιοποίηση των κοινωνικών δικτύων (πλατφόρμες) για την προσέλκυση εργαζομένων είναι πιο περιορισμένη στις Ελληνικές από ότι στις Κυπριακές επιχειρήσεις. Για την Κύπρο τα κοινωνικά δίκτυα αποτελούν το πιο δημοφιλές εργαλείο προσέλκυσης εργαζομένων, στην Ελλάδα η χρήση της εταιρικής ιστοσελίδας αποτελεί πιο συννηθισμένη πρακτική.
- Στις Κυπριακές ΜΜΕ είναι πιο σπάνιο να υπάρχουν επίσημες πολιτικές για τις διάφορες λειτουργίες της ΔΑΔ, κυρίως για τη στελέχωση εργαζομένων.
- Οι συνεντεύξεις επιλογής εργαζομένων χρησιμοποιούνται πιο σπάνια στις Κυπριακές ΜΜΕ.
- Οι υπερωρίες, η εργασία τα Σαββατοκύριακα, η μερική απασχόληση και το flexi-time χρησιμοποιούνται συχνότερα στις Κυπριακές ΜΜΕ. Αντίθετα, στην Ελλάδα οι ΜΜΕ χρησιμοποιούν συχνότερα την τηλεργασία, τις βάρδιες, την εποχιακή εργασία και την εργασία ως παροχή έργου (ελεύθεροι επαγγελματίες).
- Οι Κυπριακές ΜΜΕ τείνουν να χρησιμοποιούν περισσότερο για την εκπαίδευση του προσωπικού τους επιδοτούμενα εκπαιδευτικά προγράμματα.