

Ανοιχτό Πανεπιστήμιο Κύπρου
Σχολή Οικονομικών και Διοίκησης

**Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών «Διοίκηση
Επιχειρήσεων (MBA)»**

Μεταπτυχιακή Διατριβή



**Βιώσιμη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (Sustainable HRM)
και στάσεις/συμπεριφορές των εργαζομένων**

Ελισάβετ Χατζηκωνσταντόγλου

Επιβλέπουσα Καθηγήτρια

Νίκη Γλαβέλη

Μάιος 2021

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Σχολή Οικονομικών και Διοίκησης

**Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών «Διοίκηση
Επιχειρήσεων (MBA)»**

Μεταπτυχιακή Διατριβή

**Βιώσιμη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων (Sustainable HRM)
και στάσεις/συμπεριφορές των εργαζομένων**

Ελισάβετ Χατζηκωνσταντόγλου

Επιβλέπουσα Καθηγήτρια

Νίκη Γλαβέλη

Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή υποβλήθηκε προς εκπλήρωση των απαιτήσεων για την απόκτηση μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών στην Διοίκηση Επιχειρήσεων (MBA) από τη Σχολή Οικονομικών και Διοίκησης του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου

Μάιος 2021

Περίληψη

Η Βιώσιμη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων (ΔΑΠ) είναι μια έννοια που έχει αναπτυχθεί τα τελευταία χρόνια μέσα κυρίως από την ξένη βιβλιογραφία. Εκτός από τις βασικές πτυχές της ΔΑΠ όπως η στελέχωση, εκπαίδευση, ανάπτυξη, ανταμοιβή, αξιολόγηση της απόδοσης και υγιεινή και ασφάλεια των εργαζομένων, η σύγχρονη προσέγγιση της Βιώσιμης ΔΑΠ προωθεί την ανάπτυξη των ανθρώπων της επιχείρησης μέσα από την συμμετοχή τους στον κοινωνικό διάλογο, την φροντίδα του περιβάλλοντος, και την συνεργασία με αποτέλεσμα την ανάπτυξη της επιχείρησης. Η σημασία του ανθρώπινου παράγοντα μέσα σε έναν οργανισμό είναι μεγάλη και οι στάσεις και συμπεριφορές των εργαζομένων εξαρτώνται κατά μεγάλο μέρος από τις πρακτικές ΔΑΠ που ακολουθεί μια εταιρεία. Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι να μελετηθεί ο βαθμός στον οποίο εφαρμόζονται οι πρακτικές και πολιτικές της Βιώσιμης ΔΑΠ στις ελληνικές επιχειρήσεις και να διερευνηθεί ο βαθμός επίδρασης των πολιτικών και πρακτικών αυτών στις στάσεις και συμπεριφορές (ικανοποίηση και απόδοση) των εργαζομένων.

Αρχικά γίνεται βιβλιογραφική προσέγγιση της έννοιας της βιώσιμης ΔΑΠ και της εξέλιξής της ΔΑΠ μέχρι και σήμερα και στη συνέχεια αναπτύσσεται το θεωρητικό πλαίσιο της έρευνας στη βάση της σχετικής ξένης βιβλιογραφίας. Συγκεκριμένα, αποτυπώνονται 3 υποθέσεις που αφορούν στη σχέση μεταξύ πρακτικών Βιώσιμης ΔΑΠ και ικανοποίησης και απόδοσης των εργαζομένων οι οποίες ελέγχονται εμπειρικά. Συγκεντρώθηκαν συνολικά 122 ερωτηματολόγια (δείγμα ευκολίας) από εργαζόμενους σε ελληνικές επιχειρήσεις τα οποία επεξεργάστηκαν με τη βοήθεια του στατιστικού πακέτου SPSS προκειμένου να αποτυπωθούν οι απόψεις των εργαζομένων για το βαθμό εφαρμογής της βιώσιμης ΔΑΠ αλλά και για να ελεγχθούν οι υποθέσεις (συντελεστής Pearson) της παρούσας έρευνας. Τα αποτελέσματα της έρευνας καταδεικνύουν ότι η Βιώσιμη ΔΑΠ έχει υιοθετηθεί σε μέτριο βαθμό από τις ελληνικές επιχειρήσεις και ότι υπάρχει θετική συσχέτιση ανάμεσα στις τρεις μεταβλητές, επιβεβαιώνοντας τις υποθέσεις. Η συνεισφορά της παρούσας έρευνας είναι σημαντική τόσο σε θεωρητικό όσο και πρακτικό επίπεδο αφού με την εξαγωγή χρήσιμων συμπερασμάτων, μπορεί να συνεισφέρει τόσο στη βελτίωση των αποτελεσμάτων της επιχείρησης όσο και στην ανάπτυξη και ικανοποίηση των ανθρώπινων πόρων.

Λέξεις κλειδιά: Βιώσιμη ΔΑΠ, μέτρηση Βιώσιμης ΔΑΠ, ικανοποίηση εργαζομένων, εργασιακή απόδοση

Summary

Sustainable Human Resource Management (HRM) is a concept that has been developed in recent years mainly through foreign literature. In addition to key HRM policies such as staffing, training, development, reward, performance appraisal and employee health and safety, the modern approach of Sustainable Human Resource Management promotes the development of business people through their participation in social dialogue, caring for the environment, and collaboration resulting in business development. The importance of the human factor within an organization is great and the attitudes and behaviors of employees depend largely on the HRM strategy and practices that a company adopts. The purpose of this study is to explore the extent to which the practices and policies of Sustainable HRM are applied in Greek companies and to investigate the extent of the impact of these policies/ practices on employee attitudes and behaviors (employee satisfaction and performance).

First, a bibliographic approach of the concept of Sustainable HRM and its evolution from HRM to the present day is presented and then the theoretical framework of the research is developed based on the relevant literature. Specifically, in the theoretical framework of the research, 3 hypotheses are set -regarding the relationship between Sustainable HRM practices and employee satisfaction and performance- and empirically tested. In total 122 questionnaires (convenience sample) were collected from employees in Greek companies and the SPSS statistical package was used in order to analyze the data and capture the employees' views on the degree of implementation of Sustainable HRM in their companies. Also the current study hypotheses were tested through Pearson correlation. The results of the research show that sustainable HRM is not yet a common practice in Greek companies and that there is a positive correlation between the three variables. So, the study hypotheses cannot be rejected. The contribution of the present research is important both at theoretical and practical level since by drawing useful conclusions, it can contribute both to the improvement of business results and the development and satisfaction of human resources.

Key words: Sustainable Human Resource Management, Sustainable HRM measurement, employee satisfaction, employee performance

Ευχαριστίες

Στο παρόν σημείο θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους όσους συνέβαλαν και βοήθησαν στην εκπόνηση της μεταπτυχιακής μου διατριβής προκειμένου να ολοκληρώσω το μεταπτυχιακό πρόγραμμα σπουδών μου στην Διοίκηση Επιχειρήσεων (MBA).

Συγκεκριμένα θα ήθελα να ευχαριστήσω την καθηγήτριά μου κα. Νίκη Γλαβέλη για την πολύτιμη βοήθειά της και την άμεση ανταπόκρισή της σε όλα τα θέματα αναφορικά με την μεταπτυχιακή μου διατριβή προκειμένου να την ολοκληρώσω σε τόσο σύντομο χρονικό διάστημα.

Επίσης θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένειά μου για την αμέριστη στήριξη και την υπομονή που έδειξαν όλο αυτό το διάστημα.

Σας είμαι ευγνώμων

Περιεχόμενα

Περίληψη.....	iii
Summary.....	iv
Ευχαριστίες.....	v
Περιεχόμενα.....	vi

ΜΕΡΟΣ Α – ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ

Κεφάλαιο 1. Εισαγωγή.....	2
----------------------------------	----------

Κεφάλαιο 2. Η ΔΑΠ και η εξέλιξή της σε Βιώσιμη ΔΑΠ

2.1 Εισαγωγή	5
2.2. Οι Ανθρώπινοι Πόροι.....	5
2.2.1 Η ΔΑΠ	6
2.2.2 Η εξέλιξη της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων	7
2.3 Η διαμόρφωση της Βιώσιμης Διοίκησης Ανθρωπίνων πόρων.....	8
2.3.1 Ερμηνείες και συνδέσεις ανάμεσα στην βιωσιμότητα και τη ΔΑΠ...	9
2.3.2 Η εμφάνιση και το εύρος της Βιώσιμης Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων – Βιβλιογραφική ανασκόπηση	11
2.3.3 Τα χαρακτηριστικά της Βιώσιμης Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων	15
2.4 Τα μοντέλα της Βιώσιμης Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων.....	21
2.4.1 Το μοντέλο των 3 πυλώνων	22
2.4.2 Το Ολιστικό μοντέλο	25
2.5 Συμπεράσματα	27

Κεφάλαιο 3. Διαμόρφωση Θεωρητικού πλαισίου έρευνας και μελέτη της επίδρασης της Βιώσιμης ΔΑΠ στις στάσεις, συμπεριφορές και την απόδοση των εργαζομένων

3.1 Εισαγωγή	28
3.2 Παρουσίαση ερευνών για τη σχέση ανάμεσα στην Βιώσιμη ΔΑΠ και στις στάσεις και συμπεριφορές των εργαζομένων.....	29
3.3 Η επίδραση των πρακτικών της Βιώσιμης Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων στην ικανοποίηση και την απόδοση των εργαζομένων.....	37
3.4 Συμπεράσματα	40

ΜΕΡΟΣ Β – ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ, ΕΛΕΓΧΟΣ ΤΟΥ ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΟΥ ΘΕΩΡΗΤΙΚΟΥ ΠΛΑΙΣΙΟΥ

Κεφάλαιο 4. Μεθοδολογία Έρευνας

4.1 Εισαγωγή	42
4.2 Ερευνητική στρατηγική	42
4.3 Δειγματοληψία και διαδικασία συλλογής δεδομένων	43
4.4. Περιγραφή ερευνητικού εργαλείου	43
4.5 Μέτρηση των υπό μελέτη μεταβλητών	45
4.6 Στατιστική ανάλυση	46
4.6.1. Έλεγχος εγκυρότητας και αξιοπιστίας.....	46
4.6.2. Περιγραφική στατιστική.....	53
4.6.3. Έλεγχος ερευνητικών υποθέσεων.....	53

Κεφάλαιο 5. Παρουσίαση Αποτελεσμάτων – Σχολιασμός

5.1. Εισαγωγή.....	54
5.2. Περιγραφή δείγματος.....	54
5.3. Έλεγχος εγκυρότητας και αξιοπιστίας των κλιμάκων μέτρησης των μεταβλητών.....	59
5.4 Περιγραφική στατιστική: Μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις.....	60
5.4.1 Βιώσιμη ΔΑΠ.....	60

5.4.2 Απόδοση εργαζομένων	63
5.4.3 Ικανοποίηση εργαζομένων.....	64
5.5 Έλεγχος υποθέσεων: συσχετίσεις	64
5.6 Συμπέρασμα.....	66

Κεφάλαιο 6. Συμπεράσματα – Συμβολή – Περιορισμοί της έρευνας – Προτάσεις για μελλοντική έρευνα

6.1 Εισαγωγή	67
6.2 Συμπεράσματα	67
6.3 Συμβολή της έρευνας σε θεωρητικό και πρακτικό επίπεδο.....	69
6.4 Περιορισμοί έρευνας.....	69
6.5 Προτάσεις για μελλοντική έρευνα.....	70
Βιβλιογραφία.....	71
Παραρτήματα.....	76
A Ερωτηματολόγιο.....	76

ΜΕΡΟΣ Α - ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ

Κεφάλαιο 1

Εισαγωγή

Η ΔΑΠ (ΔΑΠ) αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα τμήματα μιας εταιρείας για την επίτευξη των στόχων και αποτελεσμάτων της. Η επιλογή, εκπαίδευση, ανάπτυξη, ανταμοιβή, αξιολόγηση, υγιεινή και ασφάλεια στην εργασία αποτελούν μερικές από τις βασικές πρακτικές της ΔΑΠ που εφαρμόζουν οι εταιρείες για την διαχείριση των εργαζομένων τους, οι οποίοι αντιμετωπίζονται περισσότερο σαν «κόστος» παρά σαν «πόροι». Τα τελευταία χρόνια όμως, η διεθνοποίηση της αγοράς, η γήρανση του πληθυσμού, η εξέλιξη της τεχνολογίας, αλλά και ο περιορισμός των ανθρωπίνων πόρων έχει κάνει επιτακτική την ανάγκη για μια πιο βιώσιμη ανάπτυξη των εταιρειών. Στο πλαίσιο αυτό, μια νέα προσέγγιση της ΔΑΠ έχει αναπτυχθεί, αυτή της Βιώσιμης ΔΑΠ. Η σύγχρονη προσέγγιση της Βιώσιμης ΔΑΠ προωθεί την ανάπτυξη των ανθρώπων της επιχείρησης μέσα από την συμμετοχή τους στον κοινωνικό διάλογο, την φροντίδα του περιβάλλοντος και τη συνεργασία, αντιμετωπίζοντας τους εργαζόμενους ως «πόρους», με άμεση επίδραση στην ανάπτυξη της επιχείρησης και των αποτελεσμάτων της, μέσα από την απόδοση και την ικανοποίηση των εργαζομένων. Ο προβληματισμός έγκειται στο κατά πόσο εφαρμόζονται αυτές οι πρακτικές από τις ελληνικές επιχειρήσεις και τι επίδραση έχουν στις στάσεις και συμπεριφορές των εργαζομένων.

Η Βιώσιμη ΔΑΠ είναι μια έννοια που έχει αναπτυχθεί τα τελευταία χρόνια και αυτό αποδεικνύεται και από την διεθνή αρθρογραφία. Υπάρχουν αρκετές και διαφορετικές προσεγγίσεις επί του θέματος αλλά αρκεί να ξεχωρίσουμε αυτή της Ehnert (2009), της οποίας η συνεισφορά στην προσέγγιση του θέματος υπήρξε πολύ σημαντική (βλ. ενότητα 2.2.2) και η οποία αναγνωρίζει μεν την οικονομική, κοινωνική και περιβαλλοντική διάσταση της Βιώσιμης ΔΑΠ, αλλά παραδέχεται ότι υπάρχουν παράδοξα και ότι οι στόχοι των εταιρειών μπορούν να είναι αντιφατικοί. Αναφορικά με τις μελέτες πάνω στην επίδραση των πρακτικών αυτών στις στάσεις και συμπεριφορές των εργαζομένων η χρήση επιλεκτικών πρακτικών της Βιώσιμης ΔΑΠ, όπως αυτές της επιλογής και εκπαίδευσης σε σχέση με την απόδοση των εργαζομένων που παρατηρούμε στην έρευνα

των Almarzoqi, Mehmood και Khalid (2019), οδηγεί σε χρήσιμα αλλά περιορισμένα συμπεράσματα όπως ότι υπάρχει θετική επίδραση των πρακτικών αυτών πάνω στην απόδοση των εργαζομένων.

Λαμβάνοντας υπόψη την σημασία του ανθρώπινου παράγοντα σε έναν οργανισμό και τη σχέση που υπάρχει ανάμεσα στη ΔΑΠ και τις στάσεις και συμπεριφορές των εργαζομένων με κύριο στόχο την βιώσιμη ανάπτυξη της επιχείρησης, η παρούσα εργασία εστιάζει στην μελέτη του βαθμού εφαρμογής των πρακτικών της Βιώσιμης ΔΑΠ στο σύνολό τους και όχι επιλεκτικά, στις ελληνικές εταιρείες και την επίδραση αυτών των πρακτικών στις στάσεις και συμπεριφορές των εργαζομένων με κυρίαρχες την απόδοση και την ικανοποίηση.

Η παρούσα έρευνα επικεντρώθηκε σε εργαζόμενους στις ελληνικές επιχειρήσεις και τα συμπεράσματα που προέκυψαν είναι ότι ο βαθμός εφαρμογής των πρακτικών αυτών στις επιχειρήσεις είναι μέτριος και ότι υπάρχει θετική συσχέτιση ανάμεσα στις πρακτικές της Βιώσιμης ΔΑΠ και στην ικανοποίηση και την απόδοση των εργαζομένων με απώτερο στόχο την βιώσιμη ανάπτυξη των εταιρειών.

Αναφορικά με τους περιορισμούς της έρευνας, το δείγμα περιλαμβάνει ένα περιορισμένο αριθμό εργαζομένων από εταιρείες με διαφορετική ανάπτυξη των τμημάτων της Διοίκησης Ανθρώπινων πόρων, τόσο αριθμητικά όσο και ποιοτικά. Επίσης στη βάση του θεωρητικού πλαισίου έχουν επιλεγεί αναφορικά με την προσέγγιση των εργαζομένων ορισμένες μόνο μεταβλητές σε σχέση με τις στάσεις και συμπεριφορές των εργαζομένων.

Όσον αφορά τη μεθοδολογία αυτή περιλαμβάνει τη θεωρητική ανάλυση και τη βιβλιογραφική επισκόπηση των βασικών εννοιών της Βιώσιμης ΔΑΠ. Στη συνέχεια αναπτύσσεται το θεωρητικό πλαίσιο στη βάση της υφιστάμενης ερευνητικής αρθρογραφίας και διατυπώνονται οι αντίστοιχες υποθέσεις αναφορικά με τη σχέση ανάμεσα στην Βιώσιμη ΔΑΠ και τους εργαζόμενους.

Κατόπιν παρουσιάζεται η μεθοδολογία προσδιορίζοντας το ερευνητικό εργαλείο και τον τρόπο μέτρησης των υπό μελέτη μεταβλητών. Η έρευνα πραγματοποιείται με τη χρήση ερωτηματολογίου και τα δεδομένα αναλύονται με τη βοήθεια της περιγραφικής στατιστικής. Διενεργείται ο έλεγχος εγκυρότητας και αξιοπιστίας και η ανάλυση συσχετίσεων προκειμένου να ελεγχθούν οι υποθέσεις και γίνεται παρουσίαση των αποτελεσμάτων.

Στο 1^ο κεφάλαιο «Εισαγωγή» περιλαμβάνεται η περιγραφή του προβλήματος και μια περιληπτική παρουσίαση της προσέγγισης που ακολουθείται, ήτοι ο προσδιορισμός του προβλήματος, η προσέγγισή του σύμφωνα με τη διεθνή βιβλιογραφία, ο σκοπός και η θέση της διατριβής, οι περιορισμοί της διατριβής και η περιγραφή της γενικής μεθοδολογίας και τέλος μια συνοπτική παρουσίαση των κεφαλαίων που θα ακολουθήσουν.

Στο 2^ο κεφάλαιο «Η ΔΑΠ και η εξέλιξή της σε Βιώσιμη ΔΑΠ» γίνεται αναφορά στην εξέλιξη της Διοίκησης Ανθρωπίνων πόρων σε Βιώσιμη ΔΑΠ στη συνέχεια αναλύεται η έννοια της Βιώσιμης Διοίκησης Ανθρωπίνων πόρων κάνοντας μια βιβλιογραφική επισκόπηση και αναλύοντας τα βασικά χαρακτηριστικά και τα μοντέλα της Βιώσιμης Διοίκησης Ανθρωπίνων πόρων.

Στο 3^ο κεφάλαιο «Διαμόρφωση θεωρητικού πλαισίου έρευνας και μελέτη της επίδρασης της Βιώσιμης Διοίκησης Ανθρωπίνων πόρων στις στάσεις, συμπεριφορές και την απόδοση των εργαζομένων» πραγματοποιείται μια παρουσίαση των ερευνών για το υπό μελέτη θέμα και ακολουθεί η διαμόρφωση του θεωρητικού πλαισίου έρευνας και η διατύπωση των υποθέσεων.

Στο 4^ο κεφάλαιο «Μεθοδολογία Έρευνας», περιγράφεται η ερευνητική στρατηγική, η διαδικασία συλλογής δεδομένων και το ερευνητικό εργαλείο και ο τρόπος μέτρησης των υπό μελέτη μεταβλητών. Επίσης παρουσιάζεται η στατιστική ανάλυση, με την περιγραφική στατιστική, τον έλεγχο εγκυρότητας και αξιοπιστίας και τον έλεγχο των ερευνητικών υποθέσεων.

Στο 5^ο κεφάλαιο «Παρουσίαση Αποτελεσμάτων – Σχολιασμός», γίνεται ανάλυση των δημογραφικών στοιχείων του δείγματος και υπολογίζονται οι μέσοι όροι και οι τυπικές αποκλίσεις. Ακόμη πραγματοποιείται ο έλεγχος εγκυρότητας και αξιοπιστίας των κλιμάκων μέτρησης και ο έλεγχος των υποθέσεων βάση των συσχετίσεων.

Στο 6^ο και τελευταίο κεφάλαιο «Συμπεράσματα – Συμβολή – Περιορισμοί της Έρευνας – Προτάσεις για μελλοντική Έρευνα» γίνεται ανάλυση των συμπερασμάτων της έρευνας όπως επίσης και της συμβολής της έρευνας σε θεωρητικό και πρακτικό επίπεδο. Ακόμη αναφέρονται οι περιορισμοί της έρευνας και προτάσεις για μελλοντική έρευνα.

Κεφάλαιο 2

Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων και η εξέλιξή της σε Βιώσιμη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων

2.1 Εισαγωγή

Το ανθρώπινο δυναμικό ή αλλιώς οι άνθρωποι πόροι αποτελούν σήμερα μια από τις σημαντικότερες λειτουργίες μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού. Ο λόγος είναι ότι σήμερα κάτω από τις συνθήκες του έντονου ανταγωνισμού και των αβέβαιων συνθηκών που επικρατούν, ο σημαντικότερος παράγοντας που βοηθάει μια επιχείρηση να ξεχωρίσει είναι οι άνθρωποί της. Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού έχει εξελιχθεί πολύ τα τελευταία χρόνια με την τελευταία προσέγγιση, αυτή της Βιώσιμης ΔΑΠ, να δίνει έμφαση σε περισσότερα αποτελέσματα όπως τα ανθρώπινα, τα κοινωνικά, τα οικολογικά/περιβαλλοντικά αποτελέσματα και όχι μόνο στα οικονομικά αποτελέσματα μιας επιχείρησης.

2.2 Οι Ανθρώπινοι πόροι

Οι Ανθρώπινοι πόροι είναι μια λειτουργία μέσα στους οργανισμούς που έχει σχεδιαστεί για να μεγιστοποιήσει την απόδοση των εργαζομένων στην υπηρεσία των στρατηγικών στόχων του εργοδότη. Οι Ανθρώπινοι πόροι έχουν να κάνουν κυρίως με το πώς διοικούνται οι εργαζόμενοι μέσα σε μια εταιρεία εστιάζοντας στις πολιτικές και στα συστήματα. Τα τμήματα των Ανθρωπίνων Πόρων μέσα στις εταιρείες είναι τυπικά υπεύθυνα για έναν αριθμό λειτουργιών που περιλαμβάνουν την πρόσληψη των εργαζομένων, την εκπαίδευση και την ανάπτυξη, την αξιολόγηση της απόδοσης και την ανταμοιβή. Οι Ανθρώπινοι πόροι επίσης ασχολούνται με τις βιομηχανικές σχέσεις όπως η εξισορρόπηση των πρακτικών της εταιρείας με τις συλλογικές συμβάσεις και τους κυβερνητικούς νόμους. Οι Ανθρώπινοι Πόροι είναι προϊόν ενός κινήματος των

ανθρωπίνων σχέσεων που ξεκίνησε στις αρχές του 20ού αιώνα, όταν ερευνητές άρχισαν να καταγράφουν τρόπους για την δημιουργία επιχειρηματικής αξίας μέσα από την στρατηγική διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού. Αυτή η λειτουργία είχε αρχικά κυριαρχηθεί από τις βασικές συναλλακτικές εργασίες όπως η μισθοδοσία και η διαχείριση παροχών, αλλά μέσω της παγκοσμιοποίησης, της ενοποίησης των εταιρειών, της τεχνολογικής προόδου και της περαιτέρω έρευνας, οι Ανθρώπινοι πόροι τώρα επικεντρώνονται σε στρατηγικές πρωτοβουλίες όπως οι συγχωνεύσεις και οι εξαγορές, η διαχείριση ταλέντων, ο σχεδιασμός της κληρονομιάς, οι βιομηχανικές και εργατικές σχέσεις και η διαφοροποίηση και η συμπερίληψη.

2.2.1 Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων

Η ΔΑΠ ορίζεται ως οι εργαζόμενοι οι οποίοι αποτελούν πόρο και όχι κόστος για την εταιρεία. Ο πόρος μπορεί να αναγνωριστεί με τους συντελεστές παραγωγής. Υπάρχουν τέσσερις συντελεστές παραγωγής. Αυτοί είναι: οι πρώτες ύλες, οι ανθρώπινοι πόροι, το κεφάλαιο και η γνώση. Οι εταιρείες στοχεύουν στην αύξηση της αποδοτικότητας των τεσσάρων συντελεστών παραγωγής, αλλά η ΔΑΠ στοχεύει στην ανάπτυξη του ενός: των ανθρώπινων πόρων. Επομένως τα τμήματα Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων εφαρμόζουν διάφορες πρακτικές ΔΑΠ για να αυξήσουν την αποδοτικότητα των υπαλλήλων. Οι πρακτικές ΔΑΠ είναι:

- Σχεδιασμός
- Πρόσληψη
- Εκπαίδευση
- Αξιολόγηση απόδοσης
- Ανταμοιβή
- Σχεδιασμός καριέρας
- Αποζημίωση
- Υγεία και ασφάλεια
- Βιομηχανικές σχέσεις
- Διοίκηση προσωπικού

Επομένως ο πρώτος ορισμός της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων είναι: «η αύξηση της αποδοτικότητας των ανθρώπινων πόρων μέσω των πρακτικών της ΔΑΠ». Το σημάδι της αποδοτικότητας είναι η εργασιακή απόδοση. Έτσι οι πρακτικές ΔΑΠ δίνουν την

δυνατότητα στις εταιρείες να αυξήσουν την εργασιακή απόδοση. Κατά δεύτερον, η ΔΑΠ μπορεί να ταυτιστεί με τον όρο «απόδοση». Η ΔΑΠ στοχεύει στην αύξηση της απόδοσης των εργαζομένων. Εάν η εργασιακή απόδοση των εργαζομένων αυξάνεται, τότε και η απόδοση της εταιρείας αυξάνεται. Η σχέση αυτών των δύο ορίζει και την στρατηγική ΔΑΠ η οποία μπορεί να οριστεί ως εξής: «Η σχέση ανάμεσα στην απόδοση του εργαζόμενου και στην απόδοση της εταιρείας.

2.2.2 Η εξέλιξη της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων

Ο όρος «Διοίκηση προσωπικού» χρησιμοποιείται για να εκφράσει μια βραχυχρόνια προσέγγιση των θεμάτων που αφορούν το προσωπικό μιας οργάνωσης. Επικεντρώνεται σε θέματα που αφορούν τις κατώτερες ή και τις μεσαίες βαθμίδες του προσωπικού μιας επιχείρησης σε μια μάλλον βραχυχρόνια βάση και συγκεκριμένα τη στρατολόγηση και επιλογή του προσωπικού, την εκπαίδευση, αξιολόγηση και αμοιβή του. Σε ένα τέτοιο πλαίσιο ο ρόλος του υπευθύνου για το προσωπικό διαμορφώνεται στο ρόλο του «μεσολαβητή» που μεταβιβάζει τα μηνύματα των εργαζομένων προς τη Διοίκηση, αλλά και τις προθέσεις και πολιτικές της Διοίκησης προς τους εργαζόμενους, προσπαθώντας να επηρεάσει τις απόψεις των δύο εταίρων.

Ο όρος «ΔΑΠ» σηματοδοτεί μια προσπάθεια συστηματικής και μακροχρόνιας αντιμετώπισης του συνόλου του ανθρώπινου δυναμικού μιας οργάνωσης, το οποίο αντιμετωπίζεται ως «πόρος». Σε αυτήν την περίπτωση δίνεται έμφαση στο σχεδιασμό των δραστηριοτήτων και πολιτικών που αφορούν όλο το προσωπικό (εργάτες και στελέχη) σε σχέση με τις μακροχρόνιες ανάγκες της οργάνωσης. Η έμφαση στις ανάγκες της οργάνωσης προσδίδει στη λειτουργία του προσωπικού διοικητικό χαρακτήρα εξίσου σημαντικό όπως και των άλλων λειτουργιών ενώ η μακροχρόνια προοπτική απαιτεί στρατηγικό σχεδιασμό. Σε ένα τέτοιο πλαίσιο ο ρόλος του υπεύθυνου για τους ανθρώπινους πόρους απομακρύνεται από αυτόν του «μεσολαβητή» και προσανατολίζεται προς αυτόν του «συμβούλου», που έχει σαν στόχο να στελεχώνει την οργάνωση με τον απαιτούμενο αριθμό εργαζομένων, οι οποίοι κατέχουν τις απαιτούμενες δεξιότητες και γνώσεις, εκπαιδεύονται και αξιοποιούν τις ικανότητες τους σύμφωνα με τις ανάγκες της συγκεκριμένης οργάνωσης, αμείβονται έτσι ώστε να είναι αφοσιωμένοι και αποτελεσματικοί σε ένα εργασιακό περιβάλλον αμοιβαίας εκτίμησης.

Η έννοια της «Στρατηγικής Διοίκησης Ανθρωπίνων πόρων» αναπτύχθηκε στα τέλη του 1970 και του 1980 ως ένας τρόπος διαχείρισης των εργαζομένων σε ένα συνεχώς αυξανόμενο ταραχώδες και γρήγορα εναλλασσόμενο αβέβαιο περιβάλλον. Η Στρατηγική ΔΑΠ ρητά συνέδεσε τις πολιτικές και πρακτικές διαχείρισης των ατόμων με την επίτευξη των οργανωτικών αποτελεσμάτων και την απόδοση, πιο συγκεκριμένα των οικονομικών αποτελεσμάτων και των αποτελεσμάτων της αγοράς. Παρόλο που κάποιες δομές της Στρατηγικής ΔΑΠ αναγνώρισαν την επιρροή των πολιτικών απασχόλησης στις συμπεριφορές, στην παραγωγικότητα και άλλα αποτελέσματα των εργαζομένων, η αξία αυτών των αποτελεσμάτων αντανακλάται κυρίως στην συνεισφορά τους στην απόδοση της εταιρείας, παρά προστίθεται στους υπαλλήλους. Ένα σημαντικό κομμάτι έρευνας διεξήχθη σχετικά με την σύνδεση ανάμεσα στις πρακτικές ΔΑΠ και στα οικονομικά αποτελέσματα. Αυτή η έρευνα συμπληρώθηκε από έρευνα που έγινε στους διαμεσολαβητικούς παράγοντες που προκύπτουν από τις πρακτικές ΔΑΠ που συνεισέφεραν σε αυτά τα οικονομικά αποτελέσματα.

Τέλος ο όρος «Βιώσιμη ΔΑΠ» αποτελεί την πιο πρόσφατη προσέγγιση διαχείρισης ανθρώπων που έχει εμφανιστεί. Αυτή η προσέγγιση ρητά αναγνωρίζει την επίπτωση που έχουν οι πολιτικές διαχείρισης ατόμων τόσο στα ανθρώπινα όσο και στα οικονομικά αποτελέσματα. Σε αντίθεση με την έμφαση της προσέγγισης της Στρατηγικής ΔΑΠ, αυτή η προσέγγιση ρητά αναγνωρίζει την νομιμότητα των πρακτικών της ΔΑΠ στην προώθηση ενός ευρέως φάσματος αποτελεσμάτων. Αυτά τα αποτελέσματα μπορεί να περιλαμβάνουν επιπτώσεις σε άτομα ή ομάδες ατόμων μέσα σε μια εταιρεία (ανθρώπινα αποτελέσματα), και επιπτώσεις σε ομάδες ατόμων και στις σχέσεις μεταξύ των ατόμων (κοινωνικά αποτελέσματα). Αυτή η εναλλακτική προσέγγιση περιλαμβάνει επίσης συγγραφείς που ρητά αναγνωρίζουν την επίπτωση της ΔΑΠ στα οικολογικά/περιβαλλοντικά αποτελέσματα. Η βιβλιογραφία πάνω στην Βιώσιμη ΔΑΠ έχει αναπτυχθεί την τελευταία δεκαετία και αντιπροσωπεύει την προσπάθεια ανάλυσης της σχέσης ανάμεσα στις πρακτικές ΔΑΠ και των αποτελεσμάτων πέραν των κυρίως οικονομικών αποτελεσμάτων.

2.3 Η διαμόρφωση της Βιώσιμης Διοίκησης Ανθρωπίνων πόρων

Τα τελευταία χρόνια έχει αναπτυχθεί μια νέα προσέγγιση της ΔΑΠ η οποία ονομάζεται Βιώσιμη ΔΑΠ. Η προσέγγιση αυτή αναγνωρίζει την επίπτωση των πολιτικών Διαχείρισης

Ανθρώπινων πόρων τόσο στα ανθρώπινα όσο και στα οικονομικά αποτελέσματα. Η βιβλιογραφία πάνω στην Βιώσιμη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού έχει αναπτυχθεί την τελευταία δεκαετία και αντιπροσωπεύει μια προσπάθεια να καταλάβουμε τη σχέση ανάμεσα στις πρακτικές της ΔΑΠ και τα αποτελέσματα πέρα των κυρίως οικονομικών αποτελεσμάτων (Kramar, 2014, p.1070). Αυτή η προσέγγιση αναγνωρίζει ρητά τη νομιμότητα των οργανωτικών πρακτικών, ιδιαίτερα των πρακτικών της ΔΑΠ, στην προώθηση ενός ευρέως φάσματος αποτελεσμάτων. Αυτά τα αποτελέσματα μπορεί να περιλαμβάνουν επιπτώσεις σε άτομα ή ομάδες ατόμων μέσα σε μια εταιρεία (ανθρώπινα αποτελέσματα), και επιπτώσεις σε ομάδες ατόμων και στις σχέσεις μεταξύ των ατόμων (κοινωνικά αποτελέσματα). Αυτή η εναλλακτική προσέγγιση επίσης περιλαμβάνει την επίδραση των πρακτικών της ΔΑΠ στα οικολογικά/περιβαλλοντικά αποτελέσματα. Παρόλο που υπάρχουν διάφορες απόψεις αναφορικά με την Βιώσιμη ΔΑΠ, πολλοί ερευνητές αποδέχονται τον ορισμό της Ehnert (2009, p.74), σύμφωνα με τον οποίο Βιώσιμη ΔΑΠ είναι:

«Το σχέδιο των προγραμματισμένων ή αναδυόμενων αναπτύξεων και δραστηριοτήτων ανθρωπίνων πόρων με σκοπό να επιτρέπουν την ισορροπία ανάμεσα στην επίτευξη εταιρικών στόχων και στην αναπαραγωγή της βάσης των ανθρωπίνων πόρων για μεγάλο χρονικό διάστημα και να ελέγχουν για αρνητικές επιπτώσεις στην βάση των ανθρωπίνων πόρων».

Σύμφωνα με άλλους, η Βιώσιμη ΔΑΠ αντιπροσωπεύει μια νέα προσέγγιση στη διαχείριση εργαζομένων και προσφέρει μια ευκαιρία να βελτιώσουν τις πρακτικές διαχείρισης (Kramar, 2014, p.1085) και να επεκτείνουν την παγιωμένη άποψη ότι η βιωσιμότητα είναι μια κατάλληλη έννοια για την ΔΑΠ (Stankeviciute & Savaneviciene, 2013, p.843). Αποδεικνύει τη σημασία της εμπλοκής της έννοιας της βιωσιμότητας στην ΔΑΠ.

2.3.1 Ερμηνείες και συνδέσεις ανάμεσα στην βιωσιμότητα και στην ΔΑΠ

Αναφορικά με τους ορισμούς των όρων βιωσιμότητα και ΔΑΠ υπάρχουν αξιοπρόσεκτες δυσκολίες. Ο όρος «βιωσιμότητα» γενικά και αόριστα (Kramar, 2014, p. 1075), έχει αναπτυχθεί από την εφαρμογή του στα πλαίσια του περιβάλλοντος. Στον 21^ο αιώνα, η βιωσιμότητα και η βιώσιμη ανάπτυξη –εφαρμόστηκαν ως συνώνυμα για το μακροπρόθεσμο, διαρκές, υγιές και συστηματικό-, έχουν αποτελέσει ένα σημαντικό θέμα

για τον κόσμο και τις επιχειρήσεις πιο συγκεκριμένα. Οι εταιρείες έχουν κατανοήσει την ανάγκη να αναπτύξουν πιο βιώσιμα επιχειρηματικά μοντέλα στα οποία η λειτουργία των Ανθρωπίνων Πόρων έχει να παίξει σημαντικό ρόλο. Η κατανόηση της βιωσιμότητας έχει επηρεαστεί από τρεις ομάδες: τους οικολόγους, τους επιχειρησιακούς στρατηγικούς παράγοντες και την Παγκόσμια Επιτροπή Περιβάλλοντος και Ανάπτυξης των Ηνωμένων Εθνών (WCED, 1987), η επονομαζόμενη «Επιτροπή Brundtland».

Η άποψη των οικολόγων πάνω στην βιωσιμότητα λέγεται ότι επινοήθηκε το 1712 από τον Γερμανό ευγενή Hans Carl von Carlowitz και αναφερόταν στην βιώσιμη παραγωγή του ξύλου. Στην δεκαετία του 1970 ο όρος υιοθετήθηκε από την κίνηση των οικολόγων που ανησυχούσαν για την υπερεκμετάλλευση των φυσικών και περιβαλλοντικών πόρων. Ενώ οι οικολόγοι εστιάζουν στην οικολογική διάσταση της βιωσιμότητας – την προστασία του φυσικού περιβάλλοντος – ο παραδοσιακός στόχος των επιστημόνων της επιχειρησιακής στρατηγικής είναι η οικονομική βιωσιμότητα των εταιρειών. Αυτοί συνδέουν τον όρο βιωσιμότητα με τα βιώσιμα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Τέλος η Επιτροπή Brundtland, πρόσθεσε μια κοινωνική διάσταση σε αυτές της οικολογικής και οικονομικής διάστασης, ορίζοντας ως βιώσιμη ανάπτυξη την ανάπτυξη που ανταποκρίνεται στις ανάγκες του παρόντος χωρίς να διακυβεύεται η ικανότητα των μελλοντικών γενεών να ικανοποιήσουν τις δικές τους ανάγκες.

Μετά την διάδοσή της από την Επιτροπή Brundtland, η έννοια της βιωσιμότητας έχει συνδεθεί κυρίως με οικολογικά θέματα στον επιχειρήσεις. Όμως τα τελευταία χρόνια έχει αυξηθεί σημαντικά και η εστίαση στην κοινωνική διάσταση της βιωσιμότητας. Η διάδοση της έρευνας και πρακτικές όπως η εταιρική κοινωνική ευθύνη (CSR), έχουν συνεισφέρει στο ενδιαφέρον να συνδεθεί η βιωσιμότητα με τα θέματα των Ανθρωπίνων πόρων.

Σύμφωνα με τους Ehnert και Harry (2012) η σχετικότητα της βιωσιμότητας με την ΔΑΠ μπορεί να υποστηριχτεί επίσης από δύο ειδών επιχειρήματα. Το πρώτο είναι ότι κάθε οργανισμός/ εταιρεία λειτουργεί σε ένα οικονομικό, νομικό και κοινωνικό περιβάλλον και η ΔΑΠ όχι μόνο δεν μπορεί να παραμελεί τον κοινωνικό διάλογο πάνω στην βιωσιμότητα, αλλά θα πρέπει να συμβάλει στην βιώσιμη ανάπτυξη και το δεύτερο είναι ότι εξαιτίας των σπάνιων ανθρώπινων πόρων, της γήρανσης του πληθυσμού και των αυξανόμενων προβλημάτων υγείας σχετιζόμενων με την εργασία, η βιωσιμότητα της ΔΑΠ από μόνη της έχει γίνει αναγκαία για την επιβίωση των εταιρειών.

2.3.2 Η εμφάνιση και το εύρος της Βιώσιμης Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων – Βιβλιογραφική ανασκόπηση

Ο όρος «Βιώσιμη ΔΑΠ» είναι σχετικά καινούριος. Παρόλο που τα τελευταία χρόνια το πεδίο αυτό έχει αναπτυχθεί ραγδαία, αναγνωρίζεται ότι δεν υπάρχει συνεπής βιβλιογραφία πάνω στην Βιώσιμη ΔΑΠ και αυτή μπορεί να γίνει κατανοητή από την άποψη ενός αριθμού πλαισίων. Παρά την πλειοψηφία των προσεγγίσεων, οι Ehnert και Harry (2012), κατάφεραν να εκχωρήσουν όλες τις εκδόσεις στο πεδίο της Βιώσιμης Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων στο πρώτο, δεύτερο και τρίτο από τα «κύματα» έρευνας. Τα κύρια κριτήρια είναι η προστιθέμενη αξία στην Βιώσιμη ΔΑΠ. Πιο πρόσφατα, ο Kramar (2014) κατηγοριοποίησε την βιβλιογραφία πάνω στην Βιώσιμη ΔΑΠ με βάση τα αποτελέσματα των συγγραμμάτων, σε τρεις ομάδες: Αναπαραγωγή ικανοτήτων, προώθηση κοινωνικής και περιβαλλοντικής υγείας και συνδέσεις.

Τα πρώτα συγγράμματα στην Βιώσιμη ΔΑΠ εμφανίστηκαν στα τέλη του 1990 στην Γερμανία, στην Ελβετία και στην Αυστραλία. Η Γερμανική προσέγγιση αναπτύχθηκε στο πλαίσιο της Βιώσιμης ΔΑΠ που αναφέρεται στις εταιρείες σαν «ανοιχτά συστήματα» τα οποία εξαρτώνται από μια σταθερή ροή των πόρων, για να είναι ζωντανές, να εκπληρώνουν τους σκοπούς τους και να πετυχαίνουν τους στόχους τους. Αυτή η προσέγγιση βασίζεται στην οικονομικά λογική μετάφραση της Βιώσιμης ΔΑΠ που θέλει τις εταιρείες να ισορροπούν την κατανάλωση και την αναπαραγωγή των ανθρωπίνων πόρων, επενδύοντας στις σχέσεις με τα επιχειρηματικά περιβάλλοντα, αφού αυτά είναι οι πηγές των πόρων. Σε αυτή την βάση οι Muller-Christ και Remer (1999) όρισαν την Βιώσιμη ΔΑΠ ως «Αυτό που οι ίδιες οι εταιρείες πρέπει να κάνουν στα περιβάλλοντά τους ώστε να έχουν διαρκή πρόσβαση σε ικανούς ανθρώπινους πόρους».

Η Ελβετική προσέγγιση βασίζεται περισσότερο σε μια κανονιστική κατανόηση της βιωσιμότητας σαν μια ηθική οικοδόμηση της αξίας σύμφωνα με τον ορισμό της Επιτροπής Brundtland. Λαμβάνοντας υπόψη αρχικά ότι οι ανθρώπινοι πόροι περισσότερο καταναλώνονται παρά αναπτύσσονται, η βιωσιμότητα στην ΔΑΠ χαρακτηρίζεται από την αύξηση της απασχολησιμότητας, προώθηση της ατομικής ευθύνης και την εξασφάλιση ισορροπίας μεταξύ της εργασιακής και προσωπικής ζωής. Αντιλαμβάνεται την βιωσιμότητα σαν ένα αμοιβαίο πλεονέκτημα, αναφερόμενη στους εργοδότες και τους εργαζόμενους ως ίσους συνέταιρους. Σε αυτή την προσέγγιση η

Βιώσιμη ΔΑΠ ορίζεται ως «Η μακροπρόθεσμη κοινωνικά και οικονομικά αποτελεσματική πρόσληψη, ανάπτυξη, διατήρηση και ανεργία των εργαζομένων».

Η κολοσιαία συνεισφορά στην ανάπτυξη του πεδίου της Βιώσιμης ΔΑΠ έχει έρθει από την Ehnert (2006, 2009, 2011, 2012, 2014) η οποία παρείχε μια ευρύτερη κατανόηση της Βιώσιμης ΔΑΠ βασιζόμενη στην Στρατηγική ΔΑΠ που αποτελεί τον προπομπό της Βιώσιμης ΔΑΠ. Ο ορισμός της Βιώσιμης ΔΑΠ από την Ehnert υπογράμμισε δύο στοιχεία. Πρώτον ότι αναγνωρίζονται πολλαπλοί εν δυνάμει αντιφατικοί οικονομικοί, οικολογικοί και κοινωνικοί στόχοι, όπως για παράδειγμα η διαθεσιμότητα του υπαλλήλου 24ώρες και η ισορροπία προσωπικής και εργασιακής ζωής. Δεύτερον ότι αναγνωρίζονται σύνθετες αλληλεπιδράσεις ανάμεσα στα συστήματα της ΔΑΠ και στα περιβάλλοντά τους με ιδιαίτερη έμφαση στις σχέσεις που ελέγχουν τις εξωτερικότητες και επιτρέπουν την μακροπρόθεσμη αναπαραγωγή των πόρων. Η Ehnert συνεισέφερε σημαντικά στο πεδίο της Βιώσιμης ΔΑΠ εφαρμόζοντας την θεωρία του παράδοξου σαν μια βασική προσέγγιση για την Βιώσιμη ΔΑΠ. Οι Hahn, Preuss, Pinkse and Figge (2014) τονίζουν ότι η βιωσιμότητα δημιουργεί καταστάσεις όταν οι οργανισμοί προσπαθούν ταυτόχρονα να επιτύχουν πολλαπλά επιθυμητά αλλά αντικρουόμενα οικονομικά, περιβαλλοντικά και κοινωνικά αποτελέσματα στην εταιρεία και στα κοινωνικά επίπεδα. Αυτό σημαίνει ότι η Βιώσιμη ΔΑΠ δημιουργεί κάποιες εντάσεις και παράδοξα. Η Ehnert αναγνώρισε τρία σημαντικά παράδοξα: 1) Εντάσεις ανάμεσα στην ανάπτυξη των ανθρώπινων πόρων αποτελεσματικά και στην διατήρηση των ικανοτήτων τους. 2) Εντάσεις ανάμεσα στην οικονομική λογική και στην λογική των σχέσεων και 3) Εντάσεις ανάμεσα στα βραχυπρόθεσμα και στα μακροπρόθεσμα αποτελέσματα.

Η προσέγγιση του **Mariappanadar** (2003, 2012, 2014, 2016) άπτεται της θεωρίας της αρνητικής εξωτερικότητας και της βλάβης των ενδιαφερομένων. Η αρνητική εξωτερικότητα αναφέρεται σαν «κάτι που κοστίζει στην εταιρεία λιγότερο, για τις πράξεις τους η τις επιχειρηματικές τους πρακτικές, από αυτό που εξοικονομούν». Όμως κάποιος πρέπει να καλύψει αυτά τα κόστη και σύμφωνα με την θεωρία του κοινωνικού κόστους, αυτά συνήθως επιβάλλονται στα πιο αδύναμα μέλη της κοινωνίας όπως είναι οι εργαζόμενοι και οι συγγενείς τους. Συνήθως οι αρνητικές εξωτερικότητες βλάπτουν τις οικογένειες των εργαζομένων και το βιοτικό επίπεδο της κοινωνίας συνολικά. Σαν λύση, σε θεσμικό επίπεδο, η Βιώσιμη ΔΑΠ έχει προταθεί για την μείωση της βλάβης στους εργαζομένους υπογραμμίζοντας το σύνθετο αποτέλεσμα. Σύμφωνα με την θεωρία αυτή ο ορισμός της Βιώσιμης ΔΑΠ είναι: «Εκείνα τα συστήματα ή οι δέσμες των Ανθρώπινων

πόρων που ενισχύουν και τα δύο, τόσο την μεγιστοποίηση του κέρδους για την εταιρεία όσο και την μείωση της βλάβης για τους εργαζόμενους, τις οικογένειές τους και τις κοινότητές τους».

Η επανεξέταση της βασικής βιβλιογραφίας της ΔΑΠ με έμφαση στον ενδιαφερόμενο, την ηθική και θεσμική ΔΑΠ και τις κριτικές θεωρίες ΔΑΠ επέτρεψαν στον **De Prins** (2014) να εισάγει το μοντέλο ROC (Respect, Openness, Continuity). Respect - Ο Σεβασμός εκφράζεται με μια ανανεωμένη εστίαση στον σεβασμό των εργαζομένων ως εσωτερικούς ενδιαφερόμενους της εταιρείας. Openness – Η Ειλικρίνεια/Ανοιχτότητα αναφέρεται στην περιβαλλοντική ευαισθητοποίηση και προοπτική εκτός Ανθρώπινου Δυναμικού. Continuity – Η Συνέχεια αντιπροσωπεύει την μακροπρόθεσμη προσέγγιση τόσο σε όρους οικονομικής όσο και κοινωνικής βιωσιμότητας.

Ο **Guerci** (2014) προσέγγισε την Βιώσιμη ΔΑΠ από την πλευρά του ενδιαφερόμενου. Ενδιαφερόμενος είναι «κάθε άτομο ή ομάδα που μπορεί να επηρεάσει ή να επηρεαστεί από τις πράξεις, αποφάσεις, πολιτικές, πρακτικές ή στόχους μιας εταιρείας». Ο τρέχων ορισμός υποθέτει ότι μια εταιρεία έχει την υποχρέωση να φροντίζει όλους τους ενδιαφερόμενους κάτι που έρχεται σε αντίθεση με την κλασική προσέγγιση (μερικές φορές αναφερόμενη ως θεωρία της αξίας των μετόχων) όπου μια εταιρεία φροντίζει αποκλειστικά και μόνο τους ιδιοκτήτες της. Σύμφωνα με τον Guerci, η επιτυχία μιας εταιρείας εξαρτάται από την ικανότητά της να ενσωματώσει τα ενδιαφέροντα διαφορετικών ενδιαφερόμενων, και δεδομένου ότι η ενσωμάτωση ουσιαστικά πραγματοποιείται μέσω της λειτουργίας της ΔΑΠ, η ανάλυση της διάστασης της βιωσιμότητας στην ΔΑΠ εστιάζοντας στους ενδιαφερόμενους, είναι σημαντικό στοιχείο των εταιρικών δραστηριοτήτων.

Περιορισμένες πηγές και η λογική οδηγούν τις εταιρείες όχι μόνο στο να αναγνωρίζουν απλά τους ενδιαφερόμενους, αλλά να τους δίνουν προτεραιότητα. Σύμφωνα με τον **Zaugg** (2009), οι εργαζόμενοι αναγνωρίζονται ως οι ενδιαφερόμενοι υψίστης σημασίας σύμφωνα με δύο διαστάσεις: Σπουδαιότητα/σημασία για την Βιώσιμη ΔΑΠ (υψηλή, μεσαία, χαμηλή) και σχέση με την εταιρεία (εσωτερική, εσωτερική και εξωτερική, εξωτερική).

Ο **Kramar** (2014) ανέπτυξε το μοντέλο της Βιώσιμης ΔΑΔ που προτείνεται από την Ehnert λαμβάνοντας υπόψη την βιβλιογραφία των βιώσιμων συστημάτων εργασίας και τις αρνητικές εξωτερικότητες. Κάνοντας αυτό, εκφράζεται ρητά η αναγνώριση των θετικών και αρνητικών επιδράσεων της ΔΑΠ στους διάφορους ενδιαφερόμενους. Σε

αντίθεση με το μοντέλο της Ehnert, τα οικολογικά αποτελέσματα ρητά αναφέρονται ως είδη των αποτελεσμάτων της ΔΑΠ. Επιπλέον ο Kramar (2014) , αναγνωρίζει τον κριτικό ρόλο του μάνατζερ για την δύναμη του συστήματος της Βιώσιμης ΔΑΠ.

Τέλος, πιο πρόσφατα το θέμα της Βιώσιμης ΔΑΠ έχει αποκτήσει αυξανόμενη σημασία λαμβάνει όλο και περισσότερη προσοχή από τους ερευνητές και τους επαγγελματίες. Αυτό το συμπεραίνουμε από το γεγονός ότι έχει αυξηθεί ο αριθμός των εκδόσεων στην Βιώσιμη ΔΑΠ -αντιμετωπίζοντας διάφορες πτυχές της- όπως **Wilkhann** (2019), **Baum** (2018), **Vihari** και **Rao** (2018), **Jarlstrom, Saru** και **Vanhala** (2016) αλλά και από το γεγονός ότι προετοιμάστηκαν αρκετά ειδικά θέματα πάνω στην Βιώσιμη ΔΑΠ όπως ειδικά θέματα στο International Journal of Manpower (2016) ή Asia-Pacific Journal of Business Administration (2014) ή Management Review (2012).

Συμπερασματικά, οι συγγραφείς αντιλαμβάνονται την Βιώσιμη ΔΑΠ με διαφορετικούς τρόπους. Υπάρχει πλειονοψηφία ανταγωνιστικών προσεγγίσεων που συνδέουν την βιωσιμότητα με την ΔΑΠ οι οποίες αποτυπώνονται στον παρακάτω Πίνακα 1.

Ερευνητής	Προσέγγιση στην Βιώσιμη ΔΑΠ
Georg Muller-Christ and Remer (1999)	Η Γερμανική προσέγγιση αναφέρεται στις εταιρείες σαν «ανοιχτά συστήματα» και μεταφράζει την Βιωσιμότητα της ΔΑΠ με την οικονομική λογική που θέλει τις εταιρείες να ισορροπούν την κατανάλωση και αναπαραγωγή των πόρων
Ina Ehnert (2006, 2009, 2011, 2012, 2014)	Η θεωρία του παράδοξου που αναγνωρίζει 3 παράδοξα (εντάσεις) κατά την Ehnert που δημιουργούνται όταν οι οργανισμοί προσπαθούν ταυτόχρονα να επιτύχουν πολλαπλά επιθυμητά αλλά αντικρουόμενα οικονομικά, περιβαλλοντικά και κοινωνικά αποτελέσματα στην εταιρεία και στα κοινωνικά επίπεδα
Sugumar Mariappanadar (2003, 2012, 2014, 2016)	Η θεωρία της αρνητικής εξωτερικότητας και της βλάβης των ενδιαφερομένων
De Prins (2014)	Η θεωρία της βασικής βιβλιογραφίας της ΔΑΠ με έμφαση στον ενδιαφερόμενο, στη θεσμική, ηθική ΔΑΠ και τις κριτικές θεωρίες ΔΑΠ επέτρεψαν να εισάγει το μοντέλο ROC (Respect, Openness, Continuity)
Marco Guerci (2014)	Η προσέγγιση γίνεται από την πλευρά του ενδιαφερόμενου
Beat Zaugg (2009)	Η προσέγγιση γίνεται από την πλευρά του ενδιαφερόμενου δίνοντας προτεραιότητα στους εργαζόμενους ως ενδιαφερόμενους υψίστης σημασίας.
Robin Kramar (2014)	Ανέπτυξε την προσέγγιση της Ehnert λαμβάνοντας υπόψη τα βιώσιμα συστήματα εργασίας και τις αρνητικές

	εξωτερικότητες αναγνωρίζοντας τα οικολογικά αποτελέσματα για την Βιώσιμη ΔΑΠ και τον κριτικό ρόλο του μάνατζερ
Jarlstrom, Saru and Vanhala (2016)	Εξερευνούν τους τρόπους που οι ανώτεροι διευθυντές δομούν την Βιώσιμη ΔΑΠ
Wajda Wilkhamn (2019)	Ερευνά τους τρόπους που η Βιώσιμη ΔΑΠ επιδρά στην σχέση καινοτομίας -ικανοποίησης πελατών
Tom Baum (2018)	Εστιάζει στην Βιώσιμη ΔΑΠ στην βιομηχανία τουρισμού
Vihari and Rao (2018)	Αναλύουν τα προηγούμενα και τις συνέπειες της Βιώσιμης ΔΑΠ

Πίνακας 1. Προσεγγίσεις της Βιώσιμης Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων

2.3.3 Τα χαρακτηριστικά της Βιώσιμης ΔΑΠ

Τα χαρακτηριστικά της Βιώσιμης ΔΑΠ εξηγούν πώς η βιωσιμότητα μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την ΔΑΠ. Τα χαρακτηριστικά περιγράφουν πώς πρέπει να είναι η ΔΑΠ ώστε να της αξίζει ο όρος «βιώσιμη». Η επισκόπηση της βιβλιογραφίας μας επιτρέπει να δηλώσουμε ότι οι ερευνητές όπως οι Zaugg (2001, 2009), Cohen (2012) και Ehnert (2011) επιλέγουν διαφορετικούς τρόπους και φόρμες για να παρουσιάσουν τα χαρακτηριστικά της δομής. Με βάση την βιβλιογραφία από μια ποικιλία εργασιών που συνδέουν την βιωσιμότητα με την ΔΑΠ και ακολουθούν την ουσία της εταιρικής βιωσιμότητας, τα 11 χαρακτηριστικά της Βιώσιμης ΔΑΠ αποτυπώνονται στον παρακάτω Πίνακα 2. Αναλυτικότερα:

Μακροπρόθεσμος προσανατολισμός. Ο λόγος περί βιωσιμότητας βασίζεται στον μακροπρόθεσμο προσανατολισμό που το ορίζει ως «την τάση να ιεραρχούν τις μεγάλες επιπτώσεις και τον αντίκτυπο των αποφάσεων και των ενεργειών που καρποφορούν μετά από εκτεταμένη χρονική περίοδο. Αναγνωρίζουμε τρεις διαστάσεις του μακροπρόθεσμου προσανατολισμού: μελλοντικό (αντανακλά την ανησυχία για το μέλλον), συνέχεια (επισημαίνει το γεφύρωμα από το παρελθόν στο μέλλον) και την επιμονή (υπογραμμίζει πώς οι αποφάσεις και οι ενέργειες του παρόντος επηρεάζουν το μέλλον). Ο μακροπρόθεσμος προσανατολισμός είναι σχετικός για την διαχείριση ανθρώπων λαμβάνοντας υπόψη διάφορες πρακτικές ΔΑΠ από τον σχεδιασμό των υπαλλήλων μέχρι την απόλυση. Οι προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι εταιρείες όπως οι δημογραφικές αλλαγές, η ελεύθερη μετακίνηση των ανθρώπων και η αναντιστοιχία

ανάμεσα στις τωρινές ικανότητες των εργαζομένων και σε αυτές που απαιτούνται για το μέλλον, λειτουργούν ως οδηγοί για τον μακροπρόθεσμο προσανατολισμό.

Χαρακτηριστικά Βιώσιμης ΔΑΠ	Βασικές πτυχές
Μακροπρόθεσμος προσανατολισμός	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Αναγνώριση της διαθεσιμότητας των Ανθρωπίνων πόρων στο μέλλον ➤ Αναγνώριση των αναγκών των μελλοντικών εργαζομένων ➤ Εξάλειψη της προσέγγισης «προσλαμβάνω-απολύω»
Φροντίδα εργαζομένων	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Υγιεινή και ασφάλεια ➤ Ισορροπία επαγγελματικής/εργασιακής και μη-εργασιακής ζωής
Φροντίδα περιβάλλοντος	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Αξιολόγηση εργαζομένων με περιβαλλοντικά κριτήρια ➤ Προώθηση οικολογικής καριέρας ➤ Ανταμοιβή εργαζομένων με περιβαλλοντικά κριτήρια
Κερδοφορία	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Προγράμματα μετοχών
Συμμετοχή εργαζομένων και κοινωνικός διάλογος	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Διαφορετικοί τύποι και μορφές συμμετοχής
Ανάπτυξη εργαζομένων	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Εναλλαγή εργασιών ➤ Διαφορετικές μορφές εκπαίδευσης ➤ Μεταφορά εμπειρίας ➤ Επικέντρωση στις μελλοντικές ικανότητες και την απασχολησιμότητα
Εξωτερική συνεργασία	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Συνεργασία με το σύστημα εκπαίδευσης ➤ Συνεργασία με όλα τα εξωτερικά ενδιαφερόμενα μέρη
Ευελιξία	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ευέλικτα ωράρια εργασίας ➤ Εναλλαγή εργασιών
Συμμόρφωση πέραν των κανονισμών εργασίας	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Εκπροσώπηση εργαζομένων σε διαδικασίες αποφάσεων πέραν αυτών στις οποίες είναι υποχρεωτική ➤ Οικονομική και μη-οικονομική υποστήριξη
Συνεργασία εργαζομένων	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ομαδική εργασία ➤ Καλές σχέσεις των εργαζομένων με την διοίκηση
Δικαιοσύνη και ισότητα	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Προώθηση της διαφορετικότητας ➤ Σχέσεις με σεβασμό ➤ Δικαιοσύνη αναφορικά με τις ανταμοιβές, καριέρα

Πίνακας 2. Τα χαρακτηριστικά της Βιώσιμης ΔΑΠ και οι βασικές πτυχές τους

Η αξιολόγηση του παρελθόντος, του παρόντος και του μέλλοντος επιτρέπει στις εταιρείες να αναγνωρίζουν την διαθεσιμότητα των ανθρωπίνων πόρων στο μέλλον. Έχοντας οι εταιρείες στην διαθεσιμότητά τους περισσότερο συγκεκριμένες πληροφορίες για την αγορά εργασίας, έχουν περισσότερες πιθανότητες να προσλάβουν τους «καλύτερους». Από άποψη βιωσιμότητας αυτό σημαίνει ότι υπάρχει αντιστοιχία των αναγκών της

εταιρείας μέσα σε μια μακροπρόθεσμη περίοδο με ένα κόστος το οποίο η εταιρεία μπορεί να διαθέσει.

Φροντίδα εργαζομένων. Οι άνθρωποι είναι το κέντρο του ενδιαφέροντος της βιώσιμης ανάπτυξης. Από άποψη βιωσιμότητας κάθε επιχείρηση είναι υποχρεωμένη να εξασφαλίζει ένα υγιές και παραγωγικό εργατικό δυναμικό στο πέρασμα του χρόνου. Βασιζόμενοι στις εργασίες των Guerci και Pedrini (2014), η φροντίδα των εργαζομένων αφορά την υγεία και ασφάλεια στην εργασία, την ισορροπία επαγγελματικής-προσωπικής ζωής, αποζημίωση και φόρτος εργασίας. Αναφορικά με την υγεία και ασφάλεια στην εργασία, η υγεία των εργαζομένων αφορά διάφορα θέματα όπως τις ασθένειες, τις εργονομικές συνθήκες εργασίας, το στρες και άλλα που δείχνουν την ανάγκη να ξανασκεφτούμε την διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων. Οι περισσότερες τράπεζες έχουν εφαρμόσει νέα ασφαλιστικά προγράμματα για το σύνολο των εργαζομένων μιας εταιρείας και οι εταιρείες διορίζουν πλέον ένα άτομο ως υπεύθυνο ασφάλειας και υγείας στην εταιρεία. Η ισορροπία εργασίας και προσωπικής ζωής μέσα από την δημιουργία ευέλικτου ωραρίου για τους γονείς, ύπαρξη παιδικού σταθμού στην εταιρεία για την φύλαξη των παιδιών, καθώς και η δημιουργία εσωτερικού κοινωνικού δικτύου μέσα από το οποίο δημιουργείται μια αλληλεπίδραση κοινωνικών εφαρμογών λειτουργεί καταλυτικά για την απόδοση των εργαζομένων αλλά και την εικόνα της εταιρείας ως ενός «ελκυστικού» εργοδότη. Η αποζημίωση του εργαζόμενου θα πρέπει να καλύπτει τις βασικές του ανάγκες, αποβάλλοντάς του το στρες της καθημερινής επιβίωσης και να είναι αυτού του επιπέδου ώστε να μην κινδυνεύει η βιωσιμότητα της εταιρείας.

Φροντίδα του περιβάλλοντος. Η φροντίδα του περιβάλλοντος έχει να κάνει με την προσέλκυση και επιλογή υποψηφίων που έχουν περιβαλλοντική υπευθυνότητα και ευαισθησία όπως η νέα και πιο ενημερωμένη γενιά. Παράλληλα η προσέλκυση τέτοιων υποψηφίων καθορίζει και το ύφος του εργοδότη ως «πράσινου» κάτι που λειτουργεί ως στοιχείο προσέλκυσης για νέους υποψηφίους. Η φροντίδα του περιβάλλοντος μπορεί να εφαρμοστεί και στην εκπαίδευση καθώς και στο σύστημα αξιολόγησης των εργαζομένων μέσα από την εφαρμογή περιβαλλοντικών πρακτικών που εφαρμόζει η κάθε εταιρεία όπως η λογική κατανάλωση ρεύματος, η απολύτως απαραίτητη εκτύπωση εγγράφων, η χρησιμοποίηση ηλεκτρονικών μέσων και η μεταφορά έντυπων διαδικασιών σε αυτά όπου είναι δυνατό, η ανακύκλωση καθώς και οι εναλλακτικοί τρόποι μεταφοράς στην εργασία.

Κερδοφορία. Η επιδίωξη του κέρδους έχει κυριαρχήσει στις οργανωτικές δραστηριότητες των εταιρειών για μεγάλο χρονικό διάστημα. Ωστόσο, καθώς οι εταιρείες όλο και περισσότερο δεσμεύονται με την βιωσιμότητα, οι χρηματοοικονομικοί δείκτες δεν είναι πλέον τα μόνα κριτήρια για την μέτρηση της επιτυχίας. Αυτό δεν αναιρεί την φύση μια επιχειρηματικής δραστηριότητας, αλλά μάλλον τονίζει ότι είναι μια συνιστώσα πολλών πραγμάτων όπως είναι η οικονομική του δύναμη και η ανταγωνιστικότητα στο περιβάλλον. Από άποψη βιωσιμότητας, το μείρασμα μετοχών στους εργαζομένους αποτελεί ένα σημαντικό σημείο αναφοράς. Η σημασία ενός τέτοιου προγράμματος έχει να κάνει με το βελτιωμένο κίνητρο του εργαζόμενου για εργασία αλλά και την ταύτισή του με την εταιρεία.

Συμμετοχή εργαζομένων και κοινωνικός διάλογος. Η προστιθέμενη αξία της συμμετοχής των εργαζομένων προς είναι ικανοποίηση και των δύο μερών, εργαζόμενου και εργοδότη είναι καλά εδραιωμένη στην βιβλιογραφία. Οι Glew, O'Leary-Kelly, Griffin και Van Fleet (1995) ορίζουν την συμμετοχή συνειδητή και σκόπιμη προσπάθεια των ατόμων σε ανώτερα επίπεδα της εταιρείας, να παρέχουν έναν εμφανή ρόλο ή επέκταση των ευκαιριών για τα άτομα που βρίσκονται σε χαμηλότερα επίπεδα στην εταιρεία, ώστε να παρέχουν μεγαλύτερη φωνή σε μια ή περισσότερες περιοχές εκτέλεσης των στόχων της εταιρείας. Η συμμετοχή των εργαζομένων δημιουργεί τις συνθήκες για έναν γόνιμο κοινωνικό διάλογο ανάμεσα στον εργοδότη, τους εργαζομένους και τους εμπορικούς συλλόγους, σωματεία κ.α. Η συμμετοχή των εργαζομένων έχει αναφερθεί ρητά στην περιγραφή της Βιώσιμης ΔΑΠ. Ο Zaugg (2009) αναφέρεται στην συμμετοχή των εργαζομένων σαν ένα βασικό αντικειμενικό σκοπό της Βιώσιμης ΔΑΠ, βλέποντας ότι η συμμετοχή κάνει την διαφορά στο να συμπεριφέρονται στους εργαζομένους όχι ως αντικείμενα αλλά ως υποκείμενα. Επίσης τονίζει ότι η συμμετοχή δεν είναι απλώς μια διμερής σχέση ανάμεσα στους εργαζομένους και στους υπεύθυνους της ΔΑΠ. Υπό στενή έννοια αναλύεται μια τριμερής σχέση ανάμεσα στους εργαζόμενους, την διοίκηση και τους υπεύθυνους της ΔΑΠ, ενώ υπό ευρεία έννοια μια πολυμερής σχέση θα πρέπει να εξεταστεί ανάμεσα στους εξωτερικούς συμβούλους, οργανώσεις προϋπολογισμού κ.α. Η συμμετοχή των εργαζομένων στις σχετικές με την εργασία αποφάσεις είναι ένα στοιχείο που προωθεί την βιωσιμότητα στην ΔΑΠ.

Ανάπτυξη εργαζομένων. Η ανάπτυξη των εργαζομένων υπό την έννοια της βιωσιμότητας σημαίνει ότι η προσοχή δεν πρέπει να δοθεί στην ανάπτυξη των τωρινών ικανοτήτων των εργαζομένων αλλά μάλλον στην ανάπτυξη εκείνων των ικανοτήτων που

θα χρειαστούν και στο μέλλον. Έτσι η ανάπτυξη των εργαζομένων σχετίζεται με τον μακροπρόθεσμο προσανατολισμό, λαμβάνοντας υπόψη τους εργαζόμενους ως κεφάλαια της εταιρείας και ως φορείς αλλαγής. Επιπλέον η επένδυση σε μελλοντικές ικανότητες αποτελεί μια πρόκληση στην συνολική εικόνα βιωσιμότητας της εταιρείας καθώς το επιχειρηματικό περιβάλλον συνέχεια αλλάζει και απαιτεί επείγουσα και συντονισμένη προσπάθεια σε όρους ικανοτήτων των εργαζομένων. Λαμβάνοντας υπόψη την σημασία των εργαζομένων ως φορείς αλλαγής μέσα στην εταιρεία, είναι σημαντικό, ίσως το πιο σημαντικό, η εταιρεία να επενδύει σε συνεχή εκπαίδευση και επιμόρφωση για το ανθρώπινο δυναμικό παρά σε υποδομές και εξοπλισμό. Η εκπαίδευση στην εργασία αντιπροσωπεύει μια προσέγγιση μείωσης κόστους, ενώ η εκτέλεση διαφορετικών καθηκόντων επιτρέπει στους εργαζόμενους να καταλάβουν τις διαδικασίες, λειτουργίες και τους στόχους της εταιρείας καλύτερα, που στην τελική οδηγεί σε υψηλότερο εργασιακό κίνητρο και καινοτομίες. Όταν εξετάζουμε την μεταφορά εμπειρίας μέσα σε μια εταιρεία, η καθοδήγηση και η δημιουργία των συνθηκών εκείνων για την ενεργοποίησή της θα πρέπει να τονιστούν. Ένα τέχνασμα θα ήταν η αμοιβή των εργαζομένων που μεταφέρουν τις εμπειρίες τους και θα ήταν ακόμα πιο ανοιχτοί να το κάνουν σε νέους υπαλλήλους.

Εξωτερική συνεργασία. Το χαρακτηριστικό αυτό βασίζεται κυρίως στην θεωρία των ενδιαφερομένων και στην διαχείριση βιώσιμων πόρων λαμβάνοντας υπόψη τις ευκαιρίες που έχει η εταιρεία να παρέχει τους απαραίτητους πόρους για την συνέχεια της επιχείρησης σε βάθος χρόνου. Από άποψη βιωσιμότητας μια εταιρεία δεν θα πρέπει μόνο να εξασφαλίσει την προσέλκυση και διατήρηση του ανθρώπινου δυναμικού σήμερα, αλλά και την διατήρηση της πρόσβασης στο επιθυμητό σύνολο ανθρώπινου δυναμικού. Τονίζοντας την σχέση με τις πηγές των πόρων, τις σχέσεις με την αγορά εργασίας, τα εκπαιδευτικά ιδρύματα, τους μη κυβερνητικούς οργανισμούς και ακόμη και τις οικογένειες των εργαζομένων, φαίνεται ότι προσθέτουν αξία στον δρόμο για την Βιώσιμη ΔΑΠ.

Ευελιξία. Η θεωρία της ευελιξίας είναι αναγνωρισμένη στην βιβλιογραφία της στρατηγικής ΔΑΠ. Η λειτουργική και η αριθμητική ευελιξία είναι δύο συγκεκριμένες προσεγγίσεις ως προς την διαχείριση των ανθρώπων. Η λειτουργική ευελιξία βασίζεται στην μακροπρόθεσμη αμοιβαία επένδυση στις σχέσεις εργασίας και είναι η ικανότητα αντίδρασης στις αλλαγές που αφορούν στις ανάγκες της εταιρείας με το να έχει στην διάθεσή της πολύ ειδικευμένους, προσαρμόσιμους και εσωτερικά μετακινούμενους

εργαζόμενους. Από την άλλη μεριά, η αριθμητική ευελιξία αναφέρεται στην ελαχιστοποίηση τους κόστους και είναι η ικανότητα της εταιρείας να εναλλάσσει την ποσότητα των εργαζομένων που εργάζονται ώστε να ανταποκρίνεται στις αλλαγές των αναγκών της εταιρείας. Η ανάγκη για ευελιξία σε θέματα όπως οι ώρες εργασίας, η άδεια, η τηλε-εργασία, οι διακοπές, οι ανταμοιβές, η αποζημίωση κ.α. έχουν αναγνωριστεί από πολλούς υπεύθυνους μεγάλων εταιρειών. Οι ίδιοι αναγνωρίζουν την προστιθέμενη αξία της ευέλικτης εργασίας τόσο στην βελτίωση της ισορροπίας επαγγελματικής και προσωπικής ζωής όσο και στα κίνητρα των εργαζομένων.

Συμμόρφωση πέραν της εργατικής νομοθεσίας. Η λειτουργία των εταιρειών σύμφωνα με τον νόμο είναι μια υποχρεωτική προϋπόθεση για κάθε εταιρεία. Η συμμόρφωση με τους εργασιακούς νόμους είναι ένα απαραίτητο βήμα για την βιώσιμη ΔΑΠ. Παρόλα αυτά για να είναι βιώσιμη η διαχείριση ανθρώπων, δεν είναι αρκετό να υπακούς τους νόμους και τους κανονισμούς. Για να υπάρχει βιωσιμότητα στην ΔΑΠ και να εκμεταλλευτείς τα προνόμια χρειάζεται μια ευρύτερη προσέγγιση που φτάνει πέρα από τους εργασιακούς κανονισμούς. Σε πολλές μεγάλες εταιρείες, εκπρόσωποι εργαζομένων συμμετέχουν σε διαδικασίες αποφάσεων πέρα από αυτές στις οποίες η συμμετοχή τους είναι υποχρεωτική. Οι εταιρείες βλέπουν την αξία αυτής της επιλογής σε πολλούς τομείς όπως στην βελτίωση ισορροπίας επαγγελματικής και προσωπικής ζωής ή στην αποφυγή ατυχημάτων.

Συνεργασία εργαζομένων. Οι Brown και Shields (2011) υποστηρίζουν ότι οι ανταγωνιστικοί εργαζόμενοι έχουν έντονους σκοπούς να υπονομεύσουν τις δραστηριότητες των συνεργατών τους. Με αυτόν τον τρόπο, οι εργαζόμενοι μπορούν να βελτιώσουν την δική τους απόδοση και να ανταμειφθούν. Παρόλα αυτά, η συνεργασία στον χώρο εργασίας είναι πολύ πιο ευεργετική από τον ανταγωνισμό σε όρους οικονομικών και κοινωνικών αποτελεσμάτων. Υπογραμμίζεται ότι η συνεργασία προωθεί την βελτιωμένη ποιότητα και παραγωγικότητα, μειώνει την απουσία, χαμηλώνει το ρίσκο από τις εργασιακές διαφορές και αυξάνει συνολικά την ικανοποίηση των εργαζομένων. Η ανταλλαγή πληροφοριών, η εμπιστοσύνη και ο σεβασμός μέσα σε μια εταιρεία ή η ανοιχτή και ενεργή επικοινωνία μπορεί να εφαρμοστεί για την δημιουργία και την ενίσχυση της συνεργασίας των εργαζομένων.

Δικαιοσύνη και ισότητα. Η δίκαιη συμπεριφορά ως προς τους εργαζόμενους σε μια εταιρεία σημαίνει ότι «οι κανόνες, οι ευθύνες και τα δικαιώματα είναι τα ίδια για όλους μέσα σε μια εταιρεία». Η βιβλιογραφία ορίζει την διαφορετικότητα με αναφορά κυρίως

στα δημογραφικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων όπως είναι η ηλικία, το φύλο, η εθνικότητα κ.α. Οι Harrison, Price και Bell (1998), πρότειναν δύο διαστάσεις της διαφορετικότητας, την επιφανειακή διαφορετικότητα και την βαθύτερη διαφορετικότητα. Η επιφανειακή διαφορετικότητα βασίζεται στις διαφορές των ανθρώπων στα βιολογικά χαρακτηριστικά τα οποία συνήθως αντανακλώνται στα φυσικά χαρακτηριστικά των ανθρώπων τα οποία είναι εμφανή και γίνονται εύκολα αντιληπτά από τους άλλους ανθρώπους (π.χ. ηλικία ή φύλο). Από την άλλη μεριά, η βαθύτερη διαφορετικότητα βασίζεται σε πιο διακριτικά χαρακτηριστικά τα οποία δεν μπορούν απαραίτητα να γίνουν άμεσα αντιληπτά. Τέτοια χαρακτηριστικά αναφέρονται στις συμπεριφορές, τα πιστεύω και τις αξίες των εργαζομένων. Η διαχείριση της διαφορετικότητας και η μη διάκριση δεν σημαίνουν το ίδιο αναφορικά με την επιδίωξη της βιωσιμότητας.

Η Βιώσιμη ΔΑΠ απαιτεί όχι μόνο την διαβεβαίωση της μη διάκρισης, αλλά πηγαίνει και ένα βήμα παραπέρα και ενθαρρύνει την διαφορετικότητα ανάμεσα στο εργατικό δυναμικό. Γενικά, η δικαιοσύνη και η ισότητα αντανακλάται σε ολόκληρη την διαχείριση ανθρωπίνων πόρων όπως η επιλογή, η απόδοση, η αξιολόγηση, η ανταμοιβή κ.α. Ένα λαμπρό παράδειγμα εφαρμογής αυτής της ενθάρρυνσης είναι η εταιρεία STARBUCKS. Στην ιστοσελίδα της δηλώνει ότι προσπαθεί να δημιουργήσει μια κουλτούρα που εκτιμά και σέβεται την διαφορετικότητα και αυτό δεν είναι μια απλή δήλωση. Όταν τον Απρίλιο του 2018 η αστυνομία καλέστηκε να συλλάβει δύο μαύρους άντρες που περίμεναν έναν συνάδελφό τους στα Starbucks της Φιλαδέλφεια, ο CEO της εταιρείας Kenneth Johnson, αντέδρασε ταχύτατα στο συμβάν, και ανάμεσα στα άλλα μέτρα που πήρε, προγραμματίστηκε μια μέρα εκπαίδευσης κατά της βίας για τους εργαζόμενους σε πάνω από 8000 καταστήματα Starbucks. Τα καταστήματα και τα εταιρικά γραφεία της εταιρείας Starbucks έκλεισαν για την εκπαίδευση 175.000 εργαζομένων, το οποίο ήταν ένα μέρος μιας μεγαλύτερης προσπάθειας ώστε να γίνουν τα Starbucks πιο ποικίλα και δίκαια.

2.4 Τα μοντέλα της Βιώσιμης Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων

Οι γνώσεις πάνω στην Βιώσιμη ΔΑΠ αναπτύσσονται συνέχεια. Όμως η πρόκληση της ενσωμάτωσης των γνώσεων αυτών στην διοικητική πρακτική στον χώρο εργασίας είναι

προβληματική (Kramar, 2014, p. 1085). Η βιβλιογραφία επισημαίνει έναν αριθμό προσεγγίσεων για έρευνα και την πιθανή πρακτική της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων βασισμένη στα μοντέλα.

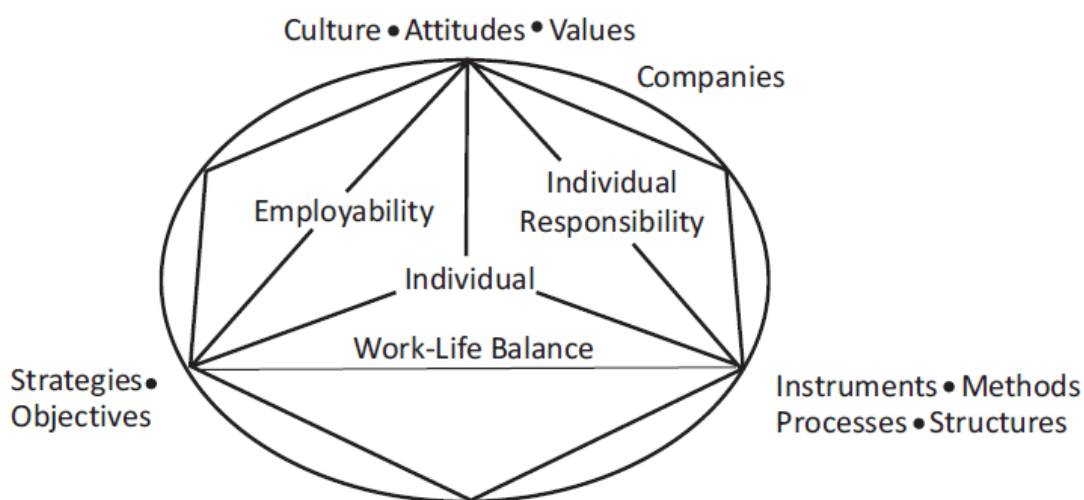
Με την ευρύτερη έννοια, ένα μοντέλο είναι απλώς μια απλοποιημένη εικόνα κάποιου αντικειμένου που μελετάται. Μοντελοποίηση σημαίνει την τέχνη της κατασκευής και της χρησιμοποίησης τέτοιων μοντέλων για την ανάλυση εναλλακτικών πολιτικών και την εκτίμηση λειτουργιών (Vemuri, 1978). Στοχεύει στην αύξηση της κατανόησης αναφορικά με το πώς λειτουργούν τα συστήματα και να καταστεί δυνατή η πρόβλεψη της απάντησης τους στις διαφορετικές αλλαγές. Οι στόχοι της μοντελοποίησης μπορεί να είναι περισσότερο ή λιγότερο λειτουργικοί. Μερικές φορές τα μοντέλα αναπτύσσονται ώστε να παρέχουν προγνώσεις ή να αξιολογούν εναλλακτικές αποφάσεις. Συχνά, όμως, ο σκοπός είναι απλά να χρησιμοποιήσουμε το μοντέλο σαν εργαλείο για την ανάπτυξη μιας βαθύτερης εικόνας των ιδιοτήτων ενός συστήματος. Αυτή η εικόνα μπορεί μετά να χρησιμοποιηθεί για τον σχεδιασμό πολιτικής ή για αξιολόγηση. Η βιβλιογραφία στο πεδίο της Βιώσιμης Διοίκησης Ανθρώπινων πόρων προτείνει μερικά χρήσιμα μοντέλα. Δύο από αυτά είναι: «Το μοντέλο των τριών πυλώνων της Βιώσιμης ΔΑΠ» και «Το Ολιστικό μοντέλο της Βιώσιμης ΔΑΠ».

2.4.1 Το μοντέλο των τριών πυλώνων

Ο όρος Βιώσιμη ΔΑΠ έχει σχεδιαστεί με ποικίλους τρόπους. Σύμφωνα με τους Zaugg, Blum και Tomm (2001), η βιωσιμότητα στην διαχείριση των ανθρώπων έχει χτιστεί πάνω σε 3 πυλώνες: ισορροπία εργασίας – ζωής, προσωπική αυτονομία στην επαγγελματική ανάπτυξη και την ικανότητα απασχόλησης των εργαζομένων. Οι στόχοι του εν λόγω μοντέλου της Βιώσιμης ΔΑΠ είναι οι παρακάτω: 1) αύξηση της ικανότητας απασχόλησης των εργαζομένων, 2) η ενίσχυση της ατομικής υπευθυνότητας χρησιμοποιώντας συμμετοχικά μοντέλα διαχείρισης και 3) διαβεβαίωση μιας αρμονικής ισορροπίας εργασίας – ζωής.

Η κατάκτηση των παραπάνω στόχων είναι δυνατή αν τα άτομα και η εταιρεία θεωρούνται ως ίσοι εταίροι. Συνεπώς τα μέτρα για την Βιώσιμη ΔΑΠ αφορούν τόσο το άτομο όσο και την εταιρεία. Με την διατήρηση και την ανάπτυξη της ικανοποίησης των εργαζομένων από την βιώσιμη ΔΑΠ, υποστηρίζεται η ανταγωνιστικότητα της εταιρείας.

Μια λεπτομερή ανάλυση έχει γίνει από τους G. Pipoli, R.M. Fuchs και M.A. Priale (2014, pp 359-375). Επίσης διεξήγαγαν μια έρευνα σε Περουβιανές εταιρείες βασισμένη σε αυτό το μοντέλο. Η ερμηνεία τους των 3 στοιχείων του μοντέλου της Βιώσιμης ΔΑΠ παρατίθενται παρακάτω.



Διάγραμμα 1. Μοντέλο της Βιώσιμης ΔΑΠ

Η ικανότητα απασχόλησης των εργαζομένων μπορεί να οριστεί ως η ικανότητα να λαμβάνεις και να διατηρείς μια εκπληρωμένη εργασία. Πιο συγκεκριμένα είναι η ικανότητα να κινείται ο εργαζόμενος με αυτάρκεια μέσα στην αγορά εργασίας, να αναγνωρίζει της δυνατότητές του μέσα από την βιώσιμη απασχόληση. Θα πρέπει να διευκρινιστεί ότι η ικανότητα απασχόλησης των εργαζομένων εξαρτάται από τις προσωπικές συνθήκες του καθενός όπως οι οικογενειακές υποχρεώσεις, η αυτονομία στην εργασία και η ευελιξία στην διαχείριση της ισορροπίας ανάμεσα στην εργασία, την οικογένεια και τους εξωτερικούς παράγοντες.

Η ικανότητα απασχόλησης όχι μόνο εξαρτάται από την πραγματοποίηση των απαιτήσεων μιας συγκεκριμένης εργασίας, αλλά επίσης στο πώς ένα άτομο είναι περισσότερο ικανό να αναπτύξει την συγκεκριμένη εργασία σε σύγκριση με τους άλλους. Είναι σημαντικό να αναγνωρίσουμε ότι η ικανότητα απασχόλησης θα ποικίλλει ανάλογα με τις οικονομικές συνθήκες και την ανάπτυξη των εταιρειών. Η ικανότητα απασχόλησης μπορεί επίσης να οριστεί ως οι σχετικές ευκαιρίες εύρεσης και διατήρησης διαφορετικών ειδών απασχόλησης ανάλογα με τις συνθήκες.

Η ενίσχυση της αυτονομίας στην επαγγελματική ανάπτυξη σχετίζεται θετικά με την οργανωσιακή δέσμευση και μειώνει την απουσία από την εργασία. Ο λόγος που η αυτονομία είναι σημαντική για τους εργαζομένους είναι ότι τους παρέχει την ελευθερία να εκτελέσουν την εργασία τους ανεξάρτητα. Η αυτονομία της εργασίας έχει οριστεί ως ο βαθμός στον οποίο η εργασία παρέχει ουσιαστική ελευθερία, ανεξαρτησία και διακριτικότητα στον προγραμματισμό της εργασίας και στον καθορισμό των διαδικασιών που χρησιμοποιούνται για την εκτέλεσή της. Η αυτονομία της εργασίας επηρεάζει την αντίληψη του εργαζόμενου αναφορικά με την εξουσία να φέρει εις πέρας διάφορες απαιτήσεις. Η εξάντληση στην εργασία, η χαμηλή ικανοποίηση και η μειωμένη παραγωγικότητα είναι συχνά το αποτέλεσμα της έλλειψης αυτονομίας στην εργασία. Έρευνες δείχνουν ότι η αυτονομία επηρεάζει την αντίληψη των ατόμων για τον χώρο εργασίας και επηρεάζει την συμπεριφορά των εργαζομένων. Η αυτονομία παρέχει εργαζομένους με την ελευθερία και την ευελιξία να διαχειριστούν τα δικά τους καθήκοντα.

Η ισορροπία της επαγγελματικής ζωής έχει κοινώς οριστεί ως η αναγνώριση ότι οι εργαζόμενοι απαιτούν μια ικανοποιητική ισορροπία μεταξύ των απαιτήσεων της εργασίας και των άλλων πλευρών της ζωής. Για να διαχειριστούμε την ισορροπία της επαγγελματικής ζωής θα πρέπει να επισημάνουμε ότι οι εργαζόμενοι θα πρέπει να χτίσουν δίκτυα υποστήριξης τόσο στο σπίτι όσο και στην εργασία, διότι οι μελέτες δείχνουν ότι η ανεπαρκής ισορροπία ανάμεσα στην εργασία και την οικογένεια έχει αρνητικές συνέπειες και επηρεάζει τόσο την απόδοση του εργαζόμενου όσο και τις οικογενειακές σχέσεις. Επομένως, η επιλογή για να διευκολύνουμε αυτή την ισορροπία είναι τα προγράμματα επαγγελματικής ζωής για να διατηρήσουμε τους εργαζομένους τα οποία η εταιρεία πρέπει να τα επικοινωνεί με κάποιο τρόπο. Εάν μια εταιρεία παρέχει ήδη προνόμια επαγγελματικής ζωής, το επόμενο βήμα είναι να τα επικοινωνήσει στους εργαζομένους. Επιπλέον, αναπτύσσοντας μια στρατηγική ανθρωπίνων πόρων η οποία ενσωματώνεται καθαρά με την αποστολή της εταιρείας θα δείξει πόσο δεσμευμένη είναι η εταιρεία στις ανάγκες των εργαζομένων. Επίσης για τα προνόμια επαγγελματικής ζωής είναι βοηθητικό να υπάρχει μια εταιρική κουλτούρα η οποία υποστηρίζει και δέχεται τους εργαζομένους σαν άτομα με προτεραιότητες πέρα από τον χώρο εργασίας. Εργαζόμενοι που βιώνουν υψηλό βαθμό στρες εξαιτίας της σύγκρουσης εργασίας και ζωής και χαμηλή αντίληψη του ελέγχου πάνω στην εργασία τους είναι λιγότερο παραγωγικοί, δείχνουν χαμηλά ποσοστά δέσμευσης και ικανοποίησης στην εταιρεία τους και είναι πιθανότερο να φύγουν από την εταιρεία. Από την άλλη μεριά είναι κοινώς

αποδεκτό ότι οι εργαζόμενοι με χαμηλά ποσοστά σύγκρουσης της επαγγελματικής ζωής έχουν υψηλότερο βαθμό ικανοποίησης.

Σαν συμπέρασμα, τα προγράμματα επαγγελματικής ζωής έχουν την πιθανότητα να βελτιώσουν την ικανοποίηση των εργαζομένων και να διατηρήσουν πιθανούς εργαζομένους.

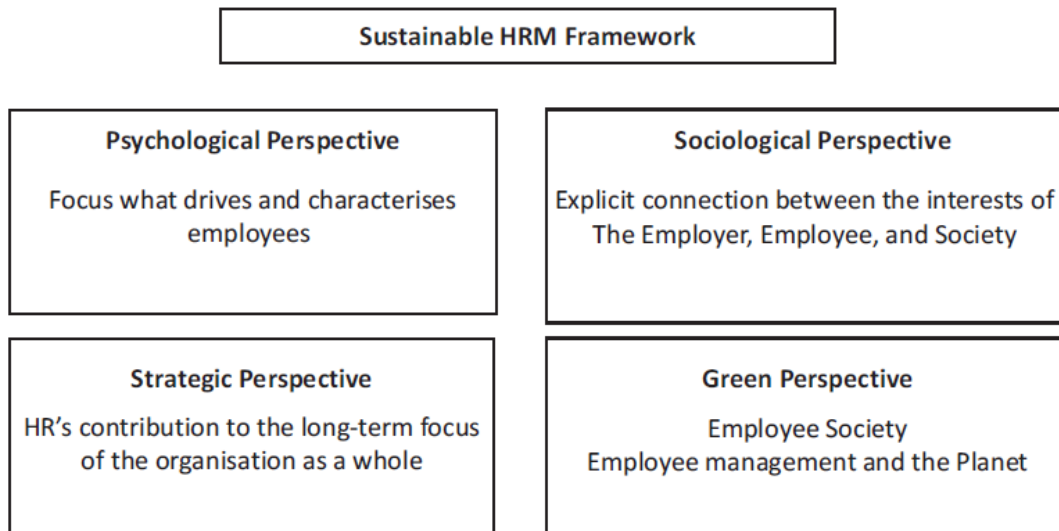
Επομένως ο Ripoli (2014) προτείνει ότι όταν εργοδότες και εργαζόμενοι επιδιώκουν την ισορροπία στην επαγγελματική ζωή σαν προτεραιότητα και νοιώθουν ότι υπάρχει μια θετική ισορροπία ανάμεσα στην οικογένεια και στην εργασία, οι εργαζόμενοι τείνουν να μένουν στην εταιρεία.

2.4.2 Το ολιστικό μοντέλο

Μια από τις πιο ενδιαφέρουσες προσπάθειες να καταλάβουμε την πολυπλοκότητα της έννοιας της Βιώσιμης ΔΑΠ είναι αυτή του Ολιστικού μοντέλου του De Prins που περιλαμβάνει τέσσερις προσεγγίσεις της Βιώσιμη ΔΑΠ.

Ο De Prins (2011) υποστηρίζει ότι η Βιώσιμη ΔΑΠ επικεντρώνεται στο να χρησιμοποιεί βέλτιστα και να σέβεται το ανθρώπινο δυναμικό μέσα στην εταιρεία, στην οποία μια σαφή σχέση χτίζεται ανάμεσα στις στρατηγικές πολιτικές της εταιρείας και του περιβάλλοντός της. Ο De Prins διακρίνει τέσσερις προσεγγίσεις της έννοιας, από τις οποίες η πρώτη, η δεύτερη και η τέταρτη εκτίθενται σε συγκεκριμένες πολιτικές: κοινωνιολογικές, ψυχολογικές, στρατηγική διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού και πράσινες προσεγγίσεις.

Η δομή της Βιώσιμης ΔΑΠ συμπεριλαμβανομένων και των τεσσάρων προσεγγίσεων παρατίθεται στο παρακάτω διάγραμμα.



Διάγραμμα 2. Το ολιστικό μοντέλο

Λεπτομερή ανάλυση των στοιχείων του μοντέλου δόθηκε από την I. Rompa (2011, pp. 16-17). Η ερμηνεία της για τις τέσσερις προοπτικές του Ολιστικού μοντέλου της Βιώσιμης ΔΑΠ παρατίθεται παρακάτω:

Η κοινωνιολογική προσέγγιση σκοπεύει να κάνει την ΔΑΠ μια πιο κοινωνική πρακτική. Τα ενδιαφέροντα και η ενασχόληση των τριών στοιχείων- του εργαζόμενου, του εργοδότη και της κοινωνίας- είναι καθαρά διασυνδεδεμένα. Σημαντικής σημασίας είναι οι ιδέες όπως: πολιτικές δέσμευσης, πολιτικές υγείας, και κοινωνικά θέματα όπως η διαφορετικότητα, το συνειδητό της ηλικίας και πολιτικές προσωπικού φιλικές προς την οικογένεια.

Η ψυχολογική προσέγγιση επικεντρώνεται στον εργαζόμενο και συγκεκριμένα στα θεματικά ζητήματα που αυτός αναγνωρίζει ως σχετικά. Όπως έχει δηλωθεί από τον De Prins, αν οι άνθρωποι είναι στο κέντρο της προσοχής ενός βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, τότε η γνώση και η ενίσχυση αυτού που τους οδηγεί και τους χαρακτηρίζει είναι υψηλής σημασίας. Οι άνθρωποι διαφέρουν ολοκληρωτικά από το οικονομικό και τεχνολογικό κεφάλαιο, καθότι ενεργούν εγκαίρως, αναζητούν την προσοχή και έχουν ψυχή. Μέσα σε αυτό το μοντέλο τα κρίσιμα σημεία είναι: η ισορροπία επαγγελματικής ζωής, η αυτονομία, η αυτό-ανάπτυξη, η ικανότητα απασχόλησης και ο διάλογος.

Μια άλλη προσέγγιση, η στρατηγική προοπτική στην Βιώσιμη ΔΑΠ εξετάζει πως η Βιώσιμη ΔΑΠ και η Στρατηγική ΔΑΠ συνδέονται. Η προσοχή στρέφεται στην επιρροή που

έχει η Βιώσιμη ΔΑΠ στις συμβατικές έννοιες των Ανθρώπινων Πόρων: πρόσληψη και επιλογή, ανακατάταξη υπαλλήλων, αξιολόγηση και ικανότητα απασχόλησης αναφορικά με την εταιρεία. Ο ορισμός της Ehnert για την Βιώσιμη ΔΑΠ να περιγράψει αυτή την προσέγγιση, δηλώνει ότι το Ανθρώπινο κεφάλαιο στοχεύει στην επίτευξη των στόχων της εταιρείας. Τυπικά θέματα είναι: η πίστη στον άνθρωπο ως ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, κοινωνικά επιτεύγματα και η βιώσιμη ΔΑΠ.

Η τελευταία προσέγγιση - η πράσινη προσέγγιση - αφορά τις προσεγγίσεις των εργαζομένων και της διοίκησης αναφορικά με το στοιχείο του πλανήτη που οι πτυχές της ΔΑΠ μπορούν να βοηθήσουν να κάνουν την εταιρεία «πράσινη». Επιπλέον ο χαρακτηρισμός της εταιρείας ως «πράσινη» επηρεάζει την ελκυστικότητα και το όνομα του εργοδότη. Σχετικά θέματα αναφέρουν «πράσινη» συμπεριφορά ως επάρκεια, εκπαίδευση στην επίγνωση βιωσιμότητας, διεγείροντας συνειδητές περιβαλλοντικές συμπεριφορές και επωνυμία «πράσινου» εργοδότη.

2.5 Συμπεράσματα

Η Βιώσιμη ΔΑΠ είναι μια έννοια που έχει αναπτυχθεί πολύ την τελευταία δεκαετία. Η επιλογή, πρόσληψη, εκπαίδευση, αξιολόγηση, υγιεινή και ασφάλεια ήταν έννοιες που απασχολούσαν πάντα τις εταιρείες και πιο συγκεκριμένα το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού. Ο στόχος ήταν η διαχείριση των ανθρώπινων πόρων με στόχο την επίτευξη των κυρίως οικονομικών αποτελεσμάτων. Όμως ο περιορισμός των ανθρώπινων πόρων, η γήρανση του πληθυσμού καθώς και η αύξηση των προβλημάτων υγείας σχετιζόμενων με την εργασία συνέβαλαν στην εμφάνιση μια νέας προσέγγισης των Ανθρώπινων πόρων, αυτή της Βιώσιμης Διοίκησης Ανθρώπινων πόρων. Η Βιώσιμη ΔΑΠ πέρα από τα οικονομικά αποτελέσματα της εταιρείας, δίνει βαρύτητα και στα κοινωνικά και οικολογικά/περιβαλλοντικά αποτελέσματα της εταιρείας και αντιμετωπίζει τους εργαζόμενους ως υψίστης σημασίας ενδιαφερόμενους πάνω στους οποίους βασίζεται η μεγιστοποίηση της κερδοφορίας και η επίτευξη των αποτελεσμάτων της εταιρείας.

Κεφάλαιο 3

Διαμόρφωση θεωρητικού πλασίου έρευνας και μελέτη της επίδρασης της Βιώσιμης Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων στις στάσεις, συμπεριφορές και απόδοση των εργαζομένων

3.1 Εισαγωγή

Σε αυτό το κεφάλαιο θα μελετήσουμε την σχέση που υπάρχει ανάμεσα στην Βιώσιμη ΔΑΠ, όπως αυτή εφαρμόζεται στις επιχειρήσεις και στις στάσεις και συμπεριφορές των εργαζομένων κυρίως αναφορικά με την απόδοση και ικανοποίηση των εργαζομένων. Η Βιώσιμη ΔΑΠ είναι μια έννοια που έχει αναπτυχθεί πολύ την τελευταία δεκαετία και έχει βασιστεί πάνω στις βασικές αρχές της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων. Πέρα από τις βασικές πρακτικές της ΔΑΠ, η διεθνοποίηση των αγορών, η εξέλιξη της τεχνολογίας, η αύξηση του ανταγωνισμού, ο περιορισμός των Ανθρωπίνων Πόρων και άλλα έχουν συμβάλει ώστε οι επιχειρήσεις να επιδιώκουν μέσα από τις πρακτικές του τμήματος Ανθρωπίνων Πόρων τον μακροπρόθεσμο προσανατολισμό, με φροντίδα για το περιβάλλον και το μεγαλύτερο ενδιαφέρον τόσο για τον άνθρωπο όσο και την κοινωνία. Ο ρόλος των εργαζομένων είναι πολύ σημαντικός και η διαχείριση αυτών μέσα από τις εφαρμοζόμενες πρακτικές της Βιώσιμης Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων συντελούν στην αύξηση της ικανοποίησης και της εργασιακής απόδοσης των εργαζομένων και κατά επέκταση της επίτευξης των αποτελεσμάτων της εταιρείας που είναι και το ζητούμενο.

3.2 Παρουσίαση ερευνών για την σχέση ανάμεσα στη Βιώσιμη ΔΑΠ και τις στάσεις και συμπεριφορές των εργαζομένων

Οι έρευνες αναφορικά με την μελέτη της σχέσης ανάμεσα στην Βιώσιμη ΔΑΠ και στις στάσεις και συμπεριφορές των εργαζομένων είναι μετρημένες. Στον πίνακα 3 που ακολουθεί παρουσιάζονται ενδεικτικά κάποιες από τις έρευνες της βιβλιογραφίας που προσεγγίζουν τις έννοιες αυτές προς διερεύνηση των συσχετίσεων και επιδράσεων μεταξύ τους με τη χρήση διαφόρων προσδιοριστικών παραγόντων. Για κάθε άρθρο παρουσιάζεται η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε, οι πρακτικές προσέγγισης της Βιώσιμης Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων και οι στάσεις και συμπεριφορές των εργαζομένων και τέλος παρατίθενται οι ερευνητικές υποθέσεις και τα αποτελέσματα της κάθε έρευνας.

Παρατηρούμε ότι οι έρευνες είναι σχετικά πρόσφατες κάτι που επιβεβαιώνεται και από την συνολική βιβλιογραφία αναφορικά με την Βιώσιμη ΔΑΠ ως μια νέα προσέγγιση. Οι έρευνες έχουν πραγματοποιηθεί σε διάφορες χώρες ανά τον κόσμο από την Πορτογαλία όπως η έρευνα των Jeronimo, Correia De Lacerda Henriques μέχρι και την Νότια Κορέα όπως η έρευνα των Cho και Choi (2021).

Για την διεξαγωγή των ερευνών αυτών έγινε χρήση ερωτηματολογίου στο οποίο απαντούσαν οι συμμετέχοντες στην έρευνα. Αναφορικά με το επίπεδο εκπαίδευσης των εργαζομένων, μπορούμε να πούμε ότι είναι μάλλον υψηλό καθώς τόσο η έρευνα των Jeronimo, Correia De Lacerda και Henriques (2020) απευθυνόταν σε εργαζόμενους σε διάφορους οργανισμούς, θέσεις και οικονομικούς τομείς, εγγεγραμμένους σε μεταπτυχιακό στις επιχειρήσεις σε ένα Πορτογαλικό Δημόσιο Πανεπιστήμιο, αλλά και η έρευνα των Mazoor, Wei, Banyai, Nurunnabi και Subhan (2019) απευθυνόταν σε εργαζόμενους μέλη δύο Δημόσιων Πανεπιστημίων. Αναφορικά με τους κλάδους στους οποίους αναφέρονται οι μελέτες ξεχωρίζουμε την έρευνα των Almarzooqi, Khan και Khalid (2018) που απευθύνεται σε εργαζόμενους στον τομέα πετρελαίου και αερίου αλλά και την έρευνα των Cho και Choi (2021) που απευθύνεται σε εργαζόμενους σε τουριστικά, επιχειρηματικά και πολυτελή ξενοδοχεία στην Νότια Κορέα.

Στις έρευνες που παρουσιάζονται στον πίνακα 3, η προσέγγιση των πρακτικών της Βιώσιμη ΔΑΠ γίνεται πάντα με επιλεγμένες πρακτικές με κυρίαρχες την επιλογή προσωπικού και την εκπαίδευση και ανάπτυξη των εργαζομένων όπως φαίνεται στην έρευνα των Almarzooqi, Khan και Khalid (2018) αλλά και στις υπόλοιπες έρευνες. Η

σημασία της επιλογής προσωπικού και της εκπαίδευσης εργαζομένων που αποτελούν δύο από τις βασικές πρακτικές της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού επιβεβαιώνεται από την εμφάνιση τους στις έρευνες ως βασικές πρακτικές προσέγγισης της Βιώσιμης ΔΑΠ. Άλλες πρακτικές που έχουν επιλεχτεί ως προσέγγιση της Βιώσιμης ΔΑΠ είναι η υγιεινή και ασφάλεια στην εργασία, ισότητα και διαφορετικότητα, οικολογική προσέγγιση κ.α.,

Αναφορικά με τις στάσεις και συμπεριφορές των εργαζομένων η πλειοψηφία των ερευνών επιδιώκει τον συσχετισμό της Βιώσιμης ΔΑΠ με την απόδοση των εργαζομένων (εργασιακή απόδοση). Η απόδοση των εργαζομένων αποτελεί ίσως μια από τις σημαντικότερες έννοιες που συσχετίζονται με την ΔΑΠ και η οποία είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την επίτευξη των αποτελεσμάτων της επιχείρησης. Ο βαθμός σημασίας αποδεικνύεται από το ενδιαφέρον των ερευνών να συσχετίσουν τις δύο αυτές έννοιες που αποτελούν την κινητήριο δύναμη για κάθε εταιρεία. Άλλες έννοιες που μελετώνται από την πλευρά των εργαζομένων είναι αυτές της ικανοποίησης όπως στην έρευνα των Cho και Choi (2021), αλλά και της ενδυνάμωσης.

Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι υπάρχει θετική συσχέτιση ανάμεσα στις πρακτικές αυτές της Βιώσιμης Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων και στην απόδοση και ικανοποίηση των εργαζομένων που είναι και δυο μεταβλητές που αφορούν στις στάσεις και συμπεριφορές των εργαζομένων που θα μελετήσουμε στην έρευνά μας.

Σε όλες τις προαναφερόμενες έρευνες του πίνακα 3 έγινε επιλεκτική προσέγγιση της Βιώσιμης Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων με την επιλογή συγκεκριμένων πρακτικών κάθε φορά για την μελέτη της συσχέτισης με την απόδοση και την ικανοποίηση των εργαζομένων. Με την παρούσα έρευνα θέλουμε να καλύψουμε αυτό το κενό και να δώσουμε μια συνολική και ευρύτερη διάσταση στην Βιώσιμη ΔΑΠ.

Πίνακας 3. Παρουσίαση ερευνών για τη σχέση ανάμεσα στην Βιώσιμη ΔΑΠ και τις στάσεις και συμπεριφορές των εργαζομένων

Άρθρο	Μεθοδολογία	Προσέγγιση Βιώσιμης ΔΑΠ	Στάσεις/συμπεριφορές εργαζομένων	Υποθέσεις	Αποτελέσματα
The role of Sustainable HRM in sustaining positive organizational outcomes, Abdulla Hasan Almarzooqi, Mehmood Khan και Khalizani Khalid (2018)	Χρήση ερωτηματολογίου σε δείγμα 293 εργαζομένων Εργαζόμενοι πλήρης απασχόλησης στον τομέα πετρελαίου και αερίου στα Ηνωμένα Αραβικά Εμιράτα	Οι πρακτικές της Βιώσιμης ΔΑΠ: -Ιδιαίτερα επιλεκτική επιλογή προσωπικού -Εντατική εκπαίδευση -Διαχείριση απόδοσης	Στάσεις/συμπεριφορές εργαζόμενων: -Απόδοση -Αντιληπτή βιώσιμη οργανωτική υποστήριξη -Οργανωτική ανταλλαγή γνώσεων -Ενδυνάμωση	Ερευνητικές υποθέσεις: -Η σχέση ανάμεσα στην Βιώσιμη ΔΑΠ και στην βιώσιμη απόδοση των εργαζομένων -Η σχέση ανάμεσα στη Βιώσιμη ΔΑΠ και στην αντιληπτή βιώσιμη οργανωτική υποστήριξη	Επιβεβαιώνεται ότι οι πρακτικές της Βιώσιμης ΔΑΠ επηρεάζουν θετικά τόσο την απόδοση των εργαζομένων όσο και την αντιληπτή βιώσιμη οργανωτική υποστήριξη
An examination of Sustainable HRM practices on Job	Χρήση ερωτηματολογίου	Οι πρακτικές της Βιώσιμης ΔΑΠ: -Επιλογή	Στάσεις/συμπεριφορές εργαζομένων: -Απόδοση εργαζομένων	-Υπάρχει θετική συσχέτιση ανάμεσα στην	Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι όντως υπάρχει θετική

<p>Performance: An application of Training as a Moderator, Faiza Mazoor, Longbao Wei, Tamas Banyai, Mohammad Nurunnabi και Qazi Abdul Subhan (2019)</p>	<p>σε δείγμα 130 εργαζόμενων Μέλη 2 Δημόσιων Πανεπιστημίων στο Πακιστάν Πανεπιστήμιο Hazara στην περιοχή της Manshera και Πανεπιστήμιο Γεωργίας στην Peshawar</p>	<p>-Συμμετοχή -Ενδυνάμωση εργαζόμενου</p>	<p>-Εκπαίδευσης ως διαμεσολαβητικού ρόλος ανάμεσα στις πρακτικές Βιώσιμης ΔΑΠ και στην απόδοση του οργανισμού</p>	<p>-Επιλογή και εργασιακή απόδοση -Συμμετοχή και εργασιακή απόδοση -Ενδυνάμωση και εργασιακή απόδοση -Εκπαίδευση και εργασιακή απόδοση -Η Εκπαίδευση έχει μέτρια επίδραση στην σχέση ανάμεσα στην -επιλογή και εργασιακή απόδοση -συμμετοχή και εργασιακή απόδοση -ενδυνάμωση και εργασιακή απόδοση</p>	<p>συσχέτιση ανάμεσα στην Επιλογή και εργασιακή απόδοση Συμμετοχή και εργασιακή απόδοση Ενδυνάμωση και εργασιακή απόδοση Εκπαίδευση και εργασιακή απόδοση Η Εκπαίδευση όντως αποδεικνύεται ότι έχει μέτρια επίδραση στην</p>
---	---	---	---	--	---

					<p>σχέση ανάμεσα στην</p> <ul style="list-style-type: none"> -επιλογή και την εργασιακή απόδοση -συμμετοχή και εργασιακή απόδοση -ενδυνάμωση και εργασιακή απόδοση
<p>From Sustainable HRM to Employee Performance: A Complex and Intertwined Road, Helena Mateus Jeronimo, Teresa Correia De Lacerda</p>	<p>Χρήση ερωτηματολογίου σε δείγμα 155 εργαζομένων σε διάφορους οργανισμούς, θέσεις και οικονομικούς τομείς, εγγεγραμμένοι σε</p>	<p>Οι πρακτικές της Βιώσιμης ΔΑΠ:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Εκπαίδευση και ανάπτυξη -Ισότητα και διαφορετικότητα -Υγιεινή και ασφάλεια στην εργασία 	<p>Στάσεις/συμπεριφορές εργαζομένων:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Οργανωτική λογική για την βιωσιμότητα -Οργανωτική ταυτοποίηση -Εργασιακή δέσμευση -Απόδοση εργαζομένων 	<p>Ερευνητικές υποθέσεις:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Υπάρχει θετική συσχέτιση ανάμεσα: -Πρακτικές Βιώσιμης ΔΑΠ και εργασιακής δέσμευσης -Εργασιακής δέσμευσης και 	<p>Επιβεβαιώνεται ότι υπάρχει θετική συσχέτιση και ισχύουν όλες οι υποθέσεις με εξαίρεση την σχέση ανάμεσα στις πρακτικές Βιώσιμης ΔΑΠ και</p>

<p>και Paulo Lopes Henriques (2020)</p>	<p>μεταπτυχιακό στις επιχειρήσεις σε ένα Πορτογαλικό Δημόσιο Πανεπιστήμιο</p>	<p>-Οικολογική ΔΑΠ</p>		<p>απόδοσης εργαζομένων -Πρακτικές Βιώσιμης ΔΑΠ και απόδοσης εργαζομένων -Πρακτικές Βιώσιμης ΔΑΠ και οργανωτική λογική για βιωσιμότητα -Οργανωτική λογική για βιωσιμότητα και οργανωτική ταυτοποίηση -Η οργανωτική λογική για βιωσιμότητα έχει έναν διαμεσολαβητικό ρόλο στην σχέση ανάμεσα στην Βιώσιμη ΔΑΠ και την οργανωτική ταυτοποίηση</p>	<p>της απόδοσης εργαζομένων που δείχνει ότι ο σύνδεσμος δεν είναι σημαντικός</p>
---	---	------------------------	--	---	--

When and How Does Sustainable HRM Improve Customer Orientation of Frontline Employees? Satisfaction, Empowerment, and Communication, Youngsam Cho και Yongduk Choi (2021)	Χρήση ερωτηματολογίου σε 246 εργαζόμενους σε τουριστικά, επιχειρηματικά και πολυτελή ξενοδοχεία στην Νότια Κορέα	Οι πρακτικές της Βιώσιμης ΔΑΠ: -Εκπαίδευση -Ανταμοιβή -Προνόμια	Στάσεις/συμπεριφορές εργαζομένων: -Ικανοποίηση -Ενδυνάμωση -Επικοινωνία -Προσανατολισμός	Ερευνητικές υποθέσεις: -Υπάρχει θετική συσχέτιση ανάμεσα στις πρακτικές της Βιώσιμης ΔΑΠ (εκπαίδευση, ανταμοιβή και πρόνομια) και στην ικανοποίηση των εργαζομένων -Υπάρχει θετική συσχέτιση ανάμεσα στην ικανοποίηση των εργαζομένων και στον προσανατολισμό στον πελάτη -Η θετική συσχέτιση ανάμεσα στην	Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ των τριών πρακτικών της Βιώσιμης ΔΑΠ και της ικανοποίησης των εργαζομένων. Υπάρχει θετική συσχέτιση ανάμεσα στην ικανοποίηση των εργαζομένων και στον προσανατολισμό στον πελάτη
---	--	--	--	---	---

				ικανοποίηση των πελατών και στον προσανατολισμό του πελάτη είναι δυνατότερη όταν η ενδυνάμωση και η οργανωτική επικοινωνία είναι μάλλον υψηλή παρά χαμηλή	Η θετική συσχέτιση ανάμεσα στην ικανοποίηση των πελατών και στον προσανατολισμό του πελάτη είναι δυνατότερη όταν η ενδυνάμωση και η οργανωτική επικοινωνία είναι μάλλον υψηλή παρά χαμηλή
--	--	--	--	---	---

3.3 Η επίδραση των πρακτικών της Βιώσιμης Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων στην ικανοποίηση και την απόδοση των εργαζομένων

Έχει γίνει μεγάλη έρευνα σχετικά με το πώς οι οργανισμοί μπορούν να γίνουν πιο ανταγωνιστικοί και κερδοφόροι. Μέρος αυτής της έρευνας δείχνει ότι υπάρχουν κάποιοι παράγοντες που μοιράζονται οι επιτυχημένες εταιρείες. Δύο από αυτούς τους παράγοντες είναι: η ικανοποίηση από την εργασία και η απόδοση για τους εργαζόμενους.

Η ικανοποίηση από την εργασία μπορεί να προέλθει από το να επιτρέπεται στους εργαζόμενους να είναι αυτοκατευθυνόμενοι και να υπάρχουν ισχυροί δεσμοί με τους συναδέλφους τους. Η ΔΑΠ περιλαμβάνει μια σειρά οργανωτικών διαδικασιών για τη διαχείριση πόρων που συνεπάγεται την πρόσληψη, επιλογή, σχεδιασμό θέσεων εργασίας, εκπαίδευση, ανάπτυξη σταδιοδρομίας, απόδοση, αξιολόγηση, ανταμοιβή. Σε αντίθεση με την παραδοσιακή άποψη της ΔΑΠ, οι ερευνητές έχουν επισημάνει τη σημασία του ανθρώπινου δυναμικού ως μια νέα ιδέα που ανταποκρίνεται σε γρήγορες αλλαγές στις κοινωνικές ανάγκες και στα επιχειρηματικά περιβάλλοντα. Ο στόχος της βιώσιμης ΔΑΠ αναζωογονεί και αναπτύσσει κοινωνικούς, οικονομικούς και ανθρώπινους πόρους που συμβάλλουν στο βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των οργανισμών (Kramar, 2014). Ο Mariappanadar (2020) υποστήριξε επίσης ότι η Βιώσιμη ΔΑΠ επιτρέπει στους υπαλλήλους να διατηρούν την υγεία και την ευημερία τους. Σε αυτό το πλαίσιο και σύμφωνα με την έρευνα Cho και Choi (2021) υπάρχει θετική συσχέτιση ανάμεσα στις πρακτικές της Βιώσιμης ΔΑΠ όπως η εκπαίδευση, ανταμοιβή και τα προνόμια και της ικανοποίησης των εργαζομένων. Δύο από τα πιο σημαντικά συμφέροντα των εργαζομένων είναι η αυτοανάπτυξη σε μακροπρόθεσμη προοπτική και η ανταμοιβή η οποία μπορεί να διασφαλίσει την ασφάλεια εργασίας και την ευεξία. Επίσης οι εταιρείες χρειάζονται εξειδικευμένους υπαλλήλους και για αυτό θα πρέπει να προσελκύουν και να διατηρούν τέτοιους ταλαντούχους εργαζόμενους για να αποκτήσουν βιωσιμότητα στον σκληρό βιομηχανικό ανταγωνισμό.

Οι επιτυχημένες εταιρείες βασίζονται στην υψηλή απόδοση των εργαζομένων τους για να πετύχουν τους στόχους τους. Για να πετύχουν τους στρατηγικούς τους στόχους και να διατηρήσουν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα, οι εργαζόμενοι θα πρέπει να αποδίδουν σε υψηλά επίπεδα. Για αυτό το λόγο είναι σημαντικό να υπάρχει ο κατάλληλος άνθρωπος στην κατάλληλη θέση. Ο Campell (1993) όρισε την απόδοση ως «Συνώνυμο

της συμπεριφοράς το οποίο είναι αυτό που κάνει στην πραγματικότητα ένας άνθρωπος και μπορεί να παρατηρηθεί». Οι εταιρείες πρέπει να καταλάβουν ότι οι εργαζόμενοι έχουν τις δικές τους απαιτήσεις και τα δικά τους θέλω τα οποία θα πρέπει να ληφθούν υπόψη. Αυτό μπορεί να καθορίσει το αν οι εργαζόμενοι νοιώθουν θετικά ή αρνητικά στην εταιρεία και πρέπει να αντιμετωπιστεί ατομικά. Το πόσο ικανοποιημένος είναι ένας εργαζόμενος εξαρτάται από τις αξίες τους και τα κίνητρά του.

Η εργασιακή απόδοση ήταν πάντα προαπαιτούμενο για την επιτυχία και την διατήρηση της συνολικής απόδοσης του οργανισμού (Melian-Gonzalez, 2016). Επομένως η συνολική απόδοση του οργανισμού βασίζεται σημαντικά στις πρακτικές που υιοθετεί η εταιρεία για την διαχείριση των εργαζομένων της. Η κατανόηση του σημαντικού ρόλου της Βιώσιμης Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων είναι βασική για να θέσουμε τις βάσεις για την αποτελεσματική απόδοση του οργανισμού (Bartiste, 2008).

Προηγούμενες ερευνητικές προσπάθειες έδωσαν βαρύτητα στην σχέση ανάμεσα στην ΔΑΠ και την απόδοση, κυρίως στις ανεπτυγμένες χώρες και λιγότερο στις αναπτυσσόμενες χώρες. Παρά την ουσιώδη ερευνητική προσπάθεια αναφορικά με την κατανόηση του ρόλου της Βιώσιμης Διοίκησης Ανθρωπίνων πόρων στην επίδραση της εργασιακής απόδοσης, δεν υπάρχουν ακόμα σαφείς αποδείξεις ότι υπάρχει θετική συσχέτιση της Βιώσιμης Διοίκησης Ανθρωπίνων πόρων και της εργασιακής απόδοσης.

Η εργασιακή απόδοση αναφέρεται στην ικανότητα των εργαζομένων να εκτελούν τα καθήκοντα εργασίας τους με τον πιο αποτελεσματικό και αποδοτικό τρόπο ώστε να παράγουν τα καλύτερα αποτελέσματα (Anitha and Kumar, 2016; Elnaga and Imran, 2013). Ο ορισμός αυτός της εργασιακής απόδοσης υπογραμμίζει τρεις βασικές πτυχές της εργασιακής απόδοσης όπως η *ικανότητα*, η *αποδοτικότητα* και η *ποιότητα*, όπου όλες και οι τρεις πτυχές απαιτείται να διατηρούνται και υποστηρίζονται στο ανώτερο επίπεδο πάντα. Επομένως, η παρακίνηση και η διατήρηση υψηλής εργασιακής απόδοσης θα βασιστεί σε πολλαπλούς παράγοντες και τις επιρροές τους, αλληλοεπιδρώντας εποικοδομητικά προς την συνολική εργασιακή απόδοση. Για να κατανοήσουν οι εταιρείες πώς μπορούν να επιφέρουν και να διατηρήσουν τέτοια απόδοση, είναι σημαντικό να αναγνωρίσουμε τους παράγοντες που επηρεάζουν την βιώσιμη εργασιακή απόδοση. Άρα, η αναγνώριση και καταγραφή των παραγόντων που επηρεάζουν την βιώσιμη εργασιακή απόδοση είναι κρίσιμη για να κατανοήσουμε πώς οι εταιρείες μπορούν να ενεργοποιήσουν και να διατηρήσουν τέτοια απόδοση.

Η τρέχουσα βιβλιογραφία αναφορικά με την απόδοση του οργανισμού και των εργαζομένων τείνει προς την κατανόηση των βέλτιστων αλληλεπιδράσεων ανάμεσα στους παράγοντες που επηρεάζουν και κυρίως αυτούς που σχετίζονται με τους ανθρώπινους πόρους. Για παράδειγμα ο Stumpf (2010) μελέτησε την επίδραση τριών πρακτικών της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων πάνω σε διαφορετικές οργανωτικές πτυχές, συμπεριλαμβανομένου της απόδοσης των εργαζομένων, και συμπέρανε ότι οι πρακτικές της Διοίκησης Ανθρώπινων πόρων μπορούν να έχουν ποικίλες επιπτώσεις στα επιθυμητά αποτελέσματα των εταιρειών. Ο στόχος της έρευνας είναι να διερευνήσουμε την σχέση ανάμεσα στις πρακτικές της Βιώσιμης Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων και της απόδοσης των εργαζομένων και το πώς σχετίζεται αυτό με την ικανοποίηση των εργαζομένων.

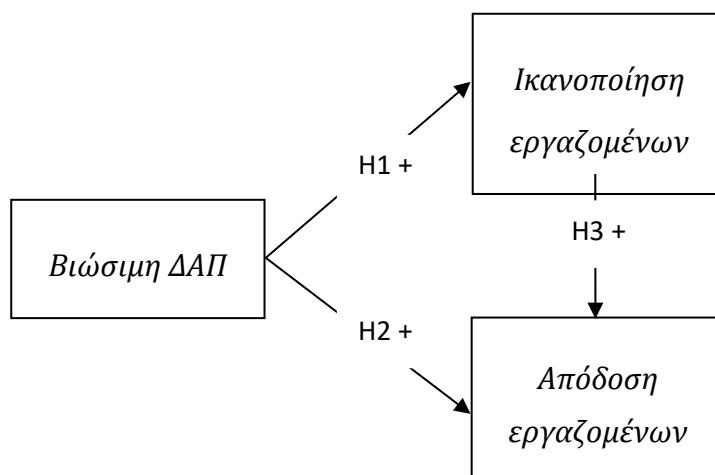
Ακολουθώντας αυτήν την επιχειρηματολογία κάνουμε τις εξής υποθέσεις:

Υπόθεση 1 (H1): Υπάρχει θετική συσχέτιση ανάμεσα στις πρακτικές της Βιώσιμης ΔΑΠ και την ικανοποίηση των εργαζομένων

Υπόθεση 2 (H2): Υπάρχει θετική συσχέτιση ανάμεσα στις πρακτικές της Βιώσιμης ΔΑΠ και την απόδοση των εργαζομένων.

Υπόθεση 3 (H3): Υπάρχει θετική συσχέτιση ανάμεσα στην ικανοποίηση των εργαζομένων και την απόδοση των εργαζομένων.

Οι παραπάνω υποθέσεις αποτυπώνονται στο Σχήμα 3.1



Διάγραμμα 3: Το Θεωρητικό πλαίσιο της έρευνας

3.4 Συμπεράσματα

Λαμβάνοντας υπόψη την βιβλιογραφία και τις διάφορες μελέτες που έχουν γίνει μέχρι τώρα για την μελέτη της σχέσης ανάμεσα στην Βιώσιμη ΔΑΠ και στην ικανοποίηση και απόδοση των εργαζομένων, αποδεικνύεται ότι υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ αυτών των δύο. Η ικανοποίηση και η απόδοση των εργαζομένων αποτελούν κρίσιμα στοιχεία της συμπεριφοράς των εργαζομένων για την συνολική απόδοση των εταιρειών και την επίτευξη των στόχων της και για αυτό θα πρέπει να λαμβάνονται σοβαρά υπόψη από τις εταιρείες μέσω των πρακτικών της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού.

**ΜΕΡΟΣ Β – ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ,
ΕΛΕΓΧΟΣ ΤΟΥ ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΟΥ
ΘΕΩΡΗΤΙΚΟΥ ΠΛΑΙΣΙΟΥ**

Κεφάλαιο 4

Μεθοδολογία έρευνας

4.1 Εισαγωγή

Σε αυτό το κεφάλαιο θα παρουσιαστεί η ανάλυση της μεθοδολογίας που ακολουθήθηκε προκειμένου να πραγματοποιηθεί η συγκεκριμένη έρευνα η οποία έχει ως σκοπό να διερευνηθεί η σχέση που υπάρχει ανάμεσα στην Βιώσιμη ΔΑΠ και τις στάσεις και συμπεριφορές των εργαζομένων. Σε πρώτη φάση παρουσιάζεται το περίγραμμα της ερευνητικής στρατηγικής που ακολουθήθηκε και ο τρόπος επιλογής του δείγματος. Στην συνέχεια περιγράφεται το ερευνητικό εργαλείο που χρησιμοποιήθηκε για την συλλογή των δεδομένων καθώς επίσης και ο τρόπος μέτρησης των υπο-μελέτη μεταβλητών. Στο τέλος γίνεται παρουσίαση και σχολιασμός της στατιστικής ανάλυσης, του ελέγχου εγκυρότητας και αξιοπιστίας και του ελέγχου ερευνητικών υποθέσεων

4.2 Ερευνητική στρατηγική

Ο σκοπός της παρούσης έρευνας είναι η διερεύνηση της σχέσης ανάμεσα στην Βιώσιμη (Sustainable) ΔΑΠ και στους εργαζόμενους. Πραγματοποιήθηκε ποσοτική έρευνα (δημοσκόπηση) προκειμένου να διερευνηθεί η επίδραση της Βιώσιμης ΔΑΠ στις στάσεις και συμπεριφορές των εργαζομένων. Αρχικά τίθεται το ερώτημα αν οι εταιρείες εφαρμόζουν αυτές τις πρακτικές που χαρακτηρίζουν την Βιώσιμη ΔΑΠ και στην συνέχεια το κατά πόσο αυτές οι πρακτικές επηρεάζουν τους εργαζόμενους κυρίως σε ό,τι έχει να κάνει με την απόδοση και την ικανοποίηση αυτών. Σε πρώτη φάση πραγματοποιήθηκε προσέγγιση του θέματος μέσω της βιβλιογραφικής έρευνας και μελέτη των διαφόρων προσεγγίσεων και κατόπιν με την χρήση ερωτηματολογίου γίνεται συλλογή των δεδομένων.

4.3 Δειγματοληψία και διαδικασία συλλογής δεδομένων

Η εν λόγω έρευνα απευθυνόταν σε όλους τους εργαζόμενους οι οποίοι εργάζονται σε εταιρείες στην Ελλάδα και λόγω του ότι ζητήθηκε από τους αποδέκτες του ερωτηματολογίου να το προωθήσουν σε άλλους συναδέλφους τους εντός των εταιρειών που εργάζονται (*μέθοδος χιονοστιβάδα ή snowball technique*), δεν έχει καταγραφεί ακριβής αριθμός των ερωτηματολογίων τα οποία στάλθηκαν. Η τεχνική δειγματοληψίας *χιονοστιβάδα (snowball technique)* είναι μια τεχνική όπου τα υπάρχουσα άτομα μελέτης «προσλαμβάνουν» μελλοντικά άτομα ανάμεσα από τους γνωστούς τους. Έτσι, η ομάδα δείγματος λέγεται ότι μεγαλώνει σαν κυλιόμενη χιονόμπαλα. Ο σκοπός ήταν να συγκεντρωθεί όσο τον δυνατόν μεγαλύτερος αριθμός ερωτηματολογίων ώστε το δείγμα να είναι όσο πιο αξιόπιστο γίνεται. Το ερωτηματολόγιο διαμορφώθηκε ηλεκτρονικά μέσω της google forms και εστάλη στους ενδιαφερόμενους μέσω email σαν σύνδεσμος. Ο χρόνος πραγματοποίησης της έρευνας ήταν από τις 19 έως τις 29 Απριλίου 2021. Μέσα στο διάστημα αυτό συγκεντρώθηκαν 122 συμπληρωμένα ερωτηματολόγια. Οι εργαζόμενοι που συμμετείχαν στην έρευνα καλύπτουν ένα ευρύ δημογραφικό φάσμα, αναφορικά με την ηλικία, το φύλο, το επίπεδο εκπαίδευσης αλλά και την οικογενειακή κατάσταση. Πέρα από την συμπλήρωση των προσωπικών στοιχείων των συμμετεχόντων, στο βασικό μέρος του ερωτηματολογίου οι συμμετέχοντες καλούνταν να επιλέξουν τον βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας τους με τις διατυπώσεις του ερωτηματολογίου αναφορικά με τις πρακτικές της Βιώσιμης (Sustainable) Διοίκησης Ανθρωπίνων πόρων και τις στάσεις και συμπεριφορές των εργαζομένων.

4.4 Περιγραφή ερευνητικού εργαλείου

Το ερωτηματολόγιο αποτελεί το βασικό στοιχείο σε κάθε δειγματοληπτική έρευνα για τη συγκέντρωση πληροφοριών, στοιχείων και δεδομένων. Η κατασκευή ενός ερωτηματολογίου είναι πάρα πολύ σημαντική καθώς αυτό παρέχει ουσιαστικά τα δεδομένα της έρευνας. Κατά συνέπεια, θα πρέπει να τηρούνται κάποιες αρχές ώστε να είναι αξιοποιήσιμη η πληροφορία που προκύπτει μέσα από αυτό. Η μορφή του ερωτηματολογίου είναι επίσης πολύ σημαντική για το είδος και τη διατύπωση των ερωτήσεων που περιλαμβάνει. Ένα ερωτηματολόγιο θα πρέπει να είναι οργανωμένο, σαφές, σύντομο και να περιλαμβάνει τις αναγκαίες υποδείξεις και οδηγίες για την

συμπλήρωσή του. Οι ερωτήσεις μπορούν να είναι δύο ειδών: α) κλειστού τύπου όπου ο ερωτώμενος καλείται να επιλέξει μεταξύ συγκεκριμένων απαντήσεων και β) ανοιχτού τύπου όπου ο ερωτώμενος απαντά στην ερώτηση συμπληρώνοντας το κενό περιθώριο που προβλέπεται για να καταχωρίσει την απάντησή του. Η επιλογή της μορφής των ερωτήσεων γίνεται με κριτήριο την αποτελεσματικότητα, την ευελιξία το ενδιαφέρον, την ομοιογένεια στο ερωτηματολόγιο και κυρίως την καταλληλότητα στην επεξεργασία των δεδομένων. Γενικά, τα χαρακτηριστικά ενός καλού ερωτηματολογίου είναι α) η σωστή δομή, β) η αισθητική, γ) η ορθή σύνταξη και δ) η σαφήνεια και αυτά προσπαθήσαμε να εντάξουμε στο ερωτηματολόγιο που αφορά την παρούσα έρευνα.

Το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο αποτελείται από 3 μέρη τα οποία αναλύονται παρακάτω:

❖ **Μέρος Α: Δημογραφικά στοιχεία και στοιχεία της επιχείρησης**

Το πρώτο μέρος του ερωτηματολογίου περιλαμβάνει συνολικά 12 στοιχεία εκ των οποίων τα πρώτα 7 αφορούν τα προσωπικά στοιχεία των συμμετεχόντων και τα υπόλοιπα 5 αφορούν τα στοιχεία της επιχείρησης στην οποία εργάζονται. Τα προσωπικά στοιχεία αφορούν το φύλο, την ηλικία, το επίπεδο εκπαίδευσης, την οικογενειακή κατάσταση, τα χρόνια εργασίας (συνολικά), τα χρόνια εργασίας στην εταιρεία που εργάζονται σήμερα καθώς και το καθεστώς εργασίας. Από την άλλη μεριά, τα στοιχεία της επιχείρησης που εργάζονται αφορούν τον τομέα εργασίας, τον κλάδο, την νομική μορφή, το μέγεθος της εταιρείας και τέλος την πορεία της επιχείρησης τα 3 τελευταία χρόνια αναφορικά με τις πωλήσεις, τα κέρδη και τον αριθμό των εργαζομένων. Οι ερωτήσεις είναι κατά βάση κλειστού τύπου, εκτός από ορισμένες εξαιρέσεις όπου δίνεται η δυνατότητα σύντομης απάντησης.

❖ **Μέρος Β: Πρακτικές Βιώσιμης Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων**

Το δεύτερο μέρος του ερωτηματολογίου αποτελείται από 25 διατυπώσεις αναφορικά με τις πρακτικές της Βιώσιμης Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων οργανωμένες σε 11 ενότητες: μακροπρόθεσμος προσανατολισμός, φροντίδα εργαζομένων, φροντίδα περιβάλλοντος, κερδοφορία, συμμετοχή εργαζομένων και κοινωνικός διάλογος, ανάπτυξη εργαζομένων, εξωτερική συνεργασία, ευελιξία, συμμόρφωση πέραν των κανονισμών εργασίας, συνεργασία εργαζομένων,

δικαιοσύνη και ισότητα. Οι συμμετέχοντες στην έρευνα καλούνται να επιλέξουν μία από τις πέντε επιλογές που υπάρχουν, δηλώνοντας τον βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας τους σε σχέση με την εκάστοτε διατύπωση, επιλέγοντας από το 1 έως το 5 της 5-βάθμιας κλίμακας Likert όπου 1= Διαφωνώ απόλυτα και 5= Συμφωνώ απόλυτα.

❖ **Μέρος Γ: Στάσεις και συμπεριφορές των εργαζομένων**

Το τρίτο και τελευταίο μέρος του ερωτηματολογίου περιλαμβάνει 10 διατυπώσεις, 5 διατυπώσεις αναφορικά με την απόδοση και 5 διατυπώσεις αναφορικά με την ικανοποίηση των εργαζομένων. Οι συμμετέχοντες καλούνται ξανά να επιλέξουν μία από τις πέντε επιλογές που υπάρχουν, δηλώνοντας τον βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας τους σε σχέση με την εκάστοτε διατύπωση, επιλέγοντας από το 1 έως το 5 της 5-βάθμιας κλίμακας Likert όπου 1= Διαφωνώ απόλυτα και 5= Συμφωνώ απόλυτα.

Το ερωτηματολόγιο συνοδεύεται από εισαγωγικό σημείωμα στο οποίο αναφερόταν ο σκοπός και το θέμα της έρευνας, καθώς και τα στοιχεία της ερευνήτριας. Ακόμη περιλάμβανε διευκρινίσεις αναφορικά με τη ανωνυμία και την εμπιστευτικότητα της έρευνας καθώς και ευχαριστήρια αναφορά στο τέλος.

4.5 Μέτρηση των υπό μελέτη μεταβλητών

Η άντληση των ερωτήσεων για τη μέτρηση της Βιώσιμης ΔΑΠ βασίστηκε στο άρθρο των Zivile Stankeviciute and Asta Savaneviciene (2018), *Designing Sustainable HRM: The Core Characteristics of Emerging Field*, MDPI Sustainability 2018, 10, 4798. Στο άρθρο αυτό αναφέρονται αναλυτικά τα βασικά χαρακτηριστικά της Βιώσιμης Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων και οι βασικές πτυχές τους (βλέπε Πίνακα 2). Λαμβάνοντας υπόψη τις βασικές πτυχές κάθε χαρακτηριστικού και βασιζόμενοι στην γενικότερη αρθρογραφία, δημιουργήθηκαν οι 25 διατυπώσεις αναφορικά με τις πρακτικές της Βιώσιμης Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων. Προς διευκόλυνση του αναγνώστη, παρακάτω παρατίθεται ο **Πίνακας 4** (Βλ. επίσης - Παράρτημα Ι : Ερωτηματολόγιο, Μέρος Β).

Η απόδοση των εργαζομένων μετρήθηκε με την κλίμακα μέτρησης που προτάθηκε από τους Manzoor, Wei, Banyai, Nurunnabi και Subhan (2019) στο άρθρο *An examination of Sustainable HRM Practices on Job Performance: An application of Training as a Moderator*,

κλίμακα που χρησιμοποιείται ευρέως στη βιβλιογραφία. Η κλίμακα αποτελείται από 5 ερωτήσεις (βλ. Παράρτημα I : Ερωτηματολόγιο, Μέρος Γ, Ερωτήσεις 1-5)

Τέλος, η ικανοποίηση των εργαζομένων μετρήθηκε με την κλίμακα μέτρησης που προτάθηκε από τους Hackman & Oldham (1975 - 7point Likert scale), κλίμακα που χρησιμοποιείται επίσης ευρέως στη βιβλιογραφία. Η κλίμακα αποτελείται από 5 ερωτήσεις (βλ. Παράρτημα I: Ερωτηματολόγιο, Μέρος Γ, Ερωτήσεις 6-10).

4.6 Στατιστική Ανάλυση

Στα πλαίσια της στατιστικής ανάλυσης, τα δεδομένα που συλλέχθηκαν από την συγκέντρωση των ερωτηματολογίων κωδικοποιήθηκαν και καταγράφηκαν σε αρχείο EXCEL. Στην συνέχεια τα δεδομένα καταχωρήθηκαν στο στατιστικό πρόγραμμα SPSS (Statistical Package for Social Sciences) ή αλλιώς PASW (Predictive Analytics Software) Statistics προκειμένου να γίνει η ανάλυση των δεδομένων ώστε να ακολουθήσει η ερμηνεία των αποτελεσμάτων της ανάλυσης και η εξαγωγή συμπερασμάτων.

4.6.1 Έλεγχος εγκυρότητας και αξιοπιστίας

Οι δύο βασικές ιδιότητες μια ψυχομετρικής κλίμακας είναι η εγκυρότητα και η αξιοπιστία. Η πρώτη αναφέρεται στην εξακρίβωση του αν η κλίμακα μετράει πράγματι αυτό για το οποίο έχει κατασκευαστεί και η δεύτερη αναφέρεται στη συνέπεια ή τη σταθερότητα των απαντήσεων στην κλίμακα.

Η εγκυρότητα των κλιμάκων μέτρησης των τριών μεταβλητών τεκμηριώνεται από το γεγονός ότι οι κλίμακες μέτρησης της εργασιακής ικανοποίησης και απόδοσης χρησιμοποιούνται ευρέως στη βιβλιογραφία, ενώ η κλίμακα μέτρησης της Βιώσιμης ΔΑΠ που διαμορφώθηκε από τη συγγραφέα στηρίζεται σε βιβλιογραφική επισκόπηση.

Η αξιοπιστία των κλιμάκων μέτρησης των τριών μεταβλητών θα αξιολογηθεί με τη χρήση του συντελεστή Cronbach's alpha ο οποίος αναπτύχθηκε από τον Lee Cronbach το 1951. Ο δείκτης αυτός λαμβάνει τιμές στο [0,1]. Το 0 ερμηνεύεται ως έλλειψη αξιοπιστίας, το 1 ως ισχυρά αξιόπιστη κλίμακα. Εξαρτάται από το πλήθος των ερωτήσεων στην κλίμακα. Τιμές μεγαλύτερες του 0.7 θεωρούνται ικανοποιητικές.

Πίνακας 4: Η κλίμακα μέτρηση της μεταβλητής Βιώσιμης ΔΑΠ

Χαρακτηριστικά Βιώσιμης ΔΑΠ	Βασικές πτυχές	Διατυπώσεις (items)	Πηγή ερώτησης	Αριθμός ερώτησης στο Β μέρος τους ερωτηματολογίου
Μακροπρόθεσμος προσανατολισμός	<ul style="list-style-type: none"> • Αναγνώριση της διαθεσιμότητας των Ανθρωπίνων πόρων στο μέλλον • Αναγνώριση των αναγκών των μελλοντικών εργαζομένων • Εξάλειψη της προσέγγισης «προσλαμβάνω-απολύω» 	<p>I. Εφαρμόζονται πρακτικές για να διασφαλιστεί ότι η εταιρεία θα έχει και στο μέλλον την ποσότητα και ποιότητα των εργαζομένων που θα χρειαστεί</p> <p>II. Σχεδιάζονται και εφαρμόζονται πολιτικές ανθρώπινου δυναμικού με γνώμονα τις ανάγκες των εργαζομένων που απασχολεί ή στοχεύει να απασχολήσει στο μέλλον η εταιρεία</p> <p>III. Η διοίκηση έχει ως φιλοσοφία/αρχή της (επιδιώκει) τη διατήρηση μακροχρόνιας εργασιακής σχέσης με τους εργαζόμενους</p>	Από τη συγγραφέα	Ερωτήσεις 1- 3
Φροντίδα εργαζομένων	<ul style="list-style-type: none"> • Υγιεινή και ασφάλεια • Ισορροπία επαγγελματικής/εργασιακής και μη-εργασιακής ζωής 	<p>I. Επιδιώκεται ελαχιστοποίηση των φυσικών και συναισθηματικών ρίσκων από την εργασία για τους</p>	Από τη συγγραφέα και από το άρθρο Helena Mateus Jeronimo, Teresa Correia De Lacerda	Ερωτήσεις 4-5

		<p>εργαζομένους όπως: εργασιακές ασθένειες, στρες, εργατικά ατυχήματα</p> <p>II. Αναγνωρίζεται η σημασία επίτευξης ισορροπίας μεταξύ εργασιακής και μη-εργασιακή ζωή για τους εργαζόμενους και προωθείται με την εφαρμογή συγκεκριμένων πολιτικών</p>	<p>and Paulo Lopes Henriques (2020), <i>From Sustainable HRM to Employee Performance: A Complex and Intertwined Road</i>, European Management Review, Vol. 17, 871-884</p>	
Φροντίδα περιβάλλοντος	<ul style="list-style-type: none"> • Αξιολόγηση εργαζομένων με περιβαλλοντικά κριτήρια • Προώθηση οικολογικής καριέρας • Ανταμοιβή εργαζομένων με περιβαλλοντικά κριτήρια 	<p>I. Η αξιολόγηση των εργαζομένων βασίζεται και σε κριτήρια που σχετίζονται με την περιβαλλοντική απόδοσή τους κατά την εκτέλεση του έργου τους (π.χ. μειωμένη χρήση ενέργειας ή χαρτιού, ανακύκλωση, συμμετοχή σε προγράμματα εθελοντισμού)</p> <p>II. Για την εξέλιξη των εργαζομένων λαμβάνονται υπόψη και κριτήρια περιβαλλοντικής απόδοσης τους κατά την εκτέλεση του έργου</p>	<p>Από τη συγγραφέα</p>	<p>Ερωτήσεις 6-8</p>

		<p>III. Η ανταμοιβή των εργαζομένων βασίζεται και σε επίτευξη στόχων/κριτηρίων που αναδεικνύουν το σεβασμό στο περιβάλλον κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους</p>		
Κερδοφορία	<ul style="list-style-type: none"> • Προγράμματα μετοχών 	<p>I. Παρέχονται ανταμοιβές στους εργαζομένους που συνδέονται με το επίπεδο κερδοφορίας της επιχείρησης π.χ. διάθεση μετοχών</p>	Από τη συγγραφέα	Ερώτηση 9
Συμμετοχή εργαζομένων και κοινωνικός διάλογος	<ul style="list-style-type: none"> • Διαφορετικοί τύποι και μορφές συμμετοχής 	<p>I. Αξιοποιούνται πολλοί τρόποι/μορφές συμμετοχής των εργαζομένων στις αποφάσεις και στη λειτουργία της π.χ. αυτονομία κατά την εκτέλεση του έργου, συμμετοχή εκπροσώπου των εργαζομένων στο ΔΣ ή σε επιτροπές</p>	<p>Από το άρθρο Faiza Manzoor, Longbao Wei, Tamas Banyai, Mohammad Nurunnabi and Qazi Abdul Subhan (2019), <i>An Examination of Sustainable HRM Practices on Job Performance: An Application of Training as a moderator</i>, MDPI, Sustainability, 2019, 11, 2263</p>	Ερώτηση 10

Ανάπτυξη εργαζομένων	<ul style="list-style-type: none"> • Εναλλαγή εργασιών • Διαφορετικές μορφές εκπαίδευσης • Μεταφορά εμπειρίας • Επικέντρωση στις μελλοντικές ικανότητες και την απασχολησιμότητα 	<p>I. Προωθείται η εναλλαγή εργασιών και καθηκόντων ως μέθοδος ανάπτυξης των εργαζομένων</p> <p>II. Παρέχεται τακτική εκπαίδευση και γίνεται επένδυση στην ανάπτυξη των ικανοτήτων των εργαζομένων</p> <p>III. Ενθαρρύνεται η μεταφορά της γνώσης και της εμπειρίας στους νεότερους εργαζόμενους</p> <p>IV. Παρέχεται εκπαίδευση όχι μόνο σε θέματα και δεξιότητες που αφορούν στην αποτελεσματική εκτέλεση των καθηκόντων/έργου αλλά και την μελλοντική τους εξέλιξη/ανάπτυξη</p>	<p>Από τη συγγραφέα</p>	<p>Ερωτήσεις 11-14</p>
Εξωτερική συνεργασία	<ul style="list-style-type: none"> • Συνεργασία με το σύστημα εκπαίδευσης • Συνεργασία με όλα τα εξωτερικά ενδιαφερόμενα μέρη 	<p>I. Υπάρχει συνεργασία με εκπαιδευτικά ιδρύματα για θέματα που αφορούν π.χ. την εισαγωγή καινοτομίας στην επιχείρηση, την εκπαίδευση κ.α.</p> <p>II. Η εταιρεία συνεργάζεται με όλα τα μέρη π.χ. πελάτες, εργαζόμενους, προμηθευτές και ακούει</p>	<p>Από τη συγγραφέα</p>	<p>Ερωτήσεις 15-16</p>

		τις απόψεις τους κατά την ανάπτυξη των στόχων και το σχεδιασμό της στρατηγικής της		
Ευελιξία	<ul style="list-style-type: none"> • Ευέλικτα ωράρια εργασίας • Εναλλαγή εργασιών 	<p>I. Παρέχεται στους εργαζόμενους η δυνατότητα ευέλικτων πρακτικών απασχόλησης όπως π.χ. ευέλικτου ωραρίου ή τόπου εργασίας (τηλεργασία) για λόγους οικογενειακούς, εκπαιδευτικούς κ.α.</p> <p>II. Χρησιμοποιείται η πολιτική της εναλλαγής εργασιών και καθηκόντων για την ενίσχυση της ευελιξίας</p>	Από τη συγγραφέα	Ερωτήσεις 17-18
Συμμόρφωση πέραν των κανονισμών εργασίας	<ul style="list-style-type: none"> • Εκπροσώπηση εργαζομένων σε διαδικασίες αποφάσεων πέραν αυτών στις οποίες είναι υποχρεωτική • Οικονομική και μη-οικονομική υποστήριξη 	<p>I. Υπάρχει η δυνατότητα συμμετοχής εργαζομένων στη διαδικασίες/όργανα λήψης αποφάσεων της επιχείρησης πέρα από αυτά που προβλέπει η νομοθεσία (π.χ. σε συναντήσεις της ανώτερης διοίκησης)</p> <p>II. Παρέχονται στους εργαζόμενους προγράμματα οικονομικής</p>	Από τη συγγραφέα	Ερωτήσεις 19-20

		(π.χ δάνεια, ασφάλειες κ.α.) και μη οικονομικής υποστήριξης (π.χ. ψυχολόγος κ.α.)		
Συνεργασία εργαζομένων	<ul style="list-style-type: none"> • Ομαδική εργασία • Καλές σχέσεις των εργαζομένων με την διοίκηση 	<p>I. Προάγεται η ομαδική εργασία και γενικά η ομαδικότητα (ομαδικό πνεύμα) των εργαζομένων</p> <p>II. Υπάρχουν καλές σχέσεις μεταξύ προϊσταμένων (διοίκησης) και εργαζομένων</p>	Από τη συγγραφέα	Ερωτήσεις 21-22
Δικαιοσύνη και ισότητα	<ul style="list-style-type: none"> • Προώθηση της διαφορετικότητας • Σχέσεις με σεβασμό • Δικαιοσύνη αναφορικά με τις ανταμοιβές, καριέρα 	<p>I. Παρέχονται ίσες ευκαιρίες σε όλους ανεξάρτητα από φύλο, φυλή, ηλικία και προωθείται η αποδοχή και ο σεβασμός της διαφορετικότητας των εργαζομένων</p> <p>II. Οι σχέσεις ανάμεσα στους εργαζόμενους της εταιρείας χαρακτηρίζονται από σεβασμό</p> <p>III. Υπάρχει δικαιοσύνη σε σχέση με τις ανταμοιβές και την εξέλιξη (καριέρα) των εργαζομένων</p>	Από τη συγγραφέα	Ερωτήσεις 23-25

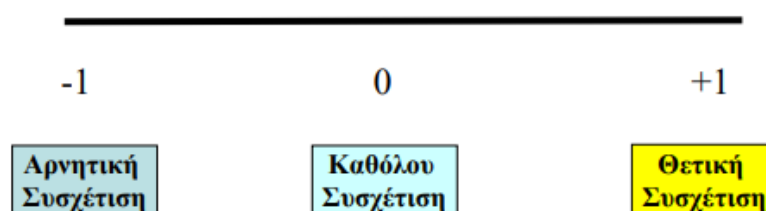
4.6.2 Περιγραφική στατιστική

Η περιγραφική στατιστική αποτελεί ένα σύνολο μεθόδων και εργαλείων (γραφικών και ποσοτικών) για την αποτελεσματική παρουσίαση δεδομένων, μέσω της σύνοψης, ομαδοποίησης και απεικόνισής τους. Ασχολείται με τη συνοπτική και αποτελεσματική παρουσίαση των δεδομένων μιας στατιστικής έρευνας. Θα γίνει η περιγραφή του δείγματος μέσω γραφημάτων με συγκεκριμένα ποσοστά και θα βγουν οι μέσοι όροι και οι τυπικές αποκλίσεις για τις κλίμακες μέτρησης των μεταβλητών της έρευνας: Βιώσιμη ΔΑΠ, ικανοποίηση και απόδοση των εργαζομένων. Στο ερωτηματολόγιο «Μέρος Γ: Στάσεις και συμπεριφορές των εργαζομένων» οι τρεις παρακάτω διατυπώσεις ήταν Reverse coded.

- **Διατύπωση 5:** Συχνά αποτυγχάνω να εκτελέσω σημαντικά καθήκοντα μου (R)
- **Διατύπωση 8:** Συχνά σκέφτομαι να παραιτηθώ από τη δουλειά μου (R)
- **Διατύπωση 10:** Οι εργαζόμενοι/ες στην επιχείρηση που εργάζομαι σκέφτονται συχνά να παραιτηθούν (R)

4.6.3 Έλεγχος ερευνητικών υποθέσεων

Ο έλεγχος των ερευνητικών υποθέσεων θα γίνει μέσα από την συσχέτιση των επιμέρους μεταβλητών. Η συσχέτιση εκφράζει πόσο ισχυρή είναι η σχέση ανάμεσα σε δύο μεταβλητές. Αν οι δύο μεταβλητές κινούνται προς την ίδια κατεύθυνση, η συσχέτιση είναι θετική. Αν κινούνται προς αντίθετες κατευθύνσεις, τότε η συσχέτιση χαρακτηρίζεται αρνητική. Αν το αποτέλεσμα ισούται με μηδέν, τότε δεν υπάρχει σχέση μεταξύ τους. Ο δείκτης συσχέτισης είναι το στατιστικό κριτήριο που χρησιμοποιούμε για να διαπιστώσουμε αν υπάρχει αλληλεξάρτηση (συσχέτιση) μεταξύ δύο μεταβλητών. Οι πληροφορίες που παίρνουμε από τον δείκτη συσχέτισης είναι: 1) αν υπάρχει αλληλεξάρτηση (συσχέτιση), 2) το είδος της συσχέτισης και 3) ο βαθμός συσχέτισης. Η συσχέτιση μεταξύ δύο μεταβλητών μπορεί να αποδοθεί με δύο τρόπους: α) αριθμητική τιμή και β) γραφική αναπαράσταση. Η απόδοση του δείκτη συσχέτισης με αριθμητικό τρόπο φαίνεται στο παρακάτω Διάγραμμα 1.



Διάγραμμα 4. Η απόδοση του δείκτη συσχέτισης με αριθμητικό τρόπο.

Κεφάλαιο 5

Παρουσίαση αποτελεσμάτων - Σχολιασμός

5.1 Εισαγωγή

Σε αυτό το κεφάλαιο θα γίνει η παρουσίαση των αποτελεσμάτων της έρευνας και πιο συγκεκριμένα ο υπολογισμός των μέσων όρων και των τυπικών αποκλίσεων με τη βοήθεια της περιγραφικής στατιστικής, ο έλεγχος εγκυρότητας και αξιοπιστίας των κλιμάκων μέτρησης και οι συσχετίσεις ανάμεσα στις υπό εξέταση μεταβλητές.

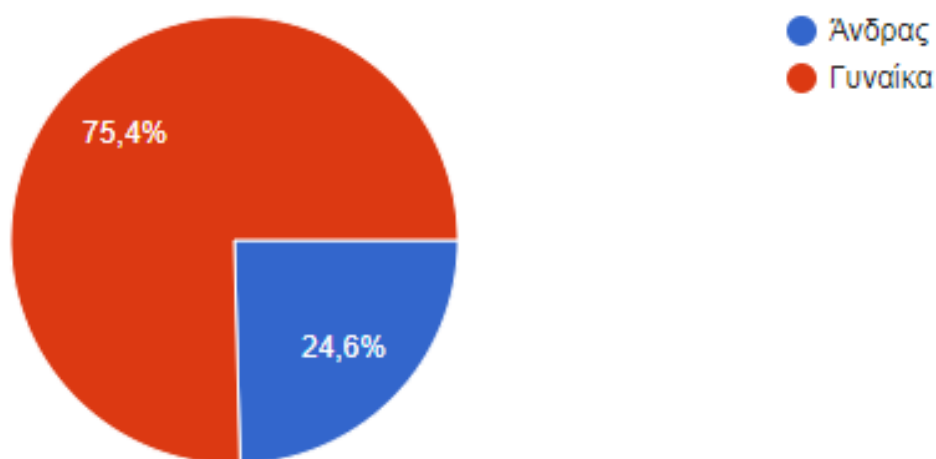
5.2 Περιγραφή δείγματος

Τα δημογραφικά στοιχεία του ερωτηματολογίου περιλάμβαναν ερωτήσεις τόσο για τα προσωπικά στοιχεία των εργαζομένων όσο και για την εταιρεία στην οποία εργάζονται (βλ. Παράρτημα Α). Η ανάλυση των δημογραφικών στοιχείων παρουσιάζεται παρακάτω με τη βοήθεια γραφημάτων (βλ. γραφήματα 1-12).

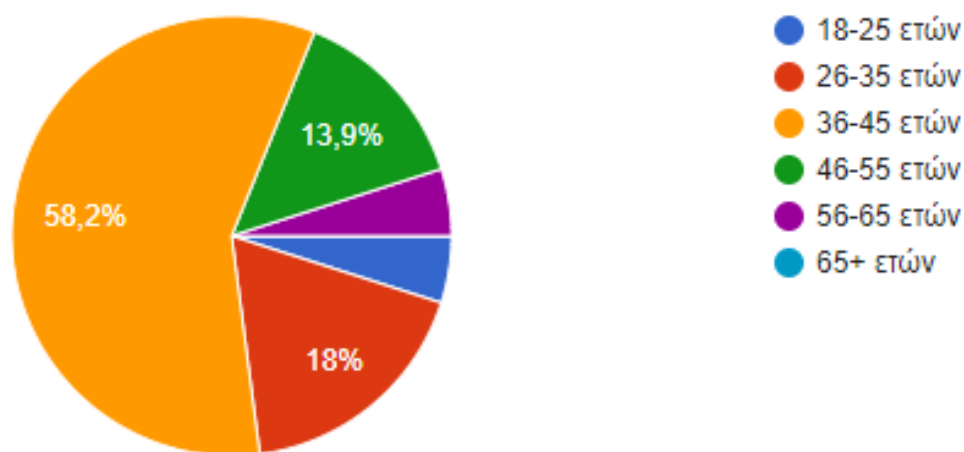
Όπως παρατηρείται, αναφορικά με το φύλο το 75,4% είναι γυναίκες, ενώ μόνο το 24,6% ήταν άνδρες, πράγμα που σημαίνει ότι υπάρχει μια μεγάλη διαφορά υπέρ των γυναικών. Ως προς την ηλικία των συμμετεχόντων το 58,2% που είναι και το μεγαλύτερο ποσοστό ανήκουν στην ηλικιακή ομάδα των 36-45 ετών που θεωρείται από τις πιο παραγωγικές δεκαετίες και ακολουθεί με 18% η ηλικιακή ομάδα των 26-35 ετών. Σε σχέση με το επίπεδο εκπαίδευσης των συμμετεχόντων το 44,3% είναι απόφοιτοι Πανεπιστημίου και ακολουθούν με 39,3% οι κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου από το οποίο συμπεραίνουμε ότι το επίπεδο εκπαίδευσης των συμμετεχόντων είναι πολύ υψηλό. Ως προς την οικογενειακή κατάσταση των συμμετεχόντων το 57,4% είναι έγγαμοι/ες και ακολουθούν με ποσοστό 36,1% οι άγαμοι/ες. Η πλειοψηφία των συμμετεχόντων έχουν δύο παιδιά, με ποσοστό 34,7%. Το γράφημα αναφορικά με τον αριθμό των παιδιών δεν παρουσιάζεται παρακάτω καθώς δεν απάντησαν όλοι οι συμμετέχοντες.

Όσον αφορά τα χρόνια εργασίας (συνολικά) των συμμετεχόντων η συντριπτική πλειοψηφία εργάζεται για περισσότερο από 10 χρόνια με ποσοστό 73% και ακολουθούν όσοι εργάζονται (συνολικά) 6-10 χρόνια με ποσοστό 17,2%. Στην ερώτηση για τα χρόνια εργασίας στην εταιρεία που εργάζονται σήμερα το ποσοστό αυτό (εργασία πέραν των 10 ετών) μειώνεται στο 45,1% και ακολουθούν με ποσοστό 19,7% αυτοί που εργάζονται στην εταιρεία τους 6-10 χρόνια. Όσον αφορά το καθεστώς εργασίας το 59% είναι μόνιμοι ενώ το 24,6% είναι με συμβόλαιο.

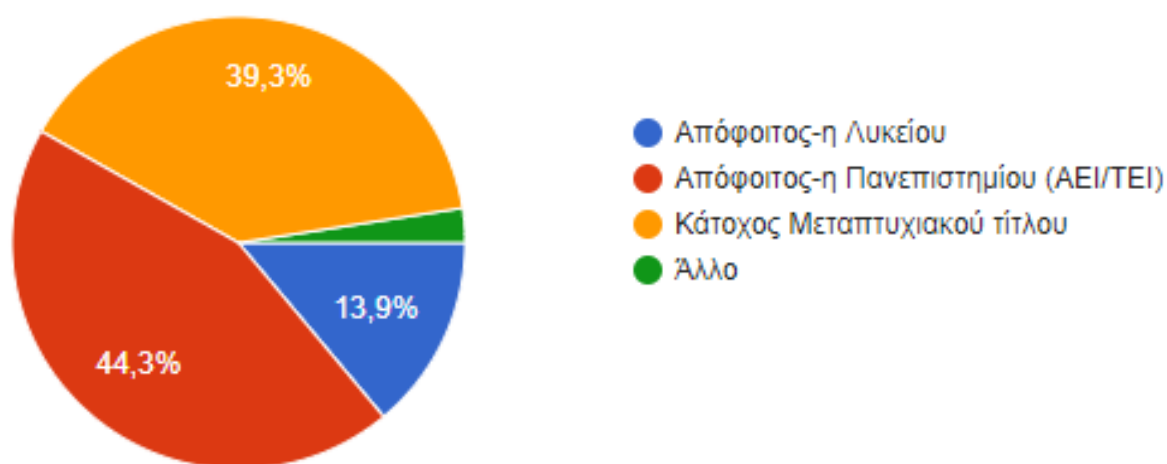
Ως προς τον τομέα της εταιρείας που εργάζονται οι συμμετέχοντες, σε ποσοστό 68,9% είναι εργαζόμενοι στον ιδιωτικό τομέα ενώ σε ποσοστό 27,9% εργάζονται στο δημόσιο τομέα. Ως προς τον κλάδο στον οποίο εργάζονται οι συμμετέχοντες σε ποσοστό 63,9% εργάζονται στις υπηρεσίες ενώ σε ποσοστό 20,5% εργάζονται στον κλάδο του εμπορίου. Αναφορικά με τη νομική μορφή της εταιρείας η πλειοψηφία των εταιρειών ανήκουν στις ΑΕ με ποσοστό 43,4%, ακολουθούν οι ΟΕ με ποσοστό 14,8% και τρίτες στη σειρά είναι οι ΕΕ με ποσοστό 10,7%. Όσον αφορά το μέγεθος της εταιρείας, σε ποσοστό 45,1% είναι μεγάλες, ακολουθούν οι μικρές με ποσοστό 28,7%, οι πολύ μικρές με ποσοστό 14,8% και τέλος οι μεσαίες επιχειρήσεις με ποσοστό 11,5%. Τέλος σε σχέση με την πορεία της επιχείρησης την τελευταία 3ετία, οι απόψεις των συμμετεχόντων παρουσιάζονται στο γράφημα 12.



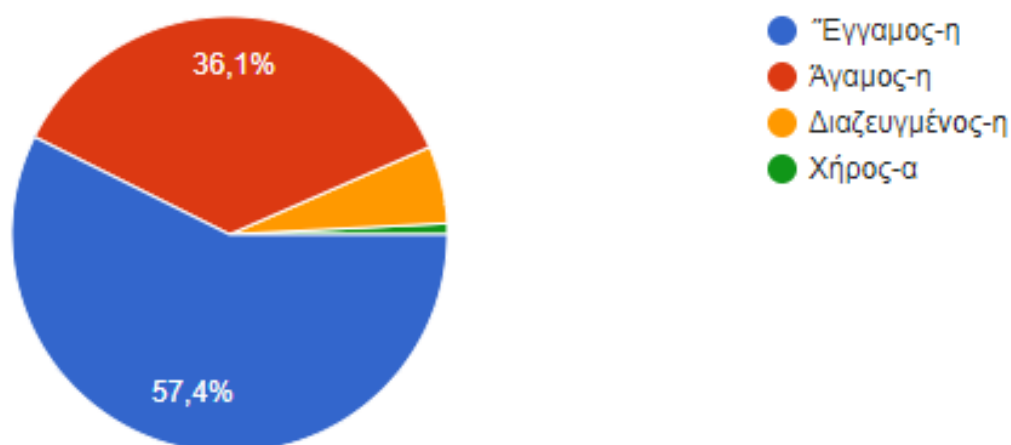
Γράφημα 1. Το φύλο των συμμετεχόντων



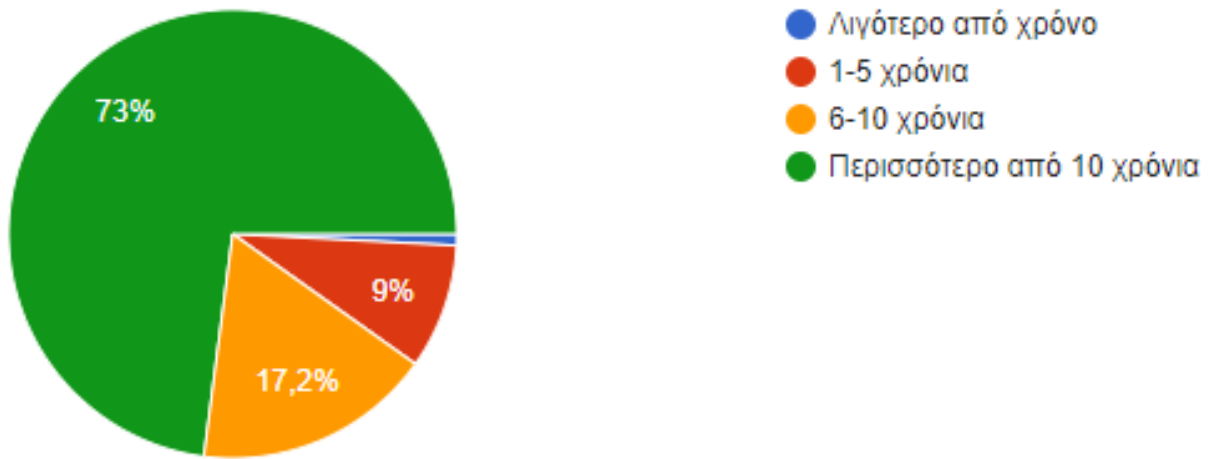
Γράφημα 2. Η ηλικία των συμμετεχόντων



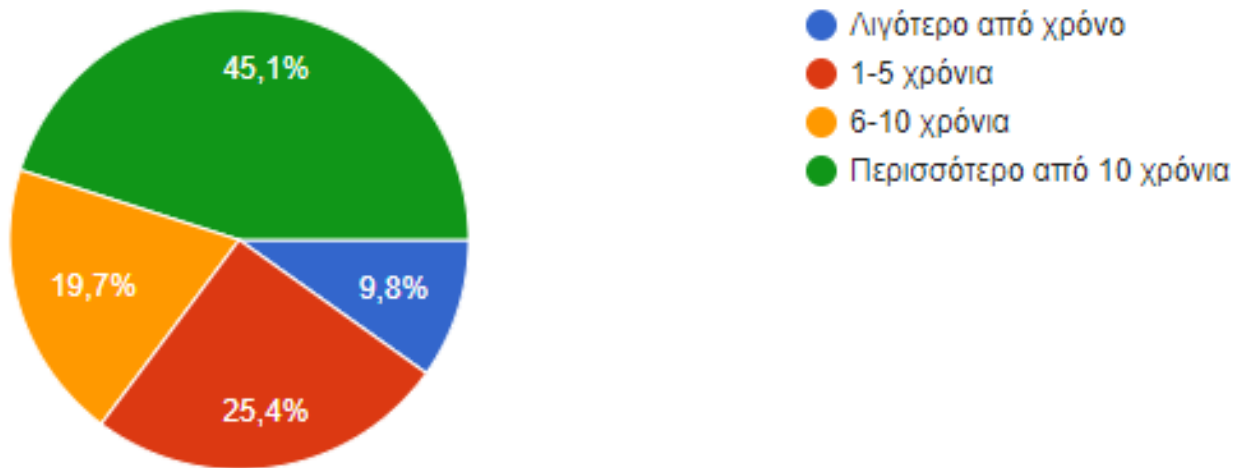
Γράφημα 3. Το επίπεδο εκπαίδευσης των συμμετεχόντων



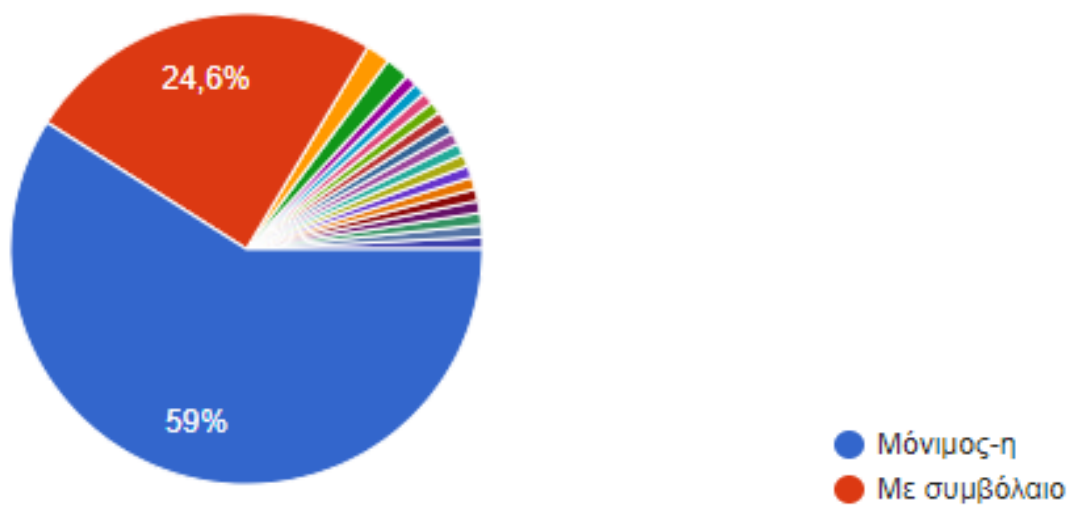
Γράφημα 4. Η οικογενειακή κατάσταση των συμμετεχόντων



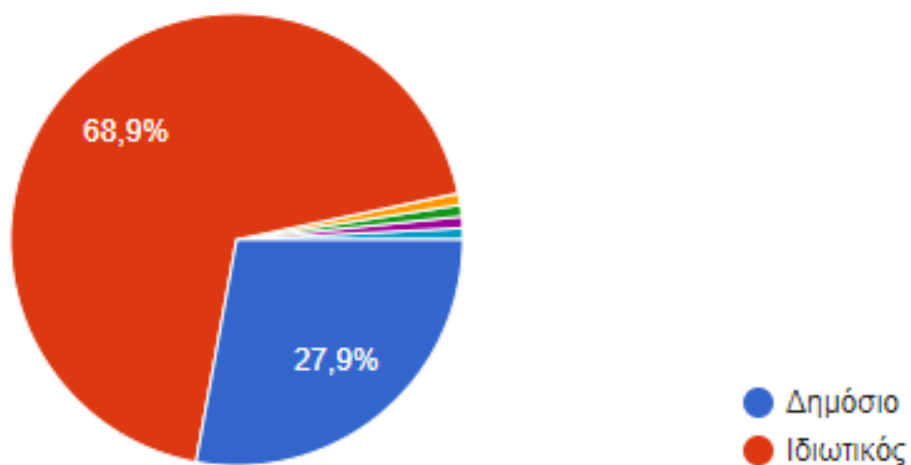
Γράφημα 5. Τα χρόνια εργασίας (συνολικά) των συμμετεχόντων



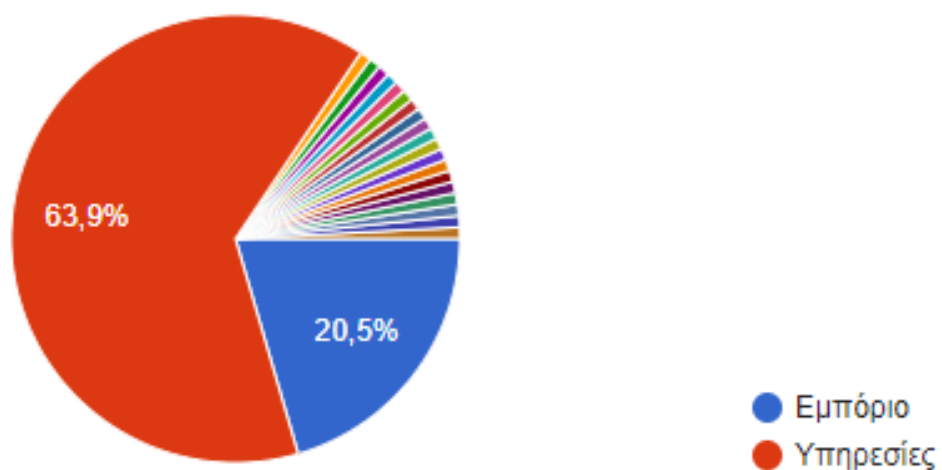
Γράφημα 6. Τα χρόνια εργασίας στην εταιρεία που εργάζονται σήμερα των συμμετεχόντων



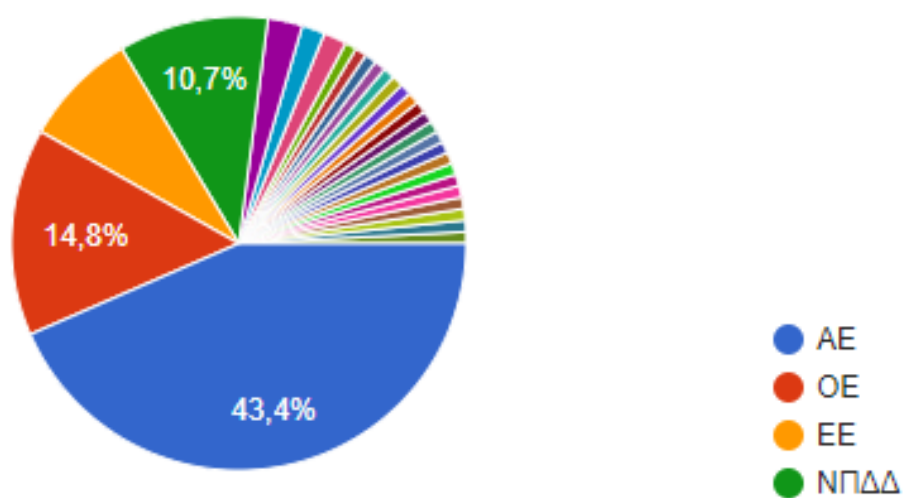
Γράφημα 7. Το καθεστώς εργασίας των συμμετεχόντων



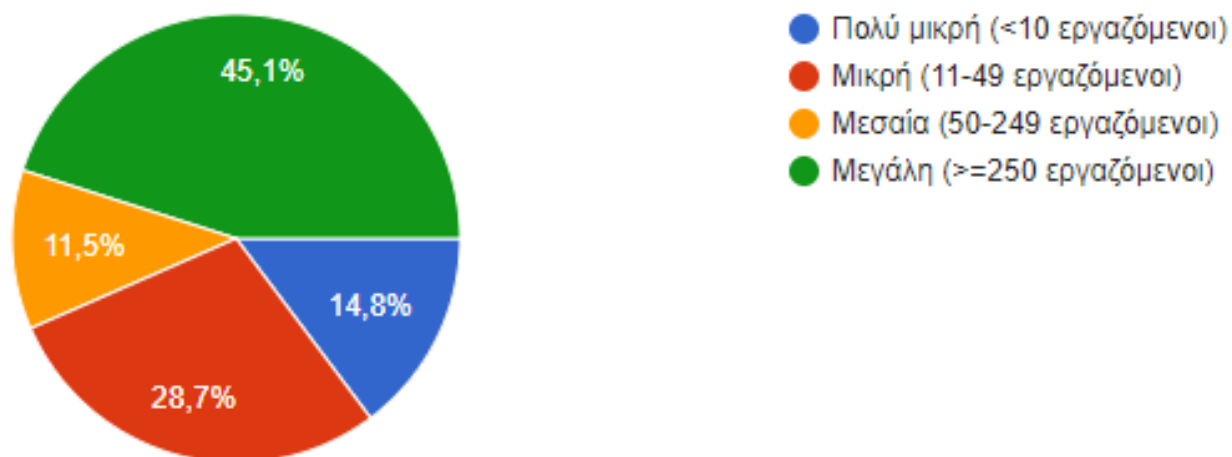
Γράφημα 8. Ο τομέας της εταιρείας που εργάζονται οι συμμετέχοντες



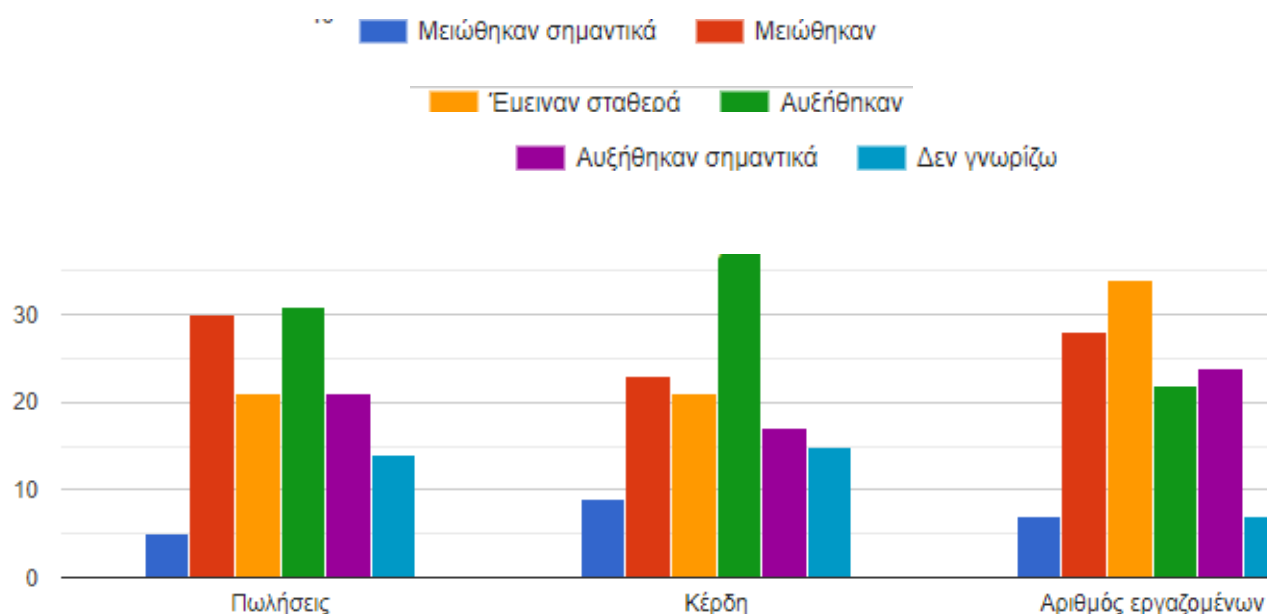
Γράφημα 9. Ο κλάδος στον οποίο εργάζονται οι συμμετέχοντες



Γράφημα 10. Η νομική μορφή της εταιρείας στην οποία εργάζονται



Γράφημα 11. Το μέγεθος της εταιρείας στην οποία εργάζονται οι συμμετέχοντες



Γράφημα 12. Η πορεία της επιχείρησης τα τελευταία 3 χρόνια σε σχέση με τις πωλήσεις, τα κέρδη και τον αριθμό των εργαζομένων

5.3. Έλεγχος αξιοπιστίας των κλιμάκων μέτρησης των μεταβλητών

Στον πίνακα 5 παρακάτω αποτυπώνονται οι συντελεστές Cronbach's alpha ανά κλίμακα μέτρησης των μεταβλητών της έρευνας. Καθώς και για τις 3 κλίμακες η τιμή του Cronbach's alpha είναι μεγαλύτερη του 0,7 μπορεί να υποστηριχθεί ότι είναι αξιόπιστες κλίμακες μέτρησης.

Πίνακας 5. Έλεγχος αξιοπιστίας – συντελεστής Cronbach's alpha

Μεταβλητή	Αριθμός διατυπώσεων	Συντελεστής Cronbach's alpha
Βιώσιμη ΔΑΔ	25	0,948
Απόδοση εργαζομένων	5	0,786
Ικανοποίηση εργαζομένων	5	0,701

5.4. Περιγραφική στατιστική : Μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις

Στους παρακάτω πίνακες, παρουσιάζονται οι μέσοι όροι και οι τυπικές αποκλίσεις για κάθε διατύπωση των τριών μεταβλητών (Βιώσιμη ΔΑΠ, απόδοση εργαζομένων και ικανοποίηση εργαζομένων) αλλά και για κάθε ενότητα του ερωτηματολογίου ξεχωριστά, όπου χρησιμοποιήθηκε η 5-θμια κλίμακα Likert, προκειμένου να εκφραστεί ο βαθμός συμφωνίας ή διαφωνίας με την εκάστοτε διατύπωση.

5.4.1. Βιώσιμη ΔΑΠ

Στο Πίνακα 6 αποτυπώνονται οι μέσοι όροι και οι τυπικές αποκλίσεις των ερωτήσεων που αφορούν στο βαθμό εφαρμογής της Βιώσιμης ΔΑΠ στις επιχειρήσεις του δείγματος. Παρατηρούμε ότι οι εργαζόμενοι είναι ουδέτεροι ως προς τον βαθμό εφαρμογής της Βιώσιμης ΔΑΠ και αυτό αποδεικνύεται από τον συνολικό μέσο όρο 3,24. Αξιοσημείωτο είναι ότι ο μακροπρόθεσμος προσανατολισμός καταγράφει τον μεγαλύτερο μέσο όρο 3,69 και άρα οι εργαζόμενοι βλέπουν αυτό το χαρακτηριστικό πιο έντονα στην επιχείρησή τους μαζί με άλλα όπως η συνεργασία των εργαζομένων με μέσο όρο 3,64 και η δικαιοσύνη και η ισότητα με μέσο όρο 3,53. Στον αντίποδα, οι απόψεις των εργαζομένων τείνουν να είναι αρνητικές αναφορικά με την φροντίδα περιβάλλοντος με μέσο όρο 2,47 που είναι και ο χαμηλότερος, αλλά και την κερδοφορία με μέσο όρο 2,57 και τη συμμετοχή εργαζομένων και κοινωνικό διάλογο που ακολουθεί με μέσο όρο 2,91. Είναι προφανές ότι οι συγκεκριμένες πρακτικές είτε δεν εφαρμόζονται από την εταιρεία είτε ο τρόπος επικοινωνίας προς τους εργαζόμενους παρουσιάζει κενά.

Πίνακας 6: Βιώσιμη ΔΑΠ (μέσοι όροι – τυπικές αποκλίσεις)

A/A	Διατύπωση	M.O.	Τυπική Απόκλιση
Μακροπρόθεσμος προσανατολισμός		3,69	1,101
1	Εφαρμόζονται πρακτικές για να διασφαλιστεί ότι η εταιρεία θα έχει και στο μέλλον την ποσότητα και ποιότητα των εργαζομένων που θα χρειαστεί	3,61	1,095
2	Σχεδιάζονται και εφαρμόζονται πολιτικές ανθρώπινου δυναμικού με γνώμονα τις ανάγκες των εργαζομένων που απασχολεί ή στοχεύει να απασχολήσει στο μέλλον η εταιρεία	3,43	1,207
3	Η διοίκηση έχει ως φιλοσοφία/αρχή της (επιδιώκει) τη διατήρηση μακροχρόνιας εργασιακής σχέσης με τους εργαζόμενους	4,02	1,000
Φροντίδα εργαζομένων		3,46	1,127
4	Επιδιώκεται ελαχιστοποίηση των φυσικών και συναισθηματικών ρίσκων από την εργασία για τους εργαζομένους όπως: εργασιακές ασθένειες, στρες, εργατικά ατυχήματα	3,53	1,166
5	Αναγνωρίζεται η σημασία επίτευξης ισορροπίας μεταξύ εργασιακής και μη-εργασιακή ζωή για τους εργαζόμενους και προωθείται με την εφαρμογή συγκεκριμένων πολιτικών	3,39	1,087
Φροντίδα περιβάλλοντος		2,47	1,148
6	Η αξιολόγηση των εργαζομένων βασίζεται και σε κριτήρια που σχετίζονται με την περιβαλλοντική απόδοσή τους κατά την εκτέλεση του έργου τους (π.χ. μειωμένη χρήση ενέργειας ή χαρτιού, ανακύκλωση, συμμετοχή σε προγράμματα εθελοντισμού)	2,61	1,195
7	Για την εξέλιξη των εργαζομένων λαμβάνονται υπόψη και κριτήρια περιβαλλοντικής απόδοσης τους κατά την εκτέλεση του έργου	2,51	1,152
8	Η ανταμοιβή των εργαζομένων βασίζεται και σε επίτευξη στόχων/κριτηρίων που αναδεικνύουν το σεβασμό στο περιβάλλον κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους	2,30	1,098
Κερδοφορία		2,57	1,246
9	Παρέχονται ανταμοιβές στους εργαζομένους που συνδέονται με το επίπεδο κερδοφορίας της επιχείρησης π.χ. διάθεση μετοχών	2,57	1,246
Συμμετοχή εργαζομένων και κοινωνικός διάλογος		2,91	1,113
10	Αξιοποιούνται πολλοί τρόποι/μορφές συμμετοχής των εργαζομένων στις αποφάσεις και στη λειτουργία της π.χ. αυτονομία κατά την εκτέλεση του έργου, συμμετοχή εκπροσώπου των εργαζομένων στο ΔΣ ή σε επιτροπές	2,91	1,113
Ανάπτυξη εργαζομένων		3,44	1,131

11	Προωθείται η εναλλαγή εργασιών και καθηκόντων ως μέθοδος ανάπτυξης των εργαζομένων	3,11	1,148
12	Παρέχεται τακτική εκπαίδευση και γίνεται επένδυση στην ανάπτυξη των ικανοτήτων των εργαζομένων	3,39	1,153
13	Ενθαρρύνεται η μεταφορά της γνώσης και της εμπειρίας στους νεότερους εργαζόμενους	3,81	1,088
14	Παρέχεται εκπαίδευση όχι μόνο σε θέματα και δεξιότητες που αφορούν στην αποτελεσματική εκτέλεση των καθηκόντων/έργου αλλά και την μελλοντική τους εξέλιξη/ανάπτυξη	3,43	1,135
Εξωτερική συνεργασία		3,10	1,113
15	Υπάρχει συνεργασία με εκπαιδευτικά ιδρύματα για θέματα που αφορούν π.χ. την εισαγωγή καινοτομίας στην επιχείρηση, την εκπαίδευση κ.α.	2,93	1,231
16	Η εταιρεία συνεργάζεται με όλα τα μέρη π.χ. πελάτες, εργαζόμενους, προμηθευτές και ακούει τις απόψεις τους κατά την ανάπτυξη των στόχων και το σχεδιασμό της στρατηγικής της	3,26	0,994
Ευελιξία		3,19	1,182
17	Παρέχεται στους εργαζόμενους η δυνατότητα ευέλικτων πρακτικών απασχόλησης όπως π.χ. ευέλικτου ωραρίου ή τύπου εργασίας (τηλεργασία) για λόγους οικογενειακούς, εκπαιδευτικούς κ.α.	3,30	1,246
18	Χρησιμοποιείται η πολιτική της εναλλαγής εργασιών και καθηκόντων για την ενίσχυση της ευελιξίας	3,08	1,118
Συμμόρφωση πέραν των κανονισμών εργασίας		2,99	1,242
19	Υπάρχει η δυνατότητα συμμετοχής εργαζομένων στη διαδικασίες/όργανα λήψης αποφάσεων της επιχείρησης πέρα από αυτά που προβλέπει η νομοθεσία (π.χ. σε συναντήσεις της ανώτερης διοίκησης)	2,93	1,115
20	Παρέχονται στους εργαζόμενους προγράμματα οικονομικής (π.χ δάνεια, ασφάλειες κ.α.) και μη οικονομικής υποστήριξης (π.χ. ψυχολόγος κ.α.)	3,04	1,369
Συνεργασία εργαζομένων		3,64	1,122
21	Προάγεται η ομαδική εργασία και γενικά η ομαδικότητα (ομαδικό πνεύμα) των εργαζομένων	3,61	1,140
22	Υπάρχουν καλές σχέσεις μεταξύ προϊσταμένων (διοίκησης) και εργαζομένων	3,66	1,103
Δικαιοσύνη και ισότητα		3,53	1,170
23	Παρέχονται ίσες ευκαιρίες σε όλους ανεξάρτητα από φύλο, φυλή, ηλικία και προωθείται η αποδοχή και ο σεβασμός της διαφορετικότητας των εργαζομένων	3,75	1,201

24	Οι σχέσεις ανάμεσα στους εργαζόμενους της εταιρείας χαρακτηρίζονται από σεβασμό	3,73	1,143
25	Υπάρχει δικαιοσύνη σε σχέση με τις ανταμοιβές και την εξέλιξη (καριέρα) των εργαζομένων	3,10	1,167
Συνολικός μ.ο.		3,24	1,148

5βάθμια κλίμακα Likert όπου : 1= Διαφωνώ απόλυτα και 5 = Συμφωνώ απόλυτα

5.4.2 Απόδοση εργαζομένων

Στο Πίνακα 7 αποτυπώνονται οι μέσοι όροι και οι τυπικές αποκλίσεις των ερωτήσεων που αφορούν στην απόδοση των εργαζομένων. Παρατηρούμε ότι οι εργαζόμενοι εκφράζουν μάλλον θετικές απόψεις για την απόδοση στην εργασία με συνολικό μέσο όρο 4,31. Αξιοσημείωτο είναι ότι ο μεγαλύτερος μέσος όρος καταγράφεται στην διατύπωση «Εκπληρώνω όλες τις υποχρεώσεις που απαιτούνται από την εργασία μου» με 4,43 και ο χαμηλότερος μέσος όρος στην διατύπωση «Συχνά αποτυγχάνω να εκτελέσω σημαντικά τα καθήκοντά μου» με 4,08 που όπως αναφέραμε παραπάνω (βλ. ενότητα 4.6.2) ήταν Reverse coded. Γενικά υπάρχει μια θετική αντίληψη για την απόδοση στην εργασία από τους εργαζόμενους αφού οι μέσοι όροι είναι πολύ κοντά με μικρές διαφορές μεταξύ τους.

Πίνακας 7: Απόδοση εργαζομένων (μέσοι όροι - τυπικές αποκλίσεις)

A/A	Διατύπωση	Μ.Ο.	Τυπική απόκλιση
1	Ολοκληρώνω πάντα τα καθήκοντα που καθορίζονται στην περιγραφή της θέσης εργασίας μου	4,30	0,820
2	Έχω τα απαιτούμενα τυπικά προσόντα για να εκτελώ αποτελεσματικά την εργασία μου	4,39	0,849
3	Εκπληρώνω όλες τις υποχρεώσεις που απαιτούνται από την εργασία μου	4,43	0,832
4	Δεν παραμελώ ποτέ πτυχές της εργασίας μου που είμαι υποχρεωμένος/η να εκτελέσω	4,34	0,819
5	Συχνά αποτυγχάνω να εκτελέσω σημαντικά καθήκοντα μου (R)	4,08	1,033
Συνολικός μ.ο.		4,31	0,871

5βάθμια κλίμακα Likert όπου : 1= Διαφωνώ απόλυτα και 5 = Συμφωνώ απόλυτα

5.4.3 Ικανοποίηση εργαζομένων

Στο Πίνακα 8 αποτυπώνονται οι μέσοι όροι και οι τυπικές αποκλίσεις των ερωτήσεων που αφορούν στην ικανοποίηση των εργαζομένων. Παρατηρούμε ότι οι απόψεις των εργαζομένων για την ικανοποίηση είναι ουδέτερες με συνολικό μέσο όρο 3,57. Πιο συγκεκριμένα ο μεγαλύτερος μέσος όρος 3,73 καταγράφεται στην διατύπωση «Οι εργαζόμενοι/ες στην επιχείρηση που εργάζομαι σκέφτονται συχνά να παραιτηθούν» και ο χαμηλότερος μέσος όρος 3,32 καταγράφεται στην διατύπωση «Οι περισσότεροι/ες εργαζόμενοι/ες στην επιχείρηση που εργάζομαι είναι πολύ ικανοποιημένοι από τη δουλειά τους. Και εδώ οι μέσοι όροι είναι πολύ κοντά μεταξύ τους με μικρές διαφορές. Επίσης οι διατυπώσεις 3 και 5 του Πίνακα 8 ήταν Reverse coded όπως προαναφέραμε (βλ. ενότητα 4.6.2).

Πίνακας 8: Ικανοποίηση εργαζομένων (μέσοι όροι – τυπικές αποκλίσεις)

A/A	Διατύπωση	Μ.Ο.	Τυπική απόκλιση
1	Γενικά είμαι πολύ ικανοποιημένος/η από την εργασία μου στην επιχείρηση που εργάζομαι σήμερα	3,66	1,041
2	Γενικά είμαι ικανοποιημένος/η από το είδος της εργασίας που εκτελώ στη εταιρεία που εργάζομαι	3,66	0,969
3	Συχνά σκέφτομαι να παραιτηθώ από τη δουλειά μου (R)	3,47	1,331
4	Οι περισσότεροι/ες εργαζόμενοι/ες στην επιχείρηση που εργάζομαι είναι πολύ ικανοποιημένοι/ες από τη δουλειά τους	3,32	0,981
5	Οι εργαζόμενοι/ες στην επιχείρηση που εργάζομαι σκέφτονται συχνά να παραιτηθούν (R)	3,73	1,045
Συνολικός μ.ο.		3,57	1,073

5βάθμια κλίμακα Likert όπου : 1= Διαφωνώ απόλυτα και 5 = Συμφωνώ απόλυτα

5.5. Έλεγχος υποθέσεων : συσχετίσεις

Όπως αναφέρθηκε στο κεφ. 4 , ο έλεγχος των υποθέσεων της έρευνας έγινε με τη μέθοδο της συσχέτισης. Μελετώντας τις τιμές του συντελεστή Pearson (πίνακας 9) διαπιστώνουμε τη θετική συσχέτιση μεταξύ των τριών μεταβλητών της έρευνας η οποία κυμαίνεται μεταξύ 0,358 και 0.596 (σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 0.01). Με

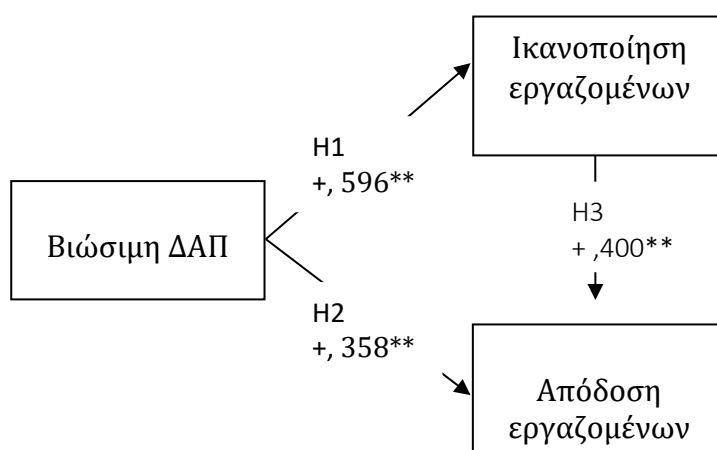
βάση τα αποτελέσματα της συσχέτισης μπορούμε να υποστηρίξουμε ότι οι τρεις υποθέσεις της έρευνάς μας δεν μπορούν να απορριφθούν. Πράγματι, διαπιστώνεται ότι: Υπάρχει θετική συσχέτιση ανάμεσα στις πρακτικές της Βιώσιμης ΔΑΠ και της ικανοποίησης των εργαζομένων (H1) καθώς ο συντελεστής συσχέτισης μεταξύ των δυο μεταβλητών είναι ,596**. Πρόσθετα, υπάρχει θετική συσχέτιση ανάμεσα στις πρακτικές της Βιώσιμης ΔΑΠ και της απόδοσης των εργαζομένων (H2), διότι ο συντελεστής συσχέτισης μεταξύ των δυο μεταβλητών = ,596**. Τέλος, διαπιστώνεται η θετική συσχέτιση ανάμεσα στην ικανοποίηση των εργαζομένων και στην απόδοση των εργαζομένων (H3, συντελεστής συσχέτισης = ,400**).

Πίνακας 9: Έλεγχος υποθέσεων (Pearson Correlations)

	Βιώσιμη ΔΑΠ	Απόδοση Εργαζομένων	Ικανοποίηση Εργαζομένων
Βιώσιμη ΔΑΠ	1		
Απόδοση Εργαζομένων	,358**	1	
Ικανοποίηση Εργαζομένων	,596**	,400**	1

***. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Τα παραπάνω αποτελέσματα αποτυπώνονται και στο παρακάτω διάγραμμα (διάγραμμα 5) το οποίο αποτυπώνει το θεωρητικό πλαίσιο της έρευνας.



Διάγραμμα 5: Το Θεωρητικό πλαίσιο της έρευνας μετά τον έλεγχο των υποθέσεων

Τα ευρήματα της έρευνάς μας συμφωνούν με αυτά προηγούμενων ερευνών που αποτυπώνονται στο κεφ. 3 της παρούσας εργασίας. Πράγματι, υπάρχει θετική

συσχέτιση ανάμεσα στη Βιώσιμη ΔΑΠ και στην ικανοποίηση και την απόδοση των εργαζομένων όπως είδαμε και στην έρευνα των Almarzooqi, Khan και Khalid (2018) που συσχετίζει ορισμένες μεν πρακτικές με την απόδοση των εργαζομένων (βλ. Πίνακα 3), αλλά και στην έρευνα των Cho και Choi (2021) αναφορικά με την ικανοποίηση των εργαζομένων.

5.6 Συμπέρασμα

Σε αυτό το κεφάλαιο έγινε η περιγραφή του δείγματος όπου είδαμε αναλυτικά τα ποσοστά των δεδομένων, έγινε ο έλεγχος αξιοπιστίας των υπό μελέτη μεταβλητών, βγάλαμε τους μέσους όρους και τις τυπικές αποκλίσεις και έγινε και ο έλεγχος των υποθέσεων μέσω των συσχετίσεων. Έγινε μια ανάλυση των δεδομένων για την διεξαγωγή χρήσιμων συμπερασμάτων.

Κεφάλαιο 6

Συμπεράσματα – Συμβολή – Περιορισμοί – Προτάσεις για μελλοντική έρευνα

6.1 Εισαγωγή

Ολοκληρώνοντας την παρούσα εργασία, είναι σημαντικό να σταθούμε στα συμπεράσματα της έρευνας, την σημασία της έρευνας τόσο σε θεωρητικό όσο και πρακτικό επίπεδο, τους περιορισμούς που πιθανόν να υπάρχουν και τέλος να γίνουν προτάσεις για μελλοντικές έρευνες που θα συντελέσουν στην καλύτερη κατανόηση τόσο της έννοιας της Βιώσιμης ΔΑΠ όσο και της επίδρασης που έχουν οι πρακτικές της στους εργαζόμενους μιας επιχείρησης.

6.2 Συμπεράσματα

Οι Ανθρώπινοι πόροι ήταν, είναι και θα είναι ένα από τα σημαντικότερα τμήματα ενός οργανισμού. Η κινητήριος δύναμη για την επίτευξη των στόχων και αποτελεσμάτων της εταιρείας. Η Διαχείριση των Ανθρώπινων Πόρων αποτελεί ένα μεγάλο ερευνητικό κεφάλαιο το οποίο ακόμα και σήμερα συνεχώς εξελίσσεται. Η προσέγγιση της Βιώσιμης Διοίκησης Ανθρώπινων πόρων που έχει αναπτυχθεί τα τελευταία χρόνια έχει δώσει το έναυσμα για νέες έρευνες προς την καλύτερη αξιοποίηση των ανθρώπινων πόρων για την βιώσιμη ανάπτυξη των εταιριών σε βάθος χρόνου. Στο πλαίσιο αυτό, ο σκοπός της παρούσας έρευνας ήταν η διερεύνηση της σχέσης που υπάρχει ανάμεσα στις πρακτικές της Βιώσιμης Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων και στις στάσεις και συμπεριφορές των εργαζομένων. Μέσα από την εφαρμογή των πρακτικών της Βιώσιμης ΔΑΠ επιδιώκεται η

αύξηση της ικανοποίησης και της απόδοσης των εργαζομένων με άμεση επίδραση στην αύξηση της παραγωγικότητας, της ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης.

Αρχικά έγινε μια παρουσίαση της πορείας εξέλιξης της ΔΑΠ και της νέας προσέγγισης που έχει προκύψει αυτή της Βιώσιμης ΔΑΠ και στη συνέχεια έγινε ανάλυση της έννοιας της Βιώσιμης Διοίκησης Ανθρωπίνων πόρων όπου παρουσιάστηκαν τα μοντέλα και τα χαρακτηριστικά της όπως αυτά έχουν οριστεί από την πλειοψηφία των ερευνητών (βλ. κεφ. 2). Στη συνέχεια παρουσιάστηκαν οι τελευταίες έρευνες σχετικά με την μελέτη της σχέσης ανάμεσα στη Βιώσιμη ΔΑΠ και στις στάσεις και συμπεριφορές των εργαζομένων με έμφαση στην απόδοση και την ικανοποίηση των εργαζομένων (βλ. κεφ. 3) . Κατόπιν έγινε ανάπτυξη του θεωρητικού πλαισίου όπου διατυπώθηκαν οι σχετικές υποθέσεις ακολούθησε η εμπειρική έρευνα.

Στην εμπειρική έρευνα παρουσιάστηκε η μεθοδολογία της έρευνας (βλ. κεφ. 4), έγινε η επεξεργασία των δεδομένων και η ανάλυση των αποτελεσμάτων (κεφ. 5). Η έρευνα η οποία έγινε με τη χρήση ερωτηματολογίου συγκέντρωσε 122 συμπληρωμένα ερωτηματολόγια σε διάστημα 10 ημερών τα οποία στη συνέχεια επεξεργάστηκαν με τη βοήθεια του στατιστικού πακέτου SPSS μέσω του οποίου υπολογίστηκαν οι μέσοι όροι και οι τυπικές αποκλίσεις. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα, οι απόψεις των εργαζομένων είναι ουδέτερες ως προς την εφαρμογή των πρακτικών της Βιώσιμης ΔΑΠ που σημαίνει ότι είτε δεν εφαρμόζονται από τις εταιρείες είτε οι εταιρείες έχουν κάποιο θέμα αναφορικά με την επικοινωνία αυτών των πρακτικών στους εργαζόμενους. Αναφορικά με την απόδοση οι απόψεις των εργαζομένων είναι μάλλον θετικές ενώ αναφορικά με την ικανοποίηση οι απόψεις είναι ουδέτερες. Στη συνέχεια πραγματοποιήθηκε ο έλεγχος εγκυρότητας και αξιοπιστίας των κλιμάκων μέτρησης των μεταβλητών , της Βιώσιμης ΔΑΠ, της ικανοποίησης και την απόδοσης των εργαζομένων πάλι με τη βοήθεια του προγράμματος SPSS.

Τέλος πραγματοποιήθηκε ο έλεγχος των υποθέσεων πάλι μέσω του προγράμματος SPSS, ο οποίος έδειξε ότι υπάρχει θετική συσχέτιση ανάμεσα στις τρεις υπό μελέτη μεταβλητές: τη Βιώσιμη ΔΑΠ, την ικανοποίηση και την απόδοση των εργαζομένων και οι τρεις υποθέσεις όλες επιβεβαιώθηκαν.

6.3 Συμβολή της έρευνας σε θεωρητικό και πρακτικό επίπεδο

Η έννοια της Βιώσιμης ΔΑΠ είναι μια έννοια που έχει αναπτυχθεί τα τελευταία χρόνια και κυρίως μέσα από την ξένη βιβλιογραφία. Η σημασία της έρευνας είναι μεγάλη καθώς η Βιώσιμη ΔΑΠ μέσα από τις πρακτικές που εφαρμόζονται στις επιχειρήσεις και την επίδραση που έχουν στις στάσεις/συμπεριφορές και στην απόδοση των εργαζομένων συμβάλλουν ουσιαστικά στην ανάπτυξη και την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Οι μέχρι τώρα έρευνες βασίζονται επιλεκτικά σε ορισμένες πρακτικές της Βιώσιμης ΔΑΠ ενώ στην παρούσα έρευνα προσπαθήσαμε να καλύψουμε το σύνολο των πρακτικών της Βιώσιμης ΔΑΠ κάτι που δεν έγινε στις προηγούμενες έρευνες στην ξένη βιβλιογραφία και ούτε στην ελληνική, αφού γίνεται για πρώτη φορά στην Ελλάδα.

Αναφορικά με τη συμβολή της έρευνας σε πρακτικό επίπεδο η σημασία του ανθρώπινων πόρων και η σωστή διαχείριση και ανάπτυξή τους αποτελούσε ανέκαθεν σημείο έρευνας των μάνατζερ και των ειδικών των αντίστοιχων τμημάτων των εταιρειών. Η ανάπτυξη και η εφαρμογή των κατάλληλων πρακτικών της Βιώσιμης Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού έχει θετική επίδραση στην ικανοποίηση των εργαζομένων και την απόδοσή τους με άμεση επίδραση στην αύξηση της ανταγωνιστικότητας και της συνολικής απόδοσης της επιχείρησης. Τα αποτελέσματα της έρευνας είναι ένα χρήσιμο εργαλείο για την βελτίωση και ανάπτυξη όλων των επιχειρήσεων .

6.4 Περιορισμοί έρευνας

Στην παρούσα έρευνα υπάρχουν κάποιοι περιορισμοί οι οποίοι και πρέπει να αναφερθούν για την καλύτερη αξιολόγησή της. Αρχικά η έρευνα έγινε σε επιχειρήσεις στην Ελλάδα ανεξαρτήτου μεγέθους που σημαίνει ότι η ανάπτυξη των τμημάτων της ΔΑΠ θα διαφέρει σημαντικά τόσο αριθμητικά όσο και ποιοτικά. Η οργάνωση και η σημασία του τμήματος για την κάθε επιχείρηση είναι κάτι που επηρεάζει άμεσα την εφαρμογή των πρακτικών της ΔΑΠ.

Επίσης στα πλαίσια της ανάπτυξης του θεωρητικού πλαισίου έρευνας έχουν επιλεγθεί αναφορικά με τις στάσεις και συμπεριφορές των εργαζομένων δύο μόνο βασικές

μεταβλητές, η ικανοποίηση και η απόδοση ως προς τη μέτρηση της επίδρασης των πρακτικών της Βιώσιμης ΔΑΠ.

Τέλος η επιλογή των πρακτικών της Βιώσιμης ΔΑΠ έχει βασιστεί κατά κύριο λόγο σε ένα άρθρο που περιγράφει τα χαρακτηριστικά και τις βασικές πτυχές της Βιώσιμης ΔΑΠ κάνοντας την έρευνα μοναδική αφού γίνεται για πρώτη φορά στην Ελλάδα.

6.5 Προτάσεις για μελλοντική έρευνα

Σε σχέση με τους περιορισμούς που αναφέρθηκαν στην προηγούμενη ενότητα ανοίγεται ο δρόμος για μελλοντικές έρευνες οι οποίες θα απευθύνονται σε εταιρείες με οργανωμένο τμήμα ΔΑΠ στην βάση που του επιτρέπει να εφαρμόζει τις πρακτικές της Βιώσιμης ΔΑΠ.

Επίσης στα πλαίσια του θεωρητικού πλαισίου έρευνας αναφορικά με τις στάσεις και συμπεριφορές των εργαζομένων η χρησιμοποίηση περισσότερων μεταβλητών θα μπορούσε να αξιοποιηθεί όπως η ενδυνάμωση, η εργασιακή δέσμευση κ.α. ώστε τα συμπεράσματα να είναι πιο ευρύτερα και αναλυτικά.

Σε επόμενη έρευνα, αυτή θα μπορούσε να απευθύνεται σε εταιρείες με οργανωμένα τμήματα ΔΑΠ με συγκεκριμένες προϋποθέσεις ώστε να εξασφαλίζεται και η καλύτερη κατανόηση των θεμάτων της Βιώσιμης ΔΑΠ που προωθούν την ανάπτυξη των ανθρώπων, την φροντίδα του περιβάλλοντος και την εταιρική κοινωνική ευθύνη, με την ταυτόχρονη χρησιμοποίηση περισσότερων μεταβλητών αναφορικά με τις στάσεις και συμπεριφορές των εργαζομένων.

Βιβλιογραφία

- Abdulwahab S. Bin Shmailan (2016), *The relationship between job satisfaction, job performance and employee engagement: An explorative study*, Issues in Business Management and Economics Vol.4 (1), pp. 1-8, January 2016 Available online at <http://www.journalissues.org/IBME/> <http://dx.doi.org/10.15739/IBME.16.001>
- Almarzooqi Abdulla Hasan, Mehmood Khan & Khalid Khalizani (2019), *The role of sustainable HRM in sustaining positive organizational outcomes – An interactional framework*, International Journal of productivity and Performance Management, Vol. 68 No. 7, 2019 pp.1272-1292
- Anitha R. & Kumar, M.A. (2016), *A study on the impact of training on employee performance in private insurance sector, Coimbatore district*, International Journal of Management Research and Reviews, Vol. 6 No. 8, pp. 1079-1089.
- App Stefanie, Merk Janina & Buttgen Marion (2012), *Employer branding: Sustainable HRM as a competitive advantage in the market for high-quality employees*, Management Revue, ISSN 1861-9916, Hampp, Mering, Vol. 23, Iss. 3, pp. 262-278
- Baptiste N.R. (2008), *Tightening the link between employee wellbeing at work and performance: a new dimension for HRM*, Management Decision, Vol. 46 No. 2, pp. 284-309.
- Baum T. (2018), *Sustainable human resource management as a driver in tourism policy and planning: A serious sin of omission?* J. Sustain. Tour. 2018, 26, 873–889.
- Becker B. & Gerhart B. (1996), *The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects*, The Academy of Management Journal, Vol. 39, No. 4, pp. 779-801
- Brown M. & Shields J. (2011), *Reward management: Rethinking individual performance pay*. In Readings in HRM and Sustainability; Clarke, M., Ed.; Tilde University Press: Prahran, Australia, 2011; pp. 64–81, ISBN 978-0-7346-1101-7.
- Cho Y. & Choi Y. (2021), *When and How Does Sustainable HRM improve Customer Orientation of Frontline Employees? Satisfaction, Empowerment, and Communication*. MPDI, Sustainability 2021, 13, 3693. <https://doi.org/10.3390/su13073693>
- Cohen, E., Taylor, S. & Muller-Camen M. (2012), *HRM's Role in Corporate Social and Environmental Sustainability*; SHRM Report: Alexandria, VA, USA, 2012.
- Deepak Bangwal, Prakash Tiwari and Pankaj Chamola (2017), *Green HRM, work-life and environment performance*, International Journal of Environment Workplace and Employment · January 2017 DOI: 10.1504/IJEWE.2017.10008697

- De Prins P., Van Beirendonck L., De Vos A. & Segers J. (2014), *Sustainable HRM: Bridging theory and practice through the 'Respect Openness Continuity (ROC)'*-model. *Manag. Rev.* 2014, 25, 263–284
- De Prins P. (2011). *Duurzaam HRM: synthetische academische introductie, cited by: Rompa I., Explorative Research on Sustainable Human Resource Management.* http://www.innovatiefinwerk.nl/sites/.../sustainable_hrm.pdf (access: 10.01.2015).
- Ehnert I., Parsa Sepideh, Roper Ian, Wagner Marcus & Muller-Camen Michael (2016), *Reporting on sustainability and HRM: a comparative study of sustainability reporting practices by the world's largest companies*, *The International Journal of Human Resource Management*, ISSN 0958-5192 (Print) 1466-4399(online)
- Ehnert I. & Harry W. (2012) Recent developments and future prospects an sustainable human resource management: Introduction to the special issue, *Management Review* 23(3), 221-238
- Ehnert I. (2011), *Sustainability and HRM: A model and suggestions for future research.* In *The Future of Employment Relations. New Paradigms, New Developments*; Wilkinson, A., Townsend, K., Eds.; Palgrave Macmillan: London, UK, 2011; pp. 215–237, ISBN 978-0-230-24094-0.
- Ehnert I. (2009), *Sustainable Human Resource Management: A Conceptual and Exploratory Analysis from a Paradox Perspective*, Heidelberg-London-New York: Springer
- Ehnert I. (2006), Sustainability issues in human resource management: linkages, theoretical approaches and outlines for an emerging field. In: 21st EIASM SHRM Workshop, Aston, Birmingham, March 28-29
- Elnaga A. & Imran A. (2013), *The effect of training on employee performance*, *European Journal of Business and Management*, Vol. 5 No. 4, pp. 137-147.
- Glew D.J., O'Leary-Kelly A.M., Griffin R.W. & Van Fleet D.D. (1995), *Participation in organizations: A preview of the issues and proposed framework for future analysis.* *J. Manag.* 1995, 21, 395–421
- Guerci M., Shani A.B.R. & Solari L. (2014), *A stakeholder perspective for sustainable HRM.* In *Sustainability and Human Resource Management: Developing Sustainable Business Organizations*; Ehnert, I., Harry,W., Zink, K.J., Eds.; Springer: Berlin/Heidelberg, Germany, 2014; pp. 205–223, ISBN 978-3-642-37524-8.
- Guerci M. & Pedrini M. (2014), *The consensus between Italian HR and sustainability managers on HR management for sustainability-driven change–towards a 'strong'HR management system.* *Int. J. Hum. Resour. Manag.* 2014, 25, 1787–1814.
- Guest David (2017), *Human resource management and employee well-being: towards a new analytic framework*, *Human Resource Management Journal*, Vol. 27, No. 1, pages 22-38

- Hahn, T., Preuss, L., Pinkse, J. & Figge, F. (2014), *Cognitive frames in corporate sustainability: Managerial sensemaking with paradoxical and business case frames*. Acad. Manag. Rev. 2014, 39, 463–487.
- Hamzah Mohammad A. Al_Qudah, Dr. Abdullah Osman, HamzahEdris M. Al_Qudah (2014), *The Effect Of Human Resources Management Practices On Employee Performance*, International journal of scientific & technology research volume 3, issue 9,
- Harrison D.A., Price K.H. & Bell M.P. (1998), *Beyond relational demography: Time and the effects of surface-and deep-level diversity on work group cohesion*. Acad. Manag. J. 1998, 41, 96–107.
- Järlström M., Saru, E. & Vanhala, S. *Sustainable human resource management with salience of stakeholders: A top management perspective*. J. Bus. Eth. 2016, 152, 703–724
- Kramar R. (2014), *Beyond strategic human resource management: is sustainable human resource management the next approach?*, The International Journal of Human Resource Management, 25:8, 1069-1089
- Manzoor Faiza, Wei Longbao, Banyai Tamas, Nurunnabi Mohammad & Abdul Subhan Qazi (2019), *An Examination of Sustainable HRM Practices on Job Performance: An Application of Training as a moderator*, MDPI, Sustainability, 2019, 11, 2263
- Mariappanadar S. & Kramar R. (2014), *Sustainable HRM, The synthesis effect of high performance work systems on organisational performance and employee harm*, Asia-Pacific Journal of Business Administration, Vol. 6 No. 3, pp. 206-224
- Mariappanadar, S. (2016), *Health harm of work from the sustainable HRM perspective: Scale development and validation*. Int. J. Manpower 2016, 37, 924–944.
- Mariappanadar, S. (2014), *The model of negative externality for sustainable HRM*. In Sustainability and Human, Resource Management: Developing Sustainable Business Organizations; Ehnert, I., Harry, W., Zink, K.J., Eds.; Springer: Berlin/Heidelberg, Germany, 2014; pp. 181–203, ISBN 978-3-642-37524-8.
- Mariappanadar, S. (2014), *Stakeholder harm index: A framework to review work intensification from the critical HRM perspective*. Hum. Resour. Manag. Rev. 2014, 24, 313–329.
- Mariappanadar, S. (2012), *The harm indicators of negative externality of efficiency focused organizational practices*. Int. J. Soc. Econ. 2012, 39, 209–220.
- Mariappanadar, S. (2012), *Harm of efficiency oriented HRM practices on stakeholders: An ethical issue for sustainability*. Soc. Bus. Rev. 2012, 7, 168–184.
- Mariappanadar, S. (2003), *Sustainable human resource strategy: The sustainable and unsustainable dilemmas of retrenchment*. Int. J. Soc. Econ. 2003, 30, 906–923.

- Mateus Jeronimo H., Correia De Lacerda T. & Lopes Henriques P. (2020), *From Sustainable HRM to Employee Performance: A Complex and Intertwined Road*, European Management Review, Vol. 17, 871-884
- Mazur B. (2017), *Sustainable Human Resource Management and its models*, International Journal of Contemporary Management, Vol. 16, No. 3, s. 211-223
- Mazur B. (2014), *Sustainable Human Resource Management in theory and practice*, Economics and Management – 1/2014
- Melián-González, S. (2016), *An extended model of the interaction between work-related attitudes and job performance*, International Journal of Productivity and Performance Management, Vol. 65 No. 1, pp. 42-57.
- Müller-Christ, G. & Remer, A. (1999) *Umweltwirtschaft oder Wirtschaftsökologie? Vorüberlegungen zu einer Theorie des Ressourcenmanagements*. In Betriebliches Umweltmanagement im 21. Jahrhundert; Seidel, E., Ed.; Springer: Berlin/Heidelberg, Germany, 1999; pp. 69–87, ISBN 978-3-642-64320-0.
- Nyameh Jerome (2013), *Impact of Sustainable Human Resource Management and Organizational Performance*, International Journal of Asian Social Science, 3(6):1287-1292
- Pipoli G., Fuchs R.M. & Priale M.A. (2014), *Sustainable HRM in Peruvian companies. An exploratory study*. In: I. Ehnert, W. Harry & K. Zink (eds.), Sustainability and Human Resource Management. Developing Sustainable Business Organizations. Berlin-Heidelberg: Springer-Verlag.
- Richards J. (2019), *Putting employees at the centre of sustainable HRM: a review, map and research agenda*, Employee Relations: The International Journal, 0142-5455
- Rompa I. (2011), *Explorative research on sustainable Human Resource management*. http://www.innovatiefinwerk.nl/sites/.../sustainable_hrm.pdf (access: 10.01.2015).
- Stankeviciute Z. & Savaneviciene A. (2018), *Designing Sustainable HRM: The Core Characteristics of Emerging Field*, MDPI Sustainability 2018, 10, 4798
- Stankeviciute Z. & Savaneviciene A. (2013), *Sustainability as a concept for human resource management*, Economics and Management, 18(4), 837-846
- Stumpf S.A., Doh J.P. & Tymon W.G. (2010), *The strength of HR practices in India and their effects on employee career success, performance, and potential*, Human Resource Management, Vol. 49 No. 3, pp. 353-375.
- Tracey J. Bruce (2014), *A review of human resources management research – The past 10 years and implications for moving forward*, International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol. 26, No. 5, pp. 679-705
- Vemuri V. (1978). *Modeling of Complex Systems*. San Diego: Academic Press

- Vihari N.S. & Rao M.K. (2018), *Antecedents and Consequences of Sustainable Human Resource Management: Empirical Evidence from India*. Jindal J. Bus. Res. 2018, 7, 61–85
- Wikhamn W. (2019), *Innovation, sustainable HRM and customer satisfaction*, International Journal of Hospitality Management, 76, 102-110
- Zaugg R.J. (2009), *Sustainable HR Management: New Perspectives and Empirical Explanations*; Gabler: Wiesbaden, Germany, 2009; ISBN 978-3-8349-2103-1.
- Zaugg R.J., Blum A. & Thom, N. (2001), *Sustainability in Human Resource Management. Evaluation Report*. Survey in European Companies and Institutions. Arbeitsbericht des Instituts für Organisation und Personal der Universität Bern und des eidgenössischen Personalamtes; IOP Press: Berne, Switzerland, 2001; ISBN 3-906471-48-9.

Παράρτημα Α

Ερωτηματολόγιο

Αγαπητέ/η,

Σας παρακαλώ να αφιερώσετε λίγα λεπτά από το χρόνο σας για τη συμπλήρωση του επισυναπτόμενου ερωτηματολογίου.

Η εν λόγω έρευνα πραγματοποιείται στο πλαίσιο του μεταπτυχιακού προγράμματος «Διοίκηση Επιχειρήσεων (MBA)» του Ανοιχτού Πανεπιστημίου Κύπρου και πραγματεύεται το παρακάτω θέμα: «Βιώσιμη ΔΑΠ (Sustainable HRM) και στάσεις και συμπεριφορές των εργαζομένων» .

Παρακαλώ όπως απαντήσετε με ειλικρίνεια σε όλες τις ερωτήσεις, επιλέγοντας αυτή που σας εκφράζει περισσότερο, λαμβάνοντας πάντα υπόψη ότι δεν υπάρχουν σωστές ή λανθασμένες απαντήσεις.

Επισημαίνω ότι οι απαντήσεις σας είναι **αυστηρά εμπιστευτικές** και δεν πρόκειται να χρησιμοποιηθούν για άλλους σκοπούς πέραν αυτών της έρευνας. Το ερωτηματολόγιο είναι **ανώνυμο** και δεν μπορεί να υπάρξει οποιαδήποτε σύνδεση των απαντήσεων με συγκεκριμένα πρόσωπα και οργανισμούς.

Σας ευχαριστώ για την συνεργασία σας

Ελισάβετ Χατζηκωνσταντόγλου

Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών
«Διοίκηση Επιχειρήσεων (MBA)»
Ανοιχτό Πανεπιστήμιο Κύπρου (ΑΠΚΥ)
Σχολή Οικονομικών και Διοίκησης

ΜΕΡΟΣ Α: Δημογραφικά στοιχεία και στοιχεία επιχείρησης

Παρακαλώ βάλτε (X) στο αντίστοιχο τετραγωνάκι ή συμπληρώστε τα στοιχεία σας

I. Εσείς**1. Φύλο**

Ανδρας		Γυναίκα	
--------	--	---------	--

2. Ηλικία

18-25 ετών		36-45 ετών		56- 65 ετών	
26-35 ετών		46-55 ετών		65+ ετών	

3. Επίπεδο εκπαίδευσης

Απόφοιτος-η Λυκείου		Κάτοχος Μεταπτυχιακού τίτλου	
Απόφοιτος-η Πανεπιστημίου (ΑΕΙ /ΤΕΙ)		Άλλο	

4. Οικογενειακή Κατάσταση

Έγγαμος-η		Άγαμος-η		Πόσα παιδιά έχετε? _____
Διαζευγμένος-η		Χήρος-α		

5. Χρόνια εργασίας (συνολικά)

Λιγότερο από χρόνο		6- 10 χρόνια	
1 - 5 χρόνια		Περισσότερο από 10 χρόνια	

6. Χρόνια εργασίας στην εταιρεία που εργάζεστε σήμερα

Λιγότερο από χρόνο		6- 10 χρόνια	
1 - 5 χρόνια		Περισσότερο από 10 χρόνια	

7. Καθεστώς εργασίας σας

Μόνιμος-η		Με συμβόλαιο		Άλλο, τι? _____
-----------	--	--------------	--	-----------------

Π.Η εταιρεία που εργάζεστε

8. Τομέας

Δημόσιο		Ιδιωτικός		Άλλο, τι? _____
---------	--	-----------	--	-----------------

9. Κλάδος

Εμπόριο		Υπηρεσίες		Άλλο, τι? _____
---------	--	-----------	--	-----------------

10. Νομική μορφή

ΑΕ		ΕΕ	
ΟΕ		Άλλο, τι? _____	

11. Μέγεθος

Πολύ μικρή (<10 εργαζόμενοι)		Μεσαία (50- 249 εργαζόμενοι)	
Μικρή (11-49 εργαζόμενοι)		Μεγάλη (>= 250 εργαζόμενοι)	

12. Πορεία επιχείρησης τα τρία τελευταία χρόνια, σε σχέση με:

	Μειώθηκαν σημαντικά		Έμειναν σταθερά		Αυξήθηκαν σημαντικά	Δεν γνωρίζω
1. Πωλήσεις	1	2	3	4	5	6
2. Κέρδη	1	2	3	4	5	6
3. Αριθμός εργαζομένων	1	2	3	4	5	6

ΜΕΡΟΣ Β: Πρακτικές Βιώσιμης Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων

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

Σε σχέση με την εταιρεία που εργάζεστε παρακαλώ δηλώστε το βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας σας σε σχέση με το **αν ισχύουν** οι παρακάτω διατυπώσεις (κυκλώστε τον αριθμό που εκφράζει σε μεγαλύτερο βαθμό την άποψή σας):

	Διατυπώσεις	Διαφωνώ απόλυτα					Συμφωνώ απόλυτα				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1	Εφαρμόζονται πρακτικές για να διασφαλιστεί ότι η εταιρεία θα έχει και στο μέλλον την ποσότητα και ποιότητα των εργαζομένων που θα χρειαστεί	1	2	3	4	5					
2	Σχεδιάζονται και εφαρμόζονται πολιτικές ανθρώπινου δυναμικού με γνώμονα τις ανάγκες των εργαζομένων που απασχολεί ή στοχεύει να απασχολήσει στο μέλλον η εταιρεία	1	2	3	4	5					
3	Η διοίκηση έχει ως φιλοσοφία/αρχή της (επιδιώκει) τη διατήρηση μακροχρόνιας εργασιακής σχέσης με τους εργαζόμενους	1	2	3	4	5					
4	Επιδιώκεται ελαχιστοποίηση των φυσικών και συναισθηματικών ρίσκων από την εργασία για τους εργαζομένους όπως: εργασιακές ασθένειες, στρες, εργατικά ατυχήματα	1	2	3	4	5					
5	Αναγνωρίζεται η σημασία επίτευξης ισορροπίας μεταξύ εργασιακής και μη-εργασιακή ζωή για τους εργαζόμενους και προωθείται με την εφαρμογή συγκεκριμένων πολιτικών	1	2	3	4	5					
6	Η αξιολόγηση των εργαζομένων βασίζεται και σε κριτήρια που σχετίζονται με την περιβαλλοντική απόδοσή τους κατά την εκτέλεση του έργου τους (π.χ. μειωμένη χρήση ενέργειας ή χαρτιού, ανακύκλωση, συμμετοχή σε προγράμματα εθελοντισμού)	1	2	3	4	5					
7	Για την εξέλιξη των εργαζομένων λαμβάνονται υπόψη και κριτήρια περιβαλλοντικής απόδοσης τους κατά την εκτέλεση του έργου	1	2	3	4	5					
8	Η ανταμοιβή των εργαζομένων βασίζεται και σε επίτευξη στόχων/κριτηρίων που αναδεικνύουν το σεβασμό στο περιβάλλον κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους	1	2	3	4	5					
9	Παρέχονται ανταμοιβές στους εργαζομένους που συνδέονται με το επίπεδο κερδοφορίας της επιχείρησης π.χ. διάθεση μετοχών	1	2	3	4	5					
10	Αξιοποιούνται πολλοί τρόποι/μορφές συμμετοχής των εργαζομένων στις αποφάσεις και στη λειτουργία της π.χ. αυτονομία κατά την εκτέλεση του έργου, συμμετοχή εκπροσώπου των εργαζομένων στο ΔΣ ή σε επιτροπές	1	2	3	4	5					

11	Πρωθείται η εναλλαγή εργασιών και καθηκόντων ως μέθοδος ανάπτυξης των εργαζομένων	1	2	3	4	5
12	Παρέχεται τακτική εκπαίδευση και γίνεται επένδυση στην ανάπτυξη των ικανοτήτων των εργαζομένων	1	2	3	4	5
13	Ενθαρρύνεται η μεταφορά της γνώσης και της εμπειρίας στους νεότερους εργαζόμενους	1	2	3	4	5
14	Παρέχεται εκπαίδευση όχι μόνο σε θέματα και δεξιότητες που αφορούν στην αποτελεσματική εκτέλεση των καθηκόντων/έργου αλλά και την μελλοντική τους εξέλιξη/ανάπτυξη	1	2	3	4	5
15	Υπάρχει συνεργασία με εκπαιδευτικά ιδρύματα για θέματα που αφορούν π.χ. την εισαγωγή καινοτομίας στην επιχείρηση, την εκπαίδευση κ.α.	1	2	3	4	5
16	Η εταιρεία συνεργάζεται με όλα τα μέρη π.χ. πελάτες, εργαζόμενους, προμηθευτές και ακούει τις απόψεις τους κατά την ανάπτυξη των στόχων και το σχεδιασμό της στρατηγικής της	1	2	3	4	5
17	Παρέχεται στους εργαζόμενους η δυνατότητα ευέλικτων πρακτικών απασχόλησης όπως π.χ. ευέλικτου ωραρίου ή τύπου εργασίας (τηλεργασία) για λόγους οικογενειακούς, εκπαιδευτικούς κ.α.	1	2	3	4	5
18	Χρησιμοποιείται η πολιτική της εναλλαγής εργασιών και καθηκόντων για την ενίσχυση της ευελιξίας	1	2	3	4	5
19	Υπάρχει η δυνατότητα συμμετοχής εργαζομένων στη διαδικασίες/όργανα λήψης αποφάσεων της επιχείρησης πέρα από αυτά που προβλέπει η νομοθεσία (π.χ. σε συναντήσεις της ανώτερης διοίκησης)	1	2	3	4	5
20	Παρέχονται στους εργαζόμενους προγράμματα οικονομικής (π.χ δάνεια, ασφάλειες κ.α.) και μη οικονομικής υποστήριξης (π.χ. ψυχολόγος κ.α.)	1	2	3	4	5
21	Προάγεται η ομαδική εργασία και γενικά η ομαδικότητα (ομαδικό πνεύμα) των εργαζομένων	1	2	3	4	5
22	Υπάρχουν καλές σχέσεις μεταξύ προϊσταμένων (διοίκησης) και εργαζομένων	1	2	3	4	5
23	Παρέχονται ίσες ευκαιρίες σε όλους ανεξάρτητα από φύλο, φυλή, ηλικία και πρωθείται η αποδοχή και ο σεβασμός της διαφορετικότητας των εργαζομένων	1	2	3	4	5
24	Οι σχέσεις ανάμεσα στους εργαζόμενους της εταιρείας χαρακτηρίζονται από σεβασμό	1	2	3	4	5

25	Υπάρχει δικαιοσύνη σε σχέση με τις ανταμοιβές και την εξέλιξη (καριέρα) των εργαζομένων	1	2	3	4	5
----	---	---	---	---	---	---

ΜΕΡΟΣ Γ: Στάσεις και συμπεριφορές των εργαζομένων

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

Παρακαλώ δηλώστε το βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας σας σε σχέση με το **αν ισχύουν** οι παρακάτω διατυπώσεις για εσάς (κυκλώστε τον αριθμό που εκφράζει σε μεγαλύτερο βαθμό την άποψή σας):

	Διατυπώσεις	Διαφωνώ		Συμφωνώ		
		απόλυτα	απόλυτα			
1	Ολοκληρώνω πάντα τα καθήκοντα που καθορίζονται στην περιγραφή της θέσης εργασίας μου	1	2	3	4	5
2	Έχω τα απαιτούμενα τυπικά προσόντα για να εκτελώ αποτελεσματικά την εργασία μου	1	2	3	4	5
3	Εκπληρώνω όλες τις υποχρεώσεις που απαιτούνται από την εργασία μου	1	2	3	4	5
4	Δεν παραμελώ ποτέ πτυχές της εργασίας μου που είμαι υποχρεωμένος/η να εκτελέσω	1	2	3	4	5
5	Συχνά αποτυγχάνω να εκτελέσω σημαντικά καθήκοντα μου (R)	1	2	3	4	5
6	Γενικά είμαι πολύ ικανοποιημένος/η από την εργασία μου στην επιχείρηση που εργάζομαι σήμερα	1	2	3	4	5
7	Γενικά είμαι ικανοποιημένος/η από το είδος της εργασίας που εκτελώ στη εταιρεία που εργάζομαι	1	2	3	4	5
8	Συχνά σκέφτομαι να παραιτηθώ από τη δουλειά μου (R)	1	2	3	4	5
9	Οι περισσότεροι/ες εργαζόμενοι/ες στην επιχείρηση που εργάζομαι είναι πολύ ικανοποιημένοι/ες από τη δουλειά τους	1	2	3	4	5
10	Οι εργαζόμενοι/ες στην επιχείρηση που εργάζομαι σκέφτονται συχνά να παραιτηθούν (R)	1	2	3	4	5

ΕΥΧΑΡΙΣΤΟΥΜΕ ΓΙΑ ΤΗ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΣΑΣ ΣΤΗΝ ΕΡΕΥΝΑ

