



ΙΟΝΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ



ΤΙΤΛΟΣ ΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ:

ΜΕΛΕΤΩΝΤΑΣ ΤΙΣ ΑΡΝΗΤΙΚΕΣ ΠΤΥΧΕΣ ΤΗΣ
ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

ΟΝΟΜΑ:

Κουτρούλη Μαρία –Ελένη

ΑΡΙΘΜΟΣ ΜΗΤΡΩΟΥ:

T2019061

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ:

Κλουτσινιώτης Παναγιώτης

ΚΕΡΚΥΡΑ 2025

Υπεύθυνη Δήλωση

Με το παρόν κείμενο, εγώ, η κάτωθι υπογεγραμμένη Κουτρούλη Μαρία – Ελένη , βεβαιώνω ότι έχω συντάξει την παρούσα πτυχιακή εργασία, η οποία εκπονήθηκε στο πλαίσιο των απαιτήσεων του προγράμματος σπουδών του Τμήματος Τουρισμού του Ιονίου Πανεπιστημίου και παραδόθηκε μετά από έγκριση του επιβλέποντος καθηγητή μου, σε έντυπη και ψηφιακή μορφή, στη Βιβλιοθήκη του Πανεπιστημίου. Δηλώνω, επίσης, ότι κάθε πηγή που χρησιμοποίησα για την υποστήριξη της εργασίας μου είναι πλήρως συμβατή με τα ακολουθούμενα επιστημονικά πρότυπα και, επιπλέον, αναφέρεται ρητά, υπό μορφή αναφοράς - παραπομπής σε όλο το φάσμα των κειμένων της εργασίας μου.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Περίληψη.....	4
Abstract.....	5
Εισαγωγή	7
1.Βιβλιογραφική Επισκόπηση.....	9
1.1 Ορισμός της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού	9
1.2. Σύντομη Ιστορική Αναδρομή της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.....	10
1.3. Στόχοι της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.....	12
1.4. Ειδικοί Στόχοι Της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.....	13
1.5. Η ΔΑΔ μέσα από τα Συστήματα Εργασίας Υψηλής Απόδοσης.....	15
1.6. Τα HPWS και το μοντέλο Εργασιακών Απαιτήσεων - εργασιακών πόρων	17
1.7. Η Δομή Του Μοντέλου Εργασιακών Απαιτήσεων – Εργασιακών Πόρων.....	19
1.8 Το μοντέλο J D-R και η Επαγγελματική Εξουθένωση.....	20
1.9 Ο Ρόλος του μοντέλου J D-R στις Διαδικασίες της Εργασίας.....	22
2. Μεθοδολογία.....	23
2.1 Ερευνητικός Σχεδιασμός.....	23
2.2. Συλλογή δεδομένων.....	23
2.3. Ανάλυση δεδομένων	24
Συμπεράσματα.....	25
Βιβλιογραφία.....	29

Περίληψη

Η παρούσα βιβλιογραφική ανασκόπηση δίνει την δυνατότητα για μια εις βάθος κριτική ανάλυση της σημαντικότητας καθώς και της σύνθετης και πολύπλευρης σχέσης μεταξύ των πρακτικών Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων (ΔΑΔ) και των Συστημάτων Διοίκησης Ανθρωπινού Δυναμικού Υψηλής Αποδοτικότητας (HPWS), δίνοντας ιδιαίτερη βαρύτητα στην επιρροή που ασκούν στις οργανωτικές επιδόσεις καθώς και στην ευημερία των υπάλληλων. Σκοπός αυτής της μελέτης είναι να αναλύσει, αφού συγκεντρώσει, την εμπειρική έρευνα που έχει πραγματοποιηθεί τα τελευταία είκοσι χρόνια, ώστε να γίνει όσο γίνεται πιο σαφής η περιπλοκή αυτή σχέση, η οποία περιλαμβάνει τις πρακτικές Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων, τις αντιλήψεις των εργαζομένων πάνω στο εργασιακό κομμάτι καθώς και τις επιπτώσεις των πρακτικών αυτών στα επίπεδα άγχους που εμφανίζουν αλλά και στην απόδοση τους που είναι ύψιστης σημασία για τον οργανισμό. Η εργασία αυτή έχει διεκπεραιωθεί μέσα από αξιόπιστες, δημοσιευμένες πηγές όπως άρθρα, βιβλία καθώς και θεωρητικές προσεγγίσεις που έχουν εξεταστεί από αξιόπιστους γνώστες του αντικείμενου και έχουν επιλεγεί πολύ προσεκτικά με βάση το θέμα που μας απασχολεί. Η παρούσα έρευνα έχει ως κέντρο της τον καθοριστικό ρόλο που παίζουν οι αντιλήψεις των εργαζομένων ως μέσο της σύνδεσης μεταξύ απαιτήσεων του εργασιακού τους περιβάλλοντος και των οργανωτικών αποτελεσμάτων, δίνοντας έμφαση στην ανάγκη που προκύπτει για κατανόηση του τρόπου με τον οποίο οι εργαζόμενοι καταλαβαίνουν τις προσδοκίες και τις απαιτήσεις του περιβάλλοντος όπου εργάζονται. Μέσω αυτής της εκτενούς ανάλυσης, που θα δούμε παρακάτω αναδεικνύεται ο αντίκτυπος των Συστημάτων Διοίκησης Ανθρωπινού Δυναμικού (HPWS) στην ενίσχυση της συνολικής αποτελεσματικότητας των οργανισμών και στη βελτίωση της ευημερίας των εργαζομένων τους. Τα αποτελέσματα της μελέτης παρέχουν χρήσιμες πληροφορίες για τις επιχειρήσεις που επιθυμούν να ενισχύσουν την εφαρμογή των Συστημάτων Διοίκησης Ανθρωπινού Δυναμικού Υψηλής Αποδοτικότητας (HPWS) και να βελτιώσουν τα αποτελέσματα τόσο για την επιχείρηση όσο και για το προσωπικό τους.

Executive summary

This literature review provides an opportunity for an in-depth critical analysis of the complex and multifaceted relationship between Human Resource Management (HRM) practices and high-performance work systems (HPWS), with a particular focus on their influence on organizational performance as well as employee well-being. The purpose of this study is to analyze, after gathering, the empirical research conducted over the past twenty years, to fully clarify this intricate relationship, which involves HRM practices, employee perceptions, and their impacts on stress levels and performance in the work environment. This work has been carried out through reliable, published sources such as articles, books, and even lectures, along with theoretical approaches examined by experts in the field and carefully selected based on the topic at hand. The central focus of this study is the critical role that employee perceptions play in linking the demands of their work environment to organizational outcomes, emphasizing the need to understand how employees perceive the expectations and requirements of the environment in which they work. Through this extensive analysis, as outlined below, the impact of HPWS on enhancing the overall effectiveness of organizations and improving employee well-being is highlighted. The study's findings provide valuable lessons for businesses aiming to strengthen the implementation of high-performance work systems and improve outcomes for both the company and its staff.

Εισαγωγή

Η διαχείριση των ανθρώπινων πόρων (ΔΑΔ) αποτελεί έναν πλήρη οργανωτικό μηχανισμό που είναι υψηλής σημασίας για την αποτελεσματική διαχείριση του πιο πολύτιμου πόρου ενός οργανισμού, που είναι το ανθρώπινο δυναμικό του. Αποτελείται από μια σειρά δραστηριοτήτων που αποσκοπούν στη βελτίωση της αποδοτικότητας της εργασίας και στη διασφάλιση της ευθυγράμμισης των προσωπικών στόχων των εργαζομένων με τους στόχους της επιχείρησης. Αυτές οι δραστηριότητες περιλαμβάνουν την πρόσληψη, την εκπαίδευση, τη διαχείριση της απόδοσης, τις σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ των εργαζομένων και άλλες. Σε αυτή την εισαγωγή, θα εξετάσουμε την έννοια της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού, τη σύνδεση της με την αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων, το φαινόμενο του "μαύρου κουτιού" και την αναγκαία ανάγκη για περαιτέρω έρευνα στον τομέα (Brewster et al., 2008). Η στρατηγική διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, που συντελείται μέσα σε μια επιχείρηση, αναγνωρίζεται ευρέως ως βασικός φορέας στην επίτευξη των οργανωτικών στόχων, ξεπερνώντας τις απλές διαχειριστικές διαδικασίες. Ο βασικός στόχος της είναι να προσελκύσει, να διατηρήσει και να αναπτύξει ένα άριστο προσωπικό που θα ενισχύσει την επιτυχία της επιχείρησης στο σύνολό της. Η αύξηση της παραγωγικής ικανότητας των εργαζομένων μέσω της εφαρμογής των καλών πρακτικών της Διαχείρισης του Ανθρώπινου Δυναμικού αποτελεί έναν από τους πιο σημαντικούς λόγους για την επένδυση μιας επιχείρησης σε αυτές. Μια σωστή εφαρμογή των πρακτικών της Διαχείρισης του Ανθρώπινου Δυναμικού ενισχύει τη δέσμευση, την ικανοποίηση και την αφοσίωση των εργαζομένων προσφέροντας πολλά οφέλη (Κάτου, 2017). Όταν οι εργαζόμενοι νιώθουν υποστήριξη από το εργασιακό περιβάλλον τους αλλά και ότι η προσπάθεια που καταβάλλουν εκτιμάται, υπάρχουν μεγάλες πιθανότητες να αποδώσουν στο μέγιστο δυνατό, γεγονός που συμβάλλει στην αύξηση της παραγωγικότητας και βελτιώνει την απόδοση σε μεγάλο βαθμό. Με τη σωστή τοποθέτηση των κατάλληλων ατόμων στις σωστές θέσεις, η Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού μπορεί επίσης να βοηθήσει στην αναγνώριση και ανάπτυξη ταλέντων, επιτυγχάνοντας έτσι ακόμα μεγαλύτερη αύξηση στην παραγωγικότητα (Messersmith & Guthrie, 2010). Όμως εκτός από τις καλές πρακτικές υπάρχουν και τα μέλανα σημεία στην Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού που ταλανίζουν τους ερευνητές πάνω στο ερευνητικό κομμάτι της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού αρκετά χρόνια τώρα. Το φαινόμενο του "μαύρου κουτιού"

προκαλεί πολλές αμφιβολίες στους ακαδημαϊκούς και στους ειδικούς που σχετίζονται με το ανθρώπινο δυναμικό. Η έννοια αυτή "black - box" αναφέρεται στην αβεβαιότητα που υπάρχει γύρω από τις ακριβείς και σωστές διαδικασίες που συνδέουν τις πρακτικές Διαχείρισης του Ανθρώπινου Δυναμικού με την παραγωγικότητα των εργαζομένων της κάθε επιχείρησης . Είναι ευρέως γνωστό ότι οι πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού έχουν ποικίλα θετικά αποτελέσματα, δεν είναι όμως πάντα ξεκάθαροι οι τρόποι μέσω των οποίων αυτές οι πρακτικές επηρεάζουν την παραγωγική διαδικασία των εργαζομένων δημιουργώντας πολλά ερωτηματικά. Αυτή η αβεβαιότητα που προκαλείται μπορεί να δημιουργήσει μια δυσκολία στις επιχειρήσεις ως προς την πλήρη και ορθή αξιοποίηση των πρωτοβουλιών που μπορεί να έχουν στον τομέα της Διαχείρισης του Ανθρώπινου Δυναμικού. Έχοντας όλα αυτά κατά νου, θα θεωρούνταν σχεδόν απαραίτητο να διεξαχθεί μια συστηματική αλλά και εκτεταμένη έρευνα πάνω στον τομέα της Διαχείρισης των Ανθρώπινων Πόρων. Η κατανόηση του "μαύρου κουτιού" μπορεί να προσφέρει πολύτιμες γνώσεις , βοηθώντας τις επιχειρήσεις να προσαρμόσουν καλύτερα τις εκτελεστικές διαδικασίες όπου θα επιλέξουν για την σωστή διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού τους , όποτε η κατανόηση του κρίνεται απαραίτητη . Μέσα από αυτό, οι εταιρείες θα μπορέσουν να βελτιώσουν την παραγωγικότητα των εργαζομένων με αποτελεσματικό τρόπο, επίσης θα μπορέσουν να συνδυάσουν τις στρατηγικές της Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων με την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Η παρούσα έρευνά αποσκοπεί στην παροχή χρήσιμων πληροφοριών στη βιβλιογραφία του HR. Παρακάτω θα αναλυθούν περαιτέρω οι ορισμοί της ΔΑΔ αλλά θα εμβαθύνουμε κυρίως στο κομμάτι των Συστημάτων Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού Υψηλής Αποδοτικότητας (HPWS) αλλά και στο μοντέλο εργασιακών απαιτήσεων - εργασιακών πόρων που ως σκοπό έχει να βρει και να επιλύσει τα θέματα που ταλανίζουν τόσο καιρό την Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων, άλλα που απώτερο σκοπό έχουν να ρίξουν φως στο κομμάτι του μαύρου κουτιού.

1. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ

1.1 Ορισμός της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού .

Αν και ο ορισμός της Διοίκησης Ανθρώπινου δυναμικού είναι ακόμα ένας αμφιλεγόμενος όρος από πολλούς ερευνητές, διότι δεν έχει απαντηθεί με πειστικό τρόπο το ερώτημα τι είναι η Διοίκηση Ανθρώπινων πόρων (Crawshaw & Hatch, 2014) , πολλοί ερευνητές έχουν προσπαθήσει να λύσουν αυτό το πολύπλοκο ερώτημα. Ως Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων ορίζεται η διοικητική λειτουργία της επιχείρησης που σχεδιάζει και εφαρμόζει όλες τις δραστηριότητες που αφορούν την διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης, δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στην σημασία του ανθρώπινου παράγοντα ως το κύριο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003). Μια άλλη προσέγγιση πάνω στην προσπάθεια του ορισμού της ΔΑΔ είναι αυτή του Price (2007) όπου αναφέρεται στην ΔΑΠ ως μια φιλοσοφία η οποία βασίζεται σε μια βαθιά ριζωμένη γνώμη πως οι άνθρωποι πόροι είναι μοναδικά σημαντικοί για την διαρκή επιχειρηματική επιτυχία και μέσα από αυτούς μια επιχείρηση κερδίζει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αξιοποιώντας με ορθότητα την ευελιξία την τεχνογνωσία καθώς και την ευρηματικότητα τους. Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού σύμφωνα με τον Price (2007) έχει ως στόχο να προσλάβει ικανά, ευέλικτα και αφοσιωμένα άτομα που μέσα από την σωστή διαχείριση, τα επιβραβεύει για την απόδοσή τους, καθώς και αναπτύσσει τις βασικές ικανότητες τους, με απώτερο σκοπό τη επίτευξη των στόχων του οργανισμού (Price, 2007). Ένας ακόμα ορισμός που αξίζει να αναφέρουμε πάνω στο κομμάτι της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού έρχεται από τον Mondy (2011) ο οποίος περιγράφει την ΔΑΔ ως την « ολοκληρωμένη διαχείριση των εργαζομένων εντός μιας επιχείρησης ή οργανισμού ». Έτσι, όταν αναφερόμαστε στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, εννοούμε τη σωστή εκπαίδευση και καθοδήγηση του ανθρώπινου δυναμικού σε όλες τις λειτουργίες που την περιλαμβάνουν όπως είναι η στελέχωση, οι αμοιβές των εργαζομένων, η υγιεινή, η ασφάλεια καθώς και οι εργασιακές σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων αλλά και των ανώτερων στελεχών, που ως κύριο σκοπό έχουν την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης ή του οργανισμού στον οποίο εργάζονται (Mondy, 2011). Για να επιτύχουν, τους παραπάνω στόχους που αναφέρθηκαν οι υπεύθυνοι της διαχείρισης του εργατικού δυναμικού, εξαρτώνται από τους εργαζομένους του οργανισμού, γεγονός που καθιστά απαραίτητη την αποτελεσματική διαχείριση του

ανθρώπινου δυναμικού. Οι υπεύθυνοι για θέματα ανθρώπινου δυναμικού αντιμετωπίζουν ποικίλες προκλήσεις στις οποίες απαιτείται άμεση ανταπόκριση, τέτοιες προκλήσεις προκύπτουν από παράγοντες όπως οι αλλαγές στην εργατική δύναμη, οι οποίες μπορεί να εμφανιστούν λόγω των δημογραφικών μεταβολών ή των αλλαγών στις εργασιακές στάσεις. Ακόμα σημαντικές προκλήσεις, είναι η θέσπιση νέων κυβερνητικών κανονισμών, οι ραγδαίες τεχνολογικές εξελίξεις, καθώς και οι φυσικές καταστροφές όπως οι πλημμύρες, οι τυφώνες και οι φωτιές οι οποίες είναι πολύ δύσκολο να προληφθούν. Επιπλέον, ο παγκόσμιος ανταγωνισμός έχει αναγκάσει τις επιχειρήσεις να παρακολουθούν στενά τις δαπάνες και την παραγωγικότητα τους. Συνοψίζοντας τα παραπάνω, καταλήγουμε στο γεγονός πως τα ανώτερα στελέχη πρέπει να διαχειρίζονται με ιδιαίτερη προσοχή τα θέματα του ανθρώπινου δυναμικού, καθώς αυτά επηρεάζουν άμεσα την αποτελεσματική λειτουργία της εταιρίας ή του οργανισμού (Mondy, 2011).

1.2 Σύντομη Ιστορική Αναδρομή της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.

Ο καθοριστικός παράγοντας για την επιτυχία μιας επιχείρησης είναι το ανθρώπινο δυναμικό της. Όταν το εργασιακό περιβάλλον είναι ευχάριστο και ελκυστικό, και οι εργαζόμενοι έχουν τη δυνατότητα να συμμετέχουν στις αποφάσεις και να επωφελούνται από τα κέρδη, τότε η επιχείρηση έχει μεγαλύτερες πιθανότητες να επιτύχει υψηλή αποτελεσματικότητα (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003). Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ), στο πλαίσιο των σύγχρονων τάσεων, αναφέρεται στη διαδικασία της πρόσληψης, εκπαίδευσης, αξιολόγησης και διαχείρισης των εργαζομένων ενός οργανισμού (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003). Σκοπός της είναι η βελτίωση των επιδόσεων της επιχείρησης, καθώς και η εξασφάλιση της ευημερίας τόσο της ίδιας όσο και των υπαλλήλων της. Η διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού έχει καταστεί κρίσιμο τμήμα για κάθε εταιρεία, καθώς σε περιόδους έντονου ανταγωνισμού ή κρίσεων, η επιτυχία εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τις ικανότητες και την απόδοση των ανθρώπων που την απαρτίζουν (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003). Όμως αυτό δεν ίσχυε πάντα. Η διαχείριση των ανθρώπινων πόρων ξεκίνησε στα τέλη του 19ου αιώνα, κατά τη διάρκεια της Βιομηχανικής Επανάστασης, όταν σημειώθηκαν μεγάλες οικονομικές, κοινωνικές και τεχνολογικές αλλαγές. Οι βιομηχανικές επιχειρήσεις της εποχής άρχισαν να προσλαμβάνουν τα λεγόμενα «welfare officers», οι οποίοι είχαν ως καθήκον να παρέχουν βοήθεια στους εργαζομένους σε διάφορους τομείς όπως επιδόματα σε τυχόν

εργατικό ατύχημα που είχε προκληθεί εν ώρα εργασίας έως και ιατρική κάλυψη σε περίπτωση ασθένειας ακόμα και επιδόματα ανεργίας (Ιορδανόγλου, 2008). Κατά την περίοδο 1920 – 1940, η γραφειοκρατική οργάνωση της εργασίας ανέδειξε την ανάγκη της δημιουργίας του ρόλου του γραφειοκράτη ρυθμιστή, ο οποίος είχε την ευθύνη να επιλέξει το προσωπικό, να του αναθέσει αρμοδιότητες και να το εκπαιδεύσει κατάλληλα ώστε να μπορεί να ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις της εργασίας. Παράλληλα, έπρεπε να λαμβάνει υπόψη τα ευρήματα των διαφόρων ερευνών που επισήμαναν την ανάγκη για κίνητρα και ικανοποίηση των εργαζομένων, προκειμένου να αυξήσουν την παραγωγικότητά τους (Ιορδανόγλου, 2008). Μετά τον Β' Παγκόσμιο Πόλεμο, στην Αμερική και στη Δυτική Ευρώπη, η διοίκηση προσωπικού απέκτησε πιο οργανωμένη μορφή, καθώς οι θέσεις στελεχώθηκαν από ειδικευμένα άτομα με πανεπιστημιακή εκπαίδευση. Όμως η μεγάλη επιρροή που είχαν τα διάφορα συνδικάτα στους εργάτες καθώς και η σύγκρουση συμφερόντων μεταξύ των εργοδοτών και των εργαζομένων, οδήγησαν τα στελέχη προσωπικού να αναλάβουν περισσότερους ρόλους από αυτούς που είχαν ήδη και ήταν αυτός των διαπραγματευτών και των μεσολαβητών (Ιορδανόγλου, 2008). Η ΔΑΔ από το 1980 και μετά αρχίζει σιγά σιγά να παίρνει την μορφή που γνωρίζουμε έως και σήμερα. Το 1980 παύει να χρησιμοποιείται ο όρος "Διοίκηση Προσωπικού" και την θέση του παίρνει ο όρος "Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων". Έτσι δημιουργείται ο ρόλος του "Προγραμματιστή" των ανθρωπίνων πόρων ο οποίος είναι υπεύθυνος για τον σχεδιασμό της επαγγελματικής ανάπτυξης και της εξέλιξης των εργαζομένων, καθώς και για την ανάλυση των συνθηκών της αγοράς εργασίας (Ιορδανόγλου, 2008). Τέλος κλείνοντας αυτή τη σύντομη Ιστορική ανάδρομη θα μεταφερθούμε στο 1990 όπου μέχρι και σήμερα η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού έχει ύψιστη στρατηγική σημασία για τις επιχειρήσεις ενισχύοντας μέσα από την ορθή της χρήση τα ανταγωνίστηκα πλεονεκτήματα των οργανισμών (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003). Αξίζει να σημειωθεί πως στην Ελλάδα, ο ρόλος του τμήματος Ανθρώπινων Πόρων ήταν για αρκετό καιρό δευτερεύων έως και ανύπαρκτος, καθώς δεν ενσωματωνόταν στο πατροπαράδοτο οικογενειακό μοντέλο διοίκησης των επιχειρήσεων που ήταν βαθιά ριζωμένο στην τότε κοινωνία (Ιορδανόγλου, 2008). Η Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων (ΔΑΔ) έκανε την εμφάνισή της γύρω στο 1960, όταν οι πρώτες πολυεθνικές εταιρείες που εδραιώθηκαν στην χώρα, άρχισαν να δημιουργούν οργανωμένα τμήματα ανθρώπινου δυναμικού. Εκείνη την εποχή, οι επιχειρήσεις επικεντρώνονταν κυρίως στην παραγωγή πλούτου για τους ιδιοκτήτες τους και όχι στην σωστή διαχείριση του εργατικού δυναμικού τους

(Ιορδάνογλου, 2008) . Ωστόσο, ο διαρκής αυξανόμενος ανταγωνισμός άλλαξε τη οπτική των ελληνικών εταιρειών, οι οποίες πλέον συνειδητοποίησαν τη σημασία των ανθρώπινων πόρων και άρχισαν να δίνουν μεγαλύτερη προσοχή στην αποτελεσματική λειτουργία της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (Ιορδάνογλου, 2008). Με την παγκοσμιοποίηση και τις ταχύτατες αλλά και συνεχής αλλαγές στο επιχειρηματικό περιβάλλον, οι ελληνικές εταιρείες επικεντρώθηκαν στην ανάδειξη της καινοτομίας , στη συνεχή ανανέωση και την ποιοτική εξυπηρέτηση, δίνοντας μεγαλύτερη βαρύτητα στην καλή λειτουργία των τμημάτων Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού. Σίγουρα, η τάση του εκσυγχρονισμού της Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων στην Ελλάδα είναι έντονη και η σημασία της συνεχώς αυξάνεται (Παπαλεξανδρή, 2001).

1.3 Στόχοι της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

Όπως έχουμε αναφερθεί και παραπάνω η ΔΑΔ είναι πολύ σημαντική για κάθε οργανισμό. Σύμφωνα με την Κάτου (2017). Ο βασικός στόχος της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού είναι « να εξασφαλίσει τη διαθεσιμότητα στον οργανισμό ενός ικανού και πρόθυμου εργατικού δυναμικού». Πέρα όμως από αυτόν τον στόχο ο οποίος είναι βασικός στην θεωρία της ΔΑΔ, υπάρχουν και άλλοι στόχοι, οι οποίοι μπορούν ομαδοποιηθούν σε τέσσερις γενικές κατηγορίες (Mentor, 2014, Κάτου, 2017). Αρχικά θα αναφερθούμε στους Κοινωνικούς στόχους (societal objectives) όπου η Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού μπορεί να συμβάλλει στο ηθικό αλλά και κοινωνικό κομμάτι « που αφορά τις ανάγκες και τις προκλήσεις που προκύπτουν στη σύγχρονη κοινωνία. Εάν ένας οργανισμός αδυνατεί να χρησιμοποιήσει με ηθικούς τρόπους τους ανθρώπινους πόρους του προς όφελος της κοινωνίας, τότε η κοινωνία μπορεί να αντιδράσει και να οδηγήσει τον οργανισμό σε σημαντικούς περιορισμούς ως προς τη λειτουργία του και τη λήψη αποφάσεων » (Mentor, 2014, Κάτου, 2017). Ένα παράδειγμα που θα μπορούσαμε να δώσουμε εδώ σύμφωνα πάντα με την θεωρία είναι πως « η κοινωνία μπορεί να θεσμοθετήσει νόμους που αντιμετωπίζουν θέματα προσλήψεων ή απολύσεων εργαζομένων στις επιχειρήσεις, να εισάγει νόμους που περιορίζουν τις διακρίσεις στην απασχόληση, να βγάλει διατάξεις αναφορικά με την υγεία και την ασφάλεια στους χώρους εργασίας και γενικά να θεσμοθετήσει οδηγίες για θέματα του ενδιαφέροντός της» (Κάτου, 2017). Οι Οργανωσιακοί στόχοι (organizational objectives) είναι ίσως οι σημαντικότεροι στόχοι της Διοίκησης του Ανθρώπινου Δυναμικού. Σκοπός αυτών των

στόχων είναι η αύξηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (competitive advantage) του οργανισμού έναντι άλλων. Το πλεονέκτημα αυτό θα προκληθεί μέσω της « βελτίωσης της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας του » (Κάτου, 2017). Ως "τρίτος στόχος" αναφέρονται οι Λειτουργικοί στόχοι (functional objectives). Οι λειτουργικοί στόχοι της Διοίκησης Ανθρωπινού Δυναμικού « αναφέρονται στη συμβολή του κάθε τομέα του τμήματος διοίκησης ανθρώπινων πόρων, όσον αφορά την αναγκαιότητα και την αποτελεσματικότητα τους, προκειμένου να επιτευχθεί ο σκοπός του οργανισμού » (Κάτου, 2017). Τέλος γίνεται αναφορά στους Προσωπικούς στόχους (personal objectives). Μέσα από την σωστή διαχείριση της Διοίκησης Ανθρωπινού Δυναμικού οι εργαζόμενοι μπορούν να επιτύχουν τους προσωπικούς τους στόχους. Η σωστή σύνδεση των προσωπικών στόχων με τους οργανωτικούς στόχους του οργανισμού ή της επιχείρησης δίνει την δυνατότητα « να επιτευχθεί η μέγιστη παραγωγή και να βελτιωθεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα του οργανισμού » (Κάτου, 2017). Εδώ πρέπει να υπογραμμιστεί το γεγονός πως οι προσωπικοί στόχοι των εργαζομένων είναι αυτοί που τους παρακινούν στο να φέρουν το μέγιστο δυνατό αποτέλεσμα , πάνω στο κομμάτι της προσωπικής τους εργασίας. Σε περίπτωση που οι προσωπικοί τους στόχοι δεν επιτυγχάνονται, υπάρχουν πολλές πιθανότητες να προκληθούν αισθήματα δυσαρέσκειας μεταξύ των εργαζομένων και της επιχείρησης τα οποία μπορούν να προκαλέσουν «αρνητικές επιπτώσεις στην επίδοσή τους και γενικότερα στην παραγωγικότητα του οργανισμού » (Κάτου, 2017). Αν η δυσαρέσκεια που έχει προσκληθεί είναι τόσο μεγάλη και μη αναστρέψιμη, υπάρχουν μεγάλες πιθανότητες ο εργαζόμενος να αποχωρήσει από τον οργανισμό.

1.4 Ειδικόί Στόχοι Της Διοίκησης Ανθρωπινού Δυναμικού

Παραπάνω αναφερθήκαμε στους γενικούς στόχους της Διοίκησης του Ανθρωπινού Δυναμικού, εκτός από αυτούς έχουν « επισημανθεί και άλλοι στόχοι πιο ειδικοί οι όποιοι όμως διαφέρουν ανάλογα την επιχείρηση αλλά και τον κλάδο στον οποίο εντάσσεται ο οργανισμός » (Κάτου, 2017, σελ 24). Συμφώνα με τον Henderson (2011) για την επίτευξη αυτών των στόχων υπάρχουν τρεις βασικές "οπτικές". Οι δράσεις όμως που πρέπει να γίνουν προκειμένου να διεκπεραιωθούν με επιτυχία αυτοί οι στόχοι βρίσκεται εξ ολοκλήρου στην αντιληπτική ικανότητα που έχει η Διοίκηση όσο αναφορά την Διαχείριση του Ανθρωπινού Δυναμικού (Henderson 2011, Κάτου, 2017). Η

Πλουραλιστική Οπτική (Pluralist Perspective) στηρίζεται στο γεγονός πως η κοινωνία, αποτελείται από διαφορές ομάδες. Η κάθε κοινωνική ομάδα έχει τα προσωπικά της συμφέροντα και τις δίκες της πεποιθήσεις. Σύμφωνα με αυτή την οπτική τα προσωπικά συμφέροντα των εργαζομένων δεν μπορούν να ταυτιστούν εντελώς με τα συμφέροντα της διοίκησης του οργανισμού. Οπότε « οι ενδιαφερόμενοι φορείς όπως για παράδειγμα οι εργαζόμενοι, τα συνδικάτα ακόμα και η διοίκηση αναγκάζονται να συμβιβάζονται μεταξύ διαφορετικών συμφερόντων » (Κάτου, 2017, σελ 24). Με βάση πάντοτε αυτή την οπτική, μπορούμε να διαπιστώσουμε πως είναι σχεδόν αδύνατο να μην συγκρουστούν οι εργαζόμενοι με την διοίκηση καθώς δεν εφάπτονται τα θέλω των δυο αυτών πλευρών. Σύμφωνα με την Κατου (2017) « η σύγκρουση , αυτή κατά αυτή δεν είναι λάθος. Το θέμα δεν είναι πως θα εξαλειφτεί, αλλά πως θα αντιμετωπιστεί » (Κάτου, 2017, σελ 25). Μια δεύτερη οπτική προσέγγιση είναι η Μοναδιαία Οπτική (Unitarist Prespective). Σύμφωνα με αυτή την οπτική « ο σκοπός του οργανισμού είναι κοινός για όλα τα μέλη του όπως για παράδειγμα τους εργαζόμενους, την διοίκηση, τους ιδιοκτήτες όποτε δεν υπάρχει σύγκρουση συμφερόντων » (Κάτου, 2017, σελ 26). Αυτό που υποστηρίζεται μέσα από αυτή την οπτική είναι πως επειδή υπάρχει ταύτιση των συμφερόντων των εργαζομένων με τους στόχους και τα συμφέροντα της επιχείρησης η διαδικασία θεωρείται επικερδής για όλους τους ενδιαφερομένους. Στην ουσία « τα μέλη του οργανισμού εργάζονται για να επιτύχουν υψηλές αποδόσεις και να προκληθούν υψηλά κέρδη έτσι ώστε να μπορέσει ο οργανισμός να καταβάλει υψηλές αμοιβές » (Κάτου, 2017, σελ 26). Τέλος έχουμε την Ριζοσπαστική Οπτική (Radical Perspective). Η οπτική αυτή « βασίζεται πάνω στην μαρξιστική θεώρηση περί κοινωνίας και βιομηχανικού καπιταλισμού » (Κάτου, 2017). Σύμφωνα με αυτή την θεωρία η διοίκηση αδιαφορεί ,χρησιμοποιεί και εκμεταλλεύεται τους εργαζόμενους της κοιτώντας μόνο τα δικά της συμφέροντα χωρίς να την ενδιαφέρει τίποτε άλλο εκτός από την εκπλήρωση των στόχων της και το οικονομικό όφελος που αποκομίζει από αυτούς . Η σύγκρουση μεταξύ της διοίκησης και των εργαζομένων είναι αναπόφευκτη, επειδή η διοίκηση πάντοτε υποστηρίζει τα συμφέροντα του κεφαλαίου.

1.5 Η ΔΔΔ μέσα από τα Συστήματα Εργασίας Υψηλής Απόδοσης (HPWS) .

Τα τελευταία τριάντα χρόνια, έχουν πραγματοποιηθεί πολλές έρευνες για να εξεταστεί η σχέση μεταξύ των πρακτικών της Διαχείρισης των Ανθρώπινων Πόρων (HRM) και των θετικών αποτελεσμάτων στην οργανωτική τους απόδοση (Kloutsiniotis & Mihail, 2020).

Ο πιο κοινός όρος για να περιγραφεί αυτή η σχέση είναι τα Συστήματα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού Υψηλής Αποδοτικότητας (HPWS), τα οποία ορίζονται ως "ένα σύνολο συντονισμένων πρακτικών ανθρώπινων πόρων που στοχεύουν στην ενίσχυση της οργανωτικής απόδοσης μέσω της βελτίωσης των δεξιοτήτων, των κινήτρων και των ευκαιριών για την ενδυνάμωση της συμμετοχής των εργαζομένων στον εργασιακό τους χώρο" (Appelbaum et al., 2000). Ο όρος « Συστήματα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού Υψηλής Αποδοτικότητας » έχει προκαλέσει στους ερευνητές σημαντικό ενδιαφέρον τα τελευταία χρόνια. Η αξία των Συστημάτων Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού Υψηλής Αποδοτικότητας (HPWS) προέρχεται από το γεγονός ότι προάγουν τις δεξιότητες, τη δέσμευση καθώς και την παραγωγικότητα των εργαζομένων που έρχονται σε αντίθεση με τις απομονωμένες πρακτικές της Διαχείρισης των Ανθρώπινων Πόρων (Datta et al., 2005). Το 2003 υποστηρίχτηκε η θέση ότι τα Συστήματα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού Υψηλής Αποδοτικότητας (HPWS) έχουν κρίσιμο ρόλο στην ενίσχυση της παραγωγικότητας των εργαζομένων, ενδυναμώνοντας τις ικανότητες, τα κίνητρα και τις ευκαιρίες συμμετοχής τους στην εργασία. Το θεωρητικό μοντέλο, γνωστό ως πλαίσιο "AMO" (Ability, Motivation, Opportunity) , τονίζει την ιδιαίτερη σημασία των HPWS στην ενεργοποίηση των διαδικασιών που ενισχύουν τη σχέση της κοινωνικής ανταλλαγής μεταξύ των εργαζομένων και των εργοδοτών, η οποία βασίζεται στην αμοιβαία εμπιστοσύνη (Boxall & Purcel, 2003). Το υπόδειγμα AMO έχει στηριχτεί στην εξίσωση της επίδοσης της εργασίας (French et al., 2008) είναι η συνάρτηση του προσδιορισμού της ατομικής ή της αθροιστικής εργασιακής επίδοσης, η όποια με την σειρά της προσδιορίζει και την οργανωσιακή επίδοση (Boxall & Purcel, 2003). Σύμφωνα με την Κάτου (2017) η συνάρτηση μας λέει πως η επίδοση ενός εργαζομένου προκύπτει από τρεις βασικούς παράγοντες που είναι η ικανότητα των ατόμων για εργασία μέσα από γνώσεις και δεξιότητες που κατέχουν, η υποκίνηση για εργασία δηλαδή αν έχουν δοθεί κίνητρα στους εργαζόμενους για να παράγουν και τέλος η ευκαιρία για εργασία (Κάτου, 2017). Εν κατά κλειδί σύμφωνα με την θεωρία του Cooke (2001) τα Συστήματα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού Υψηλής Αποδοτικότητας (HPWS) βοηθούν στη βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων και κατ' επέκταση, στην αύξηση της συνολικής απόδοσης του οργανισμού μέσα από την σωστή χρήση τριών πρακτικών που είναι η ενίσχυση των δεξιοτήτων και των ικανοτήτων των εργαζομένων, η ενδυνάμωση των κινήτρων των εργαζομένων για εθελοντική προσπάθεια και πρόσφορα της δυνατότητας στους εργαζόμενους να αξιοποιήσουν πλήρως τις γνώσεις και τις δεξιότητες

που έχουν αποκτήσει στην εργασία τους (Cooke, 2001). Παρά όμως τα θετικά αποτελέσματα που έχει αναγνωρίσει η εφαρμογή των Συστημάτων Διοίκησης Ανθρωπινού Δυναμικού Υψηλής Αποδοτικότητας (HPWS) για τους οργανισμούς, υπάρχει και η πιθανότητα των αρνητικών συνεπειών (Van De Voorde et al., 2012). Σύμφωνα με την παραπάνω άποψη, τα HPWS μπορεί να έχουν επιβλαβείς επιπτώσεις για τους εργαζομένους, καθώς τα συμφέροντά τους δεν ευθυγραμμίζονται πάντα με αυτά των οργανισμών (Ramsay et al., 2000). Οι αυξημένες απαιτήσεις που επιφέρουν τα Συστήματα Διοίκησης Ανθρωπινού Δυναμικού Υψηλής Αποδοτικότητας (HPWS) ενδέχεται να επιβαρύνουν την ευημερία των εργαζομένων, προκαλώντας συναισθηματική εξάντληση και επαγγελματική εξουθένωση (Ogbonnaya et al., 2017). Αν και οι αρνητικές συνέπειες των Συστημάτων Διοίκησης Ανθρωπινού Δυναμικού Υψηλής Αποδοτικότητας (HPWS) αποτελούν σημαντική παρατήρηση, υπάρχουν ελάχιστες έρευνες που εξετάζουν αυτή την "σκοτεινή" πλευρά του. Όπως έχουμε ήδη αναφέρει, οι πρώτες έρευνες στο πεδίο του HPWS άρχισαν να αναπτύσσονται το 1995 (Huselid, 1995) επικεντρώθηκαν στις θετικές επιπτώσεις του HPWS και στον άμεσο αντίκτυπο που έχουν οι πρακτικές αυτές στο οργανωτικό κομμάτι του οργανισμού (Macduffie, 1995). Ωστόσο, τα τελευταία χρόνια, η κατεύθυνση των ερευνών έχει διαφοροποιηθεί, με αποτέλεσμα να αυξάνονται οι μελέτες που εξετάζουν τις αρνητικές επιπτώσεις, οι ερευνητές παρατήρησαν πως με το να αποσαφηνιστεί το «μαύρο κουτί» θα πάψουν να υφίστανται οι περιορισμοί στο κομμάτι των Συστημάτων Διοίκησης Ανθρωπινού Δυναμικού Υψηλής Αποδοτικότητας (HPWS) και κατά επέκταση της Διοίκησης Ανθρωπινού Δυναμικού (Kinnie et al., 2005). Το φαινόμενο του "μαύρου κουτιού" έχει απασχολήσει εδώ και καιρό τους ακαδημαϊκούς και τους ειδικούς ερευνητές στον τομέα της Διοίκησης Ανθρωπινού Δυναμικού. Η έννοια αυτή αναφέρεται στην έλλειψη καθαρής κατανόησης για τις συγκεκριμένες μεθόδους με τις οποίες οι πρακτικές διαχείρισης επηρεάζουν την παραγωγικότητα των εργαζομένων. Αυτή η αβεβαιότητα μπορεί να κάνει δύσκολη την προσπάθεια των επιχειρήσεων να βελτιστοποιήσουν τις ενέργειές τους στον τομέα της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού (Edgar & Geare, 2009). Μια μελέτη που έγινε το 2011 προσπαθώντας να αποκωδικοποιήσει το φαινόμενο του "μαύρου κουτιού" κατέληξε στο ότι τα Συστήματα Διοίκησης Ανθρωπινού Δυναμικού Υψηλής Αποδοτικότητας (HPWS) παίζουν μεγάλο ρόλο στην συμπεριφορά των εργαζομένων οι όποιοι εμφανίζουν "extra role behaviours" και αυξημένη παραγωγικότητα που ως αποτέλεσμα έχει την αυξημένη απόδοση (Messersmith et al., 2011). Αν και αυτή η μελέτη πρόσφερε σημαντικά στοιχεία για τη

κατανόηση του "black box", οι ερευνητές ανακάλυψαν ακόμα ένα θέμα που έχει να κάνει με την επίδραση των HPWS στην στάση και την συμπεριφορά των εργαζομένων (Peccei & Van de Voorde 2019). Προκειμένου να ξεπεραστούν οι προκλήσεις αυτές άρχισε ένας καινούργιος γύρος ερευνών με βάση τις αρχές της Οργανωσιακής Συμπεριφοράς αλλά και της Οργανωσιακής Ψυχολογίας. Οι έρευνες αυτές περιλαμβάνουν την θεωρία του "social exchange" (Blau, 1964), την θεωρία του "ψυχολογικού συμβολαίου" (Rousseau, 1990), την οπτική της "ψυχολογικής ενδυνάμωσης" (Spreitzer, 1995), την "κοινωνική ταυτότητα" (Tajfel & Turner, 1986) και το μοντέλο εργασιακών απαιτήσεων - εργασιακών πόρων (Bakker & Demerouti, 2001) στο οποίο θα αναφερθούμε περαιτέρω παρακάτω. Συνοψίζοντας, η κατανόηση των σύνθετων στοιχείων του "μαύρου κουτιού" θα μπορούσε να προσφέρει στις επιχειρήσεις πολύτιμες πληροφορίες, που θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν ώστε να προσαρμοστούν καλύτερα οι διαδικασίες τους στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού. Μέσα από την επίλυση αυτού του ζητήματος που ταλανίζει αρκετό καιρό όσους ασχολούνται με αυτόν τον τομέα, θα δοθεί η δυνατότητα στις εταιρείες να ενισχύσουν την παραγωγικότητα των εργαζομένων τους με πιο στοχευόμενο και ουσιαστικό τρόπο, να εναρμονίσουν τις στρατηγικές διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού με τους εταιρικούς στόχους καθώς και να βελτιώσουν τις τακτικές που εφαρμόζουν στον τομέα αυτό.

1.6. Τα HPWS και το μοντέλο εργασιακών απαιτήσεων - εργασιακών πόρων (JD-R Model)

Το μοντέλο Εργασιακών απαιτήσεων – εργασιακών πόρων, που δημιουργήθηκε από τους Bakker και Demerouti (2001), αναλύει την επίδραση των εργασιακών συνθηκών στην ευημερία των εργαζομένων. Οι παράγοντες που επηρεάζουν την ευημερία ταξινομούνται σε δύο βασικές κατηγορίες: τις εργασιακές απαιτήσεις και τους εργασιακούς πόρους. Οι εργασιακές απαιτήσεις ασκούν αρνητική επίδραση, ενώ οι εργασιακοί πόροι έχουν θετική επίδραση. Το μοντέλο μπορεί να εφαρμοστεί σε κάθε εργασιακό περιβάλλον, χρησιμοποιώντας το σχετικό ερωτηματολόγιο που έχει αναπτύχθει (Bakker & Demerouti, 2001). Επιπλέον, με τη χρήση των αποτελεσμάτων του ερωτηματολογίου, μπορούν να ληφθούν στοχευόμενες δράσεις για τη βελτίωση της ευημερίας των εργαζομένων στο εργασιακό περιβάλλον. Οι πρώτοι όμως που συνέδεσαν την έρευνα σχετικά με τα Συστήματα Εργασίας Υψηλής Απόδοσης και το μοντέλο εργασιακών

απαιτήσεων - εργασιακών πόρων (J D-R) ήταν οι Jensen και Van De Voorde (2016). Το πλήρες μοντέλο υποστηρίζει ότι οι εργασιακές απαιτήσεις, οι πόροι της δουλειάς και οι προσωπικοί πόροι αλληλεπιδρούν και επηρεάζουν το εργασιακό περιβάλλον, είτε συνδυασμένα είτε ξεχωριστά (Jensen & Van De Voorde 2016). Η αυξημένη ένταση της εργασίας μπορεί να έχει αρνητικές συνέπειες για την υγεία λόγω των αυξημένων απαιτήσεων των Συστημάτων Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού Υψηλής Αποδοτικότητας (HPWS) ωστόσο, αν συνδυαστούν σωστά οι προσωπικοί πόροι και οι εργασιακοί πόροι, μπορεί να παρατηρηθεί, τότε θα προκύψουν αρνητικές και τότε θετικές συνέπειες για την υγεία των εργαζομένων (Jensen & Van De Voorde 2016). Ο βασικός άξονας του μοντέλου Job Demands - Resources στηρίζεται στην ιδέα ότι, ενώ κάθε επαγγελματικός τομέας μπορεί να επηρεάζει την ευημερία των εργαζομένων με διάφορους τρόπους, αυτοί οι παράγοντες μπορούν να ταξινομηθούν σε δύο κύριες κατηγορίες που είναι οι απαιτήσεις της εργασίας και οι πόροι της εργασίας. Αυτό δημιουργεί ένα ευέλικτο μοντέλο που μπορεί να εφαρμοστεί σε ποικιλία επαγγελματικών περιβαλλόντων, ανεξαρτήτως των συγκεκριμένων απαιτήσεων και πόρων που μπορεί να υπάρχουν σε κάθε τομέα (Bakker & Demerouti, 2014). Οι αυξημένες απαιτήσεις της εργασίας καταναλώνουν τους ψυχικούς και σωματικούς πόρους των εργαζομένων, γεγονός που μπορεί να οδηγήσει σε εξάντληση και προβλήματα υγείας. Αντιθέτως, οι πόροι της εργασίας ενισχύουν την αφοσίωση των εργαζομένων και βελτιώνουν τις επιδόσεις τους, πέρα από τις βασικές τους ευθύνες. Αυτό αποτελεί την κινητήρια δύναμη του μοντέλου (Bakker & Demerouti, 2014). Επιπλέον, έρευνες έχουν δείξει ότι οι πόροι της εργασίας μπορούν να μετριάσουν τις αρνητικές επιπτώσεις των εργασιακών απαιτήσεων, όπως το άγχος. Η έρευνα έχει επίσης αποδείξει ότι οι πόροι εργασίας είναι ιδιαίτερα αποτελεσματικοί όταν οι απαιτήσεις της εργασίας είναι υψηλές. Το μοντέλο JD-R έχει εφαρμοστεί και εξεταστεί σε πολλές χώρες, όπως η Ισπανία, η Ελλάδα, η Ιταλία, η Νορβηγία, η Σουηδία, η Φινλανδία, η Γερμανία, το Βέλγιο, η Νότια Αφρική, η Κίνα και η Αυστραλία (Bakker & Demerouti, 2014). Προσπαθώντας να συνοψίσουμε τα παραπάνω, καταλήγουμε στο γεγονός πως τα Συστήματα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού Υψηλής Αποδοτικότητας (HPWS) παρέχουν στους εργαζομένους την ευχέρεια να παίρνουν αποφάσεις και να συμμετέχουν σε δημιουργικές δραστηριότητες, οι οποίες μπορούν να τους βοηθήσουν να αντιμετωπίσουν τις εργασιακές απαιτήσεις που συναντούν. Οι εμπειρικές έρευνες δείχνουν ότι η ενσωμάτωση πρακτικών διαχείρισης ανθρώπινων πόρων στο πλαίσιο των HPWS, όπως η συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων, η

αποτελεσματική ανταλλαγή πληροφοριών, οι εκπαιδευτικές πρωτοβουλίες και η ενίσχυση της αυτονομίας στη δουλειά, ενισχύει την ικανότητα των εργαζομένων να αξιοποιούν ένα ευρύτερο φάσμα δεξιοτήτων στους ρόλους τους. Αυτό έχει θετική επίδραση σε διάφορους εργασιακούς πόρους η οποία επιβεβαιώνεται από αρκετές έρευνες (De Menezes & Wood, 2010). Είναι επίσης αρκετά σημαντικό να σημειωθεί ότι πολλές επιστημονικές μελέτες που συνδυάζουν το πλαίσιο Job Demands - Resources με τη βιβλιογραφία των Συστημάτων Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού Υψηλής Αποδοτικότητας (HPWS), συχνά κατατάσσουν τις διάφορες πρακτικές ανθρώπινων πόρων είτε ως εργασιακές απαιτήσεις είτε ως πόρους (Torcic et al., 2016). Αυτή η κατηγοριοποίηση στηρίζεται στην ανάλυση των ερευνών που ενσωματώνουν το πλαίσιο Εργασιακές Απαιτήσεις – Εργασιακοί Πόροι (JD-R) στην οργανωτική ψυχολογία. Οι μελέτες που εξετάστηκαν σε αυτή την ανάλυση αναγνωρίζουν τρεις βασικούς εργασιακούς πόρους οι οποίοι είναι η "αυτονομία", οι "ευκαιρίες μάθησης και ανάπτυξης" και η "ανατροφοδότηση απόδοσης". Αυτοί οι πόροι θεωρούνται θεμελιώδη στοιχεία των Συστημάτων Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού Υψηλής Αποδοτικότητας (HPWS).

1.7. Η Δομή Του Μοντέλου Εργασιακών Απαιτήσεων – Εργασιακών Πόρων

Η θεωρία του μοντέλου εργασιακών απαιτήσεων – εργασιακών πόρων έχει την δυνατότητα να μπορεί να εφαρμοστεί σε κάθε εργασιακό περιβάλλον. Βασίζεται στην ιδέα ότι τα χαρακτηριστικά κάθε επαγγελματικού τομέα μπορούν να αναλυθούν με βάση δύο κεντρικούς άξονες που είναι οι απαιτήσεις της εργασίας και οι πόροι της εργασίας. Αυτό επιτρέπει τη χρήση της θεωρίας σε διαφορετικά επαγγελματικά περιβάλλοντα, προσαρμοσμένα στις ιδιαίτερες ανάγκες του κάθε οργανισμού (Bakker & Demerouti, 2014). Ένα από τα κύρια σημεία της θεωρίας είναι ότι οι εργασιακές απαιτήσεις και οι πόροι προκαλούν δύο διαφορετικές διαδικασίες, την εξάντληση της υγείας και την κινητοποίηση των εργαζομένων. Οι απαιτήσεις της εργασίας συνδέονται με αρνητικά αποτελέσματα, όπως η εξάντληση, ενώ οι πόροι βοηθούν στη βελτίωση της εργασιακής ικανοποίησης, ενισχύοντας τη δέσμευση και την απόδοση των εργαζομένων (Bakker & Demerouti, 2001). Οι απαιτήσεις ζητούν από τους εργαζόμενους συνεχή προσπάθεια και ενέργεια, ενώ οι πόροι καλύπτουν ψυχολογικές ανάγκες όπως η αυτονομία, η σύνδεση με το περιβάλλον και η αναγνώριση των ικανοτήτων τους. (Bakker & Demerouti, 2001). Μια σημαντική πτυχή της θεωρίας JD-R είναι η αλληλεπίδραση μεταξύ απαιτήσεων και

πόρων της εργασίας. Οι πόροι μπορούν να μειώσουν τις αρνητικές επιπτώσεις των απαιτήσεων, όπως ο φόρτος εργασίας, και να προστατεύσουν τους εργαζόμενους από την εξάντληση. Επίσης, όταν οι απαιτήσεις είναι υψηλές, οι πόροι γίνονται ακόμα πιο σημαντικοί, ενισχύοντας τη δέσμευση και το κίνητρο των εργαζομένων (Bakker et al., 2004). Μια επέκταση του αρχικού μοντέλου JD-R είναι η προσθήκη των προσωπικών πόρων, που αφορούν την αυτοεκτίμηση και την ικανότητα των εργαζομένων να διαχειρίζονται και να αλληλεπιδρούν με το περιβάλλον τους. Η ύπαρξη υψηλών προσωπικών πόρων ενισχύει την απόδοση, την επαγγελματική ικανοποίηση και την επίτευξη στόχων. Επίσης, έρευνες δείχνουν ότι οι εργασιακοί πόροι μπορούν να έχουν μακροχρόνια θετική επίδραση στη συμμετοχή στην εργασία και τη γενική κινητοποίηση. Αντίθετα, η εργασιακή κόπωση και εξάντληση μπορεί να εντείνει τις απαιτήσεις της εργασίας, οδηγώντας σε αρνητικά αποτελέσματα. Για παράδειγμα, οι εργαζόμενοι που βιώνουν επαγγελματική εξάντληση μπορεί να καταλήξουν σε μεγαλύτερο φόρτο εργασίας και αυξημένες απαιτήσεις, κάτι που δημιουργεί έναν αρνητικό κύκλο (Bakker, 2000). Επιπλέον, οι εργαζόμενοι μπορούν να επηρεάσουν τον τρόπο με τον οποίο δομείται η εργασία τους μέσω μιας διαδικασίας που ονομάζεται "διαμόρφωση καθηκόντων" (job crafting), κατά την οποία επιλέγουν και τροποποιούν τις αρμοδιότητές τους, διαπραγματεύονται τα καθήκοντά τους και δίνουν προσωπικό νόημα στις εργασιακές τους δραστηριότητες (Bakker & Demerouti, 2001) .

1.8 Το μοντέλο J D-R και η Επαγγελματική Εξουθένωση

Η παρούσα μελέτη αξιοποιεί το μοντέλο Εργασιακών Απαιτήσεων – Εργασιακών Πόρων (JD-R) προκειμένου να εξηγήσει τον τρόπο με τον οποίο τα Συστήματα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού Υψηλής Αποδοτικότητας (HPWS) μπορούν να μειώσουν τη συναισθηματική εξάντληση. Η επαγγελματική εξουθένωση, μπορεί να οριστεί ως ένα ψυχολογικό φαινόμενο που εκδηλώνεται με τη μορφή μειωμένης ικανότητας, ενσυναίσθησης και ενδιαφέροντος προς τους συναδέλφους (Maslach, 1982). Η Maslach (1982) δημιούργησε το μοντέλο των τριών διαστάσεων το οποίο αποτελεί το πιο γνωστό αλλά και το πιο εφαρμόσιμο μοντέλο επαγγελματικής εξουθένωσης τόσο στην εγχώρια όσο και στη διεθνή βιβλιογραφία. Αυτές οι τρεις διαστάσεις είναι η συναισθηματική εξάντληση, η αποπροσωποποίηση ή ψυχρή συμπεριφορά και η έλλειψη προσωπικών επιτευγμάτων (Maslach, 1982). Η συναισθηματική εξάντληση συμβαίνει όταν το άτομο

νιώθει διαρκώς κουρασμένο και έχει την αίσθηση πως δεν μπορεί να προσφέρει (Maslach, 1982). Η επαγγελματική και συναισθηματική εξουθένωση έχει άμεση ταύτιση με την προσωπικότητα του εργαζομένου αλλά και με τους στόχους που θέτουν οι υπεύθυνοι της διοίκησης στον εργασιακό χώρο (Swider & Zimmerman, 2010). Η αποπροσωποποίηση ή ψυχρή συμπεριφορά «προκαλεί έντονα συναισθήματα αποξένωσης και αποτυχίας και έτσι ο εργαζόμενος απομακρύνεται από τους υπόλοιπους συναδέλφους του, ενώ ο ίδιος νιώθει αποξενωμένος και από το περιβάλλον εργασίας του. Η στάση του και η συμπεριφορά του κρίνεται ως επιθετική και ψυχρή ενώ πολλές φορές το άτομο αυτό έχει ειρωνικό και αποκρουστικό ύφος» (Maslach, 1982). Η έλλειψη προσωπικών επιτευγμάτων είναι η τελευταία διάσταση που ανέπτυξε η Maslach (1982), σύμφωνα με εκείνη το άτομο διακατέχεται από το αίσθημα της αποτυχίας, γεγονός που σε μακροχρόνιο επίπεδο μπορεί να οδηγήσει τον εργαζόμενο ακόμα και στο να αποχωρήσει από την εργασία του (Maslach, 1982). Δεν υπάρχουν αρκετές επιστημονικές έρευνες οι οποίες να έχουν ασχοληθεί με την διερεύνηση των Συστημάτων Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού Υψηλής Αποδοτικότητας (HPWS) και τους τρόπους που μπορούν να χρησιμοποιηθούν προκειμένου να αποτραπεί ή να καλυτερεύσει η επαγγελματική εξουθένωση των εργαζομένων ενός οργανισμού (Oppenauer & Van de Voorde, 2018). Σύμφωνα με τους Bakker και Demerouti (2003) το μοντέλο Job Demands - Resources υποστηρίζει πως οι εργασιακές απαιτήσεις και οι εργασιακοί πόροι ενεργοποιούν δύο ξεχωριστές διαδικασίες, την διαδικασία της "εξασθένισης της υγείας" και την διαδικασία της "παρακίνησης" (Bakker & Demerouti, 2003). Με αυτό τον τρόπο, ενώ οι εργασιακές απαιτήσεις σχετίζονται με αρνητικά αποτελέσματα, όπως η εξάντληση, τα ψυχοσωματικά προβλήματα και οι επαναλαμβανόμενοι τραυματισμοί (Repetitive Strain Injury, RSI), καθώς απαιτούν από τους εργαζομένους ενέργεια και προσπάθεια, οι πόροι που οι εργαζόμενοι αποκομίζουν συμβάλλουν στην ενίσχυση της κινητοποίησης τους και προάγουν το αίσθημα της ευχαρίστησης από τη εργασία τους ικανοποιώντας βασικές ψυχολογικές ανάγκες, όπως η ανάγκη για αυτονομία, η σύνδεση με το εργασιακό περιβάλλον και η επιβεβαίωση των ικανοτήτων τους (Bakker & Demerouti, 2003). Είναι σημαντικό να αναγνωριστεί ότι η έλλειψη πόρων που σχετίζονται με την εργασία μπορεί να οδηγήσει σε αρνητικές συνέπειες, όπως η μειωμένη αποτελεσματικότητα, η δυσaráεσκεια, η έλλειψη κινήτρων, η απογοήτευση και τελικά η απομάκρυνση από τις επαγγελματικές δραστηριότητες. Με βάση τα παραπάνω καταλαβαίνουμε πως υπάρχει θετική σχέση μεταξύ των απαιτήσεων του επαγγέλματος και της συναισθηματικής

εξάντλησης, ενώ αντίθετα, αναμένεται αρνητική επίδραση σε σχέση με τους εργασιακούς πόρους, δίνοντας ιδιαίτερη βαρύτητα στο γεγονός πως μέσα από την παροχή πόρων στους εργαζομένους ενισχύονται τα επίπεδα ενέργειας, επιμονής, συγκέντρωσης και αφοσίωσης τους με αποτελεσματικό τρόπο (Bakker & Demerouti, 2003) .

1.9 Οι παρεμβάσεις του μοντέλου J D-R στις Διαδικασίες της Εργασίας

Στην παρούσα μελέτη, αναλύουμε τις πολύπλοκες σχέσεις μεταξύ των πρακτικών Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού, των στάσεων των εργαζομένων και των επιπτώσεων που έχουν αυτές οι σχέσεις στην παραγωγικότητα και την ευημερία των εργαζομένων. Η θεωρία JD-R προτείνει, ότι τα χαρακτηριστικά της εργασίας μπορούν να χωριστούν σε δύο βασικές κατηγορίες, τις εργασιακές απαιτήσεις και τους πόρους εργασίας (Bakker & Demerouti, 2003). Αυτές οι δύο κατηγορίες υπάρχουν σχεδόν σε κάθε εργασιακό περιβάλλον. Το μοντέλο υποστηρίζει ότι οι προσωπικοί πόροι αποτελούν επίσης έναν κρίσιμο παράγοντα για την πρόβλεψη των κινήτρων των εργαζομένων και μπορούν να ανατρέψουν τις αρνητικές συνέπειες των εργασιακών απαιτήσεων (Bakker & Demerouti, 2003). Οι πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού έχουν σημαντική επιρροή στον τρόπο που οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται το εργασιακό τους περιβάλλον και τη λειτουργία του. Ο στόχος των Συστημάτων Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού Υψηλής Αποδοτικότητας (HPWS) είναι, να ενισχύσει τη δέσμευση, τα κίνητρα και τις δεξιότητες των εργαζομένων. Έτσι, παρέχει τα απαραίτητα εργαλεία για να ανταποκριθούν αποτελεσματικά στις απαιτήσεις της δουλειάς τους, μειώνοντας την πιθανότητα επαγγελματικής εξουθένωσης. Λαμβάνοντας υπόψη τις πρόσφατες έρευνες που έκαναν οι Oppenauer και Van de Voorde (2016) μπορούμε να κατανοήσουμε πως η σύνδεση μεταξύ των πρακτικών Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και της συναισθηματικής κόπωσης επηρεάζεται από τις εργασιακές προσδοκίες. Η προσέγγιση του "Αμοιβαίου Οφέλους" υποστηρίζει ότι τόσο οι εργαζόμενοι όσο και οι εργοδότες επωφελούνται από την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, ενισχύοντας την ευημερία των εργαζομένων, η οποία με τη σειρά της βελτιώνει την οργανωτική και οικονομική απόδοση. Αντίθετα, η προσέγγιση των "Συγκρουσιακών Αποτελεσμάτων" υποδεικνύει ότι το ανθρώπινο δυναμικό μπορεί να μην έχει καμία ή ακόμα και αρνητική επίδραση στην ευημερία των εργαζομένων (Oppenauer & Van de Voorde, 2016). Συνολικά, το κύριο επιχείρημα είναι ότι τα Συστήματα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού Υψηλής

Αποδοτικότητα (HPWS), που επικεντρώνονται στην αύξηση της οργανωτικής αποτελεσματικότητας, ενδέχεται να προκαλέσουν αύξηση της εργασιακής έντασης (Kloutsiniotis & Mihail, 2020). Χρησιμοποιώντας το μοντέλο Εργασιακές Απαιτήσεις-Πόροι (JD-R) μπορούμε να κατανοήσουμε καλύτερα την επίδραση του HPWS στη συναισθηματική κόπωση. Σύμφωνα με την θεωρία, τα Συστήματα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού Υψηλής Αποδοτικότητας (HPWS) επηρεάζουν τη συναισθηματική κόπωση, καθώς μπορούν επίσης να επηρεάσουν τις εργασιακές απαιτήσεις και τους διαθέσιμους πόρους στο εργασιακό περιβάλλον ενός εργαζομένου. Εν κατακλείδι, η πολυπλοκότητα των σχέσεων μεταξύ των πρακτικών των Συστημάτων Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού Υψηλής Αποδοτικότητας (HPWS), σε σχέση με τις αντιλήψεις των εργαζομένων στο κομμάτι των εργασιακών απαιτήσεων και των πόρων παίζει καθοριστικό ρόλο για την κατανόηση του τρόπου με τον οποίο τα HPWS μπορούν να επηρεάσουν την ευημερία και την απόδοση των εργαζομένων.

2. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ .

Ως μεθοδολογία της έρευνας μπορούμε να ορίσουμε τις παραμέτρους της ερευνητικής προσπάθειας του ερευνητή, οι οποίες αφορούν τις γενικές μεθοδολογικές προσεγγίσεις, τις μεθόδους, τις τεχνικές, τα μέσα, τα υλικά και στις διαδικασίες που θα επιλέξει για τη διεκπεραίωση της έρευνας του (Δημητρόπουλος, 2004). Η παρούσα μελέτη μέσα από την ερευνητική μεθοδολογία, προσπαθεί να εξετάσει λεπτομερώς και πολύ προσεκτικά το τι είναι η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ), ποιες επιπτώσεις έχει πάνω στο κομμάτι της οργανωτικής λειτουργίας των οργανισμών καθώς με ποιους τρόπους επηρεάζεται η παραγωγικότητα αλλά και η ευημερία των αργαζομένων. Παρακάτω θα δούμε με πιο αναλυτικό τρόπο, τον ερευνητικό σχεδιασμό, τις μεθόδους συλλογής των δεδομένων αλλά και τις τεχνικές που χρησιμοποιήθηκαν προκειμένου να πραγματοποιηθεί η παρούσα βιβλιογραφική επισκόπηση.

2.1 Ερευνητικός Σχεδιασμός

Η παρούσα μελέτη είχε ως βασικό στόχο της να κάνει μια συνολική αξιολόγηση, της ήδη υπάρχουσας επιστημονικής βιβλιογραφίας πάνω στον τομέα της Διοίκησης Ανθρώπινου δυναμικού (ΔΑΔ) καθώς και τη επιρροή που ασκεί στις διαφορές λειτουργίες της

οργανωσιακής πρακτικής. Όπως έχει προαναφερθεί η παρούσα εργασία προσπαθεί, μέσα από τον συνδυασμό των εμπειρικών ευρημάτων να ρίξει φως στη περιπλοκότητα των μηχανισμών της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων (ΔΑΔ) και τα αποτελέσματα που επιφέρει. Προκειμένου να διεκπεραιωθεί η παρούσα μελέτη έχουν χρησιμοποιηθεί επιστημονικά άρθρα, εμπειρικές μελέτες καθώς και συγγράμματα τα οποία έχουν δημοσιευτεί τα τελευταία χρόνια από έγκριτους και αξιοθαύμαστους ερευνητές. Για να παρθούν υπόψη οι πηγές που χρησιμοποιήθηκαν, έγινε μια ολοκληρωμένη ανάλυση καθώς και εστίαση στις πρακτικές διαχείρισης ανθρωπινών πόρων (ΔΑΔ) και στις επιπτώσεις τους, τόσο στο κομμάτι των εργαζομένων όσο και στον ίδιο τον οργανισμό.

2.2 Συλλογή Δεδομένων

Για την πραγματοποίηση των επιστημονικών διεργασιών, έγινε μια ολοκληρωμένη στρατηγική αναζήτηση η οποία στηρίχτηκε στην σχολαστική μελέτη και μεθοδική προσέγγιση του θέματος. Η ανάλυση των πληροφοριών έγινε μέσα από διακεκριμένες και πλήρως έμπιστες πηγές ηλεκτρονικών βάσεων δεδομένων, όπως το Google Scholar, The Research Gate, Academia.edu, Mendeley καθώς και στις πλατφόρμες των ακαδημαϊκών εκδότων. Για την σωστή αναζήτηση χρησιμοποιήθηκαν λέξεις και προτάσεις "κλειδιά" όπως "HRM", "J D-R Model", "HRM Practices", "HPWS", "work engagement" καθώς και άλλες παρόμοιες ομολογιακές φράσεις προκειμένου τα αποτελέσματα να έχουν άμεση συσχέτιση με το θέμα της μελέτης. Στα αποτελέσματα, τα οποία συλλεχτήκαν μέσα από την προσεκτική αναζήτηση έγινε μια σχολαστική αξιολόγηση και διαλογή η οποία εστίασε κυρίως στους τίτλους και στην περίληψη του κειμένου, επίσης δόθηκε ιδιαίτερη σημασία και στο πόσες φορές έχει χρησιμοποιηθεί η συγκεκριμένη ερευνά σε διεκπεραίωση κάποιου άλλου ερευνητικού έργου καθώς και ποσά ερευνητικά έργα έχει εκδώσει ο /η συγγραφέας. Τα άρθρα και τα συγγράμματα που τελικά επιλέχθηκαν για την εκτέλεση αυτής της εργασίας εξεταστήκαν πολλαπλές φορές προκειμένου να ταιριάζουν και να τηρούν τα κριτήρια και την υπόσταση της παρούσας ερευνάς.

2.3 Ανάλυση Δεδομένων

Η χρήση μιας ποιοτικής μεθόδου θεματικής ανάλυσης επιτρέπει την εις βάθος εξέταση και τη διασύνδεση των ευρημάτων που προκύπτουν. Αυτή η μεθοδολογία περιλαμβάνει μια προσεκτική διαδικασία εντοπισμού και ομαδοποίησης επαναλαμβανόμενων θεμάτων,

μοτίβων και συνδέσεων μέσα στην υπάρχουσα βιβλιογραφία (Braun & Clark, 2006, Ίσαρη & Πουρκός, 2016) . Τα θέματα εξάγονται με ιδιαίτερη προσοχή στην ανάλυση μέσω μιας συστηματικής διαδικασίας κωδικοποίησης και κατηγοριοποίησης, διευκολύνοντας έτσι την πλήρη κατανόηση των συλλογικών ευρημάτων (Ίσαρη & Πουρκός, 2016). Σκοπός αυτής της μελέτης είναι η κατανόηση της σημαντικότητας της Διοίκησης Ανθρωπινού δυναμικού (ΔΑΔ), καθώς και η ενδελεχής εξέταση των πολύπλοκων και πολυδιάστατων επιπτώσεων των Συστημάτων Διοίκησης Ανθρωπινού Δυναμικού Υψηλής Αποδοτικότητας (HPWS) στους εργαζόμενους και στους οργανισμούς. Μέσα από την ανάλυση του μοντέλου των εργασιακών απαιτήσεων - εργασιακών πόρων προσφέρεται η δυνατότητα για την βαθύτερη κατανόηση ενός θεωρητικού πλαισίου που είναι ιδιαίτερα χρήσιμο τόσο για τις επιπτώσεις των πρακτικών διαχείρισης ανθρώπινων πόρων (ΔΑΔ) όσο και για την ευημερία των εργαζομένων αλλά και της οργανωτικής δομής των οργανισμών. Μέσα από την εφαρμογή της αυστηρής μεθοδολογίας που τηρήθηκε καθ' όλη την διάρκεια της συγγραφής της παρούσας μελέτης εξασφαλίστηκε και ενισχύθηκε η ακρίβεια, η αξιοπιστία καθώς και η εγκυρότητα των αποτελεσμάτων που παρουσιάστηκαν.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η παρούσα μελέτη είχε ως στόχο να διεisdύσει και να αναλύσει την σημαντικότητα της Διοίκησης του Ανθρωπινού Δυναμικού (ΔΑΔ) καθώς και τις πολύπλοκες σχέσεις μεταξύ των Συστημάτων Διοίκησης Ανθρωπινού Δυναμικού Υψηλής Αποδοτικότητας (HPWS) και του μοντέλου των Εργασιακών Απαιτήσεων – Εργασιακών Πόρων (JD-R) στους εργαζόμενους δίνοντας κυρίως ιδιαίτερη βαρύτητα στο κομμάτι της ευημερίας τους, μέσα στον οργανισμό αλλά και στην συναισθηματική εξάντληση και την επαγγελματική εξουθένωση που μπορεί να αισθάνονται. Τα αποτελέσματα τα οποία προέκυψαν μέσα από την έρευνα που πραγματοποιήθηκε βοηθούν στο να γίνει πιο εύληπτη καθώς και να διαφωτιστεί η πολυπλοκότητα των σύγχρονων εργασιακών περιβαλλόντων. Κατά τη διάρκεια της διεκπεραίωσης της μελέτης διαπιστώθηκαν σημαντικές και άξιες αναφοράς παρατηρήσεις. Ένα από τα βασικά συμπεράσματα που προέκυψαν είναι πως οι αντιλήψεις των Εργαζόμενων σε σχέση με το κομμάτι των Συστημάτων Διοίκησης Ανθρωπινού Δυναμικού Υψηλής Αποδοτικότητας (HPWS) έχουν την δυνατότητα να

επηρεάσουν με αρνητικό ή θετικό τρόπο τις συμπεριφορές και τις αντιδράσεις των εργαζομένων. Μέσα από αυτό μπορεί να κατανοήσει κανείς την ύψιστη σημασία των πρακτικών της Διοίκησης του Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ) και της άμεσης επίδρασης που έχει, τόσο στο ίδιο το άτομο όσο και στις αλληλεπιδράσεις προς τον οργανισμό αλλά και σε σχέση με άλλους εργαζόμενους που έρχεται σε επαφή. Μια ακόμα σημαντική ανακάλυψη που παρουσιάστηκε είναι πως οι εργασιακές απαιτήσεις και οι εργασιακοί πόροι παίζουν καθοριστικό καθώς και μεσολαβητικό ρολό στην λειτουργία ενός οργανισμού. Όπως έχει αναφερθεί πολλάκις φορές παραπάνω, οι εργασιακές απαιτήσεις και πόροι έχουν παρεμβατικό ρολό στην σχέση μεταξύ των Συστημάτων Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού Υψηλής Αποδοτικότητας (HPWS) και της εργασιακής ευημερίας των εργαζομένων. Είναι αναγκαίο να κατανοηθεί πως μέσα από την χρήση των HPWS μπορούν να υπάρξουν δυο διαφορετικές εκβάσεις. Εάν τα Συστήματα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού Υψηλής Αποδοτικότητας προσεγγιστούν με αρνητική οπτική, μπορεί κανείς να παρατηρήσει και να καταλήξει στο συμπέρασμα πως τα HPWS, προκαλούν συναισθηματική εξάντληση συνδέοντας νοητά με αυτό το τρόπο τις εργασιακές απαιτήσεις ως κάτι το επιβαρυντικό για τους εργαζόμενους. Όμως εάν γίνει μια θετική προσέγγιση πάνω στα Συστήματα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού Υψηλής Αποδοτικότητας, γίνεται αντιληπτό πως μπορούν να βοηθήσουν σημαντικά στην αύξηση των πόρων ενός οργανισμού και των ατόμων του, καθώς και να μειώσουν την πιθανή εμφάνιση των αρνητικών συναισθημάτων των εργαζομένων που μπορεί να προκύψουν από διάφορους παράγοντες. Η παρατήρηση αυτή έρχεται σε πλήρη συσχέτιση με την θεωρία και την αξιοποίηση του μοντέλου των Εργασιακών Απαιτήσεων - Εργασιακών Πόρων (JD-R) δείχνοντας με αυτό τον τρόπο την σημαντικότητα της χρήσης του για την κατανόηση της πολυπλοκότητας των Συστημάτων Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού Υψηλής Αποδοτικότητας (HPWS) και της επιρροής που ασκούν στην ευημερία των εργαζομένων. Το μοντέλο JD-R αναφέρεται στην πολύπλοκη αλληλεπίδραση μεταξύ των φαινομένων της "απώλειας υγείας" και της "παρακίνησης", προσφέροντας μια εικόνα των βαθύτερων μηχανισμών που εξηγούν πώς οι εργασιακές απαιτήσεις αποδυναμώνουν τους πόρους των ατόμων, οδηγώντας τελικά σε συναισθηματική εξάντληση. Από την άλλη πλευρά, το μοντέλο εξηγεί επίσης πώς οι εργασιακοί πόροι μπορούν να καλύψουν επαρκώς τις ανάγκες των εργαζομένων, βελτιώνοντας έτσι την ψυχολογική τους κατάσταση και μειώνοντας τη συναισθηματική εξάντληση. Τα παραπάνω ευρήματα προσφέρουν σημαντικές πληροφορίες για τον τομέα της διαχείρισης των ανθρώπινων

πόρων και την ανάπτυξη των οργανωσιακών στρατηγικών. Κρίνεται εξαιρετικά σημαντικό οι οργανισμοί να είναι παρά πολύ προσεκτικοί στην εισαγωγή των πρακτικών των Συστημάτων Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού Υψηλής Αποδοτικότητας, καθώς και στην τήρηση και διαχείριση τους. Αυτό απαιτεί τη σχολαστική εξέταση των πιθανών αρνητικών συνεπειών που μπορεί να προκύψουν, όπως οι αυξημένες εργασιακές απαιτήσεις. Είναι παρά πολύ σημαντικό, να δοθεί κυρίως βαρύτητα στην ενδυνάμωση και στη συνολική βελτίωση της ευημερία των εργαζόμενων που αποτελούν το πιο σημαντικό κομμάτι ενός οργανισμού. Η σημαντικότητα της αναγνώρισης των διαφορετικών πλευρών που σχετίζονται με τα Συστήματα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού Υψηλής Αποδοτικότητας (HPWS), τα οποία περιλαμβάνουν τόσο αρνητικές όσο και θετικές απόψεις, δεν μπορεί να μην κριθεί ως απαραίτητη. Τα ευρήματα που παρουσιάζονται στην παρούσα μελέτη διασαφηνίζουν την αναγκαιότητα της κατανόησης του περιβάλλοντος προκειμένου να εφαρμοστούν αποτελεσματικά τα Συστήματα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού Υψηλής Αποδοτικότητας στους οργανισμούς. Όπως προαναφέραμε η κατανόηση της παραπάνω πολύπλοκης αλληλεπίδρασης μπορεί να συμβάλει στην ανάπτυξη πιο αποτελεσματικών στρατηγικών διαχείρισης ανθρώπινων πόρων (HRM), όχι μόνο στην Ελλάδα, αλλά και σε άλλες χώρες.

Αφού πραγματοποιήθηκε μια πλήρης ανασκόπηση της βιβλιογραφίας που συγκεντρώθηκε και σχετίζεται με τα Συστήματα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού Υψηλής Αποδοτικότητας (HPWS), προέκυψαν ορισμένα ουσιώδη αποτελέσματα και γνώσεις σχετικά με την επίδρασή τους στα οργανωτικά αποτελέσματα και την ευημερία των εργαζομένων. Σκοπός αυτής της βιβλιογραφικής ανασκόπησης ήταν να εξετάσει την σημασία της λειτουργίας των πρακτικών της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων (ΔΑΔ), δίνοντας ιδιαίτερη προσοχή στα Συστήματα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού Υψηλής Αποδοτικότητας (HPWS). Η ανασκόπηση είχε ως κύριο στόχο να γίνει κατανοητή η σύνθετη σχέση του ρόλου των Εργασιακών Απαιτήσεων – Εργασιακών Πόρων καθώς και την σημασία του ευρύτερου πλαισίου της οργανωτικής απόδοσης και του άγχους των εργαζομένων. Η μελέτη που πραγματοποιήθηκε δίνει ιδιαίτερη έμφαση στον μεσολαβητικό ρόλο των αντιλήψεων των εργαζόμενων και στη σύνδεση των πρακτικών της Διαχείρισης Ανθρώπινου δυναμικού (ΔΑΔ), των Συστημάτων Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού Υψηλής Αποδοτικότητας (HPWS), και των αποτελεσμάτων ενός οργανισμού. Ο τρόπος που οι εργαζόμενοι κατανοούν τις εργασιακές απαιτήσεις καθώς και τους εργασιακούς πόρους που αποκομίζουν, παίζει καθοριστικό ρόλο στις επιπτώσεις που θα

έχουν τα Συστήματα Διοίκησης Ανθρωπινού Δυναμικού Υψηλής Αποδοτικότητας πάνω στο κομμάτι της αποδοτικότητας τους αλλά και της ευημερία τους. Μέσα από την ανάλυση του μοντέλου των Εργασιακών Απαιτήσεων – Εργασιακών Πόρων (JD-R) τα ευρήματα που προκύπτουν είναι πως υπάρχουν δυο διαφορετικές "οπτικές γωνίες" που μπορούν να επηρεάσουν το αποτέλεσμα. Η αρνητική οπτική υποστηρίζει, ότι υπάρχει μια μη θετική συσχέτιση μεταξύ των αντιλήψεων των εργαζομένων για τα Συστήματα Διοίκησης Ανθρωπινού Δυναμικού Υψηλής Αποδοτικότητας και των εργασιακών απαιτήσεων τα οποία θεωρούνται ως "βάρος", και ως αποτέλεσμα έχουν την συναισθηματική εξάντληση επίσης ο εργαζόμενος μπορεί να φτάσει σε σημείο έως και να παραιτηθεί από την εργασία του . Αντίθετα, η "θετική οπτική γωνία" υποστηρίζει ότι, τα Συστήματα Διοίκησης Ανθρωπινού Δυναμικού Υψηλής Αποδοτικότητας (HPWS) συνδέονται άμεσα με την αύξηση των διαθέσιμων εργασιακών πόρων, οι οποίοι βοηθούν στη μείωση της συναισθηματικής εξάντλησης και στην ευημερία των εργαζομένων . Οι πρακτικές της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων εκτός από τα Συστήματα Διοίκησης Ανθρωπινού Δυναμικού Υψηλής Αποδοτικότητας θα έπρεπε να δίνουν έμφαση κυρίως στο κομμάτι των εργαζομένων και στην αποτελεσματική επικοινωνία έτσι ώστε να επιτευχτεί το μέγιστο επιθυμητό αποτέλεσμα. Με βάση τα όσα έχουν αναφερθεί με τον τρόπο αυτό, μπορεί να διασφαλιστεί η δέσμευση των εργαζομένων στον οργανισμό καθώς και να γίνει αντιληπτή η βοηθητική φύση των παραπάνω συστημάτων έτσι ώστε να επιτευχθεί μια άρτια ισορροπία μεταξύ των εργασιακών απαιτήσεων και των διαθέσιμων πόρων. Είναι σημαντικό να αναφερθεί εδώ πως οι αρνητικές πτυχές των Συστημάτων Διοίκησης Ανθρωπινού Δυναμικού Υψηλής Αποδοτικότητας (HPWS), πρέπει να ερευνηθούν και να αναλυθούν περαιτέρω προκειμένου να γίνει πιο κατανοητή η ύπαρξη και η αντιμετώπιση τους. Όπως έχουμε αναφερθεί στις αρχές της παρούσας έρευνας η Διαχείριση του Ανθρωπινού Δυναμικού άργησε παρά πολύ να υιοθετηθεί στην χώρα μας κάνοντας τις πρώτες εμφανίσεις της κατά τη δεκαετία του εξήντα, αυτό έχει ως αποτέλεσμα να υπάρχει μια γενικότερη καθυστέρηση στην εισαγωγή και άλλων συστημάτων όπως των HPWS . Η μελέτη διαφόρων βιομηχανιών και τομέων στην Ελλάδα μέσω συγκριτικών αναλύσεων θεωρείται κρίσιμη και μπορεί να προσφέρει πολύτιμες γνώσεις για τις διαφορετικές επιπτώσεις των Συστημάτων Διοίκησης Ανθρωπινού Δυναμικού Υψηλής Αποδοτικότητας. Η διερεύνηση των επιπτώσεων, των HPWS στους εργαζόμενους σε διάφορους τομείς, όπως, η διάθεση υπηρεσιών και ο τουρισμός, που θεωρείται ο βασικός τομέας της οικονομίας, μπορεί να προσφέρει

σημαντικές πληροφορίες για την ανάπτυξη στρατηγικών διαχείρισης ανθρώπινων πόρων (HRM) που να ανταποκρίνονται στις ανάγκες του κάθε τομέα. Η ανάλυση της αλληλεπίδρασης μεταξύ αυτών των παραμέτρων και της εφαρμογής των Συστημάτων Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού Υψηλής Αποδοτικότητας (HPWS), καθώς και των επιπτώσεών τους στις στάσεις των εργαζομένων, τις εργασιακές απαιτήσεις και τους διαθέσιμους πόρους, μπορεί να αποκαλύψει στρατηγικές για την ενίσχυση των θετικών συνεπειών των HPWS.

Εν κατακλείδι μέσα από την παρούσα βιβλιογραφική αναφορά υπογραμμίζεται η ανάγκη της κατανόησης του ξεχωριστού ρόλου των αντιλήψεων των εργαζομένων ως μεσολαβητή στη σύνδεση των πρακτικών της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων (ΔΑΔ), ιδιαίτερα των Συστημάτων Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού Υψηλής Αποδοτικότητας (HPWS), με την αποτελεσματικότητα ενός οργανισμού. Η μελέτη παρείχε πολύτιμες πληροφορίες για τις επιχειρήσεις που επιθυμούν να βελτιστοποιήσουν τα πλεονεκτήματα των Συστημάτων Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού Υψηλής Αποδοτικότητας (HPWS), ενώ ταυτόχρονα να περιορίσουν τα πιθανά αρνητικά αποτελέσματα τα οποία παρουσιαστήκαν καθ' όλη την έκταση της μελέτης. Είναι αναγκαία να υπάρξουν περαιτέρω έρευνες γύρω από την καλύτερη κατανόηση των δυναμικών αυτών, με ιδιαίτερη έμφαση στο κομμάτι των ελληνικών επιχειρήσεων και κυρίως του τουριστικού τομέα, ώστε να ενισχυθούν οι πρακτικές της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού και να προαχθεί η συλλογική κατανόηση των συστημάτων εργασίας υψηλής απόδοσης.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική Βιβλιογραφία:

- I. Δημητρόπουλος Σ.,(2004) Εισαγωγή στη Μεθοδολογία της Επιστημονικής Έρευνας εκδόσεις: Ελλην
- II. Ιορδάνογλου Δ., (2008), Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στις σύγχρονες οργανώσεις, Νέες τάσεις και πρακτικές, εκδόσεις: Κριτική
- III. Ίσαρη, Φ., & Πουρκός, Μ. (2016). Ποιοτική μεθοδολογία έρευνας.
- IV. Κάτου Α., (2017) , «ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ», Εκδόσεις ΖΥΓΟΣ, Θεσσαλονίκη
- V. Παπαλεξανδρή, Ν. και Μπουραντάς, Δ.,(2003), Διοίκηση ανθρώπινων πόρων, εκδόσεις Μπένου.
- VI. Ευγ.Παπαλεξανδρή Ν., Χαλκιάς Γ., Παναγιωτοπούλου Α., (2001), Συγκριτική Έρευνα στις Πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στην Ελλάδα και την Ευρωπαϊκή Ένωση, Εκδόσεις: Μπένου, Αθήνα.

Ξένη Βιβλιογραφία :

- I. Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P. & Kalleberg, A. (2000). Manufacturing Advantage: Why High Performance Work Systems Pay Off. Ithaca.N.Y.: Cornell University Press.
- II. Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2014). Job Demands–Resources Theory, Work and Wellbeing: Wellbeing: A Complete Reference Guide, Volume III
- III. Bakker, A. B. (2011). An evidence-based model of work engagement. Current Directions in Psychological Science, 20, 265–269.
- IV. Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. Journal of Managerial Psychology, 22, 309–328.
- V. Bakker, A. B., Demerouti, E., De Boer, E., & Schaufeli, W. B. (2003a). Job demands and job resources as predictors of absence duration and frequency. Journal of Vocational Behavior, 62, 341–356.

- VI. Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2003b). Dual processes at work in a call centre: An application of the Job Demands–Resources model. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12, 393–417.
- VII. Bakker, A. B., Demerouti, E., & Verbeke, W. (2004). Using the Job Demands–Resources model to predict burnout and performance. *Human Resource Management*, 43, 83–104.
- VIII. Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Sixma, H., Bosveld, W., & Van Dierendonck, D. (2000). Patient demands, lack of reciprocity, and burnout: A five-year longitudinal study among general practitioners. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 425–441.
- IX. Blau P.(1964). *Exchange and Power in Social Life*, New York: John Wiley & Sons
- X. Boxall, P. & Purcell, J. (2003). *Strategy and Human Resource Management*. New York: Palgrave Macmillan.
- XI. Cooke, F. (2001). ‘Human Resource Strategy to Improve Organizational Performance: A Route for Firms in Britain?’. *International Journal of Management Reviews*.
- XII. Datta, D., Guthrie, J. & Wright, P. (2005). Human Resource Management and labor productivity: Does industry matter?. *Academy of Management Journal*.
- XIII. Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2011). The Job Demands–Resources model: Challenges for future research. *South African Journal of Industrial Psychology*, 37, 1–9.
- XIV. Demerouti, E., Bakker, A. B., & Bulters, A. J. (2004). The loss spiral of work pressure, work-home interference and exhaustion: Reciprocal relations in a three-wave study. *Journal of Vocational Behavior*, 64, 131– 149.
- XV. Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86, 499–512.
- XVI. De Menezes, L. M., Wood, S., & Gelade, G. (2010). The integration of human resource and operation management practices and its link with performance: A longitudinal latent class study. *Journal of operations Management*.
- XVII. Edgar, F., & Geare, A. (2009). Inside the “black box” and “HRM”. *International Journal of Manpower*, 30(3), 220-236.

- XVIII. Huselid, M. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity and corporate financial performance. *Academy of management journal*, 635-665.
- XIX. Jensen, J. M., & Van De Voorde, F. C. (2016). High performance at the expense of employee health? Reconciling the dark side of high performance work systems. New York: Routledge.
- XX. Kinnie, N. (2005). Satisfaction with HR practices and commitment to the organisation: Why one size does not fit all. *Human Resource Management Journal*,. 9- 29.
- XXI. Kloutsiniotis, P. V., & Mihail, D. M. (2020). Is it worth it? Linking perceived highperformance work systems and emotional exhaustion: the mediating role of job demands and job resources. *European Management Journal*, 565-579.
- XXII. Kloutsiniotis, P. & Mihail, D. (2016). Linking innovative human resource practices employee attitudes and intention to leave in healthcare services.. *Employee Relations*., 34-53
- XXIII. Maslach, M.(1982). *Burnout, the cost of caring*. New Jersey: Engelwood Cliffs
- XXIV. Messersmith, J. G., Patel, P. C., Lepak, D. P. & Gould-Williams, J. S. (2011). Unlocking the Black Box: Exploring the Link between High-Performance. *Journal of Applied Psychology*, 1105–1118.
- XXV. Mondy, R. Wayne (2011). *Διοίκηση ανθρώπινων πόρων*, Θεσσαλονίκη, Εκδόσεις: Τζιόλα,
- XXVI. Ogbonnaya, C., Daniels, K., Connolly, S., & Van Veldhoven, M. (2017). Integrated and isolated impact of high-performance work practices on employee health and well- 48 being: A comparative study. *Journal of Occupational Health Psychology*,
- XXVII. Oppenauer, V., & Van De Voorde, K. (2018). Exploring the relationships between high involvement work system practices, work demands and emotional exhaustion: a multi-level study. *The International Journal of Human Resource Management*, 311-337.
- XXVIII. Peccei, R., Van De Voorde, K., (2019). Human Resource Management well – being- performance research revisited: Past, Present and Future. *International Journal of Management Journal*, 539-563



- XXIX. Ramsay, H., Scholarios, D., & Harley, B. (2000). Employees and high-performance work systems: Testing inside the black box. *British Journal of Industrial Relations*
- XXX. Topcic, M., Baum, M., & Kabst, R. (2016). Are high-performance work practices related to individually perceived stress? A job demands-resources perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 45–66
- XXXI. Van De Voorde, K., Van Veldhoven, M., & Veld, M. (2016). Connecting empowerment-focused HRM and labour productivity to work engagement: The mediating role of job demands and resources. *Human Resource Management Journal*
- XXXII. Van De Voorde, K., Paauwe, J., & Van Veldhoven, M. (2012). Employee well-being and the HRM–organizational performance relationship: A review of quantitative studies. *International Journal of Management Journal*