



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

UNIVERSITY OF PIRAEUS

ΠΜΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Καλκανάκου Λουκία

Επιβλέπων καθηγητής: Κωστόπουλος Κωνσταντίνος

ΘΕΜΑ

Σύγχρονες πρακτικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού: Επιπτώσεις στην εργασιακή ικανοποίηση και στην εργασιακή απόδοση

ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ 2021

Περίληψη

Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί μία από τις σημαντικότερες λειτουργίες σε έναν οργανισμό, καθώς οι άνθρωποι αποτελούν σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για μία επιχείρηση. Ιδιαίτερα, μάλιστα, στη σύγχρονη εποχή, καλείται να αντιμετωπίσει ένα σύνολο από προκλήσεις, οι οποίες επιβάλλουν την ύπαρξη ευελιξίας αλλά και την ανάπτυξη μεθοδολογιών, οι οποίες θέτουν τον εργαζόμενο στο επίκεντρο. Οι βασικές λειτουργίες του τμήματος διοίκησης ανθρώπινων πόρων, όπως η επιλογή προσωπικού, η εκπαίδευση και η αξιολόγηση της απόδοσης, δύνανται να συμβάλλουν στην αύξηση του βαθμού εργασιακής ικανοποίησης και, συνακόλουθα, στην αποδοτικότητα των εργαζομένων. Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να παρουσιαστούν οι σύγχρονες πρακτικές της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, διερευνώντας τις συνέπειες τους στην εργασιακή ικανοποίηση και απόδοση. Για το σκοπό αυτό, πραγματοποιήθηκε μελέτη περίπτωσης την εταιρεία Leroy Merlin, στην οποία παρουσιάστηκαν οι απόψεις των εργαζομένων, αναφορικά με σημαντικές συνιστώσες της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, όπως η επιλογή, η εκπαίδευση και η αξιολόγηση. Όπως καταδείχθηκε, η υιοθέτηση σαφώς καθορισμένων διαδικασιών έχει ως επακόλουθο την ύπαρξη ικανοποιημένων εργαζομένων, οι οποίοι διαθέτουν υψηλή δέσμευση και ταύτιση με την κουλτούρα του οργανισμού.

Λέξεις-κλειδιά: διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, επιλογή προσωπικού, εκπαίδευση, αξιολόγηση της απόδοσης, ικανοποίηση εργαζομένων

Abstract

Human resource management is one of the most important functions in an organization, as people are an important competitive advantage for a company. Especially in the modern era, it is called to face a set of challenges, which require flexibility and the development of methodologies, which are concentrated at the employee at. The basic functions of the human resources department, such as personnel selection, training and performance appraisal, may help to increase job satisfaction and, consequently, employee productivity. The purpose of this paper is to present the current practices of human resources management, exploring their impact on job satisfaction and performance. For this purpose, a case study of the company Leroy Merlin was conducted, in which employees' attitudes were presented with respect to important elements of human resources management, including selection, training and evaluation. As it was proven, the adoption of clearly defined procedures results in the existence of satisfied employees, who have a high commitment and identification with the culture of the organization.

Keywords: human resources management, personnel selection, training, performance appraisal, employee satisfaction

Περιεχόμενα

Περίληψη	1
Abstract	2
Εισαγωγή	4
Κεφάλαιο 1: Σύγχρονες τάσεις και προκλήσεις στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού	7
1.1 Η έννοια της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού	7
1.2 Η εξέλιξη της διοίκησης ανθρώπινων πόρων και οι σύγχρονες προκλήσεις	10
1.3 Η διοίκηση ανθρώπινων πόρων σε περιόδους κρίσης	15
1.4 Η σημασία της διοίκησης αλλαγών για την βιωσιμότητα των επιχειρήσεων	17
Κεφάλαιο 2: Βασικές λειτουργίες του τμήματος διοίκησης ανθρώπινων πόρων	20
2.1 Επιλογή προσωπικού	20
2.2 Εκπαίδευση προσωπικού	29
2.3 Αξιολόγηση της απόδοσης	36
2.4 Ικανοποίηση εργαζομένων και αποδοτικότητα	45
Κεφάλαιο 3: Μελέτη περίπτωσης	51
3.1 Μεθοδολογία	51
3.2 Συνοπτική παρουσίαση της εταιρείας Leroy Merlin	54
3.3 Παρουσίαση αποτελεσμάτων	55
3.4 Συζήτηση των αποτελεσμάτων	58
Συμπεράσματα	61
Βιβλιογραφία	64
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ	77

Εισαγωγή

Η διοίκηση ανθρώπινων πόρων σχετίζεται με τις διεργασίες, οι οποίες εφαρμόζονται από τους μάνατζερς, με στόχο τον σχεδιασμό των λειτουργιών, που αφορούν στο ανθρώπινο δυναμικό ενός οργανισμού, προκειμένου να επιτυγχάνονται οι σκοποί του (Liu, Combs, Ketchen & Ireland, 2007). Συνεπώς, η διοίκηση ανθρώπινων πόρων σχετίζεται άμεσα με την καθοδήγηση, αλλά και την εκπαίδευσή του προσωπικού, ώστε να διαθέτει τα κατάλληλα εφόδια για να υποστηρίξει τους σκοπούς της επιχείρησης (Mondy, 2011). Επιπλέον, το ανθρώπινο δυναμικό ενός οργανισμού βρίσκεται σε διαρκή αλληλεπίδραση με τις ακολουθούμενες διοικητικές πολιτικές, καθώς αποτελεί ουσιαστική συνιστώσα για την επιτυχία του (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003).

Σε αυτό το πλαίσιο, η διοίκηση ανθρώπινων πόρων σχετίζεται, από τη μία πλευρά, με την αξιοποίηση του ανθρώπινου κεφαλαίου, στα πλαίσια μιας οργανωμένης μεθοδολογίας και, από την άλλη πλευρά, με μία σειρά από δράσεις, οι οποίες αποσκοπούν στην υλοποίηση των στόχων μιας επιχείρησης (Wright, 1998). Με το πέρασμα του χρόνου, λοιπόν, το ανθρώπινο δυναμικό δεν αποτελεί, αποκλειστικά, μέσο για τη διασφάλιση της εργασιακής απόδοσης, αλλά μία κοινωνική οντότητα, γεγονός το οποίο οδήγησε σε μία ανθρωπιστική προσέγγιση, που εστιάζει στις επιθυμίες, τις επιδιώξεις, τα κίνητρα, αλλά και ενδεχόμενα αιτία δυσαρέσκειας, τα οποία αποτελούν απόρροια των εργασιακών συνθηκών (Spector, 1997). Με τον τρόπο αυτό, η εργασιακή αποκατάσταση δεν αποβλέπει, μόνο, στην συγκέντρωση κέρδους, με στόχο τη διασφάλιση μιας αξιοπρεπούς διαβίωσης, αλλά στην κοινωνική προαγωγή και την αυτοπραγμάτωση του εργαζόμενου (Bogler & Nir, 2012).

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι η ανάλυση των σύγχρονων πρακτικών διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, λαμβάνοντας υπόψη τις επιπτώσεις τους στην εργασιακή ικανοποίηση και απόδοση. Για την εκπόνηση της εργασίας, αρχικά, θα πραγματοποιηθεί βιβλιογραφική ανασκόπηση, η οποία βασίζεται στην μελέτη ελληνικής και ξενόγλωσσης βιβλιογραφίας, αλλά και αρθρογραφίας, η οποία έχει δημοσιευτεί σε έγκυρα επιστημονικά περιοδικά και θα αναζητηθεί μέσω αξιόπιστων

διαδικτυακών ιστοτόπων. Επιπρόσθετα, θα πραγματοποιηθεί μελέτη περίπτωσης, που αφορά στην εταιρεία Leroy Merlin, η οποία επιλέχθηκε, καθώς αποτελεί μία πολυεθνική επιχείρηση, με εκτεταμένη παρουσία σε ολόκληρο τον κόσμο και μπορεί να λειτουργήσει ως αντιπροσωπευτικό δείγμα της συγκεκριμένης κατηγορίας οργανισμών. Για την εξαγωγή των συμπερασμάτων πραγματοποιήθηκαν ημιδομημένες συνεντεύξεις με έξι στελέχη της επιχείρησης, τρία από τα οποία προέρχονται από το τμήμα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού.

Μέσω της παρούσας εργασίας, θα επιχειρηθεί να διερευνηθούν τα κριτήρια επιλογής προσωπικού, τα οποία συμβάλλουν στη διασφάλιση της καταλληλότητας των υποψηφίων. Επίσης, θα διερευνηθεί ο ρόλος της εκπαίδευσης εργαζομένων, αναφορικά με τη βελτίωση της απόδοσης, καθώς και ο συσχετισμός της αξιολόγησης της απόδοσης, σε σχέση με το σύστημα αμοιβών και τις ευκαιρίες εξέλιξης των εργαζομένων. Παρά το γεγονός ότι οι συγκεκριμένες λειτουργίες του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού έχουν μελετηθεί εκτενώς, η πρωτοτυπία της παρούσας εργασίας έγκειται στην μελέτη περίπτωσης μιας πολυεθνικής εταιρείας και, κυρίως, στο συσχετισμό των σύγχρονων λειτουργιών, με την ικανοποίηση και την αποδοτικότητα των εργαζομένων.

Όσον αφορά στη δομή της εργασίας, στο πρώτο κεφάλαιο, θα παρουσιαστούν οι σύγχρονες τάσεις και προκλήσεις στη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού. Κάτω από αυτό το πρίσμα, αρχικά, θα μελετηθεί η έννοια της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, παρουσιάζοντας τα βασικά χαρακτηριστικά της και, στη συνέχεια, θα πραγματοποιηθεί αναφορά στην εξέλιξη του τομέα αυτού και τις σύγχρονες προκλήσεις, τις οποίες καλείται να αντιμετωπίσει. Επιπλέον, θα διερευνηθεί ο ρόλος της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού σε περιόδους κρίσης, λαμβάνοντας ως παράδειγμα την παγκόσμια χρηματοοικονομική κρίση του 2008, αλλά και την πρόσφατη υγειονομική κρίση, η οποία οφείλεται στην πανδημία του ιού COVID-19. Παράλληλα, θα εξεταστεί η σημασία της διοίκησης αλλαγών για την βιωσιμότητα των επιχειρήσεων.

Στο δεύτερο κεφάλαιο, θα παρουσιαστούν οι βασικές λειτουργίες του τμήματος διοίκησης ανθρώπινων πόρων, ξεκινώντας από την επιλογή προσωπικού, η

οποία αποτελεί μία από τις σημαντικότερες συνισταμένες. Κατόπιν, θα εξεταστεί η λειτουργία της εκπαίδευσης προσωπικού, εστιάζοντας στα οφέλη, που διαθέτει, τόσο για τον εργαζόμενο, όσο και για τον οργανισμό. Έπειτα, θα αναλυθεί η λειτουργία της αξιολόγησης της απόδοσης και θα διερευνηθεί ο τρόπος με τον οποίο συνδέεται με την εξέλιξη των εργαζομένων. Ακόμη, θα παρουσιαστεί η έννοια της ικανοποίησης εργαζομένων, ως συνάρτηση της βελτίωσης της απόδοσης.

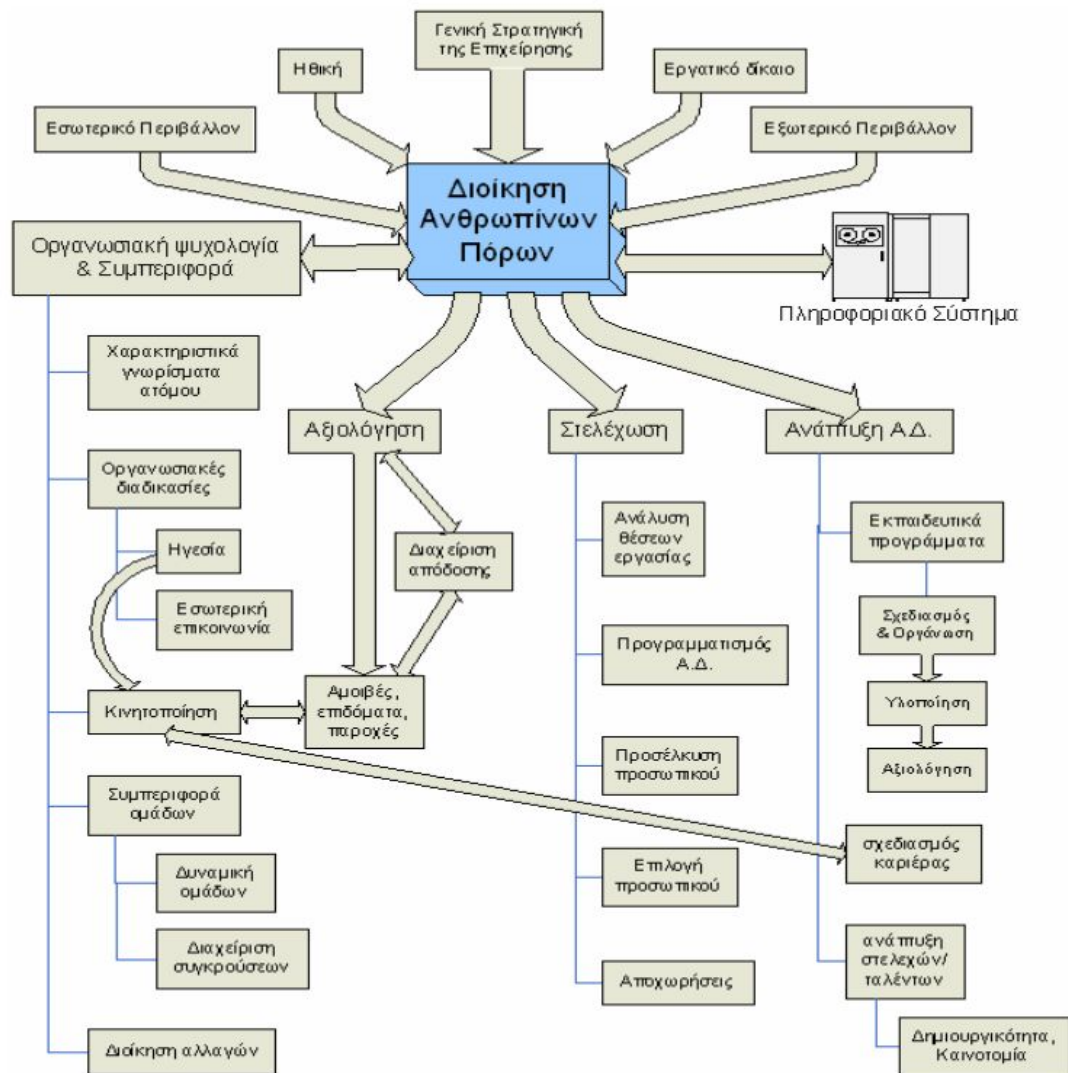
Το τρίτο κεφάλαιο αναφέρεται στη μελέτη περίπτωσης και, για το λόγο αυτό, στην αρχή, θα αναλυθεί η ερευνητική μεθοδολογία, δίνοντας έμφαση στην επιλογή του εργαλείου της ποιοτικής έρευνας, καθώς και την αξιοποίηση της ημιδομημένης συνέντευξης. Ακολούθως, θα πραγματοποιηθεί συνοπτική παρουσίαση της εταιρείας Leroy Merlin και, κυρίως, της εξέλιξής της, αλλά και των βασικών αρχών της. Στη συνέχεια, θα παρουσιαστούν τα αποτελέσματα, τα οποία προέκυψαν, κατά τη διάρκεια των συνεντεύξεων με τα στελέχη της επιχείρησης και θα πραγματοποιηθεί η συζήτηση των αποτελεσμάτων, στα πλαίσια της οποίας θα γίνει swot analysis, με βάση τα δεδομένα που συλλέχθηκαν.

Τέλος, θα συνοψιστούν τα κυριότερα σημεία και θα καταγραφούν βασικά συμπεράσματα.

Κεφάλαιο 1: Σύγχρονες τάσεις και προκλήσεις στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

1.1 Η έννοια της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

Η διοίκηση ανθρώπινων πόρων αποτελεί έναν ιδιαίτερα πολύπλοκο τομέα, γεγονός το οποίο δύναται να εξαχθεί και από την πληθώρα ορισμών, οι οποίοι διαμορφώθηκαν, με το πέρασμα του χρόνου, προκειμένου να περιγράψουν, όχι μόνο την ίδια την έννοια, αλλά και τις κυριότερες λειτουργίες της. Στην εικόνα 1.1 αποτυπώνονται οι βασικότερες λειτουργίες του τμήματος ανθρώπινων πόρων σε έναν οργανισμό.



Εικόνα 1.1: Οι βασικότερες λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού
 Πηγή: Χυτήρης, 2001

Γενικότερα, στόχος κάθε επιχείρησης είναι η ανταγωνιστικότητα, η αποδοτικότητα και η παραγωγικότητα σε συνδυασμό με την ποιότητα. Κύριο ρόλο στην υλοποίηση όλων των παραπάνω διαδραματίζουν οι εργαζόμενοι, δηλαδή οι ανθρωπίνι πόροι. Καταρχάς, για την υλοποίηση του στόχου, πρέπει να δοθούν απαντήσεις σε ερωτήματα όπως:

- Πόσοι άνθρωποι χρειάζονται, ποια είναι τα ζητούμενα προσόντα, σε ποιες θέσεις εργασίας;

- Ποιες τεχνικές και διαδικασίες επιλογής και πρόσληψης πρέπει να εφαρμόζονται;
- Τι είδους εκπαίδευση απαιτείται να για να εκτελέσουν επιτυχώς το έργο τους;
- Ποια είναι η αμοιβή που πρέπει να τους καταβάλλεται;
- Πώς και ποιος τους παρακολουθεί και αξιολογεί την απόδοσή τους;

Κάτω από το πρίσμα αυτό, το ανθρώπινο δυναμικό μπορεί να χαρακτηριστεί ως η συνισταμένη των ταλέντων και ικανοτήτων ενός οργανισμού και είναι άρρηκτα συνδεδεμένο με την επιθυμία επίτευξης υψηλών στόχων, ενώ, ταυτόχρονα, επιδιώκει να συνδράμει στην υλοποίηση του οράματος και των πολιτικών της επιχείρησης (Jackson & Schuler, 2000). Επομένως, η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί μία σειρά από πολιτικές και λειτουργίες, οι οποίες είναι σημαντικό να υλοποιηθούν, ώστε ο οργανισμός να επιτύχει την απόκτηση, διατήρηση και αξιοποίηση του κατάλληλου ανθρώπινου κεφαλαίου, που θα διαθέτει την ικανότητα εκτέλεσης, με επιτυχία και παραγωγικό τρόπο, της αποστολής του (Χυτήρης, 2001). Έτσι, η διοίκηση ανθρώπινων πόρων θεωρείται σημαντική παράμετρος, η οποία αφορά σε κάθε οργανωσιακή δομή, ανεξάρτητα από το μέγεθος, που διαθέτει, καθώς αποτελεί σημαντικό υποσύστημα, έστω και αν δεν εμφανίζεται ως αυτόνομο τμήμα μιας επιχείρησης (Κανελλόπουλος, 2002).

Ενώ, λοιπόν, στις μικρές και πολύ μικρές επιχειρήσεις οι δραστηριότητες, που αφορούν στο ανθρώπινο δυναμικό και σχετίζονται με τον προγραμματισμό, την επιλογή, την εκπαίδευση, την αξιολόγηση, την ανάπτυξη και εξέλιξη, αλλά και τις χρηματικές απολαβές και επιπλέον παροχές, αποτελούν αποκλειστική ευθύνη του ιδιοκτήτη ή του γενικού διευθυντή, στους μεγάλους οργανισμούς λειτουργούν αυτόνομα τμήματα διοίκησης ανθρώπινων πόρων (Μαντάς, 1992). Σε κάθε περίπτωση, άλλωστε, η διοίκηση ανθρώπινων πόρων θεωρείται βασική λειτουργία για μία επιχείρηση, εστιάζοντας στις συνέργειες και την αλληλεπίδραση μεταξύ διαφόρων τμημάτων του οργανισμού, καθώς και στις σχέσεις μεταξύ των εμπλεκομένων, με στόχο τη διασφάλιση της ισορροπίας ανάμεσα στα συμφέροντα

του προσωπικού και τους επιχειρησιακούς στόχους (Κάντας, 1993). Κάτω από αυτές τις συνθήκες, το ανθρώπινο κεφάλαιο δεν μπορεί να θεωρηθεί ως μία πηγή κόστους για μία επιχείρηση, αλλά αποτελεί μία ουσιαστική επένδυση και, για το λόγο αυτό, η εφαρμογή στρατηγικών για την προσέλκυση και την επιλογή του έχει ιδιαίτερη βαρύτητα για την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης (Μπουραντάς, Βάθης, Παπακωνσταντίνου & Ρακλείτης, 1999).

1.2 Η εξέλιξη της διοίκησης ανθρώπινων πόρων και οι σύγχρονες προκλήσεις

Η ανάγκη για την εφαρμογή διοικητικών στρατηγικών, με στόχο την οργάνωση, αλλά και τον συντονισμό των δραστηριοτήτων, εντοπίζεται από τότε που τα άτομα προχώρησαν στη δημιουργία των πρώτων ομάδων (Γεωργόπουλος 2001). Ωστόσο, η διοίκηση ανθρώπινων πόρων ως αυτόνομη λειτουργία των οργανισμών εμφανίστηκε από τα μέσα του 19ου αιώνα και έπειτα, με στόχο να βελτιώσει τις εξαιρετικά δυσμενείς εργασιακές συνθήκες, που επικρατούσαν κατά την περίοδο εκείνη. Παράλληλα, η βιομηχανική επανάσταση, τόσο στην Ευρώπη, όσο και στις ΗΠΑ, επέβαλε την διαμόρφωση ενός συστήματος, σύμφωνα με το οποίο θα μπορούν να ελεγχθούν και να οργανωθούν οι εργάτες. Κάτω από τις συνθήκες αυτές, δημιουργήθηκε ο κλάδος των "welfare offices", ο οποίος ασχολούνταν με την υποστήριξη σε εργάτες, όσον αφορά σε ασθένειες ή ατυχήματα, που συνέβαιναν κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους (Ιορδάνογλου, 2008).

Το τέλος του Β' Παγκοσμίου Πολέμου σηματοδότησε την είσοδο στην αγορά εργασίας εργατών με πιο υψηλό μορφωτικό επίπεδο, ενώ αυξήθηκαν οι γραφειοκρατικές απαιτήσεις, καθιστώντας επιβεβλημένη την επιλογή ενός ατόμου, το οποίο θα διέθετε σαφώς καθορισμένα καθήκοντα και θα λειτουργούσε ως συνδετικός κρίκος ανάμεσα στους εργάτες και την διοίκηση του οργανισμού. Με τον τρόπο αυτό, εμφανίστηκε μία σύγχρονη επιστήμη, η οποία αφορούσε στη συστηματοποίηση των γνώσεων και των πρακτικών, όσον αφορά στην διοίκηση, η οποία καθιερώθηκε με τον όρο "management" (Φλώρος, 1993). Κάτω από αυτό το πρίσμα, η διοίκηση

ανθρώπινων πόρων, ως μία πληρέστερη θεωρητική προσέγγιση, εντοπίζεται στη δεκαετία του 1980, αντικαθιστώντας την μέχρι τότε επικρατούσα ορολογία "διοίκηση προσωπικού", με σκοπό να υπογραμμίσει την συνολική αλλαγή, αναφορικά με τις απόψεις και πεποιθήσεις, που σχετίζονταν με το ανθρώπινο δυναμικό.

Σε αυτό το πλαίσιο, το τμήμα ανθρώπινων πόρων, σταδιακά, διατήρησε ενεργητικό ρόλο, συμμετέχοντας στις διαδικασίες, που αφορούν στον σχεδιασμό των στρατηγικών μιας επιχείρησης και αποτέλεσε ουσιαστική συνιστώσα της ανάπτυξης, αλλά και της βιωσιμότητας των οργανισμών. Την ίδια περίοδο, μάλιστα, επικράτησαν δύο μοντέλα διοίκησης. Πιο αναλυτικά, πρόκειται για το μοντέλο matching model, σύμφωνα με το οποίο η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού ακολουθεί τη στρατηγική του οργανισμού και το μοντέλο Harvard, το οποίο είναι επικεντρωμένο στις μεθοδολογίες, σύμφωνα με τις οποίες το ανθρώπινο κεφάλαιο δύναται να συμβάλει στην προαγωγή της επιχείρησης (Ντάνος & Σαμάντα, 2015). Στη σύγχρονη εποχή, ωστόσο, η τεχνολογική πρόοδος και η δυνατότητα πρόσβασης στις πληροφορίες θεωρούνται σημαντικές συνισταμένες για τον καθορισμό νέων τάσεων και προκλήσεων στη διοίκηση ανθρώπινων πόρων, αφού επιδρούν καταλυτικά σε κάθε φάση δραστηριοποίησης των οργανισμών (Ξυροτύρη-Κουφίδου, 2001). Με τον τρόπο αυτό, οι εργαζόμενοι μεταβάλλονται σε επιχειρηματικούς συνεταιίρους και, σε συνάρτηση με τις παραδοσιακές λειτουργίες, οι οποίες σχετίζονται με την διοίκηση του προσωπικού, διαμορφώνουν τις σύγχρονες προοπτικές στο τομέα αυτό (Λεφοπούλου, 2002).

Στις μέρες μας, λοιπόν, η διοίκηση ανθρώπινων πόρων είναι σημαντικό να διασφαλίζει την αρμονική σχέση ανάμεσα στο παρόν και το μέλλον, δίνοντας έμφαση, όχι μόνο στις διαδικασίες, αλλά και στους ανθρώπινους πόρους, οι οποίοι, πλέον, τίθενται στον πυρήνα του οργανισμού. Στην εικόνα 1.2 παρουσιάζονται οι σύγχρονοι ρόλοι, στους οποίους καλείται να ανταπεξέλθει το τμήμα διοίκησης ανθρώπινων πόρων.



Εικόνα 1.2: Σύγχρονοι ρόλοι της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού
 Πηγή: Ulrich, 1997

Σύμφωνα με την ανάγνωση του παραπάνω σχήματος, η διοίκηση ανθρώπινων πόρων διατηρεί τους παρακάτω στρατηγικούς ρόλους (Ulrich, 1997):

- Στρατηγικός εταίρος / strategic partner: πρόκειται για τον ρόλο του ανθρώπινου δυναμικού, ο οποίος αφορά στην υλοποίηση των στόχων του οργανισμού
- Παράγοντας αλλαγής / strategic agent: η συγκεκριμένη παράμετρος αφορά στον μετασχηματισμό ενός οργανισμού, ώστε να ανταπεξέλθει στις προκλήσεις της εποχής μας

- Εμπειρογνώμονας διαχείρισης / administrative expert: ο ρόλος του εμπειρογνώμονα διαχείρισης συνδέεται με τον σχεδιασμό αποτελεσματικών διεργασιών
- Συνήγορος του εργαζόμενου / employ champion: ο συγκεκριμένος ρόλος αφορά στη διασφάλιση της δέσμευσης και αφοσίωσης των εργαζομένων στον οργανισμό.

Το ευμετάβλητο και ασταθές εξωτερικό περιβάλλον προϋποθέτει την διασφάλιση του στρατηγικού ρόλου των εργαζομένων, με σκοπό να συντελέσουν στην βελτίωση της αποδοτικότητας και την υλοποίηση των προσδοκιών όλων των εμπλεκομένων (Φαναριώτη, 2001). Έτσι, παρά την παραδοχή ότι το εργασιακό κόστος είναι ένα από τα πλέον υψηλά λειτουργικά κόστη για έναν οργανισμό, είναι απαραίτητο οι επιχειρήσεις να επενδύουν στη συνεχή εκπαίδευση των εργαζομένων, με στόχο να μετατραπούν σε ουσιαστικό παραγωγικό συντελεστή (Παπάνης & Ρόντος, 2005). Εξάλλου, κατά τα τελευταία έτη, υπογραμμίζεται, μέσα από μία σειρά μελετών, η σχέση μεταξύ των εργαζομένων και της βελτίωσης των εμπορικών και οικονομικών δεικτών μιας επιχείρησης (Ward, 2002). Στον πίνακα 2.1 καταγράφονται οι κυριότερες λειτουργίες της διοίκησης ανθρώπινων πόρων, στο παρόν, καθώς και οι σημαντικότερες προκλήσεις για το μέλλον.

Πίνακας 2.1: Οι λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στο παρόν και οι μελλοντικές προκλήσεις

ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΣΤΟ ΠΑΡΟΝ	ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΟ ΜΕΛΛΟΝ
Ανάλυση & προγραμματισμός θέσεων εργασίας	Προσέλκυση και διατήρηση ταλέντων
Προσέλκυση προσωπικού	Πλάνα διαδοχής
Επιλογή προσωπικού	Διαχείριση της απόδοσης
Αμοιβές και παροχές	Διαχείριση της εταιρικής εικόνας
Υγιεινή και ασφάλεια	Καλό εργασιακό περιβάλλον
Εργασιακές σχέσεις	Εσωτερικό μάρκετινγκ
Εκπαίδευση και ανάπτυξη εργαζόμενων	Εξυπηρέτηση όλων των ομάδων ενδιαφέροντος
Αξιολόγηση προσωπικού	Εταιρικά πανεπιστήμια
Οργανωσιακή κουλτούρα και κλίμα	Κοινωνική υπευθυνότητα
Ομαδική συνεργασία	Ευελιξία
Εσωτερική επικοινωνία	Εξισορρόπηση εργασιακής - προσωπικής ζωής
Διαχείριση γνώσης	Διαχείριση μείωσης προσωπικού
Φιλοσοφία και όραμα	Διαχείριση διανοητικού κεφαλαίου
Συστήματα ενδυνάμωσης	Διαχείριση συναισθηματικού κεφαλαίου
Ανάπτυξη ηγεσίας	Διαχείριση κοινωνικού κεφαλαίου
Προγράμματα ολικής ποιότητας	Σχέσεις εξουσίας
	Παγκοσμιοποίηση
	Διαχείριση αλλαγών
	Διαχείριση άυλων αξιών

Πηγή: Ιορδάνογλου, 2008

Συνεπώς, στην εποχή μας, οι οικονομικές, περιβαλλοντικές, αλλά και δημογραφικές παράμετροι, συνδυαζόμενες με την τεχνολογική πρόοδο, η οποία επιτρέπει την κατάργηση των φυσικών συνόρων ανάμεσα στις επιχειρήσεις, ασκούν καθοριστική επίδραση και το ανθρώπινο δυναμικό μπορεί να επιτελεί τα καθήκοντά του από κάθε σημείο του πλανήτη. Έτσι, σταδιακά, εμφανίζονται νέες μορφές εργασίας, όπως, ενδεικτικά, συμβαίνει με την τηλεργασία, η οποία γνωρίζει ιδιαίτερη ανάπτυξη κατά την τρέχουσα περίοδο, καθώς τα μέτρα πρόληψης για την εξάπλωση της υγειονομικής κρίσης, η οποία μαστίζει ολόκληρο τον πλανήτη, επέβαλαν την απαγόρευση της κυκλοφορίας των πολιτών. Παράλληλα, ευέλικτες μορφές εργασίας, όπως οι ομάδες εργασίας, η μερική απασχόληση, αλλά και η εκ περιτροπής εργασία συντελούν στον περιορισμό του εργασιακού κόστους, καθώς και την αποδοτικότερη διαχείριση του ανθρώπινου κεφαλαίου (Μάντζαρης, 2003).

Βασική παράμετρο της εργασίας αποτελεί η αμοιβή του εργαζομένου, η οποία πραγματοποιείται μέσα στα πλαίσια της γενικής πολιτικής αμοιβών της εκάστοτε επιχείρησης, η οποία βασίζεται σε διάφορους πυλώνες. Αυτοί είναι, η θέση εργασίας,

η εισφορά του εργαζομένου, η αμοιβή που δίνεται στην αγορά εργασίας για την εκάστοτε θέση και αξίωμα αλλά και η οικονομική δυνατότητα της επιχείρησης. Αυτή η ενέργεια, θα είναι επιτυχημένη με την δημιουργία ενός συστήματος αμοιβών που θα είναι ανταγωνιστικό, εκτός από δίκαιο, και θα δίνει κίνητρο στους εργαζομένους να αποδίδουν αποτελεσματικότερα. Έτσι, μπορεί να θεωρηθεί ως ένας συνδυασμός ανταμοιβής και εργασιακής ικανοποίησης. Ένα σύστημα αμοιβής σχετίζεται με την απόδοση, δηλαδή τον καθορισμό, την αποτίμηση της απόδοσης και τον εφοδιασμό των εργαζομένων με αναπληροφόρηση καθώς και την ανταμοιβή, δηλαδή αύξηση μισθού, μόνους, επίδομα, προαγωγή. Η αμοιβή μπορεί, επίσης, να θεωρηθεί σημαντικός παράγοντας προσέλκυσης ενός ικανού και έμπειρου εργαζομένου. Ως αμοιβή δεν θεωρείται μόνο ένα χρηματικό ποσό, όπως μισθός, μόνους ή κάποια αποζημίωση αλλά και οφέλη σχετιζόμενα με την απόδοση εργασίας, όπως διακοπές, άδειες, ιατροφαρμακευτική περίθαλψη. Η πρώτη περίπτωση ορίζεται ως άμεση οικονομική παροχή και η δεύτερη ως έμμεση οικονομική παροχή.

Συμπερασματικά, η διοίκηση ανθρώπινων πόρων είναι επικεντρωμένη στη διαχείριση της κουλτούρας μιας επιχείρησης και εκφράζει ένα περίπλοκο ψυχολογικό συμβόλαιο, ανάμεσα στους εργαζόμενους και τη διοίκηση ενός οργανισμού (Σκουλάς & Οικονομάκη, 1998). Επομένως, η επιλογή υψηλού επιπέδου ανθρώπινου κεφαλαίου μπορεί να θεωρηθεί ως κύριο γνώρισμα, το οποίο διαφοροποιεί έναν οργανισμό, συντελώντας στην άνοδο της κερδοφορίας του (Τσουνής & Σαράφης, 2016). Άλλωστε, το ανθρώπινο δυναμικό ενός οργανισμού κατέχει μοναδικές γνώσεις και ικανότητες, οι οποίες είναι δύσκολα αντιγράψιμες, σε αντιδιαστολή με τις παραδοσιακές λειτουργίες, οι οποίες δύνανται να λειτουργήσουν ως αντικείμενο μίμησης (Παπαλεξανδρή, Χαλικιάς & Παναγιωτόπουλου, 2001).

1.3 Η διοίκηση ανθρώπινων πόρων σε περιόδους κρίσης

Η ιστορία του ανθρώπου είναι γεμάτη από παραδείγματα κρίσεων, οι οποίες επηρεάζουν ποικίλες παραμέτρους της ιδιωτικής, αλλά και της δημόσιας ζωής. Σε αυτό το πλαίσιο, οι επιχειρήσεις δεν είναι δυνατόν να παραμείνουν αμέτοχες,

απέναντι σε αντίστοιχες προκλήσεις. Ένα από τα πλέον σημαντικά παραδείγματα, το οποίο επηρέασε έντονα τους οργανισμούς, σε παγκόσμιο επίπεδο, αποτελεί η οικονομική κρίση του 2008 (Honkaroja, 2014). Η κατάσταση αυτή είχε καταλυτική επίδραση, καθώς αφορά σε ένα φαινόμενο, το οποίο, πέρα από το αυστηρά οικονομικά πλαίσια διέθετε έντονες κοινωνικές προεκτάσεις, με συνέπεια να αντικατοπτρίζονται στη διαμόρφωση των εργασιακών σχέσεων (Matsaganis, & Leventi, 2014). Σε κάθε περίπτωση, άλλωστε, η κρίση αυτή αποτέλεσε αιτία απώλειας εκατομμυρίων θέσεων εργασίας, σε ολόκληρο τον κόσμο, αλλά και στη δημιουργία ενός κλίματος μεγάλης εργασιακής ανασφάλειας, η οποία αποτυπώθηκε ιδιαίτερα έντονα στη χώρα μας (Economou, Pepprou, Souliotis, & Stylianidis, 2016).

Αλλά και στην περίοδο που διανύουμε, παγκοσμίως, επικρατεί μία νέα κρίση, η οποία αφορά στην πανδημία του ιού COVID-19, που εμφανίστηκε στο τέλος του 2019, αρχικά, στην Κίνα και, έπειτα, εξαπλώθηκε σε ολόκληρο τον κόσμο, πλήττοντας και την χώρα μας. Μία από τις σημαντικότερες αλλαγές, τις οποίες κλήθηκε να διαχειριστεί η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού ήταν η αλλαγή του τρόπου εργασίας, καθώς, λόγω των περιορισμών στην κυκλοφορία των πολιτών, υιοθετήθηκε το μοντέλο της τηλεργασίας, για μεγάλο ποσοστό των εργαζομένων. Σε κάθε περίπτωση, βέβαια, οι συνέπειες της συγκεκριμένης υγειονομικής κρίσης δεν είναι ακόμα απόλυτα μετρήσιμες, ωστόσο, εκτιμάται ότι θα οδηγήσουν σε σημαντικές απώλειες εργασιακών θέσεων, αλλά και σε ριζικές αλλαγές στη μορφή της εργασίας.

Στην χώρα μας, τα επακόλουθα της συγκεκριμένης κρίσης είναι εξαιρετικά έντονα, καθώς προστέθηκαν στην ήδη επιβαρυνόμενη κατάσταση, την οποία κλήθηκαν να διαχειριστούν πολλές επιχειρήσεις, εξαιτίας της προαναφερθείσας οικονομικής κρίσης. Εξάλλου, κάθε κρίση, οποιασδήποτε μορφής, εκτός από τις κοινωνικές και οικονομικές συνέπειες, περιλαμβάνει και μία σειρά από συνισταμένες, οι οποίες καθιστούν επιβεβλημένο το ανθρώπινο κεφάλαιο να βρίσκεται στο επίκεντρο, ώστε να συμβάλει στην αλλαγή, η οποία θα οδηγήσει στη διασφάλιση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και, κατ' επέκταση, στη διατήρηση της βιωσιμότητας των επιχειρήσεων. Για το λόγο αυτό, είναι εξόχως σημαντικό οι επιχειρήσεις να διαθέτουν την απαιτούμενη εργασιακή ευελιξία, η οποία σχετίζεται άμεσα με την κατάρτιση των

εργαζομένων, αλλά και την ικανότητά τους να ανταπεξέρχονται στις αλλαγές (Nijssen & Paauwe, 2012).

Σε αυτό το πλαίσιο, λοιπόν, οι επιχειρήσεις, συχνά, αποφασίζουν τον περιορισμό του μεγέθους τους, προκειμένου να ανταποκριθούν στην αναγκαιότητα περιορισμού του λειτουργικού κόστους, το οποίο είναι άρρηκτα συνδεδεμένο με το ανθρώπινο κεφάλαιο. Παρ' όλα αυτά, η διαρκής κατάρτιση του προσωπικού, όλων των εργασιακών βαθμίδων, προκειμένου να διαθέτει τα αναγκαία εφόδια, ώστε να ανταπεξέλθει στις σύγχρονες προκλήσεις, σε συνδυασμό με την παροχή κινήτρων για την επίτευξη υψηλών στόχων, μπορεί να αποτελέσει ουσιαστική λύση για όλους τους οργανισμούς. Παράλληλα, αποτελεί προαπαιτούμενο η αύξηση του βαθμού εμπλοκής των εργαζομένων, ώστε να επιτευχθεί η δέσμευσή τους, αλλά και να ενισχυθεί ο προσανατολισμός στην επίτευξη των οργανωσιακών σκοπών (Marchington & Kynighou, 2012).

1.4 Η σημασία της διοίκησης αλλαγών για την βιωσιμότητα των επιχειρήσεων

Η διοίκηση ανθρώπινων πόρων αποτελεί μία από τις πλέον σημαντικές λειτουργίες για κάθε ιδιωτικό ή δημόσιο φορέα και σχετίζεται με την προσέλκυση, την επιλογή, τον προγραμματισμό, την κατάρτιση, την αξιολόγηση, τις αμοιβές, αλλά και την ικανοποίηση του προσωπικού, ενώ, παράλληλα, εστιάζει στην τήρηση των κανόνων υγιεινής και ασφάλειας, την διασφάλιση ίσων ευκαιριών στην απασχόληση, την προσωπική εξέλιξη και την παρακίνηση. Σε κάθε περίπτωση, λοιπόν, η κρίση θεωρείται βασική αιτία για ουσιαστικές αλλαγές, οι οποίες σχετίζονται με το εξωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης, με συνέπεια να συμβάλουν στην προαγωγή των οργανωσιακών τους δεξιοτήτων. Άλλωστε, σε κάθε ιστορική περίοδο, η αλλαγή λειτουργεί ως μέσο διαχείρισης των προκλήσεων κάθε εποχής. Συνεπώς, η αλλαγή σχετίζεται με τη μετάβαση από μία σαφώς καθορισμένη συνθήκη σε μία καινούργια, γεγονός το οποίο προϋποθέτει την δεξιότητα, τόσο μεμονωμένα των ατόμων, όσο και

συλλογικά των ομάδων να προσαρμόζονται σε νέα περιβάλλοντα, μέσα στα οποία μπορούν να λειτουργήσουν αποτελεσματικά (James, 1996).

Με άλλα λόγια, η διοίκηση αλλαγών σχετίζεται με μία σειρά από κανόνες και πολιτικές, σε αντίθεση με τη διαχείριση έργων, η οποία εστιάζει στην τεχνική πλευρά μιας αλλαγής. Κάτω από αυτές τις συνθήκες, η διοίκηση αλλαγών επικεντρώνεται στον ίδιο τον άνθρωπο, αποτελώντας μία εξαιρετικά σημαντική διεργασία για κάθε επιχείρηση, με στόχο την επίτευξη της έγκαιρης διαχείρισης της ανάγκης για αλλαγή, ώστε να προχωρήσει στην υλοποίηση σχεδίων δράσης, διασφαλίζοντας τη διατήρηση του συγκριτικού της πλεονεκτήματος. Σε αυτό το πλαίσιο, η αλλαγή μετατρέπεται σε μία δυναμική και αδιάκοπη διεργασία μετασχηματισμού, η οποία οφείλεται, τόσο σε εσωτερικές, όσο και σε εξωτερικές πιέσεις, όπως, για παράδειγμα, στην περίπτωση μιας κρίσης και επιτυγχάνεται με την συνεργεία ατόμων, ομάδων ή οργανισμών, η οποία επιφέρει μία νέα κατάσταση αξιών και αποτελεσμάτων (Morrison, 1998).

Γενικότερα, όταν ο άνθρωπος παράγοντας και η διοίκηση διαθέτουν αρμονική συνεργασία, η διεργασία της διοίκησης αλλαγών επιφέρει θετικές επιπτώσεις και συμβάλλει στην υποστήριξη της οργανωσιακής αλλαγής (Jones & Powers, 2004). Έτσι, η διοίκηση αλλαγών διαθέτει στρατηγική σημασία, αφού, χωρίς την ύπαρξή της, δεν δύναται να επιτευχθεί η βιωσιμότητα μιας επιχείρησης, λαμβάνοντας υπόψη ότι η ικανότητα ταχείας προσαρμογής είναι ιδιαίτερα σημαντική. Επιπρόσθετα, αποτελεί βασικό προαπαιτούμενο να συνεκτιμώνται οι οικονομικές, αλλά και συναισθηματικές ανησυχίες του ανθρώπινου δυναμικού, το οποίο διατηρεί την ανάγκη επιβεβαίωσης ότι θα εξακολουθήσει να λαμβάνει την αναγκαία υποστήριξη από τον οργανισμό, στον οποίο αποτελεί μέλος (Todd, 1999). Μάλιστα, όταν είναι αλλαγή δεν είναι αποδεκτή από το ανθρώπινο δυναμικό και δεν τυγχάνει της υποστήριξης των εμπλεκόμενων μερών είναι βέβαιο ότι δεν θα σημειώσει καμία επιτυχία, καθώς η εφαρμογή ενός προγράμματος αλλαγών βασίζεται, σε μεγάλο μέρος, στην αντίδραση και τις απόψεις των εμπλεκόμενων, ενώ, ταυτόχρονα, επικεντρώνεται στις ανθρώπινες πεποιθήσεις, στάσεις και συναισθηματικές διεργασίες, οι οποίες επηρεάζονται από τις επιπτώσεις της αλλαγής (Armenakis, Achilles & Arthur, 1993). Για το λόγο αυτό, είναι σημαντικό να ληφθεί υπόψη ότι, αν και η αλλαγή αποτελεί αναπόσπαστο μέρος των οργανωσιακών διαδικασιών, οι

εργαζόμενοι διατηρούν την τάση αντίδρασης σε οτιδήποτε νέο και άγνωστο. Επομένως, ο ρόλος της ηγεσίας είναι ιδιαίτερα κομβικός, αφού θα πρέπει να προσμετρήσει την αντίσταση και να λειτουργήσει ως πρότυπο για την εφαρμογή ενός νέου εργασιακού μοντέλου.

Κεφάλαιο 2: Βασικές λειτουργίες του τμήματος διοίκησης ανθρώπινων πόρων

2.1 Επιλογή προσωπικού

Στις μέρες μας, λόγω των έντονων μεταβολών στην οικονομία, αλλά και στο επίπεδο της τεχνολογίας, ο ρόλος των εργαζομένων είναι κομβικός, αφού σχετίζεται με την διατήρηση ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και επεκτείνεται στην κατάκτηση των στρατηγικών στόχων του οργανισμού. Κάτω από το πρίσμα αυτό, είναι ιδιαίτερα σημαντική η αναζήτηση του κατάλληλου ανθρώπινου κεφαλαίου, το οποίο θα διαθέτει τις απαραίτητες γνώσεις και δεξιότητες, αλλά και τα ταλέντα, που απαιτούνται, σε συνδυασμό με την αποδοτική διαχείρισή του (Δήμου, 1999). Σε αυτό το πλαίσιο, διαμορφώνεται μία σχέση ανάμεσα στους εργοδότες και τους εργαζόμενους, με σκοπό, από τη μία πλευρά, την ικανοποίηση των στόχων του οργανισμού και, από την άλλη πλευρά, την διαχείριση των προσδοκιών των εργαζομένων (Storey, 1992). Συνεπώς, οι εργαζόμενοι θεωρούνται ως ένα από τα πιο σημαντικά περιουσιακά στοιχεία μιας επιχείρησης, αφού συμβάλλουν στη διατήρηση του ανταγωνιστικού της πλεονεκτήματος, ενώ η ορθολογική διαχείριση και αξιοποίησή τους συντελεί στην αύξηση της παραγωγικότητας, αλλά και την ευημερία τους (Bacon, Ackers, Storey & Coates, 1996).

Στόχο της επιλογής προσωπικού αποτελεί να προσληφθούν οι καταλληλότεροι υποψήφιοι, ανάλογα με την περιγραφή της θέσης εργασίας, αλλά και η επικράτησή τους, με όρους οι οποίοι θα είναι επωφελείς, τόσο για τον οργανισμό, όσο και για τον εργαζόμενο (Sherman, Bohlander, & Snell, 1998). Η επιλογή προσωπικού προϋποθέτει την προετοιμασία των εμπλεκομένων με τη διαδικασία, αλλά και τον σωστό καθαρισμό των κριτηρίων απόδοσης κάθε θέσης εργασίας. Για το λόγο αυτό, πριν ξεκινήσει η διαδικασία της επιλογής, είναι αναγκαίο να διαμορφωθεί μία ρεαλιστική περιγραφή εργασίας και οι εμπλεκόμενοι να γνωρίζουν με ακρίβεια το αντικείμενο, αλλά και το σύνολο των γνώσεων και δεξιοτήτων, που απαιτούνται για την πλήρωσή της (Ξηροτύρη-Κουφίδου, 1997). Παράλληλα, είναι σημαντικό η μεθοδολογία επιλογής να είναι αξιόπιστη και να παρέχεται ένα

ολοκληρωμένο σύστημα ανατροφοδότησης, το οποίο θα επιτρέπει τη μέτρηση της αποδοτικότητας της διαδικασίας.

Κάτω από αυτές τις συνθήκες, είναι ιδιαίτερα σημαντικό η επιλογή προσωπικού να πραγματοποιείται από άτομα, τα οποία διαθέτουν τις απαιτούμενες γνώσεις, αφού μία κακή επιλογή, πέρα από το οικονομικό κόστος, το οποίο συνεπάγεται, διαθέτει ψυχολογική επίδραση, όχι μόνο σε επίπεδο τμήματος, αλλά και συνολικά την επιχείρηση. Σε κάθε περίπτωση, τα κριτήρια εκλογής των υποψηφίων εργαζομένων σχετίζονται άρρηκτα με την διεργασία ανάλυσης της θέσης εργασίας, τα οποία αποτυπώνονται στις προδιαγραφές της συγκεκριμένης θέσης. Οι γνώσεις και η προηγούμενη εμπειρία αποτελούν βασικά κριτήρια για την επιλογή προσωπικού, ωστόσο, γνωρίσματα της προσωπικότητας όπως το ομαδικό πνεύμα, η κριτική σκέψη, η συνέπεια, η ωριμότητα, η υπευθυνότητα, η διάθεση για μάθηση και κατάκτηση υψηλών στόχων, αλλά και η εξωστρέφεια θεωρούνται σημαντικές συνιστώσες, οι οποίες επηρεάζουν την τελική επιλογή (Τερζίδης & Τζωρτζάκης, 2004). Η ορθή επιλογή προσωπικού, άλλωστε, διαθέτει στρατηγική σημασία για μία επιχείρηση, καθώς διασφαλίζει την ύπαρξη των αναγκαίων πόρων για την υλοποίηση των σκοπών της (Νικολάου, 2004).

Σε αυτό το πλαίσιο, οι σύγχρονες μεθοδολογίες επιλογής προσωπικού αποτελούν μία περίπλοκη διεργασία λήψης αποφάσεων, η οποία βασίζεται στα πρότυπα και τις αξίες κάθε επιχείρησης. Ο αυξανόμενος ανταγωνισμός, η ανάγκη για εξειδίκευση, η επιθυμία ικανοποίησης των αναγκών των πελατών, αλλά και η διασφάλιση της βιωσιμότητας του οργανισμού θέτουν την επιλογή προσωπικού στο επίκεντρο για την βελτίωση της απόδοσης, ενώ η αξιοποίηση των τεχνολογικών εφαρμογών και, ιδιαίτερα των μέσων κοινωνικής δικτύωσης, αποτελεί ένα σύγχρονο εργαλείο για το τμήμα ανθρώπινων πόρων. Γενικότερα, η επιλογή προσωπικού θα πρέπει να διακρίνεται για την αποτελεσματικότητα, όσον αφορά στις ακολουθούμενες μεθόδους, την αποδοτικότητα, δηλαδή την επιλογή του πλέον ιδανικού υποψηφίου και δικαιοσύνη, διασφαλίζοντας την αξιοκρατία και την ίση μεταχείριση όλων των υποψηφίων (Stredwick, 2000). Όπως, μάλιστα, προκύπτει από έρευνες, η ανεπιτυχής επιλογή ενός εργαζόμενου δύναται να ζημιώσει τον οργανισμό στο διπλάσιο του ετήσιου κόστους μισθοδοσίας του, αφού, πέρα από το κόστος της

διαδικασίας προσέλκυσης και επιλογής, θα πρέπει να συνυπολογιστεί το χρονικό διάστημα της προσαρμογής και κατάρτισης, αλλά και γενικότερα η περιορισμένη αποδοτικότητά του. Τα στελέχη, τα οποία εμπλέκονται στη διαδικασία επιλογής, είναι επιβεβλημένο να διαθέτουν τις κατάλληλες γνώσεις, προκειμένου να διασφαλίζεται η επάρκειά τους, αναφορικά με την επιτέλεση του συγκεκριμένου ρόλου (Μούζα-Λαζαρίδη, 2006).

Αρχικά, λοιπόν, πραγματοποιείται ο προγραμματισμός ανθρώπινων πόρων. Αυτή η ενέργεια έχει στρατηγικό χαρακτήρα με σκοπό να προβλέπει τις μελλοντικές ανάγκες κάλυψης θέσεων εργασίας. Αυτό προϋποθέτει ανάλυση εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης με σκοπό τον προσδιορισμό της προσφοράς και της ζήτησης ανθρώπινου δυναμικού. Παράλληλα θα πρέπει να ληφθούν υπόψη τα σχέδια και οι στόχοι της επιχείρησης ώστε να υπάρχει σχετικό πλάνο εξασφάλισης ανθρώπινου δυναμικού σε ποσοτικό και ποιοτικό επίπεδο. Τέλος, απαιτείται ένα πλάνο αντιμετώπισης τυχόν προβλημάτων προκείμενων από υπερεπάρκεια ή έλλειψη ανθρώπινου δυναμικού. Στόχος του προγραμματισμού ανθρώπινων πόρων είναι ο περιορισμός των σφαλμάτων στην διαδικασία πρόσληψης ενός εργαζομένου. Αν οι προσλήψεις που θα πραγματοποιηθούν, έχουν τις επιθυμητές δεξιότητες και ικανότητες, το κόστος πρόσληψης θα είναι μειωμένο καθώς θα έχει γίνει σωστή επιλογή και η αξιοποίηση του προσωπικού θα είναι αποδοτική. Είναι σημαντικό να ειπωθεί πως ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού, όπως και όλο το πλαίσιο των ενεργειών, δεν πρέπει να παρεκκλίνουν από την λογική της στρατηγικής της επιχείρησης καθώς αυτή είναι που προσδιορίζει τις ανάγκες της σε εργαζομένους. Άρα η άμεση συνεργασία ανάμεσα στους υπεύθυνους ανθρώπινου δυναμικού και αυτών που ορίζουν την στρατηγική, είναι απαραίτητη. Η επιχείρηση έχει ένα πλάνο για το ανθρώπινο δυναμικό της για βραχυχρόνιο και μακροχρόνιο διάστημα, άρα θα πρέπει να έχει γνώση της υφιστάμενης κατάστασης στο εσωτερικό της επιχείρησης, να γνωρίζει τις δυνατότητες και τα προσόντα των εργαζομένων της. Παράλληλα με το εσωτερικό περιβάλλον, πρέπει να παρακολουθεί και το εξωτερικό ώστε να υπάρχει δυνατότητα πρόβλεψης της μελλοντικής ζήτησης και προσφοράς στην αγορά εργασίας σε διάφορες ειδικότητες. Με την παρακολούθηση εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος, εξακριβώνεται και η

θέση της εκάστοτε επιχείρησης στο οικονομικό και κοινωνικό σύστημα. Αναγκαίες είναι και οι ενέργειες που αφορούν την εξασφάλιση του ανθρώπινου δυναμικού που είναι απαραίτητο για την υλοποίηση του στόχου της επιχείρησης είτε βραχυπρόθεσμα είτε μακροπρόθεσμα. Ύστερα από τις παραπάνω ενέργειες γίνεται μια αξιολόγηση του πλάνου και κρίνεται αν χρήζει διορθωτικών ενεργειών, καταλήγοντας έτσι στο σχέδιο ενός πλάνου που μπορεί να περιλαμβάνει εναλλακτικά σχέδια προσλήψεων, εκπαιδεύσεων, εσωτερικών μετακινήσεων, μειώσεις ή αυξήσεις ανθρώπινου δυναμικού και ευέλικτων μορφών απασχόλησης. Καταλήγοντας στο σχεδιασμό του προγραμματισμού των ενεργειών που θα ακολουθηθούν, θα πρέπει να γίνει ανάλυση της θέσης εργασίας.

Ακολούθως, επιχειρείται η ανάλυση θέσης εργασίας, η οποία περιλαμβάνει την περιγραφή του ζητούμενου έργου που καλείται να εκτελέσει ο εργαζόμενος καθώς και τον σαφή προσδιορισμό των προσόντων του πρέπει να πληροί ο εκάστοτε υποψήφιος συνεργάτης. Βάση αυτού θα γίνει πιο στοχευμένα η προσέλκυση αλλά και η επιλογή των εργαζομένων. Στην ουσία πρόκειται για μια διαδικασία συγκέντρωσης και καταγραφής όλων των απαιτήσεων και των δραστηριοτήτων που καλείται να εκτελέσει ο εργαζόμενος, των προσόντων και των γνώσεων που πρέπει να έχει καθώς και των τεχνικών και περιβαλλοντικών δεδομένων της θέσης. Για να είναι ορθή η ανάλυση μιας θέσης εργασίας, θα πρέπει να έχει προηγηθεί ο σχεδιασμός της από τα πρώτα στάδια οργάνωσης ενός τμήματος. Για έναν ορθό σχεδιασμό θέσης εργασίας θα πρέπει να έχει γίνει κατανόησή της αλλά και να συνάδει με την ροή της εργασίας μέσα στην επιχείρηση. Συμπεραίνουμε ότι ο σχεδιασμός της θέσης εργασίας είναι μια διαδικασία ορισμού των καθηκόντων που θα έχει ο κάθε εργαζόμενος ανάλογα την θέση του αλλά και τον τρόπο που θα τα εκτελεί.

Έπειτα, περνάμε στην αναλυτική περιγραφή της θέσης η οποία προκύπτει από αυτή την προαναφερόμενη ανάλυση. Η διαδικασία αυτή περιλαμβάνει βασικές πληροφορίες για την θέση όπως, για παράδειγμα, τον τίτλο της θέσης, τον σκοπό, τα πρωταρχικά και δευτερεύοντα καθήκοντα, τις κύριες ασχολίες καθώς και την συνεργασία (αν υπάρχει) με άλλους τίτλους θέσεων ώστε να παραχθεί έργο. Αφού έχει καταστεί σαφές για το ποιες οι ελλείψεις και απαιτήσεις του οργανισμού, η διαδικασία της στελέχωσης περνάει στο στάδιο της προσέλκυσης και επιλογής των

εργαζομένων. Αντικείμενο της προσέλκυσης υποψηφίων είναι ο εντοπισμός και η ορθή επιλογή των υποψηφίων εργαζομένων αλλά και η πρόσκληση να ενδιαφερθούν για την θέση εργασίας που τους προσφέρεται με τις κατάλληλες μεθόδους. Είναι σημαντικό να τύχουν έγκαιρης ενημέρωσης ώστε να υπάρχει χρόνος γνωριμίας με την επιχείρηση και προετοιμασία για την θέση απασχόλησης. Αν θέλουμε να διατυπώσουμε έναν ορισμό για την προσέλκυση των υποψηφίων, αυτός θα ήταν πως, πρόκειται για μια διαδικασία εντοπισμού και πρόσκλησης των κατάλληλων ατόμων για τυχόν κάλυψη θέσης εργασίας. Στόχος είναι η κάλυψη αυτών των θέσεων από τα κατάλληλα άτομα έγκαιρα και με το μικρότερο πιθανό κόστος. Η πρόσληψη ενός ποιοτικού υπαλλήλου με δυνατότητα εξέλιξης είναι κύριος στόχος.

Με το πέρασμα του χρόνου, η διαδικασία προσέλκυσης έχει εξελιχθεί βασισόμενη όχι μόνο στις γνώσεις και τις δεξιότητες των υποψηφίων αλλά και στο ταίριασμα τους με την κουλτούρα της επιχείρησης. Για να είναι επιτυχημένη μια διαδικασία προσέλκυσης θα πρέπει να πληροί προϋποθέσεις όπως είναι, γνώσεις πάνω στις απαιτήσεις του ανθρώπινου δυναμικού αλλά και ικανότητα αντίληψης του ποιος εργαζόμενος ταιριάζει σε ποια θέση ανάλογα με τα καθήκοντα που θα αναλάβει και τις γνώσεις που διαθέτει, πρόβλεψη των αλλαγών που πρόκειται να έρθουν βασισόμενη στην πορεία του παρελθόντος μέχρι και σήμερα καθώς και, εκτίμηση του αν ο τρόπος προσέλκυσης θα είναι βασισμένος σε εσωτερικές ή εξωτερικές πηγές. Η κάθε επιχείρηση καλείται να επιλέξει αν θα πραγματοποιήσει προσλήψεις από το εσωτερικό ή το εξωτερικό της περιβάλλον.

Μετά την διαδικασία προσέλκυσης και αφού συγκεντρωθεί ένας ικανοποιητικός αριθμός υποψηφίων, γίνεται η επιλογή τους. Πρόκειται για μια διαδικασία κατά την οποία συγκεντρώνονται πληροφορίες και αξιολογήσεις των υποψηφίων για την ορθή επιλογή των ατόμων που πρόκειται να εργαστούν για την επιχείρηση σε θέση για την οποία κρίθηκαν κατάλληλοι. Για μια επιτυχημένη επιλογή, η επιχείρηση διαλέγει από έναν κατάλογο υποψηφίων για τους οποίους κατέληξε ότι ανταποκρίνονται στα ζητούμενα της αντίστοιχης θέσης χωρίς, όμως, να αποκλείουν τις τρέχουσες συνθήκες του περιβάλλοντος. Όσο περισσότερο συγκλίνουν τα προσόντα των υποψηφίων με τις απαιτήσεις της θέσης, τόσο πιο αποδοτικό θα είναι το παραγόμενο έργο τους. Μπορεί η διαδικασία αυτή να

θεωρείται κοστοβόρα αλλά μακροχρόνια το κόστος αυτό εξοικονομείται με την κατάλληλη πρόσληψη καθώς, σε αντίθετη περίπτωση το κόστος είναι μεγαλύτερο γιατί η διαπίστωση επιλογής ακατάλληλου ατόμου γίνεται μετά από διάστημα κάποιων μηνών, με αποτέλεσμα το έργο της επιχείρησης να μένει πίσω χρονικά και ποιοτικά. Εκτός από χάσιμο χρόνου και έργου για την επιχείρηση, μια λάθος πρόσληψη μπορεί να έχει αντίκτυπο και στους υπόλοιπους εργαζομένους γιατί βρίσκονται αντιμέτωποι με την ανάγκη να αντισταθμίσουν καθυστερήσεις και λάθη του ακατάλληλου συναδέλφου. Υπάρχουν και περιπτώσεις που τα ικανά στελέχη αποχωρούν για να αναζητήσουν αλλού δουλειά που αποτελεί κι αυτό οικονομική επίπτωση στην επιχείρηση.

Στόχος, λοιπόν, της επιλογής προσωπικού δεν είναι η πρόσληψη του ικανότερου υποψήφιου, αλλά η διακράτησή του στη θέση για την οποία έχει επιλεγεί και η αποδοτικότητά του, ανάλογα με τα προαπαιτούμενα της θέσης εργασίας. Έτσι, η επιλογή προσωπικού δύναται να πραγματοποιείται από το τμήμα ανθρώπινων πόρων, τους line managers ή και εξωτερικούς συμβούλους. Στις περισσότερες, μάλιστα, περιπτώσεις, η επιλογή ενός υποψήφιου αποτελεί αποτέλεσμα της συνεργασίας διαφόρων εμπλεκομένων. Εξάλλου, είναι πολύ σημαντικό τα άτομα, που θα επιλεγούν για την στελέχωση μιας επιχείρησης, να ταιριάζουν με την κουλτούρα της, καθώς το δυναμικό περιβάλλον των οργανισμών επιβάλλει τον διαρκή περιορισμό του χρόνου προσαρμογής των νέων εργαζομένων, οι οποίοι καλούνται να αποδώσουν άμεσα (Cascio, 2018). Η ταύτιση με την οργανωσιακή κουλτούρα, δηλαδή τις αρχές και τις αξίες ενός οργανισμού, αποτελεί ιδιαίτερα σημαντική παράμετρο, η οποία επηρεάζει την ικανοποίηση, αλλά και την παραγωγικότητα του εργαζομένου. Οι κυριότερες πηγές εύρεσης προσωπικού είναι:

- Δημοσίευση αγγελιών στον τύπο ή σε ιστοσελίδες αναζήτησης εργασίας: πρόκειται για την πιο δημοφιλή μέθοδο αναζήτησης υποψηφίων εργαζομένων, η οποία διασφαλίζει υψηλό ποσοστό απόκρισης, ωστόσο, δεν επιτυγχάνεται πάντα η προσέλκυση εργαζομένων με τα απαραίτητα προσόντα
- Διασύνδεση με πανεπιστήμια και εκπαιδευτικούς φορείς: η μέθοδος αυτή, συνήθως, είναι αρκετά αποδοτική, ιδιαίτερα όταν συνδυάζεται

με δράσεις, όπως οι "ημέρες καριέρας", ενώ θα πρέπει να συνυπολογιστεί ότι ένας δείκτης μέτρησης της απόδοσης ενός εκπαιδευτικού συστήματος είναι και το ποσοστό απορρόφησης των αποφοίτων του.

- Συστάσεις από υφιστάμενους εργαζόμενους στον οργανισμό: οι περισσότεροι εργαζόμενοι αντιδρούν με ευσυνειδησία όταν προτείνουν ένα νέο εργαζόμενο, ενώ η συνεισφορά τους μπορεί να είναι σημαντική, καθώς γνωρίζουν την κουλτούρα της επιχείρησης, αλλά και τις βασικές συνισταμένες της θέσης εργασίας
- Συνεργασία με γραφεία εύρεσης εργασίας: αρμόδιος φορέας στη χώρα μας είναι ο Οργανισμός Απασχόλησης Εργατικού Δυναμικού (ΟΑΕΔ) και, συχνά, ανακοινώνονται προγράμματα επιδότησης των εργοδοτών, με στόχο την ένταξη στην αγορά εργασίας ατόμων από διάφορες κοινωνικές ομάδες
- Συνέργειες με επιχειρήσεις, οι οποίες προχωρούν σε μείωση προσωπικού: στις περισσότερες περιπτώσεις, οι επιχειρήσεις δύνανται, με τον τρόπο αυτό, να προσελκύσουν υποψηφίους με εμπειρία και να λάβουν τις απαραίτητες συστάσεις από τους προηγούμενους εργοδότες τους.

Επιπρόσθετα, οι επιχειρήσεις, αρκετές φορές, πριν προβούν στην αναζήτηση ενός νέου εργαζόμενου, παρέχουν την δυνατότητα σε υφιστάμενους εργαζόμενους να καλύψουν τις νέες θέσεις, στις περιπτώσεις που διαθέτουν τις αναγκαίες ικανότητες (Σκουλάς & Οικονομάκη 1998).

Οι διαδικασίες επιλογής προσωπικού ποικίλουν ανάλογα με την επιχείρηση, καθώς εξαρτώνται από παράγοντες, όπως η κουλτούρα, αλλά και η ταχύτητα με την οποία θα πρέπει να καλυφθεί μία θέση εργασίας (Galanaki, 2002). Μία από τις πλέον διαδεδομένες μεθόδους επιλογής προσωπικού είναι αυτή του σταδιακού αποκλεισμού, στο πλαίσιο της οποίας ο υποψήφιος θα πρέπει να αντιμετωπίσει μία σειρά από δοκιμασίες και, όταν η απόδοση του δεν κριθεί αναμενόμενη,

απορρίπτεται. Μία ακόμη μέθοδος είναι η αποκαλούμενη "πολλαπλή συσχέτιση", κατά την οποία οι υποψήφιοι αξιολογούνται από ένα σύνολο δοκιμασιών, βάσει των οποίων πραγματοποιείται η τελική επιλογή.

Η κυριότερη μέθοδος επιλογής προσωπικού είναι η συνέντευξη εργασίας, η οποία έχει ως στόχο να διαπιστωθεί εάν ο υποψήφιος διαθέτει τις απαιτούμενες γνώσεις, αλλά και την προσωπικότητα, που ταιριάζει στην κουλτούρα του οργανισμού, ενώ, παράλληλα, παρέχει στον οργανισμό τη δυνατότητα να πληροφορήσει τον υποψήφιο, αναφορικά με τις προδιαγραφές της θέσης εργασίας (Naveen & Raju, 2004). Η κατάλληλη προετοιμασία των εκπροσώπων της επιχείρησης, πριν προχωρήσουν σε μία συνέντευξη, αποτελεί βασικό προαπαιτούμενο για την επιτυχημένη έκβαση της. Οι κυριότερες μορφές συνέντευξης επιλογής προσωπικού είναι οι ακόλουθες:

- Δομημένη συνέντευξη: η συγκεκριμένη μέθοδος επιτρέπει στην επιχείρηση την σύγκριση των αποτελεσμάτων, λόγω της ομοιότητας των ερωτήσεων
- Ελεύθερη συνέντευξη: μέσα από τη διαδικασία αυτή καλλιεργείται ένα θετικό κλίμα, στα πλαίσια του οποίου υποψήφιος εκφράζεται ελεύθερα, αποκαλύπτοντας πτυχές του εαυτού του, που θα αποκαλύπτονταν κατά τη διάρκεια μιας δομημένης συνέντευξης.
- Συμπεριφορική συνέντευξη: στόχος της συγκεκριμένης μορφής συνέντευξης είναι να διερευνηθεί αν ο υποψήφιος διαθέτει τα απαιτούμενα γνωρίσματα για την κάλυψη της θέσης εργασίας, μέσα από ερωτήσεις, οι οποίες, στις περισσότερες περιπτώσεις, σχετίζονται με πραγματικά περιστατικά.

Επιπλέον, η συνέντευξη δύναται να είναι ατομική, δηλαδή ο υποψήφιος να εξετάζεται από έναν εκπρόσωπο του οργανισμού ή ομαδική, οπότε ο συνεντευκτής απευθύνεται σε πολλούς υποψηφίους, εξοικονομώντας χρόνο. Η διαδικασία αυτή, συνήθως, αφορά σε προκαταρκτικές συνεντεύξεις και σε θέσεις εργασίας, οι οποίες

συγκεντρώνουν μεγάλο αριθμό υποψηφίων, προκειμένου να περιοριστούν και να αποκλειστούν όσοι δεν πληρούν τα ελάχιστα κριτήρια. Επίσης, οι υποψήφιοι δύνανται να πραγματοποιήσουν συνέντευξη με επιτροπή, η οποία διασφαλίζει την αντικειμενική αξιολόγηση, ωστόσο, είναι πιθανό να προκαλέσει έντονο άγχος στον εργαζόμενο, μειώνοντας την απόδοσή του. Στην εποχή μας, μεγάλος αριθμός συνεντεύξεων πραγματοποιείται διαδικτυακά, μέσω κάποιες πλατφόρμας, όπως για παράδειγμα το skype, προκειμένου να αποφεύγονται οι μετακινήσεις και να εξοικονομείται χρόνος (Smith A. & Rupp, 2018).

Ακόμα, τα ψυχομετρικά τεστ αποτελούν μία νέα τάση στην επιλογή προσωπικού, με στόχο να διερευνηθούν οι δεξιότητες, αλλά και τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας των υποψηφίων. Στην κατηγορία αυτή περιλαμβάνονται τεστ γνώσεων, τα οποία αξιολογούν τις δεξιότητες των υποψηφίων σε συγκεκριμένους τομείς, όπως ο χειρισμός ενός μηχανήματος, τα τεστ ευφυΐας, τα τεστ ικανοτήτων, τα οποία αποβλέπουν στην αξιολόγηση μιας συγκεκριμένης δεξιότητας, όπως, για παράδειγμα, η παρατηρητικότητα και τα τεστ προσωπικότητας, τα οποία παρέχουν πληροφόρηση, αναφορικά με τις συναισθηματικές διακυμάνσεις, αλλά και τις αρχές και τις αξίες των υποψηφίων.

Αντίστοιχα, μία ακόμα τάση στην επιλογή προσωπικού αποτελούν τα κέντρα αξιολόγησης, τα οποία, είτε ανήκουν στην επιχείρηση και διαθέτουν προγράμματα αξιολόγησης, προσαρμοσμένα πλήρως στις ανάγκες της είτε λειτουργούν μέσω εξωτερικών συμβούλων, σε εξειδικευμένες εταιρείες διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, οι οποίες, συχνά, ενσωματώνουν καινοτομίες, όπως οι δραστηριότητες σε εξωτερικούς χώρους ή οι εφαρμογές επαυξημένης πραγματικότητας (Armstrong, 2003). Σε αυτές τις διαδικασίες αξιοποιούνται ποικίλα εργαλεία, μεταξύ των οποίων τα παιχνίδια ρόλων και οι προσομοιώσεις καταστάσεων, η επίλυση και ιεράρχηση επιχειρησιακών προβλημάτων, οι ομαδικές συζητήσεις, χωρίς την παρουσία ηγέτη και οι διανοητικές προκλήσεις. Η διαδικασία αυτή διαθέτει ένα αυξημένο κόστος, ωστόσο, επιλέγεται, όλο και περισσότερο, κατά κύριο λόγο από μεγάλους οργανισμούς, καθώς προσδίδει αξία στην επιχείρηση (Thornton, & Gibbons, 2009).

Σημαντικό ρόλο, επίσης, έχουν συστάσεις, οι οποίες, είτε παρέχονται με τη μορφή συστατικής επιστολής είτε προέρχονται από την επικοινωνία ενός εκπροσώπου της επιχείρησης με προηγούμενο προϊστάμενο ή εργοδότη του υποψηφίου. Η επαφή αυτή μπορεί να δώσει χρήσιμες πληροφορίες για τα αίτια της αποχώρησης, τον τρόπο αντιμετώπισης διαφόρων καταστάσεων, τις δεξιότητες, αλλά και το γνωστικό επίπεδο του υποψηφίου.

Συμπερασματικά, λοιπόν, η διαδικασία επιλογής προσωπικού εκκινείται όταν η επιχείρηση οριοθετήσει την ανάγκη πρόσληψης ενός νέου εργαζόμενου, είτε, εξαιτίας, της αποχώρησης κάποιου παλαιότερου είτε λόγω της αύξησης του όγκου εργασιών (Κοτζαίβατζόγλου, 2003). Ακολούθως, είναι σημαντικό να πραγματοποιηθεί μία συστηματική ανάλυση των προδιαγραφών της θέσης εργασίας και να καθοριστούν οι απαιτήσεις της. Η προσέλκυση των υποψηφίων δύναται να επιτευχθεί με ποικίλους τρόπους, από τους οποίους ο πιο συνηθισμένος είναι οι αγγελίες εργασίας. Μετά την συγκέντρωση των βιογραφικών σημειωμάτων, υλοποιούνται διάφορα στάδια επιλογής, με στόχο να εντοπιστεί ο καταλληλότερος υποψήφιος, ο οποίος θα διαθέτει τις απαραίτητες γνώσεις, δεξιότητες, αλλά και γνωρίσματα της προσωπικότητας, προκειμένου να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις της θέσης εργασίας (Taylor & Collins, 2000).

2.2 Εκπαίδευση προσωπικού

Το ανθρώπινο δυναμικό θεωρείται ως ένας από τους πλέον σημαντικούς πόρους ενός οργανισμού και η αποδοτική αξιοποίησή του μπορεί να αποτελέσει κυρίαρχο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Baldauf & Caverns, 2001). Κάτω από αυτές τις συνθήκες, η εκπαίδευση του προσωπικού χαρακτηρίζεται ως μία από τις πιο ουσιαστικές λειτουργίες, καθώς παρέχει στο ανθρώπινο δυναμικό την ευκαιρία να εξελίξει την προσωπικότητά του, αλλά και να βελτιώσει την απόδοση στην εργασία του, συμβάλλοντας στην πραγματοποίηση των στόχων της επιχείρησης (Φαναριώτη, 2001). Άλλωστε, η εκπαίδευση αποτελεί εξαιρετικά σημαντικό στοιχείο στη ζωή του ανθρώπου και, κυρίως, στην επαγγελματική του εξέλιξη, μέσα από την

βελτιστοποίηση της παραγωγικότητας, αλλά και την αύξηση της εργασιακής ικανοποίησης (Brown, 1990).

Συνεπώς, η εκπαίδευση των εργαζομένων αφορά σε μία οργανωμένη διεργασία μάθησης, η οποία στοχεύει στη βελτιστοποίηση των ικανοτήτων και των γνώσεών τους, μέσω της διδασκαλίας σε συγκεκριμένα γνωστικά αντικείμενα (Μπουραντάς 2003). Μέσα, λοιπόν, από τη διαδικασία μεταφοράς εμπειριών, το ανθρώπινο δυναμικό επαναπροσδιορίζει τις στάσεις του και βελτιώνει την αποδοτικότητά του σύμφωνα με τις προδιαγραφές της θέσης εργασίας, ενώ ταυτόχρονα, αυξάνεται ο βαθμός αφοσίωσης και παρακίνησης (Gordon, 1993). Στις περιπτώσεις, μάλιστα, των νέων εργαζομένων η εκπαίδευση συντελεί στην καλλιέργεια της κριτικής σκέψης και της εμπέδωσης των αρχών, αλλά και της οργανωσιακής κουλτούρας, ενισχύοντας τον προσανατολισμό στα αποτελέσματα και την ποιότητα εξυπηρέτησης των εσωτερικών και εξωτερικών πελατών (Baroukh & Kleiner, 2002).

Γενικότερα, η απόδοση ενός οργανισμού εξαρτάται από την ικανότητά του να μαθαίνει γρηγορότερα από τους ανταγωνιστές του. Λαμβάνοντας, άλλωστε, υπόψη ότι οι εργαζόμενοι ενός οργανισμού είναι το στοιχείο διαφοροποίησης από τον ανταγωνισμό, προκύπτει το συμπέρασμα ότι η εκπαίδευση θεωρείται μία κερδοφόρα επένδυση (Evans & Lindsay, 1999). Συνεπώς, η μέγιστη αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού δύναται να συμβάλει στη διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και τη συνολικότερη ανάπτυξή του, ενώ, πέρα από τα οφέλη, που σχετίζονται με την ενίσχυση της αποδοτικότητας, προκύπτουν σοβαρά πλεονεκτήματα και για τους ίδιους τους εργαζόμενους.

Σε κάθε περίπτωση, η εκπαίδευση απευθύνεται σε ενήλικες και, για το λόγο αυτό, είναι ουσιαστικό να διαθέτει ανοιχτό χαρακτήρα, διασφαλίζοντας την ενεργή εμπλοκή όλων των συμμετεχόντων, αλλά και την ενθάρρυνση του διαλόγου και την ελεύθερη έκφραση (Μιχαλόπουλος 1998). Έτσι, σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα είναι αναγκαίο να υφίσταται διαρκής εκπαίδευση (Λυμπερόπουλος 2001). Η αξία, λοιπόν, που διαθέτει η εκπαίδευση για έναν οργανισμό, προκύπτει από τη συνισταμένη τον αριθμό των καταρτιζομένων και του κόστους, που απαιτείται για την υλοποίηση των

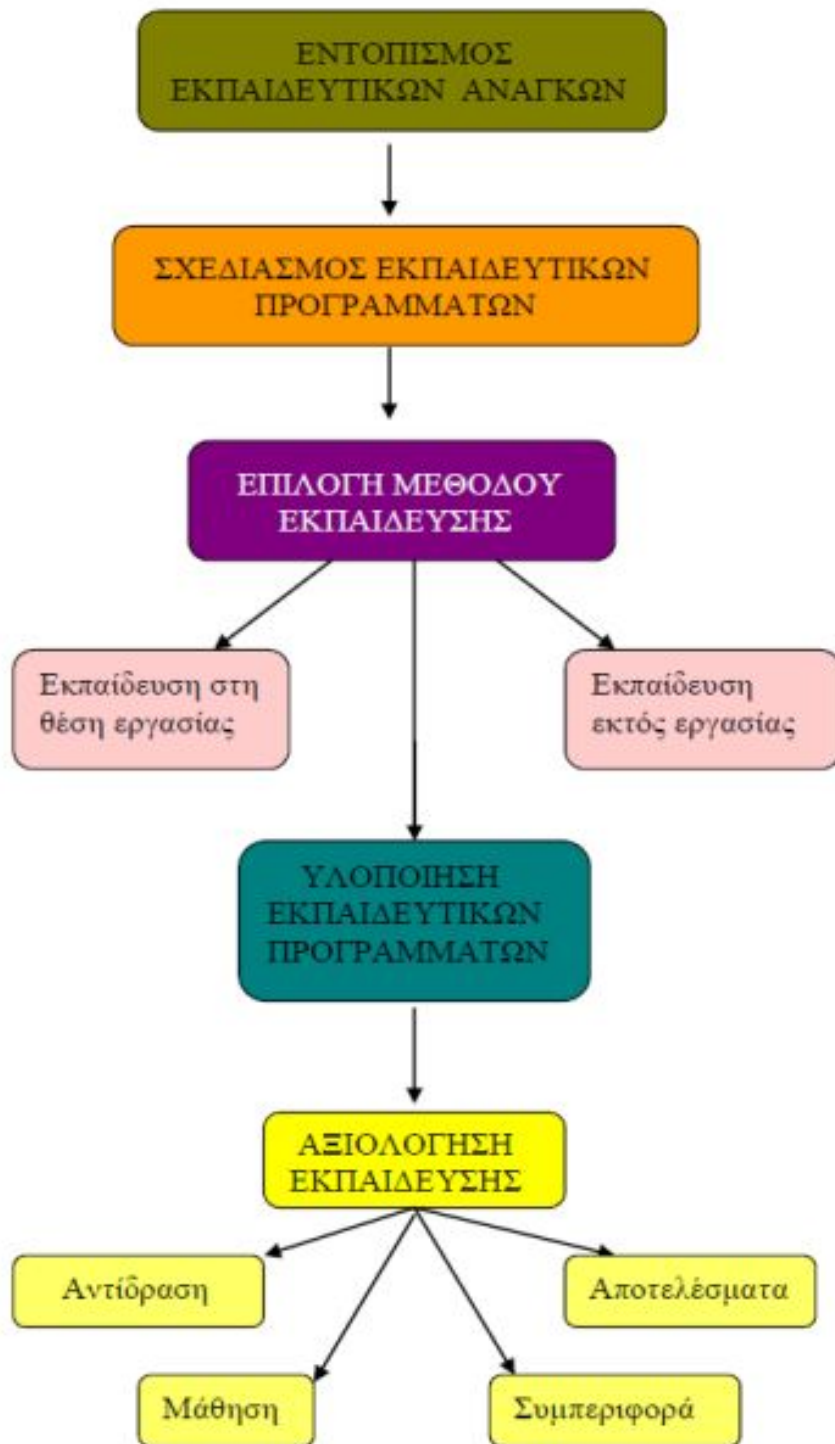
εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων, συγκρινόμενα με τον συνολικό προϋπολογισμό του οργανισμού. Οι κυριότερες αιτίες για την υλοποίηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων σε μία επιχείρηση είναι οι ακόλουθες:

- Τεχνολογική ανάπτυξη: η κατάρτιση του προσωπικού είναι απαραίτητη όταν ενσωματώνονται νέες διαδικασίες ή τεχνολογικές εφαρμογές για την επιτέλεση μιας εργασίας
- Αλλαγή των απαιτήσεων και προσδοκιών των καταναλωτών: σε αυτή την περίπτωση, η εκπαίδευση έχει ιδιαίτερη βαρύτητα, καθώς αφορά, είτε σε νέες θέσεις εργασίας, οι οποίες δημιουργούνται εξαιτίας των νέων δεδομένων, είτε στην τροποποίηση των υφιστάμενων
- Συγχωνεύσεις και εξαγορές: σε αυτές τις περιπτώσεις είναι απαραίτητη η επανεξέταση της κουλτούρας του οργανισμού, ενώ, συχνά, διαμορφώνονται καινούργιες θέσεις εργασίας
- Οργανωσιακές αλλαγές: ο ρόλος της εκπαίδευσης σχετίζεται με την αναδιαμόρφωση των οργανωσιακών λειτουργιών, οι οποίες επιφέρουν νέες αρμοδιότητες ή διεύρυνση των αρμοδιοτήτων του προσωπικού.

Η επιτυχία ενός εκπαιδευτικού προγράμματος προϋποθέτει την παροχή ανατροφοδότησης από τους εργαζόμενους, τους διευθυντές, αλλά και προγενέστερα αρχεία κατάρτισης, βάσει των οποίων δύναται να διαμορφωθεί και να σχεδιαστεί το εκπαιδευτικό πλάνο. Μία ακόμα πηγή ανατροφοδότησης αποτελούν τα σχόλια και οι υποδείξεις των εσωτερικών και εξωτερικών πελατών, καθώς δύναται να συμβάλει στον εντοπισμό αδύναμων σημείων, τα οποία μπορούν να αντιμετωπιστούν μέσα από την εκπαιδευτική διαδικασία. Εξάλλου, στις μέρες μας, οι ραγδαίες μεταβολές τόσο στον τομέα της τεχνολογίας, όσο και στις σύγχρονες επιχειρησιακές μεθοδολογίες, καθιστούν επιβεβλημένη την αύξηση της προσαρμοστικότητας, αλλά και την εστίαση στην καινοτομία, προκειμένου οι επιχειρήσεις να ενισχύσουν την παραγωγικότητά τους, αλλά και την ανταγωνιστικότητα. Για το λόγο αυτό, είναι αναγκαίο το προσωπικό της επιχείρησης να κατέχει τις αναγκαίες δεξιότητες, αλλά και τις γνώσεις, μέσω της διαρκούς εκπαίδευσης.

Έτσι, μέσω μιας μίας συντονισμένης μαθησιακής διαδικασίας, υπάρχοντες, αλλά και νέοι εργαζόμενοι, αποκτούν τις αναγκαίες γνώσεις για την εκτέλεση των εργασιών τους, καθώς και δεξιότητες, οι οποίες αφορούν στη λήψη αποφάσεων την επικοινωνία ή την ηγεσία (Καψάλης 2003). Ενδεικτικά, η εκπαίδευση είναι αναγκαία όταν εντοπίζονται ελλείψεις σε θέματα που άπτονται των νέων τεχνολογιών, οι οποίες παρεμποδίζουν την εκτέλεση των καθηκόντων των εργαζομένων. Με άλλα λόγια, η εκπαίδευση αποβλέπει στον εκσυγχρονισμό των γνώσεων, την αναβάθμιση των προσόντων και την διαφοροποίηση από τον ανταγωνισμό, σε αντιδιαστολή με την έννοια της μετεκπαίδευσης, η οποία σχετίζεται με την επιπλέον κατάρτιση ενός ατόμου, μετά το πέρας της γενικής εκπαίδευσης (Καψάλης & Παπασταμάτης, 2002). Όπως, άλλωστε, προκύπτει από τα πορίσματα ερευνών, η εκπαίδευση συμβάλλει στην ελαχιστοποίηση των εργατικών ατυχημάτων και την κατασπατάληση των πρώτων υλών, ενώ επιτρέπει την αντιμετώπιση έκτακτων γεγονότων, όπως η αιφνίδια απουσία ενός εργαζόμενου (Χατζηπαντελή, 1998).

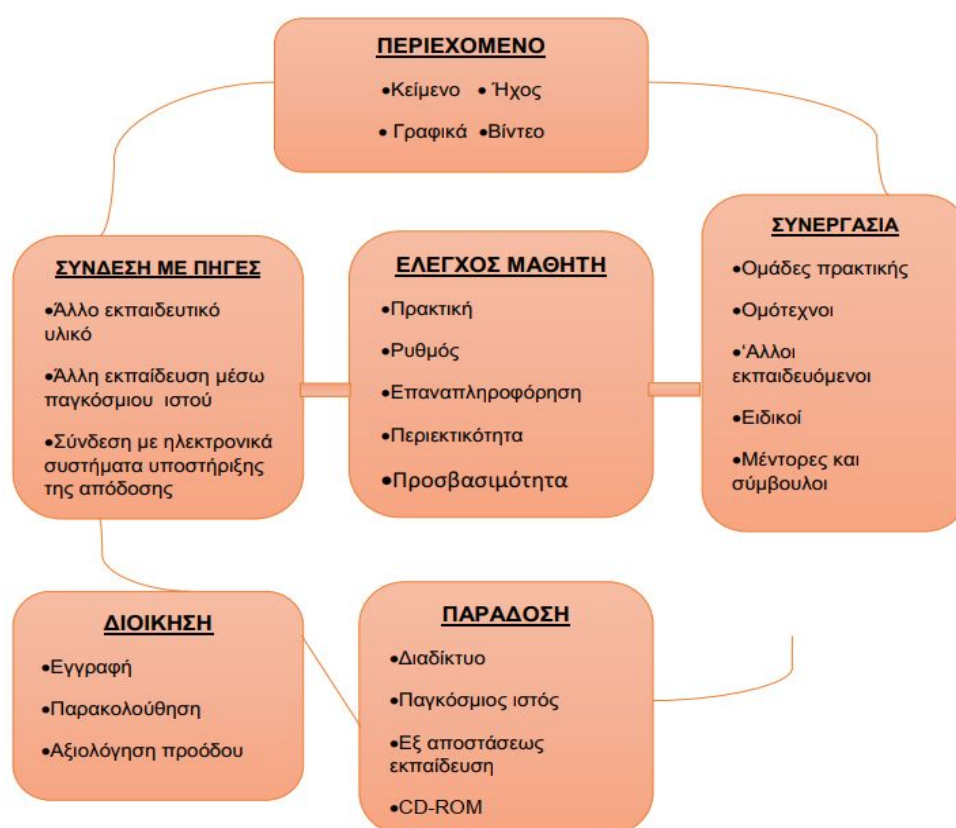
Λαμβάνοντας υπόψη τα παραπάνω, είναι αναγκαίο η εκπαίδευση να μην διαθέτει βραχυχρόνιο και αποσπασματικό χαρακτήρα, αλλά να αποτελεί μία διαρκή διεργασία, η οποία αποβλέπει στην μελλοντική ανάπτυξη. Κάτω από αυτό το πρίσμα, η στρατηγική της εκπαίδευσης αφορά στον προγραμματισμό, τον χρόνο, το είδος, την ποιότητα, αλλά και το κόστος υλοποίησής. Οι εκπαιδευτικοί διαδικασία, λοιπόν, αρχικά, περιλαμβάνει την διάγνωση των αναγκών και, ακολούθως, τον καθορισμό των μαθησιακών αντικειμένων και της διδακτικής μεθοδολογίας, ενώ συνυπολογίζονται ο χρόνος και ο τόπος και ολοκληρώνεται με την αξιολόγηση και ανατροφοδότηση, με στόχο να εντοπιστούν τα αδύναμα σημεία και να προωθηθούν οι απαραίτητες ενέργειες για βελτίωση (Camp, Blanchard & Huszczo, 1996). Στο σχήμα 2.1 παρουσιάζεται η οργάνωση της εκπαιδευτικής διαδικασίας.



Σχήμα 2.1: Η οργάνωση της εκπαιδευτικής διαδικασίας

Πηγή: Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2002

Η εκπαίδευση μπορεί να πραγματοποιηθεί εσωτερικά οπότε οι εκπαιδευτές είναι στελέχη της επιχείρησης ή εξωτερικά στα πλαίσια της συνεργασίας με εξειδικευμένα εκπαιδευτικά κέντρα. Στις μέρες μας επίσης αναπτύσσεται ραγδαία και η εξ αποστάσεως εκπαίδευση, η οποία δεν προϋποθέτει την φυσική παρουσία του καταρτιζόμενου με επακόλουθο να καταργούνται οι φραγμοί της συμβατικής εκπαίδευσης αξιοποιώντας τις νέες τεχνολογίες (Τερζίδης & Τζωρτζάκης, 2004). Στην εξ αποστάσεως εκπαίδευση συμπεριλαμβάνονται οι τηλεδιασκέψεις μέσω των οποίων επιτυγχάνεται η οπτικοακουστική αλληλεπίδραση των εμπλεκόμενων αλλά και οι ασύγχρονη εκπαίδευση στην οποία οι συμμετέχοντες διαθέτουν πρόσβαση στα μαθησιακά αντικείμενα τα οποία μπορούν να μελετήσουν σύμφωνα με τους προσωπικούς τους ρυθμούς. Επιπρόσθετα δύναται να πραγματοποιηθεί σύγχρονη τηλεεκπαίδευση η οποία λαμβάνει χώρα σε πραγματικό χρόνο παρά το γεγονός ότι ο εκπαιδευτής και οι εκπαιδευόμενοι βρίσκονται σε διαφορετικούς χώρους. Στο σχήμα 2.2 αποτυπώνονται τα κυριότερα γνωρίσματα της ηλεκτρονικής εκπαίδευσης.



Σχήμα 2.2: Τα βασικά χαρακτηριστικά της ηλεκτρονικής εκπαίδευσης

Πηγή: Τερζίδης & Τζωρτζάκης 2004

Σε κάθε περίπτωση, βέβαια, η επιτυχία ενός εκπαιδευτικού προγράμματος εξαρτάται από την επιθυμία για μάθηση των εκπαιδευομένων, οι οποίοι θα πρέπει να είναι ενήμεροι, από την αρχή, για τους στόχους του (Βαλκάνος, 2007). Εξάλλου, πρόκειται για μία ενεργητική διεργασία, η οποία στηρίζεται στην αμφίδρομη επικοινωνία μεταξύ του προσωπικού και του εκπαιδευτή και η αποτελεσματικότητά της επηρεάζεται, τόσο από την παροχή κινήτρων, όσο και από την ανατροφοδότηση (Καραλής 2005). Σημαντικός, επίσης, είναι και ο ρόλος των εκπαιδευτών, οι οποίοι είναι σημαντικό να κατέχουν, όχι μόνο τις απαιτούμενες γνώσεις, αλλά και επικοινωνιακές ικανότητες και να είναι ενήμεροι για τις σύγχρονες μαθησιακές τεχνικές, οι οποίες σχετίζονται με την εκπαίδευση ενηλίκων. Ωστόσο, σε αρκετές περιπτώσεις, όταν οι επιχειρήσεις επιθυμούν να περιορίσουν τα έξοδα, η μείωση των δαπανών για εκπαιδευτικά προγράμματα αποτελεί μία από τις πλέον συνήθεις πρακτικές, παρά το γεγονός ότι είναι αποδεδειγμένο ότι έχει αρνητικές συνέπειες για την επιχείρηση, ιδιαίτερα όσον αφορά στην προσέγγιση νέων αγορών (Peel, 1994).

Συνοπτικά, η εκπαίδευση των εργαζομένων θεωρείται ένα πολύπλοκο φαινόμενο, στο οποίο εμπλέκονται διάφοροι επιστημονικοί κλάδοι, μεταξύ των οποίων η ψυχολογία, η παιδαγωγική και η κοινωνιολογία και σχετίζεται με την άσκηση, την επανάληψη και τον εθισμό. Βασικά προαπαιτούμενα της εκπαιδευτικής διαδικασίας αποτελούν ο προσανατολισμός στους στόχους, ο ορθός προγραμματισμός, αλλά και η αξιολόγηση των αποτελεσμάτων (Ζαβλανός, 2003). Έτσι, η εκπαίδευση έχει ως στόχο την κάλυψη του χάσματος μεταξύ της πραγματικής και της επιθυμητής απόδοσης, η οποία θεωρείται η σημαντικότερη αιτία για την περιορισμένη παραγωγικότητα του προσωπικού (Ξένος, 2003). Σημαντικές εκπαιδευτικές τεχνικές αποτελούν η καθοδήγηση, τα παιχνίδια ρόλων, η ελεγχόμενη μαθητεία, η εναλλαγή θέσεων εργασίας, αλλά και η εκπαίδευση κατά την εκτέλεση της εργασίας (Graig, 1999). Ενώ, όμως, κατά το παρελθόν η εκπαίδευση αφορούσε, κατά κανόνα, την απόκτηση τεχνικών δεξιοτήτων, πλέον, είναι παραδεκτό ότι οι εργαζόμενοι σε έναν οργανισμό είναι επιβεβλημένο να κατέχουν διοικητικές δεξιότητες, με στόχο να ανταπεξέλθουν στο σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον. Σε αυτό το πλαίσιο, εκτός από τους εκπαιδευτικούς σκοπούς, είναι αναγκαίο να συνυπολογίζεται ο βαθμός κινητοποίησης των εργαζομένων, αλλά και τα

χαρακτηριστικά των εκπαιδευτών, ώστε να υπάρξουν ευνοϊκές συνθήκες μάθησης, αφού κάθε εκπαιδευτική δραστηριότητα προϋποθέτει ειδική προσέγγιση, ώστε να αυξηθεί η αποτελεσματικότητά της (Παλαιοκρασσάς, 1990).

Συμπερασματικά, λοιπόν, κάθε νεοεισερχόμενος δεν έχει τις απαιτούμενες γνώσεις για να εκτελέσει σωστά τον ρόλο του και να βγάλει εις πέρας όλο το φάσμα των νέων καθηκόντων του. Για αυτό τον λόγο, απαιτείται η εκπαίδευση του με ειδικά σχεδιασμένες μεθόδους και διαδικασίες βασισμένες στις αδυναμίες του αλλά και στην εκμάθηση των νέων καθηκόντων. Βέβαια, η εκπαίδευση μέσα σε μια επιχείρηση, δεν αφορά μόνο τους νεοεισερχόμενους αλλά και τους ήδη εργαζόμενους σε αυτήν. Αυτό γιατί, μπορεί να υπάρξει κάποια προαγωγή, μετάθεση ή επαναπροσδιορισμός του ρόλου κάποιου εργαζομένου. Με την συνεχή εξέλιξη της τεχνολογίας, η ανάπτυξη και εκπαίδευση των εργαζομένων είναι απαραίτητη αν η επιχείρηση επιθυμεί να παραμείνει ανταγωνιστική και αποτελεσματική. Με αυτό τον τρόπο επιτυγχάνεται αύξηση παραγωγικότητας αλλά και των ικανοτήτων του εργαζομένου η οποία ωφελεί τόσο σε ατομικό όσο και σε συνολικό επίπεδο, καθώς συμβάλλει στην συνολική ανάπτυξη της επιχείρησης. Μια εκπαίδευση θα πρέπει να θεωρείται επένδυση για τον οργανισμό, και όχι επιπλέον κόστος, αν και εφόσον η εκπαίδευση έχει σχεδιαστεί με βάση τις ανάγκες του οργανισμού. Για αυτό και έχει εργοκεντρικό χαρακτήρα καθώς είναι δομημένη με τρόπο κατά τον οποίο ο εργαζόμενος αποκτά γνώσεις και τεχνικές δεξιότητες που θα τον βοηθήσουν να αναπτύξει συμπεριφορές που θα τον βοηθήσουν να είναι αποτελεσματικότερος στην δουλειά του. Πέρα από την τωρινή του θέση, η εκπαίδευση βοηθάει μακροπρόθεσμα σε τυχόν προαγωγή θέσης με περισσότερες ευθύνες και καθήκοντα.

2.3 Αξιολόγηση της απόδοσης

Η αξιολόγηση της απόδοσης θεωρείται μία από τις πλέον σημαντικές λειτουργίες, η οποία αφορά στους εργαζόμενους και συμπεριλαμβάνει τα αποτελέσματα, τα οποία σχετίζονται με την υλοποίηση μιας συγκεκριμένης εργασίας ή δράσης, σε σαφώς καθορισμένο χρονικό διάστημα. Σύμφωνα με ορισμένους

ακαδημαϊκούς, μάλιστα, η απόδοση σχετίζεται με τη στάση του προσωπικού, γεγονός το οποίο την διαφοροποιεί από τα αποτελέσματα, αφού αυτά μεταβάλλονται, λόγω της εμπλοκής ποικίλων παραγόντων (Campbell, 1990). Γενικά, η αξιολόγηση σχετίζεται με μία δομημένη διεργασία, η οποία αποσκοπεί στην εκτίμηση της συμβολής των εργαζομένων στην αποδοτική εφαρμογή διαδικασιών, συσχετίζοντας τους οργανωσιακούς στόχους, με την ικανοποίηση των εσωτερικών και εξωτερικών πελατών, άλλα και τα οικονομικά αποτελέσματα (Bernandin, Kane, Ross, Spina & Johnson, 1995).

Οι παραδοσιακές μορφές διοίκησης ανθρώπινων πόρων συνδέουν την αξιολόγηση με τον έλεγχο και, σε αυτό το πλαίσιο, στηρίζονται στον καθορισμό εργασιακών προτύπων, βάσει των οποίων επισημαίνονται αδυναμίες, αλλά και δυνατά σημεία (Osborne & Gaebler, 1992). Σύμφωνα με αυτή την τυπολογία, ο διευθυντής δρα ως αξιολογητής και ο εργαζόμενος είναι ο αξιολογούμενος, ενώ η μεθοδολογία βασίζεται στην παρατήρηση και την σύγκριση της εργασιακής απόδοσης μεταξύ του προσωπικού. Αντίθετα με αυτή την προσέγγιση, η σύγχρονη διοικητική επιστήμη συσχετίζει άρρηκτα την αξιολόγηση της απόδοσης με την ανάπτυξη του ανθρώπινου κεφαλαίου, δίνοντας έμφαση στις επιδόσεις και αποβλέποντας στην εξέλιξή του, μέσα από τη γνώση, την παροχή κινήτρων, την στοχοθεσία, καθώς και την παροχή συνεχούς ανατροφοδότησης. Στην περίπτωση αυτή, ο εργαζόμενος τίθεται στο επίκεντρο, αφού απαιτείται η ενεργή εμπλοκή του, σε κάθε φάση της υλοποίησης.

Κάτω από το πρίσμα αυτό, η εκπαίδευση, η εξέλιξη, η εσωτερική επικοινωνία, η κουλτούρα του οργανισμού, καθώς και η διοίκηση απόδοσης θεωρούνται κομβικές έννοιες, αφού επιδρούν καταλυτικά στην αποδοτικότητα του προσωπικού και εκφράζονται μέσα από τη διαδικασία της αξιολόγησης (Παπαστεφανάκη, 2008). Σε αυτό το πλαίσιο, ο διευθυντής δεν διατηρεί πλέον ελεγκτικό ρόλο, αλλά αποτελεί μέντορα και σύμβουλο, δίνοντας έμφαση στην επίτευξη των στόχων, μέσα από την καθοδήγηση και την ανάπτυξη των συνεργατών του. Παράλληλα, επιδιώκει να καλλιεργήσει ένα αίσθημα δικαιοσύνης, προάγοντας την αξιοκρατία και κινητοποιώντας τους εργαζόμενους, με στόχο να δίνουν έμφαση στη συνεχή βελτίωση.

Με τον τρόπο αυτό, η αξιολόγηση επηρεάζει, τόσο την επιχείρηση, η οποία έχει στη διάθεσή της ένα πρόσθετο εργαλείο λήψης αποφάσεων, αναφορικά με την εκπαίδευση του ανθρώπινου κεφαλαίου, αλλά και τον ίδιο τον εργαζόμενο, ο οποίος δέχεται διαρκή ανατροφοδότηση για την απόδοση του. Σε κάθε περίπτωση, βέβαια, η αποδοχή ενός συστήματος αξιολόγησης είναι συνυφασμένη με την στάση, όχι μόνο των αξιολογούμενων, αλλά και των αξιολογητών, προϋποθέτοντας τη διαμόρφωση ενός αντικειμενικού, διαφανούς και αξιοκρατικού συστήματος. Για το λόγο αυτό, κρίνεται επιβεβλημένο οι αξιολογητές να έχουν λάβει την απαιτούμενη κατάρτιση, όσον αφορά στη μέθοδο αξιολόγησης, η οποία έχει υιοθετηθεί από τον οργανισμό, αλλά και να διαμορφωθεί ένα σύστημα, το οποίο θα ταυτίζεται με τις προδιαγραφές της θέσης, ώστε να αποφεύγονται τυχόν παρερμηνείες οι ασάφειες. Εξάλλου, ένα σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης θεωρείται επιτυχημένο όταν συνδέεται με την δυνατότητα ανάπτυξης, αλλά και την κατάλληλη στοχοθεσία.

Η διαφορά μεταξύ της ιδανικής και της πραγματικής απόδοσης αποτελεί αντικείμενο συζήτησης της διοίκησης με τους εργαζόμενους, ώστε να εντοπιστούν σημεία προς βελτίωση (Wurther & Davis, 1996). Σκοπός, μάλιστα, της αξιολόγησης είναι να καταγράψει η απόδοση των εργαζομένων, με στόχο την ενθάρρυνση και την ενδυνάμωση τους, εστιάζοντας σε εναλλακτικές μεθόδους ανάπτυξης. Συνεπώς, μέσα από τη διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσης, καταγράφεται η πορεία του προσωπικού, αλλά και οι ανάγκες του, προκειμένου να συσχετιστούν με το σύστημα αμοιβών και παροχών (Ντάνος & Σαμαντά, 2015).

Τα κριτήρια αξιολόγησης ποικίλουν, ανάλογα με την επιχείρηση, καθώς ταυτίζονται με τους σκοπούς της και τον καθορισμό των αποδεκτών επιπέδων απόδοσης, λαμβάνοντας υπόψη εξωτερικές παραμέτρους. Ωστόσο, είναι ιδιαίτερα ουσιαστικό, η αξιολόγηση της απόδοσης να μην αφορά, αποκλειστικά, στην ποσότητα του παραγόμενου έργου, αλλά να συνυπολογίζει συνισταμένες, όπως η ποιότητα, ο χρόνος εκτέλεσης, η σωστή κατανομή των πόρων και η αρτιότητα (Mathis & Jackson 1985). Όσον αφορά στη διαδικασία, στις περισσότερες περιπτώσεις, συμπεριλαμβάνεται η προετοιμασία εκθέσεων, αλλά και η συμπλήρωση εντύπων, βάσει των οποίων θα συλλέγουν τα αποτελέσματα. Στα δεδομένα περιλαμβάνονται πληροφορίες, αναφορικά με τις γνώσεις και δεξιότητες του

αξιολογούμενου, ενώ ιδιαίτερα σημαντικό είναι να προτείνονται μέθοδοι βελτίωσης, καθώς ο εμπλουτισμός των γνώσεων, αφενός, συμβάλλει στην κινητοποίηση του εργαζόμενου και, αφετέρου, βελτιώνει την αποδοτικότητα (Amygdalos, Bara & Moisiadis, 2014).

Επομένως, η αξιολόγηση της απόδοσης αποτελεί μία διαδικασία, βάσει της οποίας επιχειρείται η αποτίμηση της αποδοτικότητας του προσωπικού, συγκριτικά με τους στόχους, οι οποίοι έχουν τεθεί από τη διοίκηση, για κάθε θέση εργασίας (Μούζα-Λαζαρίδη, 2006). Με τον τρόπο αυτό, αποκτά διττό ρόλο καθώς, από τη μία πλευρά, συντελεί στην υλοποίηση των οργανωτικών σκοπών και, από την άλλη πλευρά, επιτυγχάνεται η εξέλιξη των εργαζομένων (Πολυχρονίου, 2008). Αν και συχνά η αξιολόγηση της απόδοσης σχετίζεται με το σύστημα αμοιβών ή τις επιπλέον παροχές, ο βασικότερος στόχος της είναι να ενημερώνει τους εργαζόμενους, σχετικά με πιθανές αδυναμίες, αλλά και η διαμόρφωση ενός εκπαιδευτικού πλάνου, το οποίο θα επιτρέπει την περαιτέρω προαγωγή τους (Dessler, 2015). Επιπλέον, είναι ιδιαίτερα σημαντικό, το σύστημα αξιολόγησης να ταυτίζεται με την οργανωσιακή κουλτούρα, αλλά και να βρίσκεται σε απόλυτη ευθυγράμμιση με το σύνολο των διοικητικών συστημάτων, που αφορούν στο ανθρώπινο δυναμικό, μεταξύ των οποίων οι αμοιβές και παροχές, καθώς και η κατάρτιση (Redman, Snape & Mc Elwee, 1993).

Έτσι, ένα ολοκληρωμένο σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης είναι απαραίτητο να δομείται, τόσο με βάση αντικειμενικά μετρήσιμους δείκτες, όπως ο τζίρος των πωλήσεων και οι μονάδες παραγωγής, όσο και σε υποκειμενικές παραμέτρους, οι οποίες προέρχονται από το εσωτερικό, αλλά και το εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού όπως, για παράδειγμα, η συλλογή δεδομένων από πελάτες και συνεργάτες (Παπαλεξανδρή, 2008). Στα συγκριτικά στοιχεία της αξιολόγησης δύνανται να περιλαμβάνονται αντιπαραβολής με παρελθόντα χρονικά διαστήματα ή με το παραγόμενο έργο άλλων εργαζομένων, σε αντίστοιχη θέση ή ακόμα και με τα πρότυπα κάθε εργασιακής θέσης.

Μέσα, λοιπόν, από την ανάλυση της θέσης εργασίας, δηλαδή τον καθορισμό των αρμοδιοτήτων, αλλά και των αναγκαίων δεξιοτήτων για την επιτυχή επιτέλεσή της, καθορίζεται η περιγραφή της θέσης, ενώ στην αξιολόγηση της απόδοσης

συνυπολογίζονται στοιχεία, όπως η στάση του προσωπικού, η ομαδικότητα, η ενσωμάτωση στην επιχειρησιακή κουλτούρα, αλλά και πελατοκεντρική προσέγγιση. Ο ρόλος, μάλιστα, της αξιολόγησης της απόδοσης είναι στρατηγικός, καθώς συμβάλλει στη βελτιστοποίηση της απόδοσης και, κατά συνέπεια, της ποιότητας, της παραγωγικότητας και, εν τέλει, της βιωσιμότητας του οργανισμού, ενώ, ειδικά για τον δημόσιο τομέα, καθοριστική σημασία διαθέτουν οι έννοιες της λογοδοσίας και της αξιοπιστίας (Van der Waldt, 2004). Συνεπώς, η αξιολόγηση περιλαμβάνει τον προσδιορισμό των στόχων, την διεξαγωγή της μέτρησης και την παροχή ανατροφοδότησης και, προκειμένου να αποτελέσει συγκριτικό πλεονέκτημα μιας επιχείρησης, είναι σημαντικό να χαρακτηρίζεται από ευελιξία, αξιοπιστία και εγκυρότητα, συνδέοντας το σύνολο των λειτουργιών της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού (Waxin & Bateman, 2009). Στο σχήμα 2.3 αποτυπώνεται το διάγραμμα ροής της διαδικασίας αξιολόγησης της απόδοσης.



Σχήμα 2.3: Ροές της διαδικασίας αξιολόγησης

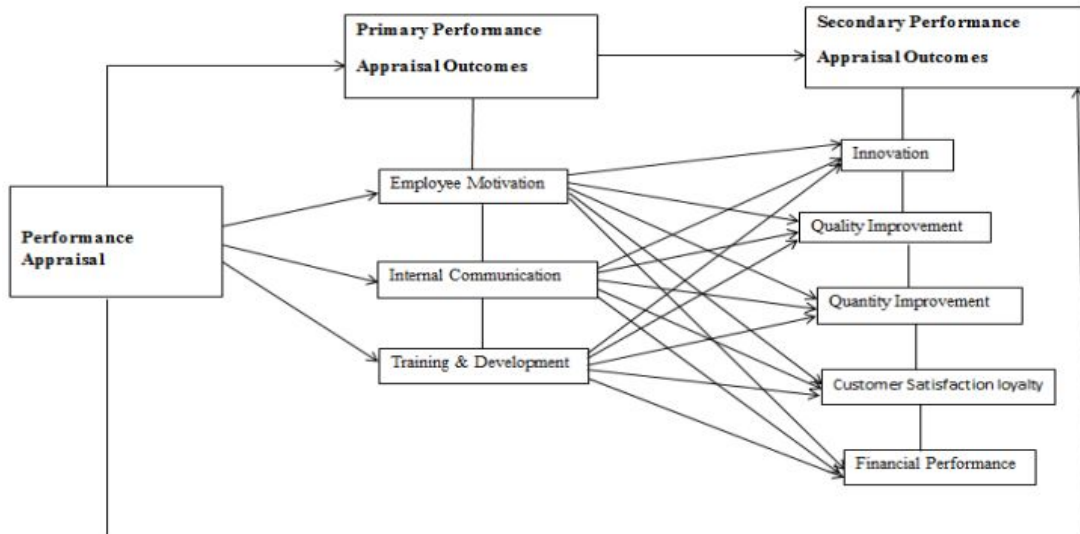
Πηγή: Decenzo & Robbins, 2002:272

Συνοπτικά, η αξιολόγηση της απόδοσης βασίζεται στην αμφίδρομη επικοινωνία του προσωπικού με τη διοίκηση, όσο αφορά τη σχέση ανάμεσα στην

προσπάθεια και το παραγόμενο αποτέλεσμα (Decenzo & Robbins, 2002). Συνεπώς, με τον όρο αξιολόγηση της απόδοσης περιγράφεται "η συστηματική καταγραφή των ατομικών και ομαδικών δυνατών σημείων και αδυναμιών που σχετίζονται με την εργασία" (Cascio, 1991:73). Έτσι, αποτελεί βασικό προαπαιτούμενο το προσωπικό να γνωρίζει τα πρότυπα απόδοσης, που έχουν τεθεί, βάσει των οποίων θα πραγματοποιηθεί η αξιολόγηση, αλλά και τους στόχους, που έχουν διαμορφωθεί, μέσω της ανάλυσης της θέσης εργασίας (Noe, Hollenbeck, Gerhart & Wright, 2007).

Η διαδικασία αξιολόγησης θεωρείται αποτελεσματική όταν σχετίζεται με βελτιωτικές δράσεις, ώστε το προσωπικό να πλησιάσει τα αποδεκτά επίπεδα απόδοσης. Η αξιολόγηση μπορεί να είναι άτυπη, οπότε υλοποιείται, σχεδόν, κάθε μέρα στο χώρο εργασίας ή τυπική, στις περιπτώσεις που αποτελεί μία επίσημη διαδικασία, με στόχο τον επηρεασμό των στάσεων το ανθρώπινου κεφαλαίου. Επιπρόσθετα, η αξιολόγηση της απόδοσης συμβάλλει στην κινητοποίηση των εργαζομένων, οι οποίοι καλούνται να διατηρήσουν υψηλά επίπεδα επίδοσης, αλλά και στην ανάδειξη των ταλέντων τους, τα οποία, ενδεχομένως, να παρέμεναν αδρανή, χωρίς τη διαδικασία αυτή (Jackson & Schuler, 2003). Μέσα, λοιπόν, από τον καθορισμό των ατομικών στόχων κάθε εργαζόμενου επιτυγχάνεται η επίτευξη των στόχων του οργανισμού, ενώ, ταυτόχρονα, εδραιώνεται ένα κλίμα δικαιοσύνης και αξιοκρατίας. Επιπλέον, η αξιολόγηση δύναται να αποτελέσει μέσο επιβράβευσης για τους εργαζόμενους, αλλά και να συντελέσει στη βελτίωση της επικοινωνίας εντός της επιχείρησης (Drucker, 1954).

Παράλληλα, μέσω της αξιολόγησης, πραγματοποιείται ο εντοπισμός εκπαιδευτικών αναγκών και, μέσα από την διαμόρφωση ενός πλάνου ατομικής εξέλιξης, οι εργαζόμενοι έχουν την ευκαιρία να θέσουν πιο υψηλούς στόχους, εντείνοντας τις προσπάθειές τους (Locke, Shaw, Saari, Latham & Marsden, 1981). Η αλληλεπίδραση ανάμεσα στον αξιολογούμενο και τον αξιολογητή επιτρέπει, επίσης, την κατανόηση των προσδοκιών του οργανισμού, βελτιώνοντας την μεταξύ τους επικοινωνία. Η ανάλυση των θετικών επιπτώσεων της διαδικασίας αξιολόγησης για τον οργανισμό οδήγησε στη διαμόρφωση του εννοιολογικού πλαισίου, που αποκαλείται "Μοντέλο των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης" (model of performance appraisal outcomes - MPAO), το οποίο παρουσιάζεται στο σχήμα 2.4.



Σχήμα 2.4: Το "Μοντέλο των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης"

Πηγή: Brefo-Manuh, A.B., Anlesinya, A., Odoi, A.A.S., & Owusu, D.R., 2016:12

Γενικότερα, άλλωστε, η επαγγελματική καταλληλότητα ενός εργαζόμενου αφορά σε σωματικά γνωρίσματα, αλλά και νοητικά χαρακτηριστικά, όπως η ταχύτητα μάθησης, οι αναλυτικές και συνθετικές δεξιότητες, οι εμπειρίες και η φαντασία. Επιπλέον, περιλαμβάνονται ψυχοδυναμικά γνωρίσματα, όπως, για παράδειγμα, η επιμονή, η ωριμότητα, η υπευθυνότητα, η θέληση, οι ηθικές αξίες και η συναισθηματική ιδιοσυγκρασία, αλλά και κοινωνικά χαρακτηριστικά, στα οποία περιλαμβάνονται η οικογενειακή κατάσταση, το μορφωτικό επίπεδο ή ενδιαφέροντα του αξιολογούμενου. Έτσι, η αξιολόγηση της απόδοσης δεν αποτελεί μία μορφή άσκησης κριτικής, αλλά ένα μέσο διερεύνησης των ειδικών και γενικών επαγγελματικών δεξιοτήτων του εργαζόμενου, ώστε, μέσα από διορθωτικές ενέργειες, να βελτιωθεί η αποδοτικότητα του (Σεϊτανίδης, 1997).

Βασικό εμπόδιο στη διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσης αποτελεί η έλλειψη καθορισμένων στόχων ή η ενσωμάτωση στόχων χωρίς συνοχή, αλλά και η διαμόρφωση μη ρεαλιστικών και αντικρουόμενων προσδοκιών, η οποία υπονομεύει την ίδια τη διαδικασία, προκαλώντας φαινόμενα δυσπιστίας (Rowland & Hall, 2014). Εξάλλου, είτε πρόκειται για διαχειριστικούς στόχους, οι οποίοι σχετίζονται με την λήψη αποφάσεων, όσον αφορά στην εξέλιξη και τις παροχές που λαμβάνει ο

εργαζόμενος είτε αναπτυξιακούς, δηλαδή στόχους, που αφορούν σε βελτιωτικές ενέργειες, θα πρέπει να ταυτίζονται με την κουλτούρα και τη στρατηγική του οργανισμού (Rusu, Avasilcai & Hutu, 2016). Ακόμα, όταν η κουλτούρα της επιχείρησης στηρίζεται στη συναισθηματική αλληλεπίδραση, η αξιολόγηση δεν διαθέτει αντικειμενικότητα, αφού παρατηρείται το φαινόμενο της κάλυψης ευθυνών, ενώ, αντίστοιχα, η αποσπασματική εφαρμογή της οδηγεί στη μετατροπή της σε μία διαδικασία ρουτίνας. Έτσι, η αξιολόγηση δεν αποτελεί λύση για κάθε οργανωτικό ζήτημα. Η αντικειμενικότητα των αξιολογητών και η σαφήνεια των στόχων επιτρέπει την αποφυγή προσωπικής εμπάθειας ή εύνοιας και, για το σκοπό αυτό, θα πρέπει η επιείκεια να μην υπερβαίνει την αμεροληψία και να επικεντρώνεται σε μετρήσιμα δεδομένα.

Επομένως, η αξιολόγηση της απόδοσης αποτελεί μία από τις σημαντικότερες συνισταμένες της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, όχι μόνο για τον ιδιωτικό, αλλά και για τον δημόσιο τομέα, καθώς δίνει τη δυνατότητα στη διοίκηση να κατανοήσει τα επίπεδα απόδοσης των εργαζομένων και να χρησιμοποιήσει την πληροφορία αυτή, με στόχο τη διασφάλιση ότι επιτυγχάνεται διαρκής βελτίωση, σύμφωνα με τα πρότυπα, που έχουν τεθεί, για τη συγκεκριμένη θέση εργασίας. Για το λόγο αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντική συσχέτιση της αξιολόγησης της απόδοσης με την περιγραφή της θέσης εργασίας, τη στοχοθεσία, αλλά και το ατομικό πρόγραμμα ανάπτυξης κάθε εργαζόμενου (Brefo-Manuh, Anlesinya, Odoi & Owusu, 2016). Οι διαπιστώσεις, που προκύπτουν από τη διαδικασία της αξιολόγησης, επιτρέπουν την λήψη αποφάσεων, αναφορικά με το ανθρώπινο δυναμικό (Jafari, Barouni & Amiri, 2009). Ουσιαστικό προαπαιτούμενο για την επιτυχή διαδικασία αξιολόγησης αποτελούν ο σαφής προσδιορισμός των στόχων του οργανισμού, η ενίσχυση της επικοινωνίας, ο καθορισμός των αρμοδιοτήτων και των υποχρεώσεων, που σχετίζονται με κάθε θέση εργασίας, η καταγραφή των κριτηρίων αξιολόγησης, η εφαρμογή κατάλληλων συστημάτων παροχών και, τελικά, η ανατροφοδότηση εκπαίδευση και εξέλιξη του προσωπικού (Fletcher, 1992). Με τον τρόπο αυτό, αποτελεί μία ουσιαστική, αλλά περίπλοκη διεργασία, η οποία αφορά στην εναρμόνιση της ατομικής επίδοσης με τους σκοπούς της επιχείρησης (Banner & Grader, 1985).

Γενικά, η αξιολόγηση απόδοσης θα πρέπει να λειτουργεί με γνώμονα την επίτευξη κατανόησης του εργαζομένου στα σημεία που υστερεί ή υπερτερεί. Στόχος της αξιολόγησης είναι η βελτίωση της απόδοσης, η λειτουργία της ως διόρθωση των αδυναμιών ή επιβράβευση ενός εξαιρετικού αποτελέσματος. Η αξιολόγηση δεν θα πρέπει να ξεφεύγει από τα πλαίσια της κουλτούρας της επιχείρησης για να φέρει τα σωστά αποτελέσματα και να καθορίσει, έτσι, μέτρα για την ενδυνάμωση των συμμετεχόντων, επηρεάζοντας έτσι την αποτελεσματική συμβολή του εργαζομένου στον στόχο της επιχείρησης και στα καθήκοντα του. Αποτελεί, επίσης, βοήθημα για την οργάνωση συστημάτων μεταθέσεων, αμοιβών και προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού. Υπάρχει η καθημερινή αξιολόγηση, η οποία αφορά άμεσα τον εργαζόμενο, τον προϊστάμενο αλλά και την ομάδα του και χαρακτηρίζεται ως άτυπη, αλλά αυτό που βοηθάει πραγματικά τους διευθυντές στο έργο τους είναι η τυπική αξιολόγηση.

Ωστόσο, ακόμα και σε καλά οργανωμένες και διοικούμενες επιχειρήσεις η διαδικασία της αξιολόγησης συνδέεται με ποικίλα προβλήματα. Συχνά οι προϊστάμενοι είναι δύσπιστοι απέναντι στη χρησιμότητα της τυπικής και προκαθορισμένης από το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού αξιολόγησης. Οι ίδιοι στην πραγματικότητα γνωρίζουν την απόδοση και αποτελεσματικότητα των υφισταμένων τους, τα μειονεκτήματα και πλεονεκτήματά τους σε σχέση με τα εργασιακά καθήκοντα και συνεπώς δεν επιθυμούν να σπαταλούν χρόνο για να απεικονίσουν τα παραπάνω δεδομένα μέσα από μία τυπική, έγγραφη διαδικασία. Οι δυσκολίες αυτές αντιμετωπίζονται από ένα εύχρηστο, κατανοητό, κοινά αποδεκτό και αποτελεσματικό σύστημα αξιολόγησης απόδοσης. Εφόσον πληρούνται οι προαναφερθείσες προϋποθέσεις τα συστήματα καταλήγουν σε αξιόλογα για την επιχείρηση συμπεράσματα, εντοπίζουν σημεία που χρήζουν βελτίωσης και παρέχουν χρήσιμες πληροφορίες στο τμήμα ανθρώπινου δυναμικού που σχετίζονται άμεσα με το έργο του.

2.4 Ικανοποίηση εργαζομένων και αποδοτικότητα

Η εργασιακή ικανοποίηση έχει μελετηθεί, εκτενώς, από εκπροσώπους του κλάδου της οργανωσιακής ψυχολογίας, καθώς είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την αποδοτικότητα των εργαζομένων, ενώ σύγχρονοι κλάδοι, μεταξύ των οποίων η κοινωνιολογία της εργασίας και η διοίκηση επιχειρήσεων, έχουν ερευνήσει το συγκεκριμένο θέμα και τη σύνδεσή του με την παραγωγικότητα των εργαζομένων (Koustelios, Theodorakis & Goulimaris 2004). Επιπρόσθετα, η ικανοποίηση, που αντλείται από το είδος της εργασίας, θεωρείται σημαντικός παράγοντας, ο οποίος ασκεί καθοριστική επίδραση στην κοινωνική, ψυχολογική, αλλά και την οικογενειακή ζωή του εργαζόμενου (Γρέβιας, 1993). Σε αυτό το πλαίσιο, από τις αρχές του προηγούμενου αιώνα, οι οργανισμοί αποτέλεσαν το επίκεντρο των ερευνών, καθώς, στην εποχή μας, οι εργαζόμενοι επενδύουν, όλο και πιο πολύ χρόνο, στις επαγγελματικές τους δραστηριότητες (Δημητρόπουλος, 1998). Έτσι, διαμορφώθηκαν νέες έννοιες, μεταξύ των οποίων η αυτοπαρακίνηση, αλλά και η επαγγελματική εξουθένωση, οι οποίες αποτέλεσαν αντικείμενο διερεύνησης για αρκετούς ακαδημαϊκούς (Κουστέλιος & Κουστέλιου, 2001).

Κοινή συνισταμένη των ερευνών αυτών αποτελεί διαπίστωση ότι η εργασιακή ικανοποίηση περιλαμβάνει μία σειρά από επιμέρους συνισταμένες, οι οποίες συνιστούν την έννοια αυτή (Cherniss, 1993). Κάτω από αυτό το πρίσμα, κάποιοι ερευνητές ταυτίζουν την εργασιακή ικανοποίηση με την κινητοποίηση του εργαζόμενου και τη γενικότερη στάση του απέναντι στην εργασία (Μακρή-Μπότσαρη & Ματσαγγούρας, 2003). Η διαπίστωση κάποιων ακαδημαϊκών ότι η εργασιακή ικανοποίηση θεωρείται μία αυτονόητη αντίδραση καθιέρωσε μία διαφορετική οπτική, οδηγώντας σε ένα ασαφές εννοιολογικό πλαίσιο (Perie, Baker & Whitener, 1997).

Μια σωστή εργασιακή σχέση, πέρα από καλή επικοινωνία, προϋποθέτει την ανταμοιβή του εργαζόμενου από τον εργοδότη, ειδικά όταν ο πρώτος παράγει έργο με βέλτιστο αποτέλεσμα. Αυτό είναι το πεδίο μέσα στο οποίο ορίζεται μια εργασιακή σχέση. Όσον αφορά την επικοινωνία, η διατήρηση καλών σχέσεων βρίσκεται μέσα από την τήρηση της πειθαρχίας και την έγκαιρη αντιμετώπιση τυχόν παραπόνων των

εργαζομένων. Όλες αυτές οι ενέργειες επηρεάζουν η μία την άλλη σε βαθμό που η επιτυχής ή ανεπιτυχής εκτέλεση της μιας, επηρεάζει την αποτελεσματικότητα της άλλης. Αν, για παράδειγμα, η ενέργεια που αφορά την εκπαίδευση του εργαζομένου είναι συνεχής, αυτό σημαίνει ότι το στάδιο της επιλογής πάσχει μέχρι ένα σημείο. Άρα, αν θεωρήσουμε αυτές τις ενέργειες υποσυστήματα του συστήματος διοίκησης ανθρώπινων πόρων, θα συνειδητοποιήσουμε πως η κάθε μεταβολή του ενός, θα επηρεάσει όλο το σύστημα. Βέβαια, αξίζει να σημειωθεί ότι το σύστημα δέχεται επιρροές από εξωτερικούς παράγοντες, εκτός της επιχείρησης εκ των έσω. Σε κάθε περίπτωση, επιδιώκεται η επίτευξη των τιθέμενων στόχων τόσο ποσοτικά όσο και ποιοτικά και οι υπεύθυνοι των ανθρώπινων πόρων αναλαμβάνουν με την σειρά τους τις κατάλληλες διορθωτικές δράσεις ανά περίπτωση.

Γενικά, με τον όρο "εργασιακή ικανοποίηση" δύναται να προσδιοριστεί η θετική συναισθηματική κατάσταση, η οποία οφείλεται στο νόημα που αποδίδει ένα άτομο στην εργασία του (Cranny, Smith & Stone, 1992). Στον αντίποδα της διατύπωσης αυτής, η έλλειψη επαγγελματικής ικανοποίησης αφορά στην αρνητική συναισθηματική κατάσταση, που προκαλείται από την περιορισμένη αναγνώριση, την οποία δέχεται ένας εργαζόμενος (Locke, 1969). Επομένως, η εργασιακή ικανοποίηση είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με τη σχέση, που προκύπτει μεταξύ αυτού που επιθυμεί ένας εργαζόμενος από την άσκηση του επαγγέλματός του και αυτού που αισθάνεται ότι λαμβάνει (Locke, 1976).

Οι πρώτες έρευνες για την ικανοποίηση των εργαζομένων εντοπίζονται στα τέλη της δεκαετίας του 1960 το ανάμεσα στο προσωπικό που εργάζονταν σε βιομηχανίες. Η σύνδεση της εργασιακής ικανοποίησης με τη συναισθηματική κατάσταση του προσωπικού οδήγησε στη διεύρυνση του εννοιολογικού πλαισίου, το οποίο αποτελείται από θετικά συναισθήματα ή αρνητικές καταστάσεις, όπως η οργή και η δυσαρέσκεια (Snipes, Oswald, LaTour & Armenakis, 2005). Συνεπώς, η ικανοποίηση, που αντλεί ένα άτομο από την εργασία του, αφορά σε θετικά ή αρνητικά συναισθήματα, τα οποία απορρέουν από αυτή (Baron, 1986). Με άλλα λόγια, η εργασιακή ικανοποίηση αφορά σε "μία κατάσταση του νου, που καθορίζεται από τον βαθμό στον οποίο το άτομο αντιλαμβάνεται τις ανάγκες του, που σχετίζονται με την εργασία, να πληρούνται" (Evans, 1997:833). Συνεπώς, πρόκειται για μία

πολύπλοκη έννοια, η οποία σχετίζεται με μία ολιστική προσέγγιση, που αφορά στα συναισθήματα ενός εργαζόμενου για κάποιες πτυχές της εργασιακής του πορείας (Kohler, 1988).

Εξάλλου, οι διαστάσεις της εσωτερικής, εξωτερικής και συνακόλουθης ικανοποίησης είχαν ήδη διερευνηθεί από τις αρχές της δεκαετίας του 1950, καταδεικνύοντας ότι πρόκειται για ένα περίπλοκο φαινόμενο, το οποίο δεν μπορεί να προσδιοριστεί από ένα ενιαίο μοντέλο, καθώς διαθέτει υποκειμενικές προεκτάσεις (Ginsberg, Ginsberg, Axerlad & Herma, 1951). Η εργασιακή ικανοποίηση, λοιπόν, καθορίζεται από την αλληλεπίδραση των κινήτρων, των συνθηκών εργασίας, αλλά και των προσωπικών αναγκών του ατόμου (Platsidou & Diamantopoulou, 2009). Παρά το γεγονός, μάλιστα, ότι η επαγγελματική ικανοποίηση συσχετίζεται με μία σειρά από εξωτερικές συνισταμένες, πρόκειται για μία εσωτερική αντίδραση του ατόμου, η οποία καθορίζεται από τις ψυχολογικές, φυσιολογικές και περιβαλλοντικές συνθήκες (Aziri, 2011).

Ο βαθμός ελκυστικότητας από την εργασία, λοιπόν, καθορίζεται από παράγοντες, μεταξύ των οποίων η κινητικότητα και οι απουσίες του προσωπικού (Hatton et al., 1999). Η αντίδραση κάθε εργαζόμενου δύναται να διαφέρει, όσο αφορά σε πτυχές της εργασίας, όπως η αλληλεπίδραση με τους υπόλοιπους εργαζόμενους ή την διοίκηση, το είδος της εργασίας ή τις οικονομικές απολαβές (DeNobile, 2003). Παράλληλα, η επαγγελματική ικανοποίηση σχετίζεται με την έννοια της καταξίωσης (Haldane, 1981). Έτσι, είναι βασικό το προσωπικό να αντιμετωπίζει την εργασία του ως μία πρόκληση, μέσα από την οποία δύναται να αποσπάσει το σεβασμό και την αναγνώριση των συναδέλφων και των προϊσταμένων του (Vignali, 1997). Έτσι, καλλιεργείται ένα αίσθημα ολοκλήρωσης, το οποίο ταυτίζεται με την υλοποίηση των προσωπικών στόχων του εργαζόμενου (Kaliski, 2007).

Κάτω από αυτές τις συνθήκες, οι έρευνες, οι οποίες αφορούν στην επαγγελματική ικανοποίηση είναι, είτε ποσοτικές, οπότε εστιάζουν στην εκτιμώμενη ικανοποίηση από τις εργασιακές συνθήκες είτε ποιοτικές, δηλαδή είναι επικεντρωμένες στα αιτία, τα οποία την προσδιορίζουν (Agho, Mueller, & Price,

1993). Οι παράμετροι, που μελετούνται, σχετίζονται, κατά κύριο λόγο, με το είδος της εργασίας, τα προσωπικά χαρακτηριστικά του εργαζόμενου και τις προδιαγραφές του χώρου (Querstain, McAfee, & Glasimar, 1992). Η πρώτη θεωρία εργασιακής ικανοποίησης, η οποία εστιάζει στις προσδοκίες ενός εργαζόμενου, που καθορίζουν τα κίνητρα της συμπεριφοράς του, αποδίδεται στον Victor Vroom, ο οποίος μελέτησε την ελαστικότητα, την προσδοκία και την συντελεστικότητα (Vroom, 1964). Επιπλέον, διερευνήθηκε η σχέση της προσπάθειας με τις επιδόσεις, των επιδόσεων με τις αμοιβές και επιπλέον παροχές, αλλά και την ελκυστικότητα της αμοιβής, η οποία αφορά στους προσωπικούς στόχους και προσδοκίες του ατόμου, καθώς και την δίκαιη μεταχείρισή του.

Λαμβάνοντας υπόψη ότι κάθε εργαζόμενος έχει διαφορετική προσωπικότητα και γνώρισμα, η έννοια της επαγγελματικής ικανοποίησης ποικίλει ακόμα και σε ίδια εργασιακά περιβάλλοντα, αφού καθορίζεται από τις αξίες και τις αρχές κάθε ατόμου (Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001). Παράλληλα, έχουν πραγματοποιηθεί έρευνες, με στόχο τη συσχέτιση της εργασιακής ικανοποίησης με προσδιοριστικούς παράγοντες, όπως η κληρονομικότητα, το φύλο, η ηλικία και το μορφωτικό υπόβαθρο του προσωπικού (Arvey, Bouchard, Segal, & Abraham, 1989). Κοινή παραδοχή όλων των ερευνών αποτελεί ότι οι κακές σχέσεις με τους προϊσταμένους και η συνεχής τριβές, σε συνδυασμό με την αυξημένη εργασιακή πίεση και την ασάφεια των αρμοδιοτήτων, περιορίζουν το επίπεδο ικανοποίησης από την εργασία (Maslach & Goldberg, 1998).

Συνεπώς, η εργασιακή ικανοποίηση αποτελεί μία εσωτερική κατάσταση, η οποία εκφράζεται μέσα από την συναισθηματική ή γνωστική αξιολόγηση της εργασίας και εκδηλώνεται μέσα από την θετική ή αρνητική στάση απέναντι σε αυτή (Kreithner & Kinicki, 1998). Γενικότερα, η επαγγελματική ικανοποίηση μελετάται ως ανεξάρτητη μεταβλητή, δηλαδή ως στάση, η οποία οδηγεί στην διαμόρφωση άλλων στάσεων, όπως η παραγωγικότητα και η κινητικότητα. Ανάλογα, ως εξαρτημένη μεταβλητή σχετίζεται με τα ατομικά χαρακτηριστικά, τις διαπροσωπικές σχέσεις, τις διαδικασίες και τις πεποιθήσεις του εργασιακού περιβάλλοντος (Μπρούζος, 2004).

Η αίσθηση έλλειψης εργασιακής ικανοποίησης για εκτεταμένες χρονικές περιόδους προκαλεί την έκθεση του ατόμου σε στρεσογόνες καταστάσεις, οι οποίες αποτυπώνονται στην μειωμένη δυνατότητα συνεργασίας, αλλά και την έλλειψη αλληλεπίδρασης με τους συνεργάτες και τη διοίκηση, οι οποίες οδηγούν στο σύνδρομο της επαγγελματικής εξουθένωσης, που σχετίζεται με την εργασιακή κόπωση. Πιο αναλυτικά, η ανάλυση του φαινομένου της επαγγελματικής εξουθένωσης καταλήγει στη διαπίστωση ότι, λόγω της ψυχοσωματικής εξάντλησης, το άτομο επιδεικνύει περιορισμένο ενδιαφέρον και αναπτύσσει αρνητικά συναισθήματα, τόσο για τον ίδιο, όσο και για την επιχείρηση, στην οποία εργάζεται (Βλαχόπουλος, 1999). Επομένως, η επαγγελματική ικανοποίηση καθορίζεται από ενδογενείς παράγοντες, οι οποίοι αφορούν στο είδος της εργασίας και εξωγενείς, οι οποίοι καθορίζονται από τις συνθήκες, όπως, ενδεικτικά, το ωράριο εργασίας και η αμοιβή. Με τον τρόπο αυτό, οι εξωτερικές ανταμοιβές, όπως, για παράδειγμα, η επαγγελματική εξέλιξη, συντελούν στην ενίσχυση των δεσμών μεταξύ της επιχείρησης και των εργαζομένων και αποτελούν ουσιαστική επένδυση (Romzek, 1990).

Πιο συγκεκριμένα, ο σαφής καθορισμός των στόχων και των διεργασιών αξιολόγησης της απόδοσης, καθώς και η δίκαιη αντιμετώπιση, αναφορικά με την επαγγελματική εξέλιξη και την αμοιβή, θεωρούνται βασικά προαπαιτούμενα για την ικανοποίηση ενός εργαζόμενου. Επιπλέον, η καθοδήγηση από τους ανωτέρους, οπότε είναι απαραίτητο και η διαμόρφωση κλίματος συνεργατικότητας επηρεάζουν καταλυτικά τις αντιδράσεις των εργαζομένων (Smith, Kendall, & Hulin, 1969). Για τον λόγο αυτό, κρίνεται επιβεβλημένο οι επιχειρήσεις να επιδεικνύουν έμπρακτο ενδιαφέρον για τις συνθήκες εργασίας, προάγοντας την ασφάλεια, την αξιοπιστία των διοικητικών μεθόδων, την διαμόρφωση υγιών κοινωνικών σχέσεων, την ανάδειξη των ικανοτήτων, αλλά και την διαφύλαξη της ψυχοσωματικής υγείας των εργαζομένων (Sirota, Mischkind, & Meltzer, 2005). Στον αντίποδα, η δυσαρέσκεια των εργαζομένων οδηγεί σε αντιπαραγωγικές συμπεριφορές, όπως η εγκατάλειψη της εργασίας, οι συχνές απουσίες, αλλά και η αυξημένη επιθετικότητα (Tsiggilis, Koustelios, & Togia, 2004).

Συμπερασματικά, λοιπόν, η διαμόρφωση ενός ασφαλούς εργασιακού περιβάλλοντος, το οποίο θα λειτουργεί υποστηρικτικά για τους εργαζόμενους, συμβάλλει, σε μεγάλο βαθμό, στην αύξηση των επιπέδων εργασιακής ικανοποίησης (Scarpello & Campbell, 1983). Έτσι, ο ρόλος των προϊσταμένων είναι κομβικός, καθώς μέσα από μεθοδολογίες, όπως ο εμπλουτισμός των εργασιακών αντικειμένων, η υποστήριξη και η παροχή ανατροφοδότησης, διαθέτουν εξαιρετικά θετικά αποτελέσματα (Moran & Brightman, 2001). Εξάλλου, η κατανόηση των αναγκών του προσωπικού δίνει τη δυνατότητα στους οργανισμούς να εστιάσουν στις ανάγκες του, προκειμένου να εκπληρώσει, τόσο τους προσωπικούς του στόχους, όσο και τους οργανωσιακούς σκοπούς (Priot, 1998). Ακόμη, η χρήση των νέων τεχνολογιών συμβάλλει στην καθιέρωση ευέλικτων εργασιακών σχέσεων, υιοθετώντας μοντέλα, όπως, ενδεικτικά, αυτό της τηλεργασίας, τα οποία επιτρέπουν την διασφάλιση της επαγγελματικής και οικογενειακής ισορροπίας.

Κεφάλαιο 3: Μελέτη περίπτωσης

3.1 Μεθοδολογία

Σκοπός της εργασίας είναι να αναλυθούν οι σύγχρονες πρακτικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού εξετάζοντας τις επιπτώσεις τους στην εργασιακή ικανοποίηση και απόδοση. Για το σκοπό αυτό, θα πραγματοποιηθεί ποιοτική έρευνα και θα παρουσιαστεί μελέτη περίπτωσης. Πιο αναλυτικά, η ποιοτική έρευνα επιτρέπει την άντληση δεδομένων, απαντώντας σε ερωτήματα, τα οποία αφορούν στις αιτίες και τους τρόπους διαχείρισης μιας κατάστασης. Έτσι, μέσω της ποιοτικής έρευνας επιδιώκεται να προσδιοριστούν οι σχέσεις, οι οποίες καθορίζουν τις μεταβλητές του ζητήματος, μέσω μιας ευέλικτης διαδικασίας, η οποία στοχεύει στην ολόπλευρη κατανόηση του υπό εξέταση θέματος, μέσα από την καταγραφή απόψεων ενός αντιπροσωπευτικού δείγματος.

Συνεπώς, μέσω της διαδικασίας αυτής, δεν επιχειρείται η απλή περιγραφή μιας συγκεκριμένης στάσης, αλλά η ολιστική αντίληψη συμπεριφορών και συναισθημάτων. Κάτω από αυτό το πρίσμα, στην ποιοτική έρευνα δεν πραγματοποιούνται στατιστικές και ποσοτικές αναλύσεις, αλλά, ως, κατεξοχήν, διαγνωστική μεθοδολογία, σχετίζεται με την διερεύνηση των αιτιών, οι οποίες ευθύνονται για συγκεκριμένες συμπεριφορές.

Στο πλαίσιο της συγκεκριμένης εργασίας, η μελέτη περίπτωσης αφορά στην εταιρεία Leroy Merlin, η οποία δραστηριοποιείται στον τομέα του εμπορίου λιανικής. Για την υλοποίηση της διαδικασίας πραγματοποιήθηκαν έξι συνεντεύξεις με στελέχη της επιχείρησης, προκειμένου να συλλεχθούν δεδομένα. Πρόκειται για εργαζόμενους στα κεντρικά γραφεία της εταιρείας, οι οποίοι κατανέμονται ως εξής:

- Δύο product manager
- Ένας product specialist
- Ένας data specialist
- Δύο στελέχη, τα οποία ανήκουν στο τμήμα ανθρώπινου δυναμικού.

Η επιλογή του συγκεκριμένου δείγματος έγινε με στόχο να διακριβωθεί με ποιον τρόπο οι εκπρόσωποι του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού αντιλαμβάνονται και αξιολογούν τις πολιτικές της εταιρείας, ενώ η επιλογή τεσσάρων στελεχών, από διαφορετικά τμήματα, πραγματοποιήθηκε, προκειμένου να διερευνηθεί ο αντίκτυπος των πολιτικών ανθρώπινου δυναμικού στους υπόλοιπους εργαζόμενους και η άποψη, που διατηρούν για την αποτελεσματικότητα των δράσεων αυτών. Με άλλα λόγια, επιδιώχθηκε να εξεταστεί, αφενός, η άποψη των εκπροσώπων του τμήματος και, αφετέρου, ο τρόπος με τον οποίον εκλαμβάνουν οι υπόλοιποι εργαζόμενοι τις εφαρμοζόμενες πολιτικές.

Για την συλλογή των δεδομένων επιλέχθηκε ο τύπος της ημιδομημένης συνεντευξης, η οποία αποτελεί τη βασικότερη μέθοδο για την διεξαγωγή ποιοτικών ερευνών, καθώς δίνει τη δυνατότητα στον συνεντευκτή, πέρα από τα δεδομένα, τα οποία θα συγκεντρώσει μέσα από τις απαντήσεις των ερωτήσεων, που θα θέσει, να αντλήσει πληροφόρηση από την γλώσσα του σώματος και, πιο συγκεκριμένα, από τις κινήσεις των χεριών, αλλά και τις εκφράσεις του προσώπου κάθε συμμετέχοντα (Mialaret, 1997). Κάτω από αυτές τις συνθήκες, η κατανόηση των στάσεων του συνεντευξιζόμενου επιτρέπει να διαμορφωθεί μία ολιστική άποψη, αναφορικά με το εξεταζόμενο θέμα (Tuckman, 1972). Λαμβάνοντας, μάλιστα, υπόψη ότι η ποιοτική έρευνα δεν κατευθύνεται απόλυτα από τον συνεντευκτή, καθώς δεν είναι εξ ολοκλήρου προσχεδιασμένη, παρέχει τη δυνατότητα ευελιξίας (Lincoln & Cuba, 1985). Ιδιαίτερα, άλλωστε, στην περίπτωση της ημιδομημένης συνεντευξης, ο ερευνητής διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο, αφού, μέσω της αξιολόγησης των δεδομένων, προβαίνει στην επιλογή όσων θα συμπεριλάβει στα πορίσματα, με επακόλουθο, το στοιχείο της υποκειμενικότητας να είναι εξαιρετικά εμφανές (Peskin, 1985).

Η ποιοτική έρευνα, λοιπόν, δεν στηρίζεται σε σταθερούς δείκτες, σε αντίθεση με την ποσοτική έρευνα, τα δεδομένα της οποίας χαρακτηρίζονται από ακρίβεια και σαφήνεια (Cohen, Manion & Morrison, 2008). Στη συγκεκριμένη περίπτωση, οι συνεντεύξεις πραγματοποιήθηκαν στα μέσα Δεκεμβρίου, αφού προηγήθηκε επικοινωνία, μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, με το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης. Συγκεκριμένα, η ενημέρωση περιελάμβανε ένα προσχέδιο των

ερωτήσεων, καθώς και το έντυπο συναίνεσης, στο οποίο παρουσιάζονταν οι στόχοι της διαδικασίας και γινόταν σαφές ότι τα πορίσματα θα αξιοποιηθούν, αποκλειστικά, για ακαδημαϊκούς σκοπούς. Τα κυριότερα ερευνητικά ερωτήματα, τα οποία επιχειρήθηκε να απαντηθούν, μέσω της παρούσας έρευνας, ήταν τα εξής:

- Με ποια κριτήρια πραγματοποιείται η επιλογή ενός υποψήφιου και πώς διασφαλίζεται η καταλληλότητά του;
- Με ποιο τρόπο πραγματοποιείται η εκπαίδευση των εργαζομένων και πώς αυτή συνδέεται με τη βελτίωση της απόδοσής τους;
- Σύμφωνα με ποια διαδικασία πραγματοποιείται η αξιολόγηση της απόδοσης και πώς συνδέεται με το σύστημα αμοιβών;

Ιδιαίτερη έμφαση, επίσης, δόθηκε στην διάρκεια της διαδικασίας, η οποία επιλέχθηκε να μην υπερβαίνει τα 25 έως 30 λεπτά, για κάθε συμμετέχοντα, προκειμένου να μην αποτελέσει μία κουραστική και χρονοβόρα διαδικασία, γεγονός το οποίο θα λειτουργούσε αποτρεπτικά για τους συμμετέχοντες. Θα πρέπει, ακόμα, να διευκρινιστεί ότι, εξαιτίας της πανδημίας, η οποία πλήττει τη χώρα μας, από τον Μάρτιο του 2020, έχουν επιβληθεί μέτρα για τον περιορισμό της κυκλοφορίας των πολιτών, με στόχο την αποτροπή της εξάπλωσής της. Έτσι, οι συνεντεύξεις πραγματοποιήθηκαν με τη χρήση της πλατφόρμας skype και μαγνητοφωνήθηκαν, κάνοντας χρήση των δυνατοτήτων της συγκεκριμένης εφαρμογής, προκειμένου να διασφαλιστεί η αξιοπιστία και η εγκυρότητα των αποτελεσμάτων. Ακολούθως, πραγματοποιήθηκε απομαγνητοφώνηση και το τελικό κείμενο στάλθηκε για έγκριση στους συμμετέχοντες.

Κύριο στόχο της διαδικασίας αποτέλεσε οι συμμετέχοντες να αισθανθούν άνετα, αποφεύγοντας αυτοπεριορισμούς, ώστε οι απαντήσεις, που έδωσαν, να διακρίνονται από ειλικρίνεια και να αντικατοπτρίζουν τις ατομικές τους αντιλήψεις. Κατά τη διάρκεια της συνέντευξης δεν προέκυψαν ηθικά διλήμματα και δεν παρουσιάστηκε κάποια δυσκολία. Κανένας από τους συμμετέχοντες δεν εξέφρασε κάποια ένσταση ή αντίρρηση και, στο τέλος, εξέφρασαν την ικανοποίησή τους από τη

συνεργασία. Παράλληλα, για την εκπόνηση της εργασίας αντλήθηκαν πληροφορίες από την ιστοσελίδα της εταιρείας, προκειμένου να καταγραφούν κάποιες βασικές πληροφορίες για την εξέλιξη και την φιλοσοφία της.

3.2 Συνοπτική παρουσίαση της εταιρείας Leroy Merlin

Η εταιρεία Leroy Merlin ξεκίνησε το 1923, όταν δύο σύζυγοι και συνέταιροι, ο Adolphe Leroy και η Rose Merlin, δημιούργησαν ένα κατάστημα με αμερικανικά στοκ προϊόντα, το οποίο γνώρισε τεράστια επιτυχία. Το γεγονός αυτό λειτούργησε ενθαρρυντικά, με συνέπεια να στραφούν στην πώληση προϊόντων οικιακής χρήσης και κατασκευών, σε χαμηλές τιμές. Το 1966, δημιουργήθηκε στη Βόρεια Γαλλία το πρώτο κατάστημα με είδη κατασκευής και μαστορεματος, στο οποίο οι πελάτες αυτοεξυπηρετούνταν. Η επιχειρηματική αυτή κίνηση σηματοδότησε την ανάπτυξη, σε όλη τη χώρα και τον πολλαπλασιασμό των καταστημάτων της εταιρείας σε ολόκληρη τη Γαλλία. Στην εικόνα 4.1 παρουσιάζεται η ιστορία της εταιρείας.



Εικόνα 4.1: Η ιστορία της επιχείρησης Leroy Merlin

Πηγή: <https://www.leroymerlin.gr/gr/company/>

Το 1989, η εταιρεία απέκτησε διεθνή προσανατολισμό, ανοίγοντας το πρώτο κατάστημα στην Ισπανία και, πιο συγκεκριμένα, στην πόλη Leganés, η οποία βρίσκεται στα νότια της Μαδρίτης. Σταδιακά, η επιχείρηση εξαπλώθηκε σε πολλά Ευρωπαϊκά κράτη, αλλά και τη Ρωσία, τη Βραζιλία και την Κίνα. Στην Ελλάδα, η εταιρεία ξεκίνησε τη δραστηριότητα της τον Ιούνιο του 2005 και, τον Μάρτιο του 2007, εγκαινίασε το πρώτο της κατάστημα στο εμπορικό πάρκο του διεθνούς αεροδρομίου Αθηνών "Ελευθέριος Βενιζέλος", ενώ, ένα χρόνο αργότερα, άνοιξε το δεύτερο κατάστημα στη Θεσσαλονίκη. Πλέον, τρία ακόμα καταστήματα λειτουργούν

στην Αττική και ένα ακόμα στην Λάρισα. Πρόσφατη εισαγωγή το κατάστημα του Κηφισού στο Περιστέρι.

Το όραμα της επιχείρησης είναι η διακόσμηση να γίνει προσιτή σε όλους, δίνοντας την ευκαιρία σε κάθε πελάτη να διαμορφώσει ένα όμορφο και άνετο σπίτι. Με άλλα λόγια, βασική επιδίωξη αποτελεί κάθε πελάτης να έχει τη δυνατότητα να αναζητήσει στα καταστήματα της εταιρείας ποιοτικές λύσεις για τη διακόσμηση της οικίας του, οι οποίες ανταποκρίνονται στον προϋπολογισμό του και είναι προσιτές, επιτρέποντας την εξοικονόμηση χρημάτων. Με τον τρόπο αυτό, οι πελάτες αισθάνονται ικανοποιημένοι και περήφανοι, καθώς έχουν τη δυνατότητα να διαμορφώσουν την οικεία τους όπως την επιθυμούν, μέσα από την παροχή ολοκληρωμένων λύσεων.

Όσο αφορά στην στρατηγική ανάπτυξης της εταιρείας, δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στην κατανόηση των συνηθειών του καταναλωτικού κοινού και την προσαρμογή των προϊόντων στις ανάγκες του. Πιο αναλυτικά, πριν πραγματοποιηθεί η οριστική επιλογή για την ίδρυση ενός καταστήματος, εκπρόσωποι της εταιρίας επισκέπτονται κατοικίες πελατών, προκειμένου να κατανοήσουν τις καθημερινές συνήθειές τους και να προσαρμόσουν την γκάμα των προϊόντων στις τοπικές συνήθειες. Η εταιρεία αποτελεί μέλος του γαλλικού ομίλου ADEO, ο οποίος διαθέτει 1.315 καταστήματα, με 114.000 εργαζόμενους, σε 15 χώρες σε ολόκληρο τον κόσμο.

Βασικές αρχές της εταιρείας αποτελούν η αυθεντικότητα, η δεκτικότητα, η αλληλεξάρτηση και η αποτελεσματικότητα. Στους εργαζόμενους παρέχονται μία σειρά από προνόμια, όπως εκπτώσεις για την αγορά προϊόντων, ομαδική ασφάλιση, μπόνους απόδοσης, ευέλικτα ωράρια εργασίας, επιδόματα εκπαίδευσης και εκπαιδευτικές άδειες, καθώς και δυνατότητα παροχής εταιρικού δανείου.

3.3 Παρουσίαση αποτελεσμάτων

Η διαδικασία συγκέντρωσης των ερευνητικών δεδομένων πραγματοποιήθηκε μέσα από ημιδομημένες συνεντεύξεις με στελέχη τις επιχειρήσεις Leroy Merlin. Στην

αρχή, ζητήθηκε από τους συμμετέχοντες να αναφερθούν στις μεθοδολογίες, βάσει των οποίων πραγματοποιείται η ανάλυση της θέσης εργασίας, πριν από το στάδιο της προσέλκυσης του προσωπικού. Όπως αναφέρθηκε, "για κάθε θέση εργασίας υπάρχει job description που αναφέρει όλες τις υπευθυνότητες, τα hard και τα soft skills οπότε σε γενικές γραμμές δεν υπάρχει κάποια ανάλυση. Το μόνο που μπορεί να συζητηθεί είναι κάποιο hard skill και η εργασιακή εμπειρία βάσει της υπάρχουσας ομάδας". Όπως, μάλιστα, επεσήμανε εκπρόσωπος του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού, οι κυριότερες πηγές προσέλκυσης των υποψηφίων εργαζομένων είναι οι εξής:

- Career site
- LinkedIn
- Kariera
- Πανεπιστήμια (Career Days & Πρακτική Άσκηση)
- Career Days
- Regeneration
- Σύσταση συνεργάτη
- Head hunters

Όσον αφορά στα κριτήρια για την επιλογή των υποψηφίων, αναφέρθηκε ότι ένας υποψήφιος, αρχικά, θα πρέπει "να πληροί τις προϋποθέσεις του ρόλου, αλλά πιο σημαντικό είναι να ταιριάζει στην κουλτούρα και τις αξίες της εταιρείας". Στη συνέχεια, οι συμμετέχοντες ρωτήθηκαν για τις μεθόδους εκπαίδευσης των εργαζομένων, αλλά και τα οφέλη που έχει για την εταιρεία. Όπως προέκυψε από τις απαντήσεις τους, "η εκπαίδευση γίνεται κυρίως on the job μαζί με κάποιον άλλον συνάδελφο. Δεν υπάρχουν συγκεκριμένες εκπαιδεύσεις καθώς δεν κρίνεται πάντα απαραίτητο οπότε κάποιος συνάδελφος με τον ίδιο τίτλο βοηθάει τον νέο υπάλληλο. Ωστόσο και κυρίως για managerial ρόλους υπάρχει πλάνο ενσωμάτωσης 3 μηνών. Κύριο όφελος της εταιρείας είναι η αποδοτικότητα του εργαζομένου".

Έπειτα, οι συμμετέχοντες ερωτήθηκαν για τα κριτήρια υπολογισμού της αμοιβής κάθε εργαζόμενου και σημείωσαν ότι "σχεδόν κάθε χρόνο η εταιρεία

πραγματοποιεί έρευνα αμοιβών και παροχών και δημιουργεί την κλίμακα για κάθε ρόλο. Λαμβάνουμε υπόψη μας κυρίως τις απαιτήσεις του ρόλου αλλά και την προϋπηρεσία του υποψηφίου για να δούμε αν θα κινηθούμε στην αρχή ή στο τέλος της κλίμακας". Επιπρόσθετα, όσον αφορά στο ζήτημα της κατηγοριοποίησης των αμοιβών, ανάλογα με τη θέση εργασίας, σημειώθηκε ότι "για κάθε θέση εργασίας και ανάλογα με το impact στην εταιρεία υπάρχει το αντίστοιχο πακέτο αμοιβών και παροχών. Όσο πιο πάνω βρίσκεται κάποιος στην βαθμίδα τόσο μεγαλύτερη και η αμοιβή του, σε συνδυασμό βέβαια πάντα με την προϋπηρεσία του αλλά και με την ετήσια αξιολόγησή του".

Επιπλέον, οι εργαζόμενοι που συμμετείχαν στην παρούσα έρευνα ζητήθηκε να αναφερθούν στο σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης. Σύμφωνα με όσα τόνισαν, "Μια φορά το χρόνο πραγματοποιείται ετήσια αξιολόγηση. Κάθε συνεργάτης λαμβάνει feedback πάνω σε δυνατά αλλά και αδύναμα σημεία καθώς και σημεία ανάπτυξης από 5 συνεργάτες με τους οποίους έχει συνεργαστεί. Στη συνέχεια πραγματοποιεί την αυτοαξιολόγηση του πάνω στις ίδιες ερωτήσεις και τέλος αξιολογείται από τον μάνατζερ του συνολικά. Ο μάνατζερ απαντά, επίσης, στο ίδιο ερωτηματολόγιο και έπειτα λαμβάνει χώρα μια συνάντηση μεταξύ τους κατά την οποία συζητούν τόσο το feedback των 5 συνεργατών αλλά και ανοίγουν τα χαρτιά τους για τις δικές τους απαντήσεις. Κατά την διαδικασία βγαίνει μια βαθμολογία με κλίμακα από 1 (κατώτερο) έως 5 (ανώτερο), στην οποία πρέπει να έχουν συμφωνήσει και οι δύο". Κατόπιν, ζητήθηκε να αναφερθεί ότι το σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης έχει συμβάλει στην βελτίωση της αποδοτικότητας του προσωπικού. Στην ερώτηση αυτή υπογραμμίστηκε ότι "βοηθάει εξαιρετικά το feedback των συναδέλφων όταν είναι δομημένο, στοχευμένο και αυθεντικό. Όταν ένα feedback βασίζεται στην ειλικρίνεια, βοηθάει πολύ στο να δούμε σε τι υστερούμε και να διορθώσουμε ότι είναι εφικτό, καθώς δεν γίνεται πάντα να κάνουμε απόλυτα σωστή αυτοκριτική". Αυτό ισχύει βέβαια και για θετικά μας χαρακτηριστικά ή δεξιότητες και είναι καλό να τις ακούμε ώστε να συνεχίσουμε με αυτό τον τρόπο. Είναι μια μέθοδος που βοηθάει να δούμε τους εαυτούς μας μέσα από τα μάτια των άλλων. Από την άλλη, αν το feedback δοθεί από άτομα που δεν έχουν θετικά συναισθήματα για

εμάς, τότε μπορεί να αποτελέσουν πρόβλημα στην αξιολόγησή μας χωρίς να είναι σωστά αυτά που θα πουν".

Παράλληλα, επιδιώχθηκε να καταδειχθεί σύνδεση ανάμεσα στην αξιολόγηση της απόδοσης με τη δυνατότητα προαγωγής ή επιπλέον παροχών. Σύμφωνα με τους ερωτώμενους, η σύνδεση δεν είναι απόλυτα σαφής, καθώς οι παράμετροι αυτές δεν εξαρτώνται, αποκλειστικά, από την αξιολόγηση. Σε κάθε περίπτωση, βέβαια, όπως αναφέρθηκε "αν οι αξιολογήσεις είναι συνεχώς καλές και ο εργαζόμενος αποδίδει καλά τότε θα υπάρξει κάποιο χρηματικό μπόνους ως κίνητρο. Για προαγωγή συνήθως περνάει από πλάνο ανάπτυξης". Τέλος, στην ερώτηση εάν τα συγκεκριμένα στελέχη είναι, συνολικά, ικανοποιημένα από τις πρακτικές, που ακολουθεί η εταιρεία, διατυπώθηκε η άποψη ότι ο τρόπος αμοιβής είναι αρκετά ικανοποιητικός, ωστόσο, υπάρχουν ακόμη σημεία ανάπτυξης, όσον αφορά στο σύστημα αξιολόγησης.

3.4 Συζήτηση των αποτελεσμάτων

Όπως προέκυψε από τις συνεντεύξεις με στελέχη της επιχείρησης, η εταιρεία Leroy Merlin ακολουθεί συγκεκριμένες πολιτικές προσέλκυσης και επιλογής, αλλά και εκπαίδευσης, αμοιβής και αξιολόγησης των εργαζομένων. Ακολουθεί SWOT Analysis με βάση τα δεδομένα τα οποία συλλέχθηκαν, μέσω της επικοινωνίας με εκπροσώπους του οργανισμού:

Θετικά σημεία	Αρνητικά σημεία
<ul style="list-style-type: none"> ● Η επιχείρηση χρησιμοποιεί ποικίλα κανάλια για την προσέλκυση υποψηφίων εργαζομένων ● Για την επιλογή των υποψηφίων συνυπολογίζονται, εκτός από τα ακαδημαϊκά προσόντα, η κουλτούρα και η προσωπικότητά τους ● Για τις ανώτερες διοικητικές θέσεις εφαρμόζεται πλάνο ενσωμάτωσης τριών μηνών ● Εφαρμόζεται on the job training ● Το σύστημα αμοιβών βασίζεται σε ετήσια έρευνα ● Υπάρχει δομημένο σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης ● Η ανατροφοδότηση, η οποία λαμβάνεται κατά τη διάρκεια της αξιολόγησης της απόδοσης, συμβάλλει στη βελτίωση της αποδοτικότητας των εργαζομένων 	<ul style="list-style-type: none"> ● Δεν υπάρχει ακριβής ανάλυση των θέσεων εργασίας ● Δεν υπάρχει συγκεκριμένο πλάνο εκπαίδευσης, εκτός από τις περιπτώσεις ανώτερων στελεχών ● Δεν υπάρχει άμεση σύνδεση ανάμεσα στην αξιολόγηση της απόδοσης και την επαγγελματική εξέλιξη του εργαζόμενου ή την παροχή πρόσθετων αμοιβών
Ευκαιρίες	Απειλές
<ul style="list-style-type: none"> ● Παροχή πρόσθετων κινήτρων, με στόχο την αύξηση της ικανοποίησης και, συνακόλουθα, τον περιορισμό της κινητικότητας ● Ανάλυση των θέσεων εργασίας, με στόχο τον προσδιορισμό των απαιτούμενων δεξιοτήτων για την επιλογή των κατάλληλων υποψηφίων ● Δημιουργία διαδικασίας προσέλκυσης και διακράτησης ταλέντων 	<ul style="list-style-type: none"> ● Δυσανεμία των εργαζομένων, εξαιτίας της έλλειψης σύνδεσης του συστήματος αξιολόγησης απόδοσης με το πλάνο ανάπτυξης ● Κίνδυνος προσέλκυσης ικανών στελεχών από εταιρείες του ανταγωνισμού

Όπως προκύπτει από την παραπάνω ανάλυση, αποτελεί θετικό στοιχείο ότι η επιχείρηση χρησιμοποιεί ποικίλα κανάλια για την προσέλκυση υποψηφίων εργαζομένων, αλλά και το γεγονός ότι για την επιλογή του συνυπολογίζονται, εκτός από τα ακαδημαϊκά προσόντα, η κουλτούρα και η προσωπικότητά τους. Επιπλέον, για τις ανώτερες διοικητικές θέσεις εφαρμόζονται πλάνα ενσωμάτωσης, διάρκειας τριών μηνών, ενώ, για τις υπόλοιπες θέσεις, ακολουθείται η μέθοδος on the job training. Στα θετικά στοιχεία, επίσης, συγκαταλέγεται η ύπαρξη ενός δομημένου συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης, καθώς και η παροχή ανατροφοδότησης, η οποία συντελεί στη βελτίωση της αποδοτικότητας των εργαζομένων, αλλά και ο σχεδιασμός ενός συστήματος αμοιβών με βάση ετήσια έρευνα.

Αναφορικά με τα αρνητικά σημεία, εντοπίζεται η έλλειψη ακριβούς ανάλυσης των θέσεων εργασίας και συγκεκριμένου πλάνου εκπαίδευσης, εκτός των περιπτώσεων πρόσληψης ανώτερων στελεχών. Επιπρόσθετα, αποτελεί ανασταλτικό παράγοντα η έλλειψη σύνδεσης ανάμεσα στην αξιολόγηση της απόδοσης και την παροχή πρόσθετων αμοιβών ή την επαγγελματική εξέλιξη του εργαζόμενου.

Κάτω από αυτό το πρίσμα, οι ευκαιρίες αφορούν στην παροχή πρόσθετων κινήτρων, με στόχο την αύξηση του βαθμού ικανοποίησης των εργαζομένων και, κατά συνέπεια, τον περιορισμό της κινητικότητας, αλλά και την ανάλυση των θέσεων εργασίας, αποβλέποντας στον σαφή προσδιορισμό των απαιτούμενων δεξιοτήτων, ο οποίος θα επιφέρει τον περιορισμό των συνεπειών μιας λανθασμένης επιλογής. Παράλληλα, η δημιουργία μιας διαδικασίας προσέλκυσης και διακράτησης ταλέντων θα μπορούσε να αποτελέσει σημαντική ευκαιρία για την επιχείρηση. Τέλος, σχετικά με τις απειλές, εντοπίζεται ο κίνδυνος προσέλκυσης ικανών στελεχών από εταιρείες του ανταγωνισμού, αλλά και η εμφάνιση δυσαρέσκειας ανάμεσα στους εργαζόμενους, εξαιτίας της έλλειψης σύνδεσης του συστήματος αξιολόγησης απόδοσης με το πλάνο ανάπτυξης.

Συμπεράσματα

Η διοίκηση ανθρώπινων πόρων οφείλει να συντελέσει στην προσέλκυση και διακράτηση των ταλέντων, αλλά και στη διαχείριση του διανοητικού, κοινωνικού και συναισθηματικού κεφαλαίου (Μπουραντάς, 2003). Οι σύγχρονες επιχειρήσεις, εξάλλου, οφείλουν να διαθέτουν αυξημένη ευελιξία, αφού το συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον, ο διαρκής ανταγωνισμός και η παγκοσμιοποίηση καθιστούν επιβεβλημένη την εστίαση στη διοίκηση αλλαγών και την διαχείριση της αποτελεσματικότητας. Αντίστοιχα, το ανθρώπινο κεφάλαιο συντελεί, σε σημαντικό ποσοστό, στην διαμόρφωση ενός θετικού εργασιακού κλίματος, ανταποκρινόμενο στις αρχές της επιχείρησης, ενώ ιδιαίτερη έμφαση δίνεται και στην ισορροπία ανάμεσα στην προσωπική και εργασιακή ζωή (Ξένος, 2003).

Οι διεργασίες, οι οποίες αφορούν στην προσέλκυση και επιλογή του ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης, είναι από τις πλέον σημαντικές, καθώς οι ασφαλισμένες αποφάσεις επιφέρουν ένα σύνολο από αρνητικές επιπτώσεις, μεταξύ των οποίων περιορισμένη παραγωγικότητα, αλλά και συγκρούσεις ανάμεσα στους εργαζόμενους. Γενικά, η επιλογή προσωπικού αφορά στη διαδικασία, στα πλαίσια της οποίας ένας οργανισμός προσελκύει ένα σύνολο υποψηφίων και διαλέγει το άτομο εκείνο το οποίο διαθέτει τα χαρακτηριστικά, που προσεγγίζουν σε μεγαλύτερο βαθμό τα κριτήρια μιας θέσης εργασίας, συνυπολογίζοντας τις επικρατούσες συνθήκες του περιβάλλοντος (Βιντατζάκης & Descoin, 1993). Η επιλογή των εργαζομένων ακολουθεί την φάση της προσέλκυσης και αφορά στο ταίριασμα των γνώσεων, των δεξιοτήτων και των γνωρισμάτων της προσωπικότητας με τις προδιαγραφές της θέσης εργασίας (Μπουραντάς & Παπαλεξανδρή, 2003).

Επιπλέον, παρά το γεγονός ότι η εκπαίδευση συνεπάγεται ένα σημαντικό κόστος για τους οργανισμούς, στην ουσία, αποτελεί μία σημαντική επένδυση, καθώς σχετίζεται με οφέλη όπως η ενδυνάμωση των ομάδων, η βελτίωση της ταχύτητας και της ποιότητας εκτέλεσης των εργασιών, αλλά και η ανάπτυξη των ηγετικών δεξιοτήτων του ανθρώπινου κεφαλαίου (Gee & Nystrom, 1999). Τα εκπαιδευτικά προγράμματα μπορούν να παρέχονται σε νέους εργαζόμενους, με στόχο να ενσωματωθούν ομαλά στο εργασιακό περιβάλλον και να εξοικειωθούν με το

αντικείμενο της εργασίας τους, αλλά και σε υφιστάμενους, αποβλέποντας στην ενίσχυση των δεξιοτήτων τους, καθώς και την κατάκτηση καινούργιων γνώσεων, όσον αφορά σε νέα συστήματα ή διαδικασίες. Παράλληλα, όμως, διαθέτει ιδιαίτερη αξία και για τα ανώτερα και ανώτατα στελέχη ενός οργανισμού, τα οποία θα πρέπει να ενημερώνονται διαρκώς, όχι μόνο για τις εξελίξεις στον τομέα δραστηριοποίησης της επιχείρησης, αλλά και για τις σύγχρονες μεθοδολογίες διοίκησης, εξελίσσοντας, ταυτόχρονα, τις ηγετικές τους δεξιότητες. Επομένως, η εκπαίδευση αφορά σε μία προγραμματισμένη διεργασία, η οποία δίνει την ευκαιρία στο προσωπικό να εξελίξει τις επαγγελματικές του δεξιότητες, αλλά και να μεταβάλει στάσεις και συμπεριφορές, μέσα από την άσκηση ή την εμπειρία (Hamblin, 1974).

Παράλληλα, η αξιολόγηση της απόδοσης αποτελεί μία διαδικασία, στα πλαίσια της οποίας η διοίκηση διερευνά την αποτελεσματικότητα ενός εργαζόμενου, σε σύγκριση με άλλους, οι οποίοι πραγματοποιούν ανάλογες εργασίες. Έτσι, η αξιολόγηση αποτελεί έναν οδηγό για τη διοίκηση, με στόχο να καθορίσει βασικές λειτουργίες της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, μεταξύ των οποίων ο προγραμματισμός, οι αμοιβές, η εξέλιξη, αλλά και η κατάρτιση (Βαξεβανίδου & Ρακλείτης, 2012). Μέσω της διαδικασίας αξιολόγησης, λοιπόν, επιδιώκεται να εντοπιστούν αδυναμίες, προκειμένου η διοίκηση να παρέχει καθοδήγηση στον εργαζόμενο, αλλά και να θεσπίσει τους επόμενους στόχους (Edmonstone, 1996). Από την πλευρά τους, οι εργαζόμενοι, μέσα από τη διαδικασία αυτή, έχουν τη δυνατότητα να ενδυναμώσουν περαιτέρω τα ισχυρά τους σημεία, αλλά και να προβούν στον εντοπισμό αδυναμιών, οι οποίες αποτελούν φραγμό στην επαγγελματική τους πορεία. Εξάλλου, αναγνώριση της συνεισφοράς ενός εργαζόμενου θεωρείται ένα από τα ισχυρότερα κίνητρα για την μελλοντική εξέλιξή του (Baines, 1991).

Η ικανοποίηση ή αντίστοιχα η δυσαρέσκεια, η οποία προκαλείται από την εργασία, ευθύνονται για μία σειρά από συμπεριφορές, που επηρεάζουν τη λειτουργία ενός οργανισμού (Δράκου, Καμίτης, Χαραχούσου & Γλυνιά, 2004). Η εργασιακή ικανοποίηση, λοιπόν, επηρεάζεται από τις διαθέσιμες δεξιότητες, τη σπουδαιότητα της εργασίας και τον βαθμό ταύτισης του εργαζόμενου με αυτή, καθώς και την αυτονομία, αλλά και την παροχή ανατροφοδότησης (Hackman & Oldman, 1976). Επιπρόσθετα, η εργασιακή ικανοποίηση, δηλαδή η ικανοποίηση από το είδος και τις

συνθήκες εργασίας, αντικατοπτρίζεται στην προσωπική ευημερία του ατόμου και, κατά συνέπεια, την ευρύτερη ικανοποίηση από τη ζωή του (Dafy & Lent, 2009). Επομένως, η απόκλιση μεταξύ των προσδοκιών ενός εργαζόμενου με την αίσθηση, που αποκομίζει, επιδρά καταλυτικά στην απόδοσή του, καθορίζοντας τη συμπεριφορά του στον εργασιακό χώρο (Abu-Bader, 2000).

Μέσω της μελέτης περίπτωσης της εταιρείας Leroy Merlin, καταδείχθηκε η σημασία της ύπαρξης μιας ολοκληρωμένης διαδικασίας επιλογής προσωπικού, αλλά και των κατάλληλων μεθοδολογιών για την εκπαίδευση και την αξιολόγηση του προσωπικού. Η συγκεκριμένη εργασία δύναται να αποτελέσει την βάση για την περαιτέρω διερεύνηση της συμβολής των σύγχρονων πρακτικών διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στην εργασιακή ικανοποίηση και απόδοση. Κάτω από το πρίσμα αυτό, θα μπορούσε να συμβάλει στη διεύρυνση του θέματος, εξετάζοντας και άλλες λειτουργίες, που σχετίζονται με το ανθρώπινο κεφάλαιο, αλλά και στην επέκταση και σε άλλες κατηγορίες επιχειρήσεων.

Βιβλιογραφία

- Βαλκάνος, Ε. (2007). *Εκτίμηση Εκπαιδευτικών Αναγκών*. Σημειώσεις Πανεπιστημιακών Παραδόσεων στο Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.
- Βαξεβανίδου, Μ. & Ρεκλείτης, Π. (2012). *Management Ανθρωπίνων Πόρων*. Αθήνα: ΠΡΟΠΟΜΠΟΣ.
- Βιταντζάκης, Ν. & Descoin, C. (1993). *Επιλογή προσωπικού μέθοδοι – τεχνικές - διαδικασίες*. Αθήνα: ΕΛΛΗΝ.
- Βλαχόπουλος, Λ. (1999). *Εργασιακή κόπωση εκπαιδευτικών*. Το σχολείο και το σπίτι (1), σελ. 42-46.
- Γεωργόπουλος, Γ. (2001). *Δημόσιες Σχέσεις Θεωρία και Πράξη*. Αθήνα: Το Οικονομικό.
- Γρέβιας, Δ. (1993). *Κοινωνικές Αξίες, Εργασία και Επαγγελματικός Προσανατολισμός*. Πρακτικά του Διεθνούς Συνεδρίου της ΕΛ.Ε.ΣΥ.Π..
- Δήμου, Ν. (199). *Διοίκηση Προσωπικού*. Αθήνα: ΕΛΛΗΝ.
- Δημητρόπουλος Ε. (1998). *Οι εκπαιδευτικοί και το επάγγελμα τους. Συμβολή στην ανάπτυξη μιας επαγγελματικής ψυχολογίας του Έλληνα εκπαιδευτικού*. Αθήνα: Γρηγόρη.
- Δράκου, Α., Καμ_ίτσης, Χ., Χαραχούσου, Υ. & Γλυνιά, Ε. (2004). *Ε_παγγελματική ικανο_ποίηση των _προ_πονητών – Ανασκό_πηση Βιβλιογραφίας*. Περιοδικό Διοίκησης Αθλητισμού και Αναψυχής, 1,2 σ.σ. 2-24.
- Ζαβλανός, Μ. (2003). *Η ολική ποιότητα στην εκπαίδευση*. Αθήνα: Αθ. Σταμούλης.
- Ιορδάνογλου Δ. (2008). *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στις σύγχρονες οργανώσεις. Νέες τάσεις και πρακτικές*. Αθήνα: Κριτική.
- Κανελλόπουλος Χ. (2002). *Διοίκηση Προσωπικού - Ανθρώπινου Δυναμικού Θεωρία και Πράξη*. Αθήνα: Σταμούλης.

- Κάντας, Α. (1993). *Οργανωτική – Βιομηχανική Ψυχολογία (Μέρος 1ο) – Κίνητρα - Επαγγελματική ικανοποίηση – Ηγεσία*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Καραλής, Θ. (2005). *Σχεδιασμός, Διοίκηση, Αξιολόγηση Προγραμμάτων Ενηλίκων – Σχεδιασμός Προγραμμάτων*. Τόμος Β'. Πάτρα: Ε.Α.Π.
- Καυάλης, Α. & Παπασταμάτης, Α. (2000). *Εκπαίδευση Ενηλίκων. Γενικά εισαγωγικά θέματα*. Τόμος Α' Θεσσαλονίκη: Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.
- Καυάλης, Α. (2006). *Παιδαγωγική Ψυχολογία*. Δ' έκδοση. Αθήνα: Αφοι Κυριακίδη.
- Κοτσαϊβάζογλου Ιορδάνης, 2003, *ΠΩΣ ΝΑ ΕΡΓΑΣΤΕΙΣ ΕΚΕΙ ΠΟΥ ΕΠΙΘΥΜΕΙΣ (Οδηγός Αναζήτησης και Εξεύρεσης Εργασίας)*. Αθήνα: Β. Γκιούρδας Εκδοτική.
- Κουστέλιος, Α. & Κουστέλιου, Ι. (2001) *Η επαγγελματική ικανοποίηση και η επαγγελματική εξουθένωση στην εκπαίδευση*. Ψυχολογία (1), 30-39.
- Λεφοπούλου, Α. (2002). *Οι σύγχρονες τάσεις και προοπτικές του HR Management στην Ελλάδα*. NETWEEK, 59.
- Λυμπερόπουλος, Κ. (2001). *Οι Διαστάσεις και ο Ρόλος της Ποιότητας στο Μάρκετινγκ Υπηρεσιών*. Διοικητική Ενημέρωση, Τεύχος 19, σσ 72-79.
- Μακρή-Μπότσαρη, Ε. & Ματσαγγούρας, Η. (2003). *Δομή της επαγγελματικής αυτοαντίληψης και της επαγγελματικής ικανοποίησης εκπαιδευτικών Α/θμιας Εκπαίδευσης*. Πρακτικά 3ου Πανελληνίου Συνεδρίου της Παιδ/ικής Εταιρείας Ελλάδος.
- Μαντάς Ν. (1992). *Διοίκηση Προσωπικού*. Αθήνα: Σύγχρονη Εκδοτική Ε.Π.Ε.
- Μάντζαρης, Γ. (2003). *Σύγχρονη Οργάνωση & Διοίκηση Επιχειρήσεων*. Αθήνα: Β. Γκιούρδας Εκδοτική
- Μιχαλόπουλος, Ν. (1998). *Γραφειοκρατική Κουλτούρα και Διοικητική Εκπαίδευση*. Τεύχος 12 σσ. 7-20.
- Μούζα – Λαζαρίδη Α., (2006), *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Αθήνα: Κριτική.

- Μπουραντάς, Δ., Βάθης, Α., Παπακωνσταντίνου, Χ. & Ρεκλείτης, Π. (1999). *Αρχές οργάνωσης και διοίκησης επιχειρήσεων και υπηρεσιών*. Αθήνα: Παιδαγωγικό Ινστιτούτο.
- Μπουραντάς, Δ. & Παπαλεξανδρή, Ν. (2003). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Αθήνα: Γ. Μπένου.
- Μπουραντάς, Δ. (2003). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Αθήνα: Γ. Μπένου.
- Μπρούζος, Α. (2004). *Ικανοποίηση των Δασκάλων από το Επάγγελμά τους*. Στο Χατζηδήμου Δ., Ταρατόρη Ε., Κουγιουρούκη Μ. & Στραβάκου Π. , Πρακτικά 4ου Πανελληνίου Συνεδρίου της Παιδ/κής Εταιρείας Ελλάδος, Θεσσαλονίκη: Αδελφών Κυριακίδη.
- Νικολάου Ι. (2004). *Μέθοδοι Επιλογής Προσωπικού και Χρήση τους στην Ελλάδα*. HR Trends.
- Ντάνος, Α. & Σαμαντά, Ε. (2015). *Εισαγωγή στη Διοίκηση και Ανάπτυξη Ανθρώπινων Πόρων*. Αθήνα: Σύγχρονη Εκδοτική.
- Ξένος, Δ. (2003). *Σύστημα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού για εφαρμογή σε επιχειρήσεις και δημόσιους οργανισμούς*. Αθήνα: Παπαζήση.
- Ευροτύρη-Κουφίδου, Σ. (2001). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Η πρόκληση του 21ου αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον*. Θεσσαλονίκη: Ανικούλα.
- Παλαιοκρασσάς, Σ. (1990). *Οργάνωση ενδοεπιχειρησιακής κατάρτισης και επιμόρφωσης*. Στο Χ. Κανελλόπουλος & Ν. Παπαλεξανδρή (Επιμ.), Αξιοποίηση Προσωπικού με Ανάπτυξη Στελεχών και Βελτίωση Οργάνωσης. Αθήνα: International Publishing.
- Παπαλεξανδρή Ν., Χαλικιάς Γ., Παναγιωτοπούλου Λ. (2001). *Συγκριτική Έρευνα στις Πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στην Ελλάδα και την Ευρωπαϊκή Ένωση*. Αθήνα: Μπένου.
- Παπαλεξανδρή, Ν. (2008). *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*, Τόμος Β'. Πάτρα: Εκδόσεις Ελληνικού Ανοικτού Πανεπιστημίου.

- Παπάνης, Ε. & Ρόντος, Κ. (2005). *Ψυχολογία – Κοινωνιολογία της εργασίας και διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού – Θεωρία και εμπειρική έρευνα*. Αθήνα: Σιδέρης.
- Παπαστεφανάκη, Σ. (2008). *Σύγχρονες Τάσεις στην Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού στις Τουριστικές Επιχειρήσεις*. Τουριστικά Θέματα, 6, Σεπτέμβριος, σσ. 58-70.
- Πολυχρονίου, Π. (2008). *Transformational leadership and Work motivation in modern organizations: A critical analysis*. Advances in Management, Vol.1,3,9,-12.
- Σειτανίδης, Π. (1997). *Αξιολόγηση προσωπικού*. Αθήνα: Γαλαίος.
- Σκουλάς, Ν. & Οικονομάκη, Κ. (1998). *Διαχείριση & Ανάπτυξη Ανθρώπινων Πόρων*. Αθήνα: Καπα.
- Τερζίδης Κ. & Τζωρτζάκης Κ. (2004). *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*. Αθήνα: Rosili.
- Τσουνής, Α., Σαράφης, Π. (2016). *Η έννοια της επαγγελματικής ικανοποίησης: θεωρητικές προσεγγίσεις και αποτελέσματα στην εργασιακή απόδοση*. Διεπιστημονική Φροντίδα Υγείας, Τόμος 8, Τεύχος 2, 36-47.
- Φαναριώτη, Π. (2001). *Διοίκηση Προσωπικού, εισαγωγή στα σύγχρονα συστήματα χειρισμού του ανθρώπινου δυναμικού*. Αθήνα: Α. Σταμούλης.
- Φλώρος, Γ. (1993). *Διοικητική των Επιχειρήσεων (Modern Business Management)*. Αθήνα: Σύγχρονη Εκδοτική.
- Χατζηπαντελή, Π. (1998). *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*. Αθήνα: METAIXMIO.
- Χυτήρης, Λ. (2001). *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*. Αθήνα: Interbooks.
- Abu-Bader, S. H. (2000). *Work Satisfaction, Burnout and Turnover among Social Workers in Israel*. International Journal of Social Welfare, 9, 191-200.
- Agho, A. O., Mueller, C. W. & Price, J. L. (1993). *Determinants of employee job satisfaction: An empirical test of a causal model*. Human Relations, 46(8), 1007-1027.

- Amygdalos, C., Bara. & N., Moisiadis, G. (2014). *Performance Appraisal in Greek Public Sector*. Procedia – Social and Behavioral Sciences, 148, p.p. 501 – 506.
- Armenakis A., Achilles B., Arthur, G. (1999). *Organizational Change: A Review of Theory and Research in the 1990s*. Journal of Management. Vol. 25, No.3, 293-315.
- Armstrong, M. (2003). *A Handbook of Human Resource Management Practice*, 9th Edition. Kogan Page.
- Arvey, R. D., Bouchard, T. J., Segal, N. L., & Abraham, L. M. (1989). *Job satisfaction: Environmental and genetic components*. Journal of Applied Psychology, 74(2), 187.
- Aziri, B. (2011). *Job Satisfaction: A Literature Review*. In Management Research and Practice. Vol 3, Issue 4, Academia de Studii Economice - Bucuresti, pp. 77-86.
- Bacon, N., Ackers, P., Storey, J. & Coates, D. (1996). *It's a small world: managing human resources in small businesses*. The International Journal of Human Resource Management, 7(1).
- Baines, A. (1991). *Appraisal – Based Pay*. Work Study, Vol. 40, Iss. 2, p.p. 8 – 10.
- Baldauf, A. & Cravens, D.W. (2001). *Improving the Effectiveness of Field Sales Organizations: A European Perspective*. Industrial Marketing Management, 28, 63-72.
- Banner, D.K. & Graber, J.M. (1985). *Critical Issues in Performance Appraisal*. Journal of Management Development, Vol. 4, Issue 1, p.p. 26 -35.
- Baron, R. (1986). *Behavior in organizations*. Allyn and Bacon. Newton, MA.
- Baroukh, N. & Kleiner, B. (2002). *Recruitment and Training of Public Servants*. Management Research News, Vol.25, No 3.
- Bernardin, H.J., Kane, J.S., Ross, S., Spina J.D., Johnson, D.L. (1995). *Performance appraisal design, development, and implementation Handbook of human resources management*. Blackwell, Cambridge.

- Bogler, R. & Nir, E. A. (2012). *The importance of teachers' perceived organizational support to job satisfaction*. Journal of Educational Administration, 50 (3), 287–306.
- Brefo-Manuh, A.B., Anlesinya,A., Odoi, A.A.S.,Owusu, D.R. (2016). *Evaluating Organisational Uses of Performance Appraisal System: A Conceptual Analysis and Framework for the Future*. International Journal of Business and Management Review, Vol. 4, No.7, p.p. 8-20.
- Brown. J.S. (1990). *Toward a New Epistemology of Learning*. In C. Frasson and J. Gauthiar (Eds.), *Intelligent Tutoring Systems at the Crossroads of Artificial Intelligence and Education*, Norwood. NJ: Ablex Publishing.
- Cameron, D. (1981). *Performance Appraisal & Review*. Management Decision, Vol. 19, Issue 6, p.p. 3-54.
- Camp, R.R., Blanchard, P.N. & Huszczo, GE. (1996). *Toward a More Organizationally Effective Training Strategy and Practice*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Campbell, J. P. (1990). *Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology*, In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 687-732). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, Inc.
- Cascio, W. (1991). *Applied Psychology in Personnel Management*. New Jersey: Prentice - Hall International Editions.
- Cherniss, C. (1993). *Role of professional self-efficacy in the etiology and amelioration of burnout*. In Schaufeli W., Maslach C. & Marek T., *Professional burnout: Recent developments in theory and research*, Taylor and Francis: Washington. DC.
- Cohen, L., Manion, L. & Morrison, K. (2008). *Μεθοδολογία εκπαιδευτικής έρευνας*. Αθήνα: Μεταίχμιο.
- Cranny, C. J., Smith, P. C., & Stone, E. F. (1992). *Job Satisfaction: how People Feel about their Jobs and how it Affects their Performance*. New York: Lexington Press.

- Decenzo, D. & Robbins, S. (2002). *Human Resource Management*. Wiley & Sons.
- DeNobile, J. (2003). *Organisational Communication, Job Satisfaction and Occupational Stress in Catholic Primary Schools*. Unpublished doctoral thesis. University of New South Wales, Sydney.
- Dessler, G. (2015). *Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, Βασικές έννοιες και σύγχρονες τάσεις*, 2η έκδοση, Αθήνα: Κριτική.
- Drucker, P. (1954). *The practice of Management*. New York: Harper and Row.
- Duffy, D. R. & Lent, W. R. (2009). *Test of a social cognitive model of work satisfaction in teachers*. *Journal of Vocational Behavior*, 75, 212–223.
- Economou, M., Peppou, L. E., Souliotis, K., & Stylianidis, S. (2016). *The impact of the economic crisis in Greece: Epidemiological perspective and community implications*. Springer, Cham.
- Edmonstone, J. (1996). *Appraising the State of Performance Appraisal*. *Health Manpower Management*, Vol. 22, Iss. 6, p.p. 9-13.
- Evans, J. & Lindsay, W. (1999). *The Management and Control of Quality*, Fourth Edition, Cincinnati, Ohio: South – Western College Publishing.
- Evans, L. (1997). *Understanding teacher morale and job satisfaction*. *Teaching and Teacher Education*, 13, 831–845.
- Fletcher, C. (2001). *Performance Appraisal and Management: The Developing Research Agenda*. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 74 p.p. 473 – 487.
- Galanaki E. (2002). *The decisions to recruit online: a descriptive study* *Career Development International*. Vol. 7, No 4, 2002, Athens University of Economics and Business, Athens Greece.
- Gee, M.V. & Nystrom, P.C. (1999). *Strategic Fit Between Skills Training and Levels of Quality Management: An Empirical Study of American Manufacturing Plants*. *Human Resource Planning*.

- Ginzberg, E., Ginzberg, S., Axelrad, S. & Herma, J. (1951). *Occupational Choice*. N.Y.: Columbia University Press.
- Gordon, S.E. (1999). *Systematic Training Program Design: Maximizing Effectiveness and Minimizing Liability*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Graig, R.L. (1999). *Training and Development Handbook*. 2nd edition. New York: MacGraw-Hill Green.
- Hackman, J. & Oldham, G. (1976). *Motivation through the design of work: Test of a theory*. *Organizational Behavior and Human Performance*, (16), p.250-279.
- Haldane, B. (1981). *Career satisfaction and success: How to know and manage your strengths*. New York: Anacom.
- Hamblin M. (1974). *Evaluation and control of training*. U.K.: Mc Draw – Hill Book Company.
- Hatton, C., Emerson, E., Rivers, M., Mason, H., Mason, L., Swarbrick R., Kiernan C., Reeves, D. & Alborz, A. (1999). *Factors Associated With Staff Stress And Work Satisfaction in services for people with intellectual disabilities*. *Journal of Intellectual Disability Research*, 45(4), 253-267.
- Honkapohja, S. (2014). *The euro area crisis: a view from the North*. *Journal of Macroeconomics*, 39.
- Jackson, E.S & Schuler, R. (2003). *Managing Human Resources through Strategic Partnerships*. (8th Ed.). Thomson South-Western Publishing.
- Jafari, M., Bourouni, A. & Amiri, R.H. (2009). *A New Framework for Selection of the Best Performance Appraisal Method*. *European Journal of Social Sciences*, Vol. 7, No. 3, p.p. 92-100.
- James, P. (1996). *Total Quality Management: An Introductory Text*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Jones, J., & Powers, E. (2004). *Change Management: the three elements of transformation*. *Strategy and Business*.

- Kaliski, B. S. (2007). *Encyclopedia of Business and Finance*. Second edition, Thompson Gale, Detroit, p. 446.
- Kohler, L. (1988). *Job satisfaction and corporate business managers: An organizational behaviour approach to sport management*. *Journal of Sport Management*, 2, 100-105.
- Koustelios, A., Theodorakis, N. & Goulimaris, D. (2004). *Role ambiguity, role conflict and job satisfaction among physical education teachers in Greece*. *International Journal of Educational Management*, 18(2), 87-92.
- Kreithner, R. & Kinicki, A. (1998). *Organizational behavior*, 4th edition. Irwin-McGraw Hill.
- Leroy Merlin. <https://www.leroymerlin.gr/gr/company>.
- Lincoln, Y. S. & Guba, E. (1985). *Naturalistic Inquiry*. SAGE: Beverly Hills.
- Liu Y., Combs J., Ketchen D. Jr., Ireland D. (2007). *The value of human resource management for organizational performance*. *Business Horizons*, vol.50, Issue 6.
- Locke, E. (1969). *What is Job Satisfaction?*, *Organizational Behavior and Human Performance*, 4, 309-336
- Locke, E. A. (1976). *The nature and causes of job satisfaction*. In M. Dunnette (Ed.). *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297-1349). Chicago: Rand McNally.
- Locke, E.A., Shaw, K.N., Saari, L.M., Latham, G.P. & Marsden, D. (2001). *Teachers and performance management: one year on (Provisional results)*. Centre for Economic Performance, London School of Economics.
- Marchington, M., & Kynighou, A. (2012). *The dynamics of employee involvement and participation during turbulent times*. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(16), 3336-3354.
- Maslach, C., & Goldberg, J. (1998). *Prevention of burnout: New perspectives*. *Applied and preventive psychology*, 7(1), 63-74.

- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). *Job burnout*. Annual review of psychology, 52(1), 397-422.
- Mathis, R., Jackson, J. (1985). *Personal-Human Resource Management*. West Publishing.
- Matsaganis, M., & Leventi, C. (2014). *Poverty and inequality during the Great Recession in Greece*. Political Studies Review, 12(2).
- Mialaret, G. (1997). *Εισαγωγή στις Επιστήμες της Αγωγής* (μετ.: Ζακοπούλου, Γ.). Αθήνα: Τυπωθήτω, Γιώργος Δαρδανός.
- Mondy, W. (2011). *Διοίκηση ανθρώπινων πόρων*. (μτφ. Α. Ψυχογιός). Θεσσαλονίκη: Τζιόλα.
- Moran, J.W., and Brightman, B.K. (2001). *Leading organization change*. Career development, vol.17, no.2, pp.111-118.
- Morrison, D. (1994). *Psychological contracts and change*. Human Resource Management, Vol. 33, pp. 353-72.
- Naveen S. & Raju D.N.M. (2014). *A Study On Recruitment and Selection Process With Reference To Three Industries, Cement Industry, Electronics Industry, Sugar Industry In Krishna Dt Ap, India*. Vol. 15, Issue 5, Jan 2014, PP 60-67, IOSR-JBM
- Nijssen, M., & Paauwe, J. (2012). *HRM in turbulent times: how to achieve organizational agility?*. The International Journal of Human Resource Management, 23(16), 3315-3335.
- Noe, R., Hollenbeck, J., Gerhart, B. & Wright, P. (2007). *Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων: Ένα Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα*. Αθήνα: Παπαζήση.
- Osborne, D. & Gaebler, T. (1993). *Reinventing government: How the entrepreneurial spirit is transforming the public sector*. NY: Plum Books - Penguin Group.
- Peel, M. (1994). *Επιτυχημένη εκπαίδευση προσωπικού σε μια εβδομάδα*. μτφ: Β. Ταουσάνης. ANUBIS.

- Perie, M., Baker, P. & Whitener, S. (1997). *Job satisfaction among America's teachers: Effects of workplace conditions, background characteristics, and teacher compensation*. Washington, DC: U.S. Department of Education, Office of Educational Research and Improvement, National Center for Education Statistics.
- Peshkin, A. (1985). *Virtuous subjectivity in the participant observer's, I's*. Στο D. Berg και K. K. Smith (Eds.), *Exploring clinical methods for sound research*. (σελ. 124-135). SAGE: Beverly Hills.
- Platsidou, M. & Diamantopoulou, G. (2009). *Job satisfaction of Greek university professors: Is it affected by demographic factors, academic rank and problems of higher education?* In G.K. Zarifis (Ed.) *Educating the Adult Educator: Quality Provision and Assessment in Europe*, Conference Proceedings, ESREA-ReNADET. Thessaloniki: Grafima Publications, pp. 535-545.
- Prior, J. (2000). *Εκπαίδευση και ανάπτυξη*. μτφ: Ν. Σαρρής. Εκδ: Έλλην.
- Quarstein, V. A., McAfee, B. B. & Glasimar, M. (1992). *The situational occurrences theory of job satisfaction*. *Human Relations*, 45(8), pp. 859-873.
- Redman, T., Snape, E. & Mc Elwee, G. (1993). *Appraising Employee Performance: A Vital Organizational Activity?*. *Education + Training*, Vol. 35, Iss. 2, pp. 3 - 10.
- Romzek B.S. (1990). *Employee Investment and Commitment: The Ties that Bind*. *Public Administration Review*, Vol. 50 No.3, pp. 374-382.
- Rowland, C. & Hall, R. (2014). *Management Learning, Performance and Reward: Theory and Practice Revisited*. *Journal of Management Development*, Vol. 33, Issue 4, p.p. 342 – 356.
- Rusu, G., Avasilcai, S. & Hutu, C.A. (2016). *Employee Performance Appraisal: A Conceptual Framework*. *Annals of the University of Oradea, Fascicle of Management and Technological Engineering*, Issue 2, pp. 53 – 58.
- Scarpello, V. & Gampell, J.P. (1983). *Job satisfaction: Are all the parts there?*. *Personnel Psychology*, 36, pp. 577-600.

- Sherman, A., Bohlander, G. & Snell, S. (1998). *Managing Human Resources*. 11th ed, Cincinnati OH: South-Western College Publishing.
- Sirota, D., Mischkind, L.A. & Meltzer, M.I. (2005). *The Enthusiastic Employee: How Companies Profit by Giving Workers what they want*. Business Book Review, LLC.
- Smith A. & Rupp, W. (2004). *Managerial challenges of e-recruiting: extending the life of cycle of new economy employees*. Online Information Review, Vol. 28, issue 1, p. 61-74.
- Smith, P. C., Kendall, L. M., & Hulin, C. L. (1969). *The measurement of satisfaction in work and retirement*. Chicago: Rand McNally & Company.
- Snipes, R. L., Oswald, S. L., LaTour, M. & Armenakis, A. A. (2005). *The effects of specific job satisfaction facets on customer perceptions of service quality: an employee-level analysis*. Journal of Business Research, 58, 1330–1339.
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Storey, J. (1992). *Developments in the Management of Human Resources: An Analytical Review*. 1st edition. Oxford: Blackwell: Wiley.
- Stredwick J., (2000). *An introduction to Human Resource Management*. Butterworth – Heinemann, Oxford, p. 89-119.
- Taylor M.S. & C.J. Collins, (2000). *Organization Recruitment: Enhancing the intersection of theory and practice*, in C.L. Cooper and E.A. Locke (Eds) industrial and organizational psychology: linking theory and practice, Oxford UK, Blackwell
- Thornton, G & Gibbons, A. (2009). *Validity of assessments centers and Managerial Performance*. New York: Academic Press.
- Todd, A. (1999). *Managing radical change*. Long Range Planning. 32 (2). σ.σσ 237–244.

- Tsiggilis, N., Koustelios, A. & Togia, A. (2004). *Multivariate relationship and discriminant validity between job satisfaction and burnout*. Journal of Managerial Psychology, Vol.19 No.7, pp. 666-675.
- Tuckman, B. W. (1972). *Conducting educational research*. New York: Harcourt Brace Jovanovich.
- Ulrich, D. (1997). *Judge Me More by my Future than my Past*, *Human Resource Management*. Harvard Business School Press, 36, 1
- Van der Waladt, G. (2004). *Managing Performance in the Public Sector. Concepts, Considerations and Challenges*. Lansdowne: Juta and Co Ltd.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: John Wilen.
- Ward, G. (2002). *Πολυεθνικές επιχειρήσεις και πολιτιστικό ρίσκο*. Marketing Report 552.
- Waxin, M.-F. & Bateman, R. (2009). *Public sector human resource management reform across countries: from performance appraisal to performance steering*. European J. International Management, 3(4), pp. 495-511.
- Wright P. (1998). *Introduction: Strategic human resource management research in the 21st century*. Human Resource Management Review, Volume 8, Issue 3.
- Wurther, W. & Davis K. (1996). *Human Resources and Personnel Management*, Fifth Edition. Irwin Mc Graw – Hill.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Ερωτήσεις συνέντευξης

- Πραγματοποιείται ανάλυση της θέσης εργασίας πριν το στάδιο της προσέλκυσης εργαζομένων;
 - Αν ναι, ποιες μεθόδους ακολουθεί;
- Ποιες είναι οι πηγές προσέλκυσης των υποψήφιων εργαζομένων;
- Ποια είναι τα απαραίτητα κριτήρια για την επιλογή ενός υποψηφίου;
- Γίνεται εκπαίδευση των εργαζομένων;
 - Αν ναι, με ποιες μεθόδους;
 - Ποια τα οφέλη της για την εταιρεία;
- Με ποια κριτήρια πραγματοποιείται ο τρόπος αμοιβής του κάθε εργαζομένου;
- Υπάρχει κατηγοριοποίηση των αμοιβών ανάλογα με την θέση εργασίας;
- Τι είδους αξιολόγηση απόδοσης πραγματοποιείται και από ποιον;
- Πιστεύετε σας έχει βοηθήσει στην εξέλιξή σας;
 - Αν ναι, τι έχετε βελτιώσει; Αποδίδετε καλύτερα;
- Μια καλή αξιολόγηση υπόσχεται προαγωγή ή κάποιο χρηματικό μπόνους;
- Είστε ικανοποιημένος από τις πρακτικές που ακολουθεί η εταιρεία; Από τον τρόπο αμοιβής έως τον τρόπο αξιολόγησης;