



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΙΩΑΝΝΙΝΩΝ

ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ

(ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ ΠΡΩΗΝ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ)

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΣΤΙΣ ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ

ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Δημήτρης Μίχος

Επιβλέπουσα Καθηγήτρια: Ευαγγελία Παπαδιονυσίου

Ιωάννινα, Ιούνιος 2021

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN BUSINESS

Εγκρίθηκε από τριμελή εξεταστική επιτροπή

Τόπος, Ημερομηνία:

ΕΠΙΤΡΟΠΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

1. Επιβλέπουσα καθηγήτρια:

Ευαγγελία Παπαδιονυσίου

2. Μέλος επιτροπής:

Γεώργιος Γιώτης

3. Μέλος επιτροπής:

Ναούμ Μυλωνάς

© Μίχος Δημήτριος, 2021.

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

Δήλωση μη λογοκλοπής

Δηλώνω υπεύθυνα και γνωρίζοντας τις κυρώσεις του Ν. 2121/1993 περί Πνευματικής Ιδιοκτησίας, ότι η παρούσα μεταπτυχιακή εργασία είναι εξ ολοκλήρου αποτέλεσμα δικής μου ερευνητικής εργασίας, δεν αποτελεί προϊόν αντιγραφής ούτε προέρχεται από ανάθεση σε τρίτους. Όλες οι πηγές που χρησιμοποιήθηκαν (κάθε είδους, μορφής και προέλευσης) για τη συγγραφή της περιλαμβάνονται στη βιβλιογραφία.

Μίχος Δημήτριος

Υπογραφή



ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Στην παρούσα εργασία θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά την καθηγήτρια κ. Παπαδιονυσίου Ευαγγελία για την καθοδήγησή της και κυρίως για την εμπιστοσύνη που μου έδειξε καθώς και την υπομονή και επιμονή της καθ' όλη τη διάρκεια της εκπόνησής της.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να αναλύσει τη λειτουργία, την ανάπτυξη και τη βελτίωση του ανθρώπινου δυναμικού σε μια επιχείρηση. Στόχος κάθε επιχείρησης είναι η αύξηση της αποδοτικότητας και ανταγωνιστικότητας των εργαζομένων, με σκοπό να αξιοποιεί ικανούς εργαζομένους, αξιολογώντας τους με βάση τα καθήκοντα που τους παρέχουν. Οι επιχειρηματίες είναι αυτοί που θα πρέπει να αποφασίσουν και να δώσουν τις απαραίτητες και χρήσιμες συμβουλές στους εργαζομένους τους σε θέματα που αφορούν για την οργανωσιακή λειτουργία της επιχείρησης. Ένας υπάλληλος, θα πρέπει να περάσει από διάφορα στάδια και διαδικασίες ώστε να πάρει την έγκριση από τον εργοδότη του για τη θέση που θα εργαστεί. Για παράδειγμα, ένας υποψήφιος εργαζόμενος θα πρέπει να περάσει από κάποιες συγκεκριμένες εξετάσεις για να αποκτήσει την πιστοποίηση (τεστ), να είναι αξιόπιστος στα ζητήματα που του θέτουν, να είναι αποδοτικός και να επιλεχθεί ανάλογα με τον βαθμό που θα επιφέρει. Επίσης, θα πρέπει να είναι κατάλληλα εκπαιδευμένος για τα καθήκοντά του για να εκπληρώσει αποτελεσματικά τους στόχους της επιχείρησης. Παράλληλα, με βάση τις δυνατότητες και τις αποδόσεις των εργαζομένων, ο προϊστάμενος μπαίνει σε μία διαδικασία να αξιολογεί την εργασιακή τους ικανότητα, ώστε να καθορίσει το βαθμό που τους αναλογεί. Επιπλέον, η αξιολόγηση βοηθά στη βελτίωση της λειτουργίας και τους στόχους της επιχείρησης και την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού. Σε μία επιχείρηση, ο κάθε εργαζόμενος χρειάζεται να έχει κίνητρο για να ανταπεξέλθει στις υποχρεώσεις του ώστε να παράγει έργο και με αυτόν τον τρόπο, θα συμβάλλει στην αύξηση της συνεργασίας με τους συναδέλφους του, στην αύξηση της παραγωγικότητας, της απόδοσής του, δηλαδή δημιουργεί μία αίσθηση ικανοποίησης προς τον εαυτό του και την αποδοχή και επιβράβευση από τον προϊστάμενό του. Τέλος, δίνουμε στον αναγνώστη να καταλάβει ότι η ΔΑΠ είναι ένα χρήσιμο «εργαλείο» για κάθε επιχείρηση και έχει να κάνει με τη σημασία του ανθρώπινου παράγοντα για την επίτευξη των στόχων ενός οργανισμού.

Λέξεις κλειδιά: Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων

ABSTRACT

The purpose of this paper is to analyze the operation, development and improvement of human resources in a company. The goal of every company is to increase the efficiency and competitiveness of employees, in order to utilize capable employees, evaluating them based on the tasks they provide. Entrepreneurs are the ones who should decide and give the necessary and useful advice to their employees on issues related to the organizational operation of the company. An employee will have to go through various stages and procedures to get approval from his employer for the position he will be working for. For example, a prospective employee will have to pass certain tests in order to obtain certification (test), be credible in the questions they are asked, be efficient and be selected according to the grade he / she will achieve. He must also be properly trained in his duties to effectively fulfill the goals of the business. At the same time, based on the capabilities and performance of the employees, the supervisor enters a process to evaluate their working ability, in order to determine the degree to which they are assigned. In addition, the evaluation helps to improve the operation and goals of the company and the development of human resources. In a company, every employee needs to be motivated to meet his obligations in order to produce work and in this way, he will contribute to the increase of the cooperation with his colleagues, to the increase of his productivity, that is, he creates a sense of self-satisfaction and acceptance and reward by his boss. Finally, we give the reader to understand that Human Resource Management is a useful "tool" for any business and has to do with the importance of the human factor to achieve the goals of an organization.

Key words: Human Resource Management

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	6
ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	7
ABSTRACT	8
ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ.....	9
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	12
1^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ: ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ	13
1.1 Ιστορική αναδρομή.....	13
1.2 Η έννοια της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων	14
1.3 Στόχοι της ΔΑΠ	14
1.4 Οι αρμοδιότητες της ΔΑΠ.....	16
1.5 Τάσεις που επηρεάζουν την ΔΑΠ	17
1.6 Η επιχείρηση και οι λειτουργίες της	17
1.7 Η σημασία της ΔΑΠ	18
2^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ: ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΚΑΙ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	19
2.1 Σχεδιασμός και προσέλκυση προσωπικού	19
2.1.1 Διαδικασία προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού	20
2.1.2 Σχεδιασμός και πρόβλεψη ανθρώπινου δυναμικού	22
2.1.3 Προσέλκυση υποψηφίων	23
2.2 Τα βασικά στοιχεία ανάλυσης θέσεων εργασίας.....	24
3^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ: ΕΞΕΤΑΣΗ ΚΑΙ ΕΠΙΛΟΓΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ.....	26
3.1 Βασικά χαρακτηριστικά της εξέτασης και επιλογής εργαζομένων	26
3.2 Χρήση άλλων τεχνικών επιλογής	28
4^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ: ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ	30
4.1 Εξοικείωση των εργαζομένων με τον εργασιακό τους χώρο μέσω της εκπαίδευσης... ..	30
4.2 Η εκπαιδευτική διαδικασία	31

4.3 Διοίκηση της οργανωσιακής αλλαγής και εξέλιξης	33
4.4 Αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας των εκπαιδευτικών προγραμμάτων	35
5° ΚΕΦΑΛΑΙΟ: ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ	36
5.1 Κύριες έννοιες στην αξιολόγηση και τη διαχείριση απόδοσης	36
5.2 Βασικές μέθοδοι αξιολόγησης	37
5.3 Καθοδήγηση προσωπικού	40
5.4 Διαχείριση απόδοσης	41
6° ΚΕΦΑΛΑΙΟ: ΟΙ ΑΠΟΔΟΧΕΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ	42
6.1 Παράγοντες που καθορίζουν τις αποδοχές	42
6.2 Τα κίνητρα των εργαζομένων	44
6.3 Παροχές και Επιδόματα & Εργασιακή Ικανοποίηση	46
7° ΚΕΦΑΛΑΙΟ: ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΗΘΙΚΗ ΚΑΙ ΔΕΣΜΕΥΣΗ ΚΑΙ ΔΙΚΑΙΗ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ	47
7.1 Ηθική και δίκαιη αντιμετώπιση των εργαζομένων	47
7.2 Διαχείριση της πειθαρχίας και ιδιωτικότητα των εργαζομένων	49
7.3 Διαχείριση των απολύσεων	50
8° ΚΕΦΑΛΑΙΟ: ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ «Lidl Hellas & Σια ΕΕ»	52
8.1 Το προφίλ της εταιρείας LIDL	52
8.2 Lidl Hellas & Cyprus	52
8.3 Δίκτυο καταστημάτων	52
8.4 Το όραμά της εταιρείας	53
8.5 Οι στόχοι της εταιρείας	53
8.6 Η στρατηγική της Lidl Hellas για το πλαστικό	54
8.6.1 Οι στόχοι της για το πλαστικό	54
8.7 Lidl Hellas "Top Employer 2021"	55
8.8 Lidl Hellas (Covid -19)	55
8.9 Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στην εταιρεία Lidl Hellas	56
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	57

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	58
Ελληνική.....	58
Ξενόγλωσση.....	59
Βιβλία:	64

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Κάθε επιχείρηση ανεξάρτητα από τη φύση της (δημόσια, ιδιωτική, υπηρεσία, οργανισμός) χρησιμοποιεί οικονομικούς πόρους για την επίτευξη των στόχων. Η ΔΑΠ αναπτύχθηκε στα μέσα του 20ού αιώνα καθώς πολλές επιχειρήσεις βελτιώθηκαν και αναπτύχθηκαν χάρις την εξέλιξη του εργατικού δυναμικού της.

Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων είναι πλέον ένας σημαντικός παράγοντας σε μία επιχείρηση, το οποίο ασχολείται με τη διοικητική λειτουργία της επιχείρησης καθώς και την οργάνωσή της που απασχολούνται μέλη του ανθρώπινου δυναμικού. Εάν δεν υπάρχει σωστή διαχείριση της οργάνωσης τα αποτελέσματα θα είναι αρνητικά.

Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων αποσκοπεί στο ανθρώπινο δυναμικό που βοηθά στην ενίσχυση, στη διατήρηση, στην εκπαίδευση, στην εξέλιξη και στην αξιολόγηση των εργαζομένων καθώς επίσης, ενσωματώνει διαχειριστικά καθήκοντα της λήψης αποφάσεων, της επικοινωνίας και της ηγεσίας.

Μία επιχείρηση επηρεάζεται από τη συμπεριφορά των εργαζομένων προς στην εργασία τους. Οπότε κάθε επιχειρηματίας θα πρέπει να δίνει τις κατάλληλες συμβουλές και τα κίνητρα ώστε να παρακινήσει τον εργαζόμενο στην αύξηση της απόδοσης του και στη βελτίωση της εργασίας του.

Ολοκληρώνοντας, η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων είναι ένα χρήσιμο «εργαλείο» για τους επιχειρηματίες στις μέρες μας, τόσο σε θεωρητικό όσο και σε επαγγελματικό επίπεδο, καθώς βοηθά τους υπάλληλους τους σε επίπεδο απόδοσης.

1^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ: ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

1.1 Ιστορική αναδρομή

Η ιστορική αναδρομή της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων αφορά την εξέλιξη και την ανάπτυξη των τομέων του ανθρώπινου δυναμικού από το παρελθόν μέχρι και σήμερα. Η ΔΑΠ αναπτύχθηκε από το δεύτερο μισό του 19^{ου} αιώνα δίνοντας έμφαση την πρώτη περίοδο στην ικανοποίηση των αναγκών του ανθρώπινου δυναμικού. Αρχικά επεδίωξε να βελτιωθούν οι δυσμενείς συνθήκες εργασίας των εργαζομένων, ενώ στην πορεία ειδικότερα κατά την περίοδο της βιομηχανικής ανάπτυξης στην Ευρώπη και στην Αμερική εστίασε στις σχέσεις μεταξύ εργοδοτών και εργαζομένων, καθώς πολλές επιχειρήσεις ίδρυσαν τμήματα διοίκησης προσωπικού. Εν συνεχεία λόγω της αλματώδους εξέλιξης της οικονομικής ανάπτυξης η ΔΑΠ ενσωμάτωσε στις αρμοδιότητες της και την διοίκηση του προσωπικού, ειδικότερα την εκπαίδευση των εργαζομένων, την στελέχωση των επιχειρήσεων, τον εργασιακό σχεδιασμό, την δημιουργία και αξιολόγηση στρατηγικής (Τερζίδης – Τζωτζακης, 2004).

Το ανθρώπινο δυναμικό δημιουργήθηκε από το κίνημα των ανθρωπίνων σχέσεων το οποίο ξεκίνησε στις αρχές του 20ού αιώνα. Παράλληλα ενσωματώνει παλαιότερες αντιλήψεις για τη διαχείριση των ατόμων στην εργασία. Οι τρέχουσες πρακτικές σε πολλούς οργανισμούς δείχνουν ότι οι εργαζόμενοι θεωρούνται πολύτιμες επενδύσεις. Οι ακαδημαϊκές θεωρίες της ΔΑΠ αναφέρουν πως οι άνθρωποι δεν είναι μηχανές αλλά άνθρωποι με δυνατά προσόντα (Vani, 2011).

Από το παρελθόν μέχρι και σήμερα, οι επιχειρήσεις επικεντρώνονται στην ενίσχυση των ανταγωνιστικών δυνατοτήτων, με ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και ανώτερη κερδοφορία έναντι των αντιπάλων. Οι οργανισμοί χρησιμοποιούν την τεχνολογία για την επίτευξη της αποτελεσματικότητας του ανθρώπινου δυναμικού. (Bhuiyan, Chowdhury & Ferdous 2014).

Σύμφωνα με τον (Westover, 2019) η ΔΑΠ στο παρελθόν αποτελούσε την επεξεργασία μισθοδοσίας, την αποστολή δώρο γενεθλίων στους υπαλλήλους και τη διοργάνωση εκδρομών της εταιρίας δηλαδή σήμαινε έναν διοικητικό ρόλο στην επιχείρηση και όχι στρατηγικό. Επίσης, οι διευθυντές είχαν ως κύριο μέλημά τους την αποζημίωση, τα κίνητρα και τη διατήρηση των υπαλλήλων. Τέλος, όλες οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν

ως βασική μέθοδο την διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων για να έχουν σημαντικά και θετικά αποτελέσματα, για την επιτυχία και την κερδοφορία της επιχείρησης.

1.2 Η έννοια της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων

Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων ή αλλιώς Human Resource Management (HRM) είναι η διαχείριση του προσωπικού μέσα στις επιχειρήσεις το οποίο πρώτο-εμφανίστηκε τη δεκαετία του 1980 (O'riordan, 2017). Είναι μία διοικητική λειτουργία της επιχείρησης που ασχολείται με τον ανθρώπινο παράγοντα για την εργασία, στην κατάλληλη τοποθέτηση και την αφοσίωση των εργαζομένων αλλά και στην απαραίτητη πρόσληψη, ώστε να οδηγήσει την επιχείρηση σε μία ομαλή λειτουργία και στην επίτευξη των στόχων της (Αντωνίου, 2007). Παράλληλα, ο στόχος της επιχείρησης είναι να αναπτύξει το προσωπικό που αποτελεί ενδιαφέρον στην ικανότητα και τη συνεισφορά για την επιτυχία ενός οργανισμού με βάσει τον προγραμματισμό, την οργάνωση, τη διεύθυνση, την αμοιβή, την ολοκλήρωση, τη διατήρηση και διαχωρισμού των ανθρώπινων πόρων ώστε να υπάρξει το κατάλληλο επιθυμητό αποτέλεσμα (Βουλγαρίδου, 2003). Επομένως, η ΔΑΠ επέτρεψε σε όλους τους επιχειρηματίες να παρέχουν προσαρμοσμένες ατομικές απαντήσεις σε διάφορα ζητήματα, να χρησιμοποιούν θετικά κίνητρα και όχι αρνητικά και να είναι προληπτικοί παρά αντιδραστικοί με το προσωπικό. (Mercer, J., Barker, B., & Bird, R., 2010). Επίσης, η ΔΑΠ ενσωματώνει τα διαχειριστικά καθήκοντα της λήψης αποφάσεων, της επικοινωνίας και της ηγεσίας. Επομένως, μπορεί να δημιουργήσει ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, προτάσεις αξίας, οργανωτικές κουλτούρες και δημόσιες εικόνες. (Rogers, 2012)

Μπορεί να λεχθεί ότι η ΔΑΠ νοείται ως ένα σύνολο από ενέργειες, στρατηγικές και λειτουργίες, οι οποίες πρέπει να λαμβάνουν χώρα σε κάθε επιχείρηση, ώστε αυτή να αποκτή, να διατηρεί και να αξιοποιεί ικανούς εργαζομένους που με επιτυχία και παραγωγικά θα επιτελούν τους στόχους της επιχείρησης, μέσα από την πραγματοποίηση του έργου τους (Montana & Charnov, 2008).

1.3 Στόχοι της ΔΑΠ

Οι στόχοι της διοίκησης των ανθρώπινων πόρων σε έναν οργανισμό, εξαρτάται από την συμπεριφορά των εργαζομένων, οι σχέσεις που έχουν μεταξύ τους και η κατάλληλη συνεργασία ώστε να οδηγήσει την επιχείρηση μακροπρόθεσμα στην επιτυχία.

Ο ερευνητής (Godard, 1998), αναφέρει πως ένας οργανισμός θα πρέπει να ακολουθεί τους εξής στόχους:

- 1) Οι στόχοι μείωσης του κόστους δηλαδή συμπεριλαμβανομένων μειωμένων δαπανών αποθέματος, μειωμένου κόστους εργασίας ανά μονάδα και μειωμένης σπατάλης.
- 2) Στόχοι παραγωγής, συμπεριλαμβανομένης της αυξημένης ευελιξίας, βελτιωμένων σχέσεων με τους πελάτες, βελτιωμένη παραγωγικότητα και βελτιωμένη ποιότητα παραγωγής.
- 3) Στόχοι εργασιακών σχέσεων, συμπεριλαμβανομένων βελτιωμένων στάσεων εργαζομένων, μειωμένης απουσίας, βελτιωμένων σχέσεων διοίκησης συνδικάτων, διατήρησης των συνδικαλιστικών οργανώσεων.

Σύμφωνα με τον (Rao, 2009), οι στόχοι της ΔΑΠ σε μία επιχείρηση μπορεί να είναι οι εξής:

1. Να δημιουργήσει και να χρησιμοποιήσει ένα ικανό και παρακινημένο εργατικό δυναμικό για την επίτευξη των βασικών οργανωτικών στόχων.
2. Να δημιουργηθεί και να διατηρηθεί υγιής οργανωτική δομή και επιθυμητές εργασιακές σχέσεις μεταξύ όλα τα μέλη του οργανισμού.
3. Να εξασφαλίσει την ενσωμάτωση του ατόμου και των ομάδων εντός του οργανισμού με συντονισμό του ατόμου και ομαδικούς στόχους με αυτούς του οργανισμού.
4. Στη δημιουργία εγκαταστάσεων και ευκαιριών για ανάπτυξη ατόμων ή ομάδων, ώστε να ταιριάζει με το ανάπτυξη του οργανισμού.
5. Την αποτελεσματική αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού για την επίτευξη των οργανωτικών στόχων.
6. Ο εντοπισμός και ικανοποίηση ατομικών και ομαδικών αναγκών παρέχοντας επαρκείς και δίκαιους μισθούς, κίνητρα, παροχές σε εργαζόμενους και κοινωνική ασφάλιση και μέτρα για πρόκληση εργασίας, κύρος, αναγνώριση, ασφάλεια κατάσταση κ.λπ.

1.4 Οι αρμοδιότητες της ΔΑΠ

Για την επίτευξη των σκοπών της η ΔΑΠ θα πρέπει να επιτελέσει ένα σύνολο αρμοδιοτήτων, οι οποίες αφορούν αρχικά τον προγραμματισμό των ανθρώπινων πόρων. Η προαναφερόμενη αρμοδιότητα αφορά εκείνη τη στρατηγική ενέργεια που αποσκοπεί να προβλέψει τις ανάγκες που έχει η επιχείρηση σε προσωπικό, ώστε να καλύψει τις μελλοντικές ανάγκες της. Στο πλαίσιο αυτής της αρμοδιότητας εντάσσονται η διερεύνηση της αγοράς εργασίας, η πρόβλεψη των αναγκών για να επιτευχθούν οι μακροπρόθεσμοι στόχοι, η αξιολόγηση του προσωπικού σε επίπεδο κινητικότητας, η γνώση του υπάρχοντος νομοθετικού πλαισίου ως προς τις συμβάσεις εργασίας, η καταγραφή των εργαζομένων και των προσόντων τους (Mercer, Barke & Bird, 2010).

Η δεύτερη σημαντική αρμοδιότητα της ΔΑΠ αφορά την προσέλκυση και επιλογή υποψηφίων εργαζομένων από την αγορά εργασίας, η πρόκληση του ενδιαφέροντος τους για την εκάστοτε θέση εργασίας και η χρήση των κατάλληλων μεθόδων για την επιλογή των σωστών εργαζομένων της επιχείρησης (Rao, 2009).

Η τρίτη αρμοδιότητα σχετίζεται με την εκπαίδευση, αλλά και γενικότερα με την ανάπτυξη των ανθρώπινων πόρων. Συνήθως οι εργαζόμενοι που προσλαμβάνονται σε μία επιχείρηση δεν κατέχουν πλήρως το απαιτούμενο γνωστικό κεφάλαιο για να εκτελέσουν επιτυχώς τα καθήκοντα τους. Επίσης, πολλές φορές το σύνολο των εργαζομένων πρέπει να εκπαιδευτεί σε νέες εργασιακές μεθόδους για να είναι περισσότερο παραγωγικό (Rogers, 2012).

Η επιχείρηση θα πρέπει στο πλαίσιο της ΔΑΠ να ανταμείβει τους εργαζομένους της, αναπτύσσοντας σχέδια ανταμοιβών, τα οποία θα συμβάλλουν στην ποσοτική και ποιοτική απόδοση τους. Στις σημαντικές αρμοδιότητες της ΔΑΠ συγκαταλέγεται και η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων με βάση συγκεκριμένα κριτήρια, ώστε να διαπιστωθεί κατά πόσο συμβάλλουν στην επιχείρηση ή παρουσιάζουν κάποια εργασιακά μειονεκτήματα τα οποία να προσπαθήσει να εξαλείψει (Rao, 2009).

Η ΔΑΠ επίσης μεριμνά και για την τήρηση των όρων εργασίας μεταξύ εργοδοτών και εργαζομένων, ακολουθώντας τα υπάρχοντα νομικά και θεσμικά πλαίσια, όπως και μεριμνά για την ασφάλεια και την υγεία των εργαζομένων, βελτιώνοντας διαρκώς το εργασιακό περιβάλλον καθώς και εκπαιδεύοντας τους εργαζομένους (Osibanjo & Adeniji, 2012).

1.5 Τάσεις που επηρεάζουν την ΔΑΠ

Σύμφωνα με τους ερευνητές (Crouse, Doyle & Young, 2011) η ΔΑΠ έχει επηρεαστεί από μια σειρά τάσεων όπως είναι η τεχνολογία, η παγκοσμιοποίηση, τα δημογραφικά στοιχεία του εργατικού δυναμικού και τα ηθικά ζητήματα, ώστε να διευκολύνει τους επιχειρηματίες στην οργάνωση της επιχείρησης. Επίσης, υπάρχει αυξημένη χρήση διαδικτυακών προσλήψεων και εκμάθησης όπως ηλεκτρονικά περιοδικά, άρθρα κλπ. Το διαδίκτυο είναι ένα μέσο της σημερινής τεχνολογίας, που καθιστά την βελτίωση της απόδοσης του τμήματος, τον έλεγχο, τη μισθοδοσία και τις ασφαλιστικές εισφορές (Ξυδάκης, 2013). Επίσης, οι εργαζόμενοι μπορούν να εργάζονται από ένα δικό τους μέρος, με το οποίο εκμεταλλεύονται τη τεχνολογία για την εκτέλεση ποικίλων εργασιών. Παράλληλα, υπάρχουν δημογραφικές αλλαγές στον αναπτυσσόμενο κόσμο όπου θα εφαρμόσουν δημιουργικές λύσεις για την εκπαίδευση, την ολοκλήρωση και τη διατήρηση ενός μεταβαλλόμενου και ποικίλου εργατικού δυναμικού (Avlonitis, Vernardaki, Manta, 2017). Η παγκοσμιοποίηση επίσης, επηρεάζει τη λειτουργία του ανθρώπινου δυναμικού δηλαδή εταιρίες ή οργανισμοί που ανταγωνίζονται για μία αυξημένη ζήτηση πελατών, προσδοκίες, ποιότητα και κόστος (Friedman, 2007).

Δίπλα στα παραπάνω πρέπει να αναφερθεί ότι η ΔΑΠ επηρεάζεται από την ταχύτητα των αλλαγών που λαμβάνουν χώρα σε παγκόσμιο επίπεδο στην οικονομία, στην πολιτική και στον πολιτισμό, από τη διαφορετικότητα των εργαζομένων, από τον μεταβαλλόμενο ρόλο της οικογένειας, την εργατική νομοθεσία, τη δημιουργία ισχυρών σωματίων, το σημείο στο οποίο βρίσκεται κάθε φορά ο οικονομικός κύκλος του κάθε κράτους, την τάση των συγχωνεύσεων και των εξαγορών των επιχειρήσεων και την απουσία επαγγελματικών δεξιοτήτων (Dessler, 2015).

Επίσης, επηρεάζεται από τους στόχους της εκάστοτε επιχείρησης, την οργανωσιακή κουλτούρα της, την μείωση ή αύξηση του προσωπικού, τη συγκριτική προτυποποίηση, τη διαχείριση του γνωστικού κεφαλαίου, την προστιθέμενη αξία στο τελικό αποτέλεσμα και τον περιορισμό των ιεραρχικών επιπέδων (Παπαλεξανδρή & Μπουραντά, 2003).

1.6 Η επιχείρηση και οι λειτουργίες της

Οι λειτουργίες της επιχείρησης του HR ξεκίνησαν περίπου 90 χρόνια πίσω όταν το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού ιδρύθηκε το 1920. Υπήρχαν συνεχείς βελτιώσεις και ανάπτυξη πάνω σε αυτό. Οι λειτουργίες του ανθρώπινου δυναμικού έχουν διευρυνθεί κατά το παρελθόν δεκαετίες από την τήρηση αρχείων. (Oswal & Narayanappa 2015).

Σύμφωνα με τον (Som 2002) οι λειτουργίες της ΔΑΠ είναι σημαντικές για την υλοποίηση στρατηγικών πρωτοβουλιών. Για να είναι ανταγωνιστικοί οι οργανισμοί περνούν από επανασχεδιασμό διαδικασιών που περιλαμβάνουν μηχανισμούς μείωσης της αβεβαιότητας, διαφοροποίησης και ολοκλήρωσης.

Οι λειτουργίες της κάθε επιχείρησης αφορούν τον τομέα της παραγωγής, της διανομής και της υποστήριξης των υπηρεσιών ή των προϊόντων της. Οι λειτουργίες της επιχείρησης διαχωρίζονται στις κύριες λειτουργίες (primary activities) και στις δευτερεύουσες ενέργειες υποστήριξης (support activities). Στην πρώτη κατηγορία εντάσσονται οι δραστηριότητες που συνδέονται με την εφοδιαστική αλυσίδα των εταιρειών, οι δραστηριότητες που αφορούν την παραγωγή προϊόντων ή υπηρεσιών, οι δραστηριότητες marketing και αυτές που αφορούν για την εξυπηρέτηση πελατών. Οι δευτερεύουσες αναφέρονται στις δραστηριότητες προμηθειών, τεχνολογικής ανάπτυξης, διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού και δραστηριότητες που συνδέονται με την εσωτερική υποδομή της επιχείρησης (Καλογήρου και συν., 2015).

Τέλος, ο διευθυντής είναι εκείνος που πρέπει να ενσωματώσει τις επιχειρησιακές λειτουργίες και στρατηγικές σε ένα ευρύ φάσμα πολιτισμού, προϊόντων και ιδέες ενώ αναθέτουν αποτελεσματικά την εργασία με τους κατάλληλους υπαλλήλους σε θέματα ανθρώπινου δυναμικού και διαχείρισης γραμμών. (Ahammad 2017).

1.7 Η σημασία της ΔΑΠ

Η ΔΑΠ θεωρείται στρατηγικής σημασίας σύμφωνα με τους (Ferris et al,1999), καθώς είναι ισότιμη και ισάξια διάσταση της επιχείρησης με τις υπόλοιπες διοικητικές λειτουργίες. Η σπουδαιότητά της έχει ως πηγή τον ίδιο τον ορισμό και το περιεχόμενο του management, το οποίο ορίζεται ως το σύνολο από δραστηριότητες που αποσκοπούν στην πραγματοποίηση των στόχων της εκάστοτε επιχείρησης, αξιοποιώντας τους υλικούς, αλλά και τους ανθρώπινους πόρους (Μούζα-Λαζαρίδη, 2006).

Η ΔΑΠ βοηθά ώστε η επιχείρηση να αναπτύξει την παραγωγικότητα χωρίς όρια, διαδικασία που πηγάζει μέσα από την ύπαρξη ομάδων – ατόμων, οι οποίοι γνωρίζουν πως να ανταποκρίνονται επιτυχώς στις προκλήσεις, είναι ενθουσιώδεις και αφοσιωμένοι στην επιχείρηση, καθώς και καλά αμειβόμενοι. Η ΔΑΠ επίσης, βοηθά στην έλευση της προόδου αξιοποιώντας τον κάθε εργαζόμενο της επιχείρησης, εντάσσοντάς τον στη δράση της και επιτρέποντάς του να έχει φωνή στην επιτυχία της. (Παπαλεξανδρή, 2008). Συνεπώς η

προσέγγιση του ανθρώπινου δυναμικού και η ορθή ανάπτυξή του μπορεί να προσθέσει αξία στην κάθε επιχείρηση, αποτελώντας ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και τον βασικό παράγοντα για την πραγματοποίηση των στόχων της.

2^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ: ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΚΑΙ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

2.1 Σχεδιασμός και προσέλκυση προσωπικού

Κάθε επιχείρηση κατά τον σχεδιασμό για την προσέλκυση προσωπικού θα πρέπει αρχικά να έχει προσδιορίσει τις ανάγκες της, οι οποίες θα την οδηγήσουν να σχεδιάσει τα βήματα που θα ακολουθήσει, τις εναλλακτικές πολιτικές και τις στρατηγικές που θα είναι σε θέση να εφαρμόσει, ώστε να κάνει τις σωστές επιλογές εργαζομένων.

Κατά την διαδικασία του σχεδιασμού, η επιχείρηση καλείται αρχικά να διαθέτει πληροφορίες για τον αριθμό των εργαζομένων που χρειάζεται, τις θέσεις που αυτοί θα κληθούν να καλύψουν, τον χρόνο που θα λάβει η διαδικασία προσέλκυσης προσωπικού, τα προσόντα που θα πρέπει να διαθέτουν οι κατάλληλοι υποψήφιοι και τον τρόπο με τον οποίο θα αποφασίσει να προσελκύσει τους υποψηφίους εργαζομένους. Ο σχεδιασμός της προσέλκυσης προσωπικού, θεωρείται η βάση για να μπορέσει η διαδικασία κάλυψης των θέσεων εργασίας, να είναι αποτελεσματική. Μέσα από τον σχεδιασμό, η επιχείρηση γνωρίζει επακριβώς τα βήματα που θα ακολουθήσει κατά τη διαδικασία προσέλκυσης, έχει γνώση της στοχοθεσίας της και έχει προβεί σε εκείνες τις ενέργειες που θα της επιτρέψουν να περιορίσει τον αριθμό λαθών. Κατά τη διαδικασία του σχεδιασμού της προσέλκυσης εργαζομένων, θεωρείται επίσης ωφέλιμο να δημιουργηθεί ένα πρόγραμμα, το οποίο θα προωθεί πολλούς στόχους της επιχείρησης, οι οποίοι ως ένα βαθμό μπορεί να είναι και αντικρουόμενοι (Boxall & Purcell, 2003 & Dessler, 2015).

Κατά στάδιο της προσέλκυσης προσωπικού, κάθε επιχείρηση προβαίνει στην ανάπτυξη διάφορων μεθόδων τις οποίες θα μπορέσει να χρησιμοποιήσει, ώστε στο τέλος να επιλέξει τα κατάλληλα άτομα που θα στελεχώσουν τις θέσεις εργασίας για τις οποίες ενδιαφέρεται. Η προσέλκυση προσωπικού αποσκοπεί να φανερώσουν το ενδιαφέρον τους και να εργαστούν στην επιχείρηση υποψήφιοι που θα είναι κάτοχοι των κατάλληλων προσόντων. Η διαδικασία της προσέλκυσης εργαζομένων αν και κατέχει

σημαίνοντα ρόλο στο πλαίσιο λειτουργιών του κάθε οργανισμού, ωστόσο ως διαδικασία θεωρείται ιδιαίτερα δαπανηρή, καθώς στα έξοδα της προσέλκυσης περιλαμβάνονται τα χρήματα που δαπανώνται από την επιχείρηση για τη διαφήμιση, για τους συμβούλους πρόληψης, για τις μετακινήσεις των εργαζομένων και των υποψηφίων, καθώς και τα κόστη εισαγωγής και λάθους επιλογής εργαζομένου (Wayne, 2018).

Σύμφωνα με τους (Fisher et al., 1999) η προσέλκυση των εργαζομένων αφορά εκείνη τη διαδικασία κατά την οποία η επιχείρηση εντοπίζει και προσελκύει άτομα, με σκοπό την κάλυψη κενών θέσεων εργασίας. Σκοπός αυτής της διαδικασίας είναι να μπορέσει να εξασφαλίσει η επιχείρηση για κάθε κενή θέση προς πλήρωση, τον ιδανικότερο αριθμό υποψηφίων από ποσοτικής και ποιοτικής άποψης, ώστε εν τέλει να επιλεγεί ο καταλληλότερος για την θέση εργασίας που πρέπει να καλυφθεί.

Κάθε επιχείρηση έχει την τάση να ακολουθεί τυποποιημένες διαδικασίες για την προσέλκυση εργαζομένων, η οποία μπορεί να παρουσιάζει σημαντικές διαφοροποιήσεις, σε σχέση με την πρακτική άλλων επιχειρήσεων (Dessler, 2015). Η διαδικασία προσέλκυσης εργαζομένων είναι για παράδειγμα άμεσα συσχετισμένη με το μέγεθος της κάθε επιχείρησης, τον τομέα δραστηριοποίησής της, τον ανταγωνισμό που αντιμετωπίζει σε επίπεδο επιχειρηματικότητας, την αγορά εργασίας κτλ. Ωστόσο, παρά τις διαφοροποιήσεις υπάρχουν κάποια συγκεκριμένα βήματα που ακολουθούνται από το σύνολο των επιχειρήσεων όταν λαμβάνει χώρα η διαδικασία της προσέλκυσης (Παπαστεφανάκη, 2006) όπως είναι ο προγραμματισμός και η ανάλυση των βασικών στοιχείων της θέσης εργασίας (Μπουραντάς & Παπαλεξανδρή, 2003).

2.1.1 Διαδικασία προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού

Υπάρχουν διάφοροι τρόποι προσέλκυσης και επιλογής εργαζομένων, με την εσωτερική και την εξωτερική προσέγγιση να αποτελούν δύο από τις πιο δημοφιλείς διαδικασίες. Η εσωτερική προσέλκυση αφορά εκείνη τη διαδικασία όπου η επιχείρηση, ειδικότερα εάν πρόκειται για κάλυψη υψηλόβαθμων θέσεων, δίνει προτεραιότητα στο ήδη υπάρχον προσωπικό, δηλαδή προάγει την εσωτερική κάλυψη της επιχείρησης (Jyothi & Venkatesh, 2013). Η διαδικασία αυτή πλεονεκτεί στο γεγονός ότι η επιχείρηση εξοικονομεί χρόνο, αλλά και χρήματα, ενώ ταυτόχρονα παρακινεί τους εργαζομένους της προσφέροντάς τους την αίσθηση σιγουριάς και σεβασμού των δυνατοτήτων και των ταλέντων τους (Boxall & Purcell 2003; Brewster, Houldsworth; Sparrow & Vernon, 2016).

Για να λάβει χώρα η διαδικασία της εσωτερικής προσέλκυσης απαιτείται η επιχείρηση να διαθέτει καλή οργάνωση και να κάνει χρήση εκείνων των πρακτικών και των μεθόδων που αποσκοπούν στην διαρκή εκπαίδευση των εργαζομένων της, στην συνεχή αξιολόγησή τους με βάση τα υπάρχοντα διεθνή αποδεκτά συστήματα της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, τα οποία κατά βάση στοχεύουν, ώστε να προετοιμαστούν οι εργαζόμενοι να καλύψουν τις μελλοντικές θέσεις εργασίας και τις ανάγκες της εταιρείας, καθώς και τον εντοπισμό νέων ταλέντων (Beardwell & Thosmson, 2017). Η επιχείρηση επίσης, θα πρέπει να γνωρίζει σε σημαντικό βαθμό τις ικανότητές του κάθε εργαζομένου της, έχοντας προετοιμάσει για τον καθέναν από αυτούς ένα σχέδιο διαδοχής ή αλλιώς ένα πλάνο καριέρας.

Κατά τη διαδικασία της εσωτερικής προσέλκυσης η επιχείρηση συνήθως κάνει χρήση δύο επιμέρους μεθόδων, οι οποίες είναι η ανακοίνωση των θέσεων εργασίας (job posting) και ο σχεδιασμός διαδοχής (succession planning). Κατά την ανακοίνωση των θέσεων εργασίας γίνεται ενημέρωση του προσωπικού για τις διαθέσιμες θέσεις εργασίας με σκοπό όσοι ενδιαφέρονται εντός συγκεκριμένου χρονικού διαστήματος, να πρέπει να υποβάλλουν σχετική αίτηση στο τμήμα προσωπικού, ώστε να περάσουν από συνέντευξη από τον πιθανό μελλοντικό προϊστάμενό τους. Ο σχεδιασμός διαδοχής αποτελεί εκείνη την προσπάθεια της επιχείρησης όπου σχεδιάζεται ο σωστός αριθμός και η ποιότητα των managers, καθώς και των εργαζομένων της, σε θέσεις κλειδιά με απώτερο στόχο να καλυφθούν τόσο τα κενά που αναμένει η επιχείρηση σε επίπεδο θέσεων εργασίας, όσο και αυτά που μπορεί να προκύψουν αιφνιδίως μελλοντικά (Lowry, 2017).

Η εσωτερική προσέλκυση των εργαζομένων πλεονεκτεί ως προς το γεγονός ότι η επιχείρηση καλύπτει την ανάγκη της από ένα άτομο το οποίο ήδη γνωρίζει, προσφέροντας του παράλληλα κίνητρα να βελτιώσει την απόδοσή του. Επίσης είναι λιγότερο δαπανηρή διαδικασία, από άποψη χρόνου και κόστους (Colle, 1993). Ωστόσο από την άλλη πλευρά η διαδικασία αυτή μπορεί να μην βοηθήσει την επιχείρηση να ανανεωθεί σε επίπεδο ιδεών, με αποτέλεσμα να παγιώνεται ένα συγκεκριμένος επιχειρηματικός τρόπος σκέψης και οργάνωσης που δεν σημαίνει απαραίτητα ότι είναι αποτελεσματικός και ορθός. Επίσης, προκαλείται νέο κενό στην επιχείρηση καθώς ο ήδη υπάρχον εργαζόμενος αφήνει ήδη μία θέση εργασίας που κατέχει δημιουργώντας στην επιχείρηση την αντίδραση του κυματισμού (ripple effect), με αποτέλεσμα στην

συνέχεια η επιχείρηση να πρέπει να καλύψει και την θέση εργασίας που εγκαταλείπει ο εργαζόμενος (Μπουραντάς & Παπαλεναξδρή, 2003).

Η πρακτική της εξωτερικής προσέλκυσης, αφορά τις ενέργειες που προβαίνει η επιχείρηση αναζητώντας άτομα για να καλύψουν τις ανάγκες των υπαρχόντων θέσεων εργασίας, εστιάζοντας σε άτομα που δεν έχουν σχέση με τον οργανισμό (Beardwell & Thosmson, 2017). Για να λάβει χώρα αυτή η διαδικασία είναι απαραίτητο να έχει προηγηθεί προσεκτικός σχεδιασμός από τα διοικητικά στελέχη, ώστε να προσελκυσθούν οι κατάλληλοι εν δυνάμει εργαζόμενοι για την επιχείρηση. Ως πηγές εξωτερικής προσέλκυσης θεωρούνται οι αγγελίες στον τύπο, έντυπο και ηλεκτρονικό, τα γραφεία του ΟΑΕΔ, τα γραφεία αποκατάστασης πτυχιούχων ή οι προκηρύξεις θέσεων εργασίας (Boxall & Purcell, 2003).

Η συγκεκριμένη μέθοδος πλεονεκτεί ως προς το γεγονός ότι τα άτομα που προσελκύνονται, θα διακρίνονται από αντικειμενικότητα και αυστηρότητα, επιφέροντας πιθανές αλλαγές στον τρόπο που λειτουργεί η επιχείρηση. Υπάρχει εξοικονόμηση όσον αφορά στο κόστος της εκπαίδευσης, επειδή κατά πάσα πιθανότητα θα διαθέτει ο νέος εργαζόμενος εμπειρία από προγενέστερη εργασία (Carbery & Cross, 2013). Επίσης, κατά την διαδικασία της εξωτερικής προσέλκυσης, οι νέοι εργαζόμενοι έχουν νέες ιδέες για την επιχείρηση. Ωστόσο, η εξωτερική προσέλκυση παρουσιάζει και μία σειρά μειονεκτημάτων όπως για παράδειγμα, ότι υπάρχει μεγάλο κόστος για την πραγματοποίηση αυτής της διαδικασίας σε σχέση με την εσωτερική προσέλκυση, ενυπάρχει ο κίνδυνος λάθους επιλογής προσωπικού, η διαδικασία είναι περισσότερο χρονοβόρα, δεν ικανοποιείται το ήδη υπάρχον προσωπικό γιατί χάνει την πιθανότητα επαγγελματικής εξέλιξης μέσα στον ίδιο τον οργανισμό (Μπουραντάς & Παπαλεξανδρή, 2003).

2.1.2 Σχεδιασμός και πρόβλεψη ανθρώπινου δυναμικού

Ο σχεδιασμός και η πρόβλεψη του ανθρώπινου δυναμικού θεωρούνται επιτακτικές διαδικασίες για τις σημερινές επιχειρήσεις λαμβάνοντας υπόψη ότι αυτές αναπτύσσονται εντός ενός έντονα ανταγωνιστικού περιβάλλοντος. Σύμφωνα με τον (Walker, 1992) ο σχεδιασμός και η πρόληψη του ανθρώπινου δυναμικού επιτρέπουν στις επιχειρήσεις να γίνουν περισσότερο ευέλικτες όσον αφορά στον προσανατολισμό τους πάνω σε ζητήματα ανθρώπινων πόρων, καθώς επίσης επιτρέπει στην επιχείρηση να επιτύχει το όραμα της (Ulrich, 1989).

Ο προγραμματισμός και η πρόβλεψη του ανθρώπινου δυναμικού αποτελούν στρατηγικές ώστε μία επιχείρηση να αποκτήσει, να χρησιμοποιήσει, να βελτιώσει και να συγκρατήσει τους ανθρωπίνους πόρους της. Αποτελούν ενέργειες της διοίκησης της επιχείρησης ώστε να εναρμονιστεί η προσφορά του ανθρώπινου δυναμικού σε σχέση με τις διαθέσιμες θέσεις εργασίας, όπως και να εναρμονιστεί ο μελλοντικός αριθμός εργαζομένων σε σχέση με τις εξειδικεύσεις και τις δραστηριότητες της επιχείρησης (Bowley, 1977).

Κατά τη διαδικασία του σχεδιασμού και της πρόβλεψης του ανθρώπινου δυναμικού η επιχείρηση κάνει χρήση πολυεπίπεδων προσεγγίσεων, με σκοπό να ετοιμάζει ένα ολοκληρωμένο σχέδιο όσον αφορά στις ικανότητες του προσωπικού που χρειάζεται. Ο σχεδιασμός θα πρέπει να στηρίζεται στην υιοθέτηση της μεθόδου «διοίκησης έργου» (project management approach), με την επιχείρηση να ασχολείται χωριστά για τις ανάγκες που έχει σε κάθε επιμέρους τμήμα της. Μέσω αυτής της διαδικασίας υπάρχει η δυνατότητα η επιχείρηση να θέσει προτεραιότητες για την προσέλκυση των εργαζομένων, αναλόγως των αναγκών που θεωρούνται περισσότερο επείγουσες. Επίσης, μέσω αυτής της διαδικασίας η επιχείρηση μπορεί να ελέγχει τις δαπάνες που απαιτούνται για την προσέλκυση του ανθρώπινου δυναμικού (Noe, Hollenbeck, Gerhart & Wright, 2014).

Σε αυτό το στάδιο η επιχείρηση αναλύει τις ανάγκες που έχει σε επίπεδο στελέχωσης, λαμβάνοντας υπόψη τις στρατηγικές επιλογές της σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού όπως είναι για παράδειγμα στο εταιρικό, στο επιχειρησιακό, στο λειτουργικό κτλ. Σε αυτό το σημείο εμπεριέχεται και η διαδικασία της ανάλυσης εργασίας, η περιγραφή της θέσης, ο τρόπος που θα γίνει η προσέλκυση του προσωπικού και η επιλογή της διαδικασίας για την επιλογή των καταλληλότερων υποψηφίων, τις βάσεις και τα κριτήρια αξιολόγησης των υποψηφίων ώστε να γίνει η τελική επιλογή (Jyothi & Venkatesh, 2013).

2.1.3 Προσέλκυση υποψηφίων

Μετά από το σχεδιασμό και την πρόβλεψή του ανθρώπινου δυναμικού λαμβάνει χώρα η διαδικασία της προσέλκυσης των υποψηφίων. Ως διαδικασία προσέλκυσης των υποψηφίων ορίζεται εκείνη η διαδικασία όπου η επιχείρηση εντοπίζει και προσκαλεί τα κατάλληλα άτομα που βρίσκονται τόσο εντός, όσο και εκτός αυτής, για να καλύψει τις κενές θέσεις εργασίας. Στόχος της διαδικασίας αυτής είναι η επιχείρηση να προσελκύσει

έναν ικανό αριθμό κατάλληλων υποψηφίων εγκαίρως, με όσο το δυνατόν πιο μικρό κόστος. Επιδιώκει η επιχείρηση να προσελκύσει ποιοτικούς υπαλλήλους και να προωθήσει χαρισματικά άτομα με δυνατότητες εξέλιξης. Η διαδικασία της προσέλκυσης τα τελευταία χρόνια λαμβάνει υπόψη της εκτός από το γνωστικό υπόβαθρο των υποψηφίων, τις δεξιότητες και τις ικανότητές τους και κατά πόσο ταιριάζουν με την οργανωσιακή κουλτούρα του οργανισμού (Noe, Hollenbeck, Gerhart & Wright, 2014).

Για να είναι αποτελεσματική η διαδικασία προσέλκυσης είναι απαραίτητη η ύπαρξη κάποιων συγκεκριμένο προϋποθέσεων. Αναλυτικότερα, η επιχείρηση θα πρέπει εκτός από την εύρεση του κατάλληλου υποψηφίου να έχει προαποφασίσει τον τρόπο αναζήτησής του (εσωτερική ή εξωτερική προσέλκυση). Θεωρείται ιδιαίτερα αποδοτικός ο συνδυασμός μεθόδων προσέλκυσης για την επιχείρηση γιατί βοηθά στο να παραμείνουν ανταγωνιστικές οι επιχειρήσεις, σε ένα ταχέως μεταβαλλόμενο περιβάλλον (Carbery & Cross, 2013).

Επίσης, σε αυτή τη διαδικασία είναι απαραίτητο να αναζητηθούν και να διατηρηθούν οι σωστοί υποψήφιοι. Ο «Πόλεμος των Ταλέντων» όπως έχει ονομαστεί αποτελεί βασική προϋπόθεση της διαδικασίας προσέλκυσης και θα πρέπει να δίνεται προτεραιότητα στα τμήματα του ανθρώπινου δυναμικού. Τα τελευταία χρόνια οι πολυεθνικές εταιρείες έχουν τοποθετήσει στη προσέλκυση εργαζομένων και την ανάπτυξη των ταλέντων στην κορυφή των προκλήσεων που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις.

Η διαδικασία της προσέλκυσης θα πρέπει εκτός από την αναζήτηση ταλαντούχων εργαζομένων, να αναπτύσσεται με τρόπο δυναμικό συνεχώς και όχι μόνο όταν υπάρχουν θέσεις εργασίας. Η διαδικασία προσέλκυσης υποψηφίων σε πολλές επιχειρήσεις έχει ρόλο προδραστικό με την έννοια ότι επιδιώκεται να δημιουργούνται ελκυστικότεροι τρόποι στην αναζήτηση νέων υποψηφίων από την επιχείρηση (Jyothis & Venkatesh, 2013).

2.2 Τα βασικά στοιχεία ανάλυσης θέσεων εργασίας

Μία από τις πρωταρχικές υποχρεώσεις της ΔΑΠ, αφορά την ανάλυση θέσεων εργασίας διαδικασία από την οποία προκύπτουν στοιχεία για την περιγραφή της θέσης εργασίας, αλλά και γενικότερα για τις προδιαγραφές της (Dessler, 2015).

Με τον όρο ανάλυση θέσεων εργασίας νοείται εκείνη η διαδικασία κατά την οποία συγκεντρώνονται και καταγράφονται δραστηριότητες, τις οποίες εκτελεί το άτομο που κατέχει τη θέση, πληροφορίες που αφορούν τις απαιτήσεις των τεχνικών και των περιβαλλοντικών δεδομένων καθώς και τα προσόντα, τις γνώσεις, τις δεξιότητες και τις στάσεις που θα πρέπει να κατέχει το άτομο που θα αναλάβει τη θέση, προκειμένου να είναι ο κατάλληλος υποψήφιος. Η ανάλυση της θέσης εργασίας αφορά εκείνη τη συστηματική διαδικασία που αποσκοπεί στη συλλογή πληροφοριών (Μπουραντάς & Παπαλεξανδρή, 2003). Η επιχείρηση μέσω της ανάλυσης των θέσεων εργασίας, στοχεύει να εξυπηρετήσει τη διαδικασία του σχεδιασμού και την προσέλκυση προσωπικού, την διαδικασία της επιλογής και της τοποθέτησης των εργαζομένων (Boxall & Purcell, 2003).

Τα στοιχεία που περιλαμβάνει αυτή η διαδικασία είναι ο καθορισμός των αντικειμενικών σκοπών της ανάλυσης της θέσης εργασίας, η επιλογή της κατάλληλης μεθόδου που θα βοηθήσει στην ανάλυση, τη συλλογή και την επεξεργασία των απαραίτητων πληροφοριών για την θέση εργασίας και την αξιολόγηση της μεθόδου ανάλυσης (Beardwell & Thosmson, 2017).

Εφόσον έχει γίνει προσδιορισμός του σκοπού για τον οποίο πραγματοποιείται η ανάλυση, εν συνεχεία καθορίζεται η μέθοδος που θα τεθεί σε εφαρμογή για την ανάλυση. Για να πραγματοποιηθεί αυτή η διαδικασία είναι απαραίτητο η επιχείρηση να συγκεντρώσει τις πληροφορίες που είναι αναγκαίες και αφορούν το είδος των δραστηριοτήτων που επιτελεί το άτομο που κατέχει την θέση, ο τρόπος και ο χρόνος που αυτή εκτελείται (Carbery & Cross, 2013). Επίσης, θα πρέπει να κατέχει πληροφορίες για το κοινωνικό και φυσικό περιβάλλον των συνθηκών εργασίας, τις γνώσεις και τις ικανότητες που θα πρέπει να έχει ο κάτοχος της θέσης, τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του για να ανταπεξέλθει στο πλαίσιο των καθηκόντων του (Lowry, 2017). Επίσης πιθανό εξοπλισμό που μπορεί να χρειαστεί ο εργαζόμενος για τη θέση εργασίας. Το σύνολο των προαναφερόμενων στοιχείων μπορεί να αντληθούν από τα έγγραφα της επιχείρησης, από παλαιότερες αναλύσεις που αφορούσαν τη συγκεκριμένη θέση εργασίας, από άτομα που κατέχουν ή κατείχαν τη συγκεκριμένη θέση εργασίας. Αφού γίνει η συλλογή πληροφοριών στη συνέχεια η επιχείρηση θα αποφασίσει ποιες πληροφορίες θα χρησιμοποιήσει, οι οποίες θα τη βοηθήσουν ώστε να επιλέξει την κατάλληλη μέθοδο ανάλυσης (Dessler, 2015).

Για την επιλογή της κατάλληλης μεθόδου είναι αναγκαίες εκτός από τις πηγές πληροφόρησης, να εκτιμηθεί και ο απαιτούμενος χρόνος, καθώς και πόσο λεπτομερή πρέπει να είναι τα στοιχεία, ώστε να υπάρξει το απαιτούμενο αποτέλεσμα. Η επιχείρηση πρέπει να αποφασίσει εάν θα κάνει ποσοτική ή ποιοτική χρήση δεδομένων ή συνδυασμό αυτών. Όλα τα παραπάνω στοιχεία θεωρούνται ιδιαίτερα χρήσιμα, ώστε να γίνει η σωστή επιλογή της μεθόδου. Ως μέθοδοι ανάλυσης που χρησιμοποιούνται είναι η συνέντευξη, το ερωτηματολόγιο, οι κατάλογοι σημείων και οι κλίμακες, η παρατήρηση, η αυτοπεριγραφή, τα ημερολόγια και οι αναφορές (Τερζίδης – Τζωρτζάκης, 2004; Παπαστεφανάκη, 2006; Μπουραντάς & Παπαλεξανδρή, 2003).

Η περιγραφή της θέσης εργασίας που προκύπτει από την διαδικασία της ανάλυσης παρέχει σημαντικές πληροφορίες για αυτή, όπως είναι για παράδειγμα ο τίτλος, ο σκοπός που υπάρχει, τα καθήκοντα του ατόμου που την κατέχει. Μέσα από τα προαναφερόμενα στοιχεία θα μπορέσει η επιχείρηση να προσελκύσει ευκολότερα εργαζομένους, να τους εκπαιδεύσει, αλλά και να τους αξιολογήσει (Lowry, 2017).

3^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ: ΕΞΕΤΑΣΗ ΚΑΙ ΕΠΙΛΟΓΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

3.1 Βασικά χαρακτηριστικά της εξέτασης και επιλογής εργαζομένων

Η εξέταση και η επιλογή προσωπικού θεωρείται μία από τις πιο σημαντικές διαδικασίες της ΔΑΠ και έπεται της διαδικασίας προσέλκυσης προσωπικού. Η σπουδαιότητα της διαδικασίας αυτής έγκειται στο γεγονός ότι εάν ληφθούν λανθασμένες αποφάσεις σε επίπεδο προσλήψεων, τότε μπορεί να υπάρξουν ιδιαίτερα δυσμενείς συνέπειες για την επιχείρηση (Dessler, 2015).

Τα βασικά γνωρίσματα της εξέτασης και της επιλογής των υποψηφίων εργαζομένων αφορούν α) τη σημασία της προσεκτικής επιλογής, β) την αξιοπιστία, γ) την εγκυρότητα, δ) την πιστοποίηση της εξέτασης (τεστ) στην οποία υποβάλλονται οι υποψήφιοι και ε) τα ηθικά και νομικά ζητήματα κατά τη διάρκεια της εξέτασης των υποψηφίων (Roger & Gioia, 2001).

Όσον αφορά στην σημασία της προσεκτικής επιλογής ο manager της κάθε επιχείρησης θα πρέπει να γνωρίζει ότι η δική του απόδοση είναι άμεσα συσχετισμένη με την απόδοση των υφισταμένων του. Οι εργαζόμενοι που διαθέτουν τα κατάλληλα προσόντα και έχουν αξιόλογες επιδόσεις ωφελούν την εκάστοτε επιχείρηση. Σε αυτό το στάδιο ο

υπεύθυνος επιλογής προσωπικού θα πρέπει να είναι σε θέση να απομακρύνει όσους υποψηφίους θεωρήσει ακατάλληλους (Dessler, 2015).

Ως προς την αξιοπιστία της εξέτασης αναφέρεται στην συνεκτικότητα της βαθμολογίας την οποία θα λάβει ο ίδιος εργαζόμενος εάν επανεξεταστεί με τον ίδιο ή εφάμιλλο τρόπο στο μέλλον. Εάν παραδείγματος χάριν ένας εργαζόμενος υποβληθεί στο ίδιο τεστ ευφυΐας δύο φορές, σε διάστημα 10 ημερών την πρώτη από τη δεύτερη φορά και παρατηρηθεί μεγάλη βαθμολογική απόκλιση, τότε ο τρόπος εξέτασης δεν θεωρείται έμπιστος (Edenborough, 2002). Για να υπάρξει εκτίμηση της αξιοπιστίας εξέτασης του εργαζομένου θα πρέπει να γίνεται εκτίμηση επανεξέτασης, μέσω της επαναχορήγησης του ίδιου τεστ στα ίδια άτομα σε διαφορετικές χρονικές στιγμές και να ακολουθεί η σύγκριση της βαθμολογίας. Επίσης, κρίνεται ως απαραίτητο να γίνεται εκτίμηση ανάλογης μορφής εξέτασης, δηλαδή να επαναλαμβάνει η επιχείρηση ένα παρόμοιο τεστ αξιολόγησης του εργαζομένου σε μεταγενέστερη χρονική στιγμή (Alrichs, 2000).

Η εγκυρότητα της εξέτασης αναφέρεται στην εγκυρότητα των εξεταστικών κριτηρίων. Για παράδειγμα όσοι υποψήφιοι έχουν καλή βαθμολογία στα τεστ εξέτασης θα έχουν αντίστοιχη απόδοση και στην εργασία τους, ενώ επίσης κρίνεται απαραίτητη και η ύπαρξη εγκυρότητας περιεχομένου, με την έννοια ότι ο τρόπος εξέτασης στον οποίο υποβάλλεται ο υποψήφιος, συνδέεται με το περιεχόμενο της θέσης εργασίας του (Frankin & Pell, 2001).

Η πιστοποίηση της εγκυρότητας της εξεταστικής μεθόδου θα πρέπει να ακολουθεί μία σειρά βημάτων την οποία πρέπει να ακολουθεί ο υπεύθυνος επιτέλεσης της διαδικασίας. Είναι αναγκαίο αρχικά να λαμβάνει υπόψη του τα δεδομένα της ανάλυσης εργασίας, ακολούθως να επιλέγει τον τρόπο εξέτασης που θεωρεί καταλληλότερο και να μετρά τα σημαντικά χαρακτηριστικά της για τη θέση (Dinteman, 2003). Η εμπειρία και η προηγούμενη έρευνα αποτελούν βασικές προϋποθέσεις για την επιλογή του κατάλληλου τρόπου εξέτασης. Ακολούθως πρέπει να πραγματοποιηθεί η εξέταση και να γίνεται συσχέτιση της εξέτασης και των κριτηρίων απόδοσης που έχει θέσει ο αξιολογητής. Η διαδικασία ολοκληρώνεται μέσα από τη διαδικασία της διασταυρωμένης εξακρίβωσης αλλά και της εκ νέου εξακρίβωσης της εξεταστικής διαδικασίας (Dessler, 2015).

Ως προς τα ηθικά και νομικά ζητήματα ο υπεύθυνος εξέτασης θα πρέπει να ακολουθεί την υπάρχουσα νομοθεσία και να μην προβαίνει σε κανενός είδους διάκριση (φύλο, θρησκεία, χρώμα, αναπηρία, εθνικότητα) ως προς τους υποψηφίους. Επίσης, θα πρέπει να μπορεί να αποδειχθεί ότι ο τρόπος εξέτασης στην οποία υποβλήθηκε ο υποψήφιος συνδέεται επιτυχώς ή μη, με την εργασία για την οποία προορίζεται, να μπορεί να πιστοποιήσει ότι ο τρόπος εξέτασης δεν περιλάμβανε κανενός είδους διάκριση σε οποιαδήποτε κοινωνική ομάδα (Harvard Business Essentials, 2002; Dinteman, 2003).

Ο τρόπος εξέτασης και επιλογής των εργαζομένων συνδέεται με την οργανωσιακή κουλτούρα και το αξιακό πλαίσιο της κάθε επιχείρησης, στοιχεία που θα πρέπει να αποδέχεται ο κάθε εργαζόμενος προκειμένου να μπορέσουν να πραγματοποιηθούν οι στόχοι που έχει θέσει ο οργανισμός (Ξηροτύρη – Κουφίδου, 2001). Η επιλογή των εργαζομένων έχει ως σημείο αναφοράς της, πληροφορίες, που θα καταφέρει να συγκεντρώσει ο υπεύθυνος επιλογής προσωπικού από διάφορες πηγές που παίρνουν από διάφορα στάδια. Το σύνολο των πληροφοριών που συγκεντρώνονται στα διάφορα στάδια είναι η βάση για να αποφασιστεί εάν ο υποψήφιος είναι κατάλληλος ή όχι για τη θέση εργασίας. Βασική ωστόσο προϋπόθεση για την ορθή επιλογή των εργαζομένων της κάθε επιχείρησης, είναι ο οργανισμός να έχει καθορίσει με σαφήνεια τις απαιτήσεις για την θέση εργασίας (Billsberry, 2002; Dessler, 2015).

3.2 Χρήση άλλων τεχνικών επιλογής

Υπάρχουν πολλές τεχνικές επιλογής προσωπικού, οι οποίες χρησιμοποιούνται είτε μεμονωμένα, είτε συνδυαστικά από τη κάθε επιχείρηση, αναλόγως με τον τρόπο λειτουργίας της, την οργανωσιακή κουλτούρα της και το αξιακό πλαίσιο της. Αναλυτικότερα οι πιο δημοφιλείς τεχνικές επιλογής προσωπικού είναι οι ακόλουθες:

Βιογραφικό σημείωμα: Περιλαμβάνει πληροφορίες για τον εκάστοτε εργαζόμενο που αναφέρεται σε στοιχεία που είναι επαληθεύσιμα όπως για παράδειγμα οι σπουδές ή τα δημογραφικά στοιχεία που έχει δηλώσει, καθώς και υποκειμενικά στοιχεία όπως οι δεξιότητες που διαθέτει ή τα ενδιαφέροντά του. Το βιογραφικό σημείωμα ως τεχνική επιλογής προσωπικού, θεωρείται από τις πιο δημοφιλείς μεθόδους καθώς είναι ιδιαίτερα βοηθητική κατά την πρώτη διαλογή των υποψηφίων εργαζομένων, όταν ο αριθμός είναι μεγάλος, όπως θεωρείται σημαντικό εργαλείο και κατά τη διεξαγωγή της συνέντευξης (Μουζά- Λαζαρίδη, 2006).

Συνέντευξη: Και αυτή η μέθοδος επιλογής προσωπικού είναι πολύ συνήθης, η οποία χρησιμοποιείται είτε μεμονωμένα, είτε συνδυαστικά με άλλες μεθόδους. Η συνέντευξη μπορεί να λάβει διάφορες μορφές, μπορεί για παράδειγμα να διεξαχθεί σε ένα ειλικρινές φιλικό κλίμα, να έχει τη μορφή μιας συνέντευξης επίλυσης προβλημάτων, ανάλυσης συμπεριφοράς, ή μία συνέντευξη με τη μορφή ψυχολογικής υπερέντασης (Cooper & Robertson, 1995). Όσον αφορά στη δομή της η συνέντευξη μπορεί να είναι ελεύθερη, δομημένη, να έχει ατομική ή ομαδική μορφή, συμπεριφορική, να είναι μία συνέντευξη από επιτροπή ή συνέντευξη μέσω τηλεδιάσκεψης (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2002).

Δοκιμασίες: Αυτή η μέθοδος επιλογής προσωπικού αφορά την διενέργεια τεστ επιδόσεων, τεστ νοημοσύνης, τεστ προσωπικότητας, τεστ ενδιαφερόντων, ή πειραματικών καταστάσεων. Τα ψυχομετρικά τεστ θεωρούνται ιδιαίτερα αναγνωρισμένη τεχνική επιλογής προσωπικού, την οποία ακολουθούν όλο και περισσότερες επιχειρήσεις καθώς υποστηρίζεται ότι εμπεριέχουν πολύ περισσότερο το στοιχείο της αντικειμενικότητας, σε σχέση με άλλες μεθόδους όπως είναι το βιογραφικό και η συνέντευξη. Μάλιστα σε πολλές περιπτώσεις ο υποψήφιος μπορεί να υποβληθεί σε διαφορετικά ήδη δοκιμασιών, ώστε οι υπεύθυνοι της επιχείρησης να έχουν μία πιο αντικειμενική θεώρησης ως προς την επιλογή τους (Schuler & Jackson, 1996).

Συστατικές επιστολές: Στην ουσία γίνεται επαλήθευση των βιογραφικών στοιχείων του υποψηφίου εργαζομένου, υποστηρίζοντας την ακαταλληλότητα του για την θέση εργασίας.

Πρακτική άσκηση: Η πρακτική άσκηση του υποψηφίου σε αντικείμενο συναφές αν όχι το ίδιο με τη θέση εργασίας, θεωρείται σημαντική προϋπόθεση από πολλές επιχειρήσεις για την επιλογή ενός ατόμου ως κατάλληλου υποψηφίου (Κοτζαϊβάζογλου 2003).

Γραφολογία: Αναφέρεται στη μελέτη των γραφικών χαρακτηριστικών του ατόμου, διαδικασία που χρησιμοποιείται κυρίως στην Γαλλία, αν και πολλοί είναι αυτοί που διαφωνούν με τη συγκεκριμένη μέθοδο ως κριτήριο επιλογής προσωπικού. Η γραφολογία λαμβάνει υπόψη της τα χαρακτηριστικά της γραφής του υποψηφίου τα οποία προδίδουν γνωρίσματα της προσωπικότητας που μπορεί να θεωρηθούν σημαντικά για την πρόληψή (Δήμου, 1999).

4^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ: ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

4.1 Εξοικείωση των εργαζομένων με τον εργασιακό τους χώρο μέσω της εκπαίδευσης

Η εκπαίδευση του προσωπικού τόσο του υπάρχοντος, όσο και των νέων εργαζομένων, αποτελεί βασική συνιστώσα για την εξοικείωσή τους με τα καθήκοντα τους και την επίτευξη των στόχων της κάθε επιχείρησης. Η εκπαίδευση συμβάλλει συνεπώς καθοριστικά στην επαγγελματική ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού της κάθε επιχείρησης, καθώς βελτιώνουν τις δεξιότητές τους (Τερζίδης & Τζωρτζάκης, 2004). Πρόκειται για μία συστηματική και ιδιαίτερα προσεγμένη διαδικασία ως προς τη σχεδίαση. Οι εργαζόμενοι είναι σε θέση να διευρύνουν τις γνώσεις τους και να μάθουν τρόπους συμπεριφοράς μέσα από τους οποίους θα πραγματοποιήσουν τη στοχοθεσία της επιχείρησης (Ξυροτύρη – Κουφίδου, 2001).

Η εκπαίδευση των εργαζομένων αν και παρουσιάζει μεγάλες διαφοροποιήσεις από επιχείρηση σε επιχείρηση ως προς τους στόχους, ωστόσο μπορεί να λεχθεί ότι γενικότερα ως προς τη στοχοθεσία επιδιώκει να μεταβάλλει τη συμπεριφορά των εκπαιδευομένων με τέτοιο τρόπο, ώστε να τους κατευθύνει να αποκτήσουν ικανότητες χειρισμού, τεχνικές και διοικητικές γνώσεις, καθώς επίσης και την ικανότητα να επιλύσουν προβλήματα που τους παρουσιάζονται με αποτελεσματικό τρόπο (Wood, & Sangster, 2002).

Η εκπαίδευση βοηθά στην αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων σε προσωπικό, ομαδικό και επιχειρηματικό επίπεδο, ώστε αυτοί να ανταποκρίνονται στις διαρκείς απαιτήσεις του σύγχρονου ανταγωνιστικού επαγγελματικού περιβάλλοντος και να εκμεταλλεύονται στο έπακρο της δυνατότητές τους. Επίσης, η εκπαίδευση βοηθά τους εργαζομένους στην ανύψωση του ηθικού τους, καθώς θεωρείται σημαντικό εργαλείο για την πραγμάτωση της επαγγελματικής ανάπτυξής τους, συμβάλλοντας στην ικανοποίηση των αναγκών αυτό-ολοκλήρωσης και προκαλώντας τους αίσθημα ασφάλειας (Cook & Hunsaker, 2001).

Επιπλέον, κάθε εργαζόμενος που εκπαιδεύεται μπορεί να επιτελέσει τα καθήκοντά του μετά την ολοκλήρωση της εκπαιδευτικής διαδικασίας, χωρίς να είναι απαραίτητη η επίβλεψη από κάποιο ανώτερο στέλεχος, κάτι που έχει σαν αποτέλεσμα η επιχείρηση

να κερδίζει τόσο χρόνο, όσο και χρήματα, καθώς αξιοποιεί καλύτερα το προσωπικό της. Περιορίζονται τα ατυχήματα και τα λάθη που μπορεί να πραγματοποιηθούν κατά την εκτέλεση της εργασίας (Harrison, 2000).

Επιπροσθέτως η εκπαίδευση χρησιμεύει στην αυξανόμενη σταθερότητα, αλλά και ευελιξία του οργανισμού. Η σταθερότητα αναφέρεται στην ικανότητα του εκάστοτε οργανισμού να διατηρήσει την αποτελεσματικότητά του ακόμη και αν παρουσιάζει ελλείψεις σε προσωπικό, ενώ οι εκπαιδευόμενοι υπάλληλοι μπορούν να καλύψουν τουλάχιστον για ένα χρονικό διάστημα τις ανάγκες της επιχείρησης. Η ευελιξία συνδέεται με την ικανότητα των εργαζομένων να προσαρμόζονται άμεσα στις νέες θέσεις εργασίας που αναλαμβάνουν στα νέα καθήκοντα τους. Επιπλέον, η εκπαίδευση βοηθά να αυξήσει η επιχείρηση την ελκυστικότητα της ως εργοδότης, καθώς προσφέρει κίνητρα στους εργαζομένους, εφόσον τους επιτρέπει μέσα από την επιμόρφωση να εξελιχθούν επαγγελματικά (Grzebyk, 2011).

Ολοκληρώνοντας, η εκπαίδευση συμβάλλει στην αυξανόμενη αφοσίωση των εργαζομένων προς την επιχείρηση και στην υποκίνηση, ενθαρρύνοντάς τους να ταυτιστούν με την αποστολή και τη στοχοθεσία της. Παράλληλα ενισχύει την ανάπτυξη της εργασιακής κουλτούρας, η οποία είναι προσανατολισμένη στην διαρκή βελτίωση της απόδοσής τους. Η συνεπής και διαρκής εκπαίδευση βοηθά τους εργαζομένους της κάθε επιχείρησης να είναι θετικά διακείμενοι και προσανατολισμένοι ως προς τη βελτίωση της απόδοσής τους (Παπαλεξανδρή & Μπουραντά, 2003).

4.2 Η εκπαιδευτική διαδικασία

Κάθε επιχείρηση που εκπαιδεύει τους εργαζομένους της αποσκοπεί να αυξήσει την αποτελεσματικότητά της και να βελτιώσει την ανταγωνιστικότητά της. Για την επίτευξη των προαναφερόμενων στόχων, θα πρέπει να γίνει χρήση συγκεκριμένων εκπαιδευτικών μεθόδων, για την καλυτέρευση του γνωστικού κεφαλαίου και την ανάπτυξη των ικανοτήτων και των επαγγελματικών δεξιοτήτων των εργαζομένων της. Η εκάστοτε εκπαιδευτική μέθοδος που επιλέγεται εξαρτάται από τον χώρο που λαμβάνει χώρα η εκπαίδευση, εάν για παράδειγμα συμβαίνει εντός ή εκτός του εργασιακού περιβάλλοντος (Τερζίδης & Τζωρτζάκης, 2004).

Η εκπαίδευση επομένως μπορεί να πραγματοποιηθεί εντός του χώρου εργασίας (on-the-job-training) κατά τη διάρκεια της οποίας ο εργαζόμενος χρησιμοποιεί τον εξοπλισμό

της επιχείρησης που έχει στη διάθεση του (Πατρινός, 2005). Τα πλεονεκτήματα αυτής της μεθόδου είναι ότι δεν απαιτείται για την εκπαίδευση των εργαζομένων επιπλέον εξοπλισμός, το κόστος εφαρμογής είναι μικρό, ο εκπαιδευόμενος μπορεί να διορθώσει αμέσως τα λάθη του, γίνεται άμεση χρήση της νέας γνώσης και αυξάνεται η εργασιακή απόδοσή του. Η εκπαίδευση εκτός του χώρου εργασίας (off-the-job-training) πραγματοποιείται σε ειδικά διαμορφωμένα εκπαιδευτικά κέντρα, που διαθέτουν δικό τους εξοπλισμό και υπάρχει επίσης και η εξ' αποστάσεως εκπαίδευση, η οποία χρησιμοποιείται συστηματικά τα τελευταία χρόνια και επιτρέπει στον εκπαιδευόμενο να επιλέγει τη χρονική περίοδο που επιθυμεί να επιμορφωθεί, καθώς και να έχει πρόσβαση στο διδακτικό υλικό οποιαδήποτε στιγμή το επιθυμεί (Cook & Hunsaker, 2001).

Επιπλέον στις ειδικότερες τεχνικές εκπαίδευσης, η εκπαίδευση γίνεται μέσω της καθοδήγησης στη θέση εργασίας, το coaching, είναι συνήθες, κατά την οποία ο νέος εργαζόμενος αποκτά γνώσεις για τη θέση εργασίας που αναλαμβάνει, από έναν πιο παλιό εργαζόμενο (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003). Η επίδειξη (demonstration) αποτελεί εκείνη την εκπαιδευτική διαδικασία που δημιουργείται ένας κατάλογος με όλα τα απαραίτητα βήματα και τη χρονική ακολουθία αυτών, όπου ένας παλαιότερος υπάλληλος εκπαιδεύει τους νεότερους. Κυρίως αυτή η διαδικασία αποτελεί μία εισαγωγική διαδικασία εκπαίδευσης και αφορά τους νέους υπαλλήλους μίας επιχείρησης (Grzebyk, 2011).

Η εκπαίδευση μέσω μέντορα (mentoring) θεωρείται μία ακόμη γνωστή εκπαιδευτική μέθοδος, όπου επιλεγμένοι εργαζόμενοι της επιχείρησης παρέχουν τις γνώσεις τους, καθοδηγούν και συμβουλεύουν τους νέους εργαζομένους. Με αυτό τον τρόπο ο νέος εργαζόμενος σε μία επιχείρηση νιώθει ότι υπάρχει ένα οικείο πρόσωπο το οποίο μπορεί να εμπιστευτεί και να του μεταφέρει τους προβληματισμούς και τις δυσκολίες που αντιμετωπίζει για την εργασία (Kamoche, Yaw, Frank, & Gerry, 2004).

Μία επίσης ιδιαίτερα γνωστή εκπαιδευτική μέθοδο αποτελεί η πρακτική εξάσκηση (Internship), όπου οι επιχειρήσεις συνεργάζονται με τα πανεπιστήμια και απασχολούν φοιτητές σε βμηνιαία βάση, ώστε να αποκτήσουν εργασιακή εμπειρία και να πραγματοποιήσουν την πρακτική τους. Πολλές φορές μάλιστα πολλοί φοιτητές προσλαμβάνονται στις επιχειρήσεις ως εργαζόμενοι (Harrison, 2000).

Δίπλα στις παραπάνω μεθόδους πρέπει επίσης να αναφέρουμε την πραγματοποίηση σεμιναρίων, διαλέξεων και εργαστηρίων, όπου οι εργαζόμενοι μπορούν να συμμετέχουν ενεργά στην εκπαιδευτή διαδικασία. Υπάρχουν οι μελέτες περίπτωσης (case study) όπου μέσα από συγκεκριμένα παραδείγματα, οι εργαζόμενοι επιδιώκουν να αντιμετωπίσουν όσο το δυνατόν αποτελεσματικότερα μία κατάσταση μέσα στην επιχείρηση. Τα επιχειρηματικά παιχνίδια (business games) όπου οι εκπαιδευόμενοι χωρίζονται σε ομάδες και με βάση όλες τις απαραίτητες πληροφορίες για την επιχείρηση παίρνουν αποφάσεις για τον τρόπο επίλυσης προβλημάτων που τους παρατίθεται. Υπάρχουν οι ασκήσεις ρόλων (role playing) που στην ουσία αποτελούν μία παρόμοια εκπαιδευτική δράση όπως τη μελέτη περίπτωσης, αποσκοπώντας στην άσκηση δεξιοτήτων. Οι εκπαιδευόμενοι καλούνται να παίξουν συγκεκριμένους ρόλους εμπλεκόμενοι υποθετικά σε ένα περιστατικό που αφορά την επιχείρηση. Τέλος, υπάρχει και η προσομοίωση (simulation) όπου η μέθοδος αυτή μοιάζει με την πρακτική άσκηση, καθώς ο εργαζόμενος υποβάλλεται σε παρόμοιο πλαίσιο συνθηκών με αυτό της πραγματική εργασία που θα έρθει αντιμέτωπος στην πράξη (Cook & Hunsaker, 2001).

Σε κάθε περίπτωση πριν εφαρμοστεί μία εκπαιδευτική τεχνική, θα πρέπει οι υπεύθυνοι να έχουν αναγνωρίσει τις γνώσεις και τις δεξιότητες που επιδιώκει να μεταδώσει η επιχείρηση στους εργαζομένους. Να γνωρίζει ο οργανισμός το επίπεδο των γνώσεων και των δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού και τις εκπαιδευτικές ανάγκες τους. Να έχει προετοιμαστεί σωστά ο τρόπος εφαρμογής του προγράμματος, το εκπαιδευτικό υλικό, η εκπαιδευτική μέθοδος, η διάρκεια, το άτομο που θα την υλοποιήσει και τέλος να υπάρχει η διαδικασία της αξιολόγησης (Wood, & Sangster, 2002).

4.3 Διοίκηση της οργανωσιακής αλλαγής και εξέλιξης

Χαρακτηριστικό γνώρισμα της σύγχρονης εποχής είναι το γεγονός ότι τα άτομα υφίστανται διαρκώς αλλαγές οι οποίες επηρεάζουν κάθε πτυχή της καθημερινότητας τους (Fronda & Moriceau, 2008) από την προσωπική ζωή, έως και την επαγγελματική. Με τον όρο αλλαγή ορίζεται εκείνη η διαδικασία που το άτομο μεταβαίνει από μία δεδομένη κατάσταση, σε μία άλλη και στη διάρκεια της οποίας προσαρμόζεται σε ένα νέο περιβάλλον, ώστε να μπορέσει να λειτουργήσει αποτελεσματικά (Χυτήρης, 2001). Η διαχείριση των αλλαγών στο πλαίσιο μίας επιχείρησης είναι αναγκαία, ώστε να μπορέσουν οι εργαζόμενοι να προσαρμοστούν στο συνεχώς εξελισσόμενο εργασιακό περιβάλλον. Η ραγδαία εξέλιξη της τεχνολογίας αποτελεί έναν σημαντικό παράγοντα,

ίσως τον πιο σημαντικό των οργανωσιακών αλλαγών που καλούνται να διαχειριστούν οι επιχειρήσεις τους στο πλαίσιο της ΔΑΠ (Torrington, Hall, & Taylor, 2005).

Η ΔΑΠ για να εισάγει προγράμματα οργανωσιακής αλλαγής στο πλαίσιο μίας επιχείρησης, θα πρέπει εκ των προτέρων να έχει σχεδιάσει και προγραμματίσει τον τρόπο λειτουργίας της. Οι διαχειριστές της οργανωσιακής αλλαγής θα πρέπει πριν την εφαρμόσουν, να γνωρίζουν το επίπεδο που θέλουν αυτή να εφαρμοστεί, τους στόχους που επιδιώκει η αλλαγή, το περιεχόμενο της και τη διαδικασία επίτευξης (Cook & Hunsaker, 2001).

Η διοίκηση της οργανωσιακής αλλαγής τις τελευταίες δεκαετίες αποτελεί βασικό μέρος της ΔΑΠ, καθώς συμβάλλει ώστε το ανθρώπινο δυναμικό μίας επιχείρησης να παραμείνει πιστό σε αυτή και στην επίτευξη των στόχων της. Σε αυτό το πλαίσιο η διοίκηση, πρέπει να αναπτύσσει συγκεκριμένη στρατηγική για την αλλαγή την οποία θα πρέπει να ακολουθεί και να δεσμεύεται πιστά έναντι αυτής, διαδικασία που είναι ιδιαίτερα δύσκολη. Επίσης, θα πρέπει η διοίκηση πριν την εφαρμογή της απαιτούμενης αλλαγής, να έχει λάβει υπόψη της το εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, την πιθανή ύπαρξη προβλημάτων, να έχει καθορίσει τον τύπο της αλλαγής που απαιτείται, την έκταση της και τη χρονική περίοδο εφαρμογής της στρατηγικής για την επίτευξή της (Kamoche, Yaw, Frank, & Gerry, 2004).

Είναι αναγκαία η ανάπτυξη σχεδίου δράσης, ώστε να είναι αποτελεσματική η οποιαδήποτε αλλαγή, ώστε να λάβουν υπόψη οι φορείς που θα συμβάλλουν στην αλλαγή, να υπάρχει συστηματική επικοινωνία της διοίκησης με τους εργαζομένους, ώστε να τους ενημερώνει συστηματικά για τα στάδια της αλλαγής. Δίπλα στα παραπάνω πρέπει να τονιστεί ότι η διοίκηση θα πρέπει να διαθέτει συγκεκριμένο και ξεκάθαρο όραμα, για να μπορέσει να επιτύχει την αλλαγή. Το όραμα αναφέρεται στην μελλοντική εικόνα που θέλουν οι ιθύνοντες να έχει η επιχείρηση και αφορά συγκεκριμένες θέσεις για τους λόγους για τους οποίους επιδιώκεται η υλοποίηση της αλλαγής. Η διοίκηση θα πρέπει διαρκώς να εμπνυχώνει και να επιβραβεύει τους εργαζομένους, ώστε να ενθαρρύνονται να συνεχίσουν την προσπάθεια της αλλαγής (Torrington, Hall & Taylor, 2005).

Τέλος κάθε αλλαγή θα πρέπει να εναρμονίζεται με την εταιρική κουλτούρα και να συνάδει με το πλαίσιο των αξιών και των κανόνων που διακρίνουν την επιχείρηση. Κάθε

διαδικασία αλλαγής θεωρείται ολοκληρωμένη μόνο εάν η αλλαγή εδραιώνεται και έχει εγκαταλειφθεί ολοκληρωτικά η παλαιότερη φιλοσοφία του οργανισμού. Σε κάθε περίπτωση μπορεί να υποστηριχθεί ότι η εκπαίδευση και η συνεχής επιμόρφωση των εργαζομένων μίας επιχείρησης, συνδέεται άμεσα με το πλαίσιο των αλλαγών που αυτή μπορεί να επιδιώκει (Kinicki & Kreitner, 2007).

4.4 Αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας των εκπαιδευτικών προγραμμάτων

Η αξιολόγηση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων θεωρείται ιδιαίτερα σημαντική παράμετρος της εκπαιδευτικής διαδικασίας και αυτό γιατί φανερώνει αν η εκπαιδευτική προσέγγιση προς το προσωπικό της επιχείρησης ήταν αποτελεσματική. Αναλυτικότερα από την αξιολόγηση μπορεί να διαφανεί εάν το κόστος για την πραγματοποίηση του εκπαιδευτικού προγράμματος είχε αποτέλεσμα, εάν επωφελήθηκαν οι εργαζόμενοι, εάν η επιχείρηση πραγματοποίησε τους στόχους της, και εάν θα συνεχίσει η επιχείρηση να επενδύει στον τομέα της εκπαίδευσης (Purcell, Kinnie, Hutchinson, Rayton, & Swart, 2003).

Η αξιολόγηση είναι ιδιαίτερα σημαντική διαδικασία, καθώς κατά την εφαρμογή του εκπαιδευτικού προγράμματος μπορεί να προκύψουν ανάγκες και προβλήματα, τα οποία η αξιολόγηση καλείται να καλύψει και να επιλύσει, με σκοπό την βελτίωση της εκπαίδευσης (Newstrom & Davis, 2002).

Όσον αφορά στα μοντέλα αξιολόγησης της εκπαιδευτικής διαδικασίας, ο (Kirkpatrick, 1985) αναφέρει ότι κάθε εκπαιδευτικό πρόγραμμα που εφαρμόζει η επιχείρηση, πρέπει να το κρίνει σε τέσσερα σημεία. Αρχικά σε επίπεδο αντιδράσεων, καθώς μέσα από την αξιολόγηση των αντιδράσεων των εκπαιδευομένων, μπορεί να γίνει κατανοητός ο βαθμός που η εκπαιδευτική διαδικασία στην οποία παίρνουν μέρος οι εργαζόμενοι θεωρείται ως αποτελεσματική. Η δεύτερη διάσταση αφορά την μάθηση, όπου αξιολογείται εάν το εκπαιδευτικό πρόγραμμα που εφαρμόστηκε συνέβαλλε στο να αποκτήσουν γνώσεις και δεξιότητες οι εργαζόμενοι, ή να εμπλουτίσουν τις ήδη υπάρχουσες. Η τρίτη διάσταση αναφέρεται στην εργασιακή συμπεριφορά, δηλαδή διερευνάται αν αυτά που έμαθαν οι εργαζόμενοι μπορούν να τα εφαρμόσουν στην πράξη. Η τέταρτη διάσταση της αξιολόγησης αναφέρεται στα συνολικά αποτελέσματα που επέφερε το εκπαιδευτικό πρόγραμμα στην επιχείρηση. Σε ποιόν τομέα της επιχείρησης υπήρξε βελτίωση, ποιες τομές επέφερε στην κουλτούρα της επιχείρησης

και εάν η εκπαίδευση που εφαρμόστηκε συνετέλεσε στην αλλαγή που επεδίωκε ο οργανισμός (Kinicki & Kreitner, 2007).

5^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ: ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

5.1 Κύριες έννοιες στην αξιολόγηση και τη διαχείριση απόδοσης

Μία σημαντική διάσταση της ΔΑΠ αποτελεί η αξιολόγηση εργαζομένων. Η ικανότητα της κάθε επιχείρησης να εκτιμήσει το βαθμό απόδοσης των εργαζομένων της και να συγκεντρώσει από τη διαδικασία της αξιολόγησης εκείνες τις πληροφορίες που θα τη βοηθήσουν να κατανοήσει τον τρόπο επιτέλεσης των διαφόρων διαδικασιών εντός αυτής, δηλαδή αποτελούν σημαντικούς παράγοντες εξασφάλισης της επιτυχίας της. Η αξιολόγηση σχετίζεται με την συστηματική εκτίμηση του ανθρώπινου δυναμικού μίας επιχείρησης ή ενός οργανισμού και λαμβάνει συνήθως χώρα από τον προϊστάμενο προς τους υφισταμένους. Συνδέεται με τις δυνατότητες που έχει ο κάθε εργαζόμενος και με την εξέλιξή του, όπως και την απόδοσή του σε παρόν και μέλλον (Newstrom, 2011).

Η αξιολόγηση είναι ένας πολύ χρήσιμος οδηγός για την ανατροφοδότηση του εργασιακού περιβάλλοντος καθώς και για τη διενέργεια σημαντικών διαδικασιών που συντελούνται στα πλαίσια μίας επιχείρησης όπως είναι οι προσλήψεις, οι απολύσεις καθώς και προαγωγές των εργαζομένων. Ωστόσο πρέπει να επισημανθεί ότι δεν είναι εύκολη η εφαρμογή της, καθώς εμπεριέχει παράγοντες οι οποίοι δεν μπορούν να αξιολογηθούν με αντικειμενικότητα και σε απόλυτο βαθμό. Κατά τη διαδικασία της αξιολόγησης γίνεται χρήση στοιχείων της εκάστοτε εταιρείας όπως είναι για παράδειγμα οι πωλήσεις, τα κέρδη και το ύψος της παραγωγής. Αξιολογείται η εργασιακή ικανότητα, η γενική στάση απέναντι στον οργανισμό, η αφοσίωσή τους προς αυτόν. Η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων επομένως μπορεί να οριστεί ως εκείνη η διαδικασία μέσω της οποίας η επιχείρηση προβαίνει σε εκτίμηση των εργαζομένων της, αποσκοπώντας να καθορίσει τον βαθμό που αυτός φέρει εις πέρας και αποδίδει ικανοποιητικά στις εργασίες που του ανατίθεται (Foot & Hook, 2011).

Η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων αποσκοπεί μέσα από τον διενεργούμενο έλεγχο να βελτιωθεί η λειτουργία της επιχείρησης. Συγκεκριμένα η αξιολόγηση βοηθά να καθοριστούν οι στόχοι απόδοσης και ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης, να προσδιοριστούν οι εκπαιδευτικές ανάγκες, να υπάρξει ανατροφοδότηση

και επαναπληροφόρηση των εργαζομένων, να συνδεθεί η αμοιβή με την απόδοση του ανθρώπινου δυναμικού, να βελτιωθεί το σύστημα προσέλκυσης υποψηφίων εργαζομένων για την επιχείρηση αλλά και το σύστημα επιλογής τους (Bouskila-Yam & Kluger, 2011). Επίσης, ενθαρρύνονται οι εργαζόμενοι να εκφράσουν τις απόψεις τους και να παρουσιάσουν τις ιδέες τους για την αύξηση της αποτελεσματικότητας της επιχείρησης, αποκτούν αυτογνωσία καθώς κατανοούν τα όρια τους, τις δυνατότητές τους και ποια στοιχεία από αυτά που διαθέτουν μπορεί να αυξήσουν την αποδοτικότητά τους. Επιπλέον, προσδιορίζονται οι ελλείψεις που μπορεί να έχουν οι εργαζόμενοι μιας επιχείρησης από άποψη κατάρτισης, ενώ επιλύονται και προβλήματα ή παράπονα των εργαζομένων ή των εργοδοτών. Όλα τα παραπάνω συμβάλλουν ώστε η επιχείρηση να προχωρήσει σε διαρθρωτικές αλλαγές και να αυξήσει την ανταγωνιστικότητά της (Jerome, 1999).

Ο σχεδιασμός της αξιολογικής διαδικασίας απόδοσης των εργαζομένων διαφέρει από επιχείρηση σε επιχείρηση, ωστόσο ανεξαρτήτως της προσέγγισης που θα ακολουθηθεί θα πρέπει να έχει προσδιορίσει τις μεθόδους αξιολόγησης που θα εφαρμόσει, οι οποίες είναι αναγκαίο να ανταποκρίνονται με σαφήνεια στα πεδία έρευνας, να προσδιοριστεί το άτομο ή τα άτομα από τον οργανισμό που θα διενεργήσουν την αξιολόγηση καθώς και τη χρονική περίοδο που αυτή θα εφαρμοστεί (Bouskila-Yam & Kluger, 2011).

5.2 Βασικές μέθοδοι αξιολόγησης

Υπάρχουν πολλές μέθοδοι αξιολόγησης που μπορεί να εφαρμοστεί σε μία επιχείρηση. Οι μέθοδοι αξιολόγησης μπορούν αδρομερώς να διαχωριστούν σε αυτές που έχουν ποσοτική βάση και ονομάζονται αντικειμενικές και σε αυτές που έχουν ποιοτική βάση που ονομάζονται υποκειμενικές (Murphy, Cleveland & Janscom, 2018).

Οι αντικειμενικές μέθοδοι προβαίνουν στην εκτίμηση της απόδοσης των εργαζομένων σε αριθμούς και σε αυτές περιλαμβάνονται οι εξής μέθοδοι:

- **Μέθοδος μέτρησης παραγωγής:** Αυτή η μέθοδος χρησιμοποιείται κατά βάση στον τομέα της βιομηχανίας και συνδέονται κυρίως με τον αριθμό των έτοιμων προϊόντων που έχει παράγει ο εργαζόμενος.
- **Μέθοδος πωλήσεων σε χρηματικές μονάδες:** Σε αυτή τη μέθοδο γίνεται χρήση του όγκου πωλήσεων που παράγει ένας εργαζόμενος σε ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα. Αυτή η μέθοδος συνήθως χρησιμοποιείται για να αξιολογηθούν οι

πωλήσεις, καθορίζοντας οι επιχειρήσεις ένα κατώτατο όριο πωλήσεων και ένα ανώτατο. Εάν ξεπεραστεί το ανώτερο επίπεδο τότε ο εργαζόμενος ανταμείβεται παραπάνω για την εργασία του.

- **Προσωπικές πληροφορίες για τον εργαζόμενο:** Αυτή η μέθοδος αξιολόγησης συνήθως χρησιμοποιείται σε συνδυασμό με άλλες μεθόδους. Οι προσωπικές πληροφορίες αφορούν για παράδειγμα τον αριθμό των απουσιών του εργαζομένου από την εργασία του, τον αριθμό των επιπλήξεων ή τις ποινές που μπορεί να έχει δεχθεί στην εργασία του. Ωστόσο, λόγω του γεγονότος ότι αυτά τα στοιχεία κρύβουν μέσα και τον παράγοντα της υποκειμενικότητας, θα πρέπει να συνδυάζονται και με μεθόδους αξιολόγησης που κρίνουν το αποτέλεσμα της εργασίας του (Aguinis, 2009).
- **Μέθοδος μέτρησης της αποτελεσματικότητας:** Αυτή η μέθοδος εκτιμά τον βαθμό αποτελεσματικότητας των εργαζομένων στο πλαίσιο ελεγχόμενων συνθηκών που στην ουσία αναπαριστούν την εργασιακή πραγματικότητα. Η μέθοδος αυτή αξιολογεί τη μέγιστη δυνατή απόδοση των εργαζομένων και όχι την πραγματική.
- **Μέθοδος απόδοσης στελεχών:** Αξιολογεί και μετρά στοιχεία όπως είναι για παράδειγμα το ύψος των πωλήσεων, το ύψος των κερδών κτλ. (Fletcher, 2004).

Οι υποκειμενικές μέθοδοι έχουν ως σημείο αναφοράς την ανθρώπινη κρίση και τα αποτελέσματά τους είναι κυρίως ποιοτικά. Συνήθως χρησιμοποιούνται ώστε να εκτιμηθεί η συμπεριφορά των εργαζομένων καθώς και τα εργασιακά αποτελέσματα. Οι υποκειμενικές μέθοδοι κατηγοριοποιούνται σε δύο υποκατηγορίες στις συγκριτικές μεθόδους και στις εκτιμήσεις (Jerome, 1999).

Στις συγκριτικές μέθοδοι περιλαμβάνονται οι εξής:

- **Η κατάταξη:** Σε αυτή τη μέθοδο συγκρίνονται οι υπάλληλοι μεταξύ τους και κατατάσσονται από τον καλύτερο στον λιγότερο καλό. Ως διαδικασία θεωρείται εύκολη και δεν απαιτείται πολύς χρόνος για την υλοποίησή της.
- **Η κατάταξη σε ζευγάρια:** Ο προϊστάμενος δημιουργεί ζευγάρια εργαζομένων και τα αξιολογεί ώστε να εντοπίσει ποιος από τους δύο εργαζομένους είναι ο καλύτερος. Αυτή η διαδικασία είναι πολύπλοκη και χρονοβόρα, αν και θεωρείται ιδιαίτερα αξιόπιστη.

- **Μέθοδος επιβεβλημένης επιλογής:** Ο αξιολογητής κατατάσσει τους εργαζομένους της επιχείρησης σε κατηγορίες που έχει δημιουργήσει με γνώμονα την απόδοση. Για παράδειγμα ως τέτοιες κατηγορίες μπορεί να θεωρηθούν οι μη αποδοτικοί, οι ικανοποιητικοί, οι καλοί, οι πολύ καλοί κτλ. (Laurie, 2007).

Οι εκτιμήσεις δεν συγκρίνουν τον εργαζόμενο με τους συναδέλφους του, αλλά με κάποια πρότυπα απόδοσης. Η εκτίμηση θεωρείται ιδιαίτερα χρήσιμη για την σύγκριση εργαζομένων σε διαφορετικά τμήματα μίας επιχείρησης. Αναλυτικότερα σε αυτή την υποκατηγορία ανήκουν οι εξής μέθοδοι (Newstrom, 2007):

- **Γραφική κλίμακα κατάταξης:** Σε αυτή τη μέθοδο προσδιορίζονται οι τομείς αξιολόγησης εν συνεχεία γίνεται διαβάθμιση της κλίμακας και ο αξιολογητής προχωρά στην κατάταξη του κάθε εργαζόμενου σύμφωνα με την απόδοσή του, καθορίζοντας μία τιμή στην κλίμακα για κάθε τομέα αξιολόγησης. Αυτή η μέθοδος αξιολόγησης είναι πολύ γνωστή και χρησιμοποιείται συχνά από τις επιχειρήσεις.
- **Ο σταθμισμένος κατάλογος:** Ο αξιολογητής όταν εφαρμόζει αυτή τη μέθοδο έχει μία λίστα με διάφορα γνωρίσματα συμπεριφοράς του εργαζόμενου τα οποία σχετίζονται με την εργασία του και πρέπει σημειώνοντας με ένα «ναι» ή «όχι» να διαπιστώσει αυτά από τα οποία χαρακτηρίζεται ο κάθε εργαζόμενος.
- **Κλίμακα αξιολόγησης της συμπεριφοράς στην εργασία:** Αυτή η μέθοδος κάνει χρήση παραδειγμάτων συμπεριφοράς τα οποία εκπροσωπούν διάφορα επίπεδα απόδοσης με αποτέλεσμα ο αξιολογητής να επιλέγει εκείνο το επίπεδο στο οποίο ανήκει ο εργαζόμενος. Ωστόσο αυτή η διαδικασία χαρακτηρίζεται από μεγάλο κόστος και είναι ιδιαίτερα χρονοβόρα (Keller & Pfattheicher, 2011).
- **Κέντρα αξιολόγησης:** Η μέθοδος αυτή βρίσκει εφαρμογή σε ανώτερα στελέχη μίας επιχείρησης τα οποία αξιολογούνται από περισσότερους ειδικούς. Τα άτομα προς αξιολόγηση συγκεντρώνονται σε έναν χώρο, περνούν από προσωπική συνέντευξη, από ψυχομετρικές δοκιμασίες, λαμβάνουν μέρος σε επιχειρηματικά παιχνίδια, σε ασκήσεις λήψης αποφάσεων και μελέτες περίπτωσης και αξιολογούνται δια μέσου των αξιολογητών. Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης φανερώνουν την εικόνα που έχει η επιχείρηση σε σχέση με την ανάπτυξη των στελεχών της. Και αυτή η μέθοδος είναι χρονοβόρα και απαιτεί μεγάλο κόστος για να πραγματοποιηθεί.(Newstrom, 2007).

5.3 Καθοδήγηση προσωπικού

Η καθοδήγηση του προσωπικού αναφέρεται στην απόδοση και αποτελεί μία διαρκή διαδικασία διαχείρισης της συμπεριφοράς και της δράσης των εργαζομένων της επιχείρησης. Μέσα από την καθοδήγηση οι εργαζόμενοι μπορούν να υλοποιήσουν τη αναμενόμενη απόδοση από μέρους της επιχείρησης. Η διαδικασία της καθοδήγησης λαμβάνει χώρα μέσα από συνεχείς συζητήσεις ανάμεσα στους υφισταμένους και τους προϊσταμένους μίας επιχείρησης, ώστε να υποστηριχθούν οι εργαζόμενοι για να επιτύχει το πλάνο απόδοσης. Γι' αυτό το λόγο θα πρέπει να είναι μία διαδικασία συνεχής και να μην περιορίζεται μόνο σε συγκεκριμένες συναντήσεις κατά τη διάρκεια του έτους (Murphy, Cleveland & Janscom, 2018).

Κάθε επιχείρηση θα πρέπει να υιοθετεί ένα αποτελεσματικό σύστημα καθοδήγησης για το προσωπικό της, αποσκοπώντας στην εκπαίδευση των εργαζομένων και στην υποβοήθησή τους για να επιτύχει το μέγιστο δυνατό της απόδοσής τους και παράλληλα να μείνουν και οι ίδιοι οι εργαζόμενοι ικανοποιημένοι από το εργασιακό αντικείμενο τους (Levy & Williams, 2004).

Για να μπορέσει η καθοδήγηση του προσωπικού να έχει αποτελέσματα για την επιχείρηση, θα πρέπει να εφαρμοστεί με βάση την ύπαρξη τεσσάρων φάσεων. Η πρώτη φάση αφορά την ανάλυση των αποδόσεων των εργαζομένων, η δεύτερη την αμοιβαία συμφωνία μεταξύ των προϊσταμένων και των υφισταμένων μίας επιχείρησης σε ζητήματα απόδοσης, η τρίτη φάση αναφέρεται στην καθιέρωση των αρχών από τις οποίες θα διέπεται η ανάπτυξη του συστήματος απόδοσης και η τέταρτη αφορά την εφαρμογή της καθοδήγησης (De Nisi & Griffin, 2008).

Στη φάση της ανάλυσης των αποδόσεων παρουσιάζονται λεπτομερώς οι προσδοκίες της επιχείρησης από τους υφισταμένους και επιδιώκεται να βοηθηθούν με κάθε δυνατό τρόπο οι εργαζόμενοι, ώστε να επιτύχουν τον στόχο που έχει προσδιορίσει η επιχείρηση. Συνεπώς σε αυτή τη φάση καθορίζονται οι ανάγκες και οι στόχοι κάθε υφισταμένου και υποστηρίζεται από τον προϊστάμενο, ώστε να επιτύχει τη στοχοθεσία του (Armstrong & Baron, 2005).

Κατά τη φάση της αμοιβαίας συμφωνίας ο προϊστάμενος και ο υφιστάμενος συναντιούνται, συζητούν και συμφωνούν ως προς τα αντικείμενα της εργασίας προσδιορίζοντας διάφορα στοιχεία όπως είναι η ποσότητα, η ποιότητα, το κόστος, ο

χρόνος που απαιτείται για την υλοποίηση της εργασίας, η πιθανή συνεργασία, η εισαγωγή νέων μεθόδων προσέγγισης της εργασίας, η κάλυψη των εργασιακών προγραμμάτων και φυσικά ποια είναι η συμβολή της εργασίας στην αύξηση του κέρδους της επιχείρησης (De Nisi & Griffin, 2008).

Όσον αφορά στην τρίτη φάση και την καθιέρωση των αρχών που συμβάλλουν στην ανάπτυξη ενός ορθού συστήματος καθοδήγησης της απόδοσης των εργαζομένων αυτή περιλαμβάνει 5 κατευθυντήριες αρχές. Αρχικά θα πρέπει ο προϊστάμενος να αναλύσει τους υφισταμένους σύμφωνα με τα προσδοκώμενα αποτελέσματα, θα πρέπει να τους παρέχει τη δυνατότητα να εργάζονται παίρνοντας πρωτοβουλίες, να ενημερώνει συνεχώς τον υφιστάμενο για τον βαθμό της απόδοσής του, να τον βοηθά και να τον στηρίζει ώστε να επιτύχει τους στόχους του και να τον επιβραβεύει για την αποτελεσματικότητα της εργασίας τους. Η τέταρτη και τελευταία φάση αναφέρεται ουσιαστικά στην εφαρμογή υλοποίησης της απόδοσης του εργαζομένου (Martin, 2009).

5.4 Διαχείριση απόδοσης

Σύμφωνα με τους επιστήμονες η δημιουργία ενός καλά σχεδιασμένου συστήματος διαχείρισης της απόδοσης το οποίο υλοποιείται με επιτυχία θεωρείται ένας από τους πιο σημαντικούς συμμάχους, ώστε η επιχείρηση να εξασφαλίσει υψηλή απόδοση. Η κατανόηση της παραπάνω κατάστασης έχει οδηγήσει πολλές επιχειρήσεις να επενδύσουν σημαντικά ποσά με σκοπό τη δημιουργία συστημάτων ορθής διαχείρισης της απόδοσης των εργαζομένων τους (Murphy, Cleveland & Janscom, 2018).

Η διαχείριση της απόδοσης είναι μία διαδικασία που χαρακτηρίζεται από ολιστικότητα και δυναμικότητα και εμπλέκει ένα σύνολο από δραστηριότητες, οι οποίες όταν λειτουργούν αρμονικά προσδίδουν υψηλά επίπεδα επιχειρηματικής απόδοσης. Η διαχείριση απόδοσης συνδέεται με τη στρατηγική της επιχείρησης, με τους εργαζομένους και με την οργανωσιακή κουλτούρα της επιχείρησης, συμβάλλοντας στην ενθάρρυνση της ομαδικής εργασίας, στην ανοικτή επικοινωνία και συνεργασία του ανθρώπινου δυναμικού της (Bernthal, Rogers & Smith, 2003).

Η διαχείριση συμβάλλει στην μεγιστοποίηση της απόδοσης και στον προσδιορισμό των στόχων και των προτύπων της επιχείρησης, ώστε να αποκτήσει επιπλέον αξία. Η ορθή διαχείριση βοηθά την επιχείρηση να είναι αποδοτική, παραγωγική, το κόστος της να

κρατιέται σε χαμηλά επίπεδα, και τη δυνατότητα να προσφέρονται οικονομικά αποδοτικές υπηρεσίες ή προϊόντα (Elicker, Levy & Hall, 2006).

Η διαχείριση της απόδοσης βοηθά τις επιχειρήσεις να θέσουν νέους στόχους ώστε να ικανοποιήσουν τον πελάτη. Συμβάλλει στην καλύτερευση της επαγγελματικής ατμόσφαιρας που ευνοεί το κλίμα ενότητας εντός της επιχείρησης και την ανάπτυξη της επιτυχίας. Η διαχείριση της απόδοσης των εργαζομένων επιτρέπει στην επιχείρηση να τοποθετήσει σε κάθε θέση εργασίας τον κατάλληλο εργαζόμενο, με βάση τα προσόντα και τις δεξιότητές τους. Βελτιώνεται η εσωτερική οργάνωση της επιχείρησης και προετοιμάζονται οι εργαζόμενοι να αναλάβουν αυξημένες αρμοδιότητες και ευθύνες εάν χρειαστεί. Πλέον λόγω της συστηματικής χρήσης της τεχνολογίας στις επιχειρήσεις η διαχείριση της απόδοσης λαμβάνει χώρα μέσω εξειδικευμένων συστημάτων που έχουν αναπτυχθεί για το συγκεκριμένο τομέα (Newstrom, 2011).

6^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ: ΟΙ ΑΠΟΔΟΧΕΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

6.1 Παράγοντες που καθορίζουν τις αποδοχές

Οι αποδοχές των εργαζομένων αποτελούν στις περισσότερες περιπτώσεις έναν από τους σημαντικότερους παράγοντες παραμονής και δέσμευσής τους με την επιχείρηση. Οι αποδοχές πρέπει να είναι δίκαιες και να καλύπτουν τις ανάγκες των εργαζομένων σε οικογενειακό και κοινωνικό επίπεδο. Στις αποδοχές περιλαμβάνονται οι άμεσες οικονομικές παροχές όπως είναι ο μισθός και τα κίνητρα - επιβραβεύσεις που στην ουσία αποτελούν την επιπλέον ανταμοιβή που καταβάλλεται στον εργαζόμενο λόγω της προσπάθειας και των αποτελεσμάτων που επιτυγχάνει. Οι έμμεσες οικονομικές παροχές αντιπροσωπεύουν τα πρόσθετα οφέλη τα οποία δεν σχετίζονται άμεσα με οικονομικές απολαβές, όπως είναι οι άδειες, οι διακοπές, ασφάλεια υγείας ή ζωής κτλ. (Χυτήρης, 2001). Όταν οι εργαζόμενοι είναι ικανοποιημένοι από τους παράγοντες που καθορίζουν τις αποδοχές τους, τότε παραμένουν στην επιχείρηση και δεσμεύονται απέναντι σε αυτή, με αποτέλεσμα να επιδιώκουν διαρκώς την επίτευξη των στόχων που έχει θέσει. Αντιθέτως όταν δεν είναι ικανοποιημένοι, τότε δεν έχουν κίνητρα να βελτιώσουν την εργασία τους, δεν είναι παραγωγικοί και αναζητούν νέα εργασία (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003).

Πολλές είναι οι επιχειρήσεις που καθορίζουν τις αποδοχές των εργαζομένων έχοντας αναπτύξει συστήματα αποδοχών, τα οποία λαμβάνουν μία σειρά παραγόντων υπόψη τους που σχετίζονται με τον εργαζόμενο, προκειμένου να του προσφέρουν ένα δίκαιο και ανταγωνιστικό πακέτο αποδοχών. Για παράδειγμα υπολογίζεται ο χρόνος απασχόλησης του εργαζόμενου, την απόδοση του, η παραγωγικότητα του, οι γνώσεις και οι δεξιότητες του (Barber, 1998). Επίσης, λαμβάνονται υπόψη άλλοι παράγοντες όπως είναι οι αμοιβές που επικρατούν στην αγορά εργασίας. Σε κάθε περίπτωση το σύστημα αποδοχών που υιοθετεί η κάθε επιχείρηση, θα πρέπει να είναι ανταγωνιστικό και δίκαιο, να παρακινεί τον εργαζόμενο και να του δημιουργεί το αίσθημα της εργασιακής ικανοποίησης, όπως και να περιορίζει τις αποχωρήσεις των εργαζομένων από την επιχείρηση (Shulman, 2003).

Οι παράγοντες που επηρεάζουν το σύστημα των αποδοχών μπορούν να διακριθούν σε παράγοντες που αφορούν το εξωτερικό περιβάλλον και σε αυτούς που αφορούν το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Όσον αφορά στους παράγοντες του εξωτερικού περιβάλλοντος, σε αυτούς περιλαμβάνονται η εκάστοτε κυβερνητική πολιτική που σχετίζεται με την εργασία, δηλαδή τι έχει ορίσει το κάθε κράτος ως προς τον βασικό μισθό, τις κλαδικές συμβάσεις, την Εθνική Γενική Συλλογική Σύμβαση Εργασίας, η οποία προσδιορίζει και το κατώτατο επίπεδο μισθού, όπως και ποια είναι τα υποχρεωτικά επιδόματα. Στους εξωτερικούς παράγοντες θα πρέπει να αναφερθούν τα Συνδικάτα, η κατάσταση που επικρατεί στην αγορά εργασίας και το μισθολογικό επίπεδο. Η κάθε κυβερνητική πολιτική για την εργασία θέτει περιορισμούς, τους οποίους οι επιχειρήσεις πρέπει να εφαρμόζουν. Αυτοί οι περιορισμοί αφορούν το ύψος των αποδοχών, το εργασιακό ωράριο κτλ. Σε κάθε περίπτωση η επιχείρηση θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη της την υπάρχουσα νομοθεσία για να διαμορφώσει το σύστημα αποδοχών των εργαζομένων και να συμμορφώνεται αναλόγως με αυτό (Gerhart & Rynes, 2003).

Το εσωτερικό περιβάλλον του οργανισμού αναφέρεται στην οργανωσιακή κουλτούρα της επιχείρησης, την οργανωσιακή στρατηγική, τον οργανωτικό κύκλο ζωής, τις απαιτήσεις των σωματείων όπως και τις οικονομικές δυνατότητες του οργανισμού (Χυτήρης, 2001). Ως προς την οργανωσιακή κουλτούρα, αυτή σχετίζεται μεταξύ άλλων και με την πολιτική που ακολουθεί η επιχείρηση στον τομέα των αποδοχών. Το σύστημα των αποδοχών θα πρέπει να ανταποκρίνεται στην στοχοθεσία της επιχείρησης, ενώ η

επιχειρησιακή φιλοσοφία είναι αυτή που προσδιορίζει το ύψος των αμοιβών (Τερζίδης & Τζωρτζάκης, 2004). Όσον αφορά στη στρατηγική της επιχείρησης αυτή θεωρείται ιδιαίτερα σημαντική για κάθε εταιρεία και ειδικότερα στην περίπτωση των πολυεθνικών εταιρειών, καθώς η δραστηριοποίηση στο διεθνές περιβάλλον, αυξάνει τον κύκλο των ανταγωνιστών και τα συστήματα αποδοχών διαμορφώνονται διαφορετικά (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003). Τέλος ως προς τα εργατικά σωματεία, η ύπαρξη τους και ο βαθμός δραστηριοποίησής τους, η δύναμη και η επιρροή που έχουν, συμβάλλει καθοριστικά στη διαμόρφωση της μισθολογικής πολιτικής που ακολουθεί η εκάστοτε επιχείρηση και στο σύστημα αμοιβών που αναπτύσσει. Σε κάθε περίπτωση για να είναι αποτελεσματικό ένα σύστημα αποδοχών θα πρέπει να επιδιώκει την εξασφάλιση τόσο της εσωτερικής, όσο και της εξωτερικής δικαιοσύνης, με απώτερο στόχο την πραγματοποίηση της συνολικής επιχειρηματικής στρατηγικής (Crystal, 1991).

6.2 Τα κίνητρα των εργαζομένων

Κάθε εργαζόμενος έχει συγκεκριμένους στόχους τους οποίους για να πετύχει εκφράζει μία συγκεκριμένη συμπεριφορά. Εάν μία επιχείρηση επιθυμεί για παράδειγμα να επηρεάσει την συμπεριφορά των εργαζομένων προς μία συγκεκριμένη κατεύθυνση, θα πρέπει να τους παρακινήσει μέσα από την παροχή κινήτρων. Τα κίνητρα έχουν μεγάλη αξία για τους εργαζομένους καθώς εάν είναι ελκυστικά τους παρακινούν να εντείνουν την προσπάθεια στους στην εργασία τους και να θέσουν δυσκολότερους στόχους. Τα κίνητρα αναλόγως εάν υποκινούνται από εσωτερικές διεργασίες ή από εξωγενείς παράγοντες μπορούν να διακριθούν σε κίνητρα εσωτερικής ή εξωτερικής προέλευσης. Επίσης, ανάλογα από εάν εμπεριέχουν το χρήμα ως στοιχείο διαχωρίζονται σε χρηματικά και μη χρηματικά κίνητρα (Deckers, 2010).

Τα εσωτερικά κίνητρα αναφέρονται σε υποσυνείδητες ανάγκες των εργαζομένων και συνδέονται με την ίδια την ανθρώπινη ύπαρξη (Higgins, 1998). Οδηγούν τον εργαζόμενο σε αυθόρμητη συμπεριφορά και δεν επηρεάζονται από τους συμπεριφορικούς- κοινωνικούς κανόνες. Σε αυτή την κατηγορία κινήτρων ανήκουν τα κίνητρα κοινωνικής ένταξης ή του κύρους της εξουσίας, δύο κατηγορίες κινήτρων που με βάση πολλούς επιστήμονες αλληλοεπηρεάζονται (Sokolowski et al., 2000). Επίσης, ο Kehr (2004) επισημαίνει ότι τα εσωτερικά κίνητρα «πιέζουν» τον εργαζόμενο, ενώ τα εξωτερικά κίνητρα τον ωθούν να δράσει (Kanfer, Chen & Pritchard, 2008).

Τα χρηματικά κίνητρα διακρίνονται σε ατομικά κίνητρα επιδόσεων και σε κίνητρα που βασίζονται σε συμμετοχές στο αποτέλεσμα δηλαδή, κέρδη, παραγωγικότητα κτλ. Όταν το χρηματικό κίνητρο δεν είναι ωστόσο το αναμενόμενο από τον εργαζόμενο, αυτό μπορεί να μην λειτουργήσει ενισχυτικά της απόδοσής της και της δέσμευσης του απέναντι στην επιχείρηση. Όταν τα μέτρα απόδοσης είναι γνωστά στον εργαζόμενο, όταν το επίπεδο των πληρωμών είναι υψηλό και όταν οι πληρωμές πραγματοποιούνται αρκετά συχνά, τότε έχει διαπιστωθεί ότι τα χρηματικά κίνητρα σε μία επιχείρηση αποδίδουν. Στα ατομικά κίνητρα επιδόσεων πρέπει να αναφερθούν τα κίνητρα παραγωγικότητας ή επίτευξης στόχων, σκοπός των οποίων είναι η αμοιβή του κάθε εργαζόμενου με υψηλή παραγωγικότητα. Υπάρχουν επίσης τα κίνητρα ποιότητας για αυτές τις επιχειρήσεις που η ποιότητα έχει μεγάλη σημασία και τα κίνητρα παρουσίας που σχετίζεται με την αντιμετώπιση προβλημάτων, όπως είναι οι απουσίες από την εργασία και η ροή του προσωπικού. Επιπροσθέτως, πρέπει να αναφερθούν τα κίνητρα βελτιώσεων που αποσκοπούν στην παρακίνηση των εργαζομένων ως προς την βελτίωση της εργασίας τους και τα κίνητρα συμπεριφοράς που αποσκοπούν να ανταμείψουν εκείνους τους εργαζομένους που η συμπεριφορά τους συμβάλλει στην αύξηση της συνεργασίας στην επιχείρηση, αυξάνει το ηθικό και κοινωνικό κλίμα, ενισχύει τις κοινωνικές σχέσεις κτλ. (Henzberg, 1993).

Τα χρηματικά ομαδικά κίνητρα αφορούν καταρχήν την διανομή των κερδών. Η διαμονή των κερδών αναφέρεται σε ένα σύστημα κινήτρων που οι εργαζόμενοι της επιχείρησης μοιράζονται κάποια κέρδη με βάση την επίτευξη των στόχων της. Το σύστημα συμμετοχής στα οφέλη αποτελεί επίσης ένα ομαδικό κίνητρο όπου ένα μέρος των κερδών της επιχείρησης που οφείλεται σε ομαδική προσπάθεια μοιράζονται στην ομάδα των εργαζομένων που επέτυχε τα κέρδη αυτά. Υπάρχει το σχέδιο διάθεσης μετοχών όπου παραχωρούνται μετοχές στους εργαζομένους της επιχείρησης καθώς και η δυνατότητα τους να συμμετέχουν στην διοίκηση της εταιρείας (Munchinsky, 2012).

Όσον αφορά στα μη χρηματικά κίνητρα καταρχήν θα πρέπει να αναφερθεί το αίσθημα της δίκαιης μεταχείρισης της επιχείρησης προς τους εργαζομένους. Εάν ο εργαζόμενος αισθάνεται ότι αδικείται, τότε κατά πάσα πιθανότητα δεν θα παρακινηθεί να βελτιωθεί στην εργασία του. Κατά τον ίδιο τρόπο ο εργαζόμενος μπορεί να παρακινηθεί να προσπαθήσει περισσότερο στην εργασία του εάν αισθανθεί ότι η επιχείρηση τον σέβεται και κατανοεί τις ανάγκες του, όπως και εάν αναγνωρίζει κοινωνικά την επιτυχημένη

πορεία του. Η δυνατότητα των εργαζομένων να λειτουργούν ως έναν βαθμό αυτόνομα και να λαμβάνουν πρωτοβουλίες μπορεί να λειτουργήσει παρακινητικά για τους εργαζομένους. Επίσης, στα μη χρηματικά κίνητρα θα πρέπει να αναφερθούν, η δυνατότητα του εργαζομένου από την πλευρά της επιχείρησης να αναπτυχθεί και να εξελιχθεί επαγγελματικά, το κίνητρο της εκπαίδευσης και το κίνητρο της ικανοποίησής του από τη συμμετοχή του σε εκπαιδευτικά προγράμματα. Σε πολλές περιπτώσεις η παραγωγή γνωστικού κεφαλαίου μπορεί να λειτουργήσει παρακινητικά, ώστε να αυξήσει την απόδοση του ο εργαζόμενος. Στα μη χρηματικά κίνητρα πρέπει επίσης να συμπεριληφθεί το ενδιαφέρον αντικείμενο εργασίας και η δημιουργία ενός ασφαλούς εργασιακού περιβάλλοντος. Σε πολλές περιπτώσεις ως μη χρηματικά κίνητρα έχουν προταθεί το όραμα του ηγέτη της επιχείρησης, καθώς και η πολιτική της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης (ΕΚΕ) που αναπτύσσει η εταιρεία (Pinder, 2008).

6.3 Παροχές και Επιδόματα & Εργασιακή Ικανοποίηση

Όπως επισημάνθηκε παραπάνω, οι παροχές των εργαζομένων και τα επιδόματα που παίρνουν από την εργασία τους είναι αποτέλεσμα μίας σειράς εσωτερικών παραγόντων, που συνδέονται με την επιχείρηση και εξωτερικών παραγόντων που επηρεάζουν τις επιλογές της. Οι παροχές και τα επιδόματα σχετίζονται άμεσα με την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων μίας επιχείρησης. Ωστόσο η εργασιακή ικανοποίηση αποτελεί μία ιδιαίτερη σύνθετη διαδικασία με πολλές πτυχές και παραμέτρους. Οι παροχές και τα επιδόματα που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι από την επιχείρηση θα πρέπει συνεπώς να καλύπτουν ένα σύνολο παραγόντων που εξαρτώνται με την εργασιακή ικανοποίηση. Οι παράγοντες αυτοί είναι ατομικοί, κοινωνικοί, πολιτισμικοί και περιβαλλοντικοί (Mullins, 2007).

Αναλυτικότερα οι παροχές και τα επιδόματα που λαμβάνει ο εργαζόμενος θα πρέπει να συνδέονται με την προσωπικότητά του, με το εκπαιδευτικό υπόβαθρό του, με τα προσόντα του και τις ατομικές δεξιότητες του, την ηλικία, την οικογενειακή κατάσταση, δηλαδή με τους ατομικούς παράγοντες που χαρακτηρίζουν τον κάθε άνθρωπο (Bagraim, Potgieter, Viedge & Werner, 2007).

Όσον αφορά στους κοινωνικούς παράγοντες αυτοί αναφέρονται στον τρόπο που διαμορφώνονται οι εργασιακές σχέσεις με τους συναδέλφους, οι νόρμες από τις οποίες διέπεται η ομαδική συνεργασία στο εσωτερικό της επιχείρησης, η επικοινωνία, η

διαδραστικότητα και η αυστηρή ή χαλαρή εσωτερική δομή του οργανισμού (Gordon, 2009).

Στους πολιτιστικούς παράγοντες περιλαμβάνονται η υποβόσκουσα συμπεριφορά που επικρατεί στο εσωτερικό του οργανισμού και η αίσθηση που αυτή αφήνει στον εργαζόμενο, η οποία με τη σειρά της μπορεί να τον οδηγήσει ή όχι, στην εργασιακή ικανοποίηση. Σημαντικό ρόλο σε αυτή την κατηγορία παραγόντων διαδραματίζει το πλαίσιο των πεποιθήσεων και των αξιών του κάθε ατόμου (Bratton & Gold, 2007).

Οι επιχειρησιακοί παράγοντες αφορούν τη φύση της εργασιακής δραστηριότητάς της επιχείρησης, το μέγεθος της, την εσωτερική δομή, τις πολιτικές και τις διαδικασίες της ΔΑΠ και τον τρόπο εφαρμογής τους, τη διαχείριση των εργασιακών σχέσεων, τον τρόπο που οργανώνεται η επιχείρηση εργασιακά και τεχνολογικά, το είδος της ηγεσίας, τις εργασίες συνθήκες που επικρατούν (Nel, Werner, Poisat, Sono, Plessis & Nqalo, 2011). Οι περιβαλλοντικοί παράγοντες αναφέρονται στο σύνολο εκείνων των επιρροών, οι οποίες εκπηγάζουν από την οικονομική, την κοινωνική, την τεχνολογική και την κυβερνητική σφαίρα στο περιβάλλον δραστηριοποίησης της επιχείρησης. Όλοι οι παραπάνω παράγοντες συνδέονται άμεσα με το σύστημα των παροχών και των επιδομάτων των εργαζομένων με τα χρηματικά και τα μη χρηματικά κίνητρα, καθορίζοντας την εργασιακή ικανοποίηση τους, τη δέσμευσή τους απέναντι στην επιχείρηση και τους στόχους της (Daft 2009).

7^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ: ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΗΘΙΚΗ ΚΑΙ ΔΕΣΜΕΥΣΗ ΚΑΙ ΔΙΚΑΙΗ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

7.1 Ηθική και δίκαιη αντιμετώπιση των εργαζομένων

Τα εργασιακά δικαιώματα και η οργανωσιακή δικαιοσύνη (organizational justice), θεωρείται ένας τάχιστα αναπτυσσόμενος τομέας όσον αφορά στην κοινωνική ευθύνη των επιχειρήσεων. Αν και οι εργαζόμενοι προστατεύονται μέσα από το πλαίσιο των νόμων που έχει θεσπίσει το κάθε κράτος για τα εργασιακά δικαιώματα, ωστόσο ο βαθμός που μία επιχείρηση τηρεί την εφαρμογή των δικαιωμάτων των εργαζομένων και γενικότερα αναπτύσσει μία φιλοσοφία δικαιοσύνης στο εργασιακό περιβάλλον είναι άμεσα συνυφασμένη με την διοικητική φιλοσοφία, με την οργανωσιακή κουλτούρα και με το μοντέλο ηγεσίας που εφαρμόζεται (Στυλιανίδης, 2010).

Μία επιχείρηση για να είναι δίκαιη και ηθική ως προς τον τρόπο λειτουργίας της θα πρέπει να αποσκοπεί στην αξιοπρεπή μεταχείριση των εργαζομένων της στο εργασιακό περιβάλλον, χωρίς καμία διάκριση και να επιδιώκει την προάσπιση των ακόλουθων δικαιωμάτων όπως (Byars & Rue, 2004):

Το δικαίωμα στην ενημέρωση: Θα πρέπει ανά τακτά χρονικά διαστήματα οι εργαζόμενοι να ενημερώνονται για την πορεία της επιχείρησης, ειδικότερα σε περιπτώσεις που αντιμετωπίζει προβλήματα, για τους πιθανούς υγειονομικούς κινδύνους που μπορεί να υπάρχουν ή την πιθανότητα ατυχήματος στον χώρο εργασίας, για τον τρόπο που μπορεί να βελτιωθεί η απόδοση των εργαζομένων, για τις δυνατότητες εκπαίδευσης, για τις αιτίες απόλυσης κτλ. (Wayne, 2018).

Το δικαίωμα στην προστασία: Κάθε εργαζόμενος θα πρέπει να προστατεύεται από την επιχείρηση που εργάζεται από κάθε είδους παρενόχληση, να μπορεί ελεύθερα να εκφράζει τα πιθανά παράπονα του προς την επιχείρηση, να συμμετέχει σε εργατικά σωματεία, να μην υπάρχει εκμετάλλευση των προσωπικών στοιχείων του κτλ. (Darwish, 2013).

Το δικαίωμα της ίσης μεταχείρισης: Όλοι οι εργαζόμενοι θα πρέπει να έχουν ίσες ευκαιρίες στην απασχόληση και σε περίπτωση απόλυσης αυτή να είναι τεκμηριωμένη, να προστατεύονται από κάθε διάκριση, να μπορούν ελεύθερα να ασκήσουν τα εργασιακά δικαιώματα, να προστατεύεται η ζωή και η υγείας τους, τα προσωπικά δεδομένα καθώς και να μπορούν να συμμετέχουν στις αποφάσεις που αφορούν τους ίδιους είτε άμεσα, είτε έμμεσα. Μέσα στο πλαίσιο της ηθικής και δίκαιης αντιμετώπισης των εργαζομένων η επιχείρηση θα πρέπει να τους υποκινεί για καλύτερες επιδόσεις, να βελτιώνει συνεχώς την δημόσια εικόνα της να δημιουργεί στο ανθρώπινο δυναμικό της την αίσθηση της κοινωνικής υπευθυνότητας.

Κάθε επιχείρηση οφείλει να ενεργοποιεί εκείνους τους μηχανισμούς που θα οδηγήσουν στην προστασία των εργαζομένων στο εργασιακό περιβάλλον. Αναλυτικότερα, θα πρέπει να υιοθετεί συγκεκριμένες πολιτικές και τακτικές όσον αφορά στις προσλήψεις, στην επικοινωνιακή πολιτική για την ενημέρωση του ανθρώπινου δυναμικού της και στην πολιτική επίλυσης των συγκρούσεων και των διαφορών στο εργασιακό περιβάλλον. Επίσης, θα πρέπει οι εργαζόμενοι να μπορούν να προσφύγουν σε τμήμα της επιχείρησης όπου θα μπορούν να δεχθούν συμβουλές για την αντιμετώπιση μίας

δύσκολης κατάστασης. Το παραπάνω ρόλο αναλαμβάνει συνήθως το τμήμα του προσωπικού ή το τμήμα των ανθρώπινων πόρων, τα στελέχη των οποίων θα πρέπει να είναι καταλλήλως εκπαιδευμένα. Η δίκαιη μεταχείριση προς τους εργαζομένους αφορά τη διαδικαστική δικαιοσύνη, δηλαδή τις δίκαιες διαδικασίες που τηρεί η επιχείρηση για τους εργαζομένους και τη διανεμητική δικαιοσύνη που αναφέρεται στα δίκαια αποτελέσματα προς αυτούς (Newstrom, 2007).

Σύμφωνα με τα υπάρχοντα δεδομένα οι μεγαλύτεροι σε ηλικία εργαζόμενοι έχουν την τάση να παίρνουν πιο ηθικές αποφάσεις σε σχέση με τους πιο νέους, ενώ όταν ο προϊστάμενος επιδεικνύει ηθική συμπεριφορά, αυτή τη μιμείται συνήθως και ο εργαζόμενος. Επίσης, όταν η οργανωσιακή κουλτούρα της επιχείρησης πρεσβεύει την ηθική και τη δικαιοσύνη στο πλαίσιο των αξιών της, τότε οι εργαζόμενοι τείνουν να είναι περισσότεροι ηθικοί και δίκαιοι στο χώρο εργασίας τους. Η ΔΑΠ θα πρέπει να δείχνει στους εργαζομένους της επιχείρησης πώς να πρέπει να συμπεριφέρονται όταν έρχονται αντιμέτωποι με ένα ηθικό δίλλημα, πώς θα κάνουν χρήση των κωδίκων ηθικής συμπεριφοράς για το επιλύσου (Darwish, 2013).

7.2 Διαχείριση της πειθαρχίας και ιδιωτικότητα των εργαζομένων

Σκοπός της πειθαρχίας είναι να ενθαρρύνει τους εργαζόμενους να συμπεριφέρονται με λογική, όπου με τον όρο λογική νοείται η συμμόρφωση με τους κανόνες της επιχείρησης. Η κάθε επιχείρηση θα πρέπει να έχει αποσαφηνίσει το πλαίσιο των κανόνων που τη διέπουν, το σύστημα των κλιμακούμενων ποινών σε περίπτωση απειθαρχίας των εργαζομένων και την δυνατότητα των τελευταίων να υπερασπιστούν τον εαυτό τους μέσα από την άσκηση έφεσης (Dessler, 2015).

Η πειθαρχία σε μία επιχείρηση θεωρείται ιδιαίτερα σημαντική συνιστώσα για την επιτυχή πορεία της, ωστόσο για να φέρει τα αναμενόμενα αποτελέσματα θα πρέπει να δημιουργηθούν οι κατάλληλες προϋποθέσεις. Η επιχείρηση θα πρέπει να έχει κάνει σαφή όλα όσα αναμένει από τους εργαζομένους της, όπως και να τους ανταμείβει ανά τακτά χρονικά διαστήματα λόγω της πειθαρχημένης συμπεριφορά τους. Οι εργαζόμενοι επίσης πειθαρχούν περισσότερο εάν δεν πρέπει να λειτουργήσουν μέσα σε αυστηρά κριτήρια, αλλά έχοντας ένα βαθμό σχετικής αυτονομίας, διαδικασία που εξασφαλίζεται όταν η επιχείρηση δίνει ένα γενικό πλαίσιο κατευθύνσεων εντός των οποίων πρέπει να

κινηθεί. Επίσης, το ευχάριστο και ασφαλές εργασιακό περιβάλλον φαίνεται ότι οδηγεί στην αύξηση των επιπέδων της πειθαρχίας, καθώς οι εργαζόμενοι δεν νιώθουν δυσαρεστημένοι και καταπιεσμένοι. Δίπλα στα παραπάνω πρέπει να αναφερθεί και η καλή επικοινωνία στην εργασία η οποία βοηθά στην επίτευξη του οράματος και της αποστολής της (Byars & Rue, 2004).

Όσον αφορά στην ιδιωτικότητα στην εργασία, η εργασιακή σχέση όπως και κάθε έννομη σχέση στηρίζεται σε σημαντικό βαθμό στην επεξεργασία πληροφοριών, καθώς θα πρέπει να γίνουν οι καταβολές των μισθών, οι αναρρωτικές άδειες ή ο υπολογισμός των ασφαλιστικών εισφορών. Λαμβάνοντας υπόψη και την εξέλιξη της τεχνολογίας, είναι γεγονός ότι η εργασιακή σχέση αποτελεί σημαντική πηγή πληροφοριών του εργαζομένου προς τον εργοδότη. Η τεχνολογία συμβάλλει, ώστε οι προσωπικές πληροφορίες των εργαζομένων να είναι μία εύκολη διαδικασία ελέγχου από την πλευρά των επιχειρήσεων, ακόμη και για προσωπικά δεδομένα πολύ ευαίσθητα (Dragomir, 2018). Για παράδειγμα πλέον είναι πολύ εύκολο μέσω της χρήσης βιομετρικών μεθόδων, μέσω γενετικών δεδομένων, μέσω της παρακολούθησης των εργαζομένων τόσο της συμβατικής, όσο και της τεχνολογικής επικοινωνίας και των ψυχολογικών τεστ, οι επιχειρήσεις πρέπει να συλλέξουν σημαντικές πληροφορίες για τον κάθε εργαζόμενο. Ωστόσο, η παραπάνω πρακτική εάν λαμβάνει χώρα σε μία επιχείρηση οδηγεί στον περιορισμό άλλων δικαιωμάτων των εργαζομένων, όπως είναι η ελευθερία της έκφρασης, το δικαίωμα του συνεταιρίζεσθαι ή το δικαίωμα των συλλογικών διαπραγματεύσεων. Σε κάθε περίπτωση η επιχείρηση θα πρέπει να σέβεται την ιδιωτικότητα του εργαζομένου και να λαμβάνει μόνο τις προσωπικές πληροφορίες που είναι αναγκαίες στο πλαίσιο της ορθής διαμόρφωσης της εργασιακής σχέσης (Chahar, & Hatwal, 2018).

7.3 Διαχείριση των απολύσεων

Πολλές επιχειρήσεις στο πλαίσιο στρατηγικών που εφαρμόζουν με σκοπό την βιώσιμη ανάπτυξή τους, μεταξύ άλλων μπορεί να προγραμματίζουν ακόμη και τον περιορισμό του προσωπικού μέσω των απολύσεων, ώστε να ενισχυθεί η αποτελεσματικότητα και η μελλοντική ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης. Σε πολλές περιπτώσεις οι απολύσεις θεωρούνται αναγκαία διαδικασία καθώς το εργατικό δυναμικό αντιπροσωπεύει ένα σημαντικό μέρος του κόστους της επιχείρησης, κάτι που πλέον γίνεται καθολικά αποδεκτό λόγω της διαρκούς βελτίωσης της τεχνολογίας. Επίσης, οι συγχωνεύσεις των

εταιρειών πολλές φορές αποτελούν βασική αιτία διενέργειας απολύσεων σε μία εταιρεία (Τερζίδης & Τζωρτζάκης, 2004). Σε κάθε περίπτωση οι απολύσεις θα πρέπει να αποτελούν την έσχατη λύση μίας επιχείρησης, ειδικότερα εάν πρόκειται για μαζικές απολύσεις. Σύμφωνα με τα υπάρχοντα δεδομένα οι μαζικές απολύσεις όταν συμβαίνουν φαίνεται ότι δεν ωφελούν τις επιχειρήσεις, καθώς δεν έχουν τα αναμενόμενα αποτελέσματα, αφού σε πολλές περιπτώσεις οι επιχειρήσεις παρουσιάζουν χειρότερη οικονομική κατάσταση. Ειδικότερα οι προγραμματισμένες απολύσεις θα πρέπει να γίνονται με απόλυτη συνέπεια και ορθολογισμό από την επιχείρηση, ώστε να μπορέσει να εξασφαλίσει τόσο τη βραχυπρόθεσμη, όσο και τη μακροπρόθεσμη αποδοτικότητά της (Αθανασόπουλος, 2006).

Κάθε απόλυση πρέπει να είναι δίκαιη, εγγυημένη και ισότιμη. Οι λόγοι απόλυσης θα πρέπει να σχετίζονται με την μη ικανοποιητική απόδοση του εργαζομένου για παράδειγμα την διαρκή αδυναμία να εκτελέσει τα καθήκοντά του ή να ανταποκριθεί στα προκαθορισμένα πρότυπα της θέσης εργασίας του. Η ανάρμοστη συμπεριφορά επίσης είναι σημαντική αιτία απόλυσης, η οποία συνδέεται με την συνειδητή και εκούσια παραβίαση των κανόνων της επιχείρησης από την πλευρά του εργαζομένου. Στους λόγους της απόλυσης θα πρέπει να συμπεριλαμβάνονται η απουσία των κατάλληλων προσόντων από μέρος των εργαζομένων και οι μεταβολές στις απαιτήσεις της εργασίας, οι οποίες με τη σειρά τους μπορούν να οδηγήσουν τον εργαζόμενο σε αδυναμία εκτέλεσης των καθηκόντων του. Η απείθεια δηλαδή η άμεση αμφισβήτηση της εξουσίας του ανώτερου στελέχους της επιχείρησης και η ανυπακοή στις εντολές από τους υφισταμένους του θεωρείται ακόμη μία σημαντική αιτία απόλυσης (Dessler, 2015).

8. ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ «Lidl Hellas & Σια ΕΕ»

8.1 Το προφίλ της εταιρείας LIDL

Η Lidl είναι μία γερμανική εταιρεία αλυσίδας καταστημάτων σούπερ μάρκετ από το Neckarsulm της Γερμανίας. Η εταιρεία έχει περισσότερα από 10.000 καταστήματα σε όλη την Ευρώπη και απασχολεί περισσότερους από 315.000 υπαλλήλους σε όλο τον κόσμο.

Η Lidl ανήκει στον Όμιλο Schwarz Gruppe, η οποία κατέχει τις αλυσίδες καταστημάτων Handelshof και την υπεραγορά Kaufland, οι οποίες δεν έχουν δραστηριότητα στην Ελλάδα.

Ο μεγαλύτερος ανταγωνιστής της Lidl σε πολλές χώρες της Ευρώπης, αλλά και στην Αμερική είναι η εταιρεία Aldi, η οποία αποχώρησε από την Ελλάδα το 2010. Χαρακτηριστικές για την εταιρεία είναι οι διεθνείς εβδομάδες (Σκανδιναβικές, Ιταλικές κλπ.) που προσφέρουν παραδοσιακά προϊόντα από διάφορες χώρες.

8.2 Lidl Hellas & Cyprus

Η Lidl στην Ελλάδα ξεκίνησε πρώτη φορά τη λειτουργία της το 1999 με κατάστημα στη Σίνδο Θεσσαλονίκης, κάτω από την επωνυμία Lidl Hellas & Σια ΕΕ. Στην Κύπρο η εταιρεία δραστηριοποιείται από το 2010. Σήμερα είναι η τέταρτη μεγαλύτερη αλυσίδα σουπερμάρκετ στην Ελλάδα, μετά στον τομέα της Λιανικής πώλησης, ακολουθώντας τις τρεις μεγαλύτερες όπως Σκλαβενίτης, ΑΒ Βασιλόπουλος και Μασούτης.

8.3 Δίκτυο καταστημάτων

Η Lidl έχει 223 καταστήματα σε όλη την Ελλάδα, 4 υπερσύγχρονες αποθηκευτικές υποδομές στην Αττική, τα Τρίκαλα και την Πάτρα για τον ανεφοδιασμό των καταστημάτων, καθώς και 1 αποθηκευτική δομή στη Θήβα για τα προϊόντα εβδομαδιαίων προσφορών. Επίσης, επενδύει στον εκσυγχρονισμό των καταστημάτων της, προσφέροντας της μία μοναδική αγοραστική εμπειρία στο καταναλωτικό κοινό.

8.4 Το όραμά της εταιρείας

Το όραμα αυτής της εταιρείας είναι:

- 1) Να προσφέρει στους καταναλωτές **υψηλή ποιότητα προϊόντων** με δυνατότητες βελτίωσης και εξέλιξης. Καθώς επενδύει στην εντοπιότητα και επιλέγουν προϊόντα με αναγνωρισμένα σήματα πιστοποίησης βιωσιμότητας.
- 2) **Η περιβαλλοντική υπευθυνότητα σε πρώτο πλάνο:** δηλαδή η προστασία του περιβάλλοντος είναι ένας σημαντικός παράγοντας για τη Lidl Hellas και έχει ξεχωριστή βαρύτητα. Δηλαδή, μείωση των συσκευασιών, ανακύκλωση υλών και μείωση της κατανάλωσης ενέργειας. Επίσης, επενδύει σε νέες τεχνολογίες, εφαρμόζουν ενεργειακά αποδοτικές επιλογές και χρηματοδοτούν περιβαλλοντικές δράσεις.
- 3) **Επένδυση στην απασχόληση:** να υπάρχει ο κατάλληλος εργοδότης και να προσφέρουν ένα ευχάριστο εργασιακό περιβάλλον, το οποίο θα προάγει την ανάληψη πρωτοβουλιών και την υψηλή επίδοση των συνεργατών.
- 4) **Αναλαμβάνουν ενεργό και ουσιαστικό ρόλο στην κοινωνία:** το οποίο συνεργάζονται με αναγνωρισμένους κοινωνικούς εταίρους, στηρίζοντας τους συνανθρώπους τους, καθώς και πρωτοβουλίες φορέων.
- 5) **Σχέσεις εμπιστοσύνης με συνεργάτες και προμηθευτές:** δηλαδή γίνονται μακροχρόνιες συνεργασίες και αξιόπιστες εμπορικές σχέσεις το οποίο αποτελούν θεμέλιο λίθο της υπεύθυνης εφοδιαστικής αλυσίδας. Επιπλέον, διασφαλίζουν την υψηλή ποιότητα των προϊόντων και διατηρούν τους πελάτες ευχαριστημένους.

8.5 Οι στόχοι της εταιρείας

Οι στόχοι αυτής της εταιρείας είναι:

- 1) Να συμβάλλουν στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, μέσα από ποικίλα προγράμματα συνεχιζόμενης εκπαίδευσης και κατάρτισης και να διασφαλίσουν την υγεία και ασφάλεια στην εργασία.
- 2) Να διαμορφώνουν ενεργά διαδικασίες και να κινητοποιούν το κοινωνικό περιβάλλον σε δράση και συμμετοχή.
- 3) Η καθημερινή εξυπηρέτηση των καταναλωτών σε κάθε γωνιά της χώρας,

προσφέροντάς τους ποιοτικά προϊόντα στις πιο χαμηλές τιμές της αγοράς.

4) Η υψηλή απόδοση, η βελτίωση και η αξιολόγηση της επιχείρησης.

5) Ο κατάλληλος εργοδότης για την επιχείρηση.

8.6 Η στρατηγική της Lidl Hellas για το πλαστικό

Το πλαστικό παίζει σημαντικό ρόλο στο λιανεμπόριο τροφίμων. Είναι ανθεκτικό, ελαφρύ και μπορεί να χρησιμοποιηθεί με πολλούς τρόπους. Ειδικότερα, προστατεύει τα τρόφιμα κατά τη μεταφορά τους, την εγγυημένη ποιότητα καθώς και τη διάρκεια ζωής και τη φρεσκάδα τους για τους πελάτες.

Η Lidl Ελλάς είναι η πρώτη επιχείρηση οργανωμένου λιανεμπορίου τροφίμων στην Ελλάδα που απέσυρε οριστικά από τα καταστήματά της στις 31.12.2019 τα πλαστικά μίας χρήσης όπως καλαμάκια, ποτήρια, πιάτα, μαχαιροπίρουνα και μπατονέτες.

Ως μία από τις μεγαλύτερες επιχειρήσεις λιανεμπορίου τροφίμων, η εταιρεία αναγνωρίζει την ευθύνη που της αναλογεί για το περιβάλλον. Για το λόγο αυτό, στοχεύει έως το 2025 στη μείωση της χρήσης πλαστικού κατά 20% και στη μέγιστη δυνατή ανακυκλωσιμότητα για το 100% των συσκευασιών των προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας.

8.6.1 Οι στόχοι της για το πλαστικό

Υπάρχουν πέντε πεδία δράσης για το πλαστικό τα οποία είναι:

1) Reduce / Μείωση

Αποφεύγει τη χρήση πλαστικού όπου είναι εφικτό και βιώσιμο.

2) Redesign / Επανασχεδιασμός

Σχεδιάζει τα προϊόντα και τις συσκευασίες τους, ώστε να είναι ανακυκλώσιμα/ες για να κλείνει ο κύκλος στο πλαίσιο της κυκλικής οικονομίας. Επίσης, έχει ήδη μειώσει το πλαστικό σε μεγάλο αριθμό συσκευασιών, αυξήσει την ανακυκλωσιμότητα ή εναλλακτικά χρησιμοποιήσει ανακυκλωμένο πλαστικό. Τα προϊόντα που φέρουν τη σήμανση "Packaging responsibly" ενισχύουν τη διαφάνεια προς τους καταναλωτές.

3) **Recycle / Ανακύκλωση**

Συλλέγει, κάνει διαλογή, ανακυκλώνει και κλείνει τον κύκλο ζωής των πρώτων υλών.

4) **Remove / Απομάκρυνση**

Υποστηρίζει την απομάκρυνση πλαστικού από το περιβάλλον. Σε συνεργασία με τους εταίρους της "Project Stop" και "One Earth - One Ocean e.V." συμβάλλουν σε ωκεανούς και ποτάμια χωρίς πλαστικό. Αυτή η δέσμευση περιλαμβάνει και τοπικές δράσεις σε χώρες δραστηριότητας της Lidl.

5) **Research / Έρευνα**

Επενδύει στην έρευνα και ανάπτυξη καινοτόμων λύσεων και ενημερώνουν για την ανακύκλωση και την προστασία των φυσικών πόρων. Έχουν υπογράψει την Παγκόσμια Δέσμευση της Νέας Πλαστικής Οικονομίας του Ιδρύματος Ellen MacArthur, το οποίο αποτελεί ισχυρό αποτύπωμα του οράματός της για μια παγκόσμια λειτουργική κυκλική οικονομία.

8.7 Lidl Hellas "Top Employer 2021"

Η Lidl Hellas βραβεύτηκε για 5η συνεχόμενη χρονιά, από τον διεθνώς αναγνωρισμένο οργανισμό Top Employers Institute, με τον τίτλο του Κορυφαίου Εργοδότη, σε Ελλάδα και Ευρώπη για την υποστήριξη προς τους εργαζομένους της, για τις αμοιβές και παροχές, για την εταιρική κουλτούρα, αλλά και για τις ευκαιρίες εκπαίδευσης και ανάπτυξης που τους προσφέρει.

Οι εταιρείες που λαμβάνουν την πιστοποίηση Top Employer επιδιώκουν να θέτουν τους εργαζομένους τους στο επίκεντρο της επιχειρηματικής δράσης τους και να εξασφαλίζουν για εκείνους ένα υποδειγματικό περιβάλλον εργασίας. Τη φετινή χρονιά, το Top Employers Institute εντόπισε και βράβευσε πάνω από 1.600 κορυφαίους εργοδότες από 120 χώρες και εδάφη σε 5 ηπείρους.

8.8 Lidl Hellas (Covid -19)

Η Lidl Hellas κατανόησε και στήριξε τους συνανθρώπους της για τον Covid-19 καταχωρώντας σε δωρεά 120.000 υφασμάτινες μάσκες με σκοπό τη διάθεσή τους σε

μαθητές Γ' Λυκείου και εξεταστές για την άμεση αξιοποίηση στις Πανελλαδικές εξετάσεις.

Επίσης, προχώρησε σε σημαντικές δράσεις άμεσης ανακούφισης για την αντιμετώπιση του Covid - 19, δηλαδή προσέφερε 100.000€ στο Ε.Σ.Υ., δώρισε 50.000 μάσκες στην Περιφέρεια Αττικής, στήριξε τους δήμους σε καραντίνα με το πρόγραμμα "Βοήθεια στο Σπίτι" και ενίσχυσε φορείς σε όλη τη χώρα με προϊόντα.

8.9 Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στην εταιρεία Lidl Hellas

Η Lidl Hellas προσλαμβάνει τους καλύτερους συνεργάτες, δίνοντας στο ανθρώπινο δυναμικό να εξελιχθεί μέσα από δομημένα και σύγχρονα προγράμματα συνεχιζόμενης εκπαίδευσης και παρέχει εποικοδομητική ανατροφοδότηση. Στόχος της εταιρείας αυτής είναι να αποτελέσουν διαχρονικά έναν αναγνωρισμένο, ελκυστικό εργοδότη, τόσο για τους εργαζομένους όσο και για τους νέους υποψηφίους. Επίσης, καθιστά τη βελτίωση της υγείας, στην ασφάλεια και στην ευεξία των εργαζομένων της, τα ανθρώπινα δικαιώματα, η διαφορετικότητα και οι ίσες ευκαιρίες, καθώς και στην υποστήριξη των συνεργατών της. Παράλληλα περιλαμβάνει διοικητικές υπηρεσίες όπως είναι το:

1. Τμήμα Προσωπικού
2. Τμήμα Λογιστικών/Χρηματοοικονομικών
3. Τμήμα Υποστήριξης συνεργατών
4. Τμήμα Μάρκετινγκ & Δημοσίων σχέσεων
5. Τμήμα Διαχείρισης μεταφορών
6. Τμήμα Πληροφορικής
7. Τμήμα Νομικής
8. Τμήμα Οργάνωσης & Διαχείρισης έργων

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Όλες οι τελευταίες έρευνες δείχνουν πώς η ΔΑΠ παίζει έναν καθοριστικό ρόλο στη λειτουργία μιας επιχείρησης καθώς πολλοί επιχειρηματίες λαμβάνουν ορθές αποφάσεις στους υπαλλήλους για την επίτευξη των στόχων τους. Κάθε επιχειρηματίας θα πρέπει να επιλέγει τους κατάλληλους υπαλλήλους με βάση κάποιων κριτηρίων και διαδικασιών ώστε να είναι ικανοί για τη θέση που θα εργαστούν.

Ειδικότερα στις μέρες μας, η ΔΑΠ έχει προχωρήσει σε ένα μεγάλο βαθμό στην επιτυχία και στη κερδοφορία των επιχειρήσεων και αυτό δίνει μία ευχάριστη ικανοποίηση για τους επιχειρηματίες στην Ελλάδα και στο εξωτερικό.

Οι υποψήφιοι εργαζόμενοι είναι σε θέση πάντα να αντιμετωπίζουν διάφορες προκλήσεις που τους θέτουν οι ανώτεροι τους καθώς θα πρέπει να έχουν την κατάλληλη μόρφωση και την αξιοπρεπή συμπεριφορά ώστε να έχουν την αποδοχή και την εκτίμηση των προϊσταμένων τους.

Παράλληλα, οι εργαζόμενοι είναι σε θέση να εκπαιδεύονται και να εξοικειώνονται με το αντικείμενό τους καθώς βοηθά στην αύξηση της παραγωγικότητας και της απόδοσης της επιχείρησης. Επιπλέον, βοηθά στη βελτίωση των αποδόσεων του εργαζομένου, εξελίσσονται επαγγελματικά και δίνει κίνητρο στην προσπάθεια της εργασίας τους.

Ολοκληρώνοντας, καταλαβαίνει κανείς πώς οι επιχειρηματίες είναι αυτοί που πρέπει να καθοδηγούν το προσωπικό, επιλέγοντας τους κατάλληλους υπαλλήλους περνώντας τους από διάφορες δοκιμασίες, να είναι ελκυστικοί και φιλικοί, να αξιολογούν κατάλληλα το προσωπικό και να διατηρούν ικανούς εργαζομένους που θα αποτελέσουν με επιτυχία τους στόχους της επιχείρησης.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική:

- Αντωνίου, Α. Ε. (2007). *Στρατηγική διοίκηση ανθρωπίνων πόρων: διαμόρφωση και υλοποίηση στρατηγικής ανθρωπίνων πόρων*.
- Δήμου, Ν. (1999). *Διοίκηση Προσωπικού*, Αθήνα: Έλλην.
- Καλογήρου, Γ. Τσακανίκας, Α. Σιώκας, Ε. Παναγιωτόπουλος, Π. Πρωτόγερου, Α. Μαυρωτάς, Γ. (2015). *Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων για Μηχανικούς*. Αθήνα: Κάλλιπος.
- Ευδάκης, Κ. (2013). Ο ρόλος του E-HRM και των εξωτερικών συνεργατών στην διοίκηση ανθρωπίνου δυναμικού. Τεχνολογικό Πανεπιστήμιο Κρήτης, Κρήτη.
- Παπαλεξανδρή, Ν. & Μπουραντάς, Δ. (2003) *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*, Αθήνα: Μπένου.
- Παπαλεξανδρή, Ν. (2008). *Τραπεζική Διοίκηση. Διοίκηση Ανθρωπίνου Δυναμικού*, Πάτρα: Ε.Α.Π.
- Παπαστεφανάκη, Σ. (2006). *Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων*. Ηράκλειο: Πανεπιστήμιον Κριτής.
- Πατρινός, Δ. (2005). *Μάνατζμεντ, Διοίκηση και Εποπτεία Προσωπικού*. Αθήνα: Παπαζήσης
- Στυλιάδη, Σ. (2010) *Δεοντολογία επαγγέλματος και επιχειρηματικότητα*. Σχόλη Διοίκησης Και Οικονομίας Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων, Πάτρα.

Ξενόγλωσση:

- Aguinis, H. (2009). *Performance Management*. (2nd Ed.). India: Dorling Kindersley.
- Ahammad, T. (2017). Personnel management to human resource management (HRM): How HRM functions. *Journal of Modern Accounting and Auditing*, 13(9), 412-420.
- Alrichs, N.S. (2000). *Competing for Talent: Key Recruitment and Selection Strategies for Becoming an Employer of Choice*. California: Davies-Black Publishing, Palo Alto.
- Avlonitis, S., Vernardaki, A., & Manta, O. E. (2017). New Trends Affecting Human Resources In The Financial Sector. *Journal of Financial and Monetary Economics*, 4(1), 174–177.
- Bagraim, J., T. Potgieter, C. Viedge and A. Werner, (2007). *Organizational Behavior*. Pretotria: Van Schaik.
- Barber, A. E. (1998). *Recruiting employees*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Berenthal, P., Rogers, R., & Smith, A. (2003). *Managing Performance: Building Accountability for Organizational Success*. Pittsburgh PA: Development Dimensions International.
- Bhuiyan, F., Chowdhury, M. M., & Ferdous, F. (2014). Historical evolution of human resource information system (HRIS): An interface between HR and computer technology. *Human Resource Management Research*, 4(4), 75-80.
- Billsberry, J. (2002). *Finding and hiring the best people*. New York: Prentice Hall.
- Bouskila-Yam, O., Kluger, A.N., 2011. Strength-based performance appraisal and goal setting. *Human Resource Management Review* 21 (2), 137–147.
- Bowley, A. M. 1977, Corporate manpower planning, *Manage Decision*, 15, 45-68.
- Bratton, J. and J. Gold, (2007). *Human Resource Management: Theory and Practice*. New York, USA: Palgrave Macmillan.

- Byars, L. & Rue, L. (2004). *Human Resource Management*. New York: The McGraw-Hill Companies.
- Colle, G.A. (1993). *Personnel Management: Theory and Practice Paperback*. London: Guilford Publications.
- Cook, C. and Hunsaker, P.L (2001). *Management and Organizational Behavior*. New York: Irwin McGraw-Hill.
- Cooper, D. & Robertson, I. (1995). *The psychology of personnel selection: A quality approach*. London: Routledge.
- Crouse, P. Doyle, W. & Young, J. D. (2011, February). Trends, roles, and competencies in human resource management practice: A perspective from practitioners in Halifax, Canada. *ASBBS Annual Conference Las Vegas*, 18 (1), 377-390.
- Crystal, G. S. (1991). *In search of excess: The overcompensation of American executives*. New York: Norton.
- De Nisi, A. & Griffin, R. (2008). *Human Resource Management*. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Dessler, G. (2015). *Human resource management*. London: Pearson Prentice Hall.
- Dinteman, W. (2003). *Zero defect hiring. Interview on behavior and experiences, not hypotheses*. New York: Pfeiffer.
- Elicker, J.D., Levy, P.E., Hall, J.R., 2006. The role of leader-member exchange in the performance appraisal process. *Journal of Management* 32 (4), 531–551.
- Ferris, G. Hochwarter, W. Buckley, R. Harrell Cook G. & Frink, D. (1999) Human Resources Management: Some New Directions, *Journal of Management*
- Friedman, B. A. (2007).
- Fisher, C. Schoenfeldt, L. Shaw, J. (1999). *Human resource management*. Boston: Houghton Mifflin Co.

- Franklin, A. C. & Pell, A. (2001). *Embracing Excellence: Become an Employer of Choice to Attract and Keep the Best Talent*. New Jersey: Prentice Hall Press, Paramus.
- Fronza, Y., & Moriceau, J. L. (2008). I am not your hero: change management and culture shocks in a public sector corporation. *Journal of Organizational Change Management*, 21(5), 589-609.
- Globalization implications for human resource management roles. *Employee Responsibilities and Rights Journal* 19(3), 157-171.
- Godard, J. (1998). Workplace reforms, managerial objectives and managerial outcomes: the perceptions of Canadian IR/HRM managers. *International Journal of Human Resource Management*, 9(1), 18-40.
- Grzebyk, M. (2011). Specificity of management in territorial self-government units. In: *Economic Development and Management of Regions* (pp.99-104). Kralove: Hradec.
- Harrison, R. (2000). *Employee Development*. Silver. Lakes Pretoria: Beekman Publishing.
- Herzberg, F. (1993). *Motivation to work*. London: Routledge.
- Higgins, T. (1998). Promotion and Prevention: Regulatory Focus as a Motivational Principle.
- Jerome, P. (1999). *Evaluating Employee Performance: A Practical Guide to Assessing Performance*. USA: Pfeiffer.
- Jyothi, P. & Venkatesh, D.N. (2013). *Human Resource Management*. New Delhi: New Delhi.
- Kehr, H. M. (2004). Integrating Implicit Motives, Explicit Motives, and Perceived Abilities: The Compensatory Model of Work Motivation and Volition. *The Academy of Management Review*, 29(3), 479–499.

- Keller, J., Pfattheicher, S., 2011. Vigilant self-regulation, cues of being watched and cooperativeness. *European Journal of Personality* 25 (5), 363–372.
- Kinicki, A. & Kreitner, R. (2007). *Organizational Behavior*. New York: McGraw Hill.
- Kirpatrick, D. (1985). *How to Manage Change Effectively: Approaches, Methods, and Case Examples*. London: Jossey-Bass.
- Levy, P.E., Williams, J.R., 2004. The social context of performance appraisal: a review and framework for the future. *Journal of Management* 30 (6), 881–905.
- Martin, J. (2009). *Human resource management*. Los Angeles: Sage.
- Nagesh, P., & Reddy, J. R. A (2018), Study on Trends and Challenges in Global HRM. *International Journal of Engineering Technology Science and Research*, 5 (1), 356-362.
- Nel, P.S., Werner, A. Poisat, P. Sono, T. Plessis, D. and O. Nqalo, (2011). *Human Resources Management*. Cape Town: Oxford University Press.
- Newstrom, J. W. (2007). *Supervision: managing for results*. Boston. McGraw-Hill Irwin.
- Newstrom, J. (2011). *Organizational behaviour*. Boston: McGraw-Hill/Irwin.
- O’riordan, J. (2017). *The practice of human resource management*.
- Osibanjo, O.A. & Adeniji, A. (2012). *Human Resource Management: Theory and Practice*. Nigeria: Limited Pumark Nigeria Limited.
- Oswal, N. & Narayanappa, G. L. (2015). Evolution of HRM to E-HRM to achieve organizational effectiveness and sustainability. *International Journal of Business Administration and Management Research* 1(2), 22-26.
- Purcell, J. Kinnie, N. Hutchinson, S. Rayton, B. & Swart, J. (2003). *Understanding the People and Performance Link: Unlocking the Black-Box*. Research Report, CIPD, London.

- Schuler, R. & Jackson, S. (1996). *Human Resource Management, Positioning for the 21st Century*. Minneapolis: West Publishing.
- Sokolowski, K. Schmalt, H. Langes, T. Puca, R. (2000). Assessing Achievement, Affiliation, and Power Motives All at Once: The Multi-Motive Grid (MMG). *Journal of Personality Assessment* 74(1):126-45.
- Som, A. (2002). Role of human resource management in organizational redesign
- Urlich, B. (1989). Beyond belief: A benchmark for human resources. *Human Resource Management*, 28, (3), 311-335.
- Vani, G. (2011). Evolution of Human Resource Management. *Review of Management*, 1(2), 127-133.
- Wood, F. & Sangster, A. (2002). *Business accounting* 1. London : Pearson Education.

Βιβλία:

- Αθανασόπουλος, Κ. Γ. (2006). *Διαχείριση ανθρώπινων πόρων. Ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα*. Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση.
- Κοτζαϊβάζογλου, Ι. (2003), *Πώς να εργαστείς εκεί που επιθυμείς*, Αθήνα: Γκιούρδας.
- Μουζά - Λαζαρίδη, Α.Μ. (2006). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.
- Μπουραντάς, Δ. & Παπαλεξανδρή, Ν. (2003). *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.
- Ξυροτήρη – Κουφίδου, Σ. (2001). *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων. Η προσέλκυση του 21^{ου} αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον*. Αθήνα: Ανίκουλα.
- Τερζίδης, Κ. & Τζωρτζάκης, Κ. (2004) *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Αθήνα: Rosili
- Χυτήρης, Λ. (2001). *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*. Αθήνα: εκδόσεις Interbooks.
- Armstrong, M., & Baron, A., (2005). *Managing Performance: Performance management in action*. London: Chartered Institute of Personnel and Development.
- Beardwell, J. & Thosmsom, A. (2017). *Human resource management: A Contemporary Approach*. London: Pearson.
- Boxall, P. & Purcell, J. (2003). *Strategy and human resource management*. Houndmills, Basingtoke, Hampshire: Palgrave MacMillan.
- Brewster, C. Houldsworth, E. Sparrow, P. Vernon, G. (2016). *Human Resource Management*. London: Chartered Institute of Personnel & Development.
- Carbery, R. & Cross, C. (2013). *Human Resource Management*. London: Macmillan.
- Daft, R., 2009. *Organization Theory and Design*. USA: Cengage Learning.
- Darwish, T. K. (2013). *Strategic HRM and Performance: Theory and Practice*. Newcastle: Cambridge Scholars Publishing.

- Deckers, L. (2010). *Motivation; Biological, Psychological and Environmental*. Boston, MA: Pearson.
- Dessler, G. (2015). *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού. Βασικές Έννοιες και Σύγχρονες Τάσεις*. Αθήνα: Κριτική.
- Dragomir, M. O. (2018). A New Milestone of Human Resource Management --Mobbing in a Continuously Changing Work Environment. *Economics Management, and Financial Markets*, 13 (3), 318-323.
- Edenborough, R. (2002). *Effective interviewing: A handbook of skills and techniques*. London: Kogan Page.
- Fletcher, C. (2004). *Appraisal and Feedback, Making Performance Review Work*. London: Chartered Institute of Personnel and Development.
- Gerhart, B. & Rynes, S. L. (2003). *Compensation: Theory, evidence, and strategic implications*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Gordon, E.E., 2009. *Winning the Global Talent Showdown*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Harvard Business Essentials. (2002). *Hiring and keeping the best people*. Boston, MA: HBS Publishing.
- Kamoche, K. Yaw, D. Frank, H. & Gerry, N. M. (2004). *Managing Human Resources in Africa*. London: Routledge.
- Kanfer, R. Chen, G. Pritchard, R. (2008). *Work motivation: past, present and future*. Hove: Psychology.
- Laurie, J. M. (2007). *Management and organizational behaviour*. Harlow: Financial Times Prentice Hall.
- Lowry, J. (2017). *Displaced Archives*. London; New York: Routledge, Taylor & Francis Group.

- Mercer, J. Barker, B. & Bird, R. (2010). *Human resource management in education: contexts, themes and impact*. Routledge.
- Montana, P.& Charnov, B. (2008). *Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Εκδόσεις Κλειδάριθμος.
- Mullins, L. (2007). *Management and Organisational Behaviour*. London: Prentice.
- Munchinsky, Paul M. (2012). *Psychology Applied to Work*. Summerfield, North Carolina: Hypergraph Press, Inc.
- Murphy, K. Cleveland, J. Janscom, M. (2018). *Performance Appraisal and Management*. London: Sage.
- Newstrom, W. J. & Davis, K. (2002). *Organizational Behavior: Human Behavior at Work* . London: McGraw-Hill/Irwin.
- Noe R.A. Hollenbeck J. R., Gerhart B. A., Wright P. M. (2018). *Human Resource Management*. London: McGraw-Hill Education.
- Pinder, C. C.(2008). *Work motivation in organizational behavior*. New York: Psychology Press.
- Rao, P. S. (2009). *Personnel and human resource management*. Himalaya Publishing House.
- Roger, H. E. & Gioia, J. (2001). *How to Become an Employer of Choice*. Virginia: Oakhill Press, Winchester.
- Rogers, D. P. (2012). *The Encyclopedia of Human Resource Management: Short Entries*. London: Pfeiffer.
- Shulman, B. (2003). *The betrayal of work: How low wage jobs fail 30 million Americans and their families*. New York: The New Press.
- Torrington, D. Hall, L. & Taylor, S. (2005). *Human Resource Management*. London: Prentice Hall.
- Walker, J. (1992). *Human resource strategy*. New York: McGraw Hill.
- Wayne, M. (2018). *Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού*. Θεσσαλονίκη: Εκδ. Τζιόλα.

Westover, J. H. (2019). *Strategic human resource management*. London: HCI Press.

