



**ΕΘΝΙΚΟ ΜΕΤΣΟΒΙΟ ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ**  
**ΣΧΟΛΗ ΗΛΕΚΤΡΟΛΟΓΩΝ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΚΑΙ Μ/Υ**  
**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ**  
**ΣΧΟΛΗ ΝΑΥΤΙΛΙΑΣ ΚΑΙ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ**  
**ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ**



**ΔΙΑΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ**  
**«ΤΕΧΝΟ-ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ»**

***ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ- ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ***  
***ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ***

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ ΣΥΓΓΡΑΦΕΑ**  
Κορωναίου Γεωργ. Ελένη ΑΜ 03203329

**Επιβλέπων: Ψαρράς Ιωάννης** Καθηγητής, Τομέας Ηλεκτρικών Βιομηχανικών  
Διατάξεων και Συστημάτων Αποφάσεων, Εθνικό Μετσόβιο Πολυτεχνείο

**Ημερομηνία**

Αθήνα, Ιούνιος , 2023





**ΕΘΝΙΚΟ ΜΕΤΣΟΒΙΟ ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ**  
**ΣΧΟΛΗ ΗΛΕΚΤΡΟΛΟΓΩΝ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΚΑΙ Μ/Υ**  
**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ**  
**ΣΧΟΛΗ ΝΑΥΤΙΛΙΑΣ ΚΑΙ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ**  
**ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ**



**ΔΙΑΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ**  
**«ΤΕΧΝΟ-ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ»**

***ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ- ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ***  
***ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ***

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**  
**ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ ΣΥΓΓΡΑΦΕΑ**  
Κορωναίου Γεωργ. Ελένη AM 03203329

**Επιβλέπων: Ψαρράς Ιωάννης** Καθηγητής, Τομέας Ηλεκτρικών Βιομηχανικών Διατάξεων και Συστημάτων Αποφάσεων, Εθνικό Μετσόβιο Πολυτεχνείο

**Εγκρίθηκε από την τριμελή εξεταστική επιτροπή την 20<sup>η</sup> Ιουνίου 2023**

.....

**Ψαρράς Ιωάννης, Μέλος Δ.Ε.Π**

Καθηγητής, Τομέας Ηλεκτρικών Βιομηχανικών Διατάξεων και Συστημάτων Αποφάσεων, Εθνικό Μετσόβιο Πολυτεχνείο

**Χαλάς Ιωάννης, Μέλος Δ.Ε.Π**

Επιστημονικός Συνεργάτης, Τμήμα Βιομηχανικής Διοίκησης και Τεχνολογίας, Πανεπιστήμιο Πειραιώς

**Ασκούνης Δημήτριος, Μέλος Δ.Ε.Π**

Καθηγητής, Τομέας Ηλεκτρικών Βιομηχανικών Διατάξεων και Συστημάτων Αποφάσεων, Εθνικό Μετσόβιο Πολυτεχνείο

Αθήνα, Ιούνιος, 2023

## **ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ ΣΥΓΓΡΑΦΕΑ**

**Ελένη, Γεωργίου Κορωναίου**

Διπλωματούχος Ηλεκτρολόγος Μηχανικός και Μηχανικός Υπολογιστών Ε.Μ.Π.

## **ΤΙΤΛΟΣ ΣΠΟΥΔΩΝ**

ΔΙΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΟ – ΔΙΔΡΥΜΑΤΙΚΟ ΔΙΠΛΩΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ  
ΣΠΟΥΔΩΝ (MASTER OF SCIENCE) ΣΤΗΝ ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΗ ΠΕΡΙΟΧΗ:  
“ΤΕΧΝΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ”

ΣΤΗΝ ΕΙΔΙΚΕΥΣΗ : Διοίκηση Οργανισμών & Επιχειρηματικότητα

### **Copyright © Ελένη, Γεωργίου Κορωναίου, 2023**

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

Απαγορεύεται η αντιγραφή, αποθήκευση και διανομή της παρούσας εργασίας, εξ ολοκλήρου ή τμήματος αυτής, για εμπορικό σκοπό. Επιτρέπεται η ανατύπωση, αποθήκευση και διανομή για σκοπό μη κερδοσκοπικό, εκπαιδευτικής ή ερευνητικής φύσης, υπό την προϋπόθεση να αναφέρεται η πηγή προέλευσης και να διατηρείται το παρόν μήνυμα. Ερωτήματα που αφορούν τη χρήση της εργασίας για κερδοσκοπικό σκοπό πρέπει να απευθύνονται προς τον συγγραφέα.

Οι απόψεις και τα συμπεράσματα που περιέχονται σε αυτό το έγγραφο εκφράζουν τον συγγραφέα και δεν πρέπει να ερμηνευθεί ότι αντιπροσωπεύουν τις επίσημες θέσεις του Εθνικού Μετσόβιου Πολυτεχνείου.

## Περίληψη

Το συνεχές μεταβαλλόμενο οικονομικοκοινωνικοπολιτικό περιβάλλον σε παγκόσμιο επίπεδο, καθώς και οι σημαντικές εξελίξεις στον τομέα της τεχνολογίας, έχουν επηρεάσει τον τρόπο δραστηριοποίησης των επιχειρήσεων. Ως αποτέλεσμα οι επιχειρήσεις να αναγκάζονται να τροποποιούν τον αρχικό στρατηγικό τους σχεδιασμό προκειμένου όχι μόνο να επιβιώσουν, αλλά να καταφέρουν να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών.

Ένα από τα σημαντικότερα κεφάλαια όλων των επιχειρήσεων είναι ο ανθρώπινος παράγοντας και ήταν ο βασικός λόγος επιλογής του θέματος της Διπλωματικής μου. Κάθε επιτυχημένη επιχείρηση επενδύει στο ανθρώπινο δυναμικό ώστε να ανταπεξέλθει σε θέματα όπως η παγκοσμιοποίηση, η ψηφιοποίηση των υπηρεσιών και η ανταγωνιστικότητα, που επηρεάζουν και επηρεάζονται από την παραγωγικότητα, την αποδοτικότητα και την ποιότητα των ανθρώπινων πόρων. Το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί κατά βάση το σημαντικότερο περιουσιακό στοιχείο κάθε επιχείρησης και οργανισμού και συμβάλλει ουσιαστικά στην επιτυχία ή αποτυχία της.

Στην παρούσα διπλωματική εργασία στόχος είναι να εξεταστεί η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων και η Αξιολόγηση Ανθρώπινου Δυναμικού. Ο ρόλος της Αξιολόγησης είναι σημαντικός διότι οι επιχειρήσεις είναι σε θέση να μετρήσουν τα αποτελέσματα των εργασιών και την πρόοδο των εργαζομένων. Διερευνάται το κοινωνικό πλαίσιο της διαδικασίας αξιολόγησης, στην οποία συμμετέχουν προϊστάμενοι, συνάδελφοι και υφιστάμενοι, καθώς και οι προκλήσεις που συνδέονται με την αξιολόγηση της απόδοσης, όπως οι προκαταλήψεις και η υποκειμενικότητα. Τα ευρήματα υπογραμμίζουν τη σημασία των στρατηγικών πρακτικών διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού που ευθυγραμμίζονται με τους οργανωτικούς στόχους, προωθούν ένα θετικό εργασιακό περιβάλλον και ενσωματώνουν ισχυρά συστήματα αξιολόγησης. Η αποτελεσματική αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού ενισχύει τα κίνητρα, την ανάπτυξη των εργαζομένων και την οργανωτική απόδοση. Ωστόσο, η αντιμετώπιση των προκλήσεων και των προκαταλήψεων στη διαδικασία αξιολόγησης είναι ζωτικής σημασίας για τη διασφάλιση της δικαιοσύνης και της εγκυρότητας.

**ΛΕΞΕΙΣ ΚΛΕΙΔΙΑ:** Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Αξιολόγηση, Στόχοι, Κριτήρια, Απόδοση

## **Abstract**

The continued changing economic, political and social environment worldwide, as well as significant developments in the field of technology, have influenced the way businesses in all economy sectors are active. As a result businesses being forced to modify their original strategic planning in order not only to survive, but to be able to gain a competitive advantage over competitors.

One of the most important Capital of all businesses is the human factor and was the main reason for choosing the topic of my Essay. Every successful business invests in human resources to deal with issues such as globalization, digitization of services and competitiveness, which are influenced and influenced by productivity, efficiency and quality of human resources. Human resources are basically the most important asset of every business and organization and contributes substantially to its success or failure.

In this Essay the purpose is to be examined the human resource administration and the understanding of the procedures related to the functions of human resource assessment. The role of Evaluation is important because companies are able to measure the results of employees' work as well as their progress.

Furthermore it is being investigated the social context of the evaluation process, involving supervisors, peers, and subordinates, is explored, along with the challenges associated with performance evaluation, such as biases and subjectivity. The findings emphasize the importance of strategic HRM practices that align with organizational goals, foster a positive work environment, and incorporate robust evaluation systems. Effective HR Evaluation enhances employee motivation, development, and organizational performance. However, addressing challenges and biases in the evaluation process is crucial to ensure fairness and validity.

**KEYWORDS: Human Resources Management, Evaluation, Goals, Criteria, Performance**

## **Ευχαριστίες**

Ευχαριστώ θερμά όσους συνέβαλαν στην ολοκλήρωση της παρούσας Διπλωματικής μου εργασίας και ιδιαίτερα τον επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Ψαρρά Ιωάννη και τον καθηγητή επιστημονικό συνεργάτη του ΕΜΠ κ. Χαλά Ιωάννη για την υπομονή τους, και με την πολύτιμη καθοδήγηση και τις εποικοδομητικές συμβουλές συνέβαλαν στην επιτυχή ολοκλήρωσή της. Επιπλέον εκφράζω τις ευχαριστίες μου σε όλους τους διδάσκοντες – καθηγητές και συνεργάτες για την γνώση και την εμπειρία που μου μετέδωσαν.

Θα ήθελα τέλος να ευχαριστήσω την οικογένειά μου ψυχολογική και έμπρακτη συμπαράσταση όχι μόνο κατά τη διάρκεια της συγγραφής της εργασίας μου, αλλά καθ' όλη τη διάρκεια της διετούς φοίτησής μου στο Εθνικό Μετσόβιο Πολυτεχνείο.

# Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων

## Αξιολόγηση Ανθρώπινου Δυναμικού

### Περιεχόμενα

Περίληψη .....	5
Περιεχόμενα.....	8
Εισαγωγή .....	11
Κεφάλαιο 1ο: Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων .....	14
1.1. Ορισμός.....	14
1.2. Ιστορία .....	16
1.3. Βασικές αρχές .....	20
1.3.1. Διαχείριση παραπόνων .....	21
1.3.2. Παροχή υπηρεσιών ανθρώπινου δυναμικού .....	22
1.3.3. Εισαγωγή και προετοιμασία .....	24
1.3.4. Εργασιακές σχέσεις .....	25
1.3.5. Υγεία και ασφάλεια στην εργασία.....	26
1.3.6. Οργανωσιακή ανάπτυξη .....	28
1.3.7. Διαχείριση επιδόσεων .....	29
1.3.8. Πρόσληψη και επιλογή .....	31
1.3.9. Προγράμματα κατάρτισης και ανάπτυξης.....	32
1.3.10. Προγραμματισμός εργατικού δυναμικού.....	34
1.4. Βασικές θεωρίες.....	35
1.4.1. Θεωρία Οργανωσιακής Συμπεριφοράς.....	35
1.4.2. Θεωρία παρακίνησης .....	36
1.4.3. Θεωρία της ικανότητας, των κινήτρων και των ευκαιριών συμμετοχής .....	38
1.4.4. Θεωρία του ανθρώπινου κεφαλαίου .....	39
1.4.5. Θεωρία βασισμένη στους πόρους.....	40
1.4.6. Θεωρία των θεσμών.....	41
1.4.7. Θεωρία του κόστους συναλλαγών .....	42
1.4.8. Θεωρία της υπηρεσίας .....	43



1.4.9. Θεωρία απρόβλεπτων καταστάσεων .....	44
Κεφάλαιο 2ο: Αξιολόγηση ανθρώπινου δυναμικού .....	46
2.1. Ορισμός.....	46
2.2. Πλεονεκτήματα.....	46
2.2.1. Για τους εργοδότες.....	46
2.2.2. Για τους εργαζόμενους .....	48
2.3. Δημιουργία συστήματος αξιολόγησης.....	49
2.3.1. Επανεξέταση του υφιστάμενου συστήματος αξιολόγησης των επιδόσεων.....	50
2.3.2. Ορισμός μέτρων απόδοσης.....	50
2.3.3. Ανάπτυξη εντύπου αξιολόγησης της απόδοσης .....	51
2.3.4. Να επιτρέπεται στους υπαλλήλους να αξιολογούν τον εαυτό τους...51	
2.3.5. Ορισμός κατευθυντήριων γραμμών για την ανατροφοδότηση.....	51
2.3.6. Δημιουργία διαδικασιών καταγγελίας και πειθαρχικών διαδικασιών.....	52
2.3.7. Δημιουργία χρονοδιαγράμματος αξιολόγησης .....	52
2.3.8. Λήψη έγκρισης από τη διοίκηση .....	53
2.3.9. Εφαρμογή του νέου συστήματος .....	53
2.3.10. Αξιολόγηση του νέου συστήματος αξιολόγησης.....	53
2.4. Αρμοδιότητα για την αξιολόγηση.....	54
2.4.1. Άμεσος προϊστάμενος.....	54
2.4.2. Υφιστάμενοι.....	55
2.4.3. Ομότιμοι και μέλη της ομάδας .....	56
2.4.4. Αυτοαξιολόγηση .....	57
2.4.5. Αξιολόγηση πελατών .....	57
2.5. Κριτήρια Αξιολόγησης .....	58
2.6. Ανατροφοδότηση επιδόσεων .....	62
2.7. Μέθοδοι αξιολόγησης της απόδοσης.....	64
2.7.1. Μέθοδος αξιολόγησης ανατροφοδότησης 360 μοιρών .....	64
2.7.2. Μέθοδος κλιμάκων αξιολόγησης.....	65
2.7.3. Μέθοδος κρίσιμου περιστατικού .....	67
2.7.4. Μέθοδος έκθεσης.....	67
2.7.5. Μέθοδος προτύπων εργασίας .....	67
2.7.6. Μέθοδος κατάταξης.....	68

2.7.7. Μέθοδος εξαναγκασμένης διανομής .....	68
2.8. Το κοινωνικό πλαίσιο της διαδικασίας αξιολόγησης της απόδοσης .....	69
2.9. Προβλήματα στην αξιολόγηση της απόδοσης.....	72
2.9.1. Δυσφορία του εκτιμητή .....	72
2.9.2. Έλλειψη αντικειμενικότητας .....	73
2.9.3. Επιείκεια/σκληρότητα.....	73
2.9.4. Κεντρική τάση .....	74
2.9.5. Προκατάληψη πρόσφατης συμπεριφοράς .....	75
2.9.6. Προσωπική προκατάληψη (στερεότυπα).....	75
2.9.7. Άγχος των εργαζομένων .....	76
Συμπεράσματα .....	77
Βιβλιογραφία .....	79

## Εισαγωγή

Η διαχείριση της απόδοσης είναι μια στοχευμένη διαδικασία που αποσκοπεί στη διασφάλιση ότι οι οργανωτικές διαδικασίες είναι σε θέση να μεγιστοποιήσουν την παραγωγικότητα των εργαζομένων, των ομάδων και, τελικά, του οργανισμού. Αποτελεί σημαντικό παράγοντα για την επίτευξη της οργανωτικής στρατηγικής, δεδομένου ότι περιλαμβάνει τη μέτρηση και τη βελτίωση της αξίας του εργατικού δυναμικού. Η διαχείριση της απόδοσης περιλαμβάνει τους στόχους κινήτρων και τις αντίστοιχες αξίες κινήτρων, έτσι ώστε η σχέση αυτή να είναι σαφώς κατανοητή και να επικοινωνείται. Υπάρχει στενή σχέση μεταξύ των κινήτρων και της απόδοσης. Τα συστήματα διαχείρισης της απόδοσης αποτελούν ένα από τα σημαντικότερα σημεία εστίασης στις επιχειρήσεις σήμερα. Παρόλο που κάθε λειτουργία ανθρώπινου δυναμικού συμβάλλει στη διαχείριση της απόδοσης, η κατάρτιση και η αξιολόγηση της απόδοσης διαδραματίζουν σημαντικότερο ρόλο. Ενώ η αξιολόγηση της απόδοσης πραγματοποιείται σε μια συγκεκριμένη χρονική στιγμή, η διαχείριση της απόδοσης είναι μια δυναμική, συνεχής και συνεχής διαδικασία. Κάθε άτομο στον οργανισμό αποτελεί μέρος του συστήματος διαχείρισης της απόδοσης. Κάθε μέρος του συστήματος, όπως η εκπαίδευση, η αξιολόγηση και οι ανταμοιβές, είναι ολοκληρωμένο και συνδεδεμένο με σκοπό τη συνεχή οργανωτική αποτελεσματικότητα. Με τη διαχείριση της απόδοσης, η προσπάθεια κάθε εργαζομένου θα πρέπει να κατευθύνεται προς την επίτευξη των στρατηγικών στόχων. Εάν οι δεξιότητες ενός εργαζομένου πρέπει να βελτιωθούν, απαιτείται εκπαίδευση. Με τα συστήματα διαχείρισης της απόδοσης, η κατάρτιση έχει άμεση σύνδεση με την επίτευξη οργανωτικής αποτελεσματικότητας. Επιπλέον, η αμοιβή και η απόδοση συνδέονται άμεσα με την επίτευξη των οργανωτικών στόχων (Society for Human Resource Management, n.d.).

Η αξιολόγηση της απόδοσης είναι ένα τυπικό σύστημα ανασκόπησης και αξιολόγησης της ατομικής ή ομαδικής απόδοσης. Ένα κρίσιμο σημείο στον ορισμό είναι η λέξη "τυπικό", διότι στην πραγματικότητα, οι μάνατζερ θα πρέπει να επανεξετάζουν την απόδοση ενός ατόμου σε συνεχή βάση. Η αξιολόγηση της απόδοσης είναι ιδιαίτερα κρίσιμη για την επιτυχία της διαχείρισης της απόδοσης. Αν και η αξιολόγηση της απόδοσης δεν είναι παρά ένα συστατικό στοιχείο της διαχείρισης της απόδοσης, είναι ζωτικής σημασίας, δεδομένου ότι αντικατοπτρίζει άμεσα το

στρατηγικό σχέδιο του οργανισμού. Παρόλο που η αξιολόγηση της ομαδικής απόδοσης είναι κρίσιμη όταν υπάρχουν ομάδες σε έναν οργανισμό, το επίκεντρο της αξιολόγησης της απόδοσης στις περισσότερες επιχειρήσεις παραμένει στον μεμονωμένο εργαζόμενο. Ανεξάρτητα από την έμφαση, ένα αποτελεσματικό σύστημα αξιολόγησης αξιολογεί τα επιτεύγματα και δρομολογεί σχέδια για την ανάπτυξη, τους στόχους και τους σκοπούς. Η αξιολόγηση της απόδοσης είναι συχνά μια αρνητική, αντιπαθητική δραστηριότητα και μια δραστηριότητα που φαίνεται να διαφεύγει της κυριαρχίας. Στους διευθυντές δεν αρέσει να τις δίνουν και στους εργαζόμενους δεν αρέσει να τις λαμβάνουν. Στην πραγματικότητα, σε μια έρευνα, σχεδόν το 80% των εργαζομένων δήλωσαν δυσαρεστημένοι με τη διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσής τους. Στην πραγματικότητα, ορισμένοι διευθυντές θα μπορούσαν να κάνουν ακριβώς αυτό, αν δεν χρειαζόταν να παρέχουν ανατροφοδότηση, να ενθαρρύνουν τη βελτίωση της απόδοσης, να λαμβάνουν έγκυρες αποφάσεις, να δικαιολογούν τις απολύσεις, να προσδιορίζουν τις ανάγκες κατάρτισης και ανάπτυξης και να υπερασπίζονται τις αποφάσεις προσωπικού. Η αξιολόγηση της απόδοσης εξυπηρετεί πολλούς σκοπούς και η βελτίωση των αποτελεσμάτων και της αποτελεσματικότητας είναι όλο και πιο κρίσιμη στη σημερινή παγκοσμίως ανταγωνιστική αγορά. Ως εκ τούτου, η εγκατάλειψη του μοναδικού προγράμματος με την απόδοση στο όνομά του και τους υπαλλήλους στο επίκεντρό του φαίνεται να είναι μια απερισκεπτη υπερβολική αντίδραση. Πέρα από αυτές τις εκτιμήσεις, οι διευθυντές πρέπει να ανησυχούν για τις νομικές επιπτώσεις. Η ανάπτυξη ενός αποτελεσματικού συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης αποτελούσε και θα συνεχίσει να αποτελεί υψηλή προτεραιότητα για τη διοίκηση (Society for Human Resource Management, n.d.).

Η αξιολόγηση της απόδοσης διαδραματίζει κεντρικό ρόλο στη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων στους οργανισμούς (Boswell & Boudreau, 2002). Ο όρος εκτίμηση της απόδοσης (ή αξιολόγηση της απόδοσης) αναφέρεται στις μεθόδους και τις διαδικασίες που χρησιμοποιούν οι οργανισμοί για να αξιολογήσουν το επίπεδο απόδοσης των εργαζομένων τους. Η διαδικασία αυτή περιλαμβάνει συνήθως τη μέτρηση της απόδοσης των εργαζομένων και την παροχή ανατροφοδότησης σε αυτούς σχετικά με το επίπεδο και την ποιότητα της απόδοσής τους (DeNisi & Pritchard, 2006). Ο κύριος στόχος της αξιολόγησης της απόδοσης στους οργανισμούς είναι η βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων (DeNisi & Pritchard, 2006). Ο στόχος αυτός θα μπορούσε να επιτευχθεί μέσω τριών πιθανών μηχανισμών: (1) οι πληροφορίες που

παρέχονται από την αξιολόγηση της απόδοσης μπορούν να χρησιμοποιηθούν για διοικητικές αποφάσεις που συνδέουν την αξιολογούμενη απόδοση με οργανωτικές ανταμοιβές ή τιμωρίες, όπως αύξηση μισθού, προαγωγή ή απόλυση (Raynes, Gerhart, & Parks, 2005)- (2) η διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσης περιλαμβάνει την παροχή ανατροφοδότησης της απόδοσης (δηλ, πληροφοριών σχετικά με το επίπεδο απόδοσης) στους εργαζομένους που αξιολογήθηκαν, επιτρέποντάς τους να προσαρμόσουν τις στρατηγικές τους για την απόδοση ώστε να ανταποκρίνονται στην επιθυμητή απόδοση (Locke & Latham, 2002)- και (3) η αξιολόγηση της απόδοσης είναι μια διαδικασία που αυξάνει την ευαισθητοποίηση των εργαζομένων στο γεγονός ότι μετρούνται.

Στην παρούσα Διπλωματική ακολουθήθηκε η βιβλιογραφική μεθοδολογία με σκοπό την ανάπτυξη και διερεύνηση της σπουδαιότητας της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων και Αξιολόγησης Ανθρώπινου Δυναμικού σε κάθε σύγχρονη επιχείρηση. Στο πρώτο κεφάλαιο γίνεται παρουσίαση της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων με ορισμό, Ιστορική αναδρομή καθώς και ανάλυση των βασικών αρχών και θεωριών που τη συγκροτούν στοχεύοντας στην αποσαφήνιση των εννοιών για τον αναγνώστη και την εξέλιξη της σημασίας του με το πέρασμα των χρόνων. Στο δεύτερο κεφάλαιο αναπτύσσεται η Αξιολόγηση και ο ρόλος αυτής και θα αναλυθούν τα πλεονεκτήματα για την επιχείρηση και τους εργαζομένους. Επισημαίνονται δε τα συστήματα, τα βασικά της κριτήρια βάσει της σύγχρονης αναπτυξιακής διάστασης, οι μέθοδοι και οι υπεύθυνοι Αξιολόγησης των Εργαζομένων, καθώς και τα πιθανά προβλήματα που μπορεί να προκύψουν από το αποτέλεσμα της Αξιολόγησης. Τέλος συγκεντρώνονται τα συμπεράσματα που προκύπτουν από την βιβλιογραφική έρευνα και προτείνονται τρόποι που οδηγούν στην επιτυχημένη Αξιολόγηση των ανθρώπινων πόρων.

## Κεφάλαιο 1ο: Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων

### 1.1. Ορισμός

Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (ΔΑΠ) είναι ένας συλλογικός όρος για όλα τα επίσημα συστήματα που δημιουργούνται για να βοηθήσουν στη διαχείριση των εργαζομένων και άλλων ενδιαφερομένων μερών μιας εταιρείας. Η διαχείριση των ανθρώπινων πόρων είναι επιφορτισμένη με τρεις κύριες λειτουργίες, δηλαδή την πρόσληψη και την αμοιβή των εργαζομένων και τον καθορισμό της εργασίας. Ιδανικά, ο ρόλος της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού είναι να βρει τον καλύτερο τρόπο για την αύξηση της παραγωγικότητας ενός οργανισμού μέσω των εργαζομένων του. Παρά τον ολοένα αυξανόμενο ρυθμό αλλαγών στον κόσμο των επιχειρήσεων, ο ρόλος της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού δεν είναι πιθανό να αλλάξει σημαντικά (CFI Team, 2022).

Η διαχείριση των ανθρώπινων πόρων είναι η διαχείριση των ανθρώπων στους οργανισμούς εργασίας. Ονομάζεται επίσης συχνά διαχείριση προσωπικού, βιομηχανικές σχέσεις, σχέσεις εργαζομένων, διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού και διοίκηση προσωπικού. Αποτελεί σημαντική υποκατηγορία της γενικής διοίκησης, εστιάζοντας αποκλειστικά στη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων, σε διάκριση από τους οικονομικούς ή υλικούς πόρους. Ο όρος μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να αναφερθεί σε επιλεγμένες συγκεκριμένες λειτουργίες ή δραστηριότητες που ανατίθενται σε εξειδικευμένα στελέχη ή τμήματα προσωπικού. Χρησιμοποιείται επίσης για να προσδιορίσει όλο το εύρος των πολιτικών και προγραμμάτων διαχείρισης στην πρόσληψη, την κατανομή, την ηγεσία και την καθοδήγηση των εργαζομένων (Nolen, 2019).

Παραδείγματα συγκεκριμένων καθηκόντων περιλαμβάνουν την παρακολούθηση διακανονισμών παραπόνων, τη διατήρηση προγραμμάτων ασφάλειας και ελέγχου ατυχημάτων, τη διαχείριση παροχών και υπηρεσιών προς τους εργαζομένους, την πρόβλεψη μελλοντικών αναγκών σε προσωπικό, τη σύσταση αλλαγών στις οργανωτικές δομές, την εποπτεία της επίσημης εσωτερικής επικοινωνίας, τη διεξαγωγή ερευνών για τη στάση και το ηθικό των εργαζομένων και την εποπτεία της συμμόρφωσης με τις νομικές απαιτήσεις για τη σχέση εργασίας. Σε μεμονωμένα

τμήματα ανθρώπινου δυναμικού ή προσωπικού μπορεί να ανατεθεί διαφορετικός βαθμός ευθύνης σε λίγους, πολλούς ή όλους αυτούς τους τομείς. Στους τομείς που τους έχουν ανατεθεί, τα τμήματα προσωπικού ασκούν διάφορα επίπεδα εξουσίας. Ορισμένα στελέχη και τμήματα δημιουργούν πολιτικές και λαμβάνουν σημαντικές αποφάσεις και προσδιορισμούς, ενώ άλλα συμβάλλουν λιγότερο σημαντικά. Ο υπεύθυνος ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να είναι μέλος της εκτελεστικής επιτροπής μιας εταιρείας- αν είναι έτσι, μπορεί να αναμένεται από αυτόν να ηγηθεί και να αναλάβει την ευθύνη για όλη την πολιτική και τα προγράμματα διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού. Τα άλλα τμήματα προσωπικού είναι ουσιαστικά "επιτελικά" ή συμβουλευτικά- οι δραστηριότητές τους περιορίζονται στη σύσταση, τη συμβουλευτική και την παροχή συγκεκριμένων τεχνικών και επαγγελματικών υπηρεσιών που ζητούνται από τα διευθυντικά στελέχη (Nolen, 2019).

Η διαχείριση των ανθρώπινων πόρων ξεκινά με τον καθορισμό των απαιτούμενων ποσοτήτων ατόμων που διαθέτουν συγκεκριμένες δεξιότητες για την εκτέλεση συγκεκριμένων καθηκόντων. Στη συνέχεια, πρέπει να βρεθούν, να προσληφθούν και να επιλεγούν οι υποψήφιοι για εργασία. Μετά την πρόσληψη, οι εργαζόμενοι πρέπει να εκπαιδευτούν ή να επανεκπαιδευτούν, να διαπραγματευτούν, να συμβουλευτούν, να αξιολογηθούν, να κατευθυνθούν, να ανταμειφθούν, να μετατεθούν, να προαχθούν και, τέλος, να απολυθούν ή να συνταξιοδοτηθούν. Σε πολλές από αυτές τις σχέσεις, οι διευθυντές συναλλάσσονται απευθείας με τους συνεργάτες τους. Σε ορισμένες επιχειρήσεις, ωστόσο, οι εργαζόμενοι εκπροσωπούνται από συνδικάτα, πράγμα που σημαίνει ότι οι μάνατζερ διαπραγματεύονται με αντιπροσωπευτικές ενώσεις. Τέτοιες σχέσεις συλλογικής διαπραγμάτευσης περιγράφονται γενικά ως εργασιακές σχέσεις (Nolen, 2019).

Η τρέχουσα πρακτική παρουσιάζει μεγάλη ποικιλία στο εύρος των αρμοδιοτήτων που ανατίθενται στα τμήματα ανθρώπινων πόρων ή βιομηχανικών σχέσεων. Οι αρμοδιότητες προσωπικού συνήθως περιλαμβάνουν: (1) οργάνωση-σχεδιασμός και αναθεώρηση οργανωτικών δομών εξουσίας και λειτουργικών αρμοδιοτήτων και διευκόλυνση της αμφίδρομης, αμοιβαίας, κάθετης και οριζόντιας επικοινωνίας- (2) προγραμματισμός-πρόβλεψη των αναγκών σε προσωπικό όσον αφορά τον αριθμό και τα ειδικά προσόντα, προγραμματισμός των εισροών και πρόβλεψη της ανάγκης για κατάλληλες διοικητικές πολιτικές και προγράμματα, (3) στελέχωση, ή επάνδρωση-ανάλυση των θέσεων εργασίας, ανάπτυξη περιγραφών και

προδιαγραφών θέσεων εργασίας, αξιολόγηση και διατήρηση καταλόγου διαθέσιμων δυνατοτήτων, πρόσληψη, επιλογή, τοποθέτηση, μετάθεση, υποβιβασμός, προαγωγή, και έτσι εξασφάλιση εξειδικευμένου ανθρώπινου δυναμικού όταν και όπου αυτό απαιτείται, (4) κατάρτιση και ανάπτυξη-βοήθεια των μελών της ομάδας στη συνεχή προσωπική τους ανάπτυξη, από την προ-πρόσληψη, την προπαρασκευαστική κατάρτιση για την εργασία έως τα προγράμματα ανάπτυξης στελεχών- (5) συλλογικές διαπραγματεύσεις-διαπραγμάτευση συμφωνιών και παρακολούθηση της καθημερινής διοίκησης- (6) ανταμοιβή-παροχή οικονομικών και μη οικονομικών κινήτρων για την ατομική δέσμευση και συνεισφορά- (7) γενική διοίκηση-ανάπτυξη κατάλληλων στυλ και προτύπων ηγεσίας σε ολόκληρο τον οργανισμό- (8) έλεγχος, ανασκόπηση και έρευνα- αξιολόγηση των τρεχουσών επιδόσεων και διαδικασιών προκειμένου να διευκολυνθεί ο έλεγχος και να βελτιωθεί η μελλοντική πρακτική (Nolen, 2019).

## 1.2. Ιστορία

Η διαχείριση των ανθρώπινων πόρων θεωρείται συνήθως το κύριο και σημαντικό στοιχείο των επιτυχημένων οργανισμών. Για να επιτευχθεί και να διατηρηθεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, κατέχει μεγαλύτερη σημασία από την τεχνολογία και τα χρηματοοικονομικά. Ειδικότερα, είναι σημαντική στον τομέα των υπηρεσιών, όπου οι εργαζόμενοι αποτελούν την κύρια πηγή επαφής με τους πελάτες, είτε πρόκειται για προσωπική συνάντηση είτε για τηλεφωνική ή διαδικτυακή συνάντηση. Στη ΔΑΔ, οι δεξιότητες των εργαζομένων αναπτύσσονται για την παροχή προϊόντων και υπηρεσιών καλύτερης ποιότητας.

Σύμφωνα με τον Drucker (1997) δεν είναι η τεχνολογία, αλλά η τέχνη του ανθρώπου και της ανθρώπινης διαχείρισης, την οποία τα στελέχη του 21ου αιώνα θεωρούν ως αυξανόμενη πρόκληση. Παρομοίως, οι Grigorescu και συν. (2021) ανέφεραν ότι το μελλοντικό οικονομικό και στρατηγικό πλεονέκτημα θα το έχουν οι οργανισμοί που μπορούν να προσελκύσουν, να αναπτύξουν και να διατηρήσουν αποτελεσματικότερα μια ποικιλόμορφη ομάδα των καλύτερων και ταλαντούχων ανθρώπων της αγοράς.

Γενικά, προκειμένου να επιτύχουν τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα κερδοφορίας και επιβίωσης και να διατηρήσουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, οι



επιχειρήσεις είναι υπεύθυνες για την ανάλογη διαχείριση των πόρων. Υπάρχουν τρεις κατηγορίες πόρων στη διάθεση της επιχείρησης, συμπεριλαμβανομένων των φυσικών, οργανωτικών και ανθρώπινων πόρων. Στη συζήτησή του σχετικά με την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στην παγκόσμια αρένα, ο Porter (2011) ανέφερε ότι η πιο κρίσιμη από όλες τις δραστηριότητες είναι η διαχείριση των ανθρώπινων πόρων. Όμως πολλοί συγγραφείς έχουν επικρίνει πολύ την πεποίθηση ότι η λήψη των ανθρώπινων πόρων αποτελεί τρόπο απόκτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στις εγχώριες και διεθνείς αγορές. Σε αντίθεση με αυτό, ο Greer (1995) τόνισε τη σημασία του ανθρώπινου δυναμικού ως πηγή απόκτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για τους οργανισμούς. Αντιλαμβάνεται έντονα ότι το ιδιαίτερα ανεπτυγμένο σύνολο δεξιοτήτων των εργαζομένων, η μοναδική οργανωτική κουλτούρα και οι διαδικασίες και τα συστήματα διαχείρισης μπορούν να οδηγήσουν σε διακριτές ικανότητες για τον οργανισμό, σε αντίθεση με την παραδοσιακή σημασία που δίνεται στους κινητούς πόρους π.χ. τον εξοπλισμό. Επίσης, αναγνωρίζεται σε μεγάλο βαθμό ότι το υψηλής ποιότητας εργατικό δυναμικό βοηθά τον οργανισμό να επιτύχει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα με βάση τη συμπεριφορά του που ανταποκρίνεται στην αγορά, τα υψηλής ποιότητας προϊόντα και υπηρεσίες, τη μοναδικότητα στα προϊόντα και τις τεχνολογικές καινοτομίες για καλύτερες επιδόσεις.

Με τις μεταβαλλόμενες τάσεις της βιομηχανίας στο ανταγωνιστικό περιβάλλον των ανοικτών αγορών, η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού καθίσταται σημαντική μεταβλητή για την αποτελεσματική ανάπτυξη κάθε οργανισμού. Ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού ήταν η πρώτη έννοια που χρησιμοποιήθηκε στις αρχαίες εποχές και καθώς ο χρόνος περνούσε οι τάσεις άλλαξαν δραματικά και η έννοια του προγραμματισμού του ανθρώπινου δυναμικού άλλαξε και μετατράπηκε σε προσωπική διαχείριση. Σήμερα η προσωπική διαχείριση είναι γνωστή ως διαχείριση ανθρώπινων πόρων. Ορισμένοι από τους παράγοντες ή τις σημαντικές μεταβλητές, ονομάστηκαν ως έξι "Μ" της διοίκησης, συμπεριλαμβανομένων των ανδρών, των υλικών, των γυναικών, των χρημάτων, της μεθόδου και της αγοράς (men, material, women, money, method, market). Από όλα αυτά, η παραγωγική διαχείριση και αξιοποίηση αυτών των ανθρώπινων και μη ανθρώπινων πόρων γίνεται από τα έμβια όντα, τους άνδρες και τις γυναίκες. Η διαχείριση των ανθρώπινων πόρων είναι μια σχολαστική και πολύπλοκη διαδικασία (Aslam et al., 2013). Σύμφωνα με τους Harzing και Ruysseveldt (1995) ένας καλύτερος τρόπος κατανόησης της φιλοσοφίας της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων

απαιτεί μια ενδεδειγμένη κατανόηση της εξέλιξης της ίδιας της έννοιας από την προγονική έννοια της διαχείρισης του προσωπικού.

Κατά τη βιομηχανική επανάσταση τόσο η πλευρά της εργασίας όσο και η πλευρά του κεφαλαίου επιδόθηκαν σε πόλεμο, με ένοπλους ανθρώπους να πολεμούν και από τις δύο πλευρές. Η κατάσταση που δημιουργήθηκε ήταν σχεδόν πολεμική λόγω της ακραίας ανθρώπινης βίας και της καταστροφής περιουσιών, επειδή οι περισσότεροι εργάτες ήταν ειδικοί στον εμφύλιο πόλεμο. Ανακοίνωσαν ότι είναι έτοιμοι να πυροβολήσουν οποιονδήποτε μισθωτή όπως ακριβώς ήταν πρόθυμοι να σκοτώσουν τους Γιάνκηδες ή τους αντάρτες. Οι καπετάνιοι της αμερικανικής βιομηχανίας συνήθιζαν να βλέπουν τους εργαζόμενους ως πρώτες ύλες-προϊόντα και όχι ως ανθρώπους, παρόλο που οι εν λόγω καπετάνιοι αντιμετώπισαν δύσκολες καταστάσεις στο παρελθόν. Προσέλαβαν το προσωπικό του στρατού για να ασχοληθούν με την εργατική τους δύναμη κατά τη διάρκεια όλων αυτών χωρίς καν να νοιάζονται για τα αποτελέσματα της ψυχρής και αδιάστακτης συμπεριφοράς τους (Aslam et al., 2013).

Στις ημέρες του Β' Παγκοσμίου Πολέμου (1945-1960), το εργατικό κίνημα και η αξιοποίηση άσκησαν μεγάλη επιρροή στην ενίσχυση των λειτουργιών των εργαζομένων. Η αποτελεσματικότητα της επιχείρησης επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό από την παραγωγικότητα και την έμπνευση των εργαζομένων. Μετά τη λήξη του πολέμου, τα συνδικάτα και οι ενώσεις για τις ανθρώπινες σχέσεις τόνισαν ότι τα κίνητρα των εργαζομένων πρέπει να αυξηθούν με τη χρήση, εκτός από τα χρήματα, ορισμένων κοινωνικών και ψυχολογικών παραγόντων, όπως για παράδειγμα, η αναγνώριση της εργασίας τους, η αξιολόγηση των προτύπων εργασίας τους. Την εποχή του πολέμου τα άτομα κατηγοριοποιούνταν σε στρατιωτικές υπηρεσίες, επομένως έγιναν συστηματοποιημένες προσπάθειες ώστε οι εργαζόμενοι να εργάζονται σε ομάδες εργασίας για την παροχή καλύτερων μέτρων και ευκαιριών πρόσληψης και επιλογής. Τα βαθύτερα μέρη της ταξινόμησης περιλάμβαναν περιγραφές θέσεων εργασίας που περιείχαν λεπτομέρειες για τα καθήκοντα, τα καθήκοντα και τις ευθύνες απαντώντας στις ερωτήσεις των αιτούντων εργασίας. Αναπτύχθηκαν κατάλληλα συστήματα αποζημίωσης, συστήματα αξιολόγησης με τη χρήση αυτών των περιγραφών θέσεων εργασίας και εκτελέστηκαν σχέδια (Aslam et al., 2013).

Κατά τη διάρκεια της εποχής των κοινωνικών ζητημάτων (1963-1980) παρατηρήθηκε μια εξαιρετική αύξηση της εργατικής νομοθεσίας στις Ηνωμένες Πολιτείες, της νομοθεσίας που ελέγχει διάφορα μέρη της εργασιακής σχέσης, όπως ο

αποκλεισμός των πρακτικών που προκαλούν προκαταλήψεις, η παροχή συνταξιοδοτικού διακανονισμού, η ενθάρρυνση θεμάτων που σχετίζονται με την εργασία, όπως η υγεία και η ασφάλεια, η φορολογική ρύθμιση κ.λπ. Ως τελικό αποτέλεσμα, το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού γέμισε με την πρόσθετη ευθύνη της νομοθετικής εκπλήρωσης που περιελάμβανε τη συλλογή, ανάλυση και αναφορά τεράστιων δεδομένων στις νομοθετικές μονάδες. Για παράδειγμα, όσον αφορά τη διαφάνεια των πάντων, χωρίς να υπάρχει ευνοιοκρατία στις πρακτικές απασχόλησης, το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού έπρεπε να συλλέγει, να αξιολογεί και να τηρεί με προσοχή δεδομένα σχετικά με όλες τις λειτουργίες απασχόλησης, όπως η πρόσληψη, η αποζημίωση, η κατάρτιση και οι παροχές. Ήταν εκείνη η εποχή που τα τμήματα προσωπικού άρχισαν να ονομάζονται τμήματα διαχείρισης ανθρώπινων πόρων. Έτσι προέκυψε το τμήμα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού (Aslam et al., 2013).

Ένας άλλος παράγοντας που συνέβαλε στην εξέλιξη αυτή ήταν η οικονομική ευημερία που σημειώθηκε σε όλες σχεδόν τις βιομηχανικές χώρες. Τα συνδικάτα των εργαζομένων έκαναν γόνιμες διαπραγματεύσεις για ανώτερες συνθήκες εργασίας, όπως η υγειονομική περίθαλψη και ο διακανονισμός των αποχωρήσεων. Ως αποτέλεσμα, το κόστος εργασίας αυξήθηκε περισσότερο από ποτέ, γεγονός που ανάγκασε τους διευθυντές ανθρώπινου δυναμικού να επικυρώσουν την αύξηση του κόστους έναντι της παραγωγικότητας. Η λειτουργία του ανθρώπινου δυναμικού εξελίχθηκε ώστε να προστατεύει από τον ρόλο του φροντιστή με αυξημένη σημασία της συμμετοχής και της ενδυνάμωσης των εργαζομένων, και άλλαξε την εστίαση από τη διατήρηση των εργαζομένων στη βελτίωση της κατάστασης των εργαζομένων. Ως εκ τούτου, το βάθος και το πλάτος των λειτουργιών της ΔΑΔ επεκτάθηκε και, ως εκ τούτου, επέφερε την ανάγκη για προγραμματισμένη σκέψη και ανώτερη μεταφορά των υπηρεσιών ΔΑΔ (Aslam et al., 2013).

Οι Ηνωμένες Πολιτείες και άλλες διεθνείς επιχειρήσεις έδωσαν μεγαλύτερη προσοχή στη μείωση του κόστους με την ανάπτυξη αυτοματισμών και άλλων διαδικασιών βελτίωσης της αποδοτικότητας, καθώς ο ανταγωνισμός έγινε έντονος από την πλευρά των ευρωπαϊκών και ασιατικών οικονομιών. Επιπλέον, αυξήθηκε η διορατικότητα της διοίκησης, επειδή το σχετικό κόστος της θεωρήθηκε κρίσιμο στοιχείο του συνολικού προϋπολογισμού της επιχείρησης. Λιγότερες εταιρείες υπολόγισαν ότι το κόστος της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού έφθανε το 80% του συνολικού λειτουργικού τους κόστους.

Κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 1990, το οικονομικό υπόβαθρο έχει υποστεί διάφορες δραστικές αλλαγές, όπως αύξηση του ρυθμού της παγκοσμιοποίησης, εξέλιξη της υψηλής τεχνολογίας, ιδίως του Διαδικτύου, των διαδικτυακών υπηρεσιών, και έντονη αντιπαλότητα. Οι επιχειρήσεις σήμερα έχουν συνειδητοποιήσει ότι οι πρωτοπόροι και πολυμήχανοι εργαζόμενοι προσφέρουν ένα βιώσιμο βιώσιμο όφελος, διότι, σε αντίθεση με άλλα περιουσιακά στοιχεία, το πνευματικό κεφάλαιο είναι πολύπλοκο για τους ανταγωνιστές να το αναπαράγουν. Για το λόγο αυτό, η λειτουργία της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων έχει αποκτήσει στρατηγική σημασία και η οπτική γωνία δίνει έμφαση στην προσέλκυση, διατήρηση και συγκράτηση ταλαντούχων εργαζομένων. Οι εξελίξεις αυτές κατευθύνθηκαν προς τη διαμόρφωση του ισορροπημένου πίνακα αποτελεσμάτων για το ανθρώπινο δυναμικό, ενώ επιπλέον δόθηκε έμφαση στην απόδοση της επένδυσης της λειτουργίας του ανθρώπινου δυναμικού και του σχεδίου της. Η μεγαλύτερη αξιοποίηση της τεχνολογίας άλλαξε την έννοια και την εστίαση της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και τη μετέβαλε στην προσθήκη αξίας στα προϊόντα ή τις υπηρεσίες του οργανισμού, που μετέτρεψε το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού σε στρατηγικό εταίρο της επιχείρησης. Η στρατηγική διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού προέρχεται από τη θεωρητική της επίδραση από την ανάλυση της επιχείρησης με βάση τους πόρους, η οποία απολαμβάνει το ανθρώπινο δυναμικό ως στρατηγικό περιουσιακό στοιχείο και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για τη βελτίωση της οργανωτικής απόδοσης (Becker & Huselid, 2006).

### **1.3. Βασικές αρχές**

Στη σύγχρονη εποχή, η διαχείριση των ανθρώπινων πόρων διέπεται από διάφορες αρχές. Οι άνθρωποι πόροι θεωρούνται μια από τις κρίσιμες πτυχές κάθε οργανισμού. Όταν χρησιμοποιούνται μηχανές για την παραγωγή αγαθών, οι άνθρωποι πόροι απαιτείται να διαθέτουν τις απαραίτητες δεξιότητες και ικανότητες για να χειρίζονται τις μηχανές. Ως εκ τούτου, οι αρχές της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων αναφέρονται στις αξίες και τις ιδεολογίες που οι οργανισμοί πρέπει να εφαρμόζουν στην πράξη για να διαχειρίζονται και να διαχειρίζονται τα καθήκοντα και τις δραστηριότητες των ανθρώπινων πόρων. Ο διευθυντής ανθρώπινου δυναμικού είναι συνήθως επιφορτισμένος με την εξουσία και την ευθύνη να διαχειρίζεται το εργατικό

δυναμικό. Είναι απαραίτητο για τους ανθρώπινους πόρους να καθορίζουν και να σχεδιάζουν την εργασία τους. Αυτό περιλαμβάνει τον προσδιορισμό των δεξιοτήτων και των απαιτήσεων που απαιτούνται για μια συγκεκριμένη θέση εργασίας και την πρόβλεψη των επιπέδων πρόσληψης στο μέλλον. Με άλλα λόγια, πρέπει να γνωρίζουν τους ανθρώπινους πόρους που πρέπει να προσληφθούν και να επιλεγούν στο μέλλον (Luenendonk, 2017). Οι αρχές της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων θεωρούνται το θεμέλιο πάνω στο οποίο οικοδομείται και τηρείται η πρακτική της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων.

### **1.3.1. Διαχείριση παραπόνων**

Η διαχείριση των παραπόνων αναφέρεται στη διαχείριση της δυσαρέσκειας ή των παραπόνων των εργαζομένων. Αυτά μπορεί να περιλαμβάνουν ακόμη και παρενόχληση στο χώρο εργασίας, ευνοιοκρατία ή περικοπές μισθών. Με την καθιέρωση επίσημων διαδικασιών χειρισμού παραπόνων, δημιουργείται ένα ασφαλές περιβάλλον για τους εργαζόμενους ώστε να εκφράζουν τις ανησυχίες τους. Εντός του οργανισμού, τα μέλη μπορεί να έχουν ορισμένα παράπονα σε σχέση με διάφορες πτυχές. Αυτές μπορεί να είναι οι συνθήκες του εργασιακού περιβάλλοντος, οι υποδομές, οι τεχνολογίες, οι αστικές ανέσεις, τα καθήκοντα εργασίας, το ωράριο και άλλα μέλη του οργανισμού. Όταν έχουν παράπονα, συνήθως τα αποκαθιστούν στους προϊσταμένους τους. Η παροχή λύσεων στα προβλήματα του εργατικού δυναμικού αποτελεί αναπόσπαστο μέρος των εργασιακών καθηκόντων των προϊσταμένων. Οι διευθυντές και οι προϊστάμενοι έχουν την ευθύνη να εντοπίζουν, να προλαμβάνουν και να αντιμετωπίζουν τα προβλήματα του χώρου εργασίας. Όπου είναι δυνατόν, τα παράπονα αντιμετωπίζονται με μια διαδικασία συζήτησης, συνεργασίας και ειρήνευσης. Όταν το εργατικό δυναμικό απευθύνει τα παράπονά του στους προϊσταμένους του, μία από τις πτυχές που είναι εξαιρετικά σημαντικές είναι ότι η επικοινωνία πρέπει να γίνεται με ευγενικό και αξιοπρεπή τρόπο. Είναι ζωτικής σημασίας η ανάλυση των αιτιών και η παροχή λύσεων στα προβλήματα (Sarda, 2010).

Ένα σύστημα χειρισμού παραπόνων χρησιμεύει ως διέξοδος για τις απογοητεύσεις και τις δυσαρέσκεις των εργαζομένων. Εντός των οργανισμών, σε ορισμένες περιπτώσεις, παρέχεται στους εργαζόμενους ακόμη και η δυνατότητα να

αποκαταστήσουν τις διαδικασίες τους ηλεκτρονικά. Όταν πρόκειται να δοθούν λύσεις στα παράπονα των εργαζομένων, οι προϊστάμενοι και οι διευθυντές πρέπει να γνωρίζουν τις κατάλληλες διαδικασίες χειρισμού παραπόνων. Οι έρευνες έχουν δείξει ότι στους οργανισμούς, υπάρχει διαμόρφωση πολιτικών κατά των διακρίσεων και σε όλα τα μέλη του οργανισμού παρέχονται ίσα δικαιώματα και ευκαιρίες. Όταν απολαμβάνουν ίσα δικαιώματα και ευκαιρίες, είναι σε θέση να δώσουν λύσεις στα παράπονά τους με τη βοήθεια και την υποστήριξη των προϊσταμένων και των διευθυντών τους. Όταν το εργατικό δυναμικό αισθάνεται ότι τα υλικά και ο εξοπλισμός δεν επαρκούν ή δεν βρίσκονται σε καλά οργανωμένη κατάσταση για να αυξήσουν την παραγωγικότητα, τότε το πρόβλημα αυτό μπορεί να επιλυθεί με την παροχή υλικών, εξοπλισμού και τεχνολογιών. Τα προβλήματα όμως είναι διαφόρων τύπων και η αντιμετώπισή τους μπορεί να απαιτεί περισσότερο ή λιγότερο χρόνο.

Οι κύριοι τομείς που πρέπει να ληφθούν υπόψη για τον χειρισμό των παραπόνων είναι η αναγνώριση της δυσαρέσκειας, ο καθορισμός του προβλήματος, η συγκέντρωση των στοιχείων, η ανάλυση και η λήψη αποφάσεων και η παρακολούθηση. Σε ορισμένες περιπτώσεις, όταν οι προϊστάμενοι καλούνται να δώσουν λύσεις στα παράπονα του εργατικού δυναμικού, μπορεί να ζητούν ιδέες και προτάσεις από τους προϊσταμένους τους. Ιδιαίτερα, όταν πρόκειται να αντιμετωπιστούν προβλήματα όπως, αλλαγές στις συνθήκες του εργασιακού περιβάλλοντος ή εγκληματικές και βίαιες πράξεις, όπως, η σεξουαλική παρενόχληση, τότε το θέμα πηγαίνει στην ανώτερη διοίκηση και στα άτομα, που βρίσκονται σε ανώτατες θέσεις, δηλαδή σε διευθυντές, επικεφαλής ή διευθύνοντες συμβούλους. Ως εκ τούτου, μπορεί να δηλωθεί ότι είναι απαραίτητη η εφαρμογή διαδικασιών χειρισμού παραπόνων για τη δημιουργία ηθικού των εργαζομένων και την επίτευξη των οργανωτικών στόχων (Sarda, 2010).

### **1.3.2. Παροχή υπηρεσιών ανθρώπινου δυναμικού**

Στο πλαίσιο των οργανισμών, οι ανθρώπινοι πόροι απαιτούνται για την εκτέλεση διαφόρων τύπων λειτουργιών. Αυτές περιλαμβάνουν, την κατασκευή, την παραγωγή, την τεχνική, τη γραφειακή, τη διοικητική, τη διαχειριστική, την εποπτική και ούτω καθεξής. Με άλλα λόγια, οι ανθρώπινοι πόροι καλούνται να εκτελέσουν αριθμό λειτουργιών σύμφωνα με τα εκπαιδευτικά τους προσόντα, τις δεξιότητες, τις

ικανότητες και την εμπειρία τους. Όταν οι άνθρωποι πόροι προσλαμβάνονται, απαιτείται να υποβάλλονται σε προγράμματα κατάρτισης και ανάπτυξης. Στο πλαίσιο των προγραμμάτων, τους παρέχονται πληροφορίες όσον αφορά τον οργανισμό. Αυτές περιλαμβάνουν, το ιστορικό, τα τμήματα, το προσωπικό, την υποδομή, τα καθήκοντα εργασίας, τις γενικές συνθήκες του εργασιακού περιβάλλοντος και τους στόχους και τις επιδιώξεις. Μέσω αυτών των προγραμμάτων, είναι σε θέση να εκτελούν τα εργασιακά τους καθήκοντα με όλη τους την καρδιά για την επίτευξη των επιθυμητών στόχων και σκοπών. Στο πλαίσιο της εκτέλεσης των εργασιακών καθηκόντων επίσης, υποβάλλονται σε προγράμματα κατάρτισης, τα οποία τους επιτρέπουν να παράγουν πληροφορίες όσον αφορά σύγχρονες, επιστημονικές και καινοτόμες μεθόδους. Ως εκ τούτου, τα προγράμματα κατάρτισης και ανάπτυξης έχουν αποδειχθεί ευεργετικά για το εργατικό δυναμικό (Trubetskaya & Mullers, 2021).

Κατά την παροχή υπηρεσιών καθώς και κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους, οι άνθρωποι πόροι πρέπει να ενστερνίζονται τα χαρακτηριστικά της ηθικής και της δεοντολογίας. Πρέπει να είναι ειλικρινείς, ηθικοί και δίκαιοι κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους, καθώς και στις σχέσεις τους με τους άλλους. Όταν οι άνθρωποι πόροι ασχολούνται με την παροχή υπηρεσιών στους πελάτες, πρέπει να είναι αποτελεσματικοί. Η ομαδική εργασία θεωρείται επίσης μία από τις βασικές πτυχές. Οι άνθρωποι πόροι πρέπει να διαθέτουν αποτελεσματικές δεξιότητες επικοινωνίας και ακρόασης, μόνο τότε θα είναι σε θέση να εκτελούν σωστά τα εργασιακά τους καθήκοντα. Η ομαδική εργασία συμβάλλει πρωτίστως στην παροχή λύσεων στα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι άνθρωποι πόροι σε σχέση με την εργασία τους. Κατά την παράδοση των ανθρώπινων πόρων, είναι ζωτικής σημασίας να λαμβάνονται υπόψη παράγοντες όπως, η αποτελεσματικότητα, η επιμέλεια, η επινοητικότητα, η ευσυνειδησία, οι δεξιότητες αποτελεσματικής επικοινωνίας, οι δεξιότητες διαχείρισης του χρόνου, οι δεξιότητες λήψης αποφάσεων, η ηθική και η δεοντολογία, η αξιοπρέπεια, η ειλικρίνεια και η ειλικρίνεια. Όταν οι άνθρωποι πόροι γνωρίζουν καλά αυτά τα χαρακτηριστικά, δεν είναι μόνο σε θέση να εκτελούν ικανοποιητικά τα εργασιακά τους καθήκοντα, αλλά και να διαμορφώνουν καλές συνθήκες και σχέσεις με τα άλλα μέλη του οργανισμού και τους πελάτες (Trubetskaya & Mullers, 2021).

### 1.3.3. Εισαγωγή και προετοιμασία

Η εισαγωγή ή ο προσανατολισμός είναι μια εκδήλωση κατά την οποία οι εργαζόμενοι εισάγονται στην εργασία τους και στον οργανισμό. Είναι μια σημαντική διαδικασία για την εισαγωγή νέων εργαζομένων στην επιχείρηση. Η διαδικασία εισαγωγής λαμβάνει υπόψη τα δικαιώματα ως εργοδότης, τα δικαιώματα των εργαζομένων και τους όρους και τις προϋποθέσεις απασχόλησης. Το πρόγραμμα εισαγωγής πρέπει να καλύπτει τυχόν νομικές απαιτήσεις και απαιτήσεις συμμόρφωσης για την εργασία εντός του οργανισμού και να δίνει προσοχή στις απαιτήσεις υγείας και ασφάλειας στο χώρο εργασίας. Οποιοδήποτε πρόγραμμα εισαγωγής αποτελεί μέρος της διαδικασίας διαχείρισης της γνώσης που επιτρέπει στα άτομα να γίνουν ένα χρήσιμο και ολοκληρωμένο μέλος της ομάδας. Το πρόγραμμα αυτό επιτρέπει στα μέλη του οργανισμού να αποκτήσουν μια αποτελεσματική κατανόηση των απαιτήσεων της εργασίας. Οι άνθρωποι πόροι πρέπει να κατανοήσουν πώς να κάνουν τη δουλειά τους και πώς η εκτέλεση των καθηκόντων τους θα είναι επωφελής για τον οργανισμό (Bauer, 2010).

Ένας λειτουργικός τρόπος για να αντιμετωπιστούν τα στοιχεία είναι η εφαρμογή μιας αποτελεσματικής διαδικασίας επιβίβασης. Η ένταξη νέων υπαλλήλων συνήθως πραγματοποιείται εντός της περιόδου των τουλάχιστον 90 ημερών είναι η διαδικασία προσαρμογής των νέων προσλήψεων στις κοινωνικές και αποδοτικές πτυχές της δικής τους εργασίας γρήγορα και αβίαστα εντός της επιχείρησής σας. Οι νεοπροσληφθέντες είναι σε θέση να αυξήσουν την κατανόησή τους και να παράσχουν αποτελεσματική συμβολή στην επίτευξη των οργανωτικών στόχων. Η εισαγωγή θα βοηθήσει στην ενίσχυση των σχέσεων, τη διασφάλιση των προσδοκιών και οι εργαζόμενοι πρέπει να ενημερωθούν όσον αφορά την κουλτούρα του οργανισμού. Είναι σε θέση να ενισχύσουν τη δέσμευσή τους μέσω της σαφήνειας του ρόλου και της αυτοαποτελεσματικότητας (Bauer, 2010).

Κάθε μέλος του οργανισμού έχει το δικαίωμα να αναμένει ολοκληρωμένες και αποτελεσματικές διαδικασίες εισαγωγής και επιβίβασης, οι οποίες εφαρμόζονται στην πράξη με την κατάλληλη καθοδήγηση, υποστήριξη και πληροφόρηση που θα οδηγήσουν σε αύξηση των ποσοστών διατήρησης και θα ενισχύσουν τις γνώσεις και τις ικανότητές τους. Η εισαγωγή και επιβίβαση του προσωπικού θα διέπεται από το γεγονός ότι τα μέλη του οργανισμού πρέπει να εξοικειωθούν με τις θέσεις εργασίας,



τους συναδέλφους τους, τα καθήκοντα εργασίας και τις συνολικές συνθήκες του εργασιακού περιβάλλοντος. Τα μέλη πρέπει να γνωρίζουν τα καθήκοντα της εργασίας τους και τους στόχους του οργανισμού. Κατά την εφαρμογή αυτών των διαδικασιών, τα μέλη του οργανισμού απαιτείται να θέσουν σε εφαρμογή διάφορες μεθόδους και στρατηγικές. Αυτές οι μέθοδοι και οι στρατηγικές απαιτείται να είναι χρήσιμες και επωφελείς για τα μέλη καθώς και για τον οργανισμό στο σύνολό του. Ενώ, από την πλευρά του εργατικού δυναμικού, είναι απαραίτητο να αποκτήσουν αποτελεσματική κατανόηση αυτών των μεθόδων και προσεγγίσεων και να τις εφαρμόσουν κατάλληλα (Bauer, 2010).

### 1.3.4. Εργασιακές σχέσεις

Στο πλαίσιο της οργανωτικής δομής, οι εργασιακές σχέσεις θεωρούνται σημαντική πτυχή. Αυτό γίνεται κατανοητό ότι η διοίκηση και το συνδικάτο οφείλουν να διατηρούν αποτελεσματικούς όρους και σχέσεις μεταξύ τους. Η λήψη αποφάσεων αποτελεί ουσιαστικό μέρος της οργάνωσης. Όταν οι αποφάσεις λαμβάνονται όσον αφορά τον οργανισμό στο σύνολό του, η διοίκηση μπορεί να ζητήσει ιδέες και προτάσεις και από τους διευθυντές και τους προϊσταμένους. Όταν ζητείται η γνώμη των εργαζομένων, με άλλα λόγια, όταν τους παρέχονται οι ευκαιρίες να εκφράσουν τις απόψεις τους, αισθάνονται ικανοποιημένοι και θα είναι σε θέση να εκτελούν ικανοποιητικά τα εργασιακά τους καθήκοντα. Η εκτέλεση των εργασιακών καθηκόντων με τον κατάλληλο τρόπο αποτελεί απαραίτητη πτυχή για τη διατήρηση των εργασιακών σχέσεων (Baird, 2011).

Για να διατηρηθούν αποτελεσματικές εργασιακές σχέσεις, πρέπει να ληφθούν υπόψη ορισμένες πτυχές. Αυτές περιλαμβάνουν την παροχή ίσων δικαιωμάτων και ευκαιριών σε όλα τα άτομα, τη διαμόρφωση κατάλληλων όρων και σχέσεων με τους άλλους, τη δημιουργία ενός φιλικού εργασιακού περιβάλλοντος, την παροχή υποδομών, υλικών, τεχνολογιών κ.λπ. Η έρευνα έδειξε ότι σε ορισμένες περιπτώσεις, έχουν επικρατήσει διακρίσεις εις βάρος των γυναικών όσον αφορά τις αμοιβές. Αμείβονται λιγότερο σε σύγκριση με τους άνδρες συναδέλφους τους για την ίδια εργασία που εκτελούν. Αυτή η διακριτική μεταχείριση πρέπει να εξαλειφθεί και οι γυναίκες πρέπει να έχουν ίσα δικαιώματα και ευκαιρίες. Όταν προωθείται η ισότητα των φύλων εντός

του οργανισμού, οι εργαζόμενοι αισθάνονται ικανοποιημένοι και έχουν κίνητρα για την εκτέλεση των εργασιακών τους καθηκόντων. Από την άλλη πλευρά, δεν πρέπει να υπάρχει κανενός είδους διακριτική μεταχείριση βάσει παραγόντων, όπως η κάστα, το θρήσκευμα, η φυλή, η θρησκεία, η εθνικότητα, η ηλικία και το κοινωνικοοικονομικό υπόβαθρο (Baird, 2011).

Σε ορισμένες περιπτώσεις, μπορεί να εμφανιστούν συγκρούσεις και διαφωνίες μεταξύ των μελών του οργανισμού. Σε τέτοιες περιπτώσεις, είναι ζωτικής σημασίας για αυτά να επιλύουν αυτές τις εργασιακές διαφορές και συγκρούσεις με ειρηνικό τρόπο. Για την επίτευξη αυτού του σκοπού, πρέπει να θέσουν σε λειτουργία αποτελεσματικές διαδικασίες επίλυσης διαφορών και συγκρούσεων. Κατά τη θέση σε λειτουργία αυτών των διαδικασιών, πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τρεις βασικές πτυχές, οι οποίες είναι, η συζήτηση, η συνεργασία και η ειρήνευση. Όταν δύο ή περισσότερα μέλη του οργανισμού εμπλέκονται σε συγκρουσιακές καταστάσεις ή διαφωνίες, πρέπει να διασφαλίζουν ότι συζητούν το θέμα με ηρεμία, ακούνε ο ένας τις ιδέες και τις προτάσεις του άλλου, συνεργάζονται μεταξύ τους για την εφαρμογή λύσεων και καταλήγουν σε συμφωνία με ήρεμο και ψύχραιμο τρόπο. Επομένως, με αυτόν τον τρόπο, είναι σε θέση όχι μόνο να τερματίσουν τις συγκρούσεις και τις διαφωνίες, αλλά και να διατηρήσουν αποτελεσματικές εργασιακές σχέσεις (Baird, 2011).

### **1.3.5. Υγεία και ασφάλεια στην εργασία**

Η επαγγελματική υγεία και ασφάλεια αφορά την υγεία, την ασφάλεια και την ευημερία των εργαζομένων στον χώρο εργασίας. Πρωταρχικός στόχος του νόμου είναι η προστασία των εργαζομένων από τους κινδύνους που θέτουν σε κίνδυνο την υγεία και την ασφάλειά τους. Εντός του χώρου εργασίας, είναι απαραίτητο για τα άτομα να διατηρούν την επαγγελματική υγεία και ασφάλεια. Ορισμένες από τις θέσεις εργασίας θεωρούνται επικίνδυνες, ιδίως στα εργοστάσια και στα ορυχεία. Όταν τα άτομα ασχολούνται με την εκτέλεση αυτών των εργασιών, πρέπει να λαμβάνουν προφυλάξεις και να φροντίζουν για την υγεία και την ασφάλεια. Όταν τα άτομα πρόκειται να εργαστούν με μηχανήματα, εργαλεία και εξοπλισμό, πρέπει να αποκτήσουν αποτελεσματική εκπαίδευση, καθώς η ακατάλληλη χρήση μπορεί να προκαλέσει ατυχήματα. Στα εργοστάσια, τα άτομα καλούνται επίσης να εργαστούν με χημικές

ουσίες και ενδέχεται να αναδυθούν αέρια, τα οποία μπορεί να προκαλέσουν προβλήματα υγείας. Ως εκ τούτου, είναι απαραίτητο να φορούν κατάλληλη ενδυμασία και να λαμβάνουν προφυλάξεις, όταν εργάζονται με χημικές ουσίες και αέρια (Obeidat, Sarhan & Qasim, 2022).

Στο πλαίσιο του οργανισμού, είναι απαραίτητο να διαμορφωθούν μέτρα για την προώθηση της υγείας και της ασφάλειας των εργαζομένων. Για την επίτευξη αυτού του στόχου, είναι απαραίτητο να ληφθούν υπόψη ορισμένες πτυχές. Αυτές είναι, ο καθορισμός υποχρεώσεων για όλα τα μέρη του χώρου εργασίας και δικαιωμάτων για τους εργαζόμενους. Καθιερώνει τις διαδικασίες για την αντιμετώπιση των κινδύνων στον χώρο εργασίας και προβλέπει την επιβολή του νόμου, όπου δεν έχει επιτευχθεί οικειοθελώς η υποχωρητικότητα. Μέσα στο εργασιακό περιβάλλον, είναι σημαντικό για τα άτομα να είναι υγιή τόσο σωματικά όσο και ψυχολογικά. Επιπλέον, πρέπει να είναι ασφαλείς και προστατευμένοι. Η επαγγελματική ασφάλεια είναι ένας γενικός όρος για τις προσπάθειες του οργανισμού να αποτρέψει τους τραυματισμούς και τους κινδύνους εντός του εργασιακού περιβάλλοντος. Όταν θα εφαρμόζονται μέτρα και προγράμματα για την πρόληψη τραυματισμών και κινδύνων, το ανθρώπινο δυναμικό όχι μόνο θα είναι σε θέση να εκτελεί ικανοποιητικά τα εργασιακά του καθήκοντα, αλλά θα οδηγεί και σε ευημερία (Obeidat et al., 2022).

Οι βελτιώσεις που έχουν γίνει στον τομέα της υγείας και της ασφάλειας στην εργασία έχουν αποδειχθεί επωφελείς για τους εργαζόμενους με διάφορους τρόπους. Θα μπορούσε να οδηγήσει σε αύξηση της κερδοφορίας, της ανταγωνιστικότητας και να παρακινήσει τους εργαζόμενους. Μέσω της εφαρμογής ενός λειτουργικού και αποτελεσματικού συστήματος επαγγελματικής υγείας και ασφάλειας, οι άνθρωποι πόροι θα μπορούσαν να έχουν ένα αποτελεσματικό και λειτουργικό πλαίσιο που θα μπορούσε να συμβάλει σημαντικά στην ελαχιστοποίηση και την πρόληψη των ατυχημάτων, των τραυματισμών, των προβλημάτων υγείας, των ασθενειών, ακόμη και του θανάτου. Επιπλέον, έχουν επικρατήσει εγκληματικές και βίαιες πράξεις στο εργασιακό περιβάλλον. Ως εκ τούτου, επικεντρώνεται επίσης στη μεταχείριση των εργαζομένων με σεβασμό. Αυτό ισχύει ιδιαίτερα για τις γυναίκες. Η εγκληματική πράξη της σεξουαλικής παρενόχλησης είναι συχνή σε βάρος των γυναικών. Θα πρέπει να εξαλειφθεί και οι γυναίκες πρέπει να αντιμετωπίζονται με σεβασμό και ευγένεια. Ως εκ τούτου, η διαμόρφωση νόμων και προγραμμάτων που εστιάζουν στην προώθηση

της υγείας και της ασφάλειας του ανθρώπινου δυναμικού είναι απαραίτητη για την επίτευξη των οργανωτικών στόχων και σκοπών (Obeidat et al., 2022).

### 1.3.6. Οργανωσιακή ανάπτυξη

Η οργανωσιακή ανάπτυξη είναι η μελέτη της επιτυχημένης οργανωσιακής αλλαγής και απόδοσης. Η οργανωσιακή ανάπτυξη προέκυψε από τις μελέτες ανθρώπινων σχέσεων στη δεκαετία του 1930, κατά τη διάρκεια των οποίων οι ψυχολόγοι συνειδητοποίησαν ότι η οργανωτική δομή και οι διαδικασίες επηρεάζουν τη συμπεριφορά των εργαζομένων και τους παρακινούν προς την απόδοση της εργασίας. Η οργανωσιακή ανάπτυξη είναι μια αντικειμενική προσέγγιση της αλλαγής των συστημάτων εντός του οργανισμού. Επιτρέπει στον οργανισμό να οικοδομήσει και να διατηρήσει μια νέα επιθυμητή κατάσταση για ολόκληρο τον οργανισμό. Προκειμένου να εφαρμοστεί η οργανωσιακή ανάπτυξη, υπάρχει ένας αριθμός παραγόντων που πρέπει να ληφθούν υπόψη. Σε αυτούς περιλαμβάνονται, η ανάπτυξη της υποδομής, η παροχή αστικών ανέσεων και διευκολύνσεων, η εισαγωγή τεχνολογιών και σύγχρονων, επιστημονικών και καινοτόμων μεθόδων στην υλοποίηση καθηκόντων και λειτουργιών, η ενίσχυση των ηγετικών δεξιοτήτων, ο επανασχεδιασμός των θέσεων εργασίας, ο καθορισμός στόχων και σκοπών, η βελτίωση των προγραμμάτων κατάρτισης και ανάπτυξης, η εφαρμογή διαδικασιών επίλυσης συγκρούσεων, η προώθηση της ομαδικής εργασίας και η βελτίωση των συνολικών συνθηκών του εργασιακού περιβάλλοντος. Όταν οι άνθρωποι πόροι είναι σε θέση να δημιουργήσουν συνείδηση όσον αφορά αυτές τις πτυχές, θα συμβάλουν αναντικατάστατα στην ανάπτυξη του οργανισμού (Wang, Hutchins & Garavan, 2009).

Οργανωσιακή ανάπτυξη είναι η πρακτική της προγραμματισμένης και συστημικής αλλαγής των πεποιθήσεων, των στάσεων και των αξιών για την πρόοδο των ατόμων και του οργανισμού στο σύνολό του. Ο πρωταρχικός στόχος της οργανωσιακής ανάπτυξης είναι να δώσει τη δυνατότητα στον οργανισμό να ανταποκριθεί στις αλλαγές που συντελούνται όσον αφορά έναν αριθμό πτυχών, δηλαδή τις αγορές, τις τεχνολογίες, τις υποδομές, τα υλικά, τον εξοπλισμό και τις εξωτερικές και εσωτερικές περιβαλλοντικές συνθήκες. Για να φέρουν εις πέρας το έργο της οργανωσιακής ανάπτυξης με τον κατάλληλο τρόπο και να επιτύχουν τα επιθυμητά

αποτελέσματα, τα μέλη πρέπει να γνωρίζουν επτά βήματα. Αυτά είναι, η αρχική διάγνωση, η συλλογή δεδομένων, η ανατροφοδότηση δεδομένων, ο σχεδιασμός στρατηγικής, η παρέμβαση, η δημιουργία ομάδας και η αξιολόγηση. Αυτό γίνεται κατανοητό με πληρότητα ότι αυτά τα καθήκοντα δεν μπορούν να πραγματοποιηθούν σε απομόνωση. Προκειμένου να παραχθούν τα επιθυμητά αποτελέσματα, τα άτομα πρέπει να εργαστούν σε συντονισμό και ολοκλήρωση (Wang et al., 2009).

Στην παρούσα κατάσταση, τα μέλη του οργανισμού πρέπει να ευαισθητοποιηθούν και να αυξήσουν την κατανόησή τους όσον αφορά τις σύγχρονες, επιστημονικές και πρωτοποριακές μεθόδους. Όταν τα μέλη του οργανισμού έχουν ως κύριο μέλημα να οδηγήσουν στην οργανωσιακή ανάπτυξη, εστιάζουν κυρίως στους παράγοντες, οι οποίοι μπορούν να εφαρμοστούν στην πράξη για την ενίσχυση της παραγωγικότητας και της κερδοφορίας. Η οργανωσιακή ανάπτυξη είναι η αξιοποίηση των πόρων που διαθέτει ο οργανισμός και η βελτίωση της αποδοτικότητας του οργανισμού και η αύξηση της παραγωγικότητας. Θέτει σε λειτουργία με σκοπό την παροχή λύσεων στα προβλήματα και παρέχει μια μεθοδολογία για τη διεξαγωγή ανάλυσης των σχετικών μεθόδων και στρατηγικών. Οι μέθοδοι και οι στρατηγικές, οι οποίες είναι αποτελεσματικές, είναι μόνο εκείνες που πρέπει να τεθούν σε εφαρμογή. Ενώ, αυτές που δεν είναι επωφελείς πρέπει να εξαλειφθούν (Wang et al., 2009).

### **1.3.7. Διαχείριση επιδόσεων**

Η διαχείριση της επίδοσης είναι η διαδικασία με την οποία διασφαλίζεται ότι το σύνολο των δραστηριοτήτων και των εκροών ανταποκρίνεται στους στόχους του οργανισμού με αποτελεσματικό τρόπο. Η διαχείριση της απόδοσης επικεντρώνεται στην απόδοση του οργανισμού, του τμήματος και του ανθρώπινου δυναμικού. Τα άτομα αποκτούν εκπαιδευτικά προσόντα, αποκτούν εμπειρία ακόμη και με την εργασία τους σε τιμητική βάση, ώστε να μπορούν να εκτελούν ικανοποιητικά τα εργασιακά τους καθήκοντα εντός του οργανισμού. Τα άτομα διαφέρουν μεταξύ τους βάσει των εκπαιδευτικών τους προσόντων, των ικανοτήτων, της φύσης, των χαρακτηριστικών συμπεριφοράς και των στάσεών τους. Όταν όμως προσλαμβάνονται εντός του οργανισμού, έχουν ως κύριο στόχο την κατάλληλη εκτέλεση των εργασιακών τους καθηκόντων. Σε ορισμένες περιπτώσεις, ενδέχεται να αντιμετωπίσουν προβλήματα και

προκλήσεις, τα οποία μπορεί να αποδειχθούν σημαντικά εμπόδια στο πλαίσιο της εκτέλεσης των εργασιακών τους καθηκόντων. Ως εκ τούτου, η διαχείριση της απόδοσης διασφαλίζει ότι τα μέλη του οργανισμού σε όλα τα επίπεδα είναι σε θέση να εκτελούν σωστά τα εργασιακά τους καθήκοντα και να παράγουν τα επιθυμητά αποτελέσματα (Alomari, 2019).

Η διαχείριση της απόδοσης είναι η διαδικασία που παρέχει ανατροφοδότηση, λογοδοσία και τεκμηρίωση για τα αποτελέσματα της απόδοσης. Βοηθά τους εργαζόμενους να εντοπίζουν τις ατέλειες και τις ασυνέπειες και να επιφέρουν βελτιώσεις. Είναι η κοινή κατανόηση σχετικά με τον τρόπο με τον οποίο τα άτομα παρέχουν σημαντική συμβολή προς τους στόχους του οργανισμού. Όταν αυτό το έργο πρόκειται να υλοποιηθεί με καλά οργανωμένο τρόπο, υπάρχουν ορισμένες πτυχές που πρέπει να ληφθούν υπόψη. Αυτές περιλαμβάνουν, την ευθυγράμμιση του εργατικού δυναμικού, την ανάπτυξη ικανοτήτων, τη βελτίωση της απόδοσης και της ανάπτυξης των εργαζομένων και την προώθηση των επιχειρηματικών αποτελεσμάτων. Ο πρωταρχικός στόχος της διαχείρισης της απόδοσης είναι να επιφέρει βελτιώσεις στην απόδοση των εργαζομένων. Ως εκ τούτου, προκειμένου να επιτευχθούν βελτιώσεις στην απόδοση, είναι απαραίτητο να διασφαλιστεί ότι οι εργαζόμενοι είναι γνώστες, ικανοί και ικανοί. Πρέπει να υποβάλλονται σε προγράμματα κατάρτισης ακόμη και στο πλαίσιο της εργασίας τους, ώστε να παράγουν πληροφορίες όσον αφορά τεχνικές και πρωτοποριακές μεθόδους. Αυτό θα τους βοηθήσει στην ενίσχυση της παραγωγικότητας και της κερδοφορίας (Alomari, 2019).

Η διαχείριση της απόδοσης περιλαμβάνει τρία βασικά στάδια. Αυτά περιλαμβάνουν την καθοδήγηση, τη διορθωτική δράση και την απόλυση. Στο στάδιο της καθοδήγησης, οι εργαζόμενοι λαμβάνουν εκπαίδευση όσον αφορά την εφαρμογή των εργασιακών καθηκόντων. Κατά την κατάρτιση, δημιουργούν ευαισθητοποίηση όσον αφορά τις μεθόδους και τις προσεγγίσεις, που είναι απαραίτητες για την επίτευξη των οργανωτικών στόχων και την πρόκληση εργασιακής ικανοποίησης. Η διορθωτική δράση είναι το στάδιο που περιλαμβάνει την εφαρμογή μέτρων που θα οδηγήσουν σε διορθώσεις. Όταν οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζουν προβλήματα και δεν είναι σε θέση να εκτελέσουν τα εργασιακά τους καθήκοντα, τότε μέσω της διορθωτικής δράσης επιλύονται οι περιορισμοί, οι οποίοι αποτελούν σημαντικά εμπόδια. Ο τερματισμός είναι το στάδιο που εφαρμόζεται στην περίπτωση των εργαζομένων, οι οποίοι δεν είναι σε θέση να αποκτήσουν αποτελεσματική κατανόηση της εκτέλεσης των εργασιακών

καθηκόντων. Ως εκ τούτου, μπορεί να δηλωθεί ότι εντός του οργανισμού, διατηρούνται μόνο τα άτομα εκείνα, τα οποία είναι σε θέση να δώσουν λύσεις στα προβλήματα και τους περιορισμούς και να συμβάλουν αποτελεσματικά στην επίτευξη των οργανωτικών στόχων και σκοπών (Alomari, 2019).

### **1.3.8. Πρόσληψη και επιλογή**

Η πρόσληψη και η επιλογή αναφέρονται ως σημαντικές λειτουργίες στη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων. Για να διασφαλιστεί ότι ο οργανισμός αποκτά τα κατάλληλα άτομα, στο σωστό μέρος και στον σωστό χρόνο, ο οργανισμός πρέπει να εκτελεί τα καθήκοντα της πρόσληψης και της επιλογής. Αυτές αποσκοπούν στην καλύτερη δυνατή αξιοποίηση των δυνατών σημείων των εργαζομένων, προκειμένου να επιτευχθούν οι στρατηγικοί στόχοι και οι σκοποί των εργοδοτών και του οργανισμού στο σύνολό του. Πρόκειται για μια διαδικασία που περιλαμβάνει τη διαλογή, την προεπιλογή και την επιλογή των κατάλληλων υποψηφίων για τις κενές θέσεις. Κατά τις διαδικασίες πρόσληψης και επιλογής, υπάρχει ένας αριθμός παραγόντων που πρέπει να ληφθούν υπόψη. Σε αυτούς περιλαμβάνονται, τα εκπαιδευτικά προσόντα, οι ικανότητες, η εμπειρία, τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας, οι εργασιακές προσδοκίες και οι οργανωτικοί στόχοι. Το πρώτο και κυριότερο βήμα είναι η ανάλυση που πρέπει να διεξαχθεί όσον αφορά τα καθήκοντα εργασίας, και στη συνέχεια τίθενται σε λειτουργία οι διαδικασίες πρόσληψης και επιλογής (Sayce, Weststar & Verma, 2012).

Στις διαδικασίες πρόσληψης υπάρχουν επτά σημαντικά βήματα που πρέπει να ληφθούν υπόψη. Αυτά είναι η ανάλυση των απαιτήσεων της θέσης εργασίας, η προετοιμασία της περιγραφής της θέσης εργασίας και του προφίλ του ατόμου, η εξεύρεση υποψηφίων, η διαχείριση της διαδικασίας υποβολής αιτήσεων, η επιλογή των υποψηφίων, η πραγματοποίηση του διορισμού και η εισαγωγή. Μετά τη διεξαγωγή της ανάλυσης όσον αφορά τις απαιτήσεις της θέσης εργασίας, οι αρχές πρόσληψης πρέπει να προσδιορίσουν τα προσόντα που πρέπει να αναζητήσουν στους υποψηφίους που θα ήταν οι πλέον κατάλληλοι για τη θέση εργασίας. Μετά την ολοκλήρωση αυτής της εργασίας, πρέπει να ξεκινήσει η αναζήτηση των κατάλληλων υποψηφίων. Πρέπει να ξεκινήσει η διαδικασία υποβολής αιτήσεων και να γίνει η επιλογή των υποψηφίων.

Αφού επιλεγούν, απαιτείται να υποβληθούν σε προγράμματα κατάρτισης και ανάπτυξης. Οι συνήθεις τύποι προσλήψεων είναι, το employer branding, δηλαδή η προσέλκυση ταλέντων μέσω της εργασίας για τη φήμη και την αναγνωρισιμότητα της επωνυμίας κάποιου ως εργοδότη, η δημοσίευση, οι βάσεις δεδομένων, η εσωτερική πρόσληψη, η παραπομπή εργαζομένων, η προαγωγή, οι εκδηλώσεις και η πρακτική άσκηση (Sayce et al., 2012).

Επιλογή είναι η διαδικασία εκλογής του κατάλληλου υποψηφίου με τα προαπαιτούμενα προσόντα και ικανότητες για την πλήρωση των θέσεων εργασίας εντός του οργανισμού. Η διαδικασία επιλογής είναι χρονοβόρα και πολύπλοκη, καθώς περιλαμβάνει μια σειρά από βήματα, πριν από τη λήψη της τελικής επιλογής. Οι υποψήφιοι πρέπει κανονικά να περάσουν από διάφορους γύρους συνεντεύξεων και σε ορισμένες περιπτώσεις πρέπει να δώσουν γραπτές εξετάσεις, πριν επιλεγούν. Οι διάφοροι τύποι μεθόδων επιλογής που τίθενται σε λειτουργία είναι, ηλεκτρονική διαλογή και επιλογή, συνεντεύξεις, ψυχομετρικές δοκιμές, τεστ ικανοτήτων και δεξιοτήτων, προφίλ προσωπικότητας, παρουσιάσεις, ομαδικές συζητήσεις και γραπτές εξετάσεις. Όταν τα άτομα πρόκειται να επιλεγούν σε θέσεις εργασίας που περιλαμβάνουν χειρωνακτική εργασία, απαιτείται να υποβληθούν σε ιατρικές εξετάσεις. Σε αυτές τις περιπτώσεις, η επιλογή τους θα πραγματοποιηθεί, όταν είναι ιατρικά κατάλληλοι. Επομένως, μπορεί να δηλωθεί ότι όταν τα άτομα είναι ενημερωμένα, εξειδικευμένα, ικανά και υγιή, επιλέγονται (Sayce et al., 2012).

### **1.3.9. Προγράμματα κατάρτισης και ανάπτυξης**

Τα προγράμματα κατάρτισης και ανάπτυξης θεωρούνται σημαντικοί παράγοντες που συμβάλλουν σημαντικά στην παροχή γνώσεων στους εργαζομένους, ώστε να είναι σε θέση να αυξήσουν τις δεξιότητες και τις ικανότητές τους. Οι δεξιότητες αυτές απαιτούνται για την εκτέλεση των εργασιακών τους καθηκόντων με τον κατάλληλο τρόπο και την επίτευξη των οργανωτικών στόχων. Οι εργαζόμενοι απαιτείται να υποβάλλονται σε προγράμματα κατάρτισης και ανάπτυξης κατά την επιλογή τους. Σε αυτά τα προγράμματα, οι κύριοι τομείς που έχουν ληφθεί υπόψη είναι το ιστορικό του οργανισμού, τα τμήματα, το προσωπικό, η υποδομή, οι ανέσεις, οι περιβαλλοντικές συνθήκες, τα καθήκοντα εργασίας, καθώς και οι στόχοι και οι σκοποί



του οργανισμού. Στους περισσότερους οργανισμούς, υπάρχουν προσλήψεις εξειδικευμένων εκπαιδευτών, οι οποίοι θέτουν σε εφαρμογή πρωτοποριακές μεθόδους για την παροχή κατάρτισης. Είναι ζωτικής σημασίας για τους εκπαιδευτές να θέτουν σε εφαρμογή χρήσιμες μεθόδους διδασκαλίας-μάθησης και υλικά και τεχνολογίες. Μετά την ολοκλήρωση των προγραμμάτων κατάρτισης, η αξιολόγηση θεωρείται σημαντικός παράγοντας που προσδιορίζει πόσο έχουν μάθει οι εκπαιδευόμενοι (Ran & Huang, 2019).

Όταν οι εργαζόμενοι επιλέγονται εντός του οργανισμού, απαιτείται να περάσουν από το πρόγραμμα κατάρτισης και ανάπτυξης. Από την άλλη πλευρά, στο πλαίσιο της εκτέλεσης των εργασιακών τους καθηκόντων, απαιτείται επίσης να υποβληθούν στο πρόγραμμα κατάρτισης και ανάπτυξης. Με την πρόοδο που συντελείται και με την εμφάνιση τεχνολογιών και καινοτόμων μεθόδων, οι εργαζόμενοι πρέπει να είναι ενήμεροι, ώστε να μπορούν να συμβάλλουν αποτελεσματικά στην εκτέλεση των εργασιακών καθηκόντων και στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Σε αυτά τα προγράμματα, υπάρχουν διάφοροι τύποι μεθόδων κατάρτισης που χρησιμοποιούνται, εκπαίδευση στο προθάλαμο, παιχνίδι ρόλων, μέθοδοι διαλέξεων, μελέτες περιπτώσεων, επισκέψεις στο πεδίο κ.ο.κ. Τα εργασιακά καθήκοντα, το ιστορικό των εργαζομένων και οι οργανωτικοί στόχοι είναι οι πρωταρχικοί παράγοντες που καθορίζουν ποιους τύπους μεθόδων κατάρτισης πρέπει να χρησιμοποιηθούν. Πρέπει να διασφαλιστεί ότι οι μέθοδοι κατάρτισης είναι επωφελείς για τη μετάδοση γνώσεων στους εργαζόμενους και διευκολύνουν στην επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων (Ran & Huang, 2019).

Η διάρκεια των προγραμμάτων κατάρτισης και ανάπτυξης διαφέρει. Μπορεί να είναι μία ή δύο ημέρες ή ένας μήνας. Είναι ζωτικής σημασίας να διασφαλιστεί ότι οι εργαζόμενοι είναι σε θέση να λάβουν λύσεις σε όλα τα προβλήματά τους. Έρευνες έχουν δείξει ότι όταν οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζουν προβλήματα κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους και αντιμετωπίζουν δυσκολίες, οι προϊστάμενοί τους συστήνουν να παρακολουθήσουν τα προγράμματα κατάρτισης και ανάπτυξης για δεύτερη φορά. Τα προγράμματα αυτά είναι σημαντικά και θα βοηθήσουν το εργατικό δυναμικό να αυξήσει την κατανόησή του και να εκτελεί κατάλληλα τα εργασιακά του καθήκοντα. Ο οργανισμός πρέπει να διασφαλίσει ότι, όταν γίνεται η έναρξη των προγραμμάτων κατάρτισης και ανάπτυξης, δαπανά επαρκείς πόρους, παρέχει υποδομές, υλικά, τεχνολογίες και εξοπλισμό και προσλαμβάνει καλά καταρτισμένους και έμπειρους

εκπαιδευτές. Ως εκ τούτου, μπορεί να δηλωθεί ότι τα αποτελεσματικά προγράμματα κατάρτισης και ανάπτυξης αποτελούν τις βασικές πτυχές για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού (Ran & Huang, 2019).

### **1.3.10. Προγραμματισμός εργατικού δυναμικού**

Ο προγραμματισμός του εργατικού δυναμικού είναι η επιχειρησιακή διαδικασία για την ευθυγράμμιση των μεταβαλλόμενων αναγκών του οργανισμού και της στρατηγικής των ατόμων. Η λειτουργία αυτή είναι ολοκληρωμένη, αλλά δεν χρειάζεται να είναι περίπλοκη και κάθε είδους πολυπλοκότητα μπορεί να προσαρμοστεί ανάλογα με το μέγεθος και την ωριμότητα του οργανισμού. Ο προγραμματισμός του εργατικού δυναμικού συχνά ενεργοποιείται από ένα συγκεκριμένο γεγονός και/ή μια αλλαγή στη δομή του οργανισμού. Αυτό λαμβάνει χώρα μέσω συγχώνευσης, εξαγοράς ή ενός έργου μετασχηματισμού. Ωστόσο, η έμφαση που δίνεται σε έναν ολοκληρωμένο προγραμματισμό του εργατικού δυναμικού θα είναι σημαντική για τον οργανισμό σε οποιαδήποτε χρονική στιγμή. Τα άτομα, τα οποία είναι υπεύθυνα για τα έργα, τα καθήκοντα, τις δραστηριότητες και τη λειτουργία του οργανισμού στο σύνολό του, με άλλα λόγια, τα άτομα, τα οποία βρίσκονται σε ηγετικές θέσεις, πρέπει να διαμορφώνουν ανά πάσα στιγμή ένα σχέδιο για να παράγουν τα επιθυμητά αποτελέσματα. Οι τρεις κύριες πτυχές που πρέπει να λαμβάνονται υπόψη στη διαδικασία σχεδιασμού είναι, η πρόσληψη, η κατάρτιση και η τοποθέτηση ατόμων για την εκτέλεση καθηκόντων και λειτουργιών (Ali, Metz & Kulik, 2015).

Ο προγραμματισμός του εργατικού δυναμικού πρέπει να πραγματοποιείται με αποτελεσματικό και έγκαιρο τρόπο. Πηγαίνει πέρα από την πρόβλεψη του αριθμού των εργαζομένων και μπορεί να παρέχει λύσεις που να συμπληρώνουν τη μελλοντική κατεύθυνση της επιχείρησης. Ένα στρατηγικό σχέδιο εργατικού δυναμικού θα λάβει σωστές επιχειρηματικές αποφάσεις και θα αποδώσει σημαντικά δεδομένα, όπως, ευκολία ή δυσκολία πρόσληψης, χρόνος, όταν πρέπει να γίνουν προσλήψεις, χρόνος παραγωγικότητας, ποσοστά φθοράς και ούτω καθεξής. Αυτά τα χαρακτηριστικά μπορούν να συμβάλουν στον εντοπισμό των κινδύνων και των έκτακτων ενεργειών. Προκειμένου να εκτελεστεί αυτό το έργο με καλά οργανωμένο τρόπο, η πρόσληψη και η επιλογή του εργατικού δυναμικού πρέπει να πραγματοποιηθεί κατάλληλα. Όταν οι

εργαζόμενοι προσλαμβάνονται και επιλέγονται για την κάλυψη των κενών θέσεων εργασίας σύμφωνα με τα εκπαιδευτικά τους προσόντα και τις ικανότητές τους, τότε πρέπει να δρομολογηθούν μέτρα για την τελειοποίηση των δεξιοτήτων και των ικανοτήτων τους, ώστε να είναι σε θέση να επιτύχουν τους προσωπικούς και επαγγελματικούς στόχους και να υποστούν εργασιακή ικανοποίηση (Ali et al., 2015).

Ο προγραμματισμός του εργατικού δυναμικού παρέχει πληροφορίες στον οργανισμό για να προχωρήσει πέρα από την απλή αντίδραση στα περιστασιακά γεγονότα της αγοράς. Μπορεί να προσφέρει υποστήριξη και βοήθεια στην αγορά και τον οργανισμό ώστε να επικεντρωθούν σε διάφορους τομείς. Αυτοί είναι η μείωση του κόστους εργασίας υπέρ της ανάπτυξης και της ευελιξίας του εργατικού δυναμικού, η ανταπόκριση στις ανάγκες και τις απαιτήσεις των πελατών, ο εντοπισμός του ελλείμματος δεξιοτήτων και των τομέων κινδύνου διαδοχής, οι κατάλληλες στρατηγικές και προσεγγίσεις για τη διαχείριση ταλέντων και τη διαχείριση των ανθρώπων, η στόχευση σε συγκεκριμένες και ο εντοπισμός της αναποτελεσματικότητας, οι πρωτοβουλίες διατήρησης των εργαζομένων, η βελτίωση της ποιότητας των αποτελεσμάτων, η βελτίωση της ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής και η έμφαση στην κατάρτιση του εργατικού δυναμικού. Καθώς λαμβάνουν χώρα αλλαγές στους οργανισμούς, το εργατικό δυναμικό πρέπει να εκπαιδευτεί κατάλληλα. Ως εκ τούτου, μπορεί να δηλωθεί ότι, όταν αυτές οι λειτουργίες τίθενται σε λειτουργία ικανοποιητικά, η λειτουργία του προγραμματισμού του εργατικού δυναμικού θα υλοποιηθεί σύμφωνα με τους κανόνες, τις αξίες και τους στόχους του οργανισμού (Ali et al., 2015).

## **1.4. Βασικές θεωρίες**

### **1.4.1. Θεωρία Οργανωσιακής Συμπεριφοράς**

Η μελέτη της οργανωσιακής συμπεριφοράς εφαρμόζεται στις λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και στα συναφή της θέματα και μας βοηθά να κατανοήσουμε τι σκέφτονται, αισθάνονται και κάνουν οι άνθρωποι σε οργανωσιακά περιβάλλοντα. Αυτή η γνώση βοηθά στην πρόβλεψη, αναγνώριση και παρακολούθηση οργανωτικών γεγονότων για το ανθρώπινο δυναμικό και, ρεαλιστικά, για όλους τους

εργαζόμενους. Η μελέτη της οργανωσιακής συμπεριφοράς περιλαμβάνει ερευνητικούς τομείς που είναι αφιερωμένοι στη βελτίωση της απόδοσης στην εργασία, στην αύξηση της σταθερότητας της εργασίας, στην προώθηση της δημιουργικότητας και στην προώθηση της ηγεσίας. Η εστίαση στην οργανωσιακή συμπεριφορά βοηθά να εξηγηθεί γιατί ορισμένες διαφορετικές συμπεριφορές επηρεάζουν την αποδοτικότητα και τη διακριτική προσπάθεια των εργαζομένων, καθώς και πώς μπορούν να εξεταστούν και να προβλεφθούν οι επιπτώσεις των διαφόρων πολιτικών στη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων (Pfeffer, 2007).

Υπάρχουν πολλές σημαντικές πτυχές από την άποψη της οργανωτικής συμπεριφοράς, τις οποίες ο Pfeffer (2007) παρουσίασε τρεις: Πρώτον, οι άνθρωποι είναι κοινωνικά όντα και ως εκ τούτου ασχολούνται με τις μεταξύ τους αλληλεπιδράσεις και επηρεάζονται από αυτά που λένε και κάνουν οι άλλοι. Δεύτερον, οι άνθρωποι ανησυχούν για την ισότητα και τη δικαιοσύνη, τόσο για τα διανεμητικά αποτελέσματα όσο και για τους μηχανισμούς με τους οποίους αποφασίζονται αυτά τα αποτελέσματα. Λόγω αυτού του ισότιμου ρόλου τόσο στα συστήματα όσο και στα αποτελέσματα, οι άνθρωποι θα γίνουν σταδιακά γνωστοί ως οικονομολόγοι, στην πραγματικότητα, ξοδεύουν χρήματα για να "τιμωρήσουν" τους ανθρώπους που παραβιάζουν τα πρότυπα δικαιοσύνης. Τρίτον, οι οργανισμοί ως οντότητες είναι επίσης ενσωματωμένοι σε ένα κοινωνικό πλαίσιο και επηρεάζονται και μιμούνται από τους άλλους οργανισμούς, εν μέρει για να επιτύχουν εγκυρότητα ενεργώντας όπως οι άλλοι ή μοιάζοντας με αυτούς και εν μέρει σύμφωνα με τις κοινωνικές προσδοκίες και πρότυπα. Έτσι, η οργανωσιακή συμπεριφορά είναι ένας τομέας μελέτης που εξετάζει τον αντίκτυπο που έχουν εκείνα τα ανθρώπινα όντα, οι ομάδες και οι δομές στη συμπεριφορά εντός των οργανισμών, προκειμένου να εφαρμοστεί αυτή η γνώση για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας ενός οργανισμού.

#### **1.4.2. Θεωρία παρακίνησης**

Η παρακίνηση είναι ένας τρόπος δημιουργίας υψηλού πάθους για την επίτευξη των οργανωτικών στόχων και η προϋπόθεση αυτή αντιμετωπίζεται με την ικανοποίηση ορισμένων ατομικών αναγκών. Όπως δήλωσαν οι Haque, Haque και Islam (2014), οι διευθυντές εντός των επιχειρήσεων ή των οργανισμών είναι σε μεγάλο βαθμό

υπεύθυνοι για τη διασφάλιση ότι οι δραστηριότητες ή οι ρόλοι διεξάγονται με τον σωστό τρόπο από τους εργαζόμενους. Για να το επιτύχουν αυτό, οι εν λόγω ΔΑΔ πρέπει να εγγυηθούν ότι διαθέτουν μια επαγγελματική ομάδα εργαζομένων για να προσλάβουν το καλύτερο προσωπικό που είναι ικανό να κάνει τη δουλειά. Για να βελτιστοποιηθεί η παραγωγικότητα των εργαζομένων, ο εργαζόμενος πρέπει να έχει αρκετά κίνητρα. Σε αυτό το επίπεδο, κάποιος πρέπει να κατανοήσει καλύτερα την ανθρώπινη φύση για να καταλάβει πώς τα κίνητρα μπορούν να επηρεάσουν την απόδοση του εργαζομένου. Για την επίτευξη αυτού του στόχου, είναι σημαντικό να συνδυαστούν οι σωστοί πόροι παρακίνησης με την επιτυχημένη διαχείριση και ηγεσία στο βαθμό που η παρακίνηση επηρεάζει την απόδοση των εργαζομένων (Haque et al., 2014).

Για να μην αγνοηθεί η ιδέα ότι τα κίνητρα είναι αρκετά σημαντικά για τον καθορισμό των δεξιοτήτων του εργαζομένου, το ίδιο ισχύει και για άλλες μεταβλητές, όπως οι πόροι που παρέχονται σε έναν εργαζόμενο για να κάνει τη δουλειά του. Η επιτυχής απόδοση της εργασίας μπορεί επομένως να προκύψει από μια ποικιλία κινήτρων. Αυτό παρέχει μια ασάφεια στη συζήτηση, καθώς η απόδοση και τα κίνητρα ποικίλλουν από άτομο σε άτομο και από κλάδο σε κλάδο. Το γεγονός αυτό δίνει επομένως αφορμή για πιο κριτική αναλυτική σκέψη στον τομέα του θέματος. Σε αυτό το πλαίσιο, διάφορες ακαδημαϊκές βιβλιογραφίες από μελετητές και επαγγελματίες έχουν εξασφαλίσει ότι αυτός ο συναρπαστικός ακαδημαϊκός τομέας μπορεί να επιλυθεί σχετικά με το πώς τα κίνητρα μπορούν να βελτιώσουν την απόδοση (Haque et al., 2014). Οι παρατηρήσεις δείχνουν ότι οι εργαζόμενοι που έχουν καλά κίνητρα είναι πιο παραγωγικοί και δημιουργικοί στην επίτευξη των επιχειρηματικών ή οργανωτικών στόχων. Από την άλλη πλευρά, οι εργαζόμενοι με λιγότερα κίνητρα είναι λιγότερο παραγωγικοί και φαίνεται να αποκλίνουν από την επίτευξη των οργανωτικών στόχων. Η παρακίνηση ως πρόγραμμα κινήτρων είναι απαραίτητη για την ανάπτυξη ικανοτήτων και τη μετάφραση των ικανοτήτων σε υψηλότερες επιδόσεις (William, 2010).

### **1.4.3. Θεωρία της ικανότητας, των κινήτρων και των ευκαιριών συμμετοχής**

Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή, τα στοιχεία της Ικανότητας, της Παρακίνησης και της Ευκαιρίας είναι τα τρία ανεξάρτητα στοιχεία του συστήματος εργασίας που διαμορφώνουν τα χαρακτηριστικά των εργαζομένων και τελικά οδηγούν στην οργανωτική επιτυχία. Μέσω αυτών των τριών συνιστωσών, τα οργανωτικά συμφέροντα εξυπηρετούνται καλύτερα λόγω του γεγονότος ότι η θεωρία της Ικανότητας, της Παρακίνησης και της Ευκαιρίας ανοίγει το δρόμο για τα στελέχη γραμμής να χρησιμοποιούν αποτελεσματικές προσεγγίσεις που οδηγούν στην παρακίνηση των εργαζομένων χρησιμοποιώντας πολιτικές και πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού (Bos-Nehles, Riemsdijk, & Looise, 2013). Πρώτον, η Ικανότητα αναφέρεται στις πρακτικές και τις πολιτικές που αναλαμβάνει η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού για να διασφαλίσει ότι οι εργαζόμενοι έχουν ή αποκτούν τις απαιτούμενες δεξιότητες, γνώσεις και ικανότητες για να εκτελούν τα καθήκοντά τους με ελάχιστη επίβλεψη, καθώς οι Tay, Tan και Yahya (2017) αναφέρουν ότι οι πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού που ενισχύουν την ικανότητα είναι οι πρακτικές που αυξάνουν τις ικανότητες και τις δεξιότητες των εργαζομένων για την επίτευξη των οργανωτικών στόχων. Από την άλλη πλευρά, οι πρακτικές ενίσχυσης των ικανοτήτων αναφέρονται επίσης στις πρακτικές εκείνες που λαμβάνονται για να διασφαλιστεί η αποτελεσματική διαδικασία πρόσληψης και επιλογής για την πρόσληψη των κατάλληλων εργαζομένων που διαθέτουν τις κατάλληλες δεξιότητες για τις απαιτήσεις του ρόλου. Εκτός από την πρόσληψη και την επιλογή, οι πρακτικές βελτίωσης της ικανότητας της ΔΑΔ καλύπτουν και τις πρακτικές κατάρτισης και ανάπτυξης, οι οποίες παρέχουν στους εργαζόμενους τις απαραίτητες δεξιότητες και γνώσεις για την εκτέλεση των καθηκόντων (Tay, Tan & Yahya, 2017).

Δεύτερον, η παρακίνηση αναφέρεται στην απόδοση των εργαζομένων, τις πολιτικές τροποποίησης που εκτελούνται από το ανθρώπινο δυναμικό για τη διαχείριση της παρακίνησης στον οργανισμό. Αναφέρεται επίσης στους τρόπους με τους οποίους οι εργαζόμενοι παρακινούνται να καταβάλλουν περισσότερες και επιπλέον προσπάθειες για την εκτέλεση των καθηκόντων που τους έχουν ανατεθεί κυρίως με την ανταμοιβή τους για τις προσπάθειες που έχουν ήδη καταβάλει στην εργασία τους η παρακίνηση ενισχύει την πρακτική της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού εντός των

Eleni Koronaiou

AM 03203329

οργανισμών για να αποδίδουν καλύτερα, η οποία περιλαμβάνει τις εξαρτημένες ανταμοιβές και τη διαχείριση της απόδοσης (Tay, Tan & Yahya, 2017). Οι πρακτικές ενίσχυσης της παρακίνησης μπορούν να πραγματοποιηθούν με διάφορες μορφές, για παράδειγμα ένας οργανισμός μπορεί να αυξήσει την παρακίνηση μέσω της κοινοποίησης ανατροφοδότησης της απόδοσης στους υπαλλήλους του ή μέσω της παροχής οικονομικών ανταμοιβών.

Η τελευταία συνιστώσα είναι οι πρακτικές ΔΑΔ που ενισχύουν τις ευκαιρίες και αποσκοπούν στην εμπλοκή των εργαζομένων μέσω της παροχής ευκαιριών. Σύμφωνα με τον Bello-Pintado (2015) οι πρακτικές ΔΑΔ που ενισχύουν τις ευκαιρίες αναφέρονται ως οι πρακτικές που μεταβιβάζουν την εξουσία λήψης αποφάσεων και την ευθύνη από την ιεραρχία του ανώτερου επιπέδου στην ιεραρχία των κατώτερων επιπέδων μέσω της ανταλλαγής πληροφοριών. Η πρακτική αυτή ενισχύει την εμπιστοσύνη των εργαζομένων στον οργανισμό και επιταχύνει την ανάπτυξη του οργανισμού μέσω της συλλογικής εργασίας (Bos-Nehles et al., 2013).

#### **1.4.4. Θεωρία του ανθρώπινου κεφαλαίου**

Το ανθρώπινο κεφάλαιο είναι μια απεικόνιση της επένδυσης των ανθρώπων στον εαυτό τους, με άλλα λόγια στις δεξιότητές τους, που τελικά αυξάνει την οικονομική τους παραγωγικότητα. Η θεωρία τους βασίζεται στην ιδέα ότι το ανθρώπινο κεφάλαιο οδηγεί στη δημιουργικότητα, η οποία τελικά οδηγεί στη λήψη υψηλότερου προσωπικού εισοδήματος. Οι υποστηρικτές αυτής της θεωρίας πιστεύουν ότι οι μορφωμένοι άνθρωποι είναι παραγωγικοί άνθρωποι που σημαίνει ότι οι άνθρωποι που είναι μορφωμένοι, αποκτούν υψηλότερο προσωπικό εισόδημα από τον υπόλοιπο πληθυσμό. Η θεωρία του ανθρώπινου κεφαλαίου στηρίζεται στην υπόθεση ότι η τυπική εκπαίδευση είναι ιδιαίτερα χρήσιμη και μάλιστα απαραίτητη για την αύξηση της παραγωγικής ικανότητας ενός πληθυσμού (Taha, 2020).

Ωστόσο, υπάρχουν ορισμένοι ερευνητές που τάσσονται κατά της θεωρίας του ανθρώπινου κεφαλαίου, όπως ο Fix (2018) που υποστηρίζει ότι η συσχέτιση μεταξύ εισοδήματος και εκπαίδευσης είναι ασθενής. Οι απλές συσχετίσεις μεταξύ του εισοδήματος και των ετών εκπαίδευσης είναι αρκετά αδύναμες. Επιπλέον, σε πολλαπλές παλινδρομήσεις, όταν προστίθενται μεταβλητές που συσχετίζονται με τη

σχολική εκπαίδευση, ο συντελεστής παλινδρόμησης της σχολικής εκπαίδευσης είναι πολύ μικρός (Fix, 2018).

Οι θεωρητικοί του ανθρώπινου κεφαλαίου υποστηρίζουν ότι η παραγωγικότητα και η αποδοτικότητα των εργαζομένων αυξάνεται με την εκπαίδευση μέσω της αύξησης του επιπέδου του γνωστικού αποθέματος των οικονομικά παραγωγικών ανθρώπινων ικανοτήτων που είναι αποτέλεσμα της έμφυτης ικανότητας και της επένδυσης στον άνθρωπο. Η λογική πίσω από την επένδυση στο ανθρώπινο κεφάλαιο βασίζεται σε τρεις απόψεις οι οποίες είναι οι εξής: πρώτον, η νέα γενιά πρέπει να εφοδιαστεί με τις γνώσεις που είχαν και οι προηγούμενες γενιές. Δεύτερον, η νέα γενιά πρέπει να εκπαιδευτεί στους τρόπους με τους οποίους η υπάρχουσα γνώση μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την ανάπτυξη και την εφεύρεση διαφορετικών προϊόντων ή κοινωνικών υπηρεσιών. Τρίτον, η νέα γενιά πρέπει να ενθαρρυνθεί να ανακαλύψει εντελώς νέες προσεγγίσεις για την ικανοποίηση των αναγκών της κοινότητας μέσω δημιουργικών προσεγγίσεων.

#### **1.4.5. Θεωρία βασισμένη στους πόρους**

Η άποψη που βασίζεται στους πόρους εφαρμόζεται ως θεωρητικό θεμέλιο στη ΔΑΔ που βασίζεται στις υποθέσεις ότι οι πόροι της επιχείρησης κατανέμονται ετερογενώς και παραμένουν σταθεροί με την πάροδο του χρόνου. Οι πόροι μιας επιχείρησης περιλαμβάνουν υλικά, δεξιότητες, οργανωτικές διαδικασίες και συστήματα, καθώς και πληροφορίες και δεδομένα του οργανισμού. Αυτή η θεωρία συνδέει τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού με τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω της εστίασης στην προώθηση των εσωτερικών πόρων που κατέχει ο οργανισμός, οι οποίοι πιθανότατα είναι μοναδικοί και ιδιαίτεροι για την επιχείρηση, με διαφορετικά λόγια δεν υπάρχουν δύο οργανισμοί που να έχουν τους ίδιους ακριβώς πόρους, είτε υλικούς είτε άυλους. Εάν οι πόροι και οι ικανότητες μιας επιχείρησης αναμειχθούν και αναπτυχθούν με τον κατάλληλο τρόπο, μπορούν να δημιουργήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση. Τελικά, μόνο οι ίδιες οι επιχειρήσεις μπορούν να επιτύχουν και να διατηρήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω της καινοτομίας και της στρατηγικής τοποθέτησης στην αγορά (Mweru & Muya, 2015). Ωστόσο, οι θεωρητικοί υποστηρίζουν ότι οι αποτελεσματικές πρακτικές



ανθρώπινου δυναμικού μπορούν εύκολα να αντιγραφούν από άλλους ανταγωνιστές, ενώ ο τύπος του ανθρώπινου κεφαλαίου που διαθέτει ένας οργανισμός δεν μπορεί να αντιγραφεί, γεγονός που τελικά μετατρέπεται σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση.

Οι θεωρητικοί διακρίνουν μεταξύ πόρων και δυνατοτήτων υποστηρίζοντας ότι οι πηγές είναι οι εισροές στη διαδικασία παραγωγής που αποτελούν τα βασικά στοιχεία της ανάλυσης. Σύμφωνα με τον Grant (1999) οι ερευνητές αντιμετωπίζουν κάποια προβλήματα στον προσδιορισμό της βάσης των πόρων για συγκεκριμένους οργανισμούς λόγω του γεγονότος ότι οι δύο κύριες πηγές δεδομένων και πληροφοριών που είναι η πληροφορική και οι οικονομικές καταστάσεις και οι δύο αυτοί παράγοντες αποτυγχάνουν να παρέχουν επαρκείς πληροφορίες για τους άυλους πόρους και τις δεξιότητες που βασίζονται στους ανθρώπους και παρέχουν μόνο μια αποσπασματική εικόνα της βάσης των πόρων. Προκειμένου να βρεθεί μια τακτική για τον προσδιορισμό των πόρων, δημιουργήθηκε μια προσέγγιση ταξινόμησης που αποτελείται από έξι κατηγορίες πόρων, οι οποίες είναι οι χρηματοοικονομικοί πόροι, οι φυσικοί πόροι, οι ανθρώπινοι πόροι, οι τεχνολογικοί πόροι, η φήμη και οι οργανωτικοί πόροι.

#### **1.4.6. Θεωρία των θεσμών**

Η θεωρία των θεσμών υποδηλώνει ότι το περιβάλλον στο εσωτερικό του οργανισμού έχει άμεσο αντίκτυπο στην ανάπτυξη της επίσημης οργανωτικής δομής. Τα χαρακτηριστικά του οργανωσιακού περιβάλλοντος, όπως τα πολιτισμικά στοιχεία, τα σύμβολα, οι κανονιστικές πεποιθήσεις και άλλα, διαμορφώνουν τη θεσμική δομή. Σύμφωνα με τους Meyer και Rowan (1977) που αναφέρονται στο Mohamed (2017) υποστήριξαν ότι οι οργανωτικές μορφές εξαρτώνται από "ορθολογικούς μύθους" ή κοινές πεποιθήσεις. Μέσω της θεσμικής θεωρίας οι θεωρητικοί εξηγούν τη λογική των οργανωσιακών πεδίων και των οργανωσιακών κανόνων και υποστηρίζουν ότι μετά τη συμμόρφωση με αυτούς τους κανόνες, οι οργανισμοί γίνονται βέλτιστοι και παρατείνουν την επιβίωσή τους, εφαρμόζοντας αυτούς τους κανόνες στην πράξη τελικά χορηγούν την οργανωσιακή επιβίωση.

Ωστόσο, μια από τις κύριες συνεισφορές της θεσμικής θεωρίας είναι η διαχείριση της οργανωτικής έρευνας στην πολιτισμική γνωστική της διάσταση, οι ερευνητές έχουν επικεντρωθεί στις ρυθμιστικές και κανονιστικές πτυχές (Mohamed, 2017) που δημιουργούν σταθερότητα επιτρέποντας αποκλίνουσα συμπεριφορά στους οργανισμούς. Υποστηρίζεται ότι υπάρχουν τρεις διαφορετικοί θεσμισμοί. Ξεκινώντας από τον κοινωνιολογικό διαισθητισμό, ο οποίος έχει τρία βασικά στάδια. Πρώτον, τα μέσα που αποτελούνται από ατομικές ιδέες και υποθέσεις. Δεύτερον, τη σύνδεση μεταξύ της παρατηρούμενης πραγματικότητας και των πολιτικών μέσων και στόχων πολιτικής. Τρίτον, τις πολιτισμικά καθοδηγούμενες παραδοχές. Η δεύτερη μορφή διαισθητισμού είναι ο ιστορικός θεσμισμός ο οποίος έχει ένα μέτρια υψηλό επίπεδο αυτοπροσδιορισμού (Amenta & Ramsey, 2009). Το τελευταίο στοιχείο είναι οι πολιτικοί θεσμοθέτες συνήθως τοποθετούν τους ισχυρισμούς τους στο κρατικό ή μακροπολιτικό επίπεδο και υποστηρίζουν ότι η διαδικασία διαμόρφωσης των κρατών, των πολιτικών συστημάτων και των πολιτικών κομματικών συστημάτων επηρεάζει έντονα τις πολιτικές διαδικασίες και τα αποτελέσματα.

#### **1.4.7. Θεωρία του κόστους συναλλαγών**

Η θεωρία του κόστους συναλλαγής είναι μια από τις σημαντικές οργανωτικές θεωρίες για την ανάλυση της στρατηγικής και του οργανωτικού ζητήματος και πρόσφατα εφαρμόστηκε στις λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού για τον έλεγχο της συμπεριφοράς των εργαζομένων, η οποία επικεντρώνεται στην εξέταση του προβλήματος της ανθρώπινης ανταλλαγής (συμβόλαιο) με βάση τα χρηματοοικονομικά και τα οικονομικά. Για το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού η θεωρία αυτή αφορά την κατανόηση του συμβολαίου του εργαζομένου (Wright & McMahan, 1992). Η θεωρία του κόστους συναλλαγής χρησιμοποιείται για την επίλυση του ομορτισμού και του ορθολογισμού στο συμβόλαιο. Πρώτον, ο ομορτισμός σημαίνει ότι μια σύμβαση μεταξύ των μερών συμπεριφέρεται ως ιδιοτελές συμφέρον, μια επιχείρηση πρέπει να παρέχει διασφαλίσεις στη σύμβαση ως εγγύηση για να είναι σίγουρη ότι τα μέρη δεν θα τείνουν να ενεργούν με βάση το ιδιοτελές συμφέρον. Δεύτερον, ο ορθολογισμός σημαίνει ότι η σύμβαση δεν έχει αρκετές πληροφορίες και

καθιστά την επιχείρηση ανίκανη να λάβει τη σωστή απόφαση λόγω της έλλειψης επαρκών πληροφοριών (Williamson, 1994).

Ωστόσο, όπως ανέφερε ο Suska (2016), το κόστος συναλλαγής χωρίζεται σε τρεις τύπους: Το κόστος συναλλαγής σήμανσης είναι το κόστος συλλογής πληροφοριών, η διεξαγωγή της λήψης αποφάσεων σχετικά με μια συμφωνία και το κόστος εφαρμογής της σύμβασης. Το ενδοεταιρικό κόστος συναλλαγών είναι το σταθερό και το μεταβλητό κόστος των πρακτικών της επιχείρησης. Το τελευταίο είναι το δημόσιο κόστος συναλλαγών, το οποίο είναι το κόστος οργάνωσης και διατήρησης της δημόσιας τάξης. Ως εκ τούτου, οι επιχειρήσεις μέσω της σήμανσης του κόστους συναλλαγής μπορούν να μειώσουν το κόστος αναζήτησης του κατάλληλου υποψηφίου παρέχοντας επαρκείς πληροφορίες σχετικά με τις κενές θέσεις εργασίας, ελέγχοντας τα έγγραφα της αίτησης, τις συστάσεις και τη διαπραγμάτευση σχετικά με τις συμβάσεις (Suska, 2016).

Η θεωρία του κόστους συναλλαγών είναι αρκετά χρήσιμη για την περιγραφή των κινήτρων των εργαζομένων σε ατομικό, ομαδικό και οργανωτικό επίπεδο. Η θεωρία συνδέεται με το σύστημα αποζημίωσης και παρέχει επαρκείς ανταμοιβές για την απόδοση των εργαζομένων (Wright & McMahan, 1992). Επίσης, η θεωρία του κόστους συναλλαγής βοηθά να προκύψει η εφαρμογή της σύμβασης εάν προκύψουν κενά, σφάλματα, απρόβλεπτες διαταραχές μεταξύ των μερών.

#### **1.4.8. Θεωρία της υπηρεσίας**

Η θεωρία της αντιπροσώπευσης χρησιμοποιείται για την κατανόηση καταστάσεων στις οποίες ένας εντολέας (ιδιοκτήτης) αναθέτει καθήκοντα σε έναν αντιπρόσωπο (εργαζόμενους) για λογαριασμό του και περιλαμβάνει κάποια εξουσία λήψης αποφάσεων. Αυτή η θεωρία εφαρμόζεται στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού μειώνοντας τις συγκρούσεις συμφερόντων μεταξύ του εντολέα και των πρακτόρων όταν η ευθύνη ανατίθεται με τον έλεγχο των συμπεριφορών και την οικοδόμηση των σχέσεων των εργαζομένων. Όπως σημείωσαν οι Welbourne και Cyr (1999), το κόστος αντιπροσώπευσης θα μειωθεί όταν η επιχείρηση ελέγχεται από τον ιδιοκτήτη και η σύγκρουση συμφερόντων εξαλείφεται και δημιουργούνται κατάλληλα κίνητρα για να εξασφαλιστεί ότι ο αντιπρόσωπος δεν θα προβεί σε επιβλαβείς ενέργειες προς τον

εντολέα. Το κόστος αντιπροσώπευσης περιλαμβάνει το κόστος παρακολούθησης το οποίο σχετίζεται άμεσα με τις ενέργειες του αντιπροσώπου. Οι επιχειρήσεις που διοικούνται και παρακολουθούνται από τον ιδιοκτήτη απαιτούν χαμηλό κόστος αντιπροσώπευσης, αλλά όταν η επιχείρηση μεγαλώνει και εμπλέκονται περισσότεροι πράκτορες, το κόστος παρακολούθησης αυξάνεται επειδή ο ιδιοκτήτης γίνεται λιγότερο αποτελεσματικός.

Παρ' όλα αυτά, η θεωρία της αντιπροσώπευσης έχει εκτεταμένες συνέπειες τόσο σε ατομικό όσο και σε οργανωτικό επίπεδο για τις επιχειρήσεις, επειδή συνδέει μεταξύ στόχων και συμμετοχής, δεσμεύει τις στάσεις των εργαζομένων, οργανώνει τη σχέση μεταξύ εργοδότη και εργαζομένων και τις συμπεριφορές απόσυρσης των εργαζομένων (Evans & Tourish, 2016). Επίσης, οι Welbourne και Cyr (1999) ανέφεραν στο άρθρο τους ότι, οι λειτουργίες της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού όπως η ανάλυση θέσεων εργασίας, η ανάρτηση θέσεων εργασίας, η συγγραφή και η επισημοποίηση της πολιτικής που γίνεται με σκοπό την τυποποίηση και τον έλεγχο της συμπεριφοράς των εργαζομένων μπορεί να θεωρηθεί ότι εξυπηρετεί τη λειτουργία παρακολούθησης από τους μανάτζερ. Οι επιχειρήσεις μπορούν να επωφεληθούν από την επιλογή της ευθυγράμμισης των κινήτρων με την αύξηση της συμμετοχής των εργαζομένων (Welbourne & Cyr, 1996). Αυτό εστιάζει στην ευθυγράμμιση των στόχων των εργαζομένων με τους στόχους του οργανισμού και κάνει τους εργαζόμενους να γίνονται φορείς κινδύνου και να συμπεριφέρονται προς το συμφέρον του κύριου οφέλους. Επίσης, παρέχει ανταμοιβές στους εργαζόμενους όταν η απόδοση βελτιώνεται.

#### **1.4.9. Θεωρία απρόβλεπτων καταστάσεων**

Η θεωρία αυτή πρότεινε ότι, προκειμένου οι επιχειρήσεις να είναι αποτελεσματικές, οι λειτουργίες της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να ταιριάζουν με τις πτυχές του οργανισμού ή του εξωτερικού περιβάλλοντος για την επίτευξη των οργανωτικών στόχων. Σύμφωνα με τον Harney (2016) δήλωσε ότι η θεωρία της ενδεχομενικότητας στο πλαίσιο της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού βασίζεται στην εξωτερική και εσωτερική προσαρμογή. Η εξωτερική προσαρμογή σημαίνει ότι οι πρακτικές Ανθρώπινου Δυναμικού πρέπει να ταιριάζουν με την

οργανωτική στρατηγική και τις συνθήκες του περιβάλλοντος. Η εσωτερική προσαρμογή σημαίνει ότι οι πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να συνεργάζονται για να παραδώσουν το ίδιο μήνυμα και το επιθυμητό αποτέλεσμα. Επίσης, οι Delery και Doty (1996) δήλωσαν ότι με τη χρήση της θεωρίας της ενδεχομενικότητας, οι επιχειρήσεις μπορούν να προωθήσουν τις συμπεριφορές των εργαζομένων που ταιριάζουν με την επιχειρηματική στρατηγική, επειδή η συμπεριφορά είναι ο αντίκτυπος της ικανότητας και των κινήτρων ενός εργαζομένου, επομένως με την εφαρμογή πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού, όπως η προώθηση πολιτικών που παρακινούν τον εργαζόμενο, ένας οργανισμός μπορεί να επηρεάσει τη συμπεριφορά.

Ωστόσο, παράγοντες έκτακτης ανάγκης, όπως η κουλτούρα, η παγκοσμιοποίηση και το μέγεθος των εταιρειών, επηρεάζουν άμεσα τις λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. Σύμφωνα με τον Rekers (2013) αναφέρεται ότι καθώς η διαφορετική κουλτούρα συνεπάγεται διαφορετικές πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού, όταν ο οργανισμός εμπλέκεται σε ένα νέο περιβάλλον που η κουλτούρα είναι διαφορετική από την υπάρχουσα κουλτούρα, η ΔΑΔ χρειάζεται περισσότερες πληροφορίες για να λάβει αποφάσεις, να φροντίσει για τις αλλαγές και να διατηρήσει την ισορροπία μεταξύ της συμπεριφοράς των εργαζομένων προς το νέο περιβάλλον. Η παγκοσμιοποίηση εξαρτάται από τις πρακτικές των ανθρώπινων πόρων, διότι οι συνέπειες της παγκοσμιοποίησης είναι η εισαγωγή των επιχειρήσεων σε νέα τεχνολογία, η οποία απαιτεί περισσότερη κατάρτιση για τους εργαζόμενους και την πρόσληψη ειδικευμένου εργατικού δυναμικού και η παγκοσμιοποίηση οδηγεί σε νέες αγορές που εισάγουν νέες κουλτούρες και η διαχείριση αυτών των διαφορετικών γίνεται πολύ σημαντική για το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού. Επίσης, το μέγεθος της επιχείρησης εξαρτάται από τη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, διότι στις μικρότερες επιχειρήσεις, το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού δεν υπήρχε ή ήταν πολύ μικρό και κάποια στιγμή την ευθύνη αναλάμβανε ο διευθυντής παραγωγής, ενώ στις μεγαλύτερες επιχειρήσεις υπάρχει ξεχωριστό τμήμα ανθρώπινου δυναμικού το οποίο είναι διαθέσιμο για περισσότερα θέματα και απαιτείται περισσότερη τεχνογνωσία του ανθρώπινου δυναμικού για να ανταποκρίνεται.

## Κεφάλαιο 2ο: Αξιολόγηση ανθρώπινου δυναμικού

### 2.1. Ορισμός

Η αξιολόγηση των επιδόσεων των εργαζομένων, γνωστή και ως "ανασκόπηση των επιδόσεων", είναι μια διαδικασία που χρησιμοποιείται από τους οργανισμούς για να παρέχουν στους εργαζομένους ανατροφοδότηση σχετικά με τις επιδόσεις τους στην εργασία και να τεκμηριώνουν επίσημα τις εν λόγω επιδόσεις. Παρόλο που οι εταιρείες καθορίζουν τους δικούς τους κύκλους αξιολόγησης, οι περισσότερες διενεργούν αξιολογήσεις της απόδοσης των εργαζομένων μία φορά ετησίως. Ορισμένες εταιρείες διεξάγουν επίσης αξιολογήσεις όταν οι εργαζόμενοι φτάνουν στο τέλος της αρχικής δοκιμαστικής τους περιόδου. Όσοι έχουν καλές επιδόσεις σε αυτή την αξιολόγηση συνήθως αφαιρούνται από το καθεστώς δοκιμαστικής απασχόλησης. Οι πληροφορίες αξιολόγησης αποθηκεύονται στο φάκελο του εργαζομένου και μπορεί να ζητηθούν από μελλοντικούς εργοδότες ή ιδρύματα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης. Οι αξιολογήσεις απόδοσης διαφέρουν σημαντικά ως προς τη δομή και τη μορφή τους σε διάφορους κλάδους και εταιρείες. Μπορεί να περιλαμβάνουν κλίμακες αξιολόγησης, λίστες ελέγχου αυτοαξιολόγησης, επίσημες παρατηρήσεις ή καθήκοντα απόδοσης. Συνήθως, τουλάχιστον ένα μέρος της αξιολόγησης της απόδοσης ενός εργαζομένου περιλαμβάνει μια ανασκόπηση των μετρήσεων αποτελεσμάτων ή της προόδου σε σχέση με τους προηγουμένως καθορισμένους στόχους (Williams, 2023).

### 2.2. Πλεονεκτήματα

#### 2.2.1. Για τους εργοδότες

*Προστασία από δικαστικές διενέξεις*

Σε περιπτώσεις όπου σημερινοί ή πρώην εργαζόμενοι ασκούν νομικές αγωγές εναντίον μιας εταιρείας, η ύπαρξη σαφούς τεκμηρίωσης της απόδοσης του εν λόγω εργαζομένου είναι πολύ σημαντική. Αυτό έχει ιδιαίτερη σημασία σε περιπτώσεις όπου ένας εργαζόμενος απολύεται ή απορρίπτεται για προαγωγή. Σε αυτές τις περιπτώσεις, η

αξιολόγηση της απόδοσης μπορεί να χρησιμεύσει ως αντικειμενικό αποδεικτικό στοιχείο που επιβεβαιώνει τη λήψη αποφάσεων της εταιρείας (Williams, 2023).

#### *Ενθάρρυνση της καλής εργασίας*

Με τους πολυάσχολους ρυθμούς πολλών οργανισμών, η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων μπορεί να είναι μία από τις λίγες φορές που οι εργοδότες δίνουν δομημένη θετική ανατροφοδότηση και ενίσχυση στους υπαλλήλους τους. Κάτι τέτοιο ενισχύει το ηθικό των εργαζομένων, τους δείχνει τι πρέπει να συνεχίσουν να κάνουν και συμβάλλει στη δημιουργία μιας θετικής σχέσης μεταξύ εργοδότη και εργαζομένου. Αυτό μπορεί να συμβάλει στην ελαχιστοποίηση του κύκλου εργασιών των εργαζομένων, καθώς οι εργαζόμενοι εντοπίζουν σαφείς τρόπους με τους οποίους η εργασία τους εκτιμάται και είναι πολύτιμη (Williams, 2023).

#### *Ενημέρωση για τις πρακτικές πρόσληψης*

Οι αξιολογήσεις των επιδόσεων των εργαζομένων, όταν εξετάζονται συνολικά, μπορούν να προσφέρουν πολύτιμες πληροφορίες σχετικά με τις παρελθούσες πρακτικές πρόσληψης και/ή πρόσληψης και να ενημερώσουν για τις μελλοντικές πρακτικές. Για παράδειγμα, εάν μια εταιρεία παρατηρήσει μια τάση σε εργαζόμενους με υποανάπτυκτες δεξιότητες σε έναν συγκεκριμένο τομέα, μπορεί να προσθέσει πρόσθετα στοιχεία ελέγχου για το συγκεκριμένο σύνολο δεξιοτήτων στη διαδικασία πρόσληψής της. Η αξιολόγηση του αριθμού των ατόμων που είναι πιθανό να διατηρηθούν και του αριθμού που είναι πιθανό να απολυθούν ως αποτέλεσμα της αξιολόγησής τους ενημερώνει για την έκταση και τη φύση των προσλήψεων που απαιτούνται για την επαναπρόσληψη (Williams, 2023).

#### *Οργανωτικός σχεδιασμός*

Ένας άλλος τρόπος αξιοποίησης των αξιολογήσεων απόδοσης είναι η εξέταση των προηγούμενων αποτελεσμάτων για να κατανοήσετε πώς αποδίδει σήμερα η εταιρεία. Αυτό μπορεί να βοηθήσει τους διευθυντές να καθορίσουν τους μελλοντικούς οργανωτικούς στόχους και σκοπούς. Μπορεί επίσης να βοηθήσει στην ανάθεση και την ανακατανομή των εργαζομένων στις καταλληλότερες θέσεις με βάση τις ικανότητες και τις δεξιότητές τους (Williams, 2023).

## 2.2.2. Για τους εργαζόμενους

### *Προσωπική ανάπτυξη και σταδιοδρομία*

Η αξιολόγηση της απόδοσης μετρά την απόδοση των εργαζομένων, επιτρέποντάς τους να εντοπίσουν τα σημεία των δυνατών και αδύνατων σημείων τους. Αυτό βοηθά στην προσωπική ανάπτυξη των εργαζομένων, καθώς θα προσπαθήσουν να ξεπεράσουν τις αδυναμίες τους και να ενισχύσουν τα δυνατά τους σημεία. Αυτό θα έχει ως αποτέλεσμα τη βελτίωση της απόδοσής τους και την απόκτηση νέων δεξιοτήτων και εμπειριών (Factorial, 2019).

### *Εργαλεία παρακίνησης*

Οι αξιολογήσεις απόδοσης αφήνουν θετικό αντίκτυπο στην παρακίνηση μέσω του εντοπισμού των σκληρά εργαζόμενων και των εργαζομένων με υψηλές επιδόσεις και της ανταμοιβής τους για την προσπάθειά τους. Αυτή η αναγνώριση της εργασίας δίνει μια αίσθηση εκτίμησης και σημασίας στους εργαζόμενους. Ομοίως, ο εντοπισμός των εργαζομένων με υψηλές επιδόσεις θα επέτρεπε επίσης στην εταιρεία να κατανέμει αποτελεσματικά τις προαγωγές, τα μπόνους, τα βραβεία και τις αυξήσεις σε εκείνους που πραγματικά το αξίζουν. Επιπλέον, η αξιολόγηση της απόδοσης αποτελεί βασικό εργαλείο ανατροφοδότησης και επικοινωνίας. Με τη συλλογή των αποτελεσμάτων των επιδόσεων, οι εταιρείες θα ήταν σε θέση να παρέχουν μια αίσθηση κατεύθυνσης σε όσους χρειάζονται καθοδήγηση. Θα επιτρέψει επίσης στους εργαζόμενους να επικοινωνήσουν τα ζητήματα και τις δυσκολίες τους στα καθημερινά τους καθήκοντα, γεγονός που θα συμβάλει στη βελτίωση των κινήτρων τους. Τα προγράμματα αναγνώρισης των εργαζομένων είναι ένας φανταστικός τρόπος για την ενίσχυση των κινήτρων (Factorial, 2019).

### *Ορατότητα της ανώτερης ηγεσίας*

Ενδέχεται να υπάρχουν μέλη της ανώτερης διοίκησης που δεν είναι εύκολα προσβάσιμα και δεν έχουν συχνή αλληλεπίδραση με τους εργαζόμενους. Η διαδικασία αξιολόγησης των επιδόσεων μπορεί να δώσει πληροφορίες σε αυτά τα στελέχη σχετικά με το εργατικό δυναμικό, συμπεριλαμβανομένων των κορυφαίων επιδόσεων και των σημείων που πρέπει να υποστηριχθούν οι ευκαιρίες προαγωγής (Williams, 2023).



### *Δυνατότητα αύξησης μισθού ή/και μπόνους*

Σε ορισμένες εταιρείες, οι εργαζόμενοι που έχουν καλές επιδόσεις στις αξιολογήσεις τους λαμβάνουν αυξήσεις μισθού ή/και μπόνους με βάση την αξία τους. Μια καλή αξιολόγηση των επιδόσεων μπορεί επίσης να οδηγήσει σε ευκαιρίες εξέλιξης εντός της εταιρείας. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει επίσημη εξέλιξη μέσω προαγωγής ή ανάθεσης ηγετικών καθηκόντων (Williams, 2023).

### *Βελτιωμένη επικοινωνία*

Η δομημένη φύση της αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων ευνοεί την παραγωγική επικοινωνία. Τόσο για τη θετική ενίσχυση όσο και για την εποικοδομητική κριτική, διαθέτει μηχανισμούς που καθοδηγούν τη συζήτηση και παρέχουν πολύ συγκεκριμένη ανατροφοδότηση. Αυτό μπορεί να χαλαρώσει τις εντάσεις όταν γίνονται συζητήσεις που αφορούν δύσκολα θέματα. Σε ορισμένες περιπτώσεις, η διαδικασία αυτή ανοίγει την πόρτα για πιο ουσιαστική επικοινωνία και εκτός της διαδικασίας αξιολόγησης (Williams, 2023).

## **2.3. Δημιουργία συστήματος αξιολόγησης**

Τα συστήματα αξιολόγησης της απόδοσης εξετάζουν συστηματικά πόσο καλά αποδίδουν οι εργαζόμενοι με βάση τις εργασιακές τους αρμοδιότητες. Το σύστημα αυτό συμβάλλει στη διασφάλιση της επίσημης ανατροφοδότησης των εργαζομένων. Συνήθως, οι οργανισμοί τεκμηριώνουν την απόδοση των εργαζομένων, καθορίζουν τον κύκλο αξιολόγησής τους και διεξάγουν αξιολογήσεις απόδοσης. Αυτό συνήθως συμβαίνει τουλάχιστον μία φορά το χρόνο. Ορισμένοι οργανισμοί ενδέχεται να διεξάγουν αυτή την αξιολόγηση αφού ένας εργαζόμενος φτάσει στο τέλος της δοκιμαστικής του περιόδου. Εάν ο εργαζόμενος έχει καλύτερες επιδόσεις και ανταποκρίνεται στις προσδοκίες, οι διευθυντές τον απομακρύνουν από το καθεστώς δοκιμαστικής απασχόλησης. Αυτό το σύστημα αξιολόγησης ποικίλλει ανάλογα με τον κλάδο (Indeed, 2022).

Η αξιολόγηση της απόδοσης είναι απαραίτητη για τους οργανισμούς και τους εργαζόμενους, διότι συμβάλλει στη λήψη αποφάσεων για τους μισθούς, τις παροχές και τα ημερομίσθια των εργαζομένων. Αξιολογεί επίσης τις δεξιότητες και τα δυνατά

σημεία ενός εργαζομένου. Οι οργανισμοί μπορούν να χρησιμοποιούν επίσημες παρατηρήσεις, καθήκοντα απόδοσης και λίστες ελέγχου αυτοαξιολόγησης. Ένα μέρος του συστήματος αξιολόγησης περιλαμβάνει την επανεξέταση της απόδοσης των εργαζομένων σε σχέση με τους στόχους που έχουν τεθεί και προσδιοριστεί προηγουμένως. Για παράδειγμα, ένα μέρος της αξιολόγησης της απόδοσης ενός πωλητή μπορεί να εξαρτάται από τις συνολικές πωλήσεις που πραγματοποιήθηκαν σε ένα έτος (Indeed, 2022).

### **2.3.1. Επανεξέταση του υφιστάμενου συστήματος αξιολόγησης των επιδόσεων**

Ακόμη και αν ένας οργανισμός δεν διαθέτει σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης, η γνώση του τρόπου με τον οποίο αξιολογεί τους υπαλλήλους του μπορεί να σας βοηθήσει να αναπτύξετε ένα τέτοιο σύστημα. Κατά την επανεξέταση του υπάρχοντος συστήματος, μάθετε πόσο συχνά ο οργανισμός αξιολογεί τους υπαλλήλους, πόσο τακτικά παρέχει ανατροφοδότηση και κατά πόσο βοηθά τους υπαλλήλους να βελτιωθούν. Οι πληροφορίες αυτές βοηθούν στη δημιουργία ενός συστήματος που ευθυγραμμίζεται με την κουλτούρα του οργανισμού και αποδίδει τα υποσχόμενα αποτελέσματα (Indeed, 2022).

### **2.3.2. Ορισμός μέτρων απόδοσης**

Οι διευθυντές ορίζουν διαφορετικά μέτρα απόδοσης για να αποτρέψουν τη μεροληψία στη διαδικασία αξιολόγησης. Αυτά τα μέτρα απόδοσης αξιολογούν τον τρόπο με τον οποίο ένας εργαζόμενος συμπεριφέρεται στον οργανισμό. Τα μέτρα απόδοσης ενδέχεται να διαφέρουν ανάλογα με τον κλάδο. Για παράδειγμα, κατά την αξιολόγηση της απόδοσης ενός υπαλλήλου υποδοχής νοσοκομείου, το μέτρο απόδοσης μπορεί να είναι η εξυπηρέτηση της τηλεφωνικής κλήσης εντός τριών χτυπημάτων και η απάντηση σε μηνύματα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου εντός 30 λεπτών. Το μέτρο απόδοσης ενός στελέχους πωλήσεων μπορεί να είναι ο αριθμός των προϊόντων που πωλεί μέσα σε ένα μήνα (Indeed, 2022).

### **2.3.3. Ανάπτυξη εντύπου αξιολόγησης της απόδοσης**

Όταν οι διευθυντές διενεργούν αξιολογήσεις απόδοσης, εξασφαλίζουν δίκαιες και συνεπείς αξιολογήσεις για την προστασία των συμφερόντων των εργαζομένων και διασφαλίζουν ότι κάθε εργαζόμενος αξιολογείται με βάση τις ίδιες παραμέτρους. Οι οργανισμοί μπορούν να το επιτύχουν αυτό χρησιμοποιώντας ένα τυποποιημένο έντυπο αξιολόγησης για κάθε εργαζόμενο. Συχνά, οι μάνατζερ περιορίζουν τον τομέα εστίασης, επειδή αυτό καθιστά την αξιολόγηση ουσιαστική και δίνει στους υπαλλήλους τη δυνατότητα να επικεντρωθούν στους τομείς βελτίωσής τους. Δεν είναι απαραίτητο να καλύπτεται κάθε πτυχή της απόδοσης των εργαζομένων στο σύστημα αξιολόγησης (Indeed, 2022).

### **2.3.4. Να επιτρέπεται στους υπαλλήλους να αξιολογούν τον εαυτό τους**

Ο καθορισμός μέτρων απόδοσης και η δημιουργία εντύπων αξιολόγησης μπορεί να κάνουν τους εργαζόμενους να αισθάνονται ότι ο προϊστάμενος τους βαθμολογεί. Αυτό μπορεί να παρεμποδίσει το εργασιακό περιβάλλον και να αποθαρρύνει τους εργαζόμενους. Πριν από τη διεξαγωγή της αξιολόγησης της απόδοσης, παρέχεται το έντυπο αξιολόγησης στους εργαζόμενους. Αφού συμπληρώσουν το έντυπο και αξιολογήσουν την απόδοσή τους, οι διευθυντές μπορούν να αξιολογήσουν τον εργαζόμενο. Κατά τη διάρκεια της διαδικασίας αξιολόγησης της απόδοσης, οι διευθυντές συγκρίνουν τις δύο αξιολογήσεις και δίνουν στους εργαζόμενους την ευκαιρία να μοιραστούν τις απόψεις και τις απόψεις τους (Indeed, 2022).

### **2.3.5. Ορισμός κατευθυντήριων γραμμών για την ανατροφοδότηση**

Η παροχή ανατροφοδότησης είναι ο πρωταρχικός στόχος της αξιολόγησης της απόδοσης. Πριν από την εφαρμογή ενός τέτοιου συστήματος, πρέπει να διασφαλιστεί ότι όλοι όσοι διενεργούν αξιολόγηση γνωρίζουν τι είδους ανατροφοδότηση πρέπει να

παρέχουν και πώς να το κάνουν. Οι διευθυντές μπορούν να παρέχουν ισορροπημένη ανατροφοδότηση που προσφέρει έπαινο όπου χρειάζεται και βοηθά τους εργαζόμενους να κατανοήσουν τους τομείς βελτίωσης. Κατά την παροχή ανατροφοδότησης, είναι σημαντικό για τους διευθυντές να παρέχουν έναν οδικό χάρτη βελτίωσης και να εξηγούν τις επιπτώσεις της κακής απόδοσης του εργαζομένου. Αυτός είναι ένας εξαιρετικός τρόπος παρακίνησης των εργαζομένων να βελτιωθούν και να διαπρέψουν (Indeed, 2022).

### **2.3.6. Δημιουργία διαδικασιών καταγγελίας και πειθαρχικών διαδικασιών**

Ακόμη και μετά από μια ενδελεχή αξιολόγηση της απόδοσης και την επικοινωνία τρόπων βελτίωσης, ένας εργαζόμενος μπορεί να συνεχίσει να έχει κακή απόδοση. Είναι σημαντικό οι διευθυντές να προετοιμάζονται για μια τέτοια κατάσταση, διαθέτοντας μια καλά καθορισμένη και τεκμηριωμένη διαδικασία πειθαρχικού ελέγχου και απόλυσης. Όταν η απόδοση του εργαζομένου επιδεινώνεται, τα διευθυντικά στελέχη μπορεί να παρέχουν μια προφορική προειδοποίηση, ακολουθούμενη από μια γραπτή προειδοποίηση εάν ο εργαζόμενος δεν παρουσιάζει βελτίωση. Ανεξάρτητα από το αν οι διευθυντές δίνουν προφορικές ή γραπτές προειδοποιήσεις, είναι σημαντικό να παρέχεται ο λόγος πίσω από την πειθαρχική ενέργεια (Indeed, 2022).

### **2.3.7. Δημιουργία χρονοδιαγράμματος αξιολόγησης**

Αν και πολλοί οργανισμοί διενεργούν αξιολογήσεις απόδοσης ετησίως, θα μπορούσαν να εξετάσουν το ενδεχόμενο αξιολογήσεων ανά εξάμηνο ή τρίμηνο για καλύτερα αποτελέσματα. Η διενέργεια αξιολογήσεων απόδοσης περισσότερο από μία φορά το χρόνο μπορεί να παρέχει περισσότερες ευκαιρίες για διόρθωση και να συμβάλει στην εξασφάλιση ταχύτερης ανάπτυξης. Επιπλέον, όταν οι εργαζόμενοι αποδίδουν καλά, η εκτίμηση της καλής τους εργασίας περισσότερο από μία φορά το χρόνο μπορεί να τους ενθαρρύνει να διαπρέψουν στη δουλειά τους. Εάν ένας οργανισμός σχεδιάζει να αξιολογεί τους υπαλλήλους σε εβδομαδιαία ή μηνιαία βάση,

οι διευθυντές μπορούν να διεξάγουν άτυπες αξιολογήσεις για να ενημερώσουν τους υπαλλήλους για το πώς αποδίδουν (Indeed, 2022).

### **2.3.8. Λήψη έγκρισης από τη διοίκηση**

Αφού οικοδομήσει ένα ισχυρό σύστημα αξιολόγησης, ο διευθυντής θα πρέπει να επικοινωνήσει με την ανώτερη διοίκηση σχετικά με το πώς το τρέχον σύστημα απαιτεί βελτίωση. Οι περισσότεροι οργανισμοί επικεντρώνονται στην εφαρμογή συστημάτων ανατροφοδότησης κλειστού βρόχου, όπου η συνεχής ανατροφοδότηση μπορεί να βοηθήσει στην καλύτερη διαχείριση του ταλέντου. Κατά την παρουσίαση του νέου συστήματος, ο διευθυντής θα πρέπει να εξηγήσει πώς η συχνή εκπαίδευση και η ανατροφοδότηση μπορεί να βοηθήσει έναν εργαζόμενο να διαπρέψει και να βελτιώσει την απόδοση στον χώρο εργασίας (Indeed, 2022).

### **2.3.9. Εφαρμογή του νέου συστήματος**

Αφού ληφθεί η έγκριση από την ανώτερη διοίκηση, εφαρμόζεται το νέο σύστημα σε ολόκληρο τον οργανισμό. Κατά τη διάρκεια της διαδικασίας εφαρμογής, καθορίζεται με σαφήνεια ο τρόπος με τον οποίο ο οργανισμός σχεδιάζει να ανταμείβει και να αναγνωρίζει τους εργαζομένους. Αυτό θέτει σαφείς κατευθυντήριες γραμμές και βοηθά τους εργαζομένους να κατανοήσουν τις ενέργειες που μπορούν να τους βοηθήσουν να κερδίσουν μια πιθανή ανταμοιβή. Ένας άλλος τρόπος για να διασφαλιστεί η απρόσκοπτη εφαρμογή είναι η σύνδεση των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης της απόδοσης με σχετικά προγράμματα κατάρτισης. Να αξιολογούνται τακτικά τα αποτελέσματα, ώστε να διασφαλίζεται ότι το νέο σύστημα αξιολόγησης είναι επιτυχημένο (Indeed, 2022).

### **2.3.10. Αξιολόγηση του νέου συστήματος αξιολόγησης**

Με βάση τις βασικές μετρήσεις και τους στόχους που έχουν καθοριστεί προηγουμένως, ο διευθυντής θα πρέπει να πραγματοποιήσει μια συγκριτική ανάλυση μετά από μερικούς μήνες εφαρμογής του νέου συστήματος. Πρέπει επίσης να

παρακολουθεί και να παρακολουθεί τις αλλαγές στους εργαζόμενους, την παραγωγικότητά τους και τη συνολική απόδοση στην ομάδα. Εάν υπάρχει σημαντική διαφορά μεταξύ των δύο, αναφέρετε τα αποτελέσματα στην ανώτερη διοίκηση για να δείξετε την αποτελεσματικότητα του νέου συστήματος αξιολόγησης. Αν δεν υπάρχει διαφορά στην απόδοση των εργαζομένων, θα πρέπει να αναλύσει το νέο σύστημα αξιολόγησης για να ελέγξει αν η ομάδα παρέλειψε κάποιους κρίσιμους τομείς που μπορούν να αυξήσουν την απόδοση (Indeed, 2022).

## **2.4. Αρμοδιότητα για την αξιολόγηση**

Συχνά το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού είναι υπεύθυνο για το συντονισμό του σχεδιασμού και της εφαρμογής των προγραμμάτων αξιολόγησης της απόδοσης. Ωστόσο, είναι σημαντικό οι προϊστάμενοι γραμμής να διαδραματίζουν βασικό ρόλο από την αρχή έως το τέλος. Τα άτομα αυτά συνήθως διεξάγουν τις αξιολογήσεις και πρέπει να συμμετέχουν άμεσα στο πρόγραμμα, αν πρόκειται να πετύχει. Υπάρχουν διάφορες δυνατότητες όσον αφορά το πρόσωπο που θα αξιολογήσει πραγματικά τον εργαζόμενο (Society for Human Resource Management, n.d.).

### **2.4.1. Άμεσος προϊστάμενος**

Ο άμεσος προϊστάμενος ενός εργαζομένου ήταν παραδοσιακά η πιο λογική επιλογή για την αξιολόγηση της απόδοσης και αυτό εξακολουθεί να ισχύει. Ο προϊστάμενος είναι συνήθως σε εξαιρετική θέση να παρατηρεί την απόδοση του εργαζομένου στην εργασία του και ο προϊστάμενος έχει την ευθύνη για τη διαχείριση μιας συγκεκριμένης μονάδας. Όταν κάποιος άλλος έχει αναλάβει την αξιολόγηση των υφισταμένων, η εξουσία του προϊσταμένου μπορεί να υπονομευθεί. Επίσης, η εκπαίδευση και η ανάπτυξη των υφισταμένων αποτελεί σημαντικό στοιχείο της εργασίας κάθε προϊσταμένου και, όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, τα προγράμματα αξιολόγησης και η ανάπτυξη των εργαζομένων είναι συνήθως στενά συνδεδεμένα. Από την αρνητική πλευρά, ο άμεσος προϊστάμενος μπορεί να δώσει έμφαση σε ορισμένες πτυχές της απόδοσης των εργαζομένων και να παραμελήσει άλλες. Επίσης, είναι γνωστό ότι οι διευθυντές χειραγωγούν τις αξιολογήσεις για να δικαιολογήσουν

αυξήσεις μισθών και προαγωγές και το αντίστροφο. Όταν η γεωγραφία χωρίζει τους υφισταμένους από τους προϊστάμενους τους, η αξιολόγηση γίνεται όλο και πιο δύσκολη. Σε άλλες περιπτώσεις, ο αξιολογούμενος υπάλληλος μπορεί να έχει περισσότερες τεχνικές γνώσεις από τον προϊστάμενο, και αυτό αποτελεί ένα άλλο πιθανό πρόβλημα. Μια πρόταση για την υπέρβαση αυτών των μειονεκτημάτων είναι η στενότερη συμμετοχή των υφισταμένων στη διαδικασία. Βάλτε τους να προτείνουν τρόπους για τη δίκαιη αξιολόγηση της απόδοσής τους και στη συνέχεια χρησιμοποιήστε τις προτάσεις τους ως μέρος των κριτηρίων αξιολόγησης. Στις περισσότερες περιπτώσεις, ο άμεσος προϊστάμενος θα συνεχίσει πιθανότατα να συμμετέχει στην αξιολόγηση της απόδοσης. Ωστόσο, οι οργανισμοί θα αναζητήσουν εναλλακτικές λύσεις λόγω της τεχνολογικής προόδου και της επιθυμίας να διευρύνουν την προοπτική της αξιολόγησης (Society for Human Resource Management, n.d.).

## 2.4.2. Υφιστάμενοι

Ιστορικά, η κουλτούρα μας αντιμετωπίζει αρνητικά την αξιολόγηση από τους υφισταμένους. Ωστόσο, αυτή η σκέψη έχει αλλάξει κάπως. Ορισμένες επιχειρήσεις καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι η αξιολόγηση των διευθυντών από τους υφισταμένους είναι και εφικτή και αναγκαία. Συλλογίζονται ότι οι υφιστάμενοι είναι σε εξαιρετική θέση να δουν τη διοικητική αποτελεσματικότητα των προϊσταμένων τους. Οι υποστηρικτές πιστεύουν ότι αυτή η προσέγγιση οδηγεί τους προϊσταμένους να αποκτήσουν ιδιαίτερη συνείδηση των αναγκών της ομάδας εργασίας και να κάνουν καλύτερη δουλειά στη διοίκηση. Στο περιβάλλον της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, είναι συνήθης πρακτική οι εκπαιδευτές να αξιολογούνται από τους φοιτητές. Οι επικριτές ανησυχούν ότι ο προϊστάμενος (και οι εκπαιδευτές) θα εμπλακούν σε έναν διαγωνισμό δημοτικότητας ή ότι οι εργαζόμενοι θα φοβούνται αντίποινα. Αν αυτή η προσέγγιση έχει πιθανότητες επιτυχίας, ένα πράγμα είναι σαφές: πρέπει να διασφαλιστεί η ανωνυμία των αξιολογητών. Η εξασφάλιση αυτής της κατάστασης μπορεί να είναι ιδιαίτερα δύσκολη σε ένα μικρό τμήμα και ιδίως εάν τα δημογραφικά στοιχεία στο έντυπο αξιολόγησης θα μπορούσαν να προσδιορίσουν τους αξιολογητές (Society for Human Resource Management, n.d.).

### 2.4.3. Ομότιμοι και μέλη της ομάδας

Ένα σημαντικό πλεονέκτημα της χρήσης των συναδέλφων για την αξιολόγηση της απόδοσης είναι ότι εργάζονται στενά με τον αξιολογούμενο εργαζόμενο και πιθανώς έχουν μια ανόθευτη οπτική γωνία για την τυπική απόδοση, ιδίως σε ομαδικές εργασίες. Οι οργανισμοί χρησιμοποιούν όλο και περισσότερο ομάδες, συμπεριλαμβανομένων εκείνων που είναι αυτοκατευθυνόμενες. Το σκεπτικό για τις αξιολογήσεις που διεξάγονται από μέλη της ομάδας περιλαμβάνει τα εξής:

- Τα μέλη της ομάδας γνωρίζουν την απόδοση του άλλου καλύτερα από τον καθένα και, ως εκ τούτου, μπορούν να αξιολογήσουν την απόδοση με μεγαλύτερη ακρίβεια.
- Η πίεση των ομοτίμων αποτελεί ισχυρό κίνητρο για τα μέλη της ομάδας.
- Τα μέλη που αναγνωρίζουν ότι οι ομότιμοι τους στην ομάδα θα αξιολογήσουν την εργασία τους παρουσιάζουν αυξημένη δέσμευση και παραγωγικότητα.
- Η αξιολόγηση από ομότιμους περιλαμβάνει πολλές απόψεις και δεν εξαρτάται από ένα άτομο.

Τα προβλήματα με τις αξιολογήσεις από ομότιμους περιλαμβάνουν την απροθυμία ορισμένων ατόμων που εργάζονται στενά μαζί, ιδίως σε ομάδες, να επικρίνουν ο ένας τον άλλον. Από την άλλη πλευρά, αν ένας εργαζόμενος έχει έρθει σε αντιπαράθεση με έναν άλλο εργαζόμενο μπορεί πραγματικά να "ξεσπάσει στον εχθρό", με αποτέλεσμα να έχει άδικη αξιολόγηση. Ένα άλλο πρόβλημα αφορά τους συναδέλφους που αλληλεπιδρούν σπάνια και δεν διαθέτουν τις απαραίτητες πληροφορίες για να προβούν σε ακριβή αξιολόγηση. Όταν οι εργαζόμενοι εργάζονται σε ομάδες και το σύστημα αξιολόγησής τους επικεντρώνεται αποκλειστικά στα ατομικά αποτελέσματα, δεν αποτελεί έκπληξη το γεγονός ότι δείχνουν ελάχιστο ενδιαφέρον για τις ομάδες τους. Όμως, αυτό το πρόβλημα μπορεί να διορθωθεί. Αν η ομαδική εργασία είναι απαραίτητη, κάντε την κριτήριο αξιολόγησης των εργαζομένων- η επιβράβευση της συνεργασίας θα ενθαρρύνει την ομαδική εργασία (Society for Human Resource Management, n.d.).



#### 2.4.4. Αυτοαξιολόγηση

Εάν οι εργαζόμενοι κατανοούν τους στόχους τους και τα κριτήρια που χρησιμοποιούνται για την αξιολόγηση, είναι σε καλή θέση να αξιολογήσουν την απόδοσή τους. Πολλοί άνθρωποι γνωρίζουν τι κάνουν καλά στη δουλειά τους και τι πρέπει να βελτιώσουν. Εάν έχουν την ευκαιρία, θα ασκήσουν αντικειμενική κριτική στη δική τους απόδοση και θα αναλάβουν δράση για να τη βελτιώσουν. Επίσης, επειδή η ανάπτυξη των εργαζομένων είναι αυτο-ανάπτυξη, οι εργαζόμενοι που αξιολογούν την απόδοσή τους μπορεί να αποκτήσουν περισσότερα κίνητρα. Η αυτοαξιολόγηση παρέχει στους εργαζόμενους ένα μέσο για να ενημερώνεται ο προϊστάμενος για όλα όσα έχει κάνει ο εργαζόμενος κατά τη διάρκεια της περιόδου αξιολόγησης. Ακόμη και αν η αυτοαξιολόγηση δεν αποτελεί μέρος του συστήματος, ο εργαζόμενος θα πρέπει τουλάχιστον να παρέχει στον προϊστάμενο έναν κατάλογο με τα σημαντικότερα επιτεύγματα και τις συνεισφορές του κατά την περίοδο αξιολόγησης. Αυτό θα αποτρέψει τον προϊστάμενο από το να βρεθεί στα τυφλά όταν ο εργαζόμενος παραπονεθεί. Ως συμπλήρωμα άλλων προσεγγίσεων, η αυτοαξιολόγηση έχει μεγάλη απήχηση στους μάνατζερ που ενδιαφέρονται πρωτίστως για τη συμμετοχή και την ανάπτυξη των εργαζομένων. Για σκοπούς αποζημίωσης, ωστόσο, η αξία της είναι σημαντικά μικρότερη. Ορισμένα άτομα είναι μάστορες στο να αποδίδουν την καλή απόδοση στις δικές τους προσπάθειες και την κακή απόδοση σε κάποιον άλλο (Society for Human Resource Management, n.d.).

#### 2.4.5. Αξιολόγηση πελατών

Η συμπεριφορά των πελατών καθορίζει το βαθμό επιτυχίας μιας επιχείρησης. Ως εκ τούτου, ορισμένοι οργανισμοί πιστεύουν ότι είναι σημαντικό να λαμβάνουν στοιχεία απόδοσης από αυτή την κρίσιμη πηγή. Οι οργανισμοί χρησιμοποιούν αυτή την προσέγγιση επειδή αποδεικνύει τη δέσμευση απέναντι στον πελάτη, καθιστά τους υπαλλήλους υπόλογους και προωθεί την αλλαγή. Οι στόχοι που σχετίζονται με τον πελάτη για τα στελέχη είναι γενικά ευρείας, στρατηγικής φύσης, ενώ οι στόχοι για τους υπαλλήλους χαμηλότερου επιπέδου τείνουν να είναι πιο συγκεκριμένοι. Για παράδειγμα, ένας στόχος μπορεί να είναι η βελτίωση της βαθμολογίας για την ακριβή

παράδοση ή η μείωση του αριθμού των δυσαρεστημένων πελατών κατά το ήμισυ. Είναι σημαντικό να συμμετέχουν οι εργαζόμενοι στον καθορισμό των στόχων τους και να περιλαμβάνονται μόνο παράγοντες που βρίσκονται υπό τον έλεγχο των εργαζομένων (Society for Human Resource Management, n.d.).

## 2.5. Κριτήρια Αξιολόγησης

Η διοίκηση πρέπει να επιλέγει προσεκτικά τα κριτήρια απόδοσης όσον αφορά την επίτευξη των εταιρικών στόχων. Τα πιο συνηθισμένα κριτήρια αξιολόγησης είναι τα χαρακτηριστικά, οι συμπεριφορές, οι ικανότητες, η επίτευξη στόχων και οι δυνατότητες βελτίωσης. Τα κριτήρια που χρησιμοποιούνται για την αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων είναι τα εξής:

- Χαρακτηριστικά: Ορισμένα χαρακτηριστικά των εργαζομένων, όπως η συμπεριφορά, η εμφάνιση και η πρωτοβουλία, αποτελούν τη βάση για ορισμένες αξιολογήσεις. Ωστόσο, πολλές από αυτές τις κοινώς χρησιμοποιούμενες ιδιότητες είναι υποκειμενικές και μπορεί είτε να μη σχετίζονται με την απόδοση στην εργασία είτε να είναι δύσκολο να προσδιοριστούν. Σε τέτοιες περιπτώσεις, μπορεί να προκύψουν ανακριβείς αξιολογήσεις και να δημιουργηθούν νομικά προβλήματα και για τον οργανισμό. Αυτό συνέβη στην υπόθεση Wade κατά Mississippi Cooperative Extension Service, όπου το περιφερειακό δικαστήριο αποφάνθηκε: Σε ένα σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης, γενικά χαρακτηριστικά όπως η ηγεσία, η δημόσια αποδοχή, η συμπεριφορά προς τους ανθρώπους, η εμφάνιση και ο καλλωπισμός, η προσωπική συμπεριφορά, η στάση ζωής, οι ηθικές συνήθειες, η επινοητικότητα, η ικανότητα ανάπτυξης, η πνευματική εγρήγορση και η αφοσίωση στον οργανισμό είναι ευάλωτα στη μεροληψία και στο προσωπικό γούστο, στο καπρίτσιο ή στη φαντασία του αξιολογητή, καθώς και προφανώς υποκειμενικά στη μορφή και προφανώς επιδεκτικά σε εντελώς υποκειμενική μεταχείριση από εκείνους που διενεργούν τις αξιολογήσεις. Ταυτόχρονα, ορισμένα χαρακτηριστικά μπορεί να σχετίζονται με την απόδοση στην εργασία και, εάν διαπιστωθεί αυτή η σύνδεση, η χρήση τους μπορεί να είναι κατάλληλη. Χαρακτηριστικά όπως η προσαρμοστικότητα, η κρίση, η εμφάνιση και η

συμπεριφορά μπορούν να χρησιμοποιηθούν όταν αποδειχθεί ότι σχετίζονται με την εργασία.

- Επίπεδο απόδοσης του εργαζομένου: Αυτό το κριτήριο αξιολογείται με βάση τις εργασίες και τον χρόνο που χρησιμοποίησε ο εργαζόμενος για να ολοκληρώσει τις εργασίες αυτές.
- Ευκαιρίες επαγγελματικής εξέλιξης: Η επιτυχία μιας επιχείρησης εξαρτάται από την ικανότητά της να εκπαιδεύει και να προσελκύει πολλούς καλούς εργαζόμενους, που διαθέτουν όλες τις απαραίτητες δεξιότητες για την ανάπτυξη της εταιρείας. Όταν οι επιχειρήσεις μπορούν να το κάνουν αυτό, οι επιχειρηματικές τους επιδόσεις θα αυξηθούν γρήγορα και αποτελεσματικά.
- Επίπεδο ολοκλήρωσης της εργασίας: Με κάθε διαφορετικό βαθμό και θέση εργασίας, το επίπεδο ολοκλήρωσης της εργασίας θα έχει διαφορετικά πρότυπα. Με βάση αυτό, οι επιχειρήσεις μπορούν να αξιολογούν με ακρίβεια και ορθότητα την ικανότητα και τις δεξιότητες των εργαζομένων.
- Ικανότητες: Οι ικανότητες περιλαμβάνουν ένα ευρύ φάσμα γνώσεων, δεξιοτήτων, χαρακτηριστικών και συμπεριφορών που μπορεί να είναι τεχνικής φύσης, να σχετίζονται με διαπροσωπικές δεξιότητες ή να έχουν επιχειρηματικό προσανατολισμό. Ορισμένα στελέχη συνιστούν να χρησιμοποιούνται πολιτισμικές ικανότητες όπως η ηθική και η ακεραιότητα για όλες τις θέσεις εργασίας. Υπάρχουν επίσης ικανότητες που αφορούν συγκεκριμένες θέσεις εργασίας. Για παράδειγμα, η αναλυτική σκέψη και ο προσανατολισμός στα επιτεύγματα μπορεί να είναι απαραίτητες σε επαγγελματικές θέσεις εργασίας. Σε θέσεις εργασίας ηγεσίας, οι σχετικές ικανότητες μπορεί να περιλαμβάνουν την ανάπτυξη ταλέντων, την ανάθεση αρμοδιοτήτων και τις δεξιότητες διαχείρισης ανθρώπων. Οι ικανότητες που επιλέγονται για σκοπούς αξιολόγησης θα πρέπει να είναι εκείνες που συνδέονται στενά με την επιτυχία της εργασίας. Έρευνα που διεξήχθη από το University of Michigan Business School και χρηματοδοτήθηκε από την Society for Human Resource Management (SHRM) και την Global Consulting Alliance καθόρισε ότι η επιτυχία στο HR εξαρτάται από την ικανότητα και τις ειδικές δεξιότητες στους ακόλουθους πέντε βασικούς τομείς:
  - i. Στρατηγική συμβολή: Σύνδεση των επιχειρήσεων με τις αγορές τους και ταχεία ευθυγράμμιση των συμπεριφορών των εργαζομένων με τις ανάγκες του οργανισμού.

- ii. Επιχειρηματική γνώση: Γνώση του τρόπου λειτουργίας των επιχειρήσεων και μετατροπή αυτού σε δράση.
- iii. Προσωπική αξιοπιστία: Επίδειξη μετρήσιμης αξίας- συμμετοχή σε μια εκτελεστική ομάδα.
- iv. Παράδοση ανθρώπινου δυναμικού: Παροχή αποτελεσματικών και αποδοτικών υπηρεσιών στους πελάτες στους τομείς της στελέχωσης, της διαχείρισης της απόδοσης, της ανάπτυξης και της αξιολόγησης.
- v. Τεχνολογία ανθρώπινου δυναμικού: Χρήση της τεχνολογίας και των διαδικτυακών μέσων για την παροχή αξίας στους πελάτες.
- Επίτευξη στόχων: Εάν οι οργανισμοί θεωρούν τους σκοπούς σημαντικότερους από τα μέσα, τα αποτελέσματα επίτευξης στόχων καθίστανται κατάλληλος παράγοντας αξιολόγησης. Τα αποτελέσματα που καθορίζονται θα πρέπει να είναι υπό τον έλεγχο του ατόμου ή της ομάδας και θα πρέπει να είναι εκείνα τα αποτελέσματα που οδηγούν στην επιτυχία της επιχείρησης. Σε ανώτερα επίπεδα, οι στόχοι μπορεί να αφορούν οικονομικές πτυχές της επιχείρησης, όπως το κέρδος ή η ταμειακή ροή, και ζητήματα της αγοράς, όπως το μερίδιο αγοράς ή η θέση στην αγορά. Σε χαμηλότερα οργανωτικά επίπεδα, τα αποτελέσματα μπορεί να είναι η ικανοποίηση των ποιοτικών απαιτήσεων του πελάτη και η παράδοση σύμφωνα με το υποσχεθέν χρονοδιάγραμμα. Για να βοηθήσει τη διαδικασία, ο διευθυντής πρέπει να δώσει συγκεκριμένα παραδείγματα για το πώς ο εργαζόμενος μπορεί να προωθήσει την ανάπτυξή του και να επιτύχει συγκεκριμένους στόχους. Τα δύο μέρη θα πρέπει να καταλήξουν σε συμφωνία όσον αφορά τους στόχους του εργαζομένου για την επόμενη περίοδο αξιολόγησης και τη βοήθεια και τους πόρους που πρέπει να παρέχει ο διευθυντής. Αυτή η πτυχή της αξιολόγησης των εργαζομένων θα πρέπει να είναι το πιο θετικό στοιχείο της όλης διαδικασίας και να βοηθήσει τον εργαζόμενο να επικεντρωθεί σε συμπεριφορές που θα αποφέρουν θετικά αποτελέσματα για όλους τους εμπλεκόμενους.

Η εργασία των εργαζομένων είναι μια συνεχής διαδικασία και πρέπει να γίνεται σε τακτά χρονικά διαστήματα. Προκειμένου να διασφαλιστεί η ακρίβεια και η αποτελεσματικότητα στη διαχείριση των κριτηρίων αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού, οι επιχειρήσεις εστιάζουν πλέον στην εφαρμογή λογισμικού αξιολόγησης ανθρώπινου δυναμικού για την ψηφιοποίηση της διαδικασίας διαχείρισης (Viindoo, 2023).

Ένας εργαζόμενος με θετική στάση εργασίας έχει συχνά πνεύμα ενθουσιασμού, υπευθυνότητα για την εργασία και πρωτοβουλία σε όλες τις καταστάσεις. Για να αξιολογήσουν τη στάση εργασίας των εργαζομένων, οι επιχειρήσεις μπορούν να βασιστούν στα ακόλουθα κριτήρια (Viindoo, 2023):

- Συμπεριφορές: Όταν το αποτέλεσμα της εργασίας ενός ατόμου είναι δύσκολο να προσδιοριστεί, οι οργανισμοί μπορούν να αξιολογήσουν τη συμπεριφορά ή τις ικανότητες του ατόμου που σχετίζονται με την εργασία. Για παράδειγμα, μια κατάλληλη συμπεριφορά για την αξιολόγηση ενός διευθυντή θα μπορούσε να είναι το στυλ ηγεσίας. Για άτομα που εργάζονται σε ομάδες, η ανάπτυξη άλλων, η ομαδική εργασία και συνεργασία ή ο προσανατολισμός στην εξυπηρέτηση πελατών μπορεί να είναι κατάλληλες. Οι επιθυμητές συμπεριφορές μπορεί να είναι κατάλληλες ως κριτήρια αξιολόγησης, διότι αν αναγνωρίζονται και ανταμείβονται, οι εργαζόμενοι τείνουν να τις επαναλαμβάνουν. Εάν ορισμένες συμπεριφορές οδηγούν σε επιθυμητά αποτελέσματα, υπάρχει αξία στη χρήση τους στη διαδικασία αξιολόγησης.
- Ειλικρίνεια στην εργασία: Η ειλικρίνεια και η διαφάνεια στην εργασία δημιουργούν ένα αξιόπιστο εργασιακό περιβάλλον, ιδίως με τους ηγέτες της εταιρείας. Όταν οι εργαζόμενοι επιδεικνύουν ειλικρίνεια, κερδίζουν την εμπιστοσύνη της διοίκησης και της ανώτερης διοίκησης. Από εκεί και πέρα, οι εργαζόμενοι θα δημιουργήσουν περισσότερες σχέσεις και θα επιτύχουν υψηλότερη παραγωγικότητα στην εργασία.
- Καλή διαχείριση του χρόνου: Η διαχείριση του χρόνου είναι ένας σημαντικός παράγοντας για την αξιολόγηση του επαγγελματισμού ενός εργαζομένου. Εάν ένα άτομο είναι σε θέση να οργανώνει και να κατανέμει σωστά τον χρόνο του για να εργαστεί, μπορεί να αυξήσει την ποιότητα και την αποτελεσματικότητα της εργασίας του.
- Το πνεύμα της προόδου: Η πρόοδος και η ικανότητα μάθησης στην εργασία είναι σημαντικοί παράγοντες για τους διευθυντές προκειμένου να αξιολογήσουν την αξία που μπορεί να προσφέρει ένας εργαζόμενος στην επιχείρηση. Οι εργαζόμενοι που δεν έχουν τη διάθεση για πρόοδο θα δυσκολευτούν να παραμείνουν στον οργανισμό και δεν θα συμβάλουν ιδιαίτερα στην ανάπτυξη της επιχείρησης.
- Να έχουν πάντα αισιόδοξο πνεύμα: Κάθε δουλειά φέρνει πολλές προκλήσεις και δυσκολίες. Αυτό θέτει μια σημαντική απαίτηση για τη στάση στην εργασία - μια

θετική και αισιόδοξη στάση. Αν μπορεί να διατηρηθεί αυτή η στάση, θα έχει περισσότερα κίνητρα για να ξεπεράσει κανείς όλα τα εμπόδια και τις προκλήσεις στη δουλειά και να παραμείνει περισσότερο στην επιχείρηση.

- Να είναι προσεκτικοί όταν εργάζονται: Για να επιτευχθεί υψηλή αποδοτικότητα στην εργασία, είναι πολύ σημαντικό να είναι κανείς προσεκτικός όταν εργάζεται. Με την προσεκτική εργασία, οι εργαζόμενοι θα κερδίσουν την εμπιστοσύνη των συναδέλφων και των προϊσταμένων, έχοντας έτσι την ευκαιρία να αναλάβουν πιο σημαντικά καθήκοντα.

## 2.6. Ανατροφοδότηση επιδόσεων

Η παροχή ανατροφοδότησης στους εργαζομένους σχετικά με την απόδοσή τους αποτελεί κοινή πραγματικότητα στους περισσότερους οργανισμούς. Αυτός ο τύπος ανατροφοδότησης ορίζεται ως "ενέργειες που γίνονται από (έναν) εξωτερικό παράγοντα (ή παράγοντες) για την παροχή πληροφοριών σχετικά με κάποια πτυχή (ή πτυχές) της απόδοσης του έργου κάποιου" (Kluger & DeNisi, 1996). Ο ορισμός αυτός αντανακλά την ιδέα ότι η ανατροφοδότηση είναι "πληροφορίες" ή "γνώση" που παρέχονται σε έναν εργαζόμενο προκειμένου να τον καταστήσουν ενήμερο για το επίπεδο των αποτελεσμάτων της εργασίας του. Η ανατροφοδότηση της απόδοσης θα μπορούσε να χρησιμεύσει ως σημαντική πηγή παρακίνησης για τους εργαζομένους, εάν διεξάγεται αποτελεσματικά (Peiperl, 2001). Επίσης, οι εργαζόμενοι ενδιαφέρονται για την ανατροφοδότηση της απόδοσης προκειμένου να γνωρίζουν πόσο κοντά βρίσκονται στην εκπλήρωση των εργασιακών τους καθηκόντων. Ωστόσο, η παροχή (και η λήψη) ανατροφοδότησης φαίνεται να είναι ένα δύσκολο έργο. Στα μέσα της δεκαετίας του 1990, οι Kluger και DeNisi (1996) δημοσίευσαν μια εκτενή ανασκόπηση και μετα-ανάλυση σχετικά με τον αντίκτυπο των παρεμβάσεων ανατροφοδότησης. Οι Kluger και DeNisi διαπίστωσαν ότι σε αντίθεση με την κοινή άποψη που διέπει τη βιβλιογραφία της ανατροφοδότησης για σχεδόν εκατό χρόνια, η ανατροφοδότηση δεν επιτυγχάνει πάντα το επιθυμητό αποτέλεσμα. Συγκεκριμένα, σε περισσότερες από το ένα τρίτο (38%) των μελετών που εξετάστηκαν, η ανατροφοδότηση ακολουθήθηκε στην πραγματικότητα από μείωση της απόδοσης. Επιπλέον, διαπίστωσαν ότι το επίπεδο θετικότητας ή αρνητικότητας της ανατροφοδότησης (δηλαδή το πρόσημο της

ανατροφοδότησης) δεν εξηγεί γιατί ορισμένες παρεμβάσεις ανατροφοδότησης ήταν αποτελεσματικές, ενώ άλλες όχι. Τέλος, οι συγγραφείς πρότειναν και απέδειξαν ότι το επίπεδο της ανατροφοδότησης (δηλ. οι λεπτομέρειες της εργασίας, η απόδοση της εργασίας και το μετα-επίπεδο - ο εαυτός) μετριάξει τη σχέση ανατροφοδότησης-απόδοσης. Συγκεκριμένα, η αποτελεσματική ανατροφοδότηση θα πρέπει να βοηθά τον αποδέκτη να επικεντρωθεί στο επίπεδο της απόδοσης της εργασίας, δηλαδή στους συγκεκριμένους τρόπους βελτίωσης της απόδοσής του. Η ανατροφοδότηση συχνά μετατοπίζει την προσοχή του δέκτη από αυτό το επίπεδο σε ένα υψηλότερο ή χαμηλότερο επίπεδο- για παράδειγμα, η ανατροφοδότηση θα μπορούσε να μετατοπίσει την προσοχή του δέκτη σε ένα υψηλότερο επίπεδο του εαυτού ή σε ένα χαμηλότερο επίπεδο των λεπτομερειών του έργου. Οι συγγραφείς υποστήριξαν ότι η ανατροφοδότηση που είτε μετατοπίζει την προσοχή σε πολύ υψηλό είτε σε πολύ χαμηλό επίπεδο, μπορεί να είναι αναποτελεσματική. Αυτό οφείλεται κυρίως στο γεγονός ότι οι γνωστικοί πόροι των ανθρώπων είναι περιορισμένοι και αν επενδυθεί υπερβολική προσοχή σε συγκεκριμένες λεπτομέρειες ή, ακόμη χειρότερα, στον εαυτό μας, μπορεί να μην υπάρχουν αρκετοί διαθέσιμοι πόροι για τη βελτίωση της απόδοσης.

Προτάθηκε επίσης ότι η διάκριση μεταξύ στόχων ή καθηκόντων προώθησης και πρόληψης θα μπορούσε να βοηθήσει στον καθορισμό των καταστάσεων υπό τις οποίες η ανατροφοδότηση θα είναι αποτελεσματική (Van Dijk & Kluger, 2011). Συγκεκριμένα, τα καθήκοντα που εκτελούνται για την ικανοποίηση των επιθυμιών και των προσδοκιών του ατόμου (καθήκοντα προώθησης) επωφελούνται από θετική ανατροφοδότηση, ενώ τα καθήκοντα που εκτελούνται για την εκπλήρωση καθηκόντων και υποχρεώσεων επωφελούνται από αρνητική ανατροφοδότηση. Πρακτικά, υποδηλώνει ότι ένα μέγεθος δεν ταιριάζει σε όλους- συνεπώς, οι διευθυντές θα πρέπει να προσαρμόζουν την ανατροφοδότηση ανάλογα με τα χαρακτηριστικά των εργαζομένων και των καθηκόντων. Υπό το πρίσμα της πολυπλοκότητας της εκτέλεσης αποτελεσματικών διαδικασιών ανατροφοδότησης, ορισμένοι ερευνητές έχουν προτείνει εναλλακτικές παρεμβάσεις στην ανατροφοδότηση που επικεντρώνονται στον προσδιορισμό των συνθηκών επιτυχίας (Kluger & Van Dijk, 2010). Ωστόσο, η έρευνα σχετικά με τις εναλλακτικές παρεμβάσεις στην ανατροφοδότηση βρίσκεται μόλις στα αρχικά της στάδια και τα ευρήματα δεν είναι ακόμη πειστικά. Η εξεύρεση αποτελεσματικών παρεμβάσεων για τη βελτίωση της διαδικασίας ανατροφοδότησης παραμένει μία από τις προκλήσεις για την ανάπτυξη σε αυτόν τον τομέα.

## 2.7. Μέθοδοι αξιολόγησης της απόδοσης

Οι διευθυντές μπορούν να επιλέξουν μεταξύ διαφόρων μεθόδων αξιολόγησης. Ο τύπος του συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης που χρησιμοποιείται εξαρτάται από τον σκοπό του. Εάν η κύρια έμφαση δίνεται στην επιλογή ατόμων για προαγωγή, κατάρτιση και αύξηση των αποδοχών λόγω προσόντων, μπορεί να είναι κατάλληλη μια παραδοσιακή μέθοδος, όπως οι κλίμακες αξιολόγησης. Οι συνεργατικές μέθοδοι, που περιλαμβάνουν τη συμβολή των ίδιων των εργαζομένων, μπορεί να αποδειχθούν πιο κατάλληλες για την ανάπτυξη των εργαζομένων (Society for Human Resource Management, n.d.).

### 2.7.1. Μέθοδος αξιολόγησης ανατροφοδότησης 360 μοιρών

Η μέθοδος αξιολόγησης με ανατροφοδότηση 360 μοιρών είναι μια δημοφιλής μέθοδος αξιολόγησης της απόδοσης που περιλαμβάνει εισροές αξιολόγησης από πολλαπλά επίπεδα εντός της επιχείρησης καθώς και από εξωτερικές πηγές. Η μέθοδος 360 μοιρών διαφέρει από τις παραδοσιακές αξιολογήσεις απόδοσης, οι οποίες παρέχουν στους εργαζόμενους ανατροφοδότηση μόνο από τους προϊσταμένους. Σε αυτή τη μέθοδο, οι άνθρωποι γύρω από τον αξιολογούμενο εργαζόμενο μπορούν να παρέχουν αξιολογήσεις, συμπεριλαμβανομένων των ανώτερων στελεχών, του ίδιου του εργαζόμενου, των προϊσταμένων, των υφισταμένων, των συναδέλφων, των μελών της ομάδας και των εσωτερικών ή εξωτερικών πελατών. Το 90% των εταιρειών του Fortune 500 χρησιμοποιούν κάποια μορφή ανατροφοδότησης 360 μοιρών είτε για την αξιολόγηση είτε για την ανάπτυξη των εργαζομένων. Πολλές εταιρείες χρησιμοποιούν τα αποτελέσματα των προγραμμάτων 360 μοιρών όχι μόνο για συμβατικές εφαρμογές αλλά και για τον προγραμματισμό διαδοχής, την κατάρτιση και την επαγγελματική ανάπτυξη. Σε αντίθεση με τις παραδοσιακές προσεγγίσεις, η ανατροφοδότηση 360 μοιρών εστιάζει στις δεξιότητες που απαιτούνται πέρα από τα οργανωτικά όρια. Επίσης, με τη μετατόπιση της ευθύνης για την αξιολόγηση σε περισσότερα από ένα άτομα, πολλά από τα συνήθη σφάλματα αξιολόγησης μπορούν να μειωθούν ή να εξαλειφθούν. Διατίθεται λογισμικό που επιτρέπει στους διευθυντές να δίνουν τις αξιολογήσεις



γρήγορα και εύκολα. Η μέθοδος ανατροφοδότησης 360 μοιρών μπορεί να παρέχει ένα πιο αντικειμενικό μέτρο της απόδοσης ενός ατόμου. Η συμπερίληψη της οπτικής γωνίας πολλαπλών πηγών έχει ως αποτέλεσμα μια ευρύτερη άποψη της απόδοσης του εργαζομένου και μπορεί να ελαχιστοποιήσει τις προκαταλήψεις που προκύπτουν από τις περιορισμένες απόψεις της συμπεριφοράς. Η ύπαρξη πολλαπλών αξιολογητών καθιστά επίσης τη διαδικασία πιο νομικά υπερασπίσιμη. Ωστόσο, είναι σημαντικό για όλα τα μέρη να γνωρίζουν τα κριτήρια αξιολόγησης, τις μεθόδους συλλογής και σύννοψης της ανατροφοδότησης και τη χρήση στην οποία θα τεθεί η ανατροφοδότηση. Ένα σύστημα αξιολόγησης που περιλαμβάνει πολυάριθμους αξιολογητές θα απαιτήσει φυσικά περισσότερο χρόνο και, ως εκ τούτου, θα είναι πιο δαπανηρό. Ωστόσο, ο τρόπος οργάνωσης και διοίκησης των επιχειρήσεων μπορεί να απαιτεί καινοτόμες εναλλακτικές λύσεις για τις παραδοσιακές αξιολογήσεις από πάνω προς τα κάτω. Σύμφωνα με ορισμένα στελέχη, η μέθοδος ανατροφοδότησης 360 μοιρών παρουσιάζει προβλήματα. Μια άλλη επικριτική άποψη με αντίθετη τροπή είναι ότι η εισροή από συναδέλφους, οι οποίοι μπορεί να είναι ανταγωνιστές για αυξήσεις και προαγωγές, μπορεί να διαστρεβλώσει σκόπιμα τα δεδομένα και να σαμποτάρει τον συνάδελφο. Ωστόσο, δεδομένου ότι τόσες πολλές επιχειρήσεις χρησιμοποιούν την αξιολόγηση με ανατροφοδότηση 360 μοιρών, φαίνεται ότι πολλές επιχειρήσεις έχουν βρει τρόπους να αποφύγουν τις παγίδες (Society for Human Resource Management, n.d.).

### **2.7.2. Μέθοδος κλιμάκων αξιολόγησης**

Η μέθοδος των κλιμάκων αξιολόγησης είναι μια μέθοδος αξιολόγησης της απόδοσης που βαθμολογεί τους εργαζόμενους σύμφωνα με καθορισμένους παράγοντες. Χρησιμοποιώντας αυτή την προσέγγιση, οι αξιολογητές καταγράφουν τις κρίσεις τους σχετικά με την απόδοση σε μια κλίμακα. Η κλίμακα περιλαμβάνει διάφορες κατηγορίες, συνήθως 5-7 σε αριθμό, που ορίζονται από επίθετα όπως εξαιρετική, ανταποκρίνεται στις προσδοκίες ή χρειάζεται βελτίωση. Αν και τα συστήματα συχνά παρέχουν μια συνολική βαθμολογία, η μέθοδος επιτρέπει γενικά τη χρήση περισσότερων του ενός κριτηρίων απόδοσης. Ένας λόγος για τη δημοτικότητα της μεθόδου των κλιμάκων αξιολόγησης είναι η απλότητά της, η οποία επιτρέπει τη γρήγορη αξιολόγηση πολλών εργαζομένων. Όταν ποσοτικοποιούνται οι αξιολογήσεις, η μέθοδος διευκολύνει τη

σύγκριση των επιδόσεων των εργαζομένων. Οι παράγοντες που επιλέγονται για την αξιολόγηση είναι συνήθως δύο ειδών: οι σχετικοί με την εργασία και τα προσωπικά χαρακτηριστικά (Society for Human Resource Management, n.d.).

Οι παράγοντες που σχετίζονται με την εργασία περιλαμβάνουν την ποιότητα και την ποσότητα της εργασίας, ενώ οι προσωπικοί παράγοντες περιλαμβάνουν συμπεριφορές όπως οι διαπροσωπικές δεξιότητες και τα χαρακτηριστικά, όπως η προσαρμοστικότητα. Ο βαθμολογητής (αξιολογητής) συμπληρώνει το έντυπο υποδεικνύοντας τον βαθμό κάθε παράγοντα που περιγράφει καλύτερα τον εργαζόμενο και την απόδοσή του. Οι αξιολογητές αθροίζουν και στη συνέχεια υπολογίζουν το μέσο όρο των βαθμών σε κάθε μέρος. Στη συνέχεια πολλαπλασιάζουν αυτόν τον μέσο όρο με έναν συντελεστή που αντιπροσωπεύει τη βαρύτητα που δίνεται σε κάθε τμήμα. Η τελική βαθμολογία (συνολικοί βαθμοί) για τον υπάλληλο είναι το σύνολο των βαθμών κάθε τμήματος. Ορισμένες επιχειρήσεις παρέχουν χώρο στον αξιολογητή για να σχολιάσει την αξιολόγηση που δόθηκε για κάθε παράγοντα. Η πρακτική αυτή μπορεί να ενθαρρύνεται ιδιαίτερα, ή ακόμη και να απαιτείται, όταν ο αξιολογητής δίνει μια ακραία βαθμολογία, είτε την υψηλότερη είτε τη χαμηλότερη. Για παράδειγμα, εάν ένας εργαζόμενος βαθμολογηθεί ως έχων ανάγκη βελτίωσης στην ομαδική εργασία, ο αξιολογητής παρέχει γραπτή αιτιολόγηση για αυτή τη χαμηλή αξιολόγηση. Σκοπός αυτής της απαίτησης είναι να επικεντρωθεί στη διόρθωση των ελλείψεων και να αποθαρρύνει τις αυθαίρετες και βιαστικές κρίσεις. Όσο ακριβέστερος είναι ο ορισμός των παραγόντων και των βαθμών, τόσο ακριβέστερα μπορεί ο αξιολογητής να αξιολογήσει την απόδοση του εργαζομένου. Για παράδειγμα, για να λάβει εξαιρετικό βαθμό για έναν παράγοντα όπως η ποιότητα της εργασίας, ένα άτομο πρέπει να υπερβαίνει συστηματικά τις προβλεπόμενες απαιτήσεις εργασίας. Όταν τα διάφορα επίπεδα απόδοσης περιγράφονται απλώς ως άνω των προσδοκιών ή κάτω των προσδοκιών χωρίς περαιτέρω διευκρινίσεις, τι έχει πραγματικά μάθει ο εργαζόμενος; Αυτές οι γενικότητες δεν παρέχουν την καθοδήγηση που απαιτείται για τη βελτίωση της απόδοσης. Είναι σημαντικό κάθε βαθμολογητής να ερμηνεύει τους παράγοντες και τους βαθμούς με τον ίδιο τρόπο. Οι βαθμολογητές αποκτούν αυτή την ικανότητα μέσω της εκπαίδευσης στην αξιολόγηση της απόδοσης. Πολλά έντυπα κλίμακας αξιολόγησης προβλέπουν επίσης την εξέταση της μελλοντικής συμπεριφοράς (Society for Human Resource Management, n.d.).

### **2.7.3. Μέθοδος κρίσιμου περιστατικού**

Η μέθοδος των κρίσιμων περιστατικών είναι μια μέθοδος αξιολόγησης της απόδοσης που απαιτεί την τήρηση γραπτών αρχείων των ιδιαίτερα ευνοϊκών και δυσμενών εργασιακών ενεργειών των εργαζομένων. Όταν μια τέτοια ενέργεια, ένα "κρίσιμο περιστατικό", επηρεάζει σημαντικά την αποτελεσματικότητα του τμήματος, είτε θετικά είτε αρνητικά, ο διευθυντής την καταγράφει. Στο τέλος της περιόδου αξιολόγησης, ο αξιολογητής χρησιμοποιεί αυτά τα αρχεία μαζί με άλλα δεδομένα για να αξιολογήσει την απόδοση του εργαζομένου. Με αυτή τη μέθοδο, η αξιολόγηση είναι πιο πιθανό να καλύπτει ολόκληρη την περίοδο αξιολόγησης και να μην επικεντρώνεται στις τελευταίες εβδομάδες ή μήνες (Society for Human Resource Management, n.d.).

### **2.7.4. Μέθοδος έκθεσης**

Η μέθοδος της έκθεσης είναι μια μέθοδος αξιολόγησης της απόδοσης στην οποία ο αξιολογητής γράφει μια σύντομη αφήγηση που περιγράφει την απόδοση του εργαζομένου. Αυτή η μέθοδος τείνει να εστιάζει σε ακραίες συμπεριφορές στην εργασία του εργαζομένου και όχι στην καθημερινή απόδοση ρουτίνας. Οι αξιολογήσεις αυτού του τύπου εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από τη συγγραφική ικανότητα του αξιολογητή. Οι προϊστάμενοι με εξαιρετικές δεξιότητες γραφής, αν το επιθυμούν, μπορούν να κάνουν έναν περιθωριακό εργαζόμενο να ακούγεται σαν κορυφαίος εκτελεστής. Η σύγκριση των αξιολογήσεων με δοκίμιο μπορεί να είναι δύσκολη επειδή δεν υπάρχουν κοινά κριτήρια. Ωστόσο, ορισμένοι διευθυντές πιστεύουν ότι η μέθοδος του δοκιμίου είναι όχι μόνο η πιο απλή αλλά και μια αποδεκτή προσέγγιση για την αξιολόγηση των εργαζομένων (Society for Human Resource Management, n.d.).

### **2.7.5. Μέθοδος προτύπων εργασίας**

Η μέθοδος των προτύπων εργασίας είναι μια μέθοδος αξιολόγησης της απόδοσης που συγκρίνει την απόδοση κάθε εργαζομένου με ένα προκαθορισμένο πρότυπο ή αναμενόμενο επίπεδο απόδοσης. Τα πρότυπα αντικατοπτρίζουν την κανονική απόδοση ενός μέσου εργαζομένου που εργάζεται με κανονικό ρυθμό. Οι

επιχειρήσεις μπορούν να εφαρμόζουν πρότυπα εργασίας σε όλους σχεδόν τους τύπους θέσεων εργασίας, αλλά οι θέσεις εργασίας παραγωγής λαμβάνουν γενικά τη μεγαλύτερη προσοχή. Ένα προφανές πλεονέκτημα της χρήσης προτύπων ως κριτηρίων αξιολόγησης είναι η αντικειμενικότητα. Ωστόσο, για να αντιληφθούν οι εργαζόμενοι ότι τα πρότυπα είναι αντικειμενικά, θα πρέπει να κατανοήσουν σαφώς πώς καθορίστηκαν τα πρότυπα. Η διοίκηση πρέπει επίσης να εξηγεί το σκεπτικό για τυχόν αλλαγές στα πρότυπα (Society for Human Resource Management, n.d.).

### **2.7.6. Μέθοδος κατάταξης**

Η μέθοδος κατάταξης είναι μια μέθοδος αξιολόγησης της απόδοσης στην οποία ο αξιολογητής κατατάσσει όλους τους υπαλλήλους μιας ομάδας κατά σειρά συνολικής απόδοσης. Για παράδειγμα, ο καλύτερος υπάλληλος της ομάδας κατατάσσεται στην υψηλότερη θέση και ο χειρότερος στην χαμηλότερη. Μια δυσκολία εμφανίζεται όταν όλα τα άτομα έχουν αποδώσει σε συγκρίσιμα επίπεδα (όπως τα αντιλαμβάνεται ο αξιολογητής). Η σύγκριση ανά ζεύγη είναι μια παραλλαγή της μεθόδου κατάταξης κατά την οποία η απόδοση κάθε εργαζομένου συγκρίνεται με την απόδοση κάθε άλλου εργαζομένου της ομάδας. Ένα μόνο κριτήριο, όπως η συνολική απόδοση, αποτελεί συχνά τη βάση για τη σύγκριση αυτή. Ο υπάλληλος που λαμβάνει τον μεγαλύτερο αριθμό ευνοϊκών συγκρίσεων λαμβάνει την υψηλότερη κατάταξη (Society for Human Resource Management, n.d.).

### **2.7.7. Μέθοδος εξαναγκασμένης διανομής**

Η μέθοδος αναγκαστικής κατανομής της αξιολόγησης της απόδοσης απαιτεί από τον κριτή να κατατάξει τα άτομα μιας ομάδας εργασίας σε έναν περιορισμένο αριθμό κατηγοριών, παρόμοια με την κανονική κατανομή συχνοτήτων. Ο σκοπός της αναγκαστικής κατανομής είναι να αποτρέψει τους διευθυντές από το να είναι υπερβολικά επιεικείς και να έχουν δυσανάλογα μεγάλο αριθμό εργαζομένων στην κατηγορία "ανώτερος". Τα συστήματα αναγκαστικής κατανομής υπάρχουν εδώ και δεκαετίες και επιχειρήσεις όπως η General Electric, η Cisco Systems, η EDS, η Hewlett-Packard, η Microsoft, η Pepsi, η Caterpillar, η Sun Microsystems, η Goodyear,

η Ford Motor και η Capital One τα χρησιμοποιούν σήμερα. Οι υποστηρικτές της αναγκαστικής διανομής πιστεύουν ότι διευκολύνουν την κατάρτιση του προϋπολογισμού και προστατεύουν από τους αδύναμους μάνατζερ που είναι πολύ δειλοί για να απαλλαγούν από τους κακοπληρωτές. Πιστεύουν ότι οι αναγκαστικές κατατάξεις απαιτούν από τους μάνατζερ να είναι ειλικρινείς με τους εργαζόμενους σχετικά με το πώς τα καταφέρνουν. Τα συστήματα αναγκαστικής κατανομής τείνουν να βασίζονται σε τρία επίπεδα. Στο σύστημα της General Electric, οι καλύτερες επιδόσεις τοποθετούνται στο κορυφαίο 20 %, η επόμενη ομάδα στο μεσαίο 70 % και η ομάδα με τις χειρότερες επιδόσεις καταλήγει στο κατώτερο 10 %. Οι χαμηλής απόδοσης εργαζόμενοι, αφού τους δοθεί ένα χρονικό διάστημα για να βελτιώσουν την απόδοσή τους, γενικά απολύονται. Αν κάποιος από τους υποαπόδοση είναι σε θέση να βελτιώσει την απόδοσή του, θα αναρωτιέστε αν κάποιος από την ομάδα του 70 % θα εκνευριστεί! Αν και χρησιμοποιείται από ορισμένες επιχειρήσεις με κύρος, το σύστημα αναγκαστικής διανομής φαίνεται να μην είναι δημοφιλές σε πολλούς διευθυντές. Σε μια έρευνα σε επαγγελματίες του τομέα Ανθρώπινου Δυναμικού, το 44 % των ερωτηθέντων πίστευε ότι το σύστημα αναγκαστικής κατάταξης της εταιρείας τους βλάπτει το ηθικό και δημιουργεί δυσπιστία προς την ηγεσία. Ορισμένοι πιστεύουν ότι προάγει τον ανταγωνισμό, την παράνοια και τη γενική κακοπροαίρετη διάθεση και καταστρέφει την αφοσίωση των εργαζομένων. Οι επικριτές της αναγκαστικής κατανομής υποστηρίζουν ότι αναγκάζουν τους διευθυντές να τιμωρήσουν έναν καλό, αν και όχι σπουδαίο, υπάλληλο που είναι μέλος μιας ομάδας σούπερ σταρ. Ένας λόγος για τον οποίο οι εργαζόμενοι αντιτίθενται στην αναγκαστική κατάταξη είναι ότι υποψιάζονται ότι η κατάταξη αποτελεί έναν τρόπο για τις εταιρείες να εκλογικεύουν ευκολότερα τις απολύσεις (Society for Human Resource Management, n.d.).

## **2.8. Το κοινωνικό πλαίσιο της διαδικασίας αξιολόγησης της απόδοσης**

Το κοινωνικό πλαίσιο στο οποίο πραγματοποιείται η αξιολόγηση της απόδοσης είναι καθοριστικής σημασίας για την επιτυχία της. Το κοινωνικό πλαίσιο της διαδικασίας αξιολόγησης της απόδοσης αποτελείται από ζητήματα που σχετίζονται με τον αξιολογητή, τον αξιολογούμενο και τη μεταξύ τους σχέση, καθώς και με παγκόσμιους παράγοντες που επηρεάζουν έμμεσα τη διαδικασία αξιολόγησης της

απόδοσης, όπως η οργανωτική κουλτούρα, το νομικό κλίμα, οι στρατηγικές ανθρώπινου δυναμικού και οι οργανωτικοί στόχοι (Van Dijk & Schodl, 2015).

Η αντιλαμβανόμενη δικαιοσύνη φαίνεται να είναι ένας ουσιαστικός μηχανισμός μέσω του οποίου οι αξιολογήσεις επηρεάζουν τις αντιδράσεις των εργαζομένων (Erdogan, 2002)- ως εκ τούτου, έχει τύχει σημαντικής προσοχής στη βιβλιογραφία για την αξιολόγηση της απόδοσης. Η διανεμητική δικαιοσύνη σχετίζεται με τη δικαιοσύνη της αξιολόγησης σε σχέση με την καταβληθείσα προσπάθεια. Η διαδικαστική δικαιοσύνη σχετίζεται με τη δικαιοσύνη των διαδικασιών που χρησιμοποιήθηκαν για τον καθορισμό των αξιολογήσεων (Greenberg, 1986). Τα επίπεδα της αντιλαμβανόμενης διαδικαστικής δικαιοσύνης σχετίζονται θετικά με σημαντικά οργανωσιακά αποτελέσματα, όπως η συμπεριφορά του οργανωσιακού πολίτη (Whiting et al., 2008), η εμπιστοσύνη στην ηγεσία (Whiting et al., 2008), η οργανωσιακή δέσμευση, η ικανοποίηση από την εργασία και η απόδοση (Colquitt et al., 2001).

Αρκετές μελέτες έχουν βρει υποστήριξη για το μοντέλο της δίκαιης διαδικασίας. Συγκεκριμένα, η Taylor και συνεργάτες (Taylor et al., 1998) εξέτασαν ζεύγη υπαλλήλων-διευθυντών στα οποία ανατέθηκαν τυχαία δύο τύποι αξιολογήσεων: η συνήθης υφιστάμενη διαδικασία αξιολόγησης έναντι της αξιολόγησης με τη δέουσα διαδικασία. Οι εργαζόμενοι που συμμετείχαν στις αξιολογήσεις με τη δέουσα διαδικασία εμφάνισαν περισσότερες θετικές αντιδράσεις (π.χ. αντιλαμβανόμενη δικαιοσύνη, αξιολόγηση του διευθυντή, πρόθεση παραμονής στον οργανισμό) από ό,τι οι εργαζόμενοι στις συνήθεις αξιολογήσεις, παρόλο που οι αξιολογήσεις στη διαδικασία με τη δέουσα διαδικασία ήταν στην πραγματικότητα χαμηλότερες. Περαιτέρω υποστήριξη για το μοντέλο της δέουσας διαδικασίας έχει βρεθεί σε άλλες μελέτες (Roop, 2004). Επιπλέον, ο Roop (2004) διαπίστωσε ότι όταν οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονταν τη διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσης ως χειραγωγική και στρεβλή από τα πολιτικά συμφέροντα των αξιολογητών (σε αντίθεση με τη δέουσα διαδικασία), έδειχναν λιγότερη ικανοποίηση και μεγαλύτερη πρόθεση να παραιτηθούν από την εργασία τους.

Αν και οι κατευθυντήριες γραμμές για τη δέουσα διαδικασία είναι σαφείς, η δημιουργία ενός συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης αποτελεί σημαντική πρόκληση, καθώς οι επιδόσεις των διαφόρων εργαζομένων δεν είναι πάντα συγκρίσιμες και δεν μπορούν να ελεγχθούν με παρόμοιο τρόπο. Σε αντίθεση με τις

αξιολογήσεις των μαθητών στις οποίες όλοι οι μαθητές λαμβάνουν ένα τυποποιημένο τεστ την ίδια στιγμή υπό τις ίδιες συνθήκες, οι διευθυντές που προσπαθούν να αξιολογήσουν τους εργαζομένους τους αντιμετωπίζουν μια εντελώς διαφορετική κατάσταση. Δεν έχουν πάντοτε την ευκαιρία να παρατηρούν όλους τους εργαζομένους τους για το ίδιο χρονικό διάστημα και οι εργαζόμενοι δεν εκτελούν πάντοτε συγκρίσιμα καθήκοντα από άποψη δυσκολίας και πολυπλοκότητας. Επιπλέον, με τη σημερινή παγκοσμιοποίηση, οι διευθυντές συχνά εποπτεύουν τους εργαζομένους τους από απόσταση χωρίς να έχουν επαρκή ευκαιρία να παρατηρήσουν την εργασία τους, γεγονός που καθιστά τη διαδικασία αυτή ακόμη πιο δύσκολη. Ακόμη, οι προκαταλήψεις και οι τακτικές διαχείρισης εντυπώσεων φαίνεται να επηρεάζουν τις αξιολογήσεις (Dulebohn & Ferris, 1999).

Ένας άλλος συγκυριακός παράγοντας που επηρεάζει την αποτελεσματικότητα της αξιολόγησης της απόδοσης είναι η ηγετική συμπεριφορά του διευθυντή (Elicker et al., 2006). Πιο συγκεκριμένα, η σχέση ανταλλαγής μεταξύ των διευθυντών (που διενεργούν την αξιολόγηση) και των υπαλλήλων τους (αυτών που αξιολογούνται) επηρεάζει έντονα τις αντιδράσεις των υπαλλήλων στη διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσης. Η συνεδρία αξιολόγησης της απόδοσης είναι ένα "σημείο επαφής" (Holbrook, 2002) που επηρεάζεται από την υπάρχουσα σχέση ανταλλαγής (Elicker et al., 2006) και από την αξιοπιστία της ηγεσίας (Gabris & Ihrke, 2001). Η βιβλιογραφία σχετικά με την ανταλλαγή ηγέτη-μέλους έχει συμβάλει στην κατανόηση των σχέσεων προϊσταμένου-υφισταμένου (Graen et al., 2006) και των επιπτώσεών τους στα διάφορα οργανωτικά αποτελέσματα (Kark, Katz-Navon & Delegach, 2015). Συγκεκριμένα, το μοντέλο ανταλλαγής ηγέτη-μέλους προσδιορίζει τη σχέση προϊσταμένου-υφισταμένου ως μια δυαδική διαδικασία κοινωνικής ανταλλαγής που είναι μοναδική για κάθε ζεύγος προϊσταμένου-υφισταμένου (Graen & Uhl-Bien, 1995). Όταν η ανταλλαγή ηγέτη-μέλους είναι υψηλή (in-group), ο εργαζόμενος λαμβάνει περισσότερη προσοχή και υποστήριξη από τον ηγέτη του, η σχέση τους είναι στενή και θερμή και εμπιστεύονται ο ένας τον άλλον. Ως αποτέλεσμα, ο εργαζόμενος επιδεικνύει υψηλότερο επίπεδο απόδοσης και έχει θετική στάση σε σύγκριση με έναν εργαζόμενο με χαμηλή ανταλλαγή ηγέτη-μέλους (out-group). Δεδομένης της αρχικής θερμής και υποστηρικτικής σχέσης μεταξύ των διευθυντών και των εργαζομένων της εσωτερικής ομάδας τους, είναι προφανές ότι κατά τη διάρκεια των συνεδριών αξιολόγησης της απόδοσης, οι εργαζόμενοι με υψηλή ανταλλαγή ηγέτη-μέλους θα έχουν μεγαλύτερη

εμπιστοσύνη στην ικανότητά τους να επικοινωνούν με τους διευθυντές τους και, ως εκ τούτου, θα επιτύχουν πιο θετικά αποτελέσματα από τους εργαζόμενους της εξωτερικής ομάδας.

Ο Elicker και οι συνεργάτες του (2006) διαπίστωσαν ότι η ευκαιρία για τη φωνή του εργαζομένου και η αντίληψή του για τη δικαιοσύνη είναι σημαντικοί μηχανισμοί για την επίδραση της ανταλλαγής μεταξύ ηγέτη και μέλους στην αντίδρασή του στην αξιολόγηση της απόδοσης. Συγκεκριμένα, διαπίστωσαν ότι η ποιότητα της σχέσης ανταλλαγής μεταξύ ηγετών και εργαζομένων επηρεάζει την ευκαιρία των εργαζομένων να εκφράσουν τις απόψεις τους κατά τη διάρκεια μιας συνόδου αξιολόγησης της απόδοσης και, ως εκ τούτου, αυξάνει την αντίληψη της δικαιοσύνης και αυτή η αντίληψη, με τη σειρά της, επηρεάζει τις στάσεις των εργαζομένων απέναντι στη διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσης (δηλαδή, τα κίνητρα, την ικανοποίηση, την αντιλαμβανόμενη ακρίβεια και την αντιλαμβανόμενη χρησιμότητα). Εκτός από την ανταλλαγή ηγέτη-μέλους, διαπιστώθηκε ότι και άλλες ηγετικές συμπεριφορές επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα της διαδικασίας αξιολόγησης της απόδοσης. Συγκεκριμένα, η μετασχηματιστική ηγεσία έχει συσχετιστεί με την ικανοποίηση από τη διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσης, ενώ η συναλλακτική ηγεσία έχει συσχετιστεί με χαμηλότερη ικανοποίηση (Waldman, Bass & Einstein, 1987).

## **2.9. Προβλήματα στην αξιολόγηση της απόδοσης**

Η μέθοδος των κλιμάκων αξιολόγησης φαίνεται να είναι ο πιο ευάλωτος στόχος. Ωστόσο, πολλά από τα προβλήματα που αναφέρονται συνήθως δεν είναι εγγενή σε αυτή τη μέθοδο αλλά, μάλλον, αντανακλούν την ακατάλληλη εφαρμογή της. Για παράδειγμα, οι επιχειρήσεις μπορεί να μην παρέχουν επαρκή εκπαίδευση στους αξιολογητές ή να χρησιμοποιούν κριτήρια αξιολόγησης που είναι πολύ υποκειμενικά και δεν σχετίζονται με την εργασία (Society for Human Resource Management, n.d.).

### **2.9.1. Δυσφορία του εκτιμητή**

Η διενέργεια αξιολογήσεων απόδοσης είναι συχνά ένα απογοητευτικό έργο διαχείρισης ανθρώπινων πόρων. Σημαντική τεκμηρίωση δείχνει ότι τα συστήματα



αξιολόγησης της απόδοσης ούτε παρακινούν τα άτομα ούτε καθοδηγούν αποτελεσματικά την ανάπτυξή τους. Αντίθετα, υποστηρίζει, δημιουργούν συγκρούσεις μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων και οδηγούν σε δυσλειτουργικές συμπεριφορές. Αυτή η προειδοποίηση είναι σημαντική. Εάν ένα σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης έχει ελαττωματικό σχεδιασμό ή ακατάλληλη διαχείριση, οι εργαζόμενοι θα τρέμουν να λαμβάνουν αξιολογήσεις και οι διευθυντές θα απεχθάνονται να τις δίνουν. Στην πραγματικότητα, ορισμένοι διευθυντές πάντα απεχθάνονταν τον χρόνο, τη γραφειοκρατία, τις δύσκολες επιλογές και την ταλαιπωρία που συχνά συνοδεύει τη διαδικασία αξιολόγησης. Η διενέργεια της διαδικασίας κόβει το φόρτο εργασίας υψηλής προτεραιότητας ενός διευθυντή και η εμπειρία μπορεί να είναι ιδιαίτερα δυσάρεστη όταν ο εν λόγω υπάλληλος δεν έχει καλή απόδοση (Society for Human Resource Management, n.d.).

### **2.9.2. Έλλειψη αντικειμενικότητας**

Μια πιθανή αδυναμία των παραδοσιακών μεθόδων αξιολόγησης της απόδοσης είναι ότι στερούνται αντικειμενικότητας. Στη μέθοδο των κλιμάκων αξιολόγησης, για παράδειγμα, είναι δύσκολο να μετρηθούν παράγοντες που χρησιμοποιούνται συνήθως, όπως η στάση, η εμφάνιση και η προσωπικότητα. Επιπλέον, οι παράγοντες αυτοί μπορεί να έχουν ελάχιστη σχέση με την απόδοση ενός εργαζομένου στην εργασία του. Παρόλο που η υποκειμενικότητα θα υπάρχει πάντα στις μεθόδους αξιολόγησης, η αξιολόγηση των εργαζομένων που βασίζεται κυρίως σε προσωπικά χαρακτηριστικά μπορεί να φέρει τον αξιολογητή και την εταιρεία σε δυσχερή θέση απέναντι στον εργαζόμενο και στις κατευθυντήριες γραμμές για τις ίσες ευκαιρίες απασχόλησης. Η επιχείρηση μπορεί να δυσκολευτεί να αποδείξει ότι οι παράγοντες αυτοί σχετίζονται με την εργασία (Society for Human Resource Management, n.d.).

### **2.9.3. Επιείκεια/σκληρότητα**

Μερικοί διευθυντές είναι πολύ γενναιοδωροί με τον έπαινο ή πολύ σκληροί με ένα άτομο. Η παροχή αδικαιολόγητα υψηλών βαθμολογιών σε έναν εργαζόμενο αναφέρεται ως επιείκεια. Η συμπεριφορά αυτή συχνά υποκινείται από την επιθυμία να

αποφευχθεί η διαμάχη σχετικά με την αξιολόγηση. Είναι πιο διαδεδομένη όταν χρησιμοποιούνται ιδιαίτερα υποκειμενικά (και δύσκολα υπερασπιστικά) κριτήρια απόδοσης και ο αξιολογητής υποχρεούται να συζητήσει τα αποτελέσματα της αξιολόγησης με τους εργαζομένους. Όταν οι διευθυντές γνωρίζουν ότι αξιολογούν τους υπαλλήλους για διοικητικούς σκοπούς, όπως για παράδειγμα για αυξήσεις μισθών, είναι πιθανό να είναι πιο επιεικείς από ό,τι όταν αξιολογούν την απόδοση για να επιτύχουν την ανάπτυξη των εργαζομένων. Η επιείκεια, ωστόσο, μπορεί να οδηγήσει σε αδυναμία αναγνώρισης διορθώσιμων ελλείψεων. Η πρακτική αυτή μπορεί επίσης να εξαντλήσει τον προϋπολογισμό για τα προσόντα και να μειώσει τις διαθέσιμες ανταμοιβές για τους ανώτερους υπαλλήλους. Επιπλέον, ένας οργανισμός θα δυσκολευτεί να τερματίσει εργαζόμενους με κακές επιδόσεις που λαμβάνουν συνεχώς θετικές αξιολογήσεις. Η αδικαιολόγητα επικριτική στάση απέναντι στην εργασιακή απόδοση ενός εργαζομένου αναφέρεται ως αυστηρότητα. Αν και η επιείκεια είναι συνήθως πιο διαδεδομένη από την αυστηρότητα, ορισμένοι διευθυντές, με δική τους πρωτοβουλία, εφαρμόζουν μια αξιολόγηση πιο αυστηρά από το πρότυπο της εταιρείας. Η συμπεριφορά αυτή μπορεί να οφείλεται στην έλλειψη κατανόησης των διαφόρων παραγόντων αξιολόγησης. Η χειρότερη κατάσταση είναι όταν μια επιχείρηση έχει τόσο επιεικείς όσο και αυστηρούς διευθυντές και δεν κάνει τίποτα για να εξισορροπήσει τις ανισότητες. Εδώ, οι αδύναμοι εργαζόμενοι λαμβάνουν σχετικά υψηλές αυξήσεις μισθών και προαγωγές από ένα επιεικές αφεντικό, ενώ ο αυστηρός διευθυντής υποτιμά τους ισχυρότερους εργαζόμενους. Αυτό μπορεί να έχει αποθαρρυντικό αποτέλεσμα στο ηθικό και τα κίνητρα των ανθρώπων με τις καλύτερες επιδόσεις (Society for Human Resource Management, n.d.).

#### **2.9.4. Κεντρική τάση**

Το σφάλμα κεντρικής τάσης είναι ένα σφάλμα αξιολόγησης που συμβαίνει όταν οι εργαζόμενοι αξιολογούνται εσφαλμένα κοντά στο μέσο όρο ή στη μέση μιας κλίμακας. Η πρακτική αυτή μπορεί να ενθαρρύνεται από ορισμένα συστήματα κλίμακας αξιολόγησης που απαιτούν από τον αξιολογητή να αιτιολογεί γραπτώς εξαιρετικά υψηλές ή εξαιρετικά χαμηλές βαθμολογίες. Με ένα τέτοιο σύστημα, ο αξιολογητής μπορεί να αποφύγει πιθανές διαφωνίες ή κριτική δίνοντας μόνο μέσες

βαθμολογίες. Ωστόσο, δεδομένου ότι οι αξιολογήσεις αυτές τείνουν να συγκεντρώνονται στην απόλυτα ικανοποιητική κλίμακα, οι εργαζόμενοι δεν διαμαρτύρονται συχνά. Παρ' όλα αυτά, το σφάλμα αυτό υπάρχει και επηρεάζει την ακρίβεια των αξιολογήσεων. Συνήθως, όταν δίνονται αυξήσεις μισθών, αυτές βασίζονται στην απόδοση του εργαζομένου. Όταν ένας προϊστάμενος δίνει σε έναν ανεπαρκή ή υπεραρκετό υπάλληλο, μια μέτρια αξιολόγηση, υπονομεύει το σύστημα αποζημίωσης (Society for Human Resource Management, n.d.).

### **2.9.5. Προκατάληψη πρόσφατης συμπεριφοράς**

Σχεδόν κάθε εργαζόμενος γνωρίζει ακριβώς πότε έχει προγραμματιστεί η αξιολόγηση της απόδοσης. Παρόλο που οι ενέργειές του μπορεί να μην είναι συνειδητές, η συμπεριφορά ενός εργαζομένου συχνά βελτιώνεται και η παραγωγικότητα τείνει να αυξάνεται αρκετές ημέρες ή εβδομάδες πριν από την προγραμματισμένη αξιολόγηση. Είναι φυσικό για έναν αξιολογητή να θυμάται την πρόσφατη συμπεριφορά πιο καθαρά από τις ενέργειες του πιο μακρινού παρελθόντος. Ωστόσο, οι επίσημες αξιολογήσεις της απόδοσης καλύπτουν γενικά ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα και θα πρέπει να εξετάζεται η απόδοση ενός ατόμου καθ' όλη τη διάρκεια αυτής της περιόδου. Η τήρηση αρχείων απόδοσης καθ' όλη τη διάρκεια της περιόδου αξιολόγησης βοηθά στην αποφυγή αυτού του προβλήματος (Society for Human Resource Management, n.d.).

### **2.9.6. Προσωπική προκατάληψη (στερεότυπα)**

Αυτή η παγίδα εμφανίζεται όταν οι διευθυντές επιτρέπουν στις ατομικές διαφορές να επηρεάζουν τις αξιολογήσεις που δίνουν. Εάν πρόκειται για παράγοντες που πρέπει να αποφεύγονται, όπως το φύλο, η φυλή ή η ηλικία, το πρόβλημα αυτό δεν είναι μόνο επιζήμιο για το ηθικό των εργαζομένων, αλλά είναι κατάφωρα παράνομο και μπορεί να οδηγήσει σε δαπανηρές δικαστικές διαμάχες. Οι επιπτώσεις της πολιτισμικής προκατάληψης ή των στερεοτύπων μπορούν σίγουρα να επηρεάσουν τις αξιολογήσεις. Οι διευθυντές δημιουργούν νοητικές εικόνες για το τι θεωρείται ιδανικός τυπικός εργαζόμενος και οι εργαζόμενοι που δεν ταιριάζουν με αυτή την εικόνα μπορεί

να κριθούν άδικα. Οι διακρίσεις κατά την αξιολόγηση μπορεί να βασίζονται και σε άλλους παράγοντες. Για παράδειγμα, οι ήπιοι εργαζόμενοι μπορεί να αξιολογούνται πιο αυστηρά επειδή δεν έχουν σοβαρές αντιρρήσεις για τα αποτελέσματα (Society for Human Resource Management, n.d.).

### **2.9.7. Άγχος των εργαζομένων**

Η διαδικασία αξιολόγησης μπορεί επίσης να δημιουργήσει άγχος στον αξιολογούμενο εργαζόμενο. Αυτό μπορεί να πάρει τη μορφή δυσαρέσκειας, απάθειας και κύκλου εργασιών. Στη χειρότερη περίπτωση, κατατίθεται μήνυση λόγω πραγματικής ή αντιλαμβανόμενης αδικίας. Οι ευκαιρίες για προαγωγή, καλύτερες αναθέσεις εργασίας και αυξημένη αποζημίωση μπορεί να εξαρτώνται από τα αποτελέσματα. Αυτό θα μπορούσε να προκαλέσει όχι μόνο ανησυχία, αλλά και ευθεία αντίσταση (Society for Human Resource Management, n.d.).

## Συμπεράσματα

Η Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού είναι ένας κρίσιμος κλάδος που διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στην επιτυχία και τη βιωσιμότητα των οργανισμών. Η παρούσα διατριβή είχε ως στόχο να παράσχει μια ολοκληρωμένη βιβλιογραφική επισκόπηση σε δύο βασικούς τομείς της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων: τη Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων και την Αξιολόγηση Ανθρώπινων Πόρων. Κατά τη διάρκεια της ανασκόπησης, διερευνήθηκαν οι ορισμοί, το ιστορικό πλαίσιο, τις βασικές αρχές και τις θεμελιώδεις θεωρίες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. Εμβαθήναμε επίσης στις διάφορες πτυχές της αξιολόγησης των ανθρώπινων πόρων, συμπεριλαμβανομένου του ορισμού της, των οφελών της, της καθιέρωσης συστημάτων αξιολόγησης, της ευθύνης για την αξιολόγηση, των κριτηρίων, της ανατροφοδότησης της απόδοσης, των μεθόδων αξιολόγησης, του κοινωνικού πλαισίου της διαδικασίας αξιολόγησης και των προβλημάτων που αντιμετωπίζονται κατά την αξιολόγηση της απόδοσης.

Από την ανάλυσή είναι προφανές ότι η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού είναι ένα διεπιστημονικό πεδίο που βασίζεται σε διάφορες θεωρίες, έννοιες και πρακτικές. Η ιστορική εξέλιξη της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού έδειξε μια σταδιακή μετατόπιση από μια προσέγγιση διαχείρισης προσωπικού σε μια πιο στρατηγική και ολοκληρωμένη προσέγγιση που θεωρεί τους εργαζόμενους ως πολύτιμα περιουσιακά στοιχεία. Βασικές αρχές, όπως η ευθυγράμμιση της ΔΑΔ με τους οργανωτικούς στόχους, η προώθηση της δέσμευσης των εργαζομένων και η εξασφάλιση δίκαιης μεταχείρισης και ίσων ευκαιριών, έχουν αναδειχθεί ως βασικές αρχές της αποτελεσματικής ΔΑΔ.

Η αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού είναι μια κρίσιμη πτυχή της ΔΑΔ που επιτρέπει στους οργανισμούς να αξιολογούν και να μετρούν την απόδοση, την παραγωγικότητα και τη συμβολή των εργαζομένων τους. Παρέχει μια συστηματική προσέγγιση για τον προσδιορισμό της αποτελεσματικότητας των πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού και τον εντοπισμό τομέων προς βελτίωση. Η καθιέρωση ενός συστήματος αξιολόγησης περιλαμβάνει τον καθορισμό των κριτηρίων αξιολόγησης, την επιλογή των κατάλληλων μεθόδων αξιολόγησης και την καθιέρωση μηχανισμών ανατροφοδότησης της απόδοσης. Επιπλέον, το κοινωνικό πλαίσιο της διαδικασίας αξιολόγησης, συμπεριλαμβανομένου του ρόλου των προϊσταμένων, των συναδέλφων

και των υφισταμένων, μπορεί να επηρεάσει σημαντικά τη δικαιοσύνη και την ακρίβεια των αξιολογήσεων. Προκλήσεις όπως η μεροληψία των κριτών, η υποκειμενικότητα και οι πιθανές αρνητικές συνέπειες των αξιολογήσεων πρέπει επίσης να αντιμετωπιστούν για να διασφαλιστεί η αξιοπιστία και η εγκυρότητα της διαδικασίας αξιολόγησης.

Εν κατακλείδι, η παρούσα βιβλιογραφική ανασκόπηση έριξε φως στην πολύπλευρη φύση της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων και της αξιολόγησης των ανθρώπινων πόρων. Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού περιλαμβάνει ένα φάσμα πρακτικών και θεωριών που εξελίσσονται συνεχώς ώστε να προσαρμόζονται στις μεταβαλλόμενες οργανωτικές δυναμικές και στις προσδοκίες των εργαζομένων. Η αποτελεσματική διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού απαιτεί την ευθυγράμμιση των πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού με τους στρατηγικούς στόχους του οργανισμού, την καλλιέργεια θετικού εργασιακού περιβάλλοντος και την εφαρμογή δίκαιων και ισχυρών συστημάτων αξιολόγησης.

Η αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού συμβάλλει καθοριστικά στη μέτρηση της απόδοσης των εργαζομένων και στην παροχή ανατροφοδότησης για συνεχή βελτίωση. Ένα καλά σχεδιασμένο σύστημα αξιολόγησης που ενσωματώνει σαφή κριτήρια, χρησιμοποιεί τις κατάλληλες μεθόδους και καλλιεργεί ένα υποστηρικτικό κοινωνικό πλαίσιο μπορεί να ενισχύσει τα κίνητρα, την ανάπτυξη και την οργανωτική απόδοση των εργαζομένων. Ωστόσο, είναι σημαντικό να αναγνωρίζονται και να αντιμετωπίζονται οι πιθανές προκλήσεις και προκαταλήψεις που σχετίζονται με την αξιολόγηση της απόδοσης, ώστε να διασφαλίζεται η αξιοπιστία και η δικαιοσύνη της.

Καθώς οι οργανισμοί συνεχίζουν να αντιμετωπίζουν νέες προκλήσεις η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού και η Αξιολόγηση Ανθρώπινου Δυναμικού θα παραμείνουν κρίσιμοι τομείς εστίασης. Η περαιτέρω έρευνα σε αυτούς τους τομείς μπορεί να διερευνήσει αναδυόμενες τάσεις, όπως η ενσωμάτωση της τεχνολογίας στις πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού, ο αντίκτυπος των διαφορετικών εργατικών δυναμικών στις διαδικασίες αξιολόγησης και η ανάπτυξη καινοτόμων μεθόδων αξιολόγησης. Συμπερασματικά, μια στρατηγική και καλά εκτελεσμένη προσέγγιση της ΔΑΔ, σε συνδυασμό με αποτελεσματικές πρακτικές αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού, μπορεί να συμβάλει στην οργανωτική επιτυχία, την ικανοποίηση των εργαζομένων και το βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

## Βιβλιογραφία

Ali, M., Metz, I. and Kulik, C.T. (2015). Retaining a diverse workforce: the impact of gender-focused human resource management. *Human Resource Management Journal*, 25(4), pp.580–599.

Alomari, A.S. (2019). The Role of Human Resources Information Systems in Improving the Performance of Human Resources Management. *Indian Journal of Science and Technology*, 12(35), pp.01–06.

Amenta, E. and Ramsey, K.M. (2009). Institutional Theory. *Handbooks of Sociology and Social Research*, pp.15–39.

Aslam, H.D., Aslam, M., Ali, N. and Habib, B. (2013). A Historical View of Human Resource Management Practice: Literature Review. *International Journal of Human Resource Studies*, 3(2).

Baird, M. (2011). *Industrial relations*. Los Angeles, Calif.: Sage.

Bauer, T. (2010). *SHRM Foundation's Effective Practice Guidelines Series Maximizing Success*. [online] Available at: <https://www.shrm.org/hr-today/trends-and-forecasting/special-reports-and-expert-views/Documents/Onboarding-New-Employees.pdf>.

Becker, B.E. and Huselid, M.A. (2006). Strategic Human Resources Management: Where Do We Go From Here? *Journal of Management*, 32(6), pp.898–925.

Bello-Pintado, A. (2015). Bundles of HRM practices and performance: empirical evidence from a Latin American context. *Human Resource Management Journal*, 25(3), pp.311–330.

Bos-Nehles, A.C., Van Riemsdijk, M.J. and Kees Looise, J. (2013). Employee Perceptions of Line Management Performance: Applying the AMO Theory to Explain the Effectiveness of Line Managers' HRM Implementation. *Human Resource Management*, 52(6), pp.861–877.

Boswell, W.R. and Boudreau, J.W. (2002). Separating the Developmental and Evaluative Performance Appraisal Uses. *Journal of Business and Psychology*, 16(3), pp.391–412. doi:<https://doi.org/10.1023/a:1012872907525>.

CFI Team (2022). *Human Resource Management*. [online] Corporate Finance Institute. Available at: <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/management/human-resource-management/>.

Colquitt, J.A., Conlon, D.E., Wesson, M.J., Porter, C.O.L.H. and Ng, K.Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), pp.425–445. doi:<https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.425>.

Delery, J.E. and Doty, D.H. (1996). Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions. *Academy of Management Journal*, [online] 39(4), pp.802–835. Available at: <https://arwana007.files.wordpress.com/2012/02/modes-of-theorizing-in-shrm.pdf>.

DeNisi, A.S. and Pritchard, R.D. (2006). Performance Appraisal, Performance Management and Improving Individual Performance: A Motivational Framework. *Management and Organization Review*, 2(2), pp.253–277. doi:<https://doi.org/10.1111/j.1740-8784.2006.00042.x>.

Drucker, P.F. (1997). Toward the new organization. *Leader to Leader*, 1997(3), pp.6–8.

Dulebohn, J.H. and Ferris, G.R. (1999). THE ROLE OF INFLUENCE TACTICS IN PERCEPTIONS OF PERFORMANCE EVALUATIONS' FAIRNESS. *Academy of Management Journal*, 42(3), pp.288–303. doi:<https://doi.org/10.2307/256920>.

Elicker, J.D., Levy, P.E. and Hall, R.J. (2006). The Role of Leader-Member Exchange in the Performance Appraisal Process. *Journal of Management*, 32(4), pp.531–551. doi:<https://doi.org/10.1177/0149206306286622>.

Erdogan, B. (2002). Antecedents and consequences of justice perceptions in performance appraisals. *Human Resource Management Review*, 12(4), pp.555–578. doi:[https://doi.org/10.1016/s1053-4822\(02\)00070-0](https://doi.org/10.1016/s1053-4822(02)00070-0).



Evans, S. and Tourish, D. (2016). Agency theory and performance appraisal: How bad theory damages learning and contributes to bad management practice. *Management Learning*, 48(3), pp.271–291.

Factorial (2019). *Performance Appraisal: Benefits of Employee Evaluation [Free Template]* - Factorial. [online] Factorial Blog. Available at: <https://factorialhr.com/blog/performance-appraisal-benefits-employees/>.

Fix, B. (2018). The Trouble With Human Capital Theory. *Real-World Economics Review*, [online] (86), pp.15–32. Available at: <http://hdl.handle.net/10419/189822>.

Gabris, G.T. and Ihrke, D.M. (2001). Does Performance Appraisal Contribute to Heightened Levels of Employee Burnout? The Results of One Study. *Public Personnel Management*, 30(2), pp.157–172. doi:<https://doi.org/10.1177/009102600103000203>.

Graen, G.B. and Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership over 25 Years: Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), pp.219–247. doi:[https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90036-5](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90036-5).

Graen, G.B., Hui, C. and Taylor, E.A. (2006). Experience-Based Learning about LMX Leadership and Fairness in Project Teams: A Dyadic Directional Approach. *Academy of Management Learning & Education*, [online] 5(4), pp.448–460. Available at: <https://www.jstor.org/stable/40214403> [Accessed 27 Apr. 2023].

Grant, R. (1999). The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *Knowledge and Strategy*, 33(3), pp.3–23.

Greenberg, J. (1986). Determinants of perceived fairness of performance evaluations. *Journal of Applied Psychology*, 71(2), pp.340–342. doi:<https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.2.340>.

Greer, R. (1995). The Reverse Roll Coater. *Journal of Coated Fabrics*, 24(4), pp.287–297.

Grigorescu, A., Pelinescu, E., Ion, A.E. and Dutcas, M.F. (2021). Human Capital in Digital Economy: An Empirical Analysis of Central and Eastern European Countries from the European Union. *Sustainability*, 13(4), p.2020.

Haque, M.F., Haque, M.A. and Islam, M.S. (2014). Motivational Theories – A Critical Analysis. *ASA University Review*, [online] 8(1). Available at: <http://www.asaub.edu.bd/asaubreview/data/v8n1sl5.pdf>.

Harney, B. (2016). *Encyclopedia of Human Resource Management*. Edward Elgar Publishing.

Harzing, A.-W. and Ruysseveldt, J.V. (1995). International Human Resource Management: An Integrated Approach. *Organization Studies*, 17(2), pp.354–354.

Indeed (2022). *What Are Performance Evaluation Systems? (And How To Build)*. [online] Indeed.com. Available at: <https://in.indeed.com/career-advice/career-development/performance-evaluation-systems>.

Kark, R., Katz-Navon, T. and Delegach, M. (2015). The dual effects of leading for safety: The mediating role of employee regulatory focus. *Journal of Applied Psychology*, 100(5), pp.1332–1348. doi:<https://doi.org/10.1037/a0038818>.

Kluger, A.N. and DeNisi, A. (1996). The effects of feedback interventions on performance: a historical review, a meta-analysis, and a preliminary feedback intervention theory. *Psychological Bulletin*, 119(2), pp.254–284.

Kluger, A.N. and Van Dijk, D. (2010). Feedback, the various tasks of the doctor, and the feedforward alternative. *Medical Education*, 44(12), pp.1166–1174. doi:<https://doi.org/10.1111/j.1365-2923.2010.03849.x>.

Locke, E.A. and Latham, G.P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*, [online] 57(9), pp.705–717. Available at: <https://www-2.rotman.utoronto.ca/facbios/file/09%20-%20Locke%20&%20Latham%202002%20AP.pdf>.

Luenendonk, M. (2017). *Human Resource Planning*. [online] Cleverism. Available at: <https://www.cleverism.com/lexicon/human-resource-planning/>.

Meyer, J.W. and Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*, [online] 83(2), pp.340–363. Available at: <https://www.jstor.org/stable/2778293>.

Mohamed, I. (2017). Some Issues In The Institutional Theory: A Critical Analysis. *International Journal of Scientific & Technology Research*, [online] 6(9). Available at: <https://www.ijstr.org/final-print/sep2017/Some-Issues-In-The-Institutional-Theory-A-Critical-Analysis.pdf>.

Mweru, M.C. and Muya, M.T. (2015). Features of Resource Based View Theory: An Effective Strategy in Outsourcing. *International Journal of Management and Commerce Innovations*, 3(2), pp.215–218.

Nolen, J.L. (2019). Human resources management | business. In: *Encyclopædia Britannica*. [online] Available at: <https://www.britannica.com/topic/human-resources-management>.

Obeidat, M.S., Sarhan, L.O. and Qasim, T.Q. (2022). The influence of human resource management practices on occupational health and safety in the manufacturing industry. *International Journal of Occupational Safety and Ergonomics*, pp.1–15.

Peiperl, M. and Jones, B. (2001). Workaholics and Overworkers. *Group & Organization Management*, 26(3), pp.369–393. doi:<https://doi.org/10.1177/1059601101263007>.

Pfeffer, J. (2007). Human Resources from an Organizational Behavior Perspective: Some Paradoxes Explained. *Journal of Economic Perspectives*, 21(4), pp.115–134.

Poon, J.M.L. (2004). Effects of performance appraisal politics on job satisfaction and turnover intention. *Personnel Review*, [online] 33(3), pp.322–334. doi:<https://doi.org/10.1108/00483480410528850>.

Porter, M.E. (2011). *Competitive Advantage of Nations : Creating and Sustaining Superior Performance*. Riverside: Free Press.

Ran, S. and Huang, J.L. (2019). Enhancing adaptive transfer of cross-cultural training: Lessons learned from the broader training literature. *Human Resource Management Review*, 29(2), pp.239–252.

Rekers, M.H.T. (2013). *HR competencies: a contingency approach A quantitative study into business context factors influencing HR competencies*.

Rynes, S.L., Gerhart, B. and Parks, L. (2005). Personnel Psychology: Performance Evaluation and Pay for Performance. *Annual Review of Psychology*, 56(1), pp.571–600. doi:<https://doi.org/10.1146/annurev.psych.56.091103.070254>.

Sarda, M. (2010). Grievance Procedure: Its Role in the Resolving Of Disputes. *SSRN Electronic Journal*.

Sayce, S., Weststar, J. and Verma, A. (2012). The recruitment and selection of pension trustees: an integrative approach. *Human Resource Management Journal*, 24(3), pp.307–322.

Society for Human Resource Management (n.d.). Performance Management and Appraisal CHAPTER 8. In: *HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT*. [online] Available at: <https://core.ac.uk/download/pdf/18505222.pdf>.

Suska, J. (2016). Possible Applications of the Theory of Transaction Costs in Corporate Management. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego Finanse Rynki Finansowe Ubezpieczenia*, 4, pp.251–263.

Taha, A. (2020). *The Underpinning Theories of Human Resource Management*.

Tay, L.-C., Tan, F.-Y. and Yahya, K.K. (2017). The Power Of Ability-Motivation-Opportunity Enhancing Human Resource Management Practices On Organizational Ethical Climate. *International Journal of Business and Society*, 18(3), pp.547–562.

Taylor, M.S., Masterson, S.S., Renard, M.K. and Tracy, K.B. (1998). MANAGERS' REACTIONS TO PROCEDURALLY JUST PERFORMANCE MANAGEMENT SYSTEMS. *Academy of Management Journal*, 41(5), pp.568–579. doi:<https://doi.org/10.2307/256943>.

Trubetskaya, A. and Mullers, H. (2021). Transforming a global human resource service delivery operating model using Lean Six Sigma. *International Journal of Engineering Business Management*, 13, p.184797902110512.

Van Dijk, D. and Kluger, A.N. (2010). Task type as a moderator of positive/negative feedback effects on motivation and performance: A regulatory focus perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 32(8), pp.1084–1105. doi:<https://doi.org/10.1002/job.725>.

Van Dijk, D. and Schodl, M.M. (2015). Performance appraisal and evaluation. *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences*, 17, pp.716–721. doi:<https://doi.org/10.1016/b978-0-08-097086-8.22034-5>.

Viindoo (2023). *Year-end employee evaluation: Criteria, forms and questions*. [online] Viindoo Technology Joint Stock Company. Available at: <https://viindoo.com/blog/business-management-3/year-end-employee-evaluation-1378>

Waldman, D.A., Bass, B.M. and Einstein, W.O. (1987). Leadership and outcomes of performance appraisal processes. *Journal of Occupational Psychology*, 60(3), pp.177–186. doi:<https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1987.tb00251.x>.

Wang, J., Hutchins, H.M. and Garavan, T.N. (2009). Exploring the Strategic Role of Human Resource Development in Organizational Crisis Management. *Human Resource Development Review*, 8(1), pp.22–53.

Welbourne, T.M. and Cyr, L.A. (1999). THE HUMAN RESOURCE EXECUTIVE EFFECT IN INITIAL PUBLIC OFFERING FIRMS. *Academy of Management Journal*, 42(6), pp.616–629.

Whiting, S.W., Podsakoff, P.M. and Pierce, J.R. (2008). Effects of task performance, helping, voice, and organizational loyalty on performance appraisal ratings. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), pp.125–139. doi:<https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.1.125>.

William, N. (2010). *Employee Motivation and Performance*. [online] [www.theseus.fi](http://www.theseus.fi). Available at: <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2010120216768>].

Williams, C. (2023). *Employee Performance Evaluation: Definition, Benefits and How To Prepare*. [online] Indeed Career Guide. Available at: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/employee-performance-evaluation>.

Williamson, O.E. (1994). Transaction Cost Economics and Organization Theory. *Industrial and Corporate Change*, 2(1), pp.107–156.

Wright, P.M. and McMahan, G.C. (1992). Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management. *Journal of Management*, 18(2), pp.295–320.