



ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Διπλωματική Εργασία

**ΒΕΛΤΙΣΤΕΣ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ
ΣΤΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ**

ΤΟΥ

ΑΣΤΕΡΙΟΥ ΣΤΕΡΓΙΑΔΗ

ΕΠΙΒΛΕΠΟΝΤΑΣ: ΜΙΧΑΗΛ ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ, ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ

Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του μεταπτυχιακού
διπλώματος ειδίκευσης στη Διοίκηση Επιχειρήσεων

ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΣ 2021

(Σεπτέμβριος 2021)

Ευχαριστίες

Για την συγγραφή της παρούσας διπλωματικής εργασίας οφείλω να ευχαριστήσω όσους έμπρακτα με βοήθησαν και συνέβαλαν με τον τρόπο τους στην ολοκλήρωσή της.

Θα ήθελα να αποδώσω τις ευχαριστίες μου στον επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Δημήτριο Μιχαήλ, ο οποίος μου προσέφερε την πολύτιμη βοήθειά και καθοδήγηση από αρχή καθ' όλη τη διάρκεια μέχρι την ολοκλήρωση της εργασίας μου.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένεια μου και όλους όσους με στήριξαν σε όλη τη διάρκεια της μελέτης και της ανάπτυξης της εργασίας μου.

Περίληψη

Οι διαρκώς μεταβαλλόμενες κοινωνικοοικονομικές συνθήκες, οι αυξανόμενες απαιτήσεις των παγκόσμιων οργανισμών, η ανάγκη για προσαρμογή σε νέα τεχνολογικά και επιστημονικά δεδομένα, έχουν δημιουργήσει την ανάγκη για βελτίωση της λειτουργίας και εφαρμογής του Ανθρώπινου Δυναμικού στις σύγχρονες εταιρείες, και προσαρμογή των κρίσιμων ικανοτήτων εργαζομένων στις ανάγκες του οργανισμού. Ο οργανισμός που προωθεί την ανάπτυξη του εργαζόμενου, αλλά επιλέγει και τον εργαζόμενο που ανταποκρίνεται στις ανάγκες του για καινοτομία και ανταγωνιστικότητα, θα πρέπει να εφαρμόζει και τις κατάλληλες πρακτικές αξιολόγησης, μέσα από τεκμηριωμένα συστήματα αξιολόγησης. Στην συγκεκριμένη εργασία εξετάζονται οι περιπτώσεις της Coca Cola Hellenic και της Leroy Merlin Hellas, όπου εφαρμόζονται τεκμηριωμένα συστήματα απόδοσης εργαζομένων.

Λέξεις – Κλειδιά: Σύστημα Απόδοσης Εργαζομένων, Αξιολόγηση, Ανθρώπινο Δυναμικό, Κρίσιμες Ικανότητες Εργαζομένων

Abstract

The ever-changing socio-economic conditions, the growing demands of global organizations, the need of organizations to adapt to new technological and scientific data, have created the need to improve the operation and application of Human Resources in modern companies, and adapt critical skills of employees to the needs of organization. The organization that promotes employee growth, but also selects the employee that meets its needs for innovation and competitiveness, should also apply appropriate evaluation practices, through documented evaluation systems. In this paper, the cases of Coca Cola Hellenic and Leroy Merlin Hellas are examined, where documented employee performance systems are applied.

Keywords: Employee Performance System, Evaluation, Human Resources, Critical Employee Skills.

Περιεχόμενα

Ευχαριστίες.....	2
Περίληψη.....	3
Abstract.....	4
Περιεχόμενα.....	5
Κατάλογος Πινάκων.....	6
Κατάλογος Εικόνων.....	7
Εισαγωγή.....	8
1. Κεφάλαιο: Κρίσιμες Ικανότητες Εργαζομένων.....	11
1.1. Ικανότητες Εργαζομένων.....	11
1.2. Κρίσιμες Ικανότητες Εργαζομένων του 21 ^{ου} Αιώνα.....	13
1.2.1. Ηγεσία.....	14
1.2.2. Εξυπηρέτηση πελατών.....	15
1.2.3. Ομαδική εργασία.....	16
1.2.4. Ασφάλεια.....	16
1.2.5. Δημιουργικότητα.....	17
1.2.6. Κριτική Σκέψη.....	18
1.2.7. Μεταγνώση και αυτορρύθμιση.....	19
1.2.8. Διαπολιτισμική Γνώση και Ικανότητα.....	20
1.2.9. Ηθική και ακεραιότητα.....	21
1.3. Συνέπειες των Δεξιοτήτων των Εργαζομένων στην Απόδοση των Οργανισμών.....	21
2. Κεφάλαιο: Βέλτιστες Πρακτικές Διαχείρισης Απόδοσης.....	24
2.1. Εισαγωγή στη Διαχείριση Απόδοσης Εργαζομένων.....	24
2.2. Λόγοι Εφαρμογής Συστημάτων Διαχείρισης Απόδοσης.....	27
2.2.1. Διαφορές μεταξύ συστημάτων διαχείρισης απόδοσης και συστημάτων αξιολόγησης.....	30
2.3. Καθορισμός στόχων - Θέσπιση κριτηρίων απόδοσης.....	33
2.4. Τρόποι και Μέθοδοι Αξιολόγησης της Απόδοσης.....	35
3. Κεφάλαιο: Υψηλή Απόδοση Εργαζομένων και Ανταγωνιστικότητα.....	39
3.1. Τα Αποτελέσματα της Εκπαίδευσης στην Απόδοση Εργαζομένων.....	39
3.2. Σχέση μεταξύ Απόδοσης Εργαζομένων και Απόδοσης του Οργανισμού.....	41
4. Κεφάλαιο: Πρακτικές Υψηλής απόδοσης στο Χώρο Εργασίας στις Ελληνικές Εταιρείες.....	44
4.1. Η περίπτωση της Coca Cola Τρία Έψιλον.....	44
4.1.1. Ιστορικό της εταιρείας.....	44
4.1.2. Επιχειρηματικές επιταγές και απόδοση των εργαζομένων.....	45
4.2. Η περίπτωση της Leroy Merlin Hellas.....	48
4.2.1. Ιστορικό της εταιρείας.....	48
4.2.2. Επιχειρηματικές επιταγές και απόδοση των εργαζομένων.....	48
4.2.3. Σύστημα Αξιολόγησης.....	49

5. Συζήτηση	52
5.1. Προτάσεις και Συμπεράσματα	52
5.2. Περιορισμοί της Εργασίας	55
Κατάλογος Αναφορών – Παραπομπών	56

Κατάλογος Πινάκων

Πίνακας 1: Κρίσιμες Ικανότητες , προσαρμογή από Pellegrino & Hilton, (2012). ...	14
---	----

Κατάλογος Εικόνων

Εικόνα 1: Κύκλος διαχείρισης απόδοσης	26
Εικόνα 2: Ένα προτεινόμενο μοντέλο για τις συνέπειες του Συστήματος Διαχείρισης Απόδοσης στον Οργανισμό Ανατύπωση από DeNisi & Smith, (2014).....	29
Εικόνα 3: Ανατροφοδότηση 360 μοιρών. Ανατύπωση από Armstrong (2006, p. 158)	38

Εισαγωγή

Η αξιολόγηση της επίδοσης των εργαζομένων αποτελεί μια διαδικασία που εφαρμόζεται για αρκετές δεκαετίες. Η εφαρμογή της αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων έχει καταστεί ζωτικό στοιχείο της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού που αποτελεί σημαντικό εργαλείο για την αξιολόγηση και τη βελτίωση της απόδοσης του εργαζομένου. Πρόκειται για μια διαδικασία που παραδοσιακά πραγματοποιούταν μία φορά το χρόνο και αποκαλύπτει τα πλεονεκτήματα και τις αδυναμίες των εργαζομένων μέσω της ανάλυσης της ατομικής απόδοσης της εργασίας. Η εμπλοκή και η αφοσίωση των εργαζομένων συσχετίζονται σε μεγάλο βαθμό με τις πρακτικές αξιολόγησης που μετρούνται σύμφωνα με τα βασικά πρότυπα απόδοσης για να διασφαλίσουν ότι οι εργαζόμενοι γνωρίζουν καλά τι αναμένεται από αυτούς. Αυτό υλοποιείται μέσω διαφόρων σταδίων, όπως καθορισμός στόχων, μετρήσεις και αξιολόγηση (Van Dijk & Michal, 2015).

Τα συστήματα διαχείρισης απόδοσης πλέον αποτελούν μια κρίσιμη δραστηριότητα που έχει άμεσο αντίκτυπο στις αυξήσεις των μισθών των υπαλλήλων, τις προαγωγές, τους τερματισμούς, την κατάρτιση και την ανάπτυξη σταδιοδρομίας. Ο ρόλος των συστημάτων αυτών εκτός από την απόδοση των εργαζομένων αποτελεί ζωτικό στοιχείο των στόχων στρατηγικής διαχείρισης των εταιρειών.

Παρόλο που τα συστήματα διαχείρισης απόδοσης είναι πολύ δημοφιλή, σύμφωνα με τους Serban και Herciu (2019) αρκετές μελέτες σε οργανισμούς δείχνουν ότι δεν διαχειρίζονται καλά την απόδοσή των εργαζομένων τους. Όπως αναφέρουν οι επιχειρήσεις πρέπει να λάβουν υπόψη την πολυπλοκότητα του να συνδεθεί η διαχείριση της απόδοσης και την εφαρμογή μιας μακροπρόθεσμης στρατηγικής σε επίπεδο εταιρείας.

Όπως αναφέρουν οι Carrelli και Tavis (2016) ενώ η ιδέα της εγκατάλειψης της παραδοσιακής διαδικασίας αξιολόγησης πριν μερικά χρόνια ήταν κάτι απίθανο πλέον περισσότερο από το ένα τρίτο των ΗΠΑ οι εταιρείες κάνουν ακριβώς αυτό. Από τη Silicon Valley στη Νέα Υόρκη, και σε όλο τον κόσμο, οι εταιρείες αντικαθιστούν τις ετήσιες αξιολογήσεις με συχνές, άτυπες αξιολογήσεις μεταξύ προϊσταμένων και υπαλλήλων και αναμφίβολα η επανεξέταση της διαχείρισης απόδοσης βρίσκεται στην κορυφή των ατζέντας πολλών εταιρειών.

Ο σκοπός αυτής της εργασίας είναι να εξετάσει τη θεωρητική και την πρακτική πλευρά των συστημάτων διαχείρισης της απόδοσης των εργαζομένων καθώς και να παρουσιάσουν κάποιες από τις βέλτιστες πρακτικές που εφαρμόζονται τα τελευταία χρόνια στον τομέα αυτό και θα μπορούσαν να υιοθετηθούν από τις ελληνικές επιχειρήσεις.

Η αξιολόγηση της επίδοσης των εργαζομένων αποτελεί μια διαδικασία που εφαρμόζεται για αρκετές δεκαετίες. Ενώ πολλά συστήματα αξιολόγησης εξακολουθούν να υπάρχουν και συνεχίζουν να ενημερώνονται, τα συστήματα διαχείρισης απόδοσης θεωρούνται όλο και περισσότερο ως τρόπος διαχείρισης της απόδοσης των εργαζομένων. Αντίστοιχα με τα συστήματα αξιολόγησης, έτσι και στα συστήματα διαχείρισης απόδοσης έχει υπάρξει αρκετή συζήτηση για τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα τους και για το πως αυτά θα βελτιωθούν ώστε να καλύψουν τις ανάγκες των σύγχρονων επιχειρήσεων. Όπως σχολιάζουν στο άρθρο τους οι Schleicher et al. (2018) υπάρχουν πολλές ερευνητικές ενδείξεις ότι κάποιες προσεγγίσεις και πρακτικές των συστημάτων διαχείρισης της απόδοσης μπορεί να είναι θετικές (δηλαδή, αποτελεσματικές) για έναν συγκεκριμένο οργανισμό που λειτουργεί σε ένα συγκεκριμένο πλαίσιο και για ένα συγκεκριμένο σύνολο σκοπών. Βέβαια πρέπει να επισημάνουμε ότι η δημιουργία μιας λίστας βέλτιστων πρακτικών βασισμένων σε τεκμήρια δεν είναι μια εύκολη υπόθεση καθώς οι παράμετροι που απαρτίζουν ένα τέτοιο σύστημα και μεγάλες διαφορές στην λειτουργία των επιχειρήσεων αυξάνουν την πολυπλοκότητα και για να το κάνουμε αυτό χρειαζόμαστε σαφώς περισσότερη έρευνα.

Στο πλαίσιο αυτό θεωρούμε χρήσιμο να εξετάσουμε τις μεθόδους και τις πρακτικές που έχουν χρησιμοποιηθεί διαχρονικά στα συστήματα αυτά και να διερευνήσουμε τις πρακτικές κάποιων εταιρειών που έχουν ασχοληθεί ενδελεχέστερα με τη διαμόρφωση συστημάτων διαχείρισης απόδοσης. Έτσι μπορούμε, μέσω κριτικής βιβλιογραφικής ανασκόπησης, να συγκεντρώσουμε κάποιες βέλτιστες πρακτικές που μπορούν να αξιοποιηθούν και από τις ελληνικές επιχειρήσεις.

Με βάση τα παραπάνω μπορούμε να συνοψίσουμε τους στόχους αυτής της εργασίας στους παρακάτω:

- Να αναλύσει τον ρόλο των συστημάτων αξιολόγησης των εργαζομένων στις επιχειρήσεις.

- Να παρουσιάσει τα εργαλεία και τις μεθόδους που χρησιμοποιούνται για την εφαρμογή αυτών των συστημάτων.
- Να παρουσιάσει τα θετικά σημεία και την κριτική που δέχονται τα συστήματα διαχείρισης της απόδοσης των εργαζομένων.
- Τέλος να εντοπίσει βέλτιστες πρακτικές που εφαρμόζονται εφαρμογής αυτών των συστημάτων που εκμεταλλεύονται τα θετικά σημεία που έχουν παρουσιαστεί και εξαλείφουν τις αδυναμίες.

1. Κεφάλαιο: Κρίσιμες Ικανότητες Εργαζομένων

1.1. Ικανότητες Εργαζομένων

Ένας γενικός ορισμός της ικανότητας είναι «το επίπεδο επάρκειας σε μια συγκεκριμένη εργασία ή ομάδα εργασιών. Η ανάπτυξη μιας δεδομένης ικανότητας ή επάρκειας σε μια δεδομένη εργασία βασίζεται εν μέρει στην κατοχή σχετικών βασικών ικανοτήτων (Fleishman & Quaintance, 1984, p. 163). Οι ερευνητές έχουν προσφέρει πολλούς άλλους ορισμούς του όρου ικανότητα ή δεξιότητα σε διάφορα επίπεδα βελτίωσης (π.χ. συγκεκριμένες ικανότητες) και γενικές ικανότητες, επομένως είναι χρήσιμο να αποσαφηνιστούν θέματα που είναι κοινά σε αυτούς τους ορισμούς, όπως τα ακόλουθα (Fleishman & Quaintance, 1984):

1. *Είναι η ικανότητα γενική ή συγκεκριμένη;* Μια γενική ικανότητα, όπως η κριτική σκέψη ή η επικοινωνία, μπορεί να θεωρηθεί πιο παρόμοια με μια ικανότητα ή δεξιότητα επειδή καλύπτει ευρείες περιοχές και συνεπώς απαιτεί εκτεταμένη εμπειρία για να βελτιωθεί. Αντίθετα, μια πολύ συγκεκριμένη ικανότητα, όπως η εξισορρόπηση ενός βιβλίου ελέγχου, μπορεί να θεωρηθεί ως κάτι που είναι σαφώς θέμα εκπαίδευσης, επειδή το περιεχόμενο είναι καλά καθορισμένο και αρκετά περιορισμένο. Είναι σαφές ότι οι γενικές και ειδικές δεξιότητες σχετίζονται. Για παράδειγμα, τα άτομα που διαθέτουν μια πιο γενική ικανότητα στα μαθηματικά μπορούν πιο εύκολα να μάθουν νέους συγκεκριμένους τύπους μαθηματικών, και ομοίως, οι άνθρωποι που συσσωρεύουν πιο συγκεκριμένες δεξιότητες στα μαθηματικά αναπτύσσουν ταυτόχρονα τις γενικότερες μαθηματικές τους δεξιότητες. Ακριβώς όπως υπάρχει μια γενική, έναντι συγκεκριμένης, πτυχή στον ορισμό μιας ικανότητας, οι παρεμβάσεις κατάρτισης έχουν παρόμοια θέση σε πιο γενικά σε σχέση με πιο συγκεκριμένα επίπεδα, με την εκπαίδευση γενικής ικανότητας να θεωρείται ότι έχει ευρύτερο αντίκτυπο, αλλά με την εκπαίδευση ειδικών δεξιοτήτων να παρακολουθείται στενότερα, και συχνά να επικεντρώνεται στην επίτευξη πρακτικών στόχων. Οι πολύπλοκες δεξιότητες είναι συχνά συγκεκριμένες για έναν τομέα (p.49) έτσι ώστε οι συγκεκριμένες γνώσεις που απαιτούνται για την απόκτηση της δεξιότητας να μην μεταφέρονται σε άλλες δεξιότητες. Ωστόσο, ορισμένες πτυχές αυτής της γνώσης ενδέχεται να γενικευτούν σε σχετικούς τομείς (π.χ., η γνώση της δομής μιας γλώσσας προγραμματισμού

υπολογιστών μπορεί να διευκολύνει την εκμάθηση άλλων γλωσσών προγραμματισμού).

2. *Είναι η ικανότητα γνωστική, φυσική ή συναισθηματική στη φύση;* Ορισμένες δεξιότητες θεωρούνται ως βασισμένες σε πληροφορίες και γνωστικής φύσης (π.χ. δεξιότητες STEM) και άλλες δεξιότητες μπορεί να απαιτούν φυσική δράση και επομένως διευκολύνονται από τη φυσική ικανότητα (π.χ. τρέξιμο μαραθωνίου). Ένα τρίτο σύνολο δεξιοτήτων εμπίπτει περισσότερο στον συναισθηματικό τομέα και αυτές οι δεξιότητες αναφέρονται συχνά ως «μαλακές δεξιότητες» (π.χ., οι δεξιότητες ενσυναίσθησης και οι δεξιότητες εξυπηρέτησης πελατών απαιτούν έκφραση πραγματικού ενδιαφέροντος και ανησυχίας). Φυσικά, πολλές δεξιότητες αντλούνται από καθέναν από αυτούς τους τρεις τομείς, ίσως σε διαφορετικούς συνδυασμούς με την πάροδο του χρόνου (π.χ., με την πάροδο του χρόνου, μια ικανότητα που ήταν αρχικά πιο γνωστική στη φύση μπορεί να γίνει πιο αυτόματη και επομένως πιο σωματική και συναισθηματικά καθοδηγούμενη).
3. *Πόσο εξαρτάται η ικανότητα από τον τύπο του περιβάλλοντος;* Περιβαλλοντικά χαρακτηριστικά που μπορούν να εμποδίσουν ή να βελτιώσουν τις δεξιότητες που σχετίζονται με την εκπαίδευση και την απόδοση περιλαμβάνουν το ρυθμό, τη σειρά και την προβλεψιμότητα της εργασίας, το διάστημα και την ποιότητα της πρακτικής, την ποιότητα των αποτελεσμάτων και την ανατροφοδότηση, την επιρροή των εποπτικών αρχών, των εκπαιδευτών, των προτύπων και των συνομηλίκων, και τη βοήθεια της τεχνολογίας στην ανάπτυξη δεξιοτήτων και στην απόδοση. Εκτός από την επίτευξη μιας ικανότητας, η διατήρηση της ικανότητας μόλις επιτευχθεί μπορεί να προσλάβει αυτά τα χαρακτηριστικά για άλλη μια φορά, καθώς και άλλα (Oswald, Hambrick, & Jones, 2007).
4. *Πόση προσπάθεια απαιτεί η ικανότητα;* Ορισμένες δεξιότητες πρέπει πάντα να εκτελούνται με υψηλό επίπεδο γνωστικής, σωματικής ή συναισθηματικής προσπάθειας για την επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων, ίσως επειδή το περιβάλλον είναι σχετικά απρόβλεπτο (π.χ., αντιμετώπιση προβλημάτων ηλεκτρονικής επισκευής, αυτοσχεδιαστική κωμωδία κτλ). Άλλες δεξιότητες μπορεί να εκτελεστούν με λιγότερη προσπάθεια, επειδή το περιβάλλον διευκολύνει ένα υψηλό επίπεδο απόδοσης, το περιβάλλον δεν είναι πολύ δύσκολο, το άτομο είναι προετοιμασμένο με σενάρια που θα εφαρμοστούν ή το άτομο έχει υψηλό επίπεδο προαπαιτούμενων ικανοτήτων και εμπειρίας στον τομέα. Μια ικανότητα ή οι πτυχές της μπορούν να γίνουν πιο αυτόματες με την πάροδο του χρόνου καθώς ένα

άτομο αποκτά εμπειρία, πράγμα που σημαίνει ότι οι προσεκτικές και γνωστικές απαιτήσεις μπορούν να μειωθούν ταυτόχρονα με τη βελτίωση των ψυχοκινητικών και κινητικών λειτουργιών (Proctor & Dutta, 1995). Μερικοί ερευνητές έχουν εξομοιώσει τις δεξιότητες σχεδόν καθαρά με την αυτοματοποίηση (Rasmussen, 1983), αλλά δεν κάνουμε τέτοια συσχέτιση εδώ, γιατί οι δεξιότητες απαιτούν (Fleishman & Quaintance, 1984, p.50) στρατηγικές, κανόνες και γνώσεις που μπορεί να υπόκεινται σε αλλαγές σε απρόβλεπτα περιβάλλοντα. Έτσι, για να εφαρμόσει μια δεξιότητα με επιτυχία, ένα άτομο μπορεί να χρειαστεί να αλλάξει από την αυτόματη επεξεργασία σε έναν εύκολο έλεγχο καθώς τα χαρακτηριστικά και οι απαιτήσεις του ατόμου και του περιβάλλοντος αλλάζουν με την πάροδο του χρόνου (Beier & Oswald, 2012).

5. *Πώς αντικατοπτρίζει το επίπεδο απόδοσης το επίπεδο ικανοτήτων;* Ορισμένες δεξιότητες φαίνεται να αποτυπώνονται από το επίπεδο απόδοσης ενός ατόμου με σχετικά απλό τρόπο (π.χ. η ικανότητα πληκτρολόγησης μπορεί να οριστεί ως μέσος όρος λέξεων ανά λεπτό πληκτρολόγησης από γενικά ή τεχνικά δείγματα κειμένου που αντιπροσωπεύουν τον τομέα ενδιαφέροντος). Για άλλες δεξιότητες, η μέτρηση των επιπέδων απόδοσης μπορεί να είναι πιο δύσκολη και επιρρεπής σε σφάλματα, όπως όταν ο τομέας είναι πολυδιάστατος ή «ασαφής» (π.χ. διαπραγματευτική ικανότητα), όταν αλλάζει η ίδια η ικανότητα (π.χ., όταν η πολιτιστική γνώση αλλάζει και επηρεάζει την ικανότητα στη διγλωσσία), ή όταν υπάρχουν πολλοί περιβαλλοντικοί παράγοντες που επηρεάζουν επίσης την απόδοση πέρα από την ατομική ικανότητα (π.χ. ομαδική εργασία και κακές καιρικές συνθήκες) (Darling-Hammond & Adamson, 2010, p.4).

1.2. Κρίσιμες Ικανότητες Εργαζομένων του 21^{ου} Αιώνα

Δεδομένου του προηγουμένως συζητηθέντος ορισμού για την ικανότητα, υπάρχει ένας τεράστιος αριθμός ικανοτήτων που θα μπορούσαν να χαρακτηριστούν ως δεξιότητες του 21^{ου} αιώνα. Αφού εξετάσαμε την ερευνητική βιβλιογραφία και σχετικές ακαδημαϊκές συζητήσεις δεξιοτήτων του 21^{ου} αιώνα, εντοπίσαμε τρεις ευρείες δυνάμεις - τεχνολογία, άνοδο της οικονομίας των υπηρεσιών και παγκοσμιοποίηση - που μας οδήγησαν να επικεντρωθούμε σε εννέα δεξιότητες του 21^{ου} αιώνα, οι οποίες συνοψίζονται στον Πίνακα 1. Λόγω έκτασης είναι δύσκολο να συζητηθούν εκτενώς

αυτές τις δεξιότητες (π.χ. ολόκληρα βιβλία έχουν αφιερωθεί σε καθεμία, μεμονωμένα ή σε συνδυασμό Pellegrino & Hilton, 2012), αλλά θα προσπαθήσουμε μια αναφορά στις εννέα βασικές δεξιότητες του 21^{ου} αιώνα.

Πίνακας 1: Κρίσιμες Ικανότητες, προσαρμογή από Pellegrino & Hilton, (2012).

Ικανότητα	Κεντρική Περιοχή Ικανοτήτων		
	Διαπροσωπική	Τεχνολογική	Παγκόσμια
Ηγεσία	X		
Εξυπηρέτηση Πελατών	X		X
Ομαδική Εργασία	X		X
Ασφάλεια	X		X
Δημιουργικότητα		X	
Κριτική Σκέψη		X	
Μεταγνωσία και Αυτορρύθμιση		X	
Διαπολιτισμική Ικανότητα	X		X
Ηθική και Ακεραιότητα	X		X

1.2.1. Ηγεσία

Οι οργανισμοί απαιτούν πάντα ηγέτες που σχεδιάζουν, καλλιεργούν και εμπνέουν την επιτυχία των υπαλλήλων τους. Ωστόσο, τόσο οι ηγέτες όσο και οι εργαζόμενοι στο εργατικό δυναμικό του 21^{ου} αιώνα είναι γενικά λιγότερο πιστοί σε οποιονδήποτε συγκεκριμένο οργανισμό. Αυτό υποστηρίζεται από δεδομένα από εταιρείες συμβούλων ανάπτυξης οργανισμού που δείχνουν πώς η πλειοψηφία των εργαζομένων στις ΗΠΑ τείνουν να απελευθερωθούν από την εργασία τους (Aon Hewitt, 2014). Αυτή η έλλειψη δέσμευσης οφείλεται εν μέρει στην έλλειψη αποτελεσματικών ηγετών ή διευθυντικών στελεχών που κατέχουν τις ηγετικές δεξιότητες που χρησιμεύουν για να παρακινήσουν το εργατικό δυναμικό εντός του χρονικού διαστήματος του ελέγχου τους. Η οργανωτική έρευνα επισημαίνει με συνέπεια την ανάγκη για θετική ηγετική συμπεριφορά, καθώς σχετίζεται με καλύτερα δευτερεύοντα αποτελέσματα μάθησης και απόδοσης (Burke et al, 2006).

Επίσης, γνωρίζουμε ότι οι ηγετικές ικανότητες είναι σημαντικές ακόμη και σε εκείνους που δεν είναι επίσημοι ηγέτες, αλλά συχνά δημιουργούν ηγετικές ομάδες, έργα και τη σταδιοδρομία τους. Εργαζόμενοι που δεν έχουν εκπαιδευτεί ως ηγέτες και που έχουν εκτεθεί σε αναποτελεσματικούς ηγέτες, θα βλέπουν συχνά την ηγεσία στενά ως συναλλαγή: Εάν ένας υπάλληλος εργάζεται σκληρά και αποτελεσματικά, ο διευθυντής επιβραβεύει αυτόν τον υπάλληλο. Εργαζόμενοι που δεν εργάζονται σκληρά

ή δεν επιβραβεύονται ή τιμωρούνται (Bass & Riggio, 2005). Αυτή η προσέγγιση μπορεί να είναι αποτελεσματική σε ορισμένες περιστάσεις, ειδικά όταν τα καθήκοντα και οι ανταμοιβές μπορούν να συνδεθούν στενά όσον αφορά τον χρόνο και την αιτιότητα, αλλά συχνά αυτό δεν συμβαίνει, και εκείνοι οι ηγέτες που επικεντρώνονται στην ευρύτερη εικόνα - η οποία περιλαμβάνει την οικοδόμηση σχέσεων και την καθοδήγηση από παράδειγμα - μπορεί συχνά να είναι πιο αποτελεσματικοί. Στην πραγματικότητα, η έρευνα διαπίστωσε ότι αυτοί οι τελευταίοι τύποι μετασχηματιστικών και κοινωνικοποιημένων χαρισματικών μορφών ηγεσίας συνδέονται με την αυξημένη υιοθέτηση των οργανωτικών αξιών των υπαλλήλων (Brown & Treviño, 2009) καθώς και την παραγωγικότητα (Burke et al, 2006).

1.2.2. Εξυπηρέτηση πελατών

Η εξυπηρέτηση πελατών υψηλής ποιότητας υπήρξε και συνεχίζει να αποτελεί προτεραιότητα για οργανισμούς και την οικονομία συνολικά (Henderson, 2013). Για να συμβαδίζει με την ανάγκη για υψηλής ποιότητας εξυπηρέτηση πελατών, περισσότεροι εργαζόμενοι στις υπηρεσίες θα πρέπει να είναι σε θέση να επικοινωνούν με πελάτες, να λαμβάνουν αποτελέσματα και να γίνονται αντιληπτοί ως φιλικό και συμπαθητικό, ενώ μαθαίνουν και ικανοποιούν τις ανάγκες των πελατών (Koenig et al, 2011). Τα μοντέλα ποιότητας υπηρεσιών περιλαμβάνουν πτυχές της εμπειρίας εξυπηρέτησης πελατών που εξαρτώνται πολύ από τις δεξιότητες των εκπροσώπων εξυπηρέτησης πελατών. Για παράδειγμα, το καθιερωμένο μοντέλο SERVQUAL που περιγράφει την ποιότητα της υπηρεσίας (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1985) οργανώνει το περιεχόμενο της ποιότητας υπηρεσιών σε πέντε κατηγορίες: tangibles (η φυσική εμφάνιση ανθρώπων ή πράγματα που σχετίζονται με την εταιρεία), αξιοπιστία (παράδοση σχετικά με τις υποσχέσεις εξυπηρέτησης), την ανταπόκριση (γρήγορη παροχή βοήθειας στους πελάτες), τη διασφάλιση (ικανότητα υπαλλήλων να μεταφέρει εμπιστοσύνη) και την ενσυναίσθηση (εξατομικευμένη προσοχή στις ανάγκες κάθε πελάτη). Έτσι, η εξυπηρέτηση πελατών είναι ένας τρόπος με τον οποίο οι εργαζόμενοι μπορούν να αποδώσουν επιτυχώς ως φιλικό πρόσωπο για την οργάνωσή τους.

1.2.3. Ομαδική εργασία

Μια άλλη δεξιότητα του 21^{ου} αιώνα που συνεχίζει να αυξάνεται είναι η ομαδική εργασία. Επειδή οι ομάδες μπορούν να αντλήσουν δεξιότητες από μια μεγαλύτερη δεξαμενή ταλέντων και προσπαθειών από κάθε μέλος της ομάδας, οι ομάδες εργασίας είναι σε θέση να ολοκληρώσουν μεγαλύτερα έργα που απλά δεν μπορούν τα άτομα (West, 2012). Οι ομάδες μπορούν ακόμη και να εξαλείψουν την ανάγκη για άμεση εποπτεία της ομάδας εργασίας, επιτρέποντας στους οργανισμούς να είναι πιο αποτελεσματικοί (Salas, Stagl, & Burke, 2004). Το κλειδί για την ομαδική εργασία, όπως κάθε λειτουργία, είναι να διασφαλιστεί ότι τα μέλη της ομάδας διαθέτουν τις δεξιότητες που απαιτούνται για να λειτουργήσουν αποτελεσματικά μαζί. Έχοντας αυτό κατά νου, η ομαδική εργασία οδηγεί γενικά σε καλύτερη απόδοση στην εργασία, όταν συνίσταται σε αποτελεσματική επικοινωνία, συντονισμό και συνοχή. Επιπλέον, η καλή ομαδική εργασία τείνει να αυξήσει την εργασιακή ικανοποίηση των μελών της ομάδας (LePine et al, 2008). Η ανάγκη εκπαίδευσης των εργαζομένων σε δεξιότητες ομαδικής εργασίας είναι ευρέως κατανοητή. Ο ιστότοπος αναζήτησης εργασίας, CareerBuilder, δημοσκόπησε ένα μεγάλο δείγμα στελεχών πρόσληψης και διαπίστωσε ότι το 60% από αυτούς ανέφεραν τον προσανατολισμό της ομάδας ως ποιότητα που αναζητούν στους αιτούντες (CareerBuilder, 2014).

Η καλή ομαδική εργασία απαιτεί από τους εργαζομένους να διαθέτουν τις δεξιότητες επικοινωνίας, συντονισμού και συνοχής, οι οποίες σχετίζονται τόσο με τις διαπροσωπικές δεξιότητες όσο και με τις δεξιότητες ρύθμισης της απόδοσης της ομάδας (Rousseau, Aubé, & Savoie, 2006).

1.2.4. Ασφάλεια

Η έλλειψη δεξιοτήτων ασφάλειας στο χώρο εργασίας μπορεί να αποβεί μοιραία για έναν εργαζόμενο και νομικά συνεπής για τον οργανισμό. Ως εκ τούτου, οι δεξιότητες ασφάλειας στο χώρο εργασίας είναι μερικές από τις πιο σημαντικές κρίσιμες δεξιότητες για πολλές θέσεις εργασίας στο εργατικό δυναμικό του 21^{ου} αιώνα (π.χ. σε νοσοκομεία, σε εγκαταστάσεις πετρελαίου και σε εργοτάξια). Μόνο στις Ηνωμένες Πολιτείες, καταγράφηκαν 4.383 θάνατοι στο χώρο εργασίας και σχεδόν 2,8 εκατομμύρια τραυματισμοί στο χώρο εργασίας το 2012 (Bureau of Labor Statistics, 2013). Αν και δεν μπορεί να αποφευχθεί κάθε ατύχημα στο χώρο εργασίας, πολλές από αυτές τις

τραγωδίες προκαλούνται από τους εργαζομένους που δεν ακολουθούν απλές διαδικασίες ασφαλείας. Επομένως, είναι σημαντικό τόσο για τους εργοδότες όσο και για τους εργαζομένους να διαθέτουν οι εργαζόμενοι τις απαραίτητες δεξιότητες για να κάνουν τις δουλειές τους με ασφάλεια και, ίσως πιο σημαντικό, να εφαρμόζουν τις δεξιότητες που διαθέτουν. Η παροχή γνώσεων για την ασφάλεια στους εργαζόμενους αυξάνει την πιθανότητα οι εργασίες να εκτελούνται με ασφάλεια, με τη σειρά τους να μειώνεται η εμφάνιση ατυχημάτων και τραυματισμών στο χώρο εργασίας. Η κουλτούρα σε ολόκληρο τον οργανισμό που βασίζεται στην εκπαίδευση ασφαλείας, στην οποία οι εργαζόμενοι παρακολουθούν και ανταμείβουν τις ασφαλείς συμπεριφορές του άλλου, είναι ιδανική. Συχνά, οι δεξιότητες ασφαλείας δεν αξιοποιούνται λόγω της αντιληπτής έλλειψης οργανωτικής κουλτούρας για ασφαλή συμπεριφορά στην εργασία, ιδιαίτερα όταν αυτές οι αντιλήψεις μοιράζονται μέσα στην ομάδα άμεσης εργασίας κάποιου (Christian et al, 2009).

1.2.5. Δημιουργικότητα

Η δημιουργικότητα είναι μια κρίσιμη ικανότητα που συμβάλλει στην οργανωτική επιτυχία, την προσαρμογή και την επιβίωση σε οποιαδήποτε βιομηχανία και αγορά (Reiter-Palmon, 2011). Αν και οι λαοί μπορούν να χρησιμοποιούν τον όρο δημιουργικότητα κάπως εναλλακτικά με την καινοτομία, η ψυχολογική βιβλιογραφία έχει ορίσει τη δημιουργικότητα ως τα πρώτα στάδια μιας διαδικασίας επίλυσης προβλημάτων (π.χ., προσδιορισμός του προβλήματος και δημιουργία ιδεών και λύσεων), ενώ η καινοτομία ορίζεται ως το μεταγενέστερο στάδιο ανάπτυξης και υλοποίησης δημιουργικών ιδεών καθώς και η επακόλουθη αποδοχή δημιουργικών προϊόντων από τους ενδιαφερόμενους σε έναν οργανισμό (West, 2012). Με άλλα λόγια, απαιτείται δημιουργικότητα για την καινοτομία. Όσον αφορά τον τύπο της δημιουργικότητας, έχουν προσφερθεί δύο βασικοί τύποι: στοιχειώδης και ριζοσπαστική. Η στοιχειώδης δημιουργικότητα ορίζεται ως ιδέες που συνεπάγονται τροποποιήσεις σε υπάρχουσες πρακτικές, διαδικασίες ή προϊόντα, ενώ η ριζοσπαστική δημιουργικότητα ορίζεται ως ιδέες που διαφέρουν ουσιαστικά από τις υπάρχουσες πρακτικές και εναλλακτικές και ενδέχεται να μην βασίζονται σε προηγούμενες ιδέες ή παραδείγματα (Gilson & Madjar, 2011).

Σε οργανωτικά πλαίσια, και οι δύο τύποι δημιουργικότητας είναι σημαντικοί για τη διευκόλυνση της καινοτομίας. Όσον αφορά τους παράγοντες που συμβάλλουν στη δημιουργικότητα, μια ανάλυση (Hammond et al, 2011) βρήκε πολλά βασικά σύνολα παραγόντων που είναι σημαντικά: ατομικές διαφορές (Ανοιχτότητα στην Εμπειρία και εγγενές κίνητρο), χαρακτηριστικά εργασίας (προσδοκίες ρόλου, δημιουργική αυτο-αποτελεσματικότητα, πολυπλοκότητα εργασίας, αυτονομία εργασίας και αυτο-αποτελεσματικότητα εργασίας) και οργανωτικά χαρακτηριστικά (κλίμα καινοτομίας, υποστήριξη εποπτών και ηγέτης-μέλος ανταλλαγή). Αυτές οι τρεις ομαδοποιήσεις ή παράγοντες υποδηλώνουν ότι είναι χρήσιμο να τα εξετάσουμε με μια πολυεπίπεδη έννοια, έτσι ώστε τα χαρακτηριστικά της εργασίας ή της οργάνωσης να συμβάλλουν στη συνολική δημιουργικότητα, αλλά το πόσο αυτά τα χαρακτηριστικά συμβάλλουν επίσης μπορεί να εξαρτάται από τις μεμονωμένες διαφορές που αναφέρθηκαν προηγουμένως.

1.2.6. Κριτική Σκέψη

Κατά την εξέταση των δεξιοτήτων που έχουν μεγαλύτερη προτεραιότητα από τους εργοδότες, η Συνεργασία για τις Δεξιότητες του 21^{ου} αιώνα διαπίστωσε ότι η κριτική σκέψη ήταν μια κορυφαία δεξιότητα για τους αποφοίτους κολεγίου (Casner-Lotto & Barrington, 2006). Η προτίμηση για τους υποψηφίους με δεξιότητες κριτικής σκέψης υψηλής ποιότητας είναι πιθανό να συνεχίσει να αυξάνεται, ιδίως όσον αφορά τους εργαζόμενους με πανεπιστημιακή μόρφωση, για τους οποίους αυξάνονται οι απαιτήσεις για γνωστική ικανότητα και αποτελεσματική επίλυση προβλημάτων. Οι οικονομικές προβολές δείχνουν ότι στο άμεσο μέλλον, οι περισσότερες θέσεις εργασίας για αποφοίτους κολεγίου θα είναι σε τομείς όπως η υγειονομική περίθαλψη, η διευθυντική εργασία και οι τομείς STEM - τομείς στους οποίους οι επιθυμητοί υπάλληλοι προωθούν νέες γνώσεις, αντιμετώπιση προβλημάτων ή θα πρέπει να αποτρέψουν σύνθετα τεχνικά και διαπροσωπικά προβλήματα και να αλληλεπιδράσουν με μια μεγάλη ποικιλία άλλων επαγγελματιών (Carnevale, Smith, & Strohl, 2010).

Για να συζητήσουμε αποτελεσματικά αυτό το θέμα, ας εξετάσουμε τι σημαίνει η κριτική σκέψη, επειδή ορίζεται με διάφορους τρόπους από τους μελετητές. Πολλοί, αν όχι οι περισσότεροι, από αυτούς τους ορισμούς είναι αρκετά ευρείς. Σύμφωνα με τους Bangert-Drowns και Bankert (1990), η κριτική σκέψη είναι «η ικανότητα και η

προθυμία να δοκιμάσουμε την εγκυρότητα των προτάσεων» (p. 3), ένας ορισμό που ενσωματώνει τόσο την ικανότητα όσο και τα κίνητρα. Εν τω μεταξύ, το Ίδρυμα για την Κρίσιμη Σκέψη (Foundation for Critical Thinking, 2014) ορίζει την έννοια ως «την τέχνη της ανάλυσης και της αξιολόγησης της σκέψης με σκοπό τη βελτίωσή της». Αυτή η λειτουργικοποίηση φαίνεται να επικεντρώνεται περισσότερο στη γνωστική στρατηγική, αλλά δεν υποδεικνύει εάν ή πώς θα επιτευχθεί η «βελτιωμένη» σκέψη. Άλλες απόψεις της κριτικής σκέψης χωρίζουν την δομή σε συστατικά, συμπεριλαμβανομένης της αναγνώρισης υποθέσεων και της αξιολόγησης επιχειρημάτων (Watson & Glaser, 2012).

1.2.7. Μεταγνωσία και αυτορρύθμιση

Οι σημερινοί αποτελεσματικοί εργαζόμενοι πρέπει να ασχοληθούν ενεργά με την εύρεση ευκαιριών ανάπτυξης δεξιοτήτων και στην οικοδόμηση των δεξιοτήτων που χρειάζονται για επιτυχημένη σταδιοδρομία τον 21^ο αιώνα. Οι εργαζόμενοι που είναι απλώς παθητικοί παραλήπτες πληροφοριών πιθανότατα θα είναι λιγότερο επιτυχημένοι. Η διερεύνηση των βέλτιστων μαθησιακών πρακτικών οδήγησε τους ερευνητές να επικεντρωθούν στις μαθησιακές στρατηγικές, στις μαθησιακές συμπεριφορές, στις διαδικασίες και στις δεξιότητες μελέτης που συμβάλλουν στη μαθησιακή απόδοση (Farrington et al, 2012) ως μέσο για την επίτευξη μαθησιακής επιτυχίας και τελικά επαγγελματικής επιτυχία. Σε γενικές γραμμές, οι μαθησιακές στρατηγικές αναφέρονται σε ομάδες προσαρμογών στις συμπεριφορές, τα συναισθήματα και τις διαδικασίες σκέψης που μπορούν να βοηθήσουν τους μαθητές και τους εργαζόμενους να είναι πιο παραγωγικοί ή/και αποτελεσματικοί όταν ξοδεύουν χρόνο σε επίσημες ή άτυπες μαθησιακές εργασίες. Η ικανότητα εκτέλεσης και οφέλους από αυτές τις στρατηγικές φαίνεται να είναι κάπως διαφορετική από τη γνωστική ικανότητα και η μετα-ανάλυση έχει βρει υποστήριξη για τα θετικά αποτελέσματα των μαθησιακών στρατηγικών στα μαθησιακά αποτελέσματα (Hattie, Biggs, & Purdie, 1996).

Παρόλο που δεν υπάρχει σαφής συναίνεση σχετικά με το ποιες ψυχολογικές δομές και διαδικασίες εμπλέκονται στις στρατηγικές μάθησης, δύο γενικά συμφωνημένα στοιχεία είναι η μεταγνωσία και η αυτορρύθμιση. Η μεταγνωσία αναφέρεται στην πράξη της σκέψης για τη γνώση κάποιου και τη λήψη μιας συνειδητής απόφασης για τον

έλεγχο (Flavell, 1979). Στο πλαίσιο της μάθησης, η μεταγνωσία επιτρέπει στους εργαζομένους να προβληματιστούν σχετικά με τις μαθησιακές τους προσπάθειες μέχρι σήμερα: ποιες είναι αυτές οι προσπάθειες, πόσο επιτυχημένες ήταν αυτές οι προσπάθειες για την επίτευξη του στόχου της κατανόησης των εννοιών και πώς αυτές οι προσπάθειες θα μπορούσαν να αλλάξουν εφικτά και χρήσιμα για να προσαρμοστούν σε ένα δεδομένο μαθησιακό πλαίσιο (Credé & Kuncel, 2008). Αντίθετα, η αυτορρύθμιση αναφέρεται στην εφαρμογή της μεταγνωσίας των εργαζομένων - είτε φυσικά είτε μέσω της κατάρτισης - στη διαδικασία μάθησης προκειμένου να επιτευχθούν συγκεκριμένοι μαθησιακοί στόχοι (Farrington et al, 2012).

1.2.8. Διαπολιτισμική Γνώση και Ικανότητα

Ένας τομέας δεξιοτήτων του 21^{ου} αιώνα στον οποίο δόθηκε μεγαλύτερη έμφαση είναι ο τομέας των διαπολιτισμικών ικανοτήτων και γνώσεων. Η διαπολιτισμική ικανότητα αναφέρεται σε μια γενική ικανότητα να έχουν οι εργαζόμενοι επιτυχημένες αλληλεπιδράσεις με άλλους σε διαπολιτισμικές καταστάσεις (Deardorff, 2006). Εκτός από τη διαπολιτισμική γνώση (δηλαδή, τη γνώση των κανόνων και των πρακτικών άλλων πολιτισμών), οι περισσότερες επιστημονικές αντιλήψεις της διαπολιτισμικής ικανότητας περιλαμβάνουν μεταγνωστικά και κινητήρια στοιχεία (Ang & Van Dyne, 2008). Αυτό υποδηλώνει ότι εκτός από την επίγνωση των πολιτιστικών προσδοκιών των άλλων, οι άνθρωποι πρέπει να γνωρίζουν πώς αυτές οι προσδοκίες είναι διαφορετικές από τις δικές τους και, στη συνέχεια, για να αντιμετωπίσουν αυτές τις διαφορές αποτελεσματικά, πρέπει να είναι πρόθυμοι να καταβάλουν προσπάθεια για να είναι ευέλικτες, ανοιχτές και να έχουν ενσυναίσθηση στον τρόπο επικοινωνούν. Επιπλέον, ορισμένες έρευνες δείχνουν ότι η συναισθηματική ρύθμιση είναι ένα σημαντικό μέρος της διαπολιτισμικής ικανότητας, επειδή η διαχείριση του άγχους είναι σημαντική για την αποτελεσματική προσαρμογή στους ανθρώπους και το περιβάλλον που σχετίζεται με μια νέα κουλτούρα (Matsumoto & Hwang, 2013).

1.2.9. Ηθική και ακεραιότητα

Η τήρηση των ηθικών αρχών της συμπεριφοράς και η γενική γνώση του σωστού από του λάθους είναι σημαντικές ιδιότητες που πρέπει να κατέχουν τ οι εργαζόμενοι. Σχεδόν όλες οι θέσεις εργασίας παρέχουν ευκαιρίες στους ανθρώπους να ψεύδονται, να κλέβουν ή με άλλο τρόπο να είναι ανήθικοι, και έτσι οι εργοδότες αναζητούν εκείνα τα άτομα που έχουν ακεραιότητα - άτομα που είναι συνεπή στις αξίες και τις ενέργειές τους και μπορούν να εμπιστευθούν τον χρόνο, τους πόρους και τη φήμη της εταιρείας (Casner-Lotto & Barrington, 2006).

Η ηθική σκέψη σχετίζεται με μια ποικιλία λειτουργιών εργασίας, όπως η λήψη αποφάσεων, η επίλυση προβλημάτων, η επικοινωνία, η εξυπηρέτηση πελατών και η ομαδική εργασία (Binkley et al, 2012). Επιπλέον, η έρευνα σχετικά με την αξιολόγηση της ακεραιότητας για την επιλογή των εργαζομένων έδειξε ότι η ηθική μπορεί να προβλέψει χρήσιμα την απόδοση της εργασίας, την απόδοση της κατάρτισης, την αντιπαραγωγική συμπεριφορά εργασίας και τον κύκλο εργασιών (Van Iddekinge et al, 2012).

1.3. Συνέπειες των Δεξιοτήτων των Εργαζομένων στην Απόδοση των Οργανισμών

Η αύξηση του μάρκετινγκ υπηρεσιών παρουσιάζει νέους ρόλους και ορισμούς για τις έννοιες του εργαζόμενου και του πελάτη. Το μάρκετινγκ εξελίχθηκε από την απλή λειτουργία της προώθησης αγαθών σε πολύπλοκες διάφορες διαδικασίες. Ο πελάτης μετατοπίζεται από την απλή προοπτική του καταναλωτή και του αγοραστή στον πελάτη που ανατροφοδοτεί και μοιράζεται τις αποφάσεις παραγωγής και ποιότητας. Ο υπάλληλος επίσης δεν είναι μόνο αυτός ο πάροχος, που απλώς παρέχει υπηρεσία στον οργανισμό, χωρίς περισσότερες ευθύνες, αλλά, σύμφωνα με ορισμένους ακαδημαϊκούς ερευνητές, οι εργαζόμενοι τώρα παίζουν ρόλους καινοτόμων, διαφοροποιητών, ενεργοποιητών και συντονιστών. Για τον Bowen η στάση και η συμπεριφορά των εργαζομένων θα μπορούσαν επηρεάζουν δραματικά την εμπειρία των πελατών (Bowen, 2016).

Σύμφωνα με το Business Dictionary, ικανότητες σημαίνει, μια ομάδα σχετικών ικανοτήτων, δεσμεύσεων, γνώσεων και δεξιοτήτων που επιτρέπουν σε ένα άτομο (ή έναν οργανισμό) να ενεργήσει αποτελεσματικά σε μια εργασία ή κατάσταση (Business Dictionary, 2021). Είδαμε παραπάνω ότι η ικανότητα δείχνει επάρκεια γνώσεων και δεξιοτήτων που επιτρέπουν σε κάποιον να ενεργεί σε μια ευρεία ποικιλία καταστάσεων. Για τους Hager και Goncsi (1996), η ικανότητα των εργαζομένων είναι η ικανότητα για ικανοποιητική επίτευξη ορισμένων εργασιών ή ικανοποιητικών επιδόσεων, η ικανότητα αυτή περιλαμβάνει «γνώσεις», «δεξιότητες» και «στάσεις» ή τα προσωπικά χαρακτηριστικά που προκαλούν ικανές επιδόσεις (Leung, Trevena & Waters, 2016).

Το ζήτημα των ικανοτήτων των εργαζομένων έχει εξεταστεί ακόμη νωρίτερα, η ικανότητα είναι ένας συνδυασμός ορισμένων χαρακτηριστικών γνώσεων, δεξιοτήτων και στάσεων, με την ικανότητα λήψης επαγγελματικών αποφάσεων και έξυπνων επιδόσεων σε συγκεκριμένες θέσεις. Πολλοί συγγραφείς (Gonczi, 1994 ·Scott, 1998) που συζητούν τη διαφορά μεταξύ δεξιοτήτων, αξιών, χαρακτηριστικών προσωπικότητας και ικανοτήτων, περιγράφουν τις ικανότητες ως συνδυασμό σχετικών γνώσεων, στάσεων και δεξιοτήτων που επηρεάζουν την απόδοση της εργασίας και αυτό μπορεί να βελτιωθεί με εκπαίδευση και ανάπτυξη. Όσον αφορά τις ικανότητες των μάντζερ, τρεις κύριες ομάδες ικανοτήτων έχουν οριστεί ως απαραίτητες για τα διευθυντικά στελέχη, συγκεκριμένα η ικανότητα επικοινωνίας, η διοικητική ικανότητα και η ικανότητα γνώσης εργασίας (Hashim, 2008). Διαφορετικές μελέτες υποστηρίζουν ότι η ικανότητα αποκαλύπτει τη γνωστική προσέγγιση κάποιου σε μια εργασία, χαρακτηριστικά γνώσης, δεξιοτήτων και στάσεων (Frank et al, 2010).

Πολλές άλλες δεξιότητες απαιτούνται να αποκτηθούν, όπως δεξιότητες ανθρώπινου δυναμικού, επιχειρηματικές δεξιότητες, δεξιότητες ηγεσίας και μαθησιακές δεξιότητες (Beier & Oswald, 2012). Η ικανότητα είναι η εφεύρεση του McClelland (1973) που πρότεινε ότι το ποσό της εκπαίδευσης ή των βαθμών σχετίζεται με τις ικανότητες και τα προσωπικά προσόντα και όταν οι ικανότητες συμπεριφοράς αυξάνουν την ικανότητα εκτέλεσης αυξάνεται (McClelland, 1973). Ως έννοια των ικανοτήτων των εργαζομένων, που εξετάστηκαν μέσω δύο βασικών προσεγγίσεων, σύμφωνα με την προσέγγιση Ανθρώπινου Δυναμικού, οι ικανότητες ορίζονται ως οι ικανότητες που έχει ένα άτομο και οι οποίες προβλέπουν ανώτερη απόδοση, συνήθως θεωρείται ότι

περιλαμβάνουν τις γνώσεις, τις δεξιότητες ενός ατόμου, συμπεριφορές και στάσεις που αναμένουν ικανή απόδοση σε μια συγκεκριμένη εργασία (Ley & Albert, 2003).

Σύμφωνα με ορισμένους συγγραφείς, υπάρχουν τέσσερις βασικές ικανότητες σημαντικές για τους οργανισμούς, και αυτές είναι οι λειτουργικές, η ηγετική, επικοινωνιακή και γνωστική ικανότητα. Ανέφεραν ότι, ανεξάρτητα από τις διαφορετικές θέσεις, τα καθήκοντα και τη φύση των επιχειρήσεων που βασίζονται σε υπηρεσίες, αυτές οι βασικές ικανότητες παίζουν πρωταγωνιστικό ρόλο για την εξαιρετική οργανωτική απόδοση. Θεωρούν τη στάση και τη γνώση των εργαζομένων ως ζωτικής σημασίας για επιχειρήσεις που βασίζονται σε υπηρεσίες (Ley & Albert, 2003).

2. Κεφάλαιο: Βέλτιστες Πρακτικές Διαχείρισης Απόδοσης

2.1. Εισαγωγή στη Διαχείριση Απόδοσης Εργαζομένων

Όπως ορίζεται από τους Aguinis και Pierce (2008, p. 139), η διαχείριση απόδοσης Performance Management-PM «είναι μια συνεχής διαδικασία αναγνώρισης, μέτρησης και ανάπτυξης της απόδοσης ατόμων και ομάδων και ευθυγράμμισης των επιδόσεών τους με τους στρατηγικούς στόχους του οργανισμού» Η διαχείριση της απόδοσης ορίζεται ευρέως ως διαδικασίες που προσανατολίζονται προς το συντονισμό και την ενίσχυση των δραστηριοτήτων και των αποτελεσμάτων της εργασίας μέσα σε μια οργανωτική μονάδα. Ως εκ τούτου, περιλαμβάνει συστήματα αξιολόγησης/ανατροφοδότησης και ανταμοιβής (Aguinis & Pierce, 2008).

Οι μορφές διαχείρισης αποδόσεων που επιχειρούν να συνδέσουν τις ατομικές και τις σε επίπεδο μονάδας επιδόσεις, είναι συνεπείς με μια προσέγγιση προσανατολισμένη στο σύστημα και τη φιλοσοφία της Ολικής Διαχείρισης Ποιότητας (Total Quality Management-TQM) (Waldman, 1994). Επομένως υιοθετείται μια στρατηγική προσέγγιση στην οποία γίνεται προσπάθεια να διασφαλιστεί ότι οι προσπάθειες των εργαζομένων κατευθύνονται προς την επίτευξη των οργανωτικών στόχων. Δίνεται προσοχή τόσο στην εργασία όσο και στην σχετιζόμενη απόδοση. Το σύστημα, απλά, είναι ένα σύνολο αλληλένδετων στοιχείων, έτσι ώστε μια αλλαγή σε ένα στοιχείο επηρεάζει άλλα στοιχεία του συστήματος και ένα ανοιχτό σύστημα είναι αυτό που αλληλεπιδρά επίσης με το περιβάλλον του (Katz & Kahn, 1978). Τα αλληλένδετα συστατικά ενός συστήματος έχουν σχεδιαστεί για να συνεργάζονται και να λειτουργούν στο σύνολό τους για την επίτευξη ενός κοινού σκοπού (Boulding, 1956).

Η διαχείριση απόδοσης είναι ένας όρος ομπρέλα που αναφέρεται στο σύνολο των οργανωτικών στοιχείων και δραστηριοτήτων που επηρεάζουν την απόδοση του ατόμου, της ομάδας εργασίας και του οργανισμού. Ένα σύστημα διαχείρισης απόδοσης θα περιλαμβάνει αξιολόγηση απόδοσης, καθώς και άλλα στοιχεία όπως στρατηγικά σχέδια, υπευθυνότητα διαχειριστή, αμοιβή, προαγωγή, εκπαίδευση/ανάπτυξη και

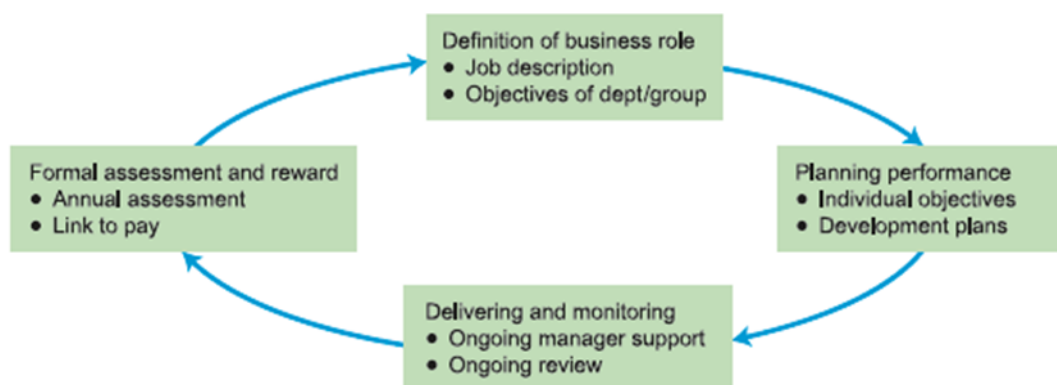
πειθαρχία. Και, το σύστημα θα συντονίζει αποτελεσματικά αυτά τα στοιχεία για τη βελτίωση της απόδοσης του οργανισμού (Cederblom & Peme1, 2002).

Ωστόσο, θεωρούμε τις PM ως τους εξελισσόμενους επίσημους και ανεπίσημους μηχανισμούς, διαδικασίες, συστήματα και δίκτυα που χρησιμοποιούνται από τους οργανισμούς για τη μεταφορά των βασικών στόχων που προέρχονται από τη διοίκηση, για την υποστήριξη της στρατηγικής διαδικασίας και τη συνεχή διαχείριση μέσω ανάλυσης, σχεδιασμού, μέτρησης, ελέγχου, επιβράβευσης και ευρείας διαχείρισης των επιδόσεων, όπως και υποστήριξης και διευκόλυνσης της οργανωτικής μάθησης και αλλαγής. Ως εκ τούτου, χρησιμοποιούμε τον όρο σύστημα διαχείρισης απόδοσης για να ενσωματώσουμε αυτές τις γενικότερες διαδικασίες και ο ορισμός εργασίας μας για μία PM που περιλαμβάνει τόσο τους επίσημους μηχανισμούς, διαδικασίες, συστήματα και δίκτυα που χρησιμοποιούνται από οργανισμούς, όσο και τους πιο λεπτούς, αλλά σημαντικούς, άτυπους ελέγχους. Ο ορισμός θεωρεί ότι οι PM εκτελούν υποστηρικτικό ρόλο για ένα ευρύ φάσμα διαχειριστικών δραστηριοτήτων, συμπεριλαμβανομένων των στρατηγικών διαδικασιών - που περιλαμβάνουν στρατηγική διαμόρφωση και στρατηγική εφαρμογή (Ferreira & Otley, 2009).

Τα συστήματα διαχείρισης απόδοσης ξεκινούν με σκοπούς και στόχους και η διαδικασία τους ξεκινά με την ανάπτυξη του οράματος και της αποστολής σε επίπεδο οργάνωσης, ομάδας και ατόμου και δηλώσεις οράματος και αποστολής. Στο σύστημα διαχείρισης απόδοσης, θα πρέπει να αναπτυχθεί μια σειρά βασικών δεικτών απόδοσης και πρέπει να προγραμματιστούν τόσο βραχυπρόθεσμοι όσο και μακροπρόθεσμοι στόχοι για κάθε μέτρο (Otley, 1999).

Επιπλέον, απόδοση των εργαζομένων θεωρείται συνήθως ως απαραίτητη λειτουργία του διευθυντικού στελέχους. Συνδέει μια σειρά θεμάτων, συμπεριλαμβανομένου του βαθμού στον οποίο ο οργανισμός έχει προσδιορίσει στρατηγικούς στόχους που αντικατοπτρίζουν τις ανάγκες της επιχείρησης και τον βαθμό στον οποίο αυτά κοινοποιούνται και μοιράζονται από κάθε εργαζόμενο. Μπορούμε επίσης να σημειώσουμε ότι οι γενικοί ορισμοί που αναφέρθηκαν, υποδηλώνουν ότι η διαχείριση της απόδοσης περιλαμβάνει μια επίσημη και συστηματική ανασκόπηση της προόδου προς την επίτευξη αυτών των στόχων. Απαντώντας στα προβλήματα που δημιουργεί αυτό, οι θεωρητικοί έχουν αναπτύξει την ιδέα ενός κύκλου διαχείρισης απόδοσης (Εικ. 1), μέσα στον οποίο τα στοιχεία της διαδικασίας μπορούν να εντοπιστούν, να

διερευνηθούν και να εφαρμοστούν από τους διαχειριστές ανθρώπινου δυναμικού στην προσπάθεια δημιουργίας οργανωτικού πλεονεκτήματος. Ο κύκλος αποτελείται από πέντε στοιχεία που παρέχουν ένα πλαίσιο μέσα στο οποίο μπορούμε να ελέγξουμε την επίτευξη στρατηγικών στόχων με σκοπό την ανάπτυξη συνεχούς βελτίωσης. Αυτά τα στοιχεία παρουσιάζονται ως ένας κοινός σύνδεσμος μεταξύ της οργανωτικής και της ατομικής απόδοσης, η οποία βασίζεται στην ανάπτυξη ενός αφοσιωμένου εργατικού δυναμικού. Με απλά λόγια, προτείνεται ότι ο κύκλος υποδεικνύει ένα σύστημα μέσα στο οποίο τίθενται οι στόχοι απόδοσης, τα αποτελέσματα μετρούνται στη συνέχεια, τα αποτελέσματα ανατροφοδοτούνται, οι ανταμοιβές συνδέονται με τα αποτελέσματα και οι αλλαγές πραγματοποιούνται πριν από τον καθορισμό νέων στόχων για τους οποίους μπορούν να μετρηθούν τα αποτελέσματα (Pointon & Ryan, 2004).



Εικόνα 1: Κύκλος διαχείρισης απόδοσης

Σύνδεση από πάνω προς τα κάτω μεταξύ των επιχειρηματικών στόχων και των επιμέρους στόχων (σε σύγκριση με την εκτίμηση απόδοσης όταν δεν υπάρχουν στόχοι ή στόχοι που δεν συνδέονται ρητά με επιχειρηματικούς στόχους). Ο διευθυντής γραμμής καθοδηγείται και ανήκει (αντί να ανήκει στη λειτουργία HR, όπως συνήθως συμβαίνει με την εκτίμηση απόδοσης). Ένα ζωντανό έγγραφο όπου υπάρχουν τεκμηριωμένα σχέδια απόδοσης και ανάπτυξης, υποστήριξη και συνεχής αναθεώρηση, καθώς οι εργασίες προχωρούν και πριν από την ετήσια ανασκόπηση (αντί για αρχειοθετημένο έγγραφο που ανακτήθηκε την ώρα της αξιολόγησης για να συγκρίνουμε το επίτευγμα με τις προθέσεις). Η απόδοση ανταμείβεται και ενισχύεται. Ανατύπωση από Torrington et al, (2014).

Αναδύεται μια άποψη για τη διαχείριση των επιδόσεων που επικεντρώνεται στον «διάλογο», την «κοινή κατανόηση», τη «συμφωνία» και την «αμοιβαία δέσμευση» και όχι την αξιολόγηση για σκοπούς αμοιβής. Προς το σκοπό αυτό, οι οργανισμοί προτείνουν όλο και περισσότερο στους εργαζόμενους να αναλάβουν περισσότερο τη διαχείριση της απόδοσης και να εμπλακούν στη συλλογή στοιχείων αυτοαξιολόγησης καθ' όλη τη διάρκεια του έτους. Ωστόσο, πολλοί οργανισμοί προσπαθούν να επιτύχουν αποτελέσματα τόσο ανάπτυξης όσο και επιβράβευσης, τα οποία ενδέχεται να υπονομεύσουν τα κίνητρα των προσεγγίσεων με επίκεντρο την ανάπτυξη που ενθαρρύνουν το χρόνο που αφιερώνεται με τον διευθυντή γραμμής και την αμφίδρομη επικοινωνία. Εναλλακτικά, όπου υπάρχει εστίαση στη μέτρηση, η διαχείριση της απόδοσης θεωρείται κρίσιμη, μια ευκαιρία για αξιολόγηση και απαλλαγή από τους υπαλλήλους, δίνει έμφαση στον έλεγχο και στο να αποκομίσει περισσότερους υπαλλήλους, δημιουργεί ψευδείς προσδοκίες και είναι ένας τρόπος διαχείρισης του λογαριασμού μισθών (Scott & Einstein, 2001)

Η αξιολόγηση της απόδοσης (Performance appraisal-PA) και η διαχείριση της απόδοσης (PM) υπήρξαν ιστορικά τομείς που έχουν εστιάσει σημαντικά τόσο στην έρευνα όσο και στην πρακτική. Η συντριπτική πλειοψηφία των οργανισμών διαθέτει επίσημα συστήματα PM (91% σύμφωνα με τον Cascio, 2006) και υπάρχει μία απίστευτα ογκώδης ερευνητική βιβλιογραφία (π.χ., Ilgen, Barnes-Farrell, & McKellin, 1993, Levy & Williams, 2004). Ωστόσο, παρά την πανταχού παρουσία της PM τόσο στην πρακτική όσο και στην ερευνητική βιβλιογραφία, παραμένουν πολλά αναπάντητα ερωτήματα σχετικά με την αποτελεσματικότητά της. (Schleicher et al, 2018).

2.2. Λόγοι Εφαρμογής Συστημάτων Διαχείρισης Απόδοσης

Ο γενικός στόχος της διαχείρισης επιδόσεων είναι να καθιερώσει μια κουλτούρα υψηλών επιδόσεων στην οποία άτομα και ομάδες αναλαμβάνουν την ευθύνη για τη συνεχή βελτίωση των επιχειρηματικών διαδικασιών και για τις δικές τους δεξιότητες και συνεισφορές σε ένα πλαίσιο που παρέχεται από αποτελεσματική ηγεσία. Ο βασικός σκοπός του είναι να εστιάσει τους ανθρώπους στο να κάνουν τα σωστά πράγματα επιτυγχάνοντας τη σαφήνεια του στόχου. Συγκεκριμένα, η διαχείριση επιδόσεων

αφορά την ευθυγράμμιση των επιμέρους στόχων με τους οργανωτικούς στόχους και τη διασφάλιση ότι τα άτομα υποστηρίζουν τις βασικές εταιρικές αξίες. Προβλέπει να καθοριστούν και να συμφωνηθούν οι προσδοκίες ως προς τις ευθύνες και τις ευθύνες ρόλων (αναμένεται να γίνουν), τις δεξιότητες (που αναμένεται να έχουν) και τις συμπεριφορές (που αναμένεται να είναι). Ο στόχος είναι να αναπτυχθεί η ικανότητα των ανθρώπων να ανταποκρίνονται και να υπερβαίνουν τις προσδοκίες και να επιτυγχάνουν το πλήρες δυναμικό τους προς όφελος του ίδιου και του οργανισμού. Είναι σημαντικό ότι η διαχείριση απόδοσης ασχολείται με τη διασφάλιση ότι η υποστήριξη και η καθοδήγηση που χρειάζονται οι άνθρωποι για να αναπτύξουν και να βελτιώσουν είναι άμεσα διαθέσιμες (Armstrong, 2006).

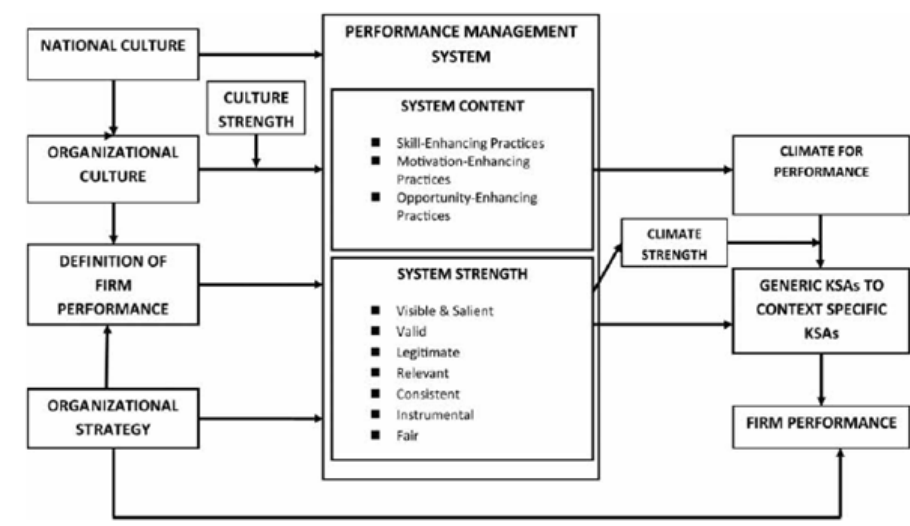
Τα συστήματα διαχείρισης απόδοσης (PMS) περιλαμβάνουν άτομα (δηλ. Βαθμολογητή/διευθυντή, βαθμολογητή/υπάλληλο) που εκτελούν τα καθήκοντα της διαχείρισης απόδοσης (π.χ. καθορισμός προσδοκιών απόδοσης, παρατήρηση της απόδοσης, παροχή ανατροφοδότησης απόδοσης και καθοδήγηση απόδοσης) είτε μέσω επίσημων διαδικασιών (δηλαδή, γραπτής τεκμηρίωσης αξιολογήσεων) ή μέσω ανεπίσημων διαδικασιών (δηλ. άτυπη ανατροφοδότηση). Τα αποτελέσματα του συστήματος είναι τα προϊόντα των εργασιών (π.χ. βαθμολογίες απόδοσης, περιεχόμενο ανατροφοδότησης, διοικητικές αποφάσεις). Επιπλέον, εξωτερικοί παράγοντες του συστήματος είναι οι εισροές που έχουν μακρινή επίδραση στη διαχείριση της απόδοσης (π.χ. πόροι, στρατηγική διαχείρισης απόδοσης, οργανωτική κουλτούρα και κλίμα). (Tseng & Levy, 2019).

Ωστόσο, η ανάπτυξη και εφαρμογή συστημάτων διαχείρισης απόδοσης σε πραγματικούς οργανισμούς συνεπάγεται μεγάλο αριθμό παρεμβάσεων εκτός από τη συμμετοχή. Ο σχεδιασμός ενός PMS περιλαμβάνει στοιχεία όπως δείκτες απόδοσης, στόχους και ανατροφοδότηση. Η εφαρμογή ενός PMS συνεπάγεται, μεταξύ άλλων, παροχή ανατροφοδότησης, συζήτηση ανατροφοδότησης, επίλυση προβλημάτων και καθορισμό στόχων (Εικόνα 2). Έτσι, τίθεται το ερώτημα εάν η συμμετοχή ενός PMS, που είναι μόνο μία από τις διάφορες παρεμβάσεις που εμπλέκονται, παίζει πράγματι τον κρίσιμο ρόλο που συχνά αναμένεται (Kleingeld, Van Tuijl & Algera, 2004).

Το κλειδί για την αποτελεσματική εφαρμογή της διαχείρισης απόδοσης είναι η δημιουργία μιας βιώσιμης εργασιακής σχέσης με τον εργαζόμενο που βασίζεται στην αμοιβαία εμπιστοσύνη και σεβασμό - ανεξάρτητα από τις διαφορές στην εθνικότητα,

το πολιτιστικό υπόβαθρο, την ηλικία, το φύλο και άλλα προσωπικά χαρακτηριστικά. Αυτή η εμπιστοσύνη αναπτύσσεται με σαφή καθορισμό των προσδοκιών για τον ρόλο και την απόδοση της εργασίας τόσο από τον εργαζόμενο όσο και από τον προϊστάμενο και στη συνέχεια ακολουθώντας αυτές τις προσδοκίες (Vance, 2006).

Στην πραγματικότητα, τα συστήματα ανθρώπινου δυναμικού θεωρούνται πιο ισχυρά όταν οι εργαζόμενοι μπορούν να αποδώσουν τη συμπεριφορά τους στα συστήματα, τα οποία ορίζουν ως ρυθμίσεις όπου το σύστημα ανθρώπινου δυναμικού είναι υψηλό σε διακριτικότητα, συναίνεση και συνέπεια. Λειτουργικά, δεδομένης της ευρύτερης άποψης για τα PMS, αυτό σημαίνει ότι αυτά τα συστήματα είναι ισχυρότερα όταν είναι: ορατά και διαφανή, συνδέονται με νόμιμη εξουσία, σχετικά με τους υπαλλήλους, δηλώνονται και χορηγούνται με σαφήνεια, καθοριστικά για την επίτευξη του στόχου (των εργαζομένων), έγκυρα και, έχουν συμφωνηθεί από τους υπεύθυνους λήψης αποφάσεων ανθρώπινου δυναμικού (DeNisi & Smith, 2014).



Εικόνα 2: Ένα προτεινόμενο μοντέλο για τις συνέπειες του Συστήματος Διαχείρισης Απόδοσης στον Οργανισμό Ανατύπωση από DeNisi & Smith, (2014).

Αφού ορίσουμε και εφαρμόσουμε ένα PMS, πρέπει να φροντίσουμε ώστε το PMS να παραμείνει σχετικό για μια εταιρεία. Για κάθε είδους λόγους, ένα PMS μπορεί να χρειαστεί να αλλάξει. Αυτές οι αλλαγές μπορεί να μην αφορούν μόνο τις τιμές -στόχους που έχουν οριστεί για τα διαφορετικές πληροφορίες απόδοσης (Performance Information-PI), αλλά και το ίδιο το σύνολο των PIs. Γενικά μπορούν να διακριθούν δύο τύποι αλλαγών: εξωτερικές αλλαγές, που προκαλούνται από αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον ενός οργανισμού και εσωτερικές αλλαγές λόγω αλλαγών στο

εσωτερικό περιβάλλον ενός οργανισμού. Παραδείγματα εξωτερικών αλλαγών είναι ο μικρότερος χρόνος παράδοσης και οι φθηνότερες τιμές πώλησης που πραγματοποιούνται από τους ανταγωνιστές. Παραδείγματα εσωτερικών αλλαγών είναι η άφιξη ενός νέου μηχανήματος και η εσωτερική αναδιοργάνωση των δραστηριοτήτων. Οι εσωτερικές αλλαγές συχνά, αλλά όχι πάντα, προκαλούνται από αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον (Flapper, Fortuin & Stoop, 1996).

2.2.1. Διαφορές μεταξύ συστημάτων διαχείρισης απόδοσης και συστημάτων αξιολόγησης

Η αξιολόγηση της απόδοσης μπορεί ιστορικά να θεωρηθεί ως ένας μηχανισμός ελέγχου που διασφαλίζει ότι οι εργαζόμενοι εξυπηρετούν ανάγκες απόδοσης, όπως αυτές ορίζονται και μετρώνται από τη διοίκηση. Ένα ουσιαστικά διαφορετικό παράδειγμα προτείνεται από την προσέγγιση που είναι προσανατολισμένη στο σύστημα διαχείρισης των επιδόσεων που περιγράφηκε προηγουμένως. Οι μορφές διαχείρισης επιδόσεων που επιχειρούν να συνδέσουν την ατομική και την ομαδική απόδοση είναι συνεπείς με μια προσέγγιση προσανατολισμένη στο σύστημα και τη φιλοσοφία TQM, όπως ήδη αναφέρθηκε Waldman (1994).

Μερικές φορές θεωρείται ότι η αξιολόγηση της απόδοσης είναι το ίδιο πράγμα με τη διαχείριση της απόδοσης. Υπάρχουν όμως σημαντικές διαφορές. Η αξιολόγηση της απόδοσης μπορεί να οριστεί ως η επίσημη αξιολόγηση και βαθμολογία ατόμων από τους προϊσταμένους τους, συνήθως, σε ετήσια συνάντηση ανασκόπησης. Αντίθετα, η διαχείριση των επιδόσεων είναι μια συνεχής και πολύ ευρύτερη, πιο περιεκτική και πιο φυσική διαδικασία διαχείρισης που διευκρινίζει τις αμοιβαίες προσδοκίες, τονίζει τον ρόλο υποστήριξης των διευθυντών που αναμένεται να λειτουργήσουν ως προπονητές και όχι ως κριτές και επικεντρώνεται στο μέλλον. Η αξιολόγηση της απόδοσης έχει απαξιωθεί επειδή πολύ συχνά έχει λειτουργήσει με φορά από άνω προς τα κάτω και σε μεγάλο βαθμό από το γραφειοκρατικό σύστημα που ανήκει στο τμήμα HR και όχι στους μάνατζερ των εκάστοτε τμημάτων. Συχνά επικεντρώνεται σε αυτό που είχε πάει στραβά, αντί να προσβλέπει σε μελλοντικές ανάγκες ανάπτυξης. Τα συστήματα αξιολόγησης της απόδοσης υπήρχαν μεμονωμένα. Δεν υπήρχε μικρή ή καθόλου σχέση μεταξύ τους και των αναγκών της επιχείρησης. Οι μάνατζερ συχνά απορρίπτουν τα συστήματα αξιολόγησης της απόδοσης ως χρονοβόρα και άσχετα (Armstrong, 2006).

Υπάρχουν πολλές σημαντικές διαφορές μεταξύ της διαχείρισης της απόδοσης και της αξιολόγησης της απόδοσης, η οποία είναι η συστηματική περιγραφή των δυνατών και των αδυναμιών ενός εργαζομένου. Πρώτον, σε αντίθεση με τη διαχείριση απόδοσης, η αξιολόγηση της απόδοσης δεν περιλαμβάνει συνήθως στρατηγικές επιχειρηματικές εκτιμήσεις. Δεύτερον, επίσης σε αντίθεση με τη διαχείριση απόδοσης, τα συστήματα αξιολόγησης της απόδοσης συνήθως δεν περιλαμβάνουν εκτενή και συνεχή ανατροφοδότηση που μπορεί να χρησιμοποιήσει ένας εργαζόμενος για να βελτιώσει την απόδοσή του στο μέλλον. Τρίτον, η αξιολόγηση της απόδοσης είναι συνήθως ένα ετήσιο γεγονός, το οποίο συχνά καθοδηγείται από το τμήμα HRM, ενώ η διαχείριση απόδοσης είναι ένας τρόπος διαχείρισης επιχειρήσεων καθ' όλη τη διάρκεια του έτους που καθοδηγείται από διευθυντές. Εν ολίγοις, η αξιολόγηση της απόδοσης θεωρείται συχνά ως απαίτηση του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού και δεν περιλαμβάνει τυπικά επιχειρησιακές και στρατηγικές εκτιμήσεις, ενώ η διαχείριση της απόδοσης (λόγω της έμφασης στη στρατηγική ευθυγράμμιση) μπορεί να είναι ένα εργαλείο που βοηθά τη διοίκηση να βελτιώσει τις επιδόσεις του οργανισμού (Aguinis & Pierce, 2008).

Τα τελευταία χρόνια η αξιολόγηση της απόδοσης χρησιμοποιείται λιγότερο και συχνά αντικαθίσταται από την διαχείριση της απόδοσης. Ωστόσο, παραμένει σημαντικό να γίνει διάκριση μεταξύ των δύο εννοιών αντί να υποτεθεί ότι η αξιολόγηση της απόδοσης έχει αντικατασταθεί από τη διαχείριση της απόδοσης. Η αξιολόγηση της απόδοσης αφορά κυρίως την ατομική ανασκόπηση της απόδοσης και τον καθορισμό μεμονωμένων στόχων, ενώ η διαχείριση απόδοσης περιλαμβάνει ολόκληρο τον οργανισμό και επεκτείνεται πέρα από τον καθορισμό μεμονωμένων στόχων ώστε να περιλαμβάνει ευρύτερες οργανωτικές προτεραιότητες, όπως η διαχείριση ταλέντων. Με την πάροδο του χρόνου, η αξιολόγηση της απόδοσης έγινε μια διάσταση των πιο ολοκληρωμένων συστημάτων διαχείρισης απόδοσης και οι όροι χρησιμοποιούνται συχνά εναλλακτικά (Prowse & Prowse, 2009).

Σύμφωνα με τα παραπάνω, «αξιολόγηση της απόδοσης» είναι ένα διακριτό, επίσημο, οργανωτικά συμβάν, που συνήθως δεν συμβαίνει συχνότερα από μία ή δύο φορές το χρόνο, το οποίο έχει σαφώς δηλωμένες διαστάσεις απόδοσης και/ή κριτήρια που χρησιμοποιούνται στη διαδικασία αξιολόγησης. Επιπλέον, είναι μια διαδικασία αξιολόγησης, δεδομένου ότι οι ποσοτικές βαθμολογίες συχνά αποδίδονται με βάση το κρινόμενο επίπεδο της απόδοσης του εργαζομένου στις διαστάσεις ή τα κριτήρια που

χρησιμοποιούνται και οι βαθμολογίες μοιράζονται με τον εργαζόμενο που αξιολογείται. Αντίθετα, η «διαχείριση της απόδοσης» θεωρείται ως ένα ευρύτερο σύνολο συνεχών δραστηριοτήτων που αποσκοπούν στη διαχείριση της απόδοσης των εργαζομένων. Ο στόχος της διαδικασίας διαχείρισης της απόδοσης είναι η βελτίωση της απόδοσης, αρχικά στο επίπεδο του μεμονωμένου υπαλλήλου και τελικά στο επίπεδο του οργανισμού. Ο απώτερος στόχος της αξιολόγησης της απόδοσης θα πρέπει να είναι η παροχή πληροφοριών που θα επιτρέψουν καλύτερα στους διευθυντές να βελτιώσουν την απόδοση των εργαζομένων (DeNisi & Pritchard, 2006, p. 254).

Συμπερασματικά δύο θέματα σχετίζονται σαφώς, αλλά δεν ταυτίζονται. Η αξιολόγηση απόδοσης αναφέρεται σε μια επίσημη διαδικασία, η οποία συμβαίνει σπάνια, με την οποία οι εργαζόμενοι αξιολογούνται από κάποιον κριτή (συνήθως έναν επόπτη) ο οποίος αξιολογεί την απόδοση του εργαζομένου σε μια δεδομένη σειρά διαστάσεων, αποδίδει μια βαθμολογία σε αυτήν την αξιολόγηση και στη συνέχεια ενημερώνει συνήθως τον εργαζόμενο της τυπικής του βαθμολογίας. Οι οργανισμοί συνήθως βασίζονται σε μια ποικιλία αποφάσεων που αφορούν τον εργαζόμενο εν μέρει σε αυτήν την αξιολόγηση. Η διαχείριση απόδοσης αναφέρεται στη μεγάλη ποικιλία δραστηριοτήτων, πολιτικών, διαδικασιών και παρεμβάσεων που έχουν σχεδιαστεί για να βοηθήσουν τους εργαζόμενους να βελτιώσουν την απόδοσή τους. Αυτά τα προγράμματα ξεκινούν με αξιολογήσεις απόδοσης, αλλά περιλαμβάνουν επίσης ανατροφοδότηση, καθορισμό στόχων και εκπαίδευση, καθώς και συστήματα ανταμοιβής. Ως εκ τούτου, τα συστήματα διαχείρισης απόδοσης ξεκινούν με την εκτίμηση της απόδοσης ως ένα σημείο εκκίνησης και στη συνέχεια επικεντρώνονται στη βελτίωση της ατομικής απόδοσης με τρόπο συνεπή με τους στρατηγικούς στόχους και με τον τελικό στόχο της βελτίωσης της απόδοσης της εταιρείας (DeNisi & Murphy, 2017).

2.3. Καθορισμός στόχων - Θέσπιση κριτηρίων απόδοσης

Οι στόχοι των συστημάτων διαχείρισης απόδοσης πρέπει να είναι η διόρθωση των κακών επιδόσεων, η αναπαραγωγή καλών επιδόσεων και η βελτίωση όλων των επιδόσεων. Επομένως, ο έμμεσος στόχος των αξιολογήσεων απόδοσης είναι πάντα προσανατολισμένος στο μέλλον και όχι στο παρελθόν (Lee, 2005).

Η κυρίαρχη προσέγγιση, ιδίως για το διεθυντικό προσωπικό, εξακολουθεί να είναι η αξιολόγηση των στόχων ενός ατόμου, με αναφορά στον προηγούμενο γύρο αξιολόγησης και τις οργανωτικές προτεραιότητες. Συνήθως προτείνεται ότι αυτή η διαδικασία είναι πιο αποτελεσματική όταν οι επιμέρους στόχοι ευθυγραμμίζονται με τους οργανωτικούς στόχους, επιτρέποντας στα άτομα να κατανοήσουν πώς ο ρόλος τους σε γενικούς διαχωριστικούς στόχους και όταν ο αριθμός των στόχων είναι περιορισμένος για να διασφαλιστεί ότι τα άτομα μπορούν να επικεντρωθούν σε μικρότερο αριθμό προκλητικών στόχων (Bach, 2005).

Οι στόχοι αξιολόγησης των παγκόσμιων συστημάτων διαχείρισης απόδοσης στο διεθνές περιβάλλον περιλαμβάνουν: (α) παροχή ανατροφοδότησης στους εργαζομένους σε όλα τα επίπεδα, ώστε να γνωρίζουν πού βρίσκονται, β) ανάπτυξη έγκυρων βάσεων για αποφάσεις απασχόλησης που περιλαμβάνουν αμοιβή, προαγωγές, αναθέσεις εργασίας, διατήρηση και τερματισμό και (γ) παροχή μέσων για την προειδοποίηση των εργαζομένων για μη ικανοποιητικές επιδόσεις. Οι αναπτυξιακοί στόχοι για τα παγκόσμια συστήματα διαχείρισης απόδοσης στο διεθνές περιβάλλον περιλαμβάνουν: (α) τη βοήθεια των εργαζομένων σε όλα τα επίπεδα να βελτιώσουν τις επιδόσεις τους και να αναπτύξουν τις επαγγελματικές τους δεξιότητες, β) διάγνωση ατομικών και οργανωτικών προβλημάτων, (γ) ενίσχυση της δέσμευσης προς τον οργανισμό, μέσω συζητήσεων για τις ευκαιρίες σταδιοδρομίας (Cascio, 2012).

Με τον όρο Συνεκτικό Σύστημα Διαχείρισης Απόδοσης (PMS) εννοούμε ένα σύστημα που καλύπτει όλες τις πτυχές της απόδοσης που σχετίζονται με την ύπαρξη ενός οργανισμού στο σύνολό του. Ένα τέτοιο σύστημα θα πρέπει να προσφέρει στη διοίκηση γρήγορη εικόνα για το πόσο καλά ο οργανισμός εκτελεί τα καθήκοντά του και σε ποιο βαθμό οι οργανωτικοί στόχοι υλοποιούνται. Από τη βάση προς τα πάνω, οι εργασίες που πρέπει να εκτελεστούν μέσα σε έναν οργανισμό είναι το σημείο εκκίνησης για τον καθορισμό των PI (Πληροφορίες Απόδοσης), ενώ από πάνω προς τα

κάτω η αφετηρία για τον ορισμό των ΠΙ είναι οι λειτουργίες σε έναν οργανισμό υπεύθυνο για εκτέλεση αυτών των καθηκόντων. Στο πλαίσιο κάθε λειτουργίας μπορούν να διακριθούν οι ακόλουθοι τρεις τύποι ΠΙ:

- 1) Οι ΠΙ που χρησιμοποιούνται από άλλους για να κρίνουν την απόδοση του υπαλλήλου από την πλευρά τους.
- 2) Οι ΠΙ που χρησιμοποιούν μόνοι τους οι εργαζόμενοι για να κρίνουν την απόδοσή τους σε σχέση με τις δραστηριότητες που πραγματοποιούν.
- 3) Οι ΠΙ που χρησιμοποιούν οι εργαζόμενοι για να κρίνουν την απόδοση άλλων ατόμων που εκτελούν δραστηριότητες για εκείνους.

Όσοι είναι υπεύθυνοι για την εκτέλεση μιας συγκεκριμένης εργασίας ή τον έλεγχο μιας συγκεκριμένης δραστηριότητας, είναι σε θέση να καθορίσουν μια λίστα υποψηφίων ΠΙ για την αξιολόγηση της απόδοσής τους σε σχέση με αυτά. Ως εκ τούτου, δεν είναι απαραίτητο να σκεφτούμε τις σχέσεις με άλλες ΠΙ ή τους στόχους της εταιρείας. Αυτά θα εξεταστούν σε δεύτερο χρόνο. Ωστόσο, συχνά θα χρησιμοποιηθεί μια προσέγγιση από άνω προς τα κάτω, όπου όλες οι ΠΙ προκύπτουν από υψηλότερα ιεραρχικές ΠΙ ή οργανωτικούς στόχους, επειδή οι άνθρωποι θα ξεκινήσουν με τον καθορισμό των ΠΙ που χρησιμοποιούνται για την αξιολόγηση της απόδοσής τους με υψηλότερο ιεραρχικό επίπεδο στον οργανισμό (Flapper, Fortuin & Stoop, 1996).

Η έρευνα διαπίστωσε ότι τα επίπεδα στόχων έχουν συνέπειες στην απόδοση, με τους μέτρια δύσκολους στόχους να ενισχύουν την απόδοση της ομάδας, με στοιχεία ότι, στην πράξη, οι στόχοι τείνουν να είναι 80 έως 90 τοις εκατό εφικτοί και αυτό θεωρείται επιθυμητό (Fisher, 2019). Ο επιθετικός καθορισμός στόχων σε καταστάσεις όπου υπάρχει ανάγκη συνεργασίας μεταξύ μονάδων δεν σχετίζεται με υψηλότερες επιδόσεις, καθώς οι διευθυντές γίνονται λιγότερο πρόθυμοι να κάνουν παραχωρήσεις και χρειάζονται περισσότερο χρόνο για να επιτύχουν συμφωνίες (Chan et al, 2003). Ωστόσο, η ενσωμάτωση της συνεχούς βελτίωσης στους στόχους φαίνεται όλο και πιο αναπόφευκτη, καθώς οι εταιρείες αντιμετωπίζουν ανταγωνιστικές και παγκοσμιοποιημένες αγορές (Ferreira & Otley, 2009).

2.4. Τρόποι και Μέθοδοι Αξιολόγησης της Απόδοσης

Η Αξιολόγηση της Απόδοσης μπορεί γενικά να κατηγοριοποιηθεί σε δύο ομάδες: Παραδοσιακές (Προσανατολισμένες στο Παρελθόν) μέθοδοι και Σύγχρονες (Προσανατολισμένες στο Μέλλον) μέθοδοι (Aggarwal & Thakur, 2013). Άλλοι ερευνητές έχουν ταξινομήσει τις υπάρχουσες μεθόδους σε τρεις ομάδες. απόλυτα πρότυπα, σχετικά πρότυπα και στόχοι (Jafari, Bourouni & Amiri, 2009). Οι μέθοδοι αξιολόγησης της απόδοσης είναι:

Παραδοσιακές μέθοδοι:

Οι παραδοσιακές μέθοδοι είναι συγκριτικά παλαιότερες μέθοδοι αξιολόγησης της απόδοσης. Αυτές οι μέθοδοι ήταν προσεγγίσεις του παρελθόντος που επικεντρώθηκαν μόνο στην προηγούμενη απόδοση. Οι ακόλουθες είναι οι επίκαιρες παραδοσιακές μέθοδοι που χρησιμοποιήθηκαν στο παρελθόν (Dressler, 2011):

α. Μέθοδος κατάταξης

Ο Ανώτερος κατατάσσει τον υπάλληλό του με βάση την αξία από το καλύτερο στο χειρότερο. Ωστόσο, πόσο καλύτερα και γιατί καλύτερα δεν περιγράφονται σε αυτήν τη μέθοδο (Dressler, 2011).

β. Κλίμακες γραφικής αξιολόγησης

Το 1931 εισήχθη μια βελτίωση της συμπεριφοράς στην κλίμακα γραφικών. Σύμφωνα με τον Dressler (2011), η κλίμακα γραφικής αξιολόγησης είναι μια κλίμακα που απαριθμεί μια σειρά χαρακτηριστικών και μια σειρά προειδοποιήσεων απόδοσης. Στη συνέχεια, ο υπάλληλος βαθμολογείται βρίσκοντας τη βαθμολογία που καθορίζει καλύτερα το επίπεδο απόδοσης του / της για κάθε χαρακτηριστικό.

γ. Μέθοδος κρίσιμου συμβάντος

Αυτή η μέθοδος επικεντρώνεται σε ορισμένες κρίσιμες συμπεριφορές των εργαζομένων που κάνουν σημαντική διαφορά στην απόδοση. Σύμφωνα με τον Dressler (2011), η μέθοδος κρίσιμων συμβάντων κρατά ένα αρχείο ασυνήθιστης συμπεριφοράς εργαζομένων που σχετίζεται με την εργασία και την επανεξετάζει με τον/την εργαζόμενο/η σε προκαθορισμένους χρόνους.

δ. Αφηγηματικό δοκίμιο

Σε αυτή τη μέθοδο ο μάνατζερ γράφει μια εξήγηση για τα σημεία δυναμικής και αδυναμιών του εργαζομένου, για βελτίωση στο τέλος του χρόνου αξιολόγησης. Αυτή η μέθοδος προσπαθεί κυρίως να επικεντρωθεί στη συμπεριφορά (Jafari, Bourouni & Amiri, 2009). Μερικά από τα κριτήρια αξιολόγησης είναι τα εξής: συνολική εντύπωση απόδοσης, υφιστάμενες δυνατότητες και προσόντα, προηγούμενες επιδόσεις και προτάσεις από άλλους.

Σύγχρονες μέθοδοι:

Διατυπώθηκαν σύγχρονες μέθοδοι για την ενίσχυση των συμβατικών μεθόδων. Προσπάθησαν να ενισχύσουν τις αδυναμίες των παλιών μεθόδων, όπως η μεροληψία και η υποκειμενικότητα. Τα παρακάτω παρουσιάζουν τις τυπικές σύγχρονες μεθόδους:

α. Διαχείριση βάσει στόχων (Management by Objectives -MBO)

Η απόδοση βαθμολογείται με βάση την επίτευξη των στόχων που καθορίζονται από τη διοίκηση. Η MBO περιλαμβάνει τρεις κύριες διαδικασίες- διατύπωση αντικειμένου, διαδικασία εκτέλεσης και ανατροφοδότηση απόδοσης (Wu, 2005). Ο Wehrich (2000), πρότεινε τη συστηματική προσέγγιση στη διαχείριση κατά στόχους. Αποτελείται από επτά στοιχεία: στρατηγικός σχεδιασμός και ιεραρχία αντικειμένων, καθορισμός στόχων, σχεδιασμός δράσης, εφαρμογή MBO, έλεγχος και αξιολόγηση, υποσυστήματα και οργάνωση και ανάπτυξη διαχείρισης.

β. Συμπεριφορικά εδραιωμένες κλίμακες αξιολόγησης (*Behaviorally Anchored Rating Scales- BARS*)

Οι BARS συγκρίνουν την απόδοση ενός ατόμου έναντι συγκεκριμένων παραδειγμάτων συμπεριφοράς, που είναι εδραιωμένα σε αριθμητικές βαθμολογίες. Για παράδειγμα, μια βαθμολογία επιπέδου τρία για έναν γιατρό μπορεί να απαιτήσει από τους ιατρούς να δείξουν συμπάθεια στους ασθενείς, ενώ η βαθμολογία επιπέδου πέντε μπορεί να τους απαιτήσει να δείξουν υψηλότερα επίπεδα ενσυναίσθησης. Οι BARS χρησιμοποιούν δηλώσεις συμπεριφοράς ή στερεά παραδείγματα για να εξηγήσουν διάφορα στάδια απόδοσης για κάθε στοιχείο απόδοσης (Elverfeldt, 2005).

γ. Λογιστική Ανθρώπινων Πόρων (Humans Resource Accounting- HRA)

Σε αυτή τη μέθοδο, η απόδοση κρίνεται ως προς το κόστος και τη συνεισφορά των εργαζομένων. Οι Johanson et al (1998), ενσωματώνουν μοντέλα HRA και μοντέλα ανάλυσης χρησιμότητας (utility analysis models- UA) για να σχηματίσουν την έννοια της κοστολόγησης και της λογιστικής ανθρώπινου δυναμικού (HRCA).

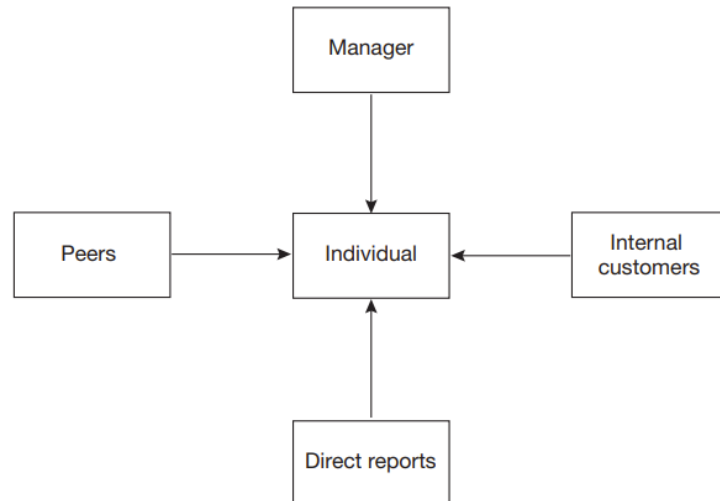
δ. Κέντρο αξιολόγησης

Ένα κέντρο αξιολόγησης είναι μια κεντρική τοποθεσία όπου οι διευθυντές μπορούν να συγκεντρωθούν για να αξιολογήσουν τη συμμετοχή τους σε ασκήσεις σχετικές με την εργασία από εκπαιδευμένους παρατηρητές. Επικεντρώνεται περισσότερο στην παρατήρηση συμπεριφορών σε μια σειρά επιλεγμένων ασκήσεων ή δειγμάτων εργασίας. Οι εκτιμητές καλούνται να συμμετάσχουν σε ασκήσεις in-basket, ομάδες εργασίας, προσομοιώσεις υπολογιστών, ασκήσεις εύρεσης γεγονότων, προβλήματα ανάλυσης/λήψης αποφάσεων, ασκήσεις ρόλων και προφορικές παρουσιάσεις (Byham, 1986).

ε. Ανατροφοδότηση 360 μοιρών

Είναι μια δημοφιλής τεχνική αξιολόγησης της απόδοσης που περιλαμβάνει πληροφορίες εισόδου από έναν αριθμό ενδιαφερόμενων μερών, όπως άμεσους επόπτες, μέλη της ομάδας, πελάτες, συναδέλφους και τον εαυτό του εργαζομένου. Η ανατροφοδότηση 360 μοιρών παρέχει στους ανθρώπους πληροφορίες σχετικά με την επιρροή της δράσης τους σε άλλους (Εικόνα 3) (Jafari, Bourouni & Amiri, 2009).

Η συλλογή πληροφοριών απόδοσης από πολλαπλές πηγές υποθέτει ότι διαφορετικές προοπτικές αξιολόγησης προσφέρουν μοναδικές πληροφορίες και έτσι προσθέτουν αυξητική εγκυρότητα στην αξιολόγηση των επιμέρους επιδόσεων. Η μέθοδος αγκαλιάζει μια δυναμική και πολυδιάστατη άποψη της ατομικής απόδοσης, που αποτυπώνεται καλύτερα από αυτές τις πολλαπλές προοπτικές (Hogan et al, 1998). Η μετατόπιση των καθηκόντων αξιολόγησης από τον επόπτη, τον παραδοσιακό φορέα αξιολόγησης καθηκόντων, σε όλα τα σχετικά άτομα, έχει βαθιές συνέπειες, τόσο για άτομα όσο και για οργανισμούς. Κατά συνέπεια, η ανατροφοδότηση 360 μοιρών είναι ένα φαινόμενο που έχει λάβει το επίκεντρο της πρακτικής και της έρευνας σχετικά με την αξιολόγηση της απόδοσης (Brutus & Derayeh, 2002).



Εικόνα 3: Ανατροφοδότηση 360 μοιρών. Ανατύπωση από Armstrong (2006, p. 158)

στ. Ανατροφοδότηση 720 μοιρών

Η μέθοδος 720 μοιρών επικεντρώνεται σε αυτό που έχει μεγαλύτερη σημασία, δηλαδή τη γνώση των πελατών ή των επενδυτών για την εργασία του εργαζομένου. Στην αξιολόγηση 720 βαθμού λαμβάνεται ανατροφοδότηση από εξωτερικές πηγές, όπως ενδιαφερόμενα μέρη, οικογένεια, προμηθευτές και κοινότητες. Η μέθοδος παρέχει στα άτομα μια εξαιρετικά μεταβαλλόμενη άποψη για τον εαυτό τους ως ηγέτες και αναπτυσσόμενα άτομα. Είναι μέθοδος 360 μοιρών που εφαρμόζεται διπλά (Mondy, 2007).

3. Κεφάλαιο: Υψηλή Απόδοση Εργαζομένων και Ανταγωνιστικότητα

3.1. Τα Αποτελέσματα της Εκπαίδευσης στην Απόδοση Εργαζομένων

Οι βελτιωμένες δυνατότητες, οι γνώσεις και οι δεξιότητες του ταλαντούχου εργατικού δυναμικού αποδείχθηκαν μια μεγάλη πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε μια παγκόσμια αγορά (Barber et al, 2007). Για να αναπτύξουν τις επιθυμητές γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες οι εργαζόμενοι, για να αποδώσουν καλά στην εργασία τους, απαιτούνται αποτελεσματικά προγράμματα κατάρτισης που μπορούν επίσης να επηρεάσουν τα κίνητρα των εργαζομένων και τη δέσμευση (Meyer & Smith, 2000). Προκειμένου να προετοιμαστούν οι εργαζόμενοι να κάνουν τη δουλειά τους όπως επιθυμούν, οι οργανώσεις παρέχουν εκπαίδευση για τη βελτιστοποίηση των δυνατοτήτων των εργαζομένων τους. Οι περισσότερες από τις επιχειρήσεις, εφαρμόζοντας μακροπρόθεσμο προγραμματισμό, επενδύουν στην οικοδόμηση νέων δεξιοτήτων από το εργατικό δυναμικό τους, επιτρέποντάς τους να αντιμετωπίσουν τις αβέβαιες συνθήκες που μπορεί να αντιμετωπίσουν στο μέλλον, βελτιώνοντας έτσι την απόδοση των εργαζομένων μέσω ανώτερου επιπέδου κινήτρων και δέσμευσης. Όταν οι εργαζόμενοι αναγνωρίζουν το ενδιαφέρον της οργάνωσής τους γι' αυτούς μέσω των προγραμμάτων κατάρτισης, με τη σειρά τους εφαρμόζουν τις καλύτερες προσπάθειες για την επίτευξη των οργανωτικών στόχων και την εμφάνιση υψηλών επιδόσεων στη δουλειά (Elnaga & Imran, 2013)

Οι εργαζόμενοι είναι το πιο πολύτιμο περιουσιακό στοιχείο κάθε εταιρείας, καθώς μπορούν να αυξήσουν ή να μειώσουν τη φήμη μιας εταιρείας, επηρεάζοντας αρνητικά την κερδοφορία. Οι εργαζόμενοι είναι συχνά υπεύθυνοι για το μεγαλύτερο μέρος της απαραίτητης εργασίας που πρέπει να γίνει, καθώς και την ικανοποίηση των πελατών και την ποιότητα των προϊόντων και των εκδηλώσεων. Χωρίς κατάλληλη εκπαίδευση, και οι νέοι και οι παλαιότεροι εργαζόμενοι, δεν λαμβάνουν τις πληροφορίες και δεν αναπτύσσουν τις δεξιότητες που είναι απαραίτητες για την εκπλήρωση των καθηκόντων τους στο μέγιστο δυναμικό. Οι εργαζόμενοι που υποβάλλονται σε

κατάλληλη εκπαίδευση τείνουν να διατηρούν τη δουλειά τους περισσότερο από αυτούς που δεν υποβάλλονται (Jehanzeb & Bashir, 2013).

Η εκπαίδευση είναι απαραίτητη στον εργασιακό χώρο. Χωρίς αυτήν, οι εργαζόμενοι δεν έχουν σταθερή κατανόηση των ευθυνών τους ή των καθηκόντων τους. Η κατάρτιση εργαζομένων αναφέρεται σε προγράμματα που παρέχουν στους εργαζόμενους πληροφορίες, νέες δεξιότητες ή επαγγελματικές ευκαιρίες ανάπτυξης. Οι εταιρείες που στοχεύουν στην απόκτηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος συνειδητοποίησαν τη σημασία της κατάρτισης για τη βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων. Παλαιότερες έρευνες παρέχουν στοιχεία σχετικά με τη θετική επίδραση των προγραμμάτων κατάρτισης τόσο στην απόδοση των εργαζομένων όσο και στον οργανισμό. Από τη μία πλευρά, οι προηγούμενες εργασίες στον τομέα απέδειξαν ότι τα αποτελεσματικά προγράμματα κατάρτισης οδηγούν σε ανώτερη απόδοση επένδυσης, ενώ οι άλλες έρευνες ανέφεραν τον θετικό ρόλο της εκπαίδευσης για την επίτευξη των ανώτατων επιπέδων διατήρησης των εργαζομένων (Colarelli & Montei, 1996 Becker, 1993).

Λόγω του γρήγορου ρυθμού παγκόσμιας και τεχνολογικής ανάπτυξης, οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν τώρα νέες αλλαγές καθώς και προκλήσεις. Οι τεχνολογικές εξελίξεις έχουν διαμορφώσει την ανάγκη για ικανότητες που απαιτούνται για την εκτέλεση συγκεκριμένων εργασιών. Έτσι, για την αντιμετώπιση αυτών των προκλήσεων, απαιτούνται βελτιωμένα και αποτελεσματικά προγράμματα κατάρτισης από όλες τις εταιρείες. Τα αποτελεσματικά προγράμματα κατάρτισης βοηθούν στη δημιουργία ενός πιο ευνοϊκού μαθησιακού περιβάλλοντος για το εργατικό δυναμικό, το οποίο εκπαιδεύεται για να αντιμετωπίσει τις επερχόμενες προκλήσεις πιο εύκολα και εγκαίρως (Tao, 2006).

Σύμφωνα με τους Farooq και Khan (2011) οι μάνατζερ προσπαθούν να κάνουν το καλύτερο δυνατό για να αναπτύξουν τις ικανότητες των υπαλλήλων, δημιουργώντας τελικά καλό εργασιακό περιβάλλον μέσα στον οργανισμό. Για χάρη της ανάπτυξης ικανοτήτων, οι διευθυντές εμπλέκονται στην ανάπτυξη αποτελεσματικών προγραμμάτων κατάρτισης για τους υπαλλήλους τους ώστε να τους εξοπλίσουν με τις επιθυμητές γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες για την επίτευξη οργανωτικών στόχων. Αυτός ο αγώνας από την κορυφαία διοίκηση όχι μόνο βελτιώνει την απόδοση των εργαζομένων αλλά δημιουργεί επίσης θετική εικόνα της επιχείρησης παγκοσμίως. Τα

αποτελεσματικά προγράμματα κατάρτισης βοηθούν τους εργαζόμενους να εξοικειωθούν με την επιθυμητή νέα τεχνολογική πρόοδο, αποκτώντας επίσης πλήρη γνώση των ικανοτήτων και δεξιοτήτων που απαιτούνται για την εκτέλεση στη συγκεκριμένη εργασία και την ακύρωση εργασιακών σφαλμάτων (Walters & Rodriguez, 2017).

Μεταξύ της σημαντικής λειτουργίας της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, μία από τις πιο σημαντικές λειτουργίες είναι η ανάπτυξη των εργαζομένων μέσω κατάλληλων προγραμμάτων κατάρτισης. Η ανάπτυξη των εργαζομένων αναφέρεται στην ικανότητα και την ανάπτυξη ικανοτήτων σε έναν εργαζόμενο, και ως εκ τούτου σε ολόκληρο τον οργανισμό, για να ικανοποιήσει το τυπικό επίπεδο απόδοσης. Όσο περισσότερο αναπτύσσονται οι υπάλληλοι, τόσο περισσότερο είναι ικανοποιημένοι με τη δουλειά τους, αυξάνοντας έτσι την παραγωγικότητα και κερδοφορία του οργανισμού (Vlachos, 2009).

3.2. Σχέση μεταξύ Απόδοσης Εργαζομένων και Απόδοσης του Οργανισμού

Τις τελευταίες δεκαετίες περίπου υπήρξε μια αυξανόμενη δημοτικότητα της δημιουργικότητας και της καινοτομίας, ως βασικοί συντελεστές στην απόδοση της επιχείρησης (Zhang & Bartol, 2010). Οργανισμοί που επιτυγχάνουν έναν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά μέσω της δημιουργικότητας και της καινοτομίας έχουν γνωρίσει επιχειρηματική επιτυχία, καθώς γνωρίζουν πώς να παράγουν νέες ιδέες και στη συνέχεια να τις αναπτύξουν για μοναδικά προϊόντα, υπηρεσίες και διαδικασίες εργασίας, αξιοποιώντας βέλτιστα το ανθρώπινο κεφάλαιο (De Jong & Den Hartog, 2007). Υποστηρίζεται ότι η καινοτομία είναι ζωτικής σημασίας για τους οργανισμούς για να προωθήσουν την παραγωγή τους και την παροχή υπηρεσιών για την επίτευξη ανώτερων επιδόσεων για την αντιμετώπιση της σημερινής ταραγμένης αγοράς (Jiménez-Jiménez & Sanz-Valle, 2011).

Ωστόσο, είναι αξιοσημείωτο ότι η επιτυχία στην καινοτομία επηρεάζεται από διάφορους παράγοντες όπως το στυλ ηγεσίας, η οργανωτική μάθηση, η οργανωτική δομή, ανθρώπινο κεφάλαιο, εργασιακό περιβάλλον, μεταξύ άλλων (Gumusluoglu & Ilsev, 2009). Από αυτούς τους παράγοντες, οι άνθρωποι θεωρούνται ως ένα από τα

βασικά συστατικά που συμβάλλουν στην επιτυχία και την καινοτομία (Prajogo & Ahmed, 2006). Ο λόγος πίσω από αυτή τη φιλοσοφία είναι ότι ως καινοτομία «ουσιαστικά πρόκειται για τη μετατροπή ιδεών σε κάτι επικερδές, η ενθάρρυνση για την παροχή ιδεών πρέπει να είναι ουσιαστική για να διοχετεύσει τη δημιουργική ικανότητα των εργαζομένων να μετατρέπουν ιδέες σε καινοτομίες» (Prajogo & Ahmed, 2006, p. 502).

Οι Fu et al (2015) σημειώνουν περαιτέρω ότι για την επίτευξη υψηλότερων επιδόσεων καινοτομίας απαιτούνται οργανισμοί που αξιοποιούν τις γνώσεις, τις δεξιότητες, τις ικανότητες, τις ευκαιρίες και την προθυμία των εργαζομένων να καινοτομήσουν. Επομένως, προτείνουν ότι οι οργανισμοί πρέπει να επενδύσουν πιο αποτελεσματικά σε πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού, έτσι ώστε οι εργαζόμενοι που επωφελούνται από αυτές τις δραστηριότητες θα έχουν και το προσωπικό με τις απαραίτητες δεξιότητες, κίνητρα και ευκαιρίες για τη βελτίωση της παραγωγικότητας και της δημιουργικότητας της εργασίας τους, οι οποίες με τη σειρά τους συμβάλλουν στη συνολική σταθερή απόδοση.

Ως εκ τούτου, είναι σημαντικό για τους οργανισμούς να χρησιμοποιούν ένα σύστημα υψηλής απόδοσης που μπορεί δυνητικά να προωθήσει τη βέλτιστη διαχείριση και ανάπτυξη των εργαζομένων και την ανταγωνιστικότητά τους (Tsai, 2006). Ουσιαστικά, το HPWS θεωρείται βασικός παράγοντας που συμβάλλει στην καινοτομία της επιχείρησης και αποτελέσματα απόδοσης (Fu et al, 2015). Για το λόγο αυτό το PMS όπως είδαμε και παραπάνω, θεωρείται ως σημαντική δημιουργία σύγχρονης διαχείρισης και πιστεύεται ότι επηρεάζει θετικά και την οργανωτική και την ατομική απόδοση (Wood & de Menezes, 2011). Δηλαδή, όσο περισσότερο οι οργανισμοί εφαρμόζουν το PMS, τόσο πιθανότερο είναι να αποκτήσουν τα υψηλότερα επίπεδα προϊόντων, διαδικασιών και εταιρικής καινοτομίας (Messersmith & Guthrie, 2010). Αυτό υποστηρίζεται περαιτέρω από εμπειρικά στοιχεία ότι το PMS έχει θετικές επιπτώσεις στα οργανωτικά αποτελέσματα (Jensen, Patel, & Messersmith, 2013).

Είναι ενδιαφέρον ότι οι μελετητές έχουν επιστήσει την προσοχή τους πρόσφατα στην εφαρμογή και επιρροή του PMS σε μοναδικά αποτελέσματα όπως η δημιουργικότητα και η καινοτομία. Αυτός είναι ο λόγος που η χρήση του PMS θα επιτρέψει στους υπαλλήλους μιας επιχείρησης να έχουν εγγενή κίνητρα για να παράγουν νέες ιδέες και νέους τρόπους εργασίας που ευνοεί την σταθερή καινοτομία

μέσω καινοτόμων πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού όπως η ομαδική εργασία, ο σχεδιασμός εργασίας και η συμμετοχή εργαζομένων (Fu et al, 2015). Οι Jiménez-Jiménez και Sanz-Valle (2008) απέδειξαν ότι η εφαρμογή πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού σχετίζεται με την οργανωτική απόδοση, η οποία με τη σειρά της οδηγεί σε επιχειρηματικά αποτελέσματα. Οι Fu et al (2015), ανέφεραν ότι η θετική σύνδεση μεταξύ PMS και τη σταθερή καινοτομία ενισχύεται από τις καινοτόμες εργασιακές συμπεριφορές των εργαζομένων.

4. Κεφάλαιο: Πρακτικές Υψηλής απόδοσης στο Χώρο Εργασίας στις Ελληνικές Εταιρείες

4.1. Η περίπτωση της Coca Cola Τρία Έψιλον

4.1.1. Ιστορικό της εταιρείας

Η Coca Cola Τρία Έψιλον ξεκίνησε τη λειτουργία της το 1969 και τώρα είναι ένας από τους μεγαλύτερους εμφιαλωτές και πωλητές των προϊόντων της Coca Cola Company στον κόσμο και από τις μεγαλύτερες που εδρεύουν στην Ευρώπη, λόγω του μοναδικού χαρτοφυλακίου μαρκών και του συνδυασμού γεωγραφικών περιοχών, καθιστώντας την εταιρεία ηγέτη στη βιομηχανία ποτών χωρίς αλκοόλ. Η εταιρεία διεξάγει επιχειρήσεις σε 28 χώρες και έχει την έδρα της στην Αθήνα και είναι εισηγμένη στο χρηματιστήριο Αθηνών, Νέας Υόρκης και Λονδίνου (coca cola Hellenic, 2020)

Η αποστολή της εταιρείας είναι πρώτα απ' όλα, να ανανεώσει τους καταναλωτές της, να συνεργαστεί με τρίτους για να ανταμείψει τους ενδιαφερόμενους φορείς και τέλος να εμπλουτίσει τη ζωή των ντόπιων κοινοτήτων. Όλα αυτά υλοποιούνται σε συνδυασμό με τη διατήρηση της ισχύος της δέσμευσης για πολιτικές βιωσιμότητας που έχει αναπτύξει η εταιρεία, με σεβασμό στο περιβάλλον, παρέχοντας υποστήριξη στους υπαλλήλους της, προωθώντας την ισότητα στο χώρο εργασίας και τέλος, την προστασία των ενδιαφερομένων και των καταναλωτών. Επιπλέον, η Coca Cola Τρία Έψιλον έχει ένα εταιρικό όραμα για την επίτευξη εξαιρετικών συνεργασιών με τους πελάτες της και υψηλή ικανοποίηση των καταναλωτών της.

Δεύτερον, η εταιρεία προσβλέπει στο να έχει εξαιρετική διαθεσιμότητα, προσιτή τιμή, αποδοχή και ενεργοποίηση μέσω της ανάπτυξης εξαιρετικών ανθρώπων, της εξερεύνησης νέων ευκαιριών και της συνεχούς βελτιστοποίησης του κόστους εξυπηρέτησης. Όλα τα παραπάνω για να επιτευχθούν πρέπει να είναι σε εναρμόνιση με τη βιωσιμότητα της επιχείρησης, των κοινοτήτων που λειτουργούν και του γενικότερα

Το εργοστάσιο της Coca Cola στη Θεσσαλονίκη ιδρύθηκε το 1971 και απασχολούσε 388 άτομα και είναι το εμπορικό κέντρο της Μακεδονίας και της Θράκης που τους προμηθεύει επτά προϊόντα τα οποία είναι Coca Cola, Sprite, Fanta Orange, Fanta Lemon, Tuborg Club Soda και Tuborg Tonic Water (coca cola Hellenic, 2020).

4.1.2. Επιχειρηματικές επιταγές και απόδοση των εργαζομένων

(Τα στοιχεία αντλήθηκαν από τις ετήσιες εκθέσεις της εταιρείας, όπως Integrated Annual Report 2020).

Η σημερινή αγορά χαρακτηρίζεται από πολυπλοκότητα και δυναμισμό λόγω του ότι το τοπίο λιανικής μεταβάλλεται συνεχώς, οι απαιτήσεις των πελατών αυξάνονται καθώς χρειάζονται υψηλότερες υπηρεσίες και οι καταναλωτές αναζητούν υψηλότερο επίπεδο ποικιλίας στα προϊόντα. Για αυτό η Coca Cola Τρία Έψιλον αξιολογεί συνεχώς τον τρόπο λειτουργίας και δραστηριοποιείται με στόχο την επίτευξη κερδοφόρου και βιώσιμης ανάπτυξης.

Η εταιρεία βασίζεται στην επιτυχία της σε μεγάλο βαθμό στο εργατικό δυναμικό της με την υψηλή εμπειρία της, τη διοικητική ομάδα και τον επαγγελματισμό των 44.500 υπαλλήλων της (1500 στην Ελλάδα). Αυτό επιτυγχάνεται δίνοντας μεγάλη προσοχή στην πρόσληψη ικανού προσωπικού και παρέχοντάς τους υψηλό επίπεδο πρακτικών κατάρτισης και ανάπτυξης. Η Coca Cola Τρία Έψιλον χαρακτηρίζεται από τους ανθρώπους της ως ανθρωποκεντρική επιχείρηση, εστιάζοντας στις δεξιότητες και δίνοντας μεγάλη έμφαση στο κίνητρο των εργαζομένων. Η εταιρεία έχει σχεδιάσει ισχυρές στρατηγικές για να διατηρήσει και να αναπτύξει το καλύτερο προσωπικό που μπορεί να βοηθήσει τον οργανισμό να αντιμετωπίσει τις μελλοντικές προκλήσεις και στόχους.

Για τη δημιουργία ενός συστήματος αξιολόγησης η συμμετοχή ορισμένων συγκεκριμένων ανθρώπων της εταιρείας είναι ζωτικής σημασίας για να αποφασίσει σχετικά με το περιεχόμενο και τη διαδικασία μέτρησης, τον έλεγχο των λαθών αξιολόγησης, για τον καθορισμό του βαθμολογητή και τα χαρακτηριστικά του διοικητικού. Η Coca Cola με το να είναι ενήμερη για το σύγχρονο, δυναμικό και πελατοκεντρικό περιβάλλον της αγοράς, έχει καταφέρει να αναπτύξει ένα ολιστικό Σύστημα Αξιολόγησης απόδοσης των εργαζομένων, που θα δώσει στους ανθρώπους του τα κατάλληλα εργαλεία και την ενέργεια για να είναι υπεύθυνοι για την απόδοσή τους και επιτυγχάνουν ακραία αποτελέσματα. Οι υπάλληλοι θεωρούν ότι αν νοιάζονται πραγματικά για το χώρο εργασίας της εταιρείας, η αξιολόγηση της απόδοσης της ανάπτυξης μπορεί να έχει μόνο πολύ σημαντικά πλεονεκτήματα. Αυτά μπορεί να είναι η αντικειμενική ανάπτυξη, καλύτερος χώρος εργασίας, άμεση, σωστή και πιο

ρεαλιστική άποψη για όλες τις ανάγκες των ανθρώπων και του περιβάλλοντος, όπως και γνωστικά αντικείμενα, που καθορίζουν νέους τρόπους ανάπτυξης, εμπειρίας, και ανάγκες κατάρτισης. Το σύστημα ονομάζεται L.PI. (Leadership Pipeline) και εφαρμόζεται από τη γέννηση της Coca Cola Τρία Έψιλον στην Ελλάδα, από το 1970, λαμβάνοντας κάποια βασικά πρότυπα από τη μητρική εταιρεία που λέει: Η Coca Cola δίνει μεγάλη προσοχή στο εργατικό δυναμικό της εστιάζοντας στις δεξιότητες και στα κίνητρα εργαζόμενων. Αυτός είναι ο λόγος για τον οποίο η εταιρεία εφαρμόζει υψηλές στρατηγικές, για να αναπτύξει τους ανθρώπους της προκειμένου να μπορέσει να βοηθήσουν την εταιρεία να επιτύχουν μελλοντικούς στόχους και προκλήσεις.

Τέλος, το κύριο πλεονέκτημα του μοντέλου Leadership Pipeline είναι ότι «επισημαίνει» τους ανθρώπους που προωθήθηκαν πολύ γρήγορα. Παρά το γεγονός ότι η επιλογή της αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων πρέπει να είναι συμβατή με τους στρατηγικούς στόχους κάθε εταιρείας, ο Bernardin (2010) αναφέρει έξι βασικά κριτήρια που είναι κατάλληλα σε κάθε οργανισμό που είναι ποιότητα, ποσότητα, αριθμός μονάδων που παράγονται, επικαιρότητα και αποδοτικότητα κόστους. Το Σύστημα Αξιολόγησης της Απόδοσης της Coca Cola Hellenic έχει πέντε κριτήρια που περιγράφουν τα χαρακτηριστικά των στόχων. Αυτά είναι:

1. Συγκεκριμένο, που σημαίνει ότι συγκεκριμένα αποτελέσματα πρέπει να επιτευχθούν κατά τη διάρκεια μιας συγκεκριμένης περιόδου
2. Μετρήσιμο, το οποίο είναι μια αναλογία που δείχνει τη βελτίωση και την επίτευξη των στόχων
3. Επιτεύξιμο, όπου ο στόχος είναι εφικτός και συμφωνημένος
4. Σχετικό, διασφαλίζοντας ότι ο στόχος σχετίζεται με τη δουλειά του υπαλλήλου
5. Χρονομετρημένο, όπου οι στόχοι επιτυγχάνονται εντός ορισμένου χρόνου.

Ανάλογα με τις ανάγκες και την κουλτούρα κάθε οργανισμού χρησιμοποιούνται διαφορετικά συστήματα για τη μέτρηση της απόδοσης των εργαζομένων. Το σύστημα της Coca Cola χρησιμοποιεί το σύστημα βαθμολόγησης που η διαβάθμιση είναι: δεν έχει επιτευχθεί πλήρης απόδοση, πλήρης απόδοση και εξαιρετική απόδοση.

Ο μάνατζερ πρέπει επίσης να προετοιμαστεί σωστά πριν από τη συνάντηση με τον εργαζόμενο και οι απόψεις πρέπει να εκφράζονται αμοιβαία.

Τέλος, το σύστημα της Coca Cola Τρία Έψιλον έχει αναπτύξει κάποιες συγκεκριμένες οδηγίες (Guide of Performance Appraisal System, Coca Cola Hellenic)

με σκοπό την προστασία της προσωπικότητας κάθε εργαζομένου, τα προβλήματα που δεν συζητούνται ως επικρίσεις και θα πρέπει να επιτευχθεί αποτελεσματική συζήτηση που προωθεί την αμοιβαία επίλυση προβλημάτων και τον καθορισμό στόχων.

Αυτές είναι τα ακόλουθες:

1. Για ουσιαστική αξιολόγηση πρέπει να περάσει μεγάλο χρονικό διάστημα προκειμένου να υπάρξουν επαναλαμβανόμενες συμπεριφορές, που προσδιορίζονται και αναλύονται.
2. Τα κριτήρια αξιολόγησης έχουν αναπτυχθεί προκειμένου να επιτευχθεί υψηλότερη ακρίβεια και πιο ολοκληρωμένη προσέγγιση στη διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσης.
3. Η αξιολόγηση βασίζεται στην κρίση.
4. Η απόφαση βασίζεται σε αποδεικτικά στοιχεία.
5. Οι ηγέτες πρέπει να επικεντρωθούν στην έρευνα αξιόπιστων στοιχείων που υποστηρίζονται από συγκεκριμένα παραδείγματα, προκειμένου η αξιοπιστία και η δικαιοσύνη να είναι ασφαλείς.

Υψηλότερη απόδοση των εργαζομένων μπορεί να επιτευχθεί όταν τίθενται συγκεκριμένοι στόχοι. Στην περίπτωση της Coca Cola Τρία Έψιλον, ο καθορισμός των στόχων είναι το πρώτο βήμα της ετήσιας διαδικασίας αξιολόγησης της απόδοσης. Είναι μια διαδικασία κατά την οποία ο άμεσος διευθυντής και ο ίδιος ο εργαζόμενος συμφωνούν για μια σειρά μετρήσιμων ευθυνών και προσδοκιών που πρέπει να εφαρμοστούν εντός συγκεκριμένης περιόδου. Οι στόχοι κάθε εργαζομένου καθορίζονται με βάση τις ανάγκες της εταιρείας για το συγκεκριμένο έτος.

Η Coca Cola δίνει μεγάλη προσοχή στην πρόσληψη ικανού προσωπικού και στην παροχή υψηλού επιπέδου πρακτικών κατάρτισης και ανάπτυξης. Για το λόγο αυτό η διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσης σχετίζεται πολύ με τέτοιες πρακτικές, προκειμένου να βελτιωθεί η απόδοση και η βοήθεια των εργαζομένων στις ευκαιρίες μάθησης.

Η απόδοση των εργαζομένων πολλές φορές συνδέεται με διάφορες μορφές συστημάτων ανταμοιβής. Τα κίνητρα των εργαζομένων αυξάνονται και ενθαρρύνεται η ατομική και ομαδική εργασία. Η Cola έχει αναπτύξει τη στρατηγική "Τέλη και οφέλη" προκειμένου να επιτύχει ατομικούς στόχους και την επίτευξη των στόχων της επιχειρηματικής μονάδας. Οι μορφές ανταμοιβής στην Coca Cola είναι το ετήσιο

μπόνους για κάθε εργαζόμενο ξεχωριστά και το ετήσιο μπόνους με βάση τη συνολική απόδοση του προηγούμενου έτους.

4.2. Η περίπτωση της Leroy Merlin Hellas

4.2.1. Ιστορικό της εταιρείας

Η Leroy Merlin ανήκει στον Όμιλο Adeo, ο οποίος είναι ο κορυφαίος Γαλλικός οργανισμός στην αγορά των do-it-yourself που κατέχει τις Leroy Merlin, Brico, Oki, Bricoman, Dompro, Zodio και Kbane. Η Leroy Merlin είναι η τέταρτη μεγαλύτερη βιομηχανία do it yourself στον κόσμο, η δεύτερη μεγαλύτερη στην Ευρώπη και η μεγαλύτερη στη Γαλλία. Τα καταστήματα Leroy Merlin do it yourself υπεραγορές που βρίσκονται κοντά σε αστικές περιοχές και παρέχουν λιανική αυτοεξυπηρέτηση και βοηθό πωλήσεων.

Η Leroy Merlin Greece ιδρύθηκε το 2005 και μετά από έρευνα για τις Ελληνικές συνήθειες και ανάγκες το 2007 άνοιξε το πρώτο της κατάστημα στην Αθήνα και το 2008 ένα δεύτερο κατάστημα στην Θεσσαλονίκη και μέχρι τώρα άνοιξαν πολλά νέα καταστήματα σε Αθήνα, Λάρισα και Κύπρο. Η αποστολή της εταιρείας είναι να παραμείνει κοντά στους πελάτες της παρέχοντάς τους προϊόντα και υπηρεσίες που θα τους βοηθήσουν να φανταστούν το σπίτι των ονείρων τους και να το επιτύχουν, με προσαρμογή στις τοπικές αγορές, ικανοποιώντας τις ανάγκες των πελατών, συναντώντας τους κατοίκους και ιδιοκτήτες σπιτιού, με σκοπό την εξοικείωση με το περιβάλλον διαβίωσης κάθε χώρας και πόλης, εκφράζοντας ενδιαφέρον για τα σχέδια κάθε πελάτη και τέλος, παρέχοντας φιλική και εύκολη πρόσβαση στο προϊόν. Το λογότυπο της εταιρείας συμβολίζει ένα σπίτι που εκφράζει την αποστολή του και αντικατοπτρίζει τις κοινές αξίες των εργαζομένων.

4.2.2. Επιχειρηματικές επιταγές και απόδοση των εργαζομένων

(τα στοιχεία ανακτήθηκαν από το site του οργανισμού ADEO) (adeo.com, 2021).

Η Leroy Merlin έχει ως στρατηγική ανάπτυξης τη γνώση των συνηθειών των πελατών και την υιοθέτηση της γκάμας και την οργάνωση του καταστήματος στις ανάγκες τους. Αυτό επιτυγχάνεται με την οργάνωση επισκέψεων σε σπίτια κατοίκων της περιοχής, ώστε όλα τα προϊόντα στο κατάστημα να συνδέονται με τις ανάγκες των

πελατών. Η Leroy Merlin Hellas έχει την αυτονομία που της δίνει η μητρική της εταιρεία, η ένταξη των ελληνικών εισφορών και τρίτον η συμμετοχή των εργαζομένων. Επιπλέον, η εταιρεία έχει τη δική της αυτόνομη διαχείριση και πρακτικές προσλήψεων, προκειμένου να μπορεί να προσαρμόζεται στις τοπικές συνθήκες, ενώ ταυτόχρονα αποκτά την εμπειρία των άλλων χωρών.

Οι φιλοδοξίες της εταιρείας είναι η ομαδική εργασία, ο επαγγελματισμός και η υψηλή απόδοση. Αυτό κερδίζεται από τους ανθρώπους της εταιρείας, που προσπαθούν να συμβάλλουν στην ανάπτυξη του τομέα, του καταστήματος και της εταιρείας κάθε εργαζομένου. Αυτά είναι ενσωματωμένα στη φιλοσοφία της εταιρείας που επικεντρώνεται στην ενημέρωση και εκπαίδευση των εργαζομένων, για να έχουν την ελευθερία και την αυτονομία να εκφράσουν τις απόψεις τους. Η Leroy Merlin Hellas πιστεύει επίσης στην ομαδική εργασία και σε συλλογικές νίκες γιατί αυξάνουν τη δέσμευση των εργαζομένων. Επίσης παρέχει την ευκαιρία στους εργαζόμενους να γίνουν μέτοχοι, με σκοπό την αύξηση του ενδιαφέροντος των εργαζομένων σχετικά με την πρόοδο της εταιρείας (Leroy Merlin, 2021).

4.2.3. Σύστημα Αξιολόγησης

Τα συστήματα αξιολόγησης δημιουργούνται με βάση τα στρατηγικά σχέδια και στόχους κάθε οργανισμού και ο οργανισμός δηλώνει ότι οι φιλοδοξίες της εταιρείας συσχετίζονται με το σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης. Η εταιρεία χρησιμοποιεί τη διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσης για την αξιολόγηση του συνόλου των ατόμων στο κατάστημα: Ο γενικός διευθυντής της Ελλάδας αξιολογείται από τον διευθυντή που είναι από πάνω του στην ιεραρχία της εταιρείας. Ίσως αυτό το άτομο να είναι ο Διευθυντής της Νοτιοανατολικής Ευρώπης. Ο καθένας αξιολογείται, ακόμη και ο γενικός διευθυντής του ομίλου, που αξιολογείται από το συμβούλιο των μετόχων.

Η Leroy Merlin Hellas δεν έχει κάποιο συγκεκριμένο όνομα για το σύστημα αξιολόγησής της, επειδή έχει δημιουργήσει το δικό της σύστημα. Ο Όμιλος ADEO μεταφέρει τις στρατηγικές του στις θυγατρικές του και μέχρι τη στιγμή που η εταιρεία ξεκίνησε τη λειτουργία της στο κατάστημα της Θεσσαλονίκης, οι μάνατζερ της ήταν ήδη έτοιμοι να εκτιμήσουν τους υπαλλήλους τους.

Η εταιρεία διαθέτει το δικό της σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης που εστιάζει στην ανάπτυξη των εργαζομένων. Ολόκληρο το σύστημα και οι οδηγίες

δημιουργήθηκαν από το Group ADEO και στη συνέχεια υιοθετήθηκε στη Leroy Merlin Hellas. Η διαδικασία αξιολόγησης αποτελείται από τρία μέρη, όπου η συμμετοχή του διευθυντή και του υπαλλήλου προάγεται ιδιαίτερα. Οι συνεντεύξεις βασίζονται σε τέσσερα θέματα:

1. Οι επιτυχίες των εργαζομένων από το προηγούμενο έτος
2. Ανάπτυξη της εργασίας των εργαζομένων
3. Οι ανάγκες του εργαζομένου για προοπτικές ανάπτυξης στη δουλειά του
4. Η έκφραση του εργαζομένου για τα συναισθήματά του σχετικά με το ρόλο του στη δουλειά, την ομάδα του και τον προϊστάμενό του.

Η ομάδα ADEO έχει επτά αξίες που είναι η ειλικρίνεια, η γενναιοδωρία, ο σεβασμός, η απόδοση, η απλότητα, η εγγύτητα και η συνέπεια. Αυτές οι αξίες είναι θεμέλιο. Η εμπιστοσύνη δεν είναι δυνατόν να υπάρχει εάν υπάρχει έλλειψη ειλικρίνειας ή γενναιοδωρίας, που σημαίνει όταν οι άνθρωποι μοιράζονται τα πάντα, όπως γνώση ή τα κέρδη του οργανισμού. Στην εταιρεία αυτή, αν ένας υπάλληλος γνωρίζει κάτι που θα κάνει τη δουλειά του καλύτερη, θα πρέπει να μοιραστεί τις απόψεις του για να κάνει δουλειές άλλων εργαζομένων επίσης καλύτερες.

Σε κάθε κατάσταση κάθε μήνα διοργανώνονται συναντήσεις μεταξύ κάθε τμήματος, για να μιλήσουν για τα προβλήματα που μπορεί να έχουν προκύψει και επίσης μοιράζονται τις απόψεις και τις ιδέες τους προκειμένου να βελτιώσουν το τμήμα τους. Σε διοικητικό επίπεδο, κάθε εβδομάδα πραγματοποιείται μια συνάντηση μεταξύ του διευθυντικού προσωπικού του καταστήματος, σχετικά με τα για προβλήματα, ποιες λύσεις πρέπει να ληφθούν και τέλος σε περιφερειακό επίπεδο, σχεδόν κάθε τρεις μήνες οι μάνατζερ από ένα συγκεκριμένο τμήμα συναντιούνται για να συγκρίνουν την απόδοση του καθενός από τα καταστήματα και φυσικά μιλούν για να ξεπεράσουν κάποια προβλήματα.

Η Leroy Merlin Hellas δίνει μεγάλη προσοχή στο εργατικό δυναμικό της παρέχοντάς τους την ελευθερία και την αυτονομία να εκφράσουν τις απόψεις τους. Η Leroy Merlin έχει θέσει κάποια βασικά επίπεδα ικανότητας για την αξιολόγηση των υπαλλήλων, και ο εργαζόμενος πρέπει να φτάνει σε ένα συγκεκριμένο επίπεδο κάθε φορά, προκειμένου να φτάσετε σε μια συγκεκριμένη θέση στην εταιρεία. Παρ' όλα αυτά η γνώμες και απόψεις των υπαλλήλων εξετάζονται μεμονωμένα και σε συνδυασμό με την απόδοση. Η εταιρεία πρέπει επίσης να λάβει τα σχόλια από τους

υπαλλήλους της για να κάνει διορθώσεις σχετικά με τις πρακτικές αξιολόγησης της απόδοσης. Η ικανοποίηση των εργαζομένων είναι απόδειξη ενός αποτελεσματικού συστήματος αξιολόγησης. Καθώς η Leroy Merlin επικεντρώνεται στην ομαδική εργασία, οι στόχοι δεν είναι μόνο ατομικοί, αλλά είναι επίσης ομαδικοί για κάθε ομάδα στο κατάστημα.

Τα δεδομένα αξιολόγησης μπορούν να αποκαλύψουν όχι μόνο τα δυνατά σημεία αλλά και τις αδυναμίες των εργαζομένων. Αυτός είναι ο λόγος που μία από τις επτά αξίες της Leroy Merlin είναι η κατάρτιση. Κάθε υπάλληλος σε κάθε επίπεδο μπορεί να εκπαιδευτεί προκειμένου να βελτιώσει την αυτονομία του και τις τεχνικές του δεξιότητες για τη δουλειά του και ακόμα για να ανέβουν στην ιεραρχία.

5. Συζήτηση

5.1. Προτάσεις και Συμπεράσματα

Το σκεπτικό του συστήματος της Coca Cola Hellenic's System είναι οι πρακτικές αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων έχουν κάποιους συγκεκριμένους τρόπους που πρέπει να υλοποιούνται σε έναν οργανισμό που βασίζεται στη θεωρία Bernardin, (2010). Η Coca Cola HBC επιμένει στην εφαρμογή των σωστών πρότυπων απόδοσης, επειδή καλλιεργούν μια κουλτούρα υψηλής απόδοσης και συμβάλλουν στη συνεχή επιτυχία του οργανισμού. Τα παραπάνω συμφωνούν επίσης με τη θεωρία του Bernardin (2010), δηλαδή ότι το σημείο εκκίνησης του συστήματος αξιολόγησης είναι το στρατηγικό σχέδιο και οι στόχοι ενός οργανισμού.

Το μοντέλο του Drotter αναφέρεται σε οργανισμούς που θέλουν να αξιολογήσουν, να αναπτύξουν και να ενεργοποιήσουν τις δυνατότητές τους, το δικό τους ταλέντο ηγεσίας στην εταιρεία σε κάθε επίπεδο (Charan et al., 2011). Σύμφωνα με το μοντέλο Leadership pipeline η ανάπτυξη των ανθρώπων περιλαμβάνεται στους στόχους της ηγεσίας, αλλά για την συγκεκριμένη εταιρεία η ανάπτυξη των ανθρώπων αποτελεί κουλτούρα. Είναι καλό για τους εργαζόμενους επίσης, γιατί έχει να κάνει με την ατομική τους ανάπτυξη και τις προοπτικές που έχουν στο μέλλον και η ηγεσία θέλει να δείξει εάν κατά τη διάρκεια της εργασιακής του ζωής ο υπάλληλος μπορεί να αναλάβει πιο ηγετικές θέσεις (Luenendonk, 2020).

Ένας από τους σκοπούς αξιολόγησης είναι η ανατροφοδότηση των εργαζομένων καθώς προωθεί προσωπική ανάπτυξη και εξέλιξη καριέρας. Όπως εξηγεί ο Bernardin (2010), η υποστηρικτική ανατροφοδότηση μπορεί να οδηγήσει σε μεγαλύτερο κίνητρο και οι συζητήσεις μετά την ανατροφοδότηση μπορούν να έχουν ως αποτέλεσμα ο υπάλληλος να νιώθει ικανοποίηση για τη διαδικασία. Είναι πολύ σημαντικό για τους εργαζόμενους να γνωρίζουν τα αποτελέσματα για την απόδοσή τους προκειμένου να ακολουθήσουν διορθωτικές δράσεις και να θέσουν νέους στόχους για το μέλλον.

Ο Stone (2008) εξηγεί τους κύριους παράγοντες που δίνουν την απόλυτη αξία σε ολόκληρη τη διαδικασία αξιολόγησης. Αυτές είναι οι γνώσεις από την πλευρά του διευθυντή σχετικά με τη δουλειά του εργαζομένου, την υποστήριξη του εργαζομένου και τρίτον τη συμμετοχή του διευθυντή στην αξιολόγηση του εργαζομένου. Από τα στοιχεία που παρουσιάζει η Coca Cola, διαφαίνεται ότι όλα τα παραπάνω τηρούνται.

Για τη Leroy Merlin Hellas η γνώμη του εργαζομένου φαίνεται να είναι πολύ σημαντικό στοιχείο. Οι Mathis και Jackson (2008) αναφέρουν ότι υπάρχουν για την αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων βασικά εργαλεία, που καθένα από αυτά ταιριάζει με τους στρατηγικούς στόχους κάθε εταιρείας και τους σκοπούς αξιολόγησης. Ο Stone (2008) αναλύει τη σημασία των μάνατζερ να χειρίζονται με τον κατάλληλο τρόπο τη διαδικασία αξιολόγησης προκειμένου να μην προκαλούνται αρνητικά συναισθήματα στον εργαζόμενο. Η Leroy Merlin διαθέτει ένα οργανωμένο σύστημα που διασφαλίζει ότι όλοι οι εργαζόμενοι γνωρίζουν τους στόχους που αναμένονται από αυτούς για να επιτύχουν υψηλότερα επίπεδα απόδοσης (Cascio, 2012).

Η ανάπτυξη των εργαζομένων είναι ο τρίτος στόχος της αξιολόγησης της απόδοσης με τη βοήθεια των εργαζομένων για ανάπτυξη (Stone, 2008). Στη Leroy Merlin κάθε εργαζόμενος έχει τη δυνατότητα να εξελιχθεί με οριζόντιο και κάθετο τρόπο στην ιεραρχία της εταιρείας ή στο ίδιο κατάστημα, σε άλλο ή στο εξωτερικό. Σε αυτήν την κατάσταση, η απόδοση δείχνει τα επίπεδα απόδοσης για κάθε εργαζόμενο και στη συνέχεια οι διευθυντές είναι εκείνοι που αποφασίζουν για τις δυνατότητες προαγωγής ή αλλαγές θέσης. Αυτό σημαίνει ότι υπάρχει εμπιστοσύνη στους εργαζομένους για να καθορίσουν τις δικές τους ικανότητες και δεξιότητες και να το αποδεικνύουν μέσω των διαδικασιών αξιολόγησης.

Ο πρωταρχικός σκοπός αυτής της μελέτης ήταν να αξιολογήσει τον αντίκτυπο των πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού στην οργανωτική απόδοση στην Ελλάδα. Από μεγάλο αριθμό πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού, επιλέξαμε να εξετάσουμε τις πρακτικές που προτάθηκαν αρχικά από τον Bernardin, (2010). Αυτές οι πρακτικές έχουν βρεθεί εμπειρικά υποστηριζόμενες κυρίως στη Βόρεια Ευρώπη και τις ΗΠΑ. Επίσης το μοντέλο του Drotter εστιάζει στη γνώμη του ίδιου του εργαζομένου και αποτελεί βασικό συστατικό πολλών εργαλείων αξιολόγησης εργαζομένων. Επιλέξαμε να εξετάσουμε τις πολιτικές ανθρώπινου δυναμικού, που επιλέγουν πολυεθνικές εταιρείες, οι οποίες διαδραματίζουν σημαντικό οικονομικό ρόλο στην Ελλάδα και τις περισσότερες μεσογειακές χώρες. Σε οργανισμούς παγκόσμιας κλίμακας, οι δεξιότητες και οι ικανότητες των ανθρώπων είναι ζωτικής σημασίας για την ασφάλεια και την ποιότητα σε ανταγωνιστικές τιμές.

Παρά τις τεχνολογικές εξελίξεις, οι πρόσφατες οικονομικές και υγειονομικές ανατροπές αποκάλυψαν με δραματικό τρόπο ότι το ανθρώπινο κεφάλαιο μπορεί να

είναι ο μοναδικός πόρος προστασίας της ποιότητας και της ασφάλειας. Τα αποτελέσματα οικονομικής ανάπτυξης αυτών των εταιρειών έδειξαν ότι οι οργανισμοί που εφαρμόζουν συγκεκριμένες πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού είναι πιο πιθανό να αυξήσουν σημαντικά την απόδοσή τους. Μπορούμε να συνοψίσουμε ορισμένα ευρήματα με πρακτικές συνέπειες: είναι πιθανό ότι το υψηλότερο αποτέλεσμα επιτυγχάνεται όταν δύο ή περισσότερες πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού τεθούν σε δράση μαζί. Επιπλέον, τα αποτελέσματα έδειξαν ότι η επιλεκτική πρόσληψη, η πολιτική αποζημίωσης και η κατάρτιση και ανάπτυξη βελτίωσαν την αντιληπτή ποιότητα του προϊόντος, βελτιώνοντας έτσι έμμεσα το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Συμπεραίνουμε λοιπόν ότι αυτή η δέσμη πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού, μπορεί να είναι σημαντική και για τις μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις που μπορούν να επενδύσουν στο ανθρώπινο κεφάλαιο. Η επένδυση των μικρότερων εταιρειών στο ανθρώπινο κεφάλαιο μπορεί να θεωρηθεί ως μια διαδικασία που περιλαμβάνει τρία στάδια: (1) πρόσληψη, (2) αξιολόγηση και (3) ανάπτυξη. Και τα τρία βήματα της διαδικασίας συμβάλλουν στην απόδοση της οργάνωσης. Επομένως, οι πρακτικές υψηλών επιδόσεων στο χώρο εργασίας είναι μια μακροπρόθεσμη, συνεχής επένδυση στο ανθρώπινο κεφάλαιο που ξεκινά πριν από την πρόσληψη των εργαζομένων και συνεχίζεται με τη συνεχή ανάπτυξη, τόσο του οργανισμού, όσο και των εργαζομένων. Οι πρακτικές στο χώρο εργασίας επηρεάζουν πολλές πτυχές της οργανωτικής απόδοσης: ποιότητα προϊόντος, κόστος προϊόντος και πωλήσεις. Αν και απαιτείται μεγαλύτερη οικονομική και οργανωσιακή έρευνα, είναι φανερό ότι οι πρακτικές που έχουν υιοθετήσει διεθνείς επιτυχημένοι οργανισμοί, είναι εφαρμόσιμες και στις μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις.

Μια μελλοντική έρευνα θα μπορούσε να διευκρινίσει την αιτιώδη σχέση μεταξύ πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού και απόδοσης επιχείρησης, μέσω σύγκρισης οργανισμών από παρόμοιους κλάδους, όπως πχ από τον τομέα των τροφίμων. Η προσέγγιση που βασίζεται στην αγορά μπορεί να προσφέρει μια άλλη θεωρητική βάση από την άποψη του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, προκειμένου να εξεταστεί η επίδραση των πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού στην απόδοση της επιχείρησης.

5.2. Περιορισμοί της Εργασίας

Για την ολοκλήρωση της συγκεκριμένης εργασίας πραγματοποιήθηκε βιβλιογραφική ανασκόπηση και στοιχεία βασισμένα στις ιστοσελίδες των οργανισμών, βασισμένη στα στοιχεία που παρέχουν οι ίδιες οι εταιρείες. Αν υπήρχαν αποτελέσματα βασισμένα σε ερωτηματολόγια προς εργαζόμενους και στελέχη των εταιρειών, θα είχαμε πιο αξιόπιστα αποτελέσματα για την εφαρμογή των θεωριών που υποστηρίζουν οι συγκεκριμένοι οργανισμοί.

Ένας άλλος περιορισμός είναι ότι οι εταιρείες που αναφέρθηκαν αποτελούν διεθνείς οργανισμούς με παγκόσμια ανάπτυξη και τμήματα ανθρώπινου δυναμικού που βασίζονται σε τεχνογνωσία και οργάνωση πολλών ετών. Πιο ασφαλή συμπεράσματα θα μπορούσαν να εξαχθούν μέσω σύγκρισης δυο παρόμοιων εταιρειών σε συγκεκριμένο κλάδο.

Για αυτό και μια μελλοντική έρευνα θα μπορούσε να διευκρινίσει την αιτιώδη σχέση μεταξύ πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού και απόδοσης επιχείρησης. Η εννοιολογική βάση περαιτέρω έρευνας μπορεί να επεκταθεί. Μια ενδιαφέρουσα οδός για μελλοντική έρευνα είναι η προσέγγιση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που βασίζεται στην αγορά, η οποία δηλώνει ότι η αγορά καθορίζει ποιος είναι ανταγωνιστικός ή όχι, μέσω προσέγγισης των καταναλωτών που προτιμούν τους συγκεκριμένους οργανισμούς.

Κατάλογος Αναφορών – Παραπομπών

adeo.com. (2021). *Leroy Merlin*. ADEO. Available at: <https://www.adeo.com/en/leroy-merlin/>.

Aggarwal, A., & Thakur, G.S.M. (2013). Techniques of Performance Appraisal-A Review. *International Journal of Engineering and Advanced Technology (IJEAT)*, 2(3).

Aguinis, H., & Pierce, C. A. (2008). Enhancing the relevance of organizational behavior by embracing performance management research. *Journal of Organizational Behavior*, 29(1), pp. 139-145.

Ang, S., & Van Dyne, L. (2008). Conceptualization of cultural intelligence: Definition, distinctiveness, and nomological network. In *Handbook of cultural intelligence: Theory, measurement, and applications* (pp. 3-15). Armonk, NY: Sharpe.

Aon Hewitt. (2014). *2014 trends in global employee engagement*. <https://www.aon.com/attachments/human-capital-consulting/2014-trends-in-global-employee-engagement-report.pdf>: Aon Hewitt. Available at: .

Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practice. 10th Edition*. London: Kogan Page Publishing.

Bach. (2005). *Managing human resources: personnel management in transition*. Oxford: Blackwell.

Bangert-Drowns, R. L., & Bankert, E. (1990). Meta-analysis of effects of explicit instruction for critical thinking. *Annual meeting of the American Educational Research Association*. Boston, MA.

Barber, M., Levy, ., & Mendonca, L. (2007). *Global Trends Affecting the Public Sector*. McKinsey Quarterly. Available at: https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/dotcom/client_service/Public%20Sector/PDFS/McK%20on%20Govt/Inaugural%20edition/TG_global_trends.ashx.

Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2005). *Transformational leadership*. London: Psychology Press.

Becker, G. S. . (1993). *Human capital: A theoretical and empirical analysis with special reference to education(3rd ed.)*. Chicago, IL: University of Chicago Press.

Beier, M. E., & Oswald, F. L. (2012). Is cognitive ability a liability? A critique and future research agenda on skilled performance. *Journal of Experimental Psychology*, 18 (4), pp. 331-345.

Beier, M.E., & Oswald, F.L. (2012). Is cognitive ability a liability? A critique and future research agenda on skilled performance. *Journal of Experimental Psychology*, 18(4), pp. 331-345.

Bernardin, J.H. (2010). *Human Resource Management, An experiential Approach, 5th ed*. New York: McGraw-Hill Companies, Inc.

- Binkley, M., Erstad, O., Herman, J., Raizen, S., Ripley, M., Miller-Ricci, M., & Rumble, M. (2012). Defining twenty-first century skills. In P. Griffin, B. McGaw, & E. Care, *Assessment and teaching of 21st century skills* (pp. 17-66). Dordrecht, the Netherlands: Springer.
- Boulding, K.E. (1956). Economics and the Behavioral Sciences: a Desert Frontier? *Diogenes*, 4(15).
- Bowen, D. (2016). The changing role of employees in service theory and practice: An interdisciplinary view. *Human Resource Management Review*, 26(1), pp. 4-13.
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2009). Leader–follower values congruence: Are socialized charismatic leaders better able to achieve it? *Journal of Applied Psychology*, 94, pp. 478-490.
- Brutus, S., & Derayeh, M. (2002). Multisource assessment programs in organizations: An insider's perspective. *Human Resource Development Quarterly*, 13(2), pp. 187-202.
- Bureau of Labor Statistics . (2013). *Using workplace safety and health data for injury prevention*. USA: Bureau of Labor Statistics . Available at: <https://www.bls.gov/opub/mlr/2013/article/using-workplace-safety-data-for-prevention.htm>.
- Burke, C. S., Stagl, K. C., Klein, C., Goodwin, G. F., Salas, E., & Halpin, S. M. (2006). What types of leadership behaviors are functional in teams? A meta- analysis. *Leadership Quarterly*, 17, pp. 288-307.
- Business Dictionary. (2021). *Definition of Business Terminology*. <https://www.dictionary.com/browse/business>.
- Byham, W.C. (1986). *The assessment center method and methodology: New applications and technologies (DDI monograph)* . Development Dimensions International.
- CareerBuilder. (2014). *Overwhelming majority of companies say soft skills are just as important as hard skills, according to a new CareerBuilder survey* . CareerBuilder. Available at: <http://www.careerbuilder.com/share/aboutus/pressreleasesdetail.aspx?sd=4/10/2014&id=pr817&ed=12/31/2014>.
- Carnevale, A. P., Smith, N., & Strohl, J. (2010). *Help wanted: Projections of job and education requirements through 2018*. Indianapolis, IN: Lumina Foundation.
- Cascio, W.F. (2006). The Economic Impact of Employee Behaviors on Organizational Performance. In E. E. Lawler, & J. O'Toole, *America at Work* (pp. 241-256). New York: Palgrave Macmillan.
- Cascio, W.F. (2012). Global performance management systems. In G. K. Stahl, & I. Björkman, *Handbook of research in international human resource management* (pp. 176-196). Edward Elgar Publishing.

Casner-Lotto, J., & Barrington, L. (2006). Are they really ready to work? Employers' perspectives on the basic knowledge and applied skills of new entrants to the 21st century US workforce. *The Conference Board, Corporate Voices for Working Families, Partnership for 21st Century Skills, and Society for Human Resource Management*. New York.

Cederblom, D., & Pemeerl, D.E. (2002). From Performance Appraisal to Performance Management: One Agency's Experience. *Public Personnel Management*, 31(2).

Chan, F.T.S., Qi, H.J., Chan, H.K., Lau, H.C.W., & Ip, R.W.L. (2003). A Conceptual Model of Performance Measurement For Supply Chains. *Management Decision*, 41(7), pp. 635-642.

Charan, R., Drotter, S. and Noel, J. (2011). *The Leadership Pipeline, How to Build the Leadership Powered Company, 2nd Edition*. John Wiley & Sons .

Christian, M. S., Bradley, J. C., Wallace, J. C., & Burke, M. J. . (2009). Workplace safety: A meta-analysis of the roles of person and situation factors. *Journal of Applied Psychology*, 94, pp. 1103-1127.

coca cola Hellenic . (2020). *Δραστηριότητα Εταιρείας*. coca cola Hellenic . Available at: <https://gr.coca-colahellenic.com/gr/about-us>.

coca cola Hellenic. (2020). *All About Us*. Athens: coca cola Hellenic. Available at: <https://gr.coca-colahellenic.com/>.

Colarelli, S. M., & Montei, M. S. (1996). Some contextual influences on training utilization. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 32(3), pp. 306-322.

Credé, M., & Kuncel, N. R. (2008). Study habits, skills, and attitudes. *Perspectives on Psychological Science*, 3, pp. 425-453.

Darling-Hammond, L., & Adamson, F. (2010). *Beyond Basic Skills: The Role of Performance Assessment in Achieving 21st Century Standards of Learning* . Stanford Center for Opportunity Policy in Education. Available at: https://globaled.gse.harvard.edu/files/geii/files/beyond-basic-skills-role-performance-assessment-achieving-21st-century-standards-learning-report_0.pdf.

De Jong, J. P., & Den Hartog, D. N. (2007). How leaders influence employees' innovative behaviour. *European Journal of innovation management*, 10, pp. 41-64.

Deardorff, D. K. (2006). Identification and assessment of intercultural competence as a student outcome of internalization. *ournal of Studies in International Education*, 10, pp. 241-266.

DeNisi, A. S., & Murphy, K. R. (2017). Performance appraisal and performance management: 100 years of progress? *Journal of Applied Psychology*, 102(3), pp. 421-433.

DeNisi, A.S., & Prichard, R.D. (2006). Performance Appraisal, Performance Management and Improving Individual Performance: A Motivational Framework. *Management and Organization Review*, 2(2), pp. 253-277.

- DeNisi, A.S., & Smith, C.E. (2014). Performance Appraisal, Performance Management, and Firm-Level Performance: A Review, a Proposed Model, and New Directions for Future Research. *The Academy of Management Annals*, 8(1).
- Dressler, G. (2011). *Human Resource Management, 10th Edition*. Prentice Hall.
- Elnaga, A., & Imran, A. (2013). The Effect of Training on Employee Performance. *European Journal of Business and Management*, 5(4).
- Elverfeldt, A.V. (2005). *Performance Appraisal-how to improve itseffectiveness*. Enschede: University of Twente.
- Farooq, M., & Khan, M.A. (2011). Impact of Training and Feedback on Employee Performance. *Far East Journal of Psychology and Business*, 5(1), pp. 23-33.
- Farrington, C. A., Roderick, M., Allen worth, E., Nagoya, J., Keyes, T. S., Johnson, D. W., & Bee Chum, N. O. (2012). *Teaching adolescents to become learners: The role of noncognitive factors in shaping school performance—A critical literature review*. Chicago, IL: Consortium on Chicago School Research.
- Ferreira, A., & Otley, D. (2009). The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis. *Management Accounting Research*, 20(4), pp. 263-282.
- Fisher, N.I. (2019). A comprehensive approach to problems of performance measurement. *Journal of the Royal Statistical Society*, 182(3), pp. 755-803.
- Flapper, S.D.P. Fortuin, L., & Stoop, P.P.M. (1996). Towards consistent performance management systems. *International Journal of Operations and Production Management*, 16(7).
- Flavell, J. H. (1979). Metacognition and cognitive monitoring: A new area of cognitive–developmental inquiry. *American Psychologist*, 34, pp. 906-911.
- Fleishman, E. A., & Quaintance, M. K. . (1984). *Taxonomies of human performance*. Orlando, FL: Academic Press.
- Foundation for Critical Thinking. (2014). *Critical thinking: Where to begin*. Foundation for Critical Thinking. Available at: <https://www.criticalthinking.org/pages/critical-thinking-where-to-begin/796>.
- Frank, J.R., Mungroo, R., Ahmad, Y., Wang, M., De Rossi, S., & Horsley, T. (2010). Toward a definition of competency-based education in medicine: a systematic review of published definitions. *Medical Teacher*, 32(8), pp. 631-637.
- Fu, N., Flood, P., Bosak, J., Morris, T., O'Regan, P., Nickson, D., & Nickson, D. (2015). How do high performance work systems influence organisational innovation in professional service firms? *Employee Relations*, 37 (2), pp. 693-707.
- Gilson, L. L., & Madjar, N. (2011). Radical and incremental creativity: Antecedents and processes. *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*, 5, pp. 21-28.

- Gonczi, A. (1994). Competency based assessment in the professions in Australia. *Assessment in Education: Principles, Policy & Practice*, 1(1), pp. 27-44.
- Gumusluoglu, L., & Ilsev, A. (2009). Transformational leadership, creativity, and organisational innovation. *Journal of Business Research*, 62, pp. 461-473.
- Hager, P., & Gonczi, A. (1996). What is competence? . *Medical Teacher*, 18(1), pp. 15-18.
- Hammond, M. M., Neff, N. L., Farr, J. L., & Schwall, A. R. (2011). Predictors of individual-level innovation at work: A meta-analysis. *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*, 5, pp. 90-105.
- Hashim, J. (2008). Competencies acquisition through self-directed learning among Malaysian managers. *Journal of Workplace Learning*, 20(4), pp. 259-271.
- Hattie, J., Biggs, J., & Purdie, N. (1996). Effects of learning skills interventions on student learning: A meta-analysis. *Review of Educational Research*, 66, pp. 99-136.
- Henderson, R. (2013). Industry employment and output projections to 2022. *Monthly Labor Review*, December 2013.
- Hogan, J., Rybicki, S. L., Motowidlo, S. J., & Borman, W. C. (1998). Relations between contextual performance, personality, and occupational advancement. *Human Performance*, 11(2-3), pp. 189-207.
- Ilgen, D. R., Barnes-Farrell, J. L., & McKellin, D. B. (1993). Performance appraisal process research in the 1980s: What has it contributed to appraisals in use? *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 54(3), pp. 321-368.
- Jafari, M., Bourouni A. & Amiri, H. A. (2009). A New Framework for selection of the best performance appraisal method. *European Journal of Social Sciences*, 7(3).
- Jehanzeb, K., & Bashir, N.A. (2013). Training and Development Program and its Benefits to Employee and Organization: A Conceptual Study . *European Journal of Business and Management*, 5(2).
- Jensen, J. M., Patel, P. C., & Messersmith, J. G. . (2013). High-performance work systems and job control: consequences for anxiety, role overload, and turnover intentions. *Journal of Management*, 39, pp. 1699-1724.
- Jiménez-Jiménez, D., & Sanz-Valle, R. (2008). Could HRM support organisational innovation? . *The International Journal of Human Resource Management*, 19(7), pp. 1208-1221.
- Jiménez-Jiménez, D., & Sanz-Valle, R. (2011). Innovation, organisational learning, and performance. *Journal of Business Research*, 64, pp. 408-417.
- Johanson, U. & Eklov G., Holempren M. & Martensson M. (1998). *Human Resource Costing and Accounting versus the Balanced Scorecard: A Literature Survey of Experience with the concepts*. Paris: OECD.

- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations*. New York: Wiley.
- Kleingeld, A., Van Tuijl, H., & Algera, J. A. (2004). Participation in the design of performance management systems: A quasi-experimental field study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(7), pp. 831-851.
- Koenig, J. A., & the Committee on the Assessment of 21st Century Skills. (2011). *Assessing 21st century skills: Summary of a workshop*. Washington, DC: National Academies Press.
- Lee, C.D. (2005). Rethinking the goals of your performance-management system. *Employment Relations*, 32(3), pp. 53-60.
- LePine, J. A., Piccolo, R. F., Jackson, C. L., Mathieu, J. E., & Saul, J. R. (2008). A meta-analysis of teamwork processes: Tests of a multidimensional model and relationships with team effectiveness criteria. *Personnel Psychology*, 61, pp. 273-307.
- Leroy Merlin. (2021). *Το ξεκίνημα της Leroy Merlin στη Γαλλία και η ανάπτυξη των καταστημάτων στον κόσμο*. Leroy Merlin. <https://www.leroymerlin.gr/gr/company/>.
- Leung, K., Trevena, L., & Waters, D. (n.d.). Development of a competency framework for evidence-based practice in nursing. *Nurse Education Today*, 39, pp. 189-196.
- Levy, P.E, & Williams, J.R. (2004). The Social Context of Performance Appraisal: A Review and Framework for the Future. *Journal of Management*, 30(6).
- Ley, T., & Albert, D. (2003). Identifying employee competencies in dynamic work domains: methodological considerations and a case study. *Journal of Universal Computer Science*, 9(12), pp. 1500-1518.
- Luenendonk, M. (2020). *The Leadership Pipeline Model: Building the Next Generation Leaders*. CLEVER SM. Available at: <https://www.cleverism.com/leadership-pipeline-model/>.
- Mathis, R.L. & Jackson, J.H. (2008). *Human Resource Management, 12th Edition*. Thomson, South Western.
- Matsumoto, D., & Hwang, H. C. (2013). Assessing cross-cultural competence: A review of available tests. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 44, pp. 849-873.
- McClelland, D.C. (1973). Testing for competence rather than for "intelligence." . *American Psychologist*, 28(1).
- Messersmith, J. G., & Guthrie, J. P. (2010). High performance work systems in emergent organisations: Implications for firm performance. *Human resource management*, 49(2), pp. 241-264.
- Meyer, P.J., & Smith, A.C. . (2000). HRM practices and organisational commitment: test of a mediation model. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 17(4), pp. 319-31.

Mondy, W. (2007). *Human Resource Management, 10th edition*. Prentice Hall: Pearson Education.

Oswald, F. L., Hambrick, D. Z., & Jones, L. A. (2007). Keeping all the plates spinning: Understanding and predicting multitasking performance. In D. H. Jonassen, *Learning to solve complex scientific problems* (pp. 77-97). Mahwah, NJ: Erlbaum.

Otley, D. (1999). Performance Management: A Framework For Management Control Systems Research. *Management Accounting Research, 10(4)*, pp. 363-382.

Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. . (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing, 49*, pp. 41-50.

Pellegrino, J. W., & Hilton, M. L. (2012). *Education for life and work: Developing transferable knowledge and skills in the 21st century*. Washington, DC: National Research Council.

Pointon, J., & Ryan, A.J. (2004). Reward and Performance Management. In I. Bearswell, L. Holden, & T. Claydon, *Human Resource Management: A Contemporary Approach (4th ed)*. Financial Times Management.

Prajogo, D. I., & Ahmed, P. K. . (2006). Relationships between innovation stimulus, innovation capacity, and innovation performance. *R&D Management, 36*, pp. 499-515.

Prowse, P., & Prowse, J. (2009). The dilemma of performance appraisal. *Measuring Business Excellence, 13(4)*.

Reiter-Palmon, R. (2011). Introduction to special issue: The psychology of creativity and innovation in the workplace. *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts, 5*.

Rousseau, V., Aubé, C., & Savoie, A. (2006). Teamwork behaviors: A review and an integration of frameworks. *Small Group Research, 37*, pp. 540-570.

Salas, E., Stagl, K. C., & Burke, C. S. (2004). 25 years of team effectiveness in organizations: Research themes and emerging needs. In C. L. Cooper, & I. T. Robertson, *International review of industrial and organizational psychology* (pp. 47-92). New York: Wiley.

Schleicher, D.J., Baumann, H.M., Sullivan, D.W., Levy, P.E., Hargrove, D.C., & Barros-Rivera, B.A. (2018). Putting the System Into Performance Management Systems: A Review and Agenda for Performance Management Research. *Journal of Management, 44(4)*.

Scott, B.P. (1998). Just what in a competency. *Training Minneapolis, 35(6)*, pp. 27-44.

Scott, S.G., & Einstein, W.O. (2001). Strategic Performance Appraisal in Team-Based Organizations: One Size Does Not Fit All. *Academy of Management Perspectives, 15(2)*.

Stone, J. R. (2008). *Human Resource Management, 20th anniversary Edition*. London: John Wiley & Sons.

- Tao, T.W. (2006). Effects of training framing, general self-efficacy and training. *Personnel Review*, 35(1), pp. 51-65.
- Torrington, D., Hall, L., Taylor, S., & Atkinson, C. (2014). *Human Resource Management*. PEARSON.
- Tsai, C. J. . (2006). High performance work systems and organisational performance: an empirical study of Taiwan's semiconductor design firms. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(9), pp. 1512-1530.
- Tseng, S.T., & Levy, P.E. (2019). A multilevel leadership process framework of performance management. *Management Review*, 29(4).
- Van Dijk, D. & Michal, S. M. (2015). Performance Appraisal and Evaluation. In D. James, *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences* , 2nd edition (pp. 716-721). Oxford: Elsevier.
- Van Iddekinge, C. H., Roth, P. L., Raymark, P. H., & Odle-Dusseau, H. N. (2012). The criterion-related validity of integrity tests: An updated meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 97, pp. 499-530.
- Vance, R.J. (2006). *Employee Engagement and Commitment*. SHRM Foundation.
- Vlachos, I. (2009). High-performance workplace practices for Greek companies. *EuroMed Journal of Business*, 4(1), pp. 21-39.
- Waldman, D.A. (1994). Designing Performance Management Systems for Total Quality Implementation. *ournal of Organizational Change Management*, 7(2), pp. 31-44.
- Walters, K., & Rodriguez, J. (2017). The Importance of Training and Development in Employee Performance and Evaluation. *World Wide Journal of Multidisciplinary Research and Development*, 3(10), pp. 206-212.
- Watson, G., & Glaser, E. M. (2012). *Watson–Glaser IITM Critical Thinking Appraisal*. San Antonio, TX: Pearson.
- Weihrich, H. (2000). *A new approach to MBO Updating a time honored technique*. <https://www.yumpu.com/en/document/view/5714943/a-new-approach-to-mbo>.
- West, M. A. (2012). *Effective teamwork: Practical lessons from organizational research*. New York: Wiley.
- Wood, S., & de Menezes, L. M. (2011). High involvement management, high-performance work systems and well-being. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(7), pp. 1586-1610.
- Wu, B. (2005). *The philosophy and practice of Management by Objectives*. Troy State University.
- Zhang, X., & Bartol, K. M. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Academy of Management Journal*, 53, pp. 107-128.