



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ**  
**ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ, ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ**  
**ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ**

**ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

**ΠΜΣ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ MBA**  
**ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**Θέμα:**

**ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ**

**ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ:**

**ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΤΗΣ INTRALOT SA**

**Organizational Culture and H.R. Performance Evaluation:**

**Case Study of INTRALOT SA**

**Αναστάσιος Τομαράς (Α.Μ. 19096)**

**Επιβλέπων καθηγητής: Μπουρής Ιωάννης**

**Αθήνα**

**Ιούνιος 2022**

## ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΔΗΛΩΣΗ

Αυτή η διπλωματική εργασία υποβάλλεται από τον **Αναστάσιο Τομαρά** (Α.Μ. 19096), συγγραφέα της, ως μερική εκπλήρωση των απαιτήσεων του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών «**ΠΜΣ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ MBA** » του Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής.

Δηλώνω υπεύθυνα ότι, η συγκεκριμένη διπλωματική εργασία είναι πρωτότυπη και ότι εκπονήθηκε αποκλειστικά και μόνο από εμένα τον ίδιο, και μόνο για την απόκτηση του συγκεκριμένου μεταπτυχιακού τίτλου. Δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει αξιολογηθεί στο πλαίσιο άλλου μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό.

Σε περίπτωση που διαπιστωθεί ότι μέρος της διπλωματικής εργασίας δεν είναι πρωτότυπη εργασία, αλλά αντιγραφή ήδη δημοσιευμένης εργασίας, αποτελεί ουσιαστικό λόγο οριστικής απόρριψης μου από το συγκεκριμένο πρόγραμμα σπουδών.

**Αναστάσιος Τομαράς**

Υπογραφή

6/23/2022

X



---

Αναστάσιος Τομαράς

Signed by: Tomaras Anastasios

## Μέλη Τριμελούς Επιτροπής

## Ευχαριστίες

Θα ήθελα πρωτίστως να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Μπουρή Ιωάννη για την πολύ σημαντική βοήθεια και καθοδήγηση που μου παρείχε καθ' όλη τη διάρκεια εκπόνησης της μεταπτυχιακής αυτής εργασίας.

Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά όλους όσους συμμετείχαν στην έρευνα μου, δίνοντάς μου έτσι τη δυνατότητα να εμπλουτίσω τα ευρήματα και συμπεράσματά μου με πρωτογενή, αυθεντικά και επίκαιρα δεδομένα από άτομα με πολύ μεγάλη συνάφεια με το αντικείμενο υπό εξέταση.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένειά μου, η συμπαράσταση της οποίας υπήρξε άκρως σημαντική και πολύτιμη, στη συγκεκριμένη περίοδο της ζωής μου.

# Περιεχόμενα

Ευχαριστίες.....	3
Περιεχόμενα.....	4
Περίληψη.....	6
Abstract .....	7
Εισαγωγή .....	8
1 Κεφάλαιο 1 <sup>ο</sup> Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων .....	9
1.1 Η Έννοια της ΔΑΠ (HRM) .....	9
1.2 Από τη Διοίκηση Προσωπικού στη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων .....	10
1.3 Στόχοι και Αρμοδιότητες .....	12
1.4 Η Σημαντικότητα του Τμήματος.....	14
2 Κεφάλαιο 2 <sup>ο</sup> Η Οργανωσιακή Κουλτούρα.....	16
2.1 Εννοιολογική Αποσαφήνιση.....	16
2.1.1 Βασικές Παραδοχές.....	19
2.2 Σημαντικότητα.....	20
2.3 Τα Επίπεδα της Οργανωσιακής Κουλτούρας .....	21
2.4 Χαρακτηριστικά Οργανωσιακής Κουλτούρας.....	22
2.4.1 Ιστορίες.....	23
2.4.2 Τελετουργίες.....	25
2.4.3 Υλικά Σύμβολα.....	25
2.4.4 Λεκτική Επικοινωνία.....	26
2.5 Προσδιοριστικά Οργανωτικής Κουλτούρας.....	26
3 Κεφάλαιο 3 <sup>ο</sup> Αξιολόγηση Απόδοσης Προσωπικού .....	29
3.1 Περί Αξιολόγησης Απόδοσης Προσωπικού .....	29
3.2 Οργανωσιακή Κουλτούρα και Δείκτες Απόδοσης.....	32
4 Κεφάλαιο 4 <sup>ο</sup> Το Παράδειγμα της Εταιρείας Intralot SA.....	35
4.1 Περιγραφή Εταιρείας .....	35
4.2 Οργανωτική Διάρθρωση .....	36
4.2.1 Οργανωτική Διάρθρωση της Intralot S.A.....	37
4.2.1.1 Διοικητικό Συμβούλιο .....	37
4.2.1.2 Διευθύνσεις και Τμήματα.....	37
4.2.1.3 Οργανόγραμμα .....	40
4.3 Διαδικασίες Αξιολόγησης Προσωπικού .....	41
4.3.1 Στόχοι .....	43

4.3.1.1	Σχέδιο Ανάπτυξης - Διαμόρφωσης (road map) της Αξιολογικής Διαδικασίας	44
4.3.2	Μεθοδολογία Έρευνας .....	45
4.3.2.1	Ερευνητική Προσέγγιση.....	45
4.3.2.2	Ποιοτική Έρευνα Πεδίου.....	46
4.3.2.3	Διαδικασία και Δείγμα .....	47
5	Κεφάλαιο 5 <sup>ο</sup> Αποτελέσματα - Συμπεράσματα .....	49
5.1	Εργαζόμενοι .....	49
5.2	Διοίκηση .....	54
5.3	Συμπεράσματα .....	58
6	Κεφάλαιο 6 <sup>ο</sup> Προτάσεις.....	59
6.1	Προτάσεις Βελτίωσης της Αξιολογικής Διαδικασίας Απόδοσης.....	59
6.2	Προτάσεις για Περαιτέρω Μελέτες .....	60
	Βιβλιογραφία .....	60
	Παράρτημα.....	63
	Παράρτημα στο Κεφάλαιο 4 .....	63
	A : Διάγραμμα Ροής Αξιολόγησης.....	63
	B : Έντυπα Αξιολόγησης Απόδοσης προσωπικού .....	63
	Γ : Έντυπο Δομημένης Συνέντευξης- Ερωτήσεις.....	67
	Ερωτήσεις Ημι-δομημένης Συνέντευξης (Εργαζόμενοι).....	67
	Ερωτήσεις Ημι-δομημένης Συνέντευξης (Ανώτερη Διοίκηση) .....	68

## Περίληψη

Η οργανωσιακή κουλτούρα είναι μία έννοια που έχει απασχολήσει επισταμένως την επιστήμη της διοίκησης. Δεν είναι η ίδια σε όλους τους οργανισμούς και σαφέστατα δεν υπάρχει κάποια συνταγή για όλους τους οργανισμούς για να την ακολουθήσουν. Επίσης, επηρεάζει όλες τις πτυχές της επιχείρησής, από την ακρίβεια και την ποιότητα στην παροχή υπηρεσιών έως τους όρους της σύμβασης και τις παροχές των εργαζομένων. Κομμάτι της οργανωσιακής κουλτούρας είναι και η αξιολόγηση των εργαζομένων.

Η αξιολόγηση των εργαζομένων ή η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων είναι μια διαδικασία που ενσωματώνεται σε κάθε δραστηριότητα των σύγχρονων επιχειρηματικών οργανισμών και συνδέεται άμεσα με τη στρατηγική του οργανισμού. Τα αποτελέσματα της απόδοσης (π.χ. παραγωγικότητα, εξέλιξη, πειθαρχία, αυξήσεις μισθών) συνδέονται με οργανωτικά αποτελέσματα, τα οποία με τη σειρά τους αποτελούν την κύρια πηγή πληροφόρησης για τη στρατηγική του οργανισμού

Η παρούσα εργασία επιδιώκει να διασυνδέσει την έννοια της οργανωσιακής κουλτούρας με αυτή της αξιολόγησης του προσωπικού. Ως μελέτη περίπτωσης επιλέχθηκε η εταιρεία Intralot SA και σε αυτή διενεργήθηκαν μία σειρά από συνεντεύξεις τόσο σε εργαζόμενους όσο και στη διοίκηση, προκειμένου να αξιολογηθεί η έννοια και ο τρόπος διασύνδεσής τους.

Λέξεις κλειδιά: Αξιολόγηση προσωπικού, Οργανωσιακή κουλτούρα, Διαχείριση Ανθρώπινων πόρων

## Abstract

Organizational culture is a concept that has occupied the science of management. It is not the same in all organisms and clearly there is no recipe for all organisms to follow it. It also affects all aspects of the business, from accuracy and quality in service delivery to contract terms and employee benefits. Employee evaluation is also part of the organizational culture.

Employee evaluation or employee performance evaluation is a process that is integrated into every activity of modern business organization's and is directly related to the organization's strategy. Performance results (eg productivity, development, discipline, salary increases) are associated with organizational results, which in turn are the main source of information for the organization's strategy

The present work seeks to link the concept of organizational culture with that of staff evaluation. Intralot SA was selected as the case study and a series of interviews were conducted with both employees and management, in order to evaluate the meaning and the way of their interconnection.

Keywords: Staff evaluation, Organizational culture, Human resource management



## Εισαγωγή

Ο επιχειρηματικός κόσμος είναι γοητευμένος από την έννοια της κουλτούρας. Οι ακαδημαϊκοί την έχουν μελετήσει. Οι μεγάλοι ηγέτες ξέρουν πώς να αξιοποιούν την κουλτούρα για να εξασφαλίσουν εξαιρετικά επιτυχημένα επιχειρηματικά αποτελέσματα. Αντίθετα, καλά τεκμηριωμένες περιπτωσιολογικές μελέτες δείχνουν πώς οι εσφαλμένες υποθέσεις σχετικά με τις οργανωτικές αξίες μπορούν να οδηγήσουν σε παρεξηγήσεις στην καλύτερη περίπτωση και πώς τα οργανωτικά συστήματα αξιών επηρεάζουν τον τρόπο με τον οποίο συμβαίνει η αλλαγή, τα αποτυχημένα έργα και στη χειρότερη το χαμένο κέρδος.

Η κουλτούρα είναι αυτή που καθορίζει το πώς θα λειτουργήσει ένας οργανισμός τόσο από την πλευρά της διοίκησης όσο και από την πλευρά των εργαζομένων. Είναι η τομή, ο κοινός τόπος, ο κοινός κώδικας επικοινωνίας που συνδέει όλα τα μέλη της κοινότητας ενός οργανισμού.

Η οργανωσιακή κουλτούρα είναι μία έννοια που έχει απασχολήσει επισταμένως την επιστήμη της διοίκησης. Δεν είναι η ίδια σε όλους τους οργανισμούς και σαφέστατα δεν υπάρχει κάποια συνταγή για όλους τους οργανισμούς για να την ακολουθήσουν. Κάθε οργανισμός την αναπτύσσει και επιδιώκει να την βελτιώσει με το πέρασμα του χρόνου. Η βελτίωση και η μετάλλαξη της κουλτούρας δεν γίνεται άμεσα και ούτε με συγκεκριμένες διαδικασίες. Είναι μία ώσμωση γνώσης, οράματος, πρακτικών και αντιλήψεων που διακρίνουν τον έναν οργανισμό από τον άλλο.

Η παρούσα εργασία επιδιώκει να διασυνδέσει την έννοια της οργανωσιακής κουλτούρας με αυτή της αξιολόγησης του προσωπικού. Με ποιο σκεπτικό γίνεται η αξιολόγηση και σε ποιο σημείο επηρεάζει και επηρεάζεται από τις αξίες του οργανισμού; Ως μελέτη περίπτωσης επιλέχθηκε η εταιρεία Intralot SA και σε αυτή διενεργήθηκαν μία σειρά από συνεντεύξεις τόσο σε εργαζόμενους όσο και στη διοίκηση, προκειμένου να αξιολογηθεί η έννοια και ο τρόπος διασύνδεσής τους.

# Κεφάλαιο 1<sup>ο</sup> Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων

## 1.1 Η Έννοια της ΔΑΠ (HRM)

Ανθρώπινοι πόροι (ή «ανθρώπινο δυναμικό») αναφέρεται στο συνδυασμό γνώσεων, δεξιοτήτων και ενέργειας ατόμων που σχηματίζουν το εργατικό δυναμικό ενός οργανισμού (Boxall & Purcell, 2011). Ακολουθώντας αυτήν τη σκέψη, σε αυτή την εργασία, το «ανθρώπινο δυναμικό» υποδηλώνει το συνδυασμό γνώσεων, δεξιοτήτων, ενέργειας και χαρακτηριστικών που καθιστούν καθένα από αυτά τα άτομα στο εργατικό δυναμικό των οργανισμών. Ένα ανθρώπινο ον. Αυτά τα χαρακτηριστικά περιλαμβάνουν φυσικά, συναισθηματικά, πνευματικά χαρακτηριστικά και προσωπικότητα (Boxall & Purcell, 2011).

Από την άλλη πλευρά, η έννοια της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων (HRM) αναφέρεται σε όλες τις δραστηριότητες διαχείρισης που επιτρέπουν σε έναν οργανισμό να διαχειρίζεται και να προσανατολίζει τους «ανθρώπινους πόρους» του για την εκπλήρωση οργανωτικών στόχων, όπως η υποστήριξη άτακτων πρακτικών (Boxall & Purcell, 2011). Ως εκ τούτου, η ΔΑΠ ασχολείται μόνο με την πτυχή των «ανθρώπων» ενός οργανισμού (Boxall & Purcell, 2011). Ωστόσο, όπως αναφέρει ο Martin (Martin-Alcázar et al., 2008), η έννοια του HRM θα μπορούσε να σημαίνει δύο πράγματα:

- ένα λειτουργικό τμήμα σε έναν οργανισμό που έχει την ευθύνη θεματοφύλακα των σχετικών πολιτικών και πρακτικών της διαχείρισης ανθρώπων στον οργανισμό.
- τις διαχειριστικές δραστηριότητες ενός οργανισμού που στοχεύει στη χρήση των «ανθρώπινων πόρων» του οργανισμού για συγκεκριμένο οργανωτικό σκοπό.

Η έννοια του HRM περιλαμβάνει όλες τις δραστηριότητες διαχείρισης για την πρόσληψη, διαχείριση, διατήρηση και αξιοποίηση των «ανθρώπινων πόρων» των

οργανισμών. Για το λόγο αυτό, το HRM αναφέρεται στη διαχείριση και αξιοποίηση των γνώσεων, των δεξιοτήτων, των προσπαθειών, των δυνατοτήτων και των επιθυμητών συμπεριφορών του ατόμου που σχηματίζει το εργατικό δυναμικό των οργανισμών για να υποστηρίξει τους οργανωσιακούς σκοπούς.

Οι πρακτικές HRM, σε αυτό το πλαίσιο, είναι ο τύπος δραστηριοτήτων που διεξάγονται από οργανισμούς για την υποστήριξη προγραμμάτων (Armstrong & Taylor, 2020). Περιλαμβάνουν δραστηριότητες όπως πόρους, μάθηση και ανάπτυξη, διαχείριση επιδόσεων και ανταμοιβών, σχέσεις υπαλλήλων και διαχείριση υγείας και ασφάλειας (Armstrong & Taylor, 2020). Ως εκ τούτου, στην παρούσα εργασία, όλες οι δραστηριότητες που σχετίζονται με τη διαχείριση ανθρώπων και την εργασία τους σε οργανισμούς μελέτης περιπτώσεων θεωρούνται πρακτικές HRM (Boxall & Purcell, 2011).

## 1.2 Από τη Διοίκηση Προσωπικού στη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων

Είναι πολύ σημαντικό να σημειωθεί ότι η έννοια και η λειτουργία της ΔΑΠ δεν υπήρξε πάντα αμετάβλητη. Έχουμε ήδη περάσει την φάση από την διαχείριση προσωπικού στην διαχείριση ανθρώπινων πόρων. Η κύρια διαφορά μεταξύ διαχείρισης προσωπικού και διαχείρισης ανθρώπινων πόρων έγκειται στο πεδίο εφαρμογής και τον προσανατολισμό τους (Keydifferences, 2018).

Η διοίκηση προσωπικού έχει μία τελείως διαφορετική προσέγγιση αναφορικά με την αντιμετώπιση και την αντίληψη του προσωπικού. Για την διοίκηση προσωπικού ο εργαζόμενος θεωρείται ως εργαλείο στα χέρια της διοίκησης και σε ένα μεγάλο βαθμό είναι αναλώσιμος.

Από την άλλη πλευρά, η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού/πόρων έχει ένα ευρύτερο πεδίο εφαρμογής και θεωρεί τους υπαλλήλους ως το πλεονέκτημα του οργανισμού. Η σωστή διαχείρισή τους ισοδυναμεί με τη σωστή διαχείριση ενός περιουσιακού στοιχείου. Στην πραγματικότητα επιδιώκει την αμοιβαιότητα μεταξύ στόχων και οφελών μεταξύ εργαζομένων και οργανισμού. Οι στόχοι του οργανισμού

θα πρέπει να γίνουν στόχοι των εργαζομένων προκειμένου να επιτευχθεί μία κατάσταση win/win. Αυτή η αμοιβαιότητα θα οδηγήσει στην ενίσχυση των οικονομικών επιδόσεων της εταιρείας γεγονός που θα μετουσιωθεί σε αύξηση των ανταμοιβών προς τους εργαζόμενους.

Η ΔΑΠ αποτελεί την μετεξέλιξη της Διοίκηση Προσωπικού (Personnel Management). Τα ακόλουθα είναι οι σημαντικές διαφορές μεταξύ της Διαχείρισης Προσωπικού και της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού/πόρων:

- Το τμήμα της διοίκησης που ασχολείται με το εργατικό δυναμικό εντός της επιχείρησης είναι γνωστό ως Διοίκηση Προσωπικού. Το τμήμα αντίστοιχα της διοίκησης, που εστιάζει στην καλύτερη δυνατή εκμετάλλευση-διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού του οργανισμού είναι γνωστό ως Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού. Είναι φανερό ότι από τον τίτλο και μόνο υπάρχει μία διαφορά στην προσέγγιση, αφού η μία προσέγγιση διοικεί και η άλλη διαχειρίζεται που σημαίνει ότι αναγνωρίζει μία δυναμική στους εργαζόμενους και την εκμεταλλεύεται με τον καλύτερο δυνατό τρόπο.
- Η Διοίκηση Προσωπικού θεωρεί το εργατικό δυναμικό ως εργαλεία, ενώ η Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού το αντιμετωπίζει ως σημαντικό πλεονέκτημα του οργανισμού. Όσο καλύτερη είναι η εκμετάλλευση, τόσο πιο μεγάλο είναι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα από τους ανταγωνιστές.
- Η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού/πόρων είναι η προηγμένη έκδοση της διαχείρισης/διοίκησης προσωπικού. Όπως προαναφέρθηκε είναι μία ουσιαστική μετεξέλιξη.
- Η λήψη αποφάσεων είναι αργή στη διαχείριση προσωπικού, αλλά το ίδιο ζήτημα είναι σχετικά γρήγορο στη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού. Αυτό συμβαίνει γιατί η διαδικασία λήψη αποφάσεων είναι συμμετοχική και δεν έχει το λογική top-down.
- Στη Διαχείριση Προσωπικού υπάρχει μια αποσπασματική κατανομή πρωτοβουλιών. Ωστόσο, υπάρχει ολοκληρωμένη κατανομή πρωτοβουλιών στον αντίποδα. Ο εργαζόμενος είναι κομμάτι της λύσης του προβλήματος και όχι αυτός που θα υλοποιήσει μία πρακτική χωρίς να έχει λόγο σε αυτή.
- Στη Διοίκηση Προσωπικού, η βάση του σχεδιασμού της εργασίας είναι ο καταμερισμός της εργασίας, ενώ, στην περίπτωση της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού, οι εργαζόμενοι χωρίζονται σε ομάδες για την

εκτέλεση οποιασδήποτε εργασίας. Η ομαδοκεντρική προσέγγιση έχει θετικό αποτέλεσμα τόσο στην ενίσχυση των σχέσεων μεταξύ των εργαζομένων, αλλά ταυτόχρονα μπορεί και δίνει καλύτερα αποτελέσματα εξαιτίας του συνεργατικού της χαρακτήρα.

- Στη διοίκηση προσωπικού οι διαπραγματεύσεις γίνονται συλλογικά με το προεδρείο των εργαζομένων. Αντίθετα, στο HRM, δεν υπάρχει ανάγκη για συλλογικές διαπραγματεύσεις καθώς υπάρχουν μεμονωμένες συμβάσεις με κάθε εργαζόμενο.
- Στη διοίκηση προσωπικού, η αμοιβή βασίζεται στην αξιολόγηση εργασίας. Σε αντίθεση με το HRM, όπου η βάση της αμοιβής είναι η αξιολόγηση απόδοσης.
- Η διαχείριση προσωπικού επικεντρώνεται κυρίως σε συνηθισμένες δραστηριότητες, όπως πρόσληψη υπαλλήλων, αποδοχές, εκπαίδευση και αρμονία. Αντίθετα, η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού επικεντρώνεται στη μεταχείριση των εργαζομένων ως αποτιμώμενα περιουσιακά στοιχεία, τα οποία πρέπει να αποτιμώνται, να χρησιμοποιούνται και να διατηρούνται.

Από τα παραπάνω γίνεται κατανοητό ότι η διοίκηση δεν ακολουθεί πλέον την παραδοσιακή τεχνική. Η συμμετοχικότητα, η ανάπτυξη κοινοτήτων, η πρωτοβουλία είναι οι έννοιες που μπαίνουν στο πλαίσιο. Αυτές οι έννοιες είναι που θα διαμορφώσουν στη συνέχεια την έννοια της κουλτούρας.

### 1.3 Στόχοι και Αρμοδιότητες

Οι λειτουργίες ανθρώπινου δυναμικού συμβάλλουν σημαντικά στην επιτυχία ενός οργανισμού. Ως εκ τούτου, η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού έχει αναδειχθεί ως κομβικό σημείο μελέτης της επιστημονικής βιβλιογραφίας. Αλλά ποια η σημασία της; Ποιος ο ρόλος και οι αρμοδιότητές της;

Το HRM μπορεί να οριστεί ως η αποτελεσματική διαχείριση ατόμων σε έναν οργανισμό. Η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού συμβάλλει στη γεφύρωση του

χάσματος μεταξύ της απόδοσης των εργαζομένων και των στρατηγικών στόχων του οργανισμού. Επιπλέον, μια αποτελεσματική ομάδα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να δώσει στις επιχειρήσεις ένα πλεονέκτημα έναντι του ανταγωνισμού τους (Gisma, 2019).

Πιο συγκεκριμένα οι αρμοδιότητες του τμήματος είναι:

1. Η Πρόσληψη: Μία από τις σημαντικότερες ευθύνες του τμήματος είναι η πρόσληψη προσωπικού. Η επιτυχία ενός οργανισμού εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από το απασχολούμενο εργατικό δυναμικό, οπότε είναι σημαντικό τα σωστά άτομα να προσλαμβάνονται για τον σωστό ρόλο.
2. Μάθηση και ανάπτυξη: Η μάθηση είναι μια συνεχής διαδικασία και απαραίτητη για την ενίσχυση της παραγωγικότητας των εργαζομένων. Οι υπεύθυνοι ανθρώπινου δυναμικού είναι υπεύθυνοι για τον προσανατολισμό και την εισαγωγή νέων υπαλλήλων, καθώς και για την επαγγελματική ανάπτυξη υπαρχόντων υπαλλήλων. Είναι υπεύθυνοι για τη στρατηγική ανάπτυξης προγραμμάτων. Επιπλέον, πρέπει να έχουν την ικανότητα να προσδιορίζουν και να αναλύουν τους τομείς στους οποίους οι εργαζόμενοι χρειάζονται εκπαίδευση.
3. Δημιουργία σχέσεων με τους εργαζομένους: Οι αποτελεσματικές σχέσεις με τους εργαζομένους συμβάλλουν σημαντικά στην αύξηση της παραγωγικότητας και συμβάλλουν σημαντικά στην επιτυχία ενός οργανισμού. Οι στρατηγικές σχέσεων μεταξύ εργαζομένων εφαρμόζονται για να διασφαλιστεί ότι ένας οργανισμός εξυπηρετεί τη συνολική ευημερία των εργαζομένων.
4. Οι παροχές: Ένα σημαντικό στοιχείο του ρόλου εργασίας του τμήματος είναι ο χειρισμός των παροχών. Είναι υπεύθυνο για τον σχεδιασμό στρατηγικών αποζημίωσης, συστημάτων διαχείρισης επιδόσεων και δομών αποζημίωσης, καθώς και για τη διαπραγμάτευση πακέτων αμοιβών και παροχών με πιθανούς υπαλλήλους.

## 1.4 Η Σημαντικότητα του Τμήματος

Αναμφίβολα η αυξημένη ενασχόληση της βιβλιογραφίας με τον συγκεκριμένο κλάδο της διοίκησης σηματοδοτεί και την αυξημένη σημαντικότητα του. Εδώ παρατίθενται τα στοιχεία που τον καθιστούν ξεχωριστό.

1. Διαχείριση στρατηγικής: Πρόκειται για μια σημαντική πτυχή κάθε οργανισμού και διαδραματίζει ζωτικό ρόλο στη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων. Οι υπεύθυνοι ανθρώπινου δυναμικού διαχειρίζονται στρατηγικές για να διασφαλίσουν ότι ο οργανισμός επιτυγχάνει τους επιχειρηματικούς του στόχους, καθώς επίσης και συμβάλλει σημαντικά στη διαδικασία λήψης αποφάσεων της εταιρείας, η οποία περιλαμβάνει αξιολογήσεις για τους τρέχοντες υπαλλήλους και προβλέψεις για μελλοντικές βάσει των επιχειρηματικών απαιτήσεων.
2. Ανάλυση ωφελειών: Οι διαχειριστές ανθρώπινου δυναμικού εργάζονται για τη μείωση του κόστους, όπως με την πρόσληψη και τη διατήρηση. Οι επαγγελματίες του ανθρώπου εκπαιδεύονται για να διεξάγουν αποτελεσματικές διαπραγματεύσεις με πιθανούς και υπάρχοντες υπαλλήλους, καθώς και να είναι καλά εξοικειωμένοι με παροχές σε εργαζόμενους που είναι πιθανό να προσελκύσουν υποψηφίους ποιότητας και να διατηρήσουν το υπάρχον εργατικό δυναμικό.
3. Εκπαίδευση και ανάπτυξη: Δεδομένου ότι οι διαχειριστές ανθρώπινου δυναμικού συμβάλλουν σημαντικά στα προγράμματα κατάρτισης και ανάπτυξης, διαδραματίζουν επίσης καθοριστικό ρόλο στην ενίσχυση των σχέσεων μεταξύ εργοδοτών και εργαζομένων. Αυτό συμβάλλει στην αύξηση των εργαζομένων εντός της εταιρείας, ενισχύοντας έτσι την ικανοποίηση και την παραγωγικότητα των εργαζομένων.
4. Διαδραστικότητα εντός των εργαζομένων: Οι υπεύθυνοι ανθρώπινου δυναμικού είναι υπεύθυνοι για τη διεξαγωγή δραστηριοτήτων, εκδηλώσεων και εορτασμών στον οργανισμό, ο οποίος δίνει τη δυνατότητα δημιουργίας ομαδικών ευκαιριών. Επιπλέον, ενισχύει τη

διαδραστικότητα εντός των εργαζομένων και ενσταλάζει την αίσθηση εμπιστοσύνης και σεβασμού μεταξύ των συνομηλίκων.

5. Διαχείριση συγκρούσεων: Το τμήμα στο οποίο πρέπει να απευθυνθείτε όταν προκύπτει κάθε είδους επαγγελματική σύγκρουση μεταξύ υπαλλήλων είναι το HR. Εξασφαλίζουν ότι τα ζητήματα και οι συγκρούσεις επιλύονται αποτελεσματικά, προσεγγίζοντας το πρόβλημα με μια αμερόληπτη στάση και ενθαρρύνουν την αποτελεσματική επικοινωνία για την εξεύρεση λύσης. Επιπλέον, βοηθούν τους εργαζομένους να κατανοήσουν διάφορους τρόπους ανάπτυξης αποτελεσματικών εργασιακών σχέσεων και τη σημασία του να μην επηρεάζει η προσωπική κρίση τη συμπεριφορά τους.
6. Καθιέρωση μιας υγιούς εργασιακής κουλτούρας: Μια υγιής εργασιακή κουλτούρα είναι καθοριστικής σημασίας για την ανάδειξη των καλύτερων εργαζομένων. Οι υπεύθυνοι ανθρώπινου δυναμικού συμβάλλουν σημαντικά στη δημιουργία μιας υγιούς και φιλικής εργασιακής κουλτούρας, η οποία μεταφράζεται περαιτέρω σε καλύτερη παραγωγικότητα μεταξύ των εργαζομένων.
7. Συμμόρφωση: Οι επαγγελματίες του Ανθρώπινου Δυναμικού εργάζονται για να καταστήσουν τον οργανισμό συμβατό με τους νόμους περί απασχόλησης, καθώς και να διατηρούν αρχεία των διαδικασιών πρόσληψης και του μητρώου των αιτούντων.



## Κεφάλαιο 2<sup>ο</sup> Η Οργανωσιακή Κουλτούρα

### 2.1 Εννοιολογική Αποσαφήνιση

Η κουλτούρα είναι μια πολύ γνωστή έννοια στις κοινωνικές επιστήμες και έχει πολλούς ορισμούς. Η κοινή ερμηνεία, ορίζει την έννοια της κουλτούρας, ως το σύνολο των υλικών και άυλων επιτευγμάτων της ανθρωπότητας, συσσωρευμένα και ενισχυμένα, έχοντας κληρονομικό χαρακτήρα. Αναφέρεται στη συμπεριφορά των κοινωνικών ατόμων, τα υιοθετημένα πρότυπα συμπεριφοράς, την τήρηση των απαιτούμενων κανόνων, οι οποίοι ισχύουν σε μια δεδομένη ομάδα συμπεριφοράς (Majkut & Rybczyński, 2021).

Στην κοινωνική ανθρωπολογία, ο όρος «κουλτούρα» καθορίζει τον τρόπο σκέψης, βίωσης και αντίδρασης, καλύπτοντας όλο το φάσμα των καθημερινών συμπεριφορών, όπως η πραγματοποίηση επαφών, ο χαιρετισμός ή η εκδήλωση συναισθημάτων. Όχι η κληρονομιά των γονιδίων ή η ανθρώπινη φύση, αλλά η επιρροή του κοινωνικού περιβάλλοντος κάνει την κουλτούρα να αναπτυχθεί. Καθ' όλη τη διάρκεια της ζωής του, κάθε άτομο σε μια κοινωνία αποκτά και ενοποιεί συγκεκριμένα πρότυπα σκέψης, αντίληψης και συμπεριφοράς (Majkut & Rybczyński, 2021).

Η οργανωσιακή κουλτούρα χαρακτηρίζεται συνήθως υπό το φως αυτού του ορισμού και συχνά ορίζεται ως «καθιερωμένος τρόπος εκτέλεσης εργασιών». Μπορεί να υποστηριχθεί ότι η οργανωσιακή κουλτούρα είναι τόσο σημαντική που αποτελεί σημαντική ρυθμιστική αρχή, συμπληρώνοντας τις διαδικασίες που εφαρμόζονται στον οργανισμό. Το επίπεδο της οργανωσιακής κουλτούρας μπορεί να εκτιμηθεί με σχετικά απλό τρόπο, για παράδειγμα μέσω της κατανόησης της δομής του οργανισμού, της ηγεσίας, της φροντίδας των υπαλλήλων ή των στρατηγικών μισθοδοσίας (Sinclair, 1993).

Η οργανωσιακή κουλτούρα γίνεται ένα σημαντικό ζήτημα σε τομείς όπως η Διοίκηση, καθώς και η Κοινωνιολογία, κυρίως όσον αφορά την Κοινωνιολογία Οργάνωσης και Διαχείρισης (Godwyn & Gittell, 2011). Η ποιότητα λειτουργίας ενός

οργανισμού βασίζεται σε έναν κοινό τρόπο σκέψης και δράσης από τα μέλη του οργανισμού. Η οργανωσιακή κουλτούρα χαρακτηρίζεται από κυρίαρχες απόψεις, δεν παρέχει απαραίτητως σαφείς και καθορισμένους κανόνες συμπεριφοράς στο χώρο εργασίας, υποδηλώνει μια αίσθηση ταυτότητας μεταξύ της ομάδας και ενισχύει το κοινωνικό σύστημα. Το σύνολο των ανεπτυγμένων αρχών και πεποιθήσεων που καθιερώνονται από τα μέλη του οργανισμού επιτρέπει τον προσδιορισμό των διαδρομών της συμπεριφοράς τους και με αυτόν τον ασυνείδητο τρόπο η οργανωτική κουλτούρα αναπαράγεται από νέα άτομα που συμμετέχουν στον οργανισμό.

Κάθε οργανισμός έχει ένα συγκεκριμένο πρότυπο συμπεριφοράς που επηρεάζει τη λειτουργία του. Με βάση τις επικρατούσες αρχές και τα έθιμα, τα άτομα εισέρχονται σε έναν συγκεκριμένο οργανισμό και ενισχύουν τον σεβασμό τους για τα πρότυπα και τις αξίες (Majkut & Rybczyński, 2021).

Η οργανωσιακή κουλτούρα αποτελεί επίσης σημαντικό παράγοντα για την ανάπτυξη ενός οργανισμού, ενώ παράλληλα είναι καθοριστικός παράγοντας της επιχειρηματικότητας (Majkut & Rybczyński, 2021). Η οργανωσιακή κουλτούρα υποδεικνύει μια πορεία δράσης για την αύξηση της αποτελεσματικότητας. Διακρίνεται σε υποκατηγορίες και πιο συγκεκριμένα α) στις «υποθέσεις για τις οποίες δεν μιλάμε» αλλά υποδηλώνουν την ανθρώπινη αλληλεπίδραση και β) στις «συμβάσεις και τους κανόνες», που αποτελούν τις μόνιμες αρχές που καθορίζουν τον τρόπο με τον οποίο οι δραστηριότητες πρέπει να διεξάγονται και αδιαμφισβήτητα επηρεάζουν τις ανθρώπινες σχέσεις.

Είναι σημαντικό η ομάδα να αντιμετωπίζει τις εν λόγω δραστηριότητες ως δεσμευτικές και αποδεκτές. Το αποτέλεσμα τέτοιων παραδοχών είναι ο καθορισμός της πολιτικής ενός δεδομένου οργανισμού με την επεξεργασία προτύπων λειτουργίας προκειμένου να διασφαλιστεί η επιτυχία του. Με άλλα λόγια, αποτελεί ένα σύνολο κοινωνικών κανόνων, προτύπων συμπεριφοράς και κανόνων συμπεριφοράς που οδηγούν σε συγκεκριμένους, επιθυμητούς στόχους του οργανισμού, και αυτό μεταφράζεται στις αξίες που θέλει να χαρακτηρίσει.

Επιπλέον, η οργανωσιακή κουλτούρα περιλαμβάνει «αντικείμενα», τόσο τα αντικείμενα στα οποία εκτελείται η εργασία, τις λέξεις-κλειδιά, τις αφίσες, τα γραφικά σύμβολα, καθώς και τους δημόσιους στόχους του οργανισμού. Η κουλτούρα εκδηλώνεται με μεγαλύτερη σαφήνεια στη συμπεριφορά των μελών του, στον τρόπο

που συνεργάζονται, πόσο εμπλέκονται στη δουλειά τους και πώς μοιάζουν οι σχέσεις μεταξύ των μελών του οργανισμού και του περιβάλλοντός τους (Cameron, 1988).

Συνοψίζοντας, τα στοιχεία της οργανωσιακής κουλτούρας, περιλαμβάνουν: ένα σύστημα αξιών, ένα ανεπτυγμένο σύστημα κοινωνικών κανόνων για την επίτευξη ενός στόχου, ένα σωστά επιλεγμένο προσωπικό, ένα σωστά τοποθετημένο μέλος και ένα πολιτιστικό πλαίσιο που επηρεάζεται από την ταυτότητα και τα σύμβολα, τα λογότυπα, αντικείμενα κ.λπ.

Η κουλτούρα έχει μια επεξηγηματική και ελεγκτική λειτουργία, επηρεάζει τη στάση και τη συμπεριφορά των μελών του οργανισμού, λειτουργεί ως μηχανισμός που τους καθοδηγεί. Μπορεί να επηρεάσει με διάφορους τρόπους. Από τη μία πλευρά, έχει θετική επίδραση στη λειτουργία του οργανισμού, αλλά από την άλλη πλευρά, μπορεί να αποδειχθεί μεγάλο εμπόδιο και να προκαλέσει αρνητικά αποτελέσματα. Ενώ η δημιουργία μιας ισχυρής και συνεκτικής οργανωσιακής κουλτούρας μπορεί να είναι απαραίτητη, να αποτελεί διαρθρωτική δύναμη για τον οργανισμό, μπορεί επίσης να αποδειχθεί εμπόδιο σε δραστηριότητες που θα συνδημιουργήσουν ή θα επιδεινώσουν την κατάστασή της (Majkut & Rybczyński, 2021).

Με άλλα λόγια, καθώς οι ομάδες εξελίσσονται με την πάροδο του χρόνου, αντιμετωπίζουν δύο βασικές προκλήσεις: την ένταξη των ατόμων σε ένα αποτελεσματικό σύνολο, μια αποτελεσματική προσαρμογή στο εξωτερικό περιβάλλον για να επιβιώσουν. Καθώς οι ομάδες βρίσκουν λύσεις σε αυτά τα προβλήματα με την πάροδο του χρόνου, συμμετέχουν σε ένα είδος συλλογικής μάθησης που δημιουργεί το σύνολο των κοινών υποθέσεων και πεποιθήσεων που ονομάζουμε «πολιτισμός».

Ο Morgan (1998) περιγράφει την κουλτούρα ως «ένα ενεργό φαινόμενο διαβίωσης μέσω του οποίου οι άνθρωποι δημιουργούν και αναδημιουργούν από κοινού τους κόσμους στους οποίους ζουν». Για τον Morgan, τα τρία βασικά ερωτήματα για τους πολιτιστικούς αναλυτές είναι:

- Ποια είναι τα κοινόχρηστα πλαίσια αναφοράς που καθιστούν δυνατή την οργάνωση;
- Από που έρχονται?
- Πώς δημιουργούνται, κοινοποιούνται και διατηρούνται?

## 2.1.1 Βασικές Παραδοχές

Ένας οργανισμός θα πρέπει να ξεκινήσει με μια διεξοδική κατανόηση του τι είναι ο κουλτούρα κάνοντας βασικές παραδοχές σχετικά με τα ακόλουθα:

- Την Ανθρώπινη φύση. Είναι οι άνθρωποι εγγενώς καλοί ή κακοί, προληπτικοί ή αντιδραστικοί; Αυτές οι βασικές υποθέσεις οδηγούν σε πεποιθήσεις σχετικά με το πώς πρέπει να αλληλεπιδρούν οι εργαζόμενοι, οι πελάτες και οι προμηθευτές και πώς πρέπει να διαχειρίζονται.
- Η σχέση του οργανισμού με το περιβάλλον του. Πώς ο οργανισμός καθορίζει την επιχείρησή του και τις περιφερειακές οντότητές του;
- Κατάλληλα συναισθήματα. Ποια συναισθήματα πρέπει να ενθαρρύνονται οι άνθρωποι να εκφράζουν και ποια πρέπει να καταστέλλονται;
- Αποτελεσματικότητα. Ποιες μετρήσεις δείχνουν εάν ο οργανισμός και τα μεμονωμένα του στοιχεία λειτουργούν καλά; Ένας οργανισμός θα είναι αποτελεσματικός μόνο όταν η κουλτούρα υποστηρίζεται από μια κατάλληλη επιχειρηματική στρατηγική και μια δομή που είναι κατάλληλη τόσο για την επιχείρηση όσο και για την επιθυμητή κουλτούρα.

Η κουλτούρα είναι μια νεφελώδης έννοια και είναι συχνά μια απροσδιόριστη πτυχή ενός οργανισμού. Η οργανωτική κουλτούρα μπορεί να εκδηλωθεί με διάφορους τρόπους, όπως ηγετικές συμπεριφορές, στυλ επικοινωνίας, εσωτερικά κατανεμημένα μηνύματα και εταιρικές γιορτές. Δεδομένου ότι η κουλτούρα περιλαμβάνει τόσα πολλά στοιχεία, δεν προκαλεί έκπληξη το γεγονός ότι οι όροι για την περιγραφή συγκεκριμένων πολιτισμών ποικίλλουν πολύ. Μερικοί όροι που χρησιμοποιούνται συνήθως για την περιγραφή της κουλτούρας περιλαμβάνουν επιθετικούς όρους, εστιασμένους στους πελάτες, καινοτόμους, διασκεδαστικούς, ηθικούς, με γνώμονα την έρευνα, με γνώμονα την τεχνολογία, προσανατολισμένους στη διαδικασία, ιεραρχικές, φιλικές προς την οικογένεια και ανάληψη κινδύνων.

## 2.2 Σημαντικότητα

Η οργανωσιακή κουλτούρα επηρεάζει όλες τις πτυχές της επιχείρησής, από την ακρίβεια και την ποιότητα στην παροχή υπηρεσιών έως τους όρους της σύμβασης και τις παροχές των εργαζομένων. Όταν η κουλτούρα στο χώρο εργασίας ευθυγραμμίζεται με τους υπαλλήλους, είναι πιο πιθανό να αισθάνονται πιο άνετα, να νιώθουν ότι κάποιος τους υποστηρίζει, αλλά και πολύτιμοι.

Οι εταιρείες που δίνουν προτεραιότητα στην κουλτούρα μπορούν επίσης να αντιμετωπίσουν δύσκολες στιγμές και αλλαγές στο επιχειρηματικό περιβάλλον και να βγουν πιο δυνατές. Η κουλτούρα είναι ένα βασικό πλεονέκτημα όσον αφορά την προσέλκυση ταλέντων και την καλύτερη απόδοση έναντι του ανταγωνισμού. Το 77% των εργαζομένων εξετάζει την κουλτούρα μιας εταιρείας πριν υποβάλει αίτηση και σχεδόν οι μισοί εργαζόμενοι θα αφήσουν την τρέχουσα δουλειά τους για μια ευκαιρία με χαμηλότερες αποδοχές σε έναν οργανισμό με καλύτερη κουλτούρα (Wong, 2021).

Η κουλτούρα ενός οργανισμού είναι επίσης ένας από τους κορυφαίους δείκτες ικανοποίησης των εργαζομένων και ένας από τους κύριους λόγους που σχεδόν τα δύο τρίτα (65%) των εργαζομένων παραμένουν στη δουλειά τους (Wong, 2021).

Αν εξετάσουμε ως μελέτες περίπτωσης τις πολυεθνικές εταιρείες Microsoft και Salesforce (Wong, 2021). Και οι δύο εταιρείες που βασίζονται στην τεχνολογία είναι παγκόσμιας κλάσης, και οι δύο οφείλουν την επιτυχία τους εν μέρει στην προτεραιότητα που δίνουν στην κουλτούρα. Η Microsoft ξεκίνησε ένα πρόγραμμα για να βελτιώσει την κουλτούρα της εταιρείας, μια διαδικασία που υπερέβαινε την ανταγωνιστικότητα της συνεχούς μάθησης. Αντί να απολυθούν ή να αποδείξουν τι αξίζουν οι εργαζόμενοι, αντ' αυτού ενθαρρύνθηκαν να βελτιωθούν. Σήμερα το ανώτατο όριο αγοράς της Microsoft φλερτάρει με 1 τρισεκατομμύριο δολάρια και ανταγωνίζεται και πάλι την Apple και την Amazon ως μία από τις πιο πολύτιμες εταιρείες στον κόσμο.

Η Salesforce βάζει την εταιρική κουλτούρα στο επίκεντρο και έχει σημειώσει απίστευτη ανάπτυξη. Η διεύθυνση της, καθιέρωσε φιλανθρωπικούς κανόνες που καθοδήγησαν την εταιρεία τις τελευταίες δύο δεκαετίες. Όλοι οι νέοι υπάλληλοι του

Salesforce περνούν μέρος της πρώτης τους ημέρας εθελοντικά και λαμβάνουν 56 ώρες αμειβόμενου χρόνου για εθελοντισμό ετησίως. Αυτή η εστίαση στο νόημα και η αποστολή έχει καταστήσει το Salesforce ένα από τα καλύτερα μέρη για εργασία στην Αμερική σύμφωνα με το Fortune και δεν έχει θέσει σε κίνδυνο τα κέρδη: η τιμή της μετοχής της Salesforce αυξήθηκε κάθε χρόνο με μέσο όρο πάνω από 26% ετησίως μέχρι σήμερα (Wong, 2021).

## 2.3 Τα Επίπεδα της Οργανωσιακής Κουλτούρας

Η οργανωσιακή κουλτούρα υπάρχει σε διάφορα επίπεδα, τα οποία διαφέρουν ως προς τον βαθμό που κάποιος την αντιλαμβάνεται και την αντίσταση στις αλλαγές. Όσον αφορά στην αλλαγή της κουλτούρας του οργανισμού, καθίσταται δύσκολο να προσδιοριστεί ποια είναι τα περισσότερα και ποια είναι τα λιγότερο σημαντικά στοιχεία που βοηθούν στη διαμόρφωση της. Ο Hofstede (Ojo, 2009) ανέπτυξε ένα ιεραρχικό μοντέλο τεσσάρων στρωμάτων που βοηθά στον εντοπισμό και την κατηγοριοποίηση των συστατικών στοιχείων του πολιτισμού.

Αυτά είναι:

- Κοινές υποθέσεις: Αυτό είναι το λιγότερο ορατό ή βαθύτερο επίπεδο είναι αυτό του βασικού, το οποίο αντιπροσωπεύει πεποιθήσεις σχετικά με την αξιοπιστία και την ανθρώπινη φύση που θεωρούνται δεδομένες.
- Πολιτιστικές αξίες: Αυτό είναι το επόμενο επίπεδο του πολιτισμού, το οποίο αντιπροσωπεύει συλλογικές πεποιθήσεις, υποθέσεις και συναισθήματα για το τι τα πράγματα είναι καλά, φυσιολογικά, λογικά και πολύτιμα. Οι πολιτιστικές αξίες μπορεί να είναι πολύ διαφορετικές σε διαφορετικούς οργανισμούς. Σε ορισμένους, οι εργαζόμενοι μπορεί να ενδιαφέρονται βαθιά για τα χρήματα, αλλά, σε άλλους, μπορεί να ενδιαφέρονται περισσότερο για την τεχνολογική καινοτομία ή την ευημερία των εργαζομένων.

- Κοινές συμπεριφορές: Αυτές είναι πιο ορατές και κάπως πιο εύκολα να αλλάξουν από τις τιμές. Ο λόγος είναι ότι οι άνθρωποι μπορεί να αγνοούν τις αξίες που τους συνδέουν μεταξύ τους.
- Πολιτιστικά σύμβολα: Το πιο επιφανειακό επίπεδο οργανωτικής κουλτούρας αποτελείται από σύμβολα. Αυτές είναι λέξεις (ορολογία ή αργκό), χειρονομίες και εικόνες ή άλλα φυσικά αντικείμενα που έχουν ιδιαίτερο νόημα μέσα σε μια κουλτούρα.

Αν και υπάρχουν διάφορα άλλα ιεραρχικά μοντέλα κουλτούρας, είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι οι πραγματικές οργανωσιακές κουλτούρες δεν είναι τόσο τακτοποιημένες όσο φαίνεται να υπονοούν τα μοντέλα.

## 2.4 Χαρακτηριστικά Οργανωσιακής Κουλτούρας

Ο McEwan ( στο Nkereuwem Stephen & Alfred Stephen Senior Lecturer, 2016) υποστηρίζει ότι ως έννοια, η κουλτούρα είναι αδιαχώριστη από την έννοια της ανθρώπινης κοινωνίας. Ο Cowling και ο James (1994) υποστηρίζουν τον McEwan στην εικασία ότι ένας οργανισμός δεν μπορεί να διαχωριστεί από την κουλτούρα της κοινωνίας. Για να προσπαθήσουμε να αλλάξουμε την επικρατούσα κουλτούρα μέσα σε έναν οργανισμό, πρέπει να γνωρίζουμε τη σχετική κοινωνική κουλτούρα.

Οι Robbins & Coulter (2002) από την άλλη πλευρά, υποστηρίζουν ότι η κουλτούρα της οργάνωσης μιας εταιρείας δεν εμφανίζεται ξαφνικά από το πουθενά και όταν καθιερωθεί, δεν ξεθωιάζει. Τα τρέχοντα έθιμα, οι παραδόσεις και ο γενικός τρόπος εκτέλεσης των πραγμάτων ενός οργανισμού οφείλονται σε μεγάλο βαθμό σε όσα έχει κάνει στο παρελθόν και στον βαθμό επιτυχίας που είχε με αυτές τις προσπάθειες. Οι ίδιοι υπογραμμίζουν περαιτέρω ότι οι ιδρυτές ενός οργανισμού έχουν σημαντικό αντίκτυπο στην πρώιμη κουλτούρα αυτού του οργανισμού. Έχουν ένα όραμα για το τι πρέπει να είναι ο οργανισμός, και δεν περιορίζονται από προηγούμενα έθιμα και ιδεολογίες.

Η διαδικασία δημιουργίας κουλτούρας συμβαίνει με τρεις τρόπους:

- **Πρώτον**, οι ιδρυτές προσλαμβάνουν και διατηρούν μόνο υπαλλήλους που σκέφτονται και αισθάνονται όπως οι ίδιοι.
- **Δεύτερον**, καθοδηγούν και κοινωνικοποιούν αυτούς τους υπαλλήλους στον τρόπο σκέψης και αίσθησης τους. και
- **Τέλος**, η συμπεριφορά των ιδρυτών ενεργεί ως πρότυπο που ενθαρρύνει τους υπαλλήλους να ταυτιστούν μαζί τους και έτσι να ενσωματώσουν τις πεποιθήσεις, τις αξίες και τις υποθέσεις τους. Όταν ο οργανισμός πετύχει, το όραμα του ιδρυτή γίνεται πρωταρχικός καθοριστικός παράγοντας αυτής της επιτυχίας. Σε αυτό το σημείο, ολόκληρες οι προσωπικότητες του ιδρυτή ενσωματώνονται στον πολιτισμό του οργανισμού.

Οι ίδιοι εξηγούν περαιτέρω ότι ο πολιτισμός μεταδίδεται στους υπαλλήλους με διάφορες μορφές, το πιο ισχυρό είναι, ιστορίες, τελετές, σύμβολα και λεκτική επικοινωνία (Robbins & Coulter, 2002).

### 2.4.1 Ιστορίες

Οι Robbins & Coulter, (2002) παραθέτουν την ιστορία της Ford Motor Company. Όταν ο Henry Ford II ήταν πρόεδρος, υπενθύμιζε συνεχώς τα στελέχη του, πολύ αλαζονικά, ότι είναι το όνομά του σε αυτό το κτίριο. Το μήνυμα ήταν σαφές: Ήταν ο Henry Ford II που έτρεξε την Εταιρία.

Οι ίδιοι πιστεύουν ότι η κουλτούρα μαθαίνεται από υπαλλήλους που ακούνε άλλους υπαλλήλους ή διευθυντές που σχετίζονται με ιστορίες για το πώς οι προγενέστεροι διευθυντές, ή ακόμη και οι ιδρυτές εταιρειών, αντιμετώπισαν τους πελάτες τους ή πώς χειρίστηκαν δύσκολες καταστάσεις που προκύπτουν στην Εταιρία. Ιστορίες όπως αυτές, κυκλοφορούν σε πολλές οργανώσεις, μεταδίδοντας κατά συνέπεια τον πολιτισμό από χρόνο σε χρόνο. Επομένως ο ίδιος ο οργανισμός



διατυπώνει αφηγήματα για κάθε έκφραση της λειτουργίας του και αυτά τα αφηγήματα περνάνε είτε από γενιά σε γενιά είτε μέσα από την ιεραρχία.

## 2.4.2 Τελετουργίες

Τα τελετουργικά είναι επαναλαμβανόμενες ακολουθίες δραστηριοτήτων που εκφράζουν και ενισχύουν τις βασικές αξίες του οργανισμού, ποιοι στόχοι είναι πιο σημαντικοί, ποιοι άνθρωποι είναι σημαντικοί κτλ. Ορισμένοι οργανισμοί διοργανώνουν τελετές με τη μορφή ετήσιων τελετών απονομής βραβείων, σε αναγνώριση εξαιρετικών υπηρεσιών ή σε αναγνώριση της επιτυχίας στην επίτευξη ορισμένων στόχων που έχουν τεθεί από τον οργανισμό, π.χ. στόχοι πωλήσεων.

Αυτές οι λειτουργίες λειτουργούν ως κίνητρο, αναγνωρίζοντας δημόσια την εξαιρετική απόδοση. Ένα από τα πιο γνωστά εταιρικά τελετουργικά είναι η ετήσια συνάντηση βραβείων της Mary Kay Cosmetics. Στις γυναίκες πωλητές απονέμονται με μια σειρά από φανταχτερά δώρα. Π.χ. χρυσές καρφίτσες ή διαμαντένιες με βάση την επιτυχία στην επίτευξη εξαιρετικής απόδοσης πωλήσεων.

## 2.4.3 Υλικά Σύμβολα

Σύμφωνα με τους Robbins & Coulter (2002) η διάταξη των εταιρικών κεντρικών γραφείων, οι τύποι αυτοκινήτων των ανώτερων στελεχών, είναι όλα παραδείγματα υλικών συμβόλων. Άλλοι περιλαμβάνουν το μέγεθος των γραφείων, την κομψότητα των επίπλων, τα προνόμια των στελεχών και την ενδυμασία. Τα υλικά σύμβολα μεταφέρουν στους υπαλλήλους που είναι σημαντικοί, τον βαθμό της ισότητας που επιθυμεί η ανώτατη διοίκηση και τα κατάλληλα είδη συμπεριφοράς

## 2.4.4 Λεκτική Επικοινωνία

Πολλοί οργανισμοί και μονάδες μέσα σε οργανισμούς χρησιμοποιούν τη λεκτική επικοινωνία ως τρόπο αναγνώρισης μελών μιας κουλτούρας ή μιας υποκουλτούρας. Με την εκμάθηση αυτής της γλώσσας, τα μέλη βεβαιώνουν την αποδοχή τους από τον πολιτισμό και με αυτόν τον τρόπο, βοηθούν στη διατήρησή της. Οι οργανισμοί με την πάροδο του χρόνου συχνά αναπτύσσουν μοναδικούς όρους για την περιγραφή εξοπλισμού, γραφείων, βασικού προσωπικού, προμηθευτών, πελατών ή προϊόντων που σχετίζονται με την επιχείρησή τους.

Οι νέοι υπάλληλοι συχνά κατακλύζονται από ακρωνύμια και ορολογίες που, μετά από έξι μήνες στη δουλειά, γίνονται πλήρως μέρος της γλώσσας τους. Μόλις αφομοιωθεί, αυτή η ορολογία λειτουργεί ως ο κοινός παρονομαστής που ενώνει μέλη μιας δεδομένης κουλτούρας ή υποκουλτούρας (Robbins & Coulter, 2002).

## 2.5 Προσδιοριστικά Οργανωτικής Κουλτούρας

Οι AlShehhi et al. (2021) μετά από ενδελεχή μελέτη της βιβλιογραφίας του συγκέντρωσαν τις διαστάσεις της οργανωσιακής κουλτούρας μαζί με τα προσδιοριστικά τους.

Στον πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζονται.

<b>Επίτευξη στόχων</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Οι Στόχοι είναι συγκεκριμένοι, σαφείς και κατανοητοί για τους εργαζόμενους.</li><li>• Εργασία με στόχο τον οργανισμό αντί για μεμονωμένους στόχους.</li><li>• Δώστε έμφαση στους εργαζομένους ότι είναι στόχοι</li></ul>
------------------------	--

	<p>και προσανατολισμένοι στη δράση, αισιόδοξοι και ενεργητικοί.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Εστιάστε στη διαδικασία εφαρμογής της στρατηγικής και όχι στην ίδια τη στρατηγική.</li> </ul>
<b>Δέσμευση και δέσμευση εργαζομένων</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Εργαζομένων Ενδυνάμωση των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων.</li> <li>• Συμμετοχή των εργαζομένων στα σχέδια του οργανισμού.</li> <li>• Το κλίμα εμπιστοσύνης σε αυτόν τον οργανισμό.</li> <li>• Τα μέλη αισθάνονται ένα ισχυρό αίσθημα ιδιοκτησίας.</li> </ul>
<b>Προσαρμοστικός Προσανατολισμός</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Προσανατολισμός νέων εργαζομένων για μια ολοκληρωμένη αρχή οργάνωσης.</li> <li>• Αποδοχή νέων ιδεών, προοπτικών και προσανατολισμός στην αλλαγή.</li> <li>• Χρησιμοποιήστε την ποικιλομορφία του εργατικού δυναμικού για να προσαρμοστείτε στις αλλαγές της αγοράς και να βελτιώσετε την απόδοση.</li> </ul>
<b>Ομαδικό πνεύμα</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Δώστε έμφαση στην ομαδική εργασία ανταλλάσσοντας απόψεις και ιδέες.</li> <li>• Ενθαρρύνετε τις συνεισφορές της ομάδας και όχι τη συνεισφορά των ατόμων.</li> </ul>
<b>Προσανατολισμός ικανοτήτων και υποστήριξης της καινοτομίας</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Αναγνωρίστε την ικανότητα, τα προσόντα, την εξειδίκευση και την ικανότητα των εργαζομένων.</li> <li>• Αναπτύξτε την ικανότητα των εργαζομένων στην εργασία σε όλα τα επίπεδα.</li> <li>• Ενθαρρύνετε την καινοτομία και τη δημιουργικότητα.</li> <li>• Ο οργανισμός επενδύει συνεχώς στην ανάπτυξη των δεξιοτήτων των εργαζομένων. Να πάρει πόρους προκειμένου να καλύψει τις τρέχουσες επιχειρηματικές ανάγκες.</li> </ul>

<p><b>Συντονισμός και Ένταξη Ενθάρρυνση της ανταλλαγής πληροφοριών μεταξύ εργαζομένων/τμημάτων.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ενθαρρύνετε τη συνεργασία και τη βοήθεια μεταξύ των εργαζομένων/τμημάτων.</li> <li>• Ενθαρρύνετε την επίλυση προβλημάτων μεταξύ εργαζομένων/τμημάτων.</li> <li>• Αποδεχτείτε την κριτική ή τα αρνητικά σχόλια από άλλους χωρίς να γίνετε αμυντικοί.</li> </ul>
<p><b>Επίτευξη Ποιότητας Καθιέρωση συνόλου προτύπων ποιότητας για τους εργαζόμενους.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Περιοδικά προγράμματα καθοδήγησης/εκπαίδευσης για εργαζόμενους.</li> <li>• Επιτύχετε συνεχή βελτίωση κατά τη διάρκεια όλων των διαδικασιών.</li> <li>• Επίτευξη ποιότητας σε προϊόντα και υπηρεσίες.</li> </ul>
<p><b>Προσανατολισμός ανταμοιβής Δίκαιες ανταμοιβές για όλους τους εργαζόμενους.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Η ενθάρρυνση των αξιολογήσεων απόδοσης να χρησιμοποιηθούν ως βάση για την επιβράβευση των εργαζομένων.</li> <li>• Έμφαση στην επιβράβευση των εργαζομένων για την επιτυχία παρά στην τιμωρία τους για αποτυχία.</li> <li>• Εφαρμόστε την έννοια της αναγνώρισης και της επιβράβευσης των εργαζομένων όταν την αξίζει.</li> </ul>

## Κεφάλαιο 3<sup>ο</sup> Αξιολόγηση Απόδοσης Προσωπικού

### 3.1 Περί Αξιολόγησης Απόδοσης Προσωπικού

Η μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα μιας επιχειρηματικής οργάνωσης εξαρτάται από την ικανότητά της να αξιολογεί την απόδοση των εργαζομένων και να εξετάζει τη συμβολή του προσωπικού της στην επίτευξη των αξιολογούμενων στόχων. Σε αυτό το πλαίσιο, η αξιολόγηση των εργαζομένων μπορεί να παρέχει ένα ποσοτικό μέτρο της αξιολόγησής τους με στόχο τον προσδιορισμό του βαθμού συμμόρφωσης μεταξύ της παραγωγής εργασίας και των καθορισμένων προτύπων.

Η αξιολόγηση των εργαζομένων ή η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων είναι μια διαδικασία που ενσωματώνεται σε κάθε δραστηριότητα των σύγχρονων επιχειρηματικών οργανισμών. Συνήθως, μέσω αυτής της διαδικασίας, ο οργανισμός αξιολογεί πόσο καλά εκτελούν οι εργαζόμενοι τη δουλειά τους σε σύγκριση με ένα σύνολο προτύπων και κοινοποιεί τα αποτελέσματα της αξιολόγησης σε αυτούς τους υπαλλήλους (Mathis et al., 2016).

Η σημασία ενός αποτελεσματικού συστήματος αξιολόγησης των εργαζομένων αναγνωρίζεται παγκοσμίως καθώς μπορεί να προωθήσει τόσο τη θεσμική ανάπτυξη του οργανισμού όσο και την προσωπική ανάπτυξη των εργαζομένων. Ο αντίκτυπος της απόδοσης των εργαζομένων ή, γενικότερα, ο αντίκτυπος της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων στην οργανωτική απόδοση έχει μελετηθεί σε πολυάριθμες προηγούμενες ερευνητικές προσπάθειες (Becker & Gerhart, 1996; Ostroff & Bowen, 2000). Στην πραγματικότητα, η ικανότητα ενός οργανισμού να αξιολογεί την απόδοση των εργαζομένων του και να εξετάζει τη συμβολή του προσωπικού του στην επίτευξη των αξιολογούμενων στόχων θεωρείται κρίσιμη για τη μακροπρόθεσμη βιωσιμότητά του.

Συνήθως, ένα σύστημα αξιολόγησης εργαζομένων χρησιμοποιείται ευρέως για τη διαχείριση των μισθών και των ημερομισθίων, για την παροχή ενημέρωσης όσον αφορά την απόδοση και για τον εντοπισμό μεμονωμένων δυνατών και αδυναμιών.

Όπως σημειώθηκε από τους Mathis et al. ( 2016), η αξιολόγηση των εργαζομένων έχει δύο γενικούς ρόλους στους οργανισμούς:

- Λήψη διοικητικών αποφάσεων για υπαλλήλους (αποζημιώσεις, προαγωγές, απόλυση, συρρίκνωση, απολύσεις κ.λπ.).
- Προσδιορισμός και σχεδιασμός ευκαιριών ανάπτυξης των εργαζομένων (προσδιορίστε τα δυνατά σημεία ή τους τομείς για ανάπτυξη, καθοδήγηση, ανάπτυξη καριέρας κ.λπ.).

Συχνά, αυτοί οι δύο διαφορετικοί ρόλοι είναι αντικρουόμενοι (Mathis et al., 2016), ενώ τα συστήματα αξιολόγησης εργαζομένων συνήθως συνδέονται στενά με άλλες δραστηριότητες διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού (π.χ. επιλογή ή πρόσληψη εργαζομένων). Επιπλέον, η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων ενσωματώνεται σε πολλές επιχειρηματικές λειτουργίες, ενώ η υποκειμενικότητα είναι ένα κρίσιμο σημείο σε κάθε σύστημα αξιολόγησης εργαζομένων. Τέλος, πολλοί παράγοντες μπορούν να επηρεάσουν την απόδοση των εργαζομένων (π.χ. δεξιότητες, κίνητρα, υποστήριξη που λαμβάνουν, φύση εργασίας, σχέση με τον οργανισμό). Για όλους αυτούς τους λόγους, η ανάπτυξη, η διατήρηση και η βελτίωση ενός συστήματος αξιολόγησης εργαζομένων δεν είναι ούτε εύκολη ούτε απλή.

Κατά την ανάπτυξη ενός συστήματος αξιολόγησης εργαζομένων, η διοίκηση του οργανισμού θα πρέπει να λάβει μια σειρά από σημαντικές αποφάσεις: Ποιος πρέπει να σχεδιάσει τη διαδικασία αξιολόγησης; Ποιος πρέπει να αξιολογήσει ποιον; Ποιος πρέπει να επανεξετάσει τα αποτελέσματα της αξιολόγησης; Πώς θα μπορούσαν να αξιοποιηθούν αυτά τα αποτελέσματα; Μπορούν να βρεθούν πολλές εναλλακτικές λύσεις για κάθε μία από τις προηγούμενες αποφάσεις. Για παράδειγμα, η αξιολόγηση του αξιολογητή μπορεί να περιλαμβάνει τις ακόλουθες δυνατότητες (Mathis et al., 2016):

1. Εποπτική βαθμολογία υφισταμένων (επόπτες που βαθμολογούν τους υπαλλήλους τους).
2. Βαθμολογία υπαλλήλων των διευθυντών (υπάλληλοι που βαθμολογούν τους ανωτέρους τους).
3. Αξιολογήσεις ομάδας/ομότιμων (μέλη της ομάδας που αξιολογούν το ένα το άλλο).
4. Εξωτερικοί βαθμολογητές (αξιολογήσεις με βάση εξωτερικές πηγές).

5. Αυτοαξιολογήσεις (εργαζόμενοι που αξιολογούν τον εαυτό τους).
6. Αξιολόγηση πολλαπλών πηγών ή 360 μοιρών (αξιολόγηση του εργαζόμενου από «παντού», π.χ. ανωτέρους, υφισταμένους, συνομηλίκους, πελάτες ή αυτοαξιολόγηση).

Επιπλέον, μπορούν να χρησιμοποιηθούν διαφορετικές μέθοδοι για τη μέτρηση της απόδοσης των εργαζομένων. Αυτές οι μέθοδοι μπορούν να κατηγοριοποιηθούν στις ακόλουθες μεγάλες ομάδες (Mathis et al., 2016):

- Μέθοδοι αξιολόγησης κατηγορίας (γραφική κλίμακα αξιολόγησης, λίστα ελέγχου).
- Συμπεριφορικές/Αντικειμενικές μέθοδοι (προσεγγίσεις αξιολόγησης συμπεριφοράς, διαχείριση βάσει στόχων).
- Συγκριτικές μέθοδοι (κατάταξη, αναγκαστική κατανομή).
- Μέθοδοι αφήγησης (κρίσιμο περιστατικό, δοκίμιο, επισκόπηση πεδίου).

Πρέπει να τονιστεί ότι η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων συνδέεται άμεσα με τη στρατηγική του οργανισμού. Τα αποτελέσματα της απόδοσης (π.χ. παραγωγικότητα, εξέλιξη, πειθαρχία, αυξήσεις μισθών) συνδέονται με οργανωτικά αποτελέσματα, τα οποία με τη σειρά τους αποτελούν την κύρια πηγή πληροφόρησης για τη στρατηγική του οργανισμού.

Μία άλλη μέθοδος που μπορεί να έχει αποτελέσματα είναι αυτή της «Μεθόδου αξιολόγησης 360». Η συγκεκριμένη μέθοδος αναπτύχθηκε από το 1990 και τα δεδομένα πάνω στα οποία θα αξιολογηθεί ο εκάστοτε εργαζόμενος προέρχονται από το άμεσο περιβάλλον του, (δηλαδή τον προϊστάμενο και τον υφιστάμενο), τους συναδέλφους και τους πελάτες με τους οποίους έρχεται σε επαφή. Με αυτόν τον τρόπο σκιαγραφείται το προφίλ του εργαζόμενου από όλες τις βαθμίδες διοίκησης, αλλά και από άτομα που αναγνωρίζουν την καθημερινή του εργασία.

Στην ίδια λογική αξιολόγησης κινείται και η μέθοδος της ομαδικής αξιολόγησης. Ο οργανισμός συγκροτεί μία τριμελή ή πενταμελή ομάδα, η οποία θα προχωρήσει στην υλοποίηση της αξιολόγησης. Στην ομάδα συμμετέχουν ο προϊστάμενος του εργαζομένου, ο έμμεσος προϊστάμενος, δύο άτομα από την ίδια βαθμίδα και ο προϊστάμενος υπηρεσίας προσωπικού. Η επιτροπή συνεδριάζει, γίνεται μία αρχική εισήγηση και στη συνέχεια διατυπώνονται απόψεις σχετικά με την

απόδοση του εργαζόμενου. Ένα από τα κύρια μειονεκτήματα της μεθόδου αυτής είναι ο χρόνος που απαιτείται για να συγκροτηθούν οι ομάδες και να ολοκληρωθούν οι διαδικασίες.

Από την άλλη πλευρά υπάρχουν και πιο άμεσες διαδικασίες, όπως είναι αυτή της συνεντεύξεως, όπου ο εργαζόμενος συζητά με τον προϊστάμενό του και έτσι έχει άμεση ενημέρωση για την πρόοδο ή τα μειονεκτήματά του. Η αμεσότητα αυτή είναι που καθιστά πολύ αποτελεσματική τη μέθοδο, καθώς ο προϊστάμενος μπορεί να δώσει άμεσα συμβουλές στον εργαζόμενο. Πολλοί είναι οι προϊστάμενοι που δεν μπαίνουν στη διαδικασία να παρέχουν τις κατάλληλες πληροφορίες με σκοπό την εξέλιξη του εργαζόμενου έχοντας την εντύπωση ότι αυτός γνωρίζει τα μειονεκτήματά του από την καθημερινή του ενασχόληση με το αντικείμενο.

Η συγκεκριμένη μέθοδος είναι αποτελεσματική, αλλά παράλληλα δύσκολη στο να υλοποιηθεί, αφού χρειάζεται από τον προϊστάμενο μία επικοινωνιακή δύναμη στο να μεταφέρει στον εργαζόμενο την απαραίτητη πληροφορία.

### 3.2 Οργανωσιακή Κουλτούρα και Δείκτες Απόδοσης

Ουσιαστικά, όλοι οι ορισμοί της οργανωσιακής κουλτούρας αναφέρονται σε κάποιο σύνολο σημασιών και αξιών που έχουν τα μέλη ενός οργανισμού. Δεύτερον, οι έννοιες και οι αξίες που αποτελούν τα δομικά στοιχεία της οργανωσιακής κουλτούρας βασίζονται συχνά σε υποκείμενες υποθέσεις που διατηρούν τα μέλη του οργανισμού, οι οποίες εκδηλώνονται σε σύμβολα, συμπεριφορές και δομές (AlShehhi et al., 2021).

Μεταξύ των διαπολιτισμικών επιστημόνων, ο Hofstede (1990) θεωρεί την οργανωσιακή κουλτούρα ως τον συλλογικό προγραμματισμό του μυαλού που διακρίνει τα μέλη ενός οργανισμού από αυτά ενός άλλου. Γι' αυτόν, η εθνική και η οργανωσιακή κουλτούρα είναι φαινόμενα διαφορετικής φύσης. Σε εθνικό επίπεδο, οι



πολιτισμικές διαφορές θα έγκεινται, κυρίως, στις αξίες, ενώ, σε οργανωτικό επίπεδο, θα εντοπίζονται, κυρίως, στις πρακτικές.

Έτσι, τα οργανωτικά συστήματα μπορούν να περιγραφούν με βάση τις αξίες και τις πρακτικές των μελών τους (Geert Hofstede et al., 1990).

Οι Hofstede et al. (1990) βρήκε εμπειρικά έξι ανεξάρτητες διαστάσεις που περιγράφουν τις οργανωτικές πρακτικές:

- (1) Προσανατολισμένο στη διαδικασία έναντι προσανατολισμού στα αποτελέσματα.
- (2) Προσανατολισμός εργασιών vs προσανατολισμένος στους ανθρώπους.
- (3) Επαγγελματικός / στενός.
- (4) Ανοιχτό σύστημα εναντίον κλειστού συστήματος.
- (5) Σφιχτός εσωτερικός έλεγχος έναντι χαλαρού ελέγχου.
- (6) Πραγματιστική έναντι κανονιστικής.

Αυτές οι διαστάσεις, οι οποίες είναι περιγραφικές και όχι περιοριστικές, ενδέχεται να μην ισχύουν απαραίτητα για οποιονδήποτε οργανισμό σε οποιαδήποτε χώρα. Εν συντομία, για τον Hofstede, αυτό που πρέπει να μάθουν τα άτομα όταν εντάσσονται σε έναν οργανισμό θα περιοριζόταν κυρίως σε πρακτικές. Οι αξίες, με τη σειρά τους, θα αποκτούσαν ως επί το πλείστον στην οικογένεια και στο σχολείο, και το εργασιακό περιβάλλον θα άλλαζε τις αξίες των ανθρώπων μόνο με περιορισμένο τρόπο, εάν υπάρχουν. Η αλλαγή αυτών των συνηθειών είναι ένα καθήκον ανώτατης διοίκησης που θα πρέπει να βασίζεται σε μια ανάλυση κόστους-οφέλους και στρατηγικής, όπου δεν υπάρχει έτοιμη φόρμουλα επιτυχίας (Hofstede, 1994).

Κατά την άποψη του Gordon (1991), διαφορετικές βιομηχανίες έχουν αναπτύξει διαφορετικά πολιτισμικά μοντέλα και οι οικονομικές ανταμοιβές μπορεί να διαφέρουν δεδομένου του στόχου να τονιστεί η βραχυπρόθεσμη ή μακροπρόθεσμη απόδοση. Ο τρόπος οργάνωσης μιας εταιρείας και ο τρόπος με τον οποίο λειτουργούν οι άνθρωποι εντός της δομής καθορίζονται έντονα από την κουλτούρα της.

Έτσι, η κουλτούρα, καταλήγει, να είναι μια βασική μεταβλητή που επηρεάζει την απόδοση. Επιπλέον, τα αποτελέσματα που επιτυγχάνονται από έναν οργανισμό προέρχονται από τη συνένωση διαφορετικών πόρων που ανήκουν σε διαφορετικές οντότητες όπως μετόχους, διευθυντές και υπαλλήλους. Κατά συνέπεια, οι δείκτες

απόδοσης σηματοδοτούν τα επιτευχθέντα αποτελέσματα και, ανάλογα με το πώς είναι δομημένο το σύστημα, τον τρόπο με τον οποίο η οργανωτική απόδοση επηρεάστηκε από κάθε έναν από τους εμπλεκόμενους πόρους (Alchian & Demsetz, 1972).

Η βασική βιβλιογραφία ελέγχου διαχείρισης υποδεικνύει την πιθανότητα διαφόρων προβλημάτων που προκύπτουν από την επιλογή ανεπαρκών δεικτών για τη μέτρηση της απόδοσης του οργανισμού, τα οποία μπορούν να εντοπιστούν στις ακόλουθες κοινές πηγές (Kaplan & Atkinson, 1989):

- έλλειψη συσχέτισης μεταξύ των επιλεγμένων δεικτών και των διαστάσεων απόδοσης που πρέπει να μετρήσουν·
- έλλειψη αντιστοιχίας μεταξύ των διαχειριστικών πρακτικών και των αποτελεσμάτων που μετρούνται από τους επιλεγμένους δείκτες και
- ο βαθμός υποκειμενικότητας των επιλεγμένων δεικτών.

Αυτές οι τρεις πηγές προβλημάτων επηρεάζουν την οργανωτική αντίληψη σχετικά με την επάρκεια του μέσου όρου απόδοσης σύστημα διασφάλισης στο σύνολό του. Λαμβάνοντας υπόψη ότι οι πρακτικές είναι, σύμφωνα με τους Hofstede et al. (1990), ο πυρήνας της οργανωσιακής κουλτούρας, μπορεί να συναχθεί το συμπέρασμα ότι η κουλτούρα επηρεάζει όχι μόνο την οργανωτική απόδοση (Barney, 1986), αλλά και τον τρόπο μέτρησης αυτής της απόδοσης, καθώς επηρεάζει την αντίληψη για την επάρκεια του συστήματος μέτρησης της απόδοσης. Αυτό σηματοδοτεί τη σημασία της διερεύνησης εάν οι δείκτες απόδοσης είναι συμβατοί με πρακτικές, οι οποίες αποτελούν τον πυρήνα της οργανωσιακής κουλτούρας

## Κεφάλαιο 4<sup>ο</sup> Το Παράδειγμα της Εταιρείας Intralot SA



### 4.1 Περιγραφή Εταιρείας

Η Intralot SA, μια εισηγμένη στο χρηματιστήριο εταιρεία που ιδρύθηκε το 1992, είναι κορυφαίος προμηθευτής και χειριστής λύσεων τυχερών παιχνιδιών που δραστηριοποιείται σε 47 ρυθμιζόμενες δικαιοδοσίες σε όλο τον κόσμο. Με τζίρο 0,9 δισ. ευρώ και παγκόσμιο εργατικό δυναμικό με περισσότερους από 5.200 υπαλλήλους το 2018, η Intralot SA είναι μια εταιρεία με γνώμονα την καινοτομία που έχει μοναδική θέση να προσφέρει λύσεις δοκιμασμένες στην αγορά και επιχειρησιακή τεχνογνωσία λιανικής σε οργανισμούς λαχειοφόρων αγορών και τυχερών παιχνιδιών σε διάφορες γεωγραφικές περιοχές.

Η Intralot SA, βασισμένη στη στρατηγική της προσέγγιση «i-shapes the future», έχει επενδύσει στην ανάπτυξη λύσεων και υπηρεσιών τυχερών παιχνιδιών επόμενης γενιάς για την υποστήριξη του εκσυγχρονισμού και του ψηφιακού

μετασχηματισμού των Λοταριών. Στο πλαίσιο αυτό, η εταιρεία έχει σχεδιάσει ένα νέο οικοσύστημα ολιστικών λύσεων omni-channel που εστιάζουν στις σύγχρονες ανάγκες των παικτών και προσφέρουν μια προηγμένη εμπειρία παιχνιδιού μέσω όλων των καναλιών διανομής, σε όλους τους κλάδους (Lottery, Betting, Interactive, VLT) (Intralot SA, 2020).

Υιοθέτησε μια στρατηγική παγκόσμιας ανάπτυξης που σχεδιάστηκε γύρω από συνέργειες με τοπικούς εταίρους με στόχο την επέκταση της ικανότητας διείσδυσης στην αγορά και τη διαφοροποίηση του χαρτοφυλακίου προϊόντων μας στις τοπικές αγορές. Ως μέλος του Οικουμενικού Συμφώνου του ΟΗΕ, η Intralot SA είναι ένας παγκόσμιος εταιρικός πολίτης δεσμευμένος στη βιώσιμη ανάπτυξη και είναι ενεργός υποστηρικτής των αρχών του Υπεύθυνου Παιχνιδιού, βραβευμένος με το Πιστοποιητικό Πλαισίου Υπεύθυνου Παιχνιδιού WLA.

Η Εταιρεία διατηρεί τις υψηλότερες πιστοποιήσεις ασφαλείας, καθώς είναι ο πρώτος διεθνής προμηθευτής στον τομέα των τυχερών παιχνιδιών που πιστοποιήθηκε σύμφωνα με το Πρότυπο Ελέγχου Ασφαλείας της Παγκόσμιας Λοταρίας (WLA) το 2008 και επαναπιστοποιείται με το ενημερωμένο Πρότυπο Ελέγχου. Η Intralot SA συμβάλλει αποφασιστικά στις μελλοντικές εξελίξεις του κλάδου ως μέλος των μεγαλύτερων Ενώσεων Λαχείων και Τυχερών Παιχνιδιών σε όλο τον κόσμο. Platinum Συνεργάτης της WLA και Premium Partner των European Lotteries. Το 2018 η Intralot SA έγινε Συνεργαζόμενο Μέλος του GLMS, του συστήματος αμοιβαίας παρακολούθησης του αθλητικού στοιχήματος των κρατικών λαχειοφόρων αγορών (Intralot SA, 2020).

## 4.2 Οργανωτική Διάρθρωση

Η οργάνωση της εταιρείας διαχωρίζεται σε γενικές διευθύνσεις και διευθύνσεις/τμήματα, οι οποίες είναι επιφορτισμένες με διακριτές αρμοδιότητες και συγκεκριμένο αντικείμενο δραστηριοτήτων. Ο αριθμός, το αντικείμενο και οι

αρμοδιότητες των γενικών διευθύνσεων και των διευθύνσεων/τμημάτων αποτυπώνονται στον κανονισμό λειτουργίας της εταιρείας.

Οι διατάξεις του κανονισμού αφορούν στην οργάνωση της εταιρείας, ορίζουν και περιγράφουν τις βασικές αρμοδιότητες και τα καθήκοντα των προσώπων που υπάγονται σε κάθε γενική διεύθυνση και διεύθυνση αντιστοίχως, σύμφωνα με το οργανόγραμμα της εταιρείας.

## 4.2.1 Οργανωτική Διάρθρωση της Intralot S.A

### 4.2.1.1 Διοικητικό Συμβούλιο

Το ΔΣ αποτελεί το ανώτατο εκτελεστικό όργανο της Εταιρείας το οποίο ασκώντας τις αρμοδιότητές του, προστατεύει τα εταιρικά της συμφέροντα και μεριμνά για την εταιρική συμμόρφωση ως προς τις διατάξεις την ισχύουσας νομοθεσίας και του Καταστατικού της Εταιρείας.

Τα μέλη που συντελούν το ΔΣ είναι ο Πρόεδρος ΔΣ που συνιστά τον κύριο συνδετικό κρίκο μεταξύ της διοίκησης. Ο Αντιπρόεδρος ΔΣ εκείνος που αναπληρώνει τον Πρόεδρο στα καθήκοντά του. Ο Διευθύνων σύμβουλος που αποτελεί το εκτελεστικό μέλος του ΔΣ. Ο αναπληρωτής Διευθύνων σύμβουλος, ο Εταιρικός Γραμματέας και οι Επιτροπές που αναφέρονται στο Διοικητικό Συμβούλιο και υποβάλλουν τις εκθέσεις/προτάσεις/πορίσματά τους.

### 4.2.1.2 Διευθύνσεις και Τμήματα

Η Εταιρεία, έχει οργανωθεί σε Διευθύνσεις και Τμήματα ως ακολούθως:

#### 1) Γενική Διεύθυνση Τεχνολογίας

Στη Γενική Διεύθυνση Τεχνολογίας προΐσταται είτε ένας εκ των Αναπληρωτών Διευθυνόντων Συμβούλων είτε ο Group Chief Technology Officer, που αναφέρεται απευθείας στον Διευθύνοντα Σύμβουλο.

Η Γενική Διεύθυνση Τεχνολογίας εστιάζει στην καινοτομία και στην παράδοση προϊόντων υψηλής ποιότητας, εντός χρονοδιαγράμματος και προϋπολογισμού.

Στη Γενική Διεύθυνση Τεχνολογίας υπάγονται οι ακόλουθες Διευθύνσεις/Τμήματα που αναφέρονται στον εκάστοτε επικεφαλής της:

- a) Lottery Technology
- b) Technology services
- c) Sports Betting Technology
- d) IT Infrastructure ε. Retail & Monitoring Technology
- e) Technology Governance

## **2) Γενική Εμπορική Διεύθυνση του Ομίλου**

Στη Γενική Εμπορική Διεύθυνση του Ομίλου προΐσταται είτε ένας εκ των Αναπληρωτών Διευθυνόντων Συμβούλων είτε ο Group Chief Commercial Officer, που αναφέρεται στον Διευθύνοντα Σύμβουλο.

Στόχος της Γενικής Εμπορικής Διεύθυνσης είναι η ανάπτυξη των δραστηριοτήτων της Εταιρείας μέσω της απόκτησης νέων πελατών αλλά και η επέκταση των υπηρεσιών της INTRALOT στους υφιστάμενους πελάτης της.

Στη Γενική Εμπορική Διεύθυνση υπάγονται οι ακόλουθες Διευθύνσεις/Τμήματα που αναφέρονται στον εκάστοτε επικεφαλής της:

- a) Business Development & Marketing
- b) Sports Betting Operations
- c) Retail Transformation
- d) Customer Operations

- e) Contracts
- f) Regional Operations
- g) Digital Sales

### **3) Γενική και Οικονομική Διεύθυνση**

Στη Γενική και Οικονομική Διεύθυνση προϊστάται είτε ένας εκ των Αναπληρωτών Διευθυνόντων Συμβούλων είτε ο Γενικός και Οικονομικός Διευθυντής που αναφέρεται στον Διευθύνοντα Σύμβουλο.

Η Γενική και Οικονομική Διεύθυνση διαχωρίζεται ως ακολούθως:

#### a) Γενική Διεύθυνση

Στην Γενική Διεύθυνση υπάγονται οι ακόλουθες Διευθύνσεις/Τμήματα:

- Εταιρικών Υποθέσεων
- Ασφάλειας Πληροφοριών
- Ανθρώπινου Δυναμικού

#### b) Οικονομική Διεύθυνση

Στην Οικονομική Διεύθυνση υπάγονται οι ακόλουθες Διευθύνσεις/Τμήματα:

- Οικονομικών, Ελέγχου και Προϋπολογισμού
- Λογιστηρίου και Φορολογίας
- Ταμείου
- Προμηθειών
- Χρηματοοικονομικών Αγορών και Εξυπηρέτησης Μετόχων και Εταιρικών Ανακοινώσεων

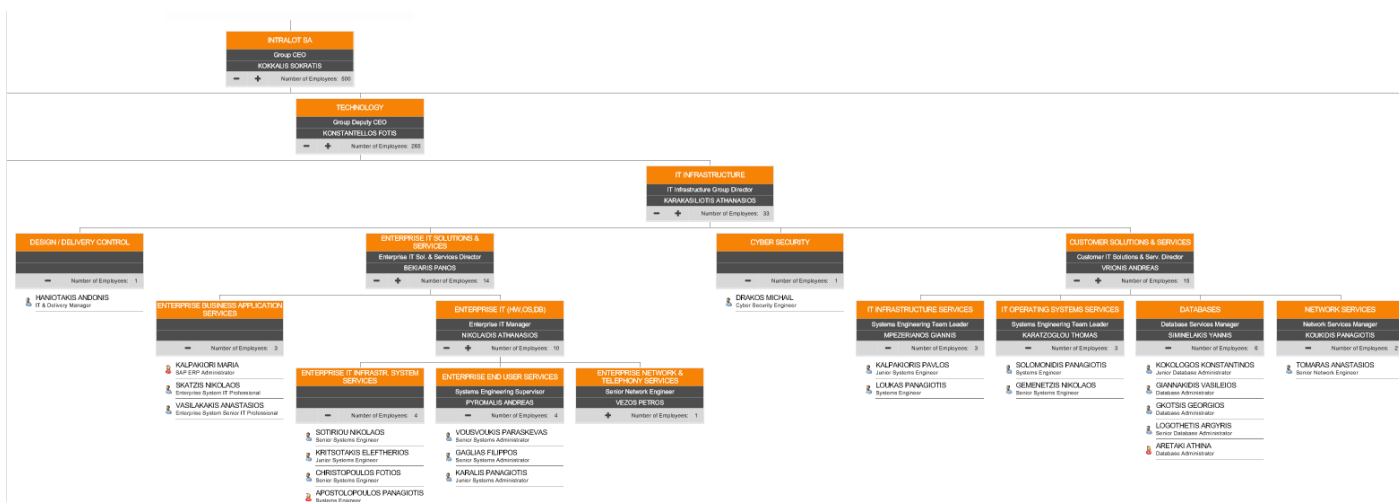
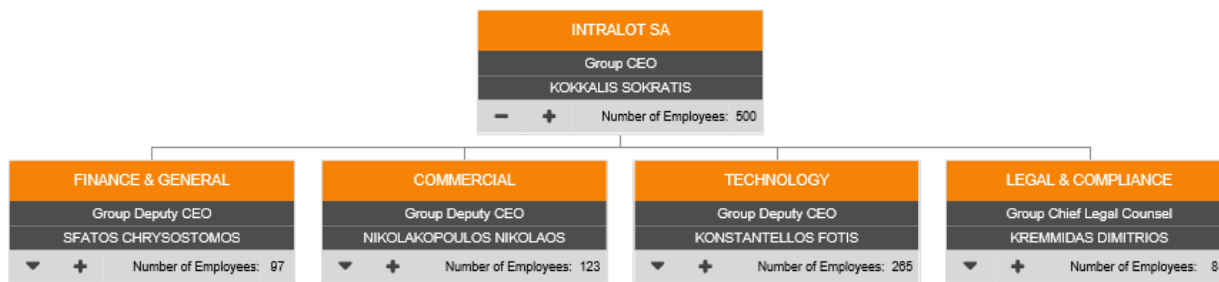
Οι επικεφαλής των άνω Διευθύνσεων/Τμημάτων αναφέρονται στον εκάστοτε επικεφαλής της.

### **4) Γενική Διεύθυνση Νομικών Υπηρεσιών και Συμμόρφωσης**

Της Γενικής Διεύθυνσης Νομικών Υπηρεσιών και Συμμόρφωσης ηγείται ο Γενικός Νομικός Σύμβουλος του Ομίλου που αναφέρεται στον Διευθύνοντα Σύμβουλο της Εταιρείας ή στον Αναπληρωτή του. Η εν λόγω Διεύθυνση είναι υπεύθυνη για την νομική και δικαστική υποστήριξη της εταιρείας και για την ενημέρωση της Διοίκησης, των Διευθύνσεων και των Τμημάτων της Εταιρείας επί νομικών θεμάτων.

### 4.2.1.3 Οργανόγραμμα

Παρακάτω απεικονίζεται το οργανόγραμμα της γενική διεύθυνση τεχνολογίας.





## 4.3 Διαδικασίες Αξιολόγησης Προσωπικού

Κάθε χρόνο, ο Εργαζόμενος συναντάται με τον Διευθυντή/Προϊστάμενό του/της για να συζητήσει τους ετήσιους στόχους του Εργαζομένου. Κάθε στόχος εργαζομένου πρέπει να σχετίζεται με έναν στρατηγικό στόχο υψηλού επιπέδου της Διευθύνσεις/Τμήματος στο οποίο ανήκει ο Υπάλληλος.

Η διαδικασία καθορισμού στόχων ξεκινά με τον Διαχειριστή 2ου Επιπέδου να κοινοποιεί τους Στόχους υψηλού επιπέδου της Λειτουργίας στον Διαχειριστή. Στη συνέχεια, ο Διευθυντής ευθυγραμμίζει τους στόχους υψηλού επιπέδου με τον ρόλο του Υπαλλήλου, ο οποίος στη συνέχεια τους εισάγει στο Σύστημα (βήμα 1).

Σημειώστε ότι όλοι οι εργαζόμενοι έχουν 5 κοινές ικανότητες. Αυτές οι πέντε ικανότητες θεωρούνται ως ένας στόχος: «Κουλτούρα υψηλών επιδόσεων». Η μέτρηση για αυτόν τον στόχο θα είναι: «Ευθυγράμμιση με τις Αξίες/Ικανότητες της Intralot SA». Για την αναφορά τους οι αξιολογητές λαμβάνουν πέντε διαστάσεις, οι πέντε ικανότητες είναι:

1. Επέκταση στόχων και προσπάθεια για αποτελέσματα.
2. Υπευθυνότητα και αξιοπιστία.
3. Γνώση και εξειδίκευση στο αντικείμενο.
4. Πρωτοβουλία και επίλυση προβλημάτων.
5. Συνεργασία και ομαδική εργασία.

Οι στόχοι κλειδώνονται για επεξεργασία μετά το βήμα επιβεβαίωσης στόχου του διαχειριστή (βήμα 2). Τροποποιήσεις ή/και προσαρμογές κλειδωμένων στόχων μπορούν να γίνουν από τον Διαχειριστή μόνο κατά τη διάρκεια της επίσημης φάσης αναθεώρησης του μέσου έτους. Συνιστάται ιδιαίτερα στους υπαλλήλους και τους διευθυντές να ενημερώνουν τακτικά την «Κατάσταση» στόχου κατά τη διάρκεια του έτους, προκειμένου να αντικατοπτρίζουν σημαντικά ορόσημα που σχετίζονται με τους στόχους τους.

Συνιστάται ανεπιφύλακτα, τουλάχιστον κάθε 12 εβδομάδες, ο Διευθυντής και ο υπάλληλος να συναντώνται για σκοπούς ευθυγράμμισης στόχων, κρατώντας

σημειώσεις για την πρόοδο των στόχων, τα επιτεύγματα και οποιαδήποτε άλλα αξιολογικά σημεία. Ο Διευθυντής και ο Υπάλληλος θα πρέπει επίσης να συζητήσουν τομείς βελτίωσης/ανάπτυξης και να συμφωνήσουν σε ένα σχέδιο δράσης για αυτούς, το οποίο θα πρέπει να παρακολουθούν σε τακτική βάση

### 4.3.1 Στόχοι

Στην παρούσα ενότητα παρουσιάζονται τόσο οι διαστάσεις στις οποίες αξιολογείται ο εκάστοτε εργαζόμενος, αλλά και οι μετρικές της απόδοσής του. Ταυτόχρονα στο τέλος κάθε διάστασης παρατηρούμε ότι ακολουθεί η βαθμολογία των προισταμένων.

#### 1. Όνομα στόχου: Έγκαιρη παράδοση λύσεων/προϊόντων

- Μέτρηση: Συμφωνημένο (0) έναντι Πραγματικής Παράδοσης (% Διακύμανση) σε Εξωτερικούς Πελάτες
- Βάρος: 25,0%
- Ημερομηνία Έναρξης: 01/01/20xx
- Ημερομηνία Λήξης: 31/12/20xx
- Βαθμολογία από Υπάλληλο: (1-5): \_\_\_
- Σχόλιο υπαλλήλου:
- Σκορ από manager: (1-5): \_\_\_
- Σχόλιο από τον Manager:

#### 2. Όνομα στόχου: Παραδοτέα υψηλής ποιότητας

- Μέτρηση: Μετρήσεις ικανοποίησης πελατών
- Βάρος: 25,0%
- Ημερομηνία Έναρξης: 01/01/20xx
- Ημερομηνία Λήξης: 31/12/20xx
- Βαθμολογία από Υπάλληλο: (1-5):

- Σχόλιο υπαλλήλου:
- Σκορ από manager: (1-5): \_\_\_
- Σχόλιο από τον Manager:

### 3. Όνομα στόχου: Καινοτομία & Βελτιστοποιημένη Αποδοτικότητα

- Μέτρηση: Καινοτόμος Σχεδιασμός Τεχνολογίας, Cloud και Αυτοματισμός
- Βάρος: 25,0%
- Ημερομηνία Έναρξης: 01/01/20xx
- Ημερομηνία Λήξης: 31/12/20xx
- Βαθμολογία από Υπάλληλο: (1-5): \_\_\_
- Σχόλιο υπαλλήλου:
- Σκορ από manager: (1-5): \_
- Σχόλιο από τον Manager:

### 4. Όνομα στόχου: High/Performing Culture

- Μέτρηση: Ευθυγράμμιση με τις Αξίες/Ικανότητες της Intralot SA.
  - Οδηγήστε για αποτελέσματα
  - Υπευθυνότητα και αξιοπιστία
  - Πραγματογνωμοσύνη στο αντικείμενο
  - Πρωτοβουλία και επίλυση προβλημάτων
  - Ομαδική εργασία
- Βάρος: 25,0%
- Ημερομηνία Έναρξης: 01/01/20xx
- Ημερομηνία Λήξης: 31/12/20xx
- Βαθμολογία από Υπάλληλο: (1-5): \_\_\_
- Σχόλιο υπαλλήλου:
- Σκορ από manager: (1-5): \_\_\_
- Σχόλιο από τον Manager:

#### 4.3.1.1 Σχέδιο Ανάπτυξης - Διαμόρφωσης (road map) της Αξιολογικής Διαδικασίας

Παρακάτω περιγράφεται και το ανάλογο σχέδιο Ανάπτυξης/Διαμόρφωσης (road map) της Αξιολογικής Διαδικασίας, ξεκινώντας από την αυτοαξιολόγηση του υπάλληλου και στην συνέχεια η αξιολόγησή του από από το στέλεχος διοίκησης (Manager) και του διευθυντή του (Director).

Τέλος πραγματοποιείται μια δια ζώσης συνάντηση (one to one meeting) όπου θα πρέπει να καταλήξουν σε συμφωνία και να υπογραφεί από τον υπάλληλο.

- Αξιολόγηση Υπαλλήλου σε Θέση Εργασίας ( Employee's Evaluation)
- Αξιολόγηση Στελέχους Διοίκησης (Manager's Evaluation)
- Αξιολόγηση Στελέχους Διοίκησης της 2ης ιεραρχικής βαθμίδας [2nd Level Manager's Evaluation (Director)]
- Δια Ζώσης Συνάντηση Υπαλλήλου και Στελέχους Διοίκησης (1:1 Meeting (Employee and Manager)
- Υπογραφή Υπαλλήλου ((Employee Signature)

### 4.3.2 Μεθοδολογία Έρευνας

#### 4.3.2.1 Ερευνητική Προσέγγιση

Στόχος της παρούσας εργασίας είναι η διερεύνηση της οργανωσιακής κουλτούρας στον οργανισμό Intralot SA και η σχέση της με την αξιολόγηση των εργαζομένων. Επειδή η αντίληψη της οργανωσιακής κουλτούρας καθώς και της αξιολόγησης είναι διαφορετική ανάμεσα στα επίπεδα της ιεραρχίας, ο ερευνητής της εργασίας επιδιώκει την καταγραφή των απόψεων τόσο από τους εργαζόμενους κατώτερου επιπέδου, όσο και από αυτούς της ανώτερης διοίκησης.

### 4.3.2.2 Ποιοτική Έρευνα Πεδίου

Για την υλοποίηση της έρευνας επιλέχτηκε η ποιοτική μέθοδος μέσα από της συλλογή συνεντεύξεων. Οι συνεντεύξεις είναι ιδιαίτερα χρήσιμες για την κατανόηση της ιστορίας πίσω από τις εμπειρίες ενός συμμετέχοντα. Ο συνεντευξιαστής μπορεί να αναζητήσει σε βάθος πληροφορίες γύρω από ένα θέμα. Οι συνεντεύξεις μπορεί να είναι χρήσιμες ως συνέχεια ορισμένων ερωτηθέντων σε ερωτηματολόγια, π.χ. για την περαιτέρω διερεύνηση των απαντήσεών τους. Συνήθως κατά τη διάρκεια των συνεντεύξεων γίνονται ερωτήσεις ανοιχτού τύπου (Free Management Library, 2020).

Οι τύποι συνεντεύξεων είναι τέσσερις:

- Άτυπη συνέντευξη/ Μη δομημένη συνέντευξη – δεν τίθενται προκαθορισμένες ερωτήσεις, προκειμένου να παραμείνουν όσο το δυνατόν πιο ανοιχτές και προσαρμόσιμες στη φύση και τις προτεραιότητες του ερωτώμενου. κατά τη διάρκεια της συνέντευξης, ο ερευνητής «πηγαίνει με τη ροή».
- Προσέγγιση γενικού οδηγού συνέντευξης / Ημιδομημένη συνέντευξη – η προσέγγιση καθοδήγησης έχει σκοπό να διασφαλίσει ότι συλλέγονται οι ίδιοι γενικοί τομείς πληροφοριών από κάθε ερωτώμενο. Αυτό παρέχει περισσότερη εστίαση από την προσέγγιση της συνομιλίας, αλλά εξακολουθεί να επιτρέπει έναν βαθμό ελευθερίας και προσαρμοστικότητας στη λήψη πληροφοριών από τον ερωτώμενο.
- Τυποποιημένη, ανοιχτού τύπου συνέντευξη / Δομημένη συνέντευξη– εδώ, οι ίδιες ερωτήσεις ανοιχτού τύπου τίθενται σε όλους τους ερωτηθέντες (μια ερώτηση ανοιχτού τύπου είναι όπου οι ερωτώμενοι είναι ελεύθεροι να επιλέξουν πώς να απαντήσουν στην ερώτηση, δηλ. δεν επιλέγουν «ναι» ή "όχι" ή παροχή αριθμητικής βαθμολογίας κ.λπ.) Αυτή η προσέγγιση διευκολύνει ταχύτερες συνεντεύξεις που μπορούν να αναλυθούν και να συγκριθούν πιο εύκολα.
- Κλειστή συνέντευξη σταθερής απάντησης – όπου όλοι οι συνεντευξιαζόμενοι τίθενται οι ίδιες ερωτήσεις και τους ζητείται να επιλέξουν απαντήσεις από το

ίδιο σύνολο εναλλακτικών. Αυτή η μορφή είναι χρήσιμη για όσους δεν έχουν ασκηθεί στη μέθοδο της συνέντευξης.

Σύμφωνα με το Free Management Library (2020) υπάρχουν έξι είδη ερωτήσεων που μπορεί κάποιος να θέσει:

- Συμπεριφορές – για το τι έχει κάνει ή κάνει ένα άτομο
- Απόψεις/αξίες – για το τι σκέφτεται ένα άτομο για ένα θέμα
- Συναισθήματα – για το τι συναισθήματα εγείρονται
- Γνώση – για να λάβει ο συνεντευξιαστής στοιχεία για ένα θέμα
- Αισθητήρια – για αυτά που οι άνθρωποι έχουν δει, αγγίξει, ακούσει, γευτεί ή μυρίσει
- Ιστορικό/δημογραφικά στοιχεία – τυπικές ερωτήσεις ιστορικού, όπως ηλικία, εκπαίδευση κ.λπ.

#### 4.3.2.3 Διαδικασία και Δείγμα

Η διαδικασία των συνεντεύξεων ακολούθησε την ροή που σημειώνει η βιβλιογραφία (Free Management Library, 2020). Τα βήματα που ακολουθήθηκαν ήταν:

- (1) Δημιουργία ευχάριστου κλίματος και προετοιμασία χώρου λήψης της συνέντευξης
- (2) Περιγραφή του στόχου της συνέντευξης στον ερωτηθέντα προκειμένου να κερδηθεί
- (3) Επεξήγηση του τρόπου λήψης της συνέντευξης και της χρονικής διάρκειας.
- (4) Δήλωση του συνεντευξιαστή ότι είναι στη διάθεση του συνεντευξιαζόμενου ακόμα και μετά τη λήψη της συνέντευξης.

Οι συνεντεύξεις είχαν διάρκεια περίπου 15 λεπτά η κάθε μία και καταγράφηκαν από τον συνεντευξιαστή. Οι συνεντεύξεις έλαβαν χώρο στον

εργασιακό χώρο των εργαζομένων. Στην έρευνα έλαβαν μέρος 3 εργαζόμενοι, ένας μάνατζερ και ένας διαχειριστής/διευθυντής της εταιρείας.

## Κεφάλαιο 5<sup>ο</sup> Αποτελέσματα - Συμπεράσματα

### 5.1 Εργαζόμενοι

Η πρώτη ερώτηση που τέθηκε στους εργαζόμενους της εταιρείας ήταν η περιγραφή της εταιρικής κουλτούρας. Από τα λεγόμενα τους διαφαίνεται ότι η Intralot SA είναι μία εταιρεία που στοχεύει στην έρευνα και την καινοτομία δίνοντας σημαντική έμφαση στην ελευθερία δράσης του εργαζόμενου και της αυτοδιαχείρισης.

Η λέξη αναζήτηση και καινοτομία είναι αυτή που ακούστηκε σχεδόν και από τους τρεις συνεντευξιαζόμενους.

Συγκεκριμένα ο Ε1 ανέφερε: « Προσωπικά δεν έχω νιώσει στιγμή ότι έχω τελματώσει. Διαρκώς αναζητούμε τόσο λύσεις σε υφιστάμενα προβλήματα, αλλά και πάντα προσπαθούμε να πάμε τα προϊόντα και τις διαδικασίες ένα βήμα παραπάνω. Πάντα υπάρχει ένα project και ένα ερευνητικό ερώτημα αναπάντητο και πάντα με την ευκαιρία να εκφραστώ, να πω τη γνώμη μου και να ακουστεί σε μεγάλο βαθμό ».

Ο Ε2 απάντησε « Η καινοτομία είναι μέσα στο DNA του οργανισμού. Είναι κατανοητό λοιπόν ότι αυτή δεν γεννάται ξαφνικά, αλλά μέσα από την ελευθερία που δίνεται στους εργαζόμενους να σκεφτούν, να αναζητήσουν, να προτείνουν να διεκπεραιώσουν »

Από την άλλη πλευρά ερωτήθηκαν για το αν θεωρούν ότι ο οργανισμός στον οποίο εργάζονται επιδιώκει την ανάπτυξη των δεξιοτήτων και των γνώσεων των εργαζομένων τους και αν ναι με ποιους τρόπους προσπαθεί να το επιτύχει; Είναι προφανές από τα λεγόμενα των εργαζομένων ότι η έρευνα δεν γεννάται ξαφνικά και με βάση τις γνώσεις που είχαν οι εργαζόμενοι κατά τη φάση της πρόσληψής τους.

Οι εργαζόμενοι σίγουρα έχουν υψηλό εκπαιδευτικό υπόβαθρο, αλλά οι γνώσεις αυτές υποβαθμίζονται με το πέρας του χρόνου. Η Intralot SA επιδιώκει ανά τακτά χρονικά διαστήματα να αναβαθμίζει τις γνώσεις των εργαζομένων μέσα από την χρηματοδότηση εκπαιδευτικών ταξιδιών για τη συμμετοχή τους σε σεμινάρια και συνέδρια, αλλά ταυτόχρονα διοργανώνει και εσωτερικά σεμινάρια.



Ο Ε1 απάντησε « Θεωρώ ότι οι γνώσεις μου σίγουρα βελτιώνονται και πάντα θα βελτιώνονται όσο εργάζομαι στην εταιρεία. Για να μπορώ να ανταποκριθώ στις απαιτήσεις που μου θέτει ο προϊστάμενος θα πρέπει αφενός να ξέρω τι είναι το πρόβλημα που καλούμαι να απαντήσω, αλλά και τις υφιστάμενες λύσεις σε εθνικό και διεθνές επίπεδο. Διαφορετικά δεν θα μπορέσω να είμαι αποδοτικός ».

Ο Ε3 σημείωσε « Ειδικά τώρα κατά την περίοδο της πανδημίας η ανάγκη για άμεση ενημέρωση ήταν μεγάλη. Η απομόνωση στο σπίτι ήταν ευκαιρία για τον εμπλουτισμό των γνώσεων μέσα από webinars και συναντήσεις με ειδικούς ».

Οι εργαζόμενοι ερωτήθηκαν επίσης για το αν θεωρούν ότι η εκπαίδευση και κατάρτιση του ανθρώπινου δυναμικού ενισχύουν τη δημιουργικότητά και την αποδοτικότητά του. Οι απαντήσεις που δόθηκαν κρίνονται μάλλον αναμενόμενες λαμβάνοντας υπόψη αυτές που δόθηκαν στην προηγούμενη ερώτηση.

Ο Ε2 απάντησε « Για να είμαι ειλικρινής θα απαντήσω στην ερώτηση με ερώτηση. Πως μπορεί να υπάρξει φαντασία, δημιουργικότητα και ταυτόχρονα αποδοτικότητα χωρίς τη γνώση; Η γνώση είναι η βάση πάνω στην οποία χιτίζει το άτομο. Η πρώτη ύλη που θα πρέπει να κάψει το άτομο για να απελευθερωθεί η ενέργειά του. Αν δεν έχω τη γνώση που θα μπορέσω να φανταστώ την επόμενη φάση μιας υπηρεσίας ή ενός προϊόντος; Η γνώση είναι αυτή που μας ενεργοποιεί να δούμε ένα βήμα παρακάτω αυτά που κάνουμε στην παρούσα φάση.»

Ο Ε3 ανέφερε « Ο ίδιος αναζητώ τη γνώση για να ενισχύσω την απόδοσή μου. Μάλιστα αν έχω εξειδικευμένη γνώση πιθανότατα να διασφαλίσω και τη θέση μου στην εταιρεία. Η αποδοτικότητά μου είναι συνδεδεμένη με την αποδοτικότητα της εταιρείας. Η εταιρεία δεν θα θελήσει να χάσει έναν εργαζόμενο με υψηλό γνωστικό υπόβαθρο που μπορεί ανά πάσα στιγμή να δώσει λύσεις και να δώσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε αυτή. Επομένως η γνώση του εργαζόμενου αποτελεί γνώση για την ίδια την εταιρεία, όπλο ενάντια στον ανταγωνισμό. Η απώλεια ενός εργαζόμενου με τέτοια δυναμική μπορεί να δημιουργήσει ανισοκατανομή δυνάμεων στην αγορά αν προσληφθεί από αντίπαλη εταιρεία »

Από τα παραπάνω φαίνεται ότι η γνώση είναι ζήτημα διασφάλισης της θέσης του ατόμου στην εταιρεία, αλλά και της ίδιας της εταιρείας ενάντια στον ανταγωνισμό. Το ανθρώπινο στοιχείο είναι η κύρια κινητήρια δύναμη της ανάπτυξης όλων των τομέων, είτε είναι σε διοικητικό επίπεδο, είτε πολιτικό, είτε οικονομικό και

λόγω της σημασίας του ανθρώπινου στοιχείου πολλές χώρες κατέφυγαν στην ανάπτυξη στρατηγικών σχεδίων για το ανθρώπινο δυναμικό όπως ο σχεδιασμός, εκπαίδευση και παρακολούθηση προκειμένου να εφοδιάσουν τους υπαλλήλους τους με θεωρητικές γνώσεις και τεχνικές δεξιότητες σύμφωνα με τους Sadq et al. (2020).

Από την άλλη πλευρά η γνώση δεν θα πρέπει να μένει κενό γράμμα σε έναν οργανισμό. Θα πρέπει να γίνεται ουσία και απόδοση. Η απόδοση θα πρέπει να μετριέται με βάση συγκεκριμένα κριτήρια τα οποία θα πρέπει να είναι γνωστά στο εργατικό δυναμικό.

Οι εργαζόμενοι ερωτήθηκαν για το αν γνωρίζουν την διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσης στον οργανισμό στον οποίο ανήκουν και από που έμαθαν σχετικά με την διαδικασία. Από τη διαδικασία των συνεντεύξεων έγινε φανερό ότι η εταιρεία ακολουθεί ένα διαυγές σύστημα αξιολογήσεων προς το προσωπικό της. Κανείς από τους εργαζόμενους δεν δήλωσε άγνοια για το σύστημα αξιολόγησης που ακολουθεί η εταιρεία.

Ο E1 απάντησε: « Από την πρώτη στιγμή ήξερα πως και πότε θα αξιολογηθώ. Δεν ήταν δυνατό να εκθέσω τον εαυτό μου σε μία διαδικασία όπου δεν θα ήξερα πως θα με δει η διοίκηση. Θα πρέπει να γνωρίζω τον φακό αξιολόγησης της διοίκησης προκειμένου να ενεργήσω. Με βάση τη γνώση των κριτηρίων προσαρμόζω και την κατεύθυνση των δραστηριοτήτων μου ».

Ο E2 απάντησε « Δεν θα εργαζόμουν σε μία εταιρεία όπου θα αμφέβαλα για τον τρόπο αξιολόγησής μου. Αν δεν ήξερα θα αμφέβαλα κάθε στιγμή γι αυτά που κάνω. Είναι καλά, είναι σωστά; Τι είναι το άριστο; Ευτυχώς η Intralot SA μου προσδιόρισε από την αρχή τον τρόπο αξιολόγησής μου και το χρονικό σημείο αυτής. Έτσι δε μπορώ να ισχυριστώ ότι δεν ήξερα πότε θα τεθώ υπό το πρίσμα της διοίκησης ».

Οι ίδιοι οι εργαζόμενοι δήλωσαν ότι συμφωνούν με το σκεπτικό της διαδικασίας αξιολόγησης.

Ο E3 αναφέρει « Το σκεπτικό της διαδικασίας της αξιολόγησης ήταν ξεκάθαρο και αποδεκτό. Αν είχα κάποια διαφωνία θα με έφερνε σε δύσκολη θέση. Θα έπρεπε να εργαστώ για έναν οργανισμό με τον οποίο δεν έχουμε κοινή γραμμή πάνω στο τι είναι αποδοτικό και τι όχι. Αν διαφωνούσα εγώ θα εργαζόμουν με τον δικό μου ρυθμό και με

τα δικά μου αποτελέσματα και θα προσπαθούσα με τον δικό μου τρόπο να πείσω τη διοίκηση ότι έχω δίκιο. Τώρα δεν χρειάζεται κάτι τέτοιο. Γνωρίζω τους άξονες αξιολόγησής μου και εργάζομαι για να τους καλύψω. Δεν έρχομαι σε σύγκρουση ούτε με το εαυτό μου ούτε με τον οργανισμό μου ».

Ένα άλλο ζήτημα που είναι παράλληλο με την αξιολόγηση είναι η δικαιοσύνη στη διαδικασία αξιολόγησης. Είναι άραγε οι εργαζόμενοι δίκαια αξιολογημένοι μέχρι σήμερα ή νιώθουν ότι έχουν αδικηθεί. Και οι τρεις εργαζόμενοι οι οποίοι ερωτήθηκαν σε πρώτο επίπεδο δήλωσαν ότι δεν έχουν στην ουσία αδικηθεί. Η αδικία είναι σημείο για να μπορέσει κάποιος να στηρίξει την φυγή του από τον οργανισμό. Η παραμονή του σε αυτόν και μάλιστα με υψηλά ποσοστά ικανοποίησης όπως μας είπαν αποδεικνύει ότι η διαδικασία είναι διαυγής και δίκαιη.

Ο Ε2 δήλωσε « Στο παρελθόν αξιολογήθηκα με βαθμολογία λίγο λιγότερη από ότι περίμενα, αλλά σύμφωνα με την ενημέρωση που είχα για τον λόγο από τον αξιολογητή μου, εν τέλει συνειδητοποίησα ότι είχε δίκιο. Ήταν ένα γεγονός μέσα στη χρονιά που είχε συμβεί και που είχε δημιουργήσει πρόβλημα στη συνεργασία της ομάδας. Μία αργοπορημένη παράδοση ενός παραδοτέου. Δεν ήταν σημαντικό, αλλά ο αξιολογητής μου μου το σημείωσε. Φυσικά και αναγνώρισα το λάθος μου και την επόμενη χρονιά δεν ξανασυνέβη. Φυσικά την επόμενη χρονιά βελτίωσα τη βαθμολογία μου »

Ο Ε3 δήλωσε « ουδέποτε ένιωσα ότι απειλούμαι μέσα στον οργανισμό ή ότι μία προσωπική αντιπάθεια από τον αξιολογητή θα θέσει σε κίνδυνο την φήμη μου ή τη θέση εργασίας μου. Αυτό σημαίνει ότι έτσι μπορώ να απελευθερωθώ και να ενεργήσω χωρίς κάποιον φόβο να με κρατάει πίσω ή να κάνω εικασίες και θεωρίες συνωμοσίας »

Η γνωστοποίηση των αποτελεσμάτων είναι μία διαδικασία η οποία δημιουργεί υπό κανονικές συνθήκες στους εργαζόμενους. Οι εργαζόμενοι της εταιρείας Intralot SA φαίνεται να μην διακατέχονται από αυτό το αίσθημα. Τα αποτελέσματά τους τους στέλνονται μέσα από το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο και παράλληλα ακολουθεί μία συζήτηση σχετικά με τους παράγοντες διαμόρφωσής τους. Αυτή η συζήτηση γίνεται πάντα υπό θετικό κλίμα και αυτό είναι δημιουργεί το αίσθημα της ασφάλειας.

Ο Ε1 δήλωσε « Ποτέ δεν μου δημιουργήθηκε το αίσθημα της ανασφάλειας ή το « να μου κουνά η διοίκηση το δάκτυλο ». Όχι μέσα από τη συζήτηση επανέρχεται το άτομο και η ομάδα στον δρόμο της. Σίγουρα σε κάποιες διαστάσεις ο εργαζόμενος

μπορεί να υστερεί, αλλά μέσα από τη συζήτηση φροντίζει να ακολουθήσει τη γραμμή του οργανισμού. Ο προϊστάμενος συμβουλεύει και ανακατευθύνει την ομάδα. Πως μπορεί κάποιος να νιώσει εχθρικά ή εναντίον στη διοίκηση; ».

Οι εργαζόμενοι δεν ήταν ενήμεροι για το πλαίσιο των ποιών που ακολουθεί μία κακή αξιολόγηση, καθώς δεν έχουν βρεθεί σε μία τέτοια κατάσταση. Θεωρούν βέβαια ότι όποια ποινή και να υπάρξει δεν θα είναι άδικη ή δεν θα είναι ξαφνική. Οι εργαζόμενοι μετά από την αξιολόγηση ενημερώνονται ότι πρέπει να βελτιώσουν την απόδοσή τους. Φυσικά και αν συνεχίσουν να ακολουθούν λανθασμένη πορεία ή μειωμένη απόδοση η διοίκηση θα λάβει μέτρα. Πιθανότατα να τους αλλάξει τμήμα πριν προχωρήσει σε αυστηρότερα μέτρα.

Ο **E3** δήλωσε ότι « Δυστυχώς δεν ξέρω για ποινές, αλλά ξέρω για κίνητρα. Η διοίκηση φροντίζει να μοιράζει στους εργαζόμενους μπόνους ανάλογα με το επίπεδο της απόδοσής τους. Υπάρχουν διάφορα επίπεδα και με βάση αυτά διαμορφώνεται και το μπόνους. Όλοι παλεύουμε να τα πιάσουμε. Όλοι προσπαθούμε για το καλύτερο. Κάποτε πιανούμε υψηλή απόδοση και άρα αμειβόμαστε παραπάνω και άλλοτε έχουμε μειωμένη απόδοση ».

Ο **E2** σημειώνει ότι είναι ικανοποιημένος με τα κίνητρα που προσφέρει ο οργανισμός « Είναι ένας τρόπος να με ενεργοποιήσει ο οργανισμός ο ίδιος. Όσο πιο υψηλό το κίνητρο, τόσο καλύτερο για μένα. Θέλω υψηλά κίνητρα για να γίνομαι κι εγώ καλύτερος. Μικρά κίνητρα, άρα μειωμένο κίνητρο για μένα να ξεπεράσω τον εαυτό μου, να ξεπεράσω τον συνάδελφο ».

Μία διάσταση που σχετίζεται με την κουλτούρα του οργανισμού και την αξιολόγηση είναι ο τρόπος εργασίας των εργαζομένων. Η Intralot SA φαίνεται να ενισχύει την εργασία σε ομάδες.

Ο **E3** δήλωσε ότι « η εργασία σε ομάδες αναδεικνύει τη δημιουργικότητα, καλύπτει αδυναμίες των μελών της ομάδας και παράλληλα διασφαλίζει ασφάλεια. Μία καλά λειτουργική ομάδα μπορεί να πετύχει πολλά. Εμείς μπορούμε και κάνουμε πολλά πράγματα χωρίς να θεωρούμε ότι δουλεύουμε, αλλά ότι προσπαθούμε να αναδείξουμε την ομάδα μας. Το βλέπουμε σαν ομαδικό παιχνίδι, σαν πρωτάθλημα που πρέπει να πάρουμε. Να μιλάνε όλοι μέσα στην εταιρεία για εμάς και να καμαρώνουμε εμείς για αυτό. Αυτή η ομαδικότητα είναι που μας φέρνει θετικά αποτελέσματα και παράλληλα πιο κοντά στα μπόνους .».

Ο Ε1 υπογραμμίζει ότι αν δούλευε μόνος του δεν θα ήταν τόσο αποδοτικός και θα ένιωθε μία πίεση. Ο ίδιος δήλωσε « Όχι δεν μπορώ να φανταστώ τον εαυτό μου να δουλεύει μόνος του. Η εταιρεία μας θέλει ομαδικούς. Η εταιρεία από μόνης της είναι μία ομάδα. Δεν είμαι μοναχικός τύπος στην προσωπική μου ζωή και έτσι δεν θέλω να είμαι και στην εργασία μου. Ποτέ δεν δούλεψα μόνος και δεν δουλεύω και τώρα. Η απομόνωση συνιστά αδυναμία τόσο για τον εργαζόμενο όσο και για την επιχείρηση. Ευτυχώς δουλεύουμε ως ομάδα.».

Αναλύοντας την άποψη των εργαζομένων αναδεικνύεται ότι η Intralot SA κινείται πάνω στο σκεπτικό εργασίας όλων των μεγάλων εταιρειών. Ομαδικότητα, διαφάνεια και δικαιοσύνη φαίνεται να είναι το τρίπτυχο της επιτυχίας. Μία λέξη που αναφέρθηκε ή φάνηκε να αναδεικνύεται από τις συζητήσεις είναι αυτή της ασφάλειας. Η ασφάλεια είναι αποδοτικότητα και δημιουργικότητα.

## 5.2 Διοίκηση

Προκειμένου να κατανοήσουμε την κουλτούρα και τη σχέση της με τον τρόπο αξιολόγησης στη εταιρεία Intralot SA ήταν επιβεβλημένη η συλλογή και ανάλυση των απόψεων και της διοίκησης. Στην παρούσα εργασία συμμετείχαν οι άμεσοι προϊστάμενοι των παραπάνω εργαζομένων, αλλά και ένα μέλος της ανώτερης βαθμίδας.

Στην ερώτηση για το πως θα σκιαγραφούσαν την εταιρική κουλτούρα απάντησαν και αυτοί ότι βασική επιδίωξή της είναι η καινοτομία. Ο Προϊστάμενος Π1 συγκεκριμένα δήλωσε « Στόχος της καθημερινότητάς μας είναι η επίλυση των προβλημάτων που προκύπτουν με ιδιαίτερο και μη συνηθισμένο τρόπο, ενώ αναζητούμε την εφαρμογή μεθόδων και πρακτικών που δεν έχουν μέχρι σήμερα χρησιμοποιηθεί. Αυτές οι ιδιαιτερότητες είναι που θα μας κάνουν να ξεχωρίσουμε ».

Ο Διευθυντής Δ1 δήλωσε « Η γραμμή που δίνουμε σε όλους τους εργαζόμενους είναι να τολμούν να εκφράσουν τις ιδέες τους και εμείς ως διοίκηση δεσμευόμαστε να

*τις ακούσουμε και να τις θέσουμε σε εφαρμογή. Τόσα χρόνια είναι αυτοί που μας έχουν φέρει στον κορυφή. Αν οι εργαζόμενοι έχουν άγχος ή ανασφάλεια δεν πρόκειται να μας δώσουν την προστιθέμενη αξία που επιζητούμε ».*

Όπως και οι εργαζόμενοι έτσι και οι προϊστάμενοι κατανοούν τη δυναμική της γνώσης στο σύγχρονο επαγγελματικό περιβάλλον. Το ανθρώπινο κεφάλαιο που έχει μία επιχείρηση είναι στην ουσία η βάση, η εγγύηση για την δημιουργία του τελικού αποτελέσματος. Σήμερα, το ανθρώπινο κεφάλαιο θεωρείται το πιο σημαντικό στοιχείο ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στους περισσότερους οργανισμούς. Είναι μόνο ένα από τα άυλα περιουσιακά στοιχεία του οργανισμού. Αυτές οι ικανότητες είναι διάφορες δεξιότητες, εκπαίδευση και εμπειρία, δυνατότητες και ικανότητες.

Πιστεύεται ότι εάν μια εταιρεία γνωρίζει πώς το ανθρώπινο δυναμικό της συμβάλλει στην επιτυχία της, μπορεί να μετρήσει και να διαχειριστεί αποτελεσματικά την απόδοσή της. Η ανάπτυξη ανθρώπινου κεφαλαίου στον οργανισμό είναι η μεγαλύτερη πρόκληση για τους ηγέτες για τη διαμόρφωση μελλοντικών ανταγωνιστικών στρατηγικών. Ο τρόπος με τον οποίο οι οργανισμοί διαχειρίζονται τους λαούς τους μπορεί να επηρεάσει την απόδοσή τους. Ως εκ τούτου, ο κρίσιμος παράγοντας διαφοροποίησης μεταξύ των εταιρειών μπορεί να είναι ο τρόπος με τον οποίο αναπτύσσονται και καλλιεργούνται οι ανθρώπινοι πόροι σε έναν συγκεκριμένο οργανισμό.

Ο **Π1** δήλωσε « *Επιδιώκω ανά πάσα στιγμή να αντλήσω γνώση από το εξωτερικό περιβάλλον μέσα από τη διοργάνωση σεμιναρίων και την αποστολή των εργαζομένων σε συνέδρια. Η γνώση πρέπει να μπει στον οργανισμό και να διαχυθεί ».*

Ο **Δ1** είπε ότι η « *Εταιρεία έχει αρκετά χρήματα διαθέσιμα για να επενδυθούν για την ανάπτυξη των δεξιοτήτων των εργαζομένων. Οφείλουμε να γνωρίζουμε τα προβλήματα και τις διαθέσιμες λύσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος ».*

Η απόδοση του εργαζόμενου είναι συνυφασμένη με το γνωστικό του επίπεδο και αυτό φαίνεται από τα λεγόμενα της διοίκησης.

Ο **Π1** υπογραμμίζει τη σχέση μεταξύ εκπαίδευσης και απόδοσης των εργαζομένων. « *Είναι χαρακτηριστικό ότι οι εργαζόμενοι που περνούν συχνά από σεμινάρια είναι αυτοί που είναι πιο δημιουργικοί, αυτοί που έχουν καλύτερη αντίληψη των προβλημάτων και αυτοί που στο τέλος θα δώσουν το κάτι παραπάνω στις*

συζητήσεις μας. Στο τέλος της ημέρας θα λέγαμε ότι τα χρήματα που δίνει η διοίκηση για αυτούς γυρνάνε πολλαπλάσια στην εταιρεία ».

Ο Δ1 « Η Intralot SA επιδιώκει όχι μόνο να προσλαμβάνει άτομα με υψηλό εκπαιδευτικό υπόβαθρο, αλλά φροντίζει να αναβαθμίζει τη γνώση του οργανισμού γιατί αυτή θα φανεί στα τελικά νούμερα και στην ικανοποίηση του πελάτη. Ξέρουμε ότι έχουμε εργαζόμενους με υψηλό επίπεδο γνώσεων και γι αυτό η εταιρεία μας είναι επιτυχημένη ».

Για να πετύχει ένας εργαζόμενος στην Intralot SA απαιτείται να είναι δημιουργικός και επικοινωνιακός. Ακόμα και αν δεν γνωρίζει κάτι καλά, μέσα από την ομαδικότητα και την συζήτηση μπορεί να σταθεί επάξια στις απαιτήσεις της καθημερινής εργασίας.

Ο Π1 « Η απαιτήσεις της καθημερινότητας είναι πολλές και η ατομικότητα είναι κάτι που δεν την επιθυμούμε. Δουλεύουμε μέσα από την ομαδική δουλειά. Οι εργασίες ανατίθενται σε ομάδες και επομένως θα πρέπει να μπορεί ένας εργαζόμενος να αποτελέσει σημαντικό κομμάτι της ομάδας της και να μην τον αποβάλει αυτή ».

Από την τελευταία φράση διαφαίνεται και το στυλ διοίκησης του οργανισμού. Το ομαδικό πνεύμα είναι αυτό που τον διακρίνει, αφού θεωρεί ότι αυτό είναι που φέρνει προστιθέμενη αξία σε αυτόν. Ο οργανισμός Intralot SA είτε επιδιώκει μόνος του την εισαγωγή γνώσης μέσα από την διοργάνωση σεμιναρίων που διοργανώνονται είτε σε φυσικό περιβάλλον είτε με τη μορφή webinar είτε δίνει το ελεύθερο στους εργαζόμενους να αναζητήσουν συνέδρια για να συμμετάσχουν είτε για αγοραστούν ηλεκτρονικοί πόροι οι οποίοι μπορούν να διαμοιραστούν στους εργαζόμενους. Οι προϊστάμενοι αξιολογούν τις προτάσεις και στη συνέχεια εγκρίνουν ή όχι. Οι διοίκηση έχει ήδη εγκρίνει ένα ποσό και αυτό θα πρέπει να το διαχειριστούν οι προϊστάμενοι.

Η διοίκηση του οργανισμού είναι αυτή που αναγνωρίζει την απόδοση των εργαζομένων της και επιδιώκει να τιμήσει όσους εργάστηκαν σκληρά και έδωσαν λύσεις όταν χρειάστηκε. Τα κίνητρα που δίνει η διοίκηση είναι οικονομικά μέσα από την προσφορά μόνους αποδοτικότητα σε αυτούς που λαμβάνουν υψηλή βαθμολογία κατά την αξιολόγηση. Τα χρήματα αυτά δεν είναι ίδια για όλους. Η βαθμολογία είναι αυτή που θα καθορίσει και το ύψος της ανταμοιβής. Με αυτό τον τρόπο οι εργαζόμενοι παλεύουν καθημερινά για το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα.

Ο Δ2 δήλωσε « Γνωρίζουμε πολύ καλά τις ανάγκες των εργαζομένων και πως αυτοί λειτουργούν. Το κίνητρο πάντα ενεργοποιεί λανθάνουσες δυνάμεις. Φαίνεται ότι όλοι οι εργαζόμενοι κινούνται για την εξασφάλιση του μπόνους ».

Ο Π1 δήλωσε ότι « Μακάρι να υπήρχαν πολλαπλάσια κίνητρα και όχι μόνο το ετήσιο μπόνους. Το βλέπουμε διαρκώς ότι όλοι το αναζητούν και όλοι γι αυτό συζητούν μέσα στις ομάδες. Η διοίκηση δεν έχει πρόβλημα να μοιράσει χρήματα με τη μορφή μπόνους, αφού είναι δεδομένο ότι τα μπόνους έχουν επιφέρει πολλαπλάσια θετικά αποτελέσματα. Είναι μία win-win κατάσταση ».

Η αξιολόγηση όμως δεν αναδεικνύει μόνο τα θετικά στοιχεία των εργαζομένων, αλλά και τις αδυναμίες τους. Υπάρχουν και εργαζόμενοι που δεν έχουν πιάσει τα επίπεδα απόδοσης που θέλει η διοίκηση. Η βασική ποινή της διοίκησης είναι η αλλαγή τμήματος για τον εργαζόμενο. Προηγείται πάντα μία περίοδος όπου ακολουθεί μετά από την συζήτηση για τα αδύνατα στοιχεία του με τον προϊστάμενο. Αν σε αυτή την περίοδο ο προϊστάμενος δει ότι η απόδοση συνεχίζει να είναι μειωμένη, τότε αποφασίζει την μεταφορά του εργαζόμενου σε έναν άλλο τομέα. Όλοι ελπίζουν ότι στο άλλο τμήμα η απόδοση του εργαζόμενου θα βελτιωθεί.

Ο Π1 δήλωσε ότι « Δεν είναι δυνατόν να αφήσουμε αναπάντητες χαμηλές αποδόσεις γιατί αυτό δεν θα είναι σωστό γι αυτούς που εργάζονται αποδοτικά. Αυτοί που έχουν χαμηλή απόδοση χαλάνε και το κλίμα στις εσωτερικές ομάδες ».

Στην ερώτηση για το ποια είναι η αντίδραση των εργαζομένων μετά από την ανακοίνωση των αποτελεσμάτων η απάντηση της διοίκησης ήταν ότι μέχρι σήμερα δεν έχουν αντιμετωπίσει ακραίες καταστάσεις. Οι συζητήσεις που ακολουθούν μετά τις αξιολογήσεις όλες γίνονται σε θετικό κλίμα και έχουν συμβουλευτικό χαρακτήρα.

Ο Π1 δήλωσε ότι « Δεν κουνάμε το δάκτυλο στους εργαζόμενους. Μιλάμε σε φιλικό επίπεδο και απλά επισημαίνουμε αδυναμίες. Οι εργαζόμενοι καταλαβαίνουν και εκεί τελειώνει η αξιολόγηση χωρίς κάποια παρατράγουδα ».

Οι συζητήσεις που ακολουθούν την αξιολόγηση έχουν άμεσο αποτέλεσμα στον οργανισμό. Οι εργαζόμενοι μετά από τις συζητήσεις επανέρχονται στην καθημερινότητά τους και επιδιώκουν την βελτίωση της απόδοσής τους. Οι ομάδες ανασυντάσσονται με μεγαλύτερη δυναμική. Τα μέλη των ομάδων με χαμηλή απόδοση εντάσσονται σε νέες ομάδες και φέρνουν νέα πνοή σε αυτές.



### 5.3 Συμπεράσματα

Ορισμένες μελέτες που διεξήχθησαν τις τελευταίες δεκαετίες δείχνουν ότι επί του παρόντος, τα κύρια στοιχεία που διακρίνουν τους οργανισμούς μεταξύ τους δεν είναι απτά. Αντίθετα, οι άυλοι πόροι είναι εκείνοι που μπορούν καλύτερα να ανταποκριθούν στις απαραίτητες προϋποθέσεις. Σύμφωνα με αυτές τις μελέτες, η στρατηγική των οργανισμών πρέπει να βασίζεται σε άυλους πόρους, καθώς αυτοί οι πόροι είναι που παρέχουν μεγαλύτερη διαφοροποίηση και λόγω του ότι δεν είναι διαθέσιμοι στην αγορά. Αντίθετα, είναι γενικά εγγενείς και πρέπει να αναπτύσσονται εντός των εταιρειών μέσω μιας πολύπλοκης διαδικασίας για μια χρονική περίοδο.

Με τους άυλους πόρους, φαίνεται να έχει προκύψει συναίνεση τα τελευταία χρόνια ότι οι πόροι που σχετίζονται με τους ανθρώπους (ανθρώπινο κεφάλαιο) μπορούν να θεωρηθούν ένα στοιχείο πολύτιμο των οικονομικών αποθεμάτων των εταιρειών. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι οι δεξιότητες, οι ικανότητες, οι γνώσεις και η ικανότητα προσαρμογής των εργαζομένων είναι σπάνια, πολύτιμα άυλα αγαθά που είναι δύσκολο να μιμηθούν και πολύ δύσκολο να αντικατασταθούν.

Επιπλέον, το ανθρώπινο κεφάλαιο είναι ένα περιουσιακό στοιχείο που είναι δύσκολο να μεταφερθεί από τον έναν οργανισμό στον άλλο και μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε διαφορετικούς τομείς της επιχείρησης με διάφορους τρόπους ταυτόχρονα, χωρίς να χάσει την αξία του.

Για την Intralot SA η αξιολόγηση είναι στοιχείο που εξασφαλίζει όχι μόνο την εύρυθμη λειτουργία του, αλλά και την ηρεμία ανάμεσα στους εργαζόμενους. Λαμβάνοντας ενημέρωση της πορείας τους από τους προϊσταμένους μπορούν να μείνουν ήσυχοι ότι όλα κινούνται προς την σωστή κατεύθυνση. Σε διαφορετική περίπτωση ο εργαζόμενος δεν γνωρίζει την απόδοσή του και επομένως δεν γνωρίζει αν είναι εξασφαλισμένη η θέση του.

Ταυτόχρονα η αξιολόγηση είναι η αφορμή για να βελτιώσει την οικονομική του κατάσταση του, αφού τα κίνητρα είναι πολλά. Στην πραγματικότητα η αξιολόγηση είναι το σημείο τομής μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων. Εκεί φαίνεται αν οι εργαζόμενοι ικανοποιούν τις απαιτήσεις της διοίκησης και στον αντίποδα οι εργαζόμενοι αναγνωρίζονται για την προσφορά τους και επιβραβεύονται.

Η αξιολόγηση για την Intralot SA δεν είναι μία διαδικασία η οποία γίνεται για να εκφοβήσει τους εργαζόμενους, αλλά για να τους υπογραμμίσει ότι η απόδοση θα πρέπει να βρίσκεται στο προσκήνιο για όλους και ότι όλοι θα πρέπει να εργάζονται για να επιτευχθεί αυτή.

Είναι επίσης σημαντικό ότι η κουλτούρα της επιχείρησης βοηθά στο να αναγνωριστεί η αξιολόγηση ως σημαντικό εργαλείο τόσο για τη διοίκηση όσο και για τους εργαζόμενους και όχι ως όπλο εκφοβισμού. Για τον συντάκτη της παρούσας εργασίας, αυτό που φάνηκε από τις σελίδες που προηγήθηκαν είναι το γεγονός ότι η επιτυχία ενός τόσο μεγάλου οργανισμού περνάει μέσα από την αξιολόγηση. Τα βέλτιστα αποτελέσματα της αξιολόγησης φροντίζει από πριν να τα εξασφαλίσει η διοίκηση, αφού επιδιώκει την επιμόρφωση των εργαζομένων και επομένως την αύξηση της καινοτόμου σκέψης του. Ο τρόπος λειτουργίας της Intralot SA θα πρέπει να γίνει παράδειγμα και για τις υπόλοιπες εταιρείες που θέλουν να λειτουργήσουν με γνώμονα την καινοτόμο κουλτούρα.

## Κεφάλαιο 6<sup>ο</sup> Προτάσεις

### 6.1 Προτάσεις Βελτίωσης της Αξιολογικής Διαδικασίας Απόδοσης

Ο συντάκτης της παρούσας εργασίας έχοντας αναλύσει τις συνεντεύξεις και έχοντας κατανοήσει ταυτόχρονα την διαδικασία και την κουλτούρα του οργανισμού επισημαίνει ότι η Intralot στην περίπτωση εντοπισμού εργαζόμενου με χαμηλή απόδοση, θα πρέπει να παραμένουν στη θέση τους και να τους δίνεται μία δεύτερη ευκαιρία. Η κακή απόδοση υπάρχει περίπτωση να είναι συγκυριακή και να μην αντικατοπτρίζει την πραγματική εικόνα του εργαζόμενου.

Ο εργαζόμενος θα πρέπει να λάβει την αξιολόγηση και της χρήσιμες πληροφορίες από τον προϊστάμενο του και στη συνέχεια να επιστρέψει στη θέση του για να δει πως θα μπορέσει να διορθώσει την προηγούμενη απόδοσή του. Αυτή η λογική δείχνει στον εργαζόμενο ότι ο οργανισμός έχει κατανόηση, μπορεί να παραβλέψει πιθανή κάμψη στην απόδοση αν είναι δικαιολογημένη και να δώσει μία δεύτερη ευκαιρία για την ανάκαμψη του.

Από την άλλη πλευρά θα πρέπει να θεσμοθετηθούν όχι μόνο ατομικά μόνους αποδοτικότητας, αλλά και ομαδικά. Με αυτό τον τρόπο οι ομάδες εργασίας θα μπορέσουν να κλείσουν τις πιθανές τρύπες απόδοσης που δημιουργούν κάποιοι εργαζόμενοι και να λειτουργήσει ως κίνητρο αλληλεγγύης.

Επίσης σε πολλές περιπτώσεις η απόδοση του εργαζόμενου λειτουργεί σε συνάρτηση με την απόδοση της ομάδας. Αν ένας παραγωγικός εργαζόμενος αναγκαστεί να εργαστεί σε μία παραγωγική ομάδα θα πρέπει να καλύψει και το υφιστάμενο κενό για να αναδειχθεί. Η εταιρεία Intralot θα πρέπει να δει πιο σφαιρικά το ζήτημα της αξιολόγησης, βάζοντας στο επίκεντρο του ενδιαφέροντος την ομάδα

## 6.2 Προτάσεις για Περαιτέρω Μελέτες

Η παρούσα εργασία ανέδειξε την οργανωσιακή κουλτούρα της εταιρείας Intralot. Στην πραγματικότητα ενέδειξε τη λογική πάνω στην οποία εδράζεται η αξιολόγηση του προσωπικού της από την πλευρά των εργοδοτών. Μία μελλοντική έρευνα θα μπορούσε να εστιάσει στην οπτική των εργαζομένων από την εφαρμογή της συγκεκριμένης μεθοδολογίας.

Η οργανωσιακή κουλτούρα είναι μία έννοια η οποία μοιράζεται ανάμεσα σε δύο πόλους, τους εργοδότες και τους εργαζόμενους. Μία ολοκληρωμένη προσέγγιση θα αγκάλιαζε και τους δύο πόλους για να αναδειχθούν και τα μειονεκτήματα της συγκεκριμένης μεθόδου από τα μάτια των ανθρώπων που αξιολογούνται. Πόσο αποτελεσματική μοιάζει στα μάτια τους; Υπάρχουν σημεία τα οποία μπορούν να βελτιωθούν; Η διοίκηση ανθρώπινων πόρων είναι ένα σημείο το οποίο εφάπτονται αυτοί οι κόσμοι. Οι προσδοκίες διοίκησης και εργαζομένων θα πρέπει να πληρούνται στον μέγιστο βαθμό προκειμένου να θεωρεί ένας οργανισμός ως φιλικός και αποδοτικός εργασιακός χώρος.

Η αξιολόγηση των εργαζομένων είναι μία ευαίσθητη πτυχή της διοίκησης και θα πρέπει να αποτελεί σημείο επαφής με τους εργαζόμενους και όχι αφορμή διαίρεσης. Επομένως οι μελλοντικές έρευνες θα πρέπει να εντάξουν στον φακό της επιστημονικής έρευνας και την οπτική των εργαζομένων.

## Βιβλιογραφία

- Alchian, A. A., & Demsetz, H. (1972). Production, information costs, and economic organization. *The American Economic Review*, 62(5), 777–795.
- AlShehhi, N., AlZaabi, F., Alnahhal, M., Sakhrieh, A., & Tabash, M. I. (2021). The effect of organizational culture on the performance of UAE organizations. *Http://Www.Editorialmanager.Com/Cogentbusiness*, 8(1).  
<https://doi.org/10.1080/23311975.2021.1980934>
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice*.
- Becker, B., & Gerhart, B. (1996). The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects. *Academy of Management Journal*, 39(4), 779–801.
- Boxall, P., & Purcell, J. (2011). *Strategy and human resource management*. Macmillan International Higher Education.
- Cameron, K. S. (1988). *The conceptual foundation of organizational culture*.
- Free Management Library. (2020). *General Guidelines for Conducting Research Interviews* - Free Management Library.  
<https://managementhelp.org/businessresearch/interviews.htm#anchor1404957>
- Gisma. (2019). *The importance of Human Resource Management*. Gisma.  
<https://www.gisma.com/blog/the-importance-of-human-resource-management>
- Godwyn, M., & Gittell, J. H. (2011). *Sociology of organizations: Structures and relationships*. Sage Publications.
- Gordon, G. G. (1991). Industry determinants of organizational culture. *Academy of Management Review*, 16(2), 396–415.
- Hofstede, G. (1994). *Business Cultures: Every Organization Has Its Symbols, Rituals and Heroes*. 1994.

- Hofstede, Geert, Neuijen, B., Ohayv, D. D., & Sanders, G. (1990). Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative Science Quarterly*, 286–316.
- Intralot SA. (2020). *Who we are*. Intralot SA. <https://www.intralot.com/the-company/who-we-are/>
- Kaplan, R., & Atkinson, A. . (1989). *Advanced management accounting*. Prentice-Hall Inc.
- Keydifferences. (2018). *Difference Between Personnel Management and Human Resource Management (with Comparison Chart) - Key Differences*. Keydifferences. <https://keydifferences.com/difference-between-personnel-management-and-human-resource-management.html>
- Majkut, R., & Rybczyński, R. (2021). A security-oriented corporate culture of an organisation in a pandemic. A case study of WSB in Wrocław. *The Central European Review of Economics and Management*, 5(1), 23–42.
- Martin-Alcázar, F., Romero-Fernández, P. M., & Sánchez-Gardey, G. (2008). Human resource management as a field of research. *British Journal of Management*, 19(2), 103–119.
- Mathis, R. L., Jackson, J. H., Valentine, S. R., & Meglich, P. (2016). *Human resource management*. Cengage Learning.
- Morgan, G. (1998). Images of organization: The executive edition. *Thousand Oaks, CA*.
- Nkereuwem Stephen, E., & Alfred Stephen Senior Lecturer, E. (2016). Organizational Culture and Its Impact on Employee Performance and Job Satisfaction: A Case Study of Niger Delta University, Amassoma. *Higher Education of Social Science*, 11(5), 36–45. <https://doi.org/10.3968/8876>
- Ojo, O. (2009). Impact assessment of corporate culture on employee job performance. *Business Intelligence Journal*, 2(2), 388–397.
- Ostroff, C., & Bowen, D. E. (2000). *Moving HR to a higher level: HR practices and organizational effectiveness*.

- Robbins, S., & Coulter, M. (2002). Organizational culture and environment: The constraints. *Management*.
- Sadq, Z. M., Mohammed, H. O., Othman, B., & Saeed, V. S. (2020). Attitudes of Managers in the Knowledge Private University towards the impact of Human Capital in Achieving Competitive Advantages. *TEST Engineering and Management*, 82, 393–401.
- Sinclair, A. (1993). Approaches to organisational culture and ethics. *Journal of Business Ethics*, 12(1), 63–73.
- Wong, K. (2021, May). *Organizational Culture: Definition, Importance, and Development* . Engage. <https://www.achievers.com/blog/organizational-culture-definition/>

# Παράρτημα

## Παράρτημα στο Κεφάλαιο 4

### A : Διάγραμμα Ροής Αξιολόγησης

- Αξιολόγηση Υπαλλήλου σε Θέση Εργασίας ( Employee's Evaluation )
- Αξιολόγηση Στελέχους Διοίκησης (Manager's Evaluation)
- Αξιολόγηση Στελέχους Διοίκησης της 2ης ιεραρχικής βαθμίδας [2nd Level Manager's Evaluation (Director)]
- Δια Ζώσης Συνάντηση Υπαλλήλου και Στελέχους Διοίκησης (1:1 Meeting (Employee and Manager)
- Υπογραφή Υπαλλήλου (Employee Signature)

### B : Έντυπα Αξιολόγησης Απόδοσης προσωπικού

Αξιολόγησης Απόδοσης 2021 (Ονοματεπώνυμο) [Performance Evaluation form for (first-last name)]

#### Δημογραφικά Στοιχεία Υπαλλήλου (User Information)

Όνομα (First Name):

Επίθετο (Last Name):

Όνομα Διηγητικού στελεχους (Manager Name):

#### Σχέδιο Στοχοθεσίας (Goal Plan)



Κατά την διαδικασία αξιολόγησης ο υπάλληλος μαζί με τον προϊστάμενό του πραγματοποιούν την αξιολόγηση του υπαλλήλου πάνω στο πλάνο στοχοθεσίας (Goal Plan) που έχει προσυμφωνηθεί στην αρχή του έτους. « During the annual Performance Evaluation process, the Employee and Manager each complete an evaluation of the Employee's performance against the set Goal(s). »

1. Φροντίστε να συμπεριλάβετε τυχόν επιτεύγματα και σχόλια που συνδέονται με κάποιον από τους στόχους σας. « Please make sure to consider any Achievements and Feedback linked to a Goal. »

2. Τα σχόλια κάτω από κάθε στόχο, και ειδικά στην ενότητα “Συνολικά Σχόλια”, συνιστώνται ιδιαίτερα. « Comments under each goal, and especially in the Overall Comments section, are very highly recommended. »

**Σημείωμα:** Η Αξιολογική Κλίμακα είναι μεταξύ ‘1(ένα)’ και ‘5(πέντε)’

**Note:** For the ratings ‘1(*ONE*)’ and ‘5(*FIVE*)’ you must write a comment explaining the reason(s).

Σημειώσεις για Διοικητικά στελέχη (Notes to People Managers):

Προτού προχωρήσετε στην αξιολόγηση, θυμηθείτε να λάβετε, σχετικά σχόλια με την απόδοση του υπαλλήλου από τον πρώην Διευθυντή (εάν αναφέρθηκε και σε άλλον εντός του έτους). Συμβουλευτείτε επίσης τους Διαχειριστές Έργου (Project Managers) και άλλους υπαλλήλους που μπορεί να ήταν επικεφαλής κατά τη διάρκεια του έτους. « Before you rate your direct report, remember to get feedback on his/her performance from the former Manager (if s/he also reported to another Manager within the year). Also consult Project Managers and other employees that may have led your report during the year. »

## Αξιολόγηση (Evaluation)

1. **Όνομα στόχου:** Έγκαιρη παράδοση λύσεων/προϊόντων

- Μέτρηση: Συμφωνημένο έναντι Πραγματικής Παράδοσης(Ποσοστό %) σε Εξωτερικούς Πελάτες
- Βάρος: 25,0%
- Ημερομηνία Έναρξης: 01/01/20xx
- Ημερομηνία Λήξης: 31/12/20xx
- Βαθμολογία από Υπάλληλο: (1-5): \_\_\_
- Σχόλιο υπαλλήλου:
- Σκορ από manager: (1-5): \_\_\_
- Σχόλιο από τον Manager:

2. **Όνομα στόχου:** Παραδοτέα υψηλής ποιότητας

- Μέτρηση: Μετρήσεις ικανοποίησης πελατών
- Βάρος: 25,0%
- Ημερομηνία Έναρξης: 01/01/20xx
- Ημερομηνία Λήξης: 31/12/20xx
- Βαθμολογία από Υπάλληλο: (1-5):
- Σχόλιο υπαλλήλου:
- Σκορ από manager: (1-5): \_\_\_
- Σχόλιο από τον Manager:

3. **Όνομα στόχου:** Καινοτομία & Βελτιστοποιημένη Αποδοτικότητα

- Μέτρηση: Καινοτόμος Σχεδιασμός Τεχνολογίας, Cloud και Αυτοματισμός
- Βάρος: 25,0%
- Ημερομηνία Έναρξης: 01/01/20xx
- Ημερομηνία Λήξης: 31/12/20xx
- Βαθμολογία από Υπάλληλο: (1-5): \_\_\_
- Σχόλιο υπαλλήλου:
- Σκορ από manager: (1-5): \_

- Σχόλιο από τον Manager:

#### 4. Όνομα στόχου: High/Performing Culture

- Μέτρηση: Ευθυγράμμιση με τις Αξίες/Ικανότητες της Intralot SA.
  - i. Οδηγήστε για αποτελέσματα
  - ii. Υπευθυνότητα και αξιοπιστία
  - iii. Πραγματογνωμοσύνη στο αντικείμενο
  - iv. Πρωτοβουλία και επίλυση προβλημάτων
  - v. Ομαδική εργασία
- Βάρος: 25,0%
- Ημερομηνία Έναρξης: 01/01/20xx
- Ημερομηνία Λήξης: 31/12/20xx
- Βαθμολογία από Υπάλληλο: (1-5): \_\_\_
- Σχόλιο υπαλλήλου:
- Σκορ από manager: (1-5): \_\_\_
- Σχόλιο από τον Manager:

### Σύνοψη Αξιολόγηση Απόδοσης Υπαλλήλου

(Individual Performance Summary)

Συνολική βαθμολογία (Overall Form Rating):

### Υπογραφή Υπαλλήλου (Employee's Signature)

Η υπογραφή σας υποδηλώνει ότι έχετε λάβει γνώση της βαθμολογίας σας (Σχέδιο Στοχοθεσίας).

(Your Signature indicates that you have received knowledge of your rating (Goal Plan)).

Υπάλληλος (Employee): [Ονοματεπώνυμο]

Ημερομηνία (Date): xx/xx/xxxx

## Γ : Έντυπο Δομημένης Συνέντευξης- Ερωτήσεις

Για τους σκοπούς της εργασίας με θέμα « Οργανωσιακή κουλτούρα και αξιολόγηση απόδοσης προσωπικού: το παράδειγμα της εταιρείας Intralot SA » διαμορφώθηκε η παρακάτω φόρμα συνέντευξης με σκοπό τη συλλογή των πληροφοριών που ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις των ερευνητικών ερωτημάτων.

### Ερωτήσεις Ημι-δομημένης Συνέντευξης (Εργαζόμενοι)

1. Πώς θα σκιαγραφούσατε- περιγράφατε την εταιρική κουλτούρα;
2. Θεωρείτε ότι ο οργανισμός στον οποίο εργάζεστε επιδιώκει την ανάπτυξη των δεξιοτήτων και των γνώσεων των εργαζομένων τους;
  - Αν ναι με ποιους τρόπους προσπαθεί να το επιτύχει;
3. Θεωρείτε ότι η εκπαίδευση και κατάρτιση του ανθρώπινου δυναμικού ενισχύουν τη δημιουργικότητά και την αποδοτικότητά του;
4. Γνωρίζεται την διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσης στον οργανισμό στον οποίο ανήκετε και από που μάθατε σχετικά με την διαδικασία;
  - Υπήρξε ενημέρωση ή ατομική πρωτοβουλία
5. Συμφωνείτε με την διαδικασία και το σκεπτικό της; Αν όχι γιατί;
6. Θεωρείτε ότι έχετε αξιολογηθεί δίκια στο παρελθόν και αν όχι γιατί;

- Πως αντιμετωπίσατε το φαινόμενο της αδικίας;
- 7. Πως σας γνωστοποιούνται τα αποτελέσματα της αξιολόγησης; Τι ακολουθεί;
- 8. Υπάρχουν ποινές και αντίστοιχα κίνητρα;
- 9. Θεωρείτε ότι οι ποινές είναι αυστηρές και τα κίνητρα ικανοποιητικά;
- 10. Ποια θεωρείτε τα ιδανικά κίνητρα;
- 11. Στην καθημερινότητά σας εργάζεστε μοναχικά ή καλείστε να αντιμετωπίσετε τις εργασιακές ανάγκες σε ομάδες;
- 12. Θεωρείτε ότι ο τρόπος που εργάζεστε βοηθάει την απόδοσή σας; Θα θέλατε να εργάζεστε διαφορετικά για να έχετε καλύτερη απόδοση;

## Ερωτήσεις Ημι-δομημένης Συνέντευξης (Ανώτερη Διοίκηση)

1. Πώς θα περιγράφατε την εταιρική κουλτούρα;
2. Θεωρείτε ότι ο οργανισμός στον οποίο εργάζεστε επιδιώκει την ανάπτυξη των δεξιοτήτων και των γνώσεων των εργαζομένων τους;
  - Αν ναι με ποιους τρόπους προσπαθεί να το επιτύχει;
3. Θεωρείτε ότι η εκπαίδευση και κατάρτιση του ανθρώπινου δυναμικού ενισχύουν τη δημιουργικότητά και την αποδοτικότητά του;
4. Ποια χαρακτηριστικά προσωπικότητας είναι σημαντικά για την επιτυχία σε αυτόν τον οργανισμό;
5. Ποιο είναι το στυλ διοίκησης στον οργανισμό σας;
6. Πώς υποστηρίζετε τη μάθηση και την ανάπτυξη των εργαζομένων;
7. Πώς αναγνωρίζετε και επιβραβεύετε την απόδοση των εργαζομένων;
8. Θεωρείτε το σύστημα κινήτρων που προσφέρετε ικανοποιητικό;
9. Πως αντιμετωπίζετε τους εργαζόμενους με χαμηλή απόδοση και πως αυτούς που παρουσιάζουν υψηλή παραγωγικότητα;
10. Ποια είναι η αντίδραση των εργαζομένων μετά από την ανακοίνωση των αποτελεσμάτων;
11. Πως χειρίζεστε τις περιπτώσεις διαφωνίας;
12. Μπορείτε να μας αναφέρετε ακραία περιστατικά;

13. Θεωρείτε ότι η διαδικασία της αξιολόγησης έχει θετικό αντίκτυπο στην λειτουργία του οργανισμού;
14. Η επίδραση της αξιολόγησης είναι άμεση ή δρα σε βάθος χρόνου;