



ΕΘΝΙΚΟ ΜΕΤΣΟΒΙΟ ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ
ΣΧΟΛΗ ΗΛΕΚΤΡΟΛΟΓΩΝ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΚΑΙ Μ/Υ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ
ΔΙΑΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΤΕΧΝΟ-ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ»



ΔΙΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΟ – ΔΙΑΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΤΕΧΝΟ-ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ»

**Performance Management: θεωρητικό υπόβαθρο, βιβλιογραφική
μελέτη και ποσοτική έρευνα για τα Συστήματα Διαχείρισης της
Απόδοσης**

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Μελέτιος Αθ. Βάππας

Επιβλέπων: Ιωάννης Ψαρράς
Καθηγητής, Εθνικό Μετσόβιο Πολυτεχνείο

Αθήνα, Οκτώβριος 2024

ΔΙΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΟ – ΔΙΑΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΤΕΧΝΟ-ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ»

**Performance Management: θεωρητικό υπόβαθρο, βιβλιογραφική
μελέτη και ποσοτική έρευνα για τα Συστήματα Διαχείρισης της
Απόδοσης**

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Μελέτιος Αθ. Βάππας

Επιβλέπων: Ιωάννης Ψαρράς
Καθηγητής, Εθνικό Μετσόβιο Πολυτεχνείο

Εγκρίθηκε από την τριμελή εξεταστική επιτροπή την 14η Οκτωβρίου 2024

Ιωάννης Ψαράς
Καθηγητής Ε.Μ.Π.

Δημήτριος Ασκούνης
Καθηγητής Ε.Μ.Π.

Ιωάννης Χαλάς
Επιστημονικός Συνεργάτης
Πανεπιστημίου Πειραιώς

Αθήνα, Οκτώβριος 2024

.....
Μελέτιος Αθ. Βάππας

Διπλωματούχος Μεταπτυχιακού Προγράμματος «ΤΕΧΝΟ-ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ» της Σχολής
Ηλεκτρολόγων Μηχανικών και Μηχανικών Υπολογιστών Ε.Μ.Π.

Copyright © Μελέτιος Βάππας, 2024.
Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

Απαγορεύεται η αντιγραφή, αποθήκευση και διανομή της παρούσας εργασίας, εξ ολοκλήρου ή τμήματος αυτής, για
εμπορικό σκοπό. Επιτρέπεται η ανατύπωση, αποθήκευση και διανομή για σκοπό μη κερδοσκοπικό, εκπαιδευτικής ή
ερευνητικής φύσης, υπό την προϋπόθεση να αναφέρεται η πηγή προέλευσης και να διατηρείται το παρόν μήνυμα.
Ερωτήματα που αφορούν τη χρήση της εργασίας για κερδοσκοπικό σκοπό πρέπει να απευθύνονται προς τον συγγραφέα.
Οι απόψεις και τα συμπεράσματα που περιέχονται σε αυτό το έγγραφο εκφράζουν τον συγγραφέα και δεν πρέπει να
ερμηνευθεί ότι αντιπροσωπεύουν τις επίσημες θέσεις του Εθνικού Μετσόβιου Πολυτεχνείου.

Περίληψη

Σκοπός της παρούσας έρευνας ήταν να παρουσιαστούν και να αξιολογηθούν από τους εργαζομένους τα Συστήματα Διαχείρισης της Απόδοσης (ΣΔΑ) στο σύγχρονο ελληνικό εργασιακό περιβάλλον. Τα συστήματα αυτά επιδιώκουν την μεγιστοποίηση της απόδοσης των εργαζομένων μέσα από την αξιολόγηση, τα ελκυστικά κίνητρα, τη βελτίωση της εργασιακής κουλτούρας, την ικανοποίηση από την εργασία, την αύξηση του χρόνου ανάπαυσης και άλλους παράγοντες, οι οποίοι προσαρμόζονται ανάλογα με το είδος της επιχείρησης και το κοινωνικο-πολιτισμικό περιβάλλον κάθε χώρας. Γι' αυτό το λόγο, τα Συστήματα Διαχείρισης της Απόδοσης που αντιγράφονται αυτούσια από διαφορετικά κοινωνικο-πολιτισμικά περιβάλλοντα άλλων χωρών, είναι ελλιπή και συχνά αναποτελεσματικά, παρόλο που υπάρχουν πολλές σταθερές όπως είναι οι ικανοποιητικές χρηματικές απολαβές. Η έρευνα αυτής της εργασίας ήταν ποσοτική κοινωνιομετρική με δομημένο ερωτηματολόγιο 26 ερωτήσεων σε κλίμακα Likert και διεξήχθη τον Σεπτέμβριο του 2024 με 71 συμμετέχοντες, εργαζόμενους κυρίως στον ιδιωτικό τομέα (78,9%). Οι συμμετέχοντες είχαν αρκετή εργασιακή εμπειρία (88,7% άνω των 5 ετών), υψηλό μορφωτικό επίπεδο (88,8% τουλάχιστον τριτοβάθμια εκπαίδευση) και αξιολόγησαν τα Συστήματα Διαχείρισης της Απόδοσης που εφαρμόζει η επιχείρηση όπου εργάζονται. Ανέφεραν ότι τα συστήματα αυτά δεν βασίζονται μόνο σε ποσοτικές μετρήσεις αλλά και σε ποιοτικές. Επίσης, οι περισσότεροι βαθμολόγησαν τα συστήματα αξιολόγησης θετικά. Αντίθετα, τα κίνητρα που τους παρέχονται δεν είναι τόσο ή καθόλου ελκυστικά. Η μεγάλη πλειονότητα θα προτιμούσε υψηλότερες χρηματικές απολαβές όπως η αύξηση μισθού, μόνους παραγωγικότητας και τετραήμερη εργασία. Αυτά τα κίνητρα θεωρούν πως θα τους βοηθούσαν να βελτιώσουν την απόδοσή τους και την ικανοποίησή τους από την εργασία. Περισσότεροι από τους μισούς δήλωσαν ότι το υπάρχον ΣΔΑ λειτουργεί μάλλον αρνητικά ή σαφώς αρνητικά στην απόδοσή τους και το ίδιο ποσοστό δήλωσε μάλλον δυσαρεστημένο με τις προσπάθειες επιμόρφωσης της επιχείρησης. Η εργασιακή κουλτούρα αξιολογείται μάλλον θετικά όπως και η ανατροφοδότηση που λαμβάνουν. Γενικά, τα ΣΔΑ πολλών επιχειρήσεων στην Ελλάδα χρειάζονται αναπροσαρμογή στα σύγχρονα ελληνικά κοινωνικά δεδομένα λαμβάνοντας υπόψη τις πραγματικές ανάγκες των εργαζομένων για να μπορέσουν να έχουν βελτιωμένη απόδοση.

Λέξεις – κλειδιά: Συστήματα Διαχείρισης της Απόδοσης, Αξιολόγηση, Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

Abstract

The purpose of this research was to present and evaluate the Performance Management Systems (PMS) in the modern Greek working environment. These systems seek to maximize employee performance through evaluation, attractive incentives, improving work culture, job satisfaction, increasing rest time and other factors that are adjusted according to the type of business and the socio-cultural environment of each country. For this reason, Performance Management Systems that are copied verbatim from different socio-cultural environments of other countries, are incomplete and often ineffective, even though there are many constant factors such as satisfactory financial rewards. The research of this paper was quantitative sociometric with a structured questionnaire of 26 questions on a Likert scale. It has been conducted in September 2024 with 71 participants, working mainly in the private sector (78.9%). The participants had enough work experience (88.7% more than 5 years), a high level of education (88.8% at least higher education). They evaluated the Performance Management Systems implemented by the company where they work. They indicated that these systems are not only based on quantitative measurements (such as KPIs) but also on qualitative ones. Also, most participants rated the assessment systems positively. On the contrary, the incentives provided to them are not so attractive or not at all. The vast majority would prefer higher monetary rewards such as a pay rise, productivity bonus and four-day work. These incentives would help them improve their performance and job satisfaction. More than half stated that the existing PMS works rather negatively or clearly negatively in their performance and the same percentage stated that they are rather dissatisfied with the training efforts of the company. The work culture is rated rather positively as is the feedback they receive. In general, the PMSs of many companies in Greece need to be readjusted to the modern Greek social reality considering the real needs of the employees in order to be able to have an improved performance.

Keywords: Performance Management Systems, Evaluation, Human Resource Management

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να εκφράσω την ειλικρινή μου ευγνωμοσύνη στον καθηγητή Ιωάννη Χαλά για την πολύτιμη συνεργασία, καθοδήγηση και εμπιστοσύνη του, που υπήρξαν καθοριστικοί παράγοντες για την ολοκλήρωση της παρούσας εργασίας.

Ιδιαίτερες ευχαριστίες οφείλω στην οικογένειά μου και τους φίλους μου για την αμέριστη συμπαράστασή τους καθ' όλη τη διάρκεια της προσπάθειάς μου. Είμαι βαθύτατα ευγνώμων και προς τους συμφοιτητές μου, Ευστράτιο, Χαράλαμπο και Χριστόφορο, για την συνεχή στήριξή τους κατά τη διάρκεια του μεταπτυχιακού προγράμματος.

Τέλος, θα ήθελα να εκφράσω την ιδιαίτερη ευγνωμοσύνη μου στη σύντροφό μου, Έλενα, για την αστείρευτη στήριξη, υπομονή και εμπιστοσύνη της, που υπήρξαν ακρογωνιαίοι λίθοι στην επιτυχημένη ολοκλήρωση του μεταπτυχιακού προγράμματος. Η παρούσα διπλωματική εργασία είναι αφιερωμένη σε εκείνη.

Περιεχόμενα

Περίληψη	5
Abstract	7
Περιεχόμενα.....	11
Γραφήματα.....	14
Πίνακες	14
Σχεδιαγράμματα.....	14
Εισαγωγή	15
Θεωρητικό μέρος	18
1. Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού	18
1.1 Έννοια και ορισμός της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.....	18
1.2 Κύριοι στόχοι της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.....	18
1.3 Η σημασία της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.....	20
2. Σύστημα Διαχείρισης Απόδοσης του Ανθρώπινου Δυναμικού.....	22
2.1 Ορισμοί.....	22
2.1.1 Αξιολόγηση της Απόδοσης.....	22
2.1 Διαχείριση Απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού: έννοια, μέθοδοι και μέσα	22
2.1.1 Σύστημα Διαχείρισης της Απόδοσης (Performance Management).....	23
2.1.2 Μέθοδοι αξιολόγησης της Απόδοσης.....	25
2.1.3 Τα KPIs ή Βασικοί Δείκτες Απόδοσης.....	31
2.1.4 Στόχοι και αποτελέσματα κλειδιά - OKRs	34
2.1.5 Στροφή προς την ποιοτική αξιολόγηση με τη βοήθεια των Δεικτών Απόδοσης	36
2.2 Η αξιολόγηση του προσωπικού ως μέρος του Συστήματος Διαχείρισης της Απόδοσης.....	38
2.3 Αμφισβήτηση του τρόπου λειτουργίας των ΣΔΑ.....	40
2.4 Σύγχρονες τάσεις των ΣΔΑ και προτάσεις βελτίωσης.....	42
Ερευνητικό μέρος.....	49
3. Σκοπός της έρευνας και μεθοδολογία.....	49
3.1 Προβληματική της έρευνας	49
3.2 Ερευνητικά ερωτήματα	50
3.3 Ερευνητική υπόθεση	50
3.4 Μέσα συλλογής δεδομένων.....	51
3.5 Δειγματοληψία	51
4. Αποτελέσματα της έρευνας	52

4.1	Δημογραφικά στοιχεία συμμετεχόντων	52
4.2	Κυρίως ερωτηματολόγιο	55
4.3	Αξιοπιστία της έρευνας - Cronbach's α & McDonald's ω	79
5.	Συζήτηση	80
5.1	Έλεγχος ερευνητικών ερωτημάτων	85
5.2	Έλεγχος ερευνητικής υπόθεσης.....	87
5.3	Περιορισμοί της έρευνας.....	87
	Συμπεράσματα	89
	Βιβλιογραφία	91
	Παράρτημα.....	95

ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΕΣ

ΑΑ	Αξιολόγηση της Απόδοσης
ΒΔΑ	Βασικοί Δείκτες Απόδοσης
ΔΑ	Διαχείριση της Απόδοσης
ΔΑΔ	Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού
ΔΑΠ	Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων
ΣΑΚ	Στόχοι και Αποτελέσματα-Κλειδιά
ΣΔΑ	Σύστημα Διαχείρισης της Απόδοσης
HPWS	High Performance Work Systems
KPI	Key Performance Indicator
OKR	Objectives and Key Results
PM	Performance Management

Γραφήματα

Γράφημα 1 – Εργασία από το σπίτι στις χώρες της ΕΕ (Statista Research Department, 2022)	82
---	----

Πίνακες

Πίνακας 1 – Αναδυόμενες τάσεις των ΣΔΑ (King, Roddy & Hodson, 2013)	46
Πίνακας 2 – Εσωτερική συνοχή του συντελεστή Cronbach's alpha	79
Πίνακας 3 – Cronbach's α & McDonald's ω της παρούσας έρευνας	79

Σχεδιαγράμματα

Σχεδιάγραμμα 1 – Μοντέλο βελτίωσης απόδοσης επιχειρήσεων (Excellence & Lean, 2020)	17
Σχεδιάγραμμα 2 – Χρήστες του Συστήματος Διαχείρισης της Απόδοσης (Bajaj, 2024)	24
Σχεδιάγραμμα 3 – What is Performance Management (Erik van Vulpen & Monika Nemcova, 2023)	30
Σχεδιάγραμμα 4 – KPI ή Βασικός δείκτης απόδοσης (Olech, 2022)	31
Σχεδιάγραμμα 5 – OKRs (Merito, 2023)	35
Σχεδιάγραμμα 6 – Performance Management vs. Performance Appraisal (Datalligence AI, 2023)	38
Σχεδιάγραμμα 7 – Πυλώνες του ΣΔΑ (Human Capital Management, 2023)	40
Σχεδιάγραμμα 8 - Το ανθρώπινο δυναμικό στο επίκεντρο των ΣΔΑ (Bullseye Engagement, 2023)	44

Εισαγωγή

Η απόδοση των εργαζομένων, οι οποίοι χάρη στην εργασία τους κινούν την οικονομία τόσο μιας επιχείρησης όσο και ολόκληρης της κοινωνίας, υπήρξε πάντοτε σημαντικό θέμα στην ανθρώπινη ιστορία. Ειδικά από τον 19^ο αιώνα και ύστερα που οι επιχειρήσεις άρχισαν να πληθαίνουν και να μεγεθύνονται, να γίνονται άλματα στο επιστημονικό και τεχνολογικό πεδίο, και με την παράλληλη μεγέθυνση του τριτογενούς τομέα της οικονομίας, η απόδοση των εργαζομένων άρχισε να μελετάται πιο διεξοδικά και επιστημονικά. Μια σύγχρονη πολυεθνική επιχείρηση ή οργανισμός που απασχολεί εκατοντάδες χιλιάδες εργαζομένους όπως είναι η Google, η Amazon και η Microsoft έχει ανάγκη από μια αξιόπιστη στρατηγική διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού (Armstrong, 2009:pp.10–11).

Η παρούσα εργασία μελετά τις σύγχρονες πρακτικές Διαχείρισης της Απόδοσης των εργαζομένων στη σύγχρονη πραγματικότητα, πρακτικές που παρακολουθούν και επεξεργάζονται την απόδοση των εργαζομένων με μετρήσιμο τρόπο. Η μέτρηση βασίζεται σε έναν συνδυασμό τεχνολογίας και μεθοδολογιών και διασφαλίζει ότι οι εργαζόμενοι ευθυγραμμίζονται με τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης και συμβάλλουν ο καθένας από τη θέση του (Jackson, 2024).

Για έναν επιχειρηματικό οργανισμό που απασχολεί εκατοντάδες ή χιλιάδες εργαζόμενους, η Διοίκηση¹ – ή Διαχείριση – Απόδοσης (Performance Management) (ΔΑ) αποτελεί ζωτικό τομέα της Διοίκησης του Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ) και επιδιώκει την αποτελεσματική αξιοποίηση αυτού του δυναμικού. Εξετάζει τους τρόπους με τους οποίους μπορεί να οργανώσει, να αξιολογήσει και να βελτιώσει την απόδοση τόσο των ατόμων όσο και των ομάδων στον οργανισμό αυτό, ώστε να βελτιωθεί η παραγωγικότητα και να γίνει η επιχείρηση πιο ανταγωνιστική στην αγορά.

Γι' αυτούς τους λόγους η ύπαρξη τμήματος Διαχείρισης της Απόδοσης (ΔΑ) με επιστάμενο σχέδιο είναι πολύ σημαντικό στοιχείο στη σύγχρονη επιχειρηματική πραγματικότητα. Οι επιχειρήσεις σήμερα αντιμετωπίζουν ολοένα και πιο αυξανόμενες προκλήσεις και ανταγωνιστικές πιέσεις, γι' αυτό σε κάθε εργαζόμενο πρέπει να παρέχεται η δυνατότητα βελτίωσης των δεξιοτήτων του, προκειμένου να συμβάλλει καλύτερα με τις επιδόσεις του στην επιτυχή λειτουργία και ανάπτυξη της επιχείρησης και στην πραγματοποίηση των στόχων της (Erik van Vulpen & Monika Nemcova, 2023).

¹ Για τον αγγλικό όρο **Performance Management** θα προτιμηθεί η μετάφραση **Διαχείριση της Απόδοσης** και όχι Διοίκηση Απόδοσης, επειδή η Απόδοση διαχειρίζεται, δεν διοικείται. Άλλωστε η λέξη management δεν μεταφράζεται μόνο ως Διοίκηση αλλά εξίσου και ως Διαχείριση.

Η Διοίκηση Απόδοσης επιχειρεί μέσα από μια εξελικτική διαδικασία, να προσαρμόζει τους στόχους και τις μεθόδους ανάλογα με τις αλλαγές στο οικονομικό και το επιστημονικό περιβάλλον και τις εκάστοτε ανάγκες του οργανισμού. Γι' αυτό αξιολογεί και αναπτύσσει τις ικανότητες και τις δεξιότητες των εργαζομένων, περιορίζει τις αδυναμίες τους και προλαμβάνει προβλήματα απόδοσης. Καθορίζει σαφείς και μετρήσιμους στόχους, αξιολογεί την πρόοδο που επιτυγχάνεται, παρέχει ανάδραση και ενθάρρυνση. Σ' αυτή τη διαδικασία είναι σημαντική η ύπαρξη διαφάνειας και δικαιοσύνης για να διατηρείται η ισορροπία μεταξύ των αναγκών της επιχείρησης και των δικαιωμάτων των εργαζομένων, στους οποίους όταν παρέχονται τα κατάλληλα κίνητρα και όταν εκτιμάται η προσπάθειά τους, επιδεικνύουν υψηλή απόδοση (Marie & Khumalo, 2024).

Η τεχνολογική εξέλιξη διευκολύνει το έργο της Διαχείρισης της Απόδοσης με τη χρήση λογισμικών που επιτρέπουν την αυτοματοποίηση των διαδικασιών, την αποθήκευση δεδομένων και την παραγωγή αναφορών για την ανάλυση των επιδόσεων. Επομένως, η ύπαρξη ενός Συστήματος Διαχείρισης της Απόδοσης (ΣΔΑ) μέσα σ' ένα δυναμικό και αποτελεσματικό περιβάλλον εργασίας αναδεικνύεται σε πολύ χρήσιμο και κρίσιμο εργαλείο για την επιχείρηση, για την επίτευξη των στόχων της και την εξασφάλιση της αειφορίας της (Maley, Dabić & Moeller, 2021).

Στόχος της παρούσας εργασίας ήταν να διεξαχθεί μια έρευνα για την άποψη των εργαζομένων στην Ελλάδα για τα Συστήματα Διαχείρισης της Απόδοσης της επιχείρησης/ οργανισμό όπου εργάζονται. Η έρευνα διεξήχθη τον Σεπτέμβριο του 2024 μέσα από την οποία αναδεικνύεται η αναγκαιότητα χρήσης ενός αξιόπιστου και αποτελεσματικού Συστήματος Διαχείρισης της Απόδοσης, του οποίου ο σχεδιασμός εξαρτάται από τη φύση της επιχείρησης. Στο θεωρητικό μέρος της εργασίας, θα προηγηθεί μια ανάλυση των Συστημάτων Διαχείρισης της Απόδοσης (ΣΔΑ) του πλαισίου και των στόχων τους. Θα παρατεθούν επίσης κάποιες διεθνείς έρευνες για την αποτελεσματικότητα των συστημάτων αυτών αλλά και ο κίνδυνος να έχουν αρνητικά αποτελέσματα τα ΣΔΑ στην απόδοση των εργαζομένων στις περιπτώσεις που απλώς αντιγράφονται από διαφορετικά κοινωνικοοικονομικά και τεχνολογικά περιβάλλοντα, χωρίς να προσαρμόζονται στο περιβάλλον της συγκεκριμένης επιχείρησης και στην κουλτούρα της χώρας.

Στο ερευνητικό μέρος θα παρουσιαστούν τα αποτελέσματα της έρευνας που πραγματοποιήθηκε για τη συγκεκριμένη εργασία και αφορά τα ΣΔΑ στην ελληνική πραγματικότητα. Σκοπός της έρευνας ήταν να καταγραφεί η άποψη των εργαζομένων για τα ΣΔΑ μέσα στον εργασιακό τους χώρο καθώς και η θετική ή αρνητική επίδραση που είχε η εφαρμογή τους στην απόδοσή τους. Χρησιμοποιήθηκε

Performance Management: θεωρητικό υπόβαθρο, βιβλιογραφική μελέτη και ποσοτική έρευνα για τα Συστήματα Διαχείρισης της Απόδοσης
Μελέτιος Αθ. Βάππας

δομημένο ερωτηματολόγιο 26 ερωτήσεων – εκτός των δημογραφικών ερωτημάτων. Πρόκειται για μια έρευνα ποσοτική - κοινωνιομετρική και βασίζεται σε κλίμακα Likert. Συμμετείχαν 71 εργαζόμενοι του ιδιωτικού και του δημόσιου τομέα. Λόγω της απουσίας ύπαρξης σχετικών ερευνών στο ελληνικό εργασιακό περιβάλλον, η έρευνα αυτή έχει τις προϋποθέσεις να συνεισφέρει στη σύγχρονη βιβλιογραφία.



Σχεδιάγραμμα 1 – Μοντέλο βελτίωσης απόδοσης επιχειρήσεων (Excellence & Lean, 2020)

Το Σύστημα Αξιολόγησης και Διαχείρισης Απόδοσης εντάσσεται στον κλάδο του Ανθρώπινου Δυναμικού του οργανισμού και είναι από τα σημαντικότερα εργαλεία του για την επίτευξη των στόχων, όπως φαίνεται στο σχεδιάγραμμα.

Θεωρητικό μέρος

1. Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού συνδέεται στενά με την ανάπτυξη και την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης και επικεντρώνεται στη βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων και στην ανάπτυξη ενός υγιούς και παραγωγικού εργατικού δυναμικού. Στο σύνολο των διαδικασιών της περιλαμβάνονται κρίσιμες λειτουργίες όπως η προσέλκυση, επιλογή, εκπαίδευση, ανάπτυξη και διαχείριση των εργαζομένων, με σκοπό την επίτευξη των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης (Juneja, 2015). Στη συνέχεια θα παρουσιαστεί η έννοια της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, οι στόχοι και η σημασία της για έναν οργανισμό.

1.1 Έννοια και ορισμός της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ) – εναλλακτικά χρησιμοποιείται και ο όρος Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων μεταφράζοντας τον αγγλικό όρο Human Resource Management – αναφέρεται στο σύνολο των διαδικασιών που αφορούν τη διαχείριση και την οργάνωση του ανθρώπινου δυναμικού μέσα σε μια επιχείρηση ή οργανισμό. Η ΔΑΔ με άξονα τους στόχους της επιχείρησης, είναι παράλληλα μια στρατηγική, ολοκληρωμένη και συνεκτική προσέγγιση για την απασχόληση, την ανάπτυξη και την ευημερία των ανθρώπων που εργάζονται μέσα σ' αυτόν τον οργανισμό (Armstrong, 2009).

1.2 Κύριοι στόχοι της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

Η ΔΑΔ εστιάζει στην αποτελεσματική διαχείριση και την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού και έχει τους εξής στόχους (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003):

Πρώτος στόχος είναι η ανάπτυξη των ανθρώπινων πόρων του οργανισμού. Η διαδικασία περιλαμβάνει την προσέλκυση, την επιλογή, την κατάρτιση και την ανάπτυξη των εργαζομένων, επιδιώκοντας την ύπαρξη άρτια εκπαιδευμένων ατόμων που μπορούν να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις των θέσεων εργασίας και να συμβάλουν στην ανάπτυξη του οργανισμού.

Δεύτερος στόχος της είναι η δημιουργία κατάλληλης κουλτούρας στον οργανισμό, που επιδρά στις αξίες, τις πρακτικές και τη συμπεριφορά των εργαζομένων. Ενθαρρύνεται η συνεργασία, η καινοτομία, η δημιουργικότητα και η ανάπτυξη των εργαζομένων.

Τρίτος στόχος είναι η αξιολόγηση και η διαχείριση της απόδοσης των εργαζομένων. Μέσω συστημάτων αξιολόγησης της απόδοσης, η ηγεσία (management) της εταιρείας επιχειρεί να κατανοήσει τις δυνατότητες και τις αδυναμίες των εργαζομένων, και στη συνέχεια να προβεί σε ενέργειες για τη βελτίωση της απόδοσής τους, επιβραβεύοντας εκείνους τους εργαζόμενους που συμβάλλουν τα μέγιστα στην επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί και βοηθώντας όλους τους εργαζόμενους να βελτιωθούν. Η αποτελεσματική Διαχείριση της Απόδοσης (Performance Management) οδηγεί όχι μόνο στην αύξηση της παραγωγικότητας αλλά και της ικανοποίησης των εργαζομένων (Boxall, Purcell & Wright, 2008).

Η ΔΑΔ επιδιώκει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση μέσω στρατηγικής αξιοποίησης ενός αφοσιωμένου και ικανού εργατικού δυναμικού, χρησιμοποιώντας ενσωματωμένο φάσμα πολιτιστικών, δομικών και τεχνικών διαχείρισης προσωπικού (Sutha & Chitra, 2016). Στο πλαίσιο των λειτουργιών της ΔΑΔ εντάσσονται μεταξύ άλλων ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού – συμπεριλαμβανομένης της προσέλκυσης και της επιλογής προσωπικού – η ανάπτυξη και εκπαίδευση του προσωπικού αυτού και η Διαχείριση της Απόδοσης (ΔΑ) του ανθρώπινου δυναμικού (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003).

Η ΔΑΔ τη σύγχρονη εποχή αντιμετωπίζει πολλές προκλήσεις, που προκύπτουν από τη ραγδαία εξέλιξη της τεχνολογίας, την πολυπλοκότητα των σύγχρονων επιχειρηματικών δομών και τις διαρκείς αλλαγές στο εργασιακό περιβάλλον. Για να αναπτυχθούν ευέλικτες οργανωτικές δομές απαιτείται ευελιξία, προσαρμογή και αναδιοργάνωση των πόρων της εταιρείας, και γι' αυτό είναι ουσιώδης η συνεχής επιμόρφωση των εργαζομένων οι οποίοι βελτιώνοντας συνεχώς τις γνώσεις και τις δεξιότητές τους, καθίστανται ικανοί να διαχειριστούν τη νέα τεχνολογική και επιστημονική πραγματικότητα (Griffith, 2016).

Η ΔΑΔ επιδιώκει τη διασφάλιση της συνεργασίας και της αποτελεσματικής επικοινωνίας εντός της επιχείρησης για την ομαλή λειτουργία της και την επίτευξη των στόχων της. Η ΔΑΔ σήμερα οφείλει να προωθεί μια ανοικτή κουλτούρα επικοινωνίας και συνεργασίας, ανταλλαγή ιδεών και αμοιβαία υποστήριξη μεταξύ των εργαζομένων και μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων. Επιπλέον, στη σύγχρονη πραγματικότητα είναι σημαντική η διαχείριση της πολυπολιτισμικής ποικιλομορφίας στον εργασιακό

χώρο, γεγονός που απαιτεί ευαισθησία και δεξιότητες. Γι' αυτό προωθείται ένα περιβάλλον εργασίας που σέβεται τις διαφορετικότητες, προάγει την ποικιλομορφία, αναπτύσσει την ομαδικότητα και την ανταλλαγή ιδεών, προάγει την επικοινωνία εντός του οργανισμού και συμβάλλει στην προσωπική ανάπτυξη των υπαλλήλων του οργανισμού και τελικά βελτιώνει την αποδοτικότητα (Dike, 2013).

Συμπερασματικά, η ΔΑΔ αποτελεί κρίσιμο παράγοντα για την επιτυχία και την ανάπτυξη των επιχειρήσεων στις σύγχρονες αγορές. Κατευθύνει τις προσπάθειες διαχείρισης και ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού για να επιτευχθούν οι στρατηγικοί στόχοι του οργανισμού. Τέλος, συμβάλλει στην ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας και της βιωσιμότητας των επιχειρήσεων στην παγκόσμια αγορά.

1.3 Η σημασία της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

Οι άνθρωποι πόροι κάθε επιχείρησης είναι το σημαντικότερο κεφάλαιό της. Χωρίς ανθρώπινο κεφάλαιο μια επιχείρηση δεν μπορεί να επιβιώσει. Αυτό πρέπει να λαμβάνεται πάντοτε υπόψη κατά την υλοποίηση των στόχων μιας επιχείρησης. Σε έναν κόσμο όπου η τεχνολογία εξελίσσεται με ραγδαίο ρυθμό και οι αγορές αλλάζουν διαρκώς, ο ανθρώπινος παράγοντας παραμένει η κύρια διαφοροποιητική παράμετρος για την επιτυχία της επιχείρησης, καθώς είναι σε θέση να κρίνει, να επιλέγει, να αξιολογεί, να σχεδιάζει και να εκτελεί (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003). Παρά την ύπαρξη της τεχνητής νοημοσύνης (AI – Artificial Intelligence) που προβάλλεται την τελευταία δεκαετία, υπάρχουν ακόμα πολλοί περιορισμοί που δεν μπορούν να αντικαταστήσουν ακόμα την ανθρώπινη νοημοσύνη, τουλάχιστον σε θέματα αξιολόγησης και κρίσης, στρατηγικού σχεδιασμού και εκτέλεσης (Monteith *et al.*, 2024).

Συμπερασματικά, η ΔΑΔ έχει σκοπό να ευθυγραμμίζει τους στόχους της επιχείρησης με τις ικανότητες και τις δεξιότητες των εργαζομένων της επιχείρησης. Προσλαμβάνει εξειδικευμένους και ταλαντούχους εργαζόμενους, βελτιώνει τις ικανότητές τους, καλλιεργεί τις γνώσεις τους, δημιουργεί θετική και υγιή κουλτούρα εργασίας και κυρίως έχει την ικανότητα να διατηρεί το αξιόλογο ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης. Η ΔΑΔ υποστηρίζει την δίκαιη αξιολόγηση και την αποτελεσματική διαχείριση των επιδόσεων των εργαζομένων, προσφέρει ανατροφοδότηση και καθοδήγηση. Μ' αυτόν τον τρόπο αξιοποιείται το ανθρώπινο δυναμικό στο οποίο επενδύει, δίνει στον εργαζόμενο την ευκαιρία να γνωρίζει τις επιδόσεις του, τις αδυναμίες του αλλά και τα προτερήματά του. Θα μπορούσε να ειπωθεί

Performance Management: θεωρητικό υπόβαθρο, βιβλιογραφική μελέτη και ποσοτική έρευνα για τα
Συστήματα Διαχείρισης της Απόδοσης
Μελέτιος Αθ. Βάππας

ότι η ΔΑΔ είναι ο ακρογωνιαίος λίθος για τη δημιουργία μιας επιτυχημένης και βιώσιμης επιχείρησης
στη σύγχρονη επιχειρηματική πραγματικότητα.

2. Σύστημα Διαχείρισης Απόδοσης του Ανθρώπινου Δυναμικού

2.1 Ορισμοί

2.1.1 Αξιολόγηση της Απόδοσης

Ως Αξιολόγηση της Απόδοσης (Performance Appraisal) του προσωπικού ενός οργανισμού ορίζεται η διαδικασία αξιολόγησης των εργαζομένων, με σκοπό να βρεθεί ο βαθμός στον οποίο αυτοί διεκπεραιώνουν τη δουλειά τους αποτελεσματικά και αποδοτικά (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003).

2.1 Διαχείριση Απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού: έννοια, μέθοδοι και μέσα

Όπως αναφέρθηκε, η ΔΑ είναι μια στρατηγική και ολοκληρωμένη διαδικασία που προσφέρει διαρκή επιτυχία στους οργανισμούς και τις επιχειρήσεις αποσκοπώντας στη βελτίωση της απόδοσης κάθε εργαζόμενου και κάθε ομάδας. Θεωρείται στρατηγική από την άποψη ότι αφορά τα ευρύτερα ζητήματα που αντιμετωπίζει μια επιχείρηση εφόσον αυτή θέλει να είναι αποτελεσματική και κερδοφόρα, με κατεύθυνση την επίτευξη των μακροπρόθεσμων στόχων της.

Η ΔΑ ενσωματώνεται σε δύο επίπεδα: (1) κατακόρυφα, συνδέοντας ή ευθυγραμμίζοντας επιχειρηματικούς, ομαδικούς και ατομικούς στόχους με τις βασικές αρμοδιότητες, και (2) οριζόντια, συνδέοντας διαφορετικές πτυχές της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, ειδικά της οργανωτικής ανάπτυξης, της ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού και της ανταμοιβής, προκειμένου να επιτευχθεί μια συνεκτική προσέγγιση στη διαχείριση και ανάπτυξη των ανθρώπων.

Η ΔΑ είναι ένα μέσο για την επίτευξη καλύτερων αποτελεσμάτων, από τις ομάδες και τα άτομα, μέσω της κατανόησης ενός συμφωνημένου πλαισίου σχεδιασμένων στόχων, προτύπων και απαιτήσεων. Πρόκειται για μία διαδικασία αμοιβαίας κατανόησης σχετικά με το τι πρέπει να επιτευχθεί, και για μια προσέγγιση διαχείρισης και ανάπτυξης των ανθρώπων με τρόπο τέτοιο που αυξάνει την πιθανότητα επιθυμητής επίτευξης των στόχων. Η ΔΑ υπάγεται και οδηγείται από τη διοικητική δομή του οργανισμού. Ο βασικός στόχος είναι να καθιερωθεί μια κουλτούρα όπου τα άτομα και οι ομάδες

αναλαμβάνουν την ευθύνη για τη συνεχή βελτίωση των διαδικασιών και των δικών τους δεξιοτήτων (Armstrong, 2009).

Σημαντική πτυχή της ΔΑ είναι η εστίασή της στην ανάπτυξη των κατάλληλων ικανοτήτων και των επιθυμητών επαγγελματικών συμπεριφορών, προκειμένου αυτοί να εκτελούν με επιτυχία τα καθήκοντά τους. Η ΔΑ συμβάλλει στο συντονισμό των στρατηγικών και των σχεδίων της επιχείρησης με τα καθήκοντα που αναλαμβάνει κάθε εργαζόμενος. Με άλλα λόγια, στόχος είναι τα καθήκοντα κάθε εργαζόμενου να είναι ευθυγραμμισμένα με τους στόχους της επιχείρησης. Επιπλέον, τα στελέχη της επιχείρησης που βρίσκονται σε ανώτερες θέσεις, όπως οι υπεύθυνοι τμημάτων, μπορούν μέσω της ΔΑ να παράσχουν κατευθύνσεις στους εργαζομένους, έτσι ώστε αυτοί να εστιάσουν σε συγκεκριμένα σημεία της εργασίας τους, τα οποία μπορούν μακροπρόθεσμα να συμβάλουν στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού (Maley, Dabić & Moeller, 2021).

2.1.1 Σύστημα Διαχείρισης της Απόδοσης (Performance Management)

Μέχρι τα μέσα του περασμένου αιώνα, οι αξιολογήσεις απόδοσης χρησιμοποιούνταν από τις επιχειρήσεις για τη βαθμολόγηση της απόδοσης μεμονωμένων εργαζομένων και για την παροχή ανταμοιβών. Στη δεκαετία του 1960, η εστίαση άρχισε να μετατοπίζεται προς την ανάπτυξη των εργαζομένων, όπου γίνονταν συζητήσεις μεταξύ του υπαλλήλου και του διευθυντή του για την ανασκόπηση της απόδοσης και για την καθιέρωση επιμόρφωσης και κατάρτισης ώστε να βοηθηθεί ο εργαζόμενος να βελτιώσει την απόδοσή του και να αποκτήσει προσόντα για τη σταδιοδρομία του.

Στα χρόνια που ακολούθησαν, ορισμένες πτυχές του παραδοσιακού λογισμικού διαχείρισης της Απόδοσης εξελίχτηκαν χάρη στην τεχνολογία όπως το cloud computing, οι βελτιώσεις στη διεπαφή του χρήστη (UI - user interface), η τεχνητή νοημοσύνη (AI) και η μηχανική μάθηση. Ωστόσο, τα περισσότερα Συστήματα Διαχείρισης της Απόδοσης συνεχίζουν ακόμα να δίνουν έμφαση στην αξιολόγηση και την ανταμοιβή των εργαζομένων σε τριμηνιαία ή ετήσια βάση (Human Capital Management, 2020).

Ένα αξιόπιστο Σύστημα Διαχείρισης της Απόδοσης (ΣΔΑ) παρακολουθεί και καταγράφει επιμελώς την απόδοση των εργαζομένων μέσω της ενσωμάτωσης προηγμένων τεχνολογιών και μεθοδολογιών. Εγγυάται συνεπή και ακριβή αξιολόγηση ευθυγραμμίζοντας τους εργαζομένους με τους

Performance Management: θεωρητικό υπόβαθρο, βιβλιογραφική μελέτη και ποσοτική έρευνα για τα Συστήματα Διαχείρισης της Απόδοσης
Μελέτιος Αθ. Βάππας

στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης και διευκολύνοντάς τους να συνεισφέρουν στο μέγιστο δυνατό βαθμό προς την επιτυχία του οργανισμού (Erik van Vulpen & Monika Nemcova, 2023).



Σχεδιάγραμμα 2 – Χρήστες του Συστήματος Διαχείρισης της Απόδοσης (Bajaj, 2024)

Το πιο πάνω σχεδιάγραμμα παρουσιάζει τα μέρη (ή χρήστες ή μέλη ή παίκτες) που απαρτίζουν ένα ΣΔΑ. επαγγελματίες του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού, τους προϊσταμένους και τους διευθυντές, τους υπαλλήλους, τα στελέχη και τις ηγετικές ομάδες.

Οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί μετατοπίζονται από την παραδοσιακή μέτρηση και διαχείριση της απόδοσης προς ένα μοντέλο διαχείρισης συνεχούς απόδοσης. Η διαδικασία αυτή είναι λιγότερο τυπική με τους υπαλλήλους και οι προϊστάμενοι ασχολούνται πιο συχνά. Οι τακτικές προγραμματισμένες κατ' ιδίαν συζητήσεις και η συνεχής ανατροφοδότηση βοηθούν τους εργαζόμενους να παραμείνουν σε καλό δρόμο. Για τους διευθυντές, η στρατηγική αυτή διευκολύνει την παρακολούθηση των εργασιακών επιτευγμάτων και των αδυναμιών κάθε εργαζομένου, αντιμετωπίζοντας ζητήματα όταν εμφανίζονται. Οι ατομικοί στόχοι μπορούν να προσαρμοστούν μέσα σ' ένα ευέλικτο μοντέλο εργασίας καθώς αλλάζουν οι εταιρικοί στόχοι. Οι εργαζόμενοι λαμβάνουν πιο έγκαιρη ανατροφοδότηση σε σύγκριση με την αναμονή κάθε 6 έως 12 μήνες για μια επίσημη συνάντηση η οποία μπορεί να παραβλέψει τα επιτεύγματα που συνέβησαν σε απώτερο παρελθοντικό χρόνο. Το μοντέλο αυτό εξαλείφει επίσης τις εκπλήξεις και επιταχύνει τους κύκλους βελτίωσης (Broadbent & Laughlin, 2009).

Τα σύγχρονα συστήματα διαχείρισης της απόδοσης πρέπει να είναι αρκετά ευέλικτα ώστε να προσαρμόζονται στις ραγδαίες αλλαγές που υφίσταται το επιχειρηματικό περιβάλλον.

2.1.2 Μέθοδοι αξιολόγησης της Απόδοσης

Η Αξιολόγηση της Απόδοσης (ΑΑ) μπορεί να γίνει με τη χρήση αντικειμενικών μεθόδων αξιολόγησης, όπως: (Drogomyretska, 2014; Vulpen, 2024; Ehmann *et al.*, 2024)

1. **Μέτρηση πωλήσεων σε χρηματικές μονάδες.** Μετρίεται ο όγκος των πωλήσεων που έχει πραγματοποιήσει ο εργαζόμενος σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα, για παράδειγμα εβδομαδιαίες, μηνιαίες ή ετήσιες. Καταγράφονται και αναλύονται οι πραγματοποιημένες πωλήσεις και μετατρέπονται σε χρηματική αξία. Αυτή η μέθοδος χρησιμοποιείται ευρέως στο λιανικό εμπόριο, στη διανομή προϊόντων και στις πωλήσεις γενικότερα. Παρέχει άμεσα και συγκεκριμένα δεδομένα για την απόδοση του εργαζομένου. Τα πλεονεκτήματά της είναι:

- Αντικειμενικότητα. Τα δεδομένα είναι πραγματικά και δεν βασίζονται σε υποκειμενική εκτίμηση, επομένως προσφέρουν καθαρή εικόνα της απόδοσης (ή επίδοσης) του εργαζομένου.
- Εύκολη καταγραφή και ανάλυση. Τα δεδομένα πωλήσεων μπορούν να καταγραφούν και να αναλυθούν εύκολα με γραφήματα χάρη στην πληροφορική.
- Σύνδεση με τα οικονομικά αποτελέσματα. Οι πωλήσεις απεικονίζουν άμεσα τη συμβολή του εργαζομένου στα οικονομικά αποτελέσματα της επιχείρησης. Η ανάλυση των δεδομένων κάθε εργαζομένου συμβάλλει στη λήψη στρατηγικών αποφάσεων από την εταιρία.
- Κίνητρα για υψηλότερη απόδοση. Με την προϋπόθεση ότι τα κίνητρα για τον εργαζόμενο είναι ισχυρά και σαφή, τότε η χρήση των πωλήσεων σε χρηματικές μονάδες ως μέτρου αξιολόγησης μπορεί να συμβάλει στην αύξηση των οικονομικών αποτελεσμάτων της εταιρίας.

Ωστόσο η συγκεκριμένη μέθοδος αξιολόγησης μπορεί να εμφανίσει στρεβλώσεις που οφείλονται στους εξής παράγοντες:

- Έλλειψη ολικής εικόνας και πιθανή διαστρέβλωσή της. Η μέθοδος μέτρησης των πωλήσεων σε χρηματικές μονάδες για την αξιολόγηση εστιάζει μόνο στην ποσοτική πλευρά της απόδοσης ενώ αφήνει εκτός αξιολόγησης την ποιότητα επικοινωνίας με τους πελάτες, το βαθμό και την ποιότητα συνεργασίας με τους συναδέλφους, την ικανότητα επίλυσης

προβλημάτων, την ικανότητα εξεύρεσης δημιουργικών λύσεων, την ηθική ακεραιότητα, την προσπάθεια αυτοβελτίωσης και άλλα ποιοτικά στοιχεία.

- Πιθανή αθέμιτη πίεση. Ο εργαζόμενος όταν εστιάζει αποκλειστικά στους στόχους που του έχουν τεθεί, συχνά αισθάνεται πίεση και άγχος, ενίοτε σε υπερβολικό βαθμό, που μπορεί να τον οδηγήσει σε ψυχολογική εξάντληση ή σε αθέμιτες πρακτικές απέναντι σε συναδέλφους ή πελάτες.
- Εξωγενείς παράγοντες. Τέτοιοι είναι η αρνητική οικονομική κατάσταση στην αγορά τη συγκεκριμένη χρονική περίοδο, οι γεωγραφικοί περιορισμοί, οι εποχικές διακυμάνσεις της αγοραστικής δύναμης, οι ισχυροί – ή μη – ανταγωνιστές και άλλοι. Τέτοιοι παράγοντες επιδρούν στην απόδοση του εργαζόμενου αλλά δεν την αντικατοπτρίζουν απαραίτητα.
- Προσαρμογή των κριτηρίων. Οι στόχοι πωλήσεων ενδέχεται να μην είναι ρεαλιστικοί ή να μην είναι προσαρμοσμένοι στις δεδομένες κοινωνικοοικονομικές συνθήκες, στις ειδικές συνθήκες της αγοράς ή της επιχείρησης, δημιουργώντας έτσι άδικες συνθήκες αξιολόγησης για τον εργαζόμενο.

Συμπερασματικά, η αξιολόγηση της απόδοσης μέσω των πωλήσεων, αποτελεί καταρχήν μια σχετικά αντικειμενική μέθοδο, ιδιαίτερα χρήσιμη σε περιβάλλοντα όπου οι πωλήσεις είναι το κύριο μέτρο της επιχειρηματικής επιτυχίας. Παρ' όλα αυτά, για να είναι δίκαιη και αποτελεσματική θα πρέπει να συμπληρώνεται και από ποιοτικούς δείκτες, λαμβάνοντας υπόψη της και τις συνθήκες εργασίας, την ποιότητα εργασίας του εργαζομένου και τις συνθήκες που διαμορφώνονται από εξωγενείς παράγοντες στην αγορά. Γι' αυτό χρειάζεται ολιστική προσέγγιση στην αξιολόγηση, για να είναι πιο ισορροπημένη και πιο δίκαιη, και να οδηγεί σε εργασιακή ικανοποίηση και σε πιο ορθά αποτελέσματα.

2. **Μέτρηση παραγόμενων μονάδων προϊόντος.** Αυτή η μέθοδος αξιολόγησης εφαρμόζεται κυρίως στον δευτερογενή τομέα (μεταποίηση) αλλά και στον τριτογενή τομέα. Ο εργαζόμενος αξιολογείται από τον αριθμό των παραγόμενων μονάδων προϊόντος, τον αριθμό των ελαττωματικών προϊόντων, το μέσο χρόνο παραγωγής μιας μονάδας προϊόντος και άλλους αριθμοδείκτες κατά περίπτωση. Αυτοί οι αριθμοδείκτες ονομάζονται KPIs (Key Performance Indicators – Βασικοί Δείκτες Απόδοσης). Βέβαια τα KPIs είναι πολύ περισσότερο από αυτούς τους αριθμοδείκτες και θα αναλυθούν καλύτερα σε ξεχωριστή υποενότητα παρακάτω. Για να μπορέσει να χρησιμοποιηθεί

αυτή η μέθοδος, θα πρέπει η παραγωγή προϊόντων να είναι σχετικά συνεχής, οι μονάδες προϊόντος να είναι μετρήσιμες και ο εργαζόμενος να είναι ο κύριος υπεύθυνος για τις ποσότητες που παράγονται. Η μέθοδος αυτή μοιάζει με τη μέθοδο αξιολόγησης πωλήσεων σε χρηματικές μονάδες. Γι' αυτό το λόγο έχει κι αυτή παρόμοια θετικά στοιχεία όπως:

- Αντικειμενικότητα και ακρίβεια. Προκύπτουν συγκεκριμένα ποσοτικά δεδομένα που προσφέρουν σαφή και αδιαμφισβήτητη εικόνα της απόδοσης του εργαζομένου.
- Βελτίωση της παραγωγικότητας. Παρακολουθώντας τα KPIs μπορούν να εντοπιστούν αστοχίες και ζητήματα που μπορούν να οδηγήσουν άμεσα σε πρακτικές βελτίωσης της παραγωγικότητας και της ποιότητας των προϊόντων.
- Δημιουργία κινήτρων. Η σύνδεση των KPIs με ισχυρά κίνητρα όπως ανταμοιβές (bonus) και δίκαιες επιβραβεύσεις, μπορεί να βελτιώσει την απόδοση.
- Εντοπισμός εκπαιδευτικών αναγκών. Η ανάλυση των αποτελεσμάτων μπορεί να αναδείξει τομείς όπου οι εργαζόμενοι χρειάζονται επιπλέον επιμόρφωση και κατάρτιση για να βελτιώσουν την παραγωγικότητά τους.

Και αυτή η μέθοδος μέτρησης εμπεριέχει και αρνητικά σημεία που μπορούν να αλλοιώσουν την εικόνα της απόδοσης. Τέτοια είναι:

- Έλλειψη της ολικής εικόνας και πιθανή διαστρέβλωσή της. Μετρώντας μόνο τα ποσοτικά δεδομένα (τις μονάδες του παραγόμενου προϊόντος) και όχι άλλα ποιοτικά, παραλείπονται σημαντικές πτυχές της απόδοσης όπως η δημιουργικότητα, ο βαθμός συνεργατικότητας, η ικανότητα επίλυσης προβλημάτων, ο χρόνος που διατίθεται από τον εργαζόμενο για να βελτιώσει την απόδοση νέων συναδέλφων, στοιχεία που η μέθοδος αυτή δεν μπορεί να υπολογίσει.
- Πιθανή υπερβολική πίεση. Όταν τίθενται συγκεκριμένοι στόχοι, συχνά υψηλοί, αυτό δημιουργεί βιασύνη, άγχος, απογοήτευση, αλλά και ατυχήματα στο εργασιακό περιβάλλον.
- Εξωγενείς παράγοντες. Τέτοιοι είναι η κατάσταση των μηχανημάτων, η ποιότητα των πρώτων υλών, οι διακυμάνσεις στη ζήτηση των προϊόντων και άλλοι. Πρόκειται για παράγοντες που εκ των πραγμάτων επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό την απόδοση.

- Κίνδυνος υπερβολικής στόχευσης (over-targeting). Όταν ο εργαζόμενος επικεντρώνεται σχεδόν αποκλειστικά στους δείκτες που αξιολογούνται, αδιαφορώντας για τη συναδελφική βοήθεια, την κατάσταση των μηχανημάτων ή την ίδια του την υγεία, εκτός του ότι παραμελούνται άλλες σημαντικές πτυχές της δουλειάς του, η υπερβολική στόχευση μπορεί να επιφέρει μεσοπρόθεσμα αρνητικά αποτελέσματα στην επιχείρηση που εργάζεται, τα οποία υπερκαλύπτουν τα όποια θετικά.

Συμπερασματικά, η μέθοδος αξιολόγησης με KPIs, αφενός αποτελεί ισχυρό και σχετικά αντικειμενικό εργαλείο αξιολόγησης, κυρίως στα βιομηχανικά περιβάλλοντα, αφετέρου όμως, για να είναι δίκαιη και αποτελεσματική, θα πρέπει να συμπληρώνεται και από μεθόδους που εστιάζουν στην ποιότητα της συνολικής εργασίας, ώστε να εξασφαλίζεται μια ισορροπημένη και δίκαιη αξιολόγηση.

3. Ατομικοί αριθμοδείκτες προσωπικού. Και αυτή η μέθοδος εστιάζει σε απλούς ποσοτικούς δείκτες και όχι σε εξειδικευμένους. Μετριέται ο αριθμός των απουσιών του εργαζόμενου, ο αριθμός των ημερών που καθυστέρησε να προσέλθει στην εργασία, οι επιπλήξεις που του έγιναν, ο χρόνος διαλειμμάτων του και άλλα. Τα θετικά στοιχεία της συγκεκριμένης μεθόδου αξιολόγησης είναι τα εξής:

- Αντικειμενικότητα. Τα στοιχεία είναι μετρήσιμα και προσφέρουν μια σαφή εικόνα της παρουσίας και της στάσης του εργαζομένου στη δουλειά του.
- Εύκολη καταγραφή και ανάλυση. Οι δείκτες αυτοί καταγράφονται και αναλύονται εύκολα πλέον με τη χρήση των νέων τεχνολογιών, είναι εύκολα αποθηκεύσιμοι και προσβάσιμοι.
- Δημιουργία κινήτρων για συνεπή συμπεριφορά. Οι δείκτες αυτοί μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τη θέσπιση κινήτρων και αντικινήτρων για την αποφυγή αρνητικών συμπεριφορών.
- Προληπτική διοίκηση. Με την παρακολούθηση αυτών των δεικτών μπορούν έγκαιρα να εντοπιστούν προβλήματα και να υιοθετηθούν προληπτικά μέτρα για να βελτιώσουν οι εργαζόμενοι την εργασιακή τους συμπεριφορά.

Όπως και άλλες μέθοδοι, παρουσιάζει κι αυτή ελλείψεις και αρνητικά στοιχεία, που μπορούν να οδηγήσουν σε στρεβλώσεις της πραγματικής εικόνας. Μερικά από αυτά είναι:

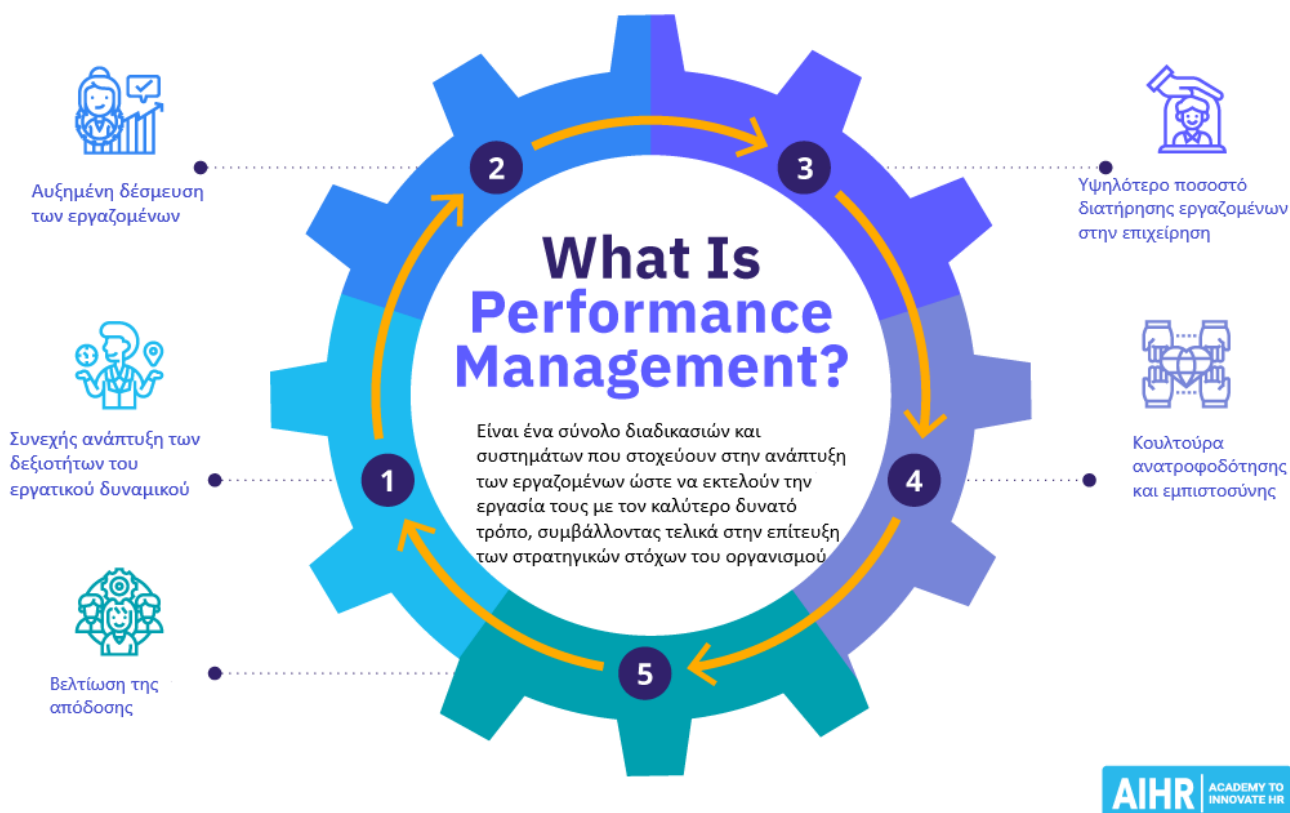
- Έλλειψη της ολικής εικόνας και πιθανή στρέβλωσή της. Κάθε φορά που εξετάζονται μόνο ποσοτικοί δείκτες παραλείπονται οι ποιοτικοί. Δεν εξετάζεται η ποιότητα της απόδοσης και της εργασίας του εργαζόμενου, το πνεύμα συνεργασίας με τους συναδέλφους του ή η δημιουργικότητά του.
- Δημιουργία αρνητικής ατμόσφαιρας. Όταν η διοίκηση επιμένει ιδιαίτερα στη μέθοδο αξιολόγησης με βάση τους ατομικούς αριθμοδείκτες, στην ουσία επιζητά στρατιωτική πειθαρχία, γεγονός που δημιουργεί περιβάλλον φόβου, άγχους και παραίτησης, μειώνει μεσοπρόθεσμα τη δυναμική απόδοσης των εργαζομένων, διαλύει την ευχάριστη ατμόσφαιρα και τον αυθορμητισμό, επιδρά αρνητικά στη δημιουργικότητα και την ηθική των εργαζομένων, ενώ πολλοί άξιοι εργαζόμενοι προτιμούν ν' αποχωρήσουν από τέτοια στρεσογόνα περιβάλλοντα.
- Εξωτερικοί παράγοντες. Δείκτες όπως οι απουσίες ή οι περιστασιακές καθυστερήσεις ενδεχομένως δεν ανταποκρίνονται στην πραγματική ηθική του εργαζόμενου, ο οποίος τη συγκεκριμένη περίοδο μπορεί να είναι επηρεασμένος από προβλήματα υγείας ή από αυξημένες οικογενειακές υποχρεώσεις.
- Κίνδυνος υπερβολικής στόχευσης. Όταν οι εργαζόμενοι επικεντρώνονται μόνο στους αριθμοδείκτες που αξιολογούνται, συχνά παραμελούν άλλες σημαντικές πτυχές της δουλειάς τους, όπως την απαραίτητη συνεργασία και τη συζήτηση με τους συναδέλφους για την επίλυση προβλημάτων, την επένδυση χρόνου στη δημιουργικότητα και άλλα.

Συμπερασματικά, αφενός η αξιολόγηση ατομικών αριθμοδεικτών προσωπικού αποτελεί μια χρήσιμη και σχετικά αντικειμενική μέθοδο για την παρακολούθηση της εργασιακής συμπεριφοράς και της συνέπειας των εργαζομένων, παρέχοντας σαφή και μετρήσιμα δεδομένα που μπορούν να βοηθήσουν στην ανίχνευση προβλημάτων και στην ενθάρρυνση συνεπούς συμπεριφοράς. Αφετέρου όμως, για να είναι αποτελεσματική και δίκαιη η μέθοδος αυτή πρέπει να συμπληρώνεται και από άλλους δείκτες που λαμβάνουν υπόψη τις ποιοτικές πτυχές της απόδοσης και να εφαρμόζεται σ' ένα περιβάλλον που προάγει τη θετική ενίσχυση και την ανάπτυξη των εργαζομένων (Vulpen, 2024; Drogomyretska, 2014).

Οι μέθοδοι αξιολόγησης που προαναφέρθηκαν εφαρμόζονται σε προσωπικό παραγωγής, πωλήσεων ή άλλο εργατικό δυναμικό, σπάνια όμως χρησιμοποιούνται για να αξιολογήσουν στελέχη

οργανισμών. Παρ' όλ' αυτά, μπορούν να χρησιμοποιηθούν έμμεσα για την αξιολόγηση ενός στελέχους, μετρώντας τα ποσοτικά αποτελέσματα της ομάδας της οποίας ηγείται.

Όσον αφορά τον ελληνικό χώρο, τα συστήματα αξιολόγησης που προσπαθούν να εφαρμόσουν οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί τον τελευταίο καιρό στην Ελλάδα, σε ιδιωτικό και δημόσιο τομέα, έχουν γίνει αντικείμενο έντονης συζήτησης. Τα περισσότερα σωματεία εργαζομένων αγωνίζονται κατά της εφαρμογής τους, με τα επιχειρήματα της μεροληψίας των αξιολογητών, της αναξιопιστίας των μετρήσεων, της εύκολης απόλυσης και απομάκρυνσης δραστήριων ατόμων στα εργασιακά θέματα και διάφορα άλλα. Μια ποσοτική και μια ποιοτική έρευνα στον ιδιωτικό και το δημόσιο τομέα της Κουτσανέλλου (2023) κατέδειξε το βαθμό αυτής της διαμάχης. Οι εργαζόμενοι με τη σειρά τους πρότειναν μοντέλα διαχείρισης που ενισχύουν τη συνεργασία και την ομαδικότητα αντί να εντείνουν τον ανταγωνισμό και το εγωιστικό πνεύμα, γεγονός με πολύ αρνητική συνέπεια στην απόδοση και την παραγωγικότητα του συνόλου των εργαζομένων (Koutsanellou, 2023).



Σχεδιάγραμμα 3 – What is Performance Management (Erik van Vulpen & Monika Nemcova, 2023)²

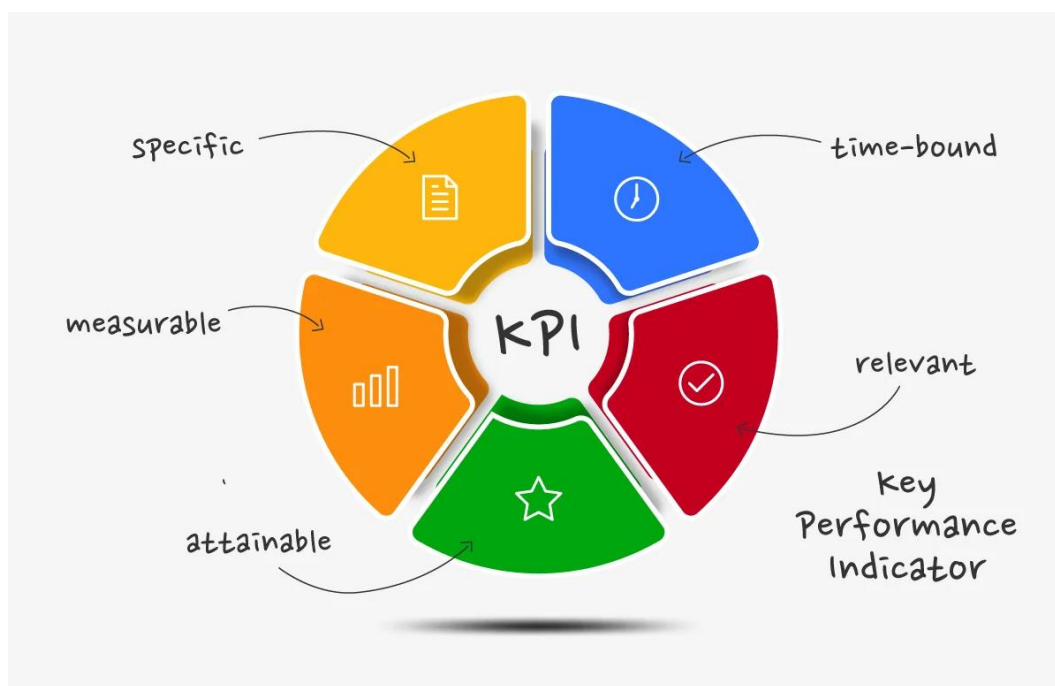
² Ιδία επεξεργασία

2.1.3 Τα KPIs ή Βασικοί Δείκτες Απόδοσης

«Αν δεν μπορείτε να το μετρήσετε, δεν μπορείτε να το βελτιώσετε»

Peter Drucker³

Όλες οι επιχειρήσεις από τις νεοφυείς μέχρι τους κολοσσούς πρέπει να παρακολουθούν την πρόοδό τους, να βλέπουν τι λειτουργεί και να διορθώνουν ό,τι δεν λειτουργεί καλά. Εκεί εμφανίζονται οι Βασικοί Δείκτες Απόδοσης (ΒΔΑ), τα KPIs (Key Performance Indicators). Από τη στιγμή που καθορίζονται οι στρατηγικοί στόχοι της επιχείρησης, η χρήση των ΒΔΑ είναι απαραίτητη για τη μέτρηση αυτών των στόχων και για τη λήψη κατάλληλων αποφάσεων για τη βελτίωση των αποτελεσμάτων. Οι ΒΔΑ δίνουν τη δυνατότητα ελέγχου του παραγόμενου έργου των ατόμων και των ομάδων, μέσα από τους δείκτες αυτούς μπορεί να αξιολογηθεί η πρόοδος της επιχείρησης για την επίτευξη των στρατηγικών της στόχων. Επίσης, είναι πολύ χρήσιμοι όταν εξετάζουν τους παράγοντες κινδύνου και διευκολύνουν την αλλαγή μιας απόφασης και ν' αποφευχθεί μια αποτυχία (Hennigan & Main, 2024).



Σχεδιάγραμμα 4 – KPI ή Βασικός δείκτης απόδοσης (Olech, 2022)

³ Αυστριακός σύμβουλος διοίκησης, εκπαιδευτικός και συγγραφέας

Στο πιο πάνω σχεδιάγραμμα παρουσιάζονται τα χαρακτηριστικά των ΒΔΑ (KPIs): (α) συγκεκριμένος (specific), (β) καθορισμένος χρονικά (time-bound), (γ) σχετικός με τους στόχους (relevant), (δ) εφικτός (attainable), (ε) μετρήσιμος (measurable) (Olech, 2022).

Ένας Βασικός Δείκτης Απόδοσης (ένα KPI) είναι ένας μετρήσιμος στόχος που απεικονίζει την απόδοση τόσο των ατόμων ξεχωριστά όσο και των επιχειρήσεων όσον αφορά την επίτευξη ενός στόχου. Η επανεξέταση και η αξιολόγηση των ΒΔΑ βοηθά τους οργανισμούς να προσδιορίσουν εάν βρίσκονται σε καλό δρόμο για την επίτευξη των επιθυμητών στόχων τους. Εξετάζοντας αρκετούς βασικούς δείκτες που μπορεί να αφορούν τομείς όπως τα κέρδη, τον αριθμό πωλήσεων, τον κύκλο εργασιών, τις μέσες ετήσιες δαπάνες, οι επιχειρήσεις μπορούν να εντοπίσουν επιτυχίες και δυσλειτουργίες. Η ανάλυση αυτών των δεικτών σε τακτική βάση παρέχει μια σταθερή επισκόπηση του πόσο καλά αποδίδει μια επιχείρηση και εάν χρειάζεται να αναπροσαρμοστούν οι στρατηγικές της.

Συγκρίνοντας τους ΒΔΑ με τους αριθμοδείκτες (KPIs vs. Metrics), παρουσιάζονται ορισμένες διαφορές. Αν και οι δύο έχουν σχεδιαστεί για τη μέτρηση της Απόδοσης, έχουν ωστόσο διαφορετικά χαρακτηριστικά και χρησιμοποιούνται με διαφορετικούς τρόπους. Οι αριθμοδείκτες χρησιμοποιούνται για την παρακολούθηση της προόδου και την αξιολόγηση της επιτυχίας ενώ οι ΒΔΑ συνδέονται με συγκεκριμένους στόχους για μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο. Οι ΒΔΑ έχουν σχεδιαστεί για να ευθυγραμμίζονται με τους στρατηγικούς στόχους ενώ οι αριθμοδείκτες αξιολογούν την απόδοση ορισμένων διαδικασιών. Οι αριθμοδείκτες είναι συνήθως συγκεκριμένες για κάθε άτομο ή την ομάδα. Οι ΒΔΑ που χρησιμοποιούνται συνήθως είναι πέντε ως επτά. Οι καλύτερα δομημένοι ΒΔΑ περιλαμβάνουν τα εξής στοιχεία: (α) να προσδιορίζεται συγκεκριμένα ο στόχος, (β) να είναι μετρήσιμος, (γ) να είναι εφικτός, (δ) να είναι σχετικός με τους στόχους της επιχείρησης, (ε) να έχει ρεαλιστικό χρονοδιάγραμμα. Ορισμένα παραδείγματα ΒΔΑ σε διάφορους κλάδους: (Hennigan & Main, 2024)

- Παράδειγμα ΒΔΑ πωλήσεων
 - ⇒ Μηνιαία αύξηση πωλήσεων
 - ⇒ Μηνιαίοι πελάτες ανά εκπρόσωπο
 - ⇒ Τριμηνιαίες κρατήσεις
 - ⇒ Αριθμός δυνητικών πελατών
 - ⇒ Μέσος χρόνος μετατροπής

- Παράδειγμα ΒΔΑ μάρκετινγκ
 - ⇒ Μηνιαία επισκεψιμότητα ιστότοπου
 - ⇒ Σελίδα likes και σχόλια
 - ⇒ Ποσοστά χρήσης του μέσου κοινωνικής δικτύωσης
 - ⇒ Αριθμός δυνητικών πελατών
 - ⇒ Αναλογία κλικ προς εμφάνιση ιστοσελίδας

- Παράδειγμα ΒΔΑ ανθρώπινου δυναμικού
 - ⇒ Μηνιαίες υπερωρίες
 - ⇒ Τριμηνιαία έξοδα εκπαίδευσης
 - ⇒ Κόστος ανά νέα πρόσληψη
 - ⇒ Παραγωγικότητα των εργαζομένων
 - ⇒ Μηνιαίο ποσοστό απουσιών

- Παράδειγμα ΒΔΑ εξυπηρέτησης πελατών
 - ⇒ Βαθμολογία ικανοποίησης πελατών
 - ⇒ Ποσοστό διατήρησης πελατών
 - ⇒ Μηνιαίος αριθμός ticket υποστήριξης
 - ⇒ Μέσος χρόνος επίλυσης του προβλήματος
 - ⇒ Κόστος ανά ticket

Για να τεθούν οι Βασικοί Δείκτες Απόδοσης θα πρέπει πρώτα να έχουν καθοριστεί οι στρατηγικοί στόχοι οι οποίοι χρησιμεύουν σαν το σημείο εκκίνησης, εκείνοι που θα είναι πιο χρήσιμοι για την επιχείρηση. Στη συνέχεια επιλέγονται τα κατάλληλα λογισμικά προγράμματα που έχουν σχεδιαστεί ειδικά για τον τύπο της επιχείρησης. Μόλις ξεκινήσει η εφαρμογή των ΒΔΑ αποκτάται σαφέστερη εικόνα του ποιοι δείκτες είναι χρήσιμοι και ποιοι χρειάζονται αναπροσαρμογή. Καθώς το επιχειρηματικό περιβάλλον αλλάζει, πρέπει να προσαρμόζονται ανάλογα και οι ΒΔΑ. Οι πιο

αποτελεσματικοί ΒΔΑ είναι εκείνοι που ενισχύουν την απόδοση, δίνουν μια σαφή εικόνα για την πορεία της επιχείρησης και βοηθούν στην κάλυψη των στόχων.

Η χρήση λανθασμένων ΒΔΑ μπορεί να οδηγήσει σε σπατάλη χρόνου ή να επηρεάσει αρνητικά το τελικό αποτέλεσμα. Επίσης, η χρήση πολλών ΒΔΑ δεν συνιστάται γιατί παρουσιάζονται ασυμφωνίες και συνδυαστικές επιπλοκές στην παρακολούθηση των στρατηγικών στόχων, αντίθετα, η χρήση λίγων και συγκεκριμένων ΒΔΑ είναι πιο αποδοτική.

Τα οφέλη των ΒΔΑ είναι ότι: (α) γίνεται παρακολούθηση της πορείας σε πραγματικό χρόνο, (β) βοηθούν στην αποφυγή καθυστερήσεων, (γ) είναι εύκολοι στη διατύπωση, δηλαδή γίνονται εύκολα συγκεκριμένοι, (δ) εξασφαλίζουν την ισότητα και τη σαφήνεια.

Σε γενικές γραμμές οι ΒΔΑ είναι σημαντικό εργαλείο των επιχειρήσεων για την αξιολόγηση της πορείας των εργασιών, για την ανάλυση ζητημάτων και την επίλυση προβλημάτων. Οι μετρήσεις που γίνονται τακτικά απεικονίζουν τάσεις και μοτίβα που είναι απαραίτητα για τη λήψη τεκμηριωμένων αποφάσεων. Όταν χρησιμοποιούνται οι σωστοί τύποι και η ποσότητα ΒΔΑ τότε δίνεται η ακριβής εικόνα της πορείας της επιχείρησης και γίνεται πιο εύκολος ο σχεδιασμός των στόχων του άμεσου μέλλοντος (Hennigan & Main, 2024).

2.1.4 Στόχοι και αποτελέσματα κλειδιά - OKRs

Τα OKR (Objectives and Key Results) ή Στόχοι και Αποτελέσματα-Κλειδιά⁴ είναι ένα πλαίσιο εργασίας που αποτελείται από μικρούς στόχους με αποτελέσματα-κλειδιά. Χρησιμοποιείται από άτομα, ομάδες και οργανισμούς για τη βελτίωση της απόδοσης και μέσα στο πλαίσιο των ΣΔΑ. Τα OKR έγιναν γνωστά από το στέλεχος της Intel Andrew Grove τη δεκαετία του 1970 και ειδικά από το 1983 και ύστερα όταν εξέδωσε το βιβλίο του High Output Management και αναφέρθηκε εκτενώς στα OKR. Η Google το 1999 υιοθέτησε την ιδέα των OKR στη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού και τη βοήθησε να επιλύσει σημαντικά ζητήματα. Ο Doerr στο βιβλίο του Measure what matters (2018) εξήγησε την επιτυχημένη στρατηγική της Google με βάση τα OKR (Bas, 2022). Ο συγγραφέας του “The OKR field book” προτείνει πέντε βέλτιστες πρακτικές OKR: (Troian *et al.*, 2022)

⁴ Objectives and Key Results: Προτιμάται η μετάφραση «Στόχοι και Αποτελέσματα – Κλειδιά» αντί της «Στόχοι και Βασικά Αποτελέσματα» γιατί αποδίδει καλύτερα την αγγλική έννοια “Key Results”.

Performance Management: θεωρητικό υπόβαθρο, βιβλιογραφική μελέτη και ποσοτική έρευνα για τα Συστήματα Διαχείρισης της Απόδοσης
Μελέτιος Αθ. Βάππας

- (α) Less is more. Καθορισμός ορισμένων μικρών Στόχων με Αποτελέσματα-Κλειδιά (ΣΑΚ)
- (β) Crawl – walk – run. Ανάπτυξη των ΣΑΚ που έχουν καθοριστεί σταδιακά, με πιλοτικές ομάδες, αντί για ανάπτυξη πολυπληθούς τμήματος στον οργανισμό. Στον πρώτο κύκλο η έμφαση δίνεται στην εκμάθηση των ΣΑΚ.
- (γ) Outcomes not output. Στον δεύτερο κύκλο ακολουθεί κλιμάκωση του προγράμματος με έμφαση στο αποτέλεσμα (outcome) και όχι στην ποσότητα παραγωγής έργου (output).
- (δ) Τα OKR δεν είναι τα πάντα. Εστίαση σε εκείνα τα ΣΑΚ που σημειώνεται μετρήσιμη πρόοδος αντί του απολογισμού της ποσότητας του έργου.
- (ε) Ο μόνος τρόπος να μάθει κάποιος τα OKR είναι να εργάζεται πάνω σ' αυτά.



Σχεδιάγραμμα 5 – OKRs (Merito, 2023)

Το παραπάνω σχεδιάγραμμα παρουσιάζει τη δυναμική των OKR για έναν οργανισμό. Επιτρέπουν την εστίαση στο στόχο (focus), την ευθυγράμμιση (align) της ομάδας με τον στόχο, την εργασιακή δέσμευση (commitment) προς τον στόχο, την παρακολούθηση (track), και την επέκταση (stretch) του στόχου (Merito, 2023).

Τα OKR δεν καταργούν τα KPI αλλά αλληλοσυμπληρώνονται. Και τα δύο μπορούν να χρησιμοποιηθούν σε ένα ΣΔΑ. Οι Troian et al (2022) διαπίστωσαν στην έρευνά τους ότι τα

αποτελέσματα δείχνουν μια αυξανόμενη χρήση της μεθοδολογίας και επισημαίνονται κοινά οφέλη από την εφαρμογή των OKR, όπως αυξημένη διαφάνεια εντός των οργανισμών, αυξημένη απόδοση της ομάδας και αυξημένη δέσμευση γύρω από τους παγκόσμιους στόχους των εταιρειών. Ωστόσο, η δημιουργία OKR σε πολλαπλά επίπεδα μιας επιχείρησης μπορεί να περιπλέξει τις μετρήσεις και τα αποτελέσματα (Troian *et al.*, 2022)

2.1.5 Στροφή προς την ποιοτική αξιολόγηση με τη βοήθεια των Δεικτών Απόδοσης

Τα τελευταία χρόνια εφαρμόζονται όλο και πιο συχνά ποιοτικές μέθοδοι αξιολόγησης που βασίζονται περισσότερο στην υποκειμενική κρίση εμπειρών στελεχών και λιγότερο στα ποσοτικά αποτελέσματα κάθε εργαζόμενου (Ehmann *et al.*, 2024). Η αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού δεν περιορίζεται πλέον μόνο στην αξιολόγηση της απόδοσης σε μια συγκεκριμένη θέση εργασίας. Συμπεριλαμβάνεται η αξιολόγηση δεξιοτήτων, γνώσεων, ικανοτήτων, συμπεριφορών, ταλέντων και όσων άλλων χαρακτηριστικών μπορούν να βοηθήσουν στους στόχους και στις απαιτήσεις του οργανισμού. Χρησιμοποιούνται εργαλεία όπως οι συνεντεύξεις αξιολόγησης, η αυτοαξιολόγηση, τα πορίσματα αξιολόγησης από τους προϊσταμένους και η αξιολόγηση 360 μοιρών (360-degree evaluation), η οποία αφήνει τον παραδοσιακό τρόπο αξιολόγησης από πάνω προς τα κάτω, από τον προϊστάμενο προς τον υπάλληλο, και στρέφεται στον κύκλο των συναδέλφων του, οι οποίοι προσφέρουν μια πιο ολοκληρωμένη εικόνα για την ποιότητα της εργασίας του, τη συμπεριφορά και την απόδοσή του (Guevara, 2024; Walters & Rodriguez, 2017).

Η χρήση των παραπάνω μεθόδων δείχνει μια μεταστροφή στην αντίληψη των επιχειρήσεων και των οργανισμών όσον αφορά την αξιολόγηση του προσωπικού. Πλέον, δίνεται έμφαση όχι μόνο στην επίτευξη δοθέντων και μετρήσιμων στόχων, αλλά και στην ενεργή συμμετοχή του εργαζομένου στη διαδικασία αξιολόγησης και στην ανάπτυξη μιας πιο ενιαίας και συμβατικής κουλτούρας στο εσωτερικό του οργανισμού.

Μια αποτελεσματική αξιολόγηση μπορεί να οδηγήσει σε πολλαπλά οφέλη για τον οργανισμό. Πέραν της αναγνώρισης των εργαζομένων με τις υψηλές επιδόσεις, μπορεί να ενισχύσει την εσωτερική κουλτούρα και τη συναισθηματική σύνδεση των μελών της ομάδας. Βοηθά επίσης στην αναγνώριση των ατομικών δυνατοτήτων και αδυναμιών, προσφέροντας τη δυνατότητα προσαρμογής των εργασιακών ρόλων και μπορεί να αναδείξει προβλήματα απόδοσης ή ανάγκες κατάρτισης που απαιτούν

δράση. Με τη σωστή διαχείριση των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης, οι οργανώσεις μπορούν να διασφαλίσουν όχι μόνο την απόδοση των εργαζομένων, αλλά και την ικανοποίησή τους από την εργασία τους. Συνολικά, η αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί ουσιώδες εργαλείο για τη διαχείριση του προσωπικού εντός του οργανισμού. Κατάλληλα δομημένη και υλοποιημένη, μπορεί να συμβάλει στη βελτίωση της απόδοσης, της ικανοποίησης των εργαζομένων και των αποτελεσμάτων της επιχείρησης (Ehmann *et al.*, 2024).

Οι Modipane, Botha & Blom (2019) επιχείρησαν να ποσοτικοποιήσουν την αντιληπτή αποτελεσματικότητα από τους εργαζόμενους του ΣΔΑ που εφάρμοζε η Διοίκηση. Χρησιμοποιήθηκαν δύο δομές μέτρησης: η πρώτη αφορούσε την ακρίβεια διαχείρισης της απόδοσης και η δεύτερη τη δικαιοσύνη από την εφαρμογή του. Παρόλο που οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται το ΣΔΑ ως αποτελεσματικό, εντοπίστηκαν ορισμένες ελλείψεις. Οι κύριες αδυναμίες σχετίζονται με την έλλειψη παρεχόμενης καθοδήγησης και τη μη συμμόρφωση των ατόμων που εφάρμοζαν το ΣΔΑ με τις αρχές της σωστής και δίκαιης διαδικασίας.

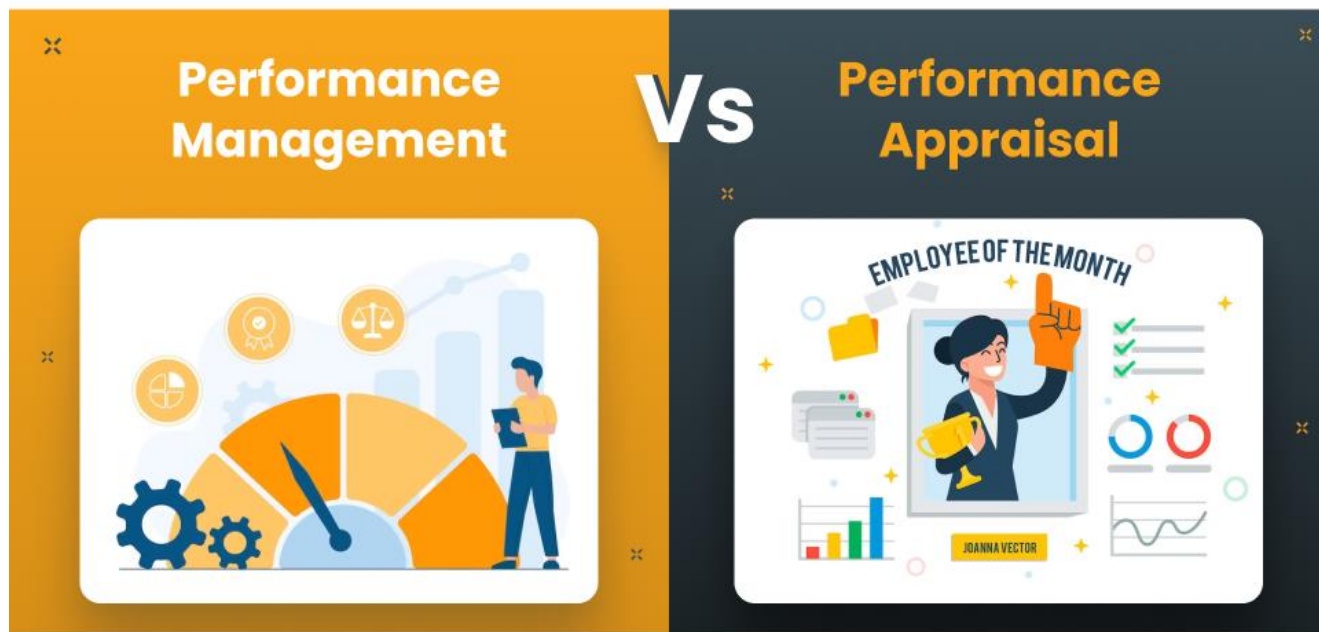
Σε γενικές γραμμές οι εργαζόμενοι αντιλήφθηκαν το ΣΔΑ ως ακριβές και ήταν αρκετά ικανοποιημένοι. Ωστόσο, παρότι ακριβές, το εξέλαβαν ως άδικο, γεγονός που είχε πρακτικές και διαχειριστικές επιπτώσεις. Η αντίληψη του ακριβούς και αποτελεσματικού ΣΔΑ δεν μεταφράζεται αυτόματα σε δίκαιο. Και όταν οι εργαζόμενοι αισθάνονται άδικη μεταχείριση κατά τη διάρκεια του συστήματος αξιολόγησης, το ηθικό και η απόδοση επηρεάζονται αρνητικά. Η σωστή καθοδήγηση και η εκπαίδευση παραμένει επιβεβλημένη (Modipane, Botha & Blom, 2019).

Αξίζει ν' αναφερθεί η βιβλιογραφική έρευνα του Gerrish (2016) που αφορά μελέτες συστημάτων ΔΑ που εφαρμόστηκαν στον δημόσιο τομέα. Παρουσιάζει 49 μελέτες που έγιναν στο δημόσιο τομέα κάποιων Πολιτειών των ΗΠΑ και χρησιμοποιεί 2.188 στατιστικά στοιχεία και αποτελέσματα. Τα συστήματα ΔΑ είναι ευρέως διαδεδομένα στις ΗΠΑ και πολλές πολιτειακές κυβερνήσεις τα εφαρμόζουν για να βελτιώσουν την αποτελεσματικότητα των δημόσιων οργανισμών τους.

Εξετάστηκαν τρεις βασικοί παράγοντες στις μελέτες αυτές: (α) η επίδραση του «μέσου» συστήματος ΔΑ, (β) η επιρροή της διοίκησης και (γ) η επίδραση του χρόνου προκειμένου να μετρηθεί η απόδοση. Η ανάλυση έδειξε ότι το «μέσο» ΣΔΑ είχε από μικρό έως μέτριο αποτέλεσμα στην παραγωγικότητα των υπαλλήλων. Όταν όμως στο σύστημα περιλαμβάνονται δείκτες βέλτιστων πρακτικών και ΣΔΑ υψηλής ποιότητας τότε το αποτέλεσμα είναι σημαντικά καλύτερο. Το γεγονός αυτό

Performance Management: θεωρητικό υπόβαθρο, βιβλιογραφική μελέτη και ποσοτική έρευνα για τα Συστήματα Διαχείρισης της Απόδοσης
Μελέτιος Αθ. Βάππας

υποδεικνύει ότι οι πρακτικές διαχείρισης έχουν σημαντικό αντίκτυπο στην αποτελεσματικότητα των συστημάτων ΔΑ. Όσον αφορά στην επίδραση του χρόνου που χρειάστηκε για να βελτιωθεί η αποτελεσματικότητα των εργαζομένων, τα αποτελέσματα ποικίλουν (Gerrish, 2016).



Σχεδιάγραμμα 6 – Performance Management vs. Performance Appraisal (Datalligence AI, 2023)

2.2 Η αξιολόγηση του προσωπικού ως μέρος του Συστήματος Διαχείρισης της Απόδοσης

Η Διαχείριση της Απόδοσης (ΔΑ) έχει σαν βάση ένα Σύστημα που χρησιμοποιείται από τις επιχειρήσεις για την ανάπτυξη και τη διαχείριση της απόδοσης των εργαζομένων τους. Στο πλαίσιο αυτό, η αξιολόγηση του προσωπικού αποτελεί σημαντικό κομμάτι αυτής της διαδικασίας, καθώς παρέχει πληροφορίες για την απόδοση των εργαζομένων και την αντιστοίχισή τους προς τους στόχους της οργάνωσης. Οι οργανισμοί / επιχειρήσεις που ενσωματώνουν την αξιολόγηση προσωπικού σε ένα γενικότερο ΣΔΑ (Σύστημα Διαχείρισης της Απόδοσης) είναι πιο πιθανό να επιτύχουν τους στόχους τους και να διατηρήσουν μια υγιή εργασιακή κουλτούρα.

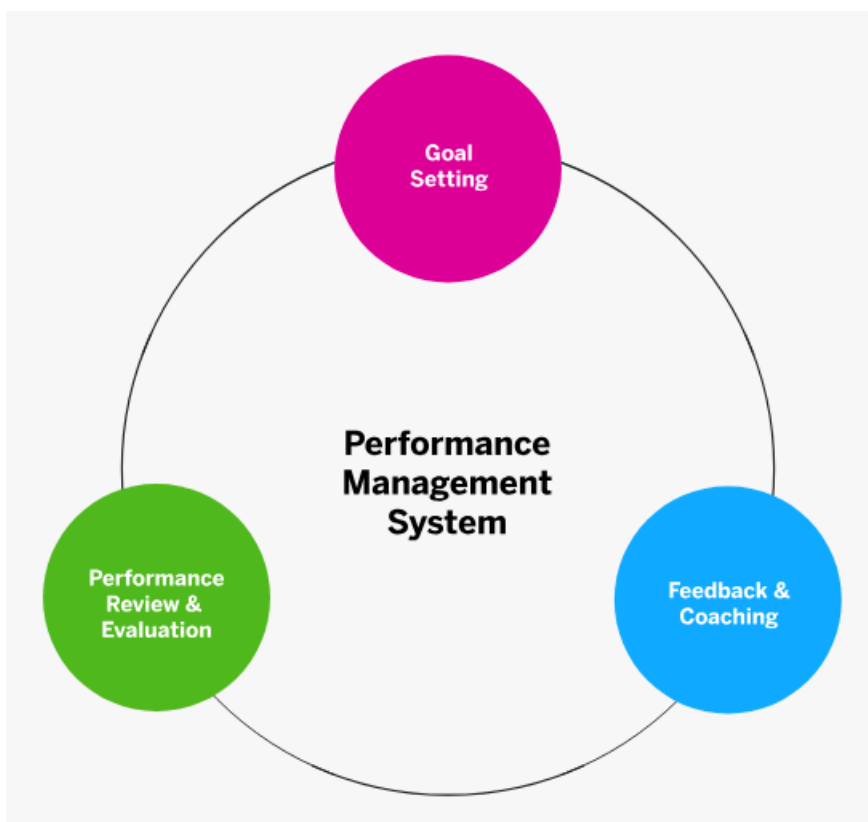
Ενώ συχνά συγχέεται με την Αξιολόγηση της Απόδοσης (performance appraisal) του προσωπικού, η Διαχείριση της Απόδοσης (performance management) είναι μία διαφορετική διαδικασία που αφορά την αξιολόγηση και τη βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων. Η Αξιολόγηση της Απόδοσης (ΑΑ)

του προσωπικού είναι μια περιοδική διαδικασία, συχνά ετήσια, όπου οι επιδόσεις των εργαζομένων μετριοούνται έναντι καθορισμένων κριτηρίων και παρέχεται ανατροφοδότηση. Αντίθετα, η Διαχείριση της Απόδοσης είναι μια συνεχής διαδικασία, που εστιάζει στη βελτίωση της συνολικής απόδοσης μέσω τακτικής επικοινωνίας, στοχοθέτησης, και ανάπτυξης δεξιοτήτων (Maley, Dabić & Moeller, 2021).

Ενώ λοιπόν η ΑΑ επικεντρώνεται στη μέτρηση της απόδοσης, η ΔΑ ενσωματώνει τη στρατηγική ανάπτυξη και ευθυγραμμίζεται με τους στόχους της επιχείρησης. Η ΑΑ αναφέρεται συνήθως στη συνέντευξη μεταξύ προϊσταμένου και υπαλλήλου, όπου οι υπάλληλοι αξιολογούνται μία φορά το χρόνο βάσει καθορισμένων κριτηρίων και λαμβάνουν μια βαθμολογία. Η μέθοδος αυτή έχει ιστορικά συνδεθεί με την ιεραρχική διοίκηση, γι' αυτό συχνά προκαλεί δυσaráρεσκεια σε προϊσταμένους και υπαλλήλους.

Η ΔΑ αναπτύχθηκε ιδιαίτερα στις αρχές της δεκαετίας του 1990 για να αντιμετωπίσει τις αδυναμίες της ΑΑ. Περιλαμβάνει ευρύτερες πρακτικές διαχείρισης, όπως η διαχείριση της καριέρας, η επιμόρφωση και η κατάρτιση, η τακτική ανατροφοδότηση (feedback) και οι ανταμοιβές. Η ΔΑ είναι μια συνεχής διαδικασία, όπου οι προϊστάμενοι συνεργάζονται με τους υπαλλήλους για τον καθορισμό των προσδοκιών, τη μέτρηση και την αποτίμηση των αποτελεσμάτων και την ανάλογη ανταμοιβή για την απόδοση (Maley, Dabić & Moeller, 2021).

Συμπερασματικά, δεδομένου του παρωχημένου τρόπου εφαρμογής της ΑΑ τις προηγούμενες δεκαετίες, η εμφάνιση της ΔΑ σήμερα επιλέγει ένα Σύστημα ΔΑ προκειμένου να βελτιώσει την απόδοση των εργαζομένων και κατά συνέπεια της επιχείρησης, με ποιοτική ενίσχυση του εργασιακού περιβάλλοντος. Η ΑΑ αποτελεί βασικό πυλώνα της ΔΑ. Μέσω αυτής της διαδικασίας, οι εργαζόμενοι αξιολογούνται βάσει των επιδόσεών τους, των δεξιοτήτων τους και της συμβολής τους στους στόχους της οργάνωσης. Η αξιολόγηση προσωπικού συνήθως συνδυάζεται με άλλες διαδικασίες, όπως η καθορισμός στόχων, η προώθηση της ανάπτυξης των εργαζομένων και η ανταμοιβή της επίτευξης αποτελεσμάτων.



Σχεδιάγραμμα 7 – Πυλώνες του ΣΔΑ (Human Capital Management, 2023)

2.3 Αμφισβήτηση του τρόπου λειτουργίας των ΣΔΑ

Σύμφωνα με τους King, Roddy & Hodson (2013) τα τρέχοντα συστήματα διαχείρισης, με τον τρόπο που συνήθως εφαρμόζονται, οδεύουν προς αποτυχία. Κι ενώ υπάρχουν πολλές ενδείξεις γι' αυτό, κάθε χρόνο οι προϊστάμενοι εξακολουθούν να συμπληρώνουν φόρμες, να παρακολουθούν τους δείκτες απόδοσης, να διεξάγουν την ετήσια αξιολόγηση και να συμπληρώνουν φόρμες πάλι. Αλλά όταν τα στοιχεία που χρειάζονται ιδιαίτερη προσοχή είναι τα κίνητρα και η δέσμευση των εργαζομένων αυτές οι συμβατικές διαδικασίες φαίνονται όλο και πιο ξεπερασμένες. Ενώ ο τρόπος εργασίας έχει αλλάξει πολύ τις τελευταίες δεκαετίες, οι περισσότερες διαδικασίες διαχείρισης έχουν παραμείνει ουσιαστικά οι ίδιες.

Στις σύγχρονες συνθήκες εργασίας οι σχέσεις του ατόμου με την ομάδα επηρεάζουν την απόδοσή του περισσότερο από όσο την επηρεάζει ο προϊστάμενος. Η σωρευτική γνώση των μελών της ομάδας είναι πιο χρήσιμη από εκείνη του διευθυντή και οι βελτιώσεις που βασίζονται στην άμεση

ανατροφοδότηση μεταξύ των μελών της ομάδας είναι πιο αποτελεσματικές. Επιπλέον, το οικονομικό έτος γίνεται όλο και λιγότερο σχετικό όταν οι στόχοι συνδέονται περισσότερο με το εκάστοτε project. Αν προστεθεί και η οργάνωση matrix τότε η διαχείριση της απόδοσης μπορεί να γίνει χαοτική. Αυτό που δεν έχει αλλάξει είναι αυτό που επιζητούν οι ηγεσίες και οι υπάλληλοι: μια ευρύτερη εικόνα του ανθρώπινου δυναμικού και μια δίκαιη και έγκυρη διαδικασία αξιολόγησης.

Για να επιτευχθούν αυτοί οι στόχοι, ορισμένες κορυφαίες επιχειρήσεις εγκαινιάζουν μια νέα εποχή δημοκρατίας στο χώρο της εργασίας και αξιοποιούν κοινωνικά εργαλεία για να έχουν άμεση πρόσβαση στην ανατροφοδότηση. Παρ' όλα αυτά δεν έχει προκύψει ακόμα ενιαία απάντηση αλλά η καινοτόμα αναζήτηση στα θέματα διαχείρισης της απόδοσης επιταχύνεται (King, Roddy & Hodson, 2013).

Στην ίδια κατεύθυνση με τη προηγούμενη τοποθέτηση είναι η μελέτη των Adler et al. (2016) και θέτει σε αμφισβήτηση την ωφελιμότητα της ύπαρξης συστημάτων αξιολόγησης της απόδοσης. Ο λόγος είναι ότι υπάρχουν πολλά αντιφατικά στοιχεία στις έρευνες, ειδικά από το 2000 και ύστερα, τα οποία έχουν πυροδοτήσει συζητήσεις για το κατά πόσο οι αξιολογήσεις βοηθούν ή υπονομεύουν την απόδοση και την παραγωγικότητα των υπαλλήλων, αν προκαλούν τη φυγή ικανών υπαλλήλων και στελεχών και αν αυξάνουν το καθημερινό στρες των εργαζομένων. Τα επιχειρήματα για την κατάργηση των αξιολογήσεων περιλαμβάνουν τα εξής: (α) τις παρεμβάσεις μετά την αξιολόγηση που συχνά έχουν απογοητευτικά αποτελέσματα, (β) τη διαφωνία των βαθμολογητών όταν αξιολογούν τον ίδιο υπάλληλο και την ίδια απόδοση, (γ) την αποτυχία ανάπτυξης επαρκών κριτηρίων για την αξιολόγηση της απόδοσης, (δ) την ασθενή σχέση μεταξύ απόδοσης και ποσοστών και (ε) τους αντικρουόμενους στόχους της αξιολόγησης.

Από την άλλη πλευρά, τα επιχειρήματα των υποστηρικτών των αξιολογήσεων περιλαμβάνουν: (α) η αλλαγή της διαδικασίας αξιολόγησης και των μετρήσεων έχει συχνά ελάχιστη επίδραση στη συνολική απόδοση, (β) πάντα αξιολογείται με κάποιο τρόπο η απόδοση, (γ) δεν είναι δικαιολογία ότι η διαδικασία αξιολόγησης είναι πολύ δύσκολη υπόθεση, (δ) οι αξιολογήσεις εμπεριέχουν πολλά πλεονεκτήματα για τη βελτίωση ενός οργανισμού, (ε) αντί να καταργηθούν οι αξιολογήσεις μπορούν να βελτιωθούν, (στ) οι εναλλακτικές λύσεις αντί για ένα σύστημα αξιολόγησης ίσως αποδειχτούν χειρότερες, (ζ) για τους παραπάνω λόγους οι καλύτερες ερωτήσεις είναι οι εξής: πώς θα μπορούσαν να βελτιωθούν οι αξιολογήσεις απόδοσης και αν διεξάγεται σωστά μια διαδικασία αξιολόγησης; (Adler et al., 2016).

Οι σύγχρονες επιχειρήσεις αμφισβητούν τα άκαμπτα συστήματα αξιολόγησης και τη διαδικασία αξιολόγησης μια φορά το χρόνο. Έχει παρατηρηθεί ότι βλάπτουν τη δέσμευση των εργαζομένων και μειώνουν την απόδοση εκείνων που έχουν υψηλές επιδόσεις. Σύμφωνα με την Deloitte University Press (2015) μόνο το 8% των επιχειρήσεων ανέφεραν ότι τα παραδοσιακά ΣΔΑ τους οδηγούν σε υψηλή υπεραξία, ενώ το 58% δήλωσε ότι ο χρόνος που καταναλώνεται σ' αυτά είναι χαμένος γιατί δεν έχουν αποτελεσματικότητα. Οι κορυφαίοι οργανισμοί καταργούν τον ετήσιο κύκλο αξιολόγησης και τον αντικαθιστούν με συνεχή ανατροφοδότηση και καθοδήγηση, σχεδιασμένη πάνω στις ανάγκες της επιχείρησης και το συνεχώς μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον, προωθώντας τη συνεχή βελτίωση των εργαζομένων στο αντικείμενό τους και με την παροχή των απαραίτητων κινήτρων (Deloitte University Press, 2015).

Οι Μιχαήλ και Κλουτσινιώτης (2016) μελέτησαν την επίδραση των Συστημάτων Εργασίας Υψηλής Απόδοσης (ΣΕΥΑ) – High Performance Work Systems (HPWS) – συγκριτικά με την ευημερία των εργαζομένων σε επτά περιφερειακά νοσοκομεία της Ελλάδας, πάνω σε θέματα όπως η συναισθηματική εξάντληση, η εργασιακή δέσμευση και η ικανοποίηση από την εργασία. Τα ευρήματα έδειξαν ότι οι επιπτώσεις των συστημάτων αυτών επηρεάζονται από την αντιληπτή φύση της σχέσης με τον εργοδότη. Εάν οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται αυτή τη σχέση με το νοσοκομείο ως κοινωνική ανταλλαγή, η συναισθηματική εξάντληση τείνει να μειώνεται. Αντίθετα, όταν γίνεται αντιληπτή ως οικονομική σχέση τότε το εφαρμοζόμενο HPWS μειώνει τις πιθανότητες να οδηγήσει τον εργαζόμενο σε εργασιακή δέσμευση. Επίσης, η ικανοποίηση από την εργασία συνδέθηκε αρνητικά με τη συναισθηματική εξάντληση και θετικά με την εργασιακή δέσμευση. Τέλος, ο τρόπος που εφαρμόζει η διοίκηση των νοσοκομείων τα HPWS στον τομέα της Υγείας, προκαλεί σημαντικές επιπτώσεις στους εργαζόμενους (Mihail & Kloutsiniotis, 2016).

2.4 Σύγχρονες τάσεις των ΣΔΑ και προτάσεις βελτίωσης

Πολλά ΣΔΑ έχουν γίνει αντικείμενο αρνητικής κριτικής και θεωρούνται αποτυχημένα, για το λόγο ότι είναι παρωχημένα. Είναι σημαντικό για τις σύγχρονες επιχειρήσεις να διαθέτουν την πιο σύγχρονη επιστημονική γνώση για την πιο αποτελεσματική μορφή και τις βέλτιστες πρακτικές των ΣΔΑ. Η τεχνολογία και η επιστημονική έρευνα έχει μεταμορφώσει τον τρόπο ΔΑ των εργαζομένων και έχουν προκύψει οι τελευταίες τάσεις που παρουσιάζονται στη συνέχεια.

1. Συνεχής ανατροφοδότηση. Σε αντίθεση με τις παραδοσιακές ετήσιες αξιολογήσεις υπάρχει μια αυξανόμενη εστίαση σε πιο συχνές και ανεπίσημες ανατροφοδοτήσεις. Αυτή η προσέγγιση δίνει τη δυνατότητα στους εργαζόμενους να κάνουν προσαρμογές και βελτιώσεις σε πραγματικό χρόνο και να παραμένουν πιο αφοσιωμένοι στην εργασία τους.
2. Ενσωμάτωση της ευημερίας (well-being). Συνειδητοποιείται όλο και περισσότερο από τη Διοίκηση η σημασία της ευημερίας των εργαζομένων στη διαχείριση της απόδοσης. Οι επιχειρήσεις ενσωματώνουν πρωτοβουλίες όπως προγράμματα ευεξίας, μείωση του άγχους και της εξουθένωσης για να βελτιωθεί η συνολική απόδοση και η δέσμευση των εργαζομένων.
3. Μεγαλύτερη έμφαση στην καθοδήγηση και την ανάπτυξη. Αυτό επιτυγχάνεται με προγράμματα ανάπτυξης των δεξιοτήτων και των ικανοτήτων των εργαζομένων τα οποία παράλληλα προσφέρουν και περισσότερες ευκαιρίες για τη σταδιοδρομία τους. Τα προγράμματα αυτά μπορεί να είναι προσαρμοσμένα στις ανάγκες και τους στόχους του καθενός.
4. Χρήση ανάλυσης δεδομένων. Με την ανάπτυξη της τεχνολογίας η ανάλυση δεδομένων μπορεί να διαδραματίσει σημαντικότερο ρόλο στα ΣΔΑ. Οι επιχειρήσεις μπορούν να παρακολουθούν με μεγαλύτερη λεπτομέρεια την Απόδοση και τον εντοπισμό τάσεων προκειμένου να λαμβάνονται αποφάσεις για τις στρατηγικές κάθε επιχείρησης.
5. Διαχείριση της απόδοσης με γνώμονα τον εργαζόμενο. Υπάρχει αυξανόμενη τάση στροφής προς τον εργαζόμενο, που δίνει έμφαση στην ενεργή συμμετοχή των εργαζομένων στη διαδικασία, δίνοντάς τους τη δυνατότητα να θέτουν τους δικούς τους στόχους, να παρακολουθούν την πρόοδό τους, να λαμβάνουν συνεχή ανατροφοδότηση και καθοδήγηση (CHRMF, 2023).



Σχεδιάγραμμα 8 – Το ανθρώπινο δυναμικό στο επίκεντρο των ΣΔΑ (Bullseye Engagement, 2023)

Στο παραπάνω διάγραμμα παρουσιάζεται η σύγχρονη στροφή προς τον εργαζόμενο, με τους στόχους της ηγεσίας να εστιάζουν στην προαγωγή των ικανών υπαλλήλων, στα μισθολογικά και τα ωφελήματα (πχ. bonus), στην εκπαίδευση, στην επιλογή των κατάλληλων υπαλλήλων.

Οι Broadbent & Laughlin (2009) διαπίστωσαν ότι λανθασμένα έχει δοθεί πολύ μεγάλη βαρύτητα στα ΣΔΑ που μετρούν λογιστικά την απόδοση των εργαζομένων εκ των υστέρων ενώ έχει κομβική σημασία η εκ των προτέρων ΔΑ. Συμφωνεί με την έρευνα των Biron, Farndaljaap και Raauwe (2011) ότι πρέπει να υπάρχει εκ των προτέρων σαφής επικοινωνία των προσδοκιών της απόδοσης. Μ' άλλα λόγια χρειάζεται η Διοίκηση να εστιάζει περισσότερο στο «σχεσιακό» στοιχείο των εργαζομένων με τον οργανισμό και όχι στο «συναλλακτικό» στοιχείο του δούναι και λαβείν. Μ' αυτόν τον τρόπο επιτυγχάνονται καλύτερα αποτελέσματα στην παραγωγικότητα (Broadbent & Laughlin, 2009).

Επιβεβαιώνοντας τις *Σύγχρονες τάσεις των ΣΔΑ* (CHRMF, 2023), έρευνα των Marie & Khumalo (2024) σε δημοτικούς υπαλλήλους στη Νότια Αφρική διαπίστωσε ότι η ΔΑ, η αναβάθμιση των δεξιοτήτων, η παροχή κινήτρων, η ενασχόληση με τον εργαζόμενο, η ικανοποίηση από την εργασία, η κατάρτιση και η ανάπτυξη των δεξιοτήτων ήταν καθοριστικοί παράγοντες που επηρέασαν το ΣΔΑ του

Δήμου. Συνιστάται στις διοικήσεις να παρέχουν έγκαιρη και τακτική ανατροφοδότηση στους υπαλλήλους για την απόδοσή τους και να αντιμετωπίζουν το ΣΔΑ ως συνεχές και όχι μια φορά το χρόνο (Marie & Khumalo, 2024).

Οι Siraj & Hågen (2023) μελέτησαν τα ΣΔΑ στον τομέα της Υγείας στην Αιθιοπία. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι η εφαρμογή ενός αποτελεσματικού ΣΔΑ μπορεί να βελτιώσει σημαντικά την παραγωγικότητα μεταξύ των εργαζομένων και συστήνεται στις διοικήσεις να εφαρμόζουν δοκιμασμένα και αποτελεσματικά ΣΔΑ που ορίζονται από σχεδιασμό της απόδοσης, τακτική ανατροφοδότηση για την πρόοδο που σημειώθηκε ως προς τους στόχους που τέθηκαν, περιοδικές αξιολογήσεις με εποικοδομητική κριτική και αναγνώριση της δουλειάς που έγινε, προσφορά ευκαιριών κατάρτισης που βοηθά τους υπαλλήλους να βελτιώσουν τις υπάρχουσες δεξιότητές τους και ν' αναπτύξουν νέες. Επίσης, η επιβράβευση των εργαζομένων με υψηλές επιδόσεις που ανταποκρίνονται ή υπερβαίνουν τις προσδοκίες, με κίνητρα όπως μπόνους και προαγωγές είναι ακόμα πιο αποτελεσματική (Siraj & Hågen, 2023).

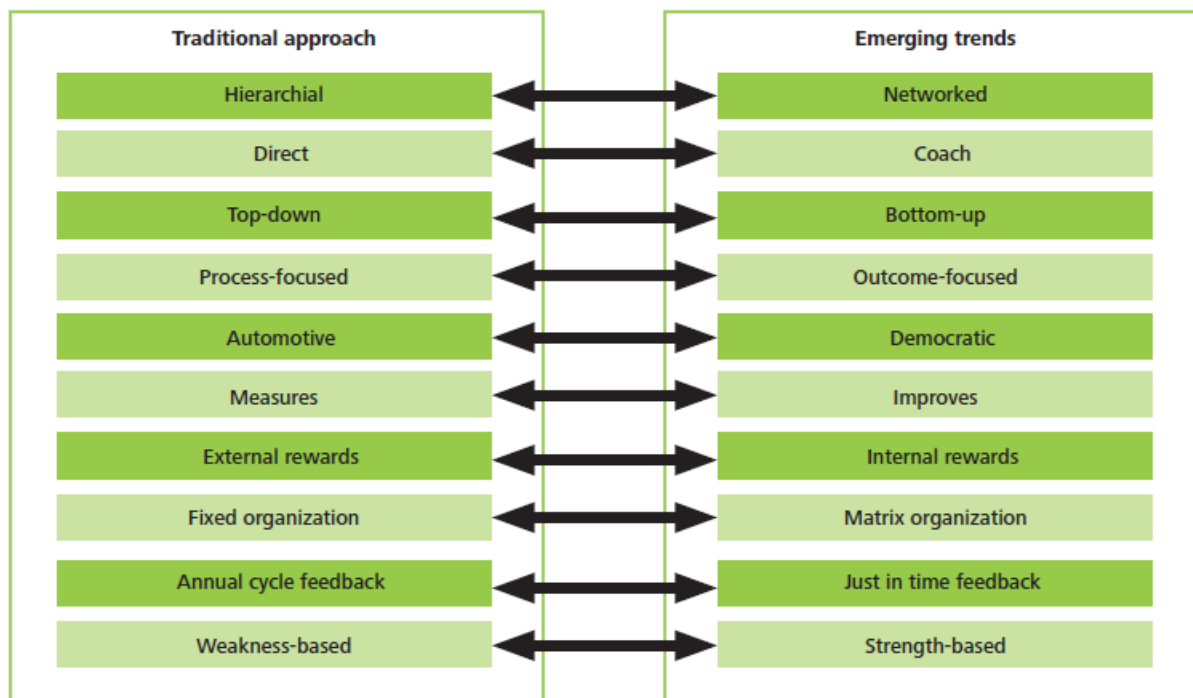
Έρευνα που πραγματοποιήθηκε σε εργαζόμενους του δημόσιου τομέα από τον Thusi (2023) κατέληξε στο συμπέρασμα ότι το ΣΔΑ είναι πολύ χρήσιμο εργαλείο για τη βελτίωση της απόδοσης του προσωπικού, αρκεί εκείνοι που το εφαρμόζουν να διαθέτουν τις κατάλληλες δεξιότητες για την αποτελεσματική εκτέλεσή του. Συχνά όμως δεν συμβαίνει αυτό και γι' αυτό το λόγο το ΣΔΑ συχνά λειτουργεί αντίστροφα, αποθαρρύνοντας τους εργαζόμενους μειώνοντας την συνολική τους απόδοση (Thusi, 2023).

Σε ανάλογο συμπέρασμα οδηγήθηκαν και οι Biron, Farndaljaap και Paauwe (2011) όταν εξέτασαν τα ΣΔΑ σε 16 πολυεθνικές εταιρίες. Ορισμένες πρακτικές μέτρησης που χρησιμοποιήθηκαν από τη Διοίκηση εκλαμβάνονται αρνητικά από τους εργαζόμενους και αυτό έχει αρνητικό αποτέλεσμα στην παραγωγικότητά τους. Η μελέτη αυτή οδήγησε στα εξής συμπεράσματα: ότι για να βελτιωθεί η απόδοση των υπαλλήλων θα πρέπει (α) να γίνονται κατανοητά τόσο τα στρατηγικά όσο και τα τακτικά στοιχεία από τους εργαζόμενους, (β) στη διαδικασία ΔΑ να περιλαμβάνονται και ανώτερα στελέχη, (γ) να υπάρχει σαφής επικοινωνία των προσδοκιών της απόδοσης και (δ) είναι απαραίτητη η επισταμένη εκπαίδευση των αξιολογητών της απόδοσης. Όταν πληρούνται αυτές οι προϋποθέσεις, βελτιώνεται σε μεγάλο βαθμό η παραγωγικότητα των εργαζομένων (Biron, Farndaljaap & Paauwe, 2011).

Τα περισσότερα υπάρχοντα ΣΔΑ απαιτούν τον καθορισμό ετήσιων στόχων απόδοσης που συνεπάγεται μια μακρά και εντατική διαδικασία αξιολόγησης, η οποία μπορεί να οδηγήσει σε αποδέσμευση των εργαζομένων, με αποτέλεσμα αυτή η διαδικασία να μην είναι αποτελεσματική. Οι ετήσιοι στόχοι γρήγορα παλιώνουν και αναθεωρούνται με αποτέλεσμα οι ετήσιες αξιολογήσεις να αφήνουν λίγα περιθώρια στους υπαλλήλους για διόρθωση. Σήμερα η ΔΑ προχωρά σε μια μέθοδο επικοινωνίας και ανατροφοδότησης με τους υπαλλήλους σε πραγματικό χρόνο. Γίνονται πιο κατανοητοί οι στόχοι, οι ανάγκες και τα κίνητρα. Οι σύγχρονες πλατφόρμες καλύπτουν το κενό που δημιουργούσαν οι παραδοσιακές μέθοδοι.

Πίνακας 1 – Αναδυόμενες τάσεις των ΣΔΑ (King, Roddy & Hodson, 2013)

Performance management in the new world of work



Ο παραπάνω πίνακας απεικονίζει τις αναδυόμενες τάσεις των ΣΔΑ και συγκεκριμένα:

- Μετακίνηση από την ιεραρχία στη δικτύωση, δηλαδή στη συνεργασία και την αλληλεπίδραση μεταξύ όλων των εμπλεκόμενων μερών.
- Από την κατευθυντήρια εντολή στη συνεχή μάθηση.
- Μετάβαση από το «από πάνω προς τα κάτω» προς το «από κάτω προς τα πάνω»

- Από την εστίαση στη διαδικασία στην εστίαση στο αποτέλεσμα
- Από την εσωτερική παρακίνηση στη δημοκρατική παρακίνηση
- Από τις μετρήσεις στην προοδευτική βελτίωση
- Από τις εξωτερικές αμοιβές στις εσωτερικές αμοιβές
- Από την καθορισμένη οργάνωση στην οργάνωση matrix
- Από τον ετήσιο κύκλο ανατροφοδότησης στην έγκαιρη και τακτική ανατροφοδότηση
- Από την έμφαση στις αδυναμίες στην έμφαση στα δυνατά σημεία

Οι King, Roddy & Hodson (2013) αναφέρουν ότι για την αποτελεσματική διαχείριση της απόδοσης υπάρχουν πέντε βασικά κλειδιά επιτυχίας: (King, Roddy & Hodson, 2013)

1. Η ρύθμιση του στόχου. Αντί να επικεντρώνεται η ΔΑ στους ετήσιους ή και εξαμηνιαίους στόχους, οι οποίοι ξεπερνιούνται μέχρι να ξεκινήσει η αξιολόγηση, πολλές κορυφαίες επιχειρήσεις όπως η Google, η LinkedIn και η Intel μεταμορφώνουν τους στόχους μέσα από πρακτικές όπως η OKR (Objectives and Key Results – Στόχοι και Κύρια Αποτελέσματα). Σύμφωνα με την πρακτική OKR, οι υπάλληλοι δουλεύουν σε ομαδικό και ατομικό επίπεδο, καθορίζοντας ξεχωριστούς στόχους για τουλάχιστον κάθε τρίμηνο. Τα αποτελέσματα είναι μετρήσιμα και αποτελούν ορόσημα. Οι στόχοι και τα βασικά αποτελέσματα (key results) είναι εμφανή σε όλους, προκειμένου να υπάρχει διαφάνεια, αμεροληψία και σαφήνεια. Οι εργαζόμενοι είναι σε θέση να προσδιορίσουν τομείς στους οποίους θα επικεντρωθούν και γνωρίζουν με ποιον τρόπο μπορούν να συμβάλουν στους εταιρικούς στόχους. Μετά την επισημοποίηση των στόχων και των αποτελεσμάτων, οι ομάδες και κάθε εργαζόμενος ξεχωριστά μετριούνται ως προς την ικανότητά τους να προσφέρουν στην επιχείρηση. Όσο πιο φιλόδοξοι είναι οι στόχοι, τόσο πιο σκληρά χρειάζεται να προσπαθήσουν. Οι στόχοι είναι γενικά εξατομικευμένοι, με την έννοια ότι κάθε στόχος ταιριάζει με το ρόλο και τις δυνατότητες κάθε εργαζόμενου.
2. Η συνεργασία και η επικοινωνία. Ο ανταγωνισμός δεν είναι αποτελεσματικός κινητήριος παράγοντας για όλους. Τα καλά ΣΔΑ προωθούν την επικοινωνία και τη συνεργασία αντί να

επικεντρώνονται στον ανταγωνισμό. Παρακινούν τους εργαζόμενους να μοιράζονται πληροφορίες, βοηθούν στην ανάδειξη δραστηριοτήτων που κάνουν ορισμένα άτομα επιτυχημένα και τα χρησιμοποιούν σαν σημείο αναφοράς για το υπόλοιπο εργατικό δυναμικό. Επιπλέον, μετρούν δραστηριότητες που παράγουν επιτυχία αντί να μετρούν την επιτυχία αναδρομικά και προτρέπουν τους υπαλλήλους να επικοινωνούν μεταξύ τους και με τους προϊσταμένους τους για να εκπαιδεύσουν, να μάθουν και να λάβουν υποστήριξη.

3. Η ανατροφοδότηση / ανασκόπηση. Όπως αναφέρθηκε ήδη, η ετήσια αξιολόγηση και ανατροφοδότηση συνήθως δεν είναι αποτελεσματική κι έτσι καθίσταται ο διάλογος άσχετος με την πραγματικότητα. Η νέα πρακτική της ΔΑ είναι να ανατροφοδοτεί τους εργαζόμενους σε πραγματικό χρόνο, παρέχοντάς τους την ευκαιρία να διορθώσουν τα τυχόν λάθη και τις δυσλειτουργίες. Τα KPI μετρούνται επίσης σε πραγματικό χρόνο με βάση τα στοιχεία που έχουν συλλέξει τα προγράμματα λογισμικού. Αυτά συμβάλλουν σε τακτική και ουσιαστική ανατροφοδότηση.
4. Η αναγνώριση. Ένα αποτελεσματικό ΣΔΑ πρέπει να συνδέεται με την αναγνώριση. Οι άνθρωποι πάντοτε ενδιαφέρονταν για την αναγνώριση του έργου τους και είναι σημαντικό το να δημιουργεί κάποιος θετική αίσθηση επιτευγμάτων στην εργασία.
5. Η ανάπτυξη. Τα ΣΔΑ εκτός από ευέλικτα, εξατομικευμένα και εστιασμένα στην ενίσχυση της παραγωγικότητας, πρέπει να ενθαρρύνουν την ανάπτυξη των εργαζομένων, με τη μορφή συχνών και συνεχών ευκαιριών μάθησης και κατάρτισης. Ένα αποτελεσματικό ΣΔΑ πρέπει να συνδέεται με τη μάθηση και να βελτιώνει τις ικανότητες και τις δεξιότητες κάθε εργαζόμενου (King, Roddy & Hodson, 2013).

Ερευνητικό μέρος

3. Σκοπός της έρευνας και μεθοδολογία

Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι να εξετάσει το βαθμό ύπαρξης ΣΔΑ στον εργασιακό χώρο της Ελλάδας, την αντιληπτή από τον εργαζόμενο αποτελεσματικότητά του, τον τρόπο εφαρμογής του συστήματος από τη Διοίκηση και την ικανοποίηση των εργαζομένων από τη λειτουργία του ΣΔΑ στην επιχείρηση όπου εργάζονται. Το εργαλείο αυτής της έρευνας είναι ένα δομημένο ερωτηματολόγιο σε 4βαθμη κλίμακα Likert. Η κλίμακα δεν είναι 5βαθμη προκειμένου να μη συσσωρευτεί μεγάλος αριθμός απαντήσεων στην μεσαία βαθμίδα, δυσκολεύοντας την ανάλυση. Με βάση τα βιβλιογραφικά δεδομένα που παρουσιάστηκαν προέκυψαν τα ερωτήματα που υποβλήθηκαν στους συμμετέχοντες.

Οι συμμετέχοντες προέρχονται από τον δημόσιο και από τον ιδιωτικό τομέα στην Ελλάδα. Η έρευνα είναι δειγματοληπτική-ερμηνευτική και επαγωγική, οι τάσεις της δηλαδή μπορούν να αναχθούν από το μερικό στο γενικό απεικονίζοντας με κάποιον τρόπο τον σύγχρονο εργασιακό χώρο στην Ελλάδα στο συγκεκριμένο θέμα. Η διεξαγωγή της έρευνας έγινε τον Σεπτέμβριο του 2024, σε μια περίοδο που η ελληνική οικονομία αναπτύσσεται με σχετικά ταχύτερο ρυθμό από τις περισσότερες ευρωπαϊκές χώρες και η ανεργία βρίσκεται σε τάση μείωσης μετά από μια 12ετή περίοδο βαθιάς οικονομικής ύφεσης.

3.1 Προβληματική της έρευνας

Παρά την πρόσφατη αύξηση του πλούτου της χώρας με βάση τη μέτρηση του ΑΕΠ (ΕΛΣΤΑΤ, 2024), δεν είναι αυτονόητη η διάχυσή του στην ελληνική κοινωνία παρότι μειώνεται η ανεργία την τελευταία πενταετία. Γι' αυτόν κυρίως το λόγο, δεν έχει αναστραφεί το λεγόμενο brain drain που αυξήθηκε κατά τη διάρκεια της πρόσφατης ύφεσης (IOBE, 2024:pp.15–20). Ωστόσο, στη διάρκεια της παρούσας οικονομικής ανάπτυξης, οι επιχειρήσεις μετά από πολλά χρόνια προβαίνουν σε προσλήψεις, και πολλά άτομα με υψηλά προσόντα και εμπειρία εισέρχονται στον εργασιακό στίβο. Αρκετές επιχειρήσεις δεν εφαρμόζουν ΣΔΑ, και η όποια αξιολόγηση γίνεται με τον παραδοσιακό τρόπο (KPIs, μέτρηση μονάδων πωλήσεων κλπ). Ωστόσο, οι μεγάλες επιχειρήσεις ή οργανισμοί εφαρμόζουν κάποιο ΣΔΑ και έχουν τρόπους αξιολόγησης που προσμετρούν τον ποιοτικό παράγοντα. Συχνά όμως τα ΣΔΑ

τους ή είναι παρωχημένα ή αντιγραμμένα από ανόμιες επιχειρήσεις και από περιβάλλοντα άλλων χωρών (πχ. των ΗΠΑ ή της βορειοδυτικής Ευρώπης), χωρίς να τα προσαρμόσουν στην ελληνική πραγματικότητα και στο είδος της επιχείρησης. Επιπλέον, οι αξιολογητές της επιχείρησης ενδεχομένως να μην έχουν τις απαραίτητες ικανότητες ή την κατάλληλη επιμόρφωση για να αξιολογήσουν. Γι' αυτούς τους λόγους, θα είχε μεγάλο ενδιαφέρον να εξεταστεί ο τρόπος με τον οποίο εφαρμόζονται σήμερα τα ΣΔΑ στην Ελλάδα, η άποψη των εργαζομένων για την ικανότητα αξιολόγησης των αξιολογητών, η ποιότητα των ΣΔΑ, η προσλαμβανόμενη αξιολόγηση από τους εργαζόμενους και άλλα συναφή στοιχεία, που θα επιχειρήσει να αναλύσει η παρούσα έρευνα και να εξαχθεί κάποιο συμπέρασμα για την εικόνα των ΣΔΑ στον ελληνικό χώρο.

3.2 Ερευνητικά ερωτήματα

Από την προβληματική που αναφέρθηκε προκύπτουν ορισμένα ερευνητικά ερωτήματα για το βαθμό και τον τρόπο της εφαρμογής των ΣΔΑ στην Ελλάδα.

1. Εφαρμόζουν ΣΔΑ οι ελληνικές επιχειρήσεις του ιδιωτικού ή του δημόσιου τομέα;
2. Πώς αντιλαμβάνονται οι εργαζόμενοι τα υπάρχοντα ΣΔΑ;
3. Πιστεύουν πως η αξιολόγηση είναι δίκαιη ή παραλείπει σημαντικούς παράγοντες, άρα είναι άδικη;
4. Τα κίνητρα που παρέχει η επιχείρηση είναι ικανά να παρακινηθούν να βελτιώσουν την απόδοσή τους;
5. Η προσέγγιση των γενικότερων πολιτικών διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης/οργανισμού έχει περισσότερα θετικά ή αρνητικά αποτελέσματα;

3.3 Ερευνητική υπόθεση

Τα ΣΔΑ στην Ελλάδα και ο τρόπος εφαρμογής τους είναι σχετικά παρωχημένα, ενώ οι εργαζόμενοι δεν αισθάνονται ότι ανταμείβονται δίκαια και δεν τους παρέχονται επαρκή κίνητρα. Ο τρόπος αξιολόγησης είναι μάλλον ελλιπής και προβληματικός, προκαλεί συχνά άγχος και εστιάζει κυρίως σε

ποσοτικά δεδομένα. Επομένως, η αποδοτικότητα των εργαζομένων δεν αυξάνεται στον επιδιωκόμενο βαθμό.

3.4 Μέσα συλλογής δεδομένων

Η έρευνα που διεξήχθη είναι ποσοτική, κοινωνιομετρική. Οι απαντήσεις συλλέχτηκαν μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου. Οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να συμπληρώσουν μια ηλεκτρονική φόρμα ερωτημάτων. Η πρώτη ενότητα του ερωτηματολογίου αφορά χρήσιμα δημογραφικά στοιχεία όπως η ηλικία, η εργασιακή εμπειρία, το επίπεδο σπουδών. Δεν θεωρήθηκε σημαντικό να προσδιοριστεί το φύλο στα δημογραφικά στοιχεία και παραλείφθηκε. Η δεύτερη ενότητα βασίζεται σε δομημένο ερωτηματολόγιο 26 ερωτήσεων. Χρησιμοποιήθηκε 4βαθμη κλίμακα Likert και όχι 5βαθμη, προκειμένου να αποφευχθεί η μέση βαθμίδα, που θα μπορούσε ενδεχομένως να συγκεντρώσει τη μεγάλη πλειοψηφία των απαντήσεων. Όσες ερωτήσεις δεν βασίζονται στην κλίμακα Likert είναι με τη μορφή προτάσεων με ελεύθερη επιλογή περισσοτέρων.

3.5 Δειγματοληψία

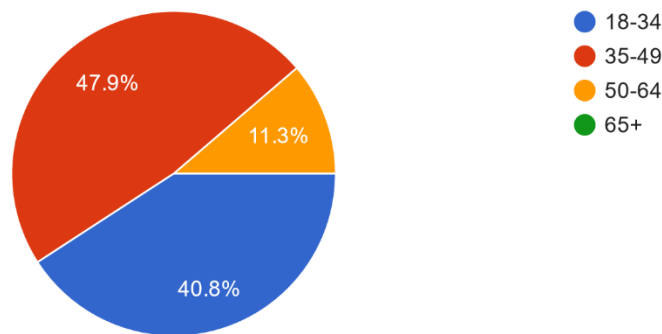
Στην έρευνα συμμετείχαν 71 εργαζόμενοι, μεταξύ 18-64 ετών. Το ερωτηματολόγιο ήταν ανώνυμο, στάλθηκε τον Σεπτέμβριο του 2024 και όσοι συμμετείχαν, εφόσον το επιθυμούν, θα μπορέσουν να πληροφορηθούν τα αποτελέσματα της έρευνας.

4. Αποτελέσματα της έρευνας

Στην πρώτη ενότητα παρουσιάζονται τα δημογραφικά στοιχεία των συμμετεχόντων μέσα από πέντε ερωτήματα. Στη δεύτερη ενότητα ακολουθεί το κυρίως ερωτηματολόγιο για τα Συστήματα Διαχείρισης της Απόδοσης (ΣΔΑ) και την εμπειρία των συμμετεχόντων.

4.1 Δημογραφικά στοιχεία συμμετεχόντων

1. Ηλικία
71 responses

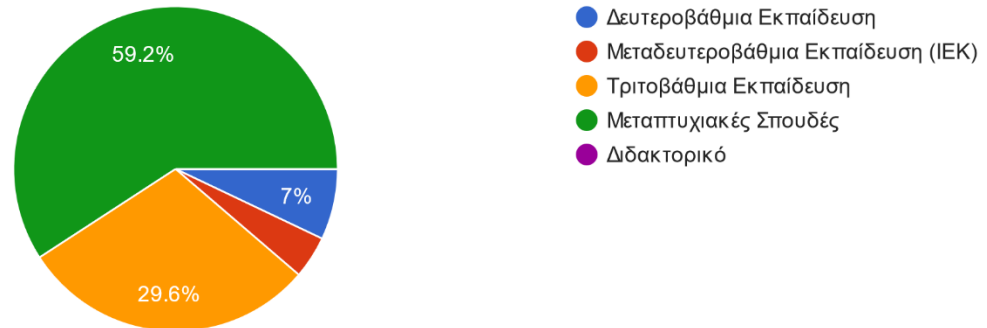


Δημογραφικά στοιχεία 1 – Ηλικία συμμετεχόντων

Από τους 71 συμμετέχοντες, σχεδόν οι μισοί (47,9%) ήταν μεταξύ 35-49 ετών, ενώ επίσης μεγάλο ποσοστό (40,8%) ήταν μεταξύ 18-34 ετών. Μόνο το 11,3% ήταν άνω των 50 ετών.

2. Επίπεδο σπουδών

71 responses

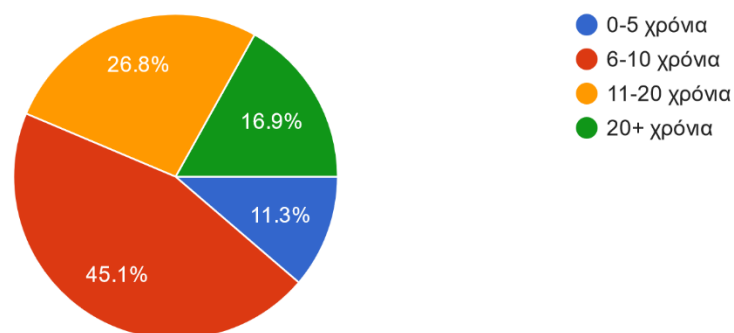


Δημογραφικά στοιχεία 2 – Επίπεδο σπουδών

Οι 71 συμμετέχοντες είχαν σε γενικές γραμμές υψηλό επίπεδο σπουδών. Έξι στους δέκα (59,2%) είχαν μεταπτυχιακές σπουδές και τρεις στους δέκα ήταν απόφοιτοι κάποιας πανεπιστημιακής σχολής. Μόνο 7% από τους συμμετέχοντες είχαν τελειώσει μόνο τη δευτεροβάθμια εκπαίδευση.

3. Εργασιακή εμπειρία

71 responses

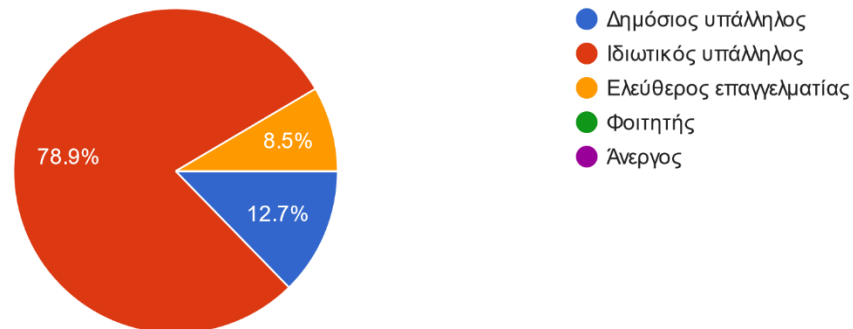


Δημογραφικά στοιχεία 3 – Εργασιακή εμπειρία

Σχεδόν οι μισοί από τους συμμετέχοντες (45,1%) είχαν 6-10 χρόνια εργασιακή εμπειρία, το 26,8% είχε 11-20 χρόνια και το 16,9% πάνω από 20 χρόνια. Μόνο το 11,3% είχε λιγότερη εμπειρία από 5 χρόνια.

4. Είδος απασχόλησης

71 responses

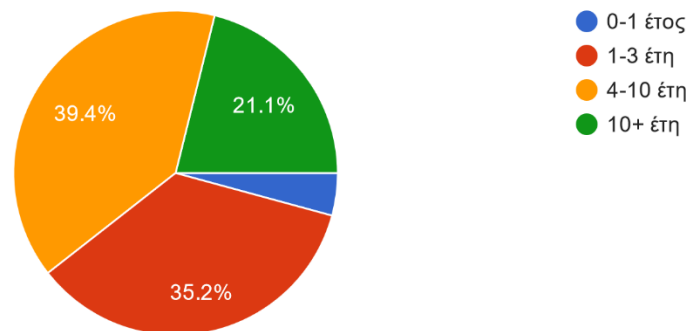


Δημογραφικά στοιχεία 4 – Είδος απασχόλησης

Σχεδόν οι οκτώ στους δέκα ερωτηθέντες (78,9%) ήταν ιδιωτικοί υπάλληλοι. Ελεύθεροι επαγγελματίες ήταν μόνο το 8,5% εξ αυτών και δημόσιοι υπάλληλοι το 12,7%.

5. Χρόνος εργασίας στη συγκεκριμένη εργασία

71 responses



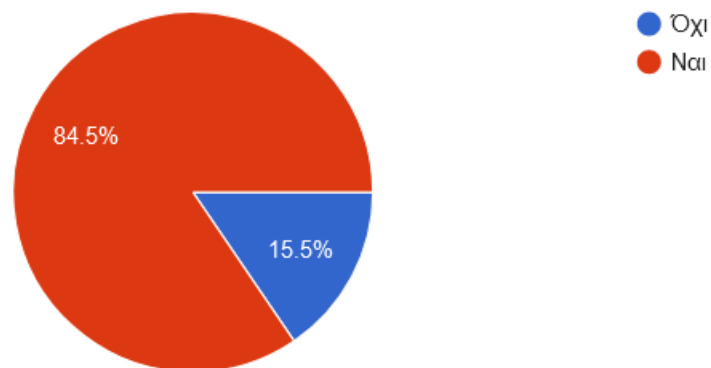
Δημογραφικά στοιχεία 5 – Χρόνος εργασίας στη συγκεκριμένη εργασία

Το 39,4% των συμμετεχόντων βρίσκονταν στη συγκεκριμένη εργασία από 4-10 έτη, ενώ ένα επίσης υψηλό ποσοστό (35,2%) μεταξύ 1-3 έτη. Οι δύο στους δέκα (21,1%) εργάζονταν στον ίδιο εργασιακό χώρο πάνω από 10 χρόνια. Μόνο το 4,3% εργαζόταν στη συγκεκριμένη εργασία κάτω από έτος.

4.2 Κυρίως ερωτηματολόγιο

1. Η επιχείρηση / οργανισμός όπου εργάζεστε χρησιμοποιεί κάποιο Σύστημα Διαχείρισης της απόδοσης των εργαζομένων με συγκεκριμένες μετρήσεις, κίνητρα, αξιολογήσεις, ανατροφοδότηση και επιβράβευση;

71 responses



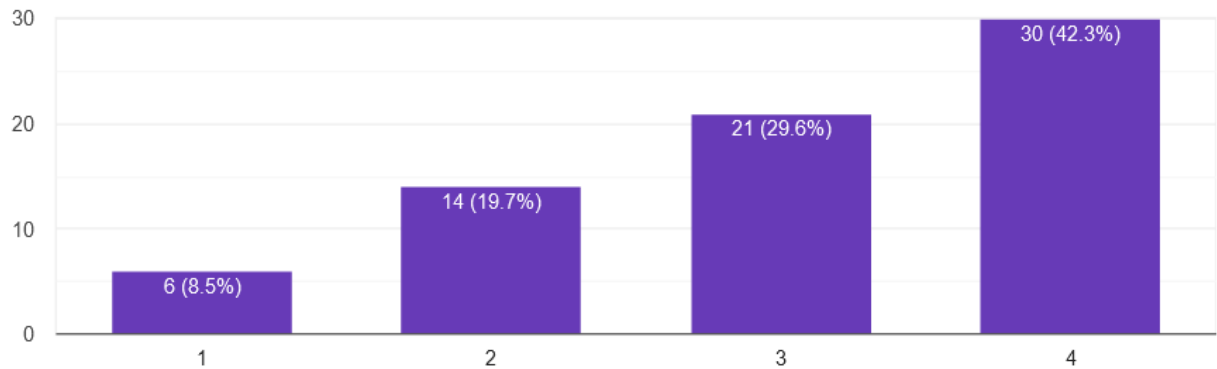
***Ερώτημα 1** – Ύπαρξη ΣΔΑ στη συγκεκριμένη επιχείρηση*

Το 84,7% των ερωτηθέντων απάντησε ότι η επιχείρηση / οργανισμός όπου εργάζονται χρησιμοποιεί κάποιας μορφής ΣΔΑ. Το υπόλοιπο 15,5% απάντησε πως δεν υφίσταται ή δεν έχει υπόψη του ότι υπάρχει τέτοιο σύστημα στο χώρο εργασίας του, συμπεριλαμβανομένων προφανώς των ελεύθερων επαγγελματιών. Παρ' όλ' αυτά φαίνεται πως η ύπαρξη ΣΔΑ είναι ευρέως διαδεδομένη στην Ελλάδα.

Performance Management: θεωρητικό υπόβαθρο, βιβλιογραφική μελέτη και ποσοτική έρευνα για τα Συστήματα Διαχείρισης της Απόδοσης
Μελέτιος Αθ. Βάππας

2. Η αξιολόγηση των εργαζομένων βασίζεται απλά σε ποσοτικά στοιχεία (πχ. πωλήσεις) ή συμπεριλαμβάνει και ποιοτικούς παράγοντες (πχ. πνεύμα ομαδικότητας και αλληλοβοήθειας, ποιότητα εργασίας κλπ.)

71 responses



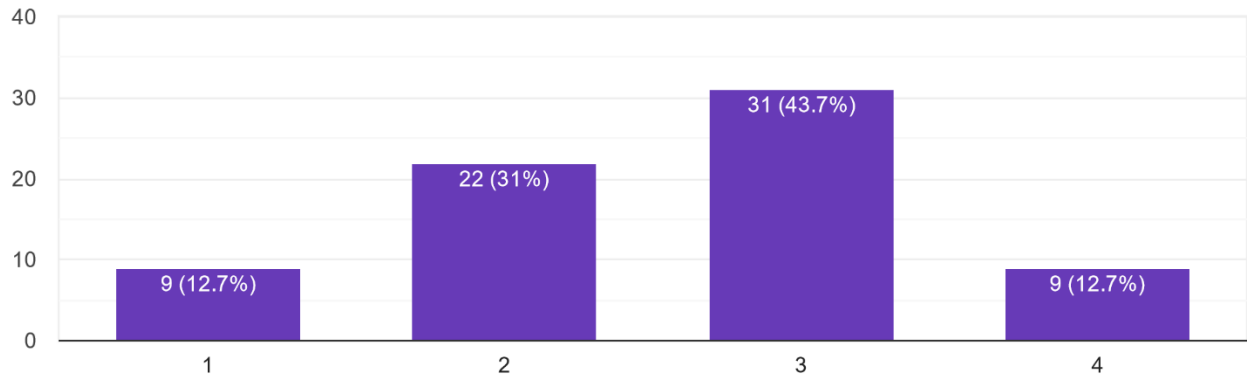
Ερώτημα 2 – Αξιολόγηση με βάση ποσοτικούς και ποιοτικούς παράγοντες



Το 42,3% των ερωτηθέντων απάντησε ότι η αξιολόγηση συνυπολογίζει και ποιοτικούς παράγοντες, ενώ σχεδόν στην ίδια κατεύθυνση απάντησε και το 29,6%. Μόνο το 8,5% δήλωσε ότι η αξιολόγηση βασίζεται μόνο στην ποσοτική μέτρηση.

3. Θεωρείτε ότι το σύστημα αξιολόγησης του προσωπικού που εφαρμόζεται είναι:

71 responses



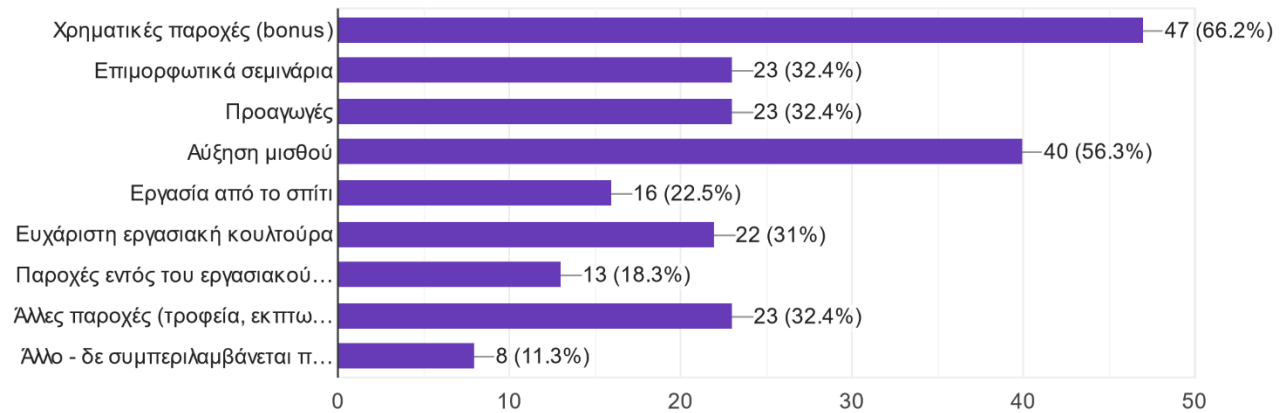
Ερώτημα 3 – Χαρακτηριστικά συστήματος αξιολόγησης



Μόνο το 12,7% των συμμετεχόντων προσδιορίζει το σύστημα αξιολόγησης της επιχείρησης όπου εργάζεται ως *δίκαιο και αξιοκρατικό*. Ωστόσο, οι περισσότεροι ερωτηθέντες ($12,7\% + 43,7\% = 56,4\%$) τείνουν προς τον χαρακτηρισμό αυτό, αν και ένα επίσης μεγάλο ποσοστό ($12,7\% + 31\% = 43,7\%$) τείνει προς τον χαρακτηρισμό *άδικο*.

4. Ποια κίνητρα χρησιμοποιεί η επιχείρηση / οργανισμός για να βελτιώσει την απόδοση των εργαζομένων; * Σημειώστε όσα ισχύουν

71 responses

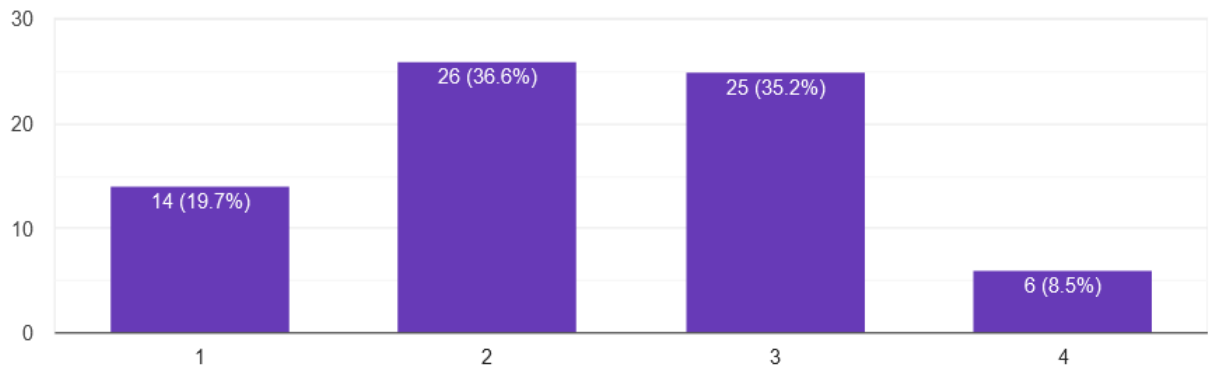


***Ερώτημα 4** – Κίνητρα της επιχείρησης για βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων*

Το 66,2% αναφέρει μπόνους και το 56,3% αύξηση μισθού. Από τις απαντήσεις φαίνεται ότι οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν κυρίως χρηματικά κίνητρα (μπόνους, αύξηση μισθού, εκπτωτικά κουπόνια κλπ.) για τη βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων. Ποιοτικά κίνητρα όπως η εργασία από το σπίτι (22,5%), εκπαιδευτικά σεμινάρια (32,4%), παροχές/διευκολύνσεις εντός του εργασιακού χώρου (πχ. εστιατόριο, γυμναστήριο κλπ) (18,3%), αναφέρονται λιγότερο.

5. Πώς θεωρείτε τα κίνητρα που δίνονται από την επιχείρηση / οργανισμό για βελτίωση της απόδοσης;

71 responses



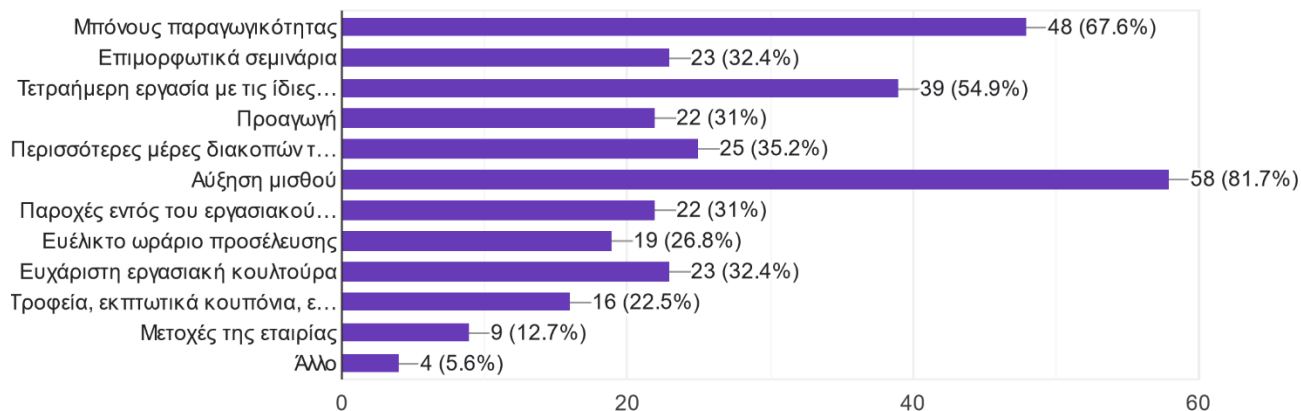
Ερώτημα 5 – Προσδιορισμός ποιότητας κινήτρων



Λίγοι (8,5%) αναφέρουν ότι τα κίνητρα εκ μέρους της επιχείρησης όπου εργάζονται είναι πολλά και αξιόλογα. Ο μέσος όρος τείνει προς τον ορισμό *ελάχιστα και απογοητευτικά* με τον ένα στους πέντε ερωτηθέντες (19,7%) να επιλέγει μόλις την πρώτη βαθμίδα και το 36,6% την δεύτερη (19,7% + 36,6% = 56,3%).

6. Από την παρακάτω λίστα επιλέξτε ποια κίνητρα θα σας βοηθούσαν περισσότερο να βελτιώσετε την απόδοσή σας στην εργασία (έως 5)

71 responses

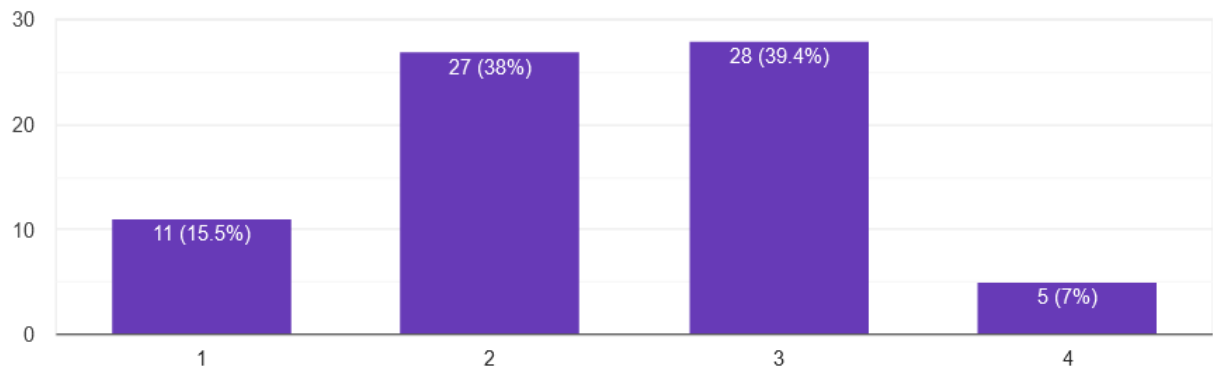


Ερώτημα 6 – Επιλογή καλύτερων κινήτρων

Η αύξηση μισθού (81,7%), τα μπόνους παραγωγικότητας (67,6%) και η τετραήμερη εργασία (54,6%) είναι με μεγάλη διαφορά από τα υπόλοιπα, τα πιο επιθυμητά κίνητρα για τους εργαζόμενους. Αυτό είναι φυσιολογικό αφού στην ελληνική εργασιακή πραγματικότητα οι μισθοί – όπως φάνηκε και στο θεωρητικό μέρος – δεν αντιστοιχούν στο πραγματικό κόστος ζωής, μεγάλο ρόλο για τη συγκεκριμένη ασυμφωνία μισθών και κόστους ζωής έπαιξε η υπερδεκαετής χρηματοοικονομική κρίση και κρίση χρέους, καθώς και η πρόσφατη ενεργειακή και πληθωριστική κρίση. Τα επιμορφωτικά σεμινάρια, οι προαγωγές, το ευέλικτο ωράριο προσέλευσης και τα εκπαιδευτικά κουπόνια δεν φαίνεται να δελεάζουν τους εργαζομένους στην Ελλάδα.

7. Είστε ικανοποιημένος /-η με τα κίνητρα που σας δίνει ο εργοδότης σας για να αποδώσετε καλύτερα;

71 responses



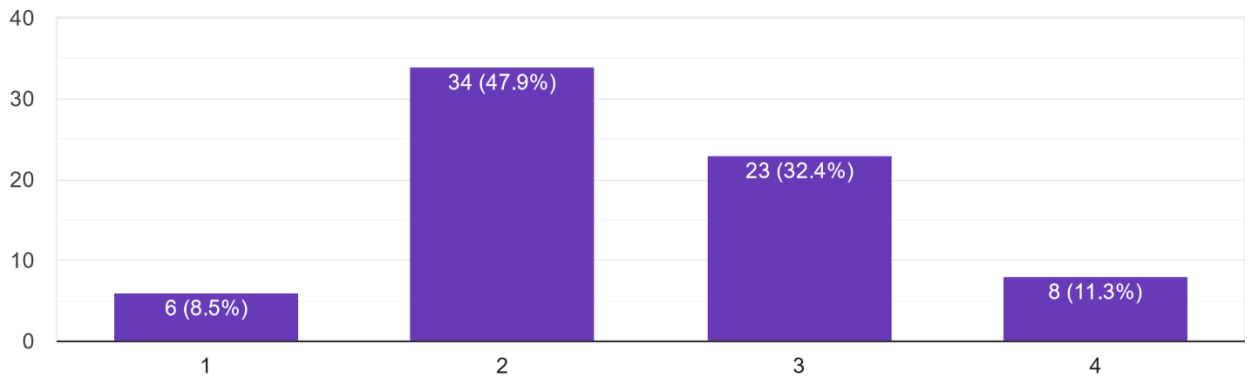
Ερώτημα 7 – Ικανοποίηση εργαζόμενου από τα κίνητρα που δίνει ο εργοδότης



Οι εργαζόμενοι είναι σχεδόν μοιρασμένοι στο ερώτημα αυτό, καθώς λίγο πάνω από τους μισούς (53,5%) επέλεξαν την κλίμακα 1 και 2 εκφράζοντας λίγη ως καθόλου ικανοποίηση, ενώ οι υπόλοιποι (46,5%) φαίνονται μάλλον ικανοποιημένοι.

8. Η προσέγγιση των γενικότερων πολιτικών διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης/ οργανισμού λειτουργεί θετικά ή αρνητικά για την απόδοσή σας;

71 responses



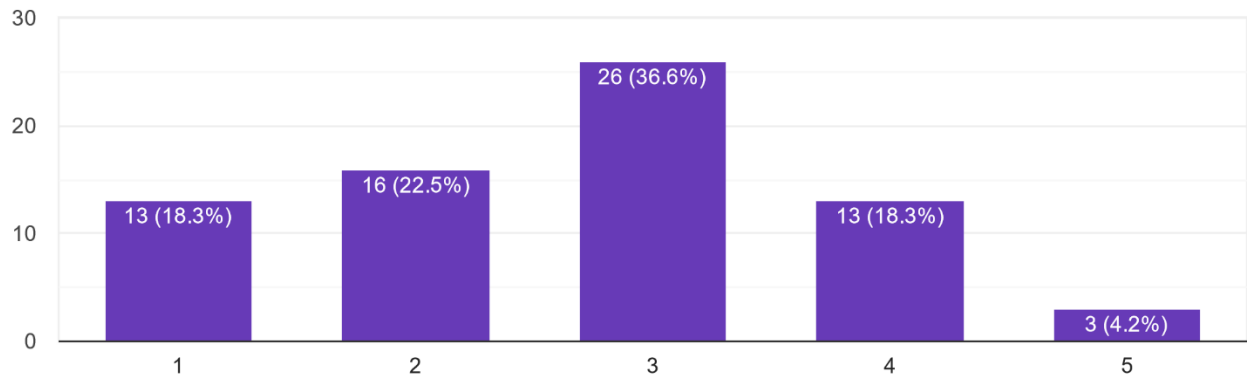
Ερώτημα 8 – Λειτουργία ΣΔΑ απέναντι στον εργαζόμενο



Σχεδόν οι μισοί εργαζόμενοι (47,9%) απάντησαν ότι το ΣΔΑ της επιχείρησης / οργανισμού όπου εργάζονται λειτουργεί μάλλον αρνητικά για την απόδοσή τους. Καθαρά αρνητικά το βλέπει και το 8,5% των εργαζομένων. Αντίθετα ο ένας στους τρεις (32,4%) απάντησε ότι το ΣΔΑ λειτουργεί μάλλον θετικά για την απόδοσή του και το 11,3% δήλωσε ότι λειτουργεί καθαρά θετικά. Ο μέσος όρος πάντως (47,9% + 8,5% = 56,4% τείνει ελαφρά προς τον αρνητικό πόλο, δείχνοντας ότι η πολιτική των επιχειρήσεων ως προς τη διαχείριση της απόδοσης απέχει από το να την βελτιώνει, προκαλώντας στις μισές περιπτώσεις το αντίθετο αποτέλεσμα.

9. Πιστεύετε ότι η επιχείρηση στην οποία εργάζεστε ανταμείβει τους εργαζόμενους όπως τους αξίζει;

71 responses



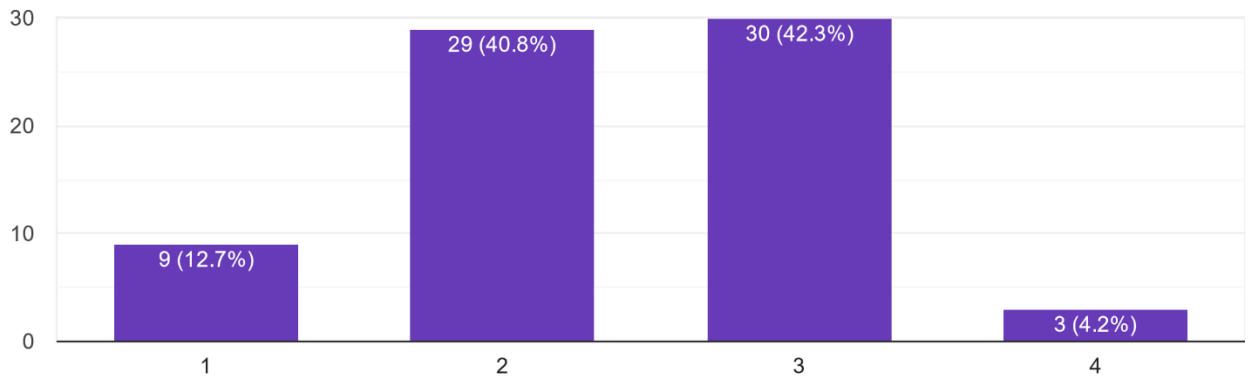
Ερώτημα 9 - Αντίληψη ανταμοιβής εργαζομένων για την απόδοσή τους



Περισσότεροι εργαζόμενοι τείνουν προς το *όχι* ($18,3\% + 22,5\% = 40,8\%$), δηλαδή ο εργοδότης τους δεν τους ανταμείβει ανάλογα με την αντιληπτή τους απόδοση και λιγότεροι τείνουν προς το *ναι* ($18,3\% + 4,2\% = 22,5\%$). Οι υπόλοιποι – πάνω από ένας στους τρεις ($36,6\%$) – δεν είναι ούτε δυσαρεστημένοι ούτε ευχαριστημένοι με την ανταμοιβή για την απόδοσή τους.

10. Βαθμολογήστε τις συνολικές χρηματικές σας απολαβές συγκριτικά με την ποιότητα και την ποσότητα της παραγόμενης εργασίας σας στο χώρο εργασίας σας

71 responses



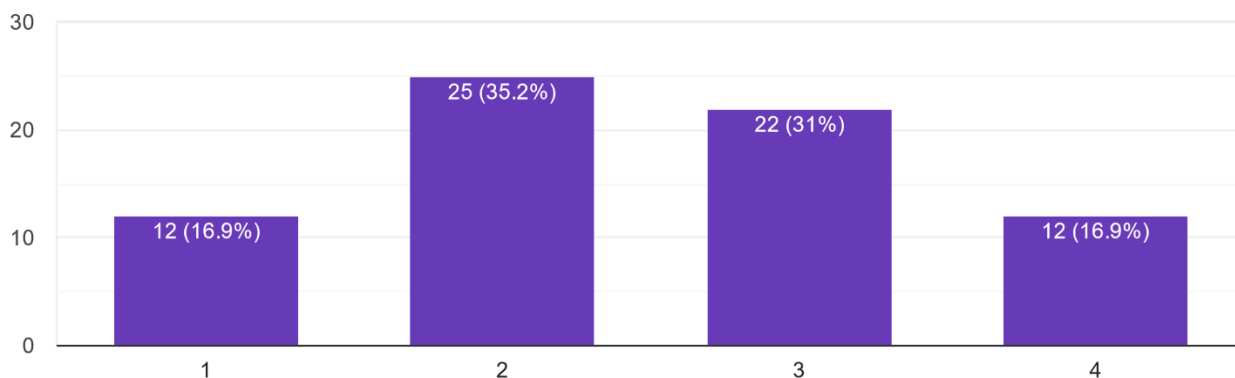
Ερώτημα 10 – Βαθμολογία ύψους χρηματικών απολαβών



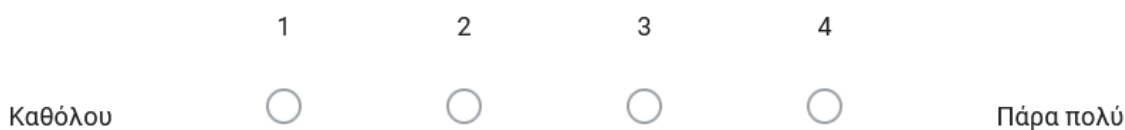
Οι απόψεις των εργαζομένων διίστανται στο ερώτημα για το ύψος των απολαβών τους. Ένα 12,7% θεωρεί τις απολαβές πολύ χαμηλές, σε αντίθεση με ένα 4,2% που τις θεωρεί πολύ υψηλές. Οι υπόλοιπες απαντήσεις μοιράζονται μεταξύ 2^{ης} και 3^{ης} βαθμίδας με 40,8% και 42,3% αντίστοιχα.

11. Είστε ευχαριστημένος /-η με την προσπάθεια που κάνει η εταιρεία / οργανισμός για να σας επιμορφώσει προκειμένου να βελτιώσετε τις δεξιότητες και τα προσόντα σας;

71 responses



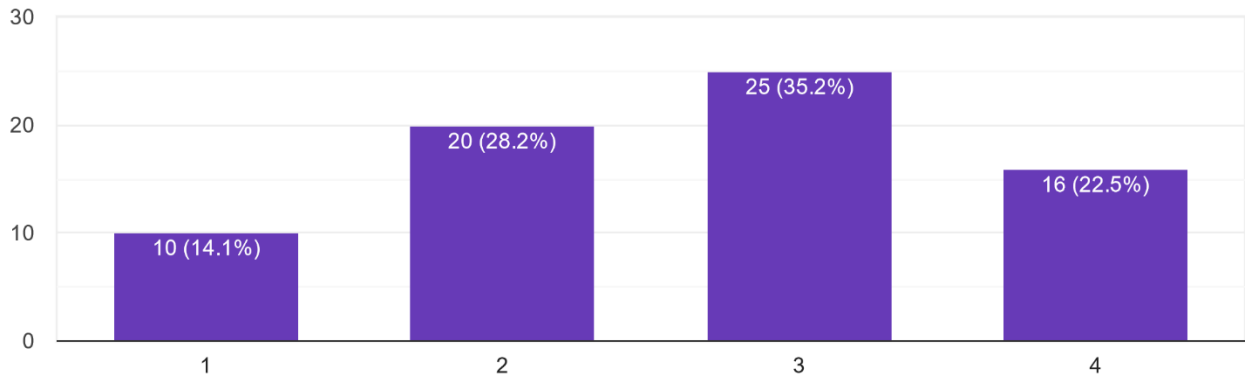
Ερώτημα 11 - Ικανοποίηση από τις προσπάθειες επιμόρφωσης της επιχείρησης



Και σ' αυτήν την ερώτηση οι εργαζόμενοι φαίνονται μοιρασμένοι αναφορικά με τις προσπάθειες επιμόρφωσης που κάνει η επιχείρηση όπου εργάζονται. 16,9% δήλωσαν καθόλου ικανοποιημένοι και το ίδιο ποσοστό δήλωσε πάρα πολύ ικανοποιημένο. Η 2^η και 3^η βαθμίδα μοιράζεται με 35,2% και 31% αντίστοιχα. Ο μέσος όρος τείνει ελαφρά προς τη μη ικανοποίηση ($35,2+16,9 = 52,1\%$ έναντι $31+16,9 = 47,9\%$), ωστόσο φαίνεται ότι οι επιχειρήσεις καταβάλλουν ορισμένες προσπάθειες να επιμορφώσουν το εργατικό τους δυναμικό.

12. Πώς θα βαθμολογούσατε την κουλτούρα στον χώρο της εργασίας σας

71 responses



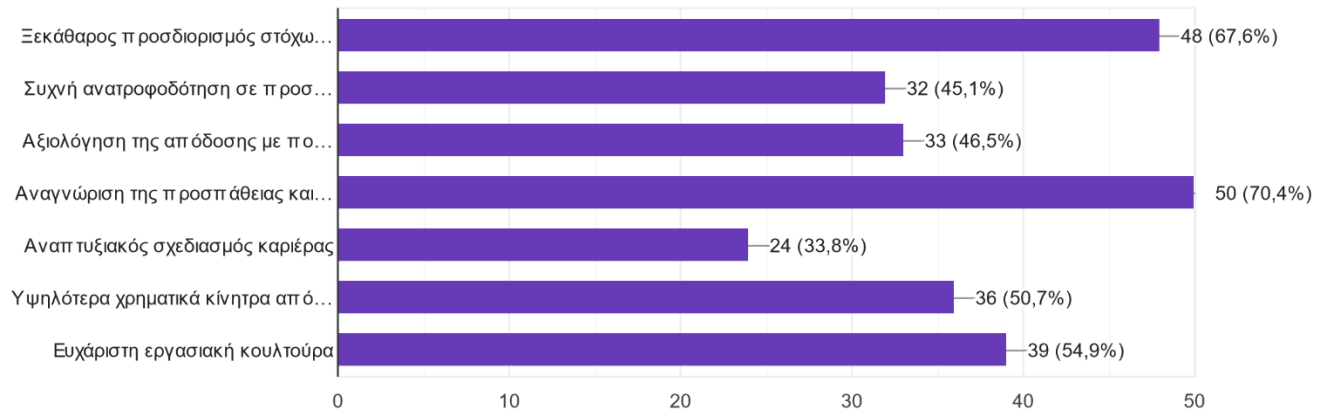
Ερώτημα 12 – Βαθμολογία κουλτούρας στο χώρο εργασίας



Οι εργαζόμενοι εκφράζονται μάλλον θετικά για την κουλτούρα που επικρατεί στο χώρο εργασίας τους. 22,5% των εργαζομένων την βλέπουν ως ευχάριστη και υποστηρικτική σε αντίθεση με το 14,1% που τη θεωρεί δυσάρεστη και αγχωτική. Ο μέσος όρος πάντως τείνει προς τον ορισμό *ευχάριστη και υποστηρικτική* ($35,2+22,5 = 57,7\%$).

13. Ποιες από τις παρακάτω πτυχές του Συστήματος Διαχείρισης της Απόδοσης πιστεύετε ότι είναι πιο αποτελεσματικές; (Επιλέξτε όσες ισχύουν)

71 απαντήσεις

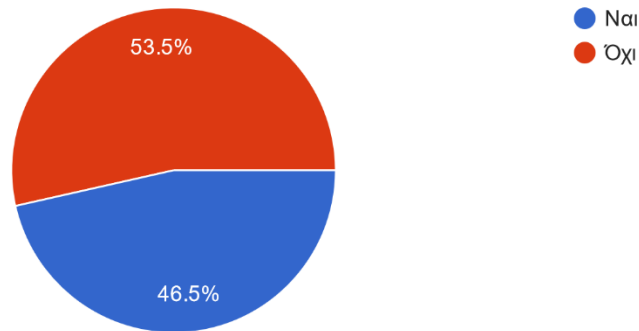


Ερώτημα 13 – Αποτελεσματικές πτυχές ΣΔΑ

Η αναγνώριση της προσπάθειας και η επιβράβευση (70,4%) και ο ξεκάθαρος προσδιορισμός των στόχων της επιχείρησης (67,6%) είναι οι δύο πτυχές του ΣΔΑ με τη μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα σύμφωνα με τους ερωτηθέντες. Πάνω από τους μισούς αναφέρουν επίσης την εργασιακή κουλτούρα (54,9%) και τα υψηλότερα χρηματικά κίνητρα (50,7%). Ακολουθούν η αξιολόγηση της απόδοσης με ποιοτικές και ποσοτικές μετρήσεις (46,5%), η συχνή ανατροφοδότηση σε προσωπικό και ομαδικό επίπεδο (45,1%) και τελευταίος από τον έναν στους τρεις ερωτηθέντες (33,8%), αναφέρεται ο σχεδιασμός της καριέρας.

14. Πιστεύετε ότι γνωρίζετε τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης όπου εργάζεστε; (πχ. εξαγωγικοί, δημιουργία θυγατρικών, είσοδος στο χρηματιστήριο κλπ.)

71 responses

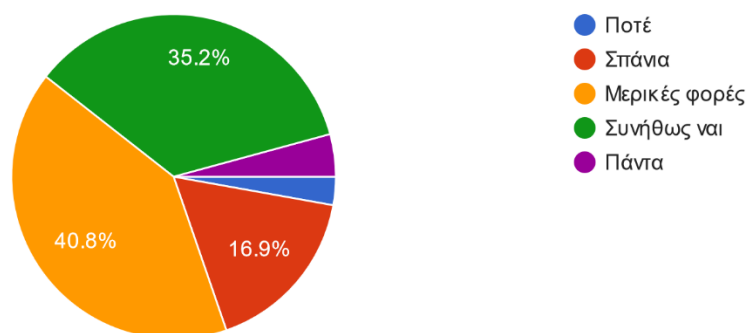


Ερώτημα 14 – Γνώση στρατηγικών στόχων επιχείρησης

Αν και σχεδόν μοιρασμένοι οι εργαζόμενοι, κάπως περισσότεροι (53,5%) έναντι 46,5% δηλώνουν ότι δεν γνωρίζουν τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης όπου εργάζονται.

15. Κατά τη γνώμη σας, ευθυγραμμίζονται οι καθορισμένοι στόχοι απόδοσης σας με τους στρατηγικούς στόχους του οργανισμού;

71 responses



Ερώτημα 15 – Ευθυγράμμιση στόχων απόδοσης με στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης

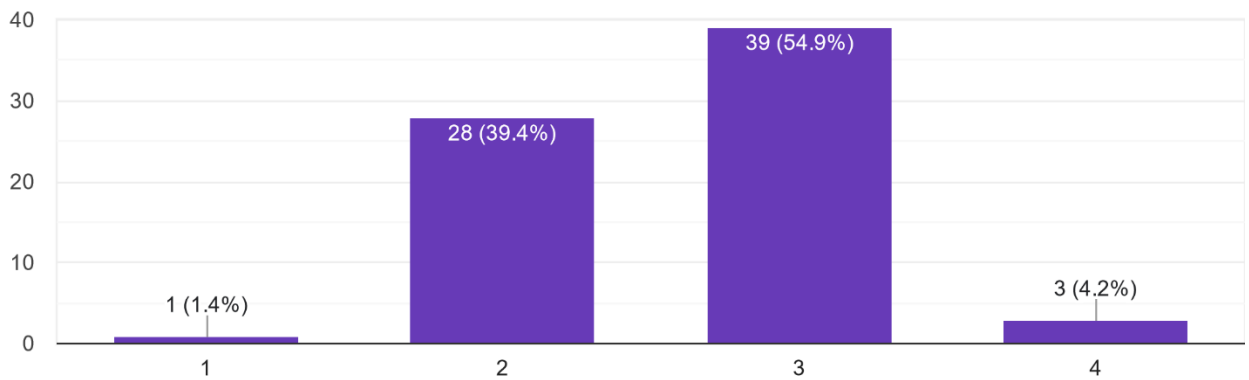
Ένα μεγάλο ποσοστό (40,8%) απάντησε πως *μερικές φορές* ευθυγραμμίζονται και ακολουθεί η απάντηση *συνήθως ναι* (35,2%). Σπάνια ευθυγραμμίζονται απαντά το 16,9%, ενώ οι απαντήσεις *πάντα*

Performance Management: θεωρητικό υπόβαθρο, βιβλιογραφική μελέτη και ποσοτική έρευνα για τα Συστήματα Διαχείρισης της Απόδοσης
Μελέτιος Αθ. Βάππας

και ποτέ είναι πολύ λιγότερες. Προσθέτοντας το 40,8% με το 35,2% φαίνεται ότι η πλειοψηφία (76%) των ερωτηθέντων συμφωνεί πως σε γενικές γραμμές ευθυγραμμίζονται.

16. Πιστεύετε ότι οι στόχοι που σας έχουν τεθεί είναι δύσκολα ή εύκολα επιτεύξιμοι;

71 responses



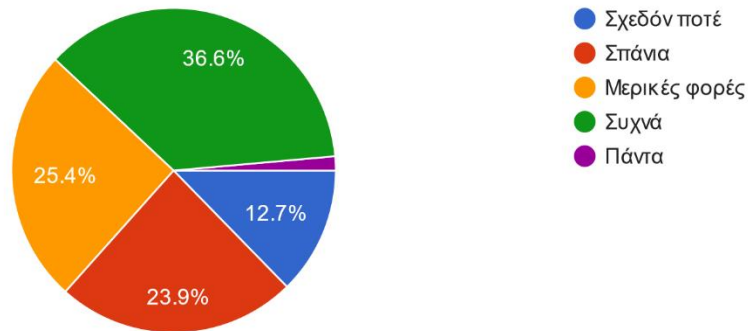
Ερώτημα 16 – Βαθμός δυσκολίας στόχων



Οι στόχοι που έχουν τεθεί για τους εργαζόμενους είναι μάλλον εύκολα (54,9%) ή πολύ εύκολα (4,2%) επιτεύξιμοι. Μάλλον δύσκολα (39,4%) και πολύ δύσκολα (1,4%) απάντησαν λιγότεροι από τους μισούς (40,8%).

17. Λαμβάνετε συχνή ανατροφοδότηση για την απόδοσή σας;

71 responses

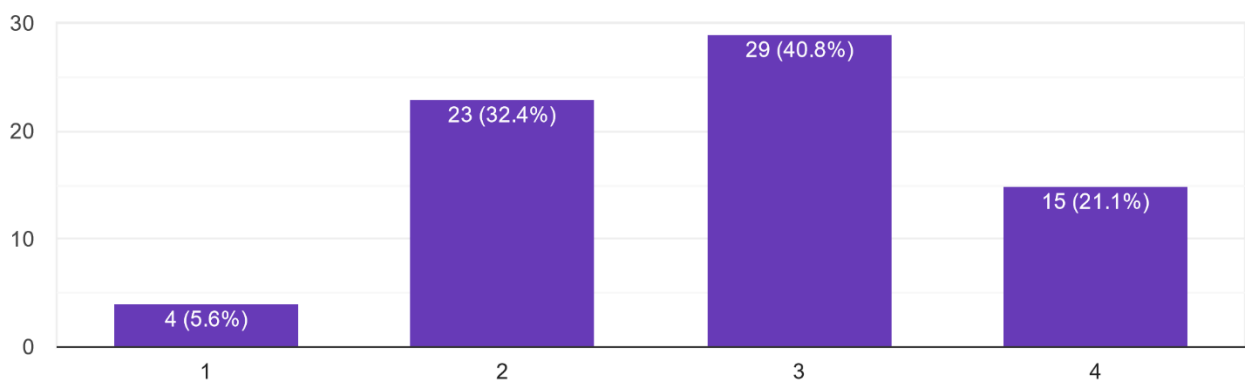


Ερώτημα 17 – Βαθμός ανατροφοδότησης για την απόδοση

Πάνω από ένας στους τρεις ερωτηθέντες (36,6%) απάντησε ότι ανατροφοδοτείται *συχνά* για την απόδοσή του ενώ ένας στους τέσσερις (25,4%) είπε ότι *μερικές φορές* λαμβάνει ανατροφοδότηση. *Σπάνια* (23,9%) και *σχεδόν ποτέ* (12,7%) απάντησε μεγάλο ποσοστό των ερωτηθέντων (36,6%).

18. Πώς θα βαθμολογούσατε την ανατροφοδότηση που λαμβάνετε στα πλαίσια της διαχείρισης της απόδοσης;

71 responses



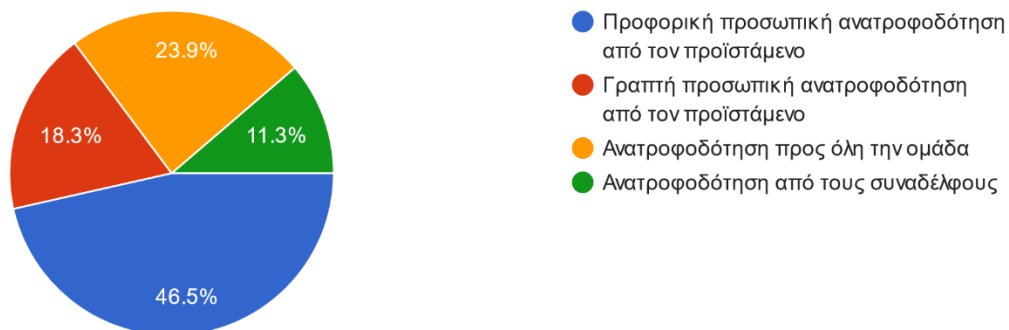
Ερώτημα 18 - Βαθμολογία ανατροφοδότησης



Οι περισσότεροι εργαζόμενοι βαθμολογούν σε γενικές γραμμές θετικά την ανατροφοδότηση που λαμβάνουν, ως *καλοπροαίρετη, ειλικρινή και παραγωγική* (40,8+21,1=61,9%). Υπάρχει ωστόσο και μεγάλο ποσοστό που τη βαθμολογεί κυρίως αρνητικά (32,4) ή αρνητικά (5,6%) ως *αυστηρή, στρεσογόνα και περιττή*, σε σύνολο 38%. Είναι φανερό πως αυτού του είδους η ανατροφοδότηση επιδρά αρνητικά στην ευημερία και επομένως στην απόδοση του εργαζομένου μέσα στην επιχείρηση.

19. Ποιος τρόπος ανατροφοδότησης σας βοηθά περισσότερο;

71 responses

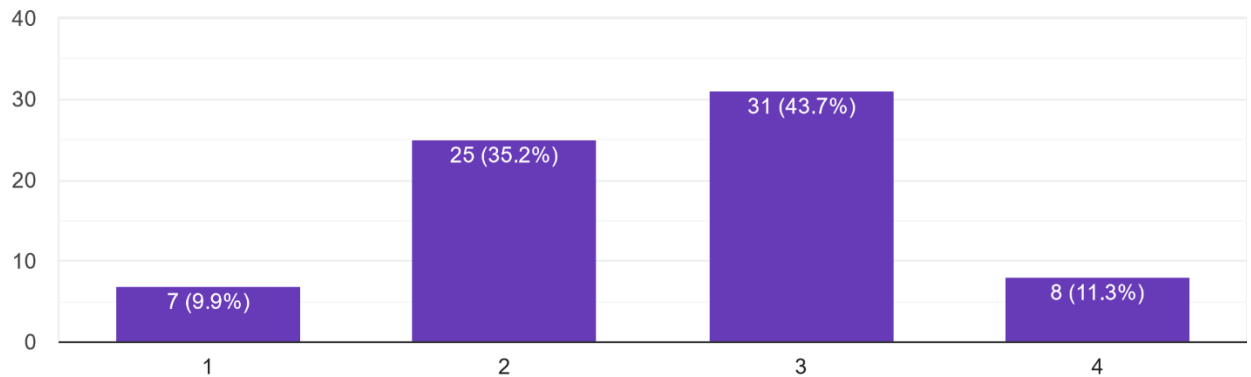


Ερώτημα 19 – Προτιμώμενος τρόπος ανατροφοδότησης

Σχεδόν οι μισοί εργαζόμενοι (46,5%) προτιμούν την προφορική προσωπική ανατροφοδότηση από τον προϊστάμενο, η οποία μπορεί να προστεθεί στην γραπτή ανατροφοδότηση από τον προϊστάμενο (18,3%). Ένας στους τέσσερις σχεδόν (23,9%) προτιμά την ανατροφοδότηση προς την ομάδα, ενώ σχεδόν ένας στους δέκα (11,3%) προτιμά την ανατροφοδότηση από τους συναδέλφους. Φαίνεται ότι υπερισχύει καθαρά η προτίμηση να ανατροφοδοτείται ο εργαζόμενος κατευθείαν από τον προϊστάμενό του, είτε προφορικά είτε γραπτά (46,5 + 18,3 = 64,8%).

20. Το Σύστημα Διαχείρισης Απόδοσης διευκολύνει τη δημιουργία πνεύματος συνεργασίας ή εντείνει τις ανταγωνιστικές σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων;

71 responses



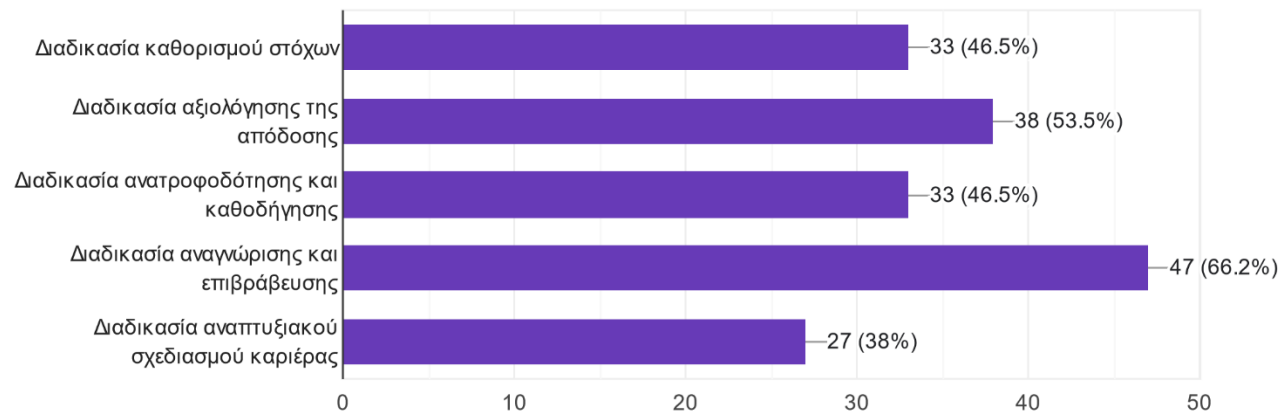
Ερώτημα 20 - ΣΔΑ και ανταγωνισμός ή συνεργασία



Το ΣΔΑ της επιχείρησης μάλλον διευκολύνει το πνεύμα συνεργασίας παρά εντείνει τον ανταγωνισμό. Το 43,7% και το 11,3% (σύνολο 55%) των ερωτηθέντων δήλωσε ότι μάλλον ενισχύει ή ενισχύει το πνεύμα συνεργασίας. Αντίθετα, το 35,2% και το 9,9% (σύνολο 45,1%) πιστεύει ότι μάλλον εντείνει ή εντείνει τον ανταγωνισμό μεταξύ των συναδέλφων.

21. Κατά τη γνώμη σας, ποιοι τομείς χρειάζονται βελτίωση στο Σύστημα Διαχείρισης της Απόδοσης; * Επιλέξτε όσα ισχύουν

71 responses

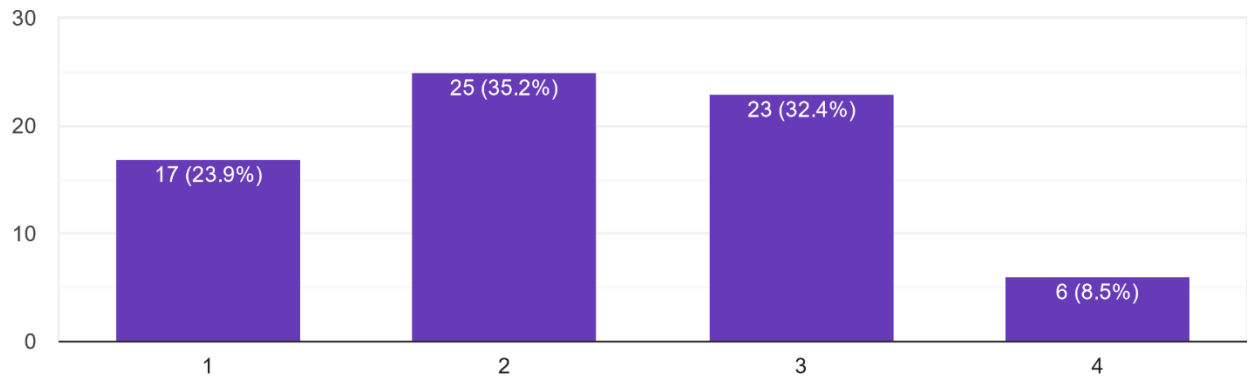


Ερώτημα 21 – Τομείς που χρειάζονται βελτίωση στο ΣΔΑ της επιχείρησης

Δύο στους τρεις εργαζόμενους (66,2%) απάντησαν πως η διαδικασία αναγνώρισης και επιβράβευσης είναι εκείνη που χρειάζεται μεγαλύτερη βελτίωση στο ΣΔΑ της επιχείρησης όπου εργάζονται. Πάνω από τους μισούς (53,5%) απάντησαν ότι πρέπει να βελτιωθεί η διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσης. Η διαδικασία καθορισμού στόχων και η διαδικασία ανατροφοδότησης και καθοδήγησης ακολουθούν με 46,5% η καθεμία. Τελευταίος τομέας που χρειάζεται βελτίωση αναφέρθηκε η διαδικασία σχεδιασμού της καριέρας, με 38%.

22. Θεωρείτε ότι το Σύστημα Διαχείρισης της Απόδοσης έχει βοηθήσει να βελτιώσετε την εκτέλεση των καθηκόντων σας;

71 responses



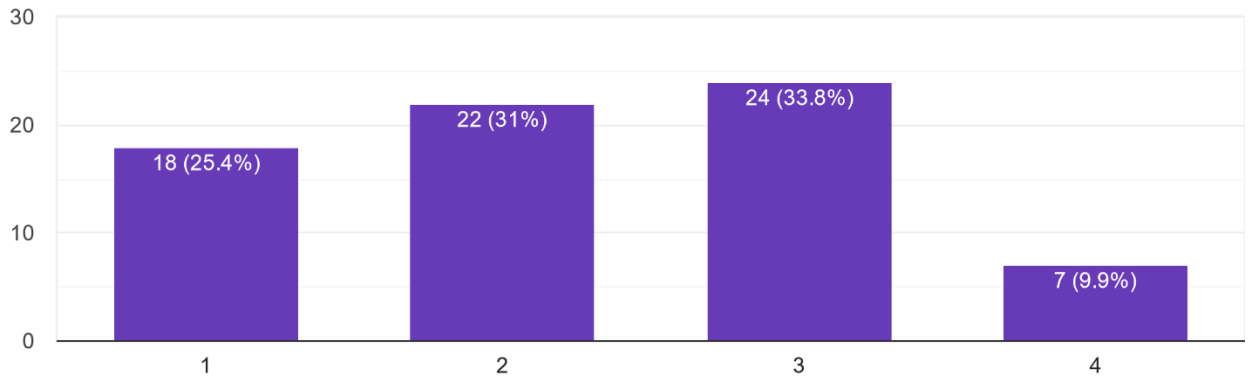
Ερώτημα 22 – Αποτελεσματικότητα του ΣΔΑ ως προς την απόδοση



Περισσότεροι ερωτηθέντες τείνουν προς την άποψη ότι το ΣΔΑ που χρησιμοποιεί η επιχείρηση δεν τους έχει βοηθήσει να βελτιωθούν ως προς την εκτέλεση των καθηκόντων τους. Οι απαντήσεις είναι 35,2% (μάλλον δεν τους έχει βοηθήσει) και 23,9% (δεν τους έχει βοηθήσει), συνολικά 59,1%. Από την άλλη πλευρά, το 32,4% πιστεύει ότι μάλλον τους έχει βοηθήσει και μόνο το 8,5% ότι πραγματικά τους έχει βοηθήσει. Τίθεται επομένως σε αμφιβολία η ποιότητα και η αποτελεσματικότητα του ΣΔΑ που χρησιμοποιούν οι περισσότερες επιχειρήσεις, όσον αφορά στη βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων.

23. Επιβραβεύεστε όταν βρίσκετε δημιουργικές λύσεις σε διάφορα προβλήματα;

71 responses



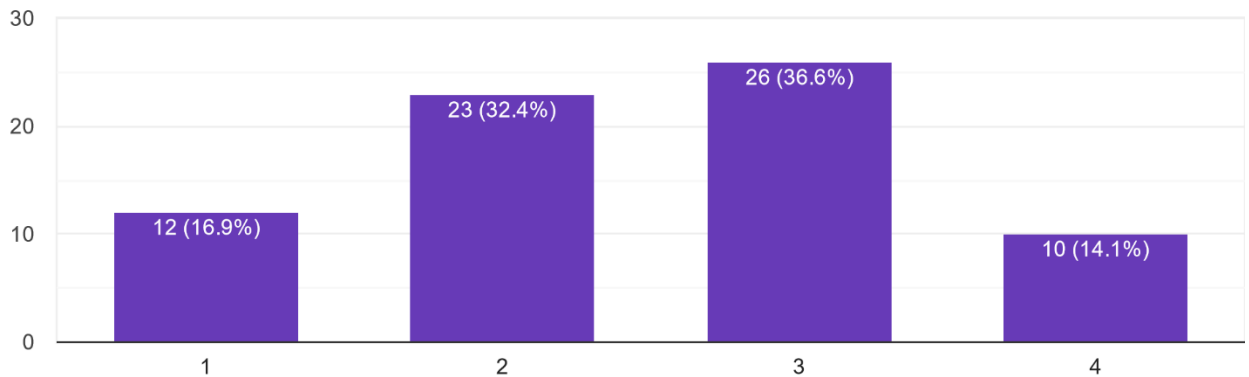
Ερώτημα 23 – Επιβράβευση όσον αφορά την εξεύρεση δημιουργικών λύσεων



Στη συγκεκριμένη ερώτηση παρατηρείται η εικόνα ότι δεν αισθάνεται ο εργαζόμενος να επιβραβεύεται όταν βρίσκει δημιουργικές λύσεις σε διάφορα προβλήματα. Ο μέσος όρος τείνει προς την αρνητική αντίληψη της επιβράβευσης ($31+25,4 = 56,4\%$). Μόλις ο ένας στους δέκα εργαζόμενους (9,9%) δήλωσε ότι επιβραβεύεται και ανταμείβεται όπως πρέπει όταν βρίσκει δημιουργικές λύσεις. Ένας στους τρεις (33,8%) δήλωσε ότι μάλλον επιβραβεύεται όπως αξίζει.

24. Πιστεύετε ότι σας δίνεται η δυνατότητα να αναπτύξετε τις γνώσεις σας ώστε να φέρετε σε πέρας τα εργασιακά σας καθήκοντα;

71 responses



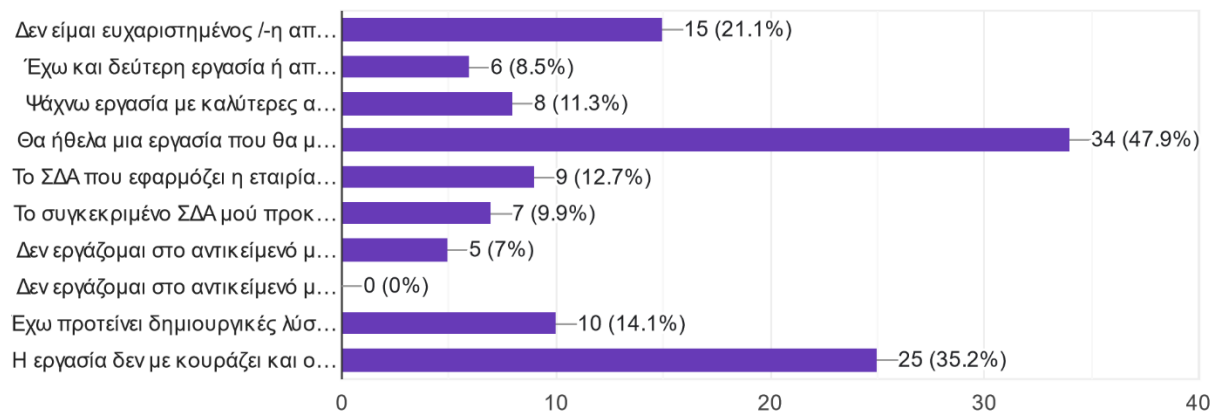
Ερώτημα 24 – Δυνατότητα ανάπτυξης γνώσεων



Οι απόψεις για τη δυνατότητα που έχουν οι εργαζόμενοι στη συγκεκριμένη εταιρία να αναπτύξουν περαιτέρω τις γνώσεις τους για να είναι πιο αποτελεσματικοί στην εργασία τους είναι μοιρασμένες. Το 36,6% απαντά ότι μάλλον του δίνεται η δυνατότητα να αναπτυχθεί στο αντικείμενο που εργάζεται και επιπλέον ένα 14,1% αναφέρει ότι η εταιρία προσπαθεί να του καλλιεργήσει τις δεξιότητες και τις ικανότητές του. Συνολικά $36,6 + 14,1 = 50,7\%$. Το υπόλοιπο ποσοστό 32,4% και 16,9% πιστεύει ότι μάλλον δεν βοηθιέται από την επιχείρηση ή ότι η επιχείρηση κάνει ελάχιστα για να βελτιωθεί στο αντικείμενο της εργασίας του, συνολικά 49,3%.

25. Πόσα από τα παρακάτω ισχύουν στην περίπτωση σου;

71 responses

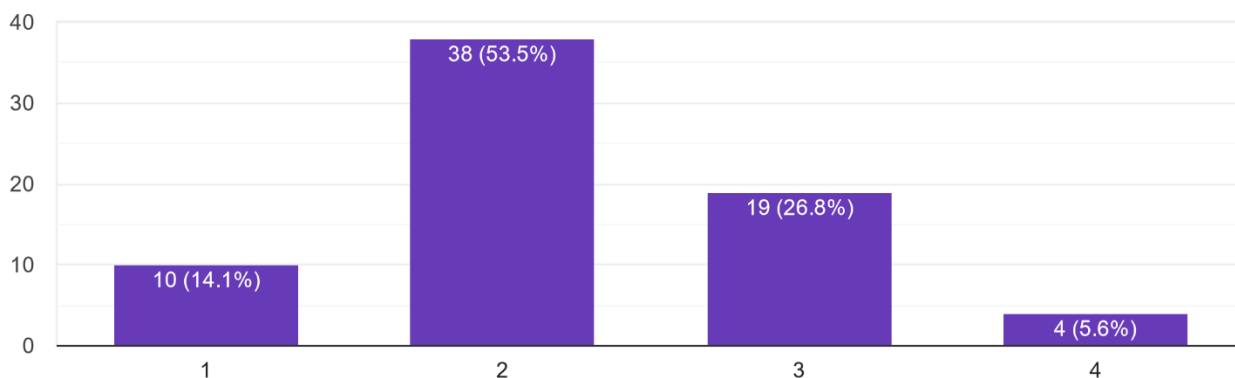


Ερώτημα 25 – Προσωπικές απόψεις και επιθυμίες από τη συγκεκριμένη εργασία

Η πρόταση που εκφράζει περίπου τους μισούς από τους συμμετέχοντες (47,9%) ήταν «*θα ήθελα μια εργασία που θα μπορούσα να βελτιώνομαι συνεχώς στο αντικείμενό μου*». Δεύτερη πρόταση επιλογής με 35,2% ήταν «*Η εργασία δεν με κουράζει και οι στόχοι που μου έχουν τεθεί είναι εύκολα επιτεύξιμοι*». Τρίτη πρόταση επιλογής που εκφράζει έναν στους πέντε (21,1%) ήταν «*Δεν είμαι ευχαριστημένος /-η από την εργασία μου και σκέφτομαι να την αφήσω*». Αντίστοιχη αρνητική χροιά όπως και η προηγούμενη πρόταση και τέταρτη στη σειρά (14,1%) είναι «*Έχω προτείνει δημιουργικές λύσεις στον προϊστάμενο αλλά δεν εισακούγομαι*». Πέμπτη κατά σειρά επιλογή των συμμετεχόντων (12,7%) είναι «*το ΣΔΑ που εφαρμόζει η εταιρία, προκαλεί περισσότερα προβλήματα απ' όσα λύνει*». Αντίστοιχα, το 11,3% επέλεξε την πρόταση «*Ψάχνω εργασία με καλύτερες απολαβές ακόμα κι αν δεν είναι στο αντικείμενό μου*». Ο ένας στους δέκα (9,9%) επέλεξε τη φράση «*Το συγκεκριμένο ΣΔΑ μου προκαλεί στρες*», ενώ περίπου στο ίδιο ποσοστό (8,5%) επιλέχτηκε η πρόταση «*Έχω και δεύτερη εργασία ή απασχόληση για να καλύψω το κόστος ζωής*». Με 7% ακολούθησε η πρόταση «*Δεν εργάζομαι στο αντικείμενό μου αλλά έχει ενδιαφέρον αυτή η εργασία*». Τέλος, κανέναν δεν εκφράζει η πρόταση «*Δεν εργάζομαι στο αντικείμενό μου και δεν μ' ενδιαφέρει να βελτιωθώ*».

26. Πώς θα βαθμολογούσατε το Σύστημα Διαχείρισης της Απόδοσης της επιχείρησης όπου εργάζεστε;

71 responses



Ερώτημα 26 – Βαθμολογία ΣΔΑ της επιχείρησης



Στην τελευταία ερώτηση, ζητήθηκε από τους συμμετέχοντες να δώσουν μια γενική βαθμολογία του ΣΔΑ της επιχείρησης όπου εργάζονται. Η πλειονότητα (53,5%) επέλεξε τη 2^η βαθμίδα, που βρίσκεται πιο κοντά στον αρνητικό πόλο, ότι είναι μάλλον «παρωχημένο, αυστηρό και αποθαρρυντικό» παρά «πρωτοποριακό, αξιόπιστο και ευεργετικό για τον εργαζόμενο». Όμως το 26,8% επέλεξε την 3^η βαθμίδα που βρίσκεται προς τον θετικό πόλο. Το 14,1% είναι σαφώς αντίθετο με το ΣΔΑ της επιχείρησης ενώ μόνο το 5,6% πιστεύει ότι το ΣΔΑ της επιχείρησης όπου εργάζεται είναι πραγματικά καλό και ωφέλιμο.

4.3 Αξιοπιστία της έρευνας - Cronbach's α & McDonald's ω

Στην ανάλυση των αποτελεσμάτων της έρευνας χρησιμοποιήθηκε ο συντελεστής αξιοπιστίας και εσωτερικής συνέπειας Cronbach's alpha, για να επιβεβαιωθεί η αξιοπιστία και η εσωτερική συνοχή των δεδομένων. Ο συντελεστής αυτός συνιστάται να παρουσιάζεται όταν γίνονται έρευνες σε κλίμακα Likert όπως η παρούσα. Παράλληλα, χρησιμοποιήθηκε και ο δείκτης McDonald's ω . Ο παρακάτω πίνακας δείχνει τις τιμές εσωτερικής συνοχής του Cronbach alpha. Ανάλογη ανάγνωση τιμών έχει και ο συντελεστής McDonald's ω , ο οποίος σε πολλά επιστημονικά πεδία θεωρείται πιο αξιόπιστος (Malkewitz *et al.*, 2023). Στον παρακάτω πίνακα φαίνονται οι τιμές εσωτερικής συνοχής του Cronbach α .

Πίνακας 2 – Εσωτερική συνοχή του συντελεστή Cronbach's alpha

Συντελεστής Cronbach's alpha	Επίπεδο εσωτερικής συνοχής
$\alpha \geq 0,9$	Εξαιρετικό
$0,9 > \alpha \geq 0,8$	Καλό
$0,8 > \alpha \geq 0,7$	Αποδεκτό
$0,7 > \alpha \geq 0,6$	Αμφισβητήσιμο
$0,6 > \alpha \geq 0,5$	Πολύ χαμηλό
$0,5 >$	Μη αποδεκτό

Πίνακας 3 – Cronbach's α & McDonald's ω της παρούσας έρευνας

Results ▼

Unidimensional Reliability ▼

Frequentist Scale Reliability Statistics

Estimate	McDonald's ω	Cronbach's α	Greatest Lower Bound
Point estimate	0.930	0.926	0.972
95% CI lower bound	0.906	0.898	0.971
95% CI upper bound	0.954	0.948	0.988

Στην έρευνα που διεξήχθη μετρήθηκαν και οι δύο δείκτες, Cronbach's α και McDonald's ω , οι οποίοι έχουν τιμές πάνω από 0,900 επομένως η αξιοπιστία των αποτελεσμάτων της παρούσας έρευνας δεν αμφισβητείται.

5. Συζήτηση

Στην έρευνα αυτή συμμετείχαν 71 εργαζόμενοι του ιδιωτικού και του δημόσιου τομέα καθώς και επτά ελεύθεροι επαγγελματίες. Αν και η ηλικία των περισσότερων ήταν μεταξύ 35-64 ετών, ωστόσο το 40% ανήκε στο ηλικιακό φάσμα των 18-34 ετών.

Σχεδόν οι 9 στους 10 ερωτηθέντες είχαν εργασιακή εμπειρία μεγαλύτερη από 5 χρόνια και μόνο το 11,3% είχε εμπειρία λιγότερη από πενταετία. Αξιοσημείωτο είναι το υψηλό επίπεδο σπουδών του δείγματος όπου το 89% των συμμετεχόντων είχε τουλάχιστον πτυχίο τριτοβάθμιας εκπαίδευσης από τους οποίους σχεδόν το 60% του συνολικού δείγματος είχε μεταπτυχιακές σπουδές. Παρ' όλ' αυτά, στον γενικό πληθυσμό της Ελλάδας μέχρι 54 ετών, μόνο το 34,7% έχει επίπεδο τριτοβάθμιας εκπαίδευσης σύμφωνα με την Eurostat (Eurostat, 2019).

Όπως παρουσιάστηκε στη βιβλιογραφική έρευνα (Gerrish, 2016; Biron, Farndaljaap & Paauwe, 2011), η μεγάλη πλειονότητα των επιχειρήσεων και οργανισμών χρησιμοποιεί κάποιας μορφής ΣΔΑ. Αντίστοιχα και στην παρούσα έρευνα, το 84,5% αναφέρει την ύπαρξη ΣΔΑ στον εργασιακό του χώρο. Είναι κοινή πρακτική στις μεσαίες και τις μεγάλες επιχειρήσεις η χρήση ΣΔΑ και η αξιολόγηση με βάση τους δείκτες απόδοσης.

Θετικό κρίνεται το γεγονός ότι η πλειοψηφία των συμμετεχόντων (71,9%) απάντησαν ότι αξιολογούνται από την επιχείρηση όχι μόνο με βάση ποσοτικές μετρήσεις (πχ. στοιχεία πωλήσεων) αλλά και με ποιοτικά κριτήρια όπως το πνεύμα ομαδικότητας και συνεργασίας, η ποιότητα εργασίας, η εξυπηρέτηση και άλλα. Οι συμμετέχοντες αξιολόγησαν κυρίως θετικά ή μάλλον θετικά (56,4%) το σύστημα αξιολόγησης της επιχείρησης όπου εργάζονται.

Οι επιχειρήσεις στην Ελλάδα φαίνεται ότι γνωρίζουν σε μεγάλο βαθμό τα κίνητρα που θα έκαναν τους εργαζομένους τους να βελτιώσουν την απόδοσή τους (4^ο ερώτημα), καθώς προσφέρουν ακριβώς τα ίδια κίνητρα που επιζητούν και οι ίδιοι οι εργαζόμενοι (6^ο ερώτημα): αύξηση μισθού, μπόνους παραγωγικότητας, και άλλες χρηματικές παροχές. Φαίνεται όμως ότι οι χρηματικές αυτές παροχές δεν

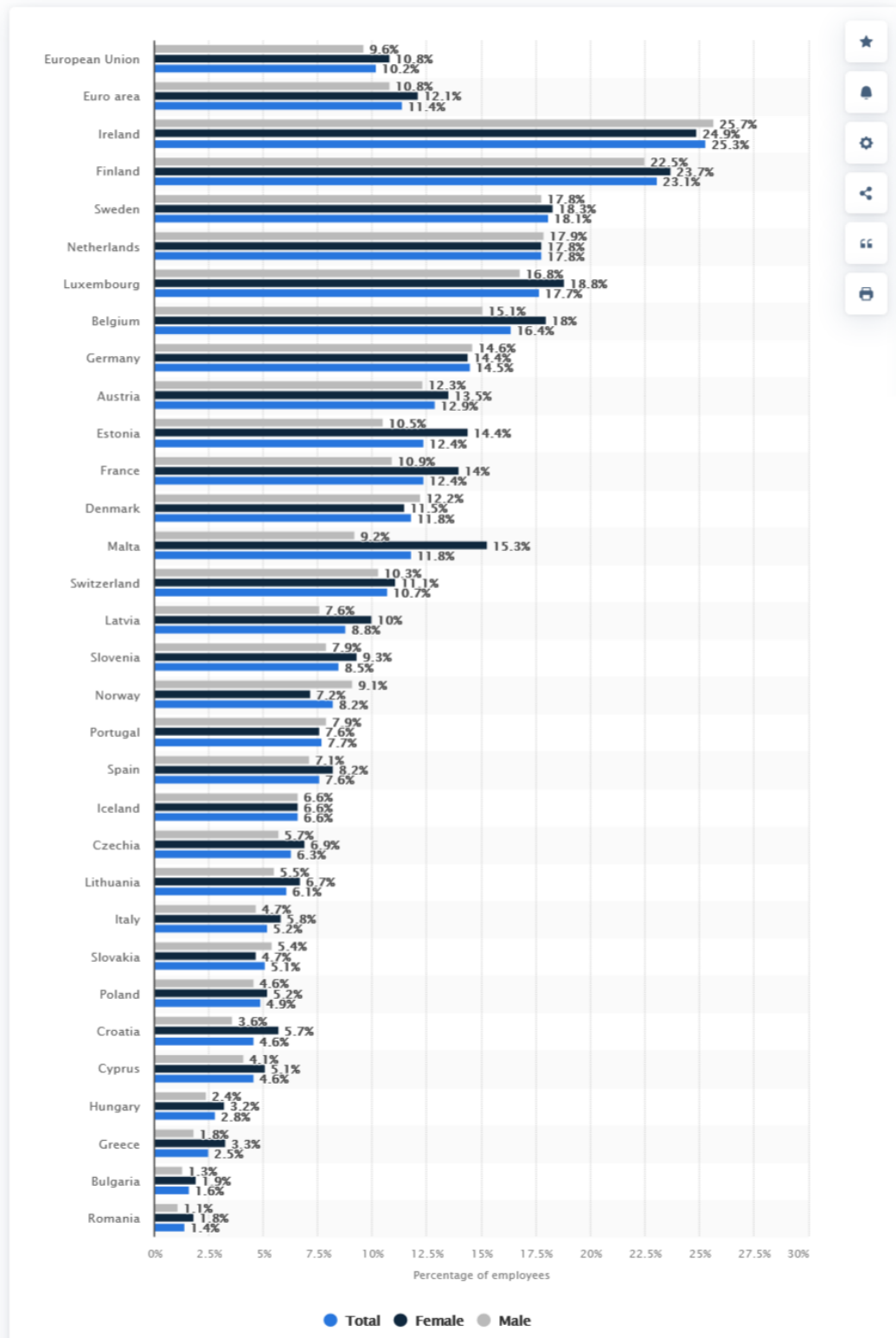
είναι αρκετές συγκριτικά με το κόστος ζωής στη χώρα, γι' αυτό και στο 6^ο ερώτημα οι εργαζόμενοι επέλεξαν πάλι σαν ισχυρότερο κίνητρο τις χρηματικές απολαβές που θα τους ωθούσαν να βελτιώσουν την απόδοσή τους.

Αμέσως σημαντικότερο κίνητρο μετά τις χρηματικές απολαβές επιλέγεται ο χρόνος ξεκούρασης, είτε με τη μορφή της τετραήμερης εργασίας, είτε με τη μορφή του μειωμένου ωραρίου και των αδειών. Ειδικά η τετραήμερη εργασία αποτελεί μια συζήτηση που δεν έχει ανοίξει ακόμα επίσημα στην Ελλάδα σε αντίθεση με άλλες ευρωπαϊκές χώρες όπως η Ιρλανδία, η Ισπανία και η Βρετανία που έχουν πειραματιστεί με πολύ θετικά αποτελέσματα για την απόδοση των εργαζομένων (Οικονομικός Ταχυδρόμος, 2023).

Στο θέμα των κινήτρων του χρόνου οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα φαίνεται να είναι φειδωλές ακόμα και στο να προσφέρουν κάποιες μέρες το μήνα εργασία από το σπίτι, προφανώς βασιζόμενοι στο επιχείρημα ότι στο γραφείο μπορούν να ασκούν καλύτερο έλεγχο στους υπαλλήλους τους. Αντίστοιχα, ούτε ο ελληνικός δημόσιος τομέας φαίνεται να προκρίνει μια τέτοια λύση (Statista Research Department, 2022) όπως φαίνεται στο γράφημα της επόμενης σελίδας. Στις προτιμήσεις των κινήτρων υψηλή βαθμολογία (35,2%) έχουν και οι περισσότερες μέρες άδειας διακοπών.

Performance Management: θεωρητικό υπόβαθρο, βιβλιογραφική μελέτη και ποσοτική έρευνα για τα Συστήματα Διαχείρισης της Απόδοσης
Μελέτιος Αθ. Βάππας

Percentage of employed people usually working from home i



Γράφημα 1 – Εργασία από το σπίτι στις χώρες της ΕΕ (Statista Research Department, 2022)

Το παραπάνω γράφημα της Statista δείχνει ότι η Ελλάδα βρίσκεται στις τελευταίες θέσεις της ΕΕ που οι επιχειρήσεις προσφέρουν το κίνητρο της συχνής εργασίας από το σπίτι (Statista Research Department, 2022) γεγονός που κατ' επέκταση αποδίδεται στον παρωχημένο τρόπο εφαρμογής του μάνατζμεντ και των ΣΔΑ.

Η σημασία της εργασιακής κουλτούρας επίσης επιλέγεται από το 1/3 των συμμετεχόντων (32,4%), γεγονός που δείχνει ότι αποτελεί ισχυρό κίνητρο για βελτίωση της απόδοσης, ενώ και οι παροχές εντός του εργασιακού χώρου όπως το εστιατόριο και το γυμναστήριο βρίσκονται επίσης ψηλά στις προτιμήσεις των εργαζομένων.

Οι απαντήσεις για τον τρόπο λειτουργίας του ΣΔΑ της επιχείρησης συνάδουν με τις διεθνείς έρευνες ότι πολλά από τα τρέχοντα ΣΔΑ είναι μάλλον αποτυχημένα. Αναλύθηκαν στο θεωρητικό μέρος οι σύγχρονες τάσεις των ΣΔΑ όπως είναι η έμφαση στη συνεργασία και την αλληλεπίδραση μεταξύ ατόμων, ομάδων και προϊσταμένων, η μετακίνηση από τις εντολές στη συνεχή μάθηση και προοδευτική βελτίωση των δεξιοτήτων, η εστίαση στο αποτέλεσμα και όχι στη διαδικασία, η αλλαγή της ετήσιας ανατροφοδότησης σε έγκαιρη ανατροφοδότηση και βοήθεια εκεί που χρειάζεται, η έμφαση στα δυνατά σημεία και όχι στις αδυναμίες.

Η συνεργατικότητα όπως και η εξεύρεση δημιουργικών λύσεων ήταν δύο σημεία που τονίστηκαν στις απαντήσεις. Θα μπορούσε να αναφερθεί ότι το εκπαιδευτικό σύστημα στην Ελλάδα βασίζεται μέχρι και τη δευτεροβάθμια εκπαίδευση στον ανταγωνισμό και τη βαθμοθηρία που προάγουν τον ατομικισμό και όχι τη συνεργασία και το ομαδικό πνεύμα στη μάθηση. Το γεγονός αυτό αποτελεί εγγενές μειονέκτημα για τους εργαζόμενους στην Ελλάδα που δεν έχουν καθοδηγηθεί από τις πρώτες σχολικές τάξεις στη συνεργασία, την ομαδική δημιουργία και την επίλυση προβλημάτων μέσα από την ομάδα. Ούτε και στην εξεύρεση δημιουργικών λύσεων βοηθά το εκπαιδευτικό σύστημα της χώρας, αφού δεν προάγεται το κριτικό πνεύμα στη μάθηση αλλά η αποστήθιση και το μοναδικό βιβλίο. Αυτά είναι σοβαρά ζητήματα που πρέπει ν' αντιμετωπιστούν άμεσα από την Πολιτεία και το Υπουργείο Παιδείας προκειμένου οι μελλοντικοί εργαζόμενοι να δημιουργήσουν ευχάριστη εργασιακή κουλτούρα και να είναι πιο αποδοτικοί στον εργασιακό τους βίο.

Οι περισσότεροι συμμετέχοντες (53,5%) δήλωσαν ότι δεν γνωρίζουν τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης όπου εργάζονται, γεγονός που δείχνει ότι πολλές επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν τον εργαζόμενο απλά ως εργαλείο δουλειάς και όχι ως ενεργό μέλος της επιχείρησης. Η γνώση των

στρατηγικών στόχων από τον εργαζόμενο, όπως φάνηκε στο θεωρητικό μέρος, βοηθά να αντιληφθεί καλύτερα τη θέση και το ρόλο του, να νιώσει ενεργό μέλος ενός οργανισμού και να αποδώσει καλύτερα. Αντίστοιχα και οι απαντήσεις στο ερώτημα εάν ευθυγραμμίζονται οι καθορισμένοι ατομικοί στόχοι με τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης, όπου η πλειονότητα των συμμετεχόντων είναι μάλλον αρνητική ή αρνητική στο θέμα αυτό, απαντώντας *μερικές φορές* (40,8%), *σπάνια* (16,9%) και *ποτέ* (2,8%).

Όσον αφορά τους ατομικούς στόχους που τους έχουν τεθεί, οι περισσότεροι απάντησαν ότι είναι μάλλον εύκολα (54,9%) ή πολύ εύκολα (4,2%) επιτεύξιμοι. Φαίνεται πως το υψηλό μορφωτικό επίπεδο των συμμετεχόντων παίζει ρόλο στο σημείο αυτό.

Οι συμμετέχοντες δήλωσαν ότι δεν λαμβάνουν ανατροφοδότηση *σχεδόν ποτέ* (12,7%), *σπάνια* (23,9%), *μερικές φορές* (25,4%) ενώ *συχνά* και *πάντα* δήλωσαν λιγότεροι. Η έγκαιρη ανατροφοδότηση των εργαζομένων είναι βασικό συστατικό επιτυχίας κάθε εταιρίας, φαίνεται όμως ότι πολλές αγνοούν αυτό το στοιχείο. Επίσης, οι περισσότεροι θα προτιμούσαν να ανατροφοδοτούνται κατευθείαν από τους προϊσταμένους είτε γραπτά είτε προφορικά. Το γεγονός αυτό αντικατοπτρίζει και υπογραμμίζει το εγγενές μειονέκτημά τους που δεν έχουν μυηθεί στη συνεργασία και την ομαδική εργασία μέσα από το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα και περιμένουν καθοδήγηση και κατάρτιση από τον ανώτερο.

Οι προαγωγές και τα επιμορφωτικά σεμινάρια παρέχονται από το $\frac{1}{3}$ των επιχειρήσεων ή οργανισμών αλλά οι αυξήσεις μισθού και τα μπόνους εξακολουθούν να προτιμώνται από τουλάχιστον τα $\frac{2}{3}$ των εργαζομένων ως κίνητρο για τη βελτίωση της απόδοσής τους.

Όσον αφορά το σύνολο των κινήτρων που δίνουν οι επιχειρήσεις στην Ελλάδα, αυτά κρίνονται από τους εργαζόμενους ως μέτρια με τάση προς τη βαθμίδα «*απογοητευτικά*». Παρά την οικονομική ανάπτυξη, φαίνεται πως οι περισσότερες επιχειρήσεις δεν έχουν ανακάμψει από την πολυετή οικονομική κρίση της περασμένης δεκαετίας και φείδονται να παράσχουν περισσότερα στον εργαζόμενο, διακυβεύοντας όμως την παραγωγικότητα και την ανταγωνιστικότητα της ίδιας της επιχείρησης. Ταυτόχρονα, η τρέχουσα ενεργειακή κρίση και κρίσης ακρίβειας δείχνει να εντείνει την άποψη πως οι εργαζόμενοι δεν ανταμείβονται όπως τους αξίζει. Προς επίρρωση της υπόθεσης αυτής ακολουθεί το 8^ο ερώτημα, όπου οι περισσότεροι εργαζόμενοι απάντησαν ότι το ΣΔΑ της επιχείρησης όπου εργάζονται όχι μόνο δεν τους βοηθά να αποδώσουν περισσότερο, αλλά λειτουργεί αρνητικά όσον

αφορά την απόδοσή τους ($47,9+8,5=56,4\%$). Γι' αυτό το λόγο, στο 26^ο ερώτημα επιλέγουν ότι είναι μάλλον *παρωχημένο, αυστηρό και αποθαρρυντικό* (67,6%) παρά *πρωτοποριακό και αξιόπιστο*.

Σχεδόν όλες οι διεθνείς έρευνες που παρουσιάστηκαν στο θεωρητικό μέρος ανέφεραν ότι εάν το ΣΔΑ δεν είναι καλά σχεδιασμένο, κατάλληλα προσαρμοσμένο και δίκαιο και αν οι αξιολογητές δεν είναι σωστά εκπαιδευμένοι, τότε προκύπτουν προβλήματα απόδοσης που θέτουν υπό αμφισβήτηση την αποτελεσματικότητα του ΣΔΑ της επιχείρησης. Την τελευταία 10ετία έχουν γίνει αρκετές μελέτες που αμφισβητούν όχι μόνο τον τρόπο λειτουργίας του ΣΔΑ αλλά και την ίδια την ύπαρξή του (Adler *et al.*, 2016).

Ένα άλλο ζήτημα που τέθηκε είναι η προσπάθεια των επιχειρήσεων για επιμόρφωση των υπαλλήλων τους. Αν και τα επιμορφωτικά προγράμματα των επιχειρήσεων δεν ήταν από τα κυριότερα κίνητρα των συμμετεχόντων, παρ' όλ' αυτά (ερώτημα 11^ο) οι περισσότεροι (53,1%) δεν είναι ευχαριστημένοι από όσα εξασφαλίζει η επιχείρηση όπου εργάζονται.

Σε αντίθεση με τα πιο πάνω κίνητρα, οι περισσότεροι εργαζόμενοι (57,7%) δείχνουν να είναι μάλλον ευχαριστημένοι με την κουλτούρα που επικρατεί στο χώρο εργασίας τους. Λέγεται πως “incentives drive behavior, and behavior spawns culture”⁵ («τα κίνητρα οδηγούν τη συμπεριφορά και η συμπεριφορά γεννά κουλτούρα») (Asghar, 2017). Τόσο μεγάλη είναι η σημασία που αποδίδεται στα κίνητρα, τα οποία είναι ικανά από μόνα τους να δημιουργήσουν την κουλτούρα της επιχείρησης, κι όχι το αντίστροφο.

5.1 Έλεγχος ερευνητικών ερωτημάτων

Παρουσιάζεται ο έλεγχος των ερευνητικών ερωτημάτων της εργασίας.

1. Εφαρμόζουν ΣΔΑ οι ελληνικές επιχειρήσεις του ιδιωτικού ή του δημόσιου τομέα;

- Με 84,5% (ερώτημα 1^ο) οι συμμετέχοντες απάντησαν πως η επιχείρηση όπου εργάζονται χρησιμοποιούν κάποιο ΣΔΑ. Το στοιχείο αυτό συμπίπτει με τις διεθνείς έρευνες.

2. Πώς αντιλαμβάνονται οι εργαζόμενοι τα υπάρχοντα ΣΔΑ;

⁵ Η φράση αποδίδεται στον Rob Asghar, έναν Αμερικανο-πακιστανό συγγραφέα του οποίου τα δοκίμια και τα άρθρα έχουν εμφανιστεί σε δεκάδες ειδησεογραφικά μέσα όπως στα Wall Street Journal, Los Angeles Times, CNN.com, Chicago Tribune και αλλού.

- Μάλλον *παρωχημένα αυστηρά και αποθαρρυντικά* (53,5%) (26^ο ερώτημα). Οι συμμετέχοντες επέλεξαν κατά πλειοψηφία (53,5%) την 2^η βαθμίδα της 4βαθμης κλίμακας, δηλαδή πιο κοντά στον ορισμό «*παρωχημένο, αυστηρό και αποθαρρυντικό*» παρά την 4^η βαθμίδα «*πρωτοποριακό, αξιόπιστο και ευεργετικό για τον εργαζόμενο*». Ωστόσο, την 3^η βαθμίδα επέλεξε το 26,8% και την 4^η το 5,6%. Ο μέσος όρος κλίνει σαφώς προς τον αρνητικό πόλο, την 1^η βαθμίδα του οποίου επέλεξε το 14,1%. Οι εργαζόμενοι στην πλειονότητά τους διάκεινται αρνητικά όχι ως προς την ύπαρξη ΣΔΑ αλλά ως προς την εφαρμογή του ΣΔΑ από την επιχείρηση. Αντίστοιχα, στο 22^ο ερώτημα, οι περισσότεροι εργαζόμενοι (59,1%) δεν θεωρούν ότι το ΣΔΑ τούς έχει βοηθήσει ιδιαίτερα να βελτιωθούν στα καθήκοντά τους.
3. *Πιστεύουν πως η αξιολόγηση είναι δίκαιη ή παραλείπει σημαντικούς παράγοντες, άρα είναι άδικη;*
- Η πλειοψηφία των συμμετεχόντων (56,4%) στο 3^ο ερώτημα κλίνει προς τον θετικό πόλο ότι είναι *δίκαιη και αξιοκρατική*. Το υπόλοιπο ποσοστό (43,6%) επέλεξε την 1^η και τη 2^η βαθμίδα «*άδικη*». Επομένως, πάνω από τους μισούς εργαζόμενους πιστεύουν ότι ο τρόπος αξιολόγησης που εφαρμόζει η επιχείρηση είναι δίκαιος ή μάλλον δίκαιος.
4. *Τα κίνητρα που παρέχει η επιχείρηση είναι ικανά να παρακινήθούν να βελτιώσουν την απόδοσή τους;*
- Πάνω από τους μισούς εργαζόμενους (56,3%) χαρακτήρισαν τα κίνητρα μάλλον «*ελάχιστα και απογοητευτικά*» παρά μάλλον «*πολλά και αξιόλογα*». Οι ενδιάμεσες βαθμίδες (2^η και 3^η) συγκέντρωσαν το 36,6% και 35,2% των επιλογών αντίστοιχα. Οι εργαζόμενοι δεν είναι ιδιαίτερα ευχαριστημένοι από τα κίνητρα που τους παρέχουν οι επιχειρήσεις, όπως φαίνεται από το 7^ο ερώτημα, παρόλο που ένα υψηλό ποσοστό φαίνεται ικανοποιημένο ή μάλλον ικανοποιημένο (3^η + 4^η βαθμίδα = 46,4%). Επιπλέον, τα κίνητρα που θα επιθυμούσαν οι εργαζόμενοι σχετίζονται κυρίως με τις χρηματικές απολαβές (πχ. μόνους παραγωγικότητας, αύξηση μισθού) καθώς και τετραήμερη εβδομάδα εργασίας (ερώτημα 6^ο).
5. *Η προσέγγιση των γενικότερων πολιτικών διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης/οργανισμού έχει περισσότερα θετικά ή αρνητικά αποτελέσματα σύμφωνα με τους εργαζόμενους;*
- Η πολιτική διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού έχει μάλλον αρνητικά αποτελέσματα στην απόδοση των εργαζομένων (8ο ερώτημα) απάντησε το 56,4%. Ωστόσο οι υπόλοιποι 43,6% απάντησαν ότι έχει μάλλον θετικά αποτελέσματα. Φαίνεται πως αρκετές επιχειρήσεις

έχοντας παρωχημένο ΣΔΑ δημιουργούν μάλλον κάποια θέματα στο ζήτημα της απόδοσης, γεγονός που αντικατοπτρίζεται στις απαντήσεις των συμμετεχόντων.

5.2 Έλεγχος ερευνητικής υπόθεσης

Τα ΣΔΑ στην Ελλάδα και ο τρόπος εφαρμογής τους είναι σχετικά παρωχημένα, ενώ οι εργαζόμενοι δεν αισθάνονται ότι ανταμείβονται δίκαια και δεν τους παρέχονται επαρκή κίνητρα. Ο τρόπος αξιολόγησης είναι μάλλον ελλιπής και προβληματικός, προκαλεί συχνά άγχος και εστιάζει κυρίως σε ποσοτικά δεδομένα. Επομένως, η αποδοτικότητα των εργαζομένων δεν αυξάνεται στον επιδιωκόμενο βαθμό.

Η ερευνητική υπόθεση επιβεβαιώνεται.

Τα ΣΔΑ των επιχειρήσεων που λειτουργούν στην Ελλάδα είναι παρωχημένα ή μάλλον παρωχημένα, οι εργαζόμενοι δεν αισθάνονται ότι αμείβονται όπως τους αξίζει και δεν τους παρέχονται επαρκή κίνητρα. Ο τρόπος αξιολόγησης των περισσότερων επιχειρήσεων είναι ελλιπής και σε πολλούς προκαλεί άγχος. Η απόδοση των εργαζομένων δεν αυξάνεται σύμφωνα με τις επιθυμίες της επιχείρησης.

5.3 Περιορισμοί της έρευνας

Ο αριθμός των συμμετεχόντων ($n=71$) βιβλιογραφικά δεν θεωρείται επαρκής για την εξαγωγή ασφαλών συμπερασμάτων. Ωστόσο η έρευνα αυτή μπόρεσε να παρουσιάσει μια εικόνα της σύγχρονης εργασιακής πραγματικότητας στην Ελλάδα.

Το επίπεδο σπουδών των συμμετεχόντων ήταν πολύ υψηλό σε σχέση με το πραγματικό μορφωτικό επίπεδο των κατοίκων της χώρας. Μεταπτυχιακές σπουδές είχε το 59,2% του δείγματος και πτυχίο πανεπιστημίου το 29,6%, τα οποία αθροιζόμενα φτάνουν το 88,8%. Ωστόσο, η μεγάλη πλειοψηφία (88,7%) είχε αρκετά υψηλή εργασιακή εμπειρία, άνω των 5 ετών, γεγονός που κατέστησε την έρευνα αξιόπιστη.

Η έρευνα ήταν ποσοτική και βασίστηκε σε δομημένο ερωτηματολόγιο 26 ερωτήσεων. Δεν ακολούθησε ποιοτική έρευνα (πχ. με συνεντεύξεις) ούτε υπήρξε ημιδομημένο ερωτηματολόγιο για να εκφράσουν τις απόψεις τους πιο διεξοδικά οι συμμετέχοντες. Αυτό όμως θα υπερέβαινε τις απαιτήσεις

Performance Management: θεωρητικό υπόβαθρο, βιβλιογραφική μελέτη και ποσοτική έρευνα για τα Συστήματα Διαχείρισης της Απόδοσης
Μελέτιος Αθ. Βάππας

της εργασίας αυτής, και θα χρειάζονταν περισσότεροι ερευνητές για να έλθει με επιτυχία σε πέρας μια τέτοια εργασία.

Οι περιορισμοί αυτής της έρευνας θα μπορούσαν να ξεπεραστούν μελλοντικά από μια ερευνητική ομάδα, που θα εστίαζε και στο ποιοτικό στοιχείο των απαντήσεων, προσθέτοντας συνεντεύξεις ή κάποιο ημιδομημένο ερωτηματολόγιο, εφόσον κάθε ποσοτική έρευνα έχει εγγενείς περιορισμούς.

Με την παρούσα έρευνα επιχειρήθηκε να διευρυνθεί η υπάρχουσα γνώση για τα Συστήματα Διαχείρισης της Απόδοσης στον εργασιακό χώρο της Ελλάδας.

Συμπεράσματα

Η εργασία αυτή μελέτησε την ύπαρξη ΣΔΑ στη σύγχρονη ελληνική εργασιακή πραγματικότητα και τον τρόπο λειτουργίας τους, όπως τον αντιλαμβάνονται οι εργαζόμενοι. Για πάνω από δύο δεκαετίες οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί εφαρμόζουν κάποιο ΣΔΑ προσαρμοσμένο στις συνθήκες της επιχείρησης, προκειμένου να βελτιώσουν την απόδοση των εργαζομένων τους. Σύμφωνα με τη διεθνή βιβλιογραφία δεν έχουν όλα τα ΣΔΑ την ίδια αποτελεσματικότητα, γι' αυτό είναι απαραίτητο να προσαρμόζονται στις συνθήκες της εκάστοτε επιχείρησης και στο κοινωνικοπολιτισμικό περιβάλλον κάθε τόπου και χώρας. Για παράδειγμα, τα κίνητρα διαφοροποιούνται για τους εργαζόμενους στις χώρες της βορειοδυτικής Ευρώπης σε σχέση με τα κίνητρα που ζητούν οι εργαζόμενοι στη σύγχρονη Ελλάδα. Το φαινόμενο του brain drain, παρά την οικονομική ανάκαμψη των τελευταίων ετών, σχετίζεται απόλυτα με την λειτουργία των ελληνικών επιχειρήσεων όσον αφορά την αξιολόγηση, την αξιοκρατία, τα κίνητρα όπως οι χρηματικές απολαβές, οι ώρες και οι μέρες εργασίας και άδειας και γενικά η αντιμετώπιση του εργαζομένου από τον εργοδότη.

Οι συμμετέχοντες στην έρευνα της εργασίας αυτής ανέφεραν στη μεγάλη τους πλειοψηφία ότι η επιχείρηση όπου εργάζονται χρησιμοποιεί κάποιο ΣΔΑ για τη βελτίωση της απόδοσής τους, το οποίο λαμβάνει υπόψη του όχι μόνο τα ποσοτικά στοιχεία του εργαζομένου αλλά και διάφορα ποιοτικά όπως το πνεύμα συνεργασίας και ομαδικότητας και η ποιότητα της εργασίας του. Όσον αφορά το εκάστοτε σύστημα αξιολόγησης που εφαρμόζεται, είναι μάλλον μοιρασμένες οι απόψεις των συμμετεχόντων με τους περισσότερους να το θεωρούν μάλλον δίκαιο και αξιοκρατικό. Είναι χαρακτηριστικό όμως ότι οι εργαζόμενοι εστιάζουν κυρίως στα χρηματικά κίνητρα όπως η αύξηση μισθού και τα μπόνους αλλά και στην τετραήμερη εργασία ή τη δυνατότητα εργασίας από το σπίτι, τα οποία ωστόσο οι περισσότεροι δεν τα έχουν.

Τα ΣΔΑ που χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις στην Ελλάδα είναι μάλλον παρωχημένα και συχνά λειτουργούν αρνητικά στην απόδοσή τους. Οι περισσότεροι συμμετέχοντες δήλωσαν ακόμα ότι δεν αμείβονται ανάλογα με την αξία της εργασίας που παρέχουν, παρόλο που οι περισσότεροι συμμετέχοντες είχαν υψηλότατο μορφωτικό επίπεδο. Το 89% είχαν πανεπιστημιακό πτυχίο και οι περισσότεροι απ' αυτούς μεταπτυχιακό. Δεν ήταν όμως ικανοποιημένοι από τις προσπάθειες της επιχείρησης να βελτιώσουν τις δεξιότητες και τις ικανότητές τους για να ανταποκριθούν καλύτερα στα

Performance Management: θεωρητικό υπόβαθρο, βιβλιογραφική μελέτη και ποσοτική έρευνα για τα Συστήματα Διαχείρισης της Απόδοσης
Μελέτιος Αθ. Βάππας

εργασιακά τους καθήκοντα. Επιζητούν και λαμβάνουν ανατροφοδότηση και σε γενικές γραμμές το ΣΔΑ της επιχείρησης βοηθά το πνεύμα συνεργασίας μεταξύ των συναδέλφων.

Από την έρευνα συνάγεται ότι αν και οι επιχειρήσεις στην Ελλάδα δεν βρίσκονται μακριά από τα διεθνή πρότυπα όσον αφορά τα Συστήματα Διαχείρισης της Απόδοσης, πολλές επιχειρήσεις, περισσότερες από τις μισές όπως φάνηκε, χρειάζεται να αναθεωρήσουν και να επικαιροποιήσουν τα ΣΔΑ τους με βάση τα νεότερα επιστημονικά ευρήματα για να βελτιώσουν την απόδοση των εργαζομένων τους και να τους ικανοποιήσουν με πιο ελκυστικά κίνητρα, που στην περίπτωση της Ελλάδας του 2024 μεταφράζονται κυρίως σε χρηματικές απολαβές και περισσότερες μέρες και ώρες ξεκούρασης όπως συγκεκριμένα ανέφεραν οι συμμετέχοντες.

Βιβλιογραφία

- Adler, S., Campion, M., Colquitt, A., Grubb, A., et al. (2016) Getting Rid of Performance Ratings: Genius or Folly? A Debate. *Industrial and Organizational Psychology*. [Online] 9 (2), 219–252. Available from: doi:10.1017/IOP.2015.106 [Accessed: 5 September 2024].
- Armstrong, M. (2009) *Armstrong's Handbook of Performance Management: An Evidence-Based Guide to Delivering High Performance*. [Online]. Kogan Page Publishers. Available from: https://books.google.com/books/about/Armstrong_s_Handbook_of_Performance_Management.html?id=wtwS9VG-p4IC [Accessed: 9 July 2024].
- Asghar, R. (2017) Creating Company Culture: It's The Incentives, Stupid. *Forbes*. [Online]. Available from: <https://www.forbes.com/sites/robashghar/2017/12/12/creating-company-culture-its-the-incentives-stupid/> [Accessed: 7 October 2024].
- Bajaj, S. (2024) What is a Performance Management System? Key Components and Benefits. *Software Suggest*. [Online]. Available from: <https://www.softwaresuggest.com/blog/performance-management-system/> [Accessed: 8 October 2024].
- Bas, A. (2022) *A History of Objectives and Key Results (OKRs)*. [Online]. 2022. PeopleLogic. Available from: <https://peoplelogic.ai/blog/history-of-objectives-and-key-results> [Accessed: 11 October 2024].
- Biron, M., Farndaljaap, E. & Paauwe, J. (2011) Performance management effectiveness: lessons from world-leading firms. *The International Journal of Human Resource Management*. [Online] 22 (6), 1294–1311. Available from: doi:10.1080/09585192.2011.559100 [Accessed: 2 September 2024].
- Boxall, P., Purcell, J. & Wright, P. (2008) *The Oxford Handbook of Human Resource Management*. [Online]. Oxford, UK, Oxford University Press. Available from: https://books.google.gr/books?hl=en&lr=&id=iEsrDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT68&dq=objectives+of+hrm+in+an+organization&ots=70xMoYj6DS&sig=s9XQkZTGJD_fyBbf2Njrc67G-BM&redir_esc=y#v=onepage&q=objectives+of+hrm+in+an+organization&f=false [Accessed: 12 August 2024].
- Broadbent, J. & Laughlin, R. (2009) Performance management systems: A conceptual model. *Management Accounting Research*. [Online] 20 (4), 283–295. Available from: doi:10.1016/J.MAR.2009.07.004.
- CHRM (2023) Performance Management System: Comprehensive Guide+ 5 Trends. *Certified Human Resource Management Professional*. [Online]. Available from: <https://www.chrm.com/performance-management-system/> [Accessed: 10 September 2024].
- Datalligence AI (2023) *Performance Management Vs. Performance Appraisal*. [Online]. 2023. LinkedIn. Available from: <https://www.linkedin.com/pulse/performance-management-vs-appraisal-datalligence> [Accessed: 11 October 2024].
- Deloitte University Press (2015) Performance management is broken | Deloitte | Human Capital Services | Insights. *Deloitte*. [Online]. Available from: <https://www2.deloitte.com/gr/en/pages/human-capital/articles/performance-mgmt-is-broken.html> [Accessed: 7 October 2024].
- Dike, P. (2013) The impact of workplace diversity on organisations. *Studocu*. [Online]. Available from: <https://www.studocu.com/row/document/arab-academy-for-science-technology-maritime-transport/international-marketing/38093915-yuwdjcknm/50681638> [Accessed: 12 August 2024].
- Drogomyretska, M.I. (2014) The most promising Employee Evaluation Methods in modern Organizations. *Network Intelligence Studies*. 2 (03), 38–44.
- Ehmann, S., Kampkötter, P., Maier, P. & Yang, P. (2024) Performance management and work engagement –

Performance Management: θεωρητικό υπόβαθρο, βιβλιογραφική μελέτη και ποσοτική έρευνα για τα Συστήματα Διαχείρισης της Απόδοσης
Μελέτιος Αθ. Βάππας

- New evidence using longitudinal data. *Management Accounting Research*. [Online] 64, 100867. Available from: doi:10.1016/J.MAR.2023.100867.
- Erik van Vulpen & Monika Nemcova (2023) What Is Performance Management? The Complete Guide. *AIHR - Academy to Innovate HR*. [Online]. Available from: <https://www.aihr.com/blog/what-is-performance-management/> [Accessed: 9 July 2024].
- Eurostat (2019) Στατιστικά στοιχεία για τα επίπεδα εκπαίδευσης. *Net Zero Energy*. [Online]. Available from: <https://netzeroenergy.gr/2021/03/14/statistik-es-gia-to-morfotiko-epipedo/> [Accessed: 2 August 2023].
- Excellence & Lean (2020) *Μοντέλο Βελτίωσης Απόδοσης Επιχειρήσεων 5CPF-Model*. [Online]. 2020. Excellence and Lean Management Consultants. Available from: <https://www.excellence-lean.gr/ypiresies/5cp/> [Accessed: 11 October 2024].
- Gerrish, E. (2016) The Impact of Performance Management on Performance in Public Organizations: A Meta-Analysis. *Public Administration Review*. [Online] 76 (1), 48–66. Available from: doi:10.1111/PUAR.12433 [Accessed: 1 September 2024].
- Griffith, R.W. (2016) *Fundamentals of Management*. [Online]. Boston, USA, Cengage Learning. Available from: <https://www.statisticiansforhire.com/wp-content/uploads/2019/04/Fundamentals-of-Management-8th-Edition-Ricky-Griffin-978-1285849041.pdf> [Accessed: 2 August 2024].
- Guevara, P. (2024) 360 Degree Evaluation: A Quick Guide. *SafetyCulture*. [Online]. Available from: <https://safetyculture.com/topics/360-degree-evaluation/> [Accessed: 17 August 2024].
- Hennigan, L. & Main, K. (2024) What Is A KPI? Definition & Examples. *Forbes*. [Online]. Available from: <https://www.forbes.com/advisor/business/what-is-a-kpi-definition-examples/> [Accessed: 7 October 2024].
- Human Capital Management (2020) What is a Performance Management System? *SAP SuccessFactors Performance & Goals*. [Online]. Available from: <https://www.sap.com/india/products/hcm/performance-goals/what-is-a-performance-management-system.html> [Accessed: 7 October 2024].
- Human Capital Management (2023) *What is a Performance Management System?* [Online]. 2023. SAP. Available from: <https://www.sap.com/india/products/hcm/performance-goals/what-is-a-performance-management-system.html> [Accessed: 11 October 2024].
- Jackson, T. (2024) 5 Vital Performance Management Systems & How to Use Them. *ClearPoint Strategy*. [Online]. Available from: <https://www.clearpointstrategy.com/blog/types-of-performance-management-systems> [Accessed: 11 August 2024].
- Juneja, P. (2015) *Human Resource Management (HRM) - Definition and Concept*. [Online]. 2015. Management Study Guide. Available from: <https://www.managementstudyguide.com/human-resource-management.htm> [Accessed: 6 October 2024].
- King, E.B., Roddy, D. & Hodson, T. (2013) The Performance Management Puzzle. *Deloitte*. [Online]. Available from: <https://www2.deloitte.com/gr/en/pages/human-capital/articles/performance-management-puzzle.html> [Accessed: 8 October 2024].
- Koutsanellou, M. (2023) An overview of employees' appraisal systems used in the public and private sector in Greece, focusing on the employees' perspective. *International Hellenic University*. [Online]. Available from: <https://repository.ihu.edu.gr/xmlui/handle/11544/30242> [Accessed: 8 October 2024].
- Maley, J.F., Dabić, M. & Moeller, M. (2021) Employee performance management: charting the field from 1998 to 2018. *International Journal of Manpower*. [Online] 42 (1), 131–149. Available from: doi:10.1108/IJM-10-2019-0483 [Accessed: 18 August 2024].
- Malkewitz, C.P., Schwall, P., Meesters, C. & Hardt, J. (2023) Estimating reliability: A comparison of Cronbach's

Performance Management: θεωρητικό υπόβαθρο, βιβλιογραφική μελέτη και ποσοτική έρευνα για τα
Συστήματα Διαχείρισης της Απόδοσης
Μελέτιος Αθ. Βάππας

- α, McDonald's ωt and the greatest lower bound. *Social Sciences & Humanities Open*. [Online] 7 (1), 100368. Available from: doi:10.1016/J.SSAHO.2022.100368.
- Marie, R. & Khumalo, N. (2024) Factors that influence the performance management system in the Municipality of KwaZulu-Natal. *Cogent Business & Management*. [Online] 11 (1), 2350789. Available from: doi:10.1080/23311975.2024.2350789 [Accessed: 11 September 2024].
- Merito (2023) *Top 5 Hurdles in Your OKR Implementation & How to Tackle them*. [Online]. 2023. LinkedIn. Available from: <https://www.linkedin.com/pulse/top-5-hurdles-your-okr-implementation-how-tackle-them-bxvyc> [Accessed: 11 October 2024].
- Mihail, D.M. & Kloutsiniotis, P. V. (2016) The effects of high-performance work systems on hospital employees' work-related well-being: Evidence from Greece. *European Management Journal*. [Online] 34 (4), 424–438. Available from: doi:10.1016/J.EMJ.2016.01.005.
- Modipane, P.I., Botha, P.A. & Blom, T. (2019) Employees' perceived effectiveness of the performance management system at a North-West provincial government department. *Sa Journal of Human Resource Management*. [Online] 17. Available from: doi:10.4102/SAJHRM.V17I0.1081.
- Monteith, S., Glenn, T., Geddes, J.R., Achtyes, E.D., et al. (2024) Differences between human and artificial/augmented intelligence in medicine. *Computers in Human Behavior: Artificial Humans*. [Online] 2 (2), 100084. Available from: doi:10.1016/J.CHBAH.2024.100084.
- Olech, D. (2022) *What are KPIs and how should you use them to increase sales?* [Online]. 2022. Salesbook. Available from: <https://www.salesbook.com/blog/sales/what-are-kpi-key-performance-indicators-and-how-should-you-use-them-to-increase-sales> [Accessed: 9 October 2024].
- Siraj, N. & Hågen, I. (2023) Performance management system and its role for employee performance: Evidence from Ethiopian SMEs. *Heliyon*. [Online] 9 (11). Available from: doi:10.1016/J.HELİYON.2023.E21819 [Accessed: 10 September 2024].
- Statista Research Department (2022) People usually working from home Europe 2022. *Statista*. [Online]. Available from: <https://www.statista.com/statistics/879251/employees-teleworking-in-the-eu/> [Accessed: 6 October 2024].
- Sutha, A.I. & Chitra, S. (2016) Human Resource Management in Service Organisations. *International Research Journal of Advanced Engineering and Science*. [Online] 1 (3), 130–134. Available from: <https://www.irjaes.com/pdf/IRJAES-V1N3Y16/IRJAES-V1N3P104Y16.pdf> [Accessed: 1 August 2024].
- Thusi, X. (2023) Performance Management Systems (PMS): Challenges and Opportunities in the Public Sector. *International Journal of Social Science Research and Review*. [Online] 6 (6), 19–31. Available from: doi:10.47814/IJSSRR.V6I6.1251 [Accessed: 10 September 2024].
- Troian, T.A., Gori, R.S.L., Lacerda, D.P., Gauss, L., et al. (2022) OKRs as a results-focused management model: a systematic literature review. In: *International Joint Conference on Industrial Engineering and Operations Management*. [Online]. 20 October 2022 International Joint Conference on Industrial Engineering and Operations Management. p. Available from: doi:10.14488/IJCIEOM2022_FULL_0020_37589 [Accessed: 11 October 2024].
- Vulpen, E. van (2024) 21 Employee Performance Metrics. *AIHR*. [Online]. Available from: <https://www.aihr.com/blog/employee-performance-metrics/> [Accessed: 17 August 2024].
- Walters, K. & Rodriguez, J. (2017) The Importance of Training and Development in Employee Performance and Evaluation. *World Wide Journal of Multidisciplinary Research and Development*. [Online] 3 (10), 206–212. Available from: https://www.researchgate.net/publication/332537797_The_Importance_of_Training_and_Development_in

Performance Management: θεωρητικό υπόβαθρο, βιβλιογραφική μελέτη και ποσοτική έρευνα για τα Συστήματα Διαχείρισης της Απόδοσης
Μελέτιος Αθ. Βάππας

_Employee_Performance_and_Evaluation [Accessed: 17 August 2024].

ΕΛΣΤΑΤ (2024) ΑΕΠ: Στο 2,3% το δεύτερο τρίμηνο του 2024. *Το Βήμα*. [Online]. Available from: <https://www.tovima.gr/2024/09/06/finance/aep-sto-23-to-deytero-trimino-tou-2024-grafimata/> [Accessed: 6 October 2024].

IOBE (2024) Έκθεση κοινωνικών και οικονομικών τάσεων στις ελληνικές περιφέρειες. *IOBE*. [Online]. Available from: https://iobe.gr/research_dtl.asp?RID=313 [Accessed: 5 October 2024].

Οικονομικός Ταχυδρόμος (2023) Τετραήμερη εργασία: Οι 4 χώρες που «αγκάλιασαν» το νέο μοντέλο - Τα πρώτα συμπεράσματα. *Οικονομικός Ταχυδρόμος*. [Online]. Available from: <https://www.ot.gr/2023/04/15/diethni/tetraimeri-ergasia-oi-4-xores-pou-agkaliasan-to-neo-montelo-ta-prota-symperasmata/> [Accessed: 6 October 2024].

Παπαλεξανδρή, Ν. & Μπουραντάς, Δ. (2003) *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. [Online]. Αθήνα, Μπένου. Available from: <https://www.evrpidis.gr/product/19041/dioikisi-anthropinon-poron/> [Accessed: 12 August 2024].

Παράρτημα

Ερωτηματολόγιο για τα Συστήματα Διαχείρισης της Απόδοσης

Αξιότιμοι κυρίες και κύριοι,

Το παρόν ερωτηματολόγιο διανέμεται στα πλαίσια μεταπτυχιακών σπουδών του διαπανεπιστημιακού προγράμματος Τεχνοοικονομικά Συστήματα, που υλοποιείται από τη συνεργασία του Εθνικού Μετσόβιου Πολυτεχνείου και του Πανεπιστημίου Πειραιά, με τίτλο εργασίας "Performance Management: θεωρητικό υπόβαθρο, βιβλιογραφική μελέτη και ποσοτική έρευνα για τα Συστήματα Διαχείρισης της Απόδοσης".

Στόχος της παρούσας έρευνας είναι να εξετάσει το βαθμό ύπαρξης ΣΔΑ στον ελλαδικό χώρο, την αντιληπτή από τον εργαζόμενο αποτελεσματικότητά τους και τον τρόπο εφαρμογής των συστημάτων από τη Διοίκηση. Καθώς το ερωτηματολόγιο αποτελεί το βασικό εργαλείο της έρευνας, η συμμετοχή σας είναι εξαιρετικά πολύτιμη για την εξαγωγή των αποτελεσμάτων.

Οι απαντήσεις που θα δώσετε είναι απολύτως εμπιστευτικές και τα δεδομένα που θα προκύψουν θα αναλυθούν κατάλληλα και θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για ερευνητικούς σκοπούς.

Ο μέσος χρόνος συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου εκτιμάται στα 10 λεπτά.

Ευχαριστώ εκ των προτέρων για το χρόνο και τη συμβολή σας!

Βάππας Μελέτιος

ΔΠΜΣ Τεχνοοικονομικά Συστήματα

Εθνικό Μετσόβιο Πολυτεχνείο

Section 2 of 2

Ερωτηματολόγιο - Ενότητα 2η



Αρκετές σύγχρονες επιχειρήσεις και οργανισμοί έχουν κάποιο Σύστημα Διαχείρισης της Απόδοσης (ΣΔΑ) των εργαζομένων, ευθυγραμμίζοντας τους στόχους της επιχείρησης με την ανάπτυξη των δεξιοτήτων και τη βελτίωση της απόδοσης κάθε εργαζόμενου. Τα ΣΔΑ διαφέρουν μεταξύ τους ανάλογα με την πολιτική της Διαχείρισης του Ανθρώπινου Δυναμικού της εκάστοτε επιχείρησης.

Η συνολική αξιολόγηση του εργαζόμενου μόνο από γραμμικές μετρήσεις παραγωγικότητας (πχ. μέτρηση πωλήσεων ή μέτρηση ποσότητας παραγόμενου προϊόντος) σήμερα συνυπάρχουν με επιμορφωτικά σεμινάρια (trainings), επιβράβευση παραγωγικότητας, bonus και άλλα μέτρα, που λειτουργούν ως κίνητρα για να προάγουν την εμπειρία της εργασίας και τη βελτίωση της απόδοσης. Έτσι, οι εργαζόμενοι εντάσσονται λειτουργικά και συνειδητά στο πλάνο των στόχων της επιχείρησης.

Οι παρακάτω ερωτήσεις σχετίζονται με τη δική σας εργασιακή εμπειρία.



1. Η επιχείρηση / οργανισμός όπου εργάζεστε χρησιμοποιεί κάποιο Σύστημα Διαχείρισης της απόδοσης των εργαζομένων με συγκεκριμένες μετρήσεις, κίνητρα, αξιολογήσεις, ανατροφοδότηση και επιβράβευση; *

☐ Όχι

☐ Ναι



2. Η αξιολόγηση των εργαζομένων βασίζεται απλά σε ποσοτικά στοιχεία (πχ. πωλήσεις) ή συμπεριλαμβάνει και ποιοτικούς παράγοντες (πχ. πνεύμα ομαδικότητας και αλληλοβοήθειας, ποιότητα εργασίας κλπ.) *

	1	2	3	4	
Βασίζεται αποκλειστικά στην ποσοτική μέτρηση	☐	☐	☐	☐	Συνυπολογίζεται με άλλους παράγοντες

3. Θεωρείτε ότι το σύστημα αξιολόγησης του προσωπικού που εφαρμόζεται είναι: *

	1	2	3	4	
Άδικο	☐	☐	☐	☐	Δίκαιο και αξιοκρατικό

⋮

4. Ποια κίνητρα χρησιμοποιεί η επιχείρηση / οργανισμός για να βελτιώσει την απόδοση των εργαζομένων; *

* Σημειώστε όσα ισχύουν

- ☐ Χρηματικές παροχές (bonus)
- ☐ Επιμορφωτικά σεμινάρια
- ☐ Προαγωγές
- ☐ Αύξηση μισθού
- ☐ Εργασία από το σπίτι
- ☐ Ευχάριστη εργασιακή κουλτούρα
- ☐ Παροχές εντός του εργασιακού χώρου (δωρεάν γεύματα, γυμναστήριο κλπ.)
- ☐ Άλλες παροχές (τροφεία, εκπαιδευτικά κουπόνια, εκδρομές κλπ.)
- ☐ Άλλο - δε συμπεριλαμβάνεται παραπάνω

5. Πώς θεωρείτε τα κίνητρα που δίνονται από την επιχείρηση / οργανισμό για βελτίωση της απόδοσης; *

	1	2	3	4	
Ελάχιστα και απογοητευτικά	☐	☐	☐	☐	Πολλά και αξιόλογα

6. Από την παρακάτω λίστα επιλέξτε ποια κίνητρα θα σας βοηθούσαν περισσότερο να βελτιώσετε την απόδοσή σας στην εργασία (έως 5) *

- ☐ Μπόνους παραγωγικότητας
- ☐ Επιμορφωτικά σεμινάρια
- ☐ Τετραήμερη εργασία με τις ίδιες αποδοχές
- ☐ Προαγωγή
- ☐ Περισσότερες μέρες διακοπών το χρόνο
- ☐ Αύξηση μισθού
- ☐ Παροχές εντός του εργασιακού χώρου (πχ. δωρεάν γεύμα, γυμναστήριο)
- ☐ Ευέλικτο ωράριο προσέλευσης
- ☐ Ευχάριστη εργασιακή κουλτούρα
- ☐ Τροφεία, εκπαιδευτικά κουπόνια, εκδρομές, εστιατόρια
- ☐ Μετοχές της εταιρίας
- ☐ Άλλο

7. Είστε ικανοποιημένος /-η με τα κίνητρα που σας δίνει ο εργοδότης σας για να αποδώσετε καλύτερα; *

	1	2	3	4	
Καθόλου	☐	☐	☐	☐	Πολύ

8. Η προσέγγιση των γενικότερων πολιτικών διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης/ οργανισμού λειτουργεί θετικά ή αρνητικά για την απόδοσή σας; *

	1	2	3	4	
Αρνητικά	☐	☐	☐	☐	Θετικά

9. Πιστεύετε ότι η επιχείρηση στην οποία εργάζεστε ανταμείβει τους εργαζόμενους όπως τους αξίζει; *

	1	2	3	4	5	
Όχι	☐	☐	☐	☐	☐	Ναι

10. Βαθμολογήστε τις συνολικές χρηματικές σας απολαβές συγκριτικά με την ποιότητα και την ποσότητα της παραγόμενης εργασίας σας στο χώρο εργασίας σας *

	1	2	3	4	
Πολύ χαμηλές	☐	☐	☐	☐	Πολύ υψηλές

...

11. Είστε ευχαριστημένος /-η με την προσπάθεια που κάνει η εταιρεία / οργανισμός για να σας επιμορφώσει προκειμένου να βελτιώσετε τις δεξιότητες και τα προσόντα σας; *

	1	2	3	4	
Καθόλου	☐	☐	☐	☐	Πάρα πολύ

...

12. Πώς θα βαθμολογούσατε την κουλτούρα στον χώρο της εργασίας σας; *

	1	2	3	4	
Δυσάρεστη, αγχωτική	☐	☐	☐	☐	Ευχάριστη, υποστηρικτική

...

13. Ποιες από τις παρακάτω πτυχές του Συστήματος Διαχείρισης της Απόδοσης πιστεύετε ότι είναι πιο αποτελεσματικές; (Επιλέξτε όσες ισχύουν) *

- ☐ Ξεκάθαρος προσδιορισμός στόχων της επιχείρησης και της ομάδας
- ☐ Συχνή ανατροφοδότηση σε προσωπικό και ομαδικό επίπεδο και συζητήσεις
- ☐ Αξιολόγηση της απόδοσης με ποσοτικές και ποιοτικές μετρήσεις
- ☐ Αναγνώριση της προσπάθειας και ανάλογη επιβράβευση
- ☐ Αναπτυξιακός σχεδιασμός καριέρας
- ☐ Υψηλότερα χρηματικά κίνητρα από τα ισχύοντα στον συγκεκριμένο κλάδο
- ☐ Ευχάριστη εργασιακή κουλτούρα

...

14. Πιστεύετε ότι γνωρίζετε τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης όπου εργάζεστε; (πχ. εξαγωγικοί, δημιουργία θυγατρικών, είσοδος στο χρηματιστήριο κλπ.) *

☐ Ναι

☐ Όχι

...

15. Κατά τη γνώμη σας, ευθυγραμμίζονται οι καθορισμένοι στόχοι απόδοσης σας με τους στρατηγικούς στόχους του οργανισμού; *

☐ Ποτέ

☐ Σπάνια

☐ Μερικές φορές

☐ Συνήθως ναι

☐ Πάντα

...

16. Πιστεύετε ότι οι στόχοι που σας έχουν τεθεί είναι δύσκολα ή εύκολα επιτεύξιμοι; *

1

2

3

4

Πολύ δύσκολα

☐☐☐☐

Πολύ εύκολα

17. Λαμβάνετε συχνή ανατροφοδότηση για την απόδοσή σας; *

- ☐ Σχεδόν ποτέ
- ☐ Σπάνια
- ☐ Μερικές φορές
- ☐ Συχνά
- ☐ Πάντα

18. Πώς θα βαθμολογούσατε την ανατροφοδότηση που λαμβάνετε στα πλαίσια της διαχείρισης της απόδοσης; *

- | | 1 | 2 | 3 | 4 | |
|---------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---|
| Αυστηρή, στρεσογόνα και περιττή | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | Καλοπροαίρετη, ειλικρινή και παραγωγική |

19. Ποιος τρόπος ανατροφοδότησης σας βοηθά περισσότερο; *

- ☐ Προφορική προσωπική ανατροφοδότηση από τον προϊστάμενο
- ☐ Γραπτή προσωπική ανατροφοδότηση από τον προϊστάμενο
- ☐ Ανατροφοδότηση προς όλη την ομάδα
- ☐ Ανατροφοδότηση από τους συναδέλφους

...

20. Το Σύστημα Διαχείρισης Απόδοσης διευκολύνει τη δημιουργία πνεύματος συνεργασίας ή εντείνει τις ανταγωνιστικές σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων; *

	1	2	3	4	
Εντείνει τον ανταγωνισμό	☐	☐	☐	☐	Ενισχύει το πνεύμα συνεργασίας

...

21. Κατά τη γνώμη σας, ποιοι τομείς χρειάζονται βελτίωση στο Σύστημα Διαχείρισης της Απόδοσης; *

* Επιλέξτε όσα ισχύουν

- ☐ Διαδικασία καθορισμού στόχων
- ☐ Διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσης
- ☐ Διαδικασία ανατροφοδότησης και καθοδήγησης
- ☐ Διαδικασία αναγνώρισης και επιβράβευσης
- ☐ Διαδικασία αναπτυξιακού σχεδιασμού καριέρας

22. Θεωρείτε ότι το Σύστημα Διαχείρισης της Απόδοσης έχει βοηθήσει να βελτιώσετε την εκτέλεση των καθηκόντων σας; *

	1	2	3	4	
Όχι	☐	☐	☐	☐	Ναι

23. Επιβραβεύεστε όταν βρίσκετε δημιουργικές λύσεις σε διάφορα προβλήματα; *

	1	2	3	4	
Δεν αισθάνομαι ότι επιβραβεύομαι	☐	☐	☐	☐	Επιβραβεύομαι και ανταμείβομαι όπως πρέπει

24. Πιστεύετε ότι σας δίνεται η δυνατότητα να αναπτύξετε τις γνώσεις σας ώστε να
φέρετε σε πέρας τα εργασιακά σας καθήκοντα; *

	1	2	3	4	
Η εταιρεία/ οργανισμός κάνει ελάχιστα για να βελτιώσω τις γνώσεις μου στο αντικείμενο	☐	☐	☐	☐	Η εταιρεία/ οργανισμός κάνει ενέργειες για την ανάπτυξη των ικανοτήτων μου

...

25. Πόσα από τα παρακάτω ισχύουν στην περίπτωσή σας; *

- ☐ Δεν είμαι ευχαριστημένος /-η από την εργασία μου και σκέφτομαι να την αφήσω
- ☐ Έχω και δεύτερη εργασία ή απασχόληση για να καλύψω το κόστος ζωής
- ☐ Ψάχνω εργασία με καλύτερες απολαβές ακόμα κι αν δεν είναι στο αντικείμενό μου
- ☐ Θα ήθελα μια εργασία που θα μπορούσα να βελτιώνομαι συνεχώς στο αντικείμενό μου
- ☐ Το ΣΔΑ που εφαρμόζει η εταιρία, προκαλεί περισσότερα προβλήματα απ' όσα λύνει
- ☐ Το συγκεκριμένο ΣΔΑ μου προκαλεί στρες
- ☐ Δεν εργάζομαι στο αντικείμενό μου αλλά έχει ενδιαφέρον αυτή η εργασία
- ☐ Δεν εργάζομαι στο αντικείμενό μου και δεν μ' ενδιαφέρει να βελτιωθώ
- ☐ Έχω προτείνει δημιουργικές λύσεις στον προϊστάμενο αλλά δεν εισακούγονται
- ☐ Η εργασία δεν με κουράζει και οι στόχοι που μου έχουν τεθεί είναι εύκολα επιτεύξιμοι

...

26. Πώς θα βαθμολογούσατε το Σύστημα Διαχείρισης της Απόδοσης της επιχείρησης όπου εργάζεστε; *

	1	2	3	4	
Παρωχημένο, αυστηρό και αποθαρρυντικό	☐	☐	☐	☐	Πρωτοποριακό, αξιόπιστο και ευεργετικό για τους εργαζόμενους