

## Επιθεώρηση ΕΕΑ

Αρ. 5 (2019)

ΕΠΙΘΕΩΡΗΣΗ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ - ΤΕΥΧΟΣ 5



**Συστήματα διοίκησης απόδοσης και αποδοτικότητας: Ο ρόλος των HR METRICS**

*Γεώργιος Παλαμίδης*

doi: [10.12681/eea.40246](https://doi.org/10.12681/eea.40246)

ΔΙΑΚΡΙΣΗ ΣΤΗΝ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ “ΝΕΟΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΤΗΣ” (2018)

## Διπλωματική Εργασία

### Συστήματα διοίκησης απόδοσης και αποδοτικότητας: Ο ρόλος των HR METRICS

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ  
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ  
Όνοματεπώνυμο Φοιτητή: Γεώργιος Παλαμίδης  
Επιβλέπων Καθηγητής: Αντώνης Ιωαννίδης  
Δεκέμβριος 2016

#### Αντικείμενο της Εργασίας

Η Διπλωματική Εργασία με τίτλο «Συστήματα Διοίκησης Απόδοσης και Αποδοτικότητας (ΣΔΑΑ): Ο ρόλος των HR Metrics» επιχειρήσε την διερεύνηση του ρόλου και της εφαρμογής των ΣΔΑΑ σε θέματα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού, από μεγάλες ελληνικές επιχειρήσεις, καθώς και τη διερεύνηση του ρόλου των μοντέλων και των Δεικτών Ανθρώπινου Δυναμικού (σημ. HR Metrics), προς την κατεύθυνση αυτή. Η διερεύνηση πραγματοποιήθηκε μέσω ποιοτικής έρευνας με στόχο την ανάδειξη του εύρους και τους τρόπου εφαρμογής καθώς και του πλαισίου εντός του οποίου αξιοποιούνται οι δείκτες αλλά ενδεχόμενα και οι επιμέρους συνιστώσες των Συστημάτων αυτών.

#### Μεθοδολογία Έρευνας

Αρχικά καταγράφηκε το κύριο ερευνητικό ερώτημα που σχετίστηκε με τη χρήση των Συστημάτων Διοίκησης Απόδοσης (ΣΔΑ) από τις ελληνικές επιχειρήσεις. Η ερευνητική σκέψη εστιάστηκε στο εάν και κατά πόσον οι επιχειρήσεις εφαρμόζουν σχετικά μοντέλα, πώς ακριβώς δομούνται αυτά και με ποιον τρόπο προσδίδουν αξία στους οργανισμούς. Επίσης, η αναζήτηση κάλυψε και τη συμβολή των Δεικτών Ανθρώπινου Δυναμικού, τη συμμετοχή τους στα ΣΔΑ και την ανάδειξη των σημαντικότερων δεικτών που χρησιμοποιούνται ευρέως. Η μέθοδος που ακολουθήθηκε ήταν η ποιοτική έρευνα μέσω συνεντεύξεων λόγω της εξειδίκευσης του ζητήματος.

Για την ερευνητική διαδικασία διενεργήθηκαν συνεντεύξεις, στη βάση δομημένου ερωτηματολογίου με δεκατρείς τυποποιημένες ερωτήσεις, που απευθύνθηκαν σε ειδήμονες του Συμβουλευτικού κλάδου που είχαν την αρμοδιότητα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού. Περιεγράφηκε ο αυξανόμενος ρόλος των Δεικτών Ανθρώπινου Δυναμικού, πραγματοποιήθηκε συσχέτιση με βάση σχετική έρευνα του Συνδέσμου Επιχειρήσεων και Βιομηχανιών (Επιτροπάκη & Ελένη Γερακάρη, 2014), καθώς και απεικόνιση των δεικτών στην επιχειρησιακή πραγματικότητα. Οι απαντήσεις των συμμετεχόντων αναλύθηκαν υπό την κατηγοριοποίηση σε πέντε θεματικές υποομάδες.

#### Συμπεράσματα

Οι διάφοροι ορισμοί σχετικά με τη Διοίκηση Απόδοσης κινούνται γύρω από το αποτέλεσμα, τον στόχο, τη μέτρηση και την ευθυγράμμιση. Αναφορικά με τα ΣΔΑ εντοπίζονται πέντε μοντέλα, το

καθένα από τα οποία βασίζεται σε διαφορετικούς άξονες Διοίκησης Απόδοσης, όμως, όλα αναδεικνύουν τις διαδικασίες με τις οποίες προσπαθούν οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί να πετύχουν τους στόχους τους, συνδέοντας τις κύριες με τις δευτερεύουσες λειτουργίες.

Τα ΣΔΑΑ εφαρμόζονται μόνο από επιχειρήσεις, πολυεθνικές κυρίως, και μόνο μεγάλες ελληνικές. Οι συνιστώσες ενός ΣΔΑΑ προκύπτει ότι πρέπει να συσχετίζονται με ολόκληρη την επιχειρησιακή λειτουργία, ενώ ολοκλήρωση επιτυγχάνεται με top-down προσέγγιση και με την ενσωμάτωση πληροφοριακών συστημάτων. Ταυτόχρονα, εκτιμάται ότι απαιτείται ευθυγράμμιση όλων των εμπλεκόμενων μερών με τη Στρατηγική της επιχείρησης, ώστε αυτή να συμβάλλει στην αποδοτικότητά της. Αναφορικά με τους Δείκτες Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ), προκύπτει ότι γενικώς δεν χρησιμοποιούνται ή βρίσκονται σε πολύ πρώιμο επίπεδο εφαρμογής, αν και παρουσιάζουν αυξανόμενη τάση. Επίσης, βάσει της έρευνας, προκύπτει διαφοροποίηση στην άποψη περί ευθύνης εφαρμογής των ΔΑΔ, σχετικά με την ανάθεση σε εξωτερικό ανάδοχο ή τον εξ' ολοκλήρου σχεδιασμό και εφαρμογή εσωτερικά από τον οργανισμό.

Η Διοίκηση Απόδοσης προϋποθέτει, για τη δημιουργία κατάλληλου σχετικού μοντέλου, την καταγραφή και παρουσίαση της Στρατηγικής και κατ' επέκταση της στοχοθέτησης, κάτι που δεν είναι αυτονόητο για πολλές επιχειρήσεις. Στο πλαίσιο αυτό, παρατίθεται πρόταση ενός μοντέλου Διοίκησης Απόδοσης, το οποίο περιλαμβάνει οκτώ σημεία: στρατηγική, στοχοθεσία, εσωτερικές διαδικασίες, εργασιακή τεχνολογία, κουλτούρα, αξιολόγηση, ανταμοιβές, ανατροφοδότηση— και όλα αυτά πλήρως συνδεδεμένα με ολόκληρη την επιχειρησιακή λειτουργία και κατ' επέκταση με τα προϊόντα και υπηρεσίες που προσφέρονται στον πελάτη. Από αυτά εξέχουσα θέση έχουν η Στρατηγική και η Εργασιακή Τεχνολογία.

Τέλος, καταγράφεται ότι ο ρόλος των HR Metrics κρίνεται πάρα πολύ σημαντικός στην συνεχώς εξελισσόμενη επιχειρησιακή πραγματικότητα ενώ αναδείχθηκε ότι σε σχέση με τους Δείκτες Ανθρώπινου Δυναμικού είναι αδύνατον να ξεχωρίσουν κάποιοι μεμονωμένα, διότι συνδέονται απόλυτα με την κατεύθυνση στην οποία κινείται η κάθε επιχείρηση. Όμως, τονίζεται ότι αξίζει οι επιχειρήσεις να τους εντάξουν στο πλαίσιο λειτουργίας τους, καθώς αφορούν το μεγαλύτερο περιουσιακό στοιχείο που έχει κάθε επιχείρηση, δηλαδή τον άνθρωπο. Οι Δείκτες, θα πρέπει να αποτελούν αναπόσπαστο κομμάτι του εκάστοτε ΣΔΑΑ, υπό την έννοια ότι καταγράφουν και μετρούν τη συνεισφορά του Ανθρώπινου Δυναμικού και υποστηρίζουν στη συνέχεια την ενεργοποίηση του Συστήματος στην κατεύθυνση της ευθυγράμμισης με τη Στρατηγική και το Όραμα της επιχείρησης. Η επιτυχία εξαρτάται πλήρως από την κατανόηση και αποτύπωση των παραμέτρων της προσφοράς αυτής και στη δέσμευση των ανθρώπων που συμβάλλουν στην επιχειρησιακή επιτυχία.