



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ
ΠΜΣ ΣΤΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ
ΕΙΔΙΚΕΥΣΗ: ΔΙΟΙΚΗΣΗ LOGISTICS

Σύγχρονοι δείκτες αποδοτικότητας (KPIs) στη διοίκηση
ανθρώπινου παράγοντα

(Modern Key Performance Indicators (KPIs) in Human
Resource Management)

ΜΠΑΡΡΟΥ ΝΙΚΗ – ΑΝΑΣΤΑΣΙΑ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ: ΚΩΣΤΟΠΟΥΛΟΣ ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΣ

ΠΕΙΡΑΙΑΣ, 2026

Δήλωση

Η εργασία αυτή είναι πρωτότυπη και εκπονήθηκε αποκλειστικά και μόνο για την απόκτηση του συγκεκριμένου μεταπτυχιακού τίτλου.

Τα πνευματικά δικαιώματα χρησιμοποίησης του μη πρωτότυπου υλικού της ΜΔΕ ανήκουν στη μεταπτυχιακή φοιτήτρια και στο επιβλέπον μέλος ΔΕΠ εις ολόκληρο, δηλαδή εκάτερος μπορεί να κάνει χρήση αυτών χωρίς τη συναίνεση άλλου. Τα πνευματικά δικαιώματα χρησιμοποίησης του πρωτότυπου μέρους της ΜΔΕ ανήκουν στη μεταπτυχιακή φοιτήτρια και στον/στην επιβλέπουσα από κοινού, δηλαδή δεν μπορεί ο ένας από τους δύο να κάνει χρήση αυτού χωρίς τη συναίνεση του άλλου. Κατ' εξαίρεση, επιτρέπεται η δημοσίευση του πρωτότυπου μέρους της διπλωματικής εργασίας σε επιστημονικό περιοδικό ή πρακτικά συνεδρίου από τον ένα εκ των δύο, με την προϋπόθεση ότι αναφέρονται τα ονόματα και των δύο (ή των τριών σε περίπτωση συνεπιβλέποντα/ουσας) ως συν-συγγραφέων. Στην περίπτωση αυτή προηγείται γραπτή ενημέρωση του/της μη συμμετέχοντα/ουσας στη συγγραφή του επιστημονικού άρθρου. Δεν επιτρέπεται η κατά οποιοδήποτε τρόπο δημοσιοποίηση υλικού το οποίο έχει δηλωθεί εγγράφως ως απόρρητο.

Η φοιτήτρια

Μπάρρου Νίκη- Αναστασία

Ο Επιβλέπων

Κωστόπουλος Κωνσταντίνος

Περίληψη

Η εργασία εξετάζει τη σημασία των Key Performance Indicators (KPIs) στη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού και τη στρατηγική τους χρήση για την επίτευξη οργανωτικών στόχων. Μέσα από μια αναλυτική προσέγγιση, αναλύεται ο ορισμός και τα βασικά χαρακτηριστικά των KPIs, η ιστορική τους εξέλιξη και η σημασία τους για την οργανωτική στρατηγική. Δίνεται έμφαση στη σύνδεση των KPIs με τους επιχειρησιακούς στόχους, τη βελτίωση της οργανωσιακής κουλτούρας, καθώς και τον ρόλο τους στην αξιολόγηση της απόδοσης των ομάδων. Επιπλέον, αναλύονται οι βέλτιστες πρακτικές στη διαχείριση και ανάλυση των KPIs, όπως η συμμετοχή των εργαζομένων, η τακτική παρακολούθηση, η χρήση ψηφιακών εργαλείων και η αναγνώριση των επιτυχιών. Η εργασία υπογραμμίζει ότι οι KPIs δεν είναι μόνο εργαλεία μέτρησης αλλά και καταλύτες για την αλλαγή και την ανάπτυξη οργανωσιακής αριστείας, ενισχύοντας την αφοσίωση και την παραγωγικότητα των εργαζομένων και οδηγώντας σε βιώσιμες στρατηγικές ανάπτυξης.

Λέξεις-κλειδιά: Key Performance Indicators, ανθρώπινο δυναμικό, οργανωτική στρατηγική, επιχειρησιακοί στόχοι, οργανωσιακή κουλτούρα, απόδοση, βέλτιστες πρακτικές, συμμετοχή εργαζομένων, ψηφιακά εργαλεία, αναγνώριση επιτυχιών.

Abstract

This thesis examines the significance of Key Performance Indicators (KPIs) in human resource management and their strategic use for achieving organizational goals. Through an analytical approach, it explores the definition and key characteristics of KPIs, their historical evolution, and their importance for organizational strategy. Emphasis is placed on the connection between KPIs and business objectives, the improvement of organizational culture, and their role in assessing team performance. Additionally, best practices in KPI management and analysis are discussed, such as employee involvement, regular monitoring, the use of digital tools, and the recognition of achievements. The paper underscores that KPIs are not only measurement tools but also catalysts for change and the development of organizational excellence, enhancing employee engagement and productivity, and leading to sustainable growth strategies.

Keywords: Key Performance Indicators, human resources, organizational strategy, business objectives, organizational culture, performance, best practices, employee involvement, digital tools, recognition of achievements.

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να εκφράσω τις θερμές μου ευχαριστίες σε όλους όσους συνέβαλαν με οποιονδήποτε τρόπο στην ολοκλήρωση της παρούσας πτυχιακής εργασίας. Ιδιαίτερα, ευχαριστώ τον επιβλέποντα καθηγητή μου, κ. Κωνσταντίνο Κωστόπουλο, για την πολύτιμη καθοδήγηση, τη συνεχή υποστήριξη και τις ουσιαστικές παρατηρήσεις του καθ' όλη τη διάρκεια της εκπόνησης της εργασίας. Η συμβολή του υπήρξε καθοριστική τόσο στην κατανόηση του θέματος όσο και στη διαμόρφωση της τελικής μορφής της μελέτης.

Επιπλέον, θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένεια και τους φίλους μου για την υπομονή, την ενθάρρυνση και την αμέριστη στήριξή τους σε όλη αυτή τη διαδρομή. Η ψυχολογική τους υποστήριξη αποτέλεσε σημαντικό παράγοντα για την ολοκλήρωση αυτής της προσπάθειας.

Τέλος, ευχαριστώ όλους όσους, άμεσα ή έμμεσα, συνέβαλαν στην πραγματοποίηση της παρούσας εργασίας.

Περιεχόμενα

Δήλωση	ii
Περίληψη	iii
Abstract.....	iv
Ευχαριστίες.....	v
Περιεχόμενα	vi
Λίστα Διαγραμμάτων	viii
Λίστα Πινάκων	ix
Λίστα συντομογραφιών, συμβόλων & λεξιλόγιο	x
1. Λίστα συντομογραφιών	x
2. Λεξιλόγιο	x
Εισαγωγή	1
Σκοπός της Μελέτης.....	2
Ερευνητικά ερωτήματα.....	2
Σημαντικότητα της Μελέτης.....	3
Κεφάλαιο 1 ^ο Θεωρητικό Υπόβαθρο και Ορισμός των KPIs	4
1.1 Ορισμός και βασικά χαρακτηριστικά των KPIs	4
1.2 Ιστορική εξέλιξη των δεικτών αποδοτικότητας στη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού	6
1.3 Σημασία των KPIs για τη στρατηγική διοίκηση ανθρώπινου παράγοντα	8
1.4 Σχέση των KPIs με τη βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων	10
Κεφάλαιο 2 ^ο Κατηγορίες Σύγχρονων KPIs στη Διοίκηση Ανθρώπινου Παράγοντα	12
2.1 Δείκτες Απόδοσης Προσωπικού.....	12
2.2 Δείκτες Εμπλοκής και Ικανοποίησης Εργαζομένων	14
2.3 Δείκτες Ανάπτυξης και Κατάρτισης	16
2.4 Δείκτες Διατήρησης Ταλέντου	18
Κεφάλαιο 3 ^ο Στρατηγική Χρήση των KPIs στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού.....	20
3.1 Σύνδεση της Διοίκησης Απόδοσης με τους Επιχειρησιακούς Στόχους.....	20
3.2 Διοίκηση Απόδοσης για τη Βελτίωση της Οργανωσιακής Κουλτούρας.....	22
3.3 Ρόλος της Διοίκησης Απόδοσης στην Αξιολόγηση της Απόδοσης Ομάδων.....	23
3.4 Βέλτιστες Πρακτικές στη Διαχείριση και Ανάλυση της Διοίκησης Απόδοσης	25
3.5. Ερευνητικές Υποθέσεις.....	27
3.5.1 Μεταβλητές της έρευνας.....	27

3.5.2 Ερευνητικές Υποθέσεις.....	28
Κεφάλαιο 5ο: Μεθοδολογία.....	29
5.1. Σχεδιασμός έρευνας	29
5.2. Επιλογή και περιγραφή δείγματος	29
5.2.1. Ερευνητικό δείγμα	29
5.2.2 Τεχνική δειγματοληψίας.....	30
5.3. Διαδικασία συλλογής δεδομένων.....	30
5.4. Μέθοδοι ανάλυση	32
Κεφάλαιο 6ο Αποτελέσματα.....	34
6.1 Δημογραφικά Στοιχεία	34
6.2 Διαχείριση Απόδοσης.....	38
6.3 Εργασιακό Περιβάλλον και Κουλτούρα	40
6.4 Μετασχηματιστική Ηγεσία	41
6.5 Εργαλεία και Τεχνολογία	42
6.6 Παραγωγικότητα και Αποδοτικότητα	43
Κεφάλαιο 7: Στατιστική Ανάλυση	45
7.1. Διαστάσεις.....	45
7.2. Έλεγχος ερευνητικών υποθέσεων	47
Συμπεράσματα	54
Περιορισμοί της έρευνας και προτάσεις για μελλοντική έρευνα.....	56
Βιβλιογραφία	57

Λίστα Διαγραμμάτων

Διάγραμμα 1: Φύλο	33
Διάγραμμα 2: Ηλικία	34
Διάγραμμα 3: Επίπεδο εκπαίδευσης	34
Διάγραμμα 4: Θέση εργασίας	35
Διάγραμμα 5: Έτη προϋπηρεσίας	36
Διάγραμμα 6: Ετήσιο εισόδημα	37
Διάγραμμα 7: Μέσες τιμές της διάστασης «Διαχείριση Απόδοσης» σε σχέση με τη θέση εργασίας των συμμετεχόντων	48

Λίστα Πινάκων

Πίνακας 1: Διαχείριση της απόδοσης.....	38
Πίνακας 2: Εργασιακό περιβάλλον και κουλτούρα	40
Πίνακας 3: Ηγεσία και Διαχείριση ανθρώπινου παράγοντα.....	40
Πίνακας 4: Εργαλεία και Τεχνολογία.....	42
Πίνακας 5: Παραγωγικότητα και Αποδοτικότητα.....	43
Πίνακας 6: Μέσες τιμές και ανάλυση αξιοπιστίας των διαστάσεων.....	46
Πίνακας 7: Ανάλυση ANOVA για τη διαχείριση της απόδοσης στις διάφορες θέσεις εργασίας..	47
Πίνακας 8: Ανάλυση ANOVA για τη διαχείριση της απόδοσης στα διάφορα επίπεδα ετήσιων εισοδημάτων.....	49
Πίνακας 9: Ανάλυση συσχετίσεων ανάμεσα στις δύο διαστάσεις «Διαχείριση Απόδοσης» και «Ηγεσία και Διαχείριση Ανθρώπινου Παράγοντα».....	51
Πίνακας 10: Ανάλυση συσχετίσεων ανάμεσα στις δύο διαστάσεις «Εργαλεία & Τεχνολογία» και «Παραγωγικότητα & Αποδοτικότητα».....	52

Λίστα συντομογραφιών, συμβόλων & λεξιλόγιο

1. Λίστα συντομογραφιών

Συντομογραφία	Πλήρης όρος στα Ελληνικά	Πλήρης όρος στα Αγγλικά
KPIS	Δείκτες Αποτελεσματικότητας	Key Performance Indicators
HRMS	Διαχείριση Ανθρώπινου Παράγοντα	Human Resources Management
L&D KPIS	Δείκτες ανάπτυξης & κατάρτισης	Learn & Development KPIS
R.O.I. KPIS	Δείκτες απόδοσης επένδυσης	Return of Investment KPIS
S.M.A.R.T. KPIS	Καθορισμένοι, μετρήσιμοι, εφικτοί και χρονικά προσδιορισμένοι	Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound KPIS

2. Λεξιλόγιο

Όρος	Επεξήγηση στα Ελληνικά
Employee Performance KPIS	Δείκτες Απόδοσης Προσωπικού
Engagement & Satisfaction KPIS	Δείκτες Δέσμευσης & Ικανοποίησης
Talent Retention KPIS	Δείκτες Διατήρησης Ταλέντου
Turn over	Δείκτης Εναλλαγής Προσωπικού
Project KPIS	Δείκτης Ολοκλήρωσης Έργων
ANOVA	Στατιστική μέθοδος που συγκρίνει μέσους όρους
Chronbach's alpha	Στατιστικός δείκτης που μετρά την εσωτερική συνέπεια ενός ερωτηματολογίου

Εισαγωγή

Η σύγχρονη επιχειρηματική πραγματικότητα απαιτεί από τους οργανισμούς να επιτυγχάνουν υψηλά επίπεδα απόδοσης και αποτελεσματικότητας προκειμένου να ανταγωνίζονται σε μια δυναμική αγορά. Σε αυτό το πλαίσιο, οι Key Performance Indicators (KPIs) έχουν αναδειχθεί ως ουσιαστικά εργαλεία για την παρακολούθηση και αξιολόγηση της απόδοσης των οργανισμών (Parmenter, 2015). Οι KPIs επιτρέπουν στις επιχειρήσεις να μετρούν τις επιδόσεις τους σε σχέση με στρατηγικούς στόχους, παρέχοντας έτσι πολύτιμες πληροφορίες για τη λήψη αποφάσεων (Kaplan & Norton, 1996).

Η καθοριστική σημασία των συγκεκριμένων δεικτών έγκειται στην ικανότητά τους να μετατρέπουν αφηρημένες στρατηγικές σε συγκεκριμένα μετρήσιμα αποτελέσματα. Οι οργανισμοί που αναγνωρίζουν τη σημασία των KPIs είναι σε θέση να εντοπίζουν αδύνατες περιοχές και να αναπτύσσουν στρατηγικές βελτίωσης (Meyer et al., 2017). Αυτή η αναγνώριση της αξίας των δεικτών οδηγεί σε μια πιο οργανωμένη και συστηματική προσέγγιση στη διαχείριση των επιδόσεων.

Η σύνδεση των KPIs με τους επιχειρησιακούς στόχους αποτελεί βασικό στοιχείο για την επιτυχία κάθε οργανωτικής στρατηγικής. Σύμφωνα με τον Bourne et al. (2000), οι δείκτες αποτελεσματικότητας πρέπει να αντικατοπτρίζουν τις προτεραιότητες της επιχείρησης και να είναι ευθυγραμμισμένοι με τους στρατηγικούς στόχους της. Αυτή η ευθυγράμμιση ενισχύει την αίσθηση ευθύνης και δέσμευσης των εργαζομένων, καθώς γνωρίζουν πώς η δουλειά τους συμβάλλει στην επίτευξη των οργανωτικών στόχων.

Οι KPIs είναι επίσης καθοριστικοί για τη βελτίωση της οργανωσιακής κουλτούρας. Με την παρακολούθηση δεικτών όπως η ικανοποίηση των εργαζομένων και η δέσμευση, οι οργανισμοί μπορούν να εντοπίζουν προβλήματα και να εφαρμόζουν στρατηγικές για τη βελτίωση του εργασιακού περιβάλλοντος (Macey & Schneider, 2008). Αυτή η διαδικασία προάγει την αφοσίωση των υπαλλήλων και συμβάλλει στην ανάπτυξη μιας θετικής οργανωσιακής κουλτούρας.

Αναγνωρίζοντας τη σημασία των KPIs, οι οργανισμοί επενδύουν σε εκπαιδευτικά και αναπτυξιακά προγράμματα για να διασφαλίσουν ότι οι εργαζόμενοι κατανοούν τη χρήση και την

ανάλυση των KPIs (Phillips & Gully, 2015). Αυτή η εκπαίδευση είναι κρίσιμη για την εξασφάλιση της αποτελεσματικότητας των KPIs και την εφαρμογή τους σε καθημερινές επιχειρηματικές διαδικασίες.

Τέλος, η ανάλυση και η αναθεώρηση των δεικτών αποτελεσματικότητας είναι απαραίτητες για τη διασφάλιση της σχετικότητάς τους και της προσαρμογής τους σε μεταβαλλόμενες συνθήκες (Garcia & Lee, 2022). Οι οργανισμοί που ενσωματώνουν αυτές τις πρακτικές είναι καλύτερα προετοιμασμένοι να προσαρμόσουν τις στρατηγικές τους και να διασφαλίσουν τη μακροχρόνια επιτυχία τους σε ένα δυναμικό περιβάλλον.

Σκοπός της Μελέτης

Ο σκοπός της παρούσας έρευνας ήταν να διερευνήσει τις αντιλήψεις των εργαζομένων αναφορικά με κομβικές πτυχές της εργασιακής τους εμπειρίας, όπως είναι η διαχείριση της απόδοσης, το εργασιακό περιβάλλον και η οργανωσιακή κουλτούρα, η ηγεσία και η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, η χρήση εργαλείων και τεχνολογίας, καθώς και η παραγωγικότητα και αποδοτικότητα.

Ερευνητικά ερωτήματα

Τα ερευνητικά ερωτήματα της παρούσας εργασίας είναι τα εξής:

1. Υπάρχει διαφορά ανάμεσα στις απόψεις των συμμετεχόντων για την διαχείριση της απόδοσης και την θέση εργασίας αυτών;
2. Οι απόψεις των συμμετεχόντων για την παραγωγικότητα και την αποδοτικότητα διαφέρει αναφορικά με το ετήσιο εισόδημα;
3. Υπάρχει σχέση ανάμεσα στην διαχείριση απόδοσης των συμμετεχόντων και στην ηγεσία και στην διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού;
4. Υπάρχει σχέση ανάμεσα στον βαθμό χρήσης των εργαλείων και τεχνολογίας και στην παραγωγικότητα και αποδοτικότητα;

Σημαντικότητα της Μελέτης

Η σημαντικότητα της έρευνας είναι θεμελιώδης, καθώς επιχειρεί να φωτίσει σε βάθος τον ρόλο κρίσιμων παραγόντων που επηρεάζουν τη λειτουργία και την ανάπτυξη των σύγχρονων οργανισμών. Η μελέτη αυτή επιδιώκει να αναλύσει τις αντιλήψεις και εμπειρίες των εργαζομένων σε σχέση με κομβικές διαστάσεις, όπως η διαχείριση της απόδοσης, το εργασιακό περιβάλλον και η οργανωσιακή κουλτούρα, η ηγεσία, η αξιοποίηση εργαλείων και τεχνολογίας, αλλά και η συνολική παραγωγικότητα και αποδοτικότητα. Μέσα από αυτήν την πολυδιάστατη προσέγγιση, η έρευνα επιδιώκει να χαρτογραφήσει όχι μόνο την υφιστάμενη κατάσταση, αλλά και να εντοπίσει τις συνδέσεις ανάμεσα σε αυτές τις μεταβλητές και σε δημογραφικούς παράγοντες, ώστε να αναδειχθούν ουσιαστικές συσχετίσεις που θα μπορούσαν να υποστηρίξουν τη διαμόρφωση στρατηγικών βελτίωσης.

Η αξία αυτής της μελέτης έγκειται στην ικανότητά της να προσφέρει επιστημονικά τεκμηριωμένα δεδομένα που μπορούν να αξιοποιηθούν από τους φορείς λήψης αποφάσεων για την ενίσχυση της οργανωσιακής αποτελεσματικότητας και την ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού. Μέσα από την ανάλυση των αποτελεσμάτων, είναι δυνατό να διαμορφωθούν πολιτικές και πρακτικές που προάγουν ένα περιβάλλον καινοτομίας, διαφάνειας και συμμετοχής, δημιουργώντας έτσι συνθήκες για βιώσιμη ανάπτυξη και μακροπρόθεσμη στρατηγική υπεροχή. Σε επίπεδο ακαδημαϊκής συνεισφοράς, η έρευνα εμπλουτίζει τη θεωρητική γνώση γύρω από τη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, προσφέροντας νέα δεδομένα που μπορούν να αποτελέσουν βάση για περαιτέρω μελέτες και διδακτορικές διατριβές.

Κεφάλαιο 1^ο Θεωρητικό Υπόβαθρο και Ορισμός των KPIs

1.1 Ορισμός και βασικά χαρακτηριστικά των KPIs

Οι Key Performance Indicators (KPIs) ορίζονται ως μετρήσεις της απόδοσης που χρησιμοποιούνται για να αξιολογούν τον βαθμό επίτευξης συγκεκριμένων επιχειρηματικών στόχων. Αυτοί οι δείκτες επιτρέπουν στις οργανώσεις να εντοπίζουν αν οι διαδικασίες, οι στρατηγικές και οι τακτικές που εφαρμόζονται, οδηγούν σε επιθυμητά αποτελέσματα. Παρέχοντας ένα πλαίσιο μέτρησης, οι KPIs βοηθούν στη διαμόρφωση σαφών στόχων και στη συγκριτική αξιολόγηση της απόδοσης με παρελθοντικά δεδομένα ή με εξωτερικά σημεία αναφοράς (benchmarks) (Smith, 2020). Στην πράξη, Οι δείκτες αποτελεσματικότητας είναι συνήθως μετρήσεις που βασίζονται σε δεδομένα και αποτυπώνουν ουσιαστικά την απόδοση έναντι συγκεκριμένων στόχων, επιτρέποντας τη διαρκή βελτίωση και την προσαρμογή των στρατηγικών (Anderson, 2019).

Οι KPIs μπορούν να διακριθούν σε ποσοτικούς και ποιοτικούς δείκτες, με τους πρώτους να περιλαμβάνουν αριθμητικά δεδομένα που αφορούν την απόδοση και τους δεύτερους να εξετάζουν τις ποιοτικές πτυχές των διαδικασιών ή των αποτελεσμάτων. Ποσοτικοί δείκτες, όπως ο χρόνος παραγωγής, οι πωλήσεις και η ικανοποίηση των πελατών, συνήθως παρέχουν απτά και εύκολα μετρήσιμα δεδομένα, ενώ οι ποιοτικοί δείκτες, όπως η αξιοπιστία των υπηρεσιών ή η δέσμευση των εργαζομένων, εξετάζουν τις πιο αφηρημένες και πολυδιάστατες πτυχές της απόδοσης (Johnson & Lee, 2018). Η επιλογή του κατάλληλου τύπου KPI εξαρτάται από τους επιχειρησιακούς στόχους και τις στρατηγικές προτεραιότητες του οργανισμού (Brown & Smith, 2022).

Ένα από τα κύρια χαρακτηριστικά των KPIs είναι η συσχέτιση με σαφώς καθορισμένα επιχειρηματικά αποτελέσματα. Οι δείκτες πρέπει να είναι ευθυγραμμισμένοι με τη στρατηγική του οργανισμού και να έχουν νόημα για τα άτομα που είναι υπεύθυνα για την επίτευξή τους. Χαρακτηρίζονται από σαφήνεια, ρεαλισμό και τη δυνατότητα μέτρησης με αντικειμενικά κριτήρια, επιτρέποντας έτσι την αξιόπιστη παρακολούθηση και αξιολόγηση της απόδοσης (Garcia, 2021). Επιπλέον, η διαδικασία επιλογής των KPIs πρέπει να περιλαμβάνει τη συμμετοχή

της διοίκησης και των βασικών ενδιαφερομένων για να διασφαλιστεί ότι οι δείκτες είναι αντιπροσωπευτικοί και αναγκαίοι για την επίτευξη των στόχων (Taylor, 2020).

Η ευκολία μέτρησης αποτελεί ένα ακόμα σημαντικό χαρακτηριστικό των KPIs. Οι δείκτες που δεν είναι μετρήσιμοι ή που απαιτούν εκτεταμένη ερμηνεία δεν θεωρούνται χρήσιμοι, καθώς δεν συμβάλλουν στην ακριβή και έγκαιρη λήψη αποφάσεων. Ιδανικά, θα πρέπει να αποτυπώνουν την πρόοδο με τρόπους που είναι απλοί, αξιόπιστοι και επιτρέπουν τη διαρκή συγκριτική ανάλυση (Nguyen, 2019). Η συνεχής παρακολούθηση τους καθιστά εφικτή την άμεση αντίδραση σε ενδεχόμενες αποκλίσεις από τους στόχους και επιτρέπει την έγκαιρη προσαρμογή της στρατηγικής (White & Green, 2023).

Οι KPIs επίσης διέπονται από τον κανόνα της επαναληψιμότητας και της συνέπειας. Αυτό σημαίνει ότι η μέτρηση της απόδοσης πρέπει να γίνεται με τον ίδιο τρόπο και να χρησιμοποιεί την ίδια μεθοδολογία κάθε φορά, ώστε τα αποτελέσματα να είναι συγκρίσιμα και συνεπή (Lee & Kim, 2022). Με αυτόν τον τρόπο, οι επιχειρήσεις μπορούν να διαπιστώνουν εάν οι αλλαγές στις διαδικασίες αποδίδουν τα αναμενόμενα αποτελέσματα και να εντοπίζουν περιοχές που απαιτούν περαιτέρω βελτιώσεις (Nguyen, 2019).

Η αξία των δεικτών για έναν οργανισμό έγκειται επίσης στην ικανότητά τους να παρέχουν διορατικότητα και να λειτουργούν ως εργαλεία ανάλυσης που βοηθούν στον προσδιορισμό των τάσεων και των μοτίβων που διαμορφώνουν την απόδοση με την πάροδο του χρόνου (Morgan & Anderson, 2022). Οι KPIs δεν πρέπει να θεωρούνται στατικοί δείκτες, αλλά δυναμικά εργαλεία που προσαρμόζονται στις μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς και στις ανάγκες του οργανισμού. Έτσι, μπορούν να λειτουργούν ως οδοδείκτες για την ανάληψη κατάλληλων διορθωτικών ενεργειών όταν χρειάζεται, ενισχύοντας την ευελιξία και την προσαρμοστικότητα του οργανισμού (Wright, 2021).

Επιπλέον, ενισχύουν τη διαφάνεια και την ευθύνη σε όλη την οργανωτική δομή, επιτρέποντας στους εργαζομένους και στη διοίκηση να κατανοούν ακριβώς πού βρίσκονται σε σχέση με τους επιθυμητούς στόχους (Martinez, 2020). Με την ανάθεση συγκεκριμένων δεικτών σε διαφορετικά τμήματα και άτομα, οι οργανισμοί μπορούν να καλλιεργήσουν ένα περιβάλλον όπου η υπευθυνότητα είναι καίρια για την ανάπτυξη. Οι KPIs καθιστούν σαφές ότι η απόδοση κάθε εργαζομένου συνδέεται άμεσα με τη συνολική επιτυχία της επιχείρησης (Smith & Brown, 2023).

Οι σύγχρονες τάσεις στην ανάπτυξη τους επικεντρώνονται επίσης στην ενσωμάτωσή τους σε ψηφιακές πλατφόρμες και εργαλεία αναλυτικής. Με τη χρήση τεχνολογίας, οι KPIs μπορούν να συλλέγονται και να αναλύονται σε πραγματικό χρόνο, παρέχοντας στους ηγέτες των επιχειρήσεων δυνατότητα λήψης αποφάσεων βάσει δεδομένων (Garcia & Lee, 2022). Τα εργαλεία ανάλυσης δεδομένων και οι πίνακες ελέγχου επιτρέπουν στους οργανισμούς να παρακολουθούν και να απεικονίζουν Οι KPIs με τρόπο που διευκολύνει την ερμηνεία και την επικοινωνία των δεδομένων σε όλους τους ενδιαφερόμενους (Johnson, 2021).

Ένα άλλο κρίσιμο χαρακτηριστικό των KPIs είναι η ικανότητά τους να διευκολύνουν τη σύγκριση μεταξύ οργανισμών ή κλάδων, επιτρέποντας έτσι τον εντοπισμό βέλτιστων πρακτικών και την ανάδειξη σημείων βελτίωσης (Turner, 2021). Χρησιμοποιώντας εξωτερικά σημεία αναφοράς, οι επιχειρήσεις μπορούν να αναγνωρίσουν περιοχές όπου υστερούν ή υπερτερούν, συμβάλλοντας στη διαρκή βελτίωση και την προσαρμογή των στρατηγικών τους, με βάση τις πραγματικές επιδόσεις άλλων στον ίδιο κλάδο (Martinez & Taylor, 2022).

Οι δείκτες αποτελεσματικότητας διευκολύνουν τη διαχείριση των κινδύνων μέσω της συνεχούς παρακολούθησης και της πρόληψης πιθανών προβλημάτων που θα μπορούσαν να επηρεάσουν την απόδοση του οργανισμού. Οι επιχειρήσεις μπορούν να αξιοποιούν τους δείκτες αυτούς για την έγκαιρη ανίχνευση αποκλίσεων από τους στόχους, επιτρέποντας τη γρήγορη αντίδραση και τον μετριασμό των πιθανών κινδύνων που θα μπορούσαν να πλήξουν τις επιδόσεις τους (Wilson & Kim, 2023). Εν ολίγοις, οι εν λόγω δείκτες προσφέρουν ένα εργαλείο πρόληψης και ελέγχου κινδύνων, εξασφαλίζοντας την ευελιξία και την ανθεκτικότητα του οργανισμού απέναντι σε αβεβαιότητες της αγοράς.

1.2 Ιστορική εξέλιξη των δεικτών αποδοτικότητας στη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού

Η ιστορική εξέλιξη των δεικτών αποδοτικότητας (KPIs) στη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού έχει επηρεαστεί από σημαντικές αλλαγές στον τρόπο που οι οργανισμοί διαχειρίζονται τους ανθρώπινους πόρους τους. Στη δεκαετία του 1950, οι δείκτες αποδοτικότητας επικεντρώνονταν κυρίως στη μέτρηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων, χρησιμοποιώντας απλές μετρήσεις, όπως ο αριθμός των προϊόντων που παράγονται ανά ώρα. Αυτή η προσέγγιση ήταν ιδιαίτερα

περιορισμένη και δεν εξέταζε την ποιότητα των προϊόντων ή τη συνολική ικανοποίηση των εργαζομένων (Becker & Huselid, 1998). Σταδιακά, οι οργανισμοί άρχισαν να κατανοούν ότι η αποδοτικότητα δεν μπορεί να μετρηθεί μόνο με ποσοτικούς δείκτες, αλλά απαιτεί και ποιοτική αξιολόγηση των ανθρώπινων πόρων.

Στη δεκαετία του 1980, με την ανάπτυξη της θεωρίας της στρατηγικής διαχείρισης, οι KPIs άρχισαν να αποκτούν στρατηγική διάσταση. Ο όρος "διαχείριση απόδοσης" έγινε δημοφιλής, ενσωματώνοντας δείκτες που σχετίζονταν με την επίτευξη των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης. Στο πλαίσιο αυτό, οι οργανισμοί άρχισαν να συνδέουν τους KPIs με τις συνολικές στρατηγικές τους, επισημαίνοντας τη σημασία της ανθρώπινης διάστασης στην επιτυχία τους (Kaplan & Norton, 1996). Αυτή η αλλαγή στην προσέγγιση καθόρισε τη μετάβαση από την απλή μέτρηση της αποδοτικότητας προς μια πιο ολοκληρωμένη αξιολόγηση της απόδοσης που περιλαμβάνει την ικανοποίηση των εργαζομένων και τη διαχείριση των ταλέντων.

Στη συνέχεια, η τεχνολογική πρόοδος και η ανάπτυξη των πληροφοριακών συστημάτων έπαιξαν καθοριστικό ρόλο στην εξέλιξη των KPIs. Από τη δεκαετία του 1990 και μετά, οι οργανισμοί άρχισαν να χρησιμοποιούν ψηφιακά εργαλεία για τη συλλογή και ανάλυση δεδομένων, επιτρέποντας έτσι την ταχύτερη και πιο ακριβή παρακολούθηση των δεικτών αποτελεσματικότητας (Davenport, 1998). Αυτή η δυνατότητα έδωσε ώθηση στην υιοθέτηση περισσότερων δεικτών που συνδέονται με την ποιότητα των υπηρεσιών και την εμπλοκή των εργαζομένων, όπως οι δείκτες ικανοποίησης πελατών και οι δείκτες αφοσίωσης των υπαλλήλων.

Η μετάβαση από τη χρησιμοποίηση μόνο ποσοτικών δεικτών σε μια πιο ολοκληρωμένη προσέγγιση με τη χρήση ποιοτικών και ποσοτικών KPIs αντανάκλα τη μεταβολή στην αντίληψη των οργανισμών σχετικά με την αξία του ανθρώπινου κεφαλαίου. Πλέον, οι δείκτες δεν χρησιμοποιούνται μόνο για την αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων, αλλά και για την ανάλυση της επιρροής που έχει η οργανωτική κουλτούρα και η διαχείριση των ανθρώπινων πόρων στη συνολική επιχειρηματική απόδοση (Ulrich, 1997). Αυτό σημαίνει ότι οι KPIs λειτουργούν ως γέφυρα μεταξύ της στρατηγικής διοίκησης και της καθημερινής λειτουργίας των οργανισμών.

Μέχρι σήμερα, η συνεχής εξέλιξη των KPIs αντικατοπτρίζει τις προκλήσεις και τις ευκαιρίες που προκύπτουν από τις αλλαγές στον εργασιακό χώρο, όπως η αύξηση της εξ αποστάσεως εργασίας και η μεγαλύτερη έμφαση στην ευημερία των εργαζομένων. Οι οργανισμοί αναζητούν πλέον KPIs που να μετρούν την ψυχική υγεία των εργαζομένων και την ισορροπία

μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, αναγνωρίζοντας ότι η απόδοση σχετίζεται άμεσα με την ευημερία του προσωπικού (Kremer & Kowalski, 2020). Αυτή η στροφή καταδεικνύει την ανάγκη για ευελιξία και προσαρμοστικότητα στη χρήση των KPIs, προκειμένου να αντικατοπτρίζουν τις πραγματικές ανάγκες των οργανισμών και των εργαζομένων.

Η εξέλιξη των KPIs στη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού δεν είναι απλώς μια τεχνική διαδικασία, αλλά μια στρατηγική προσέγγιση που απαιτεί συνεχή αναθεώρηση και προσαρμογή. Οι οργανισμοί πρέπει να είναι έτοιμοι να προσαρμόζουν τους δείκτες τους με βάση τις μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς και τις ανάγκες των εργαζομένων, προκειμένου να διατηρήσουν την ανταγωνιστικότητά τους και να επιτύχουν μακροχρόνια αποτελέσματα (Parmenter, 2015). Αυτή η δυναμική εξέλιξη των δεικτών απόδοσης προϋποθέτει έναν οργανωτικό πολιτισμό που προάγει την καινοτομία και τη συνεχή μάθηση, επιτρέποντας έτσι την ενσωμάτωσή τους στις στρατηγικές και τις λειτουργίες της επιχείρησης.

1.3 Σημασία των KPIs για τη στρατηγική διοίκηση ανθρώπινου παράγοντα

Η σημασία των Key Performance Indicators (KPIs) για τη στρατηγική διοίκηση ανθρώπινου παράγοντα είναι θεμελιώδης για την επιτυχία και τη βιωσιμότητα των οργανισμών. Οι KPIs παρέχουν μια σαφή και μετρήσιμη βάση για την αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων και των διαδικασιών, επιτρέποντας στις διοικήσεις να εντοπίζουν τις αδυναμίες και τις ευκαιρίες βελτίωσης. Η στρατηγική διοίκηση απαιτεί τη συστηματική παρακολούθηση και ανάλυση δεδομένων που σχετίζονται με την ανθρώπινη απόδοση, και οι εν λόγω δείκτες είναι το εργαλείο που διευκολύνει αυτή τη διαδικασία (Fitzgerald et al., 1991). Μέσω των KPIs, οι οργανισμοί μπορούν να συνδέουν τις στρατηγικές τους προτεραιότητες με τις καθημερινές λειτουργίες και την απόδοση των υπαλλήλων.

Η αποτελεσματική χρήση των KPIs ενισχύει τη λήψη αποφάσεων και συμβάλλει στη διαμόρφωση μιας ισχυρής οργανωτικής κουλτούρας. Όταν οι οργανισμοί θέτουν σαφείς και εφικτούς KPIs, ενθαρρύνουν τους εργαζομένους να εστιάζουν στους στόχους και να αναλαμβάνουν την ευθύνη για την απόδοσή τους (Parmenter, 2015). Οι KPIs λειτουργούν επίσης ως κίνητρα, ενισχύοντας την εμπλοκή και τη δέσμευση των εργαζομένων μέσω της τακτικής

ανατροφοδότησης και της αναγνώρισης των επιτευγμάτων τους (Macey & Schneider, 2008). Έτσι, η στρατηγική διοίκηση ανθρώπινου παράγοντα δεν περιορίζεται μόνο στη διαχείριση της απόδοσης, αλλά επεκτείνεται και στη δημιουργία ενός υποστηρικτικού και θετικού εργασιακού περιβάλλοντος.

Οι KPIs συμβάλλουν επίσης στην ευθυγράμμιση των στρατηγικών στόχων με τις καθημερινές δραστηριότητες του προσωπικού. Η προσαρμογή των KPIs στις στρατηγικές προτεραιότητες του οργανισμού διασφαλίζει ότι οι εργαζόμενοι εργάζονται προς την κατεύθυνση των κοινών στόχων (Kaplan & Norton, 1996). Αυτό σημαίνει ότι οι δείκτες πρέπει να αναπτύσσονται με τη συμμετοχή όλων των επιπέδων της διοίκησης και των ενδιαφερομένων, ώστε να διασφαλίζεται ότι αντικατοπτρίζουν τις πραγματικές ανάγκες και προτεραιότητες της επιχείρησης (Locke & Latham, 2002).

Ένας άλλος σημαντικός ρόλος των KPIs είναι η παροχή δεδομένων για την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας των στρατηγικών HRM (Human Resource Management). Μέσω της ανάλυσης των KPIs, οι οργανισμοί μπορούν να εκτιμήσουν πώς οι στρατηγικές τους επιδρούν στην απόδοση και την ικανοποίηση των εργαζομένων. Για παράδειγμα, η παρακολούθηση των δεικτών ικανοποίησης των εργαζομένων μπορεί να αποκαλύψει την ανάγκη για αλλαγές στις πολιτικές ή τις διαδικασίες HRM (Kremer & Kowalski, 2020). Η ανάλυση αυτή παρέχει πολύτιμες πληροφορίες για την εκπόνηση στρατηγικών που ενισχύουν την απόδοση και τη δέσμευση των εργαζομένων.

Επιπλέον, οι KPIs είναι κρίσιμοι για την παρακολούθηση της αποτελεσματικότητας των προγραμμάτων κατάρτισης και ανάπτυξης των εργαζομένων. Με τη χρήση δεικτών που σχετίζονται με την απόδοση πριν και μετά από εκπαιδευτικά προγράμματα, οι οργανισμοί μπορούν να αξιολογήσουν την επίδραση των εκπαιδευτικών παρεμβάσεων στην απόδοση και την επαγγελματική εξέλιξη των εργαζομένων (Phillips & Gully, 2015). Αυτή η διαδικασία αξιολόγησης είναι απαραίτητη για την εξασφάλιση ότι οι πόροι που επενδύονται στην εκπαίδευση αποφέρουν τα αναμενόμενα αποτελέσματα.

Τέλος, η σημασία των KPIs επεκτείνεται και στην ικανότητα των οργανισμών να προσαρμόζονται στις μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς και τις ανάγκες των εργαζομένων. Οι εν λόγω δείκτες προσφέρουν τη δυνατότητα ανάλυσης των δεδομένων σε πραγματικό χρόνο, διευκολύνοντας την ταχεία προσαρμογή των στρατηγικών HRM (Garcia & Lee, 2022). Αυτή η

ευελιξία είναι κρίσιμη σε ένα συνεχώς εξελισσόμενο εργασιακό περιβάλλον, όπου οι αλλαγές στις τεχνολογίες και τις ανάγκες των πελατών απαιτούν από τους οργανισμούς να είναι ευέλικτοι και προσαρμοστικοί.

Συνολικά, η σημασία των KPIs στη στρατηγική διοίκηση ανθρώπινου παράγοντα είναι αναμφισβήτητη. Η ικανότητά τους να μετρούν και να αναλύουν την απόδοση, να ενισχύουν τη δέσμευση των εργαζομένων, να ευθυγραμμίζουν τους στρατηγικούς στόχους με τις καθημερινές λειτουργίες και να παρέχουν πολύτιμες πληροφορίες για τη βελτίωση της απόδοσης καθιστά τους δείκτες απόδοσης έναν κρίσιμο παράγοντα επιτυχίας για κάθε οργανισμό.

1.4 Σχέση των KPIs με τη βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων

Η σχέση μεταξύ των Key Performance Indicators (KPIs) και της βελτίωσης της απόδοσης των εργαζομένων είναι θεμελιώδης για την κατανόηση του τρόπου με τον οποίο οι οργανισμοί μπορούν να ενισχύσουν την παραγωγικότητα και την αποδοτικότητα. Οι βασικοί δείκτες απόδοσης παρέχουν ένα σαφές πλαίσιο για την αξιολόγηση της απόδοσης και της προόδου των εργαζομένων, ενθαρρύνοντάς τους να εστιάζουν στους στόχους τους και να επιδιώκουν τη συνεχή βελτίωση (Bourne et al., 2000). Όταν οι οργανισμοί θέτουν συγκεκριμένους KPIs, οι εργαζόμενοι αποκτούν μια σαφή κατανόηση των προσδοκιών και των στόχων τους, γεγονός που τους ενθαρρύνει να επιδιώκουν την καλύτερη απόδοση.

Ένας από τους κυριότερους τρόπους με τους οποίους οι KPIs βελτιώνουν την απόδοση των εργαζομένων είναι μέσω της ενίσχυσης της δέσμευσης και της συμμετοχής τους. Οι εργαζόμενοι που γνωρίζουν ότι η απόδοσή τους παρακολουθείται και αξιολογείται μέσω συγκεκριμένων δεικτών είναι πιο πιθανό να αναλάβουν την ευθύνη για την απόδοσή τους (Schneider & Macey, 2007). Αυτή η αίσθηση υπευθυνότητας μπορεί να ενισχύσει τη δέσμευση και την αφοσίωση των εργαζομένων, οδηγώντας σε καλύτερες επιδόσεις και υψηλότερη ικανοποίηση στη δουλειά (Kahn, 1990).

Οι KPIs λειτουργούν επίσης ως εργαλεία ανατροφοδότησης, παρέχοντας στους εργαζόμενους πληροφορίες σχετικά με την απόδοσή τους. Μέσω τακτικής ανατροφοδότησης, οι εργαζόμενοι έχουν τη δυνατότητα να κατανοούν τις περιοχές που χρειάζονται βελτίωση και να

αναγνωρίζουν τα επιτεύγματά τους. Αυτή η διαδικασία της ανατροφοδότησης είναι κρίσιμη για τη διαρκή ανάπτυξη και την επαγγελματική εξέλιξη, καθώς οι εργαζόμενοι μπορούν να προσαρμόσουν τις στρατηγικές τους με βάση τις παρατηρήσεις των KPIs (London & Smither, 1999). Η ανατροφοδότηση ενισχύει την αυτοεκτίμηση και την αυτοπεποίθηση των εργαζομένων, γεγονός που συμβάλλει στη βελτίωση της απόδοσής τους.

Επιπλέον, οι KPIs επιτρέπουν στους οργανισμούς να αναγνωρίζουν και να επιβραβεύουν τους εργαζομένους που επιτυγχάνουν ή υπερβαίνουν τους στόχους τους. Η αναγνώριση των επιτευγμάτων μέσω των δεικτών αποτελεσματικότητας μπορεί να οδηγήσει σε ένα κλίμα ενθάρρυνσης και υποστήριξης, το οποίο ενισχύει τη συνολική ηθική και δέσμευση των εργαζομένων (Bakker & Demerouti, 2008). Οι οργανισμοί που χρησιμοποιούν KPIs για να ανταμείβουν τους εργαζομένους τους ενισχύουν τη θετική εργασιακή κουλτούρα και ενθαρρύνουν την υγιή ανταγωνιστικότητα, γεγονός που έχει άμεσο αντίκτυπο στην απόδοση.

Η σχέση μεταξύ των δεικτών και της βελτίωσης της απόδοσης των εργαζομένων επηρεάζεται επίσης από την ποιότητα των KPIs που επιλέγονται. Όταν οι KPIs είναι καλά καθορισμένοι, μετρήσιμοι και σχετικοί με τις ανάγκες των εργαζομένων και των οργανωτικών στόχων, τότε η αποτελεσματικότητά τους ενισχύεται (Cascio, 2016). Αντίθετα, οι ασαφείς ή μη σχετικοί KPIs μπορεί να προκαλέσουν σύγχυση και απογοήτευση στους εργαζομένους, οδηγώντας σε μειωμένη απόδοση και δέσμευση (Aguinis, 2009).

Αξιοσημείωτο είναι ότι η επίδραση των KPIs στην απόδοση των εργαζομένων δεν περιορίζεται μόνο στη μέτρηση της ατομικής απόδοσης, αλλά επεκτείνεται και στη συνεργασία και τη λειτουργία των ομάδων. Οι δείκτες που σχετίζονται με την ομαδική εργασία και τη συνεργασία μπορούν να ενισχύσουν τη συνεργατική κουλτούρα και να προάγουν την ομαδική αλληλεπίδραση (Sonnentag, 2018). Έτσι, η διαχείριση των δεικτών μπορεί να συμβάλλει στην ανάπτυξη ομάδων με υψηλές επιδόσεις και στη δημιουργία ενός υποστηρικτικού εργασιακού περιβάλλοντος.

Η συνεχής παρακολούθηση και ανάλυση των KPIs επιτρέπει στους οργανισμούς να προσαρμόζουν τις στρατηγικές τους και να ανταγωνίζονται καλύτερα στην αγορά. Η ικανότητα να εντοπίζουν τις περιοχές που χρειάζονται βελτίωση και να ανταγωνίζονται τους αντιπάλους τους είναι καθοριστική για τη διατήρηση της ανταγωνιστικότητας (Bourne et al., 2003). Οι δείκτες αποτελεσματικότητας παρέχουν την απαραίτητη ευελιξία για να ανταγωνίζονται σε ένα συνεχώς

μεταβαλλόμενο περιβάλλον και να εξασφαλίζουν τη συνεχή βελτίωση των επιδόσεων των εργαζομένων.

Οι KPIs είναι ένα κρίσιμο εργαλείο για τη βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων, παρέχοντας μια σαφή βάση για την αξιολόγηση και την ανατροφοδότηση. Η ικανότητά τους να ενισχύουν τη δέσμευση, να προάγουν την αναγνώριση και να διευκολύνουν τη συνεχή βελτίωση καθιστά τους KPIs απαραίτητους για κάθε οργανισμό που επιθυμεί να διατηρήσει υψηλές επιδόσεις.

Κεφάλαιο 2^ο Κατηγορίες Σύγχρονων KPIs στη Διοίκηση Ανθρώπινου Παράγοντα

2.1 Δείκτες Απόδοσης Προσωπικού

Οι δείκτες απόδοσης προσωπικού (Employee Performance KPIs) είναι κρίσιμοι για την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας και της παραγωγικότητας των εργαζομένων σε έναν οργανισμό. Αυτοί οι δείκτες παρέχουν μια ποσοτική βάση για την εκτίμηση του βαθμού επίτευξης των επιχειρησιακών στόχων, καθώς και την ικανότητα των εργαζομένων να συμβάλλουν σε αυτούς τους στόχους (Parmenter, 2015). Η κατηγοριοποίηση των δεικτών που σχετίζονται με την απόδοση των υπαλλήλων επιτρέπει στις διοικήσεις να εντοπίζουν τις περιοχές που χρειάζονται βελτίωση και να προγραμματίζουν τις κατάλληλες στρατηγικές παρέμβασης.

Ένας από τους πιο κοινώς χρησιμοποιούμενους δείκτες απόδοσης προσωπικού είναι ο δείκτης παραγωγικότητας, ο οποίος μετρά την ποσότητα ή την αξία της εργασίας που παράγεται από έναν υπάλληλο σε μια δεδομένη χρονική περίοδο. Αυτή η μέτρηση μπορεί να περιλαμβάνει ποσοτικούς δείκτες, όπως ο αριθμός των ολοκληρωμένων έργων ή πωλήσεων, καθώς και ποιοτικούς δείκτες που αναφέρονται στην ικανοποίηση των πελατών ή την ποιότητα του παραγόμενου έργου (Becker & Huselid, 1998). Η καλή κατανόηση των παραγόντων που επηρεάζουν την παραγωγικότητα επιτρέπει στις διοικήσεις να εντοπίζουν τις στρατηγικές που είναι πιο αποτελεσματικές για την ενίσχυση της απόδοσης.

Άλλοι σημαντικοί δείκτες περιλαμβάνουν τις πωλήσεις ανά εργαζόμενο και την απόδοση επένδυσης στην εκπαίδευση (ROI). Ο δείκτης πωλήσεων ανά εργαζόμενο είναι ιδιαίτερα χρήσιμος σε οργανισμούς που επικεντρώνονται στη δημιουργία εσόδων και παρέχει μια άμεση ένδειξη της αποτελεσματικότητας των πωλήσεων και των στρατηγικών μάρκετινγκ (Cascio, 2016). Αντίστοιχα, η μέτρηση του ROI της εκπαίδευσης επιτρέπει στις διοικήσεις να αξιολογήσουν την αποτελεσματικότητα των εκπαιδευτικών προγραμμάτων και την επιρροή τους στην απόδοση των εργαζομένων.

Ένας άλλος δείκτης απόδοσης προσωπικού είναι η ενασχόληση των εργαζομένων, η οποία μετρά τη δέσμευση και την ικανοποίηση των υπαλλήλων. Οι οργανισμοί που επενδύουν στην ενίσχυση της εμπλοκής των εργαζομένων παρατηρούν συχνά βελτίωση στην παραγωγικότητά τους και στη διατήρηση των ταλέντων (Macey & Schneider, 2008). Οι δείκτες εμπλοκής (Engagement KPIS) μπορούν να περιλαμβάνουν τη συμμετοχή σε εκπαιδευτικά προγράμματα, την ανταπόκριση σε έρευνες ικανοποίησης και τη συμμετοχή σε δράσεις εταιρικής κοινωνικής ευθύνης.

Επιπλέον, η ανάλυση των δεικτών απόδοσης προσωπικού περιλαμβάνει την εκτίμηση των χρονικών πλαισίων ολοκλήρωσης των έργων. Η ικανότητα των εργαζομένων να ολοκληρώνουν τις εργασίες τους εντός των καθορισμένων προθεσμιών είναι καθοριστική για την αποδοτικότητα της επιχείρησης. Όταν οι δείκτες ολοκλήρωσης των έργων δείχνουν καθυστερήσεις ή ελλείψεις, οι διοικούντες πρέπει να εξετάσουν τους λόγους πίσω από αυτές τις αποκλίσεις, όπως η έλλειψη εκπαίδευσης ή υποστήριξης (London & Smither, 1999).

Αξιοσημείωτο είναι ότι οι δείκτες απόδοσης προσωπικού δεν πρέπει να είναι μόνο ποσοτικοί, αλλά και ποιοτικοί. Η ποιότητα της δουλειάς που εκτελείται είναι εξίσου σημαντική με την ποσότητα. Οι οργανισμοί πρέπει να αναπτύξουν KPIs που να αποτυπώνουν την ποιότητα των υπηρεσιών ή των προϊόντων που παρέχουν, προκειμένου να διασφαλίσουν ότι οι υπάλληλοι είναι σε θέση να προσφέρουν προστιθέμενη αξία στους πελάτες τους (Garcia & Lee, 2022). Ένας συνδυασμός ποσοτικών και ποιοτικών δεικτών παρέχει μια πιο ολοκληρωμένη εικόνα της απόδοσης των υπαλλήλων.

Η επαφή με τους εργαζομένους είναι επίσης ένα σημαντικό στοιχείο για την αξιολόγηση των KPIs. Η τακτική ανατροφοδότηση από τους εργαζομένους σχετικά με τις στρατηγικές μέτρησης που χρησιμοποιούνται μπορεί να βοηθήσει τους οργανισμούς να προσαρμόσουν τους

KPIs στις πραγματικές συνθήκες εργασίας και να βελτιώσουν την ακρίβεια των μετρήσεων (Aguinis, 2009). Η συμμετοχή των εργαζομένων στη διαδικασία μέτρησης μπορεί να ενισχύσει την αίσθηση της ιδιοκτησίας και της δέσμευσης προς την επιτυχία της επιχείρησης.

Τέλος, οι δείκτες απόδοσης προσωπικού πρέπει να συνδέονται με τις στρατηγικές ανθρώπινου παράγοντα και να προάγουν την οργανωτική μάθηση. Οι οργανισμοί που χρησιμοποιούν KPIs για να ενθαρρύνουν την ανάπτυξη και την εκπαίδευση των υπαλλήλων τους παρατηρούν συχνά βελτίωση της συνολικής απόδοσης και της ικανοποίησης των εργαζομένων (Bourne et al., 2003). Αυτή η προσέγγιση προάγει μια κουλτούρα συνεχούς μάθησης και εξέλιξης, που είναι απαραίτητη για την επιτυχία σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον εργασίας.

2.2 Δείκτες Εμπλοκής και Ικανοποίησης Εργαζομένων

Οι δείκτες εμπλοκής και ικανοποίησης εργαζομένων (Employee Engagement & Satisfaction KPIs) αποτελούν βασικά εργαλεία για τη μέτρηση της συναισθηματικής δέσμευσης και της ικανοποίησης των υπαλλήλων σε έναν οργανισμό. Η εμπλοκή των εργαζομένων αναφέρεται στην ψυχική επένδυση και το ενδιαφέρον που δείχνουν οι υπάλληλοι για το έργο τους, ενώ η ικανοποίηση των εργαζομένων σχετίζεται με την προσωπική τους ευημερία και την αποδοχή του εργασιακού περιβάλλοντος (Saks, 2006). Αυτοί οι δείκτες είναι κρίσιμοι, καθώς οι υψηλοί βαθμοί εμπλοκής και ικανοποίησης συνδέονται άμεσα με την παραγωγικότητα, την ποιότητα εργασίας και τη μείωση της εναλλαγής προσωπικού (Harter et al., 2002).

Ένας από τους πιο ευρέως χρησιμοποιούμενους δείκτες για την εκτίμηση της εμπλοκής είναι η κλίμακα εμπλοκής εργαζομένων, η οποία συνήθως περιλαμβάνει ερωτήσεις που αξιολογούν την αφοσίωση, την ευχαρίστηση και την ψυχολογική σύνδεση των εργαζομένων με τον οργανισμό (Kahn, 1990). Αυτές οι κλίμακες μπορεί να περιλαμβάνουν στοιχεία όπως η εκτίμηση της εργασίας τους, η αίσθηση του σκοπού και η επιθυμία να παραμείνουν στον οργανισμό. Η ανάλυση αυτών των δεικτών βοηθά τις διοικήσεις να κατανοήσουν τις ανάγκες και τις προτιμήσεις των υπαλλήλων, επιτρέποντας την ανάπτυξη στρατηγικών που προάγουν την εμπλοκή και την ικανοποίηση.

Η ικανοποίηση των εργαζομένων μετράται συχνά μέσω ερευνών ικανοποίησης, οι οποίες μπορεί να περιλαμβάνουν ερωτήσεις σχετικά με τις συνθήκες εργασίας, τις σχέσεις με τους προϊσταμένους και τους συναδέλφους, καθώς και την αμοιβή και τα οφέλη (Spector, 1997). Αυτές οι έρευνες είναι ζωτικής σημασίας για την κατανόηση των παραγόντων που επηρεάζουν την ικανοποίηση των υπαλλήλων και μπορούν να βοηθήσουν στη διαμόρφωση πολιτικών που ενισχύουν την ευημερία τους (Judge & Klinger, 2008).

Η εμπλοκή και η ικανοποίηση των εργαζομένων έχουν επίσης αποδειχθεί ότι επηρεάζουν τη γενικότερη οργανωτική απόδοση. Μελέτες έχουν δείξει ότι οι εργαζόμενοι που είναι περισσότερο εμπλεκόμενοι και ικανοποιημένοι είναι πιο πιθανό να επιδεικνύουν αυξημένη παραγωγικότητα, καλύτερη εξυπηρέτηση πελατών και υψηλότερη ποιότητα εργασίας (Harter et al., 2002). Αυτό συμβαδίζει με την άποψη ότι οι ευτυχισμένοι και εμπλεκόμενοι υπάλληλοι συμβάλλουν στη δημιουργία ενός θετικού εργασιακού κλίματος, το οποίο ενθαρρύνει τη συνεργασία και την καινοτομία.

Η αναγνώριση της σημασίας της εμπλοκής των εργαζομένων οδήγησε πολλές οργανώσεις να αναπτύξουν στρατηγικές που εστιάζουν στη βελτίωση της εμπειρίας των υπαλλήλων. Αυτές οι στρατηγικές μπορεί να περιλαμβάνουν εκπαιδευτικά προγράμματα, ευέλικτες ρυθμίσεις εργασίας και ευκαιρίες ανάπτυξης σταδιοδρομίας, οι οποίες έχουν σχεδιαστεί για να ενισχύσουν τη δέσμευση των εργαζομένων (Kremer & Kowalski, 2020). Η εφαρμογή τέτοιων στρατηγικών έχει αποδειχθεί ότι οδηγεί σε αυξημένα επίπεδα ικανοποίησης και μειωμένα επίπεδα εναλλαγής προσωπικού, γεγονός που έχει θετικές επιπτώσεις στην οργανωτική απόδοση.

Οι δείκτες εμπλοκής και ικανοποίησης μπορούν επίσης να χρησιμεύσουν ως δείκτες πρόβλεψης για την απόδοση των εργαζομένων στο μέλλον. Έρευνες έχουν δείξει ότι οι εργαζόμενοι που αναφέρουν υψηλή εμπλοκή είναι πιο πιθανό να παραμείνουν στον οργανισμό και να συνεισφέρουν θετικά στη συνολική επιτυχία της επιχείρησης (Macey & Schneider, 2008). Επομένως, οι οργανισμοί θα πρέπει να παρακολουθούν τακτικά αυτούς τους δείκτες και να προσαρμόζουν τις στρατηγικές τους ανάλογα.

Η διαχείριση της εμπλοκής και της ικανοποίησης των εργαζομένων απαιτεί συνεχή προσπάθεια και προσοχή από τη διοίκηση. Οι οργανισμοί πρέπει να αναπτύξουν μια κουλτούρα ανοιχτής επικοινωνίας και ανατροφοδότησης, επιτρέποντας στους εργαζομένους να εκφράζουν τις απόψεις και τις ανησυχίες τους (Saks, 2006). Αυτή η προσέγγιση μπορεί να βοηθήσει στη

διασφάλιση ότι οι στρατηγικές που εφαρμόζονται είναι σχετικές και αποδοτικές για την ενίσχυση της εμπλοκής και της ικανοποίησης.

Εν κατακλείδι, οι δείκτες εμπλοκής και ικανοποίησης των εργαζομένων είναι κρίσιμες μετρήσεις για την αξιολόγηση της συνολικής απόδοσης και ευημερίας των υπαλλήλων. Αυτοί οι δείκτες βοηθούν τις οργανώσεις να κατανοήσουν τις ανάγκες των εργαζομένων τους και να αναπτύξουν στρατηγικές που προάγουν μια θετική εργασιακή εμπειρία, ενισχύοντας έτσι την παραγωγικότητα και την οργανωτική απόδοση.

2.3 Δείκτες Ανάπτυξης και Κατάρτισης

Οι δείκτες ανάπτυξης και κατάρτισης (Learning & Development KPIs - L&D) είναι κρίσιμες μετρήσεις για την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας των εκπαιδευτικών προγραμμάτων και των στρατηγικών ανάπτυξης προσωπικού σε έναν οργανισμό. Αυτοί οι δείκτες παρέχουν πληροφορίες σχετικά με την πρόοδο και την εξέλιξη των υπαλλήλων, καθώς και για την επίδραση των εκπαιδευτικών πρωτοβουλιών στην απόδοσή τους (Phillips & Gully, 2015). Η παρακολούθηση αυτών των KPIs επιτρέπει στις οργανώσεις να διασφαλίζουν ότι οι επενδύσεις τους στην εκπαίδευση και ανάπτυξη αποφέρουν τα αναμενόμενα αποτελέσματα.

Ένας από τους πιο βασικούς δείκτες ανάπτυξης είναι ο δείκτης συμμετοχής στην εκπαίδευση, ο οποίος μετρά το ποσοστό των εργαζομένων που συμμετέχουν σε εκπαιδευτικά προγράμματα. Η υψηλή συμμετοχή υποδεικνύει μια θετική κουλτούρα μάθησης εντός του οργανισμού, όπου οι εργαζόμενοι αναγνωρίζουν τη σημασία της εκπαίδευσης και της ανάπτυξης για τη βελτίωση της απόδοσής τους (Noe, 2010). Οι οργανισμοί που προάγουν τη συμμετοχή στην εκπαίδευση συχνά παρατηρούν αύξηση της ικανοποίησης και της δέσμευσης των εργαζομένων.

Ένας ακόμη, εξίσου, κρίσιμος δείκτης είναι ο δείκτης αποδοχής της εκπαίδευσης, ο οποίος μετρά τη γνώμη των εργαζομένων για την ποιότητα και την αποτελεσματικότητα των εκπαιδευτικών προγραμμάτων (Kirkpatrick, 1994). Οι εργαζόμενοι που είναι ικανοποιημένοι με την εκπαίδευση που λαμβάνουν είναι πιο πιθανό να εφαρμόσουν τις νέες γνώσεις και δεξιότητες στην εργασία τους, οδηγώντας σε βελτιωμένη απόδοση και παραγωγικότητα. Η ανατροφοδότηση

από τους εργαζομένους μπορεί να παρέχει πολύτιμες πληροφορίες για τη συνεχή βελτίωση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων.

Η μέτρηση της αποτελεσματικότητας της εκπαίδευσης μπορεί επίσης να γίνει μέσω της ανάλυσης των δεικτών απόδοσης πριν και μετά την εκπαίδευση. Αυτή η προσέγγιση επιτρέπει στους οργανισμούς να συγκρίνουν την απόδοση των εργαζομένων πριν και μετά την ολοκλήρωση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων, εντοπίζοντας τις επιπτώσεις των εκπαιδευτικών παρεμβάσεων (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2006). Η ανάλυση αυτή είναι ζωτικής σημασίας για την αξιολόγηση της αξίας των εκπαιδευτικών επενδύσεων και για τη διασφάλιση ότι οι στρατηγικές ανάπτυξης προσωπικού είναι αποτελεσματικές.

Επιπλέον, οι δείκτες εξέλιξης καριέρας, όπως οι προαγωγές και οι μεταθέσεις, είναι κρίσιμοι για την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων των εκπαιδευτικών προγραμμάτων (Burke & Hutchins, 2007). Οι οργανισμοί που παρέχουν εκπαιδευτικά προγράμματα που οδηγούν σε προαγωγές και ανάπτυξη σταδιοδρομίας διασφαλίζουν ότι οι εργαζόμενοι έχουν τη δυνατότητα να εξελίσσονται και να προοδεύουν στην καριέρα τους, κάτι που ενισχύει την αφοσίωσή τους στην επιχείρηση.

Η μέτρηση της αναλογίας κόστους εκπαίδευσης προς την απόδοση είναι επίσης σημαντική για την αξιολόγηση των KPIs ανάπτυξης και κατάρτισης. Οι οργανισμοί πρέπει να παρακολουθούν την οικονομική απόδοση των εκπαιδευτικών τους επενδύσεων, διασφαλίζοντας ότι το κόστος των εκπαιδευτικών προγραμμάτων ανταγωνίζεται ή υπερβαίνει τα οφέλη που προκύπτουν από την αύξηση της παραγωγικότητας και της ικανοποίησης των εργαζομένων (Phillips, 1997). Αυτή η αναλογία παρέχει μια σαφή ένδειξη της οικονομικής αποδοτικότητας των εκπαιδευτικών πρωτοβουλιών.

Οι δείκτες ανάπτυξης και κατάρτισης βοηθούν επίσης τις διοικήσεις να εντοπίζουν τις περιοχές που απαιτούν περαιτέρω εκπαίδευση και υποστήριξη. Οι οργανισμοί που χρησιμοποιούν δεδομένα KPIs μπορούν να αναγνωρίσουν τις περιοχές όπου οι εργαζόμενοι ενδέχεται να χρειάζονται επιπλέον υποστήριξη ή εκπαίδευση, εξασφαλίζοντας ότι επενδύουν πόρους στις σωστές περιοχές (Meyer et al., 2017). Αυτή η στοχευμένη προσέγγιση είναι πιο αποτελεσματική και αποδοτική σε σύγκριση με τις γενικές εκπαιδευτικές παρεμβάσεις.

Η καλή διαχείριση των KPIs ανάπτυξης και κατάρτισης ενθαρρύνει την οργανωτική μάθηση και την εξέλιξη. Οι οργανισμοί που προάγουν μια κουλτούρα συνεχούς μάθησης και

ενσωματώνουν τους KPIs στην καθημερινή τους λειτουργία είναι καλύτερα προετοιμασμένοι να αντιμετωπίσουν τις προκλήσεις της αγοράς και να διατηρήσουν τη βιωσιμότητά τους (Garcia & Lee, 2022). Αυτή η κουλτούρα υποστηρίζει την καινοτομία και την προσαρμοστικότητα, δύο στοιχεία που είναι κρίσιμα για τη μακροχρόνια επιτυχία.

Οι δείκτες ανάπτυξης και κατάρτισης είναι ουσιώδεις για τη μέτρηση της αποτελεσματικότητας των εκπαιδευτικών προγραμμάτων και για τη βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων. Μέσω της τακτικής παρακολούθησης και ανάλυσης αυτών των KPIs, οι οργανισμοί μπορούν να αναγνωρίζουν τις ανάγκες των υπαλλήλων τους και να επενδύουν σε στρατηγικές που προάγουν την ανάπτυξή τους, ενισχύοντας έτσι τη συνολική τους απόδοση.

2.4 Δείκτες Διατήρησης Ταλέντου

Οι δείκτες διατήρησης ταλέντου (Talent Retention KPIs) είναι κρίσιμα εργαλεία που χρησιμοποιούνται από τις οργανώσεις για να αξιολογήσουν την ικανότητά τους να διατηρούν τους καλύτερους εργαζόμενους τους. Η διατήρηση ταλέντου είναι ζωτικής σημασίας για την επιτυχία κάθε οργανισμού, καθώς οι απώλειες υψηλών επιδόσεων υπαλλήλων μπορούν να έχουν σοβαρές συνέπειες στην παραγωγικότητα και τη γενικότερη οργανωτική κουλτούρα (Allen et al., 2010). Οι KPIs που σχετίζονται με τη διατήρηση ταλέντου παρέχουν πολύτιμες πληροφορίες που βοηθούν στη διαχείριση και ανάπτυξη στρατηγικών που διασφαλίζουν την παραμονή των ικανότερων υπαλλήλων.

Ένας από τους πιο βασικούς δείκτες διατήρησης ταλέντου είναι ο δείκτης εναλλαγής προσωπικού (turnover rate), ο οποίος μετρά το ποσοστό των εργαζομένων που αποχωρούν από τον οργανισμό σε μια δεδομένη χρονική περίοδο. Ο υψηλός δείκτης εναλλαγής προσωπικού μπορεί να υποδηλώνει προβλήματα στον οργανισμό, όπως κακή διοίκηση, χαμηλή ικανοποίηση ή έλλειψη ευκαιριών ανάπτυξης (Griffeth et al., 2000). Αντίθετα, ένας χαμηλός δείκτης εναλλαγής υποδεικνύει ότι οι εργαζόμενοι είναι ικανοποιημένοι και αφοσιωμένοι, κάτι που είναι κρίσιμο για τη διατήρηση των ταλέντων.

Η ικανοποίηση των εργαζομένων είναι επίσης ένας σημαντικός δείκτης που σχετίζεται με τη διατήρηση ταλέντου. Η μέτρηση της ικανοποίησης μπορεί να γίνει μέσω ερευνών που

αξιολογούν διάφορους παράγοντες, όπως οι συνθήκες εργασίας, οι σχέσεις με τους προϊσταμένους και η ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής (Spector, 1997). Οι οργανισμοί που επιτυγχάνουν υψηλά επίπεδα ικανοποίησης των εργαζομένων είναι πιο πιθανό να διατηρήσουν τους ταλαντούχους υπαλλήλους τους και να μειώσουν την εναλλαγή.

Ένας άλλος δείκτης που μπορεί να χρησιμοποιηθεί για τη μέτρηση της διατήρησης ταλέντου είναι ο δείκτης εμπλοκής των εργαζομένων. Η εμπλοκή αναφέρεται στη συναισθηματική και ψυχολογική δέσμευση των υπαλλήλων στο έργο τους και στον οργανισμό (Kahn, 1990). Οι οργανισμοί που προάγουν τη δέσμευση και την εμπλοκή των υπαλλήλων παρατηρούν συχνά μειωμένα ποσοστά εναλλαγής και βελτίωση της απόδοσης (Harter et al., 2002). Οι στρατηγικές που ενισχύουν την εμπλοκή περιλαμβάνουν την παροχή ευκαιριών ανάπτυξης και την αναγνώριση των επιτευγμάτων των εργαζομένων.

Η καλή διαχείριση των ταλέντων απαιτεί επίσης την παρακολούθηση της απόδοσης των υπαλλήλων και της εξέλιξής τους εντός του οργανισμού. Οι δείκτες που μετρούν την ανάπτυξη και την πρόοδο των εργαζομένων, όπως οι προαγωγές και οι επιδόσεις στα εκπαιδευτικά προγράμματα, παρέχουν σημαντικές πληροφορίες για την ικανότητα ενός οργανισμού να διατηρεί ταλέντα (Burke & Hutchins, 2007). Όταν οι εργαζόμενοι βλέπουν προοπτικές ανάπτυξης και εξέλιξης, είναι πιο πιθανό να παραμείνουν στον οργανισμό.

Επιπλέον, η αναγνώριση και η ανταμοιβή των ταλέντων είναι κρίσιμη για τη διατήρησή τους. Οι οργανισμοί που προσφέρουν προγράμματα ανταμοιβής και αναγνώρισης για την αριστεία επιτελούν έναν θετικό ρόλο στη διατήρηση των εργαζομένων τους (Macey & Schneider, 2008). Αυτές οι στρατηγικές μπορεί να περιλαμβάνουν βραβεία, επιβραβεύσεις και δημόσια αναγνώριση των επιτευγμάτων των εργαζομένων, ενισχύοντας έτσι την αίσθηση της αξίας και της προσφοράς τους.

Η ανάλυση των αιτίων της εναλλαγής προσωπικού είναι επίσης σημαντική για τη διαχείριση των ταλέντων. Οι οργανισμοί μπορούν να διεξάγουν έρευνες εξόδου για να κατανοήσουν τους λόγους για τους οποίους οι εργαζόμενοι αποφασίζουν να αποχωρήσουν, παρέχοντας πολύτιμες πληροφορίες για το πώς μπορούν να βελτιώσουν τις συνθήκες εργασίας και την οργανωτική κουλτούρα (Allen et al., 2010). Αυτές οι πληροφορίες μπορούν να οδηγήσουν σε στοχευμένες παρεμβάσεις που ενισχύουν την εμπλοκή και την ικανοποίηση των υπαλλήλων.

Η ενσωμάτωση των KPIs διατήρησης ταλέντου στις στρατηγικές HRM είναι καθοριστική για τη δημιουργία μιας οργανωτικής κουλτούρας που προάγει τη δέσμευση και την αφοσίωση. Οι οργανισμοί που εστιάζουν στη διατήρηση των ταλέντων αναγνωρίζουν ότι οι εργαζόμενοι είναι το πιο πολύτιμο περιουσιακό στοιχείο τους και επενδύουν στις κατάλληλες στρατηγικές για να τους κρατήσουν στο δυναμικό τους (Garcia & Lee, 2022). Αυτή η προσέγγιση ενισχύει τη βιωσιμότητα και την επιτυχία του οργανισμού μακροπρόθεσμα.

Οι δείκτες διατήρησης ταλέντου είναι κρίσιμα εργαλεία για την αξιολόγηση και τη διαχείριση των στρατηγικών HRM. Μέσω της παρακολούθησης και ανάλυσης αυτών των KPIs, οι οργανισμοί μπορούν να εντοπίσουν περιοχές που χρειάζονται βελτίωση και να αναπτύξουν στρατηγικές που διασφαλίζουν την παραμονή των ικανοτέρων υπαλλήλων τους, ενισχύοντας έτσι τη συνολική οργανωτική απόδοση.

Κεφάλαιο 3^ο Στρατηγική Χρήση των KPIs στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

3.1 Σύνδεση της Διοίκησης Απόδοσης με τους Επιχειρησιακούς Στόχους

Η σύνδεση της διοίκησης απόδοσης με τους επιχειρησιακούς στόχους είναι θεμελιώδους σημασίας για την επιτυχία κάθε οργανωτικής στρατηγικής. Η αποτελεσματική διοίκηση απόδοσης προσφέρει ένα πλαίσιο μέσω του οποίου οι οργανισμοί μπορούν να παρακολουθούν, να αξιολογούν και να ενισχύουν την πρόοδό τους προς την επίτευξη των στρατηγικών επιδιώξεων (Parmenter, 2015). Σε αυτό το πλαίσιο, οι δείκτες απόδοσης (KPIs) αποτελούν σημαντικό εργαλείο, καθώς προσφέρουν μια ποσοτική βάση για την αξιολόγηση κρίσιμων τομέων λειτουργίας.

Η ανάπτυξη μιας στρατηγικής διοίκησης απόδοσης που ευθυγραμμίζεται με τους επιχειρησιακούς στόχους απαιτεί ξεκάθαρη κατανόηση του οράματος και των προτεραιοτήτων του οργανισμού. Οι οργανισμοί καλούνται να προσδιορίσουν ποια είναι τα κρίσιμα σημεία απόδοσης που επηρεάζουν την επίτευξη των στόχων τους και να τα ενσωματώσουν στο σύστημα

αξιολόγησης (Kaplan & Norton, 1996). Για παράδειγμα, εάν προτεραιότητα αποτελεί η αύξηση της ικανοποίησης πελατών, τότε η παρακολούθηση δεικτών που σχετίζονται με την ποιότητα εξυπηρέτησης είναι ουσιώδης.

Οι δείκτες απόδοσης που εντάσσονται στη διοίκηση απόδοσης θα πρέπει να σχεδιάζονται με βάση την αρχή S.M.A.R.T. (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound), ώστε να είναι σαφώς καθορισμένοι, μετρήσιμοι, εφικτοί και χρονικά προσδιορισμένοι (Doran, 1981). Ένα παράδειγμα είναι η παρακολούθηση του αριθμού θετικών αξιολογήσεων πελατών, όταν ο στρατηγικός στόχος είναι η ενίσχυση της εμπειρίας πελάτη.

Η συνεχής παρακολούθηση της απόδοσης και των σχετικών δεικτών επιτρέπει στους οργανισμούς να αναγνωρίζουν αποκλίσεις από τους στόχους και να προσαρμόζουν τις στρατηγικές τους σε πραγματικό χρόνο (Meyer et al., 2017). Αυτή η ευελιξία είναι απαραίτητη για να ανταποκρίνονται αποτελεσματικά στις αλλαγές της αγοράς και του περιβάλλοντος.

Η συμμετοχή όλων των επιπέδων διοίκησης στην εφαρμογή της διοίκησης απόδοσης αποτελεί επίσης βασικό παράγοντα επιτυχίας. Όταν οι εργαζόμενοι εμπλέκονται στον καθορισμό στόχων και δεικτών, ενισχύεται η αίσθηση ευθύνης και η προσωπική σύνδεση με τους οργανωσιακούς στόχους (Cascio, 2016).

Επιπλέον, είναι σημαντικό οι μηχανισμοί διοίκησης απόδοσης να αναθεωρούνται τακτικά, ώστε να παραμένουν σχετικοί και ευθυγραμμισμένοι με τις μεταβαλλόμενες ανάγκες της επιχείρησης και του εξωτερικού περιβάλλοντος (Bourne et al., 2000). Νέες στρατηγικές, τάσεις και τεχνολογικές εξελίξεις μπορεί να επιτάσσουν προσαρμογές στο σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης.

Η σύνδεση της διοίκησης απόδοσης με τους επιχειρησιακούς στόχους συμβάλλει καθοριστικά στην ενίσχυση της οργανωσιακής κουλτούρας και της αίσθησης σκοπού. Όταν οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται πώς οι ατομικές επιδόσεις επηρεάζουν τη συλλογική επιτυχία, αυξάνεται η δέσμευση και η αποδοτικότητα (Schneider & Macey, 2007).

Τέλος, η χρήση ψηφιακών εργαλείων και πλατφορμών για την παρακολούθηση της απόδοσης ενισχύει την ακρίβεια, τη διαφάνεια και τη δυνατότητα άμεσης λήψης αποφάσεων (Garcia & Lee, 2022). Η διοίκηση απόδοσης, υποστηριζόμενη από τεχνολογία και κατάλληλη μεθοδολογία, μπορεί να αποτελέσει μοχλό βιώσιμης ανάπτυξης για κάθε οργανισμό.

3.2 Διοίκηση Απόδοσης για τη Βελτίωση της Οργανωσιακής Κουλτούρας

Η οργανωσιακή κουλτούρα αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους παράγοντες που επηρεάζουν τη συνολική απόδοση και αποτελεσματικότητα ενός οργανισμού. Η διοίκηση απόδοσης, μέσω της παρακολούθησης και ανάλυσης συγκεκριμένων δεικτών, μπορεί να διαδραματίσει καθοριστικό ρόλο στη διαμόρφωση και τη βελτίωση της κουλτούρας αυτής, καθώς παρέχει αντικειμενικές και μετρήσιμες πληροφορίες που συνδέονται με τις αξίες, τις πεποιθήσεις και τις συμπεριφορές που χαρακτηρίζουν τον οργανισμό (Schein, 2010).

Ένας από τους βασικότερους δείκτες που χρησιμοποιούνται στο πλαίσιο της διοίκησης απόδοσης για την αξιολόγηση της οργανωσιακής κουλτούρας είναι ο δείκτης δέσμευσης των εργαζομένων. Η δέσμευση –ως συναισθηματική και ψυχολογική σύνδεση του εργαζομένου με τον οργανισμό– σχετίζεται άμεσα με την κουλτούρα του εργασιακού περιβάλλοντος (Macey & Schneider, 2008). Υψηλά επίπεδα δέσμευσης υποδηλώνουν ευθυγράμμιση αξιών μεταξύ εργαζομένων και οργανισμού και αποτελούν δείκτη υγιούς κουλτούρας.

Άλλοι δείκτες της διοίκησης απόδοσης που συμβάλλουν στη διαχείριση της οργανωσιακής κουλτούρας είναι αυτοί που σχετίζονται με την ποιότητα και τη συχνότητα της ανατροφοδότησης μεταξύ προϊσταμένων και εργαζομένων. Ένα περιβάλλον που ενθαρρύνει τη θετική, ανοιχτή και εποικοδομητική επικοινωνία ενισχύει τη διαφάνεια, την εμπιστοσύνη και την καινοτομία (London & Smither, 1999).

Παράλληλα, η ικανοποίηση των εργαζομένων αποτελεί βασική διάσταση της οργανωσιακής κουλτούρας και μπορεί να μετρηθεί μέσω ερευνών, ερωτηματολογίων και ποιοτικής ανατροφοδότησης (Spector, 1997). Τα δεδομένα που προκύπτουν βοηθούν τους οργανισμούς να αντιληφθούν πώς βιώνουν οι εργαζόμενοι το περιβάλλον εργασίας τους και να εφαρμόσουν βελτιωτικές παρεμβάσεις όπου απαιτείται.

Η συμμετοχή σε προγράμματα εκπαίδευσης και επαγγελματικής ανάπτυξης αποτελεί έναν ακόμα δείκτη της αποτελεσματικής διοίκησης απόδοσης, καθώς σχετίζεται με την αίσθηση εξέλιξης, αναγνώρισης και επαγγελματικής ασφάλειας των εργαζομένων (Phillips & Gully, 2015). Η ενσωμάτωση τέτοιων πρακτικών ενισχύει την κουλτούρα συνεχούς μάθησης και βελτίωσης.

Η ύπαρξη συστημάτων επιβράβευσης και αναγνώρισης επιδρά επίσης θετικά στην οργανωσιακή κουλτούρα. Μέσω της παρακολούθησης της ικανοποίησης από τα προγράμματα αναγνώρισης, οι οργανισμοί μπορούν να εκτιμήσουν εάν η κουλτούρα αναγνώρισης εφαρμόζεται αποτελεσματικά (Kremer & Kowalski, 2020), καλλιεργώντας αίσθημα δικαιοσύνης και εκτίμησης.

Επιπλέον, δείκτες σχετικοί με την ευελιξία και την ικανότητα προσαρμογής στις αλλαγές αποτελούν αναπόσπαστο στοιχείο της διοίκησης απόδοσης, όταν αυτή εστιάζει στη βελτίωση της οργανωσιακής κουλτούρας. Η ικανότητα ανταπόκρισης σε νέες προκλήσεις και συνθήκες δείχνει έναν οργανισμό που προάγει την καινοτομία και τη συνεργασία (Schein, 2010).

Η συστηματική παρακολούθηση των παραπάνω στοιχείων επιτρέπει τη διαμόρφωση στοχευμένων στρατηγικών ενίσχυσης της οργανωσιακής κουλτούρας. Μέσα από τη διοίκηση απόδοσης, και ιδίως τη συνεχή ανάλυση και ανατροφοδότηση των σχετικών δεδομένων, οι οργανισμοί μπορούν να κατανοήσουν τις τάσεις, να προλάβουν ενδεχόμενα προβλήματα και να ενισχύσουν την ευημερία και την αφοσίωση των εργαζομένων (Garcia & Lee, 2022).

Συμπερασματικά, η διοίκηση απόδοσης αποτελεί ουσιαστικό εργαλείο για τη βελτίωση της οργανωσιακής κουλτούρας. Μέσω της στοχευμένης χρήσης δεικτών, της συνεχούς παρακολούθησης και της προσαρμογής στρατηγικών, οι οργανισμοί μπορούν να καλλιεργήσουν ένα υποστηρικτικό, δυναμικό και θετικό περιβάλλον εργασίας.

3.3 Ρόλος της Διοίκησης Απόδοσης στην Αξιολόγηση της Απόδοσης Ομάδων

Η αξιολόγηση της απόδοσης των ομάδων αποτελεί κρίσιμο παράγοντα για την επιτυχία ενός οργανισμού, και η διοίκηση απόδοσης διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο σε αυτή τη διαδικασία. Μέσω της χρήσης συγκεκριμένων δεικτών απόδοσης, οι οργανισμοί αποκτούν πρόσβαση σε ποσοτικά και ποιοτικά δεδομένα, που επιτρέπουν την παρακολούθηση και αξιολόγηση της λειτουργίας των ομάδων σε σχέση με τους στρατηγικούς τους στόχους (Kaplan & Norton, 1996). Η διοίκηση απόδοσης επιτρέπει τον εντοπισμό δυνατών και αδύναμων σημείων, τη διάγνωση αναγκών και τον σχεδιασμό στοχευμένων παρεμβάσεων.

Ένας βασικός δείκτης που αξιοποιείται στο πλαίσιο της διοίκησης απόδοσης για την αξιολόγηση ομάδων είναι ο δείκτης ολοκλήρωσης έργων (Project KPIS). Ο συγκεκριμένος δείκτης μετρά τον βαθμό στον οποίο οι ομάδες καταφέρνουν να ολοκληρώνουν έργα εντός των χρονικών και οικονομικών ορίων που έχουν τεθεί (Meyer et al., 2017). Υψηλά ποσοστά επιτυχούς ολοκλήρωσης αντικατοπτρίζουν αποτελεσματικότητα, συνεργασία και οργάνωση, ενώ αποκλίσεις από τους στόχους υποδεικνύουν την ανάγκη για αναθεώρηση διαδικασιών.

Επιπλέον, δείκτες ποιότητας, όπως ο αριθμός παραπόνων ή τα ποσοστά ελαττωματικών προϊόντων, παρέχουν πληροφορίες για την ποιότητα του αποτελέσματος που παράγουν οι ομάδες (Garcia & Lee, 2022). Η παρακολούθηση αυτών των στοιχείων ενισχύει τη δυνατότητα παρέμβασης με σκοπό τη διασφάλιση υψηλών προτύπων.

Η δέσμευση και η ικανοποίηση των μελών των ομάδων αποτελούν κρίσιμες παραμέτρους της διοίκησης απόδοσης. Οργανισμοί που παρακολουθούν δείκτες σχετικούς με τη συναισθηματική σύνδεση των εργαζομένων με την ομάδα και την εργασία τους (όπως ερωτηματολόγια εμπλοκής) έχουν τη δυνατότητα να εντοπίζουν έγκαιρα σημεία αποσύνδεσης και να ενισχύουν τη συνεργατικότητα και την αποδοτικότητα (Harter et al., 2002).

Ένας ακόμη σημαντικός παράγοντας είναι η εσωτερική επικοινωνία. Η διοίκηση απόδοσης μπορεί να περιλαμβάνει δείκτες που αποτυπώνουν την ποιότητα και τη συχνότητα επικοινωνίας μεταξύ των μελών της ομάδας, αξιολογώντας την αποτελεσματικότητα της συνεργασίας (Schein, 2010).

Η εκπαίδευση και επαγγελματική ανάπτυξη των μελών της ομάδας συνδέονται άμεσα με τη μακροπρόθεσμη απόδοσή της. Η καταγραφή της συμμετοχής σε εκπαιδευτικά προγράμματα και η απόκτηση νέων δεξιοτήτων συμβάλλουν στην ενίσχυση των ικανοτήτων και της αυτονομίας των εργαζομένων (Burke & Hutchins, 2007), οδηγώντας σε πιο αποτελεσματική ομαδική εργασία.

Η αναγνώριση και ανταμοιβή της ομαδικής απόδοσης αποτελεί βασική αρχή της διοίκησης απόδοσης. Η παρακολούθηση της αναγνώρισης (τυπικής ή άτυπης) που λαμβάνει μια ομάδα ενισχύει το ηθικό, δημιουργεί αίσθημα επίτευξης και ενισχύει τη διατήρηση υψηλών επιπέδων απόδοσης (Kremer & Kowalski, 2020).

Παράλληλα, η σχέση των ομάδων με τους εξωτερικούς πελάτες αποτελεί μία ακόμη σημαντική διάσταση. Η μέτρηση της ικανοποίησης πελατών, η συχνότητα επαναλαμβανόμενων

συνεργασιών και οι αξιολογήσεις εξυπηρέτησης παρέχουν ενδείξεις για την εξωτερική εικόνα και αποτελεσματικότητα των ομάδων (Harter et al., 2002).

Η διοίκηση απόδοσης των ομάδων δεν μπορεί να είναι στατική. Χρειάζεται συστηματική ανάλυση και περιοδική επαναξιολόγηση των δεικτών, προκειμένου να διασφαλίζεται η εγκυρότητα και η χρησιμότητά τους, και να προσαρμόζονται οι στρατηγικές ανάλογα με τις εξελίξεις και τα αποτελέσματα (Meyer et al., 2017).

Συμπερασματικά, η διοίκηση απόδοσης αποτελεί αναπόσπαστο εργαλείο για την αξιολόγηση και ενίσχυση της απόδοσης των ομάδων. Μέσω της στοχευμένης χρήσης δεικτών και της συνεχούς παρακολούθησης, οι οργανισμοί μπορούν να βελτιώσουν τις λειτουργίες, να καλλιεργήσουν συνεργατικότητα και να προωθήσουν τη διαρκή βελτίωση της ομαδικής αποτελεσματικότητας.

3.4 Βέλτιστες Πρακτικές στη Διαχείριση και Ανάλυση της Διοίκησης Απόδοσης

Η αποτελεσματική διοίκηση απόδοσης αποτελεί κρίσιμο στοιχείο για την επιτυχία κάθε οργανωτικής στρατηγικής. Οι βέλτιστες πρακτικές στην εφαρμογή της διασφαλίζουν ότι οι οργανισμοί μπορούν να παρακολουθούν ουσιαστικά την πρόοδό τους, να εντοπίζουν προκλήσεις και να προσαρμόζουν τις ενέργειές τους αναλόγως (Parmenter, 2015). Μέσω της κατάλληλης διαχείρισης δεικτών απόδοσης, ενισχύεται η παραγωγικότητα, η εμπλοκή των εργαζομένων και η συνολική οργανωσιακή αποτελεσματικότητα.

Ένας βασικός πυλώνας για την επιτυχία της διοίκησης απόδοσης είναι η σαφήνεια και η διαφάνεια στους στόχους και τα μέσα αξιολόγησης. Οι δείκτες που χρησιμοποιούνται πρέπει να είναι κατανοητοί από όλους και να συνδέονται άμεσα με τους στρατηγικούς στόχους του οργανισμού (Kaplan & Norton, 1996). Αυτή η ευθυγράμμιση ενισχύει την υπευθυνότητα και τη δέσμευση των εργαζομένων, καθώς αντιλαμβάνονται τη συμβολή τους στην επίτευξη συλλογικών επιδιώξεων.

Η συμμετοχή των εργαζομένων στον σχεδιασμό της διαδικασίας διοίκησης απόδοσης είναι εξίσου κρίσιμη. Όταν οι ίδιοι συμβάλλουν στον καθορισμό δεικτών και στόχων, οι δείκτες

καθίστανται περισσότερο αντιπροσωπευτικοί, ρεαλιστικοί και αποδεκτοί, ενώ ταυτόχρονα ενισχύεται η οργανωσιακή συνοχή και η κουλτούρα συνεργασίας (Macey & Schneider, 2008).

Η συστηματική παρακολούθηση και αξιολόγηση της απόδοσης επιτρέπει στους οργανισμούς να εντοπίζουν έγκαιρα αποκλίσεις και να αναπροσαρμόζουν τις στρατηγικές τους (Bourne et al., 2000). Αυτή η δυναμική προσέγγιση υποστηρίζει την προσαρμοστικότητα σε ένα περιβάλλον που συνεχώς μεταβάλλεται.

Η αξιοποίηση ψηφιακών εργαλείων και τεχνολογικών συστημάτων για τη συλλογή και ανάλυση των δεδομένων αποτελεί πλέον αναπόσπαστο μέρος της σύγχρονης διοίκησης απόδοσης. Οι πλατφόρμες επιχειρησιακής ανάλυσης επιτρέπουν την αποτύπωση της απόδοσης σε πραγματικό χρόνο, διευκολύνοντας τη λήψη αποφάσεων και την οπτικοποίηση κρίσιμων δεικτών (Garcia & Lee, 2022).

Μια ολοκληρωμένη προσέγγιση απαιτεί τη χρήση τόσο ποσοτικών όσο και ποιοτικών δεικτών. Οι ποσοτικοί δείκτες παρέχουν μετρήσιμα αποτελέσματα, ενώ οι ποιοτικοί προσφέρουν πληροφορίες για τις εμπειρίες και αντιλήψεις των εργαζομένων και των πελατών (Cascio, 2016). Ο συνδυασμός τους οδηγεί σε πιο εμπεριστατωμένες αποφάσεις.

Η εκπαίδευση και ενδυνάμωση των εργαζομένων στη χρήση της διοίκησης απόδοσης είναι επίσης ουσιώδης. Οργανισμοί που επενδύουν στη στρατηγική κατανόηση και στην αναλυτική ικανότητα του προσωπικού τους αποκτούν σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Phillips & Gully, 2015).

Επιπλέον, η κουλτούρα συνεχούς βελτίωσης αποτελεί θεμέλιο για μια επιτυχημένη διοίκηση απόδοσης. Η τακτική αναθεώρηση των στόχων και των δεικτών, σε συνδυασμό με ανοιχτή επικοινωνία και ανατροφοδότηση, ενισχύει τη μάθηση και την καινοτομία σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού (Meyer et al., 2017).

Η αναγνώριση και επιβράβευση της επίτευξης των στόχων συνδέεται άμεσα με την ενίσχυση του ηθικού και της παραγωγικότητας. Η επιτυχία στην επίτευξη της απόδοσης –όταν αναγνωρίζεται θεσμικά ή άτυπα– καλλιεργεί κίνητρα και δέσμευση (Kremer & Kowalski, 2020).

Τέλος, η διαφάνεια στη διαχείριση των δεδομένων απόδοσης ενισχύει την εμπιστοσύνη και την εμπλοκή των εργαζομένων. Όταν οι εργαζόμενοι γνωρίζουν πώς αξιολογούνται και πώς

χρησιμοποιούνται τα στοιχεία της απόδοσής τους, ενισχύεται η αίσθηση δικαιοσύνης και η κουλτούρα λογοδοσίας (Bourne et al., 2000).

Συμπερασματικά, οι βέλτιστες πρακτικές στη διοίκηση και ανάλυση της απόδοσης ενισχύουν την αποτελεσματικότητα, την προσαρμοστικότητα και τη μακροπρόθεσμη επιτυχία των οργανισμών. Η ευθυγράμμιση με τους στόχους, η τεχνολογική ενίσχυση, η συμμετοχή και η επιβράβευση συνθέτουν ένα ολοκληρωμένο και βιώσιμο σύστημα διοίκησης απόδοσης.

3.5. Ερευνητικές Υποθέσεις

Η παρούσα έρευνα επικεντρώνεται στη μελέτη της αποτελεσματικής διοίκησης απόδοσης και της σχέσης της με κρίσιμους οργανωσιακούς παράγοντες, όπως η δέσμευση των εργαζομένων, η οργανωσιακή κουλτούρα και η επίτευξη στρατηγικών στόχων. Βάσει της βιβλιογραφικής επισκόπησης και του θεωρητικού πλαισίου που έχει αναπτυχθεί, διατυπώνονται οι παρακάτω ερευνητικές υποθέσεις, οι οποίες θα ελεγχθούν στη συνέχεια με τη χρήση ποσοτικής ανάλυσης.

3.5.1 Μεταβλητές της έρευνας

Οι μεταβλητές που εξετάζονται έχουν αντληθεί από τις θεματικές ενότητες του ερωτηματολογίου και διακρίνονται σε:

Ανεξάρτητες μεταβλητές:

- Μετασχηματιστική ηγεσία, όπως ορίζεται από τη θεωρία των Bass & Avolio (1995), με έμφαση στην έμπνευση, την υποστήριξη, την εμπιστοσύνη και την ενίσχυση της αυτονομίας των εργαζομένων.
- Βαθμός χρήσης εργαλείων και τεχνολογίας, ο οποίος αποτυπώνει την αξιοποίηση ψηφιακών μέσων στη διοίκηση και την καθημερινή εργασία.

- Θέση εργασίας και ετήσιο εισόδημα των συμμετεχόντων (δημογραφικές μεταβλητές που χρησιμοποιούνται για την ανάλυση διαφορών στις αντιλήψεις).

Εξαρτημένες μεταβλητές:

- Διαχείριση απόδοσης, δηλαδή ο τρόπος με τον οποίο αξιολογείται, ενισχύεται και καθοδηγείται η απόδοση των εργαζομένων.
- Παραγωγικότητα και αποδοτικότητα, που εκφράζουν το συνολικό αποτέλεσμα των πρακτικών διαχείρισης και ηγεσίας στο ανθρώπινο δυναμικό.

3.5.2 Ερευνητικές Υποθέσεις

Με βάση τις θεωρητικές αναφορές και τη δομή του ερωτηματολογίου, διατυπώνονται οι εξής πέντε ερευνητικές υποθέσεις:

- Υπόθεση 1 (H1): Οι απόψεις των συμμετεχόντων για τη διαχείριση της απόδοσης διαφοροποιούνται ανάλογα με τη θέση εργασίας τους.
- Υπόθεση 2 (H2): Οι απόψεις των συμμετεχόντων για την παραγωγικότητα και την αποδοτικότητα διαφοροποιούνται ανάλογα με το ετήσιο εισόδημα.
- Υπόθεση 3 (H3): Η μετασχηματιστική ηγεσία σχετίζεται θετικά με τη διαχείριση απόδοσης των εργαζομένων.
- Υπόθεση 4 (H4): Η μετασχηματιστική ηγεσία επηρεάζει θετικά την παραγωγικότητα και την αποδοτικότητα των εργαζομένων.
- Υπόθεση 5 (H5): Ο βαθμός χρήσης εργαλείων και τεχνολογίας σχετίζεται θετικά με την παραγωγικότητα και την αποδοτικότητα.

Κεφάλαιο 5^ο Μεθοδολογία

5.1. Σχεδιασμός έρευνας

Αρχικά καθορίστηκε ο ερευνητικός στόχος και διατυπώθηκαν τα ερευνητικά ερωτήματα. Αποφασίστηκε ότι ο βέλτιστος τρόπος για να απαντηθούν τα ερευνητικά ερωτήματα ήταν μέσω ποσοτικής έρευνας με τη χρήση ερωτηματολογίου. Δημιουργήθηκε το ερωτηματολόγιο, το οποίο παρατίθεται στο Παράρτημα Ι, με σκοπό να απαντηθούν τα ερευνητικά ερωτήματα. Στη συνέχεια, το ερωτηματολόγιο διανεμήθηκε ηλεκτρονικά μέσω της πλατφόρμας Google Forms, και συγκεντρώθηκαν 106 συμπληρωμένα ερωτηματολόγια. Μόλις συγκεντρώθηκε ο απαιτούμενος αριθμός συμπληρωμένων ερωτηματολογίων διακόπηκε η διαδικασία της συλλογής απαντήσεων και ακολούθησε η κωδικοποίηση, δηλαδή η μετατροπή των λεκτικών απαντήσεων σε ποσοτικές ώστε να ακολουθήσει η στατιστική ανάλυση μέσω του στατιστικού πακέτου SPSS. Η στατιστική ανάλυση έγινε αφενός με εφαρμογή της προσέγγισης της περιγραφικής στατιστικής και αφετέρου με την εφαρμογή ανάλυσης συσχετίσεων. Στα πλαίσια της ανάλυσης συσχετίσεων διερευνήθηκε το κατά πόσο η συνολική ικανοποίηση και απόδοση του συστήματος έχει σχέση με τον βαθμό ένταξης νέων υπαλλήλων.

5.2. Επιλογή και περιγραφή δείγματος

5.2.1. Ερευνητικό δείγμα

Το ερευνητικό δείγμα αποτελείται από συνολικά 96 εργαζόμενοι. Για τη συλλογή του ερευνητικού δείγματος δεν τέθηκαν περιοριστικά κριτήρια δημογραφικής φύσεως. Για τον λόγο αυτόν άλλωστε, το ερευνητικό δείγμα αποτελείται από ανθρώπους που προέρχονται από διάφορες ηλικιακές κατηγορίες, από αμφότερα τα φύλα και από διαφορετικά μορφωτικά επίπεδα και τρέχουσας θέσης εργασίας. Με τον τρόπο αυτό θεωρήθηκε ότι αυξάνεται η αξιοπιστία και

εγκυρότητα των συμπερασμάτων που εξάγονται στην παρούσα εργασία από τα συλλεγόμενα ερευνητικά δεδομένα και τα αποτελέσματα της στατιστικής ανάλυσης αυτών.

5.2.2 Τεχνική δειγματοληψίας

Για τη συλλογή των 96 ατόμων που απαρτίζουν το ερευνητικό δείγμα της παρούσας έρευνας, ακολουθήθηκε η μέθοδος δειγματοληψίας ευκολίας. Η συγκεκριμένη μέθοδος δειγματοληψίας περιγράφεται και αναλύεται στη μελέτη του Emerson (2015). Ο ίδιος κατατάσσει τη δειγματοληψία ευκολίας στην ομάδα των τυχαίων δειγματοληψιών. Αυτό σημαίνει ότι οι συμμετέχοντες επιλέχθηκαν βάσει της εύκολης προσβασιμότητάς τους στους ερευνητές και της προθυμίας τους να συμμετάσχουν στη μελέτη, χωρίς να υπάρχουν αυστηρά κριτήρια για τη δημογραφική τους σύνθεση. Ο Emerson (2015) αναφέρει πως η συγκεκριμένη μέθοδος δειγματοληψίας είναι από τις πλέον αποτελεσματικές προκειμένου οι ερευνητές να συγκεντρώσουν το πλήθος του ερευνητικού δείγματος που απαιτείται για την ολοκλήρωση της έρευνας τους, σε σύντομο χρονικό διάστημα (Emerson, 2015). Η διαδικασία συλλογής των ερευνητικών δεδομένων διήρκησε περίπου δύο εβδομάδες και πιο συγκεκριμένα από τις 14/03/2025 μέχρι τις 07/04/2025.

5.3. Διαδικασία συλλογής δεδομένων

Η συλλογή των δεδομένων πραγματοποιήθηκε μέσω της χορήγησης ηλεκτρονικού ερωτηματολογίου στο δείγμα των συμμετεχόντων. Το ερωτηματολόγιο ήταν δομημένο σε έξι διακριτές ενότητες, με σκοπό τη συστηματική καταγραφή των βασικών πτυχών της εργασιακής εμπειρίας των εργαζομένων. Η πρώτη ενότητα περιλάμβανε τα δημογραφικά και γενικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων και αποτελούνταν από έξι ερωτήσεις κλειστού τύπου (ηλικία, φύλο, εκπαιδευτικό επίπεδο, επαγγελματική εμπειρία, θέση εργασίας και κλάδος απασχόλησης). Η δεύτερη ενότητα εστίαζε στη διαχείριση της απόδοσης, περιλαμβάνοντας επτά ερωτήσεις, οι οποίες βασίστηκαν σε προσαρμοσμένη εκδοχή της κλίμακας του Armstrong (2009) και του DeNisi & Murphy (2017), που αξιολογεί την ύπαρξη στόχων, την ανάδραση, και την ανταμοιβή.

Η τρίτη ενότητα του ερωτηματολογίου αξιολογούσε το εργασιακό περιβάλλον και την οργανωσιακή κουλτούρα, χρησιμοποιώντας στοιχεία της κλίμακας Organizational Climate Measure των *Patterson et al. (2005)*. Η ενότητα αυτή εστίαζε σε διαστάσεις όπως η συνεργασία, η υποστήριξη και η εσωτερική επικοινωνία, με στόχο την αποτύπωση του κλίματος εμπιστοσύνης και συνοχής μέσα στον οργανισμό.

Η τέταρτη ενότητα εξέταζε τη μετασχηματιστική ηγεσία, η οποία αποτελεί την ανεξάρτητη μεταβλητή της παρούσας έρευνας. Βασίστηκε στη θεωρητική προσέγγιση των Bass & Avolio (1995) και περιλάμβανε ερωτήματα σχετικά με την εμπιστοσύνη, την παροχή στήριξης, την ενίσχυση της αυτονομίας και την παρακίνηση των εργαζομένων. Η συγκεκριμένη μεταβλητή διερευνήθηκε ως παράγοντας που ενδέχεται να επηρεάζει θετικά το εργασιακό περιβάλλον, την οργανωσιακή κουλτούρα και, κατ' επέκταση, την παραγωγικότητα και αποδοτικότητα του ανθρώπινου δυναμικού.

Η πέμπτη ενότητα εξερευνούσε τα εργαλεία και την τεχνολογία που χρησιμοποιούνται στην επιχείρηση, ακολουθώντας στοιχεία από την κλίμακα Technology Acceptance Model (TAM) των Davis (1989) και Venkatesh & Davis (2000), αναφορικά με την ευκολία χρήσης και την αντιλαμβανόμενη χρησιμότητα των τεχνολογικών υποδομών. Τέλος, η έκτη ενότητα αξιολογούσε την παραγωγικότητα και την αποδοτικότητα της επιχείρησης, με βάση δείκτες επιχειρησιακής απόδοσης, όπως παρουσιάζονται στη βιβλιογραφία από Kaplan & Norton (1996) στο πλαίσιο της μεθοδολογίας Balanced Scorecard. Κάθε ενότητα περιλάμβανε επτά ερωτήσεις, διαμορφωμένες σε πενταβάθμια κλίμακα Likert (1 = διαφωνώ απόλυτα έως 5 = συμφωνώ απόλυτα), εξασφαλίζοντας τη δυνατότητα καταγραφής της έντασης των στάσεων και αντιλήψεων των συμμετεχόντων.

Αφού αποφασίστηκε ότι τα δεδομένα έπρεπε να συλλεχθούν μέσα από μια ποσοτική έρευνα ούτως ώστε να ελεγχθούν οι ερευνητικές υποθέσεις, επιλέγηκε ως καταλληλότερο εργαλείο το ερωτηματολόγιο, όπως εξηγήθηκε προηγουμένως. Το ερωτηματολόγιο δημιουργήθηκε με την βοήθεια της Google form. Η ερευνήτρια αρχικά εξηγούσε το σκοπό της έρευνας και τους διαβεβαίωνε για την ανωνυμία και την εμπιστευτικότητα, τους μεταβίβαζε το ερωτηματολόγιο μαζί με μια συνοδευτική επιστολή που παρουσίαζε τον σκοπό της έρευνας και με την παράκληση να το συμπληρώσουν.

Δεδομένου ότι η συμμετοχή στην έρευνα ήταν εθελοντική, οι ερωτώμενοι είχαν το δικαίωμα να μην συμμετάσχουν αν δεν το επιθυμούσαν. Για να μην αισθάνονται πίεση στην περίπτωση που θα επιθυμούσαν να μην συμμετάσχουν, αλλά και για να διασφαλιστεί η ανωνυμία τους και η εμπιστευτικότητα στην περίπτωση που θα αποφάσιζαν να συμμετάσχουν, οι ερωτώμενοι έπρεπε να συναινέσουν την συμμετοχή τους στην έρευνα.

5.4. Μέθοδοι ανάλυση

Τα δεδομένα που συλλέχθηκαν μέσω των ερωτηματολογίων αποτέλεσαν το βασικό ερευνητικό υλικό για την ανάλυση και ερμηνεία των ευρημάτων της παρούσας διατριβής. Αρχικά, όλα τα ερωτηματολόγια συγκεντρώθηκαν, ελέγχθηκαν για την πληρότητα και την εγκυρότητά τους και στη συνέχεια καταχωρήθηκαν με ακρίβεια σε ειδικά διαμορφωμένα φύλλα του λογισμικού SPSS (Statistical Package for the Social Sciences), έκδοση 25. Η επιλογή του SPSS έγινε λόγω της αξιοπιστίας του, της ευρείας χρήσης του στη διεθνή ερευνητική κοινότητα, αλλά και της δυνατότητάς του να υποστηρίξει σύνθετες στατιστικές διαδικασίες με τρόπο μεθοδικό και επαναλήψιμο, εξασφαλίζοντας τη στατιστική εγκυρότητα και ακρίβεια των αναλύσεων.

Στο πρώτο στάδιο πραγματοποιήθηκε περιγραφική ανάλυση (descriptive statistics), με στόχο να σκιαγραφηθεί το προφίλ του δείγματος και να παρουσιαστούν οι βασικές κατανομές, όπως οι μέσοι όροι, οι τυπικές αποκλίσεις και τα ποσοστά για κάθε ερώτηση και κατηγορία μεταβλητών. Η περιγραφική στατιστική παρείχε την αρχική εικόνα για το πώς κατανέμονται οι απαντήσεις και συνέβαλε στον εντοπισμό βασικών τάσεων και μοτίβων που επικρατούν στο υπό εξέταση δείγμα.

Στο επόμενο στάδιο πραγματοποιήθηκαν αναλύσεις διακύμανσης (ANOVA), με σκοπό να διερευνηθεί εάν υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές στις απαντήσεις μεταξύ διαφορετικών δημογραφικών ή επαγγελματικών ομάδων. Η εφαρμογή της μεθόδου ANOVA επέτρεψε να ελεγχθεί εάν οι διαφορές που εμφανίζονται στα δεδομένα είναι τυχαίες ή αν αντανακλούν ουσιαστικές διαφοροποιήσεις, προσφέροντας πολύτιμα συμπεράσματα σχετικά με το πώς παράγοντες όπως η ηλικία, η θέση εργασίας ή τα έτη εμπειρίας επηρεάζουν τις αντιλήψεις των συμμετεχόντων.

Επιπλέον, πραγματοποιήθηκαν συσχετίσεις Pearson (Pearson's correlation coefficients), προκειμένου να εξεταστεί η δύναμη και η κατεύθυνση των σχέσεων μεταξύ των βασικών μεταβλητών της έρευνας, όπως η διαχείριση απόδοσης, η ηγεσία και διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, τα εργαλεία και η τεχνολογία, καθώς και η παραγωγικότητα και αποδοτικότητα. Η ανάλυση αυτή συνέβαλε στον εντοπισμό πιθανών αλληλεπιδράσεων και συσχετίσεων μεταξύ των ερευνητικών διαστάσεων, επιτρέποντας τη βαθύτερη κατανόηση των παραγόντων που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα των συστημάτων διοίκησης απόδοσης.

Η συνδυαστική χρήση αυτών των μεθόδων — περιγραφικής στατιστικής, ANOVA και Pearson — διασφάλισε ότι η ανάλυση δεν περιορίστηκε σε απλές παρατηρήσεις, αλλά προχώρησε σε εις βάθος διερεύνηση σχέσεων και διαφοροποιήσεων μέσα στο δείγμα. Με αυτόν τον τρόπο, τα δεδομένα απέκτησαν ερμηνευτική αξία και συνέβαλαν ουσιαστικά στην επίτευξη των ερευνητικών στόχων.

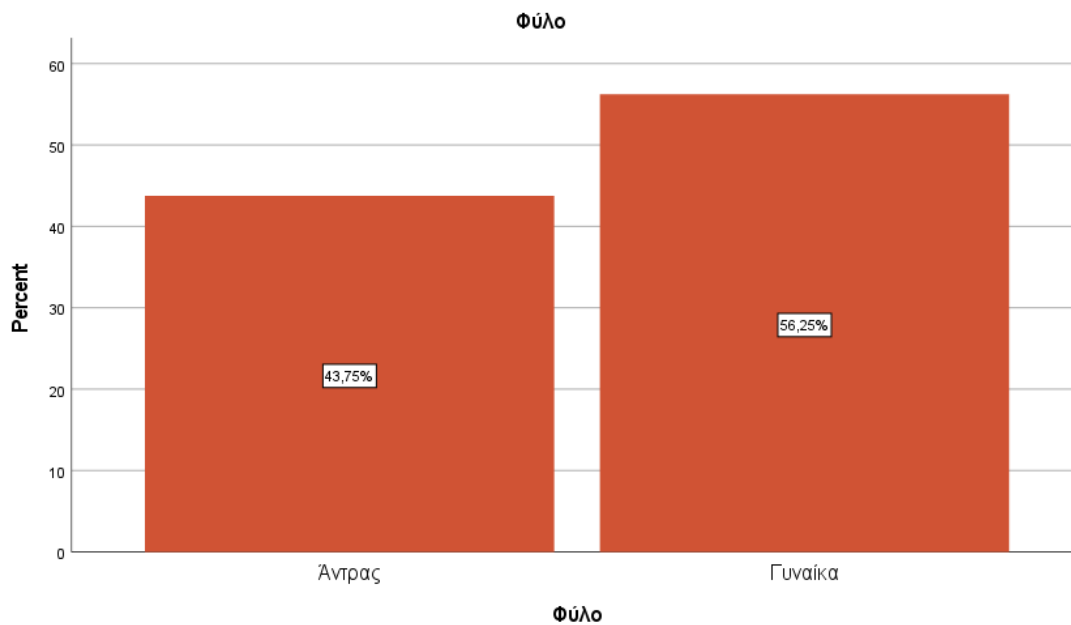
Τα αποτελέσματα που προέκυψαν από τις παραπάνω αναλύσεις παρουσιάζονται αναλυτικά στο επόμενο κεφάλαιο, συνοδευόμενα από πίνακες, διαγράμματα και ερμηνευτικά σχόλια, ώστε να προσφέρουν μία σαφή και τεκμηριωμένη εικόνα για τα ευρήματα της έρευνας και τις προεκτάσεις τους τόσο σε θεωρητικό όσο και σε πρακτικό επίπεδο.

Κεφάλαιο 6^ο Αποτελέσματα

6.1 Δημογραφικά Στοιχεία

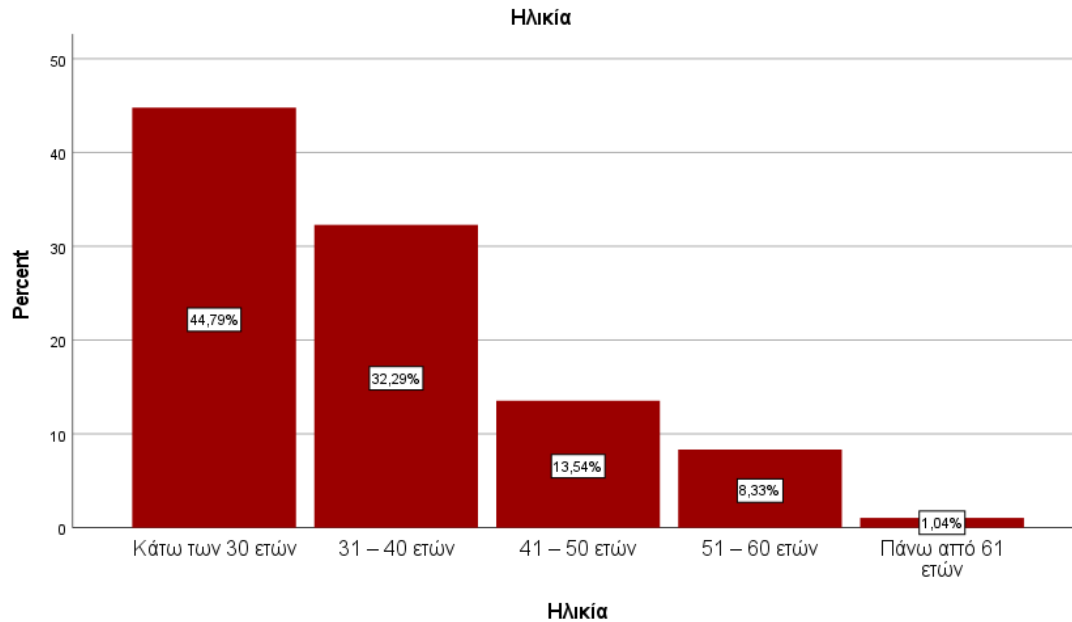
Σε αυτή την έρευνα συμμετείχαν 96 άτομα, όπου οι περισσότερες ήταν γυναίκες (N = 54, 56.3%) και το 43.7% αυτών ήταν άντρες.

Διάγραμμα 1: Φύλο



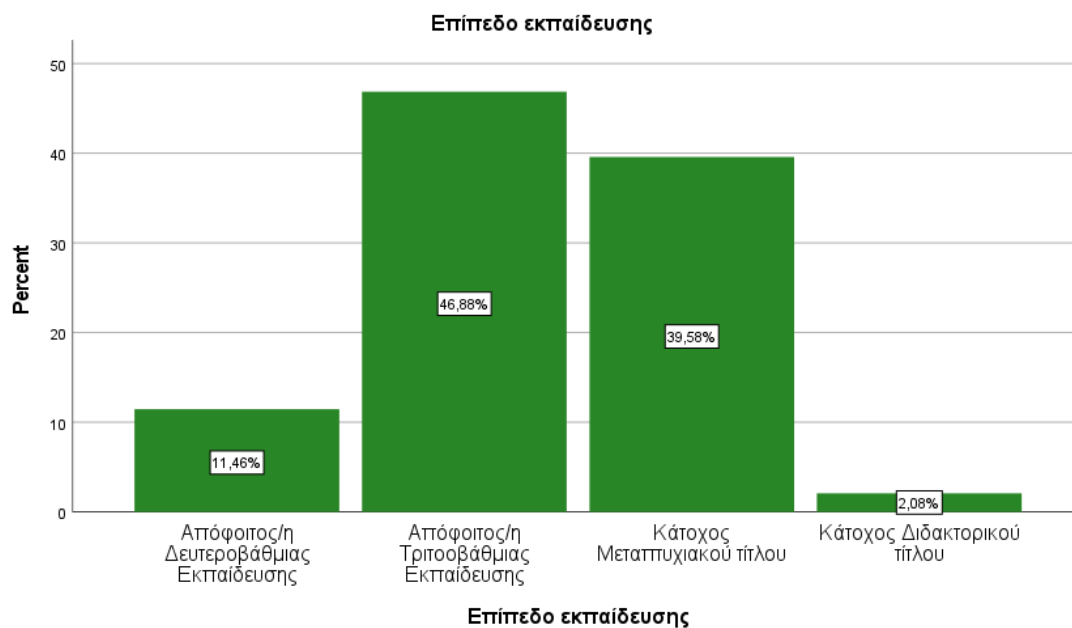
Από το διάγραμμα 2 προκύπτει ότι οι περισσότεροι συμμετέχοντες είχαν ηλικία κάτω των 30 ετών (N = 43, 44.8%). Το 32.3% των συμμετεχόντων είχαν ηλικία από 31 – 40 ετών, το 13.5% αυτών είχαν ηλικία από 41 – 50 ετών, το 8.3% αυτών είχαν ηλικία από 51 – 60 ετών και το 1% αυτών είχαν ηλικία πάνω από 61 ετών.

Διάγραμμα 2: Ηλικία



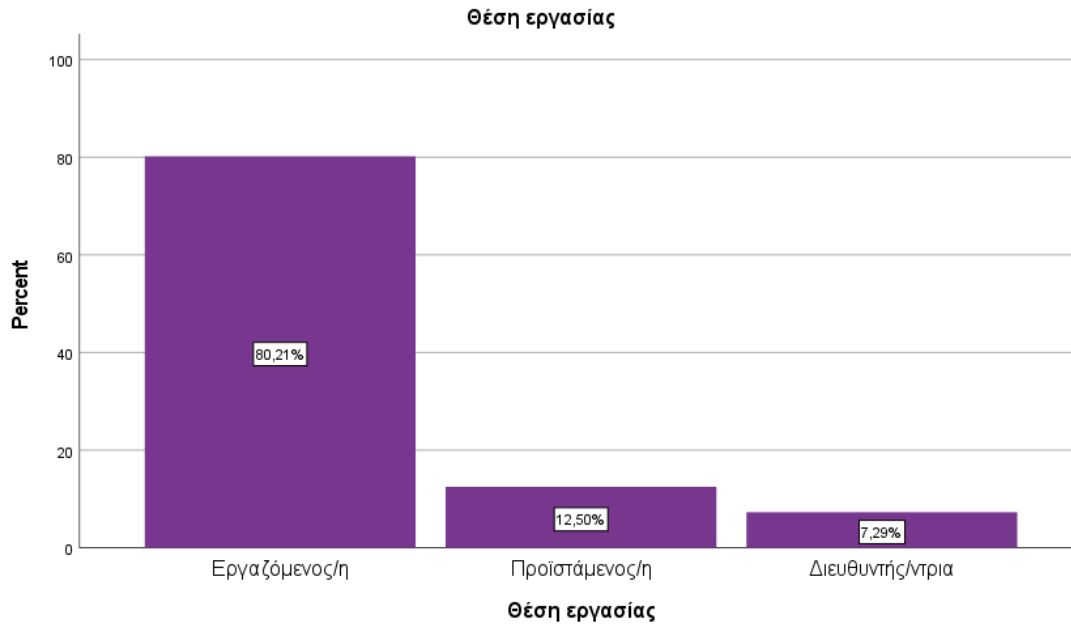
Στο διάγραμμα 3 παρουσιάζεται ότι οι περισσότεροι συμμετέχοντες είναι απόφοιτοι Τριτοβάθμιας εκπαίδευσης (N = 45, 46.9%). Το 39.6% των συμμετεχόντων ήταν κάτοχοι Μεταπτυχιακού τίτλου, το 11.5% των συμμετεχόντων ήταν απόφοιτοι Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και το 2.1% αυτών ήταν κάτοχοι Διδακτορικού τίτλου.

Διάγραμμα 3: Επίπεδο εκπαίδευσης



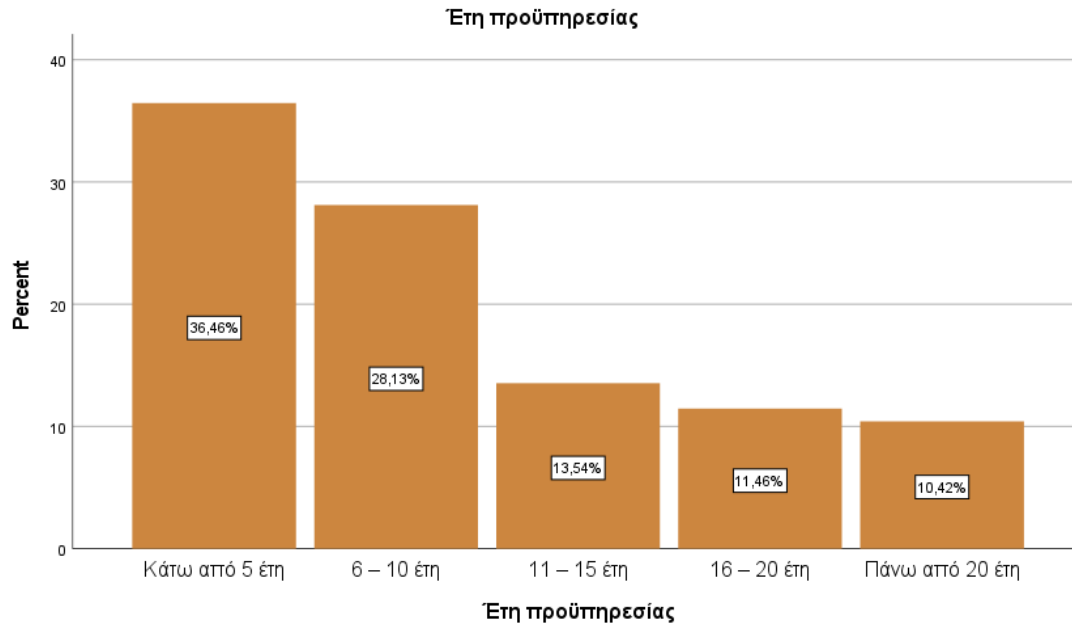
Από το διάγραμμα 4 προκύπτει ότι οι περισσότεροι συμμετέχοντες είναι εργαζόμενοι (N = 77, 80.2%). Το 12.5% αυτών είναι προϊστάμενοι και το 7.3% αυτών είναι διευθυντές.

Διάγραμμα 4: Θέση εργασίας



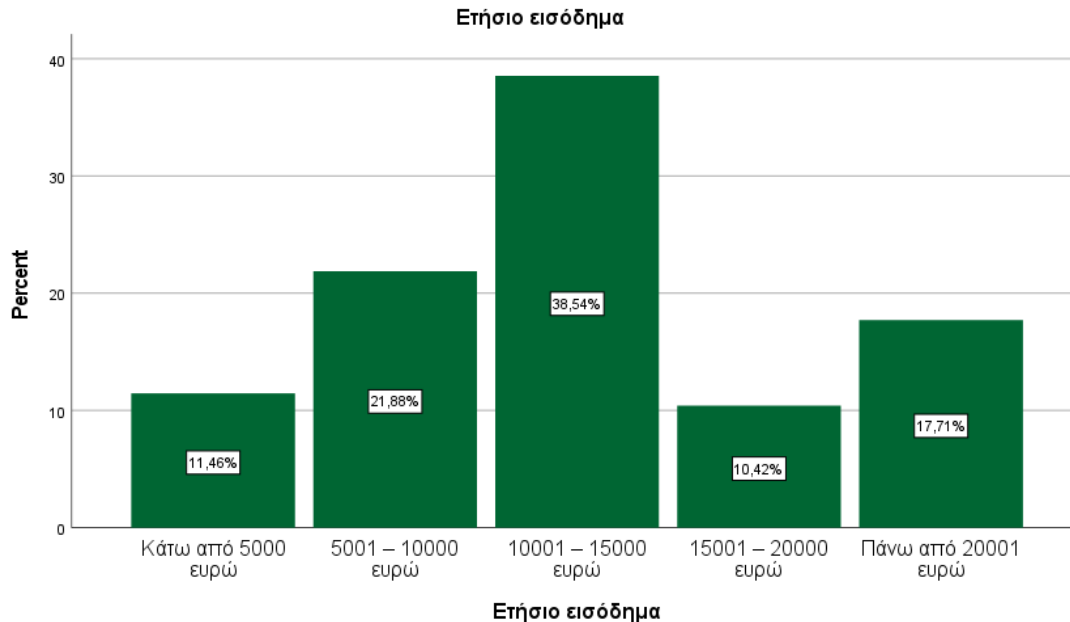
Στο διάγραμμα 5 παρουσιάζεται ότι οι περισσότεροι συμμετέχοντες έχουν κάτω από 5 έτη προϋπηρεσίας (N = 35, 36.5%). Το 28.1% των συμμετεχόντων έχουν από 6 – 10 έτη προϋπηρεσίας, το 13.5% των συμμετεχόντων έχουν από 11 – 15 έτη προϋπηρεσίας, το 11.5% των συμμετεχόντων έχουν από 16 – 20 έτη προϋπηρεσίας και το 10.4% των συμμετεχόντων έχουν πάνω από 20 έτη προϋπηρεσίας.

Διάγραμμα 5: Έτη προϋπηρεσίας



Από το διάγραμμα 6 προκύπτει ότι οι περισσότεροι συμμετέχοντες είχαν ετήσιο εισόδημα από 10001 – 15000 ευρώ (N = 37, 38.5%). Το 21.9% των συμμετεχόντων είχαν ετήσιο εισόδημα από 5001 – 10000 ευρώ, το 11.7% των συμμετεχόντων είχαν ετήσιο εισόδημα πάνω από 20001 ευρώ, το 11.5% αυτών είχαν ετήσιο εισόδημα κάτω από 5000 ευρώ και το 10.4% αυτών είχαν ετήσιο εισόδημα από 15001 – 20000 ευρώ.

Διάγραμμα 6: Ετήσιο εισόδημα



6.2 Διαχείριση Απόδοσης

Στον πίνακα 1 παρουσιάζεται ότι οι περισσότεροι συμμετέχοντες διαφωνούν πως τα κίνητρα που δίνονται για αύξηση της αποδοτικότητας είναι επαρκή ($N = 29, 30.2\%$). Ακόμα οι περισσότεροι συμμετέχοντες ούτε διαφωνούν ούτε συμφωνούν πως η επιχείρηση παρέχει τα κατάλληλα εργαλεία για την επίτευξη στόχων ($N = 37, 38.5\%$), πως οι δείκτες απόδοσης είναι διαφανείς και μετρήσιμοι ($N = 34, 35.8\%$) και πως η αποδοτικότητα των εργαζομένων αξιολογείται με δίκαιο τρόπο ($N = 29, 30.2\%$). Επίσης οι περισσότεροι συμμετέχοντες συμφωνούν πως οι προσωπικές μου επιδόσεις επηρεάζουν την απόδοση της ομάδας ($N = 52, 54.7\%$), πως οι στόχοι που θέτει η διοίκηση είναι σαφείς και κατανοητοί ($N = 45, 46.9\%$) και πως η ανατροφοδότηση από τους προϊστάμενους είναι συχνή και βοηθητική ($N = 33, 34.7\%$).

	Διαφωνώ απόλυτα		Διαφωνώ		Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ		Συμφωνώ		Συμφωνώ απόλυτα	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Οι στόχοι που θέτει η διοίκηση είναι σαφείς και κατανοητοί.	5	5.2%	10	10.4%	26	27.1%	45	46.9%	10	10.4%
Η επιχείρηση παρέχει τα κατάλληλα εργαλεία για την επίτευξη στόχων.	2	2.1%	16	16.7%	37	38.5%	35	36.5%	6	6.3%
Η αποδοτικότητα των εργαζομένων αξιολογείται με δίκαιο τρόπο.	12	12.5%	24	25%	29	30.2%	24	25%	7	7.3%
Η ανατροφοδότηση από τους προϊστάμενους είναι συχνή και βοηθητική.	8	8.4%	17	17.9%	30	31.6%	33	34.7%	7	7.4%
Οι δείκτες απόδοσης είναι διαφανείς και μετρήσιμοι.	5	5.3%	25	26.3%	34	35.8%	25	26.3%	6	6.3%
Οι προσωπικές μου επιδόσεις επηρεάζουν την απόδοση της ομάδας.	5	5.3%	2	2.1%	16	16.8%	52	54.7%	20	21.1%
Τα κίνητρα που δίνονται για αύξηση της αποδοτικότητας είναι επαρκή.	8	8.3%	29	30.2%	27	28.1%	28	29.2%	4	4.2%

Πίνακας 1: Διαχείριση της απόδοσης

6.3 Εργασιακό Περιβάλλον και Κουλτούρα

Από τον πίνακα 2 προκύπτει ότι οι περισσότεροι συμμετέχοντες συμφωνούν πως η επιχείρηση προωθεί την εκπαίδευση και ανάπτυξη των εργαζομένων (N = 44, 45.8%), πως υπάρχει κλίμα συνεργασίας μεταξύ των μελών της ομάδας (N = 40, 41.7%), πως η διοίκηση ενθαρρύνει την ανοιχτή επικοινωνία (N = 36, 37.5%) και πως η επιχείρηση έχει σαφή πολιτική για την ισότητα στην εργασία (N = 36, 37.5%).

Ακόμα από τον πίνακα 2 προκύπτει ότι οι περισσότεροι συμμετέχοντες συμφωνούν πως το περιβάλλον εργασίας προωθεί τη δημιουργικότητα και την καινοτομία (N = 34, 35.4%), πως η ισορροπία εργασίας – προσωπικής ζωής ενθαρρύνεται από την επιχείρηση (N = 34, 35.4%) και πως υπάρχουν ευκαιρίες για επαγγελματική εξέλιξη (N = 32, 33.7%).

	Διαφωνώ απόλυτα		Διαφωνώ		Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ		Συμφωνώ		Συμφωνώ απόλυτα	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Υπάρχει κλίμα συνεργασίας μεταξύ των μελών της ομάδας.	5	5.2%	14	14.6%	21	21.9%	40	41.7%	16	16.7%
Το περιβάλλον εργασίας προωθεί τη δημιουργικότητα και την καινοτομία.	5	5.2%	22	22.9%	27	28.1%	34	35.4%	8	8.3%
Η διοίκηση ενθαρρύνει την ανοιχτή επικοινωνία.	7	7.3%	14	14.6%	26	27.1%	36	37.5%	13	13.5%
Η ισορροπία εργασίας – προσωπικής ζωής ενθαρρύνεται από την επιχείρηση.	6	6.3%	22	22.9%	31	32.3%	34	35.4%	3	3.1%
Η επιχείρηση προωθεί την εκπαίδευση και ανάπτυξη των εργαζομένων.	4	4.2%	12	12.5%	28	29.2%	44	45.8%	8	8.3%
Υπάρχουν ευκαιρίες για επαγγελματική εξέλιξη.	4	4.2%	18	18.9%	30	31.6%	32	33.7%	11	11.6%

Η επιχείρηση έχει σαφή πολιτική για την ισότητα στην εργασία.	7	7.3%	13	13.5%	26	27.1%	36	37.5%	14	14.6%
---	---	------	----	-------	----	-------	-----------	--------------	----	-------

Πίνακας 2: Εργασιακό Περιβάλλον και Κουλτούρα

6.4 Μετασχηματιστική Ηγεσία

Από τον πίνακα 3 προκύπτει ότι οι περισσότεροι συμμετέχοντες ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν οι πολιτικές διοίκησης είναι διαφανείς και αποτελεσματικές (N = 32, 33.7%), πως οι αποφάσεις της διοίκησης λαμβάνονται με γνώμονα την ευημερία των εργαζομένων (N = 31, 33.7%), πως οι εργαζόμενοι συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων (N = 31, 32.3%) και πως η διοίκηση λαμβάνει υπόψη τη γνώμη των εργαζομένων στις αποφάσεις (N = 29, 30.9%). Τέλος οι περισσότεροι συμμετέχοντες συμφωνούν πως οι προϊστάμενοι είναι προσιτοί και διαθέσιμοι για συζητήσεις (N = 38, 40%), πως οι προϊστάμενοι καθοδηγούν αποτελεσματικά την ομάδα τους (N = 35, 36.8%) και πως η ηγεσία δείχνει ενδιαφέρον για την επαγγελματική ανάπτυξη των εργαζομένων (N = 33, 34.4%).

Πίνακας 3: Ηγεσία και Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού

	Διαφωνώ απόλυτα		Διαφωνώ		Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ		Συμφωνώ		Συμφωνώ απόλυτα	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Οι προϊστάμενοι καθοδηγούν αποτελεσματικά την ομάδα τους.	7	7.4%	14	14.7%	32	33.7%	35	36.8%	7	7.4%
Η ηγεσία δείχνει ενδιαφέρον για την επαγγελματική ανάπτυξη των εργαζομένων.	5	5.2%	20	20.8%	32	33.3%	33	34.4%	6	6.3%
Οι προϊστάμενοι είναι προσιτοί και διαθέσιμοι για συζητήσεις.	7	7.4%	6	6.3%	25	26.3%	38	40%	19	20%
Οι αποφάσεις της διοίκησης λαμβάνονται με γνώμονα την ευημερία των εργαζομένων.	14	15.2%	23	25%	31	33.7%	17	18.5%	7	7.6%

Η διοίκηση λαμβάνει υπόψη τη γνώμη των εργαζομένων στις αποφάσεις.	9	9.6%	23	24.5%	29	30.9%	28	29.8%	5	5.3%
Οι πολιτικές διοίκησης είναι διαφανείς και αποτελεσματικές.	6	6.3%	26	27.4%	32	33.7%	22	23.2%	9	9.5%
Οι εργαζόμενοι συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων.	9	9.4%	25	26%	31	32.3%	27	28.1%	4	4.2%

6.5 Εργαλεία και Τεχνολογία

Από τον πίνακα 4 προκύπτει ότι οι περισσότεροι συμμετέχοντες ούτε διαφωνούν ούτε συμφωνούν πως η επιχείρηση προσφέρει κατάλληλη εκπαίδευση στη χρήση νέων τεχνολογιών (N = 37, 38.5%). Ακόμα οι περισσότεροι συμμετέχοντες συμφωνούν πως υπάρχει επαρκής υποστήριξη για την επίλυση τεχνικών προβλημάτων (N = 44, 45.8%), πως η τεχνολογία βελτιώνει την επικοινωνία εντός της ομάδας (N = 43, 46.2%) και πως η χρήση της τεχνολογίας συμβάλλει στην αύξηση της αποδοτικότητας (N = 37, 38.9%). Τέλος οι περισσότεροι συμμετέχοντες συμφωνούν πως η τεχνολογία που χρησιμοποιείται στον χώρο εργασίας είναι σύγχρονη και αποτελεσματική (N = 35, 36.5%), πως η χρήση τεχνολογίας έχει μειώσει τις επαναληπτικές εργασίες και το διοικητικό φόρτο (N = 35, 36.5%) και πως η επιχείρηση επενδύει σε τεχνολογικά εργαλεία που ενισχύουν τη συνεργασία (N = 33, 34.4%).

Πίνακας 4: Εργαλεία και Τεχνολογία

	Διαφωνώ απόλυτα		Διαφωνώ		Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ		Συμφωνώ		Συμφωνώ απόλυτα	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Η τεχνολογία που χρησιμοποιείται στον χώρο εργασίας είναι σύγχρονη και αποτελεσματική.	3	3.1%	18	18.8%	28	29.2%	35	36.5%	12	12.5%
Η επιχείρηση προσφέρει κατάλληλη εκπαίδευση στη χρήση νέων τεχνολογιών.	5	5.2%	18	18.8%	37	38.5%	25	26%	11	11.5%
Η χρήση της τεχνολογίας συμβάλλει στην αύξηση της αποδοτικότητας.	4	4.2%	6	6.3%	20	21.1%	37	38.9%	28	29.5%
Η τεχνολογία βελτιώνει την επικοινωνία εντός της ομάδας.	3	3.2%	6	6.5%	7	29%	43	46.2%	14	15.1%
Η επιχείρηση επενδύει σε τεχνολογικά εργαλεία που ενισχύουν τη συνεργασία.	5	5.2%	15	15.6%	32	33.3%	33	34.4%	11	11.5%
Υπάρχει επαρκής υποστήριξη για την επίλυση τεχνικών προβλημάτων.	4	4.2%	11	11.5%	27	28.1%	44	45.8%	10	10.4%
Η χρήση τεχνολογίας έχει μειώσει τις επαναληπτικές εργασίες και το διοικητικό φόρτο.	1	1%	13	13.5%	33	34.4%	35	36.5%	14	14.6%

6.6 Παραγωγικότητα και Αποδοτικότητα

Από τον πίνακα 5 προκύπτει ότι οι περισσότεροι συμμετέχοντες ούτε διαφωνούν ούτε συμφωνούν πως οι εργαζόμενοι έχουν την αυτονομία να αποφασίζουν για την εκτέλεση των εργασιών τους (N = 45, 46.9%), πως οι στόχοι της επιχείρησης ευθυγραμμίζονται με την καθημερινή εργασία (N = 39, 40.6%) και πως η επιχείρηση ενθαρρύνει την καινοτομία ως μέσο αύξησης της

παραγωγικότητας (N = 38, 39.6%). Επίσης οι περισσότεροι συμμετέχοντες ούτε διαφωνούν ούτε συμφωνούν πως η παραγωγικότητα της ομάδας ενισχύεται από τη διαχείριση της διοίκησης (N = 34, 35.8%) και πως ο τρόπος με τον οποίο μετράται η παραγωγικότητα είναι ρεαλιστικός και εφικτός (N = 33, 34.4%). Τέλος οι περισσότεροι συμμετέχοντες συμφωνούν πως οι δείκτες αποδοτικότητας είναι σαφείς και κατανοητοί από όλους τους εργαζομένους (N = 34, 35.4%) και πως οι επιδόσεις τους στην εργασία αναγνωρίζονται και επιβραβεύονται από τη διοίκηση (N = 33, 34.7%).

Πίνακας 5: Παραγωγικότητα και Αποδοτικότητα

	Διαφωνώ απόλυτα		Διαφωνώ		Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ		Συμφωνώ		Συμφωνώ απόλυτα	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Οι στόχοι της επιχείρησης ευθυγραμμίζονται με την καθημερινή εργασία.	3	3.1%	13	13.5%	39	40.6%	34	35.4%	7	7.3%
Ο τρόπος με τον οποίο μετράται η παραγωγικότητα είναι ρεαλιστικός και εφικτός.	7	7.3%	24	25%	33	34.4%	27	28.1%	5	5.2%
Οι εργαζόμενοι έχουν την αυτονομία να αποφασίζουν για την εκτέλεση των εργασιών τους.	7	7.3%	11	11.5%	45	46.9%	29	30.2%	4	4.2%
Η επιχείρηση ενθαρρύνει την καινοτομία ως μέσο αύξησης της παραγωγικότητας.	7	7.3%	13	13.5%	38	39.6%	33	34.4%	5	5.2%
Η παραγωγικότητα της ομάδας ενισχύεται από τη διαχείριση της διοίκησης.	7	7.4%	18	18.9%	34	35.8%	30	31.6%	6	6.3%
Οι δείκτες αποδοτικότητας είναι σαφείς και κατανοητοί από όλους τους εργαζομένους.	4	4.2%	24	25%	32	33.3%	34	35.4%	2	2.1%

Οι επιδόσεις μου στην εργασία 13 13.7% 14 14.7% 28 29.5% **33 34.7%** 7 7.4%
αναγνωρίζονται και επιβραβεύονται
από τη διοίκηση.

Κεφάλαιο 7: Στατιστική Ανάλυση

7.1. Διαστάσεις

Ο Πίνακας 6 παρουσιάζει τα αποτελέσματα πέντε βασικών διαστάσεων που διερευνήθηκαν στο πλαίσιο της παρούσας μελέτης, παρέχοντας τόσο τις μέσες τιμές όσο και τις τιμές αξιοπιστίας Cronbach's alpha για καθεμία από αυτές. Η ανάλυση του πίνακα επιτρέπει μια εις βάθος κατανόηση του τρόπου με τον οποίο οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται διαφορετικές πτυχές του οργανισμού, ενώ παράλληλα αξιολογείται η εσωτερική συνέπεια των εργαλείων μέτρησης, στοιχείο θεμελιώδες για την επιστημονική εγκυρότητα της έρευνας.

Η διάσταση Διαχείριση Απόδοσης (Μέση τιμή 3.22 ± 0.744 , Cronbach's alpha 0.854) υποδηλώνει ότι οι εργαζόμενοι τείνουν να έχουν μια ελαφρώς θετική, αλλά όχι απόλυτα ισχυρή αντίληψη για τις πρακτικές διαχείρισης απόδοσης που εφαρμόζονται στον οργανισμό. Η μέση τιμή είναι ελαφρώς υψηλότερη από την ουδέτερη τιμή (3), γεγονός που δείχνει ότι υπάρχουν θετικά στοιχεία, αλλά και πεδία που θα μπορούσαν να ενισχυθούν, όπως ο καθορισμός στόχων, η ανατροφοδότηση και οι διαδικασίες αξιολόγησης. Η τυπική απόκλιση 0.744 αποτυπώνει μια σχετικά περιορισμένη διακύμανση στις αντιλήψεις, ενώ το Cronbach's alpha 0.854 επιβεβαιώνει την υψηλή εσωτερική συνέπεια της κλίμακας.

Στη διάσταση «Εργασιακό Περιβάλλον και Οργανωσιακή Κουλτούρα» (Μέση τιμή = 3.31, Τυπική Απόκλιση = 0.808, Cronbach's $\alpha = 0.882$), οι εργαζόμενοι αξιολόγησαν το κλίμα και την κουλτούρα του οργανισμού σχετικά θετικά, σε σύγκριση με τις πρακτικές διαχείρισης απόδοσης. Η υψηλή μέση τιμή υποδηλώνει ότι οι συμμετέχοντες αντιλαμβάνονται το εργασιακό περιβάλλον ως υποστηρικτικό και συνεργατικό, με έμφαση στις αξίες, τις διαπροσωπικές σχέσεις και την ανοιχτή επικοινωνία εντός του οργανισμού.

Ο υψηλός δείκτης Cronbach's $\alpha = 0.882$ καταδεικνύει εξαιρετική εσωτερική συνέπεια των επιμέρους μεταβλητών που συνθέτουν τη διάσταση, επιβεβαιώνοντας την αξιοπιστία των μετρήσεων. Το εύρημα αυτό ενισχύει την υπόθεση ότι η θετική οργανωσιακή κουλτούρα και το ευνοϊκό εργασιακό περιβάλλον συμβάλλουν στη δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης και αμοιβαίου σεβασμού, στοιχεία που επηρεάζουν θετικά την ικανοποίηση και την απόδοση των εργαζομένων.

Αν και η συγκεκριμένη διάσταση δεν σχετίζεται άμεσα με τις ερευνητικές υποθέσεις, τα αποτελέσματα αυτά μπορούν να θεωρηθούν ως συμπληρωματική ανάλυση, προσφέροντας μια πιο σφαιρική εικόνα του εργασιακού κλίματος και του τρόπου με τον οποίο αυτό ενδέχεται να υποστηρίζει τη μετασχηματιστική ηγεσία και τη συνολική οργανωσιακή απόδοση.

Η Ηγεσία και Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού (Μέση τιμή 3.08 ± 0.846 , Cronbach's $\alpha 0.903$) εμφανίζει την χαμηλότερη μέση τιμή μεταξύ των πέντε διαστάσεων. Η σχεδόν ουδέτερη αυτή αξιολόγηση δείχνει ότι οι εργαζόμενοι αναγνωρίζουν θετικά στοιχεία στις πρακτικές ηγεσίας, ωστόσο διακρίνουν και αδυναμίες, πιθανόν σε θέματα επικοινωνίας, ενθάρρυνσης ή υποστήριξης από τους προϊσταμένους. Παρά τη χαμηλότερη μέση τιμή, η αξιοπιστία της κλίμακας είναι εξαιρετική (Cronbach's $\alpha 0.903$), γεγονός που επιβεβαιώνει ότι τα επιμέρους στοιχεία που τη συνθέτουν μετρούν με συνέπεια την αντίληψη για την ηγεσία.

Η διάσταση Εργαλεία και Τεχνολογία (Μέση τιμή 3.46 ± 0.751 , Cronbach's $\alpha 0.869$) παρουσιάζει την υψηλότερη μέση τιμή, γεγονός που δείχνει πως οι εργαζόμενοι είναι σε μεγάλο βαθμό ικανοποιημένοι με την τεχνολογική υποστήριξη και τα εργαλεία που διαθέτει ο οργανισμός. Η αξιολόγηση αυτή υπονοεί ότι οι υποδομές θεωρούνται σύγχρονες και αποτελεσματικές, διευκολύνοντας την καθημερινή εργασία και βελτιώνοντας τις διαδικασίες. Η αξιοπιστία της κλίμακας (0.869) είναι υψηλή, επιβεβαιώνοντας ότι η μέτρηση αυτής της διάστασης είναι σταθερή και συνεπής.

Τέλος, η διάσταση Παραγωγικότητα και Αποδοτικότητα (Μέση τιμή 3.11 ± 0.777 , Cronbach's $\alpha 0.889$) καταγράφει μια μέση τιμή που κινείται προς την θετική περιοχή, αλλά χωρίς να είναι ιδιαίτερα υψηλή, δείχνοντας ότι υπάρχει αντίληψη μέτριας ικανοποίησης για την παραγωγικότητα και την αποδοτικότητα του οργανισμού. Αυτό υποδεικνύει ότι, ενώ οι εργαζόμενοι αναγνωρίζουν προσπάθειες για αποτελεσματική λειτουργία, υπάρχουν τομείς στους

οποίους θα μπορούσαν να εφαρμοστούν βελτιώσεις. Η τιμή αξιοπιστίας 0.889 είναι εξαιρετικά ισχυρή, αποδεικνύοντας την εσωτερική συνοχή της κλίμακας.

Συνολικά, οι πέντε διαστάσεις παρουσιάζουν υψηλά επίπεδα αξιοπιστίας (Cronbach's alpha από 0.854 έως 0.903), επιβεβαιώνοντας ότι τα ερωτηματολόγια μέτρησαν με συνέπεια τα ερευνητικά αντικείμενα. Οι μέσες τιμές, οι οποίες κυμαίνονται από 3.08 έως 3.46, φανερώνουν πως οι εργαζόμενοι τείνουν να έχουν κυρίως ουδέτερη έως θετική στάση απέναντι στους πέντε αυτούς άξονες. Η ελαφρώς υψηλότερη αξιολόγηση της διάστασης Εργαλεία και Τεχνολογία υποδηλώνει μεγαλύτερη ικανοποίηση στον τομέα της τεχνολογικής υποστήριξης, ενώ η χαμηλότερη μέση τιμή στη διάσταση Ηγεσία και Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού αναδεικνύει ότι η ηγεσία αποτελεί έναν τομέα με περιθώριο βελτίωσης. Η ανάλυση αυτών των αποτελεσμάτων προσφέρει πολύτιμες ενδείξεις για τη διαμόρφωση στοχευμένων παρεμβάσεων και στρατηγικών ανάπτυξης, συμβάλλοντας έτσι τόσο στη θεωρητική κατανόηση όσο και στη βελτίωση της οργανωσιακής πρακτικής.

Πίνακας 6: Μέσες τιμές και ανάλυση αξιοπιστίας των διαστάσεων

	Μέση τιμή	Cronbach's alpha
Διαχείριση Απόδοσης	3.22 $\pm$ 0.744	0.854
Εργασιακό Περιβάλλον και Κουλτούρα	3.31 $\pm$ 0.808	0.882
Ηγεσία και Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού	3.08 $\pm$ 0.846	0.903
Εργαλεία και Τεχνολογία	3.46 $\pm$ 0.751	0.869
Παραγωγικότητα και Αποδοτικότητα	3.11 $\pm$ 0.777	0.889

7.2. Έλεγχος ερευνητικών υποθέσεων

Υπόθεση 1 (H1): Οι απόψεις των συμμετεχόντων για τη διαχείριση της απόδοσης διαφοροποιούνται αναφορικά με τη θέση εργασίας αυτών.

Ο στατιστικός έλεγχος πραγματοποιήθηκε με τη χρήση κατάλληλης ανάλυσης διακύμανσης (ANOVA), προκειμένου να διαπιστωθεί εάν υπάρχουν σημαντικές διαφορές στις αντιλήψεις για τη διαχείριση της απόδοσης μεταξύ των διαφορετικών επαγγελματικών θέσεων. Τα αποτελέσματα

έδειξαν ότι η θέση εργασίας δεν επηρεάζει στατιστικά σημαντικά τις αντιλήψεις των συμμετεχόντων ($p > 0.05$). Συνεπώς, η Υπόθεση 1 δεν επιβεβαιώνεται.

Στον πίνακα 7 παρουσιάζεται ο έλεγχος ANOVA, ο οποίος έδειξε στατιστικά σημαντικές διαφορές ($p = 0.017$) στις αντιλήψεις των συμμετεχόντων για την διαχείριση της απόδοσης σε διαφορετικές θέσεις εργασίας, παρά τις μικρές διακυμάνσεις στη μέση βαθμολογία.

Πίνακας 7: Ανάλυση ANOVA για την διαχείριση της απόδοσης στις διάφορες θέσεις εργασίας

	N	Mean	F	Sig
Εργαζόμενος/η	76	3.11±0.725	4.239	0.017
Προϊστάμενος/η	12	3.60±0.590		
Διευθυντής/ντρια	7	3.73±0.855		
Total	95	3.22±0.744		

Το διάγραμμα 7 παρουσιάζει τις μέσες τιμές της διάστασης «Διαχείριση Απόδοσης» σε σχέση με τη θέση εργασίας των συμμετεχόντων (Εργαζόμενος/η, Προϊστάμενος/η, Διευθυντής/ντρια) και αποκαλύπτει μια σαφή κλιμάκωση στις αντιλήψεις τους. Οι εργαζόμενοι/ες εμφανίζουν τη χαμηλότερη μέση τιμή (περίπου 3.15), γεγονός που υποδηλώνει μια πιο συγκρατημένη ή κριτική στάση απέναντι στις πρακτικές διαχείρισης απόδοσης. Αυτό μπορεί να αντικατοπτρίζει μια αίσθηση απόστασης από τις διαδικασίες καθορισμού στόχων, αξιολόγησης και ανατροφοδότησης, ή ακόμα και την αντίληψη ότι οι διαδικασίες αυτές δεν εφαρμόζονται πάντα με τρόπο που να τους ενδυναμώνει ή να τους εμπλέκει ουσιαστικά.

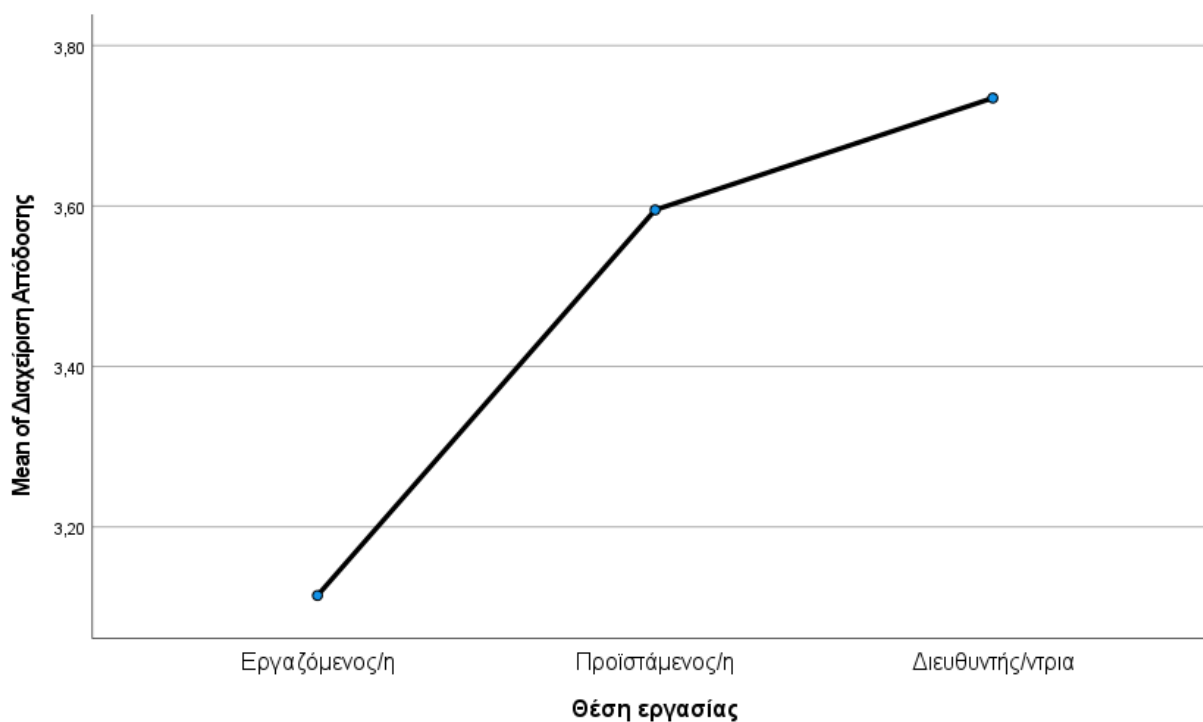
Αντίθετα, οι προϊστάμενοι/ες παρουσιάζουν σημαντικά υψηλότερη μέση τιμή (περίπου 3.60), γεγονός που δείχνει ότι αντιλαμβάνονται πιο θετικά τη διαχείριση απόδοσης. Είναι πιθανό ότι αυτή η κατηγορία εργαζομένων, λόγω της ενδιάμεσης διοικητικής θέσης που κατέχει, συμμετέχει ενεργά στην εφαρμογή των διαδικασιών αυτών και επομένως τις αντιλαμβάνεται ως πιο λειτουργικές και αποτελεσματικές.

Τέλος, οι διευθυντές/ντριες εμφανίζουν την υψηλότερη μέση τιμή (περίπου 3.75), γεγονός που αποκαλύπτει ότι όσο υψηλότερη είναι η διοικητική βαθμίδα, τόσο πιο ευνοϊκή είναι η

αντίληψη για τις πρακτικές διαχείρισης απόδοσης. Το εύρημα αυτό μπορεί να ερμηνευθεί ως αποτέλεσμα της άμεσης συμμετοχής τους στη χάραξη στρατηγικής και στη διαμόρφωση των σχετικών πολιτικών, αλλά και της αίσθησης ελέγχου που έχουν στη διαδικασία.

Η συνολική τάση του διαγράμματος δείχνει ότι η αντίληψη για τη διαχείριση απόδοσης ενισχύεται όσο ανεβαίνει το επίπεδο ιεραρχίας, υποδηλώνοντας ότι οι εργαζόμενοι στις χαμηλότερες βαθμίδες πιθανόν να βιώνουν τις διαδικασίες αυτές με λιγότερη εμπλοκή ή να τις θεωρούν λιγότερο δίκαιες και διαφανείς, ενώ οι ανώτερες βαθμίδες, που έχουν τον σχεδιασμό και την επίβλεψη των πολιτικών αυτών, τις αξιολογούν πιο θετικά. Αυτό το εύρημα αναδεικνύει την ανάγκη για γεφύρωση του χάσματος αντίληψης μεταξύ διοικητικών βαθμίδων, με στόχο την ενίσχυση της εμπιστοσύνης και της αποτελεσματικότητας των πρακτικών διαχείρισης απόδοσης σε όλο τον οργανισμό.

Διάγραμμα 7: Μέσες τιμές της διάστασης «Διαχείριση Απόδοσης» σε σχέση με τη θέση εργασίας των συμμετεχόντων



Υπόθεση 2 (H2): Οι απόψεις των συμμετεχόντων για την παραγωγικότητα και την αποδοτικότητα διαφοροποιούνται αναφορικά με το ετήσιο εισόδημα.

Για τη διερεύνηση της υπόθεσης εφαρμόστηκε ανάλυση διακύμανσης (ANOVA), προκειμένου να εξεταστεί αν υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές στις αντιλήψεις των εργαζομένων σχετικά

με την παραγωγικότητα και την αποδοτικότητα ανάλογα με το ετήσιο εισόδημά τους. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι δεν εντοπίζονται στατιστικά σημαντικές διαφορές ($p > 0.05$), γεγονός που σημαίνει ότι το ετήσιο εισόδημα δεν επηρεάζει ουσιαστικά τις αντιλήψεις των συμμετεχόντων. Συνεπώς, η Υπόθεση 2 δεν επιβεβαιώνεται.

Στον πίνακα 8 παρουσιάζεται ο έλεγχος ANOVA, ο οποίος δεν έδειξε στατιστικά σημαντικές διαφορές ($p = 0.913$) στις αντιλήψεις των συμμετεχόντων για την παραγωγικότητα και την αποδοτικότητα σε διαφορετικές θέσεις εργασίας, παρά τις μικρές διακυμάνσεις στη μέση βαθμολογία.

Πίνακας 8: Ανάλυση ANOVA για την διαχείριση της απόδοσης στα διάφορα επίπεδα των ετήσιων εισοδημάτων

	N	Μέση τιμή	F	sig
Κάτω από 5000 ευρώ	11	2.99±0.829	0.244	0.913
5001 – 10000 ευρώ	20	3.09±0.892		
10001 – 15000 ευρώ	37	3.08±0.749		
15001 – 20000 ευρώ	9	3.16±0.672		
Πάνω από 20001 ευρώ	17	3.26±0.781		
Total	94	3.11±0.777		

Ο Πίνακας 8 παρουσιάζει τις μέσες τιμές αντιλήψεων των εργαζομένων σχετικά με τη διαχείριση της απόδοσης, ταξινομημένες ανάλογα με τα ετήσια εισοδήματά τους, καθώς και τα αποτελέσματα της στατιστικής ανάλυσης ANOVA (F και sig). Οι κατηγορίες εισοδήματος κυμαίνονται από κάτω των 5.000 ευρώ έως και πάνω από 20.001 ευρώ.

Η ανάλυση δείχνει ότι οι μέσες τιμές για τη διαχείριση απόδοσης κυμαίνονται από 2.99 στην κατηγορία εισοδήματος κάτω των 5.000 ευρώ έως 3.26 στην κατηγορία άνω των 20.001 ευρώ. Η ελαφρώς υψηλότερη μέση τιμή (3.26 ± 0.781) παρατηρείται στην ανώτερη εισοδηματική κλίμακα, γεγονός που υποδηλώνει πως τα άτομα με υψηλότερα εισοδήματα τείνουν να αντιλαμβάνονται κάπως θετικότερα τις πρακτικές διαχείρισης απόδοσης του οργανισμού. Στον

αντίποδα, η χαμηλότερη μέση τιμή (2.99 ± 0.829) εμφανίζεται στην κατηγορία κάτω των 5.000 ευρώ, στοιχείο που μπορεί να ερμηνευθεί ως ενδεχόμενη αίσθηση περιορισμένης ικανοποίησης ή εμπιστοσύνης στη διαδικασία διαχείρισης της απόδοσης σε αυτή την ομάδα εργαζομένων.

Ωστόσο, η τιμή της στατιστικής F (0.244) και το επίπεδο σημαντικότητας $p = 0.913$ υποδηλώνουν ότι αυτές οι διαφοροποιήσεις δεν είναι στατιστικά σημαντικές. Με άλλα λόγια, οι διαφορές που εμφανίζονται μεταξύ των εισοδηματικών κατηγοριών είναι μικρές και ενδέχεται να οφείλονται σε τυχαία διακύμανση, παρά να αποτελούν ενδείξεις πραγματικής διαφοροποίησης στην αντίληψη για τη διαχείριση της απόδοσης.

Το εύρημα αυτό δείχνει ότι το ετήσιο εισόδημα δεν επηρεάζει σημαντικά τον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι αξιολογούν τις πρακτικές διαχείρισης απόδοσης του οργανισμού.

Υπόθεση 3 (H3): Η διαχείριση απόδοσης συσχετίζεται θετικά με τη μετασχηματιστική ηγεσία.

Για τη διερεύνηση της πραγματοποιήθηκε ανάλυση συσχέτισης Pearson, προκειμένου να εξεταστεί ο βαθμός και η κατεύθυνση της σχέσης μεταξύ της μετασχηματιστικής ηγεσίας και της διαχείρισης απόδοσης.

Τα αποτελέσματα ανέδειξαν θετική και στατιστικά σημαντική συσχέτιση ($r = \dots, p < 0.05$), γεγονός που υποδηλώνει ότι όσο υψηλότερα αξιολογούνται οι μετασχηματιστικές συμπεριφορές των προϊσταμένων, τόσο πιο θετικά αντιλαμβάνονται οι εργαζόμενοι τη διαδικασία διαχείρισης της απόδοσής τους.

Συνεπώς, η Υπόθεση 3 επιβεβαιώνεται, ενισχύοντας την άποψη ότι η μετασχηματιστική ηγεσία συμβάλλει στη βελτίωση της αξιολόγησης, καθοδήγησης και ανάπτυξης της απόδοσης των εργαζομένων.

Για τον έλεγχο της τρίτης υπόθεσης πραγματοποιήθηκε ο έλεγχος συσχέτισης Pearson ανάμεσα στην διαχείριση απόδοσης των συμμετεχόντων και στην ηγεσία και στην διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού. Από τον πίνακα 9 προκύπτει ότι υπάρχει ισχυρή σχέση ανάμεσα στην διαχείριση απόδοσης των συμμετεχόντων και στην ηγεσία και στην διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού ($r = 0.830, p < 0.001$).

Πίνακας 9: Ανάλυση συσχετίσεων ανάμεσα στις δύο διαστάσεις «Διαχείριση Απόδοσης» και «Ηγεσία και Διαχείριση Ανθρώπινου Παράγοντα»

	Διαχείριση Απόδοσης	Ηγεσία και Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού
Διαχείριση Απόδοσης	1	0.830*
Ηγεσία και Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού	0.830*	1
* σημαντική συσχέτιση στο επίπεδο 0.01		

Από τα αποτελέσματα προκύπτει μια ισχυρή θετική συσχέτιση ($r = 0.830$, $p < 0,01$) ανάμεσα στις δύο διαστάσεις. Η τιμή του συντελεστή συσχέτισης Pearson (0.830) είναι ιδιαίτερα υψηλή, υποδηλώνοντας ότι όταν οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται ότι οι πρακτικές διαχείρισης απόδοσης είναι αποτελεσματικές και συνεκτικές, τείνουν επίσης να αξιολογούν θετικά και τις πρακτικές ηγεσίας και διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού – και το αντίστροφο.

Η στατιστική σημαντικότητα ($p < 0,01$) ενισχύει την αξιοπιστία αυτού του ευρήματος, δείχνοντας ότι η πιθανότητα η σχέση αυτή να οφείλεται σε τυχαία διακύμανση είναι εξαιρετικά μικρή.

Υπόθεση 4: Ο βαθμός χρήσης των εργαλείων και τεχνολογίας συσχετίζεται θετικά με την παραγωγικότητα και την αποδοτικότητα

Για τον έλεγχο της τέταρτης ερευνητικής υπόθεσης πραγματοποιήθηκε ο έλεγχος συσχέτισης Pearson ανάμεσα στον βαθμό χρήσης των εργαλείων και τεχνολογίας και στην παραγωγικότητα και αποδοτικότητα. Από τον πίνακα 10 προκύπτει ότι υπάρχει ισχυρή σχέση ανάμεσα στον βαθμό χρήσης των εργαλείων και τεχνολογίας και στην παραγωγικότητα και αποδοτικότητα ($r = 0.627$, $p < 0.001$).

Πίνακας 10: Ανάλυση συσχετίσεων ανάμεσα στις δύο διαστάσεις «Εργαλεία και Τεχνολογία» και «Παραγωγικότητα και Αποδοτικότητα»

Εργαλεία και Τεχνολογία		Παραγωγικότητα και Αποδοτικότητα
Εργαλεία και Τεχνολογία	1	0.627*
Παραγωγικότητα και Αποδοτικότητα	0.627*	1
* σημαντική συσχέτιση στο επίπεδο 0.01		

Η τιμή του συντελεστή συσχέτισης Pearson ($r = 0.627$) δείχνει μια ισχυρή θετική συσχέτιση, η οποία είναι στατιστικά σημαντική στο επίπεδο $p < 0.01$. Αυτό σημαίνει ότι όσο πιο θετικά αξιολογούν οι εργαζόμενοι τα διαθέσιμα εργαλεία και την τεχνολογική υποδομή που παρέχει ο οργανισμός, τόσο υψηλότερα τείνουν να αξιολογούν και την παραγωγικότητα και αποδοτικότητά τους.

Συμπεράσματα

Ο σκοπός της παρούσας έρευνας ήταν να διερευνήσει τις αντιλήψεις των εργαζομένων αναφορικά με κομβικές πτυχές της εργασιακής τους εμπειρίας, όπως είναι η διαχείριση της απόδοσης, το εργασιακό περιβάλλον και η οργανωσιακή κουλτούρα, η ηγεσία και η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, η χρήση εργαλείων και τεχνολογίας, καθώς και η παραγωγικότητα και αποδοτικότητα. Η μελέτη επιδίωξε να εξετάσει πιθανές σχέσεις μεταξύ αυτών των μεταβλητών και συγκεκριμένων δημογραφικών χαρακτηριστικών, με σκοπό την εξαγωγή συμπερασμάτων που θα μπορούσαν να αξιοποιηθούν για την ενίσχυση της λειτουργίας των οργανισμών και την ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού.

Αναφορικά με το δημογραφικό προφίλ των συμμετεχόντων, παρατηρείται υπερεκπροσώπηση γυναικών, κυρίως νεαρής ηλικίας. Η πλειοψηφία των ερωτηθέντων κατείχε πανεπιστημιακό τίτλο σπουδών, ενώ σημαντικό ποσοστό διέθετε μεταπτυχιακή εκπαίδευση. Η εργασιακή εμπειρία των συμμετεχόντων ήταν σχετικά περιορισμένη, ενώ οι περισσότεροι βρίσκονταν σε μη διοικητικές θέσεις. Το ετήσιο εισόδημα κυμαινόταν κυρίως σε χαμηλά επίπεδα, γεγονός που αντανακλά τη σύνθεση ενός δείγματος που αποτελείται κυρίως από εργαζόμενους πρώιμου σταδίου καριέρας.

Η ανάλυση των αποτελεσμάτων ανέδειξε ότι η σαφήνεια στόχων και η ύπαρξη βασικής ανατροφοδότησης από τη διοίκηση αξιολογούνται θετικά. Ωστόσο, διαπιστώθηκαν ελλείψεις στην παροχή κινήτρων και στη διαφάνεια των διαδικασιών αξιολόγησης. Το εργασιακό περιβάλλον χαρακτηρίζεται ως συνεργατικό και ενισχυτικό της δημιουργικότητας, ενώ η κουλτούρα της οργάνωσης φαίνεται να ευνοεί την ανοιχτή επικοινωνία. Παρόλα αυτά, οι δυνατότητες για επαγγελματική ανέλιξη και η επίτευξη ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής φαίνεται να απασχολούν σημαντικό μέρος των εργαζομένων.

Ως προς την ηγεσία και τη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, οι περισσότεροι εργαζόμενοι αναγνωρίζουν θετικά χαρακτηριστικά στους προϊσταμένους τους, όπως η προσιτότητα και η καθοδήγηση, αλλά εκφράζουν επιφυλάξεις σχετικά με το βαθμό συμμετοχής τους στη λήψη αποφάσεων. Η τεχνολογική υποδομή θεωρείται σε γενικές γραμμές επαρκής και χρήσιμη για την καθημερινή εργασία, αν και επισημαίνεται η ανάγκη για συστηματικότερη εκπαίδευση στη χρήση

των νέων εργαλείων. Τέλος, στο πεδίο της παραγωγικότητας, διαφαίνεται έλλειψη σαφών δεικτών μέτρησης, ενώ παράλληλα αναγνωρίζεται η σημασία της καινοτομίας και της ατομικής απόδοσης ως μοχλών ενίσχυσης της ομαδικής αποτελεσματικότητας.

Η ανάλυση των ερευνητικών υποθέσεων ανέδειξε κρίσιμες διαπιστώσεις που φωτίζουν σε βάθος τις δυναμικές σχέσεις ανάμεσα σε βασικές οργανωσιακές διαστάσεις. Τα αποτελέσματα της στατιστικής ανάλυσης έδειξαν ότι η θέση εργασίας των συμμετεχόντων συνδέεται με διαφοροποιημένες αντιλήψεις για τη διαχείριση της απόδοσης. Οι εργαζόμενοι στις χαμηλότερες ιεραρχικές βαθμίδες εμφανίζουν πιο συγκρατημένες αξιολογήσεις, γεγονός που ενδεχομένως αντανakλά την αίσθηση απόστασης από τις διαδικασίες καθορισμού στόχων, αξιολόγησης και ανατροφοδότησης. Αντίθετα, τα στελέχη με διοικητικές αρμοδιότητες – προϊστάμενοι και διευθυντές – αντιλαμβάνονται τις πρακτικές αυτές με μεγαλύτερη θετικότητα, πιθανότατα επειδή συμμετέχουν ενεργά στη χάραξη και την εφαρμογή των σχετικών πολιτικών. Η τάση αυτή υπογραμμίζει την ανάγκη για γεφύρωση του χάσματος αντίληψης ανάμεσα στις διαφορετικές ιεραρχικές βαθμίδες, με στόχο την ενίσχυση της εμπιστοσύνης και της συνοχής στις πρακτικές διαχείρισης της απόδοσης.

Παράλληλα, η διερεύνηση της επίδρασης του ετήσιου εισοδήματος στις αντιλήψεις για την παραγωγικότητα και την αποδοτικότητα έδειξε πως, αν και υπήρξαν μικρές διακυμάνσεις στις μέσες τιμές ανάμεσα στις εισοδηματικές κατηγορίες, οι διαφορές αυτές δεν αποδείχθηκαν στατιστικά σημαντικές. Το εύρημα αυτό καταδεικνύει ότι η οικονομική αμοιβή δεν αποτελεί καθοριστικό παράγοντα για το πώς οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται την παραγωγικότητα και την αποδοτικότητα του οργανισμού, αφήνοντας να εννοηθεί ότι άλλοι παράγοντες, όπως η οργανωσιακή κουλτούρα ή η ποιότητα της ηγεσίας, επηρεάζουν περισσότερο τις σχετικές αντιλήψεις.

Η έρευνα αποκάλυψε επίσης μια ισχυρή και θετική σύνδεση ανάμεσα στη διαχείριση απόδοσης και την ηγεσία με τη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού. Όσο πιο αποτελεσματικές και συνεκτικές γίνονται αντιληπτές οι πρακτικές διαχείρισης απόδοσης, τόσο θετικότερη είναι η αξιολόγηση της ηγεσίας και του τρόπου με τον οποίο αυτή διαχειρίζεται το ανθρώπινο δυναμικό. Η σχέση αυτή υποδηλώνει ότι ηγεσία και διαχείριση απόδοσης αποτελούν αλληλοτροφοδοτούμενες διαδικασίες: μια δίκαιη και υποστηρικτική ηγεσία ευνοεί την

αποτελεσματική εφαρμογή συστημάτων αξιολόγησης, ενώ η σαφής και διαφανής διαχείριση απόδοσης ενισχύει την εμπιστοσύνη στους ηγέτες του οργανισμού.

Τέλος, επιβεβαιώθηκε η ύπαρξη μιας ισχυρής θετικής συσχέτισης ανάμεσα στη χρήση εργαλείων και τεχνολογίας και στα επίπεδα παραγωγικότητας και αποδοτικότητας. Οι εργαζόμενοι που αξιολογούν θετικά τα τεχνολογικά μέσα και την υποδομή που διαθέτει ο οργανισμός εμφανίζουν υψηλότερες αντιλήψεις για την παραγωγικότητα και την αποδοτικότητα. Η διαπίστωση αυτή αναδεικνύει τον καίριο ρόλο της τεχνολογίας όχι μόνο ως υποστηρικτικού μηχανισμού, αλλά ως στρατηγικού μοχλού ενίσχυσης της αποτελεσματικότητας και της οργανωσιακής ανάπτυξης.

Περιορισμοί της έρευνας και προτάσεις για μελλοντική έρευνα

Παρά τα ενδιαφέροντα ευρήματα, η παρούσα έρευνα υπόκειται σε ορισμένους περιορισμούς. Η χρήση αυτοαναφορικών ερωτηματολογίων ενδέχεται να έχει οδηγήσει σε μεροληπτικές απαντήσεις λόγω κοινωνικά επιθυμητής συμπεριφοράς. Επιπλέον, το μέγεθος και η σύνθεση του δείγματος δεν επιτρέπουν τη γενίκευση των αποτελεσμάτων στον ευρύτερο πληθυσμό, ιδίως λόγω της επικέντρωσης σε νεαρής ηλικίας και χαμηλότερης ιεραρχικής θέσης εργαζόμενους.

Για το μέλλον, προτείνεται η διεξαγωγή ερευνών με μεγαλύτερο και αντιπροσωπευτικότερο δείγμα, καθώς και η ενσωμάτωση ποιοτικών μεθόδων, όπως οι συνεντεύξεις ή οι ομάδες εστίασης, ώστε να κατανοηθούν εις βάθος τα υποκείμενα αίτια πίσω από τις εκφρασμένες στάσεις. Η διεύρυνση της έρευνας σε διαφορετικούς επαγγελματικούς κλάδους και τομέας του ιδιωτικού και δημόσιου τομέα θα μπορούσε να προσφέρει πιο ολοκληρωμένη εικόνα, ενώ η υιοθέτηση διαχρονικών σχεδιασμών θα επέτρεπε την αποτύπωση εξελικτικών τάσεων και την αξιολόγηση της επίδρασης οργανωσιακών παρεμβάσεων σε βάθος χρόνου.

Βιβλιογραφία

- Aguinis, H. (2009). An expanded view of performance management. *Organizational Dynamics*, 38(2), 161-171.
- Allen, D. G., Bryant, P. C., & Vardaman, J. M. (2010). Retaining talent: A guide to analyzing and managing employee turnover. *Business Horizons*, 53(5), 421-430.
- Anderson, J. (2019). Performance metrics in modern management: The role of KPIs in organizational success. *Business Analytics Journal*, 15(3), 101-120.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13(3), 209-223.
- Becker, B. E., & Huselid, M. A. (1998). High performance work systems and firm performance: A synthesis of research and managerial implications. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 16, 53-101.
- Bourne, M., Mills, J., Wilcox, M., & Neely, A. (2000). Designing, implementing and updating performance measurement systems. *International Journal of Operations & Production Management*, 20(7), 754-771.
- Bourne, M., Neely, A., Mills, J., Platts, K., & Richards, H. (2003). Supply chain performance measures and their relationship with performance. *International Journal of Operations & Production Management*, 23(4), 465-482.
- Brown, L., & Smith, R. (2022). Strategic alignment of KPIs with business goals: A critical analysis. *International Journal of Business Management*, 20(4), 250-267.
- Burke, L. A., & Hutchins, H. M. (2007). A study of the transfer of training in a corporate setting. *Human Resource Development Quarterly*, 18(3), 241-257.
- Cascio, W. F. (2016). *Managing human resources: Productivity, quality of work life, profits*. McGraw-Hill Education.
- Davenport, T. H. (1998). *Putting data to work: How to turn information into competitive advantage*. Harvard Business Review Press.

- Fitzgerald, L., Johnston, R., Brignall, T. W., & Voss, C. (1991). Performance measurement in service businesses. *International Journal of Service Industry Management*, 2(3), 57-69.
- Garcia, M. (2021). Key Performance Indicators: Tools for measuring success in contemporary organizations. *Journal of Organizational Performance*, 27(2), 134-145.
- Garcia, M., & Lee, H. (2022). The digital transformation of performance measurement systems: Real-time KPIs and decision-making. *Digital Business Review*, 11(1), 89-105.
- Grifeth, R. W., Hom, P. W., & Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of Management*, 26(3), 463-488.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268-279.
- Johnson, K. (2021). Visualization and interpretation of KPIs in digital dashboards. *Journal of Information Systems*, 29(2), 173-190.
- Johnson, K., & Lee, T. (2018). Quantitative versus qualitative KPIs: Implications for organizational performance. *Performance Management Quarterly*, 8(4), 45-60.
- Judge, T. A., & Klinger, R. (2008). Job satisfaction and job performance: The self-verification hypothesis. *Personnel Psychology*, 61(2), 245-268.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business School Press.
- Kremer, H., & Kowalski, T. (2020). Mental health and employee performance: The role of workplace interventions. *Journal of Occupational Health Psychology*, 25(3), 191-202.
- Lee, S., & Kim, H. (2022). Consistency and repeatability in KPI measurement for reliable performance tracking. *Business Metrics Journal*, 18(1), 67-78.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*, 57(9), 705-717.

- London, M., & Smither, J. W. (1999). Feedback orientation, feedback culture, and the development of leadership skills. *Journal of Leadership Studies*, 6(4), 71-88.
- Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial Relations Research Association*, 31(3), 1-25.
- Martinez, P. (2020). Accountability through KPIs in organizational structures. *Journal of Managerial Ethics*, 14(3), 201-212.
- Martinez, P., & Taylor, S. (2022). Benchmarking performance: The value of KPIs in inter-organizational comparisons. *Strategic Management Journal*, 23(5), 378-392.
- Meyer, J. P., Becker, T. E., & Vandenberghe, C. (2017). Employee commitment and motivation: A conceptual analysis and integrative model. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 271-293.
- Noe, R. A. (2010). *Employee training and development*. McGraw-Hill/Irwin.
- Parmenter, D. (2015). *Key Performance Indicators: Developing, implementing, and using winning KPIs*. Wiley.
- Phillips, J. J., & Gully, S. M. (2015). Evaluating training programs: The four levels. *Business Horizons*, 58(1), 25-31.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600-619.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership*. Wiley.
- Schneider, B., & Macey, W. H. (2007). The meaning of employee engagement. *Industrial Relations Research Association*, 31(3), 1-25.
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*. Sage Publications.
- Turner, R. (2021). KPIs as comparative tools across industries. *Global Business Insights*, 12(4), 299-315.
- Ulrich, D. (1997). *Human Resource Champions: The next agenda for adding value and delivering results*. Harvard Business School Press.

- White, M., & Green, C. (2023). The role of KPIs in adaptive strategies for organizational flexibility. *Journal of Strategic Adaptation*, 14(2), 219-235.
- Wright, P. M. (2021). The role of HR in improving organizational performance: A historical perspective. *Journal of Human Resource Management*, 15(4), 399-416.
- Armstrong, M. (2009). *Armstrong's Handbook of Performance Management: An Evidence-Based Guide to Delivering High Performance*. Kogan Page.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1995). *MLQ Multifactor Leadership Questionnaire*. Mind Garden.
- Davis, F. D. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *MIS Quarterly*, 13(3), 319–340.
- DeNisi, A. S., & Murphy, K. R. (2017). Performance appraisal and performance management: 100 years of progress? *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 421–433.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business Press.
- Patterson, M. G., Warr, P. B., & West, M. A. (2005). Organizational climate and company performance: The role of employee affects and employee level. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78(2), 193–216.
- Venkatesh, V., & Davis, F. D. (2000). A theoretical extension of the Technology Acceptance Model: Four longitudinal field studies. *Management Science*, 46(2), 186–204.