



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΕΙΔΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ
ΠΕΜΠΤΗ ΕΝΟΤΗΤΑ:
ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΥΨΗΛΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

Εισηγήτρια: Μαρία Γιαννή
Νοέμβριος 2022

Διαχείριση απόδοσης

- Ο τρόπος με τον οποίο αξιολογείστε καθορίζει το πώς αποδίδετε!
- Συμβατικά συστήματα αξιολόγησης της απόδοσης
 - Επικεντρώνονται στα βραχυπρόθεσμα αποτελέσματα και την ατομική συμπεριφορά. Αποτυγχάνουν να χειριστούν μη ελεγχόμενους παράγοντες.
- Νέες μέθοδοι
 - Εστιάζουν στους στόχους της εταιρείας, π.χ. την ποιότητα, και στις συμπεριφορές, π.χ. την ομαδική εργασία.
 - Ανατροφοδότηση 360 μοιρών, περιγραφές επιδεξιοτήτων (mastery).

Διαδικασία διαχείρισης της απόδοσης – Παράδειγμα

Βήμα	Διαδικασία
1	Αποσαφήνιση προσδοκίας (καθορισμός αναμενόμενων αποτελεσμάτων και συμπεριφορών)
2	Διαχείριση απόδοσης (παροχή ανατροφοδότησης για την απόδοση και υποστήριξης)
3	Μέτρηση και ανταμοιβή της απόδοσης (αξιολόγηση της απόδοσης, ανταμοιβή καλών αποτελεσμάτων/συμπεριφορών)
4	Βελτίωση της απόδοσης (υποστήριξη της ανάπτυξης και της εξέλιξης για συνεχή βελτίωση και ανάπτυξη)

Πηγή: Premier Performance Management Process, 2007 Malcolm Baldrige Application Summary, NIST. U.S. Department of Commerce

(σελ. 232, Evans & Lindsay, 2017)

Αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας, της ικανοποίησης και της δέσμευσης

Μετρήσεις αποτελεσμάτων – ‘hard’

- αριθμός ομάδων
- ρυθμός ανάπτυξης
- ποσοστό εμπλεκόμενων υπαλλήλων
- πλήθος προτάσεων που υλοποιήθηκαν
- χρόνος που απαιτείται για την ανταπόκριση σε προτάσεις
- ποσοστό αποχωρήσεων εργαζομένων,
- απουσίες και παράπονα

Μετρήσεις αποτελεσμάτων – ‘soft’

- απόψεις για την αποτελεσματικότητα της ομαδικής εργασίας και της διοίκησης
- δέσμευση, ικανοποίηση, και εκχώρηση εξουσιών

Αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας, της ικανοποίησης και της δέσμευσης

Μετρήσεις διαδικασιών

- ο αριθμός προτάσεων που υποβάλλουν οι εργαζόμενοι,
- ο αριθμός συμμετεχόντων σε ομάδες έργων,
- ο συμμετοχή σε εκπαιδευτικά προγράμματα·
- ο μέσος χρόνος που χρειάζεται για την ολοκλήρωση ενός έργου το οποίο σχετίζεται με διαδικασίες, και με τον καθορισμό του κατά πόσο οι ομάδες υλοποιούν βελτιώσεις καλύτερα, εξυπνότερα και ταχύτερα·
- ο βελτιώσεις στις διαδικασίες επιλογής και σχεδιασμού ομάδων,
- ο συχνότητα χρήσης εργαλείων βελτίωσης της ποιότητας,
- ο κατανόηση των προσεγγίσεων επίλυσης προβλημάτων από τους εργαζομένους, και
- ο συμμετοχή ανώτερων διοικητικών στελεχών

Δέσμευση του εργατικού δυναμικού

= αφοσίωση, τόσο από συναισθηματική όσο και από διανοητική άποψη, στη διεκπεραίωση της εργασίας, της αποστολής και του οράματος του οργανισμού.

Οι «δεσμευμένοι» εργαζόμενοι

- ✓ βρίσκουν προσωπικό νόημα και κίνητρα στην εργασία τους
- ✓ έχουν έναν ισχυρό συναισθηματικό δεσμό με τον οργανισμό τους, συμμετέχουν ενεργά και αφοσιώνονται στη δουλειά τους
- ✓ αισθάνονται ότι η δουλειά που κάνουν είναι σημαντική, γνωρίζουν ότι οι απόψεις και οι ιδέες τους υπολογίζονται
- ✓ συχνά υπερβαίνουν τις άμεσες ευθύνες της εργασίας τους για το καλό του οργανισμού

Μέτρηση της δέσμευσης – Εργαλείο Q12

Το εργαλείο Q12 αποτελείται από 12 δηλώσεις που η Gallup διαπίστωσε πως αποτελούν το θεμέλιο των ισχυρών συναισθημάτων που απορρέουν από τη δέσμευση.

Στο εργαλείο μέτρησης δέσμευσης Q12 περιλαμβάνονται οι εξής παράγοντες:

- Τι αναμένεται από την εργασία κάποιου ατόμου
- Η διάθεση των σωστών υλικών και εξοπλισμού για τη διεκπεραίωση της εργασίας
- Η λήψη αναγνώρισης και ανατροφοδότησης για την πρόοδο και την ανάπτυξη
- Το ενδιαφέρον για τις απόψεις κάποιου
- Το αίσθημα σπουδαιότητας της εργασίας
- Οι ευκαιρίες μάθησης και ανάπτυξης

Το πρόβλημα της εργασιακής δέσμευσης

- Η Gallup διαπίστωσε ότι:
 - Περίπου το 30% ένιωθαν δεσμευμένοι
 - 50% δεν ένιωθαν δεσμευμένοι
 - 20% ήταν ενεργά αδιάφοροι

Συστήματα Εργασίας Υψηλής Απόδοσης – Πώς ξεκίνησαν;

- Η έννοια των συστημάτων εργασίας υψηλών επιδόσεων προήλθε από τις Ηνωμένες Πολιτείες, κυριαρχώντας στη συζήτηση σχετικά με την πτώση της ανταγωνιστικότητας των αμερικανικών κατασκευαστών.
- Δόθηκε ώθηση από τους ερευνητές των εργασιακών σχέσεων, Appelbaum et al. (2000), των οποίων το βιβλίο με τίτλο «Manufacturing advantage: Why high-performance work systems pay off» (Πλεονέκτημα παραγωγής: Γιατί τα συστήματα εργασίας υψηλής απόδοσης αποδίδουν) προκάλεσε μεγάλο ενδιαφέρον για το πώς οι μεταρρυθμίσεις στον χώρο εργασίας θα μπορούσαν να αναζωογονήσουν την πορεία της αμερικανικής μεταποίησης.

ΣΕΥΑ – Πώς ξεκίνησαν (ii)

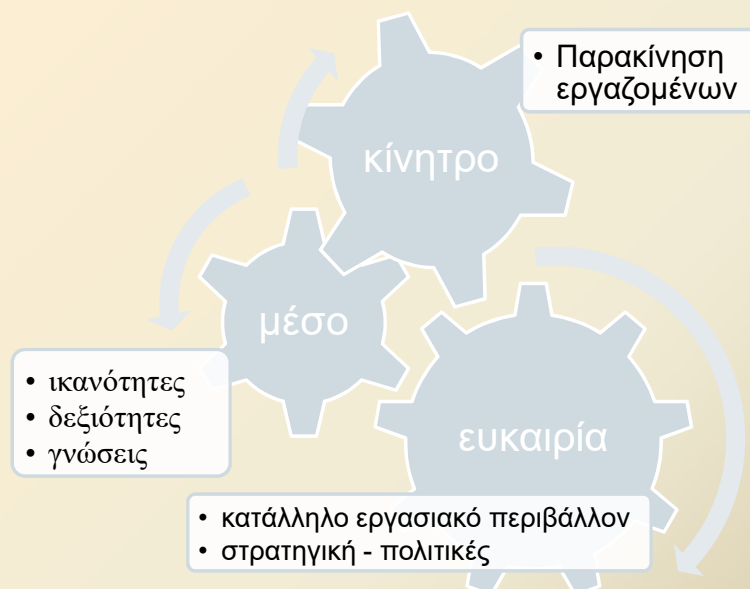
- Ο όρος γίνεται δημοφιλής μετά την έκθεση των Cappelli and Neumark (2001) με τίτλο **America's choice: High skills or low wages!** (Commission on the Skills of the American Workforce 1990)
- Σημαντικό ερέθισμα δόθηκε από τη λιτή παραγωγή στην Ιαπωνία τις δεκαετίες του 1970 και 1980 με τεχνικές, όπως οι κύκλοι ποιότητας, το απόθεμα just-in-time, και η παραγωγή μέσω εργασίας σε ομάδες.
- Οι τεχνικές αυτές συνέβαλαν στη βελτίωση της ποιότητας, της ευελιξίας, του κόστους και του χρόνου παράδοσης (Womack, Jones and Roos, 1990).

(Boxall, 2012)

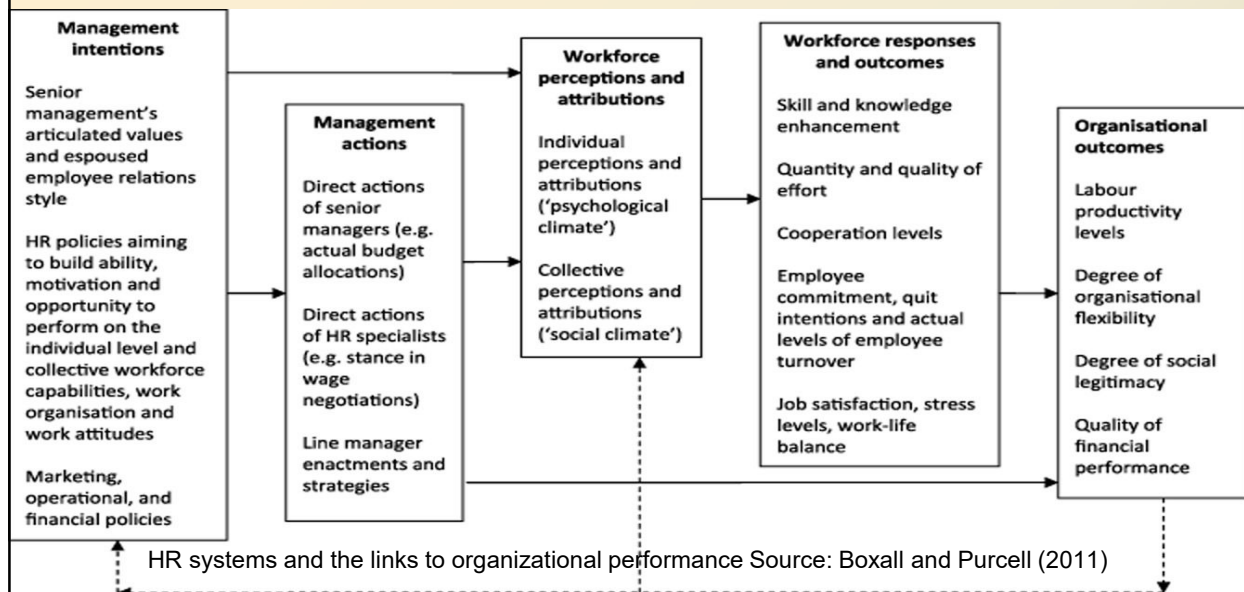
ΣΕΥΑ: το κίνητρο - η ευκαιρία - το μέσο

- the motive the opportunity the means
- abilities, motivation, and opportunities (AMO) of the firm's human capital
- knowledge, skills, and abilities - KSA
- SHRM Theory in the Post-Huselid Era: Why It Is Fundamentally Misspecified BRUCE E. KAUFMAN INDUSTRIAL RELATIONS, Vol. 49, No. 2 (April 2010).
- alignment, capabilities, and engagement (ACE)
- Metrus Institute, using a People Equity (Schiemann, 2009) framework (Schiemann et al., 2018)

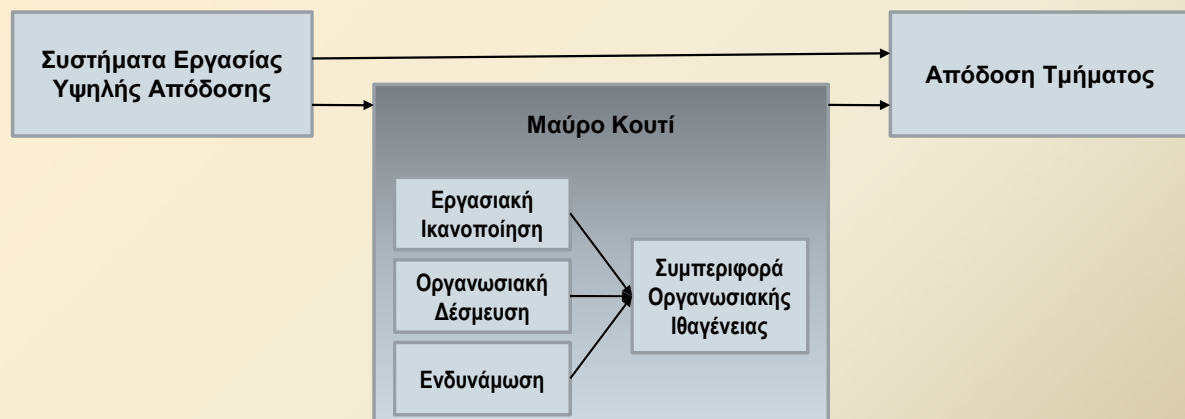
ΣΕΥΑ



High-performance work systems: τι, γιατί, πώς και για ποιόν;



Συστήματα Εργασίας Υψηλής Απόδοσης - «Μαύρο Κουτί»



Messersmith, J. G., Patel, P. C., Lepak, D. P., & Gould-Williams, J. S. (2011). Unlocking the black box: Exploring the link between high-performance work systems and performance. *Journal of Applied Psychology*, 96(6), 1105–1118. <https://doi.org/10.1037/a0024710>

Σχεδιασμός συστημάτων εργασίας υψηλής απόδοσης

- Σχεδιασμός εργασιών και σχεδιασμός θέσεων εργασίας
- Εκχώρηση εξουσιών
- Ομαδική εργασία
- Περιβάλλον εργασιακού χώρου
- Επιμόρφωση και ανάπτυξη εργατικού δυναμικού
- Αμοιβή και αναγνώριση
- Διαχείριση απόδοσης

Στρατηγική Αρχιτεκτονική ΑΠ

Λειτουργία ΑΠ

Επαγγελματίες ΑΠ
με στρατηγικές
ικανότητες

Σύστημα ΑΠ

Πολιτικές και
πρακτικές υψηλής
απόδοσης,
στρατηγικά
ευθυγραμμισμένες

Συμπεριφορά εργαζομένων

Δεξιότητες, κίνητρα
και συμπεριφορές
με εστίαση στη
στρατηγική

Συστημικός τρόπος σκέψης

Κουλτούρα εργασίας υψηλής απόδοσης

- **Απόδοση** – ο βαθμός στον οποίο ένα άτομο συμβάλλει στην επίτευξη των σκοπών και των στόχων ενός οργανισμού
- **Εργασία υψηλής απόδοσης** – εργασιακές μέθοδοι που χρησιμοποιούνται για τη συστηματική επιδίωξη όλο και υψηλότερης συνολικής απόδοσης σε επίπεδο οργανισμού και σε επίπεδο ατόμων

24

Η κουλτούρα εργασίας υψηλής απόδοσης χαρακτηρίζεται από:

- ευελιξία
- καινοτομία
- ανταλλαγή γνώσης και δεξιοτήτων
- ευθυγράμμιση με την κατεύθυνση του οργανισμού,
- εστίαση στους πελάτες, και
- γρήγορη ανταπόκριση στις μεταβαλλόμενες επιχειρηματικές ανάγκες και απαιτήσεις της αγοράς

«Όροι συνεργασίας» σε μια κουλτούρα εργασίας υψηλής απόδοσης

- Σεβασμός
- Εναρμονισμένες αξίες
- Κοινός σκοπός
- Επικοινωνία
- Εμπιστοσύνη

26

Πρακτικές ΣΕΥΑ

Μία τυπική δέσμη πρακτικών ΣΕΥΑ περιλαμβάνει:

- ολοκληρωμένες διαδικασίες πρόσληψης,
- ανάπτυξη δεξιοτήτων και εκπαίδευση των εργαζομένων,
- υποστηρικτικές πρακτικές διαχείρισης,
- αποκεντρωτικός σχεδιασμός εργασίας,
- συμμετοχική λήψη αποφάσεων στο χώρο εργασίας,
- ευέλικτες ρυθμίσεις εργασίας,
- αντισταθμιστικές πληρωμές,
- ανταλλαγή πληροφοριών και
- συστήματα επίλυσης διαφορών.

(Barling et al., 2003; Combs, Liu, Hall, & Ketchen, 2006; Huselid, 1995; Ichniowski et al., 1997; White et al., 2003)

Συστήματα Εργασίας Υψηλής Απόδοσης (ΣΕΥΑ)

Τα ΣΕΥΑ έχουν σημαντικό αντίκτυπο σε:

- ✓ κέρδη ανά εργαζόμενο
- ✓ πωλήσεις ανά εργαζόμενο και
- ✓ αγοραία αξία ανά εργαζόμενο

μέσω βελτιώσεων:

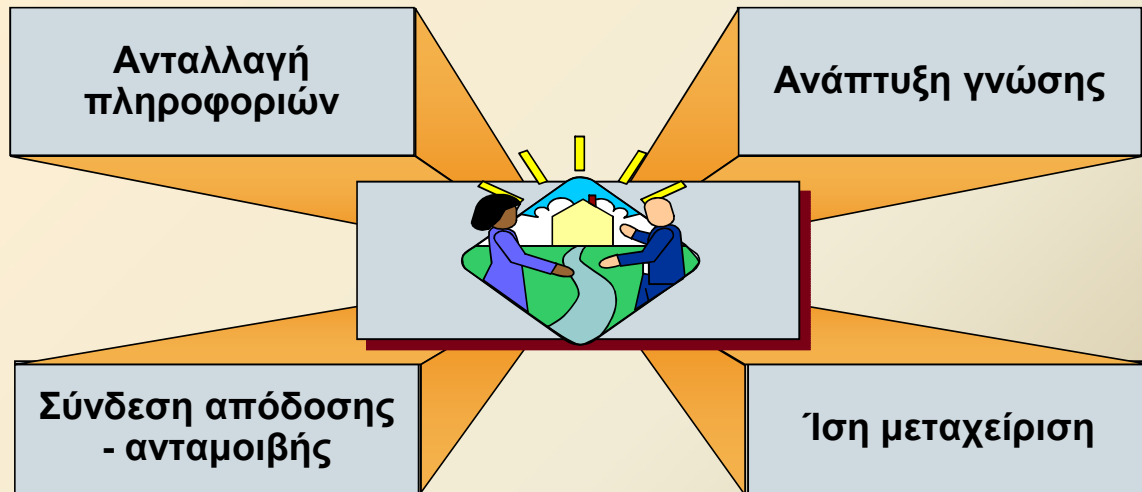
- στην αξιολόγηση των διεργασιών ΑΠ
- στον ανασχεδιασμό συστημάτων ανταμοιβής στελεχών
- στη λογοδοσία των ηγετών για τη συμβολή των εργαζομένων στα χρηματοοικονομικά αποτελέσματα

ΣΕΥΑ – τι είναι;

Ένας συγκεκριμένος συνδυασμός πρακτικών διοίκησης ανθρώπινων πόρων, εργασιακών δομών και διεργασιών που μεγιστοποιεί τη γνώση, τις δεξιότητες, τη δέσμευση και την ευελιξία των εργαζομένων

Managing Human Resources, 12e, by Bohlander/Snell/Sherman © 2001 South-Western/Thomson Learning

4 ΑΡΧΕΣ ΣΕΥΑ



Managing Human Resources, 12e, by Bohlander/Snell/Sherman © 2001 South-Western/Thomson Learning

Ανατομία ΣΕΥΑ				
	Ανταλλαγή πληροφοριών	Ανάπτυξη γνώσης	Σύνδεση Απόδοσης - Ανταμοιβής	Περιβάλλον Ίσης αντιμετώπισης
Workflow				
• Self managed teams	☐	☐	☐	☐
• Empowerment	☐	☐	☐	☐
Staffing				
• Selective recruiting	☐	☐	☐	☐
• Team decision	☐	☐	☐	☐
Training				
• Broad skills	☐	☐	☐	☐
• Cross-training	☐	☐	☐	☐
• Problem-solving	☐	☐	☐	☐
• Team training	☐	☐	☐	☐
Compensation				
• Incentives	☐	☐	☐	☐
• Gainsharing	☐	☐	☐	☐
• Profit sharing	☐	☐	☐	☐
• Skill-based pay	☐	☐	☐	☐
Leadership				
• Few layers	☐	☐	☐	☐
• Coach/facilitate	☐	☐	☐	☐
Technologies				
• HRIS	☐	☐	☐	☐
• Communications	☐	☐	☐	☐

Managing Human Resources, by Bohlander/Snell/Sherman © 2001 South-Western/Thomson Learning

17-33

Managing Human
Resources, 12e, by
Bohlander/Snell/Sherman ©
2001 South-
Western/Thomson Learning

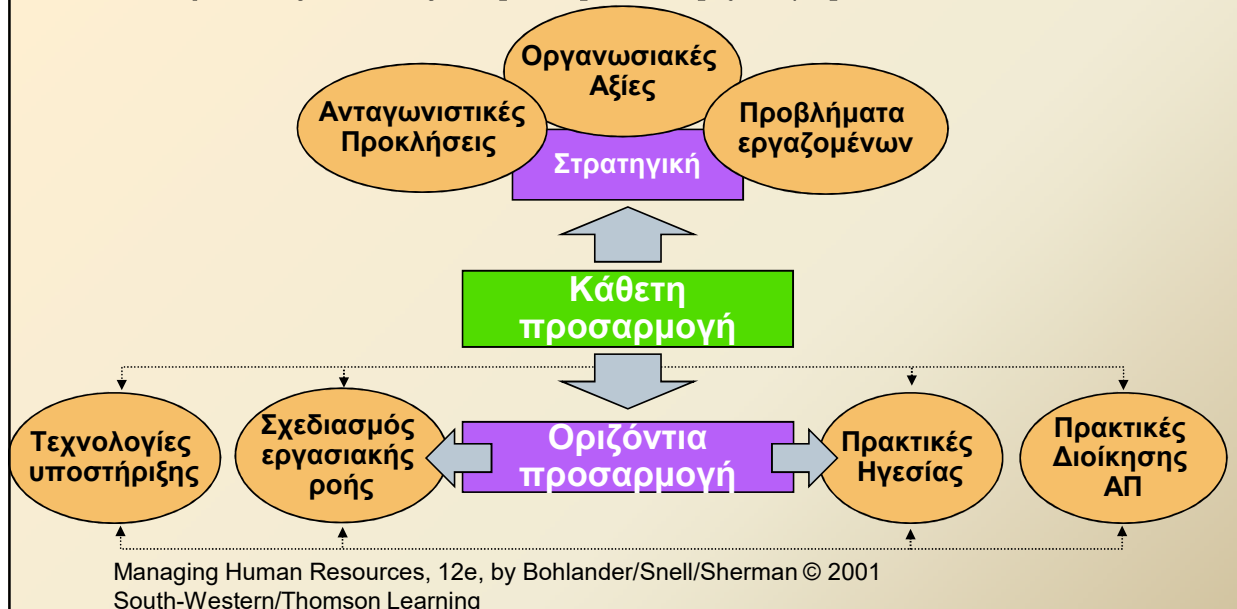
Οριζόντια προσαρμογή

Η κατάσταση κατά την οποία όλα τα εσωτερικά
συστατικά στοιχεία ενός συστήματος εργασίας
αλληλοσυμπληρώνονται και αλληλοενισχύονται.

Κάθετη προσαρμογή

Η κατάσταση κατά την οποία το σύστημα εργασίας
υποστηρίζει τους στόχους και τις στρατηγικές του
οργανισμού.

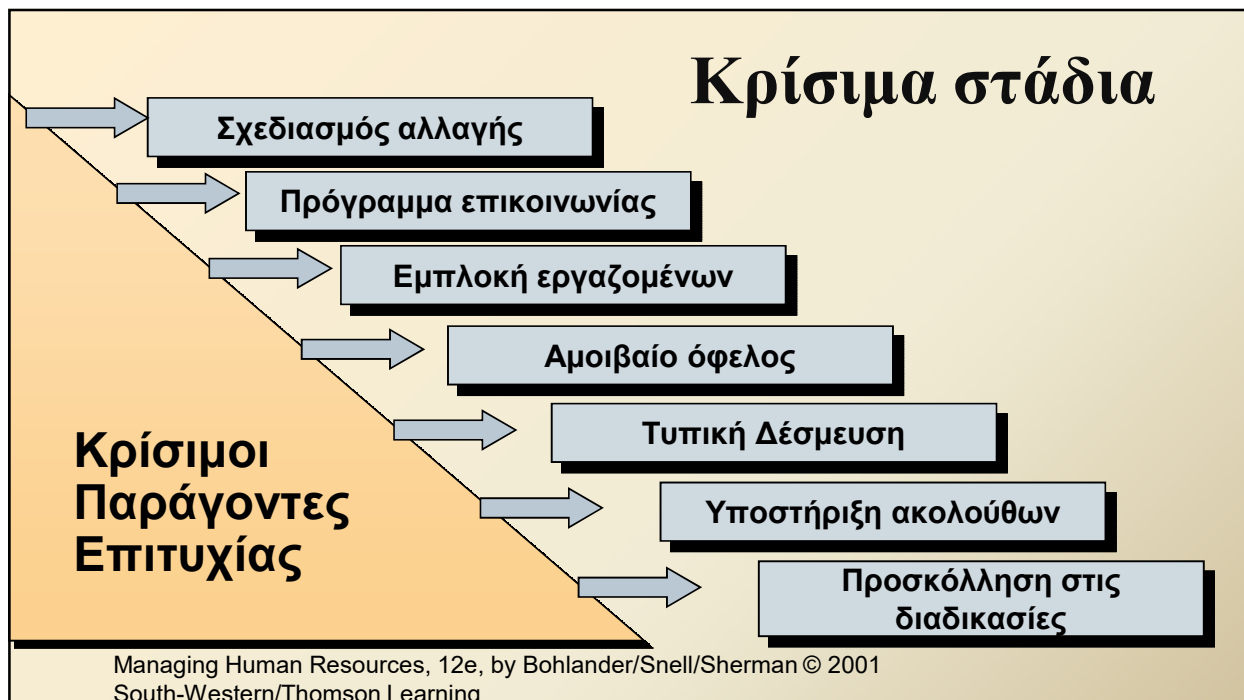
Διασφαλίζοντας την προσαρμογή



Υλοποίηση ΣΕΥΑ



Managing Human Resources, 12e, by Bohlander/Snell/Sherman © 2001 South-Western/Thomson Learning



Επιθεώρηση ΣΕΥΑ

Έλεγχος υλοποίησης ΣΕΥΑ σύμφωνα με τον
σχεδιασμό

Managing Human Resources, 12e, by Bohlander/Snell/Sherman © 2001 South-Western/Thomson Learning

διατήρηση ΣΕΥΑ

Τακτική αξιολόγηση αναγκών:

- Επάρκειας και δεξιοτήτων εργαζομένων
- Στελέχωσης, εκπαίδευσης και διατήρησης εργαζομένων
- Εξέλιξης και σχεδιασμού διαδοχής

HPWS: The case study of Aesculap AG

- The study of a medical technology company where High-Performance Work practices have brought about significant increase in performance.
- Reference: Mihail, D.M., Mac Links, M., Sarvanidis, S. (2013), "High performance work systems in corporate turnaround: a German case study", *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 26 No. 1, pp. 190 - 216. <http://dx.doi.org/10.1108/09534811311307978>

HPWS: The case study of Aesculap AG – Turnaround plan

Shows how leadership, competition forces and employee relations interacted with a bundle of HPWS and led the company to a turnaround with impressive performance outcomes.

Aesculap AG is a division of the B. Braun Melsungen AG. With a workforce of around 2,800 people in Tuttlingen (9,000 worldwide), it is a globally active company and the largest employer in the region.

- Decision not to relocate and build a new plant in Germany.
- Negotiation and cooperation between the board, the management, the employees, the works council, the state politicians, and the town council.
- According to the turnaround plan, the employees agreed to **extend their working time by 24 minutes per day**, without remuneration in return for receiving a bonus for achieving performance targets.

ΣΕΥΑ – εμπειρικά δεδομένα

Σε έρευνα των Kim & Ployhart (2014) σε 359 επιχειρήσεις κατά την περίοδο 2007-2009 διαπιστώθηκε ότι οι επιχειρήσεις που χρησιμοποιούσαν πιο αποτελεσματικές πρακτικές στελέχωσης και εκπαίδευσης προσωπικού είχαν καλύτερη απόδοση από τους ανταγωνιστές τους πριν, κατά τη διάρκεια και μετά την ύφεση.

Τα αποτελέσματα της έρευνας του 1998 με τίτλο «High performance work systems and firm performance: A synthesis of research and managerial implications» των Becker & Huselid σε 429 επιχειρήσεις με κύκλο εργασιών υψηλότερων των 5 εκατ. \$ και περισσότερους από 100 εργαζόμενους συνοψίζονται στον πίνακα που ακολουθεί.

Becker, E. & Huselid, Mark. (1998). High performance work systems and firm performance: A synthesis of research and managerial implications. *Research in Personnel and Human Resource Management*. 16. 53-101.

Εταιρείες Υψηλής – Χαμηλής Απόδοσης: Ευρήματα (Πιν. 3-1 Dessler, 2022)		
Πρακτική / Δείκτης	Υ.Α.	Χ.Α.
Προσέλκυση υποψηφίων: Μέσος αριθμός ικανών υποψηφίων ανά θέση	37	8
Επιλογή: Μέσο ποσοστό προσλήψεων βάσει επικυρωμένης δοκιμασίας	30%	4%
Εκπαίδευση: Μέσος αριθμός ωρών εκπαίδευσης νεοεισερχομένων	117 ώρες	35 ώρες
Αξιολόγηση: Μέσος αριθμός εργαζομένων που συμμετέχουν σε τακτική διαδικασία αξιολόγησης	95%	41%
Πρακτικές αμοιβών: Μέσος αριθμός εργαζομένων που κρίνεται επιλέξιμο για λήψη επιδόματος υψηλής απόδοσης	84%	28%

Εταιρείες Υψηλής – Χαμηλής Απόδοσης: Ευρήματα (Πιν. 3-1 Dessler, 2022)		
Πρακτική / Δείκτης	Υ.Α.	Χ.Α.
Εργασία σε ομάδες: Μέσο ποσοστό εργαζομένων που εργάζεται τακτικά σε ομάδες: ημιαυτόνομες ομάδες, διαλειτουργικές ομάδες ή ομάδες έργου	42%	11%
Αυτο-καθοδηγούμενες ομάδες: ποσοστό εταιρειών με ημιαυτόνομες ή αυτόνομες ομάδες εργασίας	70%	9%
Κοινοποίηση πληροφοριών λειτουργικής απόδοσης: Ποσοστό εργαζομένων που λαμβάνει πληροφόρηση σχετικά με την απόδοση των λειτουργιών του οργανισμού	82%	62%
Κοινοποίηση πληροφοριών οικονομικής απόδοσης: Ποσοστό εργαζομένων που λαμβάνει πληροφόρηση σχετικά με την οικονομική απόδοση του οργανισμού	66%	43%

Σύγκριση ΣΕ υψηλής - χαμηλής απόδοσης

Ο πίνακας μας δείχνει:

- Μέσα μέτρησης ΑΔ (δείκτες)
- Τι πρέπει να κάνουν οι εργοδότες (π.χ. 4σιος αριθμός υποψήφιων ανά θέση)
- Ενθαρρύνουν την εμπλοκή και την αυτοδιαχείριση των εργαζομένων

(δεσμευμένο, ενεργά εμπλεκόμενο, ενημερωμένο προσωπικό με αυτοπεποίθηση και ισχυρά κίνητρα)

Οδηγός δέσμευσης εργαζομένων για μάνατζερ: Εργασιακή δέσμευση και απόδοση προσωπικού

- Η εργασιακή δέσμευση αναφέρεται στην ψυχολογική εμπλοκή, σύνδεση και δέσμευση ότι το έργο που αναλαμβάνει κανείς θα ολοκληρωθεί.
- Οι δεσμευμένοι εργαζόμενοι «βιώνουν υψηλό επίπεδο σύνδεσης με τα καθήκοντα της εργασίας τους» και εργάζονται σκληρά για να εκπληρώσουν τους επαγγελματικούς στόχους τους.

Τι μπορούν να κάνουν οι μάνατζερ για να βελτιώσουν την εργασιακή δέσμευση (1 από 2)

- Να παρέχουν υποστηρικτική επίβλεψη
- Να επιβεβαιώνουν ότι οι εργαζόμενοι κατανοούν τη συνεισφορά των τμημάτων τους στην επιτυχία της εταιρείας
- Να βοηθούν τους εργαζομένους να δουν πώς οι προσπάθειές τους συνεισφέρουν στην εκπλήρωση των στόχων της εταιρείας

Τι μπορούν να κάνουν οι μάνατζερ για να βελτιώσουν την εργασιακή δέσμευση (2 από 2)

- Να επιβεβαιώνουν ότι οι εργαζόμενοι βιώνουν μια αίσθηση επίτευξης επειδή εργάζονται στη συγκεκριμένη εταιρεία.
- Να επιβεβαιώνουν ότι οι εργαζόμενοι εμπλέκονται σε μεγάλο βαθμό
- Να αναγνωρίζουν την ευθύνη τους για τη διασφάλιση της εργασιακής δέσμευσης του προσωπικού.

Συμμετοχή των εργαζομένων

Οποιαδήποτε δραστηριότητα με την οποία οι εργαζόμενοι συμμετέχουν σε αποφάσεις που σχετίζονται με την εργασία και σε διαδικασίες βελτίωσης, με στόχο την αξιοποίηση της δημιουργικότητας όλων των εργαζομένων και την αύξηση της παρακίνησής τους

Παράδειγμα:

σύστημα προτάσεων υπαλλήλων – ένα διαχειριστικό εργαλείο για την υποβολή, την αξιολόγηση και την υλοποίηση της ιδέας ενός υπαλλήλου για την εξοικονόμηση κόστους, τη βελτίωση της ποιότητας ή τη βελτίωση άλλων στοιχείων εργασίας, όπως η ασφάλεια