

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ



ΣΧΟΛΗ
ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΚΟΙ-
ΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΤΟΜΕΑΣ
ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ



ΠΜΣ
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΥΓΕΙΑΣ
ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΦΡΟΝΤΙΔΑΣ

Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία

Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ PERFORMANCE MANAGEMENT ΣΤΗ ΒΕΛΤΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΙΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΥΓΕΙΑΣ

Συγγραφέας:

Κούκου Μαρία

ΑΜ: 22038

Επιβλέπουσα:

ΜΠΑΛΑΣΚΑ ΔΗΜΗΤΡΑ, Ε.ΔΙ.Π

Αθήνα, Φεβρουάριος 2024

UNIVERSITY OF West ATTICA



DEPARTMENT
BUSSINESS ADMINISTRATION

DIVISION
SOCIAL POLICE



MSc in HEALTH AND SOCIAL CARE
MANAGEMENT

Diploma Thesis

Title

**THE ROLE OF PERFORMANCE MANAGEMENT IN OPTIMISATION
THE PERFORMANCE OF HEALTH CARE EMPLOYEES**

Koukou Maria

Registration Number: 22038

Supervisor:

Balaska Dimitra

Athens, February 2024

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ



ΣΧΟΛΗ

ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΚΟΙ-
ΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΤΟΜΕΑΣ
ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ



ΠΜΣ

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΥΓΕΙΑΣ
ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΦΡΟΝΤΙΔΑΣ

**Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ performance management ΣΤΗ ΒΕΛΤΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗ ΤΗΣ
ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΙΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΥΓΕΙΑΣ**

Μέλη Εξεταστικής Επιτροπής συμπεριλαμβανομένου και του Εισηγητή

Η μεταπτυχιακή διπλωματική εργασία εξετάστηκε επιτυχώς από την κάτωθι Εξεταστική Επιτροπή

Α/α	ΟΝΟΜΑ ΕΠΩΝΥΜΟ	ΒΑΘΜΙΔΑ/ΙΔΙΟΤΗΤΑ	ΨΗΦΙΑΚΗ ΥΠΟΓΡΑΦΗ
	ΜΠΑΛΑΣΚΑ ΔΗΜΗΤΡΑ	Ε.ΔΙ.Π	
	ΠΙΕΡΡΑΚΟΣ ΓΕΩΡΓΙΟΣ	ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ	
	ΑΣΠΑΣΙΑ ΓΟΥΛΑ	ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ	

ΔΗΛΩΣΗ ΣΥΓΓΡΑΦΕΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η κάτωθι υπογεγραμμένη Κούκου Μαρία του Κωνσταντίνου, με αριθμό μητρώου 22038 φοιτήτρια του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών Διοίκησης και Διαχείρισης Υπηρεσιών Υγείας και Κοινωνικής Φροντίδας του Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων της Σχολής Διοικητικών, Οικονομικών και Κοινωνικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής, δηλώνω ότι:

«Είμαι συγγραφέας αυτής της μεταπτυχιακής εργασίας και ότι κάθε βοήθεια, την οποία είχα για την προετοιμασία της, είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται στην εργασία. Επίσης, οι όποιες πηγές από τις οποίες έκανα χρήση δεδομένων, ιδεών ή λέξεων, είτε ακριβώς είτε παραφρασμένες, αναφέρονται στο σύνολό τους, με πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Επίσης, βεβαιώνω ότι αυτή η εργασία έχει συγγραφεί από μένα αποκλειστικά και αποτελεί προϊόν πνευματικής ιδιοκτησίας τόσο δικής μου, όσο και του Ιδρύματος.

Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου».

Η Δηλούσα



Μαρία Κούκου

* Ονοματεπώνυμο/Ιδιότητα

Ψηφιακή Υπογραφή Επιβλέποντα
(Υπογραφή)

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η εν λόγω μελέτη ασχολήθηκε με το ζήτημα του ρόλου του performance management στη βελτιστοποίηση της απόδοσης των εργαζομένων στις υπηρεσίες υγείας και ολοκληρώθηκε μέσα από οκτώ κεφάλαια. Εν προκειμένω, έγινε αναφορά σε γενικές έννοιες σχετικά με το performance management μέσα από ιστορική προσέγγιση και γενικές απόψεις για το περιεχόμενο. Επίσης τονίστηκαν οι διαστάσεις του performance management σε σχέση με την αξιολόγηση, την παρακίνηση και την τεχνολογία. Πραγματοποιήθηκε μελέτη ερευνών σχετικών με το performance management, αναφορικά με τη βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων μέσα από εξέταση θεωρητικών αποδεικτικών στοιχείων, αλλά και εμπειρικών στοιχείων σχετικά με την εργασιακή απόδοση. Βαρύτητα δόθηκε στο ελληνικό σύστημα υγείας. Πραγματοποιήθηκε έρευνα μέσα από την οποία η μελέτη κατέληξε σε συγκεκριμένα και σαφή συμπεράσματα. Η έρευνα έγινε μέσα από την ανάλυση 50 άρθρων.

Η ερευνητική διαδικασία έγινε με τη μέθοδο συστηματικής ανασκόπησης, στην οποία εντάχθηκαν έγγραφα με τη μορφή ακαδημαϊκών δημοσιεύσεων, τα οποία είχαν κριτική προσέγγιση πάνω στο θέμα που εξετάζαν.

Προέκυψε, συμπρασματικά, ότι λαμβάνοντας υπόψη την προοπτική του ανθρώπινου δυναμικού, αυτή η μελέτη συνέβαλλε στην αποκάλυψη πώς έχει σημασία το οργανωτικό όραμα και ο αντίκτυπός του στην εργασιακή απόδοση των εργαζομένων σε ένα νοσοκομείο. Για να στεφθεί με επιτυχία η ολοκλήρωση του οργανωτικού οράματος μεταξύ των υπαλλήλων του νοσοκομείου, αυτή η έρευνα έδειξε ότι είναι σημαντικό για τους ηγέτες των νοσοκομείων να γνωρίζουν το μοτίβο των επιπτώσεων τόσο των προσωπικών όσο και των περιβαλλοντικών παραγόντων.

Λέξεις κλειδιά: performance management, οργανωτικό όραμα, νοσοκομεία, εργασιακή απόδοση.

ABSTRACT

The said study dealt with the question of the role of performance management in optimizing the performance of workers in health services and was completed through eight chapters. In this respect, reference was made to general concepts regarding performance management through historical approach and general views on the content. The dimensions of performance management in relation to evaluation, motivation and technology were also highlighted. A study of research related to performance management was carried out regarding the improvement of employee performance through the examination of theoretical evidence as well as empirical evidence regarding work performance. Emphasis was placed on the Greek health system. Research was carried out through which the study reached specific and clear conclusions. The research was done through the analysis of 50 articles.

The research process was carried out using the method of systematic review, which included documents in the form of academic publications, which had a critical approach to the subject they were examining.

It emerged, in conclusion, that by taking into consideration the employees' perspective, this study contributed to revealing how organizational vision matters and its impact on the work performance of employees in a hospital. To successfully accomplish the organizational vision among hospital employees, this research showed that it is important for hospital leaders to be aware of the pattern of effects of both personal and environmental factors.

Key words: performance management, organizational vision, hospitals, work performance.

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Με την ολοκλήρωση της μεταπτυχιακής διπλωματικής μου εργασίας, θα ήθελα να εκφράσω τις θερμές μου ευχαριστίες σε όλους όσους συνέβαλλαν στην εκπόνησή της. Ευχαριστώ θερμά την επιβλέπουσα καθηγήτριά μου, κυρία Δήμητρα Μπαλάσκα, για την εμπιστοσύνη που μου έδειξε εξ' αρχής, αναθέτοντάς μου το συγκεκριμένο θέμα, την επιστημονική της καθοδήγηση, τις υποδείξεις της, το αμείωτο ενδιαφέρον της, τη συμπαράστασή της, τη συνεχή της υποστήριξη και τη θετική της ενέργεια.

Επιπρόσθετα, θα ήθελα να υπογραμμίσω, ότι κατά τη διάρκεια του συγκεκριμένου μεταπτυχιακού προγράμματος ήταν καθοριστική η συμβολή των καθηγητών μου στα γνωστικά αντικείμενα που παρακολούθησα, στους οποίους οφείλω να εκφράσω τις ειλικρινείς μου ευχαριστίες για τη συνεισφορά τους στην ολοκλήρωση των σπουδών μου.

Τέλος, θα ήθελα να εκφράσω την ευγνωμοσύνη μου στην οικογένειά μου και κυρίως στην αδελφή μου Κούκου Βασιλική, που υπήρξε πιστή συνοδοιπόρος και συμβουλάτορας καθ' όλη τη διάρκεια των σπουδών μου.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ	v
ABSTRACT	vi
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	vii
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο ΕΙΣΑΓΩΓΗ	1
1.1 Θεωρητικός προβληματισμός.....	2
1.2 Ανασκόπηση υπάρχουσας επιστημονικής βιβλιογραφίας	4
1.3 Ζητήματα για περαιτέρω διερεύνηση	7
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΟ PERFORMANCE MANAGEMENT, ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ ΚΑΙ ΟΡΙΣΜΟΣ	9
2.1 Ορισμός του Performance Management	9
2.2 Ιστορική προσέγγιση- Κατανοώντας την έννοια του Performance Management	10
2.3 Απόψεις σχετικά με το Performance Management	13
2.4 Εισαγωγή στις διαστάσεις του Performance Management.....	14
2.4.1 Performance Management και Αξιολόγηση (Appraisal).....	14
2.4.2 Performance Management και Παρακίνηση (Motivation)	17
2.4.3 Performance Management and Technology	19
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο ΜΕΛΕΤΗ ΕΡΕΥΝΩΝ ΣΧΕΤΙΚΩΝ ΜΕ ΤΟ PERFORMANCE MANAGEMENT ΚΑΙ ΤΗ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ	22
3.1 Θεωρητικά αποδεικτικά στοιχεία.....	25
3.2 Εμπειρικά στοιχεία σχετικά με την απόδοση των εργαζομένων	30
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο ΤΟ ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΥΓΕΙΑΣ	35
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ	38
5.1 Μεθοδολογία της έρευνας	38
5.2 Ερευνητικός σκοπός.....	39
5.3 Ερευνητικοί στόχοι	39
5.4 Ερευνητικές ερωτήσεις	40
5.5 Ηθικά ζητήματα	40
5.6 Μεθοδολογία	41
5.6.1 Διαδικασία αναζήτησης των μελετών	41

5.6.2 Διαδικασία επιλογής των μελετών.....	42
5.6.3 Εξαγωγή των αποτελεσμάτων.....	42
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΡΘΡΩΝ.....	44
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7^ο ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	53
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8^ο ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ-ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ.....	66
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	68

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Με το πέρας των δύο παγκοσμίων πολέμων και με δεδομένη την προσπάθεια ένωσης των ευρωπαϊκών κρατών, γεγονός που τελικά συντελέστηκε την 1^η Νοεμβρίου του 1993, άλλαξε σε μεγάλο βαθμό η διαμόρφωση της παγκόσμιας αγοράς, αλλά και ο διεθνής, μεταξύ των εταιρειών, ανταγωνισμός. Το έναυσμα για την ένωση των ευρωπαϊκών κρατών δόθηκε από τον Ουίνστον Τσόρτσιλ το 1946, ενώ η πρώτη σημαντική προσπάθεια έγινε από τον Ρόμπερτ Σουμάν, ο οποίος κατέθεσε τη διακήρυξη Σουμάν το 1950 (Μούσης, 2018). Η νέα αυτή πραγματικότητα, που διαμορφώθηκε από τη δεκαετία του 50 και μετά, ενίσχυσε τις ανάγκες των δημόσιων και ιδιωτικών επιχειρήσεων σε επίπεδο αξιολόγησης με στόχο τη βελτίωση της απόδοσή τους (Gupta, 2012).

Η βελτίωση του performance management των επιχειρήσεων, είναι αυτή που τέθηκε στο προσκήνιο, δεδομένου ότι αποτέλεσε μέσω των εργαλείων του, έναν δίαυλο για τις επιχειρήσεις, ανεξάρτητα τον κλάδο και το αντικείμενο τους, να μεγιστοποιήσουν την απόδοση των εργαζομένων τους, για να απλοποιήσουν τις διαδικασίες τους και ευρύτερα να καταστούν ανταγωνιστικές στις δράσεις τους στις αγορές. Ένας βασικός τομέας βελτίωσης, που οδηγεί σε ενίσχυση της παραγωγικότητας και άρα της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων, κατέστη η βελτιστοποίηση της απόδοσης των εργαζομένων (Pavaskar, Gershenson & Jambekar, 2010). Το παρόν πρωτόκολλο ως προοίμιο της μετέπειτα σύνταξης διπλωματικής εργασίας αντλώντας στοιχεία από την εγχώρια και διεθνή βιβλιογραφία, θα επιδιώξει να θέσει τις βάσεις για τη βιβλιογραφική ανάλυση του ρόλου του performance management στη βελτιστοποίηση της απόδοσης των εργαζομένων. Ο τομέας που επιλέχθηκε ως πεδίο αναφοράς, σχετικά με την εφαρμογή του performance management, είναι αυτός της υγείας. Η επιλογή του παρόντος χώρου έγινε με κριτήριο, αρχικά τις πιέσεις που δέχθηκε μετά την οικονομική κρίση του 2008 και δευτερευόντως λόγω της πρόσφατης πανδημικής κρίσης του COVID-19. Επομένως, ο τομέας της υγείας στην Ελλάδα επηρεάστηκε σε πολύ μεγάλο βαθμό, παρουσιάζοντας πολλά οργανωτικά και οικονομικά προβλήματα (Μητάκος & Μπογιατζίδης, 2023).

Ειδικά, οι εργαζόμενοι στο χώρο της υγείας επηρεάστηκαν περισσότερο από κάθε

άλλο εργαζόμενο σε άλλους κλάδους, από τις παραπάνω δράσεις. Συγκεκριμένα, κλήθηκαν να αντιμετωπίσουν ένα επιβαρυνμένο περιβάλλον εργασίας, με εξαντλητικά ωράρια, με δύσκολα περιστατικά προς αντιμετώπιση, με συνεχή κάλυψη κενών σε πολύ σημαντικές θέσεις εργασίας, με αποτέλεσμα η παρούσα κατάσταση να χρωματίσει αρνητικά σε μεγάλο βαθμό την απόδοση τους και την ευρύτερη παραγωγικότητά τους. (Παπαποστόλου,2021). Με βάση όλα τα παραπάνω, θα προσδιοριστούν, επίσης οι λόγοι επιλογής του θέματος και γενικά τα σημεία εστίασης, ενώ θα γίνει μια πρώτη προσέγγιση της ερευνητικής διαδικασίας, που πρόκειται να ακολουθήσει η ενασχολούμενη με το προς εξέταση θέμα.

1.1 Θεωρητικός προβληματισμός

Με στόχο αρχικά να απαντηθεί το ερώτημα «τι είναι το performance management- η διαχείριση της απόδοσης», είναι πρόπον να γίνει χρήση της διεθνούς βιβλιογραφίας και αρθρογραφίας για να διερευνηθεί το παρόν ζήτημα. Στην παρούσα ενότητα θα τεθεί ο θεωρητικός προβληματισμός του θέματος, θα γίνει ουσιαστικά η προσπάθεια να αποσαφηνιστεί ο υπό εξέταση όρος, ώστε στη συνέχεια, στην επόμενη ενότητα να γίνει αναφορά σε βιβλιογραφικές αναφορές, οι οποίες θα καταδείξουν τη δυναμική του performance management στην υγεία και συγκεκριμένα στη βελτιστοποίηση της απόδοσης των εργαζομένων.

Σύμφωνα με τους Taouab και Issor (2019) σε μια πρώτη προς διερεύνηση μελέτη, το performance management υπογραμμίζεται ότι είναι δύσκολο να αποσαφηνιστεί ως όρος του ευρύτερου management των επιχειρήσεων. Δεδομένης της έλλειψης ορισμών, με την οποία και βρέθηκαν αντιμετώποι, έκαναν προσπάθεια να καθορίσουν την υπό εξέταση θεωρία. Συγκεκριμένα, διαπίστωσαν, ότι το performance management αναφέρεται στο σύνολο των αξιολογήσεων και των μετρήσεων που γίνονται σε έναν οργανισμό, όπως είναι οι οργανισμοί υγείας και όχι μόνο, προκειμένου να καταφέρουν να ποσοτικοποιήσουν την αποδοτικότητα, αλλά και την αποτελεσματικότητα των δράσεων τους. Όπως υποδηλώνεται το performance management έχει να κάνει με όλες τις δράσεις, που αναπτύσσει ένας οργανισμός είτε σε οικονομικό, είτε σε παραγωγικό, είτε σε στρατηγικό επίπεδο και ταυτόχρονα σχετίζεται με

τη μελέτη της απόδοσης των εργαζομένων και με την ανάπτυξη δράσεων βελτίωσης της.

Οι Pattanasak και συν. (2022) στη δική τους προσπάθεια να ορίσουν το performance management, αναφέρουν ότι σχετίζεται με οικονομικά και χρηματοοικονομικά μέτρα αξιολόγησης, ενώ εμπεριέχει τόσο εσωτερικά όσο και εξωτερικά εργαλεία απόδοσης, τα οποία βοηθούν στην αξιολόγηση της παρούσας λειτουργίας ενός οργανισμού, αλλά και στο να τεθούν οι βάσεις για την επίτευξη μελλοντικών υψηλών αποδόσεων. Με βάση τους στόχους αυτούς, μπορεί ένας οργανισμός να αξιολογήσει τη δυναμική του, αλλά και να καθορίσει τις στρατηγικές, που πρέπει να ακολουθήσει για να τους επιτύχει. Σύμφωνα με συγγραφείς, σχετικούς με το management και τη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, όπως ο Μπουραντάς (2012), αλλά και ο Χυτήρης (2012), το όρισαν ως τη διαδικασία μέσω της οποίας η βελτιστοποίηση της απόδοσης των εργαζομένων βοηθά στην ενίσχυση της απόδοσης ενός οργανισμού στο σύνολο του. Οι εν λόγω συγγραφείς ανέφεραν ότι τα εργαλεία της διοίκησης της απόδοσης μέσω συγκεκριμένων μετρήσεων, μπορούν να εντοπίσουν τις ανάγκες των εργαζομένων και να τις καλύψουν. Ταυτόχρονα, είναι εφικτό να δώσουν τη δυνατότητα σε έναν οργανισμό μέσω συγκεκριμένων διαδικασιών, παραδείγματος χάριν εκπαιδευτικών δράσεων, εργαλείων αξιολόγησης της απόδοσης, μοντέλων παροχής κινήτρων, τα οποία στοχεύουν στην ενίσχυση των γνώσεων των εργαζομένων και στην αύξηση της ικανοποίησής τους, να ενισχύσουν με αυτόν τον τρόπο την παραγωγικότητά τους και ευρύτερα την απόδοσή τους. Όλα τα προαναφερθέντα στις υπό εξέταση μελέτες, έχουν εφαρμογή στο χώρο της υγείας και συγκεκριμένα στους οργανισμούς υγείας και μπορούν να ενισχύσουν την απόδοση των σχετικών με τις υγειονομικές υπηρεσίες οργανισμών. Τέλος, οι Boon, Den Hartog και Lepak (2019) σε μια νεότερη μελέτη και προβαίνοντας σε συστηματική ανασκόπηση άρθρων, κατέληξαν, επιβεβαιώνοντας και τις απόψεις των Ελλήνων συγγραφέων, ότι το performance management συνδράμει μέσω των εργαλείων του στη βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων και επομένως στην ευρύτερη απόδοση των οργανισμών στο σύνολό τους.

Με βάση τις εν λόγω μελέτες, διαπιστώνεται ότι το performance management βοηθά στη βελτιστοποίηση της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού και των οργανισμών, που εργάζεται, ανάμεσα στους οποίους είναι και οι οργανισμοί υγείας. Ο ουσιαστικός θεωρητικός προβληματισμός, που ανέκυψε, με βάση τα παραπάνω γραφόμενα, από την

ενασχολούμενη, αναφέρεται στο αν το performance management μπορεί να συνδράμει στη βελτιστοποίηση της απόδοσης των εργαζομένων στον κλάδο της υγείας.

Εν κατακλείδι, θα παρατεθούν έρευνες που εξέτασαν το συγκεκριμένο θέμα και δίνουν απαντήσεις στον παρόντα θεωρητικό προβληματισμό, ώστε στη συνέχεια σε σχέση με αυτόν η ενασχολούμενη να θέσει τους ερευνητικούς της σκοπούς και τα ερευνητικά της ερωτήματα, αναφορικά με το υπό εξέταση ζήτημα, σχετικά με τη συνδρομή του performance management στη βελτιστοποίηση της απόδοσης των εργαζομένων στον τομέα της υγείας στην Ελλάδα.

1.2 Ανασκόπηση υπάρχουσας επιστημονικής βιβλιογραφίας

Σύμφωνα με τους Franco-Santos, Stull και Bourne (2021) με βάση την ανασκόπηση που έκαναν σε άρθρα σχετικά με το ρόλο της διαχείρισης της απόδοσης στην ενίσχυση της ικανοποίησης των εργαζομένων σε διάφορα είδη οργανισμών, συμπεριλαμβανομένων και των οργανισμών υγείας, διαπίστωσαν ότι η σωστή διαδικασία διαχείρισης της απόδοσης μέσω του σωστού ελέγχου και της παροχής των κατάλληλων μέσων βελτίωσης της, ενισχύει τα επίπεδα ικανοποίησης των εργαζομένων, έχοντας θετικές επιπτώσεις στην ποιότητα ζωής τους αλλά και στην απόδοση τους αναφορικά με το αντικείμενο της εργασίας τους. Οι εν λόγω συγγραφείς έκαναν ιδιαίτερη μνεία στους οργανισμούς υγείας, αναφερόμενοι στις δυσκολίες που αντιμετωπίζουν οι εργαζόμενοι σε αυτούς, από τις συνθήκες εργασίας, κάνοντας αναφορά ειδικά στην περίοδο της πανδημίας, όπου αυτές χειροτέρεψαν σε μεγάλο βαθμό.

Σε έρευνα των Lutwama, Roos και Dolamo (2013) που έγινε στον τομέα της υγείας στην Ουγκάντα, δηλαδή σε μία χώρα της Αφρικής όπου το βιοτικό επίπεδο των πολιτών είναι πολύ χαμηλό, ενώ οι εργασιακές συνθήκες ειδικά σε οργανισμούς, όπως τα νοσοκομεία είναι πολύ άσχημες, διαπιστώθηκε ότι η διοίκηση της απόδοσης είναι σημαντική σε επίπεδο διαχείρισης των εργαζομένων και ενίσχυσης της απόδοσης τους και θα μπορούσε να αποτελέσει μια λύση βελτίωσης των συνθηκών εργασίας τους. Η έρευνα τους ήταν περιγραφική και διεξήχθη σε διάφορες περιφέρειες της χώρας. Οι ερευνητές για να συλλέξουν τις απόψεις των εργαζομένων κατάρτισαν ένα αυτό-χορηγούμενο

ερωτηματολόγιο, το οποίο μοίρασαν σε μεγάλο μέρος των εργαζόμενων στα νοσοκομεία της χώρας. Στον αντίποδα προέβησαν και σε ποιοτική έρευνα με τη διεξαγωγή ημιδομημένων συνεντεύξεων, στις οποίες συμμετείχαν υπεύθυνοι τμημάτων υπηρεσιών υγείας των νοσοκομείων που έλαβαν μέρος στην έρευνα. Η έρευνα κατέδειξε κενά στη διαχείριση της απόδοσης των εργαζομένων, ενώ δεν ήταν γνωστή η διαδικασία του performance management ούτε στους εργαζόμενους ούτε στους διευθυντές. Δεν υπήρχαν εκπαιδευτικά προγράμματα, σε αντίθεση, υπήρχαν περιορισμένα κίνητρα απόδοσης, περιορισμένες ευκαιρίες σταδιοδρομίας και ανεπαρκείς μηχανισμοί ανταμοιβής, με αποτέλεσμα να μην επιτυγχάνεται βελτίωση στην απόδοση των εργαζομένων. Η παρούσα μελέτη οδηγείται στο συμπέρασμα ότι η διαχείριση της απόδοσης αποτελεί βασικό συστατικό των προσπαθειών βελτίωσης των αποτελεσμάτων του τομέα της υγείας της εξεταζόμενης χώρας.

Οι Mettler και Rohner (2009) σε μια προγενέστερη, από τις προαναφερθείσες, έρευνα, (η οποία έγινε την περίοδο της οικονομικής κρίσης, δηλαδή στις αρχές της περιόδου επιβάρυνσης όλων των κλάδων του επαγγέλματος στον τομέα της υγείας, εξαιτίας των μέτρων που ξεκίνησαν να παίρνονται από τις κυβερνήσεις στην Ευρώπη) προχώρησαν στη διανομή ερωτηματολογίου σε 701 άτομα, που εργάζονταν σε 20 διαφορετικές περιφέρειες στην Ελβετία. Η έρευνα κατέληξε στο ότι το performance management είναι βασικός παράγοντας βελτίωσης της απόδοσης των εργαζομένων στις μονάδες υγείας και ότι γενικότερα είναι σημαντικό αυτός να μην αμελείται από τους διοικητικούς υπεύθυνους. Από την έρευνα εντοπίστηκαν τα μέσα που πρέπει να χρησιμοποιούνται όπως: η αξιολόγηση, η παροχή κινήτρων και λοιπά, ώστε να βελτιστοποιείται η απόδοση των εργαζομένων στις μονάδες υγείας της χώρας και παράλληλα η ποιότητα ζωής τους, όσον αφορά στις επαγγελματικές τους υποχρεώσεις.

Οι Vasset, Marnburg και Furunes (2011), δύο χρόνια αργότερα και πάλι την περίοδο της οικονομικής κρίσης, στο άρθρο τους επιδίωξαν να ερευνήσουν, με ποιον τρόπο η διαχείριση της απόδοσης μέσω της παροχής κινήτρων, της ενίσχυσης της μάθησης και της συνεχούς αυτό-αξιολόγησης του υγειονομικού προσωπικού, μπορεί να συνδράμει στη βελτιστοποίηση της απόδοσης του τελευταίου. Προκειμένου, να μελετήσουν οι συγγραφείς την παραπάνω σχέση, προέβησαν στην ανάλυση δημοτικών υπηρεσιών υγείας στη Νορβηγία. Η έρευνα ήταν ποσοτική και έγινε με τη χρήση ερωτηματολογίων. Οι ερευνητές

μοίρασαν ερωτηματολόγια σε ένα ευρύ αντιπροσωπευτικό δείγμα 600 εργαζομένων. Μέσα από τα αποτελέσματα της έρευνας τους, διαπίστωσαν ότι τα κίνητρα αποτελούν βασικό παράγοντα βελτιστοποίησης της εργασιακής απόδοσης, επίσης, η μάθηση λειτουργεί θετικά σε επίπεδο εργασιακής απόδοσης, ενώ, τέλος, παρότι η επίδραση της είχε μικρότερο αντίκτυπο η αυτό-αξιολόγηση έδειξε ότι είχε και αυτή καταλυτικό αντίκτυπο στη βελτιστοποίηση των εργαζομένων στις δημοτικές υγειονομικές υπηρεσίες. Συμπερασματικά, η πρόβλεψη διαχείριση της απόδοσης διατήρησε σε πολύ υψηλό επίπεδο το φρόνημα των εργαζομένων στους οργανισμούς υγείας για υψηλή απόδοση, ανεξάρτητα από τις δυσκολίες που είχε επιφέρει η οικονομική ύφεση, η οποία ακόμα και σε χαμηλά επίπεδα επηρέασε την οικονομία της Νορβηγίας.

Συνεχίζοντας με την ανασκόπηση των ερευνών, θα γίνει αναφορά στην έρευνα των Mesabbah και Arisha (2016). Η παρούσα, εστίασε στη διοίκηση της απόδοσης στις δημόσιες μονάδες υγειονομικών υπηρεσιών στην Ιρλανδία, μιας χώρας που επηρεάστηκε έντονα από την οικονομική κρίση, κατάφερε όμως να τη διαχειριστεί επιτυχώς μέσω των κατάλληλων οικονομικών και διοικητικών δράσεων. Για τις ανάγκες της συγκεκριμένης έρευνας, οι ερευνητές προέβησαν στη μελέτη άρθρων σχετικών με το θέμα, τα οποία δημοσιεύτηκαν από το 2005-2013. Οι διαπιστώσεις τους από τη μελέτη αυτών, σχετικά με το υγειονομικό σύστημα και τη διοίκηση της απόδοσης στην Ιρλανδία ήταν ότι υπάρχει ασυνέπεια μεταξύ των παρεχόμενων κινήτρων και της ευρύτερης απόδοσης των εργαζομένων στους υγειονομικούς οργανισμούς, ενώ επίσης εντοπίστηκαν προβλήματα ανατροφοδότησης, έλλειψη εφαρμογής διορθωτικών ενεργειών, ενώ γενικά δεν έχουν συνδεθεί οι μονάδες υγείας στην Ιρλανδία με συγκεκριμένα συστήματα διαχείρισης της απόδοσης. Οι ερευνητές προέβησαν σε συγκεκριμένες προτάσεις βελτίωσης της διαδικασίας διαχείρισης της απόδοσης, μέσω του καλύτερου και πιο ολοκληρωμένου προγραμματισμού της, ώστε να επέλθει μια ευρύτερη βελτίωση στην απόδοση των υγειονομικών οργανισμών και πιο συγκεκριμένα της απόδοσης του προσωπικού τους.

Οι Mediabana, Mashamba-Thompson και Petersen (2020) ερευνήσαν τη δυναμική της διοίκησης της απόδοσης αναφορικά με το νοσηλευτικό προσωπικό των μονάδων υγείας, στα χρόνια της πανδημίας. Συγκεκριμένα, όπως αναφέρουν το νοσηλευτικό προσωπικό αποτελεί έναν από τους βασικούς παράγοντες του εργατικού δυναμικού της υγείας, με

κριτήριο το νευραλγικό ρόλο, που διαδραμάτισε στα νοσοκομεία, ειδικά την περίοδο του COVID-19. Η έρευνα τους εστίασε στο κατά πόσο η διοίκηση της απόδοσης μπορεί να αποτελέσει ένα πολύτιμο πλεονέκτημα αναφορικά με τη διασφάλιση ότι οι νοσηλευτές παρακινούνται σωστά, εκπαιδεύονται αλλά και αμείβονται κατάλληλα. Οι ερευνητές προέβησαν στη συστηματική ανασκόπηση άρθρων. Η μελέτη τους εστίασε σε συγκεκριμένες βάσεις δεδομένων όπως είναι οι: Academic Search Complete, PsycARTICLES, PsycINFO, αλλά και διάφορες βιβλιοθήκες σχετικές με το νοσηλευτικό επάγγελμα. Η περίοδος αναζήτησης των άρθρων εστιάστηκε σε μια περίοδο σαράντα ετών, από το 1978 έως και το 2018. Η έρευνα κατέληξε στο συμπέρασμα μέσα από τη μελέτη των άρθρων, ότι η διοίκηση της απόδοσης μπορεί να αποτελέσει βασικό παράγοντα αξιολόγησης της απόδοσης των νοσηλευτών, αλλά και βασικό μέσο βελτιστοποίησης της απόδοσης τους στους ευρύτερους οργανισμούς παροχής υγειονομικών υπηρεσιών, καθώς και σύνολο των εσωτερικών διαδικασιών, στους οποίους εργάζονται.

Με βάση τη μελέτη της αρθρογραφίας και της βιβλιογραφίας, θα γίνει αναφορά στη συνέχεια σε ζητήματα για περαιτέρω διερεύνηση, τα οποία θα αποτελέσουν οδηγό για τη μετέπειτα ανάπτυξη της διπλωματικής εργασίας.

1.3 Ζητήματα για περαιτέρω διερεύνηση

Με βάση τις ενότητες που προηγήθηκαν, διαπιστώνεται ότι τα ζητήματα για περαιτέρω διερεύνηση, αναφέρονται: από τη μια στο τι ισχύει στην Ελλάδα σε επίπεδο βελτιστοποίησης της απόδοσης των εργαζομένων μέσω του performance management στους οργανισμούς υγείας και από την άλλη στο ποιος είναι ο ρόλος του performance management στη βελτιστοποίηση της απόδοσης των εργαζομένων στις υπηρεσίες υγείας. Τα παρόντα έχουν εξεταστεί επιδερμικά από την ελληνική βιβλιογραφία και αρθρογραφία, κάνοντας κυρίως γενικές θεωρητικές αναφορές, χωρίς να παρέχεται κάποια ενδελεχής μελέτη. Η βασική προβληματική εστιάζει στη διαπίστωση των προβλημάτων των επαγγελματιών υγείας, τα οποία εντάθηκαν την περίοδο της πανδημίας. Οπότε, η παρούσα μελέτη θα επιδιώξει να εμβαθύνει ερευνητικά στο παρόν πεδίο του performance management στους ελληνικούς υγειονομικούς οργανισμούς και στην αποσαφήνιση της δυναμικής τους, εφόσον

βελτιωθεί η ευρύτερη χρήση και εφαρμογή των εργαλείων του και επομένως να εξάγει αντικειμενικά συμπεράσματα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΟ PERFORMANCE MANAGEMENT, ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ ΚΑΙ ΟΡΙΣΜΟΣ

2.1 Ορισμός του Performance Management

Όλες οι εταιρείες έχουν μια σειρά στόχων προς επίτευξη και προφανώς, οι εργαζόμενοι αποτελούν θεμελιώδες μέρος αυτής της διαδικασίας. Εδώ εισέρχεται ο όρος διαχείριση απόδοσης (performance management). Η έννοια αυτή συνδέεται άρρηκτα με την ανέλιξη ενός οργανισμού και την προσωπική ανάπτυξη και προσπάθεια που καταβάλλουν οι εργαζόμενοι.

Πολλοί ερευνητές έχουν ασχοληθεί με τη διαχείριση απόδοσης, δίνοντας τη δική τους ερμηνεία του όρου. Ο Armstrong (2017) όρισε τη διαχείριση απόδοσης ως μια αδιάκοπη διεργασία, από την οποία εκτιμάται η συνεισφορά των εργαζομένων στην εξέλιξη της εταιρείας μέσω της υλοποίησης των στόχων.

Μια άλλη πτυχή που συνδέεται με το performance management είναι η παρακίνηση του εργαζομένου. Αυτό πρακτικά σημαίνει ότι παρέχονται ερεθίσματα στους υπαλλήλους, ώστε εκείνοι να μπορέσουν να εργαστούν με περισσότερο ζήλο για να φέρουν εις πέρας το έργο που έχουν αναλάβει, το οποίο θα έχει θετικά αποτελέσματα τόσο για τους ίδιους όσο και για την επιχείρηση. Επίσης, παρακίνηση είναι η επιδοκιμασία και οι ευκαιρίες που προσφέρονται στο προσωπικό, ώστε να αποκτήσει τον έλεγχο της απόδοσής του και μέσω αυτού να εξελιχθεί (Armstrong,2017).

Βάσει άλλου ορισμού που δίνουν οι Carrelli και Tavis (2016) η διαχείριση της απόδοσης είναι αντιληπτή ως «ένα σύνολο τεχνασμάτων και χειρισμών των οργανισμών που προσφέρει επιτυχία συντείνοντας στην καλύτερη απόδοση των εργαζομένων τους, ωθώντας τους να βγάλουν προς τα έξω τις ικανότητες και δυνατότητες που διαθέτει κάθε άτομο ξεχωριστά». Κατά τον Brudan (2010) η διαχείριση απόδοσης είναι «η προσωπική ανέλιξη των ανθρώπων μέσω δεξιοτήτων όπου δουλεύουν από κοινού για να ολοκληρώσουν όλα τα σχέδια που έχει θέσει ο οργανισμός, ο οποίος υποστηρίζει και ενθαρρύνει το επίτευγμά τους». Σημαντική είναι η συμβολή του Aguinis (2013), ο οποίος αναφέρει ότι η διαχείριση

της απόδοσης συνδέεται με «την ευθυγράμμιση των ατομικών προσπαθειών των ανθρώπων ούτως ώστε αυτές να έχουν θετικό πρόσημο σε έναν οργανισμό».

Ένας επιπρόσθετος ορισμός είναι αυτός των Gruman και Saks (2011) όπου η διαχείριση της απόδοσης αναφέρεται ότι είναι «η παραίνεση και βοήθεια των εργαζομένων, ώστε να δουλέψουν όσο το δυνατόν πιο αποτελεσματικά και αποδοτικά με βάση τις επιδιώξεις του οργανισμού». Τέλος, μια σύντομη έννοια δόθηκε από τους Demartini και Demartini (2014) όπου αναφέρουν ότι «η διοίκηση της απόδοσης στην ουσία αποτελεί τη διαχείριση των επιχειρήσεων».

2.2 Ιστορική προσέγγιση- Κατανοώντας την έννοια του Performance Management

Ο επιχειρηματικός κόσμος έχει αφιερώσει σημαντικό μέρος του χρόνου και της προσπάθειάς του στη διαχείριση της απόδοσης άλλων ανθρώπων. Ως εκ τούτου, ο επιχειρηματικός κόσμος έχει μια σημαντική ιστορική διαδρομή ως προς αυτόν τον τομέα.

Κάνοντας αναδρομή στο μακρινό 1760, κατά την πρώτη βιομηχανική επανάσταση, οι άνθρωποι άρχιζαν ήδη να οργανώνονται υπό αυστηρή πειθαρχία, ενώ υπήρχαν ώρες εργασίας που έπρεπε να ολοκληρωθούν. Κατά τη διάρκεια της δεύτερης Βιομηχανικής Επανάστασης (1840) άρχισε να αναπτύσσεται η ιδέα ότι οι εργαζόμενοι θα πρέπει να εκπαιδεύονται, εφόσον η διοίκηση επιθυμεί να προσαρμοστούν στον εργασιακό χώρο και ταυτόχρονα να έχουν καλύτερες επιδόσεις. Το 1911 ξεκίνησαν να αναπτύσσονται ομάδες με συγκεκριμένες δράσεις, ενώ έκανε την εμφάνισή της η ιδιότητα του επόπτη, που αφιέρωσε το χρόνο του στην αναθεώρηση της δουλειάς της ομάδας του και όχι στην απευθείας παραγωγή. Αλλά μόλις το 1932 έγινε κατανοητό ότι η απόδοση των υφισταμένων ήταν το κλειδί στην παραγωγική διαδικασία, όπου και ελήφθησαν μέτρα για να επιτευχθεί αυτό, πραγματοποιώντας τις πρώτες μελέτες σχετικά με τις συμπεριφορές απόδοσης και τις συνθήκες εργασίας. Σταδιακά λοιπόν, φτάσαμε στη σημερινή εποχή.

Σύμφωνα με τον Aguinis (2013) οι διευθυντές ψάχνοντας να βρουν τρόπους για την αύξηση των κερδών, την ελάττωση κόστους, την αξιοποίηση της τεχνολογίας και την ανέλιξη της εταιρείας τους κατέληξαν στη δημιουργία της διαχείρισης απόδοσης. Η διαχείριση απόδοσης δεν είναι τίποτα άλλο από ένα ευέλικτο εργαλείο που αξιοποιείται από επιχειρήσεις και οργανισμούς, ώστε να θέτουν προσδοκίες, να υπολογίζουν συμπεριφορές και αποτελέσματα, να εκπαιδεύουν το προσωπικό και να του παρέχουν αδιάκοπη ανατροφοδότηση και παράλληλα να παρατηρούν το αποτέλεσμα της απόδοσής τους. Προτού όμως αναλυθούν οι πτυχές της διαχείρισης απόδοσης, θα περιγραφούν ορισμένα βασικά συστατικά της.

Ως προς τον απώτερο σκοπό της διαχείρισης απόδοσης, ο Armstrong (2017) αναφέρει την επίδοση, την υιοθέτηση οργανωσιακής κουλτούρας, όπου οι ομάδες θα δρουν συνεργατικά και θα αναλαμβάνουν την ευθύνη τόσο για την προσωπική ανάπτυξή τους (συνεχής μάθηση, κατάρτιση) όσο και της ανέλιξης του οργανισμού. Αυτά θα γίνουν πραγματικότητα μόνο όταν θα υπάρχει μια αποτελεσματική ηγεσία.

Επιπροσθέτως, οι Islami et al., (2018) θεωρούν ως αναγκαία στοιχεία τα εξής: την ενθάρρυνση, την παραίνεση και την επιβράβευση των υπαλλήλων προκειμένου εκείνοι να δώσουν τον καλύτερο εαυτό τους στην εταιρεία και ταυτόχρονα να εναρμονιστούν οι επαγγελματικοί στόχοι των υφισταμένων με εκείνους του οργανισμού. Δεν θα πρέπει εδώ να παραλειφθεί ότι οι υφιστάμενοι παράλληλα θα πρέπει να είναι σαφείς στο τι επιθυμούν να υλοποιήσουν, τι αναμένουν και πώς όλο αυτό θα οδηγήσει στην επιτυχία του οργανισμού, ώστε να λαμβάνουν μια δίκαιη μεταχείριση και θετικά σχόλια για να συνεχίσουν να πορεύονται με την ίδια προσήλωση στον οργανισμό (Islami et al., 2018).

Τέλος, υπάρχει ένα ακόμη στοιχείο το οποίο δίνει έμφαση στη συμπεριφορά που έχει ο manager και στη διαδικασία μέσα από την οποία αξιολογεί και διαχειρίζεται την απόδοση των εργαζομένων προς όφελος του οργανισμού.

Μέσα σε όσα έχει αναλύσει ο Armstrong (2017) προσθέτει ότι για την πλήρη κατανόηση της διαχείρισης της απόδοσης υπάρχουν πέντε παράμετροι που πρέπει να λαμβάνονται υπόψη: α) με ποιους τρόπους θα υλοποιηθούν οι στόχοι της απόδοσης, β) η

προάσπιση των αξιών του οργανισμού, γ) η εναρμόνιση των στόχων του οργανισμού με τους προσωπικούς στόχους της ομάδας, δ) καλύτερη οργάνωση των προσδοκιών και ε) ο τρόπος με τον οποίο λειτουργούν οι υπάλληλοι σε καθημερινή βάση, ο κόπος που καταβάλλουν, η μέριμνα που δείχνουν για τον οργανισμό, καθώς και τι είδους συμπεριφορά επιδεικνύουν.

Επίσης, τονίζει τις τέσσερις διαδικασίες από τις οποίες εξαρτάται η έννοια της διαχείρισης απόδοσης. Η πρώτη είναι ο προγραμματισμός, όπου εκεί καθορίζονται οι στόχοι και οι ανάγκες, ενώ επιδιώκεται η βελτίωση της απόδοσης παράλληλα με την προσωπική ανάπτυξη των υφισταμένων. Η δεύτερη είναι η σταδιακή πραγματοποίηση των στόχων που περιλαμβάνει τις ανάλογες ενέργειες και εργασίες. Η τρίτη αναφέρεται στην συστηματική παρατήρηση και εποπτεία των εργασιών σχετικά με την υλοποίηση των στόχων. Και τέλος η τέταρτη, όπου γίνεται ένας έλεγχος εκ νέου, δηλαδή εκτίμηση της πορείας και της προόδου των εργασιών και των επιτευγμάτων ούτως ώστε η στρατηγική που ακολουθήθηκε να μπορεί να εφαρμοστεί και στο μέλλον υλοποιώντας και κάποια τροποποίηση, εάν αυτό απαιτηθεί (Armstrong,2017).

Όπως υποστηρίζει ο Aguinis (2013), όλοι οι οργανισμοί θέλουν να ευδοκιμήσουν, αλλά η επιτυχία απαιτεί σκληρή δουλειά. Ένας από τους κύριους τομείς στους οποίους πρέπει πάντα να επικεντρώνονται είναι η διαχείριση απόδοσης. Για να γίνει αυτό όμως πρέπει πρώτα να την κατανοήσουν, διαφορετικά όποια προσπάθεια και να δοκιμαστεί, θα καταλήξει στο κενό. Υπάρχουν ορισμένα βήματα που αν γίνουν με το σωστό τρόπο τότε όχι μόνο θα γίνει αντιληπτή η διαχείριση απόδοσης, αλλά θα εφαρμοστεί και θα αποδώσει καρπούς. Το πρώτο βήμα περιλαμβάνει την αξιολόγηση και την ανατροφοδότηση στους υφισταμένους, ώστε οι τελευταίοι να γνωρίζουν ποια είναι τα δυνατά τους σημεία και πού δυσκολεύονται. Το δεύτερο βήμα έχει να κάνει με τον προσδιορισμό των στόχων εργασίας, προκειμένου η ομάδα να γνωρίζει τις ευθύνες και τις δραστηριότητες που έχει να υλοποιήσει. Το τρίτο βήμα είναι να δοθεί σημασία στην ανάπτυξη των δεξιοτήτων των υπαλλήλων μέσω εκπαίδευσης, ενώ σε αυτό το κομμάτι θα πρέπει ο manager να έχει υποστηρικτικό ρόλο απέναντί τους. Τέλος, επιβάλλεται να συζητά ο manager με τους υπαλλήλους, προκειμένου να είναι τα μέρη πλήρως ενήμερα για τους στόχους και τις επιδιώξεις εκατέρωθεν.

Σχετικά τώρα με τη σχέση manager–εργαζομένου, ο Aguinis (2013) αναφέρει ότι θα πρέπει να υπάρχει καλή συνεργασία και ανοικτή επικοινωνία. Η συνεχής παρακολούθηση βοηθά στην έναρξη συζητήσεων σχετικά με το ζήτημα της απόδοσης των εργαζομένων. Εάν υπάρχει κάτι αρνητικό που πρέπει να ειπωθεί, αυτό να καθίσταται εύκολο, εφόσον η επικοινωνία είναι ανθρωποκεντρική και διαφανής σε έναν οργανισμό. Η κουλτούρα της επικοινωνίας είναι μια ευθύνη για όλη την εταιρεία, που ξεκινάει από τις ηγετικές θέσεις και επεκτείνεται σε όλα τα τμήματα, ενώ βοηθάει στη σωστότερη επίβλεψη της παραγωγής και αξιολόγησης, ώστε η απόδοση της ομάδας να είναι πιο δυνατή και αποτελεσματική. Τέλος, τονίζεται ότι οι συναντήσεις μεταξύ manager -εργαζομένου είναι το Α και το Ω και πρέπει να υλοποιούνται σε ετήσια βάση, όπου εκεί θα εξετάζεται η απόδοση με σκοπό να διαπιστωθεί ο βαθμός επιτυχίας των συγκεκριμένων στόχων συγκριτικά με το προηγούμενο έτος, ώστε να επαναλαμβάνεται η διαδικασία. Αυτές οι έννοιες όταν γίνουν αντιληπτές από τους διαχειριστές του οργανισμού κάνουν θαύματα και μπορούν να συντείνουν στην ουσιαστική του ανέλιξη.

2.3 Απόψεις σχετικά με το Performance Management

Σε μια έρευνα που υλοποιήθηκε από τους Buckingham και Goodall το 2015, εξάχθηκαν ουσιαστικά συμπεράσματα σχετικά με τις απόψεις τους ως προς τη χρησιμότητα της διαχείρισης απόδοσης. Οι ερευνητές θεωρούν ότι αυτό το εργαλείο αποτελεί μια αναγκαία στρατηγική, η οποία βοηθά τους διαχειριστές να διευθύνουν καλύτερα.

Άλλοι την χαρακτηρίζουν ως διαχείριση της ομάδας με κριτήριο το όραμα και τις αξίες που διέπουν την εταιρεία και πως δεν πρέπει να θεωρείται σύστημα, αλλά μια μέθοδος υπόδειξης των υφισταμένων για το πώς πρέπει να λειτουργούν. Επιπλέον, τονίζεται ότι η διαχείριση της απόδοσης, θα πρέπει να επικεντρώνεται στην ανέλιξη και όχι στο μισθολογικό κομμάτι, να εφαρμόζεται με βάση τους κανόνες που έχει αλλά πάντα με ευελιξία και να ενδιαφέρεται στο να μεταβάλλει τη στάση και τη συμπεριφορά της ομάδας για την περαιτέρω ανάπτυξη του οργανισμού.

Το 2016 έγινε ανάλογη έρευνα από τον Gerrish με τη συμμετοχή και άλλων φορέων, σχετικά με τη διαχείριση απόδοσης στους δημόσιους οργανισμούς και την οργανωτική αποτελεσματικότητα. Όλοι κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι η διαχείριση της απόδοσης είναι μια τεχνική που περιλαμβάνει σχεδιασμό, αξιολογήσεις, δείκτες, παρακολούθηση και εφαρμογή βελτιώσεων απόδοσης. Επιπλέον, συμφώνησαν ότι η διαχείριση απόδοσης εμπεριέχει και τη διαχείριση στόχων και ικανοτήτων, από τα οποία δύναται να προσδιοριστούν η μέτρηση της αποδοτικότητας των υφισταμένων και η ανάλυση της ατομικής και ομαδικής συμπεριφοράς, ούτως ώστε κάθε υπάλληλος να μπορεί να ενδυναμώσει τις δεξιότητες και τα ταλέντα που διαθέτει. Τέλος, η διαχείριση απόδοσης προτείνει τη συνεχή επίβλεψη, η οποία καθώς γίνεται σε πραγματικό χρόνο, επιτρέπει τη λήψη αποφάσεων με περισσότερη βάση και ευελιξία (Gerrish, 2016).

2.4 Εισαγωγή στις διαστάσεις του Performance Management

2.4.1 Performance Management και Αξιολόγηση (Appraisal)

Η έννοια της αξιολόγησης είναι παρούσα σε διάφορες μελέτες από την αρχή του 20ου αιώνα. Όπως αναφέρουν οι Lillian, Mathooko και Sitati (2011), η πρακτική εφαρμογή της ιδέας της αξιολόγησης εμφανίστηκε κατά τη δεκαετία του 1940 εν μέσω του Β' Παγκοσμίου Πολέμου. Αρχικά, επινοήθηκε ως μέσο νομιμοποίησης των μισθών των εργαζομένων. Ο Armstrong (2017) ορίζει την αξιολόγηση απόδοσης ως την επίσημη αξιολόγηση και ατόμων από τους διευθυντές τους, που συχνά διεξάγεται ετησίως. Ο Aguinis (2013) προσθέτει ότι η αξιολόγηση είναι ένα κρίσιμο εργαλείο στη διαδικασία διαχείρισης απόδοσης. Μελετητές όπως οι Murphy και DeNisi (2008) τονίζουν τη σημασία της αξιολόγησης στην ανάπτυξη της διαχείρισης της απόδοσης των εργαζομένων και της οργάνωσης. Υποστηρίζουν ότι η αξιολόγηση οδηγεί στην ανάπτυξη των εργαζομένων και στη συνέχεια στην ανάπτυξη της εταιρείας. Στη βιβλιογραφία τους σημειώνεται ότι η αξιολόγηση χρησιμοποιείται για διαφορετικούς σκοπούς, όπως η λήψη αποφάσεων

ανθρώπινου δυναμικού, η ανάλυση του οργανωσιακού εργατικού δυναμικού και η ανατροφοδότηση.

Επιπλέον, ο Armstrong (2017) τονίζει τη σημασία της αξιολόγησης σε σχέση με τη διαχείριση των εργαζομένων. Απεικονίζει την απόδοση ως συμπεριφορά ενός υπαλλήλου και ως μέσο με το οποίο τόσο οι μεμονωμένοι υπάλληλοι όσο και οι ομάδες εντός του οργανισμού μπορούν να ολοκληρώσουν τα καθήκοντά τους, τα οποία τους έχουν ανατεθεί. Οι Iqbal et al. (2013) υποστηρίζουν ότι η αξιολόγηση διαδραματίζει ζωτικό ρόλο στον εντοπισμό των δυνατοτήτων και των αδυναμιών κάθε εργαζομένου, επιτρέποντας με αυτόν τον τρόπο εποικοδομητική ανατροφοδότηση που επικεντρώνεται στην ενίσχυση των δυνατών σημείων και στην αντιμετώπιση των αδυναμιών. Η αξιολόγηση της απόδοσης χρησιμεύει επίσης για να παρακινήσει τους εργαζόμενους, να αποσαφηνίσει τους στόχους τους και να σκιαγραφήσει συγκεκριμένες ενέργειες και εκπαίδευση που είναι απαραίτητες για την επίτευξη μελλοντικών στόχων (Armstrong, 2017).

Με την ανασκόπηση της προαναφερθείσας βιβλιογραφίας, μελετών και δημοσιευμένων άρθρων, γίνεται φανερό ότι η αξιολόγηση των εργαζομένων είναι υψίστης σημασίας. Όπως σημειώνεται από τους Iqbal et al. (2013), ο πρωταρχικός στόχος της αξιολόγησης θα πρέπει να εστιάζεται στην απόδοση των εργαζομένων, καθώς αυτός είναι ένας βασικός παράγοντας για την επίτευξη της συνολικής επιτυχίας της εταιρείας. Δεδομένου ότι το ανθρώπινο δυναμικό είναι ο θεμελιώδης πόρος για κάθε εταιρεία, είναι επιτακτική ανάγκη να κατευθύνουν και να υποστηρίζουν τα συστήματα αξιολόγησης. Υπάρχουν πολλές διαθέσιμες μέθοδοι για τη διεξαγωγή αξιολογήσεων, οι οποίες μπορούν να προσαρμοστούν ώστε να ταιριάζουν στις μοναδικές ανάγκες και τους πόρους συγκεκριμένων οργανισμών. Όπως αναφέρουν οι Aggarwal και Thakur (2013), υπάρχουν τόσο ποσοτικές όσο και ποιοτικές μέθοδοι αξιολόγησης. Οι ποσοτικές μέθοδοι επικεντρώνονται κυρίως στην υλοποίηση του στόχου, ενώ οι ποιοτικές μέθοδοι αφορούν διάφορες πτυχές του χαρακτήρα ενός εργαζομένου. Επιπλέον, οι μέθοδοι αξιολόγησης μπορούν να χωριστούν σε παραδοσιακές και σύγχρονες (ή μη παραδοσιακές) μεθόδους, με σύγχρονες μεθόδους που αναπτύσσονται για τη βελτίωση και την εξέλιξη των παραδοσιακών μεθόδων.

Μία από τις πιο διαδεδομένες ποσοτικές μεθόδους αξιολόγησης, η οποία χρησιμοποιείται εδώ και πολύ καιρό είναι οι βαθμολογίες της κλίμακας. Η συγκεκριμένη παραδοσιακή μέθοδος περιλαμβάνει τη χρήση κλιμάκων, που απαριθμούν διάφορα χαρακτηριστικά, τα οποία αναμένεται να εμφανίσουν οι εργαζόμενοι στην απόδοση της εργασίας τους. Στη συνέχεια, αυτά τα χαρακτηριστικά βαθμολογούνται με βάση το επίπεδο εμφάνισης τους από τους υπαλλήλους, γεγονός που βοηθά στην αποτύπωση του εύρους της απόδοσής τους ανά χαρακτηριστικό. Οι σύγχρονες μέθοδοι ποσοτικής αξιολόγησης περιλαμβάνουν τη μέθοδο διαχείρισης από στόχους (MBO) που θέτει συγκεκριμένους στόχους για τους εργαζόμενους, τους οποίους πρέπει να επιτύχουν μέσα σε ένα εύλογο χρονικό διάστημα, συνήθως ένα χρόνο (Islami, Mulolli & Mustafa, 2018). Ο Drucker, το 1981, δήλωσε ότι οι στόχοι συνδέονται με στρατηγικά σχεδιασμένες και ιεραρχημένες δράσεις. Ο εργαζόμενος αξιολογείται με βάση το πόσο καλά επιτυγχάνει τους στόχους που του έχουν τεθεί. Αυτή η μέθοδος αξιολόγησης είναι εύκολο να εφαρμοστεί και να μετρηθεί, καθιστώντας την μια δημοφιλή επιλογή (Islami, Mulolli & Mustafa, 2018).

Μία από τις σύγχρονες μεθόδους ποιοτικής αξιολόγησης είναι η μέθοδος 360°, η οποία περιλαμβάνει την αξιολόγηση ενός εργαζομένου από διάφορα επίπεδα εντός και εκτός του οργανισμού. Σύμφωνα με τους Jafari, Bourouni και Amiri (2009), αυτή η μέθοδος συνεπάγεται την αξιολόγηση καθώς και αυτή του εργαζομένου από ανωτέρους, συνομηλίκους, υφισταμένους, ακόμη και τόσο από συνεργάτες όσο και από πελάτες σε ορισμένες περιπτώσεις. Στη συνέχεια, οι Rusu, Avasilcai και Hutu (2016) πραγματοποίησαν μια μελέτη για την αξιολόγηση χρησιμοποιώντας το μοντέλο διαχείρισης απόδοσης του Armstrong (2017) και σχετική βιβλιογραφία. Αξιολόγησαν την απόδοση σε τρία επίπεδα και προσδιόρισαν έξι σχετικές βάσεις συμπεριφοράς για κάθε επίπεδο. Η πρώτη κατηγορία περιλαμβάνει διαδικαστικά κριτήρια όπως: η τήρηση προτύπων ποιότητας, η αποφυγή λαθών, η συνεργασία με συναδέλφους, η τήρηση πρωτοκόλλων εργασιών, η συνεπής τήρηση προκαθορισμένων προδιαγραφών και η εφαρμογή μέτρων επίλυσης προβλημάτων. Η δεύτερη ομάδα κριτηρίων επικεντρώνεται: στην εκπροσώπηση, συγκεκριμένα στην προσέγγιση για την επίτευξη θετικών αποτελεσμάτων, την αφοσίωση που επιδεικνύεται στην εκτέλεση εργασιών, την έμφαση που δίνεται στην αποτελεσματική επικοινωνία και την εργασία υψηλής ποιότητας, τη διαφάνεια στην αντιμετώπιση θεμάτων και το σεβασμό στις

σχέσεις εντός του οργανισμού. Η τρίτη και τελευταία κατηγορία περιέχει κριτήρια που αφορούν το προφίλ του εργαζομένου, όπως η ικανότητά του για αποτελεσματική επικοινωνία, η κατανόηση των καθηκόντων του, η ικανότητά του να καλλιεργεί θετικές εργασιακές σχέσεις, η αποτελεσματικότητά του στη διαχείριση κρίσεων, η ικανότητά του να προσαρμόζεται στις οργανωτικές αλλαγές και η προσήλωσή του στην ολοκλήρωση της εργασίας.

Χρησιμοποιώντας διάφορες τεχνικές αξιολόγησης, οι εταιρείες είναι σε θέση να τεκμηριώσουν την απόδοση, τις δυνατότητες και τη συνολική εικόνα των εργαζομένων τους. Οι Mathis et al. (2017) προτείνουν ότι ένας εργαζόμενος μπορεί να συγκρίνει την τρέχουσα απόδοσή του με την προηγούμενη απόδοσή του και με καθιερωμένα πρότυπα, όπως στόχους, κατά την αξιολόγησή του. Με αυτή τη σύγκριση, ο Kondrasuk (2012) υποστηρίζει ότι ο εργαζόμενος μπορεί να εντοπίσει τομείς για βελτίωση της απόδοσής του με σκοπό την προσωπική του ανάπτυξη, η οποία ωφελεί τόσο τον εργαζόμενο όσο και τον οργανισμό. Συνοπτικά, η αξιολόγηση είναι ένα ουσιαστικό συστατικό της διαχείρισης απόδοσης και χρησιμεύει ως εργαλείο για την πρόοδο τόσο των εργαζομένων όσο και των οργανισμών, όπως αποδεικνύεται από την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας.

2.4.2 Performance Management και Παρακίνηση (Motivation)

Ο Armstrong (2017) έχει ορίσει το κίνητρο ως την πράξη της αναγνώρισης και του επαίνου των εργαζομένων, της παροχής ευκαιριών για την επαγγελματική τους εξέλιξη και της ενδυνάμωσης τους για να αναλάβουν τον έλεγχο της απόδοσής τους, να μάθουν και να αναπτυχθούν. Αντίθετα, ο Kearney (2018) έχει διατυπώσει έναν πιο γενικό ορισμό του κινήτρου ως οτιδήποτε εμπνέει τους εργαζόμενους να αναλάβουν δράση. Ο Güngör (2011) παρουσιάζει μια διαφορετική προοπτική για τα κίνητρα, ορίζοντας τα ως την ικανότητα ενός ατόμου να προσαρμόζει την προσωπικότητά του. Ο Güngör εξηγεί ότι το κίνητρο είναι η δύναμη που ωθεί και κατευθύνει ένα άτομο προς συγκεκριμένους στόχους, καθώς και φιλοδοξίες.

Πολλοί παράγοντες συνδέονται με τα κίνητρα των εργαζομένων, οδηγώντας στην ανάπτυξη και δημιουργία θεωριών. Μια τέτοια θεωρία είναι η θεωρία του Maslow, η οποία υποστηρίζει ότι οι άνθρωποι έχουν πέντε τύπους αναγκών, συμπεριλαμβανομένων των φυσικών και φυσιολογικών αναγκών, της ανάγκης για ασφάλεια, των κοινωνικών αναγκών και της εκτίμησης και της ανάγκης για αυτοπραγμάτωση (Taormina & Gao, 2013). Μια άλλη θεωρία είναι αυτή του Vroom, η οποία εστιάζει στο κίνητρο και στις δύο μεταβλητές που το επηρεάζουν: σθένος και προσδοκία. Το σθένος αναφέρεται στην ικανοποίηση και την ενθάρρυνση που αντλεί ένας εργαζόμενος από ένα συγκεκριμένο αποτέλεσμα, ενώ η προσδοκία αναφέρεται στην πιθανότητα επίτευξης του επιθυμητού αποτελέσματος. Σε αυτό το μοντέλο, υποστηρίζεται ότι το κίνητρο εξαρτάται από αυτούς τους δύο παράγοντες και υπάρχουν δύο επίπεδα αποτελεσμάτων, το πρώτο είναι το άμεσο αποτέλεσμα της προσπάθειας που καταβάλλεται (είτε επιτυγχάνονται προκαθορισμένοι στόχοι είτε όχι) και το δεύτερο είναι άμεσα συνδεδεμένο με την ικανοποίηση (Mitchell, 2021).

Η θεωρία του Herzberg (2017) για τα κίνητρα των εργαζομένων υποστηρίζει ότι υπάρχουν συγκεκριμένοι παράγοντες παρακίνησης, που οδηγούν σε ικανοποιημένους και υποκινημένους υπαλλήλους, οι οποίοι προσπαθούν να βελτιώσουν την παραγωγικότητά τους. Αυτοί οι παράγοντες παρακίνησης περιλαμβάνουν την αναγνώριση, την προσωπική ολοκλήρωση, την αίσθηση της ολοκλήρωσης από την ίδια την εργασία και ευκαιρίες για επαγγελματική ανέλιξη. Επιπλέον, η ίδια η εργασία μπορεί επίσης να αποτελέσει σημαντικό κίνητρο εάν το αντικείμενο ενδιαφέρει τον εργαζόμενο. Αυτός ο παράγοντας, όταν συνδυάζεται με τα προαναφερθέντα κίνητρα, μπορεί να οδηγήσει σε ένα εργατικό δυναμικό με υψηλά κίνητρα και παραγωγικότητα.

Ο Kearney (2018) θεωρεί ότι οι τρεις θεωρίες κινήτρων που αναφέρονται είναι αλληλένδετες, ιδιαίτερα στο μοντέλο αυτοπραγμάτωσης του Maslow. Τα κίνητρα του Herzberg και το δεύτερο επίπεδο αποτελεσμάτων του Vroom, που αντιστοιχούν άμεσα στην ικανοποίηση, συνδέονται επίσης. Είναι ζωτικής σημασίας να υπάρχουν καλά καθορισμένοι στόχοι στο χώρο εργασίας για να παρακινηθούν οι εργαζόμενοι και να βελτιώσουν την απόδοσή τους. Σύμφωνα με έρευνες, για να υποκινηθούν οι εργαζόμενοι, πρέπει να τους δοθούν συγκεκριμένοι στόχοι που να διαθέτουν ορισμένα χαρακτηριστικά, όπως

σκοπιμότητα, αποδοχή, ρεαλισμό, εφαρμογή και είναι μετρήσιμοι σε συγκεκριμένο χρονικό πλαίσιο. Ως αποτέλεσμα, η παρουσία σαφών στόχων είναι ένα ουσιαστικό συστατικό του κινήτρου των εργαζομένων. Επιπλέον, τα χρονοδιαγράμματα υλοποίησης εργασιών ενισχύουν την αποτελεσματικότητα των στόχων και η παρουσία στόχων παρακινεί τους εργαζόμενους και βελτιώνει την απόδοσή τους (Vroom, Porter & Lawler, 2015).

Το κίνητρο ενός υπαλλήλου επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό από τη σχέση του/της με τον διευθυντή του. Αυτό το κίνητρο εξαρτάται από πολλά χαρακτηριστικά που πρέπει να διαθέτει ένας μάνατζερ, ανεξάρτητα από το διοικητικό στυλ του, όπως δήλωσε ο Kearney (2018). Αυτά τα χαρακτηριστικά περιλαμβάνουν την ικανότητα από την πλευρά των ανωτέρων: να ακούν τους υφισταμένους τους, να αναγνωρίζουν τις επιτυχίες τους, να δημιουργούν εμπιστοσύνη και να κατανέμουν σωστά τον φόρτο εργασίας μεταξύ της ομάδας. Μετά από ανάλυση διαφόρων βιβλιογραφιών και άρθρων, επισημάνθηκε ότι τα κίνητρα των εργαζομένων μπορεί να προκύψουν από διάφορες πηγές, θέτοντας μια πρόκληση τόσο για τους διευθυντές που στοχεύουν να παρακινήσουν τους υπαλλήλους τους, όσο και για τους υπαλλήλους που επιθυμούν να προωθήσουν την επαγγελματική τους ανάπτυξη.

2.4.3 Performance Management and Technology

Στη βιβλιογραφία υπογραμμίζεται ότι υπάρχουν πολλές μεταβλητές που συντείνουν, όταν πρόκειται για τη διατήρηση εργαζομένων σε μια εταιρεία. Οι Magatef και Tomalieh (2015) υποστηρίζουν ότι η διατήρηση ενός υπαλλήλου σε μια συγκεκριμένη θέση και, κατ' επέκταση, σε μια εταιρεία, επηρεάζεται από διάφορους παράγοντες. Αυτοί οι παράγοντες περιλαμβάνουν: τη σχέση της εταιρείας με τους πελάτες της, την αναγνώριση των εργαζομένων, τις ευθύνες που έχουν ανατεθεί, την εμπιστοσύνη και την προθυμία του εργαζομένου να συμμετάσχει σε πιθανές ευκαιρίες.

Εκτός από τα προαναφερθέντα οφέλη, τα συστήματα τεχνολογικού ανθρώπινου δυναμικού (HR) έχει αποδειχθεί ότι διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στη διατήρηση των

εργαζομένων μειώνοντας το χρόνο, την προσπάθεια και τα έξοδα που σχετίζονται με τις διαδικασίες HR. Σύμφωνα με μελετητές όπως οι Wu και Lin (2009), η χρήση της τεχνολογίας πληροφοριών και επικοινωνιών στις διαδικασίες ανθρώπινου δυναμικού, ιδιαίτερα σε σχέση με την ευημερία και την ανάπτυξη των εργαζομένων, ενισχύει την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα της λήψης αποφάσεων. Αυτό οφείλεται στη μείωση των συγκρούσεων μεταξύ εργαζομένων και εργοδοτών μέσω αυτών των συστημάτων, γεγονός που με τη σειρά του οδηγεί σε μείωση των ποσοστών φθοράς των εργαζομένων.

Επιπλέον, οι Stone et al. (2015) υποστηρίζουν ότι η τεχνολογία είχε σημαντικό αντίκτυπο στις δυνατότητες για ανθρώπινους πόρους. Ωστόσο, δεν είναι μόνο το HR που έχει αποκομίσει τα οφέλη των συστημάτων τεχνολογίας HR. Αυτά τα συστήματα έχουν επίσης συνδεθεί με καλύτερα οικονομικά αποτελέσματα και βελτιωμένη παροχή υπηρεσιών καθώς και ποιότητα σε άλλα επιχειρηματικά τμήματα. Η τεχνολογία και τα συστήματά της αποτελούν θεμελιώδες εργαλείο για όλα τα τμήματα μιας επιχείρησης. Επιπλέον, η χρήση της τεχνολογίας έχει αποδειχθεί, ότι παίζει καθοριστικό ρόλο στη διατήρηση των εργαζομένων. Όσοι εργάζονται σε τεχνολογικά προηγμένα περιβάλλοντα έχουν παρουσιάσει υψηλότερο επίπεδο ικανοποίησης από την εργασία, το οποίο συσχετίζεται με καλύτερα επιχειρηματικά αποτελέσματα και μια συνολική αίσθηση ευημερίας.

Η πρόοδος της τεχνολογίας επέτρεψε την εξ αποστάσεως εργασία όχι μόνο να είναι εφικτή, αλλά και πιο βολική για την επίβλεψη. Σύμφωνα με τον ορισμό των Verburg, Bosch-Sijtsema και Vartiainen (2013), η τηλεργασία περιλαμβάνει την εργασία από διάφορες τοποθεσίες, συμπεριλαμβανομένου του σπιτιού (τηλεργασία), των δορυφορικών γραφείων εντός του οργανισμού ή των τοποθεσιών πελατών εκτός του οργανισμού. Με τη χρήση πληροφοριακών συστημάτων και λογισμικού, οι εργαζόμενοι μπορούν να μεταφέρουν την επιφάνεια εργασίας τους στον προσωπικό τους υπολογιστή, επιτρέποντάς τους να μετατρέψουν οποιαδήποτε τοποθεσία σε χώρο εργασίας, υπό την προϋπόθεση ότι έχουν πρόσβαση στα απαραίτητα τεχνολογικά εργαλεία, προγράμματα και συνδεσιμότητα στο διαδίκτυο.

Όπως αναφέρουν οι Kozlowski και Bell (2007), η παγκοσμιοποίηση και οι τεχνολογικές εξελίξεις έχουν οδηγήσει τις εταιρείες να καθιερώσουν ταχύτερο ρυθμό αλλαγής, οδηγώντας στην υιοθέτηση της εξ αποστάσεως εργασίας. Αυτή η στροφή προς την εξ αποστάσεως εργασία έχει γίνει αντιληπτή από τους Sutherland και Janene-Nelson (2020) ως μέσο αύξησης της αποδοτικότητας και της παραγωγικότητας. Ωστόσο, οι Nydegger και Nydegger (2010) αμφισβητούν αυτή την άποψη, προτείνοντας ότι η απομακρυσμένη εργασία μπορεί να έχει αρνητικές επιπτώσεις στην αποδοτικότητα και την παραγωγικότητα, όπως η απομόνωση των εργαζομένων, οι παρεξηγήσεις, οι μειωμένες διαπροσωπικές σχέσεις και οι ασαφείς ρόλοι. Τα ευρήματα των Daniels et al. (2017) επιβεβαιώνουν αυτή την προοπτική, με την έρευνά τους να δείχνει ότι η απομακρυσμένη εργασία μπορεί να οδηγήσει σε συναισθήματα μοναξιάς και απομόνωσης.

Οι προηγούμενες δηλώσεις αποτέλεσαν το έναυσμα για μελλοντικές έρευνες σχετικά με το θέμα της εξ αποστάσεως εργασίας, με έμφαση στα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματά της και στο πώς επηρεάζει τόσο την καθημερινή εργασία και την ατομική ανάπτυξη των εργαζομένων, όσο και τη συνολική υγεία των εταιρειών. Όσον αφορά την ευημερία των εργαζομένων, τόσο στις καθημερινές τους ευθύνες όσο και στην παραγωγικότητά τους, οι Knight και Parker (2021) διεξήγαγαν έρευνα σχετικά με το πώς η εργασία μπορεί να δομηθεί και να εποπτεύεται για να προάγει την ευημερία και την αποτελεσματικότητα των εργαζομένων ταυτόχρονα.

Αντίθετα, οι Popovici και Popovici (2020) διεξήγαγαν έρευνα που αποκάλυψε ότι οι εξ' αποστάσεως εργαζόμενοι αντιμετωπίζουν δυσκολίες σχετικά με την επικοινωνία και την επίλυση συγκρούσεων με τους διευθυντές τους. Η σημασία της τεχνολογίας και ο ρόλος της στη διαχείριση απόδοσης, καθώς και στις καθημερινές λειτουργίες μέσα σε μια εταιρεία, συμπεριλαμβανομένης της εξ αποστάσεως εργασίας, τονίζεται στην προαναφερθείσα βιβλιογραφία.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο ΜΕΛΕΤΗ ΕΡΕΥΝΩΝ ΣΧΕΤΙΚΩΝ ΜΕ ΤΟ PERFORMANCE MANAGEMENT ΚΑΙ ΤΗ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Στο ανταγωνιστικό περιβάλλον της παρούσης εποχής, ο επιχειρηματικός κόσμος αλλάζει έντονα γρήγορα. Συνεπώς, το τρέχον οικονομικό κλίμα και οι ελλείψεις των παραδοσιακών διαδικασιών αναγκάζουν τους οργανισμούς να επανεξετάσουν την έννοια της απόδοσης. Οι πολυεθνικοί οργανισμοί επίσης, λειτουργούν σε δύσκολους καιρούς (Santi & Rahim, 2021). Σε ένα τέτοιο σενάριο, τα συστήματα διαχείρισης της απόδοσης (PMS) είναι ένας από τους πλέον σημαντικούς παράγοντες που θα μπορούσαν να βοηθήσουν τους οργανισμούς να αντιμετωπίσουν την τρέχουσα ροή των επιχειρήσεων. Η απόδοση υπήρξε η βασική εστίαση μιας επιτυχούς επιχείρησης και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έχει καταστεί η πλέον κρίσιμη επιδίωξη για κάθε οργανισμό (Jain & Gautam, 2016). Συνεπώς, οι οργανισμοί αναγκάστηκαν να επανεξετάσουν το σύστημα διαχείρισης της απόδοσης (PMS) προκειμένου να παραμείνουν ανταγωνιστικοί.

Οι μελετητές και οι επαγγελματίες του χώρου τεκμηριώνουν ολοένα και περισσότερο τον αντίκτυπο ενός αποτελεσματικού PMS στους οργανισμούς τα τελευταία έτη. Διάφοροι μελετητές όπως οι Al-Jaradi, de Waal και Al-Hadramy (2022), Hristov et al. (2022), Jugmohun (2018), Lee, Townsend και Wilkinson (2021), Marchand et al. (2021), μελέτησαν τη διαχείριση της απόδοσης εστιάζοντας σε διάφορους οργανισμούς.

Το σύστημα διαχείρισης της απόδοσης είναι ζωτικής σημασίας για πολλούς οργανισμούς. Σήμερα, πολλοί οργανισμοί δίνουν έμφαση στην απόκτηση και χρήση ενός ολοκληρωμένου PMS σε αντίθεση με τις οικονομικά εστιασμένες λύσεις. Οι Mansor et al. (2012) παρείχαν ένα ξεχωριστό επιχείρημα δηλώνοντας ότι το PMS αποτελεί μια βασική πτυχή, που βοηθά τους οργανισμούς να αντιμετωπίσουν τις απαιτήσεις των συνεχώς μεταβαλλόμενων επιχειρηματικών αναγκών. Ωστόσο, οι Jain και Gautam (2016) τόνισαν ότι η ταχεία υιοθέτηση της τελευταίας τεχνολογίας μετατρέπεται σε πρόκληση για τη μέτρηση και την επίτευξη της αποτελεσματικής απόδοσης. Οι Ratnawat και Jha (2013) θεωρούν ότι η διαχείριση της απόδοσης (PM) είναι μια ολοκληρωμένη διαδικασία που εκκινούν οι

οργανισμοί για να βελτιώσουν την απόδοση των εργαζομένων. Οι Bratton et al. (2021) υποστήριξαν ότι εάν το PMS μπορεί να καθιερωθεί και να εκτελεστεί κατάλληλα, ένας οργανισμός μπορεί να πετύχει τους στόχους του αυξάνοντας τους αποτελεσματικούς υπαλλήλους. Συνεπώς, οι περισσότεροι οργανισμοί αναγνωρίζουν ότι ο σχεδιασμός και η ενδυνάμωση της απόδοσης των εργαζομένων ασκεί μια αναπόσπαστη επίδραση στην απόδοση του οργανισμού.

Υπό αυτήν την άποψη, τα μέτρα απόδοσης αποτελούν κριτήριο για την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας ή την επικύρωση της επιλογής μέτρων για τους εργαζομένους, τα προγράμματα κατάρτισης των εργαζομένων, τα προγράμματα ισορρόπησης εργασίας-οικογένειας ή οιαδήποτε διαμεσολαβήσεων που οριοθετούνται για την προώθηση της απόδοσης των εργαζομένων ή της οργανωτικής απόδοσης (Mansor et al., 2012). Η παρούσα μελέτη στοχεύει στον προσδιορισμό των επιδράσεων του συστήματος διαχείρισης της απόδοσης στην απόδοση των εργαζομένων όσο και του οργανισμού. Για πολλούς οργανισμούς τα συμπεράσματα αυτής της μελέτης είναι πολύτιμα και ενδιαφέροντα. Μέσω αυτής θα γίνει κατανοητή η επιρροή ενός επιτυχημένου PMS στην απόδοση των εργαζομένων και του οργανισμού και, ως απόρροια, θα επινοηθούν αποτελεσματικά αντίμετρα ή θα αξιοποιηθούν τα πλεονεκτήματα από τους οργανισμούς. Η συνάφεια αυτής της έρευνας συμβάλλει στο σημερινό σύνολο γνώσεων σχετικά με το σύστημα διαχείρισης της απόδοσης.

Το σύστημα διαχείρισης της απόδοσης είναι μια από τις σημαντικές και πολλά υποσχόμενες εξελίξεις στη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού (HRM) που έχει αποκτήσει ιδιαίτερο ενδιαφέρον τα τελευταία έτη (Ratnawat & Jha, 2013), μιας και οι οργανισμοί πρέπει να προσπαθούν να επιτύχουν τους στόχους τους. Τα κύρια ερευνητικά ερωτήματα ευθυγραμμίζονται με τους στόχους της μελέτης: Ποιος είναι ο αντίκτυπος του PMS στην απόδοση των εργαζομένων και του οργανισμού; Το δευτερεύον ερευνητικό ερώτημα της έρευνας έχει ως εξής: Γιατί το σύστημα διαχείρισης της απόδοσης είναι πολύ περίπλοκο και δεν παρουσιάζει επιπτώσεις αιτίας και αποτελέσματος; Η παρούσα μελέτη επιχειρεί να απαντήσει σε αυτά τα ερωτήματα καθώς το σύστημα διαχείρισης της απόδοσης είναι το κλειδί για την αύξηση της απόδοσης των εργαζομένων, που επηρεάζει ολόκληρη την

απόδοση του οργανισμού. Για να παρέχει ένας οργανισμός αποτελεσματική εξυπηρέτηση πελατών, βασίζεται στη γνώση, την ποιότητα, την ικανότητα και την παραγωγικότητα του προσωπικού του (Mdhlalose, 2020). Η εύρεση των καλύτερων δυνατών ταλέντων και η ανάπτυξή τους για την απόκτηση των απαραίτητων ικανοτήτων είναι ζωτικής σημασίας σήμερα για την επίτευξη προσωπικών και εταιρικών στρατηγικών στόχων.

Σχεδόν κάθε ιδιωτικός και κυβερνητικός οργανισμός προσπαθούν να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις απόδοσης κατά τη διάρκεια της παγκόσμιας οικονομικής κρίσης (Jain & Gautam, 2016). Οι σύγχρονοι οργανισμοί αντιμετωπίζουν έντονο ανταγωνισμό σε κάθετομέα αγοράς, στον οποίο δραστηριοποιούνται και πρέπει να ευδοκιμήσουν σε αυτόν το στίβο, για να συνεχίσουν να υπάρχουν. Αντίστοιχα, οι οργανισμοί συνειδητοποιούν ότι ο συνδυασμός των στοιχείων κάνει τη διαφορά. Ένα επιχείρημα είναι ότι οι διευθυντές δεν εστιάζουν συχνά στο προσωπικό, την εκπαίδευση και τις μεθόδους αμοιβής μεμονωμένα. Αυτές οι στρατηγικές ανθρώπινου δυναμικού (HR) ενσωματώνονται σε ένα ολοκληρωμένο σύστημα για τη βελτίωση της συμμετοχής και της απόδοσης των εργαζομένων. Ο Van Hoek et al. (2020) επεξηγεί ότι το σύστημα διαχείρισης της απόδοσης στοχεύει στην αξιολόγηση και τη διασφάλιση ότι το προσωπικό υλοποιεί τις εργασίες που του ανατίθενται αποτελεσματικά και ικανοποιητικά, συμβάλλοντας στον τελικό εταιρικό στόχο. Ωστόσο, οι αξιολογήσεις εξαρτώνται από τη σαφήνεια των απαιτούμενων κριτηρίων.

Οι Santi και Rahim (2021) υποστηρίζουν ότι η απόδοση νοήματος, η αντικειμενικότητα, η αλήθεια, η εγκυρότητα και η ισότητα είναι πιθανό να είναι προβληματικές ανεξαρτήτως συστήματος. Αυτό που είναι σημαντικό μπορεί να μην είναι ποσοτικοποιήσιμο. Η δημιουργία ενός αποτελεσματικού συστήματος διαχείρισης της απόδοσης είναι δύσκολη για τους οργανισμούς. Το σύστημα διαχείρισης της απόδοσης καθίσταται λίαν περίπλοκο και δεν επιφέρει συνέπειες αιτίας-αποτελέσματος λόγω των πολλαπλών δραστηριοτήτων που εμπλέκονται, μια ανησυχία που επισημάνθηκε στην έρευνα. Κατά συνέπεια, η εφαρμογή του συστήματος διαχείρισης της απόδοσης στερείται συνεκτικού σκοπού. Η έλλειψη δέσμευσης της ανώτερης διοίκησης, της συμμετοχής των εργαζομένων, οι απαραίτητες γνώσεις και δεξιότητες, η απουσία φυσικού ηγέτη, οι πόροι, το επίσημο περιβάλλον διαχείρισης της απόδοσης, οι παραπλανητικές πληροφορίες, η κακή

επικοινωνία και η έλλειψη σαφήνειας των στόχων είναι μεταξύ των προβλημάτων και των προκλήσεων που αντιμετωπίζει ένας οργανισμός κατά την εφαρμογή του συστήματος διαχείρισης της απόδοσης (Jain & Gautam, 2016).

Οι Yaseen και Afghan (2016) αναφέρουν ότι σήμερα οι οργανισμοί δίνουν μεγάλη έμφαση στην αποτελεσματική απόδοση και προσπαθούν να παραμείνουν ανταγωνιστικοί. Η αποτελεσματικότητα της υιοθέτησης του PMS σε οργανισμούς είναι ακόμα αβέβαιη, καθώς η επιτυχία της υλοποίησης βασίζεται στα διάφορα συνδεδεμένα στοιχεία (Mansor et al., 2012).

Οι Snell και Morris (2019) υπερασπίζονται ότι είναι πρόωρο να ισχυριστεί κανείς ότι υπάρχει ένας κατάλογος βέλτιστων πρακτικών που μπορεί να χρησιμοποιήσει οποιοσδήποτε οργανισμός σε κάθε εργασιακό περιβάλλον. Ωστόσο, στην παρούσα έρευνα υποστηρίζεται ότι το σύστημα διαχείρισης της απόδοσης, η ροή εργασιών, η εκπαίδευση, οι αμοιβές και η ηγεσία επηρεάζουν την απόδοση των εργαζομένων και του οργανισμού. Αυτή η έρευνα θα χρησιμοποιήσει το εννοιολογικό πλαίσιο για την ανάλυση των αποτελεσμάτων της. Το πλαίσιο για αυτή τη μελέτη έδειξε ότι το σύστημα διαχείρισης της απόδοσης (ανεξάρτητη μεταβλητή) έχει είτε αρνητικό είτε θετικό αντίκτυπο στην απόδοση των εργαζομένων και στην οργανωσιακή απόδοση (εξαρτημένες μεταβλητές). Επιπρόσθετα, οι ίδιοι παρέχουν περαιτέρω ένα διακριτό επιχείρημα υποστηρίζοντας ότι οι τάσεις στο σχεδιασμό της εργασίας, τις πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού, τις ηγετικές θέσεις και την τεχνολογία πληροφοριών υποδηλώνουν συστήματα εργασίας υψηλής απόδοσης. Η καλή απόδοση θα πρέπει να επαινείται, ενώ οι εργαζόμενοι που δεν τα πηγαίνουν καλά θα πρέπει να λαμβάνουν συμβουλές και να υποστηρίζονται με μαθήματα κατάρτισης, εάν είναι απαραίτητο (Jugmohun, 2018).

3.1 Θεωρητικά αποδεικτικά στοιχεία

Ο Njoroge (2016) υποστήριξε ότι αρκετοί άνθρωποι μπερδεύουν τη διαχείριση της απόδοσης με την αξιολόγηση της απόδοσης, παρόλα αυτά πρόκειται για εσφαλμένη κρίση.

Οι Li και Grion (2019) δήλωσαν ότι πολλοί οργανισμοί έχουν υιοθετήσει και χρησιμοποιούν το σύστημα διαχείρισης της απόδοσης, ωστόσο η τεχνική αποτελούσε συχνά ένα σύστημα αξιολόγησης και η αξιολόγηση της αξίας ήταν συνήθως μη ικανοποιητική. Συνεπώς, οι εργαζόμενοι και οι προϊστάμενοι αυτών ήταν δυσαρεστημένοι με τη διαδικασία. Ο Strohmeier (2013) όρισε τη διαχείριση της απόδοσης ως μια συλλογική κατάλληλη και διαδικαστική ανάπτυξη μεταξύ διευθυντή και εργαζόμενου, στην οποία τα δυνατά και αδύναμα σημεία της εργασίας του εργαζομένου προσδιορίζονται και μετρώνται σε συνδυασμό με τους δηλωθέντες στόχους. Η διαχείριση της απόδοσης βελτιώνει την απόδοση των εργαζομένων, την εξέλιξη της σταδιοδρομίας και τη διατήρηση ταλέντων. Οι Stone, Cox και Gavin (2020) όρισαν την αξιολόγηση της απόδοσης ως την τακτική αξιολόγηση της τρέχουσας και ιστορικής απόδοσης του εργαζομένου σε σχέση με τα καθιερωμένα κριτήρια απόδοσης. Η αξιολόγηση της απόδοσης είναι μόνο ένα μέρος της διαχείρισης της απόδοσης. Οι οργανισμοί πασχίζουν να αξιοποιήσουν τις δυνατότητές τους στο σύστημα διαχείρισης της απόδοσης λόγω της περιφρόνησης των διαφόρων πλεονεκτημάτων των αξιολογήσεων απόδοσης.

Συχνά, το σύστημα διαχείρισης της απόδοσης χρησιμεύει ως οδηγός για τα διευθυντικά στελέχη, τις ομάδες και τους μεμονωμένους εργαζομένους, περιγράφοντας τους αναμενόμενους εταιρικούς στόχους και σκοπούς και τον τρόπο αντιστοίχισης αυτών με ομαδικούς ή ατομικούς στόχους και σκοπούς. Ένα σύστημα διαχείρισης της απόδοσης είναι στενά συνδεδεμένο με τους στόχους και τους σκοπούς του οργανισμού, επομένως η εργασιακή απόδοση είναι πιο πιθανό να ικανοποιήσει τις απαιτήσεις του οργανισμού. Το σύστημα διαχείρισης της απόδοσης δημιουργεί μια οργανωσιακή κουλτούρα προσωπικής λογοδοσίας για τον οργανισμό και την προσωπική ανάπτυξη. Το συγκεκριμένο σύστημα διαχείρισης μπορεί να αποσυντεθεί σε κύρια συστατικά που επικαλύπτονται στην πράξη, όπως φαίνεται στον Πίνακα 1 (Van Hoek et al., 2020).

Πίνακας 3-1. Η Διαδικασία Διαχείρισης Απόδοσης

Βασικές δραστηριότητες	
Προγραμματισμός της απόδοσης	Καθορισμός κατεύθυνσης και καθορισμός προσδοκιών
	Καθορισμός στόχων και σκοπών των εργαζομένων
	Καθορισμός του αξιολογητή και της μεθόδου που θα χρησιμοποιηθεί
	Ανάπτυξη σχεδίου δράσης
Καθοδήγηση και συμβουλευτική της απόδοσης	Διενέργεια ενδιάμεσων ελέγχων προόδου
	Διερεύνηση αιτιών κακής απόδοσης
	Παροχή καθοδήγησης και συμβουλευτικής
Μέτρηση και αξιολόγηση της απόδοσης	Μέτρηση της απόδοσης
	Αξιολόγηση της απόδοσης
Ανατροφοδότηση και τεκμηρίωση της απόδοσης	Παροχή ανατροφοδότησης για την απόδοση
	Καταγραφή και κοινοποίηση των αποτελεσμάτων απόδοσης

Πηγή: Van Hoek et al., 2020

Υπάρχουν δύο τρόποι αξιολόγησης της απόδοσης ενός εργαζομένου: ποσοτικά και ποιοτικά. Η λογική άποψη και η πολιτική. Η λογική άποψη υπονοεί ότι η αξία της απόδοσης κάθε υπαλλήλου μπορεί να μετρηθεί (Van Hoek et al., 2020). Η πολιτική προοπτική θεωρεί ότι η αξία της απόδοσης ενός εργαζομένου εξαρτάται από την ατζέντα, τους στόχους ή τον προϊστάμενο. Τα ακόλουθα εργαλεία του συστήματος διαχείρισης της απόδοσης είναι ο άμεσος προϊστάμενος, οι υφιστάμενοι, οι ομότιμοι, η αυτοαξιολόγηση, η αξιολόγηση των πελατών, η ανατροφοδότηση-360, οι αξιολογήσεις της ομάδας και η διαχείριση βάσει στόχων (MBO) (Van Hoek et al., 2020).

Ο άμεσος προϊστάμενος είναι ο άμεσος προϊστάμενος/διευθυντής που αξιολογεί την απόδοση του εργαζόμενου. Οι υφιστάμενοι είναι οι υφιστάμενοι τους οποίους αξιολογεί το διοικητικό προσωπικό. Οι ομότιμοι κρίνουν ο ένας την απόδοση του άλλου. Αυτοαξιολόγηση γίνεται όταν οι εργαζόμενοι αξιολογούν οι ίδιοι την απόδοσή τους. Η αξιολόγηση των πελατών είναι όταν οι πελάτες αξιολογούν την απόδοση του προσωπικού. Η

ανατροφοδότηση-360 χρησιμοποιεί ένα ερωτηματολόγιο που ζητά από πολλά άτομα (ανωτέρους, ομοτίμους και υφισταμένους) να απαντήσουν σε ερωτήσεις σχετικά με την απόδοση των εργαζομένων σε διάφορους τομείς συμπεριφοράς. Οι αξιολογήσεις ομάδας αξιολογούν τη συνεισφορά ενός ατόμου στην ομάδα και την ικανότητα της ομάδας να επιτύχει τους στόχους της. Η διαχείριση βάσει στόχων (MBO) είναι όταν η διοίκηση και οι εργαζόμενοι συμφωνούν σε συγκεκριμένους στόχους απόδοσης και στη συνέχεια δημιουργούν μια στρατηγική για την επίτευξή τους (Van Hoek et al., 2020).

Ωστόσο, η προσέγγιση της ανατροφοδότησης-360 είναι η πιο κατάλληλη μέθοδος αξιολόγησης για την εκτέλεση του συστήματος διαχείρισης της απόδοσης για τους εργαζόμενους σε έναν οργανισμό. Αυτό ισχύει, διότι το σύστημα 360 είναι συνδεδεμένο με μοντέλα οργανωσιακών ικανοτήτων, με εστίαση των δεδομένων εισαγωγής απευθείας στους τομείς δεξιοτήτων του εργαζομένου. Συνεπώς, τα παραγόμενα ευρήματα θα είναι ακριβή χρησιμοποιώντας αυτή τη διαδικασία, καθώς ενισχύεται η απόδοση των εργαζομένων και του οργανισμού (Bheemanathini, Srinivasan & Jayaraman, 2019).

Η αποτελεσματικότητα της αξιολόγησης της απόδοσης εξαρτάται από δύο παράγοντες: το άτομο ή τα άτομα που διορίζονται για τη διεξαγωγή της αξιολόγησης και την προσέγγιση ή τη μέθοδο που χρησιμοποιείται για την αξιολόγηση της απόδοσης (Van Hoek et al., 2020). Τα ακόλουθα χαρακτηριστικά αντιπροσωπεύουν ένα αποτελεσματικό σύστημα διαχείρισης της απόδοσης: η διαχείριση της απόδοσης είναι μια επιχειρηματική διαδικασία, η διαχείριση της απόδοσης δημιουργεί μια κοινή γνώση για το τι πρέπει να επιτευχθεί και πώς πρέπει να επιτευχθεί, η διαχείριση της απόδοσης είναι μια τεχνική για τη διαχείριση ανθρώπων, η διαχείριση της απόδοσης αυξάνει την πιθανότητα ευρωστίας του οργανισμού και μακροζωίας και οι ικανότητες καθοδηγούν τη διαχείριση της απόδοσης (Stone, Cox & Gavin, 2020).

Η διαχείριση της απόδοσης είναι μια επιχειρηματική διαδικασία και ασχολείται με τις καθημερινές δραστηριότητες και συμπεριφορές των εργαζομένων για την ικανοποίηση των αιτημάτων των πελατών και τη βελτίωση της απόδοσής τους. Η διαχείριση της απόδοσης καθιερώνει την κοινή γνώση για το τι πρέπει να επιτευχθεί και πώς πρέπει να επιτευχθεί.

Επίσης, σχετίζεται με τα άτομα και τις ομάδες που πρέπει να έχουν κοινή γνώση για το πώς οι εργασίες τους σχετίζονται με τον επιχειρηματικό σκοπό και τους στόχους του οργανισμού. Η διαχείριση της απόδοσης είναι μια τεχνική για τη διαχείριση ανθρώπων και εστιάζει στη σύνδεση ατόμων μεταξύ τους καθώς και των μεγαλύτερων στόχων και αξιών του οργανισμού. Η διαχείριση της απόδοσης αυξάνει την πιθανότητα αειφορίας του οργανισμού και επιτυχίας για τους ανθρώπους, τις ομάδες και εν τέλει του ίδιου του οργανισμού. Οι ικανότητες καθοδηγούν τη διαχείριση της απόδοσης, η οποία με τη σειρά της καθοδηγείται από τις βασικές προσωπικές δεξιότητες και τις γνώσεις που επιτρέπουν στους εργαζομένους να εκτελούν τα καθήκοντά τους (Yaseen & Afghan, 2016).

Οι οργανισμοί πρέπει να επανεξετάσουν το σύστημα διαχείρισης της απόδοσης που χρησιμοποιούν προκειμένου να παραμείνουν ανταγωνιστικοί. Για την υποστήριξη του στρατηγικού σχεδιασμού του οργανισμού, εκείνος χρειάζεται συστήματα για τον καθορισμό στόχων που δημιουργούν κίνητρα και επιπρόσθετα την παρακολούθηση της απόδοσης, συμπεριλαμβανομένης της απόδοσης των εργαζομένων. Ένα αποτελεσματικό σύστημα ελέγχου μπορεί να βοηθήσει, ώστε να διασφαλιστεί ότι ένας οργανισμός επιτυγχάνει τους στόχους του. Σύμφωνα με τους Pagell και Wu (2009), ανεξάρτητα από τα είδη ή τους βαθμούς συστημάτων ελέγχου που χρειάζεται ένας οργανισμός, κάθε σύστημα ελέγχου έχει τέσσερις βασικές διαδικασίες.

Όπως αναφέρθηκε, προκειμένου να παραμείνουν ανταγωνιστικοί, οι οργανισμοί πρέπει να επανεξετάσουν τις πρακτικές τους όσον αφορά τη διαχείριση της απόδοσης (Van Hoek et al., 2020). Οι οργανισμοί χρειάζονται μεθόδους για τον καθορισμό στόχων, τη δημιουργία κινήτρων και τη μέτρηση της απόδοσης, συμπεριλαμβανομένης της απόδοσης του προσωπικού, για να υποστηρίξουν τον στρατηγικό σχεδιασμό τους. Ένα αποτελεσματικό σύστημα ελέγχου μπορεί να βοηθήσει μια επιχείρηση να επιτύχει τους στόχους της.

Η μέτρηση της απόδοσης θα πρέπει να είναι αδιάλειπτη και στη συνέχεια η απόδοση θα πρέπει να συγκριθεί με τα πρότυπα και θα πρέπει να προσδιοριστεί η ανάγκη για διορθωτικές ενέργειες. Με την επιβολή κανόνων συμπεριφοράς και παραγωγικότητας σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού, από τους μεμονωμένους εργαζομένους έως τα τμήματα σε

ολόκληρο τον οργανισμό, ο έλεγχος βοηθά να διασφαλιστεί ότι όλοι κάνουν αυτό που τους αναλογεί (Strydom, 2015).

3.2 Εμπειρικά στοιχεία σχετικά με την απόδοση των εργαζομένων

Η μελέτη των Mulwa και Weru (2017) διαπίστωσε ότι η εφαρμογή ενός συστήματος διαχείρισης της απόδοσης ενισχύει την απόδοση των εργαζομένων. Περιλαμβάνει τον καθορισμό μεμονωμένων στόχων που προέρχονται από τους συνολικούς οργανωσιακούς στόχους και την κατανομή ενός χρονικού πλαισίου για την ολοκλήρωση. Οι εργαζόμενοι γνωρίζουν ότι η απόδοσή τους παρακολουθείται και θα αξιολογηθεί σε έναν καθορισμένο περιοδικό κύκλο. Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης θα έχουν συνέπειες. Η εκπλήρωση των στόχων εντός του χρονικού πλαισίου βοηθά τους εργαζόμενους να επιτύχουν τους στόχους τους. Η διαδικασία διαχείρισης της απόδοσης εντοπίζει τα κενά δεξιοτήτων που παρουσιάζονται στους εργαζόμενους και εισάγονται διορθωτικά μέτρα μέσω της εκπαίδευσης, η οποία συνήθως αυξάνει τα επίπεδα ικανότητας του προσωπικού.

Οι Santi και Rahim (2021) στην έρευνά τους κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι ένα σύστημα διαχείρισης της απόδοσης έχει αξιοσημείωτο αντίκτυπο στην παραγωγή των εργαζομένων. Η απόδοση των εργαζομένων φάνηκε να συσχετίζεται θετικά και σημαντικά με τη διαχείριση της απόδοσης. Η μελέτη των Fang και Layraman (2022) αποκάλυψε ότι οι εργαζόμενοι μπορούσαν να μοιραστούν τις σκέψεις και τις φιλοδοξίες τους για να βοηθήσουν τον οργανισμό να επιτύχει τους στόχους του μέσω της διαδικασίας αναθεώρησης της απόδοσης. Με την κατάλληλη διάρθρωση, μπορούν να ενισχυθούν τα κίνητρα και η απόδοση των εργαζομένων σε σημείο που να ολοκληρώνουν τις εργασίες τους εγκαίρως και να ξεπερνούν τους αρχικούς στόχους. Με βάση τις πληροφορίες, η αξιολόγηση της απόδοσης ενός εργαζομένου συνήθως οδηγεί σε αυξημένη απόδοση και με βάση τα ευρήματα αυτής της μελέτης, οι αξιολογήσεις της απόδοσης βελτιώνουν την αποδοτικότητα στο χώρο εργασίας.

Μετά από μια αμερόληπτη αξιολόγηση, ο οργανισμός θα είναι σε θέση να παρέχει

αυξήσεις στους υπαλλήλους που τις αξίζουν. Οι μετρήσεις αξιολόγησης της απόδοσης αποδείχθηκε ότι βελτιώνουν την απόδοση στην έρευνα. Θα βελτιώσει τη δυνατότητα εντοπισμού περιοχών όπου το εργατικό δυναμικό υπολειτουργεί. Ως αποτέλεσμα, οι οργανισμοί μπορούν να αναπτύξουν σχέδια για εκπαίδευση και ανάπτυξη για την αντιμετώπιση αυτών των κενών. Ένας άλλος τρόπος με τον οποίο οι αξιολογήσεις της απόδοσης ωφελούν τις επιχειρήσεις είναι με το να επιτρέπουν στους εργοδότες να αναθέτουν στους εργαζομένους τις εργασίες που ταιριάζουν με τα δυνατά τους σημεία. Τα κέρδη αυξάνονται, καθώς οι εργαζόμενοι παράγουν περισσότερα για την αμοιβή τους (Onyije, 2015).

Υπήρχε μια γραμμικά σημαντική επίδραση του συστήματος διαχείρισης της απόδοσης στην απόδοση των εργαζομένων, υποδεικνύοντας ότι αυτά τα συστήματα ενισχύουν σημαντικά την οργανωσιακή αποτελεσματικότητα παροτρύνοντας το ανθρώπινο δυναμικό να εργαστεί για το καλύτερο δυνατό (Gacheru, 2015). Τα αποτελέσματα της έρευνας δείχνουν ότι οι προτεινόμενες συσχετίσεις μεταξύ των αξιολογήσεων απόδοσης και της βελτιωμένης παραγωγικότητας δεν ισχύουν. Η καλή απόδοση δεν επιβραβεύεται μέσω της αξιολόγησης της απόδοσης. Οι αξιολογήσεις απόδοσης σπάνια συστήνουν οιοσδήποτε τροποποιήσεις όσον αφορά τη βελτίωση της ποιότητας της εργασίας που εκτελείται από ένα συγκεκριμένο τμήμα (Santi & Rahim, 2021). Ο έλεγχος της απόδοσης των εργαζομένων είναι μια τυπική διαδικασία λειτουργίας για κάθε οργανισμό. Με τη σωστή διαχείριση, μια ανασκόπηση της απόδοσης μπορεί να ενισχύσει την απόδοση των εργαζομένων και να συμβάλει στην επιτυχία του οργανισμού (Gacheru, 2015).

Στην ενθάρρυνση των εργαζομένων να βελτιώσουν την απόδοσή τους, οι ανασκοπήσεις της απόδοσης σημειώνουν μια μικρή πτώση. Για παράδειγμα, περιγραφικά δεδομένα αποκάλυψαν ότι οι εργαζόμενοι στην τεχνολογία πληροφοριών και επικοινωνιών (ΤΠΕ) δεν ήταν σε θέση να ευθυγραμμίσουν τους στόχους απόδοσης με τις επαγγελματικές τους φιλοδοξίες. Επιπλέον, η έρευνα διαπίστωσε ότι το σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης είχε οδηγήσει σε αυξημένη προσπάθεια και συνεργασία μεταξύ των διευθυντών και των υφισταμένων τους. Οι εργαζόμενοι φαίνεται επίσης να συμφωνούν ότι οι διευθυντές έχουν λάβει αρκετή εκπαίδευση σχετικά με τη διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσης. Οι

διευθυντές κατηγορήθηκαν ότι απέδωσαν τις συνήθεις αξιολογήσεις στα περισσότερα μέλη του προσωπικού για να αποφύγουν την αναταραχή στον χώρο εργασίας (Ziyaminyana & Pwaka, 2019). Στα αποτελέσματα της μελέτης των Jawabri και Al Baloushi (2021) διακρίνεται μια σημαντική θετική συσχέτιση μεταξύ των μεθόδων διαχείρισης της απόδοσης και της παραγωγικότητας των εργαζομένων. Η εφαρμογή από τον οργανισμό ενός καινοτόμου συστήματος διαχείρισης της απόδοσης προσαρμοσμένου στις διαφορετικές ανάγκες του προσωπικού του ευθύνεται κυρίως για την ευνοϊκή συσχέτιση μεταξύ των δύο μεταβλητών.

Λόγω έλλειψης συνάφειας και σεβασμού για το σύστημα διαχείρισης της απόδοσης, οι οργανισμοί συχνά υιοθετούν το σύστημα διαχείρισης της απόδοσης, χωρίς πραγματικά πλεονεκτήματα όσον αφορά την ανάπτυξη των εργαζομένων και την κερδοφορία του οργανισμού. Αντίστοιχα, η βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων επιφέρει καλύτερη οργανωσιακή απόδοση και αποτελεσματικότητα. Επομένως, δεν υπάρχουν πειστικά στοιχεία ότι οι πρακτικές διαχείρισης της απόδοσης είναι σημαντικές για την οργανωσιακή αποτελεσματικότητα (Nduati και Wanyoike, 2022). Οι Teeroovengadum, Nunkoo και Dullo (2019) στα αποτελέσματα της μελέτης τους αποκάλυψαν ότι το σύστημα διαχείρισης της απόδοσης είναι μόνο μετρίως αποτελεσματικό. Η δέσμευση των διευθυντών, η εμπλοκή των ανώτερων στελεχών και η ανατροφοδότηση της απόδοσης είναι βασικοί δείκτες της αποτελεσματικότητας του συστήματος διαχείρισης της απόδοσης.

Οι Almohtaseb et al. (2020) στα αποτελέσματα της μελέτης τους κατέδειξαν ότι ένα σύστημα διαχείρισης της απόδοσης μεσολαβεί στη σύνδεση μεταξύ της διαχείρισης των ταλέντων και της επιτυχίας του οργανισμού. Κατέδειξαν ότι το σύστημα διαχείρισης της απόδοσης μπορεί να χρησιμοποιηθεί για τον εντοπισμό και την ανάπτυξη κορυφαίων ταλέντων και την εκ νέου ευθυγράμμιση και ενίσχυση της συνεργασίας διοίκησης-εργαζομένων. Το υβριδικό σύστημα διαχείρισης της απόδοσης βρέθηκε να είναι κατακερματισμένο σε θεμελιώδες επίπεδο. Η ικανότητα του υβριδικού συστήματος να υιοθετεί κοινούς στόχους και δείκτες απόδοσης παρεμποδίστηκε από τον κατακερματισμό χαμηλού επιπέδου. Ως αποτέλεσμα, η διαχείριση της απόδοσης επηρεάστηκε αρνητικά. Δεν είναι όλοι οι οργανισμοί ανοιχτοί στην εφαρμογή επίσημων διαδικασιών ενός συστήματος

διαχείρισης της απόδοσης, όπως η δημιουργία στόχων, η αξιολόγηση της προόδου, η δημιουργία βρόγχων ανατροφοδότησης και η αξιολόγηση των εργαζομένων. Δεν διευκρινίζεται στους εργαζόμενους γιατί εισάγεται ένα σύστημα διαχείρισης της απόδοσης. Οι περισσότεροι εργαζόμενοι πιστεύουν επίσης ότι το σύστημα διαχείρισης της απόδοσης δεν δίνει προτεραιότητα στην εξέλιξη της σταδιοδρομίας ή στον προγραμματισμό των εργαζομένων και ότι δεν αντιστοιχεί στους στρατηγικούς στόχους και τους στόχους του οργανισμού (Jain & Gautam, 2016).

Η μελέτη του Srinivasa Rao (2007) κατέδειξε ότι οι εργαζόμενοι σε όλα τα επίπεδα ενός οργανισμού αποτυγχάνουν να λάβουν σοβαρά υπόψη τη διαδικασία σχεδιασμού της απόδοσης, συμπεριλαμβανομένης της διαμόρφωσης μεμονωμένων στόχων και της κοινοποίησης αυτών των στόχων στους ανωτέρους. Οι περισσότεροι διευθυντές θα επιμείνουν ότι γνωρίζουν καλά τη διαδικασία, αλλά η πραγματικότητα συχνά τους διαψεύδει. Αντί να παρέχουν και να λαμβάνουν ανατροφοδότηση για ανάλυση και ανάπτυξη, οι αξιολογητές επικεντρώνονται στην αξιολόγηση. Παρόλο που τα περισσότερα στελέχη ανώτερου επιπέδου πιστεύουν ότι και οι ίδιοι λαμβάνουν άδικες αξιολογήσεις, είναι σίγουροι για τις ικανότητές τους ως αξιολογητές. Πολλοί θεωρούν την αξιολόγηση της απόδοσης περισσότερο σαν αγγαρεία (ετήσια υποβολή εντύπων) παρά ως πολύτιμο πόρο για την προώθηση μιας κουλτούρας υψηλής απόδοσης. Η αποτυχία να προσδιοριστούν αποτελεσματικά οι απαιτήσεις κατάρτισης συμβάλλει σημαντικά σε αυτό το κενό.

Πρέπει να επενδύεται χρόνος και προσπάθεια από όλους τους ενδιαφερόμενους για την επιτυχή ανάπτυξη ενός συστήματος διαχείρισης της απόδοσης. Οι ακούσιες συνέπειες από τη χρήση ενός συστήματος διαχείρισης της απόδοσης αποτελούν ουσιαστικό στοιχείο. Όταν μια επιχείρηση έχει ένα σταθερό σύστημα διαχείρισης της απόδοσης, μπορεί να υπολογίζει σε υψηλή παραγωγικότητα από το προσωπικό της. Επιπλέον, το σύστημα διαχείρισης της απόδοσης έχει ισχυρούς δεσμούς με τις ανταμοιβές των εργαζομένων και τις ευκαιρίες ανάπτυξης. Αυτά τα στοιχεία βοηθούν τις επιχειρήσεις να αυξήσουν την αποτελεσματικότητα των εργαζομένων με χαμηλή απόδοση, ενώ εμπνέουν τους εργαζομένους με υψηλή απόδοση να συνεχίσουν να παρέχουν την υψηλότερη δυνατή ποιότητα εργασίας (Qureshi & Hassan, 2013).

Διαπιστώθηκε ότι η συμμετοχή των εργαζομένων στη διαχείριση της απόδοσης και η χρήση αυτής οδήγησε σε αυξημένη απόδοση στον οργανισμό και σε υψηλότερο βιοτικό επίπεδο για τους εργαζομένους μέσω των προαγωγών ή κάποιας άλλης μορφής απαραίτητης ανταμοιβής για τις προσπάθειές τους. Ο ερευνητής κατέληξε στο συμπέρασμα ότι το σύστημα αξιολόγησης του οργανισμού είχε προβλήματα ως προς την τεχνική και την εκτέλεσή του. Το νέο και βελτιωμένο σύστημα διαχείρισης της απόδοσης διευκολύνει τις ανοιχτές γραμμές επικοινωνίας μεταξύ της διοίκησης ανώτερου επιπέδου σε όλα τα τμήματα και μεταξύ των προϊσταμένων και των εργαζομένων σε θέματα προτύπων απόδοσης, εργασιακών στόχων και τομέων ανάπτυξης. Η αποτελεσματική κατανομή των πόρων καθίσταται δυνατή από την καλά καθορισμένη αλυσίδα της διοίκησης και τους ποσοτικοποιήσιμους στρατηγικούς και επιχειρησιακούς στόχους (Jugmohun, 2018).

Η αποτελεσματική διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να εξαρτάται από τη χρήση ενός συστήματος διαχείρισης της απόδοσης από τον οργανισμό. Σημαντικά δεδομένα σχετικά με το εάν οι ικανότητες μάθησης των εργαζομένων, ενώ βρίσκονται στην εργασία είναι ευθυγραμμισμένες με τους στόχους του οργανισμού, μπορούν να προκύψουν από το σύστημα διαχείρισης της απόδοσης. Εν τέλει, το σύστημα διαχείρισης της απόδοσης είναι απαραίτητο για τον προσδιορισμό της αποτελεσματικότητας του ανθρώπινου δυναμικού σε οποιονδήποτε οργανισμό. Ως εκ τούτου, οι εργαζόμενοι θα επιδεικνύουν έλλειψη κινήτρων λόγω ενός κακώς εκτελεσμένου συστήματος διαχείρισης της απόδοσης και η έλλειψη ικανοποίησης από την εργασία τους θα έχει δυσμενή επίδραση στην αίσθηση της αυτοεκτίμησής τους. Αυτή η μελέτη περίπτωσης παρουσιάζει τους τρόπους που η αποτυχία στην ικανοποίηση των προσδοκιών των εργαζομένων μπορεί να οδηγήσει σε κακή συμπεριφορά στην εργασία και στη συνολική αποτυχία ενός οργανισμού να επιτύχει τους στόχους του (Singh & Twalo, 2015).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο ΤΟ ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΥΓΕΙΑΣ

Από την έναρξη της κρίσης της πανδημίας στην Ελλάδα, οι δαπάνες για τη δημόσια υγεία έχουν αυξηθεί. Το 2019, η Ελλάδα δαπάνησε 2.238 δολάρια κατά κεφαλήν στην υγειονομική περίθαλψη— πάνω από το ένα τρίτο λιγότερο από το μέσο όρο του ΟΟΣΑ. Επίσης το 2019, οι δαπάνες για την υγεία ανήλθαν στο 7,8% του ΑΕΠ (μέσος όρος ΕΕ-27: 9,9%). Η Ελλάδα υστερούσε σε σχέση με άλλα κράτη μέλη της ΕΕ στις δαπάνες για την υγειονομική περίθαλψη ως αποτέλεσμα των τεράστιων περικοπών κατά τη διάρκεια της οικονομικής κρίσης του 2010-2018. Επιπλέον, μόνο το 59% των δαπανών για την υγεία χρηματοδοτήθηκε από το δημόσιο. Οι ιδιωτικές δαπάνες, δηλαδή οι ιδιωτικές δαπάνες (που σπάνια φορολογούνται), ανήλθαν στο 35% και ήταν υπερδιπλάσιες από το μέσο όρο της ΕΕ (OECD, 2023).

Οι δημόσιες δαπάνες για την υγειονομική περίθαλψη υπερβαίνουν συχνά τις στοχευμένες δαπάνες λόγω κακής διαχείρισης των δημόσιων προμηθειών ιατρικού εξοπλισμού και προμηθειών από δημόσια νοσοκομεία και της πίεσης που ασκείται από φαρμακευτικές εταιρείες και ιδιωτικούς παρόχους υγειονομικής περίθαλψης στους επαγγελματίες υγείας και στα δημόσια νοσοκομεία. Προκειμένου, να αντιμετωπιστεί αυτή η τάση κατά τη διάρκεια της οικονομικής κρίσης, η κυβέρνηση εισήγαγε μια απαίτηση «ανάκτησης». Η κυβέρνηση συγκέντρωσε από τους παρόχους υγειονομικής περίθαλψης όλα τα κεφάλαια που δαπανήθηκαν πέρα από το νομοθετημένο ανώτατο όριο για τις δημόσιες δαπάνες για φαρμακευτικά προϊόντα και άλλες υπηρεσίες υγειονομικής περίθαλψης. Αυτή η πρακτική συνεχίστηκε το 2020-2021, παρά τις καθυστερήσεις από τα προηγούμενα έτη (OECD, 2023).

Οι ιδιωτικές δαπάνες τροφοδοτούνται από την προσφορά επαγγελματιών υγείας και τη διαθεσιμότητα ιδιωτικών διαγνωστικών κέντρων. Το 2019, η Ελλάδα είχε 6,1 ασκούντες ιατρούς ανά 1.000 άτομα, το υψηλότερο τέτοιο ποσοστό στον ΟΟΣΑ. Ωστόσο, υπήρχαν μόνο 3,3 ασκούμενοι νοσηλευτές ανά 1.000 άτομα – περίπου το 40% του μέσου όρου του ΟΟΣΑ που είναι 8,8. Αυτά τα αποτελέσματα προκύπτουν από το χαοτικό σύστημα ιατρικών σχολών της χώρας. Υπάρχουν οκτώ κρατικές ιατρικές σχολές στη χώρα, που παράγουν

εκατοντάδες ιατρούς κάθε έτος. Ταυτόχρονα, η Ελλάδα αντιμετώπιζε χρόνια έλλειψη νοσηλευτών (μια εργασία χαμηλού επιπέδου και χαμηλά αμειβόμενη) και παρόμοια έλλειψη ιατρικού προσωπικού σε αγροτικές ή απομακρυσμένες περιοχές, καθώς οι περισσότεροι ιατροί προτιμούν να εργάζονται στα νοσοκομεία των δύο μεγαλύτερων πόλεων, Αθήνας και Θεσσαλονίκης. Επιπλέον, η Ελλάδα είχε ένα από τα υψηλότερα ποσοστά στην ΕΕ-27 σε μονάδες μαγνητικής τομογραφίας και ιατρικούς σαρωτές ανά ένα εκατομμύριο ανθρώπους (OECD, 2023).

Επιπλέον, κατά την υπό εξέταση περίοδο όπως και στο παρελθόν, η κατανομή των 131 δημόσιων νοσοκομείων σε όλη την Ελλάδα παρέμεινε εξαιρετικά άνιση, ως αποτέλεσμα μιας πελατειακής διαδικασίας που καθορίζει πού πρέπει να κατασκευαστούν τα νοσοκομεία.

Επιδιώκοντας να εξισορροπήσει την υπερπροσφορά ιδιωτικών ιατρικών υπηρεσιών και την άνιση δομή του δημόσιου νοσοκομειακού συστήματος, το 2017, η κυβέρνηση νομοθέτησε ένα σύστημα τοπικών δημόσιων μονάδων υγείας. Το νέο σύστημα θα έπρεπε να έχει σημειώσει σημαντική βελτίωση σε σχέση με το παρελθόν, κινούμενο προς τη σωστή κατεύθυνση απαιτώντας από τους ιατρούς να γίνουν οικογενειακοί γιατροί (δηλαδή γενικοί ιατροί υπεύθυνοι για μερικές χιλιάδες ασφαλισμένους πολίτες ο καθένας). Η εφαρμογή του νέου συστήματος ξεκίνησε αργά το 2018-2019, αλλά στη συνέχεια σταμάτησε λόγω της κυβερνητικής αλλαγής και του περιορισμένου ενδιαφέροντος των ιατρών. Οι ειδικευμένοι ιατροί (στους οποίους η Ελλάδα έχει υπερπροσφορά) δεν είχαν κίνητρο να παρέχουν πρωτοβάθμια περίθαλψη με τους νεοσύστατους όρους του προγράμματος και ήταν απρόθυμοι να εγγραφούν σε ένα σύστημα που θα τους συνέδεε με προκαθορισμένα επίπεδα αποζημίωσης. Εν τω μεταξύ, οι ασθενείς συνέχισαν να εμπιστεύονται τους συνήθεις ιατρούς τους, τους οποίους πληρώνουν από την τσέπη τους. Το 2020 και το 2021, η κυβέρνηση αύξησε το εργατικό δυναμικό της πρωτοβάθμιας υγειονομικής περίθαλψης, αλλά οι νεοπροσληφθέντες ιατροί και νοσηλευτές διοχετεύθηκαν σε μεγάλο βαθμό προς τα δημόσια νοσοκομεία, τα οποία κατά την υπό εξέταση περίοδο αντιμετώπισαν την πρόκληση της θεραπείας ασθενών με COVID-19. Προκειμένου να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις της πανδημίας COVID-19, η Ελλάδα διπλασίασε τη χωρητικότητα κλινών στις μονάδες εντατικής θεραπείας και τα ποσοστά πληρότητας δεν ξεπέρασαν ποτέ την πλήρη

χωρητικότητα (Kodiko, 2022).

Το 2020, η κυβέρνηση επέβαλε δύο αυστηρούς αποκλεισμούς της κυκλοφορίας για την αποτροπή της εξάπλωσης του COVID-19 μέσω του πληθυσμού και ξεκίνησε ένα πανεθνικό πρόγραμμα εμβολιασμού. Μέχρι το τέλος του 2021, το ποσοστό των πλήρως εμβολιασμένων ατόμων έφτασε στο ανώτατο όριο του 66% του πληθυσμού, ενώ μόνο το 35% είχε λάβει αναμνηστική (τρίτη) δόση. Συνολικά περισσότεροι από 21.000 θάνατοι που σχετίζονται με τον COVID-19 σημειώθηκαν το 2020–2021– κοντά στο μέσο όρο της ΕΕ (Our World in Data, 2023).

Σε γενικές γραμμές, η χώρα είχε σχετικά καλές επιδόσεις κατά τα πρώτα κύματα της πανδημίας COVID-19 το 2020, αλλά υπολειπόταν το 2021. Εν τω μεταξύ, ενώ οι πελατειακές δομές στην παροχή υγειονομικής περίθαλψης παρέμειναν άθικτες, υπήρχε μεγάλος όγκος μη καταγεγραμμένων και αφορολόγητων συναλλαγών μεταξύ ασθενών και ιατρών, καθώς και διαφορά στην πρόσβαση στην υγειονομική περίθαλψη με βάση την αγοραστική δύναμη των νοικοκυριών.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^Ο ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ

5.1 Μεθοδολογία της έρευνας

Η διερευνητική έρευνα χρησιμοποιείται κατά την αναζήτηση νέας γνώσης ή τον προσδιορισμό αιτιών για ορισμένες συμπεριφορές. Η ενασχολούμενη χρησιμοποίησε τη διερευνητική έρευνα, διότι η συγκεκριμένη προσπαθεί να εντοπίσει γνωστούς/άγνωστους παράγοντες και να αξιολογήσει καθιερωμένες υποθέσεις (Edmonds & Kennedy, 2017). Επίσης, η διερευνητική ερευνητική στρατηγική χρησιμοποιήθηκε για να εξετάσει σε βάθος το ρόλο του performance management στη βελτιστοποίηση της απόδοσης των εργαζομένων στις υπηρεσίες υγείας. Όλες οι ερευνητικές μελέτες απαιτούν δευτερογενείς πηγές (Walliman, 2021). Μια ανασκόπηση είναι μια λεπτομερής και περιεκτική ανάλυση της υπάρχουσας ερευνητικής βιβλιογραφίας, που αντιμετωπίζει ένα συγκεκριμένο ερευνητικό ερώτημα. Περιλαμβάνει τον εντοπισμό, την αξιολόγηση και τη σύνθεση όλων των σχετικών μελετών που διερευνούν έναν συγκεκριμένο τομέα ενδιαφέροντος (Saunders, Lewis & Thornhill, 2019).

Σε αυτή τη μελέτη χρησιμοποιήθηκε μια βιβλιογραφική ανασκόπηση, όπως εξηγείται από τους Edmonds και Kennedy (2017), καθώς διασφαλίζει την αυστηρότητα και τη διαφάνεια, συμπεριλαμβανομένης της διατύπωσης των ερευνητικών ερωτημάτων, τη διεξαγωγή συνολικής αναζήτησης σχετικής βιβλιογραφίας, τις μελέτες ελέγχου για την καταλληλότητα, την εξαγωγή δεδομένων από επιλέξιμες μελέτες που οδηγεί στην ερμηνεία των ευρημάτων και την εξαγωγή συμπερασμάτων. Όλα τα παραπάνω υποδηλώνουν ότι η παρούσα μελέτη βασίστηκε σε μια ανασκόπηση για την απάντηση των ερευνητικών ερωτημάτων σχετικά με τη θεματολογία της.

Τα δεδομένα συγκεντρώθηκαν μέσω μεθόδων δευτερογενούς έρευνας. Διεξήχθη έρευνα σε ηλεκτρονικές βάσεις δεδομένων, όπως Google Scholar και Springer Link. Οι δευτερογενείς πληροφορίες συλλέχθηκαν, χρησιμοποιώντας πολλά διαδικτυακά εργαλεία αναζήτησης και εξειδικευμένα περιοδικά, βιβλία, άρθρα σε επιστημονικά περιοδικά και διαδικτυακές πηγές σχετικές με το θέμα. Οι δευτερογενείς πηγές ερμηνεύουν εκ νέου ή

συζητούν το νόημα και το πλαίσιο των πρωτογενών πηγών, για να προωθήσουν τις γνώσεις μας για ένα θέμα (Walliman, 2021). Μπορεί να προκύψουν νέες ιδέες, όταν τα δευτερογενή δεδομένα χρησιμοποιούνται αντικειμενικά. Οι δευτερογενείς πηγές ενσωματώνουν πληροφορίες από πολλές πρωτογενείς πηγές (Bloomberg & Volpe, 2016).

5.2 Ερευνητικός σκοπός

Η παρούσα έρευνα έχει ως βασικό της σκοπό να διερευνήσει το ρόλο του performance management στη βελτιστοποίηση της απόδοσης των εργαζομένων στις υπηρεσίες υγείας. Ουσιαστικά, θα εντοπίσει με βάση τη βιβλιογραφία και αρθρογραφία μέσα από συστηματική ανασκόπηση, το πώς χρησιμοποιούνται τα εργαλεία του performance management στις μονάδες υγειονομικής περίθαλψης και με βάση τις σχετικές με το θέμα πηγές θα προβεί σε προτάσεις βελτίωσης.

5.3 Ερευνητικοί στόχοι

Οι ερευνητικοί στόχοι είναι οι ακόλουθοι:

1. Η διερεύνηση του ρόλου του performance management στη βελτιστοποίηση της απόδοσης των εργαζομένων στις υπηρεσίες υγείας.
2. Ο εντοπισμός των λόγων που καθιστούν αναγκαία την ανάπτυξη του performance management στις υπηρεσίες υγείας, αναφορικά με τη βελτιστοποίηση της απόδοσης των εργαζομένων.
3. Η συσχέτιση του performance management με τη βελτιστοποίηση της απόδοσης των εργαζομένων στις υπηρεσίες υγείας στην Ελλάδα.
4. Ανάπτυξη προτάσεων για την καλύτερη ανάπτυξη του performance management

με στόχο τη βελτιστοποίηση της απόδοσης των εργαζομένων στις υπηρεσίες υγείας στην Ελλάδα.

5. Η ανακάλυψη των εμποδίων εφαρμογής του performance management κατά τη βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων στις υπηρεσίες υγείας στην Ελλάδα.

5.4 Ερευνητικές ερωτήσεις

Με βάση τη βιβλιογραφική ανασκόπηση που προηγήθηκε, τα κύρια ερευνητικά ερωτήματα αναφορικά με το υπό διερεύνηση θέμα είναι τα ακόλουθα:

1. Ποιος είναι ο ρόλος του performance management στη βελτιστοποίηση της απόδοσης των εργαζομένων στις υπηρεσίες υγείας;
2. Ποιοι είναι οι παράγοντες που εμποδίζουν στην εφαρμογή του performance management στη βελτιστοποίηση της απόδοσης των εργαζομένων στις υπηρεσίες υγείας;
3. Πως συσχετίζεται το performance management με τη βελτιστοποίηση της απόδοσης των εργαζομένων στις υπηρεσίες υγείας;
4. Ποιοι τρόποι και ποιες αλλαγές θα μπορούσαν να γίνουν για να λειτουργήσει καλύτερα το performance management στις υπηρεσίες υγείας στην Ελλάδα;
5. Ποια είναι τα βασικά εργαλεία του performance management αναφορικά με τη βελτιστοποίηση της απόδοσης των εργαζομένων στις υπηρεσίες υγείας;

5.5 Ηθικά ζητήματα

Η παρούσα μελέτη με δεδομένο ότι εστιάζει μόνο σε δευτερογενή δεδομένα δεν άπτεται σε πιθανά ηθικά ζητήματα, τα οποία μπορεί να επηρεάσουν κατά τη σύνταξη της την

όλη διαδικασία. Η συγγραφέας πρόσεξε θέματα λογοκλοπής και παρέθεσε αναλυτικά όλες τις πηγές που χρησιμοποίησε, έχοντας αναλυτική λίστα βιβλίων και άρθρων, η οποία παρατίθεται στο τέλος της παρούσας μεταπτυχιακής διπλωματικής εργασίας.

5.6 Μεθοδολογία

5.6.1 Διαδικασία αναζήτησης των μελετών

Προκειμένου να απαντηθούν τα ερευνητικά ερωτήματα, αναπτύχθηκε μια ερευνητική στρατηγική, με βάση της οποίας μελετήθηκε μια λίστα άρθρων και παράλληλα εξετάστηκαν οι περιλήψεις αυτών σε συγκεκριμένα θέματα, ώστε να δοθούν απαντήσεις στα ερωτήματα. Η εξέταση έγινε στα ακόλουθα: α) Αναγνώριση λέξεων κλειδιών και αναγνώριση του σχετικού υλικού, β) αξιολόγηση και καταγραφή των σχετικών εγγραφών αναφορικά με το θέμα, με στόχο να εντοπιστούν τα σχετικά με το θέμα ζητήματα, έχοντας σκοπό να εμπλακούν αργότερα στην ερευνητική διαδικασία και γ) αξιολόγηση του ρίσκου και των προβλημάτων, που επηρέασαν την ερευνητική διαδικασία. Ένα από τα βασικά βήματα στη συστηματική βιβλιογραφική ανασκόπηση είναι να αναγνωριστούν οι κατάλληλες λέξεις κλειδιά, οι οποίες θα βοηθήσουν στον εντοπισμό των κατάλληλων άρθρων και επομένως αργότερα και στην ανάλυση τους. Οι καθορισμένες λέξεις κλειδιά φαίνονται στον Πίνακα 5.1

Πίνακας 5.1- Κλειδιά χρήσης για τη βιβλιογραφική ανασκόπηση

Αριθμός Αναζήτησης	Λέξεις- Κλειδιά αναζήτησης	Αριθμός μελετών που ανευρέθηκαν
Αναζήτηση 1	Performance management	15
Αναζήτηση 2	Υπηρεσίες υγείας	10
Αναζήτηση 3	Απόδοση των εργαζομένων στις υπηρεσίες υγείας	5
Αναζήτηση 4	Η συσχέτιση του performance	5

	management	
Αναζήτηση 5	Προτάσεις για την καλύτερη ανάπτυξη του performance management	5
Αναζήτηση 6	Αλλαγές στις υπηρεσίες υγείας	10

5.6.2 Διαδικασία επιλογής των μελετών

Τα Pubmed, Scopus, ScienceDirect, και το Google Scholar χρησιμοποιήθηκαν ως ερευνητικές βάσεις και ερευνητικά εργαλεία. Οι λέξεις κλειδιά χρησιμοποιήθηκαν για την εξαγωγή των άρθρων, τα άρθρα συνολικά ήταν 50, τα οποία αξιολογήθηκαν ως σχετικά με το θέμα. Αφού εξετάστηκαν οι διάφορες βάσεις δεδομένων και εντοπίστηκαν όλα τα σχετικά άρθρα, ακολουθήθηκε μια διαδικασία ένταξης και απόρριψης άρθρων από την ερευνητική διαδικασία με βάση συγκεκριμένα κριτήρια.

5.6.3 Εξαγωγή των αποτελεσμάτων

Στην παρούσα ερευνητική διαδικασία που έγινε με τη μέθοδο συστηματικής ανασκόπησης, εντάχθηκαν έγγραφα με τη μορφή ακαδημαϊκών δημοσιεύσεων, τα οποία είχαν κριτική προσέγγιση πάνω στο θέμα που εξετάζαν. Από την ερευνητική διαδικασία εξαιρέθηκαν δευτερεύουσες πηγές, που δεν ήταν ελεύθερη ή ανοιχτή η πρόσβαση σε αυτές.

Ο έλεγχος των τίτλων, των περιλήψεων και των συμπερασμάτων των επιλεγμένων προς μελέτη κειμένων οδήγησε μετά την εξαίρεση και των επαναλήψεων από τον αριθμό 50 στον αριθμό 35 και στη συνέχεια από το νούμερο 35, στον τελικό αριθμό 15. Τα 15 άρθρα μελετήθηκαν διεξοδικά. Επιδιώχθηκε η αποφυγή της μεροληψίας προς τα προς ανάγνωση άρθρα, γεγονός που πολλές φορές συμβαίνει, όταν τα ερευνητικά κριτήρια ένταξης και αποκλεισμού δεν είναι τα κατάλληλα και επομένως δεν βοηθούν στη διαδικασία, οπότε ο ερευνητής συμμετέχει, εκφράζει άποψη και πολλές φορές μεροληπτεί προς τα ερευνητικά

αποτελέσματα. Προκειμένου να αντιμετωπιστεί η μεροληπτική προσέγγιση, πράγμα που έγινε και στην παρούσα μελέτη, πραγματοποιήθηκε δυο φορές η ίδια διαδικασία, ώστε να αξιολογηθεί αν και τις δυο φορές τα αποτελέσματα υπήρξαν τα ίδια.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΡΘΡΩΝ

Βιβλιογραφική παραπομπή	Πληθυσμός	Σκοπός	Μεθοδολογία	Αποτελέσματα
Amer, F., Hammoud, S., Khatatbeh, H., Lohner, S., Boncz, I., & Endrei, D. (2022).	20	Να αξιολογήσει τον αντίκτυπο της εφαρμογής του BSC στην ικανοποίηση των εργαζομένων στον τομέα της υγείας (HCW), στην ικανοποίηση των ασθενών και στην οικονομική απόδοση.	Ελεγχόμενες Δοκιμές (RCT), το εργαλείο Cochrane (RoB 2).	Ενθαρρύνεται η μελλοντική έρευνα για τη μέτρηση του πραγματικού και τρέχοντος αντίκτυπου της εφαρμογής BSC στο HCO κατά τη διάρκεια της πανδημίας, καθώς δεν βρήκαμε κανένα.
Darmawan, D., Mardikaningsih, R.,	113	Να αναλύσει και να προσδιορίσει την επίδραση της ποιότητας του ανθρώπινου δυναμικού στην	Αυτή η μελέτη χρησιμοποιεί ένα εργαλείο ανάλυσης διαδρομής μέσω του προγράμματος SPSS με μια απλή κλιμακωτή	Η εργασιακή απόδοση έχει πραγματική επίδραση στην αφοσίωση των εργαζομένων.

<p>Sinambela, E. A., Arifin, S., Putra, A. R., Hariani, M., ... & Issalillah, F. (2020).</p>		<p>απόδοση της εργασίας και την αφοσίωση στην εργασία.</p>	<p>ανάλυση παλινδρόμησης.</p>	
<p>Eliyana, A., & Ma'arif, S. (2019).</p>	<p>30</p>	<p>Συζήτηση σχετικά με την προγενέστερη μεταβλητή της μετασχηματιστικής ηγεσίας με την επίδρασή της στην εργασιακή απόδοση των ηγετών μεσαίου επιπέδου στον οργανισμό της Pelabuhan Indonesia III Inc</p>	<p>Η τεχνική που χρησιμοποιείται για τη συλλογή των δεδομένων από τους ερωτηθέντες είναι τα ερωτηματολόγια</p>	<p>Η μετασχηματιστική ηγεσία δεν μπορεί να έχει σημαντικό αντίκτυπο στην εργασιακή απόδοση όταν παρεμβάλλεται από την οργανωτική δέσμευση καθώς επίσης δεν μπορεί να έχει άμεσο αντίκτυπο στην απόδοση της εργασίας.</p>

<p>Figueroa, C. A., Harrison, R., Chauhan, A., & Meyer, L. (2019).</p>	<p>63 άρθρα</p>	<p>Η ανασκόπηση εξετάζει τις τρέχουσες και αναδυόμενες προκλήσεις για την ηγεσία στον τομέα της υγείας</p>	<p>Βιβλιογραφική ανασκόπηση</p>	<p>Είναι κρίσιμο να διασφαλιστεί ότι οι σύγχρονοι ηγέτες και διευθυντές υγείας έχουν τις δυνατότητες να ανταποκριθούν στο τρέχον τοπίο.</p>
<p>Greenfield, D., Lawrence, S. A., Kellner, A., Townsend, K., & Wilkinson, A. (2019).</p>	<p>311</p>	<p>Να καθορίσει εάν η διαχρονική συμμετοχή σε ένα πρόγραμμα διαπίστευσης μεταφράζεται σε βελτίωση της συνέχειας των αποτελεσμάτων των διαδικασιών ποιοτικής φροντίδας ασθενών και διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού (HRM).</p>	<p>Δευτερεύουσα ανάλυση δεδομένων πάνελ διαπίστευσης από νοσοκομεία, καθώς και νοσοκομείων οξέων περιστατικών που συμμετέχουν στο Πρόγραμμα Αξιολόγησης και Βελτίωσης Ποιότητας Προτύπων Υγείας της Αυστραλίας (EQuIP).</p>	<p>Ένα πρόγραμμα διαπίστευσης είναι ένας εξωτερικός οδηγός, ο οποίος διευκολύνει τις συνεχείς και συστημικές αλλαγές βελτίωσης της ποιότητας σε υποσυστήματα με έναν οργανισμό.</p>

<p>Kim, J., & Jung, H. S. (2022).</p>	<p>641</p>	<p>Μελέτη της σχέσης μεταξύ της οργανωσιακής κουλτούρας και της απόδοσης των εργαζομένων</p>	<p>Ερωτηματολόγια</p>	<p>Τα ερευνητικά αποτελέσματα παρέχουν πρόσθετη γνώση στην υπάρχουσα βιβλιογραφία, ενισχύουν την κατανόηση του ερευνητικού θέματος από τους ακαδημαϊκούς και χρησιμεύουν ως σημαντική βάση γνώσεων για περαιτέρω εμπειρική έρευνα.</p>
<p>Kousi, T., Mitsi, L. C., & Simos, J. (2021).</p>	<p>Βιβλιογραφική</p>	<p>Οι επιπτώσεις της πανδημίας στον τομέα υγείας</p>	<p>Βιβλιογραφική έρευνα</p>	<p>Οι επιπτώσεις της επιδημίας αναμένονται, όπως είναι φυσικό, παγκοσμίως πολύπλευρες και ότι θα επηρεάσουν ουσιαστικά και πολλά σημεία της οικονομικής, κοινωνικής και πολιτικής ζωής της χώρας.</p>

<p>Krijgsheld, M., Tummers, L. G., & Scheepers, F. E. (2022).</p>	<p>763</p>	<p>Να προσδιοριστεί ποιες βασικές διαστάσεις της εργασιακής απόδοσης συζητούνται στη βιβλιογραφία για την υγειονομική περίθαλψη</p>	<p>Συστηματική ανασκόπηση Prisma</p>	<p>Για να βελτιωθεί η απόδοση της εργασίας, απαιτούνται παρεμβάσεις σε μακρο-, μεσο- και μικρο-επίπεδα, τα οποία σχετίζονται με τη διακυβέρνηση, την ηγεσία και τις ατομικές δεξιότητες και χαρακτηριστικά.</p>
<p>Lionis, C., Symvoulakis, E. K., Markaki, A., Petelos, E., Papadakis, S., Sifaki-Pistolla, D., ... & Tziraki,</p>	<p>Βιβλιογραφική</p>	<p>Εμπειρίες από την Ελλάδα από την εφαρμογή της μεταρρύθμισης της πρωτοβάθμιας φροντίδας υγείας</p>	<p>Βιβλιογραφική</p>	<p>Οι συστάσεις πολιτικής διατυπώνονται για να καθοδηγήσουν τη μεταρρύθμιση της πρωτοβάθμιας περίθαλψης στην Ελλάδα, επιχειρώντας παράλληλα να ενημερώσουν τις προσπάθειες σε άλλες χώρες με παρόμοιες καταστάσεις.</p>

C. (2019).				
Paais, M., & Pattiruhu, J. R. (2020).	155	Η επίδραση των κινήτρων, της ηγεσίας και της οργανωσιακής κουλτούρας στην ικανοποίηση από την εργασία και την απόδοση των εργαζομένων στην, Ινδονησία.	Τυχαία Δειγματοληψία	Πάντα, εάν η ικανοποίηση των εργαζομένων από την εργασία αυξάνεται, η απόδοση των εργαζομένων θα αυξηθεί επίσης.
Pradoto, H., Haryono, S., & Wahyuningsih, S. H. (2022).	95	Η επίδραση του εργασιακού άγχους και του οργανωτικού κλίματος στην απόδοση των εργαζομένων στο πλαίσιο της WFH στην εποχή της πανδημίας COVID-19 σε πολύ μικρές, μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις (MME).	Σκόπιμη στρατηγική δειγματοληψίας	Το οργανωτικό κλίμα έχει θετική και σημαντική επίδραση στην απόδοση των εργαζομένων, πράγμα που σημαίνει ότι το κλίμα του οργανισμού είναι ευνοϊκό, επομένως η απόδοση των εργαζομένων θα αυξηθεί και αντίστροφα.

Rizaie, M. E., Horsey, E. M., Ge, Z., & Ahmad, N. (2023).	541	Αντίκτυπο της οργανωσιακής συμπεριφοράς του πολίτη και του πατριωτισμού στην απόδοση των εργαζομένων, στον κλάδο υγείας	Ποσοτική έρευνα με συγχρονικά δεδομένα	Αυτή η έρευνα παρέχει θεωρητικά και εμπειρικά στοιχεία, το οποία βασίζονται σε μια ερευνητική μελέτη για τους ρόλους της οργανωτικής συμπεριφοράς του πολίτη και του πατριωτισμού, που υποστηρίζουν την απόδοση των εργαζομένων στον τομέα της δημόσιας υγείας της Κίνας, ιδιαίτερα κατά τη διάρκεια κρίσεων υγείας.
Sopiah, S., Kurniawan, D. T., Nora, E., &	376	Κατανόηση του ρόλου της εργασιακής δέσμευσης στον μετριασμό της διαχείρισης ταλέντων και της απόδοσης	Ποσοτική μέθοδος με ερωτηματολόγια	Η εργασιακή δέσμευση παίζει ουσιαστικό ρόλο στον μετριασμό μεταξύ των μεταβλητών και παρέχει μια

Narmaditya, B. S. (2020).		των εργαζομένων		επιβεβαίωση του σημαντικού ρόλου της διαχείρισης ταλέντων και της εργασιακής δέσμευσης για την απόδοση των νοσηλευτών.
Al Aina, R., & Atan, T. (2020).	306	Εμπειρική αξιολόγηση της διαχείρισης ταλέντων στα Ηνωμένα Αραβικά Εμιράτα	Δομημένο ερωτηματολόγιο – ποσοτική έρευνα	Η μάθηση, η ανάπτυξη και η διαχείριση της σταδιοδρομίας των εργαζομένων θα πρέπει να αξιοποιηθούν από τη διοίκηση, επικεντρώνοντας στα προγράμματα προγύμνασης.
Slåtten, T., Mutonyi, B. R., & Lien, G. (2021).	1008	Η εξέταση παραγόντων που σχετίζονται με την ενσωμάτωση του οργανωτικού οράματος μεταξύ των εργαζομένων σε	Μοντελοποίηση δομικών εξισώσεων μερικών ελαχίστων τετραγώνων (PLS-SEM), χρησιμοποιώντας το λογισμικό	Για να επιτευχθεί ουσιαστικά η ολοκλήρωση του οργανωτικού οράματος μεταξύ των υπαλλήλων του νοσοκομείου, αυτή η μελέτη υπογραμμίζει,

		νοσοκομειακούς οργανισμούς.	SmartPLS 3.	ότι είναι σημαντικό για τους ηγέτες των νοσοκομείων να γνωρίζουν το μοτίβο των επιπτώσεων τόσο των προσωπικών όσο και των περιβαλλοντικών παραγόντων.
--	--	-----------------------------	-------------	---

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7^Ο ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

Οι Amer, et al.,(2022) μελέτησαν το Balanced Scorecard (BSC), το οποίο εφαρμόζεται εδώ και τρεις δεκαετίες για την αξιολόγηση και τη βελτίωση της απόδοσης των οργανισμών. Από όσο γνωρίζουν οι ερευνητές, καμία προηγούμενη συστηματική ανασκόπηση δεν έχει πραγματοποιήσει μια ολοκληρωμένη και αυστηρή μεθοδολογική προσέγγιση για να υπολογίσει τον αντίκτυπο της εφαρμογής BSC σε Οργανισμούς Υγείας (HCO). Η μελέτη τους είχε ως στόχο, να αξιολογήσει τον αντίκτυπο της εφαρμογής του BSC στην ικανοποίηση των εργαζομένων στον τομέα της υγείας (HCW), στην ικανοποίηση των ασθενών και στην οικονομική απόδοση.

Οι συγγραφείς προσάρμοσαν τη στρατηγική αναζήτησης για τις βάσεις δεδομένων PubMed, Embase, Cochrane, Google Scholar και τη μηχανή αναζήτησης της Google. Οι μελέτες που ελήφθησαν, εξετάστηκαν για να απομονωθούν εκείνες οι βαθμολογίες, που σχετίζονται με την ικανοποίηση του HCW, την ικανοποίηση των ασθενών και την οικονομική απόδοση. Ο κίνδυνος μεροληψίας (RoB) στο εργαλείο μη τυχαιοποιημένων μελετών παρέμβασης (ROBINS-I) χρησιμοποιήθηκε για την αξιολόγηση της ποιότητας των μελετών παρατήρησης και πειραματικών μελετών. Από την άλλη, χρησιμοποιήθηκαν ελεγχόμενες δοκιμές (RCT), με το εργαλείο Cochrane(RoB 2).

Από 4.031 μελέτες, οι ερευνητές συμπεριέλαβαν 20 μελέτες, που μέτρησαν την επίδραση του BSC σε μία ή περισσότερες από τις τρεις παραμέτρους (ικανοποίηση HCW, ικανοποίηση ασθενών και οικονομική απόδοση). Σε αυτές τις είκοσι μελέτες, διαπιστώθηκε ότι δεκαεπτά μελέτες μέτρησαν τον αντίκτυπο του BSC στην ικανοποίηση των ασθενών, επτά μελέτες μέτρησαν τον αντίκτυπο στην ικανοποίηση του HCW και δώδεκα μελέτες μέτρησαν τον αντίκτυπο στην οικονομική απόδοση.

Συμπερασματικά, αυτή η συστηματική ανασκόπηση παρέχει στους διευθυντές και στους υπεύθυνους χάραξης πολιτικής στοιχεία, που υποστηρίζουν τη χρήση του BSC στον τομέα της υγειονομικής περίθαλψης. Η εφαρμογή BSC έδειξε θετικά αποτελέσματα για την ικανοποίηση των ασθενών και την οικονομική απόδοση των HCO. Ωστόσο, μόνοίπιος αντίκτυπος καταδείχθηκε για τις επιπτώσεις, που σχετίζονται με την ικανοποίηση του HCW. Επιπρόσθετα, αξίζει να σημειωθεί ότι πολλές από τις μελέτες

αντικατοπτρίζουν υψηλό RoB, το οποίο μπορεί να έχει επηρεάσει τις επιπτώσεις στα τρία κύρια αποτελέσματα που μετρήθηκαν. Ως εκ τούτου, αυτή η συστηματική ανασκόπηση αντανακλά την ανάγκη για περαιτέρω εστίαση σε αυτόν τον τομέα στο μέλλον. Επιπλέον, ενθαρρύνεται η μελλοντική έρευνα για τη μέτρηση του πραγματικού και τρέχοντος αντίκτυπου της εφαρμογής BSC στο HCO κατά τη διάρκεια της πανδημίας.

Όπως υποστηρίχθηκε από τους Darmawan, et al (2020) η εργασιακή απόδοση και η αφοσίωση των εργαζομένων ως έννοια του ανθρώπινου δυναμικού είναι δημοφιλής, επειδή θα επηρεάσει τη δυνατότητα της εταιρείας να επιτύχει τους στόχους της. Οι στόχοι της εταιρείας που είναι απαραίτητο να επιτευχθούν, θα πρέπει επίσης να υποστηρίζονται από ποιοτικό ανθρώπινο δυναμικό. Η πρόκληση που αντιμετωπίζει η εταιρεία, είναι ο τρόπος τοποθέτησης των εργαζομένων στη σωστή θέση, αξιολογώντας το ανθρώπινο προσωπικό δυναμικό σύμφωνα με την ποιότητα και τις ανάγκες της εταιρείας. Η μελέτη στόχευσε, να αναλύσει και να προσδιορίσει την επίδραση της ποιότητας του ανθρώπινου δυναμικού στην απόδοση της εργασίας και την αφοσίωση στην εργασία. Συνολικά 113 εργαζόμενοι συμμετείχαν σε αυτή τη μελέτη. Οι ερευνητές χρησιμοποίησαν ένα εργαλείο ανάλυσης διαδρομής μέσω του προγράμματος SPSS με μια απλή κλιμακωτή ανάλυση παλινδρόμησης. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι (1) η ποιότητα του ανθρώπινου δυναμικού έχει πραγματική επίδραση στην απόδοση της εργασίας, (2) η ποιότητα των ανθρώπινων πόρων έχει πραγματική επίδραση στην αφοσίωση των εργαζομένων και (3) η εργασιακή απόδοση έχει πραγματική επίδραση στην αφοσίωση των εργαζομένων.

Σύμφωνα με τους Eliyana, A., & Ma'arif, S. (2019) η έρευνα που έκαναν, εστίασε στη συζήτηση σχετικά με την προγενέστερη μεταβλητή της μετασχηματιστικής ηγεσίας με την επίδρασή της στην εργασιακή απόδοση των ηγετών μεσαίου επιπέδου στον οργανισμό της Pelabuhan Indonesia III Inc. Τα δείγματα που χρησιμοποιήθηκαν σε αυτή τη μελέτη είναι 30 ερωτηθέντες. Η τεχνική που χρησιμοποιήθηκε για τη συλλογή των δεδομένων από τους ερωτηθέντες ήταν τα ερωτηματολόγια για την ελαχιστοποίηση τυχόν ερμηνευτικών διαφορών μεταξύ των ερωτηθέντων και του ερευνητή. Επιπλέον, το μοντέλο ανάλυσης που χρησιμοποιήθηκε είναι το μοντέλο δομικών εξισώσεων (SEM) με βάση τη θεωρία και την έννοια, από το πακέτο του προγράμματος Μερικού Ελαχίστου

Τετράγωνου (PLS) ώστε τα αποτελέσματα να είναι ακριβή. Αυτή η μελέτη διαπίστωσε, ότι η μετασχηματιστική ηγεσία έχει άμεση σημαντική επίδραση στην εργασιακή ικανοποίηση και την οργανωτική δέσμευση. Ωστόσο, η μετασχηματιστική ηγεσία δεν μπορεί να έχει σημαντικό αντίκτυπο στην εργασιακή απόδοση, όταν παρεμβάλλεται από την οργανωτική δέσμευση, καθώς επίσης δεν μπορεί να έχει άμεσο αντίκτυπο στην απόδοση της εργασίας.

Οι Figueroa, et al (2019) υποστήριξαν ότι τα συστήματα υγείας είναι πολύπλοκα και μεταβάλλονται συνεχώς σε ποικίλα πλαίσια και επίπεδα υπηρεσιών υγείας. Οι ικανότητες που χρειάζονται οι διαχειριστές και οι ηγέτες υγείας για να ανταποκριθούν σε τρέχοντα και αναδυόμενα ζητήματα δεν είναι ακόμη καλά κατανοητές. Οι μελέτες μέχρι σήμερα ήταν συγκεκριμένες για κάθε χώρα και δεν έχουν ενσωματώσει διαφορετικές διεθνείς και πολυεπίπεδες γνώσεις. Αυτή η ανασκόπηση μελέτησε τις τρέχουσες και αναδυόμενες προκλήσεις για την ηγεσία στον τομέα της υγείας και τη διαχείριση του εργατικού δυναμικού σε διαφορετικά πλαίσια και συστήματα υγείας σε τρία διαρθρωτικά επίπεδα, από το γενικότερο μακροοικονομικό (διεθνές, εθνικό) πλαίσιο έως το μέσο πλαίσιο των οργανισμών και έως το μικροπλαίσιο των μεμονωμένων διευθυντών υγειονομικής περίθαλψης.

Πραγματοποιήθηκε μια ταχεία ανασκόπηση των στοιχείων, χρησιμοποιώντας μια συστηματική αναζήτηση ενός επιλεγμένου τμήματος της ποικίλης βιβλιογραφίας, η οποία σχετίζεται με την ηγεσία και τη διαχείριση της υγείας. Αναπτύχθηκε μια σειρά από λέξεις κειμένου, συνώνυμα και θεματικές επικεφαλίδες για τις κύριες έννοιες της παγκόσμιας υγείας, της διαχείρισης υπηρεσιών υγείας και της ηγεσίας στον τομέα της υγείας. Υλοποιήθηκε μια διερευνητική ανασκόπηση τριών ηλεκτρονικών βάσεων δεδομένων (MEDLINE®, Pubmed και Scopus) για τον εντοπισμό των βασικών σημείων δημοσίευσης για σχετικό περιεχόμενο μεταξύ Ιανουαρίου 2010 και Ιουλίου 2018. Στη συνέχεια, εφαρμόστηκε μια στρατηγική αναζήτησης στα βασικά περιοδικά που προσδιορίστηκαν, εκτός από τη χειροκίνητη αναζήτηση στα περιοδικά και τον κατάλογο αναφοράς των σχετικών εγγράφων που εντοπίστηκαν. Τα κριτήρια συμπερίληψης εφαρμόστηκαν ανεξάρτητα σε δυνητικά σχετικά άρθρα από τρεις κριτές. Τα δεδομένα

υποβλήθηκαν σε μια αφηγηματική σύνθεση, για να τονιστούν οι βασικές έννοιες, που προσδιορίστηκαν.

Συμπεριλήφθηκαν εξήντα τρία άρθρα. Ένα σύνολο συνεπών προκλήσεων και αναδυόμενων τάσεων στους τομείς της υγειονομικής περίθαλψης διεθνώς για την ηγεσία και τη διαχείριση της υγείας εκπροσωπήθηκαν στα τρία δομικά επίπεδα. Σε μακροοικονομικό επίπεδο περιελάμβαναν κοινωνικούς, δημογραφικούς, ιστορικούς και πολιτιστικούς παράγοντες. Σε μέσο επίπεδο, προκλήσεις διαχείρισης ανθρώπινων πόρων, μεταβαλλόμενες δομές και μέτρα απόδοσης καθώς και εντατική διαχείριση και σε μικροεπίπεδο, μετατόπιση ρόλων και προσδοκιών στο χώρο εργασίας για τους διευθυντές υγειονομικής περίθαλψης.

Προέκυψε ότι οι σύγχρονες προκλήσεις και οι αναδυόμενες ανάγκες του παγκόσμιου εργατικού δυναμικού διαχείρισης υγείας, προσανατολίζονται στην εξοικονόμηση αποδοτικότητας, την αλλαγή και τη διαχείριση ανθρώπινων πόρων. Ο ρόλος των διαχειριστών υγείας εξελίσσεται και διευρύνεται, για να ανταποκριθεί σε αυτές τις νέες προτεραιότητες. Είναι κρίσιμο να διασφαλιστεί, ότι οι σύγχρονοι ηγέτες και διευθυντές υγείας έχουν τις δυνατότητες να ανταποκριθούν στο τρέχον τοπίο.

Σε άλλη έρευνα των Greenfield, et al (2019) καθορίστηκε εάν η διαχρονική συμμετοχή σε ένα πρόγραμμα διαπίστευσης μεταφράζεται σε βελτίωση της συνέχειας των αποτελεσμάτων των διαδικασιών ποιοτικής φροντίδας ασθενών και διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού (HRM). Έγινε μια δευτερεύουσα ανάλυση δεδομένων πάνελ διαπίστευσης από νοσοκομεία που συμμετέχουν στο Πρόγραμμα Αξιολόγησης και Βελτίωσης Ποιότητας Προτύπων Υγείας της Αυστραλίας (EQuIP). Τα δεδομένα κριτηρίων EQuIP από 311 νοσοκομεία συλλέχθηκαν από εξωτερικούς επιθεωρητές κατά το 2003-2006 (Χρόνος 1) και το 2007-2010 (Χρόνος 2). Οι βαθμολογίες υποχρεωτικών κριτηρίων διαπίστευσης κατά το Χρόνο 1 χρησιμοποιήθηκαν για τον προσδιορισμό της συμμετοχής στην ομάδα απόδοσης του νοσοκομείου (1 = κάτω από μέτρια, 2 = μέτρια, 3 = πάνω από μέτρια). Πραγματοποιήθηκε ανάλυση των αξιολογήσεων για τη συνέχεια της ποιοτικής περίθαλψης ασθενών και των κριτηρίων της διαδικασίας HRM, στο Χρόνο 1 και 2. Αποτελέσματα: Η συνέχεια της ποιοτικής φροντίδας ασθενών και οι διαδικασίες

HRM βελτιώθηκαν με την πάροδο του χρόνου στις τρεις ομάδες απόδοσης. Τα νοσοκομεία με χαμηλότερη απόδοση βελτιώθηκαν με μεγαλύτερο ρυθμό από τα νοσοκομεία μέτριας και υψηλότερης απόδοσης. Οι ομαδοποιήσεις και η σειρά απόδοσης δεν άλλαξαν με την πάροδο του χρόνου. Προέκυψε, συμπερασματικά, ότι ένα πρόγραμμα διαπίστευσης είναι ένας εξωτερικός οδηγός, που διευκολύνει τις συνεχείς και συστημικές αλλαγές βελτίωσης της ποιότητας σε υποσυστήματα με έναν οργανισμό.

Αναφέρθηκε από τους Kim & Jung, (2022), ότι αν και η ουσιαστική σχέση μεταξύ της οργανωσιακής κουλτούρας και της απόδοσης των εργαζομένων είναι ένα ευρέως ερευνητικό θέμα, υπάρχει ελάχιστη διαθέσιμη έρευνα για το πώς η οργανωτική κουλτούρα επηρεάζει το αντιληπτό άγχος των εργαζομένων στο χώρο εργασίας, επηρεάζοντας την απόδοσή τους. Το παραπάνω, μπορεί να προκαλέσει δυσκολία στην καθοδήγηση των επαγγελματιών ως προς τα οργανωτικά στοιχεία, το οποία μπορούν να εφαρμοστούν για τη μείωση του άγχους, που αντιλαμβάνονται οι εργαζόμενοι. Για να προσθέσει το επίπεδο ευρωστίας και να καλύψει το κενό στη βιβλιογραφία, η παρούσα έρευνα διερευνά την επίδραση της οργανωσιακής κουλτούρας με την ικανότητα των εργαζομένων στο αντιλαμβανόμενο άγχος των εργαζομένων που έχει αναδειχθεί ως κοινή επαγγελματική ασθένεια, η οποία κατακλύζει τους εργαζόμενους ψυχολογικά και σωματικά, επηρεάζοντας έτσι την απόδοσή τους. Χρησιμοποιώντας 641 απαντήσεις, τα στατιστικά ευρήματα της παρούσας έρευνας, υπερτονίζουν ότι οι επαγγελματίες ανθρώπινου δυναμικού, θα πρέπει να ταιριάζουν με τον τύπο της οργανωτικής κουλτούρας και υπερθεματίζουν την ικανότητα των εργαζομένων κατά περίπτωση για να μειώσουν το άγχος τους. Οι σημερινοί συγγραφείς προτείνουν, ότι οι οργανισμοί που επιθυμούν τις ικανότητες προσαρμοστικότητας (Επαγγελματική ικανότητα) για τους υπαλλήλους τους, πρέπει να οικοδομήσουν μια οργανωτική κουλτούρα. Αντίθετα, οι οργανισμοί θα πρέπει να ενθαρρύνουν μια οργανωτική κουλτούρα της αγοράς για τους υπαλλήλους τους, που διαθέτουν ικανότητα προσανατολισμού προς τον πελάτη (απλά ικανότητα προσανατολισμένη στο αποτέλεσμα). Τα ερευνητικά αποτελέσματα παρέχουν πρόσθετη γνώση στην υπάρχουσα βιβλιογραφία, ενισχύουν την κατανόηση του ερευνητικού θέματος από τους ακαδημαϊκούς και χρησιμεύουν ως σημαντική βάση γνώσεων για περαιτέρω εμπειρική έρευνα.

Όπως διερεύνησαν οι Koussi, et al (2021) η Ελλάδα είναι μια χώρα της Ευρωπαϊκής Ένωσης, περίπου 10 εκατομμυρίων κατοίκων, που βρίσκεται στο νοτιοανατολικό τμήμα της Ευρώπης. Η οικονομία ανακάμπτει από μια μακρά περίοδο βαθιάς ύφεσης, λόγω της οικονομικής κρίσης που ξεκίνησε το 2008. Τα οικονομικά προβλήματα επηρέασαν σε μεγάλο βαθμό τη δομή και τους πόρους του συστήματος υγείας της χώρας. Εκτός από τις οικονομικές προκλήσεις, η χώρα αντιμετωπίζει μια προσφυγική κρίση, που χαρακτηρίζεται από πολλά υπερπληθυσμένα hotspots και εντάσεις με τη γειτονική Τουρκία. Το ξέσπασμα του COVID-19 έφτασε στην Ελλάδα στις 26 Φεβρουαρίου 2020, τη δεδομένη στιγμή που η Αθήνα είχε κηρύξει κατάσταση έκτακτης ανάγκης στα ελληνοτουρκικά σύνορα. Από αυτό το χρονικό σημείο, η κυβέρνηση επέβαλε μια σειρά μετρήσεων, με στόχο τον περιορισμό της επιδημίας και την αποφυγή της κατάρρευσης του συστήματος υγείας. Η συντριπτική πλειονότητα του γενικού πληθυσμού συμμορφώθηκε με τα μέτρα και κατά συνέπεια ο αριθμός των θανάτων στην Ελλάδα ήταν χαμηλός. Προέκυψε από τη μελέτη ότι οι επιπτώσεις της επιδημίας αναμένεται να είναι, όπως είναι φυσικό παγκοσμίως πολύπλευρες και να επηρεάσουν πολλά σημεία της οικονομικής, κοινωνικής και πολιτικής ζωής της χώρας.

Σύμφωνα με τους Krijgsheld, et al (2022) οι οργανισμοί υγειονομικής περίθαλψης αντιμετωπίζουν μεγάλες προκλήσεις για να διατηρήσουν την υγειονομική περίθαλψη προσβάσιμη και οικονομικά προσιτή. Αυτό απαιτεί να μεταμορφωθούν και να βελτιώσουν την απόδοσή τους. Για να γίνει αυτό, οι οργανισμοί πρέπει να επηρεάσουν την απόδοση της εργασίας των εργαζομένων. Επομένως, είναι απαραίτητο να γνωρίζουμε ποιες είναι οι βασικές διαστάσεις της εργασιακής απόδοσης στην υγειονομική περίθαλψη και πώς αυτές οι διαστάσεις μπορούν να βελτιωθούν. Αυτή η μελέτη είχε τρεις στόχους. Ο πρώτος στόχος ήταν να προσδιοριστεί ποιες βασικές διαστάσεις της εργασιακής απόδοσης συζητούνται στη βιβλιογραφία για την υγειονομική περίθαλψη. Ο δεύτερος στόχος ήταν να προσδιοριστεί σε ποιους επαγγελματίες και οργανισμούς υγειονομικής περίθαλψης αφορούν αυτές οι διαστάσεις της εργασιακής απόδοσης. Τέλος, ο τρίτος στόχος ήταν ο εντοπισμός παραγόντων που μπορούν να χρησιμοποιήσουν οι οργανισμοί για να επηρεάσουν τις διαστάσεις της εργασιακής απόδοσης στην υγειονομική περίθαλψη.

Πραγματοποιήθηκε μια συστηματική ανασκόπηση χρησιμοποιώντας τη δήλωση. Προτιμώμενα στοιχεία αναφοράς για συστηματικές αξιολογήσεις. Οι συγγραφείς έψαξαν στο Scopus, στο Web of Science, στο PubMed και στα Βιβλία Google, το οποίο κατέληξε στον εντοπισμό 763 εγγραφών. Μετά την εξέταση συμπεριλήφθηκαν 92 άρθρα.

Οι διαστάσεις προσαρμοστικής απόδοσης και αντιπαραγωγικής εργασιακής συμπεριφοράς αντικατοπτρίζονται στη βιβλιογραφία σχετικά με την εργασιακή απόδοση στην υγειονομική περίθαλψη. Η προσαρμοστική απόδοση και η αντιπαραγωγική εργασιακή συμπεριφορά φαίνεται ότι δεν έχουν ερευνηθεί επαρκώς. Οι μελέτες διεξήχθησαν σε διαφορετικούς οργανισμούς υγειονομικής περίθαλψης και αφορούν μια ποικιλία επαγγελματιών υγείας. Οι οργανισμοί μπορούν να επηρεάσουν την απόδοση της εργασίας σε μακρο-, μεσο- και μικρο-επίπεδο για να επιτύχουν μετασχηματισμό και βελτίωση.

Με βάση περισσότερες από 90 μελέτες που δημοσιεύτηκαν σε περισσότερα από 70 περιοδικά, οι συγγραφείς καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι η εργασιακή απόδοση στην υγειονομική περίθαλψη μπορεί να εννοηθεί μέσα από τέσσερις διαστάσεις: καθήκον, συμφραζόμενη και προσαρμοστική απόδοση και αντιπαραγωγική εργασιακή συμπεριφορά. Γενικά, αυτές οι διαστάσεις αντιστοιχούν σε αυτές που αναφέρονται στη βιβλιογραφία απόδοσης εργασίας. Γεγονός που σημαίνει ότι αυτές οι διαστάσεις μπορούν να χρησιμοποιηθούν για περαιτέρω έρευνα σχετικά με την απόδοση της εργασίας στην υγειονομική περίθαλψη. Πολλές μελέτες υγειονομικής περίθαλψης σχετικά με την εργασιακή απόδοση επικεντρώνονται σε δύο διαστάσεις: απόδοση εργασίας και συμφραζόμενη απόδοση. Ωστόσο, η προσαρμοστική απόδοση, η οποία έχει μεγάλη σημασία σε συνεχώς μεταβαλλόμενα περιβάλλοντα, δεν έχει ερευνηθεί επαρκώς και θα πρέπει να εξεταστεί περαιτέρω σε μελλοντική έρευνα. Αυτό ισχύει και για την αντιπαραγωγική εργασιακή συμπεριφορά. Για να βελτιωθεί η απόδοση της εργασίας, απαιτούνται παρεμβάσεις σε μακρο-, μεσο- και μικρο-επίπεδα, τα οποία σχετίζονται με τη διακυβέρνηση, την ηγεσία και τις ατομικές δεξιότητες και χαρακτηριστικά.

Υποστηρίχθηκε από τους Lionis, et al., (2019) ότι η 40ή επέτειος της Διακήρυξης της Άλμα-Ατα του Παγκόσμιου Οργανισμού Υγείας στην Αστάνα έδωσε την ώθηση να συζητηθεί ο βαθμός, στον οποίο η ολοκληρωμένη πρωτοβάθμια φροντίδα υγείας (ΠΦΥ)

έχει εφαρμοστεί με επιτυχία καθώς και επίσης ο αντίκτυπός της στην έρευνα και την πρακτική. Η μελέτη εστίασε στις εμπειρίες από την Ελλάδα από την εφαρμογή της μεταρρύθμισης της πρωτοβάθμιας φροντίδας υγείας και στα διδάγματα που αντλήθηκαν από τη διεξαγωγή της τεκμηριωμένης έρευνας. Εξέτασε κριτικά τι φαίνεται να εμποδίζει την αποτελεσματική εφαρμογή της ολοκληρωμένης ΠΦΥ σε μια χώρα που πλήττεται από την οικονομική και προσφυγική κρίση. Οι βασικές προκλήσεις για την καθιέρωση ολοκληρωμένης πρωτοβάθμιας φροντίδας με επίκεντρο τον άνθρωπο περιλαμβάνουν: τη διαθεσιμότητα οικογενειακών γιατρών, την τεχνολογία πληροφοριών και επικοινωνιών, την πρόληψη και διαχείριση χρόνιων ασθενειών και την υγεία των μεταναστών και των προσφύγων. Προέκυψε ότι οι συστάσεις πολιτικής διατυπώνονται για να καθοδηγήσουν τη μεταρρύθμιση της πρωτοβάθμιας περίθαλψης στην Ελλάδα, επιχειρώντας παράλληλα να ενημερώσουν τις προσπάθειες σε άλλες χώρες με παρόμοιες καταστάσεις.

Σύμφωνα με τη μελέτη των Paais, & Pattiruhu, (2020) διερευνήθηκε με εμπειρικές μεθόδους η επίδραση των κινήτρων, της ηγεσίας και της οργανωσιακής κουλτούρας στην ικανοποίηση από την εργασία και την απόδοση των εργαζομένων στην Wahana Resources Ltd North Seram District, Central Maluku Regency, Ινδονησία. Αυτή η εξέταση αποτέλεσε μια κριτική ανασκόπηση για ακαδημαϊκούς, που ερευνούν τον τομέα της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων (HRM). Το δείγμα της μελέτης αποτελείτο από 155 εργαζόμενους που επιλέχθηκαν με τη μέθοδο της Αναλογικής Στρωματοποιημένης Τυχαίας Δειγματοληψίας. Ταυτόχρονα, συλλέχθηκαν δεδομένα με τη χρήση ερωτηματολογίου και στη συνέχεια αναλύθηκαν με τη χρήση της Μοντελοποίησης Δομικών Εξισώσεων στο Amos. Τα αποτελέσματα της ανάλυσης δεδομένων έδειξαν ότι το εργασιακό κίνητρο και η οργανωτική κουλτούρα είχαν θετική και σημαντική επίδραση στην απόδοση, αλλά δεν επηρέασαν σημαντικά την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων. Ενώ η ηγεσία έχει ουσιαστικό αντίκτυπο στην εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων, δεν επηρεάζει την απόδοση. Τα αποτελέσματα της δοκιμής του συντελεστή προσδιορισμού καταδεικνύουν ότι η εργασιακή ικανοποίηση επηρεάζεται κατά 57,4% από μεταβλητές κινήτρων, ηγεσίας και κουλτούρας, ενώ οι μεταβλητές απόδοσης των εργαζομένων επηρεάζονται κατά 73,5% από μεταβλητές κινήτρων, ηγεσίας, κουλτούρας και ικανοποίησης από την εργασία. Άλλοι παράγοντες

εκτός αυτής της μελέτης επηρεάζουν τα υπόλοιπα. Τα κίνητρα, η ηγεσία και η οργανωτική κουλτούρα των εργαζομένων πρέπει να βελτιωθούν, για να αυξηθεί η ικανοποίηση από την εργασία. Πάντοτε, εάν η ικανοποίηση των εργαζομένων από την εργασία αυξάνεται, η απόδοση των εργαζομένων θα αυξηθεί επίσης.

Σύμφωνα με τους Pradoto, et al (2022) η εξάπλωση του COVID-19 σε όλο τον κόσμο έχει προκαλέσει πολλές ανεπιθύμητες επιπτώσεις στην ανθρώπινη υγεία. Η πανδημία ανάγκασε τους εργαζομένους να καταφεύγουν στην εξ αποστάσεως εργασία (RW)/Εργασία από το σπίτι (WFH) ανάλογα με τη φύση των θέσεων εργασίας. Κατά συνέπεια, οι οργανισμοί, οι επιχειρηματικές διαδικασίες και τα αποτελέσματα επηρεάζονται και οι οργανωτικές και εμπορικές δραστηριότητες μειώνονται σημαντικά.

Αυτή η μελέτη διερεύνησε την επίδραση του εργασιακού άγχους και του οργανωτικού κλίματος στην απόδοση των εργαζομένων στο πλαίσιο της WFH στην εποχή της πανδημίας COVID-19 σε πολύ μικρές, και μικρομεσαίες επιχειρήσεις (MME). Η συγκεκριμένη έρευνα μεταχειρίστηκε μια σκόπιμη στρατηγική δειγματοληψίας και προσδιορίστηκε χρησιμοποιώντας την εξίσωση Slovin, ενώ αντιστοιχεί σε 95 υπαλλήλους στο μάρκετινγκ, την αναδιάρθρωση επιχειρήσεων και τα οικονομικά. Έγινε χρήση της προσέγγισης Μερικού Ελάχιστου Τετράγωνου (PLS) και του λογισμικού SmartPLS έκδοσης 3.0 για διαδικασίες επεξεργασίας ανάλυσης δεδομένων για τον έλεγχο υποθέσεων.

Τα αποτελέσματα αποκάλυψαν ότι το οργανωτικό περιβάλλον έχει αρνητική και σημαντική επίδραση στο εργασιακό άγχος. Επιπλέον, το εργασιακό άγχος είχε αρνητικό αντίκτυπο στην απόδοση των εργαζομένων, ενώ παράλληλα το οργανωτικό κλίμα είχε ευνοϊκή και σημαντική επίδραση στην απόδοση των εργαζομένων.

Προέκυψε, συμπερασματικά, ότι όσο χαμηλότερο είναι το επίπεδο εργασιακού άγχους, τόσο υψηλότερη είναι η απόδοση των εργαζομένων και αντίστροφα. Το οργανωτικό κλίμα έχει θετική και σημαντική επίδραση στην απόδοση των εργαζομένων, πράγμα που σημαίνει ότι αν το κλίμα του οργανισμού είναι ευνοϊκό, επομένως και η απόδοση των εργαζομένων θα αυξηθεί και αντίστροφα.

Αναφορικά με τους Rizaie, et al (2023) η απόδοση των εργαζομένων κατά τη διάρκεια κρίσεων υγείας είναι επί του παρόντος μία από τις πιο έντονες παγκόσμιες

ανησυχίες. Λόγω της σημασίας της, οι μελετητές αξιολόγησαν παράγοντες που βελτιώνουν αυτές τις επιδόσεις. Ωστόσο, τέτοιες βελτιώσεις στην απόδοση απαιτούν τη διακριτική συμπεριφορά των υπαλλήλων δημόσιας υγείας. Διερευνήθηκε ο αντίκτυπος της οργανωσιακής συμπεριφοράς του πολίτη και του πατριωτισμού του στην απόδοση των εργαζομένων, μετατοπίζοντας το επίκεντρο της συζήτησης για την απόδοση των εργαζομένων του κλάδου της υγείας στο πώς μπορεί να διατηρηθεί. Χρησιμοποιήθηκαν συγχρονικά δεδομένα από 541 Κινέζους υπαλλήλους δημόσιας υγείας, που αποτέλεσαν το τελικό δείγμα σε αυτήν τη μελέτη, το οποίο αποδείχθηκε κατάλληλο για έρευνες που χρησιμοποιούν ποσοτική μέθοδο. Τα αποτελέσματα της εμπειρικής ανάλυσης έδειξαν ότι η οργανωτική συμπεριφορά του πολίτη, συμβάλλει θετικά στη διατήρηση της απόδοσης των εργαζομένων. Βρέθηκε το ίδιο να ισχύει και για τη θετική μεσολαβητική επίδραση του πατριωτισμού στην προαναφερθείσα σχέση. Τα ευρήματα προσέφεραν πληροφορίες για το πώς οι επιδόσεις μιας χώρας τόσο σε τοπικό όσο και σε διεθνές επίπεδο ωθούν και συντηρούν τις εργασιακές επιδόσεις των πολιτών της. Έτσι, οι κυβερνήσεις θα πρέπει να είναι πιο αποτελεσματικές και να διασφαλίζουν ότι θα διατηρούν ένα ισχυρό θεσμικό περιβάλλον. Αυτή η μελέτη παρείχε θεωρητικά και εμπειρικά στοιχεία, που βασίζονται σε μια ερευνητική έρευνα για τους ρόλους της οργανωτικής συμπεριφοράς του πολίτη και του πατριωτισμού, που υποστηρίζουν την απόδοση των εργαζομένων στον τομέα της δημόσιας υγείας της Κίνας, ιδιαίτερα κατά τη διάρκεια κρίσεων υγείας.

Σύμφωνα με τους Soriah, et al., (2020) μελετήθηκε η σχέση μεταξύ της διαχείρισης ταλέντων και της εργασιακής δέσμευσης και κατά συνέπεια τον αντίκτυπό της στην απόδοση των νοσηλευτών στην Ινδονησία. Αυτή η έρευνα είχε στόχο: στην κατανόηση του ρόλου της εργασιακής δέσμευσης και στον μετριασμό της διαχείρισης ταλέντων και της απόδοσης των εργαζομένων. Η μελέτη εφάρμοσε μια ποσοτική μέθοδο χρησιμοποιώντας ανάλυση διαδρομής για τη διερεύνηση της σχέσης μεταξύ των μεταβλητών και του πρωταρχικού ρόλου της εργασιακής δέσμευσης. Οι συμμετέχοντες στη μελέτη ήταν νοσηλευτές τόσο σε ιδιωτικά όσο και σε δημόσια νοσοκομεία στην Ινδονησία, με συνολικά 376 ερωτηθέντες. Τα κλειστά ερωτηματολόγια υποβλήθηκαν σε επεξεργασία σε αυτή τη μελέτη με κλίμακα Likert με πέντε επιλογές που κυμαίνονται από 1 (διαφωνώ έντονα) έως 5 (συμφωνώ απόλυτα). Τα ερωτηματολόγια συλλέχθηκαν

εξ ολοκλήρου σε σχεδόν πέντε μήνες χρησιμοποιώντας τη φόρμα Google. Τα αποτελέσματα της μελέτης επιβεβαίωσαν ότι η απόδοση των νοσηλευτών, τόσο στα κρατικά όσο και στα ιδιωτικά νοσοκομεία, κατηγοριοποιείται ως καλή, ενώ η εργασιακή δέσμευση και η διαχείριση ταλέντων κατηγοριοποιούνται επίσης ως υψηλές. Τα ευρήματα επιβεβαίωσαν, ότι η διαχείριση ταλέντων επηρεάζει θετικά τη συμμετοχή στηνεργασία και την απόδοση των εργαζομένων. Επιπλέον, αυτή η μελέτη κατέληξε στο συμπέρασμα ότι η εργασιακή δέσμευση παίζει ουσιαστικό ρόλο στον μετριασμό μεταξύ των μεταβλητών και παρέχει μια επιβεβαίωση του σημαντικού ρόλου της διαχείρισης ταλέντων και της εργασιακής δέσμευσης για την απόδοση των νοσηλευτών.

Σύμφωνα με τους Al Aina, & Atan, (2020) καθώς οι οργανισμοί λειτουργούν σε μια αμείλικτη αγορά, υπάρχουν πάντα νέες και απρόβλεπτες δυσκολίες που καθιστούν τους διαχειριστικούς ρόλους σκληρότερους και την επίτευξη των οργανωτικών στόχων και των στόχων εν γένει πιο κρίσιμη. Πρόσφατα, η εφαρμογή των πρακτικών διαχείρισης ταλέντων για την επίτευξη βιώσιμων οργανωτικών επιδόσεων που θα ταιριάζουν με τους επιχειρησιακούς και στρατηγικούς στόχους των επιχειρήσεων ήταν η ανησυχία τόσο των ακαδημαϊκών όσο και των επαγγελματιών, αλλά το ζήτημα δεν έχει ερευνηθεί εξαντλητικά. Έτσι, ο στόχος της μελέτης των συγγραφέων ήταν να διερευνηθεί η επίδραση των πρακτικών διαχείρισης ταλέντων στις βιώσιμες οργανωτικές επιδόσεις σε εταιρείες ακινήτων που βρίσκονται στα Ηνωμένα Αραβικά Εμιράτα. Ένα δομημένοερωτηματολόγιο διανεμήθηκε για τη συλλογή δεδομένων από δείγμα μελέτης 306 διαχειριστών που εργάζονται σε εταιρείες ακινήτων. Οι προτεινόμενες υποθέσεις επαληθεύτηκαν με μοντελοποίηση διαρθρωτικών εξισώσεων (SEM). Τα αποτελέσματα αυτής της μελέτης έδειξαν ότι η προσέλκυση ταλέντων και η διατήρηση των ταλέντων αυτών δεν είχαν καμία επίδραση στις βιώσιμες οργανωτικές επιδόσεις, ενώ η μάθηση καιη ανάπτυξη και επιπλέον η διαχείριση της σταδιοδρομίας διαπιστώθηκε, ότι έχουν σημαντικά θετικές επιπτώσεις. Η συγκεκριμένη έρευνα κατέληξε στο ότι η μάθηση, η ανάπτυξη και η διαχείριση της σταδιοδρομίας των εργαζομένων, θα πρέπει να αξιοποιηθούν από τη διοίκηση, επικεντρώνοντας στα προγράμματα προγύμνασης και κατάρτισης και στην περιστροφή της εργασίας, ώστε η επιχείρηση να μπορεί να επιτύχει βιώσιμες οργανωτικές επιδόσεις.

Στη συνέχεια σε άλλη μελέτη των Slåtten, et al., (2021) φαίνεται ότι υπάρχει συναίνεση στο ότι ένα όραμα για έναν οργανισμό είναι πολύτιμο πράγμα για τους οργανισμούς. Ωστόσο, η έρευνα για το οργανωτικό όραμα έχει κυρίως μελετηθεί από την προοπτική της ηγεσίας. Σκοπός της έρευνας αυτής ήταν η εξέταση παραγόντων που σχετίζονται με την ενσωμάτωση του οργανωτικού οράματος μεταξύ των εργαζομένων σε νοσοκομειακούς οργανισμούς. Κατά συνέπεια, εστίασε σε έναν σχετικά παραμελημένο τομέα στην έρευνα των υπηρεσιών υγείας.

Μέθοδοι ήταν ένα εννοιολογικό μοντέλο, με επίκεντρο την έννοια της ολοκλήρωσης του οργανωτικού οράματος, αναπτύχθηκε και δοκιμάστηκε σε δείγμα ($N = 1008$) που αποτελείται από υπαλλήλους του νοσοκομείου. Για τον έλεγχο των υποθέσεων χρησιμοποιήθηκε η μοντελοποίηση δομικών εξισώσεων μερικών ελαχίστων τετραγώνων (PLS-SEM), κάνοντας χρήση του λογισμικού SmartPLS 3. Επιπλέον, χρησιμοποιήθηκε μια δοκιμή εκκίνησης για την επιθεώρηση πιθανών μεσολαβητικών επιπτώσεων. Συγκεκριμένα, το τεστ αξιολόγησε εάν οι προτεινόμενες άμεσες και έμμεσες επιπτώσεις ήταν στατιστικά σημαντικές και ταυτόχρονα αποκάλυψε τη φύση του αποτελέσματος της διαμεσολάβησης.

Τα αποτελέσματα της εμπειρικής μελέτης αποκαλύπτουν τρία βασικά ευρήματα: i) η ολοκλήρωση του οργανωτικού οράματος μεταξύ των εργαζομένων σχετίζεται άμεσα και θετικά με τη δημιουργική απόδοση στον αντίστοιχο εργασιακό τους ρόλο ($\beta = 0,16$). Η ολοκλήρωση του οργανωτικού οράματος και το ψυχολογικό κεφάλαιο των εργαζομένων εξηγούν σχεδόν το 40% ($R^2 = 0,36$) στη δημιουργική απόδοση των εργαζομένων, ii) το ψυχολογικό κεφάλαιο και η αντίληψη των εργαζομένων για την οργανωσιακή ελκυστικότητα σχετίζονται άμεσα και θετικά με την ολοκλήρωση του οργανωτικού οράματος των εργαζομένων ($\beta = 0,19$ και $\beta = 0,40$, αντίστοιχα) και εξηγεί περίπου το 30% ($R^2 = 0,29$) της ολοκλήρωσης του οργανωτικού οράματος των εργαζομένων και iii) η ολοκλήρωση του οργανωτικού οράματος των εργαζομένων μεσολαβεί στη σχέση μεταξύ ψυχολογικού κεφαλαίου των εργαζομένων, αντίληψης της οργανωσιακής ελκυστικότητας και δημιουργικής απόδοσης των εργαζομένων.

Προέκυψε, συμπερασματικά, ότι λαμβάνοντας την προοπτική των εργαζομένων, αυτή η μελέτη συνέβαλλε στην αποκάλυψη πώς έχει σημασία το οργανωτικό όραμα και

ο αντίκτυπός του στην εργασιακή απόδοση των εργαζομένων σε ένα νοσοκομείο. Για να στεφθεί με επιτυχία η ολοκλήρωση του οργανωτικού οράματος μεταξύ των υπαλλήλων του νοσοκομείου, αυτή η έρευνα έδειξε ότι είναι σημαντικό για τους ηγέτες των νοσοκομείων να γνωρίζουν το μοτίβο των επιπτώσεων τόσο των προσωπικών όσο και των περιβαλλοντικών παραγόντων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8^ο ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ-ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Μέσα από την εν λόγω μελέτη και σύμφωνα με την έρευνα προέκυψαν συγκεκριμένα συμπεράσματα για το υπό μελέτη θέμα, σύμφωνα με το οποίο τονίστηκε ότι η ποιότητα του ανθρώπινου δυναμικού και η εργασιακή απόδοση έχει πραγματική επίδραση στην απόδοση της εργασίας. Επιπλέον, οι σύγχρονες προκλήσεις και οι αναδυόμενες ανάγκες του παγκόσμιου εργατικού δυναμικού διαχείρισης υγείας προσανατολίζονται στην αλλαγή και στη διαχείριση ανθρώπινων πόρων. Ο ρόλος των διαχειριστών υγείας εξελίσσεται και διευρύνεται, για να ανταποκριθεί σε αυτές τις νέες προτεραιότητες. Είναι κρίσιμο να διασφαλιστεί ότι οι σύγχρονοι ηγέτες και διευθυντές υγείας έχουν τις δυνατότητες να ανταποκριθούν στο τρέχον τοπίο.

Προτείνεται προς τους οργανισμούς, που επιθυμούν να προσαρμοστούν για τους υπαλλήλους τους, ότι πρώτα θα πρέπει να οικοδομήσουν μια οργανωτική κουλτούρα. Ακόμα, θεμιτό θα ήταν να ενθαρρύνουν μια οργανωτική κουλτούρα της αγοράς που θα διαθέτει ικανότητα προσανατολισμού προς τον πελάτη. Γενικότερα, οι επιπτώσεις της πανδημίας επηρέασαν αρκετά σημαντικά το χώρο της υγείας και της ικανοποίησης των εργαζομένων. Οι επιδράσεις της αναμένεται, να είναι για αρκετό καιρό ακόμα πολύπλευρες και να επηρεάσουν πολλά σημεία της οικονομικής, κοινωνικής και πολιτικής ζωής της χώρας. Για να βελτιωθεί περισσότερο η απόδοση της εργασίας γενικότερα, απαιτούνται παρεμβάσεις σε μακρο-, μεσο- και μικρο-επίπεδα, τα οποία σχετίζονται με τη διακυβέρνηση, την ηγεσία και τις ατομικές ικανότητες.

Οι βασικές προκλήσεις για την καθιέρωση ολοκληρωμένης πρωτοβάθμιας φροντίδας με επίκεντρο τον άνθρωπο περιλαμβάνουν τη διαθεσιμότητα οικογενειακών γιατρών, την τεχνολογία πληροφοριών και επικοινωνιών, την πρόληψη και διαχείριση χρόνιων ασθενειών και την υγεία των μεταναστών και των προσφύγων. Τα κίνητρα, η ηγεσία και η οργανωτική κουλτούρα των εργαζομένων πρέπει να βελτιωθούν, για να αυξηθεί η ικανοποίηση από την εργασία. Οι κυβερνήσεις είναι σημαντικό, να είναι πιο αποτελεσματικές και να εξασφαλίζουν ότι διατηρούν ένα ισχυρό θεσμικό περιβάλλον.

Προτείνεται επίσης, ότι θα πρέπει η μάθηση, η ανάπτυξη και η διαχείριση της σταδιοδρομίας των εργαζομένων, να αξιοποιηθούν από την εκάστοτε διοίκηση, επικεντρώνοντας στα προγράμματα κατάρτισης, ώστε η κάθε επιχείρηση να μπορεί να επιτύχει βιώσιμες οργανωτικές επιδόσεις.

Τέλος, προκειμένου να στεφθεί με επιτυχία η ολοκλήρωση του οργανωτικού οράματος μεταξύ των υπαλλήλων ενός οργανισμού, είναι σημαντικό για τους ηγέτες, να γνωρίζουν το μοτίβο των επιπτώσεων στον εργασιακό τομέα, εστιάζοντας στην εργασιακή ικανοποίηση με όλα τα μέσα που διαθέτουν.

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Aggarwal, A., & Thakur, G. S. M. (2013). Techniques of performance appraisal-a review. *International Journal of Engineering and Advanced Technology (IJEAT)*, 2(3), 617-621.
- Aguinis, H. (2013). *Performance management*. Pearson.
- Al Aina, R., & Atan, T. (2020). The impact of implementing talent management practices on sustainable organizational performance. *Sustainability*, 12(20), 8372.
- Al-Jaradi, M. H., de Waal, A., & Al-Hadramy, A. M. (2022). Increasing competitive performance through effective use of performance management systems. *International Journal of Productivity and Performance Management*, (ahead-of-print).
- Almohtaseb, A. A., Shaheen, H. A. K., Alomari, K. M., & Yousef, M. A. (2020). Impact of talent management on organizational performance: The moderating role of an effective performance management system. *International Journal of Business and management*, 15(4), 11-24.
- Amer, F., Hammoud, S., Khatatbeh, H., Lohner, S., Boncz, I., & Endrei, D. (2022). The deployment of balanced scorecard in health care organizations: is it beneficial? A systematic review. *BMC health services research*, 22(1), 1-14.
- Armstrong, M. (2017). *Armstrong on reinventing performance management: Building a culture of continuous improvement*. Kogan Page Publishers.
- Bheemanathini, S., Srinivasan, B., & Jayaraman, A. (2019). A Review on Performance Management System (PMS) Methods for Employees Appraisal in an Organization. *Ind Eng Manage*, 8(279), 2.

- Bloomberg, L. D., & Volpe, M. F. (2016). A complete dissertation: The big picture. *LD Bloomberg, & M. Volpe, Completing your dissertation: A road map from beginning to end*, 3-12.
- Boon, C., Den Hartog, D. N., & Lepak, D. P. (2019). A systematic review of human resource management systems and their measurement. *Journal of management*, 45(6), 2498-2537.
- Bratton, J., Gold, J., Bratton, A., & Steele, L. (2021). *Human resource management*. Bloomsbury Publishing.
- Brudan, A. (2010). Rediscovering performance management: systems, learning and integration. *Measuring Business Excellence*, 14(1), 109-123.
- Buckingham, M., & Goodall, A. (2015). Reinventing performance management. *Harvard Business Review*, 93(4), 40-50.
- Cappelli, P., & Tavis, A. (2016). The performance management revolution. *Harvard Business Review*, 94(10), 58-67.
- Daniels, K., Gedikli, C., Watson, D., Semkina, A., & Vaughn, O. (2017). Job design, employment practices and well-being: A systematic review of intervention studies. *Ergonomics*, 60(9), 1177-1196.
- Darmawan, D., Mardikaningsih, R., Sinambela, E. A., Arifin, S., Putra, A. R., Hariani, M., ... & Issalillah, F. (2020). The quality of human resources, job performance and employee loyalty. *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, 24(3), 2580-2592.
- Demartini, C., & Demartini, C. (2014). The Evolution of the Concept of 'Management Control': Towards a Definition of 'Performance Management System'. *Performance Management Systems: Design, Diagnosis and Use*, 9-54.

- DeNisi, A., & Smith, C. E. (2014). Performance appraisal, performance management, and firm-level performance: A review, a proposed model, and new directions for future research. *Academy of Management Annals*, 8(1), 127-179.
- Edmonds, W. A., & Kennedy, T. D. (2016). *An applied guide to research designs: Quantitative, qualitative, and mixed methods*. Sage Publications.
- Eliyana, A., & Ma'arif, S. (2019). Job satisfaction and organizational commitment effect in the transformational leadership towards employee performance. *European Research on Management and Business Economics*, 25(3), 144-150.
- Fang, Y., & Layraman, T. (2022). The Effect of Performance Management System on Employee Productivity in Cross-Border E-Commerce Enterprises in China. *Management*, 10(3), 155-166.
- Figueroa, C. A., Harrison, R., Chauhan, A., & Meyer, L. (2019). Priorities and challenges for health leadership and workforce management globally: a rapid review. *BMC health services research*, 19(1), 1-11.
- Franco-Santos, M., Stull, D., & Bourne, M. (2021). Performance management and wellbeing at the workplace. In *Handbook on management and employment practices* (pp. 1-22). Cham: Springer International Publishing.
- Gacheru, L. W. (2015). *The relationship between performance management systems and employee performance: a case study of Assorted Ways Limited* (Doctoral dissertation, United States International University-Africa).
- Gerrish, E. (2016). The impact of performance management on performance in public organizations: A meta-analysis. *Public Administration Review*, 76(1), 48-66.
- Greenfield, D., Lawrence, S. A., Kellner, A., Townsend, K., & Wilkinson, A. (2019). Health service accreditation stimulating change in clinical care and human resource

management processes: a study of 311 Australian hospitals. *Health Policy*, 123(7), 661-665.

Gruman, J. A., & Saks, A. M. (2011). Performance management and employee engagement. *Human resource management review*, 21(2), 123-136.

Güngör, P. (2011). The relationship between reward management system and employee performance with the mediating role of motivation: A quantitative study on global banks. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 24, 1510-1520.

Gupta A. K., 2012. Just in Time Revisited: Literature Review and Agenda for Future Research, *International Journal of Research in Mechanical Engineering & Technology*, 2(1),59-63

Herzberg, F. (2017). *Motivation to work*. Routledge.

Hristov, I., Appolloni, A., Cheng, W., & Venditti, M. (2022). Enhancing the strategic alignment between environmental drivers of sustainability and the performance management system in Italian manufacturing firms. *International Journal of Productivity and Performance Management*.

Iqbal, N., Ahmad, N., Haider, Z., Batool, Y., & Ul-ain, Q. (2013). Impact of performance appraisal on employee's performance involving the moderating role of motivation. *Oman Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review*, 34(981), 1-20.

Islami, X., Mulolli, E., & Mustafa, N. (2018). Using Management by Objectives as a performance appraisal tool for employee satisfaction. *Future Business Journal*, 4(1), 94-108.

Jafari, M., Bourouni, A., & Amiri, R. H. (2009). A new framework for selection of the best performance appraisal method. *European Journal of Social Sciences*, 7(3), 92-100.

- Jain, S., & Gautam, A. (2016). Comparison of performance management systems in public and private sector: A study of manufacturing organizations. *International Journal of Management, IT and Engineering*, 6(5), 111-128.
- Jawabri, A., & Al Baloushi, M. (2021). The Impact of Performance Management on Employee Productivity At Al Ain Zoo, UAE. *Global Journal of Management and Business Research*, 21(8), 1-10.
- Jugmohun, A. (2018). Factors that influence the effectiveness of performance management system adoption in organization. *Global Journal of Human Resource Management*, 6(1), 51-66.
- Kearney, R. (2018). *Public sector performance: management, motivation, and measurement*. Routledge.
- Kim, J., & Jung, H. S. (2022). The effect of employee competency and organizational culture on employees' perceived stress for better workplace. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(8), 4428.
- Knight, C., & Parker, S. K. (2021). How work redesign interventions affect performance: An evidence-based model from a systematic review. *Human relations*, 74(1), 69-104.
- Kodiko. (2022). *NOMOS 4486/2017*. Ανάκτηση από: <https://www.kodiko.gr/nomothesia/document/274963/nomos-4486-2017>. [Πρόσβαση 02-12-2023].
- Kondrasuk, J. N. (2012). The ideal performance appraisal is a format, not a form. *Academy of strategic management journal*, 11(1), 115.
- Kousi, T., Mitsi, L. C., & Simos, J. (2021). The early stage of COVID-19 outbreak in Greece: a review of the national response and the socioeconomic

impact. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(1), 322.

Kozlowski, S. W., & Bell, B. S. (2007). Team learning, development, and adaptation. In *Work group learning* (pp. 39-68). Psychology Press.

Krijghsheld, M., Tummers, L. G., & Scheepers, F. E. (2022). Job performance in healthcare: a systematic review. *BMC Health Services Research*, 22(1), 149.

Lee, Q. Y., Townsend, K., & Wilkinson, A. (2021). Frontline managers' implementation of the formal and informal performance management systems. *Personnel Review*, 50(1), 379-398.

Li, L., & Grion, V. (2019). The power of giving feedback and receiving feedback in peer assessment. *All Ireland Journal of Higher Education*, 11(2).

Lillian, G. O., Mathooko, P., & Sitati, N. (2011). The effects of performance appraisal system on civil servants job performance and motivation in Kenya: A Case study Of Ministry of State for Public Service. In *Proceedings Of 2011 Kabarak Univeristy 1 St Annual International Research Conference* (p. 370).

Lionis, C., Symvoulakis, E. K., Markaki, A., Petelos, E., Papadakis, S., Sifaki-Pistolla, D., ... & Tziraki, C. (2019). Integrated people-centred primary health care in Greece: unravelling Ariadne's thread. *Primary Health Care Research & Development*, 20, e113.

Lutwama, G. W., Roos, J. H., & Dolamo, B. L. (2013). Assessing the implementation of performance management of health care workers in Uganda. *BMC health services research*, 13, 1-12.

Madlabana, C. Z., Mashamba-Thompson, T. P., & Petersen, I. (2020). Performance management methods and practices among nurses in primary health care settings: a systematic scoping review protocol. *Systematic reviews*, 9, 1-9.

- Magatef, S. G., & Tomalieh, E. F. (2015). The impact of customer loyalty programs on customer retention. *International Journal of Business and Social Science*, 6(8), 78-93.
- Mansor, N. N. A., Chakraborty, A. R., Yin, T. K., & Mahitapoglu, Z. (2012). Organizational factors influencing performance management system in higher educational institution of South East Asia. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 40, 584-590.
- Marchand, J. S., Breton, M., Saulpic, O., & Côté-Boileau, É. (2021). Lessons from mandated implementation of a performance management system. *Journal of Health Organization and Management*, 35(5), 579-595.
- Mathis, R. L., Jackson, J. H., Valentine, S. R., & Meglich, P. A. (2017). *Human resource management*. Cengage learning.
- Mdhlalose, D. (2020). An Evaluation of the Impact of Training and Development on Organisational Performance: A Case Study of the Gauteng Provincial Department of Economic Development. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 8(01), 48.
- Mesabbah, M., & Arisha, A. (2016). Performance management of the public healthcare services in Ireland: a review. *International journal of health care quality assurance*, 29(2), 209-235.
- Mettler, T., & Rohner, P. (2009). Performance management in health care: the past, the present, and the future.
- Mitchell, T. R. (2021). Expectancy-value models in organizational psychology. In *Expectations and actions* (pp. 293-312). Routledge.

- Mulwa, M. N., & Weru, J. M. (2017). The influence of performance management system on employee performance in commercial banks in Kitui Town, Kitui County, Kenya. *International Journal of Humanities and Social Science*, 7(6), 44-55.
- Murphy, K. R., & DeNISI, A. N. G. E. L. O. (2008). A model of the appraisal process. In *Performance management systems* (pp. 81-94). Routledge.
- Nduati, M. M., & Wanyoike, R. (2022). Employee performance management practices and organizational effectiveness. *Int. Acad. J. Hum. Resour. Bus. Adm*, 3, 361- 378.
- Njoroge, R. W. (2016). *The Strategic Role of Effective Performance Management in an Organization: A Case Study of World Food Programme-Somalia* (Doctoral dissertation, United States International University-Africa).
- Nydegger, R., & Nydegger, L. (2010). Challenges in managing virtual teams. *Journal of Business & Economics Research (JBER)*, 8(3).
- OECD. (2023). *Greece*. Ανάκτηση από: <https://www.oecd.org/health/bycountry/greece/>. [Πρόσβαση 02-12-2023].
- Onyije, O. C. (2015). Effect of performance appraisal on employee productivity in a Nigerian University. *Journal of economics and business research*, 21(2), 65-81.
- Our World in Data. (2023). Coronavirus (COVID-19) Vaccinations. Ανάκτηση από: <https://ourworldindata.org/covid-vaccinations>. [Πρόσβαση 02-12-2023].
- Paais, M., & Pattiruhu, J. R. (2020). Effect of motivation, leadership, and organizational culture on satisfaction and employee performance. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(8), 577-588.

- Pagell, M., & Wu, Z. (2009). Building a more complete theory of sustainable supply chain management using case studies of 10 exemplars. *Journal of supply chain management*, 45(2), 37-56.
- Pattanasak, P., Anantana, T., Paphawasit, B., & Wudhikarn, R. (2022). Critical factors and performance measurement of business incubators: A systematic literature review. *Sustainability*, 14(8), 4610.
- Pavnaskar S. J., Gershenson J. K., & Jambekar A. B., 2010. Classification scheme for lean manufacturing tools. *International Journal of Production Research*, 41 (13),3075-3090
- Popovici, V., & Popovici, A. L. (2020). Remote work revolution: Current opportunities and challenges for organizations. *Ovidius Univ. Ann. Econ. Sci. Ser*, 20, 468-472.
- Pradoto, H., Haryono, S., & Wahyuningsih, S. H. (2022). The role of work stress, organizational climate, and improving employee performance in the implementation of work from home. *Work*, 71(2), 345-355.
- Qureshi, A., & Hassan, M. (2013). Impact of performance management on the organisational performance: An analytical investigation of the business model of McDonalds. *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences*, 2(5), 54.
- Ratnawat, R. G., & Jha, P. C. (2013). A commentary on effectiveness of performance management. *International Journal of Scientific & Engineering Research*, 4(3), 1-12.
- Rizaie, M. E., Horsey, E. M., Ge, Z., & Ahmad, N. (2023). The role of organizational citizenship behavior and patriotism in sustaining public health employees' performance. *Frontiers in Psychology*, 13, 997643.

- Rusu, G., Avasilcai, S., & Hutu, C. A. (2016). Employee performance appraisal: A conceptual framework. *Annals of the University of Oradea, Fascicle of Management and Technological Engineering*, 2, 53-58.
- Santi, M. A., & Rahim, A. (2021). The Effects of Performance Management System on Employee Performance: A Study. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 11(8), 491-500.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). *Research Methods for Business Students*. 8th ed. United Kingdom: Pearson.
- Singh, P., & Twalo, T. (2015). Effects of poorly implemented performance management systems on the job behavior and performance of employees. *International Business & Economics Research Journal (IBER)*, 14(1), 79-94.
- Slåtten, T., Mutonyi, B. R., & Lien, G. (2021). Does organizational vision really matter? An empirical examination of factors related to organizational vision integration among hospital employees. *BMC health services research*, 21(1), 1-17.
- Snell, S., & Morris, S. (2019). *Managing human resources*. Cengage Learning.
- Sopiah, S., Kurniawan, D. T., Nora, E., & Narmaditya, B. S. (2020). Does talent management affect employee performance?: The moderating role of work engagement. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(7), 335- 341.
- Srinivasa Rao, D. A. (2007). Effectiveness of performance management systems: An empirical study in Indian companies. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(10), 1812-1840.
- Stone, D. L., Deadrick, D. L., Lukaszewski, K. M., & Johnson, R. (2015). The influence of technology on the future of human resource management. *Human resource management review*, 25(2), 216-231.

- Stone, R. J., Cox, A., & Gavin, M. (2020). *Human resource management*. John Wiley & Sons.
- Strohmeier, S. (2013). Employee relationship management—Realizing competitive advantage through information technology?. *Human Resource Management Review*, 23(1), 93-104.
- Strydom, J. (2015). *Principles of Business Management*. Oxford University Press Southern Africa.
- Sutherland, L., & Janene-Nelson, K. (2020). *Work together anywhere: A handbook on working remotely-successfully-for individuals, teams, and managers*. John Wiley & Sons.
- Taormina, R. J., & Gao, J. H. (2013). Maslow and the motivation hierarchy: Measuring satisfaction of the needs. *The American journal of psychology*, 126(2), 155-177.
- Taouab, O., & Issor, Z. (2019). Firm performance: Definition and measurement models. *European Scientific Journal*, 15(1), 93-106.
- Teeroovengadam, V., Nunkoo, R., & Dulloo, H. (2019). Influence of organisational factors on the effectiveness of performance management systems in the public sector. *European Business Review*, 31(3), 447-466.
- Van Hoek, L., Paul-Dachapalli, L. A., Schultz, C. M., Maleka, M. J., & Ragadu, S. C. (2020). Performance management, vigour, and training and development as predictors of job satisfaction in low-income workers. *SA Journal of Human Resource Management*, 18(1), 1-10.
- Vasset, F., Marnburg, E., & Furunes, T. (2011). The effects of performance appraisal in the Norwegian municipal health services: a case study. *Human resources for health*, 9(1), 1-12.

- Verburg, R. M., Bosch-Sijtsema, P., & Vartiainen, M. (2013). Getting it done: Critical success factors for project managers in virtual work settings. *International journal of project management*, 31(1), 68-79.
- Vroom, V., Porter, L., & Lawler, E. (2015). Expectancy theories. In *Organizational Behavior I* (pp. 94-113). Routledge.
- Walliman, N. (2021). *Research methods: The basics*. Routledge.
- Wu, I. L., & Lin, H. C. (2009). A strategy-based process for implementing knowledge management: An integrative view and empirical study. *Journal of the American society for information science and technology*, 60(4), 789-802.
- Yaseen, A., & Afghan, S. (2016). Performance management practices: A case study of Bank Al-Habib Pakistan. *International Journal of Human Resource Studies*, 6(2), 196.
- Ziyaminyana, N., & Pwaka, O. (2019). An investigation into the impact of performance management systems on employee productivity: The case study of information and communication technologies (ICT) companies in Harare, Zimbabwe. *European Journal of Business and Management*, 11(3), 23-40.
- Μητάκος, Α., & Μπογιατζίδης, Π. (2023). Δαπάνες και χρηματοδότηση υπηρεσιών υγείας Οι επιπτώσεις της πανδημίας της νόσου COVID-19. *Archives of Hellenic Medicine/Arheia Ellenikes Iatrikes*, 40(1).
- Μπουραντάς, Δ.(2012) *Μάνατζμεντ των επιχειρήσεων*, Αθήνα: Εκδόσεις Μπένος
- Παπαποστόλου, Σ. (2021). *Ο ρόλος της Διοίκησης του Ανθρώπινου Δυναμικού στον τομέα της Υγείας*, Doctoral dissertation, Πρόγραμμα Δημόσιας Διοίκησης, Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης, Πανεπιστήμιο Νεάπολης Πάφου.
- Χυτήρης, Λ.(2012) *Διοίκηση Ανθρωπίνων πόρων*, Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική