

ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

ΛΟΓΙΣΤΙΚΗ - ΦΟΡΟΛΟΓΙΑ - ΕΡΓΑΤΙΚΑ - ΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΑ - ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΡΑΣΗ

ΕΤΟΣ 2022 | ΤΕΥΧΟΣ 3

Ορέστης Βλησμάς

Επίκουρος Καθηγητής
Λογιστικής

Νικόλαος

Καραμπίνης

Επίκουρος Καθηγητής
Λογιστικής

Απόστολος Μπάλλας

Καθηγητής Λογιστικής

Δημοσθένης Χέβας

Καθηγητής Λογιστικής

Τα εργαλεία αξιολόγησης
απόδοσης στο πλαίσιο
της βελτίωσης της ποιότητας
των λογιστικών κερδών

ΑΝΑΤΥΠΟ

Online πρόσβαση σε **Επιχείρηση**, στην Πλατφόρμα Νομικού Περιεχομένου www.qualex.gr

Γίνετε Συνδρομητής στην Ηλεκτρονική Βιβλιοθήκη του Λογιστή epixeirisiOnline στο www.epixeirisi.gr

Τα εργαλεία αξιολόγησης απόδοσης στο πλαίσιο της βελτίωσης της ποιότητας των λογιστικών κερδών*

Ορέστης Βλησμάς

Επίκουρος Καθηγητής Λογιστικής

Νικόλαος Καραμπίνης

Επίκουρος Καθηγητής Λογιστικής

Απόστολος Μπάλλας

Καθηγητής Λογιστικής

Δημοσθένης Χέβας

Καθηγητής Λογιστικής

Περίληψη

Το άρθρο αυτό επιχειρεί μία επισκόπηση των συστημάτων αξιολόγησης απόδοσης ως βασικών μηχανισμών εσωτερικής πληροφόρησης οι οποίοι επιτρέπουν στα διοικητικά στελέχη να ικνηλατήσουν την αιτιώδη σχέση των αποφάσεών τους με την επιχειρηματική απόδοση. Αρτιότερη αντίληψη των επιπτώσεων των διοικητικών αποφάσεων στην επιχειρηματική απόδοση επιτρέπει στους επιχειρηματικούς οργανισμούς να βελτιώσουν την ποιότητα των λογιστικών κερδών.

Περιεχόμενα

1. Εισαγωγή
2. Τα συστήματα αξιολόγησης απόδοσης
 - 2.1. Ο Πίνακας Απόδοσης (Tableau de bord)
 - 2.2. Οι Αιτιώδεις - Ενδιάμεσες - Τελικές Μεταβλητές (Causal, Intervening, End-Result Variables)
 - 2.3. Οι Κρίσιμοι Παράγοντες Επιτυχίας (Critical Success Factors)
 - 2.4. Η Πυραμίδα Απόδοσης (Performance Pyramid)
 - 2.5. Ο Πίνακας Ισορροπημένης Στοχοθεσίας (Balanced Scorecard)
 - 2.6. Το Πρίσμα Απόδοσης (Performance Prism)
3. Επίλογος

1. Εισαγωγή

Σε προηγούμενα άρθρα μας αναφερθήκαμε στην έννοια της ποιότητας των λογιστικών κερδών¹ και εξετάσαμε τη σχέση της με ποιότητες του επιχειρησιακού κυκλώματος, όπως είναι η ασυμμετρία κόστους², η επιχειρησιακή στρατηγική³ και το νοητικό κεφάλαιο⁴. Ο όρος ποιότητα των λογιστικών κερδών χρησιμοποιείται για να σηματοδοτήσει το βαθμό κατά τον οποίο τα δημοσιευμένα (στις οικονομικές καταστάσεις) κέρδη έχουν πληροφοριακή αξία για την πραγματική επιχειρησιακή απόδοση στο πλαίσιο ενός μοντέλου λήψης αποφάσεων. Κατά συνέπεια, η ποιότητα των λογιστικών κερδών είναι συνάρτηση τριών παραγόντων: (α) του μοντέλου λήψης αποφάσεων που αξιοποιεί τη λογιστική πληροφόρηση, (β) του βαθμού που η λογιστική πληροφόρηση αντανακλά τις ποιοτικές διαστάσεις της πραγματικής επιχειρησιακής απόδοσης και (γ) της αξιοπιστίας του λογιστικού

* Το παρόν άρθρο υποστηρίχτηκε από το Ελληνικό Ίδρυμα Έρευνας και Καινοτομίας (ΕΛ.ΙΔ.Ε.Κ.) στο πλαίσιο της Δράσης «1η Προκήρυξη ερευνητικών έργων ΕΛ.ΙΔ.Ε.Κ. για την ενίσχυση των μελών ΔΕΠ και Ερευνητών/τριών και την προμήθεια ερευνητικού εξοπλισμού μεγάλης αξίας» (Αριθμός Έργου: HRFI-FM17-3800).

1. Βλ. σχετικά: Βλησμάς, Ορ., Καραμπίνης, Ν., Μπάλλας, Απ. και Χέβας Δημ., 2020. Η ποιότητα των λογιστικών κερδών, Επιχείρηση 8-9/2020, σελ. 723-726.
2. Βλ. σχετικά: Βλησμάς, Ορ., Καραμπίνης, Ν., Μπάλλας, Απ. και Χέβας Δημ., 2020. Η ασυμμετρία κόστους και η επίδρασή της στα λογιστικά κέρδη, Επιχείρηση 10/2020, σελ. 826-729.
3. Βλ. σχετικά: Βλησμάς, Ορ., Καραμπίνης, Ν., Μπάλλας, Απ. και Χέβας Δημ., 2021. Η ποιότητα των λογιστικών κερδών και η επιχειρησιακή στρατηγική, Επιχείρηση 2/2021, σελ. 141-145.
4. Βλ. σχετικά: Βλησμάς, Ορ., Καραμπίνης, Ν., Μπάλλας, Απ. και Χέβας Δημ., 2021. Το νοητικό κεφάλαιο και η επίδρασή του στην ποιότητα των λογιστικών κερδών, Επιχείρηση 7/2021, σελ. 600-604.

συστήματος να παρέχει αμερόληπτη και απαλλαγμένη από σφάλματα πληροφόρηση.

Ο προσανατολισμός της έννοιας της ποιότητας των λογιστικών κερδών είναι εξωστρεφής, δηλαδή δίδει έμφαση στην αξιοπιστία της λογιστικής πληροφορίας όταν αυτή χρησιμοποιείται από άτομα εκτός επιχειρηματικού οργανισμού για να αξιολογήσουν την πραγματική επιχειρηματική απόδοσή του. Η αξιοπιστία της λογιστικής πληροφόρησης θα πρέπει να αξιολογείται και υπό το πρίσμα όσων δραστηριοποιούνται στο εσωτερικό του επιχειρηματικού οργανισμού, όπως είναι τα διοικητικά στελέχη. Αναγκαία συνθήκη για την λήψη ορθολογικών αποφάσεων είναι η ύπαρξη αξιόπιστης πληροφόρησης. Επεκτείνοντας την παραπάνω συλλογιστική με βάση αναφοράς την ποιότητα των λογιστικών κερδών, θα μπορούσαμε να θέσουμε το εξής ερώτημα: Αν τα ιδιαίτερα ποιοτικά χαρακτηριστικά του επιχειρησιακού κυκλώματος επηρεάζουν την ποιότητα των λογιστικών κερδών, είναι δυνατή η δημιουργία ενός κατάλληλου πλαισίου πληροφόρησης για τα διοικητικά στελέχη το οποίο να τους επιτρέπει να συνδέουν τις καθημερινές αποφάσεις τους με την απόδοση του επιχειρηματικού οργανισμού;

Η απάντηση στο παραπάνω ερώτημα θα αναζητηθεί στο πλαίσιο μίας εξειδικευμένης βιβλιογραφίας της λογιστικής η οποία αναφέρεται στα συστήματα αξιολόγησης απόδοσης (performance measurement systems). Το άρθρο αυτό παρουσιάζει μια επισκόπηση των κυριότερων συστημάτων αξιολόγησης απόδοσης.

2. Τα συστήματα αξιολόγησης απόδοσης

Ένα σύστημα αξιολόγησης απόδοσης αποτελεί μία διαδικασία ποσοτικοποίησης της αποτελεσματικότητας των διοικητικών αποφάσεων και ενεργειών⁵. Η έμφαση δίδεται στις διοικητικές αποφάσεις και ενέργειες διότι αυτές είναι που καθορίζουν την επιχειρησιακή απόδοση. Επομένως, ο βασικός στόχος ενός συστήματος αξιολόγησης απόδοσης είναι ο, δια μέσου καθορισμού επιχειρησιακών στόχων, προσανατολισμός της απόδοσης προς ένα επιθυμητό επίπεδο.

Ένα σύστημα αξιολόγησης απόδοσης το οποίο έχει σχεδιασθεί και υλοποιηθεί με κατάλληλο τρόπο προσφέρει σε έναν επιχειρηματικό οργανισμό πολλαπλά οφέλη. Καταρχάς, αποτελεί ένα πολύτιμο εργαλείο εταιρικής διακυβέρνησης το οποίο αμβλύνει την ένταση μεταξύ δια-

φόρων ομάδων συμφερόντων διότι ο προσανατολισμός ενός συστήματος αξιολόγησης απόδοσης είναι αποτέλεσμα σύγκλισης των διαφορετικών συμφερόντων διαφόρων οργανωτικών ομάδων (π.χ., ανώτατη διοίκηση, εργαζόμενοι, μέτοχοι, δανειστές, κ.λπ.). Επίσης, ενεργεί ως μηχανισμός ελέγχου και υποκίνησης των διοικητικών στελεχών αλλά και ως πλατφόρμα επικοινωνίας. Τέλος, ένα ορθά σχεδιασμένο σύστημα αξιολόγησης απόδοσης βελτιώνει τις διαδικασίες πρόβλεψης των μελλοντικών οικονομικών μεγεθών και επιτρέπει στα διοικητικά στελέχη να εγκαθιδρύσουν διαδικασίες αυτοαξιολόγησης και οργανωτικής μάθησης⁶.

Η παραδοσιακή προσέγγιση της λογιστικής αναφορικά με τα συστήματα αξιολόγησης απόδοσης βασιζόταν σε νομισματική φύσης πληροφόρηση και ειδικότερα σε αριθμοδείκτες αποδοτικότητας, ρευστότητας και κινδύνου. Η αξία τους ως εργαλεία αναλυτικής σκέψης είναι αδιαμφισβήτητη. Ωστόσο, διακρίνονται από (α) στατική προσέγγιση στην αξιολόγηση της απόδοσης διότι δίδουν έμφαση στη σύγκριση μεταξύ παρελθόντος και παρόντος, (β) έλλειψη προσανατολισμού προς τη μελλοντική απόδοση ως συνέπεια της στατικής προσέγγισης στην αξιολόγηση της απόδοσης και (γ) μικρές δυνατότητες αιτιώδους σύνδεσης μεταξύ διοικητικών ενεργειών και επιχειρησιακής απόδοσης⁷.

Σε μία προσπάθεια διαμόρφωσης ενός συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης το οποίο θα υπερβεί τις αδυναμίες της παραδοσιακής προσέγγισης, η βιβλιογραφία έχει αναπτύξει μία σειρά από προτάσεις. Στις επόμενες παραγράφους θα παρουσιασθούν (κατά χρονολογική σειρά εμφάνισης στη σχετική βιβλιογραφία) τα ακόλουθα συστήματα αξιολόγησης απόδοσης: (α) Πίνακας Απόδοσης (Tableau de bord), (β) Αιτιώδεις - Ενδιάμεσες - Τελικές μεταβλητές (Causal, Intervening, End-Result Variables), (γ) Κρίσιμοι Παράγοντες Επιτυχίας (Critical Success Factors), (δ) Πυραμίδα Απόδοσης (Performance Pyramid), (ε) Πίνακας Ισορροπημένης Στοχοθεσίας (Balanced Scorecard) και (στ) Πρίσμα Απόδοσης (Performance Prism).

2.1. Ο Πίνακας Απόδοσης (Tableau de bord)

Από την εμφάνισή του, το 1932, ο Πίνακας Απόδοσης ως αναλυτικό εργαλείο έχει εξελιχθεί και έχει παρουσιάσει μία ποικιλομορφία παραλλαγών. Ένα αντιπροσωπευτικός τύπος του Πίνακα Απόδοσης είναι η παραλλαγή OVAR (Objectifs-Variables d' Action-Responsables), η

5. Βλ. σχετικά Neely, A., Kennerly, K., and Adams, C. (2007) Performance measurement framework: a review, in Neely, A. (ed.) Business Performance Measurement - Frameworks and Methodologies, Cambridge: Cambridge University Press.

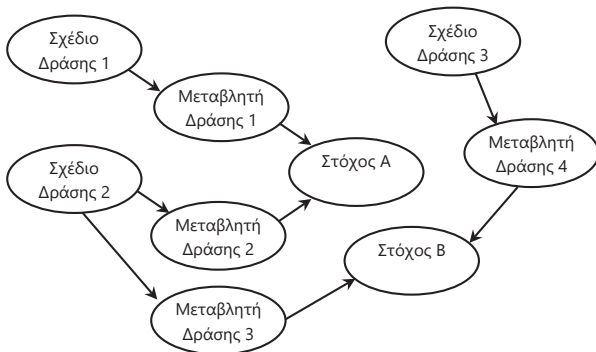
6. Βλ. σχετικά: Jacobsen, M., Mitchell F. and Norreklit H. (2011) Constructing performance measurement packages, in Abdel-Kader M. G., Review of Management Accounting Research, Palgrave MacMillan.

7. Βλ. σχετικά: Υποσημείωση 6.

οποία παρουσιάζεται στο Διάγραμμα 1 και βασίζεται στο τρίπτυχο: σχηματισμός στόχων, μεταβλητές δράσεις, σχέδια δράσης. Οι στόχοι δύνανται να είναι νομισματικής ή μη-νομισματικής φύσης. Ο βαθμός επίτευξης ενός στόχου εξαρτάται από συγκεκριμένες μεταβλητές δράσεις. Οι μεταβλητές δράσεις επηρεάζονται από τις διοικητικές πράξεις που θα πρέπει να είναι ελέγξιμες και να έχουν σημαντική επίδραση στην επίτευξη ενός στόχου. Για να επιτευχθεί τούτο θα πρέπει οι δράσεις των διοικητικών στελεχών να κατευθύνονται από συγκεκριμένα σχέδια δράσης. Για παράδειγμα, ένας πιθανός στόχος μπορεί να είναι η μείωση του αριθμού των ελαττωματικών προϊόντων, οι μεταβλητές δράσεις μπορεί να είναι ο συντονισμός της εργασίας και η ρύθμιση των μηχανών και, τέλος, το σχέδιο δράσης μπορεί να περιλαμβάνει εκπαίδευση εργαζομένων και προγράμματα αναβάθμισης και συντήρησης του μηχανολογικού εξοπλισμού. Δεδομένου ότι οι στόχοι μιας λογιστικής οντότητας δύνανται να είναι πολύπλοκοι και αλληλοσυνδεόμενοι, η οπτική απόδοση ενός Πίνακα Απόδοσης είναι δυνατόν να είναι εξίσου πολύπλοκη.

Η διαδικασία κατάρτισης ενός Πίνακα Απόδοσης είναι ιεραρχική και ξεκινά από τα ανώτερα διοικητικά επίπεδα. Αρχικά, η ανώτατη διοίκηση εξειδικεύει τους στόχους και τις μεταβλητές δράσεις στο υψηλότερο οργανωτικό επίπεδο. Εν συνεχεία, οι μεταβλητές δράσεις του υψηλότερου οργανωτικού επιπέδου αποτελούν τους στόχους του επόμενου οργανωτικού επιπέδου, κ.ο.κ.

Διάγραμμα 1: Η εκδοχή OVAR του Πίνακα Απόδοσης

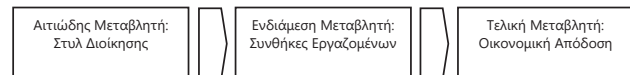


2.2. Οι Αιτιώδεις - Ενδιάμεσες - Τελικές Μεταβλητές (Causal, Intervening, End-Result Variables)

Η προσέγγιση αυτή αξιολόγησης της απόδοσης προτάθηκε από τον Likert⁸ στην προσπάθεια να αναδείξει τη

σημασία του ανθρωπίνου παράγοντα στη διαμόρφωση της εταιρικής απόδοσης. Η βασική αιτιώδης μεταβλητή είναι το στυλ διοίκησης. Το στυλ διοίκησης μπορεί να συγκεντρωτικό, συμβουλευτικό, συμμετοχικό, κ.λπ. Διαφορετικά στυλ διοίκησης διαμορφώνουν διαφορετικές συνθήκες για τους εργαζομένους. Οι συνθήκες αυτές καθορίζουν το επίπεδο αφοσίωσης και υποκίνησης των εργαζομένων. Εν συνεχεία, διαφοροποιήσεις στις συνθήκες των εργαζομένων οδηγούν σε διαφορετικά επίπεδα οικονομικής απόδοσης.

Διάγραμμα 2: Οι Αιτιώδεις - Ενδιάμεσες - Τελικές Μεταβλητές



2.3. Οι Κρίσιμοι Παράγοντες Επιτυχίας (Critical Success Factors)

Η προσέγγιση των κρίσιμων παραγόντων επιτυχίας βασίζεται σε μία αξιολογική κρίση των μέτρων απόδοσης στα οποία θα πρέπει να εστιάσει ένα σύστημα αξιολόγησης απόδοσης⁹. Ειδικότερα, ένα σύστημα αξιολόγησης απόδοσης θα πρέπει να εντοπίζει τις κρίσιμες μεταβλητές που επηρεάζουν την απόδοση ενός επιχειρηματικού οργανισμού (παράγοντες επιτυχίας) και να εστιάζει στη δημιουργία κατάλληλων μέτρων. Επομένως, στη περίπτωση αυτή, το ζητούμενο δεν είναι η παραγωγή εξειδικευμένων μέτρων απόδοσης για τις ανάγκες του εκάστοτε επιχειρηματικού οργανισμού.

2.4. Η Πυραμίδα Απόδοσης (Performance Pyramid)

Η Πυραμίδα Απόδοσης συντίθεται από δέκα βασικές διαστάσεις της επιχειρησιακής απόδοσης για τις οποίες θα πρέπει να δομηθούν ξεχωριστά μέτρα αξιολόγησης¹⁰. Στην κορυφή της Πυραμίδας Απόδοσης, ευρίσκεται το επιχειρηματικό όραμα το οποίο απορρέει από την επιχειρησιακή στρατηγική. Το επιχειρησιακό όραμα θα πρέπει να εξειδικευθεί σε όρους οικονομικούς και σε όρους αγοράς προϊόντος. Εν συνεχεία, η επίτευξη υψηλού επιπέδου ικανοποίησης πελάτη, επιχειρησιακής ευελιξίας και υψηλής παραγωγικότητας αποτελεί το κλειδί για την επίτευξη των στόχων της οικονομικής διάστασης και της διάστασης αγοράς προϊόντος. Με μία παρόμοια συλλογιστική η ποιότητα, ο χρόνος παράδοσης, ο λειτουργικός

8. Βλ. σχετικά: *Likert, R. (1967) The Human Organization: Its Management and Value*, New York: McGraw-Hill.

9. Βλ. σχετικά: *Rockhart, J. F. (1979) Chief executives define their own data needs*, Harvard Business Review, 57(2), σελ. 362-388.

10. Βλ. σχετικά: *Lynch, R. L., and Cross, K. F. (1991) Measure Up!: Yardsticks for continuous improvement*. Cambridge: Blackwell.

κύκλος και το επίπεδο απωλειών αποτελούν τις βάσεις για τους προηγούμενους τρεις παράγοντες. Τέλος, όλη η Πυραμίδα Απόδοσης βασίζεται στην αποτελεσματικότητα των επιχειρησιακών λειτουργιών.

Διάγραμμα 3: Η Πυραμίδα Απόδοσης



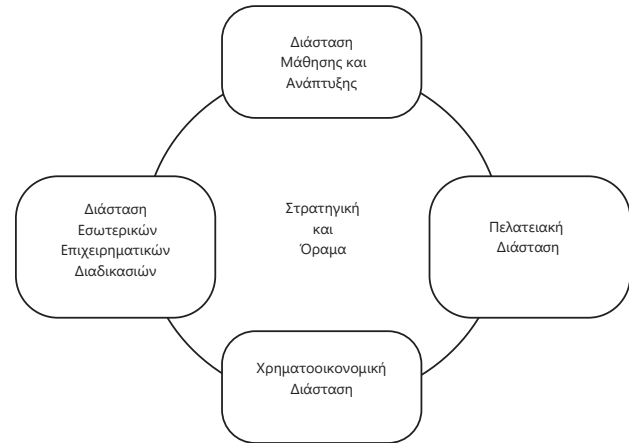
2.5. Ο Πίνακας Ισορροπημένης Στοχοθεσίας (Balanced Scorecard)

Ο Πίνακας Ισορροπημένης Στοχοθεσίας αποτελεί το πιο υποσχόμενο σύστημα αξιολόγησης απόδοσης. Προτάθηκε από τους Kaplan και Norton το 1992¹¹, και η σύλληψη του εν λόγω συστήματος αξιολόγησης απόδοσης άρχεται από την επιχειρησιακή στρατηγική και όραμα. Η επιχειρησιακή στρατηγική και όραμα μεταφράζονται σε μία σειρά από μέτρα τα οποία επιτρέπουν την επικοινωνία τους στο εσωτερικό του επιχειρηματικού οργανισμού. Τα μέτρα αυτά διακρίνονται και ταξινομούνται σε τέσσερις διαστάσεις: (α) μάθησης και ανάπτυξης (learning & growth), (β) εσωτερικών επιχειρησιακών διαδικασιών (internal business process), (γ) πελατειακή (customer) και (δ) χρηματοοικονομική (financial). Στις τρεις πρώτες διαστάσεις, συνήθως, ορίζονται μέτρα απόδοσης τα οποία συνήθως δεν είναι νομισματικά, ενώ στη τέταρτη τα μέτρα απόδοσης είναι νομισματικά (και ειδικότερα λογιστικής φύσεως). Με τον τρόπο αυτό, η δομή του Πίνακα Ισορροπημένης Στοχοθεσίας παρέχει δυνατότητες ολοκλήρωσης των νομισματικών και των μη-νομισματικών μετρώων απόδοσης. Επιπλέον, επιτρέπει στα διοικητικά στελέχη να εντοπίσουν τις αιτιώδεις σχέσεις μεταξύ των διαφόρων διαστάσεων και, άρα, να σχεδιάσουν δράσεις για την επίτευξη μελλοντικών στόχων.

11. Βλ. σχετικά: Kaplan, R. S., and Norton, D. P. (1992) The balanced scorecard - measures that drive performance, Harvard Business Review, 70(1), σελ. 71-79.

Ο Πίνακας Ισορροπημένης Στοχοθεσίας αποτέλεσε ένα δημοφιλές πλαίσιο αξιολόγησης της επιχειρησιακής απόδοσης ωστόσο δέχθηκε και έντονη κριτική¹². Ένα βασικό σημείο κριτικής αποτελεί ότι οι τέσσερις διαστάσεις που ορίζονται αποτελούν μία απλοϊκή προσέγγιση του επιχειρηματικού κυκλώματος και άρα αγνοούνται πιθανές διαστάσεις, οι οποίες ενδέχεται να έχουν ιδιαίτερη σημασία στη διαμόρφωση του λογιστικού αποτελέσματος.

Διάγραμμα 4: Η Ισορροπη Κάρτα Απόδοσης



2.6. Το Πρίσμα Απόδοσης (Performance Prism)

Ένα πρίσμα αναλύει το φως στα συστατικά του. Κατά ανάλογο τρόπο, το Πρίσμα Απόδοσης επιχειρεί στο πλαίσιο των επιχειρηματικών οργανισμών, να αποσυνθέσει ένα πολύπλοκο πλέγμα μετρώων απόδοσης σε επιμέρους συστατικά στοιχεία τους¹³. Η διαφοροποίηση του Πρίσματος Απόδοσης είναι ότι η στρατηγική δεν αποτελεί τον ακρογωνιαίο λίθο για τη δόμηση του συστήματος αξιολόγησης απόδοσης. Ο εντοπισμός των ομάδων συμπεριφέροντων και η σκιαγράφηση των απαιτήσεων και των χαρακτηριστικών τους αποτελεί την απαρχή για το σχεδιασμό ενός κατάλληλου συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης. Υπό το πρίσμα αυτό, θα πρέπει να προσδιορισθούν (α) οι στρατηγικές που θα επιτρέψουν την ικανοποίηση των αναγκών των διαφόρων ομάδων συμπεριφέροντων, (β) οι διαδικασίες που θα υποστηρίξουν την υλοποίηση των στρατηγικών, (γ) οι δυνατότητες του επιχειρηματικού οργανισμού να υλοποιήσει αποτελεσματικά τις διαδικασίες και (δ) οι απαιτήσεις του επιχειρηματικού

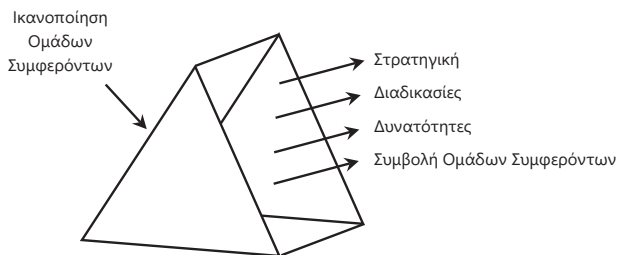
12. Βλ. σχετικά: Norreklit, H. (2000) The Balanced Scorecard - a critical analysis of some of its assumptions, Management Accounting Research, 11, σελ. 65-88.

13. Βλ. σχετικά: Jacobsen, M., Mitchell F. and Norreklit H. (2011) Constructing performance measurement packages, in Abdel-Kader, M. G., Review of Management Accounting Research, Palgrave MacMillan.

οργανισμού έναντι των διαφόρων ομάδων συμφερόντων να εισφέρουν (π.χ., κεφάλαιο, εργασία, κ.λπ.) προκειμένου ο επιχειρηματικός οργανισμός να αποκτήσει τις κατάλληλες δυνατότητες.

Κατά συνέπεια, η υποβόσκουσα λογική του Πρίσματος Απόδοσης κατευθύνεται από τις απαιτήσεις των διαφόρων ομάδων συμφερόντων, οι οποίες συνθέτουν την εσωτερική δομή του επιχειρηματικού οργανισμού σε όρους στρατηγικών, διαδικασιών και ικανοτήτων.

Διάγραμμα 5: Το Πρίσμα Απόδοσης



3. Επίλογος

Στο άρθρο αυτό επιχειρήθηκε μία επισκόπηση των συστημάτων αξιολόγησης απόδοσης. Σημειώνεται ότι η σχετική βιβλιογραφία έχει παρουσιάσει ένα μεγάλο αριθμό πιθανών συστημάτων αξιολόγησης απόδοσης και παραλλαγών τους. Επίσης, η εφαρμογή του ίδιου συστήματος αξιολόγησης απόδοσης είναι δυνατόν να διαφέρει μεταξύ διαφορετικών επιχειρηματικών οργανισμών. Κατά συνέπεια, δεν είναι εφικτή η πλήρης χαρτογράφηση όλων των πιθανών συστημάτων αξιολόγησης απόδοσης. Ωστόσο, τούτο δεν σημαίνει ότι τα διοικητικά στελέχη δεν θα πρέπει να αναζητήσουν ένα κατάλληλο για τον επιχειρηματικό οργανισμό τους σύστημα αξιολόγησης απόδοσης. Ο σχεδιασμός και η αποτελεσματική εφαρμογή ενός συστήματος αξιολόγησης απόδοσης θα επιτρέψει στα διοικητικά στελέχη να κατανοήσουν τον τρόπο με τον οποίο οι διοικητικές αποφάσεις τους συνδέονται με την επιχειρησιακή απόδοση. Με τον τρόπο αυτό, ο επιχειρηματικός οργανισμός και τα διοικητικά στελέχη του θα καρπωθούν πολλαπλά οφέλη.



ΝΟΜΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗ

Εκδόση | Εκπαίδευση | Καινοτομία

ΑΘΗΝΑ - ΚΕΝΤΡΙΚΑ:

Μαυρομιχάλη 23, 106 80 | T 210 3678800 (30 γραμμές) | F 210 3678922 | E info@nb.org

ΑΘΗΝΑ:

Μαυρομιχάλη 2, 106 80 | T 210 3607521 | F 210 3603975 | E m2bookstr@nb.org

ΠΑΤΡΑ:

Κανάρη 15, 262 22 | T 2610 361600 | F 2610 361515 | E nbpatra@nb.org

ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ:

Φράγκων 1, 546 26 | T 2310 545618, 2310 532134 | F 2310 551530 | E nbthess@nb.org

www.nb.org