



**Performance
Management**
CONFERENCE 2019

From simply measuring to effectively managing performance

Αλέξανδρος Παπαλεξανδρής
Επίκουρος Καθηγητής
Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών



Η μετάβαση από την αξιολόγηση στη διοίκηση της απόδοσης

- Από το 1932 (έρευνες στο Hawthorne Works της Western Electric) ξέρουμε ότι όταν κάποιος αξιολογείται βελτιώνει την απόδοσή του
- Σήμερα οι περισσότερες εταιρίες (ακόμα και ΜΜΕ) έχουν εφαρμόσει κάποιας μορφής αξιολόγηση της απόδοσης (πολλές με όχι τόσο ενθαρρυντικά αποτελέσματα)
- Η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων κοστίζει (π.χ. 2 εκατομμύρια ανθρωπόωρες ετησίως για τη Deloitte)
- Οι ερευνητές και οι εταιρίες ψάχνουν να βρουν νέους και πιο αποδοτικούς τρόπους αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων τους
- Στόχος η αποτελεσματική διοίκηση της απόδοσης (εργαζόμενου και εταιρίας)

Προβλήματα κατά τη διοίκηση της απόδοσης

- Η **ποιοτική** αξιολόγηση μέσω δεξιοτήτων έχει προβλήματα (οι δεξιότητες αλλάζουν και η αξιολόγηση είναι υποκειμενική)
- Η **ποσοτική** αξιολόγηση (μέσω KPIs) και στοχοθεσίας είναι δύσκολο να εφαρμοστεί



Η σημερινή πραγματικότητα σχετικά με τις δεξιότητες

- Η μέση διάρκεια των δεξιοτήτων σήμερα είναι τα 5 έτη
- Τα τελευταία χρόνια έχουν δημιουργηθεί πολλές νέες θέσεις οι οποίες δεν υπήρχαν πριν (π.χ. CDO – 19% το 2017 ενώ 6% το 2015)
- Οι σύγχρονες επιχειρήσεις συχνά αδυνατούν να βρουν (ή και να εκπαιδεύσουν) εργαζόμενους που να κατέχουν αυτές τις σύγχρονες δεξιότητες
- Ακόμα και οι εργαζόμενοι που έχουν σήμερα τις απαραίτητες δεξιότητες, σε λίγα χρόνια οι γνώσεις τους θα χρειάζονται «ανανέωση» (σύνδεση Πανεπιστημίου με επιχειρήσεις)

Πηγές: 1) Ημερίδα ΣΕΒ, Ανθρώπινο Δυναμικό για Διεθνώς Ανταγωνιστικές Επιχειρήσεις
2) Strategy&PWC



ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ

Διοίκηση
Ανθρώπινου
Δυναμικού

Οι δεξιότητες σύμφωνα με τις επιχειρήσεις

- Οι δεξιότητες που ψάχνουν σήμερα οι επιχειρήσεις από το ανθρώπινο δυναμικό τους είναι:
 - Διάθεση για μάθηση
 - Ανθεκτικότητα (resilience)
 - Ευελιξία/προσαρμοστικότητα
 - Εργατικότητα
 - Ομαδικότητα
 - Δημιουργική σκέψη
 - Επιχειρηματικό πνεύμα
 - Επίλυση προβλημάτων
 - Ψηφιακές δεξιότητες (αύξηση τον τελευταίο καιρό)
- Συχνά αναφέρουν ότι αυτές τις ικανότητες (και τις δεξιότητες) δεν τις αναπτύσσουν επαρκώς τα ακαδημαϊκά ιδρύματα
- Συχνά η αντικειμενική αξιολόγηση των δεξιοτήτων αυτών είναι δύσκολη

Πηγή: Έρευνα Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών

Η αξιολόγηση της απόδοσης στην Ελλάδα

- Τα περισσότερα έντυπα αξιολόγησης δεν ενσωματώνουν τις σύγχρονες δεξιότητες
- Δυσκολία στην επιλογή των ικανοτήτων/συμπεριφορών που θα αξιολογηθούν, μεγαλύτερη στη στοχοθεσία
- Προσπάθεια καθορισμού SMART στόχων (μικρού σε αριθμό) – «η στοχοθεσία είναι σημαντική αλλά συγχρόνως δύσκολη και προκλητική διαδικασία, με πολλά προβλήματα».
- Κατηγορίες στόχων
 - Οικονομικοί, Πελατειακοί, Διαδικασιών, Ανθρωποκεντρικοί
- *«το ζητούμενο από ένα Σύστημα Αξιολόγησης της Απόδοσης των Εργαζομένων είναι η επίτευξη ισορροπίας μεταξύ απλότητας και αντικειμενικότητας»*

Πηγή: Συμπεράσματα από τη Μελέτη του ΣΕΒ (Πράξη: Θεσμική & επιχειρησιακή ενδυνάμωση του κοινωνικού εταίρου ΣΕΒ, Συστήματα Αξιολόγησης της Απόδοσης των Εργαζομένων, Φεβρουάριος 2017)

Η εξέλιξη της αξιολόγησης προσωπικού (1)

WWI

- Αξιολόγηση σύμφωνα με την αξία (**merit-rating system**) στον Αμερικανικό στρατό
- Εντοπισμός και απομάκρυνση στρατιωτών με χαμηλές επιδόσεις

WWII

- Εξαναγκασμένη κατανομή (**forced raking**) στον Αμερικανικό στρατό
- Στόχος ο εντοπισμός στρατιωτών που είχαν τη δυνατότητα να γίνουν αξιωματικοί

1940-50

- Περίπου 60% των Αμερικανικών εταιριών χρησιμοποιούσαν **αξιολόγηση προσωπικού**
- Αξιολόγηση προσωπικού χρησιμοποιείται και για τον καθορισμό των αμοιβών

1950-60

- Ο McGregor υποστηρίζει ότι οι εργαζόμενοι πρέπει να **συμμετέχουν** στην αξιολόγηση
- Υποστηρίζει επίσης ότι πρέπει να συμμετέχουν στη στοχοθεσία

1960-70

- Η General Electric στηρίζει μία **υβριδική προσέγγιση**:
- Με (1) υπευθυνότητα (accountability) και (2) ανάπτυξη (growth/development)



ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ

Διοίκηση
Ανθρώπινου
Δυναμικού

Η εξέλιξη της αξιολόγησης προσωπικού (2)

1970-99

- Υψηλός πληθωρισμός που οδήγησε σε πληρωμή βάσει αξίας (**merit-pay systems**)
- Ο Jack Welch εφάρμοσε την εξαναγκασμένη κατανομή (**forced raking**) στην GE

2000-10

- Μεγάλη έμφαση στην αξιολόγηση και την αμοιβή βάσει απόδοσης
- Οι οργανισμοί έγιναν πιο επίπεδοι (**flatter**) και ο **αριθμός υφισταμένων** αυξήθηκε

2010-15

- Η εταιρία Kelly Services ήταν από τις πρώτες εταιρίες που **κατάργησαν την αξιολόγηση**
- Δόθηκε πολύ έμφαση στη συχνή άτυπη ανατροφοδότηση (**feedback**) των εργαζομένων

2016-

- Η Deloitte, η PWC και άλλες ακολουθούν μία **υβριδική προσέγγιση**
- **Μικρός αριθμός** κριτηρίων και έμφαση στην **ανατροφοδότηση** με στόχο την ανάπτυξη

Πηγή: Cappelli, P. & Tavis, A. (2016) The performance management revolution: The focus is shifting from accountability to learning. *Harvard Business Review* 94(10) 58-67.



ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ

Διοίκηση
Ανθρώπινου
Δυναμικού

Τάσεις στην ανατροφοδότηση των εργαζομένων

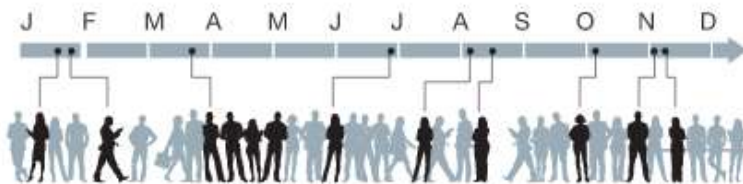
Continually crowdsourcing performance data provides fresher and more timely insights.

An online app facilitates the collection of real-time peer feedback from multiple sources throughout the year.



- Structure feedback along set performance dimensions or treat more informally.
- Request feedback at any time—eg, from leader, team member, or customer.
- Use badges and comment field for additional nuances.
- Offer unprompted feedback.

Real-time feedback, throughout the year, from multiple sources



- Η ανατροφοδότηση (feedback) ατόμων ή ομάδων στηρίζεται στη λογική του Crowdsourcing (πληθοπορισμός) κατά το οποίο μία μεγάλη ομάδα ατόμων συνεισφέρουν με τις αξιολογήσεις/απόψεις τους
- Η αξιολόγηση πραγματοποιείται σε πραγματικό χρόνο

Η αξιολόγηση προσωπικού δεν έχει πεθάνει ακόμα



- Η εταιρία Facebook πιστεύει ότι η αξιολόγηση προσωπικού είναι πολύ χρήσιμη
 - Γλυτώνει χρόνο από τις αποφάσεις για προαγωγές/αμοιβές
 - Αλλιώς οι εργαζόμενοι δεν γνωρίζουν τη συνολική απόδοσή τους
 - Διασφαλίζει ότι θα πραγματοποιηθεί η αξιολόγηση και η ανατροφοδότηση

Όπως είχε πει και ο Winston Churchill «Η δημοκρατία είναι το χειρότερο πολίτευμα, εάν εξαιρέσουμε όλα τα άλλα που έχουν δοκιμαστεί.» Το ίδιο ισχύει και για την αξιολόγηση προσωπικού



Πηγή: Goler, L., Gale, J. & Grant, A. (2016) Let's not kill performance evaluations yet. *Harvard Business Review* 94(11) 90-94.

Η παγκόσμια πραγματικότητα για την αξιολόγηση της απόδοσης

- Η αναγκαιότητα της αξιολόγησης/διοίκησης της απόδοσης φαίνεται να αναγνωρίζεται
- Οι περισσότερες εταιρίες που είχαν συστήματα αξιολόγησης της απόδοσης προσπαθούν να τα κάνουν πιο αποδοτικά (σχέση κόστους-οφέλους)
- Τα συστήματα αυτά πρέπει να ενσωματώνουν σύγχρονες δεξιότητες και να αναπροσαρμόζονται περιοδικά
- Η στοχοθεσία είναι εξαιρετικά σημαντικό μέρος της διοίκησης της απόδοσης (μικρός αριθμός κατάλληλων στόχων/δεικτών)
- Μεγάλη έμφαση στην ανατροφοδότηση του εργαζομένου σχετικά με την απόδοσή του
- Αναγκαιότητα για καλύτερη σύνδεση/ευθυγράμμιση της αξιολόγησης της απόδοσης με τις άλλες λειτουργίες της ΔΑΠ (και με προαγωγές)

Ολοκλήρωση παρουσίασης

Σας ευχαριστώ για
την προσοχή σας!



**Performance
Management**
CONFERENCE 2019



ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΑΘΗΝΩΝ



ATHENS UNIVERSITY
OF ECONOMICS
AND BUSINESS



ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ

**Διοίκηση
Ανθρώπινου
Δυναμικού**