

www.icap.gr

1964-2019
55
years



Νέες τάσεις στη διαχείριση απόδοσης στην Ελλάδα

Κώστας Ζούλιας, Director Human Capital Consulting

ICAP People Solutions

Πόσα χρόνια πίσω από τις σύγχρονες τάσεις στη διαχείριση απόδοσης βρίσκεται η Ελλάδα;

Όταν οι άλλοι την μεταλλάξουν εμείς προσπαθούμε να την υιοθετήσουμε...

Πολεμική...

- «κόστος»
- «γραφειοκρατία»
- «χαμένος χρόνος»
- «παρελθοντολογία»
- «υποκειμενικότητα»
- «ανταγωνισμός αντί για την συνεργασία»
- «ευνοεί τους αυτό-προβαλλόμενους»

“The Myth of the bell curve, look for the Hyper performers”
έγραφε ένα άρθρο στο Forbes το 2014.

Πρωτοποριακές επιχειρήσεις την αντικαθιστούν

Τι την αντικαθιστά όμως;...

Υπεράσπιση...

Για να υπάρχει βελτιωμένη απόδοση χρειάζονται, κατεύθυνση, στόχοι, ρόλοι, σαφείς προσδοκίες, συντονισμός ενεργειών, και κινητοποίηση.

Ο στοχοθέτηση από μόνη της αυξάνει την απόδοση κατά 37%.

Bloom & Van Reenen, 2006; Burke et al., 2006

Στελέχη που έλαβαν ανατροφοδότηση με βαθμολογία αντέδρασαν θετικότερα από αυτά που έλαβαν ανατροφοδότηση σε κείμενο

Attwater & Brett, 2006

Στελέχη που έλαβαν μεγάλο αριθμό από αρνητικά σχόλια σε σχέση με συμπεριφορές ή έργα, είχαν μεγαλύτερη πτώση στην απόδοση τους από άλλους, αλλά αυτοί που έλαβαν μικρό αριθμό αρνητικών σχολίων βελτιώθηκαν περισσότερο από το μέσο όρο.

Smither & Walker, 2004

2nd Human Capital Summit



Έρευνα της ICAP People Solutions

2016

Performance Management Systems in Greece

- **281** απαντήσεις
 - Εταιρείες **70%** ελληνικής ιδιοκτησίας
 - Βιομηχανία **19%**, Καταναλωτικά **9%**, Λιανική **9%**, Τραπεζοασφαλιστικός **8%**, Φαρμακευτικές **8%**
 - **25% > 50** εκατομμύρια, **28% > 10** εκατομμύρια
- **48%** είχαν σύστημα αξιολόγησης εργαζομένων
- **52%** 5βάθμια κλίμακα, **19%** 4βάθμια, **10%** Δεκαδική, **8%** 3βάθμια
- **80%** ετήσιος κύκλος, **12%** εξάμηνος
- **90%** σύνδεση με αποδοχές

✓ Ικανοποίηση

- Συμμετοχή εργαζομένων
- Ευκολία χρήσης

❖ Δυσaréσκεια

- Ομαδικότητα
- Διαφοροποίηση απόδοσης
- Ακρίβεια μέτρησης στόχων

- ✓ 85% να το βελτιώσουν
- ❖ 3% να το καταργήσουν
- ✓ 53% αυτών που δεν έχουν, να εισάγουν

Συζήτηση πάνελ

- ✓ Εισαγωγή αξιολόγησης 360°
- ✓ Προσβασιμότητα

- Θα βοηθήσει στην **οργάνωση** της επιχείρησης
 - Οργανόγραμμα
 - Περιγραφές θέσης
 - Αξιολόγηση θέσεων
- Θα αυξήσει την **εγρήγορση** των εργαζομένων
- Είναι **μοχλός αλλαγής**
- Θα αυξήσει την **απόδοση**

- Οι εργαζόμενοι είναι ώριμοι για να **αυτοαξιολογούνται**
- Η σαφήνεια και η μετρησιμότητα των **στόχων** είναι δύσκολη σε πολλές θέσεις γιατί τα KPIs δεν παρακολουθούνται

- Ζητούν ανατροφοδότηση **180°** μοιρών
- **Αυτοματισμό**
- **Εκπαίδευση**, κυρίως στους προϊστάμενους
- **Επικοινωνία**

Τι λέμε εμείς οι σύμβουλοι για την υλοποίηση για πρώτη φορά

www.icap.gr



- Λίγοι και εύκολα μετρήσιμοι ποσοτικοί στόχοι
- Μικρός αριθμός σημαντικών συμπεριφορών
- Ο εργαζόμενος να συμμετέχει στη στοχοθέτηση και να αξιολογεί ο ίδιος τον εαυτό του
- Μεγάλη έμφαση στην εκπαίδευση όλων των εμπλεκομένων μερών
- Ελάχιστη γραφειοκρατία

- Απλοποίηση - στόχοι, συμπεριφορές.
- Συλλογή πληροφοριών από περισσότερους αξιολογητές – 180°, 360° - ή ειδικές εφαρμογές παροχής ανατροφοδότησης.
- Συχνότερη σύντομη ανατροφοδότηση -τουλάχιστον 4 φορές το χρόνο - με αναπτυξιακή κατεύθυνση.
- Ισχυρή σύνδεση της αξιολόγησης με αναπτυξιακές ενέργειες για το άτομο.
- Ένταξη ομαδικών στόχων στην ατομική βαθμολόγηση και καλλιέργεια ομαδικότητας μέσω των συμπεριφορών.

η απόδο^{ση}
σε μια εικόνα...

Η αξιολόγηση απόδοσης.....
στο ράφι ή στο tablet;

Ευχαριστώ για την προσοχή σας!

Κώστας Ζούλιας, Director Human Capital Consulting, ICAP People Solutions