

Ανθρώπινοι Πόροι και Ανάπτυξη

Μιχάλης Σιώζης

Λευκάδα, 2020

Οι Σημειώσεις βασίζονται σε συγγράμματα που διανέμονται στους σπουδαστές της κατεύθυνσης μέσω του προγράμματος «Εύδοξος».

Αξιολόγηση και Διαχείριση της Απόδοσης

Έννοιες στην Αξιολόγηση και τη Διαχείριση Απόδοσης

Αξιολόγηση απόδοσης είναι η εκτίμηση της τρέχουσας ή παρελθούσας απόδοσης ενός εργαζομένου σε σχέση με τα πρότυπα απόδοσης που αφορούν τη θέση του.

- Ορισμένοι την ταυτίζουν με τα έντυπα αξιολόγησης, όμως σημαίνει πολύ περισσότερα.

Προϋποθέτει ότι:

- ο εργοδότης έχει καθιερώσει συγκεκριμένα πρότυπα απόδοσης,
- ο εργαζόμενος ενημερώνεται για την αξιολόγηση της εργασίας του.

Μία σύγχρονη προσέγγιση της αξιολόγησης ονομάζεται διαχείριση απόδοσης.

Ποια η Χρησιμότητα της Αξιολόγησης Απόδοσης;

Η αξιολόγηση απόδοσης είναι μια από τις κύριες αρμοδιότητες κάθε μάνατζερ.

Οι αξιολογήσεις βοηθούν τους μάνατζερ:

- να εντοπίσουν προβλήματα που μπορεί να επηρεάσουν την απόδοση του προσωπικού,
- στη λήψη αποφάσεων σχετικά με τις προαγωγές και τους μισθούς,
- δίνουν τη δυνατότητα σε προϊστάμενο και υφιστάμενο από κοινού να διορθώσουν τυχόν αδυναμίες,
- δίνουν την ευκαιρία να καταγραφούν τα δυνατά και αδύνατα σημεία του εργαζόμενου σε σχέση με τις φιλοδοξίες του.

Η αξιολόγηση πρέπει να είναι διαρκής.

Διαχείριση Απόδοσης

Η διαρκής διαδικασία εντοπισμού, μέτρησης και ανάπτυξης της απόδοσης ατόμων και ομάδων, καθώς και η εναρμόνιση της απόδοσής τους με τους ευρύτερους στόχους του οργανισμού.

Έμφαση:

- στη διαρκή ανατροφοδότηση και
- στη μέτρηση της στοχοθετημένης συμπεριφοράς που έχουν οι εργαζόμενοι.

Ο Κύκλος της Αξιολόγησης

Τα τρία βήματα της διαδικασίας αξιολόγησης απόδοσης

1. Ο ορισμός των προτύπων εργασίας
2. Η αξιολόγηση απόδοσης του προσωπικού πάνω στην εργασία
3. Η παροχή ανατροφοδότησης στον εργαζόμενο

Θέσπιση Αποτελεσματικών Στόχων και Προτύπων Εργασίας

Οι εργαζόμενοι να γνωρίζουν εξαρχής τη διαδικασία και τα κριτήρια με βάση τα οποία θα αξιολογηθούν

Οι στόχοι πρέπει να είναι:

- Συγκεκριμένοι
 - Μετρήσιμοι
 - Εφικτοί
 - Συναφείς
 - Χρονικά προσδιορισμένοι
-
- Να ενθαρρύνεται η συμμετοχή των εργαζομένων στη διαμόρφωση δύσκολων (υψηλότερων) στόχων

Ποιος πρέπει να Διεξάγει την Αξιολόγηση;

Οι αξιολογήσεις από τον άμεσο προϊστάμενο του εργαζόμενου αποτελούν τον πυρήνα των περισσότερων διαδικασιών αξιολόγησης.

Δεν θα πρέπει να βασιζόμαστε αποκλειστικά στις αξιολογήσεις των προϊσταμένων.

- Αξιολόγηση από ομοιόβαθμους (συναδέλφους)
- Επιτροπές αξιολόγησης
- Αυτοαξιολόγηση
- Αξιολόγηση από υφισταμένους
- Αξιολόγηση 360 μοιρών

(ο εργοδότης συγκεντρώνει πληροφορίες για την απόδοση του εργαζόμενου από τους προϊσταμένους, τους υφισταμένους, τους συναδέλφους του, αλλά και από πελάτες)

Βασικές Μέθοδοι Αξιολόγησης (1)

Οι περισσότεροι μάνατζερ αξιολογούν τους υφισταμένους τους χρησιμοποιώντας μία ή περισσότερες μεθόδους.

- Γραφική κλίμακα βαθμολόγησης
 - ✓ Περιλαμβάνει συγκεκριμένα χαρακτηριστικά και μία κλίμακα αξιολόγησης της απόδοσης του εργαζομένου.
 - ✓ Ο προϊστάμενος βαθμολογεί ατομικά κάθε εργαζόμενο.
- Μέθοδος της εναλλασσόμενης κατάταξης
 - ✓ Η κατάταξη των εργαζομένων από τον καλύτερο στον χειρότερο με βάση ένα ή περισσότερα χαρακτηριστικά.

Βασικές Μέθοδοι Αξιολόγησης (2)

- Μέθοδος της σύγκρισης κατά ζεύγη
 - ✓ Κάθε εργαζόμενος αξιολογείται ως προς κάθε συνάδελφό του με κριτήριο το χαρακτηριστικό που αποτελεί το αντικείμενο της αξιολόγησης.
- Μέθοδος της υποχρεωτικής κατανομής
 - ✓ Ο μάνατζερ κατανέμει προκαθορισμένα ποσοστά των υφισταμένων του σε κατηγορίες με βάση την απόδοσή τους.

Βασικές Μέθοδοι Αξιολόγησης (3)

- Μέθοδος των κρίσιμων περιστατικών
 - ✓ Προβλέπει την καταγραφή θετικών και αρνητικών παραδειγμάτων εργασιακής συμπεριφοράς και την περιοδική εξέτασή τους από κοινού με τον εργαζόμενο.
- Κλίμακες με σημεία συμπεριφορικής περιγραφής
 - ✓ Μπορεί να συμπληρώσει τις ποσοτικές κλίμακες βαθμολόγησης, προσθέτοντας σε αυτές πραγματικά παραδείγματα καλής και κακής εργασιακής απόδοσης.

Βασικές Μέθοδοι Αξιολόγησης (4)

- Μέθοδος της διοίκησης μέσω στόχων (MBO)
 - ✓ Ο μάνατζερ θέτει μετρήσιμους στόχους σε συνεργασία με τον εργαζόμενο και στη συνέχεια οι δυο τους εξετάζουν περιοδικά από κοινού την πρόοδο του εργαζομένου.
- Η μέθοδος αποτελείται από έξι στάδια:
 - ✓ Καθορισμός στόχων του οργανισμού
 - ✓ Καθορισμός στόχων σε επίπεδο τμήματος
 - ✓ Διάλογος για τους στόχους των τμημάτων
 - ✓ Προσδιορισμός των αναμενόμενων αποτελεσμάτων (θέσπιση ατομικών στόχων)
 - ✓ Διενέργεια ελέγχων απόδοσης και μέτρησης των αποτελεσμάτων
 - ✓ Ενημέρωση του εργαζομένου

Βασικές Μέθοδοι Αξιολόγησης (5)

- Ηλεκτρονικές και διαδικτυακές αξιολογήσεις
 - ✓ Σε πολλές επιχειρήσεις η αξιολόγηση γίνεται μέσω διαδικτύου ή υπολογιστή.
- Ηλεκτρονική παρακολούθηση της απόδοσης
 - ✓ Αξιοποιείται η τεχνολογία των ηλεκτρονικών υπολογιστών, παρέχοντας στους μάνατζερ πρόσβαση στους υπολογιστές και στα τηλέφωνα των εργαζομένων τους.

Συμβουλές για να Γίνει η Αξιολόγηση πιο Αποτελεσματική

- Η αξιολόγηση πρέπει να είναι δίκαιη
- Αντιμετώπιση των συνηθέστερων προβλημάτων αξιολόγησης
 - ✓ Ασαφή πρότυπα
 - ✓ Φαινόμενο του «φωτοστέφανου»
 - ✓ Το πρόβλημα της κεντρικής τάσης
 - ✓ Υπερβολική επιείκεια ή αυστηρότητα
 - ✓ Μεροληψία

Καθοδήγηση

- Η καθοδήγηση είναι βασική δεξιότητα που πρέπει να έχει κάθε μάνατζερ.
- **Η καθοδήγηση (coaching)** αναφέρεται στην εκπαίδευση, διδασχή και κατάρτιση των υφισταμένων.
- **Το μέντοριγκ (mentoring)** αναφέρεται στην παροχή συμβουλών, παραινέσεων και κατευθύνσεων.
- Η παροχή υποστήριξης, καθοδήγησης και συμβουλών αντικαθιστά την παραδοσιακή άσκηση της εξουσίας μέσω τυπικών εντολών.

Καθοδήγηση

Η βασική διαδικασία καθοδήγησης

- Προετοιμασία για την παροχή καθοδήγησης
- Σχεδιασμός
- Ενεργός καθοδήγηση
- Παρακολούθηση

Διαχείριση Απόδοσης

Η διαρκής διαδικασία εντοπισμού, μέτρησης και ανάπτυξης της απόδοσης ατόμων και ομάδων, καθώς και η εναρμόνιση της απόδοσής τους με τους ευρύτερους στόχους του οργανισμού.

Η διαφορά της διαχείρισης από την αξιολόγηση απόδοσης

- Η διαχείριση απόδοσης δεν εξαντλείται σε μια δυο συναντήσεις. Περιλαμβάνει τη διαρκή, καθημερινή ή εβδομαδιαία επαφή και ανατροφοδότηση.
- Η διαχείριση απόδοσης είναι πάντοτε στοχευμένη.
- Η διαχείριση απόδοσης προϋποθέτει τη διαρκή αξιολόγηση και αν χρειαστεί τροποποίηση του τρόπου εκτέλεσης των καθηκόντων.

Διαχείριση Απόδοσης

Τα βασικά στοιχεία της διαχείρισης απόδοσης:

- Η διάχυση της εταιρικής στοχοθέτησης – κοινοποίηση των στόχων
- Η εναρμόνιση στόχων – μέθοδος που επιτρέπει τη σύνδεση ατομικών στόχων με τους στόχους της επιχείρησης
- Η διαρκής παρακολούθηση της απόδοσης
- Η διαρκής ανατροφοδότηση – ενημέρωση και παροχή σχολίων στον εργαζόμενο
- Η υποστήριξη καθοδήγησης και επαγγελματικής ανάπτυξης
- Αναγνώριση και επιβραβεύσεις

Οι Αποδοχές των Εργαζομένων

Οι Αποδοχές των Εργαζομένων

Ο όρος αποδοχές περιλαμβάνει όλες τις μορφές αμοιβής ή επιβράβευσης που συνδέονται με την εργασία των εργαζομένων.

Διακρίνονται σε δύο βασικές κατηγορίες:

- Στις άμεσες οικονομικές παροχές (ημερομίσθια, μισθοί, κίνητρα, προμήθειες και μπόνους)
- Στις έμμεσες αποδοχές (η ασφάλιση, ο χρόνος αδείας κ.α.)

Παράγοντες που Καθορίζουν τις Αποδοχές

- Η εργατική νομοθεσία
- Οι συνδικαλιστικές ενώσεις
- Η πολιτική αμοιβών κάθε οργανισμού
- Τα ζητήματα ισότητας

Καθορισμός των Αμοιβών Επιστημονικού και Διευθυντικού Προσωπικού

Στρατηγική και αμοιβές στελεχών

- Στρατηγική κατεύθυνση της επιχείρησης
- Καταγραφή δεξιοτήτων και ικανοτήτων
- Είναι αποτελεσματικό το υφιστάμενο πρόγραμμα αμοιβών;
- Εάν όχι, σχεδιάστε ένα νέο πρόγραμμα

Προγράμματα Κινήτρων (1)

- Προγράμματα ανταμοιβής κατ' αποκοπή
- Ομαδικά προγράμματα κινήτρων
- Κίνητρα σε μάνατζερ και διευθυντικά στελέχη
 - ✓ Δικαιώματα προαίρεσης μετοχών (το δικαίωμα αγοράς αριθμού μετοχών της εταιρείας)
- Κίνητρα σε πωλητές (συνδυασμός σταθερού μισθού και προμηθειών)

Προγράμματα Κινήτρων (2)

- Άυλες ανταμοιβές και αναγνώριση των εργαζομένων
- Δωροεπιταγές
- Επιβραβεύσεις σε μετρητά
- Παροχές δώρων και άλλων προϊόντων
- Προγράμματα κατάρτισης
- Παροχές διευκόλυνσης των εργαζομένων (π.χ. ευέλικτα ωράρια)
- Πληρωμένα ταξίδια
- Λαχειοφόρες αγορές
- Προγράμματα συμμετοχής των εργαζομένων στα κέρδη
- Προγράμματα κυριότητας μετοχών από εργαζομένους
- Σχεδιασμός των θέσεων εργασίας (η αναδιοργάνωση των θέσεων ώστε να αποκτήσουν οι εργαζόμενοι μεγαλύτερη αυτονομία και περισσότερες ευθύνες)

Σχεδιασμός αποτελεσματικών προγραμμάτων κινήτρων

Οι πέντε πυλώνες των αποτελεσματικών προγραμμάτων κινήτρων

1. Αναρωτηθείτε: έχει νόημα η παροχή κινήτρων στη συγκεκριμένη περίπτωση;
2. Εντάξτε το πρόγραμμα κινήτρων στην ευρύτερη στρατηγική σας.
3. Βεβαιωθείτε ότι το πρόγραμμα όντως παρακινεί τους εργαζόμενους.
4. Τα προγράμματα κινήτρων πρέπει να είναι ολοκληρωμένα.
5. Να είστε συγκεκριμένοι.

Παροχές και Επιδόματα (1)

Παροχές είναι οι έμμεσες καταβολές σε χρήμα ή σε είδος προς τους εργαζομένους.

- Αμοιβές για χρόνο εκτός εργασίας
 - ✓ Ασφάλιση ανεργίας
 - ✓ Άδειες και διακοπές
 - ✓ Άδεια ασθένειας
 - ✓ Άδειες τοκετού
 - ✓ Αποζημίωση απόλυσης

Παροχές και Επιδόματα (2)

- Ασφαλιστικές παροχές
 - ✓ Αποζημίωση εργαζομένων λόγω εργατικού ατυχήματος
- Ασφάλιση αναπηρίας και ασφάλιση νοσοκομειακής και ιατροφαρμακευτικής περίθαλψης
- Παροχές συνταξιοδότησης
 - ✓ Κοινωνική ασφάλιση
 - ✓ Προγράμματα συνταξιοδότησης

Παροχές και Επιδόματα (3)

- Υπηρεσίες προς τους εργαζομένους και οικογενειακές παροχές
 - ✓ Προγράμματα υποστήριξης εργαζομένων
 - ✓ Οικογενειακές παροχές
 - ✓ Ευελιξία ως προς το χώρο εργασίας
- Ευέλικτες παροχές
 - ✓ Ευέλικτα προγράμματα παροχών – οι εργαζόμενοι μπορούν να επιλέξουν οι ίδιοι από κατάλογο διαθέσιμων παροχών εκείνες που καλύπτουν περισσότερο τις ανάγκες τους.

Σύγχρονες Τάσεις σε Θέματα Αποδοχών

- Αμοιβές με βάση τις ικανότητες/δεξιότητες
- Διευρυμένες μισθολογικές ομάδες
- Ενεργός διαχείριση του μισθολογικού κόστους
Κατανομή περισσότερων πόρων σε εργαζόμενους που θεωρούνται κρίσιμοι
- Εποπτεία των αμοιβών για τα ανώτερα στελέχη από το Διοικητικό Συμβούλιο
- Συνολικές απολαβές