

Performance and Training Management

Διοίκηση Απόδοσης και Εκπαίδευσης

Ανέστης Θ. Αναστασίου



Διοίκηση Απόδοσης

- Συνδυασμός διαδικασιών και πρακτικών, οι οποίες χρησιμοποιούνται για να ωθήσουν τους εργαζόμενους και να εστιάσουν την προσοχή τους σε δραστηριότητες, αποφάσεις και συμπεριφορές, που θα αποφέρουν στον οργανισμό άμεσα και μελλοντικά θετικά αποτελέσματα.



Διοίκηση Απόδοσης

- Επιχειρησιακή Επιτυχία
- Ευθυγράμμιση
- Εστίαση
- Επιτεύγματα
- Ικανότητες

Ανεπαρκές Σύστημα Διοίκησης Απόδοσης

- Άδικη απώλεια σε πόρους και ενέργεια από λανθασμένες κινήσεις
- Απογοήτευση και εκνευρισμός από το γεγονός ότι η προσπάθεια μπορεί να μην ανταποκρίνεται στις πραγματικές προτεραιότητες του οργανισμού
- Αδιαφορία σχετικά με την επίτευξη κοινών επιχειρηματικών/ ομαδικών στόχων.
- Ελλιπής ανάπτυξη και βελτίωση στα στελέχη και τους εργαζομένους
- Μείωση κινήτρων και ενθουσιασμού

Διοίκηση Απόδοσης

Πριν πολλά χρόνια, ένας ταξιδιώτης συνάντησε τρεις άντρες που δούλευαν στην άκρη ενός δρόμου και τους ρώτησε τι κάνουν.

- Ο πρώτος άντρας απάντησε: «Δίνω σχήμα στην πέτρα» **ενέργεια (activity)**
- Ο δεύτερος άντρας απάντησε: «Φτιάχνω έναν τοίχο» **διαδικασία (process)**
- Ο τρίτος άντρας απάντησε: «Χτίζω ένα ναό» **αποτέλεσμα (outcome)**

Βασικά στοιχεία ενός συστήματος διοίκησης της απόδοσης (ΣΔΑ)

- Το ΣΔΑ είναι μία διαδικασία για την καθιέρωση μίας κοινής γλώσσας για το τι πρέπει να επιτευχθεί και το πώς θα επιτευχθεί
- Το τι πρέπει να επιτευχθεί καθορίζεται από τους **στόχους** και τα **κριτήρια απόδοσης** που η εταιρική στρατηγική θέτει.
- Και το “τι” και το “πώς” μπορούν να αναπτυχθούν μέσω διάφορων δραστηριοτήτων προκειμένου να επιτευχθεί το επιθυμητό επίπεδο και να επέλθουν τα επιθυμητά αποτελέσματα
- **Το “γιατί” μας ενδιαφέρει;**

Simon Sinek

- How great leaders inspire action

<https://www.youtube.com/watch?v=qp0HIF3SfI4&t=425s>

- Millennials in the Workplace

<https://www.youtube.com/watch?v=hER0Qp6QJNU&t=373s>

Στόχοι

- **Οικονομικοί:** Στόχοι που αντικατοπτρίζουν τα οικονομικά αποτελέσματα και διατυπώνονται σε οικονομικούς όρους.
- **Πελατειακοί:** Στόχοι που αντικατοπτρίζουν τον πελάτη και την αγορά.
- **Διαδικασιών:** Στόχοι που αντικατοπτρίζουν τις εσωτερικές διαδικασίες της εταιρίας.
- **Ανθρωποκεντρικοί:** Στόχοι που αντικατοπτρίζουν την ανάπτυξη των ικανοτήτων των εργαζομένων.

Στόχοι - SMART

- **Συγκεκριμένος (Specific):** Δηλώνει ξεκάθαρα τι πρέπει να επιτευχθεί;
- **Μετρήσιμος (Measurable):** Πώς θα γνωρίζετε εσείς και ο εργαζόμενος αν ο στόχος έχει επιτευχθεί ή όχι;
- **Εφικτός (Achievable):** Είναι ο στόχος προκλητικός, αλλά μέσα στα πλαίσια του εφικτού εφόσον ο εργαζόμενος είναι αφοσιωμένος και αποδίδει αποτελεσματικά;
- **Σχετικός με τους στόχους της επιχείρησης (Relevant):** Είναι ο στόχος του εργαζόμενου προσανατολισμένος προς αυτή την κατεύθυνση;
- **Ορισμένος χρονικά (Time framed):** Ποια χρονικά όρια πρέπει να τηρηθούν;

Κριτήρια απόδοσης

- Οι εργασιακοί στόχοι που σχετίζονται με την εκπλήρωση των υποχρεώσεων του ρόλου
- Δεν είναι μετρήσιμα όπως είναι οι στόχοι
- Είναι συγκεκριμένα και παρατηρήσιμα
- Τα κριτήρια απόδοσης περιγράφουν τις κύριες ικανότητες που οι εργαζόμενοι πρέπει να επιδείξουν για να εκτελούν τις εργασίες τους αποτελεσματικά.

Δεξιότητες

- Τα θεμελιώδη στοιχεία της συμπεριφοράς ενός ατόμου που οδηγούν ή προδιαθέτουν για εξαιρετη απόδοση
- Ο τρόπος με τον οποίο τα άτομα με εξαιρετη απόδοση χρησιμοποιούν:
 - ✓ τις δεξιότητες,
 - ✓ τη γνώση και
 - ✓ την εμπειρία τους
 για να είναι πιο αποτελεσματικοί.
- Οι υπευθυνότητες ορίζουν το «τι» αποτελέσματα πρέπει να επιτευχθούν - οι δεξιότητες ορίζουν το «πώς» πρέπει να έρθουν αυτά τα αποτελέσματα

- **Γιατί;**



11

Περιοχές Ανάπτυξης

- Ποιες επιπλέον ικανότητες/γνώσεις χρειάζεται το άτομο για να είναι πιο αποτελεσματικό στην δουλειά του;
- Ποιες είναι οι βασικές ανάγκες αναφορικά με την ανάπτυξη των δεξιοτήτων/συμπεριφορών;
- Ποια είναι τα πιθανά εμπόδια που αντιμετωπίζει το άτομο κατά τη διαδικασία ανάπτυξής του;
- Ποιες είναι οι βασικές ενέργειες ανάπτυξης που θα βοηθήσουν το άτομο να βελτιώσει την απόδοσή του;



12

Μέθοδοι ανάπτυξης

Επίσημα προγράμματα ή ανεπίσημες δραστηριότητες:

- Καθοδήγηση (coaching) από κάποιο προϊστάμενο, διευθυντή ή συνάδελφο.
- Παρακολούθηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων, σεμιναρίων.
- Υλικό αυτοδιδασκαλίας
- Απόκτηση επαγγελματικής πιστοποίησης
- Παρακολούθηση ακαδημαϊκού προγράμματος σπουδών.

Multitasking

- ΑΣΚΗΣΗ

Μπορώ να κάνω multitasking

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22
23

- **Λοιπόν;**

Διαδικασία Διοίκησης της Απόδοσης

- Προγραμματισμός
- Καθοδήγηση
- Αξιολόγηση
- Επιβράβευση

Αξιολόγηση απόδοσης

Σκοπός της κάθε αξιολόγησης είναι να:

- Επανεξεταστεί η πραγματική απόδοση του ατόμου σε σχέση με το αρχικό πλάνο
- Προσδιοριστεί σε ποιο βαθμό έχουν εκτελεστεί οι στόχοι του πλάνου απόδοσης
- Αξιολογηθεί σε ποιο βαθμό ο εργαζόμενος έδειξε τις απαιτούμενες δεξιότητες/συμπεριφορές
- Συμφωνηθεί μια συνολική αξιολόγηση της απόδοσης.

Τύποι Αξιολόγησης

- Απόδοση σε σχέση με τους Στόχους και τα Κριτήρια Απόδοσης
- Απόδοση σε σχέση με τις δεξιότητες/ συμπεριφορές
- Απόδοση σε σχέση με τις Περιοχές Ανάπτυξης

Αποτελέσματα αξιολόγησης

Ο εργαζόμενος πρέπει:

- να ακούει, προτού απορρίψει ή διαφωνήσει
- να ξεκαθαρίζει οτιδήποτε δεν κατανοεί
- να μην παίρνει τα σχόλια προσωπικά, αλλά να τα διαχειρίζεται σαν πληροφορίες
- να αποφασίσει τις επόμενες κινήσεις του ως αποτέλεσμα της ανατροφοδότησης

Αποτελέσματα αξιολόγησης

Ο προϊστάμενος πρέπει να:

- εστιάζει σε συμπεριφορές και όχι σε προσωπικότητες
- να είναι σαφής
- να βρίσκεται εντός του καθορισμένου χρονικού πλαισίου
- να είναι ο κύριος φορέας της ανατροφοδότησης
- να προσφέρει στον εργαζόμενο εναλλακτικές
- να ενδιαφέρεται αν ο εργαζόμενος κατανοεί ότι έχει ειπωθεί
- να προετοιμάζει από πριν το περιεχόμενο της ανατροφοδότησης
- να μην υπεκφεύγει

Συχνά λάθη στην αξιολόγηση

- Επίδειξη υπερβολικής
Επιείκειας/Αυστηρότητας
- Τάση βαθμολόγησης όλων των εργαζομένων
στο μέσο.
- Επιρροή μόνο από το πρόσφατο παρελθόν.
- Επιρροή μόνο από τα καλά/κακά στοιχεία.
- Επιρροή από συγκεκριμένα συμβάντα

Επιβράβευση

- Επιβράβευση είναι οτιδήποτε παρέχει η επιχείρηση στον εργαζόμενο ως αντιληπτή αξία.
- Σκοπός της επιβράβευσης είναι η ενίσχυση της καλής απόδοσης του εργαζόμενου.

Επιβράβευση

Η επιβράβευση αφορά στην παροχή αναγνώρισης όταν ο εργαζόμενος:

- Έχει 'πιάσει' ένα Στόχο.
- Έχει σημειώσει σημαντική πρόοδο προς την επίτευξη ενός πολύπλοκου ή μακροπρόθεσμου Στόχου.
- Έχει βελτιώσει την απόδοσή του/της.

Κύριοι κανόνες της συσχέτισης της απόδοσης με τις αμοιβές:

- Χρήση της αξιολόγησης της απόδοσης του εργαζόμενου για την αναθεώρηση του μισθού.
- Σύνδεση των αμοιβών με στόχους και κριτήρια απόδοσης.
- Διαφοροποίηση των αμοιβών σύμφωνα με την ατομική απόδοση, το βαθμό της θέσης εργασίας, την τρέχουσα θέση στο μισθολογικό πίνακα.
- Διαφάνεια και ακεραιότητα της υλοποίησης.

Πλεονεκτήματα Αξιολόγησης Εργαζομένων

- 1) Για τον οργανισμό:
 - Τη δημιουργία μιας βάσης για ανάπτυξη, διατήρηση και εκσυγχρονισμό των προσόντων και ικανοτήτων του υπάρχοντος ανθρώπινου δυναμικού
 - Τη δυνατότητα δημιουργίας αρχείου με τις αποδόσεις των εργαζομένων, που χρησιμεύει για σκοπούς προαγωγής του προσωπικού
 - Την ανάπτυξη ενός αποτελεσματικού μέσου επικοινωνίας με το προσωπικό
 - Τη γνωστοποίηση των στόχων και των προοπτικών του τμήματος και του οργανισμού

Πλεονεκτήματα Αξιολόγησης Εργαζομένων

2) Για τον εργαζόμενο:

- Ένα μέσον ενημέρωσής του ως προς το «πως αποδίδει» στην εργασία του
- Μια ευκαιρία για υποκίνηση (βασισμένη σε ποσοτικά και ποιοτικά μετρήσιμα επιτεύγματα) συν τη δυνατότητα συμμετοχής στην καθιέρωση μελλοντικών στόχων

Πλεονεκτήματα Αξιολόγησης Εργαζομένων

3) Για τον προϊστάμενο:

- Ευκαιρίες για την άσκηση ενός κρίσιμης σημασίας διευθυντικού έργου
- Δυνατότητες ανάπτυξης των υφισταμένων – κλειδί στην ανάπτυξη του οργανισμού
- Μέσο για την ανάπτυξη επικοινωνίας, κατανόησης και συνεργασίας με τους υφισταμένους
- Ευκαιρίες για βελτίωση της παραγωγικότητας της ομάδας με την επικέντρωση του ενδιαφέροντος στις αναπτυξιακές ανάγκες των εργαζομένων.

Ενδυνάμωση Προσωπικού

- Το μέσο που καθιστά ικανούς τους εργαζόμενους να λαμβάνουν αποφάσεις, και
- Να αναλαμβάνουν την ευθύνη των πράξεών τους.
- Ενδυνάμωση είναι η μεταβίβαση της λήψης απόφασης, της εξουσίας και της υπευθυνότητας, από τα διευθυντικά στελέχη στους υπαλλήλους
- Η διαδικασία εμπύχωσης και ανταμοιβής της πρωτοβουλίας των εργαζομένων.

Η ενδυνάμωση επηρεάζει:

1. Τον σχεδιασμό της εργασίας,
2. Την κατανομή εξουσίας και ευθύνης,
3. Την διάχυση πληροφοριών,
4. Την συνεχή εκπαίδευση και κατάρτιση,

Η ενδυνάμωση επηρεάζει:

- 5. Το σύστημα ανταμοιβών,
- 6. Τον καθορισμό στόχων και την ανάπτυξη σχεδίων δράσης,
- 7. Την οργανωσιακή παιδεία,
- 8. Την αξιολόγηση της απόδοσης.

Εκπαίδευση και Ανάπτυξη Προσωπικού

- Η εκπαίδευση είναι σχεδιασμένη να αλλάξει την συμπεριφορά στον εργασιακό χώρο
- Πρωταρχικός σκοπός της εκπαίδευσης είναι να βοηθήσει την επιχείρηση να βελτιώσει:
 - ✓ την λειτουργική αποτελεσματικότητα,
 - ✓ την οικονομική απόδοση και
 - ✓ την ανταγωνιστικότητα

Εκπαίδευση και Ανάπτυξη Προσωπικού

- Η εκπαίδευση συντελεί στην αύξηση της αποδοτικότητας σε:
 - ✓ προσωπικό, ομαδικό και επιχειρησιακό επίπεδο,
 - ✓ τόσο ποιοτικά όσο και ποσοτικά.
- Οι εργαζόμενοι που αποκτούν περισσότερες γνώσεις και δεξιότητες:
 - ✓ παράγουν με μεγαλύτερη ταχύτητα,
 - ✓ έχουν μικρότερο ποσοστό λαθών και καθυστερήσεων.

Εκπαίδευση και Ανάπτυξη Προσωπικού

- Η επιχείρηση εφαρμόζοντας ένα ολοκληρωμένο εκπαιδευτικό πρόγραμμα προσελκύει υψηλής ποιότητας εργαζομένους
- Οι εργαζόμενοι επιθυμούν να εμπλουτίσουν τις γνώσεις τους
- Η επιχείρηση παράλληλα αυξάνει την αφοσίωση και την υποκίνηση των εργαζομένων της.
- Μια εξειδικευμένη προσφορά εκπαίδευσης συντελεί στην ανάπτυξη θετικής κουλτούρας, προσανατολισμένη προς τη συνεχή βελτίωση της απόδοσης μέσα στην οργάνωση

Στάδια εκπαίδευσης

Η εκπαίδευση προσωπικού έχει τα παρακάτω στάδια:

- 1. Προσδιορισμός των αναγκών για εκπαίδευση*
- 2. Επιλογή εκπαιδευόμενων*
- 3. Σχεδιασμός του εκπαιδευτικού προγράμματος*

Στάδια εκπαίδευσης

- 4. Επιλογή των μεθόδων εκπαίδευσης*
- 5. Προϋπολογισμός*
- 6. Επιλογή των εκπαιδευτών*
- 7. Διαδικασία αξιολόγησης της εκπαίδευσης μετά την εφαρμογή της*

Ανάλυση εκπαιδευτικών αναγκών

- Οι εκπαιδευτικοί έλεγχοι (Training Audits)
- Ανάλυση Απόδοσης (Performance Reviews)
- Ανάλυση Θέσης Εργασίας

Σχεδιασμός εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων

Θα πρέπει να εστιάζει:

- στους εκπαιδευτικούς στόχους,
- στην ετοιμότητα και στην υποκίνηση των εκπαιδευομένων,
- στην εφαρμογή των αρχών της μάθησης και
- στα χαρακτηριστικά των εκπαιδευτών

Αξιολόγηση Εκπαιδευτικών Προγραμμάτων

- Η εκπαίδευση είναι οικονομική;
- Έγινε αυτό για το οποίο προοριζόταν η εκπαίδευση;

Κριτήρια Αξιολόγησης Εκπαίδευσης

- Τις αντιδράσεις
- Τη μάθηση
- Την εργασιακή συμπεριφορά
- Τα συνολικά αποτελέσματα

Εκπαίδευση στον τομέα φιλοξενίας

- Να επιδιώκεται η ποιότητα της εξυπηρέτησης
- Οι εργαζόμενοι να παρακινούνται από καλά εκπαιδευμένο προσωπικό
- Να επικρατεί αρμονία, αποτελεσματική συνεργασία και ομαδικότητα στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις
- Να αναβαθμίζονται τα λειτουργικά standards στα ξενοδοχεία
- Να αναγνωριστεί η σημασία της βιωσιμότητας της πολιτικής του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού στα ξενοδοχεία