



ΕΛΛΗΝΙΚΗ
ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ

Αστέριος Στεργιάδης
(mbx 20014)

ΒΕΛΤΙΣΤΕΣ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Σκοπός της Εργασίας

Να εξετάσει τη θεωρητική και την πρακτική πλευρά των συστημάτων διαχείρισης της απόδοσης των εργαζομένων καθώς και να παρουσιαστούν κάποιες από τις βέλτιστες πρακτικές που εφαρμόζονται τα τελευταία χρόνια στον τομέα αυτό και θα μπορούσαν να υιοθετηθούν από τις ελληνικές επιχειρήσεις

Στόχοι της Εργασίας

Να αναλύσει τον ρόλο των συστημάτων αξιολόγησης των εργαζομένων στις επιχειρήσεις.

Να παρουσιάσει τα εργαλεία και τις μεθόδους που χρησιμοποιούνται για την εφαρμογή αυτών των συστημάτων.

Να παρουσιάσει τα θετικά σημεία και την κριτική που δέχονται τα συστήματα διαχείρισης της απόδοσης των εργαζομένων.

Τέλος να εντοπίσει βέλτιστες πρακτικές που εφαρμόζονται εφαρμογής αυτών των συστημάτων που εκμεταλλεύονται τα θετικά σημεία που έχουν παρουσιαστεί και εξαλείφουν τις αδυναμίες.

Πρακτικές Υψηλής Απόδοσης στις Ελληνικές Εταιρείες

Η περίπτωση της Coca-Cola

- Η Coca-Cola Τρία Έψιλον χαρακτηρίζεται από τους ανθρώπους της ως ανθρωποκεντρική επιχείρηση, εστιάζοντας στις δεξιότητες και δίνοντας μεγάλη έμφαση στο κίνητρο των εργαζομένων. Η εταιρεία έχει σχεδιάσει ισχυρές στρατηγικές για να διατηρήσει και να αναπτύξει το καλύτερο προσωπικό που μπορεί να βοηθήσει τον οργανισμό να αντιμετωπίσει τις μελλοντικές προκλήσεις και στόχους.
- Το σύστημα αξιολόγησης ονομάζεται L.PI. (Leadership Pipeline) και εφαρμόζεται από τη γέννηση της Coca-Cola Τρία Έψιλον στην Ελλάδα, από το 1970, λαμβάνοντας κάποια βασικά πρότυπα από τη μητρική εταιρεία με έμφαση στις δεξιότητες και στα κίνητρα εργαζόμενων.
- Το Σύστημα Αξιολόγησης της Απόδοσης της Coca-Cola Hellenic έχει πέντε κριτήρια που περιγράφουν τα χαρακτηριστικά των στόχων. Αυτά είναι:
 1. **Συγκεκριμένο**, που σημαίνει ότι συγκεκριμένα αποτελέσματα πρέπει να επιτευχθούν κατά τη διάρκεια μιας συγκεκριμένης περιόδου
 2. **Μετρήσιμο**, το οποίο είναι μια αναλογία που δείχνει τη βελτίωση και την επίτευξη των στόχων
 3. **Επιτεύξιμο**, όπου ο στόχος είναι εφικτός και συμφωνημένος
 4. **Σχετικό**, διασφαλίζοντας ότι ο στόχος σχετίζεται με τη δουλειά του υπαλλήλου
 5. **Χρονομετρημένο**, όπου οι στόχοι επιτυγχάνονται εντός ορισμένου χρόνου

Πρακτικές Υψηλής Απόδοσης στις Ελληνικές Εταιρείες

Η περίπτωση της Coca-Cola

Το σύστημα της Coca Cola Τρία Έψιλον έχει αναπτύξει κάποιες συγκεκριμένες οδηγίες (Guide of Performance Appraisal System, Coca Cola Hellenic) με σκοπό την προστασία της προσωπικότητας κάθε εργαζομένου, τα προβλήματα που δεν συζητούνται ως επικρίσεις και θα πρέπει να επιτευχθεί αποτελεσματική συζήτηση που προωθεί την αμοιβαία επίλυση προβλημάτων και τον καθορισμό στόχων.

Αυτές είναι τα ακόλουθες:

1. Για ουσιαστική αξιολόγηση πρέπει να περάσει μεγάλο χρονικό διάστημα προκειμένου να υπάρξουν επαναλαμβανόμενες συμπεριφορές, που προσδιορίζονται και αναλύονται.
2. Τα κριτήρια αξιολόγησης έχουν αναπτυχθεί προκειμένου να επιτευχθεί υψηλότερη ακρίβεια και πιο ολοκληρωμένη προσέγγιση στη διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσης.
3. Η αξιολόγηση βασίζεται στην κρίση.
4. Η απόφαση βασίζεται σε αποδεικτικά στοιχεία.
5. Οι ηγέτες πρέπει να επικεντρωθούν στην έρευνα αξιόπιστων στοιχείων που υποστηρίζονται από συγκεκριμένα παραδείγματα, προκειμένου η αξιοπιστία και η δικαιοσύνη να είναι ασφαλείς.

Πρακτικές Υψηλής Απόδοσης στις Ελληνικές Εταιρείες

Η περίπτωση της Leroy Merlin

Η εταιρεία διαθέτει το δικό της σύστημα αξιολόγησης απόδοσης που εστιάζει στην ανάπτυξη των εργαζομένων. Ολόκληρο το σύστημα και οι οδηγίες δημιουργήθηκαν από το Group ADEO και στη συνέχεια υιοθετήθηκε στη Leroy Merlin Hellas. Η διαδικασία αξιολόγησης αποτελείται από τρία μέρη, όπου η συμμετοχή του διευθυντή και του υπαλλήλου προάγεται ιδιαίτερα. Οι συνεντεύξεις βασίζονται σε τέσσερα θέματα:

1. Οι επιτυχίες των εργαζομένων από το προηγούμενο έτος
2. Ανάπτυξη της εργασίας των εργαζομένων
3. Οι ανάγκες του εργαζομένου για προοπτικές ανάπτυξης στη δουλειά του
4. Η έκφραση του εργαζομένου για τα συναισθήματά του σχετικά με το ρόλο του στη δουλειά, την ομάδα του και τον προϊστάμενό του

Πρακτικές Υψηλής Απόδοσης στις Ελληνικές Εταιρείες

Η περίπτωση της Leroy Merlin

Η ομάδα ADEO έχει επτά αξίες που είναι η ειλικρίνεια, η γενναιοδωρία, ο σεβασμός, η απόδοση, η απλότητα, η εγγύτητα και η συνέπεια

- Σε κάθε κατάσταση κάθε μήνα διοργανώνονται συναντήσεις μεταξύ κάθε τμήματος, για να μιλήσουν για τα προβλήματα που μπορεί να έχουν προκύψει και επίσης μοιράζονται τις απόψεις και τις ιδέες τους προκειμένου να βελτιώσουν το τμήμα τους
- Σε διοικητικό επίπεδο, κάθε εβδομάδα πραγματοποιείται μια συνάντηση μεταξύ του διευθυντικού προσωπικού του καταστήματος, σχετικά με τα για προβλήματα, ποιες λύσεις πρέπει να ληφθούν και τέλος σε περιφερειακό επίπεδο, σχεδόν κάθε τρεις μήνες οι μάνατζερ από ένα συγκεκριμένο τμήμα συναντιούνται για να συγκρίνουν την απόδοση του καθενός από τα καταστήματα και φυσικά μιλούν για το πως θα ξεπεραστούν τα προβλήματα

Συμπεράσματα

Σύμφωνα με το μοντέλο Leadership pipeline της **Coca Cola Hellenic** η ανάπτυξη των ανθρώπων περιλαμβάνεται στους στόχους της ηγεσίας, αλλά για την συγκεκριμένη εταιρεία η ανάπτυξη των ανθρώπων αποτελεί κουλτούρα. Είναι καλό για τους εργαζόμενους επίσης, γιατί έχει να κάνει με την ατομική τους ανάπτυξη και τις προοπτικές που έχουν στο μέλλον και η ηγεσία θέλει να δείξει εάν κατά τη διάρκεια της εργασιακής του ζωής ο υπάλληλος μπορεί να αναλάβει πιο ηγετικές θέσεις (Luenendonk, 2020).

Ένας από τους σκοπούς αξιολόγησης είναι η ανατροφοδότηση των εργαζομένων καθώς προωθεί προσωπική ανάπτυξη και εξέλιξη καριέρας. Όπως εξηγεί ο Bernardin (2010), η υποστηρικτική ανατροφοδότηση μπορεί να οδηγήσει σε μεγαλύτερο κίνητρο και οι συζητήσεις μετά την ανατροφοδότηση μπορούν να έχουν ως αποτέλεσμα ο υπάλληλος να νιώθει ικανοποίηση για τη διαδικασία. Είναι πολύ σημαντικό για τους εργαζόμενους να γνωρίζουν τα αποτελέσματα για την απόδοσή τους προκειμένου να ακολουθήσουν διορθωτικές δράσεις και να θέσουν νέους στόχους για το μέλλον.

Ο Stone (2008) εξηγεί τους κύριους παράγοντες που δίνουν την απόλυτη αξία σε ολόκληρη τη διαδικασία αξιολόγησης. Αυτές είναι οι γνώσεις από την πλευρά του διευθυντή σχετικά με τη δουλειά του εργαζομένου, την υποστήριξη του εργαζομένου και τρίτον τη συμμετοχή του διευθυντή στην αξιολόγηση του εργαζομένου. Από τα στοιχεία που παρουσιάζει η **Coca Cola Hellenic**, διαφαίνεται ότι όλα τα παραπάνω τηρούνται.

Συμπεράσματα

Για τη **Leroy Merlin Hellas** η γνώμη του εργαζομένου φαίνεται να είναι πολύ σημαντικό στοιχείο. Ο Stone (2008) αναλύει τη σημασία των μάνατζερ να χειρίζονται με τον κατάλληλο τρόπο τη διαδικασία αξιολόγησης προκειμένου να μην προκαλούνται αρνητικά συναισθήματα στον εργαζόμενο. Η **Leroy Merlin** διαθέτει ένα οργανωμένο σύστημα που διασφαλίζει ότι όλοι οι εργαζόμενοι γνωρίζουν τους στόχους που αναμένονται από αυτούς για να επιτύχουν υψηλότερα επίπεδα απόδοσης (Cascio, 2012).

Η ανάπτυξη των εργαζομένων είναι ο τρίτος στόχος της αξιολόγησης της απόδοσης με τη βοήθεια των εργαζομένων για ανάπτυξη (Stone, 2008). Στη **Leroy Merlin** κάθε εργαζόμενος έχει τη δυνατότητα να εξελιχθεί με οριζόντιο και κάθετο τρόπο στην ιεραρχία της εταιρείας ή στο ίδιο κατάστημα, σε άλλο ή στο εξωτερικό. Αυτό σημαίνει ότι υπάρχει εμπιστοσύνη στους εργαζομένους για να καθορίσουν τις δικές τους ικανότητες και δεξιότητες και να το αποδεικνύουν μέσω των διαδικασιών αξιολόγησης.

Σας
Ευχαριστώ!



ΕΛΛΗΝΙΚΗ
ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ