



Η Dynargie βοηθά τον ΟΤΕ να μεταλλάξει την κουλτούρα του ως προς τη διαχείριση της απόδοσης των ανθρώπων του μέσω ενός νέου Συστήματος Αξιολόγησης.

Την τελευταία δεκαετία, πολλοί Πολυεθνικοί όμιλοι αλλά και Ελληνικές μεγάλες εταιρείες, ανέπτυξαν και εφάρμοσαν συστήματα Αξιολόγησης της Απόδοσης των στελεχών τους, με στόχο κυρίως την αποτύπωση της απόδοσης και της σύνδεσής της με την παροχή επιπλέον κινήτρων/παροχών.

Ζώντας όμως σε μία εποχή όπου τα πάντα αλλάζουν με εκπληκτικό ρυθμό, κάποια από αυτά τα συστήματα, φαίνεται να μην υπηρετούν πλέον τον σκοπό τους, να μην προσθέτουν κάποια αξία στον οργανισμό (παρά μόνο επιπρόσθετη γραφειοκρατία), να μην σχετίζονται με την σημερινή πραγματικότητα και ανάγκες της εταιρείας και τελικά να εκλαμβάνονται από τα στελέχη ως μία γραφειοκρατική- τυπική διαδικασία που τους επιβάλλεται.

Γι' αυτό συχνά καλούνται να επανασχεδιάσουν και να «ξανά-ζωντανεύσουν» ένα υπάρχον σύστημα αξιολόγησης, εστιάζοντας όχι μόνο στην εφαρμογή του, αλλά και στην καλλιέργεια μίας κουλτούρας διαχείρισης της απόδοσης, επικοινωνίας και ανατροφοδότησης με στόχο:

- την ευθυγράμμιση και εστίαση της ενέργειας όλων προς την επιθυμητή κατεύθυνση, για την επίτευξη των εταιρικών στόχων.

- την σύνδεση της απόδοσης με την βελτίωση, την ανάπτυξη, την αμοιβή και άλλα συστήματα παρακίνησης και ανταμοιβής των εργαζομένων.

ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ:

Στον οργανισμό, εφαρμοζόταν εδώ και πολλά χρόνια σύστημα αξιολόγησης των εργαζομένων, το οποίο συνδεόταν και με άλλα συστήματα της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού. Οι αλλαγές όμως που έχουν γίνει τα τελευταία χρόνια, τόσο στο ευρύτερο επιχειρηματικό περιβάλλον, όσο και στην φιλοσοφία λειτουργίας του οργανισμού, οδήγησαν την Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού να σχεδιάσει ένα νέο σύστημα αξιολόγησης, που να ανταποκρίνεται περισσότερο στην νέες ανάγκες και φιλοσοφία και να αποτελεί όχι μόνο ένα εργαλείο αξιολόγησης, αλλά και ένα εργαλείο ευθυγράμμισης και ανάπτυξης.



ΛΥΣΕΙΣ:

Ο δικός μας ρόλος σε αυτή την προσπάθεια του οργανισμού ήταν να εξοπλίσουμε τους Υπεύθυνους Ομάδων (με ευθύνη ανθρώπων) όλων των ιεραρχικών επιπέδων με τα κατάλληλα εργαλεία, μεθόδους και δεξιότητες, ώστε να εφαρμόσουν και να αξιοποιήσουν το νέο αυτό σύστημα, ως ένα εργαλείο διαχείρισης των ανθρώπων τους.

ΒΗΜΑ 1: Αποτύπωση της Σημερινής Κατάστασης

Το πρώτο βήμα της προσπάθειας αυτής, ήταν να κατανοήσουμε την υπάρχουσα στάση, νοοτροπίες και συμπεριφορές ως προς το ισχύον σύστημα αξιολόγησης. Πιο συγκεκριμένα, πώς εφαρμοζόταν, ποια τα εμπόδια και οι δυσκολίες στην εφαρμογή του, πώς επικοινωνούν θέματα απόδοσης στους συνεργάτες κλπ. Αυτό επετεύχθη μέσα από ατομικές συνεντεύξεις που διεξάγαμε με στελέχη, από όλα τα ιεραρχικά επίπεδα.

ΒΗΜΑ 2: Εκπαίδευση στην Αξιολόγηση

Το επόμενο βήμα ήταν η διεξαγωγή εκπαιδεύσεων (διάρκειας μίας ημέρας) σε όλα τα Στελέχη με ευθύνη διοίκησης και αξιολόγησης ανθρώπων (1.200 άτομα), καλύπτοντας θέσεις από Διευθυντή Διευθύνσεως έως Προϊσταμένους, από όλα τα τμήματα και μονάδες του οργανισμού.



Κατά τη διάρκεια της εκπαίδευσης αυτής, αρχικός σκοπός ήταν να γίνει κατανοητή από όλους η φιλοσοφία και οι στόχοι του νέου συστήματος, καθώς και οι λόγοι που οδήγησαν στην αλλαγή του. Αυτό επετεύχθη μέσω παρουσιάσεων που έγιναν τόσο από στελέχη της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού, όσο και από τον ίδιο τον Διευθύνοντα Σύμβουλο.

Για την εφαρμογή όμως του νέου συστήματος, σημαντική ήταν και η ενίσχυση των στελεχών με τα κατάλληλα εργαλεία και συμπεριφορές. Έτσι, στην συνέχεια της ημέρας, εστίασαμε στις εξής κυρίως περιοχές:

A. Κατανόηση του τι είναι οι Ικανότητες/Δεξιότητες και τρόποι βαθμολόγησής τους.

Η αξιολόγηση των Δεξιοτήτων αποτελεί τις περισσότερες φορές την μεγαλύτερη ίσως πρόκληση, αφού πρόκειται για μη μετρήσιμες συμπεριφορές και η αξιολόγησή τους μπορεί να επηρεαστεί σε μεγάλο βαθμό από υποκειμενικά κριτήρια και αντιλήψεις.

Για την αντιμετώπιση αυτού, δόθηκαν στους συμμετέχοντες συγκεκριμένα εργαλεία και μεθοδολογία για την σύνδεση καταστάσεων/περιπτώσεων/συμπεριφορών που παρατηρούν για τους συνεργάτες τους καθ' όλη τη διάρκεια της χρονιάς, με την βαθμολογία των Ικανοτήτων. Για μεγαλύτερη κατανόηση της μεθοδολογίας, κλήθηκαν να την εφαρμόσουν σε δικά τους παραδείγματα (αξιολογώντας κάποιον υφιστάμενό τους για τις Ικανότητες).

B. Δημιουργία Πλάνου Ανάπτυξης

Συχνά στα πλάνα ανάπτυξης, παρατηρείται η επιλογή ως επί το πλείστον μίας ενέργειας, της εκπαίδευσης. Είναι όμως η εκπαίδευση πάντα το μόνο ή το σωστό εργαλείο για την βελτίωση της απόδοσης κάποιου; Προκειμένου, να μπορεί ο κάθε υπεύθυνος ομάδας να βρει το κατάλληλο μέσο, θα πρέπει αρχικά να κατανοήσει τους λόγους της σημερινής χαμηλής απόδοσης του συνεργάτη του. Εστίασαμε λοιπόν στο αρχικό στάδιο της «διάγνωσης» των πιθανών αιτιών (οφείλεται σε έλλειψη Ικανότητας ή Παρακίνησης) και παρέχοντας έναν πρακτικό οδηγό, με συγκεκριμένες ενέργειες βελτίωσης (ανάλογα με τα αίτια). Και σε αυτή την περιοχή έγινε πρακτική εφαρμογή του μοντέλου, διαμορφώνοντας ένα Πλάνο Ανάπτυξης για τον υφιστάμενο που αξιολογήσαν.

Γ. Διεξαγωγή της Συνάντησης Αξιολόγησης Στη συνέχεια εστίασαμε σε μία από τις πιο καθοριστικές στιγμές για την επιτυχία του συστήματος αξιολόγησης, τη στιγμή της συνάντησης αξιολόγησης. Με τη βοήθεια συγκεκριμένων περιπτώσεων (case studies) που αναπτύξαμε και μέσω αναπαραστάσεων ρόλων (role playing), αναδείχθηκε ο τρόπος με τον οποίο μπορεί να διεξαχθεί μία δομημένη συνάντηση αξιολόγησης (χρήση συγκεκριμένης μεθοδολογίας), ώστε να επιτυγχάνεται ο

σκοπός της και να αποφεύγονται συγκρούσεις και προστριβές.

ΒΗΜΑ 3: Εκπαίδευση στην Στοχοθεσία

Μετά την ολοκλήρωση των Αξιολογήσεων, εισήχθη στον οργανισμό ένα νέο σύστημα Στοχοθέτησης (συνδεδεμένο με το σύστημα Αξιολόγησης). Στο πλαίσιο αυτό, υλοποιήθηκαν εκπαιδεύσεις, για όλους τους Διευθυντές που θα συμμετείχαν στο σύστημα (280 άτομα), όπου εστίασαμε κυρίως στην παροχή εργαλείων και δεξιοτήτων ως προς:

-την διατύπωση στόχων. Με την χρήση ασκήσεων αναδείχθηκε το πώς πρέπει να είναι διατυπωμένος ένας στόχος αλλά και το γιατί (χρήση μοντέλου SMART).

-το «σπάσιμο» των στόχων και τον επιμερισμό τους στους υφιστάμενους μου. Πώς γίνεται το σπάσιμο ενός στόχου σε ενέργειες και ο επιμερισμός του στους συνεργάτες, καθώς και η σύνδεση των ατομικών με τους εταιρικούς στόχους.

-την επικοινωνία των στόχων. Συγκεκριμένα, με την χρήση περιπτώσεων (case studies) και αναπαραστάσεων ρόλων, αναλύθηκε τότε εφαρμόζεται μία καθοδηγητική και τότε μία πιο συμμετοχική προσέγγιση στην επικοινωνία των στόχων (ως προς τον καθορισμό των κατάλληλων ενεργειών) και πώς εφαρμόζεται η κάθε προσέγγιση (συγκεκριμένη μεθοδολογία).

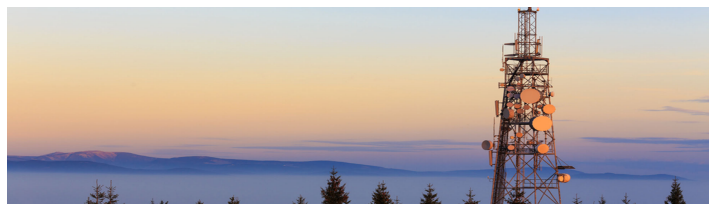
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ:

α) Αναγνωρίστηκε από τους συμμετέχοντες η ανάγκη εστίασης σε θέματα απόδοσης και συμπεριφοράς καθ' όλη τη διάρκεια της χρονιάς.

β) Έγινε εννοιολογική σύνδεση της αξιολόγησης με την ανάπτυξη και βελτίωση.

γ) Έγινε καλύτερη κατανόηση της επίδρασης που έχει στην σχέση και την απόδοση του υφιστάμενου, η εστίαση και στα θετικά σημεία, στην συνάντηση αξιολόγησης (ότι αυτή δεν είναι συνάντηση επίπληξης).

δ) Καλύτερη κατανόηση της έννοιας της διαφοροποίησης. Τα αποτελέσματα από την πρώτη εφαρμογή του συστήματος, έφεραν μία πολύ πιο ισορροπημένη εικόνα διαφοροποίησης, σε σχέση με το παρελθόν.



ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΗΝ DYNARGIE: Η Dynargie είναι μια δυναμική συμβουλευτική εταιρεία σε θέματα management και εκπαίδευσης, εξειδικευμένη στην άσκηση επιρροής και στη διαχείριση της θετικής αλλαγής τόσο στα άτομα όσο και στους οργανισμούς. Ιδρύθηκε στην Ελβετία το 1982 και δραστηριοποιείται σε πάνω από 10 χώρες σε 11 διαφορετικές γλώσσες και διαφορετικές κουλτούρες. Μέσα από τις μοναδικές της μεθόδους εκπαίδευσης και συμβουλευτικής, οι οποίες παρέχονται από μία διεπιστημονική ομάδα συμβούλων, βοηθά στο μετασχηματισμό της διαφορετικότητας σε αρμονία, και κάνει τους ανθρώπους και τους οργανισμούς πιο παραγωγικούς.