



ΤΕΥΧΗ ΔΗΜΟΠΡΑΤΗΣΗΣ ΔΔΠΕΑ – 41804

ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΑΡΟΧΗ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΜΕ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΤΟΝ

**Σχεδιασμό και Εφαρμογή Συστήματος Διοίκησης της Απόδοσης για την
ΑΔΜΗΕ Α.Ε.**

ΤΕΥΧΟΣ 6

ΠΡΟΔΙΑΓΡΑΦΕΣ



ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΟΥ ΕΡΓΟΥ

Ο ΑΔΜΗΕ, στο πλαίσιο της προσπάθειάς του να κατευθύνει τις ενέργειες όλων των εργαζομένων του προς την επίτευξη των στρατηγικών και επιχειρησιακών του στόχων, δίνοντας παράλληλα ιδιαίτερη έμφαση στην ανάπτυξη και εξέλιξη του ανθρώπινου δυναμικού του, αναγνωρίζει τη σημασία της αποτελεσματικής διοίκησης της απόδοσής του. Για το λόγο αυτό, έχει εντοπίσει την ανάγκη για τη δημιουργία ενός Συστήματος Διοίκησης της Απόδοσης που θα συνδέει τις στρατηγικές προτεραιότητες του οργανισμού με τις συμπεριφορές και την απόδοση των εργαζομένων.

Για την καλύτερη δυνατή αξιοποίηση του Συστήματος Διοίκησης της Απόδοσης θα πρέπει, μέσα στο πλαίσιο του έργου, να γίνει ο απαραίτητος σχεδιασμός προκειμένου να οριστεί ο τρόπος με τον οποίο θα συνδεθούν τα αποτελέσματα του Συστήματος Διοίκησης της Απόδοσης με τα υπόλοιπα συστήματα ανθρώπινου δυναμικού (αξιολόγηση, ανάπτυξη, μισθολογικές προαγωγές, αναθέσεις καθηκόντων, αμοιβές και παροχές) της Εταιρείας.

Τα βασικά στάδια και βήματα του έργου, ενδεικτικά, περιλαμβάνουν:

Στάδιο 1: Σχεδιασμός Συστήματος Διοίκησης Απόδοσης – Κύρια βήματα:

- Κατανόηση δομής, οργάνωσης, βασικών αρχών και ιδιαίτερων χαρακτηριστικών του οργανισμού και σχεδιασμός του έργου
- Έκθεση σχετικά με τις βέλτιστες πρακτικές στο χώρο της Διοίκησης Απόδοσης
- Συνάντηση εργασίας με την Ανώτατη Διοίκηση για τον ορισμό της φιλοσοφίας και των αρχών του νέου συστήματος
- Σχεδιασμός του μοντέλου απόδοσης (παραμέτρων συστήματος Διοίκησης Απόδοσης και σύνδεση αυτών)
- Ανάπτυξη διαδικασίας Συστήματος Διοίκησης της Απόδοσης
- Καθορισμός Κριτηρίων Αξιολόγησης
- Σχεδιασμός αξιολόγησης (scoring mechanism)
- Καθορισμός βημάτων, εμπλεκόμενων μερών και χρονοδιαγράμματος έργου
- Ανάπτυξη Πλαισίου Δεξιοτήτων
 - Προσδιορισμός ομάδων αξιολογούμενων
 - Διεξαγωγή συναντήσεων εργασίας με επιλεγμένα στελέχη του οργανισμού για τον προσδιορισμό των δεξιοτήτων και των αντίστοιχων συμπεριφορών
 - Ανάπτυξη κλίμακας αξιολόγησης
- Ανάπτυξη του Εγχειριδίου του Συστήματος Διοίκησης Απόδοσης
- Ανάπτυξη διαδικασίας σύνδεσης των αποτελεσμάτων του Συστήματος Διοίκησης της Απόδοσης με υπόλοιπα συστήματα ανθρώπινου δυναμικού (αξιολόγηση, ανάπτυξη, μισθολογικές προαγωγές, αναθέσεις καθηκόντων, αμοιβές και παροχές) της Εταιρείας, με ιδιαίτερη έμφαση στη σύνδεση του Συστήματος Διοίκησης της Απόδοσης με νέες δράσεις ανάπτυξης και εξέλιξης του ανθρώπινου δυναμικού, όπως διαδικασίες ανίχνευσης και ανάπτυξης γνώσεων, δεξιοτήτων και ικανοτήτων, ανάδειξη και ανάπτυξη ταλέντων, καθορισμός προσωπικού πλάνου ανάπτυξης κλπ.



Στάδιο 2: Σχεδιασμός Στοχοθεσίας (KPI scorecards) για τα στελέχη της Εταιρείας – Κύρια βήματα:

- Καθορισμός Δεικτών Μέτρησης της Απόδοσης (KPIs):
 1. Μέσω της μελέτης του Επιχειρησιακού Σχεδίου της Εταιρείας και τη μετατροπή των στρατηγικών προτεραιοτήτων σε μετρήσιμους στόχους και Δείκτες Μέτρησης της Απόδοσης (KPIs) λαμβάνοντας επίσης υπόψη τις ρυθμιστικές απαιτήσεις και προκλήσεις και βέλτιστες πρακτικές από Ευρωπαϊκούς TSOs
 2. Μέσω της διενέργειας συναντήσεων εργασίας με στελέχη της Εταιρείας, με τα επίπεδα στελεχών N-1, N-2 και N-3¹, όπως περιγράφεται παρακάτω) για την ανάλυση των στόχων των Διευθύνσεών τους και τον επιμερισμό τους στις υπόλοιπες Διευθύνσεις/οργανωτικές μονάδες που έχουν υπό την ευθύνη τους. Πιο συγκεκριμένα, θα διεξαχθούν οι παρακάτω συναντήσεις:
 - i. Συνάντηση Εργασίας με το σύνολο των Γενικών Διευθυντών και Διευθυντών (επίπεδο N-1 και N-2). Σκοπός είναι η ανάλυση των στρατηγικών στόχων της εταιρίας και ο επιμερισμός τους ανά Γενική Διεύθυνση/Διεύθυνση
 - ii. Επιμέρους Συναντήσεις Εργασίας με κάθε Γενική Διεύθυνση/Διεύθυνση (επίπεδο N-1 και N-2). Σκοπός των συναντήσεων είναι η ανάδειξη των κείριων στόχων κάθε Γενικής Διεύθυνσης/Διεύθυνσης και ο επιμερισμός τους από τα υψηλότερα στα χαμηλότερα ιεραρχικά επίπεδα.
 - iii. Πρόσθετες Συναντήσεις με τους Διευθυντές Κλάδων (επίπεδο N-3). Σκοπός των πρόσθετων συναντήσεων είναι η παροχή υποστήριξης προς τους Διευθυντές Κλάδων για την ανάλυση των στόχων των Διευθύνσεων στις οποίες ανήκουν, και τον επιμερισμό τους στους Τομείς που εποπτεύουν.
- Συνάντηση με την Ανώτατη Διοίκηση για επικύρωση
- Προετοιμασία υποστηρικτικού υλικού (οδηγοί αξιολογητών και αξιολογούμενων κλπ)

Στάδιο 3: Υλοποίηση συστήματος Διοίκησης Απόδοσης (implementation) – Κύρια βήματα:

- Σχεδιασμός υλικού εκπαίδευσης και υλοποίηση εκπαιδεύσεων αξιολογητών
- Ανάπτυξη απαιτούμενων προδιαγραφών για την παραμετροποίηση του λογισμικού HRMS (Human Resources Management System) που θα χρησιμοποιηθεί κατά την εφαρμογή του Συστήματος Διοίκησης της Απόδοσης

¹ Όπου επίπεδο N: ο Διευθύνων Σύμβουλος της Εταιρείας



Παραδοτέα Σταδίου 1

1. Διαδικασία Συστήματος Διοίκησης της Απόδοσης και σύνδεσης των αποτελεσμάτων του Συστήματος Διοίκησης της Απόδοσης με τα υπόλοιπα συστήματα ανθρώπινου δυναμικού (αξιολόγηση, ανάπτυξη, μισθολογικές προαγωγές, αναθέσεις καθηκόντων, αμοιβές και παροχές) της Εταιρείας, με ιδιαίτερη έμφαση στη σύνδεση του Συστήματος Διοίκησης της Απόδοσης με νέες δράσεις ανάπτυξης και εξέλιξης του ανθρώπινου δυναμικού, όπως διαδικασίες ανίχνευσης και ανάπτυξης γνώσεων, δεξιοτήτων και ικανοτήτων, ανάδειξη και ανάπτυξη ταλέντων, καθορισμός προσωπικού πλάνου ανάπτυξης κλπ.
2. Πλαίσιο Δεξιοτήτων ανά ομάδα αξιολογούμενων, για όλο το προσωπικό.

Παραδοτέα Σταδίου 2

3. Λίστα μετρήσιμων στόχων και Δεικτών Μέτρησης της Απόδοσης (KPIs), όπως θα προκύψουν από τη μελέτη του Επιχειρησιακού Σχεδίου της Εταιρείας, το ρυθμιστικό πλαίσιο και τις βέλτιστες πρακτικές.
4. Έως 5 Στόχοι / Δείκτες Μέτρησης της Απόδοσης (KPIs) για κάθε στέλεχος Διοικητικής Ευθύνης, μέχρι στάθμης Τομεάρχη, για το σύνολο της Εταιρείας.
Ενδεικτικά, οι θέσεις Διοικητικής Ευθύνης των στελεχών, με βάση το εγκεκριμένο οργανόγραμμα, είναι:
 - 3 Γενικοί Διευθυντές, 1 Αναπληρωτής Γενικός Διευθυντής
 - 13 Διευθυντές
 - 26 Διευθυντές Κλάδων
 - 76 ΤομεάρχεςΟ τελικός αριθμός των στελεχών Διοικητικής Ευθύνης θα προσδιοριστεί βάσει της ισχύουσας οργανωτικής δομής κατά την περίοδο διεξαγωγής του έργου.

Παραδοτέα Σταδίου 3

5. Απαιτούμενες προδιαγραφές για την παραμετροποίηση του λογισμικού HRMS (Human Resources Management System) που θα χρησιμοποιηθεί κατά την εφαρμογή του Συστήματος Διοίκησης της Απόδοσης.
6. Επικοινωνιακό πλάνο και σχετικό υποστηρικτικό υλικό.
7. Εκπαιδεύσεις Αξιολογητών και ενημερώσεις Αξιολογούμενων για το σύνολο του προσωπικού της Εταιρείας.