



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ, ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΠΜΣ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ MBA

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Θέμα:

**«Αξιολόγηση Προσωπικού & Σύνδεση με Κίνητρα & Αποδοχές:
Η Περίπτωση της Αξιολόγησης Απόδοσης με Βάση Στόχους»**

Master Thesis:

**«Personnel Appraisal & The Connection with Incentives & Remuneration:
The Case of Objective – Based Performance Appraisal»**

Ιωάννα Στ. Μαλαγκονιάρη Α.Μ. 21051

Επιβλέπων Καθηγητής: Μπουρής Ιωάννης

Αθήνα, 2023

ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΔΗΛΩΣΗ

Αυτή η διπλωματική εργασία υποβάλλεται από την κυρία **Ιωάννα Στ. Μαλαγκονιάρη (Α.Μ. 21051)** συγγραφέα της, ως μερική εκπλήρωση των απαιτήσεων του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών «**ΠΜΣ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ MBA**» του Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής.

Δηλώνω υπεύθυνα ότι, η συγκεκριμένη διπλωματική εργασία είναι πρωτότυπη και ότι εκπονήθηκε αποκλειστικά και μόνο από εμένα την ίδια, και μόνο για την απόκτηση του συγκεκριμένου μεταπτυχιακού τίτλου. Δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει αξιολογηθεί στο πλαίσιο άλλου μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό.

Σε περίπτωση που διαπιστωθεί ότι μέρος της διπλωματικής εργασίας δεν είναι πρωτότυπη εργασία, αλλά αντιγραφή ήδη δημοσιευμένης εργασίας, αποτελεί ουσιαστικό λόγο οριστικής απόρριψης μου από το συγκεκριμένο πρόγραμμα σπουδών.

Ιωάννα Στ. Μαλαγκονιάρη (Α.Μ. 21051)



Μέλη Τριμελούς Επιτροπής

Περίληψη

Οι σύγχρονοι οργανισμοί κι οι επιχειρήσεις καλούνται σήμερα – περισσότερο από ποτέ – να εκμεταλλευτούν όλα τα στοιχεία που ενδέχεται να τους δώσουν ένα συγκριτικό πλεονέκτημα προκειμένου να επιβιώνουν και να αναπτύσσονται στον επιχειρηματικό στίβο. Σε αυτή τη διαδικασία, το βασικότερο στοιχείο είναι το ανθρώπινο δυναμικό που τις στελεχώνει κι ο βαθμός αποτελεσματικότητάς του. Το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί το πιο σημαντικό κεφάλαιο που διαθέτει μία επιχείρηση.

Βάσει αυτού, οι κύριοι στόχοι της εργασίας είναι η παρουσίαση των συστημάτων αξιολόγησης ανθρώπινου δυναμικού κι η καταγραφή της σημασίας των κινήτρων στην προσπάθεια μεγιστοποίησης της απόδοσης των εργαζομένων. Αυτά προβάλλονται μέσα από την ανασκόπηση της σχετικής ελληνικής νομοθεσίας για το δημόσιο τομέα και τη μελέτη περιπτώσεων πρωτοπόρων, στο τομέα τους, επιχειρήσεων.

Ως αποτέλεσμα της βιβλιογραφικής ανασκόπησης και της σχετικής ελληνικής νομοθεσίας καθώς και των μελετών περίπτωσης, προκύπτει ότι η θεώρηση για τον τρόπο με τον οποίο (πρέπει να) εκτελείται η αξιολόγηση της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού και το «ποιος» είναι ο επιθυμητός της ρόλος, έχει αλλάξει τα τελευταία χρόνια.

Ωστόσο, παρά το ότι στο δημόσιο τομέα παρατηρείται, διαχρονικά, μια χρονική υστέρηση στην εφαρμογή των σύγχρονων μεθόδων αξιολόγησης, τη τελευταία δεκαετία φαίνεται να υπάρχουν αρκετές νομοθετικές παρεμβάσεις στην κατεύθυνση του εκσυγχρονισμού της διαδικασίας. Το ίδιο χρονικό διάστημα, οι επιχειρήσεις έχουν σταματήσει να εμμένουν στην αυστηρή αξιολόγηση της απόδοσης του εργαζομένου/ της εργαζόμενης, επιχειρούν περισσότερο να διαχειρίζονται το επίπεδο απόδοσής του/ της και δίνουν μεγάλο βάρος στην εξέλιξη και την ανάπτυξη του/ της μέσα από την εργασία του/ της. Πιο συγκεκριμένα,

εγκαταλείπουν τις παραδοσιακές μεθόδους αξιολόγησης, εισάγουν νέα συστήματα αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων τα οποία δεν εστιάζουν τόσο στην αξιολόγηση της απόδοσης του εργαζομένου/ της εργαζόμενης αλλά στην ανάπτυξη και την παρακίνηση μέσω των αμοιβών και των κινήτρων του προκειμένου να βελτιωθεί η αποτελεσματικότητά του/ της και να επιτυγχάνονται τόσο οι οργανωσιακοί όσο και οι προσωπικοί στόχοι.

Λέξεις – Κλειδιά

αξιολόγηση, κίνητρα, αμοιβή, δημόσιος τομέας, ιδιωτικός τομέας

Abstract

Nowadays, modern organizations and businesses are required – more than ever – to exploit all the elements that may give them a comparative advantage in order to survive and develop in the business arena. In this process, the most basic element is the human resources who staff it and the degree of efficiency it possesses. Human resources are the most important capital that a company/ an organization has.

Based on this, the main objectives of the master thesis are the presentation of human resource appraisal systems and the promotion of the motivation's importance in order to maximize employee performance. These are presented through the review of the relevant Greek legislation for the public sector and the case studies of pioneer companies in their field of activity.

As a result of the literature review and the relevant Greek legislation as well as the case studies, it appears that the view on the way in which the performance evaluation of human resources is (should) be carried out and "who" is its desired role, has changed in recent years.

However, despite the fact that in the public sector there is a time lag in the application of modern appraisal methods, in the last decade, there seem to be several legislative interventions in the direction of modernizing the process. In the same period of time, companies have stopped insisting on the strict evaluation of the employee's performance, they try more to manage his/her performance level and give a lot of weight to his/her development and education through his/ her work. More specifically, they abandon traditional appraisal methods, introduce new employee performance evaluation systems that do not focus so much on evaluating the employee's performance but on developing and motivating him/her through rewards and incentives in order to improve his/her efficiency and to achieve both organizational and personal goals.

Key Words

appraisal, motivation, salary, public sector, private sector

Αφιερώνεται στους γονείς μου, Σταύρο & Γεωργία

και στην αδερφή μου, Μαρία.

Ευχαριστίες

Έχοντας ολοκληρώσει τις απαιτήσεις του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων MBA του Τμήματος Διοικητικών, Οικονομικών και Κοινωνικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής, θα ήθελα να εκφράσω την εκτίμησή μου προς όλους τους διδάσκοντες για τις γνώσεις και τις ουσιαστικές συμβουλές τους σε καίρια αντικείμενα της διοίκησης των επιχειρήσεων και των οργανισμών.

Πιο συγκεκριμένα, θα ήθελα να εκφράσω ένα ειλικρινές «ευχαριστώ» στον Επιβλέποντα Καθηγητή κ. Μπουρή Ιωάννη για την υποστήριξη, την καθοδήγηση καθώς και τις εύστοχες και ουσιαστικές υποδείξεις του, καθ' όλα τα στάδια της εκπόνησης της παρούσας διπλωματικής εργασίας.

Επιπλέον, θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τα Μέλη της Τριμελούς Επιτροπής για τα αξιοσημείωτα σχόλιά τους στο πλαίσιο της παρούσας διπλωματικής εργασίας.

Ακόμη, φτάνοντας στο τέρμα αυτού του «ταξιδιού», αισθάνομαι την ανάγκη να ευχαριστήσω και το σύντροφό μου, Παύλο, που πιστεύει σε εμένα και με την σταθερή του παρότρυνση, υπομονή και επιμονή, με ωθεί στο να πετυχαίνω στους στόχους μου.

Τέλος, ευχαριστώ από καρδιάς τους γονείς μου, Σταύρο και Γεωργία, καθώς και την αδερφή μου, Μαρία, για την αμέριστη συμπαράσταση, την αστείρευτη – πρακτική και συναισθηματική – υποστήριξη, την ενθάρρυνση και την ενδυνάμωση, καθ' όλα τα έτη των σπουδών μου.

Περιεχόμενα

Περίληψη	4
Λέξεις – Κλειδιά	5
Abstract	5
Key Words	6
Ευχαριστίες	8
Εισαγωγή.....	11
I. Προσδιορισμός του Ερευνητικού Ερωτήματος	11
II. Σκοπός & Στόχοι.....	12
III. Πρωτοτυπία, Συνεισφορά & Καινοτομία.....	13
IV. Δομή.....	16
Μέρος Α΄: Θεωρητική Τεκμηρίωση/ Βιβλιογραφική Ανασκόπηση	19
Κεφάλαιο 1: Αξιολόγηση Απόδοσης Ανθρώπινου Δυναμικού	19
1.1. Η έννοια της αξιολόγησης της απόδοσης.....	19
1.2. Η διαδικασία της αξιολόγησης της απόδοσης	23
1.3. Ποιος αξιολογεί την απόδοση	23
1.4. Οι μέθοδοι της αξιολόγησης της απόδοσης.....	26
1.5. Οι αρχές της αξιολόγησης της απόδοσης.....	37
Κεφάλαιο 2: Αποδοχές & Κίνητρα στον Εργασιακό Χώρο	40
2.1. Η αμοιβή στον εργασιακό χώρο	40
2.1.1. Οι παράγοντες καθορισμού των αμοιβών	43
2.1.2. Τα συστήματα των αμοιβών	46
2.2. Τα κίνητρα στον εργασιακό χώρο.....	48
2.2.1. Η έννοια και τα είδη των κινήτρων.....	48
2.2.2. Η φύση κι ο σκοπός των πρόσθετων παροχών	51
2.2.3. Τα χαρακτηριστικά των κινήτρων και των παροχών	51
Μέρος Β΄: Εμπειρική Τεκμηρίωση	54
Κεφάλαιο 3: Περιπτώσεις Αξιολόγησης Απόδοσης Βάσει Στόχων.....	54
3.1. Οι σύγχρονες τάσεις αξιολόγησης της απόδοσης	54
3.2. Μελέτες περιπτώσεων.....	60
3.2.1. Η αξιολόγηση της απόδοσης στο δημόσιο τομέα	60
3.2.1.1. Η αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων στην ελληνική νομοθεσία.....	62
3.2.2. Η αξιολόγηση της απόδοσης στον ιδιωτικό τομέα	79

3.2.2.1. General Electric Company.....	79
3.2.2.2. Adobe Inc.	82
3.3.2.3. IBM.....	86
3.3.2.4. Intel.....	88
3.3.2.5. Nestlé.....	90
Επίλογος.....	93
I. Συμπεράσματα – Συζήτηση.....	93
II. Περιορισμοί & Προτάσεις για περαιτέρω Έρευνα.....	95
Βιβλιογραφία.....	97
Ελληνόγλωσση.....	97
Ξενόγλωσση.....	98
Ηλεκτρονικοί Τόποι.....	102
Παράρτημα.....	107
Έντυπο αξιολόγησης της απόδοσης στο δημόσιο τομέα.....	107
Έντυπο αξιολόγησης της απόδοσης στον ιδιωτικό τομέα.....	116
Ετήσια επισκόπηση απόδοσης εργαζομένου.....	116
Φόρμα αυτοαξιολόγησης εργαζομένου.....	117
Άλλες φόρμες αξιολόγησης.....	118

Εισαγωγή

I. Προσδιορισμός του Ερευνητικού Ερωτήματος

Η αξιολόγηση απόδοσης είναι μία διαδικασία με την οποία ελέγχεται τόσο ο βαθμός όσο και το ποσοστό συμβολής του/ της κάθε εργαζομένου/ εργαζομένης στην ολοκλήρωση των στόχων του/ της, κατά την εκτέλεση του έργου του/ της.

Η έννοια της αξιολόγησης των εργαζομένων τόσο στον δημόσιο όσο και στον ιδιωτικό τομέα, είναι ένα αμφιλεγόμενο ζήτημα, που κατά καιρούς έχει προκαλέσει διαφωνίες και συγκρούσεις μεταξύ εργοδοτών και υπαλλήλων. Η άποψη των ερευνητών, ανά τα χρόνια, συγκλίνει υπέρ της καθολικής εφαρμογής της σε όλους του τομείς, εφόσον όμως πληρούνται ορισμένες προϋποθέσεις. Με άλλα λόγια, η αξιολόγηση (πρέπει να) γίνεται βάσει των προτύπων απόδοσης που τίθενται ετησίως από τον/ την εκάστοτε προϊστάμενο/ προϊσταμένη καθώς και βάσει κάποιων κριτηρίων, όπως η λήψη αποφάσεων, η δυνατότητα εργασίας σε ομάδες, η εργασιακή συμπεριφορά, κ.ά..

Με τη διαδικασία αξιολόγησης, ο εργαζόμενος/ η εργαζόμενη (πρέπει να) πληροφορείται ετησίως τους στόχους που του/ της ανατίθενται και βάσει των οποίων βαθμολογείται καθώς και ανταμείβεται στο τέλος της χρονικής περιόδου.

Οι αξιολογήσεις απόδοσης είναι πολύ σημαντικές για την επιχείρηση/ τον οργανισμό, επειδή από τα αποτελέσματά τους, προκύπτει ποιοι εργαζόμενοι θα προαχθούν, ποιοι θα έχουν αύξηση στον μισθό τους, ποιοι θα επιμορφωθούν και ποιοι θα απολυθούν ή/ και θα αντικατασταθούν από άλλους. Ουσιαστικά, η αξιολόγηση απόδοσης αποτελεί ένα εργαλείο κάθε σύγχρονης επιχείρησης/ σύγχρονου οργανισμού για τη λήψη σημαντικών αποφάσεων σχετικά με το ανθρώπινο δυναμικό.

Υπάρχουν αρκετές μέθοδοι αξιολόγησης και κινήτρων, που εξυπηρετούν διαφορετικές ανάγκες. Η επιλογή της κατάλληλης μεθόδου εξαρτάται από τη φύση και τα χαρακτηριστικά της εκάστοτε θέσης εργασίας, το μέγεθος της επιχείρησης και τον σκοπό για τον οποίο διενεργείται. Προς τούτο, η σύνταξη αναλυτικών εντύπων, με έμφαση στους στόχους της κάθε επιχείρησης/ του κάθε οργανισμού, καθίσταται αναγκαία. Εκεί, θα περιγράφονται αναλυτικά οι απαιτήσεις και τα καθήκοντα κάθε θέσης εργασίας, η ελάχιστη απαιτούμενη απόδοση και η μέγιστη επιθυμητή αποτελεσματικότητα.

Μέσα από τις περιπτώσεις επιχειρήσεων/ οργανισμών, πρόκειται να γίνεται ξεκάθαρο στην παρούσα εργασία ότι το κρίσιμο στοιχείο σε κάθε μέτρηση αξιολόγησης είναι, εκτός από τα δομικά χαρακτηριστικά του εργαζόμενου, ο ρόλος καθώς και τα χαρακτηριστικά του ίδιου του βαθμολογητή.

II. Σκοπός & Στόχοι

Η παρούσα εργασία στοχεύει στα εξής:

- ✚ Καταγραφή των ωφελειών που προκύπτουν για την επιχείρηση/ τον οργανισμό και τους ανθρώπινους πόρους από την αξιολόγηση της απόδοσης.
- ✚ Προσδιορισμός των αιτιών για τους οποίους διενεργείται αξιολόγηση της απόδοσης και τους στόχους που εξυπηρετεί.
- ✚ Περιγραφή των μεθόδων με τους οποίους μπορεί να διενεργηθεί η αξιολόγηση της απόδοσης στον ιδιωτικό και στο δημόσιο τομέα.
- ✚ Καταγραφή της διαδικασίας και των σταδίων για τη διενέργεια της αξιολόγησης της απόδοσης στον ιδιωτικό και στο δημόσιο τομέα.

- ✚ Καταγραφή και διάκριση των διαφορών μεταξύ των (παραδοσιακών και σύγχρονων) μεθόδων αξιολόγησης της απόδοσης στον ιδιωτικό και στο δημόσιο τομέα.
- ✚ Ανάδειξη της σημασίας των κινήτρων και των πρόσθετων παροχών για το ανθρώπινο δυναμικό.
- ✚ Καταγραφή και διάκριση των διαφορών μεταξύ των ειδών κινήτρων.
- ✚ Επιλογή της κατάλληλης μεθόδου αξιολόγησης και του κατάλληλου συστήματος κινήτρων, ανάλογα με τη φύση και το περιεχόμενο της θέσης εργασίας, το μέγεθος της επιχείρησης και τους στόχους που καλείται να υλοποιήσει.

III. Πρωτοτυπία, Συνεισφορά & Καινοτομία

Σύμφωνα με την βιβλιογραφία, πριν από το Β' Παγκόσμιο Πόλεμο ο τρόπος και τα μέσα αξιολόγησης που χρησιμοποιούνταν δεν ανταποκρίνονταν στις ανάγκες της εργασιακής απόδοσης. Σύμφωνα με τον Spriegel (1962)¹, ο συντελεστής που καθόριζε το βαθμό αποδοτικότητας των εργαζομένων ήταν η παρουσία τους στον εργασιακό χώρο.

Εντοπίζοντας τους περιορισμούς και την δυσκολία εφαρμογής της μεθοδολογίας, κοντά στο 1950 σχεδιάστηκε ένα νέο σύστημα αξιολόγησης επικεντρωμένο στη διοίκηση βάσει στόχων (Khanna, κ.ά., 2014², Χυτήρης, 2021³). Ο McGregor, το 1960, στο ομώνυμο βιβλίο του «The Human Side of Enterprise» υποστήριξε ότι η αξιολόγηση του προσωπικού πρέπει να γίνεται βάσει βραχυπρόθεσμων στόχων που τίθενται από την επιχείρηση/ τον οργανισμό. Οι στόχοι πρέπει είναι σαφείς, εξειδικευμένοι, μετρήσιμοι, χρονικά

¹ Spriegel, W. R. (1962). Company practices in appraisal of managerial performance, Personnel, 39, pp. 77-83.

² Khanna, M. Sharma, K.R. (2014). Employees performance appraisal and its techniques: A review, Assian Journal of Advanced Basic Service, 2 (2), pp. 51 – 58.

³ Χυτήρης, Λ. (2021). Διοίκηση Επιχειρήσεων, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.

προσδιορισμένοι και ρεαλιστικοί. Το σύστημα αυτό, ήτοι της αξιολόγησης βάσει στόχων, ανέτρεψε τις στερεοτυπικές αντιλήψεις που είχαν διαμορφωθεί για το ρόλο του αξιολογητή. Ωστόσο, αν και αυτό το σύστημα αξιολόγησης παρουσίασε πολλά θετικά στοιχεία και θα μπορούσε να θεωρηθεί αξιόπιστο εν συγκρίσει με τα προηγούμενα, έχει και ορισμένα μειονεκτήματα. (Murphy, κ.ά., 1995⁴, Patten, 1977⁵).

Η απαίτηση για ακριβή μέτρηση και αξιολόγηση της απόδοσης οδήγησε, προοδευτικά, στη στάθμιση ενός ψυχομετρικού εργαλείου βασισμένου στις εργασιακές συμπεριφορές (BARS) (Smith, κ.ά., 1963⁶) και στη δημιουργία μιας νέας κλίμακας, μελετώντας την εργασιακή συμπεριφορά μέσω παρατήρησης (MSS) (Latham & Wexley, 1977⁷). Από την εμπειρική τους εφαρμογή φάνηκε ότι, αν και το BARS εξαγάγει πιο αξιόπιστα αποτελέσματα από το MSS, καμία μέθοδος δεν καλύπτει πλήρως τις αρχικές απαιτήσεις. Το 1980, πραγματοποιήθηκε μια σημαντική αλλαγή, αφού τέθηκε η πρόταση για γνωσιακά μοντέλα που θα συνέβαλαν καταλυτικά στην αξιολόγηση της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού των επιχειρήσεων/ οργανισμών.

Στις αρχές του 21ου αιώνα, τα σύγχρονα συστήματα διοίκησης ολικής ποιότητας, εισήγαγαν μια νέα αντίληψη σχετικά με το ρόλο της επιχείρησης/ του οργανισμού καθώς και τα μέσα που χρησιμοποιεί για να επιτύχει τους σκοπούς του/ της (Bratton, κ.ά., 2012⁸,

⁴ Murphy, K.R., Cleveland, J.N. (1995) Understanding Performance Appraisal. Social, Organizational and Goal Setting, Sage Publications, Thousand Oaks.

⁵ Patten, Steven C. (1977). Milgram's Shocking Experiments, *Philosophy*, 52 (202), pp. 425-440.

⁶ Smith, P., Kendall, L. (1963). Retranslation of expectations: an approach to the construction of unambiguous anchors for rating scales, *Journal of Applied Psychology*, 47, pp. 149 – 155.

⁷ Latham, G. P., Wexley, K. N. (1977). Behavioral observation scales for performance appraisal purposes. *Personnel Psychology*, 30(2), pp. 255–268.

⁸ Bratton, J. Gold, J. (2012). *Human Resource Management: Theory and Practice*, 5th ed., Palgrave MacMillan, p. 232.

Noe, κ.ά., 2015⁹, Armstrong, κ.ά., 2017¹⁰). Μάλιστα, οι Waite, κ.ά. (1994)¹¹ θεωρούν ότι για να είναι ανταγωνιστική μία επιχείρηση ή ένας οργανισμός πρέπει να επενδύει πολλούς οικονομικούς πόρους, χρόνο και ενέργεια για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού. Με άλλα λόγια, εκτιμούν ότι, εάν γίνουν αυτά, η αξιολόγηση των εργαζομένων μπορεί να εφαρμοστεί για την εκτίμηση της αποτελεσματικότητας ομάδων εργασίας και ολόκληρων τμημάτων μιας επιχείρησης/ ενός οργανισμού.

Δεδομένου ότι οι επιχειρήσεις/ οργανισμοί αποτελούν ζωντανά συστήματα, τα οποία καλούνται, αφού εξασφαλίσουν πρώτα την εσωτερική τους ισορροπία, να επικοινωνούν επιτυχώς με την κοινωνία μέσα στην οποία λειτουργούν, η αξιολόγηση (πρέπει να) διέπεται από τις αρχές της θεωρίας των συστημάτων (Aguinis, κ.ά., 2012¹², Lawler, Benson, κ.ά., 2012¹³). Πιο συγκεκριμένα, οι ερευνητές εκτιμούν ότι η ατομική αξιολόγηση των εργαζομένων στερείται νοήματος αν δεν γίνει συγκριτική εξέταση εντός του ομαδικού πλαισίου. Έτσι, στην παρούσα εργασία, έχει επιλεγεί η μελέτη περιπτώσεων (case studies), η οποία είναι μία ερευνητική μέθοδος ιδιαίτερα δημοφιλής και δε βασίζεται σε έναν πληθυσμό ή σε ένα δείγμα αλλά σε μία μεμονωμένη περίπτωση – εδώ, σε επιχειρήσεις/ οργανισμούς που κάνουν αξιολόγηση στο προσωπικό τους με βάση

⁹ Noe, A.R., Hollenbeck, R.J., Gerhart, B., Wright, M.P. (2015). Human Resource Management: Gaining a competitive advantage, 9th ed., McGraw Hill, Berkshire, UK, p. 231.

¹⁰ Armstrong, M., Taylor, St. (2017). Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice, Kogan Page, London.

¹¹ Waite, M. L., Newman, J. M., Krzystofiak, F. J. (1994). Associations among performance appraisal, compensation, and total quality programs, Psychological Reports, 75(1, Pt 2), pp. 524–526.

¹² Aguinis, H., Joo, H., Gottfredson, K.R. (2012). Performance management universals: Think globally and act locally, Business Horizons, 55, pp. 385 – 392.

¹³ Lawler, E.E., Benson, G.S., McDermott, M. (2012). What makes performance appraisals effective? Compensation and Benefits Review, 44 (4), pp. 191 – 200.

στόχους και αυτή η διαδικασία είναι άμεσα συνδεδεμένη με κίνητρα και αποδοχές. Σημειώνεται δε, ότι η μελέτη περιπτώσεων ανήκει στις ποιοτικές μεθόδους.

Είναι φανερό, λοιπόν, ότι, πέρα από την ανάλυση των προσωπικών δεξιοτήτων πρέπει να εντοπίζονται και να καταγράφονται τα στοιχεία που εμποδίζουν (ή ενισχύουν) την απόδοση των εργαζομένων. Αυτό γίνεται στην παρούσα εργασία. Τέλος, αξίζει να σημειωθεί ότι κατά τη διαδικασία αυτή πρέπει να λαμβάνονται υπόψη εξωγενείς παράγοντες που δρουν προς θετική ή αρνητική κατεύθυνση.

IV. Δομή

Σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο οικονομικό, κοινωνικό και τεχνολογικό περιβάλλον είναι σημαντικό να εξασφαλίζεται, εκ μέρους των επιχειρήσεων/ οργανισμών, ότι οι προσπάθειες των εργαζομένων συμβάλλουν τα μέγιστα στην υλοποίηση της στρατηγικής και στην επίτευξη των στόχων τους. Αυτό απαιτεί την αποτελεσματική διοίκησή τους και συγκεκριμένα την καλή λειτουργία και την εύρυθμη οργάνωση του Τμήματος της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.

Με άλλα λόγια, δεδομένου ότι το Τμήμα αυτό σχεδιάζει και εφαρμόζει όλες τις δραστηριότητες που αφορούν στη διοίκηση του ανθρώπινου παράγοντα μίας επιχείρησης/ ενός οργανισμού, πρέπει να δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στη σημασία του, προκειμένου να αποτελεί, όντως, τον παράγοντα που προσδίδει το κύριο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επίτευξη των στόχων της/ του (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2016¹⁴).

Δύο εκ των βασικών ενεργειών της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων είναι:

¹⁴ Παπαλεξανδρή, Ν., Μπουραντάς, Δ. (2016), Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα, σελ. 22.

✚ **Η αξιολόγηση της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού.** Η απόδοση του κάθε εργαζομένου/ της κάθε εργαζόμενης πρέπει να αξιολογείται βάσει συγκεκριμένων κριτηρίων προκειμένου να διαπιστώνεται το μέγεθος της συνεισφοράς του/ της, τα σημεία στα οποία υστερεί ή υπερτερεί καθώς και να αναλαμβάνονται οι ανάλογες ενέργειες: διορθωτικές ή επιβραβευτικές. Στο αντικείμενο της αξιολόγησης της απόδοσης, η οποία αναλύεται στο πρώτο κεφάλαιο, εμπίπτει κι η διασύνδεση το συστήματος αξιολόγησης με τα συστήματα ανταμοιβής, προαγωγών και μετακίνησης ή/ και ανάθεσης αρμοδιοτήτων.

✚ **Η ανταμοιβή των εργαζομένων.** Στο πλαίσιο της γενικής πολιτικής αμοιβών κάθε επιχείρησης/ οργανισμού, απαιτούνται ειδικά σχέδια μισθών, ημερομισθίων, οικονομικών κινήτρων και παροχών για τις διάφορες κατηγορίες εργαζομένων – των χαμηλόμισθων, των εργαζομένων μερικής ή πλήρους απασχόλησης, αυτών με σύμβαση έργου, αυτών με σύμβαση ορισμένου ή αορίστου χρόνου, κ.ά.. Τα σχέδια αυτά πρέπει να βασίζονται στην αξία αυτής καθ' αυτής της θέσης εργασίας, στην ουσιαστική συνεισφορά του εργαζομένου/ της εργαζόμενης, στις ανταμοιβές που δίνονται στην αγορά εργασίας εν γένει, καθώς και στη σχετική νομοθεσία και στις οικονομικές δυνατότητες της επιχείρησης/ του οργανισμού. Με άλλα λόγια, το αντικείμενο αυτής της ενέργειας, το οποίο αναλύεται στο δεύτερο κεφάλαιο, είναι η δημιουργία κι η εφαρμογή ενός συστήματος ανταμοιβών, το οποίο θα είναι δίκαιο, ανταγωνιστικό καθώς και θα παρακινεί τους εργαζομένους για ποσοτική και ποιοτική βελτίωση της απόδοσής τους.

Στη συνέχεια, ήτοι στο τρίτο κεφάλαιο, ακολουθεί η ανάλυση της περίπτωσης του δημοσίου τομέα της Ελλάδας με βάση τη νομοθεσία καθώς και η παρουσίαση του τρόπου

που ενεργούν ορισμένες μεγάλες εταιρείες – η καθεμία στον τομέα της – , όπως η General Electric Company, η Adobe Systems, η IBM, η Intel, η Nestlé, οι οποίες έχουν εγκαταλείψει προ πολλού τον παραδοσιακό τρόπο αξιολόγησης κι έχουν ενσωματώσει νέα συστήματα στον τρόπο διαχείρισης της απόδοσης των εργαζομένων τους, κυρίως βασισμένα στους στόχους, προκειμένου να μειώνουν τα κόστη, να συμβάλλουν στην ανάπτυξη των ικανοτήτων των εργαζομένων τους κι έτσι, να προσαρμόζονται στο περιβάλλον εργασίας του 21ου αιώνα και στις απαιτήσεις του.

Μέρος Α': Θεωρητική Τεκμηρίωση/ Βιβλιογραφική Ανασκόπηση

Κεφάλαιο 1: Αξιολόγηση Απόδοσης Ανθρώπινου Δυναμικού

«Του λόγου μέτρον ἐστὶν οὐχ ὁ λέγων, ἀλλ' ὁ ἀκούων.»

Πλάτων, Φιλόσοφος (427-347 π.Χ.)

1.1. Η έννοια της αξιολόγησης της απόδοσης

Η «αξιολόγηση της απόδοσης (performance appraisal)» αποτελεί μία βασική λειτουργία της διοίκησης των ανθρώπινων πόρων στις επιχειρήσεις/ στους οργανισμούς (Boswell & Boudreau, 2002¹⁵, Judge & Ferris, 1993¹⁶).

Ο όρος «αξιολόγηση της απόδοσης» αναφέρεται στις μεθόδους που εφαρμόζουν και τις διαδικασίες που ακολουθούν οι οργανισμοί/ οι επιχειρήσεις για την αξιολόγηση του επιπέδου απόδοσης των εργαζομένων. Με τον όρο αναφέρεται, συνήθως, η μέτρηση των επιδόσεων των εργαζομένων και η παροχή ανατροφοδότησης σχετικά τόσο με το επίπεδο όσο και με την ποιότητα της απόδοσής τους (DeNisi & Pritchard, 2006)¹⁷.

Από τα αρχαία χρόνια είναι πρόδηλη η ύπαρξη του όρου της «αξιολόγησης» και φαίνεται να έχει απασχολήσει τους φιλοσόφους και αργότερα τους ερευνητές. Το περιεχόμενο του

¹⁵ Boswell, W.R., Boudreau, J.W. (2002). Separating the Developmental and Evaluative Performance Appraisal. *Journal of Business and Psychology*, 16, pp. 391-412.

¹⁶ Judge, T. A., Ferris, G. R. (1993). Social context of performance evaluation decisions. *Academy of Management Journal*, 36(1), pp. 80–105.

¹⁷ DeNisi, A.S., Pritchard, R.D. (2006). Performance Appraisal, Performance Management and Improving Individual Performance: A Motivational Framework, *Management and Organization Review*, 2(2), pp. 253 – 277.

όρου είναι αμφισβητούμενο αν και σχετίζεται με τις έννοιες της εκτίμησης, της μέτρησης, της επιλογής, της εξέτασης, της βαθμολογίας.

Ο Πλάτωνας στο έργο του «Θεαίτητος» κάνει αναφορά στον όρο της «αξιολόγησης» με τον έννοια του κριτηρίου, δηλαδή του μέσου προς κρίση ή προς δοκιμή (Πλάτωνος, Θεαίτητος 178b).

Ο Κασσωτάκης (1989)¹⁸ ορίζει την «αξιολόγηση ως απόδοση της αξίας σε ένα πρόσωπο, ένα αντικείμενο, ένα πράγμα ή μία κατάσταση» ενώ ο Kamp (1994)¹⁹ εκτιμά ότι «η αξιολόγηση της συμπεριφοράς είναι βασική για την συνολική αποτελεσματικότητα ενός οργανισμού/ μίας επιχείρησης καθώς και για τη διαμόρφωση ενός κλίματος συνεργασίας και συνεννόησης».

Ο Προδρόμου (1992)²⁰ επισημαίνει ότι «η αξιολόγηση είναι μια διαδικασία κατά την οποία επιτυγχάνεται η αναγνώριση και η συλλογή πληροφοριών, οι οποίες θα βοηθήσουν στην επιλογή της βέλτιστης δυνατής λύσης ανάμεσα στις διαθέσιμες».

Σύμφωνα με τον Οργανισμό Οικονομικής Συνεργασίας & Ανάπτυξης (ΟΟΣΑ, 1997)²¹, «οι αξιολογήσεις είναι συστηματικές αναλύσεις των σπουδαιότερων πλευρών μιας πολιτικής ενός οργανισμού ή ενός προγράμματος, με έμφαση στην εγκυρότητα των αποτελεσμάτων και τη δυνατότητα χρήσης τους. Ο κύριος σκοπός των αξιολογήσεων είναι να συμβάλλουν στη βελτίωση της λήψης αποφάσεων, της κατανομής των πόρων και του επιπέδου υπευθυνότητας».

¹⁸ Κασσωτάκης, Μ. (1989), Λήμμα «Αξιολόγηση», Παιδαγωγική Ψυχολογική Εγκυκλοπαίδεια - Λεξικό. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.

¹⁹ Kamp, D. (1994). Επιτυχημένη αξιολόγηση προσωπικού σε μια εβδομάδα, Αθήνα: Anubis.

²⁰ Προδρόμου, Γ. (1992). Εκπαιδευτικά θέματα. Λευκωσία: Ελληνική Παιδεία της Κύπρου, σ. 14.

²¹ ΟΟΣΑ (1997). Review of National Policies for Education: Greece, Έκθεση Εμπειρογνομώνων.

Βάσει της προσέγγισης του Σουμπενιώτη (1998)²², «η αξιολόγηση στοχεύει στη μέτρηση της εργασιακής συμπεριφοράς των εργαζομένων και στην σύγκρισή της με τα προκαθορισμένα σχετικά standards της επιχείρησης». Επίσης, ο Καψάλης (2004)²³ επισημαίνει ότι «η αξιολόγηση είναι η απόδοση της αξίας και (πρέπει να) γίνεται σύμφωνα με συγκεκριμένες αρχές ενώ μπορεί να βρει εφαρμογή σε κάθε ανθρώπινη δραστηριότητα». Ο Μπαμπινιώτης (2012)²⁴ ορίζει την έννοια ως «εκτίμηση της αξίας (κάποιου προσώπου ή έργου) με συγκεκριμένα κριτήρια ή γενικότερα ως συνολική εκτίμηση μιας κατάστασης».

Λαμβάνοντας υπόψη τις προαναφερθείσες προσεγγίσεις προκύπτει ο εξής ευρύτερος και πλέον αντιπροσωπευτικός ορισμός: «Ως αξιολόγηση απόδοσης ορίζεται η διαδικασία με την οποία υπολογίζεται ή μετριέται το πόσο καλά ή όχι ο κάθε εργαζόμενος εκτελεί το έργο του, σύμφωνα με συγκεκριμένα κριτήρια που έχουν καθορισθεί εκ των προτέρων. Και άρα πόση αξία έχει το αποτέλεσμα της εργασίας του ή πόσο συμβάλλει στην επίτευξη των στόχων – αποτελεσμάτων του τμήματος/ ομάδας του και εν τέλει στην επιδιωκόμενη αποτελεσματικότητα» (Χυτήρης, 2018)²⁵. Με άλλα λόγια, η αξιολόγηση είναι μία διαδικασία αφενός μεν συλλογής πληροφοριών και δεδομένων και αφετέρου ενημέρωσης των αξιολογούμενων για τη λήψη των πλέον κατάλληλων αποφάσεων, με κύριο στόχο τη

²² Σουμπενιώτης, Δ. (1998). Στελέχωση και αξιολόγηση προσωπικού, Συνοπτικός οδηγός, Λάρισα: Έλλα.

²³ Καψάλης, Α. (2004). Αξιολόγηση και βαθμολογία στο δημοτικό σχολείο, Εκδόσεις Gutenberg, Αθήνα.

²⁴ Μπαμπινιώτης, Γ. (2012). Λεξικό για το Σχολείο και το Γραφείο – Γ' έκδοση, Εκδόσεις: Κέντρο Λεξιλογίας.

²⁵ Χυτήρης, Λ. (2018). Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.

βελτίωση της απόδοσής τους. Συγκεκριμένα, τα πορίσματα των αξιολογήσεων χρησιμεύουν και στοχεύουν, κυρίως, στα εξής^{26 27 28 29}:

- ✚ Διαπίστωση του ποιοι εργαζόμενοι αποδίδουν στη δουλειά τους καλά και ποιοι όχι.
- ✚ Βελτίωση του συστήματος κινήτρων και ανταμοιβών (αυξήσεις μισθών, πρόσθετων παροχών, προαγωγών, μεταθέσεων, ανάθεσης αρμοδιοτήτων, κ.ά.).
- ✚ Διαπίστωση της αποτελεσματικότητας (ή μη) κι εύρεση τρόπων αντιμετώπισης των αδυναμιών καθώς και χειρισμού των ευκαιριών.
- ✚ Πληροφόρηση/ ενημέρωση των εργαζομένων για το πόσο καλά αποδίδουν στη δουλειά τους, ποιες είναι οι προοπτικές εξέλιξής τους με βάση την απόδοσή τους και πώς προγραμματίζεται η σταδιοδρομία τους σε αυτό το χώρο εργασίας.
- ✚ Διαπίστωση των εκπαιδευτικών αναγκών και ανάπτυξη συγκεκριμένων προγραμμάτων εκπαίδευσης και ανάπτυξης των εργαζομένων.
- ✚ Διαπίστωση ζητημάτων προσωπικού χαρακτήρα τα οποία, επηρεάζουν την απόδοση των εργαζομένων.
- ✚ Χρησιμοποίηση ως απόδειξη για την νομιμότητα, την τεκμηρίωση, την ορθότητα και την αντικειμενικότητα των όποιων (διοικητικών) αποφάσεων λαμβάνονται (π.χ. απολύσεις, προαγωγές).
- ✚ Διαπίστωση οργανωτικών και διοικητικών αδυναμιών.

²⁶ Aguinis, H. (2009). Performance Management, 2nd ed., Pearson Prentice – Hall, N.J.

²⁷ Noe, A.R., Hollenbeck, R.J., Gerhart, B., Wright, M.P. (2015). Human Resource Management: Gaining a competitive advantage, 9th ed., McGraw Hill, Berkshire, UK, p. 231.

²⁸ Bratton, J. Gold, J. (2012). Human Resource Management: Theory and Practice, 5th ed., Palgrave MacMillan, p. 232.

²⁹ Beardwell, J., Thompson, A. (2017). Human Resource Management, 8th ed., Pearson, London, pp. 159 – 160.

1.2. Η διαδικασία της αξιολόγησης της απόδοσης

Η αξιολόγηση της απόδοσης είναι μία τυπική διαδικασία, η οποία πρέπει να εξασφαλίζει στον μεγαλύτερο δυνατό βαθμό την αντικειμενικότητα, την καταλληλότητα, την αξιοπιστία και την αμεροληψία. Τα παρακάτω βήματα αποτελούν τα ελάχιστα μίας τυπικής διαδικασίας αξιολόγησης³⁰:

- ✚ **Βήμα 1:** Καθορισμός του αντικείμενου αξιολόγησης ή των κριτηρίων απόδοσης
- ✚ **Βήμα 2:** Καθορισμός των προτύπων απόδοσης
- ✚ **Βήμα 3:** Μέτρηση της απόδοσης
- ✚ **Βήμα 4:** Ενημέρωση – συζήτηση
- ✚ **Βήμα 5:** Λήψη αποφάσεων για διορθωτικές ή επιβραβευτικές ενέργειες

1.3. Ποιος αξιολογεί την απόδοση

Κρίσεις και σχόλια για την απόδοση των εργαζομένων δύναται να κάνει όποιος/ όποια συνεργάζεται ή έχει κάποια επαγγελματική σχέση μαζί τους και είναι σε θέση να έχει πληθώρα στοιχείων ώστε να μπορεί να αξιολογήσει αντικειμενικά, αμερόληπτα και δίκαια. Υπό την έννοια αυτή, οι άνθρωποι οι οποίοι μπορούν να αξιολογήσουν έναν/ μια εργαζόμενο/ εργαζόμενη είναι οι εξής³¹:

- i. **Ο άμεσος προϊστάμενος:** Είναι ο πλέον κατάλληλος άνθρωπος δεδομένου ότι παρακολουθεί την απόδοση του/ της εργαζομένου/ εργαζομένης επισταμένως και γνωρίζει το κατά πόσο η συμπεριφορά και απόδοσή του/ της είναι η απαιτούμενη για τη συγκεκριμένη θέση εργασίας (Torrington, κ.ά.,

³⁰ Χυτήρης, Λ. (2018). Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.

³¹ Χυτήρης, Λ. (2018). Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.

2017³², Mondy & Mondy, 2011)³³. Πέρα απ' αυτό, ο άμεσος προϊστάμενος είναι εκείνος που εισηγείται για την προαγωγή του υφισταμένου του, την εκπαίδευσή του, την απόλυσή του, τη μετάθεσή του ή την επιβράβευσή του (Lefkowitz, 2000³⁴).

- ii. **Ο προϊστάμενος του προϊσταμένου:** Πρόκειται για τον προϊστάμενο του αξιολογητή προϊσταμένου, ο οποίος ελέγχει τη βαθμολογία που έχει τεθεί, και στις περιπτώσεις, στις οποίες έχει συγκεκριμένη προσωπική άποψη ή διαφωνεί με τη βαθμολογία, σημειώνει το σχόλιό του στην προβλεπόμενη στήλη του φύλλου αξιολόγησης.
- iii. **Οι συνάδελφοι:** Υπάρχουν περιπτώσεις στις οποίες η φύση ή η οργάνωση της εργασίας δεν επιτρέπουν στον άμεσο προϊστάμενο να έχει συχνή επαφή με τον υφιστάμενό του. Ωστόσο, οι συνάδελφοί του μπορεί να έχουν περισσότερες ευκαιρίες να παρατηρούν τη συμπεριφορά και την αποτελεσματικότητα του (Roberts, 2003)³⁵. Σε αυτές τις περιπτώσεις, ορισμένες επιχειρήσεις, ζητούν η αξιολόγηση να γίνει από τους ίδιους τους

³² Torrington, D., Hall, L., Taylor, S., Atkinson, C. (2017). Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Επιμέλεια: Βούζας, Φ., Μαρούδας, Λ., Μπέλλου, Β., Βρόντης, Δ., Μετάφραση: Ψιμούλη, Μ., Αναγνωστίδου, Ζ., Βογιατζής, Γ., Εκδόσεις Broken Hill Publishers LTD, Αθήνα.

³³ Mondy, W. R., Mondy, J. B. (2011). Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Επιμέλεια: Μπουζιονέλος, Ν., Εκδόσεις Τζιόλας, Αθήνα.

³⁴ Lefkowitz, J. (2000). The role of interpersonal affective regard in supervisory performance ratings: A literature review and proposed causal model, *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 73(1), pp. 67 – 85.

³⁵ Roberts, G. (2003). Employee performance appraisal system participation: A technique that works, *Public Personnel Management*, 32(1), p. 333-341.

συναδέλφους ή/ και τους συνεργάτες του αξιολογούμενου (Mondy & Mondy, 2011³⁶, Sudarsan, 2010³⁷).

iv. Οι υφιστάμενοι: Οι υφιστάμενοι αποτελούν μία έγκυρη πηγή συλλογής πληροφοριών για τους προϊσταμένους τους, ιδιαίτερα σχετικά με τον τρόπο που τους αντιμετωπίζουν (Mondy & Mondy, 2011³⁸, Boudreau & Ramstad, 2005³⁹).

v. Οι ίδιοι οι εργαζόμενοι: Σημαντικές πληροφορίες αναφορικά με το πού υστερούν και σε τι υπερτερούν μπορούν να δώσουν οι ίδιοι οι εργαζόμενοι μέσω της διαδικασίας της αυτοαξιολόγησης (Mondy & Mondy, 2011⁴⁰, Dunning, κ.ά., 2004⁴¹). Αξίζει να σημειωθεί ότι σε σχετική έρευνα⁴² διαπιστώθηκε πως οι άνδρες υπερεκτιμούν περισσότερο τον εαυτό τους από ό,τι οι γυναίκες, ενώ οι τελευταίες λαμβάνουν σοβαρά υπόψη τη βαθμολογία των συναδέλφων τους περισσότερο από ό,τι οι άνδρες.

vi. Οι πελάτες: Για πολλές επιχειρήσεις, κυρίως παροχής υπηρεσιών οι πελάτες δύνανται να αποτελούν εξαιρετική πηγή αξιολογητών, αναφορικά με την

³⁶ Mondy, W. R., Mondy, J. B. (2011). Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Επιμέλεια: Μπουζιονέλος, Ν., Εκδόσεις Τζιόλας, Αθήνα.

³⁷ Sudarsan, A. (2010). Concurrent validity of peer appraisal of group work for administrative purposes, *The IUP Journal of Organization Behavior*, 9, pp. 71 – 86.

³⁸ Mondy, W. R., Mondy, J. B. (2011). Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Επιμέλεια: Μπουζιονέλος, Ν., Εκδόσεις Τζιόλας, Αθήνα.

³⁹ Boudreau, J. W., & Ramstad, P. M. (2005). Talentship, talent segmentation and sustainability: A new HR decision science paradigm for a new strategy definition. *Human Resource Management*, 44, pp. 129 – 136.

⁴⁰ Mondy, W. R., Mondy, J. B. (2011). Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Επιμέλεια: Μπουζιονέλος, Ν., Εκδόσεις Τζιόλας, Αθήνα.

⁴¹ Dunning, D., Heath, C., Suls, J.M. (2004). Flawed self – assessment: Implications for health, education and workplace, *Psychological Science in the Public Interest*, 5(3), pp. 69 – 106.

⁴² Mayo, M. (2016). The Gender Gap in Feedback and Self-perception, *Harvard Business Review*. Διαθέσιμο στο: <https://hbr.org/2016/08/the-gender-gap-in-feedback-and-self-perception> (προσπελάστηκε 05/04/2022).

απόδοση και τη συμπεριφορά των εργαζομένων. Με άλλα λόγια, τόσο η βαθμολογία των πελατών όσο και τα σχόλιά τους (πρέπει να) λαμβάνονται σοβαρά υπόψη στο πλαίσιο της αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2016⁴³, Mondy & Mondy, 2011⁴⁴).

- vii. **Πολλοί αξιολογητές:** Η αξιολόγηση των εργαζομένων μπορεί να γίνει πιο ακριβής, δίκαιη και αντικειμενική αν όλοι όσοι επηρεάζονται από την απόδοση και τη συμπεριφορά ενός/ μιας εργαζομένου/ εργαζομένης, έχουν τη δυνατότητα να δώσουν στην επιχείρηση/ στον οργανισμό τα σχόλια και τις παρατηρήσεις τους.

Κάθε μια από τις παραπάνω κατηγορίες αξιολογητών έχει τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματά της. Δεδομένου, λοιπόν, ότι καμία εξ αυτών δεν μπορεί να επιφέρει απολύτως αντικειμενικά αποτελέσματα, είναι σκόπιμο να συνδυάζονται μεταξύ τους κατά περίπτωση.

1.4. Οι μέθοδοι της αξιολόγησης της απόδοσης

Καθώς ο κύριος στόχος της αξιολόγησης της απόδοσης στους οργανισμούς/ στις επιχειρήσεις (πρέπει να) είναι η βελτίωση των εργαζομένων (DeNisi & Pritchard, 2006⁴⁵), υπάρχουν πολλές τεχνικές προκειμένου να υλοποιηθεί η διαδικασία.

⁴³ Παπαλεξανδρή, Ν., Μπουραντάς, Δ. (2016). Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.

⁴⁴ Mondy, W. R., Mondy, J. B. (2011). Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Επιμέλεια: Μπουζιονέλος, Ν., Εκδόσεις Τζιόλας, Αθήνα.

⁴⁵ DeNisi, A.S., Pritchard, R.D. (2006). Performance Appraisal, Performance Management and Improving Individual Performance: A Motivational Framework, *Management and Organization Review*, 2(2), pp. 253 – 277.

Στη βιβλιογραφία^{46 47 48 49 50} καταγράφονται τέσσερις βασικές μέθοδοι αξιολόγησης της απόδοσης:

- i. Μέθοδοι αξιολόγησης των εισροών (inputs):** Η καταγραφή των απαιτούμενων χαρακτηριστικών (εισροών) του εργαζομένου/ της εργαζόμενης προκειμένου να κριθεί εάν έχει προδιαγραφές να αποδώσει ικανοποιητικά στη θέση εργασίας του/ της είναι πολύ σημαντική. Τα στοιχεία αυτά σχετίζονται με χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του/ της, όπως η πρωτοβουλία, η ικανότητα λήψης αποφάσεων, η ικανότητα συνεργασίας, κ.ά. Οι μέθοδοι αυτές μετρούν μεν το ποιος είναι ή το τι είναι ο εργαζόμενος/ η εργαζόμενη αλλά δεν μετρούν τι κάνει ή πώς συμπεριφέρεται πραγματικά. Οι μέθοδοι αξιολόγησης των εισροών (inputs) είναι οι εξής:

α. Μέθοδος αφηγηματικής έκθεσης: Η μέθοδος αυτή είναι η πιο απλή δεδομένου ότι ο αξιολογητής συντάσσει έκθεση με τα δυνατά και αδύνατα σημεία του υφισταμένου του ενώ κάνει προτάσεις για βελτίωσή του. Ένα αξιοσημείωτο αρνητικό στοιχείο της μεθόδου αυτής είναι ότι απαιτείται αρκετός χρόνος για τη σύνταξη της έκθεσης και λόγω της έλλειψης προτύπων απόδοσης ενυπάρχει ο κίνδυνος της μεροληψίας και της υποκειμενικότητας, ειδικά σε περίπτωση απειρίας του αξιολογητή.

⁴⁶ Χυτήρης, Λ. (2018). Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.

⁴⁷ Shaout, A, Yousif, K.M. (2014). Performance Evaluation – Methods and Techniques Survey, International Journal of Computer and Information Technology, 3 (5), pp. 966 – 979.

⁴⁸ Sujith, A.S. (2017). From 90 degree to 720-degree performance appraisal, Imperial Journal of Interdisciplinary Research, 3 (5), pp. 1838 – 1844.

⁴⁹ Aggarwal, A., Sunda, G. (2013). Techniques of performance appraisal – A review, International Journal of Engineering and Advanced Technology, 2(3), pp. 617 – 621.

⁵⁰ Khanna, M. Sharma, K.R. (2014). Employees performance appraisal and its techniques: A review, Assian Journal of Advanced Basic Service, 2(2), pp. 51 – 58.

β. Μέθοδος υποχρεωτικής επιλογής: Δίνονται στον αξιολογητή ζεύγη προτάσεων περιγραφής χαρακτηριστικών ή συμπεριφοράς, από τα οποία είναι υποχρεωμένος να επιλέξει εκείνη την πρόταση η οποία ανταποκρίνεται περισσότερο στον υφιστάμενό του.

γ. Αξιολόγηση από ειδικό: Ορισμένοι οργανισμοί κι επιχειρήσεις, για να μειώσουν την υποκειμενικότητα και την μεροληψία του άμεσου προϊστάμενου επιθυμούν να γίνεται η αξιολόγηση των εργαζομένων από τους ειδικούς του Τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. Έτσι, ο ειδικός παίρνει συνέντευξη από τον άμεσο προϊστάμενο για καθένα από τους υφισταμένους του. Με βάση αυτή τη συνέντευξη, συμπληρώνει ένα φύλλο αξιολόγησης και στη συνέχεια παραδίδει αυτή την αξιολόγηση στον άμεσο προϊστάμενο προκειμένου να συμφωνήσει ή να προτείνει τις όποιες αλλαγές εκτιμά ότι θα κάνουν την αξιολόγηση πιο αντικειμενική και δίκαιη.

δ. Μέθοδος διαγραμματικής κλίμακας: Είναι η πιο συνηθισμένη και η πιο αντικειμενική μέθοδος αξιολόγησης βάσει της οποίας ο αξιολογητής καλείται να βαθμολογήσει τον εργαζόμενο/ την εργαζόμενη ως προς συγκεκριμένα χαρακτηριστικά τα οποία έχουν καθορισθεί εκ των προτέρων και νοούνται ως κρίσιμα για την επίτευξη της προτύπου απόδοσης. Η μέθοδος αυτή, αν και απλή στην εφαρμογή της απαιτεί αρκετή προετοιμασία, προκειμένου να ορισθούν με σαφήνεια τα χαρακτηριστικά αυτά κι η κλίμακα βαθμολογίας.

ii. Μέθοδοι αξιολόγησης των αποτελεσμάτων/ εκροών (outputs): Η συλλογή στοιχείων τα οποία αποδεικνύουν το πώς απέδωσε ο εργαζόμενος/ η εργαζόμενη αποτελούν μία αντικειμενική μέθοδο αξιολόγησης. Οι μέθοδοι αξιολόγησης των αποτελεσμάτων/ εκροών (outputs) είναι οι εξής:

α. Μέτρηση παραγωγικότητας: Εφαρμόζεται για όσες θέσεις εργασίας η απόδοση του εργαζόμενου/ της εργαζομένης δύναται να μετρηθεί βάσει του τι ο ίδιος/ η ίδια επιτυγχάνει ή συνεισφέρει στο τμήμα ή την επιχείρηση/ τον οργανισμό.

β. Διοίκηση με αντικειμενικούς στόχους (Management by Objectives – MBO): Η μέθοδος προτάθηκε το 1954 από τον Peter Drucker, ως μια φιλοσοφία διοίκησης, βάσει της οποίας οι εργαζόμενοι, αφού συνεργασθούν με τους προϊστάμενους τους, θέτουν στόχους κι έπειτα αξιολογούνται με βάση το βαθμό επίτευξής τους (Khanna & Sharma, 2014⁵¹). Για να εφαρμοσθεί αυτή η μέθοδος απαιτούνται τα εξής βήματα: (α) Ο προϊστάμενος κι ο υφιστάμενος σε κάθε διεύθυνση ή τμήμα της επιχείρησης/ του οργανισμού, με βάση τους στόχους και την πολιτική της/ του, καθορίζουν από κοινού τους στόχους που πρέπει και δεσμεύεται να επιτύχει ο εργαζόμενος/ η εργαζομένη, σε συγκεκριμένη χρονική περίοδο. Στη συνέχεια, (β) ο προϊστάμενος και ο υφιστάμενος ορίζουν, από κοινού, σαφή, μετρήσιμα και επιτεύξιμα πρότυπα απόδοσης, (γ) καθορίζονται οι έλεγχοι προόδου επίτευξης των αποτελεσμάτων στο τέλος της χρονικής περιόδου, (δ) ο προϊστάμενος και ο υφιστάμενος αξιολογούν εάν επιτεύχθηκαν οι στόχοι και συναποφασίζουν για τους νέους στόχους (Islami, κ.ά., 2018⁵², Τερζίδης & Τζωρτζάκης, 2004⁵³).

Δεδομένου ότι η παρούσα εργασία εστιάζει σε αυτή τη μέθοδο, αξίζει να σημειωθεί ότι η διοίκηση με αντικειμενικούς στόχους έχει αρκετά πλεονεκτήματα (Hoffmann-Burdzińska

⁵¹ Khanna, M. Sharma, K.R. (2014). Employees performance appraisal and its techniques: A review, *Assian Journal of Advanced Basic Service*, Vol.2, No. 2, pp. 51 – 58.

⁵² Islami, X., Mulolli, E., Mustafa, N. (2018). Using Management by Objectives as a performance appraisal tool for employee satisfaction, *Future Business Journal*, 4(1), pp. 94 – 108.

⁵³ Τερζίδης, Π.Κ., Τζωρτζάκης, Μ.Κ. (2004). Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων: Διοίκηση Προσωπικού, Εκδόσεις Rosili, Αθήνα.

& Flak, 2016⁵⁴), όπως το ότι (α) τα ποσοτικά αποτελέσματα είναι μετρήσιμα και ελάχιστα υποκειμενική η αξιολόγησή τους, (β) η πρωτοβουλία και καινοτομία των εργαζομένων δύνανται να αναπτύσσονται, αφού οι ίδιοι καθορίζουν το πώς θα επιτύχουν τους συμφωνηθέντες στόχους τους, (γ) η παρακίνηση για βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων αυξάνεται (δ) η μέθοδος μπορεί να συμβάλλει στη βελτιστοποίηση του έργου της επιχείρησης/ του οργανισμού.

Ωστόσο, παρά τα θετικά στοιχεία της μεθόδου, αυτή παρουσιάζει και σημαντικά μειονεκτήματα (Tassel, 1995)⁵⁵, όπως τα εξής: (α) χρειάζεται αρκετός χρόνος από τα ανώτατα στελέχη για τον προσδιορισμό και την παρακολούθηση της διαδικασίας, (β) απαιτείται εκπαίδευση τόσο των στελεχών όσο και των εργαζομένων για την ορθή εφαρμογή της, (γ) καθίσταται δύσκολη η σύγκριση των εργαζομένων μεταξύ τους, (δ) οι προϊστάμενοι (πρέπει να) ασκούν πίεση για επίτευξη όλο και υψηλότερων στόχων εκ μέρους των εργαζομένων, (ε) δεν είναι εφικτό να εφαρμοσθεί σε μια επιχείρηση/ σε έναν οργανισμό όπου επικρατεί αυταρχικό στυλ διοίκησης, (στ) απαιτείται πολλή γραφειοκρατική εργασία και (ζ) δεν ταιριάζει σε θέσεις εργασίας που έχουν εξ ορισμού ελάχιστη ή καθόλου ευελιξία.

γ. Κάρτα ισόρροπων αποδόσεων (Balanced Scorecard): Μετράει την απόδοση της επιχείρησης σε τέσσερις (4) διαστάσεις, οι οποίες αφορούν στα οικονομικά της, στους πελάτες της, στις λειτουργίες της καθώς και στην εκπαίδευση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού της. Κάθε μία εξ αυτών των διαστάσεων χρησιμοποιείται ώστε να

⁵⁴ Hoffmann-Burdzińska, K., Flak, O. (2016). Management by objectives as a method of measuring teams' effectiveness, *Journal of Positive Management*, 6(3), pp. 67 – 82.

⁵⁵ J.D. van Tassel (1995). Death to MBO, *Training and Development*, 49 (3), pp. 2-5.

τεθούν στόχοι σε επίπεδο επιχείρησης, διοίκησης και εργαζομένων. Η απόδοση των εργαζομένων συνδέεται με την επίτευξη των στόχων σε αυτές τις διαστάσεις και με την ανταμοιβή τους. Οι ίδιοι οι εργαζόμενοι θέτουν τους προσωπικούς και ομαδικούς στόχους, ώστε να είναι συνεπείς και να υπηρετούν την στρατηγική της επιχείρησης (Noe, κ.ά., 2015⁵⁶, Kaplan, κ.ά., 2007⁵⁷).

iii. Μέθοδοι αξιολόγησης της συμπεριφοράς: Το πώς συμπεριφέρεται κάποιος/ κάποιια εργαζόμενος/ εργαζόμενη στην εργασία του/ της, απέναντι σε πελάτες, συναδέλφους, προϊσταμένους, υφισταμένους, εξωτερικούς συνεργάτες, κ.ά., είναι καθοριστικό και για την ποιότητα της δουλειάς του/ της. Η καταγραφή του πώς εφαρμόζει ο εργαζόμενος/ η εργαζόμενη τις ικανότητες ή το ταλέντο του/ της, τις διαθέσεις του/ της, το σύστημα αξιών του/ της και τα στοιχεία της προσωπικότητάς του/ της στη θέση εργασίας παρέχουν σημαντικές πληροφορίες για την αποτελεσματικότητά του/ της (ή μη). Οι μέθοδοι αξιολόγησης της συμπεριφοράς είναι οι εξής:

α. Μέθοδος του καταλόγου ελέγχου: Είναι από τις πιο χρησιμοποιούμενες μεθόδους και δίνει αξιόπιστες πληροφορίες, οι οποίες πρέπει να εφαρμόζονται ξεχωριστά για κάθε τμήμα/ διεύθυνση της επιχείρησης/ του οργανισμού, αφού απαιτούνται διαφορετικά προσόντα και διαφορετική συμπεριφορά σε κάθε ένα εξ αυτών. Το βασικό μειονέκτημά της είναι ότι δύναται να γίνουν λάθη αν ο αξιολογητής σημειώνει αντίστοιχες συμπεριφορές στο φύλλο αξιολόγησης θέλοντας να ευνοήσει ή να μειώσει κάποιον.

⁵⁶ Noe, A.R., Hollenbeck, R.J., Gerhart, B., Wright, M.P. (2015). Human Resource Management: Gaining a competitive advantage, 9th Edition, McGraw Hill, Berkshire, UK, p. 231.

⁵⁷ Kaplan, S.R., Norton, P.D. (2007). Using the Balanced Scorecard as a strategic management system, Harvard Business Review, July – August, pp. 150 – 161.

β. Μέθοδος του σταθμισμένου καταλόγου ελέγχου: Για να μειωθεί η υποκειμενικότητα που έχει ο αξιολογητής τα χαρακτηριστικά ή οι παρατηρούμενες συμπεριφορές αποκτούν έναν συντελεστή βαρύτητας (αξία), ανάλογα με το πόσο σημαντικά κρίνονται για την απόδοση στη θέση εργασίας. Έπειτα, βάσει των συντελεστών βαρύτητας οι ειδικοί της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού υπολογίζουν το σύνολο της βαθμολογίας για κάθε αξιολογούμενο.

γ. Μέθοδος κρίσιμων περιστατικών: Ο αξιολογητής καταγράφει συγκεκριμένα περιστατικά εξαιρετικής ή μη αποδεκτής συμπεριφοράς του εργαζομένου/ της εργαζόμενης και με βάση αυτά τον/ την αξιολογεί. Η μέθοδος είναι κατάλληλη για περιπτώσεις κατά τις οποίες είναι δύσκολο να μετρηθεί η απόδοση σε μια θέση εργασίας ή όταν η συμπεριφορά είναι πιο βασική από καθετί άλλο. Η καταγραφή των κρίσιμων περιστατικών (πρέπει να) καλύπτει όλη την περίοδο αξιολόγησης προκειμένου να αποφεύγεται η έμφαση σε πρόσφατα γεγονότα κι επιδόσεις.

δ. Μέθοδος μέτρησης της συμπεριφοράς (Behaviorally Anchored Rating Scales - BARS): Η μέθοδος προτάθηκε από τους Smith & Kendal το 1963⁵⁸ και σχεδιάστηκε έτσι ώστε να είναι συγκεκριμένες οι απαιτήσεις της κάθε θέσης εργασίας και σε κάθε μια από αυτές να αντιστοιχούνται οι απαιτούμενες συμπεριφορές από τον φορέα της θέσης εργασίας.

Για να εφαρμοσθεί η μέθοδος αυτή οι ομάδες ειδικών αξιολογητών αποτελούμενες από, λ.χ., προϊσταμένους, εργαζόμενους, άλλους εξωτερικούς αξιολογητές, στελέχη της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού, κ.ά., πρέπει (α) να προσδιορίσουν τις κρίσιμες

⁵⁸ Smith, P., Kendall, L. (1963). Retranslation of expectations: an approach to the construction of unambiguous anchors for rating scales, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 47, pp. 149 – 155.

δεξιότητες της εργασίας, π.χ. λήψη αποφάσεων, πρωτοβουλία, επικοινωνιακές δεξιότητες, κ.ά., (β) να καταγράψουν περιπτώσεις αναμενόμενης συμπεριφοράς για κάθε απαίτηση στο πλαίσιο της εργασίας και (γ) να αναπτύξουν κλίμακα βαθμολογίας συνήθως επτά (7) διαβαθμίσεων και στην καθεμία διαβάθμιση να αντιστοιχίσουν συγκεκριμένη συμπεριφορά (Harrison, κ.ά., 2017⁵⁹).

ε. Μέθοδος μέτρησης της παρατηρούμενης συμπεριφοράς (Behavioral Observational Scales - BOS): Η μέθοδος προτάθηκε από τους Latham & Wexley το 1981⁶⁰ και σύμφωνα με αυτή, ο αξιολογητής, αντί να ελέγχει μία μόνο συμπεριφορά του εργαζόμενου/ της εργαζόμενης, σημειώνει τη συχνότητα με την οποία αυτός/ αυτή επιδεικνύει την κάθε συμπεριφορά, για κάθε μια από τις κρίσιμες παραμέτρους της εργασίας του/ της.

στ. Μέθοδος 360° (360° feedback): Είναι μία σύγχρονη μέθοδος αξιολόγησης, η οποία εφαρμόστηκε στην Αμερική στις αρχές της δεκαετίας του 1990 και δίνει έμφαση στη συμπεριφορά, στις ικανότητες, στις δυνατότητες και στα στοιχεία προσωπικότητας του εργαζομένου/ της εργαζομένης. Η μέθοδος 360° βασίζεται στο ότι περισσότεροι αξιολογητές δύνανται να παρέχουν αξιόπιστες πληροφορίες. Οι συνιστώσες αυτής της αξιολόγησης είναι: (α) κάθετη, εκ των άνω, ο άμεσος προϊστάμενος, (β) κάθετη, εκ των κάτω, ο υφιστάμενος, (γ) οριζόντια, οι συνάδελφοι και (δ) αυτοαξιολόγηση, ο ίδιος ο

⁵⁹ Harrison, J.K., Martin – Raugh, M.P., Carney, L.M., Inglese, P.A., Chen, L., Feng, G. (2017). Exploring Methods for Developing Behaviorally Anchored Rating Scales for Evaluating Structured Interview Performance, 1, ETS Research Report Series, pp. 1 – 26.

⁶⁰ Latham, G.P., Wexley, K.N. (1981). Increasing productivity through performance appraisal, Addison – Wesley, Reding, M.A.

εργαζόμενος/ η εργαζόμενη (Rajeswari, 2017⁶¹). Ενδεικτικό πρότυπο ελέγχου για αυτοαξιολόγηση βρίσκεται στο Παράρτημα της εργασίας.

Όταν στην αξιολογική διαδικασία λαμβάνουν μέρος πελάτες ή/ και προμηθευτές ή/ και άλλοι, τότε χαρακτηρίζεται ως **μέθοδος 540°**. Η **μέθοδος 720°** είναι η επαναλαμβανόμενη αξιολόγηση των 360°, έχοντας μεσολαβήσει ένα χρονικό διάστημα από την πρώτη φορά, προκειμένου να διαπιστωθεί η βελτίωση της απόδοσης της συμπεριφοράς του αξιολογούμενου (Mosley, 2013⁶², Jency, 2016⁶³).

iv. Συγκριτικές μέθοδοι αξιολόγησης των εργαζομένων: Η αξιολόγηση γίνεται στη βάση της σύγκρισης των εργαζομένων μεταξύ τους και στη συνέχεια κατατάσσονται ιεραρχικά από τον πρώτο με την υψηλότερη απόδοση έως τον τελευταίο με την χαμηλότερη απόδοση. Οι ανταμοιβές κι οι επιβραβεύσεις των πρώτων καθώς κι οι προσπάθειες για βελτίωση όσων υστερούν ή η απόλυση όσων η απόδοση είναι πολύ χαμηλή ανήκει στο πυρήνα αυτών των μεθόδων. Οι συγκριτικές μέθοδοι αξιολόγησης είναι οι εξής:

α. Μέθοδος της απλής κατάταξης (Ranking): Είναι η πιο παλιά και η πιο απλή μέθοδος αξιολόγησης σύμφωνα με την οποία οι εργαζόμενοι συγκρίνονται μεταξύ τους βάσει της συνολικής απόδοσης, με σκοπό την κατάταξή τους σε αριθμητική σειρά. Η μέθοδος αυτή

⁶¹ Rajeswari, R. (2017). Employee performance appraisal: In its' changing phase, International Journal of Application or Innovation in Engineering and Management, 6(6), pp. 233 – 236.

⁶² Mosley, E. (2013). The power of the crowdsourced performance review, Compensation & Benefits Review, 45 (6), pp. 320 – 323.

⁶³ Jency, S. (2016). 720-degree performance appraisal: an emerging technique, International Journal of Informative and Futuristic Research, 3, pp. 2956 – 2965.

είναι κατάλληλη για μικρό αριθμό εργαζομένων και δεν ενδείκνυται για σύγκριση εργαζομένων με ποικίλο αντικείμενο εργασίας.

β. Μέθοδος της "εναλλάξ" κατάταξης (Alternation Ranking Method): Είναι παραλλαγή της προαναφερθείσας κατάταξης, σύμφωνα με την οποία ο αξιολογητής, αφού καταγράψει όλους τους υφισταμένους του σ' ένα φύλλο χαρτί, επιλέγει τον καλύτερο και τον χειρότερο. Στη συνέχεια διαγράφει αυτούς τους δύο και από τους υπόλοιπους επιλέγει πάλι τον καλύτερο και τον χειρότερο μέχρις ότου κατατάξει όλους τους υφισταμένους του. Με αυτό το τρόπο, καταρτίζονται δύο κατάλογοι: ένας που περιλαμβάνει όλους τους «καλύτερους» και ένας που περιλαμβάνει όλους τους «χειρότερους».

γ. Μέθοδος της κατανομής βαθμών: Ο αξιολογητής κατανέμει ένα σύνολο βαθμών, συνήθως 100, μεταξύ των υφισταμένων του, βάσει της σχετικής αξίας τους. Έτσι, οι πιο ικανοί λαμβάνουν τους περισσότερους βαθμούς και οι λιγότερο ικανοί λαμβάνουν τους λιγότερους.

δ. Μέθοδος σύγκρισης ζευγαριών (Paired Comparison): Η σύγκριση γίνεται κατά ζεύγη εργαζομένων είτε για την απόδοση στη θέση εργασίας είτε για συγκεκριμένα χαρακτηριστικά. Ωστόσο, απαιτείται αρκετός χρόνος εάν πρόκειται να αξιολογηθεί ένας μεγάλος αριθμός εργαζομένων.

ε. Μέθοδος υποχρεωτικής διασποράς: Η σύγκριση γίνεται μεταξύ των εργαζομένων κι όλες οι αξιολογήσεις κατανέμονται υποχρεωτικά σε συγκεκριμένα επίπεδα – ποσοστά. Ωστόσο, επειδή η μέθοδος αυτή δεν επιτρέπει στον αξιολογητή να κατατάξει πάνω από

ένα ποσοστό τους υφισταμένους του σε μια κατηγορία απόδοσης, περιορίζονται τα αξιολογικά σφάλματα λόγω υπερβολικής επιείκειας ή αυστηρότητας^{64 65}.

Εκτός από τις προαναφερθείσες κύριες κατηγορίες μεθόδων αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων υπάρχει και μια πρόσθετη, οι **μέθοδοι αξιολόγησης των δυνατοτήτων των εργαζομένων**, η οποία δεν μετράει την απόδοση της εργασίας. Στην κατηγορία αυτή, οι τεχνικές δεν αξιολογούν την απόδοση της εργασίας σε κάποιο συγκεκριμένο χρονικό διάστημα, αλλά εστιάζονται στο να αξιολογηθεί ο εργαζόμενος/ η εργαζόμενη ως προς τις δυνατότητες του/ της, προκειμένου να αποδώσει μελλοντικά. Οι δύο πιο γνωστές μέθοδοι αυτής της κατηγορίας είναι:

α. Ψυχολογική αξιολόγηση: Ορισμένοι οργανισμοί και επιχειρήσεις συνεργάζονται ή/ και απασχολούν, μόνιμα ή περιστασιακά, ψυχολόγους ή/ και συμβούλους επιχειρήσεων προκειμένου να αξιολογούν το δυναμικό τους. Η αξιολόγηση γίνεται βάσει πληροφοριών, που προκύπτουν από συνεντεύξεις με τους αξιολογούμενους, ψυχολογικά τεστ, συζητήσεις με τους προϊσταμένους και άλλου τύπου αξιολογήσεις. Ο αξιολογητής ή η ομάδα αξιολογητών αφού συγκεντρώσει τις απαιτούμενες πληροφορίες συντάσσει έκθεση αναφορικά με την πνευματική ικανότητα, τη συναισθηματική ωριμότητα, το ενδιαφέρον για την εργασία, την αφοσίωση στην επιχείρηση, κ.ά., και κάνει εκτίμηση για τη μελλοντική απόδοση του αξιολογούμενου. Η ακρίβεια της μεθόδου αυτής εξαρτάται από την εμπειρία του αξιολογητή (ή των αξιολογητών).

⁶⁴ Scullen, S., Bergey, P., Aiman – Smith, L. (2005). Forced choice distribution systems and the improvement of workforce potential: A baseline simulation, *Personnel Psychology*, 58, pp. 1-32.

⁶⁵ Bates, S. (2003). Forced Ranking, *HR Magazine*, June, pp. 63 – 68.

β. Κέντρα αξιολόγησης: Είναι μέθοδος μέτρησης της δυναμικής των αξιολογούμενων, η οποία διενεργείται από ομάδα ψυχολόγων ή/ και συμβούλων επιχειρήσεων. Χρησιμοποιείται για την αξιολόγηση της καταλληλότητας στελεχών για μία θέση εργασίας, την πρόσληψη, την προαγωγή, την ανάθεση αρμοδιοτήτων, κ.ά..

1.5. Οι αρχές της αξιολόγησης της απόδοσης

Η αξιολόγηση της απόδοσης, με όποια μέθοδο κι αν γίνεται, για να έχει τα προσδοκώμενα αποτελέσματα πρέπει να ικανοποιεί ορισμένες αρχές, οι οποίες έχουν ισχύ ανεξάρτητα από τον κλάδο, την φύση εργασίας ή το πολιτισμικό περιβάλλον που λειτουργεί η επιχείρηση/ ο οργανισμός και είναι οι εξής^{66 67}:

- i. Αντιστοιχία περιγραφών θέσεων εργασίας και προσδοκώμενων (οργανωσιακών) στόχων:** Η περιγραφή της κάθε θέσης εργασίας πρέπει να περιλαμβάνει τα καθήκοντα και τις απαιτούμενες γνώσεις, ικανότητες και δεξιότητες για να εκτελεσθεί η εργασία. Αυτά πρέπει να είναι και τα στοιχεία για τα οποία θα αξιολογηθεί κι ο/ η εργαζόμενος/ εργαζόμενη.
- ii. Εκπαίδευση των αξιολογητών:** Η εκπαίδευση των αξιολογητών, αναφορικά με το πώς γίνεται και πώς θα αξιοποιηθούν τα αποτελέσματά της συμβάλλει στην αποδοχή από τους εργαζόμενους – αξιολογούμενους και βοηθά τους ίδιους τους αξιολογητές να περιορίσουν έως και να αφανίσουν τον παράγοντα της υποκειμενικότητας, τα λάθη καθώς και τις αλλοιώσεις στη βαθμολογία. Ακόμη, η

⁶⁶ Aguinis, H., Joo, H., Gottfredson, K.R. (2012). Performance management universals: Think globally and act locally, *Business Horizons*, Vol. 55, pp. 385 – 392.

⁶⁷ Lawler, E.E., Benson, G.S., McDermott, M. (2012). What makes performance appraisals effective? *Compensation and Benefits Review*, Vol. 44, No. 4, pp. 191 – 200.

εκπαίδευση των αξιολογητών δύναται να συμβάλλει στον ειλικρινή κι ανοικτό διάλογο με τον αξιολογούμενο προκειμένου να στοχεύουν αμφότεροι στη βελτίωση της απόδοσης του δεύτερου καθώς και στη μελλοντική ανάπτυξη και εξέλιξή του.

iii. Μέτρηση τόσο της συμπεριφοράς όσο και των (ποσοτικών) αποτελεσμάτων

της εργασίας του: Η μέτρηση των δύο συνιστωσών είναι απαραίτητη ανάλογα με το εάν ο/ η εργαζόμενος/ εργαζόμενη έχει μικρό ή μεγάλο έλεγχο των ποιοτικών αποτελεσμάτων της δουλειάς του/ της. Έτσι, εάν έχει μικρό έλεγχο, η έμφαση στην αξιολόγηση της συμπεριφοράς είναι πιο κατάλληλη ενώ εάν έχει πλήρη ή μεγάλο έλεγχο των (ποσοτικών) αποτελεσμάτων της εργασίας ενδείκνυται η βαρύτητα να δίνεται στην αξιολόγηση των αυτών αποτελεσμάτων.

iv. Μέτρηση απόδοσης σε ατομικό και ομαδικό επίπεδο:

Εάν ένας/ μια εργαζόμενος/ εργαζόμενη δουλεύει μόνος του/ μόνη του είναι σκόπιμο η αξιολόγηση να γίνεται σε ατομικό επίπεδο ενώ αν εργάζεται σε ομάδα, αρκετές ώρες της ημέρας, είναι πιο κατάλληλο να μετριέται η απόδοσή του με βάση την απόδοση όλης της ομάδας.

v. Ενημέρωση υπό τη μορφή συνέντευξης αξιολόγησης:

Η ανατροφοδότηση του/ της εργαζομένου/ εργαζομένης αναφορικά με το πώς είναι στη δουλειά του/ της, σε τι υστερεί και σε τι είναι «καλός/ καλή» είναι σημαντική για τη βελτίωση της απόδοσης και της εξέλιξής του/ της. Ωστόσο, εάν η συνέντευξη αξιολόγησης περιορίζεται ή δίνει έμφαση στις αδυναμίες, στις ατέλειες και στην ανεπάρκειά του/ της θα συμβάλλει ελάχιστα στη βελτίωσή του/ της. Αυτό τεκμηριώνεται και από

διαχρονικές έρευνες⁶⁸ που δείχνουν πως το μεγαλύτερο ποσοστό τόσο των υφισταμένων όσο και των προϊσταμένων αντιτάσσεται σε αυτή τη διαδικασία. Οι τύποι συνέντευξης αξιολόγησης που εφαρμόζονται είναι οι εξής: **(α) Απλή ενημέρωση και παροχή οδηγιών, στον υφιστάμενο (tell and sell)** όπου ο προϊστάμενος απλώς εξηγεί και αιτιολογεί στον αξιολογούμενο τη βαθμολογία του. Η επικοινωνία χαρακτηρίζεται ως μονόπλευρη. **(β) Ενημέρωση και ακρόαση (tell and listen)** όπου ο προϊστάμενος, αφού σχολιάσει το τι πήγε καλά, τι όχι και τι θα ήταν καλό να γίνει μελλοντικά, είναι διατεθειμένος να «ακούσει» τον υφιστάμενό του. Πρακτικά, του δίνει τη δυνατότητα να εξηγήσει, να δικαιολογηθεί για ορισμένες ενέργειές του, να σχολιάσει τη βαθμολογία του και να αντιδράσει στα προτεινόμενα σχέδια βελτίωσης της απόδοσής του. **(γ) Ανοικτή συζήτηση (open discussion/ problem solving)** όπου ο προϊστάμενος και ο υφιστάμενος συζητούν όλα τα θέματα τα οποία άπτονται της απόδοσης καθώς και τους τρόπους βελτίωσής της (Lee, 2006⁶⁹).

vi. Παροχή (ουσιαστικών) επιβραβεύσεων: Οι άνθρωποι επιθυμούν και προσδοκούν την επιβράβευσή τους για ό,τι σημαντικό επιτυγχάνουν. Η επιβράβευση, λοιπόν, μπορεί να είναι υλική, π.χ. χρήματα, προαγωγή, ανάθεση αρμοδιοτήτων ή άυλη, π.χ. τίτλος του «υπαλλήλου του μήνα», μια τιμητική πλακέτα.

⁶⁸ Society for Human Resource Management (2012). Performance Management Survey, Διαθέσιμο στο: <http://www.smartvision.co.jp/pdf1/ANSIPMApproved2012.pdf>, προσπελάστηκε 08/04/2023.

⁶⁹ Lee, C. (2006). Feedback, Not Appraisal, HR Magazine, Nov., pp. 111 – 114.

Κεφάλαιο 2: Αποδοχές & Κίνητρα στον Εργασιακό Χώρο

«Τα αγαθά κόποις κτώνται.»

Αριστοτέλης, Φιλόσοφος (384-322 π.Χ.)

2.1. Η αμοιβή στον εργασιακό χώρο

Η αμοιβή είναι το χρηματικό ποσό που λαμβάνει ένας άνθρωπος επειδή ολοκλήρωσε μια εργασία. Ο όρος αναφέρεται τόσο σε σχέση εξαρτημένης εργασίας όσο και σε προσφορά υπηρεσιών από ελεύθερο επαγγελματία. Με άλλα λόγια, η αμοιβή είναι τα χρήματα που λαμβάνει ένας άνθρωπος ως αναγνώριση του έργου του κι αποτελεί καθοριστικό παράγοντα αφενός για την προσέλκυση των εργαζομένων και την παραμονή τους στην επιχείρηση/ στον οργανισμό και αφετέρου για το επίπεδο – ποσοτικά και ποιοτικά – απόδοσης καθώς και την εν γένει συμπεριφορά τους.

Κατά Pitts (1995)⁷⁰, «ανταμοιβές είναι τα προνόμια και τα οφέλη που προκύπτουν από την εκτέλεση μιας εργασίας, ή από την παροχή μιας υπηρεσίας». Επίσης, ο Henderson (2003)⁷¹ θεωρεί ότι «η ανταμοιβή είναι μια ευρεία έννοια που αντιπροσωπεύει οτιδήποτε θεωρεί ο εργαζόμενος ότι δύναται να του προσφέρει ο εργοδότης του, για τη συνεισφορά του σε μια εργασία». Σύμφωνα με τον Χυτήρη (2018)⁷², «αμοιβή, την οποία οι επιχειρήσεις/ οι οργανισμοί καταβάλλουν, θεωρείται η κάθε είδους πληρωμή στον εργαζόμενο/ την εργαζόμενη, ως αντάλλαγμα της απασχόλησης και της συμβολής του στην επίτευξη των εταιρικών στόχων».

⁷⁰ Pitts, C. (1995). *Motivating Your Organization*, 1st Edition, New York: McGraw – Hill International.

⁷¹ Henderson, R.I. (2003). *Compensation Management in a Knowledge-based World*, 9th Edition, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.

⁷² Χυτήρης, Λ. (2018). *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.

Σύμφωνα με τον Χυτήρη (2018)⁷³, η αμοιβή αποτελείται: (α) από την άμεση οικονομική παροχή, στην οποία εμπεριέχονται ο μισθός ή το ημερομίσθιο καθώς και τα κίνητρα, ήτοι η πρόσθετη ανταμοιβή η οποία καταβάλλεται για την προσπάθεια του εργαζομένου/ της εργαζόμενης και (β) από την έμμεση οικονομική παροχή, η οποία αναφέρεται στις πρόσθετες παροχές που δεν σχετίζονται άμεσα με την καθ' αυτή απόδοση στη θέση εργασίας, π.χ. πληρωμές για άδειες, κ.ά.

Κατά τους Bratton κ.ά. (2012)⁷⁴ και Armstrong κ.ά. (2017)⁷⁵ οι επιχειρήσεις κι οι οργανισμοί, ανεξαρτήτως των προσφερόμενων μισθολογικών πακέτων, μέσω της αμοιβής, επιδιώκουν τα εξής:

- ✚ Να αισθάνεται το ανθρώπινο δυναμικό ικανοποιημένο από την καθ' αυτή αμοιβή.
- ✚ Να παρέχονται ανταγωνιστικά πακέτα αμοιβών, ώστε να προσελκύουν τους πλέον ικανούς και κατάλληλους εργαζόμενους.
- ✚ Να τηρούνται οι νομοθετικές διατάξεις και ρυθμίσεις, π.χ. κατώτατος μισθός, αποζημιώσεις, επιδόματα, κ.ά.
- ✚ Να μειώνεται ο δείκτης αποχώρησης και να περιορίζονται τα παράπονα.
- ✚ Να δημιουργείται, να διατηρείται και να ενισχύεται η εταιρική κουλτούρα.
- ✚ Να ανταμείβονται τα αυξημένα επίπεδα απόδοσης κι υπευθυνότητας.
- ✚ Να εξασφαλίζεται μια σχετικά σταθερή σχέση ανάμεσα στην αμοιβή και την απόδοση στη θέση εργασίας.

⁷³ Χυτήρης, Λ. (2018). Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.

⁷⁴ Bratton, J. Gold, J. (2012). Human Resource Management: Theory and Practice, 5th ed., Palgrave MacMillan, p. 364.

⁷⁵ Armstrong, M., Taylor, St. (2017). Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice, Kogan Page, London, p. 418.

- ✚ Να δημιουργούνται και να διατηρούνται καλές εργασιακές σχέσεις.
- ✚ Να υπάρχει η δέουσα ανταπόκριση στις κοινωνικές απαιτήσεις της διαφάνειας, της ίσης μεταχείρισης και της δικαιοσύνης.

Είναι γεγονός ότι οι άνθρωποι που βρίσκονται σε μία θέση εργασίας (πρέπει να) αποδίδουν τα αξία στο μισθό τους καθώς και στις άλλες – οικονομικές και μη – παροχές (Fang, κ.ά., 2012⁷⁶, Hallock, 2012⁷⁷, Milkovich, κ.ά., 2014⁷⁸) υπό διάφορες μορφές:

- ✚ **Οικονομική.** Σχετίζεται με το εάν ο εργαζόμενος έχει τη δυνατότητα απόκτησης των απαραίτητων αγαθών κι υπηρεσιών για την κάλυψη των φυσιολογικών, των κοινωνικών και των ψυχολογικών αναγκών του.
- ✚ **Ψυχολογική.** Αναφέρεται στο εάν ο μισθός ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις της θέσης εργασίας καθώς και σε σχέση με όσα λαμβάνουν οι λοιποί εργαζόμενοι στην ίδια επιχείρηση/ στον ίδιο οργανισμό.
- ✚ **Προσωπική.** Σχετίζεται με το εάν οι εργαζόμενοι εκτιμούν τα όσα λαμβάνουν ως μέτρο αναγνώρισης της καλής τους απόδοσης και των ικανοτήτων τους.
- ✚ **Κοινωνική** (αναγνώριση/ καταξίωση). Αναφέρεται στο ότι το ύψος της αμοιβής κάποιου εργαζομένου/ κάποιας εργαζόμενης κρίνεται άτυπα από την κοινωνία ως μέρος της «αξίας» του/ της, δηλαδή πόσο αξίζουν και κατ' επέκταση πόσο αμείβονται στην αγορά εργασίας τα προσόντα του, δηλαδή η μόρφωσή του, η εμπειρία του, οι ικανότητες κι οι δεξιότητές του, κ.ά.

⁷⁶ Fang, M., Gerhart, B. (2012). Does pay for performance diminish intrinsic interest? A workplace test using evaluation and the attraction – selection – attrition model, *International Journal of Human Resource Management*, 23, pp. 1176 – 1196.

⁷⁷ Hallock, F.K. (2012). *What people earn and what they can do to earn more*, Cambridge University Press, Cambridge.

⁷⁸ Milkovich, T.G., Newman, M.J., Gerhart, B. (2014). *Compensation*, 11th ed., McGraw – Hill, NY.

2.1.1. Οι παράγοντες καθορισμού των αμοιβών

Αρχικά, κατά τον Χυτήρη (2018)⁷⁹, οι πλέον συνηθισμένες βάσεις υπολογισμού των αμοιβών είναι οι εξής:

- i. Χρόνος απασχόλησης:** Η αμοιβή υπολογίζεται με βάση το χρόνο παραμονής του εργαζομένου/ της εργαζόμενης στη θέση εργασίας. Η αμοιβή δύναται να αυξάνεται με την επιμήκυνση του χρόνου απασχόλησης (π.χ. υπερωρίες). Η αμοιβή παρέχεται είτε με τη μορφή ωρομισθίου ή ημερομισθίου είτε με τη μορφή μισθού.
- ii. Απόδοση & Παραγωγικότητα:** Η αμοιβή υπολογίζεται με βάση την παραγόμενη ποσότητα εκ μέρους του εργαζομένου/ της εργαζόμενης και υπολογίζεται σε ωριαία ή ημερήσια βάση. Ωστόσο, όταν η αμοιβή υπολογίζεται με βάση την παραγωγικότητα, ο εργαζόμενος/ η εργαζόμενη πληρώνεται βάσει ενός συγκεκριμένου ποσού (κίνητρο).
- iii. Γνώση & Δεξιότητες:** Η αμοιβή υπολογίζεται με βάση τη γνώση και τις δεξιότητες του εργαζομένου/ της εργαζόμενης και το κατά πόσο μπορούν εύκολα να ανταποκριθούν στις όποιες απαιτήσεις της θέσης εργασίας. Επομένως, πληρώνονται, ουσιαστικά, σε προσωπική βάση. Τη βάση αυτή χρησιμοποιούν πολλές εταιρίες στην Ευρώπη καθώς και στις ΗΠΑ (πιο γνωστές: Procter & Gamble και General Motors).
- iv. Συλλογική σύμβαση:** Η αμοιβή υπολογίζεται με βάση το ελάχιστο ύψος αμοιβής και τα επίπεδα αυξήσεων, όπως καθορίζονται από την εθνική, κλαδική, ή επιχειρησιακή συλλογική σύμβαση εργασίας. Η βάση αυτή υπολογισμού της αμοιβής ήταν κυρίαρχη μέχρι πριν την κρίση στα τέλη του 2009 τόσο στην Ελλάδα

⁷⁹ Χυτήρης, Λ. (2018). Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.

όσο και διεθνώς και ιδιαίτερα στο δημόσιο τομέα. Τα τελευταία χρόνια, η επιλογή αυτή έχει περιορισθεί, ιδίως στον ιδιωτικό τομέα, ενώ προτιμώνται πλέον οι ατομικές συμβάσεις.

Όσον αφορά στους παράγοντες που καθορίζουν το ύψος και το επίπεδο του μισθού, είναι γεγονός ότι σχετίζονται άμεσα με το εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον της ίδιας της επιχείρησης. Οι Kessler (2007⁸⁰, 2013⁸¹) και Fay (2011⁸²) εκτιμούν ότι οι κύριοι παράγοντες είναι οι εξής:

- i. **Αμοιβές των ανταγωνιστών**, διότι, για να προσελκύσει ικανούς εργαζόμενους μία επιχείρηση, για να τους δεσμεύσει καθώς και για να έχουν διάθεση να αποδώσουν τα μέγιστα, δεν πρέπει να υστερεί σε επίπεδα αμοιβής έναντι των ανταγωνιστών⁸³.
- ii. **Νομοθετικές ρυθμίσεις**, οι οποίες δεσμεύουν τις επιχειρήσεις σε θέματα ωραρίου, αμοιβής της υπερωρίας, καθορισμού επιδομάτων, κατωτάτων ορίων αμοιβής, ποσοστού αυξήσεων, κ.ά.
- iii. **Κόστος ζωής και πληθωρισμός**, που δεν σχετίζονται άμεσα με την απόδοση στη θέση εργασίας. Ωστόσο, οι εργαζόμενοι τα λαμβάνουν σοβαρά υπόψη προτού αποδεχθούν ή απορρίψουν μία θέση εργασίας.

⁸⁰ Kessler, I. (2007). Reward choices: strategy and equity, στο Storey, J. (Eds.), Human Resource Management: A critical text, Thompson Learning, London, pp. 159 – 176.

⁸¹ Kessler, I. (2013). Remunerations systems, στο Bach, S., Edwards, M. (Eds.), Managing Human Resources, 5th ed., Wiley, Chichester.

⁸² Fay, C. (2011). Compensation strategies, στο Rowley, C., Jackson, K. (Eds.), Human Resource Management: The key concepts, Routledge, London.

⁸³ CIPD (2017). Reward management: Focus on pay, Survey report, December, London.

- iv. **Συνθήκες αγοράς εργασίας**, οι οποίες επηρεάζουν το ύψος της αμοιβής που πρέπει να καταβληθεί για την απασχόληση κατάλληλου προσωπικού.
- v. **Πολιτισμικές αξίες/ πρότυπα** αναφορικά με το ύψος της αμοιβής συγκεκριμένης κατηγορίας εργαζομένων ή συγκριμένων θέσεων εργασίας, τα οποία επιβάλλουν ή επιτρέπουν σε μία επιχείρηση να την καθορίζει.
- vi. **Οικονομική κατάσταση της ίδιας της επιχείρησης**, διότι πέρα από τις προθέσεις της για να καταβάλει αυξημένες αμοιβές, αυτό εν τέλει που θα επηρεάσει την όποια απόφασή της είναι και η οικονομική της δυνατότητα.
- vii. **Δύναμη των εργατικών σωματείων**, τα οποία ασκούν πίεση για υψηλότερα επίπεδα αμοιβής από αυτά τα οποία η επιχείρηση προτίθεται ή δύναται να παράσχει.
- viii. **Στρατηγικοί στόχοι της επιχείρησης**, που για την επίτευξή τους, είναι απαραίτητη η ουσιαστική συμβολή των εργαζομένων.
- ix. **Στρατηγική ανθρωπίνων πόρων**, λ.χ. η προσέλκυση ταλαντούχων, η μείωση του δείκτη αποχώρησης, η αναλογία μόνιμου και εκτάκτου ή με σύμβαση προσωπικού, η διαχείριση θεμάτων ισότητας, κ.ά., είναι θέματα που (πρέπει να) λαμβάνονται υπόψη για τον καθορισμό της αμοιβής.
- x. **Κύκλος ζωής της επιχείρησης**, διότι είναι άλλη η αντιμετώπιση του θέματος των αμοιβών καθώς μια επιχείρηση βρίσκεται, λ.χ., στη φάση της «εισαγωγής» στον κλάδο και διαφορετική, εάν βρίσκεται, λ.χ., στη φάση της «ωρίμανσης».
- xi. **Απαιτήσεις της θέσης εργασίας**, διότι απαιτεί διαφορετικό βαθμό υπευθυνότητας, πρωτοβουλίας, φυσικής ικανότητας, τεχνικής δεξιότητας, λ.χ., η θέση του λογιστή από του πωλητή και από του διευθυντή ανθρώπινου δυναμικού.

- xii. Απόδοση**, η οποία πρέπει να λαμβάνεται υπόψη σε ένα πλαίσιο πολιτικής και συστήματος αμοιβών για να έχει λόγο ύπαρξης η δύναμη του κινήτρου και της αναγνώρισης. Παγκοσμίως, σχεδόν το 50% των επιχειρήσεων εφαρμόζουν σύστημα αμοιβής βάσει της απόδοσης για την παροχή τόσο ατομικών όσο και ομαδικών κριτηρίων⁸⁴.
- xiii. Ικανότητες και Προσόντα**, τα οποία καθίστανται σημαντικά για τον καθορισμό του ύψους του βασικού μισθού. Σε σχετική έρευνα στην Αγγλία, το 72% των στελεχών των συμμετεχουσών επιχειρήσεων απάντησε ότι αμείβει τους εργαζομένους λαμβάνοντας υπόψη και αυτό το παράγοντα⁸⁵.

Συμπερασματικά, τόσο η διεθνής όσο κι η εθνική πρακτική έχει δείξει ότι για τον καθορισμό της αμοιβής οι επιχειρήσεις δεν λαμβάνουν υπόψη ούτε όλους τους προαναφερθέντες παράγοντες ταυτοχρόνως ούτε τους αποδίδουν τον ίδιο συντελεστή βαρύτητας. Τα πιο συνηθισμένα κριτήρια είναι η οικονομική κατάσταση της ίδιας της επιχείρησης, οι στρατηγικοί στόχοι της και οι νομοθετικές ρυθμίσεις (Χυτήρης, 2018)⁸⁶.

2.1.2. Τα συστήματα των αμοιβών

Κάθε επιχείρηση/ οργανισμός επιδιώκει να αναπτύσσει και να εφαρμόζει ένα σύστημα αμοιβών των εργαζομένων με βάση την πολιτική, τη στρατηγική και τους στόχους της.

Η ανάπτυξη ενός συστήματος αμοιβής προϋποθέτει ότι έχει προηγηθεί σαφής και λεπτομερής ανάλυση της αγοράς εργασίας καθώς και αξιολόγηση της συγκεκριμένης

⁸⁴ CIPD (2017). Reward management: Focus on pay, Survey report, December, London.

⁸⁵ CIPD (2017). Reward management: Focus on pay, Survey report, December, London.

⁸⁶ Χυτήρης, Λ. (2018). Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.

θέσης εργασίας. Τα δεδομένα αυτής της ανάλυσης τα οποία αποτελούν τη βάση για να αναπτυχθεί ένα σύστημα αμοιβών είναι τα εξής (Torrington, 2017)⁸⁷:

- i. **Έρευνα αγοράς για αμοιβές**, βάσει της οποίας γίνεται συγκέντρωση των στοιχείων αναφορικά με τους μισθούς, τα κίνητρα και τις πρόσθετες παροχές που παρέχονται.
- ii. **Αξιολόγηση εργασιών**, δηλαδή πρέπει να γίνει διαδικασία προσδιορισμού της αξίας της κάθε θέσης εργασίας στη βάση ακριβούς ανάλυσης. Πρόκειται για μια τυπική και συστηματική σύγκριση του περιεχομένου των εργασιών προκειμένου να προσδιορισθεί η (σχετική) αξία της καθεμίας. Με βάση αυτή την αξία καθορίζεται μια ιεράρχηση – κλιμάκωση των αμοιβών.
- iii. **Κλιμάκια αμοιβής**, τα οποία προσδιορίζονται βάσει των στοιχείων της έρευνας αγοράς και της αξιολόγησης των εργασιών.
- iv. **Ατομική αμοιβή**, η οποία προσδιορίζεται μετά τον καθορισμό των μισθολογικών κλιμακίων. Με άλλα λόγια, τα στελέχη ή η αρμόδια επιτροπή ορίζουν την αμοιβή για κάθε εργαζόμενο/ εργαζόμενη ανάλογα με τη συγκεκριμένη θέση εργασίας η οποία εμπίπτει σε ένα κλιμάκιο αμοιβής.

Αξίζει να επισημανθεί ότι τα στελέχη της ανώτατης ιεραρχίας, ήτοι ο Πρόεδρος του Διοικητικού Συμβουλίου, ο Γενικός Διευθυντής, οι Διευθυντές Διευθύνσεων, κ.ά. (πρέπει να) αμείβονται με διαφορετικό σύστημα αμοιβής από ό,τι όλοι οι άλλοι εργαζόμενοι στην επιχείρηση/ στον οργανισμό. Η διαφορετικότητα αυτή εστιάζεται στις ικανότητες λ.χ., της λήψης αποφάσεων, της υλοποίησης σχεδίων, της επίτευξης υψηλών στόχων, της

⁸⁷ Torrington, D., Hall, L., Taylor, St., Atkinson, C. (2017). Human Resource Management, Pearson Education Limited, 10th edition, pp. 509 – 513.

ηγεσίας, κ.ά.. Προς τούτο όσα άτομα έχουν αυτά τα προσόντα (πρέπει να) αμείβονται περισσότερο ενώ για όλους τους εργαζόμενους, η αμοιβή (πρέπει να) βασίζεται στην αξιολόγηση της εκάστοτε θέσης εργασίας.

Επίσης, σημειώνεται ότι το πακέτο αμοιβής των στελεχών, συνήθως, αποτελείται από (α) το μισθό, (β) τις παροχές – οφέλη, (γ) τα χρηματικά δώρα –επιβραβεύσεις (βραχυχρόνια bonuses), (δ) τα χρηματικά δώρα – κίνητρα (μακροχρόνια bonuses) και (ε) τα ειδικά προνόμια (Χυτήρης, 2018⁸⁸). Το πακέτο αυτό δε συμβάλλει μόνο στην προσέλκυση και στην παραμονή στη θέση εργασίας αυτών των στελεχών αλλά και στην παρακίνησή τους προκειμένου να διατηρούν ένα υψηλό επίπεδο απόδοσης και να επιτρέπουν στην επιχείρηση/ στον οργανισμό να ανταποκρίνεται στους στόχους της/ του. Τέλος, ενθαρρύνουν την ανάπτυξη των προσωπικών δεξιοτήτων των εργαζομένων, ενισχύουν τη δομή του οργανισμού/ της επιχείρησης και καλλιεργούν την οργανωσιακή κουλτούρα.

2.2. Τα κίνητρα στον εργασιακό χώρο

Είναι γεγονός ότι οι οργανισμοί κι οι επιχειρήσεις, ιδίως του ιδιωτικού τομέα, για να παρακινούν το ανθρώπινο δυναμικό τους και για να το επιβραβεύουν δίνουν κίνητρα και βραβεία (bonuses) (Werther, κ.ά., 1996⁸⁹, Cascio, 2010⁹⁰). Τα κίνητρα και τα βραβεία (πρέπει να) αποτελούν ένα υπό – σύστημα του συστήματος των ανταμοιβών.

2.2.1. Η έννοια και τα είδη των κινήτρων

Ως «κίνητρο» εκτιμάται η μεθοδευμένη προσπάθεια του/ της εργαζομένου/ εργαζόμενης για να αναπτύξει το ενδιαφέρον του/ της για την εργασία στοχεύοντας σε πιο καλή

⁸⁸ Χυτήρης, Λ. (2018). Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.

⁸⁹ Werther W.B., Davis Jr. K. (1996). Human Resource and Personnel Management, pp. 419 – 425.

⁹⁰ Wayne C. (2010). Managing Human Resources, 8th Edition, McGraw - Hill, Chapter 12, pp. 462 - 499.

απόδοση (Χατζηπαντελής, 1999)⁹¹. Με άλλα λόγια, τα κίνητρα κατευθύνουν, υποκινούν, ωθούν ή παρασύρουν κάποιον για να δράσει και αντιστοιχούν στις δυνάμεις που οδηγούν στις συμπεριφορές, οι οποίες είναι προσανατολισμένες σε ένα στόχο.

Τα κίνητρα είναι, κυρίως, **χρηματικά/ οικονομικά**, δηλαδή οι εργαζόμενοι λαμβάνουν πρόσθετη αμοιβή για τα αποτελέσματα που επιτυγχάνουν. Ωστόσο, μπορεί να είναι και **μη χρηματικά/ μη οικονομικά**, δηλαδή να μην υπάρχει άμεση οικονομική σχέση μεταξύ απόδοσης και κινήτρου, αλλά να υπάρχει ηθική επιβράβευση για την καλή απόδοση, την συμπεριφορά, τις ιδέες (Χυτήρης, 2018)⁹².

Μια άλλη διάκριση των κινήτρων είναι σε **εξωτερικά** και **εσωτερικά**. Το εξωγενές κριτήριο προέρχεται από παράγοντες «έξω» από το άτομο και το κατευθύνουν σε ένα συγκεκριμένο αποτέλεσμα. Οι εξωγενείς παράγοντες περιλαμβάνουν την αμοιβή, την εργασιακή κατάσταση και τις παροχές στο εργασιακό περιβάλλον. Επίσης, εκτιμώνται ως θεμελιώδεις παράγοντες που επηρεάζουν τον εργαζόμενο προκειμένου να επιτύχει τους καθορισμένους στόχους εκτελώντας τα απαραίτητα καθήκοντα (Mwilitya, 2015)⁹³. Στην αντίθετη περίπτωση, το εγγενές ή εσωτερικό κίνητρο προέρχεται από τα ίδια τα άτομα στο εργασιακό περιβάλλον τα οποία έχουν υψηλότερη ικανοποίηση και απόδοση στην εργασία αφού την θεωρούν ενδιαφέρουσα (Putra & Cho, 2017)⁹⁴. Πιο συγκεκριμένα, η

⁹¹ Χατζηπαντελής, Π. (1999). Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Εκδόσεις Μεταίχμιο, Αθήνα.

⁹² Χυτήρης, Λ. (2018). Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.

⁹³ Mwilitya, D. (2015). Influence of extrinsic factors on employees' motivation: A case study of cabin crew at Kenya airways limited, A Research Project Report submitted in partial fulfillment of the requirements for the award of the Degree of Master of Arts in Project Planning and Management of the University of Nairobi.

⁹⁴ Putra, E., Cho, S. (2017). Extrinsic and intrinsic motivation on work engagement in hospitality industry: Test of motivation crowding theory, *Tourism and Hospitality Research*, Vol. 17, No. 2, pp. 228 – 241.

εργασία είναι η βασική πηγή κινήτρων, παρέχει ενδιαφέρον, έχει προκλήσεις, δίνει ευκαιρίες τόσο για προσωπική ανάπτυξη όσο κι επαγγελματική ανέλιξη του ατόμου.

Τέλος, τα κίνητρα μπορεί να είναι **ομαδικά** ή **ατομικά**. Τα ατομικά κίνητρα⁹⁵ δίνονται για αυξημένη παραγωγικότητα⁹⁶, ποιότητα⁹⁷, για την παρουσία⁹⁸, τη βελτίωση⁹⁹, τη συμπεριφορά¹⁰⁰ και την απόδοση ενώ περιλαμβάνουν αμοιβή με την ώρα, αμοιβή με το κομμάτι¹⁰¹ και την αμοιβή βάσει του πρότυπου χρόνου¹⁰². Τα ομαδικά κίνητρα¹⁰³ αναφέρονται, κυρίως, στη συμμετοχή των εργαζομένων στα κέρδη των επιχειρήσεων, στη συμμετοχή στο κεφάλαιο της εταιρίας – διανομή μετοχών στους εργαζομένους και

⁹⁵ Η αμοιβή υπό με τη μορφή **ατομικού βραβείου** βασίζεται, συνήθως, στον αριθμό των μονάδων που παράγει κάθε εργαζόμενος, όπως στην περίπτωση της αμοιβής με το κομμάτι. Χυτήρης, Λ. (2018). Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.

⁹⁶ Για παράδειγμα: πριμ, μπόνους: για κάθε επιπλέον μονάδα παραγωγής λαμβάνει ένα επιπλέον χρηματικό ποσό. Διαθέσιμη έννοια στο: <https://t.ly/G72p> (προσπελάστηκε 02.05.2023).

⁹⁷ Σκοπό έχει να αυξήσει τη διάθεση του εργαζομένου/ της εργαζόμενης προκειμένου να καταβάλλει προσπάθειες για περισσότερη και ποιοτική εργασία. Διαθέσιμη έννοια στο: <https://t.ly/G72p> (προσπελάστηκε 02.05.2023).

⁹⁸ Χρηματικό ποσό που δίνεται στον εργαζόμενο/ στην εργαζόμενη όταν δεν πραγματοποιεί περισσότερες απουσίες από ένα καθορισμένο αριθμό ή όταν συμπληρώσει μια συγκεκριμένη χρονική διάρκεια παραμονής στην επιχείρηση. Διαθέσιμη έννοια στο: <https://t.ly/G72p> (προσπελάστηκε 02.05.2023).

⁹⁹ Χρηματικά ποσά σε εργαζομένους που προτείνουν βελτιώσεις που αυξάνουν την παραγωγικότητα και την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης. Διαθέσιμη έννοια στο: <https://t.ly/G72p> (προσπελάστηκε 02.05.2023).

¹⁰⁰ Ανταμείβουν τους εργαζομένους που με τη συμπεριφορά τους ενισχύουν τη συνεργασία, το ηθικό, το κοινωνικό κλίμα και τις κοινωνικές σχέσεις στον εργασιακό χώρο. Διαθέσιμη έννοια στο: <https://t.ly/G72p> (προσπελάστηκε 02.05.2023).

¹⁰¹ Ένα από τα πιο παλιά συστήματα κινήτρων είναι η **αμοιβή με το κομμάτι** βάσει του οποίου οι εργαζόμενοι λαμβάνουν αντίτιμο ανά παραγόμενη μονάδα. Η αποζημίωσή τους καθορίζεται από τον αριθμό των μονάδων που θα παράγουν. Ένα τέτοιο σύστημα έχει προταθεί από τον F.W. Taylor. Χυτήρης, Λ. (2018). Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.

¹⁰² Η **αμοιβή με βάση τον πρότυπο χρόνο** είναι το κίνητρο βάσει ενός προκαθορισμένου πρότυπου χρόνου, ο οποίος απαιτείται για να ολοκληρωθεί η εργασία. Χυτήρης, Λ. (2018). Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.

¹⁰³ Τα **ομαδικά βραβεία** ανταμείβουν τα μέλη της ομάδας με αυτά, όταν υπερβούν τα συμφωνημένα πρότυπα απόδοσης. Χυτήρης, Λ. (2018). Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.

ανάληψη επιχειρηματικών δραστηριοτήτων – αναθέτουν επιχειρηματικά καθήκοντα σε στελέχη τους (Μούζα - Λαζαρίδη, 2006)¹⁰⁴.

2.2.2. Η φύση κι ο σκοπός των πρόσθετων παροχών

Οι **πρόσθετες παροχές (benefits)** αποτελούν στοιχεία της έμμεσης αμοιβής – κίνητρα και δίνονται στους εργαζομένους υπό τη μορφή είδους ή χρήματος ενώ δεν συνδέονται άμεσα με την απόδοση αν και χρησιμοποιούνται για την προσέλκυση ικανών υποψηφίων, την παραμονή τους στον ίδιο εργασιακό χώρο, τη μεγαλύτερη αφοσίωσή τους στη θέση εργασίας καθώς και τη βελτίωση του ηθικού τους.

Οι πρόσθετες παροχές, οι οποίες επιβάλλονται από τη νομοθεσία, είναι, κυρίως, η ιατρική κι η νοσοκομειακή περίθαλψη, η άδεια μετ' αποδοχών, τα οικογενειακά επιδόματα, η πληρωμή στις αργίες, το επίδομα αδείας. Άλλες πρόσθετες παροχές είναι οι εκπαιδευτικές άδειες, η δωρεάν εκπαίδευση για ένα σεμινάριο ή ένα πρόγραμμα μεταπτυχιακών σπουδών ή κάτι αντίστοιχο, η χορήγηση δωρεάν τροφής, οι άδειες οικογενειακού χαρακτήρα, η δωρεάν χρήση αυτοκινήτου, οι υπηρεσίες παιδικού σταθμού, το μειωμένο ωράριο εργασίας, κ.ά.¹⁰⁵

2.2.3. Τα χαρακτηριστικά των κινήτρων και των παροχών

Τα βασικά πλεονεκτήματα των κινήτρων και των παροχών είναι τα εξής¹⁰⁶:

- ✚ Καθορισμός μίας σαφούς σχέσης μεταξύ απόδοσης και αμοιβής.
- ✚ Δημιουργία κουλτούρας προσανατολισμένης προς το στόχο και τα αποτελέσματα.

¹⁰⁴ Μούζα – Λαζαρίδη, Μ. (2006). Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα.

¹⁰⁵ Randstad (2016). 10 μη χρηματικά κίνητρα για την ανταμοιβή του προσωπικού, Διαθέσιμο στο: <https://www.randstad.gr/workforce-insights/elkystikotita-ergodoti/10-mi-xrimatika-kinitra-gia-tin-antamoivi-toy-prosopikoy/> (προσπελάστηκε 05.05.2023).

¹⁰⁶ Χυτήρης, Λ. (2018). Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.

- ✚ Ενθάρρυνση της επιχειρηματικής νοοτροπίας και συμπεριφοράς στελεχών και εργαζομένων.
- ✚ Προσέλκυση ικανών ατόμων και με διάθεση για διάκριση κι επιτυχία.
- ✚ Παραμονή άξιων και ικανών εργαζομένων, οι οποίοι αισθάνονται ότι ανταμείβονται για όσα επιτυγχάνουν.

Ωστόσο, αν δεν δοθεί η δέουσα προσοχή σε κάποια βασικά σημεία κατά την παροχή των κινήτρων και των παροχών, μπορεί να προκύψουν τα εξής^{107 108}:

- ✚ Καταστάσεις και αίσθημα άνισης ανταμοιβής.
- ✚ Εστίαση του ενδιαφέροντος σε βραχυχρόνια αποτελέσματα.
- ✚ Εσκεμμένος ιδιοτελής χειρισμός του όλου συστήματος κινήτρων από τους διοικούντες.
- ✚ Ελάχιστη παρακίνηση ή/ και δημιουργία αρνητικού εργασιακού κλίματος.
- ✚ Μείωση του συνεργατικού κλίματος.
- ✚ Δημιουργία συγκρουσιακών καταστάσεων.

Λόγω αυτών, αξίζει να επισημανθεί ότι τα κίνητρα δεν οδηγούν πάντα στην βελτίωση της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού (Guthrie, 2008)¹⁰⁹. Αυτό δύναται να συμβεί αν τα κίνητρα δεν ικανοποιούν τις ανάγκες των εργαζομένων ή/ και αν η διοίκηση δεν δίνει τη δέουσα προσοχή στο σχεδιασμό και την εφαρμογή των αυτών κινήτρων. Ακόμη, η επιτυχία των κινήτρων εξαρτάται άμεσα από το εσωτερικό επιχειρησιακό περιβάλλον. Έτσι, προκειμένου να έχει θετικά αποτελέσματα ένα σύστημα κινήτρων πρέπει να

¹⁰⁷ Leopold, J., Harris, L. (2009). The strategic managing of Human Resources, Pearson, Harlow.

¹⁰⁸ Corby, S., Parmer, S., Lindop, E. (2009). Rethinking reward, Palgrave Macmillan, London.

¹⁰⁹ Guthrie, J.P. (2008). Remuneration: pay effects on work. Στο Boxall, P. et al. (Eds.). The Oxford Handbook of Human Resource Management, Oxford University Press, Oxford, pp. 344 – 363.

ικανοποιεί τους εργαζομένους. Αυτό εξαρτάται από το πόσο καλά μπορεί να εισάγει η διοίκηση ένα τέτοιο σύστημα και κατά πόσο μπορεί να πείσει τους εργαζόμενους να συμμετέχουν στην ανάπτυξη και διαχείριση του αυτού συστήματος. Με άλλα λόγια, απαιτείται αμοιβαία εμπιστοσύνη και κατανόηση μεταξύ εργαζομένων και διοίκησης, η οποία μπορεί να επιτευχθεί μόνο μέσα από ανοικτή επικοινωνία.

Με βάση τα προαναφερθέντα, για να είναι επιτυχής μία διαδικασία παροχής κινήτρων και παροχών πρέπει να τηρούνται οι εξής προϋποθέσεις¹¹⁰:

- ✚ Οι κανόνες των κινήτρων να είναι σαφείς και κατανοητοί.
- ✚ Το ύψος των κινήτρων να μη λειτουργεί ως υποκατάστατο ή συμπληρωματικό μιας χαμηλής αμοιβής.
- ✚ Οι εκ των προτέρων τιθέμενοι στόχοι να είναι σαφείς και επιτεύξιμοι.
- ✚ Το ύψος της αμοιβής να είναι σχετικά υψηλό, ώστε να μην θεωρούν οι εργαζόμενοι ότι δεν ανταμείβεται η προσπάθεια και τα επιτεύγματά τους.
- ✚ Τα κίνητρα και τα βραβεία να χορηγούνται σε συστηματική βάση.
- ✚ Οι ανάγκες των εργαζομένων (ηλικία, βαθμίδα, χρόνια προϋπηρεσίας, φύλο, κ.ά.), πέρα από τις όποιες συγκεκριμένες ανάγκες – στόχους θέλει να ικανοποιήσει η επιχείρηση ή ο οργανισμός, πρέπει να λαμβάνονται σοβαρά υπόψη κατά την παροχή των κινήτρων.

¹¹⁰ Gupta, N., Shaw, J.D. (1998). Financial incentives, Compensation & Benefits Review, March – April, Vol. 26, pp. 28 – 32.

Μέρος Β': Εμπειρική Τεκμηρίωση

Κεφάλαιο 3: Περιπτώσεις Αξιολόγησης Απόδοσης Βάσει Στόχων

«Μη εκ λόγων τα πράγματα,

αλλ' εκ των πραγμάτων τους λόγους ζητείν».

Μύσων ο Χηνεύς, 700 π.Χ.

3.1. Οι σύγχρονες τάσεις αξιολόγησης της απόδοσης

Είναι γεγονός ότι οι σύγχρονοι οργανισμοί καθορίζουν στόχους που επιτυγχάνονται βραχυχρόνια ή μακροχρόνια κι η επιτυχία τους εξαρτάται από την ικανότητά τους να τους επιτυγχάνουν. Βάσει αυτού, εάν τα υψηλόβαθμα στελέχη ενός οργανισμού γνωρίζουν πλήρως και λαμβάνουν υπόψη τους τις προσδοκίες που έχουν οι λοιποί εργαζόμενοι από την εργασία τους, οι οποίες πρέπει να συνδέονται με το επιχειρησιακό σχέδιο, τότε το πιο πιθανό είναι πως θα υλοποιούνται τόσο οι στόχοι όσο και οι σκοποί του.

Ο καθορισμός των προτύπων απόδοσης, ή βασικών δεικτών απόδοσης (key performance indicators – KPI), οδηγεί το επιχειρησιακό σχέδιο προς την ολοκλήρωσή του και συντελεί στην επίτευξη των επιμέρους στόχων και σκοπών του οργανισμού. Συν τοις άλλοις, βοηθά τους εργαζομένους να κατανοήσουν ποιες είναι οι προσδοκίες της επιχείρησης και πώς μπορούν να συνεισφέρουν στην ευόδωσή τους¹¹¹.

Τα πρότυπα απόδοσης ή οι βασικοί δείκτες απόδοσης είναι οι προδιαγραφές των επιθυμητών αποτελεσμάτων¹¹². Πιο συγκεκριμένα, πρόκειται για τα αναμενόμενα αποτελέσματα από την ολοκλήρωση μίας εργασίας. Για τον καθορισμό των προτύπων

¹¹¹ Jackson, T. (2023). 30 KPIs To Measure Performance (& How To Choose & Track Them), Διαθέσιμο εδώ: <https://www.clearpointstrategy.com/blog/18-key-performance-indicators> (προσπελάστηκε 12.05.2023).

¹¹² Jackson, T. (2023). 30 KPIs To Measure Performance (& How To Choose & Track Them), Διαθέσιμο εδώ: <https://www.clearpointstrategy.com/blog/18-key-performance-indicators> (προσπελάστηκε 12.05.2023).

απόδοσης ή βασικών δεικτών απόδοσης, ο οργανισμός οφείλει να απαντήσει – τουλάχιστον – στις εξής βασικές ερωτήσεις¹¹³: (α) Ποια πράξη εκτελεί; (β) Με ποια μέθοδο ή με ποιον τρόπο; (γ) Σε ποιον ή σε τι; (δ) Για να παραχθεί τι; (ε) Πότε;

Τα πρότυπα απόδοσης, για να είναι αποτελεσματικά, πρέπει να έχουν ορισμένα βασικά χαρακτηριστικά¹¹⁴:

- ✚ **Συγκεκριμένα**, δηλαδή να είναι καθορισμένα με ακρίβεια και λεπτομέρεια, ούτως ώστε να γίνεται σαφές στον εργαζόμενο/ στην εργαζόμενη το τι ακριβώς καθορίζουν τα πρότυπα και τι ακριβώς ο ίδιος/ η ίδια επιδιώκει να πετύχει.
- ✚ **Μετρήσιμα**, δηλαδή τα αποτελέσματα επιβάλλεται να μπορούν να μετρηθούν, είτε να αξιολογηθούν βάσει παρατηρήσεων, προκειμένου να αποφευχθεί μία υποκειμενική αξιολόγηση.
- ✚ **Συμφωνηθέντα**, αφού έχει παρατηρηθεί ότι οι εργαζόμενοι αισθάνονται προσηλωμένοι στην προσπάθεια επίτευξης σκοπών και στόχων, οι οποίοι έχουν τεθεί από κοινού με τον εργοδότη ή τον προϊστάμενό τους.
- ✚ **Ρεαλιστικά**, δηλαδή να είναι επιτεύξιμα βάσει των διαθέσιμων πόρων και των συνθηκών εργασίας, προκειμένου να μην αποθαρρύνεται ο εργαζόμενος/ η εργαζόμενη.
- ✚ **Εντός χρονικών πλαισίων**, ούτως ώστε οι εργαζόμενοι να κατανοούν πότε απαιτείται η ολοκλήρωση συγκεκριμένων στόχων.

¹¹³ Jackson, T. (2023). 30 KPIs To Measure Performance (& How To Choose & Track Them), Διαθέσιμο εδώ: <https://www.clearpointstrategy.com/blog/18-key-performance-indicators> (προσπελάστηκε 12.05.2023).

¹¹⁴ Jackson, T. (2023). 30 KPIs To Measure Performance (& How To Choose & Track Them), Διαθέσιμο εδώ: <https://www.clearpointstrategy.com/blog/18-key-performance-indicators> (προσπελάστηκε 12.05.2023).

Έτσι, με την πάροδο των ετών και με βάση την εξέλιξη της έννοιας της αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού, ο χαρακτήρας της έχει σταματήσει να είναι αξιολογητικός αλλά έχει γίνει περισσότερο αναπτυξιακός και βασίζεται σε συγκεκριμένα, μετρήσιμα, συμφωνηθέντα, ρεαλιστικά και χρονικά προσδιορισμένα στοιχεία – πρότυπα απόδοσης, (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2016)¹¹⁵.

Πιο συγκεκριμένα, η αξιολόγηση, πλέον, στοχεύει κι εστιάζει στην βελτίωση της εργασίας, ενώ τα κύρια μέσα που χρησιμοποιούνται για το επιθυμητό αποτέλεσμα είναι η παρακίνηση και η αυτομόρφωση του εργαζομένου/ της εργαζόμενης. Σε αντίθεση με την παραδοσιακή θεώρηση που η αξιολόγηση βασιζόταν στις τιμωρίες και τις ανταμοιβές. Επίσης, οι τεχνικές, που ακολουθούνται, πλέον, εστιάζουν λιγότερο στα ποσοτικά αποτελέσματα και εγκαταλείπεται η χρήση στατιστικών δεδομένων για λόγους σύγκρισης (Κανελλόπουλος, 2002)¹¹⁶. Πιο συγκεκριμένα, ο προϊστάμενος δεν έχει μόνο τον ρόλο του κριτή – αξιολογητή, αλλά βοηθάει, συμβουλεύει, αναπτύσσει, γίνεται δάσκαλος και καθοδηγητής. Από την άλλη πλευρά, ο εργαζόμενος/ η εργαζόμενη έχει αποκτήσει έναν ουσιαστικό ρόλο και συμμετέχει στις διαδικασίες, εγκαταλείποντας το αμυντικό και αντιδραστικό προφίλ (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2016)¹¹⁷.

Πιο αναλυτικά, οι λόγοι για τους οποίους παρατηρείται η τάση για απεμπλοκή από την παραδοσιακή αξιολόγηση της απόδοσης είναι οι εξής:

Η αλλαγή στην φύση της «σημερινής» εργασίας.

¹¹⁵ Παπαλεξανδρή, Ν., Μπουραντάς, Δ. (2016). Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.

¹¹⁶ Κανελλόπουλος, Χ. (2002). Διοίκηση προσωπικού – ανθρώπινου δυναμικού, Εκδόσεις Α.Ε. Σταμούλης, Αθήνα.

¹¹⁷ Παπαλεξανδρή, Ν., Μπουραντάς, Δ. (2016). Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.

Αρχικά, οι ετήσιες αξιολογήσεις είναι, πλέον, παρωχημένες, δεδομένου ότι πολλοί εργαζόμενοι – ανάλογα με τη μορφή και το είδος της εργασίας τους – ενδέχεται να χρειάζονται μηνιαίους ή/ και εβδομαδιαίους στόχους (Rock & Jones, 2015)¹¹⁸.

Ακόμη, στο σύγχρονο περιβάλλον εργασίας, οι εργαζόμενοι δεν έχουν περιοριστικά καθήκοντα και υποχρεώσεις – ενδέχεται να αλλάζουν από έτος σε έτος ή/ και από έργο σε έργο. Αυτό καθιστά ανούσια τη χρήση παραδοσιακών συστημάτων αξιολόγησης (Cappelli & Tavis, 2016)¹¹⁹.

Επιπρόσθετα, λόγω της παγκοσμιοποίησης της αγοράς και της μετά COVID – 19 εποχής, είναι συχνό το να μην βρίσκονται στην ίδια χώρα/ πόλη οι προϊστάμενοι με τους υφιστάμενους τους, γεγονός που δημιουργεί αμφιβολίες σχετικά με το κατά πόσο μπορούν να αξιολογηθούν ορθά κι αντικειμενικά οι επιδόσεις και τα αποτελέσματα (Rock & Jones, 2015)¹²⁰.

Η ανάγκη για δημιουργία και διατήρηση συνεργατικού κλίματος.

Πολλές φορές, τα συστήματα αξιολόγησης, όπως προκύπτει κι από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση που προηγήθηκε, συγκρίνουν τις επιδόσεις των εργαζομένων και δημιουργούν κακό εργασιακό κλίμα (Rock & Jones, 2015)¹²¹. Σε αυτή την άποψη

¹¹⁸ Rock, D., Beth, J. (2015). Why more and more companies are ditching performance ratings? Harvard Business Review, Διαθέσιμο εδώ: <https://hbr.org/2015/09/why-more-and-more-companies-are-ditching-performance-ratings> (προσπελάστηκε 12.05.2023).

¹¹⁹ Cappelli, P., Tavis, A., (2016). The performance management revolution, Harvard Business Review, 94 (10), pp. 58 – 67.

¹²⁰ Rock, D., Jones, B. (2015). Why more and more companies are ditching performance ratings? Harvard Business Review, Διαθέσιμο εδώ: <https://hbr.org/2015/09/why-more-and-more-companies-are-ditching-performance-ratings> (προσπελάστηκε 12.05.2023).

¹²¹ Rock, D., Jones, B. (2015). Why more and more companies are ditching performance ratings? Harvard Business Review, Διαθέσιμο εδώ: <https://hbr.org/2015/09/why-more-and-more-companies-are-ditching-performance-ratings> (προσπελάστηκε 12.05.2023).

συγκλίνουν κι οι Cappelli & Tavis (2016)¹²², οι οποίοι επισημαίνουν πως τα παραδοσιακά συστήματα αξιολόγησης υπονομεύουν την ομαδική συμπεριφορά των εργαζομένων και δεν τους επιτρέπουν να συμπράττουν προκειμένου να πετύχουν τα επιζητούμενα αποτελέσματα.

✚ Η ανάγκη για προσέλκυση και διατήρηση ταλαντούχων εργαζομένων.

Οι Cappelli & Tavis (2016)¹²³ επισημαίνουν ότι είναι πολύ σημαντικό οι οργανισμοί να μπορούν να διατηρούν τους ικανούς εργαζομένους στο δυναμικό τους. Προς τούτο, πρέπει να προσπαθούν να εντοπίζουν τι είναι αυτό που τους δημιουργεί δυσαρέσκεια. Έτσι, η συχνή επικοινωνία μεταξύ προϊστάμενων και εργαζομένων είναι το πιο βασικό μέσο και αυτό που οδηγεί σε μεγαλύτερη αφοσίωση τόσο στον προϊστάμενο τους όσο και στον ίδιο τον οργανισμό που ανήκουν (Rock & Jones, 2015)¹²⁴.

✚ Η αποστροφή των εργαζομένων καθώς και των προϊσταμένων για τη διαδικασία της αξιολόγησης.

Έρευνες που γίνονται περιοδικά καταδεικνύουν το ότι οι μέθοδοι αξιολόγησης, όπως τουλάχιστον σχεδιάζονταν και εκτελούνταν μέσα στις εταιρείες και τους οργανισμούς, δεν ανταποκρίνονταν στις προσδοκίες τόσο των εργαζομένων όσο και των προϊσταμένων.

¹²² Cappelli, P., Tavis, A., (2016). The performance management revolution, Harvard Business Review, 94 (10), pp. 58 – 67.

¹²³ Cappelli, P., Tavis, A., (2016). The performance management revolution, Harvard Business Review, 94 (10), pp. 58 – 67.

¹²⁴ Rock, D., Jones, B. (2015). Why more and more companies are ditching performance ratings? Harvard Business Review, Διαθέσιμο εδώ: <https://hbr.org/2015/09/why-more-and-more-companies-are-ditching-performance-ratings> (προσπελάστηκε 12.05.2023).

Σε μία μελέτη καταδεικνύεται πως οι εργαζόμενοι δεν αισθάνονται άνετα όταν η απόδοση τους τοποθετείται σε αριθμητικές κλίμακες, ενώ δεν τους αρέσει η χρήση των μεθόδων υποχρεωτικής διασποράς (Cappelli & Tavis, 2016)¹²⁵. Μάλιστα, ο D. Rock, διευθυντής του NeuroLeadership Institute, αναφέρει πως οι εκτιμήσεις απόδοσης ενδέχεται να προκαλέσουν στους εργαζόμενους, που την υφίστανται, συμπτώματα, όπως παραληρηματικό φόβο, αϋπνία, στομαχικές διαταραχές (Meinert, 2015)¹²⁶.

Η ανάγκη για εκπαίδευση και ανάπτυξη των εργαζομένων.

Το σύγχρονο κι ανταγωνιστικό περιβάλλον δραστηριοποίησης των οργανισμών τους οδηγεί στο να επενδύσουν στην εκπαίδευση και την ανάπτυξη των ικανοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού τους. Η παραδοσιακή ετήσια αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων (ενδεικτικό πρότυπο ελέγχου βρίσκεται στο Παράρτημα της εργασίας) κι η αποκλειστική εστίαση στις αριθμητικές επιδόσεις τους επιφέρουν αρνητικά αποτελέσματα στην διαδικασία της εκπαίδευσης και της ανάπτυξης των εργαζομένων. Οι προσπάθειες για βελτίωση των ικανοτήτων των εργαζομένων είναι πιθανότερο να ευδοκιμήσουν μέσω ενδεδειγμένης ανατροφοδότησης και συχνών συζητήσεων του εργαζομένου/ της εργαζόμενης από τον ανώτερό του/ της και όχι μέσω των παρατηρήσεων και των τιμωριών (Cappelli & Tavis, 2016)¹²⁷.

¹²⁵ Cappelli, P., Tavis, A., (2016). The performance management revolution, Harvard Business Review, 94 (10), pp. 58 – 67.

¹²⁶ Meinert, D. (2015). Is it time to put the performance review on a PIP? Society for human resource management, Διαθέσιμο εδώ: <https://www.shrm.org/hr-today/news/hr-magazine/pages/0415-qualitative-performance-reviews.aspx> (προσπελάστηκε 13.05.2023).

¹²⁷ Cappelli, P., Tavis, A., (2016). The performance management revolution, Harvard Business Review, 94 (10), pp. 58 – 67.

Προς ενίσχυση και τεκμηρίωση των προαναφερθέντων, ακολουθεί η ανάλυση της περίπτωσης του δημοσίου τομέα της χώρας καθώς και η παρουσίαση του τρόπου που ενεργούν ορισμένες μεγάλες εταιρείες – η καθεμία στον τομέα της – , όπως η General Electric Company, η Adobe Systems, η IBM, η Intel, η Nestlé, οι οποίες έχουν εγκαταλείψει προ πολλού τον παραδοσιακό τρόπο αξιολόγησης (Cappelli & Tavis, 2016)¹²⁸ κι έχουν ενσωματώσει νέα συστήματα στον τρόπο διαχείρισης της απόδοσης των εργαζομένων τους, κυρίως βασισμένα στους στόχους, προκειμένου να μειώνουν τα κόστη, να συμβάλλουν στην ανάπτυξη των ικανοτήτων των εργαζομένων τους κι έτσι, να προσαρμόζονται στο περιβάλλον εργασίας του 21^{ου} αιώνα και στις απαιτήσεις του (Leon & Murphy, 2016)¹²⁹.

3.2. Μελέτες περιπτώσεων

3.2.1. Η αξιολόγηση της απόδοσης στο δημόσιο τομέα

Η ελληνική κεντρική δημόσια διοίκηση, η οποία ορίζεται από (α) την Προεδρία της Δημοκρατίας, (β) την Προεδρία της Κυβέρνησης, (γ) τα Υπουργεία και τις αποκεντρωμένες ή περιφερειακές υπηρεσίες τους, (δ) τις αποκεντρωμένες διοικήσεις και (ε) τις Ανεξάρτητες αρχές, έχει ως αποστολή την εκτέλεση και διαφύλαξη των επιταγών του Συντάγματος και των νόμων, την προστασία του δημοσίου συμφέροντος, τη μέριμνα για την παροχή ποιοτικών δημοσίων υπηρεσιών στην κοινωνία και την εν γένει προστασία της ισότητας, της δικαιοσύνης και της κοινωνικής αλληλεγγύης (άρθρο 18, Ν.4622/2019, ΦΕΚ Α' 133).

¹²⁸ Cappelli, P., Tavis, A., (2016). The performance management revolution, Harvard Business Review, 94 (10), pp. 58 – 67.

¹²⁹ Leon, A., Murphy, T. (2016). For companies doing away with performance management system and having no ratings over the recent years: What has been learned? Library of Cornell University, Διαθέσιμο εδώ: <https://ecommons.cornell.edu/handle/1813/74389> (προσπελάστηκε 15.05.2023).

Ένα άλλο βασικό στοιχείο της κεντρικής δημόσιας διοίκησης είναι ότι η οργάνωση και λειτουργία της διέπονται από πλήθος οργανωτικών κανόνων, που ρυθμίζουν, μεταξύ άλλων, τη συγκρότηση των υπηρεσιών, τις αρμοδιότητες των διοικητικών οργάνων καθώς και την ιεραρχική σχέση. Έτσι, μπορούμε να εντοπίσουμε ορισμένα σημεία διαφοροποίησης του δημόσιου από τον ιδιωτικό τομέα που χρήζουν ιδιαίτερης επισήμανσης εξ αρχής και συνδέονται με την διαδικασία και τα αποτελέσματα της αξιολόγησης. Πιο συγκεκριμένα:

- ✚ Η οργάνωση και λειτουργία των φορέων της κεντρικής δημόσιας διοίκησης καθώς και των εποπτευόμενων από αυτούς νομικών προσώπων δημοσίου δικαίου καθορίζονται από οργανισμούς, οι οποίοι καταρτίζονται, αντικαθίστανται ή τροποποιούνται με Προεδρικά Διατάγματα (άρθρο 20, Ν.4622/2019, ΦΕΚ Α' 133).
- ✚ Η επιλογή του προσωπικού δεν γίνεται από όργανα της διοικήσεως με βάση κριτήρια που εκείνα θεσπίζουν, αλλά με διαγωνιστικές διαδικασίες που διενεργούνται ή επιβλέπονται από τρίτο φορέα (το ΑΣΕΠ) και προβλεπόμενα από το νόμο γενικά και αντικειμενικά κριτήρια.
- ✚ Ο χρόνος και οι προϋποθέσεις υπηρεσιακής και μισθολογικής εξέλιξης των υπαλλήλων καθορίζονται αυστηρά από νομοθετικές διατάξεις.

Επίσης, αναφορικά με την παραγωγικότητα, σημαντικό κριτήριο της αξιολόγησης το οποίο πρέπει να λαμβάνεται υπόψη είναι ότι ο χρόνος διεκπεραίωσης μιας υπόθεσης/ ενός αιτήματος δεν εξαρτάται μόνο από την ικανότητα του υπαλλήλου αλλά και από την περιπλοκότητα της προβλεπόμενης διαδικασίας, γεγονός, που ανατρέπει πολλές φορές τις καθορισμένες προθεσμίες διεκπεραίωσης του θέματος. Άλλος παράγοντας που επηρεάζει την παραγωγικότητα στο δημόσιο είναι η κατανομή των καθηκόντων,

δεδομένου ότι ο αριθμός των δημοσίων υπαλλήλων μειώνεται συνεχώς λόγω των υφιστάμενων περιορισμών στους διορισμούς, η αναπλήρωσή τους γίνεται από συμβασιούχους με ολιγόμηνες συμβάσεις, χωρίς πλήρη γνώση του αντικειμένου ενώ οργανικές μονάδες συγχωνεύονται. Τέλος, μια ακόμα ιδιαιτερότητα του δημοσίου είναι πως και το σύστημα αξιολόγησης δεν επιλέγεται από το φορέα αλλά από το νομοθέτη. Αποτελεί, συνεπώς, εργαλείο της κυβέρνησης και είναι κοινό σε όλο το δημόσιο, με ελάχιστες εξαιρέσεις και μη λαμβάνοντας υπόψη τις ιδιαιτερότητες του κάθε φορέα.

Αυτό αποτυπώνεται και στον πιο πρόσφατο νόμο για την αξιολόγηση (Ν. 4940/2022, ΦΕΚ 112), που αναλύεται παρακάτω και θέτει την διαδικασία αξιολόγησης στο πλαίσιο ενός Ενοποιημένου Σχεδίου Κυβερνητικής Πολιτικής, στο οποίο εντάσσονται τα Ετήσια Σχέδια Δράσης των υπουργείων και τελεί υπό την έγκριση του Υπουργικού Συμβουλίου (αρ. 23, Ν. 4940/2022, ΦΕΚ Α 112 και παρ. 7 του άρθρου 52 του ν. 4622/2019 ΦΕΚ Α' 133).

3.2.1.1. Η αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων στην ελληνική νομοθεσία

Ο νόμος 1811/16.5.1951 (ΦΕΚ Α' 141) «Περί Κώδικος καταστάσεως των Δημοσίων Υπαλλήλων» ήταν, ουσιαστικά, ο πρώτος Υπαλληλικός Κώδικας. Σκοπός του ήταν σύμφωνα με το άρθρο 1 *«η καθιέρωσις ενιαίων και ομοιομόρφων κανόνων διεπόντων την κατάστασιν του προσωπικού των Διοικητικών Υπηρεσιών, επί βάσεως ισότητας και δικαιοσύνης»*, η εξασφάλιση της ορθής επιλογής του προσωπικού, της ομαλής σταδιοδρομίας και της μέγιστης δυνατής απόδοσης της εργασίας τους. Στο νόμο καθοριζόταν και η διαδικασία αξιολόγησης. Για να γίνεται αυτή η διαδικασία σε κάθε υπηρεσία υπήρχε, σύμφωνα με τη παρ. 1 του άρθρου 92, ατομικός φάκελος του κάθε υπαλλήλου, στο οποίο (έπρεπε να) περιέχονται όλα τα στοιχεία *«τα αφορώντα εις την εν*

γένει κατάστασιν, το ήθος, την νομιμοφροσύνη, την υπαλληλικήν ποιότητα και υπηρεσιακήν ικανότητα αυτού».

Εντός του πρώτου δεκαπενθήμερου του Ιανουαρίου κάθε έτους οι προϊστάμενοι των υπηρεσιών ήταν υποχρεωμένοι να συντάσσουν έκθεση για τον κάθε υπάλληλο, στην οποία θα αναφερόταν η υπηρεσιακή δράση και επίδοσή του το προηγούμενο έτος, με πρόταση για προαγωγή ή μη (παρ. 2 άρθ. 92). Οι αποφάσεις για τις προαγωγές λαμβάνονται από το Υπηρεσιακό Συμβούλιο (άρθρο 101) το οποίο προβλεπόταν ότι έπρεπε να λαμβάνει υπόψη: α) *«τα στοιχεία του ατομικού φακέλου του κρινόμενου υπαλλήλου τα αφορώντα τον χαρακτήρα, το ήθος, τα τυπικά, επιστημονικά και επαγγελματικά προσόντα, τας ηθικές αμοιβάς και τας εκθέσεις των προϊσταμένων, ως και τον χρόνον της πραγματικής του υπηρεσίας (...)»* β) *τα στοιχεία του πειθαρχικού ελέγχου* γ) *τας προσωπικές γνώσεις ή ασφαλείς πληροφορίας των μελών του συμβουλίου (...)* δ) *παν εν γένει κατά την κρίσιν του χρήσιμον στοιχείον ή έγγραφον.*

Από αυτά γίνεται φανερό ότι η επαγγελματική απόδοση, που αποτυπωνόταν στην έκθεση των προϊσταμένων, αποτελούσε μόνο ένα επιμέρους κριτήριο αξιολόγησης εν μέσω πολλών άλλων κριτηρίων, ακόμα και αόριστων.

Όσον αφορά στο Υπηρεσιακό Συμβούλιο, είναι αναγκαίο να αναφερθεί ότι στη κεντρική υπηρεσία κάθε Υπουργείου συνίστατο ένα ή περισσότερα υπηρεσιακά συμβούλια προσωπικού. Κάθε ένα εξ αυτών αποτελείτο από ανώτατο δικαστικό, σύμβουλο του Ελεγκτικού Συνεδρίου, μέλος του Νομικού Συμβουλίου του Κράτους, από ένα τακτικό καθηγητή του Πανεπιστημίου Αθηνών ή άλλης ισότιμης ανωτάτης σχολής και από τρεις μόνιμους υπαλλήλους της κεντρικής υπηρεσίας (άρθρο 7).

Ο επόμενος Υπαλληλικός Κώδικας διαμορφώθηκε, μετά τη μεταπολίτευση, το 1977. Θεσμοθετήθηκε με το Π.Δ. 611/1977 (ΦΕΚ Α' 198), με το οποίο κωδικοποιήθηκαν, όπως είχαν τροποποιηθεί και ίσχυαν, οι διατάξεις του νόμου 1811/1951 και του βασιλικού διατάγματος 23/ 31.12.1955 «περί εφαρμογής του Υπαλληλικού Κώδικος επί των υπαλλήλων των νομικών προσώπων δημοσίου δικαίου». Ο νόμος αυτός δεν επέφερε ουσιαστικές αλλαγές στα μέχρι τότε προβλεπόμενα. Ωστόσο, στα αξιοσημείωτα ήταν η πρόβλεψη (άρθρο 126 παρ. 1) ότι τα στοιχεία για κάθε υπάλληλο τηρούνται από υπηρεσιακή μονάδα αρμόδια για θέματα προσωπικού.

Από εκεί και πέρα οριζόταν (άρθρο 128, παρ. 1) ότι για τα ουσιαστικά προσόντα του υπαλλήλου συντασσόταν, μέχρι το τέλος Ιανουαρίου κάθε χρόνου, έκθεση. Σε αυτήν υπήρχε «απαραιτήτως» πρόταση για τη προαγωγή ή όχι του υπαλλήλου. Οι προαγωγές πραγματοποιούνταν αναλόγως κλάδου και βαθμού, κατ' εκλογήν ή κατ' αρχαιότητα (άρθρο 165 παρ. 1) και τα κριτήρια για την «κατ' εκλογήν» προαγωγή ήταν, με τη σειρά που αναφέρονται, το ήθος, η διοικητική ικανότητα, η επιστημονική ή η υπηρεσιακή κατάρτιση, η δραστηριότητα, η πρωτοβουλία και η αφοσίωση στο καθήκον (άρθρο 165, παρ. 2)

Με το νόμο 1400/83 (ΦΕΚ Α' 156) «Τροποποίηση και συμπλήρωση υπαλληλικών διατάξεων» αλλάζει ο τρόπος αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων. Αρχικά, ο «ατομικός φάκελος» αντικαθίστατο από το «προσωπικό μητρώο» στο οποίο δεν θα υπήρχαν στο εξής «στοιχεία που αναφέρονται στις πολιτικές πεποιθήσεις του υπαλλήλου» (άρθρο 18 παρ. 2). Καθιερωνόταν από τη 1^η Ιανουαρίου 1984 νέο σύστημα αξιολόγησης των ουσιαστικών προσόντων του προσωπικού των δημοσίων υπηρεσιών – πλην των εκπαιδευτικών – και των νομικών προσώπων δημοσίου δικαίου. Ωστόσο, τα κριτήρια της

αξιολόγησης, ο τύπος και το περιεχόμενο της, ο τρόπος και άλλα θέματα θα καθορίζονταν με προεδρικό διάταγμα, που θα ακολουθούσε (άρθρο 18 παρ. 6). Ακόμα, προβλεπόταν (παρ.7) ότι από την έναρξη της ισχύος του Π.Δ. η αξιολόγηση θα αποτελούσε το βασικό στοιχείο της κρίσης των προακτέων και μη υπαλλήλων.

Το προεδρικό διάταγμα, που εκδόθηκε κατ' εφαρμογή του παραπάνω νόμου ήταν το υπ' αριθμ. 581/84 (ΦΕΚ Α' 207) για την «αξιολόγηση ουσιαστικών προσόντων του προσωπικού των δημοσίων υπηρεσιών και Ν.Π.Δ.Δ., πλην των εκπαιδευτικών». Αυτό είναι ουσιαστικά το πρώτο νομοθέτημα που αναφέρεται αποκλειστικά στη διαδικασία της αξιολόγησης, καθορίζοντας τα ουσιαστικά προσόντα, τη διαβάθμισή τους και συγκεκριμένες διαδικασίες.

Ειδικότερα, στα άρθρα 7, 13 και 14 καθορίζονται τα ουσιαστικά προσόντα των υπαλλήλων, ανάλογα με την κατηγορία εκπαίδευσης, τα οποία ήταν τα εξής:

- ✚ η επαγγελματική κατάρτιση,
- ✚ το υπηρεσιακό ενδιαφέρον,
- ✚ η ποιοτική απόδοση,
- ✚ η ποσοτική απόδοση,
- ✚ η πρωτοβουλία,
- ✚ η διοικητική ικανότητα,
- ✚ η συνεργασία – η συμμετοχικότητα,
- ✚ η συμπεριφορά προς τους πολίτες.

Για κάθε ουσιαστικό προσόν υπήρχε διαβάθμιση σε πέντε αξιολογικές κλίμακες (άρθρο 8). Κάθε μια προσδιόριζε το επίπεδο του υπαλλήλου στο αντίστοιχο προσόν (μέθοδος

διαγραμματικής κλίμακας). Για κάθε κλίμακα υπήρχε αναλυτική περιγραφή συμπεριφορών και καταστάσεων που συγκροτούσαν την έννοιά της. Στις πέντε κλίμακες κάθε ουσιαστικού προσόντος αντιστοιχούσαν πέντε βαθμοί, με τον βαθμό (α) να είναι ο ανώτατος και ο βαθμός (ε) ο κατώτατος. Με το άρθρο 9 παρ. 1, καθιερώθηκε στο πλαίσιο της αξιολόγησης του υπαλλήλου να γίνονται, τουλάχιστον δύο φορές τον χρόνο, προκαταρκτικές συνεντεύξεις, ώστε ο προϊστάμενος να συζητάει με τον υπάλληλο τη λειτουργία και την απόδοση της οικείας υπηρεσιακής μονάδας καθώς και τρόπους βελτίωσης της απόδοσης του υπαλλήλου και καλύτερης αξιοποίησης των ικανοτήτων του.

Επίσης, καθιερωνόταν (άρθρο 11) η ύπαρξη ειδικού ερωτηματολογίου, με τέσσερα ειδικά ερωτήματα και υποερωτήματα, που καλείτο να συμπληρώσει ο υπάλληλος εκφράζοντας ελεύθερα τις απόψεις του για την αποτελεσματικότερη αξιοποίηση των γνώσεων και των ικανοτήτων του, την ανάγκη συνδρομής του έργου του από τον προϊστάμενό του, την τυχόν ύπαρξη αντικειμενικών ή υποκειμενικών παραγόντων που δυσχεραίνουν το έργο του και διατυπώνοντας προτάσεις για την ορθολογικότερη λειτουργία της υπηρεσίας του.

Τέλος, το ΠΔ καθιέρωνε (άρθρο 22) την υποχρέωση αμεροληψίας του αξιολογητή, ορίζοντας ότι η κατάταξη του υπαλλήλου σε μια από τις κλίμακες κάθε ουσιαστικού προσόντος έπρεπε να απορρέει από αντικειμενικά γεγονότα, ακριβή και όχι από απλές υπόνοιες, ανεύθυνες εισηγήσεις, σχόλια ή πληροφορίες ούτε από μεμονωμένα και τυχαία ή ασήμαντα περιστατικά.

Επόμενη σημαντική νομοθετική παρέμβαση έγινε με το Ν. 1943/1991 (ΦΕΚ Α΄ 50) και ειδικότερα με το άρθρο 54). Βασικές αρχές του συγκεκριμένου συστήματος αξιολόγησης ήταν «η αντικειμενική και αμερόληπτη στάθμιση της επαγγελματικής ικανότητας και καταλληλότητας των υπαλλήλων σε σχέση με το αντικείμενο της εργασίας

τους και τα καθήκοντα που ασκούν, βάσει σαφώς προσδιοριζομένων κριτηρίων σε συνάρτηση με καθοριζόμενους, όπου κρίνεται εφικτό, στόχους και δείκτες, που επιτρέπουν την εκτίμηση της απόδοσης των υπαλλήλων εντός ορισμένης χρονικής περιόδου, με σκοπό την αποδοτικότερη λειτουργία των υπηρεσιών». Είναι η πρώτη φορά που συναντάμε στη διαδικασία αξιολόγησης του δημοσίου τις έννοιες «κριτήρια», «στόχοι», «δείκτες».

Για την διασφάλιση περισσότερης αντικειμενικότητας οριζόταν (άρθρο 54 παρ. 7) ότι η αξιολόγηση των υπαλλήλων θα γινόταν από τον άμεσο προϊστάμενό τους και τον προϊστάμενο της αμέσως υπερκείμενης μονάδας καθώς και από τον επιθεωρητή, εφόσον αυτός επιθεώρησε την υπηρεσία του υπαλλήλου και ανήκει σε κλάδο διαφορετικός από τον κλάδο στον οποίο ανήκει ο αξιολογούμενος υπάλληλος.

Μια ακόμα δικλείδα για την διασφάλιση της αντικειμενικότητας στην αξιολόγηση των υπαλλήλων ήταν η πρόβλεψη (άρθρο 54, παρ. 9) για πειθαρχική ευθύνη του αξιολογητή σε περίπτωση αδικαιολόγητα αυστηρής ή επιεικούς αξιολόγησης, με επιπτώσεις στην κρίση για επιλογή του ως προϊσταμένου οργανικής μονάδας ή για προαγωγή του σε ανώτατο βαθμό.

Στα αξιοσημείωτα ακόμα του νόμου ανήκαν η καθιέρωση (άρθρο 5) προθεσμίας διεκπεραίωσης υποθέσεων και η πρόβλεψη (άρθρο 55) για τη χορήγηση ηθικών αμοιβών – χρηματικών βραβείων σε υπαλλήλους, οι οποίοι διακρίνονται κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους και για τρία τουλάχιστον συνεχή έτη λαμβάνουν τις ανώτατες αξιολογικές διαβαθμίσεις του συστήματος αξιολόγησης.

Κατ' εφαρμογή του παραπάνω άρθρου εκδόθηκε το Π.Δ. 318/1992 (ΦΕΚ Α' 161).

Πρόβλεπε (άρθρο 1) τη σύνταξη εκθέσεων αξιολόγησης για την αντικειμενική και αμερόληπτη στάθμιση της επαγγελματικής ικανότητας και καταλληλότητας των υπαλλήλων σε σχέση με το αντικείμενο της εργασίας τους και τα καθήκοντά τους.

Τα κριτήρια αξιολόγησης (άρθρο 4 παρ. 5) ορίζονταν σε 16 και κατατάσσονταν σε πέντε ομάδες, με ανάλυση των χαρακτηριστικών του υπαλλήλου που έπρεπε να ληφθούν υπόψη σε κάθε ομάδα:

- ✚ η γνώση του αντικειμένου,
- ✚ οι διοικητικές ικανότητες,
- ✚ το ενδιαφέρον και η δημιουργικότητα,
- ✚ οι υπηρεσιακές σχέσεις και η συμπεριφορά,
- ✚ η αποτελεσματικότητα.

Η συνέντευξη ήταν προαιρετική και γινόταν κατά την κρίση του αξιολογητή. Η διαδικασία για την εφαρμογή του συστήματος στοχοθεσίας περιγραφόταν αναλυτικά στο άρθρο 12, ενώ προβλεπόταν και η χρήση εντύπου, όπου περιλαμβάνονταν οι στόχοι κατά σειρά προτεραιότητας, το χρονοδιάγραμμα εφαρμογής τους, ο βαθμός κατά τον οποίο επιτεύχθηκαν και η αιτιολογία για τις περιπτώσεις αποκλίσεων. Η αρμοδιότητα για την ορθή εφαρμογή του Π.Δ. ανατέθηκε στις διευθύνσεις διοικητικού των φορέων.

Με το Ν. 3230/2004 (ΦΕΚ Α' 44) για την «Καθιέρωση συστήματος διοίκησης με στόχους, μέτρηση της αποδοτικότητας και άλλες διατάξεις» θεσμοθετήθηκε το σύστημα διοίκησης μέσω στόχων.

Από το νόμο ορίστηκε (άρθρο 1, παρ. 1) ως διοίκηση μέσω στόχων «η διαδικασία προσδιορισμού σαφών επιδιώξεων – επιδόσεων στα ανώτατα ιεραρχικά επίπεδα κάθε φορέα και εν συνεχεία η διάχυση των γενικότερων αυτών επιδιώξεων υπό μορφή εξειδικευμένων δράσεων σε κάθε κατώτερο ιεραρχικό επίπεδο. Σε κάθε επίπεδο οι προϊστάμενοι και οι υφιστάμενοι δεσμεύονται σε ετήσια βάση για την υλοποίηση συγκεκριμένων ενεργειών και την επίτευξη συγκεκριμένων ποσοτικών και ποιοτικών αποτελεσμάτων, λαμβανομένων υπόψη και των δεικτών αποδοτικότητας γενικών ή ειδικών όπου υπάρχουν».

Παράλληλα, καθιερώθηκε (άρθρο 1, παρ. 2) η μέτρηση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας της διοίκησης: «Σκοπός της μέτρησης η αξιολόγηση των υπηρεσιών της, με την οποία επιδιώκεται η εξυπηρέτηση του πολίτη, (...) η ενίσχυση της διαφάνειας, η πληρέστερη αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων και γενικότερα η άσκηση της Διοίκησης προς όφελος του πολίτη». Για τις ανάγκες του νόμου αυτού «αποδοτικότητα θεωρείται η μεγιστοποίηση των αποτελεσμάτων από τις δράσεις της διοίκησης με δεδομένους πόρους και αποτελεσματικότητα η επίτευξη συγκεκριμένων και προκαθορισμένων στόχων ενώ δείκτες μέτρησης είναι τα μέσα που χρησιμοποιούνται για την αποτίμηση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας».

Ο νόμος ρυθμίζει αναλυτικά τη διαδικασία στοχοθεσίας (άρθρο 3), παρακολούθησης, υλοποίησης των στόχων (άρθρο 4), τη διαμόρφωση των δεικτών μέτρησης (άρθρο 5) και συστήνει μονάδες ποιότητας και αποδοτικότητας (άρθρα 7, 8). Όμως, ο νόμος δεν εφαρμόστηκε (επαρκώς) σε όλο το φάσμα της δημόσιας διοίκησης.

Ο υπαλληλικός κώδικας, που θεσμοθετήθηκε με το Ν.3528/2007 (ΦΕΚ Α' 26), καθιέρωσε το σύστημα επιλογής προϊσταμένων με μοριοδότηση και με υπεροχή των

αντικειμενικών έναντι των υποκειμενικών κριτηρίων. Επίσης, διατήρησε το σύστημα προαγωγών με κριτήριο τον χρόνο παραμονής στον βαθμό και την συνδρομή ουσιαστικών προσόντων (άρθρα 82, 83) που αναφέρονται στις εκθέσεις αξιολόγησης.

Ο νόμος 4024/2011 (ΦΕΚ Α΄226) συνέδεσε (άρθρο 6, παρ. 5) τη μονιμοποίηση του υπαλλήλου, μετά το πέρας της διετούς δοκιμαστικής περιόδου, με την απόδοσή του. Εξάλλου, στο άρθρο 7 συνδέθηκε η προαγωγή στον επόμενο βαθμό με την αξιολόγηση και τη στοχοθεσία και προτάχθηκε η απόδοση ως το σημαντικότερο κριτήριο για την προαγωγή, μαζί με τις διοικητικές ικανότητες και τη συμπεριφορά. Έτσι, για την προαγωγή από βαθμό σε βαθμό, η απόδοση του κρινόμενου υπαλλήλου λαμβανόταν υπόψη σε ποσοστό τουλάχιστον 70% επί του συνόλου, που αφορούσε στα λοιπά κριτήρια αξιολόγησης των ουσιαστικών κι άλλων προσόντων.

Με τις μισθολογικές ρυθμίσεις του Νόμου 4354/15 (ΦΕΚ 176 Α) επανέρχεται η επιβράβευση για θετική αξιολόγηση ενώ εισάγεται και η λήψη μέτρων για την αρνητική αξιολόγηση. Ειδικότερα, στο άρθρο 12 παρ.1, προβλέπεται η δυνατότητα ταχύτερης μισθολογικής εξέλιξης – κατά ένα μισθολογικό κλιμάκιο – για τους υπαλλήλους όλων των κατηγοριών, που βαθμολογούνται με άριστα κατά μέσο όρο σε τρεις συνεχόμενες ετήσιες αξιολογήσεις.

Ο καθορισμός της διαδικασίας και των προϋποθέσεων οριζόταν (παρ. 2) πως θα γινόταν με υπουργική απόφαση, ώστε η προωθημένη μισθολογική εξέλιξη να χορηγείται σε τακτά χρονικά διαστήματα τα οποία να απέχουν μεταξύ τους τουλάχιστον τρία χρόνια.

Για τη περίπτωση που ο υπάλληλος βαθμολογείται ως ανεπαρκής ή ακατάλληλος για την υπηρεσία προβλεπόταν (παρ. 3) η διερεύνηση της δυνατότητας χορήγησης σε αυτόν

επιπλέον κινήτρων διαρκούς επιμόρφωσης ή άλλων δράσεων. Σε εξαιρετικές περιπτώσεις, μετά από τρεις ετήσιες συνεχόμενες αρνητικές αξιολογήσεις, δύναται να αναστέλλεται η αυτόματη μισθολογική του εξέλιξη. Η ως άνω αναστολή έχει μέγιστη διάρκεια έως ένα χρόνο.

Τέλος, **με το νόμο 4369/2016 (ΦΕΚ Α' 33)** ρυθμίστηκαν θέματα αξιολόγησης, στοχοθεσίας, κοινωνικής λογοδοσίας και συμμετοχής (άρθρα 14 έως 24). Στα αξιοσημείωτα του παρόντος νόμου ανήκει το άρθρο 15 στο οποίο επαναφέρεται ο θεσμός των δύο Αξιολογητών, των δύο ιεραρχικά προϊσταμένων του αξιολογούμενου, με κάποιες εξαιρέσεις που αναφέρονται σε ειδικές περιπτώσεις. Στην ίδια κατηγορία, ανήκει το άρθρο 16, που αναφέρεται στο περιεχόμενο της έκθεσης αξιολόγησης, στην οποία περιλαμβάνονται «τουλάχιστον» τα εξής:

- ✚ οι τίτλοι σπουδών του υπαλλήλου και οι δραστηριότητες επιμόρφωσης,
- ✚ η συνοπτική περιγραφή του έργου που επιτελέστηκε από την οργανική μονάδα (διεύθυνση, τμήμα) στην οποία ανήκει ο αξιολογούμενος,
- ✚ η συνοπτική περιγραφή του έργου που επιτελέστηκε από τον αξιολογούμενο,
- ✚ τα στοιχεία της συμβουλευτικής συνέντευξης του άρθρου 19 και
- ✚ η βαθμολογία του αξιολογούμενου βάσει κριτηρίων.

Το νέο στοιχείο, εδώ, σε σχέση με παλαιότερα νομοθετήματα, είναι ότι περιγράφεται το έργο τόσο του αξιολογούμενου όσο και της οργανικής του μονάδα, συνεπώς συνδέεται, έστω και υποτυπωδώς, η αξιολόγηση με το συνολικά παραγόμενο έργο. Έτσι, δεν αξιολογούνται μόνο οι προσωπικές ικανότητες και δεξιότητες και η ατομική απόδοση του υπαλλήλου αλλά και η αξιοποίησή τους μέσα σ' ένα πλαίσιο συνεργασίας και

συλλογικότητας, με αποτέλεσμα να καθίσταται ιδιαίτερα σημαντική και η θέση του υπαλλήλου ως μέρος του συνόλου.

Στο άρθρο 17 ορίζεται ότι τα τρία βασικά κριτήρια αξιολόγησης είναι τα εξής:

- ✚ η γνώση του αντικειμένου,
- ✚ το ενδιαφέρον και η δημιουργικότητα,
- ✚ οι υπηρεσιακές σχέσεις και η συμπεριφορά και
- ✚ η αποτελεσματικότητα.

Στο ίδιο άρθρο περιγράφονται χαρακτηριστικά, δράσεις και συμπεριφορές του υπαλλήλου, που πρέπει να λαμβάνονται υπόψη κατά την αξιολόγηση από τον αξιολογητή. Αξιοσημείωτη είναι η πρόβλεψη (άρθρο 18, παρ. 14 και 15) ότι ο προϊστάμενος αξιολογείται και από τους υφισταμένους του.

Τέλος, ο πιο πρόσφατος σχετικός νόμος είναι ο 4940/2022 (ΦΕΚ Α 112) **«Σύστημα στοχοθεσίας, αξιολόγησης και ανταμοιβής για την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας της δημόσιας διοίκησης, ρυθμίσεις για το ανθρώπινο δυναμικό του δημοσίου τομέα και άλλες διατάξεις»**. Βασική καινοτομία του είναι η εισαγωγή της έννοιας της αυτοαξιολόγησης καθώς και η στόχευση (άρθρο 1) για *«βελτίωση της λειτουργίας των υπηρεσιών και φορέων του δημόσιου τομέα μέσω μιας ολοκληρωμένης προσέγγισης για την ανάπτυξη και ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού»*.

Ειδικά, για την αυτοαξιολόγηση, αναφέρεται στο ίδιο άρθρο ότι *«επιτυγχάνεται με τον καθορισμό των απαραίτητων για την άσκηση των καθηκόντων του προσωπικού*

δεξιοτήτων και την αξιολόγησή του, μέσω στόχων, στην κατεύθυνση τόσο της συνεχιζόμενης βελτίωσης και ανάπτυξης όσο και της επιβράβευσης της απόδοσής του».

Ως αντικείμενο του αυτού νόμου ορίζεται (άρθρο 2) ο καθορισμός ενός ενιαίου πλαισίου δεξιοτήτων για το σύνολο του ανθρώπινου δυναμικού της δημόσιας διοίκησης, η θέσπιση ενός νέου, λειτουργικού και διαφανούς πλαισίου στοχοθεσίας και αξιολόγησης της απόδοσης στον δημόσιο τομέα, η εγκαθίδρυση του θεσμού του Συμβούλου Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού στη δημόσια διοίκηση, η καθιέρωση ενός συστήματος ανταμοιβής των δημόσιων υπαλλήλων και η υιοθέτηση μεθόδου αυτοαξιολόγησης των υπηρεσιών και φορέων του δημοσίου τομέα.

Ο τύπος και το περιεχόμενο των εντύπων για τη διενέργεια της αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα, σύμφωνα με το συγκεκριμένο νόμο, βρίσκονται στο Παράρτημα της παρούσας εργασίας.

Στα αξιοσημείωτα του νόμου είναι ότι σε κάθε υπουργείο ορίζονται ένας ή περισσότεροι Σύμβουλοι Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού, με εξαίρεση τα Υπουργεία Εξωτερικών, Προστασίας του Πολίτη, Εθνικής Άμυνας, Ναυτιλίας και Νησιωτικής Πολιτικής και Κλιματικής Κρίσης και Πολιτικής Προστασία (άρθρο 16), με αρμοδιότητα, μεταξύ άλλων, την παροχή συμβουλευτικής συνδρομής και υποστήριξης στο προσωπικό του οικείου φορέα και των εποπτευόμενων φορέων του, ιδίως, αναφορικά με θέματα εφαρμογής του συστήματος αξιολόγησης και των σχεδίων ανάπτυξης των υπαλλήλων και των προϊσταμένων (άρθρο 17 παρ. 1, στ. α)

Με το νόμο θεσπίζεται (άρθρο 3) Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων για τους υπαλλήλους που υπηρετούν στους φορείς του δημόσιου τομέα που υπάγονται και το οποίο λαμβάνεται

υπόψη κατά τον σχεδιασμό και την υλοποίηση, ιδίως, των διαδικασιών επιλογής προσωπικού, επιλογής προϊσταμένων, αξιολόγησης, εκπαίδευσης και κατάρτισης του προσωπικού τους.

Στο άρθρο 4 παρ. 1 καθορίζεται ότι το Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων το οποίο αποτελείται από τις ακόλουθες δεξιότητες:

- ✚ προσανατολισμό στον πολίτη,
- ✚ ομαδικότητα,
- ✚ προσαρμοστικότητα,
- ✚ προσανατολισμό στο αποτέλεσμα,
- ✚ οργάνωση και προγραμματισμό,
- ✚ επίλυση προβλημάτων και δημιουργικότητα,
- ✚ επαγγελματισμό και ακεραιότητα,
- ✚ διαχείριση γνώσης και
- ✚ ηγετικότητα.

Παρακάτω (άρθρο 4, παρ. 2) αναλύεται διεξοδικά το περιεχόμενο κάθε μιας των δεξιοτήτων του Ενιαίου Πλαισίου. Αρχικά, ως αξιολογητής (άρθρο 7, παρ. 1) των υπαλλήλων και των προϊσταμένων των οργανικών μονάδων ορίζεται ο άμεσα ιεραρχικά προϊστάμενός τους. Στην περίπτωση των προϊσταμένων οργανικών μονάδων επιπέδου Γενικής Διεύθυνσης, ως αξιολογητής ορίζεται ο αρμόδιος Γενικός ή Ειδικός Γραμματέας ή ο Υπηρεσιακός Γραμματέας του Υπουργείου ή το ανώτερο μονοπρόσωπο διοικητικό όργανο της Υπηρεσίας. Στο άρθρο 9 περιγράφεται η διαδικασία καθορισμού και αναθεώρησης στόχων. Σύμφωνα με την παράγραφο 1, τα Σχέδια Δράσης των Υπουργείων διαμορφώνονται μέχρι τις 15 Νοεμβρίου κάθε έτους και ενσωματώνονται

υποχρεωτικά στους στόχους των οικείων οργανικών μονάδων. Ακολούθως, προβλέπεται (παρ. 2) ότι με υπουργική απόφαση, που εκδίδεται μέχρι τις 20 Δεκεμβρίου κάθε έτους μπορεί να καθοριστούν επιπρόσθετοι στόχοι για την κάθε υπηρεσία. Στη συνέχεια (παρ. 3) το όργανο διοίκησης κάθε φορέα, που εμπίπτει στις διατάξεις του νόμου, καθορίζει και κατανέμει στις οικείες υπηρεσίες τις προτεραιότητες και τους στόχους του για το επόμενο ημερολογιακό έτος. Σε κάθε ιεραρχικό επίπεδο, οι στόχοι εξειδικεύονται και καθορίζονται κατόπιν συνεργασίας και συμφωνίας μεταξύ των προϊσταμένων και των κατά περίπτωση αξιολογητών (παρ. 4). Η διαδικασία εξειδίκευσης και επιμερισμού των στόχων σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα ολοκληρώνεται μέχρι τη 15η Ιανουαρίου κάθε έτους.

Για κάθε οργανική μονάδα ορίζεται σε όλα τα επίπεδα ελάχιστος υποχρεωτικός αριθμός τριών στόχων εκ των οποίων ένας σε κάθε μία από τις εξής κατηγορίες:

- ✚ Παρεχόμενες υπηρεσίες της οργανικής μονάδας.
- ✚ Εσωτερική οργάνωση και λειτουργία της οργανικής μονάδας.
- ✚ Γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες των υπαλλήλων της οργανικής μονάδας.

Για το κάθε άτομο, υπάλληλο ή προϊστάμενο, η αξιολόγηση γίνεται με το βάση το ατομικό σχέδιο ανάπτυξης. Ως σχέδιο ανάπτυξης ορίζεται (άρθρο 6, στοιχ. 10) *«το σύνολο των δράσεων που κρίνονται ως κατάλληλες, προκειμένου να αναπτυχθούν οι δεξιότητες του αξιολογούμενου, οι οποίες, κατά την κρίση του αξιολογητή του και με γνώμονα τον ρόλο του στην ομάδα, επιδέχονται περαιτέρω βελτίωση»*. Στα άρθρα 10 και 12 καθορίζονται οι διαδικασίες αξιολόγησης των προϊσταμένων και των υπαλλήλων, αντίστοιχα. Σημειώνεται δε, ότι και στις δύο κατηγορίες η αξιολόγηση γίνεται στα εξής τρία στάδια:

- ✚ Το πρώτο στάδιο πραγματοποιείται τον Ιανουάριο του κάθε έτους και γίνεται συζήτηση αξιολογητή και αξιολογούμενου (προϊστάμενου ή υπαλλήλου) για τον προγραμματισμό εργασιών έτους και διαμόρφωση του Σχεδίου Ανάπτυξης του αξιολογούμενου.
- ✚ Το δεύτερο στάδιο πραγματοποιείται το Μάιο και γίνεται συζήτηση επισκόπησης προόδου με έμφαση στην πρόοδο υλοποίησης του Σχεδίου Ανάπτυξης και στο επίπεδο των δεξιοτήτων του αξιολογούμενου.

Με τους προϊσταμένους συζητείται ακόμα η πορεία υλοποίησης και ο βαθμός επίτευξης των ορισθέντων στόχων και η εν γένει λειτουργία της οργανικής μονάδας, ιδίως αναφορικά με τις σχέσεις και τη συνεργασία μεταξύ των μελών της.

Με τους υπαλλήλους συζητείται επίσης ο ρόλος του εντός της μονάδας στο πλαίσιο υλοποίησης των στόχων της ενώ ερωτάται η γνώμη του αξιολογούμενου σχετικά με την εν γένει λειτουργία της οργανικής μονάδας, ιδίως αναφορικά με τις σχέσεις και τη συνεργασία μεταξύ των μελών της, καθώς και κάθε άλλο στοιχείο που σχετίζεται με τον τρόπο παροχής υπηρεσιών, όπως προτάσεις σχετικά με την απλούστευση διαδικασιών και την καλύτερη εξυπηρέτηση των πολιτών.

Ο αξιολογητής, μετά την συζήτηση, με τον προϊστάμενο, επικαιροποιεί σε συνεργασία με τον αξιολογούμενο (α) το έντυπο επίτευξης στόχων, εφόσον διαπιστωθεί ανάγκη αναθεώρησης των προς αξιολόγηση στόχων και (β) το Σχέδιο Ανάπτυξης του αξιολογούμενου, εφόσον απαιτείται από την πορεία υλοποίησής του. Σε περίπτωση μη επίτευξης συμφωνίας, ο αξιολογητής αποφασίζει σχετικά. Στη συνέχεια, ο αυτός αξιολογητής, με τον υπάλληλο, επικαιροποιεί το Σχέδιο Ανάπτυξης, εφόσον απαιτείται

από την πορεία υλοποίησής του και σε συνεργασία και συμφωνία με τον υπάλληλο. Σε περίπτωση μη επίτευξης συμφωνίας, ο αξιολογητής αποφασίζει σχετικά.

- ✚ Το τρίτο στάδιο αξιολόγησης γίνεται τον Δεκέμβριο. Ο υπάλληλος καλείται από τον αξιολογητή σε συζήτηση για το επίπεδο των δεξιοτήτων του, λαμβάνοντας υπόψη την υλοποίηση των δράσεων του Σχεδίου Ανάπτυξης.

Οι άμεσα ιεραρχικά υφιστάμενοι του αξιολογούμενου προϊστάμενου συμπληρώνουν και υποβάλλουν το έντυπο σφυγμού ομάδας για το έτος αναφοράς. Το έντυπο σφυγμού ομάδας αποτυπώνει τον σφυγμό ομάδας και περιλαμβάνει ερωτήσεις σχετικά με τον τρόπο λειτουργίας της οργανικής μονάδας, τις σχέσεις και τη συνεργασία μεταξύ των μελών της, καθώς και κάθε θέμα, που σχετίζεται, άμεσα ή έμμεσα, με την εργασιακή καθημερινότητά της. Η συμπλήρωση και υποβολή του εν λόγω εντύπου είναι υποχρεωτική και επώνυμη.

Ακολούθως, ο αξιολογητής καλεί τον αξιολογούμενο σε συζήτηση, που αφορά στη συνολική αξιολόγηση της απόδοσής του για το έτος αναφοράς, με περιεχόμενο:

- i. τον βαθμό επίτευξης των ορισθέντων στόχων, όπως αυτοί έχουν αναθεωρηθεί,
- ii. το επίπεδο των δεξιοτήτων του αξιολογούμενου, λαμβανομένης υπόψη της υλοποίησης των δράσεων του Σχεδίου Ανάπτυξης,
- iii. τα συμπεράσματα σχετικά με την εν γένει λειτουργία της οργανικής μονάδας της οποίας προΐσταται, ιδίως αναφορικά με τις σχέσεις και τη συνεργασία μεταξύ των μελών της, όπως προκύπτουν από τα έντυπα σφυγμού ομάδας.

Μετά τις συζητήσεις, ο αξιολογητής συντάσσει για κάθε υπάλληλο ή προϊστάμενο και υποβάλλει στην αρμόδια μονάδα του οικείου φορέα την έκθεση αξιολόγησης

προϊσταμένου και το Σχέδιο Ανάπτυξης, που πρόκειται να υλοποιηθεί το επόμενο έτος αναφοράς.

Σύμφωνα με το άρθρο 11, παρ. 1, η συνολική βαθμολογία του αξιολογούμενου προϊσταμένου ορίζεται σε κλίμακα από ένα (1) έως πέντε (5), εξάγεται με προσέγγιση ενός δεκαδικού ψηφίου και προκύπτει ως το άθροισμα της σταθμισμένης βαθμολογίας στα ακόλουθα τρία επιμέρους στοιχεία:

- ✚ Επίτευξη στόχων: πενήντα τοις εκατό (50%),
- ✚ Αποτύπωση δεξιοτήτων προϊσταμένου: σαράντα τοις εκατό (40%),
- ✚ Σφυγμός ομάδας: δέκα τοις εκατό (10%).

Η συνολική βαθμολογία, που αφορά στην επίτευξη στόχων (παρ. 2), είναι ο μέσος όρος της βαθμολογίας των στόχων που έχουν περιληφθεί στο έντυπο επίτευξης στόχων, η επίτευξη καθενός εκ των οποίων βαθμολογείται σε πενταβάθμια περιγραφική κλίμακα, που αντιστοιχεί σε αριθμητική κλίμακα από ένα (1) έως πέντε (5), ως ακολούθως:

- ✚ «πολύ χαμηλή επίτευξη στόχου» = ένα (1)
- ✚ «χαμηλή επίτευξη στόχου» = δύο (2)
- ✚ «μερική επίτευξη στόχου» = τρία (3)
- ✚ «επίτευξη στόχου» = τέσσερα (4)
- ✚ «σημαντική υπέρβαση στόχου» = πέντε (5).

Αντίστοιχα, η συνολική βαθμολογία των δεξιοτήτων (παρ. 3) είναι ο μέσος όρος της βαθμολογίας των δεξιοτήτων του ενιαίου πλαισίου δεξιοτήτων, κάθε μία εκ των οποίων βαθμολογείται στο έντυπο αποτύπωσης δεξιοτήτων προϊσταμένου σε πενταβάθμια

περιγραφική κλίμακα, που αντιστοιχεί σε αριθμητική κλίμακα από ένα (1) έως πέντε (5), με την ανώτερη βαθμολογία να είναι το πέντε και η χαμηλότερη το ένα.

Τέλος, η συνολική βαθμολογία του σφυγμού ομάδας είναι ο μέσος όρος της βαθμολογίας από τα έντυπα σφυγμού ομάδας, που συμπληρώνουν οι άμεσα ιεραρχικά υφιστάμενοι του αξιολογούμενου προϊστάμενου.

Η βαθμολογία αυτή προκύπτει ως ο μέσος όρος της βαθμολογίας των επιμέρους ερωτήσεων, που περιέχονται στο έντυπο σφυγμού ομάδας, κάθε μία εκ των οποίων βαθμολογείται σε πενταβάθμια περιγραφική κλίμακα, με την ανώτερη βαθμολογία να είναι το 5 («συμφωνώ απόλυτα» και η χαμηλότερη το 1 («διαφωνώ απόλυτα»).

Τέλος, καθιερώνεται (άρθρο 23) σύστημα κινήτρων και ανταμοιβής υπαλλήλων συνδεδεμένο με το Ενοποιημένο Σχέδιο Κυβερνητικής Πολιτικής. Η ανταμοιβή υπολογίζεται (παρ. 4) επί του βασικού μισθού και του επιδόματος θέσης ευθύνης, δεν συμψηφίζεται με την προσωπική διαφορά της παρ. 1 του άρθρου 27 του ν. 4354/2015 (Α' 176) και την αντίστοιχη του άρθρου 155 του ν. 4472/2017 (Α' 74), δεν μπορεί να υπερβαίνει, ανά έτος, το δεκαπέντε τοις εκατό (15%) του αθροίσματος του ετήσιου βασικού μισθού και του επιδόματος θέσης ευθύνης κάθε υπαλλήλου και υπόκειται στις ασφαλιστικές εισφορές και λοιπές κρατήσεις των πρόσθετων αποδοχών.

3.2.2. Η αξιολόγηση της απόδοσης στον ιδιωτικό τομέα

3.2.2.1. General Electric Company



Η **General Electric Company (GE)** είναι Αμερικανικός πολυεθνικός όμιλος ο οποίος ιδρύθηκε στη Νέα Υόρκη και εδρεύει στη Βοστώνη. Σήμερα, η εταιρεία εστιάζει στην αεροναυπηγική, την υγειονομική περίθαλψη, την ενέργεια, την ανανεώσιμη ενέργεια, την ψηφιακή

βιομηχανία, την παραγωγή πρόσθετων υλών και τον φωτισμό. Το 2018, η GE κατετάγη στον κατάλογο Fortune 500 ως η 18^η μεγαλύτερη εταιρεία στις ΗΠΑ. Το 2011 κατετάγη στον κατάλογο Fortune 20 ως η 14^η πιο κερδοφόρα εταιρεία, αλλά από τότε έχασε περίπου το 75% του μεριδίου της αγοράς¹³⁰.

Για πολλά χρόνια, η εταιρεία χρησιμοποιούσε ως μέθοδο αξιολόγησης την υποχρεωτική διασπορά, καλώντας τους προϊσταμένους να αξιολογούν τους εργαζομένους και να συγκρίνουν τον έναν με τον άλλο και εν συνεχεία, με βάση αυτές τις συγκρίσεις, το 10% των χειρότερων εργαζομένων απολυόταν (Silverman, 2016)¹³¹.

Ωστόσο, προκειμένου να παράσχει μια πιο δυναμική ανατροφοδότηση στους εργαζομένους της αναφορικά με την απόδοσή τους, το 2015 ανακοινώνει την παύση της χρήσης των ετήσιων αξιολογήσεων κι εισήγαγε το σύστημα «**PD@GE (Performance Development at General Electric)**». (Leon & Murphy, 2015)¹³². Το εν λόγω σύστημα είναι μια απλή, σύγχρονη εφαρμογή για «έξυπνα» κινητά τηλέφωνα (smart phones), η οποία σχεδιάστηκε από την ομάδα του IT της ίδιας της εταιρείας. Με την εφαρμογή αυτή διαμοιράζονται φωνητικά και γραπτά μηνύματα, έγγραφα καθώς και χειρόγραφα σημειώματα. Στόχος της εφαρμογής είναι να παράσχει συχνή κι ουσιαστική επικοινωνία

¹³⁰ Αποδελτίωση πληροφοριών από τα εξής:

https://money.cnn.com/galleries/2011/fortune/1104/gallery.fortune500_most_profitable.fortune/14.html

<https://fortune.com/company/general-electric/fortune500/>

<https://www.wsj.com/articles/ge-powered-the-american-centurythen-it-burned-out-11544796010>

<https://fortune.com/longform/ge-decline-what-the-hell-happened/>

(προσπελάστηκαν 15.05.2023).

¹³¹ Silverman, R. E. (2016). GE does away with employee ratings, Wall Street Journal, Διαθέσιμο εδώ: <https://www.wsj.com/articles/ge-does-away-with-employee-ratings-1469541602> (προσπελάστηκε 15.05.2023).

¹³² Leon, A., Murphy, T. (2016). For companies doing away with performance management system and having no ratings over the recent years: What has been learned? Library of Cornell University, Διαθέσιμο εδώ: <https://ecommons.cornell.edu/handle/1813/74389> (προσπελάστηκε 15.05.2023).

μεταξύ των εργαζομένων και των προϊσταμένων. Οι προϊστάμενοι, μέσω της εφαρμογής, παρέχουν καθοδήγηση στους εργαζομένους, τακτικά, αναφορικά με τους στόχους που έχουν ανατεθεί στον κάθε ένα εξ αυτών, αξιολογώντας συνεχώς την πορεία τους και ενημερώνοντας για τυχόν αλλαγές στην φύση και τις ανάγκες των αυτών στόχων.

Η ετήσια συνάντηση στο τέλος του χρόνου συνεχίζει να γίνεται κι εκεί ο προϊστάμενος σε συνεργασία με τον/ την εργαζόμενη/ εργαζόμενο συντάσσουν και υποβάλλουν συγκεντρωτική έκθεση αναφορικά με τα αποτελέσματα που προέκυψαν καθώς και τους μελλοντικούς στόχους που θέτουν (Baldassare & Finken, 2015)¹³³. Επίσης, στην έκθεση προσαρτώνται όλα τα μηνύματα που αντάλλαξαν κατά τη διάρκεια του έτους (Silverman, 2016).¹³⁴

Η πορεία αναφορικά με την επίτευξη των στόχων συνεχίζει να είναι κριτήριο για τις αυξήσεις, τις προαγωγές, τις απολύσεις αλλά πλέον, λαμβάνονται υπόψη κι άλλοι παράγοντες (Baldassare & Finken, 2015)¹³⁵.

Η εισαγωγή της ηλεκτρονικής εφαρμογής «**PD@GE**» επηρέασε θετικά την λειτουργία της General Electric σε τομείς σχετικούς με:

¹³³ Baldassarre, L., Finken, B. (2015). GE's real time performance development, Harvard Business Review, Διαθέσιμο εδώ: <https://hbr.org/2015/08/ges-real-time-performance-development> (προσπελάστηκε 15.05.2023).

¹³⁴ Silverman, R. E. (2016). GE does away with employee ratings, Wall Street Journal, Διαθέσιμο εδώ: <https://www.wsj.com/articles/ge-does-away-with-employee-ratings-1469541602> (προσπελάστηκε 15.05.2023).

¹³⁵ Baldassarre, L., Finken, B. (2015). GE's real time performance development, Harvard Business Review, Διαθέσιμο εδώ: <https://hbr.org/2015/08/ges-real-time-performance-development> (προσπελάστηκε 15.05.2023).

- ✚ **Την παραγωγικότητα:** Σύμφωνα με τους Baldassare & Finken (2015)¹³⁶, η εφαρμογή του νέου συστήματος αύξησε κατά 5 φορές την παραγωγικότητα της GE.
- ✚ **Το εργασιακό κλίμα:** Με την αλλαγή στον τρόπο διαχείρισης της απόδοσης των εργαζομένων, ενισχύθηκαν η επικοινωνία, η συνεργασία κι η εμπιστοσύνη – ζητούμενα καίριας σημασίας για την επίτευξη καλών αποτελεσμάτων (Baldassare & Finken, 2015)¹³⁷.
- ✚ **Την ποιότητα της επικοινωνίας και της σχέσης προϊστάμενου – εργαζόμενου:** Η παύση χρήσης παραδοσιακών μεθόδων αξιολόγησης της απόδοσης οδήγησε σε πιο ουσιαστικές συζητήσεις μεταξύ εργαζόμενου και προϊσταμένου (Silverman, 2016)¹³⁸.

3.2.2.2. Adobe Inc.



Η **Adobe Inc.**, που αρχικά ονομαζόταν Adobe Systems Incorporated, ιδρύθηκε το 1986 από τους J. Warnock και C. Geschke. Η **Adobe Inc.** είναι μια Αμερικανή πολυεθνική εταιρεία λογισμικού υπολογιστών, η οποία ιδρύθηκε στο Delaware, αλλά σήμερα, εδρεύει στο San Jose της Καλιφόρνια. Ιστορικά, εξειδικεύεται στο λογισμικό για τη δημιουργία και τη δημοσίευση ενός ευρέος φάσματος περιεχομένου, συμπεριλαμβανομένων γραφικών,

¹³⁶ Baldassarre, L., Finken, B. (2015). GE's real time performance development, Harvard Business Review, Διαθέσιμο εδώ: <https://hbr.org/2015/08/ges-real-time-performance-development> (προσπελάστηκε 15.05.2023).

¹³⁷ Baldassarre, L., Finken, B. (2015). GE's real time performance development, Harvard Business Review, Διαθέσιμο εδώ: <https://hbr.org/2015/08/ges-real-time-performance-development> (προσπελάστηκε 15.05.2023).

¹³⁸ Silverman, R. E. (2016). GE does away with employee ratings, Wall Street Journal, Διαθέσιμο εδώ: <https://www.wsj.com/articles/ge-does-away-with-employee-ratings-1469541602> (προσπελάστηκε 15.05.2023).

φωτογραφίας, εικονογράφησης, κινούμενων σχεδίων, πολυμέσων/ βίντεο, κινηματογραφικών ταινιών και εκτύπωσης¹³⁹.

Τα κορυφαία προϊόντα της περιλαμβάνουν: (α) το λογισμικό επεξεργασίας εικόνων Adobe Photoshop, (β) το λογισμικό εικονογράφησης που βασίζεται σε διανύσματα Adobe Illustrator, (γ) το Adobe Acrobat Reader, (δ) τη μορφή φορητού εγγράφου (Portable Document Format, PDF) καθώς και (ε) μια σειρά εργαλείων κυρίως για τη δημιουργία, την επεξεργασία και τη δημοσίευση οπτικοακουστικού περιεχομένου.

Η **Adobe Inc.** προσέφερε μια ομαδική λύση των προϊόντων της με το όνομα Adobe Creative Suite, η οποία εξελίχθηκε σε συνδρομητικό λογισμικό ως υπηρεσία (SaaS) που ονομάστηκε Adobe Creative Cloud. Η εταιρεία επεκτάθηκε επίσης στο λογισμικό ψηφιακού μάρκετινγκ και το 2021 θεωρήθηκε ως ένας από τους κορυφαίους παγκόσμιους ηγέτες στη διαχείριση εμπειριών πελατών (Customer Experience Management, CXM).

Από το 2022, η **Adobe Inc.** έχει περισσότερους από 26.000 υπαλλήλους παγκοσμίως. Η **Adobe Inc.** έχει επίσης σημαντικές αναπτυξιακές επιχειρήσεις στις Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής στο Newton, στη Νέα Υόρκη, στο Arden Hills, στο Lehi, στο Seattle, στο Austin και στο San Francisco. Έχει επίσης σημαντικές αναπτυξιακές επιχειρήσεις στη Noida και στη Bangalore στην Ινδία.

¹³⁹ Αποδελτίωση πληροφοριών από τα εξής:

<https://thenextweb.com/news/after-nearly-10-years-adobe-abandons-its-creative-suite-entirely-to-focus-on-creative-cloud>

<https://www.adobe.com/about-adobe/fast-facts.html>

<https://www.macworld.com/article/205053/laserwriter.html>

<https://economictimes.indiatimes.com/news/company/corporate-trends/indias-best-companies-to-work-for-2017-when-motivating-adobe-sytems-doesnt-believe-one-size-fits-all/articleshow/59419113.cms>

(προσπελάστηκαν 15.05.2023).

Η **Adobe Inc.** ακολουθούσε, για πολλά χρόνια, μια τυπική διαδικασία αξιολόγησης, παραπλήσια με αυτές που χρησιμοποιούσαν κι άλλες εταιρείες στον τομέα της τεχνολογίας. Η διαδικασία ξεκινούσε με τον κάθε προϊστάμενο να συλλέγει πληροφορίες σχετικές με την απόδοση του εργαζομένου/ της εργαζόμενης που συνεργάστηκαν μαζί του/ της, κατά την περίοδο αξιολόγησης. Βάσει των πληροφοριών αυτών, αξιολογούν και αποδίδουν έναν χαρακτηρισμό σχετικό με την απόδοση του εργαζομένου/ της εργαζόμενης τύπου «*high, strong, solid, low*» και ακολουθεί σύγκριση με τους συναδέλφους του/ της. Στην συνέχεια, ο προϊστάμενος γράφει μια συγκεντρωτική έκθεση στην οποία περιλαμβάνονται πληροφορίες σχετικές με την απόδοση, παρατηρήσεις και τελικός βαθμός. Ο εργαζόμενος/ η εργαζόμενη λαμβάνει την έκθεση σε εύθετο χρόνο κι έχει τη δυνατότητα να προσθέσει κάποια δικά του/ της σχόλια (Morris, 2016)¹⁴⁰. Σε άμεσο χρόνο, η διαδικασία κρίθηκε χρονοβόρα και αναποτελεσματική.

Προκειμένου να αντιμετωπιστούν οι αδυναμίες και τα προβλήματα που δημιουργούσε αυτή η διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσης, αποφασίστηκε, το 2012, η εισαγωγή ενός νέου συστήματος, προκειμένου να κάνει τον εργαζόμενο/ την εργαζόμενη να αισθάνεται χαρούμενος/ χαρούμενη – το επονομαζόμενο «**Check In**». Το σύστημα εστιάζει σε τρεις πυλώνες: την στοχοθέτηση, την ανατροφοδότηση καθώς και την ανάπτυξη των εργαζομένων της **Adobe Inc.** Κύριοι στόχοι του συστήματος είναι: (α) η συνεχής και η άμεση ανατροφοδότηση, (β) η αυτονομία των προϊσταμένων αναφορικά με την

¹⁴⁰ Morris, D. (2016). Death to performance review: How Adobe reinvented performance management and transformed its business, *World at Work Journal*, Διαθέσιμο εδώ: <https://www.hrexaminer.com/wp-content/uploads/2020/06/death-to-the-performance-review.pdf> (προσπελάστηκε 16.05.2023).

στοχοθέτηση και (γ) η εξάλειψη των συγκρίσεων μεταξύ των εργαζομένων (Leon & Murphy, 2016)¹⁴¹.

Οι καινοτομίες του **«Check In»** σε σχέση με το προηγούμενο σύστημα αξιολόγησης εντοπίζονται στους εξής τομείς¹⁴²:

- ✚ **Στοχοθέτηση:** Με το **«Check In»**, οι προϊστάμενοι με τους εργαζομένους συζητούν τακτικά κι αναπροσαρμόζουν τους στόχους βάσει των αναγκών που προκύπτουν.
- ✚ **Διαδικασία ανατροφοδότησης:** Μέσω του **«Check In»**, προήχθη η αναπληροφόρηση ενώ και οι διαδικασίες του ουσιαστικού διαλόγου και της ανταλλαγής απόψεων κρίνονται, πλέον, θεμελιώδεις για την παραγωγικότητα των εργαζομένων. Η **Adobe Inc.** ζητά να γίνονται, τουλάχιστον, σε τριμηνιαία βάση.
- ✚ **Αμοιβές:** Με το **«Check In»** εξαλείφθηκαν οι έννοιες της βαθμολόγησης και της κατάταξης, ενώ οι αμοιβές καθορίζονται, πλέον, βάσει της απόδοσης και του βαθμού επίτευξης των στόχων για τον εκάστοτε εργαζόμενο.
- ✚ **Ο ρόλος του τμήματος διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού:** Το τμήμα φροντίζει να εξοπλίζει το ανθρώπινο δυναμικό της **Adobe Inc.** με οδηγούς και φύλλα εργασίας που θα διευκολύνουν τις διαδικασίες συζήτησης στο πλαίσιο των τριών βασικών πυλώνων του **«Check In»**. Επιπλέον, θέλοντας να παρέχουν απαντήσεις σε οποιαδήποτε απορία σχετικά με το **«Check In»**, προχώρησαν στην δημιουργία

¹⁴¹ Leon, A., Murphy, T. (2016). For companies doing away with performance management system and having no ratings over the recent years: What has been learned? Library of Cornell University, Διαθέσιμο εδώ: <https://ecommons.cornell.edu/handle/1813/74389> (προσπελάστηκε 15.05.2023).

¹⁴² How Adobe continues to inspire great performance and support career growth, Διαθέσιμο εδώ: <https://www.adobe.com/check-in.html> (προσπελάστηκε 15.05.2023).

του συστήματος Employee Resource Center (ERC) το οποίο παρέχει σε εργαζόμενους καθώς και στα ανώτερα στελέχη εργαλεία, πόρους και υποστήριξη σχετικά με την καλύτερη διαχείριση της απόδοσης, την καθοδήγηση μιας καριέρας κ.ά. (Morris, 2014).¹⁴³

Συμπερασματικά, εκτιμάται ότι η εταιρεία αποδίδει την αύξηση που είχε η τιμή της μετοχής της, το 2015, στην ενσωμάτωση του «**Check In**», διότι οδήγησε στην αύξηση της παραγωγικότητάς της. Τέλος, παρατηρείται ότι, μέσω του συστήματος αυτού, βελτίωσε τόσο την ουσιαστική επικοινωνία όσο και την σχέση μεταξύ προϊσταμένων και εργαζομένων (Leon & Murphy, 2015).¹⁴⁴

3.3.2.3. IBM



Η **IBM (International Business Machines Corporation)** είναι πολυμετοχική εταιρεία, εισηγμένη στο Χρηματιστήριο της Νέας Υόρκης. Η **IBM** ιδρύθηκε στην πολιτεία της Νέας Υόρκης το 1911. Αρχικά, η εταιρεία ονομαζόταν Computing-Tabulating-Recording Company (CTR), αλλά το 1924 μετονομάστηκε σε **IBM**. Τα προϊόντα της περιλάμβαναν από ζυγαριές και συσκευές χρονομέτρησης για βιομηχανική χρήση μέχρι υπολογιστικές μηχανές και διάτρητες κάρτες. Σήμερα, είναι μια πολυεθνική εταιρεία τεχνολογίας υπολογιστών με κεντρικά γραφεία στο Armonk στην πολιτεία της Νέας Υόρκης¹⁴⁵.

¹⁴³ Morris, D. (2014). Lessons learned with check – in, Διαθέσιμο εδώ: <https://blog.adobe.com/en/publish/2014/03/10/lessons-learned-with-check-in> (προσπελάστηκε 16.05.2023).

¹⁴⁴ Leon, A., Murphy, T. (2016). For companies doing away with performance management system and having no ratings over the recent years: What has been learned? Library of Cornell University, Διαθέσιμο εδώ: <https://ecommons.cornell.edu/handle/1813/74389> (προσπελάστηκε 15.05.2023).

¹⁴⁵ Αποδελτίωση πληροφοριών από το εξής: <https://fortune.com/2016/02/01/ibm-employee-performance-reviews/> (προσπελάστηκε 16.05.2023).

Η **IBM** είναι μια από τις λίγες επιχειρήσεις τεχνολογίας πληροφοριών και κατασκευάζει και πουλάει υπολογιστές, το λογισμικό των υπηρεσιών υποδομής και τις συμβουλευτικές υπηρεσίες για κεντρικούς υπολογιστές. Έχει σχεδόν 400.000 εργαζομένους παγκοσμίως και θεωρείται η μεγαλύτερη επιχείρηση τεχνολογίας πληροφοριών στον κόσμο. Κατέχει την 34^η θέση στην ετήσια λίστα Fortune 500, με ετήσια έσοδα που ξεπερνούν τα 79 εκατομμύρια δολάρια.

Το προηγούμενο σύστημα αξιολόγησης που εφαρμόζε, το επονομαζόμενο **Personal Business Commitment (PBC)**, ακολουθούσε τη λογική μίας τυπικής ετήσιας αξιολόγησης, βάσει της οποίας οι εργαζόμενοι καλούνταν να εκπληρώσουν ετήσιους στόχους, των οποίων τα αποτελέσματα αξιολογούνταν στο τέλος του έτους (Rath, 2017)¹⁴⁶. Στα μέσα του έτος, οι προϊστάμενοι πραγματοποιούσαν μια συνάντηση με τους υφισταμένους τους, προκειμένου να αξιολογήσουν την απόδοσή τους και να συζητήσουν ενδεχόμενους νέους στόχους¹⁴⁷. Εν συνεχεία, τα αποτελέσματα των εργαζομένων συγκρίνονταν με τα αντίστοιχα των συναδέλφων τους (Bort, 2016)¹⁴⁸.

Ωστόσο, το 2016, η **IBM** αποφάσισε να αλλάξει τον τρόπο αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων της, στοχεύοντας αφενός στο να παράσχει περισσότερη ελευθερία στο προσωπικό της σχετικά με την θέσπιση και την αναπροσαρμογή των στόχων του καθ' όλη τη διάρκεια του έτους και αφετέρου στο να δίνει καθοδήγηση και ανατροφοδότηση

¹⁴⁶ Rath, S. M. (2017). A Study of Performance Appraisal at IBM, Bangalore. International Journal of Advance Research, Ideas and Innovations in Technology, 3 (5), pp. 139-145.


¹⁴⁷ Engaging the workforce to redesign performance management, Διαθέσιμο εδώ: <https://www.ibm.com/case-studies/ibmhybrid-cloud> (προσπελάστηκε 16.05.2023).

¹⁴⁸ Bort, J. (2016). IBM is ditching its contentious employee review system for one that employees asked for, Business Insider, Διαθέσιμο εδώ: <https://www.businessinsider.com/ibm-changes-its-employee-reviews-2016-2> (προσπελάστηκε 16.05.2023).

στους εργαζομένους της προκειμένου να επιτυγχάνουν τα επιθυμητά αποτελέσματα. Γι' αυτό το λόγο, το σύστημα «**Checkpoint**» πήρε τη θέση του «**PBC**». Για την δημιουργία αυτού του νέου συστήματος, η **IBM** βασίστηκε στις απόψεις των εργαζομένων της.

Έτσι, το «**Checkpoint**» δημιούργησε ένα πλαίσιο καλύτερης και συχνότερης επικοινωνίας μεταξύ προϊσταμένου και υφισταμένου, ενώ εκτιμάται πως αυτό το νέο σύστημα εκτίμησης της απόδοσης ταιριάζει πιο πολύ στην ιδιοσυγκρασία των εργαζομένων της νέας γενιάς αφού βασίζεται, αποκλειστικά, σε πέντε παράγοντες: τα αποτελέσματα, την επιρροή στην επιτυχία του πελάτη, την καινοτομία, την υπευθυνότητα κι άλλες ικανότητες.

3.3.2.4. Intel

 Η **Intel** είναι ο μεγαλύτερος κατασκευαστής τσιπ ημιαγωγών στον κόσμο βάσει των εσόδων. Η εταιρεία εισήγαγε την αρχιτεκτονική μικροεπεξεργαστών x86, που σήμερα χρησιμοποιείται σχεδόν στο σύνολο των προσωπικών υπολογιστών. Ιδρύθηκε στις 18 Ιουλίου 1968, με το όνομα Integrated Electronics Corporation (εταιρεία ολοκληρωμένων ηλεκτρονικών) και έχει ως βάση την Καλιφόρνια των ΗΠΑ¹⁴⁹. Η **Intel**, εκτός από μικροεπεξεργαστές, κατασκευάζει μητρικές πλακέτες, κάρτες δικτύου, μνήμες τύπου flash, μονάδες επεξεργασίας γραφικών και άλλες συσκευές που συνδέονται με επικοινωνίες και υπολογιστές. Αρχικά, ήταν γνωστή κυρίως σε μηχανικούς και τεχνολόγους, αλλά η επιτυχημένη διαφημιστική καμπάνια της δεκαετίας του 1990 με το όνομα «Intel Inside» καθιέρωσε την ίδια καθώς και τους επεξεργαστές Pentium μεταξύ των οικιακών χρηστών.

¹⁴⁹ Αποδελτίωση πληροφοριών από το εξής:

<https://www.intel.com/content/www/us/en/company-overview/company-overview.html>

(προσπελάστηκε 16.05.2023).

Η **Intel** χρησιμοποιεί ένα σύστημα αξιολόγησης απόδοσης που ονομάζεται **Objectives & Key Results (OKRs)** που βασίζεται στον καθορισμό συγκεκριμένων, μετρήσιμων στόχων για κάθε εργαζόμενο/ εργαζόμενη. Η μεθοδολογία των **OKRs** ακολουθείται από τις περισσότερες κορυφαίες και ταχέως αναπτυσσόμενες εταιρείες σήμερα, καθώς επίσης και από τους top – leaders τους που έχουν να επιδείξουν συνεχιζόμενη καινοτομία και ανάπτυξη μέσω της στρατηγικής τους.

Με την υιοθέτηση των **OKRs** οι εταιρείες διασφαλίζουν τον εποπτικό έλεγχο του συνόλου των στόχων και των ενεργειών, επιτυγχάνοντας υψηλό ρυθμό ανάπτυξης, μείωση δαπανών, υψηλό επίπεδο συντονισμού ομάδων, καθώς και μεγάλο βαθμό ικανοποίησης και αφοσίωσης του προσωπικού στο εταιρικό όραμα.

Τα **OKRs** χωρίζονται σε δύο στοιχεία: τους στόχους και τα βασικά αποτελέσματα. Κατά μέσο όρο 3 – 5 στόχοι προσδιορίζονται με επιπλέον 3 – 5 βασικά αποτελέσματα, μετρήσιμα στοιχεία ενεργειών ή KPI. Ο κάθε στόχος ορίζει τι θέλει να επιτύχει ο εργαζόμενος/ η εργαζόμενη και τα βασικά αποτελέσματα περιγράφουν τον τρόπο με τον οποίο ο εργαζόμενος/ η εργαζόμενη πρόκειται να επιτύχει τον στόχο αυτό μέσα σε ένα συγκεκριμένο χρονικό πλαίσιο. Κάθε πρωταρχικός στόχος θα πρέπει να είναι εφικτός αλλά απαιτητικός, για να διατηρούνται τα κίνητρα των ομάδων. Τα **OKRs** συνήθως επανεξετάζονται και επανεκτιμώνται σε καθορισμένη περιοδική βάση (Ring, 2019)¹⁵⁰.

¹⁵⁰ Ring, D. (2019). OKRs (Objectives and Key Results), Διαθέσιμο εδώ: <https://www.techtarget.com/searchhrsoftware/definition/OKRs-Objectives-and-Key-Results> (προσπελάστηκε 17.05.2023).

Τέλος, επισημαίνεται ότι εάν τα **OKRs** εφαρμοστούν επιτυχώς, μπορούν να παράσχουν τα εξής οφέλη (Ring, 2019)¹⁵¹:

- ✚ Μειωμένη ανάγκη για πρόσθετους πόρους και χρόνο.
- ✚ Διαφανείς προτεραιότητες, προσδοκίες και στόχοι.
- ✚ Αύξηση των κινήτρων και της παραγωγικότητας.
- ✚ Προσδιορισμός των αρμοδιοτήτων των εργαζομένων εντός των μακροπρόθεσμων στόχων.

3.3.2.5. Nestlé



Η **Nestlé** είναι πολυεθνική εταιρεία τροφίμων, που ιδρύθηκε και εδρεύει στην Ελβετία και αποτελεί τη μεγαλύτερη βιομηχανία της χώρας. Ο φαρμακοποιός H. Nestlé, που καταγόταν από την Φρανκφούρτη, ίδρυσε το 1860, την ομώνυμη εταιρεία. Ο Nestlé είχε αναπτύξει μια τροφή για μωρά, των οποίων οι μητέρες δεν ήταν σε θέση να τα θηλάσουν. Ο Nestlé γρήγορα αντιλήφθηκε ότι η εμπορία του προϊόντος του ξεπερνούσε τα πλαίσια των δυνατοτήτων του. Έτσι, το 1866, δημιούργησε δική του εταιρεία, η οποία, το 1905, συγχωνεύθηκε με την Anglo – Swiss Condensed Milk Company. Αργότερα η εταιρία άνοιξε παραρτήματα σε άλλες χώρες όπως το Ηνωμένο Βασίλειο, η Γερμανία και η Ισπανία. Κατά τα τέλη του 19^{ου} αιώνα, τα προϊόντα της **Nestlé** εμφανίζονται και στη Ελλάδα.

Η **Nestlé** σήμερα είναι μια από τις μεγαλύτερες εταιρείες τροφίμων σε ολόκληρο τον κόσμο, καθώς απασχολεί 265.000 άτομα παγκοσμίως και διαθέτει 481 εργοστάσια σε 87

¹⁵¹ Ring, D. (2019). OKRs (Objectives and Key Results), Διαθέσιμο εδώ: <https://www.techtarget.com/searchhrsoftware/definition/OKRs-Objectives-and-Key-Results> (προσπελάστηκε 17.05.2023).

χώρες και τις πέντε ηπείρους. Γνωστά προϊόντα της στην Ελλάδα είναι ο στιγμιαίος καφές, τα είδη βρεφικής διατροφής, κάποιες σοκολάτες, ορισμένα στιγμιαία ροφήματα, προϊόντα μαγειρικής, ορισμένα μεταλλικά εμφιαλωμένα νερά, παγωτά, προϊόντα για κατοικίδια, κ.ά.¹⁵² Η **Nestlé** είναι, επίσης, ο κυριότερος μέτοχος της εταιρείας προϊόντων κοσμητικής L' Oreal.

Η ανάπτυξη και η αξιολόγηση των εργαζομένων της **Nestlé** κατά τη διάρκεια του έτους γίνεται μέσω τριών πολύ σημαντικών εργαλείων¹⁵³. Πιο συγκεκριμένα, η **αξιολόγηση της απόδοσης (performance evaluation)** στην **Nestlé** είναι ένα σύστημα που διασφαλίζει έναν σταθερό και συγκεκριμένο τρόπο αξιολόγησης των εργαζομένων βάσει προκαθορισμένων στόχων, που συμφωνούνται από κοινού ανάμεσα στον εργαζόμενο/ στην εργαζόμενη και τον προϊστάμενό του/ της. Οι στόχοι αυτοί πρέπει να είναι μετρήσιμοι, να καθορίζονται από τις επιμέρους ενέργειες και να ορίζεται το σχετικό χρονοδιάγραμμα υλοποίησης. Η συνολική επίδοση του εργαζομένου αξιολογείται σε δύο άξονες: το «τι», που αφορά στους ακριβείς στόχους και στο ποσοστό επίτευξής τους, και το «πώς», που αναφέρεται στον τρόπο που οι στόχοι αυτοί έγιναν πραγματικότητα. Σημαντικό ρόλο σε αυτό το στάδιο παίζει η αξιολόγηση σύμφωνα με τις τέσσερις βασικές αρχές συμπεριφοράς της εταιρείας: τη συνεργασία, την πρωτοβουλία, την εναρμόνιση λόγων και πράξεων, την έμφαση στο αποτέλεσμα. Για όσους/ όσες εντάσσονται σε σύστημα μπόνους, το ποσοστό επίτευξης των προσωπικών στόχων σε συνδυασμό με το

¹⁵² Αποδελτίωση πληροφοριών από τα εξής:

<https://www.marketscreener.com/quote/stock/NESTLE-S-A-9365334/company/>

https://web.archive.org/web/20090322043655/http://www.nestle.gr/learn_about681a.html?id=1

(προσπελάστηκε 16.05.2023).

¹⁵³ Αποδελτίωση πληροφοριών από το εξής:

https://www.nestle.gr/sites/g/files/pydnoa426/files/2019-08/nestle_hellas_sustainability_2011_gr.pdf

(προσπελάστηκε 16.05.2023).

βαθμό επίτευξης των εταιρικών στόχων είναι οι παράγοντες που ορίζουν το τελικό ποσό. Η διαδικασία αυτή ισχύει για όλους τους μόνιμους εργαζομένους της **Nestlé** στην Ελλάδα. Με την πρακτική αυτή, στόχος του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού είναι η έγκαιρη ολοκλήρωση ποιοτικών αξιολογήσεων και η παροχή συνεχούς υποστήριξης στο συγκεκριμένο τομέα.

Επιπροσθέτως, η σχέση που αναπτύσσεται ανάμεσα στον εργαζόμενο/ στην εργαζόμενη και τον προϊστάμενό του/ της είναι σημαντική, αλλά δεν είναι μοναδική. Για να εκτιμήσει κάποιος/ κάποια τη συνολική εικόνα που δίνει στον επαγγελματικό του περίγυρο, μπορεί να χρησιμοποιήσει το εργαλείο **αξιολόγησης 360°**. Η διαδικασία αυτή, όπως έχει αναλυθεί και στην βιβλιογραφική ανασκόπηση της παρούσας εργασίας, επιτρέπει στον εργαζόμενο/ στην εργαζόμενη να λάβει πολύτιμες πληροφορίες για τη συνολική του/ της εικόνα από περισσότερες ομάδες συναδέλφων, συμπεριλαμβανομένης της ομάδας του/ της, των υφισταμένων του/ της, καθώς και να ομαδοποιήσει συναδέλφους ανάλογα με τους τομείς που άπτονται της επαγγελματικής του/ της θέσης. Ως αποτέλεσμα λαμβάνει μια αναλυτική, στατιστικοποιημένη αναφορά που καλύπτει όλο το φάσμα των συμπεριφορών της **Nestlé**, μαζί με συγκεκριμένα σχόλια τα οποία στοχεύουν στη περαιτέρω βελτίωσή του/ της.

Τέλος, ο **οδηγός ανάπτυξης (progress & development guide)** είναι ένα ακόμη εργαλείο το οποίο επιτρέπει στον εργαζόμενο/ στην εργαζόμενη της **Nestlé** να αναγνωρίσει τα δυνατά του σημεία, καθώς και τα σημεία προς βελτίωση, για τα οποία (πρέπει) να προγραμματίσει τις απαραίτητες ενέργειες που θα τον βοηθήσουν να καλύψει το κενό άμεσα. Παράλληλα, ο εργαζόμενος/ η εργαζόμενη εντοπίζει την επιθυμητή πορεία της καριέρας του/ της, ώστε να προγραμματιστεί η ανάλογη εκπαίδευση, καθώς και δηλώνει

τη διαθεσιμότητά του/ της για μετακίνηση, ώστε να εντοπιστεί ως υποψήφιος/ υποψήφια για θέσεις που μπορεί να ανοίξουν σε άλλες αγορές. Ο **οδηγός ανάπτυξης** συμπληρώνεται σε ένα αντίστοιχο λογισμικό με αυτό της διαδικασίας αξιολόγησης και συνοδεύει τον εργαζόμενο/ την εργαζόμενη σε όλη τη διάρκεια της σταδιοδρομίας του στη **Nestlé**.

Επίλογος

1. Συμπεράσματα – Συζήτηση

Στην παρούσα εργασία, έγινε βιβλιογραφική ανασκόπηση του ζητήματος της αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού, δηλαδή παρουσιάστηκαν οι προσεγγίσεις που έχουν καταγραφεί ως προς τον ορισμό της έννοιας, αναλύθηκε η διαδικασία της αξιολόγησης και παρουσιάστηκε το «ποιος» μπορεί να αξιολογήσει σύμφωνα με τις βασικές αρχές της ώστε οι εταιρίες του ιδιωτικού τομέα καθώς κι οι οργανισμοί του δημοσίου τομέα να ελαχιστοποιήσουν τα σφάλματα κατά τη σχετική διαδικασία και να ανταποκριθούν στο σύγχρονο περιβάλλον εργασίας.

Όσον αφορά στα παραδοσιακά συστήματα αξιολόγησης, με βάση την βιβλιογραφία, συμπεραίνεται πως εμμένουν περισσότερο στην «αυστηρή» αξιολόγηση της απόδοσης και κατά συνέπεια της αξίας του εργαζομένου για τον εκάστοτε οργανισμό, σε αντίθεση με τις σύγχρονες μεθόδους αξιολόγησης οι οποίες στοχεύουν στην βελτίωση της απόδοσης και στην περαιτέρω ανάπτυξη και απόδοση του εργαζομένου.

Όμως, μελετώντας τις περιπτώσεις των οργανισμών/ επιχειρήσεων διεξοδικά κι αναλύοντας τα πλεονεκτήματα και τα δεδομένα μειονεκτηματά τους, εξάγεται το συμπέρασμα πως δεν υπάρχει κάποια μέθοδος η οποία μπορεί να θεωρηθεί ιδανική σε σχέση με τις υπόλοιπες. Αν και η κάθε επιχείρηση, ανάλογα με τις ανάγκες της καθώς και

τις δυνατότητές της, οφείλει να επιλέγει έναν τρόπο αξιολόγησης της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού της, μέσα από τον οποίο θα επιτυγχάνει το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα αφενός για το δικό της όφελος αφετέρου για την βελτίωση και την ανάπτυξη του εργαζομένου/ της εργαζόμενης, ο κάθε οργανισμός του δημοσίου τομέα οφείλει να ακολουθεί τη νομοθεσία η οποία έχει καθολική ισχύ, προβλέπει ελάχιστες εξαιρέσεις και δεν λαμβάνει μέχρι τώρα υπόψη την ιδιαίτερη φύση του καθενός.

Συνοψολογίζοντας τις αμοιβές και τα κίνητρα στους εργασιακούς χώρους, γίνεται αντιληπτό ότι, παρά τις όποιες ενστάσεις αναφέρονται στην βιβλιογραφία, αναφορικά με το κατά πόσο η διαδικασία της αξιολόγησης λύνει περισσότερα προβλήματα από όσα τελικά δημιουργεί, κυρίαρχη άποψη είναι πως πρόκειται για μια διαδικασία ζωτικής σημασίας για την επιβίωση και την εξέλιξη ενός οργανισμού. Σημαντικό είναι η επιχείρηση/ ο οργανισμός να μην εναποθέτει τις ελπίδες της/ του απλώς στην δημιουργία και συντήρηση ενός τυπικού συστήματος αξιολόγησης αλλά οφείλει να δημιουργήσει ένα δυναμικό σύστημα, το οποίο θα εξελίσσει και θα βελτιώνει συνεχώς, δείχνοντας με απτό τρόπο στον αξιολογούμενο/ στην αξιολογούμενη ότι η αξιολόγηση είναι πολύ σημαντική διαδικασία και οι πρόσθετες παροχές θα έλθουν μόνο με συνεχή βελτίωση εκ μέρους του.

Τόσο από την εξέλιξη της ελληνικής νομοθεσίας για την αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων όσο και από τις πέντε μελέτες περιπτώσεων από τον ιδιωτικό τομέα που παρουσιάστηκαν, διαπιστώνεται πως οι επιχειρήσεις/ οι οργανισμοί επιθυμούν να αξιολογούν την απόδοση με μέσα τα οποία ανταποκρίνονται στην σημερινή φύση της εργασίας, να μην διαταράσσουν το συνεργατικό κλίμα μιας ομάδας με τον τρόπο που αξιολογούν την απόδοση και να ακολουθούν διαδικασίες οι οποίες θα έχουν την αποδοχή και την υποστήριξη των εμπλεκόμενων σε αυτές. Προκείμενου να τα επιτύχουν όλα αυτά,

επιχειρούν πλέον να εμπλέκουν ενεργά τους εργαζόμενους στην σχεδίαση των συστημάτων αξιολόγησης, έτσι ώστε να αυξήσουν την συμμετοχικότητα τους καθώς και την αποδοχή τους για τον τρόπο που θα αξιολογηθεί η απόδοσή τους προοδευτικά. Ακόμη, δίνεται μεγάλη σημασία στην ανατροφοδότηση και στην επικοινωνία μεταξύ προϊσταμένου – υφισταμένου, έτσι ώστε ο εργαζόμενος συνεχώς να βελτιώνεται και να αντιμετωπίζει καλύτερα δύσκολες/ δυσάρεστες καταστάσεις καθώς και να διατηρείται ένα καλό κλίμα συνεργασίας μεταξύ τους. Οι στόχοι που τίθενται, επιχειρείται να ανταποκρίνονται στην φύση της εργασίας, όντας περισσότερο βραχυπρόθεσμοι καθώς και ευμετάβλητοι σε σχέση με το περιβάλλον τους, ενώ η επισκόπησή τους δεν (πρέπει να) γίνεται σε ετήσια βάση όπως συνηθιζόταν, αλλά επιδιώκεται η συχνή εξέταση της πορείας τους μέσα στο έτος.

Οι οργανισμοί/ οι επιχειρήσεις, που υιοθετούν τα νέα συστήματα, παρατηρούν άμεσα αύξηση στην παραγωγικότητα τους, καλύτερη συνεργασία των ομάδων καθώς και δημιουργία αισθήματος αφοσίωσης του εργαζομένου/ της εργαζομένης προς αυτούς/ αυτές.

Συμπερασματικά, προκύπτει ότι, κατά αυτό τον τρόπο, τα σύγχρονα συστήματα αξιολόγησης, ουδεμία σχέση έχουν με τα παραδοσιακά διότι επιχειρούν να επενδύσουν στην επικοινωνία – ανατροφοδότηση των απαραίτητων πληροφοριών, στην καθοδήγηση του εργαζομένου/ της εργαζομένης και στην παροχή ενός βαθμού ελευθερίας σχετικής με τις πρωτοβουλίες που θα οδηγήσουν στα επιθυμητά αποτελέσματα

II. Περιορισμοί & Προτάσεις για περαιτέρω Έρευνα

Επιλογικά, σε μελλοντικές έρευνες, πρέπει να αναδειχθεί το ότι, παρά τις ορθές κατευθύνσεις που ακολουθούν τα σύγχρονα συστήματα αξιολόγησης καθώς και τις

δηλώσεις των λίγων (διεθνών) επιχειρήσεων που αναλύθηκαν, αναφορικά με την επιτυχία που συνοδεύει την υιοθέτησή τους, το σχετικά μικρό χρονικό διάστημα κατά το οποίο χρησιμοποιούνται καθώς κι η απουσία ερευνών που να καταδεικνύουν την αποτελεσματικότητά τους συγκριτικά με τους παλαιότερους τρόπους αξιολόγησης, νοούνται ως περιορισμοί της παρούσας έρευνας προκειμένου να εξαχθούν ασφαλή συμπεράσματα. Γι' αυτό το λόγο, θα ήταν χρήσιμη μια περαιτέρω έρευνα αναφορικά με το βαθμό επιτυχίας των νέων αυτών συστημάτων αξιολόγησης που υιοθετούνται από όλο και περισσότερες επιχειρήσεις του ιδιωτικού τομέα.

Επιπλέον, χρήσιμη θα ήταν η διενέργεια ποσοτικών και ποιοτικών ερευνών σε ένα αξιόπιστο δείγμα εργαζομένων δημοσίου και ιδιωτικού τομέα που ακολουθούν την τελευταία νομοθετική ρύθμιση και τη σύγχρονη θεώρηση για την αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού τους, αντίστοιχα, προκειμένου να διαπιστωθεί εάν πραγματικά η υιοθέτηση του πιο πρόσφατου νόμου καθώς και των σύγχρονων συστημάτων αξιολόγησης δημιουργούν μεγαλύτερα αισθήματα παρακίνησης και αφοσίωσης των εργαζομένων για την επιχείρηση/ τον οργανισμό συγκριτικά με τις παραδοσιακές μεθόδους αξιολόγησης. Έπειτα, μια σύγκριση με άλλες ευρωπαϊκές χώρες θα ήταν πολύ ενδιαφέροντα.

Τέλος, με βάση τα θετικά και τα αρνητικά στοιχεία της κάθε μεθόδου, όπως αυτά παρουσιάστηκαν στην παρούσα εργασία, κρίνεται ωφέλιμη μια ποσοτική ή/ και ποιοτική έρευνα που θα προχωρούσε στην σύνθεση των πλεονεκτημάτων και την απαλοιφή των μειονεκτημάτων κάθε μεθόδου αξιολόγησης σε συνάρτηση με την παροχή των αμοιβών και των κινήτρων που δίδονται στους εργασιακούς χώρους, προκειμένου να δημιουργηθούν διαδικασίες αξιολόγησης για τις επιχειρήσεις του ιδιωτικού τομέα και να

εκδοθούν νομοθετικές ρυθμίσεις για τους οργανισμούς του δημοσίου τομέα που θα έχουν μόνο θετικά στοιχεία για τον εργαζόμενο/ την εργαζόμενη τόσο του ιδιωτικού όσο και του δημοσίου τομέα.

Βιβλιογραφία

Ελληνόγλωσση

1. Kamp, D. (1994). Επιτυχημένη αξιολόγηση προσωπικού σε μια εβδομάδα, Αθήνα: Anubis.
2. Mondy, W. R., Mondy, J. B. (2011). Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Επιμέλεια: Μπουζιονέλος, Ν., Εκδόσεις Τζιόλας, Αθήνα.
3. Κανελλόπουλος, Χ. (2002). Διοίκηση προσωπικού – ανθρώπινου δυναμικού, Εκδόσεις Α.Ε. Σταμούλης, Αθήνα.
4. Κασσωτάκης, Μ. (1989), Λήμμα «Αξιολόγηση», Παιδαγωγική Ψυχολογική Εγκυκλοπαίδεια - Λεξικό. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
5. Καψάλης, Α. (2004). Αξιολόγηση και βαθμολογία στο δημοτικό σχολείο, Εκδόσεις Gutenberg, Αθήνα.
6. Μούζα – Λαζαρίδη, Μ. (2006). Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα.
7. Μπαμπινιώτης, Γ. (2012). Λεξικό για το Σχολείο και το Γραφείο – Γ΄ έκδοση, Εκδόσεις: Κέντρο Λεξιλογίας.
8. Νόμος 1400/83 (ΦΕΚ Α' 156)
9. Νόμος 1811/16.5.1951 (ΦΕΚ Α' 141)
10. Νόμος 1943/1991 (ΦΕΚ Α' 50)
11. Νόμος 3230/2004 (ΦΕΚ Α' 44)
12. Νόμος 3528/2007 (ΦΕΚ Α' 26)
13. Νόμος 4024/2011 (ΦΕΚ Α' 226)
14. Νόμος 4354/15 (ΦΕΚ 176 Α)
15. Νόμος 4354/2015 (Α' 176)
16. Νόμος 4369/2016 (ΦΕΚ Α' 33)
17. Νόμος 4472/2017 (Α' 74)

18. Νόμος 4940/2022 (ΦΕΚ Α' 112)
19. ΟΟΣΑ (1997). Review of National Policies for Education: Greece, Έκθεση Εμπειρογνομώνων.
20. Π.Δ. 318/1992 (ΦΕΚ Α' 161)
21. Π.Δ. 581/84 (ΦΕΚ Α' 207)
22. Π.Δ. 611/1977 (ΦΕΚ Α' 198), με το οποίο κωδικοποιήθηκαν, όπως είχαν τροποποιηθεί και ίσχυαν, οι διατάξεις του νόμου 1811/1951 και του βασιλικού διατάγματος 23/ 31.12.1955.
23. Παπαλεξανδρή, Ν., Μπουραντάς, Δ. (2016), Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.
24. Προδρόμου, Γ. (1992). Εκπαιδευτικά θέματα. Λευκωσία: Ελληνική Παιδεία της Κύπρου.
25. Σουμπενιώτης, Δ. (1998). Στελέχωση και αξιολόγηση προσωπικού, Συνοπτικός οδηγός, Λάρισα: Έλλα.
26. Torrington, D., Hall, L., Taylor, S., Atkinson, C. (2017). Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Επιμέλεια: Βούζας, Φ., Μαρούδας, Λ., Μπέλλου, Β., Βρόντης, Δ., Μετάφραση: Ψιμούλη, Μ., Αναγνωστίδου, Ζ., Βογιατζής, Γ., Εκδόσεις Broken Hill Publishers LTD, Αθήνα.
27. Τερζίδης, Π.Κ., Τζωρτζάκης, Μ.Κ. (2004). Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων: Διοίκηση Προσωπικού, Εκδόσεις Rosili, Αθήνα.
28. Χατζηπαντελής, Π. (1999). Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Εκδόσεις Μεταίχμιο, Αθήνα.
29. Χυτήρης, Λ. (2018). Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.
30. Χυτήρης, Λ. (2021). Διοίκηση Επιχειρήσεων, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.

Ξενόγλωσση

1. Aggarwal, A., Sunda, G. (2013). Techniques of performance appraisal – A review, International Journal of Engineering and Advanced Technology, 2(3), pp. 617 – 621.
2. Aguinis, H. (2009). Performance Management, 2nd ed., Pearson Prentice – Hall, N.J.
3. Aguinis, H., Joo, H., Gottfredson, K.R. (2012). Performance management universals: Think globally and act locally, Business Horizons, 55, pp. 385 – 392.
4. Armstrong, M., Taylor, St. (2017). Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice, Kogan Page, London.
5. Bates, S. (2003). Forced Ranking, HR Magazine, June, pp. 63 – 68.

6. Beardwell, J., Thompson, A. (2017). Human Resource Management, 8th ed., Pearson, London, pp. 159 – 160.
7. Boswell, W.R., Boudreau, J.W. (2002). Separating the Developmental and Evaluative Performance Appraisal. *Journal of Business and Psychology*, 16, pp. 391-412.
8. Boudreau, J. W., & Ramstad, P. M. (2005). Talentship, talent segmentation and sustainability: A new HR decision science paradigm for a new strategy definition. *Human Resource Management*, 44, pp. 129 – 136.
9. Bratton, J. Gold, J. (2012). *Human Resource Management: Theory and Practice*, 5th ed., Palgrave MacMillan, p. 232.
10. Cappelli, P., Tavis, A., (2016). The performance management revolution, *Harvard Business Review*, 94 (10), pp. 58 – 67.
11. CIPD (2017). *Reward management: Focus on pay*, Survey report, December, London.
12. Corby, S., Parmer, S., Lindop, E. (2009). *Rethinking reward*, Palgrave Macmillan, London.
13. DeNisi, A.S., Pritchard, R.D. (2006). Performance Appraisal, *Performance Management and Improving Individual Performance: A Motivational Framework*, *Management and Organization Review*, 2(2), pp. 253 – 277.
14. Dunning, D., Heath, C., Suls, J.M. (2004). Flawed self – assessment: Implications for health, education and workplace, *Psychological Science in the Public Interest*, 5(3), pp. 69 – 106.
15. Fang, M., Gerhart, B. (2012). Does pay for performance diminish intrinsic interest? A workplace test using evaluation and the attraction – selection – attrition model, *International Journal of Human Resource Management*, 23, pp. 1176 – 1196.
16. Fay, C. (2011). *Compensation strategies*, στο Rowley, C., Jackson, K. (Eds.), *Human Resource Management: The key concepts*, Routledge, London.
17. Gupta, N., Shaw, J.D. (1998). Financial incentives, *Compensation & Benefits Review*, March – April, Vol. 26, pp. 28 – 32.
18. Guthrie, J.P. (2008). Remuneration: pay effects on work. Στο Boxall, P. et al. (Eds.). *The Oxford Handbook of Human Resource Management*, Oxford University Press, Oxford, pp. 344 – 363.

19. Hallock, F.K. (2012). *What people earn and what they can do to earn more*, Cambridge University Press, Cambridge.
20. Harrison, J.K., Martin – Raugh, M.P., Carney, L.M., Inglese, P.A., Chen, L., Feng, G. (2017). *Exploring Methods for Developing Behaviorally Anchored Rating Scales for Evaluating Structured Interview Performance*, 1, ETS Research Report Series, pp. 1 – 26.
21. Henderson, R.I. (2003). *Compensation Management in a Knowledge-based World*, 9th Edition, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
22. Hoffmann-Burdzińska, K., Flak, O. (2016). Management by objectives as a method of measuring teams' effectiveness, *Journal of Positive Management*, 6(3), pp. 67 – 82.
23. Islami, X., Mulolli, E., Mustafa, N. (2018). Using Management by Objectives as a performance appraisal tool for employee satisfaction, *Future Business Journal*, 4(1), pp. 94 – 108.
24. J.D. van Tassel (1995). Death to MBO, *Training and Development*, 49 (3), pp. 2-5.
25. Jency, S. (2016). 720-degree performance appraisal: an emerging technique, *International Journal of Informative and Futuristic Research*, 3, pp. 2956 – 2965.
26. Judge, T. A., Ferris, G. R. (1993). Social context of performance evaluation decisions. *Academy of Management Journal*, 36(1), pp. 80–105.
27. Kaplan, S.R., Norton, P.D. (2007). Using the Balanced Scorecard as a strategic management system, *Harvard Business Review*, July – August, pp. 150 – 161.
28. Kessler, I. (2007). Reward choices: strategy and equity, στο Storey, J. (Eds.), *Human Resource Management: A critical text*, Thompson Learning, London, pp. 159 – 176.
29. Kessler, I. (2013). Remunerations systems, στο Bach, S., Edwards, M. (Eds.), *Managing Human Resources*, 5th ed., Wiley, Chichester.
30. Khanna, M. Sharma, K.R. (2014). Employees performance appraisal and its techniques: A review, *Assian Journal of Advanced Basic Service*, 2 (2), pp. 51 – 58.
31. Latham, G. P., Wexley, K. N. (1977). Behavioral observation scales for performance appraisal purposes. *Personnel Psychology*, 30(2), pp. 255–268.
32. Latham, G.P., Wexley, K.N. (1981). *Increasing productivity through performance appraisal*, Addison – Wesley, Reding, M.A.

33. Lawler, E.E., Benson, G.S., McDermott, M. (2012). What makes performance appraisals effective? *Compensation and Benefits Review*, 44 (4), pp. 191 – 200.
34. Lee, C. (2006). Feedback, Not Appraisal, *HR Magazine*, Nov., pp. 111 – 114.
35. Lefkowitz, J. (2000). The role of interpersonal affective regard in supervisory performance ratings: A literature review and proposed causal model, *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 73(1), pp. 67 – 85.
36. Leopold, J., Harris, L. (2009). *The strategic managing of Human Resources*, Pearson, Harlow.
37. Milkovich, T.G., Newman, M.J., Gerhart, B. (2014). *Compensation*, 11th ed., McGraw – Hill, NY.
38. Mosley, E. (2013). The power of the crowdsourced performance review, *Compensation & Benefits Review*, 45 (6), pp. 320 – 323.
39. Murphy, K.R., Cleveland, J.N. (1995) *Understanding Performance Appraisal. Social, Organizational and Goal Setting*, Sage Publications, Thousand Oaks.
40. Mwilitya, D. (2015). Influence of extrinsic factors on employees' motivation: A case study of cabin crew at Kenya airways limited, A Research Project Report submitted in partial fulfillment of the requirements for the award of the Degree of Master of Arts in Project Planning and Management of the University of Nairobi.
41. Noe, A.R., Hollenbeck, R.J., Gerhart, B., Wright, M.P. (2015). *Human Resource Management: Gaining a competitive advantage*, 9th ed., McGraw Hill, Berkshire, UK, p. 231.
42. Patten, Steven C. (1977). Milgram's Shocking Experiments, *Philosophy*, 52 (202), pp. 425-440.
43. Pitts, C. (1995). *Motivating Your Organization*, 1st Edition, New York: McGraw – Hill International.
44. Putra, E., Cho, S. (2017). Extrinsic and intrinsic motivation on work engagement in hospitality industry: Test of motivation crowding theory, *Tourism and Hospitality Research*, Vol. 17, No. 2, pp. 228 – 241.
45. Rajeswari, R. (2017). Employee performance appraisal: In its' changing phase, *International Journal of Application or Innovation in Engineering and Management*, 6(6), pp. 233 – 236.
46. Rath, S. M. (2017). A Study of Performance Appraisal at IBM, Bangalore. *International Journal of Advance Research, Ideas and Innovations in Technology*, 3 (5), pp. 139-145.

47. Roberts, G. (2003). Employee performance appraisal system participation: A technique that works, *Public Personnel Management*, 32(1), p. 333-341.
48. Scullen, S., Bergey, P., Aiman – Smith, L. (2005). Forced choice distribution systems and the improvement of workforce potential: A baseline simulation, *Personnel Psychology*, 58, pp. 1-32.
49. Shaout, A, Yousif, K.M. (2014). Performance Evaluation – Methods and Techniques Survey, *International Journal of Computer and Information Technology*, 3 (5), pp. 966 – 979.
50. Smith, P., Kendall, L. (1963). Retranslation of expectations: an approach to the construction of unambiguous anchors for rating scales, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 47, pp. 149 – 155.
51. Spriegel, W. R. (1962). Company practices in appraisal of managerial performance, *Personnel*, 39, pp. 77-83.
52. Sudarsan, A. (2010). Concurrent validity of peer appraisal of group work for administrative purposes, *The IUP Journal of Organization Behavior*, 9, pp. 71 – 86.
53. Sujith, A.S. (2017). From 90 degree to 720-degree performance appraisal, *Imperial Journal of Interdisciplinary Research*, 3 (5), pp. 1838 – 1844.
54. Torrington, D., Hall, L., Taylor, St., Atkinson, C. (2017). *Human Resource Management*, Pearson Education Limited, 10th edition, pp. 509 – 513.
55. Waite, M. L., Newman, J. M., Krzystofiak, F. J. (1994). Associations among performance appraisal, compensation, and total quality programs, *Psychological Reports*, 75(1, Pt 2), pp. 524–526.
56. Wayne C. (2010). *Managing Human Resources*, 8th Edition, McGraw - Hill, Chapter 12, pp. 462 - 499.
57. Werther W.B., Davis Jr. K. (1996). *Human Resource and Personnel Management*, pp. 419 – 425.

Ηλεκτρονικοί Τόποι

1. Society for Human Resource Management (2012). Performance Management Survey, Διαθέσιμο στο: <http://www.smartvision.co.jp/pdf1/ANSIPMApproved2012.pdf> , προσπελάστηκε 08/04/2023.
2. Randstad (2016). 10 μη χρηματικά κίνητρα για την ανταμοιβή του προσωπικού, Διαθέσιμο στο: <https://www.randstad.gr/workforce-insights/elkystikotita-ergodoti/10-mi-xrimatika-kinitra-gia-tin-antamoivi-toy-prosopikoy/> (προσπελάστηκε 05.05.2023).

3. Jackson, T. (2023). 30 KPIs To Measure Performance (& How To Choose & Track Them), Διαθέσιμο εδώ: <https://www.clearpointstrategy.com/blog/18-key-performance-indicators> (προσπελάστηκε 12.05.2023).
4. Rock, D., Beth, J. (2015). Why more and more companies are ditching performance ratings? Harvard Business Review, Διαθέσιμο εδώ: <https://hbr.org/2015/09/why-more-and-more-companies-are-ditching-performance-ratings> (προσπελάστηκε 12.05.2023).
5. Rock, D., Jones, B. (2015). Why more and more companies are ditching performance ratings? Harvard Business Review, Διαθέσιμο εδώ: <https://hbr.org/2015/09/why-more-and-more-companies-are-ditching-performance-ratings> (προσπελάστηκε 12.05.2023).
6. Rock, D., Jones, B. (2015). Why more and more companies are ditching performance ratings? Harvard Business Review, Διαθέσιμο εδώ: <https://hbr.org/2015/09/why-more-and-more-companies-are-ditching-performance-ratings> (προσπελάστηκε 12.05.2023).
7. Meinert, D. (2015). Is it time to put the performance review on a PIP? Society for human resource management, Διαθέσιμο εδώ: <https://www.shrm.org/hr-today/news/hr-magazine/pages/0415-qualitative-performance-reviews.aspx> (προσπελάστηκε 13.05.2023).
8. Leon, A., Murphy, T. (2016). For companies doing away with performance management system and having no ratings over the recent years: What has been learned? Library of Cornell University, Διαθέσιμο εδώ: <https://ecommons.cornell.edu/handle/1813/74389> (προσπελάστηκε 15.05.2023).
9. Αποδελτίωση πληροφοριών από τα εξής:
https://money.cnn.com/galleries/2011/fortune/1104/gallery.fortune500_most_profitable.fortune/14.html
<https://fortune.com/company/general-electric/fortune500/>
<https://www.wsj.com/articles/ge-powered-the-american-centurythen-it-burned-out-11544796010>
<https://fortune.com/longform/ge-decline-what-the-hell-happened/> (προσπελάστηκαν 15.05.2023).
10. Silverman, R. E. (2016). GE does away with employee ratings, Wall Street Journal, Διαθέσιμο εδώ: <https://www.wsj.com/articles/ge-does-away-with-employee-ratings-1469541602> (προσπελάστηκε 15.05.2023).

11. Leon, A., Murphy, T. (2016). For companies doing away with performance management system and having no ratings over the recent years: What has been learned? Library of Cornell University, Διαθέσιμο εδώ: <https://ecommons.cornell.edu/handle/1813/74389> (προσπελάστηκε 15.05.2023).
12. Baldassarre, L., Finken, B. (2015). GE's real time performance development, Harvard Business Review, Διαθέσιμο εδώ: <https://hbr.org/2015/08/ges-real-time-performance-development> (προσπελάστηκε 15.05.2023).
13. Silverman, R. E. (2016). GE does away with employee ratings, Wall Street Journal, Διαθέσιμο εδώ: <https://www.wsj.com/articles/ge-does-away-with-employee-ratings-1469541602> (προσπελάστηκε 15.05.2023).
14. Baldassarre, L., Finken, B. (2015). GE's real time performance development, Harvard Business Review, Διαθέσιμο εδώ: <https://hbr.org/2015/08/ges-real-time-performance-development> (προσπελάστηκε 15.05.2023).
15. Silverman, R. E. (2016). GE does away with employee ratings, Wall Street Journal, Διαθέσιμο εδώ: <https://www.wsj.com/articles/ge-does-away-with-employee-ratings-1469541602> (προσπελάστηκε 15.05.2023).
16. Αποδελτίωση πληροφοριών από τα εξής: <https://thenextweb.com/news/after-nearly-10-years-adobe-abandons-its-creative-suite-entirely-to-focus-on-creative-cloud> ,
<https://www.adobe.com/about-adobe/fast-facts.html> ,
<https://www.macworld.com/article/205053/laserwriter.html> ,
<https://economictimes.indiatimes.com/news/company/corporate-trends/indias-best-companies-to-work-for-2017-when-motivating-adobe-sytems-doesnt-believe-one-size-fits-all/articleshow/59419113.cms> (προσπελάστηκαν 15.05.2023).
17. Morris, D. (2016). Death to performance review: How Adobe reinvented performance management and transformed its business, World at Work Journal, Διαθέσιμο εδώ: <https://www.hrexaminer.com/wp-content/uploads/2020/06/death-to-the-performance-review.pdf> (προσπελάστηκε 16.05.2023).

18. Leon, A., Murphy, T. (2016). For companies doing away with performance management system and having no ratings over the recent years: What has been learned? Library of Cornell University, Διαθέσιμο εδώ: <https://ecommons.cornell.edu/handle/1813/74389> (προσπελάστηκε 15.05.2023).
19. How Adobe continues to inspire great performance and support career growth, Διαθέσιμο εδώ: <https://www.adobe.com/check-in.html> (προσπελάστηκε 15.05.2023).
20. Morris, D. (2014). Lessons learned with check – in, Διαθέσιμο εδώ: <https://blog.adobe.com/en/publish/2014/03/10/lessons-learned-with-check-in> (προσπελάστηκε 16.05.2023).
21. Leon, A., Murphy, T. (2016). For companies doing away with performance management system and having no ratings over the recent years: What has been learned? Library of Cornell University, Διαθέσιμο εδώ: <https://ecommons.cornell.edu/handle/1813/74389> (προσπελάστηκε 15.05.2023).
22. Engaging the workforce to redesign performance management, Διαθέσιμο εδώ: <https://www.ibm.com/case-studies/ibmhybrid-cloud> (προσπελάστηκε 16.05.2023).
23. Bort, J. (2016). IBM is ditching its contentious employee review system for one that employees asked for, Business Insider, Διαθέσιμο εδώ: <https://www.businessinsider.com/ibm-changes-its-employee-reviews-2016-2> (προσπελάστηκε 16.05.2023).
24. Αποδελτίωση πληροφοριών από το εξής: <https://www.intel.com/content/www/us/en/company-overview/company-overview.html> (προσπελάστηκε 16.05.2023).
25. Ring, D. (2019). OKRs (Objectives and Key Results), Διαθέσιμο εδώ: <https://www.techtarget.com/searchhrsoftware/definition/OKRs-Objectives-and-Key-Results> (προσπελάστηκε 17.05.2023).
26. Αποδελτίωση πληροφοριών από τα εξής: <https://www.marketscreener.com/quote/stock/NESTLE-S-A-9365334/company/>, https://web.archive.org/web/20090322043655/http://www.nestle.gr/learn_about681a.html?id=1 (προσπελάστηκε 16.05.2023).
27. Αποδελτίωση πληροφοριών από το εξής: https://www.nestle.gr/sites/g/files/pydnoa426/files/2019-08/nestle_hellas_sustainability_2011_gr.pdf (προσπελάστηκε 16.05.2023).

28. Αποδελτίωση πληροφοριών από το εξής: <https://fortune.com/2016/02/01/ibm-employee-performance-reviews/> (προσπελάστηκε 16.05.2023).

29. Ορισμοί εννοιών: <https://t.ly/G72p> (προσπελάστηκε 02.05.2023).



ΕΝΤΥΠΟ ΑΠΟΤΥΠΩΣΗΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΩΝ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΥ

ΜΕΡΟΣ Α'

Στοιχεία Αξιολογούμενου:

Όνοματεπώνυμο / Πατρώνυμο Αξιολογούμενου:

Κατηγορία / Κλάδος / Βαθμός (για μέλη του Υπάλληλου):

Εκπαιδευτική βαθμίδα / ειδίκευση / βαθμός (για ιδιωτικό δικαίωτο υπάλληλο):

Θέση καθήκοντος:

Χρονική Περίοδος Αξιολόγησης:

Επλήρξε στην περίπτωση που εξειδικευόθηκαν όλες οι ενότητες βάσει του Σχεδίου Ανάπτυξης του τμήματος ή/και:

Ημερομηνία Υποβολής Εντύπου:

Αριθμός Πρωτοκόλλου Εντύπου:

ΜΕΡΟΣ Β'

Ομάδες Εξειδίκευσης (Πάνω Αποκλειστικά Ειδικών Δεικτών):

Διευκρινίζεται το επίπεδο μαρίνας στην οποία της Δείκτες τα οποία επιδεικνύει ο Αξιολογούμενος για κάθε μία από τις επιμέρους Δεικτικές του Γενικού /Κλάδου Δείκτη, με βάση την ποσοτική ή ποσοτική αξιολόγηση που αναφέρεται στο Δελτίο Αξιολόγησης - Δελτίο (Δ) και παραμένει "Πολλά Στοιχεία της Δείκτης" αντιστοίχως στο Δελτίο Αξιολόγησης - Δελτίο (Δ)

Πάνω Αποκλειστικά Ειδικών Δεικτών		Εμφανίζει Εξέλιξη ή καθόλου Στοιχεία της Δείκτης	Εμφανίζει Παραμετρικά Στοιχεία της Δείκτης	Εμφανίζει Κομμάτι Στοιχεία της Δείκτης	Εμφανίζει Αρκστά Στοιχεία της Δείκτης	Εμφανίζει Πολλά Στοιχεία της Δείκτης	Αποτελέσματα	Αριθμητική βαθμολογία
Δείκτης	Περιγραφή Δείκτης							
Προσανατολισμός στον Πολίτη	Επιδεικνύεται ευχάριστη και ευγενική συμπεριφορά για τον πολίτη και την κατάσταση των υπηρεσιών του. Εμπνεύρεται τον πολίτη με τη γνώση, τη γρηγορά και τον έλεγχο. Διασφαλίζει τον πολίτη στις συναλλαγές και επαφές, του με τη βέλτιστη διάθεση. Παράγει υπεύθυνα αποφάσεις και υποστηρίζει στην πολίτη ώστε η κατάσταση του να διατηρείται σε υψηλό επίπεδο.	○	○	○	○	○		
Αξιολογεί								
Ομαδικότητα	Καταβάλλει έμφανη προσπάθεια αποτελεσματικής των συναδέλφων με ηθική, ευγένεια και έμπιστο διάθεση, χωρίς εντάσεις και διακρίσεις. Συνεργάζεται με τους συναδέλφους με τρόπο αρμονικό προς επιδίωξη των θεμάτων διαφύλαξης, και των σκοπών που επιδιώκει ο φορέας στα οποία υπηρετείται οι υπάλληλοι, καθώς και προς την επίτευξη των στόχων της θέσης ή της μονάδας ή της υπηρεσίας τους.	○	○	○	○	○		
Αξιολογεί								
Προσαρμοστικότητα	Αναπτύσσονται άμεσες και αποτελεσματικές σε όλες τις συνθήκες και δεδομένα, προσαρμοστικές, τις απαιτήσεις ενέργειας που συμβαίνουν στην προσαρμογή τους του ίδιου δικού και των φίλων υπαλλήλων της υπηρεσίας του. Επιδεικνύονται ανάμεσα και ανάμεσα τους στις αλλαγές, διατηρούνται αποτελεσματικές ενέργειες χωρίς και διαταραχή στην εργασία, με γνώμονα την αναζήτηση της βέλτιστης λύσης και τη σωστή χρήση αποφάσεων, προς όφελος του πολίτη και της κοινωνίας.	○	○	○	○	○		
Αξιολογεί								
Προσανατολισμός στο Αποτέλεσμα	Καταβάλλει έμφανη προσπάθεια και επιδεικνύεται προσηλωτική στην εξειδίκευση με τον καλύτερο δυνατό τρόπο των θεμάτων και εργασιών που έχει αναλάβει στο πλαίσιο του δικού επιπέδου επίδοσης και μέσα στην υπάρχουσα δυναμική. Επιδεικνύεται, τη συνείδηση, τη διάθεση, το ενδιαφέρον και το κίνητρο για την άσκηση και αποτελεσματική εξειδίκευση των καθηκόντων του και την επίτευξη των τίτλων των καθήκοντων της εργασίας του.	○	○	○	○	○		
Αξιολογεί								
Οργάνωση & Προγραμματισμός	Παραγγίλλει υπεύθυνα, τακτοποιημένα και με ευθυγράμμιση των υπηρεσιών. Μεταφέρει για την επίτευξη των προθέσεων με προσηλωτική διαφύλαξη των θεμάτων. Διατηρεί επιβεβαιωμένες προθέσεις στην εργασία του με κάθε δυνατή προσαρμοστικότητα για την εξειδίκευση των καθηκόντων του. Αποτελεσματικές τις δραστηριότητες του δικού δικού κλάδου υπηρεσίας.	○	○	○	○	○		
Αξιολογεί								
Επίλυση Προβλημάτων & Διαπραγματεύσεις	Επιδεικνύεται ευχάριστη συνείδηση αναγνώρισης και επίλυσης των ζητημάτων που προκύπτουν στην εργασία. Καταβάλλει προσπάθεια και προσπάθεια των εργασιών και δραστηριοτήτων για τις οποίες δεν υπάρχει έμφανη ή προσηλωτική λύση με την πρόκληση και κίνηση προς. Επιδεικνύεται την κριτική και ανάλυση και εφάρμοξη των λύσεων και νέων ιδεών, καθώς και κινήσεων κίνηση, οι οποίες μπορεί να βελτιώσουν την υπάρχουσα κατάσταση ή να επιτύχουν το πρόβλημα.	○	○	○	○	○		
Αξιολογεί								
Επαγγελματισμός & Ακρίβεια	Καταβάλλει έμφανη προσπάθεια εξειδίκευσης των συνήθων και άμεσων των καθηκόντων του με τη γνώση του συνόλου των αξιών, κινήσεων και εργασιών που διέπουν κάθε επαφή της δραστηριότητας της υπηρεσίας. Αναλαμβάνει ευθύνη και την ευθύνη για την επίτευξη των στόχων που έχουν τίθει, με τη διαφύλαξη της ποιότητας, καθώς και την σωστή τους εφαρμογή, στο πλαίσιο της θέσης ή της υπηρεσίας, με βάση τους κανόνες εθικής και δεοντολογίας που διέπουν τη λειτουργία του δημόσιου.	○	○	○	○	○		
Αξιολογεί								
Διαχείριση Γνώσης	Επιδεικνύεται ευχάριστη προθυμία και συνείδηση για μάθηση και αποτελεσματική χρήση της αποκτηθείσας γνώσης προς όφελος της υπηρεσίας. Συνεισφέρει στην αποτελεσματική εφαρμογή της εμπειρίας των υπαλλήλων, με την ανάπτυξη των γνώσεων ή των δεξιοτήτων τους. Εφαρμόζει τη διαδικασία μάθησης και επιδεικνύεται τη διάθεση για ενεργητική συνεισφορά, για τη βελτίωση της κατάστασης σε επαγγελματικό και προσωπικό επίπεδο, καθώς και για τη διαχείριση νέων τεχνολογιών στην εργασία.	○	○	○	○	○		
Αξιολογεί								
Ηθικότητα	Δραστηριοποιείται αποτελεσματικά στην εργασία, παρατηρείται, υπεύθυνα και κατάλληλα, εφάρμοξη εμπειρίας με βάση των υπαλλήλων για την επίτευξη των στόχων της ομάδας. Μεταφέρει για την άσκηση αποτελεσματική, υπεύθυνη και εφάρμοξη των καθηκόντων για την επίτευξη σκοπών και των υπαλλήλων υπαλλήλων και δικών των ζητημάτων και προβλημάτων, που μπορεί να τίθεται η ομάδα. Επιδεικνύεται την καλύτερη διαφύλαξη, διαφύλαξη και υπεύθυνη της δραστηριότητας της ομάδας, στο πλαίσιο της άσκησης των καθηκόντων του κάθε υπαλλήλου προς επίτευξη ενός σκοπού.	○	○	○	○	○		
Αξιολογεί								

Συνολική Αριθμητική Βαθμολογία Δείκτη(των) (μ.ο.)

Στοιχεία Αξιολογού:

Όνοματεπώνυμο / Πατρώνυμο Αξιολογού: _____ Υπογραφή: _____



ΕΝΙΑΙΟ ΕΝΤΥΠΟ ΣΦΥΡΙΣΜΟΥ ΟΜΑΔΑΣ

ΜΕΡΟΣ Α'

Προσωπικό/ομάδα / Περιγραφή Ομάδας/ομάδας	Υπογραφή / Φωτό
Καταγωγή / Εθνικότητα / Βαθμίδα (για πρόσωπα Υπάλληλων)	Ποσάκι / Είδος Υπογραμμού / ΝΤΑΔ
Αποκομμένη/ Βαθμίδα / Ειδικότητα / Βαθμίδα (για ειδικότητα Διευθυντή και άλλους)	Ποσάκι Αποκομμένης
Όνομα Καθήκοντος	Αξιωματικό
	Τμήμα
Γνωστός Παιδικός Αριθμός/αριθμός	Μάρτυρας για Υποβλήθηκε/Επίσημο
Γνωστός Αριθμός Επίσημου Σφύρισμα/ Ομάδας που αποκομίστηκε	Αριθμός Έργου/Ομάδας Επίσημο

ΜΕΡΟΣ Β'

Ποσάκι Σφύρισμα Ομάδας	Δελτίο	Περιγραφή Δελτίου	Χρήση στην υπηρεσία	Ομάδα/ομάδες που ανήκουν	Ομάδα/ομάδες που ανήκουν	Ομάδα/ομάδες που ανήκουν	Ομάδα/ομάδες που ανήκουν	Ομάδα/ομάδες που ανήκουν	Α.Α. Φωτογραφία και Υπογραφή
	Προσωπικό/ομάδα στην Πύλη	Το άτομο στην ομάδα συνδέθηκε με την ομάδα που ανήκει για να λάβει και να υπογράψει τον σφύρισμα. Επιστρέφει τον σφύρισμα με την ομάδα που ανήκει. Δεν ανήκει στο τμήμα που ανήκει και ανήκει στο τμήμα που ανήκει. Περιγραφή: ανήκει στο τμήμα που ανήκει και ανήκει στο τμήμα που ανήκει.	Οι σφύρισμα είναι οι σφύρισμα που ανήκει στο τμήμα που ανήκει και ανήκει στο τμήμα που ανήκει.						
	Συνάδελφοι	Εάν ανήκει στο τμήμα που ανήκει, περιγράφει τον σφύρισμα που ανήκει. Ο σφύρισμα ανήκει στο τμήμα που ανήκει. Περιγραφή: ανήκει στο τμήμα που ανήκει και ανήκει στο τμήμα που ανήκει.	Ανήκει στο τμήμα που ανήκει και ανήκει στο τμήμα που ανήκει.						
	Προσωπικό/ομάδα	Εάν ανήκει στο τμήμα που ανήκει, περιγράφει τον σφύρισμα που ανήκει. Ο σφύρισμα ανήκει στο τμήμα που ανήκει. Περιγραφή: ανήκει στο τμήμα που ανήκει και ανήκει στο τμήμα που ανήκει.	Εάν την ομάδα που ανήκει για να ανήκει στο τμήμα που ανήκει και ανήκει στο τμήμα που ανήκει.						
	Προσωπικό/ομάδα στο ίδιο τμήμα	Εάν ανήκει στο τμήμα που ανήκει, περιγράφει τον σφύρισμα που ανήκει. Ο σφύρισμα ανήκει στο τμήμα που ανήκει. Περιγραφή: ανήκει στο τμήμα που ανήκει και ανήκει στο τμήμα που ανήκει.	Ανήκει στο τμήμα που ανήκει και ανήκει στο τμήμα που ανήκει.						
	Συνάδελφοι & Προσωπικό/ομάδα	Εάν ανήκει στο τμήμα που ανήκει, περιγράφει τον σφύρισμα που ανήκει. Ο σφύρισμα ανήκει στο τμήμα που ανήκει. Περιγραφή: ανήκει στο τμήμα που ανήκει και ανήκει στο τμήμα που ανήκει.	Ανήκει στο τμήμα που ανήκει και ανήκει στο τμήμα που ανήκει.						
	Ειδικός Συνάδελφος & Προσωπικό/ομάδα	Το άτομο στην ομάδα συνδέθηκε με την ομάδα που ανήκει για να λάβει και να υπογράψει τον σφύρισμα. Επιστρέφει τον σφύρισμα με την ομάδα που ανήκει. Δεν ανήκει στο τμήμα που ανήκει και ανήκει στο τμήμα που ανήκει. Περιγραφή: ανήκει στο τμήμα που ανήκει και ανήκει στο τμήμα που ανήκει.	Αν ανήκει στο τμήμα που ανήκει και ανήκει στο τμήμα που ανήκει.						
	Επαγγελματίας & Συνάδελφος	Το άτομο στην ομάδα συνδέθηκε με την ομάδα που ανήκει για να λάβει και να υπογράψει τον σφύρισμα. Επιστρέφει τον σφύρισμα με την ομάδα που ανήκει. Δεν ανήκει στο τμήμα που ανήκει και ανήκει στο τμήμα που ανήκει. Περιγραφή: ανήκει στο τμήμα που ανήκει και ανήκει στο τμήμα που ανήκει.	Αν ανήκει στο τμήμα που ανήκει και ανήκει στο τμήμα που ανήκει.						
	Διαχειριστής Ομάδας	Το άτομο στην ομάδα συνδέθηκε με την ομάδα που ανήκει για να λάβει και να υπογράψει τον σφύρισμα. Επιστρέφει τον σφύρισμα με την ομάδα που ανήκει. Δεν ανήκει στο τμήμα που ανήκει και ανήκει στο τμήμα που ανήκει. Περιγραφή: ανήκει στο τμήμα που ανήκει και ανήκει στο τμήμα που ανήκει.	Αν ανήκει στο τμήμα που ανήκει και ανήκει στο τμήμα που ανήκει.						
	Ηγέτης	Το άτομο στην ομάδα συνδέθηκε με την ομάδα που ανήκει για να λάβει και να υπογράψει τον σφύρισμα. Επιστρέφει τον σφύρισμα με την ομάδα που ανήκει. Δεν ανήκει στο τμήμα που ανήκει και ανήκει στο τμήμα που ανήκει. Περιγραφή: ανήκει στο τμήμα που ανήκει και ανήκει στο τμήμα που ανήκει.	Αν ανήκει στο τμήμα που ανήκει και ανήκει στο τμήμα που ανήκει.						

Γνωστός Αριθμός Ομάδας (Α.Α.)

Προσωπικό/ομάδα / Περιγραφή Ομάδας/ομάδας	Υπογραφή
---	----------



ΕΝΤΥΠΟ ΑΠΟΤΥΠΩΣΗΣ ΔΕΣΙΟΤΗΤΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΟΥ

ΜΕΡΟΣ Α'

Στοιχεία Αξιολογούμενου:

Όνοματεπώνυμο / Πατρώνυμο Αξιολογούμενου:	Υπουργείο / Φορέας:
Κατηγορία / Κλάδος / Βαθμίδα (για μόνιμο Υπάλληλο):	Έτος / Μηνιά Προσμίσθια / ΝΥΔΑ:
Κατακλυτική Βαθμίδα / Επίδομα / Βαθμίδα (για ειδικούς δικαστικούς υπαλλήλους):	Έτος/Μηνιά Διάθεσης:
	Διαθέσιμος:
	Υπηρεσία:
Έκρινε ή Περαιτέας Αξιολογότης:	
Επέλεξε στην περίπτωση που ελεγχθέντων είναι οι ενδιαφερόμετοι (βλέπε και άρθρο Αξιολογότης του Ν. 2817/2002):	<input type="checkbox"/> Υπεργραμμή Υποβολής Εντύπου: Αριθμός Πρωτοκόλλου Εντύπου:

ΜΕΡΟΣ Β'

Ορίστεν Ελεγχθέντων Πάνω Αναμενόμενα Έναρξη Δεξιότητες:

Αποτυπώστε το επίπεδο δεξιοτήτων (μεταπτυχιακό/παιδικό επίπεδο της δεξιοτήτας ή Γραφ. Αξιολογ. (προσμίσθια/ΝΥΔΑ) και κριτική) το οποίο επιθυμείτε ο Αξιολογούμενος για κάθε μία από τις επαγγελματικές δραστηριότητες που είναι Γνωστικού Διεπιστήσιμου. Επιλέξτε από 1 έως 3 δεξιότητες οι οποίες ελεγχθούν με δυνατότητα. Οι δραστηριότητες και οι Γραφ. Αξιολογ. δεξιότητες δεν μπορούν να ποικιλίσουν.

Περιγραφή Δεξιότητας	Αναμενόμενη Δεξιότητα	Ελεγχθείσα Δεξιότητα
Προσαρμοστικότητα στον Πολίτη Επίπεδο: Απολύτως Περιγραφή: Η ικανότητα να ανταποκρίνεται με τον καλύτερο τρόπο στην αντιμετώπιση των αναγκών του Πολίτη. Περιλαμβάνει την ικανότητα να παρέχει πληροφορίες και να βοηθάει τον πολίτη να αντιμετωπίσει τα προβλήματα του. Περιλαμβάνει επίσης την ικανότητα να συνεργάζεται με τον πολίτη και να τον βοηθάει να αντιμετωπίσει τα προβλήματα του.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ομαδικότητα Επίπεδο: Απολύτως Περιγραφή: Η ικανότητα να συνεργάζεται με τους συναδέλφους και να συμβάλει στην επίτευξη των στόχων της ομάδας. Περιλαμβάνει την ικανότητα να συνεργάζεται με τους συναδέλφους και να τους βοηθάει να αντιμετωπίσουν τα προβλήματα τους.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Προσαρμοστικότητα Επίπεδο: Απολύτως Περιγραφή: Η ικανότητα να προσαρμόζεται σε νέες συνθήκες και να αντιμετωπίζει τα προβλήματα που προκύπτουν από αυτές. Περιλαμβάνει την ικανότητα να προσαρμόζεται σε νέες συνθήκες και να αντιμετωπίζει τα προβλήματα που προκύπτουν από αυτές.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Προσαρμοστικότητα στο Αποτέλεσμα Επίπεδο: Απολύτως Περιγραφή: Η ικανότητα να προσαρμόζεται στο αποτέλεσμα και να αντιμετωπίζει τα προβλήματα που προκύπτουν από αυτό. Περιλαμβάνει την ικανότητα να προσαρμόζεται στο αποτέλεσμα και να αντιμετωπίζει τα προβλήματα που προκύπτουν από αυτό.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Οργάνωση & Προγραμματισμός Επίπεδο: Απολύτως Περιγραφή: Η ικανότητα να οργανώνει και να προγραμματίζει τις δραστηριότητες. Περιλαμβάνει την ικανότητα να οργανώνει και να προγραμματίζει τις δραστηριότητες.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Επίλυση Προβλημάτων & Διαμεσολάβηση Επίπεδο: Απολύτως Περιγραφή: Η ικανότητα να επιλύει τα προβλήματα και να διαμεσολαβεί. Περιλαμβάνει την ικανότητα να επιλύει τα προβλήματα και να διαμεσολαβεί.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Επαγγελματισμός & Ακεραιότητα Επίπεδο: Απολύτως Περιγραφή: Η ικανότητα να εργάζεται με επαγγελματισμό και ακεραιότητα. Περιλαμβάνει την ικανότητα να εργάζεται με επαγγελματισμό και ακεραιότητα.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Διατήρηση Γνώσης Επίπεδο: Απολύτως Περιγραφή: Η ικανότητα να διατηρεί την γνώση και να την εφαρμόζει. Περιλαμβάνει την ικανότητα να διατηρεί την γνώση και να την εφαρμόζει.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ηγετικότητα Επίπεδο: Απολύτως Περιγραφή: Η ικανότητα να ηγετεύει και να διαχειρίζεται τους άλλους. Περιλαμβάνει την ικανότητα να ηγετεύει και να διαχειρίζεται τους άλλους.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Στοιχεία Αξιολογητή:	
Όνοματεπώνυμο / Πατρώνυμο Αξιολογητή:	Υπογραφή:



ΕΚΘΕΣΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΥΠΑΛΛΗΛΟΥ

ΜΕΡΟΣ Α'

Όνομα επώνυμο / Πατρώνυμο Αξιολογούμενου:		Υπουργείο / Φορέας:
Κατηγορία / Κλάδος / Βαθμίδα (για μόνοι Υπάλληλοι):		Γενική / Ειδική Γραμματεία / Μ.Π.Δ.:
Επαγγελματική Κατηγορία / Ειδικότητα / Βαθμίδα (για διοικητικό δασύου υπάλληλους):		Γενική Διοίκηση:
		Διεύθυνση:
		Τμήμα:
Κρατική / Περιφερειακή Αξιολόγηση:		Μεταρρύθμιση Υπαλλήλων:
Μεταρρύθμιση Υπαλλήλων Συντάκτες / Αξιολογητές:		Αριθμός Πρωτοκόλλου:

ΜΕΡΟΣ Β'

Στοιχεία Αποτίμησης Δεξιοτήτων	Αναπτυγμένες Δεξιότητες	1	
		2	
		3	
	Γραφ. Ανάπτυξη Δεξιοτήτων	1	
		2	
		3	

ΜΕΡΟΣ Γ'

Θεματικό Πεδίο Υψηλής Απόδοσης	Επιλέγεται θεματικό πεδίο/εδίο στα/τη οποία/ο αξιολογούμενος κρίνεται ότι έχει επιδείξει εξαιρετική απόδοση (βάσει αρ.13 ν.4940/2022):	
	Αποκρίση	

ΜΕΡΟΣ Δ'

Όνομα επώνυμο / Πατρώνυμο Αξιολογητή:		Υπογραφή:	
---------------------------------------	--	-----------	--

ΜΕΡΟΣ Ε'

Μεταρρύθμιση υπαλλήλων Αξιολογούμενου:		
Συμμετοχή στο Υπομνηστικό Συμβούλιο (Άρθρο 10 παρ. 2 του ν.4940/2022):	<input type="checkbox"/>	
Συμμετοχή Διοικητικού Συντακτού (Άρθρο 14 παρ. 1, παρ. α του ν.4940/2022):	<input type="checkbox"/>	
Συμμετοχή στην Ε.Α. λόγω Υψηλής Απόδοσης (Άρθρο 12 του ν. 4940/2022):	<input type="checkbox"/>	
Στοιχεία Εξέτασης από Επιτροπή Επιστημιακής Αξιολόγησης		
Αξιολογ. Συντακτού	<input type="checkbox"/>	Αποκρίση Ε.Α.
Αξιολογ. Συντακτού	<input type="checkbox"/>	
Εγκριση Διεύθυν. Υψηλής Απόδοσης	<input type="checkbox"/>	
Αξιολογ. Διεύθυν. Υψηλής Απόδοσης	<input type="checkbox"/>	
Απαιτείται η σύνταξη Σχεδίου Ανάπτυξης και Εντύπου Αποτίμησης Δεξιοτήτων από τον Αξιολογητή	<input type="checkbox"/>	
Απόφαση συγκρότησης Επιτροπής Επιστημιακής Αξιολόγησης		Μεταρρύθμιση & Αριθμός Πρωτοκόλλου/Βεβαίωσης



ΕΝΤΥΠΟ ΣΧΕΔΙΟΥ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

ΜΕΡΟΣ Α'

Στοιχεία Αξιολογούμενου:

Όνοματεπώνυμο / Πατρώνυμο Αξιολογούμενου:	Υπουργείο / Φορέας:
Κατηγορία / Κλάδος / Βαθμός (για μέγιστο Υπόλληλο):	Γενική / Ειδική Γραμματεία / ΝΠΔΔ:
Εκπαιδευτική Βαθμίδα / Ειδικότητα / Βαθμός (για θέσεις έκτακτου υπόλληλου):	Γενική Διεύθυνση:
Όλησ Ευθύνες:	Διεύθυνση:
Χρονική Περίοδος Αξιολόγησης:	Τμήμα:
Ημερομηνία Υπαρξιακής Συνέντευξης Προγραμματισμού Εργασίας:	
Ημερομηνία Υπαρξιακής Συνέντευξης Ενσωμάτωσης Προόδου:	
Ημερομηνία Υπαρξιακής Συνέντευξης Συνολικής Αξιολόγησης:	
Επιλέγεται σε περίπτωση επικρατοποίησης του Σχεδίου Ανάπτυξης:	Ημερομηνία Υποβολής Εντύπου:
α) παραρτησιακή ή κεντρική υπηρεσία ή για σε συνεργασία με τον εκτελεστικό:	Αριθμός Πρωτοκόλλου Εντύπου:

ΜΕΡΟΣ Β'

Ορίστε Αναπτύσσονται Πίνακα Δεξιότητων:

Επιλέξτε από 1 έως 3 Δεξιότητες οι οποίες αξιολογούνται ως Αναπτυσσόμενες. Στη συνέχεια, επιλέξτε υπογραμμιών 2 Δεξιότητες Προς Ανάπτυξη. Οι Αναπτυσσόμενες και οι Προς Ανάπτυξη Δεξιότητες δεν μπορούν να ταυτίζονται.

α/α	Δεξιότητα	Αναπτυσσόμενη Δεξιότητα	Προς Ανάπτυξη Δεξιότητα
1	Προσανατολισμός στον Πολίτη	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Αξιολόγηση:		
	Μέθοδος Ανάπτυξης:		
	Αναλυτική Περιγραφή Ενέργειας Ανάπτυξης:		
2	Ομαδικότητα	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Αξιολόγηση:		
	Μέθοδος Ανάπτυξης:		
	Αναλυτική Περιγραφή Ενέργειας Ανάπτυξης:		
3	Προσαρμοστικότητα	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Αξιολόγηση:		
	Μέθοδος Ανάπτυξης:		
	Αναλυτική Περιγραφή Ενέργειας Ανάπτυξης:		
4	Προσανατολισμός στο Αποτέλεσμα	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Αξιολόγηση:		
	Μέθοδος Ανάπτυξης:		
	Αναλυτική Περιγραφή Ενέργειας Ανάπτυξης:		
5	Οργάνωση & Προγραμματισμός	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Αξιολόγηση:		
	Μέθοδος Ανάπτυξης:		
	Αναλυτική Περιγραφή Ενέργειας Ανάπτυξης:		
6	Επίλυση Προβλημάτων & Δημοσιουργικότητα	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Αξιολόγηση:		
	Μέθοδος Ανάπτυξης:		
	Αναλυτική Περιγραφή Ενέργειας Ανάπτυξης:		
7	Επαγγελματισμός & Ακεραιότητα	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Αξιολόγηση:		
	Μέθοδος Ανάπτυξης:		
	Αναλυτική Περιγραφή Ενέργειας Ανάπτυξης:		
8	Διαχείριση Γνώσης	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Αξιολόγηση:		
	Μέθοδος Ανάπτυξης:		
	Αναλυτική Περιγραφή Ενέργειας Ανάπτυξης:		
9	Ηγετικότητα	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Αξιολόγηση:		
	Μέθοδος Ανάπτυξης:		
	Αναλυτική Περιγραφή Ενέργειας Ανάπτυξης:		
	Χρονοδιάγραμμα Υλοποίησης Ενέργειας Ανάπτυξης:		

Ορίστε Αναπτύσσονται Πίνακα Επιχειρησιακών Γνώσεων/Δεξιοτήτων:

Επιλέξτε τους Επαγγελματικούς Στόχους του Αξιολογούμενου (α) για το αμέσως επόμενο έτος και (β) για τα επόμενα 2 έτη, με βάση τη λίστα επιλογών

Επαγγελματικοί Στόχοι Αξιολογούμενου (Προαιρετικό Πίνακα)
Αξιολόγηση:

Στοιχεία Αξιολογητή:

Όνοματεπώνυμο / Πατρώνυμο Αξιολογητή:	Υπογραφή:
---------------------------------------	-----------

Έντυπο αξιολόγησης της απόδοσης στον ιδιωτικό τομέα

Ετήσια επισκόπηση απόδοσης εργαζομένου

Οι αξιολογήσεις απόδοσης θα πρέπει να διενεργούνται τουλάχιστον δύο φορές το χρόνο:

αυτό σημαίνει ότι πρέπει να γίνει μια ενδιάμεση ανασκόπηση απόδοσης στο εξάμηνο και

μια ετήσια ανασκόπηση απόδοσης στο τέλος του έτους. Αυτό το πρότυπο ελέγχου¹⁵⁴

απόδοσης είναι πολύ καλό για το τέλος της χρονιάς, επισημαίνοντας όλους τους

σημαντικούς τομείς και σημειώνοντας όλες τις σωστές σημειώσεις για μια ετήσια

αξιολόγηση απόδοσης εργαζομένων.

ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ			
ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ		ΤΜΗΜΑ	
ΤΑΥΤΟΤΗΤΑ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ		ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΤΗ	
ΘΕΣΗ ΠΟΥ ΠΡΑΓΜΑΤΟΠΟΙΗΘΗΚΕ Η ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ		ΤΙΤΛΟΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΤΗ	
ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΤΕΛΕΥΤΑΙΑΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ		ΣΗΜΕΡΙΝΗ ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ	
ΤΡΕΧΟΥΣΕΣ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ			
<i>Επισυνάψτε την περιγραφή της θέσης εργασίας σημειώνοντας τυχόν σημαντικές αλλαγές.</i>			
ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ			
<i>Αξιολογήστε την απόδοση και τους στόχους που έχετε επιτύχει.</i>			
<i>Αναγράψτε τους τομείς αριστείας στην απόδοση.</i>			
<i>Αναγράψτε τους τομείς βελτίωσης.</i>			

¹⁵⁴ Διαθέσιμο εδώ: <https://teamflect.com/blog/performance-management/microsoft-word-performance-review-template> (προσπελάστηκε 08/06/2023 και μεταφράστηκε ανεπίσημα στην ελληνική γλώσσα).

Αναπτύξτε μελλοντικούς στόχους με καθορισμένες προσδοκίες.			
ΣΧΟΛΙΑ & ΕΓΚΡΙΣΗ			
Δώστε τυχόν επιπλέον σχόλια.			
ΥΠΟΓΡΑΦΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ		ΥΠΟΓΡΑΦΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΤΗ	

Φόρμα αυτοαξιολόγησης εργαζομένου

Η αυτοαξιολόγηση είναι απολύτως απαραίτητη σε όλες τις αξιολογήσεις απόδοσης των εργαζομένων. Αυτό το πρότυπο ελέγχου¹⁵⁵ είναι πολύ καλό και αναλυτικό.

ΦΟΡΜΑ ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ			
ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟΥ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ		ΤΜΗΜΑ	
ΤΑΥΤΟΤΗΤΑ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ		ΘΕΣΗ ΠΟΥ ΠΡΑΓΜΑΤΟΠΟΙΗΘΗΚΕ Η ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ	
ΠΕΡΙΟΔΟΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ		ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ	
ΤΡΕΧΟΥΣΕΣ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ			
<i>Καταγράψτε τις βασικές αρμοδιότητες.</i>			
<i>Αξιολογήστε την απόδοσή σας σε σχέση με τις βασικές σας αρμοδιότητες.</i>			

¹⁵⁵ Διαθέσιμο εδώ: <https://teamflect.com/blog/performance-management/microsoft-word-performance-review-template> (προσπελάστηκε 08/06/2023 και μεταφράστηκε ανεπίσημα στην ελληνική γλώσσα).

ΣΤΟΧΟΙ ΑΠΟΔΟΣΗΣ	
<i>Καταγράψτε την απόδοση και τους στόχους εργασίας.</i>	
<i>Αξιολογήστε την απόδοσή σας σε σχέση με τους προκαθορισμένους στόχους απόδοσης και εργασίας.</i>	
ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΞΙΕΣ	
<i>Αξιολογήστε την απόδοσή σας σε σχέση με τις βασικές αξίες.</i>	
ΣΧΟΛΙΑ ΚΑΙ ΕΓΚΡΙΣΗ	
<i>Συμπεριλάβετε τυχόν πρόσθετα σχόλια.</i>	
ΥΠΟΓΡΑΦΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ	

Άλλες φόρμες αξιολόγησης

Η παρακάτω¹⁵⁶ φόρμα αξιολόγησης εργαζομένων συνδυάζει απλά και ευρέως αποδεκτά κριτήρια αξιολόγησης με μια ανοιχτή ενότητα για παραδείγματα και περαιτέρω επεξεργασία. Είναι καλή επιλογή όταν πρόκειται για τη μίξη μετρήσιμων δεδομένων και

¹⁵⁶ Διαθέσιμο εδώ: <https://teamflect.com/blog/performance-management/microsoft-word-performance-review-template> (προσπελάστηκε 08/06/2023).

ερωτήσεων ανοιχτού τύπου. Αν και θα ήταν καλό ο χώρος των σχολίων και των παραδειγμάτων να είναι λίγο μεγαλύτερος, εξακολουθεί να είναι ένα πολύ καλά σχεδιασμένο πρότυπο ελέγχου απόδοσης λέξεων.

I. EMPLOYEE INFORMATION		
Employee Name	Job Title	
Supervisor/Reviewer	Review Period	
	From: / / To: / /	
II. CORE VALUES AND OBJECTIVES		
PERFORMANCE CATEGORY	RATING	COMMENTS AND EXAMPLES
Quality of Work: <i>Work is completed accurately (few or no errors), efficiently and within deadlines with minimal supervision</i>	<input type="checkbox"/> Exceeds expectations <input type="checkbox"/> Meets expectations <input type="checkbox"/> Needs improvement <input type="checkbox"/> Unacceptable	
Attendance & Punctuality: <i>Reports for work on time, provides advance notice of need for absence</i>	<input type="checkbox"/> Exceeds expectations <input type="checkbox"/> Meets expectations <input type="checkbox"/> Needs improvement <input type="checkbox"/> Unacceptable	
Reliability/Dependability: <i>Consistently performs at a high level; manages time and workload effectively to meet responsibilities</i>	<input type="checkbox"/> Exceeds expectations <input type="checkbox"/> Meets expectations <input type="checkbox"/> Needs improvement <input type="checkbox"/> Unacceptable	
Communication Skills: <i>Written and oral communications are clear, organized and effective; listens and comprehends well</i>	<input type="checkbox"/> Exceeds expectations <input type="checkbox"/> Meets expectations <input type="checkbox"/> Needs improvement <input type="checkbox"/> Unacceptable	
Judgment & Decision-Making:	<input type="checkbox"/> Exceeds expectations	

<i>Makes thoughtful, well-reasoned decisions; exercises good judgment, resourcefulness and creativity in problem-solving</i>	<input type="checkbox"/> Meets expectations <input type="checkbox"/> Needs improvement <input type="checkbox"/> Unacceptable	
Initiative & Flexibility: <i>Demonstrates initiative, often seeking out additional responsibility; identifies problems and solutions; thrives on new challenges and adjusts to unexpected changes</i>	<input type="checkbox"/> Exceeds expectations <input type="checkbox"/> Meets expectations <input type="checkbox"/> Needs improvement <input type="checkbox"/> Unacceptable	
Cooperation & Teamwork: <i>Respectful of colleagues when working with others and makes valuable contributions to help the group achieve its goals</i>	<input type="checkbox"/> Exceeds expectations <input type="checkbox"/> Meets expectations <input type="checkbox"/> Needs improvement <input type="checkbox"/> Unacceptable	

III. JOB-SPECIFIC PERFORMANCE CRITERIA

PERFORMANCE CATEGORY	RATING	COMMENTS AND EXAMPLES
Knowledge of Position: <i>Possesses required skills, knowledge, and abilities to competently perform the job</i>	<input type="checkbox"/> Exceeds expectations <input type="checkbox"/> Meets expectations <input type="checkbox"/> Needs improvement <input type="checkbox"/> Unacceptable	
Training & Development: <i>Continually seeks ways to strengthen performance and regularly monitors new developments in field of work</i>	<input type="checkbox"/> Exceeds expectations <input type="checkbox"/> Meets expectations <input type="checkbox"/> Needs improvement <input type="checkbox"/> Unacceptable	

IV. PERFORMANCE GOALS

Set objectives and outline steps to improve in problem areas or further employee development.

V. OVERALL RATING

<input type="checkbox"/> EXCEEDS EXPECTATIONS <i>Employee consistently performs at a high level that exceeds expectations</i>	<input type="checkbox"/> MEETS EXPECTATIONS <i>Employee satisfies all essential job requirements; may exceed expectations periodically; demonstrates likelihood of eventually exceeding expectations</i>	<input type="checkbox"/> NEEDS IMPROVEMENT <i>Employee consistently performs below required standards/expectations for the position; training or other action is necessary to correct performance</i>	<input type="checkbox"/> UNACCEPTABLE <i>Employee is unable or unwilling to perform required duties according to company standards; immediate improvement must be demonstrated</i>
Comment on the employee's overall performance.			
VI. EMPLOYEE COMMENTS (OPTIONAL)			
VII. ACKNOWLEDGEMENT			
I acknowledge that I have had the opportunity to discuss this performance evaluation with my manager/supervisor and I have received a copy of this evaluation.			
Employee Signature:		Date:	
Reviewer Signature:		Date:	

Ένα άλλο πρότυπο¹⁵⁷ που συνδυάζει κριτήρια αξιολόγησης και επεξηγήσεις, αυτό το πρότυπο ικανοτήτων απόδοσης κάνει την κλίμακα αξιολόγησης ακόμα πιο αξιόπιστη και λεπτομερή, λαμβάνοντας τον αριθμό των πιθανών βαθμών από τέσσερις σε έξι! Εκτιμάται ιδιαίτερα το γεγονός ότι η χαμηλότερη δυνατή βαθμολογία έχει επίσης την επιλογή "Νέος/Νέα", προς διευκόλυνση των νεοεισερχόμενων στον οργανισμό.

¹⁵⁷ Διαθέσιμο εδώ: <https://teamflect.com/blog/performance-management/microsoft-word-performance-review-template> (προσπελάστηκε 08/06/2023).

Performance Competencies (Depending on position, some competencies may be more relevant than others.)

Exceptional:	Performance is consistently superior and significantly exceeds position requirements.	Exceptional	Highly Effective	Proficient	Inconsistent	Unsatisfactory	New/Not Applicable
Highly Effective:	Performance frequently exceeds position requirements.						
Proficient:	Performance consistently meets position requirements.						
Inconsistent:	Performance meets some, but not all position requirements.						
Unsatisfactory:	Performance consistently fails to meet minimum position requirements; employee lacks skills required or fails to utilize necessary skills.						
New/Not Applicable:	Employee has not been in position long enough to have demonstrated the essential elements of the position and will be reviewed at a later agreed upon date.						
1. Skill and proficiency in carrying out assignments <i>Brief explanation:</i> <input type="text"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Possesses skills and knowledge to perform the job competently <i>Brief explanation:</i> <input type="text"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Skill at planning, organizing and prioritizing workload (For self and direct reports, if applicable) <i>Brief explanation:</i> <input type="text"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Holds self accountable for assigned responsibilities; sees tasks through to completion in a timely manner <i>Brief explanation:</i> <input type="text"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Proficiency at improving work methods and procedures as a means toward greater efficiency <i>Brief explanation:</i> <input type="text"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Communicates effectively with supervisor, peers, and customers <i>Brief explanation:</i> <input type="text"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Ability to work independently <i>Brief explanation:</i> <input type="text"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Exceptional:	Performance is consistently superior and significantly exceeds position requirements.	Exceptional	Highly Effective	Proficient	Inconsistent	Unsatisfactory	New/Not Applicable
Highly Effective:	Performance frequently exceeds position requirements.						
Proficient:	Performance consistently meets position requirements.						
Inconsistent:	Performance meets some, but not all position requirements.						
Unsatisfactory:	Performance consistently fails to meet minimum position requirements; employee lacks skills required or fails to utilize necessary skills.						
New/Not Applicable:	Employee has not been in position long enough to have demonstrated the essential elements of the position and will be reviewed at a later agreed upon date.						
8. Ability to work cooperatively with supervision or as part of a team <i>Brief explanation:</i> <input type="text"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Willingness to take on additional responsibilities <i>Brief explanation:</i> <input type="text"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Reliability (attendance, punctuality, meeting deadlines) <i>Brief explanation:</i> <input type="text"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Adeptness at analyzing facts, problem solving, decision-making, and demonstrating good judgment <i>Brief explanation:</i> <input type="text"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Additional performance competencies for employees with supervisory responsibilities							
12. Displays fairness towards all subordinates. <i>Brief explanation:</i> <input type="text"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Identifies performance expectations, gives timely feedback and conducts formal performance appraisals. <i>Brief explanation:</i> <input type="text"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Helps employees to see the potential for developing their skills; assists them in eliminating barriers to their development. <i>Brief explanation:</i> <input type="text"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Delegates responsibility where appropriate, based on the employee's ability and potential. <i>Brief explanation:</i> <input type="text"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Takes timely and appropriate corrective/disciplinary action with employees. <i>Brief explanation:</i> <input type="text"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Takes specific steps to create and develop their diverse workforce and to promote an inclusive environment. <i>Brief explanation:</i> <input type="text"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Performance Summary (attach additional pages as necessary)

1. List all aspects of employee's performance that contribute to his or her effectiveness.

2. List aspects of employee's performance that require improvement for greater effectiveness.

3. In what way is the employee ready for increased responsibility? What additional training will he/she need to be successful?

Goal Setting and Development Planning

4. List the employee's performance goals for the coming year:

5. How do these align with departmental goals?

6. List the employee's development goals for the coming year:

7. In the coming year, how will you provide guidance and assistance for the employee to accomplish his/her goals?

This annual performance review will become part of your MIT personnel file. Please sign below to acknowledge that you have received this document.



Employee's Signature:	Date: <input type="text"/>
Supervisor's Signature:	Date: <input type="text"/>

Αυτό το απλό πρότυπο ελέγχου απόδοσης είναι ιδανικό για σύντομες κριτικές που θα δώσουν πληροφορίες για την ομάδα. Συνίσταται να χρησιμοποιείται αυτό το πρότυπο¹⁵⁸

¹⁵⁸ Διαθέσιμο εδώ: <https://teamflect.com/blog/performance-management/microsoft-word-performance-review-template> (προσπελάστηκε 08/06/2023).

ως πρότυπο ελέγχου απόδοσης 90 ημερών, καθώς μπορεί να είναι λίγο σύντομο για τους μακροχρόνιους υπαλλήλους.

Employee Performance Review

Employee Information

Employee Name		Employee ID	
Job Title		Date	
Department		Manager	
Review Period			

Ratings

	1 = Poor	2 = Fair	3 = Satisfactory	4 = Good	5 = Excellent
Job Knowledge	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Comments</i>					
Work Quality	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Comments</i>					
Attendance/Punctuality	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Comments</i>					
Productivity	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Comments</i>					
Communication/Listening Skills	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Comments</i>					
Dependability	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Comments</i>					
Overall Rating (average the rating numbers above)					

Evaluation

ADDITIONAL
COMMENTS

EMPLOYEE GOALS

Verification of Review

By signing this form, you confirm that you have discussed this review in detail with your supervisor. Signing this form does not necessarily indicate that you agree with this evaluation.

Employee Signature		Date	
Manager Signature		Date	

Το επόμενο πρότυπο¹⁵⁹ είναι ένα εισαγωγικό πρότυπο ελέγχου απόδοσης για νεοεισερχόμενους. Αποτελεί ένα γρήγορο τρόπο για να ελέγξει την απόδοση της νέας πρόσληψης την πρώτη εβδομάδα περίπου. Με τον κομψό σχεδιασμό και τη μικρή αλλά αξιόπιστη κλιμάκωση, αυτό το πρότυπο ελέγχου απόδοσης είναι η καλύτερη επιλογή για μικρές επιχειρήσεις.

EMPLOYEE INFO				
EMPLOYEE NAME		DEPARTMENT		
EMPLOYEE ID		REVIEWER NAME		
POSITION HELD		HR REP		
HIRE DATE		DATE OF REVIEW		
BEHAVIORS				
QUALITY	UNSATISFACTORY	SATISFACTORY	GOOD	EXCELLENT
Works to Full Potential				
Quality of Work				
Work Consistency				

¹⁵⁹ Διαθέσιμο εδώ: <https://teamflect.com/blog/performance-management/microsoft-word-performance-review-template> (προσπελάστηκε 08/06/2023).

Communication				
Independent Work				
Takes Initiative				
Group Work				
Productivity				
Creativity				
Honesty				
Integrity				
Coworker Relations				
Client Relations				
Technical Skills				
Dependability				
Punctuality				
Attendance				
STRENGTHS / TRAINING NEEDS				
DETAIL EMPLOYEE'S GREATEST STRENGTHS				
DETAIL ASPECTS REQUIRING IMPROVEMENT				

GOALS					
ACHIEVED GOALS SET IN PREVIOUS REVIEW?					
GOALS FOR NEXT REVIEW PERIOD					
COMMENTS AND APPROVAL					
EMPLOYEE COMMENTS			REVIEWER COMMENTS		
EMPLOYEE		REVIEWER		HR	REP
SIGNATURE		SIGNATURE		SIGNATURE	

Εάν χρησιμοποιεί κάποια επιχείρηση ή κάποιος οργανισμός την OKR ως μέθοδο παρακολούθησης προόδου, αυτό το πρότυπο ελέγχου απόδοσης¹⁶⁰ είναι το κατάλληλο. Αυτό το πρότυπο αναφέρει στόχους και επιτεύγματα, καθώς είναι πολύ σημαντικό να

¹⁶⁰ Διαθέσιμο εδώ: <https://teamflect.com/blog/performance-management/microsoft-word-performance-review-template> (προσπελάστηκε 08/06/2023).

επισημαίνονται τα επιτεύγματα των εργαζομένων σας κατά την αξιολόγηση της απόδοσης.

GOALS AND OBJECTIVES DURING THIS EVALUATION PERIOD

[Goals and objectives]

[Goals and objectives]

[Goals and objectives]

ACHIEVEMENTS, ACCOMPLISHMENTS, AND RESPONSIBILITIES *(completed by employee)*

- [Achievements, accomplishments, and responsibilities]
- [Achievements, accomplishments, and responsibilities]
- [Achievements, accomplishments, and responsibilities]

EVALUATION *(completed by supervisor)*

-
-
-

STRENGTHS AND AREAS FOR DEVELOPMENT

-
-
-

Suggested Career Progression Plan

GOALS AND OBJECTIVES FOR NEXT EVALUATION PERIOD

- 1.
- 2.
- 3.

employee SIGNATURE supervisor signature

Signature		Signature	
Name	[Employee name]	Name	[Supervisor name]
Date	[End date]	Date	[End date]

Το πρότυπο ελέγχου απόδοσης¹⁶¹ δίνει έμφαση σε συγκεκριμένες ενέργειες, αποφάσεις ή έργα που οι υπάλληλοι δείχνουν την υψηλή τους απόδοση.

¹⁶¹ Διαθέσιμο εδώ: <https://teamflect.com/blog/performance-management/microsoft-word-performance-review-template> (προσπελάστηκε 08/06/2023).

Employee Name _____

Review Period _____

Position _____ Department _____

Prepared by _____ Date _____

For each of the items listed below, please comment on the employee's performance, providing examples of what he or she does well, along with suggestions for improvement.

Technical Skills	
Professional Communication	
Customer Service	
Initiative	
Problem Solving	
Teamwork	
Co-worker Relations	
Work Ethic	

List and describe the employee's top three accomplishments during the rating period:

- _____
- _____

- _____

List and describe the employee's three greatest strengths, giving specific examples of how the employee uses these strengths in his or her position.

- _____
- _____
- _____

Work with the employee to identify 3 - 5 goals for the current review period, along with an action plan for accomplishing each one.

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

Completed by:

Employee Signature

Date

Manager Signature

Date

Τέλος, το πρότυπο αξιολόγησης¹⁶² αυτό χρησιμοποιείται από ομοτίμους δηλαδή οι αξιολογήσεις των εργαζομένων γίνονται από αυτούς.

Peer Review for:

Date:

Ratings Definition

Use the following scale, thinking specifically of the person whose name appears above.

1 = Never 2 = Occasionally 3= Sometimes 4 = Most of the Time 5 = Always NE = No Experience

¹⁶² Διαθέσιμο εδώ: <https://teamflect.com/blog/performance-management/microsoft-word-performance-review-template> (προσπελάστηκε 08/06/2023).

Circle the number that most accurately describes your perception for each item. Please note that "NE" means you have no firsthand knowledge or experience with the individual.

1.	Behaves in a manner consistent with the company's mission, vision and values	1	2	3	4	5	NE
2.	Is viewed as a person of integrity by co-workers	1	2	3	4	5	NE
3.	Has an attitude of helpfulness toward co-workers	1	2	3	4	5	NE
4.	Complies with company policies and procedures	1	2	3	4	5	NE
5.	Is professional and courteous when communicating with coworkers	1	2	3	4	5	NE
6.	Represents the company in a positive manner when interacting with customers	1	2	3	4	5	NE
7.	Is interested in continuing to develop new skills and to grow as a professional	1	2	3	4	5	NE
8.	Follows through with tasks and responsibilities in an appropriate and timely manner	1	2	3	4	5	NE
9.	Demonstrates respect for the work and ideas of others	1	2	3	4	5	NE
10.	Is considerate of the needs of others	1	2	3	4	5	NE
11.	Is willing to accept responsibility for his or her own actions	1	2	3	4	5	NE
12.	Is someone that you feel would make an effective supervisor	1	2	3	4	5	NE
13.	Is someone you feel comfortable approaching to ask for assistance or advice	1	2	3	4	5	NE
14.	Stays focused on helping internal and external customers	1	2	3	4	5	NE
15.	Demonstrates a willingness to listen to what others have to say	1	2	3	4	5	NE