



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ

**ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ, ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ & ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

ΠΜΣ: «ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ – ΔΗΜΟΣΙΟ MANAGEMENT»

ΜΠΣ ΔΔ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Θέμα:

**«Συστήματα αξιολόγησης απόδοσης προσωπικού στο δημόσιο και ιδιωτικό
τομέα στην Ελλάδα: Συγκριτική ανάλυση συγκλίσεων – αποκλίσεων»**

MPA THESIS

**«Personnel performance evaluation systems in the public and private sector in
Greece: Comparative analysis of convergences – divergences»**

ΕΛΕΩΝΟΡΑ ΜΑΡΙΑ ΣΚΟΡΔΙΛΗ (Α.Μ.: 2153)

Επιβλέπων καθηγητής: Σάββας Μακρίδης

Αθήνα, Απρίλιος 2024



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ, ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ & ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΜΣ: «ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ – ΔΗΜΟΣΙΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ»

«Συστήματα αξιολόγησης απόδοσης προσωπικού στο δημόσιο και ιδιωτικό
τομέα στην Ελλάδα: Συγκριτική ανάλυση συγκλίσεων – αποκλίσεων»

Μέλη Εξεταστικής Επιτροπής συμπεριλαμβανομένου και του Εισηγητή

Η μεταπτυχιακή διπλωματική εργασία εξετάστηκε επιτυχώς από την κάτωθι
Εξεταστική Επιτροπή:

A/a	ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ	ΒΑΘΜΙΔΑ/ΙΔΙΟΤΗΤΑ	ΨΗΦΙΑΚΗ ΥΠΟΓΡΑΦΗ
1	Σάββας Μακρίδης	ΣΕΠ / Διδάσκων Καθηγητής	
2	Κλήμης Νταλιάνης	Καθηγητής	
3	Ιωάννης Ψυχάρης	Καθηγητής	

ΔΗΛΩΣΗ ΣΥΓΓΡΑΦΕΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η κάτωθι υπογεγραμμένη Ελεωνόρα Μαρία Σκορδίλη του Χρήστου, με αριθμό μητρώου 2153, φοιτήτρια του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών «Δημόσια Διοίκηση – Δημόσιο Μάνατζμεντ» του Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων της Σχολής Διοικητικών, Οικονομικών και Κοινωνικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής, δηλώνω ότι:

«Είμαι συγγραφέας αυτής της μεταπτυχιακής εργασίας και ότι κάθε βοήθεια την οποία είχα για την προετοιμασία της, είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται στην εργασία. Επίσης, οι όποιες πηγές από τις οποίες έκανα χρήση δεδομένων, ιδεών ή λέξεων, είτε ακριβώς είτε παραφρασμένες, αναφέρονται στο σύνολό τους, με πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Επίσης, βεβαιώνω ότι αυτή η εργασία έχει συγγραφεί από μένα αποκλειστικά και αποτελεί προϊόν πνευματικής ιδιοκτησίας τόσο δικής μου, όσο και του Ιδρύματος.

Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου».

Επιθυμώ την απαγόρευση πρόσβασης στο πλήρες κείμενο της εργασίας μου μέχρι την 22^α Απριλίου 2024 και έπειτα από αίτηση μου στη Βιβλιοθήκη και έγκριση του επιβλέποντα καθηγητή.

Η Δηλούσα



Ελεωνόρα Μαρία Σκορδίλη

Στον μέλλοντα σύζυγό μου

Ευχαριστίες

Με τη συγκεκριμένη διπλωματική εργασία ολοκληρώνεται ο μεταπτυχιακός κύκλος σπουδών μου στο Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής.

Θέλω να ευχαριστήσω ιδιαίτερα τους καθηγητές μου στο συγκεκριμένο πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών του τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής, οι οποίοι σε όλο το διάστημα του προγράμματος υπήρξαν αρωγοί στην προσπάθειά μου και με τις συμβουλές τους, την άρτια επιστημονική τους κατάρτιση, την εκπαιδευτική τους δεινότητα, τη μεταδοτικότητά τους, υπήρξαν πρότυπα διανόησης, επαγγελματισμού, ανθρωπιάς, γνήσιοι ιδεολόγοι και πνευματικοί μου καθοδηγητές.

Ένα μεγάλο ευχαριστώ στον αξιότιμο καθηγητή μου, κύριο Σάββα Μακρίδη, για την υποστήριξη που μου προσέφερε.

Πάνω από όλα ευχαριστώ θερμά την οικογένειά μου και όλους τους κοντινούς μου ανθρώπους, που με στήριξαν και με στηρίζουν πάντα με κατανόηση, έμπρακτη συμπαράσταση και πολλή αγάπη.

Περιεχόμενα

Περίληψη	11
Abstract	12
Πίνακας συντομογραφιών.....	13
Κεφάλαιο 1: Εισαγωγή	15
Κεφάλαιο 2: Αξιολόγηση και management	16
2.1 Εργαζόμενοι και επιχειρήσεις: μία επισκόπηση	17
2.1.1 Η κλασική προσέγγιση.....	17
2.1.2 Η προσέγγιση των Ανθρώπινων σχέσεων.....	18
2.1.3 Η ορθολογική προσέγγιση	19
2.1.4 Η προσέγγιση του Ανθρώπινου Κεφαλαίου	19
2.2 Συστήματα αξιολόγησης.....	19
2.2.1 Ανάλογα με τον ασκούντα την αξιολόγηση.....	20
2.2.2 Ανάλογα με τη μεθοδολογία	21
2.2.2.1 <i>Ιεραρχικές μέθοδοι αξιολόγησης</i>	21
2.2.2.2 <i>Αξιολόγηση απόδοσης και συμπεριφορά</i>	26
2.2.2.3 <i>Η διεπιστημονικότητα στην αξιολόγηση</i>	27
2.3 Ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού	31
2.3.1 Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στο σήμερα	32
2.3.1.1 <i>Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στην Ελλάδα</i>	33
2.4 Η αξιολόγηση σε ιδιωτικές εταιρείες στην Ελλάδα.....	36
2.5 Η αξιολόγηση στην Asso.subsea	38

2.5.1 Η εταιρική ταυτότητα της Asso Group	39
2.5.2 Το προηγούμενο σύστημα αξιολόγησης στην Asso.subsea.....	39
2.5.3 Το ισχύον σύστημα αξιολόγησης στην Asso.subsea	41
2.5.3.1 <i>Επισκόπηση του νέου συστήματος αξιολόγησης</i>	41
2.5.3.1 <i>Τα αναλυτικά στάδια του νέου συστήματος αξιολόγησης</i>	43
Κεφάλαιο 3: Τα συστήματα αξιολόγησης στον δημόσιο τομέα.....	46
3.1 Η ιστορική πορεία της αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων.....	47
3.1.1 Από την Αντιβασιλεία έως τη μονιμότητα του 1911	47
3.1.2 Ο 20 ^{ος} αιώνας μέχρι τα τέλη της δεκαετίας του 1980	48
3.1.3 Η δεκαετία του 1990 και το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ.....	49
3.1.4 Η πρώτη δεκαετία του 21 ^{ου} αιώνα.....	52
3.1.5 Αξιολόγηση απόδοσης και δημοσιονομική προσαρμογή	53
3.2 Το ισχύον σύστημα αξιολόγησης απόδοσης στο Δημόσιο: ο Ν. 4940/2022.....	56
3.2.1 Η αξιολόγηση απόδοσης των προϊσταμένων στον Ν.4940/2022	57
3.2.2 Η αξιολόγηση απόδοσης των υπαλλήλων στον Ν.4940/2022	58
3.2.3 Λοιπές καινοτομίες σε σχέση με την αξιολόγηση στον Ν.4940/2022	60
Κεφάλαιο 4: Μία συγκριτική αντιπαραβολή δημόσιου και ιδιωτικού τομέα.....	61
4.1 Η πορεία σύγκλισης	62
4.1.1 Οι πρακτικές του ΝΔΜ ως κοινό εργαλείο	63
4.1.2 Η αμοιβή ως κίνητρο.....	63
4.2 Αποκλίσεις που επιμένουν	64

4.2.1 Το ΚΠΑ: από την πολυεπίπεδη διακυβέρνηση στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας.....	65
Κεφάλαιο 5: Εμπειρική μελέτη.....	66
5.1 Μεθοδολογία της έρευνας	67
5.2 Η δομή του ερωτηματολογίου	68
5.3 Τα αποτελέσματα της έρευνας.....	69
5.3.1 Δημογραφικά χαρακτηριστικά	69
5.3.2 Συστήματα αξιολόγησης απόδοσης	70
5.3.3 Καθήκοντα και αρμοδιότητες	73
5.3.4 Κίνητρα αξιολόγησης.....	76
5.3.5 Αντικειμενικότητα της αξιολόγησης.....	80
5.3.6 Αξιολόγηση-προοπτικές.....	82
Κεφάλαιο 6: Συμπεράσματα και προτάσεις για περαιτέρω διερεύνηση	85
Βιβλιογραφία	87
Νομοθεσία.....	92
Παράρτημα Ι	94
Παράρτημα ΙΙ.....	95
Παράρτημα ΙΙΙ.....	96
Παράρτημα ΙV	97
Παράρτημα V.....	98

Παράρτημα VI	99
Παράρτημα VII.....	101
Παράρτημα VIII.....	102

Περιεχόμενα πινάκων και διαγραμμάτων

Πίνακας 1	33
Πίνακας 2	34
Πίνακας 3	35
Πίνακας 4	68
Διάγραμμα 1	68
Διάγραμμα 2	68
Διάγραμμα 3	69
Διάγραμμα 4	69
Διάγραμμα 5	69
Διάγραμμα 6	70
Διάγραμμα 7.....	70
Διάγραμμα 8.....	70
Διάγραμμα 9	70
Διάγραμμα 10	71
Διάγραμμα 11	71

Διάγραμμα 12	72
Διάγραμμα 13	72
Διάγραμμα 14	72
Διάγραμμα 15	73
Διάγραμμα 16	73
Διάγραμμα 17	73
Διάγραμμα 18	74
Διάγραμμα 19	74
Διάγραμμα 20	75
Διάγραμμα 21	75
Διάγραμμα 22	76
Διάγραμμα 23	76
Διάγραμμα 24	76
Διάγραμμα 25	77
Διάγραμμα 26	77
Διάγραμμα 27	77
Διάγραμμα 28	78
Διάγραμμα 29	78
Διάγραμμα 30	78
Διάγραμμα 31	79

Διάγραμμα 32	79
Διάγραμμα 33	79
Διάγραμμα 34	80
Διάγραμμα 35	80
Διάγραμμα 36	80
Διάγραμμα 37	80
Διάγραμμα 38	81
Διάγραμμα 39	81
Διάγραμμα 40	81
Διάγραμμα 41	82
Διάγραμμα 42	82
Διάγραμμα 43	82
Διάγραμμα 44	83
Διάγραμμα 45	83
Διάγραμμα 46	83
Διάγραμμα 47	84

Περίληψη

Η παρούσα διπλωματική εργασία ασχολείται με την αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων υπό μία αντιπαραβολική σκοπιά στην Ελλάδα. Παραθέτοντας το θεωρητικό πλαίσιο σε μία επισκόπηση των κύριων συστημάτων που χρησιμοποιούνται στην αξιολόγηση ανθρώπινου δυναμικού παγκοσμίως, γίνεται εστίαση σε μεθόδους που χρησιμοποιούν ελληνικές επιχειρήσεις, όπως επίσης και αναλυτική μελέτη περίπτωσης σε ελληνική επιχείρηση. Στη συνέχεια, αφού προηγηθεί αναδρομή στο ιστορικό πλαίσιο, αναλύεται το ισχύον σύστημα αξιολόγησης απόδοσης ανθρώπινου δυναμικού στον δημόσιο τομέα. Τα συμπεράσματα που εξάγονται από τη θεωρητική σύγκριση των δύο τομέων ως προς τον άξονα της αξιολόγησης επιρρώνονται και από τα αποτελέσματα του ερευνητικού σκέλους της παρούσας εργασίας που πραγματοποιήθηκε με ηλεκτρονικά μέσα και απευθύνθηκε σε εργαζομένους του ιδιωτικού και του δημόσιου τομέα θέτοντας ερωτήματα σχετικά με την εμπειρία της αξιολόγησης.

Λέξεις – Κλειδιά: *Αξιολόγηση απόδοσης ανθρώπινου δυναμικού, ελληνικός δημόσιος τομέας, ελληνικές επιχειρήσεις*

Abstract

This dissertation deals with the employee performance appraisal in a comparative way in Greece. By detailing the theoretical framework in a conspectus of the main systems used in performance appraisal globally, the text focuses on methods used by Greek enterprises, as well as a thorough case study on a specific Greek enterprise. Consequently, having explored the historical context, the current performance appraisal system in the Greek public sector is expounded. Conclusions drawn by theoretical comparison of the two sectors regarding performance appraisal are reinforced by the results of the research part of the dissertation, performed digitally and destined to public and private employees, which put various questions related to the appraisal experience.

Key words: *Performance appraisal, Greek public sector, Greek enterprises*

Πίνακας συντομογραφιών

Ελληνόγλωσσες

ΑΔΕΔΥ	=	Ανώτατη Διοίκηση Ενώσεων Δημοσίων Υπαλλήλων
ΓΓΑΔΔΤ	=	Γενική Γραμματεία Ανθρώπινου Δυναμικού Δημοσίου Τομέα
ΔΑΔ	=	Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού
ΔΕ	=	Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης
ΔΙΔΑΔ	=	Διεύθυνση Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού
ΔΥ	=	Δημόσιοι Υπάλληλοι
ΕΘ	=	Ειδικές Θέσεις
ΕΣΚΥΠ	=	Ενοποιημένο Σχέδιο Κυβερνητικής Πολιτικής
ΗΒ	=	Ηνωμένο Βασίλειο
ΗΠΑ	=	Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής
Κ.Ε.Σ.	=	Κίνητρο Επίτευξης Στόχων
Κ.Ε.Δ.Σ.	=	Κίνητρο Επίτευξης Δημοσιονομικών Στόχων
ΚΠΑ	=	Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης
ΤΕ	=	Τεχνικής Εκπαίδευσης
ΝΔΜ	=	Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ
ΝΠΔΔ	=	Νομικό Πρόσωπο Δημοσίου Δικαίου
ΝΠΙΔ	=	Νομικό Πρόσωπο Ιδιωτικού Δικαίου
Ν.	=	Νόμος
ΟΤΑ	=	Οργανισμός Τοπικής Αυτοδιοίκησης
ΟΚΑ	=	Οργανισμός Κοινωνικής Ασφάλισης
ΠΔ	=	Προεδρικό Διάταγμα
ΠΕ	=	Πανεπιστημιακής Εκπαίδευσης
ΠΟΕ-ΟΤΑ	=	Πανελλήνια Ομοσπονδία Εργαζομένων ΟΤΑ
ΥΕ	=	Υποχρεωτικής Εκπαίδευσης
ΥΠΕΣ	=	Υπουργείο Εσωτερικών
ΦΕΚ	=	Φύλλο Εφημερίδας της Κυβερνήσεως

Ξενόγλωσσες

BARS = Behaviorally Anchored Rating Scales

BES = Behavioral Expectation Scales

BOS = Behavioral Observation Scales

CRANET = Cranfield Network

SMART = Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-based

Κεφάλαιο 1: Εισαγωγή

Η αξιολόγηση των εργαζομένων αποτελεί μία διαδικασία κρίσιμης σημασίας στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού και αποτελεί βασικό μέσο για την εξασφάλιση της αποτελεσματικής λειτουργίας των οργανισμών. Στον ιδιωτικό και τον δημόσιο τομέα στην Ελλάδα, η διαδικασία αυτή αποκτά ιδιαίτερη σημασία, καθώς αποτελεί μία σχετικά νεοπαγή διαδικασία που αλληλεπιδρά με την απόδοση των εργαζομένων, την ανάπτυξη τους και την επίτευξη των οργανωσιακών στόχων. Παράλληλα, αντιμετωπίζει διάφορες προκλήσεις και παράγοντες που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητά της. Στην παρούσα εργασία, θα εξεταστούν τα βασικά σημεία της αξιολόγησης εργαζομένων σε αυτούς τους δύο τομείς, αντλώντας στοιχεία από την αντίστοιχη βιβλιογραφία, όπως επίσης και ενσωματώνοντας ερευνητικό σκέλος που πραγματοποιεί μία ποιοτική επεξεργασία των δεδομένων που αντλήθηκαν και αφορούσαν ζητήματα αξιολόγησης.

Στον ιδιωτικό τομέα, η αξιολόγηση εργαζομένων αναδεικνύεται ως στρατηγικό εργαλείο για την ανάπτυξη της εταιρικής απόδοσης και την επίτευξη των στόχων. Η έρευνα του Kavanagh, Thite και Johnson¹ επικεντρώνεται στην εφαρμογή συστημάτων αξιολόγησης απόδοσης στον ιδιωτικό τομέα, υποστηρίζοντας πως η αποτελεσματική αξιολόγηση εργαζομένων συνδέεται στενά με τη βελτίωση της απόδοσής τους και την αύξηση της ανταγωνιστικότητας και παραγωγικότητας των επιχειρήσεων. Επιπλέον, η έρευνα του Armstrong² αναδεικνύει τη σημασία της συστηματικής και ολοκληρωμένης αξιολόγησης ως βασικής συνιστώσας για την διατήρηση και την περαιτέρω ανάπτυξη του ανθρώπινου κεφαλαίου στις επιχειρήσεις.

Από την άλλη πλευρά, στον δημόσιο τομέα, η διαδικασία αξιολόγησης εργαζομένων αντιμετωπίζει μοναδικές προκλήσεις λόγω της πολυπλοκότητας του δημοσίου οργανισμού και της γραφειοκρατίας που συχνά επικρατεί. Σύμφωνα τους Pollitt και Bouckaert³, η διαχείριση της αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων στον δημόσιο τομέα χαρακτηρίζεται από την πολυπλοκότητα της πολιτικής διαχείρισης, την

¹ Kavanagh, M. J., Thite, M., & Johnson, R. D. (2011). *Human Resource Information Systems: Basics, Applications, and Future Directions: Basics, Applications, and Future*. Los Angeles: SAGE

² Armstrong, M., & Baron, A. (1995). *The Job Evaluation Handbook*. London: Institute of Personnel and Development

³ Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2017). *Public Management Reform: A Comparative Analysis - Into the Age of Austerity*. London: Oxford University Press

ανάγκη για διαφάνεια και λογοδοσία, καθώς και την προσαρμογή σε ποικίλες και ραγδαία μεταβαλλόμενες νομοθετικές ρυθμίσεις.

Σημαντικό ρόλο στην αξιολόγηση των εργαζομένων σε και τους δύο τομείς παίζει η χρήση τεχνολογικών εργαλείων. Η σημασία της χρήσης ηλεκτρονικών συστημάτων αξιολόγησης ως μέσο για την αποτελεσματική διαχείριση της απόδοσης των εργαζομένων και την αύξηση της διαφάνειας και της αντικειμενικότητας της διαδικασίας είναι ολοένα και πιο αυξημένη⁴. Επίσης, η αξιολόγηση εργαζομένων συνδέεται στενά με την ανάπτυξη και την επαγγελματική εξέλιξή τους, αφού προσφέρουν ανατροφοδότηση και καθοδήγηση στους εργαζόμενους για τη βελτίωση των επαγγελματικών τους δεξιοτήτων⁵.

Συνολικά, η αξιολόγηση εργαζομένων αποτελεί ένα κρίσιμο στοιχείο για τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού στον ιδιωτικό και τον δημόσιο τομέα στην Ελλάδα. Οι κατωτέρω θεωρητικές προσεγγίσεις των συστημάτων αξιολόγησης, της εμπειρίας από τους δύο τομείς, όπως και της εμπειρικής έρευνας, προσφέρουν μία σφαιρική θέαση της σημασίας, των προκλήσεων και των προοπτικών που σχετίζονται με αυτήν τη διαδικασία στο πλαίσιο της ελληνικής πραγματικότητας.

Κεφάλαιο 2: Αξιολόγηση και management

Η αξιολόγηση της απόδοσης το ανθρώπινου δυναμικού που στελεχώνει έναν οργανισμό, ανεξάρτητα από το εάν αυτός ο οργανισμός ανήκει στη σφαίρα του ευρύτερου δημόσιου ή ιδιωτικού τομέα, αποτελεί μία θεμελιώδη διαδικασία προκειμένου να διασφαλιστεί η εύρυθμη λειτουργία του και η διασφάλιση των οικονομικών και παραγωγικών στόχων που έχουν τεθεί σύμφωνα με το εκάστοτε οργανόγραμμα. Στο κεφάλαιο που θα ακολουθήσει θα περιγραφεί συνοπτικά η προσέγγιση στην αξιολόγηση απόδοσης ανθρώπινου δυναμικού βάσει των κύριων σχολών σκέψης στη διοίκηση ανθρώπινων πόρων, μία συνοπτική αναφορά στην

⁴ Ramlall, S. (2004). A Review of Employee Motivation Theories and Their Implications for Employee Retention within Organizations. *Journal of American Academy of Business* (5), σσ. 52-63

⁵ DeNisi, A., & Pritchard, R. (2006). Performance Appraisal, Performance Management, and Improving Individual Performance: A Motivational Framework. *Management and Organization Review* (2), σσ. 253-277

εξέλιξη του ρόλου των εργαζομένων στη συγκρότηση ενός οργανισμού, όπως επίσης και ορισμένα παραδείγματα που σκιαγραφούν τον τρόπο που διαχειρίζονται το θέμα της αξιολόγησης των εργαζομένων σε ελληνικές εταιρείες ή παραρτήματα πολυεθνικών εταιρειών που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα.

Η περιγραφή της αξιολόγησης απόδοσης ως διαδικασίας και όχι ως απλής διεκπεραιωτικής ενέργειας τονίζεται ιδιαίτερα από τον Flippo, όπου η αξιολόγηση αρθρώνεται μέσα από την συστηματικότητα, την περιοδικότητα και την όσο το δυνατόν μέγιστη αντικειμενικότητά της, τόσο όσον αφορά τις παροντικές αλλά και τις δυνητικές ικανότητες ενός υπαλλήλου⁶. Η συνθετότητα της διαδικασίας δικαιολογείται και από τις ιστορικές διεργασίες που έλαβαν χώρα προκειμένου να καταλήξουμε στο σημερινό και σχετικά ομογενοποιημένο σύστημα αξιολόγησης εργαζομένων.

2.1 Εργαζόμενοι και επιχειρήσεις: μία επισκόπηση

Η αλληλεπιδραστική σχέση μεταξύ εργαζομένων ως μονάδων και επιχειρήσεων ως οργανισμών εκκινεί ήδη από τις μανιφακτούρες της πρώιμης νεωτερικότητας. Η Βιομηχανική Επανάσταση και η δημιουργία εργοστασίων μαζικής παραγωγής προϊόντων δημιούργησε την ανάγκη για τη σύγχρονη επιστήμη της οργάνωσης και του μάνατζμεντ. Με την ανάπτυξη των σύγχρονων θεωρητικών μοντέλων, η σχέση αυτή αποτυπώθηκε σε θεωρητικά μοντέλα, τα οποία βρίσκονται σε άμεσο διάλογο με την ανάλογη προσέγγιση στο μάνατζμεντ. Παρακάτω παρατίθενται ορισμένες βασικές προσεγγίσεις στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, υπό το πρίσμα της διάδρασης εργαζομένων και ηγεσίας.

2.1.1 Η κλασική προσέγγιση

Η ανάπτυξη του «επιστημονικού μάνατζμεντ» του Τέιλορ, σε συνάρτηση με την ανάπτυξη της θεωρίας του Ανρί Φαγιόλ περί διοίκησης, κήρυξαν την ανάδειξη της αποτελεσματικότητας σε πρωταρχικό μέλημα μιας επιχείρησης, η οποία πέραν της εξασφάλισης ικανών εργαζομένων, θα πρέπει να διέπεται από διακριτότητα των ρόλων εργαζομένου και μάνατζερ και καθετότητα στην ιεραρχία, που αποκτά εποπτικό ρόλο και έτσι διάσταση αξιολόγησης. Παρόμοια έμφαση στην αυστηρή ιεραρχία έδωσε και ο Μαξ Βέμπερ μέσα από τον ιδεότυπό του για τη συγκρότηση μίας λειτουργικής

⁶ Flippo, E. B. (1980). *Principles of Personnel Management*. New York: McGraw Hill, σ. 277

γραφειοκρατίας. Το τειλορικό μοντέλο του επιστημονικού μάνατζμεντ συνέδραμε στην δημιουργία του φορντισμού, του έμπρακτου και εφαρμοσμένου δηλαδή τειλορισμού στην αυτοκινητοβιομηχανία Ford των αρχών του 20^{ου} αιώνα, όπου ο απόλυτος καταμερισμός εργασίας και η μηχανιστική φύση της εργασίας απογείωσαν το μέγεθος της παραγωγής.

Η κλασική -ή μάλλον μηχανιστική- αυτή προσέγγιση στην εποπτεία και την οργάνωση αντανακλάται και στις θεωρίες της ηγεσίας, όπου η επίτευξη στόχων βάσει υπακοής των εργαζομένων στις επιταγές των ηγετών αναδεικνύεται ως κύριος μοχλός προόδου της επιχείρησης⁷, ωστόσο το κλασικό μοντέλο έχει δεχτεί και έντονη κριτική όσον αφορά τα αυταρχικά του χαρακτηριστικά και την αποξένωση των εργαζομένων από την παραγωγική διαδικασία⁸.

2.1.2 Η προσέγγιση των Ανθρώπινων σχέσεων

Στην μηχανιστική τειλορική προσέγγιση απάντησε με ένα επιστημονικό πείραμα ο Elton Mayo: η εισαγωγή του κοινωνιοψυχολογικού παράγοντα της ομαδικότητας στη μελέτη της αύξησης της παραγωγικότητας είχε θεαματικά αποτελέσματα, αφού, ανεξάρτητα από τις περιβαλλοντικές συνθήκες, το υπό μελέτη σύνολο εργαζομένων στο εργοστάσιο Χόθορν στο Σικάγο φαινόταν ότι γίνονταν πιο παραγωγικό υπό συνθήκες ομαδικής εργασίας. Οι διαπιστώσεις του Mayo για τη σημασία των ανθρώπινων σχέσεων στον χώρο εργασίας έδωσαν λαβή για περαιτέρω έρευνες και ανάπτυξη τεχνικών διαχείρισης ανθρώπινων πόρων που εφαρμόζονται έως και σήμερα, όπως αυτές του Maslow⁹ περί προτεραιοποίησης των αναγκών στον χώρο εργασίας, του Herzberg¹⁰ περί ψυχικής υγιεινής και υποκίνησης, η θεωρία X-Y του McGregor¹¹. Οι διάδοχες θεωρίες που εκκίνησαν από το πείραμα του Mayo και συνέχισαν τη μελέτη του ανθρώπινου παράγοντα στην παρακίνηση-υποκίνηση των εργαζομένων συγκεντρώθηκαν υπό τον συμβατικό θεωρητικό όρο της Σχολής της Οργανωσιακής Συμπεριφοράς.

⁷ Katz, D., & Kahn, R. L. (1966). *The Social Psychology of Organizations*. New York: Wiley

⁸ Ιορδάνογλου, Δ. (2008). *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στις Σύγχρονες Οργανώσεις: Νέες τάσεις και πρακτικές*. Αθήνα: Κριτική, σσ. 23-24

⁹ Maslow, A. H. (1970). *Motivation and Personality*. New York: Harper & Row

¹⁰ Herzberg, F. (1966). *Work and the Nature of Man*. New York: World Publishing.

¹¹ McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill Book Co

2.1.3 Η ορθολογική προσέγγιση

Η προσέγγιση αυτή αναδεικνύει τη φύση των εργαζομένων ως ορθολογικά όντα και εξερευνά τους περιορισμούς αυτής της ορθολογικότητας. Κάθε είδους οργάνωση στηρίζει την εξέλιξη της σε μία σειρά αποφάσεων, οι οποίες χαρακτηρίζονται από περιορισμένη ορθολογικότητα, γι' αυτό και οι οργανισμοί βάσει της ορθολογικής προσέγγισης ονομάζονται συστήματα λήψης αποφάσεων¹². Το κατά πόσο επιτυγχάνονται οι στόχοι της επιχείρησης και εξασφαλίζεται η βιωσιμότητά της είναι αποτέλεσμα των συνεννοήσεων μεταξύ των δρώντων υποκειμένων εντός της επιχείρησης, όπως και των αποφάσεων που αυτοί λαμβάνουν από κοινού¹³.

2.1.4 Η προσέγγιση του Ανθρώπινου Κεφαλαίου

Η έννοια του ανθρώπινου κεφαλαίου σηματοδοτεί μια πιο οικονομική προσέγγιση στο ανθρώπινο δυναμικό: ο άνθρωπος ως κάτοχος δεξιοτήτων και ικανοτήτων πρέπει να τις διοχετεύσει για την αύξηση του παραγόμενου προϊόντος, και σκοπός ενός δυνητικού αξιολογητή πρέπει να είναι ακριβώς αυτή η αύξηση. Η βαρύτητα πλέον πέφτει στο πεδίο της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας. Ο Schultz¹⁴ τονίζει μια σειρά παραγόντων που μεγιστοποιούν την παραγωγικότητα των εργαζομένων, όπως η διά βίου εκπαίδευση, η υγειονομική κάλυψη και η γεωγραφική κινητικότητα του ανθρώπινου δυναμικού. Η ποσοτικοποιημένη μέτρηση της παραγωγικότητας του ανθρώπινου κεφαλαίου αποδεικνύεται ένα δύσκολο εγχείρημα και οι δείκτες μέτρησης ανθρώπινων πόρων φαίνεται να διαφέρουν από μελέτη σε μελέτη, δίνοντας χώρο στη δημιουργία ενός ολόκληρου τομέα έρευνας, αυτόν της λογιστικής ανθρώπινου δυναμικού.

2.2 Συστήματα αξιολόγησης

Έχοντας ολοκληρώσει τη σύντομη αναφορά μας στην ανατροφοδοτική σχέση μεταξύ εργαζομένων και ηγεσίας στις οργανώσεις, είναι σημαντικό να αναφερθούν ορισμένα σημαντικά συστήματα αξιολόγησης προσωπικού που εφαρμόζονται ή εφαρμόστηκαν.

¹² Simon, H. A., & March, J. G. (1993). *Organizations*. New York: Wiley-Blackwell

¹³ Ιορδάνογλου, Δ. (2008). *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στις Σύγχρονες Οργανώσεις: Νέες τάσεις και πρακτικές*. Αθήνα: Κριτική, σ. 27

¹⁴ Schultz, T. W. (1961, March). Investment in Human Capital. *The American Economic Review* (51), σσ. 1-17

Η ταξινόμηση των συστημάτων μπορεί να πραγματοποιηθεί βάσει του ποιος πραγματοποιεί την αξιολόγηση (αξιολόγηση από προϊστάμενο ή υφιστάμενο, από πελάτες, από συναδέλφους), βάσει της διαδικασίας που ακολουθείται (γραφτή ή προφορική αξιολόγηση, ηλεκτρονική ή μη) ή βάσει του κατά πόσο θεωρείται μεθοδολογικά σύγχρονη ή παραδοσιακή μέθοδος. Προκειμένου να διατηρηθεί μια ταξινομική συνέπεια, τα συστήματα θα παρατεθούν χρησιμοποιώντας τη παραδεδομένη από τη βιβλιογραφία διχοτόμο των παραδοσιακών και των πιο σύγχρονων συστημάτων, αφού γίνει μια βραχεία αναφορά στα συστήματα αξιολόγησης απόδοσης βάσει του προσώπου που την πραγματοποιεί.

2.2.1 Ανάλογα με τον ασκούντα την αξιολόγηση

Αυτός ο τύπος αξιολόγησης διαρθρώνεται βάσει του ποιος αξιολογεί ποιον. Οι προσεγγίσεις από τα πάνω προς τα κάτω (top-to-bottom approach) περιλαμβάνουν την κλασική μέθοδο της αξιολόγησης του υφισταμένου από τον προϊστάμενο, όπου κυριαρχούν παράγοντες όπως η ιεραρχική εξουσιαστική σχέση, η μισθολογική σύνδεση και η πίεση για αύξηση της παραγωγικότητας¹⁵. Η παραδοσιακή ιεραρχική σχέση προσκρούει σε νεότερες θεωρήσεις περί ηγεσίας, που θέλουν τον προϊστάμενο να μην προσεγγίζει την αξιολόγηση ως μοχλό άσκησης πίεσης, αλλά να καθοδηγεί και να συμβουλεύει¹⁶.

Στην περίπτωση που λόγω αυξημένου φόρτου εργασίας ο προϊστάμενος αδυνατεί να ασκήσει τον παραδοσιακό έλεγχο στους υφισταμένους του, λοιπά συστήματα αξιολόγησης είναι η αξιολόγηση από συναδέλφους, μία μέθοδος που περιλαμβάνει την αλληλοαξιολόγηση μεταξύ ισόβαθμων στελεχών¹⁷, η αξιολόγηση από πελάτες¹⁸, η αξιολόγηση από υφισταμένους προς προϊσταμένους (bottom-to-top approach), που πραγματοποιείται συνήθως υπό καθεστώς ανωνυμίας για να αποφευχθεί το ενδεχόμενο επηρεασμού της αξιολόγησης¹⁹, καθώς επίσης και η αυτοαξιολόγηση, που αποτελεί μία

¹⁵ Κατσαλής, Α., & Τσώκος, Δ. (2009). *Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού*. Αθήνα: Financial Forum, σ. 138

¹⁶ Παπαλεξανδρή, Ν. Α., & Μπουραντάς, Δ. Κ. (2002). *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*. Αθήνα: Μπένου, σσ. 321-323

¹⁷ Fisher, C., Schoenfeldt, L., & Shaw, J. (1996). *Human Resource Management* (3rd edition εκδ.). New York: Houghton Mifflin Company, σ. 486

¹⁸ Ibid., σ. 487

¹⁹ Κατσαλής, Α., & Τσώκος, Δ. (2009). *Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού*. Αθήνα: Financial Forum, σ. 140

ιδιαίτερη μορφή αξιολόγησης και απαιτεί ιδιαίτερα αναπτυγμένο βαθμό εμπιστοσύνης μεταξύ αξιολογούμενου και παραλήπτη της αυτοαξιολόγησης, εξού και η ανάγκη συνυπολογισμού σε αυτήν μιας αξιολόγησης παραδοσιακού τύπου²⁰ που έχει εκπονηθεί από ιεραρχικά ανώτερο²¹.

2.2.2 Ανάλογα με τη μεθοδολογία

Η αναφορά που θα ακολουθήσει αφορά την μεθοδολογία που ακολούθησαν ή ακολουθούν διάφοροι οργανισμοί προκειμένου να αξιολογήσουν την απόδοση του προσωπικού τους και περιλαμβάνει τις βασικότερες μεθόδους που διακρίθηκαν στη βιβλιογραφία.

2.2.2.1 Ιεραρχικές μέθοδοι αξιολόγησης

Οι λεγόμενες κλασικές ή παραδοσιακές μέθοδοι αξιολόγησης περιλαμβάνουν -όπως προαναφέρθηκε- μία ιεραρχική, από πάνω προς τα κάτω, αξιολόγηση που συχνά εκτός από τον άμεσο προϊστάμενο περιλαμβάνει και ιεραρχικά ανώτερους ή λοιπούς προϊσταμένους που από κοινού συγκροτούν επιτροπές αξιολόγησης. Αναλυτικότερα, στα παραδοσιακά συστήματα περιλαμβάνονται οι εξής επιμέρους μέθοδοι:

- Το σύστημα του αφηγηματικού δοκιμίου (essay appraisal) είναι μία ελεύθερη μέθοδος κατά την οποία ο αξιολογητής συντάσσει ένα δοκίμιο²² που περιγράφει, χωρίς τον χωρικό περιορισμό άλλων μεθόδων, την απόδοση και τη συμπεριφορά ενός εργαζομένου, με τρόπο εκτενή και περιγραφικό που συμπεριλαμβάνει λεπτομέρειες και επισημαίνει τα περιθώρια βελτίωσης²³. Ωστόσο, η αυστηρά ιεραρχική δόμηση αυτού του συστήματος αξιολόγησης εγείρει τις ανησυχίες που περιστοιχίζουν κάθε σύστημα αξιολόγησης «από πάνω προς τα κάτω», δηλαδή τον μεγάλο βαθμό εξάρτησης από την κρίση του

²⁰ Κάντας, Α. (1998). *Οργανωτική-Βιομηχανική Ψυχολογία. Μέρος 2ο Επιλογή-Αξιολόγηση Προσωπικού*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα, σ. 97

²¹ Μούζα-Λαζαρίδη, Α. (2006). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Αθήνα: Κριτική, σ. 243

²² Yoon, D. (2021, January 9). How Can Personnel Performance Evaluation Systems Be Improved? *SAGE Open* (11)

²³ Βαξεβανίδου, Μ., & Ρεκλείτης, Π. (2008). *Management Ανθρώπινων Πόρων - Θεωρία Και Πράξη*. Αθήνα: Προπομπός, σ. 300

προϊσταμένου, η οποία εν πολλοίς στερείται αντικειμενικότητας και λειτουργεί ως φόβητρο για τον αξιολογούμενο²⁴.

- Το σύστημα της βαθμολογικής κλίμακας (graphic rating scale) περιλαμβάνει έναν αριθμό προκαθορισμένων παραγόντων που περιγράφουν την απόδοση, τη συμπεριφορά και τις δυναμικές ικανότητες ενός εργαζομένου²⁵ βάσει μιας διαβαθμισμένης κλίμακας με αριθμητική ή λεκτική ταξινόμηση. Προβλέπεται η ύπαρξη εντύπου με προκαθορισμένες ερωτήσεις. Τα οφέλη του εν λόγω συστήματος εντοπίζονται στην απλότητα και σαφήνιά του, που συγκεντρώνει ποσοτικά δεδομένα διαθέσιμα προς σύγκριση²⁶, ωστόσο η κατάρτισή της επαφίεται και πάλι στην υποκειμενική κρίση του προϊσταμένου-αξιολογητή, ενώ επιπλέον δεν δίνεται περιθώριο εκτενούς παράθεσης των προβλημάτων λόγω της φύσης των εντύπων που συμπληρώνονται (πβ. Παράρτημα Ι).
- Το σύστημα της κατάταξης (ranking method) επιτάσσει τους προϊσταμένους να καταρτίζουν πίνακες βάσει των οποίων οι αξιολογούμενοι τίθενται ο ένας κάτω από τον άλλον βάσει απόδοσης, ωστόσο αυτό το σύστημα μπορεί να αποδειχθεί προβληματικό όταν γίνεται λόγος για μεγάλο όγκο εργαζομένων και μεγάλες εταιρείες²⁷. Η απλότητα και το χαμηλό κόστος αυτής της μεθόδου συγκαταλέγονται στα προτερήματά τα, και πάλι όμως ενέχεται, όπως και σε όλα τα κλασικά συστήματα αξιολόγησης, η υποκειμενική κρίση του αξιολογητή. Μία παραπλήσια μέθοδος αξιολόγησης είναι και το σύστημα της εναλλακτικής κατάταξης (alternate ranking method), όπου η κατάταξη των αξιολογούμενων πραγματοποιείται σε ζεύγη καλύτερου και χειρότερου²⁸, δηλαδή συμπληρώνεται ζευγαρωτά η πρώτη και η τελευταία θέση της κατάταξης βάσει απόδοσης, ύστερα η δεύτερη και προτελευταία θέση, έπειτα η τρίτη από την αρχή και η τρίτη από το τέλος, και ούτω καθεξής μέχρι τη συμπλήρωση ολόκληρου του πίνακα κατάταξης (βλ. Παράρτημα ΙΙ), με

²⁴ Μούζα-Λαζαρίδη, Α. (2006). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Αθήνα: Κριτική, σ. 233

²⁵ Yoon, D. (2021, January 9). How Can Personnel Performance Evaluation Systems Be Improved? *SAGE Open* (11)

²⁶ Βαξεβανίδου, Μ., & Ρεκλείτης, Π. (2008). *Management Ανθρωπίνων Πόρων - Θεωρία Και Πράξη*. Αθήνα: Προπομπός, σ. 302

²⁷ Χυτήρης, Α. (2013). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Αθήνα: Φαίδιμος, σ. 239

²⁸ Τερζίδης, Κ. Π., & Τζωρτζάκης, Κ. Μ. (2004). *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων: Διοίκηση Προσωπικού*. Αθήνα: Rosili, σσ. 140-141

οποιοδήποτε μειονέκτημα αυτό συνεπάγεται όπως και στη μέθοδο της κατάταξης²⁹.

- Το σύστημα της απόδοσης βαθμών³⁰ περιλαμβάνει τη χρήση βαθμολογίας, συνήθως στην κλίμακα του 100, όπου οι εργαζόμενοι αξιολογούνται βάσει της απόδοσής του με τους αποδοτικότερους υπαλλήλους να συγκεντρώνουν υψηλότερο σκορ στην κλίμακα. Η μέθοδος αυτή ενέχει τον κίνδυνο της ευνοϊκότερης αντιμετώπισης των λιγότερο αποδοτικών υπαλλήλων και τη μη σαφή διάκρισή τους από τους παραγωγικότερους. Επιπλέον, όπως και στις λοιπές παραδοσιακές μεθόδους, υπάρχει ο κίνδυνος ο αξιολογητής να επηρεαστεί από ένα ιδιαίτερα θετικό χαρακτηριστικό του εργαζομένου, όπως για παράδειγμα είναι η ευγένεια, και να τον αξιολογήσει συνολικά βάσει αυτού του μεμονωμένου θετικού χαρακτηριστικού που επικρατεί.
- Το σύστημα των ζευγαριών (paired comparison method) εφαρμόζει συνδυασμούς ισόβαθμων εργαζομένων τους οποίους αξιολογεί ανά ζεύγη και ανά κριτήριο. Η μέθοδος αυτή, αν και εξαιρετικά απλή στον τρόπο που λειτουργεί, αποδεικνύεται ιδιαίτερα χρονοβόρα γιατί απαιτεί τη σύγκριση όλων των ισόβαθμων εργαζομένων μεταξύ τους (βλ. Παράρτημα ΙΙΙ), καταγραφή των επιδόσεών τους ανά ζεύγος και εξαγωγή των τελικών συμπερασμάτων αφού διερευνηθεί το ποιος εργαζόμενος υπερτερεί έναντι τίνος και βάσει ποιου κριτηρίου (π.χ. ο εργαζόμενος X μπορεί να υπερτερεί του εργαζομένου Y στον τομέα της διεκπεραίωσης υποθέσεων, αλλά να υστερεί του Z στον τομέα της αλληλεπίδρασης με τον πελάτη)³¹. Και σε αυτή την περίπτωση, το φαινόμενο της υποκειμενικότητας του αξιολογητή είναι παρόν³².
- Η μέθοδος των κρίσιμων συμβάντων (critical incident appraisal) καταγράφει ενδεικτικά γεγονότα που αποδεικνύουν την υψηλή ή χαμηλή απόδοση ενός εργαζομένου, τη συμπεριφορά του ή την ικανότητά του για μελλοντικά επιτεύγματα³³. Τα γεγονότα που συνήθως καταγράφονται τείνουν να είναι

²⁹ Μούζα-Λαζαρίδη, Α. (2006). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Αθήνα: Κριτική, σσ. 224-225

³⁰ *Ibid.*, σ. 230

³¹ Βαξεβανίδου, Μ., & Ρεκλείτης, Π. (2008). *Management Ανθρώπινων Πόρων - Θεωρία Και Πράξη*. Αθήνα: Προπομπός, σ. 306

³² Χυτήρης, Α. (2013). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Αθήνα: Φαίδιμος, σ. 242

³³ Yoon, D. (2021, January 9). How Can Personnel Performance Evaluation Systems Be Improved? *SAGE Open* (11)

αρνητικά, γι' αυτό και η μέθοδος αξιολογείται ως μεροληπτική αφού και πάλι ο αξιολογητής έχει τον πρώτο λόγο στο τι αποτελεί συμβάν άξιο καταγραφής³⁴. Στη μέθοδο αυτή εντοπίζονται πρωτόλεια ψυχολογικά εργαλεία και εργαλεία μελέτης συμπεριφοράς, αφού βάσει της τεχνικής των κρίσιμων συμβάντων διαμορφώθηκαν και οι θεωρίες αξιολόγησης βάσει συμπεριφοράς, για τις οποίες γίνεται λόγος στην συνέχεια.

- Το σύστημα απλού καταλόγου ελέγχου (simple checklist appraisal)³⁵ προβλέπει τη συμπλήρωση εκ μέρους τού αξιολογητή μίας φόρμας που συντάσσεται από τμήματα όπως η Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού και περιλαμβάνει ένα πλήθος χαρακτηριστικών. Ο αξιολογητής καλείται να συμπληρώσει τα πεδία που περιγράφουν καλύτερα τον αξιολογούμενο εργαζόμενο, προσφέροντας μία πιο περιγραφική προσέγγιση. Το σύστημα του καταλόγου ελέγχου είναι ένα σύστημα που αφορά κυρίως τη συμπεριφορά του αξιολογούμενου, καθώς τα χαρακτηριστικά που περιλαμβάνει αφορούν θετικές ή αρνητικές ιδιότητες του χαρακτήρα του εργαζομένου, τα οποία έπειτα ο αξιολογητής θα κληθεί να αναδείξει. Η μέθοδος αυτή είναι εύχρηστη λόγω της καθορισμένης φύσης της: ο αξιολογητής δεν συμπληρώνει παρά ένα τυποποιημένο έντυπο για τον εκάστοτε εργαζόμενο, ωστόσο ελλοχεύουν και οι κλασικοί κίνδυνοι της μεροληπτικότητας και της επιεικούς ανάδειξης προσόντων ή παράλειψης ελαττωμάτων του αξιολογούμενου, καθώς επίσης και της μη ικανότητας εκτενούς ανάλυσης του προφίλ του εργαζομένου λόγω των περιορισμών μιας έντυπης φόρμας ή της αδιαβάθμιτης καταχώρισης των υπό αξιολόγηση κατηγοριών αναφορικά με τη σημασία τους στην εργασιακή αποδοτικότητα. Διορθωτικά μέτρα προς τις παθογένειες της ανωτέρω μεθόδου δημιούργησαν τη μέθοδο του σταθμισμένου καταλόγου ελέγχου (weighted checklist), όπου οι κατηγορίες που καλούνται οι αξιολογητές να συμπληρώσουν διαφέρουν ως

³⁴ Κανελλόπουλος, Χ. (2002). *Διοίκηση προσωπικού-ανθρώπινου δυναμικού*. Αθήνα: Σταμούλης, σ. 312

³⁵ Yoon, D. (2021, January 9). How Can Personnel Performance Evaluation Systems Be Improved? *SAGE Open* (11)

προς τον συντελεστή βαρύτητάς τους και το επακόλουθο εξαγόμενο αποτέλεσμα³⁶.

- Η μέθοδος της υποχρεωτικής διασποράς (forced distribution method) χρησιμοποιήθηκε από οργανισμούς όπως η General Electric³⁷ και δημιουργήθηκε για να εξαλείψει την υπέρμετρη επιείκεια ή μεροληψία κατά εργαζομένων αφού προβλέπει την κατανομή τους ανά κατηγορίες απόδοσης - όπως «άριστη» ή «μη αποδεκτή»- με υποχρεωτικές ποσοτώσεις ανά κατηγορία, π.χ. μόνον το 5% των εργαζομένων μπορεί να καταταχθεί στην κατηγορία των «αρίστων». Το εν λόγω σύστημα έχει καλή εφαρμογή σε οργανισμούς με μεγάλο αριθμό εργαζομένων, παρά το προφανές ενδεχόμενο ότι ο αξιολογητής πιθανόν να κατατάξει εργαζομένους σε κατηγορίες που δεν αντιστοιχούν στην απόδοσή τους λόγω των περιορισμών που επιβάλλουν οι ποσοτώσεις.
- Η μέθοδος της επιβεβλημένης επιλογής (forced choice method) αναπτύχθηκε για λόγους αξιολόγησης αξιωματικών στον στρατό και επεκτάθηκε στον ιδιωτικό τομέα³⁸. Στον αξιολογητή παρέχονται δυάδες ή τετράδες προγεγραμμένων θετικών και αρνητικών χαρακτηριστικών, από τα οποία καλείται να διαλέξει ποια αντιστοιχούν καλύτερα στον αξιολογούμενο³⁹. Έτσι, από ένα προκαθορισμένο εύρος απλών επιλογών, των οποίων τον συντελεστή βαρύτητας δεν γνωρίζει ο αξιολογητής, διαμορφώνεται σχετικά αμερόληπτα το προφίλ του αξιολογούμενου, που βέβαια εξαιτίας της φύσης της μεθόδου εμφανίζεται τελικά αρκετά περιορισμένο και αποστερημένο από αναλυτικές πληροφορίες.

³⁶ Βαξεβανίδου, Μ., & Ρεκλείτης, Π. (2008). *Management Ανθρώπινων Πόρων - Θεωρία Και Πράξη*. Αθήνα: Προπομπός, σ. 302

³⁷ Stewart, S. M., Gruys, M. L., & Storm, M. (2010). Forced Distribution Performance Evaluation Systems: Advantages, Disadvantages and Keys to Implementation. *Journal of Management & Organization* (16), σσ. 168-179

³⁸ Κανελλόπουλος, Χ. (1991). *Αποτελεσματική διοίκηση ανθρώπινων πόρων*. Αθήνα: Σταμούλη, σ. 356

³⁹ Χυτήρης, Α. (2013). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Αθήνα: Φαίδιμος, σ. 245

2.2.2.2 Αξιολόγηση απόδοσης και συμπεριφορά

Ειδική μνεία χρήζουν τα συστήματα αξιολόγησης εργαζομένων που χρησιμοποιούν εργαλεία ανάλυσης της συμπεριφοράς. Συμμετέχουν περισσότεροι δρώντες από τις ιεραρχικές μεθόδους αξιολόγησης, ενώ συνδέονται και με τη μέθοδο του κρίσιμου συμβάντος που αναφέρθηκε ανωτέρω, αφού λαμβάνει το συμβάν ως έναυσμα για την παρατήρηση ενός ευρύτερου φάσματος συμπεριφορών.

Οι κλίμακες βαθμολόγησης βασισμένες στη συμπεριφορά (Behaviorally Anchored Rating Scales, με ακρωνύμιο το BARS, βλ. Παράρτημα IV) είναι ένα εργαλείο μέτρησης της απόδοσης ενός εργαζομένου βάσει προκαθορισμένων μοτίβων συμπεριφοράς. Οι κλίμακες που διαθέτουν οι αξιολογητές (συνήθως από το 5 έως το 9) εκτιμούν τον τρόπο με τον οποίο έδρασε ο αξιολογούμενος σε σύγκριση με ένα σύνολο παραδειγμάτων συμπεριφοράς. Η διαδικασία χαρακτηρίζεται από αντικειμενικότητα, απλότητα, εξατομίκευση και προσανατολισμό στη δράση, ωστόσο απαιτεί πολύ χρόνο στην πραγματοποίησή της και λόγω της κλίμακας, στερείται αναλυτικών περιγραφών και ενδέχεται να ενσωματώνει αστοχίες⁴⁰. Η κλίμακα που χρησιμοποιείται μπορεί να ξεκινά από την «πολύ κακή επίδοση» και να εκτείνεται έως την «άριστη» και αφορά το εκάστοτε υπό αξιολόγηση χαρακτηριστικό του εργαζομένου (π.χ. εξυπηρετικότητα)⁴¹.

Παραλλαγές της κλίμακας BARS αποτελεί η κλίμακα BES (Behavioral Expectation Scales), που συγκρίνει τις συμπεριφορές που επέδειξε ο εργαζόμενος με τη συμπεριφορά που αναμενόταν να επιδείξει, ιδίως σε συνάρτηση με το κρίσιμο γεγονός που αναφέρθηκε προηγουμένως, όπως επίσης και η κλίμακα BOS (Behavioral Observation Scales) που δεν εξάγει τα συμπεράσματά της βάσει μόνο του ενός κρίσιμου γεγονότος όπως η BES αλλά συναρτά ένα πλήθος συμπεριφορών με κάθε ένα από τα κρίσιμα γεγονότα που διέπουν την εργασία του⁴².

⁴⁰ Murphy, K. R., & Cleveland, J. N. (1995). *Understanding Performance Appraisal: Social, Organizational, and Goal-Based Perspectives*. London, New Delhi: SAGE Publications, σσ. 434-436

⁴¹ Schermerhorn, J. R. (2009). *Exploring Management*. London: Wiley, σ. 217

⁴² Latham, G. P., Fay, C. H., & Saari, L. M. (2006, December). The development of Behavioral Observation Scales for appraising the performance of foremen. *Personnel Psychology*, 32 (2), σσ. 299-311

2.2.2.3 Η διεπιστημονικότητα στην αξιολόγηση

Οι νεότερες και σύγχρονες μέθοδοι αξιολόγησης αντίκεινται στις κλασικές όσον αφορά την προσπάθεια για υπερκερασμό των παθογενειών τους, όπως και επίσης και το μη αυστηρά ιεραρχικό του χαρακτήρα τους, καθώς παρατηρείται εμπλοκή περισσότερων δρώντων στη διαδικασία της αξιολόγησης και εισαγωγή εργαλείων που εμφανίστηκαν με την ανάπτυξη της διεπιστημονικότητας στη διοικητική επιστήμη, όπως τα ψυχολογικά εργαλεία, η μελέτη της συμπεριφοράς και, ασφαλώς, η στατιστική ανάλυση. Ενδεικτικά αναφέρονται τα κατωτέρω συστήματα:

- Οι πρώτες θεωρίες που εστίασαν στην δημιουργία στρατηγικών προς την επίτευξη αποτελεσμάτων εκκινούν τον πρώιμο 20^ο αιώνα, μέσα στο ευρύτερο πνεύμα της επικράτησης του επιστημονικού μάνατζμεντ του Τέιλορ⁴³, και συστηματοποιούνται τη δεκαετία του 1950, υπό τον -μάλλον γενικό- όρο της «διαχείρισης μέσω στόχων» ή «μέσω σχεδιασμού» (“management by objectives/planning”). Η βασική ιδέα της στοχοθεσίας είναι η σταδιακότητα, δηλαδή η βαθμιαία και προσανατολισμένη στην εξασφάλιση της γαλήνης στον εργασιακό χώρο οριοθέτηση και, κατόπιν, επίτευξη των στόχων που τίθενται από την ηγεσία του οργανισμού⁴⁴. Η διαδικασία της εκπόνησης της στρατηγικής περιλαμβάνει τα διαδοχικά βήματα της επισκόπησης του στόχου του οργανισμού, της οριοθέτησης του αντικειμενικού στόχου που συνδιαμορφώνεται από προϊσταμένους και υφισταμένους, της επίβλεψης της διαδικασίας από τον προϊστάμενο, της αξιολόγησης και τέλος της επιβράβευσης βάσει της έκβασης της στρατηγικής, πολλές φορές με χρηματικές απολαβές. Οι στόχοι που τίθενται στους εργαζομένους ανήκουν εντός του εύρους των δυνατοτήτων τους (reach ratio) και επιδιώκονται υπό την επίβλεψη των προϊσταμένων. Μάλιστα, το ακρωνύμιο SMART συνοψίζει τη δέουσα στοχοθεσία που μπορεί να αποφέρει καρπούς, καθώς ο εκάστοτε στόχος πρέπει να είναι συγκεκριμένος (specific), μετρήσιμος (measurable), επιτεύξιμος (achievable), σχετικός (relevant) και χρονικά εύθετος (time-based)⁴⁵. Ως εκ

⁴³ Follett, M. (1926). The giving of orders. Στο H. Overstreet, *Scientific Foundations of Business Administration*. Baltimore: Williams & Wilkins, σσ. 29-37

⁴⁴ Drucker, P. (1954). *The practices of management*. New York: Harper

⁴⁵ Sasmanta, S., Manhajan, J., & Gollamudi, H. (2023). *Organisational behaviour: Concept to realisation*. Delhi: PHI Learning Private, σσ. 279-281

τούτου και δεδομένης της ποσοτικοποίησης του αποτελέσματος, η αξιολόγηση της απόδοσης του εργαζομένου είναι εύκολο να πραγματοποιηθεί καθώς εξαρτάται από την επίτευξη ή μη του τεθέντος στόχου. Η μέθοδος της διαχείρισης διά στόχων απολαμβάνει ίσως τη μεγαλύτερη δημοφιλία από όλες τις μεθόδους μάνατζμεντ και αξιολόγησης απόδοσης⁴⁶, και παρουσιάζει σημαντικά πλεονεκτήματα αφού ενισχύει τη συνεργατικότητα, την ευρηματικότητα στην κατεύθυνση της επίτευξης του στόχου, την ενεργοποίηση των δυνατοτήτων των εργαζομένων μέσω της εμπλοκής τους και της διάχυσης της επιχειρηματικής στρατηγικής σε όλες τις βαθμίδες της επιχείρησης. Όπως αποδεικνύει και η έρευνα των Rodgers και Hunter, σε εργασιακά περιβάλλοντα όπου ο προϊστάμενος επεδείκνυε σταθερή αφοσίωση στη διαχείριση μέσω σχεδιασμού και στοχοθεσίας η παραγωγικότητα των εργαζομένων αυξήθηκε κατά 56%, ενώ σε επιχειρήσεις όπου ο προϊστάμενος δεν τηρούσε σταθερά την εν λόγω διαχείριση, το ποσοστό αύξησης ανήλθε μόλις σε 6%⁴⁷. Στα αρνητικά της μεθόδου συγκαταλέγονται οι μη εφικτοί στόχοι που ενδεχομένως να τεθούν, η δυσκαμψία στην αναμόρφωση της στοχοθεσίας προϋούσης της διαδικασίας, η απαίτηση για εκπαίδευση των εμπλεκόμενων μερών στις λεπτομέρειες της μεθόδου, όπως επίσης και ο μεγάλος γραφειοκρατικός όγκος που απαιτείται προκειμένου να συλλεχθούν και να αναλυθούν τα δεδομένα. Μία σημαντική επισήμανση που κάνουν οι Jackson, Schuler και Werner⁴⁸ είναι ότι η εμμονή στην επιβράβευση κατ' αποκλειστικότητα κατόπιν της επίτευξης του στόχου, ενδεχομένως να προκαλέσει προβλήματα στο εργασιακό κλίμα, με μερίδα των εργαζομένων να καθιλώνεται στη στασιμότητα και τη διαιώνιση της κακής απόδοσης.

- Το σύστημα αξιολόγησης των 360 μοιρών προβλέπει για τον αξιολογούμενο την λήψη ανατροφοδότησης από τα μέλη τα οποία τον περιβάλλουν στο εργασιακό του περιβάλλον, όπως ο προϊστάμενος, οι υφιστάμενοι, οι ισόβαθμοι

⁴⁶ Wehlrich, H., & Mendleson, J. (1978). *Management, an MBO Approach*. Richmond: Kendall/Hunt Publishing Company, σσ. 2-3

⁴⁷ Rodgers, R., & Hunter, J. (1991). Impact of management by objectives on organizational productivity. *Journal of Applied Psychology*. 76 (2), σσ. 322-336

⁴⁸ Jackson, S., Schuler, R., & Werner, S. (2009). *Managing Human Resources*. South-Western Cengage Learning, σ. 358

συνάδελφοι, εσωτερικοί και εξωτερικοί πελάτες κ.ο.κ.⁴⁹, εξού και η ονομασία του συστήματος. Η αξιολόγηση σε αυτή την περίπτωση αποτελεί μία συνισταμένη επιμέρους συνιστωσών αξιολογήσεων του άμεσου περιβάλλοντος του αξιολογούμενου, διέπεται από ανωνυμία και παρέχει μια αντιπροσωπευτική εικόνα τόσο για θέματα εργασιακής απόδοσης, όσο και για λοιπά ζητήματα όπως η ευελιξία, η καλή συμπεριφορά και η συνεργατικότητα⁵⁰. Στα προτερήματα της μεθόδου συγκαταλέγονται η αύξηση της εμπλοκής των αξιολογούμενων μερών στη διαδικασία της αξιολόγησης και κατά συνέπεια η βαθύτερη κατανόησή της, η ενίσχυση του ηθικού των εργαζομένων, η δημιουργία μίας κουλτούρας λογοδοσίας και αλληλοστήριξης, η μείωση του ποσοστού των εργασιακών προστριβών όπως και η παρότρυνση προς συνεχή βελτίωση του ανθρώπινου δυναμικού. Στα μειονεκτήματα συμπεριλαμβάνεται η ανάγκη για χρόνο και υλικούς πόρους προκειμένου να πραγματοποιηθεί σωστά η αξιολόγηση, η διακύβευση της εμπιστοσύνης μεταξύ αξιολογούμενων αφού ο συνεργάτης δρα και ως δυνητικά αρνητικός αξιολογητής, η αδυναμία της ανωνυμίας αφού μπορεί να υποκρύπτονται αντιπαλότητες, όπως και η ανάγκη εκπαίδευσης του προσωπικού στη διαδικασία για την αποφυγή μεθοδολογικών λαθών⁵¹. Και η μέθοδος των 360 μοιρών, όπως και η μέθοδος των αντικειμενικών στόχων που αναφέρθηκε προηγουμένως, στερούνται αυστηρής ιεραρχικά δομημένης αξιολόγησης, γι' αυτό και διαφοροποιούνται από τις κλασικές μεθόδους αξιολόγησης.

Η έλευση και καθιέρωση των σύγχρονων τεχνολογιών λειτούργησαν καταλυτικά στην διαδικασία της αξιολόγησης, αφού έχουν τη δυνατότητα να συγκεντρώσουν ταχύτατα πολύ μεγάλο όγκο δεδομένων, να τον ταξινομήσουν και να εξαγάγουν συμπεράσματα βάσει των μετρήσεών τους σε πολύ σύντομο χρονικό διάστημα χωρίς την ανάγκη ύπαρξης διευρυμένης γραφειοκρατίας⁵². Τα λογισμικά (software) που διατίθενται στους οργανισμούς για τη βελτιστοποίηση των διαδικασιών αξιολόγησης δυναμικούς

⁴⁹ Rao, T., & Rao, R. (2002). *360 Degree Feedback and Performance Management System*. Delhi: Excel books, σσ. 2-4

⁵⁰ Ward, P. (1997). *360-degree Feedback*. Delhi: Institute of Personnel and Development, σσ. 31-33

⁵¹ Ibid., σσ. 25-27

⁵² Κατσαλής, Α., & Τσώκος, Δ. (2009). *Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού*. Αθήνα: Financial Forum, σ. 140

τους συλλέγουν δεδομένα, τα οποία προστατεύονται με ηλεκτρονικά μέσα από εξωτερικές παρεμβολές και επιδέχονται παραμετροποίηση από τους προϊσταμένους, με αποτέλεσμα να δίδεται έμφαση στους άξονες αξιολόγησης που τίθενται κάθε φορά. Η ταχύτητα συλλογής τους καθιστά τα ψηφιακά αυτά εργαλεία εξαιρετικά ελκυστικά⁵³, ωστόσο ο τρόπος με τον οποίο τα διαχειρίζονται οι αξιολογητές τα συμπεράσματα που εξάγονται από το μηχάνημα συνεχίζει να καθιστά τον ανθρώπινο παράγοντα βασικό ρυθμιστή της διαδικασίας.

Η εποπτεία μέσω της τεχνολογίας (monitoring) ενσαρκώνει την απόλυτη είσδυση τεχνολογικών μέσων στον χώρο εργασίας. Σε αυτή την περίπτωση η επίδοση των εργαζομένων παρακολουθείται σε πραγματικό χρόνο, αφού οι αξιολογητές προϊστάμενοι αποκτούν πρόσβαση στα μέσα επικοινωνίας των υφισταμένων τους, στις ηλεκτρονικές και τηλεφωνικές τους δραστηριότητες. Τα οφέλη αυτής της μεθόδου, παρά την εμφανώς προβληματική της διάσταση, είναι η ενίσχυση της αποδοτικότητας, η αναβάθμιση των παρεχόμενων υπηρεσιών, η μεγαλύτερη ικανοποίηση των πελατών και η ταχύτερη εκπαίδευση των νεοεισαγόμενων εργαζομένων⁵⁴. Στον αντίποδα, οι κίνδυνοι που απορρέουν από τη συνεχή εποπτεία των εργαζομένων είναι πολλαπλοί, όπως έχει επισημανθεί ήδη από τα τέλη του περασμένου αιώνα⁵⁵, καθώς εγείρονται σοβαρά ζητήματα απορρήτου, ελλοχεύει ο κίνδυνος της κατάχρησης της παρακολούθησης, καθιστά τους αξιολογούμενους αμυντικούς και εχθρικούς προς τους ανωτέρους τους και εκτοξεύει τα επίπεδα άγχους.

Η πρακτική των Κέντρων Εκτίμησης (Assessment Centres) προβλέπει την αποσύνδεση της διαδικασίας αξιολόγησης από το στενό εργασιακό πλαίσιο και τη δημιουργία ανεξάρτητων χώρων εντός των οποίων πραγματοποιείται η διαδικασία. Ο αξιολογούμενος πραγματοποιεί συνάντηση με ανώτερα στελέχη, ομάδες ειδικών αξιολογητών και ψυχολόγους προκειμένου να υποβληθεί σε μία σειρά δοκιμασιών, όπως ειδικών ασκήσεων, μελέτες περίπτωσης, παρουσιάσεις, προσομοιώσεις κ.ά.⁵⁶. Οι

⁵³ Armstrong, M., & Baron, A. (1995). *The Job Evaluation Handbook*. London: Institute of Personnel and Development, σσ. 163-174

⁵⁴ Görgens-Albino, M., & Kusek, J. (2009). *Making Monitoring and Evaluation Systems Work: A Capacity Development Toolkit*. Kyiv: World Bank Publications, σσ. 15-24

⁵⁵ Office of Technology Assessment, U. C. (1987). *The Electronic supervisor: new technology, new tensions*. DIANE Publishing, σσ. 85-89

⁵⁶ Thornton III, G. C., & Rupp, D. E. (2006). *Assessment Centers in Human Resource Management: Strategies for Prediction, Diagnosis and Development*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Publishers, σσ. 5-6

εκθέσεις που συντάσσουν οι αξιολογητές μετά το πέρας της διαδικασίας χρησιμοποιούνται στην βελτίωση των επιδόσεων των αξιολογούμενων, αλλά κυρίως στην ανάδειξη των στελεχών που θα κατευθυνθούν προς προαγωγή. Η διαδικασία, αν και τείνει να απλοποιηθεί πλέον με τους εργαζομένους να μην προσέρχονται αυτοπροσώπως στα κέντρα, είναι κοστοβόρα και σύνθετη, αν και τα αποτελέσματά της είναι σαφή και αντιπροσωπευτικά της πραγματικότητας.

Η χρήση των ψυχολόγων ως αξιολογητών δεν εξαντλείται στα Κέντρα Εκτίμησης αλλά έχει διευρυνθεί και παρεισφρήσει και στα λοιπά συστήματα αξιολόγησης που έχουν αναφερθεί. Η πολυεστιακή προσέγγιση του ψυχολόγου στον αξιολογούμενο περιλαμβάνει την συνεξέταση συναισθηματικών παραγόντων, την επένδυση και αφοσίωση στο εργασιακό περιβάλλον και τις προοπτικές εξέλιξης στο μέλλον⁵⁷.

Πλην των διαφόρων δοκιμασιών και ψυχομετρικών ελέγχων, η δομημένη συνέντευξη αποτελεί επίσης εργαλείο το οποίο χρησιμοποιείται είτε ανεξάρτητα είτε συνδυαστικά με άλλες μεθόδους αξιολόγησης⁵⁸. Η δομή της συνέντευξης στηρίζεται στην ανατροφοδότηση, στην επικοινωνία μεταξύ αξιολογητή και αξιολογούμενου προκειμένου να εξασφαλιστούν αμφίπλευρα οι απαιτούμενες πληροφορίες, να τονιστούν τα δυνατά σημεία του εργαζομένου ή να γίνουν παρατηρήσεις για βελτιώσεις. Η συνέντευξη εξυπηρετεί μια πολλαπλότητα στόχων, όπως η εδραίωση εμπιστοσύνης μεταξύ των συμμετεχόντων, η παρότρυνση και ενεργοποίηση του αξιολογούμενου, η διαμόρφωση ενός προφίλ για τον εργαζόμενο και η κατάστρωση ενός κοινού σχεδίου πορείας για το μέλλον⁵⁹.

2.3 Ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

Η ανάγκη για την καλύτερη δυνατή διαχείριση των ανθρώπινων πόρων στις επιχειρήσεις ανέκυψε ήδη από τα τέλη του 19^{ου} αιώνα και τα «στελέχη πρόνοιας» που ήταν επιφορτισμένα με την υποστήριξη των εργατών σε περίπτωση ανάγκης ή ασθένειας. Ο ρόλος αυτός μετεξελίχθηκε και εξειδικεύτηκε μέχρι τα τέλη του Β'

⁵⁷ Χυτήρης, Λ. (2013). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Αθήνα: Φαίδιμος, σ. 250

⁵⁸ Cederblom, D. (1982, April). The Performance Appraisal Interview: A Review, Implications, and Suggestions. *The Academy of Management Review* 7 (2), σσ. 219-227

⁵⁹ Παπαλεξανδρή, Ν. Α., & Μπουραντάς, Δ. Κ. (2002). *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*. Αθήνα: Μπένου, σσ. 465-467

Παγκοσμίου Πολέμου, ενώ αργότερα μετατράπηκε σε ρόλο συνολικά υπεύθυνο για την επιλογή και την αξιολόγηση του προσωπικού⁶⁰, με τις σημερινές αρμοδιότητες να υπερβαίνουν ακόμη περισσότερο αυτές της μεταπολεμικής περιόδου, όταν και στην Ελλάδα πλέον εδραιώνεται σταδιακά η φιλοσοφία της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού.

2.3.1 Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στο σήμερα

Στον εξαιρετικά σύνθετο σύγχρονο κόσμο των επιχειρήσεων, οι Διοικήσεις Ανθρώπινου Δυναμικού διαχειρίζονται τους -εξαιρετικά δύσκολους στην αξιοποίηση εν συγκρίσει με τους υλικούς- ανθρώπινους πόρους⁶¹, ενώ όπως τονίζει η Patrick⁶², οι βασικές λειτουργίες μίας σύγχρονης διεύθυνσης διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού είναι ο διοικητικός ρόλος της (νομικές εργασίες κ.ά.), ο συμβουλευτικός και εποπτικός ρόλος της προς τους υπαλλήλους (συνήγορος των εργαζομένων), ο ρόλος της στη χάραξη στρατηγικής, η ενθάρρυνση για ανάπτυξη δεξιοτήτων με στόχο την κατάρτιση ενός υψηλής ποιότητας σώματος εργαζομένων, όπως και η εισαγωγή καινοτόμων μεθόδων όσον αφορά την αύξηση της παραγωγικότητας. Ο Ulrich⁶³ παρουσιάζει το παραδοσιακό τετρασκελές σχήμα σχετικά με τον ρόλο που οφείλει να διαδραματίζει η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στη σύγχρονη εποχή ως δρων αλλαγής, προασπιστής των εργαζομένων, ειδήμων στις διοικητικές υπηρεσίες και στρατηγικός εταίρος, με τον Sullivan⁶⁴ να αντικρούει το μοντέλο του Ulrich αντιπροτείνοντας πέντε λειτουργίες των διοικήσεων: συναλλαγές και πληροφορίες, παροχή πρακτικών υπηρεσιών, προσπάθεια βελτίωσης παραγωγικότητας, εστίαση στην τόνωση του συγκριτικού πλεονεκτήματος στη διαχείριση προσωπικού και απευθείας στρατηγική διαχείριση προβλημάτων και ευκαιριών της επιχείρησης (βλ. Παράρτημα V). Και στις δύο περιπτώσεις ερευνητών παρατηρείται σταθερή σύνδεση της ευρύτερης εταιρικής στρατηγικής με τη Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού.

⁶⁰ Ιορδάνογλου, Δ. (2008). *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στις Σύγχρονες Οργανώσεις: Νέες τάσεις και πρακτικές*. Αθήνα: Κριτική, σ. 29

⁶¹ Hussey, D. E. (1998). *Strategic Management: From Theory to Implementation*. Oxford: Routledge, σ. 31

⁶² Patrick, P. (2021, March). Core Functions of Human Resource Management and its Effectiveness on Organization: A Study. *International Journal of Social Economics* 9 (5), σσ. 257-266

⁶³ Ulrich, D. (1997). *Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*. Harvard Business Review Press

⁶⁴ Sullivan, J. (2005). *Rethinking Strategic HR*. Chicago: CCH Incorporated, σ. 24

2.3.1.1 Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στην Ελλάδα

Η ανάπτυξη της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στην Ελλάδα παρουσιάζει μεγάλη υστέρηση συγκριτικά με την πορεία που ακολούθησε στο εξωτερικό, αφού μόλις τη δεκαετία του 1960 όταν ξένες εταιρείες ίδρυσαν παραρτήματα στην Ελλάδα, εισάγοντας με αυτόν τον τρόπο τις πρακτικές που εφάρμοζαν οι μητρικές εταιρείες στο εξωτερικό⁶⁵. Ο ρόλος της διαχείρισης του προσωπικού εξαντλούνταν τότε στη διεκπεραίωση των αιτημάτων των ιδιοκτητών των επιχειρήσεων για μείωση των κοστών και αύξηση των κερδών, υπό λογιστικό δηλαδή πρίσμα. Με την καλλιέργεια της επιχειρηματικής κουλτούρας και την άνοδο της επιστήμης του μάνατζμεντ, η αντιμετώπιση του προσωπικού ως κεφαλαίου συνέκλινε προς τη διεθνή πρακτική και ξέφυγε από την εργαλειακή αντιμετώπιση του παρελθόντος.

Η έρευνα του δικτύου CRANET⁶⁶ αποδεικνύει ότι η πραγματική εξάπλωση των Διευθύνσεων πραγματοποιήθηκε τη δεκαετία του 1990, με το 91,1% των επιχειρήσεων το 2012 να διαθέτουν υπεύθυνο ή/και Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού⁶⁷. Εστιάζοντας κυρίως στο ζήτημα της αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων, η έρευνα επισημαίνει ότι η συγκεκριμένη διαδικασία στην Ελλάδα τείνει να γίνει πολύ ουσιαστικότερη απ' ό,τι ήταν στο παρελθόν, όταν απλά ενσωματωνόταν ως ένα επιπλέον έντυπο στον αντίστοιχο φάκελο κάθε εργαζομένου, αφού πλέον δρα κομβικά στην παρακολούθηση της πορείας και της εξέλιξής του. Οι συμμετέχοντες αξιολογητές έχουν πληθύνει (βλ. και παραπάνω όπου μέχρι και οι πελάτες αξιολογούν), το εύρος των εργαζομένων που αξιολογούνται έχει επεκταθεί και τα δεδομένα που συλλέγονται εξάγονται και αναλύονται. Σημειώνεται επίσης και σε αυτόν τον τομέα η σύγκλιση με τις λοιπές συμμετέχουσες ευρωπαϊκές χώρες.

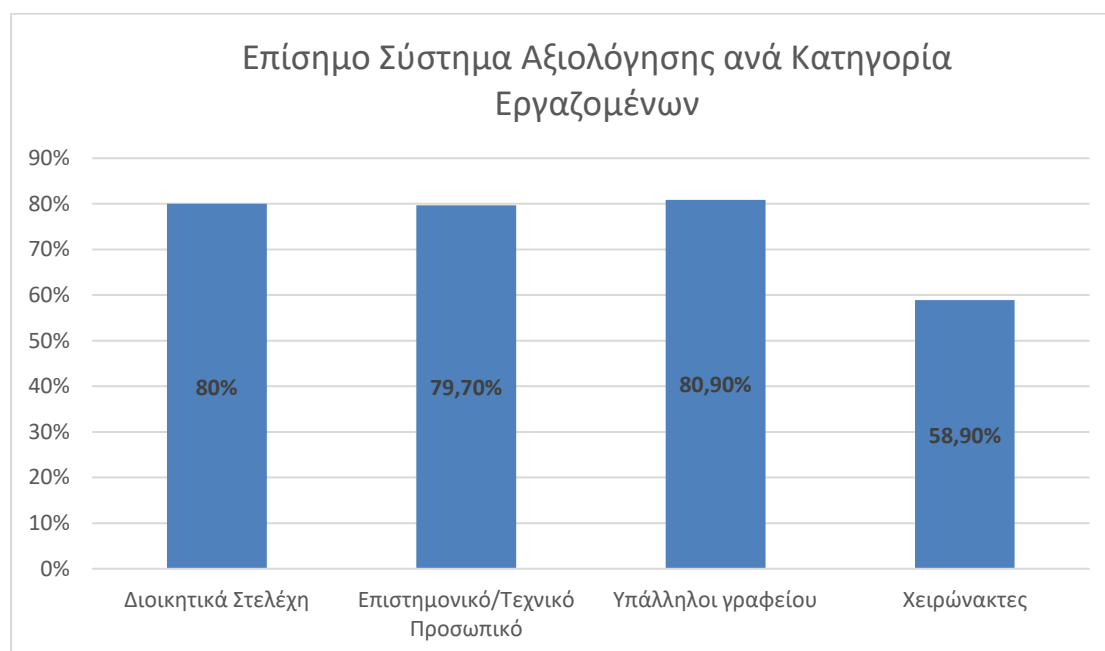
Οι ερωτήσεις που τέθηκαν στις συμμετέχουσες επιχειρήσεις σχετικά με την αξιολόγηση αφορούσαν μεταξύ άλλων και την ίδια την ύπαρξη και εφαρμογή

⁶⁵ Ιορδάνογλου, Δ. (2008). *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στις Σύγχρονες Οργανώσεις: Νέες τάσεις και πρακτικές*. Αθήνα: Κριτική, σσ. 38-40

⁶⁶ Το δίκτυο CRANET είναι μια πανευρωπαϊκή έρευνα που μελετά σε βάθος δεκαπενταετίας την πρόοδο της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού σε διάφορες Ευρωπαϊκές χώρες, μεταξύ των οποίων και η Ελλάδα μέσω του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών. Η παρούσα εργασία αντλεί στοιχεία από την έρευνα του 2012.

⁶⁷ Παπαλεξανδρή, Ν., Γαλανάκη, Ε., & Παναγιωτοπούλου, Λ. (2012). *Έρευνα στις πρακτικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στην Ελλάδα: Τι άλλαξε μέσα στα τελευταία 15 χρόνια στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στη χώρα μας και ποια η θέση της Ελλάδας συγκριτικά με την υπόλοιπη Ευρώπη*. Έκθεση αποτελεσμάτων Research Project CRANET, Αθήνα: Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών

συστήματος αξιολόγησης ανάλογα με τη φύση της εργασίας των υπαλλήλων τους, με την κατηγορία των εργατών να συγκεντρώνει το χαμηλότερο ποσοστό (Πίνακας 1).

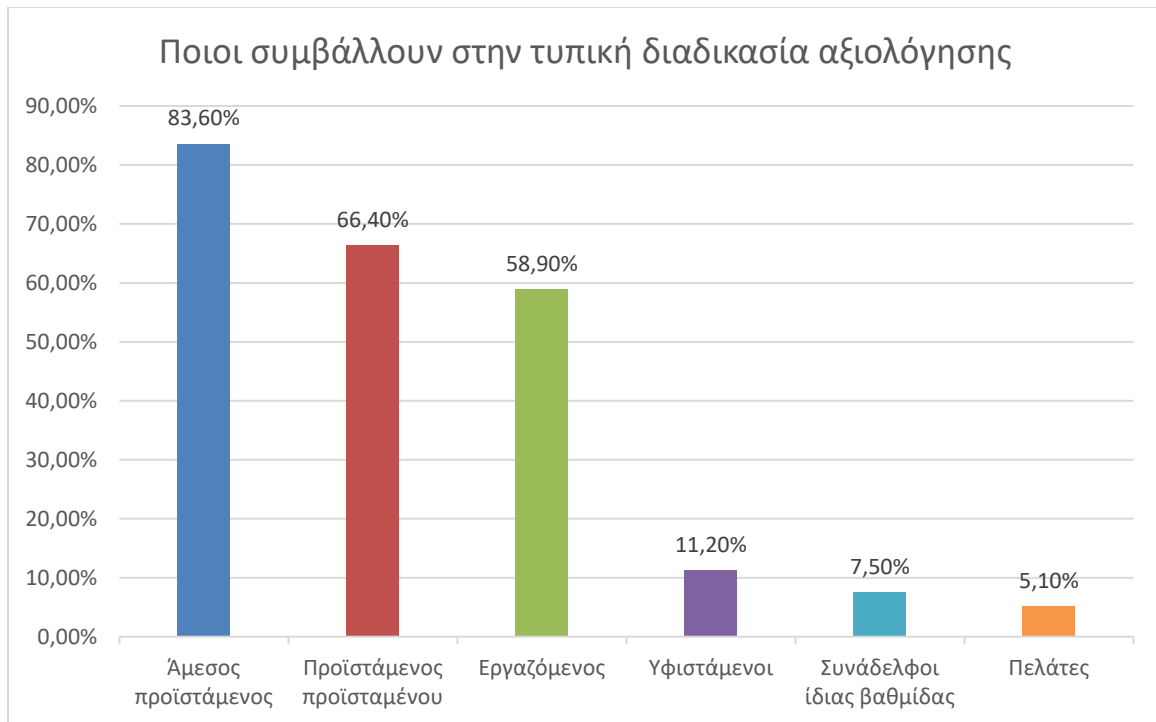


Πίνακας 1 Εφαρμογή αξιολόγησης ανά κατηγορία εργαζομένων το 2009 στην Ελλάδα

Πηγή: Έρευνα στις πρακτικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στην Ελλάδα

Όσον αφορά τους ασκούντες την αξιολόγηση, η έρευνα CRANET παραθέτει και στοιχεία που αντλήθηκαν με τη μορφή ερωτηματολογίου από τις ερωτώμενες επιχειρήσεις. Η αξιολόγηση από άμεσο ή έμμεσο προϊστάμενο διατηρεί την πρωτοκαθεδρία, ενώ υψηλή θέση καταλαμβάνει και η αυτοαξιολόγηση (Πίνακας 2). Χαρακτηριστικά σημειώνεται ότι «στις επιχειρήσεις του ευρύτερου Δημόσιου τομέα δεν συμμετέχουν στην αξιολόγηση οι υφιστάμενοι και οι πελάτες. Αντίθετα, οι υφιστάμενοι, οι συνάδελφοι [...] και οι πελάτες συμμετέχουν στην αξιολόγηση σε όσες επιχειρήσεις έχουν υιοθετήσει τη διαδικασία αξιολόγησης που είναι γνωστή ως αξιολόγηση 360°»⁶⁸. Το δείγμα της έρευνας περιελάμβανε 210 επιχειρήσεις, με την πλειοψηφία τους να είναι επιχειρήσεις του ιδιωτικού τομέα και ένα μικρό τμήμα να είναι επιχειρήσεις του ευρύτερου δημοσίου τομέα.

⁶⁸ Ibid., σ. 53



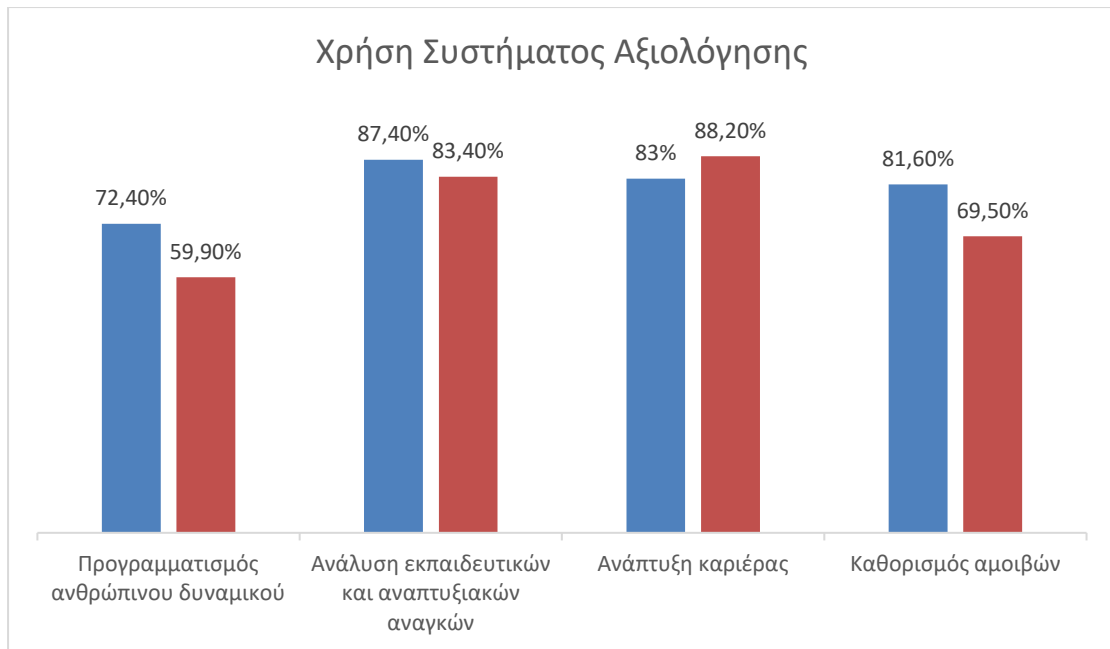
Πίνακας 2 Ποιος ασκεί την αξιολόγηση στην Ελλάδα το 2009

Πηγή: Έρευνα στις πρακτικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στην Ελλάδα

Η έρευνα κλείνει το κομμάτι των ερωτήσεων σχετικά με την αξιολόγηση απευθυνόμενη στις επιχειρήσεις σχετικά με τη στόχευση της αξιολόγησης: οι εργαζόμενοι αξιολογούνται προκειμένου να διερευνηθούν οι ανάγκες ως προς το μέγεθος του ανθρώπινου δυναμικού, στην εκπαίδευσή του, στον τομέα της ανάπτυξης καριέρας⁶⁹, σε μισθολογικά ή οργανωσιακά θέματα (Πίνακας 3). Τα συμπεράσματα που εξάγονται από την έκθεση της έρευνας CRANET για το 2004 είναι ότι οι οργανισμοί υβριδοποιούν όλο και περισσότερο τις διαδικασίες επιλογής και αξιολόγησης του προσωπικού τους στην Ελλάδα, εισάγοντας την τεχνική της συνέντευξης και των ψυχομετρικών τεστ, συνδέουν την απόδοση με την αύξηση των απολαβών, ενώ αυξανόμενη δημοφιλία εμφανίζει και η ανάθεση έργων όπως η αξιολόγηση, η εκπαίδευση και η προσέλκυση των εργαζομένων σε εξωτερικούς συνεργάτες εξειδικευμένους στην παροχή τέτοιου είδους υπηρεσιών⁷⁰.

⁶⁹ Ανάπτυξη καριέρας ονομάζεται η οργάνωση και με σχεδιασμό εξέλιξη της σταδιοδρομίας ενός εργαζομένου.

⁷⁰ Ιορδάνογλου, Δ. (2008). *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στις Σύγχρονες Οργανώσεις: Νέες τάσεις και πρακτικές*. Αθήνα: Κριτική, σ. 42



Πίνακας 3 Ο σκοπός της αξιολόγησης απόδοσης για τις επιχειρήσεις στην Ελλάδα το 2009

Πηγή: Έρευνα στις πρακτικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στην Ελλάδα

2.4 Η αξιολόγηση σε ιδιωτικές εταιρείες στην Ελλάδα

Η παράθεση της διαδικασίας της αξιολόγησης απόδοσης ανά εταιρεία είναι ένα δύσκολο εγχείρημα δεδομένου του κατακερματισμού των συστημάτων που τηρούνται, την ανάθεση σε εξωτερικούς συνεργάτες που δεν κοινοποιούν τις μεθόδους που ακολουθούν και της εχεμύθειας που μπορεί να διέπει την οργανωτική λειτουργία κάθε οργανισμού, μέρος της οποίας είναι και η αξιολόγηση από το Τμήμα ή τον υπεύθυνο ανθρώπινου δυναμικού. Η συλλογή στοιχείων έγινε μέσω δευτερογενούς έρευνας για έναν μικρό αριθμό εταιρειών που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα και μέσω πρωτογενούς έρευνας για την περίπτωση της Asso.subsea. Τα συστήματα αξιολόγησης αυτών των εταιρειών θα χρησιμοποιηθούν ως αναφορά για την εξαγωγή συμπερασμάτων και ως μέτρο σύγκρισης με τα συστήματα αξιολόγησης προσωπικού στον δημόσιο τομέα έπειτα, ενώ σημαντικό είναι να σημειωθεί ότι δεν αντικατοπτρίζουν απαραίτητα την κατάσταση που επικρατεί σήμερα στις Διευθύνσεις Ανθρώπινου Δυναμικού αυτών των επιχειρήσεων.

Η περίπτωση της Παγκρήτιας Τράπεζας⁷¹ υιοθετεί ένα μείγμα ιεραρχικών και νεότερων μεθόδων αξιολόγησης: στελέχη που βρίσκονται ψηλά στην εταιρική ιεραρχία αυτοαξιολογούνται και αξιολογούν και τους υφισταμένους τους, έπειτα οι ισόβαθμοι συνάδελφοι αλληλοαξιολογούνται. Οι παράγοντες που λαμβάνονται υπόψιν δεν αφορούν αμιγώς την απόδοση και την παραγωγικότητα, αλλά και τη συμπεριφορά και τη συνέπεια. Τα αποτελέσματα είναι προσβάσιμα από τον υπάλληλο ως μια μορφή ανατροφοδότησης. Συνεπώς, ο εν λόγω οργανισμός συνδυάζει κλασική μέθοδο αξιολόγησης με στοιχεία μεθόδου 360 μοιρών και αυτοαξιολόγησης, ομοιογενή για όλους τους τύπους και βαθμίδες εργαζομένων, ενώ το σύστημα προσλήψεων-απολύσεων είναι αποσυνδεδεμένο από τη διαδικασία αξιολόγησης.

Έρευνα σε τραπεζικό ίδρυμα που δεν κατονομάζεται διενήργησε και ο Βογιατζής⁷², όπου διαπίστωσε ότι το σύστημα που ακολουθείται είναι αυτό της διαγραμματικής βαθμολογικής κλίμακας και της αυτοαξιολόγησης. Ο προϊστάμενος και ο προϊστάμενος του προϊσταμένου επιφορτίζονται με τη πραγματοποίηση ολόκληρου του έργου. Ο εργαζόμενος συμπληρώνει έντυπο -αφού ολοκληρωθεί το πρώτο στάδιο της διαδικασίας- που με κλίμακα από το 1 έως το 7 καλείται να αυτοαξιολογηθεί όσον αφορά τους άξονες της ακραιφνούς απόδοσης (εκτέλεσης εργατικών καθηκόντων), της συμπεριφοράς του και των στοιχείων του χαρακτήρα του (όπως η ευελιξία, η ανεξάρτητη σκέψη κ.ά.). Οι προϊστάμενοι βαθμολογούν και εκείνοι τον εργαζόμενο, υποδεικνύουν με γραπτή έκθεση τα προτερήματα και τις αδυναμίες του, ενώ την αξιολόγηση ολοκληρώνει η διεξαγωγή προφορικής συνέντευξης επί προκαθορισμένων ερωτήσεων. Η διαδικασία είναι ετήσια ή δις τον χρόνο, και η απόδοση, όπως και στην περίπτωση της Παγκρήτιας Τράπεζας, δεν είναι συνδεδεμένη με μισθολογική μεταβολή. Τονίζεται ότι στα επαρχιακά υποκαταστήματα της Τράπεζας η διαδικασία αξιολόγησης και η συνέντευξη γίνονται λιγότερο τυπικές σε σχέση με τα κεντρικά αστικά υποκαταστήματα.

⁷¹ Βογιατσάς, Μ., & Καρελλά, Α. (2014). *Αξιολόγηση Προσωπικού στον Ιδιωτικό Τομέα, Πτυχιακή εργασία*. Ηράκλειο: ΤΕΙ Κρήτης

⁷² Βογιατζής, Κ. Α. (2003). *Αξιολόγηση απόδοσης εργαζομένων και οι αντιδράσεις τους: μια μελέτη περίπτωσης σε μεγάλη ελληνική τράπεζα, Διπλωματική εργασία*. Πειραιάς: Πανεπιστήμιο Πειραιώς

Τα παραπάνω παραδείγματα έδωσαν μία εικόνα σχετικά με το πώς διενεργείται η αξιολόγηση σε τραπεζικά ιδρύματα. Η Ντότα⁷³ μελέτησε το πώς αξιολογεί το προσωπικό της μεγάλης αλυσίδας υπεραγορών «Σκλαβενίτης». Η αξιολόγηση διενεργείται ετησίως, όπου οι εργαζόμενοι αξιολογούνται από τον άμεσο προϊστάμενό τους (υπεύθυνοι τμημάτων ή υπεύθυνοι καταστημάτων αντίστοιχα), με ιεραρχικό τρόπο, ωστόσο το σύστημα που ακολουθείται είναι η κλίμακα βαθμολόγησης βασισμένη στη συμπεριφορά (BARS). Το έντυπο που συμπληρώνεται παρουσιάζει κλίμακα γραμμάτων (από το Α έως το Ε) σύμφωνα με την οποία ένα δείγμα συμπεριφοράς συνδέεται με ένα επίπεδο απόδοσης. Οι πτυχές που αξιολογούνταν ήταν η απόδοση, η συνέπεια, η αλληλεπίδραση με τους πελάτες, οι οργανωτικές ικανότητες για τους προϊσταμένους κ.ά.. Οι εργαζόμενοι που εμφανίζουν χαμηλές επιδόσεις στη κλίμακα του συστήματος BARS δέχονται παραινήσεις από τους προϊσταμένους τους, ενώ όσοι σημειώνουν υψηλά ποσοστά χαρακτηρίζονται ως εργαζόμενοι με προοπτικές μεγάλης εξέλιξης.

Το φαινόμενο της σύνδεσης της απόδοσης με τις μισθολογικές αυξομειώσεις εμφανίζεται στην εταιρεία Alumil. Οι εργαζόμενοι κατηγοριοποιούνται βάσει της απόδοσής τους σε τρεις κατηγορίες: όσοι υπολείπονται των κριτηρίων ικανής απόδοσης, όσοι τα πληρούν και όσοι τα υπερβαίνουν, ενώ και η ίδια η ύπαρξη της θέσης εργασίας αξιολογείται βάσει των μεταβαλλόμενων αναγκών της επιχείρησης. Το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού στοχεύει στην «διαμόρφωση ενός καλού περιβάλλοντος εργασίας, [στην] στρατηγική ανάπτυξη των εργαζομένων της, [στην] επίλυση των όποιων προβλημάτων εμφανίζονται και [στην] δημιουργία διαύλων επικοινωνίας»⁷⁴.

2.5 Η αξιολόγηση στην Asso.subsea

Τα στοιχεία που παρατίθενται σχετικά με την αξιολόγηση απόδοσης στην Asso.subsea αντλήθηκαν στο πλαίσιο πρωτογενούς έρευνας, κατόπιν επικοινωνίας με το Τμήμα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού της εταιρείας. Ακολουθεί μία περιγραφή των γενικών στοιχείων της εταιρείας και έπειτα αναλύεται το ισχύον, όπως και το αμέσως προηγούμενο, σύστημα αξιολόγησης απόδοσης των εργαζομένων της επιχείρησης.

⁷³ Ντότα, Ε. (2015). *Μέθοδοι Αξιολόγησης Προσωπικού, Διπλωματική εργασία*. Πειραιάς: Πανεπιστήμιο Πειραιώς

⁷⁴ Ελευθερίου, Γ.-Μ. (2018). *Βέλτιστες πρακτικές αξιολόγησης προσωπικού στον ιδιωτικό τομέα, Διπλωματική εργασία*. Θεσσαλονίκη: Πανεπιστήμιο Μακεδονίας

2.5.1 Η εταιρική ταυτότητα της Asso Group

Σύμφωνα με την επίσημη ιστοσελίδα της επιχείρησης⁷⁵, η Asso Group «ασχολείται ενεργά με υπεράκτιες και παράκτιες δραστηριότητες από την ίδρυσή της το 1976. Κατά τη διάρκεια της λειτουργίας της, η Asso.subsea έχει διατηρήσει ένα προφίλ βασισμένο στην τεχνολογία αιχμής, είτε ως πάροχος ολοκληρωμένων λύσεων είτε ως υπεργολάβος για μεγάλες εταιρείες εγκατάστασης καλωδίων ή εργολάβους θαλάσσιων έργων».

Από το 1985, η Asso.subsea (πρώην Assodiver) είναι η εταιρεία που εξειδικεύεται στην εγκατάσταση, συντήρηση και τεχνική υποστήριξη υποβρυχίων εγκαταστάσεων καλωδιακών δικτύων σε Ελλάδα και εξωτερικό, ενώ αποτελεί μία από τις κύριες εργολαβικές εταιρείες, σε ελληνικό επίπεδο, σχετικά με κατασκευαστικά έργα καλωδίων σε θάλασσα και ξηρά. Συνεργάζεται με εταιρείες που δραστηριοποιούνται στον τομέα των τηλεπικοινωνιών, της συμβατικής ενέργειας και των ανανεώσιμων πηγών ενέργειας.

Η εταιρεία διαθέτει ιδιόκτητο στόλο επτά πλοίων (δύο MSV, δύο CLV και τρία TSV), μεγάλες παραθαλάσσιες εγκαταστάσεις στην Ελευσίνα Αττικής, ενώ απασχολεί πάνω από 700 εργαζομένους, μεταξύ των οποίων και το πλήρωμα των πλοίων, με μόνιμες συμβάσεις και διαρκή εκπαίδευση κατά τη διάρκεια της σταδιοδρομίας τους. Κάθε μέλος του προσωπικού της «αντιμετωπίζεται ως πολύτιμο όχι μόνο εξαιτίας της παραγωγικότητάς του, αλλά επίσης και για τη μοναδική του ικανότητα, το ταλέντο, τις ικανότητες, την ευρεία τεχνογνωσία και τη δυναμική του προσωπικότητα».

2.5.2 Το προηγούμενο σύστημα αξιολόγησης στην Asso.subsea

Πριν την υιοθέτηση του ισχύοντος συστήματος αξιολόγησης, η Asso.subsea ακολουθούσε μία ιεραρχικού τύπου αξιολόγηση προς τους εργαζομένους της. Το έντυπο αξιολόγησης που συμπληρωνόταν (επισυνάπτεται στο Παράρτημα VI) συνδύαζε τη μέθοδο της αφηγηματικής έκθεσης και της βαθμολογικής κλίμακας. Ο ασκών την αξιολόγηση ήταν τόσο ο προϊστάμενος τμήματος, ο οποίος βέβαια είχε τον πρωταρχικό ρόλο, όσο και ο ίδιος ο εργαζόμενος για τον εαυτό του, ενώ τα δεδομένα για τη συμπλήρωση του εντύπου αντλούνταν κατόπιν συνάντησης μεταξύ του αξιολογούμενου και του αξιολογητή. Κατά τη διάρκεια της συνάντησης, ο διάλογος

⁷⁵ <https://www.assogroup.com/>

δομούνται πάνω στην αρχή της ενεργού συμμετοχής του αξιολογούμενου, σε μια προσπάθεια αποτίμησης των πεπραγμένων της παρελθούσας περιόδου, αλλά και του προγραμματισμού της πορείας του εργαζομένου εφεξής.

Τα στοιχεία που περιλαμβάνονται στη φόρμα και αφορούν το περιβάλλον εργασίας συμπληρώνονται από τον αξιολογούμενο, εν είδει ανατροφοδότησης προς την εταιρεία, ενώ τα πεδία που εμπίπτουν στη μέθοδο της βαθμολογικής κλίμακας συμπληρώνονται και από τον εργαζόμενο και από τον προϊστάμενο, ως αυτοαξιολόγηση και αξιολόγηση από πάνω προς τα κάτω αντίστοιχα. Τα πεδία που συμπληρώνονται αμιγώς από τον προϊστάμενο ακολουθούν τη μέθοδο της γραπτής έκθεσης και τα συμπεράσματα απορρέουν -εκτός από την πορεία που σημείωσε σε σύγκριση με την προηγούμενη αξιολογική περίοδο ο εργαζόμενος- και από την συνάντηση που πραγματοποιήθηκε στο πλαίσιο της διαδικασίας. Οι ερωτήσεις που ετίθεντο στους εργαζομένους αντιστοιχούσαν σε πεδία προαπαιτούμενα από το έντυπο της αξιολόγησης, όπως τα επιτεύγματα, η ανάγκη περαιτέρω εκπαίδευσης, η συμβολή στην επίτευξη των στόχων του τμήματος κ.ά., και είχαν την εξής μορφή, βάσει των δεδομένων που μας παρέσχε το Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού της εταιρείας:

- Περιγράψε πράγματα που κάνεις καλά, πράγματα που χρειάζονται βελτίωση, στόχους για την χρονιά που έρχεται.
- Τι είναι αυτό/αυτά που κατόρθωσες το τελευταίο διάστημα που εργάζεσαι στην εταιρεία και νιώθεις περήφανος γι' αυτό;
- Ποια είναι αυτά τα κομμάτια που πιστεύεις ότι σε ξεχωρίζουν από τους συναδέλφους σου; Σε τί πιστεύεις ότι είσαι καλύτερος;
- Σε ποιους τομείς πιστεύεις ότι χρειάζεσαι βελτίωση;
- Πώς σκέφτεσαι ότι πρέπει να οργανωθεί το Τμήμα για το χρόνο που έρχεται;
- Ποιοι είναι οι στόχοι που θα ήθελες να πραγματοποιήσεις μέσα στο επόμενο διάστημα;
- Τι είναι αυτό που θα ήθελες να σταματήσεις να κάνεις ώστε να βελτιωθείς παραπάνω;
- Τι πιστεύεις ότι χρειάζεται να κάνεις εσύ για να κάνεις καλύτερα τη δουλειά σου;

- Πώς θα μπορούσε ο προϊστάμενός σου να σε βοηθήσει να κάνεις καλύτερα τη δουλειά σου;
- Ποια θα ήθελες να είναι η επόμενη θέση εργασίας σου στην εταιρεία;
- Ποιο πιστεύεις ότι είναι το πιο αδύνατο κομμάτι της εταιρείας;
- Τι είναι αυτό που βλέπεις να γίνεται στην εταιρεία και σε "τρελαίνει"/κάνει να βγαίνεις έξω από τα ρούχα σου/δεν αντέχεις να το βλέπεις;
- Πόσα λεφτά πιστεύεις ότι θα έπαιρνες ως αύξηση;

2.5.3 Το ισχύον σύστημα αξιολόγησης στην Asso.subsea

Η Asso.subsea επέλεξε να αντικαταστήσει το σύστημα αξιολόγησης που αναφέρθηκε προηγουμένως, αξιοποιώντας τα σύγχρονα μέσα που προσφέρει η τεχνολογία και αναθέτοντας σε εξωτερικό συνεργάτη τη διαχείριση της αξιολόγησης απόδοσης των εργαζομένων της (outsourcing). Ακολουθεί η αναλυτική περιγραφή της νέας διαδικασίας αξιολόγησης, όπως την περιγράφει έγγραφο του Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού.

2.5.3.1 Επισκόπηση του νέου συστήματος αξιολόγησης

Το σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων αποτελεί ένα από τα βασικά εργαλεία Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, που αποσκοπεί στην αξιοποίηση των δυνατοτήτων όλων των εργαζομένων, μέσω της διαρκούς βελτίωσης της απόδοσης και παρακίνησής τους. Παράλληλα, στοχεύει στην εδραίωση της τακτικής και αμφίδρομης επικοινωνίας μεταξύ προϊσταμένων και εργαζομένων για την προώθηση κουλτούρας υψηλής απόδοσης στην εταιρεία.

Κάθε εργαζόμενος συμμετέχοντας στη διαδικασία αξιολόγησης, και ιδιαίτερα στο πλαίσιο της συνάντησης αξιολόγησης, έχει την ευκαιρία να συζητήσει για τον εαυτό του και τις ανάγκες του στο περιβάλλον εργασίας, να λάβει συγκεκριμένη ανατροφοδότηση για το αποτέλεσμα της δουλειάς του και για τη συνεργασία του με όλο το δίκτυο της εταιρείας και να διαπιστώσει, μέσω των προϊσταμένων του, ποια είναι η δική του συμβολή στο έργο της ομάδας του και κατ' επέκταση της εταιρείας.

Το σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης βασίζεται στη ανατροφοδότηση 360°. Η ανατροφοδότηση 360°, σε αντίθεση με τις παραδοσιακές αξιολογήσεις της απόδοσης που περιλαμβάνουν μόνο προϊσταμένους και υφισταμένους, αποσκοπεί στην αποφυγή

προκαταλήψεων και στρεβλών παρατηρήσεων για μια πιο ακριβή και δίκαιη αξιολόγηση.

Το σύστημα που χρησιμοποιεί η εταιρεία, έχει αναπτύξει μια συγκεκριμένη μεθοδολογία αξιολόγησης, η οποία ονομάζεται Ανάλυση Διεταιρικού Δικτύου. Χαρακτηρίζεται από τη συλλογή δεδομένων από όλο το δίκτυο της εταιρείας, σχετικά με την απόδοση αλλά και τη συμπεριφορά ενός ατόμου στην εργασία. Στόχος είναι να δημιουργηθεί μία σφαιρική εικόνα της απόδοσης των εργαζομένων και να εντοπιστούν τα σημεία που χρειάζονται βελτίωση.

Η παρούσα πολιτική ισχύει για όλους τους εργαζόμενους που έχουν σχέση μισθωτής εργασίας με την εταιρεία. Κύρια προϋπόθεση για τη συμμετοχή στην αξιολόγηση είναι να απασχολούνται στην εταιρεία για παραπάνω από έξι μήνες.

Όσοι εργάζονται στην εταιρεία για λιγότερο από έξι μήνες δε συμμετέχουν στην παρούσα αξιολόγηση της απόδοσης, καθώς δεν έχουν ολοκληρώσει την εξάμηνη περίοδο προσαρμογής που ορίζεται βάσει σύμβασης. Συνεπώς, οι εργαζόμενοι κατά το πρώτο εξάμηνο της απασχόλησής τους στην εταιρεία, θα πρέπει να ολοκληρώσουν πρώτα την αξιολόγηση περιόδου προσαρμογής και μετά το πέρας του εξαμήνου μπορούν να συμμετέχουν στη διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσης.

Το παρόν σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων της εταιρείας μπορεί να τροποποιείται, συμπληρώνεται και αντικαθίσταται ελεύθερα και οποτεδήποτε από την εταιρεία ανάλογα με τις επιχειρησιακές συνθήκες και ανάγκες, ώστε να προσαρμόζεται διαρκώς στις σύγχρονες απαιτήσεις και να διασφαλίζεται και διευκολύνεται η επίτευξη των στόχων του.

Η αξιολόγηση της απόδοσης πραγματοποιείται δύο φορές το χρόνο και συγκεκριμένα στην αρχή και τη μέση κάθε έτους. Η διαδικασία της αξιολόγησης ενεργοποιείται στην αρχή του έτους με τη στοχοθεσία για κάθε επιμέρους Τμήμα (Division) από τη μεριά των Διευθυντών (Directors). Έπειτα με την συμμετοχή όλων των εργαζομένων ξεκινάει η 1^η φάση του κύκλου (Αξιολόγηση Δικτύου της εταιρείας από όλους) και ολοκληρώνεται με τις συναντήσεις των εργαζομένων με τον προϊστάμενό τους, προκειμένου να τους δοθεί η απαραίτητη ανατροφοδότηση για την απόδοσή τους.

2.5.3.1 Τα αναλυτικά στάδια του νέου συστήματος αξιολόγησης

Στη σύμβαση ορίζεται ότι το πρώτο εξαμήνο ενός εργαζόμενου είναι η περίοδος προσαρμογής. Με την ολοκλήρωση του πρώτου εξαμήνου από την ημερομηνία πρόσληψης, ο εργαζόμενος καλείται να συμμετάσχει στην αξιολόγηση της περιόδου προσαρμογής. Κατά τη διάρκεια της διαδικασίας αυτής ακολουθούνται τα παρακάτω βήματα:

1. Το τμήμα προσωπικού θα στείλει στον εργαζόμενο και στον προϊστάμενο μία φόρμα μέσω email. Ο εργαζόμενος θα πρέπει να αναφέρει πώς αισθάνεται με την εργασία του, αν ήταν σαφής και επαρκής η καθοδήγηση που έλαβε τόσο από τον προϊστάμενό του όσο και από το τμήμα προσωπικού και τι θα μπορούσε να γίνει διαφορετικά. Αντίστοιχα, θα συμπληρώσει και ο προϊστάμενος μία φόρμα, όπου θα αξιολογεί την απόδοση και τη συμπεριφορά του εργαζόμενου κατά τη διάρκεια του πρώτου εξαμήνου.
2. Όταν συμπληρωθεί η φόρμα και από τα δύο μέρη, θα οριστεί μία συνάντηση παρουσία μέλους του τμήματος προσωπικού.
3. Σε περίπτωση που η αξιολόγηση είναι θετική, τότε συμφωνείται η συνέχιση της συνεργασίας. Σε περίπτωση που η απόδοσή του δεν είναι η αναμενόμενη, τότε θα δοθεί μία παράταση της περιόδου προσαρμογής. Τη διάρκεια της παράτασης της περιόδου προσαρμογής θα την ορίσει ο προϊστάμενος και θα ανακοινωθεί στον εργαζόμενο κατά τη διάρκεια της συνάντησης.
4. Το βήμα αυτό, διενεργείται μόνο σε περίπτωση που η αξιολόγηση δεν ήταν θετική και έχει δοθεί παράταση της περιόδου προσαρμογής. Προγραμματίζουμε μία επόμενη συνάντηση, για να διαπιστωθεί αν υπάρχει βελτίωση της απόδοσης και να αποφασιστεί αν θα συνεχιστεί η συνεργασία.

Μετά το πέρας του πρώτου εξαμήνου από την ημερομηνία πρόσληψης, ο εργαζόμενος έχει δικαίωμα να συμμετέχει στη διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων. Όπως προαναφέραμε, το σύστημα που χρησιμοποιεί η εταιρεία, βασίζεται σε μια συγκεκριμένη μεθοδολογία αξιολόγησης, η οποία ονομάζεται Ανάλυση Διεταιρικού Δικτύου.

Το σύστημα αξιολόγησης χωρίζεται σε κύκλους. Κάθε κύκλος αποτελείται από τις παρακάτω πέντε φάσεις. Η δεύτερη και η τρίτη φάση διεξάγονται ταυτόχρονα.

- Αξιολόγηση Δικτύου της εταιρίας από όλους
- Αξιολόγηση των υφισταμένων από τους άμεσους προϊστάμενους
- Αξιολόγηση των προϊστάμενων από τους υφισταμένους
- Ανάλυση στοιχείων
- Συναντήσεις για να δοθεί ανατροφοδότηση

1^η φάση

Οι εργαζόμενοι όλων των τμημάτων και ανεξάρτητα από την ιεραρχική βαθμίδα στην οποία ανήκουν, καλούνται να παρέχουν ανατροφοδότηση στους συναδέλφους τους. Συγκεκριμένα θα πρέπει μέσω τεσσάρων ερωτήσεων να αναδείξουν ποιοι συνάδελφοι ξεχωρίζουν μέσω της απόδοσης και της συμπεριφοράς τους και ποιοι χρειάζονται παραπάνω υποστήριξη. Τα σχόλια θα είναι ορατά ονομαστικά μόνο στον προϊστάμενο του ατόμου το οποίο σχολιάζεται. Οι ερωτήσεις που μπορεί να τεθούν είναι οι εξής:

1. Τι καθιστά τους συναδέλφους σας εξαιρετικούς;
2. Πείτε μας για τους εξωτερικούς συνεργάτες.
3. Ποιος σας παρακινεί (motivate);
4. Σε ποιον πάτε για βοήθεια;
5. Ποιος σας δίνει ενέργεια (energize);

2^η φάση

Οι προϊστάμενοι καλούνται να αξιολογήσουν την απόδοση των υφισταμένων τους. Συγκεκριμένα καλούνται να αναδείξουν τις δεξιότητες και συμπεριφορές που ξεχώρισαν και εκείνες που χρειάζονται βελτίωση. Στη συνέχεια, θα πρέπει να τους αξιολογήσουν βάσει μίας κλίμακας πέντε βαθμίδων. Από το 1 που αντιστοιχεί σε μη αποδεκτή απόδοση του ατόμου που χρήζει άμεσης βελτίωσης, μέχρι το 5 που αντιστοιχεί σε εξαιρετική απόδοση, η οποία υπερβαίνει την αναμενόμενη. Τα σχόλια θα είναι ορατά στον εργαζόμενο με την ολοκλήρωση του κύκλου.

3^η φάση

Οι υφιστάμενοι καλούνται να αξιολογήσουν τον προϊστάμενό τους. Όπως και στην προηγούμενη φάση, οι υφιστάμενοι καλούνται να αναδείξουν τις δεξιότητες και συμπεριφορές που ξεχώρισαν στον προϊστάμενό τους και εκείνες που χρειάζονται βελτίωση. Τα σχόλια θα είναι ορατά μόνο στον προϊστάμενο του δικού τους προϊσταμένου. Μερικές από τις ερωτήσεις που μπορεί να τεθούν είναι οι εξής:

1. Κατά την προηγούμενη περίοδο απόδοσης, ποιες είναι οι πιο δυνατές δεξιότητες και συμπεριφορές που επέδειξε;
2. Δώστε ένα ή δύο παραδείγματα για το πώς τα είδατε να αποδεικνύονται
3. Ποιες δεξιότητες ή συμπεριφορές χρειάζονται περισσότερη υποστήριξη/καθοδήγηση για να βελτιωθούν;
4. Μοιράσου ιδέες για το πώς θα μπορούσε να βελτιωθεί

4^η φάση

Σε αυτή τη φάση γίνεται συστημικός έλεγχος των αξιολογήσεων που έχουν κάνει οι προϊστάμενοι, ώστε να εντοπιστούν «ακραίες» αξιολογήσεις και να ελεγχθούν από το τμήμα προσωπικού. Στόχος της φάσης αυτής είναι να εντοπιστούν αξιολογήσεις που δεν είναι αντικειμενικές και να διασφαλιστεί η ορθή χρήση του εργαλείου αξιολόγησης.

5^η φάση

Με την ολοκλήρωση των προηγούμενων φάσεων και τη συλλογή δεδομένων για όλους τους εργαζόμενους, ορίζονται συναντήσεις μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων για να δοθεί η απαραίτητη ανατροφοδότηση. Κατά τη διάρκεια της συνάντησης ο προϊστάμενος θα κοινοποιήσει την αναφορά στον εργαζόμενο, με όλα τα σχόλια που έχει συγκεντρώσει και τα οποία εμφανίζονται ανώνυμα. Στη φάση αυτή θα αναλυθεί η συνολική απόδοση και συμπεριφορά του εργαζόμενου και θα εντοπιστούν σημεία που μπορούν να βελτιωθούν.

Κεφάλαιο 3: Τα συστήματα αξιολόγησης στον δημόσιο τομέα

Ως δημόσιο τομέα στην Ελλάδα ορίζουμε σε όλους τους οργανισμούς που φέρουν δημόσια εξουσία και χαρακτηρίζονται από διοικητική και οικονομική αυτοτέλεια, στο πλαίσιο της υπηρετήσης του δημοσίου συμφέροντος⁷⁶. Κατά την τυπολογία του Ρωσσίδα⁷⁷, ο δημόσιος τομέας περιλαμβάνει τη κεντρική διοίκηση, τους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης (ΟΤΑ), τους Οργανισμούς Κοινωνικής Ασφάλισης (ΟΚΑ), τα Νομικά Πρόσωπα Δημοσίου Δικαίου (ΝΠΔΔ), τα Δημόσια Νομικά Πρόσωπα Ιδιωτικού Δικαίου (ΔΝΠΙΔ) και τις Δημόσιες Επιχειρήσεις. Η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων στον δημόσιο τομέα στην Ελλάδα έχει αποτελέσει ένα πολλές φορές ακανθώδες ζήτημα, του οποίου οι προεκτάσεις κυριαρχούν ακόμη στην επικαιρότητα της εποχής που συγγράφεται αυτή η εργασία. Όπως χαρακτηριστικά αναφέρουν οι Κοντιάδης και Δραμαλιώτη⁷⁸, η αξιολόγηση συνολικά θεωρείται μία αρνητική εμπειρία την οποία οι εργαζόμενοι τείνουν να αποφύγουν, ενώ στον δημόσιο τομέα παρατηρούνται φαινόμενα αποχής, σιωπηρών παρατάσεων, σωματειακές ενστάσεις και κωλύματα που προτάσσονται από τους ίδιους τους συμμετέχοντες στην εφαρμογή των συστημάτων αξιολόγησης. Η αξιολόγηση στη δημόσια διοίκηση εμφανίζει προκλήσεις παρόμοιες με αυτές που αναφέρθηκαν στην τυπολογία των συστημάτων αξιολόγησης, που περιλαμβάνουν την υποκειμενικότητα του αξιολογητή και την ευνοϊκή ή αυστηρή στάση που μπορεί αυτή να διαμορφώσει προς τον αξιολογούμενο, τον μη σαφή προσδιορισμό των κριτηρίων⁷⁹, την τάση επικράτησης ενός χαρακτηριστικού του εργαζομένου, όπως η εξυπηρετικότητα, έναντι όλων των υπολοίπων και η επακόλουθη συνολικά θετική αξιολόγησή του⁸⁰, η μετριοπαθής αξιολόγηση όλων των ισόβαθμων υπαλλήλων για να αποφευχθούν αντεγκλήσεις κ.ά.. Στη διαχρονία του, το μοντέλο αξιολόγησης των Ελλήνων δημοσίων

⁷⁶ Μακρυδημήτρης, Α., & Πραβίτα, Μ.-Η. (2012). *Δημόσια Διοίκηση: Στοιχεία διοικητικής οργάνωσης*. Αθήνα: Σάκκουλας, σ. 621

⁷⁷ Ρωσσίδα, Γ. (2021). Ο δημόσιος τομέας. Στο Δ. Α. Σωτηρόπουλος, & Β. Νταλάκου (Επιμ.), *Το σύγχρονο διοικητικό σύστημα στην Ελλάδα* (σσ. 125-149). Αθήνα: ΕΑΠ, σσ. 127-128

⁷⁸ Κοντιάδης, Ξ. Ι., & Δραμαλιώτη, Ε. (2019). Μεταρρυθμιστικές προκλήσεις της ελληνικής δημόσιας διοίκησης. Στο Ξ. Κοντιάδης, Α. Αιμιλιανίδης, & Χ. Ανθόπουλος (Επιμ.), *Η δημόσια διοίκηση μετά την κρίση* (σσ. 195-235). Αθήνα: Σάκκουλας, σσ. 224-225

⁷⁹ Martocchio, J. J. (2023). *Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού*. (Γ. Θέριου, Επιμ., & Α. Βεργίδου, Μεταφρ.) Αθήνα: Τζιόλας, σσ. 322-326

⁸⁰ Dessler, G. (2022). *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*. (Θ. Κουτρούκης, Επιμ., & Γ. Ε. Χρηστίδης, Μεταφρ.) Αθήνα: Κριτική, σσ. 381-384

υπαλλήλων διέπεται από «δομικές αδυναμίες, με βασικότερες την ελάχιστη συνεργατική διαδικασία αξιολόγησης και την καταχρηστική βαθμολογία με «άριστα», καθώς το παραδοσιακό μοντέλο στηρίζεται στην αξιολόγηση του υπαλλήλου από έναν ή δύο αξιολογητές»⁸¹, ενώ ταυτόχρονα δεν υπάρχει και σύνδεση με συστήματα προαγωγής ή αμοιβής.

3.1 Η ιστορική πορεία της αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων

Οι παθογένειες την ελληνικής δημόσιας διοίκησης όσον αφορά τη χαμηλή παραγωγικότητα του προσωπικού της έχουν επισημανθεί στις εκθέσεις Βαρβαρέσου και Μαραγκόπουλου ήδη από το 1952, όπως επίσης και από την έκθεση Langrod το 1964 που έκανε έκκληση για μεταρρυθμίσεις στον διοικητικό μηχανισμό. Επισημάνσεις έγιναν και στην έκθεση της επιτροπής Μακρυδημήτρη το 1990, ενώ θέματα αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας έθιγαν και μεταγενέστερες εκθέσεις, όπως η έκθεση των 100 το 1990 ή της επιτροπής Δεκλερή το 1992⁸². Οι εκθέσεις εμπειρογνομών που δημιουργήθηκαν τον 20^ο αιώνα αποτυπώνουν ωστόσο μία κατάσταση ήδη διαμορφωμένη από την εποχή της πρώιμης συγκρότησης του κρατικού μηχανισμού, ακόμη και σε όρους αξιολόγησης προσωπικού. Οι μεταρρυθμίσεις που αφορούν την αξιολόγηση της απόδοσης παρατίθενται με χρονολογική σειρά.

3.1.1 Από την Αντιβασιλεία έως τη μονιμότητα του 1911

Όταν η νεότευκτη Ελλάδα ξεκινά να αποκτά μηχανισμό δημόσιας διοίκησης, ο Όθωνας δεν έχει καν ενηλικιωθεί. Ο θεσμός της Αντιβασιλείας εκδίδει Διάταγμα στις 22 Νοεμβρίου 1833, το οποίο προβλέπει για όλες τις διοικητικές υπηρεσίες «να κρατῶνται [...] βιβλία τῆς ποιότητος, διὰ νὰ δυνηθῆ ἡ Κυβέρνησις δι' αὐτῶν νὰ ἔχη [...] γνώσεις περὶ τῶν προσωπικῶν περιστάσεων ὅλων τῶν ὑπαλλήλων, καὶ νὰ κάμη ὀρθὴν κρίσιν περὶ τῶν γνώσεων, τῆς ἰκανότητος, τῆς δραστηριότητος καὶ τῶν ἐκδουλεύσεων ἐνὸς ἐκάστου»⁸³. Η τήρηση του «Βιβλίου ποιότητος των Δημοσίων Υπηρετῶν» δεν

⁸¹ Κοντιάδης, Ξ. Ι., & Δραμαλιώτη, Ε. (2019). Μεταρρυθμιστικές προκλήσεις της ελληνικής δημόσιας διοίκησης. Στο Ξ. Κοντιάδης, Α. Αιμιλιανίδης, & Χ. Ανθόπουλος (Επιμ.), *Η δημόσια διοίκηση μετά την κρίση* (σσ. 195-235). Αθήνα: Σάκκουλα, σ. 225

⁸² Τζέμος, Β., Αλαγιαλόγλου, Ε., Αναστασίου, Α., Δραμαλιώτη, Π., Κοϊμτζόγλου, Ι., Λάτση, Ε., Χαραλαμπογιάννη, Π. (2021). *ΑΣΕΠ και Δίκαιο Ανθρώπινου Δυναμικού στο Δημόσιο: Νέος Νόμος ΑΣΕΠ (Ν.4765/2021)*. (Β. Τζέμος, Επιμ.) Αθήνα: Νομική Βιβλιοθήκη, σσ. 599-600

⁸³ ΦΕΚ 37/22.11.1833

αφορούσε μόνο τα προσωπικά στοιχεία των υπαλλήλων, αλλά και κρίση περί της απόδοσής τους σε μία κλίμακα τεσσάρων αξιολογικών βαθμίδων που ετησίως κατετίθεντο στην Γραμματεία της Επικρατείας για ενστάσεις ή απλή ενημέρωση. Η προαγωγική εξέλιξη του υπαλλήλου εξαρτόνταν επίσης από την ετήσια επίδοσή του στην αξιολόγηση⁸⁴. Με αυτόν τον τρόπο το κράτος εξασφάλιζε την εποπτεία επί των υπαλλήλων του -μέσω των προσωπικών τους φακέλων- και διασφάλιζε κάποια ποιοτικά χαρακτηριστικά στη διοίκηση⁸⁵. Η ασταθής πολιτική κατάσταση του δεύτερου μισού του 19^{ου} αιώνα, σε συνδυασμό με την εδραίωση ενός κομματικού συστήματος που προωθούσε τις πελατειακές σχέσεις ήδη από τα επαναστατικά χρόνια κατέστησε το καθεστώς του δημοσίου υπαλλήλου έρμαιο των διαδοχών στον κυβερνητικό θώκο, έως και την ψήφιση του Συντάγματος του 1911 από τον Ελ. Βενιζέλο και την καθιέρωση της μονιμότητας των δημοσίων υπαλλήλων⁸⁶.

3.1.2 Ο 20^{ος} αιώνας μέχρι τα τέλη της δεκαετίας του 1980

Πάνω από έναν αιώνα μετά το «βιβλίο ποιότητας» και κατόπιν πολλών προσπαθειών, ψηφίζεται με τον Ν.1811/1951 ο «Κώδιξ Καταστάσεως τῶν Δημοσίων Διοικητικῶν Ὑπαλλήλων»⁸⁷, δηλαδή ο πρώτος Δημοσιοϋπαλληλικός Κώδικας, εντός του οποίου (άρθρο 1) υπήρχαν προβλέψεις για ένα ομοιογενές σύστημα διαχείρισης ζητημάτων τού προσωπικού που στελεχώνει το Δημόσιο, από την πρόσληψη⁸⁸ έως την αμοιβή. Όσον αφορά την αξιολόγηση, ορίστηκαν δεκαοκτώ κριτήρια, όπως οι σπουδές και η προσωπικότητα, αυστηρά βάσει των οποίων θα καταρτιζόνταν εκθέσεις από τους προϊσταμένους τις πρώτες δεκαπέντε ημέρες του Ιανουαρίου, και από τις οποίες θα κρινόταν η προαγωγική πορεία του υπαλλήλου από το Υπηρεσιακό Συμβούλιο. Οι εκθέσεις αυτές ήταν προσβάσιμες στους αξιολογούμενους και επιδέχονταν ενστάσεων, ωστόσο το σύστημα αξιολόγησης ήταν αυστηρά ιεραρχικό από πάνω προς τα κάτω και

⁸⁴ Πετρακάκος, Δ. Α. (1946). *Κοινοβουλευτική Ιστορία της Ελλάδος* (Τόμ. ΙΙ). Αθήνα: Δημητράκος, σσ. 285-290

⁸⁵ Παπαχατζής, Γ. (1983). *Σύστημα του ισχύοντος στην Ελλάδα διοικητικού δικαίου*. Αθήνα: Σάκκουλα, σσ. 431-444

⁸⁶ Κτιστάκη, Σ. (2014). *Εισαγωγή στη Δημόσια Διοίκηση*. Αθήνα: Παπαζήσης, σσ. 108-109

⁸⁷ ΦΕΚ 141/Α'/16-05-1951

⁸⁸ Σύμφωνα με τον Ν.1811/1951 ιδρύεται το Ανώτατο Συμβούλιο Δημοσίων Υπηρεσιών (ΑΣΔΥ), μία ανεξάρτητη υπηρεσία η οποία θα εξασφάλιζε την ποιοτική στελέχωση του Δημοσίου την περιφρούρηση του Κώδικα Δημοσίων Υπαλλήλων.

εμφιλοχωρούσε ο φόβος της υποκειμενικότητας, ενώ λόγω της περιρρέουσας πολιτικής ατμόσφαιρας βαρύνουσα σημασία είχαν και τα κοινωνικά φρονήματα⁸⁹.

Ο επόμενος Δημοσιοϋπαλληλικός Κώδικας θεσπίζεται κατά τα μεταπολιτευτικά χρόνια με το Π.Δ. 611/1977⁹⁰ και περιγράφει τη διαδικασία αξιολόγησης υπαλλήλων στο άρθρο 128⁹¹. Μία ριζική αναμόρφωση της διαδικασίας αξιολόγησης καθιερώνεται με το άρθρο 14 του Ν.1400/1983⁹² που τον ακολουθεί εκτελεστικό του νόμου Π.Δ. 581/1984⁹³. Σύμφωνα με τις νέες διατάξεις προβλεπόταν βαθμολόγηση ανά κριτήριο αξιολόγησης σε μία διαβαθμισμένη κλίμακα γραμμάτων (Α έως Ε) μαζί με αιτιολογική αφηγηματική έκθεση, ενώ δις τον χρόνο προβλέφθηκε να πραγματοποιείται συνέντευξη υφισταμένου και προϊσταμένου για ζητήματα απόδοσης, βελτιώσεις και παροτρύνσεις, εξαιρουμένων των εκπαιδευτικών. Ο προσανατολισμός αυτής της μεταρρύθμισης ήταν προς την ενεργότερη εμπλοκή του εργαζομένου, την επίδειξη πρωτοβουλιών και την ενθάρρυνση της ανάληψης πρόσθετων αρμοδιοτήτων και ευθυνών⁹⁴.

3.1.3 Η δεκαετία του 1990 και το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ

Από τα τέλη της δεκαετίας του 1980 έως και τις αρχές της δεκαετίας του 1990 η μεταρρύθμιση του δημοσίου τομέα λαμβάνει μία κατεύθυνση η οποία ήδη επικρατούσε σε χώρες του αγγλοσαξονικού κόσμου (ΗΒ, Καναδάς, Αυστραλία, Νέα Ζηλανδία) από την περασμένη δεκαετία: το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ (NDM - New Public Management). Σύμφωνα με τη Σπανού⁹⁵, το ευρύ αυτό σύνολο κατευθυντήριων γραμμών βασιζόταν στην υιοθέτηση από τον δημόσιο τομέα των αρχών που δείχναν τη λειτουργία του ιδιωτικού τομέα, την μη συγκεντρωτική φύση των δημοσίων υπηρεσιών, την παραχώρηση αρμοδιοτήτων σε ιδιώτες και τον αυτοπεριορισμό της

⁸⁹ Θεοχαροπούλου-Κοντόγιωργα, Δ. (1989). *Οι προαγωγές των δημοσίων υπαλλήλων*. Θεσσαλονίκη: Σάκκουλα, σσ. 87-90

⁹⁰ ΦΕΚ 198/Α'/15-07-1977

⁹¹ ΠΔ 611/1977, άρθρο 28: «τὰ περὶ οὐσιαστικῶν προσόντων τῶν ὑπαλλήλων στοιχεῖα καταχωρίζονται εἰς τὴν «Ἐκθεσὶν οὐσιαστικῶν προσόντων», συντασσομένην κατ' ἔτος καὶ μέχρι τέλους Ἰανουαρίου [...] διατυπώνεται ἀπαραιτήτως πρότασις τῶν συντασσόντων ταύτην περὶ προαγωγῆς ἢ μὴ τοῦ ὑπαλλήλου».

⁹² ΦΕΚ 157/Α'/24-10-1983

⁹³ ΦΕΚ 207/Α'/20-12-1984

⁹⁴ Τσοῦτσου, Α. (1965). Αἱ υπηρεσιακαὶ ἐκθέσεις τῶν δημοσίων υπαλλήλων. *Διοίκηση καὶ Δίκαιο* (19), σσ. 208-212

⁹⁵ Σπανού, Κ. (2000). *Διοίκηση, Πολίτες καὶ Δημοκρατία*. Αθήνα: Παπαζήσης, σσ. 70-79

κρατικής παρέμβασης. Η διείσδυση της νοοτροπίας του ιδιωτικού τομέα δημιούργησε και το «δόγμα» της δημόσιας διοίκησης βάσει των τριών E: economy (οικονομικότητα, δηλαδή συγκράτηση στη δαπάνη πόρων), efficiency (αποτελεσματικότητα, δηλαδή επίτευξη του τεθέντος στόχου), effectiveness (αποδοτικότητα, δηλαδή ένας συνδυασμός των προηγούμενων αρχών, επίτευξη στόχου με την ελάχιστη χρήση πόρων). Οι επιδιώξεις του ΝΔΜ συνοψίζονται στα εξής θεμελιώδη σημεία⁹⁶:

- μη κατακερματισμός της εντολής, δηλαδή ένας διαχειριστής ανά μονάδα διοίκησης
- στοχοθεσία ανά μονάδα διοίκησης και ποσοτικοποιημένοι δείκτες επίτευξης
- εστίαση στο αποτέλεσμα και όχι στη διαδικασία
- αυτοτέλεια των μονάδων διοίκησης από το κράτος, που πλέον τείνει να γίνει υπολειμματικό
- ανταγωνισμός στην παροχή των υπηρεσιών, απουσία κρατικών μονοπωλίων
- οι πόροι είναι πεπερασμένοι και πρέπει να αντιμετωπίζονται αντίστοιχα

Η επικράτηση της νέου αυτού διοικητικού δόγματος καθίσταται εμφανής με τον Ν. 1943/1991⁹⁷, που τροποποιεί τον ισχύοντα από το 1977 Δημοσιούπαλληλικό Κώδικα και ορίζει ότι -με εξαίρεση και πάλι τους εκπαιδευτικούς- οι εργαζόμενοι στις δημόσιες υπηρεσίες και τα ΝΠΔΔ αξιολογούνται από 1/1/1992 βάσει των νέων κριτηρίων στην κατεύθυνση της αποτελεσματικότερης λειτουργίας των δημοσίων υπηρεσιών, βάσει στόχων και δεικτών. Η ίδια η έννοια των στόχων και των δεικτών μαρτυρούν το αποτύπωμα του ΝΔΜ στο πνεύμα του νόμου. Το εκτελεστικό του νόμου Π.Δ. 318/1992⁹⁸ καθόρισε αναλυτικά τη διαδικασία της αξιολόγησης. Το έντυπο αξιολόγησης συμπληρωνόταν (άρθρο 5) στην έναρξη κάθε έτους με τα προσωπικά στοιχεία του αξιολογούμενου και την αποτίμηση της εκτέλεσης των καθηκόντων τους, και περιελάμβανε δεκαέξι άξονες αξιολόγησης από τους οποίους καθοδηγούνταν οι δύο συμμετέχοντες αξιολογητές (προϊστάμενος και προϊστάμενος προϊσταμένου), αφού λάβουν το έντυπο από τον αξιολογούμενο. Το συγκεκριμένο νομοθέτημα ξεχωρίζει όσον αφορά την πρόβλεψη για συγκεκριμένο ποσοστό υπαλλήλων «ως προς

⁹⁶ Osborne, D., & Gaebler, T. (1993). *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector*. New York: Penguin

⁹⁷ ΦΕΚ 50/Α/11-04-1991

⁹⁸ ΦΕΚ 161/Α/25-09-1992

το ανώτατο και κατώτατο ποσοστό υπαλλήλων που μπορούν να αξιολογούνται σε σχέση με τους βαθμούς του συστήματος αξιολόγησης» (άρθρο 8 παρ. 11)⁹⁹, όπως επίσης και όσον αφορά την εισαγωγή της αυτοαξιολόγησης στη διαδικασία (άρθρο 11) και του συστήματος της κλίμακας κατάταξης υπαλλήλων βάσει απόδοσης, όπως καταχωρίζεται από τον προϊστάμενο (άρθρο 24). Η πραγματοποίηση συνέντευξης επαφίεται στην κρίση του αξιολογητή (άρθρο 10), ο οποίος πρέπει να «βαθμολογεί αντικειμενικά, εκθέτοντας [...] τη δίκαιη γνώμη του για τον υπάλληλο» (άρθρο 17 παρ. 1). Η πρόβλεψη για ποσόστωση στην κατανομή των βαθμολογιών, αν και κατοχυρωνόταν με υπουργική απόφαση¹⁰⁰, ανακλήθηκε με μεταγενέστερη¹⁰¹ και δεν εφαρμόστηκε επί της ουσίας. Τα κριτήρια αξιολόγησης διαφέρουν ανάλογα με το υπαλληλικό καθεστώς του κάθε εργαζόμενου. Επιγραμματικά, όπως αναφέρεται στο άρθρο 4 του Π.Δ., οι προϊστάμενοι αξιολογούνται βάσει της γνώσης του αντικειμένου τους, των διοικητικών τους ικανοτήτων, του ενδιαφέροντος και της δημιουργικότητάς τους, των υπηρεσιακών σχέσεων και της συμπεριφοράς τους και της αποτελεσματικότητάς τους (πβ. αρχές ΝΔΜ και σύνδεση με στοχοθεσία). Οι υπάλληλοι κατηγορίας ΠΕ, ΤΕ και ΔΕ αξιολογούνται όπως οι προϊστάμενοι, πλην των διοικητικών τους ικανοτήτων, ενώ οι υπάλληλοι κατηγορίας ΥΕ αξιολογούνται ανά διετία βάσει του ενδιαφέροντος και της δημιουργικότητάς τους, των υπηρεσιακών σχέσεων και της συμπεριφοράς τους και της αποτελεσματικότητάς τους, χωρίς να συνταχθεί έντυπο αξιολόγησης από Επιθεωρητή, παρά μόνον από τους αξιολογητές τους (άρθρο 15). Αρμόδιο για την εξέταση τυχόν ενστάσεων ορίζεται το Υπηρεσιακό Συμβούλιο. Όπως σημείωσε η ΠΟΕ-ΟΤΑ¹⁰², βασικά σημεία κριτικής του προβλεπόμενου από το Π.Δ. συστήματος ήταν η υπερσυσσώρευση άριστων βαθμολογιών χωρίς περαιτέρω διερεύνηση από Ειδικές Επιτροπές Αξιολόγησης (οι οποίες πολλές φορές δεν συστάθηκαν καν), και η απουσία σύνδεσης μεταξύ

⁹⁹ Δηλαδή ότι μόνο ένας συγκεκριμένος αριθμός υπαλλήλων αξιολογούνται με τη μέγιστη ή την ελάχιστη βαθμίδα του συστήματος αξιολόγησης. Επιφορτισμένη με τον συντονισμό του έργου της αξιολόγησης ήταν η Κεντρική Επιτροπή Αξιολόγησης σε συνδυασμό με το αρμόδιο υπηρεσιακό συμβούλιο που εξετάζει περιπτώσεις ενστάσεων, ενώ τυχόν εξαιρετικές επιδόσεις που τεκμηριώνονταν βάσει της μεθόδου των κρίσιμων συμβάντων, επικυρώνονταν από την Ειδική Επιτροπή Αξιολόγησης (άρθρο 13).

¹⁰⁰ ΔΙΔΑΔ/Φ.32/47/1353/14-01-1993 (ΦΕΚ 8/Β'/19-01-1993)

¹⁰¹ ΔΙΔΑΔ/Φ.32/157/34670/23-12-1994 (ΦΕΚ 960/Β'/23-12-1994)

¹⁰² ΠΟΕ-ΟΤΑ. (2014, Δεκέμβριος). *Σύστημα Αξιολόγησης της Απόδοσης και Εξέλιξης των Υπαλλήλων του Δημοσίου Τομέα*. Ανάκτηση από <https://www.poeota.gr/oldsite/anakoinoiseis/PK-KSNSA-12-2014.pdf>

προαγωγικής πορείας των υπαλλήλων και της καλής τους απόδοσης βάσει αξιολόγησης.

Μία ακόμη επικαιροποίηση στον Δημοσιοϋπαλληλικό Κώδικα πραγματοποιήθηκε με τον Ν. 2683/1999¹⁰³, ο οποίος δεν τροποποιούσε τη διαδικασία αξιολόγησης υπαλλήλων που προβλεπόταν στο Π.Δ. 318/1992 αλλά επεδίωκε την ομογενοποίηση των κανόνων πρόσληψης και υπηρετήσης των δημοσίων υπαλλήλων «σύμφωνα με τις αρχές της αξιοκρατίας και της κοινωνικής αλληλεγγύης και τη διασφάλιση της μέγιστης δυνατής απόδοσης κατά την εργασία τους» (άρθρο 1), ενώ ρύθμιζε και θέματα που αφορούσαν τη διαδικασία των προαγωγών (άρθρο 82).

3.1.4 Η πρώτη δεκαετία του 21^{ου} αιώνα

Την εκκίνηση στις διοικητικές μεταρρυθμίσεις του νέου αιώνα την κάνει ο Ν.3230/2004¹⁰⁴, που ήδη από το άρθρο 1 τονίζει τη δόμησή του επί της νοοτροπίας της διοίκησης επίτευξης στόχων¹⁰⁵ (management by objectives). Οι στόχοι ανά επίπεδο του οργανισμού συνδιαμορφώνονται από τους δρώντες (υφιστάμενοι και προϊστάμενοι) οι οποίοι είναι υπεύθυνοι για την εκπλήρωση και την παρακολούθησή τους. Οι έννοιες της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας κυριαρχούν στις διατυπώσεις του νόμου, ενώ σύμφωνα με τα άρθρα 5 και 6 χρησιμοποιούνται γενικοί και ειδικοί¹⁰⁶ δείκτες παρακολούθησης της τήρησης των στόχων των δημοσίων υπηρεσιών, των οποίων υπεύθυνες για την συγκρότηση είναι μονάδες ποιότητας και αποδοτικότητας. Η συγκρότηση των εν λόγω μονάδων, όπως και η εξειδίκευση των διατάξεων που θα αφορούσαν την αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού βάσει του νέου συστήματος «διαχείρισης βάσει στόχων» προβλέπονταν να εξειδικεύονται μέσω Π.Δ. που δεν εκδόθηκε ποτέ, με τον νόμο να μένει ανεφάρμοστος. Η κριτική στην εν λόγω μεταρρύθμιση συγκεντρώνεται σε δομικά προβλήματα, τα οποία και εν τέλει απέτρεψαν τον νόμο από το να εφαρμοστεί: η στοχοθεσία σε επίπεδο μονάδας δεν

¹⁰³ ΦΕΚ 19/Α' /09-02-1999

¹⁰⁴ ΦΕΚ 44/Α' /11-02-2004

¹⁰⁵ Άρθρο 1 παρ. 1: «Καθιερώνεται το σύστημα «Διοίκηση μέσω Στόχων», με το οποίο επιδιώκεται η αποτελεσματικότερη λειτουργία των δημοσίων υπηρεσιών και η ανταπόκριση του ανθρώπινου δυναμικού στις σύγχρονες ανάγκες και τα νέα πρότυπα διοίκησης»

¹⁰⁶ Άρθρο 5 παρ. 2: «Γενικός δείκτης είναι ο χρόνος ανταπόκρισης στα αιτήματα των πολιτών, το ποσοστό ικανοποίησης των παραπόνων που υποβάλλονται, η εφαρμογή νέων τεχνολογιών, το κόστος διαχείρισης και η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών». Ειδικοί δείκτες εφαρμόζονται ανά μονάδα βάσει των υπηρεσιών που αυτή παρέχει.

επιδρούσε σε τίποτα επί της ατομικής αξιολόγησης, ενώ οι εργαζόμενοι δεν θα ενέμεναν στην τήρησή της λόγω ανεπαρκών κινήτρων και λόγω του γεγονότος ότι η επίτευξή της ήταν πολύ εύκολη¹⁰⁷. Παρά το γεγονός ότι ο Ν.3230/2004 έμεινε στα χαρτιά, η έννοια της «διοίκησης μέσω στόχων» έκανε την εμφάνισή της και σε επόμενες μεταρρυθμιστικές τομές.

Ένας νέος Δημοσιοϋπαλληλικός κώδικας εισάγει νέες καινοτομίες στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού του Δημοσίου με τον Ν.3528/2007¹⁰⁸, που επαναλαμβάνει τις διακηρύξεις του Ν. 2683/1999, ωστόσο επικαιροποιεί την ταξινόμηση των ΔΥ στις κατηγορίες που χρησιμοποιούνται έως σήμερα (ΕΘ, ΠΕ, ΤΕ, ΔΕ, ΥΕ), θεσμοθετεί Προσωπικό Μητρώο για κάθε νεοδιοριζόμενο υπάλληλο (άρθρο 23) και εξουσιοδοτεί τα επιμέρους Υπηρεσιακά Συμβούλια να αποφασίζουν τεκμηριωμένα για ζητήματα προαγωγών, λύσης εργασιακών σχέσεων και μονιμοποιήσεων (άρθρο 40). Το Π.Δ. που θα εξειδίκευε και θα τροποποιούσε τη διαδικασία αξιολόγησης δεν εκδόθηκε και πάλι.

3.1.5 Αξιολόγηση απόδοσης και δημοσιονομική προσαρμογή

Το ξέσπασμα της κρίσης χρέους στην Ελλάδα και τα προγράμματα δημοσιονομικής προσαρμογής που επιβλήθηκαν από τους δανειστές της οδήγησαν σε μεταβολές και στο καθεστώς στελέχωσης του δημοσίου τομέα, όπως και της αξιολόγησης. Ο πιο εμβληματικός περιορισμός τέθηκε με τον Ν.3833/2010¹⁰⁹ που προέβλεπε την αναλογία του ενός νεοεισερχόμενου εργαζομένου στο Δημόσιο για κάθε πέντε αποχωρούντες. Η «διοίκηση βάσει στόχων» κάνει και πάλι την εμφάνισή της στον εφαρμοστικό Ν.4024/2011¹¹⁰, αφού τίθεται ως παράγοντας στην αξιολόγηση απόδοσης όσον αφορά την μονιμοποίηση των ΔΥ μετά το πέρας της δοκιμαστικής διετούς υπηρεσίας, όπως επίσης και στην διαδικασία της βαθμολογικής προαγωγής (άρθρο 7 παρ. 1) κατόπιν αξιολόγησής τους αναφορικά με την επίτευξη των στόχων που είχαν τεθεί. Σε περίπτωση επίτευξης των ποσοτικοποιημένων στόχων της εκάστοτε μονάδας, υπάρχει χρηματικό αντίκρισμα στις αμοιβές των υπαλλήλων (άρθρο 19) που ονομάζεται Κίνητρο Επίτευξης Στόχων (Κ.Ε.Σ.) ή στην περίπτωση υπαλλήλων που επιτυγχάνουν

¹⁰⁷ ΠΟΕ-ΟΤΑ. (2014, Δεκέμβριος). *Σύστημα Αξιολόγησης της Απόδοσης και Εξέλιξης των Υπαλλήλων του Δημοσίου Τομέα*. Ανάκτηση από <https://www.poeota.gr/oldsite/anakoineseis/PK-KSNSA-12-2014.pdf>

¹⁰⁸ ΦΕΚ 26/Α'09-02-2007

¹⁰⁹ ΦΕΚ 40/Α'15-03-2010

¹¹⁰ ΦΕΚ 226/Α'27-10-2011

δημοσιονομικούς στόχους Κίνητρο Επίτευξης Δημοσιονομικών Στόχων (Κ.Ε.Δ.Σ.), συνεπώς υπήρξε σύνδεση της απόδοσης με την αμοιβή.

Με τον Ν.4250/2014¹¹¹ το σύστημα αξιολόγησης αναθεωρείται για ακόμη μία φορά. Όπως και στο Π.Δ. 318/1992 το οποίο και τροποποιεί ο εν λόγω νόμος, προβλέφθηκε ποσόστωση (άρθρο 20) στη συμβαθμολόγηση υπαλλήλων (π.χ. μόνο ένα 25% βαθμολογείται με 9 και 10), ενώ οι αξιολόγηση πλέον διενεργείται από έναν αξιολογητή, που είναι «ο προϊστάμενος της αμέσως υπερκείμενης οργανικής μονάδας εκείνης που υπηρετεί ο αξιολογούμενος, όταν υπάρχει, κατόπιν γραπτής και τεκμηριωμένης εισήγησης του άμεσου προϊσταμένου του» (άρθρο 24). Ο Ν.4250/2014, όπως επισημαίνει και ο συνδικαλιστικός φορέας των εργαζομένων στους Δήμους¹¹², δεν εξασφάλισε τις μισθολογικές απολαβές βάσει της απόδοσης, καθήλωσε έναν αριθμό εργαζομένων σε χαμηλότερες βαθμολογίες λόγω της υποχρεωτικής ποσόστωσης, ενώ η κακή επικοινωνιακή διαχείριση της κυβέρνησης έκανε την κοινή γνώμη να αντιμετωπίσει τη μεταρρύθμιση ως απλό μέσο για την επέκταση της διαθεσιμότητας. Επιπλέον, οι διατάξεις του νόμου ήγειραν πληθώρα αντιδράσεων, που έκαναν λόγω για αντισυνταγματικότητα¹¹³.

Το τελευταίο σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης που ψηφίστηκε επί της περιόδου δημοσιονομικής προσαρμογής ήταν ο Ν.4369/2016¹¹⁴ που επέφερε μία μερική -και εν πολλοίς βασισμένη στις διατάξεις του 1992- μεταβολή στον τρόπο που πραγματοποιούνταν η αξιολόγηση. Το Β' μέρος του νόμου (άρθρα 14-24^A) περιελάμβανε τις διατάξεις που αφορούσαν την αξιολόγηση. Η διαδικασία διεξαγόταν αποκλειστικά ηλεκτρονικά, μέσω της πλατφόρμας του Μητρώου Ανθρώπινου Δυναμικού, όπου αφού οι αρμόδιες υπηρεσίες καταχώριζαν τα στοιχεία και κατόπιν οι συμμετέχοντες συνδέονταν με τους προσωπικούς τους κωδικούς. Οι κατηγορίες αξιολογούμενων είναι πλέον δύο, εν συγκρίσει με τις τρεις του Π.Δ. 318/1992. Οι προϊστάμενοι των οργανικών μονάδων αξιολογούνται βάσει γνώσης του αντικειμένου, αντίληψης, ενδιαφέροντος και δημιουργικότητας, βάσει υπηρεσιακών σχέσεων και

¹¹¹ ΦΕΚ 74/Α'26-03-2014

¹¹² ΠΟΕ-ΟΤΑ. (2014, Δεκέμβριος). *Σύστημα Αξιολόγησης της Απόδοσης και Εξέλιξης των Υπαλλήλων του Δημοσίου Τομέα*. Ανάκτηση από <https://www.poeota.gr/oldsite/anakoinoiseis/PK-KSNSA-12-2014.pdf>

¹¹³ Βασματζίδης, Χ. (2014). Θέματα συνταγματικότητας του συστήματος αξιολόγησης των υπαλλήλων (ν. 4250/2014). *Νομική Εφημερίδα CURIA.GR*

¹¹⁴ ΦΕΚ 33/Α'27-02-2016

συμπεριφοράς, βάσει διοικητικών ικανοτήτων και βάσει αποτελεσματικότητας. Τα κριτήρια για τους λοιπούς εργαζομένους (ΠΕ, ΤΕ, ΔΕ, ΥΕ) ήταν τα ίδια με των προϊσταμένων, πλην των διοικητικών ικανοτήτων, ενώ κάθε κριτήριο βαθμολογείται σε εκατοστιαία κλίμακα. Το άρθρο 18 παρ. 15 προέβλεπε και την αξιολόγηση του προϊσταμένου από τους υφισταμένους του σε ανώνυμο έντυπο βάσει μίας σειράς κριτηρίων¹¹⁵ που επισυνάπτεται στον φάκελο του αξιολογούμενου προϊσταμένου (π.χ. αξιολόγηση προϊσταμένου Διεύθυνσης από προϊσταμένους Τμήματος ή αξιολόγηση προϊσταμένου Τμήματος από όλους τους υφισταμένους του εφόσον υπερβαίνουν τους τρεις). Συνοπτικά η διαδικασία προέβλεπε ότι σε ετήσια βάση ο εκάστοτε προϊστάμενος συνέτασσε έκθεση αξιολόγησης των επί εξάμηνο τουλάχιστον υφισταμένων του: αφού οι αξιολογούμενοι συμπλήρωναν το έντυπο με τα προσωπικά τους στοιχεία και το έργο που είχαν επιτελέσει έως τότε (αυτοαξιολόγηση), τότε οι δύο προϊστάμενοί τους (προϊστάμενος και προϊστάμενος προϊσταμένου) πραγματοποιούν την αξιολόγηση βασιζόμενοι στα κριτήρια που αναφέρθηκαν ανωτέρω. Αφού συνυπολογιστεί η αξιολόγηση από τους υφισταμένους, εξάγεται η τελική βαθμολογία σε μία κλίμακα από το ένα έως το εκατό (άρθρο 17). Οι εξαιρετικά υψηλές ή χαμηλές βαθμολογίες ανακατευθύνονται στην Ειδική Επιτροπή Αξιολόγησης για περαιτέρω έλεγχο (άρθρο 21). Οι ενστάσεις εξετάζονται από το αρμόδιο Υπηρεσιακό Συμβούλιο (άρθρο 20). Προτού ολοκληρωθεί η αξιολόγηση, ο προϊστάμενος-πρώτος αξιολογητής πραγματοποιεί συμβουλευτική συνέντευξη με τον αξιολογούμενο, όπου του προτείνει μέτρα βελτίωσης της απόδοσής του και κατά συνέπεια της απόδοσης της μονάδας που υπηρετεί (άρθρο 19). Κατόπιν της συμπλήρωσης της βαθμολογίας και από τον δεύτερο αξιολογητή, προκύπτει η τελική βαθμολογία του αξιολογούμενου από τον μέσο όρο των δύο αξιολογητών, η οποία είναι προσβάσιμη από τον αξιολογούμενο μέσω της ψηφιακής εφαρμογής. Το πρόβλημα της κατάχρησης των αρίστων βαθμολογιών έκανε και υπό αυτό το νομοθετικό πλαίσιο την εμφάνισή του¹¹⁶, αφού, όπως επισημαίνεται,

¹¹⁵ Άρθρο 18 παρ. 15: «Το ερωτηματολόγιο αυτό περιλαμβάνει τα εξής κριτήρια:

- α) ικανότητα διοίκησης και διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού,
- β) ικανότητα αποτελεσματικής καθοδήγησης των υφισταμένων, υπηρεσιακές σχέσεις και συμπεριφορά,
- γ) ικανότητα διαχείρισης κρίσεων,
- δ) ανάληψη ευθύνης,
- ε) δεκτικότητα στην εισαγωγή νέων μεθόδων και νέων τεχνολογιών»

¹¹⁶ Χαραλαμπογιάννη, Β. (2022). Από την αξιολόγηση της επίδοσης στη συνεχή βελτίωση της απόδοσης. *Η Καθημερινή*

το 97,15% των αξιολογούμενων κατατάσσονται στην κατηγορία των «άριστων» ή των «πολύ επαρκών».

3.2 Το ισχύον σύστημα αξιολόγησης απόδοσης στο Δημόσιο: ο Ν. 4940/2022

Ο Ν. 4940/2022¹¹⁷ σηματοδοτεί την πρώτη μεταρρύθμιση σε θέματα αξιολόγησης ανθρώπινου δυναμικού του Δημοσίου μετά την έξοδο της χώρας από το καθεστώς εποπτείας και άνωθεν επιβεβλημένων νομοθετικών πρωτοβουλιών, όπως επίσης και μία νέα μεταρρυθμιστική προσπάθεια που δεν θα φέρει το πρόσημο των «διαθεσιμοτήτων-απολύσεων». Το νέο σύστημα εξαιρεί τους εκπαιδευτικούς και τους ιερωμένους και, με ημερομηνία έναρξης εφαρμογής την 1^η Ιανουαρίου 2023, βελτιώνει τη λειτουργία «των υπηρεσιών και φορέων του δημόσιου τομέα μέσω μιας ολοκληρωμένης προσέγγισης για την ανάπτυξη και ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού» (άρθρο 1), ενώ εισάγει πιο ενεργά και την έννοια της αυτοαξιολόγησης. Στο πρώτο μέρος, ο νόμος θεσπίζει το Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων, ένα σώμα προϋποθέσεων τις οποίες οφείλει να συγκεντρώνει ο ΔΥ και λαμβάνονται υπ' όψιν και κατά τη διαδικασία των προσλήψεων. Μεταξύ των δεξιοτήτων αυτών συμπεριλαμβάνονται η ομαδικότητα, η ηγετικότητα, ο προσανατολισμός στο αποτέλεσμα, η προσαρμοστικότητα, η διαχείριση γνώσης, ο επαγγελματισμός και η ακεραιότητα, η οργάνωση και ο προγραμματισμός, η επίλυση προβλημάτων και η δημιουργικότητα (άρθρο 4). Στο δεύτερο μέρος του νομοσχεδίου ορίζεται ότι η διαδικασία της αξιολόγησης εξακολουθεί να πραγματοποιείται με ηλεκτρονικά μέσα (άρθρο 8 παρ. 5) με αρμοδιότητα της Γενικής Γραμματείας Ανθρώπινου Δυναμικού Δημοσίου Τομέα του ΥΠΕΣ (άρθρο 8 παρ. 6), ενώ ως αξιολογητής ορίζεται ο «άμεσα ιεραρχικά προϊστάμενός» του υπαλλήλου ή προϊσταμένου (άρθρο 7). Σε ψηφιακή πλατφόρμα της ΓΓΑΔΔΤ καταχωρίζονται οι στόχοι της εκάστοτε μονάδας, οι οποίοι υπόκεινται σε αναθεώρηση άπαξ εντός του χρόνου διεξαγωγής της αξιολόγησης (ετήσια). Η στοχοθεσία κάθε Υπουργείου αποτυπώνεται μέσα από το «Σχέδιο Δράσης» τους όπως αυτό προβλέπεται από τον νόμο για το επιτελικό κράτος¹¹⁸ και διαχέεται στις οργανικές μονάδες του που την υιοθετούν υποχρεωτικά (άρθρο 9 παρ. 1). Οι νέες

¹¹⁷ Ν. 4940/2022 (ΦΕΚ 112/Α'/14-06-2022): «Σύστημα στοχοθεσίας, αξιολόγησης και ανταμοιβής για την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας της δημόσιας διοίκησης, ρυθμίσεις για το ανθρώπινο δυναμικό του δημοσίου τομέα και άλλες διατάξεις»

¹¹⁸ Ν. 4622/2019 (ΦΕΚ 133/Α'/07-08-2019)

διαδικασίες αξιολόγησης προϊσταμένων (άρθρα 10 και 11) και υπαλλήλων (άρθρα 12 και 13) περιγράφονται αναλυτικά και αποτελούνται από τρία στάδια διεξαγωγής.

3.2.1 Η αξιολόγηση απόδοσης των προϊσταμένων στον Ν.4940/2022

Μία καινοτομία που εισάγει το εν λόγω νομοσχέδιο είναι ότι η περίοδος αξιολόγησης συμπίπτει με το έτος αναφοράς, και δεν πραγματοποιείται αποτελεί αποτίμηση του προηγούμενου έτους όπως συνέβαινε σε προγενέστερα συστήματα αξιολόγησης.

Όσον αφορά την αξιολόγηση των προϊσταμένων, το άρθρο 10 του νόμου προβλέπει ότι κατά το πρώτο στάδιο που διενεργείται τον Ιανουάριο, ο αξιολογητής, δηλαδή ο αμέσως ιεραρχικά ανώτερος προϊστάμενος, συζητά με τον αξιολογούμενο για τον προγραμματισμό των εργασιών του τρέχοντος έτους αναφορικά με τη στοχοθεσία της οικείας οργανικής μονάδας του αξιολογούμενου, τις προσδοκίες των δύο μερών για τα αποτελέσματα και το Σχέδιο Ανάπτυξης¹¹⁹ του αξιολογούμενου όπως αυτό θα συγκροτηθεί εντός του έτους. Μετά την ολοκλήρωση της συζήτησης οι υπό αξιολόγηση στόχοι καταχωρίζονται στο Έντυπο Επίτευξης Στόχων Προϊσταμένου (βλ. Παράρτημα VII) και ενημερώνεται το Σχέδιο Ανάπτυξης του αξιολογούμενου.

Κατά το δεύτερο στάδιο που διενεργείται τον Μάιο, ο αξιολογητής συζητά με τον αξιολογούμενο προϊστάμενο σχετικά με την πορεία της προόδου του συγκριτικά με το πρώτο στάδιο όσον αφορά την επίτευξη των στόχων που προαναφέρθηκαν στο πρώτο στάδιο περί στοχοθεσίας μονάδας, την επίτευξη της βελτίωσης των προβλέψεων σχετικά με τις δεξιότητες του προσωπικού Σχεδίου Ανάπτυξης και την γενικότερη εύρυθμη λειτουργία της μονάδας του προϊσταμένου, ιδίως σε θέματα συνεργασίας. Ο αξιολογητής έπειτα προβαίνει σε τυχόν αναγκαίες επικαιροποιήσεις του Εντύπου Επίτευξης Στόχων ή του Σχεδίου Ανάπτυξης, ωστόσο οι αναθεωρήσεις αυτές δύνανται να πραγματοποιηθούν μόνο μία φορά (άρθρο 9 παρ. 9).

Κατά το τρίτο στάδιο, που διενεργείται τον Δεκέμβριο, λαμβάνει χώρα η αξιολόγηση «από κάτω προς τα πάνω», δηλαδή οι υφιστάμενοι του υπό αξιολόγηση προϊσταμένου συμπληρώνουν Έντυπο Σφυγμού Ομάδας¹²⁰ για θέματα που άπτονται της

¹¹⁹ Σύμφωνα με το άρθρο 6 του νόμου, ως σχέδιο ανάπτυξης ορίζεται «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».

¹²⁰ Σύμφωνα με το άρθρο 6 του νόμου, ως σφυγμός ομάδας ορίζεται «η αποτύπωση της γνώμης των άμεσα ιεραρχικά υφισταμένων υπαλλήλων της οργανικής μονάδας, της οποίας προΐσταται ο

καθημερινότητας στην εργασία. Κατόπιν, ο αξιολογητής συζητά με τον αξιολογούμενο αποτιμώντας το έτος που πέρασε αναφορικά με το κατά πόσο επιτεύχθηκαν οι στόχοι που τέθηκαν και τυχόν αναθεωρήθηκαν στα προηγούμενα στάδια, το επίπεδο των δεξιοτήτων που αποκτήθηκαν σύμφωνα με το Σχέδιο Ανάπτυξης, όπως ασφαλώς και με την εν συνόλω λειτουργία της οργανικής μονάδας, ιδίως σε θέματα συνεργασίας όπως αυτά απορρέουν από τα συμπεράσματα των Εντύπων Σφυγμού Ομάδας που κατατέθηκαν. Ο αξιολογητής ολοκληρώνει τη διαδικασία υποβάλλοντας στην αρμόδια μονάδα του φορέα την Έκθεση Αξιολόγησης Προϊσταμένου¹²¹ και το Σχέδιο Ανάπτυξης που θα υλοποιηθεί την επόμενη χρονιά. Η Έκθεση Αξιολόγησης Προϊσταμένου πρέπει να περιλαμβάνει την τελική βαθμολογία του προϊσταμένου, την «υποχρεωτική επιλογή τριών (3) δεξιοτήτων προς ανάπτυξη και μίας (1) έως τριών (3) αναπτυγμένων δεξιοτήτων» (άρθρο 10 παρ. 3), καθώς και -εάν κριθεί απαραίτητο- ειδική αιτιολογία. Ειδική αιτιολογία απαιτείται σε περιπτώσεις που συντρέχουν αθροιστικά οι παράγοντες τη μη συγκέντρωσης συνολικής βαθμολογίας άνω του 2 και μη συγκέντρωσης επιμέρους βαθμολογίας άνω του 2 στα πεδία της στοχοθεσίας και των δεξιοτήτων εκ μέρους του προϊσταμένου, όπου δεν υποβάλλεται Σχέδιο Ανάπτυξης, περίπτωση η οποία συνιστά «σοβαρό υπηρεσιακό λόγο απαλλαγής [...] από τα καθήκοντά του»¹²² (άρθρο 10 παρ. 2). Σε τυχόν επιτυχή ένσταση, το Σχέδιο Ανάπτυξης υποβάλλεται εκ των υστέρων.

3.2.2 Η αξιολόγηση απόδοσης των υπαλλήλων στον Ν.4940/2022

Η διαδικασία, που έχει υποχρεωτικό χαρακτήρα, διαρθρώνεται και πάλι σε τρία στάδια, δομημένο με τρόπο αναλογικό προς τη διαδικασία αξιολόγησης απόδοσης των

Αξιολογητής τους για τον τρόπο λειτουργίας και διοίκησης της οργανικής μονάδας, καθώς και τις σχέσεις και τη συνεργασία μεταξύ των μελών αυτής».

¹²¹ Περιλαμβάνει τη βαθμολογία του αξιολογούμενου που διαμορφώνεται ως εξής: 50% βάσει της επίτευξης στόχων, 40% βάσει των δεξιοτήτων που αποτυπώνονται ως μέσος όρος στο ενιαίο πλαίσιο δεξιοτήτων (άρθρο 11 παρ. 3) και 10% βάσει του Εντύπου Σφυγμού Ομάδας, το οποίο ενίοτε ελλείπει (άρθρο 11 παρ. 1). Η βαθμολογική κλίμακα (graphic scale) εκτείνεται από το 1 έως το 5 και στις τρεις υπό βαθμολόγηση κατηγορίες, με το 1 να αντιπροσωπεύει τη χαμηλότερη δυνατή απόδοση («πολύ χαμηλή επίτευξη στόχου» όσον αφορά τη στοχοθεσία, «ελάχιστα ή καθόλου στοιχεία της δεξιότητας» όσον αφορά τις δεξιότητες και «διαφωνώ απόλυτα» ως επικρατούσα επιλογή στα Έντυπα Σφυγμού Ομάδας) και το 5 να αντιπροσωπεύει την άριστη απόδοση («σημαντική υπέρβαση στόχου» όσον αφορά τη στοχοθεσία, «πολλά στοιχεία της δεξιότητας» όσον αφορά τις δεξιότητες και «συμφωνώ απόλυτα» ως επικρατούσα επιλογή βάσει των Εντύπων Σφυγμού Ομάδας).

¹²² Βάσει προγενέστερων παρ. 10 άρθρου 86 Ν.3528/2007 (ΦΕΚ 26/Α'/09-02-2007) και παρ. 8 άρθρου 89 Ν.2584/2007 (ΦΕΚ 143/Α'/28-06-2007).

προϊσταμένων. Όπως προβλέπει το άρθρο 12 του νόμου, ο προϊστάμενος και αξιολογητής, έχοντας ολοκληρώσει τη δική του πρώτη φάση αξιολόγησης που περιέλαβε τη στοχοθεσία μονάδας και το Σχέδιο Ανάπτυξης, προβαίνει σε συζήτηση με τον αξιολογούμενο υπάλληλο που αφορά τη συμβολή του υπαλλήλου στην πραγματοποίηση της στοχοθεσίας της μονάδας, τις «προσδοκίες του αξιολογούμενου και του αξιολογητή για το έτος αναφοράς» και το υπό κατάρτιση και υλοποίηση Σχέδιο Ανάπτυξης του υπαλλήλου, που εκπονείται κατόπιν διαβούλευσης μεταξύ των μερών. Κατά τη δεύτερη φάση που διεξάγεται τον Μάιο, και αφού έχει προηγηθεί η δεύτερη φάση αξιολόγησης προϊσταμένων με τον έλεγχο της προόδου τους, ο προϊστάμενος πραγματοποιεί μία παρόμοια διαδικασία συζήτησης και επισκόπησης της προόδου του υπαλλήλου αναφορικά με τη συμβολή του στην επίτευξη των στόχων της μονάδας και στην διεύρυνση των δεξιοτήτων του με γνώμονα την τήρηση του Σχεδίου Ανάπτυξης. Στη διαδικασία συζητείται επίσης και η άποψη του υπαλλήλου σχετικά με τη δυναμική που έχει διαμορφωθεί εντός της ομάδας, τις σχέσεις μεταξύ συναδέλφων, τις τυχόν βελτιώσεις που μπορεί να εφαρμοστούν σε οργανωσιακό επίπεδο. Δύνανται να πραγματοποιηθεί εφάπαξ επικαιροποίηση του Σχεδίου Ανάπτυξης σε αυτό το στάδιο. Κατά το τρίτο στάδιο της αξιολόγησης των υπαλλήλων και αφού υλοποιηθεί το αντίστοιχο στάδιο για τους προϊσταμένους, όπως προβλέπεται στο άρθρο 10, ο προϊστάμενος συζητά με τον αξιολογούμενο υπάλληλο «το επίπεδο των δεξιοτήτων του, λαμβάνοντας υπόψη την υλοποίηση των δράσεων του Σχεδίου Ανάπτυξης» (άρθρο 12 παρ. 1). Η διαδικασία ολοκληρώνεται με την υποβολή εκ μέρους του προϊσταμένου της Έκθεσης Αξιολόγησης Υπαλλήλου και του Σχεδίου Ανάπτυξης που αφορά το επόμενο έτος.

Το επίπεδο των ήδη αναπτυγμένων δεξιοτήτων, καθώς και των υπό ανάπτυξη, εκτίθεται στο Έντυπο Αποτύπωσης Δεξιοτήτων Υπαλλήλου, ωστόσο εάν κατά την κρίση του αξιολογητή οι δεξιότητες του υπαλλήλου δεν υπόκεινται σε βελτιώσεις λόγω σαφώς ορισμένων συμβάντων, δεν επιλέγονται δεξιότητες για το εν λόγω έντυπο, καθώς επίσης και δεν συντάσσεται Σχέδιο Ανάπτυξης (άρθρο 12 παρ. 2). Για την Έκθεση Αξιολόγησης επιλέγονται υποχρεωτικά τρεις δεξιότητες προς ανάπτυξη και μία έως τρεις ήδη αναπτυγμένες, εκτός εάν συντρέχουν οι λόγοι που προαναφέρθηκαν βάσει του άρθρου 12 παρ. 2, όπου και, στο ειδικό πεδίο που προβλέπεται, παρατίθεται

αιτιολογία του συμβάντος που εξηγεί τη μη δυνατότητα ανάπτυξης της δεξιότητας¹²³. Σε περίπτωση επιτυχούς ένστασης του αξιολογούμενου υπαλλήλου, το Σχέδιο Ανάπτυξης και το Έντυπο Αποτύπωσης Δεξιοτήτων Υπαλλήλου συντάσσονται εκ των υστέρων.

3.2.3 Λοιπές καινοτομίες σε σχέση με την αξιολόγηση στον Ν.4940/2022

Οι Επιτροπές Εποπτείας Αξιολόγησης που προβλέπονται από το άρθρο 15 του νόμου έχουν επιφορτιστεί με το έργο της εξέτασης των ενστάσεων των αξιολογούμενων υπαλλήλων και προϊσταμένων¹²⁴ και τον έλεγχο των Εκθέσεων Αξιολόγησης Υπαλλήλου, του οποίου η επιμέρους ή συνολική απόδοση χαρακτηρίζεται ως ιδιαίτερα υψηλή από τον αξιολογητή του, γεγονός που αποτυπώνεται με αναλυτική έγγραφη αιτιολογία στο αντίστοιχο πεδίο της Έκθεσης Αξιολόγησης. Η Γενική Γραμματεία Ανθρώπινου Δυναμικού Δημοσίου Τομέα, που διαχειρίζεται μέσω της ψηφιακής της πλατφόρμας τη διαδικασία της αξιολόγησης εν συνόλω, δύναται να αναπέμψει θέμα προς εξέταση στις Επιτροπές Εποπτείας εάν παρατηρηθούν ακραίες αποκλίσεις σε Εκθέσεις Αξιολόγησης ή σε θέματα στοχοθεσίας.

Ο θεσμός επίσης του Συμβούλου Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού είναι μία καινοφανής πρόβλεψη για τον συντονισμό των θεμάτων ανθρώπινου δυναμικού. Σύμφωνα με το άρθρο 16 προβλέπεται ένας ή περισσότεροι Σύμβουλοι ανά Υπουργείο, ενώ δύναται να υπάρξουν Σύμβουλοι σε πρωτοβάθμιους και δευτεροβάθμιους ΟΤΑ και σε Ανεξάρτητες Αρχές. Στους Συμβούλους ανατίθενται αρμοδιότητες αρωγής και υποστήριξης προς το προσωπικό του εκάστοτε φορέα, διοικητικής υποστήριξης σε θέματα ανθρώπινου δυναμικού και αξιολόγησης απόδοσης στη διοίκηση της μονάδας, η συλλογή στοιχείων σχετικά με την αξιολόγηση και η σύνταξη ετήσιας έκθεσης προς τη ΓΓΑΔΔΤ που εκθέτει συμπεράσματα σχετικά με την εφαρμογή του συστήματος αξιολόγησης «διατυπώνοντας σχετικές προτάσεις βελτίωσης» (άρθρο 17).

Ενδιαφέρον παρουσιάζει επίσης το σύστημα κινήτρων και μισθολογικής ανταμοιβής υπαλλήλων που προβλέπονται στο Κεφάλαιο Α΄ του Μέρους Δ΄ του νόμου, σε προσωπικό που επιτυγχάνει στόχους που περιλαμβάνονται στα Ετήσια Σχέδια Δράσης

¹²³ Όπως αναγράφεται στο άρθρο 12 παρ. 2 «[η] ανωτέρω περίπτωση αξιολόγησης παραπέμπεται στο Υπηρεσιακό Συμβούλιο του οικείου φορέα για τη διαμόρφωση κρίσης σύμφωνα με το άρθρο 83 του ν. 3528/2007 (Α' 26) και το άρθρο 86 του ν. 3584/2007 (Α' 143)».

¹²⁴ Άρθρο 14 παρ. 1

των υπουργείων και αποτελούν μεταφορά στόχων του Ενοποιημένου Σχεδίου Κυβερνητικής Πολιτικής (ΕΣΚΥΠ), όπως αυτό προβλέπεται στην παρ. 7 του άρθρου 52 του Ν.4622/2019 για το επιτελικό κράτος. Μισθολογικά κίνητρα προσφέρονται επίσης σε υπαλλήλους:

- που απασχολούνται σε έργα του Εθνικού Σχεδίου Ανάκαμψης και Ανθεκτικότητας «Ελλάδα 2.0» (άρθρο 24)
- που απασχολούνται σε φορείς που καλούνται να επιτύχουν δημοσιονομικούς στόχους, όπως στις Γενικές Διευθύνσεις Οικονομικών Υπηρεσιών υπουργείων ή στο Γενικό Λογιστήριο του Κράτους¹²⁵ (άρθρο 25)
- που συμβάλλουν στην επιτάχυνση της απονομής δικαιοσύνης ως δικαστικοί υπάλληλοι (άρθρο 26)
- που στελεχώνουν τις Ειδικές Υπηρεσίες του Εταιρικού Συμφώνου για το Πλαίσιο Ανάπτυξης και του Στρατηγικού Σχεδίου για τη νέα Κοινή Αγροτική Πολιτική, την Ειδική Υπηρεσία Προγραμματισμού, Συντονισμού και Παρακολούθησης της υλοποίησης των Χρηματοδοτικών Μηχανισμών του Ευρωπαϊκού Οικονομικού Χώρου (ΕΥ-ΧΜ ΕΟΧ) και την Κεντρική Υπηρεσία της Μονάδας Οργάνωσης της Διαχείρισης ΑΕ (άρθρο 27)

Κεφάλαιο 4: Μία συγκριτική αντιπαραβολή δημόσιου και ιδιωτικού τομέα

Η παραδοσιακή θέαση των δημοσίων οργανισμών ως δύσκαμπτων σωμάτων, τα οποία βρίσκονται στο κέντρο πολιτικών αντιπαραθέσεων ως «μεγάλοι, σύνθετοι οργανισμοί που απαιτούν συνεχή προσοχή από την ιεραρχικά ανώτερη διοίκηση»¹²⁶ επέτασσε ότι οι ανάγκες διοίκησης ήταν θεμελιωδώς διαφορετικές. Όπως επισημαίνει η Liu¹²⁷, στις κύριες διαφορές των δύο τομέων περιλαμβάνονταν η χρήση δημόσιας εξουσίας εκ μέρους των δημοσίων οργανισμών και οι επακόλουθοι περιορισμοί που αυτή ασκεί στη λειτουργία τους προκειμένου να αποφευχθεί ο κίνδυνος αυθαιρεσιών¹²⁸, οι πολιτικοί

¹²⁵ Πρόκειται ουσιαστικά για το Κ.Ε.Δ.Σ. που προβλέφθηκε με τον μηνονιακό Ν.4024/2011.

¹²⁶ Weinberg, M. (1983). Public Management and Private Management: A Diminishing Gap? *Journal of Policy Analysis and Management* 3 (1), σσ. 107-115

¹²⁷ Liu, P. (2002). Can Public Managers Learn from Trends in Manufacturing Management. *International Public Management Review*, 3 (2), σσ. 44-59

¹²⁸ Όπως προαναφέρθηκε, εξ ορισμού ένας δημόσιος οργανισμός είναι φορέας δημόσιας εξουσίας (Μακροδημήτρης & Πραβίτα, 2012).

και θεσμικοί περιορισμοί που ασκούνται σε έναν δημόσιο φορέα λόγω της αλληλοδιαπλοκής του πεδίου της δημόσιας διοίκησης με την πολιτική σφαίρα, και τέλος οι δυσκολίες στη μέτρηση της απόδοσης του οργανισμού λόγω των μη ποσοτικοποιημένων μετρήσεων στα αποτελέσματα ενός δημοσίου φορέα που εφαρμόζονταν στο παρελθόν. Οι παραδοσιακές αυτές διχοτόμοι εξασθένησαν κατά τις πρόσφατες δεκαετίες, κυρίως όσον αφορά τη μέτρηση αποτελεσμάτων, τόσο σε επίπεδο μονάδας, όσο και ατομικό.

Τα εργαλεία και οι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται στην αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού πλέον δεν διαφοροποιούνται, όμως η κύρια και ισχύουσα αντίθεση έγκειται στο περιβάλλον και τα αποτελέσματα της αξιολόγησης και όχι στον τρόπο που αυτή εφαρμόζεται, αφού, όπως επεσήμανε και ο W. Wilson «το μαχαίρι μπορεί να χρησιμοποιηθεί εξίσου για να κόψει ένα ψωμί ή έναν λαιμό»¹²⁹.

4.1 Η πορεία σύγκλισης

Παρά τις διευρυμένες ιστορικές αποκλίσεις, η επικράτηση της λογικής του ΝΔΜ στον δημόσιο τομέα αποτέλεσε έναν παράγοντα σύγκλισης στην αξιολόγηση προσωπικού μεταξύ των δύο τομέων. Η διαδικασία της σύγκλισης έλαβε σχεδόν δεοντολογικά χαρακτηριστικά: το ΝΔΜ εισήχθη τόσο δυναμικά στη διοίκηση δημοσίων φορέων, που η πορεία προς την ομογενοποίηση των τεχνικών αξιολόγησης έμοιαζε με μονόδρομο¹³⁰, γεγονός που μαρτυρείται και από την υιοθέτηση της κλασικής ορολογίας του ΝΔΜ κατά τη νομοπαραγωγική διαδικασία και την αποτύπωσή της έως και τον πιο πρόσφατο νόμο που αφορά την αξιολόγηση της απόδοσης στην ελληνική δημόσια διοίκηση. Πράγματι, μετά τη δεκαετία του 1990 η λογική της στοχοθεσίας κυριάρχησε στη διαχείριση δημοσίων οργανισμών, και η ατομική απόδοση τέθηκε σε συνάρτηση με την στοχοθεσία της μονάδας. Ταυτόχρονα αξιοποιήθηκαν και άλλα εργαλεία που εφαρμόζονταν ήδη στον ιδιωτικό τομέα προς αύξηση της παραγωγικότητας, όπως τα μισθολογικά κίνητρα και η προαγωγική εξέλιξη.

¹²⁹ Daley, D. M. (1992). *Performance Appraisal in the Public Sector: Techniques and Applications*. Westport: ABC-CLIO, σσ. 4-5

¹³⁰ Boyne, G. A. (2002, January). Public and Private Management: What's the Difference? *Journal of Management Studies*, 39 (1), σ. 99

4.1.1 Οι πρακτικές του ΝΔΜ ως κοινό εργαλείο

Η αργοπορημένη -συγκριτικά με τα δεδομένα της Δυτικής Ευρώπης- ανάπτυξη της έννοιας της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού στον ιδιωτικό τομέα, σε συνδυασμό με τις χρόνιες αντεγκλήσεις των νομοθετημάτων που αφορούσαν την αξιολόγηση απόδοσης στο Δημόσιο, είχε ως αποτέλεσμα μία ομόρροπη ανάπτυξη και εφαρμογή των συστημάτων αξιολόγησης ανθρώπινου δυναμικού και στους δύο τομείς, τουλάχιστον όσον αφορά την θεωρητική τους σύλληψη και καταγραφή σε νομοθετικά κείμενα. Όσον αφορά τη μεθοδολογία του συστήματος αξιολόγησης, κρίνοντας αποκλειστικά βάσει του νεοπαγούς Ν.4940/2022, όπως ισχύει κατά τον χρόνο εκπόνησης αυτής της εργασίας, οι συγκλίσεις με τον ιδιωτικό τομέα είναι έκδηλες επί τη βάση των αρχών του ΝΔΜ, όπως για παράδειγμα η διοίκηση βάσει αντικειμενικών στόχων. Κάθε οργανική μονάδα θέτει στόχους, τους οποίους προϊστάμενοι και υπάλληλοι επιδιώκουν να επιτύχουν από κοινού, υπό την καθοδήγηση και την αρωγή ενός Συμβούλου Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού. Αντίστοιχα, η στοχοθεσία στον ιδιωτικό τομέα οργανώνεται σε επίπεδο τμήματος αφού έχει προηγηθεί στρατηγικός σχεδιασμός, με τους υπαλλήλους και τους επόπτες-μάντζερ να συνεργάζονται προς την επίτευξη των στόχων και να αξιολογούνται έπειτα βάσει των μετρήσιμων αποτελεσμάτων που εξήχθησαν. Το εκάστοτε τμήμα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού λαμβάνει εδώ τον ρόλο του Συμβούλου Ανάπτυξης. Ο τρόπος με τον οποίο αποτιμώνται τα αποτελέσματα της στοχοθεσίας και αξιολογείται η ατομική απόδοση δεν διαφέρει αισθητά μεταξύ των τομέων, λαμβάνοντας ασφαλώς πάντα υπ' όψιν την ποικιλία συστημάτων που συναντώνται στις ιδιωτικές εταιρείες στην Ελλάδα. Η συνέντευξη, η μέθοδος της βαθμολογικής κλίμακας κατά τη φάση της έντυπης αξιολόγησης, η αυτοαξιολόγηση και η μέθοδος της αξιολόγησης από υφισταμένους είναι καινοτομίες που εισήχθησαν στην αξιολόγηση εργαζομένων στον δημόσιο τομέα και τείνουν προς τις πρακτικές του ιδιωτικού.

4.1.2 Η αμοιβή ως κίνητρο

Οι διατάξεις περί μισθολογικής ανταμοιβής συγκεκριμένων κατηγοριών ΔΥ βάσει της επίτευξης στόχων, αν και σε ασθενικό επίπεδο, κινείται επίσης προς την

κατεύθυνση της συσχέτισης απόδοσης και μισθού (performance-related pay)¹³¹, μιας πρακτικής ευρύτατα διαδεδομένης στον ιδιωτικό τομέα ως μέσο παρακίνησης για αύξηση παραγωγικότητας. Όπως παρατέθηκε ανωτέρω, τα άρθρα 23 έως 27 του ισχύοντος νόμου για την αξιολόγηση στο Δημόσιο προβλέπουν αυξημένες απολαβές για ορισμένους ΔΥ, μία μορφή επιβράβευσης που εμφανίζεται με τη μορφή του μπόνους στον ιδιωτικό τομέα. Η καθιέρωση ενιαίου συστήματος κινητικότητας στο Δημόσιο¹³² δεν συσχετίστηκε με την απόδοση, αλλά εφαρμόζεται σε εθελούσια βάση και όχι ως μέσο επιβράβευσης ή πειθάρχησης.

4.2 Αποκλίσεις που επιμένουν

Παρά την παράλληλη πορεία που φαίνεται να ακολουθούν ως προς την μεθοδολογία της αξιολόγησης, ο δημόσιος με τον ιδιωτικό τομέα διαφέρουν προς τη φύση και τη συνθετότητα της στοχοθεσίας τους, αφού οι στόχοι ενός δημόσιου οργανισμού διέπονται από πιο ποιοτικά χαρακτηριστικά και είναι πολύ δυσκολότερο να αποτυπωθούν με τα συνήθη εργαλεία αξιολόγησης¹³³. Η ποσοτικοποίηση των στοιχείων προς αξιολόγησης είναι ένα πρόσφατο εγχείρημα, το οποίο μένει να φανεί κατά πόσο θα αποδειχθεί εξίσου αποδοτικό με τα αντίστοιχα του ιδιωτικού τομέα.

Εάν εξεταστεί στη διαχρονία της, η αξιολόγηση απόδοσης στο Δημόσιο χαρακτηρίζεται από συνεχείς τροποποιήσεις των συστημάτων, ευθεία εξάρτηση από τον εκάστοτε πολιτικό σχηματισμό και αλληλοδιαπλοκή με το πολιτικό σύστημα. Η πολιτική κατάσταση της μετεμφυλιακής περιόδου για παράδειγμα σφράγισε τα συστήματα πρόσληψης και σταδιοδρομίας του Δημοσίου (Ν.1811/1951), ενώ μέχρι και την καθιέρωση της μονιμότητας των ΔΥ στη Συνταγματική Αναθεώρηση του 1911, το προσωπικό εναλλασσόταν ανάλογα με την κυβέρνηση που είχε αναδειχθεί. Αν και η πολιτική συγκυρία δεν χαρακτηρίζεται πλέον από την αστάθεια του 20^{ου} αιώνα, οι συχνές τροποποιήσεις των συστημάτων αξιολόγησης που συνήθως ακολουθούν τη διαδοχή των κυβερνήσεων δεν επιτρέπουν την εδραίωση μίας συγκεκριμένης και πάγιας κατάστασης.

¹³¹ Boyne, G. A. (2002, January). Public and Private Management: What's the Difference? *Journal of Management Studies*, 39 (1), σ. 103

¹³² Ν. 4440/2016 (ΦΕΚ 224/Α'/02-12-2016)

¹³³ Jung, C. (2011, July 08). Organizational Goal Ambiguity and Performance: Conceptualization, Measurement, and Relationships. *International Public Management Journal*, 14 (2), σσ. 193-217

Συν τοις άλλοις, η ενεργή κινηματική δράση των δημοσίων υπαλλήλων και οι ισχυροί συνδικαλιστικοί τους φορείς έχουν λειτουργήσει πολλές φορές επιφυλακτικά και ανασταλτικά προς την εφαρμογή νόμων για την αξιολόγηση, προτάσσοντας συνήθως τις ανησυχίες τους όσον αφορά την εργαλειοποίηση των μεθόδων της προς την κατεύθυνση της συρρίκνωσης του αριθμού του ανθρώπινου δυναμικού. Η πλημμυρική επικοινωνιακή διαχείριση των μεταρρυθμίσεων, σε συνδυασμό με την έλλειψη πρότερης διαβούλευσης με τους συνδικαλιστικούς φορείς και τα σωματεία, οδήγησαν σε σταθερή αρνητική στάση των οργανωμένων εργαζομένων έναντι της αξιολόγησης. Η Ανώτατη Διοίκηση Ενώσεων Δημοσίων Υπαλλήλων (ΑΔΕΔΥ) αντιτίθεται πάγια στα ψηφισμένα νομοσχέδια περί αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού στο Δημόσιο, κηρύσσοντας αποχή από τις διαδικασίες της αξιολόγησης -ενδεικτικά- των Ν.4250/2014¹³⁴, των Ν. 4369/2016 και Ν.4473/2017¹³⁵, και του πλέον πρόσφατου Ν.4940/2022¹³⁶.

Η έντονη πολιτικοποίηση της αξιολόγησης στο Δημόσιο αποτελεί παράγοντα διαφοροποίησης με τις αντίστοιχες διαδικασίες στον ιδιωτικό τομέα, που τα πλαίσια για μαζική αντίδραση των εργαζομένων είναι εμφανώς πιο περιορισμένα. Επίσης, ο κατακερματισμός των συστημάτων αξιολόγησης στους ιδιωτικούς οργανισμούς αντιτίθεται προς το ενιαίο και ομογενοποιημένο σύστημα που εφαρμόζεται στην πλειοψηφία των δημοσίων οργανισμών, με εξαίρεση ορισμένες μόνο κατηγορίες ΔΥ, όπως οι εκπαιδευτικοί, που ακόμη δεν διέπονται από ένα παγιωμένο καθεστώς αξιολόγησης.

4.2.1 Το ΚΠΑ: από την πολυεπίπεδη διακυβέρνηση στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

Η αξιολόγηση στον δημόσιο τομέα, αξιοποιώντας τα εργαλεία της πολυεπίπεδης διακυβέρνησης, έχει ενσωματώσει τις ευκολίες του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης (ΚΠΑ), ενός «εύκολου και δωρεάν εργαλείου που [δημιουργήθηκε για να] εξυπηρετεί οργανισμούς του δημοσίου τομέα σε όλη την Ευρώπη στο να χρησιμοποιούν τεχνικές

¹³⁴ ΑΔΕΔΥ. (2014, Ιούλιος 22). *Η απεργία – αποχή από τις διαδικασίες «αξιολόγησης» συνεχίζεται κανονικά και με το Νόμο!* Ανάκτηση από [adedy.gr](https://adedy.gr/22072014/): <https://adedy.gr/22072014/>

¹³⁵ ΑΔΕΔΥ. (2017, Ιούνιος 7). *Ανακοίνωση για την απεργία – αποχή από την “αξιολόγηση”*. Ανάκτηση από [adedy.gr](https://adedy.gr/apergiaproxiajiologish/): <https://adedy.gr/apergiaproxiajiologish/>

¹³⁶ ΑΔΕΔΥ. (2024, Φεβρουάριος 26). *Απόφαση ΓΣ – Επαναπροκήρυξη της απεργίας – αποχής στο Δημόσιο*. Ανάκτηση από [adedy.gr](https://adedy.gr/apofsigsepanaprokhyjiapergiasapoxisajilogisi/): <https://adedy.gr/apofsigsepanaprokhyjiapergiasapoxisajilogisi/>

διοίκησης που βελτιώνουν την απόδοσή τους»¹³⁷. Όπως επανεπιβεβαιώνουν και τα άρθρα 29 και 30 του Ν.4940/2022, η ελληνική δημόσια διοίκηση έχει ενσωματώσει το ΚΠΑ προκειμένου να εφαρμόσει μία έννοια και πάλι εισηγμένη από τον ιδιωτικό τομέα και το ΝΔΜ: τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας¹³⁸.

Το μοντέλο του ΚΠΑ λοιπόν, μέσα από μία αντίθεση όπως αυτή της πολυεπίπεδης διακυβέρνησης και της εμπλοκής του ευρωπαϊκού επιπέδου στη δημόσια διοίκηση, καταλήγει τελικά να φέρει την αξιολόγηση πιο κοντά στα πρότυπα του ιδιωτικού τομέα, θεσπίζοντας εννέα κριτήρια και είκοσι οκτώ υποκριτήρια προσανατολισμένα στην ψηφιοποίηση, την ευελιξία, τη βιωσιμότητα, την καινοτομία, τη συνεργασία και την ποικιλομορφία των δημοσίων οργανισμών ανά την Ευρώπη, μέσα από τις τακτικές αναθεωρήσεις του¹³⁹.

Κεφάλαιο 5: Εμπειρική μελέτη

Προκειμένου να εμπλουτιστούν τα συμπεράσματα που προέκυψαν από τη ανωτέρω βιβλιογραφική μελέτη των ομοιοτήτων και των διαφοροποιήσεων στην αξιολόγηση απόδοσης των εργαζομένων μεταξύ του δημοσίου και του ιδιωτικού τομέα, διεξήχθη έρευνα μέσω ερωτηματολογίου. Πιο συγκεκριμένα, η μέθοδος που επιλέχθηκε είναι η έρευνα διαδικτύου, δηλαδή η κατασκευή και εν συνεχεία κοινοποίηση ενός ερωτηματολογίου υπό τη μορφή ιστοσελίδας, το οποίο γινόταν προσβάσιμο στον χρήστη που διέθετε τον αντίστοιχο υπερσύνδεσμο. Τα οφέλη από αυτόν τον τύπο έρευνας είναι η ταχύτητα και οι ελάχιστοι πόροι που απαιτούνται για τη διεξαγωγή του, ενώ μεταξύ των αδυναμιών του συγκαταλέγονται οι αυθαίρετες απαντήσεις, η αλληλεπίδραση της δομής του ερωτηματολογίου με τον εκάστοτε ερωτώμενο, η επίδραση της διάταξης των απαντήσεων κ.ά.¹⁴⁰.

¹³⁷ Thijs, N. (2013). *How the CAF Model Strengthens Staff*. European Institution of Public Administration.

¹³⁸ Το άρθρο 30 ορίζει ως Διοίκηση Ολικής Ποιότητας τον τρόπο διοίκησης «μιας δημόσιας οργάνωσης που έχει ως επίκεντρο τον πολίτη και η οποία επιδιώκει τη συνεχή βελτίωση των επιχειρησιακών διεργασιών με τη χρήση αναλυτικών εργαλείων και την ομαδική εργασία μέσω της συμμετοχής όλων των υπαλλήλων».

¹³⁹ Ibid.

¹⁴⁰ Bethlehem, J., & Biffignandi, S. (2012). *Handbook of Web Surveys*. Hoboken: John Wiley & Sons

5.1 Μεθοδολογία της έρευνας

Η διαδικασία που ακολουθήθηκε περιέλαβε πρωτίστως τη μελέτη των θεωρητικών διαστάσεων του αντικειμένου της διπλωματικής εργασίας, την μετέπειτα διερεύνηση των δυνατοτήτων ποιοτικής έρευνας που θα προσέδιδαν χαρακτηριστικά εμπειρική στην ήδη υπάρχουσα θεωρητική ανάλυση, την επιλογή της μεθόδου του ηλεκτρονικού ερωτηματολογίου ως την πλέον διαδεδομένη και εύχρηστη μέθοδο συλλογής στοιχείων, και την επακόλουθη εξαγωγή και παρουσίαση σε διαγραμματική μορφή των δεδομένων που συλλέχθηκαν, με σχολιασμό και συμπεράσματα.

Τα στάδια που πραγματοποιήθηκαν είναι τα εξής:

- Ολοκλήρωση της θεωρητικής κατανόησης του θέματος στο οποίο θα βασιστεί η ποιοτική έρευνα
- Σύνταξη πρωτόλειας μορφής του ερωτηματολογίου και διάθεσή τους σε περιορισμένο αριθμό ερωτώμενων για διερεύνηση της σαφήνειας της δομής και των ερωτήσεων του
- Επανασύνταξη του ερωτηματολογίου σε ηλεκτρονική μορφή, με τη χρήση δημοφιλούς πλατφόρμας σύνταξης ερωτηματολογίων, και αποστολή του υπερσυνδέσμου με ηλεκτρονικά μέσα (κοινωνικά δίκτυα, ηλεκτρονική αλληλογραφία)
- Πάροδος περιόδου τριών εβδομάδων πρόσβασης και μετέπειτα απενεργοποίηση της πλατφόρμας
- Επεξεργασία των δεδομένων, διαγραμματική τους απεικόνιση και εξαγωγή συμπερασμάτων

Η περίοδος στην οποία οι δυνητικοί συμμετέχοντες είχαν πρόσβαση στην ηλεκτρονική σελίδα του ερωτηματολογίου πριν την απενεργοποίησή της, ήταν οι τρεις εβδομάδες μεταξύ 8^{ης} και 28^{ης} Ιανουαρίου 2024. Πληθυσμό έρευνας ή στατιστικό πληθυσμό (study population), δηλαδή το τμήμα του ευρύτερου πληθυσμού που μπορεί να συμπεριληφθεί στην έρευνα¹⁴¹, αποτέλεσαν για τη συγκεκριμένη έρευνα οι μισθωτοί στον δημόσιο και τον ιδιωτικό τομέα, ανεξαρτήτως ιεραρχικής βαθμίδας που κατέχουν, πράγμα που δηλώθηκε στην έναρξη του ερωτηματολογίου, αποτρέποντας έτσι τη

¹⁴¹ Ζαφειρόπουλος, Κ. (2015). *Πώς γίνεται μια επιστημονική εργασία: Επιστημονική έρευνα και συγγραφή εργασιών*. Αθήνα: Κριτική, σ. 126

συμπλήρωσή του από αυτοαπασχολούμενους ή ανέργους χωρίς σχετική εμπειρία. Εν τέλει το δείγμα που συμπεριλήφθηκε στην έρευνα, δηλαδή η συλλογή των δειγματοληπτικών μονάδων από τον στατιστικό πληθυσμό¹⁴², περιέλαβε 168 άτομα, νυν ή πρώην εργαζομένους του ιδιωτικού και δημοσίου τομέα. Η συμπλήρωση ήταν ανώνυμη και εμπιστευτική.

5.2 Η δομή του ερωτηματολογίου

Το δομημένο ερωτηματολόγιο (βλ. Παράρτημα VIII) συγκροτήθηκε σε επτά ενότητες με διαφορετική στόχευση. Στην πρώτη ενότητα οι ερωτώμενοι κλήθηκαν να συμπληρώσουν εάν έχουν υπαχθεί ποτέ σε διαδικασία αξιολόγησης και στη δεύτερη παρατέθηκαν τα δημογραφικά χαρακτηριστικά τους. Στην τρίτη ενότητα τέθηκαν ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής σχετικά με τον ασκούντα την αξιολόγηση, τη μορφή της και τη συχνότητά της.

Στην τέταρτη ενότητα χρησιμοποιήθηκε το σύστημα της πενταβάθμιας κλίμακας Likert (1=Διαφωνώ απόλυτα, 2=Διαφωνώ, 3=Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ, 4=Συμφωνώ, 5=Συμφωνώ απόλυτα) σε ερωτήσεις σχετικές με το περίγραμμα θέσης, ούτως ώστε να εξακριβωθεί το κατά πόσο ο εργαζόμενος έχει σαφή εικόνα των καθηκόντων και των αρμοδιοτήτων του, όπως επίσης και εικόνα για τη επίτευξη στόχων, που αποτελεί αυξανόμενη τάση στην αξιολόγηση σε αμφοτέρους τους τομείς.

Στην πέμπτη ενότητα χρησιμοποιήθηκε και πάλι κλίμακα Likert, όπου διερευνήθηκαν κρίσιμα θεωρητικά ερωτήματα σχετικά με τα κίνητρα, όπως η σύνδεση της καλής απόδοσης με την προαγωγική και μισθολογική πρόοδο και την προσωπική παρακίνηση. Οι ερωτώμενοι απάντησαν και όσον αφορά το άγχος τους κατά τη διαδικασία αξιολόγησης.

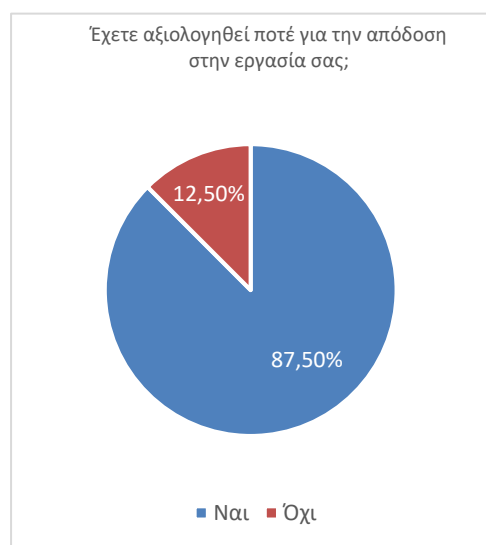
Στην έκτη ενότητα εξετάστηκε η αντικειμενικότητα στην αξιολόγηση και η κατάρτιση του αξιολογητή, όπως επίσης και εάν έχει ανατεθεί η διαδικασία σε εξωτερικό συνεργάτη (outsourcing). Χρησιμοποιήθηκε και πάλι κλίμακα Likert, όπως και στην τελευταία ενότητα.

¹⁴² Δαμιανός, Χ. Χ. (1999). *Μεθοδολογία δειγματοληψίας: τεχνικές και εφαρμογές*. Αθήνα: Αίθρα, σ. 6

Η έβδομη ενότητα εξετάζει την προσωπική θεώρηση των υπαλλήλων στο θέμα της αξιολόγησης αντιπαραβάλλοντας δημόσιο και ιδιωτικό τομέα, καθώς επίσης και κατά πόσο οι εργαζόμενοι προσβλέπουν σε αναθεώρηση των ισχυόντων συστημάτων.

5.3 Τα αποτελέσματα της έρευνας

Παρακάτω παρατίθενται πίνακες, διαγράμματα και συμπεράσματα από το ηλεκτρονικό ερωτηματολόγιο. Η εναρκτήρια ερώτηση, όπως προαναφέρθηκε, αφορά το κατά πόσο οι ερωτώμενοι εργαζόμενοι έχουν αξιολογηθεί. Η συντριπτική πλειοψηφία όσων



Διάγραμμα 1 Εξοικείωση με την αξιολόγηση

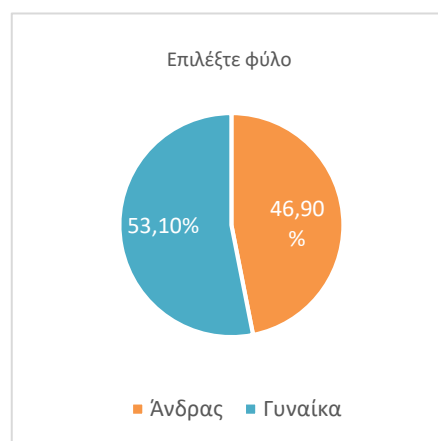
απάντησαν δήλωσαν πως έχουν αξιολογηθεί έστω μία φορά στην επαγγελματική σταδιοδρομία τους, ενώ όσοι απάντησαν αρνητικά τερμάτισαν το ερωτηματολόγιο και υπέβαλαν μόνο αυτή την απάντηση.

	Απαντήσεις	Ποσοστό
Ναι	147	87,5%
Όχι	21	12,5%
Σύνολο	168	100%

Πίνακας 4 Εξοικείωση με την αξιολόγηση

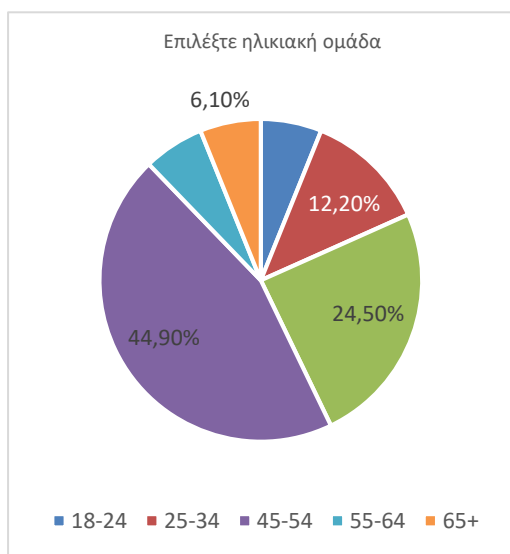
5.3.1 Δημογραφικά χαρακτηριστικά

Οι ερωτώμενοι που συνέχισαν την πορεία τους στο ερωτηματολόγιο κλήθηκαν να συμπληρώσουν στη συνέχεια τα δημογραφικά τους στοιχεία. Η ισχνή πλειοψηφία είναι γυναίκες, η μέση ηλικία κυριαρχεί ενώ κυρίαρχο επίπεδο εκπαίδευσης είναι η τριτοβάθμια εκπαίδευση. Οι εργαζόμενοι στον ιδιωτικό τομέα φαίνεται να κυριαρχούν στο δείγμα, πράγμα που εξηγείται από το γεγονός ότι

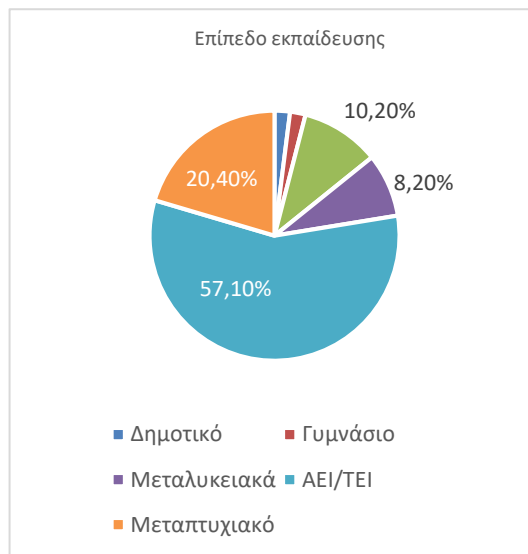


Διάγραμμα 2 Φύλο συμμετεχόντων

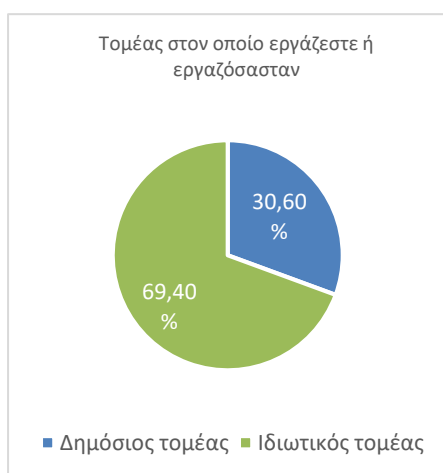
το ερωτηματολόγιο απεστάλη ηλεκτρονικά κυρίως σε ιδιωτικούς υπαλλήλους.



Διάγραμμα 3 Ηλικιακή ομάδα



Διάγραμμα 4 Επίπεδο εκπαίδευσης



Διάγραμμα 5 Τομέας εργασίας

Δεδομένου ότι η έρευνα πραγματοποιήθηκε με ηλεκτρονικά μέσα ανώνυμα και χωρίς έντυπα ερωτηματολόγια, το περιθώριο του στατιστικού σφάλματος, δηλαδή της απόκλισης του δείγματος από τα χαρακτηριστικά του συνόλου του πληθυσμού από τον οποίο προέρχεται¹⁴³, ήταν μεγάλο και επομένως τα δεδομένα που προέκυψαν δεν είναι πλήρως αντιπροσωπευτικά.

5.3.2 Συστήματα αξιολόγησης απόδοσης

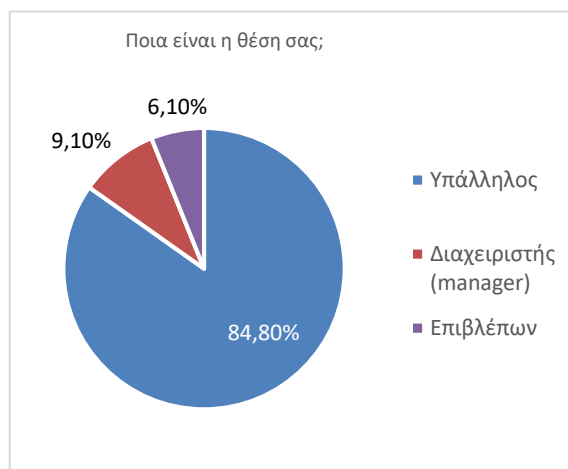
Έχοντας ολοκληρώσει την παράθεση των δημογραφικών στοιχείων, θα παρατεθούν στη συνέχεια αντιπαραβολικά οι απαντήσεις των ιδιωτικών και των δημοσίων υπαλλήλων στις ίδιες ερωτήσεις, προκειμένου να γίνει η σύγκριση των θεάσεών τους. Η πρώτη ερώτηση σε αυτή την ενότητα αφορούσε την ιεραρχική βαθμίδα στην οποία βρίσκονται η εργαζόμενοι εντός του οργανισμού τους. Όπως είναι φυσικό, η βαθμίδα του υπαλλήλου κυριαρχεί και στους δύο τομείς, με τον ιδιωτικό τομέα να παρουσιάζει

¹⁴³ Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2008). *Μεθοδολογία εκπαιδευτικής έρευνας*. (Σ. Κυρανάκης, Μεταφρ.) Αθήνα: Μεταίχμιο

μεγαλύτερη ποικιλία όσον αφορά την ιεραρχία των θέσεων εργασίας. Η βαθμίδα του Διευθυντή Τμήματος και του Προϊσταμένου Διεύθυνσης δεν επελέγη.

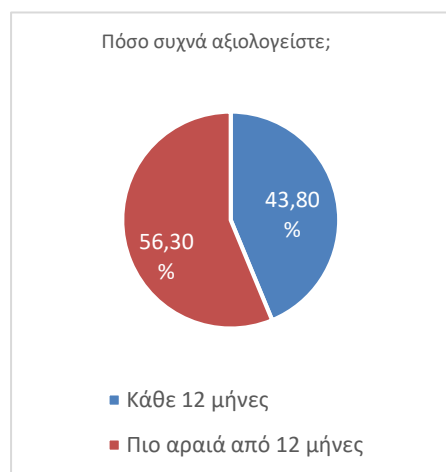


Διάγραμμα 6 Θέση εργασίας στον δημόσιο τομέα

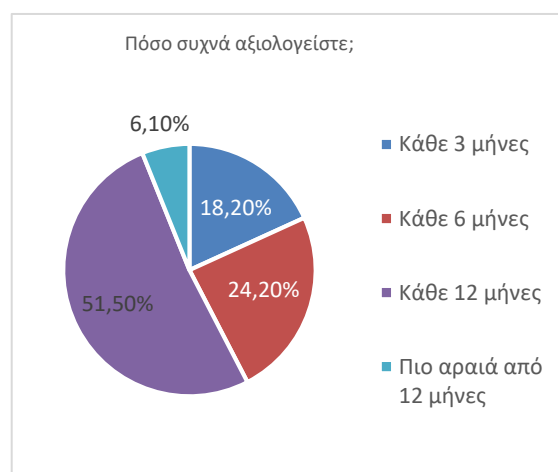


Διάγραμμα 7 Θέση εργασίας στον ιδιωτικό τομέα

Η δεύτερη ερώτηση αφορά τη συχνότητα της αξιολόγησης. Τα αποτελέσματα παρουσιάζουν έντονη απόκλιση μεταξύ των δύο τομέων, αφού στον Δημόσιο τομέα δεν επιλέγεται καν η συχνότερη της ετήσιας αξιολόγησης, ενώ στον ιδιωτικό παρουσιάζεται έντονη ποικιλία.



Διάγραμμα 8 Συχνότητα αξιολόγησης στο Δημόσιο

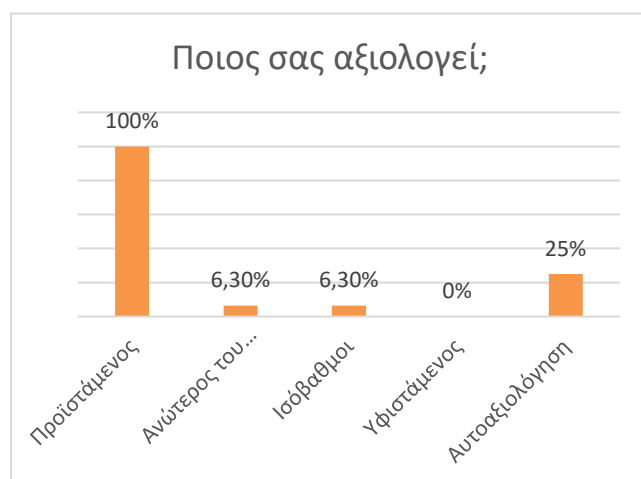


Διάγραμμα 9 Συχνότητα αξιολόγησης στον ιδιωτικό τομέα

Η εμφανής απόκλιση στη συχνότητα της αξιολόγησης μπορεί να αποδοθεί στις νομοθετικές παλινωδίες περί αξιολόγησης στο Δημόσιο, ή η συμπερίληψη κατηγοριών εργαζομένων που ακόμη δεν διαθέτουν παγιωμένο σύστημα αξιολόγησης, όπως οι

εκπαιδευτικοί. Η συχνή αξιολόγηση στον ιδιωτικό τομέα, με υψηλό ποσοστό ακόμη και στην τριμηνιαία αξιολόγηση, απέχει παρασάγγας από τα αποτελέσματα του Δημοσίου.

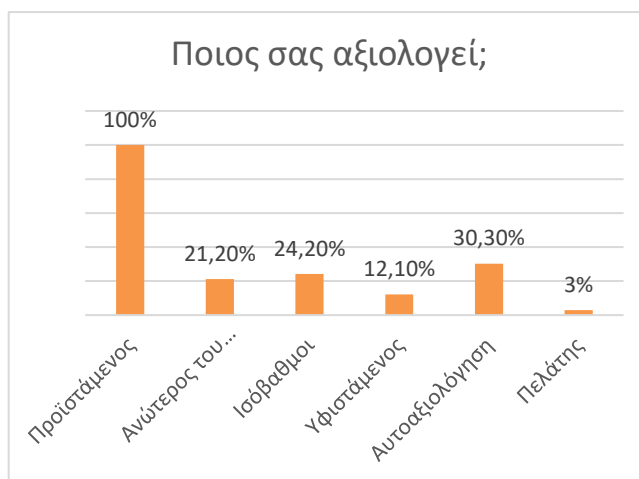
Ακολουθεί η ερώτηση σχετικά με το πρόσωπο ή τα πρόσωπα που πραγματοποιούν την αξιολόγηση. Η ερώτηση αυτή σχετίζεται με το κεφάλαιο 2.2.1 της παρούσης και εξετάζει στην πράξη ποιος ασκεί την αξιολόγηση στους δύο τομείς και κατά πόσο έχει υποχωρήσει η παραδοσιακή, ιεραρχική, «από πάνω προς τα κάτω» αξιολόγηση. Οι ερωτώμενοι είχαν την επιλογή των παραπάνω από μίας απαντήσεων.



Η παραδοσιακή ιεραρχική αξιολόγηση διατηρεί την παντελή της κυριαρχία στο Δημόσιο, αφού ο προϊστάμενος αναδεικνύεται στον άμεσο και βασικό αξιολογητή. Σημαντικό ποσοστό συγκεντρώνει και η μέθοδος της αυτοαξιολόγησης, μίας διαδικασίας η οποία έχει κάνει την εμφάνισή της με τις τελευταίες

Διάγραμμα 10 Ποιος διενεργεί την αξιολόγηση στον δημόσιο τομέα

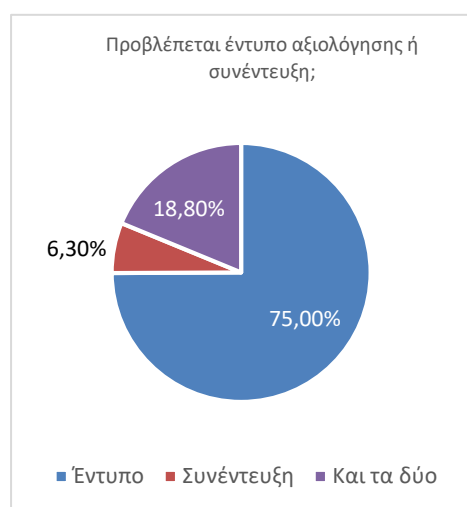
νομοθετικές αναθεωρήσεις. Στον ιδιωτικό τομέα παρουσιάζεται εκ νέου μεγαλύτερη ποικιλία. Πέρα από το γεγονός ότι πλέον υπεισέρχεται αν και σε μικρό βαθμό η αξιολόγηση από τον πελάτη, η εδραίωση πιο «κυκλικών» και σύγχρονων συστημάτων αξιολόγησης είναι εμφανής (π.χ. σύστημα 360 μοιρών), αφού η τελική αξιολογική κρίση δεν εναποτίθεται σε έναν μόνο



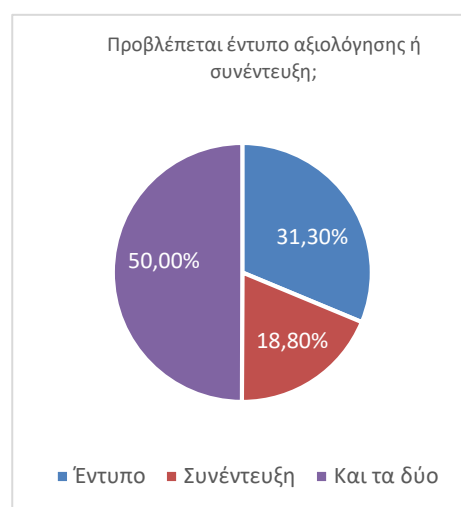
Διάγραμμα 11 Ποιος διενεργεί την αξιολόγηση στον ιδιωτικό τομέα

δρώντα, αλλά μοιράζεται μεταξύ συναδέλφων, υφισταμένων και αυτοαξιολόγησης, που συγκεντρώνει υψηλά ποσοστά.

Την συγκεκριμένη ενότητα κλείνει η ερώτηση περί του τρόπου που διεξάγεται η αξιολόγηση, δηλαδή εάν προβλέπεται διαδικασία μέσω εντύπου, συζήτηση σε συνέντευξη ή και τα δύο. Η επικρατούσα απάντηση και στις δύο περιπτώσεις είναι ότι εφαρμόζονται και οι δύο μέθοδοι, με την επιλογή αυτή να υπερτερεί συντριπτικά στο Δημόσιο, όπως προβλέπουν και οι διατάξεις του τελευταίου νόμου για την αξιολόγηση.

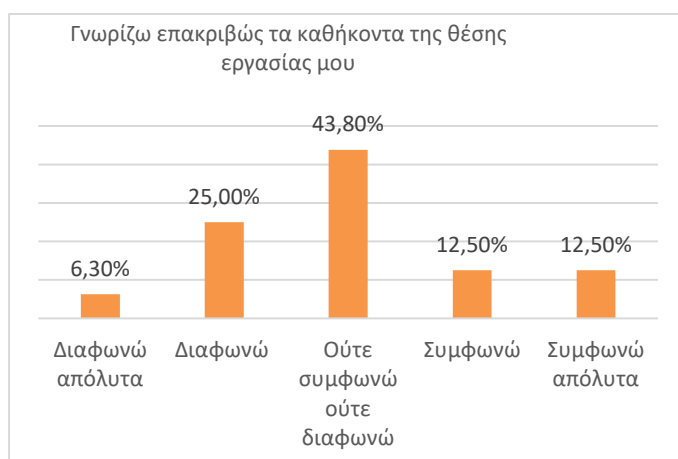


Διάγραμμα 12 Έντυπο αξιολόγησης/συνέντευξη στο Δημόσιο



Διάγραμμα 13 Έντυπο αξιολόγησης/συνέντευξη στον ιδιωτικό τομέα

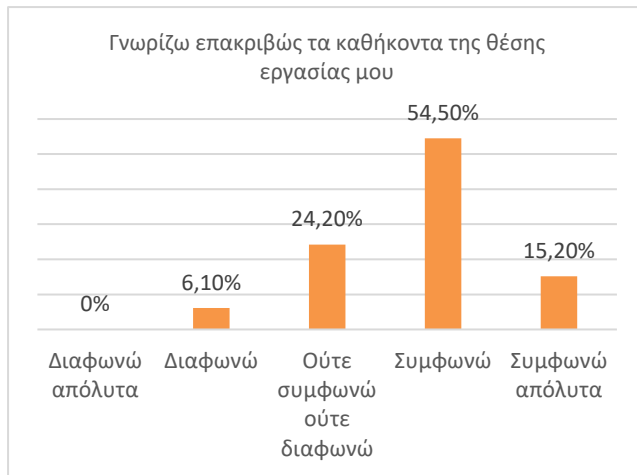
5.3.3 Καθήκοντα και αρμοδιότητες



Διάγραμμα 14 Γνώση καθηκόντων στον δημόσιο τομέα

Στην ενότητα αυτή παρουσιάζονται ενδιαφέρουσες παρατηρήσεις όσον αφορά τα περιγράμματα θέσης (job description) και πώς αυτά διέπονται από σαφήνεια ανά τομέα. Εργαλεία του ΝΔΜ όπως οι δείκτες αξιολόγησης και η επίτευξη στόχων αποτυπώνονται σε αυτή την ενότητα. Η πρώτη

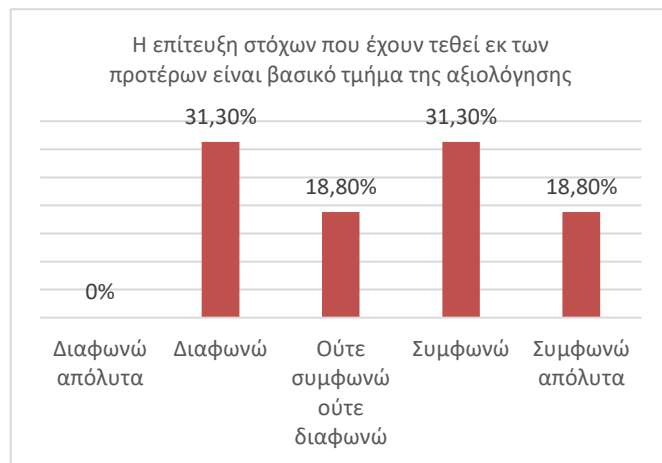
ερώτηση αφορούσε την ακριβή γνώση των καθηκόντων των εργαζομένων, με τον μέσο



Διάγραμμα 15 Γνώση καθηκόντων στον ιδιωτικό τομέα

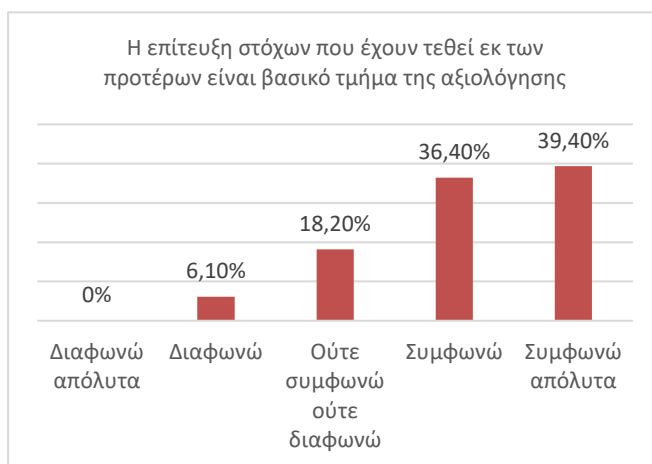
όρο των απαντήσεων να συγκεντρώνεται στη μέση της κλίμακας Likert όσον αφορά τον δημόσιο τομέα, ενώ στον ιδιωτικό υψηλές συγκεντρώσεις υπήρχαν στις ανώτερες βαθμίδες της κλίμακας, γεγονός που μεταφράζεται σε καλύτερη γνώση των αρμοδιοτήτων και των καθηκόντων τους.

Οι επόμενες δύο ερωτήσεις αφορούν τη στοχοθεσία, ένα θεμελιώδες τμήμα του ΝΔΜ και στοιχείο πολλών σύγχρονων συστημάτων αξιολόγησης που εξαρτούν την ατομική απόδοση με τη στοχοθεσία της μονάδας ή του τμήματος. Στην πρώτη ερώτηση γίνεται αναφορά αμιγώς στην επίτευξη στόχων ως βασική παράμετρο της αξιολόγησης απόδοσης, ενώ στη δεύτερη ερώτηση συναρτάται η



Διάγραμμα 16 Στοχοθεσία και απόδοση στο Δημόσιο

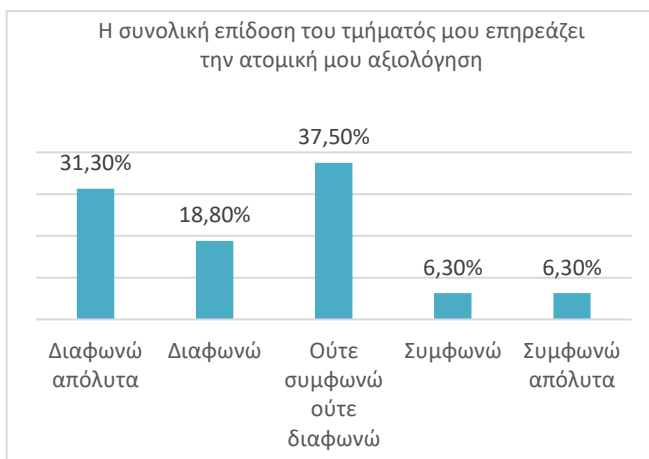
ατομική απόδοση με την απόδοση σε επίπεδο τμήματος. Στον ιδιωτικό τομέα παρατηρούνται σταθερά



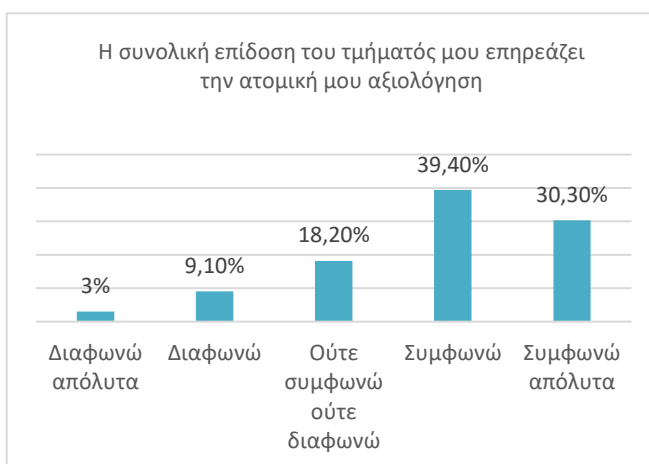
Διάγραμμα 17 Στοχοθεσία και απόδοση στον ιδιωτικό τομέα

σταθερά συγκεντρώσεις απαντήσεων στις υψηλότερες βαθμίδες της κλίμακας, με τους συμμετέχοντες να αναδεικνύουν τη στοχοθεσία και την επίδοση τμήματος σε μείζονα παράγοντα προς την ατομική τους αξιολόγηση, ενώ για τους εργαζομένους στο Δημόσιο η κατανομή φαίνεται πιο

ισοβαρής στη στοχοθεσία και πλήρως ετεροβαρής στην επίτευξη των στόχων του τμήματος, γεγονός που δηλώνει την πλήρη αποσύνδεση της επίδοσης του τμήματος από την ατομική απόδοση και τη μάλλον ασθενή συσχέτιση της ομαδικότητας και της επίτευξης των συλλογικών στόχων με τα προσωπικά ζητήματα αξιολόγησης και ατομικής βελτίωσης.

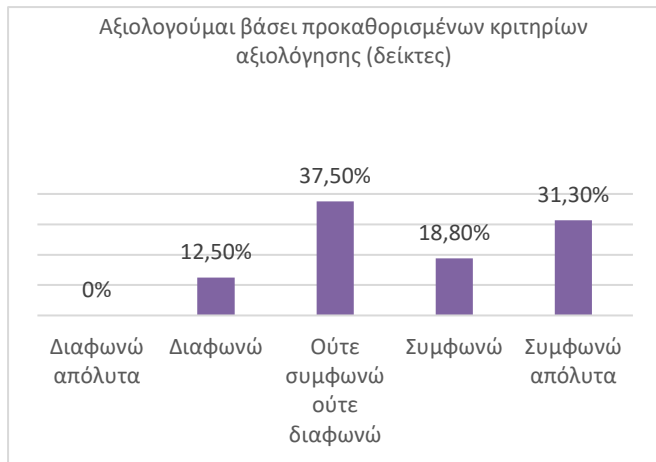


Διάγραμμα 18 Επίδοση τμήματος και ατομική απόδοση στο Δημόσιο



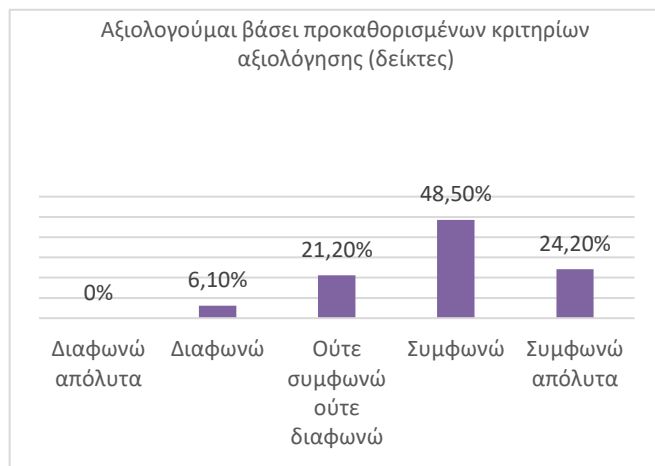
Διάγραμμα 19 Επίδοση τμήματος και ατομική απόδοση στον ιδιωτικό τομέα

Το κεφάλαιο περί καθηκόντων και αρμοδιοτήτων ολοκληρώνει η ερώτηση σχετικά με τους προκαθορισμένους δείκτες αξιολόγησης, δηλαδή συγκεκριμένα κριτήρια τα οποία είναι ήδη γνωστά στον εργαζόμενο πριν την εκκίνηση της διαδικασίας αξιολόγησης και διαμορφώνουν τον χαρακτήρα της διαδικασίας. Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, συνήθως οι δείκτες αξιολόγησης χωρίζονται σε γενικούς, που διατρέχουν ολόκληρη τη διαδικασία, και σε ειδικούς, που συναρτώνται με συγκεκριμένες κατηγορίες



Διάγραμμα 20 Αξιολόγηση βάσει δεικτών στο Δημόσιο

συγκεντρώνονται σε υψηλότερες βαθμίδες της κλίμακας, που σηματοδοτεί την καλύτερη κατανόηση των δεικτών από αυτή την κατηγορία υπαλλήλων, ίσως λόγω της πιο ευρείας χρήσης ή της καλύτερης επικοινωνιακής διαχείρισής τους από τη διοίκηση.

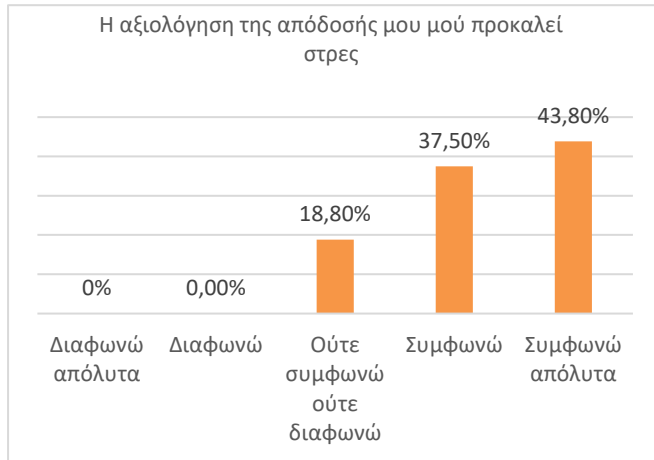


Διάγραμμα 21 Αξιολόγηση βάσει δεικτών στον ιδιωτικό τομέα

5.3.4 Κίνητρα αξιολόγησης

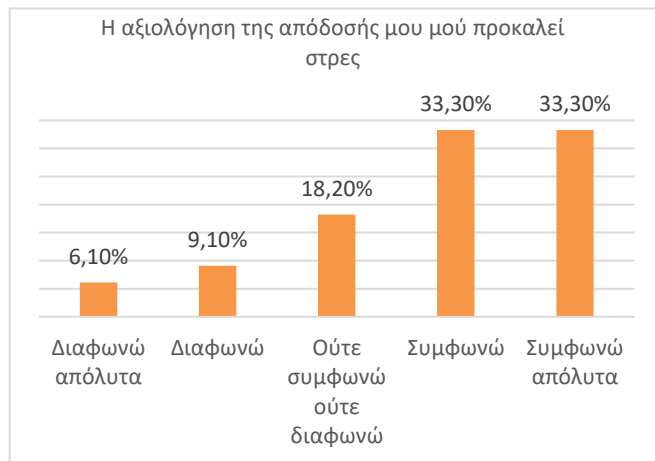
Οι ερωτήσεις που τέθηκαν σε αυτή την ενότητα κινήθηκαν στην κατεύθυνση του εντοπισμού της σχέσης μεταξύ κινήτρου και απόδοσης στον δημόσιο και τον ιδιωτικό τομέα. Όπως είδαμε στη θεωρητική πλαισίωση προηγουμένως, μεταξύ των κινήτρων μπορεί να περιλαμβάνεται η αναβάθμιση εντός της ιεραρχίας του οργανισμού ή κάποια χρηματική απολαβή. Στα διαγράμματα γίνεται φανερό ότι η σύνδεση αυτή είναι έντονα εδραιωμένη στον ιδιωτικό τομέα, ενώ στο Δημόσιο η τάση είναι προς την αντίθετη κατεύθυνση, καθώς φαίνεται ότι τα χρηματικά κίνητρα ή η εσωτερική κινητικότητα δεν έχουν ακόμη ευρεία απεύθυνση.

Στην πρώτη ερώτηση οι συμμετέχοντες ερωτήθηκαν κατά πόσο αντιμετωπίζουν τη διαδικασία της αξιολόγησης ως μια διαδικασία που τους παρακινεί ή που τους

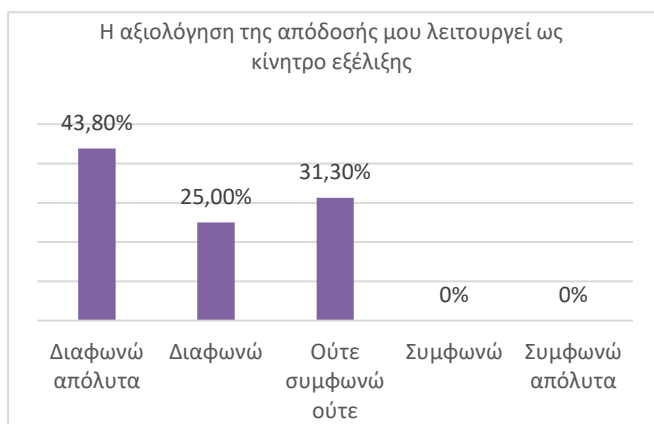


Διάγραμμα 22 Αξιολόγηση και στρες στον δημόσιο τομέα

αξιολόγησης που εφαρμόζονται στον ιδιωτικό τομέα και τον χαμηλό αντίκτυπο σε άγχος που μερικά από αυτά μπορεί να φέρουν. Τα υψηλά επίπεδα άγχους του δημοσίου τομέα βρίσκονται σε αλληλοτροφοδοτική σχέση με τις συνδικαλιστικές αντιδράσεις, ως απόρροια των κακών επικοινωνιακών διαχειρίσεων της εκάστοτε κυβέρνησης και της εν γένει αρνητικής θέασης της



Διάγραμμα 23 Αξιολόγηση και στρες στον ιδιωτικό τομέα

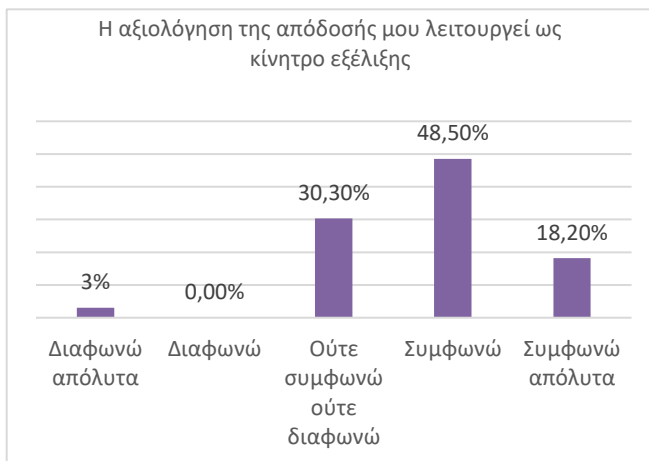


Διάγραμμα 24 Αξιολόγηση ως κινητοποίηση στον δημόσιο τομέα

προκαλεί άγχος. Αν και στους δύο τομείς παρατηρείται μία συγκέντρωση απαντήσεων προς τις ανώτερες βαθμίδες της κλίμακας, φαίνεται ότι στον ιδιωτικό τομέα οι απαντήσεις είναι ελαφρώς πιο ισομερώς κατανεμημένες, γεγονός που πιθανόν να οφείλεται στην μεγάλη ποικιλία συστημάτων

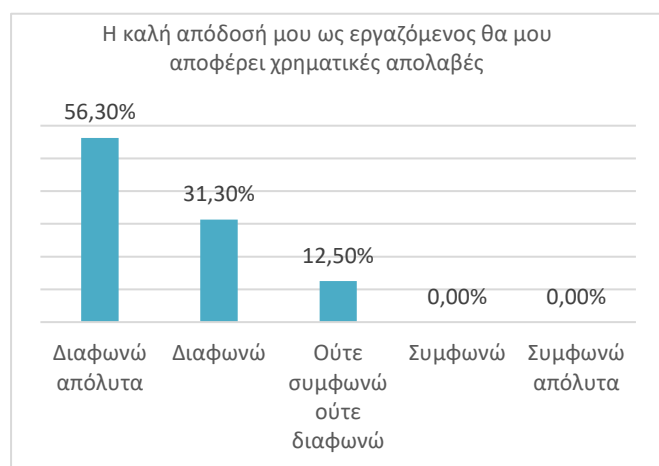
αξιολόγησης απόδοσης. Η ερώτηση αυτή τίθεται σε συμπληρωματική σχέση με την τελευταία ερώτηση της ενότητας, δηλαδή κατά πόσο η αξιολόγηση απόδοσης λειτουργεί ως κίνητρο εξέλιξης. Ο ιδιωτικός τομέας παρουσιάζει υψηλά επίπεδα κινητοποίησης από την

αξιολόγηση, που συνδυάζονται όπως είδαμε με τα υψηλά επίπεδα άγχους, ενώ στον δημόσιο τομέα, αν και το άγχος είναι υψηλό, η κινητοποίηση από την αξιολόγηση φαίνεται εξαιρετικά χαμηλή και η διαδικασία φαίνεται να λαμβάνει μόνο δυσάρεστη διάσταση για τους εργαζομένους.



Διάγραμμα 25 Αξιολόγηση ως κινητοποίηση στον ιδιωτικό τομέα

Η δεύτερη και τρίτη ερώτηση της ενότητας «Κίνητρα και αξιολόγηση» αφορά αμιγώς

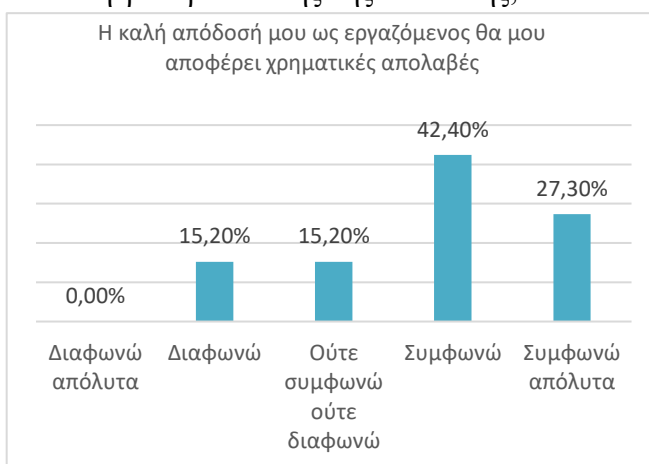


Διάγραμμα 26 Σύνδεση μισθού και απόδοσης στον δημόσιο τομέα

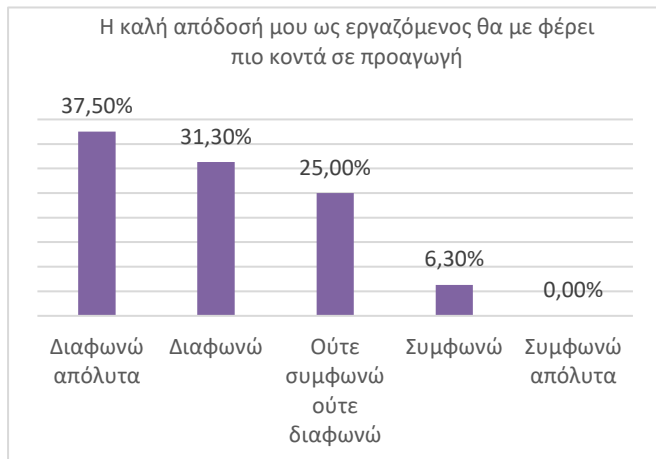
τις χρηματικές απολαβές και τις ευκαιρίες ανέλιξης στην ιεραρχία του οργανισμού βάσει απόδοσης. Τα αποτελέσματα ούτε εδώ ξεφεύγουν από το μοτίβο που έχει διαμορφωθεί: οι απαντήσεις των ΔΥ συγκεντρώνονται εντυπωσιακά στις χαμηλότερες βαθμίδες της κλίμακας, παρουσιάζοντας την πλήρη

αποσύνδεση της αξιολόγησης και των κινήτρων βελτίωσης της απόδοσης, ενώ -ιδίως

στο θέμα των προαγωγών- οι απαντήσεις των ιδιωτικών υπαλλήλων συγκεντρώνονται στις υψηλότερες βαθμίδες, που μαρτυρούν τη διαμόρφωση μιας κουλτούρας επιβράβευσης της καλής απόδοσης στην αξιολόγηση. Οι αποκλίσεις μεταξύ των απαντήσεων είναι τόσο έντονες που φαίνεται



Διάγραμμα 27 Σύνδεση μισθού και απόδοσης στον ιδιωτικό τομέα

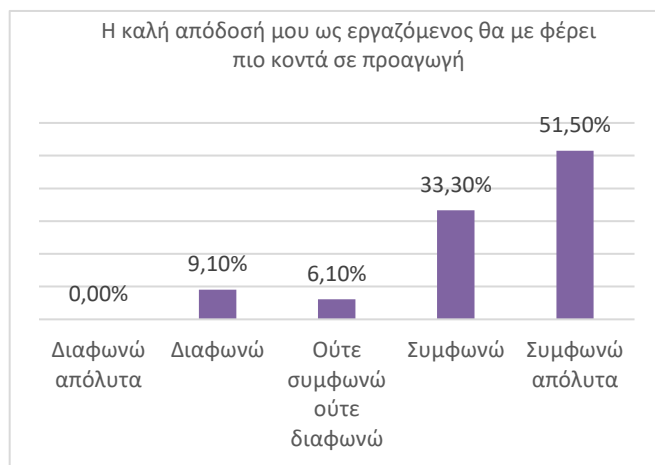


Διάγραμμα 28 Σύνδεση ανέλιξης και απόδοσης στον δημόσιο τομέα

μάλλον η ανεπάρκεια των ισχυουσών μεταρρυθμίσεων να εδραιώσουν λογικές ανταμοιβής και ανέλιξης κατόπιν μια καλής απόδοσης, καθώς και η μεγάλη ιδεολογική μεταβολή που πρέπει να πραγματοποιηθεί στον δημόσιο τομέα σε σχέση με το θέμα της αξιολόγησης προκειμένου να ανατραπεί η

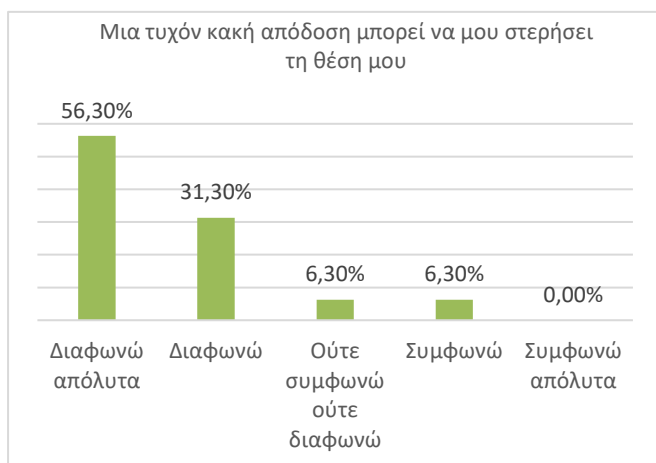
αμυντικότητα που ισχύει μέχρι και σήμερα.

Στο ερωτηματολόγιο αποτυπώθηκε επιπλέον και η άποψη των εργαζομένων σχετικά με το θέμα της μονιμότητας: φαίνεται ότι στον δημόσιο τομέα η ανησυχία για απώλεια θέσης εργασίας λόγω κακής απόδοσης και αντίστοιχης αξιολόγησης



Διάγραμμα 29 Σύνδεση ανέλιξης και απόδοσης στον ιδιωτικό τομέα

τείνει προς το ελάχιστο, ενώ στον ιδιωτικό τομέα η δαμόκλειος σπάθη της έλλειψης μονιμότητας φαίνεται να αιωρείται κατά τη διάρκεια της διαδικασίας αξιολόγησης.



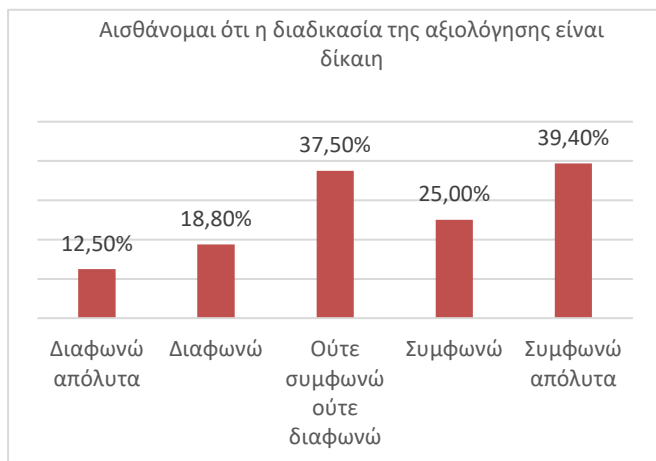
Διάγραμμα 30 Απώλεια θέσης και αξιολόγηση στον δημόσιο τομέα



Διάγραμμα 31 Απόλεια θέσης και αξιολόγηση στον ιδιωτικό τομέα

5.3.5 Αντικειμενικότητα της αξιολόγησης

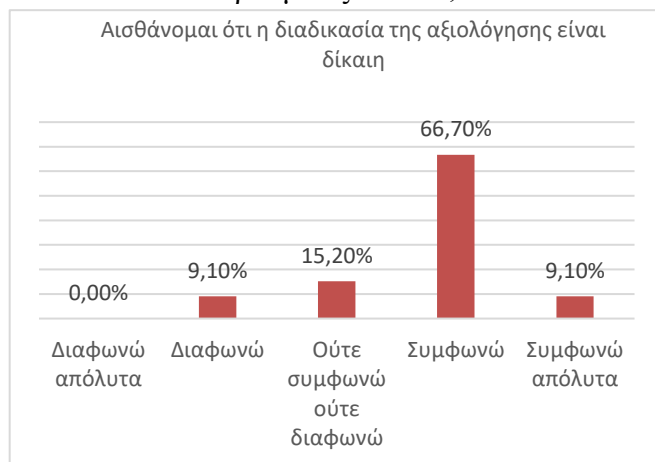
Η ενότητα που ακολουθεί περιέλαβε ερωτήσεις που αφορούν την εμπιστοσύνη που



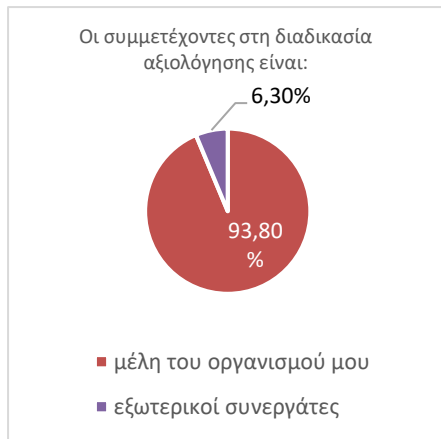
Διάγραμμα 32 Δίκαιη αξιολόγηση στον δημόσιο τομέα

επέδειξαν οι εργαζόμενοι στον τρόπο που διεξάγεται η αξιολόγηση, καθώς και στο πρόσωπο που τους αξιολογεί. Η πρώτη ερώτηση αφορά το κατά πόσο χαρακτηρίζουν τη διαδικασία ως δίκαιη, με τους ΔΥ να συγκεντρώνουν τις απαντήσεις τους και πάλι σε χαμηλότερες βαθμίδες απ' ό,τι οι ιδιωτικοί,

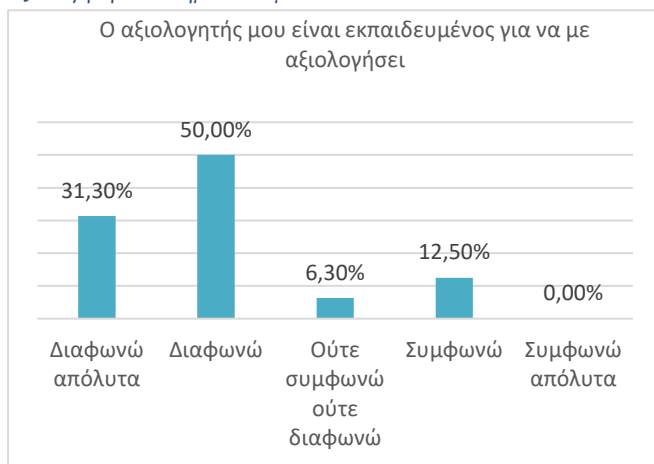
επιδεικνύοντας την έλλειψη νομιμοποίησης των διαδικασιών αξιολόγησης μεταξύ των δημοσίων υπαλλήλων, πράγμα που και πάλι μπορεί να αποδοθεί στην πλημμελή ενημέρωση των αξιολογουμένων σχετικά με τα οφέλη της διαδικασίας. Συνδυαστικά με την τελευταία



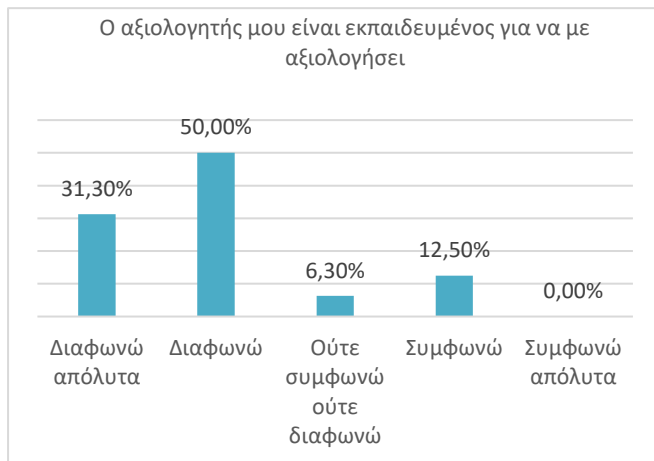
Διάγραμμα 33 Δίκαιη αξιολόγηση στον ιδιωτικό τομέα



Διάγραμμα 34 Εσωτερική ή εξωτερική αξιολόγηση στον δημόσιο τομέα



Διάγραμμα 36 Ικανότητα αξιολογητή στον δημόσιο τομέα



Διάγραμμα 37 Ικανότητα αξιολογητή στον ιδιωτικό τομέα

ερώτηση της ενότητας σχετικά το εάν η διαδικασία αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού διενεργείται εσωτερικά ή ανατίθεται σε εξωτερικό συνεργάτη, εξάγονται ενδιαφέροντα συμπεράσματα καθώς φαίνεται ότι όσο μεγαλύτερο το ποσοστό της ανάθεσης (outsourcing),

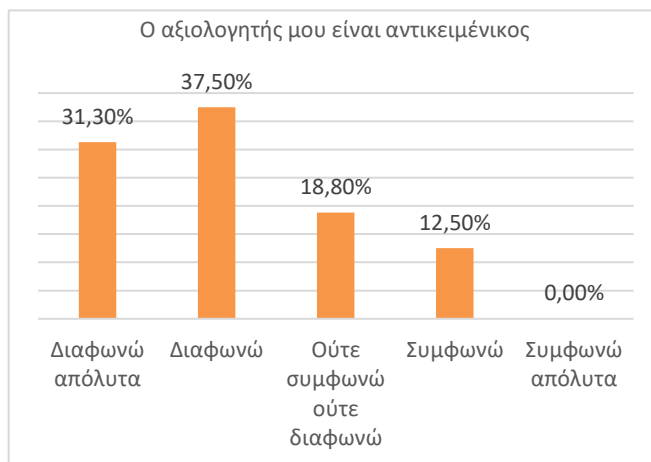


Διάγραμμα 35 Εσωτερική ή εξωτερική αξιολόγηση στον ιδιωτικό τομέα

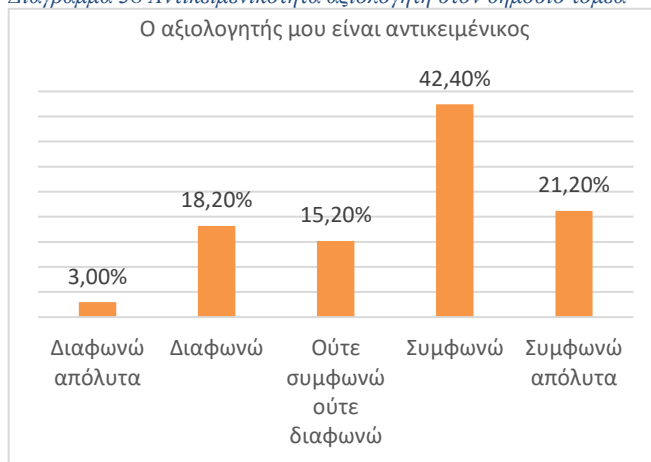
ενός φαινομένου που συναντάται αποκλειστικά στον ιδιωτικό τομέα, τόσο μεγαλύτερη και η εμπιστοσύνη που εμφανίζεται από τους εργαζόμενους προς τον αξιολογητή τους αναφορικά με την αντικειμενικότητά του. Επίσης, η κατάρτιση των αξιολογητών εμφανίζεται επίσης αναλογική με τα ποσοστά της εξωτερικής ανάθεσης, αφού στην ερώτηση για το εάν ο αξιολογητής είναι καταρτισμένος για τη διαδικασία που καλείται να

διεκπεραιώσει, οι απαντήσεις των ιδιωτικών υπαλλήλων φαίνεται να συνηγορούν στην υψηλή κατάρτιση, ενώ των δημοσίων στην ελλιπή. Όσον αφορά το outsourcing στην αξιολόγηση, τα τελευταία χρόνια έχουν κάνει την εμφάνισή τους και στην Ελλάδα

διάφορες εταιρείες που ειδικεύονται στην παροχή λογισμικού και υπηρεσιών αξιολόγησης ανθρώπινου δυναμικού, όπως αποδείχτηκε και ανωτέρω στην περίπτωση της Asso.subsea.



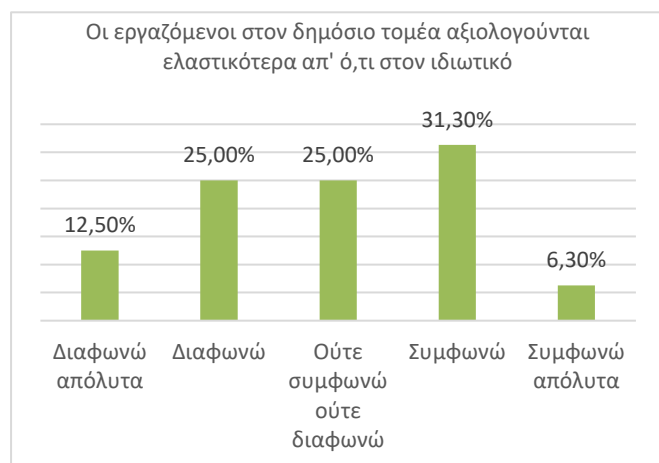
Διάγραμμα 38 Αντικειμενικότητα αξιολογητή στον δημόσιο τομέα



Διάγραμμα 39 Αντικειμενικότητα αξιολογητή στον ιδιωτικό τομέα

5.3.6 Αξιολόγηση-προοπτικές

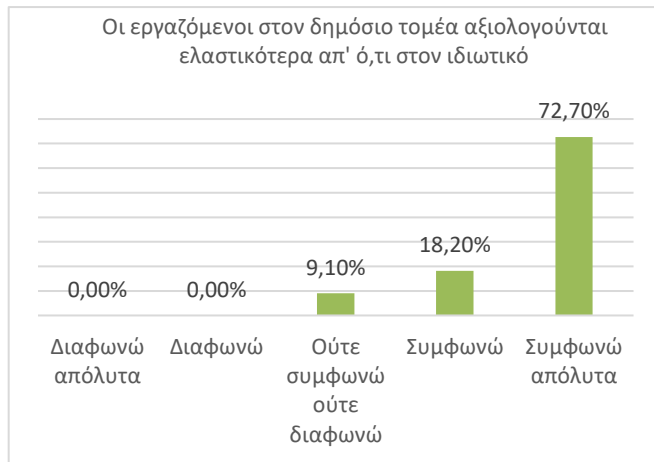
Η τελευταία ενότητα του ερωτηματολογίου αφορά τη θέαση των συμμετεχόντων όσον



Διάγραμμα 40 Απαντήσεις δημοσίων υπαλλήλων σχετικά με την ελαστικότητα της αξιολόγησης στο Δημόσιο

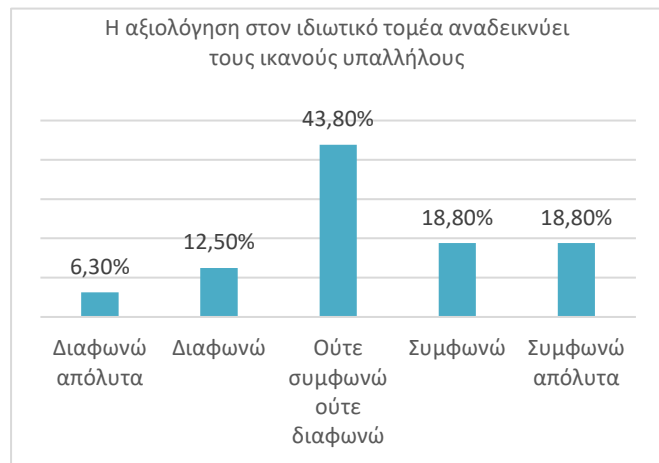
αφορά την αξιολόγηση του ετέρου συστήματος καθώς και τον βαθμό που χρήζει αναθεώρησης η διαδικασία συνολικά. Τα συμπεράσματα που εξάγονται από την εισαγωγική ερώτηση της ενότητας είναι ότι κατά κοινή παραδοχή και οι δύο κατηγορίες αξιολογουμένων θεωρούν την αξιολόγηση

απόδοσης στον δημόσιο τομέα πιο ελαστική από ό,τι στον ιδιωτικό. Η διαδεδομένη αυτή πεποίθηση εκκινεί από την ανυπαρξία ενός σταθερού και δοκιμασμένου μοτίβου αξιολόγησης στο Δημόσιο και από τις συνεχείς νομοθετικές αλλαγές του πλαισίου, καθώς επίσης και από τα



Διάγραμμα 41 Απαντήσεις ιδιωτικών υπαλλήλων σχετικά με την ελαστικότητα της αξιολόγησης στο Δημόσιο

συνδικαλιστικά «μπλόκα» που πολλές φορές ανέτρεψαν τη διαδικασία της αξιολόγησης, όπως αναφέρθηκε προηγουμένως.

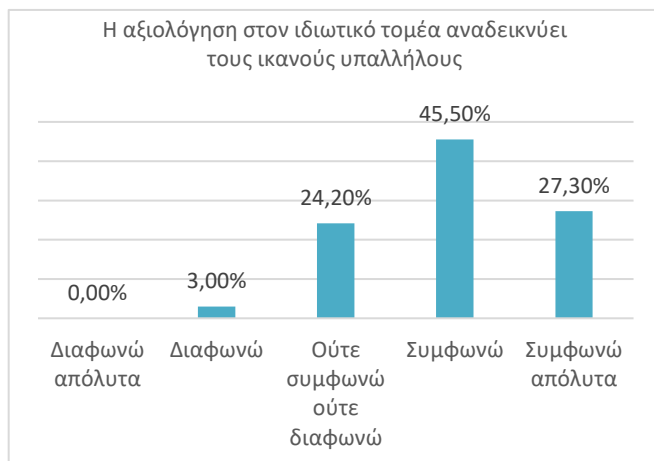


Διάγραμμα 42 Ανάδειξη των ικανών υπαλλήλων στον ιδιωτικό τομέα σύμφωνα με τους ΔΥ

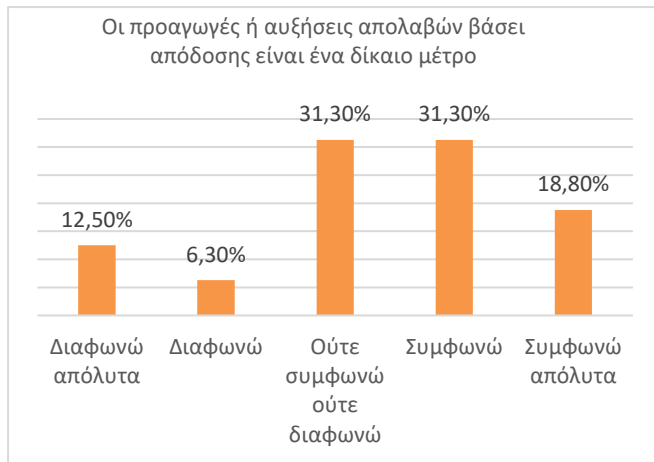
Αντιστρόφως, η ερώτηση που αφορούσε τον ιδιωτικό τομέα και κατά πόσο τα εκεί συστήματα αξιολόγησης αναδεικνύουν τους ικανούς εργαζομένους φαίνεται να συγκεντρώνει μικρότερη συναίνεση, αφού οι απαντήσεις των ιδιωτικών υπαλλήλων

τονίζουν πιο εμφανικά αυτή τη διάσταση, ενώ οι απαντήσεις των ΔΥ συγκεντρώνονται προς την απάντηση του «ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ».

Η τρίτη ερώτηση της ενότητας αφορούσε την άποψη των ερωτηθέντων σχετικά με το εάν η σύνδεση απόδοσης και μισθού ή προαγωγών είναι μία δίκαιη πρακτική: οι δύο κατηγορίες



Διάγραμμα 43 Ανάδειξη των ικανών υπαλλήλων στον ιδιωτικό τομέα σύμφωνα με τους ιδιωτικούς υπαλλήλους

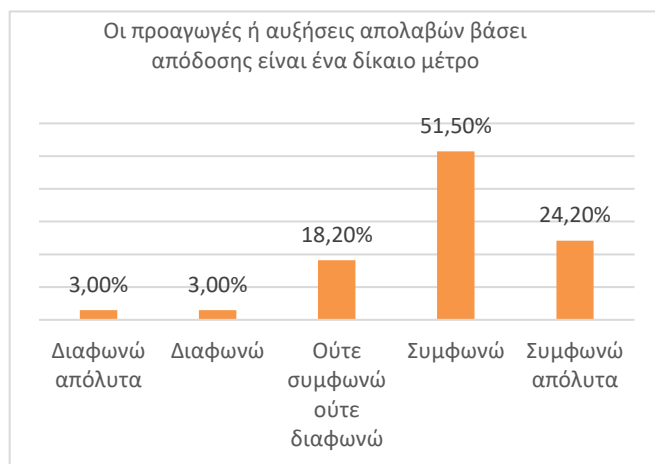


Διάγραμμα 44 Σύνδεση απόδοσης και παροχών σύμφωνα με τους δημοσίους υπαλλήλους

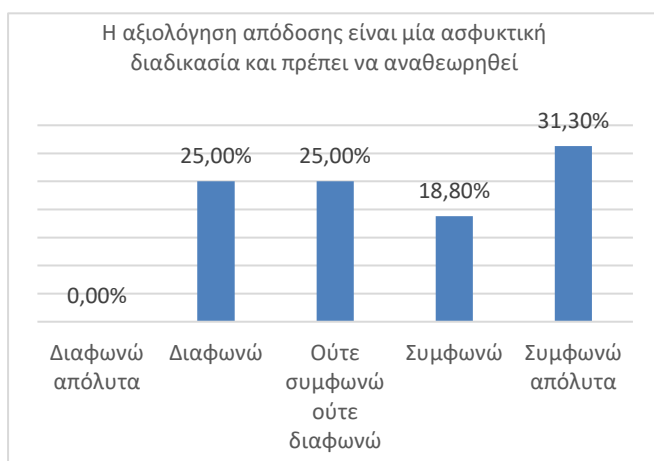
εργαζομένων φαίνεται να συμφωνούν σε αυτό το πεδίο και να συσσωρεύουν τις απαντήσεις τους στις ανώτερες βαθμίδες της κλίμακας. Συνεπώς, η απουσία τέτοιου είδους πρακτικών από το σύστημα αξιολόγησης του δημοσίου τομέα είναι ένα γεγονός που παρατηρείται από τους ίδιους του τους υπαλλήλους, ωστόσο λόγω της ποιοτικής φύσης των

υπηρεσιών που παρέχει και των προκλήσεων που αυτό προτάσσει στη στοχοθεσία, η σύνδεση τέτοιων ωφελειών με την απόδοση απαιτεί περαιτέρω διερεύνηση από τους μάνατζερ των δημοσίων οργανισμών.

Το ερωτηματολόγιο ολοκληρώνεται με μία ερώτηση σχετικά με τη συνολική θέαση



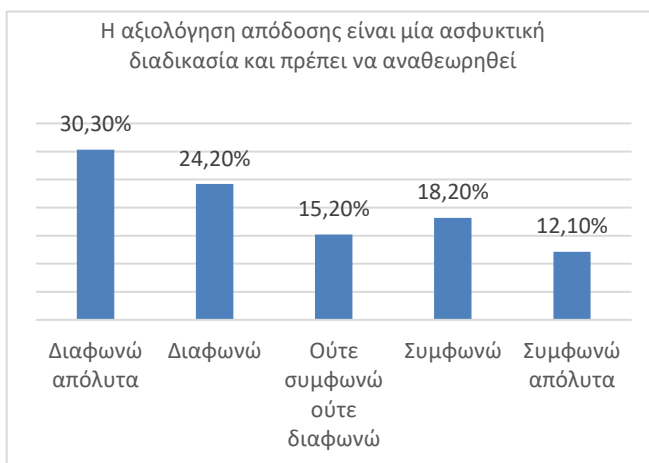
Διάγραμμα 45 Σύνδεση απόδοσης και παροχών σύμφωνα με τους δημοσίους υπαλλήλους



Διάγραμμα 46 Αναγκαιότητα αναθεώρησης της διαδικασίας σύμφωνα με τους δημοσίους υπαλλήλους

του ισχύοντος συστήματος αξιολόγησης στον εκάστοτε τομέα και κατά πόσο αυτό πρέπει να υπαχθεί σε εκ νέου σχεδιασμό και αναθεώρηση. Χωρίς να αποτελεί έκπληξη, οι απαντήσεις των ΔΥ συσσωρεύονται στις χαμηλότερες βαθμίδες της κλίμακας, θεωρώντας αναγκαία την επανεξέταση του συστήματος

της αξιολόγησης, ενώ η διασπορά των απαντήσεων στους ιδιωτικούς υπαλλήλους είναι πιο ίση, με αυξημένες συγκεντρώσεις στις χαμηλές βαθμίδες, που δεν θεωρούν δηλαδή ότι το σύστημα αξιολόγησής τους χρήζει αναθεώρησης.



Διάγραμμα 47 Αναγκαιότητα αναθεώρησης της διαδικασίας σύμφωνα με τους ιδιωτικούς υπαλλήλους

Κεφάλαιο 6: Συμπεράσματα και προτάσεις για περαιτέρω διερεύνηση

Έχοντας ολοκληρώσει τη βιβλιογραφική και την ερευνητική προσέγγιση στα συστήματα αξιολόγησης της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού στην Ελλάδα, εξάγεται η διαπίστωση ότι παρά τα εμφανή βήματα σύγκλισης που έχουν συντελεστεί από τη δεκαετία του 1990 και έπειτα, με τα δύο συστήματα να μιλάνε την ίδια «γλώσσα» όσον αφορά την αξιολόγηση, εξακολουθούν να υπάρχουν χάσματα, τόσο θεσμικά-πρακτικά, όσο και ιδεολογικά.

Οι παραδοσιακές μέθοδοι αξιολόγησης προσωπικού «από πάνω προς τα κάτω» φαίνεται να καθίστανται πλέον παρωχημένες, καθώς οι ιδιωτικοί οργανισμοί χρησιμοποιούν πιο σύγχρονα και σφαιρικά συστήματα αξιολόγησης, όπως αυτό των 360 μοιρών, που ο προϊστάμενος δεν αποτελεί τον μοναδικό αξιολογητή και κριτή της επίδοσης ενός εργαζομένου, ενώ η έννοια της ομαδικότητας και της από κοινού επιδίωξης επίτευξης στόχων έρχονται στο προσκήνιο. Συνήθη είναι και τα κίνητρα για την αύξηση της παραγωγικότητας στον ιδιωτικό τομέα, όπως οι χρηματικές απολαβές ή η άνοδος στην εταιρική ιεραρχία.

Οι αρχές του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ κυριάρχησαν στη διαχείριση δημόσιων οργανισμών στο εξωτερικό μετά την διασπορά των ιδεών της Νέας Δεξιάς και της ιδιωτικού τύπου διαχείρισης του δημοσίου τομέα. Η τάση αυτή ακολουθήθηκε και στην Ελλάδα, με τους νόμους σχετικά με την αξιολόγηση από τη δεκαετία του 1990 έως και το 2022 να ενσωματώνουν την κατεύθυνση και την ορολογία που διέπει τη λειτουργία

μιας ιδιωτικής επιχείρησης: επίτευξη στόχων, Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, σύνδεση απόδοσης με αμοιβή κ.ά.. Ωστόσο, η ίδια η φυσιογνωμία των δημόσιων οργανισμών ως φορείς δημόσιας εξουσίας, τα ποιοτικά χαρακτηριστικά των αποτελεσμάτων που καλούνται να παραγάγουν και η σύνθετη σχέση τους με το δαιδαλώδες πολιτικό σύστημα και τις εναλλαγές του, καθιστούν αυτού του τύπου τους οργανισμούς πιο δύσκολους στο να εφαρμόσουν μία ποσοτικοποιημένη διαχείριση βάσει στόχων. Επιπλέον, οι συχνές νομοθετικές αλλαγές και η έλλειψη πρότερης διαβούλευσης με φορείς των εργαζομένων καθιστούν δυσλειτουργικές τις καινοτομίες που εισηγούνται, με έναν μεγάλο αριθμό ψηφισμένων νόμων -όπως ειπώθηκε ανωτέρω- να καταλήγουν τελικά σε μη εφαρμογή και αχρησία.

Συνολικά, η αξιολόγηση προσωπικού στον δημόσιο και τον ιδιωτικό τομέα στην Ελλάδα αποκαλύπτει τόσο συγκλίσεις όσο και αποκλίσεις. Και οι δύο τομείς αναγνωρίζουν τη σημασία της αξιολόγησης ως μέσο για την αύξηση της αποτελεσματικότητας και την ανάπτυξη του προσωπικού. Ωστόσο, οι διαφορές στην εφαρμογή και την προσέγγιση είναι εμφανείς. Στον ιδιωτικό τομέα, η αξιολόγηση εστιάζεται συχνά στην απόδοση και την επίτευξη των οργανωσιακών στόχων, ενώ στο δημόσιο, η πολυπλοκότητα των διαδικασιών και η ανάγκη για διαφάνεια και λογοδοσία επηρεάζουν την αξιολόγηση. Οι νομοτεχνικές μελέτες του μέλλοντος πρέπει να λάβουν υπ' όψιν τους τις ιδιαιτερότητες που παρουσιάζει ένας δημόσιος οργανισμός όσον αφορά την αξιολόγηση του προσωπικού του, ενώ οι πρόοδοι που σημειώνονται στην οργανωσιακή επιστήμη βρίσκουν την εφαρμογή τους ήδη στις επιχειρήσεις του ιδιωτικού τομέα, όπου πλέον συνδυάζονται πολλαπλές μέθοδοι αξιολόγησης για να εξαχθούν αρτιότερα αποτελέσματα και να αξιοποιηθεί το ανθρώπινο κεφάλαιο στον μέγιστο βαθμό.

Βιβλιογραφία

- Armstrong, M. (2012). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page Publishers.
- Armstrong, M., & Baron, A. (1995). *The Job Evaluation Handbook*. London: Institute of Personnel and Development.
- Asso.subsea. (χ.χ.). Ανάκτηση Φεβρουάριος 2024, από <https://www.assogroup.com/about-us/>
- Bethlehem, J., & Biffignandi, S. (2012). *Handbook of Web Surveys*. Hoboken: John Wiley & Sons.
- Boyne, G. A. (2002, January). Public and Private Management: What's the Difference? *Journal of Management Studies*(39 (1)), σσ. 97-122.
- Cederblom, D. (1982, April). The Performance Appraisal Interview: A Review, Implications, and Suggestions. *The Academy of Management Review*(7 (2)), σσ. 219-227.
- Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2008). *Μεθοδολογία εκπαιδευτικής έρευνας*. (Σ. Κυρανάκης, Μεταφρ.) Αθήνα: Μεταίχμιο.
- Daley, D. M. (1992). *Performance Appraisal in the Public Sector: Techniques and Applications*. Westport: ABC-CLIO.
- DeNisi, A., & Pritchard, R. (2006). Performance Appraisal, Performance Management and Improving Individual Performance: A Motivational Framework. *Management and Organization Review*(2), σσ. 253-277. Ανάκτηση από <https://doi.org/10.1111/j.1740-8784.2006.00042.x>
- Dessler, G. (2022). *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*. (Θ. Κουτρούκης, Επιμ., & Γ. Ε. Χρηστίδης, Μεταφρ.) Αθήνα: Κριτική.
- Drucker, P. (1954). *The practices of management*. New York: Harper.
- Fisher, C., Schoenfeldt, L., & Shaw, J. (1996). *Human Resource Management* (3rd edition εκδ.). New York: Houghton Mifflin Company.
- Flippo, E. B. (1980). *Principles of Personnel Management*. New York: McGraw Hill.
- Follett, M. (1926). The giving of orders. Στο H. Overstreet, *Scientific Foundations of Business Administration* (σσ. 29-37). Baltimore: Williams & Wilkins.
- Görgens-Albino, M., & Kusek, J. (2009). *Making Monitoring and Evaluation Systems Work: A Capacity Development Toolkit*. Kyiv: World Bank Publications.

- Hertzberg, F. (1966). *Work and the Nature of Man*. New York: World Publishing.
- Hussey, D. E. (1998). *Strategic Management: From Theory to Implementation*. Oxford: Routledge.
- Jackson, S., Schuler, R., & Werner, S. (2009). *Managing Human Resources*. South-Western Cengage Learning.
- Jung, C. (2011, July 08). Organizational Goal Ambiguity and Performance: Conceptualization, Measurement, and Relationships. *International Public Management Journal*(14 (2)), σσ. 193-217. doi:<https://doi.org/10.1080/10967494.2011.589760>
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1966). *The Social Psychology of Organizations*. New York: Wiley.
- Kavanagh, M. J., Thite , M., & Johnson, R. D. (2011). *uman Resource Information Systems: Basics, Applications, and Future Directions: Basics, Applications, and Future*. Los Angeles: SAGE.
- Latham, G. P., Fay, C. H., & Saari, L. M. (2006, December). The development of Behavioral Observation Scales for appraising the performance of foremen. *Personnel Psychology*(32(2)), σσ. 299-311.
- Liu, P. (2002). Can Public Managers Learn from Trends in Manufacturing Management,. *International Public Management Review*, 3 (2), σσ. 44-59.
- Martocchio, J. J. (2023). *Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού*. (Γ. Θέριου, Επιμ., & Α. Βεργίδου, Μεταφρ.) Αθήνα: Τζιόλας.
- Maslow, A. H. (1970). *Motivation and Personality*. New York: Harper & Row.
- McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill Book Co.
- Murphy, K. R., & Cleveland, J. N. (1995). *Understanding Performance Appraisal: Social, Organizational, and Goal-Based Perspectives*. London, New Delhi: SAGE Publications.
- Office of Technology Assessment, U. C. (1987). *The Electronic supervisor : new technology, new tensions*. DIANE Publishing.
- Osbourne, D., & Gaebler, T. (1993). *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector*. New York: Penguin.

- Patrick, P. (2021, March). Core Functions of Human Resource Management and its Effectiveness on Organization: A Study. *International Journal of Social Economics*(9 (5)), σσ. 257-266.
- Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2017). *Public Management Reform: A Comparative Analysis - Into The Age of Austerity*. London: Oxford University Press.
- Ramlall, S. (2004). A Review of Employee Motivation Theories and Their Implications for Employee Retention within Organizations. *Journal of American Academy of Business*(5), σσ. 52-63.
- Rao, T., & Rao, R. (2002). *360 Degree Feedback and Performance Management System*. Delhi: Excel books.
- Rodgers, R., & Hunter, J. (1991). Impact of management by objectives on organizational productivity. *Journal of Applied Psychology*.(76 (2)), σσ. 322-336. doi:10.1037/0021-9010.76.2.322
- Sasmanta, S., Manhajan, J., & Gollamudi, H. (2023). *Organisational behaviour: Concept to realisation*. Delhi: PHI Learning Private.
- Schermerhorn, J. R. (2009). *Exploring Management*. London: Wiley.
- Schultz, T. W. (1961, March). Investment in Human Capital. *The American Economic Review*(51), σσ. 1-17.
- Simon, H. A., & March, J. G. (1993). *Organizations*. New York: Wiley-Blackwell.
- Stewart, S. M., Gruys, M. L., & Storm, M. (2010). Forced Distribution Performance Evaluation Systems: Advantages, Disadvantages and Keys to Implementation. *Journal of Management & Organization*(16), σσ. 168-179. doi:doi:10.5172/jmo.16.1.168
- Sullivan, J. (2005). *Rethinking Strategic HR*. Chicago: CCH Incorporated.
- Thijs, N. (2013). *How the CAF Model Strengthens Staff*. European Institution of Public Administration.
- Thornton III, G. C., & Rupp, D. E. (2006). *Assessment Centers in Human Resource Management: Strategies for Prediction, Diagnosis and Development*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Ulrich, D. (1997). *Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*. Harvard Business Review Press.
- Ward, P. (1997). *360-degree Feedback*. Delhi: Institute of Personnel and Development.

- Weihlich, H., & Mendleson, J. (1978). *Management, an MBO Approach*. Richmond: Kendall/Hunt Publishing Company.
- Weinberg, M. (1983). Public Management and Private Management: A Diminishing Gap? *Journal of Policy Analysis and Management*(3 (1)), σσ. 107-115. Ανάκτηση από <https://doi.org/10.2307/3324008>
- Yoon, D. (2021, January 9). How Can Personnel Performance Evaluation Systems Be Improved? *SAGE Open*(11). doi:<https://doi.org/10.1177/2158244020986538>
- ΑΔΕΔΥ. (2014, Ιούλιος 22). *Η απεργία – αποχή από τις διαδικασίες «αξιολόγησης» συνεχίζεται κανονικά και με το Νόμο!* Ανάκτηση από adedy.gr: <https://adedy.gr/22072014/>
- ΑΔΕΔΥ. (2017, Ιούνιος 7). *Ανακοίνωση για την απεργία – αποχή από την “αξιολόγηση”*. Ανάκτηση από adedy.gr: <https://adedy.gr/apergiaproxiajiologish/>
- ΑΔΕΔΥ. (2024, Φεβρουάριος 26). *Απόφαση ΓΣ – Επαναπροκήρυξη της απεργίας – αποχής στο Δημόσιο*. Ανάκτηση από adedy.gr: <https://adedy.gr/apofsigsepanaproxhryjiapergiasapoxisajilogisi/>
- Βαξεβανίδου, Μ., & Ρεκλείτης, Π. (2008). *Management Ανθρωπίνων Πόρων - Θεωρία Και Πράξη*. Αθήνα: Προπομπός.
- Βασματζίδης, Χ. (2014). Θέματα συνταγματικότητας του συστήματος αξιολόγησης των υπαλλήλων (ν. 4250/2014). *Νομική Εφημερίδα CURIA.GR*.
- Βογατσάς, Μ., & Καρελλά, Α. (2014). *Αξιολόγηση Προσωπικού στον Ιδιωτικό Τομέα, Πτυχιακή εργασία*. Ηράκλειο: ΤΕΙ Κρήτης.
- Βογιατζής, Κ. Α. (2003). *Αξιολόγηση απόδοσης εργαζομένων και οι αντιδράσεις τους: μια μελέτη περίπτωσης σε μεγάλη ελληνική τράπεζα, Διπλωματική εργασία*. Πειραιάς: Πανεπιστήμιο Πειραιώς.
- Δαμιανός, Χ. Χ. (1999). *Μεθοδολογία δειγματοληψίας: τεχνικές και εφαρμογές*. Αθήνα: Αίθρα.
- Ελευθερίου, Γ.-Μ. (2018). *Βέλτιστες πρακτικές αξιολόγησης προσωπικού στον ιδιωτικό τομέα, Διπλωματική εργασία*. Θεσσαλονίκη: Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.
- Ζαφειρόπουλος, Κ. (2015). *Πώς γίνεται μια επιστημονική εργασία: Επιστημονική έρευνα και συγγραφή εργασιών*. Αθήνα: Κριτική.
- Θεοχαροπούλου-Κοντόγιωργα, Δ. (1989). *Οι προαγωγές των δημοσίων υπαλλήλων*. Θεσσαλονίκη: Σάκκουλα.

- Ιορδάνογλου, Δ. (2008). *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στις Σύγχρονες Οργανώσεις: Νέες τάσεις και πρακτικές*. Αθήνα: Κριτική.
- Κανελλόπουλος, Χ. (1991). *Αποτελεσματική διοίκηση ανθρώπινων πόρων*. Αθήνα: Σταμούλη.
- Κανελλόπουλος, Χ. (2002). *Διοίκηση προσωπικού-ανθρώπινου δυναμικού*. Αθήνα: Σταμούλης.
- Κάντας, Α. (1998). *Οργανωτική-Βιομηχανική Ψυχολογία. Μέρος 2ο Επιλογή-Αξιολόγηση Προσωπικού*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Κατσαλής, Α., & Τσώκος, Δ. (2009). *Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού*. Αθήνα: Financial Forum.
- Κοντιάδης, Ξ. Ι., & Δραμαλιώτη, Ε. (2019). Μεταρρυθμιστικές προκλήσεις της ελληνικής δημόσιας διοίκησης. Στο Ξ. Κοντιάδης, Α. Αιμιλιανίδης, & Χ. Ανθόπουλος (Επιμ.), *Η δημόσια διοίκηση μετά την κρίση* (σσ. 195-235). Αθήνα: Σάκκουλα.
- Κτιστάκη, Σ. (2014). *Εισαγωγή στη Δημόσια Διοίκηση*. Αθήνα: Παπαζήσης.
- Μακρυδημήτρης, Α., & Πραβίτα, Μ.-Η. (2012). *Δημόσια Διοίκηση: Στοιχεία διοικητικής οργάνωσης*. Αθήνα: Σάκκουλας.
- Μούζα-Λαζαρίδη, Α. (2006). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Αθήνα: Κριτική.
- Ντότα, Ε. (2015). *Μέθοδοι Αξιολόγησης Προσωπικού, Διπλωματική εργασία*. Πειραιάς: Πανεπιστήμιο Πειραιώς.
- Παπαλεξανδρή, Ν. Α., & Μπουραντάς, Δ. Κ. (2002). *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*. Αθήνα: Μπένου.
- Παπαλεξανδρή, Ν., Γαλανάκη, Ε., & Παναγιωτοπούλου, Λ. (2012). *Έρευνα στις πρακτικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στην Ελλάδα: Τι άλλαξε μέσα στα τελευταία 15 χρόνια στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στη χώρα μας και ποια η θέση της Ελλάδας συγκριτικά με την υπόλοιπη Ευρώπη*. Έκθεση αποτελεσμάτων Research Project CRANET, Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών, Αθήνα. Ανάκτηση Ιανουάριος 2024, από https://www.aueb.gr/sites/default/files/hrm/Research/cranet_report_2012.pdf
- Παπαχατζής, Γ. (1983). *Σύστημα του ισχύοντος στην Ελλάδα διοικητικού δικαίου*. Αθήνα: Σάκκουλα.

- Πετρακάκος, Δ. Α. (1946). *Κοινοβουλευτική Ιστορία της Ελλάδος* (Τόμ. ΙΙ). Αθήνα: Δημητράκος.
- ΠΟΕ-ΟΤΑ. (2014, Δεκέμβριος). *Σύστημα Αξιολόγησης της Απόδοσης και Εξέλιξης των Υπαλλήλων του Δημοσίου Τομέα*. Ανάκτηση από <https://www.poeota.gr/oldsite/anakoinoiseis/PK-KSNSA-12-2014.pdf>
- Ρωσσίδης, Γ. (2021). Ο δημόσιος τομέας. Στο Δ. Α. Σωτηρόπουλος, & Β. Νταλάκου (Επιμ.), *Το σύγχρονο διοικητικό σύστημα στην Ελλάδα* (σσ. 125-149). Αθήνα: ΕΑΠ.
- Σπανού, Κ. (2000). *Διοίκηση, Πολίτες και Δημοκρατία*. Αθήνα: Παπαζήσης.
- Τερζίδης, Κ. Π., & Τζωρτζάκης, Κ. Μ. (2004). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων: Διοίκηση Προσωπικού*. Αθήνα: Rosili.
- Τζέμος, Β., Αλαγιαλόγλου, Ε., Αναστασίου, Α., Δραμαλιώτη, Π., Κοϊμτζόγλου, Ι., Λάτσινου, Ε., . . . Χαραλαμπογιάννη, Π. (2021). *ΑΣΕΠ και Δίκαιο Ανθρώπινου Δυναμικού στο Δημόσιο: Νέος Νόμος ΑΣΕΠ (Ν.4765/2021)*. (Β. Τζέμος, Επιμ.) Αθήνα: Νομική Βιβλιοθήκη.
- Τσούτσου, Α. (1965). Αι υπηρεσιακαί εκθέσεις των δημοσίων υπαλλήλων. *Διοίκηση και Δίκαιο*(19), σσ. 208-212.
- Χαραλαμπογιάννη, Β. (2022). Από την αξιολόγηση της επίδοσης στη συνεχή βελτίωση της απόδοσης. *Καθημερινή*.
- Χυτήρης, Λ. (2013). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Αθήνα: Φαίδιμος.

Νομοθεσία

- Βασιλικό Διάταγμα 22-11-1833 (ΦΕΚ 37/22.11.1833)
- Ν.1811/1951 (ΦΕΚ 141/Α'/16-05-1951)
- Π.Δ. 611/1977 (ΦΕΚ 198/Α'/15-07-1977)
- Ν.1400/1983 (ΦΕΚ 157/Α'/24-10-1983)
- Π.Δ. 581/1984 (ΦΕΚ 207/Α'/20-12-1984)
- Ν. 1943/1991 (ΦΕΚ 50/Α'/11-04-1991)
- Π.Δ. 318/1992 (ΦΕΚ 161/Α'/25-09-1992)
- ΔΙΔΑΔ/Φ.32/47/1353/14-01-1993 (ΦΕΚ 8/Β'/19-01-1993)
- ΔΙΔΑΔ/Φ.32/157/34670/23-12-1994 (ΦΕΚ 960/Β'/23-12-1994)

N. 2683/1999 (ΦΕΚ 19/Α'/09-02-1999)
N.3230/2004 (ΦΕΚ 44/Α'/11-02-2004)
N.3528/2007 (ΦΕΚ 26/Α'/09-02-2007)
N.2584/2007 (ΦΕΚ 143/Α'/28-06-2007)
N.3833/2010 (ΦΕΚ 40/Α'/15-03-2010)
N.4024/2011 (ΦΕΚ 226/Α'/27-10-2011)
N.4250/2014 (ΦΕΚ 74/Α'/26-03-2014)
N.4369/2016 (ΦΕΚ 33/Α'/27-02-2016)
N. 4440/2016 (ΦΕΚ 224/Α'/02-12-2016)
N. 4622/2019 (ΦΕΚ 133/Α'/07-08-2019)
N. 4940/2022 (ΦΕΚ 112/Α'/14-06-2022)

Παράρτημα Ι

Παράδειγμα εντύπου αξιολόγησης

Έντυπο 1

Όνομα:..... Θέση:..... Χρονολογία:.....

Χρόνος πρόσληψης:..... Στη θέση από:.....

	Ανεπαρκής	Ανεκτή	Καλή	Πολύ καλή	Άριστη
<u>Γνώση της δουλειάς</u>	1	2	3	4	5
<u>Κρίση</u>	1	2	3	4	5
<u>Ικανότητα οργάνωσης</u>	1	2	3	4	5
<u>Στάση</u>	1	2	3	4	5
<u>Αξιοπιστία</u>	1	2	3	4	5
<u>Δημιουργικότητα- Φαντασία</u>	1	2	3	4	5
<u>Χειρισμός ανθρώπων</u>	1	2	3	4	5
<u>Εξουσιοδότηση</u>	1	2	3	4	5
<u>Ηγεσία</u>	1	2	3	4	5
<u>Προσωπική επάρκεια</u>	1	2	3	4	5

Πηγή: Κανελλόπουλος, Χ., *Αποτελεσματική διοίκηση ανθρωπίνων πόρων*, 1991, Σταμούλη, Αθήνα

Παράρτημα II

Πίνακας αξιολογούμενων βάσει του συστήματος εναλλακτικής κατάταξης

ΚΛΙΜΑΚΑ ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΗΣ ΚΑΤΑΤΑΞΗΣ
Υπό κρίση χαρακτηριστικό:
Υπάλληλος με την καλύτερη βαθμολογία
1.
2.
3.
4.
5.
6.
7.
8.
9.
10.
11.
12.
13.
14.
15.
16.
17.
18.
Υπάλληλος με τη χειρότερη βαθμολογία

Πηγή: Τερζίδης, Κ., Τζωρτζάκης, Κ., Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων: Διοίκηση Προσωπικού, 2004, Rosili, Αθήνα

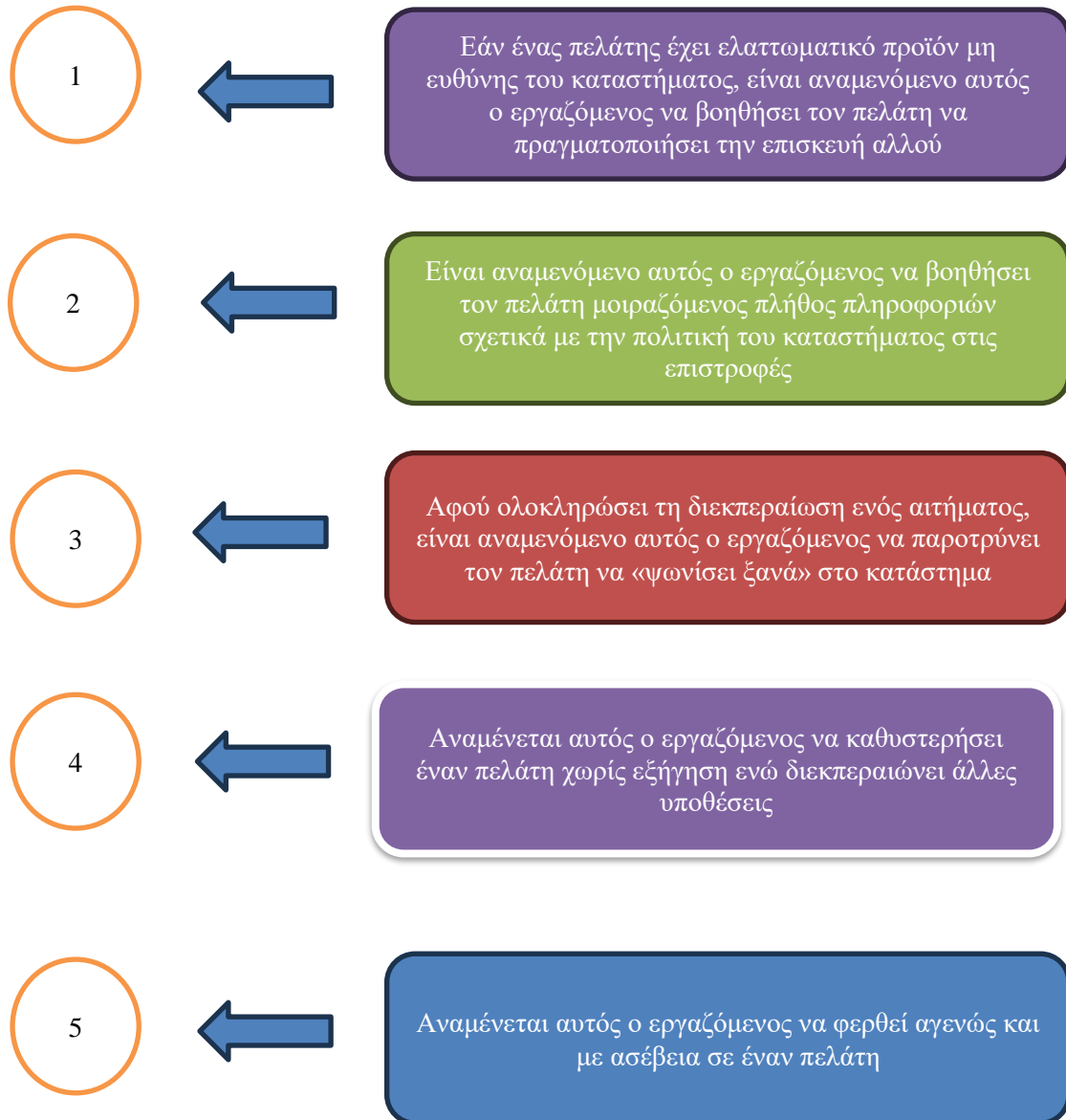
Παράρτημα ΙΙΙ

ΣΥΓΚΡΙΣΗ	A	B	Γ	Δ
A		-	-	-
B	+		-	+
Γ	+			+
Δ	+	-	-	

Πηγή: Μούζα-Λαζαρίδη, Α.Μ., Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Αθήνα, 2006

Παράρτημα IV

Πώς μοιάζει μία κλίμακα βαθμολόγησης βασισμένη στη συμπεριφορά (BARS)



Παρατίθεται ένα υποθετικό σενάριο αξιολόγησης απόδοσης εργαζομένου σε κατάσταση πώλησης προϊόντων, με τον πωλητή να καλείται να διαχειριστεί μια επιστροφή.

Πηγή: Schermerhorn, J. R., *Exploring Management*, Wiley, 2009, p.217

Παράρτημα V

Τα πέντε επίπεδα του μοντέλου των λειτουργιών της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού



Πηγή: Sullivan, J., *Rethinking Strategic HR*, CCH Incorporated, 2005, σ. 25

Παράρτημα VI

Έντυπο αξιολόγησης της εταιρείας Asso.subsea



ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ

Όνομα Εργαζόμενου: _____ Ημερομηνία Συνάντησης: _____

Τμήμα: _____ Θέση: _____

Όνομα Προϊστάμενου: _____ Περίοδος Αξιολόγησης: από _____ έως _____

i Επιτεύγματα / Συνεισφορά / Δυνατά σημεία	
Εργαζόμενος:	
Προϊστάμενος:	

ii Σημεία που χρειάζονται βελτίωση	
Εργαζόμενος:	
Προϊστάμενος:	

iii Στόχοι Τμήματος	
Προϊστάμενος:	

iv Στόχοι Εργαζόμενου (σε συνάρτηση με τους στόχους του Τμήματος)	

v Ανάγκες για εκπαίδευση/επιμόρφωση/προσωπική εξέλιξη	
Εργαζόμενος:	
Προϊστάμενος:	

vi Περιβάλλον Εργασίας (συμπληρώνεται από τον εργαζόμενο)	
<i>Τι είναι αυτό που σου αρέσει στο Τμήμα που βρίσκεσαι; Τι είναι αυτό που δε σου αρέσει στο Τμήμα που βρίσκεσαι;</i>	
<i>Ποια στοιχεία της δουλειάς σου βρίσκεις να έχουν βαθμό δυσκολίας;</i>	
<i>Ποια στοιχεία της δουλειάς σου σου αρέσουν περισσότερο και ποια λιγότερο;</i>	

vii	Σχόλια Εργαζόμενου

viii	Σχόλια Προϊστάμενου

ix	Σημεία Αναφοράς	Καλό Επίπεδο	Μέτριο Επίπεδο	Κακό Επίπεδο
	<i>Γνώση εργασίας - γνώση προϊόντων, διαδικασιών και πολιτικών ή γνώση τεχνικών, δεξιοτήτων, εξοπλισμού, διαδικασιών και υλικών</i>	<input type="checkbox"/> Εργαζόμενος <input type="checkbox"/> Προϊστάμενος	<input type="checkbox"/> Εργαζόμενος <input type="checkbox"/> Προϊστάμενος	<input type="checkbox"/> Εργαζόμενος <input type="checkbox"/> Προϊστάμενος
	<i>Ποιότητα εργασίας - απώλεια λαθών και σφαλμάτων, ακρίβεια κτλ</i>	<input type="checkbox"/> Εργαζόμενος <input type="checkbox"/> Προϊστάμενος	<input type="checkbox"/> Εργαζόμενος <input type="checkbox"/> Προϊστάμενος	<input type="checkbox"/> Εργαζόμενος <input type="checkbox"/> Προϊστάμενος
	<i>Ποσότητα εργασίας - αποτέλεσμα εργασίας</i>	<input type="checkbox"/> Εργαζόμενος <input type="checkbox"/> Προϊστάμενος	<input type="checkbox"/> Εργαζόμενος <input type="checkbox"/> Προϊστάμενος	<input type="checkbox"/> Εργαζόμενος <input type="checkbox"/> Προϊστάμενος
	<i>Αξιοπιστία - εμπιστοσύνη στο να γίνει η δουλειά στην ώρα που πρέπει, άξιος εμπιστοσύνης, επίμονος στο σωστό αποτέλεσμα</i>	<input type="checkbox"/> Εργαζόμενος <input type="checkbox"/> Προϊστάμενος	<input type="checkbox"/> Εργαζόμενος <input type="checkbox"/> Προϊστάμενος	<input type="checkbox"/> Εργαζόμενος <input type="checkbox"/> Προϊστάμενος
	<i>Πρωτοβουλία & Δημιουργικότητα - οργάνωση χρόνου και εργασία χωρίς πολλές λεπτομέρειες, εποικοδομητικές προτάσεις</i>	<input type="checkbox"/> Εργαζόμενος <input type="checkbox"/> Προϊστάμενος	<input type="checkbox"/> Εργαζόμενος <input type="checkbox"/> Προϊστάμενος	<input type="checkbox"/> Εργαζόμενος <input type="checkbox"/> Προϊστάμενος
	<i>Κρίση - σωστές αποφάσεις, αποφάσεις σε γεγονότα αντί για συναίσθημα</i>	<input type="checkbox"/> Εργαζόμενος <input type="checkbox"/> Προϊστάμενος	<input type="checkbox"/> Εργαζόμενος <input type="checkbox"/> Προϊστάμενος	<input type="checkbox"/> Εργαζόμενος <input type="checkbox"/> Προϊστάμενος
	<i>Συνεργασία - θέληση να εργάζεται με άλλους για το αποτέλεσμα, θετικός σε οδηγίες και διαδικασίες</i>	<input type="checkbox"/> Εργαζόμενος <input type="checkbox"/> Προϊστάμενος	<input type="checkbox"/> Εργαζόμενος <input type="checkbox"/> Προϊστάμενος	<input type="checkbox"/> Εργαζόμενος <input type="checkbox"/> Προϊστάμενος
	<i>Παρουσία - έρχεται στην ώρα του, δεν κωλυσιεργεί, ελαστικός στο ωράριο εάν χρειάζεται</i>	<input type="checkbox"/> Εργαζόμενος <input type="checkbox"/> Προϊστάμενος	<input type="checkbox"/> Εργαζόμενος <input type="checkbox"/> Προϊστάμενος	<input type="checkbox"/> Εργαζόμενος <input type="checkbox"/> Προϊστάμενος
	<i>*Προγραμματισμός & Οργάνωση - ικανότητα ανάλυσης εργασίας, στόχων, σχέδια δράσης, λίγη επίβλεψη, εμπιστοσύνη</i>	<input type="checkbox"/> Εργαζόμενος <input type="checkbox"/> Προϊστάμενος	<input type="checkbox"/> Εργαζόμενος <input type="checkbox"/> Προϊστάμενος	<input type="checkbox"/> Εργαζόμενος <input type="checkbox"/> Προϊστάμενος
	<i>*Καθοδήγηση & Έλεγχος - κλίμα κινήτρου, συνεργασία, εκπαίδευση/καθοδήγηση, διορθωτικές κινήσεις</i>	<input type="checkbox"/> Εργαζόμενος <input type="checkbox"/> Προϊστάμενος	<input type="checkbox"/> Εργαζόμενος <input type="checkbox"/> Προϊστάμενος	<input type="checkbox"/> Εργαζόμενος <input type="checkbox"/> Προϊστάμενος
	<i>*Λήψη Αποφάσεων - αποφάσεις γενικά, ποιότητα και έγκαιρη αντίδραση αυτών</i>	<input type="checkbox"/> Εργαζόμενος <input type="checkbox"/> Προϊστάμενος	<input type="checkbox"/> Εργαζόμενος <input type="checkbox"/> Προϊστάμενος	<input type="checkbox"/> Εργαζόμενος <input type="checkbox"/> Προϊστάμενος

* Αφορά μόνο επιβλέποντες ομάδας

Προϊστάμενος Τμήματος

Εργαζόμενος

Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού

Παράρτημα VII

Έντυπο επίτευξης στόχων προϋσταμένου Ν.4940/2022

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ Υπουργείο Εσωτερικών		Γενική Γραμματεία Ανθρώπινου Δυναμικού Δημοσίου Τομέα		ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ Εσωτερικών Υπουργείο Εσωτερικών				
ΕΝΤΥΠΟ ΕΠΙΤΕΥΞΗΣ ΣΤΟΧΩΝ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΥ								
ΜΕΡΟΣ Α'								
Στοιχεία Αξιολογούμενου:								
Όνοματεπώνυμο / Πατρώνυμο Αξιολογούμενου:		Υπουργείο / Φορέας:						
Κατηγορία / Κλάδος / Βαθμίδα (για μόνιμα υπάλληλους):		Γενική / Ειδική Γραμματεία / ΝΠΔΔ:						
Εκπαιδευτική Βαθμίδα / Ειδικότητα / Βαθμίδα (για ιδιωτικού δικαίου υπάλληλους):		Γενική Διεύθυνση:						
Θύση Ευθύνων:		Διεύθυνση:						
Χρονική Περίοδος Αξιολόγησης:		Τμήμα:						
Ημερομηνία Υπαρειακής Συνάντησης Προγραμματισμού Εργασιών:								
Ημερομηνία Υπαρειακής Συνάντησης Επισκόπησης Προόδου (Στόχος):								
Ημερομηνία Υπαρειακής Συνάντησης Συνολικής Αξιολόγησης:		Ημερομηνία Υποβολής Εντύπου:						
Αναθεώρηση Στόχων εν μέσω της Χρονικής Περιόδου Αξιολόγησης:	<input type="checkbox"/>	Αριθμός Πρωτοκόλλου Εντύπου:						
ΜΕΡΟΣ Β'								
Ολόκληρο Συμπλήρωμα Πίνακα Επίτευξης Στόχων:								
Καταχωρίστε την Κατηγορία καθώς και την Περιγραφή του κάθε Στόχου που είχε ανατεθεί στον Αξιολογούμενο Προϊστάμενο. Εν ουκεία, αποτυπώστε το επίπεδο επίτευξης κάθε στόχου από τον αξιολογούμενο με βάση την πενταβάθμια περιγραφική κλίμακα, όπου "Πολύ Χαμηλή Επίτευξη του Στόχου" αντιστοιχεί σε βαθμολογία = ένα (1), και "Σημαντική Υπέρβαση Στόχου" αντιστοιχεί σε βαθμολογία = πέντε (5)								
Κατηγορία Στόχου	Περιγραφή Στόχου	Πολύ Χαμηλή Επίτευξη του Στόχου 0%-24%	Χαμηλή Επίτευξη του Στόχου 25%-49%	Μερική Επίτευξη του Στόχου 50%-79%	Επίτευξη του Στόχου 80%-100%	Σημαντική Υπέρβαση του Στόχου Ανω του 100%	Αποτέλεσμα	Αριθμητική Βαθμολογία
Στόχοι από το Ετήσιο Σχέδιο Δράσης								
Αξιολόγηση								
Στόχοι								
Αξιολόγηση								
Παρεχόμενες Υπηρεσίες της Οργανικής Μονάδας								
Αξιολόγηση								
Εσωτερική Οργάνωση και Λειτουργία της Οργανικής Μονάδας								
Αξιολόγηση								
Γνώσεις Δεξιότητες και Ικανότητες των Υπαλλήλων της Οργανικής Μονάδας								
Αξιολόγηση								
Συνολική Αριθμητική Βαθμολογία Επίτευξης Στόχων (μ.ο.)								
Στοιχεία Αξιολογήτη:								
Όνοματεπώνυμο / Πατρώνυμο Αξιολογητή:		Υπογραφή:						

Πηγή: *Μητρώο Ανθρώπινου Δυναμικού Ελληνικού Δημοσίου*
https://www.apografi.gov.gr/evaluation/stox/stox_entypa.html

Παράρτημα VIII

Το ηλεκτρονικό ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε

Αξιολόγηση απόδοσης στην εργασία

Το παρόν ερωτηματολόγιο πραγματοποιείται στα πλαίσια εκπόνησης της διπλωματικής εργασίας της Ελεωνόρας Μαρίας Σκορδίλη «Συστήματα αξιολόγησης απόδοσης προσωπικού στο δημόσιο και ιδιωτικό τομέα στην Ελλάδα: Συγκριτική ανάλυση συγκλίσεων – αποκλίσεων». Το ερωτηματολόγιο απευθύνεται σε άτομα που διετέλεσαν ή διατελούν μισθωτοί του δημοσίου ή του ιδιωτικού τομέα. Σε περίπτωση βρίσκεστε σε άλλη επαγγελματική κατάσταση (αυτοαπασχολούμενος ή άνεργος) και δεν έχετε υπάρξει ποτέ μισθωτός στον δημόσιο ή τον ιδιωτικό τομέα, παρακαλούμε να μην προβείτε στη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου.

1. Έχετε αξιολογηθεί ποτέ για την απόδοση στην εργασία σας;

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Ναι
- Όχι

Δημογραφικά χαρακτηριστικά

2. Επιλέξτε φύλο

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Άνδρας
- Γυναίκα
- Άλλο

3. Επιλέξτε ηλικιακή ομάδα

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- 18-24
- 25-34
- 35-44

- 45-54
- 55-64
- 65+

4. Επίπεδο εκπαίδευσης

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Απόφοιτος δημοτικού
- Απόφοιτος γυμνασίου
- Απόφοιτος λυκείου
- Απόφοιτος μεταδευτεροβάθμιας εκπαίδευσης
- Απόφοιτος ΑΕΙ/ΤΕΙ
- Κάτοχος Μεταπτυχιακού
- Κάτοχος Διδακτορικού

5. Τομέας στον οποίο εργάζεστε ή εργαζόσασταν

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Δημόσιος τομέας
- Ιδιωτικός τομέας

Συστήματα αξιολόγησης απόδοσης

Οι ερωτήσεις αφορούν και συνταξιούχους ή ανέργους, που καλούνται να απαντήσουν με γνώμονα την τελευταία εργασία τους.

6. Ποια είναι η θέση σας (δημόσιος τομέας);

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Υπάλληλος
- Προϊστάμενος Τμήματος
- Προϊστάμενος Διεύθυνσης

6. Ποια είναι η θέση σας (ιδιωτικός τομέας);

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Υπάλληλος
- Διευθυντής Τμήματος
- Διαχειριστής (manager)
- Επιβλέπων

7. Πόσο συχνά αξιολογείστε;

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Κάθε 3 μήνες
- Κάθε 6 μήνες
- Κάθε 12 μήνες
- Πιο συχνά από 3 μήνες
- Πιο αραιά από 12 μήνες

8. Ποιος σας αξιολογεί;

Επιλέξτε όλα όσα ισχύουν.

- Ο προϊστάμενός μου
- Κάποιος ανώτερος του προϊσταμένου μου
- Οι ισόβαθμοι συνάδελφοί μου
- Κάποιος υφιστάμενός μου
- Αυτοαξιολογούμαι
- Άλλο

9. Προβλέπεται έντυπο αξιολόγησης ή συνέντευξη;

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Έντυπο αξιολόγησης
- Συνέντευξη
- Και τα δύο

Καθήκοντα και αρμοδιότητες

Απαντήστε κατά πόσο συμφωνείτε με τις παρακάτω προτάσεις (1= Διαφωνώ απόλυτα, 2= Διαφωνώ, 3= Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ, 4= Συμφωνώ, 5= Συμφωνώ απόλυτα)

10. Γνωρίζω επακριβώς τα καθήκοντα της θέσης εργασίας μου

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1 2 3 4 5

11. Η επίτευξη στόχων που έχουν τεθεί εκ των προτέρων είναι βασικό τμήμα της αξιολόγησης

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1 2 3 4 5

12. Η συνολική επίδοση του τμήματός μου επηρεάζει την ατομική μου αξιολόγηση

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1 2 3 4 5

13. Αξιολογούμαι βάσει προκαθορισμένων κριτηρίων αξιολόγησης (δείκτες)

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1 2 3 4 5

Κίνητρα αξιολόγησης

Απαντήστε κατά πόσο συμφωνείτε με τις παρακάτω προτάσεις (1= Διαφωνώ απόλυτα, 2= Διαφωνώ, 3= Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ, 4= Συμφωνώ, 5= Συμφωνώ απόλυτα)

14. Η αξιολόγηση της απόδοσής μου μου προκαλεί στρες

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1 2 3 4 5

15. Η καλή απόδοσή μου ως εργαζόμενος θα μου αποφέρει χρηματικές απολαβές

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1 2 3 4 5

16. Η καλή απόδοσή μου ως εργαζόμενος θα με φέρει πιο κοντά σε προαγωγή

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1 2 3 4 5

17. Μια τυχόν κακή απόδοση μπορεί να μου στερήσει τη θέση μου

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1 2 3 4 5

18. Η αξιολόγηση της απόδοσής μου λειτουργεί ως κίνητρο εξέλιξης

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1 2 3 4 5

Αντικειμενικότητα της αξιολόγησης

Απαντήστε κατά πόσο συμφωνείτε με τις παρακάτω προτάσεις (1= Διαφωνώ απόλυτα, 2= Διαφωνώ, 3= Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ, 4= Συμφωνώ, 5= Συμφωνώ απόλυτα)

19. Αισθάνομαι ότι η διαδικασία της αξιολόγησης είναι δίκαιη

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1 2 3 4 5

20. Ο αξιολογητής μου είναι εκπαιδευμένος για να με αξιολογήσει

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1 2 3 4 5

21. Ο αξιολογητής μου είναι αντικειμενικός

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1 2 3 4 5

22. Οι συμμετέχοντες στη διαδικασία αξιολόγησης είναι:

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- μέλη του οργανισμού μου
- εξωτερικοί συνεργάτες

Αξιολόγηση και προοπτικές

Απαντήστε κατά πόσο συμφωνείτε με τις παρακάτω προτάσεις (1= Διαφωνώ απόλυτα, 2= Διαφωνώ, 3= Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ, 4= Συμφωνώ, 5= Συμφωνώ απόλυτα)

23. Οι εργαζόμενοι στον δημόσιο τομέα αξιολογούνται ελαστικότερα απ' ό,τι στον ιδιωτικό

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1 2 3 4 5

24. Η αξιολόγηση στον ιδιωτικό τομέα αναδεικνύει τους ικανούς υπαλλήλους

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1 2 3 4 5

25. Οι προαγωγές ή αυξήσεις απολαβών βάσει απόδοσης είναι ένα δίκαιο μέτρο

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1 2 3 4 5

26. Η αξιολόγηση απόδοσης είναι μία ασφυκτική διαδικασία και πρέπει να αναθεωρηθεί

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1 2 3 4 5