

Στρατηγικές και Εργαλεία αξιολόγησης στη σύγχρονη βιβλιογραφία: Εφαρμογή στο υπάρχον σύστημα αξιολόγησης

Δήμητρα Τσιμπούκη

Νοσηλεύτρια Π.Ε.

MSc οργάνωση και διοίκηση υπηρεσιών υγείας

Ορισμοί

Αξιολόγηση είναι η διαδικασία, ή αλλιώς το μέτρο ελέγχου, που υπολογίζει σε τι ποσοστό κάθε εργαζόμενος συμβάλει στην επίτευξη των στόχων που έχει θέσει ο οργανισμός στον οποία εργάζεται, εκτελώντας το έργο που του έχει ανατεθεί με τον καλύτερο δυνατό τρόπο

Μούζα-Λαζαρίδη, 2006

Ορίζεται και ως η διαδικασία, μέσα από την οποία προσδιορίζεται η αξία των διαφόρων ατόμων, σε σύγκριση με ορισμένα πρότυπα, καθώς και η σύγκρισή των εργαζομένων μεταξύ τους, όχι μόνο για τον τρόπο εκτέλεσης της εργασίας αλλά και ως προς τις δυνατότητες των υπαλλήλων για εξέλιξη

Φαναριώτη, 2002

Στόχοι της αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού

Αναπτυξιακούς σκοπούς όπως: Εντοπισμός τυχόν εκπαιδευτικών αναγκών για κάποιους εργαζομένους, παροχή ανατροφοδότησης στους εργαζόμενους με στόχο την ανάπτυξη και βελτίωση τους

Διοικητικούς σκοπούς/αποφάσεις που αφορούν: Μισθό, προαγωγή, αναγνώριση ατομικής απόδοσης αλλά και εντοπισμός ανεπαρκών επιδόσεων, κρατήσεις, απολύσεις.

Οργανωτικούς στόχους όπως: εκτίμηση του βαθμού υλοποίησης των στόχων του οργανισμού

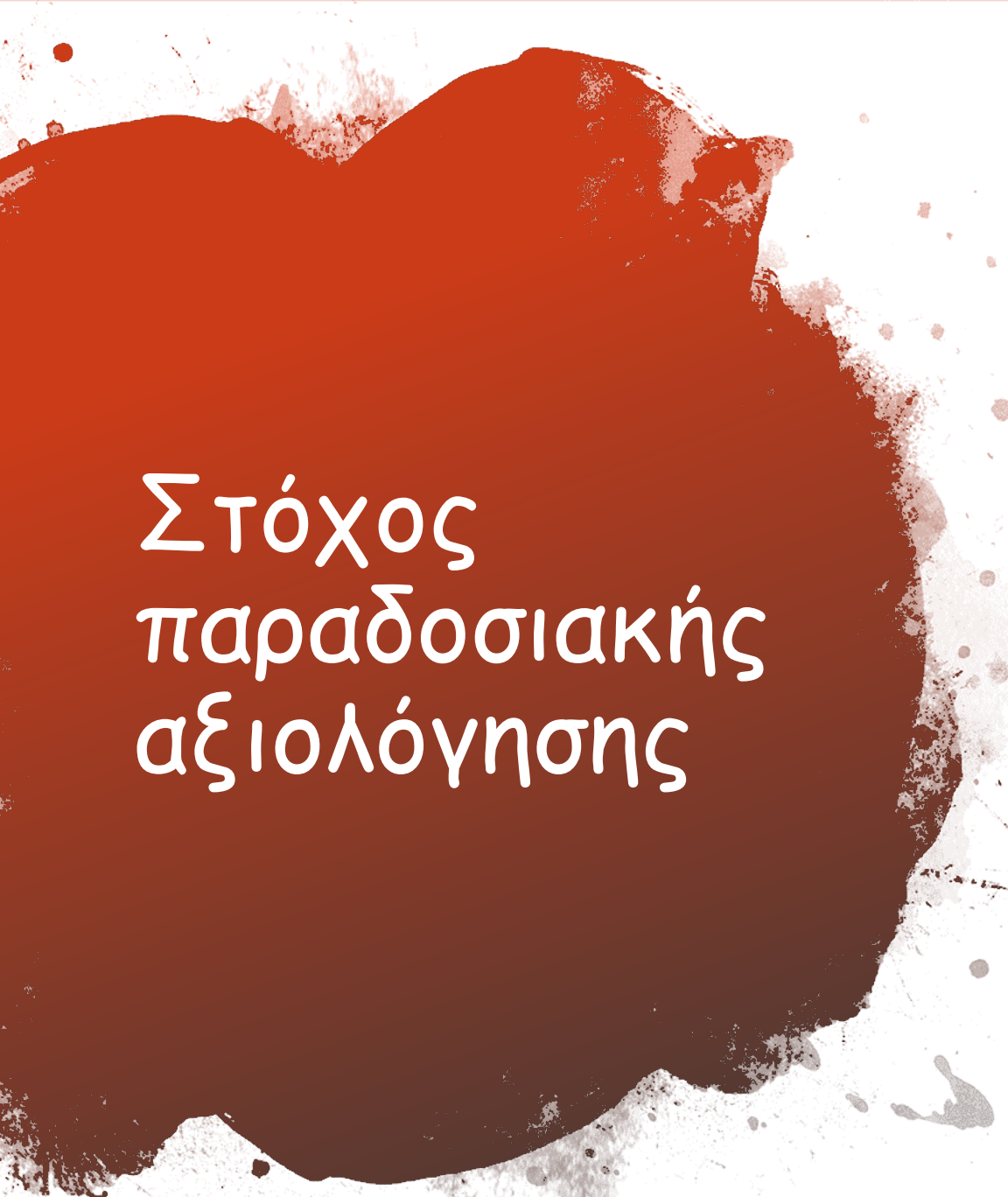
Γραφειοκρατικά ζητήματα όπως: θέματα που αφορούν συμμόρφωση με την νομοθεσία

Ιστορική αναδρομή

Η συστηματική αξιολόγηση υιοθετήθηκε ως τεχνική από επιχειρήσεις στην Αμερική. Στο διάστημα 1920-1930 οι εταιρίες εφάρμοσαν το λεγόμενο σύστημα «Merit Rating» (εκτίμηση κατά αξία) σύμφωνα με το οποίο οι αμοιβές καθορίζονταν με βάση την αξία του εργαζομένου.

Στην πραγματικότητα το σύστημα αυτό κράτησε μέχρι το 1950 όπου συστηματοποιήθηκε και άρχισε να εφαρμόζεται όχι μόνο για τους εργάτες αλλά για τα στελέχη.

Κανελλόπουλος και Κατσιούλας, 1981



Στόχος παραδοσιακής αξιολόγησης

- Αρχικά, η παραδοσιακή αξιολόγηση είχε ως στόχο την κριτική ,ως επί των πλείστων αρνητικής φύσεως, που ακολουθούσε τον υπάλληλο στον εργασιακό του βίο
- Ο εργαζόμενος δεν είχε καμία συμμετοχή ή ενεργητική στάση στην όλη διαδικασία.
- Ένα ακόμη αρνητικό είναι ότι, επικεντρώνεται σε μεγάλο βαθμό στην παρελθούσα απόδοση

Στο παραδοσιακό
μοντέλο του μάνατζμεντ
η αξιολόγηση των
εργαζομένων
χαρακτηρίζεται από τον
προσανατολισμό της στον
έλεγχο

Οι μέθοδοι αξιολόγησης που
χρησιμοποιούνται με βάση την παραδοσιακή
αντίληψη είναι:

1. Η ιεράρχηση: Οι αξιολογητές τοποθετούν
τους εργαζόμενους από τον υψηλότερα
αποδοτικό μέχρι τον λιγότερο αποδοτικότερο
2. Η βαθμολογία: Οι αξιολογητές επιλέγουν
ένα βαθμό για κάθε κριτήριο και στο τέλος
προκύπτει ο τελικός βαθμός των
εργαζομένων.

Αξιολόγηση με βάση τα χαρακτηριστικά

Η αξιολόγηση με βάση τα χαρακτηριστικά χρησιμοποιείται για να εκτιμηθεί η προσωπικότητα ή τα προσωπικά χαρακτηριστικά ενός εργαζομένου όπως π.χ. πίστη στον οργανισμό, η δυνατότητα να παίρνει αποφάσεις, η ικανότητα επικοινωνίας κ.α.

Αυτού του είδους οι αξιολογήσεις εστιάζουν στο είδος της προσωπικότητας του εργαζόμενου και πολύ λιγότερο στο τι προσφέρει στον οργανισμό

Αξιολόγηση με βάση την συμπεριφορά

Η αξιολόγηση με βάση τη συμπεριφορά εξετάζει τον βαθμό κατά τον οποίο ένας εργαζόμενος υιοθετεί συγκεκριμένες συμπεριφορές κατά την εργασία του

Είναι πιο αντικειμενική από τη μέθοδο των χαρακτηριστικών

Τα κριτήρια με βάση την συμπεριφορά, πέραν του ότι γίνονται αποδεκτά σε αίθουσες δικαστηρίων, είναι πολύ χρήσιμα καθώς μέσω αυτών μπορείς να υποδείξεις στον εργαζόμενο τι ακριβώς έκανε λάθος και με ποιον τρόπο να μην το επαναλάβει

Αξιολόγηση με βάση την απόδοση

Η αξιολόγηση με βάση την απόδοση εστιάζει στο πόσο αποδίδει ποσοτικά ένα άτομο. Είναι ιδανική όταν αναφερόμαστε σε εργασίες που δεν μας ενδιαφέρει ο τρόπος με τον οποίο υλοποιούνται αλλά μόνο η ποσοτική απόδοση

Καλλιεργούν κακή νοοτροπία ανάμεσα στους εργαζομένους, υπονομεύουν την συναδελφικότητα και προσδίδουν μια φιλοσοφία αριθισμού

Μια ακόμη αδυναμία τους είναι ότι δεν λαμβάνουν υπόψιν τυχόν μεταβολές για τις οποίες μπορεί να μην ευθύνεται ο εργαζόμενος προσωπικά αλλά έριξαν τις ποσοτικές του επιδόσεις

Αξιολόγηση από τον προϊστάμενο

- Πρόκειται για την πιο κοινή περίπτωση και βασίζεται στην εκτίμηση ότι ο κάθε προϊστάμενος είναι ο καταλληλότερος για να εκτιμήσει την απόδοση του υφισταμένου του ρεαλιστικά, αντικειμενικά και δίκαια, στηριζόμενος σε πραγματικά συμβάντα
- Παρόλο που το συγκεκριμένο επιχείρημα είναι βάσιμο σε αρκετές περιπτώσεις, υπάρχουν συγκεκριμένα προβλήματα τα οποία προκύπτουν στην περίπτωση αξιολογήσεως από τον προϊστάμενο

Κατσάλης&Τσώκος, 2009

Μειονεκτήματα αξιολόγησης από προϊστάμενο

- Ο υφιστάμενος αναπτύσσει μια σχέση φόβου με τον προϊστάμενο του
- Ο ίδιος ο προϊστάμενος, αισθάνεται ιδιαίτερα άβολα όταν τοποθετείται στην θέση του Κριτή, είτε γιατί ο ρόλος απαιτεί ικανότητες που ίσως δεν διαθέτει, είτε γιατί, σε περίπτωση αρνητικής αξιολόγησης, αποξενώνεται τελείως από τους υφισταμένους του

Κατσάλης και Τσώκος, 2009

- Έρευνες μάλιστα καταδεικνύουν το γεγονός πως η ενδεχόμενη **απεμπλοκή του προϊσταμένου** από το κομμάτι της **απευθείας αξιολόγησης** της απόδοσης του υφισταμένου του (όχι όμως και από το κομμάτι της βελτίωσης και ανάπτυξης του εργαζομένου), **οδηγεί σε καλύτερευση των σχέσεων** μεταξύ προϊσταμένου και υφισταμένου καθώς και αύξηση της εργασιακής ικανοποίησης

Boswell, 2012

Αξιολόγηση από συναδέλφους

- Θεωρείται πιο σταθερή σε βάθος χρόνου και μπορεί να καλύψει περισσότερες παραμέτρους, καθώς οι **συναδέλφοι** είναι σε θέση να διακρίνουν καλύτερα την αποτελεσματικότητα του υπαλλήλου, καθώς και να **εστιάσουν σε ζητήματα που σχετίζονται αποκλειστικά με την εκτέλεση της εργασίας**. Γι' αυτό κι είναι ιδιαίτερως χρήσιμες σε περιπτώσεις που ο προϊστάμενος δεν είναι σε θέση να παρατηρεί σε τακτική βάση τις επιδόσεις του κάθε υφισταμένου ξεχωριστά

Fisher, 1996

- Σε οργανισμούς στους οποίους κυριαρχεί **ανταγωνισμός** μεταξύ των υπαλλήλων, **χαμηλό επίπεδο εμπιστοσύνης**, χαμηλό ηθικό κι αυστηρά κάθετη οργάνωση, οι αξιολογήσεις από συναδέλφους δεν ενδείκνυνται

Κατσάλης και Τσώκος, 2009

Αξιολόγηση από πελάτες

- Μια εξαιρετικά χρήσιμη πηγή πληροφοριών σχετικά με την απόδοση ενός εργαζομένου είναι **οι πελάτες** τους οποίους εξυπηρετεί
- Η αξιολόγηση από πελάτες είναι ιδιαίτερα δημοφιλής σε οργανισμούς παροχής υπηρεσιών όπου ο βαθμός εμπλοκής του πελάτη είναι μεγάλος και ο προϊστάμενος δεν είναι σε θέση να παρακολουθήσει στενά τον τρόπο εξυπηρέτησης από την μεριά του εργαζόμενου
- Η συλλογή των πληροφοριών από τον πελάτη μπορεί να γίνει είτε με μια τηλεφωνική επικοινωνία είτε με την συμπλήρωση κάποιου ερωτηματολογίου

Αξιολόγηση από υφισταμένους

- Η αξιολόγηση από τους υφισταμένους μπορεί να φανεί ιδιαίτερα χρήσιμη και να δώσει πολύτιμες πληροφορίες
- Οι υφιστάμενοι είναι στην κατάλληλη θέση για να αξιολογήσουν την συμπεριφορά και την απόδοση του προϊστάμενου σε θέματα που αφορούν **ηγεσία, οργάνωση, σχεδιασμό, καταμερισμό εργασίας, επικοινωνία**
- Μειονέκτημα της συγκεκριμένης μεθόδου είναι ότι οι υφιστάμενοι ενδέχεται να μην αξιολογούν πάντα αντικειμενικά και ειλικρινά τον προϊστάμενο τους
- Η **ανωνυμία είναι απαραίτητη προϋπόθεση** για την επιτυχία της μεθόδου, ενώ καλό είναι η αξιολόγηση να γίνεται από τουλάχιστον τρεις υφισταμένους και να παραδίδεται σε άλλο πρόσωπο κι όχι απευθείας στον εκάστοτε αξιολογούμενο

Η αυτοαξιολόγηση

- Στη συγκεκριμένη μέθοδο οι εργαζόμενοι καλούνται να αξιολογήσουν εκείνοι τις επιδόσεις τους, παρέχοντας σημαντικές πληροφορίες για τις αδυναμίες που οφείλουν να καλύψουν
- Η περίπτωση της αυτοαξιολόγησης, έχει ως προϋπόθεση μεγάλο βαθμό ωριμότητας του εργαζομένου αλλά και την τάση του για αυτοκριτική
- Είναι γεγονός πως οι εργαζόμενοι πολλές φορές υπερεκτιμούν την απόδοσή τους, ιδιαίτερα όταν η κριτική που θα κάνουν στον εαυτό τους αφορά αμοιβές ή προαγωγές
- Γι' αυτό και κρίνεται φρόνιμο η αυτοαξιολόγηση να συνδυάζεται με την αξιολόγηση από τους προϊστάμενους

Σφάλματα αξιολογητών Η επίδραση του φωτοστέφανου (Halo effect)

- Όταν ένας αξιολογητής βαθμολογεί συνολικά έναν υπάλληλο βασιζόμενος σε ένα θετικό ή αρνητικό του χαρακτηριστικό χωρίς να λαμβάνει υπόψιν του την γενική εικόνα του αξιολογούμενου
- Πχ αν ένας προϊστάμενος θεωρεί πως ένας εργαζόμενος είναι επιμελής και ευγενικός με πελάτες και συναδέλφους, θα τον βαθμολογήσει υψηλά και σε άλλες κατηγορίες, χωρίς απαραίτητα να αξίζει την υψηλή βαθμολογία
- Αντίστροφα, μπορεί να αξιολογήσει αρνητικά έναν υπάλληλο στο σύνολο του, επηρεαζόμενος από μόνο ένα αρνητικό του χαρακτηριστικό
- Ένας τρόπος μείωσης της επίδρασης του φωτοστέφανου, είναι η βαθμολόγηση όλων των υφισταμένων σε ένα παράγοντα ή χαρακτηριστικό, πριν πάει στο επόμενο

Τάση προς ΤΟ ΚΕΝΤΡΟ

Οι αξιολογητές, φοβούμενοι να αναλάβουν την ευθύνη για την αξιολόγηση ενός εργαζομένου, έχουν μια τάση να τοποθετούν τους ανθρώπους σε ένα μέσο επίπεδο απόδοσης, έτσι ώστε ούτε να τον καταδικάσουν αλλά ούτε και να τον επαινέσουν

Αυτό συμβαίνει είτε λόγω ουσιαστικής άγνοιας για το επίπεδο απόδοσης του εργαζομένου, είτε γιατί θέλουν να διατηρήσουν τις ισορροπίες μεταξύ των υφισταμένων τους

Carell, 2000

Επιείκεια

- Άπειροι ή περιορισμένων ικανοτήτων επόπτες, βαθμολογούν όλους τους αξιολογούμενους με υψηλούς βαθμούς, θεωρώντας πως με αυτόν τον τρόπο θα περάσουν την διαδικασία της αξιολόγησης «αναίμακτα» και θα είναι αρεστοί στα μάτια των υφισταμένων τους
- Ωστόσο με αυτή την επιλογή, αυτό που καταφέρνουν είναι να δυσαρεστήσουν τους υπαλλήλους πραγματικά υψηλών επιδόσεων

Αυστηρότητα

Η αντίθετη περίπτωση με την επιείκεια

- Οι προϊστάμενοι **αξιολογούν με χαμηλούς βαθμούς** τους εργαζομένους, παρότι κάποιοι από αυτούς σίγουρα δικαιούνται καλύτερης βαθμολόγησης
- Αυτό έχει ως αποτέλεσμα το ηθικό των εργαζομένων να πέφτει και να επικρατεί απογοήτευση και αρνητικό κλίμα στον εργασιακό τους χώρο
- Τρόπος αντιμετώπισης των φαινομένων αυστηρότητας, επιείκειας ή τάσης προς το κέντρο είναι ενδεχομένως η χρησιμοποίηση της μεθόδου υποχρεωτικής διασποράς, με την συγκεκριμένη μέθοδο βέβαια να ελλοχεύει άλλους κινδύνους

Παραδοσιακά Συστήματα Αξιολόγησης

Μέθοδος αφηγηματικής έκθεσης

Μέθοδος της διαγραμματικής κλίμακας
(βαθμών ή χαρακτηρισμών)

Μέθοδος κατανομής βαθμών

Μέθοδος κρίσιμων περιστατικών

Μέθοδος υποχρεωτικής διασποράς

Μέθοδος αφηγηματικής έκθεσης

Ο αξιολογητής συντάσσει μια έκθεση για τον εκάστοτε αξιολογούμενο, στην οποία, με αφηγηματικό ύφος περιγράφει την απόδοση του εργαζομένου, τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία του

Τέτοια μπορεί να είναι η γενική απόδοση του εργαζομένου, το επίπεδο της γνώσης του σχετικά με την εργασία του, οι δυνατότητες εξέλιξης του, η ικανότητα του να λαμβάνει αποφάσεις ή να αντιμετωπίζει δύσκολες καταστάσεις

Πλεονεκτήματα

Σίγουρα η μέθοδος αυτή έχει το πλεονέκτημα ότι δίνει στον υπάλληλο την ευκαιρία να ενημερωθεί για την γενικότερη επίδοση του μέσω ενός περιγραφικού και αναλυτικού τρόπου ώστε να συλλέξει όσες περισσότερες πληροφορίες μπορεί

Βαξεβανίδου και Ρεκλείτης, 2008

Μειονεκτήματα

Από την άλλη, είναι ιδιαιτέρως χρονοβόρα κατά την προετοιμασία της και απαιτεί πολύ γραφική εργασία καθώς και κατάλληλη εκπαίδευση από την μεριά του αξιολογητή. Επίσης ενέχει μεγάλο βαθμό υποκειμενικότητας και μεροληψίας λόγω απουσίας συγκεκριμένων προτύπων και κριτηρίων αξιολόγησης.

Μούζα-Λαζαρίδη, 2006

Μέθοδος της διαγραμματικής κλίμακας βαθμού ή χαρακτηρισμού

Παράδειγμα διαγραμματικής κλίμακας με χρήση χαρακτηρισμών

Είναι ακριβής και αξιόπιστος, δηλαδή ολοκληρώνει τις εργασίες που του ανατίθενται στον αναμενόμενο χρόνο

Κυκλώστε το χαρακτηρισμό που ανταποκρίνεται καλύτερα στον εργαζόμενο

Πάρα πολύ

Πολύ

Αρκετά

Μέτρια

Καθόλου

Παράδειγμα βαθμολογικής κλίμακας

Παίρνει πρωτοβουλίες και αναλαμβάνει δράση πριν από την καθιερωμένη διαδικασία

5= Πάντα παίρνει τέτοιες πρωτοβουλίες

4= Αρκετά συχνά παίρνει τέτοιες πρωτοβουλίες

3= Μερικές φορές παίρνει τέτοιες πρωτοβουλίες

2= Σπάνια παίρνει τέτοιες πρωτοβουλίες

1= Ποτέ δεν παίρνει τέτοιες πρωτοβουλίες

Κυκλώστε το βαθμό που πιστεύετε ότι ανταποκρίνεται στις ικανότητες του

1

2

3

4

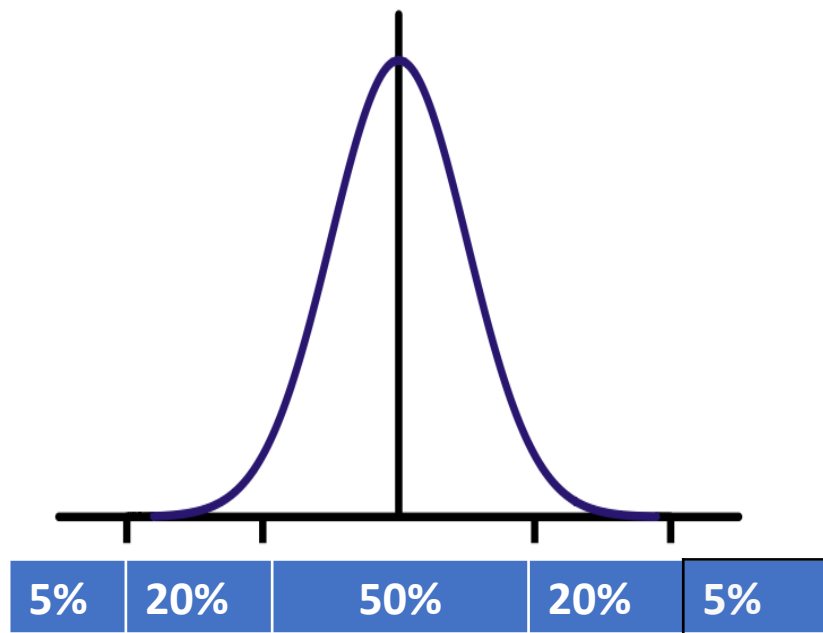
5

Μέθοδος κρίσιμων περιστατικών

Ο αξιολογητής διατηρεί ένα ημερολόγιο στο οποίο καταγράφει συμπεριφορές του υπαλλήλου οι οποίες είχαν θετικό ή αρνητικό αντίκτυπο στη δουλειά του

Η μέθοδος είναι μεν χρονοβόρα και απαιτεί μεγάλη γραφική εργασία αλλά επικεντρώνεται σε σημεία άμεσα σχετικά με την εργασία του αξιολογούμενου, επιτρέπει στον προϊστάμενο να είναι πιο συγκεκριμένος και σαφής σε συζητήσεις με τον εργαζόμενο αναφορικά με την βελτίωση της απόδοσης του

Μέθοδος υποχρεωτικής διασποράς



- Η κατάταξη γίνεται ποσοστιαία στα πλαίσια των αποκλίσεων της κανονικής κατανομής. Οι επιχειρήσεις υιοθέτησαν την μέθοδο αυτή, βασιζόμενοι στο σκεπτικό πως **δεν γίνεται όλοι οι υπάλληλοι να είναι εξαιρετικοί ή ανεπαρκείς**, αλλά πρέπει να υπάρχουν διαβαθμίσεις ανάμεσα στις αποδόσεις τους
- το 5% θα έχει εξαιρετική απόδοση, το 20% ικανοποιητική απόδοση, το 50% μέτρια απόδοση, το 20% κάτω του μετρίου απόδοση ενώ το 5% απαράδεκτη απόδοση

Πλεονεκτήματα – μειονεκτήματα

- Ο αξιολογητής αναγκάζεται να κατατάξει τους υπαλλήλους σε όλο το φάσμα της κατανομής
- Σε ένα τμήμα που επιτυγχάνει όλους τους στόχους, θα είναι τουλάχιστον άδικο η απόδοση του 5% των μελών του να χαρακτηριστεί «απαράδεκτη»
- Το ίδιο φαινόμενο μπορεί να παρατηρηθεί και αντίστροφα, δηλαδή σε μια ομάδα ατόμων που κανείς δεν εργάζεται σωστά, να υπάρχουν εργαζόμενοι που θα αξιολογηθούν ως «άριστοι»
- Για να επαληθευτεί η υπόθεση της ύπαρξης κανονικής κατανομής μεταξύ των αποδόσεων των εργαζομένων είναι σημαντική προϋπόθεση η ύπαρξη μεγάλου δείγματος αξιολογούμενων

Μέθοδοι αξιολόγησης
που είναι ευρέως
διαδεδομένοι στη
σύγχρονη αντίληψη

1. Διοίκηση μέσω
αντικειμενικών στόχων
(Management by
Objectives-MBO)

2. Αξιολόγηση 360
μοιρών

1. Διοίκηση μέσω αντικειμενικών στόχων

- Η Διοίκηση μέσω αντικειμενικών στόχων είναι μια ιδιαίτερα δημοφιλής μέθοδος αξιολόγησης και περισσότεροι από τους μισούς οργανισμούς χρησιμοποιούν κάποιου είδους διοίκηση μέσω αντικειμενικών στόχων προκειμένου να εκτιμήσουν την απόδοση των εργαζομένων τους
- Πρόκειται για φιλοσοφία διοίκησης κατά την οποία ο προϊστάμενος σε συνεργασία με τον εργαζόμενο συζητούν, ανταλλάσσουν απόψεις κι εν τέλει θέτουν αντικειμενικούς στόχους, βάση της πορείας και του αποτελέσματος των οποίων, θα γίνει η αξιολόγηση του εργαζομένου στο τέλος της εκάστοτε ορισμένης περιόδου

κατευθυντήριες γραμμές

Οι στόχοι που θα τεθούν επιβάλλεται να είναι σαφείς, ποσοτικοποιημένοι και επιτεύξιμοι.

- Να είναι μεν απαιτητικοί, ώστε να δίνουν το απαραίτητο κίνητρο για ακόμη περισσότερη προσπάθεια, αλλά όχι εκτός πραγματικότητας και ακατόρθωτοι
- Αν οι στόχοι είναι μη πραγματοποιήσιμοι, ο υπάλληλος θα απογοητευτεί και θα εγκαταλείψει την προσπάθεια
- Να είναι μετρήσιμοι και με ορισμένο χρονικό ορίζοντα

Πλεονεκτήματα διοίκησης μέσω στόχων

- Η διοίκηση μέσω στόχων ενθαρρύνει την ενεργό συμμετοχή του υπαλλήλου, παρακινώντας τον κι αυξάνοντας έτσι την ικανοποίηση του με την επίτευξη της εκάστοτε πρόκλησης
- Λόγω της συμμετοχής του στον ορισμό των στόχων ο εργαζόμενος εμβαθύνει περισσότερο στην φύση της εργασίας του αλλά και στον βέλτιστο τρόπο μέσα από τον οποίο θα φτάσει στο επιθυμητό γι' αυτόν αποτέλεσμα
- Ενθαρρύνεται η καινοτομία και η δημιουργικότητα του υπαλλήλου
- Η αξιολόγηση γίνεται βάσει συγκεκριμένων και μετρήσιμων αποτελεσμάτων και εξαλείφεται έτσι σε μεγάλο βαθμό ο παράγοντας των υποκειμενικών κρίσεων
- Βελτιώνει τον συντονισμό όλου του έργου της επιχείρησης, από την στιγμή που οι στόχοι ορίζονται κλιμακωτά, από το ανώτερο επίπεδο ηγεσίας έως το λειτουργικό επίπεδο του απλού εργαζόμενου

Μειονεκτήματα

- Χαρακτηρίζεται ιδιαιτέρως απαιτητική από πλευράς χρόνου για την εκτέλεση της ενώ προϋποθέτει και αρκετή γραφειοκρατική εργασία
- Απαιτεί την απόλυτη αφοσίωση αλλά και την εκπαίδευση όλων των συμμετεχόντων σε αυτή
- Ελλοχεύει ο κίνδυνος να δοθεί σημασία αποκλειστικά στους βραχυχρόνιους μετρήσιμους στόχους κι έτσι να αγνοηθούν δύσκολα μετρήσιμοι αλλά ιδιαίτερα σημαντικοί μακροπρόθεσμοι στόχοι.
- Δεν εφαρμόζεται αλλά ούτε και ταιριάζει σε όλα τα είδη εργασιών
- Δημιουργούνται αρνητικά ζητήματα, όταν το αποκλειστικό κριτήριο για αποφάσεις της διοίκησης σχετικά με αμοιβές, πρόσθετες παροχές και προαγωγές είναι τα αποτελέσματα των στόχων.

Αξιολόγηση 360 μοιρών

Η μέθοδος των 360 μοιρών έχει σκοπό να **αξιολογήσει τον εργαζόμενο μέσω πολλαπλών πηγών**, συλλέγοντας πληροφορίες από το σύνολο των ατόμων με τα οποία συνεργάζεται

Υλοποιείται με τη χρήση **ερωτηματολογίου**, οι ερωτήσεις του οποίου αφορούν δεξιότητες, γνώσεις, τον τρόπο αντιμετώπισης καταστάσεων και τις ικανότητες

Το ερωτηματολόγιο δίνεται στον προϊστάμενο, τους συναδέλφους και ίσως κάποιες φορές ανάλογα με τη φύση της εργασίας, και στους πελατών

Το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο συμπληρώνεται και από το άτομο που αξιολογείται

Η μέθοδος 360°
προσπαθεί να
επιτύχει μια
σφαιρική και
ευρεία αξιολόγηση
του εργαζομένου

- Βασικό στοιχείο της συγκεκριμένης μεθόδου είναι η ικανότητα της να αξιολογεί υψηλόβαθμα στελέχη τα όποια σπάνια είναι εφικτό να αξιολογηθούν
- Με αυτό το τρόπο, είναι σε θέση να συγκρίνει την αυτοκριτική που έκανε ο ίδιος με το αποτέλεσμα που λαμβάνει από την αξιολόγηση ώστε να βρει τις αποκλίσεις και τις συγκλίσεις που υπάρχουν
- Η μέθοδος αυτή χαρακτηρίζεται μεν αποτελεσματική αλλά είναι σημαντικό να προϋπάρχει μια οργανωτική κουλτούρα, διότι δεν είναι πάντα αποδεκτό ο προϊστάμενος να λαμβάνει αρνητική αξιολόγηση από τους υφιστάμενους του



Σε ποιο βαθμό εφαρμόζεται
η διεθνής βιβλιογραφία στο
υπάρχον σύστημα
αξιολόγησης

Σύνδεση

Αναστάσης Πεπονής: Ο κορυφαίος πολιτικός που ίδρυσε το ΑΣΕΠ το 1994

Ο νόμος 2190/94 έμεινε στην ιστορία ως «νόμος Πεπονής» και καθιέρωσε για πρώτη φορά στη διαδρομή του ελληνικού κράτους, αξιοκρατικό σύστημα για τις προσλήψεις στο Δημόσιο

Ήταν νομοθέτημα που εκπόνησε και επέβαλε σχεδόν μόνος. Και το υπερασπίστηκε με την παραίτησή του, όταν σε εφημερίδα αναφέρθηκε ότι παρά τον νόμο, συνεχίζονταν οι προσλήψεις από το παράθυρο

«Αν δεν παραιτηθώ, ο νόμος δεν στέκεται» είπε στον Ανδρέα Παπανδρέου που προσπάθησε να τον αποτρέψει



Νόμος 4275/2014



4813

ΕΦΗΜΕΡΙΣ ΤΗΣ ΚΥΒΕΡΝΗΣΕΩΣ ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑΣ

ΤΕΥΧΟΣ ΠΡΩΤΟ

Αρ. Φύλλου

15 Ιουλίου 2014

ΝΟΜΟΣ ΥΠ ΑΡΙΘ. 4275

Τροποποίηση διατάξεων του Κώδικα Κατάστασης Δημοσίων Πολιτικών Διοικητικών Υπαλλήλων και Υπαλλήλων Ν.Π.Δ.Δ. (ν. 3526/2007) - Επιλογή προϊστάμενων οργανικών μονάδων και άλλες διατάξεις.

Ο ΠΡΟΕΔΡΟΣ ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑΣ

Εκδίδωμε τον ακόλουθο νόμο που ψήφισε η Βουλή:

Άρθρο 1

Τα άρθρα 84, 85 και 86 του Κώδικα Κατάστασης Δημοσίων Πολιτικών Διοικητικών Υπαλλήλων και Υπαλλήλων Ν.Π.Δ.Δ., που κυρώθηκε με το άρθρο πρώτο του ν. 3528/2007 (Α' 26), αντικαθίστανται ως εξής:

«Άρθρο 84

Προϊστάμενοι οργανικών μονάδων -
Προϋποθέσεις επιλογής -
Κωλύματα υποψηφιότητας, συμμετοχής και
τοποθέτησης

1. Ως προϊστάμενοι Γενικής Διεύθυνσης επιλέγονται υπάλληλοι της κατηγορίας ΠΕ ή ΤΕ, εφόσον:

- α) έχουν ασκήσει καθήκοντα προϊσταμένου Γενικής Διεύθυνσης για ένα (1) έτος τουλάχιστον ή
- β) έχουν δεκαπέντε (15) τουλάχιστον έτη συνολικής πραγματικής δημόσιας υπηρεσίας και έχουν ασκήσει καθήκοντα προϊσταμένου Διεύθυνσης για τρία (3) τουλάχιστον έτη ή
- γ) έχουν δεκαοκτώ (18) τουλάχιστον έτη συνολικής πραγματικής δημόσιας υπηρεσίας και έχουν ασκήσει καθήκοντα προϊσταμένου Διεύθυνσης για ένα (1) τουλάχιστον έτος.

2. Ως προϊστάμενοι Διεύθυνσης επιλέγονται υπάλληλοι κατηγορίας ΠΕ ή ΤΕ, εφόσον:

- α) έχουν ασκήσει καθήκοντα προϊσταμένου Διεύθυνσης τρία (3) έτη τουλάχιστον ή
- β) έχουν τουλάχιστον δέκα (10) έτη συνολικής πραγματικής δημόσιας υπηρεσίας και έχουν ασκήσει συνολικά τουλάχιστον για τρία (3) έτη καθήκοντα προϊσταμένου Τμήματος ή
- γ) έχουν τουλάχιστον δώδεκα (12) έτη συνολική πραγματική δημόσια υπηρεσία και έχουν ασκήσει τουλάχιστον ένα (1) έτος συνολικά καθήκοντα Προϊσταμένου

Τμήματος ή αντίστοιχου επιπέδου οργανικής μονάδας ή αυτοτελούς γραφείου.

3. Ως προϊστάμενοι Τμήματος επιλέγονται υπάλληλοι ΠΕ, ΤΕ ή ΔΕ, εφόσον:

- α) έχουν τουλάχιστον τέσσερα (4) έτη συνολικής πραγματικής δημόσιας υπηρεσίας και έχουν ασκήσει καθήκοντα προϊσταμένου Τμήματος ή αντίστοιχου επιπέδου οργανικής μονάδας ή αυτοτελούς γραφείου για ένα (1) τουλάχιστον έτος ή
- β) είναι απόφοιτοι της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης με συνολικό χρόνο πραγματικής δημόσιας υπηρεσίας τέσσερα (4) έτη ή
- γ) έχουν τουλάχιστον έξι (6) έτη συνολικής πραγματικής δημόσιας υπηρεσίας.

4. α) Δεν επιτρέπεται να είναι υποψήφιος για επιλογή σε θέση προϊσταμένου οποιουδήποτε επιπέδου, υπάλληλος που αποχωρεί αυτοδικαίως από την υπηρεσία εντός ενός (1) έτους από την ημερομηνία λήξης προθεσμίας υποβολής των υποψηφιοτήτων. Ο ως άνω περιορισμός δεν ισχύει σε περίπτωση που ο υπάλληλος υποβάλλει αίτηση υποψηφιότητας για επιλογή σε θέση προϊσταμένου Γενικής Διεύθυνσης, οπότε και δεσμεύεται ταυτόχρονα με αίτησή του να παραμείνει στην υπηρεσία μέχρι τη λήξη της θητείας, σε περίπτωση που επιλεγεί και τοποθετηθεί, και πάντως όχι πέραν του 6του έτους της ηλικίας του.

β) αα) Δεν επιτρέπεται να είναι υποψήφιος για την επιλογή προϊσταμένου οποιουδήποτε επιπέδου οργανικής μονάδας και να συμμετέχει σε οποιοδήποτε στάδιο της διαδικασίας επιλογής, υπάλληλος, ο οποίος διανεί δοκιμαστική υπηρεσία ή τελεί σε διαθεσιμότητα ή αργία, η οποία δεν έχει ανασταλεί σύμφωνα με τις διατάξεις της παραγράφου 4 του άρθρου 103 ή τελεί σε αναστολή άσκησης καθηκόντων ή έχει παραπεμφθεί με τελεσίδικο βούλευμα ή απευθείας στο ακροατήριο για κακούργημα ή έχει καταδικαστεί με οριστική απόφαση για πλημμέλημα της περίπτωσης α' της παραγράφου 1 του άρθρου 8 ή του έχει επιβληθεί τελεσίδικο οποιαδήποτε πειθαρχική ποινή ανώτερη του προστίμου αποδοχών τεσσάρων (4) μηνών για οποιοδήποτε πειθαρχικό παράπτωμα μέχρι τη διαγραφή της κατά το άρθρο 145.

ββ) Δεν επιτρέπεται να τοποθετηθεί προϊστάμενος υπάλληλος, ο οποίος τελεί σε διαθεσιμότητα ή αργία, η οποία δεν έχει ανασταλεί σύμφωνα με τις διατάξεις της παραγράφου 4 του άρθρου 103 ή τελεί σε αναστολή

ΕΦΗΜΕΡΙΔΑ ΤΗΣ ΚΥΒΕΡΝΗΣΕΩΣ

ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑΣ

ΤΕΥΧΟΣ ΠΡΩΤΟ

Αρ. Φύλλου 33

27 Φεβρουαρίου 2016

ΝΟΜΟΣ ΥΠ' ΑΡΙΘ. 4369

Εθνικό Μητρώο Επιτελικών Στελεχών Δημόσιας Διοίκησης, βαθμολογική διάρθρωση θέσεων, συστήματα αξιολόγησης, προαγωγών και επιλογής προϊσταμένων (διαφάνεια - αξιοκρατία και αποτελεσματικότητα της Δημόσιας Διοίκησης) και άλλες διατάξεις.

Ο ΠΡΟΕΔΡΟΣ ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑΣ

Εκδίδουμε τον ακόλουθο νόμο που ψήφισε η Βουλή:

ΜΕΡΟΣ Α΄ ΕΘΝΙΚΟ ΜΗΤΡΩΟ ΕΠΙΤΕΛΙΚΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Άρθρο 1 Σύσταση Εθνικού Μητρώου Επιτελικών Στελεχών Δημόσιας Διοίκησης

Συνιστάται Εθνικό Μητρώο Επιτελικών Στελεχών Δημόσιας Διοίκησης (εφεξής Μητρώο), στο οποίο εντάσσονται υποψήφιοι για την κάλυψη διοικητικών θέσεων αυξημένης ευθύνης, όπως αυτές καθορίζονται στις διατάξεις του παρόντος νόμου. Το Μητρώο τηρείται ηλεκτρονικά από το Ανώτατο Συμβούλιο Επιλογής Προσωπικού (Α.Σ.Ε.Π.) και είναι αναρτημένο στην επίσημη ιστοσελίδα του.

Άρθρο 2 Εγγραφή στο Μητρώο

1. Στο Μητρώο εγγράφονται κατόπιν αίτησής τους:

α. Τακτικοί πολιτικοί υπάλληλοι, μόνιμοι και υπάλληλοι με σχέση εργασίας ιδιωτικού δικαίου αορίστου χρόνου (Ι.Δ.Α.Χ.) κατηγορίας ΠΕ ή ΤΕ, με βαθμό Α΄, του Δημοσίου, Αποκεντρωμένων Διοικήσεων, νομικών προσώπων δημοσίου δικαίου (Ν.Π.Δ.Δ.), οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης (Ο.Τ.Α.) α΄ και β΄ βαθμού, Ανεξάρτητων Αρχών και κρατικών νομικών προσώπων ιδιωτικού δικαίου, οι οποίοι εφόσον εμπίπτουν στις διατάξεις του Μέρους Β΄, έχουν λάβει στην αξιολόγηση για δύο συνεχείς περιόδους τελική βαθμολογία μεγαλύτερη ή ίση του βαθμού 75 ανά αξιολογική περίοδο, και πληρούν τουλάχιστον μία από τις ακόλουθες προϋποθέσεις:

αα) Είναι κάτοχοι αναγνωρισμένου διδακτορικού διπλώματος.

ββ) Είναι απόφοιτοι της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Κ.Δ.Δ.Α.).

γγ) Είναι κάτοχοι αναγνωρισμένου μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών τουλάχιστον ετήσιας φοίτησης.

δδ) Έχουν διατελέσει προϊστάμενοι Γενικής Διεύθυνσης επί τρία (3) τουλάχιστον έτη ή προϊστάμενοι Διεύθυνσης επί δέκα (10) τουλάχιστον έτη.

β. Καθηγητές όλων των βαθμίδων και λέκτορες Πανεπιστημίων και μέλη ΕΠ Τ.Ε.Ι., καθώς και μέλη ΕΔΙΠ και ΕΕΠ των Πανεπιστημίων και Τ.Ε.Ι. της ημεδαπής ή μέλη ΔΕΠ και ΕΠ ομοταγών Ιδρυμάτων της αλλοδαπής, εφόσον κατέχουν άριστη γνώση της ελληνικής γλώσσας, καθώς και οι ερευνητές της παραγράφου 2 του άρθρου 18 του ν. 4310/2014 (Α΄ 258) των Ερευνητικών Κέντρων και Ινστιτούτων, καθώς και των Ερευνητικών Κέντρων της Ακαδημίας Αθηνών.

γ. Το επιστημονικό προσωπικό των Ανεξάρτητων Αρχών, με πενταετή τουλάχιστον προϋπηρεσία σε αυτές.

δ. Οι απόστρατοι αξιωματικοί που είναι απόφοιτοι της Ανώτατης Διακλαδικής Σχολής Πολέμου (Α.ΔΙ.Σ.Π.Ο.), της Ανώτατης Σχολής Πολέμου (Α.Σ.Π.), της Ναυτικής Σχολής Πολέμου (Ν.Σ.Π.) και της Σχολής Πολέμου Αεροπορίας/Ανωτέρων (Σ.Π.Α./Α.).

2. Δεν εγγράφονται στο Μητρώο:

α) όσοι καταδικάστηκαν τελεσίδικα για τα αναφερόμενα στην περίπτωση α΄ της παραγράφου 1 του άρθρου 8 του ν. 3528/2007 (Α΄ 26) αδικήματα,

β) όσοι έχουν στερηθεί λόγω καταδίκης τα πολιτικά τους δικαιώματα και για όσο χρόνο διαρκεί η στέρηση αυτή,

γ) όσοι έχουν υποβληθεί σε στερητική δικαστική συμπαράσταση (πλήρη ή μερική), είτε σε επικουρική δικαστική συμπαράσταση (πλήρη ή μερική) είτε το δικαστήριο έχει αποφασίσει συνδυασμό των δύο προηγούμενων ρυθμίσεων,

δ) εκείνοι στους οποίους έχει επιβληθεί τελεσίδικως οποιαδήποτε πειθαρχική ποινή ανώτερη του προστίμου αποδοχών τεσσάρων (4) μηνών για οποιοδήποτε πειθαρχικό παράπτωμα μέχρι τη διαγραφή της ποινής κατά το άρθρο 145 του ν. 3528/2007 (Α΄ 26).



ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΩΝ

Συνολικά υπάρχουν 4 ομάδες κριτηρίων:

- Ομάδα κριτηρίων α: τυπικά προσόντα
- Ομάδα κριτηρίων β: εργασιακή εμπειρία και άσκηση καθηκόντων ευθύνης
- Ομάδα κριτηρίων γ: αξιολόγηση
- Ομάδα κριτηρίων δ: συνέντευξη

Η τελική μοριοδότηση προκύπτει από τον πολλαπλασιασμό των μορίων κάθε κατηγορίας με τους εξής συντελεστές:

	Προϊστάμενος Διεύθυνσης	Προϊστάμενος Τμήματος
Ομάδα κριτηρίων α	35%	40%
Ομάδα κριτηρίων β	20%	20%
Ομάδα κριτηρίων γ	20%	20%
Ομάδα κριτηρίων δ	25%	20%

ΣΥΣΤΗΜΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΩΝ ΝΟΜΟΣ 4369/2016



Η μοριοδότηση ανά ομάδα κριτηρίων γίνεται ως εξής:
ΤΥΠΙΚΑ ΠΡΟΣΟΝΤΑ (Μέγιστο 1000 μόρια)

ΠΡΟΣΟΝΤΑ	ΜΟΡΙΑ
Βασικός τίτλος σπουδών τριτοβάθμιας εκπαίδευσης	100
Δεύτερος τίτλος σπουδών, ίδιας εκπαιδευτικής βαθμίδας με το βασικό τίτλο σπουδών	30
Μεταπτυχιακός τίτλος σπουδών	150
Δεύτερος μεταπτυχιακός τίτλος	30
Αποφοίτηση από την Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Σ.Δ.Δ.Α.)	250
Διδακτορικό δίπλωμα	300
Πιστοποιημένη από το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. επιμόρφωση (λαμβάνεται υπόψη η επιμόρφωση κατά την τελευταία δεκαετία). ΜΕΓΙΣΤΟ 40 μόρια	10/σεμινάριο
Ξένη γλώσσα (Ανώτατο όριο 100 μόρια)	
άριστη γνώση	40
πολύ καλή γνώση	30
καλή	10

Άρθρο 17

Κριτήρια και διαδικασία αξιολόγησης υπαλλήλων



- Α. Γνώση του αντικειμένου, ενδιαφέρον και δημιουργικότητα
- Β. Υπηρεσιακές σχέσεις και συμπεριφορά
- Γ. Αποτελεσματικότητα
- Επιμέρους Κριτήρια



Στοχοθεσία

Τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα των τιθέμενων Στόχων είναι τα εξής:



- **Συγκεκριμένοι:** Οι προγραμματισμένοι στόχοι θα πρέπει να είναι με σαφήνεια και ακρίβεια προσδιορισμένοι, να μην δημιουργούν εννοιολογική σύγχυση και να είναι κατανοητοί
- **Μετρήσιμοι:** να είναι δυνατόν να προσδιορισθούν ποσοτικά και ποιοτικά τόσο οι στόχοι όσο και τα οφέλη
- **Εφικτοί και συμφωνημένοι:** να είναι δυνατόν να πραγματοποιηθούν (γνωρίζοντας τους πόρους και τις δυνατότητες που έχει ο φορέας στη διάθεσή του) καθώς και να έχουν συμφωνηθεί μεταξύ Προϊσταμένων και υπαλλήλων που θα εργαστούν για την επίτευξη τους
- **Ρεαλιστικοί:** να είναι δυνατόν να αποτυπωθεί το επίπεδο αλλαγής που περιγράφεται και πως αυτό μπορεί να επιτευχθεί
Χρονικά Δεσμευτικοί: να δηλώνεται καθαρά η χρονική περίοδος που θα ολοκληρωθεί ο κάθε στόχος.

ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΕΝΟΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ



Προβλήματα αντικειμενικότητας και σύγκρισης αξιολογήσεων

- Η έλλειψη αντικειμενικότητας μπορεί να οφείλεται σε **συμπάθειες** ή αντιπάθειες του αξιολογητή

Ο ορισμός των κριτηρίων αξιολόγησης

- Ανάλογα με τη θέση, μπορούν διαφορετικά **κριτήρια** να είναι σημαντικά για την αξιολόγηση της απόδοσης

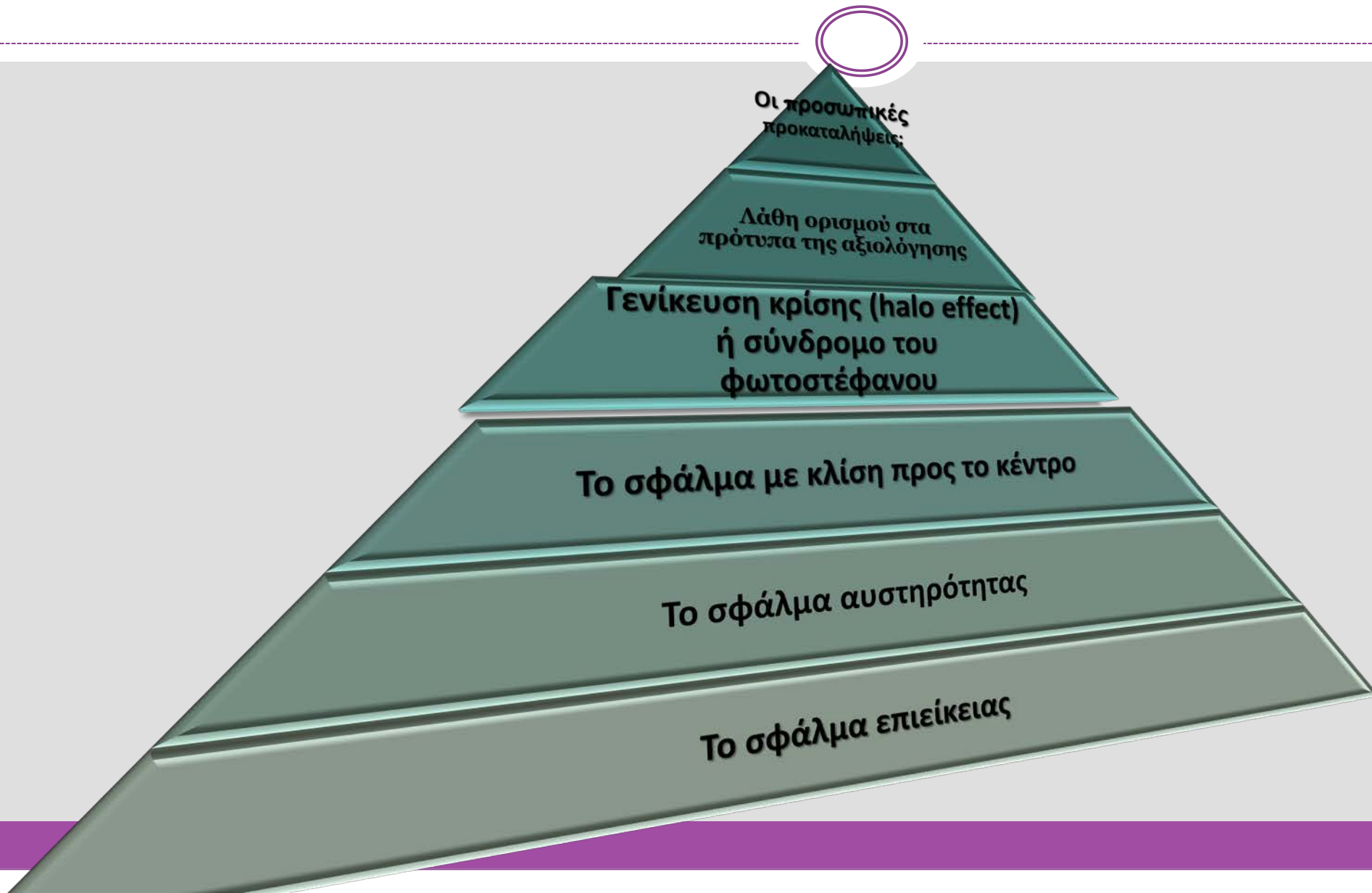
Η αποδοχή από τον κρινόμενο

- **Ελλιπής αποδοχή του κρινόμενου** οδηγεί σε αντίσταση κατά το σύστημα αξιολόγησης

Ορισμός των αξιολογητών

- Πρέπει να **επιλέγονται ως αξιολογητές** εκείνοι που διαθέτουν τις πληρέστερες πληροφορίες για τον εργαζόμενο που κρίνεται και μπορούν να αξιολογήσουν αντικειμενικά

ΤΑ ΛΑΘΗ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ



Εκπαίδευση των Προϊστάμενων



Θα πρέπει να έχουν την κατάλληλη εκπαίδευση, ώστε να διενεργούν αποτελεσματικές αξιολογήσεις απόδοσης. Η εκπαίδευση περιλαμβάνει:

Συμβουλευτική καθοδήγηση

Κίνητρα

Ενδεδειγμένη ανάθεση εργασιών

Διενέργεια συνεντεύξεων

Καλές διαπροσωπικές σχέσεις

Κατάλληλη επίβλεψη

Κατάλληλη εκπαίδευση σε θέματα εργασίας

ΣΥΝΕΧΙΖΟΜΕΝΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ - ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ



Η συνεχιζόμενη εκπαίδευση του προσωπικού αποτελεί βασικό παράγοντα επιτυχημένης λειτουργίας ενός νοσηλευτικού τμήματος.

Βασικός στόχος των προγραμμάτων συνεχιζόμενης εκπαίδευσης είναι η προσωπική ανάπτυξη του προσωπικού.



Επιτυχημένο μοντέλο νοσηλευτικού τμήματος



- Ένα επιτυχημένο μοντέλο νοσηλευτικού τμήματος θα πρέπει να έχει ως βασικό στόχο τη βελτίωση της ποιότητας παρεχόμενης φροντίδας υγείας και την ικανοποίηση του ασθενών.
- Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με την κατάλληλη οργάνωση, στελέχωση και λειτουργία του νοσηλευτικού τμήματος, και τον ακριβή καθορισμό των αρμοδιοτήτων του προσωπικού που εργάζεται στο νοσηλευτικό τμήμα.
- Παράλληλα, χρειάζεται συνεργασία μεταξύ των μελών της διεπιστημονικής ομάδας υγείας, πρόληψη των συγκρούσεων στο χώρο εργασίας, συνεχής αξιολόγηση του προσωπικού, συνεχιζόμενη εκπαίδευση του προσωπικού, και διεξαγωγή ερευνητικών μελετών με σκοπό τη βελτίωση της κλινικής πράξης.

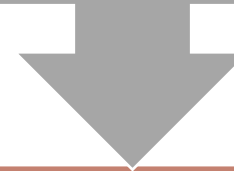
Παθογένεια Δημόσιου Τομέα



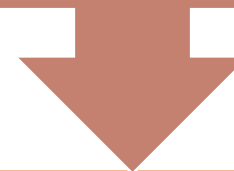
- **Έλλειψη αξιολόγησης:** Η παντελής έλλειψη διαδικασιών αξιολόγησης καλλιεργεί νοοτροπίες και συμπεριφορές, με τελικό αποτέλεσμα την παροχή κακής ποιότητας υπηρεσιών.
- **Έλλειψη κινήτρων:** Δεν υπάρχουν κίνητρα παραγωγικότητας και εξέλιξης στην ιεραρχία, ούτε κανένα οικονομικό κίνητρο και φυσικά κανένα ίχνος ανταγωνισμού και προσπάθειας για βελτίωση. Αντιθέτως, το εργασιακό περιβάλλον καλλιεργεί αντικίνητρα για παραγωγική και αποτελεσματική εργασία.
- **Διαφθορά:** Το περιβάλλον του δημοσίου με την πλήρη απουσία αξιολόγησης και την αδρανοποίηση των μηχανισμών πειθαρχικού ελέγχου είναι ιδανικό για να καλλιεργηθούν και να συντηρηθούν φαινόμενα διαφθοράς.

Συμπεράσματα

Τα συστήματα αξιολόγησης δεν είναι πανάκεια που λύνουν τα προβλήματα



Χρειάζονται ίσως προσαρμογές ή και πολλές τροποποιήσεις προκειμένου να εφαρμοστούν



Η αξιολόγηση των εργαζομένων είναι όμως απαραίτητη ώστε να αναπτύσσονται και να εξελίσσονται οι ίδιοι και μέσα από αυτούς και ο οργανισμός

Σας
ευχαριστώ!

