

# **Πρακτικός Οδηγός Διαχείρισης Απόδοσης και Παρακίνησης Υπαλλήλων για Προϊσταμένους του Δημοσίου.**



**ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ**  
Υπουργείο Εσωτερικών

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

|                                                                             |    |
|-----------------------------------------------------------------------------|----|
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ                                                        | 3  |
| 1.1 Σκοπός του οδηγού                                                       | 3  |
| 1.2 Η σημασία της ενδυνάμωσης και της παρακίνησης των υπαλλήλων             | 3  |
| 1.3 Ο ρόλος του προϊσταμένου στην ανάπτυξη της απόδοσης                     | 4  |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗ ΤΗΣ ΧΑΜΗΛΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ                                 | 4  |
| 2.1 Πώς εντοπίζεται η χαμηλή απόδοση                                        | 4  |
| 2.2 Αιτίες που μπορεί να προκαλούν την χαμηλή απόδοση                       | 5  |
| 2.3 Διαχωρισμός μεταξύ έλλειψης δεξιοτήτων και έλλειψης κινήτρου            | 6  |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ, ΑΝΑΤΡΟΦΟΔΟΤΗΣΗΣ ΚΑΙ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ          | 7  |
| 3.1 Πώς να προσεγγίσετε τον υπάλληλο                                        | 7  |
| 3.2 Ενεργητική ακρόαση και ενσυναίσθηση                                     | 8  |
| 3.3 Δομημένη και εποικοδομητική ανατροφοδότηση                              | 9  |
| 3.4 Δημιουργία ευκαιριών για ανάπτυξη                                       | 10 |
| 3.5 Θέσπιση σαφών και ρεαλιστικών στόχων                                    | 10 |
| 3.6 Δημιουργία θετικού εργασιακού περιβάλλοντος                             | 11 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗΣ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΩΝ ΚΑΙ ΔΥΣΚΟΛΩΝ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΝ | 11 |
| Παράδειγμα 1: Αντίσταση στην αλλαγή                                         | 11 |
| Παράδειγμα 2: Διαχείριση συγκρούσεων                                        | 12 |
| Παράδειγμα 3: Πολύ χαμηλή ποιότητα εργασίας                                 | 13 |
| Παράδειγμα 4: Αδυναμία συνεργασίας                                          | 13 |
| Παράδειγμα 5: Καθυστερήσεις στην ολοκλήρωση εργασιών                        | 14 |
| Παράδειγμα 6: Αρνητική στάση ή έλλειψη δέσμευσης                            | 14 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ ΣΥΝΕΧΟΥΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ                        | 15 |
| 5.1 Στρατηγικές ενίσχυσης της συνεργασίας                                   | 15 |
| 5.2 Στρατηγικές ενίσχυσης της υπευθυνότητας                                 | 15 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΩΝ ΚΑΙ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ ΜΕ ΧΑΜΗΛΗ ΑΠΟΔΟΣΗ         | 15 |
| 6.1 Αξιολόγηση υπαλλήλων με χαμηλή απόδοση                                  | 16 |
| 6.2 Αξιολόγηση προϊσταμένων με χαμηλή απόδοση                               | 16 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ                                                    | 17 |



# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ

## 1.1 Σκοπός του οδηγού

Η διαχείριση υπαλλήλων χαμηλής απόδοσης είναι μια σύνθετη πρόκληση για τους προϊσταμένους στον δημόσιο τομέα, καθώς δεν αφορά μόνο ατομικές αδυναμίες αλλά και οργανωτικούς παράγοντες όπως έλλειψη καθοδήγησης.

Αυτός ο οδηγός προσφέρει πρακτικές συμβουλές και εργαλεία για την ενδυνάμωση και παρακίνηση των υπαλλήλων, βοηθώντας τους προϊσταμένους να εντοπίσουν τα αίτια της χαμηλής απόδοσης και να εφαρμόσουν στοχευμένες παρεμβάσεις. Στόχος είναι η δημιουργία ενός εργασιακού περιβάλλοντος που προάγει τη συνεχή βελτίωση και ανάπτυξη.

## 1.2 Η σημασία της ενδυνάμωσης και της παρακίνησης των υπαλλήλων

Η ενδυνάμωση και η παρακίνηση των υπαλλήλων αποτελούν κεντρικούς παράγοντες για τη βελτίωση της απόδοσης και της εργασιακής ικανοποίησης. Ένας υπάλληλος που αισθάνεται ότι η συμβολή του αναγνωρίζεται, ότι έχει ευκαιρίες εξέλιξης και ότι εργάζεται σε ένα υποστηρικτικό περιβάλλον, είναι πιο πιθανό να επιδείξει αυξημένη δέσμευση και παραγωγικότητα.

Η παρακίνηση δεν σχετίζεται αποκλειστικά με οικονομικά κίνητρα, αλλά περιλαμβάνει στοιχεία όπως:

- Αναγνώριση και επιβράβευση της προσπάθειας
- Σαφήνεια στους στόχους και τις προσδοκίες
- Ευκαιρίες για ανάπτυξη δεξιοτήτων
- Δημιουργία κλίματος συνεργασίας και εμπιστοσύνης
- Παροχή αυτονομίας

Η ενδυνάμωση, από την άλλη πλευρά, αφορά την παροχή των κατάλληλων εργαλείων και συνθηκών που επιτρέπουν στους υπαλλήλους να αισθάνονται ικανοί και αποτελεσματικοί στη δουλειά τους. Οι προϊστάμενοι που επενδύουν στην ενδυνάμωση της ομάδας τους συμβάλλουν όχι μόνο στη βελτίωση της απόδοσης, αλλά και στη δημιουργία ενός εργασιακού περιβάλλοντος όπου οι υπάλληλοι νιώθουν εμπιστοσύνη, ευθύνη και ικανοποίηση από την εργασία τους.

## 1.3 Ο ρόλος του προϊσταμένου στην ανάπτυξη της απόδοσης

Ο προϊστάμενος διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στη διαμόρφωση της απόδοσης των υπαλλήλων του. Ο τρόπος με τον οποίο διαχειρίζεται τις αλληλεπιδράσεις, παρέχει ανατροφοδότηση και αντιμετωπίζει προκλήσεις, μπορεί να επηρεάσει σημαντικά τόσο τη συνολική παραγωγικότητα όσο και το εργασιακό κλίμα.

Για να συμβάλει στην ανάπτυξη της απόδοσης, ένας προϊστάμενος πρέπει να:

- **Παρέχει σαφή καθοδήγηση** – Οι υπάλληλοι αποδίδουν καλύτερα όταν κατανοούν τις προσδοκίες και τις προτεραιότητες της υπηρεσίας.
- **Εντοπίζει τις ανάγκες των υπαλλήλων** – Μέσω της ενεργητικής ακρόασης και της τακτικής επικοινωνίας, μπορεί να αναγνωρίσει τα σημεία όπου απαιτείται επιπλέον υποστήριξη.
- **Εφαρμόζει εξατομικευμένες στρατηγικές ανάπτυξης** – Κάθε υπάλληλος έχει διαφορετικές δεξιότητες, κίνητρα και προοπτικές εξέλιξης.
- **Διαμορφώνει κλίμα εμπιστοσύνης** – Ένα υποστηρικτικό και δίκαιο εργασιακό περιβάλλον αυξάνει την αφοσίωση και τη διάθεση για βελτίωση.
- **Αναγνωρίζει και επιβραβεύει τις προσπάθειες** – Η αναγνώριση είναι ένας από τους ισχυρότερους παράγοντες ενίσχυσης της παραγωγικότητας και της ικανοποίησης.
- **Διαχειρίζεται αποτελεσματικά τις προκλήσεις** – Αντί να εστιάζει αποκλειστικά στις αδυναμίες, προσπαθεί να βρει λύσεις που να στηρίζουν την επαγγελματική ανάπτυξη των υπαλλήλων.

Η ανάπτυξη της απόδοσης δεν είναι μια στιγμιαία διαδικασία, αλλά απαιτεί συνεχή προσπάθεια, ανατροφοδότηση και ευελιξία από την πλευρά του προϊσταμένου, με στόχο τη δημιουργία μιας αποδοτικής και δυναμικής ομάδας.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗ ΤΗΣ ΧΑΜΗΛΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

### 2.1 Πώς εντοπίζεται η χαμηλή απόδοση

Η χαμηλή απόδοση εμφανίζεται όταν ένας υπάλληλος δεν ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις της θέσης του, είτε λόγω μειωμένης παραγωγικότητας, ασυνέπειας, δυσκολίας συνεργασίας ή έλλειψης προσαρμοστικότητας. Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι δεν πρόκειται πάντα για μόνιμη κατάσταση· μπορεί να είναι αποτέλεσμα προσωρινών συνθηκών και να βελτιωθεί με τη σωστή καθοδήγηση και υποστήριξη.

Οι προϊστάμενοι μπορούν να εντοπίσουν σημάδια χαμηλής απόδοσης μέσα από συγκεκριμένες ενδείξεις, όπως:

### 1. Καθυστερήσεις στην εργασία

Ο υπάλληλος παραδίδει συνεχώς τη δουλειά του με σημαντική καθυστέρηση, επηρεάζοντας τις προθεσμίες της ομάδας και προκαλώντας ανατροπές στον προγραμματισμό.

### 2. Χαμηλή ποιότητα εργασίας

Τα παραδοτέα περιέχουν συχνά επαναλαμβανόμενα λάθη, απαιτώντας συνεχείς διορθώσεις και πρόσθετη προσπάθεια από συναδέλφους και προϊσταμένους.

### 3. Δυσκολία συνεργασίας

Ο υπάλληλος αποφεύγει τις ομαδικές συναντήσεις, δεν συμμετέχει ενεργά σε κοινά έργα και δημιουργεί εμπόδια στον συντονισμό και τη ροή εργασιών.

### 4. Έλλειψη δέσμευσης

Δείχνει αδιαφορία για τους στόχους της ομάδας, αποφεύγει να αναλάβει ευθύνες και δεν αναζητά τρόπους βελτίωσης της απόδοσής του.

Η έγκαιρη αναγνώριση αυτών των σημείων επιτρέπει στους προϊσταμένους να παρέμβουν αποτελεσματικά, πριν η χαμηλή απόδοση γίνει χρόνιο πρόβλημα.

## 2.2 Αιτίες που μπορεί να προκαλούν την χαμηλή απόδοση

Η χαμηλή απόδοση συχνά είναι αποτέλεσμα ενός συνδυασμού παραγόντων, που μπορεί να σχετίζονται με τον υπάλληλο, το εργασιακό του περιβάλλον ή την οργάνωση της υπηρεσίας.

### 1. Προσωπικοί Παράγοντες

#### • Άγχος και ψυχολογική πίεση

Ο υπάλληλος παρουσιάζει αυξημένο στρες, ακόμα και όταν δεν υπάρχει υψηλός φόρτος εργασίας, οδηγώντας σε συχνά λάθη και μειωμένη συγκέντρωση.

#### • Προσωπικά ή οικογενειακά προβλήματα

Δυσκολίες όπως ένα διαζύγιο, η φροντίδα συγγενών ή ψυχολογικά προβλήματα μπορεί να επηρεάζουν την εργασιακή του απόδοση.

#### • Έλλειψη κινήτρων και επαγγελματικής προοπτικής

Όταν ένας υπάλληλος παραμένει στην ίδια θέση για χρόνια χωρίς εξέλιξη, χάνει το ενδιαφέρον του, εκτελεί μόνο τα απολύτως απαραίτητα καθήκοντα και αποφεύγει πρωτοβουλίες.

## 2. Επαγγελματικοί Παράγοντες

- **Ασαφείς στόχοι και προσδοκίες**

Όταν ένας υπάλληλος δεν γνωρίζει τι αναμένεται από αυτόν, αδυνατεί να διαχειριστεί τις προτεραιότητές του και αντιμετωπίζει δυσκολίες στην εργασία του.

- **Ελλιπής εκπαίδευση και προετοιμασία**

Αν ένας εργαζόμενος καλείται να χρησιμοποιήσει εργαλεία ή διαδικασίες χωρίς την κατάλληλη εκπαίδευση, είναι φυσικό να κάνει λάθη και να επιβραδύνει τη ροή της εργασίας.

## 3. Οργανωσιακοί Παράγοντες

- **Πολύπλοκες και γραφειοκρατικές διαδικασίες**

Όταν απαιτούνται υπερβολικά στάδια έγκρισης ή περιττές διαδικασίες, η εργασία καθυστερεί και ο υπάλληλος αποθαρρύνεται.

- **Έλλειψη εργαλείων και υποδομών**

Η αδυναμία πρόσβασης σε σύγχρονα εργαλεία ή η μη εκπαίδευση στη χρήση τους οδηγεί σε αναποτελεσματικότητα και μειωμένη παραγωγικότητα.

## 2.3 Διαχωρισμός μεταξύ έλλειψης δεξιοτήτων και έλλειψης κινήτρου

Ένας από τους μεγαλύτερους κινδύνους στη διαχείριση χαμηλής απόδοσης είναι η λανθασμένη διάγνωση του προβλήματος. Πολλές φορές, η χαμηλή απόδοση μπορεί να αποδοθεί είτε σε έλλειψη δεξιοτήτων είτε σε έλλειψη κινήτρου – δύο πολύ διαφορετικά ζητήματα που απαιτούν διαφορετική προσέγγιση από τον προϊστάμενο.

### 1. Έλλειψη Δεξιοτήτων

Όταν η χαμηλή απόδοση οφείλεται στην έλλειψη δεξιοτήτων, ο υπάλληλος θέλει να αποδώσει καλύτερα, αλλά δεν διαθέτει τα απαραίτητα εργαλεία ή γνώσεις.

Τα κύρια χαρακτηριστικά είναι:

- Δυσκολία στην ολοκλήρωση εργασιών λόγω άγνοιας ή ελλιπούς εκπαίδευσης
- Συχνά λάθη και ανάγκη για διαρκή επίβλεψη
- Ανάγκη για περισσότερες διευκρινίσεις και βοήθεια από συναδέλφους

### Πώς αντιμετωπίζεται:

- Παροχή κατάλληλης εκπαίδευσης και καθοδήγησης
- Ανάθεση σταδιακά πιο απαιτητικών εργασιών με υποστήριξη
- Υλοποίηση ετήσιου Σχεδίου Ανάπτυξης (ν.4940/2022)

## 2. Έλλειψη Κινήτρου

Όταν η χαμηλή απόδοση σχετίζεται με την έλλειψη κινήτρου, ο υπάλληλος διαθέτει τις απαραίτητες δεξιότητες αλλά δεν έχει ενδιαφέρον ή δέσμευση προς τη δουλειά του.

Τα σημάδια περιλαμβάνουν:

- Αδιαφορία για τη βελτίωση της απόδοσής του
- Αποφυγή ανάληψης πρωτοβουλιών ή νέων ευθυνών
- Μειωμένη συμμετοχή σε ομαδικές δραστηριότητες

**Πώς αντιμετωπίζεται:**

- Σαφής καθορισμός ρόλων και ευθυνών ώστε να γίνει αντιληπτός ο αντίκτυπος της δουλειάς του
- Δημιουργία ευκαιριών για επαγγελματική ανάπτυξη και εξέλιξη
- Επιβράβευση και αναγνώριση των προσπαθειών του

**Κρίσιμο σημείο:** Πριν προχωρήσει ο προϊστάμενος σε οποιαδήποτε παρέμβαση, πρέπει να αξιολογήσει σωστά αν η χαμηλή απόδοση οφείλεται σε έλλειψη δεξιοτήτων ή έλλειψη κινήτρου. Ένα λάθος στη διάγνωση μπορεί να οδηγήσει σε λανθασμένη διαχείριση, με αποτέλεσμα την επιδείνωση της κατάστασης.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ, ΑΝΑΤΡΟΦΟΔΟΤΗΣΗΣ ΚΑΙ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ

### 3.1 Πώς να προσεγγίσετε τον υπάλληλο

Η προσέγγιση ενός υπαλλήλου με χαμηλή απόδοση απαιτεί ευαισθησία, σαφήνεια και στρατηγική. Ο σκοπός δεν είναι η επίρριψη ευθυνών αλλά η κατανόηση του προβλήματος και η εύρεση λύσεων που θα ωφελήσουν τόσο τον εργαζόμενο όσο και την ομάδα.

**Βήματα για μια αποτελεσματική προσέγγιση:**

#### 1. Επιλέξτε το σωστό χρόνο και χώρο:

- Προτιμήστε μια ήρεμη στιγμή, εκτός πιεστικών προθεσμιών.
- Διεξάγετε τη συζήτηση σε έναν ουδέτερο και ιδιωτικό χώρο, ώστε ο υπάλληλος να νιώθει άνετα να μιλήσει ανοιχτά.

#### 2. Υιοθετήστε έναν υποστηρικτικό τόνο:

- Ξεκινήστε με θετική διάθεση, δείχνοντας ενδιαφέρον για τον υπάλληλο.
- Αποφύγετε κατηγορηματικές εκφράσεις όπως "δεν κάνεις σωστά τη δουλειά σου", και προτιμήστε διατυπώσεις όπως "παρατήρησα ότι έχεις αντιμετωπίσει κάποιες δυσκολίες σε αυτή την εργασία. Υπάρχει κάτι που μπορώ να κάνω για να σε υποστηρίξω;"

### 3. Εστιάζετε στα γεγονότα, όχι στις προσωπικές απόψεις:

- Αναφέρετε συγκεκριμένα παραδείγματα χαμηλής απόδοσης, χωρίς να κάνετε υποθέσεις για τα αίτια.
- π.χ.: "Στα τελευταία τρία έργα, οι προθεσμίες δεν τηρήθηκαν και υπήρχαν αρκετά λάθη. Να το συζητήσουμε για να δούμε πώς μπορούμε να το βελτιώσουμε;"

### 4. Ακούστε πριν προτείνετε λύσεις:

- Δώστε χρόνο στον υπάλληλο να εκφράσει τη δική του οπτική πριν προτείνετε βελτιώσεις.
- Εφαρμόστε την τεχνική της ενεργητικής ακρόασης, δείχνοντας κατανόηση και υπομονή.

## 3.2 Ενεργητική ακρόαση και ενσυναίσθηση

Η ενεργητική ακρόαση είναι μια βασική δεξιότητα που επιτρέπει στον προϊστάμενο να κατανοήσει πραγματικά τους λόγους πίσω από τη χαμηλή απόδοση του υπαλλήλου. Η ενσυναίσθηση συμβάλλει στην ανάπτυξη εμπιστοσύνης και στη δημιουργία ενός περιβάλλοντος όπου ο υπάλληλος αισθάνεται ότι τον ακούν και τον κατανοούν.

### Τεχνικές ενεργητικής ακρόασης:

- **Διατηρήστε οπτική επαφή** – Δείχνει ενδιαφέρον και εστιάζει στη συζήτηση.
- **Χρησιμοποιήστε ενθαρρυντικές φράσεις** – π.χ.: "Καταλαβαίνω, συνέχισε." ή "Αυτό είναι ενδιαφέρον, μπορείς να μου πεις περισσότερα;"
- **Αποφύγετε τη διακοπή** – Δώστε χρόνο στον υπάλληλο να εκφραστεί χωρίς να βιάζεστε να δώσετε λύσεις.
- **Αναδιατυπώστε για επιβεβαίωση** – π.χ.: "Αν καταλαβαίνω σωστά, λες ότι η δυσκολία έγκειται στη φόρτωση των καθηκόντων σου. Είναι έτσι;"
- **Δείξτε κατανόηση και σεβασμό** – Αναγνωρίστε τα συναισθήματα του υπαλλήλου, ακόμα και αν διαφωνείτε με αυτά.

### Η σημασία της ενσυναίσθησης:

- Επιτρέπει στον υπάλληλο να νιώσει ότι τον καταλαβαίνουν.
- Δημιουργεί ένα κλίμα ασφάλειας και εμπιστοσύνης.
- Μειώνει την αμυντική στάση και αυξάνει την προθυμία του να δεχτεί ανατροφοδότηση και να προσπαθήσει να βελτιωθεί.

### Παράδειγμα μη ενσυναισθητικής προσέγγισης:

- ❌ "Πάντα καθυστερείς τις εργασίες σου. Πρέπει να δουλέψεις πιο σκληρά."

### Παράδειγμα ενσυναισθητικής προσέγγισης:

✔ "Παρατήρησα ότι δυσκολεύεσαι με τις προθεσμίες. Υπάρχει κάτι συγκεκριμένο που σε δυσκολεύει; Μπορούμε να βρούμε μαζί μια λύση;"

## 3.3 Δομημένη και εποικοδομητική ανατροφοδότηση

Η ανατροφοδότηση είναι πιο αποτελεσματική όταν είναι δομημένη, σαφής και επικεντρώνεται στη βελτίωση, αντί να εστιάζει αποκλειστικά στις αδυναμίες.

### Βασικές αρχές εποικοδομητικής ανατροφοδότησης:

- **Συγκεκριμένη και αντικειμενική** – Αντί για γενικές δηλώσεις όπως "δεν αποδίδεις καλά", δώστε συγκεκριμένα παραδείγματα: "Στο τελευταίο έργο, παρατηρήσαμε ότι υπήρχαν επαναλαμβανόμενα λάθη στις αναφορές. Θέλω να το συζητήσουμε ώστε να δούμε πώς μπορούμε να το βελτιώσουμε."
- **Εστιασμένη στη βελτίωση, όχι στην κριτική** – Πείτε "Θα μπορούσαμε να βρούμε τρόπους να βελτιώσουμε την ακρίβεια των αναφορών σου;" αντί "Τα λάθη στις αναφορές σου είναι απαράδεκτα."
- **Εξισορροπημένη (θετικά και αρνητικά σημεία)** – Μην εστιάζετε μόνο στις αδυναμίες: "Έχεις κάνει εξαιρετική δουλειά στον χειρισμό των αιτημάτων των πολιτών, αλλά παρατηρώ ότι δυσκολεύεσαι με την τήρηση των προθεσμιών. Πώς μπορούμε να το βελτιώσουμε;"
- **Συνεργατική και ανοιχτή σε διάλογο** – Αντί για διαταγές, προτιμήστε ερωτήσεις που ενθαρρύνουν την εύρεση λύσεων: "Ποιες ενέργειες πιστεύεις ότι θα σε βοηθούσαν να οργανώσεις καλύτερα τον χρόνο σου;"
- **Άμεση και τακτική** – Η ανατροφοδότηση πρέπει να παρέχεται σε τακτά χρονικά διαστήματα, όχι μόνο όταν προκύπτουν προβλήματα.

### Μοντέλο Ανατροφοδότησης SBI (Situation - Behavior - Impact):

- ✔ **Κατάσταση (Situation):** "Στην τελευταία συνάντηση με την ομάδα..."
- ✔ **Συμπεριφορά (Behavior):** "Παρατήρησα ότι δεν συμμετείχες στη συζήτηση και δεν εξέφρασες άποψη."
- ✔ **Επίδραση (Impact):** "Αυτό δημιούργησε σύγχυση για το αν συμφωνείς με τις αποφάσεις ή αν έχεις διαφορετική άποψη."

✦ **Τελικό βήμα:** Ζητήστε τη γνώμη του υπαλλήλου και συνεργαστείτε στη διαμόρφωση λύσεων!

Περισσότερες πληροφορίες:

[https://www.apografi.gov.gr/images/Xrisimo\\_yliko/Sizitisi\\_axiologisis\\_Final.pdf](https://www.apografi.gov.gr/images/Xrisimo_yliko/Sizitisi_axiologisis_Final.pdf)

### 3.4 Δημιουργία ευκαιριών για ανάπτυξη

Η ενδυνάμωση και η ανάπτυξη των δημοσίων υπαλλήλων αποτελεί βασική προτεραιότητα για το Υπουργείο Εσωτερικών.

Στα πλαίσια των ετήσιων Σχεδίων Ανάπτυξης, εργαλείο το οποίο θεσπίστηκε με το νέο σύστημα στοχοθεσίας και αξιολόγησης (ν.4940/2022), αφού εντοπίσετε τα αδύναμα σημεία του υπαλλήλου σας ή τις περιοχές που αποδίδει επαρκώς αλλά μπορεί να αναπτύξει περισσότερο, έχετε τη δυνατότητα να του προτείνετε να αναπτύξει τις δεξιότητες μέσα από την επιλογή πέντε μεθόδων ανάπτυξης. Η αίσθηση ότι επενδύει στον εαυτό του, αποκτώντας νέες δεξιότητες και γνώσεις, θα ενισχύσει την αυτοπεποίθησή του και θα του δώσει μια επιπλέον ώθηση.

Περισσότερες πληροφορίες:

[https://www.apografi.gov.gr/evaluation/stox/stox\\_iliko.html](https://www.apografi.gov.gr/evaluation/stox/stox_iliko.html)

### 3.5 Θέσπιση σαφών και ρεαλιστικών στόχων

Η σαφής διαμόρφωση στόχων είναι καθοριστική για τη βελτίωση της απόδοσης των υπαλλήλων. Οι ασαφείς ή μη ρεαλιστικοί στόχοι δημιουργούν απογοήτευση και μειώνουν την παρακίνηση, ενώ οι καλά διατυπωμένοι και εφικτοί στόχοι ενισχύουν την παραγωγικότητα, τη δέσμευση και την αίσθηση επίτευξης.

#### Κριτήρια αποτελεσματικών στόχων (SMART):

- **Specific (Συγκεκριμένοι):** Ο στόχος πρέπει να είναι ξεκάθαρος και να περιγράφει με ακρίβεια τι απαιτείται.
- **Measurable (Μετρήσιμοι):** Να υπάρχει τρόπος να αξιολογηθεί η πρόοδος.
- **Achievable (Εφικτοί):** Να είναι ρεαλιστικοί και προσαρμοσμένοι στις ικανότητες του υπαλλήλου.
- **Relevant (Σχετικοί):** Να συνδέονται με τις γενικές προτεραιότητες της υπηρεσίας.
- **Time-bound (Χρονικά προσδιορισμένοι):** Να έχουν σαφές χρονικό πλαίσιο για την επίτευξή τους.

#### Παράδειγμα μη σαφούς στόχου:

❌ "Βελτίωσε τη συνεργασία σου με τους συναδέλφους."

#### Παράδειγμα σαφούς στόχου:

✅ "Να συμμετέχεις ενεργά στις εβδομαδιαίες συναντήσεις της ομάδας και να προτείνεις τουλάχιστον μία ιδέα για τη βελτίωση των διαδικασιών μέχρι το τέλος του μήνα."

#### Συμβουλές για τη θέσπιση στόχων:

- Συζητήστε τους στόχους με τον υπάλληλο και εξασφαλίστε ότι τους κατανοεί.
- Καθορίστε ενδιάμεσα στάδια προόδου, ώστε να μην αντιμετωπίζονται οι στόχοι ως κάτι απόμακρο.

- Ενσωματώστε μηχανισμούς ανατροφοδότησης για συνεχή υποστήριξη.

### 3.6 Δημιουργία θετικού εργασιακού περιβάλλοντος

Το εργασιακό περιβάλλον επηρεάζει άμεσα τη δέσμευση, την παραγωγικότητα και την ικανοποίηση των υπαλλήλων. Ένα υποστηρικτικό, δίκαιο και συνεργατικό κλίμα μπορεί να αυξήσει την απόδοση και να μειώσει την επαγγελματική εξουθένωση.

#### Βασικά χαρακτηριστικά ενός θετικού εργασιακού περιβάλλοντος:

- **Κλίμα εμπιστοσύνης και σεβασμού** – Οι υπάλληλοι πρέπει να αισθάνονται ότι εκτιμώνται και ότι η γνώμη τους μετράει.
- **Δίκαιη αντιμετώπιση** – Η ίση μεταχείριση όλων των υπαλλήλων ενισχύει τη δέσμευση και την ικανοποίησή τους.
- **Ανοιχτή επικοινωνία** – Η ύπαρξη διαύλων επικοινωνίας βοηθά στην έγκαιρη επίλυση προβλημάτων.
- **Αναγνώριση της προσπάθειας** – Οι επιτυχίες των υπαλλήλων πρέπει να επιβραβεύονται, είτε μέσω λεκτικής αναγνώρισης είτε μέσω κινήτρων.

#### Παράδειγμα εφαρμογής:

✔ Ένας προϊστάμενος καθιερώνει ένα εβδομαδιαίο "15λεπτο ανοιχτής συζήτησης", όπου οι υπάλληλοι μπορούν να προτείνουν αλλαγές ή να εκφράσουν προβληματισμούς.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗΣ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΩΝ ΚΑΙ ΔΥΣΚΟΛΩΝ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΝ

### Παράδειγμα 1: Αντίσταση στην αλλαγή

Οι αλλαγές στον εργασιακό χώρο – όπως νέες διαδικασίες, τεχνολογίες ή πολιτικές – συχνά αντιμετωπίζονται με αντίσταση. Οι υπάλληλοι μπορεί να φοβούνται ότι δεν θα μπορέσουν να προσαρμοστούν, να νιώθουν ανασφάλεια για τον ρόλο τους ή να έχουν αμφιβολίες για τα οφέλη της αλλαγής.

#### Κύριες αιτίες αντίστασης στην αλλαγή:

- **Έλλειψη πληροφόρησης**: Οι υπάλληλοι μπορεί να αντιδρούν επειδή δεν κατανοούν τον λόγο της αλλαγής ή τον αντίκτυπό της.
- **Φόβος αποτυχίας**: Η εισαγωγή νέων πρακτικών μπορεί να προκαλέσει άγχος αν οι εργαζόμενοι δεν αισθάνονται ικανοί να ανταποκριθούν.
- **Διατάραξη της ρουτίνας**: Οι περισσότεροι άνθρωποι νιώθουν άνετα με τις καθιερωμένες διαδικασίες και δυσκολεύονται να προσαρμοστούν σε νέες συνθήκες.

## Στρατηγικές διαχείρισης αντιστάσεων:

- 1. Ενημέρωση και διαφάνεια:** Εξηγήστε τους λόγους της αλλαγής, τα αναμενόμενα οφέλη και το χρονοδιάγραμμα εφαρμογής της.
- 2. Συμμετοχή των εργαζομένων στη διαδικασία:** Όταν οι υπάλληλοι έχουν λόγο στον σχεδιασμό της αλλαγής, νιώθουν μεγαλύτερη δέσμευση στην εφαρμογή της.
- 3. Εκπαίδευση και υποστήριξη:** Παροχή εκπαίδευσης και πρακτικής καθοδήγησης για να εξασφαλιστεί η ομαλή μετάβαση.
- 4. Αναγνώριση ανησυχιών:** Δείξτε κατανόηση στις αντιδράσεις και προσπαθήστε να απαντήσετε στις απορίες των υπαλλήλων με επιχειρήματα και λύσεις.
- 5. Σταδιακή υλοποίηση:** Οι μεγάλες αλλαγές είναι πιο εύκολο να γίνουν αποδεκτές αν εφαρμόζονται σταδιακά, δίνοντας χρόνο προσαρμογής.

## Παράδειγμα 2: Διαχείριση συγκρούσεων

Οι συγκρούσεις στον εργασιακό χώρο είναι αναπόφευκτες, καθώς οι άνθρωποι έχουν διαφορετικές προσωπικότητες, αντιλήψεις και τρόπους εργασίας. Ωστόσο, αν δεν διαχειριστούν σωστά, μπορούν να επηρεάσουν την παραγωγικότητα και να διαταράξουν τη συνεργασία.

### Συνηθισμένες αιτίες συγκρούσεων:

- **Διαφορές στις προτεραιότητες:** Όταν οι εργαζόμενοι έχουν διαφορετικές απόψεις για το τι είναι σημαντικό σε ένα έργο.
- **Κακή επικοινωνία:** Η ασάφεια στις οδηγίες ή οι παρερμηνείες μπορούν να οδηγήσουν σε εντάσεις.
- **Διαφορετικές προσωπικότητες:** Κάποιοι υπάλληλοι είναι πιο άμεσοι, ενώ άλλοι προτιμούν έναν πιο συνεργατικό τρόπο επικοινωνίας.

### Στρατηγικές επίλυσης συγκρούσεων:

- 6. Εντοπισμός της ρίζας του προβλήματος:** Προσπαθήστε να καταλάβετε τι πραγματικά προκαλεί τη σύγκρουση.
- 7. Διατήρηση ψυχραιμίας και αντικειμενικότητας:** Ως προϊστάμενος, πρέπει να λειτουργείτε ως ουδέτερος διαμεσολαβητής και όχι ως μέρος της διαμάχης.
- 8. Ανοικτός διάλογος και αμοιβαίος σεβασμός:** Ενθαρρύνετε τους εμπλεκόμενους να εκφράσουν τις απόψεις τους και να ακούσουν ο ένας τον άλλον.
- 9. Αναζήτηση συμβιβαστικής λύσης:** Βρείτε μια κοινή βάση που ικανοποιεί και τις δύο πλευρές.
- 10. Εφαρμογή ξεκάθαρων κανόνων:** Σε περιπτώσεις συνεχόμενων συγκρούσεων, η ύπαρξη πολιτικών και διαδικασιών για τη διαχείριση διαφορών μπορεί να βοηθήσει στην αποφυγή κλιμάκωσης.

### Παράδειγμα εφαρμογής:

- ✓ Αν δύο υπάλληλοι διαφωνούν συνεχώς για τον καταμερισμό εργασιών, ένας προϊστάμενος μπορεί να καθορίσει σαφείς ρόλους και αρμοδιότητες για να μειώσει την αβεβαιότητα και την ένταση.

## Παράδειγμα 3: Πολύ χαμηλή ποιότητα εργασίας

**Πρόβλημα:** Ο υπάλληλος παραδίδει συνεχώς εργασίες με λάθη, ελλείψεις ή που δεν πληρούν τις απαιτήσεις.

### Αντιμετώπιση:

- ✓ **Καθοδήγηση και πρακτικά παραδείγματα:** Δείξτε στον υπάλληλο βήμα-βήμα τη διαδικασία που πρέπει να ακολουθήσει. Αναθέστε του αρχικά πιο απλές εργασίες και σταδιακά αυξήστε τον βαθμό δυσκολίας, ώστε να χτίσει αυτοπεποίθηση.
- ✓ **Εκπαίδευση και υποστήριξη:** Αν το πρόβλημα σχετίζεται με ελλείψεις δεξιοτήτων, προτείνετε κατάλληλα προγράμματα επιμόρφωσης. Παράλληλα, ενθαρρύνετε την ανταλλαγή γνώσης με έναν πιο έμπειρο συνάδελφο μέσω mentoring.
- ✓ **Συνεχής παρακολούθηση και ανατροφοδότηση:** Θέστε ξεκάθαρα πρότυπα ποιότητας και δώστε τακτική ανατροφοδότηση, επιβραβεύοντας τις βελτιώσεις και καθοδηγώντας όπου χρειάζεται.

## Παράδειγμα 4: Αδυναμία συνεργασίας

**Πρόβλημα:** Ο υπάλληλος δυσκολεύεται να συνεργαστεί με την ομάδα ή δημιουργεί εντάσεις στο εργασιακό περιβάλλον.

### Αντιμετώπιση:

- ✓ **Διερεύνηση των αιτιών:** Συζητήστε μαζί του για να εντοπίσετε αν το πρόβλημα οφείλεται σε παρεξηγήσεις, δυσλειτουργική επικοινωνία ή έλλειψη δεξιοτήτων συνεργασίας.
- ✓ **Ενίσχυση της ομαδικότητας:** Ενθαρρύνετε τη συμμετοχή του σε ομαδικές δραστηριότητες και εκπαιδευτικά προγράμματα για τη βελτίωση της συνεργασίας. Προτείνετε του να παρακολουθήσει σχετική εκπαίδευση από το ΕΚΔΔΑ.
- ✓ **Επίλυση συγκρούσεων:** Αν υπάρχει συγκεκριμένη διαμάχη, προγραμματίστε ατομικές συναντήσεις με τα εμπλεκόμενα μέρη για να αναζητήσετε μια δίκαιη λύση. Αν χρειαστεί, αναθέστε έναν ουδέτερο διαμεσολαβητή.

## Παράδειγμα 5: Καθυστερήσεις στην ολοκλήρωση εργασιών

**Πρόβλημα:** Ο υπάλληλος δεν τηρεί προθεσμίες, επηρεάζοντας τη συνολική απόδοση της ομάδας.

### Αντιμετώπιση:

- ✓ **Σαφής καθορισμός στόχων και προθεσμιών:** Θέστε συγκεκριμένες προθεσμίες και παρακολουθείτε την πρόοδο μέσω τακτικών συναντήσεων. Αν είναι εφικτό, χωρίστε τα παραδοτέα σε μικρότερα στάδια για ευκολότερη διαχείριση.
- ✓ **Ανάπτυξη δεξιοτήτων διαχείρισης χρόνου:** Παροτρύνετε τον υπάλληλο να χρησιμοποιήσει εργαλεία οργάνωσης και να συμμετάσχει σε εκπαιδευτικά προγράμματα για την αποτελεσματική διαχείριση χρόνου (π.χ. μέσω του ΕΚΔΔΑ).
- ✓ **Ανάλυση των αιτίων καθυστέρησης:** Εντοπίστε αν το πρόβλημα οφείλεται σε μεγάλο φόρτο εργασίας, ελλείψεις δεξιοτήτων ή έλλειψη παρακίνησης. Ανάλογα με την περίπτωση, αναπροσαρμόστε τον φόρτο εργασίας ή ενισχύστε την υποστήριξή σας.

## Παράδειγμα 6: Αρνητική στάση ή έλλειψη δέσμευσης

**Πρόβλημα:** Ο υπάλληλος εμφανίζει αδιαφορία, δυσαρέσκεια ή αρνητική συμπεριφορά απέναντι στις εργασίες του και την ομάδα.

### Αντιμετώπιση:

- ✓ **Κατανόηση των κινήτρων του:** Συζητήστε μαζί του για να κατανοήσετε τι τον αποθαρρύνει. Εξετάστε αν η αρνητική στάση προκύπτει από έλλειψη αναγνώρισης, μονοτονία ή άλλα εργασιακά ζητήματα.
- ✓ **Προσφορά νέων ευκαιριών:** Αναθέστε του νέα καθήκοντα που θα τον κινητοποιήσουν ή προτείνετε του συμμετοχή σε επιμορφωτικά προγράμματα για να αναπτύξει νέες δεξιότητες.
- ✓ **Καλλιέργεια θετικού κλίματος:** Ενθαρρύνετε τη συνεργασία και την αναγνώριση των προσπαθειών του. Θέστε νέους, πιο απαιτητικούς στόχους, παρακολουθήστε την πρόοδό του και δώστε του χώρο να αναλάβει ευθύνες.

### Βελτιώσεις και πρόσθετα σημεία:

- **Αναλυτικότερη διερεύνηση των αιτίων:** Σε κάθε περίπτωση, η κατανόηση της ρίζας του προβλήματος είναι το πρώτο βήμα για μια στοχευμένη και αποτελεσματική λύση.
- **Συγκεκριμένα μέτρα και παραδείγματα:** Οι λύσεις πρέπει να είναι πρακτικές, με έμφαση στην εκπαίδευση, την ανατροφοδότηση και την προσαρμογή στις ιδιαίτερες ανάγκες του υπαλλήλου.
- **Έμφαση στην υποστήριξη και όχι στην τιμωρία:** Η προτεινόμενη αντιμετώπιση εστιάζει στην ενδυνάμωση του υπαλλήλου και όχι σε αυστηρά μέτρα, εκτός εάν οι προηγούμενες προσπάθειες δεν αποδώσουν.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ ΣΥΝΕΧΟΥΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

Η συνεργασία και η ανάληψη ευθύνης είναι βασικές παράμετροι για την ανάπτυξη ενός αποδοτικού εργασιακού περιβάλλοντος. Η ενίσχυση αυτών των στοιχείων οδηγεί σε μεγαλύτερη εμπιστοσύνη, καλύτερη οργάνωση και αυξημένη παραγωγικότητα.

### 5.1 Στρατηγικές ενίσχυσης της συνεργασίας:

- **Ομαδική λήψη αποφάσεων:** Δώστε στους υπαλλήλους τη δυνατότητα να συμμετέχουν στον σχεδιασμό έργων και στην επίλυση προβλημάτων, ενισχύοντας την αίσθηση του «ανήκειν».
- **Καθορισμός κοινού οράματος:** Επικοινωνήστε τους μακροπρόθεσμους στόχους της υπηρεσίας και δείξτε στους εργαζομένους τον ρόλο τους στη συνολική επιτυχία.
- **Δημιουργία δικτύων συνεργασίας:** Ενισχύστε τη διατμηματική επικοινωνία, ώστε οι υπάλληλοι να ανταλλάσσουν γνώσεις και βέλτιστες πρακτικές.
- **Εκπαιδευτικά προγράμματα για τη συνεργασία:** Εντάξτε στους κύκλους επιμόρφωσης δραστηριότητες team-building και διαχείρισης ομάδων.

### 5.2 Στρατηγικές ενίσχυσης της υπευθυνότητας:

- **Καθορισμός σαφών αρμοδιοτήτων:** Διαμορφώστε περιγραφές ρόλων που αποσαφηνίζουν τις ευθύνες του κάθε εργαζομένου.
- **Παροχή αυτονομίας:** Δώστε στους υπαλλήλους τη δυνατότητα να παίρνουν πρωτοβουλίες
- **Διατήρηση της συνέπειας:** Εφαρμόστε τους κανόνες με δίκαιο και σταθερό τρόπο, εξασφαλίζοντας ότι όλοι γνωρίζουν τις προσδοκίες που υπάρχουν από αυτούς.
- **Αναγνώριση της ανάληψης ευθύνης:** Επιβραβεύστε τους υπαλλήλους που δείχνουν δέσμευση και υπευθυνότητα.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΩΝ ΚΑΙ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ ΜΕ ΧΑΜΗΛΗ ΑΠΟΔΟΣΗ

Το παρόν κεφάλαιο περιγράφει τη διαδικασία αξιολόγησης υπαλλήλων και προϊσταμένων με χαμηλή απόδοση, σύμφωνα με το ισχύον θεσμικό πλαίσιο, εστιάζοντας στις προβλέψεις, τα δικαιώματα και τις συνέπειες που απορρέουν από αυτήν.

## 6.1 Αξιολόγηση υπαλλήλων με χαμηλή απόδοση

Ο αξιολογητής, βασισμένος σε συγκεκριμένα και πραγματικά περιστατικά, όπως αυτά που αναφέρθηκαν παραπάνω, ενδέχεται να κρίνει ότι ο αξιολογούμενος υπάλληλος δεν δύναται να αναλάβει βελτιωτικές και αναπτυξιακές πρωτοβουλίες. Ως εκ τούτου, κατά τη συμπλήρωση των στοιχείων απόδοσης του υπαλλήλου, κατά τα οριζόμενα στο άρθρο 12 του ν.4940/2022,

- δεν επιλέγει αναπτυγμένες και προς ανάπτυξη δεξιότητες στο έντυπο δεξιοτήτων του υπαλλήλου αιτιολογώντας εμπεριστατωμένα και με παραδείγματα την κρίση του αυτή ανά δεξιότητα και
- δεν συντάσσει σχέδιο ανάπτυξης για τον αξιολογούμενο υπάλληλο.

Στην περίπτωση αυτή ο αξιολογούμενος θεμελιώνει δικαίωμα ένστασης ενώπιον της Επιτροπής Εποπτείας Αξιολόγησης. Εφόσον ασκηθεί ένσταση από τον αξιολογούμενο – η έκθεση αξιολόγησης παραπέμπεται στην αρμόδια Επιτροπή Εποπτείας Αξιολόγησης, η οποία θα την εξετάσει και θα την εγκρίνει ή θα την απορρίψει (άρ. 12 και 14 του ν. 4940/2022).

Σε περίπτωση έγκρισης της ένστασης ο αξιολογητής θα κληθεί να υποβάλει αναδρομικά το έντυπο δεξιοτήτων και το Σχέδιο Ανάπτυξης του υπαλλήλου.

Η ανωτέρω περίπτωση αξιολόγησης, στην οποία διαπιστώνεται η χαμηλή απόδοση του υπαλλήλου 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) που δύναται να οδηγήσει σε στέρηση βαθμολογικής προαγωγής.

## 6.2 Αξιολόγηση προϊσταμένων με χαμηλή απόδοση

Στην περίπτωση της αξιολόγησης προϊσταμένων οργανικών μονάδων, εφόσον ο αξιολογητής βασισμένος σε συγκεκριμένα και πραγματικά περιστατικά, ιδίως αυτά που αναφέρθηκαν παραπάνω, βαθμολογήσει τον αξιολογούμενο προϊστάμενο με βαθμολογία για την οποία συντρέχουν σωρευτικά οι κάτωθι προϋποθέσεις: α) η συνολική βαθμολογία του δεν υπερβαίνει το δύο (2) με μέγιστο το πέντε (5), β) η επιμέρους βαθμολογία του στην επίτευξη στόχων δεν υπερβαίνει το δύο (2) με μέγιστο το πέντε (5), γ) η επιμέρους βαθμολογία του στην αποτύπωση δεξιοτήτων προϊσταμένου δεν υπερβαίνει το δύο (2) με μέγιστο το πέντε (5), τότε ο αξιολογητής

- παραθέτει υποχρεωτικά, ανά στόχο και δεξιότητα, ειδική και εμπεριστατωμένη αιτιολογία με καταγραφή συγκεκριμένων πραγματικών περιστατικών, που στοιχειοθετούν τη βαθμολογική του κρίση.
- δεν συντάσσει σχέδιο ανάπτυξης για τον αξιολογούμενο προϊστάμενο.

Στην περίπτωση αυτή ο αξιολογούμενος θεμελιώνει δικαίωμα ένστασης ενώπιον της Επιτροπής Εποπτείας Αξιολόγησης. Εφόσον ασκηθεί ένσταση από τον αξιολογούμενο – η έκθεση αξιολόγησης παραπέμπεται στην αρμόδια Επιτροπή Εποπτείας Αξιολόγησης, η οποία θα την εξετάσει και θα την εγκρίνει ή θα την απορρίψει (άρ. 10 και 14 του ν. 4940/2022).

Σε περίπτωση έγκρισης της ένστασης ο αξιολογητής θα κληθεί να υποβάλει αναδρομικά το Σχέδιο Ανάπτυξης του προϊσταμένου.

Η ανωτέρω περίπτωση αξιολόγησης συνιστά σοβαρό υπηρεσιακό λόγο απαλλαγής του προϊσταμένου από τα καθήκοντά του, σύμφωνα με την παρ. 10 του άρθρου 86 του ν. 3528/2007 (Α` 26) και την παρ. 8 του άρθρου 89 του ν. 3584/2007 (Α` 143). Αν ευδοκιμήσει ένσταση του αξιολογούμενου προϊσταμένου, η οποία έχει ασκηθεί σύμφωνα με όσα ορίζονται στην περ. β) της παρ. 1 του άρθρου 14 του παρόντος, ο Αξιολογητής, μόλις λάβει γνώση της σχετικής απόφασης, συντάσσει αναδρομικά για το έτος αναφοράς, Σχέδιο Ανάπτυξης.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η αποτελεσματική διαχείριση υπαλλήλων χαμηλής απόδοσης είναι μια δυναμική και συνεχής διαδικασία που απαιτεί ευαισθησία, στρατηγική σκέψη και ισορροπία μεταξύ υποστήριξης και λογοδοσίας. Ένας προϊστάμενος που υιοθετεί μια προληπτική, θετική και προσαρμοσμένη προσέγγιση μπορεί όχι μόνο να βελτιώσει την απόδοση των υπαλλήλων του αλλά και να δημιουργήσει ένα εργασιακό περιβάλλον που ενισχύει τη δέσμευση, τη συνεργασία και την παραγωγικότητα.

### Βασικά διδάγματα από τον οδηγό:

- ✓ **Η χαμηλή απόδοση δεν είναι πάντα ατομικό πρόβλημα αλλά μπορεί να έχει οργανωτικές και επαγγελματικές αιτίες.** Η διερεύνηση των πραγματικών αιτίων της χαμηλής απόδοσης είναι απαραίτητη για την επιλογή της σωστής στρατηγικής διαχείρισης.
- ✓ **Η επικοινωνία είναι το πιο ισχυρό εργαλείο του προϊσταμένου.** Η ανοιχτή, ειλικρινής και εποικοδομητική επικοινωνία με τον υπάλληλο μπορεί να αλλάξει τη στάση του και να του δώσει κίνητρα για βελτίωση.
- ✓ **Η ενδυνάμωση και η παρακίνηση είναι πιο αποτελεσματικές από την επιβολή πειθαρχικών μέτρων.** Οι υπάλληλοι αποδίδουν καλύτερα όταν αισθάνονται ότι τους υποστηρίζουν, τους καθοδηγούν και τους παρέχουν ευκαιρίες ανάπτυξης.
- ✓ **Η δομημένη ανατροφοδότηση βοηθά στη σταδιακή βελτίωση της απόδοσης.** Όταν η ανατροφοδότηση είναι συγκεκριμένη, σαφής και εστιάζει στη βελτίωση αντί στην τιμωρία, οι εργαζόμενοι είναι πιο δεκτικοί στην αλλαγή.
- ✓ **Η κουλτούρα συνεχούς ανάπτυξης αποτελεί βασικό παράγοντα επιτυχίας.** Ένα περιβάλλον που προάγει τη μάθηση, την καινοτομία και τη συνεργασία ενισχύει την υπευθυνότητα και την αφοσίωση των υπαλλήλων.

## Τελικά σημεία που πρέπει να θυμάται ένας προϊστάμενος:

- **Να είναι συνεπής και δίκαιος** – Η συνέπεια στη διαχείριση της απόδοσης δημιουργεί ένα περιβάλλον προβλεψιμότητας και εμπιστοσύνης.
- **Να εστιάζει στη λύση και όχι στο πρόβλημα** – Η αναζήτηση πρακτικών λύσεων είναι πιο αποτελεσματική από την εστίαση στις αδυναμίες των υπαλλήλων.
- **Να προωθεί τη συνεργασία και την υπευθυνότητα** – Οι υπάλληλοι αποδίδουν καλύτερα όταν αισθάνονται μέρος μιας ομάδας και όταν κατανοούν τις ευθύνες τους.
- **Να δείχνει κατανόηση αλλά και να θέτει όρια** – Ο προϊστάμενος πρέπει να ακούει τις ανάγκες των υπαλλήλων, αλλά και να διασφαλίζει ότι τηρούνται οι εργασιακές απαιτήσεις.
- **Να επιβραβεύει την προσπάθεια και να ενισχύει την ανάπτυξη** – Η αναγνώριση της προόδου και των προσπαθειών ενισχύει το ηθικό και τη δέσμευση των εργαζομένων.

## Τελικό μήνυμα:

Η διαχείριση υπαλλήλων χαμηλής απόδοσης δεν αφορά μόνο τη διόρθωση προβλημάτων αλλά τη δημιουργία ενός περιβάλλοντος όπου κάθε εργαζόμενος έχει την ευκαιρία να αναπτυχθεί και να προσφέρει το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα. Ένας ικανός προϊστάμενος είναι αυτός που ενισχύει την εξέλιξη των ανθρώπων του, ενθαρρύνει τη διαρκή βελτίωση και διαμορφώνει μια κουλτούρα αποδοτικότητας, σεβασμού και συνεργασίας.