

ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΜΕΣΟΓΕΙΑΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ

Διπλωματική Εργασία

Στα πλαίσια του διατμηματικού προγράμματος μεταπτυχιακών σπουδών «Οργάνωση και Διοίκηση για Μηχανικούς»

Με τίτλο:

Αξιολόγηση Ανθρώπινου Δυναμικού

Δαλακούρας Πέτρος ΜΟ 128

Επιβλέπουσα καθηγήτρια: Παπαστεφανάκη Σοφία

Ηράκλειο, 2022

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Ο σκοπός της αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού είναι να μετρήσει την εργασιακή απόδοση. Ορισμένες μέθοδοι αξιολόγησης παρέχουν ποσοτικές μετρήσεις απαραίτητες για ένα παραγωγικό εργασιακό περιβάλλον. Άλλες μέθοδοι αξιολόγησης της αποδοτικότητας των υπαλλήλων παρέχουν στους εργοδότες δεδομένα που αφορούν την ποιότητα της δουλειάς των εργαζομένων. Η σημασία της αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού έγκειται στο γεγονός πως μπορεί να καθορίσει αν οι ικανότητες και τα προσόντα του εργαζομένου είναι κατάλληλα για τη θέση που κατέχει.

Η αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού στο τομέα της υγείας έχει απασχολήσει στο παρελθόν και συνεχίζει να απασχολεί πολλούς ερευνητές. Στη παρούσα εργασία, διερευνώνται ο τρόπος που γίνεται η αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού, τα θετικά και αρνητικά στοιχεία αυτής όπως επίσης το κατά πόσο βοηθάει στη βελτίωση της αποδοτικότητας του ανθρώπινου δυναμικού. Για την έρευνα μας χρησιμοποιήσαμε την ποσοτική μέθοδο και η συλλογή των απαραίτητων δεδομένων έγινε μέσω ερωτηματολογίων, τα οποία συμπλήρωσαν 63 άτομα που εργάζονται σε υγειονομικές μονάδες ως νοσηλευτές, βοηθοί νοσηλευτών και επισκέπτες υγείας. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν πως η πλειοψηφία των ερωτώμενων θεωρεί πως οι μέθοδοι αξιολόγησης που χρησιμοποιούνται στους οργανισμούς υγείας χρήζουν βελτίωσης και πως η αξιολόγηση δεν συμβάλλει στο να βελτιωθεί η απόδοσή τους. Επίσης, είναι εμφανές πως τα αρνητικά στοιχεία της αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού είναι πολύ περισσότερα από τα θετικά.

Λέξεις Κλειδιά: Διοίκηση ανθρώπινου Δυναμικού, Αξιολόγηση Ανθρώπινου Δυναμικού, τομέας υγείας

ABSTRACT

The purpose of human resources' evaluation is measuring job performance. Some methods of evaluation give quantitative measurements which are necessary for a productive work environment while others give the employers data which regard the quality of human resources' work. The importance of evaluating human resources lies in the fact that it can determine whether the employee's skills and qualifications are appropriate for the position they hold.

The evaluation of human resources in the field of health care has concerned and still concerns a lot of researchers. In this thesis, we examine the way human resources' evaluation is conducted, its positive and negative elements and whether it contributes to improving human resources' performance. For the purpose of our research, we used the quantitative method and the collection of necessary data was made through questionnaires, which were answered by 63 people working in health units as nurses, nurse assistants and health visitors. The results of our research showed that the majority of those questioned thinks that the evaluation methods used in health units need to be improved and that evaluation does not contribute to the improvement of their performance. Furthermore, it is obvious that the negative elements of evaluation outweigh the positive ones.

Keywords: Human Resources Management, Human Resources Evaluation, Field of health care.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ **3**

ABSTRACT **4**

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ **5**

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ **8**

ΕΙΣΑΓΩΓΗ **9**

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού και βασικές λειτουργίες αυτής **11**

1. Εισαγωγή *11*

1.1 Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ) *11*

1.2 Λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού *16*

1.2.1 Προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού 16

1.2.2 Προσέλκυση και επιλογή προσωπικού 19

1.3 Σύγχρονες προκλήσεις που αντιμετωπίσει η ΔΑΔ *24*

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Αξιολόγηση Ανθρώπινου Δυναμικού **26**

2.1 Εισαγωγή *26*

2.2 Εννοιολογική προσέγγιση αξιολόγησης ανθρώπινου δυναμικού *26*

2.3 Στόχοι αξιολόγησης ανθρώπινου δυναμικού *27*

2.4 Συστήματα αξιολόγησης ανθρώπινου δυναμικού *28*

2.5 Οι υπεύθυνοι της διαδικασίας αξιολόγησης *31*

2.6 Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα *34*

2.7 Μέθοδοι αξιολόγησης *36*

2.9 Η αξιολόγηση ως τρόπος υποκίνησης *42*

2.10 Ανταμοιβές ανθρώπινου δυναμικού *43*

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Το ανθρώπινο δυναμικό στον τομέα της υγείας **45**

3.1 Γενικά *45*

3.2 Το ανθρώπινο δυναμικό στον τομέα της υγείας στην Ελλάδα *45*

3.3 Αξιολόγηση ανθρώπινου δυναμικού στον τομέα της υγείας *51*

3.4 Νόμος 4369/2016 ..... *52*
3.5 Προηγούμενες μελέτες *57*
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 Ποσοτική Έρευνα **59**
4.1 Σκοπός έρευνας *59*
4.2 Ερευνητικά ερωτήματα *59*
4.3 Μεθοδολογία έρευνας *60*
4.4 Παρουσίαση αποτελεσμάτων *60*
4.5 Συζήτηση αποτελεσμάτων *72*
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ **74**
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ **77**
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1-ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ **82**
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2-ΦΟΡΜΑ ΔΕΟΝΤΟΛΟΓΙΑΣ *90*

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Ολοκληρώνοντας την παρούσα Διπλωματική Εργασία θα ήθελα να εκφράσω τις ευχαριστίες μου προς όλους όσους συνέβαλαν προς την κατεύθυνση αυτή. Ειδικότερα, ευχαριστώ την επιβλέπουσα καθηγήτριά μου κα Παπαστεφανάκη Σοφία για την επιλογή του θέματος, την υποστήριξη και βοήθεια που μου παρείχε. Επίσης, ευχαριστώ τους διδάσκοντες καθηγητές του Μεταπτυχιακού Προγράμματος Σπουδών . Τέλος, νιώθω την ανάγκη να ευχαριστήσω την οικογένεια μου για την υποστήριξη και βοήθεια που μου προσέφερε καθ' όλη τη διάρκεια των σπουδών μου.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Αρχικά θα πρέπει να αναφερθεί ότι οι ανθρώπινοι πόροι αποτελούν το σύνολο των εργαζομένων, οι οποίοι απασχολούνται σε έναν οργανισμό-επιχειρηματικό φορέα. Οι φορείς αυτοί μπορεί να είναι είτε επιχειρήσεις του ιδιωτικού τομέα, όπως για παράδειγμα κάποια βιομηχανία, είτε κάποια εταιρεία παροχής υπηρεσιών, αλλά και οργανισμοί του δημοσίου τομέα, όπως είναι τα νοσοκομεία και τα σχολεία για παράδειγμα (Κατσανέβας & Τσιαπαρίκου,2013).

Είναι γεγονός ότι στο πέρασμα του χρόνου, ο ρόλος του ανθρώπινου δυναμικού στους οργανισμούς αναβαθμίστηκε, δίνοντας έμφαση στην διάσταση του προσωπικού ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση, το οποίο και μπορεί να αξιοποιηθεί κατάλληλα, αντί για παράγοντα κόστους, που ίσχυε παλαιότερα. Οι εταιρείες και οι σύγχρονοι οργανισμοί, πλέον, επενδύουν στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, έτσι ώστε να καταφέρει να πετύχει περαιτέρω ανάπτυξη, αλλά και επίτευξη των στόχων του οργανισμού (Τζωρτζάκης,2014).

Κατά τη διάρκεια των τελευταίων ετών έχει διαμορφωθεί σε διεθνές επίπεδο ένα ιδιαίτερα απαιτητικό εργασιακό περιβάλλον, χαρακτηριστικά του οποίου αποτελούν η παγκοσμιοποίηση, η επέκταση των επιχειρήσεων σε νέες αγορές, ο έντονος ανταγωνισμός, οι διαρκείς συγχωνεύσεις, η διαρκής τεχνολογική εξέλιξη, η αβεβαιότητα, αλλά και οι διαρκώς αυξανόμενες απαιτήσεις των πελατών και άλλων ομάδων ενδιαφέροντος, όπως για παράδειγμα είναι οι μέτοχοι και το κοινωνικό σύνολο (Tulgan,2007).

Σε διεθνές επίπεδο, η παροχή των υπηρεσιών υγείας, συνδέεται άμεσα με την εξέλιξη της τεχνολογίας, καθώς επίσης και με το ανθρώπινο δυναμικό. Ειδικότερα, μέσω της ανάπτυξης της ιατρικής τεχνολογίας, υπήρξε θεραπεία νόσων, καθώς επίσης και γενικότερα βελτίωση του προσδόκιμου επιβίωσης, ιδίως στις αναπτυγμένες χώρες. Παρόλο αυτά, η παροχή των υπηρεσιών υγείας θεωρείται ακόμη και σήμερα ότι είναι εντάσεως εργασίας και στηρίζεται κυρίως στην έρευνα, τη γνώση, την εκπαίδευση, καθώς επίσης και

στην εξειδίκευση που διαθέτει το ανθρώπινο δυναμικό των οργανισμών υγείας (WHO,2019).

Η παρούσα Διπλωματική Εργασία αποτελείται από τέσσερα κεφάλαια. Ειδικότερα, το πρώτο κεφάλαιο μελετάται η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού και τις βασικές λειτουργίες που συντελούνται. Πιο αναλυτικά, προσδιορίζεται η έννοια της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ), ενώ στη συνέχεια περιγράφονται αναλυτικά οι λειτουργίες που διέπουν την Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού. Εν συνεχεία, γίνεται λόγος για τις σύγχρονες προκλήσεις που αντιμετωπίζει η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

Περαιτέρω, στο δεύτερο κεφάλαιο της εργασίας, γίνεται λόγος για την αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού, όπου προσδιορίζεται εννοιολογικά, ενώ στη συνέχεια περιγράφονται οι στόχοι που αφορούν την αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού. Ακολούθως, μελετάται ο ρόλος που διαδραματίζουν οι υπεύθυνοι για την διαδικασία της αξιολόγησης, ενώ γίνεται εκτενής αναφορά στις μεθόδους αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού που απαντώνται στις επιχειρήσεις και στους οργανισμούς. Στο τρίτο κεφάλαιο επικεντρωνόμαστε στο ανθρώπινο δυναμικό στο τομέα της υγείας και στην αξιολόγηση του.

Εν συνεχεία, στο τέταρτο και τελευταίο κεφάλαιο της εργασίας συζητείται η ποσοτική έρευνα, όπου προσδιορίζεται ο σκοπός της έρευνας, τα ερευνητικά ερωτήματα, καθώς επίσης και η μεθοδολογία της έρευνας. Ακολούθως, παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της έρευνας και τα συμπεράσματα που προέκυψαν από αυτά.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού και βασικές λειτουργίες αυτής

1. Εισαγωγή

Το κεφάλαιο αυτό πραγματεύεται το πεδίο της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και τις βασικές λειτουργίες που επιτελεί αυτή. Ειδικότερα, προσδιορίζεται εννοιολογικά η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ), ενώ στη συνέχεια παρουσιάζονται οι λειτουργίες που επιτελεί η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού. Περαιτέρω, περιγράφονται οι σύγχρονες προκλήσεις που αντιμετωπίζει η ΔΑΔ, καθώς επίσης και η Διοίκηση Ταλέντων, μια τάση που κατά τη διάρκεια των τελευταίων ετών φαίνεται να αυξάνεται διαρκώς.

1.1 Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ)

Είναι γεγονός ότι στο πέρασμα του χρόνου έχουν δοθεί πολλές διαφορετικές ερμηνείες αναφορικά με την έννοια της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού. Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού συνιστά έναν ξεχωριστό κλάδο της επιστήμης διοίκησης (Φαναριώτης,1997). Θα πρέπει να επισημανθεί ότι σύμφωνα με τον Dessler (2003), βασική στόχευση της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού συνιστά η ανάπτυξη των λειτουργιών και των δραστηριοτήτων, οι οποίες θα μπορέσουν να συμβάλλουν στην μεγιστοποίηση της απόδοσης των ανθρωπίνων πόρων, έχοντας ως απώτερο σκοπό την πραγματοποίηση των στόχων που έχουν τεθεί από τον οργανισμό ή την επιχείρηση. Περαιτέρω, σύμφωνα με μια άλλη προσέγγιση που γίνεται από τον Storey (1995), η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων αποτελεί μια ξεχωριστή προσέγγιση της διοίκησης της εργασίας, μέσω της οποίας επιδιώκεται να υπάρξει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Το εν λόγω ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αναμένεται να δημιουργηθεί μέσω της υψηλής συνεισφοράς, καθώς και των αντίστοιχων ικανοτήτων που διαθέτει το

προσωπικό του οργανισμού, αξιοποιώντας τις κατάλληλες τεχνικές(Bratton & Gold,2017).

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ), εποπτεύει τις δραστηριότητες που σχετίζονται με το ανθρώπινο δυναμικό καθώς και με τις αναγκαίες δραστηριότητες ανάπτυξης αυτού. Πρόκειται για μια αναγκαία λειτουργία, καθώς ο ανθρώπινος παράγοντας είναι ιδιαίτερα κρίσιμος σε κάθε οργανωμένη δραστηριότητα που εμπλέκεται Ειδικότερα, όπως θα αναλυθούν και στη συνέχεια, οι επιμέρους λειτουργίες που επιτελεί το ανθρώπινο δυναμικό αφορούν τον προγραμματισμό, την προσέλκυση, την επιλογή, την ανάπτυξη, την αξιολόγηση καθώς επίσης και την προσαρμογή (Banfieldetal,2018).

Ιδιαίτερη αναφορά θα πρέπει να γίνει στο γεγονός ότι η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων παρουσιάζει διαφορές σε σχέση με τη στρατηγική διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, με τη δεύτερη να περιλαμβάνει όλες τις αναγκαίες ενέργειες, οι οποίες δύναται να οδηγήσουν στην απόκτηση συγκριτικού πλεονεκτήματος για τον οργανισμό. Η διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων ενός οργανισμού σχετίζεται άμεσα με την στρατηγική που ακολουθεί η επιχείρηση, καθώς επίσης και με τις θεσμικές και πολιτικές δυνάμεις. Ακόμη, η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, επιδρά στις ικανότητες, καθώς και στις συμπεριφορές που αναπτύσσουν οι εργαζόμενοι (Βάλβης,1999).

Ιστορική Αναδρομή Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

Είναι γεγονός ότι η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού ως έννοια υπάρχει ήδη από τα αρχαία χρόνια, καθώς οι άνθρωποι κλήθηκαν να οργανώσουν και εν συνεχεία να συντονίσουν προσπάθειες για την επίτευξη ενός κοινού στόχου. Επομένως, ήδη από την περίοδο εκείνη κρίθηκε αναγκαίο να υπάρξει κατανομή ρόλων και καθηκόντων, ενώ έπρεπε να αποφασιστεί για την κάθε δραστηριότητα ποια θα είναι και η αμοιβή που την συνοδεύει. Ωστόσο, στον σύγχρονο πολιτισμό, η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού με τη σημερινή της μορφή φαίνεται να ξεκίνησε κατά την περίοδο της Βρετανικής Βιομηχανικής Επανάστασης. Ουσιαστικά, προέκυψε ως ανάγκη από την ίδρυση μεγάλων βιομηχανικών μονάδων, για τις οποίες έπρεπε να εξευρεθεί το κατάλληλο

προσωπικό που θα τις στελέχωνε. Μάλιστα, για πολλούς ερευνητές, η στιγμή αυτή αποτέλεσε ορόσημο στην ιστορία του ανθρώπινου δυναμικού, ενώ τα επόμενα χρόνια, η τεχνολογική ανάπτυξη είχε ως αποτέλεσμα να υπάρξουν αλλαγές που επέδρασσαν και στον τρόπο στελέχωσης. Οι βιομηχανίες που δημιουργήθηκαν έθεσαν ως προτεραιότητα την φθηνή και γρήγορη παραγωγή (Unger et al.,2011).

Θα πρέπει να επισημανθεί ότι τα εργοστάσια προέβησαν στην πρόσληψη μεγάλου αριθμού εργαζομένων, οι οποίοι εργάζονταν έως και 16 ώρες την ημέρα. Ωστόσο, δεν άργησε να διαπιστωθεί ότι η ικανοποίηση των εργαζομένων επιδρά σε μεγάλο βαθμό στην απόδοση και στην παραγωγικότητα που αυτοί επιτυγχάνουν. Οι εργαζόμενοι που ικανοποιούνται από την εργασία τους, έχουν τη δυνατότητα να παράγουν περισσότερα προϊόντα και υπηρεσίες, σε σχέση μ' αυτούς δεν είναι ικανοποιημένοι. Εξαιτίας της διαπίστωσης αυτής, πλήθος βιομηχανικών μονάδων εισήγαγαν προγράμματα ανταμοιβής έτσι ώστε να καταφέρουν να αυξήσουν τα επίπεδα ανέσεων και ικανοποίησης του προσωπικού τους. Παράλληλα, άρχισε να δίνεται έμφαση στην εισαγωγή ορισμένων θεμελιωδών δικαιωμάτων, τα οποία επιβάλλονταν στα πλαίσια της νομοθεσίας, ενώ άρχισε να δίνεται και σημασία στην ασφάλεια και υγεία της εργασίας (Marchington et al.,2016).

Στη συνέχεια, ακολούθησε ταχεία ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού στις αρχές του 20^{ου} αιώνα, όπου την περίοδο εκείνη, οι περισσότεροι οργανισμοί ξεκίνησαν να εισάγουν την έννοια της «διαχείρισης προσωπικού». Στις ευθύνες του τμήματος προσωπικού εντάσσονταν η πλήρης συμμόρφωση με τις νέες νομοθετικές απαιτήσεις. Παράλληλα, το τμήμα αυτό ήταν υπεύθυνο για την εφαρμογή διαφορετικών προγραμμάτων κοινωνικής προστασίας και ασφάλειας στον χώρο εργασίας. Στα πλαίσια της διαχείρισης των εργαζομένων, περισσότερη έμφαση δόθηκε στις πρακτικές αύξησης της παραγωγικότητας. Έπειτα από το πέρας του Β' Παγκοσμίου Πολέμου, τα τμήματα διαχείρισης προσωπικού επικεντρώθηκαν στην εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού.(Barney,1995).

Ιδιαίτερα σημαντική αλλαγή στην ιστορία της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού υπήρξε με την εισαγωγή του μοντέλου των επιχειρηματικών συνεργασιών. Καθώς οι οικονομίες των δυτικών χωρών μετατοπίστηκαν προς τον κλάδο των υπηρεσιών, η ζήτηση των οργανισμών άλλαξε δραματικά. Η ηγεσία και ο σχεδιασμός που ακολουθούσε θεωρήθηκε κρίσιμη διαδικασία για την διασφάλιση του μέλλοντος της επιχείρησης, ενώ η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού, επέδρασε στην ανάπτυξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Στους σύγχρονους οργανισμούς, τα ζητήματα που αφορούν το ανθρώπινο δυναμικό είναι αναγκαίο να συνδέονται άμεσα με τους επιχειρησιακούς στόχους που έχει θέσει ο οργανισμός καθώς και η επιχείρηση (Bratton & Gold,2017).

Κατά τη διάρκεια του παρελθόντος, οι άνθρωποι χρειάζονταν τις επιχειρήσεις, ενώ στα πλαίσια της νέας πραγματικότητας που έχει διαμορφωθεί, οι επιχειρήσεις χρειάζονται τους ανθρώπους. Περαιτέρω, κατά το παρελθόν, οι μηχανές, καθώς και το κεφάλαιο αποτελούσαν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για έναν οργανισμό, ενώ στα πλαίσια της σύγχρονης πραγματικότητας που έχει διαμορφωθεί, οι άνθρωποι αποτελούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Επίσης, άλλα χαρακτηριστικά της σύγχρονης πραγματικότητας σχετίζονται με το γεγονός ότι οι ταλαντούχοι εργαζόμενοι σπανίζουν, ενώ μια διαφορά που απαντάται σε σχέση με το παρελθόν έγκειται στο γεγονός ότι κατά το παρελθόν οι εργαζόμενοι ήταν πιστοί στους οργανισμούς που υπηρετούσαν, ενώ αντίστοιχα οι θέσεις εργασίας αυτών ήταν ασφαλείς, εν αντιθέσει με τη σύγχρονη πραγματικότητα, όπου οι εργαζόμενοι μετακινούνται μεταξύ οργανισμών και η αφοσίωση αυτών θεωρείται ότι είναι βραχύβια (Ιορδάνογλου,2008).

Στόχοι Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

Είναι γεγονός ότι το ανθρώπινο δυναμικό συνιστά από τα πλέον σημαντικά χαρακτηριστικά ενός επιτυχημένου επιχειρηματικού μοντέλου. Εφόσον δεν υπάρχει η κατάλληλη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων, η υποδομή μιας επιχείρησης οδηγείται σε κατακερματισμό, με αποτέλεσμα να υπάρχουν

μειωμένα επίπεδα παραγωγικότητας, ενώ υπάρχει και απόκλιση από την επίτευξη των στρατηγικών στόχων.

Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού ενός οργανισμού, συμβάλλει στο να μπορέσει ο οργανισμός να πετύχει τους στόχους που έχει θέσει, καθώς ενισχύει και τα επίπεδα παραγωγικότητας του προσωπικού, ενώ παράλληλα εξασφαλίζει αποτελεσματική αξιοποίηση και μέγιστη ανάπτυξη αυτού. Επιπρόσθετα, μέσω των λειτουργιών που επιτελεί η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού προσδιορίζονται οι ανάγκες του προσωπικού και εν συνεχεία ικανοποιούνται με τον αντίστοιχο τρόπο. Ακόμη, η διοίκηση προσωπικού καταφέρνει και ενδυναμώνει το ηθικό των εργαζομένων, ενώ υπάρχει δυνατότητα επαγγελματικής ανέλιξης των εργαζομένων που θεωρούνται εκπαιδευμένοι κατάλληλα. Ιδιαίτερα σημαντικό είναι το γεγονός ότι η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού ενός οργανισμού συμβάλλει στην ενδυνάμωση των εργαζομένων να εκτελούν την εργασία που τους έχει ανατεθεί, ενώ παράλληλα ενισχύεται το ομαδικό πνεύμα, η ομαδική εργασία, καθώς και η συνεργασία μεταξύ των επιμέρους ομάδων (Brewster,2017).

Επίσης, στις αρμοδιότητες της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού εντάσσεται και η διασφάλιση της ποιότητας ζωής, καθώς και της βελτίωσης των συνθηκών εργασίας. Συνήθως αυτό επιτυγχάνεται με την αύξηση της ικανοποίησης που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι από τις συνθήκες του εργασιακού χώρου, αλλά και από την ίδια την εργασία τους. Περαιτέρω, μέσω της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, ενισχύονται οι εργαζόμενοι να προβούν στην ανάπτυξη καινοτόμων προτάσεων και ιδεών, όπως επίσης και να αυξήσουν τα επίπεδα επικοινωνίας τους με την διοίκηση, αλλά και με τους υπόλοιπους εργαζομένους. Δεν θα πρέπει να παραβλεφθεί και το γεγονός ότι η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού του οργανισμού αποσκοπεί στην διαρκής συμμόρφωση με το υφιστάμενο νομοθετικό πλαίσιο. Τέλος, όπως έχει ήδη αναφερθεί, η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού ενός οργανισμού μπορεί να ενισχύσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα του ίδιου του οργανισμού, μέσω ενεργειών τις οποίες κάνει, όπως είναι η εκπαίδευση, η αξιολόγηση, η ανταμοιβή, καθώς και η άμεση συμμετοχή, έτσι ώστε να

αναπτυχθούν καινοτόμες ιδέες προς όφελος του οργανισμού (Armstrong & Taylor,2014).

1.2 Λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

Όσον αφορά τις λειτουργίες που επιτελεί το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού, οι πλέον σημαντικές είναι οι ακόλουθες (Premoli,2003):

1.2.1 Προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού

Ο προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να θεωρηθεί μια διαδικασία, μέσω της οποία η διοίκηση του οργανισμού έχει τη δυνατότητα να διασφαλίσει την παρουσία του κατάλληλου προσωπικού, τόσο ως προς τα προσόντα που διαθέτει, όσο και ως προς τον κατάλληλο αριθμό, έτσι ώστε να μπορεί να υπηρετήσει τους στόχους που έχει θέσει. Με βάση τους στόχους ενός οργανισμού, προσδιορίζεται και το αναγκαίο ανθρώπινο δυναμικό, ενώ ο προγραμματισμός ως διαδικασία λαμβάνει χώρα σε δύο στάδια, με το πρώτο να αφορά την αξιολόγηση του υφιστάμενου και το δεύτερο να αφορά την εκτίμηση για το ανθρώπινο δυναμικό που θα απαιτηθεί σε μελλοντικό χρόνο (Dessler,2015).

Προκειμένου, η επιχείρηση-οργανισμός να προβεί στην αξιολόγηση του υφιστάμενου ανθρώπινου δυναμικού, θα πρέπει να γίνει απογραφή αυτού, κάτι όμως που τα τελευταία χρόνια, με την ραγδαία εξέλιξη της τεχνολογίας έχει καταστεί μια περισσότερο εύκολη διαδικασία, λαμβάνοντας υπόψη το γεγονός ότι έχει γίνει αποτύπωση του ανθρώπινου δυναμικού σε ηλεκτρονική μορφή. Έμφαση κατά τη διαδικασία της απογραφής δίνεται στην προηγούμενη εμπειρία που διαθέτει ο εργαζόμενος, όπως επίσης και στις γνώσεις και τις δεξιότητες που έχει αναπτύξει κατά την διάρκεια του εργασιακού του βίου. Παράλληλα, τα συστήματα απογραφής εξετάζουν επίσης και την εκπαίδευση που διαθέτει ο εργαζόμενος, τόσο σε αρχικό επίπεδο, όσο και την δια βίου εκπαίδευση που έχει παρακολουθήσει (DeNisi & Griffin,2007).

Από την απογραφή του ανθρώπινου δυναμικού ενός οργανισμού διαπιστώνεται η διαθεσιμότητα των εργαζομένων σε μελλοντικό χρόνο, ενώ μπορούν να αντληθούν και άλλες πολύτιμες πληροφορίες, όπως για παράδειγμα είναι ο αριθμός των εργαζομένων που πρόκειται να συνταξιοδοτηθούν σε σύντομο χρονικό διάστημα. Ωστόσο, οι μελλοντικές ανάγκες που παρουσιάζει ένας οργανισμός σε ανθρώπινο δυναμικό σχετίζεται άμεσα με τους στόχους που έχουν τεθεί από τον ίδιο τον οργανισμό, καθώς επίσης και με την στρατηγική που εφαρμόζει. Ουσιαστικά, η διοίκηση ενός οργανισμού, μόλις λάβει τις κατάλληλες πληροφορίες σχετικά με την υφιστάμενη κατάσταση που βρίσκεται ο οργανισμός, αλλά και με τις μελλοντικές ανάγκες που θα πρέπει να ικανοποιηθούν. Η διοίκηση ενός οργανισμού, ανάλογα με τις ανάγκες που θα προκύψουν μπορεί να προβεί στην πρόσληψη νέου ανθρώπινου δυναμικού, είτε στην διατήρηση αυτού, είτε στην μείωση, εφόσον προβλέπεται ότι σε μελλοντικό χρόνο, οι ανάγκες που προκύπτουν για εργασία είναι μικρότερες (Higgins,1994).

Για την πρόβλεψη των αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό είναι αναγκαίο να λαμβάνονται υπόψη στοιχεία, όπως είναι για παράδειγμα οι επιδόσεις που επιτυγχάνει η εθνική οικονομία, αλλά και οι σχετικές προβλέψεις για την ανάπτυξη της οικονομίας. Ακόμη, θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη δεδομένα που αφορούν την τεχνολογική πρόοδο, καθώς και τα επίπεδα ψηφιακού μετασχηματισμού και τεχνολογικής ωριμότητας των επιχειρήσεων, των οργανισμών, αλλά και ευρύτερα της κοινωνίας. Περαιτέρω, άλλοι παράγοντες που συνεκτιμώνται για τον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού που στελεχώνει έναν οργανισμό είναι η μελλοντική δομή που αναμένεται να διαθέτει η διοίκηση ενός οργανισμού (Armstrong,1992).

Ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού ενός οργανισμού επιτρέπει την δυνατότητα πρόβλεψης, αλλά και αποφυγή τυχόν απολύσεων, ενώ συνάμα παρέχει τη δυνατότητα στο ανθρώπινο δυναμικό ενός οργανισμού να προετοιμάσει τους εργαζομένους με τον πλέον κατάλληλο τρόπο μέσω των εκπαιδευτικών προγραμμάτων που εφαρμόζει. Ιδιαίτερα σημαντικό είναι και το γεγονός ότι η επιχείρηση έχει τη δυνατότητα να προβεί στην κατάλληλη προετοιμασία της διαδοχής των εργαζομένων, ενώ συνάμα, οι

προκύπτουσες αλλαγές μπορούν να αξιολογηθούν, να κοστολογηθούν κατάλληλα και εν συνεχεία να γίνουν οι σχετικές προβλέψεις (Bamberger & Meshoulam,2000).

Θα πρέπει να επισημανθεί ότι η αύξηση του μεγέθους των επιχειρήσεων και των οργανισμών, σε συνδυασμό με την αύξηση της αβεβαιότητας του περιβάλλοντος των επιχειρήσεων, είχαν ως αποτέλεσμα να επέλθει σημαντική αύξηση των λειτουργιών, καθώς και της πολυπλοκότητας, αλλά και των αλληλεξαρτήσεων των καθηκόντων εντός του οργανισμού. Απόρροια των αλλαγών αυτών είναι να διαμορφωθεί μια διαφορετική οργανωσιακή κουλτούρα, η οποία δίνει έμφαση στην αφοσίωση των εργαζομένων, όπως επίσης και στη δυνατότητα λήψης πρωτοβουλιών, αλλά και στην ανάδειξη καινοτόμων ιδεών (Μπουραντάς,2002). Στα πλαίσια του σύγχρονου αυτού περιβάλλοντος επηρεάζεται άμεσα ο οργανωτικός σχεδιασμός της επιχείρησης, ο οποίος με τη σειρά του αποτελείται από την δομική και τη λειτουργική διάσταση (Guest,1999).

Πιο αναλυτικά, όσον αφορά την δομική διάσταση σχετίζεται με τον αριθμό των θέσεων εργασίας που διαθέτει μια επιχείρηση-οργανισμός, καθώς επίσης και με την ομαδοποίηση των θέσεων αυτών σε τμήματα. Ακόμη, η δομική διάσταση συνδέεται με τον προσδιορισμό του εύρους διοίκησης αλλά και με τα ιεραρχικά επίπεδα. Από την άλλη, η λειτουργική διάσταση του οργανωτικού σχεδιασμού συνδέεται με τον σχεδιασμό των διαδικασιών, των κανόνων και των προτύπων λήψης αποφάσεων, όπως επίσης και με τη ροή των πληροφοριών, μέσω των οποίων προσδιορίζονται οι δράσεις του οργανισμού. Μέσω της δομικής διάστασης μπορούν να προσδιοριστούν οι θέσεις εργασίας όπου το κάθε άτομο, είτε η κάθε ομάδα ατόμων μπορεί να αναλάβει. Είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι η δομική διάσταση του οργανωτικού σχεδιασμού προσδιορίζει το εύρος διοίκησης ή ελέγχου των ιεραρχικών επιπέδων της επιχείρησης. Ο κάθε προϊστάμενος σε έναν οργανισμό έχει τη δυνατότητα να διοικεί έναν συγκεκριμένο αριθμό εργαζομένων. Κατά τη διάρκεια των τελευταίων ετών, στα πλαίσια επιδίωξης απόκτησης ευελιξίας στους οργανισμούς, αναπτύσσονται οργανωτικές δομές που διαθέτουν λίγα ιεραρχικά επίπεδα (Μπουραντάς,2002).

1.2.2 Προσέλκυση και επιλογή προσωπικού

Η διαδικασία της επιλογής προσωπικού περιλαμβάνει την προσέλκυση, την πρόσληψη, καθώς επίσης και την διατήρηση του ανθρώπινου δυναμικού και αποτελεί από τις πλέον σημαντικές λειτουργίες του ανθρώπινου δυναμικού, ίσως και τη σημαντικότερη. Για παράδειγμα, στις διαδικασίες αυτές περιλαμβάνεται η ανάπτυξη μιας περιγραφής της θέσης εργασίας, η συνέντευξη που λαμβάνει χώρα με τους υποψηφίους και τα στελέχη της επιχείρησης, καθώς επίσης και η υποβολή των θέσεων εργασίας, αλλά και η διαπραγμάτευση των μισθών και των παροχών που γίνεται μεταξύ των υποψηφίων εργαζομένων και της διοίκησης. Θα πρέπει να επισημανθεί ότι οι εταιρίες που αναγνωρίζουν την αξία του ανθρώπινου δυναμικού που τις στελεχώνει, επικεντρώνονται σε αυτό, καθώς είναι βέβαιες πως μια σταθερή ομάδα εργαζομένων-υπαλλήλων, είναι σε θέση να βελτιώσει τη λειτουργία της εταιρείας, συμβάλλοντας στην επίτευξη κερδοφορίας, καθώς επίσης και στην διατήρηση αυτής με όρους βιωσιμότητας (Rao,2014).

Πιο αναλυτικά, η προσέλκυση του ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να προσδιοριστεί ως η διαδικασία εντοπισμού και πρόσκληση των πλέον κατάλληλων ανθρώπων, είτε αυτοί προέρχονται από την ίδια την επιχείρηση, είτε έξω από αυτή, έτσι ώστε να μπορέσουν να καλυφθούν οι κενές θέσεις που υπάρχουν. Βασική στόχευση της διαδικασίας αυτής αποτελεί η έγκαιρη στελέχωση των θέσεων εργασίας, με το μικρότερο δυνατό κόστος (Χυτήρης,2001). Ιδιαίτερα σημαντικό είναι το γεγονός ότι κατά τη διάρκεια των τελευταίων ετών, η διαδικασία της προσέλκυσης ανθρώπινου δυναμικού έχει εμπλουτιστεί και πλέον δεν στηρίζεται μόνο στις γνώσεις και δεξιότητες που διαθέτουν οι υποψήφιοι, αλλά δίνεται έμφαση και στην κουλτούρα που επικρατεί εντός του οργανισμού (Bowen et al.,1991).

Προκειμένου η διαδικασία προσέλκυσης να γίνει με τρόπο που θεωρείται αποτελεσματικός, θα πρέπει να υπάρχει η κατάλληλη γνώση των απαιτήσεων σε ανθρώπινο δυναμικό, όπως επίσης και γνώση του τρόπου με τον οποίο δίνονται προαγωγές εντός του οργανισμού. Περαιτέρω, θα πρέπει

να λαμβάνεται υπόψη η πρόβλεψη για μελλοντικές αλλαγές, αλλά και την πείρα που προκύπτει από τη διαχείριση καταστάσεων στο παρελθόν. Άλλες προϋποθέσεις που θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη κατά την προσέλκυση ανθρώπινου δυναμικού σε έναν οργανισμό αφορούν την γνώση του τύπου των ανθρώπων που μπορούν να ταιριάξουν περισσότερο στις κενές θέσεις, αλλά και των καθηκόντων αυτών, καθώς επίσης και γνώση των αποφάσεων αναφορικά με τη χρήση εξωτερικών ή εσωτερικών πηγών προσέλκυσης ανθρώπινου δυναμικού (Μπουραντάς & Παπαλεξανδρή,2003).

Πέρα από την εύρεση του κατάλληλου εργαζομένου για την κάλυψη μιας θέσης, είναι αναγκαίο να αποφασιστεί ο τρόπος προσέλκυσης αυτού, δηλαδή αν θα γίνει μέσω εξωτερικών πηγών προσέλκυσης ή αν θα γίνει από εσωτερικές πηγές προσέλκυσης. Συνήθως, οι επιχειρήσεις επιλέγουν συνδυασμό των δύο αυτών τρόπων προσέλκυσης προσωπικού, έτσι ώστε να μπορούν να συνεχίσουν να είναι ανταγωνιστικές, εντός ενός περιβάλλοντος, το οποίο μεταβάλλεται και διαρκώς. Πιο αναλυτικά, μέσω των εσωτερικών πηγών προσέλκυσης, υπάρχει δυνατότητα καλύτερης αξιολόγησης των ικανοτήτων που διαθέτουν οι υποψήφιοι, καθώς επίσης και χαμηλό κόστος της όλης διαδικασίας, ενώ ταυτόχρονα, παρέχεται κίνητρο προς τους εργαζομένους, έτσι ώστε αυτοί να γίνουν περισσότερο αποδοτικοί στην επίτευξη των στόχων τους. Από την άλλη όμως, είναι πιθανό να δημιουργηθούν προβλήματα τα οποία σχετίζονται με τις επικρατούσες νοοτροπίες, όπως επίσης και προβλήματα χαμηλού ηθικού από αυτούς που δεν προήχθησαν. Για το λόγο αυτό καθίσταται αναγκαίο να υπάρχει και ένα ισχυρό πρόγραμμα ανάπτυξης του στελεχιακού δυναμικού του οργανισμού (Mathis & Jackson,1994). Από την άλλη, αξιοποιώντας εξωτερικές πηγές προσέλκυσης ανθρώπινου δυναμικού, υπάρχει δυνατότητα αλληλεπίδρασης με άλλες κουλτούρες, γεγονός που έχει ως αποτέλεσμα να διαμορφώνονται νέες αντιλήψεις, ενώ εντός του οργανισμού μετριάζονται οι πιθανές πιέσεις από τις διαφορετικές ομάδες συμφερόντων. Επίσης, η επιχείρηση έχει τη δυνατότητα να αποκομίσει νέα τεχνογνωσία. Ωστόσο, αρκετές φορές απαιτείται κάποιος σημαντικός χρόνος προσαρμογής, όπως επίσης μπορεί

να υπάρξει επιλογή κάποιου εργαζομένου ο οποίος δεν θεωρείται κατάλληλος (Kim & Holzer,2016).

Εκπαίδευση και ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού

Η εν λόγω λειτουργία της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού συνδέεται με την οργανωτική δραστηριότητα που αποσκοπεί στην βελτίωση της απόδοσης της εργασίας των εργαζομένων, αλλά και των ομάδων ευρύτερα εντός των οργανωσιακών περιβαλλόντων που δραστηριοποιούνται. Μέσω της εκπαίδευσης, το ανθρώπινο δυναμικό έχει τη δυνατότητα ενδυνάμωσης των δεξιοτήτων του, ενώ συνάμα μπορεί να προβαίνει σε αλλαγή στάσεων, καθώς και στην απόκτηση περισσότερων γνώσεων, έτσι ώστε να υπάρξει βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων. Ουσιαστικά, η εκπαίδευση παρέχει τη δυνατότητα στον εκπαιδευόμενο να προβεί στην διεύρυνση των γνώσεων που κατέχει, έτσι ώστε να μπορέσει να πετύχει τους στόχους που έχουν τεθεί από την επιχείρηση. Επιπροσθέτως, οι εργαζόμενοι μέσω της εκπαιδευτικής τους διαδικασίας μπορούν να ενισχύουν τις δεξιότητές τους, έτσι ώστε να είναι σε θέση να ανταποκριθούν με τρόπο αποτελεσματικότερο στα καθήκοντά τους (Lee & Steers,2017).

Η εκπαίδευση, σε συνδυασμό με την διαρκή κατάρτιση του ανθρώπινου δυναμικού, μπορεί να συμβάλλει στην επαγγελματική του ανάπτυξη. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι κατά τη διάρκεια των τελευταίων ετών, όλο και περισσότερο εντός των εταιρειών, παρέχονται προγράμματα εκπαίδευσης και διαρκούς κατάρτισης του ανθρώπινου δυναμικού, όπως για παράδειγμα γίνεται μέσω της συμμετοχής σε συνέδρια, σε εκπαιδευτικά προγράμματα, σε ημέρες κατάρτισης κτλ. Μέσω της συμμετοχής σε εκπαιδευτικά προγράμματα, αποκομίζουν οφέλη τόσο οι ίδιοι οι εργαζόμενοι, όσο και οργανισμός, καθώς αυξάνεται το επίπεδο δεξιοτήτων και κινήτρων για τους εργαζομένους (Mondy et al.,2002).

Η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού λαμβάνει χώρα σε διαφορετικά στάδια οργάνωσης, τα οποία υλοποιούνται κατόπιν συμμετοχής των διοικητικών και των ανώτερων στελεχών. Πιο αναλυτικά, σε πρώτη φάση εντοπίζονται οι εκπαιδευτικές ανάγκες και οι στόχοι του προγράμματος, όπου

ουσιαστικά μελετώνται οι ικανότητες και οι ανάγκες, καθώς και οι δεξιότητες που απαιτεί μια θέση εργασίας, ενώ εντοπίζονται πιθανές αποκλίσεις και ελλείψεις μεταξύ των εργαζομένων και των επιθυμητών προτύπων. Εν συνεχεία, στο δεύτερο στάδιο γίνεται σχεδιασμός του εκπαιδευτικού προγράμματος, όπου προσδιορίζονται οι λεπτομέρειες αυτού ως προς το περιεχόμενο που έχει, τον τρόπο υλοποίησης, αλλά και τον χρόνο. Ακόμη, προσδιορίζονται με ακρίβεια οι συμμετέχοντες, καθώς επίσης και οι εκπαιδευτές, αλλά και οι στόχοι της όλης εκπαιδευτικής διαδικασίας (Bernadin & Russel,2003).

Περαιτέρω, στο τρίτο στάδιο καθορίζονται οι μέθοδοι εκπαίδευσης που χρησιμοποιούνται και επιλέγονται οι πλέον κατάλληλες. Ορισμένες τέτοιες μέθοδοι μπορεί να είναι η εκπαίδευση μέσω καθοδήγησης στη θέση εργασίας, καθώς και η εκπαίδευση που λαμβάνει χώρα μέσω μέντορα, η μελέτη περιπτώσεων, η πρακτική άσκηση, καθώς επίσης και η εκπαίδευση που αφορά ειδικά θέματα ανάπτυξης ικανοτήτων. Όσον αφορά την υλοποίηση του εκπαιδευτικού προγράμματος, γίνεται λαμβάνοντας υπόψη τον σχεδιασμό που έχει γίνει στα προηγούμενα στάδια, ενώ επιδιώκεται και διαρκής παρακολούθηση της εκπαιδευτικής διαδικασίας. Τέλος, το τελευταίο στάδιο της εκπαιδευτικής διαδικασίας είναι η αξιολόγηση αυτής, εξετάζοντας τα αποτελέσματα, τα οποία συγκρίνονται με τους αρχικούς στόχους. Για παράδειγμα, κατά το στάδιο αυτό χρησιμοποιούνται εργαλεία όπως είναι τα ερωτηματολόγια, οι συνεντεύξεις, καθώς επίσης και η σύγκριση της απόδοσης στην εργασία (Cheng & Mohd,2011).

Αξιολόγηση ανθρώπινου δυναμικού

Η διαδικασία της αξιολόγησης θεωρείται μια περιοδική και συστηματική διαδικασία, μέσω της οποίας μπορεί να εκτιμηθεί η παραγωγικότητα, καθώς και η απόδοση που επιτυγχάνουν οι εργαζόμενοι, έχοντας συγκεκριμένους οργανωτικούς στόχους, αλλά και σαφή κριτήρια. Ταυτόχρονα, όπως θα αναλυθεί εκτενέστερα στα πλαίσια της παρούσας εργασίας, κατά τη διαδικασία της αξιολόγησης λαμβάνονται υπόψη και περαιτέρω στοιχεία που αφορούν τα επιτεύγματα που επιτυγχάνουν οι εργαζόμενοι, τις

συμπεριφορές, καθώς επίσης και τις δυνατότητες που έχουν για μελλοντική ανάπτυξη.

Παρακίνηση και πολιτική ανταμοιβών

Η παρακίνηση σε έναν οργανισμό μπορεί να είναι εσωτερική, είτε μπορεί να είναι εξωτερική. Ειδικότερα, η εσωτερική παρακίνηση προκύπτει ως αποτέλεσμα της επιθυμίας για την επίτευξη κάποιου έργου, μέσω του οποίου θα αποκομίσει ο εργαζόμενος μια ικανοποίηση. Περαιτέρω, υπάρχει και η εξωτερική παρακίνηση, η οποία συνιστά αποτέλεσμα των ανταμοιβών που παρέχονται για την εκτέλεση κάποιου έργου (Jadhav,2013).

Στα πλαίσια της εσωτερικής παρακίνησης, οι εργαζόμενοι υποκινούνται από εσωτερικούς παράγοντες, έτσι ώστε να υπάρξει αναγνώριση αυτών, καθώς επίσης και επίτευξη των προσωπικών τους στόχων, είτε επιβράβευση αυτών. Από την άλλη, όσον αφορά την εξωτερική παρακίνηση, οι εργαζόμενοι επιδιώκουν να πετύχουν οικονομικά οφέλη, όπως για παράδειγμα μπορεί να είναι η επίτευξη προαγωγής, είτε η καταβολή έξτρα αμοιβής για την εργασία που επιτελούν (Mone & London,2018).

Στις σύγχρονες οργανώσεις, ιδιαίτερα σημαντικό είναι οι αμοιβές των εργαζομένων να σχετίζονται άμεσα με την πληρωμή, καθώς και με την επίτευξη συγκεκριμένων ποιοτικών, είτε ποσοτικών στόχων, καθώς επίσης και με αντίστοιχα πρότυπα απόδοσης, τα οποία έχουν διαμορφωθεί κατάλληλα, τόσο σε επιχειρησιακό, όσο και σε ατομικό και ομαδικό επίπεδο. Η αμοιβή που λαμβάνει ένας εργαζόμενος μπορεί να είναι άμεση, είτε μπορεί να έμμεση, όπου στην άμεση αμοιβή που καταβάλλεται στον εργαζόμενο περιλαμβάνεται ο μισθός, καθώς και τα κίνητρα. Ουσιαστικά, πρόκειται για μια οικονομική παροχή που προσφέρεται για κάποια προσπάθεια, είτε για κάποιο επίτευγμα που συντελείται από κάποιον εργαζόμενο. Από την άλλη, η έμμεση αμοιβή αφορά τις οικονομικές παροχές που δεν συνδέονται άμεσα με την απόδοση που επιτυγχάνει ο εργαζόμενος. Στην κατηγορία αυτή των αμοιβών μπορεί να είναι οι άδειες που χορηγούνται προς τους εργαζομένους, καθώς επίσης και η ασφάλεια ζωής, αλλά και άλλες παροχές (Noe et al.,2006).

Υγιεινή, ασφάλεια και προστασία των εργαζομένων

Κατά τη διάρκεια των τελευταίων ετών, έχει δοθεί ιδιαίτερη σημασία στην υγιεινή, ασφάλεια και προστασία των εργαζομένων, καθώς από αυτές τις παραμέτρους εξαρτάται η ψυχική και σωματική υγεία των εργαζομένων. Πέρα από την ανθρώπινη διάσταση των αναγκών αυτών, σε περίπτωση μη τήρησης, είναι πολύ πιθανό ο οργανισμός να βρεθεί αντιμέτωπος με οικονομικές επιβαρύνσεις που σχετίζονται με αποζημιώσεις (Sharon & Swapalekha,2012).

Εργασιακές σχέσεις

Οι εργασιακές σχέσεις θεωρούνται οι σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ των εργαζομένων και της εργοδοσίας, οι οποίες θα πρέπει να είναι αρμονικές, προκειμένου να μπορεί ο οργανισμός να πετύχει τους στόχους που έχει θέσει. Σε μεγαλύτερου μεγέθους οργανισμούς υπάρχουν σωματεία εργαζομένων, τα οποία αναλαμβάνουν να αναπτύξουν αυτά σχέσεις με την διοίκηση του οργανισμού, εκπροσωπώντας τους συναδέρφους τους. Είναι αναγκαίο σε ένα εργασιακό περιβάλλον, προκειμένου να επικρατήσει ειρήνη και αρμονική συνεργασία, να επιλύονται με τρόπο αποτελεσματικές οι όποιες συγκρούσεις που είναι φυσικό να υπάρχουν. Αναγκαίο είναι επίσης να υπάρχει καλή θέληση και προθυμία από το σύνολο των εργαζομένων σε έναν οργανισμό, αλλά και από την πλευρά της διοίκησης (Srimannarayana,2011).

1.3 Σύγχρονες προκλήσεις που αντιμετωπίσει η ΔΑΔ

Είναι γεγονός ότι περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιούνται οι επιχειρήσεις αλλάζει διαρκώς κατά τη διάρκεια των τελευταίων ετών, καθώς επιδρούν σ' αυτό οι τεχνολογικές αλλαγές, αλλά και η διεθνοποίηση των δραστηριοτήτων. Παράλληλα, χαρακτηριστικό της αγοράς που καλείται να λειτουργήσει το ανθρώπινο δυναμικό των οργανισμών είναι η αβεβαιότητα που επικρατεί, εξαιτίας πλήθος παραμέτρων, όπως είναι για παράδειγμα οι οικονομικές κρίσεις που συμβαίνουν ανά τακτά χρονικά διαστήματα, καθώς και άλλες κρίσεις, όπως είναι η υγειονομική που βρίσκονταν σε εξέλιξη κατά τη διάρκεια

συγγραφής της παρούσας εργασίας. Το εξωτερικό περιβάλλον επιδρά αναμφίβολα στη λειτουργία των επιχειρήσεων, ανεξάρτητα από το είδος της δραστηριότητας που αναπτύσσεται από αυτές (Ιορδάνογλου,2008).

Οι σύγχρονες επιχειρήσεις και οργανισμοί επιδιώκουν να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσα από το ανθρώπινο δυναμικό που τις στελεχώνει. Οι ταλαντούχοι εργαζόμενοι δύναται να προσδώσουν προστιθέμενη αξία σε έναν οργανισμό, ενώ πρόκειται για άτομα τα οποία απαντώνται με δυσκολία στην αγορά. Ακόμη, ένα χαρακτηριστικό των εργαζομένων είναι ότι μετακινούνται διαρκώς, τόσο εσωτερικά του οργανισμού, όσο και εξωτερικά. Αξιοσημείωτο δε, είναι το γεγονός ότι η δέσμευση των εργαζομένων απέναντι στον οργανισμό που υπηρετούν θεωρείται ότι είναι βραχύβια (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς,2003).

Επιπρόσθετα, μια πρόκληση ακόμη που αφορά το ανθρώπινο δυναμικό των σύγχρονων οργανισμών σχετίζεται με το πολυπολιτισμικό περιβάλλον στο οποίο καλούνται να δραστηριοποιηθούν οι οργανισμοί. Ουσιαστικά, πλέον, το ανθρώπινο δυναμικό προέρχεται από διαφορετικές χώρες, σε μεγάλο βαθμό, έχοντας διαφορετικά στοιχεία κουλτούρας, τα οποία και αποτυπώνονται στην οργανωσιακή κουλτούρα του οργανισμού (Armstrong,2000). Η πρόσφατη πανδημία, ανάδειξε την ανάγκη προσαρμογής του ανθρώπινου δυναμικού στις σύγχρονες τεχνολογικές προκλήσεις, όπως είναι η εξ' αποστάσεως εργασία. Επομένως, το ανθρώπινο δυναμικό θα πρέπει να διαθέτει ευελιξία, καθώς και προσαρμοστικότητα, προκειμένου να μπορεί να διαχειριστεί με τρόπο αποτελεσματικό τις αλλαγές (Robbins et al.,2012).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Αξιολόγηση Ανθρώπινου Δυναμικού

2.1 Εισαγωγή

Το παρόν κεφάλαιο εξετάζει διεξοδικά την έννοια της αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού. Ειδικότερα, σε πρώτη φάση παρουσιάζεται εννοιολογικά η αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού, ενώ στη συνέχεια προσδιορίζονται αναλυτικά οι στόχοι που τίθενται για την αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού. Περαιτέρω, γίνεται λόγος για τους υπεύθυνους της διαδικασίας αξιολόγησης, ενώ εκτενέστερη είναι η αναφορά για τις μεθόδους αξιολόγησης που χρησιμοποιούνται στις επιχειρήσεις και στους οργανισμούς, τόσο τις κλασικές, όσο και τις πιο σύγχρονες. Τέλος, ιδιαίτερη μνεία γίνεται στην έννοια των ανταμοιβών των εργαζομένων, καθώς όπως έχει αναφερθεί ήδη παραπάνω μπορούν να συνδεθούν με την απόδοση που επιτυγχάνει ο εργαζόμενος.

2.2 Εννοιολογική προσέγγιση αξιολόγησης ανθρώπινου δυναμικού

Με την έννοια της αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να προσδιοριστεί η εκτίμηση της παρούσας απόδοσης, είτε της απόδοσης που κατάφερε να πετύχει ένας εργαζόμενος κατά το παρελθόν, σε σχέση με τα πρότυπα απόδοσης που συνδέονται με την θέση εργασίας που υπηρετεί. Πέρα από την ύπαρξη των σχετικών προτύπων απόδοσης, ο εργαζόμενος θα πρέπει να γνωρίζει την διαδικασία που ακολουθείται για να αξιολογηθεί. Σύμφωνα με μια άλλη προσέγγιση, αξιολόγηση της απόδοσης θεωρείται ότι αποτελεί την συστηματική εκτίμηση του εργαζομένου, αναφορικά με την εκτέλεση της εργασίας του, καθώς και με τις δυνατότητες που υπάρχουν για εξέλιξη (Κανελλόπουλος,2002). Η διαδικασία της αξιολόγησης συνοδεύεται από ανατροφοδότηση (feedback), η οποία ουσιαστικά αφορά την ενημέρωση των εργαζομένων που αξιολογούνται σχετικά με τις επιδόσεις που κατάφεραν να πετύχουν στην διαδικασία της αξιολόγησης (Χατζηπαντελή,1999).

Ουσιαστικά, η αξιολόγηση της απόδοσης συνδέεται με την τυπική αξιολόγηση της απόδοσης που επιτυγχάνει ο εργαζόμενος στην εργασία, ενώ θα πρέπει να σημειωθεί ότι περιλαμβάνει την επαναπληροφόρηση που παρέχεται προς τον εργαζόμενο, προσδιορίζοντας τον τρόπο με τον οποίο αυτή μπορεί να αυξηθεί, προς όφελος του ίδιου του εργαζομένου, αλλά και της οργάνωσης γενικότερα. Περαιτέρω η αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να θεωρηθεί ότι αποτελεί ένα ιδιαίτερα αναπτυγμένο εργαλείο διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, μέσω του οποίου αντλούνται στοιχεία τα οποία σχετίζονται με τις εκπαιδευτικές ανάγκες, με τις αμοιβές, αλλά και ορισμένες φορές με τις αυξήσεις, τις προαγωγές, τις μετακινήσεις, τις απολύσεις και ευρύτερα με τις μεταβολές που συμβαίνουν στην υπηρεσιακή κατάσταση (Τζωρτζάκης,2014). Τα διοικητικά στελέχη ενός οργανισμού, έχουν τη δυνατότητα μέσω ενός συστήματος μέτρησης της αξιολόγησης της απόδοσης, να αποκτήσουν πληροφορίες που αφορούν τις εισροές, όπου πρόκειται ουσιαστικά για την απόδοση στην εργασία, καθώς επίσης και τις εκροές, όπου πρόκειται δηλαδή για τα αποτελέσματα. Αναφορικά με τις διορθωτικές ενέργειες, πρόκειται για την βελτίωση των γνώσεων και δεξιοτήτων που κατέχουν οι εργαζόμενοι, καθώς και την βελτίωση της συνολικής απόδοσής τους στην εργασία (Maylett & Riboldi,2007).

2.3 Στόχοι αξιολόγησης ανθρώπινου δυναμικού

Αρχικά θα πρέπει να αναφερθεί ότι για τους εργαζόμενους, η αξιολόγηση αποτελεί μέρος του ελεγκτικού συστήματος που εφαρμόζει ο οργανισμός. Η αναγκαιότητα της διαδικασίας της αξιολόγησης έγκειται στο γεγονός ότι μέσω αυτής μπορεί να διαπιστωθεί αν κάποιος εργαζόμενος είναι ο κατάλληλος για την κάλυψη μιας θέσης εργασίας. Δηλαδή ουσιαστικά, επιδιώκεται να διαπιστωθεί αν γίνεται η πλέον κατάλληλη χρήση των δεξιοτήτων και των ταλέντων στη θέση που έχουν τοποθετηθεί. Παράλληλα, η διαδικασία της αξιολόγησης μπορεί να γίνει προκειμένου να διερευνηθεί η ύπαρξη αφανούς δυναμικού εντός των εργαζομένων. Δεν θα πρέπει να παραβλέπεται και το

γεγονός ότι η αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού δύναται να παρέχει πληροφορίες και για τη μελλοντική απασχόληση του εργαζομένου. Για παράδειγμα, μέσω της αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού, ένας οργανισμός είναι σε θέση να διαπιστώσει αν κάποιος εργαζόμενος θα πρέπει να πάρει προαγωγή, είτε αν θα πρέπει να μετακινηθεί, είτε αν είναι αναγκαίο να συνταξιοδοτηθεί πρόωρα αποχωρώντας από τον οργανισμό.(Maylett & Riboldi,2007)

Μέσω της διαδικασίας αξιολόγησης μπορούν και παρέχονται κίνητρα προς τους εργαζομένους, έτσι ώστε να μπορέσουν να πετύχουν καλύτερες εργασιακές αποδόσεις. Ταυτόχρονα, η διαδικασία της αξιολόγησης συμβάλλει στην βελτίωση της επικοινωνίας μεταξύ των διοικητικών στελεχών και των εργαζομένων, ωστόσο, προκειμένου να υπάρξει η βελτίωση αυτή θα πρέπει να χρησιμοποιούνται μέθοδοι αξιολόγησης, οι οποίες δίνουν τη δυνατότητα να υπάρχουν από κοινού λύσεις των προβλημάτων. Ακόμη, η αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού παρέχει τη δυνατότητα στο διοικητικό στέλεχος να αποφασίσει για το ύψος της αύξησης του μισθού που θα πρέπει να παρέχεται προς τον εργαζόμενο. Τέλος, η διαδικασία της αξιολόγησης μπορεί να συμβάλλει στην επίτευξη αλλαγής, ωστόσο, για να μπορέσει να γίνει αυτό, είναι αναγκαία η παροχή της κατάλληλης πληροφόρησης, παρακολούθησης και εξέτασης πλήθος παραμέτρων. (Maylett & Riboldi,2007)

2.4 Συστήματα αξιολόγησης ανθρώπινου δυναμικού

Ιδιαίτερη μνεία θα πρέπει να γίνει στα συστήματα αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού, τα οποία είναι αναγκαίο να προσαρμόζονται αφενός στο περιβάλλον που μεταβάλλεται, αφετέρου δε, στις εξελίξεις που αφορούν τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού. Καθώς υπάρχουν εξελίξεις στις επιχειρηματικές σχέσεις έχουν διαμορφωθεί νέες συνθήκες και έτσι είναι αναγκαίο και τα συστήματα αξιολόγησης να χαρακτηρίζονται από αξιοκρατία. Επιπροσθέτως, θα πρέπει να τίθενται τα κατάλληλα κριτήρια αξιολόγησης,

έτσι ώστε η απόδοση του αξιολογούμενου να γίνονται με τρόπο ολιστικό, ενώ η αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού θα πρέπει να γίνεται για το σύνολο αυτού, χωρίς να λαμβάνεται υπόψη ο βαθμός και η θέση αυτών. Ακόμη, θα πρέπει τα συστήματα αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού να αντλούν πληροφορίες αναφορικά με την ποιότητα του ανθρώπινου δυναμικού, δίνοντας έμφαση στην προγραμματισμένη ανάπτυξη και στην συστηματική αξιοποίηση, με τον αξιολογούμενο να έχει υποχρέωση συμμετοχής σε όλες τις φάσεις τις διαδικασίας αξιολόγησης. (Παπάνης & Ρόντος,2007).

Μέσω του υψηλού βαθμού τυποποίησης του συστήματος αξιολόγησης, καθώς και μέσω της διαρκούς εκπαίδευσης των αξιολογητών μπορεί να διαμορφωθεί ένα ακριβές και συνάμα αντικειμενικό σύστημα αξιολόγησης. Ουσιαστικά, το σύστημα αξιολόγησης που χρησιμοποιείται σε έναν οργανισμό αντικατοπτρίζει την γενικότερη φιλοσοφία του οργανισμού, καθώς και την νοοτροπία του μάνατζμεντ που χρησιμοποιείται, αποτυπώνοντας με τον τρόπο αυτό και τις εργασιακές σχέσεις. (Παπάνης & Ρόντος,2007).

Θα πρέπει να επισημανθεί ότι για τα συστήματα αξιολόγησης θεωρείται δύσκολος ο σχεδιασμός, καθώς και η εφαρμογή αυτών, λαμβάνοντας υπόψη το γεγονός ότι είναι αναγκαίο να υπάρχει ρεαλιστική στοχοθεσία που να καλύπτει όλα τα επίπεδα της επιχείρησης. Κατά τη διάρκεια των τελευταίων ετών για την αύξηση της αξιοπιστίας των συστημάτων αξιολόγησης επιχειρείται η χρησιμοποίηση συνδυασμού τεχνικών, καθώς μέσω αυτών μπορεί να υπάρξει αποτελεσματικότερη μέτρηση της απόδοσης των εργαζομένων. Ειδικότερα, χρησιμοποιούνται γενικά κριτήρια, τα οποία αφορούν το πραγματικό αντικείμενο της εργασίας του αξιολογούμενου, όπως επίσης και το κριτήριο της προσωπικής συνέντευξης καθώς μέσω αυτής μπορεί ο αξιολογητής να οριστικοποιήσει την κρίση του. Επιπρόσθετα, εξετάζεται ο βαθμός επίτευξης συγκεκριμένων ποσοτικών και ποιοτικών στόχων που αφορούν την απόδοση των εργαζομένων. (Παπάνης & Ρόντος,2007).

Κατά τον σχεδιασμό ενός συστήματος αξιολόγησης είναι αναγκαίο ο αξιολογητής με τον αξιολογούμενο να έχουν αποφασίσει από κοινού τα

βήματα αξιολόγησης, τα οποία αφορούν τα βασικά πεδία, όπως είναι η ποιότητα και η αποδοτικότητα, καθώς επίσης και συγκεκριμένους στόχους για κάθε πεδίο, τον προσδιορισμό συγκεκριμένων στόχων για το κάθε πεδίο, όπως επίσης και τα πρότυπα πάνω στα οποία θα βασιστεί η διαδικασία της αξιολόγησης. Ακόμη, στα βήματα αξιολόγησης περιλαμβάνονται οι παράγοντες που αφορούν την αποδοτικότητα, την επάρκεια, καθώς και τις διάφορες συμπεριφορές, οι οποίες θεωρούνται κρίσιμες για την επίτευξη των στόχων, όπως επίσης και τα επιμέρους στοιχεία του αναπτυξιακού σχεδίου, το οποίο είναι αναγκαίο να ολοκληρώσει ο υφιστάμενος κατά τη διάρκεια του έτους (Grote,1996).

Ο αξιολογητής της απόδοσης θα πρέπει να λαμβάνει πληροφορίες που αφορούν την ανάλυση του έργου της κάθε εργασίας, ενώ θα πρέπει επίσης να γνωρίζει με ακρίβεια τα καθήκοντα, καθώς και τις υποχρεώσεις που απορρέουν από την συγκεκριμένη θέση εργασίας. Ακόμη, είναι αναγκαίο να προσδιορίζονται με απόλυτη σαφήνεια οι επιδόσεις που θεωρείται ότι είναι ικανοποιητικές, έτσι ώστε το έργο που επιτελούν οι εργαζόμενοι να είναι επιτυχημένο. (Παπάνης & Ρόντος,2007).

Για τη διαμόρφωση ενός δικαίου και αντικειμενικού συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού θα πρέπει να εφαρμοστούν τα ακόλουθα βήματα (Παπάνης & Ρόντος,2007):.

- Αρχικά θα πρέπει να προσδιοριστούν οι στόχοι: Οι στόχοι τίθενται σε ετήσια βάση και συγκεκριμένα κατά την αρχή του κάθε έτους, με τους στόχους αυτούς είναι ομαδικοί, αλλά και ατομικοί και ουσιαστικά εκφράζουν τα επιδιωκόμενα αποτέλεσμα. Οι αρμοδιότητες που διαθέτει ο εργαζόμενος, καθώς και ο ρόλος του εντός του οργανισμού θα πρέπει να είναι κατανοητός. Ακόμη, στο εν λόγω στάδιο θα πρέπει να διαμορφωθεί ένα πλάνο δράσης από την πλευρά του εργαζομένου.
- Το δεύτερο βήμα περιλαμβάνει την καθοδήγηση και την υποστήριξη: Ο άμεσος προϊστάμενος του εργαζομένου θα πρέπει κατά τη διάρκεια του έτους να προσφέρει καθοδήγηση στον εργαζόμενο, καθώς και να τον υποστηρίζει, έτσι ώστε να μπορέσει να πετύχει την αναμενόμενη

απόδοση. Πέρα από την καθοδήγηση, θα πρέπει να παρέχονται και τα αναγκαία μέσα, έτσι ώστε να υπάρξει εκπλήρωση του στόχου, καθώς και τρόποι για την βελτίωση των αδυναμιών. Στο βήμα αυτό θα πρέπει να εντοπιστούν με ακρίβεια και οι εκπαιδευτικές ανάγκες του εργαζομένου.

- Βήμα αξιολόγησης: Βασικοί άξονες της αξιολόγησης θεωρούνται οι στόχοι, καθώς επίσης και οι ιδιότητες, όπως και τα κριτήρια απόδοσης, τα οποία και διαφοροποιούνται μεταξύ των διαφορετικών ομάδων εργαζομένων.
- Αναγνώριση της απόδοσης: Στο στάδιο αυτό υπάρχει άμεση σύνδεση της αξιολόγησης με υλικές και άλλες ανταμοιβές, ενώ ταυτόχρονα γίνεται προσδιορισμός των κατάλληλων ενεργειών ανάπτυξης, όπως για παράδειγμα μπορεί να είναι η εκπαίδευση.

2.5 Οι υπεύθυνοι της διαδικασίας αξιολόγησης

Η πλειοψηφία των αξιολογήσεων πραγματοποιείται από τους άμεσους προϊσταμένους των εργαζομένων καθώς είναι τα άτομα που έχουν την καλύτερη γνώση των απαιτήσεων κάθε θέσης εργασίας και επομένως μπορούν να προβούν στην αξιολόγηση των υπαλλήλων της εταιρείας ή του οργανισμού. Φυσικά, αυτό δεν σημαίνει πως η αξιολόγηση της αποδοτικότητας των εργαζομένων θα πρέπει να βασίζεται αποκλειστικά και μόνο στην άποψη που έχουν οι προϊστάμενοι για τους υφισταμένους τους καθώς είναι πολύ πιθανόν να αγνοούν ορισμένες παραμέτρους όπως για παράδειγμα την άποψη των πελατών για την αποδοτικότητα των εργαζομένων. Επιπλέον, δεν πρέπει να παραβλέψουμε το γεγονός πως η αξιολόγηση από τον προϊστάμενο μπορεί να προξενήσει αισθήματα φοβίας και άγχους στους εργαζομένους, με αποτέλεσμα οι εργαζόμενοι να υπεραναλύουν την κάθε τους πράξη (Βεξαβανίδου & Ρεκλείτης,2008)

Εκτός από τον προϊστάμενο, την αξιολόγηση μπορεί να την κάνει και κάποιος ομοιόβαθμος, μια πρακτική που χρησιμοποιείται όλο και πιο συχνά από τις εταιρείες και τους οργανισμούς τα τελευταία χρόνια. Όταν η αξιολόγηση

γίνεται από κάποιον ομοιόβαθμο, από κάποιον συνάδελφο δηλαδή, ενδέχεται να επιτευχθεί ενίσχυση της ανοιχτής επικοινωνίας και της παρακίνησης επίτευξης των εταιρικών στόχων. Επιπρόσθετα, περιορίζεται η εργασιακή οκνηρία, ενδυναμώνεται η ομαδική συμμετοχή και επιτυγχάνεται μεγάλο ποσοστό εργασιακής ικανοποίησης. (Druskat & Wolf,1999)

Εκτός από τους άμεσους προϊσταμένους και τους συναδέλφους, η αξιολόγηση των υπαλλήλων μπορεί να γίνει από επιτροπή αξιολόγησης. Μέλη αυτής της επιτροπής είναι ως επί τον πλείστον οι άμεσοι προϊστάμενοι των εργαζομένων αλλά και οι προϊστάμενοι άλλων τμημάτων της εταιρείας ή του οργανισμού. Με αυτό τον τρόπο εξασφαλίζεται η απουσία μεροληψίας και τυχόν προβλημάτων που προκύπτουν από αυτή όπως επίσης η ύπαρξη μιας πολύπλευρης αξιολόγησης καθώς το κάθε μέλος της επιτροπής προσφέρει στην αξιολόγηση τη δική του άποψη όσον αφορά την αποδοτικότητα του εκάστοτε υπαλλήλου. (Oh & Berry,2009)

Επιπρόσθετα, την αξιολόγηση απόδοσης των εργαζομένων μπορεί να αναλάβουν εξωτερικοί σύμβουλοι που σε κάποιες περιπτώσεις μπορεί να είναι και ειδικοί σύμβουλοι. Για να διεξαχθούν αυτές οι αξιολογήσεις, πρέπει πρώτα να συλλεχθούν όλες οι απαραίτητες πληροφορίες. Μια εταιρεία μπορεί να αναθέσει την αξιολόγηση των υπαλλήλων της σε εξωτερικούς συμβούλους σε περιπτώσεις που η ίδια είτε δεν διαθέτει τα κατάλληλα άτομα για να διεξάγουν τη διαδικασία αξιολόγησης είτε δεν υπάρχει ο απαραίτητος χρόνος για να πραγματοποιηθεί η διαδικασία με τον αποτελεσματικότερο τρόπο. (Ξηροτύρη-Κουφίδου,2001)

Η αυτό- αξιολόγηση είναι μια άλλη μέθοδος που μπορεί μια εταιρεία να χρησιμοποιήσει ώστε να αξιολογήσει τους υπαλλήλους της. Παρόλα αυτά, η αυτό-αξιολόγηση ενδέχεται να μην είναι πολύ αξιόπιστη καθώς οι υπάλληλοι μπορεί να αξιολογήσουν με μεγαλύτερη επιείκεια από ότι θα αξιολογούσαν τους συναδέλφους τους. Το θετικό αυτής της μεθόδου είναι ότι δύνανται οι εργαζόμενοι να εξηγήσουν με αναλυτικό τρόπο τις αιτίες που τους εμπόδισαν ή τους καθυστέρησαν να επιτύχουν τους στόχους τους. Μπορούν επίσης να προτείνουν διάφορους τρόπους για να βελτιωθούν οι συνθήκες εργασίας

ώστε να μπορέσουν οι ίδιοι να επιτύχουν τους στόχους τους. Η αυτό-αξιολόγηση μπορεί να γίνει είτε με προσωπική συνέντευξη, είτε με τη συμπλήρωση κάποιου εντύπου αξιολόγησης είτε με την έκθεση πεπραγμένων. Ίσως δεν προκαλεί εντύπωση το γεγονός πως οι βαθμολογίες που βάζουν οι εργαζόμενοι στον εαυτό τους και οι βαθμολογίες των προϊσταμένων τους πολύ σπάνια συμπίπτουν. (Ξηροτύρη-Κουφίδου,2001)

Μια ακόμη μέθοδος αξιολόγησης είναι η «από κάτω προς τα πάνω». Εδώ οι εργαζόμενοι αξιολογούν τους προϊσταμένους τους. Αυτό που κάνει εντύπωση είναι το γεγονός πως όταν χρησιμοποιείται αυτή η μέθοδος αξιολόγησης, οι εργαζόμενοι εκφράζονται με ιδιαίτερα κολακευτικό τρόπο για τους προϊσταμένους τους ενώ και τα ανώτερα διευθυντικά στελέχη όταν γίνεται επώνυμη αξιολόγηση τους από τους υπαλλήλους τους, την δέχονται με θετικότητα. (Oh & Berry,2009)

Ένας επιπλέον τρόπος αξιολόγησης είναι η αξιολόγηση 360º, όπου οι εργοδότες συγκεντρώνουν πληροφορίες για την απόδοση των υπαλλήλων από τους συναδέλφους, τους υφιστάμενους, τους προϊσταμένους αλλά και τους πελάτες. Πολύ συχνά στην αξιολόγηση 360º περιλαμβάνεται και η αυτό - αξιολόγηση. Για να συγκεντρωθούν οι απαραίτητες πληροφορίες μπορεί να χρησιμοποιηθούν ερωτηματολόγια ή να γίνουν συνεντεύξεις. (Maylett,2009)

Μια διαδικασία μεγάλης σημασίας είναι η αξιολόγηση από τους πελάτες καθώς είναι αυτοί που έρχονται σε επαφή με τους υπαλλήλους που τους εξυπηρετούν. Φυσικά, αυτή η μέθοδος αξιολόγησης σχετίζεται με την παροχή υπηρεσιών και μπορεί να πραγματοποιηθεί με την συμπλήρωση ερωτηματολογίου ή με τηλεφωνική επικοινωνία με τον πελάτη. Επίσης, καθώς ζούμε στην εποχή της τεχνολογίας, η αξιολόγηση μπορεί να γίνει με τα Μέσα Κοινωνικής Δικτύωσης και μέσα από το διαδίκτυο γενικότερα με τη χρήση ηλεκτρονικών μηνυμάτων.(Παπάνης & Ρόντος,2007)

Κατά κύριο λόγο, οι πελάτες καλούνται να αξιολογήσουν τις γνώσεις που έχουν οι εργαζόμενοι στο αντικείμενό τους, την ικανότητα τους να τους παρέχουν χρήσιμα στοιχεία ώστε να λάβουν ανάλογες αποφάσεις και στο πόσο γρήγορα μπορούν να ανταποκριθούν και να αντιμετωπίσουν

ενδεχόμενες ελλείψεις και προβλήματα. Σε κάποιες περιπτώσεις, οι εταιρείες αναθέτουν σε δικά τους άτομα να εμφανιστούν ως πελάτες και να αξιολογήσουν το προσωπικό. .(Παπάνης & Ρόντος,2007)

2.6 Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα

Κανείς δεν μπορεί να αμφισβητήσει τη σημασία της αξιολόγησης του ανθρωπίνου δυναμικού για τις εταιρείες και τους οργανισμούς. Μέσα από την αξιολόγηση γίνεται η λήψη δεδομένων, ποσοτικών και ποιοτικών, που αφορούν την συμπεριφορά των υπαλλήλων στον εργασιακό χώρο. Τα δεδομένα που συγκεντρώνονται μπορούν να χρησιμοποιηθούν ώστε να λαμβάνουν τόσο οι εργαζόμενοι όσο και τα διευθυντικά στελέχη την κατάλληλη ανατροφοδότηση ώστε να βελτιωθεί η απόδοση τους αλλά και η αποδοτικότητα της εκάστοτε εταιρείας ή οργανισμού. (Παπάνης & Ρόντος,2007).

Όταν μια επιχείρηση εφαρμόζει τη διαδικασία της αξιολόγησης μπορεί να ωφεληθεί σε πολλά επίπεδα καθώς η αξιολόγηση τη βοηθάει να προσδιορίσει με σαφήνεια τα πρότυπά της ώστε να συνάδουν με τους στόχους που έχει θέσει και με αυτό τον τρόπο να επιτευχθεί η πραγματοποίηση τους. Στο επίπεδο των εργαζομένων, η αξιολόγηση τους προσφέρει την αναγνώριση της συνεισφορά τους και της ενίσχυσης της αυτογνωσίας λαμβάνοντας έτσι εργασιακή ικανοποίηση.

Επιπλέον, η αξιολόγηση βοηθάει στο να ενθαρρύνονται οι εργαζόμενοι και να δημιουργείται ένα κλίμα εμπιστοσύνης μέσα στο οποίο δίνεται η δυνατότητα στους εργαζομένους να προτείνουν διάφορους τρόπους για να βελτιωθεί το επίπεδο της επιχειρησιακής αποτελεσματικότητας. Επιπρόσθετα, η αξιολόγηση βοηθάει στην κάλυψη των κενών κατάρτισης και ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού και στην διευκόλυνση του προγραμματισμού σταδιοδρομίας των εργαζομένων. Επίσης, μέσω της αξιολόγησης αναδεικνύονται διάφορα προβλήματα και παράπονα ενώ παράλληλα το ανθρώπινο δυναμικό καταλαβαίνει τις συμπεριφορές που επικροτεί και

επιβραβεύει η επιχείρηση στην οποία εργάζεται. (Βαξεβανίδου & Ρεκλείτης,2008)

Εκτός από τα θετικά αποτελέσματα που μπορεί να φέρει η αξιολόγηση, υπάρχουν και τα αρνητικά ειδικά όταν γίνεται χωρίς δομή και σύστημα. Η αναποτελεσματικότητα της αξιολόγησης μπορεί επίσης να οφείλεται στο γεγονός πως η κουλτούρα της επιχείρησης βασίζεται στις σχέσεις, συναισθηματικές και κοινωνικές, των υπαλλήλων. Όταν η αξιολόγηση των εργαζομένων γίνεται αποσπασματικά και χωρίς να υπάρχει σύνδεση με την επιχειρησιακή κουλτούρα, τότε υπάρχει ο κίνδυνος να γίνει μια διαδικασία ρουτίνας ή να χρησιμοποιηθεί ως ένα μέσο πίεσης του ανθρώπινου δυναμικού από την διεύθυνση της επιχείρησης. Εδώ θα θέλαμε να σημειώσουμε πως ακόμα και αν είναι αποτελεσματική η αξιολόγηση, δεν μπορεί πάντα να βοηθήσει στο να επιλυθούν με αποτελεσματικότητα τα οργανωτικά προβλήματα και οι δυσλειτουργίες της επιχείρησης. (Μπιτσάνη,2006) Επίσης, στο μυαλό πολλών εργαζομένων η αξιολόγηση έχει συνδεθεί με οικονομικά οφέλη(μπόνους, αύξηση μισθού) και έτσι θέλοντας να αυξήσουν την αμοιβή που παίρνουν για την εργασία τους, φροντίζουν να καλύπτουν τις αδυναμίες τους και να βγάζουν ένα διαφορετικό καλύτερο εαυτό. (Meyer,1991)

Ο αξιολογητής που έχει αναλάβει την αξιολόγηση μπορεί να γίνει αιτία να προκύψουν μια σειρά από προβλήματα. Αν, για παράδειγμα, ο αξιολογητής είναι υπερβολικά αυστηρός τότε μπορεί να μεταχειριστεί τους εργαζομένους με άνισο ή και με άδικο ακόμα τρόπο με αποτέλεσμα υπάλληλοι με την ίδια επίδοση να έχουν διαφορετική βαθμολογία. Ένα ακόμα θέμα που μπορεί να προκύψει εξαιτίας της κρίσης του αξιολογητή είναι το να χρησιμοποιεί μόνο τη μέση κλίμακα βαθμολόγησης και να αποφεύγει στην ουσία να βάζει πολύ υψηλές ή πολύ χαμηλές βαθμολογίες. Κάνοντας αυτό όμως, δεν ικανοποιούνται οι στόχοι της αξιολόγησης ενώ παράλληλα δημιουργείται μια ψευδής θετική εικόνα για το ανθρώπινο δυναμικό καθώς όλοι κρίνονται κατάλληλοι για τη θέση που έχουν. (Wurther & Davis,1996)

Φυσικά, δεν πρέπει να παραλείψουμε να αναφέρουμε τις προκαταλήψεις που μπορεί να έχει ο κάθε αξιολογητής και οι οποίες επηρεάζουν την αντικειμενικότητά του και μπορεί να οδηγήσουν σε λάθη. Κάποιοι αξιολογητές μπορεί να κατατάσσουν τους εργαζόμενους σε διάφορες κατηγορίες ανάλογα τη θρησκεία τους, το φύλλο τους ή την εθνικότητά τους και επηρεασμένοι ασυνείδητα από τις προσωπικές τους προκαταλήψεις να υποπέσουν σε σοβαρά σφάλματα κατά τη διαδικασία της αξιολόγησης. (Lawler et al.,1984)

2.7 Μέθοδοι αξιολόγησης

Για την αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού μπορούν να χρησιμοποιηθούν πολλές και διαφορετικές μέθοδοι. Ειδικότερα, οι μέθοδοι αυτοί δύναται να είναι ποσοτικές, οι οποίες λαμβάνουν υπόψη την καταμέτρηση της απόδοσης της παραγωγής των εργαζομένων, αλλά και ποιοτικές, όπου ουσιαστικά εκτιμώνται οι στάσεις και οι συμπεριφορές των εργαζομένων (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς,2003).

Στη συνέχεια παρουσιάζονται οι πλέον σημαντικές από αυτές.

Γραφική κλίμακα βαθμολόγησης (graphic rating scale)

Χρησιμοποιώντας τη συγκεκριμένη μέθοδο αξιολόγησης, εξετάζονται ορισμένα χαρακτηριστικά και γίνεται αξιολόγηση της απόδοσης με βάση τα χαρακτηριστικά αυτά. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι η κλίμα αυτή μπορεί να αφορά διάφορα χαρακτηριστικά, όπως για παράδειγμα είναι γνώσεις, καθώς και η αξιολόγηση της απόδοσης για το κάθε χαρακτηριστικό. Ουσιαστικά, ο προϊστάμενος ο οποίος προβαίνει στην διαδικασία της αξιολόγησης αποτυπώνει με σχετική ακρίβεια, καθώς πάντα υπάρχει το στοιχείο της υποκειμενικότητας του αξιολογητή, ην απόδοση που επιτυγχάνει ο υφιστάμενος, έχοντας ως κριτήριο ορισμένα χαρακτηριστικά. Στο τέλος της διαδικασίας αυτής, ο προϊστάμενος προβαίνει στην άθροιση των επιμέρους βαθμολογιών και έτσι προκύπτει η συνολική βαθμολογία του εργαζομένου (Drucker,2006).

Μέθοδος της σύγκρισης κατά ζεύγη

Εφαρμόζοντας τη συγκεκριμένη μεθοδολογία, ο υφιστάμενος λαμβάνει αξιολόγηση ως προς τον κάθε συνάδερφό του, έχοντας ως κριτήριο το χαρακτηριστικό που συνιστά και αντικείμενο της διαδικασίας αξιολόγησης.

Μέθοδος της εναλλασσόμενης κατάταξης

Η μέθοδος αυτή θεωρείται ότι χρησιμοποιείται αρκετά συχνά, λαμβάνοντας υπόψη το γεγονός ότι μπορεί να γίνει με σχετική ευκολία διάκριση μεταξύ των καλύτερων και των χειρότερων εργαζομένων, ήδη εξαρχής από την ιεράρχηση αυτών. Ουσιαστικά, κατά την διαδικασία αυτή ο μάνατζερ που προβαίνει στην αξιολόγηση σημειώνει τα ονόματα του πιο καλού και του χειρότερου εργαζομένου, με βάση συγκεκριμένα χαρακτηριστικά, ενώ στη συνέχεια, η ίδια διαδικασία ακολουθείται και για άλλους εργαζομένους. Έτσι, με τον τρόπο αυτό γίνεται κατά κάποιο τρόπο κατάταξη από του καλύτερου και του χειρότερου εργαζομένου στο σύνολο του ανθρώπινου δυναμικού που στελεχώνει τον οργανισμό (Lussier & Hendon,2013).

Μέθοδος της υποχρεωτικής κατανομής

Εφαρμόζοντας τη μέθοδο της υποχρεωτικής κατανομής, το διοικητικό στέλεχος προβαίνει στην κατανομή προκαθορισμένων ποσοστών των υφισταμένων του σε συγκεκριμένες κατηγορίες, με βάση την απόδοση που καταφέρνουν να πετύχουν. Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι περίπου μίας στις τέσσερις επιχειρήσεις που κατατάσσονται στη λίστα Fortune από τις πεντακόσιες συνολικά μεγαλύτερες, χρησιμοποιεί τη συγκεκριμένη μέθοδο αξιολόγησης. Παρ' όλα αυτά, θα πρέπει να αναφερθεί ότι σύμφωνα με μια άλλη προσέγγιση, υπάρχουν επιχειρήσεις οι οποίες υποστηρίζουν ότι η υποχρεωτική κατανομή επιδρά στο ηθικό του ανθρώπινου δυναμικού του οργανισμού, ενώ άλλες επιχειρήσεις υποστηρίζουν ότι η συγκεκριμένη μέθοδος θεωρείται άδικη για κάποια τμήματα του οργανισμού, ενώ ευνοεί άλλα. (Lussier & Hendon,2013).

Μέθοδος κρίσιμων περιστατικών

Η μέθοδος κρίσιμων περιστατικών περιλαμβάνει την καταγραφή θετικών, είτε αρνητικών παραδειγμάτων τα οποία αφορούν την εργασιακή συμπεριφορά,

όπως επίσης και την περιοδική εξέταση αυτών από τον ίδιον τον εργαζόμενο. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι είναι αρκετά σύνηθες η μέθοδος των κρίσιμων περιστατικών να χρησιμοποιείται συμπληρωματικά ως προς άλλες μεθόδους, καθώς μέσω αυτής μπορεί να γίνει ανάλυση πραγματικών περιστατικών και παραδειγμάτων, τα οποία σχετίζονται με το τι θα πρέπει να κάνουν οι υφιστάμενοι, έτσι ώστε να αντιμετωπίσουν με επιτυχία, τα προβλήματα τα οποία αφορούν την απόδοση και εν συνεχεία να προχωρήσουν οι αναγκαίες διορθωτικές ενέργειες. (Lussier & Hendon,2013).

Κλίμακες με σημεία συμπεριφορικής γραφής

Χρησιμοποιώντας την κλίμα με συμπεριφορικής γραφής, μπορεί να υπάρξει συμπλήρωση της ποσοτικής κλίμακας βαθμολόγησης, όπου περιλαμβάνονται παραδείγματα καλής και κακής εργασιακής απόδοσης. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι οι ειδικοί προβαίνουν στην εφαρμογή συγκεκριμένων προτύπων, έτσι ώστε να επιλέξουν και να περιγράψουν την συμπεριφορά που θα συμπεριληφθεί σε κλίμακες της κατηγορίας αυτής. (Lussier & Hendon,2013).

Έντυπα αξιολόγησης στη πράξη

Προκειμένου να μπορεί ένα σύστημα αξιολόγησης να χαρακτηριστεί ως αποτελεσματικό, είναι αναγκαίο να συνδυάζει περισσότερες από μια προσεγγίσεις. Παραδείγματος χάρην δύναται να χρησιμοποιηθεί η γραφική κλίμακα βαθμολόγησης, καθώς και η μέθοδος κρίσιμων περιστατικών. Είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι μια επιχείρηση, ακόμη και αν δεν κάνει χρήση της προσέγγισης της κλίμακας με σημεία συμπεριφορικής περιγραφής, η εν λόγω προσέγγιση μπορεί να ενισχύει την αξιοπιστία και εγκυρότητα που αφορά την όλη διαδικασία (Thomas & Bretz,1994).

Σχετικά με το έντυπο αξιολόγησης συνιστά την έκθεση αξιολόγησης που αφορά τον κάθε εργαζόμενο, όπου στο έντυπο αυτό καταγράφονται οι επιδόσεις του εργαζομένου σε διάφορους τομείς που αφορά τα καθήκοντά του εργαζομένου. Τα έντυπα αξιολόγησης των εργαζομένων έχουν διαφορετικούς τύπους και διαφοροποιούνται ανάλογα με τη θέση της

εργασίας, καθώς επίσης και με τη κατηγορία των εργαζομένων, ενώ αποτελούνται από διάφορα μέρη, με τα συνηθέστερα από αυτά να είναι τα ακόλουθα(Thomas & Bretz,1994).

Πρώτο μέρος: Στο μέρος αυτού του έντυπου αξιολόγησης περιλαμβάνονται τα προσωπικά στοιχεία του ατόμου που αξιολογείται, όπως είναι το ονοματεπώνυμο, η θέση εργασίας που κατέχει, ο εργαζομένους, καθώς και άλλα γενικά στοιχεία τα οποία συμβάλλουν στη διαδικασία της αξιολόγησης.

- Δεύτερο μέρος: Συνήθως, στο δεύτερο μέρος ενός εντύπου αξιολόγησης περιλαμβάνονται στοιχεία που αφορούν την ακαδημαϊκή μόρφωση, όπως για παράδειγμα είναι οι τίτλοι σπουδών, είτε η μετεκπαιδεύσεις που έχουν γίνει από τη πλευρά του εργαζομένου, αλλά και άλλα στοιχεία, όπως για παράδειγμα τα επιμορφωτικά σεμινάρια.
- Τρίτο μέρος: Το τρίτο μέρος ενός σχετικού εντύπου περιγράφει τις κυριότερες δραστηριότητες που ανατέθηκαν στον εργαζόμενο, εκτός από τα βασικά καθήκοντα τα οποία καλούνταν να επιτελέσει. Ακόμη, μπορεί να περιλαμβάνονται πληροφορίες όπως είναι πιθανές βραβεύσεις, προτάσεις που υποβλήθηκαν από τον εργαζόμενο για την βελτίωση λειτουργιών εντός του οργανισμού, όπως επίσης και η ανάδειξη προβλημάτων που έγινε από τον ίδιο τον εργαζόμενο κατά την διεκπεραίωση των καθηκόντων του.
- Τέταρτο μέρος: Το τέταρτο μέρος του εντύπου αξιολόγησης ενσωματώνει τα κριτήρια που χρησιμοποιούνται για την αξιολόγηση, όπως είναι για παράδειγμα η γνώση του αντικειμένου, η επαγγελματική επάρκεια αυτού, το ενδιαφέρον που επιδεικνύει για την εργασία του, καθώς επίσης και η συμπεριφορά του εργαζομένου απέναντι σε πελάτες και πολίτες (ανάλογα με τον κλάδο όπου δραστηριοποιείται.
- Πέμπτο μέρος: Στο πέμπτο μέρος του εντύπου αξιολόγησης υπάρχει συνήθως πίνακας που περιλαμβάνει τη συνολική βαθμολογία που λαμβάνει ο εργαζόμενος, με βάση τα κριτήρια που έχουν τεθεί.

- Έκτο μέρος: Στο έκτο μέρος υπάρχει δυνατότητα συμπλήρωσης πιθανόν μέτρων που θα συμβάλλουν στην βελτίωση της απόδοσης του αξιολογούμενου, με τα μέτρα αυτά να προτείνονται από τον ίδιο τον αξιολογητή.
- Έβδομο μέρος: Σχετικά με το έβδομο μέρος θα πρέπει να επισημανθεί ότι αποτυπώνονται τα στοιχεία που αφορούν την προσωπική συνέντευξη, όπως για παράδειγμα είναι η ημερομηνία που διεξήχθη.

Μέθοδος Διοίκησης μέσω Στόχων

Ιδιαίτερη μνεία θα πρέπει να γίνει στην μέθοδο Διοίκησης μέσω Στόχων, όπου τα ανώτερα διοικητικά στελέχη ενός οργανισμού προσδιορίζουν στόχους που είναι μετρήσιμοι, σε συνεργασία με τον ίδιο εργαζόμενο και στη συνέχεια εξετάζουν από κοινού εργαζόμενος και διοικητικό στέλεχος την επίτευξη των στόχων αυτών. Ακολούθως, προσδιορίζονται στόχοι σε επίπεδο τμήματος, με τους επικεφαλής των τμημάτων να εργάζονται με τους ανωτέρους τους, έτσι ώστε να θέσουν από κοινού τους στόχους που αφορούν τα επιμέρους τμήματα. Στη συνέχεια, λαμβάνει χώρα διάλογος που σχετίζονται με τους στόχους των τμημάτων που έχουν τεθεί, όπου οι επικεφαλής των τμημάτων συζητούν για τους στόχους που έχει αναλάβει να φέρει εις πέρας το τμήμα τους, ενώ ζητούν από τους υφισταμένους να θέσουν τους δικούς τους στόχους. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι οι στόχοι που τίθενται και υλοποιούνται από τους υφισταμένους αναμένεται να συμβάλλουν στην ευρύτερη επίτευξη των στόχων του τμήματος. Περαιτέρω, προσδιορίζονται τα αναμενόμενα αποτελέσματα, όπου τόσο οι επικεφαλής των τμημάτων, όσο και οι υφιστάμενοι αυτών θέτουν βραχυπρόθεσμους στόχους απόδοσης. Το επόμενο στάδιο περιλαμβάνει την διενέργεια ελέγχων της απόδοσης και μέτρησης των αποτελεσμάτων, ενώ τέλος λαμβάνει χώρα ενημέρωση του εργαζομένου, όπου οι επικεφαλής των τμημάτων συναντώνται ανά τακτά χρονικά διαστήματα με τους υφισταμένους τους, έτσι ώστε να διαπιστωθεί ο βαθμός στον οποίο επετεύχθησαν τα αναμενόμενα αποτελέσματα (Tracy,2008).

Ηλεκτρονική παρακολούθηση της απόδοσης

Κατά τη διάρκεια των τελευταίων ετών, εξαιτίας της διαρκούς εξέλιξης της τεχνολογίας, αναπτύχθηκαν συστήματα ηλεκτρονικής παρακολούθησης της εργασιακής απόδοσης. Ουσιαστικά, με τον τρόπο αυτό, τα ανώτερα διοικητικά στελέχη έχουν τη δυνατότητα να γνωρίζουν πλήρως των ρυθμό εργασίας των υφισταμένων τους, όπως επίσης και τον βαθμό συνέπειας που επιδεικνύουν απέναντι στην εργασία τους, αλλά και πότε εισέρχονται και πότε εξέρχονται από το σύστημα, την χρονική διάρκεια των διαλειμμάτων τους κτλ. (Aiello & Kolb,1995). Λαμβάνοντας υπόψη ορισμένες προσεγγίσεις, εφαρμόζοντας συστήματα ηλεκτρονικής παρακολούθησης της απόδοσης των εργαζομένων, δύναται να υπάρξει ενίσχυση και ενδυνάμωση των επιπέδων παραγωγικότητας. Για παράδειγμα, εργαζόμενοι που διαθέτουν υψηλό επίπεδο δεξιοτήτων και απασχολούνται σε σχετικά απλές εργασίας, εντός ενός οργανισμού και παρακολουθούνται ηλεκτρονικά κατάφεραν να πετύχουν υψηλότερη απόδοση, σε σχέση με τους συναδέρφους τους, οι οποίοι δεν παρακολουθούνταν ηλεκτρονικά (Stoney & Ambrose,2005).

Συνέντευξη αξιολόγησης

Η διαδικασία της συνέντευξης συνιστά κατά κάποιο τρόπο το τελευταίο στάδιο της αξιολόγησης, με τους εργαζομένους να συζητούν με τους προϊσταμένους, προσδιορίζοντας παράλληλα τους στόχους που θα πρέπει να υλοποιήσουν. Είναι αναγκαίο η συνέντευξη να έχει προκαθορισμένους στόχους, περιλαμβάνοντας ζητήματα που είναι κρίσιμα για τον ίδιο τον εργαζόμενο, καθώς από αυτά εξαρτάται και η μελλοντική του εξέλιξη. Εν συνεχεία, παρουσιάζονται οι αντικειμενικοί στόχοι της συνέντευξης(Stoney & Ambrose,2005).

Η δραστηριοποίηση των εργαζομένων, έτσι ώστε να μπορέσουν να πετύχουν υψηλότερα επίπεδα απόδοσης.

- Η ενημέρωση αναφορικά με το επίπεδο υλοποίησης των στόχων που έχει επιτευχθεί από την πλευρά των εργαζομένων.
- Η επιβράβευση των εργαζομένων που παρουσιάζουν υψηλές επιδόσεις, έτσι ώστε να υπάρξει υποκίνηση αυτών, για να μπορέσουν να διατηρήσουν την απόδοση που επιτυγχάνουν, καθώς επίσης και να

προβούν σε περαιτέρω βελτίωση. Ακόμη, θα πρέπει να υπάρξει επισήμανση των αδυναμιών που υπάρχουν, έτσι ώστε οι εργαζόμενοι να προβούν σε σχετικές διορθωτικές ενέργειες.

- Να υπάρξει περαιτέρω ενδυνάμωση της σχέσης που αναπτύσσεται μεταξύ προϊσταμένου και υφισταμένου.
- Να υπάρξει από κοινού συμφωνία για προγράμματα μελλοντικής βελτίωσης.

Κατά τη διαδικασία της συνέντευξης, είναι αναγκαίο ο αξιολογητής να είναι κατάλληλα εκπαιδευμένος, προκειμένου να μπορεί να χειριστεί με τρόπο αποτελεσματικό τα πιθανά ζητήματα που θα προκύψουν, ενώ συνάμα είναι αναγκαίο ο αξιολογητής να γνωρίζει στοιχεία της προσωπικότητας του αξιολογούμενου, προκειμένου η αξιολόγηση να πετύχει το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα. Βασική στόχευση της διαδικασίας της συνέντευξης θα πρέπει να είναι η αναφορά στην αποδοτική συμπεριφορά που μπορεί να πετύχει ένας εργαζόμενος, καθώς και στους τρόπους που μπορεί να γίνει κάτι τέτοιο. Ακόμη, θα πρέπει ο εργαζόμενος μέσω της διαδικασίας της συνέντευξης να κατανοήσει πλήρως τα λάθη του, αλλά και να διδαχθεί από αυτά, ενώ από την άλλη, ο αξιολογητής που συμμετέχει στη διαδικασία της συνέντευξης θα πρέπει να χρησιμοποιεί ένα όχι και τόσο επικριτικό ύφος. (Stoney & Ambrose,2005).

2.9 Η αξιολόγηση ως τρόπος υποκίνησης

Η αξιολόγηση βοηθάει σε πολύ μεγάλο βαθμό να βρεθούν τα κατάλληλα κίνητρα που θα παρακινήσουν το ανθρώπινο δυναμικό και θα αυξήσουν την παραγωγικότητά του. Στόχος των επιχειρήσεων είναι η υψηλή παραγωγικότητα και κάποιοι από τους παράγοντες που συμβάλουν σε αυτή είναι οι εξής(Ilgen & Pulakos,1999):

- Να διασφαλίζεται η υγιεινή και η ασφάλεια στο χώρο εργασίας
- Να είναι σύγχρονες οι υποδομές
- Να υπάρχει σεβασμός για τον άνθρωπο
- Να προωθείται η επικοινωνία

- Να επιβραβεύεται το ανθρώπινο δυναμικό

Από την άλλη πλευρά και οι ίδιοι οι εργαζόμενοι μπορούν μέσα από την αξιολόγηση να αποδείξουν τόσο την αποδοτικότητα τους στην επιχείρηση στην οποία εργάζονται όσο και τα προσόντα τους και έτσι να διασφαλίσουν την παραμονή τους στην εργασία τους και να αναπτύξουν την καριέρα τους. Στην ουσία, όταν οι εργαζόμενοι διαθέτουν τα απαραίτητα προσόντα για να ανέλθουν στον εργασιακό τους χώρο, μπορούν να το κάνουν μέσω της αξιολόγησης. (Jafari et al.,2009)

Μπορούμε άρα να πούμε πως οι επιχειρήσεις μπορούν να συνδέσουν την αξιολόγηση με την υποκίνηση και αυτή η σύνδεση να γίνει μέρος της κουλτούρας τους ώστε να υπάρξει εξοικείωση των εργαζομένων με τη διαδικασία της αξιολόγησης.

2.10 Ανταμοιβές ανθρώπινου δυναμικού

Οι σύγχρονες επιχειρήσεις προκειμένου να αξιοποιήσει με τον καλύτερο δυνατό τρόπο το ανθρώπινο δυναμικό τους προσφέρουν μια σειρά από ανταμοιβές. Με την παροχή ανταμοιβών στο ανθρώπινο δυναμικό τους, οι επιχειρήσεις προσπαθούν αρχικά να προσελκύσουν καινούργια ταλαντούχα στελέχη και στη συνέχεια να τα κρατήσουν ώστε να είναι σε θέση να αποκτήσουν και να διατηρήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών τους. επίσης, με την παροχή ανταμοιβών βελτιώνονται τα επίπεδα παραγωγικότητας των υπαλλήλων και επομένων των ίδιων των επιχειρήσεων. (Παγκάκης,2007)

Εκτός από τη χρηματική ανταμοιβή, οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί μπορεί να παρέχουν εταιρικά αυτοκίνητα στους υπαλλήλους τους είτε για λόγους κύρους ή χρηστικότητας. Όταν μιλάμε για λόγους κύρους μιλάμε για τις περιπτώσεις όπου οι επιχειρήσεις παρέχουν εταιρικά οχήματα στα διευθυντικά στελέχη ενώ όταν μιλάμε για λόγους χρηστικότητας μιλάμε για την παροχή εταιρικών οχημάτων σε πωλητές για παράδειγμα ώστε να επιτευχθούν οι εταιρικοί στόχοι. Θα πρέπει εδώ να σημειώσουμε πως σε κάποιες περιπτώσεις το να παρέχεται εταιρικό όχημα από την επιχείρηση

στους εργαζόμενους συμφέρει περισσότερο από να δίνεται αύξηση του μισθού καθώς η πλειοψηφία των επιχειρήσεων προτιμούν τη λύση της μακροχρόνιας ενοικίασης οχημάτων και όχι την αγορά. (Παγκάκης,2007)

Επιπλέον, οι επιχειρήσεις προσφέρουν την κάλυψη δαπανών, οι οποίες εξαιρούνται από την εφορία, με τη μορφή γευμάτων ή εξόδων παραστάσεως ενώ χρηματοδοτούν την συμμετοχή των εργαζόμενων τους σε διάφορα επιστημονικά συνέδρια με στόχο τη περαιτέρω κατάρτιση τους. Τέλος, πολλές επιχειρήσεις προσφέρουν στο ανθρώπινο δυναμικό τους πρόσβαση σε ιδιωτικές ιατρικές υπηρεσίες. (Παγκάκης,2007)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Το ανθρώπινο δυναμικό στον τομέα της υγείας

3.1 Γενικά

Είναι γεγονός ότι το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί σημαντικό παράγοντα για την παροχή υγειονομικής περίθαλψης προς τους ασθενείς, ενώ εξίσου σημαντικοί παράγοντες μπορούν να θεωρηθούν το φυσικό κεφάλαιο, καθώς επίσης και τα αναλώσιμα, τα οποία είναι αναγκαία για την παροχή ιατρικής φροντίδας. Ουσιαστικά, οι ανθρώπινοι πόροι στον τομέα της υγείας περιλαμβάνουν τόσο το κλινικό, όσο και το μη κλινικό προσωπικό, το οποίο και είναι υπεύθυνο για τις επιμέρους παρεμβάσεις στον τομέα της υγείας. Λαμβάνοντας υπόψη τη σημαντικότητα των ανθρωπίνων πόρων, οι ωφέλειες που μπορεί να προσφέρει συνδέονται άμεσα με τις γνώσεις και τις δεξιότητες που κατέχουν, καθώς επίσης και με τα κίνητρα που παρέχονται προς αυτούς (Kabene et al.,2006).

Ανάλογα με την αξιοποίηση και την αποτελεσματικότητα των ανθρώπινων πόρων στον τομέα της υγείας, επηρεάζεται και η αξιοποίηση των υπολοίπων πόρων και εισροών. Σε πολλές χώρες, το ανθρώπινο δυναμικό στον τομέα της υγείας έχει να αντιμετωπίσει πολλά προβλήματα, τα οποία συνδέονται με τους περιορισμένους διαθέσιμους πόρους, καθώς επίσης και με τα ξεπερασμένα μοντέλα διοίκησης που εφαρμόζονται (Daneshkohan et al.,2015). Η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού στον τομέα της υγείας συνιστά σημαντικό εργαλείο διαχείρισης της υγειονομικής περίθαλψης και περιλαμβάνει το σύνολο των δραστηριοτήτων, των πρακτικών και πολιτικών που αποσκοπούν στην αποτελεσματική και επιτυχή διαχείριση των εργαζομένων σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού.

3.2 Το ανθρώπινο δυναμικό στον τομέα της υγείας στην Ελλάδα

Το σύστημα πρόσληψης του ανθρωπίνου δυναμικού στις δομές υγείας άλλαξε το 2018. Όταν δημοσιεύεται η πρόσκληση υποβολής αιτήσεων, οι ενδιαφερόμενοι μπορούν να υποβάλλουν την αίτησή τους μέσα στο διάστημα

που ορίζει η προκήρυξη. Στη συνέχεια καταρτίζονται και αναρτώνται οι ηλεκτρονικοί κατάλογοι ανά κλάδο και κατηγορία σε κάθε περιφέρεια. Το ίδιο χρονικό διάστημα οι φορείς παροχής υπηρεσιών υγείας υποβάλλουν τις αιτήσεις τους για πρόσληψη προσωπικού. Όταν οι αιτήσεις εγκρίνονται, τότε τα νοσοκομεία και οι μονάδες πρωτοβάθμιας φροντίδας υγείας θα πρέπει να απορροφήσουν και να προσλάβουν άτομα από τους καταλόγους που έχουν ήδη αναρτηθεί. Αυτή η διαδικασία ισχύει για όλο το επικουρικό προσωπικό εκτός των γιατρών.

Όσο αφορά τη πρόσληψη των γιατρών αυτή ορίζεται με απόφαση του υπουργείου υγείας στην οποία ορίζεται ότι*: «α. Για την πλήρωση των κενών ή των κενούμενων θέσεων ειδικευμένων ιατρών κλάδου Ε.Σ.Υ (Εθνικό Σύστημα Υγείας), των νοσοκομείων, του Ε.Κ.Α.Β (Εθνικό Κέντρο Άμεσης Βοήθειας) και των Δ.Υ.Πε (Διοικητική Υγειονομική Περιφέρεια) απαιτείται έγκριση του Υπουργού Υγείας, η οποία δημοσιεύεται στον ιστότοπο του Υπουργείου Υγείας (www.moh.gov.gr). β. Η έγκριση εκδίδεται μετά από σχετικό αίτημα του Νοσοκομείου, του Ε.Κ.Α.Β. ή της Δ.Υ.Πε.. Τα αιτήματα των Νοσοκομείων υποβάλλονται στην οικεία Δ.Υ.Πε. πλήρως αιτιολογημένα και ιεραρχημένα. Η Δ.Υ.Πε. στο πρώτο δεκαήμερο κάθε εξαμήνου διαβιβάζει τα αιτήματα στην αρμόδια Διεύθυνση του Υπουργείου Υγείας (Διεύθυνση Ανθρωπίνων Πόρων Νομικών Προσώπων/Τμήμα Ιατρών Ε.Σ.Υ.) πλήρως αιτιολογημένα και ιεραρχημένα για το σύνολο των αιτούμενων θέσεων των φορέων αρμοδιότητάς της. Σε περίπτωση που προκύπτουν έκτακτες και επείγουσες ανάγκες, το αίτημα μπορεί να υποβληθεί οποτεδήποτε. Τα αιτήματα του Ε.Κ.Α.Β. υποβάλλονται απευθείας στην ανωτέρω υπηρεσία του Υπουργείου Υγείας. γ. Οι θέσεις προκηρύσσονται ανά ειδικότητα στον εισαγωγικό βαθμό Επιμελητή Β΄. Ο Υπουργός Υγείας μπορεί να εγκρίνει την προκήρυξη στο βαθμό Επιμελητή Α' ή Διευθυντή, μετά από αιτιολογημένη πρόταση του Διοικητικού Συμβουλίου για τις θέσεις των Νοσοκομείων ή του Διοικητική της Υ.Πε. για τις θέσεις των Κέντρων Υγείας, των Πολυδύναμων Περιφερειακών Ιατρείων και της Δ.Υ.Πε..»* (https://www.moh.gov.gr/articles/newspaper/proslhpseis-diorismoi/iatroi-kladoy-e-s-y/ypoyrgikes-apofaseis-egkyklioi/3860-diadikasia-kai-tropos-

prokhrykshs-thesewn-iatrwn-e-s-y-kai-prothesmia-kai-tropos-ypobolhs-dikaiologhtikwn)

Ενδιαφέρον παρουσιάζει η αποτύπωση της κατάστασης που αφορά το ανθρώπινο δυναμικό στην περίπτωση του ελληνικού συστήματος υγείας, καθώς αυτό συνδέεται άμεσα με τις πολιτικές υγείας που εφαρμόζονται.

Παρά το γεγονός ότι η τεχνολογία εξελίσσεται διαρκώς, ο ανθρώπινος παράγοντας είναι ιδιαίτερα σημαντικός καθώς οι μονάδες υγείας που διαθέτουν χαμηλά επίπεδα στελέχωσης σε ανθρώπινο δυναμικό παρουσιάζουν και χαμηλά επίπεδα ανταποκρισιμότητας στην κάλυψη των αναγκών των ασθενών. Επίσης, θα πρέπει να επισημανθεί ότι οι αμοιβές του προσωπικού, οι οποίες καλύπτουν ένα ποσοστό της τάξεως του 45-50% του συνολικού προϋπολογισμού για την υγεία, θεωρείται ότι είναι ανεξάρτητες από τον όγκο, καθώς επίσης και την ποιότητα του έργου που παράγεται, με το γεγονός αυτό να συνδέεται με την απουσία κινήτρων, καθώς επίσης και με την απουσία της σύνδεσης των κινήτρων με την απόδοση των εργαζομένων. Κατά τη διάρκεια των τελευταίων ετών, όπου η οικονομική κρίση έπληξε και το σύστημα υγείας, αναδείχθηκε και το πρόβλημα της γήρανσης του υγειονομικού προσωπικού, ενώ συνάμα υπήρξε και το φαινόμενο της μετανάστευσης των νέων ιατρών σε χώρες του εξωτερικού. Επομένως, αυτό που συνάγεται είναι ότι δεν υπάρχει μηχανισμός που να οδηγεί στην ανανέωση του ανθρώπινου δυναμικού στο σύστημα υγείας (Τούντας κ.α.,2020).

Στην περίπτωση της Ελλάδος, ενδιαφέρον έχει το γεγονός ότι κατά τη διάρκεια της περιόδου 2000-2016, διαπιστώθηκε υπερδιπλάσια αύξηση του ιατρικού δυναμικού, η οποία προσέγγισε το 50% και έτσι το 2016 υπήρχαν 6,59 ιατροί ανά 1.000 κατοίκους, όταν ο αντίστοιχος μέσος όρος το 2000 ανέρχονταν σε 4,47 ιατρούς. Η πυκνότητα αυτή των ιατρών θεωρείται ότι είναι η μεγαλύτερη σε σχέση με τις χώρες του ΟΟΣΑ, ωστόσο, η κατανομή του ιατρικού προσωπικού γίνεται με τρόπο άνισο μεταξύ των νοσοκομειακών μονάδων που βρίσκονται στην Αθήνα και στη Θεσσαλονίκη, με τις νοσοκομειακές μονάδες της υπόλοιπης χώρας. Στις πόλεις αυτές, καθώς και

σε ορισμένα άλλα αστικά κέντρα υπάρχουν Πανεπιστημιακά Νοσοκομεία (Τούντας κ.α.,2020).

Όσον αφορά το νοσηλευτικό προσωπικό στην Ελλάδα, θα πρέπει να επισημανθεί ότι έχει τη πιο χαμηλή αναλογία ανά 1.000 κατοίκους, σε σχέση με τα υπόλοιπα κράτη μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης, ενώ συνάμα, παρουσιάζει τη μικρότερη αύξηση σε νοσηλευτικό προσωπικό, σε σχέση με τις υπόλοιπες χώρες. Θα πρέπει να αναφερθεί ότι σε αρκετές χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης, ο ρυθμός ανάπτυξης του νοσηλευτικού δυναμικού θεωρείται ότι κυμαίνεται σε υψηλότερα επίπεδα σε σχέση με τον αντίστοιχο ρυθμό που αφορά το ιατρικό προσωπικό. Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι στην Ελλάδα, ο αριθμός των νοσηλευτών ανά 1.000 κατοίκους είναι χαμηλότερος σε σχέση με τα υπόλοιπα κράτη μέλη, τόσο για το έτος 2000, όσο και για το έτος 2016 (Brofidi et al.,2018).

Είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι στα επαγγέλματα υγείας, εκτός από το ιατρικό και νοσηλευτικό προσωπικό, περιλαμβάνονται και οι οδοντίατροι, οι φαρμακοποιοί, καθώς επίσης και οι επισκέπτες υγείας, τα άτομα που παρέχουν κοινωνική εργασία, αλλά και κλάδοι όπως είναι η φυσιοθεραπεία, η ψυχολογία, η κτηνιατρική. Πέρα από τους πτυχιούχους Πανεπιστήμιου στον τομέα της υγείας απασχολείται και προσωπικό τεχνικής εκπαίδευσης, όπως επίσης και προσωπικό δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, αλλά ακόμη και προσωπικό υποχρεωτικής εκπαίδευσης. Οι συνθήκες εργασίας του ανθρώπινου δυναμικού στον τομέα της υγείας θεωρείται ότι είναι ιδιαίτερες και μπορούν να χαρακτηριστούν στον δημόσιο τομέα ως και μη κατάλληλες. Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού των δομών υγείας, τόσο ως προς τους ιατρούς, όσο και ως προς τους νοσηλευτές, θεωρείται ότι είναι περιστασιακός και δεν λαμβάνει υπόψη του τη μελέτη των αναγκών υγείας του πληθυσμού, συνεκτιμώντας την εξέλιξη της επιστήμης και της τεχνολογίας. Συνεπώς, δεν γίνεται προγραμματισμός των θέσεων εργασίας σε μεσοπρόθεσμο και μακροπρόθεσμο επίπεδο, γεγονός που επιδρά και στην εκπαίδευση και απασχόληση των επαγγελματικών υγείας (Rovithis et al.,2017).

Σχετικά με το ανθρώπινο δυναμικό του Εθνικού Συστήματος Υγείας (ΕΣΥ), από τα μεγαλύτερα προβλήματα αφορούν τις ελλείψεις που υπάρχουν σε ιατρικό και μη ιατρικό προσωπικό, με το σημαντικότερο πρόβλημα να αφορά τους νοσηλευτές. Είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι η κατάσταση που παρουσιάζει σήμερα το Εθνικό Σύστημα Υγείας δεν είναι ομαλή, λαμβάνοντας υπόψη το γεγονός ότι δέχεται σημαντικά μεγάλες πιέσεις λόγω της πανδημίας που βρίσκεται σε εξέλιξη. Ταυτόχρονα, στα πλαίσια αντιμετώπισης της πανδημίας έχει προσληφθεί έκτακτο προσωπικό, τόσο ιατρικό, όσο και νοσηλευτικό, αλλά και γενικότερα επικουρικό. (Τούντας κ.α.,2020).

Πέρα όμως από τις ελλείψεις σε νοσηλευτικό προσωπικό, σημαντικό πρόβλημα αποτελεί και το γεγονός ότι μεγάλος αριθμός νοσηλευτών έχουν αποσπαστεί σε διοικητικές θέσεις, είτε αυτές βρίσκονται εντός, είτε εκτός υγειονομικού συστήματος, με τους εργαζόμενους αυτούς να διατηρούνται για μεγάλα χρονικά διαστήματα στις θέσεις εργασίας που έχουν λάβει. Για το ιατρικό προσωπικό, έχουν διαπιστωθεί ιδίως τα τελευταία χρόνια μεγάλες καθυστερήσεις που αφορούν τις κρίσεις τους, με αποτέλεσμα να περιορίζεται και το ενδιαφέρον των ίδιων των ιατρών για επαγγελματική ανάπτυξη εντός των οργανισμών που υπηρετούν. Επιπρόσθετα, όσον αφορά το ιατρικό προσωπικό και πάλι θα πρέπει να επισημανθεί ότι το θεσμικό πλαίσιο που διέπει το περιεχόμενο της ειδικότητας των ιατρών τροποποιείται ανά εικοσαετία, ενώ ταυτόχρονα, ο αριθμός των ειδικευόμενων ιατρών σε κάθε κλινική ή εργαστήριο γίνονται με διαδικασίες όπου δεν περιλαμβάνουν αξιολόγηση. (Rovithis et al.,2017).

Ξεχωριστή αναφορά θα πρέπει να γίνει και στην εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού του τομέα της υγείας, καθώς η εκπαίδευση και κατάρτιση συνδέεται άμεσα με την ποιοτική παροχή υπηρεσιών προς τους ασθενείς, καθώς επίσης και με τον μετριασμό των σφαλμάτων που συμβαίνουν. Οι ιατρικές σχολές στην Ελλάδα είναι επτά και στο πέρασμα του χρόνου διαπιστώνεται μείωση του αριθμού των αποφοίτων, η οποία κατά το διάστημα της περιόδου 2008-2013 ανέρχονταν στο 28%. Ωστόσο, σταθερότητα παρουσιάζουν οι απόφοιτοι των νοσηλευτικών σχολών, καθώς

και οι απόφοιτοι των σχολών βοηθών νοσηλευτών (ΕΛΣΤΑΤ,2018). Αξιολογώντας τα προγράμματα σπουδών των ιατρικών σχολών μπορεί να διαπιστωθεί ότι δεν υπάρχει επαρκή διδασκαλία των τεχνικών επικοινωνίας, καθώς και ενσυναίσθησης, δεξιότητες οι οποίες θεωρούνται αναγκαίες στα πλαίσια της άσκησης του ιατρικού επαγγέλματος. Ουσιαστικά, στα τμήματα της ιατρικής δεν φαίνεται να δίνεται έμφαση στον θετικό αντίκτυπο που μπορεί να δημιουργήσει ένα θετικό πρότυπο ζωής, το οποίο μεταξύ άλλων θα περιλαμβάνει τον μετριασμό της επίδρασης των παραγόντων κινδύνου που αφορά τα χρόνια νοσήματα. Ακόμη, φαίνεται να απουσιάζει η διεπαγγελματική και διεπιστημονική εκπαίδευση, γεγονός που συμβάλλει σε προβλήματα που απαιτούν συνεργασίες (Τούντας κ.α.,2020).

Τα μεταπτυχιακά προγράμματα σπουδών θεωρείται ότι έχουν αναπτυχθεί σημαντικά κατά τη διάρκεια των τελευταίων ετών και πλέον καλύπτουν το σύνολο των επιστημών υγείας. Τέλος, σχετικά με τη δια βίου εκπαίδευση του ιατρικού και νοσηλευτικού προσωπικού, αυτή επαφίεται στους ίδιους τους εργαζομένους, καθώς οι όποιες πρωτοβουλίες λαμβάνονται και τα αντίστοιχα κίνητρα θεωρείται ότι έχουν αποσπασματικό χαρακτήρα(Rovithis et al.,2017).

Στο Εθνικό Σύστημα Υγείας, σύμφωνα με την έρευνα των Τούντας κ.α. (2020), διαπιστώνεται ότι το ανθρώπινο δυναμικό βρίσκεται αντιμέτωπο με το αίσθημα της ανασφάλειας, αντί να επικρατεί ένα θετικό κλίμα, όπου η προσφορά θα κατέχει δεσπόζουσα θέση, συμβάλλοντας στην προώθηση της συνεργασίας, καθώς επίσης και της ανάπτυξης σχετικών πρωτοβουλιών, οι οποίες συμβάλλουν στην αύξηση της ικανοποίησης των εργαζομένων. Ουσιαστικά, προκύπτει χαμηλή ικανοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού που στελεχώνει το Εθνικό Σύστημα Υγείας, με το χαμηλό αυτό ποσοστό να συνδέεται άμεσα με την εργασιακή εξουθένωση, καθώς επίσης και τις χαμηλές αποδοχές που λαμβάνουν.

3.3 Αξιολόγηση ανθρώπινου δυναμικού στον τομέα της υγείας

Θα πρέπει να επισημανθεί ότι ο κλάδος της υγείας παρουσιάζει σημαντικές ιδιαιτερότητες ως προς την αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού, καθώς η απόδοση των ιατρών και των νοσηλευτών συνδέεται άμεσα και επηρεάζει τη φροντίδα υγείας. Κατά το παρελθόν, οι δείκτες που χρησιμοποιούνταν για την σύγκριση της αποτελεσματικότητας της παροχής φροντίδας υγείας συνδέονταν με τα μέτρα εκτίμησης του επιπέδου υγείας του πληθυσμού, όπως για παράδειγμα γίνεται μέσω του δείκτη του προσδόκιμου διαβίωσης, καθώς επίσης και μέσω της μέτρησης της παιδικής θνησιμότητα (Smith,2002). Ωστόσο, οι εν λόγω δείκτες συνδέονται σε πολύ μεγάλο βαθμό με εξωτερικούς παράγοντες του συστήματος υγείας, όπως για παράδειγμα είναι οι περιβαλλοντικές συνθήκες που επικρατούν, καθώς επίσης και οι κοινωνικοί και οικονομικοί παράγοντες. Λαμβάνοντας υπόψη τα προβλήματα αυτά που αφορούν την αξιολόγηση των συστημάτων παροχών υπηρεσιών υγείας, έχουν αναπτυχθεί συνεργασίες σε διεθνές επίπεδο, έτσι ώστε να μπορέσει να υπάρξει ένα κοινό μεθοδολογικό πλαίσιο, από το οποίο και θα προκύπτουν συγκρίσιμα στοιχεία μεταξύ των κρατών, αλλά και στις διαφορετικές χρονικές στιγμές, σχετικά με την παρεχόμενη φροντίδα υγείας (WHO,2000).

Η Ευρωπαϊκή Ένωση για την αξιολόγηση της λειτουργίας των συστημάτων υγείας και της υγειονομικής περίθαλψης που παρέχεται προς τους ασθενείς έχει θεσπίσει τον Ευρωπαϊκό Δείκτη Καταναλωτών για τις Υπηρεσίες Υγείας (Euro Health Consumer Index-EHCI), όπου ουσιαστικά πρόκειται για μια ενιαία προσπάθεια ομάδας δεικτών, από τους οποίους προκύπτει συγκριτική αξιολόγηση των συστημάτων υγείας και στα πλαίσια αυτά προβλέπεται και η σύνταξη μιας ετήσιας έκθεσης που εξετάζει το επίπεδο των συστημάτων υγείας στις επιμέρους χώρες που εφαρμόζεται. Η εν λόγω μεθοδολογία στηρίχθηκε στους καταλόγους δεικτών της Σουηδίας και του Καναδά, ενώ αντίστοιχα έχουν διαμορφωθεί δείκτες για χρόνιες παθήσεις, όπως είναι για παράδειγμα ο διαβήτης. Λαμβάνοντας υπόψη την ανωτέρω προσέγγιση, το σύστημα υγείας λαμβάνει αξιολόγηση σε πέντε διαστάσεις, χρησιμοποιώντας

συνολικά 27 δείκτες αξιολόγησης. Πιο συγκεκριμένα, οι διαστάσεις αυτές είναι οι ακόλουθες(WHO,2000).

- Δικαιώματα ασθενών και πληροφόρηση: Στην κατηγορία αυτή εξετάζεται η συμμετοχή των πολιτών στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, όπως επίσης και η συμβατική και ψηφιακή πληροφόρηση που λαμβάνουν.
    - Χρόνος αναμονής για τη λήψη υγειονομικής φροντίδας: Η κατηγορία αυτή αξιολογεί το χρόνο αναμονής του ασθενούς για τη λήψη υγειονομικής φροντίδας. Στη κατηγορία αυτή συμπεριλαμβάνεται και η άμεση παροχή υπηρεσιών σε περίπτωση επείγουσας ανάγκης, όπως επίσης και σε περιπτώσεις όπου γίνεται διάγνωση σοβαρών ασθενειών, όπως για παράδειγμα είναι ο καρκίνος και οι καρδιαγγειακές ενώσεις.
    - Αποτελέσματα: Στην κατηγορία των αποτελεσμάτων περιλαμβάνονται δείκτες θνησιμότητας, καθώς επίσης και στοιχεία που αφορούν τη παιδική θνησιμότητα, αλλά και δείκτες που αφορούν τον καρκίνο του μαστού κτλ.
    - Επίπεδο παροχών: Στο επίπεδο παροχών περιλαμβάνεται ο αριθμός των θανάτων οι οποίοι και αποφεύχθηκαν λόγω παρεμβάσεων που οδήγησαν σε βελτίωση του προσδόκιμου ζωής.
    - Φαρμακευτικά σκευάσματα: Η κατηγορία των φαρμακευτικών σκευασμάτων σχετίζεται με τη δυνατότητα πρόσβασης των πολιτών σε νέα φαρμακευτικά σκευάσματα και θεραπείες που έχουν ως αποτέλεσμα να βελτιώνεται η ποιότητα ζωής των ασθενών.

3.4 Νόμος 4369/2016

Σύμφωνα με την επίσημη ιστοσελίδα του Υπουργείου Εσωτερικών *«Κύριος σκοπός της αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων είναι η βελτίωση της*

ατομικής τους επίδοσης, με απώτερο στόχο την αποτελεσματική λειτουργία των δημόσιων υπηρεσιών. Πρόκειται για ένα ολοκληρωμένο σύστημα αξιολόγησης «360ο μοιρών», με τα εξής κριτήρια:

1. *Γνώση του αντικειμένου, ενδιαφέρον και δημιουργικότητα*
2. *Υπηρεσιακές σχέσεις και συμπεριφορά*
3. *Αποτελεσματικότητα*

Η αξιολόγηση γίνεται σε ετήσια βάση. Για την αξιολόγηση των Προϊσταμένων οργανικών μονάδων αξιολογούνται και οι Διοικητικές τους ικανότητες.

Το σύστημα αξιολόγησης δεν έχει τιμωρητικό χαρακτήρα, ενώ επιτρέπει την ενεργό συμμετοχή του ίδιου του αξιολογούμενου μέσω της αυτοαξιολόγησης και της διαδικασίας της «συμβουλευτικής συνέντευξης», στο πλαίσιο της οποίας προσδιορίζονται από κοινού τρόποι βελτίωσης της απόδοσής του και καλύτερης αξιοποίησης και ανάπτυξης των ικανοτήτων του.

Η αξιολόγηση στοχεύει στη βελτίωση των υπαλλήλων, στην αμφίδρομη σχέση μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων, στην ενίσχυση της παρακίνησής τους και τελικά στην ποιοτική αναβάθμιση του ανθρώπινου δυναμικού της Δημόσιας Διοίκησης.

Επιπλέον, οι υπάλληλοι έχουν το δικαίωμα να αξιολογούν τους προϊσταμένους τους βάσει ανώνυμου ερωτηματολογίου. Ειδικότερα, ο Προϊστάμενος Τμήματος αξιολογείται από το σύνολο των υφισταμένων του, εφόσον είναι τουλάχιστον τρεις (3). Ο Προϊστάμενος Διεύθυνσης αξιολογείται από τους Προϊσταμένους Τμήματος και ο Προϊστάμενος Γενικής Διεύθυνσης από τους Προϊσταμένους Διεύθυνσης και Τμήματος που υπάγονται στη Γενική Διεύθυνση.

Για το ανθρώπινο Δυναμικό της Δημόσιας Διοίκησης:

Συμβάλλει στην βελτίωση και παρακίνηση των δημοσίων υπαλλήλων, όπως και στην ιεραρχική τους εξέλιξη με βάση θεσμοθετημένες, ανοιχτές διαδικασίες.

Για τους πολίτες και τις επιχειρήσεις:

Εξασφαλίζει ποιοτικότερες υπηρεσίες, καθώς παρέχει κίνητρα, ευκαιρίες εξέλιξης και υποστήριξη, βελτιώνοντας την αποδοτικότητα των δημοσίων υπαλλήλων.» (http://apografi.gov.gr/evaluation/12-evaluation.html)

Ο τρόπος αξιολόγησης των δημοσιών υπαλλήλων ορίζεται μια σειρά νομοθετικών ρυθμίσεων που ξεκινούν από το 1992 και φτάνουν μέχρι το 2016 με τον 4369/2016. Στο μέρος Β, στα άρθρα 14 και 15 του προαναφερθέντος νόμου ορίζεται το πεδίο εφαρμογής και οι αξιολογητές ενώ στο άρθρο 16 ορίζεται το περιεχόμενο της έκθεσης αξιολόγησης.

Άρθρο 14

Πεδίο εφαρμογής

«1.Στις διατάξεις του συστήματος αξιολόγησης του παρόντος υπάγονται οι τακτικοί πολιτικοί υπάλληλοι και οι υπάλληλοι με σχέση εργασίας ιδιωτικού δικαίου αορίστου χρόνου (Ι.Δ.Α.Χ.):

α)του Δημοσίου,
β) των οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης (Ο.Τ.Α.) α' και β' βαθμού,
γ) των νομικών προσώπων δημοσίου δικαίου (Ν.Π.Δ.Δ.), συμπεριλαμβανομένου του Οργανισμού Γεωργικών Ασφαλίσεων (Ο.Γ.Α.),
δ) το προσωπικό των Ανεξάρτητων Αρχών, της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς και της Επιτροπής Λογιστικής Τυποποίησης και Ελέγχων, ε) οι υπάλληλοι των Περιφερειακών Ενώσεων Δήμων (Π.Ε.Δ.), της Κεντρικής Ένωσης Δήμων Ελλάδος (Κ.Ε.Δ.Ε.) και της Ένωσης Περιφερειών Ελλάδος (ΕΝ.Π.Ε.), στ) οι υπάλληλοι των νομικών προσώπων της Ανατολικής Ορθοδόξου Εκκλησίας του Χριστού και των λοιπών εκκλησιών, δογμάτων και κατά το άρθρο 13 του Συντάγματος γνωστών θρησκειών, οι οποίοι επιβαρύνουν τον Κρατικό Προϋπολογισμό.» (http://apografi.gov.gr/evaluation/12-evaluation.html)

Άρθρο 15

«1.Αξιολογητές των υπαλλήλων και των προϊσταμένων οργανικών μονάδων κατά τις διατάξεις του παρόντος είναι οι δύο ιεραρχικά προϊστάμενοι τους κατά τη σειρά της οργανικής διάρθρωσης με τον τρόπο που ορίζεται στο επόμενο άρθρο……»

Άρθρο 16

1. *Η έκθεση αξιολόγησης περιλαμβάνει τουλάχιστον: α) Τους τίτλους σπουδών του υπαλλήλου, καθώς και τις δραστηριότητες επιμόρφωσης κατά το έτος στο οποίο αναφέρεται η αξιολόγηση. β) Συνοπτική περιγραφή του έργου που επιτελέσθηκε από την οργανική μονάδα (Διεύθυνση, Τμήμα) στην οποία ανήκει ο αξιολογούμενος, κατά την περίοδο που αξιολογείται. γ) Συνοπτική περιγραφή του έργου που επιτελέσθηκε από τον αξιολογούμενο, κατά την περίοδο που αξιολογείται. δ) Τα στοιχεία της συμβουλευτικής συνέντευξης του άρθρου 19. ε) Τη βαθμολογία του αξιολογούμενου βάσει των κριτηρίων των επόμενων παραγράφων.(* http://apografi.gov.gr/images/esk/law/N_4369_2016.pdf)

*4. Ο τελικός βαθμός της αξιολόγησης προκύπτει από το μέσο όρο των βαθμολογιών των δύο (2) αξιολογητών. Αν η απόκλιση μεταξύ των δύο (2) αξιολογητών υπερβαίνει τις είκοσι τέσσερις (24) εκατοστιαίες μονάδες, αρμόδια για τη βαθμολόγηση είναι η Ειδική Επιτροπή Αξιολόγησης του άρθρου 21, στην οποία παραπέμπονται υποχρεωτικά οι σχετικές εκθέσεις αξιολόγησης (*http://apografi.gov.gr/images/esk/law/N_4369_2016.pdf)

Στο άρθρο 17 ορίζονται τα κριτήρια και η διαδικασία αξιολόγησης των υπαλλήλων.

1. *Τα κριτήρια αξιολόγησης των υπαλλήλων όλων των κατηγοριών κατατάσσονται στις εξής κατηγορίες: Α. Γνώση του αντικειμένου, ενδιαφέρον και δημιουργικότητα Β. Υπηρεσιακές σχέσεις και συμπεριφορά Γ. Αποτελεσματικότητα.*
*(*http://apografi.gov.gr/images/esk/law/N_4369_2016.pdf)

Η βαθμολογία των εργαζομένων έχει ως εξής:

5. Με τους βαθμούς από 90 έως 100 βαθμολογούνται οι άριστοι υπάλληλοι, οι οποίοι έχουν επιδείξει όλως εξαιρετική επίδοση στα καθήκοντα τους. Ως όλως εξαιρετική επίδοση νοείται η προσφορά έργου υψηλού επιπέδου από τον αξιολογούμενο, από το οποίο προέκυψε σημαντικό όφελος για την Υπηρεσία. Για τη βαθμολογία με βαθμό 90 και άνω απαιτείται ειδική αιτιολογία της βαθμολογίας αυτής για τα κριτήρια αξιολόγησης, με καταγραφή πραγματικών στοιχείων και δεδομένων που τη στοιχειοθετούν και εξετάζεται υποχρεωτικά από την Ειδική Επιτροπή Αξιολόγησης του άρθρου 21, η οποία είτε οριστικοποιεί τη βαθμολογία είτε τη διορθώνει με παράθεση πλήρους αιτιολογίας.(http://apografi.gov.gr/images/esk/law/N_4369_2016.pdf)

6. Με τους βαθμούς από 75 έως 89 βαθμολογούνται οι πολύ επαρκείς υπάλληλοι, οι οποίοι μπορούν να ανταποκριθούν πλήρως στις απαιτήσεις της υπηρεσίας τους, να αντιμετωπίσουν κάθε υπηρεσιακό ζήτημα και περι−στασιακά μόνο ενδεχομένως να χρειάζονται ελάχιστη υποβοήθηση στο έργο τους. (http://apografi.gov.gr/images/esk/law/N_4369_2016.pdf)

7. Με τους βαθμούς από 60 έως 74 βαθμολογούνται οι επαρκείς υπάλληλοι που επιδιώκουν σταθερά να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις της υπηρεσίας, αλλά δεν ανταποκρίνονται στα παραπάνω κριτήρια. (http://apografi.gov.gr/images/esk/law/N_4369_2016.pdf)

8. Με τους βαθμούς από 50 έως 59 βαθμολογούνται οι μερικώς επαρκείς υπάλληλοι, οι οποίοι αποδίδουν κάτω του συνηθισμένου μέτρου και μπορεί να χρειάζονται υποβοήθηση στο έργο τους. (http://apografi.gov.gr/images/esk/law/N_4369_2016.pdf)

9. Με τους βαθμούς από 40 έως 49 βαθμολογούνται οι μέτριοι υπάλληλοι, οι οποίοι κατά κανόνα χρειάζονται υποβοήθηση στο έργο τους. (http://apografi.gov.gr/images/esk/law/N_4369_2016.pdf)

10. Με τους βαθμούς από 25 έως 39 βαθμολογούνται οι ανεπαρκείς υπάλληλοι. 11. Με τους βαθμούς 0 έως 24 βαθμολογούνται οι ακατάλληλοι για τη συγκεκριμένη υπηρεσία υπάλληλοι. (http://apografi.gov.gr/images/esk/law/N_4369_2016.pdf)

12. Βαθμολογία κάτω του βαθμού εξήντα (60) πρέπει υποχρεωτικά να αιτιολογείται ειδικά και να θεμελιώνεται σε πραγματικά περιστατικά και αντικειμενικά στοιχεία και δεδομένα του προσωπικού Μητρώου του υπαλλήλου, όπως η επιβολή πειθαρχικών ποινών, δυσμενών παρατηρήσεων των προϊσταμένων του ή άλλων αντικειμενικών στοιχείων που να καταδεικνύουν προδήλως μειωμένη ανταπόκριση στα υπηρεσιακά καθήκοντα. Εάν ελλείπουν παρόμοια υποστηρικτικά στοιχεία της δυσμενούς βαθμολογίας, ο υπάλληλος έχει δικαίωμα να ασκήσει ένσταση στην Ειδική Επιτροπή Αξιολόγησης που προβλέπεται στο άρθρο 21, σύμφωνα με τα άρθρα 20 και 21.(http://apografi.gov.gr/images/esk/law/N_4369_2016.pdf)

3.5 Προηγούμενες μελέτες

Σύμφωνα με τους Lawler και McDermott(2003) το να αξιολογούνται οι εργαζόμενοι με βάση την απόδοση τους μπορεί να συμβάλλει σημαντικά στο να βελτιωθεί η απόδοσή τους. Ωστόσο, μεγάλο μέρος της βιβλιογραφίας διεθνώς αναφέρει την δυσαρέσκεια των εργαζομένων όσον αφορά τις μεθόδους αξιολόγησης της αποδοτικότητας τους.(Mercer,2002). Για να είμαστε πιο συγκεκριμένοι, ο Morgan(2006) αναφέρει πως σε ένα μεγάλο αριθμό οργανισμών διαψεύσθηκαν οι προσδοκίες που είχαν οι υπάλληλοι για το σύστημα αξιολόγησης της απόδοσής τους ενώ η έρευνα των Smither και London(2009) έδειξε πως σε πολλούς οργανισμούς, η αξιολόγηση απόδοσης δεν βοήθησε όσο θα περίμεναν στο να βελτιωθεί η απόδοση των εργαζομένων.

Η αξιολόγηση της απόδοσης αποτελεί μια από τις βασικότερες λειτουργίες του τμήματος διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων καθώς συμβάλλει στην καλύτερη ανάλυση και αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων από τους προϊσταμένους τους(Keeping et Levy, 2000). Εκτός από αυτό όμως βοηθάει και στον καθορισμό του μισθού των εργαζομένων, στις προαγωγές, στον καθορισμό των αναγκών για εκπαίδευση και των κινήτρων για βελτίωση της αποδοτικότητας(Zapata-Phelan et al,2009).

Σύμφωνα με τη διεθνή βιβλιογραφία υπάρχουν ορισμένοι δείκτες που ενδέχεται να επηρεάσουν τα αποτελέσματα των συστημάτων αξιολόγησης. Ένας από τους σημαντικότερους δείκτες φαίνεται πως είναι το από που προέρχεται η αξιολόγηση. Αυτό το γεγονός δείχνει πως η αξιολόγηση μπορεί να προέρχεται από διάφορες πηγές όπως προϊσταμένους, υφισταμένους και συναδέλφους(Wood and Marshall, 2008). Ένας επίσης σημαντικός δείκτης είναι και ο λόγος για τον οποίο γίνεται η αξιολόγηση (Thurston, 2001) και μπορεί να αναφέρεται είτε σε αναπτυξιακούς είτε σε διοικητικούς στόχους.

Επιπλέον, ένα από τα βασικότερα χαρακτηριστικά των συστημάτων αξιολόγησης είναι η ποιότητα και το μέγεθος της ανατροφοδότησης που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι καθώς σύμφωνα με τους Kinicki et al (2004) όσο πιο έγκυρη και συχνή είναι η ανατροφοδότηση τόσο περισσότερο βελτιώνεται η απόδοση των εργαζομένων. Η θετική ανατροφοδότηση όπως είναι φυσικό γίνεται ευκολότερα αποδεκτή από τους εργαζομένους και σύμφωνα με τους Robertson and Stuart(2006) ακόμα και η αρνητική ανατροφοδότηση μπορεί να γίνει αποδεκτή με την προϋπόθεση πως γίνεται με πειστικό και αποτελεσματικό τρόπο. Όταν πληρείται αυτή η προϋπόθεση, τότε είναι πολύ πιθανό να προσπαθήσουν οι εργαζόμενοι που την έλαβαν να προσπαθήσουν να βελτιώσουν την απόδοσή τους.

Επιπρόσθετα, στη διεθνή βιβλιογραφία τονίζεται πως η αποτελεσματικότητα ενός συστήματος αξιολόγησης φαίνεται από το κατά πόσο μπορεί να εντοπίσει τα σημεία της απόδοσης των εργαζομένων που μπορούν και πρέπει να βελτιωθούν(Rao,2004).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 Ποσοτική Έρευνα

4.1 Σκοπός έρευνας

Σκοπός της έρευνας αυτής αποτελεί η διερεύνηση των απόψεων των εργαζομένων στον κλάδο της υγείας, αναφορικά με την αξιολόγηση της απόδοσης και την στάση τους απέναντι στην εργασία. Ακόμη, μέσω της διερεύνησης των απόψεων των εργαζομένων επιχειρείται να αναδειχθούν βέλτιστες πρακτικές, καθώς επίσης και προτάσεις για περαιτέρω βελτίωση. Απώτερος σκοπός αποτελεί η βελτίωση της αποδοτικής λειτουργίας των οργανισμών υγείας, καθώς επίσης και η παροχή υψηλής ποιότητας φροντίδας υγείας προς τους ασθενείς.

4.2 Ερευνητικά ερωτήματα

Η παρούσα έρευνα διερευνά την αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων στον κλάδο της υγείας, εξετάζοντας τον ρόλο που διαδραματίζει αυτή στην ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχονται προς τους ασθενείς. Ακόμη, επιχειρείται να διερευνηθεί συνολικά ο ρόλος του ανθρώπινου δυναμικού στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού υγείας, σε σχέση με παράγοντες που αφορούν τη διοίκηση των οργανισμών αυτών, καθώς επίσης και το περιβάλλον εργασίας.

Τα ερευνητικά ερωτήματα τα οποία καλούμαστε να απαντήσουμε είναι τα εξής:

1. Με ποιο τρόπο γίνεται η αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού;

2. Ποια είναι τα θετικά της στοιχεία;

3. Ποια είναι τα στοιχεία που προβληματίζουν αρνητικά τους εργαζομένους;

4. Πόσο σημαντική είναι η αξιολόγηση του ανθρωπίνου δυναμικού;

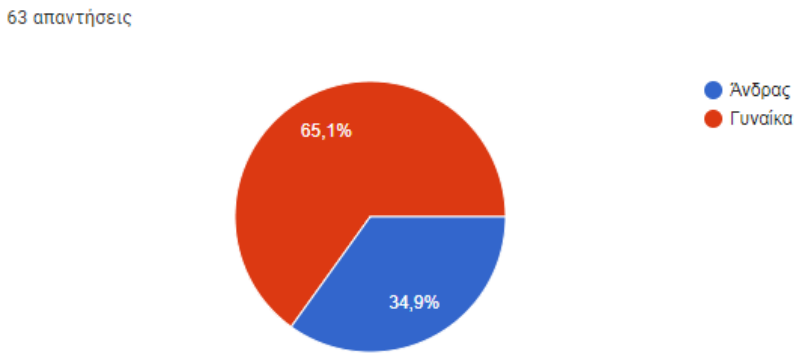
5. Σε τι βαθμό συμβάλλει η αξιολόγηση στη βελτίωση της αποδοτικότητας του ανθρώπινου δυναμικού;

4.3 Μεθοδολογία έρευνας

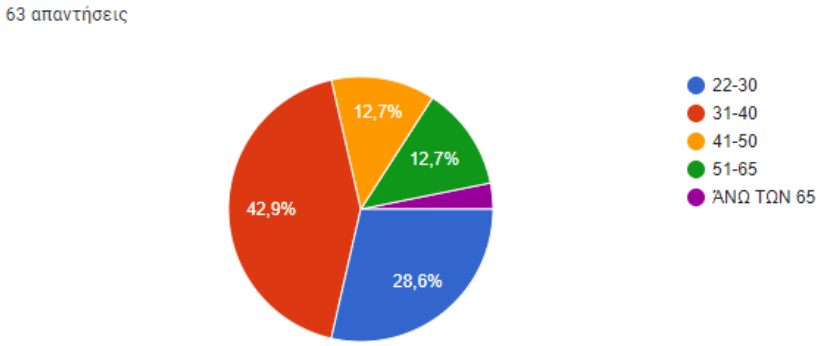
Αρχικά θα πρέπει να αναφερθεί ότι έγινε πρωτογενής έρευνα στους εργαζομένους σε υγειονομικές μονάδες, όπου σε μία από αυτές εργάζεται και ο συγγραφέας της παρούσας εργασίας, εξετάζοντας κυρίως το νοσηλευτικό προσωπικό, δηλαδή νοσηλευτές, βοηθούς νοσηλευτών και επισκέπτες υγείας. Αναφορικά με τα δεδομένα που αφορούν την ανάλυση, έγινε συλλογή αυτών από υφιστάμενες διαθέσιμες πηγές πληροφοριών των μονάδων υγείας, όπως επίσης και από ερωτηματολόγιο, το οποίο διανεμήθηκε στο ανθρώπινο δυναμικό του οργανισμών υγείας στο πλαίσιο της εργασίας. Δόθηκαν συνολικά 110 ερωτηματολόγια από τα οποία απαντήθηκαν τα 63.

4.4 Παρουσίαση αποτελεσμάτων

Οι συμμετέχοντες στην έρευνα εργάζονται σε διαφορετικούς οργανισμούς υγείας, γεγονός που μπορεί μας βοηθήσει να αποκτήσουμε μια πιο ολοκληρωμένη εικόνα για τη διαχείριση ανθρωπίνου δυναμικού στο τομέα της υγείας. Η πλειοψηφία των συμμετεχόντων ήταν γυναίκες σε ποσοστό 65,1% ενώ το 34,9% ήταν άνδρες. Το 42,9% ανήκει στην ηλικιακή ομάδα των 31-40, το 28,6 είναι μεταξύ 22 και 30 ετών, το 12,7% είναι μεταξύ 41-50, ένα επιπλέον 12,7% είναι μεταξύ 51 και 65 ετών και μόλις το 3,2% είναι άνω των 65.

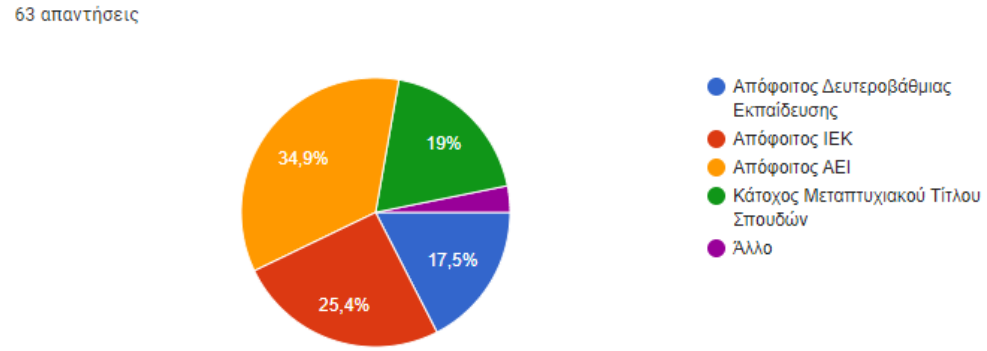


1ο γράφημα: ΦΥΛΟ



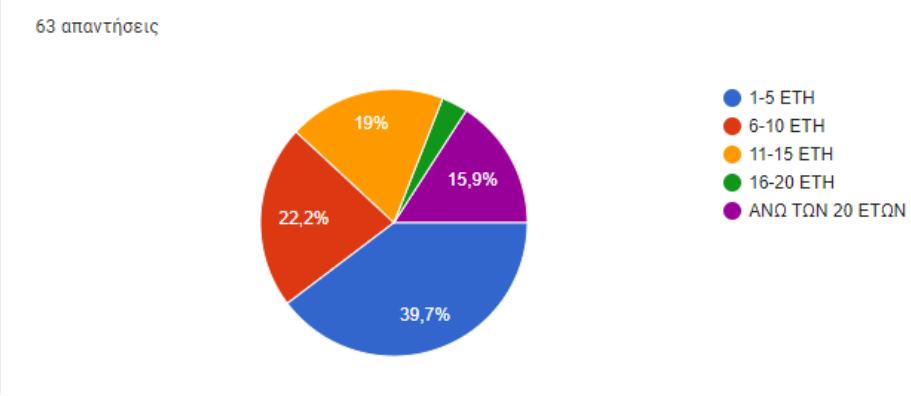
2ο γράφημα: ΗΛΙΚΙΑ

Όσον αφορά το μορφωτικό τους επίπεδο το 34,9% είναι απόφοιτοι ΑΕΙ, το 25,4% είναι απόφοιτοι ΙΕΚ, το 17,5% είναι απόφοιτοι της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, το 19% είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών ενώ το 3,2% απάντησαν άλλο.



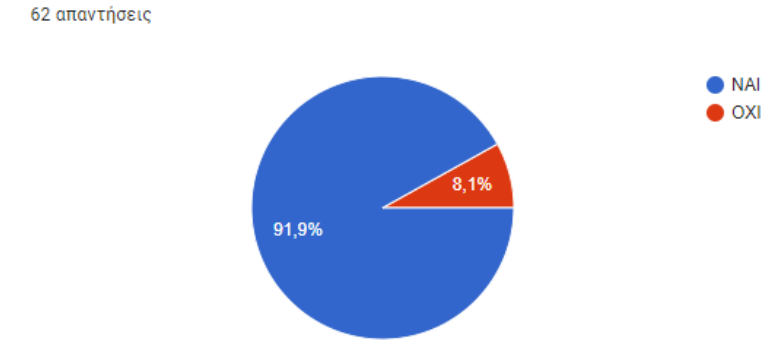
3ο γράφημα: ΜΟΡΦΩΤΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ

Το 39,7% των συμμετεχόντων δήλωσαν πως η προϋπηρεσία τους είναι μεταξύ 1 και 5 έτη, το 22,2% έχει προϋπηρεσία 6 ως 10 έτη, το 19% έχει προϋπηρεσία 11 με 15 έτη, το 3,2% έχει προϋπηρεσία από 16 ως 20 έτη ενώ το υπόλοιπο 15,9% έχει προϋπηρεσία πάνω από 20 έτη.



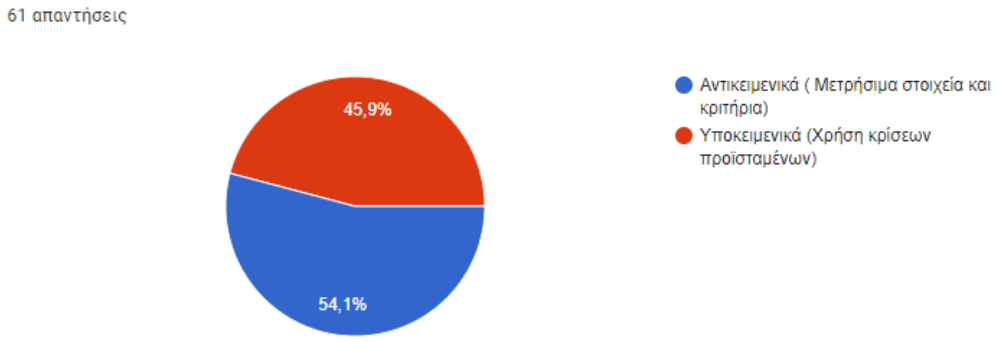
4ο γράφημα: ΧΡΟΝΙΑ ΠΡΟΥΠΗΡΕΣΙΑΣ

Στην ερώτηση αν ο οργανισμός στον οποίο εργάζονται ακολουθεί μεθόδους αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού, η συντριπτική πλειοψηφία σε ποσοστό 91,9% απάντησε θετικά ενώ μόλις το 8,1% απάντησε αρνητικά.



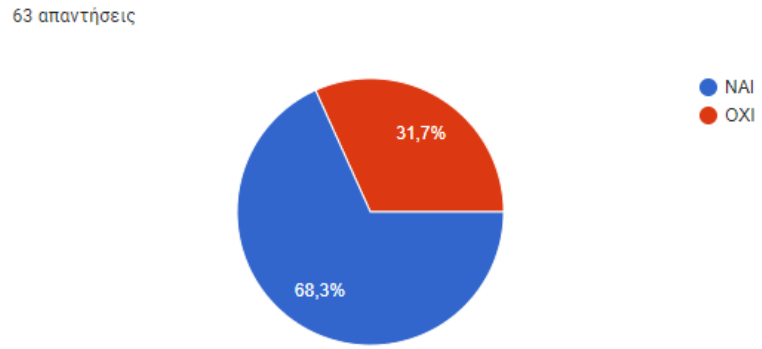
5ο γράφημα: Ο οργανισμός ακολουθεί μεθόδους αξιολόγησης προσωπικού

Το 45,9% απάντησε πως τα κριτήρια που χρησιμοποιούνται για την αξιολόγηση του ανθρωπίνου δυναμικού είναι υποκειμενικά και βασίζονται στη κρίση των προϊσταμένων ενώ το 54,1% είπε πως τα κριτήρια είναι αντικειμενικά.



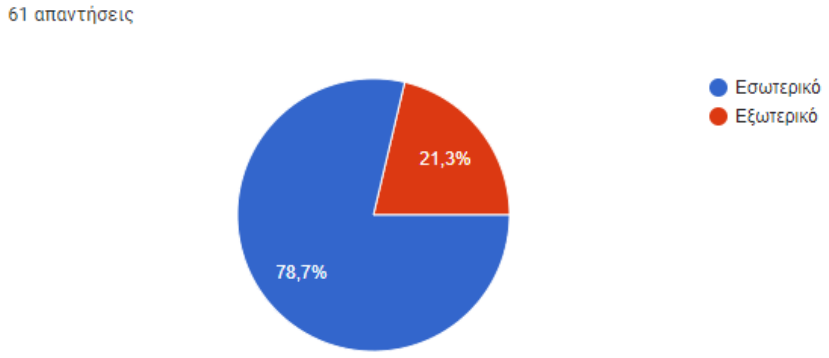
6ο γράφημα: Αν ναι, σε ποια κατηγορία εντάσσονται;

Στο ερώτημα αν ο οργανισμός ακολουθεί συγκεκριμένες μεθόδους αξιολόγησης το 68,3% απάντησε θετικά ενώ το 31,7% απάντησε αρνητικά.



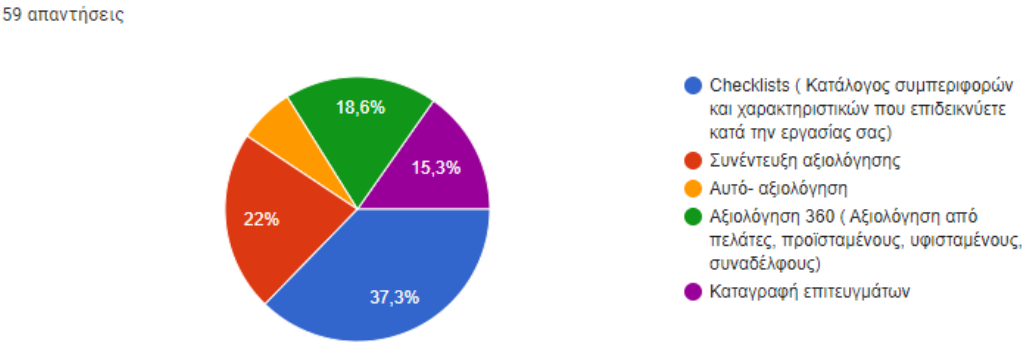
7ο γράφημα: Ο οργανισμός χρησιμοποιεί συγκεκριμένες μεθόδους αξιολόγησης;

Στη συνέχεια οι συμμετέχοντες ρωτήθηκαν αν η αξιολόγηση γίνεται από το εσωτερικό ή το εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού. Εδώ το 78,7% απάντησε πως γίνεται από το εσωτερικό περιβάλλον και μόλις το 21,3% απάντησε πως γίνεται από το εξωτερικό περιβάλλον.



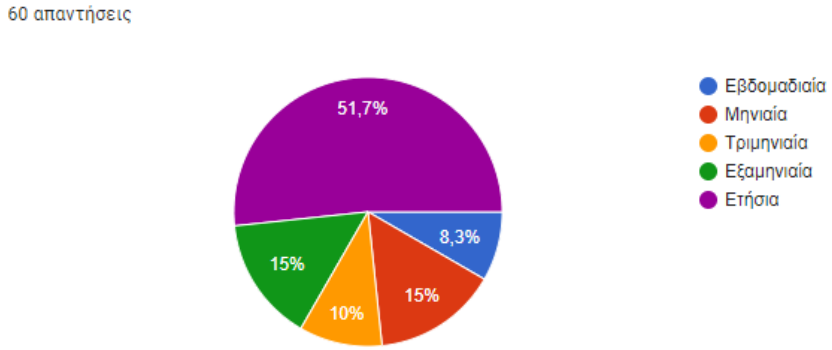
8ο γράφημα: Η αξιολόγηση γίνεται από το εσωτερικό ή το εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού;

Όσον αφορά τις μεθόδους αξιολόγησης που χρησιμοποιούνται το 37,3% απάντησε πως χρησιμοποιούνται checklists- κατάλογοι δηλαδή των χαρακτηριστικών που επιδεικνύουν κατά την εργασία τους, το 22% δήλωσε πως γίνεται συνέντευξη αξιολόγησης, το 18,6% πως χρησιμοποιείται η αξιολόγηση 360- αξιολόγηση δηλαδή από πελάτες, προϊσταμένους, υφισταμένους και συναδέλφους, το 15,3% είπε πως γίνεται καταγραφή των επιτευγμάτων ενώ μόλις ένα 6,8% δήλωσε πως γίνεται αυτό-αξιολόγηση.



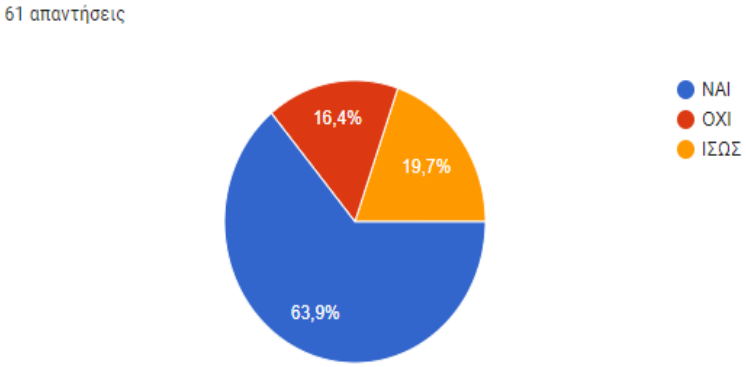
9ο γράφημα: Ποια ή ποιες μεθόδους αξιολόγησης χρησιμοποιεί ο οργανισμός;

Το 51,7% απάντησε πως η αξιολόγηση είναι ετήσια, το 15% πως είναι μηνιαία, ένα 10% απάντησε πως είναι τριμηνιαία, από 15% είπε πως είναι εξαμηνιαία και μόλις το 8,3% πως είναι εβδομαδιαία.



10ο γράφημα: Η αξιολόγηση είναι

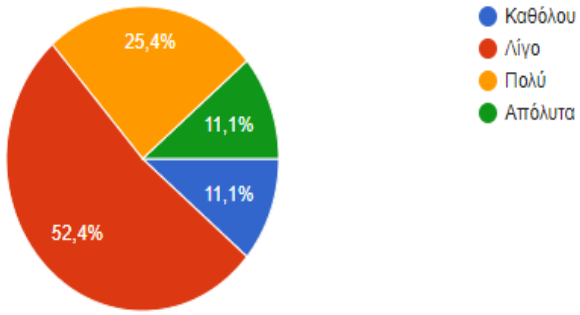
Στο ερώτημα αν οι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται για την αξιολόγηση χρήζουν βελτίωσης το 63,9% των συμμετεχόντων απάντησε πως χρειάζεται να βελτιωθούν, το 16,4% είπε πως δεν χρήζουν βελτίωσης ενώ το υπόλοιπο 19,7% είπε πως ίσως πρέπει να βελτιωθούν.



11ο γράφημα: Η μέθοδος ή οι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται χρήζουν βελτίωσης

Όσον αφορά το κατά πόσο γνωρίζουν οι συμμετέχοντες με λεπτομέρειες τη διαδικασία αξιολόγησης που χρησιμοποιεί ο οργανισμός στον οποίο εργάζονται, το 52,4% δήλωσε πως το γνωρίζει λίγο, το 25,4% πολύ, το 11,1% δεν το γνωρίζει καθόλου και ένα επίσης 11,1% το γνωρίζει απόλυτα.

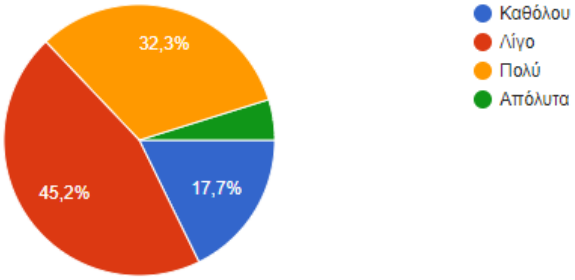
63 απαντήσεις



12ο γράφημα: Γνωρίζετε λεπτομερώς τη διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσής σας που διενεργείται από τον οργανισμό;

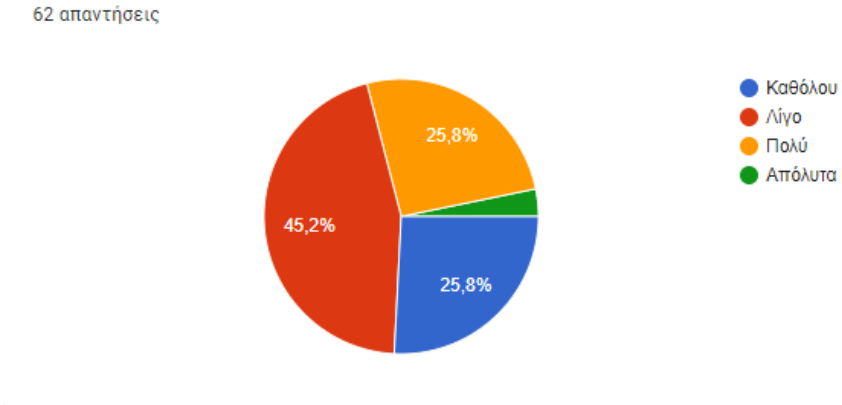
Η πλειοψηφία των συμμετεχόντων σε ποσοστό 45,2% είναι λίγο ευχαριστημένοι από τη διαδικασία αξιολόγησης, το 32,3% είναι πολύ ευχαριστημένοι, το 17,75% απάντησε πως δεν είναι καθόλου ευχαριστημένοι ενώ μόλις το 4,8% δηλώνει απόλυτα ευχαριστημένο.

62 απαντήσεις



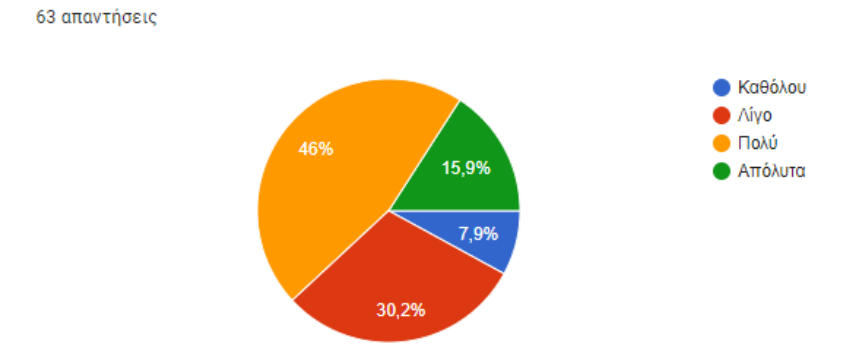
13ο γράφημα: Είστε ικανοποιημένος/η από τη διαδικασία αξιολόγησης απόδοσης που διενεργείται από τον οργανισμό;

Στο επόμενο ερώτημα που αφορούσε την επάρκεια των μεθόδων αξιολόγησης που χρησιμοποιούνται το 45,2% θεωρεί πως είναι λίγο επαρκείς, το 25,8% πως δεν είναι καθόλου επαρκείς, ένα επίσης 25,8% πως είναι πολύ επαρκείς και το 3,2% πως είναι απόλυτα επαρκείς.



14ο γράφημα: Θεωρείτε πως η μέθοδος ή οι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται είναι επαρκείς;

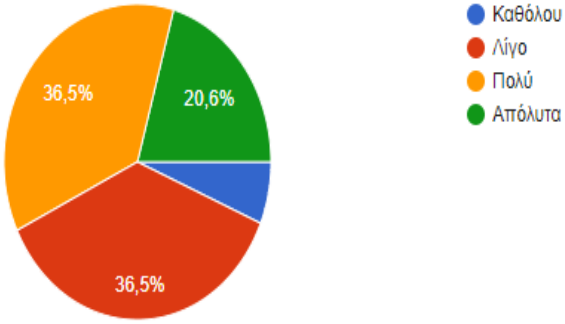
Το 46% των ερωτηθέντων θεωρεί πως η αξιολόγηση της απόδοσης βοηθάει πολύ στη σωστή διαχείριση του ανθρωπίνου δυναμικού, το 30,2% πως βοηθάει λίγο, το 15,9% πως βοηθάει απόλυτα και το 7,9% πως δεν βοηθάει καθόλου.



15ο γράφημα: Θεωρείτε πως η αξιολόγηση της απόδοσης βοηθάει στη σωστή διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού;

Στο ερώτημα αν η αξιολόγηση απόδοσης συνδέεται με τους στόχους που έχει θέσει ο οργανισμός, το 36,5% απάντησε πως συνδέεται πολύ ενώ ένα αντίστοιχο 36,5% πως συνδέεται λίγο, το 20,6% πως συνδέεται απόλυτα και το 6,3% πως δεν συνδέεται καθόλου.

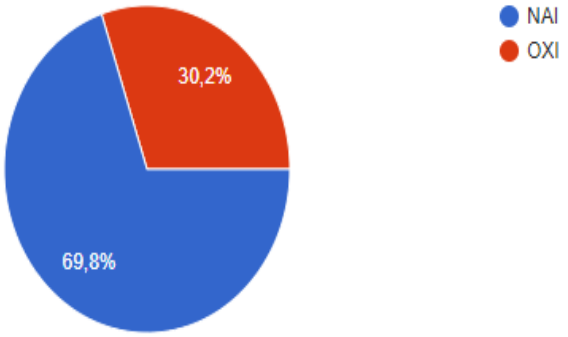
63 απαντήσεις



16ο γράφημα: Θεωρείτε πως η αξιολόγηση απόδοσης συνδέεται με τους στόχους που έχει θέσει η διοίκηση του οργανισμού;

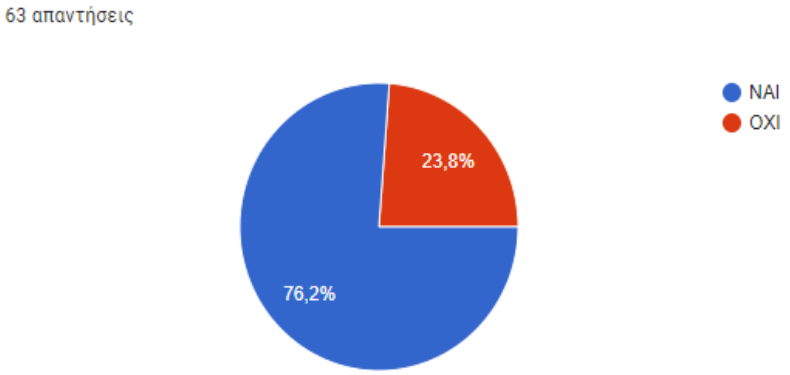
Στο αν θα πρέπει η αξιολόγηση να έχει διαφορετική μορφή για τους υπαλλήλους σε θέση ευθύνης, η συντριπτική πλειοψηφία σε ποσοστό 69,8% απάντησε θετικά και μόλις το 30,2% απάντησε αρνητικά.

63 απαντήσεις



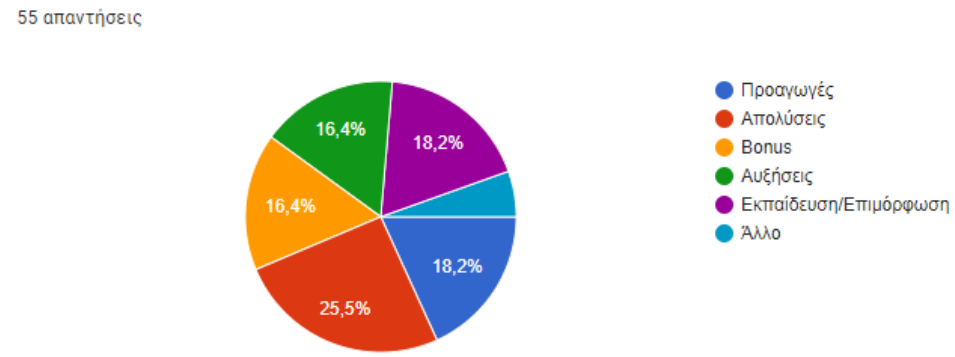
17ο γράφημα: Θεωρείτε πως η αξιολόγηση απόδοσης πρέπει να έχει διαφορετική μορφή για τους υπαλλήλους σε θέσεις ευθύνης;

Όσον αφορά το αν λαμβάνονται υπόψη τα αποτελέσματα της αξιολόγησης απόδοσης, το 76,2% απάντησε θετικά ενώ το 23,8% απάντησε αρνητικά.



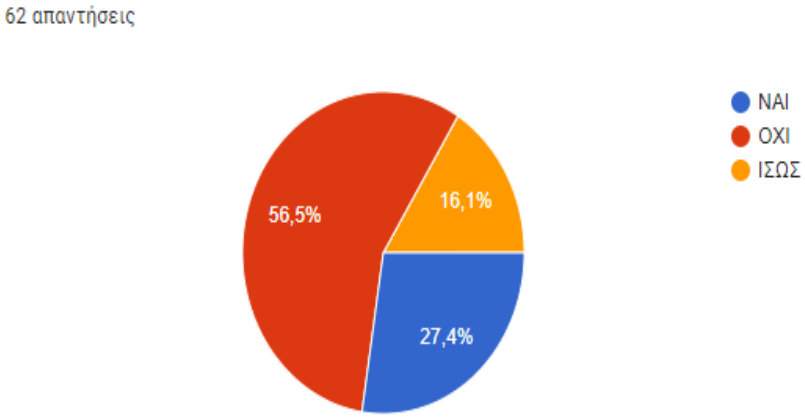
18ο γράφημα: Λαμβάνονται υπόψη τα αποτελέσματα της αξιολόγησης;

Στο ερώτημα με ποιο τρόπο λαμβάνονται υπόψη τα αποτελέσματα της αξιολόγησης απόδοσης, το 25,5% απάντησε με απολύσεις, το 18,2% με προαγωγές. Ένα αντίστοιχο 18,2% απάντησε με επιμόρφωση/εκπαίδευση ενώ από 16,4% απάντησε πως δίνονται bonus και αυξήσεις αντίστοιχα. Ενώ το υπόλοιπο 5,5% είπε πως τα αποτελέσματα λαμβάνονται υπόψη με κάποια άλλη μορφή όπως αναφορές στη διοίκηση, με επιβράβευση ή επίπληξη.



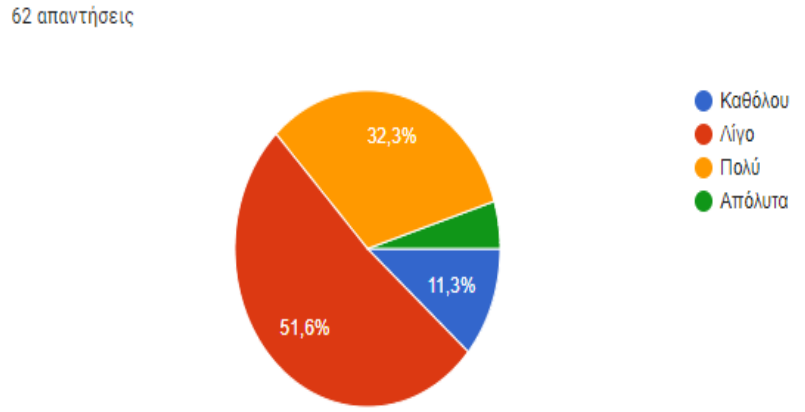
19ο γράφημα: Αν ναι, με ποιο τρόπο;

Στην ερώτηση αν η αξιολόγηση γίνεται με αντικειμενικά κριτήρια το 56,5% είπε όχι, το 27,4% είπε ναι και το υπόλοιπο 16,1% είπε ίσως.



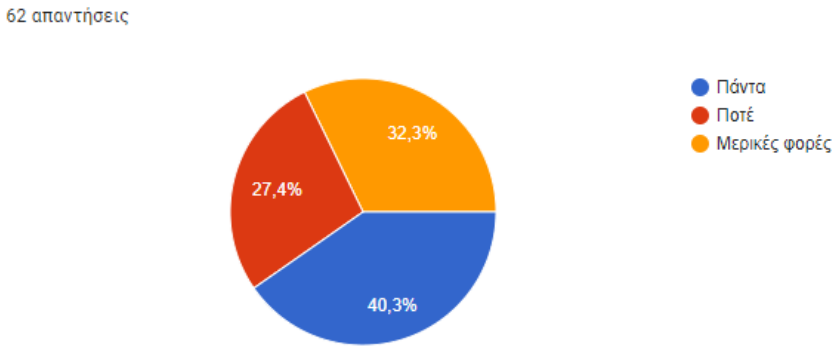
20ο γράφημα: Θεωρείτε πως η αξιολόγηση γίνεται με αντικειμενικά κριτήρια;

Το 51,6% θεωρεί πως η αξιολόγηση των εργαζομένων είναι λίγο αποδοτική, το 32,3% πως είναι πολύ αποδοτική, το 11,3% πως δεν είναι καθόλου αποδοτική ενώ μόλις το 4,8% θεωρεί πως είναι απόλυτα αποδοτική.



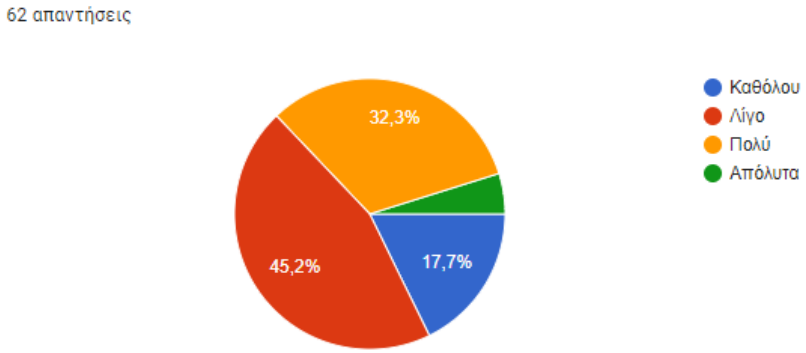
21ο γράφημα: Πόσο αποτελεσματική θεωρείτε πως είναι η αξιολόγηση των εργαζομένων;

Στη συνέχεια, οι συμμετέχοντες ρωτήθηκαν για το αν ενημερώνονται οι εργαζόμενοι για τα αποτελέσματα της αξιολόγησης τους. Το 40,3% απάντησε πως ενημερώνονται πάντα, ένα επίσης 32,3% πως ενημερώνονται μερικές φορές ενώ το 27,4% απάντησε πως δεν ενημερώνονται ποτέ.



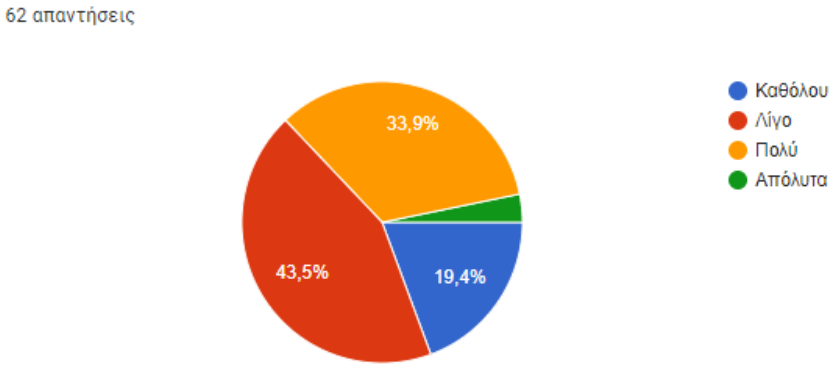
22ο γράφημα: Ενημερώνονται οι εργαζόμενοι για τα αποτελέσματα της αξιολόγησης τους;

Το 45,2% θεωρεί πως η ανατροφοδότηση που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι είναι λίγο επαρκής, το 32,3% πως είναι πολύ επαρκής και το 17,7% πως δεν είναι καθόλου επαρκής και μόλις το 4,8% δήλωσε πως είναι απόλυτα επαρκής.



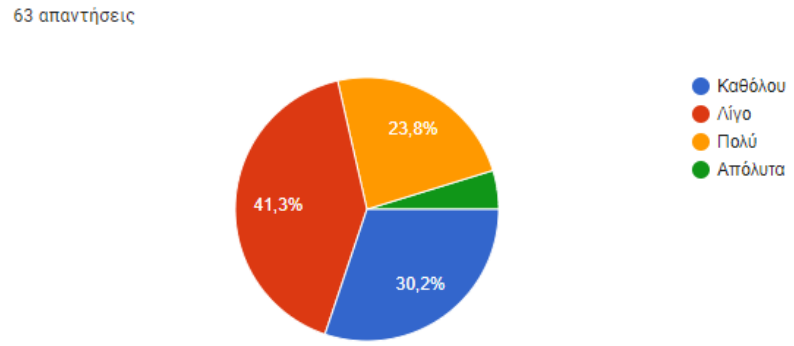
23ο γράφημα: Η ανατροφοδότηση που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι μετά την αξιολόγηση είναι επαρκής;

Στο ερώτημα αν η ανατροφοδότηση που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι συμβάλει στη βελτίωση της απόδοσής τους, το 43,5% απάντησε πως συμβάλει λίγο, το 33,9% πως συμβάλει πολύ, το 19,4% πως δεν συμβάλει καθόλου και μόλις το 3,2% δήλωσε πως συμβάλει απόλυτα στη βελτίωση της απόδοσής τους.



24ο γράφημα: Η ανατροφοδότηση που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι συμβάλει στη βελτίωση της απόδοσής τους

Όσον αφορά την αποτελεσματικότητα της πολιτικής διαχείρισης του ανθρωπίνου δυναμικού, το 41,3% δήλωσε πως είναι λίγο αποτελεσματική, το 30,2% είπε πως δεν είναι καθόλου αποτελεσματική, το 23,8% πως είναι πολύ αποτελεσματική και το υπόλοιπο 4,8% δήλωσε πως είναι απόλυτα αποτελεσματική.



25ο γράφημα: Η πολιτική διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού του οργανισμού που εργάζεστε είναι αποτελεσματική

.

4.5 Συζήτηση αποτελεσμάτων

Το ανθρώπινο δυναμικό είναι αυτό που αποτελεί έναν από τους πιο σημαντικούς παράγοντες στην παροχή ποιοτικών υπηρεσιών υγείας καθώς έρχεται σε καθημερινή επαφή με τους ασθενείς. Η εμπειρία του ανθρώπινου

δυναμικού, η ενσυναίσθηση του και η ικανότητα να προσαρμόζεται είναι κάποια από τα χαρακτηριστικά που συμβάλλουν στην παροχή καλύτερων υπηρεσιών. Φυσικά, πρέπει να αναφερθεί πως η πολιτική των μονάδων φροντίδας, ο προϋπολογισμός αλλά και το πλαίσιο λειτουργίας που ορίζεται από τις κυβερνήσεις ενδέχεται να σταθούν εμπόδιο στην προσπάθεια των εργαζομένων να προσφέρουν ικανοποιητικά τις υπηρεσίες τους.

Επίσης, η έρευνα έδειξε πως γίνεται χρήση διαφόρων μεθόδων αξιολόγησης και επομένως υπάρχουν διαφορετικά κριτήρια κάθε φορά. Ένα από τα αρνητικά της αξιολόγησης απόδοσης είναι το ότι γίνεται από το εσωτερικό περιβάλλον του οργανισμού και επομένως ενδέχεται τα αποτελέσματα να μην είναι αντικειμενικά. Ένα ακόμα επίσης αρνητικό στοιχείο είναι πως οι εργαζόμενοι δεν θεωρούν πως η αξιολόγηση που γίνεται είναι αποδοτική και για αυτό θα πρέπει να βελτιωθεί. Στα αρνητικά θα πρέπει να προσθέσουμε πως είναι πολύ μικρός ο αριθμός των εργαζομένων ο οποίος γνωρίζει με λεπτομέρειες τη μέθοδο αξιολόγησης που ακολουθεί ο οργανισμός στον οποίο εργάζονται.

Ένα θετικό στοιχείο που προκύπτει από την έρευνα είναι πως η πλειοψηφία των εργαζομένων ενημερώνεται για τα αποτελέσματα της αξιολόγησης τους και πως τα αποτελέσματα αυτά λαμβάνονται υπόψη σε περιπτώσεις προαγωγών ή αυξήσεων. Από την άλλη το αρνητικό είναι, πως σύμφωνα με τους εργαζομένους, η ανατροφοδότηση που λαμβάνουν δεν είναι αποτελεσματική καθώς συμβάλλει λίγο ως καθόλου στη βελτίωση της αποδοτικότητάς τους.

Λαμβάνοντας υπόψη τα αποτελέσματα της έρευνας μας και συγκρίνοντας τα με τα αποτελέσματα προηγούμενων μελετών καταλήγουμε στο συμπέρασμα πως συμφωνούν μεταξύ τους. Όπως στις προηγούμενες μελέτες, έτσι και εδώ βλέπουμε πως υπάρχει δυσαρέσκεια των εργαζομένων για τις μεθόδους που χρησιμοποιούνται για την αξιολόγηση της αποδοτικότητας τους καθώς θεωρούν πως είναι ανεπαρκείς και χρήζουν βελτίωσης. Ένα ακόμα σημείο στο οποίο συμφωνούν τα αποτελέσματα των προηγούμενων μελετών με τα δικά μας είναι το ότι η αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού δεν βοηθάει

στο να βελτιωθεί η αποδοτικότητα του στο βαθμό τουλάχιστον που θα περίμενε κάποιος. Επιπλέον, όλες οι μελέτες συμφωνούν πως η αξιολόγηση αποδοτικότητας των εργαζομένων βοηθάει στον καθορισμό του μισθού, των προαγωγών και των εκπαιδευτικών αναγκών του ανθρώπινου δυναμικού.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η διεύθυνση ανθρώπινου δυναμικού παίζει πολύ σημαντικό ρόλο στην ύπαρξη αλλά και στη παροχή ποιοτικών υπηρεσιών υγείας. Η διεύθυνση του ανθρώπινου δυναμικού όχι μόνο εφαρμόζει την υπάρχουσα μεθοδολογία αλλά επικεντρώνεται στην έρευνα, την ανάλυση και την εφαρμογή καινούργιων στρατηγικών σχεδίων για την εκπαίδευση αλλά και αξιολόγηση της ικανότητας τόσο του παλαιότερου όσο και του νέου προσωπικού. Υπάρχουν τρεις βασικές αρχές που διέπουν τη διεύθυνση του ανθρωπίνου δυναμικού. Εκτός από το ιατρικό σύστημα θα πρέπει να εξετάζονται τόσο οι εργαζόμενοι και το υπάρχον κεφάλαιο όσο και τα αναλώσιμα.

Είναι πολύ σημαντικό στα νοσοκομεία και στις κλινικές όπως σε όλες τις δομές υγείας να γίνεται αξιολόγηση της απόδοσης όλου του προσωπικού από τη στιγμή που ξεκινούν την εργασία τους και αυτή η αξιολόγηση θα πρέπει να γίνεται σε τακτά χρονικά διαστήματα ώστε να είναι όσο το δυνατόν πιο αξιόπιστη. Φυσικά, είναι πολύ σημαντικό να λαμβάνουν οι εργαζόμενοι τα αποτελέσματα της αξιολόγησης τους και η ανατροφοδότηση να γίνεται με τέτοιο τρόπο ώστε να μπορούν οι εργαζόμενοι να βελτιώσουν την απόδοση τους.

Το βασικό έργο της διεύθυνσης ανθρώπινου δυναμικού είναι η ανάλυση της εργασίας, των αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό, της οργάνωσης του προσωπικού όπως επίσης η επιβράβευση της απόδοσης, η επαγγελματική ανάπτυξη και η συνεχής διατήρηση του ανθρώπινου δυναμικού. Ένα καλά εκπαιδευμένο προσωπικό είναι κριτικής σημασίας για την επιτυχία του εθνικού συστήματος υγείας και αν οι υπάρχουσες πρακτικές που σχετίζονται

με τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού δεν είναι επαρκείς, τότε θα πρέπει να βρεθούν εναλλακτικές προσεγγίσεις.

Αναμφισβήτητα, η αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να αποτελέσει ένα ιδιαίτερα χρήσιμο εργαλείο τόσο για τον εργοδότη όσο και για τον εργαζόμενο. Ο εργοδότης μέσω της αξιολόγησης μπορεί να αντιληφθεί με μεγαλύτερη ακρίβεια τις ικανότητες των εργαζομένων και έτσι να είναι σε θέση να τις αξιοποιήσει στο μέγιστο βαθμό. Από την άλλη πλευρά, οι εργαζόμενοι μέσω της ανατροφοδότησης, μπορούν να εντοπίσουν τα αδύναμα σημεία τους και έτσι γνωρίζοντας τα, μπορούν να προσπαθήσουν να τα βελτιώσουν και έτσι να βελτιώσουν την απόδοση της. Βέβαια, για να είναι αποτελεσματική η αξιολόγηση θα πρέπει να γίνεται με τη χρήση της κατάλληλης μεθόδου ανάλογα πάντα με το σκοπό που θέλει να εξυπηρετήσει.

Το πρώτο μας ερευνητικό ερώτημα ήταν με ποιο τρόπο γίνεται η αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν πως γίνεται από το εσωτερικό του οργανισμού σε ετήσια βάση με τη χρήση check-lists, συνεντεύξεων, αξιολόγησης 360º, καταγραφή επιτευγμάτων και αυτό-αξιολόγησης.

Το δεύτερο ερευνητικό ερώτημα αφορούσε τα θετικά στοιχεία της αξιολόγησης τα οποία σύμφωνα με τις απαντήσεις που λάβαμε ήταν η χρήση συγκεκριμένων μεθόδων αξιολόγησης, το γεγονός πως τα αποτελέσματα της αξιολόγησης λαμβάνονται υπόψη από τον οργανισμό με το ανθρώπινο δυναμικό να επιβραβεύεται ανάλογα. Ένα επίσης θετικό στοιχείο ήταν το ότι οι εργαζόμενοι στην πλειοψηφία τους ενημερώνονται για τα αποτελέσματά τους.

Το τρίτο ερευνητικό μας ερώτημα αφορούσε τα αρνητικά στοιχεία της αξιολόγησης. Εδώ ήταν φανερό πως τα αρνητικά ξεπερνούσαν κατά πολύ τα θετικά. Οι ερωτώμενοι στην πλειοψηφία τους μας απάντησαν πως ήταν λίγο ως καθόλου ευχαριστημένοι με τη διαδικασία της αξιολόγησης ενώ τους προβλημάτιζε το γεγονός πως η αξιολόγηση γινόταν από το εσωτερικό του οργανισμού και επομένως τα κριτήρια που χρησιμοποιούνταν ήταν

υποκειμενικά. Οι περισσότεροι επίσης δήλωσαν πως οι μέθοδοι αξιολόγησης που χρησιμοποιούνται θα πρέπει να βελτιωθούν καθώς δεν θεωρούν πως είναι αποδοτικές. Επιπλέον, ελάχιστοι ήταν αυτοί που γνώριζαν με λεπτομέρειες τη μέθοδο αξιολόγησης που ακολουθούσε ο οργανισμός στο οποίο εργάζονται.

Το τέταρτο ερώτημα αφορούσε το πόσο σημαντική είναι η αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού. Εδώ υπήρχε μια διάσταση απόψεων καθώς οι μισοί υποστήριζαν πως είναι πολύ σημαντική ενώ οι άλλοι μισοί έλεγαν πως είναι λίγο σημαντική.

Το πέμπτο και τελευταίο ερώτημά μας ήταν σε τι βαθμό συμβάλει η αξιολόγηση στη βελτίωση της αποδοτικότητας του ανθρώπινου δυναμικού, η πλειοψηφία δήλωσε πως η συμβολή της είναι μικρή. Το 43,5 δήλωσε πως η αξιολόγηση δεν βοηθάει στο να βελτιωθεί η αποδοτικότητά τους.

Όπως φάνηκε από την έρευνα μας, η αξιολόγηση που γίνεται στους φορείς υγείας συμβάλλει ελάχιστα στη βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων. Παρόλο που οι εργαζόμενοι στην πλειοψηφία τους ενημερώνονται για τα αποτελέσματα τους, η ανατροφοδότηση που λαμβάνουν δεν είναι επαρκής με αποτέλεσμα να μην υπάρχει βελτίωση. Επίσης, το γεγονός πως η αξιολόγηση γίνεται στις περισσότερες περιπτώσεις μόνο μια φορά το χρόνο και οι εργαζόμενοι δεν γνωρίζουν λεπτομερώς τη μέθοδο η οποία χρησιμοποιείται ίσως δικαιολογεί την άποψη πως δεν χρησιμοποιούνται αντικειμενικά κριτήρια και πως ίσως θα έπρεπε να γίνουν ορισμένες βελτιώσεις ώστε η αξιολόγηση να υπηρετήσει το σκοπό για τον οποίο γίνεται.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική βιβλιογραφία

Αναγνωστοπούλου, Τ. (επιμ.), 2008. *Ηθικά ζητήματα στην Ψυχολογία.* Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Ινστιτούτου Ψυχολογίας και Υγείας.

Βάλβης, Μ., 1999. *Η Διεύθυνση Ανθρωπίνων Πόρων και η Αλλαγή.* Αθήνα: Α. Λιβάνη-Νέα Σύνορα.

Βαξεβανίδου, Μ. & Ρεκλείτης, Π., 2008. *Management Ανθρώπινων πόρων-Θεωρία & Πράξη.* Αθήνα: Εκδόσεις Προπομπός.

ΕΛΣΤΑΤ 2018. *Δελτίο Τύπου: Παρακολούθηση του αριθμού ιατρών και οδοντιάτρων. Έτος 2017.* Πειραιάς: Ελληνική Στατιστική Αρχή.

Ιορδάνογλου, Δ., 2008. *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στις σύγχρονες οργανώσεις-Νέες τάσεις και προοπτικές.* Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.

Κανελλόπουλος , Χ. Κ., 2002. *Διοίκηση Προσωπικού - Ανθρώπινου Δυναμικού Θεωρία και Πράξη.* Αθήνα : Κανελλόπουλος Χαράλαμπος.

Κατσανέβας, Θ. & Τσιαπαρίκου, Ι., 2013. *Εφαρμοσμένη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού.* Αθήνα: Εκδόσεις Πατάκη.

Μπιτσάνη, Ε., 2006. *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Ζητήματα και σύγχρονες προσεγγίσεις στη θεωρία της οργανωσιακής συμπεριφοράς και διοικητικής συμπεριφοράς.* Αθήνα: Εκδόσεις Διόνικος.

Μπουραντάς, Δ., 2002. *Μάνατζμεντ-θεωρητικό υπόβαθρο & σύγχρονες πρακτικές.* Αθήνα: Εκδόσεις Ε. Μπένου.

Μπουραντάς, Δ. & Παπαλεξανδρή, Ν., 2003. *Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων.* Αθήνα: Εκδόσεις Γ. Μπένου.

Ν.4369/2016 (ΦΕΚ Α'/33) – ΜΕΡΟΣ Β' ΣΥΣΤΗΜΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ- Αξιολόγηση, Στοχοθεσία, Κοινωνική λογοδοσία και συμμετοχή
http://apografi.gov.gr/images/esk/law/N_4369_2016.pdf

Ξηροτύρη-Κουφίδου, Σ., 2001. *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Η πρόκληση του 21ου αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον*. Αθήνα: Εκδόσεις Ανικούλα.

Παπαλεξανδρή, Ν,. & Μπουραντάς, Δ., 2003. *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.

Παπάνης, Ε. & Ρόντος, Κ., 2007. Αξιολόγηση απόδοσης των εργαζομένων. http://epapanis.blogspot.com/2007/09/blog-post_285.html

Τούντας, Γ., Κυριόπουλος, Γ., Λιονής, Χ., Νεκτάριος, Μ., Σουλιώτης, Κ., Υφαντόπουλος, Γ., Φιλαλήθης, Τ., 2020. *Το Νέο ΕΣΥ: Η Ανασυγκρότηση του Εθνικού Συστήματος Υγείας.* Αθήνα: διαΝΕΟσις-Οργανισμός Έρευνας & Ανάλυσης.

Τζωρτζάκης, Κ., 2014. *Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στο Ελληνικό Επιχειρείν.* Αθήνα: Εκδόσεις Rosili.

Φαναριώτης, Π., 1997. *Διοίκηση Προσωπικού, εισαγωγή στα σύγχρονα συστήματα του ανθρώπινου δυναμικού.* Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλη.

Χατζηπαντελή , Π. Σ.,1999. *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού.* Αθήνα: Εκδόσεις Μεταίχμιο

Υπουργική απόφαση πρόσληψης Ιατρών
https://www.moh.gov.gr/articles/newspaper/proslhpseis-diorismoi/iatroi-kladoy-e-s-y/ypoyrgikes-apofaseis-egkyklioi/3860-diadikasia-kai-tropos-prokhrykshs-thesewn-iatrwn-e-s-y-kai-prothesmia-kai-tropos-ypobolhs-dikaiologhtikwn

Ξένη Βιβλιογραφία

Aiello , J. & Kolb , K., 1995. Electronic Performance Monitoring and Social Context: Impact on Productivity and Stress. *Street Journal of Applied Psychology, p.339*

Armstrong, M. 1992. *Human Resource Management Strategy and Action.* London: Kogan Page.

Armstrong, M.2000. *Strategic human resource management: a guide to action*. London: Kogan Page.

Armstrong, M. & Taylor S. 2014. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. Kogan Page Publishers.

Bamberger, P. & Meshoulam. I. 2000. *Human resource strategy: formulation, implementation and impact*, Sage Publications.

Banfield, P., Kay, R., & Royles, D. 2018. *Introduction to human resource management*. Oxford University Press.

Barney, Jay B, 1995. *Looking inside for competitive advantage*. Academy of Management Perspectives 9.4 pp. 49-61.

Bernadin, H.J. & Russel, J.E.A., 2003. *Human Resource Management: An Experimental Approach*. UK: McGraw Hill Publishing Co

Bowen, D., Ledford, G., Nathan, B. 1991. *Hiring for the organization not for the job.* Academy of Management executive, 5(4), pp 35-50.

Bratton, J., & Gold, J. 2017. *Human resource management: theory and practice*. Palgrave.

Brewster, C. 2017. *Policy and practice in European human resource management*. London: Routledge.

Caliskan, N.E. 201). The impact of strategic human resource management on organizational performance. *J. Nav. Sci. Eng.,* 6(2), pp 100-116.

Cheng Ling, T. & Aizzat, M.N. 2011. Human Resource Management Practices and Organizational Innovation: Assessing the Mediating Role of knowledge Management Effectiveness. *Electronic Journal of Knowledge Management, 9(2).*

Daneshkohan, A., Zarei, E., Mansouri, T., Maajani, K., Ghasemi, M.S., Rezaeian, M. 2015. Factors affecting job motivation among health workers: A study from Iran. Global. *Journal of Health Science, 7(3), p 153.*

DeNisi, A. & Griffin, R. 2007. *Human Resource Management.* Boston: Houghton Mifflin Company.

Dessler, G. 2015. *Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού-Βασικές έννοιες και σύγχρονες τάσεις*. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.

Druskat , V. & Wolf, S., 1999. Effects and Timing of Developmental Peer Appraisals in Self-Managing Work-Groups. *Journal of Applied Psychology*, pp 58-74.

Grote, D. 1996. *The Complete Guide to Performance Appraisal.* New York: Amacon.

Guest, D.E. 1999. Human resource management-the workers' verdict. *Human resource management journal, 9(3), pp 5-25.*

Higgins, J.M. 1994. *The management challenge (2nd ed.).* New York: Macmillan.
Ilgen, D.R. & Pulakos, E.D. 1999. *The Changing Nature of Performance: Implications for Staffing, Motivation and Development. Frontiers of Industrial and Organizational Psychology.* San Francisco: Jossey-Bass Inc. Publishers

Jadhav, A. 2013. A Study on Training and Development in Indian Banks. ABHIVAV *National Monthly Refereed Journal of Research in Commerce & Management*, 1(1), pp34-39.

Jafari, M., Bourouni, A., Amiri, R.H. 2009. A new framework for selection of the best performance appraisal method. *European Journal of Social Sciences,* 7(3), pp92-100.

Kabene, S.M., Orchard, C., Howard, J.M., Howard, J.M., Soriano, M.A., Leduc, R. 2006. *The importance of human resources management in health care: a global context. Human resources for health*, 4(1), p.20.

Keeping, L. and Levy, P., 2000. Performance Appraisal Reactions: Measurement, Modeling and Method Bias. *Journal of Applied Psychology*, 85(5), pp.708-723

Kim, T. & Holzer, M., 2016. *Public employees and performance appraisal: A study of antecedents to employees' perception of the process*. Review of Public Personnel Administration, 36(1), pp31-56.

Kinicki, A., Prussia, G., Bin, W. and McKee-Ryan, F., 2004. 'A Covariance Structure Analysis of Employees' Response to Performance Feedback. *Journal of Applied Psychology, 89(6), pp.1057-1069*

Lawler, E.E., Mohram, A.M., Resnick, S., 1984. *Performance Appraisal Revisited.* Organizational Dynamics, 13(1), pp20-35.

Lawler, E. and McDermott, M., 2003. Current Performance Management Practices: Examining the Varying Impacts. *Wold at Work Journal*, 12(2), pp.49-60

Lee, T.W. & Steers, R.M., 2017. *Facilitating effective performance appraisals: The role of employee commitment and organizational climate.* In Performance measurement and theory, pp575-598, Routledge.

Lussier , R. N. & Hendon , J. R., 2013. *Human Resource Management: Functions, Applications, Skill Development.* Los Angeles : SAGE .

Marchington, M., Wilkinson, A., Donnelly, R., & Kynighou, A., 2016. *Human resource management at work*. Kogan Page Publishers.

Mathis, R.L. & Jackson, J.H.,1994. *Human Resource Management*. USA: Thomson South-Western,

Maylett , T. & Riboldi , J., 2007. *Using 360 Feedback to Preditct Performance*. T&D, pp 48-52.

Maylett, T., 2009. 360o Feedback Revisited: The Transition from Development to Appraisal. *Compensation & Benefits Review*, pp 52-59.

Mercer. 2002. Effective Performance Management Practices. New York: Mercer Human Resource Consulting

Meyer, H., 1991. *A solution to the performance appraisal feedback enigma*. Academy of Management Executive, 5(1), pp 68-76.

Mondy, R.W., Noe, R.M., Premeuax, S.R. 2002. *Human Resource Management* Upper Saddle River, N.J: Prentice Hall.

Morgan, R., 2006. Making the Most of Performance Management Systems. Compensation and Benefits Review, 38, pp.22-27

OECD (2017). *Health at a Glance 2017: OECD Indicators.* Paris: OECD.

Oh, S. & Berry , C., 2009. The Five Factor Model of Personality and Managerial Performance: Validity Gains Through the Use of the 360o Performance Ratings. *Journal of Applied Pshycology ,* p 510.

Rao, T. (2004). *Performance Management and Appraisal Systems*. HR Tools for Global Competitiveness, New Delhi: Response Books (A Division of Sage Publications)

Rao, T. V., 2014. *HRD audit: Evaluating the human resource function for business improvement. India:* SAGE Publications

Robbins, S., DeCenzo, D., Coulter, M., 2012. *Διοίκηση Επιχειρήσεων, Αρχές και Εφαρμογές.* Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.

Roberson, Q. and Stewart, M., 2006. Understanding the Motivational Effects of Procedural and Informational Justice in Feedback Processes. *British Journal of Psychology,* 97(3), pp.281-298

Rovithis, M., Linardakis, M., Merkouris, A., Patiraki, E., Vassilaki, M., Philalithis, A., 2017. Organizational culture among levels of health care services in Crete (Greece). *Applied Nursing Research,* 36, pp 9-18.

Smither, J. and London, M, 2009.Best Practices in Performance Management. In Performance Management: Research into Action (J.W. Smither and M. London eds.), San Francisco, CA: Jossey-Bass

Srimannarayana, M., 2011. Measuring Training and Development. *The Indian Journal of Industrial Relations, 47(1),pp 117-125.*

Stoney, A. & Ambrose, M., 2005. Towards Understanding Fairness Judgements Associated with Computer Performance Monitoring: An Integration of the Feedback, Justice and Monitoring Research. *Human Resource Management Review* , March ,pp 43-67.

Thurston, P., 2001. Clarifying the Structure of Justice Using Fairness Perceptions of Performance Appraisal Practices. Unpublished Ph.D. dissertation, Albany, NY

Tulgan, B. 2007. *Νέοι ηγέτες-αναπτύσσοντας την νέα γενιά στελεχών, 10^{ο} Συμπόσιο Ανθρώπινου Δυναμικού KPMG.* Αθήνα.

Wood, R. and Marshall, V., 2008. Accuracy and Effectiveness in Appraisal Outcomes: The Influence of Self-Efficacy, Personal Factors and Organizational Variables. *Human Resource Management Journal*, 18(3), pp.295-313

World Health Organization 2005. *Human resources and training in mental health.* Geneva: World Health Organization.

World Health Organization 2019. *Can people afford to pay for health care? New evidence on financial protection in Europe.* Copenhagen: WHO Regional Office for Europe.

Wuther, W. & Dασvis, K.996. *Human Resources and Personnel Management.* New York: Mc Graw-Hill.

Zapata-Phelan, C., Colquitt, J., Scott, B. and Livingston, B., 2009. Procedural Justice, Interactional Justice and Task Performance: The Mediating Role of Intrinsic Motivation. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 108(1), pp.93-105

Πίνακας γραφημάτων

1ο γράφημα: ΦΥΛΟ

2ο γράφημα : ΗΛΙΚΙΑ

3ο γράφημα: ΜΟΡΦΩΤΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ

4ο γράφημα: ΧΡΟΝΙΑ ΠΡΟΥΠΗΡΕΣΙΑΣ

5ο γράφημα: Ο οργανισμός ακολουθεί μεθόδους αξιολόγησης προσωπικού

6ο γράφημα: Αν ναι, σε ποια κατηγορία εντάσσονται;

7ο γράφημα: Ο οργανισμός χρησιμοποιεί συγκεκριμένες μεθόδους αξιολόγησης;

8ο γράφημα: Η αξιολόγηση γίνεται από το εσωτερικό ή το εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού;

9ο γράφημα: Ποια ή ποιες μεθόδους αξιολόγησης χρησιμοποιεί ο οργανισμός;

10ο γράφημα: Η αξιολόγηση είναι

11ο γράφημα: Η μέθοδος ή οι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται χρήζουν βελτίωσης

12ο γράφημα: Γνωρίζετε λεπτομερώς τη διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσής σας που διενεργείται από τον οργανισμό;

13ο γράφημα: Είστε ικανοποιημένος/η από τη διαδικασία αξιολόγησης απόδοσης που διενεργείται από τον οργανισμό;

14ο γράφημα: Θεωρείτε πως η μέθοδος ή οι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται είναι επαρκείς;

15ο γράφημα: Θεωρείτε πως η αξιολόγηση της απόδοσης βοηθάει στη σωστή διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού;

16ο γράφημα: Θεωρείτε πως η αξιολόγηση απόδοσης συνδέεται με τους στόχους που έχει θέσει η διοίκηση του οργανισμού;

17ο γράφημα: Θεωρείτε πως η αξιολόγηση απόδοσης πρέπει να έχει διαφορετική μορφή για τους υπαλλήλους σε θέσεις ευθύνης;

18ο γράφημα: Λαμβάνονται υπόψη τα αποτελέσματα της αξιολόγησης;

19ο γράφημα: Αν ναι, με ποιο τρόπο;

20ο γράφημα: Θεωρείτε πως η αξιολόγηση γίνεται με αντικειμενικά κριτήρια;

21ο γράφημα: Πόσο αποτελεσματική θεωρείτε πως είναι η αξιολόγηση των εργαζομένων;

22ο γράφημα: Ενημερώνονται οι εργαζόμενοι για τα αποτελέσματα της αξιολόγησης τους;

23ο γράφημα: Η ανατροφοδότηση που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι μετά την αξιολόγηση είναι επαρκής;

24ο γράφημα: Η ανατροφοδότηση που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι συμβάλει στη βελτίωση της απόδοσής τους

25ο γράφημα: Η πολιτική διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού του οργανισμού που εργάζεστε είναι αποτελεσματική

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1-ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Το παρόν ερωτηματολόγιο αφορά μια έρευνα, η οποία πραγματοποιείται στα πλαίσια του μεταπτυχιακού προγράμματος σπουδών "MBA για Μηχανικούς" του Ελληνικού Μεσογειακού Πανεπιστημίου με σκοπό την εκπόνηση διπλωματικής εργασίας με θέμα "Αξιολόγηση Ανθρώπινου Δυναμικού: Η εφαρμογή της σε μονάδες υγείας ". Η έρευνα έχει επιστημονικό χαρακτήρα και τα στοιχεία που θα συγκεντρωθούν θα είναι απολύτως εμπιστευτικά και ανώνυμα και θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για τους ερευνητικούς σκοπούς της συγκεκριμένης εργασίας. Για τη διεξαγωγή της έρευνας κρίνεται ιδιαίτερα σημαντική η συμβολή σας, γι' αυτό παρακαλούμε να συμπληρώσετε το ερωτηματολόγιο που ακολουθεί με προσοχή και ειλικρίνεια, διαθέτοντας λίγα λεπτά από τον πολύτιμο χρόνο σας.

ΓΕΝΙΚΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΊΕΣ

1. ΦΥΛΟ:

Άνδρας ☐

Γυναίκα ☐

2. ΗΛΙΚΙΑ

22-30 ☐

31-40 ☐

41-50 ☐

51-65 ☐

Άνω των 65 ☐

3. ΜΟΡΦΩΤΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ

Απόφοιτος Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης ☐

Απόφοιτος ΙΕΚ ☐

Απόφοιτος ΑΕΙ ☐

Κάτοχος Μεταπτυχιακού Τίτλου Σπουδών ☐

Κάτοχος Διδακτορικού Τίτλου Σπουδών ☐

‘Άλλο ☐

4. ΧΡΟΝΙΑ ΠΡΟΥΠΗΡΕΣΙΑΣ

1-5 έτη ☐

6-10 ☐

11-15 ☐

16-20 ☐

Άνω των 20 ☐

5. ΧΡΟΝΙΑ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ ΣΤΟΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ

1-5 έτη ☐

6-10 ☐

11-15 ☐

16-20 ☐

Άνω των 20 ☐

ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

1. Ο οργανισμός ακολουθεί μεθόδους αξιολόγησης προσωπικού

ΝΑΙ ☐ **ΟΧΙ** ☐

2. Αν ναι, σε ποια κατηγορία εντάσσονται;

Αντικειμενικά(Μετρήσιμα στοιχεία και κριτήρια) ☐

Υποκειμενικά(Χρήση κρίσεων προϊσταμένων) ☐

3. Ο οργανισμός ακολουθεί συγκεκριμένες μεθόδους αξιολόγησης;

ΝΑΙ ☐ **ΟΧΙ** ☐

4. Η αξιολόγηση γίνεται από το εσωτερικό ή εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού;

ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ☐ **ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ** ☐

5. Ποια ή ποιες μεθόδους αξιολόγησης χρησιμοποιεί ο οργανισμός;

Checklists (κατάλογος συμπεριφορών και χαρακτηριστικών που επιδεικνύετε κατά την εργασία σας) ☐

Συνέντευξη αξιολόγησης ☐

Αυτό-αξιολόγηση ☐

Αξιολόγηση 360 (αξιολόγηση από πελάτες, προϊσταμένους, υφισταμένους, συναδέλφους) ☐

Καταγραφή επιτευγμάτων ☐

6. Η αξιολόγηση είναι:

Εβδομαδιαία ☐

Μηνιαία ☐

Τριμηνιαία ☐

Εξαμηνιαία ☐

Ετήσια ☐

7. Η μέθοδος ή οι μέθοδοι αξιολόγησης που χρησιμοποιούνται χρήζουν βελτίωσης.

ΝΑΙ ☐ **ΟΧΙ** ☐ **ΙΣΩΣ** ☐

8. Γνωρίζετε με λεπτομέρειες την διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσής σας που διενεργείται από τον οργανισμό;

ΚΑΘΟΛΟΥ ☐

ΛΙΓΟ ☐

ΠΟΛΥ ☐

ΑΠΟΛΥΤΑ ☐

9. Είστε ικανοποιημένος/η από τη διαδικασία αξιολόγησης απόδοσης που διενεργείται από τον οργανισμό;

ΚΑΘΟΛΟΥ ☐

ΛΙΓΟ ☐

ΠΟΛΥ ☐

ΑΠΟΛΥΤΑ ☐

10. Θεωρείτε πως η μέθοδος ή οι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται είναι επαρκείς;

ΚΑΘΟΛΟΥ ☐

ΛΙΓΟ ☐

ΠΟΛΥ ☐

ΑΠΟΛΥΤΑ ☐

11. Θεωρείτε πως η αξιολόγηση της απόδοσης βοηθάει στη σωστή διαχείριση του ανθρωπίνου δυναμικού;

ΚΑΘΟΛΟΥ ☐

ΛΙΓΟ ☐

ΠΟΛΥ ☐

ΑΠΟΛΥΤΑ ☐

12. Θεωρείτε πως η αξιολόγηση απόδοσης συνδέεται με τους στόχους που έχει θέσει η διοίκηση του οργανισμού;

ΚΑΘΟΛΟΥ ☐

ΛΙΓΟ ☐

ΠΟΛΥ ☐

ΑΠΟΛΥΤΑ ☐

13. Θεωρείτε πως η αξιολόγηση απόδοσης πρέπει να έχει διαφορετική μορφή για τους υπαλλήλους με θέσεις ευθύνης;

ΝΑΙ ☐ **ΟΧΙ** ☐

14. Λαμβάνονται υπόψη τα αποτελέσματα της αξιολόγησης;

ΝΑΙ ☐ **ΟΧΙ** ☐

15. Εάν ναι, με ποιο τρόπο;

Προαγωγές ☐

Απολύσεις ☐

Bonus ☐

Αυξήσεις ☐

Εκπαίδευση/επιμόρφωση ☐

Άλλο ☐

Αν άλλο παρακαλώ περιγράψτε

_____

_____
__

16. Θεωρείται πως η αξιολόγηση γίνεται με αντικειμενικά κριτήρια;

ΝΑΙ ☐ **ΟΧΙ** ☐ **ΙΣΩΣ** ☐

17. Πόσο αποτελεσματική θεωρείται πως είναι η αξιολόγηση των εργαζομένων;

ΚΑΘΟΛΟΥ ☐

ΛΙΓΟ ☐

ΠΟΛΥ ☐

ΑΠΟΛΥΤΑ ☐

18. Οι εργαζόμενοι ενημερώνονται για τα αποτελέσματα της αξιολόγησής τους.

ΠΑΝΤΑ ☐ **ΠΟΤΕ** ☐ **ΜΕΡΙΚΕΣ ΦΟΡΕΣ** ☐

19. Η ανατροφοδότηση που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι μετά την αξιολόγηση είναι επαρκής.

ΚΑΘΟΛΟΥ ☐

ΛΙΓΟ ☐

ΠΟΛΥ ☐

ΑΠΟΛΥΤΑ ☐

20. Η ανατροφοδότηση που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι συμβάλει στη βελτίωση της απόδοσής τους.

ΚΑΘΟΛΟΥ ☐

ΛΙΓΟ ☐

ΠΟΛΥ ☐

ΑΠΟΛΥΤΑ ☐

21. Η πολιτική διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού του οργανισμού που εργάζεστε είναι αποτελεσματική.

ΚΑΘΟΛΟΥ ☐

ΛΙΓΟ ☐

ΠΟΛΥ ☐

ΑΠΟΛΥΤΑ ☐

Αποτελέσματα σε μορφή πίτας

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2-ΦΟΡΜΑ ΔΕΟΝΤΟΛΟΓΙΑΣ

ΤΙΤΛΟΣ ΕΡΕΥΝΑΣ:

«Αξιολόγηση Ανθρώπινου Δυναμικού»

ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΕΡΕΥΝΑΣ: Δαλακούρας Πέτρος

Δηλώνω πως έχω διαβάσει και έχω κατανοήσει τις πληροφορίες για την έρευνα που μου δόθηκαν και είχα αρκετό χρόνο, ώστε να αποφασίσω αν θέλω να συμμετάσχω.

ΝΑΙ ΟΧΙ

Είχα την ευκαιρία να κάνω ερωτήσεις για την έρευνα και αυτές απαντήθηκαν επαρκώς.

ΝΑΙ ΟΧΙ

Συναινώ με την διαδικασία που ακολουθεί ο παραπάνω εκπαιδευτικός & ερευνητικός φορέας, στην καταγραφή και επεξεργασία των πληροφοριών που θα δώσω.

ΝΑΙ ΟΧΙ

Γνωρίζω πως οι πληροφορίες που θα δώσω θα χρησιμοποιηθούν μόνο για ερευνητικούς σκοπούς.

ΝΑΙ ΟΧΙ

Γνωρίζω πως κάθε πληροφορία που θα δώσω θα καταχωρηθεί με ασφάλεια και στο τέλος θα διαγραφεί σύμφωνα με τις αρχές του εκπαιδευτικού & ερευνητικού φορέα ο οποίος διεξάγει την έρευνα.

ΝΑΙ ΟΧΙ

Γνωρίζω πως η ηλεκτρονική μου διεύθυνση (αν δώσω), θα είναι πληροφορία στην οποία, μόνο ο ερευνητής θα έχει πρόσβαση και μόνο όσο διαρκεί η έρευνα.
ΝΑΙ ΟΧΙ

Κατανοώ, πως μπορώ να λάβω μόνο συγκεντρωτικά αποτελέσματα στο τέλος της έρευνας αλλά και να έχω πρόσβαση στις απαντήσεις που θα δώσω στις ερωτήσεις της έρευνας, πριν αυτές επεξεργαστούν.
ΝΑΙ ΟΧΙ

Καταλαβαίνω πως πρέπει να δώσω την ηλεκτρονική μου διεύθυνση αν θέλω να ενημερωθώ για τα αποτελέσματα της έρευνας.
ΝΑΙ ΟΧΙ

Ημερομηνία: