



**ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ
ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΜΟΝΑΔΩΝ ΥΓΕΙΑΣ & ΠΡΟΝΟΙΑΣ**

Διπλωματική Εργασία

**ΑΠΟΨΕΙΣ ΝΟΣΗΛΕΥΤΩΝ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΩΝ ΔΥΤΙΚΗΣ
ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΗΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ**

της

ΤΣΙΠΟΥΡΑΚΗ ΠΕΤΡΟΥΛΑ

Επιβλέπων Καθηγητής

Κωνσταντίνος Ζαφειρόπουλος

Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του μεταπτυχιακού διπλώματος
ειδίκευσης στη διοίκηση & οργάνωση εκπαιδευτικών μονάδων

Θεσσαλονίκη, Μάιος 2020



Η παρούσα Διπλωματική Εργασία καλύπτεται στο σύνολό της νομικά από δημόσια άδεια πνευματικών δικαιωμάτων Creative Commons:

Αναφορά Δημιουργού - Μη Εμπορική Χρήση - Παρόμοια Διανομή



Μπορείτε να:

- Μοιραστείτε: αντιγράψετε και αναδιανέμετε το παρόν υλικό με κάθε μέσο και τρόπο
- Προσαρμόστε: αναμείξτε, τροποποιήστε και δημιουργήστε πάνω στο παρόν υλικό

Υπό τους ακόλουθους όρους:

- Αναφορά Δημιουργού: Θα πρέπει να καταχωρίσετε αναφορά στο δημιουργό, με σύνδεσμο της άδειας, και με αναφορά αν έχουν γίνει αλλαγές. Μπορείτε να το κάνετε αυτό με οποιονδήποτε εύλογο τρόπο, αλλά όχι με τρόπο που να υπονοεί ότι ο δημιουργός αποδέχεται το έργο σας ή τη χρήση που εσείς κάνετε.
- Μη Εμπορική Χρήση: Δε μπορείτε να χρησιμοποιήσετε το υλικό για εμπορικούς σκοπούς.
- Παρόμοια Διανομή: Αν αναμείξετε, τροποποιήσετε, ή δημιουργήσετε πάνω στο παρόν υλικό, πρέπει να διανείμετε τις δικές σας συνεισφορές υπό την ίδια άδεια Creative Commonsόπως και το πρωτότυπο.

Αναλυτικές πληροφορίες νομικού κώδικα στην ηλεκτρονική διεύθυνση:

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/legalcode>

Υπεύθυνη Δήλωση

Με ατομική μου ευθύνη και γνωρίζοντας τις κυρώσεις που προβλέπονται από τον Κανονισμό Σπουδών του Διατμηματικού Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών στην Διοίκηση Μονάδων Υγείας και Πρόνοιας του Διεθνούς Πανεπιστημίου της Ελλάδος, δηλώνω υπεύθυνα ότι:

- Η παρούσα Διπλωματική Εργασία αποτελεί έργο αποκλειστικά δικής μου δημιουργίας, έρευνας, μελέτης και συγγραφής.
- Για τη συγγραφή της Διπλωματικής μου Εργασίας δεν χρησιμοποίησα ολόκληρο ή μέρος έργου άλλου δημιουργού ή τις ιδέες και αντιλήψεις άλλου δημιουργού χωρίς να γίνεται σαφής αναφορά στην πηγή προέλευσης(βιβλίο, άρθρο από επιστημονικό περιοδικό, ιστοσελίδα κλπ.).

Θεσσαλονίκη, 3 Μαΐου 2020

Η Δηλούσα

Πετρούλα Τσιπουράκη

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η αξιολόγηση αποτελεί βασική παράμετρο της ανθρώπινης συμπεριφοράς, τόσο από το ίδιο το άτομο, όσο και από τους άλλους. Η εφαρμογή ενός αντικειμενικού και έγκυρου συστήματος αξιολόγησης συνιστά θεμελιώδη συνθήκη αποτελεσματικής και ορθής διοίκησης, αποτελώντας σημαντικό εργαλείο στα χέρια κάθε προϊστάμενου. Η συνθήκη αυτή, προϋποθέτει τη σύγχρονη και αναπτυξιακή αντίληψη για την αξιολόγηση που έχει σαν στόχο τη συνεχή ανάπτυξη και τη διαρκή βελτίωση των ατομικών, ομαδικών και επιχειρησιακών επιδόσεων των εργαζομένων (Μπουραντάς, 2018). Στην Ελλάδα κατά την περίοδο της κρίσης και των μνημονίων, δημιουργήθηκε μια έντονη αντιπαράθεση, μεταξύ των εκάστοτε κυβερνήσεων και των συνδικάτων των δημοσίων υπαλλήλων, σχετικά με την αξιολόγηση. Η Διεθνής εμπειρία και η βιβλιογραφία καλούνται να καταθέσουν τις προτάσεις τους όχι μόνο για την εύρεση, αλλά και για την εφαρμογή ενός αποτελεσματικού συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων. Αφού έχουν παρέλθει δύο χρόνια από την προσπάθεια εκσυγχρονισμού της διαδικασίας της αξιολόγησης, από την πλευρά της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης, η παρούσα μελέτη αναζητά τις απόψεις των νοσηλευτών πέντε επαρχιακών γενικών νοσοκομείων της Ελλάδας για την αξιολόγηση. Σύμφωνα με την ποσοτική εμπειρική έρευνα που πραγματοποιήθηκε οι νοσηλευτές αν και επιθυμούν να αξιολογείται η απόδοση της εργασίας τους, ωστόσο δεν εμπιστεύονται το υφιστάμενο σύστημα αξιολόγησης, ούτε τους αξιολογητές. Θέλουν η αξιολόγηση να είναι μια διαρκής διαδικασία, αντικειμενική και αμερόληπτη, η οποία δεν οδηγεί σε απώλεια θέσεων εργασίας. Οι νοσηλευτές που έχουν λάβει ανώτερη εκπαίδευση συμμετέχουν πιο ενεργά και ουσιαστικά και επιθυμούν τη σύνδεση της αξιολόγησης με ένα σύστημα δίκαιων αμοιβών και με την εκπαίδευση. Οι προϊστάμενοι θέλουν να αξιολογείται η απόδοσή τους και βλέπουν την αξιολόγηση σαν τον βασικό τρόπο βελτίωσης και ανάπτυξης των ανθρώπων μέσα στον οργανισμό. Συμπερασματικά, πριν την επιλογή του κατάλληλου συστήματος αξιολόγησης απαιτείται η υιοθέτηση από την πλευρά των νοσοκομείων σαφών οργανογραμμάτων, αναλύσεις εργασιών, ανάπτυξη προτύπων και κριτηρίων απόδοσης και στοχοθεσίας. Τέλος, αναγκαία κρίνεται η

σύνδεση της αξιολόγησης με δίκαια συστήματα αμοιβών, κινήτρων, κινητικότητας, μισθολογικής και βαθμολογικής εξέλιξης και τοποθέτησης σε θέσεις ευθύνης.

Λέξεις Κλειδιά: Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Αξιολόγηση Απόδοσης, Αξιολόγηση απόδοσης νοσηλευτών, Performance Appraisal, Performance Management.

ABSTRACT

Performance appraisal is a key parameter of human behavior, both by the individual and by others. The implementation of an objective and valid evaluation system is a fundamental condition of effective and sound management, an important tool in the hands of every supervisor. This treaty presupposes the contemporary and developmental conception of performance appraisal which aims at the continuous development and continuous improvement of the individual, team and operational performance of employees (Burantas, 2018). In Greece during the crisis and the memorandums, there was a heated debate between the governments and the civil servants' unions over the performance appraisal. International experience and literature are invited to submit their proposals not only for finding, but also for implementing an effective system for evaluating employee performance. Two years after the Greek Public Administration attempted to modernize the evaluation process, this study looks at the views of nurses in five provincial general hospitals in Greece for performance appraisal. According to the quantitative empirical research conducted by nurses, although they wish for the performance of their work to be evaluated, they do not trust the existing evaluation system, nor the evaluators. They want the evaluation to be an ongoing as well as objective and non-discriminatory process that does not lead to job losses. Higher education nurses on the one hand site are more actively and effectively involved and on the other hand site they want to link performance appraisal to a fair remuneration system and education. Supervisors want to evaluate their performance and see its evaluation as the major key way to improve and develop people within the organization.

In conclusion, before selecting the appropriate evaluation system, hospitals require clear organizational charts, job analyses, development of performance standards and targeting criteria. Finally, it is necessary to link the performance appraisal to fair pay systems, incentives, mobility, salary and promotion as well as placement in positions of responsibility.

Keywords: Human Resources Management, Performance Appraisal, Nursing
Performance Appraisal, Performance Appraisal, Performance Management.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ	4
ABSTRACT.....	6
ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ.....	8
ΠΙΝΑΚΑΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ ΚΑΙ ΠΙΝΑΚΩΝ	11
Εισαγωγή.....	13
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. Η Αξιολόγηση στα πλαίσια της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων....	17
1.1. Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων.....	17
1.2. Ιστορική Αναδρομή Αξιολόγησης.....	21
1.3. Αξιολόγηση της Απόδοσης του Ανθρώπινου Δυναμικού	24
1.3.1.: Απόδοση Εργασίας	25
1.3.2.: Ορισμοί Αξιολόγησης της απόδοσης.....	25
1.4. Αναπτυξιακή Αξιολόγηση Εργαζομένων	26
1.5. Προϋποθέσεις εφαρμογής ενός συστήματος Αξιολόγησης Απόδοσης	29
1.5.1.: Ανάπτυξη και χρήση προτύπων (Standards)	29
1.5.2.: Ανάλυση Εργασίας	30
1.5.3.: Περιγραφή θέσης εργασίας.....	31
1.5.4.: Κριτήρια αξιολόγησης απόδοσης εργασίας.....	31
1.5.5.: «Υπεύθυνοι Αξιολόγησης».....	32
1.5.6.: Ανατροφοδότηση 360 ⁰ (feedback 360 ⁰).....	33

1.5.7. Στοχοθεσία.....	34
1.6.Μέθοδοι Αξιολόγησης Απόδοσης	36
1.6.1.Μέθοδοι Κατάταξης.....	37
1.6.2.: Συγκριτικές Μέθοδοι	39
1.6.3.: Αντικειμενικές Μέθοδοι	41
1.6.4. Περιγραφικές Μέθοδοι	44
1.6.5. Μέθοδοι Άμεσης Μέτρησης	47
1.6.6. Συνέντευξη ως εργαλείο στη μέτρηση της αξιολόγησης της απόδοσης.....	47
1.7.Σφάλματα Αξιολόγησης.....	48
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. Η πορεία της αξιολόγησης στην Ελλάδα	51
2.1. Νομικό Πλαίσιο Αξιολόγησης στο Δημόσιο Τομέα.....	51
2.2.Κριτική του νομοθετικού πλαισίου για την αξιολόγηση από το Ν.1943/1991 έως και σήμερα	73
2.3.Κοινωνικές αντιδράσεις για την αξιολόγηση στην Ελλάδα την περίοδο της κρίσης.....	79
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. Αξιολόγηση Νοσηλευτών	85
3.1. Βασικές κατευθύνσεις Αξιολόγησης Νοσηλευτικού Προσωπικού	85
3.2.Εργαλεία Αξιολόγησης της Απόδοσης των Νοσηλευτών	89
3.3.Αξιολόγηση Νοσηλευτών στα Σύστημα Υγείας άλλων χωρών της Ε. Ε.	100
3.3.1. Δανία.....	100

3.3.2. Φιλανδία.....	101
3.3.3. Ηνωμένο Βασίλειο.....	102
3.3.4. Γαλλία	105
3.3.5. Ιταλία	107
3.4. Αξιολόγηση Νοσηλευτών στο Εθνικό Σύστημα Υγείας της Ελλάδας	109
3.5. Συγκριτική αξιολόγηση των κρατών μελών του Ο.Ο.Σ.Α. για την αξιολόγηση	111
3.6. Έρευνες σχετικά με την αποδοχή της αξιολόγησης της απόδοσης	113
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. Παρουσίαση Έρευνας	115
4.1. Υποθέσεις Έρευνας.....	116
4.2. Μεθοδολογία της Έρευνας	117
4.3. Παρουσίαση αποτελεσμάτων έρευνας.....	120
4.4.Συζήτηση Αποτελεσμάτων έρευνας	190
Συμπεράσματα- Προτάσεις.....	193
Βιβλιογραφία.....	201
Παράρτημα Α.....	221
Παράρτημα Β.....	227
Παράρτημα Γ	240

ΠΙΝΑΚΑΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ ΚΑΙ ΠΙΝΑΚΩΝ

ΠΙΝΑΚΕΣ

Πίνακας 1.1. Οι στόχοι της Αξιολόγησης του εργαζομένου.....	28
Πίνακας 1.2. Ροές στη διαδικασία της Αξιολόγησης	30
Πίνακας 2.1. Νομοθετικό πλαίσιο Αξιολόγησης Προσωπικού Δημοσίου Τομέα στην Ελλάδα.....	62
Πίνακας 2.2. Βαθμολογία Υπαλλήλων σύμφωνα με το Ν. 4369/2016	69
Πίνακας 2.3. Κριτήρια Αξιολόγησης σύμφωνα με το Ν.4369/2016	70
Πίνακας 2.4. Συντελεστές βαρύτητας κριτηρίων για την ποσοτική μοριοδότηση των προϊστάμενων	72
Πίνακας 2.5. Αξιολόγηση 2010- 2018	83
Πίνακας 3.1. Πώς το KSF υποστηρίζει μια ολοκληρωμένη αξιολόγηση και τη διαδικασία ανάπτυξης	103
Πίνακες 4.1 Νοσοκομεία.....	122
Πίνακας 4.2. Φύλο	124
Πίνακας 4.3. Οικογενειακή Κατάσταση	124
Πίνακας 4.4. Εκπαίδευση	125
Πίνακας 4.5. Θέση στην ιεραρχία	126
Πίνακας 4.6. Ηλικία- Προϋπηρεσία- Τωρινή Εργασία.....	127
Πίνακες 4.7 έως 4.65. Πίνακες Συχνότητων	128
Πίνακες 4.66. έως 4.70. Πίνακες Συνάφειας	179

ΣΧΗΜΑΤΑ

Σχήμα 1.1.Αξιολόγηση από πολλές πηγές	33
Σχήμα 1.2.Ανάλυση των στόχων	35
Σχήμα 1.3.Στόχος και σχέδιο ανάπτυξης αξιολογούμενου	35
Σχήμα 1.4.Μέθοδοι Αξιολόγησης Απόδοσης	37
Σχήμα 2.1 Διαδικασίες για την απόφαση στοχοθεσίας από το αρμόδιο όργανο διοίκησης.....	60
Σχήμα 3.1Χρήση στρατηγικών πρακτικών Δ.Α.Π. στην Κεντρική Κυβέρνηση (2010).....	111
Σχήμα 3.2: Έκταση της χρήσης των αξιολογήσεων απόδοσης στις αποφάσεις ανθρωπίνου δυναμικού στην Κεντρική Κυβέρνηση (2010)	111
Σχήμα 3.3.Έκταση της χρήσης συστήματος σύνδεσης αμοιβής και απόδοσης στην Κεντρική Κυβέρνηση (2012)	112
Σχήμα 4.1 Νοσοκομεία	122
Σχήμα4.2.Φύλο.....	124
Σχήμα 4.3.Οικογενειακή κατάσταση.....	125
Σχήμα 4.4.Εκπαίδευση	126
Σχήμα 4.5.Θέση στην ιεραρχία.....	127

Εισαγωγή

*«Αν δεν μετράς τα αποτελέσματα,
δεν μπορείς να διαχωρίσεις
την επιτυχία από την αποτυχία»*

Osborne et al, 1993

Η αξιολόγηση του Ανθρώπινου Δυναμικού όταν συνδέεται άρρηκτα με την απόδοση, αποτελεί συστατικό μέρος της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων (Performance Management). Εφόσον η διαχείριση της απόδοσης εφαρμόζεται αποτελεσματικά, έχει στρατηγικό χαρακτήρα για δημόσιους και ιδιωτικούς οργανισμούς και συμβάλλει τα μέγιστα στην αύξηση της απόδοσής του. (Ο.Ο.Σ.Α., 2011). Επιπρόσθετα συμβάλλει στην καλύτερη αξιοποίηση και ανάπτυξη του Ανθρώπινου Δυναμικού ενός οργανισμού, στην παρακίνησή του, ενώ ενισχύει τη συμβολή τους στο συνολικά παραγόμενο έργο του οργανισμού. Η αξιολόγηση για να εκπληρώσει τις δυνητικές λειτουργίες της πρέπει να μπορεί να επιτύχει την αποτύπωση των ποσοτικών και ποιοτικών διαφορετικών αποδόσεων και ικανοτήτων των εργαζομένων (Σπανού, 2018). Η σύγχρονη και αναπτυξιακή αντίληψη για την αξιολόγηση έχει σαν κύριο μέλημα της τη συνεχή ανάπτυξη και βελτίωση των εργαζομένων, και όχι να τους κρίνει απλά με τη χρήση μιας βαθμολογίας (Μπουραντάς, 2018).

Εύκολα λοιπόν εξάγεται το συμπέρασμα, πως η εφαρμογή ενός αποτελεσματικού συστήματος αξιολόγησης εργαζομένων για έναν οργανισμό αποτελεί έναν από τους βασικούς πυλώνες ανάπτυξης και επιτυχίας του. Οι βασικές προϋποθέσεις για την εφαρμογή ενός αποτελεσματικού συστήματος Αξιολόγησης της Απόδοσης των εργαζομένων είναι η ανάπτυξη και χρήση προτύπων, η ανάλυση των εργασιών, η περιγραφή των θέσεων εργασίας, η θέσπιση κριτηρίων απόδοσης εργασίας, ο ορισμός των υπεύθυνων αξιολόγησης και η στοχοθεσία (Mathis & Jackson, 2000).

Από την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας προκύπτει ότι διεθνώς πολλοί ερευνητές έχουν αναπτύξει πληθώρα εργαλείων μέτρησης- αξιολόγησης της απόδοσης του κλινικού έργου των νοσηλευτών, ήδη από το 1960 (Donoghue, 1991). Παρόλα αυτά κανένα από τα δημοσιευθέντα εργαλεία δεν έχει γίνει κοινά αποδεκτό σαν ο «χρυσός κανόνας» της αξιολόγησης της απόδοσης των νοσηλευτών (Szara,2016).

Η διεθνής εμπειρία από την εφαρμογή συστημάτων αξιολόγησης, μπορεί να βοηθήσει όχι μόνο στον εντοπισμό ενός αξιόπιστου και αποτελεσματικού εργαλείου μέτρησης της απόδοσης των νοσηλευτών, αλλά και στον τρόπο αποτελεσματικής εφαρμογής του. Τα συστήματα πέντε χωρών της Ευρωπαϊκής Ένωσης επιλέχθηκαν να παρουσιαστούν στην παρούσα μελέτη. Δύο Σκανδιναβικές (Δανία- Φιλανδία), μιας και οι δείκτες μέτρησης ποιότητας των συστημάτων υγείας τους κατέχουν τις υψηλότερες θέσεις στην παγκόσμια κατάταξη. Το Ηνωμένο Βασίλειο, που το σύστημα υγείας του αποτέλεσε πρότυπο για την ανάπτυξη του Ε.Σ.Υ. Και δύο χώρες της Μεσογείου, η Γαλλία που σύμφωνα με τους Benez και Jeannot (2013), υστερεί στο τομέα των μεταρρυθμίσεων και η Ιταλία που είναι πιο κοντά στην ελληνική μεσογειακή κουλτούρα.

Η Ελλάδα ταλανίζεται στην προσπάθεια ανεύρεσης ενός αποτελεσματικού και αποδεκτού συστήματος αξιολόγησης με πλήθος νομοθετικών ρυθμίσεων τις τελευταίες δεκαετίες. Ωστόσο σύμφωνα με εκθέσεις του Ο.Ο.Σ.Α., σπάνια και περιστασιακά εφαρμόζονται στρατηγικές πρακτικές στη Διοίκηση Ανθρώπινου Προσωπικού, η αξιολόγηση εκτελείται απλά σαν μια τυπική διαδικασία χωρίς να συνδέεται με τις λοιπές διαδικασίες της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων (κινητικότητα, προαγωγές) και δεν εφαρμόζεται κανένα σύστημα αμοιβής απόδοσης (Ο.Ο.Σ.Α, 2011; Ο.Ο.Σ.Α., 2012).

Επιπρόσθετα στην ελληνική επικράτεια κατά την περίοδο της κρίσης, οι απαιτήσεις των ΜοΥ και του Μεσοπρόθεσμου Πλαισίου Στήριξης για μείωση των δομών και του αριθμού των υπαλλήλων του Δημόσιου τομέα, είχαν σαν αποτέλεσμα τη σύνδεση τους με τη διαδικασία της αξιολόγησης. Απεργιακές κινητοποιήσεις, στάσεις εργασίας, συγκεντρώσεις έξω από τα Υπουργεία, Γενικές Συνελεύσεις,

άρνηση της αξιολόγησης και πρόσκληση των δημοσίων υπαλλήλων για αποχή από τη διαδικασία της, ήταν κάποιες από τις αντιδράσεις των συνδικαλιστικών φορέων.

Προσπάθεια εκσυγχρονισμού της διαδικασίας της αξιολόγησης έγινε το 2018 με το Ν.4533, με την εισαγωγή της ηλεκτρονικής αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων. Στην παρούσα έρευνα αναζητούνται λοιπόν οι απόψεις των νοσηλευτών σχετικά με την αξιολόγηση, δύο χρόνια μετά την εφαρμογή της ηλεκτρονικής αξιολόγησης και την περίοδο των έντονων κοινωνικών αντιδράσεων, μιας και από την αναζήτηση της βιβλιογραφίας δεν βρέθηκαν αντίστοιχες έρευνες για αυτή την περίοδο. Επιπλέον πρώτη φορά μελετάται ο συγκεκριμένος πληθυσμός (νοσηλευτές Δυτικής Μακεδονίας) σχετικά με τις απόψεις του για την αξιολόγηση, γεγονός που είναι ιδιαίτερα σημαντικό αφού αποτελεί σημαντικό μέρος της ελληνικής νοσηλευτικής κοινότητας.

- Μετά λοιπόν από αυτή την περίοδο τι στάση κρατούν οι νοσηλευτές απέναντι στην αξιολόγηση;
- Επιθυμούν να αξιολογείται η απόδοσή τους;
- Ποια αισθήματα τους προκαλεί η όλη διαδικασία;
- Εμπιστεύονται το σύστημα αξιολόγησης του οργανισμού τους;
- Εμπιστεύονται τους αξιολογητές;
- Θεωρούν δίκαιο και αμερόληπτο το σύστημα αξιολόγησης;
- Υπό ποιες προϋποθέσεις θέλουν να αξιολογείται η απόδοσή τους;
- Ενδιαφέρονται για τη σύνδεση της αξιολόγησης με συστήματα δίκαιων αμοιβών;
- Προωθούν την αξιολόγηση στους συναδέλφους τους;
- Οι απόψεις τους διαφοροποιούνται σε σχέση με τα ιδιαίτερα δημογραφικά χαρακτηριστικά τους;
- Κατά πόσο η βαθμίδα εκπαίδευσης ή η θέση τους στην ιεραρχία επηρεάζει τις απόψεις τους, όπως επισημαίνουν και άλλοι ερευνητές;

Για να δοθεί απάντηση στα παραπάνω ερωτήματα, να εξαχθούν ασφαλή συμπεράσματα και να διατυπωθούν εμπειριστατωμένες προτάσεις σχετικά με την αξιολόγηση της απόδοσης των νοσηλευτών διεξήχθη ποσοτική εμπειρική έρευνα, τα αποτελέσματα της οποίας συνδυάστηκαν με τα αποτελέσματα της βιβλιογραφικής ανασκόπησης. Η πραγματοποίησή της έγινε με τη χρήση δομημένου ερωτηματολογίου κλειστών ερωτήσεων και συλλέχθηκαν πρωτογενή δεδομένα που αφορούσαν τις απόψεις των νοσηλευτών σχετικά με την αξιολόγηση. Πληθυσμός της έρευνας ήταν οι νοσηλευτές στα 5 δημόσια νοσοκομεία της Δυτικής Μακεδονίας. Η επεξεργασία των στοιχείων που συλλέχθηκαν έγινε σύμφωνα με τις αρχές της ηθικής και της δεοντολογίας, λήφθηκε μέριμνα για τη διατήρηση και διασφάλιση της ανωνυμίας και της εμπιστευτικότητας των δεδομένων και χρησιμοποιήθηκαν οι κατάλληλες μέθοδοι στατιστικής ανάλυσης, όπως αυτές αναφέρονται στην παρ 4.2 της παρούσης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. Η Αξιολόγηση στα πλαίσια της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων

*«Ο ανθρώπινος παράγοντας είναι
ο σπανιότερος και πολυτιμότερος πόρος
κάθε επιχείρησης»*

Τζεκίνης 1988

1.1. Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων

Ανθρώπινοι Πόροι

Το σύνολο των ταλέντων και η επιθυμία για απόδοση όλων των ανθρώπων ενός οργανισμού αποτελούν τους ανθρώπινους πόρους του. Αυτοί είναι που μπορούν να επιτύχουν τη δημιουργία και την ολοκλήρωση του οράματος, της αποστολής, της στρατηγικής και των στόχων του οργανισμού (Jackson et al, 2000; Mullins, 2007; Huselid, 2005). Οι άνθρωποι παράγουν τα αγαθά και τις υπηρεσίες, σχεδιάζουν τα συστήματα εργασίας, ορίζουν τις στρατηγικές και τους στόχους ενός οργανισμού, αποτελώντας έτσι τον σπουδαιότερο παράγοντα στη λειτουργική διοίκηση του (Delaney & Huselid, 1996; Yukl, 2002; Mullins, 2007).

Όλες οι σύγχρονες θεωρίες της Διοίκησης, από τους «κύκλους ποιότητας» ως τις «επιχειρήσεις 3^{ου} τύπου» των Γάλλων, από το «3^ο κύμα» του A. Toffler ως τις προτάσεις του C. Handy για νέας μορφής «Διονυσιακές οργανώσεις» από το «Μάνατζερ του ενός λεπτού» ως το Ιαπωνικό Μάνατζμεντ, τοποθετούν στο κέντρο της θεωρίας τους την ενεργοποίηση, την αξιοποίηση και την απελευθέρωση του ανθρώπινου δυναμικού (Τζεκίνης, 1988). Υπό την προϋπόθεση ότι όλοι οι υπόλοιποι πόροι, υλικά, εγκαταστάσεις, τεχνολογία, λογισμικό, είναι διαθέσιμοι

στους ανταγωνιστικούς οργανισμούς και στις επιχειρήσεις, οι διαφορές στην απόδοση των ανθρώπων είναι αυτές που προσδιορίζουν και τις διαφορές στις οικονομικές αποδόσεις τους (Bratton & Gold, 2003).

Η ανάγκη αναγνώρισης της σημασίας του ανθρώπου, απασχολεί όλο και περισσότερο τους επιστήμονες τα τελευταία χρόνια. Τα εργαζόμενα άτομα, οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί προκειμένου να μην εκφράσουν παράπονα έχουν την ανάγκη ύπαρξης καλού κλίματος εργασίας. Ο αρνητισμός απέναντι στον άνθρωπο θα οδηγήσει σε πολλαπλάσια αρνητικά φαινόμενα μέσα στην επιχείρηση ή στον οργανισμό. Αντίθετα η θετική στάση απέναντι στον εργαζόμενο, σύμφωνα με τον Elton Mayo, θα βελτιώσει την απόδοσή τους μιας και νιώθει ότι υπάρχει κατανόηση απέναντι στις ανάγκες και στα προβλήματά του. Όπως η φυσική ατμόσφαιρα των χώρων εργασίας, έτσι και η ψυχολογική ατμόσφαιρα όταν είναι καλή προδιαθέτει θετικά των εργαζόμενων (Θεοδωράτος, 1993).

Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων

Η επιστήμη, η οποία ασχολείται με όλα τα παραπάνω και επικεντρώνει το ενδιαφέρον της στις πρακτικές και στις διαδικασίες που αφορούν τη διαχείριση και το σχεδιασμό του ανθρώπινου δυναμικού, ονομάζεται Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (Yukl, 2002; Mullins, 2007; Storey, 2001; Stone et al, 2007).

Ο νέος αυτός επιστημονικός κλάδος, άρχισε να αναπτύσσεται κατά τη δεκαετία του 1970 και περιείχε ένα ευρύτερο πεδίο, το οποίο συμπεριελάμβανε το ενδιαφέρον όχι μόνο για την υγιεινή και την ασφάλεια, αλλά και για την εργασιακή ικανοποίηση και την απόδοση των εργαζομένων. Τα τελευταία χρόνια το ενδιαφέρον της ΔΑΠ, εκτός των προαναφερθέντων, επικεντρώνεται και στην εργασιακή ηθική, στο περιβάλλον και στις δυνάμεις του παγκόσμιου ανταγωνισμού. Ο συνδυασμός όλων των παραπάνω προσδίδει ακόμα μεγαλύτερο κύρος στην εν λόγω επιστήμη (Schuler, 2000).

Το να δοθεί ένας ακριβής **ορισμός** στη ΔΑΠ είναι πολύ δύσκολο γιατί μετά από μια προσεκτική ανασκόπηση της βιβλιογραφίας εύκολα διαπιστώνει κανείς, ότι οι

επιστημονικές απόψεις που έχουν διατυπωθεί, διαφοροποιούνται σημαντικά μεταξύ τους (Towers,1992).

Σύμφωνα με τους Mondy et al (1999) Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων είναι η χρησιμοποίηση όλων των ανθρώπινων πόρων προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι της επιχείρησης. Αποτελεσματική ΔΑΠ αποτελεί το να κερδίζουν οι διευθυντές μέσω της προσπάθειας των άλλων. ΔΑΠ είναι ο σχεδιασμός μέσα στην επιχείρηση ενός επίσημου συστήματος, προκειμένου να επιτευχθεί η αποδοτική και αποτελεσματική χρήση του ανθρώπινου ταλέντου και η ολοκλήρωση των στόχων της (Mathis & Jackson, 2000). Για τους Byars και Rue (2003) οι δραστηριότητες που σχεδιάστηκαν προκειμένου να εξασφαλιστούν και να εναρμονιστούν οι άνθρωποι πόροι μέσα στην επιχείρηση αποτελούν την ΔΑΠ.

Σύμφωνα με τον Schuler (2000) οι μέθοδοι της ΔΑΠ είναι επικεντρωμένες στην ομαδική εργασία.

Λειτουργίες Τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων

Η ΔΑΠ περιλαμβάνει τόσο τη θεωρία, όσο και την πρακτική, μέσω των οποίων προσδιορίζεται η φύση της εργασίας και ρυθμίζονται οι εργασιακές σχέσεις. Οι λειτουργικοί τομείς που περιλαμβάνονται στη ΔΑΠ είναι (Millward et al, 2000; Urlich, 1997):

- **Προγραμματισμός:** Περιλαμβάνει τις προβλέψεις για μελλοντικές απαιτήσεις σε προσωπικό σύμφωνα με τη δομή, την κουλτούρα, το περιβάλλον, την τεχνολογία, τις στρατηγικές, την ηγεσία, τις εσωτερικές δυνάμεις και αδυναμίες, τους στόχους και το όραμα της επιχείρησης ή του οργανισμού
- **Στελέχωση:** Αναφέρεται στην πρόσληψη ανθρώπων, οι οποίοι διαθέτουν ικανότητα, γνώση, επιδεξιότητα και εμπειρία κατάλληλη για τις ανάγκες της επιχείρησης ή του οργανισμού
- **Ανάπτυξη Προσωπικού:** Εντοπίζει τις εκπαιδευτικές ανάγκες του προσωπικού, μέσω της αξιολόγησης της επίδοσής του. Έτσι το προσωπικό θα

έχει τη γνώση και την επιδεξιότητα όχι μόνο να αποδώσει ικανοποίηση στην εργασία του, αλλά και να προαχθεί εντός αυτής.

- **Παρακίνηση:** Εμπεριέχει τον σχεδιασμό και την εφαρμογή συστημάτων ανταμοιβής. Εργαλεία της είναι η αξιολόγηση εργασίας, η αξιολόγηση της επίδοσης των εργαζομένων και η ανάλυση των οφελών.
- **Διατήρηση Προσωπικού:** Περιλαμβάνει την υγιεινή και την ασφάλεια της εργασίας, τις πολιτικές κοινωνικής πρόνοιας, τη συμμόρφωση με θεσπισμένους κανόνες και αρχές και τη διατήρηση ενός ικανού προσωπικού εντός της επιχείρησης ή του οργανισμού.
- **Διοίκηση εργασιακών σχέσεων:** Εξασφαλίζει τη συμμετοχή του προσωπικού σε συνδικαλιστικές οργανώσεις και συνδικάτα. Εάν πρόκειται για συλλογικό φορέα, περιλαμβάνει τις διαπραγματεύσεις ανάμεσα στους εκπροσώπους των συνδικάτων και της διοίκησης για τη λήψη αποφάσεων σχετικά με τις συμβάσεις εργασίας
- **Διοίκηση Αλλαγής:** Μέσω αυτής γίνεται προσπάθεια πρόβλεψης του μέλλοντος της επιχείρησης, μεταλαμπάδευσης του οράματός της, ανακατανομή των πόρων της, δημιουργία προσδοκιών για την ανάπτυξη του προσωπικού και την απόδοσή του.
- **Αξιολόγηση:** Περιλαμβάνει το σχεδιασμό και την εφαρμογή εκείνων των μεθόδων και των διαδικασιών, που είναι ικανές να μετρήσουν, να αξιολογήσουν και να μεταβιβάσουν την προστιθέμενη αξία που έχει δημιουργηθεί όχι μόνο από τις πρακτικές του ανθρώπινου δυναμικού, αλλά από το σύνολο του συστήματος των ανθρωπίνων πόρων εντός των τειχών της επιχείρησης.

Ο σχεδιασμός και η επιτέλεση όλων αυτών των λειτουργιών οδηγεί στην πραγματοποίηση δύο βασικών στόχων: την αναβάθμιση της εργασιακής αποτελεσματικότητας και τη βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων (Bratton και Gold, 2003).

1.2. Ιστορική Αναδρομή Αξιολόγησης

Οι οργανωτικοί ψυχολόγοι άρχισαν να ενδιαφέρονται για τη μέτρηση της απόδοσης των εργαζομένων μόλις τα τελευταία 80 χρόνια, ωστόσο εδώ και αιώνες οι εργαζόμενοι αξιολογούνται για την απόδοση της εργασίας τους. Για πρώτη φορά συναντάται την τρίτη χιλιετία π. Χ. όπου απαντώνται απλές διαδικασίες και μέσα αξιολόγησης. (Dubois 1970, Guba & Linkoln 1983).

Τον 3^ο αιώνα μ.Χ. ο Sin Yu, ένας Κινέζος φιλόσοφος, κατηγόρησε τους αξιολογητές που εργάζονταν για τη Δυναστεία των Wei, ότι δεν αξιολογούσαν τους εργαζομένους με βάση την αξία και τα πραγματικά τους προσόντα, αλλά κυρίως τις προσωπικές τους συμπάθειες και αντιπάθειες.

Επιστημονική Επανάσταση

Τον 16^ο και 17^ο αι. μ.Χ. συνδέεται η αξιολόγηση της εργασίας με την οικονομική επιτυχία, η οποία μεταφράζεται σαν υπηρεσία στο Θεό (Heneman, 1992). Το 1640 σε άρθρο του Απογευματινού Ταχυδρομείου του Δουβλίνου αναφέρεται ότι οι νομοθέτες στη διαδικασία της αξιολόγησης δεν στηρίζονται στην απόδοση, αλλά στα ατομικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων (Huber & Fuller, 1998).

Στη Βιομηχανία η πρώτη εφαρμογή της αξιολόγησης της απόδοσης εμφανίζεται στις αρχές του 1800 μ.Χ.. Συγκεκριμένα στη βαμβαουργία του New Lanark της Σκωτίας, συναντάται η μέθοδος των «σιωπηλών (ξύλινων) οθονών». Σ' αυτές καθημερινά βαθμολογούνταν οι εργάτες βάσει χρωματικού κώδικα. Οι κύβοι ήταν κρεμασμένοι στο σταθμό εργασίας και αλλάζονταν όταν άλλαζε η απόδοση του εργάτη (Wiese & Buckley, 1998).

Το 1813 ξεκινάει στις Η.Π.Α. η επίσημη αξιολόγηση της απόδοσης (Randell, 1994). Στο αμερικανικό Τμήμα Στρατού, ο στρατηγός Lewis Cass αξιολογούσε τους άντρες του με χρησιμοποιώντας τους όρους «καλός χαρακτήρας» ή «άξιος περιφρόνησης από όλους». Ενώ το 1890 λαμβάνουν χώρα οι εκτιμήσεις της αποτελεσματικότητας και της αξίας στις αμερικανικές Δημόσιες Υπηρεσίες (Huber & Fuller, 1998).

Βιομηχανική Επανάσταση

Κατά τη Βιομηχανική Επανάσταση, στις Η.Π.Α. ο Taylor το 1911 θέτει σαν αντικειμενικό στόχο, τόσο της Διοίκησης όσο και του εργατικού δυναμικού, την επίτευξη (με γρήγορο ρυθμό και μέγιστη αποτελεσματικότητα) του υψηλότετου επιπέδου εργασίας που επιτρέπουν οι φυσικές ικανότητες των εργατών. Στη Γαλλία ο Fayol ορίζει σαν καθήκοντα ενός στελέχους την οργάνωση της εργασίας, την διοίκηση των εργαζομένων καθώς και τον συντονισμό της απόδοσης. Και για τους δύο, οι μελέτες οι οποίες στηρίζονται στο χρόνο και την κίνηση προκειμένου να επιτευχθεί άριστος σχεδιασμός εργασίας καθώς και αμοιβές στηριζόμενες στην άμεση παραγωγή, είναι απόλυτα χρήσιμες (Huber & Fuller, 1998). Αυτή την περίοδο στόχοι της αξιολόγησης, εκτός από την αύξηση της παραγωγικότητας, ήταν η λήψη αποφάσεων σχετικά με την προαγωγή, απόλυση, πειθαρχική ποινή, διαχείριση αμοιβών σύμφωνα με την αξία του κάθε εργαζόμενου (merit rating). Παρά την ανάπτυξη διαφόρων μεθόδων αξιολόγησης δεν υπήρχε η δυνατότητα κατανόησης των αποτελεσμάτων τους (έλλειψη τμημάτων Διοίκησης Προσωπικού), γι' αυτό οι διοικητικές αποφάσεις στηρίζονταν στην αρχή της αρχαιότητας, αρχή την οποία υποστήριζαν όχι μόνο οι διοικητικοί προϊστάμενοι, αλλά και τα εργατικά συνδικάτα (DeVries, Morrison, Shullman & Gerlach, 1981)(Κανελλόπουλος, 2002, σ. 301).

Πρώτος Παγκόσμιος Πόλεμος

Οι οργανωτικοί ψυχολόγοι στο πανεπιστήμιο Carnegie-Mellon στις Η.Π.Α., είναι οι πρώτοι που ασχολούνται επιστημονικά πλέον με τη διαδικασία της αξιολόγησης της απόδοσης. Ανέπτυξαν μια μέθοδο αξιολόγησης γνωστή ως «Σύγκριση Αξιωματικού με Αξιωματικό», η οποία στηριζόταν σε ψυχολογικά χαρακτηριστικά. Κατά την εφαρμογή της από τον αμερικανικό στρατό στη διάρκεια του 1^{ου} Παγκοσμίου Πολέμου, κάθε άτομο συγκρινόταν με τα υπόλοιπα άτομα της ομάδας εργασίας και στη συνέχεια γινόταν αριθμητική αποτίμηση της ικανότητάς του. Σήμερα δεν χρησιμοποιείται συχνά (πρόκειται για υποκειμενική μέθοδο), ωστόσο έδωσε ώθηση

για ανάπτυξη άλλων κανονιστικών διαδικασιών αξιολόγησης, όπως η Σύγκριση κατά ζεύγη, η Μέθοδος Υποχρεωτικής Επιλογής και η Κατάταξη (Randell, 1994).

Το 1930 εμφανίζεται η γραφική κλίμακα αξιολόγησης, σύμφωνα με την οποία κρίνονται τα προσωπικά χαρακτηριστικά τα οποία συνδέονται με την απόδοση, και στη συνέχεια καταγράφονται σε αριθμητικές κλίμακες απόδοσης. Το 1940 αναπτύσσεται η τεχνική των Κρίσιμων Γεγονότων (Critical Incidents), γεγονότων αποτελεσματικής και μη αποτελεσματικής απόδοσης της εργασίας (Flanagan, 1949).

Δεύτερος Παγκόσμιος Πόλεμος

Η δυσκολία εφαρμογής όλων των παραπάνω μεθόδων οδήγησε το 1950, στον σχεδιασμό ενός νέου συστήματος αξιολόγησης το οποίο στηρίζεται στη Διοίκηση Δια Στόχων (Management By Objectives/MBO). Ο McGregor υποστήριξε ότι το προσωπικό πρέπει να αξιολογείται βάσει βραχυπρόθεσμων στόχων, τους οποίους θέτει η επιχείρηση. Οι στόχοι πρέπει να είναι διατυπωμένοι με σαφήνεια, να είναι μετρήσιμοι, εξειδικευμένοι, σαφώς προσδιορισμένοι χρονικά και να αποτελούν μέρος ενός ολοκληρωμένου σχεδίου δράσης. Έτσι προσανατολίζονται οι εργαζόμενοι, γνωστοποιούνται τα καθήκοντα και οι απαιτήσεις κάθε θέσης εργασίας, ορίζεται η διαδικασία της αξιολόγησης και ορίζονται τα όρια της αξιολογικής κρίσης. Το 1957 ο ίδιος ερευνητής, αναφέρει ότι ο κύριος λόγος για τον οποίο αποτυγχάνουν τα συστήματα αξιολόγησης είναι γιατί τα στελέχη διαμαρτύρονται επειδή πρέπει να κρίνουν την αξία των εργαζομένων σαν «αλάνθαστοι κριτές». Η αξιολόγηση βάσει στόχων αλλάζει το ρόλο του βαθμολογητή από κριτή σε καθοδηγητή, υποστηρίζοντας τη συνεισφορά του στη διαδικασία της αξιολόγησης. Το εν λόγω σύστημα ενώ υπερτερεί έναντι των προγενέστερών του, ωστόσο εμφανίζει κάποιες δυσκολίες στην εφαρμογή του, μιας και είναι αρκετά περίπλοκο και δύσκολο να ορισθούν ποιες διαστάσεις της απόδοσης θα μετρήσουν τους επιτεύξιμους στόχους (Murphy & Cleveland, 1995). Επιπλέον απαιτεί αρκετό χρόνο και ισχυρή διαχειριστική δέσμευση προκειμένου να επιτευχθεί η αλλαγή στον τρόπο σκέψης των εργαζομένων (Patten, 1977).

Στη συνέχεια οι Smith & Kendall, προκειμένου να πετύχουν ακριβή μέτρηση της απόδοσης των εργαζομένων, σταθμίζουν ένα ψυχομετρικό εργαλείο το οποίο στηριζόταν στις εργασιακές συμπεριφορές (BARS), ενώ οι Blanz & Ghiselli, εστιάζοντας στην εργασιακή συμπεριφορά μέσω παρατήρησης, δημιουργούν μια νέα κλίμακα (MSS) (Latham & Wexley, 1977).

Στην πορεία των χρόνων και μετά την εφαρμογή πολλών συστημάτων αξιολόγησης γίνεται πλέον ξεκάθαρο, πως εξίσου σημαντικό με τα χαρακτηριστικά του αξιολογούμενου, στην όλη διαδικασία είναι και η απόδοση του αξιολογητή. Για την αξιοπιστία των εκτιμήσεων, τις προκαταλήψεις, τον αριθμό και το είδος των αξιολογητών, καθώς και το χρονικό διάστημα κατά το οποίο γίνεται η αξιολόγηση, μίλησε πρώτος ο Robert Welly το 1957, αλλά δυστυχώς το έργο του παρέμεινε «θαμμένο», μέχρι τη δεκαετία του 1980. Από τότε αναπτύχθηκαν διάφορα γνωσιακά μοντέλα, τα οποία προσπαθούσαν να ερμηνεύσουν και να εξηγήσουν την απόδοση των αξιολογητών. Ενώ δίνεται ιδιαίτερη βαρύτητα και στο κοινωνικό/ πολιτικό πλαίσιο, μέσα στο οποίο πραγματοποιείται η αξιολόγηση της απόδοσης. Την επόμενη δεκαετία τόσο στις Η.Π.Α. όσο και στο Ηνωμένο Βασίλειο 80-90% των επιχειρήσεων χρησιμοποιούσε κάποια μέθοδο αξιολόγησης (Huber & Fuller, 1998).

1.3.Αξιολόγηση της Απόδοσης του Ανθρώπινου Δυναμικού

Συστατικό μέρος της ΔΑΠ είναι η αξιολόγηση της απόδοσης του Ανθρώπινου Δυναμικού, η οποία συνδέεται άρρηκτα με την απόδοση (Performance Management). Για όλους τους οργανισμούς, ιδιωτικούς και δημόσιους, η διαχείριση της απόδοσης αφενός έχει στρατηγικό χαρακτήρα και αφετέρου έχει μέγιστη συμβολή στην αύξηση της απόδοσής τους, εφόσον εφαρμόζεται αποτελεσματικά (Ο.Ο.Σ.Α.,2011).

1.3.1.: Απόδοση Εργασίας

Για πολλά χρόνια η αξιολόγηση της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού, απασχόλησε τους ακαδημαϊκούς ερευνητές (Bretz et al, 1992; Horowitz & Zappe, 1995;Gaugler & Rudolph, 1992). Για να επιτευχθεί να δοθεί ο ορισμός της αξιολόγησης της, είναι αναγκαίο να οριστεί πριν το τι είναι απόδοση. Αν δεν οριστεί η απόδοση τότε ούτε να μετρηθεί μπορεί, ούτε να διοικηθεί.

Πρόκειται λοιπόν για μια πολυδιάστατη έννοια, η οποία για να μετρηθεί απαιτείται ποικιλία παραγόντων (Bates & Holton, 1995).

Ο Ζαβλανός (1999) ορίζει την απόδοση σαν τα συνολικά αποτελέσματα τα οποία παράγονται σε μια συγκεκριμένη δραστηριότητα ή εργασία σε ορισμένη χρονική περίοδο.

Για τους Bernadin et al (1995), η απόδοση οφείλει να οριστεί ως προς το αποτέλεσμα της εργασίας, γιατί μόνο τότε μπορεί να συνδεθεί με τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης, την ικανοποίηση των πελατών και την οικονομική συμβολή.

Αντίθετα ο Campbell (1990) ορίζει την απόδοση σαν συμπεριφορά και τη διαχωρίζει από τα αποτελέσματα, τα οποία όπως λέει είναι πιθανό να αλλοιωθούν από άλλους παράγοντες του συστήματος.

1.3.2.: Ορισμοί Αξιολόγησης της απόδοσης

Όπως και η απόδοση, έτσι και η αξιολόγησή της μπορεί και έχει οριστεί με ποικίλους τρόπους, από διάφορους επιστήμονες. Ορισμένοι από τους ορισμούς που απαντώνται στη βιβλιογραφία παρατίθενται ενδεικτικά παρακάτω:

- Στο λεξικό της Κοινής Νεοελληνικής του Αριστοτελείου Πανεπιστημίου Θεσσαλονίκης (1999) η αξιολόγηση ορίζεται σαν *«ο προσδιορισμός της αξίας, της σημασίας, της ποιότητας ενός πράγματος με καθορισμένα κριτήρια».*

- Για τον Scriven (1991) «Αξιολόγηση είναι η διαδικασία προσδιορισμού της αξίας ενός αντικειμένου»
- Για τον Cascio (1991) «Αξιολόγηση είναι η συστηματική καταγραφή των ατομικών ή ομαδικών δυνατών σημείων και αδυναμιών που σχετίζονται με την εργασία»
- Για τον Towers (1992) «Αξιολόγηση είναι η διαδικασία συλλογής πληροφοριών η οποία θα βοηθήσει στη σωστή λήψη αποφάσεων και την ορθή κατανομή των πόρων»
- Για τους Mathis & Jackson (2000) «Αξιολόγηση είναι η διαδικασία της αποτίμησης του πόσο καλά εκτελεί την εργασία του ο εργαζόμενος, σε σχέση με κάποια πρότυπα και η γνωστοποίηση των αποτελεσμάτων»
- Για τον Χυτήρη (2001) «Αξιολόγηση είναι η εκτέλεση ή ολοκλήρωση ενός συγκεκριμένου έργου, που έχει ανατεθεί από την επιχείρηση στον υπάλληλο, προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι της επιχείρησης, σε συγκεκριμένο χρόνο και με συγκεκριμένο τρόπο»
- Για τους Παπάνη & Ρόντο (2007) «Η Αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων είναι μια επίσημη εκτίμηση του έργου των υπαλλήλων ανά τακτά χρονικά διαστήματα»
- Αργότερα το 2012 ο Dessler ορίζει «Η αξιολόγηση της απόδοσης είναι η εκτίμηση της τρέχουσας ή της παρελθούσας απόδοσης ενός εργαζομένου σύμφωνα με τα πρότυπα απόδοσης που έχουν τεθεί για τη θέση του»

1.4.Αναπτυξιακή Αξιολόγηση Εργαζομένων

Ο Μπουραντάς το 2018 ορίζει την αξιολόγηση σαν μια επίσημη και τυπική διαδικασία την οποία εκτελούν ετησίως όλοι οι οργανισμοί και οι επιχειρήσεις. Την αναγνωρίζει σαν σημαντικό εργαλείο, στα χέρια κάθε προϊστάμενου- ηγέτη, προκειμένου να επιτευχθεί **η συνεχής βελτίωση και ανάπτυξη** των συνεργατών του. Για να επιτευχθεί αυτό πρέπει να γίνει μετάβαση από την παραδοσιακή αξιολόγηση, που είχε σαν κύριο στόχο της να κρίνει τους υπαλλήλους με τη χρήση μιας βαθμολογίας, στην σύγχρονη και αναπτυξιακή αντίληψη για την αξιολόγηση.

Σε αυτή τη μορφή αξιολόγησης επιτυγχάνεται «η συνεχής ανάπτυξη των εργαζομένων και η διαρκής βελτίωση των ατομικών, ομαδικών και επιχειρησιακών επιδόσεων» (Μπουραντάς, 2018).

Ο εργαζόμενος συμμετέχει ενεργά σε αυτήν και έχει πολύ ουσιαστικό ρόλο (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς 2003).

Σκοπιμότητα Αναπτυξιακής Αξιολόγησης

Οι λόγοι εφαρμογής ενός συστήματος αξιολόγησης, όπως και τα οφέλη που θα επιτευχθούν από την εφαρμογή του, συνοψίζονται στην επίτευξη των στόχων της αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων. Σύμφωνα με τον Μπουραντά (2018), οι κύριοι στόχοι της αναπτυξιακής αξιολόγησης, όπως απεικονίζονται και στον Πίνακα 1.1., είναι:

- **Αξιοκρατία και δικαιοσύνη.** Η αξιολόγηση βοηθάει στον να εντοπιστεί η συνεισφορά, οι επιδόσεις και τα αποτελέσματα κάθε εργαζομένου στην επίτευξη των στόχων της ομάδας και της επιχείρησης. Η σύνδεση της επίδοσης των εργαζομένων με ένα δίκαιο σύστημα αμοιβών και μπόνους αυξάνει το αίσθημα δικαιοσύνης των υπαλλήλων. Επιπλέον όταν μέσω της αξιολόγησης εντοπίζονται οι ικανότητες κάθε υπαλλήλου, τότε ο σωστός άνθρωπος τοποθετείται στη σωστή θέση και έτσι προάγονται οι αξιότεροι.
- **Στοχοθεσία.** Οι στόχοι κάθε εργαζόμενου πρέπει να είναι ταυτόσημοι με τους στόχους της οργανωτικής μονάδας και της επιχείρησης. Η αξιολόγηση στηρίζεται στο βαθμό επίτευξης αυτών των στόχων. Η αξιολόγηση βοηθάει λοιπόν τη στοχοθεσία, τον έλεγχο και τελικά την αύξηση της αποδοτικότητας, της αποτελεσματικότητας και τη συνεχή βελτίωση
- **Παρακίνηση εργαζομένων.** Οι στόχοι όταν τίθενται με σωστό τρόπο και είναι αποδεκτοί από τους εργαζομένους αποτελούν κίνητρο, μιας και το αίσθημα της επιτυχίας όχι μόνο ικανοποιεί, αλλά αποτελεί και ανάγκη για όλους σχεδόν τους ανθρώπους.

- **Αίσθημα υπευθυνότητας.** Η γνώση ότι τα άτομα θα αξιολογηθούν για μια συμπεριφορά ή ένα αποτέλεσμα, αυτόματα τα κάνει να νιώθουν μεγαλύτερη ευθύνη.
- **Ενίσχυση επιθυμητής κουλτούρας.** Ανάλογα με το τι αξιολογείται, τι επιβραβεύεται, τι τιμωρείται διαμορφώνονται στους εργαζόμενους οι συμπεριφορές και οι επιδόσεις τους.
- **Ανάπτυξη και Βελτίωση εργαζομένων.** Μέσω της αξιολόγησης εντοπίζονται οι αδυναμίες των εργαζομένων, οι περιοχές καθώς και ο τρόπος που μπορούν να βελτιωθούν. Απαραίτητη προϋπόθεση είναι να πειστούν οι εμπλεκόμενοι ότι η αξιολόγηση γίνεται για την επίτευξη της συνεχούς ανάπτυξης και βελτίωσης των εργαζομένων.

Πίνακας 1.1.: «Οι στόχοι της Αξιολόγησης του εργαζομένου»

1. Αξιοκρατία- Αίσθημα Δικαιοσύνης
2. Συνεχής Ανάπτυξη εργαζομένου
3. Σχέση Προϊστάμενου- Υφιστάμενου
4. Παρακίνηση για Υψηλή Απόδοση και Συνεχή Βελτίωση
5. Ενίσχυση Αισθήματος Υπευθυνότητας
6. Υποστήριξη Προγραμμάτων Εκπαίδευσης, Κινήτρων, Προαγωγών, Μεταθέσεων, Προσλήψεων
7. Μέσα Άσκησης Διοίκησης (στόχοι, καθοδήγηση, έλεγχος κλπ)

Πηγή: «Επιτυχημένος Ηγέτης και Μάνατζερ» Μπουραντάς 2018

1.5. Προϋποθέσεις εφαρμογής ενός συστήματος Αξιολόγησης Απόδοσης

Το κατά πόσο ένα σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων θα είναι αποτελεσματικό, εξαρτάται από το αν είναι σαφές και συγκεκριμένο, αντικειμενικό και αξιόπιστο, αποδοτικό και εστιασμένο, κατάλληλο για τις ιδιαιτερότητες κάθε οργανισμού, αποδεκτό και κατανοητό από όλους τους εμπλεκόμενους. Βασική προϋπόθεση είναι όλα τα μέλη του οργανισμού να διαθέτουν κουλτούρα αξιολόγησης και να παραμένουν δεσμευμένοι προς αυτή την κατεύθυνση, πιστεύοντας πως η δίκαιη, αντικειμενική και αμερόληπτη αξιολόγηση συμβάλλει στη συνεχή βελτίωση της απόδοσης του (Παπαλεξανδρή, 2008).

1.5.1.: Ανάπτυξη και χρήση προτύπων (Standards)

Η αξιολόγηση στηρίζεται σε πρότυπα απόδοσης, τα οποία ορίζονται από τους στόχους του οργανισμού και της κάθε θέσης. Εκ των προτέρων πρέπει ο υπάλληλος να γνωρίζει αυτά τα πρότυπα, σύμφωνα με τα οποία θα πραγματοποιηθεί η αξιολόγησή του, όπως πρέπει να γνωρίζει και τους στόχους για να κατευθύνει προς αυτούς την επίδοσή του. Τα πρότυπα απόδοσης πρέπει να είναι ευθυγραμμισμένα με τους στόχους και να ακολουθούν ως προς το περιεχόμενό και τα χαρακτηριστικά τους, το ακρωνύμιο S.M.A.R.T. (Specific, Measurable, Acceptable, Realistic, Time-bound)(Dessler, 2012).

Τα επαγγελματικά πρότυπα ορίζονται από έναν φορέα, από έναν επαγγελματικό σύλλογο (π.χ. Σύνδεσμος Αμερικανών Νοσηλευτών- ANA), από μια διεύθυνση στην οποία χρησιμοποιούνται. Πρόκειται για συστήματα μέτρησης, τα οποία μετρούν την ποσοτική και ποιοτική αξιολόγηση κάθε επαγγελματία. Πρέπει να στηρίζονται στην ενδεδειγμένη γνώση και να είναι πρακτικά για να μπορέσουν να επιτευχθούν (Russell L. & Russell C,2010).

Στον πίνακα 1.2 φαίνονται οι ροές στη διαδικασία της αξιολόγησης, με βάση τα πρότυπα απόδοσης.

Η διαμόρφωση λειτουργικών, αξιόπιστων και έγκυρων προτύπων απόδοσης για κάθε θέση εργασίας, απαιτεί πρώτα την ανάλυση της θέσης εργασίας (Βαξεβανίδου και Ρεκλείτης, 2012; Noe, et al., 2007, Decenzo και Robbins, 2002).

Πίνακας 1.2.: «Ροές στη διαδικασία της Αξιολόγησης»



Πηγή: Decenzo και Robbins, 2002: σελ 272

1.5.2.: Ανάλυση Εργασίας

Όταν η αξιολόγηση της απόδοσης στηρίζεται στην ανάλυση της εργασίας, τότε γίνεται περισσότερο σχετική και τεκμηριώνεται η εγκυρότητα του περιεχομένου της (Friedman M.G., 1986).

Η ανάλυση εργασίας προκύπτει από την παρατηρούμενη συμπεριφορά και αυτή με τη σειρά της δημιουργεί τα πρότυπα απόδοσης (Russell L. & Russell C,2010).

Παρατηρούμενη συμπεριφορά→ Ανάλυση εργασίας→ Πρότυπα Απόδοσης

Η συστηματική συλλογή πληροφοριών για μια ορισμένη εργασία δημιουργεί την ανάλυση εργασίας. Μέσω της ανάλυσης εργασίας αναγνωρίζονται, καθορίζονται,

οργανώνονται και παρουσιάζονται τα έργα, τα καθήκοντα και οι ευθύνες που έχει να φέρει εις πέρας ο εκτελών την εργασία (Edwards & Sproull,1985).

1.5.3.: Περιγραφή θέσης εργασίας

Η περιγραφή της θέσης εργασίας αποτελεί μια σύμβαση, η οποία πρέπει να περιέχει τις υποχρεώσεις και τις λειτουργίες της εργασίας, καθώς και να ορίζει με σαφήνεια το άτομο απέναντι του οποίου είναι υπεύθυνος ο εργαζόμενος. Είναι μια γραπτή αναφορά όπου περιγράφονται οι ευθύνες, τα καθήκοντα και οι συνθήκες του έργου που γίνεται ανάθεση (Russell L. & Russell C,2010).

Πρόκειται για περιγραφή μιας εργασίας και όχι του ατόμου που βρίσκεται στη θέση. Τα πιο πολλά πρότυπα (format) που περιγράφουν μια θέση εργασίας, έχουν έναν τίτλο για την εργασία, το πεδίο αρμοδιότητας, τις βασικές λειτουργίες, τις ευθύνες, τα καθήκοντα, τις σχέσεις του οργανισμού (επικοινωνία), τα όρια της εξουσίας και τα κριτήρια για την αξιολόγηση της απόδοσης. Η έκταση των περιγραφών είναι μιας με δύο σελίδων (Wolf,1997)

1.5.4.: Κριτήρια αξιολόγησης απόδοσης εργασίας

Στην πλειονότητα των επιχειρήσεων τα συνηθέστερα κριτήρια βάσει των οποίων αξιολογείται η απόδοση των εργαζομένων είναι τα χαρακτηριστικά των εργαζομένων, η συμπεριφορά τους καθώς και τα αποτελέσματα της εργασίας τους (Mondy et al,1999). Σύμφωνα με τους Mathis & Jackson (2000) τα κριτήρια που πρέπει να αξιολογεί ένας οργανισμός ή μια επιχείρηση είναι η ποσότητα και η ποιότητα της εργασίας, η αδιάλειπτη παρουσία στην εργασία, η έγκαιρη ολοκλήρωσή της και η ικανότητα συνεργασίας.

Σύμφωνα με το UTPB (2000), τα κριτήρια που πρέπει να αξιολογούνται είναι τα παρακάτω:

- Γνώση εργασίας (ευθυνών θέσης και υποχρεώσεων)
- Ποιότητα εργασίας (ολοκλήρωση, ορθότητα και ακρίβεια στην απόδοση)
- Ποσότητα εργασίας (πόση εργασία ολοκληρώνεται σε μία μέρα εργασίας)

- Ακρίβεια και Επιμέλεια (υπακοή στο ωράριο εργασίας και έγκαιρη προσέλευση στις συνελεύσεις)
- Αποτελεσματική διαχείριση του χρόνου (ικανότητα να προγραμματίζει, να οργανώνει και να βάζει προτεραιότητες)
- Εγκυρότητα και Υπευθυνότητα στην εκτέλεση της εργασίας (διάθεση να αναλάβει τα καθήκοντά του και να τα ολοκληρώσει με υπευθυνότητα)
- Πρωτοβουλία
- Διαπροσωπικές Σχέσεις (συνεργασία και επικοινωνία με συναδέλφους)
- Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου

1.5.5.: «Υπεύθυνοι Αξιολόγησης»

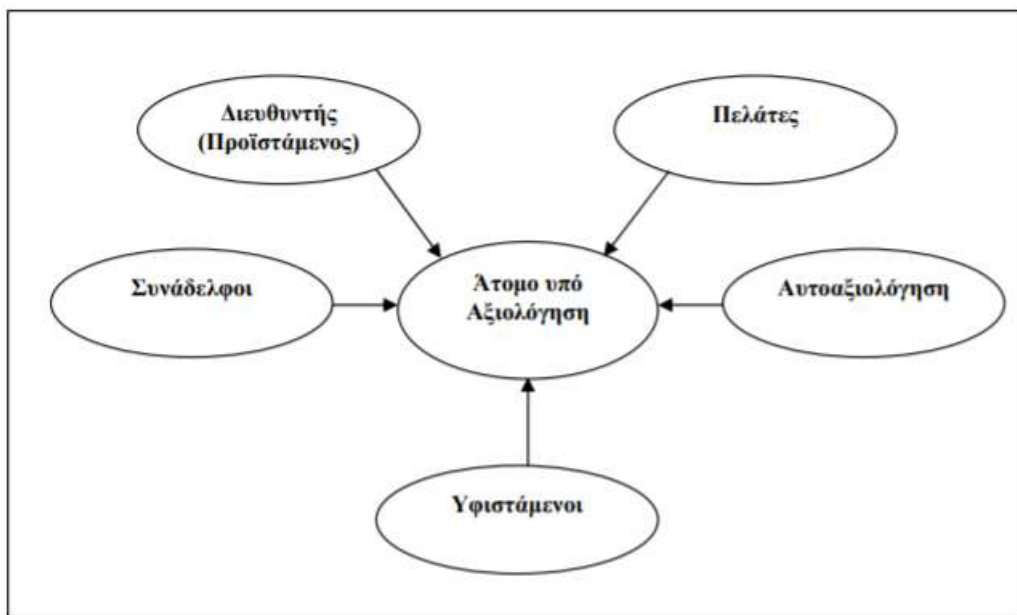
Στις περισσότερες των περιπτώσεων η αξιολόγηση των εργαζομένων γίνεται από τον άμεσο προϊστάμενό τους. Η αυξανόμενη χρήση όμως των ομάδων έχει οδηγήσει στην αξιολόγηση μεταξύ των μελών της ομάδας. Ενώ και η εξωτερική αξιολόγηση αναπτύσσεται ταχύτατα (Mathis & Jackson, 2000). Η αξιολόγηση από πολλές πηγές, την οποία εφαρμόζουν πολλές επιχειρήσεις, θεωρείται πιο αξιόπιστη, μιας και το άτομο αξιολογείται από πολλά άτομα με τα οποία συνεργάζεται μαζί τους σε διαφορετικούς τομείς. Πλεονέκτημα της μεθόδου αυτής παρουσιάζεται και η αμεροληψία της όσον αφορά τη εθνικότητα και το φύλο (Edwards & Ewen, 1996).

Στις περισσότερες περιπτώσεις, το ρόλο των αξιολογητών έχουν:

- Οι άμεσοι προϊστάμενοι για τους συνεργάτες τους
- Οι εργαζόμενοι για τους άμεσους προϊστάμενούς τους
- Οι εργαζόμενοι για τον εαυτό τους
- Εξωτερικοί αξιολογητές
- Τα άτομα των ομάδων μεταξύ τους
- Πολλές πηγές ταυτόχρονα (Mathis & Jackson,2000; Mondy et al,1999)

1.5.6.: Ανατροφοδότηση 360⁰ (feedback 360⁰)

Οι αξιολογήσεις που προέρχονται από διευθυντές, προϊστάμενους, συνεργάτες, υφιστάμενους, πελάτες ακόμα και από τους ίδιους τους εργαζόμενους ονομάζονται αξιολογήσεις 360 βαθμών ή ανατροφοδότηση 360 βαθμών ή ανατροφοδότηση πλήρους κύκλου ή ανατροφοδότηση πολλαπλής εκτίμησης (Jackson & Schuler, 2003; Vinson, 1996). Η συγκεκριμένη μέθοδος λόγω των πολλών αξιολογητών είναι περισσότερο νόμιμα προστατευμένη και έχει το πλεονέκτημα ότι μειώνονται ή εξαλείφονται τα συνηθισμένα λάθη της αξιολόγησης (Bratton & Gold, 1999).



Σχήμα 1.1.: «Αξιολόγηση από πολλές πηγές»[Πηγή: Mathis & Jackson,2000]

Όλα τα συστήματα αξιολόγησης απόδοσης στηρίζονται στην υπόθεση, ότι η **ανατροφοδότηση** είναι αναγκαία για τον εργαζόμενο, προκειμένου να βελτιώσει την απόδοσή του. Η ανατροφοδότηση τους ενημερώνει για το πόσο καλά κάνουν τη δουλειά τους, πόσο πετυχαίνουν τους στόχους τους, ενώ νιώθουν και το ενδιαφέρον των άλλων για την εργασία τους. Ο βέλτιστος τρόπος χρήσης της ανατροφοδότησης είναι να συγκριθεί η αυτοαξιολόγηση με τις αξιολογήσεις των υπόλοιπων αξιολογητών. Απαραίτητες προϋποθέσεις για τη λειτουργία του συστήματος είναι η

ειλικρίνεια, η εχεμύθεια και η συμβολή ειδικών οι οποίοι θα βοηθήσουν τους εμπλεκόμενους να κατανοήσουν και να εφαρμόσουν τις διαδικασίες (Newstrom & Davis, 2002).

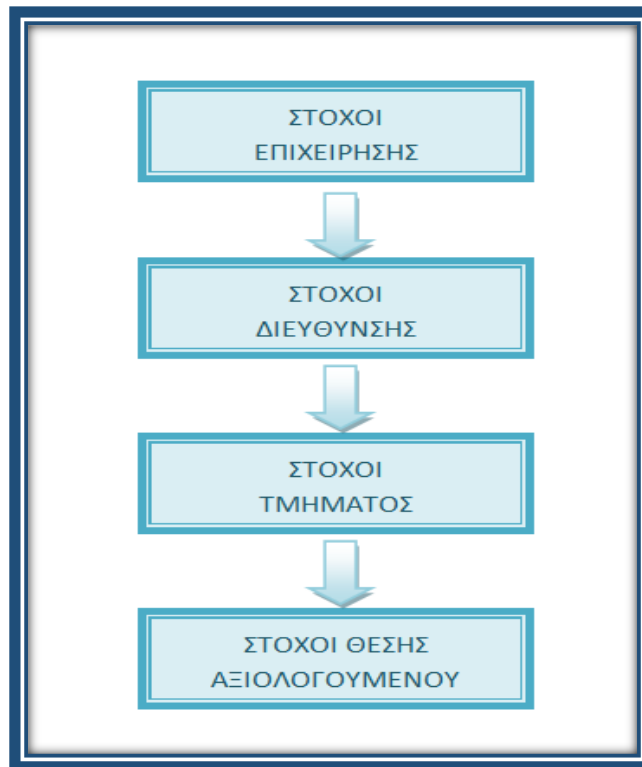
1.5.7. Στοχοθεσία

Βασική προϋπόθεση για την αποτελεσματική εφαρμογή του συστήματος αξιολόγησης είναι ο προσδιορισμός των ατομικών στόχων του αξιολογούμενου, σύμφωνα με τον Μπουραντά (2018). Οι στόχοι που τίθενται αφορούν δύο πεδία.

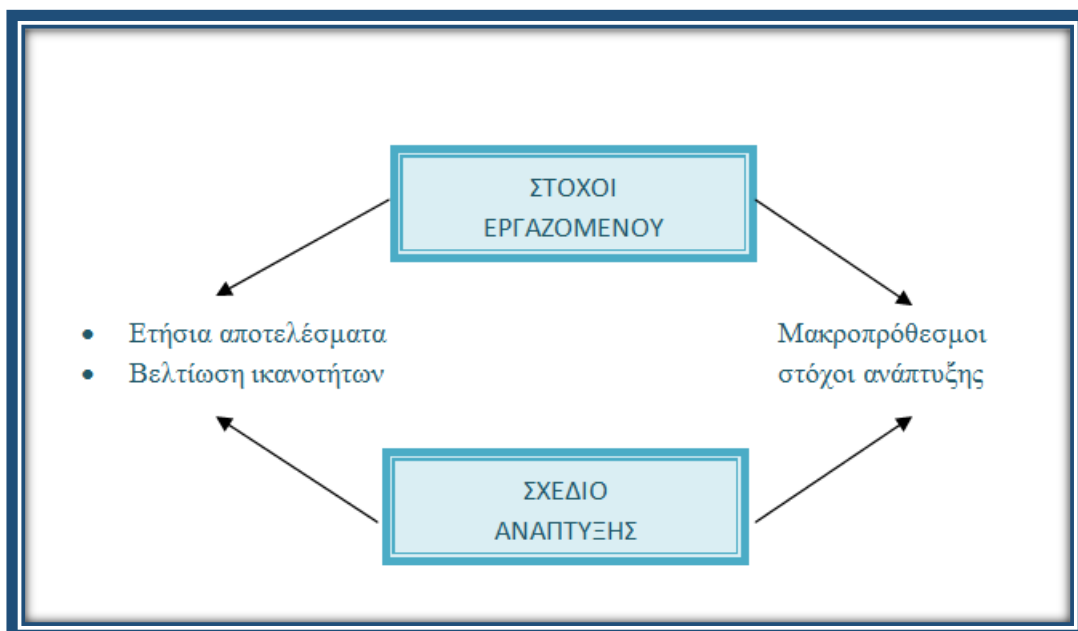
Το **πρώτο πεδίο** περιλαμβάνει τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα σε συγκεκριμένο χρόνο. Οι ατομικοί στόχοι πρέπει να βρίσκονται σε συμφωνία με τους συνολικούς στόχους της επιχείρησης και της οργανωτικής μονάδας. Η σχέση μεταξύ τους (Μπουραντάς, 2018) απεικονίζεται στο Σχήμα 1.2.

Ο Μπουραντάς (2018) ορίζει συγκεκριμένα **χαρακτηριστικά στους στόχους** του αξιολογούμενου, για να είναι σωστή η αξιολόγηση.

- Μετρήσιμοι, συγκεκριμένοι, προσδιορισμένοι χρονικά, ποιοτικά και ποσοτικά
- Δύσκολοι και προκλητικοί, γιατί αυτοί παρακινούν θετικά τον εργαζόμενο δημιουργώντας του το αίσθημα της επιτυχίας και έτσι τον οδηγούν σε εξαιρετικές επιδόσεις
- Εφικτοί και ρεαλιστικοί
- Αποδεκτοί από τον αξιολογούμενο. Προϋποθέτει την υποστηρικτική δράση του προϊστάμενου προς τον συνεργάτη του. Ο προϊστάμενος βοηθάει τον συνεργάτη να αντιληφθεί την αναγκαιότητα επίτευξης των στόχων, τα οφέλη που θα αποκομιστούν (μπόνους), τη σύνδεση με τους λοιπούς στόχους της επιχείρησης, τον τρόπο επίτευξης των στόχων και να επισημάνει την υποστήριξη που θα του παρέχει.



Σχήμα 1.2.: «Ανάλυση των στόχων» [Πηγή: «Επιτυχημένος Ηγέτης και Μάνατζερ» Μπουραντάς 2018]



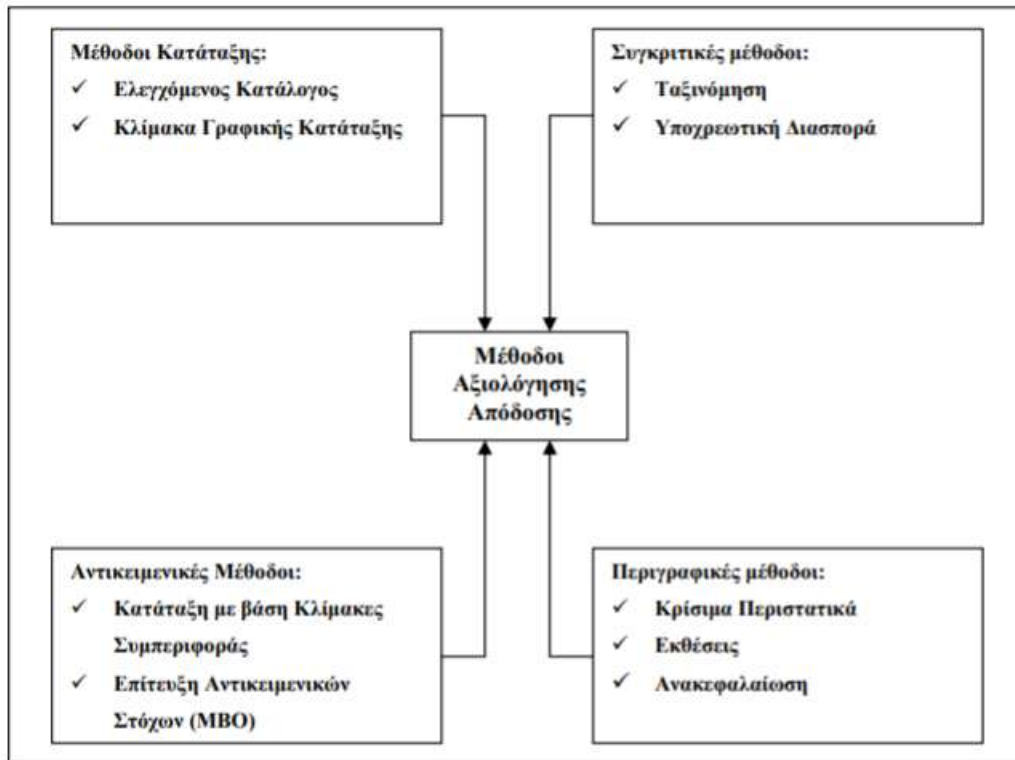
Σχήμα 1.3.: «Στόχος και σχέδιο ανάπτυξης αξιολογούμενου» [Πηγή: «Επιτυχημένος Ηγέτης και Μάνατζερ» Μπουραντάς 2018]

Το **δεύτερο πεδίο** έχει να κάνει με το σχέδιο βελτίωσης και ανάπτυξης του συνεργάτη. Αφενός περιλαμβάνει τους τρόπους βελτίωσης των συμπεριφορών και των ικανοτήτων στις οποίες δεν συμβάδισε με τις απαιτήσεις. Αφετέρου περιλαμβάνει τις ικανότητες και τις γνώσεις που πρέπει να αναπτυχθούν ώστε ο να επιτευχθεί η εξέλιξη του συνεργάτη μέσα στην επιχείρηση ή στον οργανισμό (σχήμα 1.3) (Μπουραντάς, 2018).

1.6.Μέθοδοι Αξιολόγησης Απόδοσης

Η βασική αρχή, ότι για να καταφέρεις να βελτιώσεις κάτι, πρέπει πρώτα να μπορέσεις να το μετρήσεις, αποτελεί αναμφισβήτητο γεγονός και έχει περάσει στην κουλτούρα πολλών οργανισμών και επιχειρήσεων Έτσι έχουν αναπτυχθεί πλήθος μεθόδων αξιολόγησης της απόδοσης εργασίας. Οι αρχικές μέθοδοι εμφάνισαν αρκετά μειονεκτήματα, με αποτέλεσμα να επινοηθούν νέες τεχνικές και τρόποι αξιολόγησης. Το ερώτημα που προκύπτει πλέον είναι, ποια μέθοδος πρέπει να επιλεγεί. Για να απαντηθεί το ερώτημα αυτό πρέπει πρώτα να οριστεί ο σκοπός για τον οποίο γίνεται η αξιολόγηση. Αν για παράδειγμα, η αξιολόγηση γίνεται για εκπαίδευση ή προαγωγή, ίσως η καταλληλότερη μέθοδος είναι των κλιμάκων κατάταξης. Αντίθετα αν ο οργανισμός μέσω της αξιολόγησης θέλει να πετύχει την αύξηση της αποτελεσματικότητας των εργαζομένων του, ίσως καταλληλότερες μέθοδοι να είναι οι συνεργατικές (Mondy et al., 1999).

Οι μέθοδοι αξιολόγησης, κατατάσσονται με ποικίλους τρόπους στη βιβλιογραφία. Στο σχήμα 1.2 παρουσιάζεται ο τρόπος κατάταξης που προτείνουν οι Mathis & Jackson (2000). Η αναλυτική περιγραφή τους ακολουθεί παρακάτω.



Σχήμα 1.4: «Μέθοδοι Αξιολόγησης Απόδοσης» [Πηγή: Mathis & Jackson,2000]

1.6.1.Μέθοδοι Κατάταξης

Οι μέθοδοι κατάταξης είναι οι απλούστερες μέθοδοι για την αξιολόγηση της απόδοσης. Απαιτείται μόνο ένας αξιολογητής (προϊστάμενος- διευθυντής). Η φόρμα αξιολόγησης είναι χωρισμένη σε κατηγορίες και εκεί σημειώνεται η απόδοση του εργαζομένου. Κυριότεροι εκπρόσωποι της κατηγορίας είναι ο Έλεγχος Καταλόγου (Checklist) και η Κλίμακα Γραφικής Κατάταξης (Graphic Rating Scale) (Mathis & Jackson,2000).

A. Έλεγχος Καταλόγου- Checklist

Κατά την εφαρμογή της μεθόδου, ο αξιολογητής απαντάει σε μια σειρά ερωτήσεων με ναι ή με όχι. Αν εμφανίζονται διαφορετικές σταθμίσεις σε κάθε ερώτηση τότε χρησιμοποιείται ο Σταθμισμένος Κατάλογος (Weighted Checklist) (Mathis &

Jackson,2000; Byars & Rue, 2003). Κατά τους Mathis & Jackson (2000) τα **μειονεκτήματα** της μεθόδου είναι:

- i. Οι αναφορές και οι έννοιες μπορεί να έχουν διαφορετική σημασία για κάθε αξιολογητή
- ii. Με τη χρησιμοποίηση σταθμισμένου καταλόγου, δύσκολα μπορούν οι αξιολογητές να διακρίνουν τα επίπεδα διαφοροποίησης
- iii. Τα βάρη των παραγόντων δεν ορίζονται από τους αξιολογητές

Όλα τα παραπάνω δε βοηθούν τη διάχυση των πληροφοριών κατά τη συζήτηση του καταλόγου ανάμεσα στον αξιολογητή και στον αξιολογούμενο. Έτσι δημιουργούνται φράγματα στην επικοινωνία και την ανατροφοδότηση (Mathis & Jackson,2000)

B. Κλίμακα Γραφικής Κατάταξης -Graphic Rating Scale

Σύμφωνα με τον Oberg (2003) η μέθοδος αυτή είναι πιο σταθερή και αξιόπιστη έναντι της αξιολόγησης με έκθεση, αλλά λιγότερο αποδοτική. Αυτή η μέθοδος, εκτός από την αξιολόγηση του εργαζομένου για την ποιότητα και την ποσότητα της εργασίας του, τον αξιολογεί και για προσωπικά χαρακτηριστικά του, όπως η ικανότητά του για συνεργασία και η αξιοπιστία του ή ακόμα για προφορική ή γραπτή επικοινωνία (Oberg, 2003; Huber & Fuller, 1998).Η κλίμακα Likert είναι το βασικό εργαλείο της μεθόδου (Huber & Fuller, 1998).

Πλεονεκτήματα της μεθόδου είναι:

- i. Το γεγονός ότι είναι δομημένη, απλή και τυποποιημένη, δίνει τη δυνατότητα σύγκρισης και αντιπαραβολής των εκτιμήσεων (Dessler, 2000).
- ii. Επίσης εντοπίζονται εύκολα οι τομείς που χρειάζονται βελτίωση και επιτρέπει την ταυτόχρονη σύγκριση πολλών ατόμων (Κανελλόπουλος, 1979).

Μειονεκτήματα της μεθόδου είναι:

- i. Συχνά αξιολογούνται μαζί πολλοί παράγοντες ή χαρακτηριστικά

- ii. Οι αναφορές και οι έννοιες μπορεί να έχουν διαφορετική σημασία για κάθε αξιολογητή (Mathis & Jackson,2000)
- iii. Εμφανίζεται συχνά το σφάλμα Halo Effect (χαμηλή βαθμολογία σε ένα χαρακτηριστικό επηρεάζει και τη βαθμολόγηση των υπολοίπων) (Κανελλόπουλος, 1979).

1.6.2.: Συγκριτικές Μέθοδοι

Στις μεθόδους αυτές οι εργαζόμενοι συγκρίνονται μεταξύ τους. Οι μέθοδοι είναι η Ταξινόμηση (Ranking Procedures) και η Υποχρεωτική Διασπορά (Forced Distribution) (Mathis & Jackson,2000):

A. Ταξινόμηση (Ranking Procedures)

Στη μέθοδο αυτή όλοι οι υπάλληλοι τοποθετούνται σε έναν κατάλογο, σε φθίνουσα σειρά σε σχέση με την απόδοσή τους (Mathis & Jackson,2000;Jackson & Schuler, 2003, Mondy et al, 1999). πολλοί ερευνητές υποστηρίζουν πως για να χρησιμοποιηθεί η μέθοδος απαιτείται η συγκατάθεση των εργαζομένων (Mondy et al, 1999).

Μειονεκτήματα της μεθόδου είναι:

- i. το μέγεθος των διαφορών μεταξύ των εργαζομένων δεν είναι καλά καθορισμένο
- ii. Κάποιος υπάλληλος τοποθετείται στην τελευταία θέση
- iii. Πόσο αποδεκτό είναι κάποιος εργαζόμενος που είναι πρώτος σε μια κατηγορία, να είναι τελευταίος σε κάποια άλλη; (Mathis & Jackson,2000)
- iv. Δυσχρηστία σε περίπτωση μεγάλων εργασιακών ομάδων (Mathis & Jackson,2000; Jackson & Schuler, 2003)
- v. Δύσκολος ο διαχωρισμός μεταξύ των υπαλλήλων για τους προϊστάμενους (Jackson & Schuler, 2003, Mondy et al, 1999).

Οι δύο κύριες υποκατηγορίες της μεθόδου είναι η **Σύγκριση ανά ζεύγη**, όπου οι υπάλληλοι συγκρίνονται ανά δύο μεταξύ τους και αυτός με την υψηλότερη απόδοση

κατατάσσεται πρώτος και η **Εναλλακτική Ταξινόμηση**, όπου δημιουργείται ένας αρχικός κατάλογος των ατόμων και μετά την αξιολόγηση σε δεύτερο κατάλογο ο άριστος τοποθετείται στην κορυφή και ο πιο αδύναμος στο τέλος (Byars & Rue, 2003).

B. Υποχρεωτική Διασπορά (Forced Distribution)

Σε αυτή τη μέθοδο η αξιολόγηση όλων των εργαζομένων γίνεται με γραφική κλίμακα κατάταξης ή με άλλη παρόμοια μέθοδο, για να προκύψει η ολική αξιολόγηση προστίθενται τα αποτελέσματα και στη συνέχεια τοποθετούνται σε κατηγορίες, ανάλογα με την απόδοσή τους (Mathis & Jackson, 2000; Jackson & Schuler, 2003, Mondy et al, 1999). Τα άτομα με χαμηλή απόδοση είτε πιέζονται να βελτιώσουν την απόδοσή τους, είτε κινδυνεύουν να απολυθούν. Το πρόβλημα είναι πού πρέπει να μπει η διαχωριστική γραμμή μεταξύ των κατηγοριών. Για τον Dessler (2000) είναι μια αμφισβητούμενη μέθοδος αξιολόγησης.

Πλεονεκτήματα της μεθόδου είναι (Mathis & Jackson, 2000):

- i. Αποφυγή λάθους κεντρικής τάσης
- ii. Αποφυγή λάθους αυστηρότητας
- iii. Αποφυγή λάθους ηπιότητας
- iv. Επισήμανση λάθους Halo Effect
- v. Συγκρίσεις όχι σφαιρικά, αλλά μα παράγοντες απόδοσης

Μειονεκτήματα της μεθόδου είναι (Mathis & Jackson, 2000):

- i. Σε ομάδες με υψηλή απόδοση (εξειδικευμένο και καλά εκπαιδευμένο προσωπικό) δεν παρουσιάζει την πραγματική κατάσταση
- ii. Σε ομάδες με χαμηλή απόδοση και πάλι δεν παρουσιάζει την πραγματική κατάσταση

1.6.3.: Αντικειμενικές Μέθοδοι

Οι μέθοδοι αυτοί αναπτύχθηκαν για να υπερνικηθούν τα εμπόδια και οι δυσκολίες των προηγούμενων μεθόδων. Στην κατηγορία αυτή περιλαμβάνονται η κατάταξη με βάση κλίμακες συμπεριφοράς (Behavioral Rating Scale) και η αξιολόγηση βάση αντικειμενικών στόχων (Management by Objectives- MBO) (Mathis & Jackson,2000).

A. Αξιολόγηση με βάση κλίμακες συμπεριφοράς - Behavioral Rating

Scale

Σύμφωνα με τους Mathis & Jackson (2000) σε αυτή τη μέθοδο γίνεται προσπάθεια αξιολόγησης της συμπεριφοράς του εργαζόμενου και όχι άλλων χαρακτηριστικών του. Στη βιβλιογραφία απαντώνται πολλές προσεγγίσεις της μεθόδου. Οι κυριότερες παρουσιάζονται παρακάτω:

- i. *Αξιολόγηση με βάση Σταθερές Κλίμακες Συμπεριφοράς (Behaviorally anchored rating scales- BARS.* Στη μέθοδο αυτή σε όρους πραγματικών και σταθερών συμπεριφορών εκφράζεται η απόδοση του εργαζομένου με τη βοήθεια κλίμακας κατάταξης. Τόσο οι αξιολογητές, όσο και οι αξιολογούμενοι πρέπει να κατανοούν τους όρους της κλίμακας (Campbell et al, 1973). Το ίδιο το προσωπικό είναι αυτό που ορίζει το περιεχόμενο κάθε εργασίας, καθώς και τα σημεία στήριξης για την απόδοσή της (Locander & Staples, 1978). **Πλεονεκτήματά** της είναι ότι είναι εύχρηστη, ευνοεί τη συζήτηση, είναι εστιασμένη στην απόδοση και αυξάνει την αξιοπιστία της αλληλοαξιολόγησης. **Μειονεκτήματά** της είναι ότι απαιτεί πολύ χρόνο για το σχεδιασμό και την ανάπτυξή της, είναι δύσκολο να εφαρμοστεί σε εργασίες που δεν έχουν μετρήσιμα προϊόντα (Κανελλόπουλος, 1979).
- ii. *Αξιολόγηση με βάση Κλίμακες Παρατηρήσιμης Συμπεριφοράς (Behavioral Observation Scales- BOS).* Τις γενικές αρχές της μεθόδου περιέγραψαν οι Latham και Wexley το 1981. Η απόδοση του αξιολογούμενου παρατηρείται από τον αξιολογητή στη διάρκεια του χρόνου και στη συνέχεια ταξινομείται η

- συχρότητα κάθε συμπεριφοράς. Η μέθοδος BOS περιλαμβάνει 56 στοιχεία, ομαδοποιημένα σε 16 πεδία απόδοσης. η βαθμολόγηση γίνεται με μια εξάβαθμη κλίμακα, όπου το 1 σημαίνει ποτέ και το 6 πάντα (Tziner et al, 2000). Είναι απλή και εύχρηστη
- iii. *Αξιολόγηση με βάση Προσδοκώμενες Κλίμακες Συμπεριφοράς (Behavioral expectation scales- BES)*. Κατά την εφαρμογή της μεθόδου, γίνεται συνεχής κατάταξη των συμπεριφορών, ώστε να ομαδοποιηθούν σε απρόσμενες. μέσες και εξέχουσες συμπεριφορές (Mathis & Jackson,2000).

B. Αξιολόγηση με βάση την επίτευξη των Αντικειμενικών Στόχων (Management by Objectives- MBO).

Ο πρώτος που υποστήριξε την αξιολόγηση με βάση την επίτευξη των στόχων-MBO, ήταν ο θεωρητικός επιστήμονας Peter Drucker τη δεκαετία του 1950. Η μέθοδος αξιολογεί τον βαθμό επίτευξης των προκαθορισμένων στόχων του υπαλλήλου και με βάση αυτή, μετράει την απόδοσή του (Κανελλόπουλος, 1991).

Σύμφωνα με τους Marquis και Huston (2009), είναι ένα εξαιρετικό εργαλείο για τον προσδιορισμό της απόδοσης, που εμπεριέχει τις αξιολογήσεις των εργαζομένων και του οργανισμού, ενώ ταυτόχρονα προάγει την ατομική εξέλιξη και διάκριση.

Οι ίδιοι συγγραφείς προτείνουν τα ακόλουθα **βήματα** για την αποτελεσματική εφαρμογή της μεθόδου(Marquis και Huston, 2009):

- i. Με την πρόσληψη του εργαζομένου, πραγματοποιείται σύσκεψη ανάμεσα στον προϊστάμενο και στον εργαζόμενο, όπου συμφωνούνται οι βασικές αρμοδιότητες και τα καθήκοντα της θέσης του υπαλλήλου
- ii. Σε συνεργασία με τον προϊστάμενο και τον διευθυντή θέτει ο εργαζόμενος τους βραχυπρόθεσμους στόχους του, καθώς και τις ημερομηνίες επίτευξής τους. Οι στόχοι του εργαζόμενου δεν πρέπει να έρχονται σε σύγκρουση με αυτούς του οργανισμού. Ο διευθυντής κατευθύνει τις διαδικασίες για να σχετίζονται με τις αρμοδιότητες της θέσης εργασίας. Σε περίπτωση που ο υπάλληλος προέρχεται από διαφορετική πολιτισμική ομάδα, ο προϊστάμενος

οφείλει να σέβεται τις πολιτισμικές διαφορές κατά τον καθορισμό των στόχων και να αντιστέκεται στις επικριτικού τύπου αντιδράσεις.

- iii. Από κοινού γίνεται και ο ορισμός των κριτηρίων μέτρησης της απόδοσης και του χρονοδιαγράμματος επίτευξης των στόχων του υπαλλήλου.
- iv. Πραγματοποιούνται ενδιάμεσες συναντήσεις, όπου συζητούνται οι εξελίξεις, γίνονται τροποποιήσεις στους στόχους ή στο χρονοδιάγραμμα εφόσον χρειάζεται, επισημαίνονται τα εμπόδια στην επίτευξη των στόχων και αναγνωρίζεται η ανάγκη υποστήριξης των πόρων από τρίτους.
- v. Καθ' όλη τη διάρκεια της διαδικασίας ο προϊστάμενος είναι υποστηρικτικός απέναντι στον υπάλληλο, καθοδηγώντας και συμβουλευόντάς τον
- vi. Με την ολοκλήρωση της διαδικασίας ο προϊστάμενος διαπιστώνει αν επιτεύχθηκαν οι στόχοι
- vii. Η διαδικασία πρέπει να επικεντρώνεται στα αποτελέσματα και στις εκβάσεις και όχι στα προσωπικά χαρακτηριστικά του υπαλλήλου.

Οι βασικές **προϋποθέσεις** για την αποτελεσματική εφαρμογή της μεθόδου MBO είναι οι ακόλουθες:

- i. Μετρήσιμοι και ποσοτικοποιημένοι αντικειμενικοί στόχοι
- ii. Οι αντικειμενικοί στόχοι σε γραπτή μορφή με σαφή, καθαρή και σταθερή γλώσσα
- iii. Συμμετοχή των εργαζομένων στον καθορισμό των στόχων
- iv. Συμμετοχή των εργαζομένων στον σχεδιασμό του πλάνου δράσης
- v. Συχνές συναντήσεις ανάμεσα στους διευθυντές, προϊστάμενους και εργαζόμενους για συνεχή ανατροφοδότηση (Byars & Rue, 2003).

Τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα της μεθόδου, ορίζονται από τους Marquis και Huston (2009).

Ως **πλεονεκτήματα** οι συγγραφείς αναφέρουν:

- i. Ο εργαζόμενος έχει έννομο συμφέρον επί των στόχων, μιας και έχουν τη δυνατότητα να θέσουν τους δικούς τους στόχους

- ii. Ελαχιστοποιούνται τα συναισθήματα άμυνας
- iii. Επικρατεί πνεύμα ομαδικότητας

Αντίστοιχα εντοπίζονται τα παρακάτω **μειονεκτήματα**:

- i. Δύσκολη η καθοδήγηση των εργαζομένων για τους αυταρχικούς και απολυταρχικούς προϊστάμενους
- ii. Εύκολα πραγματοποιήσιμοι στόχοι θέτονται από τους οριακούς υπαλλήλους

1.6.4. Περιγραφικές Μέθοδοι

Κατά την εφαρμογή αυτών των μεθόδων, οι αξιολογητές δίνουν γραπτές αναφορές για τους αξιολογούμενους, μέσω της περιγραφής και της τεκμηρίωσης. Κύριοι εκπρόσωποι αυτών των μεθόδων είναι των κρίσιμων περιστατικών (Critical Incident), της έκθεσης (Essay) και της ανακεφαλαίωσης (Field Review). Αυτές οι μέθοδοι περιγράφουν κυρίως τις δραστηριότητες των υπαλλήλων. Δεν έχουν σαν κύριο στόχο να αποτυπώσουν την τρέχουσα κατάταξη των εργαζομένων (Mathis & Jackson,2000).

A. Μέθοδοι Κρίσιμων Περιστατικών (Critical Incidents)

Όλα τα γεγονότα που συμβαίνουν μέσα σε μια επιχείρηση δεν θεωρούνται ως κρίσιμα περιστατικά. Κρίσιμο χαρακτηρίζεται ένα περιστατικό, όταν ο εργαζόμενος σε κάποια στιγμή της εργασίας του έκανε ή δεν έκανε κάτι, που επέφερε ασυνήθιστη επιτυχία ή αποτυχία για τον οργανισμό. Οι ενέργειες αυτές του εργαζομένου που επηρέασαν την απόδοσή του και την έκαναν είτε εξαιρετικά αποδοτική, είτε εξαιρετικά ανεπιτυχή (Κανελλόπουλος, 1979). Ο αξιολογητής κρατάει αρχεία όλων αυτών των κρίσιμων περιστατικών και μαζί με άλλα στοιχεία, τα χρησιμοποιεί για να αξιολογήσει των υπάλληλο (Byars & Rue, 2003;Mathis & Jackson,2000).

Κύριο **πλεονέκτημα** της μεθόδου είναι ότι η αξιολόγηση καλύπτει έτσι όλη την αξιολογητική περίοδο και όχι μόνο τους τελευταίους μήνες ή τις τελευταίες εβδομάδες (Mondy et al,1999).

Σαν **μειονεκτήματα** της μεθόδου οι συγγραφείς αναφέρουν (Byars & Rue, 2003; Mathis & Jackson, 2000):

- i. Χρονοβόρα διαδικασία
- ii. Φορτική Διαδικασία
- iii. Παρερμηνευση ενός κρίσιμου περιστατικού, λόγω ασαφής περιγραφή του
- iv. Αίσθημα ανησυχία στους εργαζόμενους, για το τι γράφει ο αξιολογητής, που μπορεί να οδηγήσει σε τριβή μαζί του.

B. Έκθεση (Essay)

Στη μέθοδο αυτή ο αξιολογητής προχωράει στη συγγραφή μιας έκθεσης αξιολόγησης στην οποία περιγράφεται η απόδοση του αξιολογούμενου κατά τη διάρκεια της αξιολογούμενης περιόδου (Mathis & Jackson, 2000). Εκτός από την περιγραφή των δυνατών και αδύνατων σημείων του αξιολογούμενου προτείνονται και σχέδια δράσης (Κανελλόπουλος, 1991). Πολλοί διευθυντές θεωρούν τη μέθοδο την απλούστερη και καταλληλότερη για την αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων (Mondy et al, 1999).

Στα **πλεονεκτήματα** της μεθόδου σύμφωνα με τον Κανελλόπουλο (1991) συγκαταλέγονται:

- i. Ιδανικότερη για τα ηγετικά στελέχη
- ii. Ιδανικότερη για τους επαγγελματίες που η εργασία τους δεν μπορεί να καθοριστεί με σαφήνεια και να ποσοτικοποιηθεί (επιτελικών- επιστημονικών στελεχών)
- iii. Δεν απαιτεί προεργασία για δημιουργία έγκυρων εντύπων
- iv. Δεν απαιτεί ενημέρωση και προετοιμασία των αξιολογητών.

Κύρια **μειονεκτήματα** της μεθόδου είναι:

- i. Εστιάζει στην ακραία συμπεριφορά των υπαλλήλων και όχι στην καθημερινή τους απόδοση (Mondy et al, 1999)

- ii. Το περιεχόμενο και η έκτασή της διαφέρει ανάλογα με τον αξιολογητή (Byars & Rue, 2003)
- iii. Η ικανότητα συγγραφής του αξιολογητή μπορεί να διαφοροποιήσει τα αποτελέσματα (Byars & Rue, 2003)
- iv. Δεν υπάρχουν κοινά κριτήρια- δύσκολη η σύγκριση (Mondy et al,1999)

Γ. Μέθοδος Ανακεφαλαίωσης ή Έκθεση Ειδικού (Field Review)

Η μέθοδος αυτή αναπτύχθηκε για να υπερκεραστούν κάποια από τα τρωτά σημεία της προαναφερθείσης μεθόδου. Της παραποίησης δηλαδή των αξιολογήσεων λόγω της ανομοιομορφίας στην ικανότητα συγγραφής των αξιολογητών για να δοθεί έτσι η δυνατότητα σύγκρισης των αξιολογούμενων. (Κανελλόπουλος, 1991). Η μέθοδος διαφοροποιείται από τις υπόλοιπες όχι ως προς τον τρόπο εκτέλεσής της, αλλά ως προς το ποιος κάνει την αξιολόγηση. Το ρόλο του αξιολογητή λοιπόν τον αναλαμβάνει ένας εξωτερικός συνεργάτης, ο οποίος γνωρίζει καλά τη συγκεκριμένη εργασία και είναι σε θέση να δώσει αληθείς και ακριβείς αξιολογήσεις, προκειμένου να βοηθήσει ουσιαστικά τους προϊστάμενους (Mathis & Jackson,2000).

Πλεονεκτήματα της μεθόδου σύμφωνα με τον Κανελλόπουλο (1991) είναι:

- i. Απαλλάσσει τον προϊστάμενο από τη διαδικασία της αξιολόγησης
- ii. Συγκρισιμότητα στις αξιολογήσεις
- iii. Ομοιομορφία στις αξιολογήσεις
- iv. Αύξηση Αντικειμενικότητας και αιτιολόγηση της αξιολόγησης
- v. Αποτελεσματικότερη για την αξιολόγηση στελεχών

Μειονεκτήματά της είναι:

- i. Χρονοβόρα διαδικασία, ιδιαίτερα αν είναι πολλοί οι αξιολογούμενοι(Mathis & Jackson,2000).
- ii. Απαιτεί εξειδικευμένο προσωπικό
- iii. Απαιτεί περισσότερα του ενός άτομα για κάθε αξιολόγηση
- iv. Εμφανίζει αυξημένο κόστος (Κανελλόπουλος, 1991).

1.6.5. Μέθοδοι Άμεσης Μέτρησης

Οι μέθοδοι αυτές παρακάμπτουν τη διαδικασία της εκτίμησης και δίνουν άμεσες πληροφορίες για την επίδοση των ατόμων. Σε αυτές περιλαμβάνονται οι μέθοδοι Μέτρησης Παραγωγικότητας και Μέτρησης Αποχωρήσεων (Ζευγαρίδης και Σταματιάδης, 1997).

A. Μέθοδος Μέτρησης Παραγωγικότητας

Στις περιπτώσεις όπου η απόδοση του εργαζόμενου μπορεί να μετρηθεί άμεσα, είτε όσον αφορά την ποσότητα (Αριθμός Παραγόμενων Προϊόντων/ ώρα), είτε όσον αφορά την ποιότητα (Ποσοστό Ελαττωματικών Προϊόντων) είναι ιδανικές για την εφαρμογή αυτής της μεθόδου. Εφαρμόζεται σε εργαζόμενους κατώτερων ιεραρχικών βαθμίδων, όταν η εργασία τους είναι τυποποιημένη (Ζευγαρίδης και Σταματιάδης, 1997).

B. Μέθοδος Μέτρησης Αποχωρήσεων

Πολλές φορές επιλέγει αυτή τη μέθοδο μια επιχείρηση για να αξιολογήσει τα διοικητικά της στελέχη, ανάλογα με τις αποχωρήσεις ή τις απουσίες που παρουσιάζονται στο τμήμα τους. Για να εφαρμοστεί η μέθοδος με ασφάλεια, πρέπει πρώτα να διερευνηθεί, αν οι λόγοι απουσίας από την εργασία οφείλονται όντως στην ανεπάρκεια του προϊσταμένου και στη δυσαρέσκεια που νιώθουν οι εργαζόμενοι προς αυτόν ή αν φταίει η γενικότερη στάση της επιχείρησης προς τους υπαλλήλους της (Ζευγαρίδης και Σταματιάδης, 1997).

1.6.6. Συνέντευξη ως εργαλείο στη μέτρηση της αξιολόγησης της απόδοσης

Στις συνεντεύξεις αξιολόγησης είναι αποτελεσματικότερη η προσέγγιση της επίλυσης των προβλημάτων από τις μεθόδους μιλάω-και-ακούω και μιλάω-και-βλέπω. Όσο πιο ενεργή είναι η συμμετοχή του αξιολογούμενου κατά τη διάρκεια της συνέντευξης, τόσο πιο ικανοποιημένος είναι ο αξιολογητής. Υιοθετώντας ο αξιολογητής την προσέγγιση επίλυσης του προβλήματος διατηρεί μια δημιουργική

και χρήσιμη στάση, θέτει μαζί με τον αξιολογούμενο τους ατομικούς του στόχους και εστιάζει στις λύσεις των προβλημάτων. Αν ο αξιολογητής διατηρεί επικριτική στάση δεν θα επιτύχει επίλυση των προβλημάτων και τη βελτίωση των συμπεριφορών (Roussel & Roussel, 2010).

Οι Roussel & Roussel (2010), θέτουν τις **βασικές κατευθυντήριες οδηγίες** για μια αποτελεσματική συνέντευξη:

- i. Στήριξη σε λεπτομερείς σημειώσεις που αφορούν μειονεκτήματα και επιτεύγματα
- ii. Απουσία εκπλήξεων από τον αξιολογητή
- iii. Το προσχέδιο της αξιολόγησης, αφού τεθεί υπό συζήτηση με τον αξιολογούμενο, οριστικοποιείται
- iv. Η κριτική είναι σεβαστή και από τις δύο πλευρές
- v. Επιτρέπονται οι γραπτές απαντήσεις
- vi. Ζητείται και αμφίδρομη αξιολόγηση (από υφισταμένους προς προϊστάμενο)

Οι ίδιοι συγγραφείς ορίζουν και τα θέματα συζήτησης στη συνέντευξη για την αξιολόγηση της απόδοσης (Roussel & Roussel, 2010):

- i. Τα εργασιακά καθήκοντα, βάσει της θέσης εργασίας
- ii. Ειδικές αναθέσεις εργασιών και καθήκοντα
- iii. Επαγγελματική εξέλιξη
- iv. Εξυπηρέτηση
- v. Εργασιακές σχέσεις
- vi. Επικοινωνιακές δεξιότητες

1.7.Σφάλματα Αξιολόγησης

Για πολλούς λόγους μπορεί να πραγματοποιηθούν σφάλματα στη διαδικασία της αξιολόγησης. Στις περισσότερες περιπτώσεις πρόκειται για σφάλματα του αξιολογητή. Αν και δεν υπάρχει τρόπος εξάλειψης των λαθών, ωστόσο η

εκπαίδευση των αξιολογητών μπορεί να βελτιώσει την κατάσταση. Οι κύριοι τύποι σφαλμάτων σύμφωνα με τους Mathis και Jackson (2000) παρατίθενται παρακάτω:

A. Σφάλμα Διαφοροποίησης κριτηρίων

Πρόκειται για την εφαρμογή διαφορετικών κριτηρίων για εργαζόμενους που εκτελούν παρόμοια εργασία. Το γεγονός αυτό θυμώνει και κάνει τους εργαζόμενους να στραφούν αρνητικά απέναντι στην αξιολόγηση. Τα κριτήρια των αξιολογήσεων πρέπει να είναι ξεκάθαρα και αντικειμενικά και ο αξιολογητής πρέπει να υπερασπίζεται τη διαδικασία της αξιολόγησης και να κρίνει όλους τους εργαζόμενους με τα ίδια κριτήρια (Mathis & Jackson,2000).

B. Recently Effect

Πρόκειται για την αξιολόγηση ενός υπαλλήλου με βάση πρόσφατα γεγονότα και όχι γεγονότα που αφορούν το σύνολο της αξιολογητικής περιόδου. Το συγκεκριμένο σφάλμα αιτιολογείται, αφενός γιατί είναι δύσκολο να θυμάται ο αξιολογητής γεγονότα παλιότερης χρονικής περιόδου και αφετέρου ο αξιολογούμενος ενδιαφέρεται περισσότερο για την απόδοσή του την επίσημη περίοδο πραγματοποίησης της αξιολόγησης. Η χρήση μεθόδων που τεκμηριώνουν τη θετική και αρνητική επίδοση, μπορεί να ελαττώσουν αυτά τα σφάλματα (Mathis & Jackson,2000).

Γ. Λάθος Κεντρικής Τάσης

Προκύπτει όταν ο αξιολογητής τείνει να βαθμολογήσει όλους τους συνεργάτες του σε περιορισμένη κλίμακα, συνήθως γύρω από το μέσο όρο (Mathis & Jackson,2000; Byars & Rue, 2003).

Δ. Λάθος Επιείκειας ή Αυστηρότητας

Το λάθος επιείκειας προκύπτει όταν οι βαθμολογίες συγκεντρώνονται στις υψηλότερες τιμές, ενώ αντίθετα το λάθος αυστηρότητας όταν συγκεντρώνονται στις χαμηλότερες τιμές (Mathis & Jackson,2000). Σε έρευνες που έχουν

πραγματοποιηθεί έχει βρεθεί πως όταν η αξιολόγηση γίνεται για διοικητικούς λόγους (προαγωγές, αυξήσεις), τότε η κατάταξη των αξιολογούμενων είναι υψηλότερη (ένα τρίτο τυπικής απόκλισης) από την κατάταξη που προκύπτει όταν η αξιολόγηση γίνεται για αναπτυξιακούς λόγους (Jawahar & Williams, 1997). Οι προϊστάμενη προκειμένου να αποφύγουν αντιδράσεις και προστριβές με τους συνεργάτες τους, προβαίνουν σε υψηλότερες βαθμολογίες (Mathis & Jackson,2000).

Δ. Λάθος Μεροληψίας Αξιολογητή

Προκύπτει όταν ο αξιολογητής είναι προκατειλημμένος απέναντι στον αξιολογούμενο και διαστρεβλώνει τη βαθμολογία, είτε εκ προθέσεως, είτε ασυναίσθητα. Το θρήσκευμα, το φύλο, η αρχαιότητα, ή εθνικότητα μπορεί να προκαλούν τη μεροληψία του αξιολογητή (Mathis & Jackson,2000).

Ε. Halo Effect

Προκύπτει όταν ένα μόνο χαρακτηριστικό του εργαζόμενου επηρεάζει τη συνολική εκτίμηση της απόδοσής του. Η εκπαίδευση των αξιολογητών, ο σαφής καθορισμός των παραγόντων που θα αξιολογηθούν, η ταυτόχρονη αξιολόγηση όλων των εργαζομένων ταυτόχρονα για ένα χαρακτηριστικό κάθε φορά είναι κάποιοι από τους τρόπους που μπορούν να περιορίσουν τα σφάλματα Halo Effect (Mathis & Jackson,2000).

ΣΤ. Λάθος Σύγκρισης

Προκύπτει όταν ο αξιολογητής αξιολογεί τους συνεργάτες του, συγκρίνοντάς τους μεταξύ τους, και όχι βάσει κριτηρίων απόδοσης. Η χρήση κριτηρίων απόδοσης μπορεί να περιορίσει το σφάλμα (Mathis & Jackson,2000).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. Η πορεία της αξιολόγησης στην Ελλάδα

«Μία διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσης αποτελεί χάσιμο χρόνου, εάν πρόκειται απλώς για μια δικαιολογία με σκοπό την ικανοποίηση των κανόνων και όχι την ανάπτυξη των εργαζομένων»

Marquis & Huston 2009

2.1. Νομικό Πλαίσιο Αξιολόγησης στο Δημόσιο Τομέα

Η λειτουργία του συστήματος της αξιολόγησης, αποτελεί θεμελιώδη συνθήκη αποτελεσματικής και ορθής διοίκησης, η οποία αποβλέπει στην αντικειμενική και έγκυρη αξιολόγηση της απόδοσης του δημοσιοϋπαλληλικού σώματος (Μακρυδημήτρης,1987).

Διάταγμα 22ας Νοεμβρίου 1833

Το 1833 με το διάταγμα της 22ας Νοεμβρίου (ΦΕΚ 37/4-12-1833), καθιερώνεται για πρώτη φορά ο θεσμός της αξιολόγησης στην Ελλάδα. Τα όργανα του Κράτους αξιολογούνταν στο βιβλίο ποιότητας των Δημοσίων Υπηρετών(Παπαχατζή,1983). Εκεί ήταν καταγεγραμμένοι όλοι οι υπηρέτες-υπάλληλοι του Κράτους (Ασπρέα,1924).Παρείχε τη δυνατότητα στην Κυβέρνηση να έχει ακριβείς και πλήρεις γνώσεις για την προσωπική κατάσταση όλων των υπαλλήλων (Πετρακάκου,1935). Έτσι μπορούσε να τους κρίνει για τις δυνατότητές τους, τις γνώσεις τους και τις δραστηριότητές τους (Μαρκεζίνη,1968).

N.1811/1951

Ο πρώτος δημοσιοϋπαλληλικός κώδικας κυρώθηκε το 1951, με το Ν. 1811/1951. Θεσπίστηκε νέο σύστημα αξιολόγησης το οποίο περιελάμβανε 18 κριτήρια και διασφάλιζε το γεγονός ότι τυχόν πλημμελής εφαρμογή του στη σύνταξη των

εκθέσεων, μπορεί να επισύρει πειθαρχικές κυρώσεις και δικαστικές ακυρότητες (Θεοχαροπούλου-Κοντογεωργά,1989).

N.1400/1983- N.1586/1986

Ωστόσο η Δημόσια Διοίκηση ήθελε την υιοθέτηση ενός συστήματος αξιολόγησης, πιο υγιούς και αποτελεσματικού, το οποίο δεν θα δημιουργούσε προβλήματα, όχι μόνο στους κρινόμενους, αλλά και στους κριτές (Τάχου,1985). Καθιερώνεται λοιπόν ένα δεύτερο σύστημα αξιολόγησης των οργάνων του Κράτους, το 1983, με βάση το ΠΔ 581/1984 του Ν.1400, στο οποίο παραπέμπει και ο Ν. 1586/1986, ο οποίος αναφέρεται στις προαγωγές των υπαλλήλων. Στο σύστημα αυτό γίνεται μια προσπάθεια για ολοκληρωμένη αξιολόγηση του κάθε υπαλλήλου. Γίνεται εκτίμηση και εξέταση όλων των τυπικών και ουσιαστικών προσόντων του υπαλλήλου, έτσι ώστε να δημιουργηθεί μια δίκαιη και αμερόληπτη άποψη, η οποία στηρίζεται στις αρχές της νομιμότητας, της ουδετερότητας και της αμεροληψίας, αρχές κατοχυρωμένες στο δημοσιοϋπαλληλικό δίκαιο στη χώρα μας (Τσούτσου,1965).

Την τελευταία τριακονταετία πληθώρα νόμων και εγκυκλίων εκδόθηκαν, προκειμένου να οριστεί το νομικό πλαίσιο της αξιολόγησης των Δημοσίων Υπαλλήλων στην Ελλάδα, όπως απεικονίζεται στον Πίνακα 1 «Νομοθετικό πλαίσιο Αξιολόγησης Προσωπικού Δημοσίου Τομέα στην Ελλάδα».

N.1943/1991

Η αντικατάσταση του υφιστάμενου συστήματος ήρθε το 1991 με το Ν.1943. Συγκεκριμένα το άρθρο 54, επαναφέρει σε ισχύ το άρθρο 128 του Υπαλληλικού Κώδικα (ΠΔ 611/1977). Βασικές αρχές του συστήματος είναι «η αντικειμενική και αμερόληπτη στάθμιση της επαγγελματικής ικανότητας και καταλληλότητας των υπαλλήλων σε σχέση με το αντικείμενο της εργασίας τους και τα καθήκοντα που ασκούν, βάσει σαφώς προσδιορισμένων κριτηρίων, σε συνάρτηση με τους καθορισμένους στόχους και δείκτες».

Στο ΠΔ 318/1992, το οποίο εκδόθηκε παράλληλα της ανωτέρω διατάξεως, ορίζονται οι περιπτώσεις όπου απαιτείται αξιολόγηση, τα κριτήρια, ο τύπος, η διαδικασία και

τα όργανα αξιολόγησης, όπως και τα δικαιώματα και οι εγγυήσεις υπέρ των υπαλλήλων σε σχέση με αυτή.

Το άρθρο 14 του ΠΔ 318/92, ορίζει ότι την αξιολόγηση ενεργούν αυτοτελώς δύο, το πολύ, προϊστάμενοι, ανάλογα με τη θέση του αξιολογούμενου στην ιεραρχία, ο οικείος προϊστάμενος δηλαδή και ο αμέσως ανώτερος αυτού όταν υπάρχει. Τους Προϊστάμενους των τριών Διευθύνσεων του Νοσοκομείου (Ιατρικής, Διοικητικής και Νοσηλευτικής) τους αξιολογεί ο Πρόεδρος του Διοικητικού Συμβουλίου του Νοσοκομείου ως μοναδικός κριτής (Ν.2519/1997, άρθρο 16).

Οι εκθέσεις αξιολόγησης είναι ετήσιες και συντάσσονται κάθε Ιανουάριου για τους υπαλλήλους όλων των κατηγοριών, εκτός από τους υπαλλήλους Υποχρεωτικής Εκπαίδευσης, για τους οποίους συντάσσονται κάθε δύο έτη.

Εισάγεται για πρώτη φορά η έννοια της αυτοαξιολόγησης, η οποία προηγείται της επίσημης αξιολόγησης και δεν επηρεάζει τη βαθμολογία των αξιολογητών αλλά αποσκοπεί στο να γνωρίζουν την εικόνα που έχει ο αξιολογούμενος για τον εαυτό του. Δίνεται στον αξιολογούμενο η δυνατότητα της συνέντευξης κατόπιν αιτήσεώς του.

Ο θεσμός των υποχρεωτικών ποσοτώσεων και η μέθοδος της υποχρεωτικής διασποράς στην ελληνική δημόσια διοίκηση, εισήχθησαν το **1993 με την ΔΙΑΔΔ/Φ.32/47/1353**, απόφαση του τότε Υπουργού Προεδρίας. Σύμφωνα με την οποία με βαθμό 9-10 μπορεί να αξιολογηθεί μέχρι 1 υπάλληλος, έως 45% των υπαλλήλων μπορούν να βαθμολογηθούν με βαθμούς 8-8,9, 30% των υπαλλήλων με βαθμό 7-7,9, βαθμό 5-6,9 μπορεί να πάρει ποσοστό 10% των υπαλλήλων και τέλος 5% των υπαλλήλων μιας υπηρεσίας μπορεί να πάρει βαθμό 1-4,9. Η απόφαση αυτή ανακλήθηκε ένα χρόνο μετά με την **ΔΙΑΔΔ/Φ.32/157/34670**.

Το εν λόγω σύστημα με τον τρόπο που εφαρμόστηκε δεν απέδωσε τα δέοντα, μιας και εξίσωνε τους υπαλλήλους προς τα επάνω χωρίς να κάνει διάκριση μεταξύ αρίστων, καλών, μετρίων ή ανεπαρκών εργαζομένων (Ο.Ε.Κ.Δ.,2012, Ραμματά

2011). Κύρια αδυναμία του λοιπόν ήταν το σφάλμα επιείκειας (Δραμαλιώτη & Μπαλαμπανίδης, 2015).

N.2683/1999

Το 1999 ψηφίζεται ο Ν.2683. Στο άρθρο 83 ορίζεται πως εκτός από τα ουσιαστικά προσόντα, θα πρέπει το Υπηρεσιακό Συμβούλιο να λαμβάνει υπόψη και τη δραστηριότητα του υπαλλήλου στην υπηρεσία, την πρωτοβουλία, την ικανότητα παρακίνησης των υφισταμένων για αυξημένη απόδοση και την άσκηση καθηκόντων ως προϊσταμένου, όλα υπό την αρχή της αμεροληψίας. Ταυτόχρονα επί ισοδυναμίας υπαλλήλων δίνει το προβάδισμα στους αποφοίτους της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης.

N.3230/2004

Μία δεκαετία σχεδόν αργότερα το 2004 ο Ν.3230 επιχειρεί να καθιερώσει στην Ελλάδα το σύστημα Διοίκησης μέσω στόχων (Management by Objectives) καθώς και τη μέτρηση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας της διοίκησης με τη μέτρηση γενικών και ειδικών δεικτών μέτρησης. Ο συγκεκριμένος νόμος δεν εφαρμόστηκε σε ευρεία κλίμακα στη Δημόσια Διοίκηση, μιας και αφενός δεν υπήρξε ουσιαστική και ολοκληρωμένη αποτίμηση της διαδικασίας της στοχοθεσίας, και αφετέρου δε συνδέθηκε αυτή με τη διαδικασία της αξιολόγησης (Δραμαλιώτη & Μπαλαμπανίδης, 2015). Ο κύριος λόγος αποτυχίας εφαρμογής του νόμου ίσως ήταν η απροθυμία από την πλευρά των κατά καιρούς πολιτικών ηγεσιών της χώρας για υιοθέτηση σύγχρονων μέσων και εργαλείων διοίκησης (Ασπρίδης, 2013).

N.3528/2007

Το 2007 στο άρθρο 81 του Ν.3528 ορίζεται ότι η αξιολόγηση των υπαλλήλων οφείλει να διέπεται από της αρχές της αμεροληψίας, της ικανότητας καθώς και της αποδοτικότητας αυτών. Με Προεδρικό Διάταγμα ορίζονται οι περιπτώσεις όπου απαιτείται αξιολόγηση, τα κριτήρια, ο χρόνος, η συχνότητα, η όλη διαδικασία, τα όργανα αξιολόγησης καθώς και τα δικαιώματα- εγγυήσεις υπέρ των υπαλλήλων. Εκτός από τα τυπικά προσόντα μοριοδοτούνται οι δεξιότητες και ικανότητες βάσει

της υπηρεσιακής αξιολόγησης, όπως και ειδικές δραστηριότητες όπως συγγραφικό έργο, εισηγήσεις σε συνέδρια, συμμετοχή σε επιτροπές, διακεκριμένες πράξεις. Επιπλέον μοριοδότηση δίνει το κριτήριο της «Επικοινωνίας σε ξένες γλώσσες».

N.3839/2010

Το 2010 ο Ν.3839 αναφέρεται στην επιλογή προϊσταμένων, στα κριτήρια επιλογής τους και τη βαθμολογική κατάταξη αυτών, χωρίς όμως να συνδέεται με τη στοχοθεσία. Δίνεται η δυνατότητα επίσης στα μέλη του Ε.Ι.Σ.Ε.Π. ή Σ.Ε.Π ή τα Υπηρεσιακά Συμβούλια, αν κατά τη διάρκεια της συνέντευξης διαπιστώσουν την ακαταλληλότητα κάποιου υποψηφίου, ως προς την άσκηση καθηκόντων προϊσταμένου οργανικής μονάδος, να τον αποκλείσουν από τη διαδικασία, ανεξαρτήτως της σειράς κατάταξής του.

N.4024/2011

Το 2011 ο Ν.4024 «Νέο Σύστημα βαθμολογικών προαγωγών και μισθολογικής εξέλιξης δημοσίων υπαλλήλων» εισάγει για πρώτη φορά το ενιαίο μισθολογιο-βαθμολόγιο και τον όρο του «κρατικού υπαλλήλου» για όλους τους υπηρετούντες στο δημόσιο τομέα. Αν και συνέδεε τις προαγωγές με τη στοχοθεσία και υπήρχε ξεχωριστή αναφορά στις διοικητικές ικανότητες και τη συμπεριφορά του ανθρώπινου προσωπικού, ωστόσο αποσύρθηκε μετά τη διαβούλευσή του και δεν επανήλθε.

N. 4250/2014

Το 2014 αποτέλεσμα των διαπραγματεύσεων μεταξύ Ευρωπαϊκής Ένωσης, Διεθνούς Νομισματικού Ταμείου και Ελληνικής Κυβέρνησης, σχετικά με την αξιολόγηση του προσωπικού, ήταν ο Ν.4250. Στο άρθρο 21 εκφράζεται ρητά ότι εισάγεται το εργαλείο της υποχρεωτικής ποσόστωσης για την συγκριτική αξιολόγηση των υπαλλήλων, μειώνεται ο αριθμός των αξιολογητών από δύο σε έναν, αλλάζει η διαδικασία εξέτασης των ενστάσεων. Δίνει έμφαση στην αξιολόγηση ικανοτήτων- δεξιοτήτων και απομακρύνεται από την μέθοδο Διοίκησης

μέσω στόχων και δε συνδέει την αξιολόγηση με τη βαθμολογική και μισθολογική εξέλιξη των υπαλλήλων.

Για το σύστημα αξιολόγησης στον συγκεκριμένο νόμο επισημαίνονται τα ακόλουθα:

- Η βαρύνουσα σημασία του
- Η ανάγκη άρσης των στρεβλώσεων περί αυτού και της απαξίωσης του
- Να αποτελεί κίνητρο για τον αξιολογούμενο
- Να αποτελεί εργαλείο μεγιστοποίησης της απόδοσης του φορέα
- Να εξασφαλίζεται η αντικειμενικότητά του
- Να εξασφαλίζεται η δικαιότερη αξιολόγηση των υπαλλήλων
- Νέσω της θέσπισης ανώτατων ποσοστών ανά κλίμακα αξιολόγησης να αποκατασταθεί ο ρόλος και ο θεσμός της αξιολόγησης

Όσον αφορά τον επιμερισμό των ποσοστών των υπαλλήλων ισχύουν τα εξής: Ποσοστό 25% αυτών βαθμολογείται με βαθμούς 9-10, ποσοστό 60% με βαθμούς 7-8,9 και το υπόλοιπο 15% με βαθμούς από 1-6,9. Στο άρθρο 20 ορίζεται πως η μη τήρηση των ποσοστών, συνιστά πειθαρχικό παράπτωμα της παράβασης του υπαλληλικού καθήκοντος.

N.4354/2015

Το 2015 ο Ν.4354 έχει σαν βασικό στόχο τη θέσπιση κινήτρων για τη βελτίωση της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού στην ελληνική δημόσια διοίκηση. Συγκεκριμένα στο άρθρο 12 θεσπίζεται η διάταξη περί «Προωθημένης Μισθολογικής Εξέλιξης». Σύμφωνα με αυτό αν κάποιος υπάλληλος βαθμολογηθεί με άριστα σε τρεις συνεχόμενες αξιολογήσεις, λαμβάνει ένα επιπλέον μισθολογικό κλιμάκιο. Ανώτατο όριο «άριστων» υπαλλήλων τίθεται το 5-15% του συνόλου των υπαλλήλων της υπηρεσίας. Αντίθετα για τους υπαλλήλους που κρίνονται ως ανεπαρκείς ή ακατάλληλοι για τρεις συνεχόμενες αξιολογήσεις αναστέλλεται η μισθολογική τους εξέλιξη, για ένα έτος το ανώτερο.

N.4369/2016

Το 2016 με τη θέσπιση του Ν.4369 επιδιώκεται η διαφάνεια, η αξιοκρατία και η αποτελεσματικότητα στη Δημόσια Διοίκηση. Αποτελεί το ισχύον πλαίσιο για την αξιολόγηση του προσωπικού των δημόσιων υπηρεσιών. Με το νέο νόμο εισάγεται ένα ενιαίο πλαίσιο αξιολόγησης του προσωπικού, στοχοθεσίας των Υπηρεσιών, προαγωγής υπαλλήλων και ανάδειξης προϊσταμένων. Βασικοί πυλώνες του είναι τέσσερις, το Εθνικό Μητρώο Επιτελικών Στελεχών Δημόσιας Διοίκησης, το Σύστημα αξιολόγησης, η Βαθμολογική Διάρθρωση Θέσεων και το Σύστημα Επιλογής Προϊσταμένων.

Εθνικό Μητρώο Επιτελικών Στελεχών Δημόσιας Διοίκησης

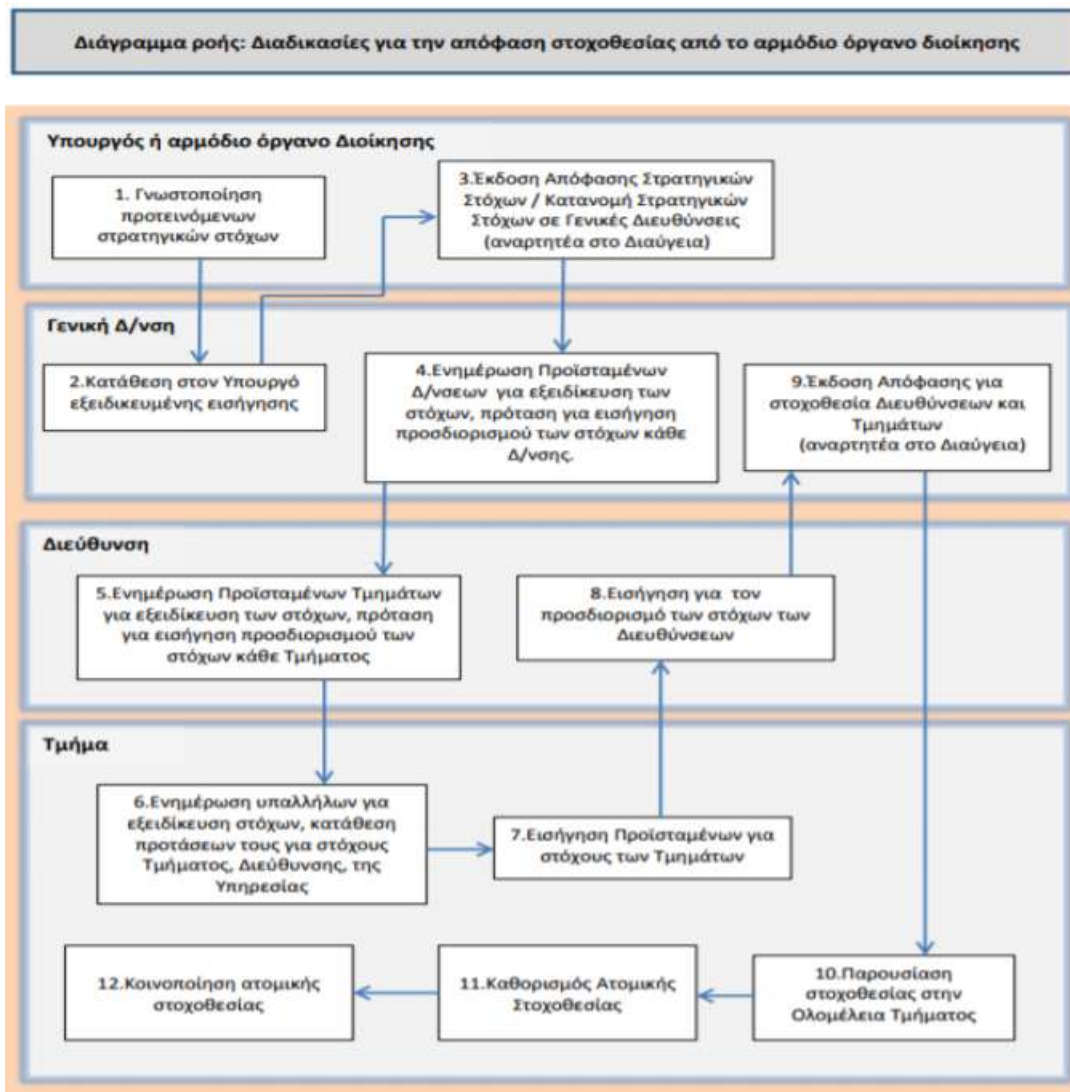
- Τηρείται ηλεκτρονικά από το Ανώτατο Συμβούλιο Επιλογής Προσωπικού (Α.Σ.Ε.Π.). Αποτελεί τη «δεξαμενή» των θέσεων ανώτατης διοίκησης. Από αυτό στελεχώνονται οι Γενικές και Ειδικές Γραμματείες των Υπουργείων και οι Πρόεδροι – Διοικητές και Αναπληρωτές Διοικητές και επικεφαλής των ΝΠΔΔ και ΝΠΙΔ που στελεχώνονται από την Κυβέρνηση.
- Κριτήρια εισαγωγής είναι ο βαθμός Α, η αξιολόγηση με πάνω από 75 μονάδες για δύο συνεχόμενα έτη, η κατοχή διδακτορικού ή μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών ή τίτλος αποφοίτησης από την ΕΣΔΔΑ ή τριετής προϋπηρεσία σε θέση Γενικής Διεύθυνσης ή δεκαετίας σε θέσεις προϊστάμενων Διεύθυνσης. Ακόμη στο Μητρώο μπορούν να εγγραφούν τα μέλη ΔΕΠ, το ερευνητικό και επιστημονικό προσωπικό ανεξάρτητων αρχών με πενταετή προϋπηρεσία καθώς και οι απόστρατοι αξιωματικοί απόφοιτοι Ανώτατων Σχολών Πολέμου των Τριών Σωμάτων.
- Με τον ίδιο νόμο ιδρύεται το Ειδικό Συμβούλιο Επιλογής Διοικήσεων, το οποίο κάνει την επιλογή των στελεχών. Αυτό απαρτίζεται από εκπροσώπους του ΕΚΔΔΑ, του ΝΣΚ, του ΑΣΕΠ, του Συνηγόρου του Πολίτη και εμπειρογνώμονες της ΑΔΕΔΥ, του κυβερνητικού συμβουλίου Μεταρρύθμισης και των εργοδοτικών οργανώσεων (Σ.Ε.Β., Γ.Σ.Ε.Β.Ε.Ε., Ε.Σ.Ε.Ε.).

Σύστημα αξιολόγησης

- Το σύστημα αξιολόγησης που ορίζει ο Ν.4369/2016 είναι ένα ολοκληρωμένο σύστημα το οποίο αφορά όλους τους τομείς της Δημόσιας Διοίκησης (Δημόσιο, ΟΤΑ α' και β' βαθμού, Ν.Π.Δ.Δ. κ.α.), εκτός από τους εκπαιδευτικούς πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης και τους θρησκευτικούς λειτουργούς.
- Στο άρθρο 15 ορίζονται ως αξιολογητές οι δύο ιεραρχικά προϊστάμενοι. Η πρόταση σχεδίου νόμου προέβλεπε το σύστημα «σφαιρικής αξιολόγησης» (μοντέλο 360 μοιρών) για όλους τους υπαλλήλους (οι υπάλληλοι να αξιολογούνται και μεταξύ τους). Ωστόσο το μοντέλο αυτό περιορίστηκε μόνο στην αξιολόγηση των προϊσταμένων, οι οποίοι αξιολογούνται με ανώνυμο ερωτηματολόγιο από τους υφισταμένους τους, εφόσον αυτοί είναι πάνω από τρεις(άρθρο 18)
- Στο άρθρο 16 ορίζεται ότι στις εκθέσεις αξιολόγησης περιλαμβάνονται συνοπτική περιγραφή του έργου της οργανικής μονάδας, καθώς και τα τυπικά προσόντα, οι δραστηριότητες επιμόρφωσης, συνοπτική περιγραφή του έργου, στοιχεία της συμβουλευτικής συνέντευξης και η βαθμολογία του αξιολογούμενου.
- Στο άρθρο 17 ορίζεται η κλίμακα βαθμολογίας (Πίνακας 2.2)για τους αξιολογούμενους, με βάση τα κριτήρια αξιολόγησης, όπως αυτά απεικονίζονται στον Πίνακα 2.3. Περιπτώσεις όπου ο αξιολογούμενος βαθμολογείται είτε με βαθμό 90 και πάνω, είτε με βαθμό 60 και κάτω, η βαθμολογία πρέπει να αιτιολογείται με την καταγραφή πραγματικών στοιχείων και δεδομένων που τη στοιχειοθετούν.
- Με το άρθρο 19 γίνεται υποχρεωτικό στοιχείο της αξιολογικής διαδικασίας η Συμβουλευτική Συνέντευξη, μεταξύ αξιολογούμενου και ά αξιολογητή, η οποία πρέπει να πραγματοποιηθεί πριν την ολοκλήρωση της αξιολόγησης. Για τους αξιολογούμενους που έχουν πάρει βαθμολογία χαμηλότερη από 60, κατά τη διάρκεια της συνέντευξης προτείνονται από τον προϊστάμενο μέτρα βελτίωσης της απόδοσής του και ανάπτυξης των ικανοτήτων του. Αυτά πρέπει να συμπληρωθούν στο έντυπο αξιολόγησης και έχουν δεσμευτικό χαρακτήρα

για τον αξιολογούμενο, μιας και θα επανεκτιμηθούν στην επόμενη αξιολογική διαδικασία. Ο αξιολογούμενος μπορεί εντός δύο ημερών να υποβάλει στον αξιολογητή τις απόψεις ή τις αντιρρήσεις του.

- Με το άρθρο 20 δίνεται η δυνατότητα στον αξιολογούμενο να υποβάλει τις ενστάσεις του στην οικεία Διεύθυνση Διοικητικού, εντός επτά εργάσιμων ημερών, από τη στιγμή που θα του κοινοποιηθούν τα αποτελέσματα της έκθεσης Αξιολόγησης.
- Το άρθρο 21 ορίζει τη σύσταση και το ρόλο της Ειδικής Επιτροπής Αξιολόγησης η οποία εξετάζει τις ενστάσεις, τις ειδικές αιτιολογίες για βαθμολογίες επιμέρους κριτηρίου 90-100, τις ειδικές αιτιολογίες για βαθμολογίες επιμέρους κριτηρίου κάτω από 60, καθώς και τις περιπτώσεις όπου υπάρχει απόκλιση μεταξύ των αξιολογητών κατά 24 εκατοστιαίες μονάδες.
- Στο άρθρο 22 ορίζονται το χρονοδιάγραμμα και η διαδικασία της στοχοθεσίας (Σχήμα 2.1). Ενώ συνδέεται η διαδικασία της αξιολόγησης με τον βαθμό επίτευξης των ατομικών στόχων του αξιολογούμενου, στη μέτρηση της αποτελεσματικότητάς του.



Σχήμα 2.1: «Διαδικασίες για την απόφαση στοχοθεσίας από το αρμόδιο όργανο διοίκησης» [Πηγή: Εγκύκλιος 12972/10-05/2016 (ΑΔΑ:ΩΥΛΛ465ΦΘΕ6-ΙΞ9)]

Βαθμολογική Διάρθρωση Θέσεων

- Ορίζονται πλέον πέντε βαθμοί θέσεων από Α΄ έως Ε΄. Οι υπάλληλοι των κατηγοριών ΔΕ,ΤΕ και Πε ξεκινούν από το βαθμό Δ΄ και έχουν σαν καταληκτικό τον βαθμό Α΄, ενώ οι υπάλληλοι της κατηγορίας ΥΕ ξεκινούν από το βαθμό Ε΄ και έχουν σαν καταληκτικό το βαθμό Ε΄.
- Επίσης ορίζονται νέοι χρόνοι προαγωγής για μετάβαση σε ανώτερη βαθμολογική κλίμακα.

Σύστημα Επιλογής Προϊσταμένων

Το σύστημα επιλογής προϊσταμένων που θεσπίζεται με το Ν.4369/2016, βασίζεται σε 4 κατηγορίες κριτηρίων (Τυπικά εκπαιδευτικά προσόντα- Εργασιακή εμπειρία και άσκηση καθηκόντων ευθύνης-Αξιολόγηση-Συνέντευξη). Η Αξιολόγηση αφορά το μέσο όρο των εκθέσεων των τριών τελευταίων ετών, ενώ η συνέντευξη είναι δομημένη συζήτηση επί θεμάτων του αντικειμένου του φορέα και ανάπτυξη ενός υποτιθέμενου σεναρίου διοικητικού ενδιαφέροντος. Κάθε κατηγορία έχει το δικό της συντελεστή βαρύτητας, όπως απεικονίζεται στον Πίνακα 2.4. Η τελική μοριοδότηση προκύπτει από το άθροισμα των επιμέρους συντελεστών. Το σύνολο των μορίων για κάθε κατηγορία δεν μπορεί να υπερβαίνει τα 1000 μόρια.

N.4440/2016

Το 2016 με το Ν.4440 γίνεται μια προσπάθεια θέσπισης Ενιαίου Συστήματος Κινητικότητας στη Δημόσια Διοίκηση και την Τοπική Αυτοδιοίκηση. Το σύστημα αυτό συνδέεται με την αξιολόγηση των υπαλλήλων και των επιτελικών στελεχών με τους εξής τρόπους:

- Θέτει τις εκθέσεις αξιολόγησης στα ουσιαστικά προσόντα των υπαλλήλων για την τοποθέτησή τους σε νέα θέση
- Οι φορείς που μπορούν να συμμετάσχουν στο σύστημα της κινητικότητας είναι αυτοί που έχουν αξιολογήσει τις δομές τους
- Προβλέπει την ανάπτυξη περιγραφών για τις θέσεις εργασίας και οργανογραμμάτων (στοιχεία απαραίτητα για την αξιολόγηση) για την ομαλή λειτουργία του συστήματος

N.4489/2017

Το 2017 το άρθρο 36 του Ν.4489 εισάγει διατάξεις, οι οποίες τροποποιούν το Ν.4369/2016 με τους εξής τρόπους:

- Δίνει τη δυνατότητα τόσο στον αξιολογητή όσο και στον αξιολογούμενο για την αυτόβουλη προμήθεια των εντύπων αξιολόγησης

- Θέτει προθεσμίες όσον αφορά τα διάφορα στάδια της διαδικασίας για το πρώτο έτος εφαρμογής του
- Κάνει **υποχρεωτική τη συμμετοχή των αξιολογητών**, μιας και η αποχή ή η αποφυγή της, τους αποκλείει από τη διαδικασία επιλογής και τοποθέτησης προϊσταμένων.

N.4533/2018

Το 2018 ο Ν.4533 και συγκεκριμένα το άρθρο 9 εξειδικεύει και τροποποιεί κάποιες διατάξεις του Ν.4369/2016. Συγκεκριμένα εισάγει την **Ηλεκτρονική Αξιολόγηση**, μέσω πλατφόρμας στον ιστότοπο του «Μητρώου Ανθρώπινου Δυναμικού του Ελληνικού Δημοσίου», για όλα τα στάδια της αξιολόγησης. Επισημαίνεται η υποχρεωτικότητα της συμμετοχής καθώς και η μέριμνα εκ μέρους των προϊσταμένων για την έγκαιρη και ορθή εφαρμογή της αξιολόγησης των υπαλλήλων.

N.4590/2019

Το Φεβρουάριο του 2019 με το Ν.4590 και στο άρθρο 24 συστήνεται Κεντρική Επιτροπή Αξιολόγησης, αρμοδιότητα της οποίας είναι «η αξιολόγηση της επάρκειας και της καταλληλότητας του προσωπικού του Δημοσίου που θέλει να ενταχθεί στον κλάδο Συμβούλων - Εμπειρογνομόνων καθώς και για την επιλογή των επιστημονικών συνεργατών της Ειδικής Γραμματείας. Στο άρθρο 43 ορίζονται χρονικά όρια και διαδικαστικές λεπτομέρειες οι οποίες αφορούν την αξιολογική διαδικασία.

Πίνακας 2.1: «Νομοθετικό πλαίσιο Αξιολόγησης Προσωπικού Δημοσίου Τομέα στην Ελλάδα»

Είδος- Αριθμός	Αρ. Δημοσίευσης	Τίτλος
N. 1811/1951	ΦΕΚ 141/Α'16.5.1951	Περί Κώδικος καταστάσεως των Δημοσίων Διοικητικών Υπαλλήλων

Π.Δ. 611/1977	ΦΕΚ 198/Α716.07.1977	Περί κωδικοποίησης εις ενιαίον κείμενον, υπό τίτλον «Υπαλληλικός Κώδιξ των ισχυουσών διατάξεων των αναφερομένων εις την κατάστασιν των υπαλλήλων του Δημοσίου και ν.π.δ.δ
Ν. 1400/1983	ΦΕΚ 156/Α' /24.10.1983	Τροποποίηση και συμπλήρωση υπαλληλικών διατάξεων
Π.Δ. 581/1984	ΦΕΚ 207/Α' /20.12.1984	Αξιολόγηση προσόντων του προσωπικού των δημοσίων υπηρεσιών και Ν.Π.Δ.Δ., πλην των εκπαιδευτικών
Ν.1943/1991	ΦΕΚ 50/Α711.4.1991	Εκσυγχρονισμός της οργάνωσης και λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης, αναβάθμιση του προσωπικού της και άλλες συναφείς διατάξεις
Π.Δ. 318/1992	ΦΕΚ 161/Α725.9.1992	Αξιολόγηση των ουσιαστικών προσόντων του προσωπικού των δημοσίων υπηρεσιών - πλην των εκπαιδευτικών λειτουργών πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης - και των νομικών προσώπων δημοσίου δικαίου
Ν.2085/1992	ΦΕΚ 170/Α720.10.1992	Ρύθμιση θεμάτων οργάνωσης, λειτουργίας και προσωπικού της

		Δημόσιας Διοίκησης και άλλες διατάξεις
ΑΥ.Π,τ.Κ ΔΙΔΑΔ/Φ.32/47/1353	ΦΕΚ 8/Β719.01.1993	Καθορισμός ανώτατου ποσοστού υπαλλήλων που μπορούν να αξιολογούνται σε σχέση με τις κλίμακες του συστήματος αξιολόγησης
ΑΥ.Π,τ.ΚΔΙΔΑΔ/Φ.32/15 7/34670	ΦΕΚ 960/Β723.12.1994	Ανάκληση της απόφασης καθορισμού ανώτατου ποσοστού υπαλλήλων που μπορούν να αξιολογούνται σε σχέση με τις κλίμακες του συστήματος αξιολόγησης
Ν.2519	ΦΕΚ 165/Α 21-8-97	Ανάπτυξη και εκσυγχρονισμός του Εθνικού Συστήματος Υγείας, οργάνωση των υγειονομικών υπηρεσιών, ρυθμίσεις για το φάρμακο και άλλες διατάξεις.
Ν.2683/1999	ΦΕΚ 19/Α79.2.1999	Κύρωση του Κώδικα κατάστασης Δημοσίων Πολιτικών Διοικητικών Υπαλλήλων και υπαλλήλων Ν.Π.Δ.Δ. και άλλες διατάξεις
Ν.3230/2004 ΦΕΚ	44/Α711.2.2004	Καθιέρωση συστήματος διοίκησης με στόχους, μέτρηση της αποδοτικότητας και άλλες διατάξεις

Εγκ. ΥΠΕΣΔΔΑ ΔΠΠΑ/Φ.1/6787/ 6.4.2005	Γενική Γραμματεία Δημόσιας Διοίκησης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης	Αποστολή Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης (Κ.Π.Α.)
Εγκ ΥΠΕΣΔΔΑ ΔΠΠΑ/Φ.4/οικ.26397/ 27.12.2005	Γ.Γ.Δ.Δ.κ.Η.Δ.	Καθιέρωση Συστήματος Διοίκησης με Στόχους (3230/2004) - Μεθοδολογία Στοχοθεσίας
Εγκ. ΥΠΕΣΔΔΑ ΔΤΠΑ/Φ.4/ΟΙΚ.7323/5.4 .2006	Γ.Γ.Δ.Δ.κ.Η.Δ.	Μεθοδολογία καθορισμού Δεικτών Μέτρησης της αποτελεσματικότητας και Αποδοτικότητας της Διοίκησης (ν. 3230/2004)
Ν.3528/2007	ΦΕΚ 26/Α' /9.2.2007	Κύρωση του Κώδικα Κατάστασης Δημοσίων Πολιτικών Διοικητικών Υπαλλήλων και υπαλλήλων Ν.Π.Δ.Δ
ΑΥ.Ες.ΔΙΔΑΔ/Φ.32.3/29 9/οικ.27952	ΦΕΚ 2119/Β' /31.10.2007	Αξιολόγηση Προϊσταμένων Γενικών Διευθύνσεων
Ν. 3839/2010	ΦΕΚ 51/Α' /28.03.2010	Σύστημα επιλογής προϊσταμένων οργανικών μονάδων με αντικειμενικά και αξιοκρατικά κριτήρια & σύσταση ειδικού συμβουλίου επιλογής προϊσταμένων (ΕΙ.Σ.Ε.Π.) και λοιπές διατάξεις
Ν.3845/2010	ΦΕΚ 65/Α' /6.5.2010	Μέτρα για την εφαρμογή του μηχανισμού στήριξης της ελληνικής οικονομίας από τα κράτη-μέλη της Ζώνης του ευρώ και το Διεθνές Νομισματικό

		Ταμείο
N.3852/2010	ΦΕΚ 87/Α'7.6.2010	Νέα Αρχιτεκτονική της Αυτοδιοίκησης - Πρόγραμμα Καλλικράτης
N.4024/2011	ΦΕΚ 226/Α' /27.10.2011	Συνταξιοδοτικές ρυθμίσεις, ενιαίο μισθολόγιο - βαθμολόγιο, εργασιακή εφεδρεία και άλλες διατάξεις εφαρμογής του μεσοπρόθεσμου πλαισίου δημοσιονομικής στρατηγικής 2012 - 2015
Εγκ. ΥΔΜΗΔ ΔΟΑ/Φ.13/607/οικ. 12461/29.4.2 013	Γενική Διεύθυνση Διοικητικής Οργάνωσης και Διαδικασιών	Οδηγίες για την πρώτη εφαρμογή του έργου «Σχεδιασμός Περιγραμμάτων Θέσεων Εργασίας
N.4238/2014	ΦΕΚ 38/Α' /17.02.2014	Πρωτοβάθμια Φροντίδα Υγείας
N.4250/2014	ΦΕΚ 74/Α' /26.03.2014	Διοικητικές Απλουστεύσεις - Καταργήσεις, Συγχωνεύσεις νομικών Προσώπων και Υπηρεσιών του Δημοσίου Τομέα - Τροποποίηση Διατάξεων του π.δ. 318/1992 (Α' 161) και λοιπές ρυθμίσεις
Εγκ. ΥΔΜΗΔ ΔΙΔΑΔ/Φ.32.8/492/8501, 8326/ 7.4.2014	Γενική Διεύθυνση Κατάστασης Προσωπικού	Τροποποίηση διατάξεων του Π.Δ. 318/1992 (Α' 161) περί αξιολόγησης των ουσιαστικών προσόντων του προσωπικού των δημοσίων υπηρεσιών και των ν.π.δ.δ.

Εγκ. ΥΔΜΗΔ ΔΙΔΑΔ/Φ.32.9/507/10766 / 12.5.2014	Γενική Διεύθυνση Κατάστασης Προσωπικού	Παράταση προθεσμιών για την εφαρμογή των διατάξεων του Π.Δ. 318/1992 όπως τροποποιήθηκε με τις διατάξεις του ν.4250/2014
Ν.4369/2016	ΦΕΚ 33/Α/27.02.2016	Εθνικό Μητρώο Επιτελικών Στελεχών Δημόσιας Διοίκησης, βαθμολογική διάρθρωση θέσεων, συστήματα αξιολόγησης, προαγωγών και επιλογής προϊσταμένων (διαφάνεια - αξιοκρατία και αποτελεσματικότητα της Δημόσιας Διοίκησης) και άλλες διατάξεις
Εγκ. ΥΠΕΣΔΑ ΔΙΔΑΔ/Φ.31.52/2266/ο1κ .9165/ 30-03-2016	Γενική Διεύθυνση Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού	Διαφάνεια - Αξιοκρατία και αποτελεσματικότητα της Δημόσιας Διοίκησης (ν. 4369/2016, Α' 33)
Εγκ. ΥΠΕΣΔΑ	ΔΙΟΜ/13815 (18-5- 2016)	Καθορισμός υπηρεσιών των Υπουργείων για την εφαρμογή του ΚΠΑ το 2016
Εγκ. ΥΠΕΣΔΑ	ΔΙΟΜ/19690 (20-6- 2017)	Οδηγού Εφαρμογής του ΚΠΑ - Οδηγίες εφαρμογής του ΚΠΑ
Εγκ. ΥΠΕΣΔΑ	12972/10-05-2016 - ΔΟΜ/Φ.21/οικ. 27741/28-08-2017-	Ενεργοποίηση των διατάξεων του Ν.3230/2004 για την εφαρμογή συστήματος ΔμΣ
Εγκ. ΥΠΕΣΔΑ	ΔΙΠΑ/Φ.4/οικ.7323/05	Μεθοδολογία καθορισμού Δεικτών Μέτρησης της

	- 04-2006	Αποτελεσματικότητας και Αποδοτικότητας της Διοίκησης (ν. 3230/2004)
N.4440	ΦΕΚ 224Α / 2-12-2016	Ενιαίο Σύστημα Κινητικότητας στη Δημόσια Διοίκηση και την Τοπική Αυτοδιοίκηση, υποχρεώσεις των προσώπων που διορίζονται στις θέσεις των άρθρων 6 και 8 του Ν.4369/2016, ασυμβίβαστα και πρόληψη των περιπτώσεων σύγκρουσης συμφερόντων και λοιπές διατάξεις.
N. 4489	ΦΕΚ 140Α / 21-9-2017	Ευρωπαϊκή εντολή έρευνας στις ποινικές υποθέσεις - Εναρμόνιση της νομοθεσίας με την Οδηγία 2014/41/ΕΕ και άλλες διατάξεις.
N.4533	ΦΕΚ 75Α / 27-4-2018 (και ερμηνευτική του αρ. 9 εγκύκλιος του ΥΠ.ΕΣ.Δ.Α.:ΔΑΠΔΕ Π/ Φ.2/ 32 /οικ.17115)	Τροποποίηση και εξειδίκευση διατάξεων του Ν.4369/2016: Εισαγωγή της ηλεκτρονικής αξιολόγησης, μέσω ενιαίας ψηφιακής πλατφόρμας στον ιστότοπο του «Μητρώου Ανθρώπινου Δυναμικού του Ελληνικού Δημοσίου»
N.4590	ΦΕΚ 17Α/7-2-19	Ενδυνάμωση Ανώτατου Συμβουλίου Επιλογής Προσωπικού (Α.Σ.Ε.Π.), ενίσχυση και αναβάθμιση Δημόσιας Διοίκησης και

		άλλες διατάξεις.
--	--	------------------

(Πηγή: Εθνικό Τυπογραφείο και opengovernment.gr – ίδια επεξεργασία)

Πίνακας 2.2 «Βαθμολογία Υπαλλήλων σύμφωνα με το Ν. 4369/2016

Βαθμολογία	Προϊστάμενοι	Υπάλληλοι
100-90	Άριστοι – εξαιρετική επίδοση (ικανότητα συντονισμού για την επίτευξη στόχων που παράγουν σημαντικό όφελος για την Υπηρεσία)	Άριστοι – εξαιρετική επίδοση (προσφορά έργου υψηλού επιπέδου που παράγει σημαντικό όφελος για την Υπηρεσία)
89-75	Πολύ επαρκείς, πλήρης ανταπόκριση στις απαιτήσεις, αντιμετώπιση κάθε υπηρεσιακού ζητήματος	Πολύ επαρκείς, πλήρης ανταπόκριση στις απαιτήσεις, πιθανή ανάγκη περιστασιακής υποβοήθησης
74-60	Επαρκείς	Επαρκείς που προσπαθούν αλλά δεν ανταποκρίνονται
59-50	Μερικώς επαρκείς	Μερικώς επαρκείς με απόδοση χαμηλότερη της συνήθους, πιθανή ανάγκη υποβοήθησης
49-40	Μέτριοι	Μέτριοι, κατά κανόνα ανάγκη υποβοήθησης
39-25	Ανεπαρκείς	Ανεπαρκείς
24-0	Ακατάλληλοι για τη θέση	Ακατάλληλοι για τη συγκεκριμένη υπηρεσία

Πίνακας 2.3. « Κριτήρια Αξιολόγησης σύμφωνα με το Ν.4369/2016»

Κατηγορίες κριτηρίων	Επιμέρους κριτήρια Προϊσταμένων	Επιμέρους Κριτήρια Υπαλλήλων
<p><u>Α. Γνώση του αντικειμένου, ενδιαφέρον και δημιουργικότητα</u></p>	<p>α) Επαγγελματική επάρκεια.: η γνώση αντικειμένου δημόσιας διοίκησης, ικανότητα οργάνωσης ατομικής και συλλογικής εργασίας, ευθυκρισία</p> <p>β) Αντίληψη και ικανότητα λύσης προβλημάτων: ορθή σύλληψη προβλημάτων, ικανότητα αντίληψης σύνθετων καταστάσεων και θέση προτεραιοτήτων, πρόβλεψη και έγκαιρη αντιμετώπιση συνεπειών, ορθή διαχείριση κρίσεων</p> <p>γ) Πρωτοβουλία – Καινοτομίες: ανάπτυξη δημιουργικών και πρακτικών λύσεων, δυνατότητα συνεχούς βελτίωσης της απόδοσης και δημιουργικότητας, εισαγωγή και αποδοχή καινοτόμων μεθόδων</p>	<p>α) Διοικητική ικανότητα, επαγγελματική επάρκεια, εφαρμογή γνώσεων και εμπειρίας κατά την εκτέλεση των καθηκόντων</p> <p>β) Ολοκληρωμένη γνώση του διοικητικού έργου του φορέα.</p> <p>γ) ενδιαφέρον, ανάπτυξη δεξιοτήτων και αφοσίωση</p> <p>δ) Πρωτοβουλία, καινοτομίες, ιεράρχηση προτεραιοτήτων, συντονισμός και προγραμματισμός του έργου</p> <p>ε) Εκπόνηση σχετικών μελετών, άρθρων ή προτάσεων και βράβευση τέτοιων εργασιών</p> <p>στ) Ανάλυση ευθυνών, ικανότητα άσκησης πολλαπλών καθηκόντων, ιεράρχηση προτεραιοτήτων, συντονισμός -</p>

		προγραμματισμός
<u>B. Υπηρεσιακές σχέσεις και συμπεριφορά</u>	<p>δ) Συμπεριφορά προς πολίτες - Εξυπηρέτηση</p> <p>ε) Επικοινωνία και συνεργασία με τους προϊσταμένους και με τους υφισταμένους</p> <p>στ) Ικανότητα ακριβούς και σαφούς επικοινωνίας, διαπραγμάτευσης, αντίληψης των προβλημάτων επικοινωνίας, σεβασμός στη διαφορετικότητα</p>	<p>ζ) Επικοινωνία και συνεργασία με συναδέλφους</p> <p>η) Συμπεριφορά προς τους πολίτες και άμεση εξυπηρέτηση των αναγκών τους</p>
<u>Γ. Διοικητικές Ικανότητες</u>	<p>Ικανότητα να:</p> <p>ζ) προγραμματίζει, οργανώνει, συντονίζει και ελέγχει τις εργασίες της μονάδας του. Ηγεσίας ως προς την προετοιμασία μελλοντικών στελεχών και την κατανομή έργου</p> <p>η) να καθοδηγεί, ενημερώνει, παρακινεί τους υπαλλήλους, να αναπτύσσει τις επαγγελματικές και προσωπικές ικανότητες και δεξιότητες τους, να παρέχει κίνητρα συνεχούς επιμόρφωσης, να δίνει παραδείγματα εξωστρεφούς παρουσίας σε συνέδρια, ημερίδες και διεθνείς διοργανώσεις</p> <p>θ) αντικειμενικής και αμερόληπτης αξιολόγησης</p> <p>ι) λήψης αποτελεσματικών αποφάσεων, ιδίως σε συνθήκες κρίσης</p>	

<p>Δ (ή Γ για τους Υπαλλήλους)</p> <p><u>Αποτελεσματικότητα</u></p>	<p>ια) Βαθμός επίτευξης των στόχων ατομικής στοχοθεσίας</p>	<p>θ) Ποσοτική και ποιοτική εργασιακή απόδοση (εστιάζοντας κύρια στη διαχείριση κρίσεων, την αναβάθμιση του εργασιακού περιβάλλοντος και την προστιθέμενη αξία διοικητικού έργου)</p> <p>ι) Βαθμός επίτευξης των στόχων της ατομικής στοχοθεσίας και συμμετοχής στη στοχοθεσία του Τμήματος</p>
---	---	---

Πηγή: ΦΕΚ 33/Α/27.02.2016

Πίνακας 2.4. « Συντελεστές βαρύτητας κριτηρίων για την ποσοτική μοριοδότηση των προϊστάμενων»

Ομάδες κριτηρίων	Συντελεστές για προϊστάμενους Τμημάτων	Συντελεστές για προϊστάμενους Διεύθυνσης	Συντελεστές για προϊστάμενους Γενικής Διεύθυνσης
α) Τυπικά, εκπαιδευτικά προσόντα	40%	35%	30%
β) Εργασιακή εμπειρία και άσκηση καθηκόντων ευθύνης	20%	20%	20%
γ) Αξιολόγηση	20%	20%	20%

δ) Συνέντευξη.	20%	25%	30%
----------------	-----	-----	-----

Πηγή: ΦΕΚ 33/Α/27.02.2016

2.2.Κριτική του νομοθετικού πλαισίου για την αξιολόγηση από το Ν.1943/1991 έως και σήμερα

Όπως προαναφέρθηκε, έχουν συμπληρωθεί σχεδόν τριάντα χρόνια από τη θεσμοθέτηση του βασικού πλαισίου αξιολόγησης, με το Ν.1943/91, στην ιστορία της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης. Κατά τη διάρκεια αυτής της περιόδου, όλες οι πολιτικές ηγεσίες της χώρας διακήρυσσαν τη βούλησή τους για αναμόρφωση, αναδόμηση και αλλαγή της δημόσιας διοίκησης. Ωστόσο δεν κατέστη δυνατό έως σήμερα να περιγραφεί με σαφήνεια και να εφαρμοστεί ένα σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων στο Δημόσιο Τομέα.

Τα εντονότερα προβλήματα της ελληνικής δημόσιας διοίκησης αναφέρονται στην έκθεση του

«Εθνική Στρατηγική για τη Διοικητική Μεταρρύθμιση 2017-2019», σύμφωνα με την οποία είναι:

- Η αδυναμία σχεδιασμού και εφαρμογής δημόσιων πολιτικών
- Η έλλειψη συντονισμού λόγω απουσίας ενός συντονιστικού μηχανισμού και δικτύων συνεργασίας.
- Η ανεπαρκής αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού
- Η ανορθολογική κατανομή του ανθρώπινου δυναμικού της- ανισομερής στελέχωση δημοσίων υπηρεσιών.
- Το προβληματικό ρυθμιστικό πλαίσιο, λόγω της **πολυπλοκότητας των κανονιστικών ρυθμίσεων, της πολυνομίας και της κακονομίας**
- Η ελλιπής ηλεκτρονική διακυβέρνηση

➤ Η έλλειψη σύγχρονων μεθόδων και εργαλείων διοίκησης

Η πρώτη προσπάθεια της ελληνικής δημόσιας διοίκησης να εφαρμόσει ορισμένες πρακτικές της ΔΑΠ ήταν ο Ν.1943/91. Αποτέλεσε το μακροβιότερο σύστημα αξιολόγησης στο δημόσιο τομέα. Με το νόμο αυτό επιχειρήθηκε να δοθεί λύση σε προβλήματα της, όπως το σύστημα πρόσληψης προσωπικού, η εκπαίδευση, η αξιολόγηση, η κινητικότητα του αλλά και λοιπά θέματα υπηρεσιακής κατάστασης των δημοσίων υπαλλήλων. Με το νόμο αυτό επιχειρήθηκε η βελτίωση των μεθόδων και των διαδικασιών της δημόσιας διοίκησης, η καταπολέμηση της γραφειοκρατίας, η αναβάθμιση του προσωπικού και η εισαγωγή βέλτιστων πρακτικών από τον ευρωπαϊκό χώρο υπό το πρίσμα του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ- New Public Management (Ρωσσίδης, 2014).

Παρόλα αυτά δεν περιελάμβανε κριτήρια που σχετίζονται με στόχους και δείκτες, ούτε δικλείδα ασφαλείας για τα σφάλματα μεροληψίας. Τα κριτήρια της μεθόδου ήταν ασαφή και ατελή, δεν ήταν εύκολα μετρήσιμα, περιγράφονταν απλά με μια φράση, χωρίς να προσδιορίζεται επαρκώς η έκτασή τους και τα επιμέρους αντικείμενά τους. Άφηναν έτσι μεγάλα περιθώρια ελαστικών ερμηνειών και εκτιμήσεων (Ψαράκης & Ρυγόπουλος, 2014).

Επιπροσθέτως ανακλήθηκε η ΥΑ (ΔΙΔΑΔ/Φ.32/47/1353/14.1.1993) η οποία έθετε ποσοτώσεις και δεν εφαρμόστηκε ποτέ η «ειδική κατάσταση αξιολόγησης». Η χρησιμότητα του συστήματος ακυρώθηκε μιας και οδήγησε σε συσσώρευση βαθμολογιών στις ανώτερες τιμές (Δραμαλιώτη & Μπαλαμπανίδης, 2015).

Η μέθοδος αξιολόγησης λοιπόν ήταν η γραφική κλίμακα βάση κριτηρίων. Μια απόλυτη και υποκειμενική μέθοδος, η οποία βαθμολογούσε κυρίως τις προσωπικές δεξιότητες και τις διαπροσωπικές ικανότητες και λιγότερο τα αποτελέσματα των αξιολογούμενων. (Σοφιανόπουλος, 2014).

Καμιά διαδικασία αξιολόγησης δεν καρποφόρησε, αντίθετα υποβαθμίστηκε η σημασία της από το σύνολο των υπαλλήλων στο δημόσιο τομέα. Σύμφωνα με τη

Σπανού (2018), οι αιτίες οι οποίες συνέβαλαν σε αυτή την κατάσταση ήταν η έλλειψη:

- Στοχοθεσίας
- Εκπαίδευσης προσωπικού
- Δυνατότητας μέτρησης των αποτελεσμάτων, της αποδοτικότητας και της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών
- Παροχής ουσιαστικών κινήτρων

Η έκθεση του ΟΟΣΑ για την Ελληνική Κεντρική Διοίκηση το 2011 επισημαίνει ότι έχουν γίνει ατελείς προσπάθειες ανάπτυξης συστημάτων υποκίνησης, η αξιολόγηση δεν είναι συνδεδεμένη με τα αποτελέσματα της εργασίας, ούτε με την αμοιβή, την κινητικότητα ή τη σταδιοδρομία των εργαζομένων. Τονίζει ότι στην πράξη δεν πραγματοποιείται αξιολόγηση επιδόσεων, δεν υπάρχει σύνδεση μισθού επιδόσεων, διαφάνεια στις προαγωγές, ούτε διάλογος και εμπιστοσύνη μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων. Υποστηρίζει ότι για να επιτευχθεί η σύνδεση μισθού με την ατομική απόδοση των εργαζομένων πρέπει να βρεθεί αντικειμενικός τρόπος μέτρησής της. Τέλος διατυπώνει σύσταση για μεταρρύθμιση του συστήματος της αξιολόγησης της απόδοσης και σύνδεση αυτού με την παροχή κινήτρων(OECD,2011).

Το νομοθέτημα που ακολούθησε (N.4024/2011) επιχείρησε να εντάξει τη στοχοθεσία και την παροχή κινήτρων στην όλη διαδικασία της αξιολόγησης υπό το πρίσμα της αντικειμενικότητας και της δίκαιης κρίσης. Συνέπεσε όμως με το πρώτο «Μνημόνιο Κατανόησης» («Memorandum of Understanding – MoU») προκαλώντας εντονότερες μακροχρόνιες αντιδράσεις των συνδικαλιστικών φορέων της χώρας, οι οποίες θα αναφερθούν σε επόμενο κεφάλαιο της παρούσας εργασίας.

Το νέο σύστημα ενώ επιχείρησε να εισαγάγει βασικές αρχές της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων, ωστόσο δεν έλαβε υπόψη του το βαθμό δυσκολίας της απότομης και αιφνιδιαστικής μετάβασης από ένα πλήρως αδιάφορο σύστημα σε ένα άλλο του οποίου τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα ήταν πολύ μεγάλα. Επιπλέον τα

παράλληλα μέτρα απολύσεων και διαθεσιμότητας δημιούργησαν ένα κλίμα ανασφάλειας και καχυποψίας, παρέχοντας έτσι μικρά περιθώρια πειθούς για τις προθέσεις των αλλαγών (Σπανού, 2018).

Το 2012 η έκθεση του ΟΟΣΑ για την Ελληνική Κεντρική Διοίκηση επισημαίνει την έλλειψη σύνδεσης της αξιολόγησης με τα αποτελέσματα και τις υπόλοιπες λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (OECD, 2012). Αποτέλεσμα όλων των αξιολογήσεων ήταν η συγκέντρωση πληθώρας άριστων κρίσεων και η μη ανάδειξη των πραγματικών ικανοτήτων ή αδυναμιών των υπαλλήλων (Μακρυδημήτρης & Πραβίτα, 2012).

Το 2014 με τη θέσπιση του **N.4250** δίνεται έμφαση κυρίως στη αξιολόγηση ικανοτήτων- δεξιοτήτων, ενώ παράλληλα απομακρύνεται από τη σύνδεση αξιολόγησης και στοχοθεσίας. Η στοχοθεσία σαν κριτήριο αξιολόγησης δίνεται μόνο στους προϊστάμενους μονάδων χωρίς να εντάσσεται σε ένα ευρύτερο πλαίσιο MBO. Απομακρύνεται επίσης από τη σύνδεση της αξιολόγησης με τη βαθμολογική και μισθολογική εξέλιξη του υπαλλήλου. Δεν λαμβάνει υπόψη του τη Σύσταση 2006/962/ΕΚ, σύμφωνα με την οποία κριτήρια αξιολόγησης είναι η επίγνωση των ατομικών μαθησιακών αναγκών, η επιμονή στη μάθηση και η ικανότητα οργάνωσής της καθώς και σωστή διαχείριση της πληροφορίας. Η Οικονομική Κοινωνική Επιτροπή (ΟΚΕ) επί του συγκεκριμένου νόμου, επισημαίνει την αναγκαιότητα θέσπισης μετρήσιμων και τυποποιημένων κριτηρίων αξιολόγησης των ικανοτήτων και δεξιοτήτων των υπαλλήλων. Ο νόμος εφαρμόστηκε σε περιορισμένο βαθμό στη Δημόσια Διοίκηση, οπότε δεν μπορεί να γίνει αποτίμηση τόσο της διαδικασίας της στοχοθεσίας, όσο και σύνδεσής της με την αξιολόγηση (Δραμαλιώτη & Μπαλαμπανίδης, 2015). Ο κύριος λόγος αποτυχίας του νόμου ήταν ίσως η απροθυμία από μέρους των πολιτικών ηγεσιών να υιοθετήσουν σύγχρονα μέσα και εργαλεία διοίκησης (Ασπρίδης, 2013).

Στο τρίτο μνημόνιο στις προαπαιτούμενες μεταρρυθμιστικές δράσεις τίθεται ρητά η αξιολόγηση. Σύμφωνα με αυτό βασική προτεραιότητα του προγράμματος θα αποτελεί μια σύγχρονη δημόσια διοίκηση και ένα σύγχρονο κράτος, στο οποίο

οφείλει να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή όχι μόνο στην παροχή ουσιαστών δημοσίων αγαθών και υπηρεσιών αλλά και στην αποδοτικότητα του δημόσιου φορέα. Έτσι ο **N.4336/2015** με στόχο την αποπολιτικοποίηση, την αποτελεσματικότητα, την ορθή εκχώρηση εξουσιών και τη βελτίωση της θεσμικής μνήμης, προβλέπει ενιαίο μισθολόγιο-βαθμολόγιο, νέο σύστημα κινητικότητας, νέο τρόπο εκλογής διευθυντών και επιτελικών στελεχών δημόσιας διοίκησης.

Η νομοθέτηση ενός νέου πλαισίου αξιολόγησης των επιδόσεων του προσωπικού με κύριο σκοπό την επίτευξη αποτελεσμάτων έρχεται το 2016 με την ψήφιση του **N.4369/2016**.

Στην έκθεση του ΟΟΣΑ το 2017 επεξηγούνται οι λόγοι αποτυχίας των κυβερνήσεων στην αξιολόγηση των υπαλλήλων παρά τη δέσμευσή τους προς αυτή την κατεύθυνση. Το Ευρωπαϊκό Ελεγκτικό Συμβούλιο επισημαίνει ότι οι προθεσμίες που τέθηκαν για την υλοποίηση των προγραμμάτων ήταν πολύ φιλόδοξες. Τα χρονικά όρια που τέθηκαν για την υλοποίηση και καθιέρωση του συστήματος αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων ήταν 11 μηνές, ενώ συγκριτική μελέτη της ΟΟΣΑ/SIGMA σε έξι Ευρωπαϊκές Χώρες επισημαίνει ότι το βέλτιστο διάστημα για την προετοιμασία αντίστοιχων μεταρρυθμίσεων είναι από 1,5 έως 3 έτη. Αποτέλεσμα ήταν να μην πραγματοποιηθεί επίσημη αξιολόγηση υπαλλήλων για τουλάχιστον δύο συναπτά έτη.

Ο ΟΟΣΑ, η ΟΚΕ, το ΕΛΙΑΜΕΠ επισημαίνουν σαν κύρια αιτία της αποτυχίας των συστημάτων αξιολόγησης τη έντονη και διαχρονική εμπλοκή της πολιτικής ηγεσίας σε όλο το εύρος λειτουργιών της Δημόσιας Διοίκησης, με σκοπό την επίτευξη μικροκομματικών και μικροπολιτικών συμφερόντων. Κοινά σημεία στη θεώρησή τους είναι ότι:

- Οι μεταρρυθμίσεις αφορούν πάντα εσωτερικά ζητήματα
- Παρατηρείται ανεπάρκεια χρονικών περιθωρίων τόσο για την εφαρμογή όσο και για την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων των μεταρρυθμίσεων
- Δεν συνδέεται η αξιολόγηση με την παρακίνηση

- Δεν υπάρχει σταθερότητα στους κανόνες γεγονός θεμελιώδες για την επίτευξη της αποτελεσματικότητας
- Ευνοούνται οι ευκαιριακές συμπεριφορές πελατειακού χαρακτήρα λόγω των συνεχών μεταβολών
- Λόγω πολιτικών και κομματικών παρεμβάσεων στη στελέχωση της Δημόσιας Διοίκησης προκαλείται μη αντικειμενική αξιολόγηση ικανοτήτων, συνεχής εναλλαγή στελεχών και απώλεια «θεσμικής μνήμης»

Επιπρόσθετα το γεγονός ότι στις ανώτερες διοικητικές θέσεις ευθύνης τοποθετούνται άτομα λόγω πολιτικής παρέμβασης, η συνεχής αλλαγή των κανόνων πρόσβασης προς τις θέσεις ευθύνης, η κατά ανάθεση τοποθέτηση σε αυτές όπως και η χαμηλή διαφοροποίηση των καθηκόντων μεταξύ ιεραρχικών επιπέδων δημιουργούν ένα γενικότερο κλίμα δυσπιστίας ως προς τους μηχανισμούς της αξιολόγησης και αμφισβητείται η αντικειμενικότητα και η αμεροληψία. (OECD, 2012; ΟΚΕ 2016:Σπανού 2018, Σωτηρόπουλος, 1993).

Στο 20^ο Πανελλήνιο Συνέδριο Management Υπηρεσιών Υγείας, η Γιαννουδάκη κρίνοντας το υπάρχον σύστημα αξιολόγησης των Δημοσίων υπαλλήλων της χώρας, διαπιστώνει ότι προσπαθεί να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις της σύγχρονης δημόσιας διοίκησης μιας και (Υπουργείο Υγείας - Γιαννουδάκη Ε., 2018):

- Η ενιαία μεταρρύθμιση που το περιλαμβάνει περιέχει οργανογράμματα, περιγραφές θέσεων, στοχοθεσία, κινητικότητα καθώς και την αξιολόγηση και επιλογή των επιτελικών στελεχών
- Μέσω της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης μειώνει τη γραφειοκρατία
- Περιλαμβάνει αμφίδρομη διαδικασία αξιολόγησης (όσον αφορά τους προϊστάμενους)
- Θέτει σαν υποχρέωση την θέσπιση κριτηρίων. Κριτήρια τα οποία είναι αντικειμενικά, μετρήσιμα και ελεγχόμενα ως προς την εφαρμογή τους
- Ενισχύεται η δημοκρατικότητα της Δημόσιας Διοίκησης μέσω της διαδικασίας των συμβουλευτικών συνεντεύξεων και των ενστάσεων

- Δίνεται η δυνατότητα αποτελεσματικής οργάνωσης και διαχείρισης όλων των εργαζομένων σε όλους τους φορείς μέσω της ενιαίας μορφής του
- Επιτυγχάνεται σύνδεση της αξιολόγησης τόσο με τη μισθολογική και βαθμολογική εξέλιξη του υπαλλήλου, όσο και με την τοποθέτηση σε θέση ευθύνης
- Ενισχύεται η συμμετοχή και η συνέχεια.

Την ελληνική δημόσια διοίκηση τη χαρακτηρίζει η ανορθολογική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού της, όπως και η έλλειψη βασικών λειτουργιών της ΔΑΠ (περιγράμματα θέσεων εργασίας, οργανογράμματα, αναξιοκρατία, ελλιπής εκπαίδευση προσωπικού, μη αξιοποίηση των γνώσεων και δεξιοτήτων των εργαζομένων με υψηλά προσόντα, έλλειψη κινητικότητας) (Aspridis, 2010).

Ο Ψαράκης & Ρυγόπουλος (2014) έχουν αναρωτηθεί *«Πώς είναι δυνατόν να ανατεθούν εργασίες μη προδιαγεγραμμένων διαδικασιών σε μη περιγραφείσες θέσεις εργασίας, όταν ούτε οι οργανικές θέσεις καθορίζουν τις δυνατότητες των εργαζομένων που τις κατέχουν, ούτε έχουν αποτυπωθεί επαρκώς οι διαδικασίες και οι εργασίες που απαιτούν;»*

2.3. Κοινωνικές αντιδράσεις για την αξιολόγηση στην Ελλάδα την περίοδο της κρίσης

Στην ελληνική επικράτεια κατά την περίοδο της κρίσης, οι απαιτήσεις των MoU και του Μεσοπρόθεσμου Πλαισίου Στήριξης για μείωση των δομών και του αριθμού των υπαλλήλων του Δημόσιου τομέα(υποχρέωση απόλυσης 15000 δημοσίων υπαλλήλων), είχαν σαν αποτέλεσμα τη σύνδεση αυτών των απαιτήσεων με τη διαδικασία της αξιολόγησης. Οι αντιδράσεις των συνδικαλιστικών φορέων ήταν εντονότερες με απεργιακές κινητοποιήσεις, στάσεις εργασίας, συγκεντρώσεις έξω από τα Υπουργεία, Γενικές Συνελεύσεις, άρνηση της αξιολόγησης και πρόσκληση των δημοσίων υπαλλήλων για αποχή από τη διαδικασία της.

Έναυσμα όλων αυτών των αντιδράσεων ήταν ο Ν.4250/2014, ο οποίος **επιχείρησε να φέρει καινοτομίες και δραστικές αλλαγές στο χώρο της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης** (βλ. παρ.2.2). Ενώ με σειρά ρυθμίσεων όριζε ότι η αξιολόγηση είναι **υποχρέωση** όλων των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα και η μη τήρησή της αποτελεί πειθαρχικό παράπτωμα. Οι αντιδράσεις ήταν μεγάλες.

Πρωτεργάτης στις κινητοποιήσεις υπήρξε η Ανώτατη Διοίκηση Ενώσεων Δημοσίων Υπαλλήλων (ΑΔΕΔΥ), ενώ από το χώρο της Υγείας τάχθηκαν στο πλευρό της η Πανελλήνια Ομοσπονδία Εργαζομένων στα Δημόσια Νοσοκομεία (ΠΟΕΔΗΝ), η Πανελλήνια Συνδικαλιστική Ομοσπονδία Νοσηλευτικού Προσωπικού (ΠΑΣΟΝΟΠ) και πολλά Σωματεία Προσωπικού των Νοσοκομείων της χώρας. Καλούσαν τους εργαζόμενους να μην συμπληρώσουν τα φύλλα αξιολόγησης και να τα παραδώσουν στα κατά τόπους σωματεία(συμβολικά τα έκαιγαν έξω από τα Υπουργεία). Απευθυνόμενοι στους προϊστάμενους και διευθυντές τους ωθούσαν να μην προβούν σε καμία διαδικασία έκδοσης απόφασης επιμερισμού ποσοστών αξιολόγησης (παρείχαν συνδικαλιστική κάλυψη)και σε όσους προέβησαν στη διαδικασία να αναιρέσουν την απόφασή τους(Δελτίο τύπου ΑΔΕΔΥ 287/7-8-14).Συλλέχθηκαν **113.043** υπογραφές για τη μη εφαρμογή του νόμου, ενώ από τότε λειτουργεί ανοιχτή ηλεκτρονική πλατφόρμα για τη συλλογή υπογραφών (<http://axiologisi.adedy.gr/>).

Προκειμένου **να κατευναστούν οι αντιδράσεις** το Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης μετέθετε την προθεσμία υποβολής των εκθέσεων με πληθώρα εγκυκλίων (ΔΙΔΑΔ/Φ.32.8/492/8501,8326/7.4.2014, ΔΙΔΑΔ/Φ.32.8/497/10000/28.4.2014), ενώ με νεότερες εγκυκλίους (ΔΙΔΑΔ/Φ.32.10/559/οικ.15261 16.6.2014 και ΔΙΔΑΔ/Φ.32.12/645/οικ.20907 27.8.2014) επαναλάμβανε ότι η τυχόν βαθμολόγηση στο κατώτερο 15% δεν συνδεόταν με απολύσεις ή μειώσεις μισθών.

Σε επόμενους νόμους αναφέρει ρητά ότι η αξιολόγηση του έτους 2013 « **δεν επιφέρει οποιαδήποτε δυσμενή έννομη συνέπεια, υπηρεσιακού ή μισθολογικού χαρακτήρα , για τον αξιολογούμενο**».

Προκειμένου να ενισχυθεί η θετική στόχευση της αξιολόγησης, όριζε υποχρεωτική τη λήψη μέτρων βελτίωσης του αξιολογούμενου (Ν.4275/2014 άρθρο 7 παρ.5 και Ν.4281/2014 άρθρο 250).

Επιπλέον αν και η αυτοαξιολόγηση ήταν το σημείο εκκίνησης της διαδικασίας της αξιολόγησης, λόγω μη συμμετοχής των εργαζομένων, προβλέφθηκε η συνέχιση της διαδικασίας χωρίς αυτήν και η πραγματοποίησή της μόνο από τους δύο αξιολογητές.

Εκτός αυτών έγινε δικαστική προσφυγή στο Μονομελές Πρωτοδικείο Αθηνών (Τμήμα Εργατικών Διαφορών),για να κηρυχτεί η απεργία- αποχή παράνομη και καταχρηστική. Το Εφετείο ανέτρεψε την πρωτόδικη απόφαση η οποία προέβλεπε ότι απαιτείται απόφαση Συνεδρίου της Α.Δ.Ε.Δ.Υ. και συνακόλουθα των Ομοσπονδιών του Δημοσίου για κήρυξη Απεργίας. (Δελτίο τύπου ΑΔΕΔΥ 287/7-8-14).

Η πρόσκληση του Υπουργείου προς την ΑΔΕΔΥ για διαβούλευση **δεν έγινε δεκτή**. (Συνέντευξη του προέδρου της ΑΔΕΔΥ Οδυσσέα Ντριβαλά-Το Βήμα 11.12.2014). Το νομοσχέδιο αναρτήθηκε και έφτασε για διαβούλευση τον Ιανουάριο του 2015, αλλά λόγω πρόωρων εκλογών **δεν έφτασε ποτέ στη Βουλή για ψήφιση**.

Οι έντονες αντιδράσεις από τα συνδικάτα δεν σταμάτησαν με την ψήφιση του Ν.4369/2016(Συνέντευξη με τον Γ. Πετρόπουλο μέλος Δ.Σ. ΑΔΕΔΥ- Εποχή 25.9.2017). Η Κυβέρνηση δεχόταν πιέσεις καθώς η αξιολόγηση ήταν προαπαιτούμενο της 3^{ης} αξιολόγησης. Είχαν ήδη παρέλθει τα χρονικά όρια, μιας και έπρεπε να έχει ολοκληρωθεί έως τις 23 Οκτωβρίου του 2017.

Προκειμένου να κατευναστεί το κλίμα ανησυχίας που επικρατούσε, η Κυβέρνηση εξέδωσε πλήθος ερμηνευτικών εγκυκλίων. Ένα από τα κύρια επιχειρήματα της ΑΔΕΔΥ ήταν ότι οι τοποθετήσεις των προϊστάμενων- αξιολογητών είχαν γίνει χωρίς αξιολογήσεις. Επαναλήφθηκαν οι έντονες κινητοποιήσεις, ενώ τα συνδικάτα συνέχιζαν να καλούν τους εργαζομένους να μη συμμετάσχουν στην αξιολόγηση.

Η Κυβέρνηση προκειμένου να αποστασιοποιηθεί από την προηγούμενη πολιτική ηγεσία, **αρνήθηκε να προσφύγει στη δικαιοσύνη** για την κήρυξη της απεργίας ως παράνομης και καταχρηστικής. Χαρακτήρισε όμως το αίτημα του δημόσιου τομέα να μην αξιολογηθεί ως μη αποδεκτό από την κοινωνία. (Το Βήμα, 2017). Και ενώ οι έντονες αντιδράσεις και οι κινητοποιήσεις συνεχίζονταν, με την παρ.36 του Ν.4489/2017 και την παρ.24^A του Ν.4369/2017 ορίζεται με σαφήνεια πως **οι προϊστάμενοι που δεν έχουν προβεί σε αξιολόγηση δεν θα μπορέσουν να συμμετάσχουν σε μελλοντικές κρίσεις**. Τελική ημερομηνία υποβολής των φύλλων αξιολόγησης τέθηκε η 23^η Οκτωβρίου 2017 και προβλέφθηκε πως ακόμη και αν το φύλλο αξιολόγησης είχε συμπληρωθεί μόνο από έναν αξιολογητή ήταν έγκυρο.

Η απάντηση της ΑΔΕΔΥ ήταν ότι στις πειθαρχικές ποινές κατά τον Κώδικα των ΔΥ δεν περιλαμβάνεται τέτοια ποινή, ενώ αντίθετα προσκρούει *«στις συνταγματικές διατάξεις στις οποίες θεμελιώνονται οι αρχές του πειθαρχικού δικαίου, ουσιαστικές και δικονομικές»* (ΑΔΕΔΥ, 26-9-2017 και 27-9-2017) .

Οι αντιδράσεις τελικώς κατευνάστηκαν μιας και η συμμετοχή στην αξιολόγηση από 20% άρχισε να φτάνει περίπου στο 80%. Σύμφωνα με την ΑΔΕΔΥ η αποχή έφτασε σε ποσοστό 75%, ενώ σύμφωνα με το Υπουργείο η συμμετοχή στην αξιολόγηση έφτασε στο 80%, ενώ σε ορισμένα Υπουργεία από 90% έως 100%. Στην Κεντρική Διοίκηση σημειώθηκε υψηλότερη συμμετοχή από ότι στους ΟΤΑ, ενώ στα νοσοκομεία η αποχή έφτασε στο 80% (Καθημερινή 6.10.2017 και 21.1.2018.).

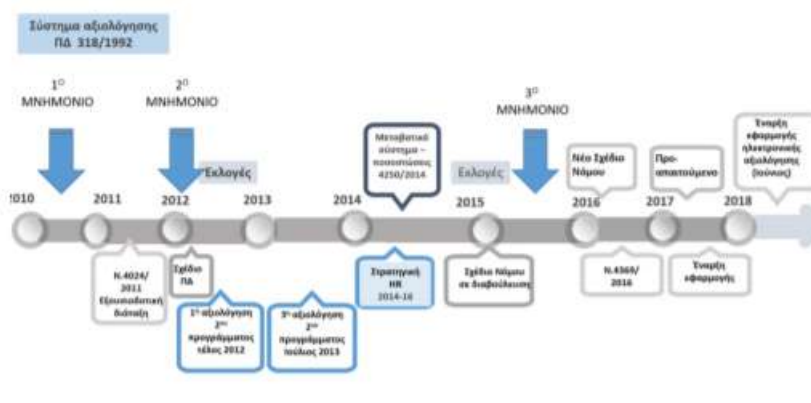
Το όλο θέμα αποτέλεσε αντικείμενο αντιπαράθεσης μεταξύ Κυβέρνησης και Αξιοματικής Αντιπολίτευση, κατηγορώντας η πρώτη τη δεύτερη, ότι αυτή υποκινούσε τις αντιδράσεις. Ενώ η όλη διαδικασία της αξιολόγησης κατά την περίοδο της σύγκρουσης είχε τεθεί υπό αμφισβήτηση, η υπουργός Ο. Γεροβασίλη σε Δελτίο τύπου της στις 19/11/18, δήλωνε πως η πλειοψηφία των δημοσίων υπαλλήλων και της κοινωνίας λένε ναι στην αξιολόγηση. Στις αρχές του 2018 δημιουργήθηκε μεικτή ομάδα εργασίας με την ΑΔΕΔΥ για επίλυση των προβλημάτων της Δημόσιας Διοίκησης μεταξύ αυτών και της αξιολόγησης. Δύο βασικά ζητήματα τα οποία τέθηκαν από την ΑΔΕΔΥ ήταν η διακοπή της

διαδικασίας της αξιολόγησης καθ' όλη τη διάρκεια του διαλόγου και η άρσης της τροπολογίας περί αποκλεισμού στις διαδικασίες επιλογής προϊσταμένων, όσων αρνούνται να συμμετέχουν στη διαδικασία της αξιολόγησης.

Στη συνέχεια αναβλήθηκε η έναρξη της αξιολόγησης γιατί διαμορφώθηκαν οι τεχνικές προϋποθέσεις για την αξιολόγηση όλων των δημοσίων υπαλλήλων της χώρας μέσω **ηλεκτρονικής πλατφόρμας**. Η Πλατφόρμα αυτή αναπτύχθηκε στο πλαίσιο του Μητρώου Ανθρώπινου Δυναμικού του Ελληνικού Δημοσίου. Οι ενέργειες για την ολοκλήρωση της διαδικασίας ολοκληρώθηκαν τον Μάιο του 2018. Με υπουργικές αποφάσεις και εγκυκλίους διευκρινίζονται οι διαδικασίες, οι προθεσμίες, οι υποχρεώσεις και δίνονται τρόποι επίλυσης των τεχνικών εμποδίων. Μέσω της ηλεκτρονικής πλατφόρμας παρακάμπτονται τα εμπόδια που προκαλούσαν οι συνδικαλιστικές οργανώσεις σε ότι αφορά την διανομή ή την συμπλήρωση των φύλλων αξιολόγησης. Το Υπουργείο παίρνει τον έλεγχο ενώ η ΑΔΕΔΥ συνεχίζει την απεργία-αποχή, επιμένοντας στην κατάργηση της επίμαχης διαμάχης. Η διαδικασία ολοκληρώθηκε τελικά τον Ιούλιο του 2018. Συμμετείχαν 150.000 υπάλληλοι από το σύνολο των 230.000(Σπανού,2018).

Στον Πίνακα 2.5 φαίνεται η πορεία της αξιολόγησης στον ελληνικό δημόσιο τομέα από το 2010 έως το 2018, όπως έχει αποτυπωθεί από την Σπανού το 2018 στην έκθεσή της «Μεταρρυθμίσεις στη Δημόσια Διοίκηση στη διάρκεια της κρίσης: Επισκόπηση, Περιγραφή, Αποτίμηση»

Πίνακας 2.5: « Αξιολόγηση 2010- 2018»



Πηγή: Συγκέντρωση και επεξεργασία στοιχείων Κ. Σπανού

Η αξιολόγηση αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της ΔΑΠ και οφείλει να συνδέεται ομαλά με τις λοιπές λειτουργίες της. Δεν μπορεί η ελληνική διοίκηση να προωθήσει μεταρρυθμίσεις χωρίς πρόβλεψη, χωρίς προγραμματισμό, αποσπασματική λήψη βραχύχρονων αποφάσεων με τη λογική «βλέποντας και κάνοντας» (Μαΐστρος, 2009).

Σύμφωνα με διεθνείς μελέτες (Ο.Ε.С.Д., 2012b) πριν τη μετάβαση σε ένα καινούριο σύστημα αξιολόγησης, οφείλουν να προηγηθούν:

- Σαφής καθορισμός της αποστολής και των στόχων του οργανισμού
- Διαβούλευση και διαπραγμάτευση με όλους τους εμπλεκόμενους και κυρίως με τις συνδικαλιστικές ενώσεις
- Συνυπολογισμός των φόβων και των ανησυχιών των εργαζομένων
- Κατάλληλη εκπαίδευση των εργαζομένων (αξιολογητές- προϊστάμενοι)
- Να αποτελεί σημαίνον ζήτημα για την πολιτική ηγεσία

Οποιαδήποτε μεταρρύθμιση στη Δημόσια Διοίκηση μπορεί να επιτευχθεί, μόνο και εφόσον γίνουν κατανοητοί οι στόχοι της και **την αποδεχθεί το δημοσιοϋπαλληλικό σώμα**. Η τάση της Διοίκησης είναι συνήθως επιφυλακτική ή αρνητική στις μεταρρυθμίσεις μιας και μεταβάλλεται ο τρόπος λειτουργίας της με αβέβαια αποτελέσματα, τουλάχιστον στην αρχή (Ρωσσίδης 2014, Ραμματά 2011, Αλεξόπουλος 2005).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. Αξιολόγηση Νοσηλευτών

*«...μία αποτελεσματική διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσης
επιβραβεύει τους παραγωγικούς εργαζόμενους
και βοηθά στην επαγγελματική ανάπτυξη και εξέλιξη
των ανειδίκευτων και μη παραγωγικών ατόμων»*

Mable H. Smith 2003

3.1. Βασικές κατευθύνσεις Αξιολόγησης Νοσηλευτικού

Προσωπικού

Η επιτυχία ή η αποτυχία ενός υγειονομικού οργανισμού παροχής υπηρεσιών εξαρτάται από τους εργαζόμενούς του. Από αυτούς παρέχεται η περίθαλψη των ασθενών. Λαμβάνοντας την ανατροφοδότηση από τους πελάτες του (εσωτερικούς και εξωτερικούς) προβαίνει σε αλλαγές στους στόχους και στις κατευθύνσεις του. Για να είναι επιτυχές το σύστημα, οφείλει να εναρμονίσει τις αλλαγές στην επίδοσή

του με τους στόχους που έχει θέσει, βασιζόμενο **στον κάθε ένα εργαζόμενο χωριστά** (Roussel&Swansburg,2009).

Το ενδιαφέρον του Παγκόσμιου Οργανισμού Υγείας (ΠΟΥ- WHO) είναι στραμμένο στον προσδιορισμό, στη μέτρηση και στην ανάλυση των παραγόντων που συντελούν στην αποτελεσματικότητα των συστημάτων υγείας. Η Διεθνής βιβλιογραφία ασχολείται επισταμένως με την ανάπτυξη συστημάτων υγείας, μεθόδων μέτρησης της εξέλιξής και απόδοσής τους καθώς και την αποδοτικότερη διαχείριση των διαθέσιμων πόρων. Η αποτελεσματική διαχείριση και αξιολόγηση του νοσοκομειακού προσωπικού θα βοηθήσει στην ανάπτυξη και την αποτελεσματικότητα των συστημάτων υγείας.

Οι οργανισμοί παροχής υπηρεσιών υγείας χαρακτηρίζονται από πολυμορφία λόγω των ποικίλων επαγγελματιών που απασχολούνται εντός αυτών (ιατροί, νοσηλευτές, βοηθητικό προσωπικό, διοικητικό προσωπικό κλπ). **Η πολυπληθέστερη ομάδα σε όλα τα οργανωμένα συστήματα υγείας δεν είναι άλλη από το νοσηλευτικό προσωπικό.** Το περιβάλλον στο οποίο δρουν και εργάζονται οι νοσηλευτές γίνεται όλο και πιο πολύπλοκο και απαιτητικό, λόγω της συνεχούς ανάπτυξης της ιατρικής και της τεχνολογίας, με αποτέλεσμα να απαιτεί τη συνεχή βελτίωση των γνώσεων και των δεξιοτήτων τους (Higgins, Begley, Timmons et al., 2010). Στο σημαίνοντα ρόλο της αξιολόγησης απόδοσης του νοσηλευτικού προσωπικού (ιδίως του δημόσιου τομέα) έχουν επιστήσει την προσοχή τους τόσο ο ΟΗΕ (Οργανισμός Ηνωμένων Εθνών), όσο και ο ΠΟΥ. Σύμφωνα με αυτούς στην νέα χιλιετία ο πυρήνας της υγειονομικής απόκρισης στην επίτευξη των στόχων τόσο της «καθολικής υγειονομικής κάλυψης (Universal Health Coverage) (WHO, 2010) όσο και της «βιώσιμης παγκόσμιας ανάπτυξης (Sustainable Global Development)» (UNDP, 2016), είναι το νοσηλευτικό και μαιευτικό προσωπικό. Η βελτίωση πολλών δεικτών υγείας όπως ενδεικτικά αναφέρονται οι ενδονοσοκομειακές λοιμώξεις, η ικανοποίηση των ασθενών, η διάρκεια νοσηλείας, μπορεί να επιτευχθεί μόνο με τη συμβολή νοσηλευτών και μαιών. Είναι οι πρώτοι οι οποίοι ανταποκρίνονται σε φυσικές καταστροφές, σε ανθρωπιστικές κρίσεις, προστατεύουν την κοινότητα, συνηγορούν υπέρ αυτής και έχουν συντονιστικό και επικοινωνιακό ρόλο στην

ομάδα υγείας. Η διακήρυξη του ΠΟΥ με ορίζοντα το 2020, για τη νοσηλευτική και μαιευτική επιστήμη παρακινεί όλα τα κράτη μέλη στην υιοθέτηση στρατηγικών που θα προάγουν την ανάπτυξη τους. Η ανάπτυξη θα επιτευχθεί μέσω σύγχρονης και κατάλληλης εκπαίδευσης των συγκεκριμένων επαγγελματιών υγείας και με συνεχή αξιολόγηση και ενθάρρυνση της ενεργούς συμμετοχής τους στις διαδικασίες των υπηρεσιών υγείας, με τη βοήθεια της συμμετοχικής και υποκινητικής ηγεσίας. Ο προσδιορισμός των εκπαιδευτικών αναγκών τους, η ανάδειξη των προβλημάτων τους, η λήψη ορθότερων αποφάσεων για την εξέλιξη, τις αμοιβές και τη σωστή κατανομή τους μπορεί να προσδιοριστούν με την εφαρμογή της αξιολόγησης (WHO, 2015).

Η αξιολόγηση της απόδοσης των νοσηλευτών έγκειται στους γενικότερους όρους και κανόνες της αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων (βλ. Κεφάλαιο 1), ωστόσο εμφανίζει κάποιες ιδιαιτερότητες, κυρίως λόγω της ιδιαίτερης φύσης τόσο του επαγγέλματός τους όσο και του εργασιακού τους περιβάλλοντος. Οι νοσηλευτές παρέχουν υπηρεσίες και όχι αγαθά. Το νοσοκομείο από την άλλη έχει σαν κύριους σκοπούς του τη φροντίδα των ασθενών, την αγωγή και την προαγωγή της υγείας και όχι την αύξηση των κερδών του. Το μακροπεριβάλλον μέσα στο οποίο κινούνται οι νοσηλευτές διαρκώς μεταβάλλεται και αλλάζει. Οι νοσηλευτές οφείλουν να ανταποκρίνονται συνεχώς στην κινητικότητα των πληθυσμών, στην ταχεία μεταβολή του επιδημιολογικού προφίλ, τη συνεχή εξέλιξη της τεχνολογίας, της υγειονομικής φροντίδας, της επιστήμης της ιατρικής, παρακολουθώντας ταυτόχρονα τόσο της εθνικές όσο και τις διεθνείς τάσεις (Higgins, Begley, Timmons et al., 2010).

Σύμφωνα με τον Michael Henry Cohen (2007) οι προσδοκίες τις οποίες πρέπει να έχει ο Διευθυντής Νοσηλευτικής Υπηρεσίας από τους εργαζόμενους είναι

- **Επάρκεια:** Οι νοσηλευτές οφείλουν να γνωρίζουν το πεδίο αρμοδιοτήτων τους, τα ορισμένα πρότυπα άσκησης του επαγγέλματός τους (από την Αμερικανική Ένωση Νοσηλευτών), να είναι εγγεγραμμένοι στον επαγγελματικό τους φορέα, να διαθέτουν πιστοποίηση, να έχουν γνώσεις για

τα φαρμακευτικά σκευάσματα και για τις νοσηλευτικές παρεμβάσεις που στηρίζονται στην τεκμηριωμένη πρακτική. Να είναι υπεύθυνοι και να λογοδοτούν για τις επαγγελματικές τους επιλογές.

- **Εξαιρετικές Υπηρεσίες στον Πελάτη:** Οι νοσηλευτές θα πρέπει να γνωρίζουν καλά τους ασθενείς τους και τα δημογραφικά χαρακτηριστικά τους. Να έχουν ανεπτυγμένες επικοινωνιακές δεξιότητες έτσι ώστε να είναι σε θέση να διδάσκουν και όχι μόνο να ακούν, αλλά και να κατανοούν. Να γνωρίζουν τη συχνότερη νοσολογική διεργασία και τέλος να έχουν την ακεραιότητα να κάνουν το σωστό ακόμα και όταν δεν τους βλέπουν.
- **Ομαδική Εργασία:** Η ομαδική εργασία θεωρείται ο πρωταρχικός δείκτης της βελτίωσης της ποιότητας φροντίδας υγείας. Η συμπεριφορά των νοσηλευτών θα πρέπει να επιδεικνύει την πρόθεση και την ικανότητά τους για συνεργασία αλλά και τον σεβασμό τους προς τους συνεργάτες τους. Ο σεβασμός επιδεικνύεται με το να προσέρχονται στην εργασία τους εγκαίρως, να αποφεύγουν τις κακολογίες, τους διαπληκτισμούς και τα παράπονα, να μπορούν να τους προσεγγίσουν οι συνάδελφοι και οι συνεργάτες τους, να μετέχουν στη λήψη αποφάσεων που αφορούν την περίθαλψη των ασθενών.
- **Δημοσιονομική ευθύνη:** Οι νοσηλευτές θα πρέπει να χρησιμοποιούν όλα τα μέσα με σύνεση. Κύριες φροντίδες τους είναι καλό να είναι η καλή διατήρηση και η συντήρηση του ιατρονοσηλευτικού εξοπλισμού, η καθαριότητα του εργασιακού περιβάλλοντος, η αύξηση της παραγωγικότητας, η μη κατάχρηση των γευμάτων ή των διαλειμμάτων.

Από την άλλη πλευρά ευθύνες και φροντίδες των Διευθυντών Νοσηλευτικής Υπηρεσίας και των μάνατζερ νοσηλευτών (προϊστάμενοι) θα πρέπει να είναι:

- Μέσω της επικοινωνίας να εκφράζουν **τις προσδοκίες τους**. Τις προσδοκίες αυτές θα πρέπει να τις εκφράζουν ξεκάθαρα, μέσω μιας δομημένης και συστηματικής διαδικασίας η οποία να περιλαμβάνει και την ανατροφοδότηση της απόδοσης των εργαζομένων.
- Οι παρατηρήσεις θα πρέπει να είναι καταγεγραμμένες. Τόσο οι συστάσεις για βελτίωση όσο και οι αναφορές των επαίνων οφείλουν να είναι **γραφτές**.

- Οι προσδοκίες τους θα πρέπει να είναι **λογικές** και ευθυγραμμισμένες με τα πρότυπα άσκησης του νοσηλευτικού επαγγέλματος
- Οι προσδοκίες τους θα πρέπει να είναι **νόμιμες, ασφαλείς και ηθικές**. Οι διαδικασίες και οι πολιτικές του τμήματος Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού, η διαδικασία έκφρασης παραπόνων, οι ρυθμιστικές και νομικές απαιτήσεις του οργανισμού θα πρέπει να **κοινοποιούνται** στους εργαζόμενους.
- Να μην κάνουν διακρίσεις και να είναι **δίκαιοι**. Οι εργαζόμενοι θα πρέπει να γνωρίζουν το νομοθετικό πλαίσιο που αφορά την **προστασία των εργασιακών τους δικαιωμάτων** (Cohen,2007)

Η αξιολόγηση της απόδοσης των νοσηλευτών, έχει τον πιο προσωπικό χαρακτήρα από όλες τις ενέργειες ενός προϊστάμενου. Οι άνθρωποι είναι πολύ ευαίσθητοι όσον αφορά τη γνώμη των άλλων για την επαγγελματική τους απόδοση. Η αξιολόγηση των υπαλλήλων αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα εργαλεία που διαθέτει ο οργανισμός για την ανάπτυξη και την κινητοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού του. Όταν χρησιμοποιείται σωστά μπορεί να ενισχύσει τη σταθερότητα, να αυξήσει την παραγωγικότητα και να ενθαρρύνει το προσωπικό, διαφορετικά μπορεί να αποτελέσει αντικίνητρο και να αποθαρρύνει τους εργαζομένους. Η εφαρμογή ενός τυποποιημένου εργαλείου μειώνει την υποκειμενικότητα, τα λάθη και βοηθάει τους άπειρους ή αδέξιους προϊστάμενους. Ο ικανός προϊστάμενος- ηγέτης εφαρμόζει σωστά ένα τυποποιημένο σύστημα ελέγχου της απόδοσης οικοδομώντας την ομαδική προσέγγιση στην περίθαλψη των ασθενών (Marquis & Huston, 2009)

3.2.Εργαλεία Αξιολόγησης της Απόδοσης των Νοσηλευτών

Η ανάπτυξη της έρευνας για την εύρεση ενός εργαλείου μέτρησης - αξιολόγησης της απόδοσης του κλινικού έργου των νοσηλευτών έχει μεγάλη ιστορία. Στη διεθνή βιβλιογραφία οι ερευνητές έχουν παρουσιάσει μελέτες για την ανάπτυξη οργάνων μέτρησης της απόδοσης εργασίας από το 1960 (Donoghue, 1991). Παρόλα αυτά οι ερευνητές σε παγκόσμιο επίπεδο, έχουν ακόμη εστιασμένο το ενδιαφέρον τους στην

δημιουργία ενός αξιόπιστου εργαλείου μέτρησης της εργασιακής απόδοσης. Δυστυχώς μέχρι σήμερα κανένα από τα δημοσιευθέντα εργαλεία δεν έχει γίνει κοινά αποδεκτό σαν ο «χρυσός κανόνας» της αξιολόγησης της απόδοσης των νοσηλευτών (Szara,2016).

Six Dimension Scale of Nursing Performance

Σύμφωνα με τη Szara (2016) το ερευνητικό εργαλείο που έχει χρησιμοποιηθεί στις περισσότερες δημοσιευμένες έρευνες σχετικά με την αξιολόγηση της απόδοσης των νοσηλευτών είναι το *Six Dimension Scale of Nursing Performance* e (Six-DScale, SDNS). Το ερωτηματολόγιο αυτό σχεδιάστηκε από το 1974 έως το 1977 από τον P.Schwirian. Η πρόθεση του ερευνητή ήταν να αξιολογήσει την απόδοση των αποφοίτων νοσηλευτικής και των νοσηλευτών μετά από δύο χρόνια εργασιακής εμπειρίας. Μέχρι σήμερα το εργαλείο έχει χρησιμοποιηθεί για την αξιολόγηση όχι μόνο των αποφοίτων νοσηλευτικής, αλλά και των επαγγελματιών με μακρόχρονη εμπειρία. Η μέθοδος χρησιμοποιείται τόσο για αυτοαξιολόγηση όσο και για αξιολόγηση από έναν αξιολογητή.

Τυπικά το συγκεκριμένο εργαλείο χρησιμοποιεί 76 κριτήρια. Η τελευταία του μορφή περιέχει 52 λεπτομερή κριτήρια τα οποία ομαδοποιούνται σε 6 κύριες κατηγορίες (Schwirian,1978):

1. Ηγεσία (5)
2. Εντατική φροντίδα ασθενών (7)
3. Διδασκαλία / Συνεργασία (11)
4. Σχεδιασμός / Αξιολόγηση της φροντίδας ασθενών (7)
5. Διαπροσωπικές σχέσεις/ επικοινωνία εντός της ομάδας (12)
6. Επαγγελματική εξέλιξη

Η χρήση του εργαλείου γίνεται σε δύο στάδια. Στο πρώτο στάδιο είναι αναγκαίο να γίνει ανάλυση των ατομικών νοσηλευτικών δραστηριοτήτων στο χώρο εργασίας. Η αξιολόγηση γίνεται χρησιμοποιώντας την κλίμακα Likert 4 βαθμών, όπου 1 σημαίνει μη αναμενόμενη-σπάνια εκτελούμενη πράξη και 4 σημαίνει πολύ συχνά

εκτελούμενη. Κάθε δραστηριότητα που σημειώνεται ως μη πραγματοποιημένη κατά τη διάρκεια της εργασίας αποκλείεται από την ανάλυση των δεδομένων. Κατά το δεύτερο στάδιο ελέγχεται η ποιότητα εκτέλεσης των νοσηλευτικών δραστηριοτήτων, πάλι με τη χρήση της κλίμακας Likert, όπου 1 σημαίνει η δραστηριότητα εκτελέστηκε μη ικανοποιητικά και 4 σημαίνει ότι επιτεύχθηκε σε πολύ καλό-άριστο βαθμό.

Το SDNS είναι ένα σταθμισμένο εργαλείο με υψηλό βαθμό αξιοπιστίας. Ο συντελεστής Cronbach's alpha για το συνολικό εργαλείο είναι 0,97. Ο συντελεστής Cronbach's alpha για τις επιμέρους κατηγορίες κυμαίνεται από 0,84 έως 0,90 (Schwirian,1978).

Πολλοί ερευνητές στις ΗΠΑ (AbuAlRub,2004), Σαουδική Αραβία (Al-Makhaita et al,2014), Ιαπωνία (Fujino et al,2014), Κίνα (Yusiu et al,2011), Ιράν (Jahromi et al, 2015)και Τουρκία (Top, 2013) συμφωνούν ότι το SDNS μπορεί να προσαρμοστεί στις πολιτιστικές και γλωσσικές τους συνθήκες και επαλήθευσαν την αξιοπιστία του. Ενώ είναι αναγνωρισμένο στη διεθνή βιβλιογραφία ότι το SDNS ανταποκρίνεται καλά στην αξιολόγηση της απόδοσης εργασίας του νοσηλευτικού προσωπικού (Szara,2016).

Modified Version of the Scale of Nursing Performance (SNP)

Στην αρχή της δεκαετίας του 1990 στην Αυστραλία, οι Battersby και Hemmings εξέτασαν μια τροποποιημένη εκδοχή του SDNS ανάμεσα σε 115 απόφοιτους νοσηλευτικής. Το ερωτηματολόγιο περιορίστηκε σε 24 λεπτομερείς ερωτήσεις, οι οποίες ήθελαν να αξιολογήσουν, σε προπτυχιακό επίπεδο, τη σχέση ανάμεσα στην κλινική απόδοση των φοιτητών με τη διάρκεια της κλινικής τους εμπειρίας. Ονομάστηκε *Modified Version of the Scale of Nursing Performance (SNP)* και στην πιλοτική έρευνα που διεξήχθη επαληθεύθηκε η αξιοπιστία της μεθόδου (Battersby & Hemmings, 1991).

Nurse Competence Scale

Μεταγενέστερο εργαλείο του SDNS είναι το *Nurse Competence Scale*.

Αναπτύχθηκε από τους Meretoja και συνεργάτες στην Φιλανδία και βασιζόταν σε 73 κριτήρια χωρισμένα σε 7 κατηγορίες (Meretoja et al, 2004):

1. Υποστηρικτικός ρόλος (7)
2. Διδασκαλία- Καθοδήγηση (16)
3. Διαγνωστικές δεξιότητες (7)
4. Διαχείριση καταστάσεων (8)
5. Θεραπευτικές Παρεμβάσεις (10)
6. Εξασφάλιση Ποιότητας (6)
7. Εργασιακός ρόλος (19)

Κάθε κριτήριο όταν βαθμολογείται με την κλίμακα VAS παίρνει τιμές από 0-100, όπου 0 σημαίνει πολύ χαμηλό επίπεδο και 100 πολύ υψηλό, ενώ με την κλίμακα Likert 4 βαθμών, όπου 0 σημαίνει μη αναμενόμενη-σπάνια εκτελούμενη πράξη και 4 σημαίνει πολύ συχνά εκτελούμενη. Ο συντελεστής Cronbach's alpha για τα επιμέρους κριτήρια είναι μεταξύ 0,79- 0,91. Η μέθοδος εφαρμόστηκε σε 593 επαγγελματίες νοσηλευτές σε πανεπιστημιακό νοσοκομείο στη Φιλανδία (Meretoja et al, 2004).

Self Report of Competence

Μεταγενέστερο εργαλείο το οποίο περιείχε τη βάση για την αξιολόγηση της απόδοσης ήταν το Self Report of Competence. Το ερωτηματολόγιο κατασκευάστηκε στηριζόμενο στο εργαλείο Nursing Expertise Self-Report Scale (NESRS) από τον P. Bernner.

Ο ερευνητής που το σχεδίασε περιέγραψε τρεις αλλαγές στην εκτέλεση των καθηκόντων των νοσηλευτών κατά τη διάρκεια της επαγγελματικής τους εξέλιξης. Η πρώτη μετάβαση συμβαίνει όταν δεν χρειάζεται πια να στηριχτεί στην καθοδήγηση των ανωτέρων του και στα πρωτόκολλα για την εκτέλεση των καθηκόντων του, αλλά στην προσωπική του εμπειρία. Η δεύτερη αλλαγή γίνεται όταν μπορεί από την ολιστική προσέγγιση της φροντίδας του ασθενή να εστιάσει στα πιο σημαντικά προβλήματα της υγείας του. Η τρίτη αλλαγή περιγράφεται σαν

την μετάβαση από έναν απλό παρατηρητή σε έναν ανεξάρτητο επαγγελματία ο οποίος μπορεί να διαχειριστεί με σιγουριά και αυτοπεποίθηση τις προκλήσεις της εργασίας του. Το μοναδικό στοιχείο που μπορεί να συνοδεύσει έναν νοσηλεύτη στο μέγιστο επίπεδο της εξέλιξής του είναι η χρήση της διαίσθησής του κατά τη διάρκεια της εργασίας του. (Appendix,2009).

Το ερωτηματολόγιο του Bernner περιείχε 20 λεπτομερή κριτήρια, κάθε ένα από τα οποία βαθμολογείται με την κλίμακα Likert 5 βαθμών, όπου 1 σημαίνει συμφωνώ απόλυτα και 5 διαφωνώ απόλυτα. Για 10 κριτήρια χρησιμοποιήθηκε αντίστροφη κωδικοποίηση. Το σκορ κυμαίνεται από 20 έως 100 πόντους. Υψηλό σκορ σημαίνει υψηλή απόδοση.

Το εργαλείο δεν σχεδιάστηκε για τη χρησιμοποίησή του σε κλινικές μελέτες, αλλά για την προετοιμασία και τον σχεδιασμό της επαγγελματικής εξέλιξης των νοσηλευτών.

The Work Limitation Questionnaire (WLQ)

Το Work Limitation Questionnaire (WLQ) σχεδιάστηκε από τους Lerner, Amick και Glaxo το 1998, προκειμένου να διερευνήσει κατά πόσο τα προβλήματα υγείας επηρεάζουν συγκεκριμένες πτυχές της εργασιακής απόδοσης και μειώνουν την αποτελεσματικότητα.

Περιλαμβάνει 25 κριτήρια τα οποία χωρίζονται σε 4 κατηγορίες:

1. Διαχείριση χρόνου (5)
2. Φυσικές απαιτήσεις (6)
3. Διανοητικές απαιτήσεις (9)
4. Άλλες απαιτήσεις που σχετίζονται με την απόδοση της εργασίας (5)

Η κατηγορία της διαχείρισης του χρόνου αναφέρεται στις δυσκολίες της οργάνωσης του χρόνου και της εργασίας, εντός του καθορισμένου ωραρίου. Η κατηγορία των φυσικών απαιτήσεων περιλαμβάνει τα κριτήρια τα οποία ελέγχουν κατά πόσο μπορούν να πραγματοποιηθούν νοσηλευτικές πράξεις που απαιτούν σωματική

δύναμη, αντοχή, συντονισμός κινήσεων και ευελιξία. Η τρίτη κατηγορία διερευνά την ικανότητα να εκτελεστούν καθήκοντα που απαιτούν γνωστικές και διαπροσωπικές δεξιότητες. Η τελευταία κατηγορία κριτηρίων διερευνά τη συσχέτιση της εργασιακής απόδοσης με την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών. Κάθε κριτήριο βαθμολογείται από 0 έως 100, όπου 0 σημαίνει απεριόριστος χρόνος και 100 περιορισμένος και αφορά τις δύο τελευταίες εβδομάδες. Το αποτέλεσμα της αξιολόγησης αφορά το πλεονάζον χρονικό διάστημα που διέθεσε ο υπάλληλος, προκειμένου να φέρει εις πέρας τις επαγγελματικές του υποχρεώσεις, λόγω προβλημάτων υγείας (Munir, 2008).

Το WLQ συσχετίστηκε με χρόνιες παθήσεις όπως κατάθλιψη, επιληψία, αρθροπάθειες, οσφυαλγία και ημικρανία. Ο συντελεστής Cronbach's alpha για το συνολικό εργαλείο είναι 0,90 ενώ για τα επιμέρους κριτήρια κυμαίνεται από 0,88 έως 0,91.

Έχει χρησιμοποιηθεί διεθνώς από πολλούς ερευνητές, όχι μόνο για νοσηλευτές (Denis et al, 2007) αλλά και για υπαλλήλους της βιομηχανίας (Allen et al, 2007) και έχει συσχετιστεί με ασθένειες όπως κατάθλιψη και αρθρίτιδα (Burton et al, 2004), καρδιολογικές παθήσεις και άσθμα (Munir et al, 2007), καρκίνο (Feuerstein et al, 2007), δερματοπάθειες (Schmitt, 2006) και ασθένειες του μυοσκελετικού συστήματος (Burton et al, 2004). Το ερωτηματολόγιο είναι διαθέσιμο σε πάνω από 30 γλώσσες (Munir, 2008).

Physician Mental Workload Measure

Το εργαλείο που συνδέει την αξιολόγηση της απόδοσης με το ψυχολογικό προφίλ των εργαζομένων είναι το Physician Mental Workload Measure, το οποίο σχεδιάστηκε από τον Bertram το 1992. Το ερωτηματολόγιο περιέχει 5 βασικές κατηγορίες κριτηρίων (Bertram, 1992):

1. Πνευματική προσπάθεια (6)
2. Σωματική προσπάθεια (6)
3. Δυσκολία (6)

4. Απόδοση (6)
5. Ψυχολογικά τεστ (6)

Κάθε κριτήριο μετράται σε μια αναλογική κλίμακα από το 0 έως το 10. Ο συντελεστής Cronbach's alpha για το συνολικό εργαλείο είναι 0,80. Το εργαλείο χρησιμοποιήθηκε σε υπαλλήλους στον δημόσιο και στον ιδιωτικό σύστημα υγείας των ΗΠΑ.

Η αξιολόγηση της πνευματικής προσπάθειας γίνεται κατά τη διάρκεια της θεραπείας των ασθενών, εκτιμώντας τις ικανότητες των επαγγελματιών στη διαχείριση του στρες, τις συναισθηματικές τους αντιδράσεις κατά τη διάρκεια άσκησης των επαγγελματικών τους καθηκόντων καθώς και τη βοήθεια των μελών της θεραπευτικής ομάδας (Bertram, 1992).

Nursing Performance Instrument (NPI)

Άξιο προσοχής είναι το Nursing Performance Instrument (NPI), ένα εργαλείο το οποίο προσπαθεί να συσχετίσει την σωματική και ψυχολογική αξιολόγηση της απόδοσης των νοσηλευτών. Για το σχεδιασμό του χρησιμοποιήθηκαν άλλα αξιόπιστα ερευνητικά εργαλεία. Συγκεκριμένα (Barker, 2011):

1. Six Dimension Scale of Nursing Performance (2)
2. Modified Scale of Nursing Performance (9)
3. Self Report of Competence (11)
4. Physician Mental Work Load Measure (19)
5. Work Limitations Questionnaire (12)

Η πρώτη έκδοση του NPI περιείχε 29 κριτήρια. Προκειμένου να αυξήσει την ευχρηστία του εργαλείου η Virginia Nursing Association (VNA), μείωσε τον αριθμό των κριτηρίων σε 9. Στα γενικά πρότυπα της εργασιακής απόδοσης αναφέρονται τα 4 από τα 9 κριτήρια (αντίληψη των αλλαγών στη φυσική αντοχή, ακρίβεια στην εργασία, συγκέντρωση και επικοινωνία μεταξύ των μελών της θεραπευτικής ομάδας), τα 2 από τα 9 αναφέρονται στην πνευματική απόδοση (ψυχοκινητικό συντονισμό και εκτέλεση διαδικασιών που αφορούν τη θεραπεία των ασθενών) και

τα υπόλοιπα 3 στην ψυχολογική απόδοση (νοσηλευτικές διαδικασίες, ασφάλεια των ασθενών και παροχή φροντίδας σε επείγουσες καταστάσεις) (Barker, 2011). Κάθε κριτήριο βαθμολογείται σε κλίμακα Likert 6 βαθμών, όπου 1 σημαίνει διαφωνώ απόλυτα και 6 συμφωνώ απόλυτα. Τα κριτήρια 1,2,5,7 και 9 έχουν αντίστροφη κωδικοποίηση (υψηλό σκορ ταυτίζεται με υψηλή απόδοση) (Ferris et al, 2015). Ο συντελεστής Cronbach's alpha για το συνολικό εργαλείο είναι 0,80, ενώ για τα επιμέρους κριτήρια κυμαίνεται από 0,77 έως 0,80 (Barker, 2011). Θεωρείται ένα έγκυρο και αξιόπιστο εργαλείο. Το εργαλείο χρησιμοποιήθηκε για τη διερεύνηση των επιδράσεων της εργασιακής εξουθένωσης στην επαγγελματική απόδοση 745 νοσηλευτών σε νοσοκομεία των ΗΠΑ (Barker, 2011). Ακολούθως χρησιμοποιήθηκε σε νέα έρευνα πάλι στις ΗΠΑ προκειμένου να διερευνηθεί η σχέση ανάμεσα στις ώρες ύπνου, στην ψυχολογική και σωματική κόπωση, την εργασιακή απόδοση και τον αριθμό των νοσηλευτικών λαθών (Ferris et al, 2015).

Slater Nursing Competencies Rating Scale

Το 1970 από τους Wandelt και Stewart σχεδιάστηκε το Slater Nursing Competencies Rating Scale. Το ερωτηματολόγιο περιλαμβάνει 84 κριτήρια τα οποία ομαδοποιούνται σε 6 βασικές κατηγορίες (Fitzpatrick et al, 1997):

1. Ψυχοκοινωνική ανεξαρτησία (18)
2. Ομαδικές ψυχοκοινωνικές σχέσεις (13)
3. Φυσικά κριτήρια (13)
4. Γενικά κριτήρια (16)
5. Επικοινωνία (7)
6. Επαγγελματικές επιπτώσεις (7)

Ο συντελεστής Cronbach's alpha για το συνολικό εργαλείο είναι 0,80. Το εργαλείο χρησιμοποιήθηκε όχι μόνο για την αξιολόγηση της απόδοσης των νοσηλευτών (n=42) εντός του οργανισμού παροχής νοσηλευτικής φροντίδας, αλλά και προκειμένου να συγκρίνει την αυτοαξιολόγηση των νοσηλευτών με την αξιολόγηση εκ μέρους των ασθενών.

King's Nurse Performance Scale

Στηριζόμενοι στο Slater Nursing Competencies Rating Scale, αλλά και στις γνώμες εμπειρογνομόνων στην άσκηση της νοσηλευτικής στηρίχτηκαν οι Fitzpatrick , While και Roberts προκειμένου να σχεδιάσουν το King's Nurse Performance Scale. Η ιδέα των ερευνητών ήταν να συγκρίνουν τη γνώση και την εργασιακή απόδοση ανάμεσα σε νοσηλευτές που εκπαιδεύτηκαν σε 3 διαφορετικά εκπαιδευτικά προγράμματα. Χρησιμοποιώντας το συγκεκριμένο εργαλείο οι ερευνητές εξέτασαν μια ομάδα 99 φοιτητριών στο τελευταίο έτος της εκπαίδευσής τους στο Ηνωμένο Βασίλειο (Fitzpatrick et al, 1997).

Η πρώτη έκδοση είχε 65 κριτήρια ομαδοποιημένα σε 7 κατηγορίες οι οποίες περιελάμβαναν νοσηλευτικές δεξιότητες σχετικές με (Fitzpatrick et al, 1997):

1. Φυσικές ανάγκες των ασθενών (14)
2. Ψυχολογικές ανάγκες ασθενών (6)
3. Επαγγελματικές – Διοικητικές Ικανότητες (9)
4. Προαγωγή Υγείας και Εκπαίδευση ασθενών (4)
5. Οργάνωση προσωπικής εργασίας αλλά και υφισταμένων (6)
6. Επικοινωνία (5)
7. Σχεδιασμός και παροχή φροντίδας (21)

Ο συντελεστής Cronbach's alpha για το συνολικό εργαλείο είναι 0.93.

Behavior Anchored Rating Scale (BARS)

Το Behavior Anchored Rating Scale (BARS) αναπτύχθηκε από τους Springer, Payne και Petermann το 1998, χρησιμοποιείται για την αξιολόγηση ενός υπαλλήλου κατά τη διάρκεια ενός έτους. Το BARS περιέχει οχτώ κατηγορίες κριτηρίων (Springer et al, 1998):

1. Δικαιοσύνη και λήψη απόφασης
2. Ικανότητες οργάνωσης και καθορισμού προτεραιοτήτων
3. Αφοσίωση στο κοινωνικό και επαγγελματικό περιβάλλον

4. Διαχείριση δύσκολων καταστάσεων
5. Αφοσίωση στο εργασιακό περιβάλλον
6. Απόδοση στις νοσηλευτικές διαδικασίες
7. Αξιοπιστία
8. Ανάπτυξη επαγγελματικής καριέρας

Κάθε επιμέρους κριτήριο βαθμολογείται σε μια οπτική- αναλογική κλίμακα 5 βαθμών. Υψηλό αποτέλεσμα σημαίνει υψηλή απόδοση του εργαζομένου. Ο συντελεστής Cronbach's alpha για το συνολικό εργαλείο είναι 0.89(Springer et al, 1998).

Στην πιλοτική μελέτη του BARS συμμετείχαν 26 νοσηλεύτες που κατείχαν διευθυντική θέση στην κατ' οίκων νοσηλεία, στα εξωτερικά ιατρεία και στα νοσοκομεία. Το ερωτηματολόγιο χρησιμοποιήθηκε για την αξιολόγηση της απόδοσης 130 νοσηλευτών από τους ανωτέρους τους (Springer et al, 1998).

Registered Nurse Performance Appraisal Tool

Το εργαλείο αξιολόγησης της απόδοσης του νοσηλευτικού έργου Registered Nurse Performance Appraisal Tool σχεδιάστηκε από τους Header , Sorensen και Edelson . Περιλαμβάνει 33 κριτήρια τα οποία κατηγοριοποιούνται σε 3 ομάδες (Header et al, 1999):

1. Κλινικό έργο (12)
2. Ηγεσία (11)
3. Εκπαίδευση (ετήσια συνεχιζόμενη εκπαίδευση)(5)

Κάθε κριτήριο βαθμολογείται σε μια αξιολογική κλίμακα 3 βαθμών. Για το κλινικό έργο και την ηγεσία το 0 σημαίνει δεν συμβαδίζει με τα πρότυπα και το 2 σημαίνει συμμορφώνεται απόλυτα με τα πρότυπα. Για την εκπαίδευση το 0 σημαίνει δεν είναι ικανοποιητική (<15 ώρες ετήσιας συνεχιζόμενης εκπαίδευσης) το 2 σημαίνει ικανοποιητική (>15 ώρες ετήσιας συνεχιζόμενης εκπαίδευσης). Το σύνολο του σκορ πρέπει να είναι επάνω από 33(Header et al, 1999) .

Ο συντελεστής Cronbach's alpha για το συνολικό εργαλείο είναι 0.89, ενώ για τις κατηγορίες κλινικό έργο είναι 0.87, για την ηγεσία είναι 0.83 και για την εκπαίδευση είναι 0.79 (Header et al, 1999).

Το εργαλείο το χρησιμοποίησαν 30 νοσηλευτές σε θέσεις ευθύνης για να αξιολογήσουν την απόδοση των υφισταμένων τους δύο φορές. Η δεύτερη φορά ακολούθησε ένα μήνα μετά την πρώτη (Header et al, 1999).

Competence Inventory for Registered Nurses (CIRN)

Οι (Liu, Kunaiktikul, Senaratana, Tonmukayakul και Eriksen το 2007, για την αξιολόγηση της απόδοσης εργασίας των νοσηλευτών, στην Κίνα ανέπτυξαν το Competence Inventory for Registered Nurses(CIRN). Σε 8 κατηγορίες περιέχονται τα 80 κριτήρια του ερωτηματολογίου (Liu et al, 2007):

1. Ηγεσία (11)
2. Κλινική φροντίδα (12)
3. Διαπροσωπικές σχέσεις (13)
4. Ηθική και νομιμότητα στην καθημερινή νοσηλευτική πρακτική (9)
5. Διδασκαλία- Καθοδήγηση (9)
6. Επαγγελματική ανάπτυξη (9)
7. Κριτική σκέψη (8)
8. Διεξαγωγή έρευνας (9).

Κάθε κριτήριο βαθμολογείται σε κλίμακα Likert 5 βαθμών, όπου 1 βαθμολογείται σαν δραστηριότητα εκτελούμενη με μη ικανοποιητικό τρόπο και 5 δραστηριότητα εκτελούμενη πολύ καλά. Ο συντελεστής Cronbach's alpha για το συνολικό εργαλείο είναι 0.91, ενώ για τις επιμέρους κατηγορίες κυμαίνεται από 0.77 έως 0.87. Η πιλοτική έρευνα του εργαλείου αφορούσε 815 νοσηλευτές σε νοσοκομεία της Κίνας (Meretoja, 2004).

Quality Performance Questionnaires Sheet

Το ερευνητικό εργαλείο για την αξιολόγηση το οποίο δημιουργήθηκε σε συνεργασία με το Organizational Justice Questionnaire Sheet, και ήθελε να ελέγξει τη σχέση μεταξύ της οργανωσιακής κουλτούρας δικαιοσύνης και την απόδοση της εργασίας είναι το Quality Performance Questionnaires Sheet (Mohamed, 2014). Το εργαλείο αναπτύχθηκε για την αξιολόγηση των επαγγελματιών υγείας και στηρίχθηκε σε βιβλιογραφική ανασκόπηση. Περιλαμβάνει 30 κριτήρια χωρισμένα σε 3 κατηγορίες (Mohamed, 2014):

1. Πληροφόρηση (11)
2. Αξία (10)
3. Δεξιότητες (9)

Κάθε κριτήριο βαθμολογείται σε κλίμακα Likert 3 βαθμών αξιολογώντας το επίπεδο της ποιότητας της εργασίας σε συγκεκριμένες δραστηριότητες του νοσηλευτικού έργου. Το υψηλότερο αποτέλεσμα αποτυπώνει το υψηλότερο επίπεδο της απόδοσης. Ο συντελεστής Cronbach's alpha για το συνολικό εργαλείο είναι 0.81. Η πιλοτική έρευνα χρησιμοποίησε το ερωτηματολόγιο σε μια ομάδα από 40 νοσηλευτές και 60 γιατρούς, εργαζόμενους σε νοσοκομείο στην Αίγυπτο (Mohamed, 2014).

3.3.Αξιολόγηση Νοσηλευτών στα Σύστημα Υγείας άλλων χωρών της Ε. Ε.

3.3.1. Δανία

Στη Δανία η αξιολόγηση γίνεται με τη σύναψη συμφωνιών στόχων (target agreements). Συγκεκριμένα συνάπτονται συμφωνίες απόδοσης ανάμεσα στους εποπτεύοντες φορείς και τους εποπτευόμενους οργανισμούς. Για παράδειγμα το Υπουργείο Υγείας συνάπτει συμφωνίες με τα εκάστοτε νοσοκομεία. Σε κάθε συμφωνία, με τη μορφή σύμβασης, περιλαμβάνονται από δέκα έως δεκαπέντε στόχοι για τη διοίκηση του οργανισμού. Στη συνέχεια η ίδια η διοίκηση του οργανισμού συνάπτει συμβόλαια απόδοσης (performance contracts), με όλα τα εμπλεκόμενα μέλη

(υπαλλήλους, τμήματα, διευθύνσεις). Απαντάται σύνδεση αμοιβών με την επίτευξη των στόχων. Για να επιτευχθεί η ενημέρωση και η σύγκριση μεταξύ των μελών και να εξασφαλιστεί η διαφάνεια, οι στόχοι αναρτώνται όχι μόνο στο διαδίκτυο, αλλά και στο εσωτερικό δίκτυο (intranet) του οργανισμού (Demmke, 2007, Ο.Ο.Σ.Α., 2005).

Κάποια από τα κριτήρια τα οποία χρησιμοποιούνται για την αξιολόγηση είναι η ποιότητα των εκροών, οι δεξιότητες και οι ικανότητες των υπαλλήλων (Ο.Ο.Σ.Α., 2014).

Προκειμένου να εφαρμοστεί αποτελεσματικά η διαδικασία, προηγήθηκε ενημέρωση και εκπαίδευση των μεσαίων και ανώτερων στελεχών. Η παρακολούθηση και ο έλεγχος της διαδικασίας υποστηρίζονται από συγκεκριμένο στατιστικό πρόγραμμα.

Η εισαγωγή αυτού του συστήματος (target agreements και performance contracts) αύξησε τα κίνητρα των εργαζομένων, τους ενεργοποίησε σχετικά με την αξιολόγηση, στράφηκε το ενδιαφέρον τους προς την απόδοσή τους, ενίσχυσε την αξία των διαπραγματεύσεων και της στοχοθεσίας (Demmke, 2007).

3.3.2. Φιλανδία

Η Φιλανδία προέβηκε στην υλοποίηση μεταρρυθμίσεων στο σύστημα αξιολόγησής της, ήδη από το 1990, με πολύ μεθοδικό τρόπο. Κύριοι σκοποί αυτών των αλλαγών ήταν η αποκέντρωση του συστήματος των αμοιβών και η ατομική αμοιβή βάσει της ικανότητας και της απόδοσης κάθε εργαζομένου.

Το κύριο πρόβλημα που έπρεπε να αντιμετωπιστεί ήταν η αντίσταση των εργαζομένων. Για την κάμψη αυτής της αντίδρασης οι ενέργειες στις οποίες προχώρησε η κυβέρνηση ήταν (Demmke, 2007):

- η ενημέρωση του προσωπικού για τις επιπτώσεις του νέου συστήματος και τον τρόπο εφαρμογής του,
- εκπαίδευση του προσωπικού με τη συνέργια εργασιακών ψυχολόγων

- πραγματοποίηση προσομοιώσεων, όπου συμμετείχαν όλοι οι υπάλληλοι, τα σχόλια των οποίων για τη λειτουργικότητα του νέου συστήματος χρησιμοποιήθηκαν για τη βελτιστοποίηση του συστήματος.

Κύριοι πυλώνες της αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων είναι η ικανότητα των υπαλλήλων, η αποτελεσματικότητά τους και η συνεργασία. Ωστόσο κάθε οργανισμός μένοντας πιστός σε αυτές τις αρχές, μπορεί να εφαρμόσει τις δικές του μεθόδους αξιολόγησης και να ορίσει τα δικά του κριτήρια (Ο.Ο.Σ.Α., 2005).

Βαρύνουσα σημασία έχει η προσωπική συνέντευξη μεταξύ αξιολογητή και αξιολογούμενου. Σε αυτήν πραγματεύονται θέματα σχετικά με την εκπλήρωση των στόχων του υπαλλήλου, τη λήψη μέτρων βελτίωσης της απόδοσης του και τη βελτίωση των δεξιοτήτων του.

Η τελική αμοιβή κάθε εργαζόμενου διαμορφώνεται από το βασικό μισθό, το προσωπικό μόνους το οποίο καθορίζεται από τον βαθμό επίτευξης των ατομικών του στόχων και το ομαδικό μόνους το οποίο εξαρτάται από την επίτευξη των υπηρεσιακών στόχων.

Η κριτική που δέχεται το σύστημα είναι ότι οι εργαζόμενοι είναι κύρια προσανατολισμένοι στην επίτευξη μετρήσιμων στόχων και κριτηρίων και όχι στην παροχή ποιοτικών υπηρεσιών (Demmke, 2007).

3.3.3. Ηνωμένο Βασίλειο

Το Εθνικό Σύστημα Υγείας του Ηνωμένου Βασιλείου αποτέλεσε πρότυπο για τη δημιουργία του ΕΣΥ το 1983. Είναι ένα από τα μακροβιότερα συστήματα υγείας. Η χρηματοδότησή του γίνεται από τον κρατικό προϋπολογισμό και όλοι οι πολίτες συνεισφέρουν σε αυτό ποσά ανάλογα με τα εισοδήματά τους (Δικαίος & Χλέτσος, 1999).

Εξέχουσα θέση στη λειτουργία του NHS κατέχει η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων. Η παροχή υψηλής ποιότητας φροντίδας εξαρτάται από το αν κάθε εργαζόμενος σε αυτό (NHS Council, 2018):

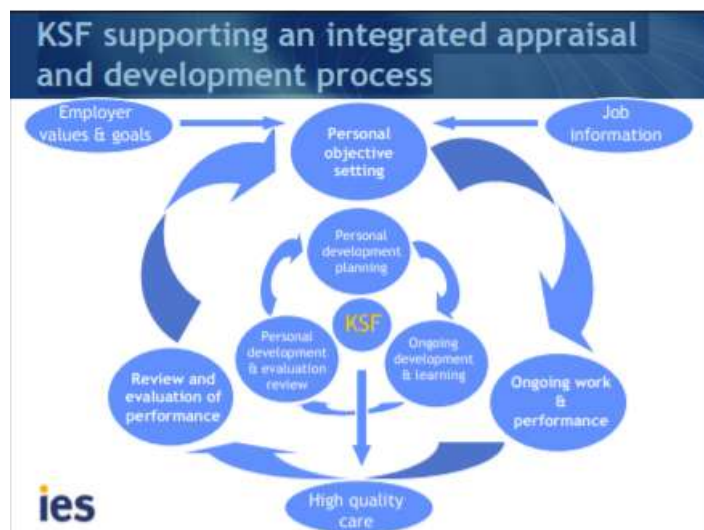
- Κατανοεί τον ατομικό του ρόλο
- Κατανοεί το ρόλο της ομάδας και του οργανισμού
- Διαθέτει προκαθορισμένες εργασιακές προτεραιότητες και στόχους
- Κατέχει και εφαρμόζει όλες τις δεξιότητες και τις γνώσεις προκειμένου να ανταπεξέλθει στο ρόλο του και να επιτύχει τους στόχους του

Η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων συνδέεται δείκτες ποιότητας, όπως η θνησιμότητα και η νοσηρότητα, μιας και η σωστή φροντίδα των ασθενών επηρεάζεται από τις γνώσεις, την κατάρτιση, την εξειδίκευση και την ανάπτυξη του προσωπικού. Παρέχει ίσες ευκαιρίες ανάπτυξης στους εργαζομένους. Οι επαγγελματίες υγείας αξιολογούνται (Performance Appraisal and Development Review - PADR), τουλάχιστον μια φορά το χρόνο, κατά τη διάρκεια συνάντησής τους με τον προϊστάμενό τους. Η PADR αποτελεί μέρος μιας συνεχούς σχέσης και περιλαμβάνει (The NHS Staff Council, 2010):

- Τη συμφωνία ανάμεσα στους ατομικούς στόχους κάθε υπαλλήλου με τους στόχους και τις αξίες του οργανισμού
- Τον τρόπο μέτρησης του βαθμού επίτευξης των προσωπικών στόχων
- Την αξιολόγηση του τρόπου εκτέλεσης των καθηκόντων του υπαλλήλου
- Τον τρόπο επίτευξης της ατομικής ανάπτυξης του εργαζομένου
- Τον καθορισμό των γνώσεων, των συμπεριφορών και των δεξιοτήτων προκειμένου να ανταποκριθεί ο επαγγελματίας υγείας στα καθήκοντά του
- Τον σχεδιασμό του τρόπου κάλυψης των κενών και ανεπαρκειών του εργαζομένου (Πίνακας 3.1).

Οδηγίες για ορθή διενέργεια της PARD βρίσκουν οι ενδιαφερόμενοι στο Appraisals and KSF made simple – a practical guide.

Πίνακας 3.1: «Πώς το KSF υποστηρίζει μια ολοκληρωμένη αξιολόγηση και τη διαδικασία ανάπτυξης»



Πηγή: The NHS Staff Council. (2010). Appraisals and KSF made simple – a practical guide. London: The NHS Staff Council.

Το KSF για την αξιολόγηση των επαγγελματιών υγείας περιλαμβάνει τις εξής κατηγορίες κριτηρίων:

- Επικοινωνία (COMMUNICATION)
- Προσωπική ανάπτυξη και ανάπτυξη των άλλων (PERSONAL & PEOPLE DEVELOPMENT)
- Υγεία και ασφάλεια (HEALTH, SAFETY & SECURITY)
- Βελτίωση υπηρεσιών (SERVICE IMPROVEMENT)
- Ποιότητα (QUALITY)
- Ισότητα και ποικιλομορφία (EQUALITY & DIVERSITY)

30 τομείς δεξιοτήτων και γνώσεων ορίζει το KSF τα οποία βαθμολογούνται από το 1 έως το 4. Τα έντυπα συμπλήρωσης της αξιολόγησης της απόδοσης των νοσηλευτών στο NHS παρατίθενται στο Παράρτημα Α.

Στο Ηνωμένο βασίλειο λοιπόν η αξιολόγηση συνδέεται άρρηκτα με τη στοχοθεσία, τον σχεδιασμό της οποίας μαζί με την ιεράρχηση των προτεραιοτήτων πραγματοποιούν από κοινού ο εργαζόμενος με τον άμεσο προϊστάμενό του. Τα

σχόλια των επαγγελματιών αφού καταγραφούν αποτελούν μέρος της επίσημης διαδικασίας (HR Practitioner's Guide ,April 2013)

Ο κύκλος που ακολουθεί η αξιολόγηση απεικονίζεται στον Διάγραμμα 3.1.

Η επικαιροποίηση του φακέλου των υπαλλήλων είναι δική τους ευθύνη. Οφείλουν να κατέχουν στοιχεία τα οποία τεκμηριώνουν την εργασία τους, τα στοιχεία αυτά λαμβάνονται υπόψη στην αξιολόγηση. Ειδική επιτροπή ελέγχει τη βαθμολογία.

Το PADR συνδέεται με το σύστημα αμοιβών (AfC).

Προβλέπεται υποχρεωτική κατανομή απόδοσης με το 25% των υπαλλήλων να λαμβάνει άριστη απόδοση, το 65% λαμβάνει ικανοποιητική και το 10% χαμηλή. Αν ο υπάλληλος λάβει χαμηλή απόδοση, οφείλει να δημιουργήσει ένα σχέδιο ανάπτυξης απόδοσης. Μετά από τρεις συνεχόμενες αρνητικές αξιολογήσεις λύεται η σύμβαση εργασίας του. Στην αντίπερα όχθη τα διοικητικά στελέχη που με άριστη απόδοση λαμβάνουν οικονομικά μπόνους. Η εφαρμογή της υποχρεωτικής κατανομής απόδοσης έχει λάβει σφοδρή επίθεση, με αποτέλεσμα να πάψει να εφαρμόζεται και να εξετάζεται η πιθανότητα κατάργησής του (Foster, 2016).

3.3.4. Γαλλία

Το 2013 οι Benez και Jeannot χαρακτήρισαν τη Γαλλία σαν ένα κράτος που υστερεί στον τομέα των μεταρρυθμίσεων της Δημόσιας Διοίκησης. Ωστόσο αν και η χώρα παραμένει πιστή στο παραδοσιακό διοικητικό μοντέλο της, προβαίνει σε μεταρρυθμιστικές τομές.

Η Γαλλική Κεντρική Διοίκηση, αποτελείται από ένα διασπασμένο και πολύπλοκο υπαλληλικό σύστημα καθώς και από μερική αποκέντρωση στο σύστημα αξιολόγησής της. Βασικό γνώρισμα των δημοσίων λειτουργιών είναι η ύπαρξη επαγγελματικών ομάδων, των «corps» Στο δημόσιο τομέα απαντώνται περί τα 140 corps, το 90% των δημοσίων υπαλλήλων ανήκει σε κάποιο από αυτά (Bezès & Jeannot, 2011).

Η πρώτη μεγάλη αλλαγή στη Δημόσια Διοίκηση γίνεται με την τροποποίηση του Ν. 1991-73 (loi n° 91-73 du 18 janvier 1991) . Ορίζεται πίνακας παροχής οικονομικού πριμ (nouvelle bonification indiciaire), όπου επιπρόσθετες αμοιβές προβλέπονται για συγκεκριμένες θέσεις ευθύνης. Αφορά κυρίως τους μόνιμους υπαλλήλους και τα μπόνους δίνονται κατά πλειοψηφία σε προϊστάμενους και διευθυντές. Υπάλληλοι μερικής απασχόλησης ή με σύμβαση ορισμένου χρόνου λαμβάνουν μέρος των μπόνους. Εφαρμόζεται έτσι το σύστημα «Pay for Performance», το οποίο συνδέει την αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων, την κατάρτισή τους, τα ειδικά τους προσόντα και τη θέση ευθύνης τους με τη χρηματική τους αμοιβή. Το χρηματικό μπόνους αντιστοιχεί στο 10%- 20% επί της συνολικής τους αμοιβής, ανάλογα με τη θέση του υπαλλήλου στην ιεραρχία. (O.E.C.D., 2012a).

Οι γενικοί όροι της αξιολόγησης των δημόσιων λειτουργών και ο θεσμός της συνέντευξης εισάγονται με το διάταγμα αρ. 2010-888 (décret n° 2010-888 du 28 juillet 2010). Οι λεπτομέρειες εφαρμογής της συνέντευξης ορίζονται με την εγκύκλιο της 23^{ης} Απριλίου του 2012. Οι όροι αυτοί ορίζονται από τη Γενική Διεύθυνση Διοίκησης και Δημόσιας Υπηρεσίας (DGAFP).

Τα κριτήρια αξιολόγησης πρέπει να είναι επιτεύξιμα και ρεαλιστικά και ο προτεινόμενος αριθμός τους κυμαίνεται από 3 έως 5 για κάθε υπάλληλο. Στην περίπτωση των corps δίνεται η δυνατότητα με ειδικό καταστατικό να οριστούν και να διαφοροποιηθούν τα κριτήρια της επαγγελματικής ομάδας. Επίσης κάθε οργανισμός σε συνεργασία με το προσωπικό του μπορεί να σχεδιάσει το δικό του σύστημα αξιολόγησης.

Η έκθεση της αξιολόγησης του υπαλλήλου συντάσσεται με την ολοκλήρωση της συνέντευξης. Μια θετική αξιολόγηση βοηθάει τον εργαζόμενο να μειώσει το χρόνο παραμονής του σε μια θέση και να προαχθεί γρηγορότερα σε ανώτερη διοικητική βαθμίδα. Αντίθετα η αρνητική αξιολόγηση καθυστερεί την εξέλιξή του. Η διαδικασία ολοκληρώνεται με μια περιγραφική έκθεση, η οποία όμως δε φέρει κάποια βαθμολογία. Δίνεται λοιπόν πολύ μεγάλη έμφαση στην προσωπική ανάπτυξη

του υπαλλήλου, χωρίς όμως να συνδέονται οι ατομικοί του στόχοι με τους οργανωσιακούς στόχους του οργανισμού.

3.3.5. Ιταλία

Στην Ιταλία εφαρμόζεται για πρώτη φορά η αξιολόγηση των ανώτερων διοικητικών στελεχών και των διευθυντών με το Νομοθετικό Διάταγμα Νο.286/1993(Bianchi & Xavier, 2016). Ενώ οι βάσεις για ένα σύγχρονο σύστημα απόδοσης θέτονται με τη «Μεταρρύθμιση Brunetta» (Νομοθετικό διάταγμα Νο.150/2009), η οποία εδραιώνει την εφαρμογή ενός σύγχρονου συστήματος αξιολόγησης. Το 2015 με το διάταγμα Νο124/2015, διαχωρίζονται η ατομική αξιολόγηση της απόδοσης από την αξιολόγηση του συνόλου του οργανισμού.

Κάθε οργανική μονάδα οφείλει να έχει στην ιστοσελίδα της συγκεκριμένο τομέα με τίτλο «Διαφάνεια, Αξιολόγηση και Αξιοκρατία». Εκεί πρέπει να συμπεριλαμβάνεται το σχέδιο απόδοσης του οργανισμού, το βιογραφικό και τα στοιχεία των ανεξάρτητων μονάδων που είναι υπεύθυνες για την αξιολόγηση της, τα βιογραφικά των ατόμων που κατέχουν θέσεις ευθύνης και των διευθυντών, οι αμοιβές απόδοσης και οι μισθοί, τα χρηματικά μόνους και πώς αυτά κατανέμονται στο προσωπικό (Marra,2010).

Ο βαθμός συγκέντρωσης του συστήματος αξιολόγησης είναι μεσαίος με αποτέλεσμα να δίνεται η δυνατότητα στους οργανισμούς να αναπτύσσουν δικές τους διαδικασίες αξιολόγησης. Έτσι απαντώνται τεράστιες διαφορές. Κάθε διοίκηση οφείλει να ορίζει όχι μόνο μέγιστο και ελάχιστο αριθμό στόχων, αλλά και να εφαρμόσει συντελεστές στόχου και επάρκειας. Οι στόχοι ακολουθούν τα πρότυπα S.M.A.R.T (Barbieri, et al., 2017).

Ο ιεραρχικά προϊστάμενος είναι αυτός που εκτελεί τη διαδικασία της αξιολόγησης, η οποία περιλαμβάνει τρία στάδια. Τη στοχοθεσία, την παρακολούθηση και την προσαρμογή- τελική αξιολόγηση. Η ολοκλήρωση κάθε σταδίου ολοκληρώνεται με τη διαδικασία της συνέντευξης. Το πλάνο ανάπτυξης του αξιολογούμενου, το οποίο σχεδιάζεται από κοινού με τον αξιολογητή, πρέπει να περιλαμβάνει:

- Απαντώμενες αδυναμίες
- Ενέργειες για την πραγματοποίηση των στόχων που δεν επιτεύχθηκαν
- Ενέργειες για την ενίσχυση των καλών πρακτικών
- Νέες επαγγελματικές δεξιότητες που απαιτούνται
- Ο χρόνος και το κόστος (σκοπιμότητα) των προτεινόμενων ενεργειών για ανάπτυξη των ικανοτήτων του υπαλλήλου

Οι υπάλληλοι διαχωρίζονται σε τρεις κατηγορίες απόδοσης (υψηλή, μεσαία, χαμηλή), με βάση την ετήσια κατάταξη της απόδοσης τους. Τα άτομα της υψηλής και μεσαίας κατηγορίας λαμβάνουν μπόνους, η κατανομή των οποίων γίνεται από τους διευθυντές. Αν οι τελευταίοι δεν ολοκληρώσουν αποτελεσματικά τη διαδικασία έχουν οικονομικές κυρώσεις. Το σύστημα αμοιβών των διευθυντών περιλαμβάνει: 50% της συνολικής αμοιβής είναι ο βασικός μισθός, 40% είναι το μπόνους- επίδομα ευθύνης και 10% το μπόνους από την επιτυχή επίτευξη των στόχων. Κυμαινόμενο είναι το επίπεδο των επιπλέον αμοιβών (Eurostat, 2010).

Προαπαιτούμενο για πιθανή προαγωγή είναι η θετική αξιολόγηση. Όσοι εργαζόμενοι λαμβάνουν θετική αξιολόγηση για δύο συνεχόμενα έτη ή για πέντε μη συνεχή έτη, αφενός έχουν προτεραιότητα στην κατανομή των επιπρόσθετων χρηματικών αμοιβών και αφετέρου τους δίνεται η δυνατότητα αίτησης προαγωγής. Αντιθέτως όσοι για δύο ή περισσότερα έτη λαμβάνουν αρνητική αξιολόγηση κινδυνεύουν με απόλυση. Η δημοσίευση των αποτελεσμάτων γίνεται στο σύστημα VARIOUS, για διασφάλιση της διαφάνειας.

Κριτήρια αξιολόγησης των ιεραρχικά κατώτερων υπαλλήλων είναι η επίτευξη των ατομικών ή των ομαδικών στόχων, καθώς και η επάρκεια των δεξιοτήτων τους. Οι στόχοι της μονάδας είναι το κριτήριο αξιολόγησης των προϊσταμένων. Ενώ για τα ανώτερα διοικητικά στελέχη η αξιολόγηση της απόδοσής τους, επηρεάζει την παραμονή τους στη θέση ευθύνης τους, μιας και απασχολούνται στη θέση αυτή με ατομικά συμβόλαια ορισμένου χρόνου, έως και τριών ετών.

Η ύπαρξη υποχρεωτικής διασποράς χαρακτηρίζει το σύστημα αξιολόγησης, με το 25% των υπαλλήλων να λαμβάνουν υψηλή απόδοση, το 50% μέτρια και το 25% χαμηλή (Ongaro,2013).

3.4. Αξιολόγηση Νοσηλευτών στο Εθνικό Σύστημα Υγείας της Ελλάδας

Η αξιολόγηση των νοσηλευτών που απασχολούνται στο ελληνικό δημόσιο σύστημα υγείας, γίνεται με το ίδιο εργαλείο και ακολουθεί το ίδιο πλαίσιο, το οποίο εφαρμόζεται για όλους τους δημόσιους υπαλλήλους της χώρας. Με το **N.4533** επιτεύχθηκε η εισαγωγή της ηλεκτρονικής αξιολόγησης, μέσω ενιαίας ψηφιακής πλατφόρμας στον ιστότοπο του «Μητρώου Ανθρώπινου Δυναμικού του Ελληνικού Δημοσίου». Εκ τότε η αξιολόγηση γίνεται μέσω της εισαγωγής στον ιστότοπο <http://apografi.gov.gr/evaluation.html>.

Σύμφωνα με αυτόν ο κύριος σκοπός της αξιολόγησης είναι η ατομική βελτίωση της επίδοσης κάθε υπαλλήλου, ώστε να επιτευχθεί η αποτελεσματικότερη λειτουργία όλων των δημόσιων υπηρεσιών της χώρας.

Είναι ένα ολοκληρωμένο σύστημα αξιολόγησης «360^ο μοιρών» με τρία βασικά κριτήρια για την πλειοψηφία των δημοσίων υπαλλήλων:

- Γνώση του αντικειμένου, ενδιαφέρον και δημιουργικότητα
- Υπηρεσιακές σχέσεις και συμπεριφορά
- Αποτελεσματικότητα

Όσον αφορά την αξιολόγηση των προϊσταμένων των οργανικών μονάδων προστίθεται και ένα τέταρτο κριτήριο το οποίο αφορά τις διοικητικές τους ικανότητες.

Η αξιολόγηση πραγματοποιείται σε **ετήσια** βάση και το σύστημα **δεν έχει τιμωρητικό χαρακτήρα**. Στον αξιολογούμενο δίνεται η δυνατότητα συμμετοχής

στη διαδικασία τόσο μέσω της αυτοαξιολόγησης όσο και μέσω της «συμβουλευτικής συνέντευξης». Κατά τη διάρκεια της συνέντευξης προϊστάμενος και αξιολογούμενος ορίζουν από κοινού τους τρόπους, που όχι μόνο θα βελτιώσουν την απόδοση του υπαλλήλου, αλλά θα βοηθήσουν στην καλύτερη αξιοποίηση και ανάπτυξη των ικανοτήτων του.

Επιπλέον οι προϊστάμενοι αξιολογούνται μέσω ανώνυμου ερωτηματολογίου από τους υφισταμένους τους, εφόσον είναι περισσότεροι από τρεις.

Το υφιστάμενο σύστημα αξιολόγησης του ευρύτερου ελληνικού δημόσιου τομέα στοχεύει:

- Στην ενίσχυση της παρακίνησης των δημοσίων υπαλλήλων
- Στην ποιοτική αναβάθμιση όλου του ανθρώπινου προσωπικού της Δημόσιας Διοίκησης
- Στην ιεραρχική εξέλιξη των εργαζομένων με βάση θεσμοθετημένες ανοιχτές διαδικασίες
- Στην παροχή ποιοτικότερων υπηρεσιών προς τους πολίτες και τις επιχειρήσεις

Από την ηλεκτρονική πλατφόρμα της αξιολόγησης οι υπάλληλοι έχουν πρόσβαση στα έντυπα αξιολόγησης (παρακάμπτονται έτσι τα προβλήματα διανομής και συμπλήρωσης των ερωτηματολογίων):

- Ερωτηματολόγιο αξιολόγησης προϊσταμένων από τους υφισταμένους
- Έντυπο Α΄ - Προϊσταμένων οργανικών μονάδων
- Έντυπο Β΄ - Υπαλλήλων κατηγορίας/εκπαιδευτικής βαθμίδας ΠΕ, ΤΕ, ΔΕ, ΥΕ

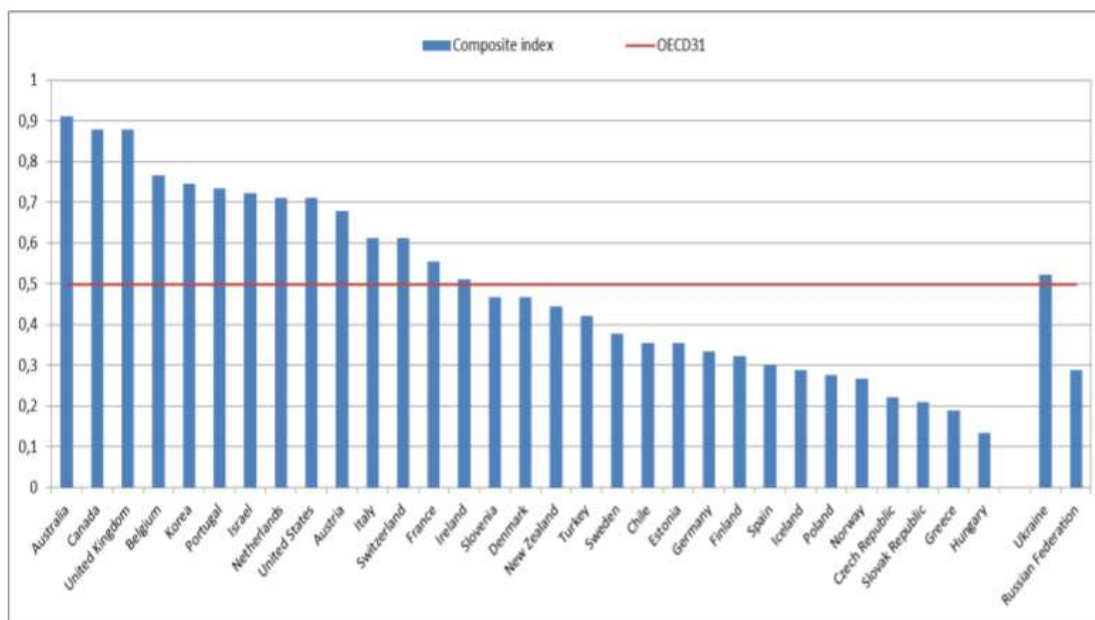
Τα έντυπα αξιολόγησης των νοσηλευτών στο ΕΣΥ παρατίθενται στο Παράρτημα Β.

Επιπλέον μέσω της πλατφόρμας ο εργαζόμενος έχει πρόσβαση στο νομοθετικό πλαίσιο της αξιολόγησης, σε οδηγίες χρήσης του συστήματος και βρίσκει απαντήσεις σε πιθανά ερωτήματά του (http://apografi.gov.gr/evaluation/eval_entypa.html).

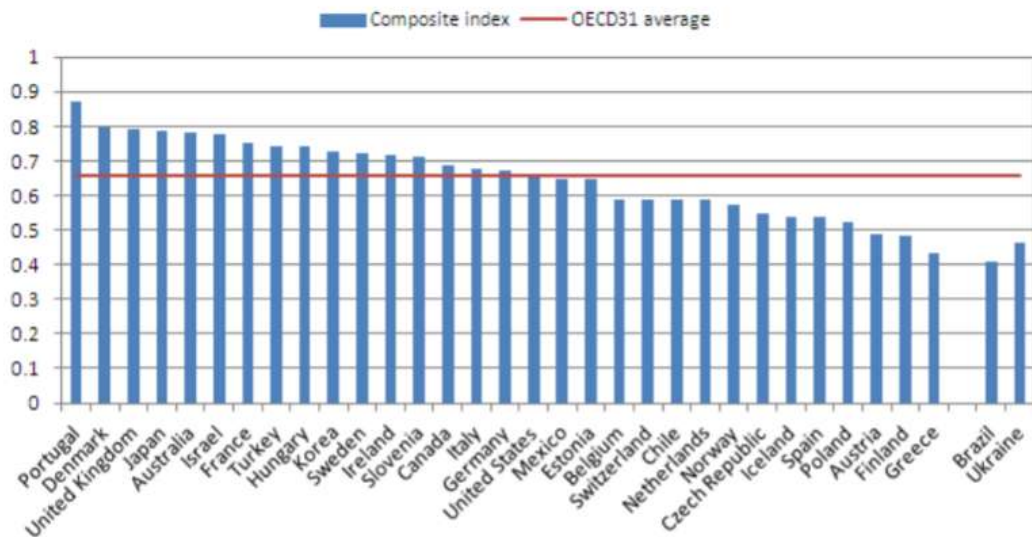
3.5. Συγκριτική αξιολόγηση των κρατών μελών του Ο.Ο.Σ.Α. για την αξιολόγηση

Στις εκθέσεις του Ο.Ο.Σ.Α. γίνονται συγκρίσεις των κρατών μελών, οι οποίες αφορούν την αξιολόγηση του προσωπικού τους είτε άμεσα, είτε σαν εργαλείο της Διαχείρισης Ανθρώπινου Προσωπικού. Οι συγκρίσεις αυτές απεικονίζονται στα παρακάτω διαγράμματα, όπου στον άξονα x βρίσκονται οι χώρες μέλη και στον άξονα y το μηδέν χαρακτηρίζει την «καθόλου χρήση» και το ένα τη «μέγιστη χρήση». Με την κόκκινη γραμμή σημειώνεται ο μέσος όρος των κρατών μελών.

Στο σχήμα 3.1 η χρήση στρατηγικών πρακτικών στη Διοίκηση Ανθρώπινου Προσωπικού στην Κεντρική Κυβέρνηση των κρατών μελών για το έτος 2010. Η Ελλάδα βρίσκεται πολύ κάτω από το μέσο όρο, αποδεικνύοντας ότι αυτές οι πρακτικές εφαρμόζονται σπάνια και περιστασιακά.



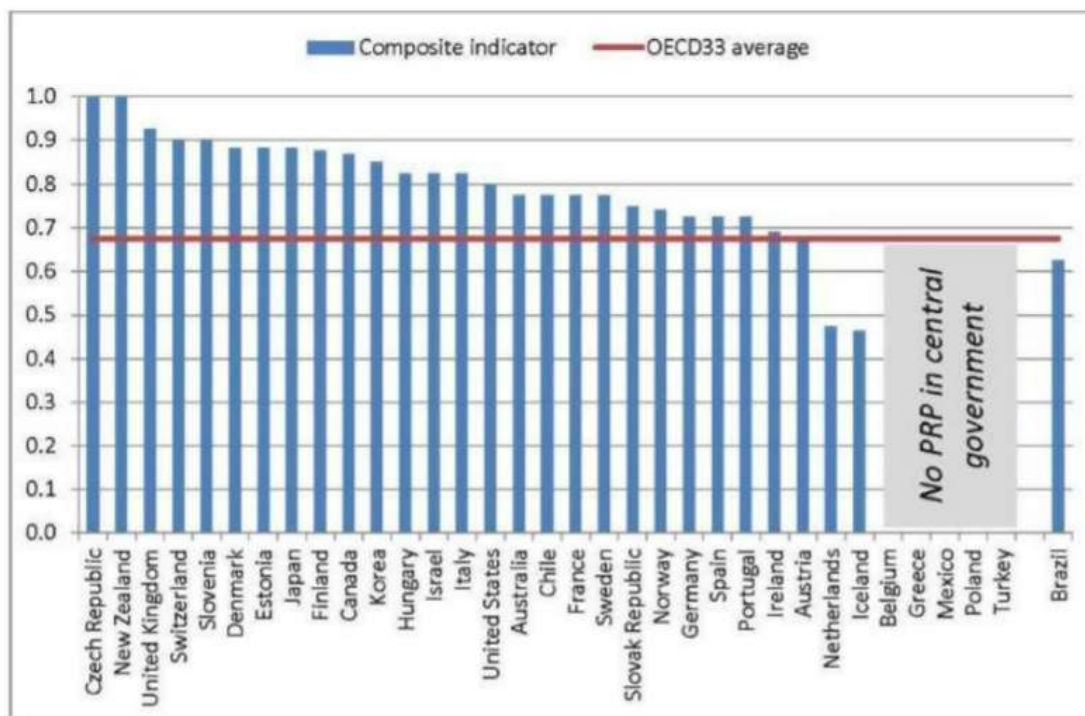
Σχήμα 3.1: «Χρήση στρατηγικών πρακτικών Δ.Α.Π. στην Κεντρική Κυβέρνηση (2010)» [Πηγή Ο.Ο.Σ.Α. (2011 : σελ 90-91)]



Σχήμα 3.2: Έκταση της χρήσης των αξιολογήσεων απόδοσης στις αποφάσεις ανθρωπίνου δυναμικού στην Κεντρική Κυβέρνηση (2010) [Πηγή: (Ο.Ο.Σ.Α., 2011 : σελ 128-129)]

Στο σχήμα 3.2 παρουσιάζεται η έκταση της χρήσης των αξιολογήσεων της απόδοσης στις αποφάσεις του ανθρώπινου δυναμικού (κινητικότητα, προαγωγές κλπ) στην Κεντρική Κυβέρνηση. Και πάλι η Ελλάδα κατέχει μια εκ των τελευταίων θέσεων κάτω του μέσου όρου, αποδεικνύοντας ότι η αξιολόγηση είναι μια τυπική διαδικασία, η οποία δε συνδέεται με τις λοιπές διαδικασίες της ΔΑΠ.

Στο σχήμα 3.3 αποτυπώνεται η έκταση της χρήσης συστήματος αμοιβής και απόδοσης στην Κεντρική Κυβέρνηση μεταξύ των κρατών μελών του οργανισμού για το έτος 2012. (Ο.Ο.Σ.Α.,2014). Η Ελλάδα συγκαταλέγεται ανάμεσα στις χώρες που δεν εφαρμόζουν κανένα σύστημα αμοιβής και απόδοσης. Ωστόσο σύμφωνα με τον Ο.Ο.Σ.Α. (2012) προκειμένου να αισθάνονται οι υπάλληλοι δίκαιο το σύστημα οι κυβερνήσεις οφείλουν να εφαρμόζουν ένα σύστημα αμοιβής βάσει απόδοσης το οποίο θα αναθεωρείται συστηματικά στα πλαίσια μιας αποτελεσματικής διαχείρισης απόδοσης. Η σημαντικότερη και πιο πολύπλοκη αλλαγή που μπορεί να επιτελεστεί σε έναν οργανισμό είναι η μετάβαση σε ένα σύστημα αμοιβής βάσει απόδοσης.



Σχήμα 3.3.: «Έκταση της χρήσης συστήματος σύνδεσης αμοιβής και απόδοσης στην Κεντρική Κυβέρνηση (2012)» [Πηγή: ιστοσελίδα του Ο.Ο.Σ.Α.]

3.6. Έρευνες σχετικά με την αποδοχή της αξιολόγησης της απόδοσης

Αρκετοί ερευνητές τα τελευταία χρόνια έχουν ασχοληθεί με το ζήτημα της αποδοχής της αξιολόγησης από τα εμπλεκόμενα μέλη της, μιας και για έναν δημόσιο οργανισμό, που οι εργαζόμενοί του είναι εχθρικοί απέναντι στο σύστημα αξιολόγησης, όχι μόνο αυξάνεται το κόστος εφαρμογής του συστήματος, αλλά και τα αποτελέσματά του θα είναι αμφίβολα (Roberts, 1994).

Οι εργαζόμενοι αντιδρούν απέναντι στην αξιολόγηση κυρίως ως προς τις διαδικασίες της, τη δομή της και την ανατροφοδότηση της (Levy & Williams, 2004).

Αρνητικά απέναντι στην αξιολόγηση μέσω συνέντευξης τοποθετούνται οι εργαζόμενοι σε έρευνα στο Brisbane της Αυστραλίας. Αμφισβητούν τη χρησιμότητα της συνέντευξης. Στις περιπτώσεις που υπάρχει θετική ανάδραση στη σχέση αξιολογούμενου και αξιολογητή, θεωρούν ότι δεν προσφέρει κάτι επιπλέον, αλλά και

στις περιπτώσεις που υπάρχει αρνητική ανάδραση δεν θεωρούν ότι η συνέντευξη μπορεί να λύσει το πρόβλημα (Bradley & Ashkanasy, 2001).

Πολλοί αξιολογητές πραγματοποιούν τη διαδικασία **βιαστικά και αυθαίρετα**, γιατί πιστεύουν πως καταναλώνουν περιττό χρόνο και προσπάθεια, χωρίς να έχουν σημαντικά οφέλη, ενώ παράλληλα προκαλούνται άγχος και συγκρούσεις μέσα στον οργανισμό (Pettingjohn et al, 2001). Το παραπάνω εύρημα επισημάνθηκε και από τον Baker και τους συνεργάτες του, ήδη από το 1988, σύμφωνα με τους οποίους οι αξιολογητές επιφορτίζονται με μια διαδικασία η οποία εμπεριέχει αντιλαϊκές αποφάσεις, συγκρούσεις που επιφέρουν προσωπικό κόστος, ενώ τα οφέλη δεν είναι άμεσα αντιληπτά τις περισσότερες φορές (Baker et al, 1988). Όταν λοιπόν ο αξιολογητής βιάζεται να ολοκληρώσει τη διαδικασία, πιέζει τον αξιολογούμενο και δεν του δίνει τη δυνατότητα μέσω της **ανατροφοδότησης** να βελτιωθεί (Olson, 1981). Σε έρευνα του Levinson (2003) αναφέρεται ότι στις διαδικασίες ανατροφοδότησης των υφισταμένων τους, οι διευθυντές αντιμετωπίζουν έντονο αίσθημα ενοχής και δυσκολεύονται να ασκήσουν εποικοδομητική κριτική, θεωρώντας με αυτό τον τρόπο την όλη διαδικασία της αξιολόγησης εχθρική και επιθετική.

Η **ακρίβεια** του συστήματος της αξιολόγησης αμφισβητείται, αφενός όταν τα αποτελέσματα της δε συμφωνούν με προηγούμενες θετικές αξιολογήσεις και αφετέρου όταν η ίδια η αξιολόγηση θεωρείται άδικη και μεροληπτική (Gray, 2002). Σε έρευνα που πραγματοποιήθηκε το 2009 σε ομοσπονδιακούς υπαλλήλους των ΗΠΑ, σημαντικό ποσοστό αυτών βλέπει αρνητικά την αξιολόγηση γιατί πιστεύει πως τα αποτελέσματά της είναι άδικα (Kunreuther, 2009). Αυτά τα αρνητικά αποτελέσματα προκαλούν άγχος, αποθάρρυνση μέχρι και εργασιακή εξουθένωση στους εργαζόμενους. Από την άλλη πλευρά και οι αξιολογητές στέκονται αρνητικά απέναντι στην αξιολόγηση, μιας και θεωρούν πως επιφορτίζονται με επιπλέον ευθύνες, βλέπουν τη διαδικασία σαν αγγαρεία που τους στερεί χρόνο από άλλες πιο σημαντικές διαδικασίες (Gabris & Ihrke, 2000).

Η υιοθέτηση μη κατάλληλων κριτηρίων επισημαίνεται από πολλούς ερευνητές πως μπορεί να δημιουργήσει προβλήματα στην αποδοχή της αξιολόγησης. Η θέσπιση μη διαφανών κριτηρίων, η προκατάληψη και η μεροληψία προκαλούν άγχος, δυσαρέσκεια, θυμό και χαμηλή εργασιακή ικανοποίηση ((Bento et al., 2012; Kim&Park, 2014; Park&Rainey, 2007). Όταν οι εργαζόμενοι θεωρούν πως βαθμολογούνται βάσει κατάλληλων κριτηρίων κρατούν θετική στάση απέναντι στην αξιολόγηση (Pettingjohn et al, 2000). Ο καθορισμός των κριτηρίων πρέπει να γίνεται με τη συνεργασία των εργαζομένων, ιδιαίτερα στις περιπτώσεις εκείνες που η απόδοση είναι μετρήσιμη. Τα κριτήρια όπως και η φιλοσοφία της αξιολόγησης πρέπει να επικοινωνούνται από τους αξιολογητές προς τους αξιολογούμενους (Sudin, 2011). Όταν οι εργαζόμενοι δεν εμπλέκονται και δεν μπορούν να επηρεάσουν τη διαδικασία είναι απρόθυμοι να αξιολογηθούν (Grote, 1996).

Τα **ιδιαίτερα γνωρίσματα της θέσης εργασίας**, όπως και τα **προσωπικά χαρακτηριστικά** των υπαλλήλων, μπορεί να επηρεάσουν τη στάση τους απέναντι στην αξιολόγηση (Armstrong & Baron, 2004).. Οι εμπειρότεροι και μεγαλύτερης ηλικίας υπάλληλοι στέκονται θετικότερα απέναντι στην αξιολόγηση (Gurbuz & Dikmeli, 2007). Σε έρευνα που πραγματοποιήθηκε το 2010, στην Ελλάδα, από τους Ανδριώτη και συνεργάτες, τα στελέχη του υγειονομικού φορέα της χώρας, ζητούν να αξιολογηθούν, μέσω της δημιουργίας καθηκοντολογίου.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. Παρουσίαση Έρευνας

*«Η αποδοχή, η αποτελεσματικότητα και η επιτυχία
ενός συστήματος αξιολόγησης, εξαρτάται
από τη στάση και τις αντιδράσεις
των εργαζομένων απέναντι σ' αυτό»*

Sudin, 2011

4.1. Υποθέσεις Έρευνας

Οι προτάσεις εκείνες που διατυπώνονται από τον ερευνητή σχετικά με τα υποκείμενα ή τις μεταβλητές της έρευνάς του, αφού πρώτα έχει αποκτηθεί η γνώση και η εμπειρία από τη σχετική με το θέμα που ερευνά βιβλιογραφική ανασκόπηση, και έχει χρησιμοποιήσει σαν εργαλείο την προτεινόμενη μεθοδολογία και τα χρησιμοποιούμενα δεδομένα, ονομάζονται **υποθέσεις της έρευνας**. Οι υποθέσεις αυτές μπορεί να συμφωνούν ή να διαφωνούν με αντίστοιχες υποθέσεις της βιβλιογραφίας, αλλά μπορεί και να αποτελούν αφετηρία για μελλοντική έρευνα άλλων ερευνητών (Rudestam & Newton, 1992).

Στην παρούσα εργασία που έχει σαν στόχο να διερευνήσει τις απόψεις των νοσηλευτών που απασχολούνται στα δημόσια νοσοκομεία της Δυτικής Μακεδονίας, σχετικά με την αξιολόγηση της απόδοσής τους, διατυπώνονται οι εξής υποθέσεις:

Υπόθεση 1^η

Η εμπιστοσύνη των νοσηλευτών απέναντι στην αξιολόγηση αυξάνεται όταν αυτή είναι μια διαρκής τεκμηριωμένη διαδικασία και γίνεται με δίκαιο και αμερόληπτο τρόπο

Υπόθεση 2^η

Το ισχύον σύστημα αξιολόγησης και οι αξιολογητές ευθύνονται για τη δυσπιστία των νοσηλευτών απέναντι στην αξιολόγηση της απόδοσής τους και την αποχή τους από τις διαδικασίες πραγματοποίησής της

Υπόθεση 3^η

Οι νοσηλευτές που κατέχουν θέση ευθύνης συμμετέχουν ενεργά στη διαδικασία της αξιολόγησης και προωθούν την αξιολόγηση στους συνεργάτες τους.

Υπόθεση 4^η

Οι νοσηλευτές που βρίσκονται χαμηλά στην ιεραρχία νιώθουν άσχημα όταν κρίνεται η εργασία τους

Υπόθεση 5^η

Οι νοσηλευτές που έχουν λάβει ανώτερη εκπαίδευση υποστηρίζουν τη σύνδεση της αξιολόγησης με την εκπαίδευση των εργαζομένων και με ένα δίκαιο σύστημα αμοιβών

Υπόθεση 6^η

Οι μεγαλύτερης ηλικίας και εμπειρότεροι νοσηλευτές υποστηρίζουν την αξιολόγηση

Υπόθεση 7^η

Η σύνδεση της αξιολόγησης με απώλεια θέσεων εργασίας αυξάνει την αρνητική στάση των νοσηλευτών απέναντι στην διαδικασία της αξιολόγησης

4.2. Μεθοδολογία της Έρευνας

Για τη διεξαγωγή της έρευνας πραγματοποιήθηκε ποσοτική εμπειρική έρευνα, μιας και χρησιμοποιήθηκε δομημένο ερωτηματολόγιο με τη χρήση κλειστών ερωτήσεων (Ζαφειρόπουλος, 2015) και συλλέχθηκαν πρωτογενή δεδομένα. Υποκείμενα της έρευνας ήταν οι εργαζόμενοι νοσηλευτές στα δημόσια νοσοκομεία της Δυτικής Μακεδονίας.

Πληθυσμός της έρευνας

Ο πληθυσμός της έρευνας είναι όλοι οι νοσηλευτές που εργάζονται στα δημόσια νοσοκομεία της Δυτικής Μακεδονίας, δηλαδή στο Γ.Ν. Πτολεμαΐδας, στο Γ.Ν. Κοζάνης, στο Γ.Ν. Καστοριάς, στο Γ.Ν. Φλώρινας και στο Γ.Ν. Γρεβενών. Συγκεκριμένα τον πληθυσμό της έρευνας αποτελούν 218 νοσηλευτές από το Γ.Ν. Κοζάνης, 192 νοσηλευτές από το Γ.Ν. Πτολεμαΐδας, 122 νοσηλευτές από το Γ.Ν. Καστοριάς, 119 νοσηλευτές από το Γ.Ν. Φλώρινας και 119 νοσηλευτές από το Γ.Ν. Γρεβενών. Το σύνολο του πληθυσμού της έρευνας είναι 770 νοσηλευτές.

Δειγματοληπτικό πλαίσιο Έρευνας

Το δειγματοληπτικό πλαίσιο της έρευνας ορίζεται από τα μητρώα εργαζομένων των Γραφείων Προσωπικού των 5 νοσοκομείων της Δυτικής Μακεδονίας.

Μέθοδος Δειγματοληψίας

Οι νοσηλευτές λόγω του αυξημένου φόρτου εργασίας, του μειωμένου προσωπικού και του κυκλικού ωραρίου εργασίας αφενός δεν μπορούν εύκολα να προσεγγιστούν όλοι και αφετέρου δε συμμετέχουν ενεργά στις διεξαγωγές ερευνών. Επιπλέον επειδή ήταν δύσκολη η πρόσβαση και στα 5 νοσοκομεία επιλέχθηκε η μέθοδος της δειγματοληψίας χιονοστιβάδας. Αρχικά εντοπίστηκαν 5 άτομα- νοσηλευτές (ένας για κάθε νοσοκομείο), οι οποίοι με τη σειρά τους υπέδειξαν άλλους νοσηλευτές (ένας για κάθε νοσηλευτικό τμήμα) και αυτοί με τη σειρά τους άλλους νοσηλευτές. Συνολικά μοιράστηκαν 300 ερωτηματολόγια, σε νοσηλευτές των 5 νοσοκομείων, από τα οποία συμπληρώθηκαν και επιστράφηκαν 208 (ποσοστό απόκρισης 69,3%). Τα συμπληρωμένα ερωτηματολόγια (ανώνυμα) επιστράφηκαν σε κλειστούς φακέλους, προκειμένου να διασφαλιστεί η ανωνυμία και η εμπιστευτικότητα των δεδομένων.

Εργαλείο Έρευνας

Για την πραγματοποίηση της συγκεκριμένης έρευνας επιλέχθηκε ένα έτοιμο δομημένο ερωτηματολόγιο κλειστών ερωτήσεων.

Το ερωτηματολόγιο ήταν ανώνυμο. Στο πρώτο μέρος του περιλαμβάνονται τα δημογραφικά στοιχεία του ερωτώμενου. Ενώ το δεύτερο μέρος περιλαμβάνει την κλίμακα στάσεων για την αξιολόγηση της απόδοσης.

Το παρόν εργαλείο δημιουργήθηκε στα πλαίσια του μαθήματος «Ειδικά θέματα ΔΑΠ και ΟΣ» του μεταπτυχιακού προγράμματος Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, του οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών, υπό την επίβλεψη του κ. Ιωάννη Τσιαούση, καθηγητή ψυχομετρικών του τμήματος Ψυχολογίας του Πανεπιστημίου Κρήτης.

Το ερωτηματολόγιο είναι βασισμένο σε μοντέλο 3 παραγόντων- στάσεων (Γνωστικές- Συμπεριφορικές- Συναισθηματικές) και παρατίθεται στο Παράρτημα Γ. Κάθε κατηγορία αποφάνσεων περιλαμβάνει 20 προτάσεις, από τις οποίες οι 10 είναι θετικές και οι 10 αρνητικές (βλ. παρ.4.3).

Η 5/βαθμη κλίμακα Likert είναι η μέθοδος μέτρησης των καταφατικών προτάσεων (διαφωνώ απόλυτα, διαφωνώ, ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ, συμφωνώ, συμφωνώ απόλυτα).

Στατιστικές Τεχνικές Ανάλυσης

Η στατιστική επεξεργασία του ερωτηματολογίου έγινε με τη χρήση του προγράμματος Statistical Package for Social Sciences - SPSS. Ενώ η κατασκευή των πινάκων και των πιτών έγινε με εργαλεία των Microsoft Office Word και Microsoft Office Excel.

Ως αξιοπιστία ενός ερωτηματολογίου ή μιας κλίμακας ορίζεται ο βαθμός συνάφειας και συνέπειας του συγκεκριμένου εργαλείου μέτρησης. Κατά πόσο δηλαδή μπορεί το ερωτηματολόγιο να παράγει αποτελέσματα απαλλαγμένα από σφάλματα μέτρησης (Ζαφειρόπουλος, 2015). Στη συγκεκριμένη έρευνα η αξιοπιστία εσωτερικής συνέπειας του χρησιμοποιούμενου ερωτηματολογίου έγινε με τον *συντελεστή α του Cronbach*. Ο συντελεστής α του Cronbach ελέγχθηκε τόσο για το συνολικό εργαλείο, όσο και για τις τρεις επιμέρους κατηγορίες του. Στις αρνητικές ερωτήσεις (βλ. παρ.4.3) έγινε αντίστροφη κωδικοποίησή.

Για την περιγραφή των ποιοτικών μεταβλητών της έρευνας δημιουργήθηκαν πίνακες συχνοτήτων. Αντίστοιχα για την περιγραφή των ποσοτικών μεταβλητών υπολογίστηκαν τα περιγραφικά στατιστικά τους, μέσος όρος, τυπικό σφάλμα, τυπική απόκλιση, μικρότερη και μέγιστη τιμή.

Οι έλεγχοι υποθέσεων για τις ποιοτικές μεταβλητές πραγματοποιήθηκαν με τον έλεγχο χ^2 και κατασκευάστηκαν οι πίνακες συνάφειας. Με τον έλεγχο χ^2 διαπιστώνεται η ύπαρξη στατιστικής εξάρτησης ή ανεξαρτησίας δύο διακριτών μεταβλητών (Ζαφειρόπουλος, 2015). Οι έλεγχοι υποθέσεων για τις ποσοτικές

μεταβλητές πραγματοποιήθηκαν με τον *συντελεστή γραμμικής συσχέτισης r του Pearson*.

Δυσκολίες εφαρμογής της έρευνας

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε σε εργαζόμενους σε δημόσια νοσοκομεία. Για την πραγματοποίηση τέτοιων ερευνών απαιτείται πρώτα έγκριση από τα Επιστημονικά Συμβούλια των νοσοκομείων καθώς και από το τμήμα Συνεχιζόμενης Εκπαίδευσης & Διεθνών Συνεργασιών της Υγειονομικής Περιφέρειας, όπου ανήκουν τα νοσοκομεία. Έτσι προηγήθηκε της έρευνας αίτηση προς τα Ε.Σ. των 5 νοσοκομείων και στη συνέχεια της 3^{ης} Υ.Π.Ε. Η διαδικασία αυτή καθυστέρησε την έναρξη της έρευνας.

Επιπλέον η πρόσβαση και στα 5 νοσοκομεία για τη συμπλήρωση των ερωτηματολογίων ήταν αρκετά δύσκολη, μιας και απαιτούνταν περισσότερες των μία επισκέψεων. Η δυσκολία αυτή επιχειρήθηκε να αντιμετωπιστεί με την επιλογή της μεθόδου δειγματοληψίας. Η δειγματοληψία χιονοστιβάδας που επιλέχθηκε αφενός έλυσε το πρόβλημα της πρόσβασης, αφετέρου αποτελεί κατηγορία δειγματοληψίας χωρίς πιθανότητα. Ως εκ τούτου δε δίνει τη δυνατότητα να γενικευτούν τα συμπεράσματα που εξάγονται από το δείγμα της έρευνας ούτε μπορεί να υπολογιστεί το σφάλμα εκτίμησης (Ζαφειρόπουλος, 2015).

Τέλος το ποσοστό απόκρισης των νοσηλευτών ήταν χαμηλό 69,3%, γεγονός που πιθανόν μπορεί να αιτιολογηθεί είτε από την απροθυμία των νοσηλευτών να συμμετέχουν στη έρευνα, είτε λόγω κόπωσης τους από τις ιδιαίτερες συνθήκες εργασίας ή από το κυκλικό ωράριο εργασίας τους.

4.3. Παρουσίαση αποτελεσμάτων έρευνας

Έλεγχος Αξιοπιστίας

Η αξιοπιστία εσωτερικής συνέπειας ελέγχθηκε με τον *συντελεστή Cronbach' s alpha* ο οποίος για το συνολικό εργαλείο είναι 0.818.

Η πρώτη κατηγορία ερωτήσεων είναι οι **γνωστικές**. Οι 4,9,15,19,24,27,31,33,37 είναι θετικές. Οι 1,2,7,12,16,21,29,32,44 είναι αρνητικές (βιβλιογραφία). ο συντελεστής Cronbach' s alpha είναι 0,866

Επόμενη κατηγορία είναι **συμπεριφορικές**. Οι 6,14,20,28,36,40,55,56,59,60 είναι θετικές, οι 18,23,26,38,42,48,50,52,57,58 είναι αρνητικές (βιβλιογραφία). Ο συντελεστής Cronbach' s alpha είναι 0,891

Επόμενη κατηγορία είναι οι **συναισθηματικές**. Οι 5,10,25,35,39,41,43,45,49 και 54 είναι θετικές, ενώ οι 3,8,11,13,17,22,30,34,47 και 51 είναι αρνητικές (βιβλιογραφία). Ο συντελεστής Cronbach' s alpha είναι 0,868.

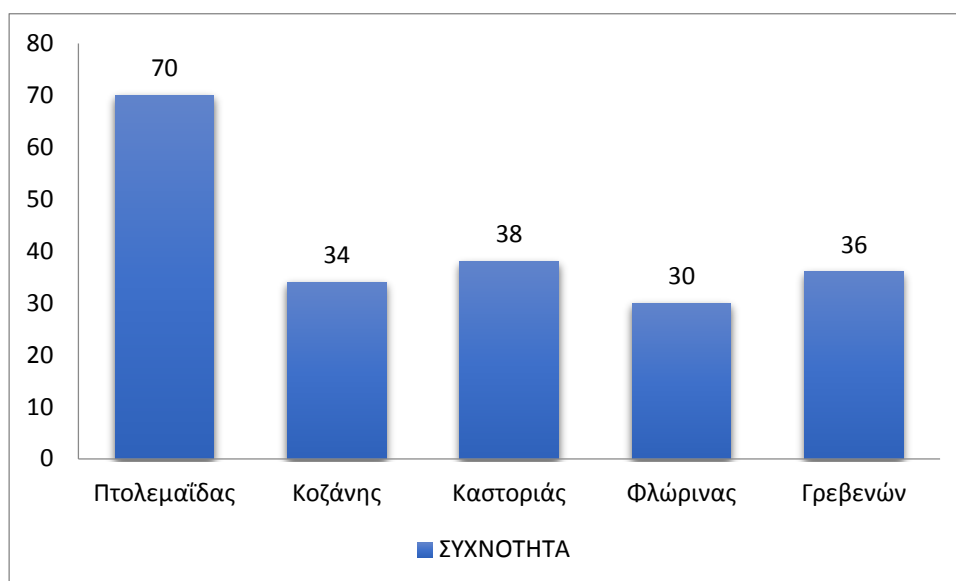
Στατιστική επεξεργασία

Το δείγμα της έρευνας αποτελείται από 208 ερωτηματολόγια, τα οποία συμπληρώθηκαν ανώνυμα από νοσηλευτές των 5 δημόσιων νοσοκομείων της Δυτικής Μακεδονίας. 70 ερωτηματολόγια συμπληρώθηκαν από νοσηλευτές του Γ.Ν. Πτολεμαΐδας (33,7% του δείγματος), 34 από νοσηλευτές του Γ.Ν. Κοζάνης (16,3% του δείγματος), 38 από νοσηλευτές του Γ.Ν. Καστοριάς (38% του δείγματος), 30 από νοσηλευτές του Γ.Ν. Φλώρινας (30% του δείγματος) και 36 ερωτηματολόγια από νοσηλευτές του Γ.Ν. Γρεβενών (36% του δείγματος)(Πίνακας 4.1- Σχήμα 4.1). Συνολικά μοιράστηκαν 300 ερωτηματολόγια (69.3% ποσοστό απόκρισης).

Πίνακας 4.1: «Νοσοκομείο»

ΓΕΝΙΚΑ ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΑ	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ
Πτολεμαΐδας	70	33,7
Κοζάνης	34	16,3
Καστοριάς	38	18,3

Φλώρινας	30	14,4
Γρεβενών	36	17,3
Σύνολο	208	100,0



Σχήμα 4.1 «Νοσοκομεία» (Σύμφωνα με πίνακα 4.1)

Δημογραφικά στοιχεία

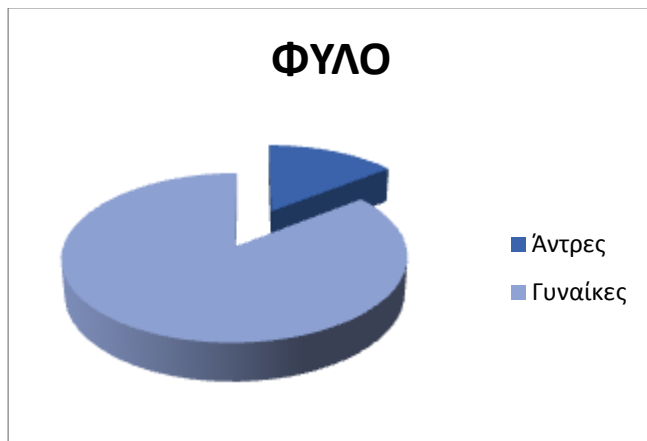
Από τους συμμετέχοντες 14,4% ήταν άντρες, ενώ το υπόλοιπο 85,6% ήταν γυναίκες(Πίνακας4.2- Σχήμα 4.2). Η ηλικιακή κατανομή του δείγματος ήταν μικρότερη ηλικία τα 25 έτη και μεγαλύτερη τα 65, ο μέσος όρος ήταν τα 45,36 έτη (τυπικό σφάλμα 0,542), τυπική απόκλιση 7,8 έτη και διάστημα εμπιστοσύνης 1,07έτη(Πίνακας 4.6).Η ηλικιακή κατανομή των συμμετεχόντων στην έρευνα απεικονίζεται στο διάγραμμα 4.6. Όσον αφορά την οικογενειακή τους κατάσταση 84,6% ήταν έγγαμοι και το υπόλοιπο 15,4% ήταν άγαμοι(Πίνακας 4.3-Σχήμα 4.3).

Το 29,8% του δείγματος ήταν απόφοιτοι δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, το 67,8% ήταν απόφοιτοι τεχνολογικής εκπαίδευσης, μόλις το 2,4% του δείγματος ήταν απόφοιτοι πανεπιστημιακής εκπαίδευσης, ενώ κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών ήταν 20 συμμετέχοντες (9,6% του δείγματος)(Πίνακας 4.4-Σχήμα 4.4). Η θέση στην ιεραρχία για το δείγμα της έρευνας διαμορφώνεται ως εξής: 88,5% ήταν νοσηλευτές χωρίς να κατέχουν κάποια θέση ευθύνης, 10,1% ήταν προϊστάμενοι νοσηλευτικών μονάδων, 1% του δείγματος ήταν Τομεάρχες νοσηλευτικής υπηρεσίας και 0,5% ήταν Διευθυντές νοσηλευτικής υπηρεσίας(Πίνακας 4.5- Σχήμα 4.5). Ελάχιστα έτη προϋπηρεσίας ήταν 1 και μέγιστα 43, ο μέσος όρος των ετών προϋπηρεσίας φτάνει τα 19,03 έτη (τυπικό σφάλμα 0,649) με τυπική απόκλιση τα 9,357 και διάστημα εμπιστοσύνης τα 1,28 έτη, στο διάγραμμα 4.7. απεικονίζεται η κατανομή των ετών προϋπηρεσίας. Οι νοσηλευτές του δείγματος απασχολούνται στην τωρινή θέση εργασίας τους από 1 έως 36 έτη. Ο μέσος όρος παραμονής στην τωρινή θέση εργασίας είναι 8,98 χρόνια (τυπικό σφάλμα 0,580),με τυπική απόκλιση 8,369 έτη και διάστημα εμπιστοσύνης τα 1,15 έτη (Πίνακας 4.6).Η κατανομή των ετών απασχόλησης στην τωρινή θέση εργασίας, απεικονίζεται στο διάγραμμα 4.8.

Πίνακας 4.2: «Φύλο»

ΦΥΛΟ	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ
Αντρες	30	14,4
Γυναίκες	178	85,6

Σύνολο	208	100,0
---------------	-----	-------



Σχήμα 4.2.: «Φύλο» (Σύμφωνα με πίνακα 4.2)

Πίνακας 4.3: «Οικογενειακή κατάσταση»

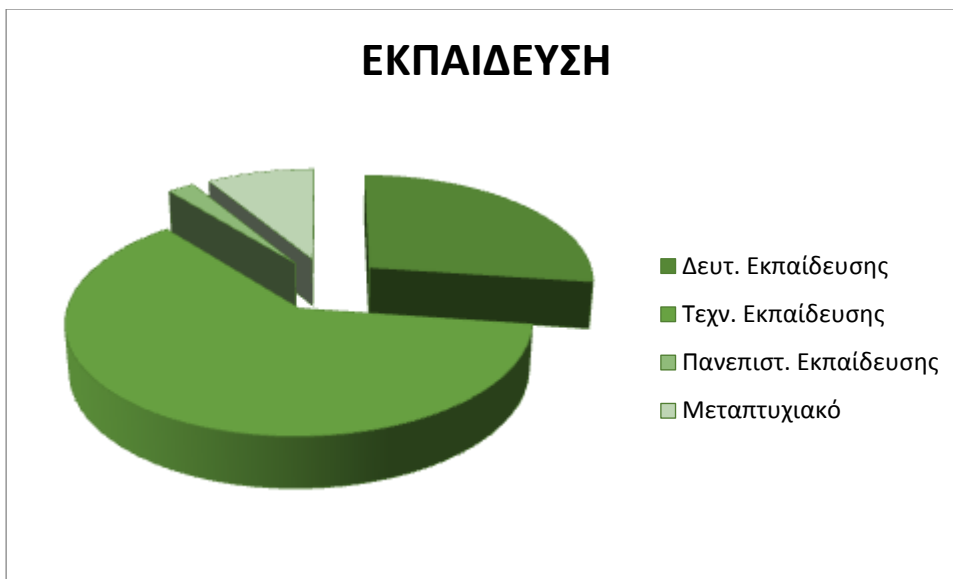
ΟΙΚ. ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ
Έγγαμος	176	84,6
Άγαμος	32	15,4
Σύνολο	208	100,0



Σχήμα 4.3.: «Οικογενειακή κατάσταση» (Σύμφωνα με πίνακα 4.3)

Πίνακας 4.4: «Εκπαίδευση»

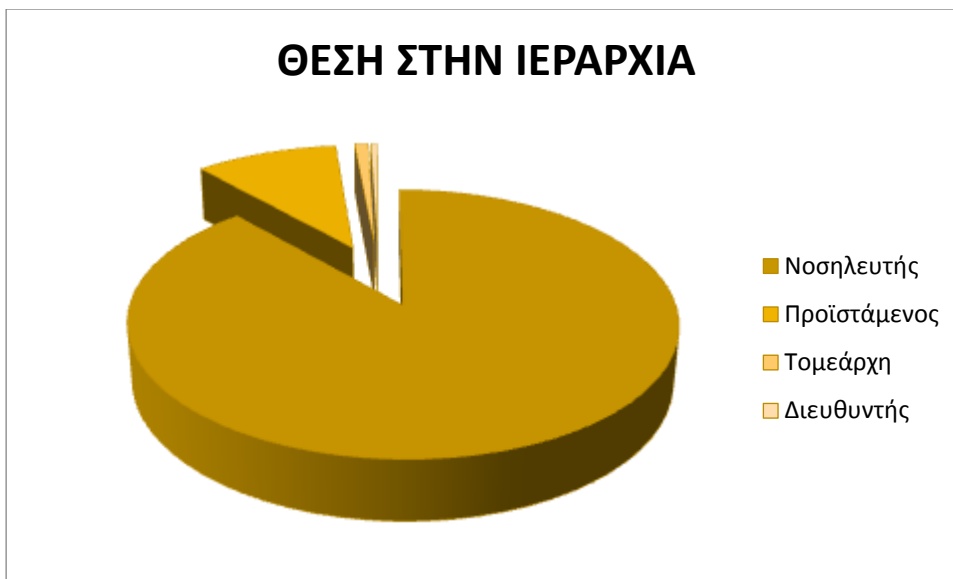
ΒΑΘΜ. ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ
Δευτεροβάθμια Εκπαίδευσης	62	29,8
Τεχνολογική Εκπαίδευσης	141	67,8
Πανεπιστημιακή Εκπαίδευσης	5	2,4
Σύνολο	208	100
Μεταπτυχιακός Τίτλος Σπουδών	20	9,6



Σχήμα 4.4.: «Εκπαίδευση» (Σύμφωνα με πίνακα 4.4)

Πίνακας 4.5: «Θέση στην ιεραρχία»

ΘΕΣΗ ΣΤΗΝ ΙΕΡΑΡΧΙΑ	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ
Νοσηλεύτης	184	88,5
Προϊστάμενος	21	10,1
Τομεάρχη	2	1,0
Διευθυντής	1	0,5
Σύνολο	208	100,0



Σχήμα 4.5.: «Θέση στην ιεραρχία»

Πίνακας 4.6: «Ηλικία- Προϋπηρεσία- Τωρινή Εργασία»

ΜΕΤΑΒΛΗΤΗ	MIN	MAX	M.O	T.Σ	T.A
Ηλικία	25	65	45,36	0,542	7,814
Προϋπηρεσία	1	43	19,03	0,649	9,357
Τωρινή εργασία.	1	36	8,98	0,580	8,369

Κύριο Μέρος Ερωτηματολογίου

Ερώτηση 1: «Η αξιολόγηση περιορίζει την ελευθερία του εργαζόμενου στην εκτέλεσή της»

Στη συγκεκριμένη ερώτηση μόλις το 20% των ερωτηθέντων συμφωνεί (συμφωνώ και συμφωνώ απόλυτα), ότι η αξιολόγηση περιορίζει την ελευθερία των εργαζομένων, ενώ το 57,6% διαφωνεί (διαφωνώ και διαφωνώ απόλυτα) (Πίνακας 4.7).

Πίνακας 4.7: «1.Η αξιολόγηση περιορίζει την ελευθερία του εργαζόμενου στην εκτέλεση της»

	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ
Διαφωνώ απόλυτα	41	20
Διαφωνώ	77	37,6
Ούτε διαφωνώ/ούτε συμφωνώ	46	22,4
Συμφωνώ	25	12,2
Συμφωνώ απόλυτα	16	7,8
Δεν απαντώ	3	
Σύνολο	208	100

Ερώτηση 2: «Πιστεύω ότι η αξιολόγηση είναι χαμένος χρόνος»

Και σ' αυτή την ερώτηση μόλις το 19,8% συμφωνεί ότι η αξιολόγηση είναι χαμένος χρόνος. Ενώ οι μισοί και παραπάνω (59,9%) διαφωνούν (διαφωνώ και διαφωνώ απόλυτα) με αυτή την άποψη (Πίνακας 4.8).

Πίνακας 4.8: «Πιστεύω ότι η αξιολόγηση είναι χαμένος χρόνος»

	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ
Διαφωνώ απόλυτα	40	19,3
Διαφωνώ	84	40,6
Ούτε διαφωνώ/ούτε συμφωνώ	42	20,3
Συμφωνώ	24	11,6
Συμφωνώ απόλυτα	17	8,2
Δεν απαντώ	1	
Σύνολο	208	100

Ερώτηση 3: «Φοβάμαι ότι η αξιολόγηση επηρεάζεται από προηγούμενες αξιολογήσεις και όχι από το αποτέλεσμα της δουλειάς μου»

Από τις απαντήσεις προκύπτει ότι 33% των ερωτηθέντων διαφωνεί (διαφωνώ και διαφωνώ απόλυτα), ενώ 36,9% συμφωνεί με αυτή την άποψη (Πίνακας 4.9).

Πίνακας 4.9: «Φοβάμαι ότι η αξιολόγηση επηρεάζεται από προηγούμενες αξιολογήσεις και όχι από το αποτέλεσμα της δουλειάς μου»

	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ
Διαφωνώ απόλυτα	15	7,4
Διαφωνώ	52	25,6

Ούτε διαφωνώ/ούτε συμφωνώ	61	30
Συμφωνώ	49	24,1
Συμφωνώ απόλυτα	26	12,8
Δεν απαντώ	5	
Σύνολο	208	100

Ερώτηση 4: «Η αξιολόγηση βοηθά στη βελτίωση της απόδοσης του οργανισμού»

Οι περισσότεροι 57,3% συμφωνούν ότι η αξιολόγηση βοηθά στη βελτίωση της απόδοσης του οργανισμού, ενώ το 22% αντίστοιχα διαφωνεί με την άποψη (Πίνακας 4.10).

Πίνακας 4.10: «Η αξιολόγηση βοηθά στη βελτίωση της απόδοσης του οργανισμού»

	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ
Διαφωνώ απόλυτα	19	9,3
Διαφωνώ	26	12,7
Ούτε διαφωνώ/ούτε συμφωνώ	42	20,6
Συμφωνώ	81	39,7
Συμφωνώ απόλυτα	36	17,6

Δεν απαντώ	4	
Σύνολο	208	100

Ερώτηση 5: «Μου αρέσει να αξιολογείται η επαγγελματική μου απόδοση»

Η συντριπτική πλειοψηφία των ερωτηθέντων (68,1%) αναφέρει ότι τους αρέσει να αξιολογείται η εργασιακή τους απόδοση, ενώ μόλις το 2,4% διαφωνεί απόλυτα με τη συγκεκριμένη άποψη (Πίνακας 4.11).

Πίνακας 4.11: «Μου αρέσει να αξιολογείται η επαγγελματική μου απόδοση»

	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ
Διαφωνώ απόλυτα	5	2,4
Διαφωνώ	15	7,2
Ούτε διαφωνώ/ούτε συμφωνώ	46	22,2
Συμφωνώ	86	41,5
Συμφωνώ απόλυτα	55	26,6
Δεν απαντώ	1	
Σύνολο	208	100

Ερώτηση 6: «Χρησιμοποιώ την αξιολόγησή μου για τη βελτίωση της απόδοσής μου»

Στην ερώτηση αυτή το 53,4% συμφωνεί ότι χρησιμοποιεί την αξιολόγηση για να βελτιώσει την απόδοσή του, ενώ το 26,7% διαφωνεί με την άποψη (Πίνακας 4.12).

Πίνακας 4.12: «Χρησιμοποιώ την αξιολόγησή μου για τη βελτίωση της απόδοσής μου»

	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ
Διαφωνώ απόλυτα	15	7,3
Διαφωνώ	40	19,4
Ούτε διαφωνώ/ούτε συμφωνώ	41	19,9
Συμφωνώ	78	37,9
Συμφωνώ απόλυτα	32	15,5
Δεν απαντώ	2	
Σύνολο	208	100

Ερώτηση 7: «Στην αξιολόγηση, το αποτέλεσμα της προσπάθειας των ανθρώπων υποβαθμίζεται»

Από το σύνολο των ερωτηθέντων το 44,2% διαφωνεί ότι στην αξιολόγηση το αποτέλεσμα της προσπάθειας των ανθρώπων υποβαθμίζεται, ενώ το 26,7% συμφωνεί (Πίνακας 4.13).

Πίνακας 4.13: «Στην αξιολόγηση, το αποτέλεσμα της προσπάθειας των ανθρώπων υποβαθμίζεται»

	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ
Διαφωνώ απόλυτα	24	11,7
Διαφωνώ	67	32,5
Ούτε διαφωνώ/ούτε συμφωνώ	60	29,1
Συμφωνώ	37	18,0
Συμφωνώ απόλυτα	18	8,7
Δεν απαντώ	2	
Σύνολο	208	100

Ερώτηση 8: «Πολλές φορές αισθάνομαι αδικημένος από την αξιολόγηση»

Ένας στους δύο επαγγελματίες που συμμετείχαν στην έρευνα νιώθει αδικημένος από την αξιολόγηση (53,9%), ουδέτερη στάση κρατάει το 27,9%, ενώ διαφωνεί το 18,1% (Πίνακας 4.14).

Πίνακας 4.14: «Πολλές φορές αισθάνομαι αδικημένος από την αξιολόγηση»

	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ
Διαφωνώ απόλυτα	10	4,9
Διαφωνώ	27	13,2
Ούτε διαφωνώ/ούτε συμφωνώ	57	27,9

Συμφωνώ	68	33,3
Συμφωνώ απόλυτα	42	20,6
Δεν απαντώ	4	
Σύνολο	208	100

Ερώτηση 9: «Η αξιολόγηση παίζει σημαντικό ρόλο στην αμερόληπτη εξέλιξη των εργαζομένων»

Το 38,6% συμφωνεί με την άποψη ότι η αξιολόγηση βοηθάει στην αμερόληπτη εξέλιξη των εργαζομένων, το 32,2% διαφωνεί, το 29,2% μένει ουδέτερο, ενώ 6 άτομα δεν απάντησαν την ερώτηση (Πίνακας 4.15).

Πίνακας 4.15: «Η αξιολόγηση παίζει σημαντικό ρόλο στην αμερόληπτη εξέλιξη των εργαζομένων»

	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ
Διαφωνώ απόλυτα	27	13,4
Διαφωνώ	38	18,8
Ούτε διαφωνώ/ούτε συμφωνώ	59	29,2
Συμφωνώ	61	30,2
Συμφωνώ απόλυτα	17	8,4
Δεν απαντώ	6	

Σύνολο	208	100
--------	-----	-----

Ερώτηση 10: «Έχω εμπιστοσύνη στο σύστημα αξιολόγησης του οργανισμού μου»

Μόλις το 16,9% αναφέρει ότι εμπιστεύεται το σύστημα αξιολόγησης του νοσοκομείου, το 21,7% διαφωνεί απόλυτα και το 26,6% διαφωνεί εκφράζοντας έτσι την έλλειψη εμπιστοσύνης του στο υπάρχον σύστημα αξιολόγησης(Πίνακας 4.16).

Πίνακας 4.16: «Έχω εμπιστοσύνη στο σύστημα αξιολόγησης του οργανισμού μου»

	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ
Διαφωνώ απόλυτα	45	21,7
Διαφωνώ	55	26,6
Ούτε διαφωνώ/ούτε συμφωνώ	72	34,8
Συμφωνώ	26	12,6
Συμφωνώ απόλυτα	9	4,3
Δεν απαντώ	1	
Σύνολο	208	100

Ερώτηση 11: «Δεν θα στήριζα ένα σύστημα αξιολόγησης που το αποτέλεσμα του θα ήταν σχεδόν ίδιο για όλους τους εργαζόμενους του οργανισμού»

Στη συγκεκριμένη ερώτηση το 69,1% των εργαζομένων δεν θα στήριζε ένα σύστημα αξιολόγησης που θα είχε τα ίδια αποτελέσματα για όλους, το 19,8% κρατάει ουδέτερη στάση, ενώ μόλις το 11,1% θα το στήριζε (Πίνακας 4.17).

Πίνακας 4.17: «Δεν θα στήριζα ένα σύστημα αξιολόγησης που το αποτέλεσμα του θα ήταν σχεδόν ίδιο για όλους τους εργαζόμενους του οργανισμού»

	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ
Διαφωνώ απόλυτα	3	1,4
Διαφωνώ	20	9,7
Ούτε διαφωνώ/ούτε συμφωνώ	41	19,8
Συμφωνώ	97	46,9
Συμφωνώ απόλυτα	46	22,2
Δεν απαντώ	1	
Σύνολο	208	100

Ερώτηση 12: «Η αξιολόγηση δημιουργεί ανταγωνισμούς και εντάσεις μεταξύ των εργαζομένων»

46,6% των ερωτηθέντων συμφωνεί με την άποψη ότι η αξιολόγηση δημιουργεί ανταγωνισμούς μεταξύ των συναδέλφων, ενώ το 25,7% διαφωνεί (Πίνακας 4.18).

Πίνακας 4.18: «Η αξιολόγηση δημιουργεί ανταγωνισμούς και εντάσεις μεταξύ των εργαζομένων»

	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ
Διαφωνώ απόλυτα	8	3,9
Διαφωνώ	49	23,8
Ούτε διαφωνώ/ούτε συμφωνώ	53	25,7
Συμφωνώ	67	32,5
Συμφωνώ απόλυτα	29	14,1
Δεν απαντώ	2	
Σύνολο	208	100

Ερώτηση 13: «Η αξιολόγηση μου δημιουργεί έντονο αίσθημα ανασφάλειας»

Περίπου 6 στους δέκα ερωτηθέντες δε νιώθουν ότι η αξιολόγηση τους δημιουργεί έντονο αίσθημα ανασφάλειας (57,1%), αντίθετα το 22,4% νιώθει ανασφάλεια με την αξιολόγηση (Πίνακας 4.19).

Πίνακας 4.19: «Η αξιολόγηση μου δημιουργεί έντονο αίσθημα ανασφάλειας»

	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ
Διαφωνώ απόλυτα	32	15,6
Διαφωνώ	85	41,5

Ούτε διαφωνώ/ούτε συμφωνώ	42	20,5
Συμφωνώ	31	15,1
Συμφωνώ απόλυτα	15	7,3
Δεν απαντώ	3	
Σύνολο	208	100

Ερώτηση 14: «Θα υποστήριζα την αξιολόγηση έστω και εάν αυτή θα οδηγούσε σε σύγκρουση μέσα στον οργανισμό»

Ποσοστό 30,4% δεν θα υποστήριζε το σύστημα αξιολόγησης, αν αυτό δημιουργούσε εντάσεις μέσα στον οργανισμό, 36,7% θα το στήριζε, ενώ το 32,9% παραμένει ουδέτερο (Πίνακας 4.20).

Πίνακας 4.20: «Θα υποστήριζα την αξιολόγηση έστω και εάν αυτή θα οδηγούσε σε σύγκρουση μέσα στον οργανισμό»

	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ
Διαφωνώ απόλυτα	21	10,1
Διαφωνώ	42	20,3
Ούτε διαφωνώ/ούτε συμφωνώ	68	32,9
Συμφωνώ	60	29,0

Συμφωνώ απόλυτα	16	7,7
Δεν απαντώ	1	
Σύνολο	208	100

Ερώτηση 15: «Μέσω της αξιολόγησης εντοπίζονται οι πιο ικανοί εργαζόμενοι»

Από το σύνολο των συμμετεχόντων 40,1% δεν θεωρεί ότι μέσω της αξιολόγησης εντοπίζονται οι πιο ικανοί εργαζόμενοι, 30,4% είναι ουδέτεροι, ενώ το 29,5% συμφωνεί με την άποψη αυτή (Πίνακας 4.21).

Πίνακας 4.21: «Μέσω της αξιολόγησης εντοπίζονται οι πιο ικανοί εργαζόμενοι»

	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ
Διαφωνώ απόλυτα	37	17,9
Διαφωνώ	46	22,2
Ούτε διαφωνώ/ούτε συμφωνώ	63	30,4
Συμφωνώ	47	22,7
Συμφωνώ απόλυτα	14	6,8
Δεν απαντώ	1	
Σύνολο	208	100

Ερώτηση 16: «Δεν πιστεύω ότι η αξιολόγηση κινητοποιεί θετικά τον εργαζόμενο»

Περίπου 4 στους 10 δεν θεωρούν ότι η αξιολόγηση κινητοποιεί θετικά τον εργαζόμενο (40,7%), ενώ το 36,3% διαφωνεί με αυτό, το 23% μένει ουδέτερο και 4 άτομα δεν απάντησαν την ερώτηση (Πίνακας 4.22).

Πίνακας 4.22: «Δεν πιστεύω ότι η αξιολόγηση κινητοποιεί θετικά τον εργαζόμενο»

	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ
Διαφωνώ απόλυτα	14	6,9
Διαφωνώ	60	29,4
Ούτε διαφωνώ/ούτε συμφωνώ	47	23,0
Συμφωνώ	66	32,4
Συμφωνώ απόλυτα	17	8,3
Δεν απαντώ	4	
Σύνολο	208	100

Ερώτηση 17: «Η αξιολόγηση μού δημιουργεί άγχος»

Η πλειοψηφία των εργαζομένων (54,8%) αναφέρει ότι η αξιολόγηση δεν τους προκαλεί άγχος, αντίθετα το 23,3% νιώθει άγχος από την αξιολόγηση (Πίνακας 4.23).

Πίνακας 4.23: «Η αξιολόγηση μου δημιουργεί άγχος»

	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ
Διαφωνώ απόλυτα	32	15,5
Διαφωνώ	81	39,3
Ούτε διαφωνώ/ούτε συμφωνώ	45	21,8
Συμφωνώ	36	17,5
Συμφωνώ απόλυτα	12	5,8
Δεν απαντώ	2	
Σύνολο	208	100

Ερώτηση 18: «Δεν ασχολούμαι ιδιαίτερα με το αποτέλεσμα της αξιολόγησης»

Από το δείγμα της έρευνας το 47,5% δεν ασχολείται με το αποτέλεσμα της αξιολόγησης, αντίθετα μόλις το 21,6 % ασχολείται, ενώ το 30,9% μένει ουδέτερο. Στην ερώτηση αυτή παρατηρείται το υψηλότερο ποσοστό αποχής από την ερώτηση, μιας και 14 άτομα δεν απάντησαν (Πίνακας 4.24).

Πίνακας 4.24: «Δεν ασχολούμαι ιδιαίτερα με το αποτέλεσμα της αξιολόγησης»

	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ
Διαφωνώ απόλυτα	8	4,1

Διαφωνώ	34	17,5
Ούτε διαφωνώ/ούτε συμφωνώ	60	30,9
Συμφωνώ	68	35,1
Συμφωνώ απόλυτα	24	12,4
Δεν απαντώ	14	
Σύνολο	208	100

Ερώτηση 19: «Η αξιολόγηση πρέπει να αποτελεί το βασικό τρόπο μέτρησης της απόδοσης των εργαζομένων»

Στη συγκεκριμένη ερώτηση τα ποσοστά αυτών που συμφωνούν (35,8%), αυτών που διαφωνούν (32,3%) και αυτών που παραμένουν ουδέτεροι (31,8%) σχεδόν συγκλίνουν. Επιπλέον 7 επαγγελματίες επέλεξαν να μην απαντήσουν στην ερώτηση (Πίνακας 4.25).

Πίνακας 4.25: «Η αξιολόγηση πρέπει να αποτελεί το βασικό τρόπο μέτρησης της απόδοσης των εργαζομένων»

	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ
Διαφωνώ απόλυτα	21	10,4
Διαφωνώ	44	21,9
Ούτε διαφωνώ/ούτε συμφωνώ	64	31,8

Συμφωνώ	50	24,9
Συμφωνώ απόλυτα	22	10,9
Δεν απαντώ	7	
Σύνολο	208	100

Ερώτηση 20: «Προσπαθώ να επηρεάσω θετικά τους γύρω μου για τη χρησιμότητα της αξιολόγησης έστω κι αν το αποτέλεσμα της δεν είναι απόλυτα θετικό για μένα»

Η επιλογή με τη μεγαλύτερη συμμετοχή ήταν το ούτε διαφωνώ/ούτε συμφωνώ (35,9%), το 33,5% δεν θα προσπαθούσε να επηρεάσει θετικά τους γύρω του, αν το αποτέλεσμα της αξιολόγησης δεν ήταν απόλυτα θετικό για αυτό, ενώ το 30,6% θα προσπαθούσε να επηρεάσει θετικά τους συναδέλφους του (Πίνακας 4.26).

Πίνακας 4.26: «Προσπαθώ να επηρεάσω θετικά τους γύρω μου για τη χρησιμότητα της αξιολόγησης έστω κι αν το αποτέλεσμα της δεν είναι απόλυτα θετικό για μένα»

	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ
Διαφωνώ απόλυτα	18	8,7
Διαφωνώ	51	24,8
Ούτε διαφωνώ/ούτε συμφωνώ	74	35,9
Συμφωνώ	53	25,7
Συμφωνώ απόλυτα	10	4,9

Δεν απαντώ	2	
Σύνολο	208	100

Ερώτηση 21: «Δεν πιστεύω ότι η αξιολόγηση συμβάλλει στην προσωπική ανάπτυξη του εργαζόμενου»

Το 45,2% των επαγγελματιών που συμμετείχαν στην έρευνα συμφωνούν ότι η αξιολόγηση δεν συμβάλλει στην προσωπική ανάπτυξη του εργαζομένου, 24,8% μένουν ουδέτεροι και το υπόλοιπο 30,1% διαφωνούν (Πίνακας 4.27).

Πίνακας 4.27: «Δεν πιστεύω ότι η αξιολόγηση συμβάλλει στην προσωπική ανάπτυξη του εργαζόμενου»

	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ
Διαφωνώ απόλυτα	17	8,3
Διαφωνώ	45	21,8
Ούτε διαφωνώ/ούτε συμφωνώ	51	24,8
Συμφωνώ	77	37,4
Συμφωνώ απόλυτα	16	7,8
Δεν απαντώ	2	

Σύνολο	208	100
--------	-----	-----

Ερώτηση 22: «Νιώθω άβολα όταν κρίνουν την δουλειά μου»

Οι περισσότεροι από τους μισούς (52,9%) αναφέρουν πως δε νιώθουν άσχημα όταν κρίνουν τη δουλειά τους, 21,1% διατηρούν ουδέτερη στάση και οι υπόλοιποι (26%) συμφωνούν με την προαναφερθείσα άποψη (Πίνακας 4.28).

Πίνακας 4.28: «Νιώθω άβολα όταν κρίνουν την δουλειά μου»

	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ
Διαφωνώ απόλυτα	27	13,2
Διαφωνώ	81	39,7
Ούτε διαφωνώ/ούτε συμφωνώ	43	21,1
Συμφωνώ	41	20,1
Συμφωνώ απόλυτα	12	5,9
Δεν απαντώ	4	
Σύνολο	208	100

Ερώτηση 23: «Η αξιολόγηση είναι το τελευταίο πράγμα με το οποίο έχω χρόνο να ασχοληθώ»

Το 40,5% δηλώνουν ότι η αξιολόγηση είναι το τελευταίο πράγμα με το οποίο έχουν χρόνο να ασχοληθούν, το 31,9% ούτε συμφωνούν/ούτε διαφωνούν και το υπόλοιπο 27,6% διαφωνεί (Πίνακας 4.29).

Πίνακας 4.29: «Η αξιολόγηση είναι το τελευταίο πράγμα με το οποίο έχω χρόνο να ασχοληθώ»

	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ
Διαφωνώ απόλυτα	8	3,9
Διαφωνώ	49	23,7
Ούτε διαφωνώ/ούτε συμφωνώ	66	31,9
Συμφωνώ	51	24,6
Συμφωνώ απόλυτα	33	15,9
Δεν απαντώ	1	
Σύνολο	208	100

Ερώτηση 24: «Τα σχόλια της αξιολόγησης αναπτύσσουν το αίσθημα αυτοκριτικής στους εργαζόμενους»

Η πλειοψηφία των επαγγελματιών συμφωνεί ότι η αξιολόγηση αναπτύσσει το αίσθημα της αυτοκριτικής (51%), ενώ μόλις το 22,3% διαφωνεί με την πρόταση (Πίνακας 4.30).

Πίνακας 4.30: «Τα σχόλια της αξιολόγησης αναπτύσσουν το αίσθημα αυτοκριτικής στους εργαζόμενους»

	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ
Διαφωνώ απόλυτα	11	5,3
Διαφωνώ	35	17,0
Ούτε διαφωνώ/ούτε συμφωνώ	55	26,7
Συμφωνώ	90	43,7
Συμφωνώ απόλυτα	15	7,3
Δεν απαντώ	2	
Σύνολο	208	100

Ερώτηση 25: «Νιώθω άνετα όταν μου επισημαίνονται σημεία στα οποία μπορώ να βελτιωθώ»

Μόλις το 9,2 % αναφέρει πως δε νιώθει άνετα όταν του επισημαίνονται τα σημεία στα οποία μπορεί να βελτιωθεί, 18,8% μένει ουδέτερο και η συντριπτική πλειοψηφία του 72% των συμμετεχόντων συμφωνεί και νιώθει άνετα με την επισήμανση των σημείων προς βελτίωση (Πίνακας 4.31).

Πίνακας 4.31: «Νιώθω άνετα όταν μου επισημαίνονται σημεία στα οποία μπορώ να βελτιωθώ»

	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ
Διαφωνώ απόλυτα	5	2,4

Διαφωνώ	14	6,8
Ούτε διαφωνώ/ούτε συμφωνώ	39	18,8
Συμφωνώ	127	61,4
Συμφωνώ απόλυτα	22	10,6
Δεν απαντώ	1	
Σύνολο	207	100

Ερώτηση 26: «Δεν υποστηρίζω την αξιολόγηση ως τρόπο βελτίωσης και ανάπτυξης των ανθρώπων ενός οργανισμού»

Το 41,7% των συμμετεχόντων δεν θα υποστήριζε την αξιολόγηση σαν τρόπο βελτίωσης της απόδοσης του οργανισμού, το 35% θα την υποστήριζε και το υπόλοιπο 23,3% κρατάει στάση ουδετερότητας (Πίνακας 4.32).

Πίνακας 4.32: «Δεν υποστηρίζω την αξιολόγηση ως τρόπο βελτίωσης και ανάπτυξης των ανθρώπων ενός οργανισμού»

	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ
Διαφωνώ απόλυτα	14	6,8
Διαφωνώ	58	28,2
Ούτε διαφωνώ/ούτε συμφωνώ	48	23,3

Συμφωνώ	67	32,5
Συμφωνώ απόλυτα	19	9,2
Δεν απαντώ	2	
Σύνολο	208	100

Ερώτηση 27: «Η αξιολόγηση είναι θετική γιατί δείχνει στους εργαζόμενους πώς μπορούν να εξελιχθούν»

Οι περισσότεροι συμμετέχοντες δηλώνουν ότι η αξιολόγηση είναι θετική γιατί δείχνει στους εργαζόμενους πώς μπορούν να εξελιχθούν (47,5%), ένας στους τρεις μένει ουδέτερος (29,6%) και οι υπόλοιποι (22,8%) διαφωνούν (Πίνακας 4.33).

Πίνακας 4.33: «Η αξιολόγηση είναι θετική γιατί δείχνει στους εργαζόμενους πώς μπορούν να εξελιχθούν»

	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ
Διαφωνώ απόλυτα	12	5,8
Διαφωνώ	35	17,0
Ούτε διαφωνώ/ούτε συμφωνώ	61	29,6
Συμφωνώ	73	35,4

Συμφωνώ απόλυτα	25	12,1
Δεν απαντώ	2	
Σύνολο	208	100

Ερώτηση 28: «Προσπαθώ να πείσω τους συναδέλφους ότι η αξιολόγηση είναι ένας δίκαιος τρόπος ιεραρχικής εξέλιξης»

Ποσοστό 36,1% δεν προσπαθεί να πείσει τους συναδέλφους ότι η αξιολόγηση είναι ένας δίκαιος τρόπος ιεραρχικής εξέλιξης και μόνο το 27,8% αυτών καταβάλει προσπάθεια προς αυτή την κατεύθυνση (Πίνακας 4.34).

Πίνακας 4.34: «Προσπαθώ να πείσω τους συναδέλφους ότι η αξιολόγηση είναι ένας δίκαιος τρόπος ιεραρχικής εξέλιξης»

	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ
Διαφωνώ απόλυτα	21	10,2
Διαφωνώ	53	25,9
Ούτε διαφωνώ/ούτε συμφωνώ	74	36,1
Συμφωνώ	46	22,4
Συμφωνώ απόλυτα	11	5,4
Δεν απαντώ	3	
Σύνολο	208	100

Ερώτηση 29: «Η αξιολόγηση είναι μόνο ένα μέσο πίεσης της εργοδοσίας προς τους εργαζόμενους»

Το 37,4% διαφωνεί με την παραπάνω άποψη ότι η αξιολόγηση είναι μόνο ένα μέσο πίεσης της εργοδοσίας προς τους εργαζόμενους, το 31,6% συμφωνεί και το 31,1% ούτε συμφωνεί/ούτε διαφωνεί (Πίνακας 4.35).

Πίνακας 4.35: «Η αξιολόγηση είναι μόνο ένα μέσο πίεσης της εργοδοσίας προς τους εργαζόμενους»

	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ
Διαφωνώ απόλυτα	20	9,7
Διαφωνώ	57	27,7
Ούτε διαφωνώ/ούτε συμφωνώ	64	31,1
Συμφωνώ	51	24,8
Συμφωνώ απόλυτα	14	6,8
Δεν απαντώ	2	
Σύνολο	208	100

Ερώτηση 30: «Δεν μου αρέσει η ιδέα ότι κάποιος με παρακολουθεί διαρκώς προκειμένου να με αξιολογήσει»

Από τους συμμετέχοντες το 38,4% δηλώνουν ότι δεν τους αρέσει η ιδέα ότι κάποιος τους παρακολουθεί διαρκώς προκειμένου να τους αξιολογήσει, το 35,9 % διαφωνεί και το υπόλοιπο 25,7% μένει ουδέτερο (Πίνακας 4.36).

Πίνακας 4.36: «Δεν μου αρέσει η ιδέα ότι κάποιος με παρακολουθεί διαρκώς προκειμένου να με αξιολογήσει»

	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ
Διαφωνώ απόλυτα	18	8,7
Διαφωνώ	56	27,2
Ούτε διαφωνώ/ούτε συμφωνώ	53	25,7
Συμφωνώ	56	27,2
Συμφωνώ απόλυτα	23	11,2
Δεν απαντώ	2	
Σύνολο	208	100

Ερώτηση 31: «Η αξιολόγηση είναι θετική γιατί μπορεί να συνδεθεί με δίκαιες αμοιβές και εκπαίδευση για τους εργαζόμενους»

Με τη σύνδεση της αξιολόγησης με τις δίκαιες αμοιβές και την εκπαίδευση συμφωνεί το 36,6% των εργαζομένων, το 27,7% αυτών διαφωνεί και το 35,6% ούτε συμφωνεί/ούτε διαφωνεί (Πίνακας 4.37).

Πίνακας 4.37: «Η αξιολόγηση είναι θετική γιατί μπορεί να συνδεθεί με δίκαιες αμοιβές και εκπαίδευση για τους εργαζόμενους»

	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ
Διαφωνώ απόλυτα	17	8,4
Διαφωνώ	39	19,3
Ούτε διαφωνώ/ούτε συμφωνώ	72	35,6
Συμφωνώ	56	27,7
Συμφωνώ απόλυτα	18	8,9
Δεν απαντώ	6	
Σύνολο	208	100

Ερώτηση 32: «Η αξιολόγηση δεν είναι αντικειμενική γιατί επηρεάζεται από συγκυριακούς παράγοντες και εντυπώσεις της τελευταίας στιγμής»

Πάνω από τους μισούς (53,8%) θεωρούν ότι η αξιολόγηση δεν είναι αντικειμενική μιας και επηρεάζεται από συγκυριακούς παράγοντες και εντυπώσεις της τελευταίας στιγμής, μόλις το 19,4% θεωρεί αντικειμενική την αξιολόγηση (Πίνακας 4.38).

Πίνακας 4.38: «Η αξιολόγηση δεν είναι αντικειμενική γιατί επηρεάζεται από συγκυριακούς παράγοντες και εντυπώσεις της τελευταίας στιγμής»

	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ
Διαφωνώ απόλυτα	9	4,4
Διαφωνώ	31	15,0

Ούτε διαφωνώ/ούτε συμφωνώ	55	26,7
Συμφωνώ	66	32,0
Συμφωνώ απόλυτα	45	21,8
Δεν απαντώ	2	
Σύνολο	208	100

Ερώτηση 33: «Η αξιολόγησης αναδεικνύει την διαχρονική προσφορά του εργαζόμενου»

Τέσσερις στους δέκα (40,8%) συμφωνούν ότι η αξιολόγηση αναδεικνύει τη διαχρονική προσφορά του εργαζόμενου, 29,7% διαφωνούν και οι υπόλοιποι (29,6% ούτε διαφωνούν/ ούτε συμφωνούν (Πίνακας 4.39).

Πίνακας 4.39: «Η αξιολόγησης αναδεικνύει την διαχρονική προσφορά του εργαζόμενου»

	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ
Διαφωνώ απόλυτα	17	8,3
Διαφωνώ	44	21,4
Ούτε διαφωνώ/ούτε συμφωνώ	61	29,6
Συμφωνώ	71	34,5

Συμφωνώ απόλυτα	13	6,3
Δεν απαντώ	2	
Σύνολο	208	100

Ερώτηση 34: «Νιώθω ότι η αξιολόγηση απειλεί τις σχέσεις μου στη δουλειά»

Οι μισοί συμμετέχοντες (50,7%) δε νιώθουν ότι η αξιολόγηση απειλεί τις σχέσεις τους στη δουλειά», 29,3% επιλέγει να κρατήσει ουδέτερη στάση, ενώ μόλις το 20% νιώθουν έτσι (Πίνακας 4.40).

Πίνακας 4.40: «Νιώθω ότι η αξιολόγηση απειλεί τις σχέσεις μου στη δουλειά»

	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ
Διαφωνώ απόλυτα	24	11,7
Διαφωνώ	80	39,0
Ούτε διαφωνώ/ούτε συμφωνώ	60	29,3
Συμφωνώ	32	15,6
Συμφωνώ απόλυτα	9	4,4
Δεν απαντώ	3	
Σύνολο	208	100

Ερώτηση 35: «Δε με ενοχλεί η τεκμηριωμένη κριτική της απόδοσής μου»

Η συντριπτική πλειοψηφία του 67,5% αναφέρει ότι δεν ενοχλείται από την τεκμηριωμένη κριτική της απόδοσής τους, ενώ μόλις το 11,5% αναφέρει πως ενοχλείται 21% μένει ουδέτερο και 8 άτομα δεν απάντησαν (Πίνακας 4.41).

Πίνακας 4.41: «Δε με ενοχλεί η τεκμηριωμένη κριτική της απόδοσή μου»

	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ
Διαφωνώ απόλυτα	6	3,0
Διαφωνώ	17	8,5
Ούτε διαφωνώ/ούτε συμφωνώ	42	21,0
Συμφωνώ	103	51,5
Συμφωνώ απόλυτα	32	16
Δεν απαντώ	8	
Σύνολο	208	100

Ερώτηση 36: «Όταν δουλεύω, προσπαθώ να ευθυγραμμίζομαι με τα σχόλια της αξιολόγησής που μου έχουν κάνει»

Οι συμμετέχοντες στην έρευνα σε ποσοστό 41,8% δηλώνουν ότι όταν δουλεύουν, προσπαθούν να ευθυγραμμίζονται με τα σχόλια της αξιολόγησής που τους έχουν κάνει, 33,3% κρατάει στάση ουδετερότητας και το 24,9% διαφωνεί. 7 άτομα δεν απάντησαν τη συγκεκριμένη ερώτηση(Πίνακας 4.42).

Πίνακας 4.42: «Όταν δουλεύω, προσπαθώ να ευθυγραμμίζομαι με τα σχόλια της αξιολόγησής που μου έχουν κάνει»

	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ
Διαφωνώ απόλυτα	14	7,0
Διαφωνώ	36	17,9
Ούτε διαφωνώ/ούτε συμφωνώ	67	33,3
Συμφωνώ	71	35,3
Συμφωνώ απόλυτα	13	6,5
Δεν απαντώ	7	
Σύνολο	208	100

Ερώτηση 37: «Η αξιολόγηση χρειάζεται αφού από αυτήν προκύπτουν οι εκπαιδευτικές ανάγκες των εργαζομένων»

Το 52,2% των συμμετεχόντων συμφωνεί με τη σύνδεση της αξιολόγησης με τον εντοπισμό των εκπαιδευτικών αναγκών των εργαζομένων, ενώ το 25,1% διαφωνεί(Πίνακας 4.43).

Πίνακας 4.43: «Η αξιολόγηση χρειάζεται αφού από αυτήν προκύπτουν οι εκπαιδευτικές ανάγκες των εργαζομένων»

	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ
Διαφωνώ απόλυτα	11	5,4
Διαφωνώ	40	19,7

Ούτε διαφωνώ/ούτε συμφωνώ	46	22,7
Συμφωνώ	88	43,3
Συμφωνώ απόλυτα	18	8,9
Δεν απαντώ	5	
Σύνολο	203	100

Ερώτηση 38: «Δεν θα στήριζα την αξιολόγηση έστω κι αν συνδεόταν με την εκπαίδευση των εργαζομένων»

Και πάλι οι συμμετέχοντες στηρίζουν τη σύνδεση της αξιολόγησης με την εκπαίδευση σε ποσοστό 61,4%, 15,9% δεν στηρίζει την αξιολόγηση έστω και αν συνδεόταν με την εκπαίδευση, ουδέτερη στάση κρατάει το 22,8% και 6 δεν απάντησαν (Πίνακας 4.44).

Πίνακας 4.44: «Δεν θα στήριζα την αξιολόγηση έστω κι αν συνδεόταν με την εκπαίδευση των εργαζομένων»

	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ
Διαφωνώ απόλυτα	35	17,3
Διαφωνώ	89	44,1
Ούτε διαφωνώ/ούτε συμφωνώ	46	22,8

Συμφωνώ	28	13,9
Συμφωνώ απόλυτα	4	2,0
Δεν απαντώ	6	
Σύνολο	208	100

Ερώτηση 39: «Νιώθω να δένομαι περισσότερο με το εργασιακό περιβάλλον όταν με την αξιολόγηση μού επισημαίνονται τα δυνατά και τα αδύνατά μου σημεία»

Το 37,4% νιώθω να δένεται περισσότερο με το εργασιακό περιβάλλον όταν με την αξιολόγηση του επισημαίνονται τα δυνατά και τα αδύνατά του σημεία, το 27,6% διαφωνεί και το 35% ότι ούτε συμφωνεί/ ούτε διαφωνεί (Πίνακας 4.45).

Πίνακας 4.45: «Νιώθω να δένομαι περισσότερο με το εργασιακό περιβάλλον όταν με την αξιολόγηση μού επισημαίνονται τα δυνατά και τα αδύνατά μου σημεία»

	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ
Διαφωνώ απόλυτα	19	9,2
Διαφωνώ	38	18,4
Ούτε διαφωνώ/ούτε συμφωνώ	72	35,0
Συμφωνώ	64	31,1
Συμφωνώ απόλυτα	13	6,3

Δεν απαντώ	2	
Σύνολο	208	100

Ερώτηση 40: «Προωθώ σε συναδέλφους την αξιολόγηση ως μέσο προσαρμογής τους στο εργασιακό περιβάλλον»

Ξανά οι συμμετέχοντες αναφέρουν ότι δεν προωθούν την αξιολόγηση στους συναδέλφους τους, ούτε σαν μέσο προσαρμογής τους στο εργασιακό περιβάλλον σε ποσοστό 39,3%, το 38,3% μένει ουδέτερο και μόλις το 22,4% συμφωνεί στη συγκεκριμένη ερώτηση (Πίνακας 4.46).

Πίνακας 4.46: «Προωθώ σε συναδέλφους την αξιολόγηση ως μέσο προσαρμογής τους στο εργασιακό περιβάλλον»

	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ
Διαφωνώ απόλυτα	15	7,3
Διαφωνώ	66	32,0
Ούτε διαφωνώ/ούτε συμφωνώ	79	38,3
Συμφωνώ	36	17,5
Συμφωνώ απόλυτα	10	4,9
Δεν απαντώ	2	
Σύνολο	208	100

Ερώτηση 41: «Η αξιολόγηση με κάνει να νιώθω σημαντικός στον χώρο εργασίας μου»

Το 41% των ερωτηθέντων αναφέρουν πως δεν νιώθουν σημαντικοί στο χώρο εργασίας του λόγω της αξιολόγησης, μόλις το 23,4% νιώθει σημαντικό και το υπόλοιπο 35,6% μένει ουδέτερο (Πίνακας 4.47).

Πίνακας 4.47: «Η αξιολόγηση με κάνει να νιώθω σημαντικός στον χώρο εργασίας μου»

	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ
Διαφωνώ απόλυτα	23	11,2
Διαφωνώ	61	29,8
Ούτε διαφωνώ/ούτε συμφωνώ	73	35,6
Συμφωνώ	31	15,1
Συμφωνώ απόλυτα	17	8,3
Δεν απαντώ	3	
Σύνολο	208	100

Ερώτηση 42: «Σχολιάζω αρνητικά στους συναδέλφους μου την αξιολόγηση»

Το 63,6% των συμμετεχόντων αναφέρει ότι δεν σχολιάζει αρνητικά την αξιολόγηση στους συναδέλφους του και μόνο το 11,6% συμφωνεί σε αυτή την ερώτηση (Πίνακας 4.48).

Πίνακας 4.48: «Σχολιάζω αρνητικά στους συναδέλφους μου την αξιολόγηση»

	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ
Διαφωνώ απόλυτα	42	20,4
Διαφωνώ	89	43,2
Ούτε διαφωνώ/ούτε συμφωνώ	51	24,8
Συμφωνώ	11	5,3
Συμφωνώ απόλυτα	13	6,3
Δεν απαντώ	2	
Σύνολο	208	100

Ερώτηση 43: «Έχω εμπιστοσύνη στους αξιολογητές»

Το 43,5% των ερωτώμενων διαφωνεί με την άποψη και εκφράζει έτσι την έλλειψη εμπιστοσύνης προς τους αξιολογητές, 38,5% ούτε συμφωνεί/ ούτε διαφωνεί και μόνο το υπόλοιπο 18,1% εκφράζει την εμπιστοσύνη του (Πίνακας 4.49).

Πίνακας 4.49: «Έχω εμπιστοσύνη στους αξιολογητές»

ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ ΠΟΣΟΣΤΟ

Διαφωνώ απόλυτα	45	22,0
Διαφωνώ	44	21,5
Ούτε διαφωνώ/ούτε συμφωνώ	79	38,5
Συμφωνώ	27	13,2
Συμφωνώ απόλυτα	10	4,9
Δεν απαντώ	3	
Σύνολο	205	100

Ερώτηση 44: «Η αξιολόγηση προκαλεί φόβο στο εργασιακό περιβάλλον»

Το 34,9% δηλώνουν ότι η αξιολόγηση δεν τους προκαλεί φόβο, το 31,3% ούτε διαφωνεί/ούτε συμφωνεί και το υπόλοιπο 33,8% νιώθουν φόβο λόγω της αξιολόγησης. 10 συμμετέχοντες δεν απάντησαν (Πίνακας 4.50).

Πίνακας 4.50: «Η αξιολόγηση προκαλεί φόβο στο εργασιακό περιβάλλον»

	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ
Διαφωνώ απόλυτα	17	8,6
Διαφωνώ	52	26,3
Ούτε διαφωνώ/ούτε	62	31,3

συμφωνώ		
Συμφωνώ	45	22,7
Συμφωνώ απόλυτα	22	11,1
Δεν απαντώ	10	
Σύνολο	208	100

Ερώτηση 45: «Στο πλαίσιο της αξιολόγησης, δεν φοβάμαι να εκφράσω σε ανώτερό μου την άποψη μου για τον τρόπο που οργανώνει τη δουλειά»

Περισσότεροι από τους μισούς επαγγελματίες (55,1%) δεν φοβούνται να εκφράσουν σε ανώτερό τους την άποψή τους για τον τρόπο που οργανώνει τη δουλειά, 28,3% μένει ουδέτερο και μόνο το 16,1% αναφέρει ότι φοβάται (Πίνακας 4.51).

Πίνακας 4.51: «Στο πλαίσιο της αξιολόγησης, δεν φοβάμαι να εκφράσω σε ανώτερό μου την άποψη μου για τον τρόπο που οργανώνει τη δουλειά»

	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ
Διαφωνώ απόλυτα	7	3,4
Διαφωνώ	26	12,7
Ούτε διαφωνώ/ούτε συμφωνώ	58	28,3
Συμφωνώ	83	40,5

Συμφωνώ απόλυτα	31	15,1
Δεν απαντώ	3	
Σύνολο	208	100

Ερώτηση 46: «Η αξιολόγηση βλάπτει την επικοινωνία μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων»

Στη συγκεκριμένη ερώτηση το 39,2% δεν πιστεύει ότι η αξιολόγηση βλάπτει την επικοινωνία μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων, αντίθετα το 33,4% δηλώνει τη συμφωνία του σε αυτή την ερώτηση και στάση ουδετερότητας κρατάει το 27,5%(Πίνακας 4.52).

Πίνακας 4.52: «Η αξιολόγηση βλάπτει την επικοινωνία μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων»

	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ
Διαφωνώ απόλυτα	14	6,8
Διαφωνώ	67	32,4
Ούτε διαφωνώ/ούτε συμφωνώ	57	27,5
Συμφωνώ	50	24,2
Συμφωνώ απόλυτα	19	9,2
Δεν απαντώ	1	

Σύνολο	208	100
--------	-----	-----

Ερώτηση 47: «Αισθάνομαι ότι η αξιολόγηση με αποσυντονίζει στην δουλειά μου»

Πάνω από τους μισούς συμμετέχοντες (57,7%) δεν αισθάνονται ότι η αξιολόγηση τους αποσυντονίζει από στη δουλειά τους, και μόνο το 17% συμφωνεί με την άποψη (Πίνακας 4.53).

Πίνακας 4.53: «Αισθάνομαι ότι η αξιολόγηση με αποσυντονίζει στην δουλειά μου»

	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ
Διαφωνώ απόλυτα	31	15,0
Διαφωνώ	88	42,7
Ούτε διαφωνώ/ούτε συμφωνώ	52	25,2
Συμφωνώ	27	13,1
Συμφωνώ απόλυτα	8	3,9
Δεν απαντώ	2	
Σύνολο	208	100

Ερώτηση 48: «Είμαι αρνητικά προδιατεθειμένος απέναντι στην αξιολόγηση»

Οι περισσότεροι ερωτώμενοι (47,8%) δηλώνουν ότι δεν είναι αρνητικά προδιατεθειμένοι απέναντι στην αξιολόγηση, ενώ 1 στους 4 (25,1%), είναι αρνητικός απέναντι στην αξιολόγηση (Πίνακας 4.54).

Πίνακας 4.54: «Είμαι αρνητικά προδιατεθειμένος απέναντι στην αξιολόγηση»

	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ
Διαφωνώ απόλυτα	34	16,4
Διαφωνώ	65	31,4
Ούτε διαφωνώ/ούτε συμφωνώ	56	27,1
Συμφωνώ	36	17,4
Συμφωνώ απόλυτα	16	7,7
Δεν απαντώ	1	
Σύνολο	208	100

Ερώτηση 49: «Με παρακινεί η τεκμηριωμένη αξιολόγηση της επίδοσής μου»

Από το σύνολο των ερωτώμενων το 49,7% συμφωνεί με την άποψη ότι η τεκμηριωμένη αξιολόγηση τους παρακινεί, το 33,5% δεν τάσσεται υπέρ ή κατά της άποψης και μόλις το 16,8% διαφωνεί. 11 άτομα δεν απάντησαν (Πίνακας 4.55).

Πίνακας 4.55: «Με παρακινεί η τεκμηριωμένη αξιολόγηση της επίδοσής μου»

	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ
Διαφωνώ απόλυτα	10	5,1
Διαφωνώ	23	11,7

Ούτε διαφωνώ/ούτε συμφωνώ	66	33,5
Συμφωνώ	80	40,6
Συμφωνώ απόλυτα	18	9,1
Δεν απαντώ	11	
Σύνολο	208	100

Ερώτηση 50: «Για την αξιολόγηση κάνω ότι προβλέπεται, αλλά δεν ασχολούμαι περισσότερο»

Πάνω από τους μισούς συμμετέχοντες (55,2%) δηλώνουν ότι για την αξιολόγηση κάνουν μόνο ότι προβλέπεται και δεν ασχολούνται παραπάνω, σχεδόν 1 στους 3 (28,8%) μένει ουδέτερο, και μόνο το 16,1% διαφωνεί (Πίνακας 4.56).

Πίνακας 4.56: «Για την αξιολόγηση κάνω ότι προβλέπεται, αλλά δεν ασχολούμαι περισσότερο»

	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ
Διαφωνώ απόλυτα	7	3,4
Διαφωνώ	26	12,7
Ούτε διαφωνώ/ούτε συμφωνώ	59	28,8
Συμφωνώ	94	45,9

Συμφωνώ απόλυτα	19	9,3
Δεν απαντώ	3	
Σύνολο	208	100

Ερώτηση 51: «Φοβάμαι ότι ακόμη κι ένα ασήμαντο λάθος αρκεί για να κριθεί αρνητικά η συνολική εργασιακή μου εικόνα»

Οι περισσότεροι ερωτώμενοι 47,6% δεν φοβούνται ότι ακόμη κι ένα ασήμαντο λάθος αρκεί για να κριθεί αρνητικά η συνολική εργασιακή τους εικόνα, ενώ το ποσοστό αυτών που συμφωνούν αγγίζει το 30,6% (Πίνακας 4.56).

Πίνακας 4.57: «Φοβάμαι ότι ακόμη κι ένα ασήμαντο λάθος αρκεί για να κριθεί αρνητικά η συνολική εργασιακή μου εικόνα»

	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ
Διαφωνώ απόλυτα	21	10,2
Διαφωνώ	77	37,4
Ούτε διαφωνώ/ούτε συμφωνώ	45	21,8
Συμφωνώ	51	24,8
Συμφωνώ απόλυτα	12	5,8
Δεν απαντώ	2	
Σύνολο	208	100

Ερώτηση 52: «Εάν η αξιολόγηση δεν ήταν μια επίσημη διαδικασία, δε θα έδινε σημασία στο πώς σκέφτονται οι άλλοι για τη δουλειά μου»

Από τους συμμετέχοντες το 43,9% αναφέρει ότι θα έδινε σημασία στο πώς σκέφτονται οι άλλοι για τη δουλειά τους, ακόμα και αν η αξιολόγηση δεν ήταν μια επίσημη διαδικασία, το 24,6% αναφέρει ότι δεν θα έδινε σημασία (Πίνακας 4.57).

Πίνακας 4.58: «Εάν η αξιολόγηση δεν ήταν μια επίσημη διαδικασία, δε θα έδινε σημασία στο πώς σκέφτονται οι άλλοι για τη δουλειά μου»

	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ
Διαφωνώ απόλυτα	27	13,0
Διαφωνώ	64	30,9
Ούτε διαφωνώ/ούτε συμφωνώ	65	31,4
Συμφωνώ	34	16,4
Συμφωνώ απόλυτα	17	8,2
Δεν απαντώ	1	
Σύνολο	208	100

Ερώτηση 53: «Η αξιολόγηση έχει αξία μόνον εάν είναι μια διαρκής διαδικασία»

Η συντριπτική πλειοψηφία του 63,9% συμφωνεί με την άποψη ότι η αξιολόγηση έχει νόημα μόνο όταν είναι μια συνεχής διαδικασία, μόνο το 12,2% διαφωνεί και το 23,9% δεν εκφράζει ξεκάθαρη άποψη (Πίνακας 4.58).

Πίνακας 4.59: «Η αξιολόγηση έχει αξία μόνον εάν είναι μια διαρκής διαδικασία»

	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ
Διαφωνώ απόλυτα	6	2,9
Διαφωνώ	19	9,3
Ούτε διαφωνώ/ούτε συμφωνώ	49	23,9
Συμφωνώ	94	45,9
Συμφωνώ απόλυτα	37	18,0
Δεν απαντώ	3	
Σύνολο	208	100

Ερώτηση 54: «Αισθάνομαι ότι με ωφελούν όλα τα κριτικά σχόλια για τη δουλειά μου και όχι μόνο αυτά που γίνονται στην επίσημη συνάντηση της αξιολόγησης»

Το 57,8% των συμμετεχόντων πιστεύουν ότι τους ωφελούν τα κριτικά σχόλια για τη δουλειά τους και όχι μόνο αυτά που γίνονται στην επίσημη συνάντηση της αξιολόγησης, μόλις το 18,4% διαφωνεί με την άποψη και το 23,8% κρατάει ουδέτερη στάση (Πίνακας 4.59).

Πίνακας 4.60: «Αισθάνομαι ότι με ωφελούν όλα τα κριτικά σχόλια για τη δουλειά μου και όχι μόνο αυτά που γίνονται στην επίσημη συνάντηση της αξιολόγησης»

	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ
Διαφωνώ απόλυτα	6	2,9

Διαφωνώ	32	15,5
Ούτε διαφωνώ/ούτε συμφωνώ	49	23,8
Συμφωνώ	85	41,3
Συμφωνώ απόλυτα	34	16,5
Δεν απαντώ	2	
Σύνολο	208	100

Ερώτηση 55: «Στο χρονικό διάστημα που μεσολαβεί ανάμεσα στις επίσημες αξιολογήσεις επιζητώ συχνά αξιολογικά σχόλια για τη δουλειά μου»

Οι περισσότεροι εκ των συμμετεχόντων (34,5%) δηλώνουν ότι στο χρονικό διάστημα που μεσολαβεί ανάμεσα στις επίσημες αξιολογήσεις δεν επιζητούν συχνά αξιολογικά σχόλια για τη δουλειά τους, το 36,4% μένουν ουδέτεροι, ενώ το 29,1% συμφωνεί (Πίνακας 4.60).

Πίνακας 4.61: «Στο χρονικό διάστημα που μεσολαβεί ανάμεσα στις επίσημες αξιολογήσεις επιζητώ συχνά αξιολογικά σχόλια για τη δουλειά μου»

	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ
Διαφωνώ απόλυτα	13	6,3
Διαφωνώ	58	28,2
Ούτε διαφωνώ/ούτε συμφωνώ	75	36,4

Συμφωνώ	53	25,7
Συμφωνώ απόλυτα	7	3,4
Δεν απαντώ	2	
Σύνολο	208	100

Ερώτηση 56: «Θα υποστήριζα την αξιολόγηση έστω και αν μπορεί να οδηγήσει σε απώλεια θέσεων εργασίας»

Πάνω από τους μισούς ερωτώμενους (50,3%) δεν θα υποστήριζαν την αξιολόγηση αν μπορούσε να οδηγήσει σε απώλεια θέσεων εργασίας. Μάλιστα όσοι διαφωνούν απόλυτα φτάνουν το ποσοστό του 23,6% (υψηλότερο ποσοστό τόσο στο διαφωνώ απόλυτα, όσο και στο συμφωνώ απόλυτα σε όλη την έρευνα), μόνο το 18,8% συμφωνεί και το 30,9% κρατάει στάση ουδετερότητας.

Πίνακας 4.62: «Θα υποστήριζα την αξιολόγηση έστω και αν μπορεί να οδηγήσει σε απώλεια θέσεων εργασίας»

	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ
Διαφωνώ απόλυτα	49	23,7
Διαφωνώ	55	26,6
Ούτε διαφωνώ/ούτε συμφωνώ	64	30,9
Συμφωνώ	24	11,6
Συμφωνώ απόλυτα	15	7,2

Δεν απαντώ	1	
Σύνολο	208	100

Ερώτηση 57: «Δεν συμμετέχω ενεργά στη διαδικασία της αξιολόγησης»

Το 38,7% υποστηρίζει ότι συμμετέχει ενεργά στη διαδικασία της αξιολόγησης, το 31,4% μένει ουδέτερο, ενώ το 29,9% δε συμμετέχει (Πίνακας 4.63).

Πίνακας 4.63: «Δεν συμμετέχω ενεργά στη διαδικασία της αξιολόγησης»

	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ
Διαφωνώ απόλυτα	18	8,8
Διαφωνώ	61	29,9
Ούτε διαφωνώ/ούτε συμφωνώ	64	31,4
Συμφωνώ	45	22,1
Συμφωνώ απόλυτα	16	7,8
Δεν απαντώ	4	
Σύνολο	208	100

Ερώτηση 58: «Δεν θα στήριζα την αξιολόγηση για κανένα λόγο»

Οι μισοί νοσηλευτές θα στήριζαν την αξιολόγηση (50%), το 31,7% μένουν ουδέτεροι, μόλις το 18,3% δεν θα στήριζε την αξιολόγηση, ενώ 6 άτομα δεν απάντησαν (Πίνακας 4.64).

Πίνακας 4.64: «Δεν θα στήριζα την αξιολόγηση για κανένα λόγο»

	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ
Διαφωνώ απόλυτα	30	14,9
Διαφωνώ	71	35,1
Ούτε διαφωνώ/ούτε συμφωνώ	64	31,7
Συμφωνώ	23	11,4
Συμφωνώ απόλυτα	14	6,9
Δεν απαντώ	6	
Σύνολο	208	100

Ερώτηση 59: «Θα στήριζα έμπρακτα την αξιολόγηση ακόμα και αν παρουσίαζε κάποια προβλήματα υποκειμενικότητας από την πλευρά των αξιολογητών»

Η πλειοψηφία (44,9%)δεν θα στήριζε έμπρακτα την αξιολόγηση αν παρουσίαζε κάποια προβλήματα υποκειμενικότητας από την πλευρά των αξιολογητών, 36,7% δεν παίρνει θέση και μόλις το 18,3% θα την στήριζε (Πίνακας 4.65).

Πίνακας 4.65: «Θα στήριζα έμπρακτα την αξιολόγηση ακόμα και αν παρουσίαζε κάποια προβλήματα υποκειμενικότητας από την πλευρά των αξιολογητών»

	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ
Διαφωνώ απόλυτα	23	11,1
Διαφωνώ	70	33,8
Ούτε διαφωνώ/ούτε συμφωνώ	76	36,7
Συμφωνώ	34	16,4
Συμφωνώ απόλυτα	4	1,9
Δεν απαντώ	1	
Σύνολο	208	100

Ερώτηση 60: «Επιδιώκω την ενεργή συμμετοχή μου στη διαδικασία της αξιολόγησης έστω και αν έχω ελλιπή πληροφόρηση για αυτήν.»

Το μεγαλύτερο ποσοστό (42,5%) των ατόμων που συμμετείχαν στην έρευνα δεν θα επιδίωκε την ενεργή συμμετοχή του στη διαδικασία της αξιολόγησης έστω και αν είχε ελλιπή πληροφόρηση για αυτήν, το 32,9% ούτε συμφωνεί/ούτε διαφωνεί και το 24,6% θα επιδίωκε τη συμμετοχή του στην αξιολόγηση ούτως ή άλλως (Πίνακας 4.65).

Πίνακας 4.65: «Επιδιώκω την ενεργή συμμετοχή μου στη διαδικασία της αξιολόγησης έστω και αν έχω ελλιπή πληροφόρηση για αυτήν.»

ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ ΠΟΣΟΣΤΟ

Διαφωνώ απόλυτα	27	13,0
Διαφωνώ	61	29,5
Ούτε διαφωνώ/ούτε συμφωνώ	68	32,9
Συμφωνώ	42	20,3
Συμφωνώ απόλυτα	9	4,3
Δεν απαντώ	1	
Σύνολο	208	100

Έλεγχοι Υποθέσεων

Οι έλεγχοι υποθέσεων πραγματοποιήθηκαν με έλεγχο χ^2 και τον συντελεστή συσχέτισης r του Pearson. Όσον αφορά τον συντελεστή συσχέτισης του Pearson δεν βρέθηκε στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ των μεταβλητών.

ΦΥΛΟ

Το φύλο είναι στατιστικά εξαρτημένη μεταβλητή με τις παρακάτω μεταβλητές:

Ερώτηση 19: «Η αξιολόγηση πρέπει να αποτελεί το βασικό τρόπο μέτρησης της απόδοσης των εργαζομένων»

Οι άντρες συμφωνούν περισσότερο με την άποψη ότι η αξιολόγηση πρέπει να αποτελεί το βασικό τρόπο μέτρησης της απόδοσης των εργαζομένων $\chi^2(4) = 9.587$
 $p = 0.048 < 0.05$.

Ερώτηση 21: «Δεν πιστεύω ότι η αξιολόγηση συμβάλλει στην προσωπική ανάπτυξη του εργαζόμενου»

Οι **γυναίκες** συμφωνούν περισσότερο με την άποψη η αξιολόγηση δε συμβάλλει στην προσωπική ανάπτυξη του εργαζόμενου $\chi^2(4) = 13,721 p = 0.008 < 0.05$

Ερώτηση 59: «Θα στήριζα έμπρακτα την αξιολόγηση ακόμα και αν παρουσίαζε κάποια προβλήματα υποκειμενικότητας από την πλευρά των αξιολογητών»

Οι **άντρες** θα στήριζαν περισσότερο την αξιολόγηση ακόμη και αν παρουσίαζε κάποια προβλήματα υποκειμενικότητας από την πλευρά των αξιολογητών $\chi^2(4) = 12,808 p = 0.012 < 0.05$.

ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ

Η **οικογενειακή κατάσταση** είναι στατιστικά εξαρτημένη μεταβλητή με τις παρακάτω μεταβλητές:

Ερώτηση 10: «Έχω εμπιστοσύνη στο σύστημα αξιολόγησης του οργανισμού μου»

Οι **άγαμοι** νοσηλευτές εμπιστεύονται περισσότερο το σύστημα αξιολόγησης του οργανισμού $\chi^2(4) = 14,942$ με $p = 0.005 < 0.05$.

Ερώτηση 25: «Νιώθω άνετα όταν μου επισημαίνονται σημεία στα οποία μπορώ να βελτιωθώ»

Οι **έγγαμοι** νιώθουν πιο άνετα όταν τους επισημαίνονται σημεία στα οποία μπορούν να βελτιωθούν $\chi^2(4) = 12,802 p = 0.012 < 0.05$.

Ερώτηση 28: «Προσπαθώ να πείσω τους συναδέλφους ότι η αξιολόγηση είναι ένας δίκαιος τρόπος ιεραρχικής εξέλιξης»

Οι **άγαμοι** προσπαθούν πιο έντονα να πείσουν τους συναδέλφους τους, ότι η αξιολόγηση είναι ένας δίκαιος τρόπος ιεραρχικής εξέλιξης $\chi^2(4) = 11,095$ $p = 0.026 < 0.05$.

Ερώτηση 32: «Η αξιολόγηση δεν είναι αντικειμενική γιατί επηρεάζεται από συγκυριακούς παράγοντες και εντυπώσεις της τελευταίας στιγμής»

Οι **έγγαμοι** πιστεύουν περισσότερο ότι η αξιολόγηση δεν είναι αντικειμενική, γιατί επηρεάζεται από συγκυριακούς παράγοντες και εντυπώσεις της τελευταίας στιγμής $\chi^2(4) = 10,860$ $p = 0.028 < 0.05$.

Ερώτηση 40: «Προωθώ σε συναδέλφους την αξιολόγηση ως μέσο προσαρμογής τους στο εργασιακό περιβάλλον»

Οι **έγγαμοι** πιο έντονα δεν προωθούν την αξιολόγηση στους συναδέλφους τους σαν μέσο προσαρμογής τους στο εργασιακό περιβάλλον $\chi^2(4) = 10,149$ $p = 0.038 < 0.05$.

Ερώτηση 57: «Δεν συμμετέχω ενεργά στη διαδικασία της αξιολόγησης»

Οι **άγαμοι** συμμετέχουν πιο ενεργά στη διαδικασία της αξιολόγησης $\chi^2(4) = 10,469$ $p = 0.033 < 0.05$.

Πίνακας 4.66: «Δεν συμμετέχω ενεργά στη διαδικασία της αξιολόγησης Crosstabulation»

	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ/ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
Έγγαμοι	7,5%	28,2%	30,5%	25,3%	8,6%
Άγαμοι	16,7%	40,0%	36,7%	3,3%	3,3%

ΒΑΘΜΙΔΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

Η **βαθμίδα εκπαίδευσης** είναι στατιστικά εξαρτημένη μεταβλητή με τις παρακάτω μεταβλητές:

Ερώτηση 12: «Η αξιολόγηση δημιουργεί ανταγωνισμούς και εντάσεις μεταξύ των εργαζομένων»

Όσο **χαμηλότερη** είναι η **βαθμίδα εκπαίδευσης** τόσο περισσότερο συμφωνούν ότι η αξιολόγηση δημιουργεί ανταγωνισμούς και εντάσεις μεταξύ των εργαζομένων. Όλοι οι απόφοιτοι πανεπιστημιακής εκπαίδευσης διαφωνούν με την ανωτέρω άποψη. $\chi^2(12)=22.374$ $p=0.034 <0.05$.

Ερώτηση 26: «Δεν υποστηρίζω την αξιολόγηση ως τρόπο βελτίωσης και ανάπτυξης των ανθρώπων ενός οργανισμού»

Όσο **αυξάνεται** η **βαθμίδα εκπαίδευσης** τόσο περισσότερο οι εργαζόμενοι υποστηρίζουν την αξιολόγηση ως τρόπο βελτίωσης και ανάπτυξης των ανθρώπων μέσα στον οργανισμό, μάλιστα όλοι οι ΠΕ νοσηλευτές υποστηρίζουν την αξιολόγηση $\chi^2(12) =22,021$ $p=0.037 <0.05$.

Ερώτηση 27: «Η αξιολόγηση είναι θετική γιατί δείχνει στους εργαζόμενους πώς μπορούν να εξελιχθούν»

Και πάλι όσο **αυξάνεται** η **βαθμίδα εκπαίδευσης** τόσο περισσότερο οι επαγγελματίες νοσηλευτές θεωρούν ότι η αξιολόγηση είναι θετική και δείχνει στους εργαζομένους πως μπορούν να εξελιχθούν, και πάλι όλοι οι ΠΕ νοσηλευτές συμφωνούν με την ανωτέρω άποψη $\chi^2(12) =25,951$ $p=0.011 <0.05$.

Ερώτηση 30: «Δεν μου αρέσει η ιδέα ότι κάποιος με παρακολουθεί διαρκώς προκειμένου να με αξιολογήσει»

Όσο **αυξάνεται** η **βαθμίδα εκπαίδευσης** τόσο περισσότερο οι εργαζόμενοι διαφωνούν με την άποψη πως δεν τους αρέσει η ιδέα ότι κάποιος τους παρακολουθεί διαρκώς προκειμένου να τους αξιολογήσει , και πάλι όλοι οι νοσηλευτές ΠΕ διαφωνούν, $\chi^2(12)=27,392$ $p=0.007 <0.05$

Ερώτηση 31: «Η αξιολόγηση είναι θετική γιατί μπορεί να συνδεθεί με δίκαιες αμοιβές και εκπαίδευση για τους εργαζόμενους»

Και πάλι όσο **αυξάνεται** η **βαθμίδα εκπαίδευσης** τόσο περισσότερο συμφωνούν οι συμμετέχοντες ότι η αξιολόγηση είναι θετική γιατί μπορεί να συνδεθεί με δίκαιες αμοιβές και την εκπαίδευση των εργαζομένων $\chi^2(12)=24,522$ $p=0.017 <0.05$.

Ερώτηση 35: «Δε με ενοχλεί η τεκμηριωμένη κριτική της απόδοσή μου»

Όσο **αυξάνεται** η **βαθμίδα εκπαίδευσης** τόσο περισσότερο συμφωνούν οι εργαζόμενοι με την άποψη ότι δεν τους ενοχλεί η τεκμηριωμένη κριτική της απόδοσής τους. Κανένας κάτοχος μεταπτυχιακού τίτλου δεν διαφωνεί με την άποψη αυτή $\chi^2(12) =27,850$ $p=0.006 <0.05$

Πίνακας 4.67 «Δε με ενοχλεί η τεκμηριωμένη κριτική της απόδοσή μου Crosstabulation»

	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ/ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση	0,0%	8,5%	25,4%	23%	16%
Τεχνολογική Εκπαίδευση	5,0%	9,2%	21,8%	55,5%	8,4%
Πανεπιστημιακή Εκπαίδευση	0,0%	50,0%	0,0%	50,0%	0,0%
Μεταπτυχιακός	0,0%	0,0%	21,0%	51,5%	16,0%

Ερώτηση 36: «Όταν δουλεύω, προσπαθώ να ευθυγραμμίζομαι με τα σχόλια της αξιολόγησής που μου έχουν κάνει»

Όσο **αυξάνει η βαθμίδα εκπαίδευσης** τόσο περισσότερο οι εργαζόμενοι προσπαθούν να ευθυγραμμιστούν με τα σχόλια της αξιολόγησης που τους έχουν κάνει, με όλους τους νοσηλευτές ΠΕ να συμφωνούν $\chi^2(12) = 31,199p = 0.002 < 0.05$

Ερώτηση 37: «Η αξιολόγηση χρειάζεται αφού από αυτήν προκύπτουν οι εκπαιδευτικές ανάγκες των εργαζομένων»

Όσο **αυξάνει η βαθμίδα εκπαίδευσης** τόσο περισσότερο πιστεύουν οι εργαζόμενοι, ότι η αξιολόγηση χρειάζεται αφού από αυτήν προκύπτουν οι εκπαιδευτικές ανάγκες των εργαζομένων $\chi^2(12) = 30,852p = 0.002 < 0.05$.

Ερώτηση 38: «Δεν θα στήριζα την αξιολόγηση έστω κι αν συνδεόταν με την εκπαίδευση των εργαζομένων»

Και εδώ όσο **αυξάνεται η βαθμίδα εκπαίδευσης** τόσο περισσότερο στηρίζεται η σύνδεση της αξιολόγησης με την εκπαίδευση, με όλους τους νοσηλευτές ΠΕ να διαφωνούν απόλυτα στη συγκεκριμένη ερώτηση $\chi^2(12) = 32,772p = 0.001 < 0.05$.

Ερώτηση 39: «Νιώθω να δένομαι περισσότερο με το εργασιακό περιβάλλον όταν με την αξιολόγηση μου επισημαίνονται τα δυνατά και τα αδύνατά μου σημεία»

Όσο **αυξάνεται η βαθμίδα εκπαίδευσης** τόσο περισσότερο νιώθουν οι εργαζόμενοι ότι δένονται με το εργασιακό τους περιβάλλον όταν με την αξιολόγηση τους επισημαίνονται τα δυνατά και τα αδύνατά τους σημεία $\chi^2(12) = 26,389p = 0.009 < 0.05$

Ερώτηση 40: «Προωθώ σε συναδέλφους την αξιολόγηση ως μέσο προσαρμογής τους στο εργασιακό περιβάλλον»

Όσο αυξάνεται η **βαθμίδα εκπαίδευσης** τόσο περισσότερο δηλώνουν οι νοσηλευτές ότι προωθούν την αξιολόγηση στους συναδέλφους τους ως μέσο προσαρμογής τους στο εργασιακό περιβάλλον. Όλοι οι νοσηλευτές ΠΕ συμφωνούν με την άποψη αυτή $\chi^2(12) = 29,034 p = 0.004 < 0.05$

Ερώτηση 41: «Η αξιολόγηση με κάνει να νιώθω σημαντικός στον χώρο εργασίας μου»

Όσο αυξάνεται η **βαθμίδα εκπαίδευσης** τόσο πιο σημαντικοί νιώθουν οι νοσηλευτές στο χώρο εργασίας τους με την αξιολόγηση $\chi^2(12) = 26,736 p = 0.008 < 0.05$

Ερώτηση 46: «Η αξιολόγηση βλάπτει την επικοινωνία μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων»

Όσο αυξάνεται η **βαθμίδα εκπαίδευσης** τόσο περισσότερο διαφωνούν οι συμμετέχοντες με την άποψη ότι η αξιολόγηση βλάπτει την επικοινωνία μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων. Με το 100% των νοσηλευτών ΠΕ να διαφωνούν απόλυτα $\chi^2(12) = 41,684 p = 0.000 < 0.05$

Ερώτηση 47: «Αισθάνομαι ότι η αξιολόγηση με αποσυντονίζει στην δουλειά μου»

Όσο αυξάνεται η **βαθμίδα εκπαίδευσης** τόσο λιγότερο οι νοσηλευτές νιώθουν ότι η αξιολόγηση τους αποσυντονίζει, και πάλι οι νοσηλευτές ΠΕ διαφωνούν απόλυτα σε ποσοστό 100% $\chi^2(12) = 38,122 p = 0.000 < 0.05$.

Ερώτηση 49: «Με παρακινεί η τεκμηριωμένη αξιολόγηση της επίδοσής μου»

Όσο αυξάνεται η **βαθμίδα εκπαίδευσης** τόσο περισσότερο συμφωνούν οι εργαζόμενοι και νιώθουν ότι η τεκμηριωμένη αξιολόγηση τους παρακινεί. Οι νοσηλευτές με κατοχή μεταπτυχιακού τίτλου συμφωνούν σε ποσοστό 85% και τους νοσηλευτές ΠΕ σε ποσοστό 100% (Πίνακας 4.68) $\chi^2(12) = 29,894 p = 0.003 < 0.05$.

Πίνακας 4.68 «Με παρακινεί η τεκμηριωμένη αξιολόγηση της επίδοσής μου Crosstabulation»

	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ/ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση	8,1%	8,1%	48,4%	24,2%	11,3%
Τεχνολογική Εκπαίδευση	3,5%	15,9%	30,1%	43,4%	7,1%
Πανεπιστημιακή Εκπαίδευση	0,0%	0,0%	0,0%	50,0%	50,0%
Μεταπτυχιακός Τίτλος	5,0%	0,0%	10,0%	75%	10,0%

Ερώτηση 52: «Εάν η αξιολόγηση δεν ήταν μια επίσημη διαδικασία, δε θα έδινα σημασία στο πώς σκέφτονται οι άλλοι για τη δουλειά μου»

Η **βαθμίδα εκπαίδευσης** επηρεάζει ισχυρά την άποψη των νοσηλευτών, μιας και όσο **αυξάνεται** τόσο περισσότερο οι ερωτώμενοι διαφωνούν με την άποψη ότι αν η αξιολόγηση δεν ήταν μια επίσημη διαδικασία, δε θα έδιναν σημασία στο πώς σκέφτονται οι άλλοι για τη δουλειά τους. Από τους νοσηλευτές ΠΕ κανένας δε συμφωνεί με την άποψη $\chi^2(12) = 23,815 p = 0.022 < 0.05$

Ερώτηση 54: «Αισθάνομαι ότι με ωφελούν όλα τα κριτικά σχόλια για τη δουλειά μου και όχι μόνο αυτά που γίνονται στην επίσημη συνάντηση της αξιολόγησης»

Και πάλι όσο **αυξάνεται η βαθμίδα εκπαίδευσης** τόσο περισσότερο αισθάνονται ότι τους ωφελούν όλα τα κριτικά σχόλια για τη δουλειά τους και όχι μόνο αυτά που γίνονται στην επίσημη συνάντηση της αξιολόγησης $\chi^2(12) = 25,499$ $p = 0.013 < 0.05$.

Ερώτηση 56: «Θα υποστήριζα την αξιολόγηση έστω και αν μπορεί να οδηγήσει σε απώλεια θέσεων εργασίας»

Η **βαθμίδα εκπαίδευσης** επηρεάζει την άποψη των νοσηλευτών. Υψηλότερο ποσοστό διαφωνίας δηλώνουν οι νοσηλευτές ΤΕ $\chi^2(12) = 22,793$ $p = 0.03 < 0.05$.

Ερώτηση 57: «Δεν συμμετέχω ενεργά στη διαδικασία της αξιολόγησης»

Η **βαθμίδα εκπαίδευσης** επηρεάζει τη στάση των εργαζομένων, όσο αυξάνεται το επίπεδο εκπαίδευσης τόσο αυξάνεται και ενεργή συμμετοχή στην αξιολόγηση $\chi^2(12) = 25,645$ $p = 0.012 < 0.05$.

Ερώτηση 58: «Δεν θα στήριζα την αξιολόγηση για κανένα λόγο»

Η βαθμίδα εκπαίδευσης επηρεάζει την άποψη των νοσηλευτών. Οι νοσηλευτές ΠΕ και οι κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών θα στήριζαν περισσότερο την αξιολόγηση $\chi^2(12) = 26,979$ $p = 0.008 < 0.05$.

ΘΕΣΗ ΕΥΘΥΝΗΣ

Η **θέση ευθύνης** είναι στατιστικά εξαρτημένη μεταβλητή με τις παρακάτω μεταβλητές:

Ερώτηση 1: «Η αξιολόγηση περιορίζει την ελευθερία του εργαζόμενου στην εκτέλεσή της»

Οι νοσηλευτές που δεν κατέχουν θέση ευθύνης συμφωνούν περισσότερο με την άποψη ότι η αξιολόγηση περιορίζει την ελευθερία του εργαζόμενου στην εκτέλεσή της $\chi^2(4) = 31,659$ με $p = 0.000 < 0.05$.

Ερώτηση 2: «Πιστεύω ότι η αξιολόγηση είναι χαμένος χρόνος»

Τα άτομα σε **θέση ευθύνης** διαφωνούν εντονότερα με την άποψη ότι η αξιολόγηση είναι χαμένος χρόνος, έναντι των νοσηλευτών $\chi^2(4)=12,927$ με $p=0.012 < 0.05$.

Ερώτηση 3: «Φοβάμαι ότι η αξιολόγηση επηρεάζεται από προηγούμενες αξιολογήσεις και όχι από το αποτέλεσμα της δουλειάς μου»

Οι νοσηλευτές συμφωνούν περισσότερο ότι η αξιολόγηση επηρεάζεται από προηγούμενες αξιολογήσεις και όχι από το αποτέλεσμα της δουλειάς τους, έναντι των ατόμων που βρίσκονται σε **θέση ευθύνης** $\chi^2(4)=16.488$ με $p=0.02 < 0.05$.

Ερώτηση 5: «Μου αρέσει να αξιολογείται η επαγγελματική μου απόδοση»

Τα άτομα σε θέση ευθύνης δηλώνουν εντονότερα ότι τους αρέσει να αξιολογείται η επαγγελματική τους απόδοση (6 στους 10 συμφωνούν απόλυτα), έναντι των νοσηλευτών (Πίνακας 4.69) $\chi^2(4)=20,170$ με $p=0.000 < 0.05$.

Πίνακας 4.69: «Μου αρέσει να αξιολογείται η επαγγελματική μου απόδοση Crosstabulation»

	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ/ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
Νοσηλευτές	1,6%	8,2%	23,5%	44,3%	22,4%
Άτομα σε θέση ευθύνης	8,3%	0,0%	12,5%	20,8%	58,3%

Ερώτηση 7: «Στην αξιολόγηση, το αποτέλεσμα της προσπάθειας των ανθρώπων υποβαθμίζεται»

Οι εργαζόμενοι σε θέση ευθύνης διαφωνούν εντονότερα με τη άποψη ότι στην αξιολόγηση, το αποτέλεσμα της προσπάθειας των ανθρώπων υποβαθμίζεται $\chi^2(4)=15.586$ με $p=0.004 < 0.05$.

Ερώτηση 19: «Η αξιολόγηση πρέπει να αποτελεί το βασικό τρόπο μέτρησης της απόδοσης των εργαζομένων»

Οι επαγγελματίες που κατέχουν θέση ευθύνης συμφωνούν περισσότερο απ' ότι οι νοσηλευτές ότι η αξιολόγηση πρέπει να αποτελεί το βασικό τρόπο μέτρησης της απόδοσης των εργαζομένων $\chi^2(4)=11.152$ $p=0.025 < 0.05$.

Ερώτηση 20: «Προσπαθώ να επηρεάσω θετικά τους γύρω μου για τη χρησιμότητα της αξιολόγησης έστω κι αν το αποτέλεσμά της δεν είναι απόλυτα θετικό για μένα»

Τα άτομα σε θέση ευθύνης προσπαθούν πιο έντονα να πείσουν τους γύρω τους για τη χρησιμότητα της αξιολόγησης, ακόμα και αν αυτή δεν έχει απόλυτα θετικό αποτέλεσμα γι' αυτούς $\chi^2(4)=11,541$ $p=0.021 < 0.05$.

Ερώτηση 21: «Δεν πιστεύω ότι η αξιολόγηση συμβάλλει στην προσωπική ανάπτυξη του εργαζόμενου»

Οι νοσηλευτές που δεν κατέχουν θέση ευθύνης φαίνεται να μην πιστεύουν τόσο έντονα ότι η αξιολόγηση συμβάλλει στην προσωπική ανάπτυξη του εργαζόμενου $\chi^2(4) =9,635$ $p=0.047 < 0.05$.

Ερώτηση 22: «Νιώθω άβολα όταν κρίνουν την δουλειά μου»

Οι νοσηλευτές να νιώθουν πιο άβολα όταν κρίνεται η δουλειά τους σε σχέση με τα άτομα που κατέχουν θέσεις ευθύνης $\chi^2(4) =12,465$ $p=0.014 < 0.05$.

Ερώτηση 26: «Δεν υποστηρίζω την αξιολόγηση ως τρόπο βελτίωσης και ανάπτυξης των ανθρώπων ενός οργανισμού»

Τα άτομα σε θέση ευθύνης υποστηρίζουν εντονότερα την αξιολόγηση ως τρόπο βελτίωσης και ανάπτυξης των ανθρώπων μέσα στον οργανισμό $\chi^2(4)=10,991 p=0.027 <0.05$.

Ερώτηση 29: «Η αξιολόγηση είναι μόνο ένα μέσο πίεσης της εργοδοσίας προς τους εργαζόμενους»

Οι εργαζόμενοι που δεν κατέχουν **θέση ευθύνης** συμφωνούν περισσότερο ότι η αξιολόγηση είναι μόνο ένα μέσο πίεσης της εργοδοσίας προς τους εργαζόμενους $\chi^2(4) =11,319 p=0.023 <0.05$

Ερώτηση 33: «Η αξιολόγησης αναδεικνύει την διαχρονική προσφορά του εργαζόμενου»

Τα άτομα που κατέχουν **θέση ευθύνης** ταυτίζονται περισσότερο με την άποψη ότι η αξιολόγησης αναδεικνύει την διαχρονική προσφορά του εργαζόμενου $\chi^2(4)=11,323 p=0.023 <0.05$.

Ερώτηση 35: «Δε με ενοχλεί η τεκμηριωμένη κριτική της απόδοσή μου»

Τα άτομα σε **θέση ευθύνης** συμφωνούν εντονότερα με την άποψη ότι δεν τους ενοχλεί η τεκμηριωμένη κριτική της απόδοσής τους $\chi^2(4)=13,061 p=0.011 <0.05$.

Ερώτηση 45: «Στο πλαίσιο της αξιολόγησης, δεν φοβάμαι να εκφράσω σε ανώτερό μου την άποψη μου για τον τρόπο που οργανώνει τη δουλειά»

Τα άτομα που βρίσκονται σε θέση ευθύνης δεν φοβούνται (86,9%) να εκφράσουν την άποψή τους σε ανώτερό τους για τον τρόπο που οργανώνει τη δουλειά (Πίνακας 4.70) $\chi^2(4)=10,484 p=0.033 <0.05$.

Πίνακας 4.70: «Στο πλαίσιο της αξιολόγησης, δεν φοβάμαι να εκφράσω σε ανώτερό μου την άποψη μου για τον τρόπο που οργανώνει τη δουλειά Crosstabulation»

Διαφωνώ	Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ/ούτ	Συμφωνώ	Συμφωνώ
---------	---------	------------------	---------	---------

	απόλυτα	ώ	ε συμφωνώ	ώ	απόλυτα
Νοσηλευτές	3,8%	13,7%	30,8%	37,4%	14,3%
Άτομα σε θέση ευθύνης	0,0%	4,3%	8,7%	65,2%	21,7%

Ερώτηση 49: «Με παρακινεί η τεκμηριωμένη αξιολόγηση της επίδοσής μου»

Τα άτομα σε θέση ευθύνης δηλώνουν περισσότερο ότι τους παρακινεί η τεκμηριωμένη αξιολόγηση της απόδοσής τους (82,6%) $\chi^2(4) = 12,114 p = 0.017 < 0.05$

Ερώτηση 57: «Δεν συμμετέχω ενεργά στη διαδικασία της αξιολόγησης»

Οι κατέχοντες θέση ευθύνης δηλώνουν ότι συμμετέχουν ενεργά στην αξιολόγηση περισσότερο από ότι οι νοσηλευτές $\chi^2(4) = 11,165 p = 0.025 < 0.05$.

Ερώτηση 58: «Δεν θα στήριζα την αξιολόγηση για κανένα λόγο»

Οι νοσηλευτές χωρίς θέση ευθύνης υποστηρίζουν περισσότερο ότι δεν θα στήριζαν την αξιολόγηση για κανένα λόγο $\chi^2(4) = 10,677 p = 0.030 < 0.05$

Ερώτηση 60: «Επιδιώκω την ενεργή συμμετοχή μου στη διαδικασία της αξιολόγησης έστω και αν έχω ελλιπή πληροφόρηση για αυτήν.»

Οι νοσηλευτές που κατέχουν θέση ευθύνης θα επιδίωκαν εντονότερα την ενεργή συμμετοχή τους στη διαδικασία της αξιολόγησης έστω και αν είχαν ελλιπή πληροφόρηση για αυτήν $\chi^2(4) = 10,948 p = 0.027 < 0.05$.

4.4. Συζήτηση Αποτελεσμάτων έρευνας

Όσον αφορά το δείγμα της μελέτης η πλειοψηφία των νοσηλευτών είναι γυναίκες(85,6%), ενώ το προσωπικό εμφανίζεται γερασμένο, καθώς ο μέσος όρος ηλικίας είναι τα 45,36 έτη και ο μέσος χρόνος προϋπηρεσίας είναι τα 19,03 έτη. Δεν εμφανίζεται κινητικότητα στο προσωπικό, μιας και η παρουσία τους στην τωρινή θέση εργασίας είναι κατά μέσο όρο 8,98 έτη. Η πλειονότητα των νοσηλευτών που συμμετείχαν στην έρευνα ήταν απόφοιτοι τεχνολογικής εκπαίδευσης (67,8%), χωρίς να κατέχουν θέση ευθύνης (88,5%).

Στην πραγματοποιηθείσα έρευνα οι νοσηλευτές στο σύνολό τους **επιθυμούν να αξιολογείται η απόδοση της εργασίας τους**, συντάσσονται θετικά απέναντί της και με τις απόψεις ότι, βοηθά στη βελτίωση της απόδοσης του οργανισμού και τη δική τους, στην ανάπτυξη αισθήματος αυτοκριτικής και στην εξέλιξή τους. Δεν νιώθουν ότι μέσω αυτής περιορίζεται η ελευθερία τους ή ότι απειλούνται οι υπηρεσιακές τους σχέσεις. Δε νιώθουν ανασφάλεια, άγχος ή φόβο λόγω της αξιολόγησης, αντίθετα νιώθουν άνετα όταν τους επισημαίνονται σημεία στα οποία μπορούν να βελτιωθούν. Ακόμη συμφωνούν ότι η αξιολόγηση έχει αξία μόνο αν είναι μια **διαρκής διαδικασία**.

Ωστόσο αναφέρουν ρητά ότι **δεν έχουν εμπιστοσύνη** στο **σύστημα** αξιολόγησης του οργανισμού τους, ούτε στους **αξιολογητές**. Έχουν νιώσει **αδικημένοι** από την αξιολόγησή τους, **δεν την θεωρούν αντικειμενική** μιας και μπορεί να επηρεαστεί από εντυπώσεις της τελευταίας στιγμής. Δεν πιστεύουν ότι μέσω αυτής εντοπίζονται οι πιο ικανοί εργαζόμενοι, ούτε ότι βοηθάει στην αμερόληπτη εξέλιξη αυτών, ούτε ότι τους κινητοποιεί θετικά. **Δεν θα στήριζαν** ένα σύστημα αξιολόγησης που θα είχε τα **ίδια αποτελέσματα για όλους** τους υπαλλήλους, ή θα παρουσίαζε προβλήματα **υποκειμενικότητας** από την πλευρά των **αξιολογητών**. Οι περισσότεροι δεν θα στήριζαν ένα σύστημα αξιολόγησης που θα οδηγούσε σε απώλειες θέσεων εργασίας (υψηλότερο ποσοστό απόλυτης διαφωνίας σε όλη την έρευνα- βλ. παρ 4.3.).

Αποτέλεσμα όλων των παραπάνω είναι **μην ασχολούνται** ιδιαίτερα με τη διαδικασία της αξιολόγησης, ούτε να επιδιώκουν την ενεργή συμμετοχή τους. Δηλώνουν ότι κάνουν ότι προβλέπεται, αλλά **δεν ασχολούνται παραπάνω**, μιας και θεωρούν ότι είναι το τελευταίο πράγμα στο οποίο μπορούν να αφιερώσουν χρόνο. Στην ερώτηση αν συμμετέχουν ενεργά στην διαδικασία της αξιολόγησης κρατούν ουδέτερη στάση, με τα άτομα σε θέση ευθύνης και ανώτερης βαθμίδας εκπαίδευσης να συμμετέχουν ενεργότερα.

Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι οι νοσηλευτές που συμμετείχαν στην έρευνα δηλώνουν πως **δεν προσπαθούν να επηρεάσουν θετικά** τους γύρω τους για τη χρησιμότητα της αξιολόγησης, δεν προσπαθούν να τους πείσουν ότι είναι ένας δίκαιος τρόπος ιεραρχικής εξέλιξης, ούτε ένα μέσο προσαρμογής τους στο εργασιακό περιβάλλον.

Όσον αφορά το **φύλο** των συμμετεχόντων, οι **άντρες** στέκονται πιο **θετικά** απέναντι στην αξιολόγηση, ακόμη και αν αυτή παρουσιάζει προβλήματα από την πλευρά των αξιολογητών.

Οι **άγαμοι** νοσηλευτές **εμπιστεύονται περισσότερο** την αξιολόγηση και δηλώνουν πιο ενεργή συμμετοχή έναντι των **έγγαμων**, οι οποίοι τη θεωρούν **μη αντικειμενική**.

Θετικότερα υπέρ της αξιολόγησης τάσσονται τα άτομα που έχουν λάβει ανώτερη εκπαίδευση (απόφοιτοι ΠΕ και κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών) και αυτοί που κατέχουν θέση ευθύνης.

Συγκεκριμένα, όσο **υψηλότερη είναι η βαθμίδα εκπαίδευσης** των συμμετεχόντων, τόσο **πιο ενεργά και ουσιαστικά** ασχολούνται αυτοί, με τη διαδικασία της αξιολόγησης. Για αυτούς τους συμμετέχοντες είναι θετική η αξιολόγηση γιατί

βοηθάει στην **εξέλιξη** και στην **ανάπτυξη** των υπαλλήλων, Επιπροσθέτως αναφέρουν ότι μπορεί να συνδεθεί με **δίκαιες αμοιβές** και την **εκπαίδευση** εντοπίζοντας τις εκπαιδευτικές ανάγκες των εργαζομένων. Αυτούς τους

εργαζόμενους αντί να τους ενοχλεί η **τεκμηριωμένη κριτική της απόδοσής τους, τους παρακινεί**. Νιώθουν να δένονται περισσότερο με το εργασιακό τους περιβάλλον όταν τους **επισημαίνονται τα δυνατά και αδύνατά τους σημεία**, θεωρώντας ότι τα σχόλια τους **ωφελούν** ακόμη και όταν γίνονται εκτός της επίσημης διαδικασίας αξιολόγησης και προσπαθούν να ευθυγραμμιστούν με αυτά. Δεν έχουν πρόβλημα με την ιδέα ότι κάποιος τους παρακολουθεί συνέχεια προκειμένου να τους αξιολογήσει χωρίς να αισθάνονται ότι τους αποσυντονίζει στην εργασία τους. Επίσης δεν θεωρούν ότι η αξιολόγηση βλάπτει την **επικοινωνία μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων**. Αυτοί οι εργαζόμενοι ενδιαφέρονται για το πώς σκέφτονται οι άλλοι για τη δουλειά τους ανεξάρτητα από τη διαδικασία της αξιολόγησης. Δεν αποτελεί λοιπόν έκπληξη το γεγονός ότι αναφέρουν πως **προωθούν την αξιολόγηση** στους συναδέλφους τους σαν μέσο προσαρμογής τους στο εργασιακό περιβάλλον. Αναντίρρητα θα υποστήριζαν ένα **σύστημα αξιολόγησης που θα συνδεόταν με την εκπαίδευση των εργαζομένων**.

Αντίθετα τα άτομα που ανήκουν σε **χαμηλότερη βαθμίδα εκπαίδευσης** δείχνουν να φοβούνται περισσότερο και να στέκονται **πιο επιφυλακτικά** απέναντι στην αξιολόγηση. Θεωρούν ότι η αξιολόγηση **δημιουργεί ανταγωνισμούς και εντάσεις** ανάμεσα στους εργαζόμενους. Δεν τους βοηθάει να **νιώσουν σημαντικοί** μέσα στον οργανισμό. Τέλος είναι αυτοί οι εργαζόμενοι που **απόλυτα** δεν θα στήριζαν ένα σύστημα αξιολόγησης που θα οδηγούσε **σε απώλεια θέσεων εργασίας**.

Όπως προαναφέρθηκε τα άτομα που βρίσκονται σε **θέσεις ευθύνης** αναφέρουν **εντονότερα** ότι τους **αρέσει να αξιολογείται η απόδοσή τους**, δε νιώθουν άβολα όταν κρίνεται η δουλειά τους, δεν τους ενοχλεί η **τεκμηριωμένη κριτική της απόδοσής τους** αντίθετα τους παρακινεί και δεν φοβούνται στα πλαίσια της αξιολόγησης να εκφράσουν σε ανώτερό τους τον τρόπο με τον οποίο οργανώνει την εργασία του. Για τα άτομα σε θέση ευθύνης η αξιολόγηση είναι **ο βασικός τρόπος μέτρησης της απόδοσης των εργαζομένων**, δηλώνουν ότι δεν υποβαθμίζεται το αποτέλεσμα της προσπάθειας των εργαζομένων μέσω αυτής, την υποστηρίζουν σαν **τρόπο βελτίωσης και ανάπτυξης των ανθρώπων μέσα στον οργανισμό**, πιστεύουν ότι αναδεικνύει τη **διαχρονική προσφορά** του εργαζομένου. Ενώ όχι

μόνο δηλώνουν ότι **συμμετέχουν ενεργά**, αλλά επιδιώκουν αυτή την ενεργή συμμετοχή τους στη διαδικασία της αξιολόγησης ακόμη και αν έχουν ελλιπή ενημέρωση για αυτήν. Τέλος δεν θεωρούν χαμένο τον χρόνο που αφιερώνουν στην αξιολόγηση.

Αντίθετα τα άτομα που **δεν κατέχουν θέσεις ευθύνης** νιώθουν **πιο άβολα** όταν κρίνεται η δουλειά τους. Θεωρούν ότι η αξιολόγηση δεν συμβάλει στην προσωπική τους ανάπτυξη, φοβούνται ότι επηρεάζεται από προηγούμενες αξιολογήσεις και όχι από το αποτέλεσμα της δουλειάς τους και για αυτούς η αξιολόγηση είναι μόνο ένα μέσο πίεσης της εργοδοσίας προς τους εργαζομένους.

Συμπεράσματα- Προτάσεις

Στην παρούσα μελέτη κατά τη διάρκεια της βιβλιογραφικής ανασκόπησης, επιχειρήθηκε αρχικά να δοθεί η έννοια της αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων, υπό το πρίσμα της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων. Ποια είναι δηλαδή η σκοπιμότητα, οι προϋποθέσεις, οι μέθοδοι και τα σφάλματα κατά την εφαρμογή της. Στη συνέχεια αναφέρθηκε το νομοθετικό πλαίσιο της αξιολόγησης των νοσηλευτών στην Ελλάδα και οι έντονες κοινωνικές αντιδράσεις που εμφανίστηκαν κατά την περίοδο της κρίσης, σαν συνέπεια της προσπάθειας εκσυγχρονισμού της εφαρμογής της. Αμέσως μετά έγινε μια προσπάθεια να παρουσιαστεί η διαδικασία της αξιολόγησης της απόδοσης των νοσηλευτών στη Διεθνή Κοινότητα. Παρουσιάστηκαν εργαλεία και μέθοδοι εφαρμογής της αξιολόγησης σε άλλες χώρες και η συγκριτική αξιολόγησή τους με το υφιστάμενο σύστημα στην Ελλάδα. Ενώ στο μέρος της έρευνας η προσπάθεια επικεντρώθηκε στην παρουσίαση των απόψεων των νοσηλευτών, που εργάζονται στα δημόσια νοσοκομεία της Δυτικής Μακεδονίας, σχετικά με την αξιολόγηση της απόδοσής τους.

Πρώτη φορά μελετάται ο συγκεκριμένος πληθυσμός σχετικά με τις απόψεις του για την αξιολόγηση, γεγονός που είναι ιδιαίτερα σημαντικό αφού αποτελεί σημαντικό μέρος της ελληνικής νοσηλευτικής κοινότητας. Παράλληλα ιδιαίτερα σημαντικό είναι

και το χρονικό σημείο πραγματοποίησης της έρευνας, μιας και αφενός έχει παρέλθει ένα εύλογο χρονικό διάστημα (δύο ετών) από την περίοδο της αποχής και των αντιδράσεων απέναντι στην αξιολόγηση και αφετέρου έχει γίνει μια προσπάθεια εκσυγχρονισμού της διαδικασίας, με την εφαρμογή της ηλεκτρονικής αξιολόγησης και αλλαγής του νομοθετικού πλαισίου της αξιολόγησης.

Μετά λοιπόν από την περίοδο των έντονων κοινωνικών αναταράξεων από την πλευρά των εργαζομένων, σχετικά με την αξιολόγηση (απεργίες, κινητοποιήσεις, αποχή), στην παρούσα μελέτη γίνεται μια προσπάθεια να διερευνηθεί:

- Αν οι νοσηλευτές επιθυμούν να αξιολογείται η απόδοσή τους.
- Ποια είναι τα αισθήματα που τους προκαλεί η όλη διαδικασία
- Υπό ποιες προϋποθέσεις θέλουν να αξιολογείται η απόδοσή τους
- Αν οι απόψεις τους διαφοροποιούνται σε σχέση με τα ιδιαίτερα δημογραφικά χαρακτηριστικά τους
- Κατά πόσο η βαθμίδα εκπαίδευσης ή η θέση τους στην ιεραρχία επηρεάζει τις απόψεις τους, όπως επισημαίνουν και άλλοι ερευνητές.

Οι πλειονότητα των υποθέσεων της έρευνας επιβεβαιώθηκε.

Πρώτη υπόθεση της παρούσας μελέτης ήταν ότι *οι νοσηλευτές θέλουν να αξιολογείται η απόδοσή τους, ιδιαίτερα όταν πρόκειται για μια συνεχή και διαρκή διαδικασία, η οποία γίνεται με δίκαιο και αμερόληπτο τρόπο.*

- Στην Ελλάδα στρατηγικές πρακτικές της Διοίκησης Ανθρώπινου Προσωπικού στην Κεντρική Κυβέρνηση εφαρμόζονται σπάνια και περιστασιακά.
- Η αξιολόγηση είναι μια τυπική διαδικασία, η οποία δεν συνδέεται με τις λοιπές διαδικασίες της ΔΑΠ.
- Οι υπάλληλοι δεν μπορούν να αισθανθούν το σύστημα δίκαιο γιατί δεν εφαρμόζεται κανένα σύστημα αμοιβής και απόδοσης.
- Παράλληλα στις μέχρι τώρα επίσημες αξιολογήσεις έχει παρατηρηθεί συγκέντρωση πληθώρας άριστων κρίσεων, γεγονός που καθιστά τη διαδικασία άδικη και αναξιόπιστη.

- Οι εργαζόμενοι επιζητούν μέσω της αξιολόγησης να εντοπίζονται τα δυνατά και αδύνατά τους σημεία, ώστε να βελτιώνεται η απόδοσή τους.
- Η σύνδεση επίσης της αξιολόγησης με συστήματα δίκαιων αμοιβών, κινητικότητας και προαγωγών, βοηθάει στην παρακίνησή τους και στην ανάπτυξή τους.

Οι νοσηλευτές ανέφεραν ότι *δεν εμπιστεύονται το υφιστάμενο σύστημα αξιολόγησης και τους αξιολογητές*, επιβεβαιώνοντας με αυτή τη στάση τους τη δεύτερη υπόθεση της έρευνας. Αναζητώντας τους λόγους έλλειψης εμπιστοσύνης απέναντι στο σύστημα αξιολόγησης εύκολα οδηγούμαστε στις αδυναμίες του υπάρχοντος συστήματος:

- Σε κανέναν τομέα εργασίας των νοσηλευτών δεν απαντάται **ανάλυση της εργασίας τους**, με αποτέλεσμα να μην μπορεί να τεκμηριωθεί η εγκυρότητα του συστήματος αξιολόγησης.
- Επιπρόσθετα στα ελληνικά νοσοκομεία δεν απαντώνται **πρότυπα απόδοσης** για τους νοσηλευτές, ώστε το σύστημα αξιολόγησης να στηρίζεται σε αυτά.
- Ας σημειωθεί ακόμη, ότι απουσιάζουν και οι γραπτές **περιγραφές θέσεων** στα ελληνικά νοσοκομεία. Έτσι οι νοσηλευτές δε γνωρίζουν το πεδίο αρμοδιότητάς τους, τις ευθύνες τους, τα καθήκοντά τους, τις βασικές λειτουργίες και τις σχέσεις μέσα στον οργανισμό (επικοινωνία), τα όρια της εξουσίας και τα κριτήρια για την αξιολόγησή τους.
- Το σύστημα αξιολόγησής δεν στηρίζεται σε **κριτήρια απόδοσης**, μιας και αυτά απουσιάζουν. Έτσι οι νοσηλευτές δεν ξέρουν ποια συμπεριφορά είναι αποδεκτή και ποια όχι. Κατά συνέπεια δεν ενισχύεται ούτε το αίσθημα υπευθυνότητάς τους, ούτε αναπτύσσεται επιθυμητή κουλτούρα.
- Επί του πρακτέου δε στηρίζεται στον βαθμό επίτευξης των ατομικών στόχων του υπαλλήλου. Η διαδικασία της **στοχοθεσίας** επιτελείται τυπικά και φτάνει μόνο στο επίπεδο του ορισμού των στόχων του οργανισμού και της νοσηλευτικής μονάδας και όχι των ατομικών στόχων του υπαλλήλου, οι οποίοι πρέπει να είναι από κοινού συμφωνημένοι μαζί του. Να είναι

μετρήσιμοι, συγκεκριμένοι, προσδιορισμένοι χρονικά, ποιοτικά, ποσοτικά με σαφήνεια, εφικτοί και ρεαλιστικοί.

- Δεν εντοπίζει τις ικανότητες κάθε υπαλλήλου, με αποτέλεσμα να μην μπορεί να τοποθετηθεί ο κατάλληλος άνθρωπος στην κατάλληλη θέση (**αναξιοκρατία**)
- Ο μη καθορισμός αποδεκτών στόχων (δύσκολοι και προκλητικοί) για τους εργαζομένους δεν μπορεί να προσφέρει καμιά μορφή **παρακίνησης** σ' αυτούς.
- Η **πολυνομία**, η κακονομία και η συχνή αλλαγή των συστημάτων αξιολόγησης δημιουργεί σύγχυση στους εργαζόμενους, άγνοια των διαδικασιών και τελικά απαξίωση των υφιστάμενων διαδικασιών.

Η έλλειψη εμπιστοσύνης προς τους αξιολογητές εντοπίζεται κυρίως

- Στην έλλειψη εκπαίδευσής τους, σχετικά με τη διαδικασία της αξιολόγησης.
- Έτσι είναι πολύ πιθανό οι αξιολογητές να εμπίπτουν σε σφάλματα κατά την εφαρμογή της αξιολόγησης.
- Συμπληρωματικά η τοποθέτηση σε ανώτερες θέσεις ευθύνης ατόμων λόγω πολιτικής παρέμβασης, η συνεχής αλλαγή των κανόνων πρόσβασης προς τις θέσεις ευθύνης, η κατά ανάθεση τοποθέτηση ατόμων σε αυτές και η χαμηλή διαφοροποίηση των καθηκόντων μεταξύ των ιεραρχικών επιπέδων είναι κάποιιοι επιπρόσθετοι λόγοι που αυξάνουν την έλλειψη εμπιστοσύνης προς το πρόσωπο των αξιολογητών, αφού είναι αυτοί που βρίσκονται σε θέσεις ευθύνης.

Επόμενη επιβεβαιωμένη υπόθεση ήταν ότι *ενεργότερα στη διαδικασία συμμετέχουν οι νοσηλευτές που κατέχουν θέση ευθύνης και είναι αυτοί που προωθούν την αξιολόγηση στους συνεργάτες τους*. Η στάση τους αυτή πιθανόν να μπορεί να αιτιολογηθεί από το γεγονός ότι

- Με το Ν. 4489/2017 έγινε **υποχρεωτική τη συμμετοχή των αξιολογητών**, μιας και η αποχή ή η αποφυγή της, τους αποκλείει από τη διαδικασία επιλογής και τοποθέτησης προϊσταμένων.
- Επιπλέον πολλοί από τους προϊστάμενους μπορεί να έχουν εκπαιδευτεί σε θέματα που αφορούν τη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων (σεμινάρια ΠΙΝΕΠ, μεταπτυχιακά προγράμματα κ.α.), οπότε έχουν αναπτύξει την κουλτούρα της αξιολόγησης.

Η υπόθεση ότι *οι νοσηλευτές που βρίσκονται χαμηλά στην ιεραρχία νιώθουν άβολα όταν κρίνεται η εργασία τους*, μπόρεσε να επιβεβαιωθεί. Η στάση αυτή των νοσηλευτών, πιθανώς αιτιολογείται από το γεγονός ότι

- Τα άτομα αυτά έχουν κυρίως το ρόλο του αξιολογούμενου,
- Η αξιολόγηση, όπως έχει προαναφερθεί, με τον τρόπο που πραγματοποιείται δεν παρέχει κίνητρα και έχει σαν κύριο στόχο να κρίνει τους νοσηλευτές με βάση κάποια βαθμολογία και όχι να εντοπίσει τις αδυναμίες τους (σημεία βελτίωσης) ώστε να επιτευχθεί η **συνεχής βελτίωση και ανάπτυξη** αυτών.
- Οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται λοιπόν την αξιολόγηση σαν μια διαδικασία για την ικανοποίηση κανόνων, χωρίς να συμβάλει στην προσωπική ανάπτυξή τους. Τα άτομα αυτής της ομάδας στην πραγματοποιηθείσα έρευνα τάσσονται υπέρ και των δύο αυτών απόψεων.

Και η επόμενη υπόθεση επιβεβαιώνεται στην έρευνα, μιας και *οι νοσηλευτές που έχουν λάβει ανώτερη εκπαίδευση επιζητούν τη σύνδεση της αξιολόγησης με ένα δίκαιο σύστημα αμοιβών και με την εκπαίδευση*.

- Τα άτομα αυτά επιζητούν την εξέλιξή τους,
- Θεωρούν σαν κίνητρο την εκπαίδευσή τους
- Η εκπαίδευσή τους έχει συμβάλει στη δημιουργία κουλτούρας αξιολόγησης.
- Δεν νιώθουν ανασφάλεια όταν κρίνεται η εργασία τους,
- Επιζητούν τα σχόλια για την απόδοσή τους και

- Η τεκμηριωμένη κριτική της απόδοσής τους, τους παρακινεί, όπως αναφέρουν στην έρευνα.

Η υπόθεση ότι *οι μεγαλύτερης ηλικίας και οι εμπειρότεροι νοσηλευτές υποστηρίζουν την αξιολόγηση*, αν και έχει επιβεβαιωθεί από άλλες έρευνες, στην παρούσα εργασία δεν μπόρεσε να επιβεβαιωθεί, με τη χρήση του συντελεστή συσχέτισης του Pearson. Ωστόσο το γεγονός ότι δεν βρέθηκε γραμμική συσχέτιση δεν αναιρεί την ύπαρξη κάποιας άλλης συσχέτισης, η οποία δεν μελετήθηκε. Αυτός αποτελεί και έναν από τους περιορισμούς της έρευνας, ο οποίος μπορεί να υπερκεραστεί σε μελλοντικές έρευνες, με τη χρήση άλλων στατιστικών εργαλείων.

Η τελευταία υπόθεση της έρευνας, ότι *η σύνδεση της αξιολόγησης με απώλεια θέσεων εργασίας αυξάνει την αρνητική στάση των νοσηλευτών απέναντι στην διαδικασία της αξιολόγησης*, επιβεβαιώνεται στην πραγματοποιηθείσα έρευνα. Η επιβεβαίωση αυτή μπορεί να αιτιολογήσει το κύμα των έντονων κοινωνικών αναταραχών και την αποχή από την αξιολόγηση που επέφερε ο Ν. 4250/2014 στην Ελλάδα της κρίσης. Με το νόμο αυτό, ο οποίος ήταν αποτέλεσμα των διαπραγματεύσεων μεταξύ της Ευρωπαϊκής Ένωσης, του Διεθνούς Νομισματικού Ταμείου και της Ελληνικής Κυβέρνησης, επιχειρήθηκε να εισαχθεί η υποχρεωτική ποσόστωση για την συγκριτική αξιολόγηση των εργαζομένων. Η πίεση παράλληλα των πρώτων, για μείωση του αριθμού των δημοσίων υπαλλήλων της χώρας, άφησε υπόνοιες στην ελληνική κοινή γνώμη για τη σύνδεση της αξιολόγησης με την απώλεια θέσεων εργασίας.

Συνοψίζοντας λοιπόν, ενώ οι νοσηλευτές θέλουν να αξιολογείται η απόδοσή τους, εντούτοις δεν εμπιστεύονται και δεν υποστηρίζουν τα συστήματα αξιολόγησης που έχουν εφαρμοστεί στην Ελλάδα. Εύλογα λοιπόν δημιουργείται η απορία **πώς μπορεί να ευδοκιμήσει η διαδικασία της αξιολόγησης των νοσηλευτών στον Ελλαδικό χώρο;**

- Χρυσό εργαλείο για τη μέτρηση της απόδοσης των νοσηλευτών μπορεί να μην υπάρχει, ωστόσο στο εξωτερικό χρησιμοποιούνται εξειδικευμένα

εργαλεία για τη μέτρηση της απόδοσης τους, με βάσει συγκεκριμένα κριτήρια και πρότυπα απόδοσης. Σε αντίθεση με αυτό, στην Ελλάδα η αξιολόγηση των νοσηλευτών γίνεται με το κοινό εργαλείο που χρησιμοποιείται για την αξιολόγηση όλων των δημοσίων υπαλλήλων. Καλό θα ήταν λοιπόν οι νοσηλευτές να αξιολογούνται με ένα εξειδικευμένο εργαλείο, το οποίο θα στηρίζεται σε σαφή **οργανογράμματα, σε ανάλυση εργασιών, σε πρότυπα και κριτήρια απόδοσης, στοχοθεσίας** και συμπληρωματικά **θα συνδέεται με δίκαια συστήματα αμοιβών, κινήτρων, κινητικότητας, μισθολογικής και βαθμολογικής εξέλιξης και τοποθέτηση σε θέση ευθύνης.**

- Επιπρόσθετα απαιτείται εκπαίδευση όλων των εμπλεκόμενων μελών, όχι μόνο για την επίτευξη της αποτελεσματικής εφαρμογής του, αλλά και για την αποδοχή της όλης διαδικασίας και την ανάπτυξη ανάλογης κουλτούρας στους εργαζομένους.
- Ακόμη θα ήταν θεμιτό να δίνονται τα κατάλληλα χρονικά περιθώρια και να υπάρχει σταθερότητα στους κανόνες, ώστε και να επιτευχθεί η εφαρμογή του συστήματος, αλλά και να μπορέσουν να αξιολογηθούν και τα αποτελέσματά του.
- Εκτός από τα παραπάνω απαραίτητη είναι η παύση των πολιτικών και κομματικών παρεμβάσεων στη στελέχωση της Δημόσιας Διοίκησης, για να σταματήσουν να ευνοούνται λόγω των συνεχών μεταβολών, οι ευκαιριακές συμπεριφορές πελατειακού χαρακτήρα, η μη αντικειμενική αξιολόγηση ικανοτήτων, η συνεχής εναλλαγή στελεχών και η απώλεια «θεσμικής μνήμης».
- Τελευταίο, αλλά σημαντικότερο όλων είναι η ειλικρινής διάθεση της Πολιτικής Ηγεσίας για τη θέσπιση σύγχρονων διαδικασιών, εργαλείων και μεθόδων Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων, καθώς και ορθολογική διαχείριση του ανθρώπινου προσωπικού της Δημόσιας Διοίκησης.

Τελειώνοντας, όσον αφορά την ερευνητική διαδικασία, θα μπορούσε να συνεχιστεί με μια ποιοτική έρευνα στον ίδιο πληθυσμό, για να μπορέσουν να οριστούν με σαφήνεια οι λόγοι έλλειψης εμπιστοσύνης προς το υφιστάμενο σύστημα

αξιολόγησης και τους αξιολογητές. Ακόμη η έρευνα θα μπορούσε να πραγματοποιηθεί σε μεγαλύτερο πληθυσμό, με άλλη μέθοδο δειγματοληψίας, που να διασφαλίζει την τυχαία επιλογή του δείγματος, ώστε να μπορούν να γενικευτούν τα συμπεράσματα για το σύνολο της ελληνικής νοσηλευτική κοινότητα.

Βιβλιογραφία

ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ/ ΜΕΤΑΦΡΑΣΜΕΝΗ

AbuAlRub, R.F., (2004). Job stress, job performance, and social support among hospital nurses. *Journal of Nursing Scholarship*, 36(1), p. 73-78

Allen, H.M., Slavin, T., Bunn, W.B., (2007). Do long work hours impact health, safety and productivity at a heavy manufacturer. *J. Occup. Environ. Med.*, 49, p. 148–171.

Al-Makhaita, H.M, Sabra, A.A, Hafez, A.S., (2014). Job performance among nurses working in two different health care levels, eastern Saudi Arabia: a comparative study. *Int J Med Sci Public Health*. 3(7), p. 832-837

Armstrong, M., Baron, A., (2004). *Managing performance: Performance in action*. London: CIPD

Aspidis, M.G., (2010). *The evaluation of human resources in modern public management*. Greek Politics Specialist Group (GPSG).

Barbieri, M., Girosante, G. & Valotti, G., (2017). *Comparative analysis of the performance evaluation systems of public sector employees*, Milano: EGEA.

Barker, L., M., & Nussbaum, M., A., (2011). Fatigue, performance and the work environment: A survey of registered nurses. *J. Adv. Nurs.*, 67(6), p. 1370-1382.

Battersby, D., & Hemmings, L., (1991). Clinical performance of university nursing graduates. *The Australian Journal of Advanced Nursing* , 9(1), p. 30-34.

Bates, R., Holton, E., (1995). Computerized performance monitoring a review of human resource issues. *Human Resource Management Review*, Winter 1995, p. 267-288.

Bento, R.G., White, L.F. & Zacur, S.R. (2012). The stigma of obesity and discrimination in performance appraisal: a theoretical model. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(15), p. 3196-3224.

Bernadin, K., Kane, S., Ross, S., Spina, D., Johnson, L., (1995). *Performance appraisal design, development and implementation. Handbook of Human Resource Management*. London: Thomson Learning

Bertram, D., Opila, D., Brown, J., Gallagher, S.J., Schifeling, R.W., Snow, I.S., Hershey, C.O., (1992). Measuring Physician Mental Workload: Reliability and Validity Assessment of a Brief Instrument. *Medical Care*. 30(2), p.95-104.

Bezes, P. & Jeannot, G., (2011). *The Development and Current Features of the French Civil Service System*. Van der Meer Frits, Civil Service Systems in Western Europe, Cheltenham, Edward Elgard Elgar

Bezes, P. & Jeannot, G., (2013). *Public Sector Reform in France: Views and Experiences 71 from Senior Executives*, S.L.: COCOPS Research Project.

Bianchi, C., Xavier, J. A., (2016). The Design and Execution of Performance Management Systems at State Level: A Comparative Analysis of Italy and Malaysia. *International Journal of Public Administration*, 40(9), p. 744 - 755.

Bradley, L. M. & Ashkanasy, N. M., (2001). Formal performance appraisal interviews: Can they really be objective, and are they useful anyway?. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 23(2), p. 83 - 97.

Bratton, J., Gold, J., (1999). *Human Resource Management. Theory and Practice*. Second edition. MacMillan. London

Bratton, J., Gold, J., (2003). *Human Resource Management. Theory and Practice*. Great Britain: Palgrave Macmillan

Bretz, R., Milkovich, C., Read, W., (1992). The current state of performance appraisal research and practice: concerns, directions and implications. *Journal of Management*, 18, p. 321-352.

Burton, W.N., Pransky, G., Conti, D.J., Chen C-Y., Edington, D.W., (2004). The association of medical conditions and presenteeism. *J. Occup. Environ. Med.*, 46, p. 38–45.

Byars, L., Rue, L., (2003). *Human Resource Management*. U.S.A.:McGraw-Hill.

Cabinet Office, «Performance management arrangements for the senior civil service 2013/14», HR Practitioner's Guide (April 2013), www.civilservice.gov.uk

Campbell, J.P., Dunnette, M.D., Arvey,R.D., Helleruik, L.V. (1973). The Development and Evaluation of Behaviorally Based Rating Scales. *Journal of Applied Psychology*, 57, p. 15-22.

Campbell, P., (1990). *Modelling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology*. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Cambridge:MA

Cascio, W., (1991). *Applied Psychology in Personnel Management*. New Jersey: Prentice - Hall International Editions.

Cohen, M., (2007). *What you accept is what you teach, setting standards for employee accountability*. 5th Edition. Minnesota: Creative Health Care Management, Inc.

Decenzo, D. & Robbins, S., (2002). *Human Resource Management*. S.L.: John Wiley & Sons

Delaney, J.T. & Huselid, M.A. (1996). The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. *Academy of Management Journal*, 39(4), p. 949-969.

Demmke, C., (2007). Performance Assessment in the Public Services of the EU Member States: procedure for performance appraisal, for employee interviews and target agreements. European Institute of Public Administration, Study for the 48th meeting of the Directors-General of the Public Service of the Member States of the European Union, site: <http://www.dgaep.gov.pt/media/0601010000/alemanha/performance%20assessment.pdf>

Denis, S., Shannon, H.S., Wessel, J., Stratford, P., Weller, I., (2007). Association of lower back pain, impairment, disability and work limitations in nurses. *J Occup Rehabil*, 17, p.213–226.

Dessler, G., (2000). *Human Resource Management*, 8th edition. New York: Prentice Hall.

Dessler, G., (2012). *Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού: Βασικές έννοιες και σύγχρονες τάσεις*. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική Α.Ε.

DeVries, D., Morrison, A. M., Shullman, S. I., & Gerlach, M. I., (1981). *Performance Appraisal On The Line*. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.

Donoghue, J., Pelletier, S.D., (1991). An empirical analysis of clinical assessment tool. *Nurs. Educ. Today.*, 11 (5), p. 354-362.

Dubois, P. H., (1970). *A History of Psychological Testing*. Boston: Alyn and Bacon.

Edwards, M.R. & Sproull, I.R., (1985). Safeguarding your employee rating system. *Business*, p. 17-27

Edwards, M.R., & Ewen, A.J. (1996). *Providing 360-Degree Feedback: An Approach to Enhancing Individual and organizational performance*. AZ: American Compensation Association.

Ferris, J., (2015). Nursing Fatigue: An Evidence-Based Practice Review for Oncology Nurses. *Clin. J. Oncol. Nurs.*, 19(6), p. 662-664.

Feuerstein, M., Hansen, J.A., Calvio, L.C., Johnson, L., Ronquillo, J.G., (2007). Work productivity in brain tumor survivors. *J. Occup. Environ. Med.*, 49, p. 803–811.

Fitzpatrick, J., While, A., Roberts, J., (1997). Measuring clinical nurse performance: development of the King's Nurse Performance Scale. *Int. J. Nurs. Stud.*, 34(3), p. 222- 230.

Flanagan, R., (1949). The critical incident technique. *Psychological Bulletin*, 2, p. 419-425

Foster, M., (2016). Civil service performance management set for major overhaul – full details and reaction. Civil Service News.

- Friedman, M.G., (1986). 10 steps to objective appraisals, *Personnel Journal*, p. 66-71
- Fujino, Y., Tanaka, M., Yonemitsu, Y., Kawamoto, R., (2014). The relationship between characteristics of nursing performance and years of experience in nurses with high emotional intelligence. *Int. J. Nurs. Pract.*,21, p.876– 881.
- Gabris, G. T. & Ihrke, D. M., (2000). Improving Employee Acceptance Toward Performance Appraisal and Merit Pay Systems. *Review of Public Personnel Administration*, 20(1), p. 41 - 53.
- Gaugler, B., Rudolph, A., (1992). The influence of assesses performance variation on assessors` judgments. *Personnel Psychology*, 45, p. 77-98
- Gray, G., (2002). Performance appraisal don`t work. *Industrial Management*
- Grote, D., (1996). *The Complete Guite to Performance Appraisal*, New York: AMAZON
- Guba, E. & Linkoln, Y., (1983). *Effective evaluation*. Washington: Jossey-Bass.
- Gurbuz,S., Dikmeli, O., (2007). Performance Appraisal in Public Organizations: An Empirical Study, *International Journal of Advanced Multidisciplinary Research and Review* 13 (1), p. 108-138
- Hansten, R.I., Jackson, M., (2009)*Nursing Expertise Self-Report Scale. Clinical delegation skills. A handbook for professional practice. 4th Edition*. Sudbury, Massachussets: Jones and Barlett Publishers
- Header, R., Sorensen, E.R., Edelson, W., Bliss-Holtz, J., (1999). Developing a Registered Nurse Performance Appraisal Tool. *JONA*, 29(9), p. 26-32.
- Heneman, R.L., (1992). *Merit Pay: Linking Pay Increases to performance Ratings*, Reading. MA: Addison-Wesley
- Higgins, A., Begley, C., Timmons, F., McGonagle, I., Nevin , M., & et al. (2010). *Nurse and Midwife Clinical Competency Determination and Competency Development Planning Toolkit*. Dublin: National Council for the Professional Development of Nursing and Midwifery

Horowitz, I., Zappe, C., (1995). The linear programming alternative to policy capturing for eliciting criteria weights in the performance appraisal process Omega, *International Journal of management Science*, 23 (16), p. 667-676.

Huber, V.L. & Fuller, S.R. (1998). *Performance appraisal and compensation*, In M. Pole, & M. Warner (Eds.), *The IEBM Handbook of Human Resource Management*, London: International Thomson Business Press

Huselid, M.A., Jackson, S.E. & Schuler, R.S. (1997). Technical and strategic human resource management effectiveness as determinants of firm performance, *Academy of Management Journal*, 40(1), p. 171-188

Jackson, S.E. & Schuler, R.S., (2000). *Managing human resource management: a partnership perspective*. 5th edition, Southwestern, Cincinnati: OH.

Jackson, S. & Schuler, R., (2003). *Managing Human Resources. Though Strategic Partnerships*. South- Western U.K.: Thomson

Jahromi, Z.B., Kargar, M., Ramezan, S., (2015). Study of the Relationship Between Nurse Self-Concept and Clinical Performance Among Nursing Students. *Jentashapir J Health Res.*, 6(5), doi: 10.17795/jjhr-28108.

Jawahar, I.M., Williams, C.R., (1997). Where All the Children Are Above Average. *Personnel Psychology*, 50, p. 905-926.

Krzysztofek, A., Kumańska, W., (2011). Wpływ motywowania pracowników na efektywność pracy w przedsiębiorstwie. *Studia i Materiały. Miscellanea Oeconomicae*, 15 (2), p. 41-52.

Kunreuther, R., (2009). Federal Employee Performance Appraisal: The Good, Bad and Ugly. <https://www.fedsmith.com/2009/10/07/federal-employee-performance-appraisal-good-bad-ugly/>

Latham, G.P., Wexley, K.N., (1977), Behavioral observation scales for Performance appraisal purpose. *Personnel psychology*. 30, p. 255-268

- Latham, G.P., Fay, C.H., Saari, L. M. (1979). The development of behavioral observation scales for appraising the performance of foremen. *Personnel Psychology*, 32, p. 299-311
- Lerner, D.J., Amick III, B., (1998). *Glaxo Wellcome. Work Limitations Questionnaire*. Boston, MA: The Health Institute, Tufts New England Medical Center.
- Levinson, H., (2003). *Management by Whose Objectives?*. Harvard Business Review, January 2003 (reprint): pp. 107- 165
- Levy, P.E., Williams, J.R., (2004). The social context of performance appraisal A review and framework for the future. *Journal of Management*, 30(6), p. 881–905
- Locander, W.B., Staples, W.A., (1978). Evaluating and Motivating Salesman with the BARS Method. *Industrial Marketing Management*, 7, p. 43-48.
- Marquis, B.L. & Huston C. J., (2009). *Leadership Roles and Management Functions in Nursing. Theory and Application*. 6th Edition. China: Wolters Kluwer/ Lippincott Williams & Wilkins Health
- Marra, M., (2010). The “Brunetta Effect”: Evaluation and Accountability in Federal Italy. *Italian Politics: A Review*, Volume 25, p. 184 - 203.
- Mathis, R., Jackson, J., (2000), *Human Resource Management*, U.S.A: South-Western Thomson Learning.
- Mathis R., Jackson J. (2003). *Human Resource Management*. U.S.A: South-Western Thomson Learning.
- Meretoja, R., Isoaho, H., Leino-Kilpi, H., (2004). Nurse Competence Scale: development and psychometric testing. *Journal of Advanced Nursing*, 47(2), p. 124-133.
- Millward, N., Bryson, A., Forth, J., (2000). *All Challenge at Work: British Employee Relation 1980-1998*. London: Routledge.
- Mohamed, S.A., (2014). The Relationship between Organizational Justice and Quality Performance among Healthcare Workers: A Pilot Study. *Journal of Scientific World*, DOI: <http://dx.doi.org/10.1155/2014/757425>.

Mondy, W., Noe, R., Premeaux, S., (1999). *Human Resource Management*. USA: Predice Hall.

Mullins, L.J., (2007). *Management and organisational behaviour*. 9th edition, USA: Prentice Hall.

Munir, F., Yarker, J., Haslam, C., et al., (2007). Work factors related to psychological and health-related distress among employees with chronic illnesses. *J Occup Rehabil*, 17, p. 259–277.

Munir, F., (2008). The Work Limitation Questionnaire. *Occupational Medicine*, 58, p. 310-311.

Murphy, K.R. & Cleveland, J.N., (1995), *Understanding Performance Appraisal: Social, Organizational and Goal-based Perspectives*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Newstrom, J. W., Daviw, K. (2002). *Organizational Behavior-Human Behavior at Work*. London: McGraw-Hill

Noe, R., Hollenbeck, J., Gerhart, B. & Wright, P., (2007). *Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων: Ένα Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα*. Αθήνα: Παπαζήση

OECD, (2005). *Performance - related Pay policies for Government Employees*. Paris: OECD Publishing, site: http://s3.amazonaws.com/zanran_storage/www.allamreform.hu/ContentPages/2478061912.pdf

OECD, (2011). *Government at a Glance 2011*. Paris: OECD Publishing, Διαθέσιμο στη: <http://www.oecd.org/inclusivegrowth/Government%20at%20a%20Glance%202011.pdf>
[ανακτήθηκε 29 Οκτωβρίου 2019]

O.E.C.D. (2012a). *Greece: Review of the Central Administration - OECD Public Governance Reviews*. Paris: OECD Publishing.

O.E.C.D. (2012b). *Public Sector Compensation in Times of Austerity*. Paris: OECD Publishing.

O.E.C.D. (2012c). *Public Governance Reviews: France*. Paris: OECD Publishing

O.E.C.D. (2012d) *Public Governance Reviews, «France: an international perspective on the general review of public policies»*, Paris: OECD Publishing.

OECD, (2012e). *Public Sector Compensation in Times of Austerity*. OECD Publishing, site: http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oecd/governance/public-sector-compensation-in-times-of-austerity_9789264177758-en#page3

O.E.C.D., (2012f). *Human Resources Management Country Profiles. FRANCE*, Paris: OECD Publishing.

O.E.C.D., (2012g). *Human Resources Management Country Profiles. UK*, Paris: OECD Publishing.

O.E.C.D., (2014). Επίσημη ιστοσελίδα του Ο.Ο.Σ.Α, www.oecd.org.

O.E.C.D. (2011) *Greece: Review of the Central Administration. OECD Public Governance Reviews*. Paris: OECD Publishing, p. 66-68

Olson, F.R., (1981). *Performance appraisal, a guide to greater productivity*. New York: John Wiley & Sons Inc

Ongaro, E., Ferré, F., Galli, D. & Longo, F., (2013). *Public Sector Reform in Italy: Views and Experiences from Senior Executives*, S.l.: COCOPS Research Project.

Osborne, D., & Gaebler, T., (1993). *Reinventing government: How the entrepreneurial spirit is transforming the public sector*, NY : Plum Books - Penguin Group.

Park, S.M. & Rainey, H.G., (2007). Antecedents, mediators, and consequences of affective, normative, and continuance commitment: Empirical tests of commitment effects in federal agencies. *Review of Public Personnel Administration*, 27(3), p. 197– 226.

Patten, T., (1971). *Manpower Planning and the development of Human Resources*. New York: John Wiley and Sons.

Pettijohn, C.E., Pettijohn, L.S.& Taylor, A.J., (2000). An exploratory Analysis of Salesperson Perceptions of the Criteria Used in Performance Appraisals, Job Satisfaction and Organizational Commitment. *Journal of Personal Selling and Sales Management*.

Pettijohn, C., Pettijohn, L. S., Albert, T. J. & Keillor, B. D., (2001). Are Performance Appraisals a Bureaucratic Exercise or Can They Be Used to Enhance Sales-Force Satisfaction and Commitment?. *Psychology & Marketing*, 18(4), p. 337 - 364.

Randell, G.A., (1994). *Employee Appraisal Personnel Management: A Comprehensive Guide to Theory & Practice in Britain*. Hong Kong: Blackwell Business.

Roberts, G., (1994). Maximizing performance appraisal system acceptance: Perspectives from municipal government personnel administrators. *Public Personnel Management*, 74 23(4), p. 525 - 549.

Roussell, L. & Russell, C., Swansburg, R.J., (2010). *Management and Leadership for Nurse Administrators*. 5th Edition. Sudbury, Massachusetts: Jones and Bartlett Publishers, p.532-575

Rudestam, K.E. & Newton, R.R. (2001). *Surviving your Dissertation*. Sage.

Schmitt, J.M., Ford, D.E., (2006). Work limitation and productivity loss are associated with health-related quality of life but not with clinical severity in patients with psoriasis. *Dermatology*, 213, p. 102–110.

Schuler, R.S., (2000). The internationalization of H.R.M. *Journal of International Management*, 6, p. 310-325.

Schwirian, P.M., (1978). Evaluating the performance of nurses: a multidimensional approach. *Nurs Res.*, 27, p. 347- 351.

Smith, M. H., (2003). Empower staff with praiseworthy appraisals. *Nursing Management*, 34 (1), p. 15-18

Springer, P., Payne, K., Petermann, B., (1998). Rating Nursing Performance Based on Behaviors. *Journal of Nursing Administration*, 28(1), p. 39-45.

Robbins S.P., Judge, T.A., (2002). *Essentials of Organizational Behavior*, 11th Edition, San Diego: State University Pearson

Stone, D., Stone-Romero, E.F. & Lukaszewski, K.M., (2007). The impact of cultural values on the acceptance and effectiveness of human resource management policies and practices. *Human Resource Management Review*, 17(2), p. 152-165

Storey, J. (2001). *Human resource management: a critical text*. 2nd edition, London: Thomson.

Sudin, S., (2011). Fairness of satisfaction with performance appraisal process. *Journal of Global Management. Proceedings of 2nd international conference on business and economic research*, 2nd ICBER 2011

Szara, M., Ksykiewicz-Dorota, A. , Klukow, J., (2016). Review of research tools for assessment of performance of nursing staff. *Medical and Biological Sciences*, 30(4), p/ 77-85

The NHS Staff Council, (2010). *Appraisals and KSF made simple – a practical guide*. London: The NHS Staff Council.

Top, M., (2013). Organizational Variables on Nurses' Job Performance in Turkey: Nursing Assessments. *Iranian J Publ Health*,42(3), p. 261-271.

Towers, P., (1992). *Priorities for gaining competitive advantage*. New York: Pen-in.

Tziner, A., Joanis, C., Murphy, K.R., (2000), A comparison of three Methods of Performance Appraisal with Regard to Goal Properties, Goal Perception and Rate Satisfaction. *Group & Organization Management*, doi.org/10.1177/1059601100252005

Ulrich, D., (1997). *Human Resource Champions*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

UTPB, (2002). *Performance Appraisal*. The University of Texas of Permian Basin. U.S.A.

Vinson, M., (1996). *The Pros and Cons of 360-Degree Feedback: Making It Work*. *Training and Development*, April 1996, p. 11-12.

WHO., (2015). *Strategic Directions for Nursing and Midwifery Development 2016- 2020: The way forward*. Geneva: World Health Organization.

Wiese, D., & Buckley, M. (1998). The evolution of the performance appraisal process. *Journal of Management History*, 4(3), p. 233 - 249.

Wolfe, M.N.& Coggins, S., (1997). The value of job analysis, job description and performance. *Journal Medical group Management*, 42-52.

Yukl, G., (2002). *Leadership in organizations* (5th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Yusiu, P., Kunaviktikul, W., Thungjaroenkul, P., (2011). Job characteristics and Job Performance among Professional Nurses in the University Hospitals of People's Republic of China. *CMU. J. Nat. Sci*, 10(2), p. 171-180.

ΕΛΛΗΝΙΚΗ

ΑΔΕΔΥ, (2017). Αποστολή γνωμοδότησης του κ. Καζάκου για την απεργία – αποχή από την αξιολόγηση. [online] Διαθέσιμο στη: <http://adedy.gr/gnwmodotisiajiologisikazakou/> [Ανακτήθηκε 13 Δεκεμβρίου 2019]

Αλεξόπουλος, Α., (2005). *Η μεταρρύθμιση των πολιτικών του κράτους και ο ρόλος της δημόσιας διοίκησης*, Πρακτικά 1ου Συνεδρίου Διοικητικών Επιστημών με τίτλο *Διοικητική Θεωρία και Πράξη – Διοίκηση και Κοινωνία*, Αθήνα – Θεσσαλονίκη: Σάκκουλας.

Ανδριώτη, Δ., Αλτάνης, Π., Μεράκου, Κ., Σκίτσου, Α., Χαραλάμπους, Γ., Τσιάντου, Β., Κυριόπουλος, Γ., (2010). *Μπορεί το υπόδειγμα του Παγκόσμιου Οργανισμού Υγείας «ανταπόκριση των υπηρεσιών στις νέες ανάγκες» να εφαρμοστεί στη χώρα μας;*, τόμος 22, τεύχος 2, Αθήνα: Ελεγεία.

Ασπρέα, Γ., (1924). *Πολιτική ιστορία της Ελλάδας*. Αθήνα: Τυπογραφική, σ. 185-190

Ασπρίδης, Μ. Γ., (2013). *Εισαγωγή στην Πολιτική και Διοικητική Οργάνωση του Ελληνικού Κράτους*. Αθήνα: ΠΡΟΠΟΜΠΙΟΣ.

Βαξεβανίδου, Μ. & Ρεκλείτης, Π., (2012). *Management Ανθρωπίνων Πόρων*, Αθήνα: ΠΡΟΠΟΜΠΙΟΣ.

Γιαννουδάκη, Ε., (2018). *Η Αξιολόγηση ως σύγχρονο εργαλείο διοίκησης στον Δημόσιο Τομέα: Η περίπτωση του ελληνικού και του γαλλικού μοντέλου αξιολόγησης*. 20^ο Πανελλήνιο Συνέδριο Management Υπηρεσιών Υγείας: Η στρατηγική της Διά-κρισης, Αθήνα: Ελληνική Εταιρεία Management Υπηρεσιών Υγείας

Δημητριάδης, Ε. Δ., (2006). *Προγραμματισμός και Αξιολόγηση Ανθρώπινου Δυναμικού σε Ελληνικές Βιομηχανίες*. Πανεπιστήμιο Μακεδονίας οικονομικών και κοινωνικών επιστημών, Τμήμα εφαρμοσμένης πληροφορικής, Διδακτορική Διατριβή. Θεσσαλονίκη 2006

Δικαίος, Κ., Χλέτσος, Μ., (1999). *Πολιτική Υγείας / Κοινωνική Πολιτική*, Τόμος Β. Πάτρα: ΕΑΠ.

Δραμαλιώτη, Ε. & Μπαλαμπανίδης, Γ., (2015). *Συστήματα αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων στην Ελλάδα: συγκριτική επισκόπηση, βέλτιστες πρακτικές και προοπτικές*. Αθήνα: Διοικητικό Επιμελητήριο.

Ζαβλάνος, Μ. (1998). *Μάνατζμεντ*, Αθήνα: Εκδόσεις Ελλήν.

Ζευγαρίδης, Σ., Σταματιάδης, Γ., (1997). *Διοίκηση και Εποπτεία Προσωπικού*. Αθήνα: Interbooks

Ζαφειρόπουλος, Κ. (2005). *Πως γίνεται μία επιστημονική εργασία; Επιστημονική έρευνα και συγγραφή εργασιών*. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.

Η εποχή, (2017). Συνέντευξη με τον Γιώργο Πετρόπουλο, μέλος ΔΣ ΑΔΕΔΥ. [online] Διαθέσιμο στη: <http://epohi.gr/συνέντευξη-με-τον-γιώργο-πετρόπουλο-μ/> [Ανακτήθηκε 9 Νοεμβρίου 2019]

Η εφημερίδα, (2017). Η Γεροβασίλη καλεί δημοσίους υπαλλήλους και συνδικαλιστές στη συζήτηση για την αποχή από την αξιολόγηση. [online] Διαθέσιμο στη: <http://www.iefimerida.gr/news/359847/i-gerovasili-kalei-dimosioys-ypalliloys-kaisyndikalistes-na-symmetashoyn-stin>. [Ανακτήθηκε 3 Οκτωβρίου 2019]

Θεοδωράτος, Ε., (1993). *Ανθρώπινες σχέσεις στην εργασία*. Πάτρα: Σταμμούλης

- Θεοχαροπούλου-Κοντογιωργά, Δ., (1989). *Οι προαγωγές των Δημοσίων υπαλλήλων*, Θεσσαλονίκη: Σάκκουλα, σ. 87-90
- Θερίου, Ν., (2002). Παραγωγικότητα και απόδοση σε επίπεδο επιχείρησης. *Σπουδαί*, 52(3), σ. 132-155.
- Κανελλόπουλος,Χ.,(1979). *Αξιολόγηση Προσωπικού*. Αθήνα
- Κανελλόπουλος,Χ.,(1991).*Αποτελεσματική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Αθήνα.
- Κανελλόπουλος, Χ., (2002). *Διοίκηση Προσωπικού - Ανθρώπινου Δυναμικού: Θεωρία και Πράξη*. Αθήνα: Πανεπιστήμιο Πειραιά
- Κουτούζης, Μ., (1999). *Γενικές Αρχές Μάνατζμεντ*, Τόμος Α, Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, σ.172.
- Λεξικό της Κοινής Νεοελληνικής (1999), Θεσσαλονίκη, Ινστιτούτο νεοελληνικών σπουδών. Ίδρυμα Μανόλη Τριανταφυλλίδη. Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης
- Μαΐστρος, Π., (2009). *Τα τρία κύματα μεταρρυθμίσεων της δημόσιας διοίκησης στην Ελλάδα [1975-2015+]*. Αθήνα: Παπαζήση.
- Μακρυδημήτρη, Α., (1987). Αξιολόγηση της απόδοσης του προσωπικού. *Διοικητική Μεταρρύθμιση*, 29, σ. 42-43
- Μακρυδημήτρης, Α. & Πραβίτα Μ. Ηλ., (2012). *Διοικητική Επιστήμη Ι - Δημόσια Διοίκηση: Στοιχεία Διοικητικής Οργάνωσης*. 5η Έκδοση. Αθήνα – Θεσσαλονίκη: Σάκκουλα.
- Μαρκεζίνη, Σ., (1968). *Πολιτική Ιστορία της νεωτέρας Ελλάδος*. Αθήνα : Πάπυρος, σ. 198-211
- Μυλωνά, Β., (2015). *Σκέψεις και αντιλήψεις του υγειονομικού προσωπικού για την αποτελεσματική στελέχωση των Μονάδων Υγείας. Εμπειρική μελέτη*. Χαροκόπειο Πανεπιστήμιο, Σχολή Περιβάλλοντος , γεωγραφίας και εφαρμοσμένων οικονομικών, Τμήμα οικιακής οικονομίας και οικολογίας, Διδακτορική διατριβή, Αθήνα 2015
- Μπουραντάς, Δ., (2018). *Επιτυχημένος Ηγέτης και Μάνατζερ. Πρακτικές, Μέθοδοι, Εργαλεία για εξαιρετικά αποτελέσματα μέσω της ομάδας*. Αθήνα: Ψυχογιός. σ. 227-247

ΟΚΕ, (2016). *Γνώμη της ΟΚΕ επί του Σχεδίου Νόμου: "Εθνικό Μητρώο Επιτελικών Στελεχών Δημόσιας Διοίκησης, Βαθμολογική διάρθρωση θέσεων, συστήματα αξιολόγησης, προαγωγών και επιλογής προϊσταμένων - Διαφάνεια, Αξιοκρατία και Αποτελεσματικότητα της Δημόσιας Διοίκησης"*. Αθήνα: ΟΚΕ

Παπαλεξανδρή, Ν., Μπουραντάς, Δ., (2003), *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*, Αθήνα: Εκδόσεις Γ. Μπένου

Παπαλεξανδρή, Ν., (2008). *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*. Πάτρα: ΕΑΠ.

Παπάνης Ε & Ρόντος Κ., (2005), *Ψυχολογία- κοινωνιολογία της εργασίας και διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού*, Αθήνα: Εκδόσεις Ι. Σιδέρης

Παπαχατζή, Γ., (1983). *Σύστημα του ισχύοντος στην Ελλάδα Διοικητικού Δικαίου*. Αθήνα: Σάκκουλα, σ. 431-444

Πετρακάκου, Δ., (1935). *Κοινοβουλευτική Ιστορία της Ελλάδος*, Αθήνα: Αμαρυλίζ, σ. 285-290

Ραμματά, Μ., (2011). *Σύγχρονη ελληνική δημόσια διοίκηση – Ανάμεσα στη γραφειοκρατία και το μάνατζμεντ*. Αθήνα: Κριτική.

Ρωσσιδής, Ι., (2014). *Εφαρμογές του Επιχειρησιακού Μάνατζμεντ στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση*. Αθήνα: Αθ. Σταμούλης.

Σοφιανόπουλος, Σ., (2014). *Αξιολόγηση προσωπικού και υπηρεσιών: Από το ν.1943/1991 και το π.δ. 318/1992 έως την πρόσφατη μνημονιακή πραγματικότητα*. Τελική Εργασία. Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης – 22η Εκπαιδευτική Σειρά.

Σπανού, Κ., (2018). *Μεταρρυθμίσεις στη Δημόσια Διοίκηση στη διάρκεια της κρίσης: Επισκόπηση, Περιγραφή, Αποτίμηση*. Αθήνα: ΕΛΙΑΜΕΠ - Παρατηρητήριο στην Κρίση.

Σωτηρόπουλος, Δ., (1993). *Κρατική Γραφειοκρατία και πολιτικά κόμματα στη μεταπολιτευτική Ελλάδα: Μια σχέση ανισορροπίας*. *Ελληνική Επιθεώρηση Πολιτικής Επιστήμης*, 2, σ. 83-100.

Τάχου, Α., (1985). *Διοικητική Επιστήμη*, Θεσσαλονίκη: Σάκκουλα, σ. 82-86

- Τζεκίνης Χ., (1988). *Προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού*, Αθήνα: Γαλιλαίος.
- Το Βήμα, (2014), Συνέντευξη του προέδρου της ΑΔΕΔΥ Οδυσσέα Ντριβαλά. [online] Διαθέσιμο στη: <http://www.tovima.gr/politics/article/?aid=658526> [Ανακτήθηκε 17 Οκτωβρίου 2019]
- Το Βήμα, (2017). Γεροβασίλη: Δεν είναι αποδεκτό να μην αξιολογηθεί το Δημόσιο. [online] Διαθέσιμο στη: <http://www.tovima.gr/politics/article/?aid=911596> [Ανακτήθηκε 9 Νοεμβρίου 2019]
- Τσούτσου, Α., (1965). Αι υπηρεσιακά εκθέσεις των δημοσίων υπαλλήλων, *Διοίκηση και Δίκαιο*, 19, σ. 208-212
- Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης, (2017). «*Εθνική Στρατηγική για τη διοικητική μεταρρύθμιση 2017-2019. Δημόσιο 2020*». Αθήνα: Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης.
- Χυτήρης, Λ., (2001). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Αθήνα: Εκδόσεις Interbooks.
- Ψαράκης, Α. & Ρηγόπουλος, Δ., (2014). *Υποχρεωτικές ποσοστώσεις στη Δημόσια Διοίκηση: Σύστημα αξιολόγησης ή σύστημα επιβεβλημένης κατάταξης του προσωπικού*, [electronic print], <http://economia.gr/el/article/entry/1996> [έγινε πρόσβαση στις 05.01.2020].

ΕΓΓΡΑΦΑ ΚΡΑΤΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ

Περί Εισαγωγής Βιβλίων της Ποιότητας των Δημοσίων Υπηρετών.1833. ΦΕΚ 22/11/1833. Αθήνα: Εθνικό Τυπογραφείο

Περί κώδικος καταστάσεως των δημοσίων διοικητικών υπαλλήλων, περιλαμβάνει και τας διατάξεις των εκδοθέντων μέχρι της εκτυπώσεως των μεταγενέστερων τροποποιητικών ή συμπληρωματικών νόμων και Β.Δ.,1951. Ν.1811/1951. Υπαλληλικός Κώδιξ. Αθήνα: Εθνικό Τυπογραφείο

Οι περί Χωρίων (Διοικήσεις και Βελτίωσης) (Τροποποιητικοί).1969. Ν.240/1969. Αθήνα: Εθνικό Τυπογραφείο

Περί των τηρουμένων στοιχείων του προσωπικού των Δημοσίων Υπηρεσιών και Ν.Π.Δ.Δ. 1971. Ν1035/1971. Αθήνα: Εθνικό Τυπογραφείο

Περί ρυθμίσεως θεμάτων καταστάσεως των δημοσίων διοικητικών υπαλλήλων και υπαλλήλων Ν.Π.Δ.Δ. 1975. Ν.22/1975. Αθήνα: Εθνικό Τυπογραφείο

Τροποποίηση και συμπλήρωση Υπαλληλικών Διατάξεων. 1983. Ν.1400/1983. Αθήνα: Εθνικό Τυπογραφείο

Αξιολόγηση ουσιαστικών προσόντων του προσωπικού των Δημοσίων υπηρεσιών και Ν.Π.Δ.Δ. πλην των εκπαιδευτικών. 1984. Π.Δ. 581/1984. Αθήνα: Εθνικό Τυπογραφείο

Βαθμολογική Διάρθρωση των θέσεων του Δημοσίου, Νομικών Προσώπων Δημοσίου Δικαίου και των οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης και άλλες διατάξεις. 1986. Ν.1586/1986. Αθήνα: Εθνικό Τυπογραφείο

Εκσυγχρονισμός της οργάνωσης και λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης, αναβάθμιση του προσωπικού της και άλλες συναφείς διατάξεις. 1991. Νόμος 1943/1991. Αθήνα: Εθνικό Τυπογραφείο

Αξιολόγηση των ουσιαστικών προσόντων του προσωπικού των δημοσίων υπηρεσιών – πλην των εκπαιδευτικών λειτουργών πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης – και των ν.π.δ.δ. 1992. Π.Δ. 318/1992. Αθήνα: Εθνικό Τυπογραφείο

Κύρωση του κώδικα κατάστασης Δημοσίων Πολιτικών Διοικητικών Υπαλλήλων και Υπαλλήλων Ν.Π.Δ.Δ. και άλλες διατάξεις. 1999. Ν.2683/1999. Αθήνα: Εθνικό Τυπογραφείο

Καθιέρωση συστήματος διοίκησης με στόχους, μέτρηση της αποδοτικότητας και άλλες διατάξεις. 2004. Ν.3230/2004. Αθήνα: Εθνικό Τυπογραφείο

Κύρωση του Κώδικα Κατάστασης Δημοσίων Πολιτικών Διοικητικών Υπαλλήλων και Υπαλλήλων Ν.Π.Δ.Δ. 2007. 3528/2007. Αθήνα: Εθνικό Τυπογραφείο

Σύστημα αξιολόγησης των υπαλλήλων και των οργανικών μονάδων του Κράτους, των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης (Ο.Τ.Α.) πρώτου και δεύτερου βαθμού και άλλων φορέων του Δημοσίου Τομέα. 2010 Σχέδιο Π.Δ. Αθήνα: Υπουργείο Εσωτερικών

Συνταξιοδοτικές ρυθμίσεις, ενιαίο μισθολόγιο - βαθμολόγιο, εργασιακή εφεδρεία και άλλες διατάξεις εφαρμογής του μεσοπρόθεσμου πλαισίου δημοσιονομικής στρατηγικής 2012-2015. 2011. Ν.4024/2011. Αθήνα: Εθνικό Τυπογραφείο

Συνταξιοδοτικές διατάξεις – Κύρωση του Σχεδίου Σύμβασης Οικονομικής Ενίσχυσης από τον Ευρωπαϊκό Μηχανισμό Σταθερότητας και ρυθμίσεις για την υλοποίηση της Συμφωνίας Χρηματοδότησης. 2015. Ν.4336/2015. Αθήνα: Εθνικό Τυπογραφείο

Διαχείριση των μη εξυπηρετούμενων δανείων, μισθολογικές ρυθμίσεις και άλλες επείγουσες διατάξεις εφαρμογής της συμφωνίας δημοσιονομικών στόχων και διαρθρωτικών μεταρρυθμίσεων. 2015. Ν.4354/2015. Αθήνα: Εθνικό Τυπογραφείο

Εθνικό Μητρώο Επιτελικών Στελεχών Δημόσιας Διοίκησης, βαθμολογική διάρθρωση θέσεων, συστήματα αξιολόγησης, προαγωγών και επιλογής προϊσταμένων (διαφάνεια – αξιοκρατία και αποτελεσματικότητα της Δημόσιας Διοίκησης) και άλλες διατάξεις. 2016 ΝΟΜΟΣ 4369/2016: Αθήνα: Εθνικό Τυπογραφείο

Ενιαίο Σύστημα Κινητικότητας στη Δημόσια Διοίκηση και την Τοπική Αυτοδιοίκηση, υποχρεώσεις των προσώπων που διορίζονται στις θέσεις των άρθρων 6 και 8 του Ν. 4369/2016, ασυμβίβαστα και πρόληψη των περιπτώσεων σύγκρουσης συμφερόντων και λοιπές διατάξεις. 2016. Ν.4440/2016. Αθήνα: Εθνικό Τυπογραφείο

Καθορισμός της μορφής και του περιεχομένου των Εντύπων Έκθεσης Αξιολόγησης σύμφωνα με τις διατάξεις του ν. 4369/2016. 2016 Υ.Α. ΔΙΔΑΔ/Φ.32.14/750/οικ.32768. Αθήνα: Εθνικό Τυπογραφείο

Ευρωπαϊκή εντολή έρευνας στις ποινικές υποθέσεις - Εναρμόνιση της νομοθεσίας με την Οδηγία 2014/41/ΕΕ και άλλες διατάξεις. 2017. Ν.4489/2017. Αθήνα: Εθνικό Τυπογραφείο

Αξιολόγηση προσωπικού για το έτος 2017.15-3-2018 - ΑΔΑ: 78Ξ2465ΧΘΨ- ΓΤ6. Αθήνα. Ηλεκτρονική διεύθυνση του Υπουργείου Εσωτερικών. www.ypes.gr

Τροποποίηση διατάξεων του ν.4369/2016 για την ηλεκτρονική διεξαγωγή της αξιολόγησης προσωπικού. 15-4-2018. - ΑΔΑ:Ψ37Ρ465ΧΘΨ-ΦΚΒ Αθήνα. Ηλεκτρονική διεύθυνση του Υπουργείου Εσωτερικών. www.ypes.gr

Ηλεκτρονική εφαρμογή για την αξιολόγηση προσωπικού. 25-4-2018. - ΑΔΑ:6ΨΩΛ465ΧΘΨ-3Ο1 Αθήνα. Ηλεκτρονική διεύθυνση του Υπουργείου Εσωτερικών. www.ypes.gr

Διαρθρωτικά μέτρα για την πρόσβαση στο λιγνίτη και το περαιτέρω άνοιγμα της χονδρεμπορικής αγοράς ηλεκτρισμού και άλλες διατάξεις.2018(27-4-2018). Ν.4533/2018. Αθήνα: Εθνικό Τυπογραφείο

Ηλεκτρονική αξιολόγηση.2018. Ν. 4533/2018: Αρ. 9. Αθήνα: Εθνικό Τυπογραφείο

Τροποποίηση της ΔΑΠΔΕΠ/Φ.2/35/οικ.18485/22-5-2018, ΦΕΚ 1882/Β/24-5-2018 Υπουργικής Απόφασης με θέμα «Καθορισμός του χρονικού διαστήματος διενέργειας της αξιολόγησης για την αξιολογική περίοδο του έτους 2017 και των επιμέρους φάσεων αυτής. Καθορισμός της μορφής και του περιεχομένου του ανώνυμου ερωτηματολογίου αξιολόγησης των προϊσταμένων από τους υφισταμένους».2018. Υ.Α. ΔΑΠΔΕΠ/Φ.2/40/οικ.21465. Αθήνα: Εθνικό Τυπογραφείο

Καθορισμός του χρονικού διαστήματος διενέργειας της αξιολόγησης για την αξιολογική περίοδο του έτους 2017 και των επιμέρους φάσεων αυτής. Καθορισμός της μορφής και του περιεχομένου του ανώνυμου ερωτηματολογίου αξιολόγησης των προϊσταμένων από τους υφισταμένους.2018(24-5-2018).Υ.Α.ΔΑΠΔΕΠ/Φ.2 /35/οικ.18485. Αθήνα: Εθνικό Τυπογραφείο

Χρονικό διάστημα και επιμέρους φάσεις διενέργειας της αξιολόγησης για την αξιολογική περίοδο του έτους 2017 . 24-5-2018.ΑΔΑ: 6ΜΦ5465ΧΘΨ-ΗΑΦ Αθήνα. Ηλεκτρονική διεύθυνση του Υπουργείου Εσωτερικών. www.ypes.gr

Καταχώριση στοιχείων από αξιολογούμενους, υποβολή της έκθεσης στους αξιολογητές και καταχώριση στοιχείων αξιολογητών για την αξιολογική περίοδο του έτους 2017.4-6-2018. - ΑΔΑ: 7ΘΔ1465ΧΘΨ-ΚΑΧ. Αθήνα. Ηλεκτρονική διεύθυνση του Υπουργείου Εσωτερικών. www.ypes.gr

Εγκύκλιος, 19 Ιουνίου 2018, ΘΕΜΑ: Συμπλήρωση της έκθεσης αξιολόγησης από τους αξιολογητές Α' και υποβολή της έκθεσης στους αξιολογητές Β' για την αξιολογική περίοδο του έτους 2017 19-6-2018- ΑΔΑ: 6104465ΧΘΨ-ΟΣΚ. Αθήνα. Ηλεκτρονική διεύθυνση του Υπουργείου Εσωτερικών. www.ypes.gr

Ολοκλήρωση της ηλεκτρονικής υποβολής των εκθέσεων αξιολόγησης για την αξιολογική περίοδο του έτους 2017.24-7-2018. - ΑΔΑ: 78ΔΡ465ΧΘΨ-ΜΡΒ. Αθήνα. Ηλεκτρονική διεύθυνση του Υπουργείου Εσωτερικών. www.ypes.gr

Ολοκλήρωση της διαδικασίας αξιολόγησης για την αξιολογική περίοδο του έτους 2017. 22-10-2018 - ΑΔΑ: ΩΥ34465ΧΘΨ-ΕΩ4. Αθήνα. Ηλεκτρονική διεύθυνση του Υπουργείου Εσωτερικών. www.ypes.gr

Τροποποιήσεις Διατάξεων του Ν. 4369/2016.2019. Ν. 4590/2019: Αρ. 43.Αθήνα: Εθνικό Τυπογραφείο

Εφαρμογή των διατάξεων του ν. 4590/2019 (Α' 17) για την αξιολόγηση προσωπικού του δημοσίου τομέα και χρονικά διαστήματα διενέργειας της αξιολόγησης για την αξιολογική περίοδο του έτους 2018. 12-3-2019 - ΑΔΑ: 9ΠΔΓ465ΧΘΨ-Ι6Χ. Αθήνα. Ηλεκτρονική διεύθυνση του Υπουργείου Εσωτερικών. www.ypes.gr

Παράταση για τους αξιολογούμενους της προθεσμίας υποβολής της έκθεσης αξιολόγησης για την αξιολογική περίοδο του έτους 2018.2-5-2019- ΑΔΑ: ΨΗΥΠ465ΧΘΨ-ΤΗΘ. Αθήνα. Ηλεκτρονική διεύθυνση του Υπουργείου Εσωτερικών. www.ypes.gr

Ολοκλήρωση της διαδικασίας αξιολόγησης για την αξιολογική περίοδο του έτους 2018 και γνωστοποίηση των οριστικών βαθμολογιών για τις ηλεκτρονικές εκθέσεις αξιολόγησης μετά από την εξέτασή τους από την Ειδική Επιτροπή Αξιολόγησης για την αξιολογική περίοδο του έτους 2017. 2-10-2019- ΑΔΑ: 9053465ΧΘΨ-2ΒΕ. Αθήνα. Ηλεκτρονική διεύθυνση του Υπουργείου Εσωτερικών. www.ypes.gr

ΔΕΛΤΙΑ ΤΥΠΟΥ

Ε.Ε.ΑΔΕΔΥ. (2014). Δελτίο Τύπου 12-9-2014. ΑΔΕΔΥ.

Ε.Ε.ΑΔΕΔΥ. (2014). Δελτίο Τύπου 6-8-2014.

Ε.Ε.ΑΔΕΔΥ. (2014). Δελτίο Τύπου 7-8-2014. ΑΔΕΔΥ.

Ε.Ε.ΑΔΕΔΥ. (2014). Δελτίο Τύπου 7-9-2014. ΑΔΕΔΥ.

Ε.Ε.ΑΔΕΔΥ. (2017). Ανακοίνωση της Ε.Ε. 8-6-2017. ΑΔΕΔΥ.

Ε.Ε.ΑΔΕΔΥ. (2017). Δελτίο Τύπου 23-5-2017. ΑΔΕΔΥ.

Δελτίο Τύπου Υπουργού Διοικητικής Μεταρρύθμισης 19.11.2017

<http://www.minadmin.gov.gr/wp-content/uploads/DT-Minadmin-20171119-SynteyxiGerovasiliKyritsiSiayosAsfalistikogr.pdf>

ΔΙΚΤΥΑΚΟΙ ΙΣΤΟΤΟΠΟΙ

<http://apografi.gov.gr/evaluation.html>.

Public Employment – Italy., 2010, Eurostat [Online] Available at:
http://ec.europa.eu/eurostat/statisticsexplained/index.php/Public_employment_-_Italy#Merit_-_System

Παράρτημα Α

Name of employer

Performance appraisal and development review form
(including the KSF)

Your name:

Your role:

Appraiser's name:

Date of review:

Date of next pay gateway:

Employer's mission, goals and values:

Appraisals and KSF made simple – a practical guide The NHS Staff Council

Preparation

Think about the past year and consider the questions below before the annual performance appraisal and development review meeting. You may find it helpful to make notes and take these to the meeting. Also review the job description, person specification and KSF post outline and check that they are complete and up to date.

Appraisee preparation	Appraiser preparation
1. Have I achieved my objectives this year? What have I done particularly well? What examples of my work demonstrate this?	1. Has the appraisee achieved their annual objectives? What has the appraisee done particularly well? What examples of their work demonstrate this?
2. What have I done that has been less successful or enjoyable this year and why? What examples of my work demonstrate this?	2. What has the appraisee done that has been less successful this year and why? What examples of their work demonstrate this?
3. How am I performing against the most relevant KSF core dimensions and other key skill and knowledge requirements? What work examples show progress in my skills and development?	3. How is the appraisee performing against the most relevant KSF core dimensions and other key skill and knowledge requirements? What work examples show progress in their skills and development?
4. What are likely to be my main personal objectives over the next year?	4. What should be the main personal objectives for the appraisee over the next year?
5. What are the main skill and knowledge development needs that I have? How could I fill my development gaps/learning needs?	5. What significant development needs does the appraisee have? How could their development gaps/learning needs best be filled?

Appraisals and KSF made simple – a practical guide

The NHS Staff Council

Section 1 – Review of past year's objectives

Before the meeting, please list the objectives agreed last year. During the meeting, discuss the outcomes and levels of achievement since then.

Objectives over the last year	Briefly describe how well the objective has been achieved, referring to actual examples and actions where possible. If the objective has not been achieved, why?

Appraisals and KSF made simple – a practical guide

The NHS Staff Council

2 – Objectives for next year

This section should be discussed during the appraisal.

What should the person's objectives be for next year? Take account of the organisation, departmental and the relevant team objectives. Objectives should be **SMART** (specific, measurable, agreed, realistic and time-bound).

Objectives	Expected outcome/measure of achievement	Timescale (by when)	Any support/action by manager or others

Appraisals and KSF made simple – a practical guide

The NHS Staff Council

Section 3 – Personal development review and plan

This section should be discussed during the appraisal. Focus on the key knowledge and skill requirements to achieve the objectives. You should not need to discuss each dimension every year but focus on the most important, where development is required. You may need to refer to other skill and knowledge requirements apart from the KSF. Keep a record of examples of application of required skills and knowledge throughout the year and refer to them during the review discussion. Regular discussion should mean that it is no need to provide written evidence against all the knowledge and skill requirements.

NHS KSF core dimensions required	Review of progress during the past year, including examples of achievement of required levels of skills and knowledge	Required level of skill/ knowledge achieved? Yes/No	Personal development plan/actions to address development needs over the next 12 months	Priority *
<p>1 Communication level required (please circle)</p> <p>1 2 3 4</p> <p>Communication has many forms and is a two-way process. It involves identifying what others are communicating as well as communicating yourself and the development of effective relationships.</p>				
<p>2 Personal and people development level required (please circle)</p> <p>1 2 3 4</p> <p>This dimension is about developing yourself and contributing to the development of others through both formal structured and informal ad hoc methods.</p>				
<p>3 Health, safety and security level required (please circle)</p> <p>1 2 3 4</p> <p>This dimension focuses on maintaining the health, safety and security of everyone in the organisation and anyone who comes into contact with it. It includes tasks that are undertaken as a routine part of work, such as moving or handling.</p>				

Appraisals and KSF made simple – a practical guide

The NHS Staff Council

NHS KSF core dimensions required	Review of progress during the past year, including examples of achievement of required levels of skills and knowledge	Required level of skill/knowledge achieved? Yes/No	Personal development plan/actions to address development needs over the next 12 months	Priority *
<p>4 Service improvement level required (circle) 1 2 3 4</p> <p>This dimension is about improving services in the interests of the users of those services and the public as a whole. The services might be services for the public (patients, clients and carers) or be services that support the smooth running of the organisation (such as finance, estates). The services might be single or multi-agency and uni or multi-professional.</p>				
<p>5 Quality level required (circle) 1 2 3 4</p> <p>This dimension relates to maintaining high quality in all areas of work and practice, including the important aspects of effective team working. Quality can be supported using a range of different approaches including: codes of conduct and practice, evidence-based practice, guidelines, legislation, protocols, procedures, policies, standards and systems.</p>				
<p>6 Equality and diversity level required (circle) 1 2 3 4</p> <p>It is the responsibility of every person to act in ways that support equality and diversity. Equality and diversity is related to the actions and responsibilities of everyone – users of services including patients, clients and carers; work colleagues; employees, people in other organisations; the public in general.</p>				

NHS KSF specific dimensions and any other skills and knowledge required	Review of progress during the past year, including examples of achievement of required levels of skills and knowledge	Required level of skill/knowledge achieved? Yes/No	Personal development plan/actions to address development needs over the next 12 months	Priority *
<p>Specific dimensions – list and specify level required (please circle)</p> <p>Dimension:</p> <p>1 2 3 4</p>				
<p>Any other key skills and knowledge requirements</p>				

* **Mandatory** – means that you are required to have this skill/knowledge by law for the job you do. **Job requirement** means that it is a requirement of your role that you have this skill/knowledge. **Personal requirement** means that you would like to develop this skill/knowledge to aim for a future role or for your personal satisfaction.

Statutory/mandatory training	Required? Yes/No	Requirement met? Yes/No	Plan/actions to address any unmet requirement over next 12 months
List (to be added)			

Performance appraisal and development review Interim review form

Progress against objectives. Discuss with your manager how you are getting on in the achievement of your objectives. Has anything changed, such as priorities or workload, that means your objectives need to be revised? If so, come prepared to discuss this.

Appraisee's comments:

Appraiser's comments:

If objectives changed, please note:

How are you developing? Discuss with your manager how you are getting on in meeting your development needs for your role. Is anything hindering or preventing your development needs, as outlined in your development review? If so, come prepared to discuss this.

Appraisee's comments:

Appraiser's comments:

If specific development action required, please note:

Section 4 – Summary of performance and development

Appraiser's summary comments on performance and development over the past year.
Appraisee's summary comments on performance and development over the past year.

Achievement of objectives*			Levels of skill and knowledge*		
Not met all requirements/ objectives	Met all the requirements/ objectives	Exceeded the requirements/ objectives	Below/developing the required levels of knowledge and skills for this post	At the required levels of knowledge and skills for this post	Beyond the required levels of knowledge and skills for this post
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

* Tick the appropriate box

Signed (appraiser) _____ Date _____

Signed (appraisee) _____ Date _____

Team performance appraisal and development review form

Name of team:
Individuals within team:
Appraiser's name:
Date of review:

Review of past year's objectives:
Objectives for next year:

Development review and plan
How has the team developed over the past year?
Are there any areas where individually or collectively, gaps in skills and knowledge have impeded the performance of the team?
What individual or group development would help to achieve the performance objectives set for next year?
Overall summary of performance
Signed (appraiser)
Signed (team members)

Παράρτημα Β



ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ
ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΩΝ ΑΠΟ ΤΟΥΣ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΥΣ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ/ΦΟΡΕΑΣ.....
ΓΕΝΙΚΗ/ΕΙΔΙΚΗ ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑ/ Ν.Π.Δ.Δ.....
ΓΕΝΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ.....
ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ.....
ΤΜΗΜΑ.....

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΩΝ ΑΠΟ ΤΟΥΣ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΥΣ

Χρονική Περίοδος: (ακριβές χρονικό διάστημα)

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΜΕΝΟΥ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΥ (συμπληρώνεται από την Υπηρεσία)

Όνοματεπώνυμο/Πατρώνυμο:	
Κατηγορία/Κλάδος/Βαθμός: (για μόνιμο υπάλληλο)	
Εκπαιδευτική βαθμίδα/Ειδικότητα/Βαθμός: (για ιδιωτικού δικαίου υπάλληλο)	
Θέση ευθύνης:	

ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΩΝ (συμπληρώνεται από τον υφιστάμενο)

ΚΡΙΤΗΡΙΑ :	ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ (0-100)* :
α) Ικανότητα διοίκησης και διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού	
β) Ικανότητα αποτελεσματικής καθοδήγησης των υφισταμένων, υπηρεσιακές σχέσεις και συμπεριφορά	
γ) Ικανότητα διαχείρισης κρίσεων	
δ) Ανάλυση ευθύνης	
ε) Δεκτικότητα στην εισαγωγή νέων μεθόδων και νέων τεχνολογιών	

- 90-100 : Άριστος
- 75-89 : Πολύ επαρκής
- 60-74 : Επαρκής
- 50-59 : Μερικώς επαρκής
- 40-49 : Μέτριος
- 25-39 : Ανεπαρκής
- 0-24 : Ακατάλληλος

Σημείωση:

- Ο Προϊστάμενος Τμήματος αξιολογείται από τους υφισταμένους, εφόσον αυτοί είναι τουλάχιστον τρεις (3).
- Ο Προϊστάμενος Διεύθυνσης αξιολογείται από τους προϊσταμένους Τμημάτων, και εφόσον αυτοί δεν είναι τουλάχιστον τρεις (3), από το σύνολο των υπαλλήλων της Διεύθυνσης.
- Ο Προϊστάμενος Γενικής Διεύθυνσης αξιολογείται από τους Προϊσταμένους επιπέδου Διεύθυνσης και Τμήματος της Γενικής Διεύθυνσης.



ΕΝΤΥΠΟ Α΄
(Προϊσταμένων οργανικών μονάδων)

Αριθ. πρωτ.:

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ/ΦΟΡΕΑΣ.....
ΓΕΝΙΚΗ/ΕΙΔΙΚΗ ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑ/ Ν.Π.Δ.Δ.....
ΓΕΝΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ.....
ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ.....
ΤΜΗΜΑ.....

ΕΚΘΕΣΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Χρονική Περίοδος..... (ακριβές χρονικό διάστημα)

1. ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΜΕΝΟΥ (Συμπληρώνεται από τον αξιολογούμενο)

Όνοματεπώνυμο/Πατρώνυμο:	
Κατηγορία/ Κλάδος/Βαθμός: (για μόνιμο υπάλληλο)	
Εκπαιδευτική βαθμίδα/Ειδικότητα/Βαθμός: (για Ιδιωτικού δικαίου υπάλληλο)	
Θέση ευθύνης:	

2. ΠΤΑΛΟΙ ΣΠΟΥΔΩΝ - ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ (Συμπληρώνεται από τον αξιολογούμενο)

α) ΠΤΑΛΟΙ ΣΠΟΥΔΩΝ:

.....
.....
.....

β) ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ κατά το έτος αξιολόγησης:

.....
.....
.....

3. ΣΥΝΟΠΤΙΚΗ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΟΥ ΕΡΓΟΥ που επιτελέσθηκε από την οργανική μονάδα:

.....
.....
.....
.....

4. ΣΥΝΟΠΤΙΚΗ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΟΥ ΕΡΓΟΥ που επιτελέσθηκε από τον

αξιολογούμενο:

.....
.....
.....
.....

Όνοματεπώνυμο & Υπογραφή Αξιολογούμενου:		Ημερομηνία:
---	--	-------------

5. ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ¹ (συμπληρώνονται από τους αξιολογητές)		ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ Α' Αξιολογητή (0-100)	ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ Β' Αξιολογητή (0-100)
Α. ΓΝΩΣΗ ΤΟΥ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟΥ, ΑΝΤΙΛΗΨΗ, ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝ ΚΑΙ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑ			
α) Επαγγελματική επάρκεια:			
Αξιολογείται η γνώση του αντικειμένου της δημόσιας διοίκησης, η ικανότητα οργάνωσης του ατομικού και συλλογικού φόρτου εργασίας, η ευθυκρίσια			
β) Αντίληψη και ικανότητα λύσης προβλημάτων:			
Αξιολογείται η ορθή σύλληψη των προβλημάτων, η ικανότητα αντίληψης σύνθετων καταστάσεων και η θέση προτεραιοτήτων, η πρόβλεψη και έγκαιρη αντιμετώπιση συνεπειών και η ορθή διαχείριση κρίσεων			
γ) Πρωτοβουλία – Καινοτομίες:			
Αξιολογείται η ανάπτυξη δημιουργικών και πρακτικών λύσεων, η δυνατότητα για συνεχή βελτίωση της απόδοσης και δημιουργικότητας και η εισαγωγή και αποδοχή καινοτόμων μεθόδων			
Β. ΥΠΗΡΕΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ			
δ) Συμπεριφορά προς πολίτες. Εξυπηρέτηση του κοινού ² .			
ε) Επικοινωνία και συνεργασία με τους προϊστάμενους.		Αξιολογείται η ικανότητα ακριβούς και σαφούς επικοινωνίας, προφορικής και γραπτής, η ικανότητα διαπραγμάτευσης αλλά και αντίληψη των προβλημάτων επικοινωνίας, η επίδειξη σεβασμού στη διαφορετικότητα	
στ) Επικοινωνία και συνεργασία με τους υφισταμένους.			
Γ. ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ			
ζ) Ικανότητα να προγραμματίζει, οργανώνει, συντονίζει και ελέγχει τις εργασίες της μονάδας του:			
Αξιολογείται η ηγετική ικανότητα, ιδίως ως προς την προετοιμασία μελλοντικών στελεχών και την κατανομή έργου στο προσωπικό ευθύνης τους			
η) Ικανότητα να καθοδηγεί, ενημερώνει, παρακινεί τους υπαλλήλους, να αναπτύσσει τις επαγγελματικές και προσωπικές ικανότητες και δεξιότητες τους, να παρέχει κίνητρα συνεχούς επιμόρφωσης, να δίνει παραδείγματα εξωστρεφούς παρουσίας σε συνέδρια, ημερίδες και διεθνείς διοργανώσεις			
θ) Ικανότητα αντικειμενικής και αμερόληπτης αξιολόγησης			
ι) Ικανότητα λήψης αποτελεσματικών αποφάσεων, ιδίως σε συνθήκες κρίσης			
Δ. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ			
ια) Βαθμός επίτευξης των στόχων της ατομικής του στοχοθεσίας³			
ΣΤΟΙΧΕΙΑ Α' ΑΞΙΟΛΟΓΗΤΗ		ΣΤΟΙΧΕΙΑ Β' ΑΞΙΟΛΟΓΗΤΗ	
ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ:		ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ:	
ΙΔΙΟΤΗΤΑ:		ΙΔΙΟΤΗΤΑ:	
ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ:		ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ:	
ΥΠΟΓΡΑΦΗ:		ΥΠΟΓΡΑΦΗ:	

¹ Αξιολογείται κάθε επιμέρους κριτήριο από κάθε αξιολογητή με έναν **αριθμικό** βαθμό

² Στο κριτήριο αυτό αξιολογούνται οι παραστάσεις, των οποίων οι οργανικές μονάδες έρχονται σε επικοινωνία με το κοινό

³ Κατά τη βαθμολόγηση του κριτηρίου αυτού απαιτείται πάντα παράθεση ειδικής αξιολόγησης

Ημερομηνία:

8. ΓΝΩΣΤΟΠΟΙΗΣΗ ΕΚΘΕΣΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ	
Ο Αξιολογούμενος (ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ)	έλαβα πλήρη γνώση της έκθεσης αξιολόγησης
Ο Αξιολογούμενος (ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ)	έλαβα αντίγραφο της έκθεσης αξιολόγησης
ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ:	ΥΠΟΓΡΑΦΗ ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΜΕΝΟΥ:

i Για βαθμολογία κάθε επιμέρους κριτηρίου με βαθμό 90 και πάνω ή μικρότερη του 60 απαιτείται από κάθε αξιολογητή η παράθεση ειδικής αιτιολογίας, η οποία θα βασίζεται σε πραγματικά περιστατικά και αντικειμενικά στοιχεία. **Το κριτήριο με βαθμολογείται ανάλογα με το βαθμό ανταπόκρισης του προϊσταμένου στην ατομική στοχοθεσία του, βάσει ειδικής πάντοτε αιτιολογίας**

ii Αν η απόκλιση μεταξύ των δύο (2) αξιολογητών υπερβαίνει τις είκοσι τέσσερις (24) εκατοστιαίες μονάδες, αρμόδια για τη βαθμολόγηση είναι η Ειδική Επιτροπή Αξιολόγησης, στην οποία παραπέμπεται υποχρεωτικά η σχετική έκθεση αξιολόγησης.

iii Ο αξιολογούμενος υπάλληλος έχει δικαίωμα να ασκήσει ένσταση ενώπιον της ΕΕΑ, αν ο Μέσος Όρος βαθμολογίας της Έκθεσης είναι μικρότερος του εβδομήντα πέντε (75) ή εφόσον λάβει σε επιμέρους κριτήριο βαθμολογία μικρότερη του 60.

iv Η Ειδική Επιτροπή Αξιολόγησης δύναται είτε να οριστικοποιήσει είτε να διορθώσει τη βαθμολογία της έκθεσης αξιολόγησης με παράθεση πλήρους αιτιολογίας.



ΕΝΤΥΠΟ Β'
(Υπαλλήλων κατηγορίας/εκπαιδευτικής
βαθμίδας ΠΕ,ΤΕ, ΔΕ, ΥΕ)

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ/ΦΟΡΕΑΣ.....
ΓΕΝΙΚΗ/ΕΙΔΙΚΗ ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑ/Ν.Π.Δ.Δ.....
ΓΕΝΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ.....
ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ.....
ΤΜΗΜΑ.....

Αριθ. πρωτ.:

ΕΚΘΕΣΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Χρονική Περίοδος.....(ακριβές χρονικό διάστημα)

1. ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΜΕΝΟΥ (Συμπληρώνεται από τον αξιολογούμενο)

Όνοματεπώνυμο/Πατρώνυμο:	
Κατηγορία/ Κλάδος/Βαθμός: (για μόνιμο υπάλληλο)	
Εκπαιδευτική βαθμίδα/Ειδικότητα/Βαθμός: (για Ιδιωτικού δικαίου υπάλληλο)	

2. ΤΙΤΛΟΙ ΣΠΟΥΔΩΝ - ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ (Συμπληρώνεται από τον αξιολογούμενο)

α) ΤΙΤΛΟΙ ΣΠΟΥΔΩΝ:

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

β) ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ κατά το έτος αξιολόγησης:

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

3. ΣΥΝΟΠΤΙΚΗ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΟΥ ΕΡΓΟΥ που επιτελέστηκε από την οργανική

μονάδα:.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

4. ΣΥΝΟΠΤΙΚΗ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΟΥ ΕΡΓΟΥ που επιτελέστηκε από τον αξιολογούμενο:

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

Όνοματεπώνυμο & Υπογραφή Αξιολογούμενου:		Ημερομηνία:
5. ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ² (συμπληρώνονται από τους αξιολογητές)		ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ Α' Αξιολογητή (0-100)
		ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ Β' Αξιολογητή (0-100)
A. ΓΝΩΣΗ ΤΟΥ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟΥ, ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝ ΚΑΙ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑ		
α) Διοικητική ικανότητα, επαγγελματική επάρκεια, δυνατότητα εφαρμογής των γνώσεων και της εμπειρίας κατά την εκτέλεση των καθηκόντων του υπαλλήλου		
β) Ολοκληρωμένη γνώση του διοικητικού έργου του φορέα (Υπουργείου, αυτοτελούς δημόσιας υπηρεσίας ή Ν.Π.Δ.Δ.)		
γ) Επίδειξη ενδιαφέροντος, ανάπτυξη δεξιοτήτων και αφοσίωση κατά την εκτέλεση των υπηρεσιακών καθηκόντων		
δ) Πρωτοβουλία, καινοτομίες, ιεράρχηση προτεραιοτήτων, συντονισμός και προγραμματισμός του έργου		
ε) Εκπόνηση σχετικών μελετών, άρθρων ή προτάσεων και βράβευση τέτοιων εργασιών ³		
στ) Ανάληψη ευθυνών και ικανότητα άσκησης πολλαπλών καθηκόντων συναφών προς τη φύση της υπηρεσίας. Ιεράρχηση προτεραιοτήτων, συντονισμός και προγραμματισμός του έργου		
B. ΥΠΗΡΕΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ		
ζ) Επικοινωνία και άριστη συνεργασία με <u>συνυπηρετούμετες</u> στην ίδια ή άλλη υπηρεσιακή μονάδα υπαλλήλου		
η) Συμπεριφορά προς τους πολίτες, καθώς και άμεση εξυπηρέτηση των αναγκών τους ⁴		
Γ. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ		
θ) Ποσοτική και ποιοτική εργασιακή απόδοση (ιδίως: διαχείριση κρίσεων, αναβάθμιση εργασιακού περιβάλλοντος, προστιθέμενη αξία διοικητικού έργου)		
ι) Βαθμός επίτευξης των στόχων της ατομικής στοχοθεσίας και συμμετοχής στη στοχοθεσία του Τμήματος ⁴		
ΣΤΟΙΧΕΙΑ Α' ΑΞΙΟΛΟΓΗΤΗ	ΣΤΟΙΧΕΙΑ Β' ΑΞΙΟΛΟΓΗΤΗ	
ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ:	ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ:	
ΙΔΙΟΤΗΤΑ:	ΙΔΙΟΤΗΤΑ:	
ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ:	ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ:	
ΥΠΟΓΡΑΦΗ:	ΥΠΟΓΡΑΦΗ:	

² Βαθμολογείται κάθε επιμέρους κριτήριο από κάθε αξιολογητή με έναν ακέραιο βαθμό

³ Το κριτήριο αυτό βαθμολογείται μόνο εφόσον υπάρχουν βραβεύσεις ή τα σχετικά άρθρα, μελέτες ή προτάσεις αξιοποιήθηκαν από τη Δημόσια Διοίκηση, άλλως δεν λαμβάνεται υπόψη κατά την εξαγωγή του μέσου όρου.

⁴ Στο κριτήριο αυτό αξιολογούνται μόνο οι υπάλληλοι που λόγω των αρμοδιοτήτων τους έρχονται σε επικοινωνία με το κοινό

⁵ Κατά τη βαθμολόγηση του κριτηρίου αυτού απαιτείται πάντοτε ειδική και τεκμηριωμένη αιτιολογία. Απαιτείται προ της βαθμολογίας η σύγκληση της Ολομέλειας του Τμήματος για τη συλλογική αξιολόγηση και την ατομική αυτοαξιολόγηση κάθε υπαλλήλου.

8. ΓΝΩΣΤΟΠΟΙΗΣΗ ΕΚΘΕΣΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ	
Ο Αξιολογούμενος (ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ) έλαβα πλήρη γνώση της έκθεσης αξιολόγησης	
Ο Αξιολογούμενος (ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ) έλαβα αντίγραφο της έκθεσης αξιολόγησης	
ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ:	ΥΠΟΓΡΑΦΗ ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΜΕΝΟΥ:

⚠ Για βαθμολογία κάθε επιμέρους κριτηρίου με βαθμό 90 και πάνω ή μικρότερη του 60 απαιτείται από κάθε αξιολογητή η παράθεση ειδικής αιτιολογίας, η οποία θα βασίζεται σε πραγματικά περιστατικά και αντικειμενικά στοιχεία. Το κριτήριο **ισχ'** βαθμολογείται ανάλογα με το βαθμό ανταπόκρισης του προϊσταμένου στην ατομική στοχοθεσία του, βάσει ειδικής πάντοτε αιτιολογίας

⚠ Αν η απόκλιση μεταξύ των δύο (2) αξιολογητών υπερβαίνει τις είκοσι τέσσερις (24) εκατοστιαίες μονάδες, αρμόδια για τη βαθμολόγηση είναι η Ειδική Επιτροπή Αξιολόγησης, στην οποία παραπέμπεται υποχρεωτικά η σχετική έκθεση αξιολόγησης.

⚠ Ο αξιολογούμενος υπάλληλος έχει δικαίωμα να ασκήσει ένσταση ενώπιον της ΕΕΑ, αν ο Μέσος Όρος βαθμολογίας της Έκθεσης είναι μικρότερος του εβδομήντα πέντε (75) ή εφόσον λάβει σε επιμέρους κριτήριο βαθμολογία μικρότερη του 60.

⚠ Η Ειδική Επιτροπή Αξιολόγησης δύναται είτε να οριστικοποιήσει είτε να διορθώσει τη βαθμολογία της έκθεσης αξιολόγησης με παράθεση πλήρους αιτιολογίας.

Παράρτημα Γ



Διατμηματικό Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στη
«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΜΟΝΑΔΩΝ ΥΓΕΙΑΣ ΚΑΙ ΠΡΟΝΟΙΑΣ»

Αξιότιμη/ε Κυρία/ε,

Το παρόν ερωτηματολόγιο, αποτελεί μέρος της διπλωματικής μου εργασίας «Απόψεις Νοσηλευτών Δημόσιων Νοσοκομείων Δυτ. Μακεδονίας σχετικά με την αξιολόγηση», στο μεταπτυχιακό πρόγραμμα «Διοίκηση Μονάδων Υγείας και Πρόνοιας», του Διεθνούς Πανεπιστημίου Ελλάδος, το οποίο παρακολουθώ.

Η καταγραφή της εμπειρίας σας αποτελεί πολύτιμο και απαραίτητο εργαλείο για την πραγματοποίηση της συγκεκριμένης έρευνας. Παρακαλείσθε να αφιερώσετε λίγα λεπτά για τη συμπλήρωση του επισυναπτόμενου ερωτηματολογίου.

Κατά τη διεξαγωγή της έρευνας θα τηρηθούν όλες οι βασικές αρχές ηθικής και δεοντολογίας, όλες οι προβλεπόμενες νόμιμες διατάξεις και κανόνες, σύμφωνα με τη κείμενη νομοθεσία περί προστασίας των ατόμων από την επεξεργασία προσωπικών δεδομένων και τον Γενικό Κανονισμό (ΕΕ) 2016/679 του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου της 27ης Απριλίου 2016 όπως αυτός αντικαταστάθηκε από τον Γενικό Κανονισμό Προστασίας Δεδομένων (Γ.Κ.Π.Δ) από 25.05.2018 λαμβάνοντας μέριμνα για τη διατήρηση και διασφάλιση της ανωνυμίας και της εμπιστευτικότητας των δεδομένων. Την τελική ευθύνη της τήρησης των ανωτέρω έχει ο Έρευνητής. Τα στοιχεία που θα συλλεχθούν θα χρησιμοποιηθούν ανώνυμα, αποκλειστικά και μόνο για τη συγκεκριμένη έρευνα, την εποπτεία της οποίας έχει ο καθηγητής κ. Ζαφειρόπουλος Κωνσταντίνος.

Για οποιαδήποτε διευκρίνιση ή πληροφορία μπορείτε να επικοινωνήσετε μαζί μου στο τηλ. 6983343553

Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων.

Με εκτίμηση

ΤΣΙΠΟΥΡΑΚΗ ΠΕΤΡΟΥΛΑ

Νοσηλεύτρια Π.Ε. ΜS© Γ.Ν. Πτολεμαΐδας Μποδοσάκειο

ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Φύλο: Άντρας Γυναίκα

Ηλικία:

Οικογενειακή Κατάσταση: Έγγαμος Άγαμος

Βαθμίδα Εκπαίδευσης: ΔΕ ΤΕ ΠΕ Μεταπτυχιακό

Διδακτορικό

Θέση στην ιεραρχία: Νοσηλεύτη Προϊστάμενος Τομέαρχης

Διευθυντής

Χρόνια στην εργασία:

Χρόνια στην τωρινή θέση εργασίας:

ΚΛΙΜΑΚΑ ΣΤΑΣΕΩΝ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

1	Διαφωνώ Απόλυτα	2	Διαφωνώ	3	Ούτε διαφωνώ/ Ούτε συμφωνώ	4	Συμφωνώ	5	Συμφωνώ απόλυτα
---	--------------------	---	---------	---	-------------------------------	---	---------	---	--------------------

1	Η αξιολόγηση περιορίζει την ελευθερία του εργαζόμενου στην εκτέλεση της	1	2	3	4	5
2	Πιστεύω ότι η αξιολόγηση είναι χαμένος χρόνος	1	2	3	4	5
3	Φοβάμαι ότι η αξιολόγηση επηρεάζεται από προηγούμενες αξιολογήσεις και όχι από το αποτέλεσμα της δουλειάς μου	1	2	3	4	5
4	Η αξιολόγηση βοηθά στη βελτίωση της απόδοσης του οργανισμού	1	2	3	4	5
5	Μου αρέσει να αξιολογείται η επαγγελματική μου απόδοση	1	2	3	4	5
6	Χρησιμοποιώ την αξιολόγησή μου για τη βελτίωση της απόδοσής μου	1	2	3	4	5
7	Στην αξιολόγηση, το αποτέλεσμα της προσπάθειας των ανθρώπων υποβαθμίζεται	1	2	3	4	5
8	Πολλές φορές αισθάνομαι αδικημένος από την αξιολόγηση	1	2	3	4	5
9	Η αξιολόγηση παίζει σημαντικό ρόλο στην αμερόληπτη εξέλιξη των εργαζομένων	1	2	3	4	5
10	Έχω εμπιστοσύνη στο σύστημα αξιολόγησης του οργανισμού μου	1	2	3	4	5
11	Δεν θα στηρίζα ένα σύστημα αξιολόγησης που το αποτέλεσμά του θα ήταν σχεδόν ίδιο για όλους τους εργαζόμενους του οργανισμού	1	2	3	4	5
12	Η αξιολόγηση δημιουργεί ανταγωνισμούς και εντάσεις μεταξύ των εργαζομένων	1	2	3	4	5
13	Η αξιολόγηση μου δημιουργεί έντονο αίσθημα ανασφάλειας	1	2	3	4	5
14	Θα υποστήριζα την αξιολόγηση έστω και εάν αυτή θα οδηγούσε σε σύγκρουση μέσα στον οργανισμό	1	2	3	4	5

15	Μέσω της αξιολόγησης εντοπίζονται οι πιο ικανοί εργαζόμενοι	1	2	3	4	5
16	Δεν πιστεύω ότι η αξιολόγηση κινητοποιεί θετικά τον εργαζόμενο	1	2	3	4	5
17	Η αξιολόγηση μου δημιουργεί άγχος	1	2	3	4	5
18	Δεν ασχολούμαι ιδιαίτερα με το αποτέλεσμα της αξιολόγησης	1	2	3	4	5
19	Η αξιολόγηση πρέπει να αποτελεί το βασικό τρόπο μέτρησης της απόδοσης των εργαζομένων	1	2	3	4	5
20	Προσπαθώ να επηρεάσω θετικά τους γύρω μου για τη χρησιμότητα της αξιολόγησης έστω κι αν το αποτέλεσμά της δεν είναι απόλυτα θετικό για μένα	1	2	3	4	5
21	Δεν πιστεύω ότι η αξιολόγηση συμβάλλει στην προσωπική ανάπτυξη του εργαζόμενου	1	2	3	4	5
22	Νιώθω άβολα όταν κρίνουν την δουλειά μου	1	2	3	4	5
23	Η αξιολόγηση είναι το τελευταίο πράγμα με το οποίο έχω χρόνο να ασχοληθώ	1	2	3	4	5
24	Τα σχόλια της αξιολόγησης αναπτύσσουν το αίσθημα αυτοκριτικής στους εργαζόμενους	1	2	3	4	5
25	Νιώθω άνετα όταν μου επισημαίνονται σημεία στα οποία μπορώ να βελτιωθώ	1	2	3	4	5
26	Δεν υποστηρίζω την αξιολόγηση ως τρόπο βελτίωσης και ανάπτυξης των ανθρώπων ενός οργανισμού	1	2	3	4	5
27	Η αξιολόγηση είναι θετική γιατί δείχνει στους εργαζόμενους πώς μπορούν να εξελιχθούν	1	2	3	4	5
28	Προσπαθώ να πείσω τους συναδέλφους ότι η αξιολόγηση είναι ένας δίκαιος τρόπος ιεραρχικής εξέλιξης	1	2	3	4	5
29	Η αξιολόγηση είναι μόνο ένα μέσο πίεσης της εργοδοσίας προς τους εργαζόμενους	1	2	3	4	5
30	Δεν μου αρέσει η ιδέα ότι κάποιος με παρακολουθεί διαρκώς προκειμένου να με αξιολογήσει	1	2	3	4	5
31	Η αξιολόγηση είναι θετική γιατί μπορεί να συνδεθεί με δίκαιες αμοιβές και εκπαίδευση για τους εργαζόμενους	1	2	3	4	5
32	Η αξιολόγηση δεν είναι αντικειμενική γιατί επηρεάζεται από συγκυριακούς παράγοντες και εντυπώσεις της τελευταίας στιγμής	1	2	3	4	5
33	Η αξιολόγησης αναδεικνύει την διαχρονική προσφορά του εργαζόμενου	1	2	3	4	5
34	Νιώθω ότι η αξιολόγηση απειλεί τις σχέσεις μου στη δουλειά	1	2	3	4	5
35	Δε με ενοχλεί η τεκμηριωμένη κριτική της απόδοσή μου	1	2	3	4	5
36	Όταν δουλεύω, προσπαθώ να ευθυγραμμίζομαι με τα σχόλια της αξιολόγησης που μου έχουν κάνει	1	2	3	4	5
37	Η αξιολόγηση χρειάζεται αφού από αυτήν προκύπτουν οι εκπαιδευτικές ανάγκες των εργαζομένων	1	2	3	4	5
38	Δεν θα στήριζα την αξιολόγηση έστω κι αν συνδεόταν με την εκπαίδευση των εργαζομένων	1	2	3	4	5
39	Νιώθω να δένομαι περισσότερο με το εργασιακό περιβάλλον όταν με την αξιολόγηση μου επισημαίνονται τα δυνατά και τα αδύνατά μου σημεία	1	2	3	4	5
40	Προσθώ σε συναδέλφους την αξιολόγηση ως μέσο προσαρμογής τους στο εργασιακό περιβάλλον	1	2	3	4	5

1	Διαφωνώ Απόλυτα	2	Διαφωνώ	3	Ούτε διαφωνώ/ Ούτε συμφωνώ	4	Συμφωνώ	5	Συμφωνώ απόλυτα	
41	Η αξιολόγηση με κάνει να νιώθω σημαντικό στον χώρο εργασίας μου					1	2	3	4	5
42	Σχολιάζω αρνητικά στους συναδέλφους μου την αξιολόγηση					1	2	3	4	5
43	Έχω εμπιστοσύνη στους αξιολογητές					1	2	3	4	5
44	Η αξιολόγηση προκαλεί φόβο στο εργασιακό περιβάλλον					1	2	3	4	5
45	Στο πλαίσιο της αξιολόγησης, δεν φοβάμαι να εκφράσω σε ανώτερό μου την άποψη μου για τον τρόπο που οργανώνει τη δουλειά					1	2	3	4	5
46	Η αξιολόγηση βλάπτει την επικοινωνία μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων					1	2	3	4	5
47	Αισθάνομαι ότι η αξιολόγηση με αποσυντονίζει στην δουλειά μου					1	2	3	4	5
48	Είμαι αρνητικά προδιατεθειμένος απέναντι στην αξιολόγηση					1	2	3	4	5
49	Με παρακινεί η τεκμηριωμένη αξιολόγηση της επίδοσής μου					1	2	3	4	5
50	Για την αξιολόγηση κάνω ότι προβλέπεται, αλλά δεν ασχολούμαι περισσότερο					1	2	3	4	5
51	Φοβάμαι ότι ακόμη κι ένα ασήμαντο λάθος αρκεί για να κριθεί αρνητικά η συνολική εργασιακή μου εικόνα					1	2	3	4	5
52	Εάν η αξιολόγηση δεν ήταν μια επίσημη διαδικασία, δε θα έδνα σημασία στο πώς σκέφτονται οι άλλοι για τη δουλειά μου					1	2	3	4	5
53	Η αξιολόγηση έχει αξία μόνον εάν είναι μια διαρκής διαδικασία					1	2	3	4	5
54	Αισθάνομαι ότι με ωφελούν όλα τα κριτικά σχόλια για τη δουλειά μου και όχι μόνο αυτά που γίνονται στην επίσημη συνάντηση της αξιολόγησης					1	2	3	4	5
55	Στο χρονικό διάστημα που μεσολαβεί ανάμεσα στις επίσημες αξιολογήσεις επιζητώ συχνά αξιολογικά σχόλια για τη δουλειά μου					1	2	3	4	5
56	Θα υποστήριζα την αξιολόγηση έστω και αν μπορεί να οδηγήσει σε απώλεια θέσεων εργασίας					1	2	3	4	5
57	Δεν συμμετέχω ενεργά στη διαδικασία της αξιολόγησης					1	2	3	4	5
58	Δεν θα στήριζα την αξιολόγηση για κανένα λόγο					1	2	3	4	5
59	Θα στήριζα έμπρακτα την αξιολόγηση ακόμα και αν παρουσίαζε κάποια προβλήματα υποκειμενικότητας από την πλευρά των αξιολογητών					1	2	3	4	5
60	Επιδιώκω την ενεργή συμμετοχή μου στη διαδικασία της αξιολόγησης έστω και αν έχω ελλιπή πληροφόρηση για αυτήν.					1	2	3	4	5

Σας ευχαριστώ πολύ για τη συμμετοχή σας

Με τιμή

Τσιπουράκη Πετρούλα

Νοσηλεύτρια ΠΕ