



Τμήμα ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
Α.Ε.Ι. ΠΕΙΡΑΙΑ Τ.Τ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

«Αξιολόγηση Προσωπικού στις υπηρεσίες υγείας –
Υποκίνηση»

ΦΟΙΤΗΤΡΙΑ: Σαχίνη Ελένη

Α.Μ.: 7537

ΕΠΙΒΛΕΤΩΝ

Παπαγρηγορίου Αριστείδης

Επίκουρος καθηγητής Α.Ε.Ι. Πειραιά Τ.Τ.

Αθήνα, 2017

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η απαίτηση και επιδίωξη της κοινωνίας για εξασφάλιση υψηλού επιπέδου υγείας του πληθυσμού, κυριαρχεί τόσο στην Ελλάδα όπως και σε κάθε ευνομούμενο κράτος. Κρίνεται απαραίτητη η αξιολόγηση του εργαζόμενου στον υγειονομικό χώρο, και μπορεί να επιτευχθεί με την χρήση μιας συστηματικής μεθόδου αξιολόγησης. Η συνεχής εκπαίδευση, ο έλεγχος της απόδοσης και συμπεριφοράς στον εργασιακό χώρο και η βελτίωση των δεξιοτήτων των εργαζομένων είναι κάποια από τα βασικά στοιχεία τα οποία θα να απορρέουν από τη μέθοδο αξιολόγησης που θα εφαρμοστεί.

Στην χώρα μας, η μη ορθή αξιοποίηση και η έλλειψη διαθέσιμων ανθρώπινων πόρων, καθιστά τον νοσοκομειακό έναντι του συνόλου του υγειονομικού τομέα, ως τον δαπανηρότερο, απορροφώντας μεγάλο ποσοστό του συνολικού προϋπολογισμού για την υγεία.

Στην προσπάθεια μείωσης των δαπανών στον χώρο της υγείας είναι αναγκαία η χρήση μιας μεθόδου αξιολόγησης, από την οποία άμεσα ή έμμεσα θα απορρέουν η συνεχής βελτίωση των δεξιοτήτων των εργαζομένων, η δια βίου εκπαίδευσή τους και ο έλεγχος της αποδοτικότητάς και συμπεριφοράς στο εργασιακό τους περιβάλλον.

Το ανθρώπινο δυναμικό των υπηρεσιών υγείας, που ως τομέας από επιχειρησιακή άποψη χαρακτηρίζεται σε μεγάλο βαθμό «εντάσεως εργασίας», είναι καθοριστικός παράγοντας λειτουργίας των οργανισμών που τις παρέχουν.

Οι εργαζόμενοι στις μονάδες υγείας συνδέονται άμεσα με τον πολίτη, γι αυτό καθίσταται αναγκαίο να υιοθετηθεί ένα πιο ανθρωποκεντρικό μοντέλο διοίκησης αν λάβουμε υπόψη ότι η ικανοποίηση των εργαζομένων επηρεάζει τόσο την ποιότητα των παρεχόμενων προς την κοινωνία υπηρεσιών όσο και την εύρυθμη λειτουργία του ίδιου του οργανισμού.

Η εφαρμογή των σύγχρονων θεωριών των κινήτρων είναι απαραίτητη για τη διατήρηση ενός ικανοποιημένου προσωπικού. Η αύξηση της απόδοσης και της ικανοποίησης των εργαζομένων από την εργασία τους, μπορεί να επιτευχθεί με την διάγνωση των αναγκών τους και την επιλογή των κατάλληλων βάσει των αναγκών, τεχνικών που προσφέρονται από τις διάφορες θεωρίες υποκίνησης.

Στην παρούσα εργασία γίνεται αναφορά στην έννοια και στους στόχους της αξιολόγησης του προσωπικού, στις μεθόδους και συστήματα καθώς και στο υπάρχον νομοθετικό καθεστώς από το οποίο διέπεται η αξιολόγηση των εργαζομένων στο

δημόσιο τομέα σήμερα. Επίσης ορίζεται η υποκίνηση, αναφέρονται οι βασικές θεωρίες και τεχνικές καθώς και η διαδικασία της παρακίνησης των εργαζομένων στο χώρο της εργασίας τους.

ABSTRACT

In every well-governed state, as in Greece, dominates the demand and pursuit of society to ensure a high level of population health. The use of a systematic evaluation process from which we derive the continuous training of health personnel, improvement of professional skills, control of performance and employee behavior in hospitals, it is absolutely necessary.

The hospital sector in Greece, due to the shortage and improper utilization of available resources animate, absorbs a large percentage of total expenditure against the budget for health, which makes it imperative for effective utilization.

The use of a systematic evaluation process which directly or indirectly push health workers to a lifelong training, the continuous improvement of professional skills, control of efficiency and of the working environment to conduct this effort is necessary.

The human resources of the health services, as sector operationally characterized largely "labor intensive", is decisive factor operation of organizations that provide them.

Workers in health facilities directly related to the citizen, so it becomes necessary to adopt a more humanistic management model considering that employee satisfaction affects the quality of services to the service society and the proper functioning of the organization itself.

The application of modern theories of motivation is essential for maintaining a satisfied staff. The diagnosis of needs and the choice of appropriate techniques, offered by these different theories, will motivate employees thus increasing their performance and satisfaction from work.

In this issue refers to the concept and objectives of personnel evaluation, methods and systems and the existing legal regime which governs the assessment of employees in the public sector nowadays. Also, defined the motivation, the basic theories and techniques and the process of motivating employees in their workplace.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	2
ABSTRACT.....	3
ΚΕΦΑΛΑΙΟ Ι. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ.....	7
1.1 Εισαγωγή.....	7
1.2 Ορισμός Αξιολόγησης	10
1.3 Σύγχρονη αντίληψη για την αξιολόγηση	12
1.4 Στόχοι & σκοποί της αξιολόγησης	12
1.5 Προϋποθέσεις επιτυχημένου συστήματος αξιολόγησης	13
1.6 Οφέλη από την αξιολόγηση.....	15
1.7 Μέθοδοι Αξιολόγησης.....	17
1.8 Ικανότητες αξιολόγησης	25
1.9 Ισχύον νομοθετικό πλαίσιο (Π.Δ. 318/92 & ν.4250/2014).....	25
1.10 Προβλήματα κατά την εφαρμογή της αξιολόγησης.....	27
1.11 Ανθρώπινα λάθη κατά την αξιολόγηση	28
1.12 Η αξιολόγηση στο χώρο της Δημόσιας Υγείας	30
1.13 Διαδικασία αξιολόγησης στο δημόσιο τομέα βάση Π.Δ.318/1992.....	31
1.14 Μειονεκτήματα του τρόπου αξιολόγησης στο δημόσιο τομέα.....	35
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΙΙ. Υποκίνηση – Παρακίνηση	38
2.1 Εισαγωγή.....	38
2.2 Ιστορική ανασκόπηση.....	39
2.3 Ορισμός της υποκίνησης	42
2.4 Βασικές υποκινητικές δυνάμεις	43
2.5 Η διαδικασία της υποκίνησης	44
2.6 Η Σημασία της Υποκίνησης	46
2.7 Οι βασικές Θεωρίες της υποκίνησης.....	47

2.8 Βασικές Τεχνικές Υποκίνησης.....	58
2.8.1 Διοίκηση βάσει στόχων.....	58
2.8.2 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας.....	59
2.8.3 Ανθρωποκεντρική προσέγγιση.....	61
2.8.4 Οικονομικά κίνητρα - σύνδεση την απόδοσης με ανταμοιβές.....	62
2.8.4.1 Οικονομικά κίνητρα	62
2.8.4.2 Ομαδικά κίνητρα	63
2.8.5 Προγράμματα ιδιοκτησίας μετοχών από τους υπαλλήλους.....	64
2.8.6 Κύκλοι ποιότητας «κανένα ελαττωματικό».....	64
2.8.7 Εμπλουτισμός Εργασίας.....	65
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΕΠΙΛΟΓΟΣ.....	67
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	69
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ	75

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Ι. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ

1.1 Εισαγωγή

Μια από τις βασικότερες λειτουργίες της κοινωνίας, η ύπαρξη της οποίας εξαρτάται από την συνεργασία πολλών οργανισμών και παραμέτρους της ανθρώπινης δραστηριότητας, αποτελεί η διοίκηση. Η διοίκηση υποστηρίζει την επίτευξη επιδιωκόμενων αποτελεσμάτων με την προσπάθεια άλλων ατόμων και την συνδρομή της τεχνολογίας και των άλλων συντελεστών παραγωγής. Είναι αναγκαία για την εξασφάλιση του συντονισμού των ατομικών προσπαθειών. Περιλαμβάνει δραστηριότητες και λειτουργίες που αποβλέπουν στην καλύτερη δυνατή χρησιμοποίηση και αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων , ανθρώπινων και υλικών (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003).

Το ανθρώπινο δυναμικό, μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού αποτελεί το πολυτιμότερο κεφάλαιο της. Οι άνθρωποι, στις συνθήκες του έντονου ανταγωνισμού που επικρατεί σήμερα, είναι ο σημαντικότερος παράγοντας που καθιστά την όποια επιχείρηση ξεχωριστή. Η παραγωγικότητα της επιχείρησης, η φήμη, το επίπεδο εξυπηρέτησης των πελατών της, η εικόνα που αυτή προβάλλει και η επιβίωσή της, διαμορφώνεται και εξαρτάται από την διάθεση και τα προσόντα των εργαζομένων της, τον ενθουσιασμό τους, την ικανοποίηση που τους προσφέρει η εργασία, τη συμμετοχή τους στους κοινούς στόχους και το αίσθημα δικαίου που επικρατεί στο χώρο της εργασίας τους (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003).

Μετά τον πρώτο Παγκόσμιο Πόλεμο επιχειρήθηκε από κάποιους οργανισμούς η συστηματική αξιολόγηση των εργαζομένων σαν τεχνική, αφού πρώτα είχε δοκιμαστεί στις ένοπλες δυνάμεις της Αμερικής, για την εκτίμηση των Αξιωματικών. Κατά την δεκαετία 1920 με 1930 κάποιες βιομηχανίες εφάρμοσαν ένα σύστημα, σύμφωνα με το οποίο οι αμοιβές καθορίζονταν ανάλογα με την αξία του εργαζομένου, που δεν ήταν στην ουσία παρά μία αξιολόγηση που κράτησε μέχρι το 1950. Κατόπιν συστηματοποιήθηκε και άρχισε να εφαρμόζεται όχι τόσο για τους εργάτες, αλλά κυρίως για τα στελέχη (Κανελλόπουλος 1991).

Στις μέρες μας η ενασχόληση με το θέμα είναι πιο συχνή και ουσιαστική, αφού αναπόσπαστο κομμάτι της παραγωγικής διαδικασίας μιας επιχείρησης ή

οργανισμού, αποτελεί η αξιολόγηση του προσωπικού της και γι' αυτό το λόγο καταγράφονται διάφορες απόψεις και ορισμοί γύρω από αυτό το θέμα.

Ως αξιολόγηση εργασίας, ορίζεται η διαδικασία κατά την οποία καταγράφεται η απόδοση του υπαλλήλου για μια δεδομένη χρονική περίοδο, συγκρίνεται με τα προσδοκώμενα αποτελέσματα και επαναπροσδιορίζονται οι στόχοι για το επόμενο χρονικό διάστημα αξιολόγησης, για την βελτίωση του παραγόμενου έργου σύμφωνα με τους στόχους και σκοπούς της επιχείρησης ή του οργανισμού (Shortell and Kaluzny, 1997).

Πρόκειται λοιπόν για μια διαδικασία αφ' ενός μεν συλλογής πληροφοριών, δεδομένων, αξιολόγησης τους και αφ' ετέρου, ενημέρωσης των εργαζομένων – αξιολογούμενων και των στελεχών για τη λήψη κατάλληλων αποφάσεων που θα στοχεύουν στην βελτίωση της απόδοσής τους (Huber, 1996).

Συχνά αναφέρεται, ότι η αξιολόγηση του προσωπικού αποτελεί δραστηριότητα της Διεύθυνσης Προσωπικού ενός οργανισμού ή επιχείρησης. Βέβαια η αξιολόγηση των ικανοτήτων, των δεξιοτήτων και της απόδοσης του προσωπικού δεν είναι έργο μόνο της Διεύθυνσης Προσωπικού, αλλά όλων εκείνων οι οποίοι υπηρετούν ως Προϊστάμενοι οποιασδήποτε υπηρεσιακής μονάδας σε όλα τα επίπεδα της διοικητικής ιεραρχίας (Μπούκης, 1990).

Η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού περιλαμβάνει ένα σύνολο μέτρων και δραστηριοτήτων που αποβλέπουν στην ενεργοποίηση και αποτελεσματικότερη αξιοποίηση του προσωπικού. Η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού αφορά στα ακόλουθα:

- Σχεδιασμό και παραγωγή ανθρωπίνων πόρων
- Ανάλυση και σχεδιασμό θέσεων εργασίας
- Στελέχωση συμπεριλαμβανομένων και της στρατολόγησης και επιλογής προσωπικού
- Αξιολόγηση απόδοσης και συστήματα αποζημίωσης
- Εκπαίδευση, κατάρτιση και σχεδιασμό καριέρας
- Εργασιακές σχέσεις
- Υγεία και ασφάλεια

Κάθε μία από τις παραπάνω λειτουργίες περιλαμβάνει πολλές «υπο - λειτουργίες», οι οποίες, όλες, είναι βασικές για τη σωστή διαχείριση του ανθρώπινου κεφαλαίου. Στόχος όλων αυτών των λειτουργιών είναι η ανάπτυξη ενός αποτελεσματικού οργανισμού, ο οποίος αφενός συμβάλλει στην επιτυχία του οργανισμού και αφετέρου στην ικανοποίηση των αναγκών και φιλοδοξιών των εργαζομένων του οργανισμού (Πετσετάκη, 2002).

Η αξία της αξιολόγησης είναι αναμφισβήτητη, ενώ για την ομαλή και ορθή διεξαγωγή της απαιτείται να τεθούν συγκεκριμένα κριτήρια. Η μέτρηση και αξιολόγηση της απόδοσης αποτελεί μια προκλητική για την επιχείρηση διαδικασία και ένα από τα βασικότερα κλειδιά για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η μέτρηση της απόδοσης εξυπηρετεί στρατηγικούς, διοικητικούς και αναπτυξιακούς στόχους (Μπούκης, 1990).

Οι υπεύθυνοι για την αξιολόγηση κάθε επιχείρησης ή οργανισμού, που δεν είναι άλλοι από την Διεύθυνση Προσωπικού, θα πρέπει να πάρουν αποφάσεις σχετικά με τις μεθόδους που μπορούν να χρησιμοποιούν, τον τύπο της αξιολόγησης, τους πιθανούς εμπλεκόμενους στη διαδικασία στο επίπεδο του αξιολογητή καθώς και το βαθμό συμμετοχής του ίδιου του αξιολογούμενου.

Γενικά λοιπόν, η αξιολόγηση εργαζομένων συμβάλλει τόσο στη μέτρηση της αποτελεσματικότητας των εργαζομένων όσο και στις σωστές ενέργειες στις οποίες προβαίνει μια επιχείρηση – οργανισμός στα πλαίσια της Διοίκησης προσωπικού σχετικά με την επιλογή, ανάπτυξη, εκπαίδευση και στοχοθεσία των εργαζομένων και αποτελεί ένα πολύ σημαντικό κομμάτι της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (Παπαλεξανδρή & συν. 2001).

Ιδιαίτερα στον τομέα των υπηρεσιών υγείας, το ανθρώπινο δυναμικό βρίσκεται στον πυρήνα της συζήτησης για τη βελτίωση της αποδοτικότητας του τομέα, την ενίσχυση της παραγωγικότητας του και τη μεγιστοποίηση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών αν λάβουμε υπόψη ότι αναφερόμαστε σε έναν τομέα χαρακτηρισμένο *εντάσεως εργασίας* και όχι *εντάσεως κεφαλαίου*. Ο παραγωγικός συντελεστής «εργασία» αποτελεί τη σημαντικότερη εισροή του συστήματος και απορροφά την πλειοψηφία των οικονομικών του πόρων (Σουλιώτης 2006). Παρότι τα τελευταία χρόνια η ανάπτυξη της τεχνολογίας και των επενδύσεων είναι εκρηκτική, το ανθρώπινο δυναμικό παραμένει η καθοριστικότερη παράμετρος του συστήματος

υγείας και ο αποφασιστικότερος συντελεστής της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητάς του (Ζηλίδης, 2005).

Η αξιολόγηση είναι μια διαδικασία που εφαρμόζεται στις ιδιωτικές επιχειρήσεις κυρίως, συνεισφέροντας σε πολύ μεγάλο βαθμό στην πορεία ανάπτυξης και εξέλιξης τόσο για τα άτομα (τους εργαζόμενους) όσο και για τις ίδιες τις επιχειρήσεις. Συμβάλει επίσης στην άμεση σύνδεση της εξέλιξης και της προόδου των ατόμων με αυτή της επιχείρησης. Στις μέρες μας, η ανάγκη για σωστή αξιολόγηση των υπηρεσιών και των ατόμων που προσφέρουν τις υπηρεσίες υγείας, καθίστανται περισσότερο επιτακτική από ποτέ, δεδομένου ότι ο χώρος της υγείας απορροφά μεγάλο ύψος δαπανών και οι ανάγκες για υψηλότερου επιπέδου υπηρεσίες υγείας συνεχώς αυξάνονται. Αυτό μπορεί να επιτευχτεί με τη χρήση ενός σύγχρονου και αντικειμενικού συστήματος που θα προσφέρει αξιόπιστα αποτελέσματα για την κατάσταση του συστήματος υγείας, αλλά και στους εργαζόμενους, την δυνατότητα να αναπτύξουν τις ικανότητές τους, να αυξήσουν την προσφορά τους στον εργασιακό τους χώρο, και φυσικά να βελτιώσουν την απόδοσή τους (Μαγρίπλη, 2006).

Επομένως η αξιολόγηση ως έργο διαπίστωσης και καταγραφής της απόδοσης του προσωπικού σε σχέση με το επιτελούμενο έργο στη συγκεκριμένη θέση εργασίας είναι έργο πολύ περισσότερων ανθρώπων (στελεχών - προϊσταμένων) από ότι εκ πρώτης όψεως μπορεί να φαίνεται. Είναι έργο ατομικό αφού στη διαδικασία αυτή εμπλέκονται οι προϊστάμενοι πολλών βαθμίδων της διοικητικής ιεραρχίας, καθένας με την δική του κρίση, γι' αυτό και πολλές φορές οι αξιολογητές χαρακτηρίζονται ως κριτές, ώστε όλοι μαζί να καταλήξουν στην τελική κρίση και αξιολόγηση της απόδοσης κάθε εργαζομένου (Παγκάκη, 1998).

1.2 Ορισμός Αξιολόγησης

Σε ότι αφορά τον όρο «*Αξιολόγηση απόδοσης εργαζόμενων*» στην σημερινή εποχή, η ενασχόληση με αυτό το θέμα συναντάται συχνά και είναι ουσιαστική αφού πλέον αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της παραγωγικής διαδικασίας ενός οργανισμού ή επιχείρησης. Για αυτό το λόγο καταγράφονται πολλές διαφορετικές απόψεις και ορισμοί γύρω από το θέμα αυτό. «*Αξιολόγηση ή αξιολόγηση απόδοσης σύμφωνα με*

τον X. Κ. Κανελλόπουλο είναι η συστηματική εκτίμηση του εργαζομένου η οποία αναφέρεται στην εκτέλεση της εργασίας του και τις δυνατότητες του για προαγωγή-εξέλιξη». Μια άλλη άποψη εκφράζει Ο Μ. Κουτούζης όπου ορίζει ότι «η αξιολόγηση (επιβάλλεται να) είναι μια διαδικασία αντικειμενική, η οποία θα συμπεριλαμβάνει τη θέσπιση συγκεκριμένων κριτηρίων απόδοσης, την καταγραφή των αποτελεσμάτων και ανατροφοδότηση του εργαζόμενου καθώς και την εκτίμηση της απόδοσης του υπό αξιολόγηση εργαζομένου».

Επιπροσθέτως ο Λ. Σ. Χυτήρης (2001) ορίζει την αξιολόγηση απόδοσης «Ως τη διαδικασία με την οποία μετριέται ή υπολογίζεται το πόσο ικανοποιητικά ή μη εκτελεί ο κάθε εργαζόμενος το έργο του, με βάση συγκεκριμένων προκαθορισμένων κριτηρίων».

Σύμφωνα, τέλος, με τους David Boddy και Robert Paton, «Η συστηματική αναθεώρηση των επιτευγμάτων και της εργασίας του ατόμου κατά τη διάρκεια μιας συγκεκριμένης χρονικής περιόδου προκειμένου να σχεδιαστεί το μέλλον, ορίζεται ως εκτίμηση της απόδοσης».

Αντιλαμβανόμαστε από όλα αυτά που προαναφέραμε για την αξιολόγηση, ότι διακρίνεται το χαρακτηριστικό της διαδικασίας, μέσα από την οποία εκτιμάται η εργασία που πραγματοποιήθηκε από τον εργαζόμενο για συγκεκριμένο χρονικό διάστημα, αλλά τονίζεται παράλληλα και η δυνατότητα εξέλιξης του εργαζομένου στο αντικείμενο που απασχολείται, δηλαδή της συνεχούς βελτίωσης της εργασίας του. Αποτελεί μια διαδικασία αφ' ενός μεν συλλογής δεδομένων, πληροφοριών αξιολόγησης τους και αφ' ετέρου, ενημέρωσης των προς αξιολόγηση εργαζομένων και των στελεχών για τη λήψη στοχευμένων αποφάσεων που θα συντελούν στη βελτίωση της απόδοσης τους.

Εν κατακλείδι, η διαδικασία κατά την οποία η απόδοση του εργαζομένου καταγράφεται για μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο, συγκρίνεται με τα αναμενόμενα αποτελέσματα και επαναπροσδιορίζει τους στόχους για την επόμενη αξιολόγηση, επιχειρώντας ταυτόχρονα την βελτίωση του παραγόμενου έργου σύμφωνα με τους σκοπούς και στόχους της επιχείρησης ή του οργανισμού, ορίζεται ως «αξιολόγηση εργασίας».

1.3 Σύγχρονη αντίληψη για την αξιολόγηση

Σκοπός της αξιολόγησης, σύμφωνα με το παραδοσιακό μοντέλο διοίκησης, είναι η αύξηση και βελτίωση της παραγωγικότητας ή των αποτελεσμάτων των εργαζομένων μέσω της διαδικασίας του ελέγχου, με τη χρήση των «επιβραβεύσεων» ή «τιμωριών» βάσει της παρελθούσας «απόδοσης». Εδώ οι μέθοδοι αξιολόγησης που χρησιμοποιούνται είναι η βαθμολογία μιας σειράς κριτηρίων, η ιεράρχηση και η σύγκριση των αξιολογούμενων.

Τα άτομα που υπόκεινται σε έλεγχο σύμφωνα με το παραδοσιακό μοντέλο, αναπτύσσουν αμυντική στάση και αντιδρούν, αρνούνται να αποδεχθούν το πόρισμα της έρευνας, ενώ εκείνοι που αξιολογούν υποτιμούν την διαδικασία και τη θεωρούν μια τυπική διαδικασία. Από την άλλη πλευρά ο προϊστάμενος έχει τον ρόλο κριτή ενώ ο αξιολογούμενος τηρεί παθητική στάση καθώς δεν συμμετέχει στην αξιολόγηση (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς 2003).

Η σύγχρονη αντίληψη για την αξιολόγηση δίνει έμφαση κυρίως στις δυνατότητες για μελλοντικές επιδόσεις, έχοντας ως στόχο τη συνεχή μάθηση και βελτίωση, και την παρακίνηση των εργαζομένων για υψηλές επιδόσεις και φυσικά την υπευθυνότητα. Επίσης, η συγκεκριμένη αντίληψη χαρακτηρίζεται από προσανατολισμό με στόχο την ανάπτυξη, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι δεν λαμβάνει τις επιδόσεις των εργαζομένων στο παρελθόν. Η καθοδήγηση, η στοχοθεσία, η ανάπτυξη μέσω του εντοπισμού των ισχυρών και ασθενών σημείων του αξιολογούμενου και η συνεχής επαναπληροφόρηση (διαδικασία ανατροφοδότησης), είναι τα δυνατά σημεία της σύγχρονης αντίληψης. Εδώ, ο εργαζόμενος συμμετέχει και ο ίδιος στην όλη διαδικασία και ο ρόλος του είναι ουσιαστικός (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς 2003).

1.4 Στόχοι & σκοποί της αξιολόγησης

Οι στόχοι και οι σκοποί της όλης διαδικασίας της αξιολόγησης είναι οι εξής:

- Η ενθάρρυνση και η υποστήριξη της συνεχούς ανάπτυξης του οργανισμού – επιχείρησης μέσα σε ένα κόσμο διαρκώς μεταβαλλόμενο (Wolper, 2001).
- Η ενθάρρυνση και η παροχή κινήτρων στους εργαζόμενους, για να εξελίσσουν διαρκώς τις ικανότητες τους, ώστε η προσφορά τους να είναι αυξανόμενη

στα πλαίσια της λειτουργίας και των δραστηριοτήτων της επιχείρησης ή του οργανισμού (Swansburg and Swansburg 1999).

- Ο έλεγχος της εξέλιξης και της προόδου καθώς και η παρακολούθηση των εργαζομένων και του οργανισμού στο σύνολο του.

Συμπερασματικά, μπορεί κανείς να καταλήξει στην καταγραφή του κυρίαρχου σκοπού της αξιολόγησης, κυρίως από την αναφορά των στόχων αυτής. Η αξιολόγηση στην ουσία εξυπηρετεί στην υλοποίηση των απώτερων στόχων του οργανισμού – επιχείρησης, ώστε να γίνει ποιο ανταγωνιστική στο χώρο που δραστηριοποιείται αφού, είναι απόλυτα συνδεδεμένη με την βελτίωση της απόδοσης της εργασίας και ειδικότερα στην τεκμηρίωση των αποφάσεων της διοίκησης, για θέματα που αφορούν την μισθοδοσία, τις προαγωγές, μεταθέσεις-μετακινήσεις, κατάρτιση και εκπαίδευση του προσωπικού καθώς και στην παρακολούθηση και τον έλεγχο της εξέλιξης του ή του οργανισμού - επιχείρησης στο σύνολό του (Λανάρα 2002).

Οι οργανισμοί υπηρεσιών υγείας χαρακτηρίζονται ως οργανισμοί εντάσεως εργασίας και το ανθρώπινο στοιχείο έχει τον πρώτο ρόλο.

1.5 Προϋποθέσεις επιτυχημένου συστήματος αξιολόγησης

Ένα σύστημα αξιολόγησης προσωπικού πρέπει όχι μόνο να είναι δίκαιο αλλά και να φαίνεται. Πρέπει, δηλαδή, να παρέχει πλήρη διαφάνεια ώστε να είναι αποδεκτό από αξιολογούμενους και αξιολογητές και να εξασφαλίζει την ορθότητα, την αντικειμενικότητα και την αμεροληψία των αξιολογήσεων. Μία αξιόπιστη μέθοδος αξιολόγησης της απόδοσης του εργαζομένου, δεν είναι εύκολη υπόθεση, δεδομένου ότι το άτομο, που κάνει την αξιολόγηση θα πρέπει να ορίσει αφηρημένες και θεωρητικές έννοιες, με συγκεκριμένες κλίμακες. Η επαρκής τεκμηρίωση των αποτελεσμάτων της απόδοσης των αξιολογούμενων, κρίνεται απαραίτητη προκειμένου να αποφευχθεί η αμφισβήτηση της αξιοπιστίας της διαδικασίας (Swansburg and Swansburg 1999). Επίσης οι αξιολογητές πρέπει να έχουν ίδια συνεχή και προσωπική γνώση της απόδοσης των αξιολογούμενων. Σε περίπτωση που τα στοιχεία που απορρέουν από την αξιολόγηση, δεν λαμβάνονται υπόψη από τους

αρμοδίους και δεν αξιοποιούνται από τον οργανισμό, είναι περιττή και άχρηστη. Βασικές προϋποθέσεις είναι οι εξής:

- Να καθορίζεται σαφώς το περιεχόμενο των θέσεων εργασίας, ανά οργανική μονάδα του φορέα και για τον κάθε εργαζόμενο ξεχωριστά, να καθοριστούν οι διαρκείς στόχοι για τη θέση εργασίας που κατέχει για συγκεκριμένο χρονικό διάστημα. Λέγοντας λοιπόν, καθορισμός του περιεχομένου της θέσης εργασίας μπορεί κανείς να διακρίνει την έννοια της εργασίας, τις μεθόδους εκτέλεσής της, τον ανθρώπινο παράγοντα, το περιεχόμενο της οργάνωσης και έτσι ο εργαζόμενος να αξιολογείται για την δεδομένη θέση εργασίας και όχι σαν άτομο, στο δεδομένο χρονικό διάστημα κρίσης (Στάθης 2001). Η περιγραφή της θέσης εργασίας (job description) αποτελεί καταγραφή των συνθηκών και των υπευθυνοτήτων κάτω από τις οποίες εκτελείται μία εργασία.

- Να καθορίζονται τα πρότυπα απόδοσης. Αυτό σημαίνει ότι πρέπει να συγκεκριμενοποιηθούν οι τρόποι συμπεριφοράς ή τα αποτελέσματα, που συντελούν στην επιτυχημένη εκτέλεση ενός έργου. Συνήθως τα κριτήρια που λαμβάνονται υπόψη είναι οι επαγγελματικές δεξιότητες, η παρουσία, η συμπεριφορά, η τήρηση κανόνων, η ποσοτική και ποιοτική απόδοση, η ανταπόκριση στις ανάγκες της υπηρεσίας και η ικανότητα ανάληψης πρωτοβουλίας. Τα κριτήρια αυτά πρέπει να σταθμίζονται και να προσδιορίζονται ανάλογα με το εργασιακό περιβάλλον (Ζευγαρίδης και Σταματιάδης 1997).

- Υπάρχει η ανάγκη να διατηρείται η αντικειμενικότητα στο σύστημα αξιολόγησης. Η αξιολόγηση μπορεί να αποτελεί ένα χρήσιμο εργαλείο στα χέρια της διοίκησης όταν αυτή γίνεται σωστά, έτσι η αντικειμενικότητα των αξιολογητών είναι πολύ βασικό στοιχείο της, χωρίς ψυχολογικούς επηρεασμούς και συναισθηματισμούς και, μακριά από κάθε μεροληψία. Με σαφήνεια και ακρίβεια θα πρέπει να καταγράφεται η απόδοση του κάθε εργαζόμενου για όλη την χρονική περίοδο για την οποία αξιολογείται και όχι μόνο για το πρόσφατο παρελθόν (Huber, 1996).

- Η ενιαία και αντικειμενική βαθμολόγηση. Η βαθμολογία βασίζεται στα ενιαία κριτήρια που έχουν προσδιοριστεί και σταθμιστεί από την μελέτη εφαρμογής του συστήματος αξιολόγησης, για κάθε κατηγορία. Οι αξιολογητές,

βαθμολογούν σε προκαθορισμένο έντυπο (Φύλλο Αξιολόγησης) ανάλογα με την κατηγορία εργαζομένου.

- Η αξιολόγηση πραγματοποιείται σε προκαθορισμένες χρονικές περιόδους, που μπορεί να είναι ένα ημερολογιακό έτος.

- Μέσω της ανατροφοδότησης, παρέχεται η δυνατότητα στον αξιολογούμενο να βελτιώσει την απόδοση και τις δεξιότητές του. Τα αποτελέσματα της διαδικασίας πρέπει να γνωστοποιούνται στον εργαζόμενο. Έτσι διασφαλίζεται η διαφάνεια, ενώ παράλληλα δίνεται η δυνατότητα στον αξιολογούμενο να βελτιώσει την απόδοση και τις δεξιότητές του (Swansburg & Swansburg 1999).

- Θα πρέπει να είναι δυνατή η αναβαθμολόγηση από ανώτερη διοικητική υπηρεσία, ιεραρχικά ή επιτροπή, στα πλαίσια της κοινωνικής δικαιοσύνης (Kron and Gray, 1987). Ο αξιολογούμενος έχει τη δυνατότητα αναβαθμολόγησης σε περίπτωση που αμφισβητείται η ορθότητα της έκθεσης αξιολόγησης και η αντικειμενικότητα.

1.6 Οφέλη από την αξιολόγηση

Μέσα από την διαδικασία της αξιολόγησης, παρέχεται στην διοίκηση η δυνατότητα να εκτιμήσει την αποτελεσματικότητα των ατόμων, την συμβολή τους στην πορεία του οργανισμού - επιχείρησης αλλά και να αναπτύξει τρόπους ενίσχυσης της βελτίωσης της επιχείρησης αλλά και της αποτελεσματικότητας στο σύνολό της. Συνεπώς τα οφέλη από την αξιολόγηση διακρίνονται σε αυτά που αφορούν τον οργανισμό – επιχείρηση στο σύνολό της, καθώς και σε αυτά που αφορούν το άτομο ως εργαζόμενο και την πορεία του μέσα στην επιχείρηση. Αναλυτικότερα:

❖ *Οφέλη για τον εργαζόμενο*

Τα οφέλη που μπορεί να αποκομίσει ο εργαζόμενος κατά την διαδικασία της αξιολόγησης, θα πρέπει να τα γνωρίζει. Με αυτό τον τρόπο υπάρχουν περισσότερες πιθανότητες να πιστέψει και να επενδύσει σε χρόνο και ενέργεια για αυτή. Στο σημείο

αυτό θα πρέπει να τονιστεί ότι εξίσου σημαντικό είναι, να γνωρίζει ο εργαζόμενος ότι υπάρχει βραχυπρόθεσμη ή μακροπρόθεσμη συσχέτιση της αξιολόγησης με την επαγγελματική ανέλιξή του. Λαμβάνοντας υπόψη λοιπόν το προσωπικό, που απασχολείται στον τομέα της υγείας, ότι μέσα από την αξιολόγηση θα αναγνωριστούν οι ικανότητες αλλά και οι προσπάθειες του από τους προϊσταμένους και γενικότερα από τη διοίκηση, ότι υποστηρίζεται όπου κρίνεται απαραίτητο, αναπτύσσοντας και προβάλλοντας έτσι το ρόλο του μέσα στον εργασιακό του χώρο. Προβάλλεται επίσης η συμβολή του στην συνολική αποτελεσματικότητα του οργανισμού μέσα από την προσφορά του, δηλαδή την εργασία του. Επιπροσθέτως ο εργαζόμενος αναγνωρίζει τα αδύνατα σημεία του και βρίσκει τρόπους βελτίωσης αυτών, μέσα από την διαδικασία της επαναπληροφόρησης. Συμπερασματικά, η αξιολόγηση μπορεί να συμβάλλει στην ανάπτυξη των απόψεων του, των υποδείξεων του αλλά και των προτάσεων του, τόσο για την προσωπική του εξέλιξη και ανέλιξη όσο και γι' αυτήν του οργανισμού ή της επιχείρησης (Clark and Corcutt 1997).

❖ *Οφέλη για τον οργανισμό*

Κατ' επέκταση μέσα από την διαδικασία της αξιολόγησης, μπορούν να καταγραφούν επίσης τα οφέλη για τον οργανισμό ή επιχείρηση. Για παράδειγμα μια μονάδα υπηρεσιών υγείας, έχοντας ενημέρωση για τα προσόντα των εργαζομένων της, έχει την δυνατότητα να τα αξιοποιήσει για να βελτιώσει την απόδοσή τους και κατά συνέπεια τις παρεχόμενες υπηρεσίες υγείας, ενώ ταυτόχρονα τους δίνει κίνητρα ώστε να αποδίδουν καλύτερα στην εργασία τους. Μία τέτοια μονάδα, αναπτύσσει περισσότερη ευελιξία, τόσο στις παραγωγικές δραστηριότητές της όσο και στην αντιμετώπιση τυχόν προβλημάτων που μπορούν να ανακύψουν με την μετεκπαίδευση ή την επιμόρφωση του προσωπικού (εξειδικευμένα σεμινάρια) της σε νέες μεθόδους και τρόπους εργασίας, ώστε να πετυχαίνει τους τελικούς σκοπούς και στόχους της. Επίσης, εντοπίζει τις δυνατότητες εξέλιξης και ανάληψης υψηλότερων ευθυνών των προϊσταμένων και συμβάλλει στην τεκμηριωμένη και ολοκληρωμένη διαδικασία προαγωγών. Τέλος, της παρέχεται η δυνατότητα να καταγράψει ανά πάσα στιγμή την κατάσταση (κρίσιμη ή όχι) που επικρατεί στην μονάδα και στους εργαζόμενους και εντοπίζει τις διορθωτικές κινήσεις που πιθανόν να χρειασθούν (Clark and Corcutt 1997).

❖ *Οφέλη για τη διοίκηση*

Οφέλη από την διαδικασία της αξιολόγησης, όταν αυτή στεφτεί με επιτυχία και με την προϋπόθεση ότι η διοίκηση έχει επεξεργαστεί και συσχετίσει τα αποτελέσματα της με τους στόχους που είχαν προκαθοριστεί, έχει τελικώς και η διοίκηση του οργανισμού ή της επιχείρησης. Συνεπώς, η αξιολόγηση ενισχύει τη σχέση αξιολογούμενου και αξιολογητή και προσφέρει στο άτομο ηθική αναγνώριση και υποστήριξη της προσφοράς του. Επιπροσθέτως, εκτιμά την αποτελεσματικότητα της ατομικής συνεισφοράς και των ατομικών επιτευγμάτων και στη συνολική αποτελεσματικότητα που μπορεί να υλοποιηθεί από την επιχείρηση και τέλος συλλέγει πληροφορίες για την επιπλέον ενίσχυση, βοήθεια και ανάπτυξη της αποτελεσματικότητας της επιχείρησης, μέσα στο γενικότερο πλαίσιο δράσης και λειτουργίας της (Bernhard and Walsh 1995).

1.7 Μέθοδοι Αξιολόγησης

Στον χρόνο που διανύουμε ομολογουμένως, έχουν αναπτυχθεί μέθοδοι αξιολόγησης τόσες όσες και ο αριθμός των ιδρυμάτων και των επιχειρήσεων που πιστεύουν στα θετικά αποτελέσματα της αξιολόγησης και του ρόλου που μπορεί να διαδραματίσει αυτή στην πορεία τους.

Φυσικά, δεν μπορούμε να αποδείξουμε ότι υπάρχει μία αποτελεσματική μέθοδος αξιολόγησης. Στο τμήμα ανθρώπινου δυναμικού, στο οποίο παραχωρείται η ευθύνη της αξιολόγησης του προσωπικού, διαμορφώνεται πρόγραμμα αξιολόγησης προσωπικού ώστε βασιζόμενο σε καλά προσδιορισμένες, διαφανείς, και πλήρως κοινοποιημένες προσδοκίες στόχων καθώς και εργασίες πλήρως καταγεγραμμένες και καθοδηγούμενες με βάση τους στόχους του ιδρύματος, καλούνται να καταγράψουν αναλυτικά, την απόδοση των εργαζομένων σε αυτό, να συγκρίνουν τα αποτελέσματα σε σχέση με τους σκοπούς που είχαν επιδιώξει, να διορθώσουν ή να βελτιώσουν τις τυχόν αποκλείσεις και να θέσουν νέους στόχους. Εδώ γίνεται αναφορά και καταγραφή κάποιων μεθόδων αξιολόγησης, από αυτές που συναντάμε πιο συχνά:

❖ **Μέθοδος διαβάθμισης ή απλής κατάταξης.** Σύμφωνα με την μέθοδο αυτή, η κάθε εργασία συγκρίνεται με κάθε μια από τις άλλες με βάση ένα κριτήριο, για παράδειγμα την απαιτούμενη γνώση, δυσκολία, τις τεχνικές δεξιότητες. Η μέθοδος θεωρείται η πιο απλή, δεν χρειάζεται πολύς χρόνος καθώς ούτε και χρήμα, σημεία που την κάνουν αρκετά ελκυστική για μικρές επιχειρήσεις. Έτσι κατατάσσονται οι εργασίες, γίνεται ιεράρχηση με βάση την σχετική τους αξία μέσα στην επιχείρηση ανάλογα με το βαθμό κριτηρίου αξιολόγησης. Σε σχετικά πιο μεγάλες επιχειρήσεις οι εργασίες κατατάσσονται ανά διεύθυνση ή ομάδες εργασιών, ώστε σε ένα εργοστάσιο π.χ. να γίνεται διαχωρισμός των εργασιών σε τμήματα όπως τεχνικό, διοικητικό, και λοιπά τμήματα που υπάρχουν και δραστηριοποιούνται σε αυτά. Είναι σκόπιμο εδώ, να αναφέρουμε ότι η αυτή η μέθοδος αξιολόγησης πραγματοποιείται από τον ίδιο τον επιχειρηματία ή από ομάδα της διοίκησης, σε συνδυασμό με ομάδα εκπροσώπησης των εργαζομένων (Χητύρης, 2001).

❖ **Μέθοδος ταξινόμησης κατά κλάσεις ή ομάδες.** Αυτή η μέθοδος είναι απλή στην εφαρμογή της και χρησιμοποιείται κατά κόρον στον δημόσιο τομέα. Συγκεκριμένα γίνεται κατηγοριοποίηση των εργασιών σε ομάδες, όπου κάθε ομάδα περιλαμβάνει ομοειδής, ως προς το περιεχόμενο τους εργασίες π.χ. που έχουν σχέση με γραμματειακή υποστήριξη, πωλήσεις, διευθυντικές κλπ. Για κάθε μια από τις ομάδες αυτές γίνεται περιγραφική σύνταξη εργασιών, συνήθως γενικού χαρακτήρα, ώστε να περιλαμβάνει πολλές εργασίες. Αυτή η κατηγοριοποίηση διαμορφώνεται με βάση κάποιους κοινούς παρονομαστές ή κριτήρια όπως γνώση, δεξιότητες, υπευθυνότητα, εμπειρία και άλλα. Από τη στιγμή που θα διαμορφωθούν αυτές οι ομάδες, ταξινομούνται ως προς την αξία τους, με βάση τα εν λόγω κριτήρια και κάθε εργασία κατατάσσεται στην ανάλογη κατηγορία. Η διαδικασία τοποθέτησης των εργασιών σε ομάδες, γίνεται συγκρίνοντας την περιγραφή της κάθε εργασίας με την περιγραφή της εκάστοτε ομάδας (κλάσης).

Η μέθοδος αυτή, όπως και η μέθοδος απλής κατάταξης, παρουσιάζει το μειονέκτημα της υποκειμενικότητας, το οποίο ελαττώνεται κατά κάποιο τρόπο, με τη σύνταξη της περιγραφής σε κάθε ομάδα εργασιών. Το χαρακτηριστικό της μεθόδου αυτής, για παράδειγμα ότι πολλές εργασίες θα μπορούσαν να εφαρμοστούν σε περισσότερες από μία ομάδες, αποτελεί

μειονέκτημα. Άλλο μειονέκτημα, της μεθόδου αυτής, θεωρείται και η υποκειμενική κρίση αλλά και η δυσκολία για την τοποθέτηση των εργασιών στις διάφορες ομάδες. Σε αντίθεση, με τα ανωτέρω θα μπορούσαμε να επισημάνουμε ένα σημαντικό πλεονέκτημα της μεθόδου αυτής, ότι δηλαδή με τη ανάπτυξη ομάδων εργασιών, όλες οι εργασίες σε μια επιχείρηση, όσο μεγάλο και εάν είναι το εύρος τους, μπορούν να αξιολογηθούν με το να εντάσσονται σε κάποια ομάδα (Χητύρης, 2001).

- ❖ **Μέθοδος των συντελεστών (σημείων) βαρύτητας.** Σε αυτή την περίπτωση, για να εφαρμοστεί η μέθοδος αυτή, θα πρέπει να προαπαιτείται για κάθε εργασία ή ομάδα εργασιών, ο καθορισμός των παραγόντων που είναι απαραίτητοι για να πραγματοποιηθεί με επιτυχία. Στην ουσία, είναι οι απαιτήσεις απέναντι στον φορέα, της θέσης εργασίας δηλαδή η εμπειρία, η γνώση, η πρωτοβουλία, η σωματική καταπόνηση, κ.λ.π. Οι παράγοντες αυτοί, στη συνέχεια αξιολογούνται ως προς την σημαντικότητα τους, τη βαρύτητα που έχουν για την κάθε εργασία και παίρνουν ένα αριθμό πόντων ή σημείων αναλογικά. Συνεπώς, οι πόντοι για κάθε εργασία όσο και το άθροισμα τους, μετατρέπονται σε εκατοστιαία κλίμακα ώστε να καταγραφεί η κάθε εργασία και ο βαθμός επιτυχίας της ή όχι, από τον εργαζόμενο (Χητύρης, 2001).
- ❖ **Μέθοδος σύγκρισης των παραγόντων / χαρακτηριστικών.** Η μέθοδος όπου συγκρίνουμε τα χαρακτηριστικά, είναι μια ποσοτική μέθοδος αξιολόγησης των θέσεων εργασίας. Εμφανίζεται με πολλές παραλλαγές και είναι μια από τις ευρέως εφαρμοσμένες, αλλά και περισσότερο σύνθετες μεθόδους αξιολόγησης. Προϋποθέτει την απόφαση του, ποιες εργασίες έχουν τα σαφέστερα μετρήσιμα χαρακτηριστικά σε σχέση με τις υπόλοιπες και ουσιαστικά αποτελεί βελτίωση της μεθόδου διαβάθμισης ή απλής κατάταξης. Με τη μέθοδο σύγκρισης των χαρακτηριστικών, κατατάσσεται η κάθε εργασία πολλαπλές φορές, μια φορά για κάθε μετρήσιμο παράγοντα που επιλέγεται. Έτσι λοιπόν, οι εργασίες μπορούν να καταταχθούν πρώτα, με βάση το χαρακτηριστικό «δεξιοτεχνία», έπειτα να καταταχθούν με βάση τις απαιτήσεις τους σε «πνευματικές ικανότητες», μετά να καταταχθούν με βάση το χαρακτηριστικό την απαιτούμενη «υπευθυνότητα» κ.ο.κ. Στη συνέχεια, οι κατατάξεις αυτές συνυπολογίζονται για κάθε εργασία έτσι ώστε να προκύψει

ένα άθροισμα, από τις θέσεις που έλαβε, η κάθε εργασία στις διάφορες κατατάξεις (Χητύρης, 2001).

❖ **Η μέθοδος σταθερών κριτηρίων.** Με τη μέθοδο αυτή, τα άτομα μεμονωμένα βαθμολογούνται ως προς κάποια χαρακτηριστικά και σε σύγκριση με άλλα άτομα. Στην περίπτωση που εξετάζεται εάν ο εργαζόμενος έχει κάποιο συγκεκριμένο χαρακτηριστικό, τότε η μέθοδος ονομάζεται ποιοτική σταθερών κριτηρίων, ενώ όταν το χαρακτηριστικό αυτό βαθμολογείται με κλίμακα, η μέθοδος ονομάζεται ποσοτική. Ποιοτικές μέθοδοι, είναι ο σταθμισμένος κατάλογος και η μέθοδος κρίσιμων γεγονότων, ενώ ποσοτική είναι η συμβατική κατάταξη. Μια αρκετά αξιόπιστη μέθοδος, είναι η μέθοδος των κρίσιμων γεγονότων, η οποία βασίζεται σε πραγματικά κρίσιμα για τη συνολική επίδοση του εργαζομένου γεγονότα, παρέχοντας έτσι τη δυνατότητα να αξιολογηθεί η συγκεκριμένη ανεπιτυχή ή επιτυχή συμπεριφορά του εργαζόμενου. Επιτρέπει επίσης, την αναπληροφόρηση και την άμεση επικοινωνία ανάμεσα στο άτομο που αξιολογείται και τον εκτιμητή του, αφού αντικείμενο συζήτησης τους είναι τα κρίσιμα γεγονότα και η αντίστοιχη αντίδραση και συμπεριφορά του εργαζόμενου. Με την μέθοδο του σταθμισμένου καταλόγου, αποφεύγονται ορισμένα συνήθη σφάλματα όπως η επιείκεια. Τέλος, η μέθοδος της συμβατικής κατάταξης, με δυσκολία μας εξασφαλίζει αντικειμενική κρίση και αξιολόγηση, αφού αντίθετα με την μέθοδο του σταθμισμένου καταλόγου, υπόκειται σε όλα τα σταθερά σφάλματα (Gillies, 1994).

❖ **Η μέθοδος της αξιολόγησης βάσει επίτευξης αντικειμενικών στόχων.** Ένας εργαζόμενος, με τη χρήση της μεθόδου αυτής, συγκρίνει το αποτέλεσμα της εργασίας του με αυτό που αρχικά του είχε ανατεθεί, συντάσσοντας μια έκθεση. Στην περίπτωση της μη επίτευξης των στόχων, αναλύει σε συνεργασία με τα ανώτερα στελέχη τους πιθανούς λόγους της αποτυχίας και καθορίζονται νέοι στόχοι για το μέλλον. Με τη συγκεκριμένη μέθοδο, υποκινείται το άτομο να χρησιμοποιήσει και αναπτύξει όλες του τις ικανότητες, για αυτό το λόγο εκτός από μέσο αξιολόγησης, αποτελεί ταυτόχρονα και μέσο ανάπτυξης της απόδοσης του. Η δυνατότητα που παρέχει της εξατομίκευσης στόχων από τη μια εξοπλίζει τη μέθοδο με αυξημένη πιθανότητα αξιοπιστίας, από την άλλη όμως δημιουργεί ορισμένα

προβλήματα στην σύνδεση του συστήματος Διοίκησης, με ένα σύστημα αμοιβής των στελεχών βάση των αντικειμενικών στόχων και για αυτό η αποτελεσματικότητα της μεθόδου πρέπει να διερευνηθεί (Gillies, 1994).

- ❖ **Η μέθοδος άμεσης μέτρησης.** Με τη μέθοδο αυτή, δεν εκτιμάται απλά η αποδοτικότητα του εργαζόμενου αλλά μετριέται με αριθμούς. Η παραγωγικότητά στους, χαμηλών ιεραρχικά βαθμίδων, εργαζόμενους, μετριέται με μια τυποποιημένη εργασία (π.χ. αριθμός πωλήσεων για συγκεκριμένο χρονικό διάστημα). Ενώ για τα διοικητικά στελέχη, η μέθοδος αυτή μπορεί να εφαρμοστεί π.χ. μετρώντας τις απουσίες από το τμήμα τους ως δείγμα ανεπαρκούς εργασίας (Ζευγαρίδης και Σταματιάδης, 1997).

Η μέθοδος αυτή, θα λέγαμε ότι εμφανίζει αυξημένη αξιοπιστία γιατί περιορίζει στο ελάχιστο, τόσο τα σταθερά όσο και τα ασταθή σφάλματα. Η εφαρμογή της όμως, περιορίζεται σε εργασίες όπου υπάρχει η δυνατότητα ποσοτικοποίησης των αποτελεσμάτων, γι' αυτό και θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί σε συνδυασμό με άλλες μεθόδους.

- ❖ **Συνέντευξη αξιολόγησης.** Ο τύπος αυτός της αξιολόγησης λαμβάνει συνήθως χώρα πριν από το τέλος κάθε έτους, μεταξύ υφισταμένου και προϊσταμένου και επιτρέπει την αμοιβαία ανταλλαγή επιχειρημάτων, πληροφοριών, προβλημάτων κλπ, που παρουσιάζονται καθ' όλη τη διάρκεια της παραγωγικής διαδικασίας. Ταυτόχρονα, συμφωνούνται και προγραμματίζονται οι στόχοι της επόμενης περιόδου. Ουσιαστικά η συνέντευξη αποτελεί την «Αχίλλειο πτέρνα» ολόκληρης της διαδικασίας της αξιολόγησης (Gillies 1999).

Η μεταφορά πληροφοριών στον αξιολογούμενο σχετικά με την απόδοσή του, ίσως είναι το πιο σημαντικό στοιχείο της αξιολόγησης των εργαζομένων (feedback). Πολλές επιχειρήσεις, απαιτούν από τον επόπτη να συζητά περιοδικά με κάθε υφιστάμενό του, για την απόδοσή του, στα πλαίσια προγραμματισμένων συνεντεύξεων αξιολόγησης. Στις συνεντεύξεις αυτές, ως βάση χρησιμοποιείται η έκθεση αξιολόγησης. Από πολλές θεωρίες προκύπτει ότι προκειμένου οι εργαζόμενοι να βελτιώσουν την απόδοσή τους μελλοντικά, επιβάλλεται να γνωρίζουν την παρούσα απόδοσή τους, ώστε να έχουν εξοικειωθεί με τις ικανότητες και τις αδυναμίες τους. Η επαναπληροφόρηση,

η οποία παρέχεται μέσα από την συνέντευξη αξιολόγησης, προσφέρει στους εργαζόμενους αυτή την δυνατότητα (Douglass, 1996).

Βασική προϋπόθεση, είναι η διατήρηση σωστού κλίματος ώστε κατά την διάρκειά της να αποφεύγονται οι γενικότητες και οι αναφορές σε παρελθοντικές εντυπώσεις, καθώς και η τριβή – σύγκρουση μεταξύ των συνεντευξιαζόμενων, με στόχο στην επικέντρωση των δυο πλευρών στη λύση των προβλημάτων-αδυναμιών του εργαζόμενου και στην θέσπιση νέων στόχων. Στις συνεντεύξεις αξιολόγησης ελλοχεύει ο κίνδυνος να προκληθούν εχθρότητες και παρανοήσεις, στην περίπτωση που δεν διεξαχθούν σωστά και αυτός είναι και ο λόγος που πολλές επιχειρήσεις δαπανούν μεγάλα ποσά και χρόνο για την εκπαίδευση των στελεχών τους, ώστε να χειρίζονται ορθά τις συνεντεύξεις αυτές (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003).

- ❖ **Μέθοδος 360 μοιρών.** Έχει παρατηρηθεί, τα τελευταία χρόνια μία ιδιαίτερη εξέλιξη στον τομέα της αξιολόγησης του προσωπικού. Από την δεκαετία του '90 και μετά, οι οργανισμοί άρχισαν να ξανασκέφτονται τον πολύτιμο χρόνο που χάνεται κατά τη διάρκεια της παρατήρησης της εργασίας κάθε εργαζομένου, και παράλληλα άρχισαν να αναρωτιούνται, για το πόσο αποτελεσματικός ήταν ο τρόπος αυτός, ώστε να έχουμε μια ολιστική και ρεαλιστική αξιολόγηση; Έτσι σιγά-σιγά όλες αυτές οι ερωτήσεις οδήγησαν στην ανάπτυξη της μεθόδου των 360 μοιρών, η οποία άρχισε να εξελίσσεται και να εφαρμόζεται όλο και πιο πολύ (Carson, 2006). Κατά τη μέθοδο αυτή, γνωστή και ως «πολλαπλών πηγών ανατροφοδότηση», η συλλογή των στοιχείων απόδοσης ενός εργαζόμενου πραγματοποιείται ταυτόχρονα από τους προϊσταμένους του, τους συναδέλφους, τους υφισταμένους και σε κάποιες περιπτώσεις και από τους προμηθευτές και πελάτες της επιχείρησης, όταν υπάρχει συναναστροφή με αυτούς. Έτσι δίδεται μια ολοκληρωμένη εικόνα για τον αξιολογούμενο, παρουσιάζοντάς τον από όλες τις οπτικές γωνίες (Luthans and Peterson, 2003).

Οι παραδοσιακότερες μέθοδοι αξιολόγησης γίνονταν αντιληπτοί, από την πλευρά του αξιολογούμενου ως προκατειλημμένη, άδικη, και περιορισμένη στην άποψη-αντίληψη ενός μόνο ατόμου (προϊσταμένου) και τις περισσότερες φορές αποθαρρυντική, κάτι που εξέλιξε ακόμη περισσότερο την μέθοδο των 360° , δίνοντας την δυνατότητα να υπερνικηθούν αυτά τα προβλήματα.

Χρησιμοποιήθηκε την προηγούμενη δεκαετία εκτενώς, σε βιομηχανίες κυρίως ενώ έχει εισαχθεί και σε κάποια τμήματα ή γενικές πρακτικές των νοσοκομείων (Carson, 2006).

Η παραπάνω μέθοδος αξιολόγησης, δύναται να εφαρμοστεί από την διοίκηση μιας οικονομικής μονάδας, τόσο για να συλλέξει πληροφορίες ώστε να λάβει αποφάσεις για το προσωπικό σχετικά προαγωγή και αμοιβή του, όσο και για να προσδιορίσει τον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι αναπτύσσουν τις ικανότητές και τις δεξιότητες τους, ποια είναι τα αδύνατα σημεία τους και πως μπορούν αυτοί να οδηγηθούν σε θετικές αλλαγές (Antonioni, 1996).

Η αξιολόγηση που προκύπτει είναι διαφωτιστική, όσον αφορά κάθε κατηγορία πληροφοριών που αποκτούνται από αυτή τη μέθοδο. Ενώ κατά τις παραδοσιακές μεθόδους, ο αξιολογούμενος ανακαλύπτει μερικές εκπλήξεις για τη συμπεριφορά του και την απόδοσή του, με τη συγκεκριμένη μέθοδο βλέποντας μία ολοκληρωμένη κριτική σε όλους τους τομείς, ο αξιολογούμενος μπορεί να συναντήσει πολλά στοιχεία, τα οποία ποτέ δεν περιμένει να τον χαρακτηρίζαν. Κατά τη μέθοδο των 360°, ιδιαίτερη σημασία δίνεται στην αναζήτηση και αξιολόγηση των επαγγελματικών δεξιοτήτων του αξιολογούμενου, που έχουν σχέση με την επίδοσή του στην εργασία. Οι πληροφορίες αυτές μπορεί να αποκτηθούν με συνδυασμό διαφόρων μεθόδων, όπως από διάφορα έντυπα αξιολόγησης μέχρι συνεντεύξεις. Τα αποτελέσματα που προκύπτουν, αποκτούν μεγαλύτερο κύρος όταν μελετηθούν από κάποιον υπεύθυνο για την αξιολόγηση και παράλληλα όταν ληφθεί υπόψη και η αυτοαξιολόγηση του ίδιου του εργαζομένου (Hamilton et al., 2007).

- ❖ **Σύστημα καθορισμού στόχων**, αποτελεί η Διοίκηση μέσω Στόχων (Management by Objectives), το οποίο ουσιαστικά εκφράζει αυτή τη λογική. Η ΔΜΣ, στηρίζεται στον από κοινού προσδιορισμό των στόχων του υπαλλήλου, με τον προϊστάμενο του. Σε μία μονάδα υπηρεσιών υγείας, για παράδειγμα, η συμμετοχή του νοσηλευτή στη στοχοθεσία, συμβάλλει σημαντικά στην υποκίνησή του και προωθεί την αυτοαξιολόγηση. Κατά συνέπεια, ο νοσηλευτής στη συνέχεια μπορεί να προσαρμόσει τη συμπεριφορά του και τη δράση του κατά τέτοιο τρόπο, ώστε να διασφαλίσει την επίτευξη των στόχων του, που είναι η αποδοτική του συμπεριφορά και η βέλτιστη παροχή υγειονομικής φροντίδας στους ασθενείς. Προκειμένου

βέβαια ο νοσηλευτής να προβεί σε αναπροσαρμογές και αναθεωρήσεις, είναι απαραίτητο να πληροφορείται σχετικά με τα αποτελέσματα της δράσης του ανά τακτά χρονικά διαστήματα, από τον προϊστάμενό του (Swansburg and Swansburg, 1999).

Επιπλέον, η ΔΜΣ διευκολύνει τον εντοπισμό των αδυναμιών και των αναγκών του εργαζομένου, πολλές φορές και από τον ίδιο, με αποτέλεσμα να γίνει αποδεκτή η ανάγκη για εκπαίδευση και περαιτέρω ανάπτυξη. Τα προβλήματα στη ΔΜΣ, σχετίζονται με το πόσο φιλόδοξοι ή μετριοπαθείς είναι οι στόχοι που τίθενται και με το αν στην ουσία οι στόχοι επιβάλλονται από τον προϊστάμενο και δεν γίνονται πραγματικά αποδεκτοί από τον υπάλληλο. Επίσης, είναι μία μέθοδος που η εφαρμογή της χρειάζεται πολύ χρόνο, καθώς απαιτείται διαρκής συζήτηση μεταξύ αξιολογητή και αξιολογούμενου, ενώ περιορίζει σε μεγάλο βαθμό την αξιολόγηση σε μετρήσιμα κριτήρια, αδιαφορώντας για την ποιότητα αυτών των κριτηρίων. Τέλος, η ΔΜΣ δεν παρέχει συγκριτικά δεδομένα που αφορούν τις προαγωγές των εργαζομένων και τις αυξήσεις των μισθών (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003).

- ❖ **Διοίκηση της Απόδοσης** (Performance Management), πρωτοεμφανίστηκε στα τέλη της δεκαετίας του '80 και βασίζεται στην θεωρία ότι, οι εργαζόμενοι θα επιδοθούν στο να πετύχουν τους στόχους που τους έχουν τεθεί, όταν γνωρίζουν εκ των προτέρων και κατανοούν τι αναμένεται, πως πρέπει και με ποιο τρόπο θα επιτευχθεί από αυτούς, με την προϋπόθεση ότι τους δίνεται η δυνατότητα και έχουν την ικανότητα να διαχειριστούν την διαδικασία επίτευξης. Η απόδοση, αναγνωρίστηκε για πρώτη φορά, ότι μπορεί να μετρηθεί ή εκτιμηθεί μέσω ενός μοντέλου, το οποίο θα περιλαμβάνει όλα τα στοιχεία της απόδοσης ενός εργαζόμενου («πώς», «τι»). Δηλαδή, το «πώς» συμπεριλαμβάνει όλα τα χαρακτηριστικά του εργαζόμενου που αποκτήθηκαν κατά την εργασιακή του πορεία (δεξιότητες, πείρα, γνώσεις), καθώς και τις δεξιότητες στην συμπεριφορά που απαιτείται από το εργασιακό περιβάλλον. Με βάση συγκεκριμένων, προκαθορισμένων προτύπων, αυτά τα χαρακτηριστικά μπορούν να εκτιμηθούν. Το «τι», αντίθετα, περιλαμβάνει μετρήσιμους στόχους όπως είναι το τι απαιτείται-αναμένεται να επιτευχθεί από το άτομο μεμονωμένα και σε ποιόν ευρύτερο στόχο του οργανισμού

(ομάδας, τμήμα) υποστηρίζουν ή συμβάλλουν αυτοί οι στόχοι (Marriner-Tomey,1996).

1.8 Ικανότητες αξιολόγησης

Το σύστημα αξιολόγησης, όπως και κάθε διοικητικό σύστημα, αποτελεί εργαλείο της διοίκησης. Η αποτελεσματικότητά του εξαρτάται από τις ικανότητες των ατόμων που το διαχειρίζονται. Συνεπώς, αν απουσιάζουν οι απαραίτητες ικανότητες, όσο καλά οργανωμένο κι αν είναι το σύστημα αξιολόγησης σε έναν οργανισμό, δεν θα έχει τα αναμενόμενα αποτελέσματα (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003).

Τέτοιες ικανότητες είναι:

- Η κατανόηση των εννοιών των κριτηρίων αξιολόγησης και των μεθόδων εκτίμησης μέτρησης αυτών.
- Η ικανότητα στοχοθεσίας και μέτρησης αποτελεσμάτων.
- Η ικανότητα ανάλυσης των αιτιών απόκλισης, μεταξύ επιθυμητών και πραγματοποιηθέντων αποδόσεων, μείωσης αυτής της απόκλισης και εντοπισμού των ασθενών σημείων - αδυναμιών.
- Η ικανότητα καθοδήγησης και ανάπτυξης των αξιολογούμενων για βελτίωση των αδυναμιών – ασθενών σημείων (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003).

1.9 Ισχύον νομοθετικό πλαίσιο (Π.Δ. 318/92 & ν.4250/2014)

Η αξιολόγηση του προσωπικού των δημόσιων υπηρεσιών και των νομικών προσώπων δημοσίου δικαίου, οι οποίοι υπάγονται στις διατάξεις του Υπαλληλικού κώδικα, στηρίζεται στο νομοθετικό πλαίσιο που διέπεται από τις διατάξεις του ν. 4250/2014 (Α΄ 74) με τον οποίο τροποποιήθηκαν οι διατάξεις του Π.Δ. 318/1992. Στην ουσία η τελευταία αξιολόγηση προσωπικού που πραγματοποιήθηκε στο δημόσιο, πραγματοποιήθηκε με βάση του Π.Δ.318/1992, αφού αξιολόγηση με βάση τον ν. 4250/2014 με τον οποίο θα αξιολογούνταν οι δημόσιοι υπάλληλοι για τα έτη 2013 και εξής, λόγω ισχυρών αντιδράσεων, δεν έχει ολοκληρωθεί ως σήμερα.

Με τις διατάξεις του ν.4369/2016, επιχειρείται να επανέλθει η αξιολόγηση στον δημόσιο τομέα, οι εργαζόμενοι του οποίου θα αξιολογηθούν για το έτος 2016. Σύμφωνα με τον παραπάνω νόμο, αξιολογητές τόσο των υπαλλήλων όσο και των προϊστάμενων τους, καθώς και των προϊσταμένων Γενικής Διεύθυνσης, είναι οι δύο ιεραρχικά προϊστάμενοι τους, σύμφωνα με την οργανική διάρθρωση της Υπηρεσίας στην οποία υπηρετούν. Κάθε αξιολογητής συντάσσει εντός του πρώτου τριμήνου κάθε έτους, εκθέσεις αξιολόγησης για τους υφισταμένους υπαλλήλους του κατά το προηγούμενο έτος (για τουλάχιστον 5 μηνών αξιολογικής περιόδου).

Τα κριτήρια αξιολόγησης των όλων των κατηγοριών υπαλλήλων με βάση τον ν.4369/2016, κατατάσσονται στις παρακάτω κατηγορίες:

❖ **Γνώση του αντικειμένου, ενδιαφέρον και δημιουργικότητα**

- επαγγελματική επάρκεια, διοικητικές ικανότητες, δυνατότητα εφαρμογής των εμπειριών και γνώσεων κατά την εκτέλεση των καθηκόντων του
- ολοκληρωμένη γνώση του έργου που επιτελεί ο φορέας
- ανάπτυξη δεξιοτήτων, επίδειξη ενδιαφέροντος και αφοσίωση κατά την εκτέλεση των καθηκόντων του
- ιεράρχηση προτεραιοτήτων, πρωτοβουλία, καινοτομίες συντονισμός και προγραμματισμός
- βράβευση εκπόνησης σχετικών μελετών, άρθρων ή προτάσεων, εφόσον υπάρχουν
- ανάληψη ευθυνών και ικανότητα παράλληλης άσκησης πολλαπλών καθηκόντων συναφών προς τη φύση της υπηρεσίας ιεράρχηση προτεραιοτήτων, πρωτοβουλία, καινοτομίες συντονισμός και προγραμματισμός

❖ **Υπηρεσιακές σχέσεις και συμπεριφορά**

- άριστη συνεργασία- επικοινωνία με συναδέλφους της ίδιας ή άλλης υπηρεσιακής μονάδας
- συμπεριφορά και άμεση εξυπηρέτηση αναγκών των πολιτών

❖ **Αποτελεσματικότητα**

- ποιοτική και ποσοτική εργασιακή απόδοση
- βαθμός επίτευξης στόχων ατομικών και συλλογικών

1.10 Προβλήματα κατά την εφαρμογή της αξιολόγησης

Κατά τη διαδικασία της αξιολόγησης της αποδοτικής συμπεριφοράς, ανεξάρτητα από τη μέθοδο που θα προτιμήσει κανείς, βρίσκεται αντιμέτωπος με τα εξής προβλήματα (Ξανθοπούλου, 2002):

- Ποιος θα είναι ο αξιολογητής του εργαζόμενου
- Καθορισμός του χρονικού διαστήματος που θα διενεργείται η διαδικασία της αξιολόγησης
- Η αναπληροφόρηση του εργαζόμενου για το αποτέλεσμα της αξιολόγησης

Η αξιολόγηση της απόδοσης, δύναται να γίνεται από τον προϊστάμενο, τον ίδιο τον εργαζόμενο και από τους συναδέλφους του. Βάση της αρχής της ιεραρχίας και των εξουσιών, δίνεται το δικαίωμα στους προϊσταμένους να λαμβάνουν αποφάσεις οι οποίες αφορούν την ανάπτυξη των υφισταμένων, καθώς και την αξιολόγησή τους. Έτσι ο άμεσος προϊστάμενος, έχει καθοριστικό ρόλο στον τρόπο ανταμοιβής ή πειθαρχικών κυρώσεων (Ζευγαρίδης και Σταματιάδης, 1997).

Η περίπτωση αξιολόγησης του εργαζόμενου από τους συναδέλφους του, προϋποθέτει την ύπαρξη ενός περιβάλλοντος όπου κυριαρχεί ομόνοια, αμοιβαία εμπιστοσύνη και εκτίμηση. Κάτι τέτοιο βέβαια, είναι λίγο δύσκολο να επιτευχθεί, ειδικά μέσα σε έναν οργανισμό όπου το περιβάλλον είναι ιδιαίτερα ανταγωνιστικό. Εφόσον εξασφαλιστούν οι κατάλληλες συνθήκες, δύναται να παίρνουμε πληροφορίες που αδυνατεί να αντιληφθεί ο άμεσος προϊστάμενος, πληροφορίες συμπεριφοράς καθώς και πληροφορίες σε σχέση με τα ενδεχόμενα προβλήματα της ομάδας στην οποία μετέχει και εργάζεται ο αξιολογούμενος (Vuorinen et al., 2000).

Όσον αφορά στην αυτοαξιολόγηση, η περίπτωση αυτή προϋποθέτει υψηλό επίπεδο ωριμότητας και ιδιαίτερη έφεση για αυτοκριτική του ατόμου που την διενεργεί. Με την προϋπόθεση αυτή, δίνονται χρήσιμες πληροφορίες για την εντύπωση που έχει ο αξιολογούμενος για τον εαυτόν του. Ελλοχεύει βεβαίως ο κίνδυνος, ο εργαζόμενος να υπερεκτιμά τις ικανότητές του, ιδιαίτερα στην περίπτωση που πιστεύει ότι αυτή θα παίζει καθοριστικό ρόλο στην μελλοντική του ανέλιξη-πορεία (Kron and Gray, 1987).

1.11 Ανθρώπινα λάθη κατά την αξιολόγηση

Η αξιολόγηση είναι μια διαπροσωπική διαδικασία και για το λόγο αυτό, το στοιχείο της υποκειμενικότητας είναι έντονο. Ανεξάρτητα λοιπόν από τη μέθοδο αξιολόγησης που θα χρησιμοποιήσουμε, συχνά ερχόμαστε αντιμέτωποι με λάθη και αδυναμίες:

- **Επιείκεια ή η αυστηρότητα του αξιολογητή.** Μερικοί προϊστάμενοι καθώς είναι επιεικείς στην εκτίμησή τους, τείνουν να δίνουν υψηλές βαθμολογίες, όπως άλλοι να δίνουν χαμηλές, τάσεις που ξεκινάνε από την υποκειμενικότητά τους για την απόδοση και την ερμηνεία της και έτσι, είναι δύσκολο να καθορίσει κανείς αν μία αξιολόγηση αντικατοπτρίζει διαφορές στην ικανότητα των ατόμων ή την επιείκεια του ενός προϊσταμένου και την αυστηρότητα του άλλου. Ένας τρόπος να ξεπεραστεί αυτή η δυσκολία, είναι η εκπαίδευση των προϊσταμένων έτσι ώστε να φτάσουν σε μία συμφωνία για το τι περιμένουν από τους ανθρώπους τους (Gillies, 1994).
- **Τάση προς το κέντρο.** Εξαιτίας άγνοιας, της συμπεριφοράς των νοσηλευτών για παράδειγμα που βαθμολογούν, μερικοί προϊστάμενοι-εκτιμητές τείνουν να τοποθετούν στο μέσο και όχι στα δυο άκρα τους αξιολογούμενους, αποφεύγοντας έτσι να επαινούν ή καταδικάζουν. Έτσι, καταλήγουν σε μία κατανομή μετρήσεων η οποία είναι συμπιεσμένη γύρω από το κέντρο, με αποτέλεσμα οι πληροφορίες που παρέχονται για την απόδοση της εργασίας, να είναι πολύ περιορισμένες, οπότε το τμήμα διοίκησης μίας μονάδας υπηρεσιών υγείας δεν μπορεί να βασιστεί σε αυτές, για την λήψη των αποφάσεων. Για τον περιορισμό των λαθών, είναι απαραίτητο οι βαθμολογητές να γνωρίζουν τη σημασία που έχει η καταγραφή των διαφορών στην απόδοση της εργασίας, κάθε εργαζομένου καθώς και να βελτιωθούν οι περιγραφές των κριτηρίων απόδοσης. Τέλος, είναι πολύ σημαντικό οι αξιολογητές να έχουν πειστεί για την σημασία της εφαρμογής της αξιολόγησης, καθώς συχνά το λάθος της τάσης προς το κέντρο είναι αποτέλεσμα της έλλειψης ενδιαφέροντος και προσοχής, από τον προϊστάμενο κατά την αξιολόγηση και η διενέργειά της με τρόπο μηχανιστικό (Swansburg and Swansburg, 1999).

- Γενίκευση κρίσης. Το «σύνδρομο του φωτοστέφανου» ή αλλιώς, halo effect, αφορά την αξιολόγηση διαφορετικών διαστάσεων της απόδοσης ενός ατόμου, στις οποίες όμως λαμβάνει γενικευμένο-παρόμοιο βαθμό. Το πρόβλημα αυτό προκύπτει όταν για παράδειγμα, ο προϊστάμενος-βαθμολογητής καθορίζει παρόμοιες βαθμολογίες για διαφορετικές διαστάσεις της απόδοσης, βασιζόμενος στη γενική εντύπωση που έχει σχηματίσει για τον αξιολογούμενο νοσηλευτή, οπότε η γενική εικόνα, διαστρεβλώνει την βαθμολόγηση αρκετών από τις διαστάσεις που βαθμολογούνται και οι οποίες μπορεί να αξίζουν πολύ διαφορετική αξιολόγηση από τη γενική εικόνα που έχει αποκομίσει ο αξιολογητής. Παρουσιάζει έτσι, παρόμοια βαθμολογία σε όλες τις πτυχές απόδοσης καθώς, οι εκτιμήσεις του επηρεάζονται από τα γενικά αισθήματα (θετικά ή αρνητικά) που έχει αναπτύξει με τον αξιολογούμενο. Όταν συμβαίνει το λάθος της γενίκευσης, ο εργαζόμενος λαμβάνει σχεδόν ίσες εκτιμήσεις απόδοσης σε όλες τις περιοχές απόδοσης και η τελική συσχέτιση αυτών είναι αρκετά υψηλή. Μια πρακτική που μειώνει αυτό το σφάλμα, είναι η βαθμολόγηση όλων των υφισταμένων σε ένα παράγοντα ή χαρακτηριστικό, πριν να πάει στο επόμενο. Έτσι μπορεί να εκτιμήσει όλους με κάποιο μέτρο, ή τον καθένα πάνω σε κάθε χαρακτηριστικό (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003).

- Προβλήματα ορισμού των προτύπων αξιολόγησης. Τέτοιου είδους προβλήματα προκύπτουν εξαιτίας, της διαφορετικής αντίληψης της έννοιας των όρων που χρησιμοποιούνται στην αξιολόγηση. Έτσι, οι χαρακτηρισμοί «κακός», «επαρκής» κλπ. μπορεί να σημαίνουν διαφορετικά πράγματα για διαφορετικούς βαθμολογητές.

Όμως, ορίζοντας ακριβώς το νόημα του κάθε όρου και εκπαιδεύοντας τους βαθμολογητές στη λογική και συνεπή εφαρμογή των βαθμολογιών, είναι δυνατό να μειωθεί η πιθανότητα λαθών αυτού του είδους (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003).

- Οι άνθρωποι έχουν διαφορετικές αντιλήψεις, διαφέρουν στα μέτρα κρίσης τους δηλαδή. Έτσι η εκτίμηση του προϊσταμένου για τους υφισταμένους του δύναται να επηρεαστεί από παράγοντες μη συνειδητούς, ακόμη και εκεί που δεν υφίσταται συνειδητή προκατάληψη. Και ο πιο δίκαιος άνθρωπος, δυσκολεύεται να είναι αμερόληπτος κατά την κρίση ατόμων που διαφέρουν

απ' αυτόν σε μόρφωση, αξίες και συμπεριφορά. Κι ακόμα χειρότερο είναι να ζητάμε από ανθρώπους που ίσως δεν είναι καλοί διοικούντες, να βαθμολογούν την διοικητική ικανότητα άλλων, οι οποίοι ίσως υπερέχουν από τους προϊσταμένους τους. Όλες αυτές οι δυσκολίες κατά την εκτίμηση ανθρώπων, μπορούν κατά μεγάλο μέρος να ξεπεραστούν με την κατάλληλη εκπαίδευση, των στελεχών που στο έργο τους συμπεριλαμβάνεται και η υποχρέωση της αξιολόγησης της απόδοσης των υφισταμένων τους (Κανελλόπουλος, 1991).

- Επιπόλαιη προσέγγιση. Πολλοί διευθυντές αντιμετωπίζουν την αξιολόγηση απόδοσης με προχειρότητα. Ορισμένοι δεν έχουν ωριμάσει αρκετά, για να αντιληφθούν τη σημασία της αποτελεσματικής αξιολόγησης στην απόδοση του οργανισμού.

Δυστυχώς, τέτοια πρόχειρη προσέγγιση επηρεάζει την ίδια την ουσία της αξιολόγησης. Η καλή αξιολόγηση απαιτεί προετοιμασία, κοινή λογική και χρόνο. Η αποτελεσματικότητα μιας αξιολόγησης, εξαρτάται κατά μεγάλο βαθμό από την αφοσίωση του διευθυντή και του υφισταμένου στο σύστημα.

- Φήμη. Συχνά οι διευθυντές, προσκολλώνται στη φήμη ενός υπαλλήλου ως προς την καλή ή κακή απόδοση του και αρνούνται να αναγνωρίσουν τη βελτίωσή του στην επόμενη αξιολόγηση (Πετάσης, 1995).

1.12 Η αξιολόγηση στο χώρο της Δημόσιας Υγείας

Όπως έχει ήδη αναφερθεί, η αξιολόγηση του προσωπικού μέχρι πρότινος, όλων των δημόσιων υπηρεσιών και των ΝΠΔΔ που υπάγονται στις διατάξεις του Υπαλληλικού Κώδικα βασιζόταν στο ΠΔ 318/92. Το συγκεκριμένο ΠΔ, έχει ξεπεράσει τα εικοσιπέντε χρόνια ζωής και εφαρμογής του στο δημόσιο εργασιακό χώρο, ένα χώρο όπου τα τελευταία χρόνια έχουν συντελεστεί σημαντικές αλλαγές. Ο χώρος της υγείας απορροφά μεγάλο μέρος του κρατικού προϋπολογισμού και διεκδικεί ακόμη μεγαλύτερο, σε μία δυσμενή οικονομικά εποχή για τη χώρα, η αναδιάρθρωση λοιπόν στο χώρο αυτό, καθίσταται απολύτως αναγκαία.

Γίνεται λοιπόν κατανοητό ότι είναι πλέον επιτακτική η ανάγκη για εκσυγχρονισμό του συστήματος αξιολόγησης, με βάση την σημερινή πραγματικότητα αλλά και την κάλυψη των μελλοντικών αναγκών. Στο δημόσιο τομέα στις μέρες μας,

η αξιολόγηση έχει μόνο κόστος και δεν προσφέρει κανένα ουσιαστικό όφελος, αφού αποτελεί μια τυπική γραφειοκρατική διαδικασία. Ουσιαστικά, στηρίζεται στις παραδοσιακές μεθόδους βαθμολόγησης, σειράς από κριτήρια που αφορούν σε δεξιότητες και δεν συνδέονται ουσιαστικά με τις αμοιβές, εκπαίδευση, προαγωγές κ.α., συστήματα δηλαδή διοίκησης ανθρώπινων πόρων, με αποτέλεσμα, τόσο οι αξιολογητές όσο και οι αξιολογούμενοι να τη θεωρούν και να την αντιμετωπίζουν ως μια άνευ σημασίας γραφειοκρατική διαδικασία.

Έτσι σύμφωνα με στατιστικά στοιχεία (Υπουργείο Εσωτερικών, 2001), η συντριπτική πλειοψηφία (πάνω από το 90%) των δημοσίων υπαλλήλων είτε προέρχονται από τον χώρο της υγείας είτε όχι, αξιολογούνται ως άριστοι και οι υπόλοιποι ως πολύ καλοί, ενώ όλοι παραπονιούνται για το κόστος και τη χαμηλή αποτελεσματικότητα των δημοσίων οργανισμών.

Όλοι οι δημόσιοι υπάλληλοι, όπως και αυτοί που υπηρετούν στον χώρο της υγείας, πορεύονται μαζί άσχετα με το πόσο προσφέρουν (λιγότερο ή περισσότερο), αφού δεν δύναται να αμφισβητηθεί η σκοπιμότητα της παρουσίας τους, ακόμη και στην περίπτωση που δεν αποδίδουν, λόγω του καθεστώτος της μονιμότητάς. Το γεγονός επίσης ότι η απόδοση των δημοσίων υπαλλήλων δεν συνδέεται με την αμοιβή τους, όπως ισχύει στον ιδιωτικό τομέα και το οποίο λειτουργεί ως κίνητρο για καλύτερες επιδόσεις και άρα καλύτερες αμοιβές, είναι αρνητικό στοιχείο. Η ύπαρξη κίνητρων από πλευράς διοίκησης παίζει καθοριστικό ρόλο στην επίτευξη των στόχων, αφού επιδρά θετικά, υποκινεί τους εργαζόμενους οι οποίοι μέσα από την επίτευξη των προσωπικών τους στόχων εκπληρώνουν και τους συνολικούς στόχους του οργανισμού (Δικαίος & συν., 1999).

1.13 Διαδικασία αξιολόγησης στο δημόσιο τομέα βάση Π.Δ.318/1992

Η αξιολόγηση των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα και κατ' επέκταση και στα δημόσια νοσοκομεία, κατά το πρόσφατο παρελθόν εφαρμόζονταν με βάση το Π.Δ. 318/92 και όπως αυτό ορίζει. Πρόκειται για μια διαδικασία, που είχε εφαρμογή προ τετραετίας μιας και μέχρι σήμερα, παρόλο που έχει θεσπιστεί, δεν έχει ακόμη εφαρμοστεί νέο σύστημα αξιολόγησης εργαζομένων στο δημόσιο τομέα. Παρά τις προσπάθειες που καταβάλλονται κάθε φορά από τις εκάστοτε κυβερνήσεις και μετά

από τις πιέσεις των εταίρων προς την κατεύθυνση αυτή, (ψήφιση του ν. 4250/2014, ο οποίος δεν εφαρμόστηκε, του Ν. 4369/2016 που αναμένετε να εφαρμοστεί), η αξιολόγηση στο δημόσιο έχει παγώσει. Το τελευταίο λοιπόν σύστημα με το οποίο αξιολογήθηκαν οι δημόσιοι υπάλληλοι στην χώρα μας, διεξαγόταν σε ετήσια βάση για τους εργαζόμενους των κατηγοριών Πανεπιστημιακής, Τεχνολογικής και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης, με διαφορετικά ανά κατηγορία έντυπα εκθέσεων αξιολόγησης:

- ❖ Το έντυπο «Α» και αφορά σε προϊσταμένους όλων των οργανικών μονάδων.
- ❖ Το έντυπο «Β» που απευθύνεται στους υπαλλήλους των κατηγοριών Πανεπιστημιακής, Τεχνολογικής και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης.
- ❖ Το έντυπο «Γ» το οποίο αφορά τους εργαζόμενους που είναι προϊστάμενοι διευθύνσεων τμημάτων ή προϊστάμενοι λοιπών οργανικών μονάδων, όταν οι αξιολογητές είναι οι επιθεωρητές.

Οι παραπάνω εκθέσεις αξιολόγησης, συντάσσονται κατά το πρώτο δεκαπενθήμερο του Ιανουαρίου κάθε ημερολογιακού έτους για τους υπαλλήλους των κατηγοριών ΠΕ, ΤΕ και ΔΕ.

Τα έντυπα των εκθέσεων αποτελούνται από δύο μέρη, το πρώτο μέρος αφορά σε προσωπικά στοιχεία του αξιολογούμενου και για το οποίο έχει ο ίδιος την ευθύνη της συμπλήρωσης τους, στοιχεία δηλαδή της ταυτότητας του, τον κλάδο και την κατηγορία, το βαθμό και τον τίτλο της θέσης στην οποία υπηρετεί κλπ.. Ακόμη περιγράφει το έργο που επιτέλεσε, καθώς μελέτες, άρθρα, προτάσεις και σχετικές βραβεύσεις του υπαλλήλου και βέβαια για τις όποιες δυσχέρειες και προβλήματα αντιμετώπισε κατά την εκτέλεση του έργου του, για το χρονικό διάστημα που αξιολογείται.

Στο δεύτερο μέρος, τα πεδία συμπληρώνονται από τον αξιολογητή και περιλαμβάνει κριτήρια αξιολόγησης των υπαλλήλων τα οποία διακρίνονται σε πέντε διαφορετικές κατηγορίες, που με τη σειρά τους αναλύονται και σε υποκατηγορίες ως εξής:

- *Γνώση του αντικειμένου*
 - Επαγγελματική επάρκεια (θεωρητική κατάρτιση, ειδικές γνώσεις και εμπειρία).

- Ικανότητα κατά την εκτέλεση των καθηκόντων του, εφαρμογής των γνώσεων και εμπειριών του.
- Σφαιρική γνώση του αντικειμένου του φορέα στον οποίο υπηρετεί.
- *Διοικητικές ικανότητες* (αφορά μόνο το έντυπο αξιολόγησης των προϊσταμένων)
 - Ικανότητα να καθοδηγεί, αναπτύσσει τις επαγγελματικές τους δυνατότητες, επικοινωνεί, παρακινεί τους υπαλλήλους και ενημερώνει.
 - Ικανότητα να συντονίζει και ελέγχει τις εργασίες της μονάδας, προγραμματίζει και οργανώνει.
 - Ικανότητα να λαμβάνει αποτελεσματικές αποφάσεις και να αντιμετωπίζει αποτελεσματικά προβλήματα.
 - Ικανότητα αντικειμενικής αξιολόγησης.
 - Ικανότητα δημιουργίας πνεύματος ομάδας.
- *Ενδιαφέρον και δημιουργικότητα*
 - Ενδιαφέρον και αφοσίωση στην εργασία.
 - Πρωτοβουλία- Καινοτομίες, εκπόνηση σχετικών με την υπηρεσία μελετών, άρθρων ή προτάσεων και βράβευση τέτοιων εργασιών.
 - Ανάλυση ευθυνών.
- *Υπηρεσιακές σχέσεις και συμπεριφορά*
 - Συμπεριφορά προς τους πολίτες, εξυπηρέτηση του κοινού.
 - Επικοινωνία και συνεργασία με συναδέλφους και άλλες υπηρεσίες.
- *Αποτελεσματικότητα*
 - Ικανότητα θέσπισης και επίτευξης στόχων.
 - Ποσότητα και ποιότητα εργασίας.
 - Εξοικονόμηση διαθέσιμων οικονομικών και λοιπών πόρων.

Αξίζει να τονιστεί ότι, σε όλα τα έντυπα αξιολόγησης υπάρχει συγκεκριμένη παράγραφος στην οποία υπάρχει δυνατότητα να καταγραφούν τυχόν εξαιρετικές πραγματικές επιδόσεις. Η παράγραφος αυτή συμπληρώνεται από τον πρώτο

αξιολογητή, δηλαδή τον άμεσο προϊστάμενο του εργαζομένου, αυτόν που έχει άμεση γνώση, επαφή και την εποπτεία για την εργασία του υφισταμένου του.

Ο κάθε εργαζόμενος αξιολογείται από δύο το πολύ αξιολογητές, τον μέσο προϊστάμενο του, ως πρώτο αξιολογητή και τον αμέσως επόμενο στην ιεραρχία, ως δεύτερο αξιολογητή. Παρέχεται η δυνατότητα στον πρώτο αξιολογητή να προτείνει μέτρα για την βελτίωση του αξιολογούμενου στο έντυπο αξιολόγησης αφού, όπως αναφέραμε και παραπάνω, είναι αυτός που έχει την άμεση εποπτεία του, καθοδήγηση και γνώση για την απόδοση του εργαζομένου, καθώς επίσης προβλέπεται και η δυνατότητα της συνέντευξης η οποία πραγματοποιείται πριν την αξιολόγηση και αυτό είναι στην διακριτική ευχέρεια του αξιολογητή, είναι δυνατόν όμως να το ζητήσει και ο ίδιος ο αξιολογούμενος, στην περίπτωση που αυτή η συνέντευξη είναι επιβεβλημένη.

Η αντικειμενικότητα της αξιολόγησης είναι υποχρέωση του αξιολογητή, ενώ η βαθμολογία πρέπει να απορρέει από γεγονότα, ακριβή, αντικειμενικά και όχι από ανεύθυνες εισηγήσεις, απλές υπόνοιες, σχόλια ή πληροφορίες καθώς και μεμονωμένα ή τυχαία περιστατικά.

Στο τελευταίο μέρος του πίνακα αξιολόγησης, προβλέπεται και η αυτοαξιολόγηση, η αξιολόγηση δηλαδή του εργαζομένου από τον ίδιο για τα ίδια κριτήρια που αναφερθήκαμε παραπάνω, στοιχείο που δίνει τη δυνατότητα να δει ο αξιολογητής τη γνώμη που έχει ο εργαζόμενος για τον εαυτό του και το πόσο αποδίδει στην εργασία του, χωρίς αυτό να επηρεάζει την βαθμολογία του από την αξιολόγηση. Επίσης, η βαθμολογία των αξιολογητών μεταφέρεται, του πρώτου αξιολογητή με προσέγγιση εκατοστού και του δεύτερου αξιολογητή που αξιολογεί στις ομάδες κριτηρίων και όχι σε κάθε κριτήριο χωριστά, καθώς και ο μέσος όρος της βαθμολογίας του πρώτου, του δεύτερου και αν υπάρχει του επιθεωρητή και τέλος ο γενικός μέσος όρος. Η διαδικασία αξιολόγησης ολοκληρώνεται με την κοινοποίηση της τελευταίας σελίδας της έκθεσης, η οποία περιλαμβάνει την βαθμολογία του εργαζομένου, διαδικασία η οποία καθίσταται υποχρεωτική.

Στο συγκεκριμένο προεδρικό διάταγμα (Π.Δ. 318/1992), εκτός της διαδικασίας αξιολόγησης, προβλέπεται και το δικαίωμα ένστασης από την πλευρά του αξιολογούμενου για μια σειρά από περιπτώσεις που μπορούν να υποκρύπτουν, είτε μεροληψία είτε καλύτερα μη αντικειμενική αξιολόγηση του. Η ένσταση

κατατίθεται στην υπηρεσία και αφού οι αξιολογητές καταθέσουν τις απόψεις τους για τα διαλαμβανόμενα σε αυτήν, τότε όλα μαζί διαβιβάζονται στο αρμόδιο υπηρεσιακό συμβούλιο όπου θα αποφανθεί για την τύχη της ένστασης, είτε δηλαδή την απόρριψή της, είτε την διόρθωση της, είτε την εξ' ολοκλήρου διαγραφή της.

1.14 Μειονεκτήματα του τρόπου αξιολόγησης στο δημόσιο τομέα

Ύστερα λοιπόν από την αναφορά στο νομοθετικό πλαίσιο πάνω στο οποίο στηρίζεται το σύστημα αξιολόγησης των εργαζομένων του δημοσίου τομέα, μπορούν να καταγραφούν ορισμένες διαπιστώσεις – παρατηρήσεις, εστιάζοντας κυρίως στα μειονεκτήματα και στην αναγκαιότητα αλλαγής του συστήματος αυτού και του τρόπου με τον οποίο γίνεται.

Το υπάρχον σύστημα αξιολόγησης είναι πολύ γενικό και αποσκοπεί στην κάλυψη του συνόλου των υπηρεσιών αξιολόγησης, δηλαδή όλου του δημοσίου τομέα. Αυτό λοιπόν, το γενικό σύστημα, δεν μπορεί να αποδώσει τα αναμενόμενα αποτελέσματα στους τομείς του δημοσίου, ειδικότερα στις μέρες μας, αφού όπως είναι φυσικό είναι διαφορετικές οι ανάγκες, οι γνώσεις και οι δεξιότητες που απαιτούνται στις διάφορες υπηρεσίες, πόσο μάλλον στα νοσοκομεία, ένα χώρο που προσφέρει υπηρεσίες υγείας, δηλαδή υπηρεσίες με μεγάλες διαφορές από άλλες και οι οποίες συνδέονται άμεσα με κρίσιμα αγαθά όπως είναι η ζωή και η υγεία των πολιτών.

Η διαφορετικότητα αυτή, διαφαίνεται όλο και περισσότερο τα τελευταία χρόνια με τις αλλαγές που προωθούνται στο σύστημα υγείας της χώρας μας, προκειμένου αυτό να μπορεί να καλύψει τις ανάγκες σε υπηρεσίες υγείας.

Στο σημείο αυτό, θα πρέπει να επισημανθεί το χαμηλό επίπεδο εκπαίδευσης των εργαζομένων κυρίως κατά την αρχική περίοδο δημιουργίας του συστήματος υγείας στη χώρα μας, δηλαδή κατά την δεκαετία του '80 αλλά και στις αρχές της δεκαετίας του '90, όπου πραγματοποιήθηκαν σε όλα τα νοσοκομεία χιλιάδες προσλήψεις προσωπικού όλων των κατηγοριών, χωρίς την καταγραφή των πραγματικών αναγκών των νοσηλευτικών ιδρυμάτων και βέβαια χωρίς διαδικασίες

αξιοκρατικής επιλογής, συνυπολογίζοντας το γεγονός ότι έστω και μετά τους διορισμούς τους, τα στελέχη αυτά δεν παρακολούθησαν προγράμματα ουσιαστικής επιμόρφωσης και ότι στις μέρες μας τα στελέχη αυτά αποτελούν τις ηγετικές ομάδες (προϊστάμενοι) των νοσηλευτικών ιδρυμάτων, είναι κατανοητή η δυσκολία εισαγωγής και εφαρμογής νέων σύγχρονων μορφών διοίκησης και ο εκσυγχρονισμός τους (Ανδριώτη, 1994).

Επίσης, ένα δεύτερο χαρακτηριστικό του ισχύοντος τρόπου αξιολόγησης το οποίο κάνει ακόμη πιο επιτακτική την ανάγκη για αλλαγή του, είναι η παλαιότητα του Προεδρικού Διατάγματος από το οποίο απορρέει . Το Π.Δ. αυτό δημιουργήθηκε για να καλύψει τις ανάγκες των οργανισμών και των υπηρεσιών του δημόσιου τομέα της εποχής του, κατά την τελευταία εικοσιπενταετία όμως στο δημόσιο τομέα έχουν επέλθει σημαντικές αλλαγές, βελτιώσεις που αφορούν τόσο την διαδικασία προσλήψεων των εργαζομένων, όσο και τα προσόντα που απαιτούνται για την κάλυψη των θέσεων εργασίας αλλά και τον τρόπο και τις διαδικασίες που ακολουθούνται στην ίδια την εργασία. Με την εισαγωγή νέων τρόπων και μεθόδων, την εισαγωγή της πληροφορικής και άλλων σύγχρονων μεθόδων εργασίας, με δεδομένο μάλιστα ότι ο χώρος της υγείας απορροφά μεγάλο όγκο κονδυλίων, σε σχέση με τους περιορισμένους πόρους που διατίθενται στον τομέα αυτό καθώς και τις ανάγκες που καλείται να καλύψει, το Π.Δ. αυτό είναι πεπαλαιωμένο και μη εφαρμόσιμο (Ανδριώτη, 1994).

Ένα τρίτο χαρακτηριστικό του συστήματος, είναι η έλλειψη κινήτρων και κυρίως οικονομικών, ως μέσο υποκίνησης των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα. Η έλλειψη κινήτρων επηρεάζει την απόδοση των εργαζομένων και μάλιστα σε ένα χώρο που συνυπάρχουν πολλές διαφορετικές ειδικότητες, με ιδιαίτερες συνθήκες εργασίας για κάθε ειδικότητα (Υπουργείο Υγείας, 1999).

Κρίνεται λοιπόν. επιτακτική η ανάγκη για τον εκσυγχρονισμό ή καλύτερα την εφαρμογή ενός νέου βελτιωμένου συστήματος αξιολόγησης του προσωπικού των μονάδων υγείας, μέσα στο γενικότερο πνεύμα εκσυγχρονισμού που επικρατεί τα τελευταία χρόνια, προκειμένου το σύστημα υγείας να αποδίδει τα αναμενόμενα, λαμβάνοντας υπόψη το μεγάλο ύψος κονδυλίων που απορροφά ο χώρος αυτός.

Τέλος, η ιδιαίτερη έμφαση που δίνεται στις μέρες μας στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών υγείας και η πίεση που ασκείται από το κοινωνικό σύνολο,

δηλαδή χρήστες – καταναλωτές των υπηρεσιών αυτών για βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών όσο και για βελτίωση της συμπεριφοράς των λειτουργών – παραγωγών τους, καθιστά ακόμη πιο επιτακτική την ανάγκη εκσυγχρονισμού του συστήματος αξιολόγησης. Έτσι, βασικό στοιχείο για την ανάπτυξη της ποιότητας στο Εθνικό Σύστημα Υγείας της χώρας μας αποτελεί η αξιολόγηση της απόδοσης του υγειονομικού ανθρώπινου δυναμικού αλλά και όλου του συστήματος παροχής ιατρικών υπηρεσιών.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΙΙ. Υποκίνηση – Παρακίνηση

2.1 Εισαγωγή

Η Παρακίνηση ή η υποκίνηση απασχόλησε ιδιαίτερα πολλούς ψυχολόγους και μελετητές και διατυπώθηκαν πολλοί ορισμοί. Ως Παρακίνηση ορίζεται μια «εσωτερική κατάσταση του ατόμου» που το κάνει να συμπεριφέρεται με έναν τέτοιο τρόπο που να διασφαλίζεται η επίτευξη ενός στόχου. Διοικητική λειτουργία, είναι η διαδικασία ενεργοποίησης των ικανοτήτων των εργαζομένων για την επίτευξη των στόχων (Γεωργακόπουλος, 1989).

Από επιχειρησιακής άποψης, οι υπηρεσίες υγείας αλλά και εξολοκλήρου ο τομέας των υπηρεσιών υγείας, είναι κυρίως «εντάσεως εργασίας» για αυτό και το προσωπικό ενός τέτοιου οργανισμού είναι καθοριστικός παράγοντας της λειτουργίας του, αφού κατέχει το 60%-70% των συνολικών δαπανών που διατίθενται στον τομέα αυτό (Κανελλόπουλος, 2012).

Η γνώση των κινήτρων ή των αντικινήτρων, που καθορίζουν την ανθρώπινη συμπεριφορά είναι απαραίτητη σε κάθε οργανισμό που επιθυμεί επιτυχή αποτελέσματα. Ιδίως, στις μονάδες υγείας που το προσωπικό συνδέεται στενά με τον πολίτη, πρέπει να υιοθετείται ένα πιο ανθρωποκεντρικό μοντέλο διοίκησης, καθώς η ικανοποίηση των εργαζομένων επηρεάζει σημαντικά την ποιότητα των παρεχόμενων προς την κοινωνία υπηρεσιών και την εύρυθμη λειτουργία του οργανισμού, και την επαγγελματική αλλά και προσωπική ζωή του προσωπικού (Κόντης, 1993).

Οι παράγοντες εκείνοι οι οποίοι συμβάλλουν στην επαγγελματική ικανοποίηση ή τη δυσαρέσκεια έχουν σχέση ή με το περιεχόμενο της εργασίας, ή με το πλαίσιο μέσα στο οποίο παρέχεται αυτή και ταξινομούνται σε δύο κατηγορίες (Evans and Olumide, 2010) :

1. Τους ατομικούς ή ενδογενείς παράγοντες, είναι τα εσωτερικά κίνητρα του ανθρώπου και τα προσωπικά βιώματα που φέρει στην εργασία του, όπως η επίτευξη των στόχων, η αναγνώριση, η εργασία και η δυνατότητα επαγγελματικής εξέλιξης (Κανελλόπουλος, 2012).

2. Τους περιβαλλοντικούς ή εξωγενείς παράγοντες, είναι οι εξωτερικές επιδράσεις που δέχεται ο άνθρωπος από το περιβάλλον του. Οι εξωγενείς παράγοντες είναι οι

αποδοχές, η πολιτική του οργανισμού αλλά και οι διαπροσωπικές σχέσεις. Για να επηρεαστεί η συμπεριφορά του ανθρώπου στον χώρο της εργασίας, πρέπει να αναζητηθούν τα κίνητρα που θα την επηρεάσουν προς την επιθυμητή κατεύθυνση. Όμως τα κίνητρα δεν έχουν την ίδια δύναμη και σημασία για όλους τους ανθρώπους, καθώς παρουσιάζουν διαφορετικές αντιλήψεις, ιδέες και νοοτροπίες (Lefter and Manolescu, 1995).

Η παρακίνηση, αποτελεί τη διαδικασία που ενεργοποιεί το σύνολο των σχέσεων αλληλεξάρτησης και αλληλεπίδρασης μεταξύ αναγκών, κινήτρων, στόχων και συμπεριφοράς (Χολέβας, 1995).

2.2 Ιστορική ανασκόπηση

Η βιομηχανική ανάπτυξη, που χρονολογείται στις αρχές του 20^{ου} αιώνα, είχε ως αποτέλεσμα την ανάπτυξη μεγάλων βιομηχανιών με πολυάριθμο προσωπικό. Η εξέλιξη αυτή των βιομηχανιών, πρόβαλε την μεγάλη ανάγκη για καλύτερη διοίκηση αλλά και την ανάγκη βελτίωσης των συνθηκών εργασίας, κατά τέτοιο τρόπο ώστε οδηγήσει στην μεγιστοποίηση της απόδοσης των εργαζομένων και στην αύξηση της παραγωγικότητάς τους. Οι ανάγκες αυτές, δημιούργησαν τις πρώτες αναζητήσεις των συνθηκών εργασίας και τις θεωρητικές προσεγγίσεις, για την υποκίνηση του εργατικού δυναμικού.

Ο Frederick N. Taylor, «ο πατέρας της επιστημονικής διοίκησης», το 1911 έχοντας ως κίνητρο την αύξηση της αμοιβής, προκειμένου να αυξήσει την παραγωγικότητα των εργαζομένων της βιομηχανίας χάλυβα όπου εργαζόταν, αύξησε την παραγωγή, από 16 τόνους σε 75 τόνους την ημέρα.

Μέσα από μια σειρά ερευνών με επικεφαλής τον Elton Mayo και την ερευνητική ομάδα του, μεταξύ 1927 και 1932 στο Σικάγο, θεμελίωσαν την θεωρία της προσέγγισης της συμπεριφοράς, με κύρια αρχή της, την κατανόηση και την αντιμετώπιση των αναγκών του εργατικού δυναμικού, προκειμένου να απολαμβάνεις έναν επιτυχημένο οργανισμό, συσχετίζοντας την παραγωγικότητα των εργαζομένων με τις φυσικές συνθήκες εργασίας, σε μια επιχείρηση ή οργανισμό που είναι ο φωτισμός, η θερμοκρασία, τα διαλείμματα από την εργασία κ.α.

Ερευνητές, μέσα από έρευνες, συμπέραναν πως οι συνθήκες εργασίας επιδρούν ελάχιστα στην παραγωγικότητα των εργαζομένων, ενώ αντίθετα το αίσθημα σημαντικότητας που τους δημιούργησε η συμμετοχή τους στην έρευνα, τους έκανε να αισθάνονται πολύ σημαντικοί, γεγονός που οδήγησε στην αύξηση της παραγωγικότητάς τους (Δίκαιος & συν., 1999).

Η πρώτη ολοκληρωμένη θεωρία για την υποκίνηση του ανθρώπινου δυναμικού, διατυπώθηκε το 1943 από τον Abraham Maslow. Στην θεωρία του για την ιεραρχία των ανθρώπινων αναγκών, υποστήριξε ότι η υποκίνηση του ατόμου γίνεται μέσα από τις ανάγκες του, που ιεραρχούνται σύμφωνα με μια πυραμίδα πέντε βαθμίδων, στην βάση της οποίας τοποθετούνται οι φυσιολογικές ανάγκες, όπως η τροφή, η στέγαση κτλ., στην συνέχεια οι ανάγκες ασφάλειας, όπως η προστασία από φυσικούς αλλά και ψυχολογικούς κινδύνους, και κατόπιν οι κοινωνικές ανάγκες, όπως της φιλίας, της αγάπης και της κοινωνικής αποδοχής. Ακολουθεί η τέταρτη βαθμίδα, που περιλαμβάνει τις ανάγκες αυτοεκτίμησης, όπως η ανάγκη του ανθρώπου να νιώθει σημαντικός αλλά και να σέβονται οι άνθρωποι την προσπάθεια και την προσωπικότητά του και στην τελευταία βαθμίδα βρίσκονται οι ανάγκες της αυτοπραγμάτωσης, όπως είναι οι ανθρώπινες φιλοδοξίες (Maslow, 1954).

Την θεωρία του διατύπωσε και ο Victor Vroom το 1964, υποστηρίζοντας πως ο άνθρωπος υποκινείται όταν γνωρίζει πως η προσπάθεια που θα κάνει θα έχει τα αποτελέσματα που επιθυμεί. Κατά τον ίδιο, η υποκίνηση ισούται με τον πολλαπλασιασμό της προτίμησης με την προσδοκία, δηλαδή η Υποκίνηση = προτίμηση x προσδοκία, στην οποία η προτίμηση είναι το επιθυμητό αποτέλεσμα και η προσδοκία είναι η πιθανότητα, ότι η πράξη θα επιτύχει στο αποτέλεσμα που επιθυμεί ο άνθρωπος (Kootz and Weihrich, 2006).

Σύμφωνα με τον David Mc Clelland οι επίκτητες ανάγκες του ανθρώπου μέσα στην κοινωνία και το περιβάλλον όπου ζει και εργάζεται είναι οι ακόλουθες τρεις:

1. Η ανάγκη του για την επίτευξη των στόχων του (achievement),
2. Η ανάγκη του για τη δημιουργία δεσμών (affiliation),
3. Η ανάγκη του για δύναμη (power).

Βάσει της θεωρίας τους, κάθε άνθρωπος και εργαζόμενος επιθυμεί να εκπληρώνει τις τρεις αυτές ανάγκες του, αλλά πρέπει να τονιστεί πως, η κάθε ανάγκη

έχει διαφορετικό βαθμό σε κάθε εργαζόμενο στην εκπλήρωσή της. (Montana & Charnov, 2008)

Στις θεωρίες της υποκίνησης, ήρθε να προστεθεί και η θεωρία του Clayton Alderfer που, στηριζόμενος σε εκείνη του Maslow, υποστήριξε πως οι ανάγκες του ανθρώπου είναι τρεις και όχι πέντε όπως υποστήριξε ο Maslow. Σύμφωνα με τον Clayton Alderfer οι ανάγκες αυτές είναι:

- Οι ανάγκες ύπαρξης ή existence, που είναι οι ανάγκες του ανθρώπου για επιβίωση και αποτελούν τις φυσιολογικές ανάγκες, σιγουριάς κατά τον Maslow.
- Οι «ανάγκες σχέσεων» ή relatedness, που είναι η ανάγκη του ανθρώπου για κοινωνικές σχέσεις και στην θεωρία του Maslow είναι οι κοινωνικές ανάγκες του, και τέλος
- Οι ανάγκες «ανάπτυξης» ή growth, που αποτελεί την ανάγκη του ατόμου για ανάπτυξη και αποτελούν τις ανάγκες για αναγνώριση και ολοκλήρωση του Maslow (Griffin and Maorhent, 2011).

Ο Αμερικανός ψυχολόγος Stayce Adams, θεμελίωσε την θεωρία της ισοτιμίας το έτος 1963, σύμφωνα με την οποία οι εργαζόμενοι συγκρίνουν τις απολαβές τους για την εργασία τους, αναφορικά με τις απολαβές και τη συνεισφορά των συναδέλφων τους μέσα στον εργασιακό τους χώρο. Εάν ένας εργαζόμενος θεωρήσει πως οι απολαβές του είναι περισσότερες από τη προσφορά του στην εργασία του, τότε υποκινείται για να εργαστεί περισσότερο, για να μετριάσει τη διαφορά αυτή που υπάρχει. Αντίθετα, εάν συγκρινόμενος με τους συναδέλφους του, πιστέψει πως η προσφορά του στην εργασία είναι μεγαλύτερη αναφορικά με τις απολαβές του, τότε λαμβάνει τα απαραίτητα διορθωτικά μέτρα, που συνήθως δυσχεραίνουν την ομαλή λειτουργία της επιχείρησης (Pattanayak, 2005).

Ο Frederick Herzberg, στα πλαίσια μιας έρευνας περί τα τέλη της δεκαετίας του 1950, πήρε συνέντευξη από 200 λογιστές και μηχανικούς, ζητώντας τους να σκεφτούν μια περίοδο που αισθάνονταν πολύ καλά για τη εργασία τους, αλλά και μια περίοδο που διακατέχονταν από αρνητικά συναισθήματα και να παρουσιάσουν τις αιτίες που δημιούργησαν αυτά τα συναισθήματα. Ο Frederick Herzberg συμπέρανε, πως οι παράγοντες που έκαναν τους εργαζόμενους να αισθάνονται καλά, δεν ήταν ακριβώς αντίθετοι με τους παράγοντες που τους έκαναν να αισθάνονται άσχημα.

Στηριζόμενος σε αυτά τα συμπεράσματα, παρουσίασε δύο κατηγορίες παραγόντων: τους παράγοντες που η απουσία τους προκαλούσε ικανοποίηση, δεν οδηγούσαν σε δυσάρεστα συναισθήματα, αλλά στη μη ικανοποίηση και τους παράγοντες εκείνους που η απουσία τους οδηγούσε σε δυσανασχέτηση, δεν οδηγούσαν σε ικανοποίηση, αλλά σε μη δυσανασχέτηση.

2.3 Ορισμός της υποκίνησης

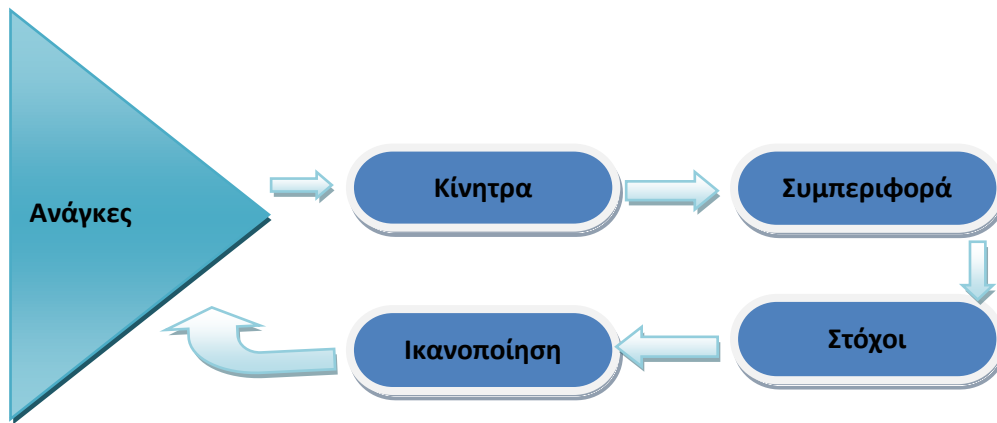
Έχουν διατυπωθεί κατά καιρούς πολλοί ορισμοί για την Υποκίνηση των εργαζομένων. Ο Kleinginna P. και η Kleinginna A, 1981, συγκέντρωσαν 102 ορισμούς και στην συνέχεια τους κατηγοριοποίησαν σε εννέα ομάδες. Κάποιοι από τους ορισμούς αυτούς είναι οι ακόλουθοι:

Κατά τον Pinder, 1984, η υποκίνηση είναι ένα σύνολο από ενεργητικές δυνάμεις που ενδέχεται να προέρχονται είτε από το ίδιο το άτομο, είτε από το περιβάλλον του και καθορίζουν τη στάση του για την εργασία.

Ο Higgins, 1994, ορίζει την υποκίνηση, ως μία εσωτερική ώθηση για την ικανοποίηση μιας ανθρώπινης ανικανοποίητης ανάγκης του, αλλά και μια ψυχολογική διαδικασία που προσφέρει σημασία και κατεύθυνση στην ανθρώπινη συμπεριφορά (Kreitner, 1995).

Επιπρόσθετα, αποτελεί και μια ανθρώπινη αντίδραση σε διάφορες δυνάμεις υποκίνησης. Επομένως, οι άνθρωποι είτε συμπεριφέρονται συνειδητά είτε ασυνείδητα, προσπαθούν να ικανοποιήσουν τις ανάγκες που προκύπτουν από τις διάφορες δυνάμεις υποκίνησης (Χυτήρης, 2001).

Διαγραμματικά η σχέση αυτή παρουσιάζεται παρακάτω:



Σχήμα 1 Διαδικασία της υποκίνησης

Πηγή: Πετρίδου Ε.

Κατά τους Montana, Charnov, 2002, η παρακίνηση προέρχεται από την ένταση των ανεκπλήρωτων αναγκών του ανθρώπου, οι οποίες κατόπιν οδηγούν σε συγκεκριμένες συμπεριφορές, που σκοπό έχουν να μειώσουν αυτή την ένταση.

Πρόκειται για μια δυναμική διαδικασία, στην οποία ο άνθρωπος εσκεμμένα υιοθετεί μια συγκεκριμένη συμπεριφορά, καθώς θα είναι αυτή που θα τον οδηγήσει στην επίτευξη των επιδιωκόμενων στόχων του.

2.4 Βασικές υποκινητικές δυνάμεις

Οι κύριες δυνάμεις υποκίνησης, είναι εκείνες οι ανάγκες και οι δυνάμεις που υποκινούν έναν άνθρωπο να ακολουθήσει μια συγκεκριμένη συμπεριφορά, για την ικανοποίησή τους. Διακρίνονται σε βιολογικές, κοινωνικές και ψυχολογικές, οι οποίες διαφέρουν αρκετά μεταξύ των ανθρώπων αλλά και σε διάφορες χρονικές περιόδους στον ίδιο άνθρωπο. Συγκεκριμένα:

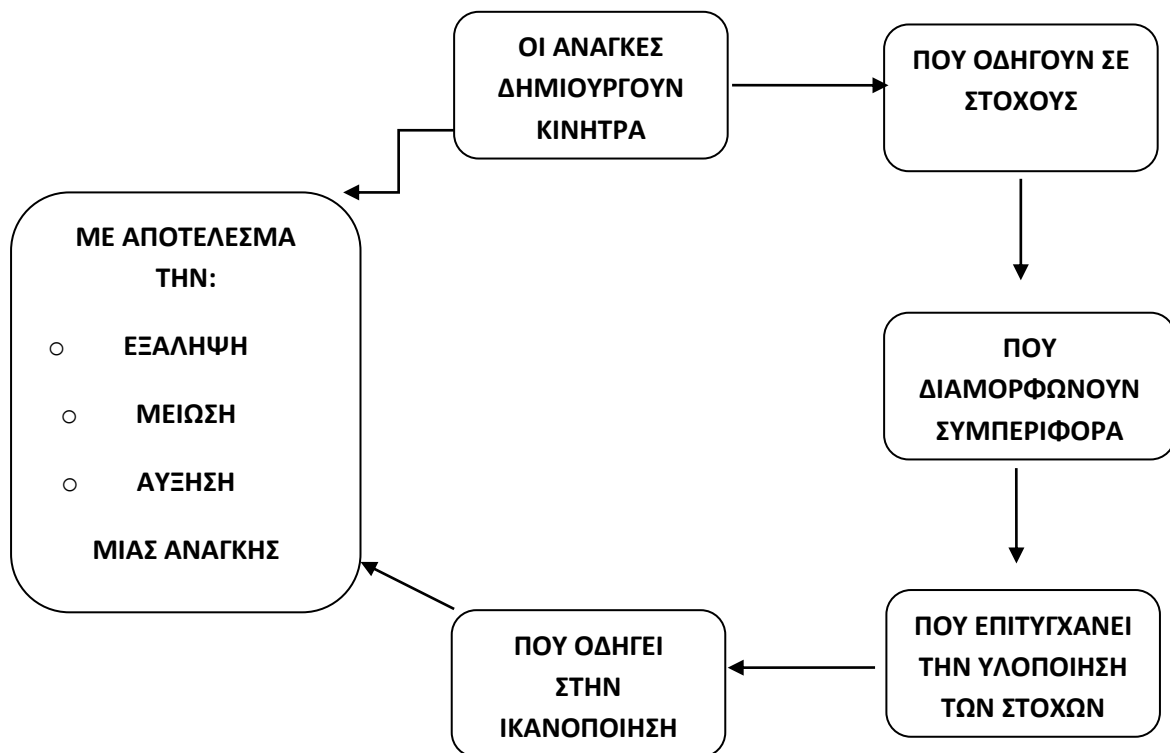
- ❖ **Βιολογικές ανάγκες:** πρόκειται για ανάγκες που αναγνωρίζονται εύκολα και σχετίζονται με την επιβίωση του ατόμου και της οικογένειάς του, όπως για παράδειγμα οι ανάγκες για τροφή, νερό, στέγαση, ύπνο, ξεκούραση, ασφάλεια κτλ. Οι ανάγκες αυτές, ασκούν ισχυρή επίδραση στη συμπεριφορά του ανθρώπου και ικανοποιούνται με χρήματα, κυρίως μέσω της απασχόλησης (Χυτήρης 2001).

- ❖ **Κοινωνικές ανάγκες:** πρόκειται για ανάγκες του ανθρώπου που αναπτύσσονται στον χώρο εργασίας ή εκτός αυτού και σε όλη τη ζωή του, η αναγνώριση των οποίων όμως, απαιτεί προσεκτική παρατήρηση και δε σχετίζονται με τη φυσική επιβίωση του ανθρώπου, αλλά με την έμφυτη ανάγκη του για αποδοχή και ένταξη του στο κοινωνικό σύνολο, για εκτίμηση, κατανόηση, αγάπη κ.α.
- ❖ **Ψυχολογικές ανάγκες:** οι οποίες περιλαμβάνουν, την προσωπική αντίληψη του συγκεκριμένου ανθρώπου για τις σχέσεις του με τους άλλους ανθρώπους και αφορούν την ανθρώπινη αναγνωσιμότητα, την επιρροή και την εξουσία, στις διάφορες διαπροσωπικές σχέσεις του καθ' όλη τη διάρκεια της ζωής του.

Συγκριτικά, όλες οι ανάγκες, βιολογικές, κοινωνικές και ψυχολογικές, είναι ανάγκες διαφορετικές σε ένταση μεταξύ τους, αφενός σε διαφορετικά άτομα και αφετέρου στον ίδιο τον άνθρωπο, ανά διαστήματα και έτσι, η ικανοποίησή τους απαιτεί, όπως είναι φυσικό, και διαφορετική αντιμετώπιση. Ποσοτικά και ποιοτικά, πρώτες ικανοποιούνται οι βιολογικές ανάγκες, κατόπιν οι οικονομικές και ψυχολογικές που είναι επίκτητες, αλλάζει η ένταση και η σημασία τους διαχρονικά και πολλές φορές είναι δύσκολη η αναγνώρισή τους (Χυτήρης, 2001).

2.5 Η διαδικασία της υποκίνησης

Στη διαδικασία της υποκίνησης σχετίζονται τρία κύρια στοιχεία, οι ανάγκες, τα κίνητρα και οι στόχοι. Η σχέση των στοιχείων αυτών μεταξύ τους παρουσιάζεται στο σχήμα που ακολουθεί:



Σχήμα 2 Διαδικασία της υποκίνησης

Πηγή: Μακρυγιωργάκης, Μ., 2001

Η απλουστευμένη μορφή της διαδικασίας της υποκίνησης, ξεκινά με την συνειδητή ή ασυνείδητη ύπαρξη των αναγκών που δημιουργούν τα κίνητρα, που καθορίζουν τη διαμόρφωση των στόχων και την υιοθέτηση μιας συμπεριφοράς, η οποία σύμφωνα με τον κάθε άνθρωπο θα τον οδηγήσει στην υλοποίηση των στόχων που έθεσε. Αποτέλεσμα της υλοποίησης των στόχων είναι η μείωση ή η εξάλειψη της ανάγκης, άρα και του κινήτρου.

Ρεαλιστικά όμως, η διαδικασία αυτή της υποκίνησης, είναι ένα ιδιαίτερα πολύπλοκο φαινόμενο, καθώς οι ανάγκες του ανθρώπου καθορίζονται από πολλούς και διαφορετικούς εσωτερικούς και εξωτερικούς παράγοντες, που συνεχώς αλλάζουν μέσα στο χρόνο αλλά και το περιβάλλον. Οι σχέσεις αναγκών – κινήτρων - στόχων συμπεριφοράς - υλοποίησης των στόχων και ικανοποίησης, δύσκολα προσδιορίζονται, τόσο ποιοτικά όσο και ποσοτικά, και διαφέρουν μεταξύ των ανθρώπων αλλά και των διαφόρων συνθηκών σε κάθε περιβάλλον. Παράλληλα, ενδέχεται να υπάρχουν και συγκρούσεις μεταξύ των αναγκών ενός ανθρώπου, που

μεταφέρονται σε επίπεδο κινήτρων, στόχων αλλά και συμπεριφοράς (Μπουραντάς, 2002).

2.6 Η Σημασία της Υποκίνησης

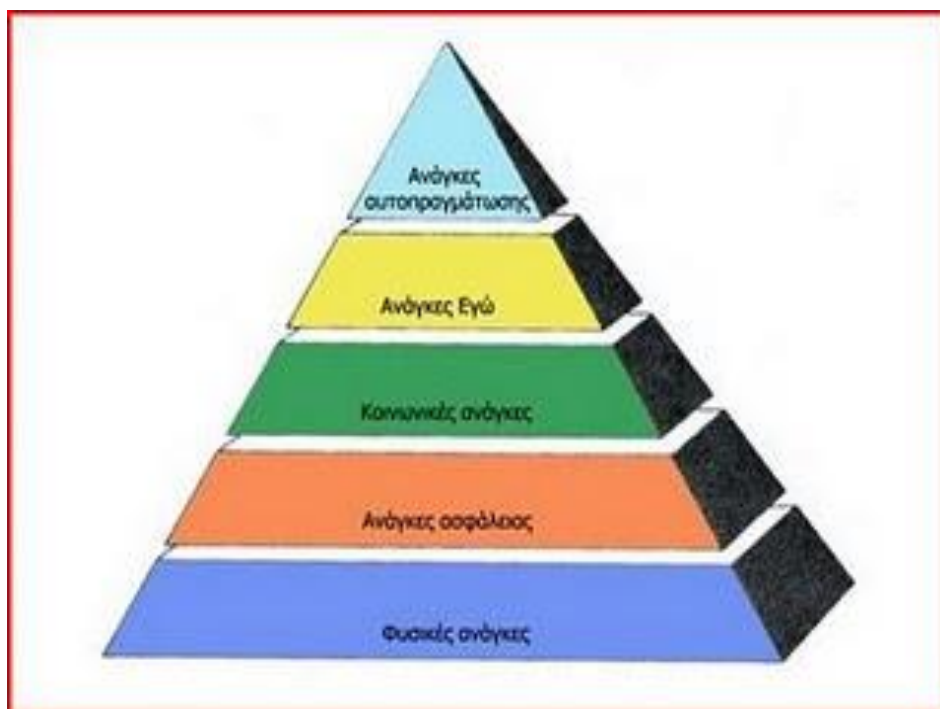
Στο Μάνατζμεντ, η υποκίνηση των εργαζομένων είναι ένα από τα σημαντικότερα θέματα, ιδίως μάλιστα στον χώρο της υγείας, όπου η ποιότητα και η παραγωγικότητα εξαρτώνται άμεσα από την θέληση του εργαζόμενου. Κατά τον Ευάγγελο Θεοδωράτο, 1999, κοινός παρονομαστής όλων των επιτυχημένων οργανισμών ή επιχειρήσεων, είναι το ακμαίο ηθικό του εργατικού δυναμικού τους. Με τον όρο ηθικό, να περιλαμβάνει τα συναισθήματα ή τις αντιλήψεις των εργαζομένων για την εργασία τους, το περιβάλλον αλλά και τις συνθήκες εργασίας. Το ηθικό του προσωπικού μειώνεται όταν δεν είναι ικανοποιημένο, ή είναι δυσαρεστημένο, αυξάνει τις απουσίες του και τις καθυστερήσεις στην εργασία του και δυσκολεύει την συνεργασία καθώς και την εισαγωγή καινοτόμων ιδεών (Κυριαζόπουλος και Κιουλαφάς 1994).

Η απόδοση των εργαζομένων, εξαρτάται από τις προσδοκίες τους για την εργασία, τη συμπεριφορά, την προσωπική επιτυχία και τις καλές σχέσεις στον χώρο εργασίας (Κυριαζόπουλος και Κιουλαφάς 1994). Η ύπαρξη ικανοποιητικών κινήτρων και η υποκίνηση, συνήθως είναι πιο ισχυρές από την ικανότητα πάνω στην εργασία, καθώς συχνά εργαζόμενοι με μέτριες ικανότητες, εμφανίζονταν αποδοτικότεροι και από τους ικανότερους εργαζόμενους αφού επιδρά πάνω τους, η υποκινητική δύναμη των κινήτρων (Κόντης, 1994). Η επιχειρησιακή επιβίωση συνδέεται στενά με την επιτυχημένη υποκίνηση και οι δυνατότητες μεταβολής του παραγόμενου έργου, κυμαίνεται μεταξύ 50% και 70%, ανάλογα από την ύπαρξη ή την μη ύπαρξη μεθόδων υποκίνησης.

2.7 Οι βασικές Θεωρίες της υποκίνησης

- Η θεωρία ιεράρχησης των αναγκών του Maslow

Ο Abraham Maslow ήταν βιομηχανικός ψυχολόγος και υπήρξε ένας από τους πρωτεργάτες στην μελέτη των ανθρώπινων αναγκών. Το 1943 στην θεωρία του «A Theory of Human Motivation» για τις ανθρώπινες ανάγκες, ισχυρίστηκε πως σχηματίζουν μια πυραμίδα με πέντε κατηγορίες. Ειδικότερα:



Σχήμα 3 Η πυραμίδα του Maslow

Πηγή :<http://www.google.co.uk/search>

Στην βάση της πυραμίδας, βρίσκονται οι φυσικές ανάγκες, δηλαδή οι ανάγκες της επιβίωσης του ανθρώπου ήτοι το νερό, η τροφή, η ένδυση και η υγεία και είναι οι πρώτες ανάγκες για ικανοποίηση από τον άνθρωπο. Στο επόμενο επίπεδο της πυραμίδας, βρίσκονται οι ανάγκες σιγουριάς ή ασφάλειας, που είναι η ανάγκη του ανθρώπου να αισθάνεται σιγουριά και ασφάλεια για την ίδια του την ύπαρξη και την ικανοποίηση των φυσιολογικών αναγκών του μελλοντικά. Συνιστούν, από τα βασικότερα κίνητρα κάθε εργαζομένου, όπως π.χ. για μονιμότητα της εργασίας, για αποταμίευση, για δημιουργία κοινωνικής ασφάλισης, ιδιωτικής ασφάλισης κ.α.

Έπειτα ακολουθούν, οι κοινωνικές ανάγκες που περιλαμβάνουν την ένταξη του ανθρώπου σε διάφορες κοινωνικές ομάδες, την εκτίμηση της κοινωνίας, την κατανόηση από τους άλλους, να είναι αποδεκτοί και αρεστοί και να απολαμβάνουν συναισθήματα, όπως η αγάπη. Στην συνέχεια της πυραμίδας βρίσκονται, οι ανάγκες για αναγνώριση ή οι εγωιστικές ανάγκες, όπως η ανάγκη για αναγνώριση από τους άλλους, για κύρος, εκτίμηση, σεβασμό, και επιρροή στους άλλους ανθρώπους, δηλαδή αναγκών δύσκολων στην εκπλήρωση (Μπουραντάς 2002). Στην κορυφή της πυραμίδας τοποθετούνται, οι ανάγκες αυτοπραγμάτωσης ή ολοκλήρωσης, που είναι η ανάγκη του ανθρώπου να γίνει ότι ακριβώς επιθυμεί ο ίδιος να γίνει, να κατορθώσει να φτάσει το ιδανικό για τον ίδιο και να υλοποιήσει τις επιθυμίες του.

Ο κύριος κανόνας της θεωρίας του Maslow, είναι πως οι επιθυμίες του ανθρώπου ακολουθούν διαδοχικά την πορεία της πυραμίδας του, από τη βάση της προς την κορυφή. Δεν μπορεί, με άλλα λόγια, να περάσει στο επόμενο επίπεδο αναγκών, αν προηγουμένως δεν έχει ικανοποιήσει τις προηγούμενες ανάγκες του (Δικαίος & συν., 1999).

- **Κριτική της Θεωρίας της Ιεραρχίας των Αναγκών κατά Maslow**

Όπως είναι φυσικό, ασκήθηκε κριτική στην θεωρία αυτή του Maslow, κυρίως σε δύο άξονες, που είναι:

α) Το κριτήριο για την κάλυψη ή όχι μιας ανάγκης, είναι υποκειμενικό καθώς είναι διαφορετικό για κάθε άνθρωπο, όπως η κάλυψη της ανάγκης για αυτοπραγμάτωση, διαφέρει αφενός από άτομο σε άτομο και αφετέρου στο ίδιο το άτομο σε άλλες χρονικές περιόδους (Μπουραντάς, 2002).

β) Μια ανάγκη μπορεί να καταταχθεί σε περισσότερες από μια κατηγορίες, όπως τα χρήματα, όπου αποτελούν κίνητρο για κάλυψη των αναγκών από διαφορετικές κατηγορίες αναγκών (Δικαίος & συν. 1999).

Πάντως, ο Abraham Maslow υπήρξε πρωτεργάτης στη διερεύνηση των κινήτρων υποκίνησης, όταν το μοναδικό κίνητρο παρακίνησης ήταν η αμοιβή.

- **Η Θεωρία της κάλυψης Επίκτητων Αναγκών του Mc Clelland**

Για τον Mc Clelland, 1971, όλοι οι εργαζόμενοι θέλουν να ικανοποιήσουν τρεις βασικές ανάγκες και κύριο μέλημα της διοίκησης, είναι να αντιληφθεί τον βαθμό επιθυμίας για ικανοποίηση των αναγκών αυτών. Συγκεκριμένα:

- Η ανάγκη για «επίτευξη των στόχων» (achievement), αποτελεί την ανάγκη των εργαζομένων για επιτυχή ολοκλήρωση των «προκλητικών στόχων» άμεσης επιβεβαίωσης, για την επιτυχία τους. Βέβαια, τους ωθεί να αναλαμβάνουν μόνο εκείνες που είναι βέβαιοι πως θα επιτύχουν. Για τους Mc Clelland και D. Burnham, 1976, που παρατίθεται στη Θεοδωράτου, 1999, οι άνθρωποι αυτοί διακατέχονται από:
- Την επιθυμία να συμμετέχουν στην λήψη αποφάσεων αλλά και στη λύση των προβλημάτων.
- Την επιθυμία να προσπαθούν να υπολογίζουν και να μετριάζουν τον κίνδυνο αποτυχίας.
- Την άμεση ανάδραση (feedback) για την επιτυχία της αποστολής τους και τη γενικότερη απόδοσή τους, και
- Το ενδιαφέρον για επίτευξη των στόχων τους και για σκληρή εργασία, για την υλοποίησή τους (Μπουραντάς, 2002)

Ακολουθεί στην δεύτερη θέση, η ανάγκη για κοινωνικές σχέσεις και ένταξη στο κοινωνικό σύνολο (affiliation), που υπολογίστηκαν και από τον Abraham Maslow όπως ήδη τονίστηκε, και περιγράφει την ανάγκη του ανθρώπου να δημιουργεί φιλικές σχέσεις, να εντάσσεται σε κοινωνικές ομάδες, να αναγνωρίζει και να αναγνωρίζεται, να προσφέρει στο σύνολο και να απολαμβάνει συναδελφικές σχέσεις (Μπουραντάς, 2002).

Στο τέλος, βρίσκεται η επίκτητη ανάγκη για δύναμη (power), καθώς ο άνθρωπος θέλει να έχει εξουσία, να επηρεάζει, να διευθύνει, να αξιολογεί, να ελέγχει τη συμπεριφορά των άλλων ανθρώπων αλλά και να έχει υφισταμένους (Μπουραντάς, 2002). Όταν η ανάγκη για εξουσία είναι έντονη ή πολύ έντονη, τότε συνήθως η ανάγκη αυτή καλύπτεται με δύο τρόπους: σε προσωπικό επίπεδο και σε συλλογικό επίπεδο, με το να υποστηρίζει το συμφέρον της ομάδας ή του οργανισμού όπου ανήκει. Επομένως, είναι στην διακριτική ευχέρεια της διοίκησης του οργανισμού να

εκμεταλλευτεί προς όφελός της ή όχι την επιθυμία αυτή του εργαζόμενου (Δικαίος & συν., 1999).

- **Κριτική της Θεωρίας του Mc Clelland**

Η θεωρία του Mc Clelland αντικατοπτρίζει καλύτερα τις ανάγκες του ανθρώπου, αν και δέχτηκε κι αυτή έντονες κριτικές, για το αν οι ανάγκες αυτές μπορούν να θεωρηθούν επίκτητες ή όχι (Δικαίος & συν., 1999).

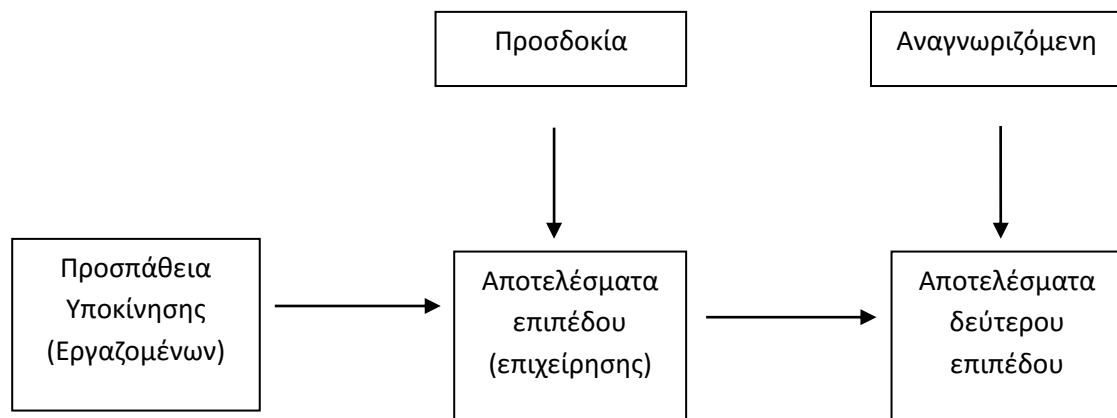
- **Η θεωρία των Προσδοκιών Vroom**

Η θεωρία των προσδοκιών από τον Victor Vroom, βασίστηκε στις έρευνες των ψυχολόγων Kurt Lewin και Edward Jorlman (Μπουραντάς, 2002). Σύμφωνα με την θεωρία αυτή, κάθε άνθρωπος επιλέγει πρώτα τα αποτελέσματα που επιθυμεί να έχει (προτίμηση) και κατόπιν επιλέγει την αντίδραση εκείνη που θεωρεί ότι η υιοθέτησή της, θα του προσφέρει τα επιθυμητά αποτελέσματα βάσει των προσδοκιών του (Δικαίος & συν., 1999).

Η θεωρία αυτή του Vroom, κατά τον Μπουραντά, 2002, στηρίζεται στις ακόλουθες τρεις βασικές υποθέσεις:

- Οι εργαζόμενοι αναγνωρίζουν αν η απόδοση και η προσφορά τους στον οργανισμό ή την επιχείρηση συνδέεται, άμεσα ή έμμεσα, με τις ανταμοιβές τους. Οι ανταμοιβές που παρουσιάζουν τις ίδιες αξίες και καθορίζονται από τον εργαζόμενο, όπως είναι το αίσθημα της επιτυχίας, της ολοκλήρωσης, της ανάπτυξης, αποτελούν τις εσωτερικές ανταμοιβές ενώ ως εξωτερικές ανταμοιβές νοούνται εκείνες που είναι ανεξάρτητες από τον εργαζόμενο, όπως για παράδειγμα το χρήμα, η προαγωγή κ.α.
- Οι εργαζόμενοι αναγνωρίζουν αν διαθέτουν τη δυνατότητα να φτάσουν στο επιθυμητό επίπεδο απόδοσης.
- Οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται αν οι ανταμοιβές που τους προσφέρει η επιχείρηση έχουν αξία για εκείνους.

Στο πιο κάτω σχήμα γίνεται η απεικόνιση της θεωρίας του Vroom:



Σχήμα 4 Απεικόνιση της θεωρίας του V.VROOM

Πηγή: Γείτονα Κ.

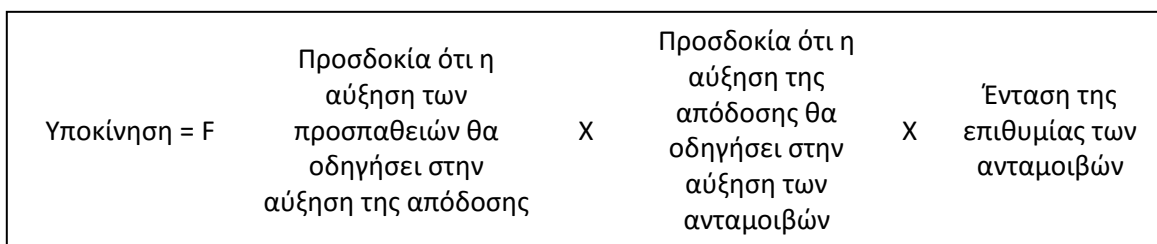
Ο Victor Vroom υποστήριξε πως η *Προσδοκία* αποτελεί την υποκειμενική θεώρηση του εργαζομένου, πως μια ενέργειά του θα έχει το αποτέλεσμα που ο ίδιος επιθυμεί. Οι πιθανότητες λαμβάνουν τιμή από μηδέν (0), που σημαίνει ότι ο εργαζόμενος είναι σίγουρος πως οι ενέργειες του δεν θα φέρουν το επιδιωκόμενο αποτέλεσμα, έως ένα (1), που σημαίνει πως είναι απόλυτα σίγουρος ότι οι ενέργειές του θα επιφέρουν το επιθυμητό αποτέλεσμα.

Προτίμηση, ονομάζεται ο βαθμός της επιθυμίας του εργαζομένου για ένα συγκεκριμένο αποτέλεσμα, μέσα στο σύνολο των αποτελεσμάτων που ενδέχεται να πραγματοποιηθούν. Η *Οργανικότητα*, αποτελεί την υποκειμενική θεώρηση του εργαζομένου πως τα αποτελέσματα που επιθυμεί η επιχείρηση, στο σχήμα - αποτελέσματα του 1ου επιπέδου-, αλλά και τα επιθυμητά αποτελέσματα για τον εργαζόμενο, δηλαδή τα αποτελέσματα του 2ου επιπέδου, αλληλεξαρτούνται μεταξύ τους (Γείτονα, 2007).

Κατά τον Victor Vroom, ο εργαζόμενος υποκινείται εφόσον πιστεύει πως αυξάνοντας τις προσπάθειές του θα αυξηθεί παράλληλα και η απόδοσή του, με άμεσο αποτέλεσμα την αύξηση των ανταμοιβών που επιθυμεί. Επομένως, η υποκίνηση

αποτελεί συνάρτηση της προσδοκίας πως, η αύξηση των προσπαθειών του θα συμβάλλει στην αύξηση της απόδοσης και της προσδοκίας πως, η αύξηση της αποδοτικότητάς του θα συμβάλλει στην αύξηση των προσδοκώμενων ανταμοιβών ή στην αύξηση της έντασης της επιθυμίας του, για αύξηση των ανταμοιβών (Μπουραντάς, 2002).

Σχηματικά:



Σχήμα 5 Η εξίσωση της θεωρίας του V.VROOM

Πηγή: Μπουραντάς Δ., 2002

- **Κριτική της Θεωρίας των προσδοκιών του Victor Vroom**

Ωστόσο, και σε αυτή τη θεωρία ασκήθηκε κριτική καθώς θεωρήθηκε πως περιορίζεται σε άτομα που διαθέτουν τις απαιτούμενες δεξιότητες, συγκεκριμένη αντίληψη του ρόλου τους, την δεξιότητα να υπολογίζουν επακριβώς τις ανταμοιβές τους, αλλά και ότι δε προσφέρει ακριβείς λύσεις για την υποκίνηση του εργατικού δυναμικού ενός οργανισμού. Αντίθετα, συνετέλεσε ώστε να βγει στην επιφάνεια η πολυπλοκότητα της υποκίνησης των εργαζομένων και προσέφερε πρόσφορο έδαφος κατανόησής της για τους Managers (Χυτήρης, 2001).

- **Η Θεωρία του Alderfer (ERG)**

Αν και παρουσιάζει πολλές ομοιότητες με την θεωρία του Maslow για τις ανθρώπινες ανάγκες, εντούτοις ο Alderfer Clayton, 1972, παρουσίασε τη δική του θεωρία αναγκών, περιορίζοντάς τες όμως από πέντε σε τρεις. Συγκεκριμένα:

- Η ανάγκη της ύπαρξης, που σχετίζεται με την ανθρώπινη επιβίωση και ευημερία, δηλαδή οι αντίστοιχες φυσιολογικές ανάγκες κατά τον Maslow (Θεοδωράτου, 1999).
- Η ανάγκη για σχέσεις, δηλαδή να εντάσσεται σε μια ομάδα και να εκτιμά αλλά και να εκτιμάται, που αποτελεί τις κοινωνικές ανάγκες του Maslow (Θεοδωράτου, 1999).
- Η ανάγκη της ανάπτυξης, την ανάγκη δηλαδή που επιδιώκει την πραγματοποίηση και την επιτυχία των στόχων του, που ταυτίζονται με τις ανάγκες της αναγνώρισης και της ολοκλήρωσης του Maslow (Θεοδωράτου, 1999).

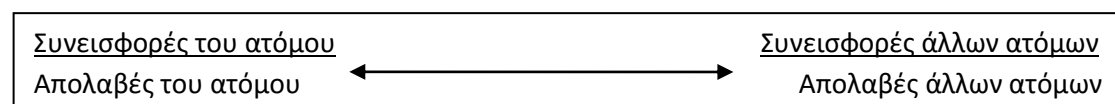
Οι θεωρίες του Maslow και του Alderfer, ταυτίζονται στο ότι οι ανικανοποίητες ανάγκες αποτελούν το βασικό κίνητρο και στο ότι δεν μπορούν να επιτευχθούν, οι ανάγκες του ανώτερου επιπέδου, αν προηγουμένως δεν έχουν επιτευχθεί οι κατώτερες ανάγκες. Κατά τον Alderfer, οι ανάγκες του ανώτερου επιπέδου γίνονται σημαντικότερες όταν ικανοποιούνται και πως η διάψευση ικανοποίησης μιας ανάγκης του ανώτερου επιπέδου, πιθανότατα να στρέψει την προσοχή σε ανάγκη του κατώτερου επιπέδου (Θεοδωράτου, 1999).

Σε μια άλλη κριτική των δύο θεωριών, ο Μπουραντάς ισχυρίστηκε πως η θεωρία του Alderfer ή διαφορετικά η θεωρία των ERG, Existence Needs – Relatedness Needs – Growth Needs, είναι πιο ρεαλιστική από την θεωρία του Maslow.

- **Θεωρία της Δικαιοσύνης (Equity Theory)**

Ο Stacy Adams βασιζόμενος στην αρχή της ισότητας, ανέπτυξε τη θεωρία της δικαιοσύνης, σύμφωνα με την οποία κάθε εργαζόμενος επιδιώκει να έχει την ίδια αντιμετώπιση με τους άλλους συναδέλφους του, μέσα στην επιχείρηση. Για τον λόγο αυτό, συγκρίνει τη συνεισφορά του σε αντιστοιχία με τις απολαβές του, αλλά και με τη συνεισφορά και τις απολαβές των άλλων εργαζομένων στην επιχείρηση.

Σχηματικά:



Σχήμα 6 Εξίσωση θεωρίας της δικαιοσύνης

Πηγή: Μπουραντάς Δ., 2002

Στην περίπτωση που οι παραπάνω δείκτες είναι άνισοι, τότε ο εργαζόμενος προσπαθεί να τους εξισώσει διότι αισθάνεται αδικημένος και αδικία, υπάρχει όταν αντιλαμβάνεται πως δεν είναι ίδιες οι συνεισφορές του ως προς τις απολαβές του, σε σχέση με εκείνες των συναδέλφων του. Όταν ένας εργαζόμενος αισθάνεται αδικία, τότε το αίσθημα αυτό αποτρέπει την υποκίνησή του και παρατηρείται αλλαγή της συμπεριφοράς του ως εξής:

Εάν ο εργαζόμενος είναι ωρομίσθιος και αντιληφθεί πως πληρώνεται υψηλότερα από τους άλλους εργαζομένους, τότε κάνει προσπάθειες αύξησης της παραγωγής του και εάν η αμοιβή του υπολογίζεται με βάση την παραγόμενη ποσότητα, τότε προσπαθεί να βελτιώσει την ποιότητα του προϊόντος που παράγει.

Αντίθετα, όταν ο εργαζόμενος νιώθει πως αμείβεται χαμηλότερα από τους άλλους συναδέλφους του, τότε ο ωρομίσθιος εργαζόμενος περιορίζει την ποσότητα της παράγωγης και εάν η αμοιβή του υπολογίζεται με βάση την παράγωγη, τότε ο εργαζόμενος μειώνει την ποιότητα του παραγόμενου προϊόντος. Στην περίπτωση δε, που το αίσθημα της αδικίας είναι ιδιαίτερα ισχυρό, τότε φτάνει στο σημείο να εγκαταλείψει την εργασία του ή αυξάνει τις απουσίες του στον χώρο εργασίας (Μπουραντάς, 2002).

• Κριτική στη θεωρία της Δικαιοσύνης

Η θεωρία του Adams παρουσιάζει μια μόνο πτυχή της υποκίνησης, αλλά παρόλα αυτά θεωρείται ιδιαίτερα σημαντική για την ομαλή λειτουργία του εργατικού δυναμικού και παρουσιάζει τρεις κύριες αρχές που πρέπει να επιδιώκει ο κάθε εργαζόμενος. Ειδικότερα:

- Πρέπει η διοίκηση του οργανισμού να εξετάζει το αίσθημα της αδικίας στον εργασιακό χώρο, να ερευνά τις πηγές του και να προσπαθεί να το εξαλείψει.

- Πρέπει η διοίκηση να υιοθετεί εκείνη την πολιτική και το σύστημα ανταμοιβής των εργαζομένων ώστε να αποφεύγεται το αίσθημα της αδικίας.
- Πρέπει να προσφέρει στους εργαζομένους της, εκείνες τις απολαβές και τις ανταμοιβές που προσφέρουν την πιο δυνατή αξία (Μπουραντάς, 2002).

- **Η Θεωρία του F. Herzberg.**

Ο F. Herzberg στήριξε την θεωρία του στην έρευνα που έκανε ο ίδιος στο Pittsburg, έχοντας ως δείγμα 200 μηχανικούς και λογιστές της περιοχής εκείνης. Η έρευνα αυτή περιελάμβανε μια και μόνη ερώτηση, την ακόλουθη: *«Σκέψου μια περίοδο που αισθάνθηκες εξαιρετικά ευχαριστημένος ή εξαιρετικά δυσαρεστημένος για τη δουλειά σου, είτε την παρούσα είτε την προηγούμενη. Αυτή η περίοδος μπορεί να ήταν μεγάλη ή μικρή. Εξήγησε μας τί συνέβη τότε».*

Μέσα από την έρευνα, διαπιστώθηκε πως οι παράγοντες που προκαλούσαν στους εργαζομένους το αίσθημα της ικανοποίησης στην δουλειά τους, δεν ήταν άλλοι από εκείνους που προκαλούσαν το αίσθημα της δυσαρέσκειας. Με άλλα λόγια, η απουσία των παραγόντων που προκαλούσαν ικανοποίηση, δεν προκαλούσε δυσαρέσκεια αλλά μη ικανοποίηση στην εργασία και η απουσία των παραγόντων που προκαλούσε δυσαρέσκεια, δεν προκαλούσαν το αίσθημα της ικανοποίησης αλλά μη δυσαρέσκεια (Hollyforde and Whiddett, 2002).

Το αίσθημα της δυσαρέσκειας, το προκαλούσαν οι παράγοντες που αφορούσαν την πολιτική της επιχείρησης, τις συνθήκες εργασίας, την ασφάλεια, τον μισθό, τις διαπροσωπικές σχέσεις και την κοινωνική θέση και ονομάστηκαν από τον Herzberg *Παράγοντες Υγιεινής* ή *Παράγοντες Δυσαρέσκειας*, καθώς δεν προκαλούν μεν παρακίνηση, αλλά αποτρέπουν την δημιουργία του αισθήματος δυσαρέσκειας στους εργαζόμενους, προκειμένου να διαφυλάσσεται η απόδοσή τους σε ικανοποιητικά επίπεδα.

Η δεύτερη κατηγορία παραγόντων, που επιδρά στους εργαζομένους, είναι οι *Παράγοντες Υποκίνησης*, οι οποίοι έχουν σχέση με την εργασία τους και η ύπαρξή τους συντείνει στην υποκίνηση των εργαζομένων, για αύξηση της απόδοσή τους.

Απαραίτητη προϋπόθεση βεβαίως, για αυτούς, είναι η διασφάλιση των παραγόντων υγιεινής, καθώς δεν γίνεται να είναι ο εργαζόμενος δυσαρεστημένος εξαιτίας της έλλειψης των παραγόντων υγιεινής και να επιθυμεί την αύξηση της απόδοσής του, μέσα από τους παράγοντες υποκίνησης (Hollyforde and Whiddett, 2002).

Κατά τους Hollyforde και Whiddett, 2002, οι παράγοντες υποκίνησης περιλαμβάνουν:

- ✓ Την ικανοποίηση των εργαζομένων από την προσπάθειά τους.
- ✓ Την αναγνώρισή τους για την καλή γνώση του αντικειμένου εργασίας τους.
- ✓ Τις δυνατότητες ανάπτυξης που προσφέρει η εργασία.
- ✓ Τις δυνατότητες προαγωγής και εξέλιξης.
- ✓ Τη φύση της εργασίας και πόσο ενδιαφέρον παρουσιάζει.
- ✓ Την ευθύνη και ανεξαρτησία πρωτοβουλίας του εργαζομένου.

Οι παράγοντες υγιεινής και υποκίνησης του Herzberg παρουσιάζονται επιγραμματικά στον πίνακα που ακολουθεί:

Παράγοντες υγιεινής	Παράγοντες υποκίνησης
<ul style="list-style-type: none"> • Το κύρος της διοίκησης και η πολιτική του οργανισμού • Η επίβλεψη και η εποπτεία • Οι διαπροσωπικές σχέσεις • Η ασφάλεια και οι συνθήκες εργασίας • Ο μισθός - αμοιβή. 	<ul style="list-style-type: none"> • Η επίτευξη στόχου • Η αναγνώριση της προσπάθειας • Η εξέλιξη στην εργασία και η προσωπική ανάπτυξη • Το ίδιο το αντικείμενο της εργασίας • Η υπευθυνότητα

Πίνακας 1 Παράγοντες υγιεινής και υποκίνησης του F. Herzberg

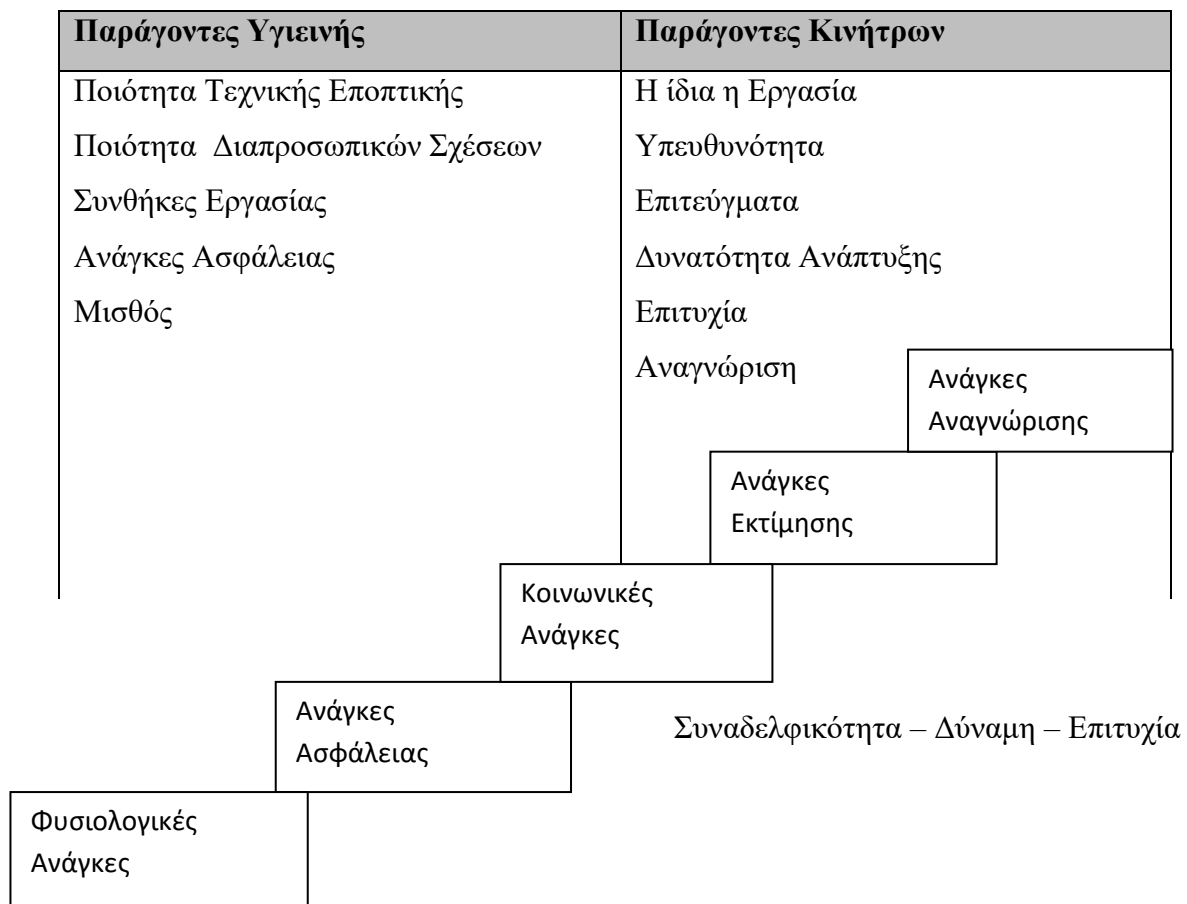
Πηγή: Μπουραντάς Δ., 2002

- **Κριτική της Θεωρίας του F. Herzberg**

Η θεωρία του F. Herzberg αποτελεί την εξέλιξη της θεωρίας του Maslow και κατόπιν τούτου οι παράγοντες υγιεινής του Herzberg, αντιστοιχούν στις φυσιολογικές ανάγκες, τις ανάγκες ασφάλειας, τις κοινωνικές ανάγκες αλλά και τις εγωιστικές ανάγκες του Maslow, και με την σειρά τους οι παράγοντες της υποκίνησης, αντιστοιχούν στις αντίστοιχες εγωιστικές ανάγκες του Maslow (Μπουραντάς 2002).

Τα βασικά μειονεκτήματα της θεωρίας του F. Herzberg είναι πως παραβλέπει τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των ατόμων ή των ομάδων στον χώρο εργασίας, αμελεί την ύπαρξη εναλλακτικών ευκαιριών για την ικανοποίηση κάποιων αναγκών και δε υπολογίζει διόλου την προσωπικότητα και τα χαρακτηριστικά του έξω-επιχειρησιακού περιβάλλοντος μέσα στο οποίο ο εργαζόμενος διαβιώνει.

Διαγραμματικά:



Πίνακας 2 Η συσχέτιση των θεωριών

Πηγή. Θεοδωράτος Ε., 1999

Τέλος, και άλλοι ερευνητές, όπως ο S. Perczel στην Βουδαπέστη και ο V. Vaodon στο Λένινγκραντ, αναγνώρισαν και επικύρωσαν τα αποτελέσματα της έρευνας του F. Herzberg. Επιπρόσθετα, από την δημοσίευσή της το 1959 στο βιβλίο Herzberg Frederick, Bernard Mansnen και Barbara Snyderman, «Το Κίνητρο στην Εργασία», επιβεβαιώθηκε και από την ανυπαρξία άλλης μελέτης αξιολόγησης.

2.8 Βασικές Τεχνικές Υποκίνησης

Έχουν διατυπωθεί έως σήμερα έξι βασικές τεχνικές υποκίνησης, οι οποίες αποσκοπούν στην αναβάθμιση των παρεχόμενων υπηρεσιών του οργανισμού αλλά και στην αύξηση της παραγωγικότητάς του. Αυτές είναι: η διοίκηση ολικής ποιότητας, η διοίκηση βάσει στόχων, οι κύκλοι ποιότητας, η ανθρωποκεντρική προσέγγιση, οι ανταμοιβές και ο εμπλουτισμός της εργασίας.

2.8.1 Διοίκηση βάσει στόχων

Η Διοίκηση βάσει στόχων αποτελεί μια τεχνική υποκίνησης, η χρήση της οποίας προσέφερε πολλά θετικά αποτελέσματα στους οργανισμούς. Στηρίζεται σε δύο βασικούς άξονες: ο πρώτος άξονας είναι η αντίληψη πως για να υλοποιήσει η διοίκηση τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα, θα πρέπει να διασφαλίσει πως όλοι οι εργαζόμενοι έχουν κατά νου τους τον δικό τους στόχο με τον οποίο θα αξιολογηθούν. Ενώ ο δεύτερος άξονας, περιλαμβάνει το γεγονός πως ο εργαζόμενος θα πρέπει να συμμετέχει ενεργά στη διαδικασία καθορισμού των στόχων του (Μπουραντάς, 2002).

Προκειμένου να καθοριστούν οι στόχοι με σαφήνεια, θα πρέπει να υπολογιστεί σοβαρά η εργασία και οι δυνατότητες βελτίωσης της και οι εργαζόμενοι να ενημερώνονται επακριβώς για τον τρόπο και τα μέσα που θα επιλέξουν για την επίτευξη των στόχων τους. Στην συγκεκριμένη τεχνική, η παρακίνηση των εργαζομένων βασίζεται στο ότι η επιτυχία θα έχει υλική ανταμοιβή, αλλά και ηθική ικανοποίηση μέσα από την αύξηση του κύρους και της αναγνώρισης της ικανότητάς τους από την Διοίκηση (Χολεβάς, 1995).

2.8.2 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

Μια βασική μορφή οργάνωσης των επιχειρήσεων, αποτελεί η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, η οποία παρουσιάστηκε από τον Deming Wild, 1995. Πρωτοεμφανίστηκε ως μορφή οργάνωσης από την Ένωση Ιαπόνων Επιστημόνων το 1949, στοχεύοντας στην αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων. Μετά από περίπου 30 χρόνια υιοθετήθηκε και από τους αμερικανούς και αρκετά αργότερα από τους ευρωπαίους. Πλέον θεωρείται η κύρια γραμμή οργάνωσης των επιχειρήσεων (Θεοδώρου, 2008).

Η κύρια ιδέα αυτού του μοντέλου διοίκησης, που εισάγει καινοτόμες ιδέες, αποτελεί η προσήλωση της διαδικασίας παραγωγής στην ποιότητα των παραγόμενων προϊόντων και υπηρεσιών, καθώς η ποιότητα είναι το ισχυρότερο κίνητρο προτίμησης των καταναλωτών (Χολεβάς, 1995).

Ως Ποιότητα, ορίζεται ο βαθμός στον οποίο ένα προϊόν ή μια υπηρεσία ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις του καταναλωτή. Η αντίληψή του όμως για την ποιότητα, μεταβάλλεται με την πάροδο του χρόνου και κατ επέκταση και η στάση του οργανισμού πρέπει να μεταβάλλεται με βάση αυτή την αντίληψη (Σαρρής, 1994). Η τεχνική αυτή στοχεύει, στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας, της αποδοτικότητας, της ελαστικότητας αλλά και της ανταγωνιστικότητας του οργανισμού συνολικά. Η φιλοσοφία της είναι αντίθετη με τις παραδοσιακές πρακτικές, που ήθελαν η ποιότητα να εστιάζει αποκλειστικά στον έλεγχο για την εύρεση και την διόρθωση των λαθών, που διέφεραν από τις «προσδοκίες του προϊόντος και της υπηρεσίας» (Σαρρής, 1994). Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας αποσκοπεί στην οργάνωση και τη δέσμευση του οργανισμού, για την ποιότητα σε όλα τα τμήματα, σε όλες τις δραστηριότητες, σε όλα τα άτομα και σε κάθε επίπεδο του οργανισμού (Σαρρής, 1994).

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας συντείνει ώστε οι επιχειρήσεις ή οι οργανισμοί να:

- Εστιάζουν αποκλειστικά στις ανάγκες των αγορών τους.
- Πετυχαίνουν υψηλής ποιότητας επιδόσεις σε κάθε τομέα και όχι αποκλειστικά στην ποιότητα προϊόντων και υπηρεσιών.

- Απλοποιούν τις διαδικασίες ώστε να επιτυγχάνονται ποιοτικές επιδόσεις.
- Ελέγχουν διαρκώς όλες τις διαδικασίες προκειμένου να αποκλείσουν τις μεγάλες δαπάνες και τις μη παραγωγικές δραστηριότητες.
- Κατανοούν τις βελτιώσεις που απαιτούνται να γίνουν και να λαμβάνουν σωστά μέτρα επίδοσης.
- Εξετάζουν εξονυχίστηκα τον ανταγωνισμό τους και υιοθετούν μια εποικοδομητική ανταγωνιστική στρατηγική.
- Δημιουργούν μια ισχυρή ομάδα που να επιλύει τα προβλήματα αποτελεσματικά και να διαθέτει εμπειρία στην επικοινωνία και την οργάνωση της εργασίας.
- Ελέγχουν διαρκώς τις διαδικασίες, προκειμένου να αναπτύσσουν μια ισχυρή στρατηγική διαρκούς βελτίωσης.

Διαπιστώνουμε, επομένως, πως πρόκειται για μια συνεχή και δυναμική διαδικασία, κατά την οποία όλα τα στελέχη και οι εργαζόμενοι του οργανισμού συντονίζουν τις αποφάσεις και τις ενέργειές τους, ώστε να προσφέρουν σε όλους τους τομείς την καλύτερη ποιότητα στην καλύτερη δυνατή τιμή, υπερβαίνοντας ακόμη και τις προσδοκίες των καταναλωτών. Η φροντίδα αυτή του οργανισμού αφορά κάθε βαθμίδα και επίπεδο της επιχείρησης, είτε έρχεται σε άμεση επαφή με τον τελικό καταναλωτή είτε όχι, καθώς κατά τον Gower, 1994, πολλοί εργαζόμενοι δεν βλέπουν ποτέ το τελικό προϊόν ή τον τελικό πελάτη, αλλά η δουλειά τους συνεργεί στον σχηματισμό της εικόνας του προϊόντος ή της υπηρεσίας και του οργανισμού γενικότερα.

Στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, θα πρέπει να τίθεται ένα κίνητρο και παράλληλα ενημέρωση, πως η επίτευξη του στόχου προς την ολική ποιότητα συμπληρώνεται με υλική αλλά και ηθική ικανοποίηση, έτσι ώστε να αποτελεί άρτια τεχνική υποκίνησης. Με τον συνδυασμό Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (T.Q.M.) και Διοίκησης Βάση Στόχων (M.B.O), οι στόχοι στοχεύουν στην βελτίωση της ποιότητας και η επίτευξή βραβεύεται τόσο υλικά όσο και ηθικά. Και μόνο τότε αποτελεί μια άριστη τεχνική υποκίνηση των εργαζομένων (Χολεβάς, 1995).

2.8.3 Ανθρωποκεντρική προσέγγιση

Οι Franc και Lillian Gilberth, στην προσπάθειά τους να αποδείξουν την τεράστια αξία της υποκίνηση στην αύξηση της αποδοτικότητας και της παραγωγικότητας των εργαζομένων σε έναν οργανισμό, διατύπωσαν τη δική τους θεωρία για τον ανθρωποκεντρικό σχεδιασμό της εργασίας.

Βάσει της θεωρίας αυτής, οι εργαζόμενοι παροτρύνονται να εισάγουν οι ίδιοι τους περιορισμούς και τα απαραίτητα στοιχεία της διαδικασίας παραγωγής και να εξεύρουν λύσεις πάνω στα προβλήματα παραγωγής που τυχόν θα αντιμετωπίσουν, χωρίς όμως να αγνοούνται οι καθορισμένες διαδικασίες παραγωγής (Κυριαζόπουλος & Κιουλάφας 1994). Η συγκεκριμένη θεωρία, όπως λέει και το όνομά της, είναι ανθρωποκεντρικής φύσεως καθώς δίνει ιδιαίτερη βαρύτητα στον ανθρώπινο παράγοντα, αφού ενθαρρύνει την μέγιστη συμμετοχή των εργαζομένων στο σχεδιασμό και την εκτέλεση της παραγωγής, και όχι μόνο, μέσα στον οργανισμό.

Στην εταιρία «AT & T» συνεργάστηκαν στενά τριάντα χιλιάδες εργαζόμενοι πάνω στην παραγωγή και διαπίστωσαν πως υπάρχουν έξι βασικοί παράγοντες βελτίωσης της απόδοσης των εργαζομένων (Κυριαζόπουλος & Κιουλάφας 1994).

Οι παράγοντες αυτοί είναι:

- ✓ **Μια ολοκληρωμένη εργασία**, δηλαδή από την αρχή ως το τέλος εργασία, καθώς ο κάθε εργαζόμενος εάν αρχίσει από την αρχή την παραγωγή ενός προϊόντος και το φτάσει στο τελικό στάδιο παραγωγής, τότε γίνεται περισσότερο αποδοτικός.
- ✓ **Τακτική επικοινωνία με τους χρήστες – πελάτες**, διότι η επαφή με τον τελικό χρήστη προϊόντος που ο ίδιος έφτιαξε, τον κάνει να νιώθει ιδιαίτερα μοναδικός και με τον τρόπο αυτό υποκινείται ο εργαζόμενος, να γίνει πιο αποδοτικός στην εργασία του.
- ✓ **Χρήση ποικιλίας δεξιοτήτων**, εάν ο κάθε εργαζόμενος χρησιμοποιεί περισσότερες από μια δεξιότητες κατά την κατασκευή ενός προϊόντος, τότε αποβάλλει το αίσθημα της μονοτονίας και αυξάνει την αποδοτικότητά του.
- ✓ **Ελευθερία και αυτονομία**, αποτελεί βασικό παράγοντα υποκίνησης του εργαζόμενου, αφού νιώθει πως έχει τη δυνατότητα να ενεργεί με αυτονομία για την εργασία του.

- ✓ **Άμεση ανατροφοδότηση από την εργασία**, στην ίδια εταιρία, την «AT &T», οι εργαζόμενοι προγραμματίζουν οι ίδιοι την εργασία τους, την ήλεγχαν μόνοι τους, διόρθωναν τα λάθη τους και επίλυαν τα προβλήματα που παρουσιάζονταν, με αποτέλεσμα, αν και θεωρούνταν μονότονη εργασία, εντούτοις μειώθηκαν κατά 27% οι αποχωρήσεις από αυτή παράλληλα ολοκληρώνονταν ο φόρτος εργασίας επιτυχώς με 24 μόνο εργαζομένους, αντί για 46 που ήταν πιο παλιά.
- ✓ **Ευκαιρίες για αυτοβελτίωση**, καθώς η προσπάθεια που χρειάζεται να καταβάλουν οι εργαζόμενοι, αυξάνει την αυτοεκτίμησή τους και κατ'επέκταση αυξάνει και την αποδοτικότητά τους.

2.8.4 Οικονομικά κίνητρα - σύνδεση την απόδοσης με ανταμοιβές

Από τις παλαιότερες τεχνικές υποκίνησης των εργαζομένων, που ακόμη και στις ημέρες μας χρησιμοποιείται, αποτελεί η σύνδεση της απόδοσης των εργαζομένων με κάποιες οικονομικές και μη ανταμοιβές, οι οποίες χρησιμοποιούνται ως μέσω επιβράβευσης και αναγνώρισης της επιμονής του εργαζομένου για την επίτευξη των στόχων που έθεσε ο οργανισμός.

Στον καθορισμό της επιβράβευσης, συμμετέχει πολύ ενεργά ο προϊστάμενος που θα επιβραβεύσει τον εργαζόμενο για την εργασία του και την προσπάθεια που καταβάλλει και θα τον παροτρύνει για παραπέρα αύξηση της απόδοσής του μέσα στον οργανισμό.

2.8.4.1 Οικονομικά κίνητρα

Τα χρηματοοικονομικά κίνητρα είναι ένας πολύ διακεκριμένος τρόπος επιβράβευσης των εργαζομένων, ο οποίος έχει τη δυνατότητα να αλλάξει την συμπεριφορά των εργαζομένων στην εργασία τους. Άλλωστε, τα χρήματα αποτελούν και ένα σημαντικό μέσο κάλυψης των αναγκών και συγκεκριμένα των κοινωνικών αναγκών, των αναγκών αναγνώρισης αλλά και των φυσιολογικών αναγκών.

Ωστόσο, παίζει σημαντικό ρόλο η άρτια εφαρμογή του, για να αποφεύγονται προβλήματα αδικίας μεταξύ των εργαζομένων. Σε περιπτώσεις μη ενιαίας και δίκαιης

πολιτικής του οργανισμού στην ανταμοιβή αναφορικά με την απόδοση του εργαζομένου, επιφέρει συνήθως τα αντίθετα αποτελέσματα (Dubrim, 2004).

Τα οικονομικά κίνητρα περιλαμβάνουν δύο κατηγορίες: τα *ατομικά κίνητρα αποδόσεων* και τα *ομαδικά ή συμμετοχές* στο τελικό αποτέλεσμα. Μπορούν να εφαρμοστούν πέντε ομάδες οικονομικών κινήτρων και ανάλογα με την φύση της εργασίας του οργανισμού, επιλέγει η ίδια να εφαρμόσει ένα ή παραπάνω από ένα από τα ατομικά κίνητρα που αναλύονται στην συνέχεια.

- *Κίνητρα παραγωγικότητας ή επίτευξης των στόχων*, που αποσκοπούν στην αύξηση της προσπάθειας και της παραγωγικότητας του προσωπικού.
- *Κίνητρα ποιότητας*, που στοχεύουν στην βελτίωση της ποιότητας του προϊόντος και των υπηρεσιών του οργανισμού.
- *Κίνητρα παρουσίας*, που είναι συνήθως ένα χρηματικό ποσό που παίρνει ο εργαζόμενος για τις συνεχείς παρουσίες του στην εργασία, σε ένα καθορισμένο χρονικό διάστημα.
- *Κίνητρα βελτίωσης*, που επιδιώκει στην υποκίνηση των εργαζομένων ώστε να εξεύρουν τρόπους βελτίωσης της διαδικασίας παραγωγής.
- *Κίνητρα συμπεριφοράς*, που είναι κίνητρα που αποσκοπούν στην ανταμοιβή των εργαζομένων, οι οποίοι χάρη στην συμπεριφορά τους κατάφεραν να αυξήσουν το ηθικό, τη συνεργασία αλλά και το αίσθημα της ομαδικότητας, τα οποία συνέβαλαν με την σειρά τους στην εύρυθμη λειτουργία του οργανισμού.

2.8.4.2 Ομαδικά κίνητρα

Ενδέχεται τα ατομικά κίνητρα επιδόσεων των εργαζομένων να εμφανίσουν προβλήματα κατά την εφαρμογή τους, όπως είναι παραδείγματος χάρη το υψηλό κόστος, η δυσκολία υπολογισμού της επίδοσης για κάθε εργαζόμενο ατομικά, η σύνδεση των κινήτρων με τα αποτελέσματα του οργανισμού, η δημιουργία εντάσεων και παρεξηγήσεων μεταξύ των εργαζομένων και μεταξύ εργαζομένων και διοίκησης. Για αποφυγή αυτών των προβλημάτων, δημιουργήθηκαν τα ομαδικά συστήματα οικονομικών κινήτρων που αντιστοιχούν στους στόχους και τα αποτελέσματα του οργανισμού. Βασικό χαρακτηριστικό των ομαδικών αυτών συστημάτων οικονομικών

κινήτρων είναι πως - εκτός από τον βασικό μισθό-, προσφέρουν επιπλέον αμοιβή με βάση την αύξηση της παραγωγικότητας, της προστιθέμενης αξίας, των πωλήσεων και των κερδών του οργανισμού.

Μεταξύ των πιο γνωστών ομαδικών συστημάτων οικονομικών κινήτρων συγκαταλέγονται το *σύστημα ΣΚΑΛΛΟΝ*, στο οποίο στηρίζεται η βελτίωση της σχέσης του ολικού κόστους μισθοδοσίας με τις πωλήσεις και τις μεταβολές των αποθεμάτων. Το σύστημα της προστιθέμενης αξίας, στηρίζεται στην βελτίωσή της προκειμένου να μην σπαταλούνται επιπλέον πόροι από ότι στην ουσία χρειάζονται. Επίσης, το *σύστημα IMPROSHARE* που στοχεύει στην αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων, ελαττώνοντας έτσι το κόστος παράγωγης (Μπουραντάς, 2002).

2.8.5 Προγράμματα ιδιοκτησίας μετοχών από τους υπαλλήλους

Πολλές επιχειρήσεις και οργανισμοί, προσφέρουν στο προσωπικό τους την δυνατότητα να αγοράσει μετοχές της ίδιας με μειωμένη τιμή, για να ενισχύσει αλλά και να τους ευχαριστήσει για την απόδοσή τους μέσα στην επιχείρηση. Έτσι, παρακινούνται οι εργαζόμενοι, να γίνουν από απλοί εργαζόμενοι εν μέρει ιδιοκτήτες της επιχείρησης, αυξάνοντας ταυτόχρονα την παραγωγή τους, την αξία της επιχείρησης αλλά και την αξία των δικών της μετοχών (Dubrin, 2004).

2.8.6 Κύκλοι ποιότητας «κανένα ελαττωματικό»

Όταν το διαστημικό πρόγραμμα της Αμερικής είχε πραγματικά πιάσει πάτο, ο Philip Grosby παρουσίασε την θεωρία του για «κανένα ελαττωματικό» (zero defects), αυξάνοντας κατακόρυφα την επιτυχία του διαστημικού προγράμματος. Το κύριο σημείο της θεωρίας του, ήταν η μετατόπιση της επόπτευσης και του ελέγχου ποιότητας από τους ειδικούς, στους εργαζόμενους. Βασικός στόχος του, ήταν η καλύτερη υποκίνηση του ανθρώπινου δυναμικού προκειμένου να εργάζονται με υπευθυνότητα και μηδενικά λάθη. Έτσι, όλοι οι εργαζόμενοι προσπαθούν να εκμηδενίσουν ή έστω να μειώσουν τα δικά τους σφάλματα και λάθη, αποφεύγοντας με τον τρόπο αυτόν την απόρριψη της εργασίας τους, από την επιτροπή ελέγχου του οργανισμού. Με την θεωρία του ο Philip Grosby επιθυμούσε να εξασφαλίσει

προϊόντα υψηλής ποιότητας, με την εξάλειψη των λαθών κατά τον σχεδιασμό, την παραγωγή, την πώληση αλλά και τις υπηρεσίες των προϊόντων (Κυριαζόπουλος και Κιουλαφάς, 1994).

Ο συγκερασμός της ποιότητας με τον αυτοέλεγχο των εργαζομένων, ως παράγοντες μέγιστης υποκίνησης και αύξησης της παραγωγικότητάς τους και της ικανοποίησής τους, έκαναν τον Αμερικανό στατιστικολόγο W. Edwards Deming, έχοντας για συμπαράσταση τον σύμβουλο του Joseph Juran, να αναπτύξει τη θεωρία των «κύκλων ποιότητας», που πρωτοεμφανίστηκε στην Ιαπωνία την δεκαετία του '50. Η θεωρία βασίζεται στη μέγιστη εθελοντική συμμετοχή κάθε βαθμίδας των εργαζομένων του οργανισμού ή της επιχείρησης, με την ανάπτυξη μικρών υποομάδων, περίπου 10-15 εργαζομένων, που συνεδριάζουν ανά τακτά χρονικά διαστήματα συζητώντας για τα προβλήματα που προκύπτουν, προτείνουν λύσεις για αυτά και επαναξιολογούν τα αποτελέσματα της προσπάθειάς τους αυτής. Υπάρχει και ο συντονιστής για να βοηθά στην οργάνωση των κύκλων του τμήματος και των διαφόρων τμημάτων μεταξύ τους και είναι υπεύθυνος για την εκπαίδευση πάνω σε θέματα ποιότητας και για την αναγνώριση ευκαιριών και μέσων βελτίωσης (Κυριαζόπουλος και Κιουλαφάς, 1994).

2.8.7 Εμπλουτισμός Εργασίας

Ο Herzberg εξέλιξε την θεωρία του και παρουσίασε μερικούς τρόπους παρακίνησης των εργαζομένων, έχοντας ως βασική σκέψη πως κάθε εργαζόμενος πρέπει, μαζί με τα εργασιακά του καθήκοντα να συμμετέχει ενεργά στην διαδικασία λήψης απόφασης για τον προγραμματισμό, την οργάνωση αλλά και τον έλεγχο της εργασίας του και πρότεινε τον «*Εμπλουτισμό της Εργασίας*», ο οποίος χωρίζεται στον «*Κάθετο Εμπλουτισμό της Εργασίας*», που περιλαμβάνει την εμπλοκή των εργαζομένων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων για τον προγραμματισμό, την οργάνωση και τον έλεγχο της θέσης που κατέχει ο εργαζόμενος και το «*Οριζόντιο Εμπλουτισμό της Εργασίας*», που στοχεύει στην δυνατότητα αλλαγής των εργασιών και των καθηκόντων του εργαζόμενου, συμμετέχοντας σε ολόκληρη τη διαδικασία παραγωγής, εφόσον αυτό είναι εφικτό.

Επιπρόσθετα, θεμελίωσε και οδηγίες για το εργατικό δυναμικό που αναφέρονταν στη μείωση της αυστηρότητας της επίβλεψης και στην αύξηση της αποτελεσματικότητας. Περισσότερες πληροφορίες παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα:

	Αρχές Εμπλουτισμού Εργασίας	Παράγοντες Υποκίνησης
1	Καταργήστε ορισμένους μηχανισμούς ελέγχου χωρίς φυσικά να καταργείται η δυνατότητα επιβεβαίωσης.	ευθύνη, προσωπική ολοκλήρωση.
2	Αυξήστε τις υποχρεώσεις του ατόμου για να ανταποκριθεί στην εργασία του.	ευθύνη, αναγνώριση
3	Δώστε στο άτομο μια φυσική και πλήρη μονάδα εργασίας και κατακερματισμένα και ξεκομμένα καθήκοντα.	ευθύνη, ολοκλήρωση, Αναγνώριση
4	Παραχωρήστε μεγαλύτερη εξουσία σε κάθε εργαζόμενο στα πλαίσια των καθηκόντων του και μεγαλύτερη ελευθερία και αυτονομία δράσης.	ευθύνη, ολοκλήρωση, αναγνώριση
5	Θέστε στη διάθεση των εργαζομένων σε τακτά χρονικά διαστήματα εκθέσεις σχετικές με την εργασία και όχι μόνο στον προϊστάμενο τους.	αναγνώριση
6	Δώστε του καθήκοντα μεγαλύτερης ποικιλίας και δυσκολίας.	ανάπτυξη και γνώσεις
7	Παραχωρήστε σε άτομα ιδιαίτερα ή εξειδικευμένα, καθήκοντα που θα τους επιτρέψουν να γίνουν ειδικοί στη δουλειά τους.	ευθύνη, ανάπτυξη, προαγωγές

Πίνακας 3 Αρχές εμπλουτισμού του F. Herzberg

Πηγή: Μπουραντάς Δ., 2002

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Κάθε σύγχρονη κοινωνία του 21^{ου} αιώνα, ως βασικό άξονα και συστατικό για την ευημερία και ανάπτυξη των πολιτών της, θεωρεί την παροχή υψηλής ποιότητας υπηρεσιών υγείας και την προσφορά δημόσιας υγείας. Η Υγεία αποτελεί ένα πολύτιμο δημόσιο αγαθό. Το συνεχώς αυξανόμενο κόστος των υπηρεσιών υγείας, αποτελεί ένα από τα βασικότερα προβλήματα της παροχής υψηλής ποιότητας υπηρεσιών υγείας. Η ανάπτυξη, τις τελευταίες δεκαετίες, της ιατρικής τεχνολογίας, οι νέες τεχνολογίες και οι αυξανόμενες παρεμβάσεις (συντηρητικές και χειρουργικές) στον άνθρωπο, έχουν εκτινάξει το κόστος των υπηρεσιών υγείας, παρόλες τις προσπάθειες μείωσης ή διατήρησης του σε χαμηλά επίπεδα.

Ουσιαστικό πυλώνα εκσυγχρονισμού και ανάπτυξης του Εθνικού Συστήματος Υγείας, αποτελεί το ανθρώπινο δυναμικό. Ο χώρος του νοσοκομείου αποτελεί έναν πολύπλοκο εργασιακό οργανισμό, ο οποίος περιλαμβάνει διαφορετικά υποσυστήματα και διαφορετικές συνεργαζόμενες, επαγγελματικές αλληλοεπιδρώσες ομάδες ανθρώπων με διαφορετικά συμφέροντα. Οι εκατοστέ μεταρρυθμίσεις στο χώρο αυτό, οφείλουν να συμβαδίζουν με τεκμηριωμένες βιβλιογραφικά πρακτικές και ενέργειες, στοχεύοντας έτσι να ενσωματωθούν στον κώδικα αξιών των υγειονομικών επαγγελματιών και στην επαγγελματική πρακτική τους.

Η αξιολόγηση του προσωπικού ως μια αντικειμενική διαδικασία, θεσπίζει συγκεκριμένα κριτήρια απόδοσης, καταγράφει τα αποτελέσματα και ανατροφοδοτεί τον εργαζόμενο. Ένα βασισμένο στις αρχές της σύγχρονης διοίκησης, σύστημα αξιολόγησης, που στόχο έχει την καλύτερη δυνατή αποτύπωση λειτουργίας και πραγματικότητας του οργανισμού, με κριτήρια που απορρέουν από τις ίδιες τις δραστηριότητες του, δύναται να βελτιώσει προς όφελος των εργαζομένων και του κοινωνικού συνόλου (τελικό αποδέκτη των υγειονομικών υπηρεσιών), την αποτελεσματικότητά του.

Η γνώση επίσης, των κινήτρων ή αντικινήτρων που επηρεάζουν την ανθρώπινη συμπεριφορά είναι απαραίτητη σε κάθε μονάδα υγείας, όπου το ανθρώπινο δυναμικό συνδέεται άμεσα με τον πολίτη. Καθίσταται αναγκαίο στον δημόσιο υγειονομικό χώρο, να υιοθετηθεί ένα πιο ανθρωποκεντρικό μοντέλο διοίκησης, αφού η ικανοποίηση των εργαζομένων επηρεάζει τόσο την ποιότητα των

παρεχόμενων προς την κοινωνία υπηρεσιών και την εύρυθμη λειτουργία του οργανισμού, όσο και την επαγγελματική και προσωπική ζωή των εργαζομένων.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Antonioni D, 1996, Designing an Effective 360-Degree Appraisal Feedback Process Organizational Dynamics, 24-38.
2. Bernhard L., Walsh M., 1995, «Leadership – The key to the professionalization of nursing», 3rd edition. Εκδόσεις Mosby, Boston, Chicago, New York, Portland, London, Mexico City, Sidney, Tokyo, Toronto, Wiesbaden.
3. Carson M., 2006, Saying it like it isn't: The pros and cons of 360-degree feedback. Business Horizons 49, 395-402.
4. Clark J., Copcutt L., 1997, «Management for nurses and health Care Professionals», Εκδόσεις Churchill Livingstone, N. York, London, Madrid, Melbourne, Tokyo.
5. Douglass L.M., 1996, «The effective nurse – Leader and manager», 5th edition. Εκδόσεις Mosby, Boston, Chicago, New York, Portland, London, Mexico City, Sidney, Tokyo, Toronto, Wiesbaden.
6. Evans L, Olumide F., 2010, Teacher job satisfaction in developing countries: a critique of Herzberg »s two-factor theory applied to the Nigerian context. International Studies in educational Administration, 38(2) : 73-85.
7. Gillies D.A., 1994, «Nursing Management - A Systems Approach», 3rd edition. Εκδόσεις W.B. Saunders Company, Philadelphia, London, Toronto, Sydney, Tokyo.
8. Hamilton K., Coates V., Kelly B., Boore J., Cundell J., Gracey J., McGonigle M., Sinclair M., 2007, Performance assessment in health care providers: a critical review of evidence and current practice. Journal of Nursing Management 15, 773-791.
9. Huber D., 1996, «Leadership and Nursing Care Management», Saunders Company, London, Toronto, Sydney, Tokyo.

10. Kron T., Gray A., 1987, «The management of patient care – Putting Leadership skills to work», Εκδόσεις W.B. Saunders Company, Philadelphia, London, Toronto, Sydney, Tokyo.
11. Lefter V, Manolescu A., 1995, «Human Resources Management», Bucharest , Academy of Economic Studies Bucharest-ASE.
12. Luthans F., Peterson S., 2003, 360-Degree feedback with systematic coaching: empirical analysis suggests a winning combination, Human Resource Management 42(3), 243-256.
13. Marriner-Tomey A., 1996, «Guide to Nursing Management and Leadership», 5th edition. Εκδόσεις Mosby, Boston, Chicago, New York, London, Mexico City, Sidney, Tokyo, Toronto, Wiesbaden.
14. Shortell S., Kaluzny A., 1997, «Essentials of Health Care Management», Cengage Learning, United States.
15. Swansburg R.C, Swansburg R.J., 1999, «Εισαγωγή στη νοσηλευτική διοίκηση και ηγεσία» (επιμέλεια Αποστολοπούλου Ε.), Δεύτερη Έκδοση, Ιατρικές Εκδόσεις Δ. Λαγός, Boston, Toronto, London, Singapore.
16. Vuorinen R., Tarkka M.T., Meretoja R. 2000, Peer evaluation in nurses» professional development: a pilot study to investigate the issues, Journal of Clinical Nursing 9, 273-281.
17. Wolper L., 2001, «Διοίκηση Υπηρεσιών Υγείας – Health Care Administration», Τόμος Α», Εκδόσεις Mediforce Επιστήμες Διοίκησης και Οικονομίας της Υγείας, Αθήνα.
18. Αλεξιάδης Α. Α, 2002, «Η αξιολόγηση του παραϊατρικού προσωπικού του τομέα Υγείας», Αρχεία Ελληνικής Ιατρικής, Τεύχος 17 (2):205-211, Αθήνα.
19. Αλεξιάδης Α., 1999, «Εισαγωγή στο Δίκαιο της Υγείας», Εκδόσεις Μ. Δημοπούλου, Θεσσαλονίκη.
20. Ανδριώτη Δ., 1994, «Οι ανθρώπινοι πόροι στον Υγειονομικό Τομέα», Ακαδημία Επαγγελματιών Υγείας, Αθήνα.

21. Αραβαντινού Νίκη, 2009, «Διερεύνηση μεθόδων και εμπειριών για την αξιολόγηση του προσωπικού στις υπηρεσίες Υγείας: Η περίπτωση του Νοσηλευτικού προσωπικού», Διπλωματική εργασία, Ε.Α.Π., Αθήνα.
22. Αργυράτου Β., 2005, «Εγχειρίδιο οργανωτικής συμπεριφοράς: εγχειρίδιο θεωρητικού πλαισίου και πρακτικών εφαρμογών της συμπεριφοράς των εργαζομένων σε οργανισμούς & επιχειρήσεις», Αθήνα, Γκιούρδας.
23. Γεωργακόπουλος Γ., 1989, «Ανθρώπινες σχέσεις στην εργασία», Αθήνα, Σμπίλιας.
3. Γεωργούση Ε, Ζηλίδης Χ, Θεοδώρου Μ., 1993, «Μελέτη για την οργάνωση και λειτουργία ολοκληρωμένου συστήματος πρωτοβάθμιας ιατρικής φροντίδας» Αθήνα, Υπουργείο υγείας και Πρόνοιας.
24. Δικαίος Κ., Κουτούζης Μ., Πολύζος Ν., Σιγάλας Ι., Χλέτσος Μ., 1999, «Βασικές Αρχές Διοίκησης Διαχείρισης (Management) Υπηρεσιών Υγείας», ΕΑΠ, Πάτρα.
25. Ζευγαρίδης Σ., Σταματιάδης Γ., 1997, «Διοίκηση και Εποπτεία Προσωπικού», Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα.
26. Θεοχαροπούλου-Κοντόγιωργα Δ., 1989, «Οι προαγωγές των δημοσίων υπαλλήλων», Εκδόσεις Σάκκουλα, Θεσσαλονίκη.
27. Κανελλόπουλος Δημήτριος, 2012, «Θεωρίες παρακίνησης του ιατρικού προσωπικού στα νοσοκομεία», Διδακτορική Διατριβή, Βουκουρέστι, Ρουμανία: «Το Βήμα του Ασκληπιού», 11^{ος} Τόμος, 2^ο Τεύχος, Απρίλιος – Ιούνιος 2012.
28. Κανελλόπουλος Χ., 1991, «Διοίκηση Προσωπικού – Τα ανθρώπινα προβλήματα του μάνατζμεντ (Σε οργανισμούς επιχειρήσεις και υπηρεσίες) Θεωρία και Πράξη», Αθήνα.
29. Κόντης Θ., «Διοικητική Ψυχολογία», Αθήνα, Σύγχρονη Εκδοτική ΕΠΕ, 1993.
30. Λανάρα Β., 2002, «Διοίκηση Νοσηλευτικών Υπηρεσιών – Θεωρητικό και Οργανωτικό πλαίσιο», Θ» Έκδοση. Εκδόσεις Ηγεσία, Αθήνα.
31. Μαγρίπλη Ευτυχία., 2006, «Αξιολόγηση Διοικητικού και Νοσηλευτικού προσωπικού Υπηρεσιών Υγείας», Διπλωματική εργασία, Ε.Α.Π., Πάτρα.

32. Μπούκης Σ., 1990, «Εκπαίδευση και Ανάπτυξη Μάνατζερ: Τρόποι Μαθήσεως και Μέθοδοι Εκπαιδύσεως στην Αξιοποίηση Προσωπικού με Ανάπτυξη Στελεχών και Βελτίωση Οργάνωσης», Εκδότες Κανελλόπουλος Χ., Παπαλεξανδρή Ν., Αθήνα.
33. Μπουραντάς Δ., 2002, «Μάνατζμεντ: Θεωρητικό Υπόβαθρο, Σύγχρονες Πρακτικές» Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.
34. Ν. 1943/1991 (ΦΕΚ Α'50/11-4-1991)
35. Ν.2519/1997 (ΦΕΚ Α'165/21-8-1997)
36. Ν. 4250/2014 (ΦΕΚ Α'74/ 26-03-2014)
37. Ν. 4369/2016 (ΦΕΚ Α' 33/27-02-2016)
38. Ξανθοπούλου Ι., 2002, «Η διαδικασία του ελέγχου στις Υγειονομικές Μονάδες και ο Ρόλος της Αξιολόγησης της Αξιολόγησης του Ιατρικού Δυναμικού των Νοσοκομείων του ΕΣΥ», Επιθεώρηση Υγείας, , Τεύχος 79, Αθήνα, (13):24-27.
39. Π.Δ. 318/1992 (ΦΕΚ Α'161/25-9-1992)
40. Παγκάκη Γ., 1998, «Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων», Τόμος Α'. Εκδόσεις Αντ. Ν. Σάκκουλα, Αθήνα.
41. Παπαλεξανδρή Ν, Χαλικίας Γ., Παναγιωτοπούλου Λ., 2001, «Συγκριτική έρευνα στις πρακτικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στην Ελλάδα και την Ευρωπαϊκή Ένωση», Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.
42. Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ., 2003, «Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων», Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα.
43. Παπάνης Ε., Ρόντος Κ., «Παιδαγωγική, Ψυχολογική και Κοινωνιολογική Έρευνα», ηλεκτρονική διεύθυνση: <http://penthileus.blogspot.com>
44. Παπαχατζή Γ., 1983, «Σύστημα του ισχύοντος στην Ελλάδα Διοικητικού Δικαίου», Εκδόσεις Σάκκουλα, Αθήνα.
45. ΠΔ 318/1992 (ΦΕΚ Α' 161/25-9-1992)
46. Πετάσης Α., 1995, «Αξιοποίηση Ανθρώπινου Δυναμικού – Ένας οδηγός αξιολόγησης και βελτίωσης της απόδοσης», ΕΛΚΕΠΑ, Αθήνα.

47. Πετσετάκη Ε., 2002, «Η ανάπτυξη των ανθρωπίνων πόρων στον Υγειονομικό τομέα», τόμος 5, Υπουργείο Υγείας και Πρόνοιας, Αθήνα.
48. Σαπουντζή Δ., Λεμονίδου Χ., 1994, «Η νοσηλευτική στην Ελλάδα – Εξελίξεις και Προοπτικές», Ακαδημία Επαγγελματιών Υγείας, Αθήνα.
49. Σουλιώτης Κ., 2006, «Πολιτική και Οικονομία της Υγείας», Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα.
50. Στάθης Γ., 2000, Άρθρο «Χρειάζονται Ακόμη Ριζικότερες Λύσεις», Περιοδικό «Επιθεώρηση Υγείας» Τόμος 11, Τεύχος 67 (11):13-14, Νοέμβριος – Δεκέμβριος.
51. Τάχου Α., 1985, «Διοικητική Επιστήμη», Εκδόσεις Σάκκουλα, Θεσσαλονίκη.
52. Τούντας Γ., 2008, «Συστήματα Υγείας - Σχεδιασμός, Οργάνωση, Αξιολόγηση», Εκδόσεις Οδυσσέας/Νέα Υγεία, Αθήνα.
53. Υπουργείο Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης, 2001, «Διοίκηση με στόχους – Αξιολόγηση, Σταδιοδρομία Δημοσίων Υπαλλήλων», Αθήνα.
54. Υπουργείο Υγείας και Πρόνοιας – Εθνική Σχολή Δημόσιας Υγείας, 1999, «Η ανάπτυξη των ανθρωπίνων πόρων στον Υγειονομικό Τομέα», τόμος 5, Αθήνα.
55. Χάματσος Σάββας, 2012, «Η εφαρμογή μεθόδων υποκίνησης στο προσωπικό Δημόσιων οργανισμών ως μέσο βελτίωσης των παρεχόμενων υπηρεσιών. Η περίπτωση του Γενικού Νοσοκομείου Λάρνακας», Διατριβή, Α.Π.Κ., Κύπρος.
56. Χητύρης Λέων, 2001, «Διοίκηση Ανθρώπινων πόρων», INTERBOOKS, ΑΘΗΝΑ.
57. Χολέβας ΙΚ., 1995, «Αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων», Interbooks, Αθήνα.

ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ

1. <https://www.google.gr/search>, προσπέλαση: 7 Μαρτίου 2015
2. <http://www.iatronet.gr/eidiseis-nea/perithalpsi-asfalisi/news/28387/keni-mia-stis-treis-organikes-theseis-sta-dimosia-nosokomeia.html>, προσπέλαση 25 Φεβρουαρίου 2015.
3. <http://magazine.enne.gr/wp-content/uploads/2011/05/>, «ο ρόλος των επαγγελματιών» - Τόμος 4 - Τεύχος 1 [53]
4. <http://issuu.com/nantiaveaki/docs/ydmedparousiasineosystymaaxiologisi>, προσπέλαση 25 Φεβρουαρίου 2015.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

1. Ν. 1943/1991 (ΦΕΚ Α' 50/11-4-1991)
2. Π.Δ. 318/1992 (ΦΕΚ Α' 161/25-9-1992)
3. Ν.2519/1997 (ΦΕΚ Α' 165/21-8-1997)
4. Ν. 4250/2014 (ΦΕΚ Α' 74/ 26-03-2014)
5. Ν. 4369/2016 (ΦΕΚ Α' 33/27-02-2016)

«Δηλώνω ρητά ότι, σύμφωνα με το άρθρο 8 του Ν. 1599/1986 και τα άρθρα 2,4,6 παρ. 3 του Ν. 1256/1982, η παρούσα εργασία αποτελεί αποκλειστικά προϊόν προσωπικής εργασίας και δεν προσβάλλει κάθε μορφής πνευματικά δικαιώματα τρίτων και δεν είναι προϊόν μερικής ή ολικής αντιγραφής, οι δε πηγές που χρησιμοποιήθηκαν περιορίζονται στις βιβλιογραφικές αναφορές και μόνον».