

Η αξιολόγηση της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού στους δημόσιους οργανισμούς υπηρεσιών υγείας

Αναστάσιος Δαρδόγιαννος
Νοσηλεύτης, MSc, Κεντρική Αποστείρωση, Α.Ν. Θεσσαλονίκης «Θεαγένειο»

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Ελληνικές αλλά και οι διεθνείς μελέτες καταδεικνύουν τη σημασία της ορθής διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων για την ανάπτυξη της ποιότητας των υπηρεσιών υγειονομικής περίθαλψης. Μία από τις κύριες αρμοδιότητες της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού είναι και η αξιολόγηση της απόδοσης με σκοπό την επαγγελματική ανάπτυξη των εργαζομένων. Η αξιολόγηση της απόδοσης είναι η εκτίμηση της τρέχουσας ή της παρελθούσας απόδοσης ενός εργαζομένου σύμφωνα με τα πρότυπα απόδοσης που έχουν τεθεί για τη δοκούν μία ουσιαστική αξιολόγηση που θα μπορούσε να αποτελέσει εργαλείο διοίκησης ανθρώπινων πόρων, η οποία θα συνδέεται με την προσπάθεια διαφοροποίησης και κινήτρων.

Λέξεις κλειδιά: Αξιολόγηση απόδοσης, Αξιολόγηση νοσηλευτικού προσωπικού, Δημόσια διοίκηση, Διοίκηση ανθρώπινων πόρων, Διοίκηση μέσω στόχων.

*Σημείωμα εκδότη: Η παρούσα δημοσίευση εκφράζει την προσωπική άποψη των συγγραφέων.

Υπεύθυνος αλληλογραφίας:
Αναστάσιος Δαρδόγιαννος
e-mail: tasosdar@hotmail.com

Αναφορά του άρθρου ως: Δαρδόγιαννος Α. (2025). Η αξιολόγηση της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού στους δημόσιους οργανισμούς υπηρεσιών υγείας. Ελληνικό Περιοδικό Νοσηλευτικής Επιστήμης 18(2):18(2): 24-33, <https://doi.org/10.24283/hjns.202524>

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Σε όλο τον κόσμο, η ομαλή λειτουργία των συστημάτων υγείας διαταράχθηκε εξαιτίας της πανδημίας COVID-19 και το ανθρώπινο δυναμικό που εργάζεται στην υγεία εξουθενώθηκε. Όπως επισημαίνουν πολλοί ερευνητές σε πολλές χώρες γίνεται προσπάθεια για μεταρρύθμιση του συστήματος υγειονομικής περίθαλψης, επειδή υπάρχει δυσaréσκεια με το επίπεδο ή τον τρόπο της παρεχόμενης περίθαλψης. Η διαχείριση των πόρων (ανθρώπινων και υλικών) διαδραματίζει ενεργό και ζωτικό ρόλο στην επιτυχία της μεταρρύθμισης του τομέα της υγείας. Ως αποτέλεσμα της πανδημίας του COVID-19, η ανάγκη για μεταρρυθμίσεις στον τομέα της υγείας συνεχίζει να αυξάνεται με έμφαση στην απόδοση του ανθρώπινου δυναμικού (OECD/European Union 2022). Αποτελεί επίσης πραγματικότητα ότι ο νοσοκομειακός τομέας χαρακτηρίζεται από έλλειψη και άνιση κατανομή επαγγελματιών υγείας. Η γήρανση του πληθυσμού, σε συνδυασμό με την αύξηση των χρόνιων και σχετιζόμενων με την ηλικία ασθενειών, οδηγεί σε αυξανόμενη ζήτηση για υγειονομική περίθαλψη. Τα συστήματα υγείας αντιμετωπίζουν αυξανόμενο κόστος υγειονομικής περίθαλψης λόγω της συνεχούς ανάπτυξης της τεχνολογίας και των αυξανόμενων απαιτήσεων για ικανότητες. Όπως είναι εμφανές όλες αυτές οι προκλήσεις αυξάνουν το ενδιαφέρον για τη ορθή διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού και την αναζήτηση στρατηγικών για τη διαχείριση της απόδοσης των εργαζομένων στον τομέα της υγειονομικής περίθαλψης (Blstakova & Palencarova 2021).

Πολλές έρευνες τονίζουν τη σημασία της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων για την ανάπτυξη της ποιότητας των υπηρεσιών υγειονομικής περίθαλψης (Michael 2009, Patrick 2011) και καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι με την παροχή κινήτρων βελτιώνεται η απόδοση των ατόμων που εργάζονται σε νοσοκομεία (McKinnies 2011). Η διοίκηση της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού είναι υπεύθυνη για τη διασφάλιση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας του προσωπικού του οργανισμού υγειονομικής περίθαλψης. Η πιο σημαντική πτυχή της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων (ΔΑΠ) στην υγειονομική περίθαλψη είναι η διασφάλιση αρκετών και ικανών (ανθρώπινων) διαθέσιμων πόρων για να καλύψουν τις ανάγκες των ασθενών (Elarabi & Johari 2014).

Δεδομένου όμως ότι η περίθαλψη παρέχεται τελικά από και προς τους ανθρώπους, απαιτείται η κατανόηση των λειτουργιών της (ΔΑΠ) για να διασφαλιστεί η επιτυχία οποιουδήποτε προγράμματος παροχής φροντίδας προς τους ασθενείς. Η (ΔΑΠ) ασχολείται με την ανάπτυξη τόσο των ατόμων όσο και του οργανισμού στον οποίο δραστηριοποιούνται. Όπως είναι εμφανές δεν ασχολείται μόνο με την ανάπτυξη των ταλέντων μεμονωμένων εργαζομένων, αλλά και με την εφαρμογή προγραμμάτων που ενισχύουν την επικοινωνία και τη συνεργασία μεταξύ αυτών των εργαζομένων, προκειμένου να καλλιεργηθεί η οργανωτική

ανάπτυξη (Baluch et al 2013).

Η αξιολόγηση της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί μία από τις πιο σημαντικές λειτουργίες της (ΔΑΠ) μέσω της οποίας επιτυγχάνονται οι στόχοι που έχουν τεθεί από έναν οργανισμό. Πράγματι τα τελευταία χρόνια δίνεται μεγαλύτερη έμφαση στην αξιολόγηση του προσωπικού, καθώς θεωρείται πως μέσω αυτής της διαδικασίας οι εργαζόμενοι αναπτύσσονται και έτσι συμβάλλουν σημαντικά στην βελτίωση της ανταγωνιστικότητας και της παραγωγικότητας, ιδιαίτερα σήμερα, σε αυτό το τόσο απρόβλεπτο και μεταβαλλόμενο περιβάλλον.

Όσο η ελληνική εμπειρία από την αξιολόγηση έχει χαρακτηριστεί ως περιορισμένης αξίας. Πέραν της έλλειψης επίδρασής της στη σταδιοδρομία, το κυριότερο πρόβλημα είναι ο πληθωρισμός άριστων αξιολογήσεων που συνυπάρχει σε

ορισμένες περιπτώσεις με την ελλιπή εκπλήρωση της υποχρέωσης αξιολόγησης. Και τα δύο είναι συμπτώματα ακύρωσης της όποιας χρησιμότητάς της ως εργαλείου διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού (Σπανού 2018).

Σκοπός της παρούσας βιβλιογραφικής ανασκόπησης είναι να μελετηθεί το σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού στους δημόσιους οργανισμούς υπηρεσιών υγείας. Τα ερευνητικά δεδομένα που θα εξαχθούν από τη συγκεκριμένη περιγραφική ανασκόπηση, θα μπορούσαν να συμβάλουν στη διατύπωση προτάσεων για τη δημιουργία ενός αξιόπιστου συστήματος αξιολόγησης που θα έχει ως στόχο την ενδυνάμωση των εργαζομένων και τη αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού υψηλών προσόντων, αλλά και την επιβράβευση έστω και ως μορφή ηθικού κινήτρου.

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Τα τελευταία χρόνια ο άνθρωπος παράγοντας συγκεκριμένο ιδιαίτερο ενδιαφέρον σε όλους τους εργασιακούς χώρους. Σήμερα, όλο και περισσότεροι αναγνωρίζουν τη σημασία της επένδυσης στο ανθρώπινο δυναμικό, ενώ έρευνες αποδεικνύουν ότι οι υγειονομικές μονάδες του δημόσιου και του ιδιωτικού τομέα που επενδύουν σε ανθρώπινο δυναμικό, λαμβάνουν μεγάλες «αποδόσεις» από τις επενδύσεις αυτές (Χυτήρης 2013).

Ο όρος «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων» (ΔΑΠ) σηματοδοτεί μια προσπάθεια συστηματικής και μακροχρόνιας αντιμετώπισης του συνόλου του ανθρώπινου δυναμικού μιας οργάνωσης, το οποίο αντιμετωπίζεται ως «πόρος». Είναι η διοικητική λειτουργία που σχεδιάζει και εφαρμόζει όλες τις δραστηριότητες που αφορούν τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης ή οργανισμού, δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στη σημασία του ανθρώπινου παράγοντα ως το κύριο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επίτευξη των σκοπών του οργανισμού (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς 2016). Ως εκ τούτου δίνεται έμφαση στο σχεδιασμό των δραστηριοτήτων και πολιτικών που αφορούν

όλο το προσωπικό σε σχέση με τις μακροχρόνιες ανάγκες του οργανισμού. Ο πρωταρχικός ρόλος της ΔΑΠ είναι να προσλαμβάνονται τα σωστά άτομα και να τοποθετούνται στις σωστές θέσεις, να καθίσταται πιο αποδοτικό και αποτελεσματικό το ανθρώπινο δυναμικό και να επιτελείται ορθότερη αξιολόγηση των ανθρωπίνων πόρων (Ξηροτύρη – Κουφίδου 2010).

Όπως επισημαίνουν πολλοί ερευνητές στη ΔΑΠ οι στόχοι εστιάζουν στην ανταγωνιστικότητα, στην απόδοση, στην επιβίωση και κυρίως στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Στην προσπάθεια απόκτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, η Δ.Α.Π. επιστρατεύει τη Διοίκηση Απόδοσης ή κατά άλλους συγγραφείς Διαχείριση της Απόδοσης (Performance Management). Η Διοίκηση Απόδοσης αποτελείται από ένα σύνολο διοικητικών διαδικασιών, που επιτρέπουν τους οργανισμούς να ορίσουν στρατηγικούς στόχους και έπειτα να μετρήσουν και να διαχειριστούν την απόδοση σύμφωνα με αυτούς τους στόχους. Ωστόσο προκειμένου να πετύχει τους στόχους του, ένα σύστημα Διοίκησης Απόδοσης θα πρέπει (Van Dooren et al 2015, Virtanen & Vakuri 2016):

- Να προσδιορίζει ποιες συνιστώσες της απόδοσης είναι σχετικές με τη θέση εργασίας. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί μέσα από την ανάλυση των θέσεων εργασίας.
- Να μετράει τις σχετικές συνιστώσες της απόδοσης του εργαζομένου μέσω ενός αντικειμενικού συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης.
- Να παρέχει ανατροφοδότηση στους εργαζομένους ώστε να μπορούν να προσαρμόζουν την απόδοσή τους για να επιτύχουν τους στόχους του οργανισμού.

Συνεπώς μόνο μέσω της αξιολόγησης απόδοσης οι οργανισμοί θα μπορούν να παίρνουν κρίσιμες αποφάσεις σχετικά με την αύξηση της απόδοσης των εργαζομένων και να προβαίνουν σε αντικειμενικότερη διαχείριση θεμάτων όπως οι προαγωγές, οι υψηλότερες αμοιβές, η αλλαγή αντικειμένων εργασίας και η βελτιστοποίηση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων. Όταν οι εργαζόμενοι θα διαπιστώνουν ότι οι παραπάνω ανάγκες τους καλύπτονται, θα νιώθουν ικανοποίηση και η απόδοσή τους θα αυξάνεται σημαντικά (Τζωρτζάκης 2021).

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Η αξιολόγηση του προσωπικού αποτελεί σημαντικό εργαλείο διοίκησης των ανθρωπίνων πόρων και μέρος της «διοίκησης της απόδοσης». Συνδέεται μεταξύ άλλων με την καλύτερη αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού, την περαιτέρω ανάπτυξή του (γνώσεις, ικανότητες, δεξιότητες κλπ.), την παρακίνηση αλλά και την ενίσχυση της συμβολής του στο συλλογικά παραγόμενο έργο της υπηρεσίας στην οποία ανήκει. Όπως είναι εμφανές η αξιολόγηση απόδοσης των εργαζομένων στους δημόσιους οργανισμούς αποβλέπει στην αντικειμενική και αμερόληπτη στάθμιση της επαγγελματικής ικανότητας και καταλληλότητας σε σχέση

με το αντικείμενο της εργασίας τους και τα καθήκοντα που ασκούν. Έχει εξελιχθεί σε μια από τις πλέον απαραίτητες διαδικασίες για την σύγχρονη διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων ενός οργανισμού (Araç et al 2016). Έχει συνεπώς σημαντικό ρόλο ανατροφοδότησης τόσο για τα άτομα όσο και για το σύνολο της οργάνωσης σχετικά με απαιτούμενες προσαρμογές. Η αξιοποίηση όλων αυτών των δυνατοτήτων εξαρτάται βέβαια από το κατά πόσον αντανακλά με ακρίβεια την πραγματικότητα τόσο των εργαζομένων όσο και της υπηρεσίας στην οποία ανήκουν συνολικά. Προκειμένου να εκπληρώσει τις δυναμικές της λειτουργίες, η αξιολόγηση πρέπει να πετυχαίνει την αποτύπωση των ποιοτικά και ποσοτικά διαφορετικών ικανοτήτων και αποδόσεων (Σπανού 2018).

ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ

Ως αξιολόγηση απόδοσης ορίζεται ο βαθμός τελειότητας υλοποίησης του έργου. Στην ευρύτερη έννοια της αξιολόγησης απόδοσης περιλαμβάνεται και η αξιολογική καταγραφή των δυνατών και αδύνατων σημείων και στοιχείων του ίδιου του εργαζομένου. Πρόκειται για μια διαδικασία όχι μόνο συλλογής πληροφοριών και δεδομένων αξιολόγησης τους αλλά και ενημέρωσης των εργαζομένων-αξιολογούμενων και των στελεχών για τη λήψη κατάλληλων αποφάσεων με στόχο τη βελτίωση της απόδοσης (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς 2016).

Η αξιολόγηση της απόδοσης είναι μία ατομική διαδικασία η οποία κρίνει αν ένα άτομο είναι κατάλληλο ή όχι για να επιτελέσει ένα ρόλο, να καλύψει μία θέση ή να αναλάβει ένα έργο. Προκειμένου να είναι δίκαιη η αξιολόγηση θα πρέπει να γίνει εντός σαφών ορίων και με δεδομένα κριτήρια (Kayar & Bulur 2017). Πιο ολοκληρωμένος και αποδεκτός ο ορισμός του Dessler (2012) που υποστηρίζει ότι η αξιολόγηση της απόδοσης είναι η εκτίμηση της τρέχουσας ή της παρελθούσας απόδοσης ενός εργαζομένου σύμφωνα με τα πρότυπα απόδοσης που έχουν τεθεί για τη θέση του.

Μία μη αρεστή διαδικασία

Δεδομένου ότι οι διαδικασίες αξιολόγησης της απόδοσης έχουν ψυχολογικές προεκτάσεις, αναφορικά με τα κριτήρια και την ανακοίνωση των ευρημάτων τους, οδηγούν συχνά στη σύγκρουση μεταξύ της διοίκησης (αξιολογητών) και των υπαλλήλων καθιστώντας την ως την πλέον αμφισβητούμενη και συγχρόνως τη λιγότερο δημοφιλή λειτουργία του τμήματος της Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων. Ο βασικός λόγος που η αξιολόγηση των ικανοτήτων του προσωπικού δεν απέφερε τους αναμενόμενους καρπούς, ήταν ότι τα στελέχη δυσφορούσαν επειδή έπρεπε να κρίνουν την αξία των εργαζομένων ως «αλάνθαστοι κριτές» (Smithier & Walker 2004). Οι αξιολογητές θεώρησαν την αξιολόγηση ως μία μη φιλική πράξη ενάντια στους υπαλλήλους, επιφέροντας επίκτητα συναισθήματα ενοχής και ψυχολογικής αποξένωσης. Τα ανώτερα στελέχη που λειτουργούν ως αξι-

ολογητές δεν αρέσκονται στην ιδέα της αξιολόγησης, όπως και οι εργαζόμενοι δεν φαίνεται να εμπιστεύονται ούτε τη διαδικασία, ούτε τα στελέχη που την εκτελούν. Παράλληλα πολλοί ερευνητές επισημαίνουν ότι η αξιολόγηση προκαλεί σωρεία αρνητικών επιπτώσεων στους αξιολογούμενους όπως πικρία, αποθάρρυνση, αίσθημα κατωτερότητας και έλλειψη ενδιαφέροντος στην εργασία για χρονικό διάστημα αρκετών εβδομάδων μετά την κοινοποίηση των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης.

Ο σκοπός και οι στόχοι της αξιολόγησης

Σύμφωνα με το Υπουργείο Εσωτερικών (2018), «ο κύριος σκοπός της αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων είναι η βελτίωση της ατομικής τους επίδοσης, με απώτερο στόχο την αποτελεσματική λειτουργία των δημόσιων υπηρεσιών. Η αξιολόγηση στοχεύει στη βελτίωση των υπαλλήλων, στην αμφίδρομη σχέση μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων, στην ενίσχυση της παρακίνησής τους και τελικά στην ποιοτική αναβάθμιση του ανθρώπινου δυναμικού της Δημόσιας Διοίκησης».

Ωστόσο όπως επισημαίνουν πολλοί ερευνητές, ο σκοπός της αξιολόγησης σε μία επιχείρηση ή έναν οργανισμό μπορεί να είναι: (Torro & Prusty 2012, Schuler & Jackson 2014, Τζωρτζάκης 2021)

- Διοικητικός: για να ενεργοποιούνται τα κατάλληλα σενάρια υποκίνησης, παρακίνησης και ανταμοιβής των υπαλλήλων με εξαιρετικές επιδόσεις μέσα από προαγωγές, εύφημες μνείες εσωτερικά και εξωτερικά κίνητρα.
- Διαπιστωτικός: για τον εντοπισμό των παραμέτρων και συνθηκών που επηρεάζουν την απόδοση των εργαζομένων.
- Συγκριτικός: για τη σύγκριση της απόδοσης με τους στόχους που τέθηκαν.
- Συμβουλευτικός: για τη καθοδήγηση του εργαζομένου καθώς και για τη βελτίωσή του κατά την εκτέλεση του έργου.
- Πληροφοριακός: για να γνωρίζουν οι αξιολογούμενοι υπάλληλοι τις δυνατότητες και τις αδυναμίες τους καθώς και τον βαθμό ανταπόκρισης στις υποχρεώσεις τους.

Όπως είναι εμφανές η αξιολόγηση ανθρώπινου δυναμικού συνδέεται με τους στρατηγικούς στόχους του οργανισμού διότι εναρμονίζει τις ενέργειες του εργαζομένου με τα αποτελέσματα που πρέπει να επιτύχει, διευκολύνοντας τον προγραμματισμό και την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, εφόσον δίνει στοιχεία για το επίπεδο των ικανοτήτων του κάθε εργαζομένου. Ως εκ τούτου αποτελεί ένα σημαντικό βοήθημα και μέσο εκτίμησης της συμβολής του καθενός στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού, ενθαρρύνοντας και υποκινώντας τους προϊσταμένους να μελετούν τη συμπεριφορά των υφισταμένων τους για να παίρνουν τη σωστή απόφαση απέναντί τους με σκοπό την παρακίνηση και την επαγγελματική ενδυνάμωσή τους (Schuler & Jackson 2014).

Αξιολογητές & σφάλματα εκτίμησης

Είναι γεγονός ότι πρόκειται για μία διαδικασία που καθιστά σαφές στον εργαζόμενο ότι υποβάλλεται σε μέτρηση. Ωστόσο αρκετοί ερευνητές υποστηρίζουν ότι η παρακολούθηση ή η μέτρηση αυξάνει την απόδοση και ενισχύει τη συνεργατική συμπεριφορά (Bateson et al. 2006, Haley & Fessler 2005, Keller & Pfattheicher 2011). Προκειμένου όμως οι εργαζόμενοι να βελτιώσουν τις επιδόσεις τους μετά από αξιολόγηση, οφείλουν να αποδεχθούν τα αποτελέσματα της αξιολόγησης και να είναι διατεθειμένοι να διαφοροποιήσουν προς το καλύτερο την απόδοσή τους. Η διαδικασία είναι δεδομένο πως θα αποτύχει εάν η αξιολογούμενοι την εκλαμβάνουν ως άδικη, ακόμη και αν η διαδικασία είναι μεθοδολογικά έγκυρη (Levy and Williams 2004). Σημασία έχει η ύπαρξη εμπιστοσύνης των αξιολογούμενων απέναντι στους αξιολογητές. Συνεπώς οι αξιολογητές θα πρέπει να διαθέτουν κύρος και εξουσία, ικανότητες κατανόησης των κριτηρίων και των μεθόδων ανάλυσης των αποτελεσμάτων, καθώς και ικανότητες καθοδήγησης και ανάπτυξης των αξιολογούμενων. Η εμπειρία του παρελθόντος φανερώνει ότι η αποτυχία της αξιολόγησης στον ευρύτερο δημόσιο τομέα της χώρας οφείλεται κυρίως στην έλλειψη εμπιστοσύνης στην κρίση και τους αξιολογητές, σύμπτωμα ενός βαθύτερου ζητήματος με ρίζες τόσο οργανωτικές όσο και κοινωνικές.

Η αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού ενός οργανισμού μπορεί να διενεργηθεί (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς 2016, Τζωρτζάκης 2021):

- i. Από τον άμεσο προϊστάμενο που είναι και το πιο σύνθητες.
- ii. Από τους ομοιόβαθμους και άμεσους συνεργάτες – συναδέλφους. Θεωρείται από τις πιο αποτελεσματικές μεθόδους, επειδή οι συνάδελφοι παρατηρούν στοιχεία της εργασίας και συμπεριφορές που συνήθως διαφεύγουν. Ωστόσο και εδώ παρατηρείται το φαινόμενο οι συνάδελφοι να αξιολογούν με επιείκεια περιμένοντας ανταπόδοση. Ενδείκνυται σε περιπτώσεις όπου υπάρχουν κοινοί εργασιακοί στόχοι και σκοπός είναι η προσωπική ανάπτυξη και ο εντοπισμός εκπαιδευτικών αναγκών. Αντίθετα όταν επικρατεί ανταγωνισμός ή όταν η αξιολόγηση συνδέεται άμεσα με την αμοιβή, η μέθοδος αυτή θεωρείται ακατάλληλη.
- iii. Από τους άμεσους υφιστάμενους. Προϋποθέτει ανωνυμία, ανοιχτή επικοινωνία και αμοιβαία εμπιστοσύνη. Παρέχει χρήσιμες πληροφορίες επειδή οι υφιστάμενοι γνωρίζουν καλύτερα τον προϊστάμενό τους από ότι ο δικός του προϊστάμενος. Μπορεί να αποτελέσει αντικείμενο αλληλοεκβιασμών και ως εκ τούτου χρησιμοποιείται επικουρικά.
- iv. Από τον ίδιο τον εργαζόμενο (Αυτοαξιολόγηση) . Ζητείται από τον εργαζόμενο να αξιολογήσει ο ίδιος τον εαυτό του. Χρησιμοποιείται συμπληρωματικά με άλλες μεθόδους. Προσφέρεται ιδιαίτερα όταν έχουν οριστεί ποσοτικοί στόχοι. Η αυτοαξιολόγηση δημιουργεί έντονο ενδιαφέρον του εργαζομένου για τη διαδικασία.

ν. Από όλους όσους επικοινωνούν καθημερινά με τον εργαζόμενο: προϊστάμενο, συναδέλφους, υφισταμένους, πελάτες (ασθενείς), εξωτερικούς συνεργάτες (Αξιολόγηση 360°). Η αξιολόγηση 360° χαρακτηρίζεται από τη συλλογή δεδομένων σχετικά με την απόδοση ενός εργαζομένου ως προς τις συμπεριφορές που επιδεικνύει και το πώς αυτές εκλαμβάνονται από τις διαφορετικές κατηγορίες συναδέλφων-συνεργατών, προκειμένου να εντοπίσει τα πλεονεκτήματα και τις αδυναμίες του, με απώτερο σκοπό να λάβει μέτρα για την βελτίωσή του. Είναι ιδιαίτερα σημαντική για το προσωπικό πρώτης γραμμής όπως είναι οι περισσότεροι επαγγελματίες υγείας.

Η συμμετοχή των εργαζομένων

Προκειμένου η διαδικασία αξιολόγησης να έχει το βέλτιστο αποτέλεσμα, πρέπει αφενός να θεωρείται αξιόπιστη, να είναι ακριβής και να μην εξυπηρετεί αλλότρια συμφέροντα, αφετέρου να επιτρέπει στον αξιολογούμενο να συμμετέχει στη διαδικασία και να εκφράζει την άποψή του. Οι Fedor et al (2006), θέτουν τη διάσταση της συμμετοχής των εργαζομένων στη διαδικασία, υποστηρίζοντας ότι οι εργαζόμενοι είναι ικανοποιημένοι με τα ευρήματα της αξιολόγησής τους, εφόσον συμβάλλουν οι ίδιοι στην ολοκλήρωση της διαδικασίας μιλώντας ελεύθερα για την απόδοσή τους και τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν. Προς επικύρωση του επιχειρήματος αυτού, οι Nemeroff & Wexley (1979), είχαν υποστηρίξει ότι είναι περισσότερο πιθανό εργαζόμενοι στους οποίους δίνεται το δικαίωμα της συμμετοχής στη διαδικασία και του λόγου να επιτύχουν τους στόχους απόδοσης, όπως είναι επίσης σημαντικό οι αξιολογητές να είναι γνώστες του φυσικού αντικείμενου της εργασίας, να είναι καλά πληροφορημένοι για τους στόχους του οργανισμού και πιο πολύ από όλα να είναι αξιόπιστοι.

Σφάλματα & εμπόδια

Είναι γενικά παραδεκτό πως τα συστήματα αξιολόγησης, εξαιτίας του ότι λειτουργούν σε ένα πλαίσιο ανθρωπίνων σχέσεων, αλλά και σ' ένα πλέγμα αμοιβαίας εξάρτησης προϊσταμένων-υφισταμένων εμφανίζουν σημαντικά προβλήματα τα οποία αναφέρονται στη διεθνή βιβλιογραφία ως «σφάλματα εκτίμησης». Οποιοδήποτε σύστημα αξιολόγησης πρέπει να βασίζεται σε προϊσταμένους που έχουν κύρος και εξουσία. Σήμερα εν πολλοίς οι προϊστάμενοι είναι αδύναμοι, το οποίο κύρος και εξουσία τους από-νομιμοποιείται με τη διαρκή παράταση προσωρινών καταστάσεων και τη μη εφαρμογή των «κανονικών» διαδικασιών, χωρίς να αναφερθεί το ζήτημα των συχνών κομματικών επιρροών και αντιπαραθέσεων (Σπανού 2018).

Τα πιο συχνά σφάλματα στα οποία μπορεί να υποπέσει ένας αξιολογητής είναι τα εξής (Dessler 2012, Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς 2016):

- Το φαινόμενο του «Φωτοστέφανου» (halo effect): παρατηρείται όταν ο αξιολογητής γενικεύει την κρίση του (θετική

ή αρνητική) ως προς ένα χαρακτηριστικό του αξιολογούμενου. Εξάλλου είναι δύσκολο να είσαι αντικειμενικός με κάποιον που συναναστρέφεται καθημερινά, ιδιαίτερα όταν πρόκειται για μη θετική κρίση.

- Σφάλμα του μέσου όρου (central tendency error): Πολλοί αξιολογητές προτιμούν να είναι στο μέσο της κλίμακας ώστε να μην διακινδυνεύσουν ή δεν είναι σε θέση να αιτιολογήσουν ακραία συμπεριφορά.

- Σφάλμα επιείκειας ή αυστηρότητας: Ο κριτής μπορεί να είναι ιδιαίτερα επιεικής ή αυστηρός, χωρίς όμως το ένα ή το άλλο να αποτυπώνει την αλήθεια.

- Σφάλμα προκατάληψης ή στερεοτύπων (prejudice / stereotype error): ο κριτής επηρεάζεται από προσωπικές προκαταλήψεις ή στερεότυπα που αφορούν τη φυλή, το φύλο, τη θρησκεία κτλ. Ο κριτής κρίνει τον πληθυσμό και όχι τον αξιολογούμενο.

- Σφάλμα λόγω πρόσφατης ή πρώιμης συμπεριφοράς: η κρίση του αξιολογητή βασίζεται μόνο σε συμπεριφορά που έδειξε ο αξιολογούμενος σε πρόσφατη περίοδο πριν την αξιολόγηση. Ο αξιολογητής δηλαδή «παρασύρεται» από πρόσφατα δεδομένα.

- Σφάλμα λόγω προσωπικής αντίληψης: οι αξιολογητές εστιάζουν επιλεκτικά σε κάποιο χαρακτηριστικό και το αξιολογούν βάσει της δικής τους ερμηνευτικής αντίληψης (βλέπουν ότι θέλουν).

Χαρακτηριστικά μίας αξιόπιστης & αποτελεσματικής αξιολόγησης

Η δημιουργία ενός αξιόπιστου συστήματος αξιολόγησης είναι μια ιδιαίτερα απαιτητική διαδικασία. Οι δημιουργοί του θα πρέπει να αποσαφηνίζουν τι σκοπούς πρέπει να πετύχει το σύστημα και ποια μέθοδος αξιολόγησης είναι η κατάλληλη ώστε να το επιτευχθούν οι στόχοι αυτοί. Για να επιτευχθεί η αποτελεσματικότητα, το σύστημα απαιτείται να είναι συγκεκριμένο και σαφές (ως προς τις χρήσεις των αποτελεσμάτων, τα κριτήρια κ.τ.λ.) αποδεκτό από τους αξιολογούμενους, αξιόπιστο και αντικειμενικό, οι έννοιες να είναι κατανοητές, να προσδιορίζει στόχους και περιοχές βελτίωσης, να είναι βασισμένο σε πρότυπα απόδοσης και να αποσκοπεί τελικά στην καθοδήγηση και στην ανάπτυξη των εργαζομένων. Σημαντική προϋπόθεση είναι και η δημιουργία και διατήρηση θετικού κλίματος και κουλτούρας αξιολόγησης, που σημαίνει ότι όλοι οι συμμετέχοντες δεσμεύονται στη συνεχή βελτίωση της απόδοσης του οργανισμού και θεωρούν ότι η αντικειμενική και αμερόληπτη αξιολόγηση συμβάλλει σε αυτήν (Παπαλεξανδρή 2008, Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς 2016).

Τα Πρότυπα Απόδοσης

Τα πρότυπα απόδοσης είναι απαραίτητα για την αξιολόγηση. Για την αποτελεσματικότητα του συστήματος πρέπει τα πρότυπα να συσχετισθούν με τα επιθυμητά αποτελέσματα κάθε εργασίας αλλά και με τις λειτουργίες του προ-

γραμματισμού και της οργάνωσης (Πίνακας 1). Τα πρότυπα ουσιαστικά δηλώνουν το υποδειγματικό και αναμενόμενο επίπεδο απόδοσης και οδηγούν μαζί με τα κριτήρια στην αντικειμενικότητα της αξιολόγησης (Μπουρής 2008). Για τον καθορισμό των προτύπων απόδοσης το πρώτο βήμα είναι να προσδιοριστεί ποιοι επιχειρησιακοί στόχοι αφορούν τον εργαζόμενο, και στη συνέχεια να τεθεί ένας σαφής στόχος που επιτρέπει να αξιολογηθεί η απόδοσή του με ενδεδειγμένο τρόπο. Ωστόσο πριν ξεκινήσει η σύνταξη των προτύπων απόδοσης, πρέπει ο αξιολογητής να γίνει σαφής όσο αφορά τις ευθύνες που απορρέουν από κάθε εργασία και πώς αυτές μπορούν να μετρηθούν σε σημαντικά πρότυπα απόδοσης, που θα βοηθήσουν τον εργαζόμενο να υλοποιήσει τους επιχειρησιακούς σκοπούς και στόχους (Χυτήρης 2013).

Τα πρότυπα απόδοσης, για να είναι αποτελεσματικά, πρέπει να έχουν κάποια βασικά χαρακτηριστικά. Τα πρότυπα θα πρέπει να είναι συγκεκριμένα και μετρήσιμα προκειμένου να αποφευχθεί μία υποκειμενική αξιολόγηση. Είναι αναγκαίο να τίθενται σαφή χρονικά πλαίσια ώστε οι εργαζόμενοι να γνωρίζουν πότε απαιτείται η ολοκλήρωση συγκεκριμένων στόχων ή διαδικασιών, να είναι επιτεύξιμα και ρεαλιστικά και να έχουν τεθεί από κοινού με τον εργοδότη ή τον προϊστάμενό τους (Gabčzanová 2012).

H στοχοθεσία

Η μέθοδος αυτή προτάθηκε από τον Peter Drucker (1954), ως μια φιλοσοφία διοίκησης, σύμφωνα με την οποία δίνεται η δυνατότητα της πλήρους αξιοποίησης των δυνατοτήτων του κάθε ατόμου, ενώ ταυτόχρονα δημιουργείται πνεύμα ομαδικότητας και εναρμόνισης των ατομικών στόχων με τις επιδιώξεις του οργανισμού. Η μέθοδος δίνει μεγαλύτερη σημασία στα αποτελέσματα που επιτυγχάνει το στέλεχος στη συγκεκριμένη θέση εργασίας που κατέχει παρά στην προσωπικότητα του, δηλαδή στις ικανότητες που διαθέτει και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του. Τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας και οι ικανότητες (δυναμισμός, ενδιαφέρον, θέληση) που διαθέτει ένα άτομο εάν δεν εμφανισθούν στο αποτέλεσμα της εργασίας του, είναι σαν να μην υπάρχουν για τον οργανισμό. Εφ' όσον ο εργαζόμενος διαθέτει ικανότητες που έχουν σχέση με την απόδοση του συγκεκριμένου έργου που εκτελεί, αυτές θα φανούν ακριβώς στα αποτελέσματα που πέτυχε (Μπουρής 2008).

Ένα από τα πιο σημαντικά πλεονεκτήματα θεωρείται η αποφυγή του απροσδιόριστου. Το αόριστο αποτελεί σοβαρό εμπόδιο κατά τη διαδικασία αξιολόγησης των αποτελεσμάτων. Με την εφαρμογή της συγκεκριμένης μεθόδου, οι εργαζόμενοι γνωρίζουν τους στόχους της θέσης εργασίας τους, οι οποίοι είναι συγκεκριμένοι, μετρήσιμοι και αποδεκτοί από τους ίδιους (Πίνακας 2). Επίσης, γνωρίζουν ακριβώς τα χρονικά όρια εντός των οποίων οφείλουν να υλοποιήσουν τους στόχους, καθώς και το πόσο τακτικά διενεργείται η αξιολόγηση μέτρησης του βαθμού επίτευξης

των στόχων. Συνεπώς μέσω της στοχοθεσίας αποφεύγεται η υποκειμενική αξιολόγηση, κάτι ιδιαίτερα σημαντικό για την πορεία και την εξέλιξη ενός οργανισμού (Κυργιακούρος 2012).

Ωστόσο θα πρέπει να επισημανθεί ότι παράλληλα με τα πλεονεκτήματα, υπάρχουν και κάποια μειονεκτήματα. Το βασικό μειονέκτημα είναι η δυσκολία κατανόησης της μεθόδου και η αδυναμία σύγκρισης μεταξύ των εργαζομένων, λόγω του ότι είναι ανόμοιοι οι στόχοι που αναλαμβάνει ο καθένας. Ενίοτε οι υφιστάμενοι αναλαμβάνουν δυσκολότερους στόχους απ' αυτούς που δύνανται να εκπληρώσουν, είτε λόγω μεγαλύτερης αυτοεκτίμησης, είτε λόγω επιθυμίας ικανοποίησης του προϊστάμενου. Ως εκ τούτου η στοχοθεσία που υπερβαίνει τα όρια της υλοποίησης δημιουργεί πικρίες, έλλειψη ικανοποίησης και όπως είναι φυσικό, οδηγεί σε χαμηλή αξιολόγηση. Επιπλέον, για την εφαρμογή της μεθόδου αυτής απαιτείται ειδική εκπαίδευση για όλους τους εργαζομένους (Lee & Ahn 2010, Κυργιακούρος 2012).

H διαδικασία και τα στάδια της αξιολόγησης

Σήμερα οι περισσότεροι ερευνητές επισημαίνουν ότι η διαδικασία της αξιολόγησης θα πρέπει να ακολουθεί τα εξής στάδια (Monday 2011, Χυτήρης 2013):

- Διαμόρφωση προτύπων από κοινού με τους εργαζόμενους. Ο καθορισμός των προτύπων απόδοσης αφορά τον ορισμό και την οριοθέτηση των επιπέδων απόδοσης με βάση τα οποία θα αξιολογηθεί η απόδοση του εργαζομένου. Τα πρότυπα αυτά μπορεί να με την ποσότητα και την ποιότητα της απόδοσης, το χρόνο και την ορθότητα της εκτέλεσης, τον τρόπο με τον οποίο εκτελείται η εργασία και με την αξιοποίηση των παραγωγικών πόρων.

- Καθορισμός από κοινού μετρήσιμων στόχων. Είναι σημαντικό για την επιτυχία της αξιολόγησης οι εργαζόμενοι να γνωρίζουν τους στόχους της θέσης εργασίας τους, οι οποίοι θα πρέπει να σχετίζονται με τα προσόντα, τις ικανότητες αλλά και την αποτελεσματικότητα που οφείλει να διαθέτει ο υπάλληλος κατά την άσκηση των εργασιακών του καθηκόντων.

- Μέτρηση της πραγματικής απόδοσης και σύγκριση αυτής με τα πρότυπα εργασίας.

- Συζήτηση της αξιολόγησης με τον υπάλληλο. Βασικός σκοπός κάθε συστήματος αξιολόγησης, είναι μέσα από την διαδικασία να επιτυγχάνεται η συνεχής βελτίωση της απόδοσης του εργαζομένου. Ως εκ τούτου ο αξιολογητής θα πρέπει να ενημερώνει τον αξιολογούμενο για τα αποτελέσματά του και να συζητά μαζί του για την επίλυση ενδεχόμενων προβλημάτων.

- Εάν είναι αναγκαίο λήψη διορθωτικών ενεργειών. Η διαδικασία της αξιολόγησης είναι μια δυναμική διαδικασία, κάτι που σημαίνει πως μέσα από την εκτέλεση της είναι αναγκαίο να εντοπίζονται τα σημεία εκείνα στα οποία εντοπίζονται ανάγκες για βελτίωση.

Όπως είναι εμφανές κατά την προετοιμασία διενέργειας

της αξιολόγησης ανθρώπινου δυναμικού κρίνεται αναγκαίος ο καθορισμός ενός κοινά κατανοητού πλαισίου, από τον αξιολογητή και τον αξιολογούμενο, σχετικού με την ολοκλήρωση του φυσικού αντικείμενου της εργασίας και του τρόπου εκτίμησής της (Εικόνα 1). Η εκτίμηση της απόδοσης και της προόδου του αξιολογούμενου θα πρέπει να είναι συνεχής με βάση τις προσδοκίες και τους στόχους του οργανισμού. Ο προσδιορισμός των κριτηρίων αξιολόγησης είναι σημαντικός για την επίσημη αιτιολόγηση της απόδοσης αλλά και για τη συζήτηση που θα ακολουθήσει σχετικά με την απόδοση του αξιολογούμενου (Bohlouli et al 2017).

Η ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΣΤΟΥΣ ΔΗΜΟΣΙΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΥΓΕΙΑΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Τα τελευταία χρόνια καταναλώθηκε εξαιρετικά πολλή ενέργεια γύρω από το ζήτημα της αξιολόγησης. Την περιορισμένη αξία αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού στο ελληνικό δημόσιο τομέα καταγράφει και η έκθεση του ΟΟΣΑ (2011). Επισημαίνει τις ατελείς προσπάθειες ανάπτυξης συστημάτων υποκίνησης, δίνει έμφαση στην αποσύνδεση της αξιολόγησης από τα αποτελέσματα της εργασίας σε ατομικό και συλλογικό επίπεδο καθώς και στην περαιτέρω αποσύνδεση της από άλλες πτυχές της διοίκησης ανθρώπινων πόρων (αμοιβή, σταδιοδρομία, κινητικότητα). Τονίζει επίσης ότι στην πράξη δεν υπάρχει ατομική αξιολόγηση επιδόσεων. Αξιολογήσεις συνολικές της απόδοσης των υπηρεσιών δεν πραγματοποιούνται παντού ενώ όσες πραγματοποιούνται δεν αποτελούν βάση για συζήτηση των στόχων και της επίτευξής τους μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων. Η έκθεση τελικά καταλήγει ότι δεν υφίστανται οι προϋποθέσεις για «διοίκηση της απόδοσης» που περιλαμβάνουν μεταξύ άλλων τη σύνδεση μισθού-επιδόσεων, την ύπαρξη διάλογου και εμπιστοσύνης μεταξύ προϊσταμένων-υφισταμένων και τη διαφάνεια στις προαγωγές (OECD 2011). Εξάλλου όπως επισημαίνει και η Σπανού (2018) οι αδυναμίες των υφιστάμενων συστημάτων αξιολόγησης δεν είναι άσχετες με μια ευρύτερη τάση χαμηλής εσωτερικής διαφοροποίησης που χαρακτηρίζει γενικά την ελληνική διοίκηση. Όπως είναι εμφανές οι πολιτικές και οι κομματικές παρεμβάσεις στη στελέχωση της Δημόσιας Διοίκησης έχουν ως συνέπεια την έλλειψη αξιολόγησης ικανοτήτων, την εναλλαγή των στελεχών και την απώλεια «θεσμικής μνήμης».

Τα τελευταία 8-10 χρόνια δημιουργήθηκε μια έντονη αντιπαράθεση γύρω από το ζήτημα της αξιολόγησης απόδοσης, μεταξύ της εκάστοτε κυβέρνησης και των συνδικάτων των δημοσίων υπαλλήλων. Η άρνηση διαφοροποίησης των επαγγελματιών υγείας μέσω της αξιολόγησης, αλλά και η έλλειψη εμπιστοσύνης στην κρίση των αξιολογητών, μπορούν να θεωρηθούν συμπτώματα ενός βαθύτερου ζητήματος με ρίζες τόσο οργανωτικές όσο και κοινωνικές. Γενικότερα το σύστημα αξιολόγησης ουδέποτε υπήρξε αξιόπιστο ως κριτήριο διαφοροποίησης των καλύτερων για προαγωγές σε θέσεις προϊσταμένων. Είναι μάλιστα νωπές

οι μνήμες, όταν επιχειρήθηκε (λόγω μνημονίων) να επιστρατευθεί ως κριτήριο για διαδικασίες διαθεσιμότητας και κινητικότητας καθώς και μείωσης προσωπικού. Το εγχείρημα αυτό δημιούργησε έντονο κύμα αντιδράσεων από τα συνδικάτα και επέφερε μεγάλη εσωτερική αναστάτωση στη διοίκηση των νοσοκομείων, διότι έφερνε σε δύσκολη θέση υπαλλήλους που εκτελούσαν χρέη προϊσταμένων με ανάθεση της εκάστοτε διοίκησης, και δεν είχαν επαρκή νομιμοποίηση ως αξιολογητές. Εξάλλου ένα αυστηρό σύστημα αξιολόγησης σαν αυτό που πήγε να εφαρμοστεί πρέπει να μπορεί να βασιστεί σε προϊσταμένους που έχουν κύρος και εξουσία ώστε να αντισταθμίσουν τη φθορά που συνεπάγεται (Σπανού 2018).

Το νέο θεσμικό πλαίσιο (Νόμος 4940/2022) φέρει και πάλι αλλαγές στο σύστημα αξιολόγησης απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού. Αυτή τη φορά έχει ως επίκεντρο τους προϊσταμένους των τμημάτων, τη θέσπιση στοχοθεσίας αλλά και την καθιέρωση ενός συστήματος ανταμοιβής των υπαλλήλων που θα επιτυγχάνουν τους υπηρεσιακούς στόχους. Σύμφωνα με το άρθρο 1 του Ν. 4940/2022, «Σκοπός του παρόντος είναι η βελτίωση της λειτουργίας των υπηρεσιών και φορέων του δημόσιου τομέα μέσω μιας ολοκληρωμένης προσέγγισης για την ανάπτυξη και ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού και την εισαγωγή της έννοιας της αυτοαξιολόγησης. Αυτό επιτυγχάνεται με τον καθορισμό των απαραίτητων για την άσκηση των καθηκόντων του προσωπικού δεξιοτήτων και την αξιολόγησή του, μέσω στόχων, στην κατεύθυνση τόσο της συνεχιζόμενης βελτίωσης και ανάπτυξης όσο και της επιβράβευσης της απόδοσής του». Στη νέα αξιολόγηση εμφανίζεται για πρώτη φορά και ο όρος «Σφυγμός ομάδας» που αναφέρεται στην αποτύπωση της γνώμης των άμεσα ιεραρχικά υφισταμένων υπαλλήλων της οργανικής μονάδας, της οποίας προΐσταται ο αξιολογητής τους, για τον τρόπο λειτουργίας και διοίκησης αυτής, καθώς και τις σχέσεις και τη συνεργασία μεταξύ των μελών αυτής (ΦΕΚ 112/Α/14-6-2022).

Είναι γεγονός ότι η εισαγωγή νέων μεθόδων αξιολόγησης, με έμφαση στο να ελέγχεται με αντικειμενικά και διάφορα κριτήρια ο βαθμός στον οποίο οι δημόσιοι υπάλληλοι είναι αποδοτικοί, συνεπείς, αξιόπιστοι, επικεντρωμένοι στις ανάγκες των πολιτών και γνωρίζουν το ισχύον δίκαιο, συνιστά κριτήριο της αποτελεσματικότητας των οργανισμών. Παρόλα αυτά βιβλιογραφικά διαπιστώνεται πως όταν εισάγεται μία μέθοδος αξιολόγησης χωρίς κατάλληλη προετοιμασία, σωστό προγραμματισμό και ενημέρωση, κατάρτιση και πληροφόρηση του οργανισμού, ιδίως σε χώρους και τομείς εργασίας όπου υπάρχει μεγάλη ανασφάλεια, οδηγεί σε αντίθετα αποτελέσματα.

Σε αναμονή λοιπόν των αποτελεσμάτων του νέου συστήματος αξιολόγησης που περιγράφει ο Ν. 4940/2022. Αφενός δημιουργείται η προσδοκία μιας ουσιαστικής αξιολόγησης που θα μπορούσε να αποτελέσει εργαλείο διοίκησης ανθρώπινων πόρων και θα συνδέεται με την προσπάθεια

διαφοροποίησης και κινήτρων, αφετέρου όμως δε φαίνεται να επιλύει το ζήτημα του ρόλου και του κύρους των προϊσταμένων που έχουν και το ρόλο του αξιολογητή.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ & ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Στο σημερινό οικονομικό περιβάλλον οι περισσότεροι οργανισμοί επενδύουν στον ανθρώπινο παράγοντα μέσω διαδικασιών που αποσκοπούν στην αξιολόγηση της απόδοσης με επιθυμητό αποτέλεσμα την βελτίωση της. Μάλιστα, όπως φαίνεται και από τη διεθνή βιβλιογραφία, ο ρόλος της αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού, αλλά και τα μέσα με τα οποία επιθυμούν οι οργανισμοί να φτάσουν στο επιθυμητό αποτέλεσμα έχει αλλάξει τα τελευταία χρόνια με τα συστήματα αξιολόγησης να έχουν αναπτυξιακό χαρακτήρα παρά τιμωρητικό. Η βάση της αξιολόγησης δεν τοποθετείται στην παρελθούσα απόδοση αλλά επιχειρεί να εστιάσει στην βελτίωση της μελλοντικής, ενώ τα μέσα που χρησιμοποιούνται για το επιθυμητό αποτέλεσμα είναι η παρακίνηση και η αυτό-μάθηση αντίθετα με την παραδοσιακή θεώρηση που βασιζόταν σε τιμωρίες και ανταμοιβές.

Οι περισσότεροι ερευνητές επισημαίνουν ότι η απρόσωπη και εξ αποστάσεως κριτική έχει συχνά μια αρνητική επίδραση στο κίνητρο και την απόδοση, ενώ η απόδοση βελτιώνεται με τη θέσπιση συγκεκριμένων στόχων. Η συμμετοχή του υπαλλήλου στον προσδιορισμό του στόχου και των προτύπων απόδοσης βοηθάει στην παραγωγή ευνοϊκών αποτελεσμάτων και οι αξιολογήσεις έχουν ως πρώτιστο σκοπό τη βελτίωση της απόδοσης και δεν θα πρέπει να σταθμίζουν συγχρόνως το μισθό ή την προαγωγή – κινητικότητα. Ταυτόχρονα, η προετοιμασία από τα στελέχη πρέπει να είναι συνεχής, σε καθημερινή βάση και όχι μόνο μία φορά το χρόνο.

Όσον αφορά την ελληνική πραγματικότητα, η εμπειρία των πολιτικών που ασκήθηκαν στο παρελθόν (υπό την πίεση του μνημονίου) με καταιγισμό αρνητικών μέτρων, διέρρηξε τη συμβιωτική σχέση που είχε δημιουργηθεί μεταξύ πολιτικής και διοίκησης και κάθε αλλαγή στη δημόσια διοίκηση τείνει να αντιμετωπίζεται ως εχθρική κίνηση. Ωστόσο παρά την ενέργεια που επανειλημμένα καταναλώθηκε, το σύστημα αξιολόγησης υπέστη μόνο οριακές αλλαγές

σε σχέση με την εμπειρία του παρελθόντος. Χωρίς αμβολία η ρητορική και τα μέσα εκσυγχρονίζονται (εργαλεία αξιολόγησης ατόμων και υπηρεσιών, παρακολούθηση της στοχοθεσίας της υπηρεσίας και συνολική αξιολόγηση της επίτευξης της από τις ολομέλειες, ηλεκτρονική εφαρμογή της αξιολόγησης κλπ.). Δεν δημιουργούνται όμως βάσιμες προσδοκίες μιας ουσιαστικής αξιολόγησης που θα μπορούσε να αποτελέσει εργαλείο διοίκησης ανθρώπινων πόρων, η οποία συναρτάται με την προσπάθεια διαφοροποίησης και κινήτρων.

Τέλος η οπτική διεθνώς, ως προς την αξιολόγηση των επαγγελματιών υγείας είναι ευρύτερη και πολυπλοκότερη από την αξιολόγηση απόδοσης άλλων επαγγελματικών ομάδων. Η απόδοση σχετίζεται ισχυρά με την επιστημονική και επαγγελματική επάρκεια, κατά την παροχή της υγειονομικής φροντίδας και η αξιολόγηση της συμβάλλει όχι μόνο στον προσδιορισμό του συστήματος αμοιβών και την ιεραρχική εξέλιξη, αλλά και στο σχεδιασμό της απαραίτητης εκπαίδευσης (προπτυχιακής, μεταπτυχιακής και συνεχιζόμενης), των εξειδικεύσεων, καθώς και των συστημάτων παροχής των υπηρεσιών υγείας.

Ίσως μελλοντικά κατά τον σχεδιασμό ενός νέου συστήματος αξιολόγησης θα πρέπει να αξιολογηθούν ο σχεδιασμός της αξιολόγησης, ο οποίος θα μπορούσε να πραγματοποιηθεί από κάθε φορέα με την εποπτεία του Υπουργείου, καθώς επίσης και η συνέντευξη και η αξιολόγηση της γνώσης του αντικειμένου να πραγματοποιείται από έναν αμερόληπτο εξωτερικό φορέα αξιολόγησης. Επιπρόσθετα, η αξιολόγηση του επιτευχθέντος έργου, να γίνεται με βάση των στόχων που τέθηκαν και των προτύπων απόδοσης και να κρίνεται απαραίτητη η εκπαίδευση των εμπλεκομένων και η πιστοποίηση των αξιολογητών. Ίσως θα είναι φρόνιμο η κατάργηση της βαθμολογίας και η εφαρμογή αξιολογικών χαρακτηρισμών, με την αποσύνδεση προς το παρόν της αξιολόγησης από διαδικασίες επιλογής προϊσταμένων, αμοιβής και κινητικότητας. Η σύνδεση ίσως να πραγματοποιηθεί μελλοντικά. Είναι αναγκαίο να δίνεται έμφαση στην ηθική επιβράβευση, στην παρακίνηση και στην ενίσχυση της επικοινωνίας.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Abd Aziz, M. A., Ab Rahman, H., Alam, M. M., & Said, J. (2015). Enhancement of the accountability of public sectors through integrity system, internal control system and leadership practices: A review study. *Procedia Economics and Finance*, 28, 163-169.
- Apak, S., Gümüş, S., Öner, G., & Gümüş, H. G. (2016). Performance appraisal and a field study. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 229, 104-114.
- Baluch, A. M., Salge, T.O., & Piening, E. P. (2013). Untangling the relationship between HRM and hospital performance: The mediating role of attitudinal and behavioural HR outcomes. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(16), 3038-3061.
- Blišťáková, J., & Palenčárová, J. (2021). Human resource management in healthcare. In *SHS Web of Conferences* (Vol. 115, p. 03003). EDP Sciences.
- Bohloul, M., Mittas, N., Kakarontzas, G., Theodosiou, T., Angelis, L., & Fathi, M. (2017). Competence assessment as an expert system for human resource management: A mathematical approach. *Expert Systems with Applications*, 70, 83-102.
- Elarabi, H. M., & Johari, F. (2014). The impact of human resources management on healthcare quality. *Asian journal of management sciences & education*, 3(1), 13-22.
- Fedor, D. B., Caldwell, S., & Herold, D. M. (2006). The effects of organizational changes on employee commitment: A multilevel investigation. *Personnel psychology*, 59(1), 1-29.
- Gabčanová, I. (2012). Human resources key performance indicators. *Journal of competitiveness*.
- Kayar, M., & Bulur, Ö. C. (2017). Study on the importance of employee performance assessment and lost productive time rate determination in garment assembly lines. *Fibres & Textiles in Eastern Europe*.
- Keller, J., & Pfattheicher, S. (2011). Vigilant self-regulation, cues of being watched and cooperativeness. *European Journal of Personality*, 25(5), 363-372.
- Kyriakopoulos, G. (2012). Half a century of management by objectives (MBO): A review. *African Journal of Business Management*, 5(6), 1772-1786.
- Lee, E. H., & Ahn, S. H. (2010). Development of key indicators for nurses performance evaluation and estimation of their weights for management by objectives. *Journal of Korean Academy of Nursing*, 40(1), 69-77.
- Levy, P. E., & Williams, J. R. (2004). The social context of performance appraisal: A review and framework for the future. *Journal of management*, 30(6), 881-905.
- OECD (2011), Greece: Review of the Central Administration, OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing. Available at: <https://www.dianeosis.org/wp-content/uploads/2016/06/OECDreport.pdf> [Accessed: 19 April 2023].
- OECD/European Union (2022), "Συνοπτική παρουσίαση", in *Health at a Glance: Europe 2022: State of Health in the EU Cycle*, OECD Publishing, Paris. Available at: <https://www.oecd.org/health/health-at-a-glance-europe> [Accessed: 10 March 2023].
- Schuler, R., & Jackson, S. E. (2014). Human resource management and organizational effectiveness: yesterday and today. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 1(1), 35-55.
- Smither, J. W., & Walker, A. G. (2004). Are the characteristics of narrative comments related to improvement in multirater feedback ratings over time?. *Journal of Applied Psychology*, 89(3), 575.
- Toppo, L., & Prusty, T. (2012). From performance appraisal to performance management. *IOSR Journal of Business and Management*, 3(5), 1-6.
- Virtanen, P., & Vakkuri, J. (2016). Searching for organizational intelligence in the evolution of public-sector performance management. *Journal of Public Administration and Policy*, 8(2), 89-99.
- Dessler, G. (2012), *Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού*. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.
- Μπουρής, Ι. (2008). *Διαχείριση ανθρώπινων πόρων στο χώρο της εκπαίδευσης*. Διαθέσιμο σε <http://repository.edulll.gr/edulll/handle/10795/1326> (Ανακτήθηκε 12 Μαΐου, 2023).
- Ν. 4940/2022: Σύστημα στοχοθεσίας, αξιολόγησης και ανταμοιβής για την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας της δημόσιας διοίκησης, ρυθμίσεις για το ανθρώπινο δυναμικό του δημοσίου τομέα και άλλες διατάξεις. *Εφημερίδα της Κυβερνήσεως* (ΦΕΚ 112/Α/14-6-2022).
- Ξηροτύρη – Κουφίδου Σ. (2010). *ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ –Κτίζοντας τα θεμέλια τη στρατηγική διοίκηση των ανθρώπων*. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις ΑΝΙΚΟΥΛΑ.
- Παπαλεξανδρή, Ν.& Μπουραντάς, Δ. (2016). *Αποτελεσματική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.
- Σπανού, Κ. (2018). *Μεταρρυθμίσεις στη Δημόσια Διοίκηση στη διάρκεια της κρίσης: Επισκόπηση, Περιγραφή, Αποτίμηση. Επιτελική Σύνοψη*. Περιγραφή/Αποτίμηση, ΕΛΙΑΜΕΠ.
- Τζωρτζάκης, Κ. (2021). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (e-HRM Ψηφιακή προσέγγιση & εφαρμογές)*. Αθήνα: Εκδόσεις Rosili.
- Χυτήρης, Λ. (2013). *Διοίκηση ανθρώπινων πόρων*. Αθήνα: Εκδόσεις Φαίδιμος.

Πίνακας 1. Πρότυπα απόδοσης

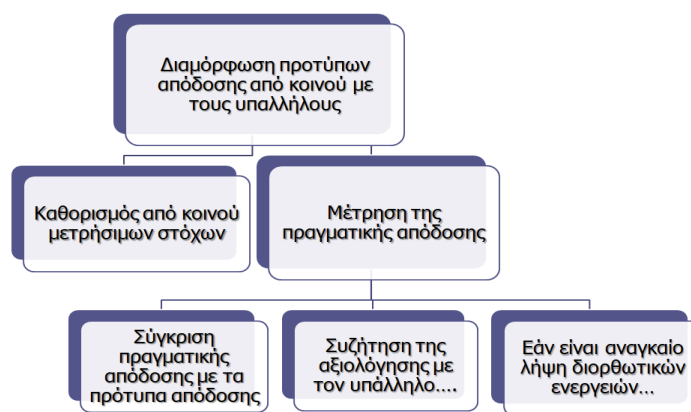
| <i>Παράγοντες αξιολόγησης</i> | Άριστα | Πολύ καλά | Σε αναμενόμενο επίπεδο | Κάτω του αναμενόμενου επιπέδου |
|--|---|--|---|--|
| <i>Ποιότητα Εργασίας</i> Αξιολογώντας με ακρίβεια την εντέλεια της εργασίας, αγνοώντας την ποσότητά της. | Η ποιότητα της εργασίας είναι θαυμάσια. Λάθος συμβαίνει σπάνια. | Η ποιότητα της εργασίας είναι πολύ καλή, με ελάχιστα λάθη. | Τα λάθη είναι αναμενόμενα & συνηθισμένα. Η ποιότητα της εργασίας είναι μέτρια. | Τα λάθη είναι συχνά. Η ποιότητα της δουλειάς είναι κάτω του μετρίου. |
| <i>Ποσότητα Εργασίας</i> Αξιολογώντας σε ποσότητα την παραγόμενη εργασία, αγνοώντας την ποιότητα. | Παράγεται ομαλά ο προγραμματισμένος όγκος εργασίας. | Παράγεται ένας μεγάλος όγκος δουλειάς. | Η ποσότητα εργασίας που παράγεται είναι μέτρια για τη συγκεκριμένη θέση. | Δεν παράγονται τα αναμενόμενα τόσο σε μονάδες, όσο και σε όγκο δουλειάς. Η ποσότητα δουλειάς που παράγεται είναι κάτω του μετρίου. |
| <i>Πρωτοβουλίες</i> Αξιολογώντας την ικανότητα αναγνώρισης τυχόν προβλημάτων και την ανάληψη διορθωτικής δράσης. Αποδοχή της ευθύνης για την ολοκλήρωση διαφόρων εργασιών. | Αναγνωρίζει τα προβλήματα της δουλειάς και αναλαμβάνει διορθωτική δράση. | Συνήθως εντοπίζει τα προβλήματα της δουλειάς. Έχει κάνει μια τουλάχιστον σοβαρή πρόταση βελτίωσης του τρόπου δουλειάς του τον τελευταίο καιρό. | Σπάνια εντοπίζει και ασχολείται με τα προβλήματα της δουλειάς. Μόνο συμπτωματικά θα υποβάλλει προτάσεις για βελτίωση του τρόπου δουλειάς. | Δεν εντοπίζει προβλήματα της δουλειάς ή δεν κάνει τίποτα να τα διορθώσει, αν τα εντοπίσει. Περιμένει να του πουν τι πρέπει να κάνει. |
| <i>Παρουσίες</i> Αξιολογώντας τις δικαιολογημένες και αδικαιολόγητες απουσίες και τυχόν καθυστερήσεις. | Δεν υπάρχουν ημέρες απουσίας ούτε παρατηρήθηκαν καθυστερήσεις προσέλευσης στον χώρο εργασίας. | 1 ή 2 ημέρες ασθένειας ή 1 ημέρα απουσίας για προσωπικούς λόγους και 1 φορά καθυστερημένη προσέλευση. | 2-3 ημέρες απουσία λόγω ασθένειας ή 2 ημέρες απουσίας για προσωπικούς λόγους και 2 φορές καθυστερημένη προσέλευση. | 4-5 ημέρες απουσία λόγω ασθένειας ή πάνω από 3 ημέρες αδικαιολόγητης απουσίας, ή πάνω από 5 φορές καθυστερημένη προσέλευση. |

Πηγή: Μπουρής (2008). Επεξεργασία από τον συγγραφέα

Πίνακας 2. Στοχοθεσία & δείκτες μέτρησης. Επεξεργασία από τον συγγραφέα

| Στρατηγικοί στόχοι | Επιχειρησιακοί στόχοι | Παρεμβάσεις | Δείκτες μέτρησης |
|-------------------------------------|--|---|--|
| Αναμόρφωση διαδικασιών Χειρουργείου | Μείωση χρόνου αναμονής για έναρξη προγραμματισμένου χειρουργείου | 1. Έγκαιρη έναρξη πρωινών Χειρουργικών επεμβάσεων (τήρηση ωραρίου έναρξης). | α. Ωρα πρώτης τομής (Knife on the skin) β. Χρόνος έναρξης εκάστου χειρουργού |
| | | 2. Συντονισμός μεταξύ Χειρουργείου και χειρουργικού τμήματος για την μείωση του χρόνου αναμονής ασθενούς για την έναρξη του προγραμματισμένου χειρουργείου. | α. Χρόνος αναμονής ασθενούς από την κλίνη του έως την έναρξη προετοιμασίας αναισθησιολογικού. β. Χρόνος αναμονής από το αναισθησιολογικό στη χειρουργική αίθουσα. |
| Βελτίωση διαδικασιών προμηθειών | Μείωση χρόνου ολοκλήρωσης διαγωνισμών | 3. Συντονισμός εργασιών καθαριότητας και προετοιμασίας χειρουργείου για την μείωση του χρόνου που μεσολαβεί μεταξύ δύο χειρουργικών επεμβάσεων. | α. Χρόνος που μεσολαβεί μεταξύ δύο χειρουργικών επεμβάσεων. |
| | | 1. Άμεση επισκευή βλαβών εξοπλισμού και υποστηρικτικών συστημάτων χειρουργείου. | α. Χρόνος αποκατάστασης Ιατρικού εξοπλισμού του χειρουργείου. β. Συχνότητα βλαβών εξοπλισμού χειρουργείων. |
| Βελτίωση διαδικασιών προμηθειών | Βελτίωση διαδικασιών Τεχνικών Προδιαγραφών | 1. Κατάλληλη ανάθεση ευθύνης για την κατάρτιση τεχνικών προδιαγραφών. | i. Ποσοστό διαγωνισμών με σωστές προδιαγραφές. ii. Ποσοστό διαγωνισμών με αλλαγές (επαναλήψεις κατάρτισης) προδιαγραφών. |
| | | 2. Σωστή κατανομή εργασιών, συνεργασία συναρμοδίων υπηρεσιών, παρακολούθηση. | i. Μέσος Χρόνος διεκπεραίωσης διαγωνισμών ανά κατηγορία (ηλεκτρονικός, συνοπτικός). ii. Μέσος αριθμός διαγωνισμών που έχει επιφορτισθεί κάθε υπάλληλος ανάλογα με το είδος. |

Εικόνα 1. Η διαδικασία και τα στάδια της αξιολόγησης. Επεξεργασία από τον συγγραφέα



The evaluation of human resources performance to the public health services

Anastasios Dardogiannos

RN, MSc, Central Sterilization Supply Department (CSSD), «Theagenio» Anticancer Hospital of Thessaloniki

ABSTRACT

Hellenic studies as well as international studies demonstrate the importance of proper human resource management for the development of the quality of health care services. One of the main responsibilities of human resource management is the evaluation of performance for the purpose of the professional development of employees. Performance appraisal is the evaluation of an employee's current or past performance against the performance standards set for the position. It is connected, among other things, to the better utilization of human resources, their motivation and further development. The weakness of evaluation as a human resource management tool implies insufficient utilization of highly qualified human resources, but also the absence of reward even as a form of moral motivation. To be reliable, the evaluation system should be clear, objective, efficient and acceptable. Assessors should be certified, well trained, competent and experienced. Subsequently, for the evaluation of the work achieved, each department of the hospital (nursing, medical, administrative, technical) should have a clearly defined plan with individual realistic, measurable and applicable goals that should be communicated to the staff in time. In recent years a lot of energy has been consumed around the issue of assessment with intense debates and many amendments. The rating system has undergone only marginal modifications in relation to experience and essentially repeats variations of earlier arrangements. However, health professionals today expect a meaningful assessment that could be a human resources management tool, which will be linked to the effort of differentiation and motivation.

Key Words: Evaluation of nursing staff, Human resource Management, Management by Objectives, Performance evaluation, Public administration.

Corresponding author:

Anastasios Dardogiannos

e-mail: tasosdar@hotmail.com

Citation: Dardogiannos A. (2025). The evaluation of human resources performance to the public health services. Hellenic Journal of Nursing Science 18(2): 18(2): 24-33, <https://doi.org./10.24283/hjns.202524>