



**ΑΝΟΙΚΤΟ  
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ  
ΚΥΠΡΟΥ**

**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ  
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ & ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ  
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ  
«ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΥΓΕΙΑΣ &  
ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΥΓΕΙΑΣ»**

## **ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ**

**“ Η σπουδαιότητα του Συστήματος Αξιολόγησης της  
Απόδοσης του Ανθρώπινου Δυναμικού - Πυξίδα για κάθε  
εργαζόμενο και φορέα υγείας.”**

**ΟΝΟΜΑ ΦΟΙΤΗΤΗ  
Μαρία Γιάγκου**

**ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ  
Μιχάλης Τάλιας**

**ΛΕΥΚΩΣΙΑ, ΑΥΓΟΥΣΤΟΣ, 2019**

# **Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου**

**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ  
ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ  
«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΜΟΝΑΔΩΝ ΥΓΕΙΑΣ»**

## **Μεταπτυχιακή Διατριβή**

**«Η σπουδαιότητα του Συστήματος Αξιολόγησης της  
Απόδοσης του Ανθρώπινου Δυναμικού - Πυξίδα για κάθε  
εργαζόμενο και φορέα υγείας».**

**Μαρία Γιάγκου**

**Επιβλέπων καθηγητής  
Ταλίας Μιχάλης**

Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή υποβλήθηκε προς μερική εκπλήρωση των απαιτήσεων για απόκτηση μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών στη Διοίκηση Μονάδων Υγείας, από τη Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου.

**Αύγουστος, 2019**

ΛΕΥΚΗ ΣΕΛΙΔΑ

## Περίληψη

Η αξιολόγηση της αποδοτικότητας του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί μια δυναμική διαδικασία που αν εφαρμοστεί και χρησιμοποιηθεί σωστά μπορεί να αποτελέσει το «κλειδί» της επιτυχίας, κάθε επιχείρησης και οργανισμού, διασφαλίζοντας την ποιότητα των παρεχομένων αγαθών και την εδραίωση του στον ανταγωνιστικό χώρο που λειτουργεί.

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι η σύνδεση της αξιολόγησης του προσωπικού με την αποτελεσματικότητα του φορέα. Για την επίτευξη του στόχου, αντλήθηκε υλικό από ερευνητικές εργασίες που πραγματοποιήθηκαν στον ελλαδικό και διεθνή χώρο, ενώ ως μέθοδος μελέτης εφαρμόστηκε η βιβλιογραφική ανασκόπηση.

Τα αποτελέσματα δείχνουν σαφή σύνδεση των δύο παραγόντων που διερευνήθηκαν (αξιολόγηση ανθρώπινου δυναμικού – αποτελεσματικότητα φορέα), τα οποία όμως στις περισσότερες περιπτώσεις προκύπτουν εμμέσως, εκ των συμπερασμάτων. Για το λόγο αυτό, συστήνεται στους ερευνητές του μέλλοντος να επιχειρήσουν να συνδέσουν ευθέως τους δυο παράγοντες, ώστε να είναι εφικτή η διεξαγωγή ασφαλέστερων συμπερασμάτων.

**Λέξεις κλειδιά:** αποδοτικότητα εργαζομένων, ανταγωνιστικότητα, αποτελεσματικότητα, οργανισμοί δημοσίου

## Abstract

To evaluate the efficiency of human resources process is a dynamic and continuous procedure. The process determines the success of the organization and the proper implementation will help the organization to ensure the quality and effectiveness which can constantly improves the way you do business. The purpose of this work is to confirm the positive relationship between staff appraisal and operational effectiveness. Surveys conducted in Greece, Cyprus and other countries were studied using a systematic review of the bibliography. The results suggest that it exists a clear link between the two factors of human resource assessment and the vector effectiveness. We recommend that this study can help the future researchers to directly apply the link between the two factors

## **Ευχαριστίες**

Με την ολοκλήρωση της μεταπτυχιακής διατριβής κλείνει ένας σημαντικός κύκλος της ζωής. Το ταξίδι στη γνώση όμως, δεν σταματά εδώ, συνεχίζεται καθημερινά στον χώρο εργασίας και όχι μόνο. Γιατί η γνώση δεν αποκτάται μόνο από τα βιβλία, αλλά και από τους ανθρώπους που ερχόμαστε καθημερινά σε επαφή, όπως είναι οι ασθενείς οι οποίοι από εμάς ζητούν να δώσουμε τον καλύτερο εαυτό μας.

Η γνώση που αποκτήθηκε κατά τη διάρκεια των σπουδών μου υπήρξε πολύτιμος βοηθός στην εκτέλεση των καθηκόντων μου. Για αυτό θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους τους καθηγητές και τις καθηγήτριες, περισσότερο όμως, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέπων καθηγητή μου κ. Μιχάλη Ταλία, η συνεισφορά του οποίου ήταν πολύτιμη για την ολοκλήρωση της διπλωματικής διατριβής μου.

# ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

## Εισαγωγή

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>ο</sup> : ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

- 1.1 Τι είναι αξιολόγηση
- 1.2 Η νομοθεσία που διέπει την αξιολόγηση
  - 1.2.1 Ελλάδα
  - 1.2.2 Κύπρος
- 1.3 Η σπουδαιότητα και η αναγκαιότητα της αξιολόγησης
- 1.4 Μοντέλα και τύποι της αξιολόγησης
  - 1.4.1 Μέθοδοι αξιολόγησης που βασίζονται στη σύγκριση
  - 1.4.2 Μέθοδοι αξιολόγησης που βασίζονται στα κριτήρια
  - 1.4.3 Μέθοδος αξιολόγησης που βασίζεται στους αντικειμενικούς στόχους
  - 1.4.4 Μέθοδος αξιολόγησης που βασίζεται στην αποδοτικότητα
- 1.5 Εργαλεία της αξιολόγησης
- 1.6 Εφαρμογή της αξιολόγησης

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2<sup>ο</sup> : ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

- 2.1 Τα πλεονεκτήματα της αξιολόγησης
- 2.2 Τα μειονεκτήματα της αξιολόγησης
- 2.3 Ο κίνδυνος των συγκρούσεων
  - 2.3.1 Μορφές συγκρούσεων και αιτίες που τις προκαλούν
  - 2.3.3 Συγκρούσεις κατά την εφαρμογή της αξιολόγησης και τρόποι αντιμετώπισης
  - 2.3.4 Τρόποι αντιμετώπισης των συγκρούσεων από τους αξιολογητές
- 2.4 Ο ρόλος της ηγεσίας και της εργασιακής κουλτούρας στην

αξιολόγηση

2.4.1 Ο ρόλος της ηγεσίας

2.4.2 Ο ρόλος της οργανωσιακής κουλτούρας

2.5 Οι στάσεις των εργαζομένων απέναντι στην αξιολόγηση

### **Κεφάλαιο 3<sup>ο</sup>: ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΣΤΙΣ ΜΟΝΑΔΕΣ ΥΓΕΙΑΣ**

3.1. Ορισμός της Υγείας

3.2 Σύστημα Υγείας και υπό συστήματα

3.3 Δομή και Λειτουργία των συστημάτων υγείας σε Ελλάδα και Κύπρο

3.4 Εθνικό Σύστημα Υγείας Ελλάδας

3.5 Εθνικό Σύστημα Υγείας στην Κύπρο

3.6 Οι ιδιαιτερότητες του τομέα Υγείας

3.7 Αξιολόγηση εργαζομένων στις Μονάδες Υγείας

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4<sup>ο</sup>: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ**

4.1 Ερευνητικό κενό

4.2 Σκοπός και σημασία της μελέτης

4.3 Ερευνητικό ερώτημα

4.4 Συλλογή δεδομένων

4.5 Παρουσίαση ευρημάτων

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5<sup>ο</sup>: ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ**

5.1 Η σπουδαιότητα της αξιολόγησης για τους εργαζόμενους και τις μονάδες υγείας

5.2 Αξιολόγηση, παρακίνηση, αποδοτικότητα

5.3 Αξιολόγηση και εργασιακή ικανοποίηση

5.4 Αξιολόγηση εργαζομένων και ικανοποίηση ασθενών/πελατών

5.5 Αξιολόγηση, εκπαίδευση και ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού



5.6 Αξιολόγηση, ποιότητα υπηρεσιών και αποτελεσματικότητα μονάδων υγείας

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6<sup>ο</sup>: ΕΠΙΛΟΓΟΣ**

6.1 Αποτελέσματα

*6.1.1 Διαδικασία της αξιολόγησης*

*6.1.2 Αξιολόγηση και παρακίνηση*

*6.1.3 Αξιολόγηση και εργασιακή ικανοποίηση*

*6.1.4 Αξιολόγηση και ικανοποίηση εργαζομένων και χρηστών*

*6.1.5 Αξιολόγηση εκπαίδευση και ανάπτυξη εργαζομένων*

*6.1.6 Αξιολόγηση, ποιότητα υπηρεσιών και αποτελεσματικότητα φορέων*

6.2 Συμπεράσματα

6.3 Προτάσεις

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

1. Ξένη

2. Ελληνική

3. Διαδίκτυο

# ΓΕΝΙΚΟ ΜΕΡΟΣ

# Εισαγωγή

Η βελτίωση των υπηρεσιών που παρέχουν τα δημόσια νοσοκομεία αποτελεί μία από τις βασικές απαιτήσεις των πολιτών, ενώ συγκαταλέγεται και στα βασικά κριτήρια για την αποτίμηση της δημόσιας υγείας μιας χώρας (Τούντας και συν., 2007).

Ο πυρήνας των νοσοκομείων και το πολυτιμότερο κεφάλαιο του είναι το ανθρώπινο δυναμικό που διαθέτει. Οι δράσεις και οι συμπεριφορές των εργαζομένων επιδρούν στην αποτελεσματικότητα και στην επίτευξη των στόχων, στην εκπλήρωση της αποστολής των νοσηλευτικών οργανισμών που είναι η διαφύλαξη και προαγωγή της δημόσιας υγείας, αλλά και στην ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχουν (Καϊτελίδου, 2014).

Όπως και όλοι οι οργανισμοί και οι επιχειρήσεις που δρουν σε ένα ανταγωνιστικό πλαίσιο, έτσι και τα νοσοκομεία, μέσω της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, εφαρμόζουν συστήματα αξιολόγησης, προκειμένου να διαπιστώσουν τις επιδόσεις των εργαζομένων τους και τη συνεισφορά τους στη στοχοθεσία και αποστολή του οργανισμού. Στις περισσότερες των περιπτώσεων το μοντέλο αξιολόγησης που χρησιμοποιούν είναι το παραδοσιακό που περιλαμβάνει ετήσιες εκθέσεις από τους προϊσταμένους, με αποτέλεσμα, από πολλούς εργαζόμενους, να εκλαμβάνεται -η αξιολογική διαδικασία- έως μια ακόμη γραφειοκρατική απαίτηση που πρέπει να περαιωθεί (Κελέση - Σταυροπούλου & Σταυροπούλου, 2010).

Αυτό όμως θεωρείται μεγάλο μειονέκτημα, καθώς οι οργανισμοί δεν μπορούν να αξιοποιήσουν τα οφέλη των αξιολογικών διαδικασιών, κυρίως αυτών που εστιάζουν στην καταγραφή των απόψεων των εργαζομένων τους, των αναγκών τους για καλύτερη επιμόρφωση και εξέλιξη. Ούτε μπορούν να σχεδιάσουν

αποτελεσματικές πολιτικές παρακίνησης που θα μπορούσαν να βελτιώσουν τις εργασιακές επιδόσεις οι οποίες έχει αποδειχθεί ότι επιδρούν θετικά, τόσο στην αποτελεσματικότητα του φορέα, όσο και στην βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών υγείας, έτσι όπως αυτές γίνονται αντιληπτές από τους πολίτες (Δικαίος και συν., 1999).

Με το θέμα της αξιολόγησης και το πώς αυτή επιδρά στην γενική λειτουργία και αποτελεσματικότητα των οργανισμών και των επιχειρήσεων ασχολείται η παρούσα μελέτη, με απώτερο στόχο την ανάδειξη της αναγκαιότητας της αξιολόγησης και την ουσιαστική συμβολή της στην επίτευξη των στόχων που θέτει κάθε φορέας.

Η μεθοδολογία της εργασίας βασίζεται στη βιβλιογραφία και στις σχετικές έρευνες (Ελληνικές και Διεθνείς) που αυτή περιλαμβάνει, τόσο για την αναγκαιότητα και τα ποσοστά αποδοχής της αξιολόγησης, όσο και για τις διάφορες διαστάσεις που αποτιμώνται ή θα έπρεπε να αποτιμώνται με την αξιολογική διαδικασία και – βάσει των ερευνών- συνδέονται με την αποτελεσματικότητα του οργανισμού.

Η εργασία είναι δομημένη σε δύο μέρη. Το γενικό και το Ειδικό.

Το πρώτο μέρος, το Γενικό, περιλαμβάνει τρία κεφάλαια (1ο -2ο και 3ο) στα οποία γίνεται εκτενής αναφορά στην σπουδαιότητα της αξιολόγησης, στα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της, καθώς και στην εφαρμογή της στις μονάδες υγείας.

Πιο αναλυτικά, στο πρώτο κεφάλαιο με γενικό τίτλο «Τι είναι αξιολόγηση» περιλαμβάνει μια ιστορική αναδρομή της αξιολόγησης, πως ξεκίνησε και πως εξελίχθηκε σήμερα, τη νομοθεσία που τη διέπει σε Ελλάδα και Κύπρο, τα μοντέλα και τα εργαλεία που χρησιμοποιούνται και ο τρόπος με τον οποίον εφαρμόζεται.

Το δεύτερο κεφάλαιο, με γενικό τίτλο «Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της αξιολόγησης» περιλαμβάνει τα θετικά σημεία και τα οφέλη που επιφέρει η διαδικασία της αξιολόγησης για επιχειρήσεις/οργανισμούς και εργαζομένους, αλλά και τους κινδύνους που υπάρχουν και πρέπει να ξεπεραστούν. Ιδιαίτερη αναφορά γίνεται στις συγκρούσεις που θεωρούνται και ως το μεγαλύτερο μειονέκτημα της αξιολογικής διαδικασίας.

Δεδομένου ότι ο τρόπος με τον οποίον ασκείται η αξιολόγηση, όπως και ο τρόπος διαχείρισης των συγκρουσιακών καταστάσεων είναι στην ευθύνη της ηγεσίας, στο κεφάλαιο γίνεται ειδική αναφορά, τόσο στον ρόλο της ηγεσίας, όσο και στην σημασία της εργασιακής κουλτούρας που επικρατεί στον οργανισμό/επιχείρηση από την οποία εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό και οι στάσεις που αναπτύσσουν οι εργαζόμενοι (Chuah & Wong, 2011). Το δεύτερο κεφάλαιο ολοκληρώνεται με την καταγραφή των στάσεων που έχουν εκφραστεί από την πλευρά των εργαζομένων, σε ότι αφορά την διαδικασία της αξιολόγησης.

Το τρίτο και τελευταίο κεφάλαιο του Γενικού μέρους, φέρει τον γενικό τίτλο «Αξιολόγηση στις Μονάδες Υγείας». Σε αυτό περιλαμβάνονται στοιχεία για την δομή και τη λειτουργία των συστημάτων υγείας στην Ελλάδα και την Κύπρο, τις ιδιαιτερότητες του τομέα της υγείας και στοιχεία για την αξιολόγηση των εργαζομένων.

Το Ειδικό μέρος της εργασίας, αποτελείται επίσης από τρία κεφάλαια (4ο – 5ο και 6ο).

Στο τέταρτο κεφάλαιο γίνεται ανάλυση της μεθοδολογίας που ακολουθήθηκε κατά την ερευνητική διαδικασία, το ερευνητικό κενό, το ερευνητικό ερώτημα που προσδοκάται να απαντηθεί, μέσω της εργασίας, όπως και ο σκοπός και η σημασία της μελέτης.

Δεδομένου ότι η ερευνητική μέθοδος ήταν αυτή της βιβλιογραφικής ανασκόπησης, στο πέμπτο κεφάλαιο περιλαμβάνονται τα ερευνητικά δεδομένα που αντλήθηκαν αναφορικά με τα ζητούμενα της εργασίας. Περιλαμβάνει δηλαδή, ερευνητικά ευρήματα αναφορικά με τις στάσεις των εργαζομένων απέναντι στην αξιολόγηση, όπως και για τη σχέση της αξιολογικής διαδικασίας με τη παρακίνηση και την αποδοτικότητα των εργαζομένων, την εκπαίδευση και ανάπτυξη τους, όπως και τα επίπεδα ικανοποίησης που αντλούν από την εργασία τους. Επίσης, περιλαμβάνει αποτελέσματα μελετών σχετικά με το πώς οι αποδέκτες των υπηρεσιών αντιλαμβάνονται την ποιότητα και το πόσο ικανοποιημένοι είναι, όπως και το πώς συνδέεται η διαδικασία της αξιολόγησης με την αποτελεσματικότητα του φορέα.

Στο τελευταίο (6ο) κεφάλαιο της εργασίας παρατίθενται τα αποτελέσματα που προέκυψαν από την βιβλιογραφική ανασκόπηση, τα συμπεράσματα που εξάγονται, καθώς και προτάσεις για μελλοντικές μελέτες.

Η παρούσα ολοκληρώνεται με την παράθεση των πηγών από όπου αντλήθηκε το υλικό που χρησιμοποιήθηκε (βιβλιογραφία).

# Κεφάλαιο 1

## Αξιολόγηση εργαζομένων

Αν και η αξιολόγηση με τη σύγχρονη μορφή της και το επιστημονικό της περιεχόμενο μετρά μόλις μερικές δεκαετίες ζωής, ως άτυπη μέθοδος υπάρχει από την αρχαιότητα (Dubois, 1970; Guba & Lincoln 1983). Συνδέεται με την ανάγκη του ανθρώπου να κρίνει και να αποτιμά, τόσο τον ίδιο του τον εαυτό, όσο και τους ανθρώπους με τους οποίους συναναστρέφεται και συνεργάζεται (Dulewicz, 1989).

Η πρώτη προσπάθεια να γίνει περισσότερο οργανωμένη, στον εργασιακό χώρο τουλάχιστον, έγινε κατά τον 16ο αιώνα, κυρίως λόγω της τάσης που είχε αυτή η άτυπη συνήθεια για αυθαίρετα συμπεράσματα. Τότε ορίστηκαν και τα πρώτα κριτήρια αξιολόγησης, τα οποία όμως βασιζόταν στα χαρακτηριστικά του κάθε ατόμου (Huber & Fuller, 1998).

### 1.1 Τι είναι αξιολόγηση

Σήμερα, η αξιολόγηση, αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι κάθε επιχείρησης και οργανισμού (είτε αυτός λειτουργεί στον ιδιωτικό, είτε στον δημόσιο τομέα), που στοχεύει στην αύξηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, την αναβάθμιση της ποιότητας των υπηρεσιών ή προϊόντων που διαθέτει και στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της παραγωγικότητας του (Τερζίδης & Τζωρτζάκης, 2004).

Γυρνώντας πίσω στο χρόνο, βρίσκουμε την αξιολόγηση να αποτελεί μέρος της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού η οποία αναπτύχθηκε κατά τον 19ο αιώνα, έχοντας τη βάση της στην ικανοποίηση των αναγκών που είχαν οι εργαζόμενοι της εποχής, οι οποίοι στις περισσότερες των περιπτώσεων ήταν θύματα εκμετάλλευσης, από την πλευρά της εργοδοσίας. Προκειμένου λοιπόν να αντιμετωπιστεί η κατάσταση, στις βιομηχανίες της εποχής, άρχισαν να διορίζονται στελέχη, βασικός ρόλος των οποίων ήταν η προστασία των δικαιωμάτων των εργαζομένων και η βελτίωση της καθημερινότητας τους, μέσω της παροχής επιδομάτων (ανεργίας, ασθένειας, στεγαστικά κλπ) (Μπουραντάς & Παπαλεξανδρή 2003).

Την ίδια εποχή (τέλη 19ου με αρχές 20ου αιώνα), αρχίζει να αναπτύσσεται και το επιστημονικό μάνατζμεντ. Κύριος εκφραστής του, υπήρξε ο Taylor F. ο οποίος το 1910 δημοσίευσε το έργο του «Αρχές Επιστημονικού Μάνατζμεντ» υποστηρίζοντας ότι κυρίαρχος στόχος κάθε διοίκησης, επιχείρησης ή οργανισμού, θα πρέπει να είναι όχι μόνο η ευημερία του επιχειρηματία, αλλά και η ευημερία του εργατικού δυναμικού (Μπουραντάς & Παπαλεξανδρή 2003).

Ευημερία για την εργοδοσία όμως, δε σημαίνει μόνο υψηλό κέρδος, αλλά και περαιτέρω ανάπτυξη της επιχείρησης/οργανισμού. Όπως και για τον εργαζόμενο, ευημερία δε σημαίνει μόνο αύξηση του μισθού, αλλά και περαιτέρω ανάπτυξη και εξειδίκευση του. Κατ' αυτόν τον τρόπο, ο Taylor εκτιμούσε ότι θα μπορούσε να επιτευχθεί μείωση του κόστους, αλλά και αύξηση της παραγωγικότητας, η οποία επιπλέον θα μπορούσε να συνδεθεί με τις αμοιβές της επιχείρησης/οργανισμού προς το ανθρώπινο δυναμικό του (Ξηροτύρη – Κουφίδου, 2001).

Λίγα χρόνια αργότερα (το 1927) ο ιδρυτής του Κινήματος Ανθρωπίνων Σχέσεων, Elton Mayo, αμφισβητώντας τη θεωρία του Taylor, παρότρυνε τις επιχειρήσεις/οργανισμούς να επιτρέψουν



στο ανθρώπινο δυναμικό τους να συμμετέχει στον σχεδιασμό των μεθόδων εργασίας, αλλά και να συμβάλουν και αυτοί στην διαμόρφωση των συνθηκών εργασίας, ώστε να βελτιωθεί το επίπεδο συνεργασίας και η παραγωγικότητα της επιχείρησης /οργανισμού. Η πρόταση του Mayo προέκυψε ύστερα από έρευνες που έκανε, με τη μορφή κοινωνικών πειραμάτων, σε ομάδες εργασίας στην Western Electric Company. Στις έρευνες αυτές, διαπιστώθηκε πως στις περιπτώσεις που οι εργαζόμενοι ένιωθαν πως οι απόψεις τους είχαν βαρύτητα για την εργοδοσία, τότε η παραγωγικότητα ήταν αυξημένη, ανεξάρτητα από τις επικρατούσες συνθήκες στον χώρο της εργασίας (Mayo, 1946).

Η δύναμη που απέκτησαν τα εργατικά συνδικάτα, κυρίως μετά τη λήξη του 2ου Παγκοσμίου Πολέμου, και η επιτυχή συμβολή τους στους όρους εργασίας, μέσω συλλογικών διαπραγματεύσεων, οδήγησαν τις επιχειρήσεις/οργανισμούς στη δημιουργία ειδικών τμημάτων που πραγματεύονταν ότι αφορούσε το εργατικό δυναμικό. Τα τμήματα αυτά υπήρξαν πρόδρομοι των σύγχρονων τμημάτων Ανθρώπινου Δυναμικού ή της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων (Δ.Α.Π.) (Μουζά- Λαζαρίδη, 2001).

Στη σύγχρονη εποχή, η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων κατέχει στρατηγικό ρόλο σε μια επιχείρηση ή έναν οργανισμό, καθώς θεωρείται ότι αποτελεί το μεγαλύτερο και καλύτερο εφόδιο του φορέα για την απόκτηση πλεονεκτήματος σε μια ανταγωνιστική αγορά (Παπαστεφανάκη, 2006).

Εκτιμώντας ότι το άτομο είναι ο βασικότερος παράγοντας μιας επιχείρησης/οργανισμού, ο τρόπος με τον οποίον θα γίνει η διαχείριση του θεωρείται μείζονος σημασίας για την πορεία και εξέλιξη του οργανισμού/επιχείρησης. Έτσι, οι λειτουργίες και οι αρμοδιότητες της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων (Δ.Α.Π.) περικλείουν όλους εκείνους τους τομείς που σχετίζονται με τον εργαζόμενο.

Πιο συγκεκριμένα, στην ευθύνη της Δ.Α.Π. είναι:

- η ανάλυση εργασίας, η οποία αναφέρεται στα καθήκοντα, το έργο, την ευθύνη και τα χαρακτηριστικά κάθε θέσης εργασίας (Σαλαβού & Κυριακίδου, 2010),
- ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού, που αφορά την πρόβλεψη των αναγκών σε αριθμό θέσεων και εργαζομένων που έχει μια επιχείρηση/οργανισμός (Τερζίδης & Τζωρτζάκης, 2004),
- η στελέχωση του οργανισμού/επιχείρησης με το ανθρώπινο δυναμικό. Ο τομέας αυτός έχει την ευθύνη για την προσέλκυση νέων υποψηφίων εργαζομένων, την πρόσληψη τους και την ενσωμάτωση τους στον εσωτερικό κόσμο της επιχείρησης /οργανισμού (Μπουραντάς & Παπαλεξανδρή 2003) και
- η αξιολόγηση των εργαζομένων, μέσω της οποίας αποτιμάται η αποδοτικότητα κάθε εργαζόμενου. Από την αξιολόγηση θα εκτιμηθεί αν ήταν αποτελεσματική ή όχι η συμβολή του εργαζόμενου στους στόχους που τέθηκαν από την επιχείρηση ή τον οργανισμό. Παράλληλα, μέσω της αξιολόγησης θα διαπιστωθούν οι ανάγκες έκαστου εργαζόμενου σε θέματα κατάρτισης, ενώ από αυτήν εξαρτάται και η προσωπική εξέλιξη του στον χώρο εργασίας (Μπουραντάς & Παπαλεξανδρή 2003).

## **1.2 Η νομοθεσία που διέπει την αξιολόγηση**

Η νομοθεσία που διέπει το καθεστώς της αξιολόγησης τόσο στην Ελλάδα όσο και στην Κύπρο δεν παρουσιάζει σημαντικές διαφορές.

### **1.2.1 Ελλάδα**

Η Αξιολόγηση των εργαζομένων στον δημόσιο τομέα πρωτοεισήχθει στην Ελλάδα την περίοδο της Βαυαρικής αντιβασιλείας, το 1833. Απώτερος στόχος ήταν να ελεγχθούν οι γνώσεις, οι ικανότητες, αλλά και οι δραστηριότητες των

υπαλλήλων της κρατικής μηχανής. Στα χρόνια που ακολούθησαν, επί της ουσίας, η αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού του ελληνικού δημοσίου τέθηκε στο περιθώριο, καθώς κυριάρχησαν κομματικά κριτήρια. Έτσι, με δεδομένη την πελατειακή νοοτροπία που είχε επικρατήσει, το εγχείρημα του Τρικούπη μερικά χρόνια αργότερα (το 1875) για τη θέσπιση νόμου, για τα προσόντα που θα πρέπει να έχουν οι υπάλληλοι του δημοσίου, έπεσε στο κενό (Παπαχατζή, 1983).

Κατά τον 20ο αιώνα, η νομική διάσταση της αξιολόγησης των υπαλλήλων του δημόσιου τομέα, δέχθηκε πολλές μεταρρυθμίσεις. Το 1951, ωστόσο, με το νόμο 1811 περί «Κώδικα καταστάσεων των Δημοσίων Διοικητικών Υπαλλήλων» τέθηκαν τα θεμέλια για συστηματική οργάνωση της αξιολόγησης. Και αυτό το σύστημα όμως, στην πορεία θεωρήθηκε αναποτελεσματικό και αναξιόπιστο (Πικραμένος, 2008).

Το 1984, με το Προεδρικό Διάταγμα 581, εισάγεται νέο σύστημα αξιολόγησης στον δημόσιο τομέα το οποίο βασίζεται στις αρχές της ουδετερότητας, της νομιμότητας και της αμεροληψίας. Αρχές που κατοχυρώνονται εκ του Συντάγματος. Από τότε μέχρι και σήμερα έχουν εκδοθεί 13 νομοθετήματα που σχετίζονται με την αξιολόγηση (Π.Δ.581/1984, Ν.1586/1986, Π.Δ.318/1992, Ν.2085/1992, Ν.2190/1994, Ν.2683/1999, Ν.3260/2004, Ν.3528/2007, Ν.3839/2010, Ν.4024/2011, Ν.4250/2014, Ν.4275/2014, Ν.4369/2016.) (Μαϊστρος, 2017).

Σύμφωνα με τη νομολογία που διέπει την αξιολόγηση στην Ελλάδα, αυτή γίνεται από τους ιεραρχικά ανώτερους και αφού προηγουμένως τεθούν τα κριτήρια βάσει των οποίων θα γίνει, όπως και η βαθμολογία που αντιστοιχεί σε κάθε ένα από αυτά. Μετά την ολοκλήρωση της, οι αξιολογητές, οφείλουν να πληροφορούν τους αξιολογούμενους για τα αποτελέσματα που προέκυψαν, ώστε να γνωρίζουν οι τελευταίοι αν και κατά πόσο

επετεύχθησαν οι στόχοι που τέθηκαν εξ αρχής, στο πλαίσιο του στρατηγικού σχεδιασμού της επιχείρησης ή του οργανισμού,, αλλά και να συγκρίνουν τις επιδόσεις τους με τα παρελθόντα έτη (Μπουραντά- Παπαλεξανδρή, 2003).

### **1.2.2 Κύπρος**

Σε ότι αφορά την Κυπριακή Δημοκρατία, οι νόμοι που διέπουν την αξιολόγηση δέχθηκαν πολλές μεταρρυθμίσεις με την πάροδο του χρόνου, ειδικά μετά την ένταξη της στην Ευρωπαϊκή Ένωση και την διαπιστωθείσα ανάγκη για δημιουργία περισσότερο ευέλικτων δομών που θα λειτουργούν ενισχυτικά στην διοίκηση του δημόσιου τομέα.

Οι σύγχρονοι κανονισμοί που θεσπίστηκαν το 2016 συνδέουν την αξιολόγηση με την εξέλιξη των εργαζομένων, η οποία διαπιστώνεται μέσα από ετήσιες υπηρεσιακές εκθέσεις. Στις εκθέσεις αυτές, αφού κριθεί η αποδοτικότητα του εργαζόμενου αποφασίζεται η παραμονή του ή μη στην υπηρεσία (εφόσον η εργασία του ήταν με σύμβαση), η εξέλιξη του στην ιεραρχία, αλλά και οι ανάγκες του για επιπλέον κατάρτιση (Μπλιάμπτη, 2016).

## **1.3 Η σπουδαιότητα και η αναγκαιότητα της αξιολόγησης**

Η ανάγκη για έλεγχο, εκπορεύεται από την επιβεβλημένη ανάγκη να αντιμετωπιστούν άμεσα και με επιτυχία απρόοπτες καταστάσεις που είθισται να προκύπτουν σε μια επιχείρηση ή έναν οργανισμό και μπορούν να τον θέσουν εκτός στοχοθεσίας και στρατηγικού σχεδιασμού. Λαμβάνοντας υπόψη την σπουδαιότητα του ρόλου έκαστου εργαζόμενου, στην εξέλιξη του φορέα, ο εντοπισμός τυχόν αδυναμιών που μπορεί να προκύψουν μέσα από μια αξιολογική διαδικασία, δίδει την ευκαιρία στην επιχείρηση/οργανισμό να κάνει έγκαιρα τις απαραίτητες

διορθωτικές κινήσεις (Lucey, 1997).

Εκτός αυτού, μέσω της αξιολόγησης παρέχονται κίνητρα στο ανθρώπινο δυναμικό του φορέα να αναγνωριστεί η συμβολή και η προσφορά του στους στόχους που έχουν τεθεί, από την πλευρά της διοίκησης, και να ανταμειφτεί αναλόγως (Dubrin, 1998).

Άλλοι λόγοι που καταδεικνύουν την αναγκαιότητα της αξιολογικής διαδικασίας είναι:

- η ανάγκη για επίτευξη των αντικειμενικών στόχων που τέθηκαν από τον οργανισμό /επιχείρηση,
- η διαπίστωση αν οι στόχοι, οι αντιλήψεις, οι ανάγκες και οι διαθέσεις των εργαζομένων συνταυτίζονται με αυτούς της επιχείρησης/οργανισμού,
- ο έγκαιρος εντοπισμός δυσλειτουργιών και αδυναμιών
- η καλύτερη διάχυση των πληροφοριών και η δημιουργία μηχανισμού συντονισμένης δράσης στο εσωτερικό του οργανισμού/επιχείρησης και
- η αποτίμηση της αποτελεσματικότητας του φορέα (Μπουραντάς, 2001).

Με τις επιπτώσεις της αξιολόγησης, στη γενικότερη λειτουργία ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης έχουν ασχοληθεί πολλοί μελετητές, οι οποίοι μάλιστα κατέληξαν στο γενικό συμπέρασμα πως μια αξιολογική διαδικασία ωφελεί πολλαπλά, τόσο τους εργαζόμενους όσο και την εργοδοσία, καθώς μέσω αυτής είναι δυνατό να προκύψουν χρήσιμες πληροφορίες που θα συμβάλλουν στην βελτίωση του οργανισμού/επιχείρησης διασφαλίζοντας την μελλοντική του πορεία και εξέλιξη (Δημητρόπουλος, 1998).

Σε άλλες μελέτες, διαπιστώθηκε πως το μεγαλύτερο και πολυτιμότερο εργαλείο που έχει στη διάθεση της η διοίκηση ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης είναι το ανθρώπινο δυναμικό της το οποίο αν αξιοποιηθεί σωστά, αυξάνει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της (Gratton, 2000; Pfeffer, 1994).

Επίσης, αρκετοί ερευνητές διαπίστωσαν πως η αξιολόγηση των εργαζομένων και η επιβράβευση, για τις επιδόσεις τους, συνδέεται σε μεγάλο βαθμό, τόσο με την κερδοφορία του φορέα, όσο και με την αποτελεσματικότητα του (Cooke, 2000).

Επίσης, διαπιστώθηκε πως σημαντικό ρόλο, στην συμπεριφορά και τη δέσμευση των εργαζομένων στη στοχοθεσία του φορέα, διαδραματίζει η εθνική νοοτροπία (Hofstede, 1980). Έτσι, παρατηρούνται διαφορές στον τρόπο με τον οποίον γίνεται η διαδικασία της αξιολόγησης ανα χώρα και οργανισμό/επιχείρηση (Παπαλεξανδρή, 1997).

Αντιλαμβανόμενες την αναγκαιότητα, αλλά και την σπουδαιότητα της αξιολογικής διαδικασίας, όλο και περισσότερες διοικήσεις την εντάσσουν στο πλαίσιο της λειτουργίας τους. Μάλιστα, στις ΗΠΑ, η συντριπτική πλειοψηφία των επιχειρήσεων (εκτιμάται ότι αγγίζει το 90% του συνόλου της επιχειρηματικής δράσης της χώρας) αποτιμά τη συνεισφορά (στον στρατηγικό σχεδιασμό και την στοχοθεσία), του ανθρώπινου δυναμικού της, εφαρμόζοντας κάποια από τις πολλές μεθόδους αξιολόγησης που υπάρχουν (Huber & Fuller, 1998).

Από τα αποτελέσματα δε που προκύπτουν, από την αξιολόγηση, γίνεται και καλύτερη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, αφού η διοίκηση έχει τη δυνατότητα, εκτός των άλλων, να διαπιστώσει ποιος από τους εργαζόμενους είναι καλύτερος για ποια θέση εργασίας, τοποθετώντας τον κατάλληλο άνθρωπο, στην κατάλληλη θέση (Golec & Kahya, 2007).

Σε άλλες έρευνες, φάνηκε πως μέσα από μια αξιολογική διαδικασία δεν προκύπτουν οφέλη μόνο για την επιχείρηση/οργανισμό, αλλά και για τους ίδιους τους εργαζόμενους αφού, μέσα από την ανατροφοδότηση που γίνεται για τις επιδόσεις τους, συμβάλει στην ανάδειξη των «δυνατών» τους σημείων και χαρακτηριστικών, στην συνειδητοποίηση της αξίας, των ικανοτήτων και των δυνατοτήτων τους και στην αξιοποίηση τους (Cascio, 1998).

## **1.4 Μοντέλα και τύποι της αξιολόγησης**

Υπάρχουν πολλοί μέθοδοι και μοντέλα αξιολόγησης, όποια μορφή όμως και να επιλεγεί θα πρέπει να είναι αξιόπιστη και αποδεκτή από τον αξιολογούμενο. Αυτό προϋποθέτει μια προεργασία από την πλευρά των αξιολογητών και της διοίκησης, η οποία θα επικεντρώνεται στην ανάλυση της θέσης εργασίας, δηλαδή τις υποχρεώσεις που έχει κάθε εργαζόμενος και στον καθορισμό των αποτελεσμάτων και των συμπεριφορών που προσδοκούνται (Ξυροτύρη - Κουφίδου, 2001).

Για να θεωρηθεί δε, αποτελεσματικό, το σύστημα της αξιολόγησης θα πρέπει, να ανταποκρίνεται στην πραγματικότητα της επιχείρησης ή του οργανισμού στον οποίον εφαρμόζεται, να είναι απλό, συγκεκριμένο, κατανοητό και αποδεκτό από όλους τους συμμετέχοντες, να είναι αντικειμενικό, ώστε να διαθέτει την απαιτούμενη αξιοπιστία, να εστιάζει στους στόχους που τέθηκαν και στα αποτελέσματα που υπήρξαν και τέλος να είναι αποδοτικό (Τερζίδης & Τζωρτζάκης, 2004).

Επίσης, οι στόχοι που θα θέτει, το σύστημα της αξιολόγησης, θα πρέπει να επικεντρώνονται στην αποδοτικότητα των εργαζομένων σε σχέση με την επιχειρησιακή στοχοθεσία, στην ανάπτυξη και κατάρτιση του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης/οργανισμού, στην παροχή οικονομικών αλλά και

προσωπικών κινήτρων (π.χ. προαγωγή), στην εμπέδωση του αισθήματος υπευθυνότητας, δικαιοσύνης και αξιοκρατίας (Παπαστεφανάκη, 2006).

Η αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να γίνει είτε με τη μέθοδο που βασίζεται στη σύγκριση, είτε με τη μέθοδο που βασίζεται σε κριτήρια, είτε βάση της επίτευξης αντικειμενικών στόχων, είτε ακόμη και με τη μέθοδο αποτίμησης της αποδοτικότητας (Ξηροτύρη, Κουφίδου, 2001).

#### **1.4.1 Μέθοδοι αξιολόγησης που βασίζονται στη σύγκριση**

Σε αυτούς τους τύπους μεθοδολογίας η απόδοση κάθε εργαζόμενου αποτιμάται ύστερα από σύγκριση του με άλλους συναδέλφους του. Σπανίως όμως εφαρμόζεται, καθώς έχει παρατηρηθεί ότι δημιουργεί εντάσεις και διαφωνίες ανάμεσα σε αξιολογητές και αξιολογούμενους (Ξηροτύρη - Κουφίδου, 2001).

Οι συγκρίσεις γίνονται είτε με τη μέθοδο της απλής κατάταξης η οποία προκύπτει από τη βαθμολογία που λαμβάνει κάθε ένας από τους εργαζόμενους, είτε με τη μέθοδο της κατάταξης εναλλάξ η οποία γίνεται από τον προϊστάμενο. Άλλες μεθοδολογίες είναι της κατανομής βαθμολογίας με ανώτερη κλίμακα το 100, καθώς και αυτή που συγκρίνει εργαζόμενους ανά ζεύγη, και θεωρείται ως η πλέον αξιόπιστη στην κατηγορία των τύπων αξιολόγησης μέσω σύγκρισης.

Τέλος, υπάρχει και η μέθοδος της αναγκαστικής διασποράς, με τους εργαζόμενους να κατατάσσονται σε ομάδες, ανάλογα με τον βαθμό αποδοτικότητας τους. Αυτή η μέθοδος χρησιμοποιείται κατά βάση στις περιπτώσεις όπου η διοίκηση επιθυμεί να επιβραβεύσει τους καλύτερους εργαζόμενους (Mondy, 2011).



### 1.4.2 Μέθοδοι αξιολόγησης που βασίζονται στα κριτήρια

Η αξιολόγηση βάση κριτηρίων εφαρμόζεται μέσα από τη συμπλήρωση ερωτηματολογίων και γίνεται ανάλογα με τα καθήκοντα και τα χαρακτηριστικά των θέσεων εργασίας που καλύπτουν οι εργαζόμενοι.

Σε αυτή την κατηγορία ανήκει η μέθοδος της γραμμικής κλιμακωτής κατάταξης η οποία επικεντρώνεται σε γνωρίσματα και συμπεριφορές που σχετίζονται με την απόδοση των εργαζομένων. Το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιείται εστιάζει περισσότερο στην ανάλυση της θέσης και τα πρότυπα εργασίας και λιγότερο στην δέσμευση του αξιολογούμενου, προς τη στοχοθεσία της επιχείρησης/οργανισμού (Mondy, 2011).

Άλλη μέθοδος αξιολόγησης, που ανήκει στην ίδια κατηγορία (αξιολόγηση βάση κριτηρίων) είναι η συμπλήρωση ενός σταθμισμένου κατάλογου ελέγχου που περιλαμβάνει όλα τα στοιχεία και τα χαρακτηριστικά του εργαζόμενου που τίθενται υπό αξιολόγηση. Όλοι οι υπό αξιολόγηση συντελεστές είναι προκαθορισμένοι, αλλά άγνωστοι εκ των προτέρων, στον αξιολογητή. Παρόμοια διαδικασία ακολουθείται και στην μέθοδο υποχρεωτικής επιλογής. Στην περίπτωση αυτή όμως, ο αξιολογητής καλείται να επιλέξει ποια από τις προτάσεις/δηλώσεις που περιλαμβάνονται στο ερωτηματολόγιο ανταποκρίνεται πιστότερα στα γνωρίσματα και τις συμπεριφορές των εργαζομένων που αξιολογεί (Mondy, 2011).

Η πιο συνηθισμένη μέθοδος που εφαρμόζεται, στον δημόσιο κυρίως τομέα, και ανήκει στην κατηγορία αξιολόγησης βάση κριτηρίων, είναι η αξιολόγηση ελεύθερης έκφρασης. Σε αυτή τη μέθοδο, ο αξιολογητής, συνήθως ο προϊστάμενος, καλείται να συντάξει έκθεση αναφοράς για την απόδοση έκαστου εργαζόμενου αποτιμώντας όχι μόνο τις δεξιότητες, αλλά και τη συμπεριφορά του. Παρόμοια είναι και η μεθοδολογία κρίσιμων χαρακτηριστικών

στοιχείων στην οποία καταγράφονται και αποτιμώνται συμπεριφορές και οι εργασιακές επιτυχίες και αποτυχίες (Mondy, 2011).

Τέλος, στην συγκεκριμένη κατηγορία ανήκουν και τα κέντρα αξιολόγησης. Στην ουσία πρόκειται για κέντρα που λειτουργούν ως προσομοιωτές συμπεριφοράς του ανθρώπινου δυναμικού. Τα κέντρα αυτά χρησιμοποιούνται προκειμένου οι αξιολογητές να ανιχνεύσουν τις δεξιότητες (διοικητικές και επικοινωνιακές) των εργαζομένων, ενώ παρέχουν ανατροφοδότηση στους υπαλλήλους, που τίθενται υπό αξιολόγηση, συμβάλλοντας έτσι στην ενίσχυση της αποδοτικότητάς τους (Ξηροτύρη - Κουφίδου, 2001).

#### **1.4.3 Μέθοδος αξιολόγησης που βασίζεται στους αντικειμενικούς στόχους**

Άλλη μέθοδος αξιολόγησης είναι αυτή που γίνεται σύμφωνα με την επίτευξη των αντικειμενικών στόχων που τίθενται από την διοίκηση της επιχείρησης ή του οργανισμού.

Τα βασικά χαρακτηριστικά, αυτής της μεθοδολογίας είναι η συμμετοχή του ανθρώπινου δυναμικού στη στοχοθεσία του φορέα, η οποία είναι καθορισμένη με σαφήνεια και κατανοητή από όλους, ώστε να επιτυγχάνονται υψηλά ποσοστά δέσμευσης (από την πλευρά των εργαζομένων), προσήλωση στους στρατηγικούς και γενικούς στόχους, αλλά και συσχέτιση των επιχειρησιακών με τους προσωπικούς στόχους. Επίσης, ένα άλλο βασικό χαρακτηριστικό της μεθόδου, είναι η στενή συνεργασία ανάμεσα σε εργαζόμενους και προϊσταμένους, ώστε να επιτυγχάνεται εργασιακή ειρήνη και καλή συνεργασία (Ξηροτύρη - Κουφίδου, 2001).

Πρόκειται για μια μέθοδο που λόγω της εξατομίκευσης της στοχοθεσίας και του αναλυτικού χαρακτήρα της θεωρείται ιδιαίτερα αξιόπιστη. Ωστόσο, λόγω της εξατομίκευσης των στόχων είναι δύσκολο να χρησιμοποιηθεί για την κατάρτιση ενός δίκαιου συστήματος αμοιβών (Ξηροτύρη - Κουφίδου, 2001).

#### **1.4.4 Μέθοδος αξιολόγησης που βασίζεται στην αποδοτικότητα**

Η αξιολογική μέθοδος που βασίζεται στην άμεση αποτίμηση της αποδοτικότητας του ανθρώπινου δυναμικού βασίζεται στα παραγόμενα αποτελέσματα (π.χ. κατασκευαστικά λάθη, παραγωγή ελαττωματικών αγαθών, ποσότητες πωλήσεων κλπ). Στα πλεονεκτήματα της συγκεκριμένης μεθόδου είναι η απουσία επιρροών από εξωτερικούς παράγοντες, ενώ στα μειονεκτήματα της είναι η καλλιέργεια ανταγωνιστικού κλίματος που μπορεί να διαταράξει το εσωτερικό εργασιακό κλίμα Τερζίδης & Τζωρτζάκης, 2004).

### **1.5 Εργαλεία της αξιολόγησης**

Για να θεωρηθεί αποτελεσματική μια διαδικασία αξιολόγησης θα πρέπει να διαθέτει τα στοιχεία της εγκυρότητας, της αντικειμενικότητας, της αξιοπιστίας της συνάφειας και της συγκρισιμότητας. Τα στοιχεία αυτά καθιστούν στην διαδικασία της αξιολόγησης περισσότερο αποδεκτή από τους εργαζόμενους. Ωστόσο, η επιτυχία της εξαρτάται, σε μεγάλο βαθμό, από τα εργαλεία που θα χρησιμοποιηθούν (Μπουραντά & Παπαλεξανδρή (2003).

Τα εργαλεία θα πρέπει να ενισχύουν την αξιοπιστία της διαδικασίας και να εγγυώνται το αμερόληπτο του χαρακτήρα της. Τα γνωρίσματα αυτά μπορούν να διασφαλιστούν με τη θέσπιση συγκεκριμένων κριτηρίων, ώστε και οι αξιολογούμενοι να γνωρίζουν τα μέτρα αποτίμησης της αποδοτικότητας τους, οι αξιολογητές να λειτουργούν αντικειμενικά, αλλά και η διοίκηση να έχει γνώση του ποσοστού επιτυχίας ή αποτυχίας των στόχων της ώστε να επέμβει, εφόσον κριθεί απαραίτητο, με βελτιωτικές κινήσεις (Chelladurai,, 2006).

Έτσι, σε πρώτη φάση, πριν δηλαδή ξεκινήσει η διαδικασία της αξιολόγησης θα πρέπει να τεθούν τα κριτήρια απόδοσης όπως και

τα πρότυπα απόδοσης, ενώ η διαδικασία θα ολοκληρωθεί με την συνέντευξη που θα παραχωρήσει ο αξιολογούμενος στον αξιολογητή που στις περισσότερες περιπτώσεις, των δημοσίων οργανισμών, είναι ο προϊστάμενος της υπηρεσίας (Cascio, 1998; Mathis & Jackson, 1985; Χυτήρης, 2001).

Τα κριτήρια απόδοσης αναφέρονται στα στοιχεία εκείνα που θεωρούνται αναγκαία για τη επίτευξη της στοχοθεσίας. Δηλαδή την προσωπικότητα, την δημιουργικότητα και την συμπεριφορά που επιδεικνύει κάθε άτομο στο χώρο εργασίας, σε σχέση με τη θέση που κατέχει. Για το λόγο αυτό θεωρείται αναγκαίος ο προσδιορισμός των καθηκόντων έκαστης θέσης εργασίας, ώστε μέσα από αυτούς να προσδιοριστούν στόχοι, υποχρεώσεις και δράσεις που πρέπει να αναλάβει ο εργαζόμενος (Cascio, 1998).

Τα πρότυπα απόδοσης αφορούν τον χρόνο υλοποίησης, την ποσότητα αλλά και την ποιότητα της εκτελούμενης εργασίας, από την πλευρά του αξιολογούμενου. Συνδέονται με τους στρατηγικούς στόχους που θέτει κάθε φορέας, αλλά και τη νοοτροπία που επικρατεί και καλλιεργείται στο εσωτερικό της επιχείρησης/οργανισμού από την πλευρά της διοίκησης (Mathis & Jackson, 1985).

Το πιο σημαντικό κομμάτι της αξιολόγησης είναι η συνέντευξη κατά τη διάρκεια της οποίας γίνεται ενημέρωση αμφοτέρων μερών για την πορεία του οργανισμού/επιχείρησης και για τις αστοχίες που ενδεχομένως εντοπίστηκαν, ενώ αναζητούνται τρόποι βελτίωσης. Επί της ουσίας πρόκειται για ένα είδος διαπραγμάτευσης μεταξύ προϊσταμένων – υφισταμένων για την βελτίωση της πορείας του οργανισμού/επιχείρησης και σκιαγραφούνται οι στόχοι της επόμενης χρονιάς (στην περίπτωση που η αξιολόγηση είναι σταθερά ετήσια) ή της επόμενης περιόδου (στην περίπτωση που η αξιολόγηση είναι μεταβλητή) (Χυτήρης, 2001).

Θα πρέπει να σημειωθεί ότι η διαδικασία της αξιολόγησης έχει

παρατηρηθεί ότι γεννά συναισθήματα άγχους και ανασφάλειας στους εργαζόμενους. Τα συναισθήματα αυτά όμως, μετριάζονται όταν η διαδικασία της αξιολόγησης εστιάζει στη βελτίωση των γνώσεων και την κατάρτιση του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης/οργανισμού, με απώτερο στόχο την επαυξημένη απόδοση τους (Werther & Davis, 1996).

Σε ότι αφορά τέλος την συχνότητα της διαδικασίας αυτή μπορεί να έχει σταθερό χαρακτήρα, να εφαρμόζεται δηλαδή μια φορά ανά έτος. Ή μεταβλητό χαρακτήρα και να εφαρμόζεται με τη λήξη ενός έργου ή την ολοκλήρωση ενός προγράμματος ή μιας φάσης του προγράμματος. Ως η πλέον ενδεδειγμένη συχνότητα θεωρείται η μεταβλητή λόγω της συχνότητας της ανατροφοδότησης, βάσει της οποίας είναι δυνατός ο έγκαιρος εντοπισμός αστοχιών (Ξηροτύρη-Κουφίδου, 2001).

## **1.6 Εφαρμογή της αξιολόγησης**

Πριν την εφαρμογή της αξιολογικής διαδικασίας κρίνεται σκόπιμο να διενεργηθεί μια έρευνα. Να γίνει δηλαδή, μια πιλοτική εφαρμογή του συστήματος που θα υιοθετηθεί από την πλευρά των αξιολογητών, ώστε να εντοπιστούν οι όποιες αδυναμίες υπάρχουν και να επανασχεδιαστεί με τρόπο που να καθιστά τη μέθοδο αποτελεσματική, αλλά και αποδεκτή από τους αξιολογούμενους. Επίσης, καθώς είθισται σε περιόδους αξιολογικής διαδικασίας να παρατηρούνται εντάσεις και ενστάσεις (κυρίως από την πλευρά των αξιολογούμενων), είναι σημαντικό πριν την έναρξη της διαδικασίας και οι δύο πλευρές (κυρίως όμως οι αξιολογητές), να έχουν μια σχετική κατάρτιση πάνω σε θέματα αξιολόγησης (Ζαβλάνος, 2002).

Αν και συνήθως αυτοί που ορίζονται ως αξιολογητές, είναι οι προϊστάμενοι των τμημάτων, η αξιολόγηση μπορεί να γίνει και από

συναδέλφους του αξιολογούμενου, τους υφιστάμενους του, τον ίδιο (αυτό-αξιολόγηση), τους πελάτες/καταναλωτές της επιχείρησης/οργανισμού, από μέλη ομάδων, από εξωτερικούς συμβούλους ή άλλες εξωτερικές πηγές ή από έναν συνδυασμό όλων των παραπάνω (Μπουραντάς & Παπαλεξανδρή, 2003).

Τα τελευταία χρόνια όλο και περισσότερες επιχειρήσεις επιλέγουν να εφαρμόσουν την αξιολογική διαδικασία κάνοντας χρήση παραπάνω από μια πηγές, προκειμένου να διασφαλίσουν την αντικειμενικότητα και τη εγκυρότητα της διαδικασίας, αλλά και να αποφύγουν εντάσεις ανάμεσα σε αξιολογητές και αξιολογούμενους (Μπουραντάς & Παπαλεξανδρή, 2003).

Οι περισσότεροι φορείς προγραμματίζουν την αξιολόγηση τους στην αρχή κάθε νέου έτους αποτιμώντας την αποδοτικότητα των υπαλλήλων τους κατά τη διάρκεια της προηγούμενης χρονιάς. Οι εκθέσεις αξιολόγησης, στην περίπτωση του ιδιωτικού τομέα, αποστέλλονται στην διοίκηση, ενώ στη περίπτωση που υπό αξιολόγηση τίθενται υπάλληλοι του δημοσίου, οι εκθέσεις, αποστέλλονται στις κεντρικές υπηρεσίες και το υπουργείο έκαστου φορέα (Μαυρομιχάλη Κ., 2011).

Κάθε αξιολογούμενος λαμβάνει βαθμολογία από το μηδέν (0) έως το 100, ανάλογα με τις επιδόσεις του στον τομέα εργασίας του. Όσο μεγαλύτερη είναι η βαθμολογία που λαμβάνει, τόσο καλύτερες θεωρούνται οι επιδόσεις του. Στις περιπτώσεις, των δημοσίων υπαλλήλων, που ο αξιολογούμενος, έχει διαφορετική άποψη για το τελικό σκορ των επιδόσεων του, μπορεί εντός 15 ημερών, από τη γνωστοποίηση των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης, να καταθέσει ένσταση στο Συμβούλιο Αξιολόγησης. Η ένσταση θα πρέπει να είναι θεμελιωμένη, να αιτιολογεί πλήρως τους ισχυρισμούς του και να περιλαμβάνει στοιχεία που να δείχνουν τα λάθη που θεωρεί ότι έγιναν από την πλευρά του αξιολογητή (Μαυρομιχάλη Κ., 2011).

# Κεφάλαιο 2

## Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της Αξιολόγησης

Μία αξιολογική διαδικασία μπορεί να έχει πολλά οφέλη για τους οργανισμούς/επιχειρήσεις που την εφαρμόζουν, καθώς και για τους εργαζόμενους, έχει όμως και σημαντικά μειονεκτήματα, με πιο σημαντικό την πρόκληση συγκρούσεων που μπορεί να διαταράξει το καλό εσωτερικό κλίμα.

### 2.1 Τα πλεονεκτήματα της αξιολόγησης

Οι στόχοι που τίθενται σε κάθε αξιολογική διαδικασία είναι η αποτίμηση της συνεισφοράς του εργατικού δυναμικού στη στοχοθεσία του φορέα, αλλά και η παρακίνηση τους για αύξηση της αποδοτικότητας τους (Jackson & Schuler, 2003).

Μέσα από την αξιολογική διαδικασία επιβεβαιώνεται η καταλληλότητα του εργαζόμενου στην θέση που κατέχει, αυξάνεται η αποδοτικότητα του, ανιχνεύονται αδυναμίες και δεξιότητες, καθώς και οι ανάγκες για περαιτέρω επιμόρφωση. Επιπλέον, βελτιώνεται η ομαδική συνεργασία και η επικοινωνία υφισταμένων - προϊσταμένων, γίνονται δικαιότερες οι αμοιβές, σκιαγραφείται η επαγγελματική εξέλιξη του εργαζόμενου και εντοπίζονται τα προβλήματα που υπάρχουν στην γενικότερη λειτουργία του οργανισμού/επιχείρησης (Τερζίδης & Τζωρτζάκης, 2004).

Απώτερος στόχος μιας διαδικασίας αξιολόγησης είναι η διαπίστωση των αδυναμιών ώστε να υπάρξει έγκαιρη παρέμβαση για βελτίωση τους και αλλαγή μιας κατάστασης η οποία πολλές φορές συνοδεύεται από μετακινήσεις που στοχεύουν στην τοποθέτηση των σωστών ανθρώπων στην κατάλληλη θέση. Επιπλέον, λόγω της αξιολογικής διαδικασίας έχει παρατηρηθεί ότι στο εσωτερικό του οργανισμού/επιχείρησης αναπτύσσεται ένας ιδιότυπος ανταγωνισμός. Όταν αυτός ο ανταγωνισμός είναι υγιής τότε αυξάνεται η παραγωγικότητα, όταν όμως δεν είναι, υπάρχει μεγάλος κίνδυνος εσωτερικών συγκρούσεων με αποτέλεσμα να διαρραγεί το καλό εργασιακό κλίμα. Το αν ο ανταγωνισμός που θα αναπτυχθεί θα είναι υγιής ή όχι εξαρτάται, σε μεγάλο βαθμό, από τον τρόπο που λειτουργεί η ηγεσία, αλλά και από την εργασιακή και οργανωτική κουλτούρα του φορέα (τα οποία θα αναφερθούν αναλυτικά σε επόμενη υποενότητα).

Τα πλεονεκτήματα από τη εφαρμογή της αξιολόγησης είναι πολλά και ποικίλα όχι μόνο για τους εργαζόμενους, αλλά και για τον οργανισμό/επιχείρηση, τους προϊσταμένους και τη διοίκηση.

Τα οφέλη για τον οργανισμό προκύπτουν από το γεγονός ότι, μέσω της αξιολογικής διαδικασίας, τίθενται οι βάσεις για τη διατήρηση, αλλά και την εξέλιξη του ανθρώπινου δυναμικού που διαθέτει. Παράλληλα, δημιουργείται αρχείο αποδοτικότητας βάσει του οποίου θα γίνονται οι προαγωγές, ενώ βελτιώνεται η εσωτερική επικοινωνία, καθώς η διοίκηση ενημερώνεται για τις δυνατότητες του μεγαλύτερου κεφαλαίου που διαθέτει, τους ανθρώπους της, ενώ οι εργαζόμενοι ενημερώνονται για τις προοπτικές και τους στόχους που θέτει η εργοδοσία. Το σημαντικότερο όμως πλεονέκτημα για την επιχείρηση/οργανισμό είναι ότι αυξάνει την αποτελεσματικότητα και την κερδοφορία του ενισχύοντας την ανταγωνιστικότητα του (Martinez, 1977).



Σε ότι αφορά τους εργαζόμενους, μέσω της αξιολόγησης κατανοούν καλύτερα αυτά που περιμένει η διοίκηση από αυτούς. Επιπλέον, παρακινούνται να βελτιώσουν τις επιδόσεις και την παραγωγικότητα τους, ώστε να ανταμειφτούν αναλόγως, ενώ αναγνωρίζεται η συνεισφορά τους και η εργασία που παράγουν. Αποκτούν αυτοπεποίθηση και αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες, ενώ νιώθουν ότι αποτελούν αναπόσπαστο κομμάτι της επιχείρησης και συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων. Το αίσθημα αυτό ενδυναμώνεται ακόμη περισσότερο στις περιπτώσεις που οι εργαζόμενοι συμμετέχουν στην διαδικασία χάραξης των στόχων που θέτει ο οργανισμός/επιχείρηση (Φαναριώτη, 2004).

Σε ότι αφορά τον προϊστάμενο, τα οφέλη που προκύπτουν από την αξιολόγηση είναι η πληροφόρηση για την λειτουργία της ομάδας του, αλλά και η ανάδειξη των ηγετικών προσόντων που διαθέτει η οποία μπορεί να ισχυροποιήσει τη θέση του στον χώρο εργασίας (Φαναριώτη, 2004).

## **2.2 Τα μειονεκτήματα της αξιολόγησης**

Η διαδικασία αξιολόγησης της αποδοτικότητας των εργαζομένων θα πρέπει να είναι σχεδιασμένη με σαφήνεια και ακρίβεια και κυρίως με ξεκάθαρους στόχους και εργαλεία μέτρησης, ώστε να ξεπεραστούν οι ενδοιασμοί των εργαζομένων που είθισται να αντιλαμβάνονται την αξιολόγηση ως μια αναχρονιστική διαδικασία ελέγχου, με αποτέλεσμα πολλές φορές να την αντιμετωπίζουν αρνητικά (Παπάνης & Ρόντος, 2007).

Η αρνητική άποψη μπορεί να ενισχυθεί στις περιπτώσεις που η αποτίμηση της αποδοτικότητας του ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού, γίνεται αποσπασματικά και μη δομημένα, χωρίς να λαμβάνει υπόψη τις ιδιαιτερότητες της εργασίας. Αυτό συγκαταλέγεται στα μειονεκτήματα της

αξιολόγησης και είναι ίσως το μεγαλύτερο μειονέκτημα της, αφού όπως προαναφέρθηκε, η επιτυχία της διαδικασίας διασφαλίζεται από την συμμετοχή και αποδοχή της αξιολόγησης από την πλευρά των αξιολογούμενων (Ζαβλάνος, 2002).

Ένα ακόμη σημείο που πρέπει να προσεχθεί, και το οποίο συγκαταλέγεται στα μειονεκτήματα, είναι η αμεροληψία και η κατάρτιση των αξιολογητών. Αν οι αξιολογητές λειτουργούν υποκειμενικά, βάσει των προσωπικών συμπαθειών ή αντιπαθειών ή βάσει προσωπικών βιωμάτων με τους αξιολογούμενους, ή ακόμη και βάσει της εξωτερικής εμφάνισης των εργαζομένων, τότε η αξιολόγηση οδεύει προς αποτυχία. Θα πρέπει λοιπόν να απαλειφθούν, από την πλευρά των αξιολογητών, οποιαδήποτε στοιχεία θα μπορούσαν να θολώσουν την κρίση τους και να υιοθετηθούν συγκεκριμένα κριτήρια, ώστε να διασφαλιστεί η αντικειμενικότητα της δράσης και να μην υπάρξουν προστριβές και εντάσεις (Παπάνης & Ρόντος, 2007).

Τέλος, ένα άλλο σημείο που χρίζει προσοχής είναι το γεγονός ότι, σε πολλές περιπτώσεις, έχει παρατηρηθεί μια τάση επιείκειας από την πλευρά των αξιολογητών, κυρίως όταν αυτοί είναι εσωτερικοί αξιολογητές (π.χ. προϊστάμενος) χάριν της εργασιακής ειρήνης. Έτσι, τείνουν να βάζουν μέσους βαθμούς. Κατ'αυτόν τον τρόπο όμως, αλλοιώνεται η πραγματική απόδοση του ανθρώπινου δυναμικού, η επιχείρηση/οργανισμός δεν έχει ρεαλιστική εικόνα της πορείας και της αποτελεσματικότητας της, ούτε και μπορεί να διασφαλίσει στο έπακρο την επιβίωση της, ή να κάνει χρήση των πραγματικών «δυνατών» σημείων του ανθρώπινου κεφαλαίου της που θα της επέτρεπαν να ενισχύσει την θέση της έναντι των ανταγωνιστών της (Παπάνης & Ρόντος, 2007).

Στα μειονεκτήματα συμπεριλαμβάνονται και τα λάθη που πολλές φορές γίνονται κατά τη διάρκεια της αξιολόγησης, κυρίως από την πλευρά του αξιολογητή.

Σύμφωνα με τους (Mathis & Jackson, 2000), πρόκειται για λάθη που αφορούν:

A) την διαφοροποίηση των κριτηρίων. Για να αποφευχθούν θα πρέπει οι αξιολογητές να χρησιμοποιούν αντικειμενικά κριτήρια όμοια για όλους τους αξιολογούμενους, ώστε να μπορούν να υποστηρίξουν τη βαθμολογία που βάζουν.

B) Τα πρόσφατα γεγονότα, στα οποία σε αρκετές περιπτώσεις οι αξιολογητές δίνουν μεγαλύτερη έμφαση μη λαμβάνοντας υπόψη την παρελθούσα κατάσταση. Ένας άλλος λόγος για τον οποίον θα πρέπει οι αξιολογητές να αποφεύγουν να εστιάζουν στα πρόσφατα γεγονότα είναι το γεγονός ότι αρκετοί από τους εργαζόμενους, προκειμένου να γίνουν περισσότερο αρεστοί και να αποκτήσουν την εύνοια των εργοδοτών, γίνονται περισσότερο αποδοτικοί όταν ξέρουν πως πλησιάζει η ώρα της αξιολόγησης τους.

Γ) Την τάση των αξιολογητών να κάνουν την αποτίμηση εργασίας σε περιορισμένη κλίμακα.

Δ) Την τάση για αυστηρότητα ή επιείκεια

E) Την τάση για μεροληψία λόγω διαφόρων προσωπικών προκαταλήψεων (π.χ. θρησκεία, φύλλο, εθνικότητα κ.α.) του αξιολογητή.

Στ) Την τάση που έχουν οι αξιολογητές για προσωπικές συμπάθειες ή αντιπάθειες ή την τάση που έχουν να πιστεύουν ότι εφόσον ένας εργαζόμενος ήταν αποδοτικός σε έναν τομέα, μπορεί να είναι εξίσου αποδοτικός και σε κάποιον άλλον και

Ζ) Την τάση που έχουν οι αξιολογητές να συγκρίνουν τους εργαζόμενους μεταξύ τους αξιολογώντας την απόδοσή τους όμως με διαφορετικά κριτήρια.

## 2.3 Ο κίνδυνος των συγκρούσεων

Όπως προαναφέρθηκε, μια καλά σχεδιασμένη αξιολόγηση, η οποία θα διακρίνεται από αντικειμενικότητα και αμεροληψία, μπορεί να αποτελέσει πλεονέκτημα για την επιχείρηση/οργανισμό και τους εργαζόμενους. Στην περίπτωση όμως που συμβεί το αντίθετο μπορεί να δημιουργηθούν συγκρούσεις και εντάσεις που θα διαταράξουν το κλίμα συνεργασίας δρομολογώντας ακόμη και απρόβλεπτες εξελίξεις (Βακόλα, 2005).

Το συγκρουσιακό κλίμα μπορεί να γίνει ιδιαίτερα αισθητό ειδικά στην τελευταία φάση της αξιολόγησης, την ανατροφοδότηση, όπου οι εργαζόμενοι ενημερώνονται για τις επιδόσεις τους βάσει των οποίων, τις περισσότερες φορές, δρομολογείται και η επαγγελματική εξέλιξη τους. Αρνητικά σχόλια και αποφάσεις, ιδιαίτερα αυτές που δεν βρίσκουν σύμφωνο τον εργαζόμενο, επιδρούν αρνητικά επηρεάζοντας τελικά την αποδοτικότητα του (Burke et al, 2006).

Προκειμένου να αντιμετωπιστούν αυτές οι συγκρουσιακές καταστάσεις, η επιχείρηση/οργανισμός θα πρέπει να έχει έτοιμο σχέδιο αποτελεσματικών τεχνικών ώστε να απαλειφθούν οι αρνητικές επιπτώσεις. Απώτερος στόχος, είναι το αρνητικό κλίμα να μεταβληθεί σε δημιουργικό, ώστε μέσα από αυτό να προκύψουν πολύτιμες γνώσεις που θα δώσουν τη δυνατότητα στην επιχείρηση/οργανισμό και στους εργαζόμενους να μάθουν για τα λάθη, τις αδυναμίες ή τις αστοχίες και να τα διορθώσουν από κοινού (Rahim, 1993).

### 2.3.1 Μορφές και αιτίες συγκρούσεων

Πρέπει να σημειωθεί πως όλες οι συγκρούσεις δεν είναι παρόμοιες. Ανάλογα δε με την μορφή κάθε σύγκρουσης είναι εφικτό, μέσα από τη χρήση αποτελεσματικών τεχνικών αντιμετώπισης, να οριστεί η έκβαση που θα έχουν (Βακόλα & Νικολάου, 2012).

Οι πιο συνηθισμένοι τύποι συγκρούσεων σχετίζονται με την οπτική γωνία που βλέπει κάθε ένας μια κατάσταση, τις διαφορετικές απόψεις και τις αποφάσεις που λαμβάνονται. Αυτού του είδους η σύγκρουση μπορεί να αποδειχθεί εξαιρετικά ωφέλιμη, καθώς είθισται να κινητοποιεί τα μέλη των ομάδων (εν προκειμένου εργαζόμενους και εργοδότες), ώστε να βρεθεί κοινή συνισταμένη και οδηγεί, πολλές φορές, σε καινοτόμες αποφάσεις που βασίζονται στη σύνθεση απόψεων, ενισχύοντας παράλληλα τη συνοχή της ομάδας (Βακόλα & Νικολάου, 2012).

Από τις χειρότερες μορφές συγκρούσεων είναι οι προσωπικές ή συναισθηματικές. Σε αυτή την περίπτωση υπάρχει ασυμφωνία χαρακτήρων και εντελώς διαφορετική κοσμοθεωρία, οπότε υπάρχει και αδυναμία συνεργασίας. Θεωρούνται από τις χειρίστες μορφές, καθώς έχει παρατηρηθεί ότι προκαλούν μεγάλες εντάσεις (Βακόλα & Νικολάου, 2012).

Τα γενεσιουργά αίτια των συγκρούσεων μπορεί να είναι οργανωσιακού χαρακτήρα (αμοιβές, τρόπος άσκησης ηγεσίας και διοίκησης, κακή επικοινωνία, κακή συνεργασία, τρόπος διαχωρισμού των ευθυνών κλπ) ή να βασίζονται σε προσωπικές διαφορές (δυσκολία συνεργασίας των έμπειρων εργαζομένων με τους νεοεισερχόμενους, δυσκολία αποδοχής ενός νεότερου ως προϊσταμένου κλπ) (Βακόλα & Νικολάου, 2012).

### **2.3.2 Φάσεις και εξέλιξη των συγκρούσεων**

Σύμφωνα με τους Σαχινίδη & Ακριβό, (2000), μια συγκρουσιακή κατάσταση δεν ξεσπά αμέσως, αλλά διανύει διάφορα στάδια που δίνουν και τη δυνατότητα παρέμβασης και διαχείρισης της.

Σε πρώτη φάση ανιχνεύονται τα συμπτώματα τα οποία δεν είναι πάντα ορατά. Εφόσον εντοπιστούν (2η φάση), παρέχεται η ευκαιρία να εξεταστεί η φύση της σύγκρουσης, δηλαδή από πού προκλήθηκε, από ποιους και τι αφορά (προσωπική, δια-ομαδική,

ενδο-ομαδική, ρόλων κλπ).

Από τις διαπιστώσεις που θα γίνουν κατά τη δεύτερη φάση θα φανεί ο ενδεδειγμένος τρόπος αντιμετώπισης της (3η φάση των συγκρούσεων) και θα ληφθούν τα μέτρα που όχι μόνο θα την αντιμετωπίζουν προσωρινά, αλλά οριστικά ώστε να μην επανακάμψει στο μέλλον (4η φάση).

Όπως προαναφέρθηκε, οι συγκρούσεις μπορούν να αποδειχθούν πολύ χρήσιμες για τον οργανισμό/επιχείρηση, εφόσον μετατραπούν σε δημιουργικές και οι παρεμβάσεις που θα γίνουν οδηγήσουν σε βελτίωση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας του. Έτσι, μπορούν να προφυλάξουν τον φορέα από άλλες, μεγαλύτερης έκτασης και έντασης συγκρουσιακές καταστάσεις, η να απελευθερώσουν συναισθήματα, απαλλάσσοντας έτσι τα μέλη των ομάδων από στρεσογόνα αισθήματα που επιδρούν αρνητικά στην αποδοτικότητα τους. Παράλληλα, φέρνουν στην επιφάνεια ζητήματα, προβλήματα και αδυναμίες που πολλές φορές χρονίζουν και πρέπει να επιλυθούν.

Στα θετικά των συγκρούσεων είναι και το γεγονός ότι αναδεικνύουν τόσο τον υγιή ανταγωνισμό, συμβάλλοντας στην βελτίωση ομάδων που ενδεχομένως έχουν αντικρουόμενα συμφέροντα, όσο και τις ηγετικές φυσιογνωμίες, ενώ βελτιώνουν την επικοινωνία στο εσωτερικό του οργανισμού/επιχείρησης (Σαχινίδης & Ακριβός, 2000).

Αν δεν αντιμετωπιστούν εγκαίρως και με επιτυχία, οι συγκρούσεις δύνανται να επηρεάσουν την ομαλότητα της λειτουργίας του φορέα, όπως και την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητά του. Επίσης, μπορούν να προκαλέσουν αρνητικά συναισθήματα (π.χ. δυσαρέσκεια, θυμό, συχνές απουσίες, μειωμένες επιδόσεις), κυρίως σε αυτούς που θα ηττηθούν από την αντιπαράθεση, ενώ η αδυναμία επίλυσης των αιτιών που προκάλεσαν την σύγκρουση δείχνει αδυναμία ηγεσίας και διοίκησης (Βακόλα & Νικολάου, 2012).

### 2.3.3 Συγκρούσεις κατά την εφαρμογή της αξιολόγησης και τρόποι αντιμετώπισης

Δεδομένου ότι η διαδικασία της αξιολόγησης πολλές φορές γεννά συναισθήματα άγχους και ανασφάλειας στους εργαζομένους, είναι χρήσιμο να ακολουθηθούν τακτικές κατευνασμού, τόσο από την πλευρά της διοίκησης όσο και από την πλευρά των αξιολογητών.

Σύμφωνα με τους Βακόλα & Νικολάου (2012) οι πλέον ενδεδειγμένες στρατηγικές που μπορούν να υιοθετηθούν στην περίπτωση της αξιολόγησης είναι:

A) Η μέθοδος της αποφυγής. Χρησιμοποιείται στις περιπτώσεις όπου αναδεικνύονται διαφορετικές απόψεις ανάμεσα και αξιολογητή και αξιολογούμενο, σε ζητήματα ήσσονος σημασίας. Τα αρνητικά της συγκεκριμένης στρατηγικής είναι ότι δεν ικανοποιούνται οι στόχοι κανενός και η επίλυση των διαφορών μετατίθεται σε μελλοντικό χρόνο.

B) Η τακτική της υποχώρησης. Ακολουθώντας αυτή τη στρατηγική ένας εκ των δύο μερών δίνει μεγαλύτερη βαρύτητα στις ανάγκες του άλλου, χωρίς όμως να ικανοποιεί τις δικές του ανάγκες ή τις προσδοκίες που έχει

Γ) Η στρατηγική της επιβολής. Ως μέθοδος χρησιμοποιείται όταν υπάρχει έλλειψη προθυμίας από την μια πλευρά να ικανοποιήσει οποιαδήποτε ανάγκη της άλλης πλευράς. Θεωρείται δε, η πιο ενδεδειγμένη στρατηγική στις περιπτώσεις που πρέπει να αναληφθεί άμεση δράση ή όταν πρέπει να υλοποιηθούν αποφάσεις που δεν είναι αρεστές σε όλους τους εμπλεκόμενους.

Δ) Η στρατηγική του συμβιβασμού χρησιμοποιείται στις περιπτώσεις που αποτύχουν οι δύο παραπάνω τακτικές (υποχώρηση ή επιβολή). Δίνει μεν ικανοποιητικές λύσεις σε πολυσύνθετα προβλήματα, αλλά είναι προσωρινού χαρακτήρα, καθώς δεν αντιμετωπίζει τα γενεσιουργά αίτια και είναι πολύ

πιθανόν να επανεμφανιστεί στο μέλλον.

Ε) Η στρατηγική της συνεργασίας. Με αυτή την τακτική γίνεται προσπάθεια να επιλυθούν οι διαφορές των εμπλεκόμενων μερών. Η εφαρμογή της όμως προϋποθέτει κλίμα εμπιστοσύνης και διάθεση συνεργασίας, για το πρόβλημα που προκαλεί την σύγκρουση. Δεδομένου ότι ως διαδικασία είναι χρονοβόρα δεν ενδείκνυται για περιπτώσεις που χρίζουν άμεσης αντιμετώπισης.

#### **2.3.4 Τρόποι αντιμετώπισης των συγκρούσεων από τους αξιολογητές**

Τα άτομα που καλούνται να εφαρμόσουν μια αξιολογική διαδικασία, πέρα από τις γνώσεις που θα πρέπει να έχουν, θα πρέπει να έχουν και συγκεκριμένες ικανότητες, ώστε να αντιμετωπίσουν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τις αντιπαραθέσεις, όταν αυτές προκύψουν. Θα πρέπει δηλαδή, να έχουν υψηλά επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης, να είναι δημιουργικοί και καλοί στην επικοινωνία.

Συγκεκριμένα, σύμφωνα με τον Μπουραντά (2005), το χαρακτηριστικό της συναισθηματικής νοημοσύνης είναι χρήσιμο καθώς βοηθά το άτομο να κατανοεί όχι μόνον τον εαυτό του, αλλά και τους άλλους και να χειρίζεται αποτελεσματικά τις καταστάσεις. Η ύπαρξη της συναισθηματικής νοημοσύνης προϋποθέτει υψηλά επίπεδα εν-συναίσθησης (να μπορεί κάποιος να μπαίνει στη θέση του άλλου και να αντιλαμβάνεται τις ανάγκες του, ώστε να του φέρεται αναλόγως), αυτό-επίγνωσης και αυτοελέγχου.

Η σωστή χρήση του λόγου δείχνει την ικανότητα της επικοινωνίας η οποία διαδραματίζει μεγάλο ρόλο στην ομαλή διεξαγωγή της αξιολόγησης, ενώ καταδεικνύει και τη διάθεση για ειλικρίνεια και συνεργασία. Λόγω της αξιολογικής διαδικασίας αξιολογητές και αξιολογούμενοι καλούνται να διαχειριστούν και να ανταποκριθούν μεγάλο όγκο πληροφοριών. Αν λοιπόν η επικοινωνία δεν είναι καλή,



υπάρχει ισχυρό ενδεχόμενο παρερμηνειών που οδηγούν σε συγκρουσιακές καταστάσεις.

Το χαρακτηριστικό της δημιουργικής σκέψης και λήψης αποφάσεων θεωρείται χρήσιμο για την αντιμετώπιση προβλημάτων, αλλά και τον εντοπισμό των ευκαιριών. Προϋποθέτει συστημική σκέψη και διάθεση για εξεύρεση εναλλακτικών λύσεων που θα είναι προς όφελος του φορέα και του εργαζόμενου.

Εν κατακλείδι, τα άτομα που λειτουργούν ως αξιολογητές θα πρέπει κατά τη φάση της διαδικασίας να μπορούν να χειρίζονται αποτελεσματικά τους αξιολογούμενους, να επιδεικνύουν διάθεση διαλόγου και να αντιλαμβάνονται την ένταση πριν αυτή εκδηλωθεί (Μπουραντάς, 2005).

## **2.4 Ο ρόλος της ηγεσίας και της εργασιακής κουλτούρας στην αξιολόγηση**

Από διάφορες μελέτες έχει παρατηρηθεί ότι μια από τις βασικές προϋποθέσεις για αυξημένη επίδοση στη εργασία είναι η διατήρηση του ενδιαφέροντος και της συγκέντρωσης τους, στους στόχους της επιχείρησης/οργανισμού. Σε αυτό παίζει σημαντικό ρόλο, τόσο η ηγεσία του φορέα όσο και η οργανωσιακή κουλτούρα (Φαναριώτης, 2004).

### **2.4.1 Ο ρόλος της ηγεσίας**

Ο επικεφαλής, είτε είναι δημόσιος, είτε ιδιωτικός λειτουργός, θα πρέπει να έχει συγκεκριμένα στοιχεία τα οποία να τον καθιστούν αδιαμφισβήτητο ηγέτη της ομάδας του. Θα πρέπει να εμπνέει τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας και να τους καθοδηγεί στην επίτευξη των στόχων συνταιριάζοντας προσωπικούς και επιχειρησιακούς

στόχους.

Στον ιδιωτικό τομέα, ο ηγέτης έχει μεγαλύτερη ελευθερία δράσεως, από ότι στον δημόσιο, καθώς εκεί (δημόσιος τομέας), ο κοινός στόχος καθορίζεται, σε μεγάλο βαθμό, από τους πολιτικούς προϊσταμένους (κυβέρνηση) και τους στόχους που αυτοί θέτουν, αλλά και από τις Συνταγματικά κατοχυρωμένες δημοκρατικές, ανθρώπινες, ηθικές και επαγγελματικές αξίες. Ωστόσο, με την υιοθέτηση του νέου δημόσιου μάνατζμεντ, τις αυξανόμενες ανάγκες των πολιτών και την εκπεφρασμένη πρόθεση των πολιτικών για βελτιώσεις στον κρατικό μηχανισμό, ο σύγχρονος ηγέτης ενός οργανισμού δημοσίου χαρακτήρα έχει μεγαλύτερη ελευθερία κινήσεων, σε σχέση με το παρελθόν όπου επικρατούσε μια στείρα γραφειοκρατική αντίληψη και ο ρόλος του ηγέτη ήταν κατά βάση εκτελεστικός (Denhardt, 1993).

Η εξουσία του ηγέτη εκπορεύεται από τη θέση που κατέχει στην οργανωτική δομή του φορέα και τις αρμοδιότητες που του έχουν ανατεθεί προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι που τέθηκαν. Αν και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά που πρέπει να διαθέτει ένας ηγέτης, σε ένα δημόσιο οργανισμό, έχουν μικρότερη βαρύτητα, από ότι στον ιδιωτικό τομέα, εντούτοις η προσωπικότητα, η κατάρτιση, καθώς και το στυλ της ηγεσίας που επιλέγει να ασκήσει, παίζουν σημαντικό ρόλο στην αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα του οργανισμού, καθώς μπορεί να παροτρύνει και να εμπνεύσει το ανθρώπινο δυναμικό δημιουργώντας καλή συνεργασία, κοινό όραμα και στόχους και κοινή πορεία (Μιχαλόπουλος, 2003).

Η διατύπωση, από τον ηγέτη, του οράματος που έχει ο οργανισμός, θεωρείται επιβεβλημένη γιατί αποκρυσταλώνει όλες τις ενέργειες που καλείται να πραγματοποιήσει ο ίδιος και το ανθρώπινο δυναμικό, προκειμένου να καλυφθούν οι ανάγκες των πολιτών/καταναλωτών. Ένα καθαρό και σαφώς διατυπωμένο όραμα μπορεί να εμπνεύσει και να γίνει αποδεκτό από το σύνολο

των εργαζομένων, ιδιαίτερα όταν κατανοήσουν ότι ο στόχος είναι συνδεδεμένους με ευγενείς σκοπούς δημοσίου συμφέροντος (Ingstrup & Crookall, 1998).

Μια βασική παράμετρος που μπορεί να διασφαλίσει την επίτευξη των στόχων του οργανισμού είναι και η ποιότητα της επικοινωνίας που διακρίνει τις σχέσεις προϊσταμένου (ηγέτη) – υφισταμένων (υπαλλήλων). Μια ουσιαστική επικοινωνία μπορεί να λειτουργήσει θετικά και να βελτιώσει την συνεργασία, τον συντονισμό, την καθοδήγηση, αλλά και την παρακίνηση της ομάδας, ώστε να επαυξήσουν τις επιδόσεις τους συμπαρασύροντας έτσι σε ανοδική πορεία την αποδοτικότητα του φορέα. Επίσης, η καλή επικοινωνία επιτρέπει τον ηγέτη να εντοπίζει εγκαίρως τα προβλήματα και τις αστοχίες και να παρεμβαίνει βελτιωτικά (Φαναριώτης, 1999).

#### **2.4.2 Ο ρόλος της οργανωσιακής κουλτούρας**

Με τον όρο οργανωσιακή κουλτούρα αναφερόμαστε στο σύνολο συμβόλων, τελετουργικών ενεργειών και αξιών που ασπάζονται τα μέλη ενός φορέα. Με τον όρο αυτό περιγράφονται οι ατομικές και συλλογικές ενέργειες που γίνονται σε ότι αφορά την εσωτερική διαχείριση, την αντιμετώπιση των προβλημάτων, το γενικότερο εργασιακό περιβάλλον, αλλά και το είδος της συνεργασίας με το εξωτερικό περιβάλλον (πελάτες, καταναλωτές, προμηθευτές κλπ).

Σύμφωνα με τους Blake & Lawrence, (1989), η κουλτούρα που επικρατεί στο εσωτερικό της οργάνωσης επιδρά όχι μόνο στην λειτουργία της αλλά και στην ευημερία της. Ο ρόλος της είναι τόσο βαρύνουσας σημασίας που έχει απασχολήσει πλήθος μελετητών από διάφορα πεδία (ψυχολόγους, κοινωνιολόγους, μάρκετινγκ, διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, δημιουργία και ανάπτυξη προϊόντων, διαφήμιση και διοίκηση). Η δυναμική της είναι τόση, που σύμφωνα με τους Kotter & Heskett (1992), όταν σε έναν οργανισμό επικρατεί ισχυρή οργανωσιακή κουλτούρα, αυτή δεν μεταβάλλεται ακόμη και αν αλλάζει το ανθρώπινο δυναμικό της.

Αν και υπάρχουν αρκετοί τύποι οργανωσιακής κουλτούρας κανένας εξ αυτών δεν θεωρείται ότι είναι καλύτερος από τους άλλους καθώς έκαστος έχει την αξία του, σύμφωνα με την καλή λειτουργία του φορέα και την επίτευξη της στοχοθεσίας του.

Οι Deal & Kennedy (1982), θεωρούν ότι υπάρχουν τέσσερις (4) τύποι οργανωσιακής κουλτούρας, σύμφωνα με τις στρατηγικές που χαράσσει ένας οργανισμός/επιχείρηση, το είδος της ηγεσίας, αλλά και τις προσδοκίες που έχουν οι εργαζόμενοι σε αυτόν. Πρόκειται για:

A) Την κουλτούρα του «σκληρού τύπου» (The Tough-Guy, Macho culture) όπου οι συνθήκες εργασίας είναι πιεστικές και οι εργαζόμενοι έτοιμοι να αναλάβουν πρωτοβουλίες που θα εκπληρώνουν τόσο τους προσωπικούς τους στόχους όσο και τους στόχους του οργανισμού.

B) Την κουλτούρα της σκληρής μεν, ευχάριστης δε, εργασίας (The Work Hard/Play Hard culture) όπου οι εργαζόμενοι εστιάζουν στις ανάγκες των πελατών και δρουν γρήγορα, ώστε να παραχθούν άμεσα αποτελέσματα.

Γ) Την κουλτούρα των υψηλών ρίσκων (The Bet-Your-Company culture) που εστιάζει κατά βάση στα χαρακτηριστικά του φορέα και αναλαμβάνει καλά σχεδιασμένες αποφάσεις που ενέχουν όμως ρίσκο και

Δ) Την διαδικαστική, όπου χαρακτηρίζεται από χαμηλό ρίσκο και άγχος (για τους εργαζόμενους) και βασίζεται στην τεχνική αρτιότητα και τη λεπτομέρεια.

Τέσσερις τύπους οργανωσιακής κουλτούρας προτείνουν και οι Xenikou & Furnham (1996), συνδέοντας τους με τη στοχοθεσία του φορέα και την διαδικασία λήψης αποφάσεων. Πρόκειται για τους τύπους:

A) Καινοτόμα οργανωσιακή κουλτούρα που είναι ανοιχτή στις αλλαγές (The Openness to change/Innovation culture), είναι εστιασμένη στον άνθρωπο και προάγει την αυτο-πραγμάτωση, την συναισθηματική εγγύτητα, την υποστήριξη για την ολοκλήρωση του έργου και την καινοτόμα δράση.

B) Η κουλτούρα που είναι προσανατολισμένη στο έργο (The Task-oriented culture), εστιάζει στην λεπτομέρεια και τη ποιότητα των αγαθών που παρέχει. Τα στελέχη της δε, έχουν μεγάλες φιλοδοξίες και εργάζονται σκληρά για την επιτυχία.

Γ) Με τον όρο κουλτούρα γραφειοκρατίας (The Bureaucratic culture), περιγράφεται η συντηρητική λειτουργία ενός οργανισμού, το ανθρώπινο δυναμικό του οποίου λαμβάνει συγκεντρωτικά τις αποφάσεις, ενώ

Δ) Η κουλτούρα του ανταγωνισμού ((The Competition/Confrontation culture), περιγράφει τον υψηλό ανταγωνισμό που επικρατεί στο κινήγι της τελειότητας.

Λαμβάνοντας υπόψη τις περιβαλλοντικές απαιτήσεις ο Daft (2001) προτείνει τέσσερις ακόμη τύπους. Πρόκειται για:

A) Την επιχειρηματική κουλτούρα (Entrepreneurial culture), όπου χαρακτηρίζεται από τον εξωτερικό στρατηγικό σχεδιασμό δίνοντας έμφαση στις ανάγκες των πελατών

B) Την κουλτούρα της εμπλοκής (Involvement culture), που ευνοεί την συμμετοχή των εργαζομένων, αυξάνοντας έτσι την δέσμευση τους στους στόχους του φορέα.

Γ) Την κουλτούρα της αποστολής (Mission culture), όπου επικεντρώνεται σε παροχή αγαθών προς τους πελάτες, εκτός όμως του οργανισμού, ενώ η αποδοτικότητα των εργαζομένων αποτιμάται μέχρι έναν συγκεκριμένο βαθμό και

Δ) Την κουλτούρα της γραφειοκρατίας (Bureaucratic culture), που

αναφέρεται σε σταθερό περιβάλλον εργασίας, χαμηλή συμμετοχή των εργαζομένων και έλεγχο του εργασιακού κλίματος από τους ανώτερους στην ιεραρχία. Βασικοί παράγοντες αυτού του τύπου είναι η αντίληψη της ιεραρχίας, η πειθαρχία και η αξιολόγηση.

Άλλοι τύποι κουλτούρας προτάθηκαν από τους Cameron & Quinn (2006), λαμβάνοντας υπόψη τις σχέσεις που υπάρχουν στο εσωτερικό του φορέα μεταξύ των εργαζομένων. Πρόκειται για τους τύπους:

A) Κουλτούρα ιεραρχίας και κανόνων (The Hierarchical culture), που προβλέπει τη λειτουργία του οργανισμού/επιχείρησης βάσει συγκεκριμένων και επίσημων κανόνων και ένα από τα βασικά χαρακτηριστικά της είναι ο καλός συντονισμός.

B) Κουλτούρα της αγοράς στόχου (The Market culture), η οποία λόγω του ότι είναι επικεντρωμένη στον ανταγωνισμό στοχεύει στην απόκτηση υψηλού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, ευνοώντας ανάλογες δράσεις από τους εργαζόμενους.

Γ) Η κουλτούρα της οικογένειας (The Clan culture), έχει ως βάση της την συνεργασία και την καλλιέργεια καλού εργασιακού περιβάλλοντος. Εκλαμβάνει τους εργαζόμενους ως μέλη μιας ευρύτερης οικογένειας όπου οι ανώτεροι ιεραρχικά λειτουργούν εν είδει μέντορα προς τους νεότερους και

Δ) Η κουλτούρα της προσαρμογής (The Adhocracy culture), η οποία εστιάζει στην καινοτομία και στην δημιουργία δυναμικού περιβάλλοντος εργασίας.

Αξίζει να σημειωθεί, πως από διάφορες μελέτες έχει διαπιστωθεί πως κάθε ένας από τους τύπους της οργανωσιακής κουλτούρας συνεισφέρει στις προθέσεις του ηγέτη. Για παράδειγμα, όταν ο ηγέτης θέλει να επικεντρωθεί στην ενδυνάμωση των σχέσεων μεταξύ των μελών της ομάδας του, είναι καλό να υιοθετεί την υποστηρικτική κουλτούρα (Chuah & Wong, 2011).

Σε κάθε περίπτωση, μια ισχυρή και ενιαία οργανωσιακή κουλτούρα μπορεί να χαρίσει στον οργανισμό/επιχείρηση ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, αφού αποδεδειγμένα συμβάλει στην υλοποίηση των στρατηγικών στόχων του οργανισμού. Ωστόσο, η νοοτροπία που επικρατεί, εντός της οργάνωσης, απαιτείται να συνοδεύεται και από δημιουργικό ανθρώπινο δυναμικό που να ασπάζεται την συγκεκριμένη φιλοσοφία και να εκδηλώνει την ενδεδειγμένη συμπεριφορά (Μπουραντάς, 2005).

## **2.5 Οι στάσεις των εργαζομένων απέναντι στην αξιολόγηση**

Σύμφωνα με τους Cardy & Dobbing (1994) τρεις (3) είναι οι παράγοντες που συντελούν στην αποτελεσματικότητα μιας διαδικασίας αξιολόγησης. Αυτοί είναι, τα λάθη που μπορεί να γίνουν από την πλευρά του αξιολογητή, η ακρίβεια που θα έχουν οι μετρήσεις, καθώς και οι στάσεις και αντιδράσεις που θα εκδηλωθούν από την πλευρά των αξιολογούμενων.

Λαμβάνοντας υπόψη ότι η επιτυχία μιας αξιολογικής διαδικασίας εξαρτάται και από την αποδοχή και από την προθυμία ή μη της συμμετοχής των εργαζομένων σε αυτή, πολλοί μελετητές επικεντρώθηκαν στην ανίχνευση των στάσεων και των απόψεων που εκφράζουν οι εργαζόμενοι. Τα αποτελέσματα αυτών των μελετών χρησιμοποιούνται για πρακτικούς λόγους, από τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς, για να σχεδιάζουν αποτελεσματικά αξιολογικά συστήματα (Sudin, 2011).

Σε έρευνα που έγινε στις ΗΠΑ (Clifford, 1999), οι εργαζόμενοι κλήθηκαν να καταθέσουν τις απόψεις τους για το πώς μπορεί, η διαδικασία της αξιολόγησης, να γίνει περισσότερο αποδεκτή από τους ίδιους. Από τα αποτελέσματα, διαπιστώθηκε ότι το μεγαλύτερο μέρος των συμμετεχόντων αναγνώριζε την χρησιμότητα και την αναγκαιότητα της αξιολόγησης τόσο για τους ίδιους, όσο και για τον φορέα στον οποίο εργαζόταν. Ωστόσο, θεωρούσαν πως η αξιολόγηση των επιδόσεων τους θα πρέπει να σχετίζεται με προκαθορισμένα, από την αρχή της περιόδου, πρότυπα και να έχει την στήριξη της διοίκησης, η οποία επιπλέον, θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη της τις θέσεις των εργαζομένων.

Ένα άλλο θέμα που αναδείχθηκε στην ίδια μελέτη, ήταν η επιθυμία των εργαζομένων να συμμετέχουν τόσο στον σχεδιασμό και στην εφαρμογή του συστήματος αξιολόγησης, όσο και στον καθορισμό των στόχων, ώστε να έχουν γνώση όχι μόνο τι θα πρέπει να πετύχουν, αλλά και γιατί να το πετύχουν. Τέλος, εκτιμούν ότι κάθε επιχείρηση θα πρέπει να επιβραβεύει τις επιδόσεις των καλύτερων και να δίνει κίνητρα, ώστε οι ίδιες επιδόσεις να επαναληφθούν και στο μέλλον (Clifford, 1999).

Παρόμοια αποτελέσματα καταγράφονται και σε ελληνικές μελέτες (Καραγκιόζης, 2016; Στρίκας, 2015), στις οποίες ναι μεν οι εργαζόμενοι εκτιμούν την αξία της αξιολόγησης, ωστόσο αυτή γίνεται αποδεκτή εφόσον διακρίνεται από αντικειμενικότητα και δικαιοσύνη και αποσκοπεί στην προσωπική εξέλιξη τους στον χώρο της εργασίας και την περαιτέρω εκπαίδευση τους.

Θετικές στάσεις για την αξιολόγηση εκφράζονται και σε άλλες ελληνικές μελέτες. Ωστόσο, ο βαθμός αποδοχής της διαδικασίας σχετίζεται με την εξέλιξη των εργαζομένων στην ιεραρχία του οργανισμού και τις αμοιβές τους (Τάτση, 2018).

Σε άλλη έρευνα όμως, διαπιστώθηκε πως οι εργαζόμενοι αν και θεωρούν χρήσιμη την αξιολογική διαδικασία, δυσπιστούν ως προς



τους αξιολογητές, εκτιμώντας ότι αυτοί δεν δρουν αμερόληπτα και επηρεάζονται από φιλίες, στερεότυπα και προκαταλήψεις, ενώ τείνουν να εμφανίζουν ομοιόμορφες βαθμολογίες, για να αποφύγουν να δημιουργούν συγκρουσιακές καταστάσεις, με αποτέλεσμα οι μετρήσεις της αξιολόγησης να μην ανταποκρίνονται στην πραγματικότητα (Μακρή, 2016).

# Κεφάλαιο 3

## Αξιολόγηση στις Μονάδες Υγείας

Στη σύγχρονη εποχή οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί δρουν σε ένα περιβάλλον που χαρακτηρίζεται από έντονο ανταγωνισμό. Ο ανταγωνισμός αυτός είναι υπαρκτός είτε πρόκειται για τον ιδιωτικό, είτε για τον δημόσιο τομέα, είτε αφορά την παροχή υπηρεσιών, είτε την παραγωγή προϊόντων. Προκειμένου να διασφαλίσουν την βιωσιμότητα τους, οι επιχειρήσεις/οργανισμοί καλούνται να ενισχύσουν τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματά τους. Σε αυτή την προσπάθεια τους, το πολύτιμο κεφάλαιο που διαθέτουν είναι οι άνθρωποι τους, δηλαδή οι εργαζόμενοι τους, από τις επιδόσεις των οποίων εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό και η αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα του φορέα στον οποίον εργάζονται. Για το λόγο αυτό θεωρείται σημαντικό να γίνεται σε τακτική βάση η αποτίμηση της αποδοτικότητας τους (Sink & Tuttle, 1989).

Λόγω του πολύτιμου ρόλου που διαδραματίζει το ανθρώπινο δυναμικό, είναι καίριας σημασίας να γίνεται από την πλευρά της διοίκησης η σωστή επιλογή για την στελέχωση των υπηρεσιών της, ο εντοπισμός αναγκών για περαιτέρω εκπαίδευση του προσωπικού και η εφαρμογή ανάλογων προγραμμάτων, αλλά και η παροχή κινήτρων για την μετεξέλιξη τους και την αναρρίχηση στην κλίμακα της ιεραρχίας (Noe et al, 2003).

Σε έναν οργανισμό υγείας, ο πυρήνας του είναι το ιατρικό και νοσηλευτικό προσωπικό, αλλά και το διοικητικό. Χάριν των δικών τους ενεργειών και δράσεων, μπορεί το ίδρυμα να αποδειχθεί όχι μόνο αποτελεσματικό, αλλά και με ποιοτικές υπηρεσίες. Η λειτουργία του ωστόσο, διαφέρει σημαντικά από τον τρόπο δράσης άλλων επιχειρήσεων ή οργανισμών του δημοσίου, καθώς η αποστολή του είναι από τις πλέον ευαίσθητες, ενώ η δράση του διέπεται από διαφορετικούς κανόνες, σε σχέση με άλλους οργανισμούς, λόγω των ιδιαιτεροτήτων που έχουν τα συστήματα υγείας, τόσο στον στρατηγικό σχεδιασμό τους όσο και στην στοχοθεσία τους.

### **3.1. Ορισμός της Υγείας**

Πριν γίνει αναφορά στα συστήματα υγείας, κρίνεται σκόπιμο να παρατεθεί ο ορισμός της υγείας, όπως αυτός διατυπώθηκε από τον Παγκόσμιο Οργανισμό Υγείας (Π.Ο.Υ.), το 1946 (WHO, 1946). Η υγεία, σύμφωνα με τον Π.Ο.Υ. δεν αφορά μόνο την απουσία αναπηρίας ή διαφόρων νόσων, αλλά το σύνολο του ανθρώπου, δηλαδή την καλή σωματική και ψυχική κατάσταση του, αλλά και την κοινωνική του ευεξία. Δεν αποτιμάται μόνον μέσω της ιατρικής, αλλά και από άλλους παράγοντες, όπως για παράδειγμα η εργασία, το περιβάλλον και η οικονομία, ενώ ως κοινωνική αναπαράσταση μπορεί να είναι διαφορετική σε κάθε χώρα, κυρίως λόγω των διαφορετικών συνηθειών και νοοτροπιών που επικρατούν (Τούντας και συν., 2007).

## 3.2 Σύστημα Υγείας και υπό συστήματα

Αν και από αρχαιοτάτων χρόνων οι άνθρωποι είχαν βρει τρόπους να παρέχουν ιατρικές υπηρεσίες προς τους συνανθρώπους τους και την κοινότητα στην οποία δραστηριοποιούνταν, εντούτοις δεν είχαν την οργανωμένη μορφή της σύγχρονης εποχής.

Η ανάπτυξη που παρατηρήθηκε μετά την βιομηχανική επανάσταση, αλλά κυρίως μετά τον 2ο Παγκόσμιο Πόλεμο, όπως και οι εξελίξεις στην ιατρική επιστήμη, έδωσαν την ώθηση στα κράτη να αναπτύξουν πολιτικές πρόνοιας οργανωμένες, δίδοντας έμφαση όχι μόνο στην αντιμετώπιση της νόσου, αλλά και στην πρόληψη, αυξάνοντας σταδιακά τις δαπάνες τους για την υγεία.

Στη σύγχρονη εποχή, οι προνοιακές πολιτικές υγείας κάθε κράτους, ειδικά στην Ευρώπη, παρέχονται μέσα από τα συστήματα υγείας, τα οποία αποτελούνται από ομάδες που μεταξύ τους συσχετίζονται και αλληλεξαρτώνται (Λιαρόπουλος, 2007).

Επί της ουσίας, το σύστημα της υγείας, όπως και όλα τα υπόλοιπα συστήματα, αποτελείται από υποσυστήματα που βρίσκονται σε συνεχή αλληλεπίδραση, τόσο μεταξύ τους, όσο και με το περιβάλλον που δρουν, με απώτερο στόχο την διατήρηση της καλής υγείας του πληθυσμού (Καλογεροπούλου & Μουρδωκούτας, 2007).

Στα υποσυστήματα του συστήματος υγείας συμπεριλαμβάνονται:

A) Το υποσύστημα ιατρικού κύκλου που αφορά τις μονάδες πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας υγειονομικής περίθαλψης (π.χ. Κέντρα Υγείας, ΕΚΑΒ κλπ).

B) Το υποσύστημα κοινωνικού και ιατρικού κύκλου που αφορά την περίθαλψη ανθρώπων με ειδικές ανάγκες (π.χ. ιδρύματα χρονίων παθήσεων ή αποκατάστασης, γηροκομεία κ.λ.π).

Γ) Τις εναλλακτικές μορφές φροντίδας (π.χ. κέντρα ομοιοπαθητικής, οστεοπαθολογίας κ.λ.π).

Δ) Τα ερευνητικά κέντρα, δηλαδή της ομάδες που διεξάγουν ιατρικές έρευνες για τον κλάδο της υγείας (π.χ. αντικαρκινικό ινστιτούτο).

Ε) Το υποσύστημα του τομέα περιβάλλοντος που ασχολείται με την διασφάλιση της δημόσιας υγείας, την ασφάλεια στην εργασία, την υγιεινή του σχολείου και του περιβάλλοντος.

Στ) Το υποσύστημα της παραγωγής στο οποίο ανήκουν μονάδες που ασχολούνται με την τεχνολογία, την βιοιατρική, τα ιατρικά υλικά κλπ και τέλος

Ζ) Το δευτερεύουσας παραγωγής υποσύστημα στο οποίο ανήκουν οι επαγγελματίες υγείας (π.χ. διαιτολόγοι, αισθητικοί κλπ) (Καλογεροπούλου & Μουρδωκούτας, 2007).

### **3.3 Δομή και Λειτουργία των συστημάτων υγείας σε Ελλάδα και Κύπρο**

Το σύστημα υγείας, δείχνει πως είναι οργανωμένοι οι πόροι που διαθέτει ένα κράτος στον τομέα της υγείας. Δείχνει δηλαδή, τις παρεμβάσεις που προγραμματίζει και υλοποιεί η κεντρική διοίκηση για να βελτιώσει τα επίπεδα υγείας του πληθυσμού του. Για το λόγο αυτό και χρησιμοποιείται ως κριτήριο αξιολόγησης της ποιότητας ζωής που έχει ο πληθυσμός μιας χώρας. Χαρακτηρίζεται δε, ως Εθνικό Σύστημα, καθώς αναφέρεται στο σύστημα υγείας ενός κράτους που είναι ανεξάρτητο (Τούντας, Γ., 2009).

Τα κύρια γνωρίσματα του είναι η διαθεσιμότητα που υπάρχει στις υπηρεσίες υγείας, η προσβασιμότητα τους από τους πολίτες, η συνέχεια των παρεχομένων υπηρεσιών, η ισότητα που χαρακτηρίζει τη χρήση των υπηρεσιών υγείας και το οργανωτικό κέντρο του (Τούντας, Γ., 2009).

Τα συστήματα υγείας κατατάσσονται σε τέσσερις (4) κατηγορίες/μοντέλα:

A) Το αγγλοσαξωνικό σύστημα υγείας (τύπου Beveridge), βασικά στοιχεία του οποίου είναι η ίση πρόσβαση στις υπηρεσίες υγείας, η γεωγραφική τους αποκέντρωση, η κοινωνική ισότητα και η αποτελεσματική διαχείριση των πόρων.

B) Το μοντέλο Μπίσμαρκ/ Bismark που χαρακτηρίζεται από αυτονομία και αυτό- διαχείριση.

Γ) Το σκανδιναβικό μοντέλο, βασικά στοιχεία του οποίου είναι ο ρόλος της αποκεντρωμένης τοπικής αυτοδιοίκησης στην διαχείριση και αξιολόγηση του συστήματος υγείας και

Δ) Το φιλελεύθερο μοντέλο, όπου η παρέμβαση του κράτους είναι περιορισμένη και ισχυρός ο ρόλος της ελεύθερης αγοράς (Τούντας, 2009).

### **3.4 Εθνικό Σύστημα Υγείας Ελλάδας**

Το Εθνικό Σύστημα Υγείας της Ελλάδος είναι διαρθρωμένο κατά τα πρότυπα του μοντέλου Beveridge, αν και η χρηματοδότηση του είναι μεικτή (από ασφαλιστικές εισφορές, ιδιωτικές δαπάνες και φορολόγηση). Στα πλεονεκτήματα του είναι η διασφάλιση ισότιμης πρόσβασης στις υπηρεσίες υγείας καθώς και η διασφάλιση της χρηματοδότησης του (Τούντας, 2008).

Δημιουργήθηκε το 1983 με στόχο την χρηματοδότηση των υπηρεσιών υγείας και την ίση πρόσβαση όλων των πολιτών σε αυτές (Σίσκου και συν. 2008).

Με την πάροδο του χρόνου δέχθηκε αρκετές τροποποιήσεις, ιδιαίτερα κατά την περίοδο της οικονομικής κρίσης όπου έγιναν σημαντικές περικοπές δαπανών. Σήμερα, σύμφωνα με την Καϊτελίδου (2014), οι βασικοί στόχοι του Ελληνικού ΕΣΥ είναι η αύξηση των πόρων για την υγεία, η αποκέντρωση και αναδιοργάνωση του ΕΣΥ, η ανάπτυξη της πρωτοβάθμιας φροντίδας υγείας (Π.Φ.Υ.), η αναβάθμιση του έργου και του ρόλων των νοσοκομείων, η ενίσχυση του ανθρώπινου δυναμικού και ο έλεγχος του ιδιωτικού τομέα.

Σύμφωνα με τον Λιαρόπουλο (2007), οι αρχές που διέπουν το ΕΣΥ της Ελλάδος βασίζονται στις παραδοχές ότι:

- η υγεία είναι κοινωνικό αγαθό,
- όλοι οι πολίτες έχουν το δικαίωμα να απολαμβάνουν υψηλής ποιότητας υπηρεσίες, τόσο υγειονομικής, όσο και κοινωνικής περίθαλψης
- η προστασία της υγείας βρίσκεται στην ευθύνη του κράτους

Ηγετικό ρόλο στο Εθνικό Σύστημα της Ελλάδας έχει το οικείο Υπουργείο (Υγείας) το οποίο διοικείται από την πολιτική ηγεσία (Υπουργό, Υφυπουργό και Γενικό Γραμματέα). Κύρια αποστολή του είναι η προστασία, προάσπιση και προαγωγή της υγείας του πληθυσμού της χώρας, η παροχή ποιοτικών υπηρεσιών, η διασφάλιση της ίσης πρόσβασης για όλους τους πολίτες, η εφαρμογή πολιτικών δημόσιας υγείας και η ρύθμιση λειτουργίας και εποπτεία των ιδιωτικών φορέων που δραστηριοποιούνται στον χώρο της υγείας (ΜΟΗ.GOV, 2018).

### 3.5 Εθνικό Σύστημα Υγείας στην Κύπρο

Και στην περίπτωση του Κυπριακού Εθνικού Συστήματος Υγείας, κεντρικό ρόλο έχει το κράτος, μέσω του Υπουργείου Υγείας. Στην αγορά των υπηρεσιών όμως, μετέχουν τόσο οι ασφαλιστικές επιχειρήσεις ιδιωτικού τομέα, όσο και οι εργατικές συντεχνίες. Απώτερος στόχος είναι η διασφάλιση της βιωσιμότητας του συστήματος όπως και η διασφάλιση της ισότιμης πρόσβασης σε όλους τους πολίτες (Χατζηγεωργίου, 2017).

Στα δημόσια νοσηλευτήρια του, παρέχει περίθαλψη στους πολίτες οι οποίοι για να έχουν πρόσβαση καλούνται να πληρώσουν ένα συγκεκριμένο αντίτιμο ανάλογα με την περίπτωση, το οποίο καθιερώθηκε τα τελευταία χρόνια, λόγω των οικονομικών προβλημάτων που προέκυψαν και τις μνημονιακές πολιτικές (Χατζηγεωργίου, 2017).

Το Υπουργείο Υγείας είναι αυτό που χαράσσει την πολιτική, συντονίζει και εποπτεύει τις δημόσιες υπηρεσίες, έχοντας την ευθύνη όχι μόνο για τα δημόσια νοσηλευτικά ιδρύματα και κέντρα, αλλά και όλους τους φορείς που έχουν επιφορτιστεί με το έργο ελέγχου για την σωστή τήρηση των κανονισμών λειτουργίας όλων όσων δραστηριοποιούνται στον τομέα της υγείας (Χατζηγεωργίου, 2017).

### 3.6 Οι ιδιαιτερότητες του τομέα Υγείας

Ως διοίκηση νοείται ο καλός προγραμματισμός και ο αποτελεσματικός τρόπος με τον οποίον γίνεται η χρήση των υλικών μέσων, καθώς και ο έλεγχος των προσπαθειών που κάνει μια ομάδα προκειμένου, μέσω της καθοδήγησης της διοίκησης, να επιτευχθεί ένας κοινός στόχος. Επιπλέον, στην ευθύνη της διοίκησης είναι η εξεύρεση και υλοποίηση αποτελεσματικών μεθόδων που ενισχύουν



την προσπάθεια για επίτευξη των αντικειμενικών στόχων που θέτει ο οργανισμός/επιχείρηση (Μπουραντάς & Παπαλεξανδρή, 2003).

Οι κανόνες συμπεριφοράς της διοίκησης προς το ανθρώπινο δυναμικό της καθορίζονται από τις αρχές που διέπουν τις ανθρώπινες σχέσεις. Δηλαδή, από την αρχή της εκτίμησης και του σεβασμού, της ιεραρχίας, της δικαιοσύνης, της ισονομίας, της αλληλεγγύης, της επιβράβευσης, της εμπιστοσύνης, της ασφάλειας, της ενθάρρυνσης και της αναγνώρισης (Ξηροτύρη – Κουφίδου, 1997).

Στους οργανισμούς υγείας ο ρόλος της διοίκησης είναι εξαιρετικά σημαντικός, κυρίως λόγω της αποστολής του φορέα, ενώ από την αποτελεσματικότητα της εξαρτάται η υγεία των πολιτών. Λόγω της πολυπλοκότητας αλλά και της ιδιομορφίας που χαρακτηρίζει τις υπηρεσίες που ασχολούνται με το αγαθό της υγείας, ο τρόπος με τον οποίον ασκείται η διοίκηση είναι ιδιαίτερος και διαφέρει ανά οργανισμό και μονάδα. Για παράδειγμα, αλλιώς διοικείται ένα Νοσηλευτικό Ίδρυμα και αλλιώς ένα Κέντρο Υγείας (Παπαδάτου & Αναγνωστόπουλος, 1999).

Η αρμοδιότητες της διοίκησης σε ένα Νοσηλευτικό Ίδρυμα είναι σύνθετες και πολύπλοκες και από το ανθρώπινο δυναμικό απαιτείται υψηλού επιπέδου επιστημονική και τεχνική κατάρτιση. Οι τομείς ευθύνης είναι επιμερισμένοι σε διάφορα στελέχη, όχι μόνο λόγω της θέσης που κατέχουν στην πυραμίδα της ιεραρχίας, αλλά και λόγω του κύρους που διαθέτουν και του ειδικού ρόλου που έχουν. Αυτό όμως, σε ορισμένες περιπτώσεις δημιουργεί κλίμα έντονου εσωτερικού ανταγωνισμού που μπορεί να οδηγήσει σε συγκρουσιακές καταστάσεις (Γούλα, 2007).

Έτσι, λοιπόν η διοίκηση καλείται να δώσει ιδιαίτερη προσοχή στην ποιότητα της επικοινωνίας που υπάρχει στο εσωτερικό του οργανισμού (τόσο μεταξύ της ίδιας με τους εργαζόμενους, όσο και μεταξύ των εργαζόμενων είτε πρόκειται για μεμονωμένα πρόσωπα, είτε για ομάδες). Επιπλέον, θα πρέπει να είναι καλός γνώστης (η διοίκηση) των χαρακτηριστικών που διαθέτουν οι ομάδες, καθώς απαραίτητο στοιχείο επιτυχίας, της αποστολής που έχει ένας οργανισμός υγείας, είναι οι ομάδες να έχουν συνοχή και προσήλωση στους στόχους (Παπαδάτου & Αναγνωστόπουλος, 1999).

Ένα άλλο στοιχείο που χρίζει προσοχής, από την πλευρά της διοίκησης σε έναν οργανισμό υγείας, είναι η διασφάλιση καλής συνεργασίας και η επικοινωνίας των ομάδων που δρουν στο εσωτερικό του (γιατροί, νοσηλευτές, διοικητικό και τεχνικό προσωπικό), ώστε να αλληλοϋποστηρίζεται το έργο τους και να προχωρούν σε συντονισμένες δράσεις (Παπαδάτου & Αναγνωστόπουλος, 1999).

Ένας οργανισμός που δίνει έμφαση στην καινοτομία, την δημιουργικότητα και έχει ανθρωποκεντρικό χαρακτήρα, θα πρέπει, σύμφωνα με την Γούλα (2007) να φροντίζει, ώστε οι εργαζόμενοι να είναι πάντα ενήμεροι για τις όποιες αλλαγές δρομολογούνται, να υπάρχει συνεχής επιβράβευση και ενθάρρυνση του έργου τους, να εργάζονται σε ένα ευχάριστο και αρμονικό κλίμα συνεργασίας και να έχουν οριοθετημένες και συγκεκριμένες αρμοδιότητες. Εκτιμάται ότι η υιοθέτηση των παραπάνω μέτρων θα βελτιώσει την αποδοτικότητα του ανθρώπινου δυναμικού και την ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχει, θα ελαχιστοποιήσει τα κόστη και θα βελτιώσει τη χρήση των διαθέσιμων πόρων.

## 3.7 Αξιολόγηση εργαζομένων στις Μονάδες Υγείας

Η αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού ενός οργανισμού υγείας εστιάζει κυρίως στην αποδοτικότητα του και στη συμβολή του στην επίτευξη του στόχου, που στην περίπτωση των μονάδων υγείας είναι η ολοκλήρωση της αποστολής τους. Από την αποδοτικότητα, που θα έχει κάθε εργαζόμενος, εξαρτάται η εξέλιξη του στην πυραμίδα της ιεραρχίας (Κελέση – Σταυροπούλου & Σταυροπούλου, 2010).

Το σύστημα της αξιολόγησης είναι τυποποιημένο και βασίζεται στις αρχές της αμεροληψίας και της επαγγελματικής ικανότητας έκαστου εργαζόμενου. Ως εργαλεία εφαρμογής χρησιμοποιούνται οι εκθέσεις αξιολόγησης που συντάσσονται στην αρχή της χρονιάς, από δύο αξιολογητές. Τα κριτήρια που εξετάζονται είναι οι τίτλοι σπουδών, τα επίπεδα γνώσεων πάνω στο αντικείμενο εργασίας, η συμπεριφορά, η προσωπικότητα, οι σχέσεις με τη διοίκηση και τους συναδέλφους, η δημιουργικότητα, η αποτελεσματικότητα, καθώς και η ύπαρξη ποινών ή διακρίσεων (Κελέση – Σταυροπούλου & Σταυροπούλου, 2010).

Το σύστημα αυτό όμως, από ορισμένους, θεωρείται παρωχημένο καθώς εφαρμόζεται από το 1992, χωρίς όμως να συνεισφέρει τα αναμενόμενα, από μια αξιολογική διαδικασία (εντοπισμός αστοχιών και βελτιωτικές παρεμβάσεις), στην βελτίωση του οργανισμού υγείας, ενώ αντιμετωπίζεται πλέον από εργαζόμενους και διοίκηση ως ένα ακόμη γραφειοκρατικό γεγονός που πρέπει να ολοκληρωθεί (Τούντας, 2008β).

Ένα άλλο μειονέκτημα, που χαρακτηρίζει το σύστημα αξιολόγησης, είναι και το γεγονός ότι η αποδοτικότητα των εργαζομένων δεν σχετίζεται με τις αμοιβές, οι οποίες είναι προκαθορισμένες από την πολιτική ηγεσία της κεντρικής διοίκησης και άρα δεν λειτουργεί παρακινητικά την αύξηση της παραγωγικότητας του ανθρώπινου δυναμικού, ούτε και συμπαρασύρει σε ανάλογη αύξηση της αποτελεσματικότητας του οργανισμού. Η ύπαρξη κινήτρων όμως, έχει αποδειχθεί ότι είναι καθοριστική και κινητοποιεί τους εργαζόμενους, ώστε μέσα από την εκπλήρωση προσωπικών στόχων να πετύχουν και τους στόχους του φορέα στον οποίον εργάζονται (Δικαίος και συν., 1999).

# ΕΙΔΙΚΟ ΜΕΡΟΣ

# Κεφάλαιο 4

## Μεθοδολογία της έρευνας

Ως ερευνητική μεθοδολογία επιλέχθηκε η βιβλιογραφική ανασκόπηση, η οποία θεωρείται ένα από τα πλέον σημαντικά εργαλεία στη διεξαγωγή ερευνών, καθώς προσεγγίζει με τη μεγαλύτερη δυνατή αντικειμενικότητα τις αναφορές που υπάρχουν (για το θέμα που ερευνάται), στην διεθνή και εγχώρια βιβλιογραφία. Ως μέθοδος, προτιμάται γιατί κυρίως δίδει την ευκαιρία κριτικής ανάλυσης και σύνθεσης των αποτελεσμάτων που προκύπτουν από πρωτογενείς μελέτες, συμβάλλοντας κατ' αυτόν τον τρόπο στην διασαφήνιση θεμάτων, αλλά και στη δημιουργία νέων κατευθυντήριων γραμμών στην ερευνητική διαδικασία (Πετελάρου & Μπροκαλάκη, 2010).

### 4.1 Ερευνητικό κενό

Πριν την συστηματική αναζήτηση των βιβλιογραφικών αναφορών, για το θέμα που πραγματεύεται η παρούσα, έγινε ενδελεχής έρευνα, στο διαδίκτυο και σε επιστημονικές βάσεις δεδομένων, σχετικά με τις διαστάσεις της αξιολόγησης που έχουν μελετηθεί και το κατά πόσο αυτές έχουν συνδεθεί ευθέως με την αποτελεσματικότητα των οργανισμών και των επιχειρήσεων που έχουν υιοθετήσει μοντέλα αξιολόγησης για να αποτιμούν την αποδοτικότητα του ανθρώπινου δυναμικού τους.

Από την έρευνα, διαπιστώθηκε πως λίγες είναι οι μελέτες που συνδέουν άμεσα την διαδικασία της αξιολόγησης με την αποτελεσματικότητα του οργανισμού και την ποιότητα των αγαθών που προσφέρει.

Οι περισσότερες, έχουν έμμεσες αναφορές. Αν και αναφέρουν την χρησιμότητα της αξιολόγησης και τα οφέλη που μπορεί να αποφέρει στον οργανισμό και τους εργαζόμενους, εξετάζουν μεμονωμένες διαστάσεις όπως την εργασιακή ικανοποίηση, τις μεθόδους παρακίνησης που εφαρμόζει ή όχι η διοίκηση των οργανισμών/επιχειρήσεων, την ικανοποίηση των αποδεκτών των παρεχομένων υπηρεσιών ή προϊόντων (ασθενών/καταναλωτών), την ποιότητα των υπηρεσιών ή την εκπαίδευση και ανάπτυξη των εργαζομένων.

Η παρούσα ευελπιστεί, μέσα από τη ανάλυση των υπαρχόντων ερευνών, να συνδέσει ευθέως την αξιολόγηση απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού με την αποτελεσματικότητα των οργανισμών υγείας, καλύπτοντας το ερευνητικό κενό που αναφάνηκε πως υπάρχει.

## **4.2 Σκοπός και σημασία της μελέτης**

Απώτερος στόχος της παρούσας μελέτης, αλλά και ευγενική φιλοδοξία της ερευνήτριας, είναι να συνεισφέρει στην ανάδειξη και την αναγκαιότητα της αξιολογικής διαδικασίας, ως μέσο χρήσης (από τους φορείς) για την ουσιαστική βελτίωση της ποιότητας των παρεχομένων υπηρεσιών υγείας, αλλά και να προκαλέσει τους ερευνητές του μέλλοντος να στρέψουν το ενδιαφέρον τους στην άμεση σύνδεση αξιολόγησης προσωπικού – αποτελεσματικότητας φορέα.

## 4.3 Ερευνητικό ερώτημα

Από την αρχική έρευνα που έγινε στο διαδίκτυο διαπιστώθηκε πως οι υπάρχουσες μελέτες έχουν ήδη απαντήσει στο αν και κατά πόσο συσχετίζεται η αξιολόγηση με τις πολιτικές παρακίνησης, την εκπαίδευση και την ανάπτυξη του προσωπικού, την ικανοποίηση των χρηστών και των εργαζομένων.

Στην παρούσα, μέσω της βιβλιογραφικής ανασκόπησης, επιχειρείται να απαντηθεί το ερώτημα αν η αξιολογική διαδικασία μπορεί να επηρεάσει και σε τι βαθμό την γενικότερη λειτουργία ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης, επαυξάνοντας, τόσο την αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα του, όσο και την ποιότητα των αγαθών που προσφέρει.

## 4.4 Συλλογή δεδομένων

Όπως προαναφέρθηκε, για τις ανάγκες της παρούσας ακολουθήθηκε η μέθοδος της βιβλιογραφικής ανασκόπησης υιοθετώντας την ερμηνευτική φιλοσοφία της ακαδημαϊκής έρευνας με την οποία είναι περισσότερο εύκολο να γίνουν κατανοητές ανθρώπινες απόψεις και αντιδράσεις (Richardson, & Robinson, 2007).

Η συλλογή των δεδομένων έγινε από ακαδημαϊκές πηγές, επιστημονικούς φορείς και επιστημονικά άρθρα στο διαδίκτυο, καθώς και από βιβλία (ηλεκτρονικά και μη).

Κατά την αναζήτηση του υλικού τέθηκαν χρονικοί περιορισμοί. Έτσι, η πλειοψηφία των ερευνών που περιλαμβάνονται στην βιβλιογραφική ανασκόπηση καλύπτει τον χρονικό ορίζοντα της τελευταίας 25ετίας, οπότε και άρχισε να εφαρμόζεται περισσότερο εντατικά η αξιολόγηση, αρχικά στον ιδιωτικό τομέα, και τα



τελευταία χρόνια στον δημόσιο.

Επίσης, λαμβάνοντας υπόψη ότι η διαδικασία της αξιολόγησης αποτιμά πέραν της αποδοτικότητας των εργαζομένων και άλλες διαστάσεις, που εμμέσως πλην σαφώς επιδρούν στην γενική λειτουργία του οργανισμού, κατά την αναζήτηση, τέθηκαν περιορισμοί στην επιλογή των μελετών που θα συμπεριλαμβανόταν στην βιβλιογραφική ανασκόπηση, οπότε χρησιμοποιήθηκαν μόνον αυτές που:

- ✓ αναφερόταν στις γενικές στάσεις των εργαζομένων απέναντι στη διαδικασία της αξιολόγησης, για να υπάρχει σφαιρική εικόνα για τις απόψεις των αξιολογούμενων και τους τρόπους που αυτοί θεωρούν για το πώς πρέπει να εφαρμόζεται, η διαδικασία αποτίμησης της αποδοτικότητας τους, ώστε να διασφαλίζεται η συμμετοχή τους και η επιτυχία του εγχειρήματος
- ✓ συνέδεαν την αξιολόγηση με την παρακίνηση και την αποδοτικότητα των εργαζομένων
- ✓ συνέδεαν την αξιολόγηση με την ικανοποίηση των εργαζομένων από το περιβάλλον εργασίας
- ✓ συνέδεαν την αξιολόγηση με την ικανοποίηση των τελικών χρηστών των υπηρεσιών που παρέχει ο οργανισμός/επιχείρηση
- ✓ συνέδεαν την αξιολόγηση με την εκπαίδευση και ανάπτυξη των εργαζομένων και τα οφέλη που αυτή έχει στην ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης/οργανισμού
- ✓ συνέδεαν την αξιολόγηση με την ποιότητα των προσφερομένων υπηρεσιών και την αποτελεσματικότητα του φορέα.

## 4.5 Παρουσίαση ευρημάτων

Τα αποτελέσματα που προκύπτουν από τα ευρήματα παρουσιάζονται στο τελευταίο κεφάλαιο της παρούσης (Κεφάλαιο 6) με τη μορφή συμπερασμάτων

# Κεφάλαιο 5

## Βιβλιογραφική Ανασκόπηση

Όπως προαναφέρθηκε, η αξιολόγηση εστιάζει μεν στην αποδοτικότητα των εργαζομένων, ωστόσο μια καλά δομημένη αξιολογική διαδικασία που στοχεύει στην ανάπτυξη της επιχείρησης/οργανισμού, μέσα από την ανάπτυξη του ανθρώπινου κεφαλαίου της, αποτιμά και άλλες διαστάσεις όπως, οι ανάγκες για επιπλέον επιμόρφωση και εξειδίκευση, καθώς και το αίσθημα της ικανοποίησης που έχουν οι εργαζόμενοι από τη δουλειά τους.

Από τα αποτελέσματα που θα προκύψουν, κατά τη φάση της αξιολόγησης, η διοίκηση έχει την δυνατότητα να υιοθετήσει και να εφαρμόσει τις καλύτερες τακτικές παρακίνησης των εργαζομένων, επαυξάνοντας όχι μόνο την δέσμευση και προσήλωση τους, στους στόχους της επιχείρησης/οργανισμού, αλλά και να βελτιώσει την ποιότητα των αγαθών που παρέχει αυξάνοντας παράλληλα την αποτελεσματικότητά της.

Στο παρόν κεφάλαιο παρουσιάζονται ερευνητικά δεδομένα που αντλήθηκαν από βιβλιογραφικές αναφορές (διεθνείς και ελληνικές) για όλες τις προαναφερόμενες διαστάσεις που συνδέονται, είτε έμμεσα, είτε άμεσα, με την αξιολογική διαδικασία.

## 5.1 Η σπουδαιότητα της αξιολόγησης για τους εργαζόμενους και τις μονάδες υγείας

Η αξιολόγηση της αποδοτικότητας του ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού κρίνεται ως ένα εκ των σημαντικών στοιχείων για την εξέλιξη του ίδιου του οργανισμού/επιχείρησης, καθώς μέσω της αξιολογικής διαδικασίας είναι δυνατό να διαπιστωθούν τα «δυνατά» σημεία και οι αδυναμίες των εργαζομένων, αλλά και της ίδιας της επιχείρησης/οργανισμού. Επιπλέον, η αξιολογική διαδικασία αναδεικνύει τις ανάγκες για επιμόρφωση, ώστε να προγραμματιστούν δράσεις επιπλέον κατάρτισης επαυξάνοντας τις γνώσεις και τις δεξιότητες των εργαζομένων, προς όφελος του φορέα (Mathis & Jackson, 2011).

Παράλληλα, μέσα από την διαδικασία της αξιολόγησης ελέγχεται η συμμετοχή έκαστου εργαζόμενου στη στοχοθεσία του οργανισμού, καθώς αυτή επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό από τις συμπεριφορές, τις δράσεις και τις δεξιότητες του ανθρώπινου δυναμικού που διαθέτει (Ozolina-Ozola, 2014).

Το μεγαλύτερο πλεονέκτημα της αξιολόγησης θεωρείται ότι είναι η συμβολή της στην βελτίωση των αγαθών (υπηρεσιών/προϊόντων) που προσφέρει ο οργανισμός/επιχείρηση. Για το λόγο αυτό και κρίνεται σημαντική η συνεισφορά της στους οργανισμούς που δραστηριοποιούνται στον ευαίσθητο χώρο της υγείας (Κακουλίδου, 2006; Paarlberg, 2007), και στοχεύουν στην παροχή υψηλής ποιότητας υπηρεσιών, με απώτερο στόχο την ικανοποίηση των πολιτών/ασθενών (Παπακωστίδης & Τσουκαλάς, 2012).

Στις περισσότερες μελέτες που έχουν γίνει, σχετικά με την σπουδαιότητα της αξιολόγησης και το πώς αυτή επιδρά στους εργαζόμενους, διαπιστώθηκε πως στις περιπτώσεις που η διαδικασία της αξιολόγησης συσχετίστηκε με τη στρατηγική στοχοθεσία, υπήρξε εναρμόνιση των ενεργειών του ανθρώπινου δυναμικού πετυχαίνοντας τα αποτελέσματα που η διοίκηση προσδοκούσε (Blynton, & Turnbull, 1992).

Επίσης, φάνηκε πως αποτελεί το καλύτερο μέσο εκτίμησης, σχετικά με το ποσοστό συμβολής κάθε εργαζόμενου στους στόχους του οργανισμού, ενώ παρείχε σημαντικά στοιχεία για τις δεξιότητες των εργαζομένων διευκολύνοντας έτσι το έργο της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, σε ότι αφορά την ανάπτυξη και εξέλιξη των υπαλλήλων (Blynton, & Turnbull, 1992).

Πολλοί ερευνητές, μελετώντας την διαδικασία της αξιολόγησης, επικεντρώθηκαν στα στοιχεία εκείνα που πρέπει να έχει μια αξιολόγηση ώστε αυτή να είναι αποτελεσματική, για να διαπιστώσουν πως η αποτελεσματικότητα είναι συνυφασμένη με την αποδοχή της διαδικασίας, από την πλευρά των αξιολογούμενων. Ενδεικτική είναι η μελέτη του Βογιατζή (2003), στην οποία καταγράφηκαν αντιλήψεις, αντιδράσεις και προτάσεις των εργαζομένων. Οι εργαζόμενοι που μετείχαν στην μελέτη ήταν μεσαία στελέχη και απλοί υπάλληλοι. Ως εργαλείο μελέτης χρησιμοποιήθηκε ένα δομημένο ερωτηματολόγιο. Μετά από την συλλογή και επεξεργασία των στοιχείων διαπιστώθηκε ότι, κατά την άποψη των εργαζομένων, η αποτελεσματικότητα μιας αξιολογικής διαδικασίας εξαρτάται από την καλή πληροφόρηση των στοιχείων, που εντοπίζονται σχετικά με τις δυνατότητες και τις αδυναμίες που οι ίδιοι έχουν, και τις υποδείξεις που θα τους κάνει ο αξιολογητής τους, σχετικά με τον τρόπο που θα μπορούσαν να βελτιώσουν την αποδοτικότητα τους.

Εξίσου σημαντικό στοιχείο, κατά την άποψη των ερωτώμενων, είναι η αντικειμενικότητα του συστήματος, η δυνατότητα που τους δίδεται να εκφράσουν τις απόψεις τους και τις ενστάσεις που ενδεχομένως να έχουν ως προς το αποτέλεσμα, η ικανότητα της διοίκησης να καταστήσει σαφή και δίκαια τα πρότυπα και τα κριτήρια βάσει των οποίων γίνεται η αξιολόγηση, όπως και η ικανότητα της διοίκησης να καλλιεργήσει την απαιτούμενη -για την αξιολόγηση- εργασιακή νοοτροπία απαλείφοντας τους φόβους των εργαζομένων και τις αντιστάσεις τους (Βογιατζής, 2003).

Άλλη έρευνα πάντως έδειξε πως η αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων δεν κεντρίζει το ενδιαφέρον των εργαζομένων καθώς πέραν της εξέλιξης τους στην ιεραρχία δεν προσφέρει κανένα από τα υπόλοιπα οφέλη. Ενδεικτική είναι τα αποτελέσματα που καταγράφονται σε έρευνα του Περετζίδη, (2007), όπου εξετάστηκαν οι πεποιθήσεις εργαζομένων σε δημόσιο οργανισμό αναφορικά με την διαδικασία που αξιολογεί την αποδοτικότητα τους. Στην μελέτη συμμετείχαν τόσο απλοί εργαζόμενοι όσο και ανώτερα στελέχη. Ως ερευνητικό εργαλείο χρησιμοποιήθηκε το ερωτηματολόγιο. Τα αποτελέσματα έδειξαν πως η μόνη συμβολή της αξιολόγησης, στους φορείς του δημοσίου, είναι η εξέλιξη των εργαζομένων στην ιεραρχία του οργανισμού. Δεν καταγράφηκε κανένα επιπλέον όφελος, ούτε για τον οργανισμό, ούτε για τους εργαζόμενους. Ούτε σε ότι αφορά την υποκίνηση, ούτε στην περαιτέρω εκπαίδευση, ούτε στην εργασιακή ικανοποίηση. Ο ερευνητής αποδίδει τα ευρήματα του στο γεγονός ότι οι θέσεις εργασίας έχουν τον χαρακτήρα της μονιμότητας, οι μισθοί είναι συγκεκριμένοι όπως και οι μισθολογικές αυξήσεις, ενώ όποια ένταση και αν έχει η προσπάθεια που καταβάλουν οι εργαζόμενοι, αυτοί δεν θα επιβραβευστούν επιπλέον.

Άλλες μελέτες, εξέτασαν τις απόψεις των εργαζομένων σχετικά με το μοντέλο αξιολόγησης που θα προτιμούσαν να χρησιμοποιείται, από την πλευρά της διοίκησης, προκειμένου να αποτιμηθεί η αποδοτικότητα τους, για να διαπιστωθεί πως η πλειοψηφία των συμμετεχόντων έδειχνε σαφή προτίμηση στο μοντέλο της αυτό-αξιολόγησης (Muijs et al, 2004; Merkouris et al, 2003).

Η προτίμηση στο μοντέλο της αυτό-αξιολόγησης δείχνει πως η πλειοψηφία των εργαζομένων δεν εμπιστεύεται τους αξιολογητές. Σε αυτό ενδεχομένως να αποδίδονται και τα υψηλά επίπεδα στρες που καταγράφονται σε άλλες μελέτες που δείχνουν πως η διαδικασία της αξιολόγησης μπορεί να επιδράσει αρνητικά στον ψυχισμό των αξιολογούμενων, γεννώντας συναισθήματα εργασιακής ανασφάλειας, τα οποία με τη σειρά τους επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα τη δική τους, και του οργανισμού. Αυτά τα συναισθήματα όμως, φαίνεται να μειώνονται όταν οι εργαζόμενοι συμμετέχουν στον σχεδιασμό της αξιολογικής διαδικασίας και γνωρίζουν ότι είναι δίκαιη, αντικειμενική και σχετίζεται με την προσωπική τους εξέλιξη (Μπράχου, 2011).

Σε άλλες, πρόσφατες μελέτες, διαπιστώθηκε πως όλο και περισσότερες επιχειρήσεις/οργανισμοί υιοθετούν μοντέλα και τύπους αξιολόγησης δίδοντας έμφαση στις ανάγκες επιμόρφωσης του ανθρώπινου κεφαλαίου τους και όχι τόσο στην αποδοτικότητα τους (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2016).

Ενδεικτική είναι η μελέτη του Σουμπαλικά (2018), η οποία διενεργήθηκε στο πλαίσιο ολοκλήρωσης μεταπτυχιακών σπουδών. Ο μελετητής, διενεργώντας βιβλιογραφική ανασκόπηση από ελληνικές και ξένες βιβλιογραφικές πηγές, διαπίστωσε πως οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί, χρησιμοποιούν την αξιολόγηση προκειμένου να βρουν τους καλύτερους δυνατούς τρόπους, ώστε να αναπτύξουν το ανθρώπινο κεφάλαιο τους, παρωθώντας τους έτσι σε αύξηση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας

τους. Ωστόσο, ο μελετητής, δεν ήταν σε θέση να αποσαφηνίσει αν τα νέα συστήματα αξιολόγησης είναι καλύτερα από τα παλιά, που έδιναν έμφαση κυρίως στην αποδοτικότητα των εργαζομένων. Για το λόγο αυτό και συνιστά να γίνουν επιπλέον έρευνες, κυρίως σε όσες επιχειρήσεις έχουν υιοθετήσει και εφαρμόζουν τα νέα μοντέλα.

Σε άλλη μελέτη (Καράβη, 2017), που έγινε σε εργαζόμενους στον δημόσιο τομέα της Κύπρου φάνηκε πως η βασική παράμετρος για την αποδοχή της αξιολογικής διαδικασίας είναι η αντικειμενικότητα και η εμπλοκή του ανθρώπινου δυναμικού στο σχεδιασμό των στόχων. Σε ότι αφορά την αντικειμενικότητα της μεθόδου οι εργαζόμενοι εκτιμούν ότι θα έπρεπε να έχει τη βάση της στις συγκεκριμένες εργασιακές αποδόσεις που θα είναι σύμφωνες με τη θέση εργασίας και τα καθήκοντα κάθε εργαζομένου, όπως και με τις συμπεριφορές που αυτοί υιοθετούν. Επίσης, οι συμμετέχοντες στην έρευνα τόνισαν πως μια σωστή –κατά την άποψή τους- αξιολόγηση θα πρέπει να είναι συνδεδεμένη με την παροχή κινήτρων και την σωστή αξιοποίηση των δεξιοτήτων τους.

Αξίζει να σημειωθεί πως, ενώ οι παλαιότερες μελέτες έδειχναν πως οι εργαζόμενοι ήταν επιφυλακτικοί σχετικά με την διαδικασία της αξιολόγησης, αν και αποδεχόταν την χρησιμότητα της διαδικασίας (Καραγκιόζης, 2016; Στρίκας, 2015), εντούτοις τα τελευταία χρόνια παρατηρείται μια αλλαγή στη στάση τους.

Συγκεκριμένα, όπως δείχνει πρόσφατη έρευνα (Τάτση, 2018), που διενεργήθηκε σε ιδιωτικά νοσηλευτικά ιδρύματα, οι εργαζόμενοι κρίνουν θετικά την διαδικασία της αξιολόγησης, καθώς εκτιμούν ότι μέσω αυτής η εξέλιξη τους στην ιεραρχία, καθώς και οι οικονομικές απολαβές τους, είναι δικαιότερες. Μάλιστα, το ποσοστό των συμμετεχόντων της συγκεκριμένης έρευνας που δήλωσαν ότι επιθυμούν να υπάρχει σύστημα που να αξιολογεί την αποδοτικότητα τους άγγιξε το 91%. Στα ίδια επίπεδα κυμάνθηκε



και το ποσοστό αυτών που δήλωσαν πως δεν τους ενοχλεί η κριτική για τις επιδόσεις τους, αρκεί να είναι τεκμηριωμένη.

Επιπλέον, στην ίδια μελέτη, καταγράφηκαν και υψηλά ποσοστά συναισθημάτων εμπιστοσύνης, των αξιολογούμενων προς τους αξιολογητές, ενώ διαπιστώθηκε πως μέσα από την διαδικασία που ακολουθείται –κατά τη διάρκεια της αξιολόγησης τους- νιώθουν μεγαλύτερη δέσμευση και ταύτιση με τους στόχους και την αποστολή του φορέα που υπηρετούν. Ωστόσο, υπήρξε και ένα ποσοστό (κυμάνθηκε μεταξύ 15-25%), το οποίο εξακολουθεί να διάκειται αρνητικά στην αξιολόγηση, εκτιμώντας ότι δεν υπάρχει αμεροληψία και δικαιοσύνη, καθώς και ότι επικρατούν διαπροσωπικές σχέσεις –μεταξύ αξιολογητών και αξιολογούμενων- που επηρεάζουν το αποτέλεσμα (Τάτση, 2018).

## 5.2 Αξιολόγηση, παρακίνηση, αποδοτικότητα

Η μεγαλύτερη ίσως πρόκληση που καλείται να διαχειριστεί ένας σύγχρονος οργανισμός και μια σύγχρονη επιχείρηση είναι να «παντρέψει» τους προσωπικούς στόχους των εργαζομένων με τους επιχειρησιακούς στόχους της ίδιας. Αυτό, σύμφωνα με τους μελετητές, μπορεί να επιτευχθεί μέσα από σωστές πολιτικές παρακίνησης οι οποίες δεν σχετίζονται μόνο με τις αμοιβές, αλλά και με την καλλιέργεια επιπλέον δεξιοτήτων, καθώς και με πολιτικές που θα όχι μόνο θα συμβάλλουν στην διατήρηση του ενδιαφέροντος και της προσήλωσης του ανθρώπινου δυναμικού προς τον οργανισμό, αλλά και θα τον ενισχύουν (Κυναας, 2006).

Άλλοι μελετητές διαπίστωσαν πως θετικά, στην αποτελεσματικότητα των εργαζομένων, επιδρούν και άλλοι παράγοντες όπως το αίσθημα της δικαιοσύνης που νιώθουν μέσα στον χώρο εργασίας και το καλό εργασιακό κλίμα (Kim, & Park, 2014). Διευκρινίζουν δε, πως το αίσθημα δικαιοσύνης είναι

συνδεδεμένο με δύο βασικούς παράγοντες που επιδρούν στην απόδοση των εργαζομένων. Ο πρώτος παράγοντας αφορά τις μισθολογικές καταστάσεις και τη σύγκριση που είθισται να γίνεται ανάμεσα στους εργαζόμενους, σχετικά με τις αμοιβές τους. Ο δεύτερος παράγοντας αφορά τις συγκρίσεις που γίνονται σε ότι αφορά την ανταμοιβή των εργαζομένων για τις προσπάθειες που καταβάλουν, τις ευκαιρίες για περαιτέρω ειδίκευση/κατάρτιση και την ανέλιξη τους στην ιεραρχία του οργανισμού που υπηρετούν (Kim, & Park, 2014).

Από τις πιο συνηθισμένες τακτικές που εφαρμόζουν οι διοικήσεις οργανισμών και επιχειρήσεων, προκειμένου να παρακινήσουν το ανθρώπινο δυναμικό τους να αυξήσει την αποδοτικότητα του, είναι οι λεκτικές και ηθικές ανταμοιβές με τις οποίες αναγνωρίζεται η συνεισφορά των εργαζομένων στους στόχους της διοίκησης. Άλλες τακτικές που χρησιμοποιούνται ευρέως είναι οι επιπλέον χρηματικές αμοιβές (τα γνωστά μπόνους/ bonus) και οι συγκρίσεις μεταξύ των υπαλλήλων, θέτοντας ως παράδειγμα προς μίμηση έναν υπάλληλο – υπόδειγμα (Jefferson, 2010).

Αρκετοί ερευνητές επικεντρώθηκαν στη μελέτη των παραγόντων της παρακίνησης συνδέοντας τους και με τα επίπεδα ικανοποίησης των εργαζομένων. Σε σχετική μελέτη των Μακρή και συν., (2011) σε νοσοκομεία της Κύπρου (Λάρνακα, Λεμεσός, Λευκωσία και Πάφος), στην οποία συμμετείχαν 770 επαγγελματίες υγείας, καταγράφηκαν υψηλά ποσοστά επαγγελματικής ικανοποίησης τα οποία από τους ερευνητές αποδόθηκαν στην ιδιαίτερη φύση της εργασίας των εργαζομένων, που για πολλούς εκλαμβάνεται ως αποστολή. Ωστόσο, τα ποσοστά ήταν πολύ χαμηλά σε ότι αφορά τους παράγοντες παρακίνησης. Συγκεκριμένα, οι συμμετέχοντες, εμφανίστηκαν δυσαρεστημένοι αναφορικά με την αναγνώριση των προσπαθειών που καταβάλουν στην εργασία τους, την επαγγελματική τους εξέλιξη, την παροχή κινήτρων αλλά και τη γενικότερη οργάνωση και λειτουργία των νοσηλευτικών

ιδρυμάτων.

Κενά στην πολιτική της παρακίνησης, κυρίως σε ότι αφορά τα οικονομικά κίνητρα, διαπιστώνει στην δική του μελέτη ο Τζεβελέκος (2011) ο οποίος έχοντας ως βάση την διαδικασία της αξιολόγησης και αυτά που αποτιμώνται, διερεύνησε την ικανοποίηση των εργαζομένων και τις πολιτικές παρώθησης. Στην έρευνα μετείχαν 62 εργαζόμενοι διαφόρων επιχειρήσεων που κλήθηκαν να απαντήσουν ένα, σχετικό με τη μελέτη, ερωτηματολόγιο. Τα αποτελέσματα έδειξαν μέτριο βαθμό εργασιακής ικανοποίησης και μη σύνδεση της αξιολογικής διαδικασίας με την πολιτική κινήτρων και τις οικονομικές ανταμοιβές.

Παρόμοια ήταν και η έρευνα που έκανε η Ψευτούδη (2012), η οποία εξέτασε τους παράγοντες παρώθησης του ιατρονοσηλευτικού προσωπικού μεγάλου νοσοκομείου των Αθηνών (Γ.Ν.Α. «Αλεξάνδρα») διερευνώντας παράλληλα την εργασιακή ικανοποίηση, ώστε να εντοπιστούν επιπλέον μέτρα παρακίνησης που θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν από την διοίκηση για να επαυξήσουν την αποδοτικότητα των εργαζομένων και την ποιότητα των παρεχομένων υπηρεσιών υγείας από τον φορέα. Στην έρευνα συμμετείχαν 100 επαγγελματίες υγείας οι οποίοι κλήθηκαν να συμπληρώσουν ένα δομημένο, και προσαρμοσμένο στις ανάγκες των νοσηλευτικών ιδρυμάτων, ερωτηματολόγιο.

Τα αποτελέσματα έδειξαν πως ενώ ένα υψηλό ποσοστό γιατρών και νοσηλευτών ήταν ικανοποιημένο από το αντικείμενο που είχε ως εργασία, τα ποσοστά μειωνόταν σημαντικά όταν καλούνταν να εκφράσουν την ικανοποίηση τους για την υπηρεσία τους στο συγκεκριμένο νοσοκομείο. Επίσης, από την επεξεργασία των απαντήσεων διαπιστώθηκε πως ένα μεγάλο ποσοστό εργαζομένων (υπολογίστηκε στο 60%), που ανήκαν κυρίως στον κλάδο των γιατρών και των μαιών – μαιευτών, δεν γνώριζε ότι υπόκειται σε

αξιολόγηση της αποδοτικότητας τους. (Ψευτούδη, 2012)

Σε ότι αφορά τα μέτρα παρακίνησης, οι συμμετέχοντες δήλωσαν πως η ηθική και η λεκτική επιβράβευση λειτουργεί αποτελεσματικά και τους ενδυναμώνει να συνεχίσουν το έργο τους αυξάνοντας τις προσπάθειες τους, καθώς η οικονομική επιβράβευση δεν είναι η συνήθης τακτική στον δημόσιο τομέα, ειδικά κατά τα χρόνια της οικονομικής ύφεσης, αφού είθισται να εκπορεύεται από την γενική οικονομική κατάσταση της χώρας. Εκφράστηκε όμως η άποψη, από το 90% των συμμετεχόντων, πως οι προσπάθειες που καταβάλλονται από την πλευρά τους, για την επίτευξη των στόχων που θέτει η διοίκηση και την εκπλήρωση της αποστολής του φορέα, θα όφειλαν να είναι συνδεδεμένες με την οικονομική αμοιβή (Ψευτούδη, 2012).

Τέλος, ιεραρχώντας τις πολιτικές παρώθησης που –κατά την γνώμη τους- θα έπρεπε να εφαρμοστούν από την διοίκηση του νοσοκομείου, δήλωσαν πως αυτές θα πρέπει να επικεντρώνονται στον οικονομικό τομέα, στην επαγγελματική τους ανέλιξη, στη δημιουργία καλού εργασιακού κλίματος, στην λεκτική/ηθική επιβράβευση, στην παροχή αδειών και στην αλλαγή της θέσης εργασίας (Ψευτούδη, 2012).

Άλλοι ερευνητές, επικεντρώθηκαν στην σημασία που έχουν οι πολιτικές υποκίνησης, καθώς και στα εργασιακά κίνητρα που παρέχουν οι επιχειρήσεις προκειμένου να κεντρίσουν το ενδιαφέρον το ανθρώπινου δυναμικού τους για να βελτιώσουν τις επιδόσεις τους στην εργασία.

Σχετική είναι η έρευνα της Κλωσσά (2016), η οποία διερεύνησε την πολιτική παρακίνησης ιδιωτικής επιχείρησης που δραστηριοποιείται στον χώρο της υγείας (Power Health). Ως ερευνητικό εργαλείο χρησιμοποιήθηκε η προσωπική ημι-δομημένη συνέντευξη με τον επικεφαλής ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης, ενώ αντλήθηκε υλικό από το διαδίκτυο αναφορικά με

τις οργανωσιακές και επιχειρησιακές δράσεις της εταιρίας. Η επεξεργασία των δεδομένων που συλλέχθηκαν έγινε με δομική ανάλυση.

Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι η επιχείρηση δίνει μεγάλη έμφαση στο να ικανοποιεί τις προσωπικές ανάγκες του ανθρώπινου κεφαλαίου της, συνδέοντας τες με την επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων της και την αύξηση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας της (Κλωσσά, 2016).

Στις πολιτικές παρακίνησης που εφαρμόζει η επιχείρηση είναι η καλλιέργεια οργανωσιακής κουλτούρας, η ομαλή ενσωμάτωση των νεοεισερχόμενων στον χώρο εργασίας, η περαιτέρω εκπαίδευση των ανθρώπων της, η συμμετοχή τους (των εργαζομένων) τόσο στη στοχοθεσία της και τη διαμόρφωση των αξιών της, όσο και στη διαδικασία των προσλήψεων (Κλωσσά, 2016).

Από την πλευρά της, η Γκλεζάκου (2018) διερεύνησε τη σχέση που έχουν η αξιολόγηση, τα κίνητρα και η εργασιακή ικανοποίηση. Στην έρευνα συμμετείχε τυχαίο δείγμα 100 εργαζομένων στο Γενικό Ογκολογικό Νοσοκομείο Κηφισιάς και ως εργαλείο χρησιμοποιήθηκε το ερωτηματολόγιο το οποίο, λόγω της ανωνυμίας που παρέχει, θεωρήθηκε ότι μπορεί να εκμαιεύσει τις πλέον ρεαλιστικές απαντήσεις. Τα αποτελέσματα έδειξαν πως, κατά την άποψη των εργαζομένων, η πιο σημαντική μορφή υποκίνησης, για αύξηση της αποδοτικότητας εργασίας, είναι η οικονομική ανταμοιβή. Επιβεβαιώθηκε δε, πως υπάρχει στενή συσχέτιση των κινήτρων, της αξιολόγησης και της εργασιακής ικανοποίησης.

## 5.3 Αξιολόγηση και εργασιακή ικανοποίηση

Η εργασιακή ικανοποίηση αφορά τα συναισθήματα που έχει ένας εργαζόμενος για την εργασία που κάνει και τον χώρο που εργάζεται. Όταν στον χώρο εργασίας επικρατούν κακές συνθήκες, αυτές επιδρούν αρνητικά στον ψυχισμό των εργαζομένων και επιφέρουν εργασιακό άγχος. Το ίδιο συμβαίνει και όταν ένας εργαζόμενος θεωρεί ότι δεν μπορεί να ανταποκριθεί στα καθήκοντα που απορρέουν από την θέση εργασίας που έχει (Smith, et al, 1969).

Οι πιο συνηθισμένες αιτίες εργασιακού άγχους είναι οι μεταβολές στην εργασία (προαγωγή, απόλυση, αλλαγή θέσης), οι συγκρούσεις, η μη συμμετοχή στις αποφάσεις, το αίσθημα της αδικίας, ο όγκος της εργασίας που πρέπει να περατωθεί, η έλλειψη πόρων, το μεταβαλλόμενο ωράριο εργασίας (πρωί – απόγευμα – βράδυ) και οι συχνές υπερωρίες (Clarke & Cooper, 2004).

Στον χώρο της υγείας, το εργασιακό περιβάλλον, ειδικά στις περιπτώσεις νοσηλευτικών ιδρυμάτων, είναι πολύ απαιτητικό και επιδρά όχι μόνο στον ψυχισμό, αλλά και στον επαγγελματισμό των εργαζομένων (Clarke & Cooper, 2004).

Προσπαθώντας να συσχετίσουν τις αιτίες δυσαρέσκειας στον χώρο της εργασίας, οι Nylenna et al., (2005) διερεύνησαν τους λόγους που οδηγούν στην μη εργασιακή ικανοποίηση, για να διαπιστώσουν πως φταίνε το εργασιακό άγχος, η επαγγελματική εξουθένωση και η μη συμμόρφωση ασθενών.

Επίσης, οι μελετητές διαπίστωσαν πως η δυσαρέσκεια των γιατρών, που μετείχαν στην δική τους μελέτη, είχε θετικές συσχετίσεις με τα ιατρικά λάθη, τις τάσεις αποχώρησης από την θέση εργασίας, αλλά και με την αύξηση του κόστους της φροντίδας και την παράλληλη μείωση της ποιότητας των προσφερομένων υπηρεσιών (Nylenna et al., 2005).

Σε άλλες έρευνες, έχει φανεί πως, ειδικά για τους γιατρούς που εργάζονται σε νοσηλευτικά ιδρύματα, η εργασιακή ικανοποίηση είναι συσχετισμένη με τις σχέσεις που αναπτύσσουν με τον προϊστάμενο του τμήματος τους και την αναγνώριση των προσπαθειών που καταβάλλουν (Kaarna et al, 2004).

Άλλα ευρήματα, δείχνουν πως η εργασιακή ικανοποίηση του ιατρικού κλάδου είναι συνδεδεμένη και με την πολιτική συνταγογράφησης. Για αυτό και οι μελετητές συνιστούν στις διοικήσεις να παρέχουν καλή πληροφόρηση, στο ιατρικό προσωπικό, σχετικά με την οικονομική κατάσταση που επικρατεί στον φορέα, ώστε να μπορούν να παρέχουν την καλύτερη θεραπεία στους ασθενείς (Dunstone & Reames, 2001).

Από την πλευρά του νοσηλευτικού προσωπικού, οι έρευνες δείχνουν πως οι παράγοντες που επιδρούν στο αίσθημα της ικανοποίησης τους αφορούν την οικονομική αμοιβή, το ωράριο εργασίας, τις ευκαιρίες επαγγελματικής εξέλιξης, το επίπεδο συνεργασίας με τους ανωτέρους τους και τις ευκαιρίες για προσωπική και κοινωνική ζωή (Kangas, et al.,1999).

Τα επίπεδα ικανοποίησης 834 νοσηλευτών στην Αγγλία μελέτησαν οι Adams, & Bond, (2001) διερευνώντας τόσο τα ατομικά χαρακτηριστικά τους, όσο και τα οργανωσιακά. Τα αποτελέσματα έδειξαν πως τα ατομικά χαρακτηριστικά παίζουν μικρό ρόλο, σε αντίθεση με τα οργανωσιακά. Καθοριστικής σημασίας φαίνεται να είναι το γενικό κλίμα που επικρατεί στον χώρο εργασίας και οι διαπροσωπικές σχέσεις που αναπτύσσονται. Οι ερευνήτριες κατέληξαν στο συμπέρασμα πως, η συνεκτικότητα του νοσηλευτικού προσωπικού μπορεί να διαδραματίσει σπουδαίο ρόλο στα επίπεδα ικανοποίησης. Ωστόσο παρατήρησαν πως πολλές φορές αυτή η συνοχή κινδυνεύει από τις στρατηγικές στελέχωσης που ακολουθεί η διοίκηση.

Άλλοι ερευνητές, εστίασαν στους παράγοντες που συμβάλουν στην αύξηση της εργασιακής ικανοποίησης. Ενδεικτική είναι η μελέτη της Κρεμετή (2010), στην οποία συμμετείχαν 153 εργαζόμενοι (68 γιατροί και 85 νοσηλευτές/τριες) του Πανεπιστημιακού Νοσοκομείου της Λάρισας. Ως εργαλείο έρευνας χρησιμοποιήθηκε το ερωτηματολόγιο Job Satisfaction Survey (JSS) που αποτιμά την εργασιακή ικανοποίηση, το οποίο περιείχε επιπλέον ερωτήσεις, από την ερευνήτρια, προκειμένου να καταγραφούν τα κοινωνικο-οικονομικά και δημογραφικά στοιχεία των συμμετεχόντων.

Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι οι παράγοντες που συντελούν στην αύξηση της εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων σε ένα νοσηλευτικό ίδρυμα είναι οι ευκαιρίες που δίδονται για μισθολογική αύξηση και προαγωγή, οι έκτακτες ανταμοιβές, η καλή επικοινωνία με την προϊσταμένη αρχή, οι συνεργάτες και η φύση της εργασίας (Κρεμετή, 2010).

Παρόμοια αποτελέσματα καταγράφηκαν και στην έρευνα των Μακρή και συν., (2011) που έγινε σε νοσοκομεία της Κύπρου. Στην μελέτη συμμετείχαν 770 εργαζόμενοι και ως ερευνητικά εργαλεία χρησιμοποιήθηκαν κάλπη και ένα αυτό-συμπληρούμενο ερωτηματολόγιο. Για την επεξεργασία των στοιχείων χρησιμοποιήθηκε περιγραφική και επαγωγική στατιστική. Τα αποτελέσματα έδειξαν πως η πλειοψηφία των εργαζομένων (οκτώ στους δέκα) ήταν ικανοποιημένοι από την εργασία τους, κυρίως λόγω της επαφής με τους ασθενείς (ο ιατρικός κλάδος) και του συστήματος αμοιβών (νοσηλευτικών κλάδος). Επιπλέον, και σε αυτή την μελέτη, διαπιστώθηκε πως οι παράγοντες που επιδρούν στα επίπεδα της εργασιακής ικανοποίησης είναι η αναγνώριση/επιβράβευση των προσπαθειών που καταβάλλουν οι εργαζόμενοι, οι ευκαιρίες για επαγγελματική εξέλιξη και προσωπική ανάπτυξη, η δικαιοσύνη του συστήματος επαγγελματική ανέλιξης, η παροχή κινήτρων, ο τρόπος με τον οποίον είναι οργανωμένο το νοσοκομείο και ο τρόπος με τον οποίον λειτουργεί η διοίκηση.



Ανάλογη έρευνα, σε ελληνικά νοσοκομεία διενήργησαν και οι Γώγος & Πετσετάκη (2012). Στην μελέτη συμμετείχαν 121 νοσηλευτές του νοσοκομείου της Νάουσας, οι οποίοι κλήθηκαν να συμπληρώσουν ένα ερωτηματολόγιο, που διαμορφώθηκε από τους ερευνητές κατόπιν βιβλιογραφικής ανασκοπήσεως. Η επεξεργασία των δεδομένων, που συγκεντρώθηκαν, έδειξε ότι υπάρχει μεγάλη δυσαρέσκεια στο θέμα των αμοιβών, της επιμόρφωσης, των επιπέδων αυτονομίας, των επιπέδων της αναγνώρισης της προσφοράς τους στους στόχους και την αποστολή του ιδρύματος, καθώς και από τον φόρτο εργασίας. Η στάση των νοσηλευτών ήταν ουδέτερη σε ότι αφορά τη συσχέτιση της εργασιακής ικανοποίησης με την κοινωνική αναγνώριση (κύρος) και την ποιότητα ζωής. Τα ποσοστά ωστόσο, ήταν θετικότερα στις περιπτώσεις συσχέτισης της εργασιακής ικανοποίησης με τις συναδελφικές σχέσεις και τις σχέσεις με την προϊσταμένη αρχή. Οι ερευνητές επισημαίνουν πως για να βελτιωθούν τα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης θα πρέπει να βελτιωθεί ο τρόπος άσκησης διοίκησης.

Από την πλευρά της η Τζιάφα (2012), εξέτασε τη σχέση που υπάρχει ανάμεσα στη αυτό-εκτίμηση και την επαγγελματική ικανοποίηση σε νοσηλευτές και νοσηλεύτριες στην Ελλάδα. Στη μελέτη πήραν μέρος 483 νοσηλευτές/τριες που εργαζόταν σε γενικά, δημόσια και ιδιωτικά νοσηλευτικά ιδρύματα. Η επεξεργασία των στοιχείων έδειξε πως η επαγγελματική ικανοποίηση δεν είναι συνυφασμένη τόσο με τις οικονομικές αμοιβές, όσο με το επαγγελματικό κύρος.

Εκτιμώντας ότι η διαδικασία της αξιολόγησης και οι πολιτικές παρακίνησης που αυτή μπορεί να επιφέρει, από την πλευρά της διοίκησης, είναι συνυφασμένες με την ικανοποίηση των εργαζομένων και την βελτίωση της αποδοτικότητας τους, η οποία συμπαρασύρει σε ανάλογη βελτίωση την αποδοτικότητα όλου του οργανισμού, η Σαββίδου (2012), επικεντρώθηκε στην δική της μελέτη στις πολιτικές που θα πρέπει να υιοθετήσει ένας οργανισμός

για να παρακινήσει με αποτελεσματικό τρόπο το ανθρώπινο δυναμικό του. Από τα αποτελέσματα διαπιστώθηκε πως η ικανοποίηση και οι καλές πρακτικές παρακίνησης επιδρούν θετικά στις απόψεις των εργαζομένων για την αξιολογική διαδικασία. Η θετικότητα αυξάνεται επιπλέον όταν συμμετέχουν και οι ίδιοι στη διαμόρφωση της διαδικασίας και υπάρχει αντικειμενικότητα στην κρίση του προϊσταμένου που τους αξιολογεί.

Αρκετές είναι οι μελέτες που έχουν γίνει προκειμένου να συνδέσουν τα ποσοστά εργασιακής ικανοποίησης με την αποτελεσματικότητα του οργανισμού/επιχείρησης, για να διαπιστωθεί ότι όσο πιο υψηλά είναι τα ποσοστά ικανοποίησης, τόσο υψηλότερα είναι και τα αποτελέσματα που πετυχαίνει ο οργανισμός (Ζευγαρίδης & Σταματιάδης, 1997; Ντόε & Ντόε, 2011; Τερζίδης & Τζιωρτζάκης, 2004).

Η Μπαρά (2014) διερεύνησε τα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης σε δημόσιο ελληνικό φορέα (ΟΑΕΔ), σε συνάρτηση με παραμέτρους που αφορούν το είδος της ηγεσίας, τη μισθολογική πολιτική, τις συναδελφικές σχέσεις, την πολιτική που ακολουθεί ο οργανισμός κατά την περίοδο της ελληνικής οικονομικής κρίσης και τις μελλοντικές προοπτικές του. Στην μελέτη έλαβαν μέρος 167 εργαζόμενοι, ενώ ως εργαλείο έρευνας χρησιμοποιήθηκε το ερωτηματολόγιο. Τα αποτελέσματα έδειξαν υψηλά επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης τα οποία όμως δεν αποδίδονται στην μισθολογική πολιτική (στην οποία τα επίπεδα δυσαρέσκειας ήταν υψηλά, όπως και σε ότι αφορά τις προοπτικές του οργανισμού στο μέλλον), αλλά στις σχέσεις που έχουν αναπτύξει οι εργαζόμενοι τόσο μεταξύ τους, όσο με τους προϊσταμένους τους.

Τα επίπεδα ικανοποίησης του ιατρικού και νοσηλευτικού προσωπικού που υπηρετεί σε Μονάδες Εντατικής Θεραπείας νοσηλευτικών ιδρυμάτων της Ελλάδας (Αθήνα, Πάτρα και Ηράκλειο), αποτέλεσαν αντικείμενο διερεύνησης από τους

Χαραλαμποπούλου και συν., (2017). Στην μελέτη συμμετείχαν 104 εργαζόμενοι (26 γιατροί και 78 νοσηλεύτριες) οι οποίοι κλήθηκαν να συμπληρώσουν το ερωτηματολόγιο job satisfaction survey (Spector,1997) που αποτιμά τα επίπεδα ικανοποίησης στην εργασία.

Η επεξεργασία των στοιχείων έδειξε πως οι μισοί και παραπάνω (ποσοστό 55,8%), εργαζόμενοι δεν είναι ικανοποιημένοι από τη μισθολογική τους κατάσταση, ούτε και θεωρούν πως οι αμοιβές τους διακρίνονται από δικαιοσύνη. Πιστεύουν δε πως το σύστημα αμοιβών σε άλλους οργανισμούς του δημοσίου είναι καλύτερο. Τα ποσοστά για το κατά πόσο βρίσκουν ευχάριστη την εργασία τους κυμάνθηκαν σε χαμηλά επίπεδα, καθώς μόνο το 30,8% των συμμετεχόντων δήλωσε πως βρίσκει την εργασία του ευχάριστη (Χαραλαμποπούλου και συν., 2017).

Από την πλευρά τους οι Ζώγα και συν., (2018), διερεύνησαν την ικανοποίηση των ιατρών που εργάζονται σε νοσηλευτικό ίδρυμα του ελληνικού δημοσίου εξετάζοντας και τους παράγοντες «ηγεσία» και «παρακίνηση». Στην έρευνα έλαβαν μέρος 181 γιατροί διαφόρων ειδικοτήτων που εργάζονται σε νοσοκομείο της συμπρωτεύουσας (Γ.Π.Ν.Γ Παπανικολάου). Τα αποτελέσματα έδειξαν πως υπήρξε συσχέτιση ικανοποίησης με την ηλικία, καθώς οι άνω των 50 ετών εμφανίστηκαν περισσότερο ικανοποιημένοι από τις συνθήκες και το αντικείμενο της εργασίας τους, την ηθική ανταμοιβή τους και τις διαπροσωπικές σχέσεις. Δεν ίσχυε όμως, το ίδιο για τις παραμέτρους που αφορούσαν τις οικονομικές ανταμοιβές (τακτικές και επιδόματα), τις συνθήκες εργασίας, την επαγγελματική εξέλιξη, το περιβάλλον εργασίας που επικρατεί στο νοσοκομείο και τον τρόπο με τον οποίον λειτουργεί η διοίκηση, για την οποία η πλειοψηφία των συμμετεχόντων εξέφρασε δυσαρέσκεια.

Στην ίδια μελέτη, εξετάστηκε και ο ρόλος της ιατρικής ηγεσίας στα επίπεδα της εργασιακής ικανοποίησης. Όπως διαπιστώθηκε, μπορεί μεν η ηγεσία, λόγω κύρους, να εμπνέει τους υφισταμένους, ωστόσο ούτε τους κεντρίζει το ενδιαφέρον, ούτε λειτουργεί εν είδει μέντρορα, ούτε τους παρακινεί. Σε ότι αφορά το στυλ ηγεσίας, διαπιστώθηκε πως η μετασχηματιστική ηγεσία έχει θετική συσχέτιση, τόσο με την εργασιακή ικανοποίηση, όσο και την παρακίνηση (Ζώγα και συν., 2018).

## **5.4 Αξιολόγηση εργαζομένων και ικανοποίηση ασθενών/πελατών**

Μπορεί η αξιολόγηση να θεωρείται εσωτερική λειτουργία σε έναν οργανισμό ή μια επιχείρηση, ωστόσο αξιολόγηση γίνεται και από το εξωτερικό περιβάλλον. Είτε πρόκειται για επιχείρηση που παράγει προϊόντα, είτε πρόκειται για οργανισμό που παρέχει υπηρεσίες, τόσο η διοίκηση και το προσωπικό, όσο και η συνολική λειτουργία του φορέα υπόκεινται υπό αξιολόγηση από τους τελικούς αποδέκτες των αγαθών που προσφέρουν, τους πελάτες/καταναλωτές (στις περιπτώσεις μιας εμπορικής επιχείρησης) ή του πολίτες/ασθενείς (στις περιπτώσεις ενός δημόσιου οργανισμού) (Merkouris, et al, 2003b).

Αυτού του είδους η αξιολόγηση (από το εξωτερικό περιβάλλον) θεωρείται και η πλέον σημαντική, αφού από την τελική «βαθμολογία» που θα συγκεντρώσει συνολικά η επιχείρηση/οργανισμός θα εξαρτηθεί η επιβίωση του, ενώ θα διαπιστωθεί αν πετυχαίνει ή όχι τους στόχους που θέτει για την εκπλήρωση της αποστολής του. Για το λόγο αυτό, σε ότι αφορά τους οργανισμούς που δραστηριοποιούνται στον ευαίσθητο κλάδο της υγείας, δίδεται ιδιαίτερη βαρύτητα στην αξιολόγηση της ποιότητας των παρεχομένων υπηρεσιών, από τους ασθενείς

(Johansson et al., 2002).

Αρκετοί είναι οι μελετητές που ασχολήθηκαν με το θέμα, για να διαπιστώσουν πως η ικανοποίηση των ασθενών είναι στενά συνδεδεμένη με τις υπηρεσίες που τους προσφέρει όχι τόσο ο οργανισμός, όσο το ιατρικό και νοσηλευτικό προσωπικό, με το οποίο άλλωστε έρχονται σε επαφή (McDonnell & Nash 1990; Yellen et al. 2002).

Ενδεικτική είναι η μελέτη των Weisman & Nathanson (1985), που συνέδεσαν την επιχειρησιακή αποτελεσματικότητα με την ικανοποίηση των εργαζομένων. Στην έρευνα συμμετείχαν εργαζόμενοι και ασθενείς από 77 οργανισμούς υγείας. Οι ερευνητές διαπίστωσαν πως ο πλέον καθοριστικός παράγοντας, στο συνολικό επίπεδο της ικανοποίησης που εξέφραζαν οι ασθενείς, ήταν τα ποσοστά ικανοποίησης που ένιωθαν για την δουλειά τους, οι εργαζόμενοι. Επιπλέον, διαπίστωσαν πως και τα ποσοστά συμμόρφωσης των ασθενών, στις οδηγίες για την θεραπευτική αγωγή τους, ήταν ανάλογα με τα ποσοστά ικανοποίησης των εργαζομένων.

Από την πλευρά τους οι Hansemark, & Albinsson (2004), διερεύνησαν τους παράγοντες που σχετίζονται με την ικανοποίηση των πελατών/ασθενών. Τα αποτελέσματα έδειξαν πως η ικανοποίηση συνδέεται με την υπηρεσία, το συναίσθημα, τη χημεία που αναπτύσσεται ανάμεσα στα δύο μέρη (ασθενείς/εργαζόμενους), τον διάλογο, την σχέση εμπιστοσύνης, αλλά και τη διατηρησιμότητα. Επιπλέον, διαπιστώθηκε πως οι ίδιοι παράγοντες (με εξαίρεση τις υπηρεσίες και το συναίσθημα) συσχετίζονται θετικά με την διατήρηση και πίστη του πελάτη/ασθενή στον οργανισμό.

Εκτιμώντας ότι η ικανοποίηση των ασθενών απορρέει από την ικανοποίηση των εργαζομένων, το γενικότερο περιβάλλον εργασίας, αλλά και τον ανθρωποκεντρικό χαρακτήρα που υιοθετεί η διοίκηση ενός οργανισμού εστιάζοντας στην κάλυψη των αναγκών των ασθενών, οι Rathert, & Douglas, (2007), μελέτησαν τα ποσοστά ικανοποίηση των εργαζομένων σε τρία νοσηλευτικών ιδρύματα των ΗΠΑ.

Τα αποτελέσματα, έδειξαν πως στις περιπτώσεις που οι εργαζόμενοι θεωρούσαν πως ο οργανισμός, στον οποίο υπηρετούσαν, είχε ανθρωποκεντρική πολιτική, τότε τα επίπεδα της δικής τους ικανοποίησης ήταν αυξημένα, όπως και οι αποδόσεις τους. Αντίθετα, στις περιπτώσεις που η πολιτική της διοίκησης δεν εστίαζε στην κάλυψη των αναγκών των ασθενών και των εργαζομένων, όχι μόνο τα ποσοστά ικανοποίησης ήταν χαμηλότερα, αλλά καταγράφηκε και αύξηση ιατρικών λαθών. Οι ερευνήτριες κατέληξαν στο συμπέρασμα πως για να αυξηθεί η αποτελεσματικότητα του οργανισμού, οι διοικήσεις θα πρέπει να υιοθετήσουν ανθρωποκεντρικά μοντέλα εστιάζοντας τόσο στους ασθενείς, όσο και στους εργαζόμενους. Κατ'αυτόν τον τρόπο, εκτιμούν, ότι θα αυξηθεί η ποιότητα και η αποτελεσματικότητα των οργανισμών (Rathert, & Douglas, 2007).

Λαμβάνοντας υπόψη ότι οι διερεύνηση της ικανοποίησης των ασθενών είναι πολύτιμος «οδηγός» για τους οργανισμούς υγείας, καθώς από αυτές εξαρτάται εν πολλοίς ο σχεδιασμός της παροχής υπηρεσιών και λειτουργίας του ανθρώπινου οργανισμού, οι Μερκούρης & Ανδρεάδη (2009), επιχείρησαν, μέσω βιβλιογραφικής ανασκόπησης, να μελετήσουν τα εργαλεία μέτρησης που χρησιμοποιούνται για την αποτίμηση της ικανοποίησης των ασθενών.

Οι μελετητές διαπίστωσαν πως στην ερευνητική διαδικασία υπάρχουν αρκετές παραλήψεις, αφού από τα 40 άρθρα που τελικά αναλύθηκαν και αφορούσαν περίοδο δεκαετίας, τα περισσότερα εξ αυτών ήταν ποσοτικού χαρακτήρα και η επεξεργασία των δεδομένων έγινε με την περιγραφική μέθοδο ή τη μεθοδολογία συσχέτισης. Από τις 40, μόνο τα έξι (6) ήταν ποιοτικά και μόνο σε ένα η ικανοποίηση των ασθενών εκλήφθηκε ως ανεξάρτητη μεταβλητή. Σε ότι αφορά το δείγμα, δηλαδή τους συμμετέχοντες στις μελέτες, στις περισσότερες είτε δεν αναφερόταν, είτε ήταν μικρό και μόνο σε δέκα (10), από τις 40 έρευνες, είχε δείγμα άνω των 500 ατόμων. Παρόμοιες ελλείψεις εντοπίστηκαν και σε ότι αφορά τον αριθμό των νοσοκομείων που συμμετείχαν. Οι μελετητές θεωρούν πως το μεγαλύτερο πρόβλημα των ερευνών που ανέλυσαν ήταν τα εργαλεία μέτρησης που χρησιμοποιήθηκαν. Για το λόγο αυτό, συνιστούν στους μελλοντικούς ερευνητές να αναπτύξουν έγκυρα και αξιόπιστα εργαλεία που θα μπορούν να αποτιμούν όχι μόνο τα ποσοστά ικανοποίησης και τις ανάγκες των ασθενών, αλλά και τη συμβολή των εργαζομένων στα νοσοκομεία, ώστε να καταστεί εφικτή η πραγματική συνεισφορά τους στο τελικό αποτέλεσμα που παράγεται από τον οργανισμό υγείας (Μερκούρης & Ανδρεάδη, 2009).

Σε ότι αφορά τα αποτελέσματα που καταγράφηκαν στα άρθρα που αναλύθηκαν διαπιστώθηκε πως υπάρχει υψηλή ικανοποίηση από την πλευρά των ασθενών, αναφορικά με τη νοσηλευτική φροντίδα. Τα επίπεδα ικανοποίησης όμως, είναι χαμηλά σε ότι αφορά το περιβάλλον των νοσοκομείων. Επίσης καταγράφηκε πως, μεταξύ άλλων, υπάρχει θετική σχέση των επιπέδων ικανοποίησης των ασθενών με το εκπαιδευτικό υπόβαθρο και την εμπειρία του νοσηλευτικού προσωπικού των νοσοκομείων που επισκεπτόταν (Μερκούρης & Ανδρεάδη, 2009).

Άλλα ερευνητικά δεδομένα, συνδέουν την ικανοποίηση των ασθενών με την πληρότητα των θέσεων των νοσηλευτικών οργανισμών. Ενδεικτική είναι η έρευνα της Αναγνωστοπούλου (2010), που αποτίμησε την ικανοποίηση των ασθενών σε Κέντρο Υγείας της ελληνικής περιφέρειας (Αταλάντη). Απώτερος στόχος της ερευνήτριας ήταν να αναδείξει τις αδυναμίες και τις ελλείψεις του Κέντρου Υγείας και να εντοπιστούν οι παράγοντες που καθορίζουν την ικανοποίηση των ασθενών/πολιτών.

Στην έρευνα μετείχαν 150 ενήλικα άτομα τα οποία κλήθηκαν να συμπληρώσουν ένα ερωτηματολόγιο και να παραχωρήσουν προσωπική συνέντευξη, με συνεντεύκτη την ίδια την ερευνήτρια. Τα αποτελέσματα έδειξαν πολύ υψηλά επίπεδα ικανοποίησης (ποσοστό 90%) σε ό,τι αφορά την ποιότητα των υπηρεσιών. Ωστόσο, εκφράστηκε προβληματισμός (ποσοστό 64,6%) για τις ελλείψεις σε ιατρικό προσωπικό και για την ξενοδοχειακή υποδομή (ποσοστό 75%) του Κέντρου Υγείας. Σε ό,τι αφορά τους παράγοντες που επιδρούν στην ικανοποίηση διαπιστώθηκε συσχέτιση της με την ηλικία, καθώς οι μεγαλύτεροι, ηλικιακά, ασθενείς ήταν αυτοί που εμφανίστηκαν περισσότερο ικανοποιημένοι (Αναγνωστοπούλου, 2010).

Πρέπει να σημειωθεί πως στη βιβλιογραφία υπάρχουν αρκετές σύγχρονες έρευνες που συνδέουν ευθέως την ικανοποίηση των εργαζομένων (κυρίως του νοσηλευτικού κλάδου), με την ικανοποίηση των ασθενών. Σχετική είναι η έρευνα των McHugh, et al (2011), στην οποία διαπιστώθηκε πως στα νοσοκομεία που το νοσηλευτικό προσωπικό δεν ήταν ικανοποιημένο από την εργασία του, ανάλογη δυσαρέσκεια εξέφραζαν και οι ασθενείς. Οι μελετητές, συνιστούν στις διοικήσεις των νοσοκομείων να αναλάβουν πρωτοβουλίες που θα βελτιώνουν το περιβάλλον εργασίας, ώστε να βελτιωθούν και τα επίπεδα ικανοποίησης των ασθενών και η αντιληπτή ποιότητα των παρεχομένων υπηρεσιών.



Παρόμοια αποτελέσματα καταγράφονται και στην μελέτη των Frey, et al (2013) οι οποίοι επίσης κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι τα επίπεδα ικανοποίησης είναι ανάλογα. Όσο πιο υψηλή η ικανοποίηση των εργαζομένων, τόσο υψηλότερη και η ικανοποίηση των ασθενών.

Από την πλευρά τους οι Boamah, et al (2018), στην δική τους μελέτη συνέδεσαν τα επίπεδα ικανοποίησης ασθενών και εργαζομένων με το μοντέλο ηγεσίας που εφαρμόζει η διοίκηση, για να καταλήξουν στο συμπέρασμα πως το πλέον ενδεδειγμένο μοντέλο είναι της μετασχηματιστικής ηγεσίας, αφού φάνηκε να δημιουργεί τις προϋποθέσεις για βελτίωση των επιπέδων ικανοποίησης, αμφοτέρων μερών (ασθενών και εργαζομένων) και της αποδοτικότητας του οργανισμού.

## **5.5 Αξιολόγηση, εκπαίδευση και ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού**

Οι σύγχρονες επιχειρήσεις και οργανισμοί λειτουργούν σε ένα εξαιρετικά ανταγωνιστικό περιβάλλον. Προκειμένου λοιπόν να διασφαλίσουν την επιβίωση τους καλούνται να εναρμονιστούν στα νέα δεδομένα, τροποποιώντας τους τρόπους λειτουργίας και διοίκησης, αλλά και την οργανωσιακή νοοτροπία τους. Αυτό που μπορεί να διασφαλίσει, σε μεγάλο βαθμό την επιβίωση τους, είναι το ανθρώπινο κεφάλαιο που διαθέτουν. Έτσι, όλο και περισσότερες επιχειρήσεις/οργανισμοί επενδύουν στην εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού τους με απώτερο στόχο να αποκτήσουν εξειδικευμένο εργατικό δυναμικό και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Οι ανάγκες για επιμόρφωση των εργαζομένων μπορούν να αναφανούν μέσα από την αξιολογική διαδικασία. Βάσει των αποτελεσμάτων που θα προκύψουν (από την αξιολόγηση) οι επιχειρήσεις/οργανισμοί θα σχεδιάσουν και θα εφαρμόσουν τα

εκπαιδευτικά προγράμματα για την περαιτέρω κατάρτιση των εργαζομένων τους (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2002).

Τα οφέλη που προκύπτουν από την εκπαίδευση των εργαζομένων είναι πολλά τόσο για τους ίδιους όσο και για τους οργανισμούς/επιχειρήσεις που εργάζονται. Σε επιχειρηματικό επίπεδο, βελτιώνεται η κερδοφορία και η εικόνα του οργανισμού/επιχείρησης. Επιπλέον, αποκτάται πολύτιμη γνώση για το αντικείμενο της εργασίας, καθώς η γνώση που απέκτησε ο υπάλληλος διαχέεται στο εσωτερικό της επιχείρησης/οργανισμού. Έχοντας επιπλέον ειδίκευση ο εργαζόμενος μπορεί να συμμετέχει στις εσωτερικές διεργασίες και στην επιχειρηματική ανάπτυξη, ενώ γίνονται περισσότερο κατανοητές –σε αυτόν- οι επιχειρησιακές αρχές. Άλλα πλεονεκτήματα για τον οργανισμό/επιχείρηση, είναι ότι η εκπαίδευση του προσωπικού βελτιώνει τις εσωτερικές σχέσεις και την ανταλλαγή πληροφοριών, κυρίως μεταξύ υφισταμένων – προϊσταμένων. Επίσης βελτιώνει την ποιότητα της εργασίας και μειώνει το κόστος λειτουργίας (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2002).

Τα οφέλη που αποκομίζουν οι εργαζόμενοι, από τη συμμετοχή τους σε εκπαιδευτικά προγράμματα, είναι η βελτίωση της αποτελεσματικότητας στην αντιμετώπιση διαφόρων προβλημάτων και συγκρούσεων, αλλά και στην λήψη των αποφάσεων. Επιπλέον, ενισχύεται η αυτοπεποίθηση τους και οι δεξιότητες τους στην επικοινωνία, όπως και το αίσθημα της ικανοποίησης για την εργασία τους, την προσωπική τους εξέλιξη και ανάπτυξη. Ενισχύεται η αίσθηση της επίτευξης προσωπικών στόχων και μειώνονται τα αισθήματα εργασιακής ανασφάλειας (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2002).

Ο ρόλος της εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού στην ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης/οργανισμού έχει αποτελέσει αντικείμενο διερεύνησης από αρκετούς μελετητές. Ενδεικτική είναι η έρευνα της Δαύρη (2016), στην οποία συμμετείχαν 40 επιχειρήσεις και οργανισμοί, ενώ ως ερευνητικό εργαλείο χρησιμοποιήθηκε το ερωτηματολόγιο.

Τα αποτελέσματα έδειξαν πως η πλειοψηφία των συμμετεχόντων εφαρμόζαν προγράμματα εκπαίδευσης όχι όλοι όμως, στον ίδιο βαθμό. Η εκπαίδευση είθισται να γίνεται από τις ίδιες τις επιχειρήσεις/οργανισμούς (ποσοστό 55%) και πολύ λίγες επιλέγουν εξωτερικούς φορείς. Στην έρευνα, αναδείχθηκε η διάθεση για περαιτέρω εκπαίδευση από το ανθρώπινο δυναμικό των οργανισμών/επιχειρήσεων, καθώς ένα μεγάλο ποσοστό (42,5%) αποφασίζει μόνο του και ξεκινά περαιτέρω επιμόρφωση. Εξίσου μεγάλο όμως (45%), είναι και το ποσοστό των εργαζομένων που επιμορφώνονται μέσω παρακολούθησης σεμιναρίων. Ένα άλλο στοιχείο που καταγράφηκε είναι το γεγονός ότι μπορεί μεν οι επιχειρήσεις/οργανισμοί να εφαρμόζουν προγράμματα επιμόρφωσης, ωστόσο η συχνότητα τους δεν είναι τακτική, καθώς μόνο το 25% των συμμετεχόντων στην έρευνα δήλωσαν ότι εφαρμόζουν σε τακτική βάση προγράμματα κατάρτισης. Εντυπωσιακά ήταν τα αποτελέσματα που προέκυψαν σε ότι αφορά τις επιπτώσεις που υπάρχουν, πάνω στο ανθρώπινο δυναμικό, από την επιπλέον εκπαίδευση, καθώς η συντριπτική πλειοψηφία εμφανίστηκε με αυξημένη ανταγωνιστικότητα και αποτελεσματικότητα (Δαύρη, 2016).

Από έρευνες που έγιναν (Μπαλλής, 2007), φάνηκε πως η απόκτηση νέων γνώσεων είναι ιδιαίτερα σημαντική για το ανθρώπινο δυναμικό των οργανισμών που δραστηριοποιούνται στον τομέα της υγείας καθώς, εκτός των άλλων, αυξάνει και το επίπεδο ποιότητας στις παρεχόμενες υπηρεσίες φροντίδες υγείας και την αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα του φορέα, ενώ μειώνει

και το λειτουργικό κόστος.

Παρόμοιες διαπιστώσεις υπήρξαν και στην έρευνα της Καραμήτρη (2016), η οποία μελέτησε τα κίνητρα και τις πεποιθήσεις για τον τρόπο με τον οποίον γίνεται η διαχείριση της γνώσης (αφορά στις στρατηγικές που χρησιμοποιεί ένας οργανισμός προκειμένου να εντοπίσει, να διανέμει και να υιοθετήσει ιδέες και εμπειρίες) στους φορείς υγείας. Στην έρευνα έλαβαν μέρος 261 εργαζόμενοι επαρχιακού νοσοκομείου.

Τα αποτελέσματα έδειξαν ισχυρή σύνδεση ανάμεσα στα εσωτερικά κίνητρα και τη διαχείριση της γνώσης, την εργασιακή ικανοποίηση και τη συνεργασία, ενώ τα εξωτερικά κίνητρα ήταν στενά συνδεδεμένα με την οργανωσιακή νοοτροπία και την ηγεσία. Ένα άλλο στοιχείο που καταγράφηκε ήταν η αρνητική επίδραση που ασκούν η οργάνωση, η ηγεσία και τα ατομικά χαρακτηριστικά στην πρόθεση των υπαλλήλων να συμμετάσχουν στη διαχείριση της γνώσης. Η ερευνήτρια κατέληξε στο συμπέρασμα ότι ναι μεν οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται τη δυναμική της γνώσης και της διασποράς της, κατανοούν τις θετικές επιδράσεις της τόσο στην προσωπική τους ανάπτυξη όσο και στην ανάπτυξη του φορέα, προκειμένου όμως να συμμετάσχουν στην διαχείριση της γνώσης θα πρέπει να υπάρξουν αλλαγές σε θέματα ηγεσίας και περιβάλλοντος (Καραμήτρη, 2016).

Από την πλευρά της η Ματαπά, (2017), στη δική της έρευνα, επικεντρώθηκε στο πως μπορεί ένα νοσηλευτικό ίδρυμα του δημοσίου να προάγει τη γνώση, να την υποστηρίξει και να την χρησιμοποιήσει προς όφελος του. Στην μελέτη συμμετείχαν έξι (6) στελέχη που κατείχαν ηγετικές θέσεις, τα οποία εξέφρασαν τις απόψεις τους για τον τρόπο με τον οποίον εφαρμόζεται η διαχείριση της γνώσης σε μονάδα υγείας που δραστηριοποιείται στην Βόρειο Ελλάδα. Ως ερευνητικό εργαλείο χρησιμοποιήθηκε η δομημένη συνέντευξη, με συνεντεύκτη την ερευνήτρια.

Από τα αποτελέσματα φάνηκε πως θεωρούν την γνώση ως έναν από τους βασικούς παράγοντες που συμβάλουν στην ανάπτυξη του οργανισμού. Επιπλέον, διαπιστώθηκε πως στη μονάδα υγείας που υπηρετούν έχουν σχεδιαστεί διάφορες δομές που ενισχύουν την γνώση σε όλα τα επίπεδα, δίδοντας ιδιαίτερη έμφαση, όμως, στο νοσηλευτικό προσωπικό. Επίσης, διαπιστώθηκε πως έχουν δημιουργηθεί υποδομές που διευκολύνουν την διάχυση της γνώσης αν και απαιτείται η υποστήριξη της και με τεχνολογικά μέσα, ώστε ο οργανισμός να αυξήσει περαιτέρω την αποτελεσματικότητά του (Ματαπά, 2017).

Σε άλλη έρευνα (Τάτση, 2018), διαπιστώθηκε πως οι εκπαιδευτικές ανάγκες που αναδύονται μέσω της αξιολογικής διαδικασίας και ο σχεδιασμός επιμορφωτικών προγραμμάτων που εΐθισται να ακολουθεί, είναι ένα από τα βασικά στοιχεία που συμβάλλουν στη διαμόρφωση θετικών στάσεων απέναντι στην αξιολόγηση. Επιπλέον, φάνηκε πως βελτιώνεται η αποδοτικότητα των εργαζομένων και η αυτοπεποίθηση τους, ενώ ενδυναμώνεται η εμπιστοσύνη τους στο οργανωσιακό σύστημα της επιχείρησης/οργανισμού.

Λαμβάνοντας υπόψη ότι η ανάπτυξη στρατηγικών για τη διαχείριση της γνώσης επιδρά θετικά στην αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα των οργανισμών συμβάλλοντας και στην καλύτερη αξιοποίηση των πόρων που διαθέτει, η Αδαμοπούλου (2019), στη δική της μελέτη διερεύνησε τα εμπόδια και τις στρατηγικές που υπάρχουν στις μονάδες υγείας, σε ότι αφορά τη διαχείριση της γνώσης.

Ως ερευνητικό εργαλείο, χρησιμοποίησε τη μέθοδο των Δελφών δύο γύρων. Πρόκειται για μια μέθοδο όπου συμμετέχουν εμπειρογνώμονες οι οποίοι καλούνται να απαντήσουν σε ένα αρχικό ερωτηματολόγιο. Το ερωτηματολόγιο επιστρέφει στον ερευνητή και ύστερα από ποσοτική ανάλυση δημιουργείται ένα

δεύτερο ερωτηματολόγιο που περιλαμβάνει κλειστού τύπου ερωτήσεις το οποίο αποστέλλεται εκ νέου για συμπλήρωση. Η διεργασία ολοκληρώνεται όταν επιτευχθεί, σε ικανοποιητικό βαθμό, σύγκλιση απόψεων, των εμπειρογνομώνων, στις απαντήσεις (Trevelyan & Robinson, 2015). Στη συγκεκριμένη έρευνα υπήρξε συμφωνία κατά 75%.

Στον πρώτο γύρο των ερωτήσεων συμμετείχαν 50 εμπειρογνώμονες και στον δεύτερο 49. Από την επεξεργασία των δεδομένων διαπιστώθηκε πως η επιτυχής διαχείριση της γνώσης είναι συνυφασμένη με την ηγεσία, τα κίνητρα που δίδονται στο ανθρώπινο δυναμικό για να διαμοιράσει τη γνώση που απέκτησε, τις υποδομές που υπάρχουν στον οργανισμό, την κουλτούρα γνώσης που επικρατεί και τη νοοτροπία των επαγγελματιών υγείας. Σε ότι αφορά τα εμπόδια που υπάρχουν αυτά φάνηκε να είναι η απουσία υποδομών, το κακό εργασιακό κλίμα και η απουσία υποστηρικτικής και δίκαιης διοίκησης (Αδαμοπούλου, 2019).

## **5.6 Αξιολόγηση, ποιότητα υπηρεσιών και αποτελεσματικότητα μονάδων υγείας**

Υπό αξιολόγηση δεν τίθενται μόνο οι εργαζόμενοι, αλλά και το σύστημα υγείας στο οποίο εντάσσονται οι οργανισμοί που ασχολούνται με τη δημόσια υγεία. Στους δείκτες που χρησιμοποιούνται για την αξιολόγηση των συστημάτων υγείας περιλαμβάνονται και δείκτες που αφορούν την κατάρτιση, ικανότητα και αποτελεσματικότητα του ανθρώπινου δυναμικού, αναγνωρίζοντας έτσι ότι η αποτελεσματικότητα των εργαζομένων επιδρά αναλόγως στον οργανισμό. Μάλιστα, σύμφωνα με τον Pfeffer (1998), οι οργανισμοί που υιοθετούν πολιτικές που θέτουν στο επίκεντρο τον άνθρωπο και δη τον εργαζόμενο, πετυχαίνουν αύξηση της δέσμευσης του (εργαζόμενου) στην

επιχείρηση/οργανισμό και έτσι παρακινείται να εργαστεί περισσότερο σκληρά για να αυξηθεί η αποτελεσματικότητα του φορέα.

Αξίζει να σημειωθεί πως λίγες είναι οι έρευνες που εντοπίζονται, στις βιβλιογραφικές αναφορές, που να συνδέουν άμεσα την αξιολόγηση των εργαζομένων, και τις διαστάσεις που αυτή αποτιμά, με την αξιολόγηση του οργανισμού. Στις περισσότερες περιπτώσεις, η σύνδεση είναι έμμεση, αλλά σαφή.

Σε άλλες περιπτώσεις μελετάται η σύνδεση της ικανοποίησης των χρηστών (πελάτες/πολίτες/ασθενείς) με διάφορους παράγοντες όπως οι σχέσεις ασθενών/εργαζομένων, ή τα στοιχεία που συντελούν στην αντιληπτή ποιότητα των αγαθών που απολαμβάνουν οι χρήστες. Για παράδειγμα η μελέτη των Weissman & Nathanson (1985), έδειξε πως η συνολική ικανοποίηση των ασθενών και η εκτίμηση τους για την ποιότητα των υπηρεσιών υγείας ήταν συνυφασμένη με την ικανοποίηση που ένιωθαν οι εργαζόμενοι του νοσοκομείου.

Ανάλογα ήταν και τα αποτελέσματα της έρευνας των Chiou, et.al, (2002), οι οποίοι επιπλέον διαπίστωσαν, πως η ικανοποίηση των ασθενών επηρεάζεται περισσότερο από τα ποιοτικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων και λιγότερο από το σύνολο των υπηρεσιών της μονάδας υγείας.

Από την πλευρά του ο Kim, (2004), διερεύνησε τις επιδόσεις δημοσίων οργανισμών της Κορέας συσχετίζοντας τες με ατομικού χαρακτήρα παράγοντες, όπως το αίσθημα ικανοποίησης που νιώθουν οι εργαζόμενοι, τα κίνητρα που τους παρέχονται από τον οργανισμό για εξέλιξη και ανάπτυξη, την οργανωσιακή κουλτούρα και τη συναισθηματική δέσμευση των υπαλλήλων στους στόχους και την αποστολή του οργανισμού που υπηρετούν.

Στην έρευνα συμμετείχαν 1739 υπάλληλοι από 31 οργανισμούς δημοσίου χαρακτήρα. Τα αποτελέσματα έδειξαν, σε ότι αφορά τους εργαζόμενους, πως υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ της εργασιακής ικανοποίησης και της συναισθηματικής δέσμευσης, όπως και μεταξύ της πολιτικής παρακίνησης, της εργασιακής ικανοποίησης και της συναισθηματικής δέσμευσης. Σε ότι αφορά τον οργανισμό διαπιστώθηκε πως υπάρχει θετική σχέση με την οργανωσιακή κουλτούρα, την πολιτική κινήτρων και τη συναισθηματική δέσμευση (Kim, 2004).

Τα αποτελέσματα οδήγησαν τον ερευνητή στο συμπέρασμα πως η απόδοση ενός οργανισμού εξαρτάται, και μάλιστα σε μεγάλο βαθμό, από το ανθρώπινο κεφάλαιο που διαθέτει. Για το λόγο αυτό προτρέπει τις διοικήσεις των οργανισμών να επικεντρωθούν στο ανθρώπινο δυναμικό τους και στις ανάγκες που αυτοί έχουν αντιμετωπίζοντας τους όχι ως απλούς υπαλλήλους, αλλά ως ένα πολύτιμο περιουσιακό στοιχείο (Kim, 2004).

Η αποτελεσματικότητα των επιχειρήσεων/οργανισμών, σε σχέση με τις συμπεριφορές που αναπτύσσουν οι εργαζόμενοι, αποτέλεσε αντικείμενο μελέτης και από τον Koys, (2006), για να διαπιστώσει πως υπάρχει μεγάλη συσχέτιση της αποτελεσματικότητας με τη συμπεριφορά των εργαζομένων ή οποία όμως, όπως διαπιστώθηκε στη συγκεκριμένη μελέτη, διαμορφώνεται από την οργανωσιακή κουλτούρα του οργανισμού.

Λαμβάνοντας υπόψη ότι οι υπεύθυνοι χάραξης υγειονομικής περίθαλψης οφείλουν να παρέχουν στους ασθενείς υψηλού επιπέδου υπηρεσίες οι Scotti, et.al., (2007), στη δική τους έρευνα επικεντρώθηκαν στο ρόλο που διαδραματίζει το εργασιακό περιβάλλον στην βελτίωση της ποιότητας, ειδικά όταν ο οργανισμός εφαρμόζει σύστημα εργασίας υψηλών αποδόσεων, το οποίο σύμφωνα με τον Huselid (1995), περιλαμβάνει επιπλέον κατάρτιση, ανταμοιβή υψηλών αποδόσεων και συμμετοχή των



εργαζομένων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων.

Τα αποτελέσματα έδειξαν πως η υιοθέτηση της συγκεκριμένης πολιτικής συνδέεται θετικά με τις απόψεις των εργαζομένων σχετικά με την ικανότητα τους να παρέχουν υψηλού επιπέδου υπηρεσίες προς όφελος των πελατών, ενώ οι απόψεις των εργαζομένων, ήταν συνδεδεμένες με τις απόψεις των πελατών για τα επίπεδα ποιότητα των υπηρεσιών. Επίσης, διαπιστώθηκε πως η ικανοποίηση των πελατών είναι απόρροια της ποιότητας των υπηρεσιών που γίνεται αποδέκτης (Scotti, et.al., 2007).

Από την πλευρά τους οι Brown, & Lam, (2008), με μια μετα-ανάλυση, επιχείρησαν να διερευνήσουν τη σχέση που υπάρχει ανάμεσα στην εργασιακή ικανοποίηση, την ικανοποίηση του πελάτη και την αντιληπτή ποιότητα των παρεχομένων υπηρεσιών, για να διαπιστώσουν πως και οι δύο παράγοντες έχουν στενή σχέση και ουσιαστικά και στατιστικά. Οι μελετητές οδηγήθηκαν στο συμπέρασμα πως η ποιότητα των υπηρεσιών, όπως την αντιλαμβάνονται οι πελάτες, εξαρτάται από το πόσο ικανοποιημένοι είναι από την δουλειά τους χάρη οι εργαζόμενοι.

Από την πλευρά του ο Χαμάτσος (2010) επιχείρησε να συνδέσει την αποτελεσματικότητα των νοσηλευτικών ιδρυμάτων και την αύξηση στην ποιότητα των υπηρεσιών υγείας με την εργασιακή ικανοποίηση των υπαλλήλων και την αύξηση της παραγωγικότητας τους. Εστιάζοντας στη θεωρία περί υποκίνησης του ανθρώπινου δυναμικού του Herzberg και τους παράγοντες που αυτή συμπεριλαμβάνει, δηλαδή της υγιεινής (γραφειοκρατία, εποπτεία, συναδελφικές σχέσεις και σχέσεις με την προϊσταμένη αρχή, συνθήκες εργασίας, προσωπική ζωή και απολαβές) και της υποκίνησης (αναγνώριση προσπάθειας, επίτευξη στόχων, φύση εργασίας, υπευθυνότητα, εξέλιξη), ο μελετητής εξέτασε τις απόψεις 125 νοσηλευτών και νοσηλευτριών του Νοσοκομείου της Λάρνακας. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι η συνολική ικανοποίηση

που λαμβάνουν από την εργασία τους οι νοσηλευτές/τριες ήταν οριακά θετική (ποσοστό θετικών απαντήσεων 52%), οπότε από τον ερευνητή εκλήφθηκε ως μέτρια. Σε ότι αφορά τον τρόπο με τον οποίον ασκείται η διοίκηση της μονάδας οι εργαζόμενοι εκφράστηκαν ουδέτερα. Ωστόσο, τα ποσοστά ήταν χαμηλά σε ότι αφορά την εξέταση των παραγόντων ασφάλειας, σχέσεων με τους συναδέλφους και τους προϊσταμένους και ανταμοιβών. Κάτω του μετρίου ήταν και η βαθμολογία (ποσοστό θετικής απόκρισης 43%), που έδωσαν οι εργαζόμενοι αναφορικά με την αναγνώριση των προσπαθειών που καταβάλουν όπως και για την ανάληψη της ευθύνης (ποσοστό θετικής απόκρισης 30,7%). Υψηλότερα ήταν τα ποσοστά για τον παράγοντα της επίτευξης των στόχων που τίθενται (55,2%), όπως και για τον παράγοντες εξέλιξη ( 72,4%) και φύση εργασίας (ποσοστό 80,7%). Τα αποτελέσματα που καταγράφηκαν οδήγησαν στο συμπέρασμα ότι υπάρχουν πολλές και σημαντικές ελλείψεις σε ότι αφορά την πολιτική παρακίνησης του νοσηλευτικού προσωπικού με τον ερευνητή να συνιστά στη διοίκηση να αναλάβει πρωτοβουλίες ώστε βελτιώνοντας τις συνθήκες και το περιβάλλον εργασίας για το ανθρώπινο δυναμικό του, να βελτιώσει και την αποτελεσματικότητα της μονάδας υγείας.

Επιχειρώντας να αναδείξει τον σπουδαίο και κρίσιμο ρόλο της Διοίκησης των Ανθρωπίνων Πόρων (Δ.Α.Π.), στη δική του έρευνα ο Πρωτόπαπας, (2011), εξέτασε τη σχέση της Δ.Α.Π. με την αποτελεσματικότητα και την επίτευξη της στοχοθεσίας των οργανισμών/φορέων.

Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων αποτελεί κρίσιμο και ουσιαστικό παράγοντα για τη επιτυχή δράση του οργανισμού/επιχείρησης και την ανάδειξη των δεξιοτήτων των εργαζομένων προς όφελος του φορέα. Ωστόσο, διαπιστώθηκε ότι κατά την αξιολόγηση αποτιμά (η Δ.Α.Π.) μόνον την αποδοτικότητα των εργαζομένων και σπανίως τις γνώσεις, τις ικανότητες και τις συμπεριφορές τους ώστε να προχωρήσει σε παροχή κινήτρων

επαύξησης της αποτελεσματικότητάς τους, ενώ ακόμη πιο σπανίως αποτιμάται η συμβολή της ίδιας της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων στα τελικά αποτελέσματα του οργανισμού/επιχείρησης (Πρωτόπαπας, 2011).

Από την πλευρά της η Τζιάφα (2012), εξέτασε το πόσο επηρεάζει η ικανοποίηση από την εργασία και η εργασιακή δέσμευση την ποιότητα των υπηρεσιών που λαμβάνουν οι ασθενείς. Στη μελέτη, συμμετείχαν 120 νοσηλευτές και νοσηλεύτριες που εργάζονται σε δημόσια νοσοκομεία της Θεσσαλονίκης. Η εκμαίευση των θέσεων των εργαζομένων έγινε με τη χρήση ερωτηματολογίου. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι η εργασιακή ικανοποίηση είναι απόρροια των πόρων που διατίθενται στους εργαζόμενους από το νοσηλευτικό ίδρυμα, οι αμοιβές τους και το κύρος τους. Η δε ποιότητα της εργασίας είναι αποτέλεσμα του κλίματος συνεργασίας μεταξύ του νοσηλευτικού προσωπικού, το μέγεθος του προσωπικού και τον χρόνο που μπορούν να δαπανήσουν ανά ασθενή.

Η σχέση των κινήτρων, που μπορεί να παρέχει ένας οργανισμός ή μια επιχείρηση προς το ανθρώπινο δυναμικό του, με την επιχειρησιακή αποτελεσματικότητα αποτέλεσε αντικείμενο μελέτης της Manzoor, (2012). Και σε αυτή τη μελέτη διαπιστώθηκε ότι η σχέση μεταξύ των κινήτρων προς τους εργαζόμενους και της αποτελεσματικότητας του οργανισμού/επιχείρησης είναι θετική και μεγάλη. Σε ότι αφορά τη μορφή των κινήτρων, αυτά που φαίνεται να έχουν τη μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα, για τους εργαζόμενους, είναι η αναγνώριση και η ανάπτυξη. Η ερευνήτρια κατέληξε στο συμπέρασμα πως όταν οι διοικήσεις παρέχουν τα σωστά κίνητρα στους ανθρώπους που εργάζονται για αυτές, τότε επαυξάνεται και η αποτελεσματικότητα του φορέα.

Σε παρόμοια συμπεράσματα κατέληξε και η Σαχίνη (2017) στην δική της μελέτη στην οποία εξέτασε τη σχέση των κινήτρων προς τους εργαζόμενους με την αποτελεσματικότητα των νοσοκομείων. Επιπλέον, διαπίστωσε πως η συμπεριφορά των εργαζομένων επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό από την πολιτική κινήτρων της διοίκησης και είναι καθοριστικός παράγοντας στην αναβάθμιση της ποιότητας των παρεχομένων υπηρεσιών και της αποτελεσματικότητας του οργανισμού.

Οι στόχοι κάθε επιχείρησης είναι η αύξηση της ανταγωνιστικότητας της, της παραγωγικότητας της, της αποδοτικότητας και της ποιότητας στις υπηρεσίες ή τα προϊόντα που προσφέρει στους πελάτες της. Καθοριστικής σημασίας, στην επίτευξη των προαναφερομένων στόχων είναι ο τρόπος με τον οποίον θα λειτουργήσει η διοίκηση προκειμένου να αξιοποιήσει στο μεγαλύτερο δυνατό βαθμό τους πόρους που έχει, με πιο βασικό, τους ανθρώπινους πόρους (Laijal, 2016). Η αξιοποίηση των δυνατοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού γίνεται μέσα από την πολιτική κινήτρων. Τα είδη των κινήτρων που μπορούν να παρωθήσουν σε μεγαλύτερο βαθμό τους εργαζόμενους, αποτέλεσαν αντικείμενο μελέτης από τον Παπαδημητρίου (2018). Σύμφωνα με τον ερευνητή η διενέργεια αξιολογήσεων σε τακτικά διαστήματα σε συνδυασμό με τεχνικές παρακίνησης οικονομικής μορφής (π.χ. πριμ αποδοτικότητας) μπορεί να αποδειχθούν πολύ ωφέλιμες και για την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης/οργανισμού και για τους εργαζόμενους.

# Κεφάλαιο 6

## Επίλογος

Οι κοσμογονικές αλλαγές που επέφερε η παγκοσμιοποίηση στην γενικότερη λειτουργία της αγοράς δεν θα μπορούσαν να αφήσουν ανεπηρέαστες τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς, οι οποίοι πλέον καλούνται να λειτουργήσουν σε ένα περιβάλλον που διακρίνεται από έντονο ανταγωνισμό. Προκειμένου να επιβιώσουν επιχειρήσεις και οργανισμοί υιοθετούν πλέον νέες μορφές λειτουργίας και διοίκησης δίδοντας έμφαση στο ανθρώπινο δυναμικό τους, καθώς η ιστορία έχει αποδείξει ότι οι άνθρωποι ενός οργανισμού/επιχείρησης είναι το πολυτιμότερο κεφάλαιο που διαθέτει. Οι δικές τους γνώσεις, ικανότητες και δεξιότητες, οι δικές τους στάσεις, συμπεριφορές, δράσεις και αποδόσεις είναι καθοριστικής σημασίας για την ανάπτυξη, βελτίωση και τελικά την επιβίωση του οργανισμού/επιχείρησης (Τερζίδης & Τζωρτζάκης, 2004).

Ο πλέον συνηθισμένος τρόπος για να διαπιστώσει μια επιχείρηση/οργανισμός το κατά πόσο συμβάλει το προσωπικό της στη δική του στοχοθεσία, είναι μέσω της διαδικασίας της αξιολόγησης. Ωστόσο, για να είναι αποτελεσματική η αξιολόγηση θα πρέπει να πληροί κάποιες προϋποθέσεις. Κατ' αρχήν να είναι αποδεκτή από τους εργαζόμενους, να είναι δίκαιη, αντικειμενική και αμερόληπτη. Επίσης, να λαμβάνει σοβαρά υπόψη τις θέσεις και τις ανάγκες των εργαζομένων για περαιτέρω κατάρτιση και ανάπτυξη, την άποψη τους για το περιβάλλον στο οποίο εργάζονται, την ανάγκη τους για επιβράβευση και εξέλιξη σε επαγγελματικό και κοινωνικό επίπεδο (Μπουραντάς & Παπαλεξανδρή 2003).

Πολλοί μελετητές, υποστηρίζουν ότι μέσα από αξιολόγηση αναφύονται τα στοιχεία που μπορούν να χρησιμοποιηθούν από τη διοίκηση του φορέα προκειμένου να σχεδιάσει πολιτικές που θα ικανοποιούν τις ανάγκες των εργαζομένων τους, παρέχοντας τους επιπλέον κίνητρα για αύξηση της αποδοτικότητας τους και μεγαλύτερη δέσμευση στους επιχειρησιακούς στόχους, επαυξάνοντας έτσι την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα του (Δημητρόπουλος, 1998). Ωστόσο λίγες είναι οι μελέτες που συνδέουν άμεσα την διαδικασία της αξιολόγησης με τα τελικά αποτελέσματα του οργανισμού/επιχείρησης.

Το κενό αυτό επιχειρεί να καλύψει η παρούσα εργασία, μέσω της βιβλιογραφικής ανασκόπησης, συναφών ερευνών που υπάρχουν στην διεθνή και εγχώρια βιβλιογραφία.

## **6.1 Αποτελέσματα**

Η βιβλιογραφική ανασκόπηση εστίασε τόσο στην ίδια τη διαδικασία της αξιολόγησης, όσο και στις διαστάσεις που αυτή επιδρά και οι οποίες με τη σειρά τους επηρεάζουν τη γενική λειτουργία του οργανισμού/επιχείρησης.

### **6.1.1 Διαδικασία της αξιολόγησης**

Σε ότι αφορά την αξιολόγηση ως διαδικασία, από την ανασκόπηση των ερευνών που έγιναν σε βάθος 25ετίας, φαίνεται πως οι αρχικά αρνητικές στάσεις των αξιολογούμενων, μεταβλήθηκαν σε θετικές, τουλάχιστον σε ότι αφορά τη χρησιμότητα της (Καραγκιόζης, 2016; Στρίκας, 2015).

Προβληματισμός εξακολουθεί να υπάρχει αναφορικά με τον τρόπο διεξαγωγής της, τα κριτήρια μέτρησης και την κατάρτιση των αξιολογητών. Εκείνο που αναφάνηκε, από την πλειοψηφία των μελετών, είναι πως η διαδικασία της αξιολόγησης θα μπορούσε να έχει μεγαλύτερη επιτυχία στην εφαρμογή της, αν κατά τον σχεδιασμό της συμμετείχαν και οι αξιολογούμενοι, αν αυτή χρησιμοποιούνταν όχι μόνο για την αποτίμηση της αποδοτικότητας τους, αλλά και το πώς μπορεί να βελτιωθούν οι επιδόσεις τους στον τομέα εργασίας του και αν διασφαλιζόταν το ακέραιο και αμερόληπτο του χαρακτήρα της (Βογιατζής, 2003; Καράβη, 2017; Μπράχου, 2011; Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2016; Τάτση, 2018).

### **6.1.2 Αξιολόγηση και παρακίνηση**

Σε ότι αφορά την παρακίνηση και την αποδοτικότητα, διαστάσεις που αποτιμούν τα μοντέλα αξιολόγησης με τα αποτελέσματα τους να χρησιμοποιούνται από τις διοικήσεις για τη χάραξη πολιτικών υποκίνησης του προσωπικού τους, διαπιστώθηκε πως σπανίως η αξιολόγηση χρησιμοποιείται με αυτό το στόχο (χάραξη πολιτικών παρακίνησης) (Μακρής και συν., 2011; Τζεβελέκος, 2011; Ψευτούδη, 2012).

Οι περισσότερες σχετικές μελέτες που εντοπίστηκαν στη βιβλιογραφία διερευνούσαν τις απόψεις των εργαζομένων ως προς τα κίνητρα ,που εκτιμούσαν οι ίδιοι ότι θα πρέπει να τους παρέχονται από την διοίκηση, τα οποία σχετίζονται με ηθικές και οικονομικές ανταμοιβές (Γκλεζάκου, 2018; Jefferson, 2010; Kim, & Park, 2014; Κλωσσά, 2016; Kunaas, 2006; Ψευτούδη, 2012).

Ωστόσο, σε όλες σχεδόν τις μελέτες διαπιστώθηκε ότι υπάρχει σύνδεση των κινήτρων με την αύξηση της αποδοτικότητας των εργαζομένων και την αποτελεσματικότητα του φορέα στον οποίον εργάζονται.

### **6.1.3 Αξιολόγηση και εργασιακή ικανοποίηση**

Σε ότι αφορά την εργασιακή ικανοποίηση η οποία σχετίζεται τόσο με το περιβάλλον εργασίας, όσο και με την παροχή κινήτρων (ο σχεδιασμός των οποίων μπορεί να γίνει μετά από μια διαδικασία αξιολόγησης), στην πλειοψηφία των ερευνών φαίνεται να επικρατεί εργασιακή δυσαρέσκεια.

Η δυσαρέσκεια εκπορεύεται είτε από τις κακές σχέσεις συνεργασίας (με συναδέλφους και διοίκηση), είτε από τον όγκο δουλειάς, είτε από την απουσία ανταμοιβών και αναγνώρισης από την πλευρά της διοίκησης, είτε από κακή ποιότητα ζωής (μεταβαλλόμενα ωράριο, απουσία κοινωνικής ζωής κλπ), είτε από τον τρόπο με τον οποίον ασκείται η διοίκηση στον οργανισμό (Adams, & Bond, 2001; Γώγος & Πετσετάκη, 2012; Dunstone & Reames, 2001; Ζώγα και συν., 2018; Kaarna et al, 2004; Kangas, et al., 1999; Μπαρά 2014; Χαραλαμποπούλου και συν., 2017).

Αξίζει να σημειωθεί πως υπήρχαν και μελέτες που συνέδεσαν άμεσα τα ποσοστά ικανοποίησης με την αποτελεσματικότητα του φορέα, για να διαπιστωθεί πως όσο πιο υψηλά είναι τα ποσοστά ικανοποίησης, τόσο υψηλότερα είναι και τα αποτελέσματα που πετυχαίνει ο οργανισμός (Ζευγαρίδης & Σταματιάδης, 1997; Ντόε & Ντόε, 2011; Τερζίδης & Τζιωρτζάκης, 2004).



#### **6.1.4 Αξιολόγηση και ικανοποίηση εργαζομένων και χρηστών**

Σε ότι αφορά την ικανοποίηση των τελικών αποδεκτών των παρεχομένων υπηρεσιών/προϊόντων (από έναν οργανισμό ή μια επιχείρηση) οι έρευνες που υπάρχουν στη βιβλιογραφία δείχνουν να έχει θετική συσχέτιση με την ικανοποίηση των εργαζομένων, η οποία όπως προαναφέρθηκε, μεταξύ άλλων, σχετίζεται με την παροχή κινήτρων τα οποία είθισται να διαμορφώνονται βάσει των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης.

Αξίζει να σημειωθεί πως, αρκετές είναι οι έρευνες που δείχνουν πως οι τελικοί χρήστες, δεν αξιολογούν τόσο το σύνολο των υπηρεσιών που λαμβάνουν σε μία επιχείρηση/οργανισμό, όσο των υπηρεσιών που λαμβάνουν από τους εργαζόμενους σε αυτόν (McDonnell & Nash 1990; McHugh, et al, 2011; Weisman & Nathanson, 1985; Yellen et al. 2002).

Άλλοι ερευνητές επικεντρώθηκαν στο να μελετήσουν τους παράγοντες που συμβάλλουν στην αύξηση της ικανοποίησης των χρηστών των παρεχομένων αγαθών, για να διαπιστώσουν πως και αυτοί, στην πλειοψηφία τους, επίσης σχετίζονται με τους εργαζόμενους (π.χ. δημιουργία σχέσης εμπιστοσύνης, εκπαιδευτικό υπόβαθρο και κατάρτιση εργαζομένων) (Αναγνωστοπούλου, 2010; Hansemark, & Albinsson, 2004; Frey, et al, 2013; Μερκούρης & Ανδρεάδη, 2009).

#### **6.1.5 Αξιολόγηση εκπαίδευση και ανάπτυξη εργαζομένων**

Μια βασική αποστολή της αξιολόγησης είναι να αναδείξει τις ανάγκες των εργαζομένων για επιπλέον επιμόρφωση, ώστε μέσα από προγράμματα κατάρτισης να δημιουργήσει ειδικευμένους εργαζόμενους οι οποίοι στη συνέχεια διαχέοντας τις αποκτηθείσες γνώσεις ,στο εσωτερικό της επιχείρησης, θα μπορέσουν να ενισχύσουν το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα.

Δυστυχώς και σε αυτή την περίπτωση τα οφέλη που μπορεί να αποκομίσει μια επιχείρηση/οργανισμός από την αξιολογική διαδικασία δε φαίνεται να λαμβάνονται υπόψη.

Τα αποτελέσματα δείχνουν πως μπορεί μεν να υπάρχουν αρκετοί φορείς που να επενδύουν στη γνώση των ανθρώπων τους, ωστόσο τα σχετικά προγράμματα δεν είναι τακτικά. Έτσι, οι περισσότεροι εργαζόμενοι αναλαμβάνουν προσωπικές πρωτοβουλίες για την επιπλέον κατάρτιση τους (Δαύρη, 2016).

Οι περισσότεροι από τους ερευνητές που ασχολήθηκαν με το θέμα, εκπαίδευση και ανάπτυξη εργαζομένων, εστίασαν στις επιπτώσεις των επιπλέον γνώσεων που αποκτούν οι εργαζόμενοι, οι οποίες μπορούν να αποδειχθούν εξαιρετικά επωφελείς για τους οργανισμούς, ειδικά αν υπάρξουν αλλαγές στον τρόπο άσκησης της διοίκησης και στο εργασιακό περιβάλλον (Καραμήτρη, 2016; Μπαλλής, 2007; Τάτση, 2018).

Αξίζει να σημειωθεί ότι μόνο μία έρευνα βρέθηκε στην οποία ο οργανισμός υγείας που συμμετείχε επένδυε στην απόκτηση γνώσεων και τη διαχείριση τους. Ωστόσο και σε αυτή την περίπτωση υπολειπόταν η δημιουργία τεχνολογικής υποδομής για την διάχυση και διαχείριση της γνώσης που αποκτάται (Ματαπά, 2017).

#### **6.1.6 Αξιολόγηση, ποιότητα υπηρεσιών και αποτελεσματικότητα φορέων**

Η συγκεκριμένη διάσταση μελετήθηκε λαμβάνοντας υπόψη ότι η αποδοτικότητα του ανθρώπινου δυναμικού, που αποτιμάται μέσω της αξιολόγησης, επιδρά καθοριστικά στην αποδοτικότητα του οργανισμού/επιχείρησης.

Τα δεδομένα που υπάρχουν στην βιβλιογραφία δείχνουν πως οι περισσότερες έρευνες συνδέουν εμμέσως, εν είδει συμπερασμάτων, την αξιολόγηση του προσωπικού με την αποτελεσματικότητα του φορέα (Brown, & Lam, 2008; Huselid, 1995; Kim, 2004; Manzoor, 2012; Παπαδημητρίου, 2018; Σαχίνη, 2017; Scotti, et.al., 2007; Χαμάτσος, 2010).

Λίγες είναι αυτές που κάνουν άμεση σύνδεση αξιολόγησης εργατικού δυναμικού – αποτελεσματικότητα φορέα συνδέοντας την με την οργανωσιακή νοοτροπία (Koys, 2006; Πρωτόπαπας, 2011).

## 6.2 Συμπεράσματα

Από τα στοιχεία που παρουσιάστηκαν, κατά τη βιβλιογραφική ανασκόπηση, διαπιστώνεται ότι η αξιολόγηση δεν εφαρμόζεται σε όλο της το εύρος. Τα εργαλεία που μπορεί να παρέχει, μέσα από τα αποτελέσματα της, μπορεί να θεωρούνται πολύτιμα, δυστυχώς όμως δεν χρησιμοποιούνται, με ότι αυτό συνεπάγεται για την λειτουργία των οργανισμών.

Ενδεχομένως η αξιοποίηση της στον δημόσιο τομέα να συναντά εμπόδια στον στείρο γραφειοκρατικό τρόπο λειτουργίας που εξακολουθεί να υπάρχει, αλλά και στη νοοτροπία των εργαζομένων που γνωρίζουν ότι καλύπτουν μόνιμες θέσεις εργασίας, ότι η εξέλιξη τους είναι βάσει των ετών υπηρεσίας και ότι οι μισθοί τους ορίζονται βάσει της οικονομίας του κράτους (Κελέση - Σταυροπούλου & Σταυροπούλου, 2010).

Ωστόσο, το γεγονός ότι πολλοί οργανισμοί του δημόσιου τομέα λειτουργούν σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον και έχουν αρχίσει να αναζητούν νέους τρόπους και νέα εργαλεία διοίκησης, ή να

υιοθετούν τις αρχές του νέου δημόσιου μάνατζμεντ, το οποίο εστιάζει στην βελτίωση της ποιότητας και την αύξηση της αποτελεσματικότητας του φορέα, καθιστά απαραίτητη τη διενέργεια αξιολογικής διαδικασίας, όχι τόσο για να αποτιμήσουν την αποδοτικότητα των εργαζομένων τους, όσο για να εντοπίσουν τις ελλείψεις σε επιμόρφωση, τις προσωπικές και επαγγελματικές ανάγκες και επιθυμίες του ανθρώπινου δυναμικού τους, ώστε στη συνέχεια να χαράξουν ανάλογες πολιτικές παρακίνησης θέτοντας τον φορέα σε τροχιά προόδου και ανάπτυξης προς όφελος των πολιτών.

Άλλωστε, δεν πρέπει να λησμονείται πως η Ευρωπαϊκή Ένωση, μέλος της οποίας είναι τόσο η Ελλάδα όσο και η Κύπρος, επενδύει στην οικονομία της γνώσης προσδοκώντας να δημιουργήσει ανθρώπινο δυναμικό υψηλής επαγγελματικής κατάρτισης που θα χρησιμοποιήσει προς όφελος των δημόσιων και ιδιωτικών φορέων (europa.eu).

## 6.3 Προτάσεις

Τα στοιχεία που παρατέθηκαν κατά τη βιβλιογραφική ανασκόπηση και τα αποτελέσματα που προέκυψαν επιβεβαιώνουν το ερευνητικό ερώτημα που τέθηκε εξ αρχής για την επίδραση της αξιολόγησης απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού στην αποτελεσματικότητα των οργανισμών/επιχειρήσεων.

Ωστόσο, δεδομένου ότι πρόκειται για εξαγωγή συμπερασμάτων και άρα ενέχει τον κίνδυνο της υποκειμενικότητας, κρίνεται σκόπιμο οι μελλοντικοί ερευνητές να εξετάσουν διεξοδικά την σχέση των δύο παραγόντων (αξιολόγηση προσωπικού – αποτελεσματικότητα φορέα), κάνοντας άμεση σύνδεση και σε μεγάλο δείγμα οργανισμών/επιχειρήσεων και εργαζομένων.

# Βιβλιογραφία

## 1. Ξένη

1. Adams, A., & Bond, S., (2001). Hospital nurses' job satisfaction, individual and organizational characteristics. First published: 25 December. *Journal of advanced Nursing*. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1046/j.1365-2648.2000.01513.x>.
2. Blake, J., & Lawrence, P. (1989). *The abc of management*. London: Cassel Educational Ltd.
3. Blynton, P., & Turnbull, P., (1992). *Reassessing Human Resource Management: Conflicts and Contradictions*. SAGE Publications Ltd; 1 edition (21 Sept. 1992).
4. Boamah, S., Spence Laschinger H., Wong, C., & Clarke S., (2018). Effect of transformational leadership on job satisfaction and patient safety outcomes. *Nursing Outlook* Volume 66, Issue 2, March–April, Pages 180-189. <https://doi.org/10.1016/j.outlook.2017.10.004>.
5. Brown, P. S., & Lam, K. S., (2008). A Meta-Analysis of Relationships Linking Employee Satisfaction to Customer Responses. *Journal of Retailing*. Volume 84, Issue 3, September, Pages 243-255. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2008.06.001>.
6. Burke R.J., Weitzel W., Weir T., (2006). Characteristics of Effective Employee Performance. Review and Development Interviews, Replication and Extension, *Personnel Psychology*.

7. Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture based on the competing values framework*. San Francisco: Jossey-Bass.
8. Cardy, R.L. & Dobbins, G.H, (1994). *Performance Appraisal: Alternative Perspectives*, Cincinnati: South-Western Publishing.
9. Cascio W., F., (1998). *Managing Human Resources*, Boston, McGraw Hill Publishing Company.
10. Chellandurai, P., (2006). *Human Resource Management in Sport and Recreation*, Second Edition, Human Kinetics.
11. Chiou, J.-S., Droge, C., Hanvanich, S., (2002). Does Customer Knowledge Affect How Loyalty is Formed? *Journal of Service Research*. <https://doi.org/10.1177/109467002237494>.
12. Chuah, M.-H., & Wong, K.-L. (2011). A review of business intelligence and its maturity models. *African Journal Of Business Management*, 5(9), 3424-3428.
13. Clarke, S., & Cooper, C. L., (2004). *Managing the Risks of Workplace Stress: Health and Safety Hazards*. London and New York: Routledge.
14. Clifford J.P.,(1999). «The Collective Wisdom of the Workforce: Conversations with Employees Regarding Performance Evaluation», *Public Personnel Management*, Vol. 28, No 1, Spring.
15. Cooke, F.L., (2000). *Human resource strategy to improve organizational performance: A route for British firms?*, Working paper 9, Economic and Social research Council Future of Work Programme, Swindon: ESRC.

16. Daft, R. (2001). *Understanding organization*. New York: Harcourt Press.
17. Deal, T., Kennedy, A. (1982). *Corporate cultures*. London: Penguin Books.
18. Denhardt, R. B., (1993). *Theories of public organization* (2nd ed.). Belmont, CA: Wadsworth.
19. Dubois, P., H., (1970). *A History of Psychological Testing*, Allyn & Bacon, Boston.
20. Dubrin, A. J. (1998). *Βασικές Αρχές Μάνατζμεντ*, Επιμέλεια Ν. Σαρρή, Εκδόσεις ΕΛΛΗΝ, 4η Έκδοση, Αθήνα.
21. Dulewicz, V., (1989). "Performance appraisal and counseling", in Herriot, P., *Assessment and selection in organizations: methods and practices for recruitment and appraisal*, New York, John Wiley & Sons, pp. 645-649.
22. Dunstone DC, Reames HR, (2001). «Physical satisfaction revisited». *Soc Sci Med*, Vol 52(6):825-837.
23. Gratton, L., (2000). A real step change. *People Management*, 6(6), 26-32.
24. Frey, R-V., Bayón, T., & Totzek D. (2013). How Customer Satisfaction Affects Employee Satisfaction and Retention in a Professional Services Context. *Journal of Service Research*. <https://doi.org/10.1177/1094670513490236>.
25. Golec, A., & Kahya, E., (2007). A fuzzy model for competency-based employee evaluation and selection, *Computer & Industrial Engineering* 52, 143-161.
26. Guba, E., & Linkoln, N., Y., (1983). *Effective Evaluation*, Jossey-Bass, Washington.

27. Hansemark, O. & Albinsson, M. (2004), "Customer satisfaction and retention: the experiences of individual employees", *Managing Service Quality: An International Journal*, Vol. 14 No. 1, pp. 40-57. <https://doi.org/10.1108/09604520410513668>.
28. Hofstede, G., (1980). *Culture's Consequences*, Sage, Beverly Hills, CA.
29. Huselid M.A. (1995), «The impact of human resource management practices on turnover. Productivity and corporate financial performance», *Academy of Management Journal*, 38, 635-672.
30. Huber, V. L., & Fuller, S. R., (1998). *Performance appraisal and compensation. In M. Poole, & M. Warner (Eds.), The IEBM Handbook of Human Resource Management*. London: International Thomson Business Press.
31. Ingstrup, O., & Crookall, P. S. (1998). *The three pillars of public management: Secrets of sustained success*. Montreal: McGill-Queen's University Press.
32. Jackson, S.E. & Schuler, R. (2003). Understanding H.R.M. in the Context of Organizations and Their Environments. *Annual Review Psychology* 46, 237-264.
33. Jefferson, A.L. (2010). Performance appraisal applied to leadership. *Educational Studies*, 36(1), 111-114.
34. Johansson, P., Oleni, M., & Fridlund, B. (2002). Patient satisfaction with nursing care in the context of health care: a literature study. *Scand J Caring Sci*, 16(4), 337-344.



35. Kaarna, M., Polluste, K., Lepnurm, R. & Thetloff, M. (2004), "The progress of reforms: job satisfaction in a typical hospital in Estonia", *International Journal for Quality in Health Care*, vol. 16, no. 3, pp. 253–261.
36. Kangas S., Kee CC, McKee-Waddle R., (1999), «Organizational Factors, Nurses Job Satisfaction and Patient Satisfaction with Nursing Care». *Journal of Nursing Administration*, Vol 29(1):32-42.
37. Kim, S., (2004). Individual-Level Factors and Organizational Performance in Government Organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory*. [https://www.researchgate.net/publication/31052320\\_Individual-Level\\_Factors\\_and\\_Organizational\\_Performance\\_in\\_Government\\_Organizations](https://www.researchgate.net/publication/31052320_Individual-Level_Factors_and_Organizational_Performance_in_Government_Organizations).
38. Kim, S. & Park, S.M. (2014). Determinants of job satisfaction and turnover intentions of public employees: evidence from US federal agencies. *International Review of Public Administration*, 19(1), 63-90.
39. Kotter, J. P., & Heskett, J. L. (1992). *Corporate culture and performance*. New York: Free Press.
40. Koys, D. J., (2006). The effects of employee satisfaction, organizational citizenship behavior, and turnover on organizational effectiveness: a unit-level, longitudinal study. *Personnel Psychology*. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2001.tb00087.x>.
41. Kuvaas, B. (2006). Performance Appraisal Satisfaction and Employee Outcomes: Mediating and Moderating Roles of Work Motivation. *The International Journal of Human Resource Management*, 17, 504–522.

42. Laial, H., (2016). *Αξιολόγηση προσωπικού και συστήματα αμοιβών*. Αθήνα. Πανεπιστήμιο Πειραιά.
43. Lucey, T. (1997). *Management Information Systems*, Letts Educational, 8th Ed, London.
44. Manzoor, Q.-A. (2012). Impact of Employees Motivation on Organizational Effectiveness. *European Journal of Business and Management*. ISSN 2222-1905 (Paper) ISSN 2222-2839 (Online) Vol 3, No.3. <https://pdfs.semanticscholar.org/0298/2685b0bac41fab976f729a292db221134cdb.pdf>
45. Martinez, M.N. (1977). *Rewards Given the Right Way*. HR Magazine. 42:113.
46. Mathis R. & Jackson J., (1985). *Personal-Human Resource Management*, West Publishing.
47. Mathis, R. & Jackson, J., (2000). *Human Resource Management*. South-Western Thomson Learning, USA.
48. Mathis, R.L. & Jackson, J.H. (2011). *Human Resource Management*. Mason: South- western Cengage Learning.
49. Mayo, E. (1946). *The human problems of an industrial civilization*. 2nd edition, Boston, Mass: Harvard University, 1946.
50. McDonnel, C., & Nash, J. G. (1990). Compendium of instruments measuring patient satisfaction with nursing care. *Quality Review Bulletin*, (May): 182-188.
51. McHugh, M., Kutney-Lee, A., Cimiotti, J., Sloane, D. & Aiken, L., (2011). Nurses' Widespread Job Dissatisfaction, Burnout, And Frustration With Health Benefits Signal Problems For Patient Care. *Health Affairs* Vol. 30, No. 2: Variety Issue.

<https://doi.org/10.1377/hlthaff.2010.0100>.

52. Merkouris A, Papathanassoglou EDE, Pistolas D, Papagiannaki V, Floros J, Lemonidou C., (2003). Staffing and organisation of nursing care in cardiac intensive care units in Greece. *Eur J Cardiovasc Nurs*, 2:123–129.
53. Merkouris A, Papathanasoglou E, Lemonidou C. (2003b). Evaluation of Patient Satisfaction with Nursing Care: Quantitative or Qualitative Approach? *International Journal of Nursing Studies* 41(4), 355-67.
54. Mondy W. R. (2011). *Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού*. Αθήνα: Εκδόσεις Τζιόλα.
55. Muijs, R., Campbell, J., Kyriakides, L., R, D., & Robinson, W. (2004). *Assessing teacher effectiveness. Developing a differentiated model*. RoutledgeFalmer.
56. Noe, R., Hollenbeck, J., Gerhart, B. (2009). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Αθήνα: εκδ. Παπαζήση.
57. Nylenna M., Gulbrandsen P., Førde R., Aasland G.O. (2005) Unhappy doctors? A longitudinal study of life and job satisfaction among Norwegian doctors 1994– 2002, *BMC Health Serv Res*, 5, 44. doi:10.1186/1472-6963-5-44.
58. Ozolina-Ozola, I., (2014). The Impact of Human Resource Management Practices on Employee Turnover. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. Volume 156, 26 November 2014, Pages 223-226. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042814059989#!>
59. Paarlberg, L.E. (2007). The Impact of Customer Orientation on Government Employee Performance. *International Public Management Journal*, 10(2), 201-231.

60. Pfeffer J., (1994). *Competitive Advantage through people*, Harvard Business School Press, Boston M.A., 1994.
61. Pfeffer, J., (1998). *The human equation: Building profits by putting people first*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
62. Rahim M.A, (1993). Toward a theory of managing organizational conflict, *International Journal of Conflict Management*, 13(3), 206-235.
63. Rathert, C., & Douglas, R. M., (2007). Health care work environments, employee satisfaction, and patient safety: Care provider perspectives. *Health Care Management Review*: Volume 32 - Issue 1 - p 2-11.  
[https://journals.lww.com/hcmrjournal/Abstract/2007/01000/Health\\_care\\_work\\_environments\\_employee.2.aspx](https://journals.lww.com/hcmrjournal/Abstract/2007/01000/Health_care_work_environments_employee.2.aspx).
64. Richard, H. & Robinson, B. (2007), The mysterious case of the missing paradigm: a review of critical information systems research 1991–2001, *Information Systems Research*, vol 17[3],pp 251-270.
65. Scotti, D. J., Driscoll, A. E., Harmon, J., Behson, S.J., (2007). Links Among High-Performance Work Environment, Service Quality, and Customer Satisfaction: An Extension to the Healthcare Sector. *Journal of Healthcare Management* . Mar/Apr, Vol. 52 Issue 2, p109-124. 16p.
66. Sink, D. S. & Tuttle, T. C. (1989). *Planning and Measurement in your organization of the future*, Georgia: Industrial Engineering and Management Press, Institute of Industrial Engineers, Norcross.

67. Smith, P.C., Kendall, L.M., & Hulin, C.L. (1969). *The measurement of satisfaction in work and retirement: A strategy for the study of attitudes*. Skokie, IL: Rand McNally.
68. Spector, P.E. (1997), *"Job Satisfaction: Application, Assessment, Cause and Consequences"*, London, UK: Sage Publications.
69. Sudin, S. (2011). Fairness of and satisfaction with performance appraisal process. *Journal of Global Management*, 2(1), 66-83.
70. Trevelyan, E. G., & Robinson, N. (2015). Delphi methodology in health research: How to do it? *European Journal of Integrative Medicine*, 7(4), 423-428.  
<https://doi.org/10.1016/j.eujim.2015.07.002>.
71. Weisman CS & Nathanson CA., (1985). Professional satisfaction and client outcomes. A comparative organizational analysis. *Med Care*. Oct; 23(10):1179-92.
72. Werther, W., B. & Davis, J. K., (1996). *Human Resources and Personnel Management*, 5th Edition, Irwin McGraw-Hill.
73. WHO, (1946). *International Health Conference*, New York.
74. Xenikou, A., & Furnham, A. (1996). A correlational and factor analytic study of four questionnaire measures of organizational culture. *Human Relations*, 49, 349-371.
75. Yellen, E., Davis, G. C., & Ricard, R. (2002). The measurement of patient satisfaction. *J Nurs Care Qual*, 16(4), 23-29.

## 2. Ελληνική

1. Αδαμοπούλου, Ν., (2019). «Στρατηγικές και εμπόδια διαχείρισης της γνώσης στις μονάδες φροντίδας υγείας: Μια μελέτη με τη μέθοδο των Δελφών». *Διπλωματική Εργασία*. Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο. Σχολή Κοινωνικών Επιστημών. Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών: Διοίκηση Μονάδων Υγείας.
2. Αναγνωστοπούλου, Ι., (2010). Αξιολόγηση της ικανοποίησης ασθενών από το Κέντρο Υγείας Αταλάντης και διερεύνηση της πρόθεσης συμμετοχής τους στο κόστος, έναντι λήψης αναβαθμισμένων υπηρεσιών υγείας. Πανεπιστήμιο Στερεάς Ελλάδας. Τμήμα Πληροφορικής με εφαρμογές στη βιοϊατρική.
3. Βακόλα Μ., (2005). *Διοικώντας τις αλλαγές*, Εκδόσεις Rosili, Αθήνα.
4. Βακόλα Μ.& Νικολάου Ι., (2012). *Οργανωσιακή Ψυχολογία και Συμπεριφορά*, Εκδόσεις Rosili, Αθήνα.
5. Βογιατζής, Κ., (2003). Αξιολόγηση απόδοσης εργαζομένων και οι αντιδράσεις τους: Μια μελέτη περίπτωσης σε μεγάλη ελληνική τράπεζα. *Μεταπτυχιακή Εργασία*. Πανεπιστήμιο Πειραιώς. Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων.
6. Γκλεζάκου, Ε., (2018). «Ανθρώπινο δυναμικό : Κίνητρα, Αξιολόγηση και Εργασιακή ικανοποίηση». *Διπλωματική Εργασία*. Πανεπιστήμιο Πειραιώς. Τμήμα Οικονομικής Επιστήμης. Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών: Οικονομικά και Διοίκηση της Υγείας.
7. Γούλα, Α. (2007). *Διοίκηση και Διαχείριση Νοσοκομείου: Η ελληνική εμπειρία και πρακτική*, εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα.

8. Γώγος, Χ., & Πετσετάκη, Ε., (2012). Διερεύνηση της επαγγελματικής ικανοποίησης του νοσηλευτικού προσωπικού στο χώρο του νοσοκομείου. Η περίπτωση του Γενικού Νοσοκομείου Νάουσας. Ερευνητική Εργασία. *Ελληνικό Περιοδικό της Νοσηλευτικής Επιστήμης*. Τόμος 4, τεύχος 4. [http://journal-ene.gr/wp-content/uploads/2012/05/dierevnisi\\_epaggelmatikis\\_ikano\\_poihsis\\_geniko\\_nosokomeio\\_naousas.pdf](http://journal-ene.gr/wp-content/uploads/2012/05/dierevnisi_epaggelmatikis_ikano_poihsis_geniko_nosokomeio_naousas.pdf).
9. Δαύρη, Α., (2016). Ο Ρόλος της εκπαίδευσης προσωπικού στην αύξηση της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων και οργανισμών. Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Κρήτης. Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας. Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων.
10. Δημητρόπουλος Γ. Ε., (1998). *Εκπαιδευτική Αξιολόγηση- Η αξιολόγηση της εκπαίδευσης και του εκπαιδευτικού έργου*, Τέταρτη έκδοση Εκδόσεις Γρηγόρη, Αθήνα.
11. Δικαίος Κ., Κουτούζης Μ., Πολύζος Ν., Σιγάλας Ι., Χλέτσος Μ., (1999). «*Βασικές Αρχές Διοίκησης Διαχείρισης (Management) Υπηρεσιών Υγείας*», ΕΑΠ, Πάτρα.
12. Ζαβλάνος, Μ., (2002). *Οργανωτική συμπεριφορά*, Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλης.
13. Ζευγαρίδης, Σ., Σταματιάδης Γ.,(1997). *Διοίκηση και Εποπτεία Προσωπικού*. Αθήνα: Εκδόσεις INTERBOOKS.
14. Ζώγα Β., Μαυρούδη Ι., Ζώγας Ν., Σαράφης Π., Μαλλιαρού Μ., Λαχανά Ε. (2018). Ο ρόλος της ηγεσίας στην υποκίνηση των γιατρών και στην ικανοποίησή τους από την εργασία σ'ένα δημόσιο τριτοβάθμιο νοσοκομείο της Θεσσαλονίκης. *Διεπιστημονική Φροντίδα Υγείας*. Τόμος 10, Τεύχος 3, 39-55

15. Καϊτελίδου Δ. (2014). Οικονομική κρίση και βιωσιμότητα του Ελληνικού Συστήματος Υγείας, *Νοσηλευτική*, 53(20): 129-132
16. Καλογεροπούλου Μ., & Μουρδουκούτας Π., (2007), *Υπηρεσίες Υγείας*, Α τόμος, Εκδόσεις Βήτα, Αθήνα.
17. Καραγκιόζης Ι., (2016). «Αξιολόγηση εκπαιδευτικών σε Σχολεία Αριστείας, Πρότυπα και Πειραματικά Δημοτικά Σχολεία, Κεντρικής Μακεδονίας». *Διπλωματική εργασία*. ΤΕΙ Κεντρικής Μακεδονίας. Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων. Κατεύθυνση: Γενικό MBA.
18. Κακουλίδου, Ε., (2006). *Σύγχρονες πρακτικές μάνατζμεντ στην ελληνική δημόσια διοίκηση*. Αθήνα: Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης.
19. Καραβη, Ε., (2017). Η Αξιολόγηση των Δημοσίων Υπαλλήλων στην Κύπρο. *Μεταπτυχιακή Διατριβή*. Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου. Σχολή Επιστημών και Διοίκησης. Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών: Διοίκηση Επιχειρήσεων.
20. Καραμήτρη, Ι., (2016). Η Διαχείριση της Γνώσης: ένα *Εργαλείο Αποτελεσματικής Διοίκησης Νοσοκομείων*. *Διδακτορική διατριβή*. Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου. Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης. Πρόγραμμα Διοίκησης Μονάδων Υγείας.
21. Κελέση – Σταυροπούλου Ν.Μ. & Σταυροπούλου Κ. Μ., (2010). Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού στον υγειονομικό τομέα. *Το Βήμα του Ασκληπιού*. Τόμος 9ος, Τεύχος 3ο, Ιούλιος – Σεπτέμβριος.



22. Κλωσσά, Ε., (2016). Η Παρακίνηση των εργαζομένων και τα κίνητρα εργασίας. Μελέτη περίπτωσης στον κλάδο της υγείας: η εταιρία power health. *Διπλωματική Εργασία*. Πανεπιστήμιο Πειραιώς. Τμήμα Οικονομικής Επιστήμης. Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών «Διοίκηση της Υγείας».
23. Κρεμετή, Μ., (2010). Ικανοποίηση των εργαζομένων στο Γενικό Πανεπιστημιακό Νοσοκομείο Λάρισας. *Διπλωματική Εργασία*. Πανεπιστήμιο Μακεδονίας. Διατμηματικό Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στην Διοίκηση Επιχειρήσεων.
24. Λιαρόπουλος, Λ.Λ., (2007). *Οργάνωση Υπηρεσιών και Συστημάτων Υγείας*, Α τόμος εκδ. Βήτα, Αθήνα.
25. Μακρή, Α., (2016). «Στάσεις και Απόψεις υπαλλήλων της τοπικής Αυτοδιοίκησης για την αξιολόγηση». *Μεταπτυχιακή Εργασία*. Διαπανεπιστημιακό Διατμηματικό Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών «Τοπική και Περιφερειακή Ανάπτυξη και Αυτοδιοίκηση. Τμήμα Πολιτικής Επιστήμης και Διεθνών Σχέσεων -Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου. Τμήμα Οικονομικών Επιστημών -Δημοκρίτειο Πανεπιστήμιο Θράκης. Τμήμα Οικονομικών Επιστημών -Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης. Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων -Πανεπιστήμιο Πειραιά.
26. Μακρής, Μ., Θεοδώρου, Μ., Middleton, Ν., (2011). Η επαγγελματική ικανοποίηση στα δημόσια γενικά νοσοκομεία της Κύπρου. *Αρχεία Ελληνικής Ιατρικής*, 28 (2): 234-244. <http://www.mednet.gr/archives/2011-2/pdf/234.pdf>.
27. Μαυρομιχάλη, Κ., (2011). *Η αξιολόγηση της απόδοσης των δημοσίων υπαλλήλων και η σύνδεσή της με την αμοιβή*, Αθήνα: Εκδόσεις Εθνικό κέντρο δημόσιας διοίκησης και αυτοδιοίκησης.

28. Ματαπά, Ε., (2017). Διαχείριση γνώσης από τη νοσηλευτική υπηρεσία: Η περίπτωση ενός δημόσιου νοσοκομείου. *Διπλωματική Εργασία*. Πανεπιστήμιο Μακεδονίας. Σχολή Οικονομικών και Κοινωνικών Επιστημών. Διατμηματικό Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων.
29. Μιχαλόπουλος Ν., (2003). *Από τη Δημόσια Διοίκηση στο Δημόσιο Management*, Αθήνα: Παπαζήσης.
30. Μερκούρης Α., Ανδρεάδη Α. (2009, 27 Νοεμβρίου). Ικανοποίηση από τις Νοσηλευτικές Υπηρεσίες: κριτική ερευνητική ανασκόπηση. *16<sup>ο</sup> Παγκύπριο Συνέδριο Νοσηλευτικής και Μαιευτικής*, «Μεταβαλλόμενες συνθήκες στην υγεία: Η νοσηλευτική και μαιευτική συμβολή».
31. Μουζα- Λαζαρίδη Α.Μ., (2001). *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα.
32. Μπαλής Χ. Θ. (2007). *Συστήματα διαχείρισης γνώσης σε οργανισμούς φροντίδας υγείας*, Αθήνα: Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών.
33. Μπαρά, Θ., (2014). Η Εργασιακή ικανοποίηση των δημοσίων υπάλληλων στην Ελλάδα της οικονομικής κρίσης - Μελέτη περίπτωσης στον ΟΑΕΔ. *Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία*. ΤΕΙ Θεσσαλίας. Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας. Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών: Διοίκηση και Διαχείριση Έργων και Προγραμμάτων.
34. Μπλιάμπτη Γ. (2016). «Μεταρρυθμίσεις στον τρόπο αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων σε Ευρωπαϊκή Ένωση και Ελλάδα». *Διπλωματική εργασία*. Πανεπιστήμιο Μακεδονίας. Τμήμα Διεθνών και Ευρωπαϊκών Σπουδών. Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στην Ευρωπαϊκή ολοκλήρωση και διακυβέρνηση.

35. Μπράχου, Ε., (2011). «Η επίδραση των σύγχρονων μεθόδων αξιολόγησης στην παρακίνηση / αποθάρρυνση των εργαζομένων». *Μεταπτυχιακή Ερευνητική Εργασία*. Γεωπονικό Πανεπιστήμιο Αθηνών. Τμήμα Αγροτικής Οικονομίας και Ανάπτυξης. Πρόγραμμα μεταπτυχιακών σπουδών. Οργάνωση και διοίκηση επιχειρήσεων τροφίμων & γεωργίας.
36. Μπουραντάς, Δ. (2001). *Μάνατζμεντ. Θεωρητικό Υπόβαθρο. Σύγχρονες Πρακτικές*, Αθήνα: Μπένος.
37. Μπουραντάς, Δ. (2005). *Ηγεσία: ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας*, Αθήνα: Κριτική
38. Μπουραντάς Δ. & Παπαλεξανδρή Ν., (2003). *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.
39. Ντόε, Τ., Ντόε, Τ., (2011). *Οργανωσιακή Συμπεριφορά. Βασικές έννοιες και σύγχρονες προσεγγίσεις*. Μεταφρασμένο στα ελληνικά από την Πλατάκη Α. 13η Έκδοση. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική (Αρχική έκδοση το 2011).
40. Ξηροτύρη-Κουφίδου, Σ. (1997). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Εκδόσεις Ανικουλα, Θεσσαλονίκη
41. Ξηροτύρη- Κουφίδου Στ., (2001). *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων- Η πρόκληση του 21ου αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον*, Εκδόσεις Ανικούλα, Θεσσαλονίκη.
42. Παπακωστίδης, Α. & Τσουκαλάς, Ν. (2012). Η ποιότητα στις υπηρεσίες υγείας και η αξιολόγησή της. *Αρχεία Ελληνικής Ιατρικής*, 29(4), 480-488.
43. Παπαδάτου, Δ, Αναγνωστόπουλος, Φ. (1999). *Η ψυχολογία στο χώρο της υγείας*. Ελληνικά γράμματα, Αθήνα.

44. Παπαδημητρίου, Κ. (2018). Αξιολόγηση και Επιβράβευση ως παράγοντες παρακίνησης των εργαζομένων. *Μεταπτυχιακή Ερευνητική Εργασία*. Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο – Πανεπιστήμιο Λευκωσίας. Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών: Τραπεζική Λογιστική Χρηματοοικονομική Διοίκηση.
45. Παπαλεξανδρή Ν., (1997). *Συγκριτική Έρευνα στις Πρακτικές Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων στην Ευρώπη*, Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών - Cranfield University, Αθήνα.
46. Παπαλεξανδρή, Ν., & Μπουραντάς, Δ., (2016). *Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού*, Αθήνα: Ε. Μπένου.
47. Παπαλεξανδρή Ν. & Μπουραντάς Δ., (2002). *Αποτελεσματική Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*. Αθήνα: Εκδόσεις Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών.
48. Παπαστεφανάκη Σ., (2006). *Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων*, Σημειώσεις Δ.Α.Π..
49. Παπαχατζή Γ., (1983). *Σύστημα του ισχύοντος στην Ελλάδα Διοικητικού Δικαίου*, Εκδόσεις Σάκκουλα, Αθήνα, σελ. 431-444.
50. Πατελάρου, Ε., & Μπροκαλάκη, Η., (2010). Μεθοδολογία της Συστηματικής Ανασκόπησης και Μετα-ανάλυσης. Ειδικό Άρθρο. *Νοσηλευτική*, 49 (2): 122–130. [http://hjn.gr/wp-content/uploads/2014/10/get\\_pdf-123.pdf](http://hjn.gr/wp-content/uploads/2014/10/get_pdf-123.pdf).
51. Περετζίδης, Δ., (2007). «Η αξιολόγηση της απόδοσης των υπαλλήλων στον Ελληνικό δημόσιο τομέα – Θεωρία και πράξη». *Διπλωματική Εργασία*. Πανεπιστήμιο Μακεδονίας. Σχολή Οικονομικών και Κοινωνικών Επιστημών. Δ.Π.Μ.Σ. στη Διοίκηση Επιχειρήσεων για Στελέχη Επιχειρήσεων.

52. Πικραμένος, Μ. Ν., (2008). Το Νομοθετικό Καθεστώς των Ανώτατων Δημοσίων Υπαλλήλων υπό Διαρκή Μεταρρύθμιση: Ο Δικαστικός Έλεγχος των Νομοθετικών Επιλογών, *Νομικό Βήμα* 56 (9), σελ. 2301-2333.
53. Πρωτόπαπας, Χ., (2011). Συμβολή στη διερεύνηση της αποτελεσματικότητας της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων ως μέσου επίτευξης των στρατηγικών στόχων των επιχειρήσεων. *Διδακτορική διατριβή*. Πανεπιστήμιο Μακεδονίας. Σχολή Οικονομικών και Κοινωνικών Επιστημών. Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων.
54. Σαββίδου, Μ., (2013). «Αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων και η επίδραση που έχει στην υποκίνηση / αποθάρρυνση τους». *Διατριβή επιπέδου μάστερ*. Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου. Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης. Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών: Διοίκηση Επιχειρήσεων.
55. Σαλαβού Ε. & Κυριακίδου Ο., (2010). *Μάνατζμεντ-Εταιρικές Λειτουργίες*, Εκδόσεις Rosili.
56. Σαχίνη, Ε., (2017). «Αξιολόγηση Προσωπικού στις υπηρεσίες υγείας - Υποκίνηση». Α.Ε.Ι. Πειραιά Τ.Τ.. Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων
57. Σαχινίδης Α. & Ακριβός Χ., (2000). Διοίκηση Συγκρούσεων- Προσεγγίσεις και Τεχνικές Διαχείρισης στη Σύγχρονη Επιχείρηση, *PLANT*, Τεύχος 163.
58. Σίσκου Ο., Καϊτελίδου Δ., Θεοδώρου Μ., Λιαρόπουλος Λ. (2008). «Η δαπάνη υγείας στην Ελλάδα - Το ελληνικό παράδοξο». *Οικονομικά της Υγείας, Αρχεία της Ελληνικής Ιατρικής*: 663-672.

59. Σουμπαλίκας, Ε., (2018). «Σύγχρονα συστήματα αξιολόγησης ανθρώπινου δυναμικού». *Μεταπτυχιακή Εργασία*. Πανεπιστήμιο Πειραιώς. Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Διοίκηση Έργου.
60. Στρίκας, Κ., (2015). «Η Εφαρμογή της αξιολόγησης των εκπαιδευτικών στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα (Π.Δ. 152/2013) ως ανατροφοδοτική λειτουργία της αναβάθμισης των δομών του εκπαιδευτικού συστήματος: Στάσεις και απόψεις των εκπαιδευτικών». *Διπλωματική εργασία*. ΤΕΙ Κεντρικής Μακεδονίας. Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων.
61. Τάτση, Γ., (2018). «Στάσεις και απόψεις του διοικητικού προσωπικού ιδιωτικού νοσοκομείου ως προς την αξιολόγηση απόδοσης». *Διπλωματική Εργασία*. Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο. Πρόγραμμα Σπουδών Δ.Μ.Υ. 61.
62. Τερζίδης Κ. & Τζωρτζάκης Κ., (2004). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Εκδόσεις Rosili, Αθήνα.
63. Τζεβελέκος, Α., (2011). Συστήματα αξιολόγησης αποδοτικότητας των εργαζομένων στις επιχειρήσεις. *Διπλωματική Εργασία*. Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου. Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης. Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα: Διοίκηση Επιχειρήσεων.
64. Τζιάφα, Π., (2012). Αξιολόγηση Νοσηλευτικού Προσωπικού. *Διπλωματική Εργασία*. Πανεπιστήμιο Μακεδονίας. Διατμηματικό Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στην Διοίκηση Επιχειρήσεων.
65. Τούντας Γ., Σουλιώτης Κ., Οικονόμου Ν., (2007). *Οι Υπηρεσίες Υγείας στην Ελλάδα*, Κέντρο Μελετών Υπηρεσιών Υγείας Ιατρικής Σχολής ΕΚΠΑ, Αθήνα.

66. Τούντας Γ. (2008). *Υπηρεσίες Υγείας, Αθήνα*, Εκδόσεις Οδυσσέας / Νέα Υγεία.
67. Τούντας Γ., (2008β), «*Συστήματα Υγείας - Σχεδιασμός, Οργάνωση, Αξιολόγηση*», Εκδόσεις Οδυσσέας/Νέα Υγεία, Αθήνα.
68. Τούντας, Γ., (2009). *Οι υπηρεσίες υγείας στην Ελλάδα 1986-2006*. Αθήνα. Εκδόσεις Παπαζήση.
69. Τούντας, Γ., (2009). *Συστήματα Υγείας. Αρχεία Ελληνικής Ιατρικής*, Κέντρο Μελετών Υπηρεσιών Υγείας και Εργαστήριο Υγιεινής και Επιδημιολογίας της Ιατρικής Σχολής του Πανεπιστημίου Αθηνών.  
<file:///D:/%CE%91%CE%A0%CE%9A%CE%A5/%CE%95%CE%A6%CE%91%CE%A1%CE%9C%CE%9F%CE%A3%CE%9C%CE%95%CE%9D%CE%97%20%CE%A0%CE%9B%CE%97%CE%A1%CE%9F%CE%A6%CE%9F%CE%A1%CE%99%CE%9A%CE%97%20%CE%A5%CE%93%CE%95%CE%99%CE%91%CE%A3%20%CE%9A%CE%91%CE%99%20%CE%A4%CE%97%CE%9B%CE>.
70. Φαναριώτης, Π. (2004). *Εργασιακές Σχέσεις*. Αθήνα: Σταμούλη.
71. Χαραλαμποπούλου, Ε.-Μ., Δαραμούσκας, Α.-Θ., Δορλής, Β., (2017). «Μελέτη Ικανοποίησης Γιατρών και Νοσηλευτών στις Μονάδες Εντατικής Θεραπείας στην Ελλάδα της κρίσης». Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Κρήτης.

72. Χαμάτσος, Σ., (2010). Η εφαρμογή μεθόδων υποκίνησης στο προσωπικό δημοσίων οργανισμών ως μέσο βελτίωσης των παρεχομένων υπηρεσιών. Η περίπτωση του Γενικού Νοσοκομείου Λάρνακας. Ανοιχτό Πανεπιστήμιο Κύπρου. Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης. Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών: Διοίκηση Μονάδων Υγείας.
73. Χατζηγεωργίου, Μ., (2017). Εθνικά Συστήματα Υγείας: Η κατάσταση της Κύπρου. *Μεταπτυχιακή Διατριβή*. s.l. : Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου, 2017.
74. Χυτήρης Λ., (2001). *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*, εκδ. Interbooks, Αθήνα.
75. Ψευτούδη, Α., (2012). Παρακίνηση του ιατρικού και νοσηλευτικού προσωπικού των μονάδων υγείας. Προτάσεις βελτίωσης της ποιότητας των παρεχομένων υπηρεσιών. Περίπτωση: νοσοκομείου «Αλεξάνδρα». *Διπλωματική Εργασία*, Πανεπιστήμιο Πειραιώς. Πρόγραμμα μεταπτυχιακών σπουδών: Διοίκηση της υγείας.



### 3. Διαδίκτυο

1. Europa.eu., (2010). "Εκπαίδευση και κατάρτιση 2010" βασικά μηνύματα του Συμβουλίου και της Επιτροπής προς το Ευρωπαϊκό Συμβούλιο — Κοινή ενδιάμεση έκθεση του Συμβουλίου και της Επιτροπής για την εφαρμογή του λεπτομερούς προγράμματος των επακόλουθων εργασιών σχετικά με τους στόχους των συστημάτων εκπαίδευσης και κατάρτισης στην Ευρώπη. Επίσημη Εφημερίδα αριθ. C 104 της 30/04/2004 σ. 0001 - 0019. [https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:52004XG0430\(01\):EL:HTML](https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:52004XG0430(01):EL:HTML).
2. Μαϊστρος, Π., (2017). Περί αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων ο λόγος. <http://metarithmisi.liberal.gr/post/%CF%83%CF%87%CE%BF%CE%BB%CE%B9%CE%B1-%CE%B4%CE%B9%CE%B1%CE%BB%CE%BF%CE%B3%CE%BF%CF%82/%CF%80%CE%B5%CF%81%CE%AF-%CE%B1%CE%BE%CE%B9%CE%BF%CE%BB%CF%8C%CE%B3%CE%B7%CF%83%CE%B7%CF%82-%CF%84%CF%89%CE%BD-%CE%B4%CE%B7%CE%BC%CE%BF%CF%83%CE%AF%CF%89%CE%BD-%CF%85%CF%80%CE%B1%CE%BB%CE%BB%CE%AE/>.
3. ΜΟΗ.GOV (2018), «Αρμοδιότητες του Υπουργείου Υγείας», <http://www.moh.gov.gr/articles/ministry/organogramma/45-armodiothtes-toy-ypoyrgeioy-ygeias-kai-koinwnikhs-allhleggyhs>.

4. Παπάνης Ε. & Ρόντος, Κ., (2007). Αξιολόγηση Απόδοσης των Εργαζομένων [http://epapanis.blogspot.gr/2007/09/blog-post\\_285.html](http://epapanis.blogspot.gr/2007/09/blog-post_285.html).