**ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ**

**1. Γενικά**

 Αξιολόγηση απόδοσης προσωπικού είναι η διαδικασία κατά την οποία οι

οργανισμοί αξιολογούν τις ατομικές επιδόσεις των εργαζομένων. Υπό την

προϋπόθεση ότι αυτή γίνεται σωστά, οι υπάλληλοι, οι προϊστάμενοί τους, η

διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού και εν τέλει ο οργανισμός στο σύνολό του,

αποκομίζουν οφέλη γνωρίζοντας, ότι οι ατομικές προσπάθειες συμβάλλουν

στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων του οργανισμού.

 Η διαδικασία αξιολόγησης όμως, επηρεάζεται από διάφορες άλλες δραστηριότητες που λαμβάνουν χώρα μέσα στην οργάνωση/επιχείρηση και καταλήγουν να επιδρούν στην επιτυχημένη δράση της. Υπό την έννοια αυτή και προκειμένου η αξιολόγηση του προσωπικού να κριθεί ως μια επιτυχημένη διαδικασία του οργανισμού, απαιτούνται:

**α.** Η εκπόνηση ενός άρτιου και σαφούς οργανογράμματος του οργανισμού **(organization chart)**.

**β.** Η κατανομή του έργου που πρόκειται να παραχθεί από το υφιστάμενο ανθρώπινο δυναμικό, με πλήρη και γραπτή περιγραφή της εργασίας κατά άτομο (**job description)**.

**γ.** Ο προσδιορισμός των στόχων που το κάθε άτομο θα πρέπει να πετύχει στη διάρκεια π.χ. ενός έτους, αλλά και των ευθηνών του ατόμου στην πραγμάτωση των στόχων μέσα από τον καταμερισμό της εξουσίας **(assign duties and responsibilities)**.

**δ.** Η γραπτή εκχώρηση εξουσιών και αρμοδιοτήτων για να μπορέσει το άτομο να υλοποιήσει τους στόχους **(delegation of authorities)**.

**ε.** Η ύπαρξη ενός συστήματος προστασίας προσωπικών δεδομένων που θα απορρέουν από την αξιολόγηση **(data privacy).**

 **Σχηματική απεικόνιση προϋποθέσεων διαδικασίας αξιολόγησης**

Οργανόγραμμα

Εκχώρηση εξουσιών και αρμοδιοτήτων

Προσδιορισμός στόχων και καταγραφή ευθηνών κατά άτομο

Καταμερισμός και περιγραφή εργασίας κατά άτομο

Αξιολόγηση

Προστασία προσωπικών δεδομένων

Στις επόμενες παραγράφους αναλύονται διεξοδικά οι προϋποθέσεις επιτυχίας της διαδικασίας αξιολόγησης (α έως ε που αναφέρονται πιο πάνω).

**2. Οργανόγραμμα (organization chart)**

 **Το πρώτο βήμα** που προηγείται της διαδικασίας αξιολόγησης προσωπικού είναι η απεικόνιση της οργανωτικής δομής του οργανισμού, δηλαδή ή ύπαρξη οργανογράμματος. Το οργανόγραμμα εκφράζει:

α. Τη διάρθρωση των υπηρεσιών, τμημάτων και τομέων (που βρίσκεται η κάθε υπηρεσία στη διοικητική ιεραρχία).

β. Τη διάρθρωση της επικοινωνίας (πως διασυνδέονται πληροφοριακά οι διάφορες υπηρεσίες) και,

γ. Τη σύνδεση των επαγγελματικών ρόλων (τίτλοι που περιγράφουν τί κάνει το προσωπικό στις διάφορες υπηρεσίες).

 Το οργανόγραμμα του Νοσοκομείου Κορίνθου, έτσι όπως είναι αναρτημένο στο διαδίκτυο, έχει ως εξής:



 Το Γ. Ν. Κορίνθου (σύμφωνα με Ν∆ 2592/1953 και το άρθρο 7 του Ν. 3329/2005) αποτελεί Νοµικό Πρόσωπο ∆ηµοσίου ∆ικαίου (ΝΠ∆∆) και υπόκειται στον έλεγχο και την εποπτεία του Διοικητή της 6ης Υγειονομικής Περιφέρειας Πελοποννήσου, Ιονίων Νήσων, Ηπείρου & ∆υτικής Ελλάδας. Σκοπός του Νοσοκομείου είναι πρωτίστως η παροχή Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας φροντίδας υγείας στον πληθυσμό ευθύνης της ∆ιοίκησης της 6ης Υ.ΠΕ.

**ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟ (ΔΙΑΡΘΡΩΣΗ)**

 Το Διοικητικό Συμβούλιο (ΔΣ) του Γ. Ν. Κορίνθου αποτελείται από πέντε (5) μέλη (ΦΕΚ 129/2010,τ.Α΄ άρθρο 8, παράγραφος 1):

1. Πρόεδρος του ΔΣ είναι ο Διοικητής του νοσοκομείου,

2. δύο (2) μέλη οριζόμενα από το ΥΥΚΑ,

3. έναν (1) αιρετό εκπρόσωπο των γιατρών και των ειδικευόμενων γιατρών ΕΣΥ και

4. έναν (1) αιρετό εκπρόσωπο του υπόλοιπου προσωπικού.

**ΕΠΙΤΡΟΠΕΣ ΕΚΠΡΟΣΩΠΩΝ (ΔΙΑΡΘΡΩΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ ΘΕΣΕΩΝ)**

**ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΟ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟ ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΟΥ**

 Το Επιστημονικό Συμβούλιο του Γ. Ν. Κορίνθου αποτελείται από εννέα (9) μέλη (ΦΕΚ 81/2005 τ. Α’ άρθρο 9, ΦΕΚ 129/2010, τ. Α’ άρθρο 8): έναν (1) γιατρό με θέση Συντονιστή Διευθυντή, δύο (2) γιατρούς µε βαθµό Διευθυντή, έναν (1) ιατρό µε βαθµό Επιμελητή Α', έναν (1) γιατρό µε βαθµό Επιμελητή Β', έναν (1) επιστήμονα της Ιατρικής Υπηρεσίας, µη γιατρό, κατηγορίας ΠΕ και έναν (1) επιστήµονα της Ιατρικής Υπηρεσίας, µη γιατρό, µε βαθµό τουλάχιστον Α' και έναν (1) ειδικευόμενο γιατρό, έναν (1) Νοσηλευτή ΠΕ.

 Στις αρμοδιότητες του Επιστημονικού Συμβουλίου περιλαμβάνονται: (α) κατάρτιση και εισήγηση του ετήσιου και μηνιαίου προγράμματος εφημερίων των ιατρών των Τομέων και Τμημάτων του Νοσοκομείου, (β) η συγκρότηση και η παρακολούθηση της δραστηριότητας επιστημονικών επιτροπών του Νοσοκομείου και όποιων άλλων επιτροπών ή ομάδων εργασίας, (γ) η οργάνωση επιστημονικών εκδηλώσεων, η οργάνωση και η ενημέρωση της κλασικής και ηλεκτρονικής βιβλιοθήκης του Νοσοκομείου, (δ) οι αρμοδιότητες της Επιτροπής Ηθικής και Δεοντολογίας και (ε) η εισήγηση, προς τον Διοικητή, μέτρων που αφορούν στη βελτίωση της λειτουργίας των επί μέρους μονάδων του Νοσοκομείου, στη θέσπιση προτεραιοτήτων κατά τον προγραμματισμό της προμήθειας εξοπλισμού ή υγειονομικού υλικού και σε οτιδήποτε δύναται να βελτιώσει την ποιότητα των παρεχόμενων προς τους ασθενείς υπηρεσιών.

**ΥΠΗΡΕΣΙΑΚΟ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟ ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΟΥ**

 Το Υπηρεσιακό Συμβούλιο του Γ. Ν. Κορίνθου αποτελείται από πέντε (5) μέλη ( άρθρο 159 του Υπαλληλικού Κώδικα): τρεις (3) μόνιμους υπαλλήλους ( που έχουν ασκήσει καθήκοντα Προϊσταμένου Διεύθυνσης και Προϊσταμένου Τμήματος) και δύο (2) αιρετούς εκπροσώπους των εργαζομένων (σύμφωνα με το ν. 4057/2012). Οι αρμοδιότητες του Υπηρεσιακού Συμβουλίου, σύμφωνα με τον Υπαλληλικό Κώδικα, αφορούν τη γνωμοδότηση ή την απόφαση για θέματα όπως, χορήγηση άδειας των υπαλλήλων για άσκηση ιδιωτικού έργου με αμοιβή, τη μονιμοποίηση των δοκίμων υπαλλήλων, τη μετάθεση ή μετάταξη υπαλλήλων κ.ά.

**ΔΙΑΚΡΙΣΗ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ**

1.Το Νοσοκομείο απαρτίζεται από τις ακόλουθες Υπηρεσίες, Αυτοτελές Τμήμα και Ειδικό Γραφείο:

Α. [ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ](http://www.hospkorinthos.gr/Services.html)

1. [Ιατρική](http://www.hospkorinthos.gr/Medical-Dep.html)

2. [Νοσηλευτική](http://www.hospkorinthos.gr/Nursing.html)

3. [Διοικητική − Οικονομική](http://www.hospkorinthos.gr/Admin-Services.html)

Β. [ΑΥΤΟΤΕΛΕΣ ΤΜΗΜΑ Οργάνωσης και Πληροφορικής](http://www.hospkorinthos.gr/IT.html)

Γ. [ΕΙΔΙΚΟ ΓΡΑΦΕΙΟ Υποστήριξης Πολίτη](http://www.hospkorinthos.gr/gyp.html)

2. Κάθε Υπηρεσία, Αυτοτελές Τμήμα και Ειδικό Γραφείο έχει τη δική του ιεραρχική διάρθρωση και συγκρότηση. Το Αυτοτελές Τμήμα και το Ειδικό Γραφείο υπάγονται απευθείας στο Διοικητή του Νοσοκομείου.

Συνολική Δύναμη: (240) οργανικές κλίνες εκ των οποίων οι (25) ανήκουν στο ΚΕΦΙΑΠ.

1. ΔΙΑΡΘΡΩΣΗ ΙΑΤΡΙΚΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ

Η [Ιατρική Υπηρεσία](http://www.hospkorinthos.gr/Medical-Dep.html) του Γ. Ν. Κορίνθου αποτελεί Διεύθυνση και διαρθρώνεται σε Τομείς, στους οποίους λειτουργούν Τμήματα κατά ειδικότητα, Μονάδες, Ειδικές Μονάδες, καθώς και Διατομεακά και λοιπά Τμήματα ως εξής:

Α. Οι Τομείς της Ιατρικής Υπηρεσίας είναι:

1. [Παθολογικός Τομέας](http://www.hospkorinthos.gr/Medical.html) (95) οργανικές κλίνες

| ΤΜΗΜΑΤΑ | ΕΙΔΙΚΕΣ ΜΟΝΑΔΕΣ |
| --- | --- |
| 1. [Παθολογικό](http://www.hospkorinthos.gr/Pathol.html) | [Μεσογειακής Αναιμίας και Δρεπανοκυτταρικής Νόσου](http://www.hospkorinthos.gr/MMA.html) |
| 2. [Παιδιατρικό](http://www.hospkorinthos.gr/pediatric.html) |  |
| 3. [Καρδιολογικό](http://www.hospkorinthos.gr/Cardiology.html) | [Εμφραγμάτων](http://www.hospkorinthos.gr/HeartAttack.html) |

Οι ανωτέρω Ειδικές Μονάδες δεν είναι αυτόνομες και λειτουργούν στα πλαίσια των αντίστοιχων Ιατρικών Τμημάτων.

| ΜΟΝΑΔΕΣ |
| --- |
| 1. [Εντατικής Θεραπείας (Μ.Ε.Θ.)](http://www.hospkorinthos.gr/IntensiveCare.html) |
| 2. [Τεχνητού Νεφρού](http://www.hospkorinthos.gr/nefro.html) |

2. [Χειρουργικός Τομέας](http://www.hospkorinthos.gr/Surgical.html) (108) οργανικές κλίνες

| ΤΜΗΜΑΤΑ | ΕΙΔΙΚΕΣ ΜΟΝΑΔΕΣ |
| --- | --- |
| 1. [Χειρουργικό](http://www.hospkorinthos.gr/Surgery-Cl.html) |  |
| 2. [Οφθαλμολογικό](http://www.hospkorinthos.gr/Opthalmology.html) | [Ωτορινολαρρυγολογικό](http://www.hospkorinthos.gr/Otolaryngology.html) |
| 3. [Ορθοπεδικό](http://www.hospkorinthos.gr/Orthopedics.html) |  |
| 4. [Ουρολογικό](http://www.hospkorinthos.gr/Urology.html) |  |
| 5. [Μαιευτικό – Γυναικολογικό](http://www.hospkorinthos.gr/Gynecology.html) |  |
| 6. [Αναισθησιολογικό](http://www.hospkorinthos.gr/Anesthesiology.html) |  |

Η ανωτέρω Ειδική Μονάδα δεν είναι αυτόνομη και λειτουργεί στα πλαίσια του αντίστοιχου Ιατρικού Τμήματος.

| ΜΟΝΑΔΑ |
| --- |
| 1. [Μεταναισθητικής Φροντίδας](http://www.hospkorinthos.gr/MMF.html) |

3. [Τομέας Ψυχικής Υγείας](http://www.hospkorinthos.gr/Mental-Dep.html) (12) οργανικές κλίνες

| ΤΜΗΜΑ |
| --- |
| 1. [Ψυχιατρικό](http://www.hospkorinthos.gr/Mental-Dep.html) |

4. [Εργαστηριακός Τομέας](http://www.hospkorinthos.gr/Laboratory.html)

| ΤΜΗΜΑΤΑ |
| --- |
| 1. [Ακτινοδιαγνωστικό](http://www.hospkorinthos.gr/Radiology.html) |
| 2. [Βιοπαθολογικό](http://www.hospkorinthos.gr/Microbiology.html) |
| 3. [Βιοχημικό](http://www.hospkorinthos.gr/Microbiology.html) |
| 4. [Αιματολογικό – Αιμοδοσίας](http://www.hospkorinthos.gr/Hematology.html) |
| 5. [Παθολογικής Ανατομικής](http://www.hospkorinthos.gr/histopathol.html) |
| 6. [Φαρμακευτικό](http://www.hospkorinthos.gr/Pharmacy.html) |

**ΑΝΕΠΤΥΓΜΕΝΕΣ ΚΛΙΝΕΣ ΠΕΡΑΝ ΤΩΝ ΟΡΓΑΝΙΚΩΝ ΚΛΙΝΩΝ**

1.[Τμήμα Βραχείας Νοσηλείας](http://www.hospkorinthos.gr/BN.html) (6) κλίνες.

2.[Ειδική Μονάδα Μεσογειακής Αναιμίας &Δρεπανοκυτταρικής Νόσου](http://www.hospkorinthos.gr/MMA.html) (4) κλίνες

3.[Μονάδα Τεχνητού Νεφρού](http://www.hospkorinthos.gr/nefro.html) (14) κλίνες

4.[Μονάδα Εντατικής Θεραπείας](http://www.hospkorinthos.gr/IntensiveCare.html) (4) κλίνες και (3) κλίνες οι οποίες δεν λειτουργούν λόγω έλλειψης προσωπικού.

Β.ΔΙΑΤΟΜΕΑΚΑ ΤΜΗΜΑΤΑ

1. [Τμήμα Βραχείας Νοσηλείας](http://www.hospkorinthos.gr/BN.html)

2. [Αυτοτελές Τμήμα Επειγόντων Περιστατικών (ΤΕΠ)](http://www.hospkorinthos.gr/TEP.html)

3. [Κέντρο Φυσικής Ιατρικής και Αποκατάστασης (ΚΕΦΙΑΠ)](http://www.hospkorinthos.gr/KEFIAP.html)

Γ.ΛΟΙΠΑ ΤΜΗΜΑΤΑ

1. [Παραϊατρικού Προσωπικού](http://www.hospkorinthos.gr/Paraiatriko.html)

2. [Κοινωνικής Εργασίας](http://www.hospkorinthos.gr/Socialwork.html)

3. [Διαιτολογίας Διατροφής](http://www.hospkorinthos.gr/Diatrofis.html)

[**ΤΑΚΤΙΚΑ ΕΞΩΤΕΡΙΚΑ ΙΑΤΡΕΙΑ**](http://www.hospkorinthos.gr/dia-exot.html)

Παθολογικό, Παιδιατρικό, Καρδιολογικό, Νευρολογικό, Πνευμονολογικό/Φυματιολογικό, Χειρουργικό, Οφθαλμολογικό, Γλαυκώματος, Βυθού, Φλουροαγγειογραφίας, Ω.Ρ.Λ., Ορθοπεδικό, Ουρολογικό, Μαιευτικό/Γυναικολογικό, Οδοντιατρικό, Ψυχιατρικό, Νεφρολογικό, Συμβουλευτικό Γραφείο Διατροφής, Διαβητολογικό, Ιατρείο ύπνου, Κολποσκοπικό, Γραφείο Ψυχολόγου, Γραφείο Κοινωνικής Εργασίας.

Οι κενές κλίνες των τμημάτων του κάθε Τομέα χρησιμοποιούνται για την εξυπηρέτηση ασθενών και άλλων Τμημάτων άλλου Τομέα.

Στους τομείς λειτουργούν τακτικά Εξωτερικά Ιατρεία αντίστοιχων ειδικοτήτων με τις ειδικότητες των γιατρών που υπηρετούν.

**2. ΝΟΣΗΛΕΥΤΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ**

1. Η Νοσηλευτική Υπηρεσία αποτελεί Διεύθυνση και διαρθρώνεται σε δύο (2) νοσηλευτικούς τομείς, οι οποίοι λειτουργούν σε επίπεδο Υποδιευθύνσεων.

Κάθε Νοσηλευτικός Τομέας διαρθρώνεται σε Νοσηλευτικά Τμήματα, ως ακολούθως:

1ος Νοσηλευτικός Τομέας, διαρθρώνεται σε (5) Τμήματα που καλύπτουν τον Παθολογικό Τομέα, τον Τομέα Ψυχικής Υγείας και τα Διατομεακά Τμήματα της Ιατρικής Υπηρεσίας.

2οςΝοσηλευτικός Τομέας διαρθρώνεται σε (6) Τμήματα που καλύπτουν τον Χειρουργικό Τομέα, τον Εργαστηριακό Τομέα της Ιατρικής Υπηρεσίας και τα Χειρουργεία και τα Εξωτερικά Ιατρεία.

2. Στο Νοσοκομείο συνιστάται Νοσηλευτική Επιτροπή κατά τα οριζόμενα στις διατάξεις του άρθρου 115 του Ν.2071/1992, όπως ισχύει η οποία αποτελείται από:

Α. Τον/την Προϊστάμενο/η της Νοσηλευτικής Υπηρεσίας, ως Πρόεδρο

Β. Ένα (1) Προϊστάμενο Τμήματος από κάθε νοσηλευτικό τομέα

Γ. Ένα (1) νοσηλευτή τμήματος από κάθε νοσηλευτικό τομέα.

**3. ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ**

1. Η [Διοικητική-Οικονομική Υπηρεσία](http://www.hospkorinthos.gr/Admin-Services.html) αποτελεί Διεύθυνση και διαρθρώνεται σε δύο (2) Υποδιευθύνσεις ως ακολούθως:

α) Υποδιεύθυνση Διοικητικού-Οικονομικού

ΤΜΗΜΑΤΑ:

1. [Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού](http://www.hospkorinthos.gr/Prosopikoy.html)

2. [Γραμματείας](http://www.hospkorinthos.gr/Grammateias.html)

3. [Γραμματείας Εξωτερικών Ιατρείων, Επειγόντων Περιστατικών και ΚΕΦΙΑΠ](http://www.hospkorinthos.gr/Grammateias-Exot.html)

4. [Κίνησης Ασθενών](http://www.hospkorinthos.gr/Kinisis.html)

5. [Οικονομικού](http://www.hospkorinthos.gr/Oikonomikoy.html)

6. [Επιστασίας-Ιματισμού](http://www.hospkorinthos.gr/Epistasias.html)

β) Υποδιεύθυνση Τεχνικού

ΤΜΗΜΑΤΑ:

1)[Βιοϊατρικής Τεχνολογίας](http://www.hospkorinthos.gr/Biotechnical.html)

2)[Τεχνικού](http://www.hospkorinthos.gr/Technical.html)

Η σχηματική απεικόνιση του οργανογράμματος του Νοσοκομείου Κορίνθου έχει ως εξής:

**3. Κατανομή του έργου που πρόκειται να παραχθεί από το υφιστάμενο ανθρώπινο δυναμικό, με πλήρη και γραπτή περιγραφή της εργασίας κατά άτομο (job description)**

 **Το δεύτερο βήμα** που προηγείται της διαδικασίας αξιολόγησης προσωπικού είναι ο καταμερισμός της εργασίας μεταξύ των εργαζομένων και η λεπτομερής περιγραφή της εργασίας κατά άτομο που πρέπει να αποτυπώνεται σε ειδικό έντυπο.

 Καταμερισμός της εργασίας σημαίνει ότι:

**1.** Για να αρχίσει ένα έργο πρέπει προοδευτικά να υποδιαιρεθεί σε ανεξάρτητες μονάδες εργασίας που μπορούν να ανατεθούν ξεχωριστά στους διαφόρους υπαλλήλους.

2. Για την εκτέλεση της εργασίας που του ανατέθηκε ο υπάλληλος είναι προσωπικά υπόλογος στον προϊστάμενό του ο οποίος τον ελέγχει μέσω της δυνατότητας (λόγω κάποιας εξουσίας) να επηρεάζει:

α. τη βαθμολογική του εξέλιξη και,

β. τη μισθολογική του εξέλιξη.

**3.** Για να εκτελεσθεί η εξειδικευμένη εργασία πρέπει να υπάρχει ο κατάλληλα εξειδικευμένος υπάλληλος.

**4.** Για να αποφεύγονται τυχόν συγχύσεις στην ανάθεση της εργασίας, στην ανάληψη

ευθύνης και στην αξιολόγηση της εκτέλεσης ο κάθε υπάλληλος είναι υπόλογος σε ένα και μόνο προϊστάμενο.

**5.** Η οργανωτική δομή περιορίζει και ελέγχει βασικά την επαγγελματική

συμπεριφορά (τι μπορεί και τι δεν μπορεί να κάνει ο καθένας) των υπαλλήλων. Επειδή δε η επαγγελματική συμπεριφορά του προσωπικού είναι στενά συνδεδεμένη με τη συλλογική του ικανότητα να επιλύει προβλήματα η οργανωτική δομή πρέπει να προσαρμόζεται (άλλοτε μόνιμα και άλλοτε προσωρινά) στις ιδιόμορφες απαιτήσεις του εκάστοτε προβλήματος (μόνιμου ή προσωρινού, αντίστοιχα).

**6.** Η λεπτομερής περιγραφή της εργασίας κατά άτομο πρέπει να αποτυπώνεται σε ειδικό έντυπο που θα μπορούσε να έχει την εξής μορφή:

|  |
| --- |
| Περιγραφή εργασίας |
| Τίτλος  | Θέση  |
| Οργανισμός  | Εγκεκριμένη θέση από τον/την:  |
| Τμήμα  | Τοποθεσία  |  |
| Αντικαταστάτης  | Ημερομηνία  |  |
| Αναφορά |  |
| Αναφορά στον/στην:  | Θέση-Βαθμός  |  |  |  |  |  |
| Εργασίες |  |
| α/α | % Χρόνος | Περιγραφή βασικών εργασιών θέσης  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  | Περιγραφή του σκοπού της εργασίας |
| Σύνταξη από τον/την:  | Επικύρωση από τον/την:  | Ημερομηνία  |
|  |  |   |

**4. Προσδιορισμός των στόχων που το κάθε άτομο θα πρέπει να πετύχει στη διάρκεια π.χ. ενός έτους, αλλά και των ευθηνών του ατόμου στην πραγμάτωση των στόχων (assign duties and responsibilities) μέσα από τον καταμερισμό της εξουσίας**

 **Το τρίτο βήμα** που προηγείται της διαδικασίας αξιολόγησης προσωπικού είναι

ο προσδιορισμός των στόχων που θα τεθούν από τον προϊστάμενο του εργαζόμενου, αλλά και των ευθηνών του ατόμου στην πραγμάτωση των στόχων μέσα από τον καταμερισμό της εξουσίας.

 Καταμερισμός της εξουσίας σημαίνει:

 Προοδευτική μείωση του αριθμού των στελεχών με αντίστοιχη αύξηση του βαθμού εξουσίας ανεβαίνοντας την ιεραρχική κλίμακα. Μ’ αυτή την έννοια η ιεραρχία είναι η διοικητική διαστρωμάτωση που προκύπτει σαν αποτέλεσμα της οργανωτικής διάρθρωσης. Ιεραρχία είναι η αλυσοειδής διαδοχή διοικητικών αξιωμάτων στα πλαίσια της δομικής πυραμίδας. Κάθε διοικητικό αξίωμα συνοδεύεται απαραίτητα από καθήκοντα, εξουσίες και ευθύνες. Το σχήμα της διοικητικής πυραμίδας ευνοεί :

α. Το συναγωνισμό (επιθυμητό) μεταξύ ομοιοβάθμων στελεχών για προαγωγή του ικανότερου.

β. Την ένταξη περισσοτέρων του ενός υφισταμένου κάτω από ένα προϊστάμενο, διευκολύνοντας έτσι:

1. το συντονισμό της εργασίας
2. τον έλεγχο της εργασίας
3. την κάθετη επικοινωνία

γ. Τη μισθολογική διαφοροποίηση (περισσότερη εξουσία προϋποθέτει μεγαλύτερη ικανότητα που πρέπει να αμείβεται παραπάνω).

δ. Την ταξική διαίρεση των υπαλλήλων με μέτρο τον βαθμό εξουσίας ή το μισθολογικό κλιμάκιο.

**5. Γραπτή εκχώρηση εξουσιών και αρμοδιοτήτων για να μπορέσει το άτομο να υλοποιήσει τους στόχους (delegation of authorities)**

 **Το τέταρτο βήμα** που προηγείται της διαδικασίας αξιολόγησης προσωπικού είναι η ύπαρξη μιας γραπτής εκχώρησης εξουσιών και καθορισμού αρμοδιοτήτων για να μπορέσει το άτομο να υλοποιήσει τους στόχους.

Ο καθορισμός αρμοδιοτήτων του κάθε διοικητικού επιπέδου στη λήψη των αποφάσεων είναι απαραίτητος για κάθε οργάνωση. Εξουσιοδότηση είναι η μεταβίβαση της δικαιοδοσίας για τη λήψη αποφάσεων από ένα άτομο που έχει αυτό το δικαίωμα για ορισμένες ενέργειες σε άλλο άτομο για τις ίδιες ενέργειες. Εξουσιοδότηση σημαίνει:

• Ανάθεση εργασίας (καθήκοντα)

• Ανάθεση εξουσίας για την εκτέλεση της εργασίας (δικαιώματα)

• Ανάθεση ευθύνης για την ικανοποιητική εκτέλεση της εργασίας (υποχρεώσεις)

• Η μεταβίβαση της εξουσιοδότησης δεν απαλλάσσει αυτόν που την μεταβίβασε από τις υποχρεώσεις του.

Ανάθεση εργασίας σημαίνει:

Τοποθέτηση του κατάλληλου ατόμου στην κατάλληλη θέση (αξιοκρατία). Για να εξασφαλισθεί αυτό χρειάζεται :

• Να αποσαφηνισθούν οι απαιτήσεις της δουλειάς

• Να καθορισθούν οι προδιαγραφές προσόντων (προφίλ) του ατόμου που μπορεί να την αναλάβει

• Να γίνει αξιολόγηση των υποψηφίων με βάση τις παραπάνω προδιαγραφές

• Να γίνουν οι κατάλληλες διοικητικές τοποθετήσεις ή αλλαγές

• Να προγραμματισθεί η προετοιμασία στελεχών για μελλοντική κατάληψη διοικητικών θέσεων.

 Οι απαιτήσεις της δουλειάς διατυπώνονται μέσα από τους συγκεκριμένους στόχους, τις επιμέρους δραστηριότητες, τις αλληλεξαρτήσεις και τις συνεργασίες που χαρακτηρίζουν την εκτέλεση ενός έργου. Οι προδιαγραφές προσόντων για την αξιολόγηση υποψηφίων περιλαμβάνουν:

• Τα συγκεκριμένα καθήκοντα που πρέπει να εκτελέσουν

• Τις γνώσεις (εκπαίδευση), την πείρα (προϋπηρεσία) και την επίδοση (επιτεύγματα) που πρέπει να διαθέτουν

• Τα χαρακτηριστικά προσωπικότητας (χαρίσματα) που πρέπει να έχουν, όπως:

Αποφασιστικότητα

Αυτοπεποίθηση

Ευαισθησία

Διορατικότητα

Ψυχραιμία

 Διοικητικές αλλαγές επιβάλλονται όταν ένα στέλεχος δεν εκτελεί ικανοποιητικά τα καθήκοντά του. Σε αυτή την περίπτωση συνήθως έχουμε ανάθεση εργασίας σε κάποιον άλλο (υπονοείται μετάθεση, υποβιβασμός ή ακόμη και απόλυση). Πάντως το θέμα είναι κρίσιμο και αυτό που τελικά συμβαίνει εξαρτάται από:

Από τα προσόντα (ικανότητα, πείρα, προσωπικότητα) του στελέχους

• Από τη σπουδαιότητα της εργασίας μέσα στο σύνολο της προσπάθειας

• Από τη διαθεσιμότητα ατόμων κατάλληλων να τον αντικαταστήσουν

• Από την επιτακτικότατα εκτέλεσης της εργασίας

• Από τη δυνατότητα εκπαίδευσης του στελέχους στη δουλειά που υστερεί

• Από τις επιπτώσεις παραμονής ή απομάκρυνσης του στελέχους στο ηθικό υφισταμένων και συνεργατών.

 Τέλος η προετοιμασία στελεχών απαιτεί τις εξής διαδικασίες:

• Πρόβλεψη μελλοντικών αναγκών σε διοικητικές θέσεις

• Αναγνώριση υπαλλήλων που διαθέτουν διοικητικό ταλέντο

• Προετοιμασία (από πλευράς γνώσης της διαδικασίας παραγωγής και διοίκησης των παραγωγικών μέσων) των ικανότερων στελεχών (υπαλλήλων) για την κατάληψη των προβλεπομένων διοικητικών θέσεων.

 Τα όσα συνοπτικά αναφέρονται στην ενότητα αυτή σχετικά με την οργάνωση και τις οργανωτικές δομές θα έπρεπε κανείς να κρατήσει περισσότερο ως προβληματισμό και διατύπωση βασικών αρχών τα ακόλουθα:

**1. Ο κάθε εργαζόμενος πρέπει να έχει ένα και μόνο ένα άμεσο προϊστάμενο.**

**2. Κατά την εξουσιοδότηση η ευθύνη δεν μεταβιβάζεται**.

**6. Ύπαρξη ενός συστήματος προστασίας προσωπικών δεδομένων που θα απορρέουν από την αξιολόγηση (data privacy)**

 **Το πέμπτο βήμα** που προηγείται της διαδικασίας αξιολόγησης προσωπικού είναι η ύπαρξη ενός συστήματος προστασίας προσωπικών δεδομένων που θα εξάγονται από την αξιολόγηση. Τα προσωπικά δεδομένα των εργαζομένων, είναι πολύ σημαντικές πληροφορίες. Το πώς η διοίκηση θα μεταχειριστεί τα δεδομένα αυτά έχει πολύ μεγάλη σημασία για τον οργανισμό και συμβάλλει στην οικοδόμηση εμπιστοσύνης. Σε πολλές περιπτώσεις, υπάρχουν νόμοι οι οποίοι διέπουν το πώς συλλέγουμε, χρησιμοποιούμε ή διαθέτουμε τα προσωπικά δεδομένα. Οι πληροφορίες αυτές δε θα χρησιμοποιούνται, ούτε θα αποκαλύπτονται με ανάρμοστο τρόπο από κάποιον που δεν είναι εξουσιοδοτημένος για το σκοπό αυτό.

**7. Αξιολόγηση προσωπικού**

 Η αξιολόγηση μπορεί να χρησιμοποιηθεί με πολλούς τρόπους, ώστε να

ενθαρρύνει την ανάπτυξη των ιδίων των εργαζομένων. Παίζει σημαντικό

ρόλο στη βελτίωση της λειτουργίας της επιχείρησης, στην ενδυνάμωση των

εργαζομένων, καθώς επίσης και στον καθορισμό των εναλλακτικών

προοπτικών καριέρας, ιδίως αν ληφθούν υπόψη και οι εκπαιδευτικές τους

ανάγκες.

 Οι αξιολογήσεις σχετίζονται με την απόδοση, τις προσπάθειες των

εργαζομένων και την υπευθυνότητα. Σε ένα παγκόσμια έντονο

ανταγωνιστικό περιβάλλον οι επιχειρήσεις έχουν ανάγκη από υψηλές

αποδόσεις και ισχυρά πλεονεκτήματα για να αντεπεξέλθουν. Ταυτόχρονα οι

εργαζόμενοι πρέπει να έχουν πληροφόρηση σχετικά με το αποτέλεσμα της

αξιολόγησής τους, ώστε να διαμορφώνουν τη μελλοντική τους συμπεριφορά

και η ανάγκη αυτή είναι περισσότερο εμφανής στους νεοπροσληφθέντες που

προσπαθούν να κατανοήσουν τη δομή και τις απαιτήσεις της δουλειάς τους.

 Η αξιολόγηση του προσωπικού (**Personnel Assessment/ Appraisal**) αναφέρεται ουσιαστικά στην **αξιολόγηση της απόδοσης** **των εργαζομένων** και εφαρμόζεται πολύ συχνά στις επιχειρήσεις, είτε επίσημα είτε ανεπίσημα. Πέρα από την ακριβή και αντικειμενική μέτρηση της απόδοσης, επιμέρους **στόχοι αυτής της διαδικασίας είναι**:

**1.** Καθορισμός των στόχων απόδοσης και ανάπτυξης του εργαζομένου

**2.** Καθορισμός των εκπαιδευτικών αναγκών

**3.** Σύνδεση αμοιβής με την απόδοση του εργαζομένου. Λήψη αποφάσεων για προαγωγές, μισθολογικές αυξήσεις, απολύσεις κ.λπ.

**4.** Ανατροφοδότηση -Επαναπληροφόρηση εργαζομένου (Feedback)

**5.** Βελτίωση του συστήματος προσέλκυσης και επιλογής

**6.** Καθιέρωση ενός συγκεκριμένου και αποδεκτού συστήματος μέτρησης της απόδοσης.

 Οι μέθοδοι αξιολόγησης μπορούν να χωριστούν σε δύο κατηγορίες:

  **Οι αντικειμενικές μέθοδοι** βασίζονται σε μετρήσιμα κριτήρια και στοιχεία (π.χ. ποσοστά πωλήσεων, αριθμός παραγόμενων προϊόντων, αριθμός λαθών κ.λπ.). Βασικό μειονέκτημα των αντικειμενικών μεθόδων είναι ότι δε μπορούν να εφαρμοστούν σε επαγγέλματα που το παραγόμενο έργο έχει ποιοτικό χαρακτήρα (π.χ. γραμματέας, διοικητικό στέλεχος κ.λπ.), αλλά και όταν αστάθμητοι παράγοντες-εκτός του ελέγχου του ατόμου- επηρεάζουν το παραγόμενο έργο.

  **Οι υποκειμενικές μέθοδοι**, οι οποίες εφαρμόζονται πολύ συχνότερα, αφορούν στη χρήση κάποιων κρίσεων που κάνουν συνήθως οι προϊστάμενοι για το υφιστάμενο προσωπικό τους. Ωστόσο, οι υποκειμενικές μέθοδοι δε μπορούν να διασφαλίσουν επίσης την απόλυτη ακρίβεια του αποτελέσματος της αξιολόγησης, καθώς μπορούν να επηρεαστούν από τις προκαταλήψεις και μεροληψίες των αξιολογητών. Για παράδειγμα, ένας αξιολογητής μπορεί να επηρεαστεί από μια μόνο διάσταση, είτε θετική είτε αρνητική, της εικόνας του αξιολογούμενου και η κρίση αυτή να επηρεάσει όλες τις άλλες διαστάσεις. Επίσης, συχνά οι προϊστάμενοι θέλοντας να δείξουν επιείκεια ή να αποφύγουν τη δυσαρέσκεια των υφισταμένων τους, κάνουν λιγότερο αρνητικές αξιολογήσεις ή τείνουν να βαθμολογούν όλους τους υφισταμένους προς το μέσο όρο.

 Κάποιες συγκεκριμένες μέθοδοι αξιολόγησης του προσωπικού που

χρησιμοποιούνται ευρύτατα είναι:

**Κέντρα αξιολόγησης:** Χρησιμοποιούν πολλαπλές μεθόδους (τεστ, συνέντευξη, παιχνίδια ρόλων κλπ) προκειμένου να αξιολογηθούν ικανότητες και δεξιότητες των εργαζομένων και να ληφθούν αποφάσεις.

**Τεστ:** γνωστικών ικανοτήτων (μνήμη, αντίληψη, λογική, λήψη αποφάσεων κλπ), προσωπικότητας (ευσυνειδησία, συνέπεια, εξωστρέφεια κλπ), συναισθηματικής νοημοσύνης (ικανότητα κατανόησης των αναγκών των άλλων), ειδικών γνώσεων που απαιτούνται σε μια δουλειά κ.λπ.

**Δομημένη συνέντευξη** (συνήθως γίνεται από τον προϊστάμενο)

**Κατάλογοι συμπεριφορών** (checklists) (ο αξιολογητής τσεκάρει συμπεριφορές και χαρακτηριστικά, θετικά ή αρνητικά, που μπορεί να επιδείξει ένας εργαζόμενος σε μια συγκεκριμένη εργασία)

**Δείγματα δουλειάς και προσομοιώσεις**

**Μέθοδος αξιολόγησης 360ο** (αξιολόγηση του εργαζόμενου από προϊστάμενο, υφισταμένους, ιεραρχικά ομοίους, ενδεχομένως πελάτες/ εξωτερικούς συνεργάτες)

**Καταγραφή επιτευγμάτων** (accomplishments records)

 Προκειμένου τα αποτελέσματα της αξιολόγησης να είναι όσο το δυνατό πιο αξιόπιστα και αντικειμενικά, είναι αναγκαίο η διαδικασία αυτή να γίνεται βάσει ενός καθορισμένου σχεδίου, χρησιμοποιώντας έγκυρα και αξιόπιστα εργαλεία και, από ανθρώπους που έχουν εκπαιδευτεί κατάλληλα για το σκοπό αυτό.

 Σε κάθε περίπτωση, η αξιολόγηση θα πρέπει να αποτελεί μέρος της κουλτούρας μιας επιχείρησης και η χρησιμότητά της να γίνεται αντιληπτή από όλο το προσωπικό. Κύριος άξονάς της θα πρέπει να είναι η ανάπτυξη του προσωπικού και όχι ο εντοπισμός και απομάκρυνση των λιγότερο αποτελεσματικών ατόμων. Με αυτόν τον τρόπο το προσωπικό θα είναι ανοιχτό σε μια τέτοια διαδικασία και όχι καχύποπτο και απρόθυμο να συνεργαστεί ή να δώσει οποιαδήποτε πληροφορία αφορά στη δουλειά του.

 Η ύπαρξη ενός τυπικού και επίσημου συστήματος αξιολόγησης που εφαρμόζεται μία ή δύο φορές το χρόνο δε θα πρέπει να υποβαθμίζει την αξία και την αναγκαιότητα της παροχής διαρκούς ανατροφοδότησης (feedback) προς τον εργαζόμενο σχετικά με την απόδοσή του. Μέσω αυτού του **συνεχούς feedback ο εργαζόμενος αισθάνεται πως διατηρεί τον έλεγχο της δουλειάς του**, έχει την υποστήριξη του προϊσταμένου του και ως επακόλουθο αυξάνονται η ικανοποίησή του, η απόδοσή του και η δέσμευση προς την εταιρία του.

**8. Συστήματα Αξιολόγησης Απόδοσης**

**1.Εκδοχές και περιπέτειες της «αντικειμενικότητας»**

 Η Αξιολόγηση απόδοσης των εργαζομένων είναι μια βασική λειτουργία (και μόνιμος «μπελάς»…) της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. Επιστρατεύοντας διάφορα μέσα (κριτήρια, κανόνες, έντυπα, διαδικασίες) η λειτουργία αυτή προσπαθεί να **συστηματοποιήσει**, να διαμορφώσει με **ενιαίο και άμεσα συγκρίσιμο** τρόπο και στη συνέχεια να **αξιοποιήσει**, τη γνώμη των προϊσταμένων για την απόδοση των υφισταμένων τους.

Σε κάθε σεμινάριο Συστημάτων Αξιολόγησης που σέβεται τον εαυτό του, τονίζεται ότι η αξιολόγηση *οφείλε*ι:

* να είναι δίκαιη, αμερόληπτη και τεκμηριωμένη.
* να στηρίζει όλες τις λοιπές πολιτικές αξιοποίησης, υποκίνησης και εξέλιξης του προσωπικού.

 Λέμε «*οφείλει*», γιατί ακόμα και τα πιο εξελιγμένα συστήματα αξιολόγησης δεν υπηρετούν πάντα, ούτε στον ίδιο βαθμό, τις παραπάνω επιδιώξεις.

Άλλο ο ιδεατός κόσμος της θεωρίας, άλλο η επιχειρησιακή πραγματικότητα!

Ο λόγος γι’ αυτό το σχεδόν μόνιμο «διαζύγιο» θεωρίας και πράξης, δεν είναι κάποιες «τεχνικές ελλείψεις» στο σχεδιασμό και στην κατασκευή των συστημάτων αξιολόγησης. **Η επιλογή των κριτηρίων, οι κλίμακες βαθμολογίας, οι διαδικασίες διαμόρφωσης και τεκμηρίωσης της αξιολογικής κρίσης κ.λπ., πάσχουν συνήθως λιγότερο από τη φιλοσοφία και τη νοοτροπία της Διοίκησης που τα εφαρμόζει!**

 Το σύστημα Αξιολόγησης δεν δίνει μόνο τη «φωτογραφία» του Ανθρώπινου Δυναμικού σε μια δεδομένη περίοδο. Αποτελεί και τον καθρέπτη των αρχών, της φιλοσοφίας, της γενικότερης νοοτροπίας του μάνατζμεντ που ασκείται στη συγκεκριμένη επιχείρηση και, κατά προέκταση, της πραγματικής κατάστασης των εργασιακών της σχέσεων, με όλα όσα αυτά συνεπάγονται.

 Τα συστήματα αξιολόγησης που εφαρμόζονται σήμερα, έχουν πίσω τους μια ενδιαφέρουσα ιστορία, που αντανακλά τη μετάβαση των επιχειρήσεων από ακραία γραφειοκρατικά-τυπολατρικά σχήματα σε πιο σύγχρονες, ευέλικτες, αλλά όχι απαραίτητα πιο δημοκρατικές, μεθόδους διοίκησης.

 Από την κλασική **«Έκθεση Προόδου»,** στην οποία ο Προϊστάμενος περιέγραφε επιλεκτικά (κατά την απόλυτη κρίση του και με βάση τα πρότυπα συμπεριφοράς που η ιεραρχία -ή ο ίδιος- θεωρούσε «επιθυμητά»), την καταλληλότητα ή την ακαταλληλότητα, γενικώς, του εργαζόμενου, περάσαμε στα συστήματα αξιολόγησης με βάση **γενικά κριτήρια** «προσωπικότητας», «κρίσης» και «ευφυΐας», «ποσοτικής απόδοσης», «ζήλου» και «κοινωνικής παράστασης».

 Όταν και αυτά τα συστήματα αποδείχθηκαν ανεπαρκή, αναξιόπιστα και διαβλητά, οι επιχειρήσεις άρχισαν να πειραματίζονται με τεχνικές όπως:

1. η «**ελεύθερη** **συγκριτική ταξινόμηση»,** όπου ο προϊστάμενος καλείται, κατά την απόλυτη κρίση του, να κατατάξει τους υφισταμένους του από τον καλύτερο στον λιγότερο αποτελεσματικό. Σύστημα ελάχιστα αποδεκτό και εξόχως προβληματικό, ιδίως όταν χρησιμοποιείται για τη χορήγηση πρόσθετων αμοιβών. Δεν παρέχει συγκρισιμότητα και δυνατότητα ελέγχου των εφαρμοζόμενων κριτηρίων, επομένως εύκολα μπορεί να αποτελέσει πηγή αδιαφανών διακρίσεων, δυσαρέσκειας και τριβών.
2. η **καταγραφή** **κρίσιμων θετικών ή αρνητικών περιστατικών** («ο προϊστάμενος με το μπλοκάκι»), τα οποία επιστρατεύονται καταλλήλως από τον αξιολογητή, όταν έλθει η ώρα της αξιολόγησης. Σύστημα επίσης προβληματικό, αφού δεν παρέχει συγκρισιμότητα κριτηρίων, ούτε προστατεύει τον αξιολογούμενο από πιθανή επιλεκτικότητα ή… «κενά μνήμης» του αξιολογητή.
3. η **συμπλήρωση ερωτηματολογίων** με πλήθος «απλά και σύντομα» (αλλά όχι και τόσο σαφή ή επιδεχόμενα ενιαία ερμηνεία…) ερωτήματα/κριτήρια απόδοσης
4. ο **συνδυασμός** α) **γενικών κριτηρίων**, σαφώς ορισμένων και επικεντρωμένων στα πραγματικά αντικείμενα εργασίας/ ευθύνης του αξιολογούμενου, β) **συστηματικής συνέντευξης** και γ) **βαθμού επίτευξης συγκεκριμένων, εξαρχής γνωστών ποσοτικών και ποιοτικών στόχων απόδοσης**. Συναντάται στα πιο σύγχρονα συστήματα αξιολόγησης, που προσπαθούν να συλλάβουν την απόδοση με πολλαπλές παραμέτρους. Βασικό ρόλο σε αυτά έχει η εστιασμένη συζήτηση του αξιολογητή με τον αξιολογούμενο (συνέντευξη αξιολόγησης), **πριν** ο αξιολογητής οριστικοποιήσει την κρίση του. Είναι συνήθως τα δυσκολότερα στο σχεδιασμό και κυρίως στην εφαρμογή τους συστήματα, γιατί απαιτούν αφ’ ενός ικανότητα ρεαλιστικής στοχοθεσίας σε όλα τα επίπεδα της επιχείρησης, αφ’ ετέρου υψηλό βαθμό προετοιμασίας, διαλόγου, γνώσεων και τεκμηρίωσης, τόσο από τον αξιολογητή, όσο και από τον αξιολογούμενο.

 Ποικίλες εφαρμογές και παραλλαγές τέτοιων συστημάτων, συναντάμε στους περισσότερους εργασιακούς χώρους του κλάδου, με αντικείμενα αξιολόγησης:

* την απόδοση του εργαζόμενου στο αντικείμενο της εργασίας του κατά την περίοδο αναφοράς της αξιολόγησης (**στατική προσέγγιση της απόδοσης**)
* τις ανάγκες υπηρεσιακής υποστήριξης και βελτίωσης του εργαζόμενου και –σπανιότερα- της μονάδας στην οποία ανήκει
* τις δυνατότητες εξέλιξής του στο μέλλον (**δυναμική προσέγγιση της απόδοσης**)
* (σε ελάχιστες περιπτώσεις) την ικανότητα σωστής και τεκμηριωμένης κρίσης του ίδιου του αξιολογητή του.

Είναι λίγο-πολύ γνωστά όσα γενικά λέγονται και γράφονται για τους στόχους και τη σημασία των συστημάτων αξιολόγησης.

Εκείνα που είναι λιγότερο γνωστά (και σηκώνουν πολλή συζήτηση…) είναι:

* γιατί, τελικά, μια επιχείρηση να «φορτώνει» τα στελέχη της με κανόνες, κριτήρια και διαδικασίες αξιολόγησης;
* γιατί θα πρέπει όλα αυτά να είναι σαφή, γνωστά και κοινά αποδεκτά;
* γιατί να «ξοδεύεται» πολύτιμος χρόνος και προσπάθεια, ώστε να σχεδιαστεί και να εφαρμοστεί σωστά ένα σύστημα αξιολόγησης;
* ποιες προϋποθέσεις πρέπει να ικανοποιεί ένα σύστημα, για να προσεγγίσει μια κατά κανόνα «άπιαστη» αντικειμενικότητα;
* αφορούν, όλα αυτά, τους εργαζόμενους και τα συνδικάτα;

**2. Ποιός φοβάται την... αντικειμενικότητα;**

 Στα προηγούμενα θέσαμε κάποια «ευαίσθητα» ερωτήματα, που αφορούν τα συστήματα Αξιολόγησης απόδοσης, όπως:

* γιατί μια επιχείρηση να «φορτώνει» τα στελέχη της με κανόνες, κριτήρια και διαδικασίες αξιολόγησης;
* γιατί να «ξοδεύονται» πολύτιμος χρόνος και προσπάθεια, ώστε να σχεδιαστεί και να εφαρμοστεί σωστά ένα σύστημα αξιολόγησης;

Τα παραπάνω σχετίζονται :

* αφ’ ενός με τη **χρησιμότητα** των συστημάτων αξιολόγησης απόδοσης για τις επιχειρήσεις, τους εργαζόμενους και τα στελέχη που απασχολούνται σε αυτές,
* αφ’ ετέρου με τις **αντιστάσεις,** που αναπόφευκτα θα συναντήσει κάθε ολοκληρωμένο σύστημα αξιολόγησης, ανάλογα με τη νοοτροπία της επιχείρησης, των στελεχών και των υπαλλήλων της.

 Μια σωστή και κατάλληλα τεκμηριωμένη αξιολόγηση ενημερώνει τον κάθε εργαζόμενο/στέλεχος της επιχείρησης για τα ισχυρά και τα αδύνατα σημεία της απόδοσής του στη συγκεκριμένη θέση που κατέχει, για τις ανάγκες και τα περιθώρια βελτίωσής του, ώστε να φτάσει στο επιθυμητό επίπεδο απόδοσης ή/και για να προετοιμαστεί κατάλληλα, για να διεκδικήσει μια ανώτερη/καλύτερη θέση στο μέλλον.

 Η διαδικασία της αξιολόγησης, ειδικά όταν αυτή περιέχει αυτοαξιολόγηση και οργανωμένη συζήτηση - συνέντευξη αξιολογητή και αξιολογούμενου **πριν** τη βαθμολογία, είναι μια ευκαιρία **ουσιαστικής και συγκροτημένης ανταλλαγής απόψεων** για τους στόχους της επιχείρησης, τα ισχυρά σημεία και τις ελλείψεις της λειτουργικής μονάδας στην οποία ανήκει ο αξιολογούμενος. Είναι, σε κάθε περίπτωση, μια καλή ευκαιρία να μάθει ο αξιολογούμενος πως τον βλέπει ο προϊστάμενός του, για ποιούς λόγους και γενικότερα τι περιμένει η επιχείρηση από αυτόν στο αμέσως επόμενο διάστημα.

 Η ίδια η επιχείρηση αποκτά ένα τρόπο τακτικής και συστηματικής ενημέρωσης για το τι πάει και τι δεν πάει καλά με τους στόχους της, με τη νοοτροπία των εργαζομένων και των στελεχών της, με τον τρόπο άσκησης διοίκησης, με το βαθμό αξιοποίησης και ικανοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού της σε κάθε χώρο.

Αντλεί επίσης σημαντική πληροφόρηση

* για τις ικανότητες, τις δεξιότητες και τις προσδοκίες του προσωπικού της, που είναι η πιο δυναμική, αλλά και η πιο ευαίσθητη «περιουσία» της στις σημερινές συνθήκες.
* για τις ανάγκες βελτίωσης των μεθόδων και των συστημάτων διοίκησης που εφαρμόζει, πιθανόν και της ίδιας της φιλοσοφίας - νοοτροπίας της διοίκησης και των στελεχών της.

Αρκετές επιχειρήσεις γνωρίζουν πως **η απόδοση είναι συνάρτηση δυο, κυρίως, παραγόντων:** αφ’ ενός της αντικειμενικής **ικανότητας** του εργαζόμενου/στελέχους να αποδώσει στη θέση που τοποθετήθηκε (εάν υποθέσουμε πως τοποθετήθηκε στη θέση που του ταιριάζει...), αφ’ ετέρου της **υποκίνησής του**, δηλαδή της υποκειμενικής του διάθεσης, της εσωτερικής του ώθησης να αποδώσει. Αυτή με τη σειρά της επηρεάζεται από πλήθος εσωτερικών και εξωτερικών παραγόντων, που σχετίζονται με τον ίδιο τον εργαζόμενο, με το εργασιακό του περιβάλλον, με τους όρους αμοιβής και εργασίας, την εκπαιδευτική του υποστήριξη, τις προοπτικές εξέλιξής του. Γι’ αυτές τις επιχειρήσεις δεν τίθεται θέμα «χαμένου χρόνου» προκειμένου να αξιολογήσουν σωστά, αξιόπιστα και με διαφανείς κανόνες το ανθρώπινο δυναμικό τους.

 Με δεδομένη την πολύπλευρη χρησιμότητά της, ποιός έχει λόγους να αντιμάχεται, αν όχι και να... φοβάται μια σωστή και ολοκληρωμένη αξιολόγηση, αντιτάσσοντας ως πρόσχημα το « φόρτο εργασίας», «το χάσιμο χρόνου με άσκοπες συζητήσεις», που δήθεν αυτή προκαλεί ;

* Η επιχείρηση που λειτουργεί με την αυθεντία του απόλυτου διευθυντικού δικαιώματος, με λογικές τυφλής υποταγής στην εκάστοτε ιεραρχία, με άρνηση, φυσικά, κάθε σκέψης για ουσιαστική ενημέρωση και συμμετοχή των εργαζόμενων (πόσο μάλλον των συνδικάτων τους) στις αποφάσεις και στο σχεδιασμό της για θέματα που τους αφορούν.
* Η επιχείρηση που συγχέει την ανταγωνιστικότητα με την υποβάθμιση των όρων αμοιβής και εργασίας, με την «αξιοποίηση» των ανθρώπων της ως «άμεσα αναλώσιμου και συχνά αντικαταστάσιμου υλικού», με λογικές αδιαφάνειας, ανασφάλειας και εκφοβισμού.
* Η επιχείρηση που αντιτίθεται στη συλλογικότητα και στη δημοκρατική λειτουργία, στην άρση των παραγόντων δυσαρέσκειας και στην εμπέδωση κλίματος εμπιστοσύνης, διαφάνειας και ομαλότητας στις εργασιακές σχέσεις
* Η επιχείρηση που δεν πιστεύει στη σημασία των ανθρώπινων πόρων ως παράγοντα ποιοτικής απόδοσης, φήμης και κύρους, αυτή που βάζει σε δεύτερη μοίρα την ποιότητα των λειτουργιών, της διοίκησης, των κινήτρων και των προσδοκιών του προσωπικού της, σε σχέση με τα άμεσα κελεύσματα των δεικτών του Ισολογισμού της.
* Ο ανασφαλής, ημιμαθής και χωρίς επιχειρήματα προϊστάμενος, που αισθάνεται την υποτιθέμενη αυθεντία του να απειλείται από το γεγονός ότι θα χρειαστεί να συζητήσει ειλικρινά και να αιτιολογήσει τις επιλογές του...
* Ο «βιαστικός-επιθετικός μάνατζερ», που συγχέει την αναγκαία λήψη σωστών και τολμηρών αποφάσεων, με την εξαγγελία βιαστικών, προκλητικών και ισοπεδωτικών... τελεσιγράφων, με συνοπτικές, εννοείται, διαδικασίες.
* Ο πελατειακά δικτυωμένος υπάλληλος, που διεκδικεί προωθήσεις σε βάρος άλλων και δικαιώματα που δεν του ανήκουν, με μόνο προσόν το ότι τυγχάνει «εκλεκτός» των εκάστοτε κρατούντων.
* Ο μη επιδεχόμενος παραπέρα βελτίωση (!), επομένως ούτε κριτική ή στοιχειώδη αυτοκριτική, εργαζόμενος. Αυτός που, είτε ως προϊστάμενος, είτε ως απλός υπάλληλος, πιστεύει ότι έφτασε σε τουλάχιστον... απαράμιλλα επίπεδα τελειότητας στις γνώσεις και στην απόδοσή του και που θα βαθμολογήσει σε όλα τον εαυτό του με «άριστα», διότι για κάθε τι στραβό φταίνε, απαραιτήτως, οι άλλοι!

 Οι πολέμιοι της σωστής αξιολόγησης είναι και πολλοί και ικανοί να επιβάλλουν τη θέλησή τους, είτε με ανοικτές αμφισβητήσεις, είτε, ακόμα συχνότερα, με τη σιωπηρή αλλά συστηματική υπονόμευση κάθε σχετικής προσπάθειας στην πράξη.

 Γι’ αυτό και σπάνια θα δούμε να σχεδιάζονται, να συμφωνούνται, ακόμα λιγότερο να εφαρμόζονται σωστά, χωρίς «γκρίζες ζώνες», αυθαιρεσίες και αμφισβητήσεις, συστήματα αξιολόγησης αντάξια του ρόλου και της σημασίας τους.

 Με αυτά τα δεδομένα, υπάρχουν τελικά ελπίδες να ξαναβρούμε τη χαμένη «αντικειμενικότητα», για την οποία τόσα ωραία λέγονται και γράφονται στη θεωρία;

 Τι πρέπει και τι μπορούμε να κάνουμε γι’ αυτό;

**3. Σε αναζήτηση κατάλληλων αρχών και πλαισίων**

 Με βάση όσα επισημάναμε στα προηγούμενα, πολλά, αν όχι τα περισσότερα συστήματα αξιολόγησης, παρουσιάζουν σοβαρό **έλλειμμα αντικειμενικότητας και αξιοπιστίας**.

 Είναι ωστόσο λίγες οι επιχειρήσεις που ασχολούνται με την αξιοπιστία και το βαθμό αποδοχής των αντίστοιχων συστημάτων τους. Οι περισσότερες εντάσσουν το όλο θέμα στην «αυθεντική κρίση» των στελεχών τους και στη σφαίρα του διευθυντικού δικαιώματος, ορθώνοντας τείχη και «στεγανά» για τους κανόνες, τα κριτήρια και τις διαδικασίες αξιολόγησης που εφαρμόζουν στο χώρο τους.

΄ Έτσι, συνειδητά μετατρέπουν την αξιολόγηση απόδοσης σε ένα συνονθύλευμα αυθαίρετων κρίσεων και συνοπτικών-αδιαφανών-«εμπιστευτικών» διαδικασιών, με αποτέλεσμα ποικίλες αμφισβητήσεις, κρυφή ή φανερή δυσαρέσκεια και αποθάρρυνση των εργαζομένων.

 Πέρα από την πιθανή εμπλοκή τους σε δικαστικές περιπέτειες, σε περίπτωση προσφυγών εργαζομένων για άνιση μεταχείριση ή για αυθαίρετες διακρίσεις με βάση το φύλο, τη συνδικαλιστική ιδιότητα κλπ, αυτές οι επιχειρήσεις όχι μόνο εκμηδενίζουν τη χρησιμότητα της αξιολόγησης στη διάγνωση και την άμεση αντιμετώπιση ελλείψεων ή προβληματικών καταστάσεων, αλλά και την ικανότητά της να υποκινεί θετικά το Ανθρώπινο Δυναμικό τους.

 Αντίθετα, κάθε επιχείρηση που υπολογίζει σοβαρά αυτές τις απώλειες, πρέπει να μπει στη διαδικασία σχεδιασμού και εφαρμογής ενός συστήματος που:

* να έχει σαφείς και δημοσιοποιημένους κανόνες, διαδικασίες και όργανα εφαρμογής,
* να είναι αποδεκτό και από τους ίδιους τους κρινόμενους.

 Η Αξιολόγηση απόδοσης, ως θεματική του επιχειρησιακού Κανονισμού Εργασίας και ως ζήτημα που επηρεάζει τους όρους αμοιβής και εργασίας, μπορεί να ρυθμιστεί με επιχειρησιακή συλλογική διαπραγμάτευση.

 Στον τραπεζικό κλάδο έχουμε παραδείγματα επιτυχημένης επιχειρησιακής διαπραγμάτευσης για τη διαμόρφωση ειδικών Κανονισμών και συστημάτων Αξιολόγησης,

* με πρωτοβουλία των αντίστοιχων πρωτοβάθμιων σωματείων,
* με κοινή συμφωνία διοίκησης- σωματείου για αναμόρφωση-βελτίωση- αντικατάσταση ήδη εφαρμοζόμενων συστημάτων Αξιολόγησης.

 Είτε στη μια, είτε στην άλλη περίπτωση, οι δυο πλευρές θα πρέπει πρώτα να συζητήσουν τις **βασικές Αρχές –πλαίσιο** που θα διέπουν το επιθυμητό σύστημα Αξιολόγησης. Αυτές μπορεί να περιέχονται ήδη, ως γενικές διατάξεις, στον Κανονισμό Εργασίας της επιχείρησης.

 Τέτοιες αρχές είναι, σε γενικές γραμμές, οι εξής:

1. **Στόχος** του συστήματος Αξιολόγησης είναι η θετική υποκίνηση, η σωστή αξιοποίηση και η απρόσκοπτη ανάπτυξη του Ανθρώπινου Δυναμικού της επιχείρησης, με τη διασφάλιση συνθηκών ίσης μεταχείρισης, ισότητας ευκαιριών και διαφάνειας και με βασικό εργαλείο τη ***συστηματική και*** ***τεκμηριωμένη εκτίμηση*** της εργασιακής απόδοσης.
2. **Τεκμηριωμένη εκτίμηση της εργασιακής απόδοσης** είναι αυτή που βασίζεται
* σε συγκεκριμένες και ρεαλιστικές υπηρεσιακές ***προδιαγραφές*** για κάθε θέση εργασίας ή ευθύνης,
* σε **αιτιολογημένη, λεπτομερή και σαφή** διαμόρφωση των αξιολογικών κρίσεων/εκτιμήσεων και προτάσεων των αξιολογητών, με άξονα τα **συγκεκριμένα** εργασιακά καθήκοντα και την ανταπόκριση σε αυτά του εργαζόμενου κατά την περίοδο αναφοράς της αξιολόγησής του.
1. **Κανείς δεν κρίνεται γενικά και αόριστα**. Κρίνεται σε σχέση με τις απαιτήσεις της εργασίας του, το επίπεδο αρμοδιότητας που έχει να επηρεάσει το επιθυμητό αποτέλεσμα-στόχο, καθώς και το επίπεδο ευθύνης που του αναλογεί, στη συγκεκριμένη θέση που κατέχει.
2. Αξιολογητές και αξιολογούμενοι οφείλουν να έχουν κατά το δυνατόν **ενιαία αντίληψη** **για τα κριτήρια και τα επίπεδα ανταπόκρισης σε αυτά**, για κάθε βαθμίδα απόδοσης ( διακεκριμένη, ικανοποιητική, κλπ)
3. Η διαμόρφωση ενιαίας αντίληψης υποβοηθείται και ελέγχεται από τη **σκιαγράφηση της τυπικά αναμενόμενης απόδοσης** που αντιστοιχεί σε κάθε κριτήριο και κλίμακα της βαθμολογίας/αξιολογικής κατάταξης, για κάθε κατηγορία προσωπικού. Προσδιορίζεται λ.χ. τι θεωρείται «ικανοποιητική» και τι «ανεπαρκής απόδοση» στο κριτήριο «γνώση αντικειμένου εργασίας» κ.ο.κ. Η σκιαγράφηση αυτή πρέπει να είναι σαφής, εγκεκριμένη και γνωστή σε κάθε αξιολογητή και αξιολογούμενο.
4. Ενθαρρύνεται η **ενεργή συμμετοχή** του αξιολογούμενου στη διαδικασία (προετοιμασία συνέντευξης με βάση συγκεκριμένο checklist/κατάλογο σημείων προς συζήτηση, αιτιολογημένη αυτοαξιολόγηση, ουσιαστική συζήτηση κατά τη συνέντευξη), **πριν** ο κάθε αξιολογητής διαμορφώσει και καταγράψει την κρίση του.
5. Οι εκτιμήσεις και οι προτάσεις του αξιολογητή για τον αξιολογούμενο (απόδοση, αναγκαία βελτίωση, δυνατότητες εξέλιξης κλπ) διαμορφώνονται και καταγράφονται **μετά από Συνέντευξη**.
6. Η **Συνέντευξη Αξιολόγησης** είναι κομβική διαδικασία του συστήματος και αποτελεί **ουσιώδη προϋπόθεση** της διαφάνειας, του κύρους και της τεκμηρίωσης των αξιολογικών κρίσεων, **πριν** αυτές οριστικοποιηθούν.
7. Προβλέπονται σαφείς και θεσμοθετημένες διαδικασίες, κριτήρια και όργανα εφαρμογής του συστήματος αξιολόγησης.
8. Τα κριτήρια, οι τρόποι βαθμολογίας, οι διαδικασίες, τα πάσης φύσεως έντυπα και τα όργανα εποπτείας του καταγράφονται και εξειδικεύονται σε **Ειδικό Κανονισμό,** τον οποίο γνωρίζουν όλοι οι αξιολογητές και αξιολογούμενοι.
9. **Και οι αξιολογητές αξιολογούνται** για την ορθότητα - τεκμηρίωση των κρίσεών τους και για την τήρηση των κανόνων του συστήματος, με αντίστοιχο κριτήριο στα έντυπα αξιολόγησης στελεχών.
10. Ο αξιολογούμενος λαμβάνει γνώση της υπηρεσιακής του αξιολόγησης, καταγράφει τις παρατηρήσεις του και μπορεί να ζητήσει την αναθεώρησή της, από ειδικό υπηρεσιακό όργανο, στο οποίο συμμετέχει και εκπρόσωπος-οι του Συλλόγου εργαζομένων.
11. Η επιχείρηση και το σωματείο παρακολουθούν συστηματικά τη σωστή εφαρμογή και τους τρόπους αξιοποίησης της αξιολόγησης στην εκπαίδευση, στην υπηρεσιακή εξέλιξη, στα συστήματα κινήτρων, ώστε να παρέμβουν εάν χρειαστούν βελτιώσεις/αλλαγές στο εφαρμοζόμενο σύστημα, ή στις εφαρμογές του.
12. Η επιχείρηση μεριμνά για την έγκαιρη λήψη των κατάλληλων μέτρων (εκπαίδευση - επιμόρφωση - κίνητρα- σχεδιασμός καριέρας κ.λπ.) αντιμετώπισης υπηρεσιακών ελλείψεων ή αδυναμιών, που εντοπίζονται από το σύστημα αξιολόγησης.

 Χωρίς να αποτελούν γενική συνταγή και να εξαντλούν το θέμα, οι παραπάνω «βασικές αρχές», σκιαγραφούν ένα **πλαίσιο**, που **θα μπορούσε** **να ξεπεράσει αρκετά προβλήματα** αξιοπιστίας και αποδοχής των συστημάτων αξιολόγησης.

**9. Υπόδειγμα εντύπου αξιολόγησης απόδοσης**

|  |
| --- |
| **Τμήμα 1– Πληροφορίες για τον υπάλληλο (Section 1- Employee Information)** |
| Όνομα (Name) |  | Θέση (Position) | Διάρκεια στην παρούσα χρήση (Time in Present Position) |
|  |  |  |  |
| Οργανισμός/ Τμήμα (Company / Department) | Τοποθεσία(Location) | Χρόνια υπηρεσίας (Period Covered)  |  |
|  |  |  |  |
| **Τμήμα 2– Συνοπτική λίστα των αντικειμενικών στόχων του τμήματος σε σχέση με το ρόλο του εργαζόμενου****(Section 2- Summary of Business Unit or Department Objectives As Related To Your Role)** |
| 1.2.3. κ.ο.κ. |
| **Τμήμα 3α - Συμφωνηθέντες στόχοι** **(Section 3a -Performance Agreements)**  | **Τμήμα 3δ-Μέτρηση αποτελεσμάτων****(Section 3d – Results/Metrics)**  |
| 1.2.3. κ.ο.κ. |  |
| **Τμήμα 3β – Αναπτυξιακοί στόχοι****(Section 3b – Development Agreements)** | **Τμήμα 3δ-Μέτρηση αποτελεσμάτων****(Section 3d – Results)** |
| 1.2.3. κ.ο.κ. |  |
| **Τμήμα 3γ - Παράλληλοι προς την εργασία στόχοι****(Section 3c –Diversity Action Plan Agreements)** | **Τμήμα 3δ-Μέτρηση αποτελεσμάτων****Section 3d – Results** |
| 1.2.3. κ.ο.κ. |  |

|  |
| --- |
| **Τμήμα 4 – Ενδιάμεση επανεξέταση προόδου (Section 4 – Interim Progress Review)** |
| Προγραμματισθείσα ημερομηνία/Πραγματική ημερομηνία επανεξέτασης(Planned / Actual Review Date) | Παρατηρήσεις (Comments) |
|  |  |

|  |
| --- |
| **Τμήμα 5 – Αυτοαξιολόγηση εργαζόμενου) (Section 5 – Employee Performance Self Evaluation)**  |
| **Κάτω του μετρίου****(Falls Short of Performance Expectations)****3** => [ ]  | **Πολύ καλά** **(Fully Meets Performance Expectations)****2** => [ ]  | **Άριστα****(Exceptional Performance)****1** =>[ ]  |

|  |  |
| --- | --- |
| **Συμπληρώνεται από τον προϊστάμενο (To Be Completed by Supervisor)** | **Τμήμα 6α – Μέτρηση αποδοτικότητας και ενημέρωση (Section 6a – Performance Feedback and Evaluation)**  |
| Γραπτή ενημέρωση αποδοτικότητας (Written Performance Feedback) |
| **Κάτω του μετρίου****(Falls Short of Performance Expectations)****3** => [ ]  | **Πολύ καλά** **(Fully Meets Performance Expectations)****2** => [ ]  | **Άριστα****(Exceptional Performance)****1** =>[ ]  |
|  |
|  |  |  |

|  |
| --- |
| **Τμήμα 7 – Παρατηρήσεις εργαζόμενου (Section 7 – Employee Comments)** |
|  |
| **Τμήμα 8 – Υπογραφές εργαζόμενου, προϊσταμένου και διευθυντή****Section 8 – (Employee, Supervisor and Next Higher Level Review)**  |
|  |