



ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ
ΙΔΡΥΜΑ ΚΑΛΑΜΑΤΑΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΜΟΝΑΔΩΝ ΥΓΕΙΑΣ ΚΑΙ ΠΡΟΝΟΙΑΣ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΘΕΜΑ:

**ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΟΥ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ
ΣΤΙΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΥΓΕΙΑΣ
Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΟΥ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΑΚΟΥ ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΟΥ
"ΜΕΤΑΞΑ"**



**ΣΠΟΥΔΑΣΤΡΙΕΣ: ΣΤΑΥΡΑΚΑΚΗ ΑΡΓΥΡΩ
ΧΡΙΣΤΟΠΟΥΛΟΥ ΝΙΚΟΛΙΤΣΑ**

ΕΙΣΗΓΗΤΗΣ: ΠΕΤΡΟΠΟΥΛΟΣ ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ

ΚΑΛΑΜΑΤΑ 2006

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	1
---------------	---

Α' ΜΕΡΟΣ: Η ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο:

ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ.....	5
1.1. Ανάλυση Εργασίας.....	5
1.2. Προσέλκυση και Επιλογή Υποψηφίων.....	7
1.3. Αξιολόγηση της Απόδοσης.....	9

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο:

ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΚΑΙ ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ	13
2.1. Αξιοπιστία Μεθόδων Αξιολόγησης της Απόδοσης	13
2.2. Παράγοντες που Συμμετέχουν και αξιολογούν την Απόδοση	16
2.3. Διαδικασία Αξιολόγησης.....	21
2.3.1. Ενημέρωση Αξιολογηθέντων	24

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο:

ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ / ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ	27
3.1. Μέθοδοι Αξιολόγησης	27
3.1.1 Με Βάση τα Χαρακτηριστικά	28
3.1.2 Με Βάση τη Συμπεριφορά.....	31
3.1.3 Με Βάση τα Αποτελέσματα	33
3.2. Μέθοδοι Αξιολόγησης Δυνατοτήτων	35

Β' ΜΕΡΟΣ:

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΟΥ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΤΙΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΥΓΕΙΑΣ ΚΑΙ ΕΙΔΙΚΟΤΕΡΑ ΣΤΟ ΠΑΝΕΠΗΣΤΙΜΙΑΚΟ ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΟ "ΜΕΤΑΞΑ"

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο:

ΤΟ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΣΤΙΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΥΓΕΙΑΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ	39
4.1. Εισαγωγή.....	39
4.2. Το Ανθρώπινο Δυναμικό και ο Σχεδιασμός του	40

4.3.	Οργάνωση και Διοίκηση του Ε.Σ.Υ.....	42
4.3.1	Η Διοικητική Υπηρεσία ενός Νοσοκομείου και η Διάρθρωσή τους	43

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο :

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

	ΣΤΙΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΥΓΕΙΑΣ	46
5.1.	Το Ισχύον Σύστημα Μέτρησης της Απόδοσης του Προσωπικού των Δημόσιων Υπηρεσιών. (Π.Δ/ΓΜΑ 318/Γ.Α/25-9-1992).....	46
5.1.1	Κλίμακα Βαθμολόγησης Κριτηρίων	47
5.1.2	Γνωστοποίηση των Εκθέσεων – Δικαιώματα των Αξιολογούμενων – Διαδικασία Ένστασης.....	49
5.2.	Διαδικασία Αξιολόγησης στην Πράξη	50
5.3.	Λόγοι για τους Οποίους οι Προϊστάμενοι δεν Εφαρμόζουν την Πειθαρχία και την Αξιολόγηση	57

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο :

	Η ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΤΟΥ ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΟΥ ΜΕΤΑΞΑ	59
6.1.	Γενικά – Παρουσίαση του Νοσοκομείου	59
6.2.	Διάρθρωση της Διοικητικής Υπηρεσίας	60
6.2.1	Αρμοδιότητες της Διοικητικής Υπηρεσίας	61
6.2.2	Στελέχωση της Διοικητικής Υπηρεσίας	63

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7^ο :

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΟΥ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΤΟ ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΟ

	“ΜΕΤΑΞΑ”	67
7.1.	Εισαγωγή	67
7.2.	Υλικό - Μέθοδος	67
7.3.	Υποδιεύθυνση Διοικητικού.....	68
7.3.1.	Γνώση του αντικειμένου.....	69
7.3.2.	Ενδιαφέρον και Δημιουργικότητα.....	71
7.3.3.	Υπηρεσιακές Σχέσεις και Συμπεριφορά.....	74
7.3.4.	Αποτελεσματικότητα.....	75
7.4.	Υποδιεύθυνση Οικονομικού	76
7.4.1.	Γνώση του αντικειμένου.....	77

7.4.2.	Ενδιαφέρον και Δημιουργικότητα.....	79
7.4.3.	Υπηρεσιακές Σχέσεις και Συμπεριφορά.....	81
7.4.4.	Αποτελεσματικότητα.....	82
7.5.	Υποδιεύθυνση Τεχνικού.....	84
7.5.1.	Γνώση του αντικειμένου.....	84
7.5.2.	Ενδιαφέρον και Δημιουργικότητα.....	86
7.5.3.	Υπηρεσιακές Σχέσεις και Συμπεριφορά.....	88
7.5.4.	Αποτελεσματικότητα.....	90
7.6.	Σύγκριση Υποδιευθύνσεων.....	91
7.6.1.	Γνώση του αντικειμένου.....	92
7.6.2.	Ενδιαφέρον και Δημιουργικότητα.....	95
7.6.3.	Υπηρεσιακές Σχέσεις και Συμπεριφορά.....	98
7.6.4.	Αποτελεσματικότητα.....	100
7.7.	Συμπεράσματα Έρευνας.....	102
	ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	103
	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	106
	ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....	108

ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΕΣ

Ο.Α.Ε.Δ.	: Οργανισμός Απασχόλησης Εργατικού Δυναμικού
Τ.Ε.Ι.	: Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα
Δ.Α.Δ.	: Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού
Δ.Α.Π.	: Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων
Β.Α.Ρ.Σ.	: Behaviorally Anchored Rating Sales
Μ.Β.Ο.	: Management by Objectives
Ε.Σ.Υ.	: Εθνικό Σύστημα Υγείας
Π.Δ.	: Προεδρικό Διάταγμα
Τ.Ε.	: Τεχνολογική Εκπαίδευση
Π.Ε.	: Πανεπιστημιακή Εκπαίδευση
Δ.Ε.	: Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση
Υ.Ε.	: Υποχρεωτική Εκπαίδευση
ν.π.δ.δ.	: Νομικό Πρόσωπο Δημοσίου Δικαίου
Δ.Σ.	: Διοικητικό Συμβούλιο
Υ.Σ.	: Υπηρεσιακό Συμβούλιο

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η παρούσα εργασία γίνεται στα πλαίσια των πτυχιακών εργασιών του Τμήματος Διοίκησης Μονάδων Υγείας και Πρόνοιας του Τ.Ε.Ι. Καλαμάτας και έχει θέμα «Αξιολόγηση της Απόδοσης του Διοικητικού Προσωπικού στις Υπηρεσίες Υγείας, η Περίπτωση του Πανεπιστημιακού Νοσοκομείου “ΜΕΤΑΞΑ”»

Είναι γεγονός αναμφισβήτητο, ότι ο άνθρωπος, ανεξάρτητα από τις τεχνολογικές εξελίξεις ήταν, είναι και θα παραμείνει ο βασικότερος συντελεστής για την επιτυχία των στόχων μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού γενικότερα. Η ανάπτυξη των ανθρωπίνων πόρων στο σωστό αριθμό, με τις απαιτούμενες ικανότητες και το εργατικό δυναμικό στις κατάλληλες θέσεις, αποτελούν τα θεμέλια που οδηγούν στην επιτυχία. Για την εκπλήρωση αυτή καθ' όλη αρμόδια είναι η Διεύθυνση Ανθρωπίνων Πόρων. Η Διεύθυνση Ανθρωπίνων Πόρων δεν είναι άλλο από την υπηρεσία η οποία αναλαμβάνει ένα σύνολο ενεργειών (π.χ. ανάλυση εργασίας, προσέλκυση και επιλογή υποψηφίων, αξιολόγηση απόδοσης κ.τ.λ.) που πρέπει να γίνουν σε μια επιχείρηση ή οργανισμό ώστε αυτή να μπορεί να αποκτήσει, να διατηρήσει και να αξιοποιήσει ικανούς εργαζόμενους που θα εκτελούν επιτυχώς και με παραγωγικό τρόπο το έργο τους. Οι ενέργειες που αναλαμβάνει η Δ.Α.Π. είναι αλληλένδετες σε τέτοιο βαθμό που η επιτυχής ή ανεπιτυχής εκτέλεση της μιας επηρεάζει την αποτελεσματικότητα της άλλης. Για παράδειγμα, αν κατά την διάρκεια επιλογής προσληφθούν τα πλέον κατάλληλα άτομα, για τις συγκεκριμένες θέσεις εργασίας, αυτό θα μειώσει την ανάγκη για άμεση και μακρά εκπαίδευσή τους, και αντίστροφα.

Βασικό εργαλείο της Δ.Α.Π. αποτελεί η αξιολόγηση. Η αξιολόγηση των ανθρωπίνων πόρων αποτελεί τις συντονισμένες ενέργειες που προέρχονται από τους αντικειμενικούς σκοπούς ενός οργανισμού και οδηγούν σε συγκεκριμένα σχέδια όπως η στρατολόγηση προσωπικού, η εκπαίδευση, οι προαγωγές και άλλα πολλά.

Ο σκοπός της αξιολόγησης είναι διπλός: πρώτον αποβλέπει στο να διαπιστωθεί εάν και κατά πόσο οι αξιολογούμενοι ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις της θέσης εργασίας που κατέχουν και δεύτερον να τους βοηθήσει να αξιοποιήσουν το σύνολο των ικανοτήτων και δεξιοτήτων για να βελτιώσουν την απόδοσή τους. Η βελτίωση της απόδοσης είναι απαραίτητη γιατί όσο υψηλότερος είναι ο βαθμός της ατομικής απόδοσης τόσο υψηλότερος είναι και ο βαθμός της ομαδικής απόδοσης και κατ' επέκταση η παραγωγικότητα και η αποτελεσματικότητα του οργανισμού ή της επιχείρησης. Ασφαλώς δεν πρέπει να παραγνωρίζεται ένας ακόμη σκοπός της αξιολόγησης που είναι η διαπίστωση των ισχυρών και αδύναμων σημείων κάθε αξιολογούμενου. Η διαπίστωση αυτή είναι χρήσιμη γιατί επιτρέπει την καλύτερη δυνατή αξιοποίηση των ισχυρών σημείων και την βελτίωση των αδυναμιών μέσα από ένα σύστημα μετεκπαίδευσης και επιμόρφωσης του προσωπικού. Τέλος, όταν αξιολογούμε έναν εργαζόμενο πρέπει να λαμβάνουμε υπ' όψιν μας για παράδειγμα, τι θέση έχει μέσα στον οργανισμό και αν αυτή η θέση έχει άμεση σχέση με τις γνώσεις του.

Στον υγειονομικό τομέα η εφαρμογή της αξιολόγησης απαιτεί σήμερα απόλυτη προτεραιότητα. Όσον αφορά το διοικητικό κομμάτι των υπηρεσιών υγείας το σύστημα αξιολόγησης κατέχει ρόλο ύψιστης σημασίας. Με την αξιολόγηση οι υπηρεσίες υγείας καταφέρνουν να αναβαθμίζουν και να βελτιώνουν την ποιότητα των διοικητικών τους υπαλλήλων.

Σκοπός της εργασίας αυτής είναι να παρουσιάσει το πώς γίνεται η αξιολόγηση του διοικητικού προσωπικού στις υπηρεσίες υγείας (ενδεικτικό παράδειγμα η αξιολόγηση του διοικητικού προσωπικού του νοσοκομείου Μεταξά), καθώς επίσης και να περιγράψει την αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού σε γενικό επίπεδο. Η έρευνα έγινε μέσω συλλογής, καταγραφής και ανάλυσης στοιχείων που αφορούν την αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού. Επίσης, συντάχθηκε και διανεμήθηκε δομημένο φύλλο αξιολόγησης στους προϊσταμένους των διοικητικών τμημάτων του νοσοκομείου «Μεταξά» όπως αναλυτικά παρουσιάζεται στο κεφάλαιο 7.

Για την συγγραφή της παρούσας εργασίας αντλήθηκαν στοιχεία από πρωτογενείς πηγές όπως φύλλα αξιολόγησης, καθώς και Φ.Ε.Κ. (άρθρα). Επίσης, χρησιμοποιήθηκαν δευτερογενείς πηγές (βιβλία) και τριτογενείς (εγκυκλοπαίδειας, λεξικά). Μέρος των στοιχείων της εργασίας αυτής

αντλήθηκε, από προσωπική επιτόπια έρευνα και από συνδιαλέξεις που έγιναν με το προσωπικό του νοσοκομείου Μεταξά. Η εργασία διαρθρώνεται σε επτά (7) κεφάλαια που το καθένα από αυτά αποτελείται από υποκεφάλαια.

Αντικείμενο του πρώτου (Α') μέρους είναι η παρουσίαση της αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού. Το πρώτο (1^ο) κεφάλαιο αναφέρεται στις ενέργειες της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων. Το δεύτερο (2^ο) κεφάλαιο ασχολείται με την διαδικασία και αξιοπιστία της αξιολόγησης απόδοσης, ενώ στο τρίτο (3^ο) κεφάλαιο αναφέρονται τα συστήματα /μέθοδοι αξιολόγησης της απόδοσης.

Αντικείμενο του δεύτερου (Β') μέρους είναι η αξιολόγηση του διοικητικού προσωπικού στις υπηρεσίες υγείας και ειδικότερα στο πανεπιστημιακό νοσοκομείο «Μεταξά» Το τέταρτο (4^ο) κεφάλαιο αναφέρεται στο ανθρώπινο δυναμικό των υπηρεσιών υγείας στην Ελλάδα. Το πέμπτο (5^ο) κεφάλαιο αφορά την αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού στις υπηρεσίες υγείας, ενώ στο έκτο (6^ο) κεφάλαιο γίνεται μια σύντομη περιγραφή της διοικητικής υπηρεσίας του «Μεταξά» και τέλος, στο έβδομο (7^ο) κεφάλαιο με την βοήθεια της έρευνας αξιολογείται το διοικητικό προσωπικό του νοσοκομείου.

Τέλος, παρατίθενται τα γενικά συμπεράσματα που απορρέουν από την όλη μελέτη της αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού και του διοικητικού προσωπικού στις υπηρεσίες υγείας.

Στο σημείο αυτό θα θέλαμε να ευχαριστήσουμε την διευθύντρια του οικονομικού του νοσοκομείου Μεταξά κα.Μαρία Κατσιβαρδάκου – Μαντούβαλου που μας έδωσε την άδεια να διεξαχθεί η έρευνά μας. Τον κ.Νικόλαο Κοτρίδη υπεύθυνο του γραφείου προμηθειών, τον κ. Παναγιώτη Τσανέ, προϊστάμενο του τεχνικού τμήματος και τέλος την κα. Καλλιρρόη Μάντζιου προϊστάμενη του οικονομικού τμήματος πρώτα για το ενδιαφέρον, την προθυμία και την υπομονή που έδειξαν καθώς και για την προσφορά τους κατά τη διάρκεια εκπόνησης της εργασίας.

Α ΜΕΡΟΣ
Η ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ
ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

1.1 ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η ανάλυση εργασίας είναι μια διαδικασία συλλογής δεδομένων και πληροφοριών που αφορούν στο τι κάνει και ποιά τα καθήκοντα του φορέα της κάθε θέσης εργασίας, στις συνθήκες του φυσικού περιβάλλοντος όπου εκτελείται η εργασία και στα προσόντα που πρέπει να έχει ο φορέας της θέσης για να εκτελέσει αποτελεσματικά και ικανοποιητικά τη δουλειά του. Σημαντική ευθύνη για την όλη διαδικασία έχει η Διεύθυνση Ανθρωπίνων Πόρων, η οποία σε συνεργασία με τα στελέχη συντελούν στην ολοκλήρωσή της.¹

Οι πληροφορίες που προκύπτουν από την ανάλυση της θέσης εργασίας χρησιμοποιούνται και αξιοποιούνται κατάλληλα από όλους τους υπεύθυνους για να εκτελέσουν καλύτερα τις επιμέρους ενέργειες που αφορούν στη διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων. Όσον αφορά την αξιολόγηση της απόδοσης τα πρότυπά της καθορίζονται στην ανάλυση εργασίας. Η απόδοση του κάθε υπαλλήλου μπορεί να συγκριθεί με αυτά τα πρότυπα. Επίσης από την ανάλυση εργασίας μπορεί να διαπιστωθεί ότι κάποιες μέχρι τώρα απαιτήσεις για την εκτέλεση συγκεκριμένων ενεργειών δεν είναι ουσιαστικές ούτε αποτελούν προϋπόθεση για επιτυχή εκτέλεση της εργασίας, γι' αυτό και δεν θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη κατά την αξιολόγηση της απόδοσης.²

Στην πράξη, το προϊόν της ανάλυσης εργασίας συνδέεται με τις αμοιβές αλλά και με την εξουσία που παρέχεται στο φορέα της θέσης. Οι εργαζόμενοι έχουν την τάση να "διογκώνουν" το ρόλο τους για να δείξουν είτε πόσο πολύ εργάζονται, είτε πόσο απαραίτητοι και σημαντικοί είναι με το σκεπτικό ότι έτσι θα αυξηθούν οι απολαβές τους και θα παραμείνουν στη θέση εργασίας τους. Στις περιπτώσεις κατά τις οποίες η περιγραφή των

¹ Χυτήρης, Λ., *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα 2001, σελ. 47

² ο.π., σελ. 49

καθκόντων δεν είναι πλήρης και κάποιες ενέργειες που πρέπει να κάνει ο εργαζόμενος δεν αναφέρονται, τότε αυτό δίνει τη δυνατότητα στον εργαζόμενο να πει ότι αυτό δεν είναι στα καθήκοντά του, αλλά και στην διοίκηση να πει στον εργαζόμενο ότι υποχρεούται και στην εκτέλεση έργου που του ζητηθεί από την υπηρεσία ή τον προϊστάμενό του.³

Όλα τα παραπάνω πέρα από το ότι δεν είναι νομικά ισχυρά αλλά ούτε αποδεκτά και από τις δύο πλευρές, παράλληλα αυξάνουν τις συγκρούσεις μεταξύ των υπαλλήλων. Για την αποφυγή τέτοιων καταστάσεων η περιγραφή της θέσης εργασίας θα πρέπει να είναι όσο το δυνατόν πληρέστερη και ακριβέστερη και θα πρέπει να προσδιορίζει με σαφήνεια ποια είναι τα κύρια καθήκοντα και ποια τα δευτερεύοντα.⁴

Η λεπτομερής γνώση κάθε εργασίας είναι απαραίτητη γιατί μας επιτρέπει:

- Να γνωρίζουμε τον τρόπο που θα προσλαμβάνουμε τους υπαλλήλους και ποιον θα προσλαμβάνουμε.
- Να γνωρίζουμε το ποσό των χρημάτων που θα πληρώνουμε στους υπαλλήλους σε σύγκριση με άλλους υπαλλήλους σε άλλη εργασία.
- Να σχεδιάζουμε τις κλίμακες προαγωγών.
- Να καθορίζουμε τα επιτρεπτά όρια φόρτου εργασίας για τους υπαλλήλους.
- Να αξιολογούμε την αποτελεσματικότητα της επιλογής και των προγραμμάτων εκπαίδευσης του προσωπικού.
- Να εκπληρώνουμε τις κρατικές απαιτήσεις σχετικά με την ίση και δίκαιη μεταχείριση των ατόμων στην εργασία.⁵

Τέλος, απαραίτητο είναι να αναφέρουμε ότι πριν την ανάλυση εργασίας πρέπει να εφαρμόζεται η διαδικασία του προγραμματισμού του ανθρώπινου δυναμικού. Ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού είναι η διαδικασία με την οποία η διοίκηση του φορέα εξασφαλίζει την παρουσία αρκετού και κατάλληλου προσωπικού, στο κατάλληλο μέρος και τη σωστή

³ Χυτήρης, Λ., ο.π., σελ. 52

⁴ ο.π., σελ. 53

⁵ Ζαβλάνου, Μ., *Οργάνωση και Διοίκηση*, γ' εκδ, Εκδόσεις Έλλην, Αθήνα 1998, σελ. 173

χρονική στιγμή, το οποίο θα είναι ικανό και αποτελεσματικό, για την υλοποίηση των στόχων του φορέα.⁶

1.2 ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΚΑΙ ΕΠΙΛΟΓΗ ΥΠΟΨΗΦΙΩΝ

Η κάθε επιχείρηση προσελκύει και αξιολογεί τους υποψηφίους είτε από το εσωτερικό είτε από το εξωτερικό της περιβάλλον.⁷ Οι πηγές προσέλκυσης υποψηφίων ανεξαρτήτως περιβάλλοντος είναι αναφορικά οι εξής:

- Το προσωπικό της επιχείρησης.
- Καταχώρηση αγγελιών σε περιοδικά και εφημερίδες
- ΟΑΕΔ και ιδιωτικά γραφεία ευρέσεως εργασίας
- Πανεπιστήμια, ΤΕΙ και διάφοροι εκπαιδευτικοί οργανισμοί
- Προκηρύξεις

Τόσο οι εσωτερικές όσο και οι εξωτερικές πηγές προσέλκυσης έχουν πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα.⁸ Όσον αφορά στις εσωτερικές πηγές προσέλκυσης στρατολόγησης, ως πλεονεκτήματα μπορούμε να αναφέρουμε την καλύτερη αξιολόγηση των ικανοτήτων των υποψηφίων και άρα τις αυξημένες πιθανότητες για καλύτερη επιλογή. Βελτίωση ηθικού των προαγόμενων, χαμηλότερο κόστος για ορισμένες εργασίες, κίνητρο για καλύτερη απόδοση. Με τον τρόπο αυτό, οι προαγόμενοι γνωρίζουν καλύτερα την κουλτούρα της επιχείρησης. Δημιουργείται ένα σύστημα διαδοχής και η ανάγκη για προσλήψεις περιορίζεται μόνο στις κατώτερες βαθμίδες. Στα μειονεκτήματα των εσωτερικών πηγών προσέλκυσης – στρατολόγησης, μπορούμε να αναφέρουμε την αναπαραγωγή της ίδιας νοοτροπίας και τις πιθανές διαμάχες και προβλήματα από εκείνους που δεν προήχθησαν. Στα πλεονεκτήματα της εξωτερικής προσέλκυσης – στρατολόγησης συγκαταλέγονται οι νέες αντιλήψεις, η δημιουργία νέων προοπτικών, η φθηνότερη και ταχύτερη εκπαίδευση, η εισαγωγή σύγχρονης τεχνολογίας ενώ στα μειονεκτήματα, μπορεί να επιλεγεί κάποιος που να μην ταιριάζει στη θέση ή στην επιχείρηση, μπορεί να προκληθούν προβλήματα ηθικού στους

⁶ Τζωρτζιάκης, Κ., και Τζωρτζιάκης, Αλ., *Οργάνωση και Διοίκηση*, β' εκδ., Εκδόσεις Rosili, Αθήνα 2002, σελ. 206

⁷ Χυτήρης, Λ., *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα 2001, σελ. 64

⁸ ο.π., σελ. 64

εσωτερικούς υποψηφίους που δεν επιλέχθηκαν και απαιτείται περισσότερος χρόνος για προσαρμογή.⁹

Η επιλογή των υποψηφίων είναι μια διαδικασία συγκέντρωσης πληροφοριών και αξιολόγησης υποψηφίων για την επιλογή των πλέον κατάλληλων για συγκεκριμένες θέσεις εργασίας. Την ευθύνη για την επιλογή των υποψηφίων έχει τόσο η Διεύθυνση Ανθρωπίνων Πόρων, ως επιτελική – υποστηρικτική υπηρεσία, όσο και τα στελέχη. Το ποσοστό ευθύνης εξαρτάται από τις απαιτήσεις της θέσης που πρόκειται να καλυφθεί. Για τις κατώτερες θέσεις την όλη διαδικασία και απόφαση επιλογής αναλαμβάνει η Διεύθυνση Ανθρωπίνων Πόρων. Για τις ανώτερες θέσεις την ευθύνη έχουν τα στελέχη. Σε κάθε περίπτωση, εκείνο που πρέπει να εξασφαλιστεί είναι η συνεργασία των δύο πλευρών ώστε να τύχουν όλοι οι υποψήφιοι ίσης μεταχείρισης και να επιλεγούν οι πλέον κατάλληλοι.

Δύο σημεία τα οποία πρέπει να προσεχθούν κατά την όλη διαδικασία επιλογής είναι: α) η διατήρηση και βελτίωση της καλής εικόνας της επιχείρησης και β) η αποφυγή παράτυπων ενεργειών ή ακατάλληλων συμπεριφορών, που μπορούν να οδηγήσουν σε νομικές περιπέτειες την επιχείρηση.¹⁰



Εικόνα 1

Η διαδικασία της επιλογής έχει διάφορα στάδια, μέσα από τα οποία περνά κάθε υποψήφιος. Σε κάθε στάδιο, ορισμένοι από τους υποψηφίους αποκλείονται ως ακατάλληλοι για την κάλυψη της συγκεκριμένης θέσης

⁹ Χυτήρης, Λ., ο.π., σελ. 65

¹⁰ ο.π., σελ. 77

εργασίας. Τα συνήθη στάδια για την επιλογή του υποψηφίου ή των υποψηφίων είναι:

- Η προκαταρκτική συνέντευξη
- Η συμπλήρωση του πληροφοριακού εντύπου (φόρμας) από τον υποψήφιο
- Η συνέντευξη εργασίας
- Το τεστ (δοκιμασία) για την επιλογή
- Η ιατρική εξέταση
- Η απόφαση επιλογής.¹¹

1.3 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

Ως αξιολόγηση της απόδοσης ορίζεται η διαδικασία με την οποία υπολογίζεται ή μετριέται το πόσο καλά ή όχι ο κάθε εργαζόμενος εκτελεί το έργο του, σύμφωνα με συγκεκριμένα κριτήρια που έχουν καθορισθεί εκ των προτέρων. Στην ευρύτερη έννοια της αξιολόγησης της απόδοσης, περιλαμβάνεται και η αξιολογική καταγραφή των δυνατών και αδύνατων σημείων ή στοιχείων του ίδιου του εργαζόμενου.¹²

Η μέτρηση και αξιολόγηση της απόδοσης αποτελεί μια προκλητική για τον φορέα διαδικασία και ένα από τα βασικότερα κλειδιά για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η μέτρηση της απόδοσης εξυπηρετεί στρατηγικούς, διοικητικούς και αναπτυξιακούς στόχους. Η αξία της είναι αναμφισβήτητη, ενώ για την ομαλή και ορθή διεξαγωγή της απαιτείται να τεθούν κάποια συγκεκριμένα κριτήρια, όπως είναι αυτά της αξιοπιστίας, της εγκυρότητας, της έλλειψης προκαταλήψεων, της αντικειμενικότητας και της σύνδεσης τόσο με τους στόχους της επιχείρησης όσο και με τους αντικειμενικούς στόχους της κάθε θέσης εργασίας. Το τμήμα Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων, και κυρίως οι υπεύθυνοι για την διαδικασία της αξιολόγησης, θα πρέπει να πάρουν αποφάσεις σχετικά με τον τύπο της αξιολόγησης, τις μεθόδους που μπορούν να χρησιμοποιούν, τους πιθανούς

¹¹ Τζωρτζάκης, Κ., και Τζωρτζάκης, Α., *Οργάνωση και Διοίκηση*, Εκδόσεις Rosili, Αθήνα 2002, σελ. 213

¹² Χυτήρης, Α., ο.π., σελ. 221

εμπλεκόμενους στη διαδικασία στο επίπεδο του αξιολογητή καθώς και το βαθμό συμμετοχής του ιδίου του αξιολογουμένου.

Γενικότερα, η αξιολόγηση εργαζομένων αποτελεί ένα πολύ σημαντικό κομμάτι της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, αφού συμβάλει τόσο στη μέτρηση της αποτελεσματικότητας των εργαζομένων όσο και στις σωστές ενέργειες στις οποίες προβαίνει ο φορέας στα πλαίσια της Δ.Α.Δ. σχετικά με την επιλογή, ανάπτυξη, εκπαίδευση και στοχοθεσία των εργαζομένων.¹³

Αρα αποτελεί μια διαδικασία αφ' ενός μεν συλλογής πληροφοριών και δεδομένων και αξιολόγησής τους στο πλαίσιο των στόχων και αναγκών του φορέα και αφ' ετέρου ενημέρωσης των εργαζομένων – αξιολογουμένων και των στελεχών, για τη λήψη κατάλληλων αποφάσεων που θα στοχεύουν στη βελτίωση της απόδοσης.

Με βάση τα αποτελέσματα έρευνας στην Ευρώπη και συγκεκριμένα στη Γαλλία, Ιρλανδία, Ολλανδία, Σουηδία και Βρετανία, σχεδόν όλες οι επιχειρήσεις έχουν συστήματα αξιολόγησης, ενώ στη Γερμανία, Φινλανδία, Νορβηγία, Ισπανία και Ελλάδα έχουν λιγότερες από τις μισές. Στις περισσότερες Ευρωπαϊκές χώρες λίγα στοιχεία υπάρχουν που να μαρτυρούν σύνδεση της αξιολόγησης με την αμοιβή των εργαζομένων, ενώ η αξιολόγηση χρησιμοποιείται για τον προσδιορισμό ατομικών και εταιρικών αναγκών εκπαίδευσης, τη δυνατότητα προαγωγής, την ανάπτυξη σταδιοδρομίας και τη βελτίωση της παραγωγικότητας (αμοιβή).¹⁴

Παρά την προφανή χρησιμότητα των αξιολογήσεων απόδοσης και τη μακρόχρονη εφαρμογή τους σε φορείς, εν τούτοις, έχουν διαπιστωθεί διάφορες αντιρρήσεις, επιφυλάξεις αλλά και σκεπτικισμός, ως προς τα πραγματικά θετικά σε σχέση με τα αρνητικά αποτελέσματα που προκύπτουν από αυτές, τόσο για τους εργαζόμενους όσο και για τον φορέα.

Εκείνοι που βλέπουν περισσότερα αρνητικά παρά θετικά στην αξιολόγηση απόδοσης υποστηρίζουν πως στην πράξη, έτσι όπως αυτή εφαρμόζεται, δημιουργούνται φόβοι στους εργαζόμενους, αδικίες και ανισότητες, μειώνεται η προσωπικότητα των αξιολογουμένων, δημιουργούνται ανταγωνισμοί μεταξύ συναδέλφων, δεν αναπτύσσεται ομαδικό πνεύμα και ο καθένας φροντίζει να προστατευθεί και να μην

¹³ Παπαλεξανδρή, Ν., *Συγκριτική Έρευνα στις Πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων στην Ευρώπη*, Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών, Αθήνα 1997, σελ. 61-62

¹⁴ Ο.π., σελ. 69

αναλαμβάνει πρωτοβουλίες. Μέχρι την επόμενη αξιολόγηση οι προϊστάμενοι νιώθουν άβολα όταν πρέπει να κάνουν τον κριτή. Δημιουργούνται αντιπάθειες και συγκρούσεις μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων, γιατί οι περισσότεροι εργαζόμενοι δεν πιστεύουν πως οι αξιολογήσεις είναι δίκαιες και αντικειμενικές.

Είναι αποδεκτό όμως και από τους επικριτές των συστημάτων αξιολόγησης, ότι τα αρνητικά αποτελέσματα προκύπτουν κυρίως από τη λάθος εφαρμογή τους. Οι αιτίες για τη λάθος εφαρμογή βρίσκονται στη φιλοσοφία της επιχείρησης, στην έννοια της αξιολόγησης και πως πρέπει να χρησιμοποιείται, στην ανεπάρκεια και την ακαταλληλότητα των αξιολογητών, στην ασάφεια των προτύπων απόδοσης και την ακαταλληλότητα των εφαρμοζομένων μεθόδων αξιολόγησης. Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται οι δέκα πρώτες αιτίες που τα συστήματα αξιολόγησης της απόδοσης αποτυγχάνουν.

1. Τα στελέχη δεν έχουν αρκετή πληροφόρηση όσον αφορά την απόδοση των υφισταμένων τους.
2. Τα πρότυπα απόδοσης είναι ασαφή.
3. Τα στελέχη δεν παίρνουν σοβαρά υπόψη τους την αξιολόγηση.
4. Τα στελέχη δεν είναι προετοιμασμένα για την συνέντευξη αξιολόγησης, με τον υφιστάμενό τους.
5. Τα στελέχη δεν είναι ειλικρινή και τίμια κατά την αξιολόγηση.
6. Τα στελέχη δεν έχουν τις απαιτούμενες δεξιότητες, γι' αξιολόγηση.
7. Ο αξιολογούμενος δεν έχει συνεχή πληροφόρηση για την απόδοσή του.
8. Δεν παρέχονται αρκετοί πόροι για να ανταμείβεται η απόδοση.
9. Δεν γίνεται αποτελεσματική συζήτηση, μεταξύ προϊσταμένου και

υφισταμένου, για την ανάπτυξη του τελευταίου (με βάση την απόδοσή του)

10. Τα στελέχη δεν χρησιμοποιούν ξεκάθαρη και κατανοητή γλώσσα, όταν αξιολογούν τους υφισταμένους τους.

Πηγή: A. Sherman, *Managing Human Resources*, 1998

Στην πράξη πολλές φορές, η αξιολόγηση της απόδοσης γίνεται άτυπα από τους προϊσταμένους όταν αυτοί παρακολουθούν τον τρόπο εκτέλεσης και τα αποτελέσματα των ενεργειών των υφισταμένων τους και τα σχολιάζουν, δίνουν οδηγίες και συμβουλές. Προκειμένου όμως να έχουν αυτές οι αξιολογήσεις ενιαίο χαρακτήρα, αντικειμενικότητα και αξιοπιστία θα πρέπει η επιχείρηση να αναπτύξει και να εφαρμόσει μια τυπική διαδικασία αξιολόγησης.¹⁵

¹⁵ Χυτήρης, Λ., *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα 2001, σελ.222-224

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΚΑΙ ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

ΑΠΟΔΟΣΗΣ

2.1 ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑ ΜΕΘΟΔΩΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

Η ανάπτυξη μιας αξιόπιστης μεθόδου αξιολόγησης της απόδοσης, είναι κάτι δύσκολο, δεδομένου ότι το άτομο που κάνει την αξιολόγηση, καλείται να ορίσει με συγκεκριμένες κλίμακες, θεωρητικές και αφηρημένες έννοιες. Για να βοηθήσουμε στην ανάλυση του προβλήματος αυτού, θα αναφέρουμε τις βασικές διαδικασίες που φαίνεται να οδηγούν στη δημιουργία ενός αξιόπιστου συστήματος αξιολόγησης.

Η ανάλυση του έργου μιας συγκεκριμένης θέσης (job analysis) όπως προαναφέραμε, αποτελεί το πρώτο βήμα για τη διαδικασία αξιολόγησης. Αυτό γίνεται γιατί πριν κρίνουμε κάποιον για τον τρόπο ενέργειάς του, πρέπει να ξεκαθαρίσουμε τι ακριβώς ζητάμε απ' αυτόν. Μια τέτοια ανάλυση αποβλέπει, κυρίως, στη μελέτη των καθηκόντων και δραστηριοτήτων, της σκοπιμότητας των δραστηριοτήτων αυτών, του βαθμού ευθύνης και εξουσίας απέναντι στο προσωπικό και τους οικονομικούς πόρους, του τρόπου συμπεριφοράς για την επίτευξη των στόχων, που έχουν τεθεί, καθώς και της σημασίας των συγκεκριμένων τρόπων συμπεριφοράς, ενώ τέλος μπορούμε να πούμε ότι περιλαμβάνει και τον καθορισμό των γνώσεων και ικανοτήτων, που απαιτούνται για την εκτέλεση του συγκεκριμένου έργου με επιτυχία.

Σαν δεύτερο βήμα μπορούμε να αναφέρουμε τον καθορισμό του τι σημαίνει επιτυχημένη εκτέλεση έργου. Κάτι τέτοιο σημαίνει ότι πρέπει να καθοριστούν τα αποτελέσματα και οι τρόποι συμπεριφοράς, που βοηθούν στην επιτυχημένη εκτέλεση ενός έργου.

Για να είναι ένα σύστημα αξιολόγησης όσο το δυνατόν περισσότερο αξιόπιστο, πρέπει να αποφεύγονται τα σφάλματα των αξιολογητών γιατί η αξιολόγηση ως νοητική διεργασία, ενέχει κάποιο μέγεθος σφάλματος και ως εκ τούτου δεν μπορεί να είναι 100% αντικειμενική. Για να κρίνει ο προϊστάμενος την απόδοση των υφισταμένων του χρειάζεται πληροφορίες –

δηλαδή γνώση - τις οποίες καταχωρεί και κωδικοποιεί στη μνήμη του για να τις ανακαλέσει όταν θα τους κρίνει.¹⁶

Συνειδητά σφάλματα κάνει ο αξιολογητής όταν για δικούς του προσωπικούς λόγους, βαθμολογεί τον υφιστάμενό του υψηλότερα ή χαμηλότερα από ότι πραγματικά αξίζει, δηλαδή, από ότι δικαιολογούν η ποσοτική του απόδοση, οι παρατηρούμενες συμπεριφορές και τα χαρακτηριστικά του. Οι λόγοι - αιτίες γι' αυτή την αλλοίωση της αντικειμενικής βαθμολογίας παρουσιάζονται παρακάτω.¹⁷

ΛΟΓΟΙ - ΑΙΤΙΕΣ ΠΟΥ Ο ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ ΜΕΡΟΛΗΠΤΕΙ & ΑΛΛΟΙΩΝΕΙ ΤΗ ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ

Προς τα πάνω

- Για να πάρει τη μεγαλύτερη δυνατή αύξηση (λόγω απόδοσης) ο υφιστάμενός του, ιδίως αν οι αυξήσεις είναι μικρές.
- Για να προστατεύσει ή να βοηθήσει τον υφιστάμενό του, όταν η χαμηλή απόδοσή του οφειλόταν σε προσωπικά προβλήματα.
- Για να μη δείξει ότι το τμήμα έχει πρόβλημα ή ότι αυτός δεν κάνει καλά τη δουλειά του.
- Για να αποφύγει να δώσει γραπτώς στοιχεία για φτωχή απόδοση του υφισταμένου του και αυτά να υπάρχουν μόνιμα στο φάκελό του.
- Για να αποφύγει μια αντιπαράθεση – σύγκρουση με τον υφιστάμενό του.
- Για να ανταμείψει – επιβραβεύσει τον υφιστάμενο που προσπάθησε και βελτίωσε την απόδοσή του, ακόμη και αν η απόδοσή του δεν είναι υψηλή.
- Για να αυξήσει την πιθανότητα ότι ένας υφιστάμενός του, που δεν συμπαθεί, θα προαχθεί και θα φύγει από το τμήμα του.

¹⁶ Beardwell I. & Holden L., *Human Resource Management*, Pitman, London 1997, p. 189

¹⁷ Χυτήρης, Λ., *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα 2001, σελ. 9

Προς τα κάτω

- Για να "ταρακουνήσει" τον υφιστάμενό του και να τον φέρει σε υψηλότερα επίπεδα απόδοσης.
- Για να δείξει σε "ζωηρούς" υφισταμένους ποιος έχει την εξουσία.
- Για να στείλει ένα μήνυμα στον υφιστάμενο ότι θα πρέπει να σκέφτεται να φύγει από την επιχείρηση.
- Για να έχει γραπτά στοιχεία χαμηλής απόδοσης, ώστε να μπορεί να απολυθεί ο υφιστάμενος.

Πηγή: C.O. Longenecker, et.Al., Behind the Mask: The Politics of Employee Appraisal, The Academy of Management Executive, Vol. 1, 1987, sel.183-193 (Αναφορά στο: C. Fisher et. Al., Human Resource Management, 1996).

Τα ασυνείδητα σφάλματα είναι αυτά για τα οποία ο αξιολογητής δεν έχει συνείδηση ότι τα διαπράττει. Είναι ένα προϊόν ατελούς επεξεργασίας των πληροφοριών που κάνει και των προτύπων που έχει σχηματίσει.¹⁸

Και στις δύο περιπτώσεις, των συνειδητών και ασυνείδητων σφαλμάτων, οι συνέπειες μπορεί να είναι θετικές ή αρνητικές για τους ίδιους τους αξιολογούμενους, αλλά είναι σίγουρα αρνητικές για την ίδια την επιχείρηση.¹⁹

Τα σφάλματα αξιολόγησης δεν μπορούν να εξαλειφθούν όπως άλλωστε έχουμε προαναφέρει, μπορούν όμως να μειωθούν είτε στον τύπο είτε στην ένταση, αν γίνουν ενέργειες για:

- α) εκπαίδευση των αξιολογητών ως προς τους σκοπούς της αξιολόγησης, τις μεθόδους, τα κριτήρια και πρότυπα απόδοσης, τη συχνότητα αξιολόγησης, τα σφάλματα (ποια είναι και πως αποφεύγονται).
- β) τήρηση αρχείου αποδεικτικών στοιχείων απόδοσης – συνεχής καταγραφή συμπεριφορών και επιδόσεων.
- γ) επιλογή και χρήση κατάλληλων μεθόδων αξιολόγησης και κλιμάκων βαθμολογίας.
- δ) επιβράβευση των προϊσταμένων – αξιολογητών που κάνουν ακριβή, αντικειμενική και δίκαιη αξιολόγηση.²⁰

¹⁸ Χυτήρης, Λ., ο.π., σελ.254

¹⁹ ο.π., σελ.254

²⁰ ο.π., σελ.256

2.2 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΣΥΜΜΕΤΕΧΟΥΝ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΝ ΤΗΝ ΑΠΟΔΟΣΗ

Αξιολογικές κρίσεις και σχόλια για την απόδοση του εργαζόμενου και την γενικότερη συμπεριφορά του, είναι σε θέση να κάνουν όσοι συνεργάζονται ή έχουν κάποια επαγγελματική σχέση με τον εργαζόμενο και έχουν αρκετές πληροφορίες και στοιχεία, ώστε να μπορούν να τον αξιολογούν αντικειμενικά και δίκαια.²¹ Συνήθως οι άνθρωποι αυτοί είναι:

- 1) Προϊστάμενος
- 2) Συνάδελφοι και συνεργάτες
- 3) Υφιστάμενοι
- 4) Οι ίδιοι οι εργαζόμενοι
- 5) Εξωτερικοί σύμβουλοι
- 6) Πελάτες
- 7) Όλοι μαζί, κυκλική αξιολόγηση – 360 Degree Feedback
- 8) Ηλεκτρονικοί Υπολογιστές

1) Ας δούμε όμως τις παραπάνω ομάδες αξιολογητών αναλυτικότερα, ξεκινώντας με τον προϊστάμενο, ο οποίος παραδοσιακά τουλάχιστον θεωρείται κατάλληλος στο να παρακολουθεί καθημερινά την απόδοση του εργαζόμενου επειδή είναι πιο κοντά του και άρα μπορεί να σχηματίσει άμεση γνώμη για το πόσο η συμπεριφορά και η απόδοσή του είναι η απαιτούμενη για τη συγκεκριμένη θέση εργασίας.

Ο προϊστάμενος είναι αυτός που θα εισηγηθεί για την προαγωγή του υφισταμένου του, την εκπαίδευσή του, τη μετάθεσή του ή την επιβράβευσή του και άρα θα πρέπει η γνώμη του να έχει βαρύνουσα σημασία.

Συνήθως, η αξιολόγηση του άμεσου προϊσταμένου υπόκειται σε έγκριση από τον ανώτερο προϊστάμενό του για να αποφευχθούν περιπτώσεις αδικίας του αξιολογουμένου (για προσωπικούς λόγους) ή ιδιαίτερης ευνοϊκής μεταχείρισής του από τον άμεσο προϊστάμενό του.

Επειδή τα αποτελέσματα της αξιολόγησης από τον προϊστάμενο είναι καθοριστικά για την βελτίωση της απόδοσης στο τμήμα του και το μέλλον του αξιολογουμένου, πρέπει ο κάθε προϊστάμενος να εκπαιδεύεται ειδικά για το

²¹ Χυτήρης, Λ., *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα 2001, σελ. 227

πώς, τι και πότε αξιολογεί και η αξιολόγησή του να λαμβάνεται υπόψη ώστε να μην αδυνατίζει σε κύρος και εξουσία, έναντι των υφισταμένων του.

2) Στις περιπτώσεις που η φύση της δουλειάς δεν επιτρέπει στον άμεσο προϊστάμενο να έχει συχνή και άμεση επαφή με τον υφιστάμενό του (π.χ. εξωτερικοί πωλητές, αυτόνομες ομάδες έργου κ.α.), οι συνάδελφοί του είναι εκείνοι που έχουν περισσότερες ευκαιρίες να παρατηρούν τη συμπεριφορά του και τα αποτελέσματά του. Σε αυτές τις περιπτώσεις, μερικές επιχειρήσεις, ζητούν την αξιολόγηση να την κάνουν οι ίδιοι οι συνάδελφοι ή και συνεργάτες του αξιολογουμένου.

Στην πράξη, ο τρόπος αυτός δεν χρησιμοποιείται ευρέως γιατί οι προσωπικές σχέσεις μεταξύ των συναδέλφων επηρεάζουν μεροληπτικά τις αξιολογήσεις ως προς την απόδοση. Οι ίδιοι οι αξιολογούμενοι, όμως, μπορούν να δώσουν αξιόπιστες πληροφορίες όσον αφορά τις δυνατότητες ή την ανάγκη εκπαίδευσης και ανάπτυξης των συναδέλφων τους.²²

3) Σε μερικές επιχειρήσεις οι υφιστάμενοι χρησιμοποιούνται ως πηγή αξιολογικών πληροφοριών για τους προϊσταμένους τους. Τα στοιχεία για τα οποία αξιολογούν τους προϊσταμένους τους για το ευρύτερο διοικητικό τους έργο, τις ικανότητες τους και την συμπεριφορά απέναντί τους.

Αν και οι προϊστάμενοι αντιδρούν στο να αξιολογούνται από τους υφισταμένους τους, είτε γιατί φοβούνται την κρίση τους, είτε γιατί πιστεύουν πως οι υφιστάμενοι δεν είναι σε θέση να αξιολογήσουν το έργο τους, είτε γιατί το θεωρούν απλά εκτός κανόνα. Οι αξιολογήσεις όμως των υφισταμένων μπορούν θαυμάσια να χρησιμοποιηθούν για να βελτιωθεί και να αναπτυχθεί ο προϊστάμενος τόσο στο διοικητικό του έργο, όσο και στη συμπεριφορά του.

Για να έχει αντικειμενικότητα όμως η αξιολόγηση και για να αποφευχθεί ο κίνδυνος οι προϊστάμενοι να θέλουν να είναι αρεστοί στους υφισταμένους τους και οι υφιστάμενοι να μην εκφράζουν ελεύθερα τη γνώμη τους από φόβο στους ανωτέρους τους, θα πρέπει οι αξιολογήσεις να είναι ανώνυμες και να λαμβάνονται υπόψη οι κρίσεις όλων των αξιολογητών.

4) Οι ίδιοι εργαζόμενοι μπορούν να δώσουν σημαντικές πληροφορίες σε σχέση με την εργασία τους, για το που υστερούν και σε τι υπερτερούν. Έρευνες δείχνουν ότι οι πληροφορίες αυτές βοηθούν τον άμεσο προϊστάμενο να είναι πιο δίκαιος και αντικειμενικός στην αξιολόγησή του, ενώ οι ίδιες

²² Χυτήρης, Λ., ο.π., σελ.227-228

πληροφορίες χρησιμοποιούνται ως βάση για τη συνέντευξη αξιολογήσεως και τον καθορισμό μελλοντικών στόχων για τον υφιστάμενο.

Συνήθως οι υφιστάμενοι αξιολογούν πιο θετικά τον εαυτό τους από ότι οι προϊστάμενοί τους. Σε αυτή την περίπτωση για να έχουμε πιο αντικειμενικά αποτελέσματα, οι πληροφορίες των εργαζομένων θα πρέπει να συνδυάζονται με αυτές των προϊσταμένων τους.²³

5) Σε ορισμένες περιπτώσεις πολλές επιχειρήσεις χρησιμοποιούν τις υπηρεσίες ενός εξωτερικού συμβούλου ή ενός ειδικού από το τμήμα του προσωπικού, ο οποίος κάνει την αξιολόγηση, με τη βοήθεια του προϊσταμένου ή των προϊσταμένων του εργαζόμενου που αξιολογείται. Ο σύμβουλος, με τη μέθοδο της συνέντευξης, συλλέγει στοιχεία από τον ή τους προϊσταμένους για το περιεχόμενο της εργασίας και την επίδοση του υφισταμένου και στο τέλος συζητά τα αποτελέσματα με τον άμεσα ενδιαφερόμενο.

Η μέθοδος αυτή βοηθά στο να εκτιμηθούν ιδιαίτερα από έναν ειδικό οι διοικητικές ικανότητες ενός στελέχους, στερεί όμως από τον άμεσο προϊστάμενο ένα βασικό του καθήκον.²⁴

6) Σε πολλές επιχειρήσεις, κυρίως παροχής υπηρεσιών, οι πελάτες μπορούν να αποτελέσουν πηγή αξιολογητών, για την απόδοση και την συμπεριφορά των εργαζομένων. Αεροπορικές εταιρίες, ξενοδοχεία, τράπεζες αλλά και δημόσιες υπηρεσίες, χρησιμοποιούν ευρέως ερωτηματολόγια με τα οποία ζητούν από τους πελάτες να αξιολογήσουν την ποιότητα των υπηρεσιών και τη συμπεριφορά αυτών που τις προσφέρουν.

Η βαθμολογία των πελατών και τα σχόλιά τους λαμβάνονται σοβαρά υπόψη, στην αξιολόγηση των εργαζομένων και των τμημάτων που γίνεται από άλλους αξιολογητές (συνήθως τους άμεσους προϊσταμένους). Η βαθμολογία και τα σχόλια των πελατών λαμβάνονται επίσης σοβαρά υπόψη για την ανάληψη πρωτοβουλιών, ώστε να βελτιώσουν τις ικανότητες και τη συμπεριφορά των εργαζομένων, αλλά και για να αυξήσουν τον βαθμό ικανοποίησης των εξωτερικών πελατών.

²³ Χυτήρης, Λ., ο.π., σελ.228

²⁴ Ζεγαρίδης Σ., και Σταματιάδης Γ., *Διοίκηση και Εποπτεία προσωπικού*, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα 1997, σελ. 65

Οι επιχειρήσεις που λειτουργούν με αρχές Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, ζητούν από τους υπαλλήλους τους (εσωτερικοί πελάτες) να αξιολογήσουν τους ίδιους τους συναδέλφους τους.²⁵

7) Η αξιολόγηση των εργαζομένων είναι πιο ακριβής, δίκαιη και αντικειμενική αν όλοι όσοι επηρεάζονται από την απόδοση και την συμπεριφορά τους, έχουν την δυνατότητα να δώσουν στην επιχείρηση τα αξιολογικά τους σχόλια και τις παρατηρήσεις. Πολλές επιχειρήσεις σε Ευρώπη και Αμερική χρησιμοποιούν όλες μαζί τις πηγές των αξιολογητών (προϊσταμένους, συναδέλφους/υφισταμένους, πελάτες, τους ίδιους τους αξιολογούμενους, ακόμα και εξωτερικούς αξιολογητές-συμβούλους), για να φθάσουν σε μια όσο το δυνατόν πιο αντικειμενική αξιολόγηση.

Τα πλεονεκτήματα αυτής της αξιολόγησης είναι η αντικειμενικότητα, η ποιοτική πληροφόρηση και η εφαρμογή στην πράξη αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Στα μειονεκτήματα όμως μπορούμε να αναφέρουμε την πολλή γραφειοκρατία που απαιτείται για συγκέντρωση και ανάλυση όλων των αξιολογήσεων, το υψηλό κόστος και την εκπαίδευση πολλών αξιολογητών. Επίσης είναι χρονοβόρα μέθοδος και μπορεί να δίνει εντελώς αντίθετες γνώμες για κάποια χαρακτηριστικά που αξιολογούνται.

Στην αρχή η εν λόγω αξιολόγηση χρησιμοποιήθηκε μόνο για τους εργαζόμενους, την τελευταία όμως δεκαετία χρησιμοποιείται από μεγάλες επιχειρήσεις και για τη λήψη διοικητικών αποφάσεων.

8) Σήμερα όλο και περισσότερες εργασίες, εκτελούνται με τη χρήση ηλεκτρονικών υπολογιστών. Η σύγχρονη τεχνολογία δίνει τη δυνατότητα να παρακολουθείται και να ελέγχεται ο εργαζόμενος στο χώρο της δουλειάς του μέσω ηλεκτρονικών κυκλωμάτων. Μερικά παραδείγματα είναι αυτά των ταμίων τραπεζών και πολυκαταστημάτων, υπαλλήλων έκδοσης εισιτηρίων που παρακολουθούνται και αξιολογούνται μέσω του τερματικού που χρησιμοποιούν (π.χ. σωστές και λάθος πληκτρολογήσεις). Αν και τίθεται θέμα ηθικής, για το δικαίωμα της επιχείρησης να παρακολουθεί ηλεκτρονικά τον εργαζόμενο και να τον αξιολογεί με βάση τη χρήση του τερματικού που αυτός κάνει, εν τούτοις, αυτό είναι μια πραγματικότητα.

Οι ηλεκτρονικοί υπολογιστές παρέχουν άμεσες μετρήσεις της εργασίας, απολύτως αντικειμενικές (χωρίς όμως να λαμβάνουν υπόψη το

²⁵ Χυτήρης, Λ., *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα 2001, σελ. 229-230

φυσικό και ανθρώπινο περιβάλλον της εργασίας) και επιτρέπουν στους προϊστάμενους να γνωρίζουν ποιοι έχουν υψηλή ή αποδεκτή απόδοση και ποιοι υστερούν.²⁶

Όλες οι παραπάνω πηγές αξιολογητών έχουν τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα τους, καμία πηγή δεν είναι απόλυτα αντικειμενική ή πλήρως επαρκής, εκτός ίσως της κυκλικής αξιολόγησης. Είναι καλύτερο να συνδυάζονται δύο πηγές αξιολογητών, από τις οποίες η μια θα πρέπει να είναι ο άμεσος προϊστάμενος.

Η Διεύθυνση Ανθρώπινων Πόρων έχει ουσιαστικό και υπεύθυνο ρόλο στην αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων. Η ίδια δεν αξιολογεί ή πολύ σπάνια τους υφισταμένους ενός στελέχους, όμως προετοιμάζει την όλη διαδικασία και συνεργάζεται στενά με τα στελέχη για την αξιοποίηση των πληροφοριών που προκύπτουν από την αξιολόγηση. Ο πίνακας που ακολουθεί παρουσιάζει τις τυπικές ευθύνες των δυο πλευρών όσον αφορά την αξιολόγηση.²⁷

Ευθύνες για την αξιολόγηση απόδοσης

Διεύθυνση Ανθρώπινων Πόρων	Στελέχη
<ul style="list-style-type: none"> • Σε συνεργασία με τα στελέχη καθορίζει τα κριτήρια και πρότυπα απόδοσης. • Σχεδιάζει και διατηρεί σε λειτουργία το όλο σύστημα αξιολόγησης. • Επιλέγει και προτείνει μεθόδους αξιολόγησης. • Καθιερώνει τυπικό σύστημα αναφορών και ενημέρωσης. • Φροντίζει για την έγκαιρη συμπλήρωση των εντύπων αξιολόγησης και τη λήψη αναφορών. • Εκπαιδεύει τους αξιολογητές. 	<ul style="list-style-type: none"> • Σε συνεργασία με τη ΔΑΠ καθορίζουν τα κριτήρια και πρότυπα απόδοσης. • Συμπληρώνουν τα έντυπα αξιολόγησης και κάνουν τις τυπικές αναφορές. • Σε μερικές περιπτώσεις συνεργάζονται με τη ΔΑΠ για την αξιολόγηση των υφισταμένων τους. • Συζητούν τις αξιολογήσεις με τους υφισταμένους τους.

Πηγή: R.L. Mathis & J.H. Jacson, *Human Resource Management*, 1994.

²⁶ Χυτήρης, Λ., ο.π., σελ.230-231

²⁷ ο.π., σελ.232

2.3 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Όπως αναφέρθηκε και σε άλλο σημείο αυτής της εργασίας η αξιολόγηση απόδοσης γίνεται τις περισσότερες φορές άτυπα από τους προϊσταμένους. Στο σημείο αυτό όμως θα δούμε τα βασικά βήματα και τις ενέργειες μια τυπικής αξιολόγησης, αρχίζοντας από τα κριτήρια απόδοσης.

Τα βασικά βήματα ή ενέργειες μιας τέτοιας τυπικής αξιολόγησης είναι να καθορισθούν τα:

➤ **Κριτήρια απόδοσης.**

Πρώτο βήμα στη διαδικασία αξιολόγησης είναι να καθορισθούν εκείνα τα στοιχεία που είναι απαραίτητα για να εκτελεσθεί/ολοκληρωθεί η εργασία επιτυχώς. Τα στοιχεία αυτά προκύπτουν από την ανάλυση εργασίας και έχουν να κάνουν:

(α) με το χαρακτήρα του εργαζομένου (π.χ. προσαρμοστικότητα, πρωτοβουλία, δημιουργικότητα, κ.λ.π.)

(β) με τη συμπεριφορά (του) που είναι απαραίτητη να επιδειχθεί για να εκτελεσθεί η εργασία (π.χ. ευγένεια, πειθώ) και

(γ) με τα αποτελέσματα που επιτυγχάνει ο εργαζόμενος, π.χ. αριθμός εξυπηρετούμενων πελατών, ύψος πωλήσεων, μείωση ατυχημάτων, κ.α.).²⁸

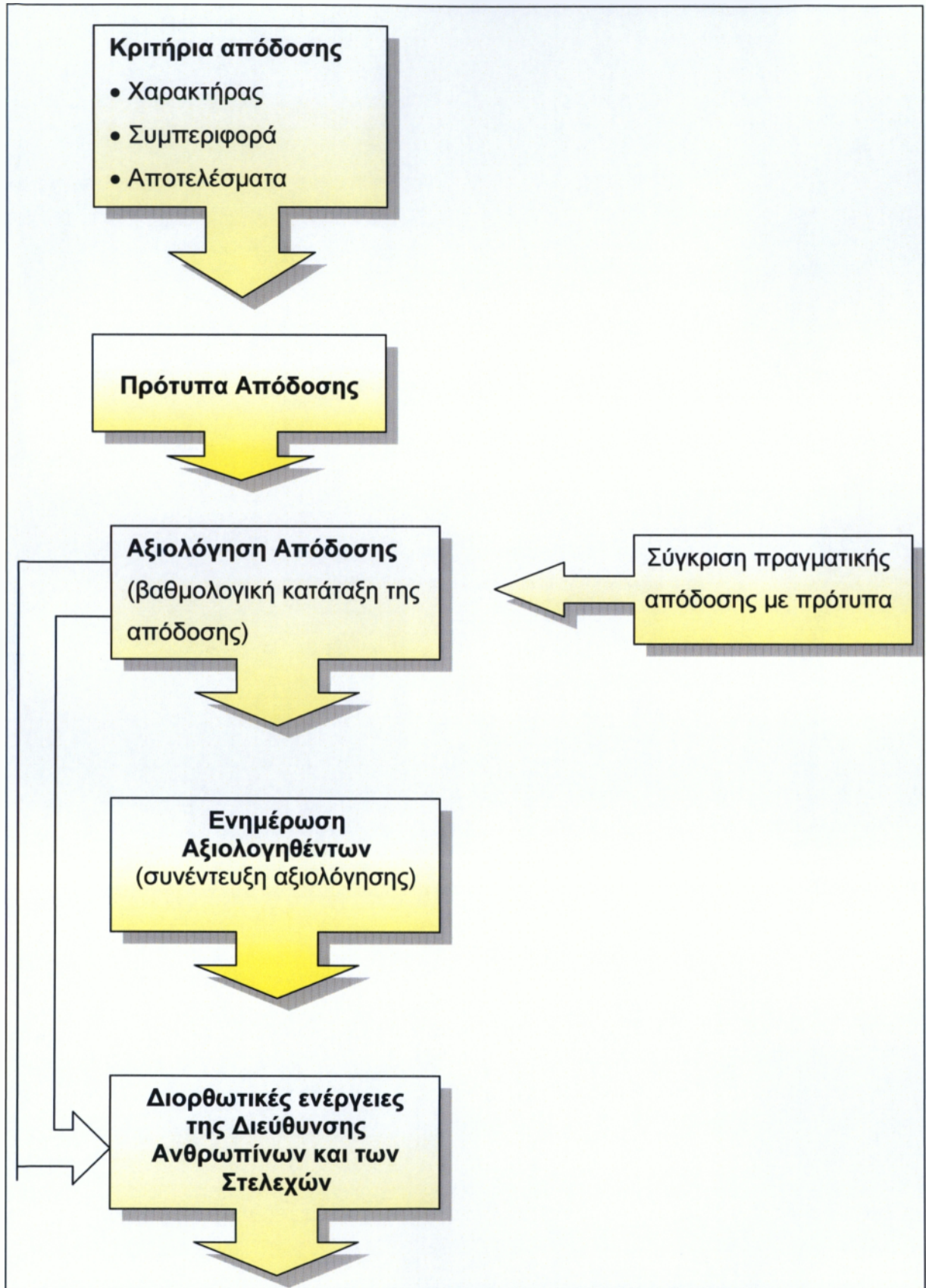
➤ **Πρότυπα απόδοσης.**

Είναι τα αναμενόμενα επίπεδα απόδοσης, που πρέπει εκ των προτέρων να καθορισθούν και με βάση τα οποία η απόδοση του εργαζομένου θα κριθεί ως ικανοποιητική ή όχι. Τα κριτήρια αυτά έχουν να κάνουν με την ποσότητα και ποιότητα της απόδοσης, το χρόνο και την ορθότητα της εκτέλεσης, τον τρόπο με τον οποίο εκτελείται η εργασία και με την αξιοποίηση των παραγωγικών πόρων.²⁹

²⁸ Χυτήρης, Α., ο.π., σελ. 224

²⁹ Mathis R.L. & Jackson J.H., *Human Resource Management*, West Publ. Corporation, N.Y. 1994, p.327.

Διαδικασία αξιολόγησης απόδοσης



Πηγή: R.L. Mathis & J.H. Jackson, *Human Resource Management*, West Publ. Corporation, N.Y.1994

Όταν καθορίζονται τα πρότυπα απόδοσης, είναι σκόπιμο να σχετίζονται όσο το δυνατόν περισσότερο με τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης, έτσι ώστε οι πληροφορίες που θα προκύπτουν από την αξιολόγηση της απόδοσης, να δείχνουν πως και τι πρέπει να γίνει για να επιτευχθούν οι στρατηγικοί στόχοι.

Στον καθορισμό των προτύπων θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη οι όποιοι παράγοντες είναι εκτός ελέγχου του εργαζομένου και επηρεάζουν την απόδοσή του, όπως για παράδειγμα ο νέος τεχνολογικός εξοπλισμός.

Τα πρότυπα αυτά θα πρέπει να είναι αξιόπιστα και τα στοιχεία που θα προκύπτουν από αυτά να δίνουν συγκρίσιμα αποτελέσματα, ανεξάρτητα του χρόνου και της μεθόδου αξιολόγησης που χρησιμοποιείται.

Σε κάθε περίπτωση τα πρότυπα απόδοσης πρέπει να είναι σαφή και μετρήσιμα. Τόσο ο αξιολογητής όσο και ο αξιολογούμενος πρέπει να κατανοούν τι ακριβώς αναμένεται από αυτά και σε τι μονάδες θα μετρηθεί. Είναι πολύ σημαντικό τα πρότυπα απόδοσης να ποσοτικοποιούνται, ώστε να εξασφαλίζεται μεγαλύτερη αντικειμενικότητα στις αξιολογήσεις και ακριβέστερη ενημέρωση των αξιολογουμένων.³⁰

Στο επόμενο και τελευταίο στάδιο της διαδικασίας αξιολόγησης ο αξιολογητής συγκρίνει την πραγματική απόδοση με τα πρότυπα και αποδίδει βαθμούς στον αξιολογούμενο. Όταν ο εργαζόμενος αξιολογηθεί ενημερώνεται από τον άμεσο προϊστάμενο του και αναλαμβάνονται από κοινού, είτε μονομερώς από την Διεύθυνση Ανθρωπίνων Πόρων, οι απαιτούμενες ενέργειες.³¹



Εικόνα 2

³⁰ Χυτήρης, Λ., *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα 2001, σελ.226

³¹ ο.π., σελ.227

2.3.1 Ενημέρωση Αξιολογηθέντων

Θεωρείται σκόπιμο ο εργαζόμενος να πληροφορείται τα αποτελέσματα της αξιολόγησης απόδοσης του γιατί, με τον τρόπο αυτό, σε περίπτωση θετικής κρίσης, υποκινείται να διατηρήσει ή και να βελτιώσει ακόμη περισσότερο τα αποτελέσματα που πέτυχε, ενώ σε περίπτωση αρνητικής κρίσης, προσπαθεί να βρει τις αιτίες της αποτυχίας και να τις εξαλείψει, μπορεί όμως στην περίπτωση της αρνητικής κρίσης να μη συμβεί τίποτα από αυτά. Μπορεί δηλαδή το άτομο να μην αντιδράσει, σύμφωνα με τα παραπάνω αλλά να θεωρήσει άλλους υπεύθυνους για την αποτυχία του, να δείχνει απάθεια, αδιαφορία ή πολλές φορές εχθρότητα προς το περιβάλλον του και ιδιαίτερα προς τον προϊστάμενο του, ενώ κλονίζεται η εμπιστοσύνη του προς τη διαδικασία της αξιολόγησης.

Για να αποφύγουμε όλες αυτές τις δυσάρεστες καταστάσεις και να μπορέσουμε να βοηθήσουμε, ώστε η αναπληροφόρηση να έχει ευεργετικά αποτελέσματα στην αποδοτική συμπεριφορά του εργαζόμενου, υπάρχουν τρεις τύποι ενημέρωσης των αξιολογηθέντων που εφαρμόζονται ανάλογα με το ποιοι είναι οι υφιστάμενοι-αξιολογηθέντες και την ιδιοσυγκρασία και επάρκεια του προϊσταμένου-αξιολογητή.³²

1) Απλή ενημέρωση και παροχή οδηγιών, στον υφιστάμενο

Είναι αυτό το οποίο παρουσιάσαμε παραπάνω. Μια μονόπλευρη ενημέρωση, η οποία φέρνει τον αξιολογηθέντα σε αμυντική στάση και μπορεί να του προκαλέσει αισθήματα απογοήτευσης και κακίας και να τον οδηγήσει σε αντιδραστικές συμπεριφορές. Αυτός ο τύπος ενημέρωσης μπορεί να είναι κατάλληλος για νέους υπαλλήλους, που δεν αισθάνονται ακόμη ικανοί να κρίνουν την απόδοσή τους.

2) Ενημέρωση και ακρόαση

Εδώ ο προϊστάμενος, αφού σχολιάσει το τι πήγε καλά, τι όχι και τι πρέπει να γίνει όσον αφορά την απόδοση δίνει τη δυνατότητα στον υφιστάμενο του να εξηγήσει το γιατί της συμπεριφοράς του, να δικαιολογηθεί, να σχολιάσει τη βαθμολογία του, ή να αντιδράσει στα προτεινόμενα σχέδια βελτίωσης της απόδοσης του. Αυτός ο τύπος ενημέρωσης παρέχει τη

³² Sherman A., & Al., *Managing Human Resources*, South – Western, Ohio 1998, p.331

δυνατότητα να αποκαλυφθούν τα όποια αρνητικά αισθήματα και να τα μειώσει.

3) Ανοικτή συζήτηση

Ο προϊστάμενος και ο υφιστάμενος συζητούν ανοικτά όλα τα θέματα που αφορούν το γιατί και το πώς της απόδοσης και τους τρόπους βελτίωσης της. Ο προϊστάμενος ακούει, δέχεται και ανταποκρίνεται στα αισθήματα του υφισταμένου του. Ο τύπος αυτός ενημέρωσης είναι κατάλληλος για να συζητηθούν θέματα ανάπτυξης του υφισταμένου και καθορισμού στόχων και σχεδίων επίτευξης τους για το μέλλον.³³

Στον πίνακα που ακολουθεί αναφέρονται οι βασικές οδηγίες για το πώς ο προϊστάμενος πρέπει να διενεργεί μία συνέντευξη αξιολόγησης. Τι πρέπει να κάνει πριν, κατά τη διάρκεια και μετά τη συνέντευξη αξιολόγησης, με τον υφιστάμενό του.

Τι πρέπει να κάνει ο προϊστάμενος – αξιολογητής πριν, κατά τη διάρκεια και μετά την συνέντευξη αξιολόγησης.

Πριν

- Να επικοινωνεί συχνά, για θέματα απόδοσης, με τους υφισταμένους του, ιδιαίτερα με όσους έχουν χαμηλή απόδοση ή είναι νέοι υπάλληλοι. Χρειάζεται άμεσος σχολιασμός καθοριστικών συμπεριφορών και όχι απλά καταγραφή τους, για να συζητηθούν μετά 6 ή 9 μήνες.
- Να εκπαιδευτεί σε θέματα αξιολόγησης.
- Να σχεδιάσει μια συνέντευξη τύπου ανοικτής συζήτησης.
- Να ζητήσει από τους υφισταμένους του να προετοιμασθούν για τη συνέντευξη (καθήκοντα, προβλήματα που αντιμετώπισαν, αυτοαξιολόγηση, προτάσεις).

Κατά τη διάρκεια

- Να ενθαρρύνει τον αξιολογούμενο να συμμετέχει στη συζήτηση.
- Να κρίνει την απόδοση (πράξεις, αποτελέσματα, συμπεριφορές) κι όχι την προσωπικότητα του αξιολογούμενου. Είναι δύσκολο οι άνθρωποι να αλλάξουν αυτό που είναι, αλλά είναι πιο εύκολο να αλλάξουν τον τρόπο που δρουν /συμπεριφέρονται.
- Να είναι σαφής και να αναφέρεται σε συγκεκριμένα στοιχεία.

³³ Χυτήρης, Λ., *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα 2001, σελ. 257-258

- Να ακούει προσεκτικά (τα σχόλια, επιχειρήματα, δικαιολογίες, προτάσεις του υφισταμένου του).
- Να μην ασκεί αρνητική κριτική (δημιουργούνται αρνητικά αισθήματα, μειώνεται η διάθεση συνεργασίας και η αυτοπεποίθηση του υφισταμένου).
- Να καθορίσει στόχους αμοιβαία αποδεκτούς, από τον υφιστάμενό του, για περαιτέρω βελτίωση και συγκεκριμένα σχέδια επίτευξής τους.

Μετά

- Να επικοινωνεί συχνά με τον υφιστάμενό του για θέματα απόδοσης (δυσκολίες, ημερομηνίες, πόροι, κ.λπ.).
- Να εκτιμά/ελέγχει περιοδικά την πρόοδο επίτευξης των (νέων)στόχων.
- Να συνδέσει την απόδοση με τις ανταμοιβές.

Πηγή: W.F. Cascio, *Managing Human Resources*, 5th edition, Irwin – McGraw-Hill, London, 1998, sel.324

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ / ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

3.1 ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Υπάρχουν τρεις βασικές κατηγορίες μεθόδων αξιολόγησης που έχουν αναπτυχθεί έως σήμερα. Η πρώτη κατηγορία αφορά μεθόδους που μετρούν τα χαρακτηριστικά που πρέπει να έχει ο εργαζόμενος, για να αποδώσει ικανοποιητικά στη θέση εργασίας. Η δεύτερη κατηγορία ασχολείται με μεθόδους που αξιολογούν τη συμπεριφορά του εργαζομένου και η τρίτη κατηγορία περιλαμβάνει μεθόδους που μετρούν την απόδοση με βάση τα αποτελέσματα που επιτυγχάνει ο εργαζόμενος.

(α) Η πρώτη κατηγορία μελετά χαρακτηριστικά της προσωπικότητας όπως για παράδειγμα η πρωτοβουλία, η ικανότητα λήψης αποφάσεων, η συνεργασία και η αφοσίωση στην επιχείρηση. Η βασική αδυναμία των μεθόδων αυτών συνίσταται στο ότι συχνά τα μετρούμενα χαρακτηριστικά δεν σχετίζονται με την απόδοση (άλλοι παράγοντες μπορούν να επηρεάζουν πιο πολύ την απόδοση όπως κοινωνικοί για παράδειγμα). Επίσης στις μεθόδους αυτές έχει παρατηρηθεί υψηλός βαθμός υποκειμενικότητας (από την πλευρά των αξιολογητών) επειδή είναι δύσκολο αυτές να μετρηθούν ακριβώς και να ορισθούν με αντικειμενικούς όρους.

(β) Η δεύτερη κατηγορία περιλαμβάνει μεθόδους οι οποίες αξιολογούν τη συμπεριφορά. Αφού έχουν ορισθεί τα πλαίσια των απαιτούμενων συμπεριφορών, τα οποία μπορούν να εγγυηθούν ικανοποιητική απόδοση στη θέση εργασίας, μετράται σε τι βαθμό τις επιδεικνύει ο αξιολογούμενος αυτές τις συμπεριφορές. Οι μέθοδοι αυτές είναι πιο αντικειμενικές από τις μεθόδους των χαρακτηριστικών και πιο κατάλληλες για θέσεις εργασίας στις οποίες η συμπεριφορά των εργαζομένων είναι καθοριστική (υπηρεσίες), ενώ επιπλέον προσδιορίζουν σε τι ακριβώς υστερεί ο εργαζόμενος.

(γ) Οι μέθοδοι της τρίτης κατηγορίας, βασίζονται σε ποσοτικά δεδομένα (ύψος πωλήσεων, αριθμός συμβολαίων, ποσοστό μείωσης εργατικών ατυχημάτων κ.λ.π.). Οι μέθοδοι αυτές είναι κατάλληλοι όταν είναι ποσοστικά εύκολα μετρήσιμη η απόδοση και όταν το πώς (ο τρόπος), έχει λιγότερη σημασία από το τι και πόσο επιτυγχάνεται. Τα βασικά μειονεκτήματα των μεθόδων αυτών είναι ότι (α) δεν λαμβάνουν υπόψη τους παράγοντες της κατάστασης (μέσα και έξω από την επιχείρηση) στους οποίους δεν έχει έλεγχο ο εργαζόμενος, αλλά επηρεάζουν την ποσοτική του απόδοση και (β) δεν βοηθούν στον εντοπισμό των αιτιών της χαμηλής απόδοσης (που σχετίζονται με τη συμπεριφορά και τις ικανότητες) και άρα στην ακριβή και πλήρη ενημέρωση – πληροφόρηση του εργαζόμενου, ώστε να βελτιωθεί.³⁴

3.1.1 Με Βάση τα Χαρακτηριστικά

Στο σημείο αυτό, με βάση αυτή την κατηγορία θα καταγράψουμε τις πιο γνωστές μεθόδους της και θα περιοριστούμε σε μια σύντομη περιγραφή τους.

1) Μέθοδος αφηγηματικής έκθεσης

Στη μέθοδο αυτή, ο αξιολογητής συντάσσει έκθεση περιγράφοντας τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία του υφισταμένου του και κάνει προτάσεις για την βελτίωση του. Στα αρνητικά της μεθόδου αυτής πρέπει να σημειωθεί ότι απαιτείται πολύς χρόνος για τη σύνταξη της έκθεσης ενώ επιπλέον υπάρχει ο κίνδυνος της μεγάλης υποκειμενικότητας, αν ο αξιολογητής δεν είναι έμπειρος ή δεν έχει εκπαιδευθεί κατάλληλα. Στην πράξη, η μέθοδος αυτή εφαρμόζεται σε συνδυασμό με άλλες μεθόδους.

2) Μέθοδος υποχρεωτικής επιλογής

Σύμφωνα με αυτή τη μέθοδο, δίνονται στον αξιολογητή (από τη Διεύθυνση Ανθρωπίνων Πόρων) ζεύγη προτάσεων περιγραφής χαρακτηριστικών ή συμπεριφοράς, από τα οποία είναι υποχρεωμένος να επιλέξει εκείνη τη συμπεριφορά που κρίνει ότι ανταποκρίνεται περισσότερο στον υφιστάμενο του. Οι περιγραφές είναι ζεύγη εξ' ίσου θετικών και αρνητικών χαρακτηριστικών, π.χ.

1α. Εργάζεται σκληρά

³⁴ Χυτήρης, Λ., *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα 2001, σελ. 233

- 1β. Εργάζεται γρήγορα
- 2α. Ανταποκρίνεται (άμεσα) στους πελάτες
- 2β. Δείχνει πρωτοβουλία
- 3α. Υστερεί στην ποιοτική απόδοση
- 3β. Δεν έχει καλές (εργασιακές) συνήθειες

3) Αξιολόγηση από ειδικό (της Διεύθυνσης Ανθρωπίνων Πόρων)

Μερικές επιχειρήσεις, για να μειώσουν την υποκειμενικότητα και τη μεροληψία που μπορεί να δείξει ο άμεσος προϊστάμενος, ζητούν από τους ειδικούς στην Διεύθυνση Ανθρωπίνων Πόρων να αξιολογήσουν αυτοί τον εργαζόμενο. Ο ειδικός παίρνει συνέντευξη από τον άμεσο προϊστάμενο για κάθε έναν από τους υφιστάμενους του. Με βάση αυτή τη συνέντευξη συμπληρώνει φύλο αξιολόγησης όπου κατατάσσει όλους τους αξιολογούμενους και στην συνέχεια παραδίδει αυτή την αξιολόγηση στον άμεσο προϊστάμενο, για να συμφωνήσει ή να κάνει τυχόν αλλαγές που νομίζει ότι θα κάνουν την αξιολόγηση δικαιότερη. Αν και η μέθοδος αυτή περιορίζει την υποκειμενικότητα του αμέσου προϊσταμένου και την πιθανή αδυναμία του να μην γνωρίζει πώς να αξιολογεί, εν τούτοις παρουσιάζει τα εξής μειονεκτήματα: υποβαθμίζεται ο ρόλος του προϊσταμένου να έχει τον πρώτο λόγο στην αξιολόγηση, απαιτεί περισσότερο χρόνο και κοστίζει περισσότερο και μπορεί να φέρει σε σύγκρουση τον ειδικό αξιολογητή με τον άμεσο προϊστάμενο.

4) Μέθοδος διαγραμματικής κλίμακας

Αποτελεί την πιο εφαρμοσμένη μέθοδο και στην κατηγορία της την πιο αντικειμενική. Ο αξιολογητής καλείται να βαθμολογήσει τον αξιολογούμενο ως προς συγκεκριμένα χαρακτηριστικά ή παράγοντες. Τα χαρακτηριστικά αυτά έχουν εκ των προτέρων καθορισθεί (από την ανάλυση της θέσης εργασίας) ως κρίσιμα ή σημαντικά για την επίτευξη της προτύπου απόδοσης. Τόσο τα αξιολογούμενα χαρακτηριστικά ή παράγοντες, όσο και τα επίπεδα στην κλίμακα βαθμολογίας, περιγράφονται ή ορίζονται στο ειδικό έντυπο αξιολόγησης που χρησιμοποιείται. Αυτό βοηθά τον αξιολογητή να γνωρίζει τι και πως βαθμολογεί, αλλά και τον αξιολογούμενο για να διαπιστώνει πόσο και σε τι υστερεί. Η μέθοδος αυτή αν και απλή στην εφαρμογή της, απαιτεί αρκετή προεργασία, για να ορισθούν με σαφήνεια οι παράγοντες που αξιολογούνται

και η κλίμακα βαθμολογίας ώστε να αποφευχθούν λάθη παρερμηνείας από τον αξιολογητή.³⁵

Οι μέθοδοι που αναφέρονται στη συνέχεια βασίζονται στη λογική της σύγκρισης των αξιολογουμένων, ως προς συγκεκριμένα χαρακτηριστικά ή παράγοντες της απόδοσης.

5) Μέθοδος της απλής κατάταξης

Είναι η πιο παλιά και απλή μέθοδος αξιολόγησης. Κατ' αυτήν οι εργαζόμενοι συγκρίνονται μεταξύ τους με σκοπό την κατάταξη τους σε απλή αριθμητική σειρά. Με αυτή τη μέθοδο ο εργαζόμενος αξιολογείται, γενικά, στο σύνολο του ως μια απλή οντότητα. Δεν αξιολογείται σε επί μέρους χαρακτηριστικά. Αυτή η μέθοδος είναι κατάλληλη για μικρό αριθμό εργαζομένων, ενώ δεν ενδείκνυται για σύγκριση εργαζομένων με διαφορετικό αντικείμενο εργασιών (π.χ. διοικητικοί υπάλληλοι και εργάτες παραγωγής). Παρέχει δε ελάχιστο βαθμό αντικειμενικότητας και αξιοπιστίας.

6) Μέθοδος της "εναλλάξ" κατάταξης

Είναι παραλλαγή της απλής κατάταξης, σύμφωνα με την οποία ο αξιολογητής αφού καταγράψει όλους τους υφισταμένους του σε ένα φύλλο χαρτί, επιλέγει τον πρώτο καλύτερο και τον τελείως ανίκανο ή απαράδεκτο. Στη συνέχεια διαγράφει αυτούς τους δύο και από τους υπόλοιπους επιλέγει πάλι τον καλύτερο και τον χειρότερο μέχρις ότου κατατάξει όλους τους υφιστάμενους του.

7) Μέθοδος της κατανομής βαθμών

Με αυτή τη μέθοδο ο αξιολογητής πρέπει να κατανείμει ένα σύνολο βαθμών, συνήθως 100, μεταξύ των υφισταμένων του, με βάση τη σχετική τους αξία. Οι πλέον ικανοί παίρνουν περισσότερους βαθμούς και οι λιγότεροι ικανοί λιγότερους βαθμούς. Ούτε με αυτή τη μέθοδο όμως δεν αποφεύγονται η υποκειμενικότητα και η μεροληψία.

8) Μέθοδος σύγκρισης ζευγαριών

Οι αξιολογούμενοι συγκρίνονται κατά ζευγάρια (σε ένα τμήμα με πέντε υπαλλήλους ο Α συγκρίνεται με τον Β,Γ,Δ,Ε, ο Β με τον Γ,Δ,Ε, κ.λ.π.). Η κατάταξη του κάθε αξιολογούμενου προκύπτει από το πόσες φορές υπερέχει έναντι όλων των άλλων. Απαιτεί πολύ χρόνο αν πρόκειται να αξιολογηθεί ένας μεγάλος αριθμός εργαζομένων, ιδίως αν αξιολογηθούν για περισσότερα

³⁵ Χυτήρης, Λ., ο.π., σελ.234-235

από ένα χαρακτηριστικά. Πρέπει να σημειωθεί επίσης ότι η μέθοδος αυτή δεν παρέχει αντικειμενικά κι αξιόπιστα αποτελέσματα, αν συγκρίνονται εργαζόμενοι με διαφορετικό αντικείμενο εργασιών. Ακόμη, εύκολα ο αξιολογητής μπορεί να υποπέσει σε σφάλματα υποκειμενικότητας.

9) Μέθοδος υποχρεωτικής διασποράς

Η μέθοδος αυτή δεν επιτρέπει στον αξιολογητή να κατατάξει, πάνω από ένα ποσοστό, τους υφιστάμενους του σε μια κατηγορία απόδοσης (π.χ. πολύ ικανοί ή μέτριοι) και έτσι μειώνονται τα λάθη, λόγω υπερβολικής επιείκειας ή υπερβολικής αυστηρότητας. Ο κίνδυνος εφαρμόζοντας αυτή τη μέθοδο, είναι να χαρακτηρισθούν ως ανεπαρκείς ή εξαιρετικοί, υπάλληλοι οι οποίοι δεν είναι έτσι, απλά και μόνο διότι το απαιτεί η μέθοδος. Η ορθότητα της υπόθεσης της υποχρεωτικής διασποράς είναι επίσης εξαιρετικά αμφίβολη στην περίπτωση ενός ολιγοπληθούς τμήματος εργαζομένων.³⁶

3.1.2 Με Βάση την Συμπεριφορά

Οι κυριότερες μέθοδοι με βάση την συμπεριφορά είναι οι εξής:

1) Μέθοδος του καταλόγου ελέγχου

Είναι από τις περισσότερο χρησιμοποιούμενες μεθόδους. Το έργο του αξιολογητή είναι: σε ένα φύλλο χαρτί που περιέχει προτάσεις που περιγράφουν συμπεριφορά ή συγκεκριμένα χαρακτηριστικά να βαθμολογεί σε τι ποσοστό ανταποκρίνεται ο κάθε υφιστάμενος του. Για το σκοπό αυτό χρησιμοποιεί κλίμακα του τύπου: ΝΑΙ-ΟΧΙ ή κλίμακα τριών (3) διαβαθμίσεων του τύπου: Πάντα-Μερικές φορές-Ποτέ, που δείχνει τη συμπεριφορά του υφιστάμενου. Η μέθοδος αυτή, για να δίνει αξιόπιστες πληροφορίες, θα πρέπει να εφαρμόζεται ξεχωριστά για κάθε τμήμα της επιχείρησης, αφού απαιτούνται διαφορετικά προσόντα και διαφορετική συμπεριφορά σε κάθε ένα τμήμα. Το βασικό μειονέκτημα είναι τα λάθη υποκειμενικότητας. Αν ο αξιολογητής θελήσει να ευνοήσει ή να μειώσει κάποιον, σημειώνει τις αντίστοιχες συμπεριφορές.

2) Μέθοδος του σταθμισμένου καταλόγου ελέγχου

Για να μειωθεί η υποκειμενικότητα του αξιολογητή, τα αξιολογούμενα χαρακτηριστικά ή οι παρατηρούμενες συμπεριφορές παίρνουν ένα

³⁶ Χυτήρης, Λ., ο.π., σελ.239-241

συντελεστή βαρύτητας, ανάλογα με το πόσο σημαντικά κρίνονται για την απόδοση στη θέση εργασίας. Ο αξιολογητής σημειώνει στο φύλλο αξιολόγησης τις συμπεριφορές ή τα χαρακτηριστικά που ανταποκρίνονται στον υφιστάμενο του, χωρίς να γνωρίζει την αξία του καθενός (αφού οι αξίες αυτές δεν αναγράφονται στο φύλλο ελέγχου). Στο τέλος με βάση τους συντελεστές βαρύτητας οι ειδικοί της Διεύθυνσης Ανθρωπίνων Πόρων υπολογίζουν το σύνολο της βαθμολογίας, για κάθε αξιολογούμενο.

3) Μέθοδος κρίσιμων περιστατικών

Με τη μέθοδο αυτή ο αξιολογητής καταγράφει συγκεκριμένα περιστατικά εξαιρετικής ή απαράδεκτης συμπεριφοράς του εργαζομένου και με βάση αυτά τον αξιολογεί. Η μέθοδος είναι κατάλληλη στις περιπτώσεις που είναι δύσκολο να μετρηθεί ποσοτικά η απόδοση ή όπου η συμπεριφορά είναι πιο σημαντική από την ποσότητα. Η καταγραφή των κρίσιμων περιστατικών πρέπει να καλύπτει όλη την περίοδο αξιολόγησης, ώστε να αποφεύγεται ο κίνδυνος να δίνεται βαρύτητα μόνο σε πρόσφατα γεγονότα και επιδόσεις. Τα μειονεκτήματα είναι ότι απαιτείται να τηρείται ειδικό "βιβλίο" ή φάκελος για κάθε αξιολογούμενο, στο οποίο να γράφονται με χρονική σειρά τα κρίσιμα περιστατικά, έχει την δυνατότητα ο αξιολογητής να δείξει προκατάληψη σε βάρος του υφισταμένου καταγράφοντας μόνο αρνητικά περιστατικά, οι ίδιοι οι αξιολογούμενοι την θεωρούν πολλή υποκειμενική και τη χαρακτηρίζουν ως "μαύρη βίβλο", ακριβώς διότι δεν γνωρίζουν τι καταγράφει και πόσο αντικειμενικά, ο προϊστάμενος-αξιολογητής τους.

4) Μέθοδοι μέτρησης της συμπεριφοράς (Behaviorally Anchored Rating Sales-BARS)

Πρόκειται για δύο μεθόδους που μετρούν η μια την αναμενόμενη και η άλλη την παρατηρούμενη συμπεριφορά, του αξιολογούμενου. Για να εφαρμοσθούν οι μέθοδοι αυτές είναι απαραίτητο ομάδες ειδικών (που αποτελούνται από τους ίδιους τους εργαζόμενους, τους προϊσταμένους τους, τους συναδέλφους, από εξωτερικούς αξιολογητές και από στελέχη της Διεύθυνσης Ανθρωπίνων Πόρων) να: προσδιορίσουν και ορίσουν τις κρίσιμες, για την απόδοση διαστάσεις της εργασίας, καταγράψουν, για κάθε διάσταση εργασίας, περιπτώσεις συμπεριφοράς, αναπτύξουν κλίμακα βαθμολογίας, συνήθως 7 (επτά) διαβαθμίσεων και στην κάθε διαβάθμιση να αντιστοιχίσουν ορισμένη συμπεριφορά. Οι μέθοδοι BARS πλεονεκτούν γιατί

μετρούν συμπεριφορές που σχετίζονται άμεσα με τις κρίσιμες διαστάσεις της εργασίας (και άρα την απόδοση), αυξάνουν τη συμμετοχή των εργαζομένων στην ανάπτυξη της μεθόδου και άρα το βαθμό αποδοχής και συνεργασίας, γίνεται πιο ουσιαστική συζήτηση μεταξύ αξιολογητή και αξιολογούμενου για το που υστερεί, γιατί βαθμολογήθηκε τόσο, πως μπορεί να βελτιωθεί και περιορίζει σημαντικά την υποκειμενικότητα. Στα βασικά μειονεκτήματα των μεθόδων αυτών συγκαταλέγονται ο πολύς χρόνος για να αναπτυχθούν, το κόστος, η γραφειοκρατία (είναι κουραστικό για κάθε αξιολογητή να κρατά αρχείο συμπεριφορών για κάθε υφιστάμενο του) και αυτό μειώνει την αποτελεσματικότητα της μεθόδου.³⁷

3.1.3 Με Βάση τα Αποτελέσματα

Όλες οι προηγούμενοι μέθοδοι των κατηγοριών που αναφέραμε αρχικά, μετρούν χαρακτηριστικά και συμπεριφορές που έχει ή δεν έχει, δείχνει ή δεν δείχνει ο αξιολογούμενος. Αυτά όμως δεν μετρούν αυτήν καθ' αυτήν την απόδοση, ανεξάρτητα του πόσο σχετίζονται με αυτήν. Η μέτρηση της απόδοσης με βάση τα αποτελέσματα είναι περισσότερο αντικειμενική, όπως έχουμε αναφέρει και σε προηγούμενο κεφάλαιο, και λειτουργεί και ως μηχανισμός παρακίνησης των εργαζομένων, αφού αυτοί μπορούν να καθορίζουν τους στόχους ή τις διαδικασίες και μεθόδους εργασίας για επίτευξη καλύτερων αποτελεσμάτων.³⁸

Οι κυριότερες Μέθοδοι με βάση τα αποτελέσματα είναι:

1) Μέτρηση παραγωγικότητας

Η μέθοδος αυτή εφαρμόζεται για όσες θέσεις εργασίας η απόδοση του εργαζόμενου μπορεί να ποσοτικοποιηθεί και να μετρηθεί με βάση το τι αυτός επιτυγχάνει ή συνεισφέρει στο τμήμα ή στην επιχείρηση. Τα προβλήματα που προκύπτουν από την εφαρμογή αυτής της μεθόδου είναι: στις περιπτώσεις που η απόδοση των αξιολογούμενων δεν εξαρτάται από αυτούς, αλλά από άλλους παράγοντες (συνθήκες αγοράς, έλλειψη υλικών για να εργασθούν, προβλήματα λειτουργίας των μηχανημάτων κ.α.), θα είναι άδικο να θεωρηθούν υπεύθυνοι, επίσης είναι πολύ πιθανόν να μειωθεί η

³⁷ Χυτήρης, Λ., *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα 2001, σελ. 242-244

³⁸ ο.π., σελ. 246-247

συνεργατικότητα και να δημιουργηθούν συγκρούσεις μεταξύ των εργαζομένων, στην προσπάθεια τους να επιτύχουν (ο καθένας χωριστά) τα αποτελέσματα για τα οποία θα αξιολογηθούν.³⁹

2) Διοίκηση δι' αντικειμενικών στόχων (Management by Objectives – MBO)

Η μέθοδος αυτή προτάθηκε το 1954 από τον Peter Drucker (Drucker, 1954) ως μια φιλοσοφία διοίκησης, σύμφωνα με την οποία οι εργαζόμενοι, αφού συνεργασθούν με τους προϊστάμενους τους, θέτουν στόχους και στη συνέχεια αξιολογούνται ανάλογα με το βαθμό επίτευξής τους. Για να εφαρμοστεί αυτή η μέθοδος απαιτούνται τα εξής βήματα: ο προϊστάμενος και ο υφιστάμενος σε κάθε τμήμα καθορίζουν από κοινού τους στόχους που πρέπει και δεσμεύεται να επιτύχει ο τελευταίος σε συγκεκριμένη χρονική περίοδο. Οι προαναφερόμενοι καθορίζουν επίσης, από κοινού, σαφή μετρήσιμα και επιτεύξιμα πρότυπα απόδοσης. Καθορίζονται συγκεκριμένοι στόχοι επίτευξης των αποτελεσμάτων. Στο τέλος της χρονικής περιόδου, που έχει καθοριστεί για την επίτευξη των στόχων και οι δύο μαζί αξιολογούν την επίτευξη τους και αποφασίζουν μαζί για νέους στόχους.⁴⁰

Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα των μεθόδων αξιολόγησης.

	Πλεονεκτήματα	Μειονεκτήματα
Μέθοδοι με βάση τα χαρακτηριστικά	<ol style="list-style-type: none"> 1. Δεν έχουν κόστος ανάπτυξης. 2. Αξιολογούν ουσιώδεις διαστάσεις/παράγοντες. 3. Είναι εύκολο να εφαρμοσθούν. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Υπάρχει υψηλή πιθανότητα να γίνουν λάθη αξιολόγησης. 2. Δεν είναι κατάλληλες/χρήσιμες για να παρασχεθούν συμβουλές στους αξιολογούμενους. 3. Δεν είναι κατάλληλες/χρήσιμες για την παροχή κινήτρων. 4. Δεν είναι κατάλληλες/χρήσιμες για να ληφθούν αποφάσεις προαγωγής.

³⁹ Sherman A., & Al., *Managing Human Resources*, South – Western, Ohio 1998, p.326

⁴⁰ Χυτήρης, Λ., Ο.Π., σελ.246-247

<p>Μέθοδοι με βάση τη συμπεριφορά</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Χρησιμοποιούν συγκεκριμένες – ειδικές διαστάσεις απόδοσης. 2. Τις αποδέχονται υφιστάμενοι και προϊστάμενοι. 3. Βοηθούν στην ανάδραση (πληροφόρηση των αξιολογούμενων). 4. Είναι σχετικά κατάλληλες για την παροχή ανταμοιβών και την λήψη αποφάσεων για προαγωγή. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Μπορεί να είναι χρονοβόρες, στην ανάπτυξη και εφαρμογή τους. 2. Έχουν υψηλό κόστος ανάπτυξης (συνήθως). 3. Υπάρχει κάποια πιθανότητα για λάθη αξιολόγησης.
<p>Μέθοδοι με βάση τα αποτελέσματα</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Είναι λιγότερο υποκειμενικές. 2. Τις αποδέχονται υφιστάμενοι και προϊστάμενοι. 3. Συνδέουν την ατομική απόδοση με την απόδοση της επιχείρησης. 4. Ενθαρρύνουν τον καθορισμό κοινών στόχων. 5. Είναι κατάλληλες για την παροχή ανταμοιβών και τη λήψη αποφάσεων προαγωγής. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Είναι χρονοβόρες (ανάπτυξη και εφαρμογή). 2. Μπορεί να ενθαρρύνουν την ανάπτυξη μιας βραχυχρόνιας θεώρησης των πραγμάτων (από τους αξιολογούμενους). 3. Μπορεί να χρησιμοποιηθούν ατελή/ανεπαρκή κριτήρια απόδοσης. 4. Μπορεί να μην λαμβάνουν υπόψη όλους τους παράγοντες που επηρεάζουν την απόδοση.

Πηγή: A. Sherman, et. Al., *Managing Human Resources*, 1998, σελ. 330

3.2 ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΩΝ

Εκτός από τις τρεις βασικές κατηγορίες μεθόδων αξιολόγησης απόδοσης χρησιμοποιείται και μια τέταρτη, η οποία όμως δεν μετρά (ουσιαστικά) την απόδοση στη θέση εργασίας. Οι μέθοδοι στην κατηγορία αυτή αξιολογούν την απόδοση του εργαζομένου στο μέλλον και όχι στο παρελθόν, εστιάζονται στο να αξιολογηθεί ο εργαζόμενος ως προς τις ικανότητες και δυνατότητες που έχει να αποδώσει στο μέλλον, σε συγκεκριμένες θέσεις εργασίας ή υπό συγκεκριμένες συνθήκες.

Οι δύο πιο γνωστές μέθοδοι αυτής της κατηγορίας είναι:

1) Ψυχολογική αξιολόγηση

Κάποιες επιχειρήσεις απασχολούν σε μόνιμη ή περιστασιακή βάση βιομηχανικούς ψυχολόγους ή γραφεία συμβούλων επιχειρήσεων, για να αξιολογήσουν το δυναμικό των εργαζομένων τους. Η αξιολόγηση γίνεται με βάση τα στοιχεία που προκύπτουν από συνεντεύξεις με τους αξιολογούμενους, ψυχολογικά τεστ και συζητήσεις. Στη συνέχεια ο βιομηχανικός ψυχολόγος με βάση τα παραπάνω στοιχεία, συντάσσει έκθεση που αφορά την πνευματική ικανότητα, τη συναισθηματική ωριμότητα, την αφοσίωση στην επιχείρηση και άλλα στοιχεία για τον εργαζόμενο και κάνει εκτίμηση για τη μελλοντική απόδοση του εργαζομένου. Στην πράξη η μέθοδος κοστίζει πολύ και χρησιμοποιείται μόνο για την αξιολόγηση στελεχών και την τοποθέτηση υποψηφίων σε συγκεκριμένες θέσεις. Τέλος η ακρίβεια της μεθόδου αυτής εξαρτάται από τις ικανότητες του αξιολογητή.

2) Κέντρα αξιολόγησης

Είναι μια μέθοδος που διενεργείται από ομάδα ειδικών ψυχολόγων και συμβούλων επιχειρήσεων. Χρησιμοποιείται για την αξιολόγηση των ικανοτήτων και της καταλληλότητας στελεχών, για πρόσληψη, προαγωγή, ανάθεση αρμοδιοτήτων και τοποθετήσεων.

Μετά την παρουσίαση των μεθόδων αξιολόγησης ανακύπτει το πρόβλημα της επιλογής της μεθόδου που θα εφαρμοσθεί. Το ερώτημα είναι σύνθετο και η απάντηση εξαρτάται από παράγοντες που πρέπει να ληφθούν υπόψη, όπως:

(α) Το κόστος εφαρμογής της μεθόδου.

(β) Ο αριθμός εργαζομένων.

(γ) Η αποδοχή της μεθόδου από τους αξιολογούμενους.

(δ) Ο σκοπός της αξιολόγησης (π.χ. για τοποθέτηση, προαγωγή, εκπαίδευση, αμοιβή).

Έρευνες πάντως έχουν αποδείξει ότι, το πιο σημαντικό είναι το πώς εφαρμόζεται η μέθοδος (από τους αξιολογητές) και λιγότερο το ποια εφαρμόζεται. Οι πιο πολύπλοκες, χρονοβόρες και λεπτομερείς αξιολογήσεις

δεν δίνουν πάντα τις ακριβέστερες πληροφορίες. Ενώ οι απλές μέθοδοι όταν εφαρμόζονται σωστά δίνουν έγκυρα και αξιόπιστα αποτελέσματα.⁴¹

Τα πλεονεκτήματα της μεθόδου αυτής είναι: τα ποσοτικά αποτελέσματα είναι εύκολα μετρήσιμα και ελάχιστα υποκειμενική η αξιολόγηση τους, σε σχέση με την αξιολόγηση ατομικών χαρακτηριστικών ή παρατηρούμενων συμπεριφορών, αναπτύσσει την πρωτοβουλία και καινοτομία των εργαζομένων, αυξάνει την παρακίνηση των εργαζομένων για βελτίωση της απόδοσης τους και συμβάλλει στον καλύτερο συντονισμό του όλου έργου της επιχείρησης.

Παρά τα τόσα πλεονεκτήματα της μεθόδου, αυτή παρουσιάζει και σημαντικά μειονεκτήματα όπως: χρειάζεται πολύς χρόνος για την εφαρμογή της, απαιτείται η εκπαίδευση όλων, οι προϊστάμενοι ασκούν πίεση για επίτευξη όλο και υψηλότερων και δυσκολότερων στόχων και δεν ταιριάζει σε όλες τις εργασίες (π.χ. γραμμή παραγωγής).⁴²



Εικόνα 3

⁴¹ Χυτήρης, Λ., *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα 2001, σελ. 249-250

⁴² J.D. Van Tassel, *Death to MBO, Training and Development*, Vol. 49, No 3, 1995, p. 5

Β ΜΕΡΟΣ
ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ
ΤΟΥ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ
ΣΤΙΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΥΓΕΙΑΣ
ΚΑΙ ΕΙΔΙΚΟΤΕΡΑ ΣΤΟ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΑΚΟ ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΟ
"ΜΕΤΑΞΑ"

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΤΟ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΣΤΙΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΥΓΕΙΑΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

4.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Το ανθρώπινο δυναμικό που απασχολείται στον υγειονομικό τομέα αποτελεί σημαντικότερη εισροή στην παραγωγική διαδικασία. Η συμβολή του είναι καθοριστική στην υλοποίηση της πολιτικής για την υγεία, στη φροντίδα των ασθενών, στην εφαρμογή προγραμμάτων δημόσιας υγείας και πρωτοβάθμιας φροντίδας υγείας, καθώς και στη διαχείριση της βιοϊατρικής τεχνολογίας.

Η σπουδαιότητα του ανθρώπινου κεφαλαίου έχει γίνει κατανοητή από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή και έχουν γίνει οι σχετικές προγραμματικές δηλώσεις, οι οποίες περιλαμβάνονται στη Λευκή Βίβλο, ενώ παράλληλα έχουν εκδοθεί σχετικές οδηγίες αναφορικά με την αναγνώριση των διπλωμάτων γιατρών και νοσηλευτών/τριων και διοικητικών στελεχών μετά από κατάλληλη εκπαίδευση (θεωρητική και πρακτική), στα πλαίσια της ελεύθερης μετακίνησης των εργαζομένων στα κράτη-μέλη.

Σήμερα στον υγειονομικό τομέα απασχολείται ένας μεγάλος αριθμός επαγγελματιών διαφόρων ειδικοτήτων και επιπέδων εκπαίδευσης.

Διεθνώς, ο υγειονομικός τομέας αποτελεί αναπτυσσόμενο κλάδο σε όλες τις χώρες της Ευρώπης, ενώ αναμένεται ότι η ανάπτυξη του θα συνεχιστεί και στο μέλλον. Η ανάπτυξη του υγειονομικού τομέα θα απαιτεί όλο και περισσότερο ανθρώπινο δυναμικό κατάλληλα εκπαιδευμένο.

Η εκπαίδευση και εξειδίκευση του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί κρίσιμο θέμα, αφού είναι μακροχρόνια για τους περισσότερους επαγγελματίες υγείας και λαμβάνει χώρα σε τριτοβάθμια ιδρύματα, ενώ ταυτόχρονα είναι εξαιρετικά δαπανηρή.⁴³

Σήμερα η σύγχρονη φροντίδα υγείας αποτελεί μια πολύπλοκη επιχείρηση με αλληλοδιαπλεκόμενες υποαγορές που αποτελούνται από

⁴³ Ανδριώτη Δ., *Τα Επαγγέλματα Υγείας στην Ελλάδα*, Εκδόσεις Εξάντας, Αθήνα 1998, σελ. 17.

γιατρούς, νοσηλευτές/τριες και άλλους επαγγελματίες υγείας, πολύπλοκο σύστημα πληροφόρησης, φαρμακευτικά προϊόντα, εξοπλισμό και κανόνες παραγωγής. Η εύρυθμη λειτουργία του υγειονομικού συστήματος απαιτεί την αποτελεσματική συνλειτουργία όλων των ανωτέρω υποαγορών ενώ οι επιχειρούμενες βελτιώσεις είναι δυνατόν να επέλθουν μέσω της διοικητικής διαδικασίας, η οποία προσπαθεί να επιτύχει τον άριστο συνδυασμό κεφαλαίου και εργασίας με τον πλέον αποδοτικό τρόπο.

Επιπλέον, το ανθρώπινο δυναμικό που απασχολείται στον υγειονομικό τομέα είναι ο σημαντικότερος μοχλός υλοποίησης της πολιτικής για την υγεία, είναι ο εκφραστής της φιλοσοφίας της κεντρικής διοίκησης για το αγαθό υγεία. Οι αποφάσεις που καλείται να πάρει στην καθημερινή πρακτική για την παροχή συγκεκριμένης φροντίδας υγείας και υπηρεσιών υγείας οφείλουν να διέπονται από τις έννοιες κόστους, οφέλους και κόστους-αποτελέσματος.⁴⁴

4.2 ΤΟ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΚΑΙ Ο ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΤΟΥ

Στην Ελλάδα χαρακτηριστική είναι η απουσία στόχων και πολιτικών που αναφέρονται στο ανθρώπινο δυναμικό, και ιδίως απουσιάζει η πρόβλεψη για τη μελλοντική προσφορά και ζήτηση. Το γεγονός αυτό οδηγεί σε στρεβλή και άναρχη ανάπτυξη του ανθρωπίνου δυναμικού. Για να αποφευχθεί αυτό, απαραίτητος είναι ο εθνικός σχεδιασμός αναφορικά με το ανθρώπινο δυναμικό του υγειονομικού τομέα. Στα πλαίσια της αναζήτησης μιας μεταρρύθμισης του υγειονομικού τομέα στην Ελλάδα, ο σχεδιασμός και η διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων αποτελεί υψηλή προτεραιότητα.

Στην ανάπτυξη των υπηρεσιών υγείας, ο σχεδιασμός του ανθρωπίνου δυναμικού αποτελεί το κεντρικό ζήτημα, διότι ο τομέας της υγείας χαρακτηρίζεται από την έντονη χρησιμοποίηση του συντελεστή εργασία και απαιτεί μακρόχρονη, εξειδικευμένη εκπαίδευση. Ο σχεδιασμός με τεχνικές προβολών σε προοπτική πενταετίας και δεκαετίας αναλαμβάνει να πιστοποιήσει ότι το απαραίτητο εκπαιδευμένο προσωπικό θα είναι διαθέσιμο και θα πρέπει να χρησιμοποιείται στη σωστή αναλογία και στις κατάλληλες θέσεις εργασίας προκειμένου να εξασφαλιστεί η απρόσκοπτη λειτουργία του τομέα της υγείας. Επίσης, διασφαλίζει την ελαχιστοποίηση των ανισορροπιών

⁴⁴ Ανδριώτη Δ., ο.π., σελ. 22

και παράλληλα την παροχή ικανοποιητικών κινήτρων στα εκπαιδευτικά ιδρύματα και στο προσωπικό, επαγγελματικές ευκαιρίες για την προσέλκυση και την παραμονή του στην υπηρεσία και την εξασφάλιση υψηλού επιπέδου ατομικής απόδοσης.⁴⁵

Ο σχεδιασμός λαμβάνει υπόψη του τον αριθμό του απαιτούμενου προσωπικού, τις διαδικασίες και τον τρόπο επιλογής, τη χρησιμοποίηση, την εκπαίδευση και μετεκπαίδευση, την αποχώρηση, τη συνταξιοδότηση, καθώς επίσης τη δυνατότητα παροχής συνεχιζόμενης εκπαίδευσης. Σύμφωνα με τους παραπάνω παράγοντες οι σχεδιαστές υγείας πρέπει να παρέχουν εναλλακτικές λύσεις σύμφωνα με τις ανάγκες της συγκεκριμένης οικονομίας. Δεδομένου ότι η εκπαιδευτική διαδικασία για την προετοιμασία του ανθρώπινου δυναμικού είναι μακροχρόνια, οι σχεδιαστές πολιτικών υγείας με τη χρήση διαφόρων μεθόδων, οφείλουν να προγραμματίζουν το δυναμικό που θα στελεχώσει αυτές τις υπηρεσίες.

Η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού στη χώρα μας υπήρξε απρογραμματίστη και άναρχη, με αποτέλεσμα την ενίσχυση των ανισοτήτων στην παροχή υπηρεσιών υγείας. Ο υγειονομικός τομέας, ως σύστημα εντάσεως εργασίας, προϋποθέτει ως προτεραιότητα την επένδυση, στο ανθρώπινο κεφάλαιο, δηλαδή απαιτεί ένα μακροπρόθεσμο πρόγραμμα επενδύσεων σε εκπαίδευση και κατάρτιση, το οποίο σε συνδυασμό με την αποτελεσματική διαχείριση και τον έλεγχο της δημογραφίας των επαγγελματιών υγείας, θα αναδείξει τους ανθρώπινους πόρους ως βασικό εργαλείο της ελληνικής οικονομικής ανάπτυξης.

Η πραγματικότητα όμως για τα ελληνικά νοσοκομεία μέχρι πρόσφατα υπήρξε εντελώς διαφορετική. Το διοικητικό προσωπικό των νοσοκομείων χαρακτηρίζεται σε μεγάλο ποσοστό από την έλλειψη εξειδικευμένων γνώσεων, έλλειψη γνώσεων σχετικών με την υγεία όπως Βιοστατιστική, Οικονομία της Υγείας και Επιδημιολογία είχε ως αποτέλεσμα την αδυναμία άσκησης αποτελεσματικής διοίκησης. Η νέα διαμορφωθείσα κατάσταση με την εισαγωγή managers, στην διοίκηση των νοσοκομείων αποτελεί σαφώς ένα τεράστιο άλμα για την εξυγίανση των νοσοκομείων.⁴⁶

⁴⁵ Ανδριώτη Δ., *Οι ανθρώπινοι πόροι στον Υγειονομικό Τομέα*, Εκδόσεις Εξάντας, Αθήνα 1994, σελ. 22

⁴⁶ Ανδριώτη Δ., *Τα Επαγγέλματα Υγείας στην Ελλάδα*, Εκδόσεις Εξάντας, Αθήνα 1998, σελ. 24

4.3 ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΟΥ Ε.Σ.Υ.

Η οργάνωση – διοίκηση και οικονομική διαχείριση των υπηρεσιών του Ε.Σ.Υ. έχει διαπιστωθεί από όλους ότι πάσχει, με αποτέλεσμα τα πολλά προβλήματα πρόσβασης του πληθυσμού στις δημόσιες υπηρεσίες υγείας και την αναποτελεσματικότητα αυτών των υπηρεσιών. Μερικές από τις βασικές ατέλειες του υπάρχοντος συστήματος που αφορούν άμεσα το διοικητικό προσωπικό είναι οι μεγάλες γεωγραφικές ανισότητες, η έλλειψη ολοκληρωμένου συστήματος δημόσιας υγείας, οι αντιδεδοντολογικές συμπεριφορές, η έλλειψη αποτελεσματικής διαχείρισης και διοίκησης των μονάδων υγείας, η έλλειψη δικτύου πληροφορικής και επαρκούς αξιολόγησης, η έλλειψη οικονομικής αποδοτικότητας και εγγυήσεων ποιότητας και τελικά η χαμηλή ικανοποίηση και εμπιστοσύνη του κοινού προς το Ε.Σ.Υ.⁴⁷

Μέχρι σήμερα πολύ λίγη προσοχή έχει δοθεί στην ικανοποίηση του χρήστη από την επαφή του με τις υπηρεσίες υγείας. Από διεθνείς έρευνες προκύπτει, ότι ο Έλληνας είναι από τους πιο δυσαρεστημένους χρήστες των υπηρεσιών υγείας στη χώρα του. Ως πιο σοβαρά προβλήματα που δημιουργούν την έντονη δυσφορία, αναφέρονται η παραοικονομία, οι λίστες αναμονής, τα ράντζα, η αναζήτηση νοσηλείας στο εξωτερικό, η ταλαιπωρία των ασθενών και η έλλειψη σεβασμού της προσωπικότητας τους και της αξιοπρέπειας τους.⁴⁸

Η απουσία λεπτομερών οδηγιών από την κεντρική υπηρεσία και ουσιαστικών ελέγχων, σε συνδυασμό με τις ίδιες τις αδυναμίες της διοίκησης έχει σαν αποτέλεσμα να μην υπάρχει αξιολόγηση των παρεχόμενων υπηρεσιών, όσον αφορά την αποδοτικότητα, την αποτελεσματικότητα και την ποιότητα τους.⁴⁹

Η σημερινή κατάσταση των νοσοκομείων οφείλεται, σε μεγάλο βαθμό, στο ισχύον νομικό πλαίσιο και στο “δημοσιουπάλληλικό σύνδρομο” που καλλιεργείται μέσα σε αυτό. Όταν μάλιστα πρόκειται για έναν τομέα, όπως αυτός της υγείας, που διακρίνεται για την ευαισθησία του κοινωνικού συνόλου

⁴⁷ Υπουργείο Υγείας και Πρόνοιας, *Μελέτη – Πρόταση για την Οργάνωση – Διοίκηση του ΕΣΥ και την ανάπτυξη του Ιατρικού Δυναμικού*, Αθήνα 1995, σελ. 49

⁴⁸ ο.π., σελ. 50

⁴⁹ Ανδριώτη Δ., *Τα Επαγγέλματα Υγείας στην Ελλάδα*, Εκδόσεις Εξάντας, Αθήνα 1998, σελ. 52

απέναντι του και έχει λειτουργική ανάγκη ευελιξίας, υψηλής ποιότητας εργασίας, ταχύτητας και ακρίβειας, είναι προφανές ότι η εξάλειψη του παραπάνω συνδρόμου καθίσταται σκοπός και στόχος πρώτης επιλογής⁵⁰.



Εικόνα 4

4.3.1 Η Διοικητική Υπηρεσία Ενός Νοσοκομείου και η Διάρθρωσή της

Η Διοικητική Υπηρεσία ενός νοσοκομείου αποτελεί Διεύθυνση που διαρθρώνεται σε Υποδιευθύνσεις και τμήματα (Π.Δ. 87/86), ανάλογα με τη δύναμη των κλινών (σχεδιάγραμμα 1). (Ο Διοικητής, ο Υποδιοικητής και οι προϊστάμενοι των τμημάτων και γραφείων ορίζονται από το Δ.Σ. και το Υ.Σ. με τριετή θητεία). Η απουσία κριτηρίων αξιολόγησης, εκτός των τυποποιημένων της υπηρεσιακής κατάστασης αφήνουν το Ε.Σ.Υ. χωρίς σταθερή καθημερινά διοίκηση⁵¹.

Ο αριθμός των θέσεων προσωπικού κάθε νοσοκομείου ορίζεται (Π.Δ. 87/86) κατά υπηρεσία σε ποσοστά ως εξής:

- α) 6-15% για την Ιατρική Υπηρεσία,
- β) 35-45% για την Νοσηλευτική Υπηρεσία,
- γ) 35-40% για τη Διοικητική Υπηρεσία

επί της συνολικής δύναμης κλινών του νοσοκομείου πολλαπλασιαζόμενη με συντελεστή:

- α) 2-3 για τα Γενικά Νοσοκομεία
- β) 1,8-2,8 για τα Ειδικά νοσοκομεία
- γ) 0,5-2 για τα Ψυχιατρικά Νοσοκομεία⁵²

⁵⁰ Ανδριώτη Δ., ο.π., σελ. 52

⁵¹ Υπουργείο Υγείας και Πρόνοιας, *Μελέτη – Πρόταση για την Οργάνωση – Διοίκηση του Ε.Σ.Υ. και την ανάπτυξη του Ιατρικού Δυναμικού*, Αθήνα 1995, σελ. 21

⁵² ο.π., σελ. 21-22

Σχεδιάγραμμα 1

-100 ΚΛΙΝΕΣ ΔΙΟΙΚΗΤΗΣ

A' Τμήματα

- α) Προσωπικού
- β) Γραμματείας
- γ) Οικονομικού
- δ) Τεχνικού
- ε) Πληροφορικής
- στ) Βιοϊατρικής
Τεχνολογίας

B' Αυτοτελή Γραφεία

- α) Κίνησης Αρρώστων
- β) Διατροφής
- γ) Γραμματείας Ε.Ι.
- δ) Κοινωνικής
Υπηρεσίας
- ε) Επιστασίας
- στ) Ιματισμού

101-400 ΚΛΙΝΕΣ ΔΙΟΙΚΗΤΗΣ

A' Υπ/νση Διοικητικού

α) Τμήματα

- α.1) Προσωπικού
- α.2) Γραμματείας
- α.3) Οικονομικού
- α.4) Κίνησης
Αρρώστων
- α.5) Διατροφής
- α.6) Γραμματείας Ε.Ι.
- α.7) Κοινωνικής
Υπηρεσίας
- α.8) Πληροφορικής
- α.9) Παραϊατρικών
Επαγγελματιών

β) Αυτοτελή γραφεία

- β.1) Επιστασίας
- β.2) Ιματισμού

B' Υπ/νση Τεχνικού

Τμήματα

- 1) Τεχνικού
- 2) Βιοϊατρικής
Τεχνολογίας

401+ ΚΛΙΝΕΣ ΔΙΟΙΚΗΤΗΣ

A' Υπ/νση Διοικητικού

Τμήματα

- 1) Προσωπικού
- 2) Γραμματείας
- 3) Κίνησης Αρρώστων
- 4) Γραμματείας Ε.Ι.
- 5) Κοινωνικής
Υπηρεσίας
- 6) Παραϊατρικών
Επαγγελματιών

B' Υπ/νση Οικονομικού

Τμήματα

- 1) Οικονομικού
- 2) Πληροφορικής
- 3) Διατροφής

Αυτοτελή γραφεία

- 1) Επιστασίας
- 2) Ιματισμού

B' Υπ/νση Τεχνικού

Τμήματα

- 1) Τεχνικού
- 2) Βιοϊατρικής
Τεχνολογίας

Πηγή: Υπουργείο Υγείας & Πρόνοιας

Οι αρμοδιότητες των υπηρεσιών, η στελέχωση του νοσοκομείου και τα προσόντα διορισμού του κάθε υπαλλήλου περιγράφονται στο ΠΔ 87/86 (Ενιαίο Πλαίσιο Οργάνωσης των Νοσοκομείων) και στους επιμέρους Οργανισμούς των νοσοκομείων που σίγουρα χρειάζονται αλλαγές. Η έλλειψη συγκεκριμένου καθηκοντολογίου και περιγραφής – ανάλυσης θέσεως εργασίας είναι εμφανής. Θεσμοθετημένα κίνητρα παραγωγικότητας δεν υπάρχουν και οι ποινές που επιβάλλουν τα Πειθαρχικά Συμβούλια είναι σπάνιες. Το ίδιο εμφανής είναι η έλλειψη ελέγχου διασφάλισης της ποιότητας εργασίας και του παραγόμενου έργου συνολικά⁵³.

Τα νοσοκομεία είναι το πιο πολυδάπανο κομμάτι του Ε.Σ.Υ. και εμφανίζουν προβλήματα στην οργάνωση και λειτουργία, στη χρηματοδότηση και αποτελεσματικότητα με άμεσο επακόλουθο τη δυσφορία του κόσμου. Οι τροποποιήσεις και οι αναθεωρήσεις νόμων και διαταγμάτων και εγκυκλίων εναλλάσσονται καθημερινά. Θα ήταν αποδεκτές αν εντάσσονταν στα πλαίσια ενός μακρόπνοου σχεδιασμού με στόχους και προγράμματα. Πολλές φορές όμως, οφείλονται σε ανακολουθίες και ασυνέχειες στην πολιτική που θα πρέπει να ελαχιστοποιηθούν. Ίσως είναι η τελευταία ευκαιρία για να αποκτήσουμε ένα “υγιές” Ε.Σ.Υ.⁵⁴

⁵³ Υπουργείο Υγείας και Πρόνοιας, ο.π., σελ. 22

⁵⁴ ο.π., σελ. 22

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΙΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΥΓΕΙΑΣ

5.1 ΤΟ ΙΣΧΥΟΝ ΣΥΣΤΗΜΑ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΤΩΝ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ. (Π.Δ/ΓΜΑ 318/Τ.Α/25-9-1992)

Η αξιολόγηση του προσωπικού των δημοσίων υπηρεσιών, εκτός των εκπαιδευτικών λειτουργιών πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, και των νομικών προσώπων δημοσίου δικαίου που υπάγονται στον υπαλληλικό κώδικα, γίνεται με τις εκθέσεις αξιολόγησης και αποβλέπει στην αντικειμενική και αμερόληπτη στάθμιση της επαγγελματικής ικανότητας και καταλληλότητας των υπαλλήλων σε σχέση με το αντικείμενο της εργασίας τους και τα καθήκοντα που ασκούν⁵⁵.

Ο νομοθέτης θεσπίζει με το Π.Δ/γμα 318/92 τέσσερα βασικά κριτήρια αξιολόγησης, τα οποία εξετάζει συνυπολογίζονται δέκα παραμέτρους που χαρακτηρίζουν την απόδοση της εργασίας των υπαλλήλων ΠΕ,ΤΕ,ΔΕ, κατηγορίας που δεν προΐστανται διευθύνσεων, τμημάτων γραφείων ή άλλων αντίστοιχου επιπέδου υπηρεσιακών μονάδων και αναλύονται ως εξής:

1^ο κριτήριο: Γνώση του αντικειμένου

Εξετάζεται η θεωρητική κατάρτιση, οι ειδικές γνώσεις και η εμπειρία, η επαγγελματική επάρκεια εν ολίγοις του αξιολογούμενου, η ικανότητα εφαρμογής των γνώσεων και της εμπειρίας κατά την εκτέλεση των καθηκόντων του και η σφαιρική γνώση του αντικειμένου του φορέα (Υπουργείου, Ν.Π.Δ.Δ. κλπ.)⁵⁶

2^ο κριτήριο: Ενδιαφέρον και Δημιουργικότητα.

Εξετάζεται το ενδιαφέρον και η αφοσίωση στην εργασία, η πρωτοβουλία – καινοτομίες, εκπόνηση σχετικών με την υπηρεσία μελετών,

⁵⁵ ΦΕΚ Α', 161, (Άρθρο 1) / 25.09.1992

⁵⁶ ΦΕΚ Α', 161, (Άρθρο 4) / 25.09.1992

άρθρων ή προτάσεων και βράβευση τέτοιων εργασιών καθώς και η ανάληψη ευθυνών των αξιολογούμενων.⁵⁷

3^ο κριτήριο: Υπηρεσιακές σχέσεις και Συμπεριφορά

Εξετάζεται η συμπεριφορά προς τους πολίτες και η εξυπηρέτηση του κοινού (για τους υπαλλήλους που έρχονται σε επαφή με το κοινό), και η επικοινωνία και συνεργασία με συναδέλφους και άλλες υπηρεσίες⁵⁸.

4^ο κριτήριο: Αποτελεσματικότητα

Εξετάζεται η ποιότητα και ποσότητα της εργασίας και η ικανότητα να προγραμματίζει, να οργανώνει να συντονίζει και να ελέγχει ο αξιολογούμενος υπάλληλος την εργασία του.⁵⁹

Η διαδικασία της αξιολόγησης ανατίθεται στον άμεσο προϊστάμενο του υπαλλήλου και στον αμέσως ανώτερο του προϊσταμένου, προϊστάμενο.

Ο πρώτος βαθμολογητής βαθμολογεί όλες τις ομάδες και τα κριτήρια, ενώ ο δεύτερος βαθμολογεί τον υπάλληλο στις ομάδες κριτηρίων και όχι στο καθένα ξεχωριστά.

Οι αξιολογητές θα πρέπει να βαθμολογούν αντικειμενικά, εκθέτοντας με ευσυνειδησία και αίσθημα ευθύνης τη δίκαιη γνώμη τους για κάθε υπάλληλο. Η βαθμολογία τους θα πρέπει να απορρέει από γεγονότα αντικειμενικά ακριβή και όχι από απλές υπόνοιες, ανεύθυνες εισηγήσεις, σχόλια ή πληροφορίες ούτε μεμονωμένα και τυχαία περιστατικά.⁶⁰

5.1.1 Κλίμακα Βαθμολόγησης Κριτηρίων

Κάθε επιμέρους κριτήριο αξιολόγησης βαθμολογείται από τον πρώτο βαθμολογητή με ένα ακέραιο ή δεκαδικό με προσέγγιση δεκάτου βαθμό. Η κλίμακα των βαθμών ορίζεται από το 1 έως το 10, με ανώτατο βαθμό το 10 και κατώτατο το 1.

Με τους βαθμούς 9 ή 10 βαθμολογούνται όσοι υπάλληλοι είναι πάντοτε έτοιμοι να αντιμετωπίζουν απόλυτα, με ταχύτητα και ευστοχία, κάθε υπηρεσιακό ζήτημα, χωρίς τη βοήθεια ή διόρθωση του ανωτέρου τους.

⁵⁷ ΦΕΚ Α', 161, (Άρθρο 4) / 25.09.1992

⁵⁸ ΦΕΚ Α', 161, (Άρθρο 4) / 25.09.1992

⁵⁹ ΦΕΚ Α', 161, (Άρθρο 4) / 25.09.1992

⁶⁰ ΦΕΚ Α', 161, (Άρθρο 17) / 25.9.1992

Με τους βαθμούς 7 ή 8 βαθμολογούνται οι πολύ καλοί υπάλληλοι, που μπορούν να ανταποκριθούν πλήρως στις απαιτήσεις της υπηρεσίας τους, και περιστασιακά μόνο χρειάζονται ελάχιστη βοήθεια.

Με τους βαθμούς 5 ή 6 βαθμολογούνται οι καλοί υπάλληλοι που επιδιώκουν σταθερά να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις της υπηρεσίας αλλά κατά κανόνα χρειάζονται βοήθεια.

Με τους βαθμούς 3 ή 4 βαθμολογούνται οι υπάλληλοι που αποδίδουν κάτω του συνηθισμένου μέτρου.

Με τους βαθμούς 1 ή 2 βαθμολογούνται οι εντελώς ακατάλληλοι για την υπηρεσία υπάλληλοι.

Αν ο πρώτος αξιολογητής βαθμολογεί ένα ή περισσότερα κριτήρια αξιολόγησης με 9 ή 10 ή με βαθμό μικρότερο του 4, απαιτείται η παράθεση από αυτόν ειδικής αιτιολογίας της βαθμολογίας που πρέπει να τεκμηριώνεται με συγκεκριμένα πραγματικά στοιχεία ή γεγονότα.

Ο δεύτερος αξιολογητής διατυπώνει τις παρατηρήσεις του ως προς την απόδοση του αξιολογούμενου με την παράθεση οποιωνδήποτε στοιχείων που θεμελιώνουν τη βαθμολογία του.

Σε περίπτωση που ο α' αξιολογητής κρίνει ότι ο αξιολογούμενος έχει επιδείξει εξαιρετικές επιδόσεις στην άσκηση των καθηκόντων του το αναφέρει και παραθέτει πραγματικά στοιχεία και γεγονότα που τεκμηριώνουν τις επιδόσεις αυτές.

Ως εξαιρετικές επιδόσεις νοούνται η προσφορά έργου από τον αξιολογούμενο το οποίο είναι πέρα από την κοινή πείρα και λογική άριστης επίδοσης από το οποίο προέρχεται πρόδηλο όφελος για την υπηρεσία, ιδίως είτε επειδή επινόησε καινοτόμους μεθόδους και διαδικασίες για την αποτελεσματικότερη δράση της υπηρεσίας είτε επειδή υπερέβη τις υποχρεώσεις του και πρόσφερε με δική του πρωτοβουλία υπηρεσίες που κατά λογική πείρα και αντίληψη τον διακρίνουν ολοφάνερα από τους υπόλοιπους συναδέλφους του.

Σημειώνουμε εδώ ότι τον τελικό χαρακτηρισμό των επιδόσεων ως εξαιρετικών έχει η Ειδική Επιτροπή Αξιολόγησης της παρ.4 του άρθρου 54 του Ν.1943/1991 και αυτή τελικώς βαθμολογεί. Σε περίπτωση που η

Επιτροπή αποφασίζει αρνητικά, δεν βάζει βαθμό σε καμιά από τις ομάδες κριτηρίων.⁶¹

5.1.2 Γνωστοποίηση των εκθέσεων – Δικαιώματα των Αξιολογούμενων – Διαδικασία Ένστασης

Η τελευταία σελίδα της έκθεσης αξιολόγησης, που περιέχει τη βαθμολογία (βλ. παράρτημα) γνωστοποιείται υποχρεωτικά στον αξιολογούμενο υπάλληλο, από την Δ/ση Προσωπικού κάθε Οργανισμού.

Ο υπάλληλος έχει το δικαίωμα να ζητήσει πλήρες αντίγραφο της έκθεσης του και σε περίπτωση διαφωνίας του με τη βαθμολογία, να καταθέσει στην Δ/ση Προσωπικού της Υπηρεσίας του ένσταση.⁶²

Η Δ/ση Προσωπικού παραδίδει στους αξιολογητές των οποίων η βαθμολογία αμφισβητείται από τον υπάλληλο την ένσταση, στην οποία εκείνοι υποχρεώνονται να απαντήσουν με ειδικό καθένας σημείωμα, με προθεσμία δέκα εργάσιμων ημερών.

Το ειδικό αυτό σημείωμα μαζί με την έκθεση αξιολόγησης εισάγεται στο Υπηρεσιακό Συμβούλιο, το οποίο αφού εκτιμήσει τα στοιχεία αποφασίζει είτε για την διόρθωση είτε για την εξ ολοκλήρου διαγραφής της έκθεσης, ανάλογα με το αίτημα της έντασης.

Το Υπηρεσιακό Συμβούλιο πρέπει να έχει αποφανθεί επί της ενστάσεως μέσα σε δύο μήνες από την εισαγωγή της σε αυτό.

Αν το Συμβούλιο κάνει δεκτή την ένσταση διόρθωσης ή διαγραφής σημειώνεται το αποτέλεσμα στον ειδικό χώρο και ο αρμόδιος υπάλληλος της Δ/σης Προσωπικού αναγράφει τη βαθμολογία στην περίπτωση της διόρθωσης του Υπηρεσιακού Συμβουλίου, στην στήλη που αναγράφεται η οριστική βαθμολογία κατά ομάδα κριτηρίων. Η διαγραφή μπορεί να αφορά μόνο στη βαθμολογία του ενός αξιολογητή ή και των δύο, ανάλογα με το αίτημα της ένστασης και σε περίπτωση που αφορά στην διόρθωση ή απόρριψη της βαθμολογίας του ενός δεν επηρεάζεται η βαθμολογία του άλλου.⁶³

⁶¹ ΦΕΚ Α', 161, (Άρθρο 8) / 25.09.1992

⁶² ΦΕΚ Α', 161, (Άρθρο 21) / 25.09.1992

⁶³ ΦΕΚ Α', 161, (Άρθρο 23) / 25.09.1992

Κάθε προϊστάμενος διεύθυνσης ή αντίστοιχου επιπέδου οργανικής μονάδας, υποχρεώνεται ταυτόχρονα με τη σύνταξη των εκθέσεων αξιολόγησης να συντάσσει ειδική κατάσταση στην οποία θα καταχωρεί τους υπαλλήλους του με τη σειρά που τους αξιολογεί, προτάσσοντας τον υπάλληλο που κατά την κρίση του υπερέχει.

Η καταχώρηση γίνεται κατά κλάδο και βαθμό, ανεξάρτητα από το τμήμα ή το γραφείο που υπηρετεί κάθε υπάλληλος και δεν επιτρέπεται η κατάταξη δύο ή περισσότερων υπαλλήλων του ίδιου βαθμού και κλάδου στην ίδια ακριβώς σειρά.⁶⁴

5.2 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΣΤΗΝ ΠΡΑΞΗ

Από τη μελέτη του Π.Δ/γματος 318/92 γίνεται διακριτό ότι το παρόν σύστημα αξιολόγησης του προσωπικού επικεντρώνεται στο λόγο ικανότητα / αποτελεσματικότητα.

Μετρά την επαγγελματική ικανότητα του υπαλλήλου σε σχέση με το ανατιθέμενο σε αυτόν αντικείμενο, προς την επαγγελματική του ικανότητα σε σχέση με την εκπλήρωση των καθηκόντων του.

Στην πράξη η μέτρηση της απόδοσης του προσωπικού, που στην ουσία μετρά και την αποτελεσματικότητα κάθε οργανικής μονάδας ως προς την επίτευξη των στόχων που εκ των προτέρων είχαμε ως Οργανισμός / Τμήμα θέσει, αποτελεί μάλλον μια τυπική διαδικασία στο πλαίσιο μιας θεσμοθετημένης διοικητικής υποχρεωτικής πράξης, παρά ένα χρήσιμο εργαλείο αποτελεσματικής διοίκησης και διαχείρισης του οργανισμού.

Παρά την προφανή χρησιμότητα των αξιολογήσεων απόδοσης και τη μακροχρόνια εφαρμογή τους, δεν είναι λίγοι εκείνοι που έχουν διατυπώσει αντιρρήσεις και επιφυλάξεις ως προς τα πραγματικά θετικά σε σχέση με τα αρνητικά αποτελέσματα που προκύπτουν από αυτές.

Πρέπει όμως να τονίσουμε ότι τα αρνητικά αποτελέσματα οφείλονται:

α) στην από δεκαετίας θεσμοθέτηση της αξιολόγησης των υπαλλήλων, που περιέχει μεν σημαντικές και επίκαιρες ακόμη παραμέτρους της απόδοσης των εργαζομένων – γνώση, αποτελεσματικότητα κλπ- αλλά τα προβλήματα αναφύονται από τη μη καταλληλότητα του μέσου (ερωτηματολόγιο) που

⁶⁴ ΦΕΚ Α', 161, (Άρθρο 24) / 25.09.1992

χρησιμοποιείται στην πράξη, για να απαντήσει στα ερωτήματα που θέτει ο σχετικός Νόμος και

β) στο ότι ο αξιολογούμενος και ο αξιολογητής δεν γνωρίζουν από κοινού τον ορισμό των κριτηρίων, ως προς τα οποία θα κληθούν να παίξουν τους διαφορετικούς ρόλους όπου πχ ένα φύλλο έχει στη διάθεση του ο αξιολογούμενος για να αναπτύξει κατά την κρίση του τη δύναμη-αδυναμία της εργασίας του, ενώ, τρία φύλλα υπάρχουν για τους αξιολογητές, με διαφορετικά υποκειμενικά και πάλι κριτήρια!

Σήμερα, πολλές φορές η αξιολόγηση της απόδοσης γίνεται άτυπα από τους προϊσταμένους όταν αυτοί παρακολουθούν τον τρόπο εκτέλεσης και τα αποτελέσματα των ενεργειών των υφισταμένων τους, δίνουν οδηγίες και συμβουλές.

Η μέτρηση της απόδοσης όμως, είναι αναγκαία εκτός των άλλων για να επηρεάσει θετικά την ατομική και ομαδική συμπεριφορά, έτσι ώστε με την αύξηση της συμμετοχής και της ικανοποίησης από την εργασία, να βελτιωθεί η απόδοση του ατόμου – μέλους ενός συνόλου και κατ' επέκταση η παραγωγικότητα όλης της οργανικής μονάδας.⁶⁵

Για να γίνει σωστή αξιολόγηση, ο αξιολογητής θα πρέπει να έχει στο νου του μια σειρά από χαρακτηριστικά προκειμένου η αξιολόγησή του να είναι αντικειμενική. Τα χαρακτηριστικά αυτά μπορούν να χωριστούν σε κάποιες βασικές κατηγορίες και να αναλυθούν ξεχωριστά. Στις κατηγορίες αυτές αναφέρονται τα πνευματικά χαρακτηριστικά του υποψηφίου, τα προσωπικά του στοιχεία, οι διαπροσωπικές του σχέσεις και μια ειδική κατηγορία χαρακτηριστικών που αφορά μόνο την ηγεσία και το management. Τέλος, πρέπει να αναφέρουμε και την κατηγορία για τα επιπλέον χαρακτηριστικά που πρέπει να διαπιστώνονται και να αξιολογούνται κατά την διαδικασία αξιολόγησης απόδοσης.

⁶⁵ Τζελέπης, Α., *Σύστημα Αξιολόγησης Ουσιαστικών Προσόντων Προσωπικού Δημόσιας Διοίκησης – Οδηγός Δημοσίων Υπαλλήλων*, Βιβλίο 2, Αθήνα 2003, σελ. 13-14

ΠΝΕΥΜΑΤΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ

- 1. Ικανότητα μάθησης:** Δείχνει ικανότητα γρήγορης κατανόησης και ταχείας “απορρόφησης” νέων πληροφοριών.
- 2. Ικανότητα ανάλυσης:** Αναγνωρίζει τα σημαντικά προβλήματα. Αναλύει σε βάθος προβληματικές καταστάσεις. Συγκεντρώνει γεγονότα και γνώμες, προσδιορίζει και γενεσιουργά αίτια και δυσδιάκριτες σχέσεις μεταξύ σημαντικών παραγόντων. Δείχνει διερευνητικό μυαλό.
- 3. Κρίση:** Επιδεικνύει μια συνεπή λογική, ορθολογικότητα και αντικειμενικότητα στη λήψη αποφάσεων. Επιτυγχάνει την ιδανική ισορροπία ανάμεσα στην άμεση λήψη αποφάσεων και σε πιο αργές και συστηματικές προσεγγίσεις. Για παράδειγμα, δεν είναι ούτε αναποφάσιστος, ούτε όμως λαμβάνει αποφάσεις εν θερμώ. Ακολουθεί την κοινή λογική. Προβλέπει τις συνέπειες των δράσεων.
- 4. Ικανότητα σύλληψης και ανάλυσης εννοιών:** Καταπιάνεται αποτελεσματικά όχι μόνο με συγκεκριμένα και απτά θέματα αλλά και με αφηρημένα, εννοιολογικά ζητήματα.
- 5. Δημιουργικότητα / Καινοτομικότητα:** Εφαρμόζει νέες (δημιουργικές) προσεγγίσεις στα προβλήματα ή πρωτότυπες διαφοροποιήσεις (καινοτομίες) σε ήδη καθιερωμένες προσεγγίσεις. Επιδεικνύει φαντασία και όραμα.
- 6. Στρατηγικός προγραμματισμός:** Αναγνωρίζει ευκαιρίες και απειλές μέσω ανάλυσης των τωρινών συνθηκών αλλά και των μελλοντικών τάσεων. Εκτιμά με ακρίβεια τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα καθώς και τα τρωτά σημεία μιας επιχείρησης. Προχωρά σε τακτικές και στρατηγικές ρυθμίσεις, ενσωματώνοντας νέα στοιχεία. Αντιλαμβάνεται το ευρύτερο παιχνίδι.
- 7. Πρακτικότητα / Ρεαλισμός:** Παράγει λογικές, εφικτές και πρακτικές λύσεις σε προβλήματα.
- 8. Προφορική επικοινωνία:** Επικοινωνεί αποτελεσματικά σε διαπροσωπικό επίπεδο, αλλά κι όταν έχει απέναντί του ομάδες ή δημόσιο ακροατήριο. Επιδεικνύει ευφράδεια λόγου, ετοιμολογία, διαύγεια, οργάνωση των διαδικασιών της σκέψης του και σωστή χρήση της γλώσσας.

- 9. Γραπτή επικοινωνία:** Γράφει σαφή, ακριβή και ορθώς δομημένα υπομνήματα, γράμματα και προτάσεις, χρησιμοποιώντας την πρέπουσα γραμματική, πρέπον λεξιλόγιο και σωστές λέξεις, δίνοντας έτσι τον κατάλληλο “τόνο”.
- 10. Μόρφωση:** Το απαραίτητο επίπεδο μόρφωσης εξαρτάται από τις απαιτήσεις της θέσης εργασίας του αξιολογούμενου.
- 11. Εμπειρία / Γνώσεις:** Έχει τόσα χρόνια επαγγελματικής εμπειρίας (προσδιορίστε). Εμπλουτίζει τις γνώσεις του συνεχώς μέσα από διάβασμα, μαθήματα, σεμινάρια, δίκτυο γνωριμιών, συνέδρια, δημοσιεύσεις κ.λ.π.

ΠΡΟΣΩΠΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ:

- 12. Κίνητρα:** Επιδεικνύει ενέργεια, έντονη επιθυμία για επιτυχία και το κατάλληλο υψηλό επίπεδο αφοσίωσης.
- 13. Πρωτοβουλία:** Παίρνει πρωτοβουλίες. Δεν μένει στα λόγια, αλλά προχωρά δυναμικά προς την επιτυχή ολοκλήρωση. Αναλαμβάνει δράσεις και προσδοκά αποτελέσματα. Αναζητεί ενεργά ευκαιρίες για να προσφέρει περισσότερα, καθώς δεν ικανοποιείται με την επιτυχία που απλώς συμβαδίζει με τις συνηθισμένες απαιτήσεις. Δείχνει επιμονή μέχρι την επιτυχημένη ολοκλήρωση.
- 14. Πρότυπα ποιότητας:** Αγωνίζεται και με συνέπεια επιτυγχάνει ποιοτικά αποτελέσματα, επιδεικνύει ελάχιστη ανοχή και μετριότητα. Διατηρεί υψηλά επίπεδα απόδοσης. Επιδεικνύει ευσυνειδησία, αφοσίωση, αυτοπειθαρχία και αίσθηση υπευθυνότητας.
- 15. Οργάνωση/Προγραμματισμός:** Σχεδιάζει, οργανώνει, προγραμματίζει, θέτει προτεραιότητες και προϋπολογίζει με αποτελεσματικό και παραγωγικό τρόπο. Αξιοποιεί το χρόνο του αποτελεσματικά. Επιδεικνύει σταθερή αξιοπιστία.
- 16. Ανεξαρτησία:** Λειτουργεί επιτυχώς χωρίς πολλή επίβλεψη.
- 17. Σταδιοδρομία/Συμβάντα:** Έχει πετυχημένη επαγγελματική σταδιοδρομία. Δίνεται βαρύτητα σε πρόσφατα συμβάντα.
- 18. Συναισθηματική σταθερότητα:** Κάτω από την πίεση του ανταγωνισμού, της έλλειψης χρόνου, των προσωπικών προβλημάτων, των απαιτήσεων

των προϊσταμένων ή των άλλων, διατηρεί τον έλεγχο των συναισθημάτων του και παραμένει ειλικρινής και παραγωγικός. Δεν προχωρά σε αποφάσεις "εν θερμώ" και ούτε φθάνει σε σημείο να χάσει την ψυχραιμία του. Έχει θετική ιδέα για τον εαυτό του και γενικότερα θετική άποψη για τη ζωή. Δέχεται την απόρριψη, διατηρώντας όμως το βαθμό αποτελεσματικότητάς του.

19. Αντικειμενική αυτοκριτική (Αυτογνωσία): Αναγνωρίζει όχι μόνο τα δυνατά του σημεία, αλλά και τα μειονεκτήματά του, καθώς και τα πεδία που χρειάζεται βελτίωση. Έχει το θάρρος να μην διατηρεί αδικαιολόγητα αμυντική στάση, να μην δικαιολογεί τα λάθη του και να μην κατηγορεί τρίτους για δικές του αποτυχίες. Δημιουργεί μηχανισμούς πληροφόρησης για να ελαχιστοποιηθούν οι ελλείψεις στο γνωστικό του πεδίο. Η αντικειμενική αυτοκριτική είναι απαραίτητη, αλλά δεν είναι αρκετή ώστε να είναι κάποιος προσαρμόσιμος και ικανός να διορθώσει μόνος τα λάθη του.

20. Προσαρμοστικότητα: Μετατρέπει την αντικειμενική αυτοκριτική σε ικανότητα αυτοδιόρθωσης και σε προσωπική βελτίωση. Υποστηρίζει ενεργά τις αναγκαίες οργανωσιακές αλλαγές. Δεν είναι δύσκαμπτος, όσον αφορά τον πνευματικό, συναισθηματικό, διαπροσωπικό τομέα. Προσαρμόζεται γρήγορα στο να αλλάζει προτεραιότητες. Αντιμετωπίζει αποτελεσματικά τις πολύπλοκες καταστάσεις.

21. Ακεραιότητα χαρακτήρα: Είναι συνεπής σε ότι λέει και κάνει, καθώς και στη συμπεριφορά του απέναντι στους άλλους. Κερδίζει την εμπιστοσύνη των συναδέλφων του γιατί δεν προδίδει τις εκμυστηρεύσεις τους. Πράττει το σωστό και όχι το "πολιτικά πρέπον".

ΔΙΑΠΡΟΣΩΠΙΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ:

22. Πρώτη εντύπωση: Δημιουργεί καλή πρώτη εντύπωση έχοντας αποδεκτό ντύσιμο, καλούς τρόπους, ζεστό βλέμμα, κάνει σωστές και μετρημένες χειρονομίες, έχει συμπαθητικό τόνο φωνής και ύφος επικοινωνίας, κρατά οπτική επαφή.

23. Ενθουσιασμός: Επιδεικνύει ψυχική έξαρση, εκδηλώνεται με χαρά, δείχνει ζωηρή διάθεση για κάτι.

- 24. Συμπαθητικότητα:** Κερδίζει τη συμπάθεια και το σεβασμό των άλλων. Παρουσιάζει ελαστικότητα στις διαπροσωπικές του σχέσεις, φιλικότητα, αίσθηση του χιούμορ και αυθεντικότητα. Δείχνει ενδιαφέρον και είναι ζεστός με τους άλλους. Έχει τακτ και διπλωματία.
- 25. Συναίσθηση/Ικανότητα ακρόασης:** Προσαρμόζεται με ακρίβεια στα συναισθήματα, διαθέσεις, ανάγκες και συμπεριφορά των άλλων. Κατανοεί την επίπτωση που μπορεί να έχει μια συγκεκριμένη συμπεριφορά απέναντι σε τρίτους. Παρουσιάζει την ικανότητα να ακούει προσεκτικά τους άλλους.
- 26. Σταθερότητα-επιθετικότητα:** Διατηρεί δυναμική στάση στα θέματα, χωρίς όμως να γίνεται αγενής ή εριστικός.
- 27. Διαπραγματευτικές ικανότητες:** Αναγνωρίζει καταστάσεις αντιπαράθεσης. Προσδιορίζει τα διαπραγματευτικά ατού αλλά και τις αδυναμίες του αντιπάλου. Επιτυγχάνει το μέγιστο δυνατό κέρδος, σε συνδυασμό με την πρέπουσα ικανοποίηση του αντιπάλου.
- 28. Ομαδικότητα:** Συνεργάζεται με προϊσταμένους (χωρίς να είναι δουλοπρεπής) και δημιουργεί συνεκτικές, αποτελεσματικές και συνεργατικές σχέσεις με τους συναδέλφους (χωρίς να είναι "εύκολος").
- 29. Διάγνωση πελατειακών αναγκών:** Προσδιορίζει με ακρίβεια και ταχύτητα τις ανάγκες των πελατών (εσωτερικών και εξωτερικών).
- 30. Πολιτική αντίληψη:** Έχει επίγνωση των πολιτικών παραγόντων και των "κρυφών παιχνιδιών" και κινείται διορατικά, χωρίς να μετατρέπεται σε έναν ιδιοτελή που κτυπά πιασώπλατα. Ξέρει τι πρέπει να κάνει για να έχει αποτελέσματα και δικτυώνεται ανεπίσημα για να εξασφαλίσει πηγές πληροφοριών και επιρροή.

ΗΓΕΣΙΑ / MANAGEMENT

- 31. Ικανότητες ηγεσίας:** Πείθει και εμπνέει τους άλλους να τον ακολουθήσουν, είτε μέσα από την ηρεμία του, είτε λόγω του χαρισματικού ενθουσιασμού του ή ακόμη και εξ' αιτίας ενός μίγματος των δύο παραπάνω.

- 32. Ικανότητες επιλογής προσωπικού:** Παρουσιάζει επιτυχημένο ιστορικό σε προσέλκυση, διενέργεια συνέντευξης και πρόσληψη νέου προσωπικού. Έχει χαμηλό ποσοστό λανθασμένων προσλήψεων στο ενεργητικό του.
- 33. Εκπαίδευση και ανάπτυξη (άλλων):** Δρα επιτυχημένα και εμπλέκεται άμεσα στην εκπαίδευση ατόμων στα τρέχοντα καθήκοντά τους και τους αναπτύσσει, ώστε να προωθηθούν σε θέσεις που θα μπορούν να πετύχουν.
- 34. Καθορισμός στόχων:** Θέτει σαφείς, ακριβείς και προκλητικούς αλλά εφικτούς στόχους για τους υφιστάμενους, ώστε να ενθαρρύνονται να αναλάβουν πρωτοβουλία.
- 35. Εξουσιοδότηση:** Αναθέτει την ανάλογη ευθύνη, χορηγώντας επαρκή εξουσία και πόρους.
- 36. Παρακολούθηση απόδοσης:** Γνωρίζει σε βάθος το τι κάνουν οι υφιστάμενοί του, για να εντοπίσει έγκαιρα τα πιθανά προβλήματα. Παρ' όλα αυτά, δεν γίνεται "ασφυκτικός".
- 37. Ενημέρωση υφισταμένων για απόδοσή τους:** Παρέχει ακριβή, λεπτομερή, θετική (έπαινος και αναγνώριση) αξιολόγηση απόδοσης σε καθημερινή βάση, μέσα στα πλαίσια κριτηρίων που αφορούν υψηλές επιδόσεις. Ασκήει εποικοδομητική κριτική με λεπτομέρεια και ευαισθησία. Στις ετήσιες αξιολογήσεις απόδοσης δεν επιφυλάσσει εκπλήξεις.
- 38. Απομάκρυνση εργαζομένων χαμηλής απόδοσης:** Επιδεικνύει τη διάθεση να απομακρύνει (υποβίβαση, μετάθεση ή απόλυση) τους εργαζόμενους που δεν είναι ικανοί να πετύχουν τα αμοιβαίως αποδεκτά επίπεδα απόδοσης, μέσα σε ένα λογικό χρονικό πλαίσιο.
- 39. Ανάπτυξη ομάδας:** Επιτυγχάνει συνεκτικό, αποτελεσματικό (θετικό, αμοιβαίως υποστηριζόμενο) "ομαδικό πνεύμα" με τους υφισταμένους. Το "κλίμα" της ομάδας χαρακτηρίζεται από ανοιχτές και ειλικρινείς σχέσεις, στις οποίες οποιοσδήποτε διαφορές επιλύονται εποικοδομητικά και δεν αγνοούνται, ούτε καταπιέζονται ή είναι μη αποδεκτές.

Επιπλέον Χαρακτηριστικά που Πρέπει να Διαπιστώνονται και Αξιολογούνται κατά τη Συνέντευξη Επιλογής:

- 40. Φιλοδοξία:** Δείχνει την επιθυμία να ανελιχθεί στην ιεραρχία της επιχείρησης, να επιτύχει υψηλούς στόχους.
- 41. Ανάλυση κινδύνων (ριψοκίνδυνος):** Επιδεικνύει τη διάθεση να λαμβάνει υπολογισμένα "ρίσκα" χωρίς όμως να διακινδυνεύει τα πάντα.
- 42. Συμβατότητα ενδιαφερόντων (του) και επιχείρησης:** Δείχνει ανάγκες (για χρήματα, αναγνώριση, σχέσεις, επιτυχία, κύρος, προαγωγή, δύναμη, τόπο διαμονής, τύπο και αριθμό ταξιδίων, κ.α.) οι οποίες μπορούν να ικανοποιηθούν μέσα από τις ευκαιρίες που δίνει η επιχείρηση, για το άμεσο μέλλον.
- 43. Κατάσταση υγείας:** Η φυσική του κατάσταση καλή ή σαφώς καλύτερη από αυτή που θα έπρεπε να έχει κανείς στην ηλικία του. Αθλείται τακτικά, δεν παρουσιάζει προβλήματα υγείας που πιθανόν να επηρεάσουν την παραγωγικότητα ή την παρουσία του. Η ιατρική εκτίμηση πρέπει να γίνεται από γιατρό.
- 44. Ισορροπημένη ζωή:** Επιτυγχάνει επαρκή ισορροπία μεταξύ εργασίας, οικογένειας, ενασχολήσεων με τα κοινά, επαγγελματικών σωματείων και κοινωνικών υποχρεώσεων.

Πηγή: B.D.Smart, *The Smart Interviewer*, J. Willey & Sons, N.Y., 1989 σελ. 145-149

5.3 ΛΟΓΟΙ ΓΙΑ ΤΟΥΣ ΟΠΟΙΟΥΣ ΟΙ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΙ ΔΕΝ ΕΦΑΡΜΟΖΟΥΝ ΤΗΝ ΠΕΙΘΑΡΧΙΑ ΚΑΙ ΤΗΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ

Στην πράξη, η άσκηση πειθαρχικού ελέγχου, αξιολόγησης της απόδοσης και η επιβολή πειθαρχικών ποινών δεν γίνεται ευχάριστα, αλλά και ούτε συνειδητοποιείται η αναγκαιότητα τους από όλους τους προϊστάμενους. Οι λόγοι γι' αυτό αναφέρονται στη συνέχεια:

- (α)** Έλλειψη εκπαίδευσης: πολλοί προϊστάμενοι δεν έχουν γνώση και εμπειρία εφαρμογής της πειθαρχίας και της αξιολόγησης της απόδοσης και δεν μπορούν να τις χειριστούν αποτελεσματικά, αλλά (σε μερικές περιπτώσεις) ούτε και να κατανοήσουν πλήρως την αναγκαιότητα της.
- (β)** Έλλειψη υποστήριξης: πολλοί προϊστάμενοι δεν θέλουν να εφαρμόζουν την πειθαρχία και την αξιολόγηση, από φόβο ότι οι αποφάσεις τους δεν θα υποστηριχθούν από την ανώτατη διοίκηση.

- (γ) Ενοχή: μερικοί προϊστάμενοι νοιώθουν ότι πριν γίνουν προϊστάμενοι έκαναν τις ίδιες παραβάσεις, όπως οι υφιστάμενοι τους. Άρα δεν μπορούν αυτοί να επιβάλουν την πειθαρχία και την αξιολόγηση στους άλλους, για κάτι που οι ίδιοι συνήθιζαν να κάνουν.
- (δ) Απώλεια φιλικών σχέσεων: η εφαρμογή της αξιολόγησης, κανόνων και η επιβολή ποινών σε εργαζομένους, με τους οποίους διατηρούν φιλική σχέση, οδηγεί σε απώλεια αυτής της φιλίας και πολλοί προϊστάμενοι δεν επιθυμούν κάτι τέτοιο.
- (ε) Απώλεια χρόνου: η αξιολόγηση της απόδοσης για να γίνει σωστά απαιτεί πολύ χρόνο. Υπάρχουν πολλά βήματα που πρέπει να γίνουν, όπως συγκέντρωση στοιχείων και συνεντεύξεις με τον εργαζόμενο. Μερικές φορές οι προϊστάμενοι θεωρούν πως είναι καλύτερα να μην σπαταλήσουν το χρόνο τους στην αξιολόγηση, ιδίως αν οι αποφάσεις τους δεν εγκριθούν από την ανώτατη διοίκηση.
- (στ) Απώλεια ψυχραιμίας: μερικοί προϊστάμενοι μπορεί να φοβούνται ότι θα χάσουν την ψυχραιμία τους και θα φερθούν παρορμητικά, αν συζητήσουν με τον αξιολογούμενο, κάτι το οποίο αποφεύγουν.
- (ζ) Εκλογίκευση: πολλοί προϊστάμενοι εκλογικεύουν τη μη ενέργεια τους να αξιολογήσουν την απόδοση των υφισταμένων τους, λέγοντας ότι οι εργαζόμενοι γνωρίζουν τις δυνατότητες τους και θα επανορθώσουν μόνοι τους τα τυχόν λάθη τους και τις ελλείψεις τους και άρα δεν χρειάζεται να τους μιλήσουν και να τους αξιολογήσουν.
- (η) Έλλειψη κατάλληλων πολιτικών: η απουσία κατάλληλων πολιτικών, στην επιχείρηση, για αξιολόγηση της απόδοσης μπορεί να αποτρέπει τους προϊσταμένους από την χρησιμοποίηση της.
- (θ) Φόβος για νομικές συνέπειες: οι προϊστάμενοι ανησυχούν πολύ μην μηνυθούν, στην προσπάθεια τους να πειθαρχήσουν κάποιον, ιδιαίτερα στην περίπτωση που χρησιμοποιήσουν την αυστηρή πειθαρχική ποινή της απόλυσης.
- (ι) Λάθος αντίληψη: μερικοί προϊστάμενοι πιστεύουν ότι αν οι εργαζόμενοι αξιολογηθούν δεν θα αλλάξει τίποτα ουσιαστικό.⁶⁶

⁶⁶ Mathis R.L. & Jackson J.H., *Human Resource Management*, West Publ. Corporation, N.Y. 1994, p.561

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

Η ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΤΟΥ ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΟΥ ΜΕΤΑΞΑ

6.1. ΓΕΝΙΚΑ – ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΟΥ ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΟΥ

Το νοσοκομείο ορίζεται ως Γενικό Περιφερειακό Αντικαρκινικό Νοσοκομείο και μετονομάζεται σε «ΓΕΝΙΚΟ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΟ ΑΝΤΙΚΑΡΚΙΝΙΚΟ ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ ΜΕΤΑΞΑ». Έδρα της Κεντρικής Υπηρεσίας του Νοσοκομείου είναι η πόλη του Πειραιά.⁶⁷



Εικόνα 5

Ο σκοπός του Νοσοκομείου είναι:

α) Η παροχή, στο πλαίσιο και την έκταση της διάρθρωσης της Ιατρικής Υπηρεσίας, πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας περίθαλψης, ισότιμα για κάθε πολίτη ανεξάρτητα από την οικονομική, κοινωνική και επαγγελματική του κατάσταση, σύμφωνα με τους κανόνες του «Εθνικού Συστήματος Υγείας» και ειδικότερα η πρόληψη, διάγνωση και θεραπεία των νεοπλασιών και των συναφών με αυτές παθήσεων.

β) Η ανάπτυξη και προαγωγή της Ιατρικής Έρευνας και

⁶⁷ ΦΕΚ Β', 655, (Άρθρο 2) / 30.09.1986

γ) Η εφαρμογή προγραμμάτων ειδίκευσης, συνεχούς εκπαίδευσης γιατρών καθώς και εκπαίδευσης και επιμόρφωσης λειτουργών άλλων κλάδων Υγείας.⁶⁸

Τέλος το Νοσοκομείο απαρτίζεται από τις υπηρεσίες:

- α) Ιατρική
- β) Νοσηλευτική και
- γ) Διοικητική.

Κάθε υπηρεσία έχει τη δική της ξεχωριστή συγκρότηση και ιεραρχική διάρθρωση. Οι τρεις υπηρεσίες είναι μεταξύ τους ισότιμες και υπάγονται ιεραρχικά στον Πρόεδρο του Διοικητικού Συμβουλίου του Νοσοκομείου.

Το προσωπικό που τοποθετείται και υπηρετεί σε άλλη υπηρεσία από αυτή που υπάγεται κατά κλάδο και κατηγορία σύμφωνα με τις διατάξεις της απόφασης αυτής υπάγεται ιεραρχικά στην υπηρεσία που υπηρετεί.⁶⁹

6.2. ΔΙΑΡΘΡΩΣΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ

1) Η Διοικητική Υπηρεσία αποτελεί Διεύθυνση και διαρθρώνεται σε τρεις υποδιευθύνσεις:

- α) Υποδιεύθυνση Διοικητικού
- β) Υποδιεύθυνση Οικονομικού και
- γ) Υποδιεύθυνση Τεχνικού

Κάθε Υποδιεύθυνση διαρθρώνεται σε Τμήματα και Αυτοτελή Γραφεία όπως στις ακόλουθες παραγράφους.

2) Η Υποδιεύθυνση Διοικητικού στα τμήματα:

- α) Προσωπικού
- β) Γραμματείας
- γ) Κίνησης Αρρώστων
- δ) Γραμματείας Εξωτερικών Ιατρείων
- ε) Κοινωνικής Υπηρεσίας
- στ) Παραϊατρικών Επαγγελματιών

3) Η Υποδιεύθυνση Οικονομικού στα Τμήματα:

- α) Οικονομικού

⁶⁸ ΦΕΚ Β', 655, (Άρθρο 3) / 30.09.1986

⁶⁹ ΦΕΚ Β', 655, (Άρθρο 6) / 30.09.1986

β) Πληροφορικής – Οργάνωσης

γ) Διατροφής

και στα Αυτοτελή Γραφεία

α) Επιστασίας

β) Ιματισμού

4) Η Υποδιεύθυνση Τεχνικού στα Τμήματα:

α) Τεχνικού

β) Βιοϊατρικής Τεχνολογίας⁷⁰

6.2.1 Αρμοδιότητες της Διοικητικής Υπηρεσίας

A) Τμήμα Προσωπικού: Φροντίζει για κάθε θέμα που έχει σχέση με την υπηρεσιακή κατάσταση του προσωπικού του Νοσοκομείου, καθώς και για την εποπτεία και έλεγχο του προσωπικού όλων των υπηρεσιών του Νοσοκομείου.

B) Τμήμα Γραμματείας: Φροντίζει για κάθε θέμα που έχει σχέση με την οργάνωση της γραμματειακής στήριξης σύμφωνα με τις αποφάσεις της Διοίκησης και των άλλων υπηρεσιών του Νοσοκομείου, την τήρηση του γενικού πρωτοκόλλου, την διακίνηση της αλληλογραφίας και την αντιμετώπιση κάθε προβλήματος για τη διεκπεραίωση του έργου του Νοσοκομείου

Γ) Τμήμα Κίνησης Αρρώστων: Η φροντίδα για την έκδοση εισιτηρίων για την εισαγωγή των αρρώστων, την έκδοση των εξιτηρίων και την τήρηση καταλόγου αναμονής εισαγωγής. Τηρεί βιβλίο κενών κάθε φορά κρεβατιών και ενημερώνει τους αρρώστους για την εισαγωγή τους σύμφωνα με τη σειρά στον κατάλογο αναμονής. Φροντίζει για τη λογιστική παρακολούθηση της μερίδας των νοσηλευομένων, την χρέωση δαπανών νοσηλείας και την έκδοση των δελτίων παροχής υπηρεσιών.

Δ) Τμήμα Γραμματείας Εξωτερικών Ιατρείων: Η ευθύνη και φροντίδα για τη γραμματειακή στήριξη των τακτικών εξωτερικών ιατρείων, την υποδοχή και εξυπηρέτηση των προσερχόμενων σε αυτά αρρώστων. Τηρεί τα αρχεία και τα βιβλία κίνησης των εξωτερικών ιατρείων. Ρυθμίζει τη σειρά προσέλευσης των αρρώστων και προγραμματίζει την επανεξέτασή τους με

⁷⁰ ΦΕΚ Β', 655, (Άρθρο 9) / 30.09.1986

προσυνεννόηση. Χορηγεί πιστοποιητικά στους αρρώστους όταν το ζητούν, μετά την υποβολή σχετικής αίτησης.

Ενημερώνει το κοινό για τις ώρες λειτουργίας των τακτικών εξωτερικών ιατρείων και για τον τρόπο λειτουργίας τους.

Ε) Τμήμα Κοινωνικής Υπηρεσίας: Η ευθύνη και φροντίδα για τη συμπαράσταση στους νοσηλευόμενους στο Νοσοκομείο για κάθε κοινωνικό τους πρόβλημα, την αναζήτηση και διερεύνηση των αιτιών που προκαλούν τα προβλήματα αυτά κατά περίπτωση, τη φροντίδα για την ταχύτερη διακίνηση ασθενών και γενικά φροντίζει για την αντιμετώπιση των κοινωνικών αυτών προβλημάτων στο πλαίσιο της γενικότερης κοινωνικής πολιτικής της Πολιτείας.

Στ) Τμήμα Παραϊατρικών Επαγγελματιών (Τεχνολόγων): Εντάσσονται οι δραστηριότητες των τεχνολόγων ιατρικών εργαστηρίων, των τεχνολόγων χειριστών, των εργασιοθεραπευτών και φυσιοθεραπευτών, όπως αυτές εξειδικεύονται στον εσωτερικό κανονισμό λειτουργίας του Νοσοκομείου.

Ζ) Τμήμα Οικονομικού: Η φροντίδα για τη μελέτη των οικονομικών αναγκών του Ιδρύματος και την εισήγηση για την έγκαιρη επεξεργασία των προτάσεων για την κατάρτιση του προϋπολογισμού του Ιδρύματος, την πραγματοποίηση των δαπανών, την εκκαθάριση των αποδοχών προσωπικού και λοιπών αποζημιώσεων, την προμήθεια, διαχείριση και φύλαξη των εφοδίων και υλικών που χρειάζονται για τη λειτουργία του Νοσοκομείου, την κατάρτιση του ισολογισμού και απολογισμού, την τήρηση των λογιστικών βιβλίων, καθώς και την είσπραξη των εσόδων του Νοσοκομείου, την ευθύνη για τη διαφύλαξη της περιουσίας του ιδρύματος και την τήρηση των οικονομικών στατιστικών στοιχείων.

Η) Τμήμα Πληροφορικής Οργάνωσης: Η ευθύνη για την οργάνωση και λειτουργία της μηχανογράφησης, της επεξεργασίας και τήρησης μηχανογραφικών στατιστικών στοιχείων, της παροχής, και διακίνησης πληροφοριών στις υπηρεσίες του Νοσοκομείου στο Υπουργείο Υγείας, Πρόνοιας και Κοινωνικών Ασφαλίσεων και τους άλλους αρμόδιους φορείς και κάθε άλλη συναφή εργασία.

Θ) Τμήμα Διατροφής: Ανήκουν οι δραστηριότητες που σχετίζονται με τη διαμόρφωση διατροφικών σχημάτων ασθενών και προσωπικού και με τη πληροφόρηση και εκπαίδευση των νοσηλευόμενων ασθενών και των

ασθενών των εξωτερικών ιατρείων που έχουν ανάγκη από ειδική διαιτητική αγωγή.

Ι) Γραφείο Επιστάσις: Φροντίζει για κάθε θέμα που έχει σχέση με την καθαριότητα των χώρων του Νοσοκομείου και την εποπτεία των γενικών εργασιών και μεταφορών.

Ια) Γραφείο Ιματισμού: Η φύλαξη, η διανομή, η επιδιόρθωση και η καθαριότητα του ιματισμού του προσωπικού του Νοσοκομείου, καθώς και του ιματισμού για εξυπηρέτηση των νοσηλευομένων.

Ιβ) Τμήμα Τεχνικού: Η ευθύνη για τον προγραμματισμό και την εισήγηση της εκτέλεσης των απαραίτητων έργων ανάπτυξης, συντήρησης, ανανέωσης και διαρκούς βελτίωσης των κτιριακών και μηχανολογικών εγκαταστάσεων του Ιδρύματος και για την προμήθεια του απαραίτητου εξοπλισμού. Καταρτίζει μελέτες για την εκτέλεση έργων, επιβλέπει την εκτέλεσή τους και έχει την φροντίδα για την ποιοτική και ποσοτική παραλαβή τους. Η ευθύνη για την ομαλή λειτουργία των ηλεκτρολογικών εγκαταστάσεων, των εγκαταστάσεων παροχής αερίων, των εγκαταστάσεων παροχής νάρκωσης στα χειρουργεία και γενικά για την ομαλή λειτουργία των τεχνολογικών εγκαταστάσεων. Φροντίζει για την συντήρηση και κανονική λειτουργία του επιστημονικού και τεχνολογικού εξοπλισμού, καθώς και των οχημάτων του Ιδρύματος.

Ιγ) Τμήμα Βιοϊατρικής Τεχνολογίας: Η ευθύνη και φροντίδα της ορθολογικής χρήσης του ιατρικού επιστημονικού εξοπλισμού, καθώς και η οργανωμένη τεχνική υποστήριξή του.⁷¹

6.2.2 Στελέχωση της διοικητικής υπηρεσίας

Η Διοικητική Υπηρεσία στελεχώνεται από προσωπικό των παρακάτω κατά κατηγορία κλάδων, σε καθένα από τους οποίους συνιστώνται οι αντίστοιχα οριζόμενες θέσεις:

A. Κατηγορία ΠΕ

Κλάδος ΠΕ Διοικητικός-Λογιστικός
- Δέκα τέσσερις (14) θέσεις

⁷¹ ΦΕΚ Β', 655, (Άρθρο 10) / 30.09.1986

Κλάδος ΠΕ Μηχανικών

- Δύο (2) θέσεις

Κλάδος ΠΕ Πληροφορικής

- Μία (1) θέση

Κλάδος ΠΕ Στατιστικής

- Μία (1) θέση

Κλάδος ΠΕ Διαιτολόγων

- Πέντε (5) θέσεις

B. Κατηγορία ΤΕ

Κλάδος ΤΕ Φυσικοθεραπευτών

- Τρεις (3) θέσεις

Κλάδος ΤΕ Κοινωνικών Λειτουργών

- Πέντε (5) θέσεις

Κλάδος ΤΕ Ιατρικών Εργαστηρίων (Τεχνολόγων)

- Τριάντα (30) θέσεις

Κλάδος ΤΕ Ραδιολογίας-Ακτινολογίας (Χειριστών-Εμφανιστών)

- Δέκα πέντε (15) θέσεις

Κλάδος ΤΕ Τεχνολόγων Τροφίμων

- Μία (1) θέση

Κλάδος ΤΕ Πληροφορικής

- Μία (1) θέση

Κλάδος ΤΕ Βιβλιοθηκονομίας

- Μία (1) θέση

Κλάδος ΤΕ Διοίκησης Νοσοκομείων

- Τέσσερις (4) θέσεις

Κλάδος ΤΕ Λογιστικής

- Τέσσερις (4) θέσεις

Κλάδος ΤΕ Τεχνολογικών Εφαρμογών

Γ. Κατηγορία ΔΕ

Κλάδος ΔΕ Διοικητικός-Λογιστικός

- Εκατό (100) θέσεις

Κλάδος ΔΕ Παρασκευαστών

- Τριάντα πέντε (35) θέσεις
Κλάδος ΔΕ Χειριστών – Εμφανιστών
- Είκοσι (20) θέσεις
Κλάδος ΔΕ Τραπεζοκόμων – Σερβιτόρων
- Πέντε (5) θέσεις
Κλάδος ΔΕ Μαγείρων
- Δέκα (10) θέσεις
Κλάδος ΔΕ Βιβλιοθηκάριων
- Μία(1) θέση
Κλάδος ΔΕ Δακτυλογράφων
- Τρεις (3) θέσεις
Κλάδος ΔΕ Τηλεφωνητών
- Δέκα (10) θέσεις
Κλάδος ΔΕ Προσωπικού Η/Υ
- Τέσσερις (4) θέσεις
Κλάδος ΔΕ Τεχνικός
- Πενήντα εννέα (59) θέσεις

Δ. Κατηγορία ΥΕ

Κλάδος ΥΕ Βοηθητικού Προσωπικού

- Σαράντα επτά (47) θέσεις.

Ο κλάδος αυτός περιλαμβάνει τις ειδικότητες: Κλητήρων, Θυρωρών, Συνοδών Ανεγκυστήρων, Ταξινόμων Ιματισμού, Βοηθών Αποθηκάριων.

Κλάδος ΥΕ Προσωπικού Καθαριότητας

- Εκατόν δυο (102) θέσεις.

Ο κλάδος αυτός περιλαμβάνει τις ειδικότητες: Καθαριστών-τριών, πλυντών-τριών, πρεσαδόρων-σιδερωτών-τριών και Επιμέλειας κήπων.

Κλάδος ΥΕ προσωπικού Εστίασης

- Ογδόντα οκτώ (88) θέσεις

Ο κλάδος αυτός περιλαμβάνει τις ειδικότητες: Βοηθών Μαγείρων, Τραπεζοκόμων και Βοηθητικού Προσωπικού Μαγειρείου.

Κλάδος ΥΕ Εργατών

- Δώδεκα (12) θέσεις

Ο κλάδος αυτός περιλαμβάνει τις ειδικότητες εργατών γενικών καθηκόντων και μεταφορέων.

Κλάδος ΥΕ Φυλάκων- Νυχτοφυλάκων

- Τρεις (3) θέσεις

Ε. Θέσεις Με μισθό Εντολής

- Δύο θέσεις Δικηγόρων.⁷²

⁷² ΦΕΚ Β', 655, (Άρθρο 13) / 30.09.1986

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΟΥ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΤΟ ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΟ “ΜΕΤΑΞΑ”

7.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Το παρόν κεφάλαιο αποτελεί μια προσπάθεια αξιολόγησης των διοικητικών υπαλλήλων του νοσοκομείου “Μεταξά”. Η αξιολόγηση έγινε προκειμένου να διαπιστωθεί όσο το δυνατόν περισσότερο η ποιότητα και η αποδοτικότητα του προσωπικού. Θα πρέπει να αναφέρουμε ότι η έρευνα αυτή αντιμετώπισε δυσκολίες και αντιδράσεις από μέρους των προϊσταμένων που πολλές φορές κατέληγαν στην μη συνεργασία. Γι’ αυτό και στην έρευνά μας περιλαμβάνεται ένα μόνο κομμάτι της διοικητικής υπηρεσίας.



Εικόνα 4

7.2 ΥΛΙΚΟ – ΜΕΘΟΔΟΣ

Για την πραγματοποίηση της έρευνας χρησιμοποιήθηκαν εκθέσεις αξιολόγησης, δηλαδή ένα είδος ερωτηματολογίου.

Το ερωτηματολόγιο αναφέρεται στους προϊσταμένους του νοσοκομείου και η συμπλήρωσή του ήταν προαιρετική. Διανεμήθηκε σε 14 προϊστάμενους της διοικητικής υπηρεσίας αλλά μόνο οι 8 δέχτηκαν να μπουν στη διαδικασία συμπλήρωσης αυτού. Πριν αναλύσουμε το περιεχόμενο του ερωτηματολογίου θα πρέπει να αναφέρουμε ότι η έκθεση αυτή μας δόθηκε

από τον Υπεύθυνο Προσωπικού του Νοσοκομείου. Ονομάζεται έντυπο Β' και απευθύνεται στους υπαλλήλους των εξής κατηγοριών εκπαίδευσης: Π.Ε., Τ.Ε. και Δ.Ε., το οποίο συμπληρώνεται από τους προϊστάμενούς τους και το χρώμα του είναι λευκό. Αναφορικά θα μπορούσαμε να επισημάνουμε ότι υπάρχει και άλλο ένα έντυπο, το έντυπο Α', το οποίο απευθύνεται στους προϊσταμένους διευθύνσεων τμημάτων και γραφείων ή ενδιαμέσου ή αντιστοιχού επιπέδου οργανικών μονάδων, το οποίο συμπληρώνεται από τον Διοικητή και τους διευθυντές των διευθύνσεων, και έχει χρώμα μπλε. Το έντυπο Β' ή αλλιώς έκθεση αξιολόγησης, περιλαμβάνει ερωτήσεις ανοικτού και κλειστού τύπου. Λόγω όμως της μη συνεργασίας μας με τους προϊστάμενους αναγκαστήκαμε να περιοριστούμε στις ερωτήσεις κλειστού τύπου οι οποίες είναι δέκα, και με αυτόν τον τρόπο θα εξαχθούν ασφαλή ποσοτικά συμπεράσματα ως προς την ποιότητα και την αποδοτικότητα του προσωπικού. Το είδος των απαντήσεων αντιστοιχεί σε βαθμολογία από 0 έως 10.

7.3 ΥΠΟΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ

Η Υποδιεύθυνση Διοικητικού περιλαμβάνει 6 τμήματα, τα οποία είναι τα εξής:

1. Τμήμα Προσωπικού
2. Τμήμα Κίνησης Ασθενών
3. Τμήμα Γραμματείας
4. Τμήμα Γραμματείας Εξωτερικών Ιατρείων
5. Τμήμα Παραϊατρικών Επαγγελματιών
6. Τμήμα Κοινωνικής Υπηρεσίας

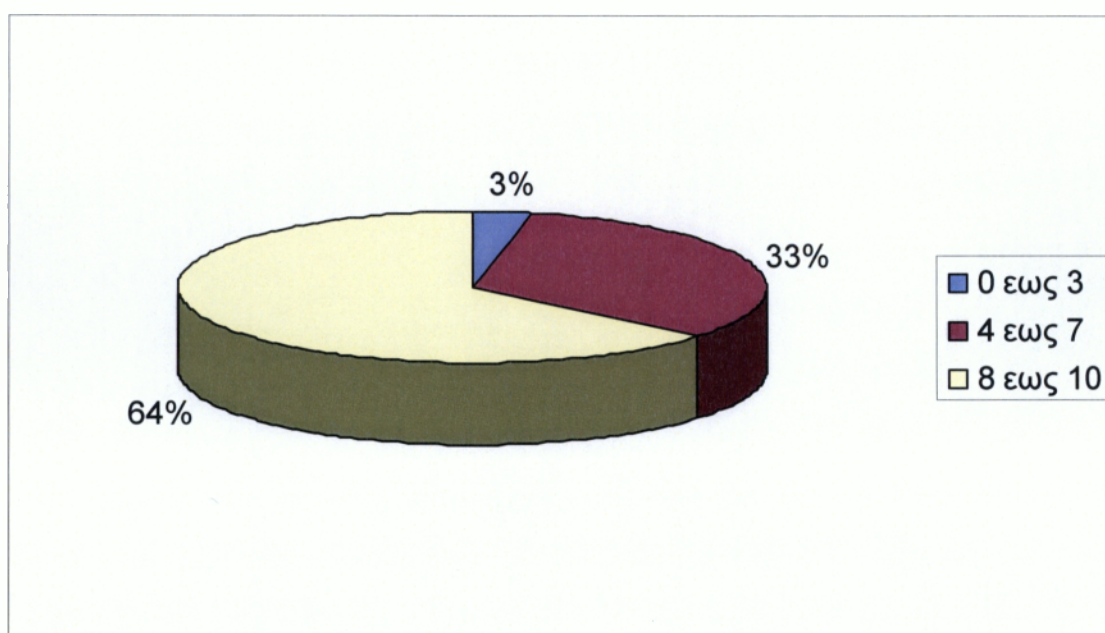
Η έρευνά μας περιλαμβάνει μόνο τα τέσσερα (4) πρώτα τμήματα. Η ανάλυσή μας γίνεται ανά Υποδιεύθυνση και περιλαμβάνει δέκα ερωτήσεις.

7.3.1 Γνώση του Αντικειμένου

1) Επαγγελματική επάρκεια (θεωρητική κατάρτιση, ειδικές γνώσεις, εμπειρία)

ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ	ΑΤΟΜΑ	% ΣΥΝΟΛΟ ΑΠΑΝΤΗΣΕΩΝ
0 έως 3	2	3,28
4 έως 7	20	32,79
8 έως 10	39	63,93
Σύνολο	61	100

ΠΗΓΗ: Ίδια έρευνα

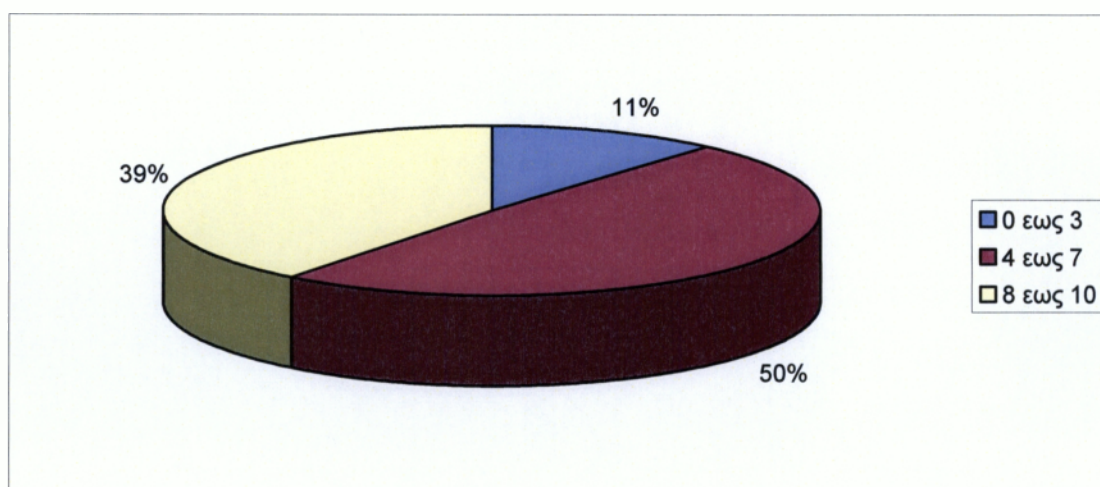


ΣΧΟΛΙΑ: Η ερώτηση αυτή αναφέρεται στην επαγγελματική επάρκεια των διοικητικών υπαλλήλων και βλέπουμε ότι η πλειοψηφία (~63,93%) βαθμολογήθηκε από 8 έως 10 και μόνο ένα (~3,27%) βαθμολογήθηκε από το 0 έως 3.

2) Ικανότητα εφαρμογής των γνώσεων και της εμπειρίας κατά την εκτέλεση των καθηκόντων του.

ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ	ΑΤΟΜΑ	% ΣΥΝΟΛΟ ΑΠΑΝΤΗΣΕΩΝ
0 έως 3	7	11,48
4 έως 7	30	49,18
8 έως 10	24	39,34
Σύνολο	61	100

ΠΗΓΗ: ίδια έρευνα

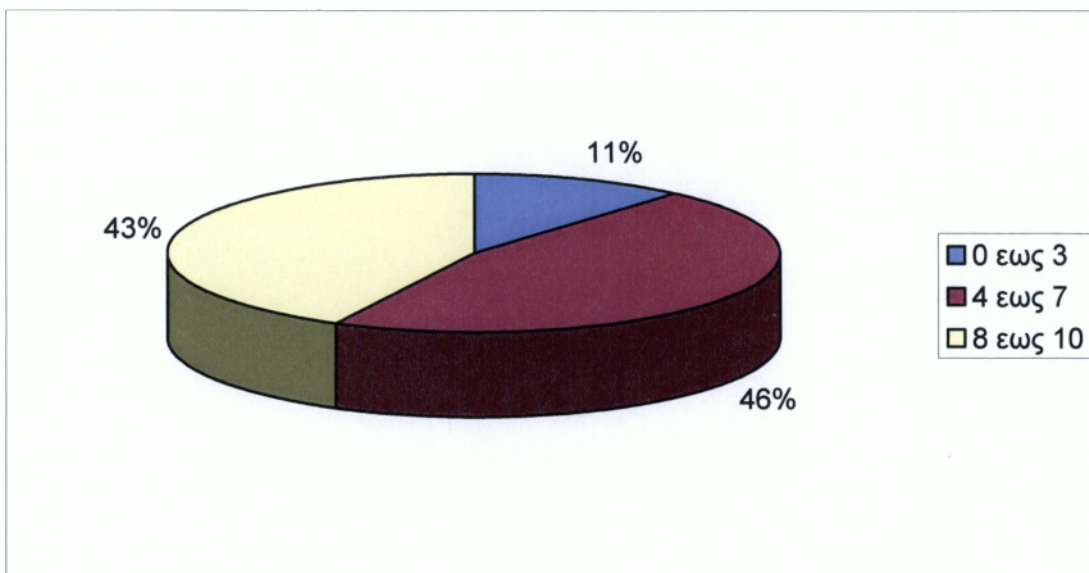


ΣΧΟΛΙΑ: Το μεγαλύτερο ποσοστό (~49,18%) βαθμολογήθηκε από 4 έως 7 ενώ το (~39,34) από 8 έως 10. Βλέπουμε μια μικρή διαφορά μεταξύ των δύο.

3) Σφαιρική γνώση του αντικειμένου του φορέα (υπουργείου, αυτοτελούς δημόσιας υπηρεσίας ή ν.π.δ.δ.)

ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ	ΑΤΟΜΑ	% ΣΥΝΟΛΟ ΑΠΑΝΤΗΣΕΩΝ
0 έως 3	7	11,48
4 έως 7	28	45,90
8 έως 10	26	42,62
Σύνολο	61	100

ΠΗΓΗ: ίδια έρευνα



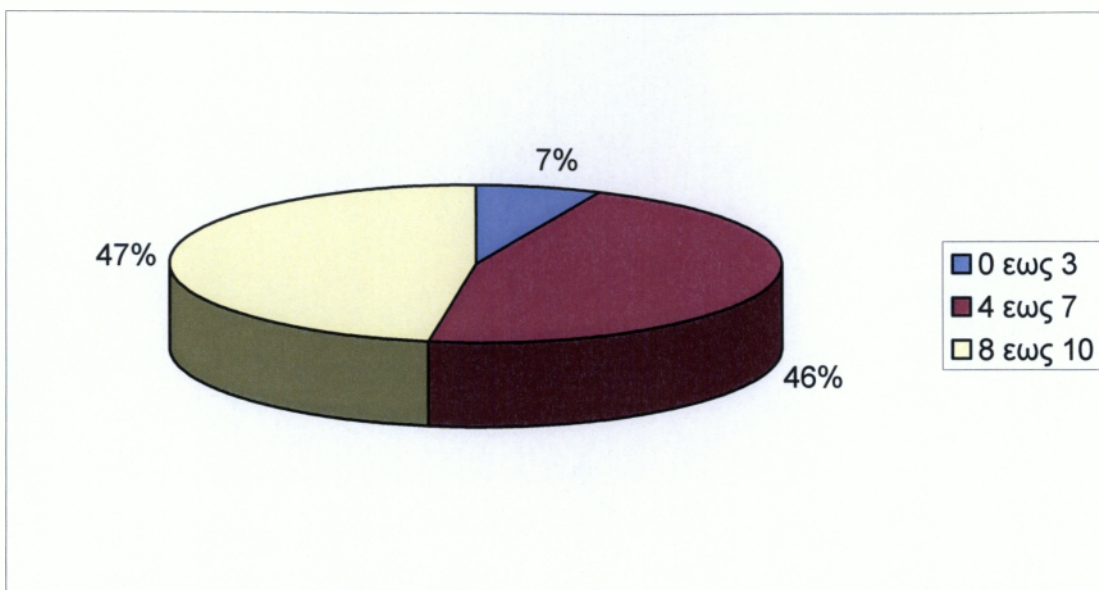
ΣΧΟΛΙΑ: Το (~45,90%) βαθμολογήθηκε από 4 έως 7 και το (~42,62%) από 8 έως 10. Και μόνο το (~11, 47%) δείχνει να μη γνωρίζει το αντικείμενο.

7.3.2 Ενδιαφέρον και Δημιουργικότητα

4) Ενδιαφέρον και αφοσίωση στην εργασία.

ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ	ΑΤΟΜΑ	% ΣΥΝΟΛΟ ΑΠΑΝΤΗΣΕΩΝ
0 έως 3	4	6,56
4 έως 7	28	45,90
8 έως 10	29	47,54
Σύνολο	61	100

ΠΗΓΗ: ίδια έρευνα

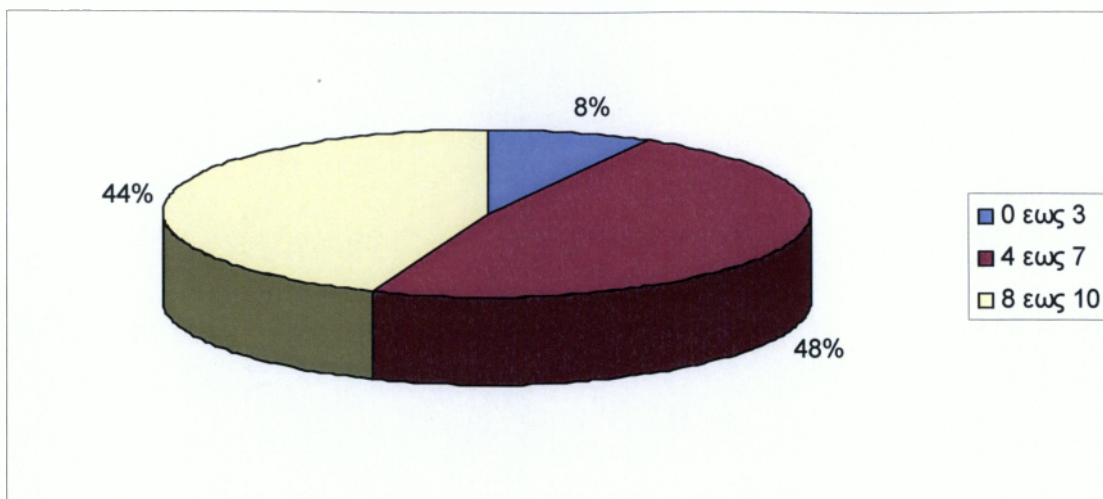


ΣΧΟΛΙΑ: Οι κλίμακες 4 έως 7 και 8 έως 10 δεν έχουν μεγάλη διαφορά, με ποσοστά (~45,90%) και (~47,54%) αντίστοιχα. Όπως μπορούμε να δούμε οι περισσότεροι υπάλληλοι διακατέχονται από ζήλο για την εργασία τους και μόνο ένα μικρό ποσοστό δεν δείχνει ιδιαίτερο ενδιαφέρον.

5) Πρωτοβουλία – καινοτομίες, εκπόνηση σχετικών με την υπηρεσία μελετών, άρθρων ή προτάσεων και βράβευση τέτοιων εργασιών.

ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ	ΑΤΟΜΑ	% ΣΥΝΟΛΟ ΑΠΑΝΤΗΣΕΩΝ
0 έως 3	5	8,20
4 έως 7	29	47,54
8 έως 10	27	44,26
Σύνολο	61	100

ΠΗΓΗ: Ίδια έρευνα

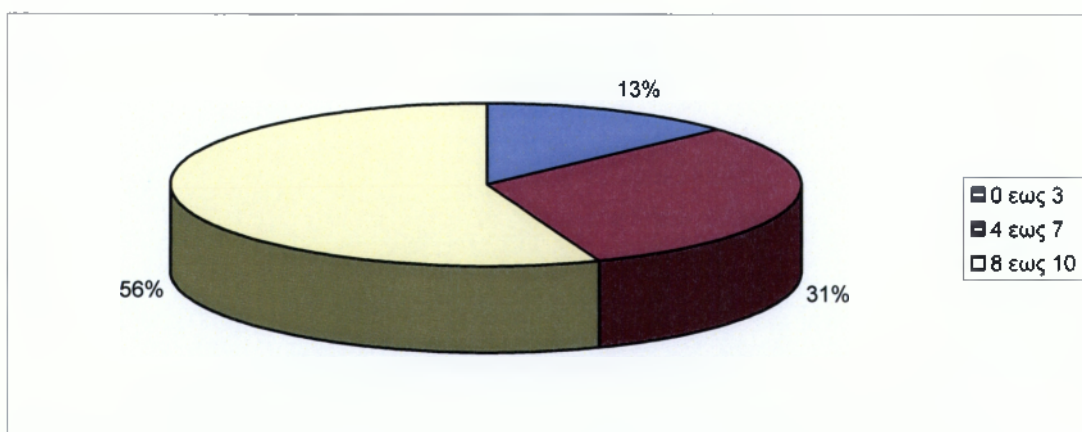


ΣΧΟΛΙΑ: Η πλειοψηφία των υπαλλήλων με ποσοστό (~44,26%) έχει την ικανότητα για δημιουργικότητα ενώ το (~8,20%) δεν την έχει.

6) Ανάλυση ευθυνών.

ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ	ΑΤΟΜΑ	% ΣΥΝΟΛΟ ΑΠΑΝΤΗΣΕΩΝ
0 έως 3	8	13,11
4 έως 7	19	31,15
8 έως 10	34	55,74
Σύνολο	61	100

ΠΗΓΗ: ίδια έρευνα



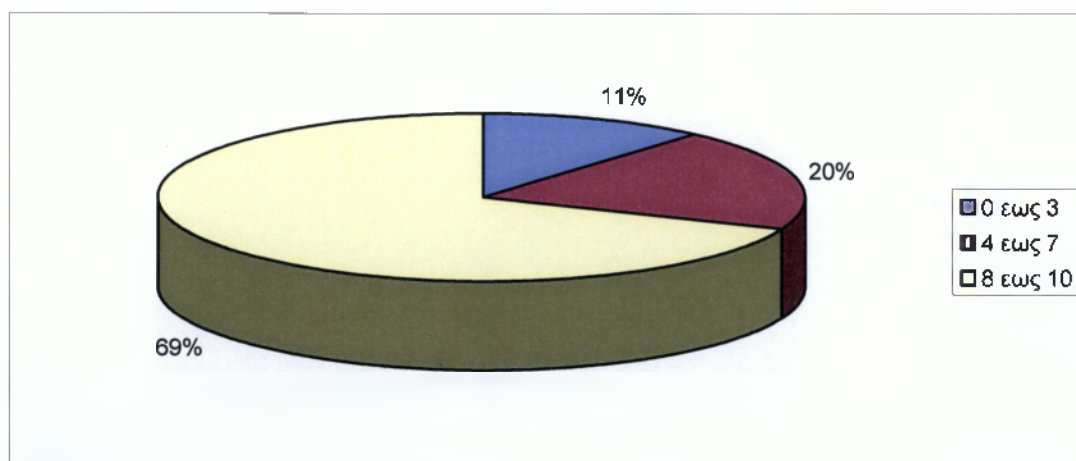
ΣΧΟΛΙΑ: Το (~55,74%) βαθμολογήθηκε πολύ καλά με βαθμό από 8 έως 10, δείχνοντας ότι τους διακατέχει υπευθυνότητα και μόνο το (~13,11%) δεν αναλαμβάνει τις ευθύνες του.

7.3.3 Υπηρεσιακές Σχέσεις και Συμπεριφορά

7) Συμπεριφορά προς πολίτες. Εξυπηρέτηση του κοινού.

ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ	ΑΤΟΜΑ	% ΣΥΝΟΛΟ ΑΠΑΝΤΗΣΕΩΝ
0 έως 3	7	11,48
4 έως 7	12	19,67
8 έως 10	42	68,85
Σύνολο	61	100

ΠΗΓΗ: Ίδια έρευνα

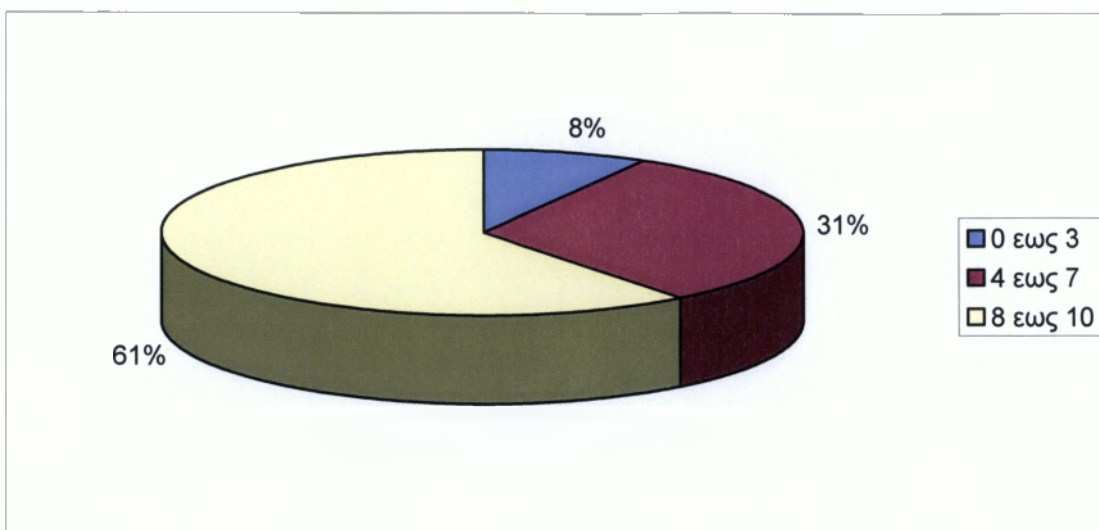


ΣΧΟΛΙΑ: Το (~68,85%) δείχνει ότι αντιμετωπίζει τους πολίτες με τον καλύτερο δυνατό τρόπο ενώ το (~11,48%) όχι.

8) Επικοινωνία και συνεργασία με συναδέλφους και άλλες υπηρεσίες.

ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ	ΑΤΟΜΑ	% ΣΥΝΟΛΟ ΑΠΑΝΤΗΣΕΩΝ
0 έως 3	5	8,20
4 έως 7	19	31,15
8 έως 10	37	60,65
Σύνολο	61	100

ΠΗΓΗ: Ίδια έρευνα



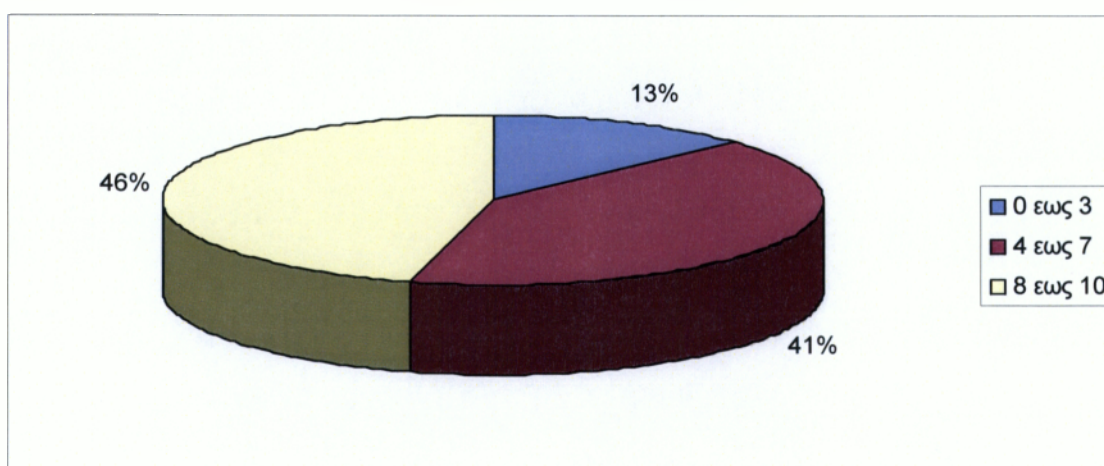
ΣΧΟΛΙΑ: Το (~60,65%) των υπαλλήλων δείχνει ότι έχει πολύ καλές σχέσεις με τους συναδέλφους του και τις άλλες υπηρεσίες ενώ το (~8,20%) δεν έχει ιδιαίτερα καλή συνεργασία.

7.3.4 Αποτελεσματικότητα

9) Ποιότητα και ποσότητα εργασίας.

ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ	ΑΤΟΜΑ	% ΣΥΝΟΛΟ ΑΠΑΝΤΗΣΕΩΝ
0 έως 3	8	13,11
4 έως 7	25	40,98
8 έως 10	28	45,90
Σύνολο	61	100

ΠΗΓΗ: ίδια έρευνα

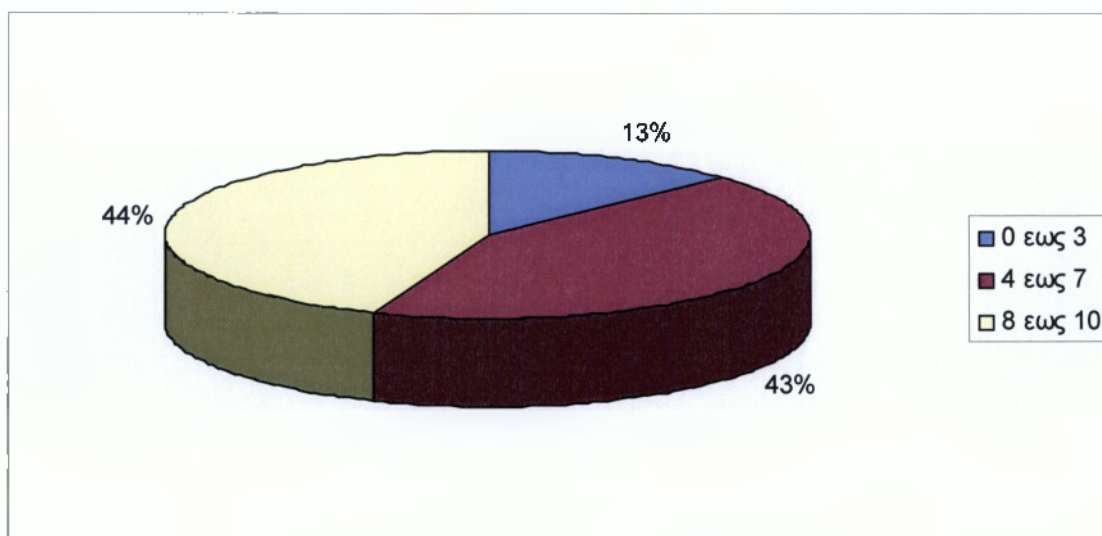


ΣΧΟΛΙΑ: Οι προϊστάμενοι πιστεύουν ότι το (~45,90%) είναι αποδοτικό στη δουλειά του ενώ το (~13,11%) δεν είναι.

10) Ικανότητα να προγραμματίζει, οργανώνει, συντονίζει και ελέγχει τις εργασίες του.

ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ	ΑΤΟΜΑ	% ΣΥΝΟΛΟ ΑΠΑΝΤΗΣΕΩΝ
0 έως 3	8	13,11
4 έως 7	26	42,62
8 έως 10	27	44,26
Σύνολο	61	100

ΠΗΓΗ: Ίδια έρευνα



ΣΧΟΛΙΑ: Με βάση τα αποτελέσματα διαπιστώνουμε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό χαρακτηρίζεται μέτριο έως άριστο με ποσοστά (~42,62%) και (~44,26%) αντίστοιχα, στο να προγραμματίζει, να οργανώνει, να συντονίζει και να ελέγχει τις εργασίες του ενώ το (~13,11%) δεν διαθέτει την ικανότητα αυτή.

7.4 ΥΠΟΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΥ

Η Υποδιεύθυνση Οικονομικού περιλαμβάνει πέντε (5) τμήματα, τα οποία είναι:

1. Τμήμα Οικονομικού
2. Τμήμα Πληροφορικής – Οργάνωσης

3. Τμήμα Διατροφής
4. Αυτοτελές Γραφείο Επιστασίας
5. Αυτοτελές Γραφείο Ιματισμού

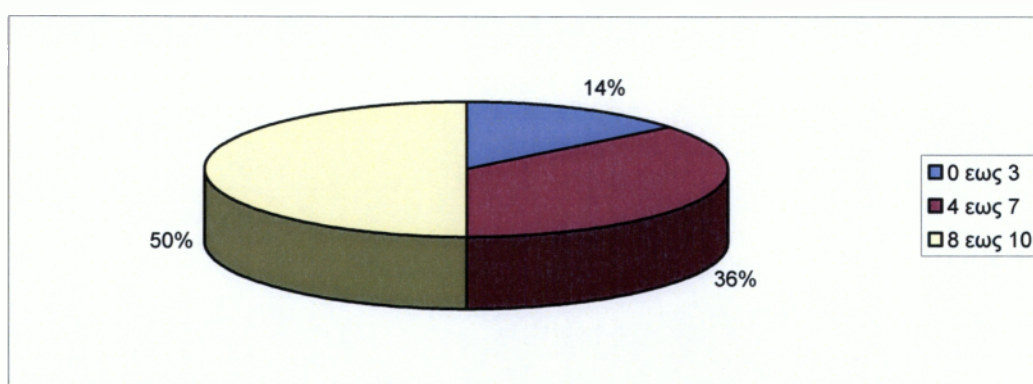
Η έρευνά μας περιλαμβάνει μόνο τα δύο (2) πρώτα. Η ανάλυσή μας γίνεται ανά Υποδιεύθυνση και περιλαμβάνει δέκα (10) ερωτήσεις όπως έχουμε προαναφέρει.

7.4.1 Γνώση του Αντικειμένου

1) Επαγγελματική επάρκεια (θεωρητική κατάρτιση, ειδικές γνώσεις, εμπειρία)

ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ	ΑΤΟΜΑ	% ΣΥΝΟΛΟ ΑΠΑΝΤΗΣΕΩΝ
0 έως 3	2	14,29
4 έως 7	5	35,71
8 έως 10	7	50,00
Σύνολο	14	100

ΠΗΓΗ: ίδια έρευνα

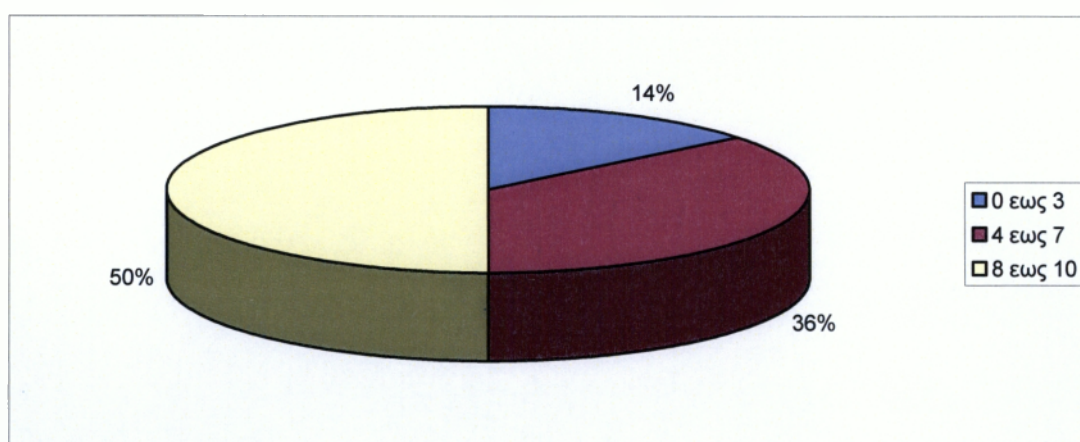


ΣΧΟΛΙΑ: Οι μισοί υπάλληλοι (~50%) θεωρούνται επαγγελματικά επαρκείς από τους προϊστάμενούς τους, ενώ οι υπόλοιποι (~50%) θεωρούνται μέτριοι έως κακοί στο συγκεκριμένο κριτήριο.

2) Ικανότητα εφαρμογής των γνώσεων και της εμπειρίας κατά την εκτέλεση των καθηκόντων του.

ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ	ΑΤΟΜΑ	% ΣΥΝΟΛΟ ΑΠΑΝΤΗΣΕΩΝ
0 έως 3	2	14,29
4 έως 7	5	35,71
8 έως 10	7	50,00
Σύνολο	14	100

ΠΗΓΗ: Ίδια έρευνα

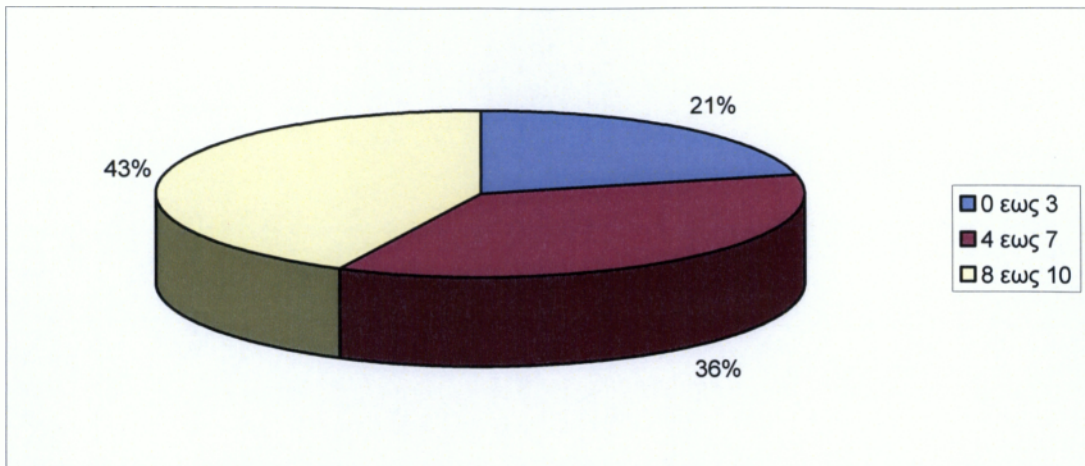


ΣΧΟΛΙΑ: Το (~50%) θεωρείται ικανό να εφαρμόσει τις γνώσεις και τις εμπειρίες κατά την εκτέλεση των καθηκόντων του.

3) Σφαιρική γνώση του αντικειμένου του φορέα (υπουργείου, αυτοτελούς δημόσιας υπηρεσίας ή ν.π.δ.δ.)

ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ	ΑΤΟΜΑ	% ΣΥΝΟΛΟ ΑΠΑΝΤΗΣΕΩΝ
0 έως 3	3	21,43
4 έως 7	5	35,71
8 έως 10	6	42,86
Σύνολο	14	100

ΠΗΓΗ: Ίδια έρευνα



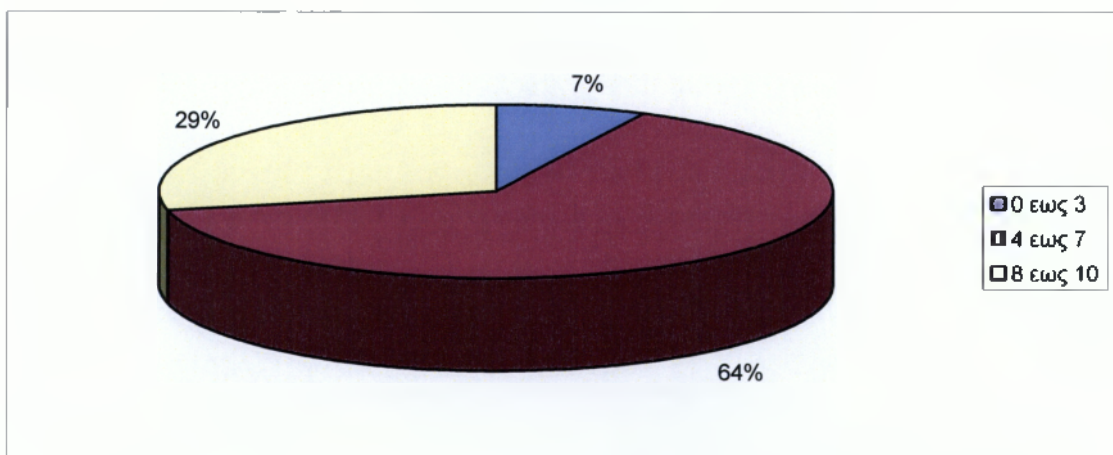
ΣΧΟΛΙΑ: Οι προϊστάμενοι των τμημάτων εκτιμούν ότι μόνο το (~42,86%) έχουν μια σφαιρική άποψη για το αντικείμενο του φορέα.

7.4.2 Ενδιαφέρον και Δημιουργικότητα

4) Ενδιαφέρον και αφοσίωση στην εργασία.

ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ	ΑΤΟΜΑ	% ΣΥΝΟΛΟ ΑΠΑΝΤΗΣΕΩΝ
0 έως 3	1	7,14
4 έως 7	9	64,29
8 έως 10	4	28,57
Σύνολο	14	100

ΠΗΓΗ: ίδια έρευνα

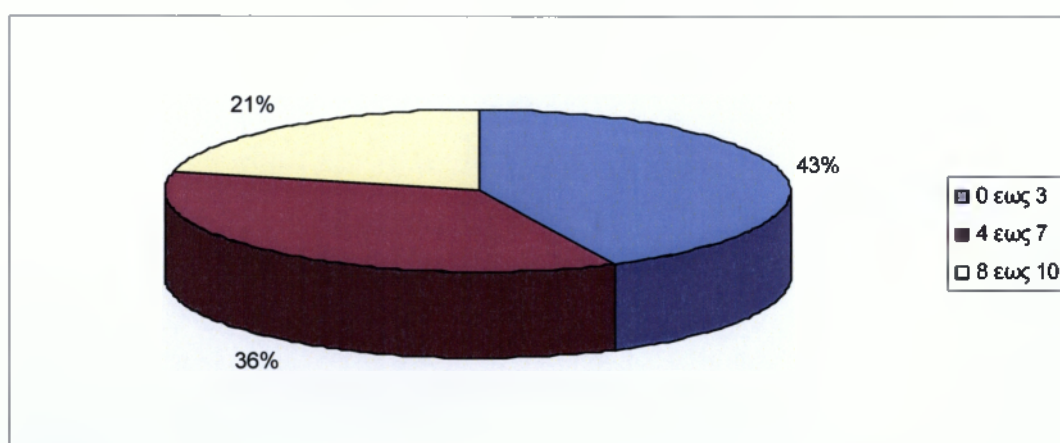


ΣΧΟΛΙΑ: Η κλίμακα 4 έως 7 που θεωρείται μέτρια κατέχει το μεγαλύτερο ποσοστό (~64,29%) όσον αφορά το ενδιαφέρον και την αφοσίωση των υπαλλήλων στην δουλειά τους.

5) Πρωτοβουλία – καινοτομίες, εκπόνηση σχετικών με την υπηρεσία μελετών, άρθρων ή προτάσεων και βράβευση τέτοιων εργασιών.

ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ	ΑΤΟΜΑ	% ΣΥΝΟΛΟ ΑΠΑΝΤΗΣΕΩΝ
0 έως 3	6	42,86
4 έως 7	5	35,71
8 έως 10	3	21,43
Σύνολο	14	100

ΠΗΓΗ: ίδια έρευνα

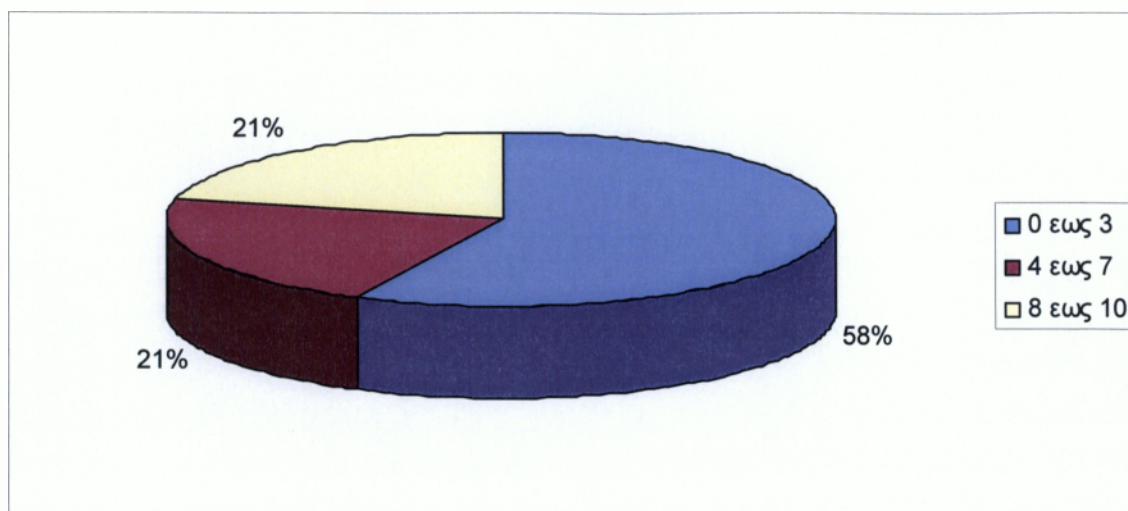


ΣΧΟΛΙΑ: Το (~42,86%) που ανήκει στην κλίμακα 0 έως 3 δεν έχει ικανοποιητική απόδοση σχετικά με την πρωτοβουλία και τις καινοτομίες στην εργασία του και μόνο το (~21,43%) θεωρείται άριστο ως προς το κριτήριο αυτό.

6) Ανάλυση ευθυνών.

ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ	ΑΤΟΜΑ	% ΣΥΝΟΛΟ ΑΠΑΝΤΗΣΕΩΝ
0 έως 3	8	57,14
4 έως 7	3	21,43
8 έως 10	3	21,43
Σύνολο	14	100

ΠΗΓΗ: ίδια έρευνα



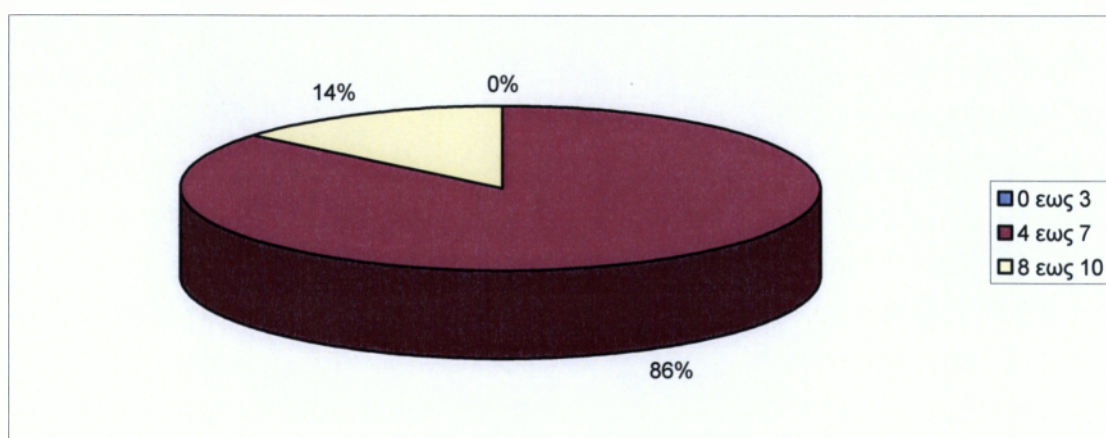
ΣΧΟΛΙΑ: Το (~57,14%) των υπαλλήλων δεν έχει την υπευθυνότητα που θα έπρεπε, σε αντίθεση με τις άλλες δύο κλίμακες που εκτιμάται ότι αντιμετωπίζουν τα καθήκοντά τους με κάποια στοιχειώδη υπευθυνότητα.

7.4.3 Υπηρεσιακές Σχέσεις και Συμπεριφορά

7) Συμπεριφορά προς πολίτες. Εξυπηρέτηση του κοινού.

ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ	ΑΤΟΜΑ	% ΣΥΝΟΛΟ ΑΠΑΝΤΗΣΕΩΝ
0 έως 3	0	0
4 έως 7	12	85,71
8 έως 10	2	14,29
Σύνολο	14	100

ΠΗΓΗ: ίδια έρευνα

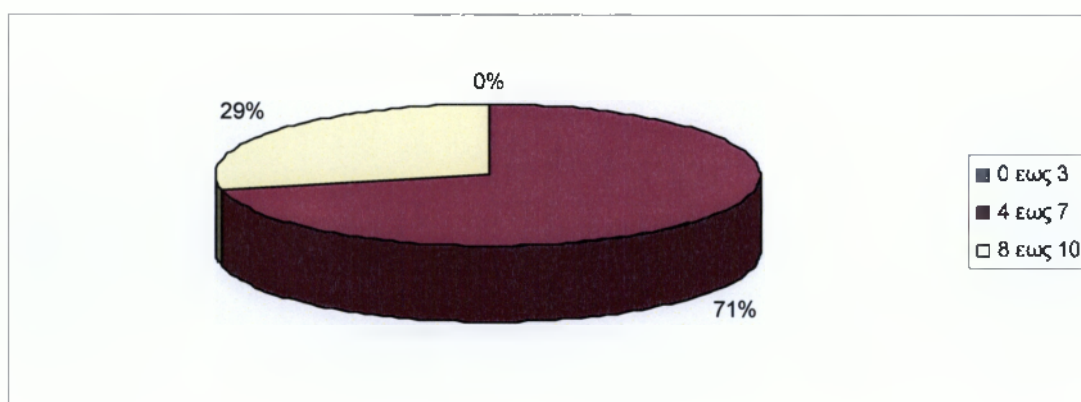


ΣΧΟΛΙΑ: Παρατηρώντας τον πίνακα διαπιστώνουμε ότι το (~85,71%) βαθμολογήθηκε με 4 έως 7 ενώ μόνο το (~14,29%) χαρακτηρίζεται άριστο εφόσον βαθμολογήθηκε από 8 έως 10. Με αυτά τα ποσοστά διαπιστώνουμε ότι μόνο ένα μικρό ποσοστό αντιμετωπίζει τους πολίτες σωστά.

8) Επικοινωνία και συνεργασία με συναδέλφους και άλλες υπηρεσίες.

ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ	ΑΤΟΜΑ	% ΣΥΝΟΛΟ ΑΠΑΝΤΗΣΕΩΝ
0 έως 3	0	0
4 έως 7	10	71,43
8 έως 10	4	28,57
Σύνολο	14	100

ΠΗΓΗ: Ίδια έρευνα



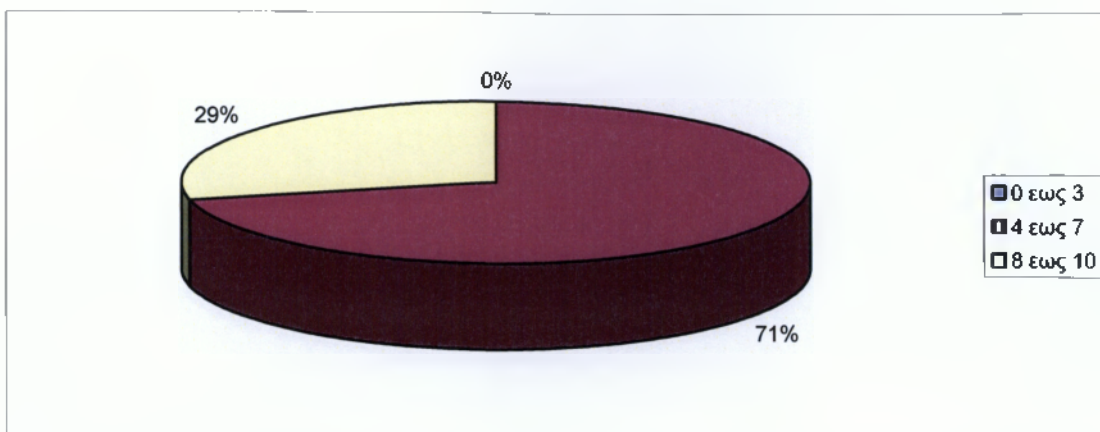
ΣΧΟΛΙΑ: Μόνο το (~28,57%) των υφισταμένων πιστεύεται ότι έχει καλή συνεργασία και επικοινωνία με τους συναδέλφους τους.

7.4.4 Αποτελεσματικότητα

9) Ποιότητα και ποσότητα εργασίας.

ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ	ΑΤΟΜΑ	% ΣΥΝΟΛΟ ΑΠΑΝΤΗΣΕΩΝ
0 έως 3	0	0
4 έως 7	10	71,43
8 έως 10	4	28,57
Σύνολο	14	100

ΠΗΓΗ: Ίδια έρευνα

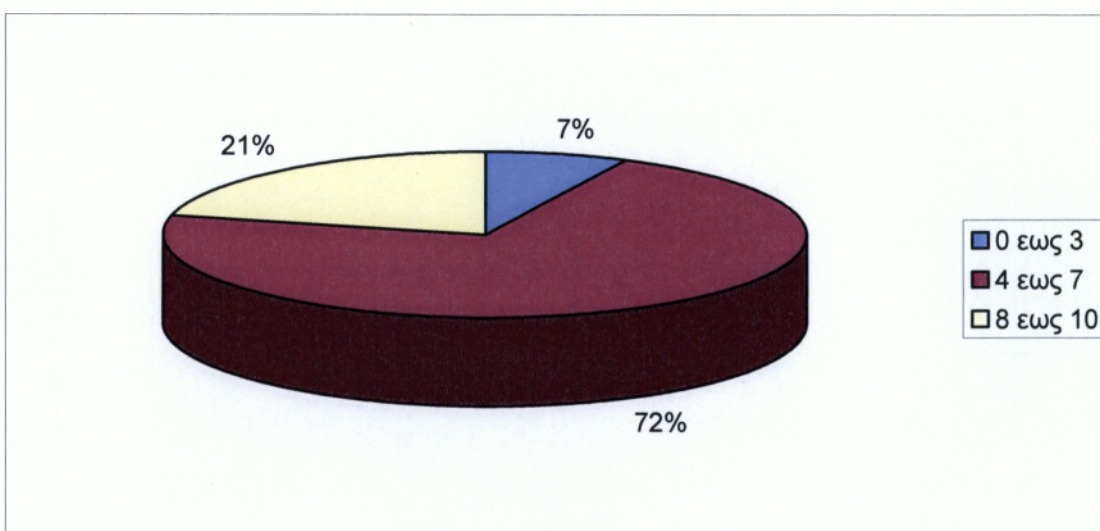


ΣΧΟΛΙΑ: Το (~28,57%) έχει πολύ καλή απόδοση στην εργασία του ενώ το (~71,43%) έχει μέτρια απόδοση.

10) Ικανότητα να προγραμματίζει, οργανώνει, συντονίζει και ελέγχει τις εργασίες του.

ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ	ΑΤΟΜΑ	% ΣΥΝΟΛΟ ΑΠΑΝΤΗΣΕΩΝ
0 έως 3	1	7,14
4 έως 7	10	71,43
8 έως 10	3	21,43
Σύνολο	14	100

ΠΗΓΗ: Ίδια έρευνα



ΣΧΟΛΙΑ: Τέλος, μόνο το (~21,43%) έχει την ικανότητα να χειρίζεται σωστά τις εργασίες του.

7.5 ΥΠΟΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΤΕΧΝΙΚΟΥ

Η Υποδιεύθυνση Τεχνικού περιλαμβάνει δύο (2) τμήματα, τα οποία είναι τα εξής:

1. Τμήμα Τεχνικού
2. Τμήμα Βιοϊατρικής Τεχνολογίας

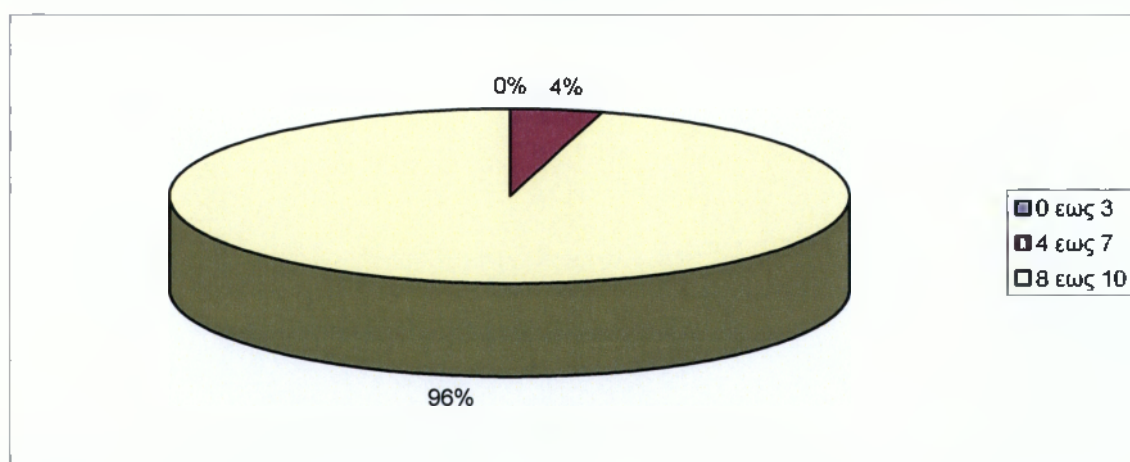
Η έρευνά μας περιλαμβάνει και τα δύο τμήματα. Η ανάλυσή μας γίνεται ανά Υποδιεύθυνση και περιλαμβάνει δέκα ερωτήσεις.

7.5.1 Γνώση του Αντικειμένου

1) Επαγγελματική επάρκεια (θεωρητική κατάρτιση, ειδικές γνώσεις, εμπειρία)

ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ	ΑΤΟΜΑ	% ΣΥΝΟΛΟ ΑΠΑΝΤΗΣΕΩΝ
0 έως 3	0	0
4 έως 7	1	4,35
8 έως 10	22	95,65
Σύνολο	23	100

ΠΗΓΗ: Ίδια έρευνα

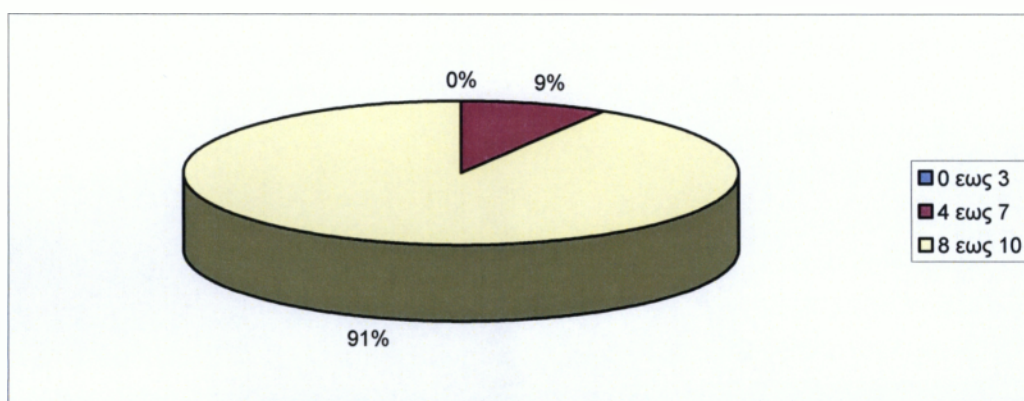


ΣΧΟΛΙΑ: Το (~95,65%) διαθέτει την επαγγελματική επάρκεια που αρμόζει σε έναν υπάλληλο του τεχνικού τμήματος.

2) Ικανότητα εφαρμογής των γνώσεων και της εμπειρίας κατά την εκτέλεση των καθηκόντων του.

ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ	ΑΤΟΜΑ	% ΣΥΝΟΛΟ ΑΠΑΝΤΗΣΕΩΝ
0 έως 3	0	0
4 έως 7	2	8,70
8 έως 10	21	91,30
Σύνολο	23	100

ΠΗΓΗ: Ίδια έρευνα

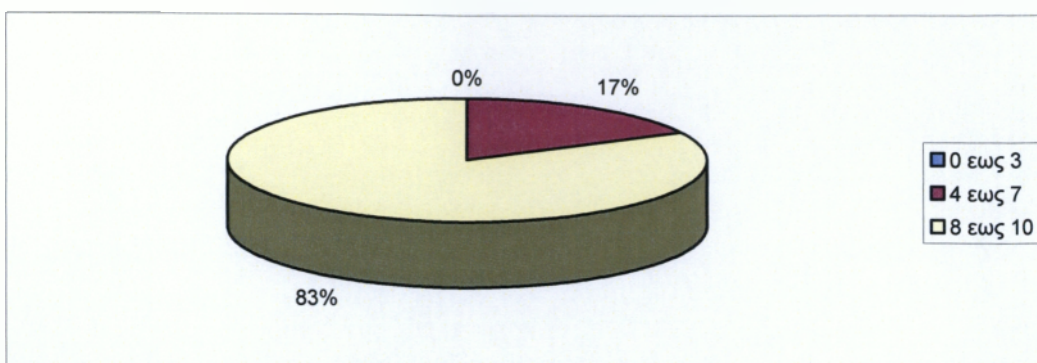


ΣΧΟΛΙΑ: Το (~91,30%) έχει σε μεγάλο βαθμό την ικανότητα να εφαρμόζει τις γνώσεις και τις εμπειρίες του κατά την εκτέλεση των καθηκόντων του.

3) Σφαιρική γνώση του αντικειμένου του φορέα (υπουργείου, αυτοτελούς δημόσιας υπηρεσίας ή ν.π.δ.δ.)

ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ	ΑΤΟΜΑ	% ΣΥΝΟΛΟ ΑΠΑΝΤΗΣΕΩΝ
0 έως 3	0	0
4 έως 7	4	17,39
8 έως 10	19	82,61
Σύνολο	23	100

ΠΗΓΗ: Ίδια έρευνα



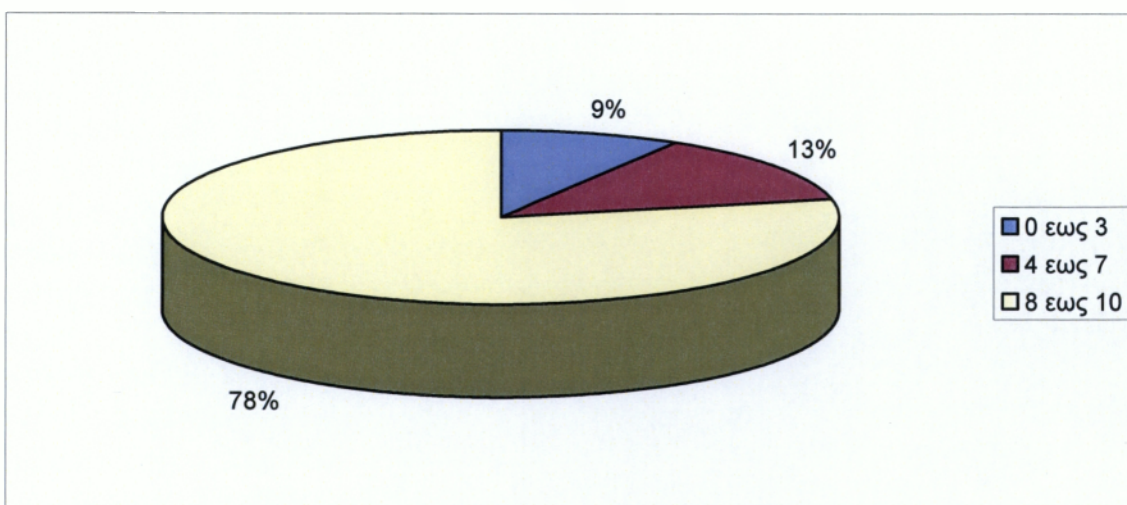
ΣΧΟΛΙΑ: Το μεγαλύτερο ποσοστό (~82,61%) δείχνει να έχει αρκετή γνώση του αντικειμένου του φορέα.

7.5.2 Ενδιαφέρον και Δημιουργικότητα

4) Ενδιαφέρον και αφοσίωση στην εργασία.

ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ	ΑΤΟΜΑ	% ΣΥΝΟΛΟ ΑΠΑΝΤΗΣΕΩΝ
0 έως 3	2	8,70
4 έως 7	3	13,04
8 έως 10	18	78,26
Σύνολο	23	100

ΠΗΓΗ: Ίδια έρευνα

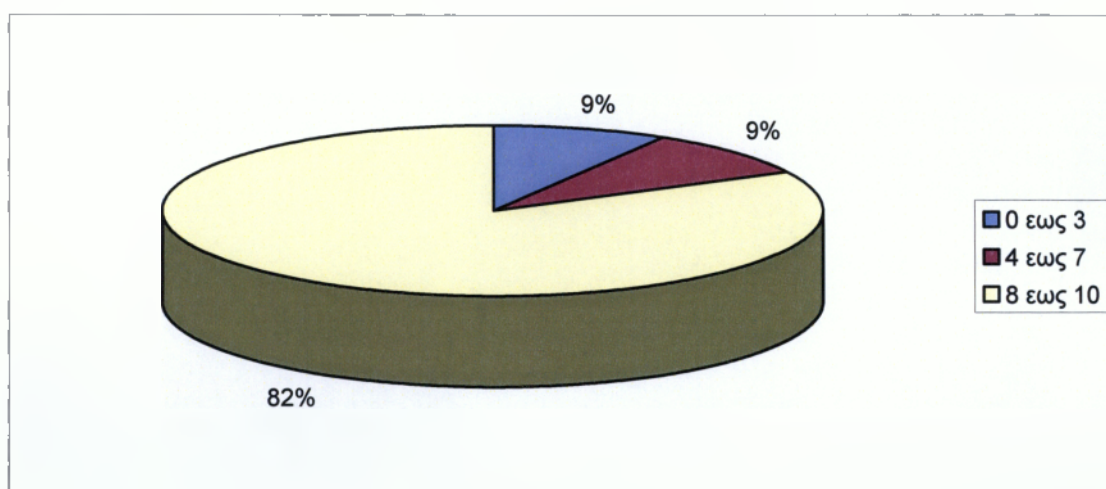


ΣΧΟΛΙΑ: Ένα μικρό ποσοστό (~8,70%) δείχνει να μην έχει ενδιαφέρον και αφοσίωση στην εργασία του σε αντίθεση με το (~78,26%) που πλεονεκτεί.

5) Πρωτοβουλία – καινοτομίες, εκπόνηση σχετικών με την υπηρεσία μελετών, άρθρων ή προτάσεων και βράβευση τέτοιων εργασιών.

ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ	ΑΤΟΜΑ	% ΣΥΝΟΛΟ ΑΠΑΝΤΗΣΕΩΝ
0 έως 3	2	8,70
4 έως 7	2	8,70
8 έως 10	19	82,60
Σύνολο	23	100

ΠΗΓΗ: Ίδια έρευνα

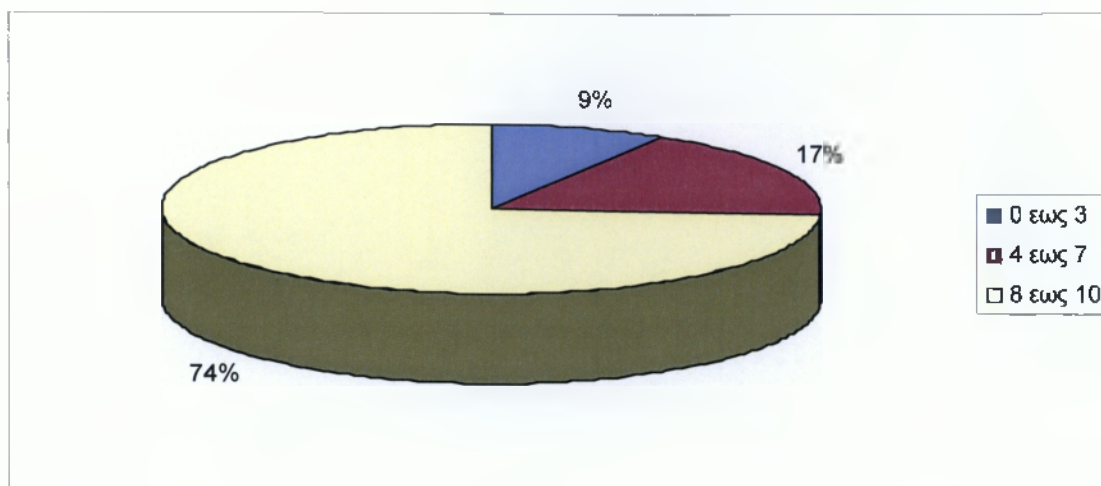


ΣΧΟΛΙΑ: Το (~82,60%) έχει την ικανότητα της πρωτοβουλίας των καινοτομιών όσον αφορά την εργασία του.

6) Ανάλυση ευθυνών.

ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ	ΑΤΟΜΑ	% ΣΥΝΟΛΟ ΑΠΑΝΤΗΣΕΩΝ
0 έως 3	2	8,70
4 έως 7	4	17,39
8 έως 10	17	73,91
Σύνολο	23	100

ΠΗΓΗ: Ίδια έρευνα



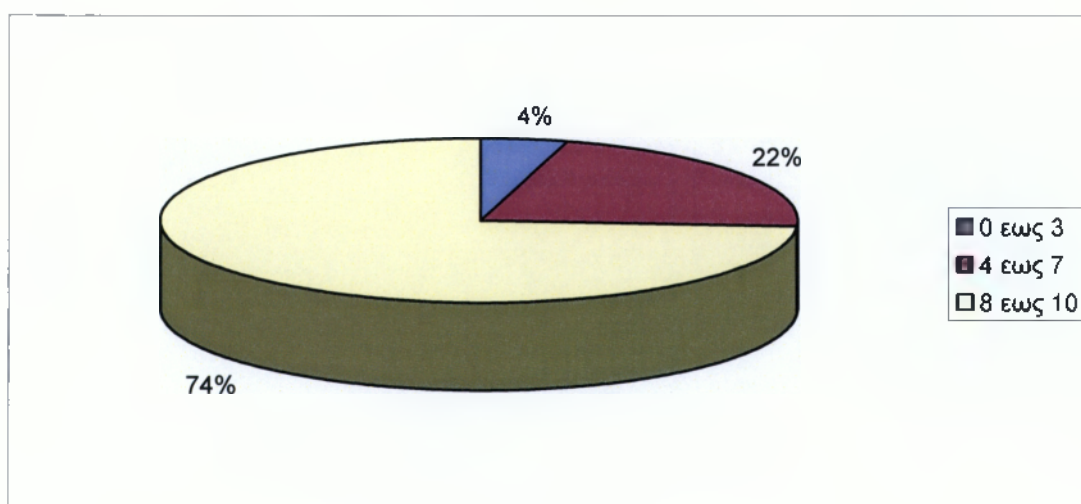
ΣΧΟΛΙΑ: Το μεγαλύτερο ποσοστό των εργαζομένων (~73,91%) βαθμολογήθηκε από 8 έως 10 εκτιμώντας ότι είναι αρκετά υπεύθυνο στις ευθύνες που του αναλογούν.

7.5.3 Υπηρεσιακές Σχέσεις και Συμπεριφορά

7) Συμπεριφορά προς πολίτες. Εξυπηρέτηση του κοινού.

ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ	ΑΤΟΜΑ	% ΣΥΝΟΛΟ ΑΠΑΝΤΗΣΕΩΝ
0 έως 3	1	4,35
4 έως 7	5	21,74
8 έως 10	17	73,91
Σύνολο	23	100

ΠΗΓΗ: Ίδια έρευνα

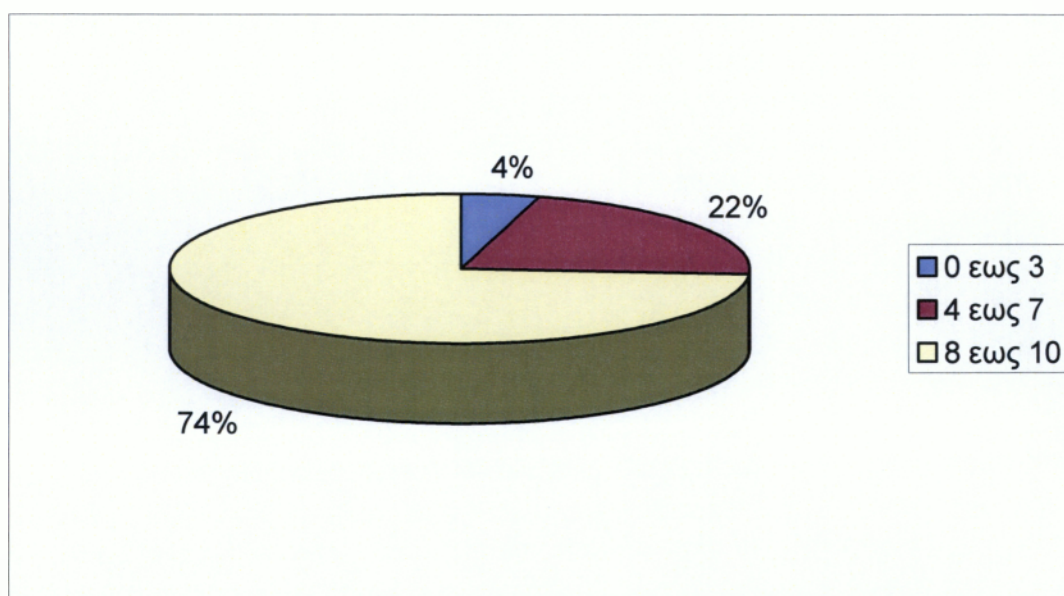


ΣΧΟΛΙΑ: Οι προϊστάμενοι θεωρούν ότι το (~73,91%) συμπεριφέρεται σωστά προς τους πολίτες ενώ μόνο το (~4,35%) όχι.

8) Επικοινωνία και συνεργασία με συναδέλφους και άλλες υπηρεσίες.

ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ	ΑΤΟΜΑ	% ΣΥΝΟΛΟ ΑΠΑΝΤΗΣΕΩΝ
0 έως 3	1	4,35
4 έως 7	5	21,74
8 έως 10	17	73,91
Σύνολο	23	100

ΠΗΓΗ: ίδια έρευνα



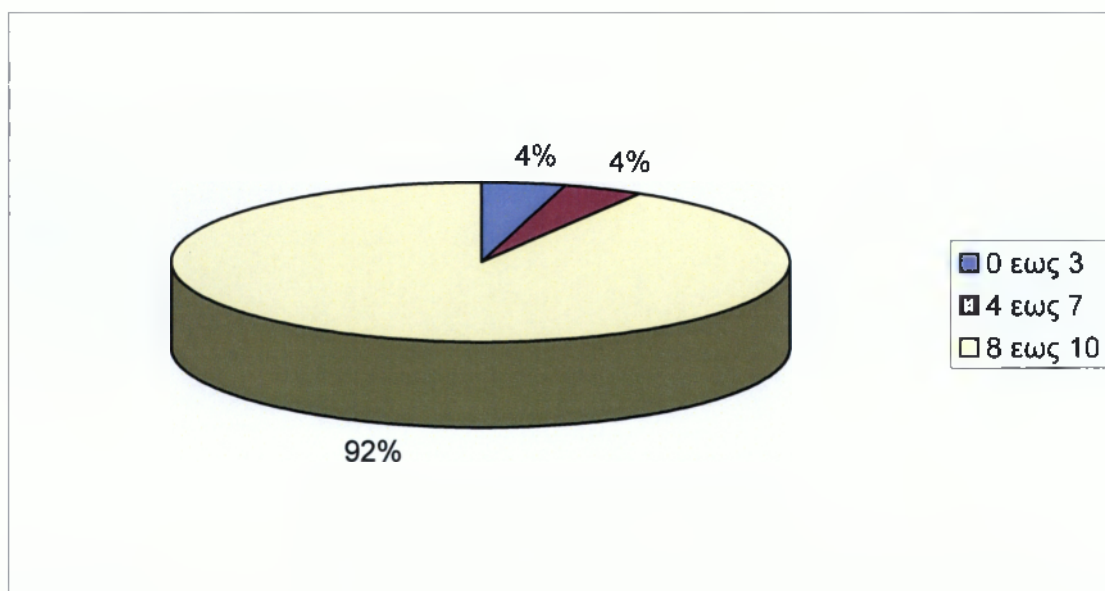
ΣΧΟΛΙΑ: Η επικοινωνία όπως γνωρίζουμε είναι ένας σημαντικός παράγοντας για την καλύτερη απόδοση της εργασίας και όπως βλέπουμε η τεχνική υπηρεσία με το (~73,91%) την κατέχει.

7.5.4 Αποτελεσματικότητα

9) Ποιότητα και ποσότητα εργασίας.

ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ	ΑΤΟΜΑ	% ΣΥΝΟΛΟ ΑΠΑΝΤΗΣΕΩΝ
0 έως 3	1	4,35
4 έως 7	1	4,35
8 έως 10	21	91,30
Σύνολο	23	100

ΠΗΓΗ: Ίδια έρευνα

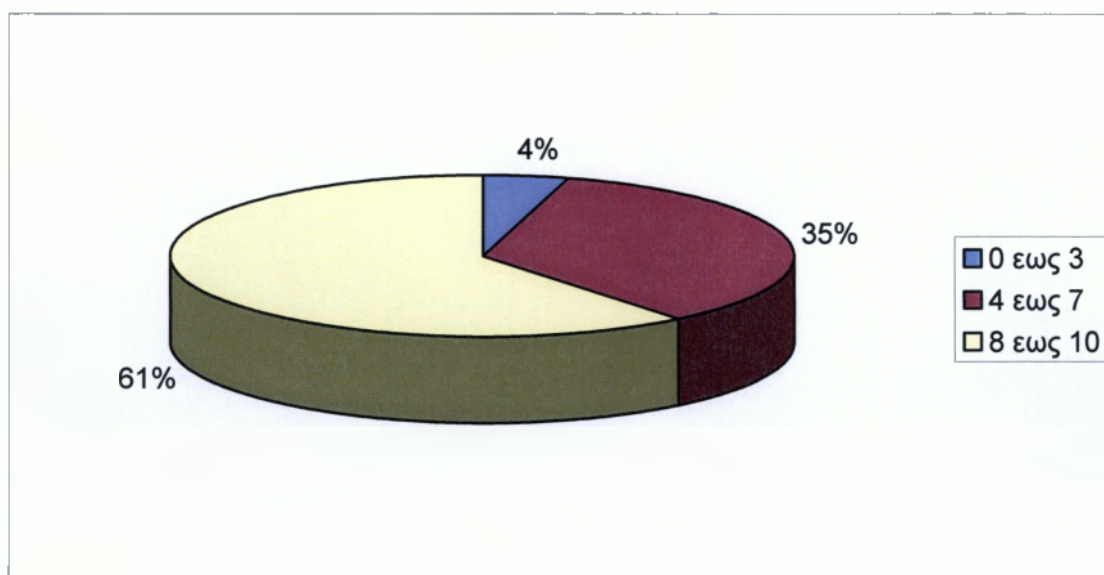


ΣΧΟΛΙΑ: Απ' ότι βλέπουμε η τεχνική υπηρεσία αποδίδει ποσοτικά και ποιοτικά στην εργασία της με ποσοστό (~91,30%)

10) Ικανότητα να προγραμματίζει, οργανώνει, συντονίζει και ελέγχει τις εργασίες του.

ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ	ΑΤΟΜΑ	% ΣΥΝΟΛΟ ΑΠΑΝΤΗΣΕΩΝ
0 έως 3	1	4,35
4 έως 7	8	34,78
8 έως 10	14	60,87
Σύνολο	23	100

ΠΗΓΗ: ίδια έρευνα



ΣΧΟΛΙΑ: Μόνο το (~4,35%) δεν είναι ικανό να προγραμματίζει και να οργανώνει σε αντίθεση με το (~60,87%) που είναι.

7.6 ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΥΠΟΔΙΕΥΘΥΝΣΕΩΝ

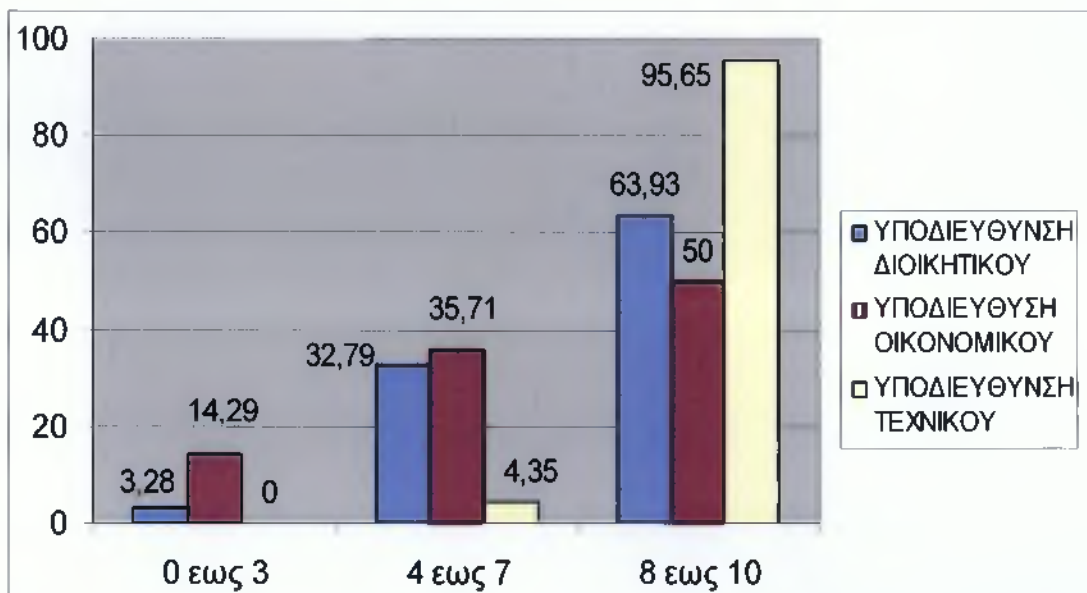
Το Υποκεφάλαιο αυτό περιλαμβάνει και τις τρεις (3) Υποδιευθύνσεις (Οικονομικού, Διοικητικού, Τεχνικού), όπου γίνεται η σύγκριση με βάση τις ερωτήσεις του ερωτηματολογίου.

7.6.1 Γνώση του Αντικειμένου

1) Επαγγελματική επάρκεια (θεωρητική κατάρτιση, ειδικές γνώσεις, εμπειρία)

	ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ 0 έως 3		ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ 4 έως 7		ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ 8 έως 10	
	ΑΤΟΜΑ	%ΣΥΝΟΛΟΥ	ΑΤΟΜΑ	%ΣΥΝΟΛΟΥ	ΑΤΟΜΑ	%ΣΥΝΟΛΟΥ
ΥΠΟΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ	2	3,28	20	32,79	39	63,93
ΥΠΟΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΥ	2	14,29	5	35,71	7	50
ΥΠΟΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΤΕΧΝΙΚΟΥ	0	0	1	4,35	22	95,65

ΠΗΓΗ: Ίδια έρευνα

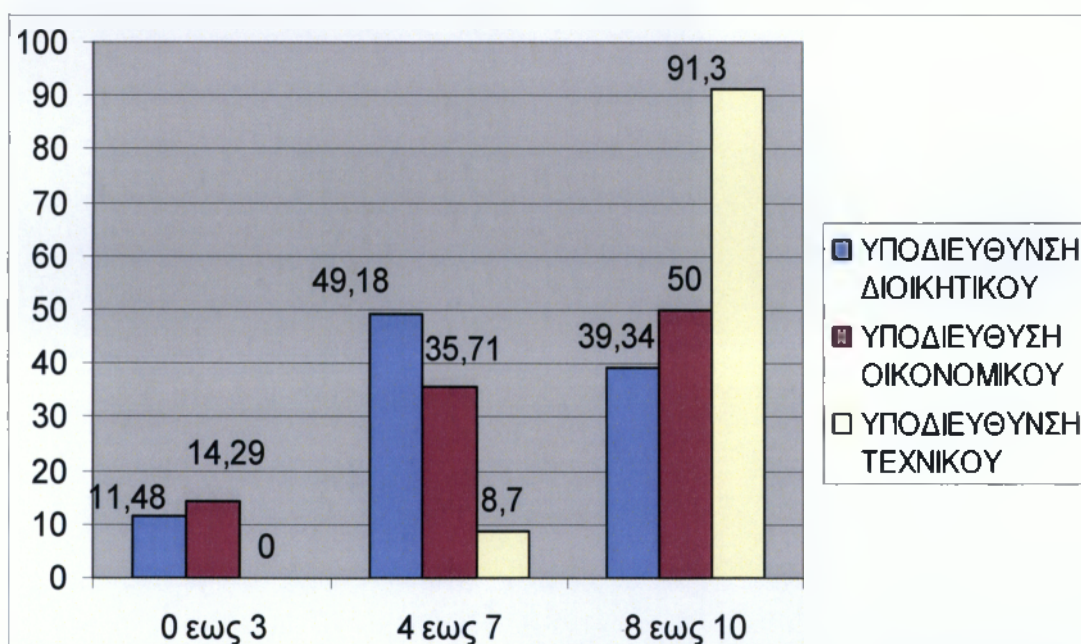


ΣΧΟΛΙΑ: Με βάση την κλίμακα 8 έως 10, βλέπουμε ότι μεγαλύτερη επαγγελματική επάρκεια με ποσοστό (~95,65%) έχει η Υποδιεύθυνση Τεχνικού ενώ την μικρότερη με (~50%) την έχει η Υποδιεύθυνση Οικονομικού.

2) Ικανότητα εφαρμογής των γνώσεων και της εμπειρίας κατά την εκτέλεση των καθηκόντων του.

	ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ 0 έως 3		ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ 4 έως 7		ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ 8 έως 10	
	ΑΤΟΜΑ	%ΣΥΝΟΛΟΥ	ΑΤΟΜΑ	%ΣΥΝΟΛΟΥ	ΑΤΟΜΑ	%ΣΥΝΟΛΟΥ
ΥΠΟΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ	7	11,48	30	49,18	24	39,34
ΥΠΟΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΥ	2	14,29	5	35,71	7	50
ΥΠΟΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΤΕΧΝΙΚΟΥ	0	0	2	8,70	21	91,30

ΠΗΓΗ: Ίδια έρευνα

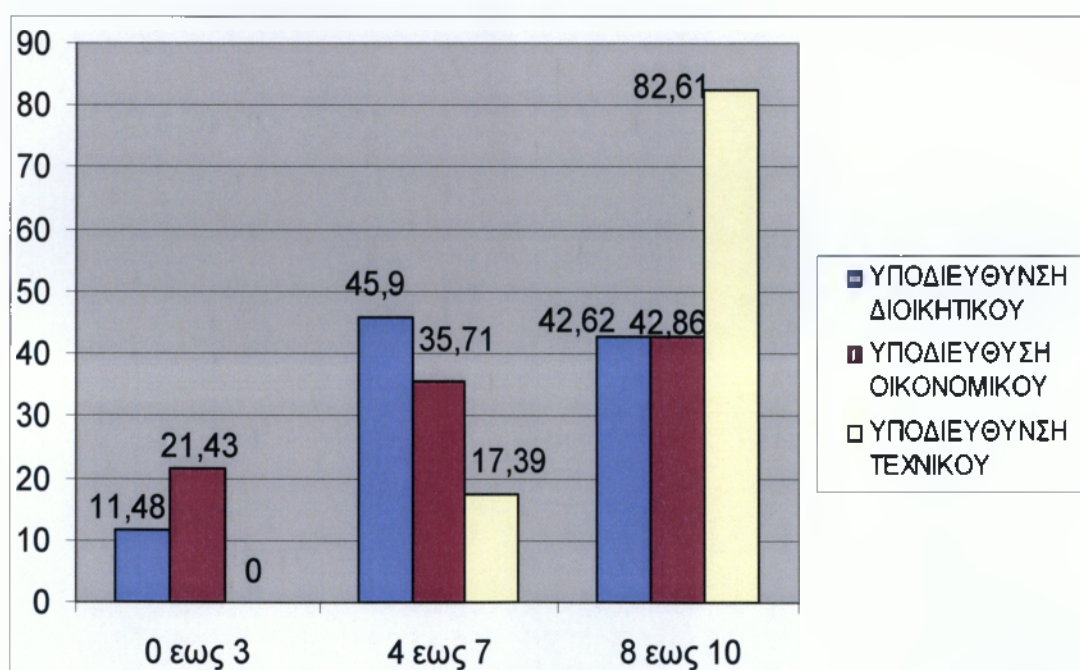


ΣΧΟΛΙΑ: Με βάση την κλίμακα βαθμολόγησης 0 έως 3 η Υποδιεύθυνση Τεχνικού έχει ποσοστό (~0%), η Υποδιεύθυνση Διοικητικού έχει (~11,48%) ενώ η Υποδιεύθυνση Οικονομικού (~14,29%).

3) Σφαιρική γνώση του αντικειμένου του φορέα (υπουργείου, αυτοτελούς δημόσιας υπηρεσίας ή ν.π.δ.δ.)

	ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ 0 έως 3		ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ 4 έως 7		ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ 8 έως 10	
	ΑΤΟΜΑ	%ΣΥΝΟΛΟΥ	ΑΤΟΜΑ	%ΣΥΝΟΛΟΥ	ΑΤΟΜΑ	%ΣΥΝΟΛΟΥ
ΥΠΟΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ	7	11,48	28	45,90	26	42,62
ΥΠΟΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΥ	3	21,43	5	35,71	6	42,86
ΥΠΟΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΤΕΧΝΙΚΟΥ	0	0	4	17,39	19	82,61

ΠΗΓΗ: Ίδια έρευνα



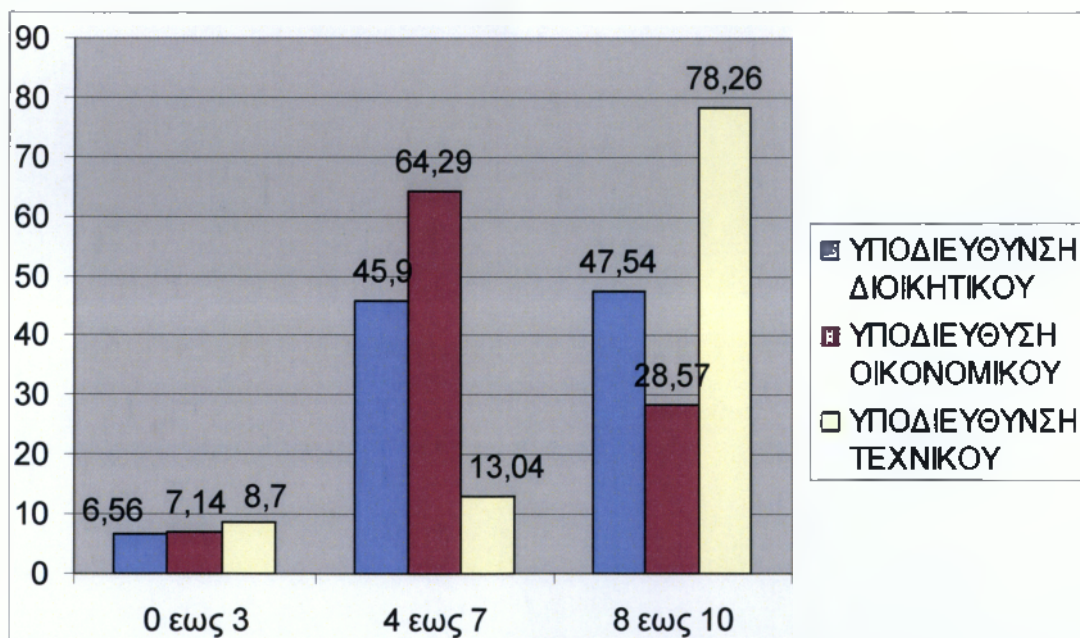
ΣΧΟΛΙΑ: Για άλλη μια φορά , η Τεχνική Υπηρεσία βρίσκεται μπροστά με μεγάλη διαφορά ενώ οι άλλες δύο Υποδιευθύνσεις ακολουθούν μη έχοντας μεγάλες αποκλίσεις μεταξύ τους.

7.6.2 Ενδιαφέρον και Δημιουργικότητα

4) Ενδιαφέρον και αφοσίωση στην εργασία.

	ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ 0 έως 3		ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ 4 έως 7		ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ 8 έως 10	
	ΑΤΟΜΑ	%ΣΥΝΟΛΟΥ	ΑΤΟΜΑ	%ΣΥΝΟΛΟΥ	ΑΤΟΜΑ	%ΣΥΝΟΛΟΥ
ΥΠΟΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ	4	6,56	28	45,90	29	47,54
ΥΠΟΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΥ	1	7,14	9	64,29	4	28,57
ΥΠΟΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΤΕΧΝΙΚΟΥ	2	8,70	3	13,04	18	78,26

ΠΗΓΗ: Ίδια έρευνα

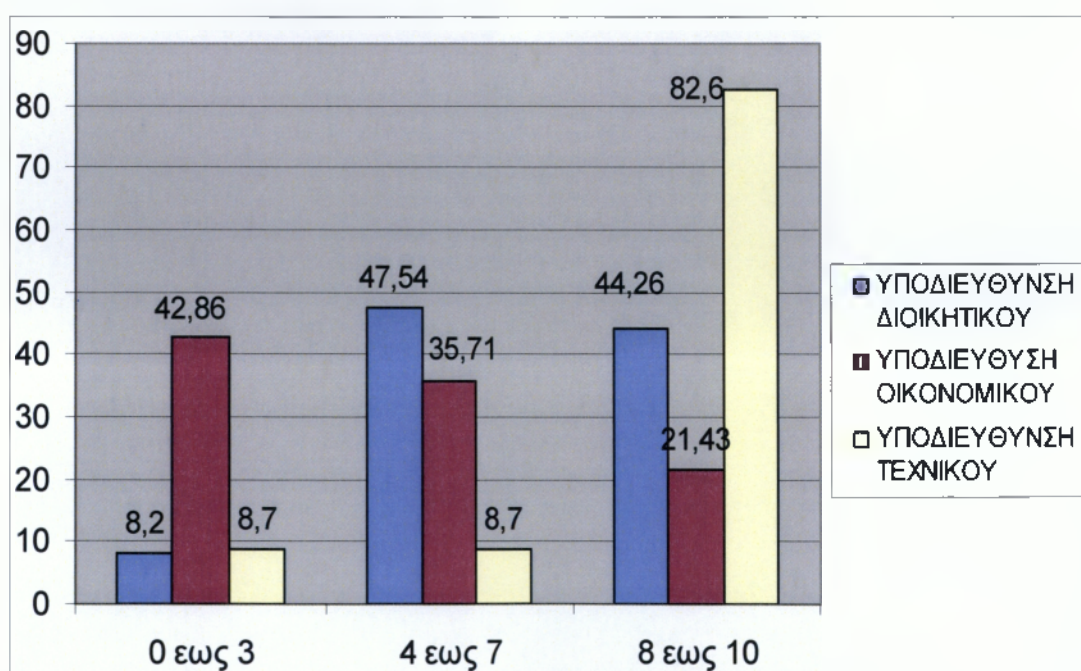


ΣΧΟΛΙΑ: Λίγοι υπάλληλοι της Τεχνικής Υπηρεσίας βαθμολογήθηκαν άσχημα (0 έως 3) όπως επίσης λίγοι ήταν και αυτοί που βαθμολογήθηκαν μέτρια (4 έως 7). Γι' άλλη μια φορά επικράτησε η άριστη απόδοση της Τεχνικής Υπηρεσίας.

5) Πρωτοβουλία – καινοτομίες, εκπόνηση σχετικών με την υπηρεσία μελετών, άρθρων ή προτάσεων και βράβευση τέτοιων εργασιών.

	ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ 0 έως 3		ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ 4 έως 7		ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ 8 έως 10	
	ΑΤΟΜΑ	%ΣΥΝΟΛΟΥ	ΑΤΟΜΑ	%ΣΥΝΟΛΟΥ	ΑΤΟΜΑ	%ΣΥΝΟΛΟΥ
ΥΠΟΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ	5	8,20	29	47,54	27	44,26
ΥΠΟΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΥ	6	42,86	5	35,71	3	21,43
ΥΠΟΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΤΕΧΝΙΚΟΥ	2	8,70	2	8,70	19	82,60

ΠΗΓΗ: Ίδια έρευνα

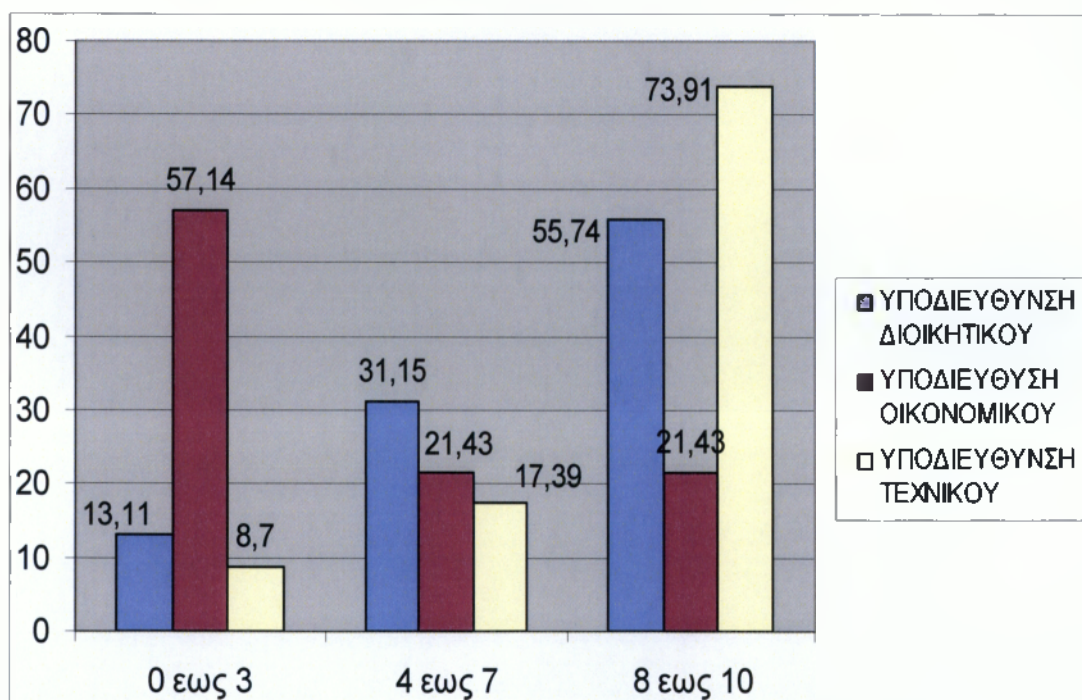


ΣΧΟΛΙΑ: Στον παραπάνω πίνακα βλέπουμε ότι η Υποδιεύθυνση Οικονομικού έρχεται πρώτη στην πολύ κακή βαθμολογία 0 έως 3 και τελευταία στην άριστη 8 έως 10.

6) Ανάλυση ευθυνών.

	ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ 0 έως 3		ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ 4 έως 7		ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ 8 έως 10	
	ΑΤΟΜΑ	%ΣΥΝΟΛΟΥ	ΑΤΟΜΑ	%ΣΥΝΟΛΟΥ	ΑΤΟΜΑ	%ΣΥΝΟΛΟΥ
ΥΠΟΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ	8	13,11	19	31,15	34	55,74
ΥΠΟΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΥ	8	57,14	3	21,43	3	21,43
ΥΠΟΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΤΕΧΝΙΚΟΥ	2	8,70	4	17,39	17	73,91

ΠΗΓΗ: ίδια έρευνα



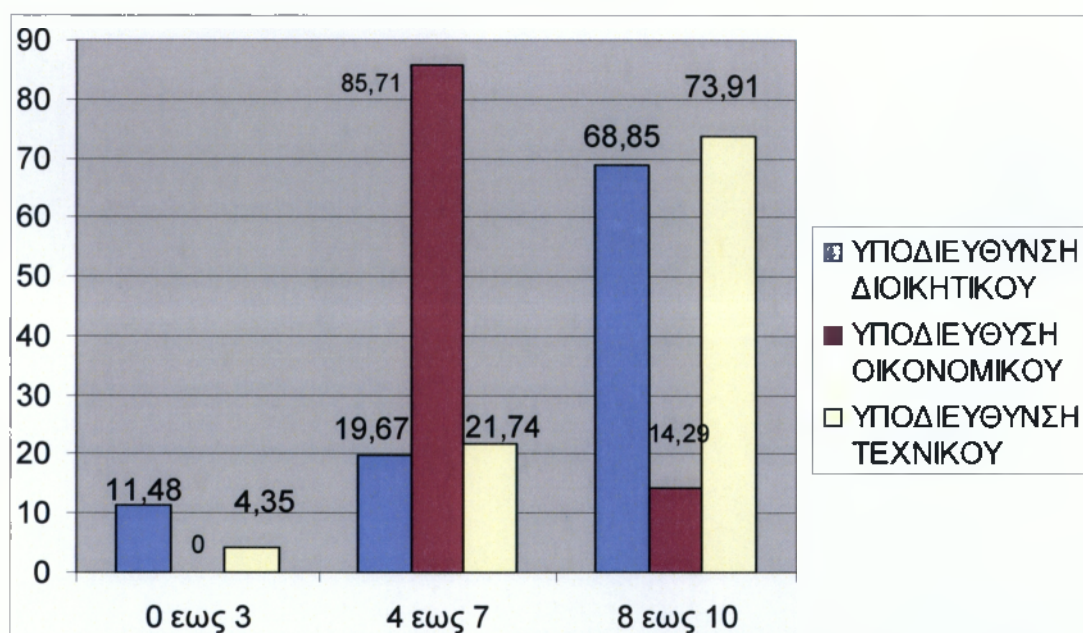
ΣΧΟΛΙΑ: Το ίδιο επαναλαμβάνεται και σε αυτήν την ερώτηση με την Υποδιεύθυνση Οικονομικού σε αντίθεση με την Υποδιεύθυνση Τεχνικού που έρχεται και πάλι πρώτη.

7.6.3 Υπηρεσιακές Σχέσεις και Συμπεριφορά

7) Συμπεριφορά προς πολίτες. Εξυπηρέτηση του κοινού.

	ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ 0 έως 3		ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ 4 έως 7		ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ 8 έως 10	
	ΑΤΟΜΑ	%ΣΥΝΟΛΟΥ	ΑΤΟΜΑ	%ΣΥΝΟΛΟΥ	ΑΤΟΜΑ	%ΣΥΝΟΛΟΥ
ΥΠΟΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ	7	11,48	12	19,67	42	68,85
ΥΠΟΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΥ	0	0	12	85,71	2	14,29
ΥΠΟΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΤΕΧΝΙΚΟΥ	1	4,35	5	21,74	17	73,91

ΠΗΓΗ: Ίδια έρευνα

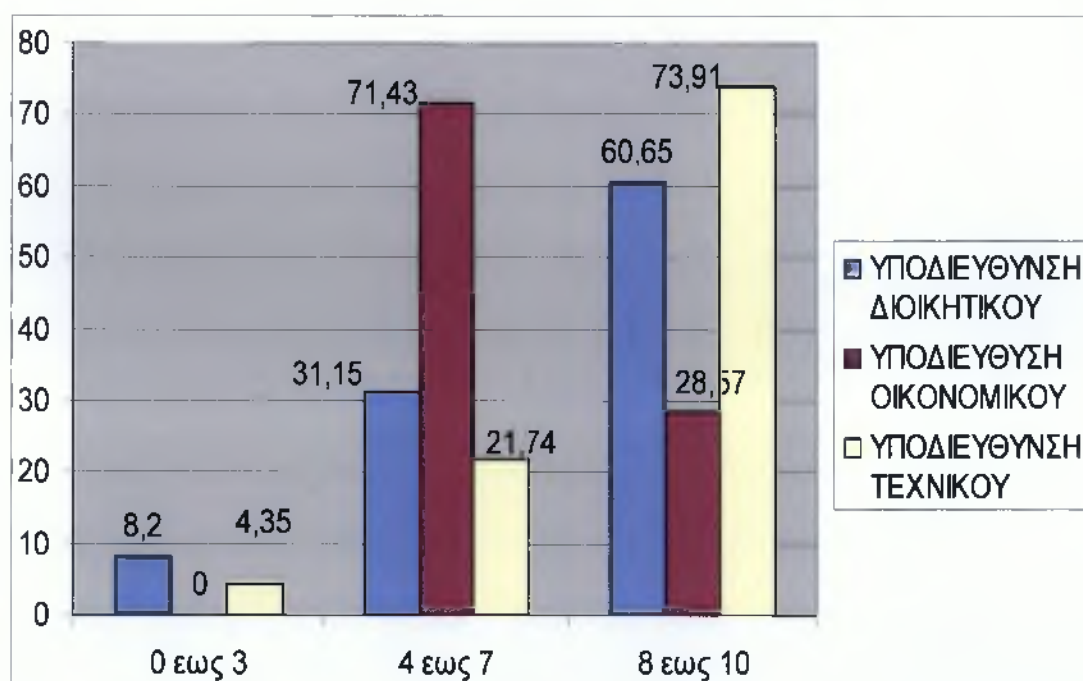


ΣΧΟΛΙΑ: Η Υποδιεύθυνση Τεχνικού έρχεται πρώτη (~73,91%), δεύτερη με (~68,85%) η Υποδιεύθυνση Διοικητικού και Τρίτη με (~14,29%) η Υποδιεύθυνση Οικονομικού με κλίμακα βαθμολόγησης 8 έως 10.

8) Επικοινωνία και συνεργασία με συναδέλφους και άλλες υπηρεσίες.

	ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ 0 έως 3		ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ 4 έως 7		ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ 8 έως 10	
	ΑΤΟΜΑ	%ΣΥΝΟΛΟΥ	ΑΤΟΜΑ	%ΣΥΝΟΛΟΥ	ΑΤΟΜΑ	%ΣΥΝΟΛΟΥ
ΥΠΟΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ	5	8,20	19	31,15	37	60,65
ΥΠΟΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΥ	0	0	10	71,43	4	28,57
ΥΠΟΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΤΕΧΝΙΚΟΥ	1	4,35	5	21,74	17	73,91

ΠΗΓΗ: ίδια έρευνα



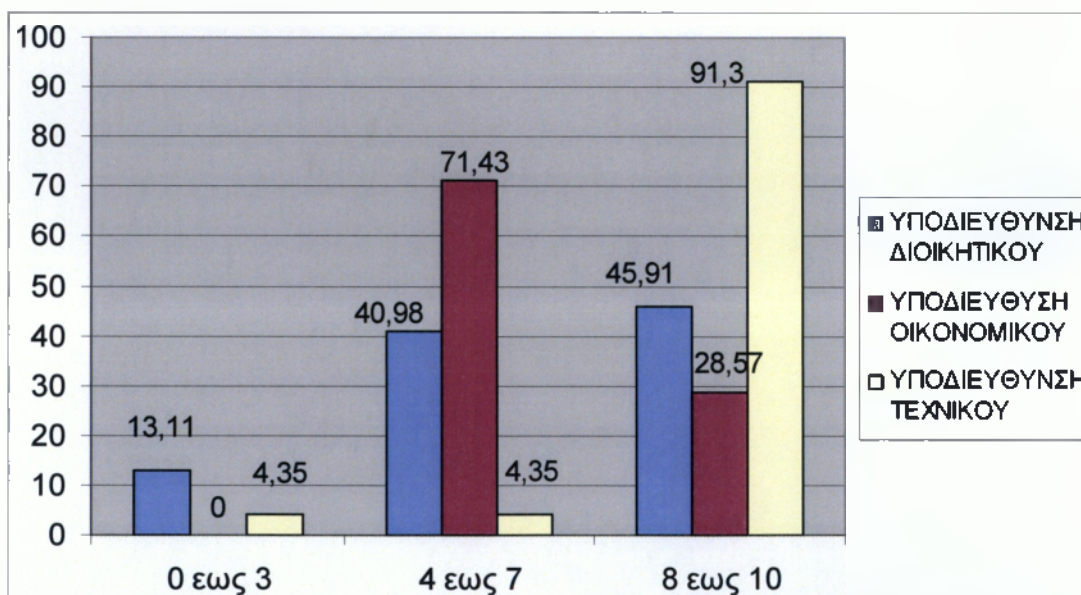
ΣΧΟΛΙΑ: Η Υποδιεύθυνση Διοικητικού όσον αφορά την επικοινωνία και την συνεργασία με τους συναδέλφους της έρχεται πρώτη με (~8,20%) στην κλίμακα 0 έως 3, δεύτερη με (~31,15%) στην κλίμακα 4 έως 7 και δεύτερη στην κλίμακα 8 έως 10.

7.6.4 Αποτελεσματικότητα

9) Ποιότητα και ποσότητα εργασίας.

	ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ 0 έως 3		ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ 4 έως 7		ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ 8 έως 10	
	ΑΤΟΜΑ	%ΣΥΝΟΛΟΥ	ΑΤΟΜΑ	%ΣΥΝΟΛΟΥ	ΑΤΟΜΑ	%ΣΥΝΟΛΟΥ
ΥΠΟΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ	8	13,11	25	40,98	28	45,91
ΥΠΟΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΥ	0	0	10	71,43	4	28,57
ΥΠΟΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΤΕΧΝΙΚΟΥ	1	4,35	1	4,35	21	91,30

ΠΗΓΗ: ίδια έρευνα

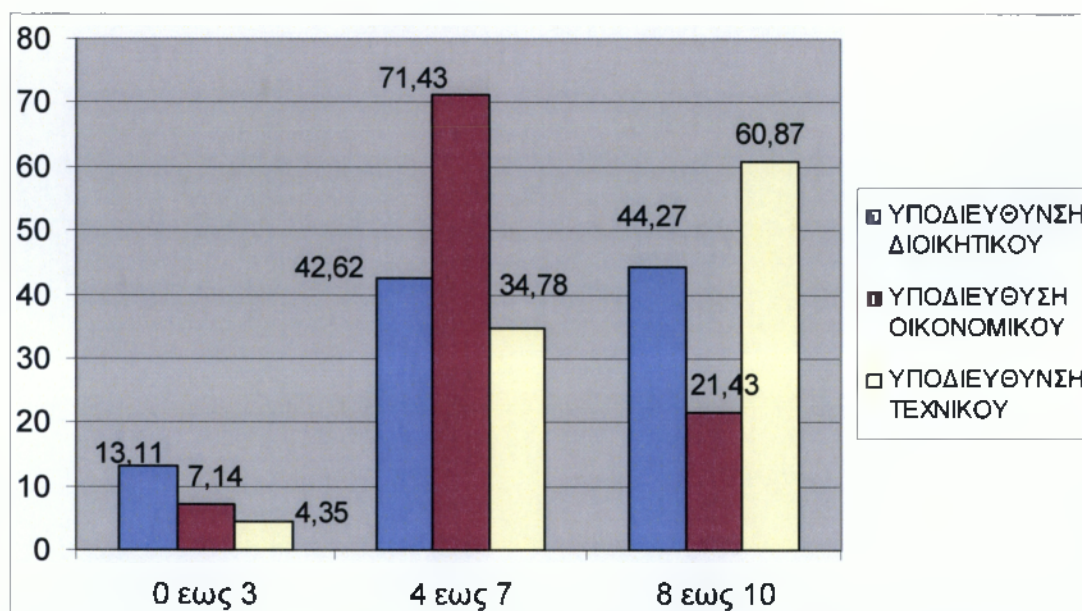


ΣΧΟΛΙΑ: Η Υποδιεύθυνση Τεχνικού όσον αφορά την ποιότητα και την ποσότητα της εργασίας έρχεται δεύτερη (~4,35%) στην κλίμακα 0 έως 3, τρίτη (~4,35%) στην κλίμακα 4 έως 7 και πρώτη στην κλίμακα 8 έως 10 (~91,30%), όπου μας δείχνει για ακόμη μια φορά ότι είναι πιο αποδοτική σε σχέση με τις άλλες δύο Υποδιευθύνσεις.

10) Ικανότητα να προγραμματίζει, οργανώνει, συντονίζει και ελέγχει τις εργασίες του.

	ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ 0 ΕΩΣ 3		ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ 4 ΕΩΣ 7		ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ 8 ΕΩΣ 10	
	ΑΤΟΜΑ	%ΣΥΝΟΛΟΥ	ΑΤΟΜΑ	%ΣΥΝΟΛΟΥ	ΑΤΟΜΑ	%ΣΥΝΟΛΟΥ
ΥΠΟΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ	8	13,11	26	42,62	27	44,27
ΥΠΟΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΥ	1	7,14	10	71,43	3	21,43
ΥΠΟΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΤΕΧΝΙΚΟΥ	1	4,35	8	34,78	14	60,87

ΠΗΓΗ: Ίδια έρευνα



ΣΧΟΛΙΑ: Βλέπουμε ότι στην κλίμακα 0 έως 3 πρώτη έρχεται η Υποδιεύθυνση Διοικητικού, στην κλίμακα 4 έως 7 έρχεται πρώτη η Υποδιεύθυνση Οικονομικού (~71,43%) και στην κλίμακα 8 έως 10 η Υποδιεύθυνση Τεχνικού (~60,87%). Με αυτά τα ποσοστά καταλαβαίνουμε ότι την πρώτη θέση κατέχει η Υποδιεύθυνση Τεχνικού ενώ οι άλλες 2 εναλλάσσονται συνεχώς σε όλες τις ερωτήσεις.

7.7 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

Με την ολοκλήρωση της παρούσας έρευνας καταλήξαμε σε κάποια συμπεράσματα. Χωρίς να έχει καταγραφεί κάποια συνέντευξη αλλά μετά από προσωπική επαφή με τους υπαλλήλους, προϊσταμένους και διευθυντές του νοσοκομείου διαπιστώσαμε ότι η αξιολόγηση πρακτικά δεν γίνεται. Η συγκεκριμένη αξιολόγηση έγινε για την εκπόνηση της εργασίας μας κατόπιν υποβολής επίσημου εγγράφου από την Σχολή μας.

Κατά τη διάρκεια της έρευνας εκλαμβάναμε συμπεριφορές που τις διακατείχε ο φόβος και η δυσπιστία, κι όσοι τελικά συνεργάστηκαν μαζί μας ζητούσαν την εχεμύθειά μας. Με όλα αυτά διαπιστώνουμε ότι η διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσης δεν εφαρμόζεται στις δημόσιες υπηρεσίες.

Ξεπερνώντας όμως όλα αυτά τα εμπόδια καταφέραμε τη συμπλήρωση αρκετών ερωτηματολογίων που αφορούν και τις τρεις Υποδιευθύνσεις. Αξιοσημείωτη είναι η κυριαρχία της Υποδιεύθυνσης του Τεχνικού σε όλες τις ερωτήσεις με μεγάλα ποσοστά, κυρίως στην κλίμακα βαθμολόγησης 8 έως 10 που χαρακτηρίζεται ως άριστη. Οι άλλες δύο Υποδιευθύνσεις εναλλάσσονταν με μικρές αποκλίσεις μεταξύ τους σε όλες τις ερωτήσεις. Με βάση τα αποτελέσματα συμπεραίνουμε ότι, το Τεχνικό μέρος της Διοικητικής Υπηρεσίας θεωρείται πιο αποδοτικό και παραγωγικό σε σχέση με τις άλλες δύο Υποδιευθύνσεις. Πρέπει όμως να αναγνωρίσουμε το γεγονός ότι σε κάποια σημεία και οι άλλες δύο Υποδιευθύνσεις ήταν αποδοτικές και παραγωγικές. Θέλουμε να πιστεύουμε ότι οι προϊστάμενοι των τμημάτων βαθμολόγησαν τους υφιστάμενούς τους όσο το δυνατόν πιο αντικειμενικά.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η αξιολόγηση των ανθρωπίνων πόρων αποτελεί τις συντονισμένες ενέργειες που περιέχονται στους αντικειμενικούς σκοπούς ενός οργανισμού και οδηγούν σε συγκεκριμένους στόχους και σχέδια. Ουσιαστικά με την αξιολόγηση επιχειρείται η απόκτηση ικανών εργαζομένων αλλά και η ενεργοποίηση των ήδη υπαρχόντων προς την επίτευξη συγκεκριμένων κοινών στόχων.

Σε όλη τη διαδικασία της αξιολόγησης η επιχείρηση/οργανισμός θα πρέπει να διατηρεί και να βελτιώνει την εικόνα της/του και να αποφεύγει παράτυπες ενέργειες και ακατάλληλες συμπεριφορές που μπορούν να την/τον οδηγήσουν σε νομικές περιπτώσεις. Για να αξιολογηθεί η απόδοση του κάθε εργαζόμενου, δηλαδή το πόσο καλά ή όχι ο κάθε εργαζόμενος εκτελεί το έργο του, ο αξιολογητής βασίζεται σε συγκεκριμένα κριτήρια που έχουν καθοριστεί εκ των προτέρων. Οι πληροφορίες και τα δεδομένα που προκύπτουν από την αξιολόγηση της απόδοσης είναι χρήσιμα, τόσο για την ίδια την επιχείρηση όσο και για τον εργαζόμενο.

Η αξιολόγηση της απόδοσης πρέπει να αντιμετωπίζεται με υπευθυνότητα, γνώσεις, σοβαρότητα και λεπτομέρεια γιατί αποτελεί ένα πολύ "ευαίσθητο εργαλείο" που η λάθος εφαρμογή του μπορεί να προκαλέσει αδικίες και ανισότητες στους εργαζομένους, να μειώσει την προσωπικότητά τους και να δημιουργήσει ανταγωνισμούς μεταξύ τους με αρνητικά αποτελέσματα στην ίδια την επιχείρηση/οργανισμό. Εξ' άλλου έχει αποδειχθεί από έρευνες ότι μεγαλύτερη σημασία έχει το πώς εφαρμόζεται μία μέθοδος αξιολόγησης και λιγότερο το ποια εφαρμόζεται. Οι πιο πολύπλοκες, χρονοβόρες και λεπτομερείς αξιολογήσεις δεν είναι αυτές που δίνουν πάντα τις ακριβέστερες πληροφορίες, σε αντίθεση με απλές μεθόδους που όταν εφαρμόζονται σωστά δίνουν έγκυρα και αξιόπιστα αποτελέσματα.

Στην πράξη πολλές φορές, η αξιολόγηση της απόδοσης γίνεται άτυπα από τους προϊσταμένους όταν αυτοί παρακολουθούν τον τρόπο εκτέλεσης και τα αποτελέσματα των ενεργειών των υφισταμένων τους και τα σχολιάζουν, δίνουν οδηγίες και συμβουλές. Οι αξιολογήσεις αυτού του είδους

όμως είναι ανεπαρκείς. Σπάνια αφήνουν γραπτές εκτιμήσεις για τους εργαζομένους. Οι πληροφορίες που παρέχει ένα σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης βοηθούν τον οργανισμό στις προσλήψεις, προαγωγές αλλά και σε άλλες βασικές λειτουργίες του. Το κάθε σύστημα αξιολόγησης πρέπει να στοχεύει στη συνολική βελτίωση της αποδοτικότητας της επιχείρησης/οργανισμού.

Συγκεκριμένα, στο χώρο της υγείας, όπως είναι σε όλους γνωστό, η ίδια η φύση της εργασίας, επιβάλλει διαρκώς αυστηρότερα πρότυπα αξιολόγησης. Μέχρι σήμερα έχει δοθεί πολύ λίγη προσοχή στην ικανοποίηση του χρήστη από την επαφή του με τις υπηρεσίες υγείας. Από διεθνείς έρευνες προκύπτει, ότι ο Έλληνας είναι από τους πιο δυσαρεστημένους χρήστες των υπηρεσιών υγείας στη χώρα του. Στο δημόσιο τομέα η έλλειψη συγκεκριμένου καθηκοντολογίου και περιγραφής – ανάλυσης θέσεως εργασίας είναι εμφανής. Θεσμοθετημένα κίνητρα παραγωγικότητας δεν υπάρχουν και οι ποινές που επιβάλλουν τα Πειθαρχικά Συμβούλια είναι σπάνιες. Επίσης θεωρείται προτιμότερο από άλλους προϊστάμενους να μην σπαταλήσουν το χρόνο τους στην αξιολόγηση, ιδίως αν οι αποφάσεις τους δεν εγκριθούν από την ανώτατη διοίκηση.

Όσον αφορά την αξιολόγηση της απόδοσης στην πράξη, ο ιδιωτικός τομέας εμφανίζει σε σχέση με τον δημόσιο ένα σοβαρό προβάδισμα καθώς στο δημόσιο τομέα επικρατούν αντιλήψεις όπως αυτές που προαναφέρθηκαν. Απόδειξη αποτελεί και το μοναδικό έντυπο αξιολόγησης της απόδοσης (Έντυπο Α' για προϊστάμενους συμπληρώνεται κάθε ένα χρόνο, Έντυπο Β' για όλους τους Διοικητικούς Υπαλλήλους εκτός των Προϊσταμένων συμπληρώνεται επίσης κάθε χρόνο, Έντυπο Γ' για το Βοηθητικό Προσωπικό συμπληρώνεται κάθε δύο χρόνια) που μοιράζεται στους υπαλλήλους για καθαρά τυπικούς λόγους. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί το νοσοκομείο Πειραιά «Μεταξά», όπου διεξήχθη η έρευνά μας. Με αφορμή αυτή την έρευνα και ύστερα από την όχι και τόσο εύκολη συνεργασία μας με τους προϊσταμένους των τμημάτων διαπιστώσαμε ότι ο όρος αξιολόγηση εφαρμόζεται θεωρητικά αλλά όχι πρακτικά.

Γίνεται εμφανές το γεγονός ότι ο δημόσιος τομέας παρουσιάζει σοβαρά οργανωτικά ελλείμματα, όπως η απουσία ενός τμήματος διοικήσεως υπευθύνου για την αξιολόγηση των ανθρωπίνων πόρων. Απότοκο της

απουσίας αυτής είναι το γεγονός ότι η αξιολόγηση γίνεται αποσπασματικά, στηρίζεται στις ικανότητες, την αμεροληψία και την ευσυνειδησία του κάθε προϊστάμενου ή διευθυντού τμήματος και τέλος, τα στοιχεία που παρέχει δεν επεξεργάζονται ως σύνολο.

Συνέπεια όλων αυτών είναι η αδυναμία της συνολικής αξιολόγησης των ανθρωπίνων πόρων με δυσμενή αποτελέσματα σε σχέση με την γνώση, την ικανότητα, την παραγωγικότητα, τη δύναμη του ανθρώπινου δυναμικού, με άμεσο αντίκτυπο στην δυνατότητα βελτίωσης της ποιότητας, της αποδοτικότητας και του σχεδιασμού γενικότερα.

Ένα άλλο σοβαρό εμπόδιο στην αξιολόγηση αποτελεί το γεγονός της μονιμότητας του δημοσίου υπαλλήλου, που τον οδηγεί σε μια κατάσταση αδιαφορίας, με αποτέλεσμα οποιαδήποτε αλλαγή θα μπορούσε να προταθεί, βάση μιας οργανωμένης αξιολόγησης των ανθρωπίνων πόρων, θα ήταν πολύ δύσκολο να εφαρμοστεί. Τέλος οι δυσκίνητοι κρατικοί μηχανισμοί λόγω της μεγάλης γραφειοκρατίας κάνουν την όλη διαδικασία ιδιαίτερα χρονοβόρα με αποτέλεσμα να την καθιστούν ουσιαστικά ανενεργή.

Κλείνοντας, συμπερασματικά για να οδηγηθούμε σε όσο το δυνατόν σωστότερη αξιολόγηση της απόδοσης, θα πρέπει να οργανωθεί στο δημόσιο, υπηρεσία υπεύθυνη για την αξιολόγηση των ανθρωπίνων πόρων, η οποία θα εφαρμόζει τις σύγχρονες αντιλήψεις στον τομέα. Τα αποτελέσματα της εργασίας των ειδικών θα πρέπει σε συνδυασμό και με άλλες διαρθρωτικές αλλαγές (π.χ. καθηκοντολόγιο – περιγραφή θέσεως εργασίας, πειθαρχικές ποινές) να καταλήξουν στη δημιουργία μιας νέας πολιτικής που θα αφορά τη διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων και θα έχει στόχο την βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών αλλά και την ικανοποίηση του ίδιου του υπαλλήλου χωρίς να διαταραχθούν οι ισορροπίες μεταξύ των δύο αυτών πλευρών, πράγμα δύσκολο αλλά όχι ακατόρθωτο.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ:

- Ανδριώτη Δ., *Οι ανθρωπίνοι πόροι στον Υγειονομικό Τομέα*, Εκδόσεις Εξάντας, Αθήνα 1994.
- Ανδριώτη Δ., *Τα Επαγγέλματα Υγείας στην Ελλάδα*, Εκδόσεις Εξάντας, Αθήνα 1998.
- Ζαβλάνου Μ., *Οργάνωση και Διοίκηση*, γ' έκδοση, Εκδόσεις Έλλην, Αθήνα 1998.
- Ζευγαρίδης Σ., και Σταματιάδης Γ., *Διοίκηση και Εποπτεία Προσωπικού*, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα 1997.
- Παπαλεξανδρή Ν., *Συγκριτική Έρευνα στις Πρακτικές Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων στην Ευρώπη*, Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών, Αθήνα 1997.
- Τζελέπης Α., *Σύστημα Αξιολόγησης Ουσιαστικών Προσόντων Προσωπικού Δημόσιας Διοίκησης – Οδηγός Δημοσίου Υπαλλήλου*, Βιβλίο 2, Αθήνα 2003.
- Τζωρτζάκης Κ., και Τζωρτζάκης Αλ., *Οργάνωση και Διοίκηση*, β' έκδοση, Εκδόσεις Rosili, Αθήνα 2002.
- Υπουργείο Υγείας και Πρόνοιας, *Μελέτη – Πρόταση για την Οργάνωση – Διοίκηση του ΕΣΥ και την ανάπτυξη του Ιατρικού Δυναμικού*, Αθήνα 1995.
- Χατζηπαντελή Π., *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*, Εκδόσεις Μεταίχμιο, Αθήνα 1999.
- Χυτήρης Λ., *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα 2001.

ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ:

- Beardwell I., & Holden L., *Human Resource Management*, Pitman, London 1997.
- Mathis R.L. & Jackson J.H., *Human Resource Management*, West Publ. Corporation, N.Y. 1994.

- Sherman A., & Al., *Managing Human Resources*, South – Western, Ohio 1998.
- J.D. Van Tassel, *Death to MBO, Training and Development*, Vol. 49, No 3, 1995.

ΦΕΚ:

- Φ.Ε.Κ. "Όργανισμός του Διαγνωστικού και Θεραπευτικού Ινστιτούτου Πειραιώς Μεταξά" 655 Β' /30.09.1986
- Φ.Ε.Κ. "Προεδρικό Διάταγμα υπ' αριθμ. 318" 161 Α' /25.09.1992

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΕΚΘΕΣΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ
(0-10)

I. ΓΝΩΣΗ ΤΟΥ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟΥ

- 1) Επαγγελματική επάρκεια (θεωρητική κατάρτιση, ειδικές γνώσεις, εμπειρία)
- 2) Ικανότητα εφαρμογής των γνώσεων και της εμπειρίας κατά την εκτέλεση των καθηκόντων του.
- 3) Σφαιρική γνώση του αντικειμένου του φορέα (υπουργείου, αυτοτελούς δημόσιας υπηρεσίας ή ν.π.δ.δ.)

II. ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝ ΚΑΙ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑ

- 4) Ενδιαφέρον και αφοσίωση στην εργασία
- 5) Πρωτοβουλία – καινοτομίες, εκπόνηση σχετικών με την υπηρεσία μελετών, άρθρων ή προτάσεων και βράβευση τέτοιων εργασιών.
- 6) Ανάλυση ευθυνών.

III. ΥΠΗΡΕΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ

- 7) Συμπεριφορά προς πολίτες. Εξυπηρέτηση του κοινού.
- 8) Επικοινωνία και συνεργασία με συναδέλφους και άλλες υπηρεσίες.

IV. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ

- 9) Ποιότητα και ποσότητα εργασίας
- 10) Ικανότητα να προγραμματίζει, οργανώνει, συντονίζει και ελέγχει τις εργασίες του.



ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ

ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ

ΓΕΝΙΚΗ ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑ ή Ν.Π.Δ.Δ.

ΓΕΝΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ

ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ

Αριθ. Πρωτ.:

Ε Ν Τ Υ Π Ο Α'

(Προϊσταμένων Διευθύνσεων

Τμημάτων και Γραφείων ή

ενδιαμέσου ή αντιστοίχου

επιπέδου οργανικών μονάδων)

Ε Κ Θ Ε Σ Η Α Ξ Ι Ο Λ Ο Γ Η Σ Η Σ

Χρονική περίοδος

Α. ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΜΕΝΟΥ

(Συμπληρώνεται από τον αξιολογούμενο)

..... (Επώνυμο με κεφαλαία) (Όνομα) (Πατρώνυμο)
..... (Κατηγορία & Κλάδος) (Βαθμός) (Τίτλος θέσης)

Β. ΤΙΤΛΟΙ ΣΠΟΥΔΩΝ - ΜΕΤΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ - ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ

(Συμπληρώνεται από τον αξιολογούμενο)

.....
.....
.....
.....

Γ. ΣΥΝΟΠΤΙΚΗ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΟΥ ΕΡΓΟΥ ΠΟΥ ΕΠΙΤΕΛΕΣΘΗΚΕ:

(Συμπληρώνεται από τον αξιολογούμενο. Περιγράφονται οι δραστηριότητες και τα αποτελέσματα που επέτυχε και εκείνες που του ανατέθηκαν πέρα από τα κύρια καθήκοντά του):

α) Συνοπτική περιγραφή του έργου:

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

β) Μελέτες - άρθρα - προτάσεις - βραβεύσεις:

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

Βαθμολογία
(1-10)
Α' Αξιολογητή

II. ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ

4. Ικανότητα να προγραμματίζει, οργανώνει, συντονίζει και ελέγχει τις εργασίες της μονάδας του.
5. Ικανότητα να επικοινωνεί, καθοδηγεί, ενημερώνει, παρακινεί τους υπαλλήλους και αναπτύσσει τις επαγγελματικές τους δυνατότητες.
6. Ικανότητα αντικειμενικής αξιολόγησης.
7. Ικανότητα δημιουργίας πνεύματος ομάδας.
8. Ικανότητα λήψης αποτελεσματικών αποφάσεων και αντιμετώπισης προβλημάτων (και σε έκτακτα περιστατικά).

- Ειδική και συγκεκριμένη αιτιολογία του Α' Αξιολογητή για βαθμολογία κάθε κριτηρίου με βαθμούς 9 ή 10 ή 4 και κάτω, βάσει πραγματικών στοιχείων:

Βαθμολογία
(1-10)
Α' Αξιολογητή

III. ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝ ΚΑΙ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑ

9. Ενδιαφέρον και αφοσίωση στην εργασία.
10. Πρωτοβουλία - Καινοτομίες, εκπόνηση σχετικών με την ύπηρεσία μελετών, άρθρων ή προτάσεων και βράβευση τέτοιων εργασιών.
11. Ανάλυση ευθυνών.

- Ειδική και συγκεκριμένη αιτιολογία του Α' Αξιολογητή για βαθμολογία κάθε κριτηρίου με βαθμούς 9 ή 10 ή 4 και κάτω, βάσει πραγματικών στοιχείων:

Ζ. * ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ

ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ

ΥΠΟΓΡΑΦΕΣ

Η. ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ Β' ΑΞΙΟΛΟΓΗΤΗ:

Θ. ΠΙΝΑΚΑΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

α/α	ΚΡΙΤΗΡΙΑ	1 Αυτοα- ξιολόγησις (1-10)	2 Β' Αξιο- λογητής (1-10)	ΣΥΜΠΛΗΡΩΝΕΤΑΙ ΜΟΝΟ ΑΠΟ ΤΗΝ ΥΠΗΡΕΣΙΑ						9 Συμπληρωματική βαθμο- λογία για εξαιρετικές επιδόσεις (10)	
				3 Α' Αξιο- λογητής (1-10)	4 Επιθεω- ρητής (1-10)	* Οριστική Βαθμολογία					8 Μέσος όρος Βαθμολογίας Α', Β' Αξιολογητή & Επιθεωρητή (1-10)
						5 Α' Αξιο- λογητής (1-10)	6 Β' Αξιο- λογητής (1-10)	7 Επιθεω- ρητής (1-10)	8 Μέσος όρος Βαθμολογίας Α', Β' Αξιολογητή & Επιθεωρητή (1-10)		
1	ΓΝΩΣΗ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟΥ										
2	ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ										
3	ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝ ΚΑΙ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑ										
4	ΥΠΗΡΕΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ										
**** 5	ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ										
								Γενικός μέσος όρος	ΣΥΝΟΛΟ		

Ι. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΚΡΙΣΗΣ ΕΙΔΙΚΗΣ ΕΠΙΤΡΟΠΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΙΔΙΚΗ ΑΙΤΙΟΛΟΓΙΑ

(Συμπληρώνεται από την Υπηρεσία)

ΙΑ. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΥΧΟΝ ΕΝΣΤΑΣΗΣ

(Συμπληρώνεται από την Υπηρεσία)

Α' ΑΞΙΟΛΟΓΗΤΗΣ _____

(Όνοματεπώνυμο) (Τίτλος Θέσης & Βαθμός)

(ημερομηνία)

(υπογραφή)

Β' ΑΞΙΟΛΟΓΗΤΗΣ _____

- * Πραγματοποιείται πριν από την αξιολόγηση, κατά την κρίση του αξιολογητή, οπωσδήποτε όμως εφόσον ζητηθεί από τον αξιολογούμενο.
- ** Τίθεται ο μέσος όρος της βαθμολογίας των επί μέρους κριτηρίων με προσέγγιση εκατοστού.
- *** Τίθεται η βαθμολογία αφού ληφθούν υπόψη τα αποτελέσματα της κρίσης της Ειδικής Επιτροπής αξιολόγησης για την ειδική αιτιολογία και του Υπηρεσιακού Συμβουλίου για τυχόν ενστάσεις.
- **** Η βαθμολογία 9 ή 10 στο κριτήριο 5 δίδεται μόνο εφόσον οι στόχοι είναι σύμφωνοι με τις διατάξεις του παρόντος διατάγματος και ανάλογα με το βαθμό επίτευξης των στόχων.



ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ
 ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ
 ΓΕΝΙΚΗ ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑ ή Ν.Π.Δ.Δ.
 ΓΕΝΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ
 ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ

Ε Ν Τ Υ Π Ο Β'
 (Υπαλλήλων των κατηγοριών
 ΠΕ, ΤΕ και ΔΕ)

Αριθ. Πρωτ.:

Ε Κ Θ Ε Σ Η Α Ξ Ι Ο Λ Ο Γ Η Σ Η Σ

Χρονική περίοδος

A. ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΜΕΝΟΥ

(Συμπληρώνεται από τον αξιολογούμενο)

_____	_____	_____
(Επώνυμο με κεφαλαία)	(Όνομα)	(Πατρώνυμο)
_____	_____	_____
(Κατηγορία & Κλάδος)	(Βαθμός)	(Τίτλος θέσης)

B. ΤΙΤΛΟΙ ΣΠΟΥΔΩΝ – ΜΕΤΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ – ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ

(Συμπληρώνεται από τον αξιολογούμενο)

Γ. ΣΥΝΟΠΤΙΚΗ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΟΥ ΕΡΓΟΥ ΠΟΥ ΕΠΙΤΕΛΕΣΘΗΚΕ:

(Συμπληρώνεται από τον αξιολογούμενο. Περιγράφονται οι δραστηριότητες και τα αποτελέσματα που επέτυχε και εκείνες που του ανατέθηκαν πέρα από τα κύρια καθήκοντά του):

α) Συνοπτική περιγραφή του έργου: _____

β) Μελέτες – άρθρα – προτάσεις – βραβεύσεις: _____

γ) Δυσχέρειες και προβλήματα:

(Ημερομηνία)

(Υπογραφή
Αξιολογούμενου)

Δ. ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

1. ΓΝΩΣΗ ΤΟΥ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟΥ

Βαθμολογία
(1-10)
Α' Αξιολογητή

1. Επαγγελματική επάρκεια (θεωρητική κατάρτιση, ειδικές γνώσεις και εμπειρία).
2. Ικανότητα εφαρμογής των γνώσεων και της εμπειρίας κατά την εκτέλεση των καθηκόντων του.
3. Σφαιρική γνώση του αντικειμένου του φορέα (Υπουργείου, αυτοτελούς δημόσιας υπηρεσίας ή ν.π.δ.δ.).

– Ειδική και συγκεκριμένη αιτιολογία του Α' Αξιολογητή για βαθμολογία κάθε κριτηρίου με βαθμούς 9 ή 10 ή 4 και κάτω, βάσει πραγματικών στοιχείων:

Ζ. * ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ

ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ

ΥΠΟΓΡΑΦΕΣ

Η. ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ Β' ΑΞΙΟΛΟΓΗΤΗ:

Θ. ΠΙΝΑΚΑΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

ΣΥΜΠΛΗΡΩΝΕΤΑΙ ΜΟΝΟ ΑΠΟ ΤΗΝ ΥΠΗΡΕΣΙΑ										
α/α	ΚΡΙΤΗΡΙΑ	1 Αυτο- ξιολόγηση (1-10)	2 Β' Αξιο- λογητής (1-10)	*** Οριστική Βαθμολογία					9 Συμπληρωματική βαθμο- λογία για εξαιρετικές επιδόσεις (10)	
				**3 Α' Αξιο- λογητής (1-10)	4 Επιθεω- ρητής (1-10)	5 Α' Αξιο- λογητής (1-10)	6 Β' Αξιο- λογητής (1-10)	7 Επιθεω- ρητής (1-10)		8 Μέσος όρος Βαθμολογίας Α', Β' Αξιολογητή & Επιθεωρητή (1-10)
1	ΓΝΩΣΗ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟΥ									
2	ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝ ΚΑΙ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑ									
3	ΥΠΗΡΕΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ									
4	ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ									
								Γενικός μέσος όρος	ΣΥΝΟΛΟ	

Ι. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΚΡΙΣΗΣ ΕΙΔΙΚΗΣ ΕΠΙΤΡΟΠΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΙΔΙΚΗ ΑΙΤΙΟΛΟΓΙΑ

(Συμπληρώνεται από την Υπηρεσία)

ΙΑ. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΥΧΟΝ ΕΝΣΤΑΣΗΣ

(Συμπληρώνεται από την Υπηρεσία)

Α' ΑΞΙΟΛΟΓΗΤΗΣ _____
(Όνοματεπώνυμο) (Τίτλος θέσης & Βαθμός)

_____ (ημερομηνία)

_____ (υπογραφή)

Β' ΑΞΙΟΛΟΓΗΤΗΣ _____

* Πραγματοποιείται πριν από την αξιολόγηση, κατά την κρίση του αξιολογητή, οπωσδήποτε όμως εφόσον ζητηθεί από τον αξιολογούμενο.

** Τίθεται ο μέσος όρος της βαθμολογίας των επί μέρους κριτηρίων με προσέγγιση εκατοστού.

*** Τίθεται η βαθμολογία αφού ληφθούν υπόψη τα αποτελέσματα της κρίσης της Ειδικής Επιτροπής αξιολόγησης για την ειδική αιτιολογία και του Υπηρεσιακού Συμβουλίου για τυχόν ενστάσεις.



ΕΦΗΜΕΡΙΣ ΤΗΣ ΚΥΒΕΡΝΗΣΕΩΣ

ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑΣ

ΑΘΗΝΑ
30 ΣΕΠΤΕΜΒΡΙΟΥ 1988

ΤΕΥΧΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟ

ΑΡΙΘΜΟΣ ΦΥΛΑΚΟΥ
655

ΥΠΟΥΡΓΙΚΕΣ ΑΠΟΦΑΣΕΙΣ & ΕΓΚΡΙΣΕΙΣ

Αριθ. Α36/α. 14130

Οργανισμός του Διαγνωστικού και Θεραπευτικού Ινστιτούτου Πειραιώς «ΜΕΤΑΣΕΑ».

Ο ΥΠΟΥΡΓΟΣ
ΥΓΕΙΑΣ, ΠΡΟΝΟΙΑΣ ΚΑΙ ΚΟΙΝ. ΑΣΦΑΛΙΣΕΩΝ

Έχοντας υπόψη:

1. Τις διατάξεις των παραγράφων 1, 2, 3 και 4 του άρθρου 10 του Ν. 1397/83 «Εθνικό Σύστημα Υγείας» (ΦΕΚ 143/Α/83).
2. Τις διατάξεις του Π. Δ/τος 87/88 «Εν.αίο ελαίσιο οργάνωσης Νοσοκομείων» (ΦΕΚ 32/Α/88), και:
3. Την 321/8.8.85 απόφαση του Διοικητικού Συμβουλίου του Διαγνωστικού κα. Θεραπευτικού Ινστιτούτου Πειραιώς «ΜΕΤΑΣΕΑ», αποφασίζουμε:

Άρθρο 1.

Το Νοσηλευτικό Ίδρυμα «Διαγνωστικό κα. Θεραπευτικό Ινστιτούτο Πειραιώς εις μνήμη Σπυρίδωνος και Δεσποίνης Μεταξά», που έχει συσταθεί με τις από 2.11.1942 και 15.4.1954 ιδιωτικές διαθήκες του Άγγελου Σπυρίδωνος Μεταξά και η σύστασή του έχει εγκριθεί με το από 3.1.1955 Β. Δ/γμα «περί εγκρίσεως κοινοωφελούς Ίδρυματος εν Πειραιεί, υπό την επωνυμία Αντικαρκινικό Ινστιτούτο Πειραιώς εις μνήμη Σπυρίδωνος και Δεσποίνης Μεταξά» (ΦΕΚ 13/Α/55), ως Ν.Π.Ι.Δ. και έχει υπαχθεί στις διατάξεις του Ν.Δ. 2592/53 «περί οργάνωσης της Ιατρικής Αντιλήψεως» (ΦΕΚ 254/Α/53) με το Π. Δ/γμα 585/82 «Υπαγωγή του Ίδρυματος «Διαγνωστικό κα. Θεραπευτικό Ινστιτούτο Πειραιώς εις μνήμη Σπυρίδωνος κα. Δεσποίνης Μεταξά» στις διατάξεις του Ν.Δ. 2592/53 (ΦΕΚ 108/Α/1982) και αποτελεί νομικό πρόσωπο δημοσίου δικαίου, που διέπεται από τις διατάξεις του Ν. Δ/τος αυτού. Έως αυτές τροποποιήθηκαν και συμπληρώθηκαν μεταγενέστερα κα. από τις διατάξεις του Ν. 1397/83 «Εθνικό Σύστημα Υγείας» (ΦΕΚ 143/Α/83), οργανώνεται και λειτουργεί σύμφωνα με τις διατάξεις της απόφασης αυτής.

Άρθρο 2.

Επωνυμία — Έδρα — Σφραγίδα

1. Το Νοσοκομείο αυτό ορίζεται ως Γενικό Περιφερειακό Αντικαρκινικό Νοσοκομείο κα. μετανομάζεται σε «ΓΕΝΙΚΟ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΟ ΑΝΤΙΚΑΡΚΙΝΙΚΟ ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ «ΜΕΤΑΣΕΑ».

2. Έδρα της Κεντρικής Υπηρεσίας του Νοσοκομείου είναι η πόλη του Πειραιά.

3. Το Νοσοκομείο έχει σφραγίδα στρογγυλή, στην οποία αναγράφονται σε εκάλληλους κύκλους: «ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ — ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΥΓΕΙΑΣ, ΠΡΟΝΟΙΑΣ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΑΣΦΑΛΙΣΕΩΝ — ΓΕΝΙΚΟ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΟ ΑΝΤΙΚΑΡΚΙΝΙΚΟ ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ «ΜΕΤΑΣΕΑ» και στη μέση το Έδωτόμιο.

Άρθρο 3.
Σκοπός.

Σκοπός του Νοσοκομείου είναι:

- α) Η παροχή, στο πλαίσιο κα. την έκταση της διάρθρωσης της Ιατρικής Υπηρεσίας, πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας περίθαλψης, ισότιμα για κάθε πολίτη ανεξάρτητα από την οικονομική, κοινωνική κα. επαγγελματική του κατάσταση, σύμφωνα με τους κανόνες του «Εθνικού Συστήματος Υγείας» και ειδικότερα η πρόληψη, διάγνωση κα. θεραπεία των νεοπλασιών και των συναφών με αυτές παθήσεων.
- β) Η ανάπτυξη και προαγωγή της Ιατρικής έρευνας και
- γ) Η εφαρμογή προγραμμάτων ειδικότητας, συνεχούς εκπαίδευσης γιατρών καθώς και εκπαίδευσης και επιμόρφωσης λειτουργών άλλων κλάδων Υγείας.

Άρθρο 4.
Έσοδα.

Έσοδα του Νοσοκομείου είναι:

- α) Οι επιχορηγήσεις από τον κρατικό τακτικό προϋπολογισμό και από τον προϋπολογισμό Δημοσίων επενδύσεων.
- β) Οι εισπράξεις από νοσήλια, εξέχοντα κα. λοιπές εισπράξεις για παροχή υπηρεσιών.
- γ) Οι πρόσδοι από την ίδια αυτού περίπτωση.
- δ) Τα έσοδα από δωρεές, κληροδοτήματα, εκποιήσεις κ.λπ.

Άρθρο 5.

Δύναμη κρεβατιών.

Η συνολική δύναμη του Νοσοκομείου ορίζεται σε πενήκοντα (500) κρεβάτια.

Άρθρο 6.

1. Το Νοσοκομείο απαρτίζεται από τις υπηρεσίες:
 - α) Ιατρική
 - β) Νοσηλευτική και
 - γ) Διοικητική.
2. Κάθε υπηρεσία έχει τη δική της ξεχωριστή οργάνωση και ιεραρχική διάρθρωση. Οι τρεις υπηρεσίες είναι μεταξύ τους ισότιμες και υπάγονται ιεραρχικά στον Πρόεδρο του Διοικητικού Συμβουλίου του Νοσοκομείου.
3. Το προσωπικό που τοποθετείται κα. υπηρετεί σε άλλη υπηρεσία από αυτή που υπάγεται κα. κλάδου κα. κατηγορία σύμφωνα με τις διατάξεις της απόφασης αυτής υπάγεται ιεραρχικά στην υπηρεσία που υπηρετεί.

Άρθρο 7

Διάρθρωση Ιατρικής Υπηρεσίας

1. Η Ιατρική Υπηρεσία του Νοσοκομείου διαρθρώνεται:

α) Στους Τομείς:

- α1. Παθολογικό με δύναμη διακρίσεως είκοσι (20) κρεβάτια.
 - α2. Χειρουργικό με δύναμη διακρίσεως εβδομήντα (70) κρεβάτια.
 - α3. Ψυχιατρικό με δύναμη δέκα (10) κρεβάτια.
 - α4. Εργαστηριακό
- β) Στο διατομιακό τμήμα ημερήσιας νοσηλείας και κατ'οίκον νοσηλείας.

2. Κάθε τομέας διαρθρώνεται σε τμήματα και μονάδες ως εξής:

Α. Παθολογικός Τομέαςα) Τμήματα

- α1. Δύο (2) Ογκολογικά-Χημειοθεραπευτικά,
- α2. Ένα (1) Καρδιολογικό
- α3. Ένα (1) Αιματολογικό
- α4. Ένα (1) Ενδοκρινολογικό
- α5. Ένα (1) Αντινεοπλασματικό και 2
- α6. Ένα (1) Γαστρεντερολογικό

Β. Χειρουργικός Τομέαςα) Τμήματα

- α1. Δύο (2) Χειρουργικά
- α2. Ένα (1) Ουρολογικό
- α3. Ένα (1) Οφθαλμολογικό
- α4. Ένα (1) Ωτορινολαρυγγολογικό
- α5. Ένα (1) Γυναικολογικό
- α6. Ένα (1) Νευροχειρουργικό
- α7. Ένα (1) Χειρουργικής Θώρακα
- α8. Ένα (1) Πλαστικής Χειρουργικής
- α9. Δύο (2) Ανατομοπαθολογικά 2
- α10. Ένα (1) Γναθοχειρουργικό 6

β) Μονάδες

- β1. Εντατικής Θεραπείας

Γ. Ψυχιατρικός Τομέας

- Ένα (1) Ψυχιατρικό τμήμα

Δ. Εργαστηριακός τομέας:α) Τμήματα

- α1. Ένα (1) Μικροβιολογικό
- α2. Ένα (1) Πυρηνικής Ιατρικής
- α3. Ένα (1) Ακτινοδιαγνωστικής
- α4. Ένα (1) Παθολογοανατομικό
- α5. Ένα (1) Κυτταρολογικό
- α6. Ένα (1) Αιματολογικό
- α7. Ένα (1) Αιμοδοσίας
- α8. Ένα (1) Ανοσολογικό
- α9. Ένα (1) Βιοχημικό
- α10. Ένα (1) Ιατρικής Φυσικής και
- α11. Ένα (1) Φαρμακευτικό

3. Στους τομείς λειτουργούν τακτικά εξωτερικά ιατρεία αντίστοιχων ειδικοτήτων με τις ειδικότητες των γιατρών που υπηρετούν στο Νοσοκομείο.

Άρθρο 8

Διάρθρωση Νοσηλευτικής Υπηρεσίας

1. Η Νοσηλευτική Υπηρεσία του Νοσοκομείου αποτελεί διεύθυνση και διαρθρώνεται σε τρεις (3) τομείς, 1ο, 2ο και 3ο, που ο καθένας ιρθρώνεται σε τμήματα ως ακολούθως:

Ο 1ος τομέας σε έξη (6) τμήματα που καλύπτουν τον παθολογικό τομέα της Ιατρικής Υπηρεσίας,

Ο 2ος τομέας σε οκτώ (8) τμήματα που καλύπτουν τον χειρουργικό τομέα της Ιατρικής Υπηρεσίας,

Ο 3ος τομέας σε έξη (6) τμήματα που καλύπτουν τον ψυχιατρικό τομέα, το διατομιακό τμήμα Ημερήσιας Νοσηλείας, τα Εξωτερικά Ιατρεία, τα Χειρουργεία, την κατ'οίκον νοσηλεία και τον εργαστηριακό τομέα.

2. Στο Νοσοκομείο συνιστάται Νοσηλευτική Επιτροπή, που αποτελεί από:

ον Δ/γνή-ντρια της Νοσηλευτικής Υπηρεσίας, ως Πρόεδρος, Έναν (1) Προϊστάμενο Τμήματος από κάθε τομέα και Ένα (1) Διπλωματούχο τμήματος από κάθε τομέα.

Τα μέλη (β) και (γ) εκλέγονται για δύο (2) χρόνια με μυστική ιορία από το νοσηλευτικό προσωπικό του αντίστοιχου τομέα που χεται με πρόκληση του Προϊσταμένου αυτού. Τα μέλη της Νοσηλευτικής Επιτροπής εκλέγονται με μυστική ψηφοφορία του Αντιπροέδρου με- των υπό στοιχείων (β) μελών και των Γραμματέα μεταξυ των υπό- των (γ) μελών.

Η Νοσηλευτική Επιτροπή γνωμοδοτεί για κάθε θέμα που αφορά την οργάνωση και λειτουργία της Νοσηλευτικής Υπηρεσίας και εισηγείται σχετικά με τον Πρόεδρό της στα αρμόδια όργανα του Νοσοκομείου.

Άρθρο 9

Διάρθρωση Διοικητικής Υπηρεσίας

1. Η Διοικητική Υπηρεσία αποτελεί Δ/ση και διαρθρώνεται σε τρεις (3) Υποδιευθύνσεις:

- α) Υποδιεύθυνση Διοικητικός
- β) Υποδιεύθυνση Οικονομικός και
- γ) Υποδιεύθυνση Τεχνικός

Κάθε Υποδιεύθυνση διαρθρώνεται σε Τμήματα και Αυτοτελή Γραφεία όπως στις ακόλουθες παραγράφους.

2. Η Υποδιεύθυνση Διοικητικός στα τμήματα:

- α) Προσωπικός
- β) Γραμματείας
- γ) Κίνησης Αρρώστων
- δ) Γραμματείας Εξωτερικών Ιατρών
- ε) Κοινωνικής Υπηρεσίας
- στ) Παραϊατρικών Βαγγελεμάτων

3. Η Υποδιεύθυνση Οικονομικός στα Τμήματα:

- α) Οικονομικός
- β) Πληροφορικής-Οργάνωσης
- γ) Διατροφής και στα Αυτοτελή Γραφεία
- α) Εκστασίας
- β) Ιματισμός

4. Η Υποδιεύθυνση Τεχνικός στα Τμήματα:

- α) Τεχνικός
- β) Βιοϊατρικής Τεχνολογίας

Άρθρο 10

Αρμοδιότητες των Υπηρεσιών

1. Αρμοδιότητες της Ιατρικής Υπηρεσίας είναι:

Η πρόληψη και προαγωγή της υγείας, της έρευνας και της εκπαίδευσης, η παροχή υπηρεσιών υγείας και ο ποσοδομητισμός και έλεγχος των παρεχόμενων υπηρεσιών.

2. Το Φαρμακευτικό τμήμα έχει την ευθύνη για τον προγραμματισμό προμήθειας, τη ταξινόμηση και διανομή των φαρμάκων και υλικών αρμοδιότητας του Εθνικού Οργανισμού Φαρμάκων (Ε.Ο.Φ.) κατά τα συνταγολόγια, καθώς και τον εκπονηματικό έλεγχο του συνταγολόγιου την παρασκευή ιδιοσκευασμάτων και την διαχείριση του φαρμακευτικού,εργαστηριακού και υγειονομικού υλικού.

3. Αρμοδιότητες της Νοσηλευτικής υπηρεσίας είναι:

Η παροχή νοσηλείας στους αρρώστους, σύμφωνα με τα διδάγματα της νοσηλευτικής και στο πλαίσιο του κατευθύνσεων των υπεύθυνων σε κάθε περίπτωση γιατρών, η πρόληψη και προαγωγή της νοσηλευτικής και της εκπαίδευσης στον τομέα αυτό και ο προγραμματισμός και ο έλεγχος των παρεχόμενων υπηρεσιών.

4. Αρμοδιότητες της Διοικητικής Υπηρεσίας είναι:

α) Τμήμα Προσωπικού: Φροντίζει για κάθε θέμα που έχει σχέση με την υπηρεσιακή κατάσταση του προσωπικού του Νοσοκομείου, καθώς και για την εκπαίδευση και έλεγχο του προσωπικού όλων των υπηρεσιών του Νοσοκομείου.

β) Τμήμα Γραμματείας: Φροντίζει για κάθε θέμα που έχει σχέση με την οργάνωση της γραμματειακής στήριξης σύμφωνα με τις αποφάσεις της Διοίκησης και των άλλων υπηρεσιών του Νοσοκομείου, την τήρηση του γενικού πρωτοκόλλου, την διακίνηση της αλληλογραφίας και την αντιμετώπιση κάθε προβλήματος για τη διακίνηση του έργου του Νοσοκομείου

γ) Τμήμα Κίνησης Αρρώστων: Η φροντίδα για την έκδοση εισιτηρίων για την εισαγωγή των αρρώστων, την έκδοση των εξιτηρίων και την τήρηση κατάλληλου αναμνηστικού εισαγωγής.

Τηρεί βιβλίο κενών κάθε φορά κρεβατιών και ενημερώνει τους αρρώστους για την εισαγωγή τους σύμφωνα με τη σειρά στο κατάλογο αναμονής. Φροντίζει για τη λογιστική παρακολούθηση της μερίδας των νοσηλευόμενων, την χρέωση διακένων νοσηλείας και την έκδοση των δελτίων παροχής υπηρεσιών.

Τηρεί βιβλίο ασθενών και παρέχει κάθε πληροφορία γι'αυτούς. Έκδοση τριών λεπτομερή στατιστικά στοιχεία της νοσηλευτικής κίνησης. Χορηγεί πιστοποιητικά στους αρρώστους, όταν τα ζητούν, μετά από υποβολή σχετικής αίτησης.

δ) Τμήμα Γραμματείας Εξωτερικών Ιατρών: Η ευθύνη και φροντίδα για τη γραμματειακή στήριξη των τακτικών εξωτερικών ιατρών, την υποδοχή και εξυπηρέτηση των προσερχόμενων σ'αυτά αρρώστων.

Τηρεί τα αρχεία και τα βιβλία κίνησης των εξωτερικών ιατρών, Ρυθμίζει τη σειρά προσέλευσης των αρρώστων και προγραμματίζει την εκπαίδευσή τους με προσυνεννόηση.

Χορηγεί πιστοποιητικά στους

Ενημερώνει το κοινό για τις όρες λειτουργίας των τακτικών εξωτερικών ιατρείων και για το τρόπο λειτουργίας τους.

ε) Τμήμα Κοινωνικής Υπηρεσίας: Η ευθύνη και φροντίδα για τη συμπεριφορά στους νοσηλεύόμενους στο Νοσοκομείο για κάθε κοινωνικό τους πρόβλημα, την αναζήτηση και διερεύνηση των αιτίων που προκαλούν τα προβλήματα αυτά κατά περίπτωση, τη φροντίδα για την ταχύτερη διακίνηση ασθενών και γενικά φροντίζει για την αντιμετώπιση των κοινωνικών αυτών προβλημάτων στο πλαίσιο της γενικότερης κοινωνικής πολιτικής της Πολιτείας.

στ) Τμήμα Παρατεταμένων Παγγελμάτων (Τεχνολόγων): Εντάσσονται οι δραστηριότητες των τεχνολόγων ιατρικών εργαστηρίων, των τεχνολόγων χειριστών υπερηχογράφων, των εργασιοθεραπευτών και φυσιοθεραπευτών, όσες αυτές εξειδικεύονται στον εσωτερικό κανονισμό λειτουργίας του Νοσοκομείου.

ζ) Τμήμα Οικονομικό: Η φροντίδα για τη μέλλουσα οικονομική αναγκαιότητα του Ιδρύματος και την εισήτηση για την έγκαιρη εκτέλεση των προτάσεων για την κατάρτιση του προϋπολογισμού του Ιδρύματος, την πραγματοποιήσιμότητα των δαπανών, την εκπαίδευση των αποδοχών προσωπικού και λοιπών αποζημιώσεων, την προμήθεια, διαχείριση και φύλαξη των εφοδίων και υλικών που περιλαμβάνονται για τη λειτουργία του Νοσοκομείου, την κατάρτιση του ισολογισμού και απολογισμού, την τήρηση των λογιστικών βιβλίων, καθώς και ην εικόραξη των εσόδων του Νοσοκομείου, την ευθύνη για τη διαφύλαξη της περιουσίας του ιδρύματος και την τήρηση των οικονομικών στοιχείων.

η) Τμήμα Πληροφορικής Οργάνωσης: Η ευθύνη για την οργάνωση και λειτουργία της μηχανογράφησης και τήρησης μηχανογραφικών τακτικών στοιχείων, της παροχής, και διακίνησης πληροφοριών στις υπηρεσίες του Νοσοκομείου στο Υπουργείο Υγείας, Πρόνοιας και Κοινωνικών Ασφαλίσεων και τους άλλους αρμόδιους φορείς και κάθε άλλη συναφή εργασία.

θ) Τμήμα Διατροφής: Λήνουν οι δραστηριότητες που σχετίζονται με τη διατροφή διατροφικών σχημάτων ασθενών και προσωπικού και με τη πληροφόρηση και εκπαίδευση των νοσηλευόμενων ασθενών και των ασθενών των μετεριών ιατρείων που έχουν ανάγκη ειδικής διατροφικής αγωγής.

Το τμήμα διατροφής εντάσσονται επίσης οι επιστημονικές, οργανωτικές, εκπαιδευτικές και διοικητικές δραστηριότητες όλων όσων απασχολούνται με τα τρόφιμα από την προμήθεια έως την κατανομή τους.

ι) Γραφείο Επιτελείας: Φροντίζει για κάθε θέμα που έχει σχέση με την καθαριότητα των χώρων του Νοσοκομείου και την αποστείρωση των γενικών εργασιών και μεταφορών.

α) Γραφείο Ίμμετισμού: Η φύλαξη, η διανομή, η επιδιόρθωση και η καθαριότητα του ιμμετισμού του προσωπικού του Νοσοκομείου, καθώς και του ιμμετισμού για εξυπηρέτηση των νοσηλευόμενων.

β) Τμήμα Τεχνικό: Η ευθύνη για τον προγραμματισμό και την υλοποίηση της εκτέλεσης των απαραίτητων έργων ανάπτυξης, συντήρησης, ανανέωσης και διαρκούς βελτίωσης των ατμοσφαιρικών και ηλεκτρολογικών εγκαταστάσεων του Ιδρύματος και για την προμήθεια του απαραίτητου εξοπλισμού. Εκτελεί μελέτες για την εκτέλεση έργων, επιβλέπει την εκτέλεσή τους και έχει την ευθύνη για την ποιοτική και ποσοτική παραλαβή τους. Η ευθύνη για την ομαλή λειτουργία των ηλεκτρολογικών εγκαταστάσεων, των εγκαταστάσεων παροχής αερίων, των εγκαταστάσεων παροχής θέρμανσης στα χειρουργεία και γενικά για την ομαλή λειτουργία των τεχνολογικών εγκαταστάσεων. Φροντίζει για την συντήρηση της κανονικής λειτουργίας του επιστημονικού και τεχνολογικού εξοπλισμού, καθώς και των οχημάτων του Ιδρύματος.

γ) Τμήμα Βιοϊατρικής Τεχνολογίας: Η ευθύνη και φροντίδα της βιολογικής χρήσης του ιατρικού επιστημονικού εξοπλισμού, καθώς και η οργάνωμένη τεχνική υποστήριξή του.

Οι αρμοδιότητες των υπηρεσιών, όπως καθορίζονται με τις διατάξεις του άρθρου αυτού, ασκούνται σύμφωνα με όσα λεπτομερώς ορίζονται με τον εσωτερικό κανονισμό λειτουργίας του Νοσοκομείου και ειδικότερα με τον εσωτερικό κανονισμό λειτουργίας, σύμφωνα με τις αποφάσεις του Διοικητικού Συμβουλίου και τις ειδικότερες κατευθύνσεις και υποδείξεις του Υπουργείου Υγείας, Πρόνοιας και Κοινωνικών Ασφαλίσεων.

Άρθρο 11

Ετελέγηση Ιατρικής Υπηρεσίας

Ιατρική Υπηρεσία στελεχώνεται:

α) από γιατρούς που κατέχουν θέσεις κλάδου γιατρών Ε.Σ.Υ. που υφίστανται, σύμφωνα με τις διατάξεις του άρθρου 25 του Ν.1397/83, τον κλάδο γιατρών Ε.Σ.Υ. του Υπουργείου Υγείας, Πρόνοιας και Κοινωνικών Ασφαλίσεων και κατανέμονται στο Νοσοκομείο αυτό.

Από ειδικευμένους γιατρούς που τοποθετούνται σε θέσεις ειδικευμένων γιατρών, που έχουν συσταθεί με οποιοδήποτε τρόπο μέχρι τη δημοσίευση της απόφασης αυτής ή που συνιστώνται σύμφωνα με τις διατάξεις που ισχύουν κάθε φορά.

Από άλλους επιστήμονες που προσφέρουν υπηρεσίες συναφείς με το έργο της Ιατρικής Υπηρεσίας των παρακάτω κατά κατηγορία κλάδων,

σε κάθε ένα από τους οποίους συνιστώνται οι αντίστοιχα οριζόμενες θέσεις:

ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΠΕ

Κλάδος ΠΕ Ιππικών

-Τρείς (3) θέσεις

Κλάδος ΠΕ Βιοχημικών

-Τρείς (3) θέσεις

Κλάδος ΠΕ Φυσιολόγων

-Δύο (2) θέσεις

Κλάδος ΠΕ Ψυχολόγων

-Μία (1) θέση

Κλάδος ΠΕ Φαρμακοποιών

-Τέσσερες (4) θέσεις

Κλάδος ΠΕ Φυσικών

-Έξι (6) θέσεις και

β) Από προσωπικό των παρακάτω κατά κατηγορία κλάδων σε κάθε ένα από τους οποίους συνιστώνται οι αντίστοιχα οριζόμενες θέσεις:

ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΑΕ

Κλάδος ΑΕ Βοηθών Φαρμακείου

-Τέσσερες (4) θέσεις

Άρθρο 12

Ετελέγηση Νοσηλευτικής

Υπηρεσίας

Η Νοσηλευτική Υπηρεσία στελεχώνεται από προσωπικό των παρακάτω κατά κατηγορία κλάδων, σε κάθε ένα από τους οποίους συνιστώνται οι αντίστοιχα οριζόμενες θέσεις:

Α' ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΠΕ

Κλάδος ΠΕ Νοσηλευτών-τριών

-Τέσσερες (4) θέσεις

Β' ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΠΕ

Κλάδος ΠΕ Νοσηλευτών-τριών

-Επτά (7) κενήματα (150) θέσεις

Κλάδος ΠΕ Βιολογικών-τών

Αενα (10) θέσεις

Γ' ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΑΕ

Κλάδος ΑΕ Αδελφών Νοσοκόμων

-Επτά (7) κενήματα τριάντα τρείς (133) θέσεις

Δ' ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΥΕ

Κλάδος ΥΕ Βοηθητικού Υγειονομικού Προσωπικού

-Επτά (7) κενήματα τέσσερις (144) θέσεις.

Ο κλάδος αυτός περιλαμβάνει τις ειδικότητες Μεταφορών ασθενών Ιαβανωτών-Ηεκροτόμων και Βοηθών Φαλάμων.

Το 1/2 των θέσεων του κλάδου αυτού κατανέμονται στις ειδικότητες:

Μεταφορών ασθενών

-Δέκα (12) θέσεις

Ιαβανωτών-Ηεκροτόμων

-Δύο (2) θέσεις

Βοηθών Φαλάμων

-Κενήματα επτά (58) θέσεις

Η κατανομή των λοιπών θέσεων στις ειδικότητες γίνεται κάθε φορά με την απόφαση προκήρυξης αυτής.

Άρθρο 11

Ετελέγηση Διοικητικής

Υπηρεσίας

Η Διοικητική Υπηρεσία στελεχώνεται από προσωπικό των παρακάτω κατά κατηγορία κλάδων, σε κάθε ένα από τους οποίους συνιστώνται οι αντίστοιχα οριζόμενες θέσεις:

Α' ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΠΕ

Κλάδος ΠΕ Διοικητικός-Λογιστικός

-Δέκα τέσσερις (14) θέσεις

Κλάδος ΠΕ Μηχανικών

-Δύο (2) θέσεις

Οι θέσεις του κλάδου αυτού κατανέμονται ανά μία στις ειδικότητες Πολιτικών Μηχανικών και Ηλεκτρολόγων-Μηχανικών.

ΚΛΑΔΟΣ ΠΕ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ

Μία (1) θέση

Κλάδος ΠΕ Στατιστικής

Μία (1) θέση

Κλάδος ΠΕ Διαιτολόγων

Πέντε (5) θέσεις

Β' ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΠΕ

Κλάδος ΤΕ Φυσικοθεραπευτών

Τρείς (3) θέσεις

Κλάδος ΤΕ Κοινωνικών Λειτουργών

Πέντε (5) θέσεις

Κλάδος ΤΕ Ψηφιακών Βραχυστηρίων (Τεχνολόγων)

Τριάντα (30) θέσεις

Κλάδος ΤΕ Ραδιολογίας-Ακτινολογίας (Τεχνιστών-Βιθανιστών)

Δέκα πέντε (15) θέσεις

ΚΛΑΔΟΣ ΤΕ Τεχνολόγων Προβλεψών

Μία (1) θέση

Κλάδος ΤΕ Πληροφορικής

Μία (1) θέση

Κλάδος ΤΕ Βιβλιοθηκονομίας

Μία (1) θέση

Κλάδος ΤΕ Διατήρησης Βοσκομικών

Τέσσερις (4) θέσεις

Κλάδος ΤΕ Λογιστικής

Τέσσερις (4) θέσεις

Κλάδος ΤΕ Τεχνολογικών Εφαρμογών

Οκτώ (8) θέσεις

Ο κλάδος αυτός περιλαμβάνει τις ειδικότητες Ηλεκτρονικών και Υπομηχανικών

Το 1/2 των θέσεων του κλάδου αυτού κατανέμεται στις ειδικότητες:

- Τρείς (3) θέσεις Ηλεκτρονικών

- Μία (1) θέση Υπομηχανικός

Η κατανομή των λοιπών θέσεων στις ειδικότητες γίνεται κάθε φορά με την απόφαση προκήρυξης αυτών.

Γ' ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΔΕΚλάδος Δε Διοικητικής-Λογιστικής

Εκατό (100) θέσεις

Κλάδος Δε Παρασκευαστών

- Τριάντα πέντε (35) θέσεις

Κλάδος Δε Χειριστών-Βιθανιστών

- Είκοσι (20) θέσεις

Κλάδος Δε Τραπεζοκόμων-Ταβιτόρων

- Πέντε (5) θέσεις

Κλάδος Δε Μαγειρών

- Δέκα (10) θέσεις

Κλάδος Δε Βιβλιοθηκονομίας

- Μία (1) θέση

Κλάδος Δε Δακτυλογράφων

- Τρείς (3) θέσεις

Κλάδος Δε Τηλεφωνητών

- Δέκα (10) θέσεις

Κλάδος Δε Προσωπικού Η/Υ

- Τέσσερες (4) θέσεις

Κλάδος Δε Τεχνικός

- Πενήντα εννιά (59) θέσεις

Ο κλάδος αυτός περιλαμβάνει τις ειδικότητες Οδηγών αυτοκινήτων, Ηλεκτρονικών (τεχνιστών συντήρησης και εκπιστικής ιατρικών μηχανημάτων), Μηχανοτεχνιστών-Ηλεκτροσυγκολλητών-Θερμοκολλητών, Ελασιοχρωματιστών-Υδροχρωματιστών, Ξυλουργών, Ηλεκτροτεχνιστών, Χυδαυλικών-Οξυγονοκολλητών, Θερμοστών, Ψυκτικών, Φωτογράφων, Ειδηροουργών-Αλουμινοκόμων, Κτιστών-Αμμοκουιστών, Κλιβανιστών Απολυμαντών-Αποστειρωτών και Κοπτριών-Ραπτριών-Γαζωτριών.

Το 1/2 των θέσεων του κλάδου αυτού κατανέμεται στις ειδικότητες:

Οδηγών αυτοκινήτων

- Δύο (2) θέσεις

Κοπτριών-Ραπτριών-Γαζωτριών

- Δύο (2) θέσεις

Ηλεκτρονικός

- Μία (1) θέση

Μηχανοτεχνιστών-Ηλεκτροσυγκολλητών-Οξυγονοκολλητών

- Δύο (2) θέσεις

Ελασιοχρωματιστών-Υδροχρωματιστών

- Δύο (2) θέσεις

Ξυλουργών

- Μία (1) θέση

Ηλεκτροτεχνιστών

- Πέντε (5) θέσεις

Υδαυλικών-Οξυγονοκολλητών

- Τέσσερες (4) θέσεις

Θερμοστών

- Τρείς (3) θέσεις

Ψυκτικός

- Μία (1) θέση

Ειδηροουργών-Αλουμινοκόμων

- Μία (1) θέση

Φωτογράφων

- Μία (1) θέση

Σχεδιαστή

- Μία (1) θέση

Επίσημη - Αμμοκουιστής

- Μία (1) θέση

Κλιβανιστών-Απολυμαντών-Αποστειρωτών

- Δύο (2) θέσεις

Η κατανομή των λοιπών θέσεων στις ειδικότητες γίνεται κάθε φορά με την απόφαση προκήρυξης αυτών.

Δ' ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΥΕΚλάδος ΥΕ Βοηθητικού Προσωπικού

- Σαράντα επτά (47) θέσεις

Ο κλάδος αυτός περιλαμβάνει τις ειδικότητες: Ειληθρών, Θερμικών, Ξυλοκόμων-Ανελκυστήρων, Ταξινόμων Ιματισμού, Βοηθών Αποθηκείων.

Το 1/2 των θέσεων του κλάδου αυτού κατανέμεται στις ειδικότητες:

- Τέρις (6) θέσεις Κληθρών

- Εννέα (9) θέσεις Θερμικών

- Πέντε (5) θέσεις Ξυλοκόμων-Ανελκυστήρων

- Μία (1) θέση Βοηθών Αποθηκείων

- Δύο (2) θέσεις Ταξινόμων Ιματισμού

Η κατανομή των λοιπών θέσεων στις ειδικότητες γίνεται κάθε φορά με την απόφαση προκήρυξης αυτών.

Κλάδος ΥΕ Προσωπικού Καθαριότητας

- Εκατόν όμοι (102) θέσεις

Ο κλάδος αυτός περιλαμβάνει τις ειδικότητες: Καθαριστών-Τριών Πλυντών-Τριών, Πρεσσαδόρων-Σιδερωτών-Τριών και Επιμέλειας κήπων.

Το 1/2 των θέσεων του κλάδου αυτού κατανέμεται στις ειδικότητες:

- Σαράντα δύο (42) θέσεις Καθαριστών-Τριών,

- Έντε (5) θέσεις Πλυντών-Τριών

- Μία (1) θέση Επιμέλειας κήπων

- Τρείς (3) θέσεις Πρεσσαδόρων-Σιδερωτών-Τριών

Η κατανομή των λοιπών των θέσεων στις ειδικότητες γίνεται κάθε φορά με την απόφαση προκήρυξης αυτών.

Κλάδος ΥΕ Προσωπικού Εστίασης

- Ογδόντα επτά (88) θέσεις.

Ο κλάδος αυτός περιλαμβάνει τις ειδικότητες: Βοηθών Μαγειρών, Τραπεζοκόμων και Βοηθητικού Προσωπικού Μαγειρείου.

Το 1/2 των θέσεων του κλάδου αυτού κατανέμεται στις ειδικότητες:

- Πέντε (5) θέσεις Βοηθών Μαγειρών

- Τριάντα (30) θέσεις Τραπεζοκόμων

- Εννέα (9) θέσεις Βοηθητικού Προσωπικού Μαγειρείου.

Η κατανομή των λοιπών θέσεων στις ειδικότητες γίνεται κάθε φορά με την απόφαση προκήρυξης αυτών.

Κλάδος ΥΕ Εργατών

- Δώδεκα (12) θέσεις

Ο κλάδος αυτός περιλαμβάνει τις ειδικότητες εργατών γενικών καθηκόντων και μεταφορών.

Το 1/2 των θέσεων του κλάδου αυτού κατανέμεται στις ειδικότητες:

- Τρείς (3) θέσεις Εργατών Γενικών Καθηκόντων

- Τρείς (3) θέσεις Μεταφορών

Η κατανομή των λοιπών θέσεων στις ειδικότητες γίνεται κάθε φορά με την απόφαση προκήρυξης αυτών.

Κλάδος ΥΕ Φυλάκων-Νυκτοφυλάκων

- Τρείς (3) θέσεις

Ε' ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΜΕ ΜΙΣΘΟ ΕΠΙΟΛΟΓΗΣ

- Δύο (2) θέσεις Διηγητών

* Άρθρο 78

Προσόντα Διορισμού

1. Τα προσόντα διορισμού που απαιτούνται κατά κατηγορία κλάδο και ειδικότητα, καθορίζονται με την Δ10Δ/801/23/Α205/30-4-86 απόφαση του Υπουργού Προεδρίας της Κυβέρνησης "Σταθμισμός προσόντων διορισμού" (προσυντολόγιο/κλαδολόγιο) (Φ.Ε.Κ. 318/Β/86).

2. Για τον κλάδο ΔΕ Προσωπικού Ασφαλείας, τα απαιτούμενα τυπικά προσόντα του κλάδου ΔΕ Διοικητικής-Λογιστικής, "Όσον αφορά τα θέματα πρόσληψης, εκπαίδευσης, κειραρχικός δικάλου, ενδυσμασίας (στολής) κ.κ., εφαρμόζονται οι διατάξεις του Ν.1339/83, όπως αυτές ισχύουν κάθε φορά.

3. Για τις θέσεις Διηγητών με μισθό εντολής, απαιτείται επί κλάδου των τυπικών προσόντων και δέκα έτη άσκησης διηγητορίας στον "Λογίο Πάρο." -

Άρθρο 15

Προϊστάμενοι Υπηρεσιών

1. Της Ιατρικής Υπηρεσίας προτίθεται η Επιστημονική Επιτροπή του άρθρου 12 του Ν.1397/83, η οποία έχει μόνο επιστημονικές αρμοδιότητες. Στους τομείς και τα τμήματα αυτής οι Προϊστάμενοι ορίζονται σύμφωνα με τις παραγράφους 3 και 4 του άρθρου 11 του Ν. 1397/83.

2. Στο φαρμακευτικό τμήμα προτίθεται υπάλληλος με βαθμό α' της κατηγορίας ΠΒ του κλάδου φαρμακοποιών.

3. Της Νοσηλευτικής υπηρεσίας προτίθεται:

- α) Στη Δ/ση υπάλληλος με βαθμό α' της κατηγορίας ΠΒ ή ΤΕ του κλάδου Νοσηλευτών-τριών.
 β) Στους τομείς, υπάλληλος με βαθμό α' της κατηγορίας ΠΒ ή ΤΕ του κλάδου Νοσηλευτών-τριών.
 γ) Στα τμήματα, υπάλληλοι με βαθμό α' της κατηγορίας ΠΒ ή ΤΕ του κλάδου Νοσηλευτών-τριών και αν δεν υπάρχουν, υπάλληλος με βαθμό α' της κατηγορίας ΔΕ του κλάδου Αδελφών Νοσοκόμων.
 4. Στην Διοικητική Υπηρεσία προτίθεται:
- α) Στην Δ/ση και στις Υποδιευθύνσεις Διοικητικού και Οικονομικού, υπάλληλος με βαθμό α' της κατηγορίας ΠΒ του κλάδου Διοικητικού-Λογιστικού,
 β) Στην Υποδιεύθυνση Τεχνικού, υπάλληλος με βαθμό α' της κατηγορίας ΠΒ του κλάδου Μηχανικών.

Για τις περιπτώσεις (α) και (β), αν δεν υπηρετούν υπάλληλοι της κατηγορίας ΠΒ με βαθμό α', προτίθενται υπάλληλοι της κατηγορίας ΤΕ ή ΔΕ των αντίστοιχων κλάδων με βαθμό α'.

γ) Σε καθένα από τα τμήματα Προσωπικού, Γραμματείας, Κίνησης Αρρώστων και Γραμματείας Ξενοκλιμαίων Ιατρικών, υπάλληλος με βαθμό α' της κατηγορίας ΠΒ του κλάδου Διοικητικού-Λογιστικού ή της κατηγορίας ΤΕ του κλάδου Διοίκησης Νοσοκομείων ή της κατηγορίας ΔΕ του κλάδου Διοικητικού-Λογιστικού.

δ) Στο τμήμα Οικονομικού, υπάλληλος με βαθμό α' της κατηγορίας ΠΒ του κλάδου Διοικητικού-Λογιστικού ή της κατηγορίας ΤΕ του κλάδου Λογιστικής.

ε) Στο Τμήμα Τεχνικού, υπάλληλος με βαθμό α' της κατηγορίας ΠΒ του κλάδου Μηχανικών ή της κατηγορίας ΤΕ του κλάδου Τεχνολογικών Εφαρμογών

στ) Στο Τμήμα Πληροφορικής-Οργάνωσης, υπάλληλος με βαθμό α' της κατηγορίας ΠΒ ή ΤΕ του κλάδου Πληροφορικής.

ζ) Στο τμήμα Διατροφής, υπάλληλος με βαθμό α' της κατηγορίας ΠΒ του κλάδου Διαιτολόγων.

η) Στο Τμήμα Κοινωνικής Υπηρεσίας, υπάλληλος με βαθμό α' της κατηγορίας ΠΒ του κλάδου Κοινωνικών Λειτουργιών ή της κατηγορίας ΤΕ του κλάδου Κοινωνικών Λειτουργιών.

θ) Στο Τμήμα Παραϊατρικών Βεβαγελμάτων (Τεχνολόγων), υπάλληλος με βαθμό α' της κατηγορίας ΤΕ του κλάδου Φυσιοθεραπευτών ή της κατηγορίας ΤΕ του κλάδου Χειρικών Εργαστηρίων (τεχνολόγων) ή της κατηγορίας ΔΕ του κλάδου Παρασκευαστών ή της κατηγορίας ΤΕ του κλάδου Ραδιολογίας-Ακτινολογίας (χειριστών-εμφανιστών) ή της κατηγορίας ΔΕ του κλάδου Χειριστών Βεβαγελμάτων.

5. Οι υπάλληλοι που δε προτίθενται στο φαρμακευτικό τμήμα, στη Νοσηλευτική υπηρεσία, στη Διοικητική υπηρεσία και τις οργανικές υποδιαιρέσεις αυτών, σύμφωνα με τις παραγράφους 2, 3 και 4 του παρόντος άρθρου, ορίζονται σύμφωνα με τις διατάξεις του άρθρου 9 του Ν. 1586/86 "Βαθμολογική διάταξη των θέσεων του Δημοσίου Ν.Π. Δ.Δ. και Ο.Τ.Α." (Φ.Ε.Κ. 37/Α/86).-

Άρθρο 16

1. Στο προσωπικό που εφημερεύει πέρα από το κανονικό ωράριο εργασίας του παρέχεται δωρεάν τροφή κατά το διάστημα της εφμερίας του.

2. Με απόφαση του Διοικητικού Συμβουλίου του Νοσοκομείου μπορεί να παρέχεται τροφή σ' όλο το προσωπικό του Νοσοκομείου με καταβολή αντίτιμου που ισούται με το ποσό που καθορίζεται κάθε φορά για το ημερήσιο κόστος τροφής των νοσηλευόμενων.

Άρθρο 17

Μεταβατικές Διατάξεις

1. Κατά την πρώτη εφαρμογή του παρόντος οργανισμού στους κλάδους που οι θέσεις κατανέμονται σε περισσότερες από μία ειδικότητες, κατατίθενται ή εντίθενται οι υπηρετούντες, κατά την δημοσίευση της απόφασης αυτής, υπάλληλοι με τα αντίστοιχα προσόντα, ανεξάρτητα από την κατά ειδικότητα κατανομή τους. Η καθοριζόμενη κατανομή μεταξύ των ειδικοτήτων εφαρμόζεται σταδιακά στα βαθμύ που κενούνται οι θέσεις μετά την με οποιοδήποτε τρόπο αποχώρηση των υπαλλήλων που τις κατέχουν.

2. Το προσωπικό (εκτός του Ιατρικού) που υπηρετεί στο Νοσοκομείο κατά τη δημοσίευση της απόφασης αυτής, εντίθεται ύστερα από γνώμη του αρμόδιου Υπηρεσιακού Συμβουλίου, στις θέσεις που συνιστώνται με την απόφαση αυτή, σύμφωνα με τις διατάξεις της παραγράφου 2 του άρθρου 6 του Ν.1397/83 (Φ.Ε.Κ.143/Α/83) και τις διατάξεις του Ν. 1476/84 (Φ.Ε.Κ.136/Α/84), όπως συμπληρώθηκαν με το άρθρο 13 του Νόμου 1540/85 (Φ.Ε.Κ. 67/Α/85) και την ερμηνευτική διάταξη της παραγράφου 5 του άρθρου 27 του Ν.1579/85 (Φ.Ε.Κ.217/Α/85).

3. Όσοι από το προσωπικό του Νοσοκομείου δεν συγκεντρώνουν τα νόμιμα προσόντα ή δεν υποβάλλουν αίτηση για ένταξη, εξακολουθούν να υπηρετούν σε προσωρινές θέσεις, που συνιστώνται με απόφαση του Δ.Σ. του Νοσοκομείου και καταργούνται όταν κενωθούν με οποιοδήποτε τρόπο, σύμφωνα με τις διατάξεις της παραγράφου 2 του παρόντος άρθρου.

4. Οι κενές οργανικές θέσεις σε κάθε κλάδο, στον οποίο έχουν συσταθεί προσωρινές θέσεις σύμφωνα με την παράγραφο 3 του παρόντος άρθρου πληρούνται στον εισαγωγικό βαθμό κατά τον αριθμό που κενούνται και καταργούνται οι προσωρινές θέσεις, εφόσον ο συνολικός αριθμός των προσωρινών θέσεων δεν υπερβαίνει το σύνολο των οργανικών θέσεων.

Η απόφαση αυτή να δημοσιευθεί στην εφημερίδα της Κυβερνήσεως.-

Αθήνα, 8 Αυγούστου 1986

Ο ΥΠΟΥΡΓΟΣ
ΓΙΩΡΓΟΣ ΓΕΝΝΗΜΑΤΑΣ

θ Στο Τμήμα Βιοϊατρικών Τεχνολογίας
υπάλληλος με βαθμό α' της κατηγορίας
ΠΒ του κλάδου Μηχανικών ή της
κατηγορίας ΤΕ του κλάδου Τεχνολογικών
Εφαρμογών..



ΕΦΗΜΕΡΙΣ ΤΗΣ ΚΥΒΕΡΝΗΣΕΩΣ

ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑΣ

ΑΘΗΝΑ
25 ΣΕΠΤΕΜΒΡΙΟΥ 1992

ΤΕΥΧΟΣ ΠΡΩΤΟ

ΑΡΙΘΜΟΣ ΦΥΛΛΟΥ
161

ΠΡΟΕΔΡΙΚΑ ΔΙΑΤΑΓΜΑΤΑ

ΠΡΟΕΔΡΙΚΟ ΔΙΑΤΑΓΜΑ ΥΠ' ΑΡΙΘ. 318

Αξιολόγηση των ουσιαστικών προσόντων του προσωπικού των δημοσίων υπηρεσιών - πλην των εκπαιδευτικών λειτουργιών πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης - και των νομικών προσώπων δημοσίου δικαίου.

Ο ΠΡΟΕΔΡΟΣ ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑΣ

Έχοντας υπόψη:

1. Τις διατάξεις των παρ. 1, 7 και 8 του άρθρου 128 του Υπαλληλικού Κώδικα (Π.Δ. 611/1977), όπως αυτό επαναφέρθηκε σε ισχύ και αντικαταστάθηκε με το άρθρο 54 του Ν. 1943/1991 «Εκσυγχρονισμός της Οργάνωσης και λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης, αναβάθμιση του προσωπικού της και άλλες συναφείς διατάξεις» (ΦΕΚ 50Α).

2. Το από 10.9.1991 έγγραφο του Υπουργού Προεδρίας της Κυβέρνησης με αριθ. ΔΙΔΑΔ/Φ.32/29/οικ.34372 με το οποίο ζητήθηκε η γνώμη της Κεντρικής Επιτροπής Αξιολόγησης και το γεγονός ότι μετά την πάροδο πενταμήνου δεν γνωμοδότησε.

3. Την από 27.9.1991 γνώμη της ΑΔΕΔΥ (Έγγραφο της με αριθ. 1143).

4. Την υπ' αριθ. 327/1992 γνωμοδότηση του Συμβουλίου της Επικρατείας, με πρόταση του Υπουργού Προεδρίας της Κυβέρνησης, αποσιζόμε:

Άρθρο 1

Αξιολόγηση

Η αξιολόγηση του προσωπικού των δημοσίων υπηρεσιών - πλην των παιδευτικών λειτουργιών πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης - και των νομικών προσώπων δημοσίου δικαίου που υπάγονται στον Υπαλληλικό Κώδικα, γίνεται με τις εκθέσεις αξιολόγησης και αποέπει τόσο στην αντικειμενική και αμερόληπτη στάθμιση της επαγγελματικής ικανότητας και καταλληλότητας των υπαλλήλων σε σχέση με αντικείμενο της εργασίας τους και τα καθήκοντα που ασκούν.

Άρθρο 2

Εκθέσεις Αξιολόγησης

Ο τύπος και το περιεχόμενο των εκθέσεων αξιολόγησης του κατά το άρθρο 1 προσωπικού, καθορίζεται στα υποδείγματα με στοιχεία Α', Β' και Δ' τα οποία προσαρτώνται στο παρόν Διάταγμα και αποτελούν άποσπαστο μέρος του. Οι εκθέσεις αξιολόγησης συντάσσονται σύμφωνα με τα υποδείγματα αυτά και όσα ειδικότερα ορίζονται στα επόμενα άρθρα.

Άρθρο 3

Έντυπα Εκθέσεων Αξιολόγησης

Οι εκθέσεις Αξιολόγησης των προϊσταμένων διευθύνσεων, τμημάτων και γραφείων ή ενδιάμεσου ή αντιστοιχού επιπέδου οργανικών μονάδων, συντάσσονται στο εξασελίδο έντυπο υπόδειγμα, με στοιχείο Α'.

2. Οι εκθέσεις αξιολόγησης των λοιπών υπαλλήλων κατηγοριών Πανεπιστημιακής Εκπαίδευσης (ΠΕ), Τεχνολογικής Εκπαίδευσης (ΤΕ) και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης (ΔΕ) συντάσσονται στο εξασελίδο έντυπο υπόδειγμα, με στοιχείο Β'.

3. Οι εκθέσεις αξιολόγησης των υπαλλήλων της Κατηγορίας Υποχρεωτικής Εκπαίδευσης (ΥΕ) συντάσσονται στο πεντασελίδο έντυπο υπόδειγμα, με στοιχείο Γ'.

4. Οι εκθέσεις αξιολόγησης των υπαλλήλων των προηγούμενων παραγράφων, πλην της παρ. 3 όταν αξιολογητές είναι οι επιθεωρητές, συντάσσονται στο δισελίδο έντυπο υπόδειγμα με στοιχείο Δ'.

Άρθρο 4

Έντυπο αξιολόγησης προϊσταμένων οργανικών μονάδων

1. Στην πρώτη σελίδα του υποδείγματος με στοιχείο Α' περιλαμβάνονται:

α) Τα στοιχεία του αξιολογούμενου (επώνυμο, όνομα, πατρώνυμο, κατηγορία και κλάδος, βαθμός και τίτλος θέσης).

β) Οι τίτλοι σπουδών και η τυχόν μεταεκπαίδευση-επιμόρφωση του αξιολογούμενου.

γ) Η συνοπτική περιγραφή του έργου που επιτελέστηκε από τον αξιολογούμενο, καθώς και οι μελέτες, άρθρα, προτάσεις και σχετικές με αυτά βραβεύσεις του υπαλλήλου.

2. Στο πρώτο τμήμα της δεύτερης σελίδας περιλαμβάνονται οι τυχόν δυσχέρειες και τα προβλήματα που αντιμετώπισε ο αξιολογούμενος στην εκτέλεση του έργου του κατά τη χρονική περίοδο στην οποία αναφέρεται η έκθεση αξιολόγησης.

3. Η πρώτη σελίδα, καθώς και το πρώτο τμήμα της δεύτερης σελίδας συμπληρώνεται από τον αξιολογούμενο και υπογράφεται από αυτόν.

4. Στο δεύτερο τμήμα της δεύτερης σελίδας καθώς και στην τρίτη και τέταρτη σελίδα του υποδείγματος περιλαμβάνονται τα κριτήρια αξιολόγησης των υπαλλήλων και καταχωρίζεται η βαθμολογία όπως ειδικότερα ορίζεται στο άρθρο 8.

5. Τα κριτήρια αξιολόγησης είναι δέκα έξι (16) και κατατάσσονται σε πέντε διακεκριμένες ομάδες που είναι:

I. Γνώση του αντικειμένου.

II. Διοικητικές ικανότητες.

III. Ενδιαφέρον και δημιουργικότητα.

IV. Υπηρεσιακές σχέσεις και συμπεριφορά.

V. Αποτελεσματικότητα.

6. Κάθε ομάδα κριτηρίων αναλύεται σε επί μέρους κριτήρια, ως ακολούθως:

I. ΓΝΩΣΗ ΤΟΥ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟΥ

1. Επαγγελματική επάρκεια (θεωρητική κατάρτιση, ειδικές γνώσεις και εμπειρία).

2. Ικανότητα εφαρμογής των γνώσεων και της εμπειρίας κατά την εκτέλεση των καθηκόντων του.

3. Σφαιρική γνώση του αντικειμένου του φορέα (Υπουργείου, αυτοτελούς δημόσιας υπηρεσίας ή ν.π.δ.δ.).

II. ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ

4. Ικανότητα να προγραμματίζει, οργανώνει, συντονίζει και ελέγχει τις εργασίες της μονάδας του.

5. Ικανότητα να επικοινωνεί, καθοδηγεί, ενημερώνει, παρακινεί τους υπαλλήλους και αναπτύσσει τις επαγγελματικές τους δυνατότητες.

6. Ικανότητα αντικειμενικής αξιολόγησης.

7. Ικανότητα δημιουργίας πνεύματος ομάδας.

8. Ικανότητα λήψης αποτελεσματικών αποφάσεων και αντιμετώπισης προβλημάτων (και σε έκτακτα περιστατικά).

III. ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝ ΚΑΙ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑ

9. Ενδιαφέρον και φροσύνη στην εργασία.

10. Πρωτοβουλία - Καινοτομίες, εκπόνηση σχετικών με την υπηρεσία μελετών, άρθρων ή προτάσεων και βράβευση τέτοιων εργασιών.

11. Ανάληψη ευθυνών.

IV. ΥΠΗΡΕΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ

12. Συμπεριφορά προς πολίτες. Εξυπηρέτηση του κοινού.

13. Επικοινωνία και συνεργασία με συναδέλφους και άλλες υπηρεσίες.

V. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ

14. Ικανότητα θέσης και επίτευξης στόχων.

15. Ποιότητα και ποσότητα εργασίας.

16. Εξοικονόμηση πόρων (όχι μόνο οικονομικών, αλλά και εργασίας, χρόνου, υλικών μέσων κ.λπ.).

Στο υπ' αριθ. 12 κριτήριο της παραγράφου αυτής αξιολογούνται μόνο οι υπάλληλοι, που λόγω των αρμοδιοτήτων τους, έρχονται σε επικοινωνία με το κοινό.

7. Στην πέμπτη σελίδα του υποδείγματος αναγράφονται από τον πρώτο αξιολογητή:

α) Οι τυχόν εξαιρετικές επιδόσεις που έχει επιδείξει ο αξιολογούμενος, κατά την χρονική περίοδο στην οποία αναφέρεται η έκθεση αξιολόγησης, καθώς και η κρίση της ειδικής επιτροπής αξιολόγησης, σύμφωνα με όσα ορίζονται ειδικότερα στο άρθρο 9 και τίθεται η υπογραφή του προέδρου αυτής.

β) Τα μέτρα, τα οποία κατά την κρίση του αξιολογητή, πρέπει να ληφθούν, ώστε να βελτιωθεί η απόδοση του υπαλλήλου.

8. Στην έκτη σελίδα του υποδείγματος:

α) Αναγράφεται η ημερομηνία κατά την οποία έγινε συνέντευξη μεταξύ αξιολογούμενου και αξιολογητή και τίθενται οι υπογραφές αυτών, σύμφωνα με όσα ορίζονται ειδικότερα στο άρθρο 10.

β) Αναγράφεται η βαθμολογία του δεύτερου αξιολογητή, καθώς και οι τυχόν παρατηρήσεις αυτού ως προς τον αξιολογούμενο υπάλληλο, σύμφωνα με όσα ορίζονται ειδικότερα στο άρθρο 8.

γ) Συμπληρώνεται η στήλη της αυτοαξιολόγησης, στην οποία προβαίνει ο αξιολογούμενος, σύμφωνα με όσα ορίζονται ειδικότερα στο άρθρο 11.

δ) Συμπληρώνονται από την υπηρεσία οι στήλες:

Με αριθ. (3) «Α' Αξιολογητής» που περιλαμβάνει το μέσο όρο βαθμολογίας του πρώτου Αξιολογητή στην κάθε ομάδα κριτηρίων.

Η στήλη με αριθ. 4 «Επιβεωρητής».

Οι στήλες με αριθ. 5, 6, 7 και 8 που περιλαμβάνουν την οριστική βαθμολογία του «Α' Αξιολογητή», του «Β' Αξιολογητή», του Επιβεωρητή και τον μέσο όρο βαθμολογίας των Αξιολογητών Α', Β' και του Επιβεωρητή. Η οριστική βαθμολογία προκύπτει αφού ληφθούν υπόψη και τα αποτελέσματα της κρίσης της ειδικής επιτροπής αξιολόγησης για την ειδική αιτιολογία και του υπηρεσιακού Συμβουλίου για τυχόν ενστάσεις.

Η στήλη με αριθ. 9 «Συμπληρωματική βαθμολογία για εξαιρετικές επιδόσεις».

ε) Επίσης συμπληρώνονται από την υπηρεσία τα μέρη του εντύπου Ι «Αποτελέσματα κρίσης ειδικής επιτροπής αξιολόγησης για την ειδική αιτιολογία» και: ΙΑ «Αποτελέσματα τυχόν ένστασης». Ο υπολογισμός

του μέσου όρου της βαθμολογίας γίνεται κατά προσέγγιση εκατοστού.

στ) Στο τέλος της έκτης σελίδας τίθενται οι υπογραφές του πρώτου και δεύτερου αξιολογητή, καθώς και τα στοιχεία τους.

Άρθρο 5

Έντυπο αξιολόγησης υπαλλήλων Κατηγοριών ΠΕ, ΤΕ και ΔΕ

1. Με την επιφύλαξη των διατάξεων των επόμενων παραγράφων, οι διατάξεις του άρθρου 4 εφαρμόζονται και για το υπόδειγμα με στοιχείο Β που αναφέρεται στους υπαλλήλους των κατηγοριών ΠΕ, ΤΕ και ΔΕ οι οποίοι δεν προΐστανται διευθύνσεων, τμημάτων, γραφείων ή άλλων αντίστοιχου επιπέδου υπηρεσιακών μονάδων.

2. Τα κριτήρια αξιολόγησης που είναι δέκα (10) των κατά την προηγούμενη παράγραφο υπαλλήλων κατατάσσονται σε τέσσερις διακεκριμένες ομάδες κριτηρίων, όπως ειδικότερα ορίζεται στην παρ. 5 του άρθρου 4 του παρόντος Π.Δ/τος, με εξαίρεση την ομάδα κριτηρίων με τίτλο «Διοικητικές ικανότητες».

3. Η κατά την παρ. 5 του άρθρου 4 ομάδα κριτηρίων με τίτλο «Αποτελεσματικότητα» αναλύεται, προκειμένου για υπαλλήλους του άρθρου αυτού, στην ποιότητα και ποσότητα της εργασίας και στην ικανότητα να προγραμματίζει, οργανώνει, συντονίζει και ελέγχει τις εργασίες του.

Άρθρο 6

Έντυπο αξιολόγησης υπαλλήλων κατηγορίας ΥΕ

1. Στην πρώτη σελίδα του υποδείγματος με στοιχείο Γ περιλαμβάνονται:

α) Τα στοιχεία του αξιολογούμενου (επώνυμο, όνομα, πατρώνυμο, κατηγορία, κλάδος, βαθμός και τίτλος θέσης).

β) Η συνοπτική περιγραφή του έργου των υπαλλήλων. Η σελίδα αυτή συμπληρώνεται από τον αξιολογούμενο και υπογράφεται από αυτόν.

2. Στη δεύτερη και την τρίτη σελίδα του υποδείγματος περιλαμβάνονται τα κριτήρια αξιολόγησης των υπαλλήλων και καταχωρίζεται η βαθμολογία, όπως ειδικότερα ορίζεται στο άρθρο 8.

3. Τα κριτήρια αξιολόγησης κατατάσσονται σε τρεις διακεκριμένες ομάδες που είναι:

I. ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝ ΚΑΙ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑ

II. ΥΠΗΡΕΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ

III. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ

4. Κάθε ομάδα κριτηρίων αναλύεται σε επί μέρους κριτήρια που στο σύνολό τους είναι επτά (7), ως ακολούθως:

I. ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝ ΚΑΙ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑ

1. Ενδιαφέρον και φροσύνη στην εργασία.

2. Πρωτοβουλία - Καινοτομίες.

3. Ανάληψη ευθυνών.

II. ΥΠΗΡΕΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ

4. Συμπεριφορά προς πολίτες. Εξυπηρέτηση κοινού.

5. Επικοινωνία και συνεργασία με συναδέλφους και άλλες υπηρεσίες.

III. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ

6. Ποσότητα εργασίας.

7. Ποιότητα εργασίας.

5. Για την τέταρτη και πέμπτη σελίδα του υποδείγματος εφαρμόζονται αναλόγως οι διατάξεις των παραγράφων 7 και 8 του άρθρου 4.

Άρθρο 7

Έντυπο αξιολόγησης επιβεωρητή

1. Στην πρώτη σελίδα του εντύπου με στοιχείο Δ' περιλαμβάνονται:

α) Τα στοιχεία του αξιολογούμενου (επώνυμο, όνομα, πατρώνυμο, κατηγορία, κλάδο, βαθμό και τίτλο θέσης).

β) Τα κριτήρια αξιολόγησης των υπαλλήλων και η βαθμολογία.

γ) Οι παρατηρήσεις.

2. Στη δεύτερη σελίδα του ίδιου εντύπου περιλαμβάνονται:

α) Η αιτιολογία.

β) Τα στοιχεία του επιβεωρητή (ονοματεπώνυμο, υπογραφή και ημερομηνία).

3. Για τη βαθμολογία και την ειδική αιτιολογία έχουν ανάλογη εφαρμογή οι διατάξεις του άρθρου 8.

Άρθρο 8

Κλίμακα βαθμολόγησης κριτηρίων - Αιτιολογία

1. Κάθε επί μέρους κριτήριο αξιολόγησης βαθμολογείται από τον πρώτο αξιολογητή με ένα ακέραιο ή δεκαδικό με προσέγγιση δεκάτου βαθμού, που κατά την αντικειμενική κρίση αρμόζει στο αντίστοιχο κριτήριο για τον αξιολογούμενο. Η κλίμακα των βαθμών ορίζεται από το 1 έως το 10, με ανώτατο βαθμό τον αριθμό 10 και κατώτατο τον αριθμό 1.

2. Ο δεύτερος αξιολογητής βαθμολογεί τον υπάλληλο στις ομάδες κριτηρίων της παρ. 5 του άρθρου 4 και όχι σε κάθε κριτήριο χωριστά.

3. Με τους βαθμούς 9 ή 10 βαθμολογούνται: όσοι υπάλληλοι είναι πάντοτε έτοιμοι να αντιμετωπίσουν απόλυτα, με ταχύτητα και ευστοχία, κάθε υπηρεσιακό ζήτημα, χωρίς τη βοήθεια ή διόρθωση ανωτέρου τους.

4. Με τους βαθμούς 7 ή 8 βαθμολογούνται οι πολύ καλοί υπάλληλοι, οι οποίοι μπορούν να ανταποκριθούν πλήρως στις απαιτήσεις της υπηρεσίας τους, και περιστασιακά μόνο χρειάζονται ελάχιστη βοήθεια.

5. Με τους βαθμούς 5 ή 6 βαθμολογούνται οι καλοί υπάλληλοι που επιδιώκουν σταθερά να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις της υπηρεσίας αλλά κατά κανόνα χρειάζονται βοήθεια.

6. Με τους βαθμούς 3 ή 4 βαθμολογούνται οι υπάλληλοι οι οποίοι αποδίδουν κάτω του συνηθισμένου μέτρου.

7. Με τους βαθμούς 1 ή 2 βαθμολογούνται οι εντελώς ακατάλληλοι για την υπηρεσία υπάλληλοι.

8. Εφόσον ο πρώτος αξιολογητής και ο Επιθεωρητής βαθμολογεί ένα ή περισσότερα κριτήρια αξιολόγησης με το βαθμό 9 ή 10 ή με βαθμό 4 και κάτω, απαιτείται η παράθεση από αυτόν ειδικής αιτιολογίας της βαθμολογίας αυτής για τα αντίστοιχα κριτήρια αξιολόγησης.

9. Η κατά την προηγούμενη παράγραφο ειδική αιτιολογία πρέπει να τεκμηριώνεται με συγκεκριμένα πραγματικά στοιχεία ή γεγονότα.

10. Στο μέρος Η' με στοιχείο α) με τίτλο «Παρατηρήσεις Β' αξιολογητή» της τελευταίας σελίδας των εντύπων Α', Β' και Γ', ο δεύτερος αξιολογητής μπορεί να διατυπώνει τις παρατηρήσεις του ως προς την απόδοση του αξιολογούμενου με την παράθεση οποιωνδήποτε κατά την κρίση των στοιχείων που είναι ικανά να θεμελιώσουν τη βαθμολογία του.

11. Κάθε αξιολογητής, κατά τη βαθμολογία των κριτηρίων αξιολόγησης των υπαλλήλων, οφείλει να συμμορφώνεται με τα οριζόμενα στην παρ. 2 του άρθρου 54 του Ν. 1943/1991 απόφαση του Υπουργού Προεδρίας της Κυβέρνησης, ως προς το ανώτατο και κατώτατο ποσοστό υπαλλήλων που μπορούν να αξιολογούνται σε σχέση με τους βαθμούς του συστήματος αξιολόγησης του παρόντος άρθρου.

Άρθρο 9

Εξαιρετικές επιδόσεις

1. Σε περίπτωση κατά την οποία ο πρώτος αξιολογητής κρίνει ότι ο αξιολογούμενος έχει επιδείξει, κατά την άσκηση των καθηκόντων του ή την εν γένει συμβολή του στο έργο της υπηρεσίας, εξαιρετικές επιδόσεις, ναγράψει αυτό στο προς τούτο ειδικό μέρος της έκθεσης, αξιολόγησης, (μέρος Ε) με την υποχρέωση να παραθέσει αποκλειστικά και μόνο πραγματικά στοιχεία και γεγονότα που τεκμηριώνουν τις επιδόσεις αυτές.

2. Ως εξαιρετικές επιδόσεις για την εφαρμογή του άρθρου αυτού νοείται η προεφαρμά έργο από τον αξιολογούμενο, το οποίο είναι πέρα της κατά την κοινή πείρα και λογική άριστης επίδοσης από το οποίο προέκυψε πρόδηλο όφελος για την υπηρεσία, ιδίως είτε επειδή επινόησε καινούριους μεθόδους και διαδικασίες για την αποτελεσματικότερη δράση της υπηρεσίας του είτε επειδή καθ' υπέρβαση των υποχρεώσεών του προσέφερε με δική του πρωτοβουλία υπηρεσίες που κατά λογική πείρα οι αντίληψη τον διακρίνουν προδήλως από τους λοιπούς συναδέλφους.

3. Οι τυχόν εξαιρετικές επιδόσεις πρέπει να αναφέρονται σε δραστηριότητες που συνδέονται με μια ή περισσότερες από τις ομάδες κριτηρίων, όπως αυτές αναφέρονται στο άρθρο 4.

4. Όπου παρατίθενται εξαιρετικές επιδόσεις από τον πρώτο αξιολογητή, ο δεύτερος αξιολογητής έχει υποχρέωση να διατυπώσει τη γνώμη επί της βασιμότητας αυτών, στο μέρος Η' «Παρατηρήσεις Β' Αξιολογητή».

5. Ο Τελικός χαρακτηρισμός των κατά τις προηγούμενες παραγρά-

φους επιδόσεων ως εξαιρετικών γίνεται από την Ειδική Επιτροπή Αξιολόγησης της παρ. 4 του άρθρου 54 του Ν. 1943/1991.

6. Η Επιτροπή αυτή, εφόσον αποφασίσει ότι τα παρατιθέμενα πραγματικά στοιχεία και γεγονότα, όλα ή μέρος αυτών, αποτελούν αυτοτελώς θεωρούμενα, εξαιρετικές επιδόσεις, βαθμολογεί με το βαθμό 10 μία ή περισσότερες από τις ομάδες κριτηρίων των παρ. 5 και 6 του άρθρου 4 ανάλογα με το ποιές από αυτές συνδέονται με το περιεχόμενο των εξαιρετικών επιδόσεων του αξιολογούμενου.

7. Σε περίπτωση που η Επιτροπή αποφασίσει αρνητικά, δεν θέτει βαθμό σε καμιά από τις ανωτέρω ομάδες κριτηρίων.

Άρθρο 10

Συνέντευξη

1. Εφόσον κατά την κρίση του πρώτου αξιολογητή, απαιτείται για την αποτελεσματικότερη αξιολόγηση του υπαλλήλου, να πραγματοποιηθεί συνέντευξη μαζί του, ο αξιολογητής καλεί τον υπάλληλο προκειμένου να συζητήσει μαζί του τη λειτουργία γενικά και την απόδοση της οικείας οργανικής μονάδας, καθώς και τρόπους βελτίωσης της απόδοσης του αξιολογούμενου και καλύτερης αξιοποίησης και ανάπτυξης των ικανοτήτων του.

2. Την πραγματοποίηση συνέντευξης μπορεί να ζητήσει και ο αξιολογούμενος, οπότε η συνέντευξη είναι υποχρεωτική για τον πρώτο αξιολογητή.

3. Σε κάθε περίπτωση, η συνέντευξη πραγματοποιείται πριν από τη σύνταξη της έκθεσης αξιολόγησης.

4. Η ημερομηνία της συνέντευξης, καθώς και οι υπογραφές του αξιολογητή και του αξιολογούμενου σημειώνονται στον οικείο χώρο του εντύπου, όταν αυτό υποβάλλεται.

Άρθρο 11

Αυτοαξιολόγηση

1. Κάθε αξιολογούμενος προβαίνει σε αυτοαξιολόγηση των ουσιαστικών του προσόντων βαθμολογώντας τις κατά τις παρ. 5 και 6 του άρθρου 4 ομάδες κριτηρίων με κλίμακα βαθμών από 1 έως 10, στην στήλη «Αυτοαξιολόγηση» του «Πίνακα Αξιολόγησης» στο μέρος Θ' των εντύπων Α', Β' και Γ'.

2. Η βαθμολογία που δίνει ο ίδιος ο αξιολογούμενος στα ουσιαστικά του προσόντα κατ' αυθεντία τρόπο επηρεάζει τη βαθμολογία που δίνουν οι αξιολογητές του σ' αυτόν, ούτε επιφέρει οποιοδήποτε άλλο έννομο αποτέλεσμα. Αποσκοπεί απλώς στο να γνωρίζει ο αξιολογητής την εικόνα που ο ίδιος ο αξιολογούμενος έχει για τον εαυτό του. Μπορεί επίσης ο πρώτος αξιολογητής να εκτιμήσει, με βάση την αυτοαξιολόγηση, την ανάγκη να καλέσει σε συνέντευξη τον αξιολογούμενο.

Άρθρο 12

Στόχοι

1. Για την αύξηση της αποτελεσματικότητας κάθε οργανικής μονάδας κάθε προϊστάμενος θέτει εγγράφως στόχους για την μονάδα της οποίας προϊστάται. Οι τιθέμενοι στόχοι πρέπει να συνδέονται με τις αρμοδιότητες της οικείας οργανικής μονάδας.

2. Τον μήνα Νοέμβριο κάθε έτους, κάθε Γενικός Διευθυντής ενημερώνει τους προϊσταμένους των διευθύνσεων που υπάγονται σ' αυτόν, για την κατά την παράγραφο 1 θέση στόχων για την οργανική μονάδα, της οποίας προϊστάται, μέσα στα πλαίσια του γενικότερου σχεδιασμού των δραστηριοτήτων του οικείου φορέα, ή στα πλαίσια της αποστολής αυτού. Κάθε προϊστάμενος διεύθυνσης εισηγείται εγγράφως στον οικείο Γενικό Διευθυντή τους στόχους της οργανικής μονάδας του, για το επόμενο ημερολογιακό έτος. Οι στόχοι αυτοί συζητούνται μεταξύ του Γενικού Δ/ντή και του οικείου προϊσταμένου διεύθυνσης και οριστικοποιούνται από αυτούς το τελευταίο δεκαήμερο του μηνός Νοεμβρίου.

3. Οι κατά την προηγούμενη παράγραφο οριστικοποιούμενοι στόχοι αναγράφονται κατά σειρά προτεραιότητας, με χρονοδιάγραμμα επίτευξής τους, σε ειδικό έντυπο υπόδειγμα, το οποίο υπογράφεται από τον Γενικό Διευθυντή και τον οικείο προϊστάμενο διεύθυνσης.

4. Μετά την οριστικοποίηση των στόχων της οικείας Διεύθυνσης, ο προϊστάμενος αυτής ενημερώνει τους προϊσταμένους των Τμημάτων που υπάγονται σ' αυτόν, για τη θέση ειδικών στόχων για τις οργανικές μονάδες των οποίων προϊστάται, μέσα στα πλαίσια των στόχων που έχουν οριστικοποιηθεί για την οικεία Διεύθυνση.

Κάθε προϊστάμενος τμήματος ακολούθως εισηγείται εγγράφως στον

οικείο προϊστάμενο διεύθυνσης τους ειδικούς στόχους της οργανικής μονάδας του, για το επόμενο ημερολογιακό έτος, οι οποίοι αυξήθηκαν με ταξίδι τους, οριστικοποιούνται από αυτούς το πρώτο δεκαήμερο του μηνός Δεκεμβρίου, με ανάλογη εφαρμογή των οριζόμενων στην παρ. 3 του άρθρου αυτού. Οι διατάξεις της παρούσης παραγράφου έχουν ανάλογη εφαρμογή και για ειδικότερους στόχους που μπορεί να τεθούν περαιτέρω από τον προϊστάμενο τμήματος και τους προϊσταμένους γραφείων που υπάγονται σ' αυτόν.

5. Για τη θέση στόχων χρησιμοποιείται το έντυπο με στοιχείο Ε.
6. Στο έντυπο αυτό περιλαμβάνονται:
 - α) Οι στόχοι κατά σειρά προτεραιότητας.
 - β) Το χρονοδιάγραμμα εφαρμογής (επιτεύξης) τους.
 - γ) Ο βαθμός κατά τον οποίο επιτεύχθηκαν.
 - δ) Αιτιολογία για τις περιπτώσεις κατά τις οποίες υπάρχουν αποκλίσεις από την επίτευξη των στόχων και
 - ε) Η ημερομηνία και οι υπογραφές των οικείων προϊσταμένων.
7. Η βαθμολογία 9 ή 10 στο κριτήριο «Κανότητα Θέσης και επίτευξης στόχων» δίδεται μόνον εφόσον οι στόχοι είναι σύμφωνοι με τις διατάξεις του παρόντος και ανάλογα με το βαθμό επίτευξης των στόχων.

Άρθρο 13

Έλεγχος των τυπικών στοιχείων και ειδικής αιτιολογίας στις εκθέσεις αξιολόγησης

1. Οι υπηρεσίες διοικητικού ή προσωπικού των Υπουργείων, των αυτοτελών δημοσίων υπηρεσιών και των Ν.Π.Δ.Δ. καθίστανται υπεύθυνες για την ορθή εφαρμογή των διατάξεων του παρόντος Π.Δ/τος.
2. Προς τούτο οι προϊστάμενοι των υπηρεσιών διοικητικού ή προσωπικού ορίζουν έναν ή περισσότερους υπαλλήλους από τους υπηρετούντες στις μονάδες αυτές ως υπεύθυνους για την τήρηση των οριζόμενων από το παρόν Π.Δ/γμα ως προς τα εξής μόνο σημεία:
 - α) ως προς τη συμπλήρωση, τόσο από τον αξιολογούμενο, όσο και από τον αξιολογητή των απαραίτητων κατά το παρόν Π.Δ/γμα στοιχείων και
 - β) ως προς το εάν στον οικείο χώρο της έκθεσης αξιολόγησης για την ειδική αιτιολογία αναγράφονται κατ' εφαρμογή της παρ. 9 του άρθρου 3 συγκεκριμένα πραγματικά στοιχεία ή δεδομένα και όχι αξιολογικές κρίσεις ή χαρακτηρισμοί.
3. Σε περίπτωση κατά την οποία διαπιστώνεται οποιαδήποτε παράλειψη ως προς τα προαναφερθέντα στοιχεία ή έκθεσης αξιολόγησης επιτρέπεται από τον προϊστάμενο της υπηρεσίας διοικητικού ή προσωπικού για σχετική συμπλήρωση ή διόρθωση.
4. Μετά τον κατά τις προηγούμενες παραγράφους προκαταρκτικό λεγχο των εκθέσεων αξιολόγησης, όλες οι εκθέσεις που διαλαμβάνουν ειδική αιτιολογία για βαθμολογία 9 ή 10 κατά τις διατάξεις της παρ. 8 του άρθρου 8 εισάγονται υποχρεωτικά στην κατά το άρθρο 54 παρ. 4 του Ν. 1943/1991 Ειδική Επιτροπή Αξιολόγησης προκειμένου η επιτροπή αυτή να κρίνει εάν η παρατιθέμενη αιτιολογία θεμελιώνεται σε πραγματικά στοιχεία ή γεγονότα και σε καταφατική περίπτωση, κατά όσον τα περιγραφόμενα πραγματικά στοιχεία ή γεγονότα δικαιολογούν τη βαθμολογία 9 ή 10 σύμφωνα με τις διατάξεις της παρ. 9 του άρθρου 8.
5. Σε περίπτωση κατά την οποία η Ειδική Επιτροπή Αξιολόγησης τιμά ότι η παρατιθέμενη ειδική αιτιολογία δεν θεμελιώνεται σε πραγματικά στοιχεία ή γεγονότα, αλλά σε αξιολογικές κρίσεις και χαρακτηρισμούς ή ότι τα παρατιθέμενα στοιχεία ή γεγονότα αυτά καθαυτά τιμωμένα δεν δικαιολογούν την βαθμολογία 9 ή 10, δεν λαμβάνεται υπόψη ούτε και η βασισμένη σ' αυτά βαθμολογία 9 ή 10.
6. Στην περίπτωση αυτή θεωρείται ότι το οικείο κριτήριο έχει βαθμολογηθεί με βαθμό 8. Η βαθμολογία αυτή καταχωρίζεται κατά κριτήριο ειδικό χώρο με στοιχείο Ι «Αποτελέσματα κρίσης ειδικής επιτροπής αξιολόγησης για την ειδική αιτιολογία», στην σελίδα 6 των εντύπων Α και Β, στη σελίδα 5 του εντύπου Γ και στη σελίδα 2 του εντύπου Δ στον ειδικό προς τούτο χώρο με στοιχείο Δ.

Άρθρο 14

Αξιολογητές

1. Την κατά το παρόν διάταγμα αξιολόγηση ενεργούν αυτοτελώς δύο πολύ προϊστάμενοι ανάλογα με τη θέση του αξιολογούμενου στην ιερχία της οικείας δημόσιας υπηρεσίας ή του οικείου νομικού προσώπου δημοσίου δικαίου, δηλαδή ο άμεσος προϊστάμενός του και ο αμέσως

ανώτερος προϊστάμενος, όταν υπάρχει.

2. Ως προϊστάμενοι νοούνται οι τακτικοί πολιτικοί υπάλληλοι ή στρατιωτικοί, που κατέχουν θέση η οποία αποτελεί την κορυφή της οικείας οργανικής μονάδας, καθώς και οι μετακλητοί, με θητεία ή με σύμβαση εργασίας ιδιωτικού δικαίου υπάλληλοι, οι οποίοι κατέχουν τέτοια θέση, βάσει ειδικών διατάξεων.

3. Στην περίπτωση που έχει συσταθεί θέση προϊσταμένου, χωρίς αντίστοιχη οργανική μονάδα, ο προϊστάμενος αυτός είναι πρώτος ή δεύτερος κατά περίπτωση αξιολογητής για τους υπαγόμενους σ' αυτόν υπαλλήλους.

4. Για τους αποσπασμένους υπαλλήλους συντάσσονται εκθέσεις αξιολόγησης από τους προϊσταμένους των υπηρεσιών στις οποίες είναι αποσπασμένοι.

5. Ειδικά για το πολιτικό διδακτικό και βοηθητικό επιστημονικό προσωπικό των σχολών των Υπουργείων Εθνικής Άμυνας και Εμπορικής Ναυτιλίας που υπάγεται στον υπαλληλικό Κώδικα (Π.Δ. 611/1977), ως προϊστάμενος αξιολογητής νοείται ο προϊστάμενος της οικείας σχολής.

6. Ο Γενικός Διευθυντής είναι αξιολογητής σύμφωνα με την παρ. 1 του παρόντος άρθρου των προϊσταμένων των οργανικών μονάδων που υπάγονται σ' αυτόν.

Άρθρο 15

Επιθεωρητές

1. Οι Επιθεωρητές αξιολογούν στο ειδικό έντυπο του άρθρου 7 τους υπαλλήλους της υπηρεσίας την οποία επιθεωρούν, εφόσον δεν ανήκουν στον ίδιο με τους αξιολογούμενους κλάδο.
2. Για τους υπαλλήλους των κατηγοριών ΠΕ, ΤΕ και ΔΕ που δεν είναι προϊστάμενοι δεν βαθμολογείται το κριτήριο της διοικητικής ικανότητας.
3. Για τους υπαλλήλους της κατηγορίας ΥΕ δεν συντάσσεται έντυπο αξιολόγησης από επιθεωρητή.

Άρθρο 16

Αξιολόγηση προϊσταμένων διευθύνσεων αυτοτελών τμημάτων και αυτοτελών γραφείων που δεν υπάγονται σε Γεν. Διεύθυνση

1. Ο Γενικός ή ο Ειδικός Γραμματέας, και, προκειμένου για αυτοτελείς υπηρεσιακές μονάδες αποκεντρωμένων ή αυτοτελών δημοσίων υπηρεσιών ή ν.π.δ.δ., το μονομελές όργανο διοίκησης, συντάσσει τις εκθέσεις αξιολόγησης των προϊσταμένων Διευθύνσεων, αυτοτελών τμημάτων και αυτοτελών γραφείων που οργανωτικά υπάγονται απ' ευθείας σ' αυτούς.
2. Ο Γενικός Γραμματέας περιφέρειας συντάσσει τις εκθέσεις αξιολόγησης των προϊσταμένων των διανομαρχιακών υπηρεσιών που υπάγονται σ' αυτόν.
3. Ο Νομάρχης συντάσσει τις εκθέσεις αξιολόγησης των προϊσταμένων διευθύνσεων, αυτοτελών τμημάτων ή αυτοτελών γραφείων των νομαρχιακών υπηρεσιών.

Άρθρο 17

Αμεροληψία αξιολόγησης

1. Ο αξιολογητής βαθμολογεί αντικειμενικά, εκθέτοντας με ευσυνειδησία και αίσθημα ευθύνης τη δικαίη γνώμη του για τον υπάλληλο.
2. Η βαθμολογία του αξιολογητή πρέπει να απορρέει από γεγονότα αντικειμενικά ακριβή και όχι από απλές υπόνοιες, ανείθυνες εισηγήσεις, σχόλια ή πληροφορίες ούτε μεμονωμένα και τυχαία περιστατικά.

Άρθρο 18

Χρόνος σύνταξης των εκθέσεων αξιολόγησης

1. Οι εκθέσεις αξιολόγησης συντάσσονται τον Ιανουάριο κάθε έτους για τους υπαλλήλους όλων των κατηγοριών με εξαίρεση τους υπαλλήλους της κατηγορίας ΥΕ για τους οποίους συντάσσονται κάθε δύο χρόνια. Η συμπλήρωση του εντύπου είναι υποχρεωτική για τον αξιολογούμενο και πρέπει να γίνεται το πρώτο δεκαπενθήμερο του Ιανουαρίου. Κάθε αξιολογητής υποχρεούται να συντάσσει εκθέσεις αξιολόγησης για όλους τους υπαλλήλους που υπηρέτησαν στην οργανική μονάδα στην οποία προϊστάται, κατά το προηγούμενο έτος για πέντε τουλάχιστον μήνες, ανεξάρτητα αν είχαν ταποθετηθεί με έγγραφο ή όχι, έστω και αν κατά το χρόνο σύνταξης των εκθέσεων υπηρετούν σε άλλες υπηρεσίες.

2. Αν ο προϊστάμενος αξιολογητής απέβαλε την ιδιότητά του αυτή, πριν από την 31 Ιανουαρίου λόγω τοποθέτησης, μετάθεσης, μετακίνησης, απόσπασης, μετάταξης ή διορισμού σε άλλη υπηρεσία, συντάσσει εκθέσεις αξιολόγησης για όλους τους υπαλλήλους που υπηρέτησαν στην οργανική του μονάδα, κατά το έτος το οποίο αφορά η έκθεση, για πέντε τουλάχιστον μήνες.

3. Στην περίπτωση που ο προϊστάμενος άσκησε καθήκοντα για πέντε τουλάχιστον μήνες, αλλά απομακρύνθηκε από αυτά πριν την 31 Ιανουαρίου λόγω υποβιβασμού ή λύσης της υπαλληλικής σχέσης, δεν συντάσσει εκθέσεις αξιολόγησης εκτός από την περίπτωση που η υπαλληλική σχέση λύθηκε λόγω παραίτησης, ορίου ηλικίας ή τριακονταπενταετίας. Στην περίπτωση αυτή οι εκθέσεις αξιολόγησης συντάσσονται και υποβάλλονται με μέριμνα της αρμόδιας υπηρεσιακής μονάδας προσωπικού, πριν από την παράδοση των καθήκόντων. Κατ' εξαίρεση, όταν αξιολογητές είναι Γενικός ή Ειδικός Γραμματέας, μπορεί να συντάξουν έκθεση αξιολόγησης και για χρονικό διάστημα τουλάχιστον τριών μηνών και σε περίπτωση που απασχολήσουν από τη θέση τους μπορεί να συντάξουν εκθέσεις αξιολόγησης μέσα σε δύο τουλάχιστον μήνες από την αποχώρησή τους.

4. Με την επιφύλαξη των διατάξεων του τελευταίου εδαφίου της παραγράφου 3 του άρθρου αυτού, σε καμιά περίπτωση δεν συντάσσεται έκθεση αξιολόγησης για χρονικό διάστημα μικρότερο των πέντε μηνών.

Άρθρο 19

Δικαίωμα ένστασης

1. Ο αξιολογούμενος δικαιούται να ασκήσει τις ακόλουθες ενστάσεις τις οποίες αποφαίνονται το υπηρεσιακό συμβούλιο.

α) Ένσταση διόρθωσης της βαθμολογίας, στην περίπτωση που η διάβαση βαθμολογίας στις ομάδες κριτηρίων μεταξύ του πρώτου και δεύτερου αξιολογητή είναι μεγαλύτερη των δύο (2) βαθμών, με αίτημα τη θώση της βαθμολογίας στις ομάδες αυτές κριτηρίων στον ανώτερο από τον άλλο προϋπαρμόνο.

β) Ένσταση διόρθωσης της βαθμολογίας του επιθεωρητή αν αυτή είναι κατώτερη του πρώτου ή του δεύτερου αξιολογητή κατά τρεις (3) βαθμούς στις αντίστοιχες ομάδες κριτηρίων.

γ) Ένσταση μεροληψίας του ενός ή και των δύο αξιολογητών ή του ενός ή και των δύο κριτηρίων διαγραφής της έκθεσης μόνο σε περίπτωση που αξιολογούμενος βαθμολογήθηκε με βαθμό 6 ή κατώτερο δύο (2) τουλάχιστον ομάδες κριτηρίων.

δ) Ένσταση διαγραφής γεγονότων που τυχόν διαλαμβάνονται στην έκθεση αξιολόγησης τους ως ανακριβών σε περιπτώσεις βαθμολογίας με βαθμό 4 και κάτω, με αίτημα τη διόρθωση της βαθμολογίας.

Οι ενστάσεις ασκούνται μέσα σε δέκα εργάσιμες ημέρες από την παρ. 1 του άρθρου 21 γνωστοποίησης της έκθεσης στον υπάλληλο από τη συμπλήρωση τριμήνου από τότε που έλαβε γνώση. Η ένσταση πρέπει να περιλαμβάνει αναλυτικά τα συγκεκριμένα ή και πραγματικά περιστατικά στα οποία ο υπάλληλος θεμελιώνει ισχυρισμούς του.

Άρθρο 20

Τρόπος σύνταξης και τήρησης των εκθέσεων

Το κείμενο της έκθεσης αξιολόγησης απαγορεύονται οι διαγραφές, ξυσμάτα και γενικά διορθώσεις, υπογραμμισμοί ή ειώσεις. Κάθε διόρθωση ή προσθήκη κατά τη σύνταξη της έκθεσης γίνεται με παραπομπή στο περιθώριο και βεβαιώνεται υπογραφή του προσώπου που τη συντάσσει.

Κάθε υπηρεσία οι εκθέσεις πρωτοκολλούνται. Μετά την πρωτοκόπηση αποτελούν δημόσια έγγραφα και απαγορεύεται κάθε μετάνομη που μπορεί να μεταβάλει το περιεχόμενό τους προς όφελος του υπαλλήλου, με την επιφύλαξη των διατάξεων της επόμενης παραγράφου.

Η κατάσταση της έκθεσης αξιολόγησης που έχει υποβληθεί στην αρχή ή τροποποίηση της απαγορεύεται. Επιτρέπεται μόνο η διαγραφή ή τροποποίησή της από το υπηρεσιακό συμβούλιο σύμφωνα με τις διατάξεις των άρθρων 19 και 23.

Οι εκθέσεις αξιολόγησης συντάσσονται σε ένα αντίτυπο για τους αρχικούς των κεντρικών υπηρεσιών και σε δύο αντίτυπα για τους αρχικούς των περιφερειακών υπηρεσιών. Το ένα από τα δύο αντίτυπα αποστέλλεται στην οικεία περιφερειακή υπηρεσία.

Άρθρο 21

Γνωστοποίηση των εκθέσεων

1. Κάθε έκθεση αξιολόγησης γνωστοποιείται υποχρεωτικά στον υπάλληλο που αφορά, αφού συμπληρωθούν από την υπηρεσία η στήλη που περιέχει την βαθμολογία του Α' Αξιολογητή, η στήλη που περιέχει την βαθμολογία του Επιθεωρητή καθώς και το μέρος του εντύπου (I) «Αποτελέσματα κρίσης ειδικής επιτροπής αξιολόγησης για την ειδική αιτιολογία». Η γνωστοποίηση γίνεται με τη φροντίδα της αρμόδιας υπηρεσίας προσωπικού και περιλαμβάνει την τελευταία σελίδα έκθεσης.

2. Ο υπάλληλος δικαιούται οποτεδήποτε να ζητεί και να λαμβάνει πλήρη γνώση ή και αντίγραφο των εκθέσεων αξιολόγησης του, από την αρμόδια υπηρεσία προσωπικού, θέτοντας επί του εντύπου της έκθεσης αξιολόγησης την υπογραφή του και την ημερομηνία κατά την οποία έλαβε γνώση.

Άρθρο 22

Διαδικασία ένστασης

1. Η ένσταση κατατίθεται στην υπηρεσία που ο υπάλληλος υπηρετεί. Αντίγραφο ή φωτοτυπικό αντίτυπο παραδίδεται ή αποστέλλεται με τη φροντίδα της υπηρεσίας στους αξιολογητές, των οποίων η βαθμολόγηση αμφισβητείται από τον υπάλληλο και οι οποίοι υποχρεούνται σε δέκα εργάσιμες ημέρες από τη λήψη του αντιτύπου της ένστασης να παραιτώσουν ή αποστείλουν στην υπηρεσία ειδικό καθένα σημείωμα στο οποίο διατυπώνονται οι απαντήσεις στους ισχυρισμούς του υπαλλήλου. Το ειδικό αυτό σημείωμα μαζί με την ένσταση διαβιβάζονται στην αρμόδια υπηρεσία προσωπικού για την εισαγωγή τους στο υπηρεσιακό συμβούλιο. Δεν απαιτείται ειδικό σημείωμα αν στο μεταξύ έχει λυθεί η υπαλληλική σχέση του προϊσταμένου.

2. Οι προϊστάμενοι των υπηρεσιών κατά τη διαβίβαση της ένστασης βεβαιώνουν την ημερομηνία που έλαβε ο υπάλληλος γνώση της έκθεσης αξιολόγησης του, αν τούτο προκύπτει από στοιχεία της υπηρεσίας τους.

3. Αν ο αξιολογητής του οποίου αμφισβητείται με την ένσταση η βαθμολογία, υπηρετεί εκτός της έδρας της υπηρεσίας του υπαλλήλου που ασκεί την ένσταση, η υπηρεσία του υπαλλήλου μπορεί να διαβιβάσει την ένσταση στην αρμόδια υπηρεσία προσωπικού κοινοποιώντας το έγγραφο της και συναποστέλλοντας ταυτόχρονα και στον οικείο προϊστάμενο αντίτυπο της ένστασης με την υπόδειξη να αποστείλει το ειδικό σημείωμά του απευθείας στην υπηρεσία προσωπικού.

4. Σε περίπτωση απουσίας του υπαλλήλου από την υπηρεσία του (λόγω ασθενείας, εκπαιδευτικής άδειας κ.λπ.) η ένσταση αποστέλλεται και ταχυδρομικά επί αποδείξει.

Άρθρο 23

Εξέταση ενστάσεων

1. Το υπηρεσιακό συμβούλιο αφού εκτιμήσει τα σχετικά στοιχεία, αποφασίζει είτε την απόρριψη της ένστασης είτε τη διόρθωση ή την εξολοκλήρου διαγραφή της έκθεσης, ανάλογα με το αίτημα της ένστασης. Δικαιούται να ζητήσει οποιοδήποτε πρόσθετες διευκρινίσεις κρίνει απαραίτητες από τον αξιολογητή ή τον αξιολογούμενο και γενικώς να ενεργήσει για τη διακρίβωση των προβαλλόμενων ισχυρισμών. Το υπηρεσιακό συμβούλιο θα πρέπει οπωσδήποτε να έχει αποφασίσει για τις ενστάσεις εντός δύο μηνών από την εισαγωγή τους σ' αυτό.

2. Αν το υπηρεσιακό συμβούλιο κάνει δεκτή την ένσταση διόρθωσης, σημειώνεται το αποτέλεσμα στον ειδικό χώρο του εντύπου καθώς και τα στοιχεία του πρακτικού του Υπηρεσιακού Συμβουλίου. Στη συνέχεια ο αρμόδιος υπάλληλος της υπηρεσίας προσωπικού αναγράφει τη βαθμολογία του υπηρεσιακού συμβουλίου στην οικεία στήλη όπου αναγράφεται η οριστική βαθμολογία κατά ομάδα κριτηρίων.

3. Αν το υπηρεσιακό συμβούλιο αποφασίσει την εξολοκλήρου διαγραφή της έκθεσης, ο αρμόδιος υπάλληλος ενεργεί, όπως στο προηγούμενο εδάφιο. Η διαγραφή μπορεί να αφορά τη βαθμολογία του ενός μόνο αξιολογητή ή και των δύο, ανάλογα με το αίτημα της ένστασης.

4. Στην περίπτωση που το υπηρεσιακό συμβούλιο επιλαμβάνεται ένστασης η οποία στρέφεται κατά της βαθμολογίας του ενός μόνο αξιολογητή, η τυχόν διόρθωση της βαθμολογίας του ή η απόρριψη της ένστασης από το υπηρεσιακό συμβούλιο δεν επηρεάζει τη βαθμολογία του άλλου αξιολογητή.

Άρθρο 24

Ειδική κατάσταση αξιολόγησης

1. Ταυτόχρονα με τη σύνταξη των εκθέσεων αξιολόγησης, κάθε προϊστάμενος διεύθυνσης ή αντίστοιχου επιπέδου οργανικής μονάδας υποχρεούται να συντάσσει την κατά το άρθρο 54 παρ. 8 του Ν. 1943/1991 ειδική κατάσταση, στην οποία καταχωρίζει τους υπαλλήλους της οργανικής μονάδας της μονάδας της οποίας προϊστάται, με τη σειρά που τους αξιολογεί, προτάσσοντας τον υπάλληλο, που κατά την κρίση του θεωρεί ως υπερέχοντα.

2. Η καταχώρηση των υπαλλήλων στην κατά την προηγούμενη παράγραφο ειδική κατάσταση γίνεται κατά κλάδο και βαθμό, ανεξάρτητα από το τμήμα ή το γραφείο στο οποίο υπηρετεί κάθε υπάλληλος.

3. Η κατά την παρ. 1 αξιολογική κατάταξη των υπαλλήλων γίνεται υποχρεωτικά, σε κάθε περίπτωση και δεν επιτρέπεται η κατά οποιονδήποτε τρόπο κατάταξη δύο ή περισσότερων υπαλλήλων του αυτού κλάδου και βαθμού της οικείας διεύθυνσης στην ίδια ακριβώς σειρά της κατάστασης.

4. Κάθε γενικός διευθυντής συντάσσει όμοια με την κατά την παρ. 1 του άρθρου αυτού κατάσταση για τους προϊσταμένους διευθύνσεων που

υπάγονται σ' αυτόν. Οι διατάξεις των παρ. 1 έως και 3 του άρθρου αυτού εφαρμόζονται αναλόγως.

5. Οι κατά τα ανωτέρω ειδικές καταστάσεις αξιολόγησης παραδίδονται στη Διεύθυνση Διοικητικού και φυλάσσονται σε ειδικό φάκελλο για τις καταστάσεις κάθε έτους, με τίτλο «Φάκελλος αξιολογικής κατάταξης έτους».

Άρθρο 25

Μεταβατική διάταξη

Κατά την πρώτη εφαρμογή του Προεδρικού Διατάγματος αυτού για τις εκθέσεις αξιολόγησης έτους 1992 δεν θα αξιολογηθούν οι υπάλληλοι στο κριτήριο (14) ικανότητα θέσης και επίτευξης στόχων.

Τη δημοσίευση και εκτέλεση του διατάγματος αυτού αναθέτουμε στον Υπουργό Προεδρίας της Κυβέρνησης.

Αθήνα, 23 Σεπτεμβρίου 1992

Ο ΠΡΟΕΔΡΟΣ ΤΗΣ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑΣ
ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΣ Γ. ΚΑΡΑΜΑΝΛΗΣ

Ο ΥΠΟΥΡΓΟΣ ΠΡΟΕΔΡΙΑΣ ΤΗΣ ΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ
ΣΩΤΗΡΙΟΣ ΚΟΥΒΕΛΑΣ