

ΕΙΣΗΓΗΣΗ ΕΣΔΔΑ

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΕΣ ΜΕΘΟΔΟΙ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ ΕΝΔΟΫΠΗΡΕΣΙΑΚΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ

Αριστείδης Δάγλας

Γενικός Γραμματέας ΕΝΕ

Στόχοι εισήγησης

- Η κατανόηση των ιδιαίτερων συνθηκών που επικρατούν στον δημόσιο τομέα
- Η ομαλή ένταξη των αποφοίτων στο νέο εργασιακό τους περιβάλλον
- Η αναφορά σε χρήσιμες μεθόδους και τεχνικές επίλυσης υπηρεσιακών διαφορών και συγκρούσεων
- Η παρουσίαση αποτελεσματικών τεχνικών επικοινωνίας



Διαφορετικός κώδικας επικοινωνίας



ΕΝΟΤΗΤΑ 1^η

Αναφορά στα Στοιχεία του Ανθρώπινου
Δυναμικού στην Υγεία



Management is about persuading
people to do things they do not
want to do, while leadership is
about inspiring people to do things
they never thought they could.

— Steve Jobs —

Ανθρώπινο Δυναμικό στην Υγεία

- Δεκάδες επαγγέλματα απασχολούνται στον υγειονομικό τομέα
- Ο ΠΟΥ έχει αναγνωρίσει τους ανθρώπινους πόρους ως το σημαντικότερο στοιχείο των Συστημάτων Υγείας
- Κάθε χρόνο όλες οι εκθέσεις των διεθνών οργανισμών περιλαμβάνουν ειδικό κεφάλαιο για το Ανθρώπινο Δυναμικό των Υπηρεσιών Υγείας (World Health Statistics 2015, OECD,2015...)

Ανθρώπινο Δυναμικό στην Υγεία

Ένα αποτελεσματικό Σύστημα Υγείας εξαρτάται κυρίως από

- την επάρκεια
- την ποιότητα
- την ορθολογική κατανομή του υγειονομικού προσωπικού.

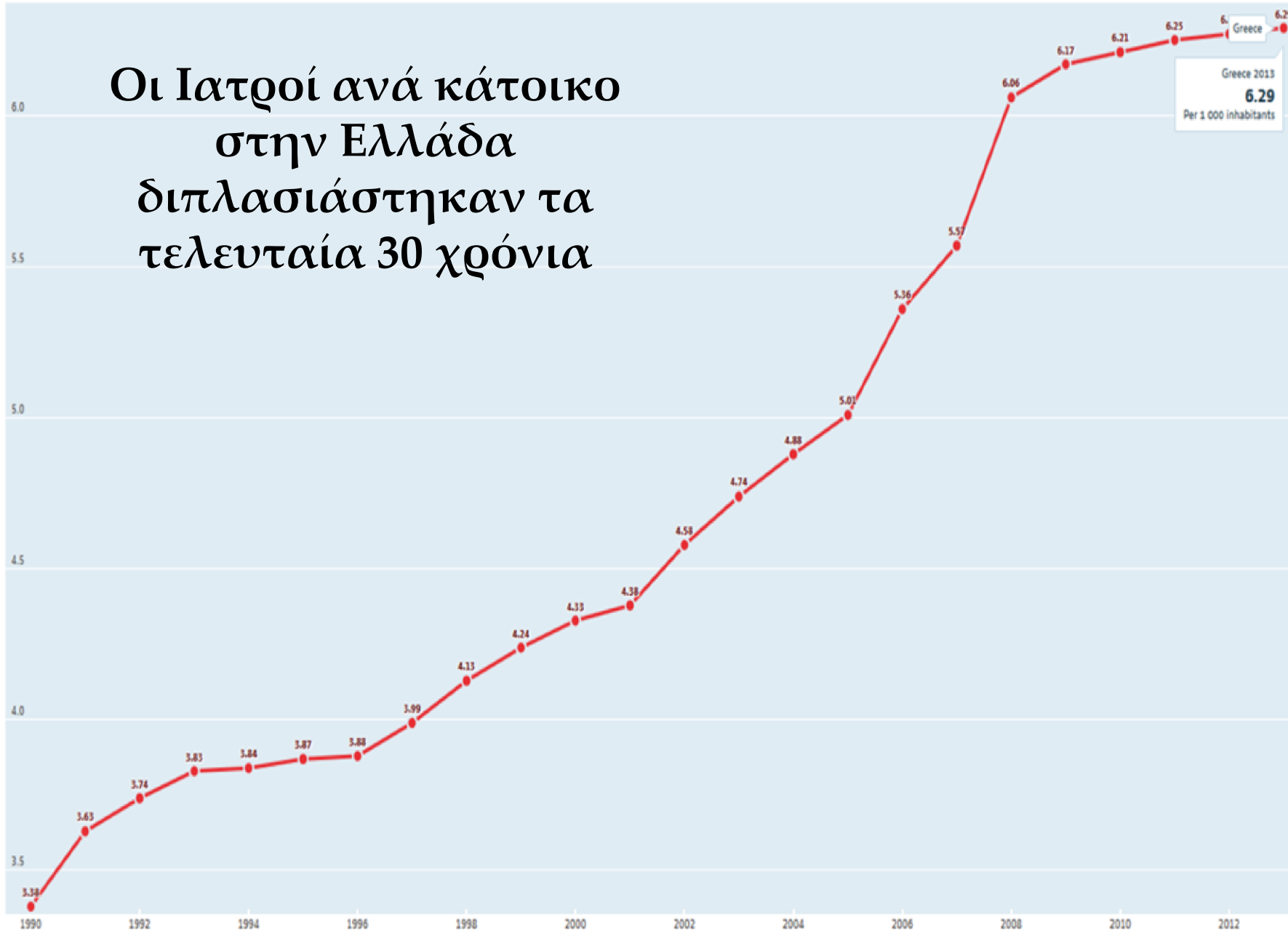


Οι ανθρώπινοι πόροι στο Ελληνικό Σύστημα Υγείας – Τα στοιχεία του ΟΟΣΑ

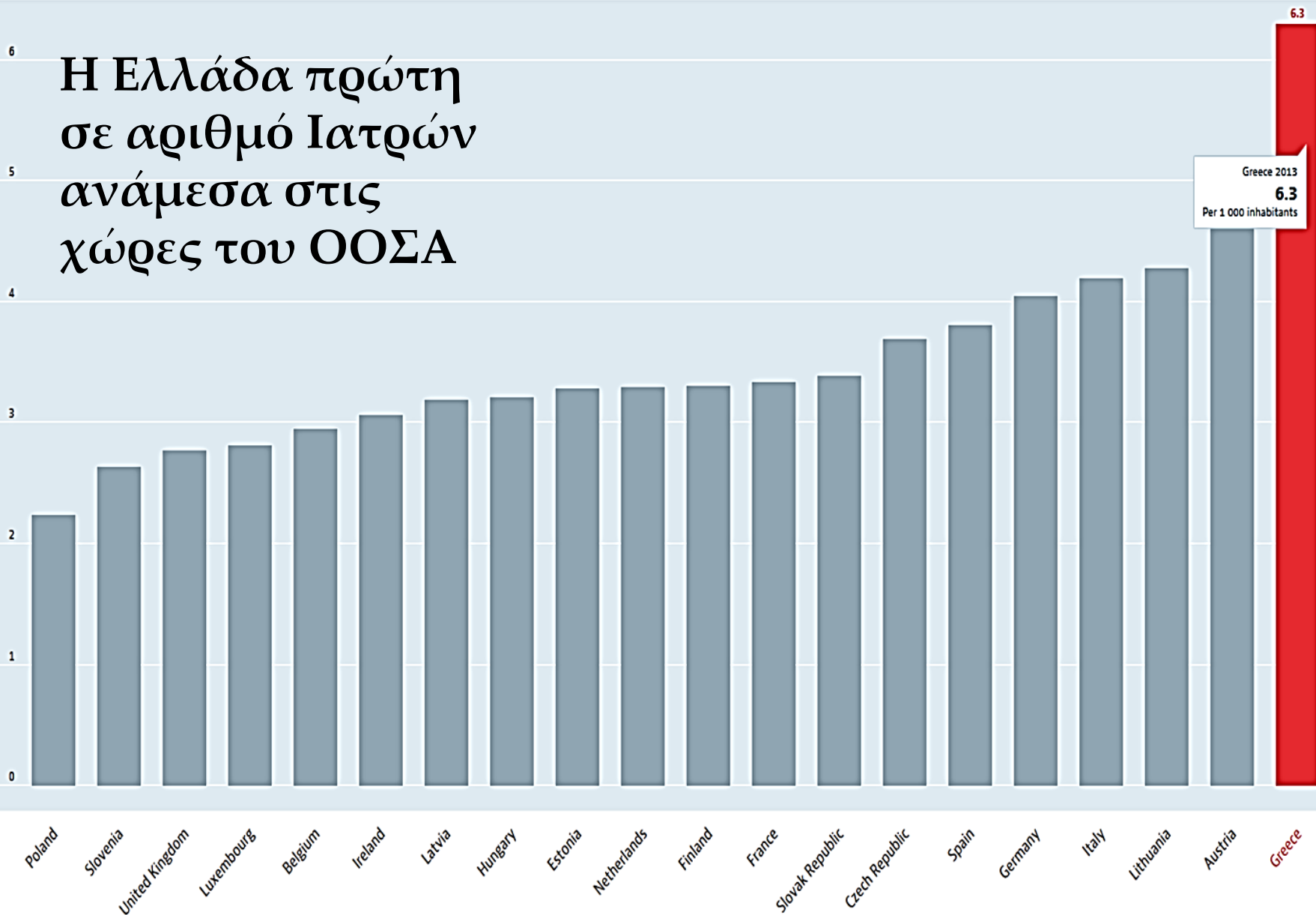
OECD,2015



Οι Ιατροί ανά κάτοικο στην Ελλάδα διπλασιάστηκαν τα τελευταία 30 χρόνια



Η Ελλάδα πρώτη σε αριθμό Ιατρών ανάμεσα στις χώρες του ΟΟΣΑ



France

Αναλογία Ιατρών ανά κάτοικο σε χώρες του ΟΟΣΑ



Germany



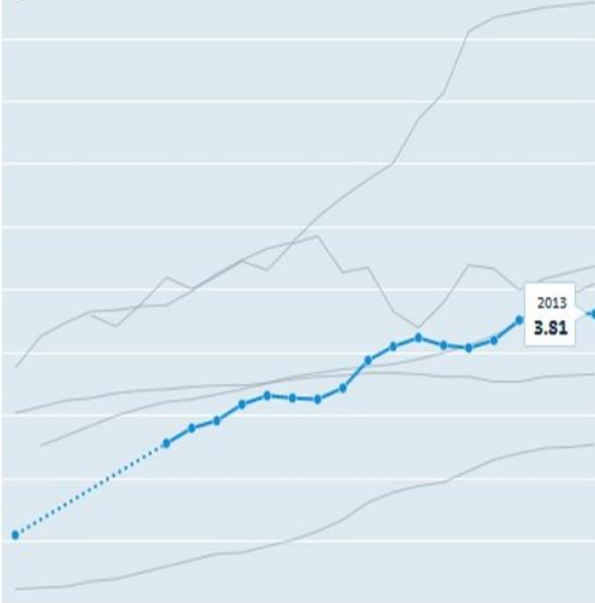
Greece



Italy



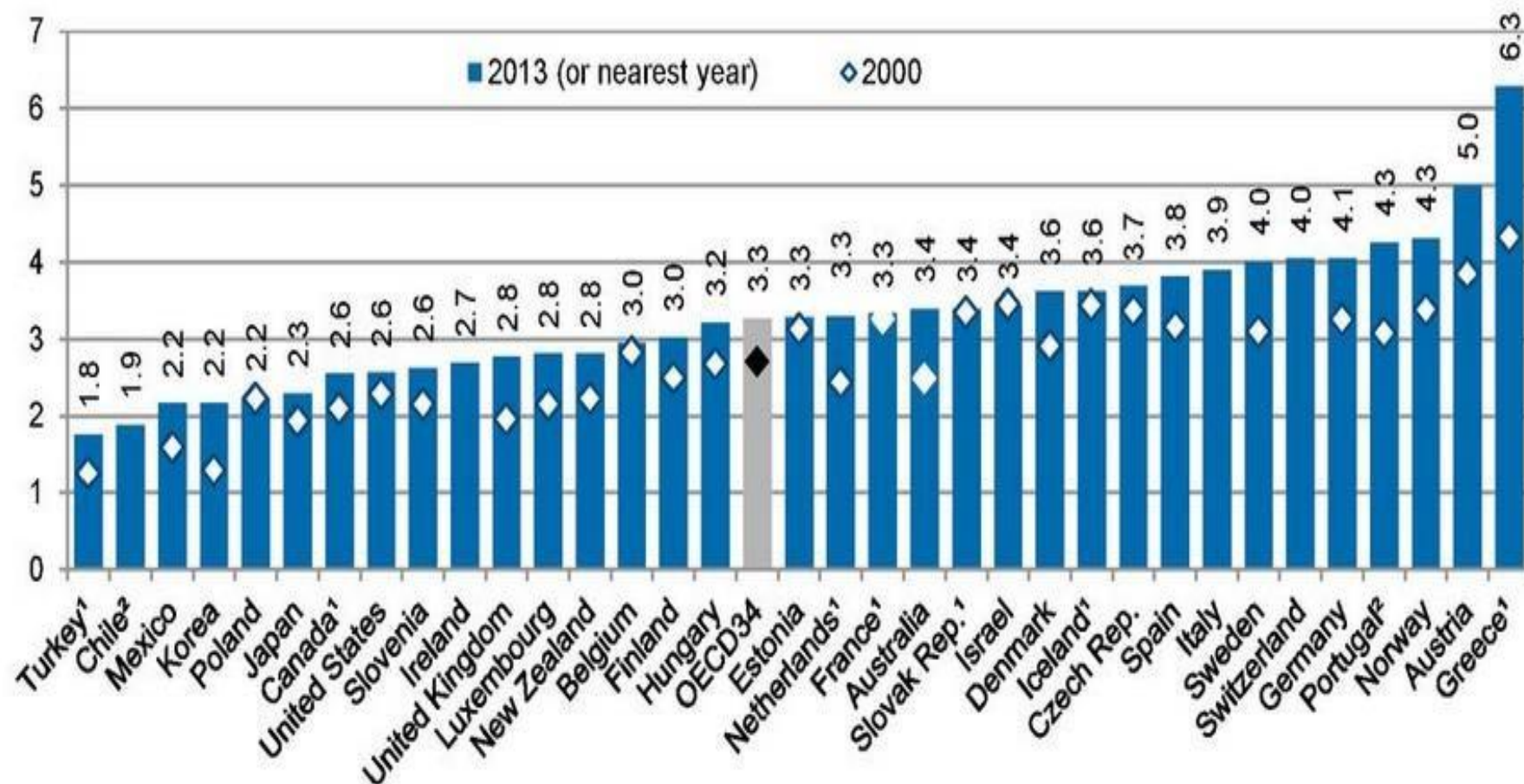
Spain



United Kingdom



Figure 1. Rising numbers of doctors in OECD countries, 2000 and 2013 (or nearest year)



Information on data for Israel: <http://dx.doi.org/10.1787/888932315602>.

1. Data include not only doctors providing direct care to patients, but also those working in the health sector as managers, educators, researchers, etc. (adding another 5-10% of doctors).

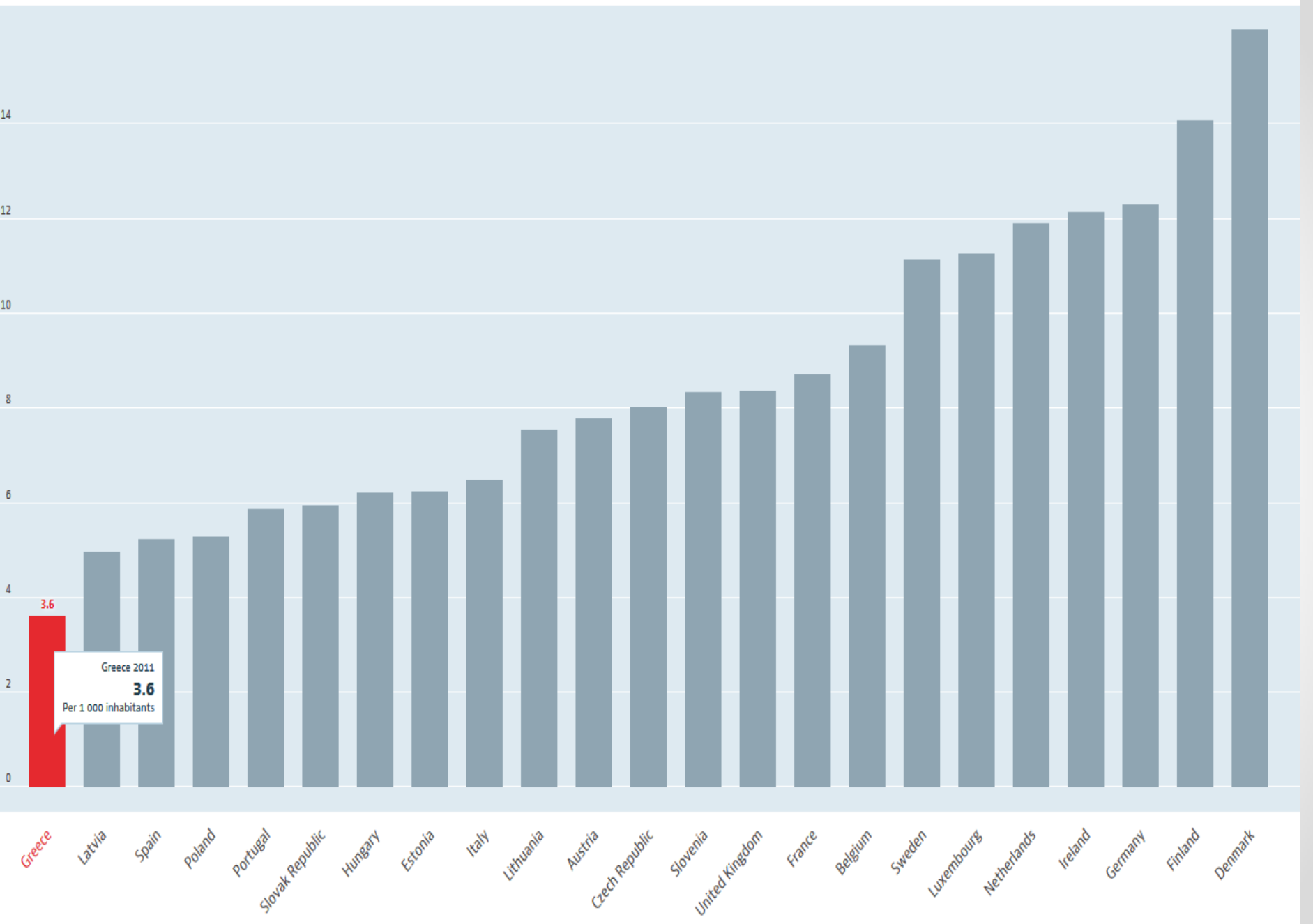
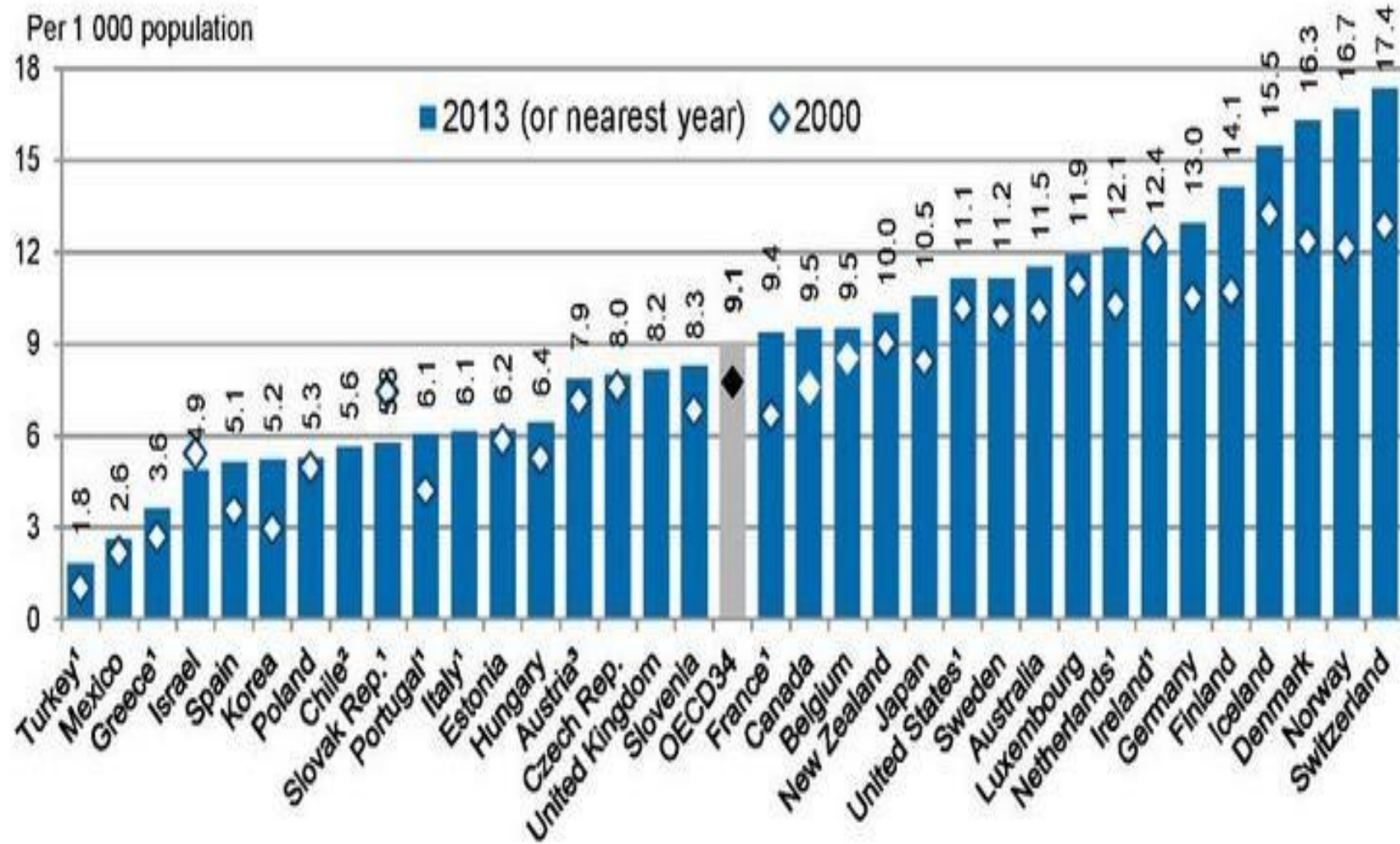
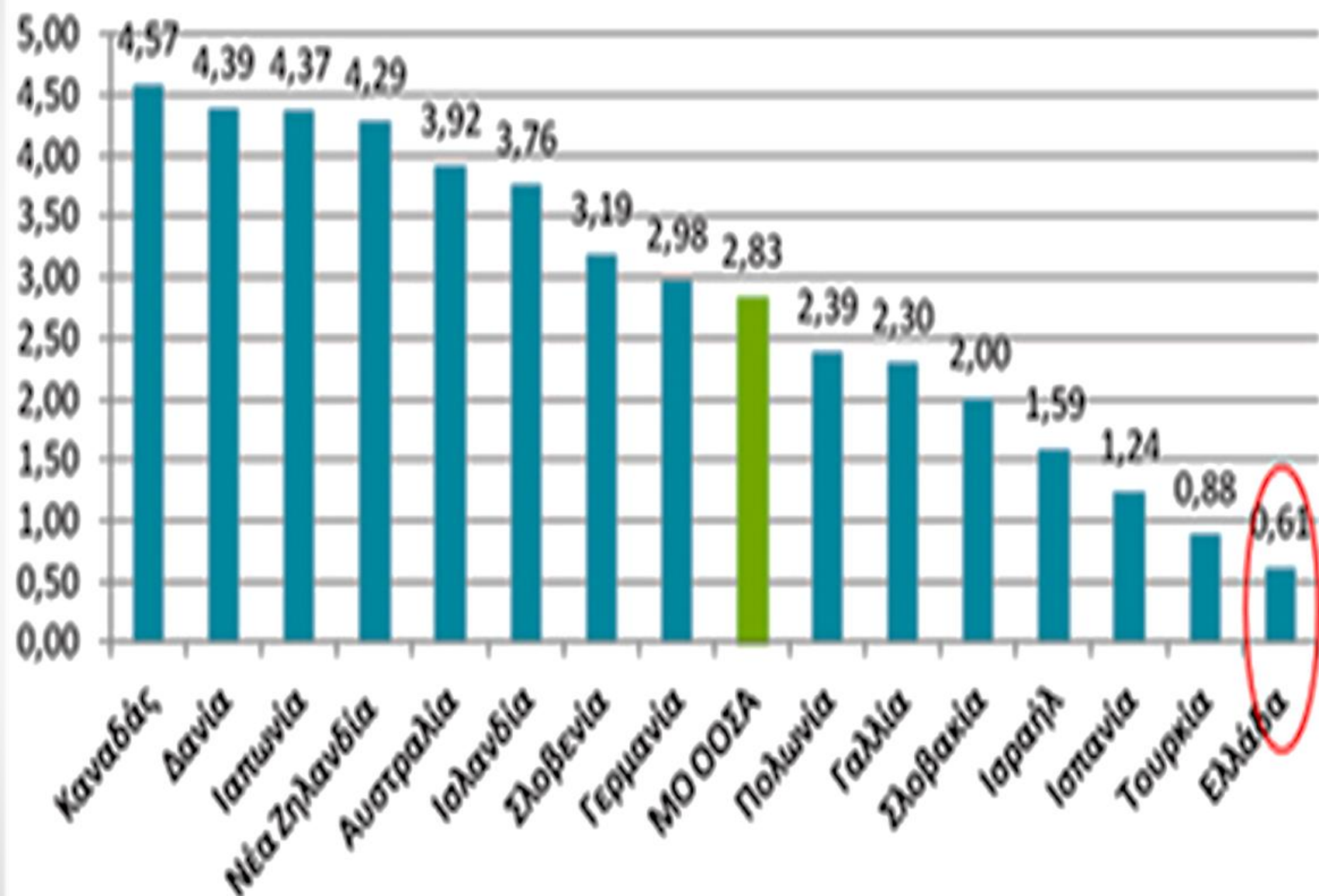


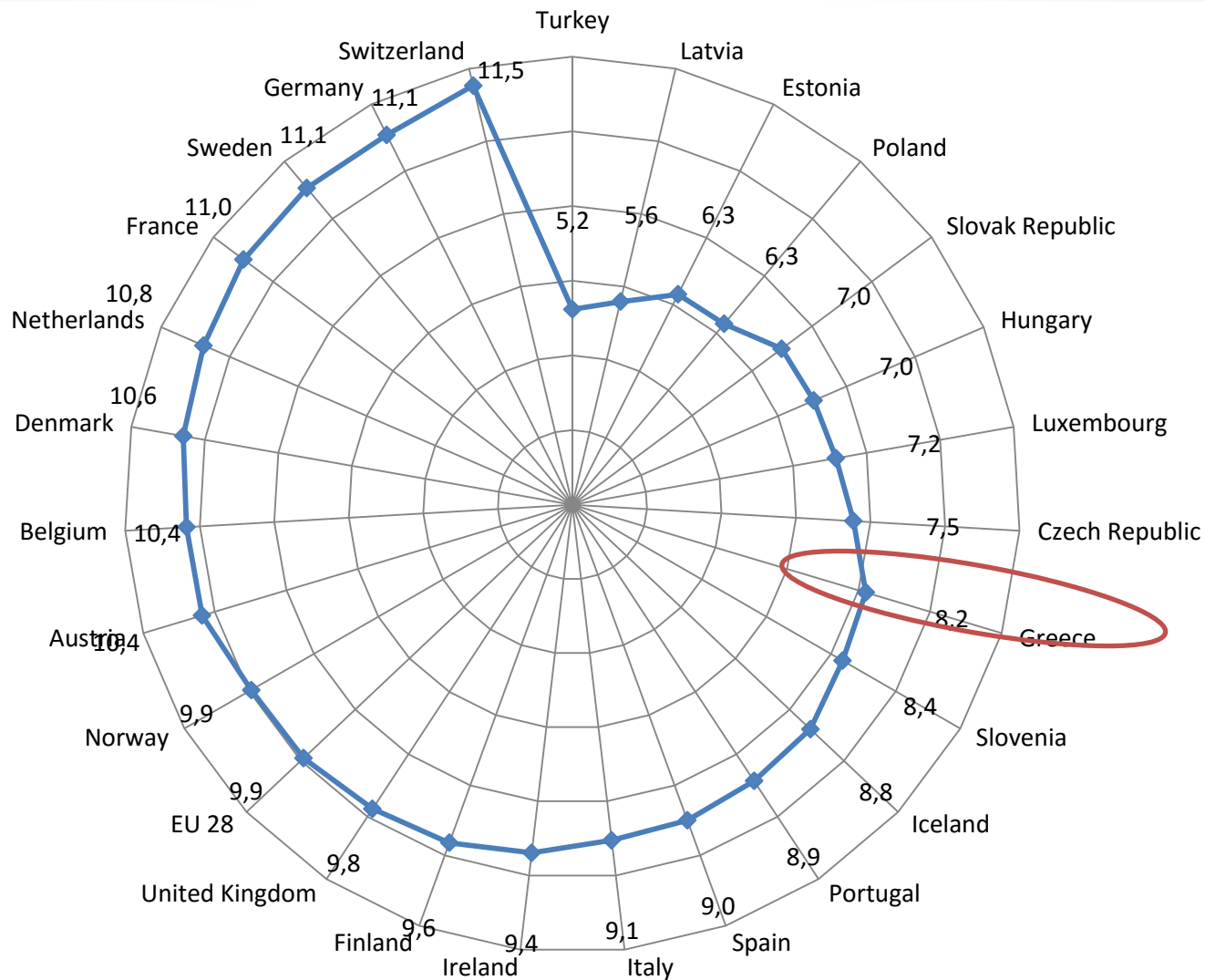
Figure 2. Rising numbers of nurses in OECD countries, 2000 and 2013 (or nearest year)



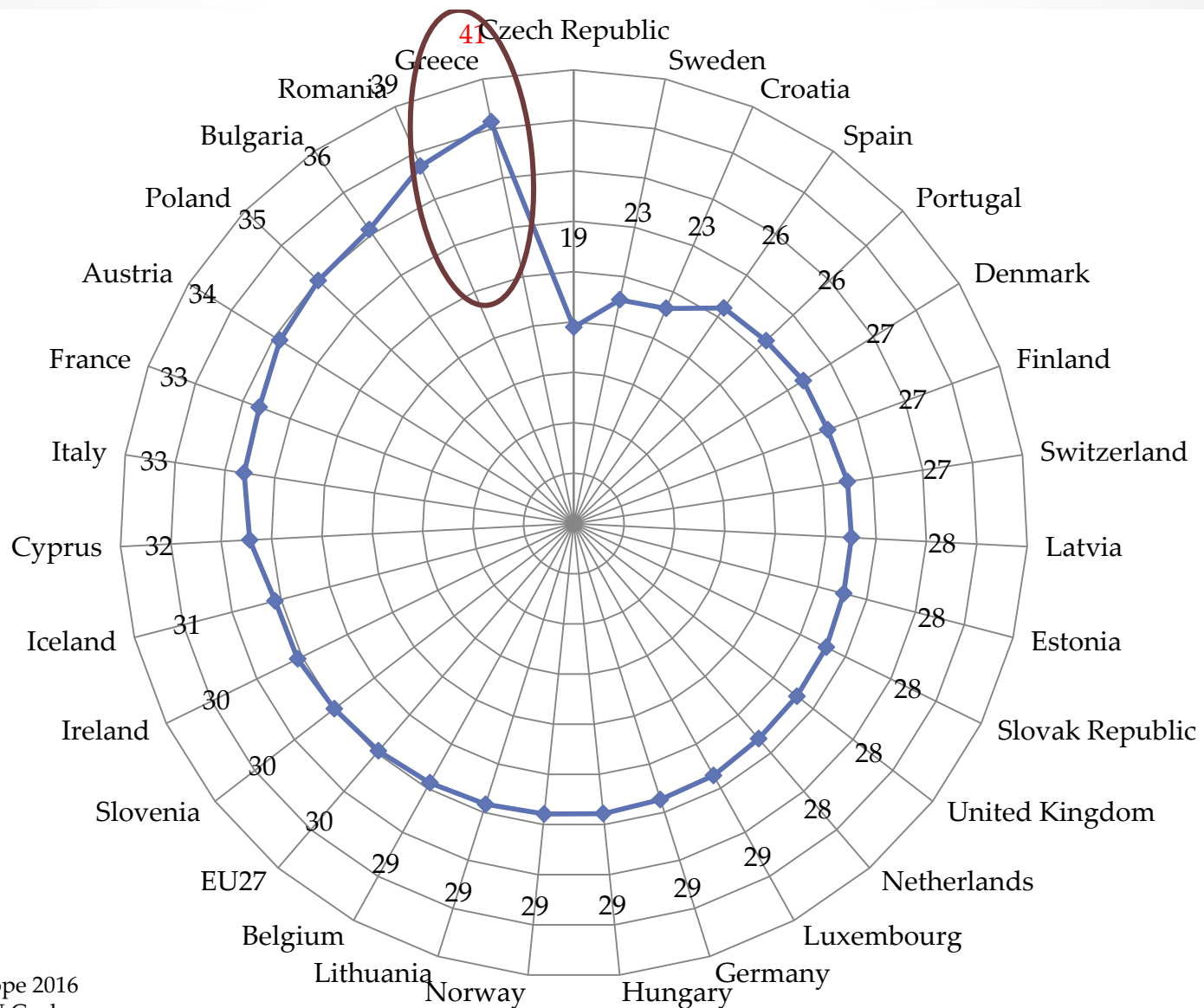
Αναλογία Νοσηλευτών και Γιατρών



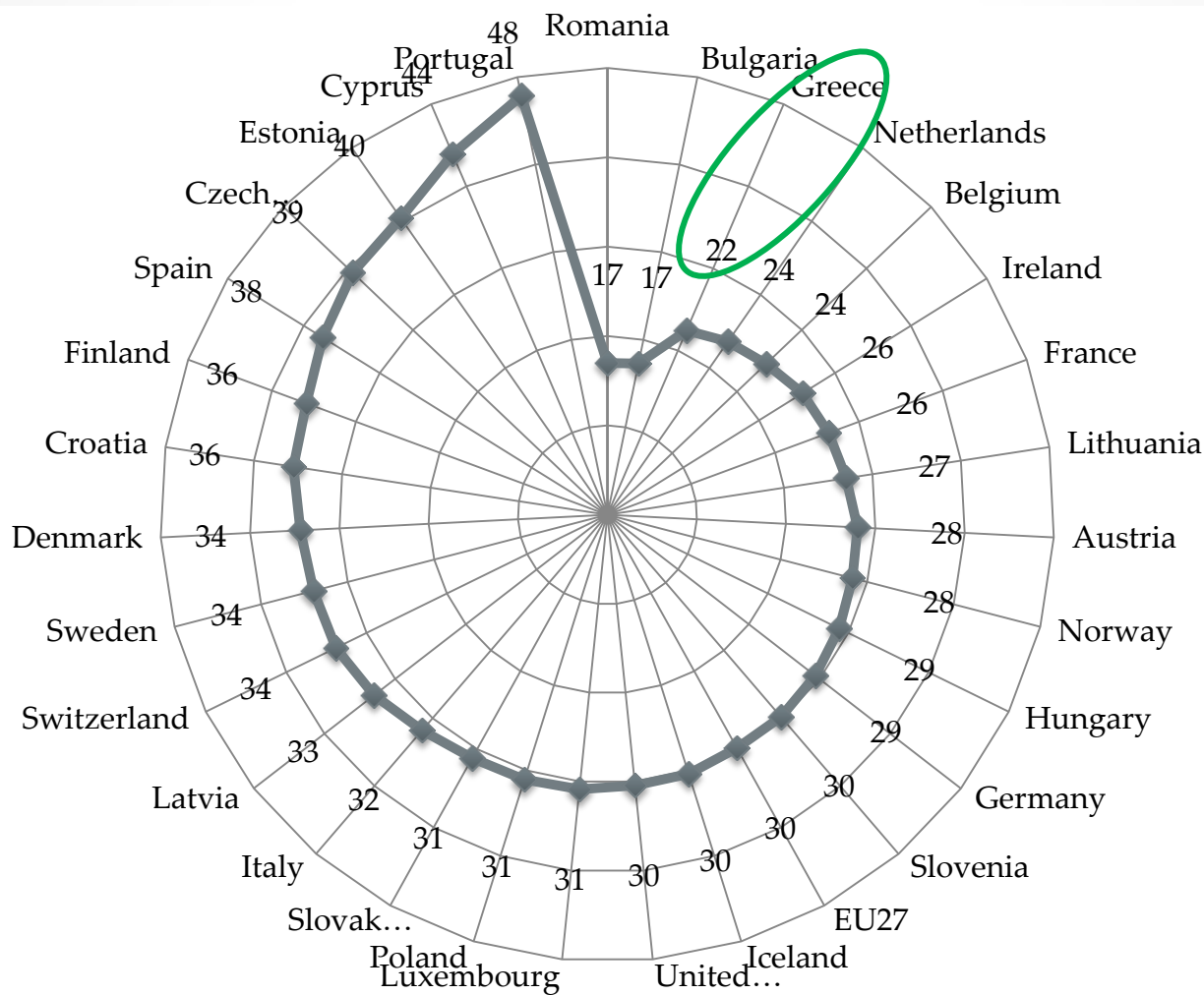
Δαπάνη υγείας ως ποσοστό του ΑΕΠ σε χώρες του ΟΟΣΑ (2015)



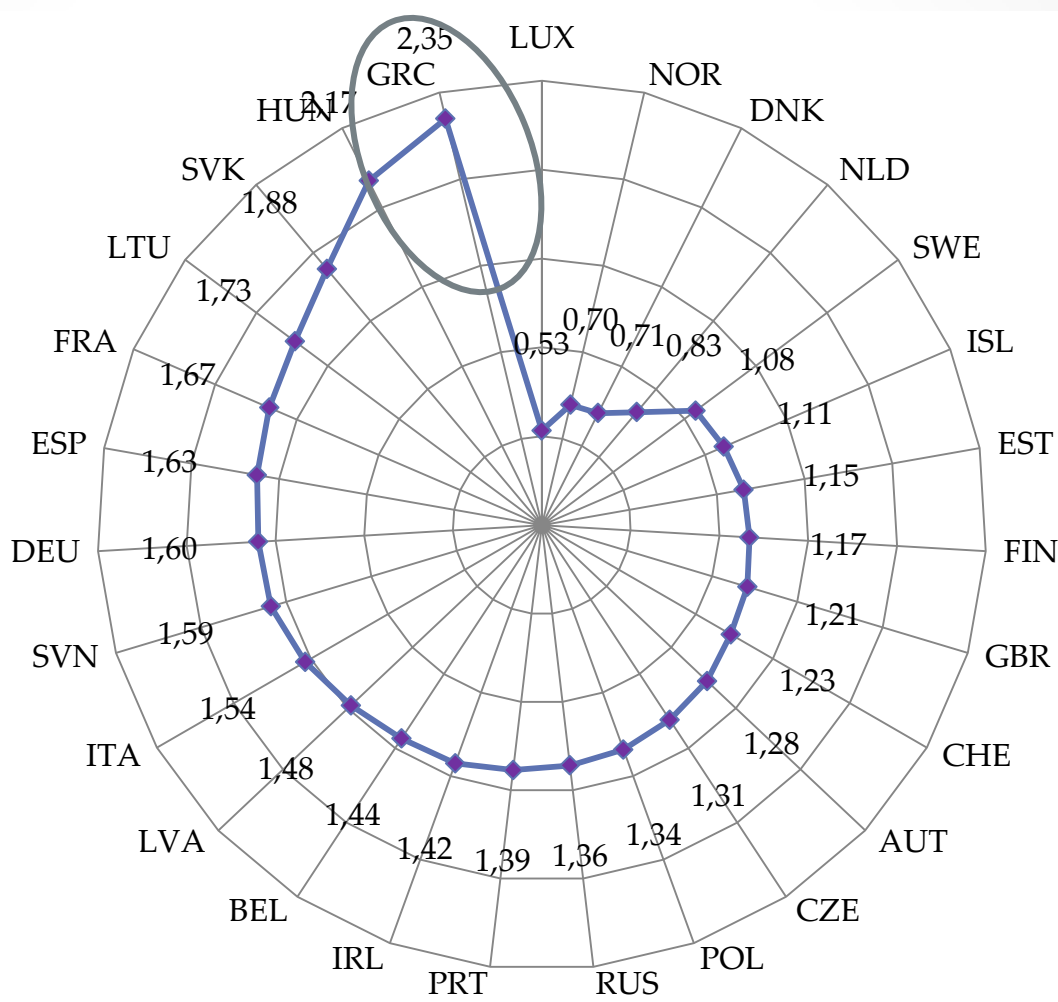
Δαπάνη υγείας κατά τύπο και λειτουργία (νοσοκομειακή)



Δαπάνη υγείας κατά τύπο και λειτουργία (εξωνοσοκομειακή)



Φαρμακευτική δαπάνη ως ποσοστό του ΑΕΠ (2014)



OECD (2016), Pharmaceutical spending (indicator). doi: 10.1787/998feb6-en (Accessed on 24 November 2016)

ΓΕΝΟΣΗΜΑ ΦΑΡΜΑΚΑ

Στην Ελλάδα Στην Ευρώπη



50% **υψηλότερες** του μέσου όρου της ΕΕ οι **τιμές** των γενόσημων στην Ελλάδα



Η μέση τιμή τους ανέρχεται στο **74%** της τιμής των μη προστατευόμενων «πρωτότυπων»



Η μέση τιμή τους ανέρχεται στο **42%** της τιμής των μη προστατευόμενων «πρωτότυπων»



Ολική επαναφορά στην Διακήρυξη της Alma- Ata

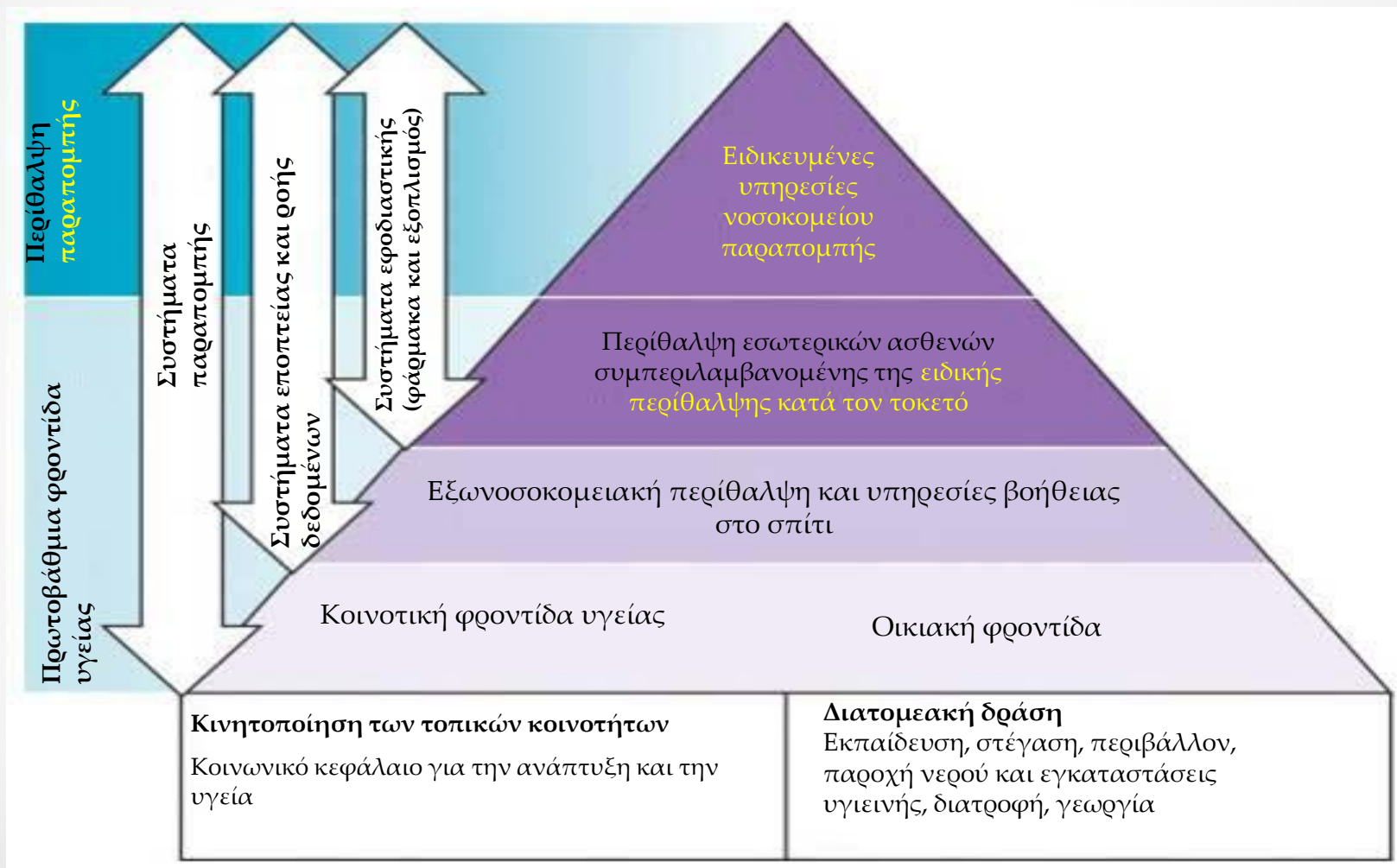
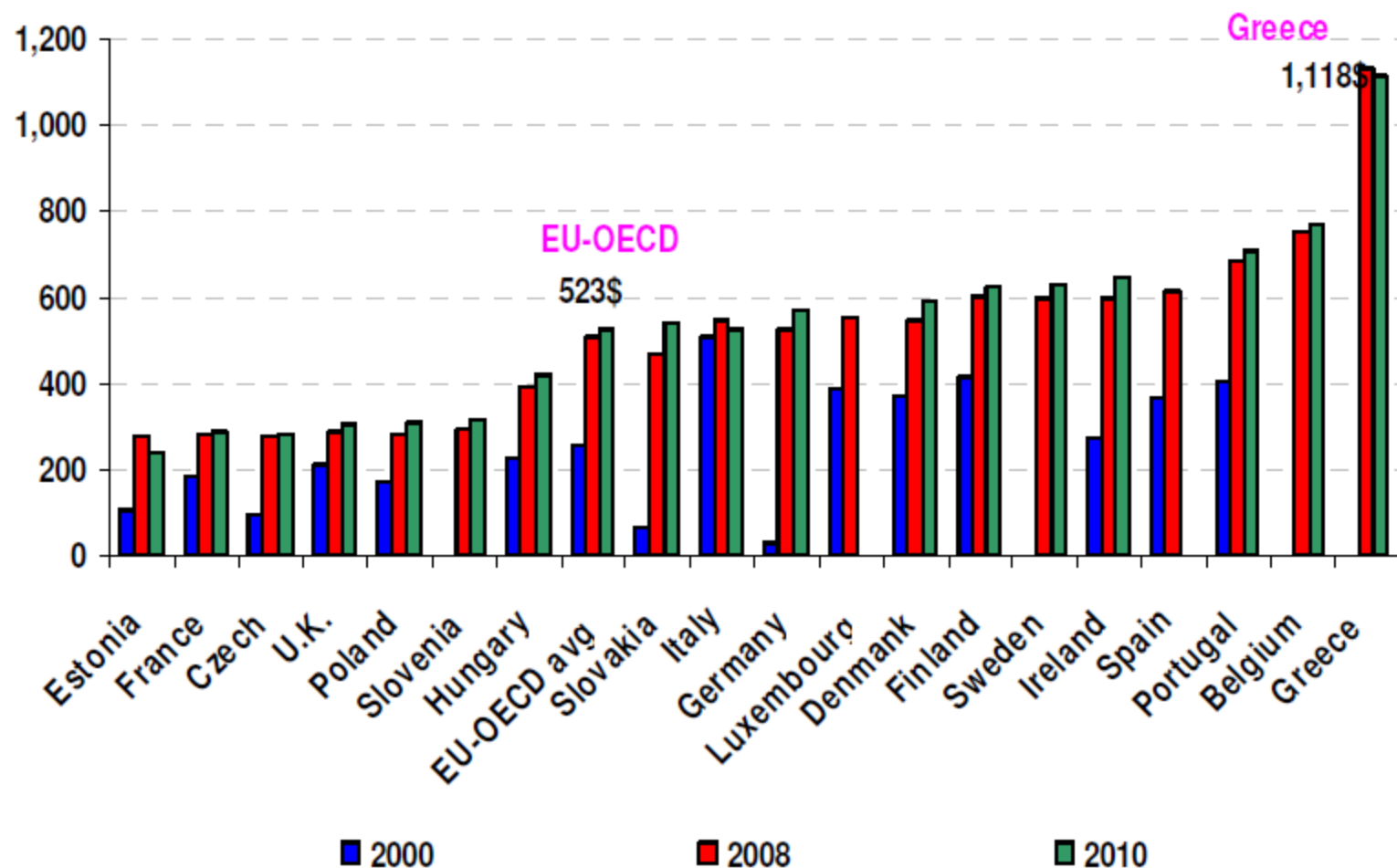


Figure 8
Private Health Expenditure per capita US \$ PPP in OECD
countries during 2000, 2008, 2010



Source: OECD Health Data 2012, Eurobank Research³

ΑΠΟΤΥΠΩΣΗ ΥΠΑΡΧΟΥΣΑΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ – ΓΕΝΙΚΕΣ ΕΠΙΣΗΜΑΝΣΕΙΣ

ΓΙΑΤΡΟΙ:

- Υπερκάλυψη πολλών ειδικοτήτων
- Σημαντικές ελλείψεις σε άλλες (Γενική Ιατρική, Κοινωνική Ιατρική, Ιατρική Εργασίας)

ΟΔΟΝΤΙΑΤΡΟΙ

- Εκτιμώνται γύρω στις 15.000, η μεγαλύτερη αναλογία οδοντιάτρων/πληθυσμό στην Ευρώπη

ΦΑΡΜΑΚΟΠΟΙΟΙ

- Εκτιμώνται γύρω στις 15.000 και τα λειτουργούντα φαρμακεία σε 12.500 (1 ανά 920 κατοίκους)

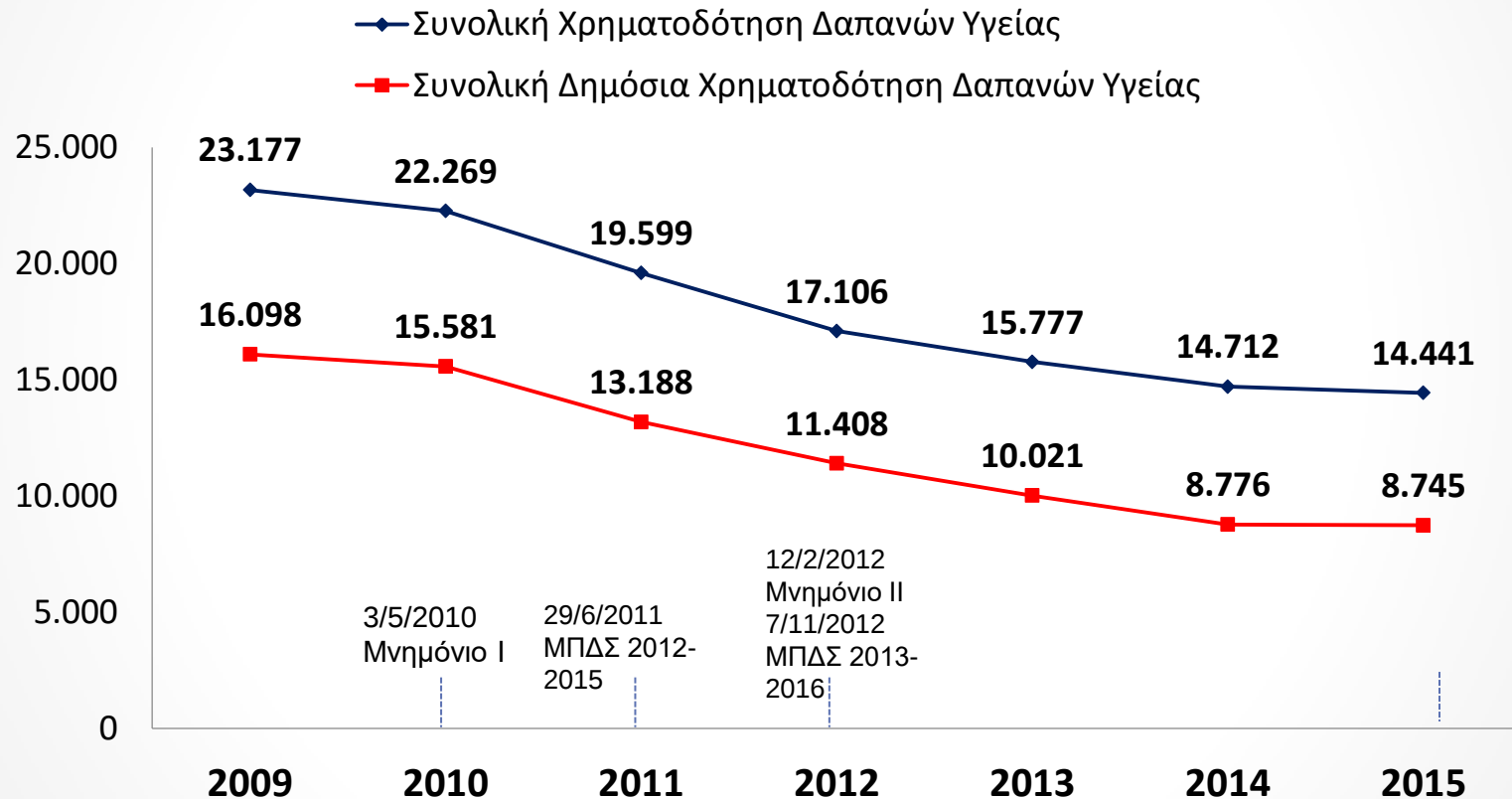
ΝΟΣΗΛΕΥΤΕΣ

- Σημαντικές ελλείψεις

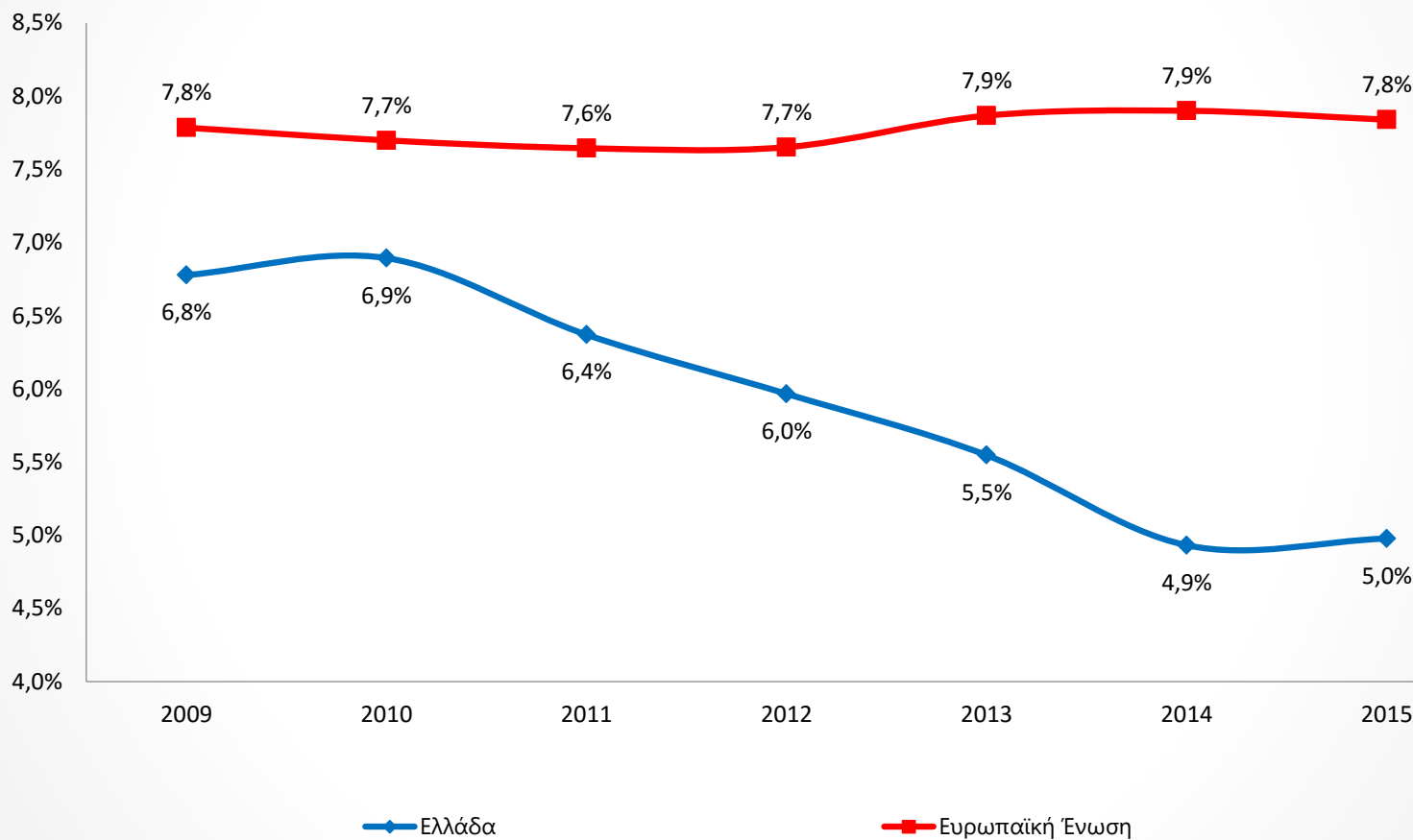
ΑΛΛΕΣ ΕΙΔΙΚΟΤΗΤΕΣ

- Ελλείψεις σε ειδικούς πληροφορικής, βιοϊατρικούς μηχανικούς, κλπ.

Συνολική Χρηματοδότηση Δαπάνης Υγείας & Δημόσια Χρηματοδότηση Δαπάνης Υγείας, Ελλάδα (εκατ. €)



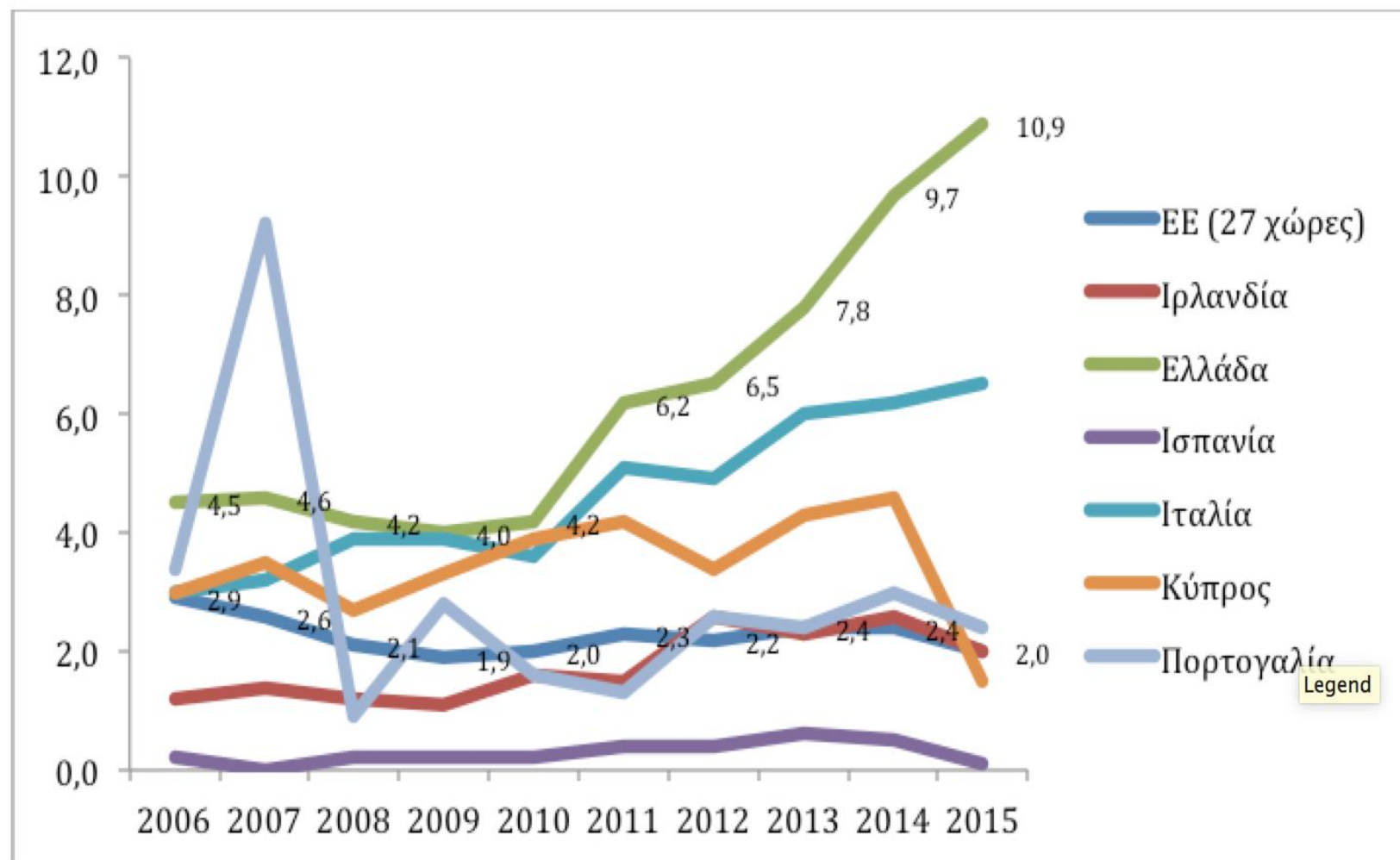
Δημόσια χρηματοδότηση για Δαπάνη Υγείας ως % ΑΕΠ, Ελλάδα-ΕΕ



Ποσοστό ΑΕΠ για την Υγεία 2017 (Eurostat)

			Medical products, appliances and equipment	Outpatient services	Hospital services	Public health services	R&D Health	Health n.e.c.
percentage of GDP	EU-28	7.2	1.0	2.2	3.4	0.2	0.1	0.3
	EA-19	7.2	1.2	2.6	2.9	0.1	0.1	0.3
	BE	7.7	0.8	2.7	3.8	0.1	0.0	0.2
	BG	5.5	0.6	0.5	4.0	0.1	:	0.2
	CZ	7.6	0.9	1.6	3.4	1.4	0.0	0.2
	DK	8.6	0.6	1.2	6.1	0.1	0.2	0.4
	DE	7.2	1.6	2.1	2.8	0.1	0.1	0.5
	EE	5.5	0.7	0.5	4.1	0.0	0.1	0.1
	IE	5.7	1.0	1.0	2.3	0.2	0.0	0.5
	EL	4.5	1.4	0.5	2.6	0.0	0.0	0.0
	ES (p)	6.2	:	:	:	:	:	:
	FR	8.2	1.4	2.9	3.5	0.1	0.1	0.1
	HR (p)	6.6	1.6	0.8	3.5	0.1	0.3	0.3
	IT	7.1	0.8	2.7	3.1	0.3	0.1	0.1
	CY	2.6	0.6	0.1	1.8	0.0	0.0	0.0
	LV	3.8	0.5	1.0	2.1	0.1	0.0	0.1
	LT	5.8	0.8	1.5	2.2	0.1	0.0	1.3
	LU	4.6	0.0	3.9	0.4	0.0	0.2	0.1
	HU	5.3	1.0	1.5	2.2	0.1	0.0	0.4
	MT	5.8	0.5	1.0	3.9	0.0	0.0	0.4
	NL	8.0	0.8	2.2	4.1	0.2	0.3	0.3
	AT	8.0	1.1	1.5	4.5	0.2	0.5	0.3
	PL	4.7	0.1	1.5	2.8	0.1	0.1	0.1
	PT	6.2	0.3	1.9	3.6	0.0	0.1	0.2
	RO	4.2	1.2	0.1	2.1	0.1	0.0	0.7
	SI	6.7	1.0	2.2	2.8	0.3	0.1	0.3
	SK (p)	7.2	1.4	2.3	3.1	0.0	0.0	0.3
	FI	7.2	0.7	3.3	3.0	0.0	0.1	0.0
	SE	6.9	0.7	3.0	2.6	0.2	0.2	0.2
	UK	7.6	0.4	0.8	5.7	0.2	0.2	0.3
	IS (p)	7.4	0.6	1.6	5.1	0.0	0.0	0.2
	NO	8.4	0.5	1.9	5.0	0.3	0.4	0.3
	CH (p)	2.2	:	:	:	:	:	:
	EU-28	15.2	2.1	4.7	7.2	0.3	0.3	0.6
	EA-19	14.9	2.5	5.4	5.9	0.3	0.3	0.5
	BE	14.2	1.6	5.0	7.1	0.3	0.0	0.4
	BG	13.4	1.4	1.3	9.8	0.3	:	0.6
	CZ	18.2	2.3	3.8	8.2	3.3	0.1	0.5
	DK	15.6	1.1	2.2	11.1	0.2	0.4	0.7
	DE	16.3	3.7	4.8	6.3	0.1	0.2	1.2
	EE	13.7	1.7	1.2	10.1	0.1	0.3	0.2

Γράφημα 1: Ανικανοποίητες ανάγκες υγείας στις PIIGS, την Κύπρο και την ΕΕ (2006-2015)



Πηγή: Eurostat (2017)

Επιχορηγήσεις φορέων

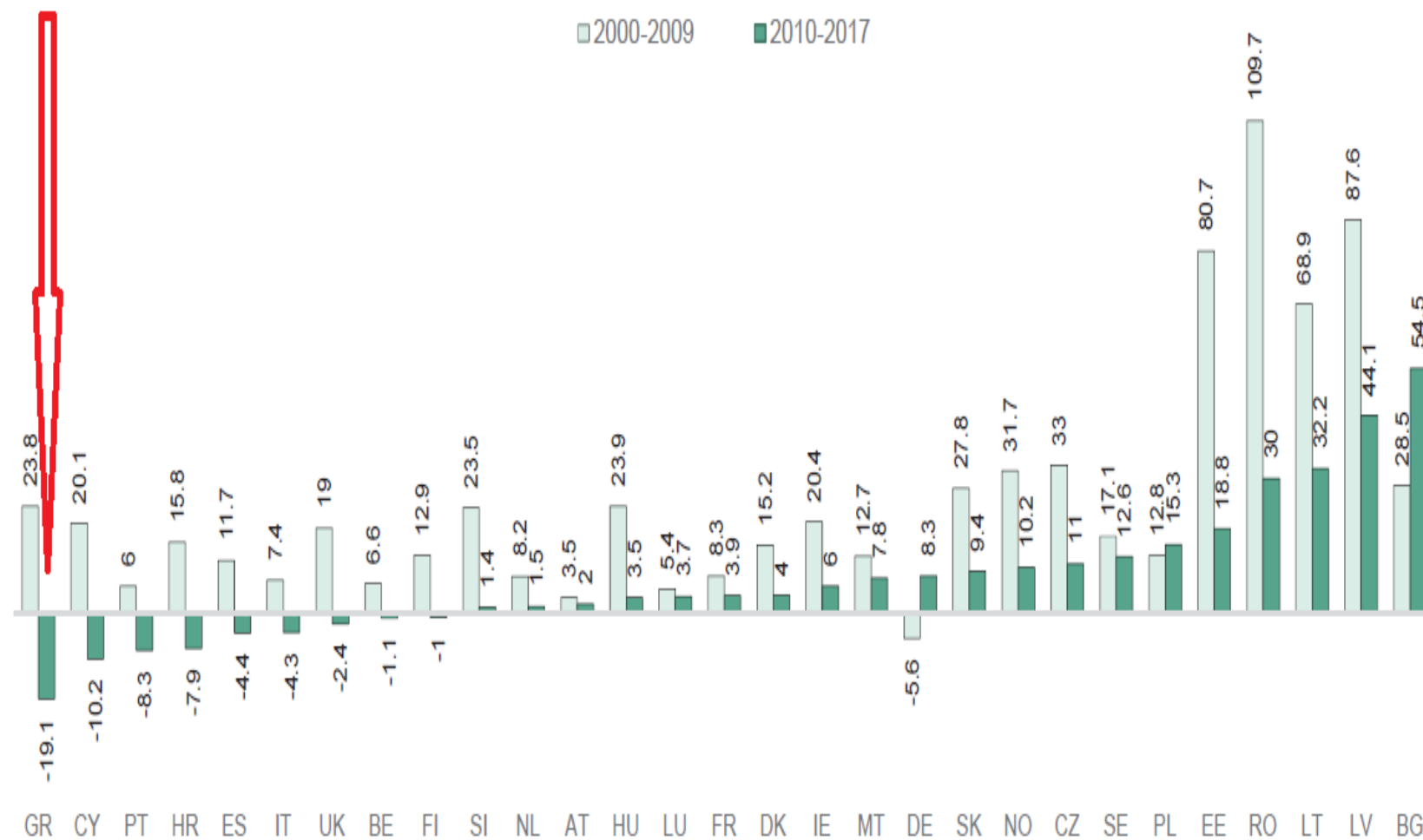
Ποσά σε εκατ. ευρώ

	2017		2018	Μεταβολή % 2018/17
	Προβλέψεις Μεσοπρόθεσμου	Εκτιμήσεις	Προβλέψεις	
Επιχορηγήσεις σε ΟΤΑ	53	38	53	37,4
Επιχορηγήσεις σε ΕΦΚΑ και λοιπούς ασφαλιστικούς οργανισμούς	16.047	15.943	15.882	-0,4
Επιχορηγήσεις σε ΕΟΠΠΥ	326	314	100	-68,1
Κοινωνική προστασία (ΑΚΑΓΕ)	505	505	522	3,4
Επιχορηγήσεις σε νοσοκομεία, ΥΠΕ-ΠΕΔΥ ¹	1.301	1.303	930	-28,6
Επιχορηγήσεις σε νοσοκομεία για εφημερίες ιατρών και πρόσθετες παροχές λοιπού νοσηλευτικού προσωπικού	322	332	343	3,1
Επιχορηγήσεις σε ΔΕΚΟ (πλην συγκοινωνιακών φορέων) ^{1,2}	74	92	76	-17,4
Επιχορηγήσεις σε συγκοινωνιακούς φορείς	193	265	179	-32,3
Επιχορηγήσεις σε Ν.Π. εντός Γενικής Κυβέρνησης	645	692	658	-5,0
Επιχορηγήσεις σε Ν.Π. εκτός Γενικής Κυβέρνησης ²	227	261	228	-12,7
ΣΥΝΟΛΟ	19.693	19.745	18.971	-3,9

1. Οι εκτιμήσεις πραγματοποιήσεων έτους 2017 περιλαμβάνουν 2,4 εκατ. ευρώ στις επιχορηγήσεις νοσοκομείων και 16,7 εκατ. ευρώ στις επιχορηγήσεις ΔΕΚΟ για δαπάνες αντιμετώπισης των μεταναστευτικών ροών από το υπουργείο Υγείας.

2. Η ΤΡΑΙΝΟΣΕ θεωρείται φορέας εντός της Γενικής Κυβέρνησης μέχρι την ημερομηνία της αποκρατικοποίησής της (14/9/2017).

Figure 4.3 Development of real wages (2000-2009 and 2010-2017)



Source: Author's calculation based on AMECO (version February 2018).

Οι ανθρώπινοι πόροι στο Ελληνικό Σύστημα Υγείας – διαπιστώσεις

Σύμφωνα με τα στοιχεία του ΟΟΣΑ, η Ελλάδα έχει επιλέξει ένα ιδιότυπο –και δαπανηρό– μίγμα παραγωγικών συντελεστών όσον αφορά την εργασία, αφού κατέχει σταθερά τα τελευταία χρόνια **μία από τις πρώτες θέσεις στον αριθμό των ιατρών** που στελεχώνουν τις νοσηλευτικές μονάδες, σε αντίθεση με τους άλλους επαγγελματίες υγείας – και κυρίως το νοσηλευτικό προσωπικό– όπου διαπιστώνονται σημαντικά κενά στη στελέχωση.

Προκλητή Ζήτηση (supplier-induced demand).

- Η αβεβαιότητα και το έλλειμμα πληροφόρησης ελαχιστοποιούν την κυριαρχία του καταναλωτή και οδηγούν σε προκλητή ζήτηση. Επειδή οι γιατροί λαμβάνουν οι ίδιοι αποφάσεις σχετικά με την θεραπεία για λογαριασμό των ασθενών, είναι δυνατόν να ορίσουν θεραπεία μεγαλύτερης ποσότητας και υψηλότερου κόστους από αυτή που θα διάλεγε ο ασθενής εάν είχε ικανοποιητική πληροφόρηση. Ο γιατρός μπορεί να προκαλεί αύξηση της ζήτησης των ιατρικών υπηρεσιών, με σκοπό την άμεση ή έμμεση αύξηση των αποδοχών του.
- **Τρανό παράδειγμα τα κυτταροστατικά φάρμακα, οι απεικονιστικές εξετάσεις κτλ.**

Προκλητή Ζήτηση (supplier-induced demand).

- Το φαινόμενο της προκλητής ζήτησης ερμηνεύεται με βάση το σημείο ισορροπίας της αγοράς των υπηρεσιών υγείας, δηλαδή το σημείο όπου η ζήτηση ισούται με την προσφορά.
- Αν αυξηθούν οι γιατροί, και επομένως και η προσφορά υπηρεσιών, τότε η καμπύλη προσφοράς πρέπει να μετατοπιστεί. Έτσι, οι γιατροί, προκειμένου να αυξήσουν τα εισοδήματά τους, επιδιώκουν να αυξήσουν τη ζήτηση.

Βλέπουμε λοιπόν, ότι αντί να μειωθούν οι τιμές με την αύξηση της προσφοράς, αυξάνει η ποσότητα των υπηρεσιών και κυρίως αυξάνουν οι τιμές.

ΕΝΟΤΗΤΑ 2^Η

Οι ομάδες εργασίας, συγκρούσεις και
εργασιακό άγχος

T

E

A

M

together

everyone

achieves

more

Τα χαρακτηριστικά της ομάδας

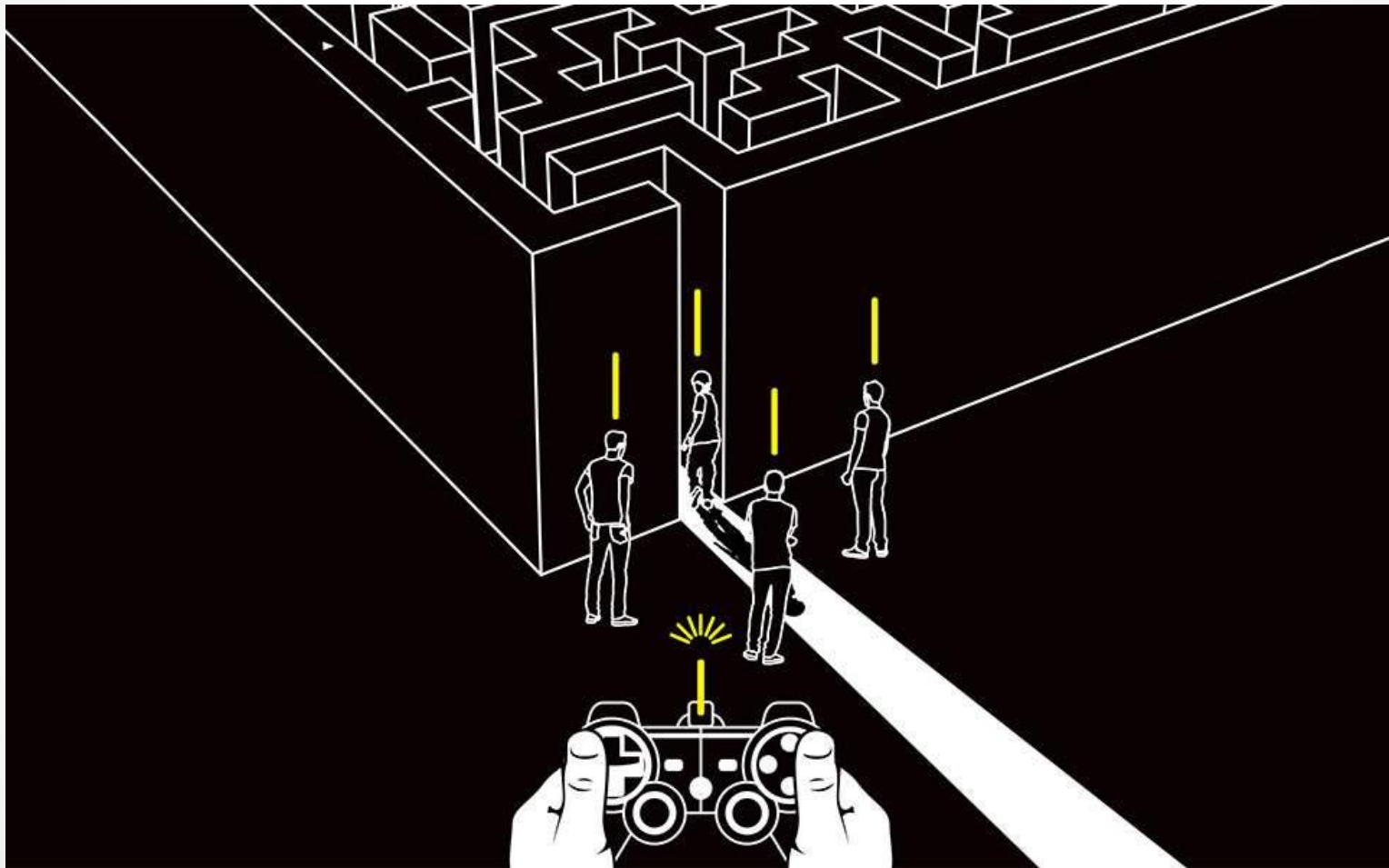
- Η δομή της ομάδας:

Επηρεάζει τον τρόπο λειτουργίας και απόδοσης των μελών της.

Προσδιορίζεται από:

- ✓ τους ρόλους των μελών της,
- ✓ τις σχέσεις ιεραρχίας που διαμορφώνονται,
- ✓ το είδος και τις μορφές του επικοινωνιακού πλαισίου,
- ✓ το βαθμό συνοχής που επιτυγχάνεται

Αποφυγή αδράνειας και χειραγώγησης



Τα χαρακτηριστικά της ομάδας

- Η συνοχή της ομάδας:

Εξαρτάται από:

- ✓ τις προηγούμενες εμπειρίες της,
- ✓ το βαθμό αποδοχής των κοινών κανόνων και στόχων της και
- ✓ το βαθμό αλληλοεπίδρασης των μελών της.



Τα χαρακτηριστικά της ομάδας

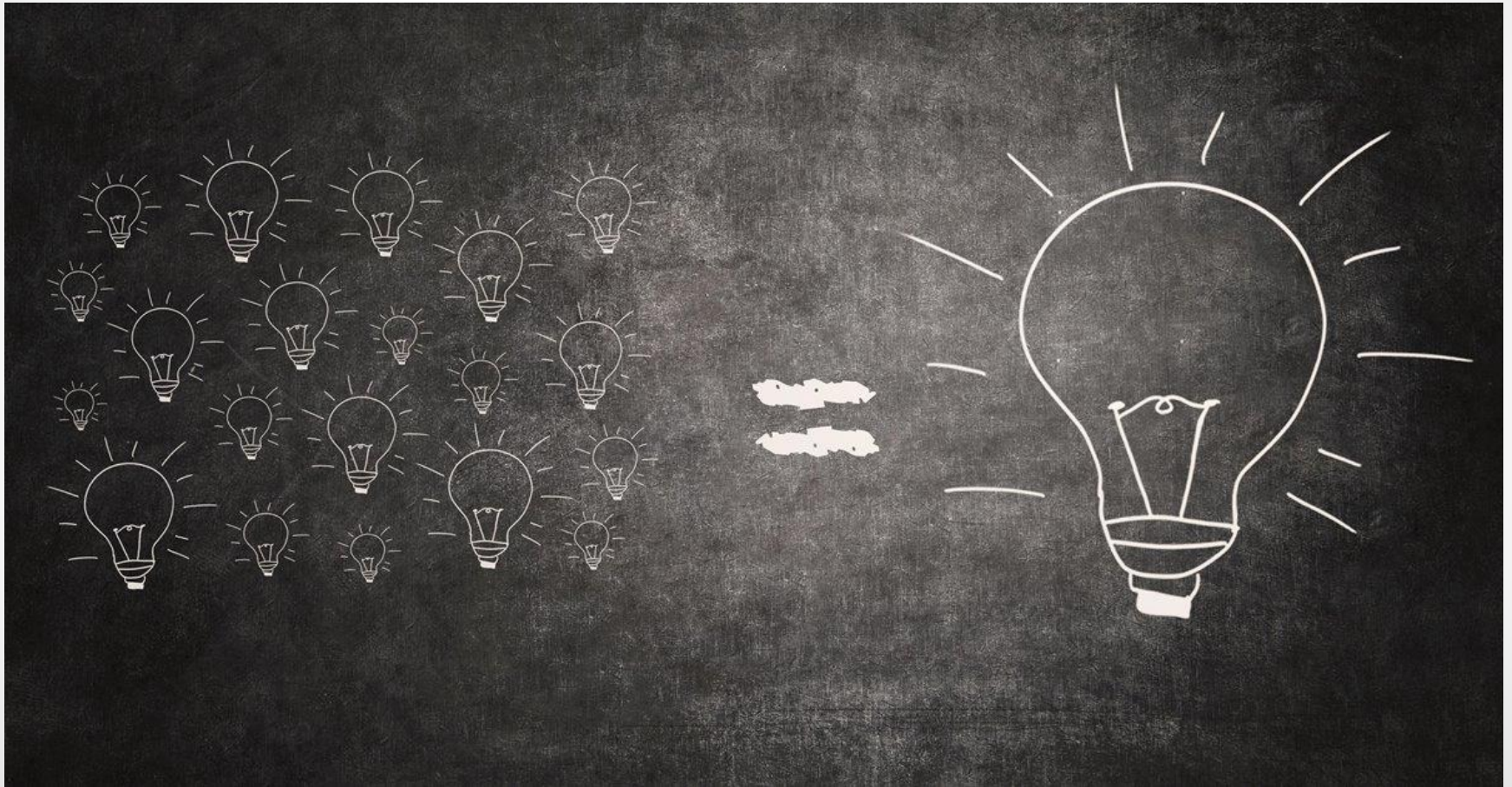
- Οι κοινωνικοί κανόνες της ομάδας:

Διέπουν τις σκέψεις και τις πράξεις των μελών της.

Πρόκειται για τις στάσεις, τις αντιλήψεις και τις συμπεριφορές που είναι κοινά αποδεκτές από τα μέλη της ομάδας.



Αξιοποιούμε πρώτα τις μικρές ιδέες



Οι Διεργασίες της ομάδας

- **Επικοινωνία.** Δηλαδή, τα λεκτικά και τα μη λεκτικά μηνύματα που εκπέμπονται από τα μέλη της ομάδας.
- **Αλληλόδραση.** Με τον όρο αλληλόδραση εννοούμε ότι μια συγκεκριμένη ενέργεια ενός ατόμου επηρεάζει τη συμπεριφορά ενός άλλου ατόμου, το οποίο με τη σειρά του επηρεάζει τη συμπεριφορά του πρώτου.
- **Ρόλοι.** Οι άνθρωποι μέσα στις ομάδες, όπως και γενικότερα στη ζωή τους, παίζουν άλλοτε πιο συνειδητά κι άλλοτε ασυνείδητα, κάποιους ρόλους.



Σύγκρουση

- Η κατάσταση κατά την οποία η συμπεριφορά ενός ατόμου ή μιας ομάδας, σκόπιμα επιδιώκει να εμποδίσει την επίτευξη των στόχων ενός άλλου ατόμου ή μιας άλλης ομάδας.







Σύγκρουση

«Ένα ανεπιθύμητο φαινόμενο που οδηγεί σε αρνητικά αποτελέσματα» (Thomas 1992)



Σύγκρουση

Εντούτοις,

- Οι συγκρούσεις σε έναν οργανισμό ίσως είναι υγιείς και αναπόφευκτες και μπορεί να συνοδεύονται από θετικές συνέπειες (Swansburg 1999)
- Η σύγκρουση μπορεί να είναι εποικοδομητική και να έχει καταλυτική επίδραση στις νέες ιδέες, την πρόοδο, τις θετικές αλλαγές και την ανάπτυξη (Rahim 1986)



Είδη συγκρούσεων

- Διαπροσωπικές συγκρούσεις (μεταξύ ατόμων)
- Ομαδικές συγκρούσεις (μεταξύ ομάδων)
- Ιεραρχικές συγκρούσεις (π.χ. αυταρχικό μάνατζμεντ)
- Λειτουργικές συγκρούσεις (περισσότερο συχνές στο χώρο του νοσοκομείου)
- Συγκρούσεις επιτελικών - γραμμικών στελεχών
- Συγκρούσεις μεταξύ τυπικής και άτυπης οργάνωσης
- «Θερμή» και «ψυχρή»



AITIA

ΑΙΤΙΑ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ

- Διαφορετικές συνεργαζόμενες επαγγελματικές ομάδες
- Περιορισμένοι πόροι (έλλειψη προσωπικού, οικονομικοί και υλικοτεχνικοί πόροι)
- Έλλειψη οργάνωσης και προβλήματα διοίκησης (πχ ασάφεια σχετικά με δικαιοδοσίες και αρμοδιότητες κλπ)
- Διαφορές νοοτροπίας, θέσης, επιπέδου μόρφωσης στις διάφορες ιεραρχικές βαθμίδες



ΑΙΤΙΑ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ

- Προβλήματα στην επικοινωνία.
- Απουσία αποσαφήνισης αρμοδιοτήτων.
- Αποκλίσεις στα ενδιαφέροντα μεταξύ διοίκησης (προϊσταμένων) και εργαζομένων.
- Διαφορές στον επαγγελματικό προσανατολισμό.
- Αλληλεξάρτηση μεταξύ των ομάδων.



ΑΙΤΙΑ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ

- Υπερβολικές εργασιακές απαιτήσεις (role overload).
- Οι διαφορές προσωπικοτήτων μεταξύ των ατόμων ή η ασυμβατότητα των χαρακτήρων.
- Η χρήση απειλών, η προκλητική συμπεριφορά και η σεξουαλική παρενόχληση.
- Υιοθέτηση στάσεων «κερδίζω-χάνεις» (“win-lose”).



ΑΙΤΙΑ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ

- Ζητήματα κύρους και επιβολής
- Συνθήκες εργασίας-αυξημένα επίπεδα άγχους
- Η άρνηση ευθυνών
- Η αλληλοκάλυψη ρόλων και αρμοδιοτήτων λόγω προβληματικού καθορισμού καθηκόντων
- Τα διαφορετικά επίπεδα εκπαίδευσης.
- Προκλητική συμπεριφορά απέναντι στην ηγεσία, διακρίσεις
- Πολύπλοκο οργανωσιακό εργασιακό περιβάλλον
- Έλλειψη ζωτικού χώρου

ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ

- Είναι ένα φυσικό αποτέλεσμα της ανθρώπινης αλληλεπίδρασης.
- Υπάρχει όπου υπάρχει διαφωνία.
- Απορρέει από τις διαφορετικές στάσεις, αξίες και προσδοκίες.
- Είναι αναπόφευκτη γιατί όλα τα άτομα δεν σκέφτονται με τον ίδιο τρόπο, δεν θέτουν τις ίδιες προτεραιότητες, δεν αντιδρούν με τον ίδιο τρόπο σε συγκεκριμένες καταστάσεις.
- Πάλη ιδεών, αντίθεση του παλαιού με το καινούργιο, κάθαρση, συμβολή στην ανάπτυξη ενός διοικητικού οργανισμού.

Αντιδράσεις στην Αλλαγή

- Σε έναν οργανισμό, ο οποίος λειτουργεί με ένα συγκεκριμένο τρόπο για μεγάλο χρονικό διάστημα, είναι λογικό μια ερχόμενη αλλαγή σε κάποιο τομέα της λειτουργία της να βρει κάποιιας μορφής αντίδραση.
- Οι αντιδράσεις αυτές ποικίλλουν ανάλογα με το πού θα εφαρμοστεί η εκάστοτε αλλαγή.

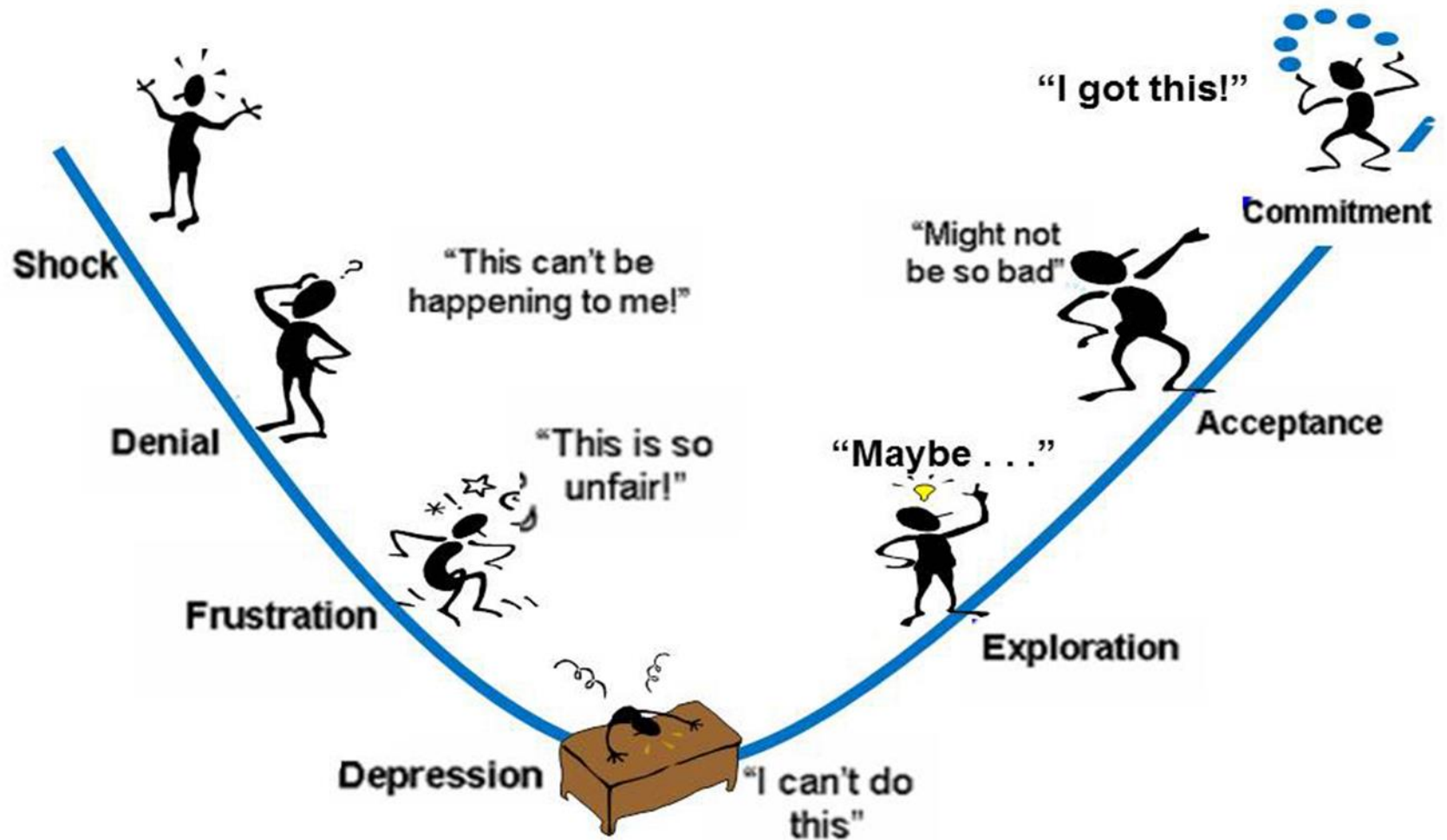
Αντιδράσεις στην Αλλαγή

- Παράγοντες πρόκλησης αντιδράσεων από τους εργαζόμενους:
 - ❑ Ο φόβος απέναντι σε κάτι άγνωστο-καινούριο.
 - ❑ Η ελλιπής πληροφόρηση για τη νέα κατάσταση.
 - ❑ Ο φόβος για απώλεια της ασφάλειας τους.
 - ❑ Η αντίθεση τους αναφορικά με την αλλαγή.
 - ❑ Ο φόβος για απώλεια της δύναμης που πηγάζει από την εργασιακή θέση του ατόμου.
 - ❑ Η έλλειψη πηγών πληροφόρησης σχετικά με την αλλαγή.
 - ❑ Η λανθασμένη επιλογή χρόνου.
 - ❑ Η συνήθεια

Αντιδράσεις στην Αλλαγή

- Μορφές αντίδρασης στην αλλαγή από τους εργαζόμενους
 - ❑ Προκειμένου να εκδηλωθούν οι αντιδράσεις, από την πλευρά των εργαζομένων, σε μια οργανωσιακή αλλαγή παίρνουν κάποια μορφή.
 - ❑ Η μορφή αυτή εξαρτάται από την ένταση της αντίδρασης και από τον χαρακτήρα των εργαζομένων.
 - ❑ Επιγραμματικά, οι μορφές αντίδρασης στην αλλαγή από τους εργαζόμενους είναι οι εξής:
 - Απόρριψη
 - Αντίσταση
 - Ανοχή
 - Αποδοχή

Αντιδράσεις στην Αλλαγή



Αντιδράσεις στην Αλλαγή από τον Οργανισμό

- **Απειλή στη δύναμη και την επιρροή**
 - Οι οργανισμοί επιδιώκουν συνήθως τη σταθερότητα και αποφεύγουν συχνές αλλαγές. Σε αυτούς ισχύει η αρχή της επιβολής πειθαρχίας με τη χρήση ανταμοιβών και τιμωριών. Οποιοσδήποτε νέες ιδέες ή νέες κρίσεις μπορεί να θεωρηθούν ως απειλή εντός του οργανισμού.
- **Έλλειψη πόρων**
 - Μερικές φορές η επιθυμία για αλλαγή δε συμβαδίζει με τους ελλείψεις οικονομικούς πόρους των επιχειρήσεων.
- **Οργανωσιακές δεσμεύσεις / συμφωνίες**
 - Συμβαίνει συχνά η διοίκηση ενός οργανισμού να περιορίζεται στην εισαγωγή αλλαγών ή καινοτομιών βασιζόμενη σε συγκεκριμένες συμφωνίες που έχει συνάψει με συγκεκριμένους προμηθευτές κλπ.

Πρόληψη Αντιδράσεων στις Αλλαγές

- Καλή επικοινωνία ανάμεσα σε ανώτερα και κατώτερα στελέχη ενός οργανισμού δημιουργεί γερές βάσεις εμπιστοσύνης και καλής συνεργασίας ανάμεσά τους.
- Αμοιβαία εμπιστοσύνη.
- Ενημέρωση του προσωπικού για την προγραμματισμένη αλλαγή.
- Συμμετοχή του προσωπικού στη διαμόρφωση των δράσεων της προγραμματισμένης αλλαγής.
- Θέσπιση κινήτρων.
- Η εισαγωγή της αλλαγής πρέπει να γίνεται στον κατάλληλο χρόνο, ώστε το εργασιακό κλίμα, η διάθεση πόρων και οι εσωτερικές, αλλά και οι εξωτερικές δυνάμεις, να βοηθήσουν στην επιτυχία της.

Προϋποθέσεις Επιτυχίας Αλλαγών

- Κατανόηση και αποδοχή της ανάγκης για αλλαγή.
- Πίστη ότι η αλλαγή είναι σωστή και εφικτή.
- Συγκεκριμενοποίηση των στόχων και προσδιορισμός των πρώτων βημάτων.
- Η εξασφάλιση της ευρύτερης δυνατής στήριξης και η μείωση ή η εξάλειψη των αρνητικών αντιδράσεων.
- Συστημική προσέγγιση της οργάνωσης από τους φορείς της αλλαγής (εξασφάλιση ισορροπίας και συγχρονισμού μεταξύ των επιμέρους στοιχείων του συστήματος).
- Η μέτρηση και ο έλεγχος των αποτελεσμάτων της αλλαγής και ο επανασχεδιασμός της, όταν κρίνεται αναγκαίο.

ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ

- Ένα περιβάλλον ελεύθερο συγκρούσεων θα ήταν ομοιογενές αλλά όχι τόσο καινοτόμο.
- Αν η διαχείριση των συγκρούσεων γίνει με σύνεση θα μπορούσε να προσεγγιστεί ως μια ευκαιρία για ανάπτυξη (λειτουργικές συγκρούσεις).
- Συγκρούσεις όμως που δεν αντιμετωπίζονται, αποτρέπουν την πρόοδο και μειώνουν την παραγωγικότητα (δυσλειτουργικές συγκρούσεις).



ΕΚΔΗΛΩΣΕΙΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ

- Ανάρμοστη συμπεριφορά (π.χ. ξεσπάσματα επεισοδίων θυμού),
- επιθετικές πράξεις (π.χ. έντονο χτύπημα πόρτας ή ρίψη αντικειμένων),
- αρνητικές εκδηλώσεις της γλώσσας του σώματος (π.χ. αποφυγή οπτικής επαφής)

ΕΚΔΗΛΩΣΕΙΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ

- **Διενέξεις** (π.χ. παράπονα, απειλές)
- **Απόσυρση ή απομόνωση** (π.χ. άρνηση συμμετοχής σε οποιαδήποτε δραστηριότητα που απαιτεί συνεργασία)
- **Δολιοφθορά** (π.χ. άρνηση παροχής άμεσης βοήθειας σε ανάγκη, απόκρυψη πληροφοριών ή παροχή ψευδών πληροφοριών για παραπλάνηση)
- **Ανεξέλεγκτος ανταγωνισμός**

ΕΚΔΗΛΩΣΕΙΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ

- **Μειωμένη παραγωγικότητα** (π.χ. καθυστέρηση στην εργασία που τους έχει ανατεθεί, δήλωση ασθενειών για μη προσέλευση στην εργασία, αποφυγή λήψης απόφασης σχετικά με την εργασία)
- **Χαμηλό ηθικό, απάθεια και απογοήτευση** κατά την προσπάθεια αποφυγής συγκρούσεων ή μετά από αποτυχία σε προσπάθειες επίλυσής

ΑΡΝΗΤΙΚΕΣ ΣΥΝΕΠΕΙΕΣ

- Η εμφάνιση περιστατικών απρεπούς συμπεριφοράς των επαγγελματιών υγείας
- Η διάσπαση των εργασιακών σχέσεων και η δημιουργία έντασης που μπορεί, όταν συσσωρευτεί, να οδηγήσει και σε νέες συγκρούσεις στο μέλλον
- Η αύξηση του στρες των επαγγελματιών υγείας

ΑΡΝΗΤΙΚΕΣ ΣΥΝΕΠΕΙΕΣ

- Η μείωση της αποτελεσματικότητας των εργαζομένων, αφού η συνεργασία και η ομαδικότητα που απαιτούνται για την επίτευξη κοινών στόχων πλήττεται
- Η μείωση του ηθικού των εργαζομένων
- Η συναισθηματική φόρτιση των εμπλεκομένων μερών (εκνευρισμός, θυμός, απογοήτευση) και η κλιμάκωση της σύγκρουσης

ΑΡΝΗΤΙΚΕΣ ΣΥΝΕΠΕΙΕΣ

- Η μειωμένη και χαμηλής ποιότητας επικοινωνία μεταξύ των διαφωνούντων.
- Οι άκαμπτες δεσμεύσεις. Οι δύο πλευρές μένουν σταθερές και αμετακίνητες στις θέσεις τους και εμμένουν ακόμη περισσότερο στις θέσεις τους, δεχόμενοι προκλήσεις από την άλλη πλευρά. Δεν υποχωρούν από φόβο μήπως χάσουν το γόητρό τους ή γελοιοποιηθούν.

ΑΡΝΗΤΙΚΕΣ ΣΥΝΕΠΕΙΕΣ

- **Υψηλό κόστος.** Οι συγκρούσεις που είναι δύσκολες, σύνθετες, ανεπίλυτες, διαρκούν περισσότερο χρόνο ή γίνονται ολοένα και πιο έντονες, επιφέρουν αρκετά μεγάλο κόστος τόσο για τους εργαζόμενους, όσο και για τον οργανισμό.

Στο κόστος αυτό συμπεριλαμβάνονται πιθανότατα τα δικαστικά έξοδα, η απώλεια μισθών, η μείωση παραγωγικότητας, οι φυσικοί και οι συναισθηματικοί τραυματισμοί.

Επίσης, η απώλεια χρόνου και ενέργειας είναι δεδομένη, όταν η στρεσογόνος κατάσταση της σύγκρουσης, προσωποποιείται και αγγίζει τα όρια της εμμονής για τους εμπλεκόμενους.

Θετικές συνέπειες

- Η αποφυγή της στασιμότητας και της απάθειας. Η διέγερση, που μπορεί να προκληθεί με τη σύγκρουση, κάνει τα άτομα να είναι ενεργά, να συμμετέχουν στις διαδικασίες και τους βγάζει από την αδράνεια
- Η συμβολή στην οργανωτική αλλαγή και την προσαρμογή. Η αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων και η βελτίωση της απόδοσης του οργανισμού



Θετικές συνέπειες

- Η ανάδειξη προβλημάτων προς αντιμετώπιση (που πιθανόν να μην ήταν φανερά) και ο διάλογος που απορρέει από την επίγνωση καταστάσεων, ώστε να βρεθούν λύσεις.
- Η υποκίνηση των εργαζομένων σε συμμετοχικές διαδικασίες λήψης απόφασης Τα εμπλεκόμενα άτομα, όταν η σύγκρουση επιλυθεί, αισθάνονται μεγαλύτερη δέσμευση για το αποτέλεσμα, εφόσον συμμετείχαν και οι ίδιοι στην επίλυσή της.



Θετικές συνέπειες

- Η αύξηση της δημιουργικότητας και η εισαγωγή της καινοτομίας στον οργανισμό με επακόλουθο την οργανωσιακή ανάπτυξη (προσωπική ανάπτυξη και ωρίμανση των εμπλεκομένων κατά τη διαδικασία διαχείρισης των συγκρούσεων. Προωθείται καλύτερα η αυτογνωσία και η βαθύτερη κατανόηση των άλλων, μέσα από τη διαδικασία της «ζύμωσης».



Διαχείριση συγκρούσεων

- Θα μπορούσε να οριστεί ως "η υποβοήθηση" των ατόμων που βρίσκονται σε σύγκρουση, ώστε να υιοθετήσουν μία αποτελεσματική διαδικασία αντιμετώπισης των συγκρούσεων τους.





«Εντάξει, αν δεν μπορείτε να βρείτε έναν τρόπο για να μου δώσετε αύξηση, τι θα λέγατε να μειώνετε τον μισθό του Ιωαννίδη;»

Στρατηγικές χειρισμού των συγκρούσεων





□ Αποφυγή

- Η προσπάθεια ικανοποίησης των αναγκών και ενδιαφερόντων (δικών μας αλλά και της άλλης πλευράς) είναι χαμηλή. Το άτομο που την επιλέγει βασικά δεν κάνει τίποτα, παραμένει ουδέτερο και αγνοεί την προστριβή.



□ Αποφυγή

- Αποτέλεσμα σε αυτήν τη στρατηγική είναι: «χάνω - χάνεις»



□ Αποδοχή

- Ο μάνατζερ είναι συνεργάσιμος με την άλλη πλευρά, χωρίς να προσπαθεί να εξυπηρετήσει τα δικά του συμφέροντα. Αν το άτομο συνεργάζεται και συμφωνεί με τους άλλους, τότε είναι δυνατόν να αποφεύγει τις συγκρούσεις, σύμφωνα με αυτήν τη στρατηγική. Αυτή η προσπάθεια όμως, εκτός του ότι αμβλύνει τις αντιθέσεις, διατηρεί μία επιφανειακή ηρεμία. Δείχνει ότι δεν υπάρχει μέριμνα για ικανοποίηση των αναγκών της πλευράς που εξυπηρετεί.

Αποτέλεσμα σε αυτήν τη στρατηγική είναι:
«χάνω - κερδίζεις»



□ Διεκδίκηση

- Σε αυτήν τη στρατηγική, χρησιμοποιείται η **ισχύς** και η **εξουσία** που παρέχει η ιεραρχική θέση του μάνατζερ για να πειστούν τα άλλα άτομα να δεχτούν μία συγκεκριμένη λύση



□ Διεκδίκηση

- Όσοι ακολουθούν αυτήν τη στρατηγική, αγωνίζονται με πάθος να πετύχουν τα αποτελέσματα που θέλουν, δείχνοντας ελάχιστο ενδιαφέρον για το αν η άλλη πλευρά θα πετύχει τα δικά της επιθυμητά αποτελέσματα. Οι απειλές, η τιμωρία, ο εκφοβισμός και η μονόπλευρη στάση συμβαδίζουν με τη στάση του ανταγωνισμού.

Αποτέλεσμα σε αυτήν τη στρατηγική είναι: «κερδίζω - χάνεις»



□ Συνεργασία

- Η προσπάθεια ικανοποίησης των αναγκών και ενδιαφερόντων (δικών μας αλλά και της άλλης πλευράς) είναι **υψηλή**. Και τα δύο μέρη θα προσπαθήσουν να ωφεληθούν αμοιβαία, δηλαδή να είναι και οι δύο πλευρές κερδισμένες.
- Αποτέλεσμα σε αυτήν τη στρατηγική είναι: «κερδίζω-κερδίζεις»



← PROBLEMS



SOLUTIONS →



□ Συνεργασία

- Οι διαπραγματεύσεις που ακολουθούν τη στρατηγική επίλυσης προβλήματος, δείχνουν μεγάλο ενδιαφέρον για την επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων τους, αλλά και μεγάλο ενδιαφέρον επίσης να πετύχει τους στόχους της και η άλλη πλευρά. Δηλαδή, οι δύο πλευρές εφαρμόζουν μεθόδους για να υπάρξει το **μέγιστο αποτέλεσμα** από τη σύγκρουση και να είναι και οι δύο νικητές.

□ Συμβιβασμός

- Η προσπάθεια ικανοποίησης των αναγκών και ενδιαφερόντων (δικών μας αλλά και της άλλης πλευράς) είναι **μέτρια**. Η προσπάθεια στρέφεται στο να βρεθεί μία **κοινά αποδεκτή λύση** και από τις δύο πλευρές και **όχι η βέλτιστη λύση**. Έτσι, ικανοποιούνται μερικές μόνο από τις ανάγκες των ατόμων, δηλαδή κανείς δεν κερδίζει ή χάνει ολοκληρωτικά.
- Ως στρατηγική διαχείρισης συγκρούσεων είναι μία **μετριοπαθής τακτική** που χαρακτηρίζεται από μία μετριοπαθή προσπάθεια να πετύχει κανείς τα αποτελέσματα που θέλει, καθώς και μία μετριοπαθή προσπάθεια για βοήθεια ως προς την επίτευξη των αποτελεσμάτων της άλλης πλευράς.
- Αποτέλεσμα σε αυτήν τη στρατηγική είναι: «**κερδίζω - χάνεις**» & «**χάνω - κερδίζεις**».
- Είναι κατάλληλη μέθοδος όταν χρειάζεται να δοθεί μία προσωρινή λύση σε σύντομο χρονικό διάστημα και όταν τα εμπλεκόμενα μέρη έχουν ίση εξουσία.

Διαχείριση συγκρούσεων

Οι μάνατζερ ξοδεύουν το 20% του χρόνου τους για την αντιμετώπιση ή την επίλυση κάποιας μορφής σύγκρουσης



Διαχείριση συγκρούσεων

- Η ύπαρξη συγκρούσεων σε μια ομάδα εργασίας, είναι ένας αρνητικός παράγοντας που υπονομεύει την εργασιακή ειρήνη, την ποιότητα της εργασιακής ζωής, την ικανοποίηση από την εργασία, την αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα και ενέχει σοβαρούς κινδύνους για την ασφάλεια του ασθενή.



Προτάσεις για την επίλυση των συγκρούσεων

- Στενότερη συνεργασία σε θέματα εκπαίδευσης και επιστημονικής έρευνας (οι ομάδες θα έρθουν πιο κοντά και θα εκτιμήσει η μία το έργο της άλλης)
- Σαφής κατανομή αρμοδιοτήτων και καθηκόντων
- Καθορισμός συγκεκριμένων και κοινών στόχων
- Οι συγκρούσεις πρέπει να επιλυθούν υπό ορισμένες προϋποθέσεις (χρόνος, χώρος) και όσο το δυνατόν πιο κοντά στους αντιδικούντες και στον αρμόδιο μάνατζερ



Πρόληψη συγκρούσεων

- Επέμβαση στη δομή του οργανισμού και στο επίπεδο της διαφοροποίησης
- Μετακίνηση εργαζομένων και αλλαγή ανατιθέμενων ρόλων (ει δυνατόν)
- Ανάθεση της επίλυσης στους διευθύνοντες
- Ενίσχυση κινήτρων για ένα ειρηνικό εργασιακό περιβάλλον
- Επανεξέταση της αλυσίδας της ιεραρχίας
- Εδραίωση διαδικασιών ώστε τα μέρη να εκφράζουν ανοιχτά τα παράπονά τους και τις διαφωνίες τους
- Χρήση ενός τρίτου διαπραγματευτή -διαμεσολαβητή



TOO HEAVY?



ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΚΗ ΔΙΑΡΘΡΩΣΗ ΘΕΣΕΩΝ – ΣΥΣΤΗΜΑ

ΠΡΟΑΓΩΓΩΝ, άρθρο 25 ν. 4369/2016

Σύμφωνα με τις διατάξεις του **άρθρου 80 του Υ.Κ.** (ν. 3528/2007), η βαθμολογική διάρθρωση των θέσεων έχει ως εξής:

α) Κατηγορία Ειδικών Θέσεων:

- Βαθμός 1^{ος}
- Βαθμός 2^{ος}

β) Κατηγορία ΠΕ, ΤΕ, ΔΕ, ΥΕ:

ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ/ ΒΑΘΜΟΣ	ΠΕ	ΤΕ	ΔΕ	ΥΕ
Εισαγωγικός	Δ'	Δ'	Δ'	Ε'
	Γ'	Γ'	Γ'	Δ'
	Β'	Β'	Β'	Γ'
Καταληκτικός	Α'	Α'	Α'	Β'

ΑΠΑΙΤΟΥΜΕΝΟΣ ΧΡΟΝΟΣ ΠΡΟΑΓΩΓΗΣ

ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ /ΒΑΘΜΟΣ	ΠΕ	ΤΕ	ΔΕ	ΥΕ
Ε'	-	-	-	2 έτη
Δ'	2 έτη	2 έτη	2 έτη	10 έτη
Γ'	5 έτη	6 έτη	8 έτη	10 έτη
Β'	6 έτη	6 έτη	6 έτη	ΚΑΤΑΛΗΚΤΙΚΟΣ (22 έτη-0μ-0ημ.)
Α'	ΚΑΤΑΛΗΚΤΙΚΟΣ (13 έτη-0μ-0ημ.)	ΚΑΤΑΛΗΚΤΙΚΟΣ (14 έτη-0μ-0ημ.)	ΚΑΤΑΛΗΚΤΙΚΟΣ (16 έτη-0μ-0ημ.)	-

Ο προβλεπόμενος χρόνος παραμονής στο βαθμό ανά κατηγορία προσαυξάνεται κατά ένα έτος για υπαλλήλους, οι οποίοι **δεν κατέχουν το τυπικό προσόν της κατηγορίας, στην οποία υπηρετούν:**

ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ/ ΒΑΘΜΟΣ	ΠΕ	ΤΕ	ΔΕ	ΥΕ
Ε'	-	-	-	2 έτη
Δ'	2 έτη	2 έτη	2 έτη	11 έτη
Γ'	6 έτη	7 έτη	9 έτη	11 έτη
Β'	7 έτη	7 έτη	7 έτη	ΚΑΤΑΛΗΚΤΙΚΟΣ (24 έτη-0μ-0ημ.)
Α'	ΚΑΤΑΛΗΚΤΙΚΟΣ (15 έτη-0μ-0ημ.)	ΚΑΤΑΛΗΚΤΙΚΟΣ (16 έτη-0μ-0ημ.)	ΚΑΤΑΛΗΚΤΙΚΟΣ (18 έτη-0μ-0ημ.)	-

ΜΕΙΩΣΗ ΤΟΥ ΧΡΟΝΟΥ ΠΡΟΑΓΩΓΗΣ

- Για τους υπαλλήλους κατηγορίας ΠΕ και ΤΕ, οι οποίοι αποκτούν διδακτορικό δίπλωμα ή μεταπτυχιακό τίτλο, ο χρόνος που απαιτείται για τη βαθμολογική τους εξέλιξη μειώνεται κατά έξι (6) ή δύο (2) έτη αντίστοιχα.
- Σε περίπτωση που υπάλληλος κατέχει διδακτορικό δίπλωμα και μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών, λαμβάνεται υπόψη μόνο ο διδακτορικός τίτλος σπουδών.
- Σε περίπτωση που υπάλληλος κατέχει περισσότερους του ενός (1) μεταπτυχιακούς τίτλους σπουδών, η βαθμολογική εξέλιξη μειώνεται κατά ένα (1) επιπλέον έτος για κάθε τίτλο πέραν του ενός, είτε τους τίτλους αυτούς τους κατέχει ήδη κατά το διορισμό του είτε τους αποκτά μετά.
- Σε περίπτωση που υπάλληλος λαμβάνει στην αξιολόγηση που διενεργείται βάσει των διατάξεων του Μέρους Β' του ν. 4369/2016 για δύο (2) συνεχείς περιόδους βαθμολογία μεγαλύτερη ή ίση του βαθμού 90, μειώνεται ο χρόνος για προαγωγή κατά ένα έτος.
- Για την βαθμολογική κατάταξη και προαγωγή των υπαλλήλων **δεν απαιτείται πλέον η προηγούμενη αναγνώριση συνάφειας του μεταπτυχιακού τίτλου ή του διδακτορικού διπλώματος**, αλλά αρκεί και απαιτείται η κατάθεση του σχετικού μεταπτυχιακού τίτλου ή διδακτορικού διπλώματος, στην Υπηρεσία με αίτηση του υπαλλήλου.

Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

- Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού/ΔΑΔ ή Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων/ΔΑΠ (Human Resources Management) αποτελεί πια διακριτό επιστημολογικό και επαγγελματικό πεδίο της διοίκησης (management).
- Η ΔΑΔ ορίζεται ως «η διοικητική λειτουργία που μελετά, εφαρμόζει και εποπτεύει σειρά δραστηριοτήτων σχετικών με τη διαχείριση και την ανάπτυξη του προσωπικού» σε κάθε οργανισμό.

Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

- Η διεθνής ερευνητική εμπειρία και η διεθνής επαγγελματική ατζέντα προβάλλουν λόγους για τους οποίους η ΔΑΔ στην υγεία, πάσχει από
 - **α.** χαμηλό πολιτικό ενδιαφέρον όταν γίνονται μεταρρυθμίσεις, **β.** μικρό ενδιαφέρον από τους γιατρούς και λοιπούς επαγγελματίες υγείας να εφαρμόσουν σύγχρονες μεθόδους, **γ.** αδυναμία των managers υγείας να εφαρμόσουν ολοκληρωμένα τέτοιες μεθόδους εξαιτίας έλλειψης τεχνογνωσίας ή/και συνέχειας της διοίκησης, αλλά και εμπλοκών που έχουν σχέση με το α και το β.

Η Απόδοση

Με το όρο "απόδοση" ενός υπαλλήλου, εννοούμε το βαθμό στον οποίο αυτός, πέτυχε την εκτέλεση και την ολοκλήρωση του έργου του (ποιοτικά και ποσοτικά).

Η Αξιολόγηση

Η αξιολόγηση των εργαζομένων αφορά τη διαδικασία ενός Οργανισμού ή μιας επιχείρησης για τη μέτρηση απόδοσης των εργαζομένων στην εργασία που έχουν αναλάβει να διεκπεραιώσουν.

Μέσω της αξιολόγησης υπολογίζεται ή μετράται πόσο καλά εκτελεί ο κάθε εργαζόμενος το έργο του, με βάση συγκεκριμένα κριτήρια που είναι προκαθορισμένα.



Σκοποί της Αξιολόγησης

1. Να ελεγχθεί η απόδοση του εργαζομένου και να διαπιστωθεί αν είναι κατάλληλος για τη θέση εργασίας, αν δηλαδή η δεξιότητα και το ταλέντο του ταιριάζουν στη θέση που έχει τοποθετηθεί,
2. Η ενθάρρυνση των εργαζομένων και η παροχή κινήτρων για βελτίωση της παραγωγικότητάς τους
3. Η ανακάλυψη αφανούς δυναμικού ανάμεσα στους εργαζομένους
4. Ο έλεγχος για ανάγκη περεταίρω εκπαίδευσης του προσωπικού
5. Να καθοριστεί η μελλοντική απασχόληση του εργαζομένου, δηλαδή αν παραμείνει στην ίδια θέση, αν μετακινηθεί ή πάρει προαγωγή

Σκοποί της Αξιολόγησης

6. Να ενισχυθεί το αίσθημα υπευθυνότητας των εργαζομένων
7. Να επιτευχθεί το αίσθημα δικαιοσύνης και αξιοκρατίας μεταξύ των εργαζομένων.

(ΠΑΠΑΓΙΑΝΝΑΚΗ, 2011)

Προϋποθέσεις για σωστή αξιολόγηση

- ✓ Ανάλυση θέσης εργασίας (σαφής καθορισμός στόχων και αρμοδιοτήτων)
- ✓ Αξιολόγηση ατόμου στη συγκεκριμένη θέση (όχι ως προσωπικότητα γενικά) και για δεδομένη χρονική περίοδο
- ✓ Με συστηματικό τρόπο
- ✓ Με υπευθυνότητα
- ✓ Με αντικειμενικότητα και αμεροληψία
- ✓ Με διαδικασίες και κανόνες διαφανείς
- ✓ Με ακρίβεια και σαφήνεια
- ✓ Δίχως συναισθήματα και ψυχολογικές επιρροές

Ποιοί πρέπει να συμμετέχουν στην αξιολόγηση

- ❖ Ο ίδιος ο εργαζόμενος
(αυτοαξιολόγηση)
- ❖ Ο προϊστάμενος
- ❖ Οι συνάδελφοι και συνεργάτες
- ❖ Οι υφιστάμενοι
- ❖ Οι ασθενείς
- ❖ Τα συστήματα τεχνολογίας

Κριτήρια Αξιολόγησης Νοσηλευτικού Προσωπικού

1. Αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα
2. Γνώσεις και θεωρητική κατάρτιση
3. Πρωτοβουλία - ανάληψη ευθυνών
4. Διαπροσωπικές Σχέσεις και συμπεριφορά
5. Ενδιαφέρον και Δημιουργικότητα
6. Προσωπικές δεξιότητες (οργάνωση, προγραμματισμός, συντονισμός, έλεγχος της εργασίας)

Τα λάθη της αξιολόγησης

1. Το σφάλμα επιείκειας
2. Το σφάλμα αυστηρότητας
3. Το σφάλμα με κλίση προς το κέντρο
4. Γενίκευση κρίσης (halo effect) ή σύνδρομο του φωτοστέφανου
5. Λάθη ορισμού στα πρότυπα της αξιολόγησης
6. Οι προσωπικές προκαταλήψεις

Βασικά Χαρακτηριστικά Συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης και εξέλιξης των υπαλλήλων

Διαχείριση
Ανθρώπινου
Δυναμικού

Ένα εργαλείο, το οποίο ενισχύει την ορθή διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού

Τεκμηρίωση
Αποφάσεων για
Προαγωγές και
Άλλες Υπηρεσιακές
Μεταβολές

Να παρέχει αξιόπιστες πληροφορίες στη Διοίκηση ώστε να αποφασίζει για τις προαγωγές και άλλες υπηρεσιακές μεταβολές των υπαλλήλων

Ανάδειξη
Εξαιρετικής
Απόδοσης

Να προσδιορίζει, εντοπίζει και αναδεικνύει την εξαιρετική απόδοση

Ανάπτυξη
Υπαλλήλων

Να αποτελεί πλατφόρμα για την ανάπτυξη των δεξιοτήτων και την ικανοτήτων των υπαλλήλων

Απλότητα στη
Χρήση

Να είναι απλό, εύχρηστο και λειτουργικό

Προηγούμενες νομοθετικές ρυθμίσεις

Π.Δ. 318/1992

ν.3230/2004

Ν. 4250/2014

Βασικά στοιχεία του νόμου

Καθιέρωση

- Καθορισμένων κριτηρίων
- Α' και Β' Αξιολογητή
- Ειδικής Επιτροπής Αξιολόγησης
- Εξέταση ενστάσεων από το υπηρεσιακό συμβούλιο

- Καθιέρωση στοχοθεσίας και δεικτών μέτρησης αποδοτικότητας

- Πρόβλεψη υποχρεωτικής ποσόστωσης και για τις τρεις κλίμακες (υψηλή 25% - μεσαία 60% - χαμηλή 15%) με στόχο τον περιορισμό της κατάχρησης του «άριστα»

Εντοπιζόμενα προβλήματα

- Αξιολόγηση της πλειοψηφίας των υπαλλήλων με άριστα χωρίς πρόβλεψη για αντιμετώπιση του προβλήματος (εσωτερικός έλεγχος)
- Ελλιπής και πλημμελής εφαρμογή της αξιολόγησης (μη συγκρότηση ΕΕΑ, μη εξέταση των άριστων εκθέσεων κ.α.)
- Έλλειψη άμεσης σύνδεσης της απόδοσης με την υπηρεσιακή εξέλιξη των υπαλλήλων

- Μη σύνδεση της στοχοθεσίας με την ατομική αξιολόγηση
- Έλλειψη παροχής κινήτρων
- Προσανατολισμός σε στόχους εύκολα επιτεύξιμους
- Ελλιπής και πλημμελής εφαρμογή

- Η ελλιπής επικοινωνία των στόχων του συστήματος οδήγησε στο χαρακτηρισμό του ως εργαλείο για διαθεσιμότητα και «απολύσεις»
- Η εκ των προτέρων υποχρεωτική βαθμολόγηση συγκεκριμένου ποσοστού υπαλλήλων (15%) με τις βαθμολογίες της χαμηλής κλίμακας
- Ο μεταβατικός χαρακτήρας του συστήματος δημιούργησε αντικειμενικές αδυναμίες εφαρμογής του (χρονικά, οργανωτικά)
- Η έλλειψη άμεσης σύνδεσης της απόδοσης με τις μισθολογικές αυξήσεις

NΟΜΟΣ 4369/2016

- Καταργεί το νομοθετικά το ουσιαστικά ανεφάρμοστο σύστημα που καθιέρωνε ο Νόμος 4250/2014.
- Το νέο σύστημα δεν έχει τιμωρητικό χαρακτήρα ούτε αποτελεί πρόσχημα για απολύσεις από το Δημόσιο, κάτι για το οποίο κατηγορήθηκε ο Ν. 4250/2014 που οδηγούσε στην εξάρτηση της θετικής αξιολόγησης από τις ομαλές σχέσεις μεταξύ αξιολογούμενου και αξιολογητή και τις τυχόν «συμπάθειες» και «αντιπάθειες» στο χώρο εργασίας.
- Καθιερώνεται ευρύ φάσμα κριτηρίων αξιολόγησης που καλύπτει σχεδόν όλες τις πτυχές της δράσης του δημοσίου υπαλλήλου.

NOMOS 4369/2016

- Καλύπτει το νομοθετικό κενό χρόνων αναφορικά με την αξιολόγηση των υπαλλήλων σε περίπτωση αποχώρησης του Προϊσταμένου, παρέχοντας την αρμοδιότητα αυτή ρητά στον αναπληρωτή του.
- Σημαντική καινοτομία του Νόμου αποτελεί η αξιολόγηση των Προϊσταμένων από τους υφισταμένους τους, δυστυχώς όμως μέσω ανώνυμου ερωτηματολογίου.

ΝΟΜΟΣ 4369/2016

- Καθιερώνεται ο θεσμός της συμβουλευτικής συνέντευξης και προβλέπεται η δυνατότητα συμμετοχής στην Ειδική Επιτροπή Αξιολόγησης εκπροσώπου του Επαγγελματικού Επιμελητηρίου ή Συλλόγου ή Σωματείου, του οποίου ο αξιολογούμενος είναι μέλος, ύστερα από αίτηση του (π.χ. ΕΝΕ κτλ).
- Καθιερώνονται για πρώτη φορά οι Ολομέλειες Διεύθυνσης και Τμήματος που αποτελούν συμβουλευτικά όργανα της Διοίκησης, με δικαίωμα συμμετοχής όλων των υπαλλήλων της αντίστοιχης οργανικής μονάδας.

ΚΡΙΤΗΡΙΑ Ν. 4396/2016

- Τα κριτήρια αξιολόγησης των υπαλλήλων όλων των κατηγοριών κατατάσσονται σε τρεις κατηγορίες:
- Α. Γνώση του αντικειμένου, ενδιαφέρον και δημιουργικότητα, διοικητική ικανότητα, επαγγελματική επάρκεια, πρωτοβουλία, καινοτομίες, ιεράρχηση προτεραιοτήτων, συντονισμός και προγραμματισμός του έργου.
- Β. Υπηρεσιακές σχέσεις και συμπεριφορά.
- Γ. Αποτελεσματικότητα, που αναλύεται σε ποσοτική και ποιοτική εργασιακή απόδοση.

Η ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΟΥ Ν. 4369/2016 ΚΑΤ' ΑΡΘΡΟ

- 1. Αξιολογητές (άρθρο 15 Ν.4369/2016)
- 2. Εκθέσεις αξιολόγησης (άρθρο 16 Ν. 4369/2016)
- 3. Κριτήρια και διαδικασία αξιολόγησης υπαλλήλων (άρθρο 17 Ν. 4369/2016)
- 4. Κριτήρια και διαδικασία αξιολόγησης προϊσταμένων οργανικών μονάδων (άρθρο 18 Ν. 4369/2016)
- 5. Συμβουλευτική Συνέντευξη (άρθρο 18 Ν. 4369/2016)
- 6. Ενστάσεις (άρθρο 20 Ν. 4369/2016)
- 7. Ειδική Επιτροπή Αξιολόγησης (άρθρο 21 Ν. 4369/2016)
- 8. Στοχοθεσία (άρθρο 22 Νόμου 4369/2016)
- 9. Ολομέλειες Διεύθυνσης και Τμήματος (άρθρο 23 Ν. 4369/2016)

Όσον αφορά τις επικείμενες κρίσεις, τις πρώτες μετά από πολλά χρόνια στο δημόσιο, για όλες τις βαθμίδες προϊσταμένων, η μοριοδότηση, θα προκύπτει:

- α) κατά 40% από τα τυπικά προσόντα και τα προσόντα επαγγελματικής κατάρτισης (δεν λαμβάνεται υπόψη ο βαθμός, παρά μόνο ο τίτλος σπουδών, ενώ -υπενθυμίζεται- έχει επανέλθει η μοριοδότηση πιστοποιημένης επιμόρφωσης),
- β) κατά 25% από την εργασιακή εμπειρία και την άσκηση καθηκόντων ευθύνης (αναγνωρίζονται ακόμη έως 7 χρόνια προϋπηρεσίας στον ιδιωτικό τομέα σε συναφές αντικείμενο),
- γ) κατά 35% από τη δομημένη συνέντευξη (περιλαμβάνει δύο θεματικές ενότητες: μία επί θεμάτων σχετικών με τον φορέα της θέσης, δεύτερη επί της διαχείρισης ενός υποθετικού σεναρίου, με καθεμία να μοριοδοτείται έως 500 μόρια), ενώ ο υποψήφιος μπορεί να λαμβάνει κατ' ανώτατο όριο 1.000 μόρια για καθεμία από τις παραπάνω κατηγορίες.

Για την τελική μοριοδότηση ο συνολικός αριθμός των μορίων κάθε κατηγορίας πολλαπλασιάζεται με τον εξής συντελεστή, ανά θέση ευθύνης:

**Προϊστάμενοι
Γενικής
Διεύθυνσης**

- 30% για την ομάδα κριτηρίων (α),
- 20% για την ομάδα κριτηρίων (β),
- 20% για την ομάδα κριτηρίων (γ) και
- 30% για την ομάδα κριτηρίων (δ).

**Προϊστάμενοι
Διεύθυνσης**

- 35% για την ομάδα κριτηρίων (α),
- 20% για την ομάδα κριτηρίων (β),
- 20% για την ομάδα κριτηρίων (γ) και
- 25% για την ομάδα κριτηρίων (δ).

**Προϊστάμενοι
Τμήματος**

- 40% για την ομάδα κριτηρίων (α),
- 20% για την ομάδα κριτηρίων (β),
- 20% για την ομάδα κριτηρίων (γ) και
- 20% για την ομάδα κριτηρίων (δ).

ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΙΣ ΕΠΙΛΟΓΗΣ 1

Ως προϊστάμενοι **Γενικής Διεύθυνσης** επιλέγονται υπάλληλοι της κατηγορίας ΠΕ ή ΤΕ, εφόσον:

- έχουν ασκήσει καθήκοντα προϊσταμένου Γενικής Διεύθυνσης για ένα (1) έτος τουλάχιστον ή
- έχουν ασκήσει καθήκοντα προϊσταμένου Διεύθυνσης για τρία (3) τουλάχιστον έτη ή
- είναι κάτοχοι αναγνωρισμένου συναφούς διδακτορικού διπλώματος ή απόφοιτοι της Ε.Σ.Δ.Δ.Α. ή κάτοχοι αναγνωρισμένου συναφούς μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, κατέχουν βαθμό Α' με πλεονάζοντα χρόνο τουλάχιστον οκτώ (8) έτη στο βαθμό αυτόν ή
- κατέχουν το βαθμό Α' με πλεονάζοντα χρόνο τουλάχιστον δέκα (10) έτη στο βαθμό αυτόν.

ΕΠΙΛΟΓΕΣ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΩΝ

ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΙΣ ΕΠΙΛΟΓΗΣ 2

Ως προϊστάμενοι **Διεύθυνσης** επιλέγονται υπάλληλοι κατηγορίας ΠΕ ή ΤΕ εφόσον:

- έχουν ασκήσει καθήκοντα προϊσταμένου Διεύθυνσης επί ένα (1) έτος τουλάχιστον ή
- είναι κάτοχοι αναγνωρισμένου συναφούς διδακτορικού διπλώματος ή απόφοιτοι της Ε.Σ.Δ.Δ.Α. ή κάτοχοι αναγνωρισμένου συναφούς μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, κατέχουν το βαθμό Α' με πλεονάζοντα χρόνο τουλάχιστον έξι (6) έτη στο βαθμό αυτόν ή
- κατέχουν το βαθμό Α' και έχουν ασκήσει συνολικά τουλάχιστον για τρία (3) έτη καθήκοντα προϊσταμένου Τμήματος ή
- κατέχουν το βαθμό Α' με πλεονάζοντα χρόνο τουλάχιστον δέκα (10) έτη στο βαθμό αυτόν

Ως προϊστάμενοι **Τμήματος** επιλέγονται υπάλληλοι ΠΕ ή ΤΕ ή ΔΕ εφόσον:

- κατέχουν το βαθμό Α' ή
- έχουν ασκήσει για τουλάχιστον ένα (1) έτος καθήκοντα προϊσταμένου Τμήματος

ΜΟΡΙΟΔΟΤΗΣΗ ΟΜΑΔΑΣ ΚΡΙΤΗΡΙΩΝ α

Τυπικά-εκπαιδευτικά προσόντα και προσόντα επαγγελματικής κατάρτισης

	Μόρια
• Βασικός τίτλος σπουδών τριτοβάθμιας εκπαίδευσης	100
• Δεύτερος τίτλος σπουδών της ίδιας εκπαιδευτικής βαθμίδας με το βασικό τίτλο σπουδών, ήτοι τριτοβάθμιας εκπαίδευσης	30
• Μεταπτυχιακός τίτλος σπουδών, ετήσιας τουλάχιστον διάρκειας	150
• Δεύτερος μεταπτυχιακός τίτλος, ετήσιας τουλάχιστον διάρκειας	30
• Επιτυχής Αποφοίτηση από την Ε.Σ.Δ.Δ.Α.	250
• Διδακτορικό Δίπλωμα	300
• Πιστοποιημένη Επιμόρφωση κατά την τελευταία δεκαετία (10 μόρια ανά σεμινάριο επιμόρφωσης, με ανώτατο όριο τα 40 μόρια)	40
• Πιστοποιημένη γλωσσομάθεια, ως εξής:	
Άριστη γνώση κάθε ξένης γλώσσας:	40 μόρια
Πολύ καλή γνώση κάθε ξένης γλώσσας:	30 μόρια
Καλή γνώση κάθε ξένης γλώσσας:	10 μόρια
Σύνολο κατ' ανώτατο όριο:	1.000

ΜΟΡΙΟΔΟΤΗΣΗ ΟΜΑΔΑΣ ΚΡΙΤΗΡΙΩΝ β

Εργασιακή εμπειρία και άσκηση καθηκόντων ευθύνης

	Μόρια
• Κάθε έτος υπηρεσίας στο Δημόσιο	20
• Ανώτατο όριο τα 33 έτη, * 20 μόρια = 660 μόρια	=660
• Κάθε <u>αναγνωρισμένο</u> έτος απασχόλησης στον ιδιωτικό τομέα	25
• Ανώτατο όριο τα 7 έτη, * 25 μόρια = 175 μόρια	=175
• Κάθε έτος άσκησης καθηκόντων ευθύνης στο δημόσιο τομέα	16,5
• Ανώτατο όριο τα 10 έτη, * 16,5 μόρια = 165 μόρια	=165
Σύνολο κατ' ανώτατο όριο:	= 1.000

Μοριοδότηση κριτηρίων – προσόντων

- A. Βασικός τίτλος σπουδών
 Δεύτερος τίτλος σπουδών
 Μεταπτυχιακό (συναφές)
 Αποφοίτηση από ΕΣΔΔΑ
 Διδακτορικό (συναφές)
 Γλωσσομάθεια (άριστη, πολύ καλή, καλή)

- B. Έτη υπηρεσίας στο Δημόσιο
 Απασχόληση σε συναφή θέση στον ιδιωτικό τομέα
 Άσκηση καθηκόντων ευθύνης

- Γ. Μέσος όρος εκθέσεων αξιολόγησης 3ετίας

- Δ. Δομημένη συνέντευξη
 Συζήτηση επί θεμάτων σχετικών με το αντικείμενο
 Ανάπτυξη υποθετικού σεναρίου

ΕΝΟΤΗΤΑ 5^Η

Επικοινωνία

Επικοινωνία

Η μεταβίβαση και η ανταλλαγή μηνυμάτων (πληροφορίες/ σκέψεις/ ιδέες/ συναισθήματα), άμεσα ή έμμεσα, από κάποιον άτομο ή ομάδα (πομπός) προς κάποιον άλλο άτομο ή ομάδα (δέκτης).





ΜΟΡΦΕΣ ΚΑΙ ΕΠΙΠΕΔΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

- Η ανθρώπινη κοινωνία δίνει το βάρος της στη **λεκτική** διατύπωση - προφορική και γραπτή - σαν μέσον επικοινωνίας. Η προφορική επικοινωνία διαθέτει μεγαλύτερα περιθώρια, γιατί, εκτός από τη διατύπωση των νοημάτων με λεκτικά σχήματα, ο τόνος της φωνής αυτού που μιλά, προδίδει τα συναισθήματά του, τη θέση του απέναντι στο θέμα που συζητιέται και τη στάση του απέναντι στον συνομιλητή του.
- Εξυπακούεται, λοιπόν, πως για να επικοινωνούμε σωστά, πρέπει να επιλέγουμε λέξεις απλές, κατανοητές από τους άλλους, αλλά και να προσέχουμε αν ο τόνος της ομιλίας μας αποδίδει τις προθέσεις μας.
- Σημασία δεν έχει μόνο αυτό που λέμε αλλά και πώς το λέμε.

ΔΥΟ ΕΠΙΠΕΔΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Η γλώσσα ως μέσον επικοινωνίας λειτουργεί σε δύο ξεχωριστά επίπεδα:

α) Λογικό

β) Συναισθηματικό ή διαισθητικό

ΜΟΡΦΕΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Άμεση και Έμμεση επικοινωνία.

Λεκτική και Μη λεκτική επικοινωνία.

Εσωτερική και Εξωτερική επικοινωνία.

Τυπική και Άτυπη επικοινωνία.

ΜΗ ΦΡΑΣΤΙΚΕΣ ΜΟΡΦΕΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Η έκφραση του προσώπου και η έκφραση των ματιών συχνά υποδηλώνουν περισσότερο απ' όσο η γλώσσα τα αισθήματα, τις προθέσεις και τα κίνητρα του ομιλητή.



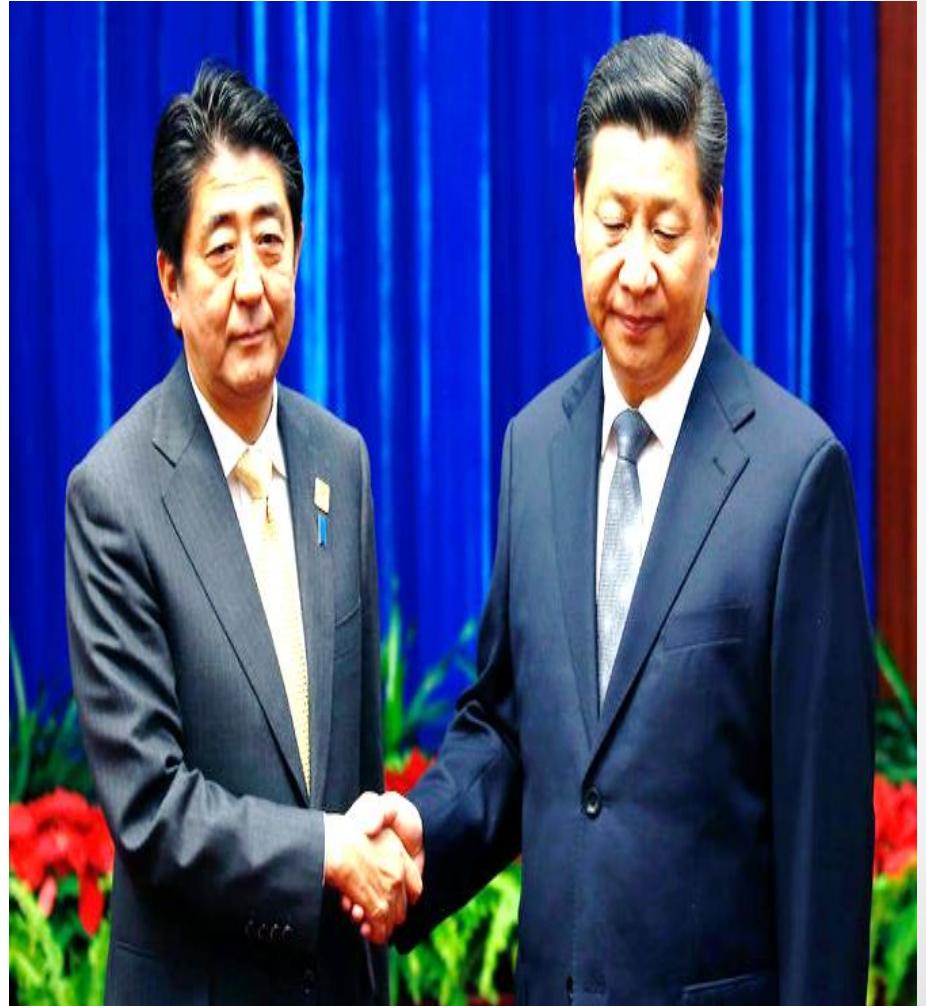
ΜΗ ΦΡΑΣΤΙΚΕΣ ΜΟΡΦΕΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Οι μορφασμοί υπογραμμίζουν ή υπονομεύουν το μήνυμα που θέλουμε να μεταδώσουμε. Η γκριμάτσα, το κλείσιμο του ματιού, το ειρωνικό χαμόγελο - όλα - είναι μορφές επικοινωνίας που μπορούν να τονίσουν ή να αλλοιώσουν αυτά που λέμε.



ΜΗ ΦΡΑΣΤΙΚΕΣ ΜΟΡΦΕΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

- Το χασμουρητό μας, σε ώρα που υποτίθεται πως δίνουμε την αδιάσπαστη προσοχή μας σε κάποιον που μας κουβεντιάζει σοβαρά, μειώνει την πειστικότητά μας για το ενδιαφέρον που υποτίθεται ότι έχουμε.
- Η διακοπή της επικοινωνίας είναι επίσης ένας τρόπος επικοινωνίας.



ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ:

- Μονόπλευρη
- Αμφίπλευρη ή ανοιχτή



ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ:

ΠΟΛΥΤΙΜΟ ΕΡΓΑΛΕΙΟ:

Διαπροσωπική πληροφόρηση
(interpersonal feedback)



(interpersonal feedback)

- Μίλα με σαφήνεια. Ξεκαθάρισε πρώτα στο μυαλό σου αυτό που θες να πεις. Οι παρατηρήσεις σου να είναι συγκεκριμένες. Απόφυγε γενικότητες που προκαλούν σύγχυση.
- Τόνισε τα θετικά σημεία χωρίς να παρέχεις δικαιολογίες και άλλοθι.
- Οι επισημάνσεις σου να αφορούν στη συμπεριφορά και όχι στον «χαρακτήρα» του ατόμου. Ασχολήσου με τη συμπεριφορά που μπορεί ν' αλλάξει.
- Οι παρατηρήσεις σου να είναι περιγραφικές και όχι επικριτικές.



(interpersonal feedback)

- Τα σχόλια να προέρχονται από σένα τον ίδιο και όχι από πληροφορίες και αναφορές τρίτων.
- Απόφευγε απόλυτες έννοιες όπως «πάντα», «ποτέ», «όλοι», κ.λπ... Οι λέξεις αυτές συχνά θέτουν αυθαίρετα όρια στη συμπεριφορά.
- Αντί να δίνεις συμβουλές, βοήθησε το άτομο με το οποίο επικοινωνείς να διαγνώσει την πηγή του προβλήματός του και να καταλήξει σε δικό του τρόπο αντιμετώπισης.



Διαστάσεις Επικοινωνίας

- Διαπροσωπική Διάσταση

Αφορά τις ανθρώπινες σχέσεις (άτυπη / ανεπίσημη επικοινωνία)

- Οργανωτική Διάσταση

Οργανωμένα και τυπικά κανάλια επικοινωνίας τα οποία επιβάλλει η διαρθρωτική δομή ενός οργανισμού με σκοπό τη μετάδοση των πληροφοριών (τυπική και επίσημη επικοινωνία)

Επίπεδα επικοινωνίας

- Αδιαφορία (2 πόλοι: και οι 2 ανενεργοί)
- Αποξένωση (2 πόλοι: ο ένας φορτισμένος και ο άλλος ανενεργός)
- Παρεξήγηση (2 πόλοι και οι δύο φορτισμένοι αλλά με λάθος μήνυμα)
- Συνεννόηση (2 πόλοι, θετική ανταλλαγή πληροφορίας)
- Επικοινωνία (2 πόλοι, θετική ανταλλαγή μηνύματος - κατανόηση)

Προϋποθέσεις επικοινωνίας

- Να υπάρχει σκοπός - ανάγκη.
- Να γνωρίζουμε τα χαρακτηριστικά του δέκτη του μηνύματος.
- Ο πομπός πρέπει να μπαίνει στη θέση του δέκτη και να σκέφτεται τις πιθανές αντιδράσεις του.
- Να ομαδοποιούνται οι αποδέκτες, όταν είναι πολλοί.
- Να χρησιμοποιούνται τα κατάλληλα κανάλια / μέσα μεταβίβασης του μηνύματος.
- Να ελαχιστοποιείται ο θόρυβος.
- Ο κώδικας που χρησιμοποίησε ο πομπός να είναι γνωστός στον δέκτη.

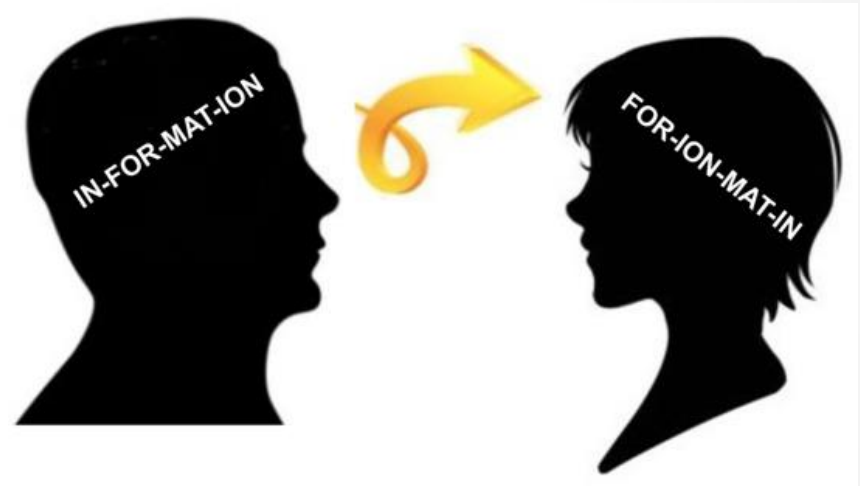
Προϋποθέσεις επικοινωνίας

- Ο συντονισμός του δέκτη με τον πομπό και να η εστίαση της προσοχής του στο μήνυμα.
- Η πρόκληση ενδιαφέροντος του παραλήπτη.
- Η οργάνωση του χώρου και του χρόνου ώστε να είναι κατάλληλος και ευνοϊκός για επικοινωνία και συντονισμό του παραλήπτη.
- Η αξιολόγηση των αντιδράσεων του παραλήπτη.
- Η βελτίωση του τρόπου μετάδοσης των μηνυμάτων



Αποτελεσματική επικοινωνία

- Το μήνυμα που έχει στείλει ο πομπός ή αποστολέας φτάνει «αναλλοίωτο» στο δέκτη/ παραλήπτη



Συναισθηματική Νοημοσύνη (P. Salovey)

1. Γνώση των συναισθημάτων μας (Self-awareness)
2. Έλεγχος των συναισθημάτων (Self-regulation)
3. Εξεύρεση προσωπικών κινήτρων (Self-motivation)
4. Αναγνώριση συναισθημάτων άλλων (Empathy-
Ενσυναίσθηση)
5. Χειρισμός σχέσεων (People Skills)

Συναισθηματική νοημοσύνη

1. **Αντίληψη συναισθημάτων** (Ικανότητα αντίληψης συναισθηματικών καταστάσεων στον εαυτό μου και σε άλλους, σε αντικείμενα, έργα τέχνης και άλλα ερεθίσματα)
2. **Διαχείριση σκέψης** (Ικανότητα παραγωγής, χρήσης και αντίληψης συναισθημάτων απαραίτητων για να προχωρήσουμε σε άλλες γνωστικές διαδικασίες)
3. **Κατανόηση συναισθημάτων** (Ικανότητα κατανόησης της γένεσης συναισθημάτων και της διαδικασίας της προόδου και μεταφοράς τους σε άλλες σχέσεις)
4. **Διαχείριση συναισθημάτων** (Ικανότητα αποδοχής συναισθημάτων στον εαυτό μου και άλλους με στόχο την επιτυχία αυτογνωσίας και ωρίμανσης)

ΓΙΑ ΤΗ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ

- **Mayer & Salovey (1997) – Διαστάσεις της Συναισθηματικής Νοημοσύνης**
 - (α) συναισθηματική αντίληψη, (β) συναισθηματική ενσωμάτωση, (γ) συναισθηματική κατανόηση και (δ) διαχείριση των συναισθημάτων.
 - **Goleman (1998) – Διαστάσεις της Συναισθηματικής Νοημοσύνης**
 - (i) αυτεπίγνωση, (ii) αυτοδιαχείριση των συναισθημάτων, (iii) κοινωνική επίγνωση ή εмпαθητική στάση, (iv) κοινωνικές δεξιότητες ή διαχείριση των σχέσεων
- Εισαγωγή του όρου **«Συναισθηματική Επάρκεια»** από τους Goleman, Boyatzis & Rhee (2000)

Κοινωνικές Δεξιότητες

«Ικανότητα να προκαλεί κανείς στους άλλους τις αντιδράσεις που θέλει»

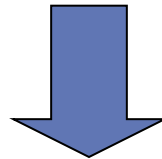
- ❑ **Επιρροή:** Άσκηση αποτελεσματικών μεθόδων πειθούς.
- ❑ **Επικοινωνία:** Έκφραση σαφών και πειστικών μηνυμάτων.
- ❑ **Ηγεσία:** Έμπνευση και καθοδήγηση ομάδων και ανθρώπων.

ΘΕΩΡΗΤΙΚΑ ΜΟΝΤΕΛΑ ΓΙΑ ΤΗ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ

- **Bar-On (1997) – Είδη/Τύποι Συναισθηματικής Νοημοσύνης:**
 - (α) ενδοπροσωπική, (β) διαπροσωπική, (γ) προσαρμοστικότητα,
 - (δ) διαχείριση του άγχους, (ε) συστατικά στοιχεία της ‘γενικής διάθεσης’
- **Wolmarans & Martins (2001)–Διαστάσεις (7) της Συναισθηματικής Νοημοσύνης:**
 - αυτοκινητοποίηση – αυτοεκτίμηση – αυτοδιαχείριση – προσαρμοστικότητα απέναντι στις αλλαγές – διαπροσωπικές σχέσεις – ενσωμάτωση ‘λογικής & συναισθήματος’ – συναισθηματικός Γραμματισμός

ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΕΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ & ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ

- Οι συναισθηματικά ευφυείς εργαζόμενοι αποδίδουν καλύτερα στην εργασία τους, όχι γιατί απλά σκοράρουν υψηλά στη συνολική 'Συναισθηματική Νοημοσύνη', αλλά γιατί έχουν ιδιαίτερα αναπτυγμένες επιμέρους **συναισθηματικές ικανότητες/δεξιότητες**



Αισιόδοξη στάση και αντίληψη των πραγμάτων («Μαθημένη Αισιοδοξία», Seligman) – διαχείριση συναισθημάτων & άγχους – εμπραθητική κατανόηση – ακριβής αυτο-αξιολόγηση – αυτοπεποίθηση – ευσυνειδησία – προσαρμοστικότητα – ανάγκη/επιθυμία για επίτευξη – κοινωνική επίγνωση – επίγνωση της πολιτικής του οργανισμού – επικοινωνιακές δεξιότητες – συνεργατική και ομαδική εργασία

ΤΑ ΕΠΙΜΕΡΟΥΣ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ ΚΕΝΤΡΙΚΟΥ ΜΗΧΑΝΙΣΜΟΥ ΑΥΤΟ-ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

- Ο 'κεντρικός μηχανισμός αυτο-αξιολόγησης' είναι μια ανώτερης τάξης έννοια (μετα-έννοια) που εμπεριέχει τις εξής μεταβλητές (οι οποίες "μοιράζονται" πολλές εννοιολογικές ομοιότητες μεταξύ τους):

ΑΥΤΟΕΚΤΙΜΗΣΗ

Η γενική αξία που προσδίδει το άτομο στον εαυτό του ως άνθρωπος (Harter,1990).

ΓΕΝΙΚΕΥΜΕΝΗ ΑΥΤΕΠΑΡΚΕΙΑ

Αφορά στο γνωστικό σχήμα που έχουν οι άνθρωποι σχετικά με την ικανότητά τους να αποδίδουν με επιτυχία σε μια ποικιλία έργων ή καταστάσεων (Riggs et. al.,1994)

ΕΔΡΑ ΕΛΕΓΧΟΥ

Αναφέρεται στον αντιλαμβανόμενο βαθμό ελέγχου που έχει το άτομο ως προς τα αποτελέσματα των πράξεών του (Εσωτερική & Εξωτερική Έδρα Ελέγχου, Rotter,1966).

ΝΕΥΡΩΤΙΣΜΟΣ

Αναφέρεται ως ένα αρνητικό γνωστικό – ερμηνευτικό ύφος, που συνοδεύεται από την ανάλογη συμπεριφορά (εστίαση στα αρνητικά, άγχος, φόβος, εξάρτηση, ανημπόρια).

ΚΕΝΤΡΙΚΟΣ ΜΗΧΑΝΙΣΜΟΣ ΑΥΤΟ-ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ & ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΑΠΟ ΤΗ ΖΩΗ/ΕΥΤΥΧΙΑ

- Υπάρχει θετική σχέση ανάμεσα στις κεντρικές αυτο-αξιολογήσεις και (i) την ικανοποίηση από τη ζωή, (ii) την ευτυχία.
- Σημαντικό ρόλο ως προς τις σχέσεις αυτές (i, ii) παίζουν τα θετικά συναισθήματα.

Ο τρόπος που τα άτομα αξιολογούν τον εαυτό τους επηρεάζει όχι μόνο εργασιακές-οργανωσιακές μεταβλητές, αλλά και τις συναισθηματικές τους αντιδράσεις απέναντι στα γεγονότα (εργασιακά και μη), την ικανοποίηση από την προσωπική ζωή, καθώς και τη σωματική-ψυχική υγεία τους. (Ρόλος της θετικής ή αρνητικής αυτο-αξιολόγησης και αντίστοιχης συναισθηματικότητας).

Κατά πόσο άνθρωποι ευτυχισμένοι, ικανοποιημένοι από τη ζωή τους γενικά, με θετικές αυτο-αξιολογήσεις είναι πιθανό παράλληλα να είναι και επιτυχημένοι στην επαγγελματική;

Επικοινωνία εντός του Οργανισμού είναι:

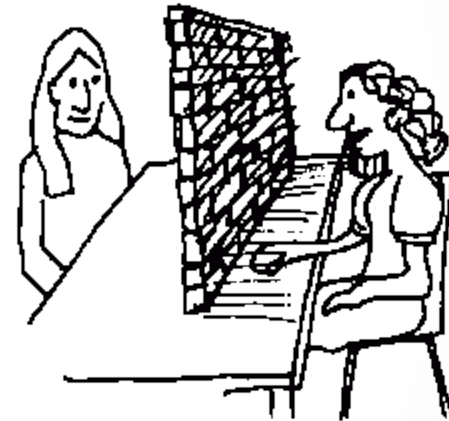
Όλα τα προφορικά, γραπτά, εικονικά, συμβολικά και διαγωγικά νοήματα που κυκλοφορούν σε έναν οργανισμό από το ένα άτομο στο άλλο (ή/και στις ομάδες), άμεσα ή έμμεσα, με σκοπό να διευκολυνθεί η Διοίκηση, να ανατεθούν και να εκτελεστούν τα καθήκοντα, να επηρεαστούν ακόμη και οι ιδέες, τα συναισθήματα, οι πράξεις και η συμπεριφορά των ατόμων ή/και ομάδων (οργανωσιακή κουλτούρα).

Σκοπός

- Συντονισμός και η εναρμόνιση.
- Δημιουργία καλού κλίματος εργασίας.
- Επίτευξη συναίνεσης και συν-εργατικότητας.
- Κατανόηση των στόχων και της πολιτικής του οργανισμού.
- Ανάθεση καθηκόντων, αρμοδιοτήτων και ευθυνών.
- Ταύτιση αντιλήψεων.
- Κατανόηση της ανάγκης για ομαδική εργασία.
- Υποκίνηση και ενεργοποίηση των εργαζομένων.
- Αξιολόγηση της Διοίκησης και των μελών του Οργανισμού.

Εμπόδια στην επικοινωνία εντός του Οργανισμού

- Φυσικά
- Οργανωτικά
- Εννοιολογικά
- Προσωπικά



Βελτίωση της επικοινωνίας μέσα σε ένα Οργανισμό – Αντιμετώπιση εμποδίων

- Εκπαίδευση και Επιμόρφωσης όλων των στελεχών.
- Βελτίωση της επικοινωνίας μεταξύ Διοίκησης και υφισταμένων.
- Ανάπτυξη της ενθάρρυνσης στη χρησιμοποίηση διαύλων επικοινωνίας.
- Δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης.

Διαχείριση

- ❖ Θέτουμε το στόχο ξεκάθαρα.
- ❖ Προετοιμάζουμε το μήνυμά μας σωστά, ώστε να είναι: Ακριβές - Με συγκεκριμένο νόημα - Απλό
- ❖ Χρησιμοποιούμε τον αποτελεσματικότερο τρόπο.
- ❖ Λαμβάνουμε τις διαφορετικές αξίες που υπάρχουν μεταξύ υφισταμένων/προϊσταμένων υπόψη μας.
- ❖ Συναντούμε συχνά τους εργαζόμενους.

Αποτελεσματική Επικοινωνία : 10 βασικές εντολές (American Management Association (A.M.A.) :

- Απαιτείται η αποσαφήνιση των σκέψεων πριν διενεργηθεί επικοινωνία.
- Πρέπει να προηγείται η μελέτη του σκοπού για τον οποίο γίνεται η επικοινωνία.
- Απαιτείται η κατανόηση του φυσικού και ανθρώπινου περιβάλλοντος που αφορά την επικοινωνία.
- Κατά τον σχεδιασμό της επικοινωνίας πρέπει να τονίζεται η συμβολή των άλλων προσώπων που σχετίζονται με τα γεγονότα.
- Απαιτείται να γίνεται εκτίμηση της ικανοποιητικής πληρότητας και του υπερτονισμού της μεταδιδόμενης πληροφορίας.

Αποτελεσματική Επικοινωνία : 10 βασικές εντολές (American Management Association (A.M.A.) :

- Η επικοινωνία πρέπει να έχει αξία και να βοηθάει τον παραλήπτη της πληροφορίας.
- Η αποτελεσματική επικοινωνία πρέπει να αξιώνει την ανάγκη της συνέχειάς της.
- Οι πληροφορίες που μεταδίδονται πρέπει να είναι σημαντικές τόσο βραχυχρόνια όσο και μακροπρόθεσμα.
- Οι ενέργειες και οι διαδικασίες που ακολουθούν πρέπει να είναι σύμφωνες με τις αρχές της επικοινωνίας.
- Για να επικοινωνεί κάποιος πρέπει πρώτα απ' όλα να είναι ένας καλός ακροατής.

ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΑΝΤΙΛΗΨΗ

- Η τέχνη της επικοινωνίας, ενώ είναι η πιο κρίσιμη λειτουργία του διοικητικού στελέχους και η πιο απαιτητική, είναι ταυτόχρονα και η πιο παραμελημένη.
- Πρόσφατες μελέτες που έγιναν σε πάνω από 100 άρτια οργανωμένες εταιρίες, κατέληξαν στην ενοχλητική διαπίστωση πως τα μηνύματα από την κορυφή φτάνουν στη βάση με μονάχα 20% ακρίβεια.
- Ας θυμηθούμε πόσες φορές στο παρελθόν έχουμε ενοχληθεί ανακαλύπτοντας ότι μια ξεκάθαρη οδηγία ή παραγγελία που δώσαμε είχε τελείως παρανοηθεί. Κι ακόμα ότι, χωρίς δισταγμό, χαρακτηρίσαμε το άτομο που δεν μας κατάλαβε “βλάκα” ή “απρόσεκτο”. Και πόσες φορές παρεξηγηθήκαμε με φιλικά πρόσωπα που ισχυρίζονταν πως άλλο μας είπαν και άλλο καταλάβαμε.
- Άρα λοιπόν η επικοινωνία είναι άμεσα εξαρτημένη από την αντίληψη, δηλαδή τον τρόπο που κάθε άτομο αντιλαμβάνεται την πραγματικότητα.
- Η φωτογραφική μηχανή είναι αντικειμενική. Αποδίδει πιστά ό,τι βρίσκεται μπροστά από το φακό. Όχι όμως και η ανθρώπινη αντίληψη. Ο άνθρωπος σπάνια είναι αντικειμενικός και ουδέτερος. Κρίνει, επικρίνει, εγκρίνει, απορρίπτει, πάντα με βάση το προσωπικό του σύστημα αξιών.

© Original Artist
Reproduction rights obtainable from
www.CartoonStock.com



ΜΟΡΦΕΣ ΛΟΓΟΥ: ΔΙΑΦΗΜΙΣΤΙΚΟΣ ΛΟΓΟΣ

Συνήθως:

- Επίκληση στο Συναίσθημα
 - Επίκληση στο Ήθος

- ✓ υπερβολή
- ✓ επιτήδευση
- ✓ λογοπαίγνια
- ✓ σλόγκαν και συνθήματα

ΠΟΛΙΤΙΚΟΣ ΛΟΓΟΣ

- Επίκληση στη Λογική
 - Επίκληση στο Ήθος
- Επίκληση στο Συναίσθημα

- ✓ δεοντολογική διατύπωση (πρέπει, οφείλει κλπ.)
- ✓ συναισθηματική φόρτιση

ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΣ ΛΟΓΟΣ

- Επίκληση στη Λογική
 - ✓ Λόγος περιγραφικός
 - ✓ Λόγος ερμηνευτικός
 - ✓ Λόγος αποδεικτικός

Γλώσσα: αναφορική - κυριολεκτική

Ύφος: σαφές, λιτό, επίσημο, σοβαρό

ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΣ ΛΟΓΟΣ

1. Λόγος περιγραφικός:

Ο συντάκτης

- ✓ περιγράφει απρόσωπα και ουδέτερα ένα γεγονός / μια κατάσταση
- ✓ εκθέτει τα δεδομένα
- ✓ παρουσιάζει όλες τις απόψεις/θέσεις για να δώσει μια ολοκληρωμένη εικόνα του θέματος

ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΣ ΛΟΓΟΣ

2. Λόγος ερμηνευτικός / επεξηγηματικός

Ο συντάκτης

- ✓ καταγράφει τις αιτίες ενός γεγονότος / μίας κατάστασης
- ✓ προτείνει λύσεις – «εξηγεί» βάσει νόμων

ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΣ ΛΟΓΟΣ

3. Λόγος αποδεικτικός

Ο συντάκτης

- ✓ παρουσιάζει επιχειρήματα και τεκμήρια που αποδεικνύουν την ορθότητα της θέσης του και καταρρίπτει άλλες θέσεις / ερμηνείες.

ΑΝΤΙΛΗΨΗ

- Μια χαρακτηριστική περίπτωση «αντίληψης», είναι το παρακάτω παράδειγμα: Τρεις άνθρωποι - ένας παπάς, ένας ζωγράφος κι ένας βοσκός - στέκονται στην κορφή ενός φαραγγιού καθώς βασιλεύει ο ήλιος. "Μόνον ο Θεός θα μπορούσε να χαρίσει στον κόσμο τόσην ομορφιά", λέει ο παπάς ατενίζοντας τον ουρανό. "Τι χρώματα, τι αντιθέσεις, τι λεπτές αποχρώσεις. Πόσο θα' θελα να' χα μαζί μου τις μπογιές και το καβαλέττο μου", λέει ο ζωγράφος. Ο βοσκός, πλησίασε στον γκρεμό, έφτυσε και, παρακολουθώντας το σάλιο του να πέφτει στο βάραθρο, γρύλισε:" Τι καταραμένος τόπος για να χάσει κανείς τα κατσίκια του".

Η ΑΝΤΙΛΗΨΗ ΚΑΙ Η ΑΠΟΔΟΧΗ

- Η ποιότητα των διαπροσωπικών σχέσεων θα βελτιωνόταν σημαντικά, αν μπορούσαμε να καταλάβουμε τα ενδιαφέροντα, τις ανάγκες και τα προβλήματα των άλλων κι εκείνοι τα δικά μας. Συνήθως, όμως, απευθυνόμαστε στην εικόνα του προσώπου που έχουμε διαμορφώσει και όχι στο πραγματικό πρόσωπο.
- Έτσι, έχουμε την τάση να αποδεχόμαστε αυτούς που έχουν τα ίδια με μας χαρακτηριστικά, πραγματικά ή φανταστικά, και να απορρίπτουμε τους ανόμοιους μας.
- Ένας προσωπάρχης π.χ δίνει αυστηρές εντολές πως *"αν παρουσιαστεί στο γραφείο προσωπικού κανένας μαλλιάς ή γενάκας ή σκουλαρικάκας, να μην γίνει δεκτή η αίτησή του και να του δείξουν αμέσως την πόρτα"*.
- Ένα άλλο εμπόδιο που μας δυσκολεύει να γνωρίσουμε τους άλλους είναι ο φόβος της διαφοράς μας. Ο νέος φοβάται την πείρα της ηλικίας. Ο γέρος φοβάται τον παλμό της νιότης. Ο διαβασμένος φοβάται τη σοφία του αγράμματος. Ο αυτοδίδακτος φοβάται τη γνώση των βιβλίων του σπουδαγμένου.

ΑΝΤΙΛΗΨΗ

- Η ΜΟΝΑΔΙΚΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΑΣ ΜΑΣ
- Η ΕΙΚΟΝΑ ΠΟΥ ΕΧΟΥΜΕ ΓΙΑ ΤΟΝ ΕΑΥΤΟ ΜΑΣ
- Η ΕΙΚΟΝΑ ΠΟΥ ΕΧΟΥΜΕ ΓΙΑ ΤΟΥΣ ΑΛΛΟΥΣ
- ΟΙ ΠΕΡΑΣΜΕΝΕΣ ΕΜΠΕΙΡΙΕΣ ΜΑΣ
- Η ΨΥΧΙΚΗ ΚΑΙ ΣΩΜΑΤΙΚΗ ΜΑΣ ΔΙΑΘΕΣΗ
- ΤΟ ΕΠΙΚΤΗΤΟ ΤΗΣ ΜΟΝΑΔΙΚΟΤΗΤΑΣ ΜΑΣ
- ΟΙ ΠΡΟΣΩΠΙΚΕΣ ΜΑΣ ΑΞΙΕΣ
- Η ΤΑΣΗ ΝΑ ΒΛΕΠΟΥΜΕ Ο,ΤΙ ΘΕΛΟΥΜΕ ΝΑ ΔΟΥΜΕ
- Η ΤΑΣΗ ΝΑ ΣΥΜΠΛΗΡΩΝΟΥΜΕ ΤΑ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΑ ΚΕΝΑ
- Η ΤΑΣΗ ΝΑ ΑΠΛΟΠΟΙΟΥΜΕ Ο,ΤΙ ΔΕΝ ΚΑΤΑΝΟΟΥΜΕ

ΤΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΜΑΣ ΣΥΣΤΗΜΑ ΕΙΝΑΙ ΚΟΥΦΟ

- Ολόκληρο σχεδόν το σχολικό σύστημα είναι αφιερωμένο στη διδαχή ανάγνωσης και γραφής, που χρησιμοποιούμε λιγότερο.
- Η ανάπτυξη της ικανότητας να ακούμε, να προσέχουμε, να σκεφτόμαστε, να κρίνουμε, πράγματα που χρησιμοποιούμε ή, τουλάχιστον, που πρέπει να τα χρησιμοποιούμε περισσότερο, δεν μας απασχολεί σχεδόν καθόλου. Και συνίσταται η όλη προσπάθεια του εκπαιδευτικού μας συστήματος στο να "διδάξουμε" τα παιδιά, αντί - όπως θά' πρεπε - να τα βοηθήσουμε να μάθουν.
- **Αν αποτύχει ο διαφημιστής να περάσει το μήνυμα πως το προϊόν που προωθεί είναι το καλύτερο, τον απολύουμε.**
- **Αν αποτύχει ο δάσκαλος, απορρίπτεται ο μαθητής.**

No thanks!

We are
too busy



Για αποτελεσματική επικοινωνία από τα στελέχη προς τη Διοίκηση

- ❖ Να γίνεται συνεχώς
- ❖ Να γίνεται συστηματικά
- ❖ Να είναι στόχος και να μη γίνεται με το ζόρι (σαν αγγαρεία)
- ❖ Να ακολουθείται από δράση

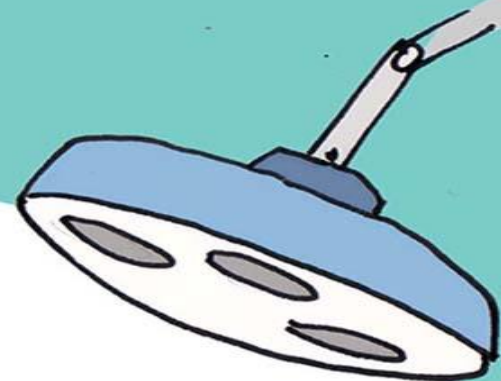


Εμπόδια στην επικοινωνία σε επίπεδο εργαζομένων στις Υπηρεσίες Υγείας



- Όσο πιο εξειδικευμένη είναι η νοσηλευτική εργασία τόσο πιο πολύπλοκη γίνεται η επικοινωνία.
- Στα μεγάλα νοσοκομεία, όπου οι νοσηλευτές έρχονται σε επαφή με επιστήμονες πολλών ειδικοτήτων, με ειδικευόμενους, φαρμακοποιούς, κ.ά., η επανάληψη της ίδιας πληροφορίας σε διαφορετικούς επαγγελματίες υγείας δεν αποτελεί σπάνιο φαινόμενο.
- Προβλήματα δημιουργούν οι ασαφείς και πολύπλοκες οδηγίες των ιατρών, οι ταυτόχρονες οδηγίες από πολλούς ιατρούς, η κόπωση που οδηγεί σε έλλειψη προσοχής, η ανομοιογενής αντίληψη της έννοιας του επείγοντος.
- Η ποιότητα των παρεχόμενων πληροφοριών από τους νοσηλευτές εξαρτάται από τις προηγούμενες επαφές του με τον ιατρό.

...AND THAT
IS WHY WE
LIFT ON
THREE...



COMMUNICATION

Εμπόδια στην επικοινωνία σε επίπεδο εργαζομένων στις Υπηρεσίες Υγείας

- Ένας άλλος παράγοντας που υπονομεύει την αποτελεσματική επικοινωνία είναι οι δύο ξεχωριστές επαγγελματικές κουλτούρες ιατρών-νοσηλευτών. Οι νοσηλευτές περνώντας περισσότερο χρόνο με τον ασθενή επικεντρώνονται περισσότερο στην φροντίδα και όχι στη θεραπεία.
- Επίσης, ενδιαφέρονται περισσότερο για τη βελτίωση της επικοινωνίας με τους ιατρούς ενώ οι ιατροί ενδιαφέρονται για την λήψη δομημένων πληροφοριών από τους νοσηλευτές.
- Άλλα εξίσου σημαντικά εμπόδια θεωρούνται η απουσία ή η λανθασμένη τήρηση αρχείου, η απουσία σεβασμού του χρόνου των συνεργατών, όπως επίσης η απασχόληση τους κατά την ώρα διαλείμματος.

I told to cover his eyes
with an EYE-PAD.



ΚΑΝΟΝΕΣ ΓΙΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΑΚΡΟΑΣΗ:

- **«Μη προτρεχέτω η γλώττα της διανοίας»**
- **Να προσέχουμε την ουσία, όχι τη διατύπωση**
- **Να αποφεύγουμε την εξαγωγή πρόωρων συμπερασμάτων**
- **Να κάνουμε διάκριση ανάμεσα στην πληροφορία και το συναίσθημα**
- **Να μην προσποιούμεθα ότι προσέχουμε**
- **Να μην αποσύρουμε την προσοχή μας όταν το θέμα είναι δυσάρεστο**
- **Να αποφεύγουμε διακοπές και παρεμβολές**
- **Να μην επιτρέπουμε σε συναισθηματικά φορτισμένες εκφράσεις να μας προδιαθέτουν**
- **Να μην διστάζουμε να κάνουμε ερωτήσεις**

ΚΛΕΙΝΟΝΤΑΣ: ΑΚΟΥΜΕ ΑΚΟΥΜΕ ΑΚΟΥΜΕ

- Το 70% του χρόνου της εργασίας μας χρησιμοποιείται σε κάποια μορφή ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ και το πρέπει να το κατανέμουμε...

- 9% να γράφουμε

- 16% να διαβάζουμε

30% να μιλάμε

- 45% να ακούμε

- Τα ποσοστά αυτά δίνουν το μέτρο της αποτελεσματικότητας της παιδείας μας.

Σας ευχαριστώ
για την
προσοχή σας!

