

ΕΘΝΙΚΟ & ΚΑΠΟΔΙΣΤΡΙΑΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ, ΕΠΙΛΟΓΗ
ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ-ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

- Διαδικασία ενεργητικής αναζήτησης υποψηφίων για την κάλυψη συγκεκριμένων θέσεων εργασίας
 - Υπεύθυνος για την προσέλκυση Νοσηλευτών (πχ διαφημίσεις προσέλκυσης)
- ΕΠΙΛΟΓΗ
 - Διάφορα εργαλεία: τεστ, συστάσεις κτλ.
 - Βασικό εργαλείο: συνέντευξη επιλογής

ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ ΕΠΙΛΟΓΗΣ

- Στόχοι συνέντευξης: α) αποκόμιση όσο το δυνατόν περισσότερων πληροφοριών ώστε να αξιολογηθεί η καταλληλότητα του υποψηφίου, β) ο υποψήφιος αποκτά επαρκή πληροφόρηση για την θέση, γ) μέσα από τη διαδικασία και ανεξάρτητα από το αποτέλεσμα ο υποψήφιος να διατηρήσει μία θετική εικόνα για τον οργανισμό
- Δομημένες και ημι-δομημένες συνεντεύξεις (δομημένη= πιο αξιόπιστη μέθοδος από την ημι-δομημένη)

ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ ΕΠΙΛΟΓΗΣ

- Ομαδική προσέγγιση: πιο έγκυρη διαδικασία συνέντευξης
- Πλάνο δομημένης συνέντευξης για κάθε θέση εργασίας
- Συχνή τακτική: χρήση σεναρίων για τη διαπίστωση ικανότητας λήψης απόφασης

Σχεδιασμός – Διεξαγωγή συνέντευξης επιλογής

■ Πλάνο συνέντευξης

1. Συστηθείτε και χαιρετίστε τον υποψήφιο
2. Κάντε σύντομη περιγραφή του οργανισμού και της θέσης εργασίας
3. Επιβεβαιώστε τη θέση για την οποία ο υποψήφιος έχει υποβάλει αίτηση
4. Συζητήστε τις πληροφορίες που προέκυψαν από την αίτηση
5. Συζητήστε τα προσόντα του υποψηφίου
6. Εξηγήστε τις διαδικασίες που έπονται της πρόσληψης
7. Ολοκληρώστε την συνέντευξη

Νομικές Πτυχές της διαδικασίας της συνέντευξης

Προσοχή σε ερωτήσεις που μπορεί να θεωρηθούν μεροληπτικές ή να θίγουν απόρρητα προσωπικά δεδομένα

Π.χ. θρησκεία, σεξουαλικές προτιμήσεις, οικονομική κατάσταση κτλ.

Βεβαίως τα παραπάνω διαφοροποιούνται από χώρα σε χώρα και εξαρτώνται από την κουλτούρα κάθε λάου

ΕΠΙΛΟΓΗ



- Απαιτήσεις εκπαίδευσης – πιστοποίησης
- Έλεγχος συστάσεων
- Τεστ αξιολόγησης
- Κλινική εξέταση

Mentoring and Coaching

- Γρήγορη ανάπτυξη ηγετικών και διαχειριστικών ικανοτήτων αλλά και δεξιοτήτων εξειδικευμένων
- Coaching «What do you want to improve in?»
- Mentoring «What (or who) do you want to become?» -εξειδικευμένη βοήθεια από ένα πρόσωπο σε άλλο, ώστε να γίνουν σημαντικές μεταβάσεις σε συνειδητότητα, εργασία και τρόπο σκέψης

Mentoring



- Ο όρος «mentoring» περιγράφει τη σχέση ανάμεσα σε έναν πιο έμπειρο μέντορα και ένα λιγότερο έμπειρο, σχετικά αρχάριο mentee, που αποσκοπεί στην υποστήριξη της επαγγελματικής ανάπτυξης του δεύτερου.
- Ο μέντορας μπορεί να εργάζεται στην ίδια επιχείρηση, μπορεί και όχι, ωστόσο εργάζεται στον ίδιο τομέα εξειδίκευσης κι έτσι καταλαβαίνει εκ των έσω και βαθιά τα ζητήματα και τις προκλήσεις που αντιμετωπίζει ο mentee (Ragins & Kram, 2007)

Στάδια mentoring



Προκειμένου να ξεκινήσει μια σχέση Μέντορα εκπαιδευόμενου χρειάζεται να προηγηθούν τέσσερις βασικές διαδικασίες:

1. Η επιλογή και εκπαίδευση των μεντόρων.
2. Το ταίριασμα μεντόρων και νεοεισερχόμενων επαγγελματιών (πχ νοσηλευτών).
3. Η διαμόρφωση στοχοθεσίας και προσδοκιών.
4. Το ξεκίνημα της μεντορικής σχέσης σε συγκεκριμένο πλαίσιο.

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Κατά τη διαδικασία αξιολόγησης προσωπικού εκτιμάται η πραγματική απόδοση του εργαζόμενου και όχι η υποτιθέμενη

....μια αποτελεσματική διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσης επιβραβεύει τους παραγωγικούς εργαζόμενους και βοηθά στην επαγγελματική ανάπτυξη και εξέλιξη των μη παραγωγικών

Ο ΗΓΕΤΗΣ

- Ο ηγέτης χρησιμοποιεί τη διαδικασία αξιολόγησης για να **κινητοποιήσει** τους εργαζόμενους και να προάγει την ανάπτυξή τους
- Εφαρμόζει κατάλληλες τεχνικές για την ελάττωση του άγχους που ενυπάρχει στη διαδικασία αξιολόγησης
- Επιτρέπει στους εργαζόμενους να **συμμετέχουν** σε όλες τις πτυχές της αξιολόγησης της απόδοσής τους
- Έχει επίγνωση της μεροληψίας και των προκαταλήψεών του
- Κερδίζει την εμπιστοσύνη των εργαζομένων **μέσω της εντιμότητας και της δίκαιης στάσης του κατά τη διαδικασία αξιολόγησης**

Ο ΗΓΕΤΗΣ



- Ενθαρρύνει τη διαδικασία αξιολόγησης του προσωπικού από συναδέλφους τους
- Χρησιμοποιεί τη διαδικασία συνεντεύξεων αξιολόγησης προκειμένου να διευκολύνει την αμφίδρομη επικοινωνία
- Παρέχει διαρκή υποστήριξη στους εργαζόμενους οι οποίοι προσπαθούν να διορθώσουν τις ατέλειες της απόδοσής τους
- Χρησιμοποιεί τεχνικές εκπαίδευσης, οι οποίες προάγουν την εργασιακή εξέλιξη των υπαλλήλων
- Εξατομικεύει τους στόχους απόδοσης και τις συνεντεύξεις αξιολόγησης, έτσι ώστε να ανταποκρίνονται στις ξεχωριστές ανάγκες ενός πολιτισμικά ποικίλου ανθρώπινου δυναμικού

Ο ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ

- Ο προϊστάμενος εφαρμόζει ένα τυποποιημένο σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης
- Συλλέγει δεδομένα αξιολόγησης της απόδοσης, τα οποία είναι δίκαια και αντικειμενικά
- Χρησιμοποιεί τη διαδικασία αξιολόγησης για να προσδιορίσει τις ανάγκες εκπαίδευσης και εξάσκησης του προσωπικού
- Βασίζει την αξιολόγηση της απόδοσης σε τεκμηριωμένα πρότυπα
- Είναι όσο το δυνατόν περισσότερο αντικειμενικός κατά την αξιολόγηση της απόδοσης
- Διατηρεί την απαραίτητη τεκμηρίωση στη διαδικασία αξιολόγησης
- Παρακολουθεί την εξέλιξη των διαπιστωμένων ελλειμμάτων απόδοσης
- Διεξάγει τη συνέντευξη αξιολόγησης κατά τρόπο ώστε να προάγεται μια θετική έκβαση
- Παρέχει συχνά ανεπίσημες πληροφορίες για την επαγγελματική απόδοση.

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ (Personnel Performance Appraisal)

Η διαδικασία μέσω της οποίας υπολογίζεται το πόσο καλά ή όχι ο κάθε εργαζόμενος εκτελεί το έργο του σύμφωνα με συγκεκριμένα κριτήρια που έχουν καθοριστεί εκ των προτέρων (Χυτήρης, 2001)

➤ 2 μέρη

ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΜΕΝΟΣ

ΑΞΙΟΛΟΓΗΤΕΣ

- Παρελθούσα παραγωγικότητα (performance reviews)
- Πρόβλεψη εξέλιξης (potential reviews)
- Καθορισμός ανταμοιβών (reward review)

ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΚΑΤΑ ΤΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

- Η αξιολόγηση πρέπει να βασίζεται σε συγκεκριμένα κριτήρια. Τα κριτήρια θα πρέπει να αποσαφηνίζονται στους εργαζόμενους τη στιγμή της πρόσληψής τους
- Ο εργαζόμενος πρέπει να έχει την απαραίτητη πληροφόρηση προκειμένου να αναπτύξει τα κριτήρια ή τους στόχους σύμφωνα με τα οποία θα κριθεί η απόδοσή του.
- Να γνωρίζει τις περαιτέρω δράσεις σε περίπτωση μη ανταπόκρισης στα κριτήρια που έχουν τεθεί
- Η αξιολόγηση να προέρχεται από ποικίλες πηγές και τύπους πληροφοριών
- Ο αξιολογητής να ανήκει στους άμεσους προϊσταμένους
- Ο αξιολογητής να χαίρει της εκτίμησης και του σεβασμού του αξιολογούμενου

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΤΗΣ ΑΜΕΡΟΛΗΨΙΑΣ ΚΑΤΑ ΤΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

- Ο αξιολογητής να έχει αυτογνωσία αναφορικά με τις προσωπικές συμπάθειες και τις προκαταλήψεις του
- Όταν τίθεται θέμα προσωπικής μεροληψίας να ζητείται συνδρομή άλλου διοικητικού στελέχους (consultation)
- Τα δεδομένα πρέπει να συλλέγονται με τον κατάλληλο τρόπο (συστηματική συλλογή δεδομένων ανά τακτά χρονικά διαστήματα)
- **Ακριβής τήρηση αρχείων για τη διασφάλιση της ακρίβειας και της αμεροληψίας** κατά τη διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσης (αποφυγή του φαινομένου της πρόσφατης εμπειρίας)
- Οι αξιολογήσεις να εμπεριέχουν θετικά παραδείγματα ανάπτυξης και επιτευγμάτων αλλά και τομείς που χρήζουν περαιτέρω ανάπτυξης
- Να συμπεριλαμβάνεται και η αυτό-αξιολόγηση
- Προσοχή στα φαινόμενα του φωτιστέφανου, της αντιπάθειας και της κεντρικής τάσης

ΣΤΟΧΟΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

- Εκτίμηση παραγωγικότητας
- Έλεγχος αποτελεσμάτων εφαρμοζόμενων διαδικασιών (π.χ. εκπαίδευση)
- Προσδιορισμός αιτιών μικρής παραγωγικότητας
- Παρακίνηση προσωπικού (ανατροφοδότηση και ανταμοιβές)
- Στοχοθέτηση για βελτίωση της παραγωγικότητας
- Αποφάσεις ανταμοιβών
- Εντοπισμός εκπαιδευτικών αναγκών
- Αναγνώριση δυνατοτήτων και ανάπτυξη πλάνου καριέρας

ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ



- Αξιολόγηση των ικανοτήτων (competencies): εκτιμώνται οι δεξιότητες και η γνώση
- Βαθμολογικές κλίμακες ιδιαίτερων γνωρισμάτων: αξιολόγηση βάσει ενός καθορισμένου κριτηρίου π.χ. περιγραφή της θέσης εργασίας ή επιθυμητής συμπεριφοράς
- Κλίμακες φάσματος εργασίας
- Συμπεριφοριστικές βαθμολογικές κλίμακες: ανάπτυξη ξεχωριστής κλίμακας για κάθε επαγγελματική κατηγορία και συνεργασία με τη διοίκηση για να αποφασισθούν από κοινού, τομείς - κλειδιά
- Κατάλογοι ελέγχου (checklists), σταθμισμένη κλίμακα κτλ.
- Συγκριτικές μέθοδοι (κατάταξη, βαθμολόγηση, σύγκριση κατά ζεύγη)
- Μέθοδοι απόλυτων προτύπων (κλίμακες κατάταξης)
- Κρίσιμα περιστατικά
- Γραπτές αναφορές
- Αυτοαξιολόγηση
- Διοίκηση μέσω στόχων
- Αξιολόγηση από συναδέλφους & αξιολόγηση 360 μοιρών (από όλα τα άτομα της ομάδας εργασίας)

ΔΕΙΓΜΑ ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΚΗΣ ΚΛΙΜΑΚΑΣ ΙΔΙΑΙΤΕΡΩΝ ΓΝΩΡΙΣΜΑΤΩΝ

Επαγγελματική Γνώση				
Σοβαρά κενά στις βασικές γνώσεις	Ικανοποιητική γνώση των καθημερινών δραστηριοτήτων	Επαρκής πληροφόρηση για τις περισσότερες φάσεις της εργασίας	Καλή γνώση όλων των φάσεων της εργασίας	Εξαιρετική κατανόηση της εργασίας
1	2	3	4	5
Κριτική ικανότητα				
Οι αποφάσεις του στα διάφορα θέματα είναι συχνά λανθασμένες	Λαμβάνει κάποιες λανθασμένες αποφάσεις	Καλές αποφάσεις	Σωστός και λογικός τρόπος σκέψης	Λαμβάνει σωστές και σύνθετες αποφάσεις
1	2	3	4	5
Συμπεριφορά				
Απεχθάνεται τις υποδείξεις, δεν δείχνει ενθουσιασμό, είναι επιφυλακτικός στην αποδοχή των νέων ιδεών	Παθητικός αλλά συνεργάσιμος και δεκτικός	Γενικώς συνεργάσιμος και δεκτικός σε νέες ιδέες	Συνεργάζεται ανοικτά και δέχεται τις νέες ιδέες	Σταθερά συνεργάσιμος. Συνεισφέρει νέες ιδέες
1	2	3	4	5

ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ



- **Πριν τη Λήψη της Συνέντευξης**
- Βεβαιωθείτε ότι υπάρχουν οι κατάλληλες συνθήκες (π.χ. ο εργαζόμενος είναι γνώστης των κριτηρίων βάσει των οποίων αξιολογείται η εργασία του), καθώς και ότι ο εργαζόμενος έχει αντίγραφο του εντύπου αξιολόγησης.
- Επιλέξτε τον κατάλληλο χρόνο για τη συνέντευξη αξιολόγησης. Μην επιλέγετε τη στιγμή αμέσως μετά από μια τραυματική προσωπική εμπειρία του εργαζόμενου ή όταν αυτός έχει πολύ μεγάλο φόρτο εργασίας, με αποτέλεσμα να μην μπορεί να αφιερώσει το χρόνο που απαιτείται για μία ουσιαστική συνέντευξη.
- Ενημερώστε τον εργαζόμενο 2 έως 3 ημέρες πριν την προγραμματισμένη συνέντευξη αξιολόγησης
- Προγραμματίστε ώστε να μην υπάρχουν διακοπές την ώρα της συνέντευξης. Διεξάγετε τη συνέντευξη σε έναν απομονωμένο, ήσυχο και άνετο χώρο. Προωθήστε τις τηλεφωνικές σας κλήσεις σε άλλη γραμμή και ζητήστε από άλλο συνάδελφό σας να απαντά σε όσες ενδεχομένως έχετε κατά τη διάρκεια της διαδικασίας αξιολόγησης.
- Σχεδιάστε τη διαμόρφωση των θέσεων, έτσι ώστε να εκφράζει συναδελφικότητα, παρά δύναμη. Η τοποθέτηση του αξιολογούμενου στη μια πλευρά ενός μεγάλου τραπεζιού απέναντι από τον υπεύθυνο υποδηλώνει επίδειξη ισχύος, ενώ η τοποθέτηση των καθισμάτων παράλληλα, δείχνει συναδελφικότητα.

Κατά τη Διάρκεια της Συνέντευξης

- Υποδεχθείτε τον εργαζόμενο εγκάρδια, δείχνοντας του ότι η διοίκηση και ο οργανισμός ενδιαφέρονται ειλικρινά για την ανάπτυξή του.
- Ξεκινήστε τη συνέντευξη σε ευχάριστο, ανεπίσημο τόνο.
- Ζητήστε από τον εργαζόμενο να σχολιάσει την πρόοδο που σημείωσε από την τελευταία συνέντευξη αξιολόγησής του.
- Αποφύγετε τους αιφνιδιασμούς κατά τη διάρκεια της συνέντευξης. Ο αποτελεσματικός ηγέτης καθοδηγεί και επικοινωνεί ανεπίσημα με το προσωπικό σε συνεχή βάση, έτσι ώστε οι νεότερες πληροφορίες που θα προκύψουν από τη συνέντευξη θα είναι σχετικά λίγες.
- Εφαρμόστε τεχνικές καθοδήγησης καθ' όλη τη διάρκεια της συνέντευξης.
- Κατά τη συνδιαλλαγή σας με έναν εργαζόμενο που αντιμετωπίζει αρκετά προβλήματα – είτε πρόσφατα είτε μακροχρόνια – μην είστε καταιγιστικός κατά τη διάρκεια της συνέντευξης. Εάν τα προβλήματα που πρέπει να του επισημάνετε είναι πάρα πολλά, επιλέξτε τα σημαντικότερα. «Συχνά οι άνθρωποι είναι τόσο σκληροί με τον εαυτό τους, ώστε δεν χρειάζονται και ηγέτες που να επιδεικνύουν σκληρότητα απέναντί τους»

Κατά τη Διάρκεια της Συνέντευξης



- Διεξάγετε τη συνέντευξη με συμμετοχικό και μη κατευθυνόμενο τρόπο. Πρέπει να επιδιώκεται η λήψη πληροφοριών από τον εργαζόμενο σε όλη τη διάρκεια της συνέντευξης. Ωστόσο, ο προϊστάμενος οφείλει να αναγνωρίζει ότι οι εργαζόμενοι που προέρχονται από ορισμένες πολιτισμικές ομάδες, ενδέχεται να είναι διστακτικοί ως προς την παροχή ορισμένων πληροφοριών.
- Επικεντρωθείτε στην απόδοση του εργαζόμενου και όχι στα προσωπικά του χαρακτηριστικά.
- Αποφύγετε τις ασαφείς γενικότητες, θετικές ή αρνητικές, όπως «οι δεξιότητές σας απαιτούν κάποια ανάπτυξη» ή «η απόδοσή σας είναι εξαιρετική». Προετοιμαστείτε με συγκεκριμένα παραδείγματα απόδοσης. Χρησιμοποιείτε πολλά παραδείγματα θετικής απόδοσης των εργαζομένων και σπάνια παραδείγματα κακής απόδοσης.
- Κατά την παροχή πληροφοριών ανάδρασης, να είστε σαφής και να διατυπώνετε τις ανησυχίες σας άμεσα, έτσι ώστε να μην παρεμποδίζεται η επικοινωνία ή να συγχέεται το νόημα του μηνύματος.
- **Ποτέ** να μην απειλείτε, εκφοβίζετε ή κάνετε χρήση της εξουσίας σας με οποιονδήποτε τρόπο
- Καθορίστε από κοινού τους στόχους για περαιτέρω ανάπτυξη ή βελτίωση της απόδοσης του εργαζόμενου. Αποφασίστε πώς θα επιτευχθούν και θα αξιολογηθούν οι στόχοι και τι βοήθεια θα χρειαστεί.

Μετά τη Συνέντευξη

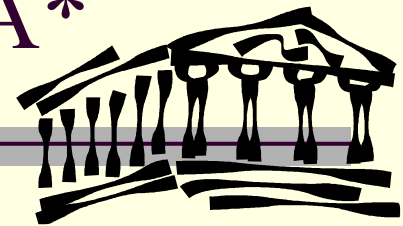


- Ο προϊστάμενος και ο εργαζόμενος πρέπει να υπογράψουν τη φόρμα αξιολόγησης η οποία θα τεκμηριώνει ότι η συνέντευξη έλαβε χώρα και ότι ο εργαζόμενος έλαβε τις πληροφορίες αξιολόγησης. Το γεγονός αυτό δεν σημαίνει ότι ο εργαζόμενος συμφωνεί με τις πληροφορίες της αξιολόγησης, αλλά ότι απλώς διάβασε την αξιολόγηση. Πρέπει να υπάρχει ειδικός χώρος για σχόλια από τον προϊστάμενο και τον εργαζόμενο.
- Ολοκληρώστε τη συνέντευξη σε ευχάριστο τόνο.
- Καταγράψτε τους στόχους για περαιτέρω ανάπτυξη, οι οποίοι συμφωνήθηκαν και από τις δύο πλευρές. Η τεκμηρίωση πρέπει να περιλαμβάνει τις ημερομηνίες στις οποίες προσδοκάται να έχει ολοκληρωθεί η επίτευξη των στόχων, την απαιτούμενη υποστήριξη και το χρόνο επανεξέτασης των στόχων. Η τεκμηρίωση αυτή αποτελεί συχνά μέρος της φόρμας αξιολόγησης.
- Εάν η συνέντευξη αποκαλύψει ειδικές ανάγκες μακροπρόθεσμης καθοδήγησης, ο προϊστάμενος οφείλει να αναπτύξει μια μέθοδο συνεχούς ελέγχου (follow-up) προκειμένου να διασφαλίσει ότι η απαιτούμενη καθοδήγηση λαμβάνει χώρα.



ΣΥΣΤΗΜΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΙΑΤΡΩΝ
ΣΤΗΝ Μ. ΒΡΕΤΑΝΙΑ
ΕΝΑ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟ ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΙΑΤΡΩΝ ΣΕ Μ. ΒΡΕΤΑΝΙΑ ΚΑΙ ΕΛΛΑΔΑ*



- ❖ “Good doctors, safer patients”
- ❖ “Assuring the quality of medical appraisal”
- ❖ “Good Medical Practice”

1. Υπουργείο Υγείας & Βρετανική Ιατρική Ένωση
(βασικό έντυπο αξιολόγησης)
2. Βασιλικές Ιατρικές Εταιρείες
(ειδικό έντυπο αξιολόγησης)

❖ Νόμος 2519/97

❖ Έντυπα αξιολόγησης:
11 κριτήρια

❖ Καμία τροποποίηση ή προσθήκη

**Εξατομικευμένο έντυπο
αξιολόγησης για κάθε
διαφορετική ιατρική ειδικότητα.**

**Κοινά έντυπα αξιολόγησης
για όλες τις ιατρικές
ειδικότητες.**

* Τα στοιχεία σύγκρισης των δύο χωρών προέρχονται από την Διπλωματική Εργασία της κ. Α. Καπετανάκη, στο πλαίσιο του μεταπτυχιακού της Οργάνωσης και Διοίκησης Υπηρεσιών Υγείας



ΑΞΙΟΛΟΓΗΤΕΣ



- Προϊστάμενος
- Διευθυντής τμήματος
- Προϊστάμενος νοσηλευτών τμήματος
- Αντιπρόσωπος Βασιλικής Ιατρικής Εταιρείας
- Γενικός Διευθυντής νοσοκομείου
- Ασθενείς & συγγενείς
- Αντίστροφη αξιολόγηση

- Προϊστάμενος

Αντιδράσεις

- Αίτηση αναθεώρησης
- 9μελές Επιστημονικό Συμβούλιο της ιατρικής υπηρεσίας

ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ Ι



Υποχρεωτική
ετήσια
συνέντευξη
αξιολόγησης &
συμπλήρωση
εντύπων

ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ:

- Ανοικτού τύπου ερωτήσεις
- Περιγραφή συγκεκριμένων περιστατικών
- 5βάθμιες κλίμακες κατάταξης
- Έκθεση αξιολογητή

1. Προετοιμασία

- Συλλογή στοιχείων
- Συμπλήρωση εντύπων από αξιολογητές

2. Συνέντευξη αξιολόγησης

- Αποτελέσματα προηγούμενης περιόδου
- Προσωπικό Πλάνο Ανάπτυξης
- Καθορισμός στόχων
- Εκπαιδευτικοί στόχοι

ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ II



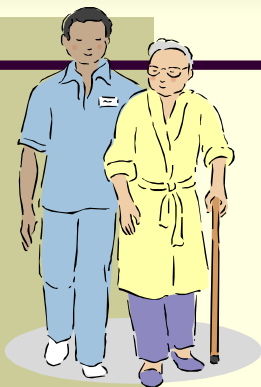
**Υποχρεωτική
ετήσια συμπλήρωση
εντύπου
αξιολόγησης**

1. Συμπλήρωση εντύπου αξιολόγησης
2. Ενημέρωση για αποτέλεσμα
3. Πρωτοκόλληση

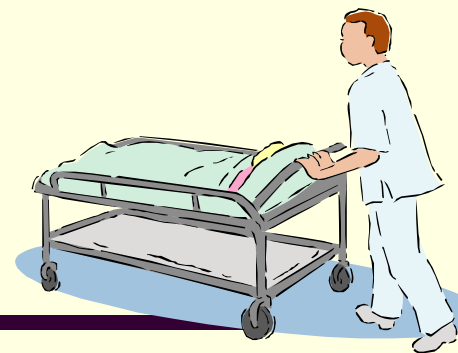
ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ:

- Βαθμολόγηση από 0 έως 10
- Προαιρετική τεκμηρίωση

**Δεν γίνεται
συνέντευξη
αξιολόγησης**



ΣΥΣΤΗΜΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΥΠΟΛΟΙΠΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ





Πλαίσιο Γνώσεων & Ικανοτήτων (Knowledge and Skills Framework)

30 Διαστάσεις

6 βασικές

(Επικοινωνία, Ικανότητα βελτίωσης, Υγεία & ασφάλεια, Βελτίωση υπηρεσιών, Ποιότητα, Ισότητα & διαφορετικότητα)

24 εξειδικευμένες

4 Επίπεδα σε κάθε διάσταση

Τίτλος

Δείκτες

Παραδείγματα

Υπαλληλικός Κώδικας

Προεδρικό Διάταγμα (318/92)

Έντυπα αξιολόγησης κοινά για δημοσίους υπαλλήλους

- Έντυπο αξιολόγησης Προϊστάμενων

- Έντυπο αξιολόγησης ΠΕ,ΤΕ,ΔΕ

- Έντυπο αξιολόγησης ΥΕ

**Εξατομικευμένο έντυπο
αξιολόγησης για κάθε
διαφορετική θέση εργασίας**

**Καμία παρέμβαση στη δομή
από τα στελέχη των
νοσοκομείων**

ΑΞΙΟΛΟΓΗΤΕΣ



Άμεσος προϊστάμενος
Αυτο-αξιολόγηση
Αντίστροφη αξιολόγηση

Άμεσος προϊστάμενος
Προϊστάμενος αξιολογητή Α'
➤ **Αυτο-αξιολόγηση**

ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ

Πολιτική «όχι εκπλήξεις»

- Ρυθμιστής ή Παππούς

Συχνές αντιδράσεις

- 5μελές υπηρεσιακό συμβούλιο

ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ Ι

Υποχρεωτική
ετήσια συνέντευξη
αξιολόγησης

ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ:

- Ανοικτού & κλειστού τύπου ερωτήσεις
- Περιγραφή συγκεκριμένων περιστατικών
- Τεκμηρίωση απαντήσεων

1. Προετοιμασία

- Συλλογή στοιχείων
- Έντυπο αυτό-αξιολόγησης

2. Συνέντευξη αξιολόγησης

- Αλλαγές στην περιγραφή θέσεως εργασίας
- Αποτελέσματα προηγούμενης περιόδου
- **Προσωπική ζωή - εργασία**
- Φιλοδοξίες εργαζόμενου
- Προσωπικό Πλάνο Ανάπτυξης
- Καθορισμός στόχων
- Εκπαιδευτικοί στόχοι
- Μισθολογική αύξηση



ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ II



**Υποχρεωτική
ετήσια συμπλήρωση
εντύπων
αξιολόγησης**

1. Συμπλήρωση εντύπου αυτό-αξιολόγησης από τον αξιολογούμενο
2. Συμπλήρωση εντύπου αξιολόγησης από τους 2 αξιολογητές

ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ:

- Βαθμολόγηση από 1 έως 10
- Τεκμηρίωση μόνο σε περίπτωση πολύ μεγάλης ή πολύ μικρής βαθμολογίας

**Προαιρετική
συνέντευξη
αξιολόγησης**

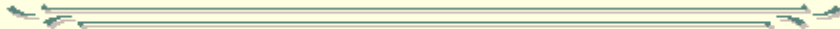


ΓΕΝΙΚΗ ΣΥΓΚΡΙΣΗ



- ❖ Εκπαίδευση
- ❖ Αξιολογητής
 - ❖ Καθοδηγεί
 - ❖ Συμβουλεύει
 - ❖ Εκπαιδεύει
- ❖ Αξιολογούμενος
 - Συμμετέχει ενεργά
- ❖ Σύνδεση με όλα τα υπόλοιπα συστήματα ΔΑΔ
- ❖ Συνεχής έλεγχος του συστήματος
- ❖ Θετική στάση (ελαχιστοποίηση αντιδράσεων)
- ❖ Καμία εκπαίδευση
- ❖ Αξιολογητής
 - ❖ Κρίνει
 - ❖ Συμβουλεύει
- ❖ Αξιολογούμενος
 - Συμμετέχει από λίγο έως καθόλου
- ❖ Σύνδεση με σύστημα προαγωγών & ανάπτυξης
- ❖ Ανεπαρκής έλεγχος του συστήματος
- ❖ Έλλειψη μηχανισμού αντιμετώπισης μικρών αποτελεσμάτων αξιολόγησης
- ❖ Αδιάφορη ή αρνητική στάση (πολλές αντιδράσεις)

BALANCED SCORECARD



Η επιλογή των κριτηρίων αξιολόγησης του προσωπικού στα δημόσια νοσοκομεία του Ηνωμένου Βασιλείου βασίζεται στην κάρτα ισορροπής μέτρησης της απόδοσης του οργανισμού (Balanced Scorecard) που δημιουργείται για κάθε νοσοκομείο στα πλαίσια της εκτίμησης και διοίκησης της συνολικής απόδοσής του

BUSINESS BALANCED SCORECARD

Ποιοι παράγοντες οδηγούν στην επιτυχία του οργανισμού?

- ✓ **Η διάσταση της εξυπηρέτησης των καταναλωτών** (πως θέλουμε να μας βλέπουν οι καταναλωτές): προσβασιμότητα, ποιότητα υπηρεσιών και προϊόντων, κατάλληλες υπηρεσίες, αριθμός παραπόνων.
- ✓ **Η διάσταση των εσωτερικών διαδικασιών του οργανισμού** (ποιότητα & ικανοποίηση καταναλωτών): ο βαθμός παραγωγικότητας, οι υπηρεσίες μετά την πώληση.
- ✓ **Η διάσταση της καινοτομίας και της μάθησης** (ικανότητα για αλλαγή -βελτίωση): οι καινοτομίες που εισάγονται, η ικανοποίηση, η εκπαίδευση και η διατήρηση των εργαζόμενων.
- ✓ **Η χρηματοοικονομική διάσταση** (ικανοποίηση των μετόχων): περιθώριο κέρδους, η προστιθέμενη οικονομική αξία, η δανειακή επιβάρυνση,

B.S. ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΟΥ

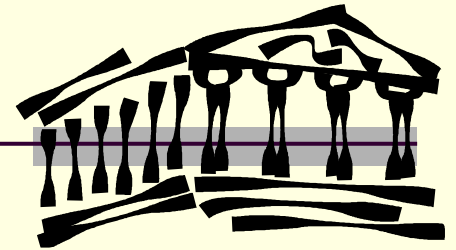
- **Η εξωτερική διάσταση** : ικανοποίηση ασθενών, διαλέξεις που δίνονται και άρθρα που δημοσιεύονται σε επιστημονικά περιοδικά.
- **Η εσωτερική διάσταση** : αριθμό χειρουργείων, διάρκεια παραμονής ασθενών, ακυρώσεις επεμβάσεων, αριθμό εξετάσεων που γίνονται.
- **Η διάσταση της μάθησης και της ανάπτυξης** : ανάπτυξη των ικανοτήτων, έρευνα και ανάπτυξη εσωτερικών και εξωτερικών κλινικών προγραμμάτων.
- **Η οικονομική διάσταση** : διαχείριση των δαπανών, αποδοτικότητα στη χρήση των πόρων, κυκλοφοριακή ταχύτητα των απαιτήσεων και δαπάνες για έρευνα.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ



- ✓ Αποτελεσματικό σύστημα αξιολόγησης
- ✗ Πιθανά προβλήματα αντικειμενικότητας
- ✓ Αρχές σύγχρονου μάνατζμεντ
- ✓ Ουσιαστική διαδικασία
Έμφαση στη συνεχή εξέλιξη, βελτίωση και αποφυγή δυσμενών περιστατικών
- ✓ Εξάλειψη σφαλμάτων υποκειμενικότητας
- ✓ Συμβάλλει στη δημιουργία συστήματος επαναξιολόγησης (revalidation)

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ



- ✗ Όχι αρκετά αποτελεσματικό
- ✗ Διαδικασία ρουτίνας : Τυπικός έλεγχος και όχι βελτίωση
- ✓ Καλά σχεδιασμένα έντυπα
- ✗ Λάθος τρόπος εφαρμογής
- ✗ Ύπαρξη σφαλμάτων υποκειμενικότητας
- ✗ Δεν διασφαλίζεται η δια βίου εκπαίδευση
- ✗ Μικρή βαρύτητα

ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

- **Ιδιαιτερότητες & συνθήκες εργασίας σε κάθε χώρα**
- **Αλλαγή στις αντιλήψεις όλων των εμπλεκόμενων μερών και μείωση αντιστάσεων μέσω εκπαίδευσης, καθοδήγησης, ελέγχου και συνεργασίας**
- **Κίνητρα για παρακίνηση, συμμετοχή & αλλαγή στάσης**
 - Δημιουργία μέρους του εντύπου αξιολόγησης
 - Υποχρεωτική συνέντευξη αξιολόγησης
 - Τεκμηρίωση
- **Γενικότερο πλάνο μεταρρυθμίσεων**

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

- Σύνδεση με σκοπό και στρατηγική του οργανισμού
- Σύνδεση με υπάρχουσα κουλτούρα
- Συμμετοχή σε όλα τα στάδια
- Συμβατό με τη νομοθεσία
- Επικοινωνία
- Ανατροφοδότηση (Feedback)
- Ενθάρρυνση ομαδικής προσπάθειας
- Αξιολογητής = “coach”
- Αποφυγή αρνητικών επιπτώσεων αξιολόγησης
- Αντιμετώπιση «μικρής βαθμολογίας»
- Συνεχής έλεγχος