



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΠΜΣ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΥΓΕΙΑΣ

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

«Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΩΝ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΩΝ ΥΓΕΙΑΣ ΣΤΗΝ
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΝΟΣΟΚΟΜΙΩΝ ΣΥΜΦΩΝΑ ΜΕ
ΤΗΝ ΕΜΠΕΙΡΙΑ ΚΑΙ ΤΟ ΕΠΙΠΕΔΟ ΣΠΟΥΔΩΝ ΤΟΥΣ».



ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΒΟΥΖΑΣ ΦΩΤΗΣ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΦΟΙΤΗΤΡΙΑ: ΑΒΡΑΜΙΔΟΥ ΙΩΑΝΝΑ

ΑΡ.ΜΗΤΡΩΟΥ: 8890



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΥΓΕΙΑΣ**

© *Ιωάννα Δημήτριος Αβραμίδου, 2019*
Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος.

Απαγορεύεται η αντιγραφή, αποθήκευση και διανομή της παρούσας εργασίας, εξ ολοκλήρου ή τμήματος αυτής, για εμπορικό σκοπό. Επιτρέπεται η ανατύπωση, αποθήκευση και διανομή για σκοπό μη κερδοσκοπικό, εκπαιδευτικής ή ερευνητικής φύσης, υπό την προϋπόθεση να αναφέρεται η πηγή προέλευσης και να διατηρείται το παρόν μήνυμα.

Το περιεχόμενο αυτής της εργασίας δεν απηχεί απαραίτητα τις απόψεις του Τμήματος, του Επιβλέποντα, ή της Επιτροπής που την ενέκρινε.

Υπεύθυνη Δήλωση

Βεβαιώνω ότι είμαι συγγραφέας αυτής της εργασίας και ότι κάθε βοήθεια την οποία είχα για την προετοιμασία της είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται στην εργασία. Επίσης έχω αναφέρει τις όποιες πηγές από τις οποίες έκανα χρήση δεδομένων, ιδεών ή λέξεων, είτε αυτές αναφέρονται ακριβώς είτε παραφρασμένες. Επίσης βεβαιώνω ότι αυτή η εργασία προετοιμάστηκε από εμένα προσωπικά ειδικά για τις απαιτήσεις του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Διοίκηση Υπηρεσιών Υγείας του Τμήματος Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Μακεδονίας.

(υπογραφή)



Ιωάννα Δημήτριος Αβραμίδου



ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή της διπλωματικής μου εργασίας καθώς επίσης και όλους τους επαγγελματίες υγείας οι οποίοι ανταποκρίθηκαν στο κάλεσμά μου.



ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Σύμφωνα με την παρούσα εργασία το θέμα το οποίο αναλύεται είναι η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού καθώς και η έρευνα στην αποτελεσματικότητα των επαγγελματιών υγείας σε σχέση με το επίπεδο σπουδών τους και την προϋπηρεσία τους. Το θεωρητικό τμήμα της εργασίας επικεντρώνεται στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας κατά την οποία ένας οργανισμός μπορεί να βελτιώσει την ποιότητα του προϊόντος που προσφέρει και ειδικότερα την υγεία. Επιπρόσθετα, αναφέρεται η διαχείριση ανθρώπινων πόρων η οποία βασίζεται στην οικονομία, την πολιτική, στην οργανωτική ψυχολογία αλλά και στις κοινωνικές επιστήμες. Τονίζεται επίσης, η αξιολόγηση των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα όπως και τα είδη της. Ακόμη, αναλύεται η παρακίνηση και τα κίνητρα στο εργασιακό περιβάλλον. Στη συνέχεια της εργασίας διερευνάται η αποτελεσματικότητα των επαγγελματιών υγείας με κριτήρια το επίπεδο σπουδών και την προϋπηρεσία τους στο χώρο, στις πρόσφατες προσλήψεις του Δημοσίου. Η έρευνα εκτελείται με την μορφή των συνεντεύξεων από δώδεκα επαγγελματίες υγείας και από διάφορες βαθμίδες, όπως εργαζόμενοι, προϊστάμενοι, διευθυντές. Συγκεκριμένα, αναφέρεται η απόδοση και η προσαρμοστικότητα των εργαζομένων στο τμήμα τους, η συμπεριφορά του εργαζόμενου τόσο με τους συναδέλφους όσο και με τους ασθενείς και οι γνώσεις που κατέχουν. Επιπλέον, από την συνέντευξη προκύπτουν συμπεράσματα τόσο θετικά όσο και αρνητικά για το κάθε τμήμα. Τέλος, δίνονται προτάσεις για την αντιμετώπιση των προβλημάτων που εντοπίζονται όπως είναι η εκπαίδευση, η κινητοποίηση, οι αμοιβές εργαζομένων κ.α.

Λέξεις κλειδιά: κινητοποίηση, αποτελεσματικότητα, εκπαίδευση, Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, προϋπηρεσία.



ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	3
ΠΕΡΙΛΗΨΗ	4
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	7
1. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ (ΔΟΠ) ΑΡΧΕΣ ΚΑΙ ΣΚΟΠΟΣ	8
1.1. ΟΦΕΛΗ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΔΟΠ	9
1.2. ΕΜΠΟΔΙΑ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΔΟΠ ΣΤΑ ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΑ	10
1.3. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΗΓΕΤΗΣ ΚΑΤΑ GOLEMAN	11
2. ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ	13
2.1. ΓΕΝΙΚΑ	13
2.2. Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ	15
2.3. ΟΙ ΣΤΟΧΟΙ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ	16
2.4. ΟΙ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ	17
3. ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΥΠΟΨΗΦΙΩΝ	19
3.1. ΓΕΝΙΚΑ	19
3.2. ΠΗΓΕΣ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ	20
3.2.1. ΕΣΩΤΕΡΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ	20
3.2.2. ΕΞΩΤΕΡΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ	22
4. ΕΠΙΛΟΓΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ	25
4.1. ΓΕΝΙΚΑ	25
4.2. Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΚΑΙ ΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ	26
4.3. ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΠΙΛΟΓΗΣ	28
5. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΥΓΕΙΑ	30
5.1. ΓΕΝΙΚΑ	30
5.2. ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ	32
5.3. ΜΕΘΟΔΟΙ ΚΑΤΑΤΑΞΗΣ	33
5.3.1. ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΗ ΣΥΓΚΡΙΣΗ	33
5.3.2. ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΕΣ ΜΕΘΟΔΟΙ	34
5.3.3. ΠΕΡΙΓΡΑΦΙΚΕΣ ΜΕΘΟΔΟΙ	34



6. ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΣΤΑ ΔΗΜΟΣΙΑ ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΑ.....	35
6.1. ΓΕΝΙΚΑ.....	35
6.2. ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΚΙΝΗΤΡΩΝ.....	37
6.3. ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ.....	38
6.4. ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΚΛΙΜΑ.....	38
6.5. ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΕΣ ΑΝΑΓΚΕΣ ΚΑΤΑ ΝΟΡΙΑ.....	39
7. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ.....	41
7.1. ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ.....	41
7.2. ΔΕΙΓΜΑ.....	41
7.3. ΜΕΘΟΔΟΣ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ.....	41
7.4. ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ.....	43
7.5. ΜΕΘΟΔΟΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ.....	44
7.6 ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ-ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ ΣΥΜΜΕΤΕΧΟΝΤΩΝ.....	44
8. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	52
8.1 ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ ΚΑΙ ΕΡΜΗΝΕΙΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ.....	52
8.2 ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ-ΛΥΣΕΙΣ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗΣ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΩΝ.....	53
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	55
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....	59



ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Σκοπός της παρούσης εργασίας είναι η αποτελεσματικότητα των εργαζομένων στα δημόσια νοσοκομεία σε σχέση με το επίπεδο σπουδών τους και την προϋπηρεσία τους. Επιπλέον, στοχεύει στην ανάδειξη της αποτελεσματικότητας των μέτρων που έχουν ληφθεί από το σύστημα υγείας με τις προσλήψεις εργαζομένων σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα δηλαδή τις συμβάσεις εργασίας.

Συγκεκριμένα, από την μελέτη τονίζεται κατά πόσο οι γνώσεις των εργαζομένων ανταποκρίνονται στο επίπεδο σπουδών τους, όπως επίσης και κατά πόσο επηρεάζεται η απόδοσή τους στον χώρο εργασίας τους. Επιπλέον, γίνεται κατανοητή η απόδοση των εργαζομένων με προϋπηρεσία ή και χωρίς.

Αντίθετα με την Ελλάδα, σε άλλες χώρες του εξωτερικού η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί ακρογωνιαίο λίθο για κάθε επιχείρηση. Συγκεκριμένα, πολλοί είναι οι άνθρωποι οι οποίοι έχουν αναφερθεί στη διοίκηση με σημαντικές θεωρίες όπως είναι ο Goleman ο οποίος αναφέρθηκε στη συναισθηματική νοημοσύνη (emotional intelligent).

Είναι γεγονός ότι, στις περισσότερες επιχειρήσεις και ειδικότερα στην υγεία η διοίκηση αποστασιοποιείται από το υπόλοιπο εργατικό δυναμικό το οποίο έχει ως αποτέλεσμα την κατάρρευση της επιχείρησης, ειδικότερα στην περίπτωση ενός δημόσιου νοσοκομείου την βασικότερη επίπτωση την επωμίζεται ο ασθενής. Η επίλυση των προβλημάτων στην διοίκηση αποτελεί επιτακτική ανάγκη. Τέλος, μερικές από τις λύσεις που προτείνονται είναι η κινητοποίηση, η εκπαίδευση των εργαζομένων, η αξιολόγηση και οι ανταμοιβές.



1. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ (ΔΟΠ) ΑΡΧΕΣ ΚΑΙ ΣΚΟΠΟΣ

Διοίκηση ολικής ποιότητας (ΔΟΠ) είναι το σύστημα διοίκησης με βάση το οποίο επιδιώκεται η μεγιστοποίηση της αξίας του παρεχόμενου προϊόντος όπως αυτή γίνεται αντιληπτή από τον πελάτη με την πλήρη συμμετοχή όλων των εργαζομένων (Τσιότρας, 2016).

Υπάρχουν διάφορα αξιώματα και αρχές που έχουν αναπτυχθεί τις οποίες μπορεί να υιοθετήσει ένας οργανισμός προκειμένου να επιτύχει τη ΔΟΠ, όλες όμως συνοψίζονται γύρω από τρεις βασικές προϋποθέσεις, τη Δέσμευση, τη Συμμετοχή και την Επιστημονική γνώση. Με βάση αυτές, προκύπτουν οι επτά κύριες αρχές που μπορούν να ακολουθηθούν από έναν οργανισμό στα πλαίσια της πολιτικής ποιότητας του. Έτσι λοιπόν:

- Η δέσμευση της ηγεσίας
- Η εφαρμογή των αλλαγών σε όλα τα τμήματα της επιχείρησης
- Η υπευθυνότητα σε όλα τα στρώματα που απαρτίζουν την επιχείρηση
- Η πρόληψη και όχι η θεραπεία
- Η συνεχής εκπαίδευση στη χρήση εργαλείων και μεθόδων βελτίωσης ποιότητας
- Ο έλεγχος της ανταγωνιστικότητας
- Και η συνεχής βελτίωση

είναι μερικές από τις μεθόδους που χρησιμοποιεί η ΔΟΠ για την επίτευξη των σκοπών της.



Οι κύριοι βασικοί στόχοι της ΔΟΠ μπορούν να συνοψιστούν παρακάτω.

1. Η διαχρονική πλήρης ικανοποίηση του πελάτη της επιχείρησης ή του οργανισμού. Η αναφορά γίνεται στο πρόσωπο του εξωτερικού πελάτη και αποτελεί μια σύνθετη έννοια και πολλές υποκειμενική.
2. Η διαχρονική πλήρης ικανοποίηση των εργαζόμενων στην προσπάθεια ικανοποίησης του πελάτη. Οι εργαζόμενοι αποτελούν τους εσωτερικούς πελάτες μιας επιχείρησης και η τελειοποίηση του τελικού προϊόντος προϋποθέτει τη μέγιστη ικανοποίηση αυτών στα ενδιάμεσα στάδια παραγωγής του.
3. Η ανάπτυξη μόνιμης νοοτροπίας στους εργαζόμενους της επιχείρησης, ώστε η προσπάθεια επίτευξης των παραπάνω στόχων να γίνεται σαν μια φυσιολογική έκφραση της οργανωτικής κουλτούρας της επιχείρησης.

1.1. ΟΦΕΛΗ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΔΟΠ

Τα οφέλη από την εφαρμογή της διοίκησης ολικής ποιότητας ποικίλουν. Οι προϋποθέσεις για την επιτυχία επίσης. Βασικές αξίες για την αποτελεσματικότητά της είναι η δέσμευση της ηγεσίας, η επιστημονική γνώση και τη συμμετοχή όλου του προσωπικού.

Συγκεκριμένα οφέλη από την εφαρμογή της ΔΟΠ είναι η μείωση κόστους παραγωγής και η μείωση αναγκαίων αποθεμάτων για συγκρίσιμα επίπεδα εξυπηρέτησης. Επιπλέον, πλεονεκτήματα της εφαρμογής αυτής είναι τόσο η αύξηση της παραγωγικότητας με τη συμπίεση χρόνου της όσο και η αύξηση της ανταγωνιστικότητας.

Επιπρόσθετα, οφέλη που παρατηρούνται είναι η αύξηση ικανότητας καινοτομιών. Αξιοσημείωτο είναι επίσης το γεγονός ότι καλλιεργείται το πνεύμα της ομαδικότητας και της συνεργασίας του οργανισμού αναπτύσσοντας ομαδικό πνεύμα με την



ταυτόχρονη μείωση των προστριβών μεταξύ των τμημάτων. Τέλος οφέλη παρατηρούνται στις σχέσεις τόσο με τον πελάτη όσο και με τους προμηθευτές χτίζοντας σχέση αμοιβαίας εμπιστοσύνης με αλυσιδωτή εξάρτηση επιχειρήσεων

1.2. ΕΜΠΟΔΙΑ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΔΟΠ ΣΤΑ ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΑ

Η διοίκηση ολικής ποιότητας είναι ένα σύστημα διοίκησης το οποίο αποτελείται από τη συμμετοχή όλων των επαγγελματιών υγείας και των ανώτατων στελεχών διοίκησης με σκοπό την συνεχή βελτιστοποίηση των παρεχόμενων υπηρεσιών. Αρχικά, για την εφαρμογή της ΔΟΠ είναι απαραίτητη η εφαρμογή κάποιων προϋποθέσεων. Κατά την εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας συμβαίνουν να υπάρχουν μια σειρά από εμπόδια.

Συγκεκριμένα, η ολική ποιότητα αντιμετωπίζεται ως πρόγραμμα και αυτό δημιουργεί προβλήματα καθώς η ΔΟΠ απαιτεί τη συμμετοχή όλων των εργαζομένων μιας υπηρεσίας και είναι μία συνεχής βελτίωση. Επίσης, υπάρχει η προσδοκία βραχυπρόθεσμων κερδών όπως επίσης και αρκετά χαμηλοί στόχοι. Επιπλέον εμπόδια κατά την εφαρμογή της ΔΟΠ είναι το γεγονός ότι δεν υπάρχει εστίαση στο πελάτη, τίθενται στρατηγικοί στόχοι και γίνεται υποστήριξη από την Ανώτατη Διοίκηση. Υπάρχει επίσης η πεποίθηση της οργανωσιακής κουλτούρας της διαταγής και του ελέγχου. Η ανεπαρκής εκπαίδευση είναι ένα ακόμη εμπόδιο που συναντάται στην εφαρμογή της ΔΟΠ σε συνδυασμό με την έλλειψη ενδυνάμωσης του προσωπικού. Επιπλέον, γίνεται εστίαση στο προϊόν και όχι στη διαδικασία. Παρατηρείται ανεπαρκής αντιμετώπιση των προβλημάτων καθώς επίσης υπάρχει αδυναμία της δέσμευσης της διοίκησης το οποίο τη δυσκολεύει να κατανοήσει ότι η βελτίωση είναι προσωπική ευθύνη. Τέλος, η σωστή οργάνωση σε κάθε σύστημα υγείας προϋποθέτει σωστή λειτουργική διασύνδεση των επιπέδων περίθαλψης είτε με τα οφέλη είτε με τα εμπόδια της Ολικής Διοίκησης Ποιότητας. (Τσιότρας, 2016)



1.3. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΗΓΕΤΗΣ ΚΑΤΑ GOLEMAN

Οι μάνατζερ πιστεύουν ότι ένας ηγέτης στην διοίκηση μιας υπηρεσίας θα πρέπει να μπαίνει το προσωπικό στυλ του κάθε ηγέτη. Συγκεκριμένα, να αναπτύσσεται μία συναισθηματική νοημοσύνη. Πιο αναλυτικά, ο ηγέτης για να είναι αποτελεσματικός θα πρέπει να γνωρίζει τον εαυτό του, πως λειτουργεί δηλαδή σε ορισμένες καταστάσεις. Επίσης, είναι βασικό να γνωρίζει τα όριά του και το συναίσθημα να μην επηρεάζει την απόδοσή του στη δουλειά. Επιπλέον, είναι βασικό να έχει αυτογνωσία και να ξέρει τις δυνατότητές του καθώς και το τι αξίζει έχοντας εμπιστοσύνη στον εαυτό του.

Επιπρόσθετα, ένα ακόμη βασικό χαρακτηριστικό είναι η αυτοδιαχείριση, το πώς δηλαδή μπορείς να ελέγξεις τον εαυτό σου. Βασικό χαρακτηριστικό ενός ηγέτη είναι η αξιοπιστία που τον διέπει και η ακεραιότητα στη δουλειά. Επιπλέον είναι πολύ σημαντικό να υπάρχει ευελιξία στις καταστάσεις καθώς και προσαρμοστικότητα. Ένας ηγέτης ποτέ δεν θα πρέπει να χάνει τον στόχο του και να πρέπει να είναι προσηλωμένος σε αυτόν.

Η συνεργασία του ηγέτη με τον ανθρώπινο δυναμικό που διαχειρίζεται είναι αναγκαίο να υπάρχει κατανόηση των αναγκών και να υπάρχει συμπάθεια στο προσωπικό. Επίσης, το χτίσιμο ενός περιβάλλοντος είναι απαραίτητο για τη σωστή λειτουργία ενός τμήματος. Συγκεκριμένα, η σωστή οργάνωση και ένα περιβάλλον χωρίς προστριβές αναμφίβολα θεωρείται κατάλληλο για εργασία, με αυτόν τον τρόπο υπάρχει ανταπόκριση στις ανάγκες των πελατών.

Όσον αφορά για τις κοινωνικές δεξιότητες είναι το όραμα που έχει κάθε μάνατζερ για την επιχείρησή του. Ο τρόπος που ασκεί επιρροές οι τακτικές που χρησιμοποιεί για να προωθήσει και να εξελίξει το προσωπικό αποτελούν τις κοινωνικές δεξιότητες ενός ηγέτη. Επιπλέον, ο τρόπος που βοηθάει ένας μάνατζερ στην επικοινωνία αποφεύγοντας τις παρεξηγήσεις είναι απαραίτητο για έναν ηγέτη. Επίσης, ένας μάνατζερ πρέπει να αποτελεί σημείο αναφοράς για τους εργαζόμενους του, δημιουργώντας δεσμούς, και συνεργασία. Τέλος, είναι σημαντικό ένας ηγέτης να είναι ευέλικτος και να προσαρμόζει τα στυλ ηγεσίας ανάλογα με τις απαιτήσεις.



Παράγοντες που επηρεάζουν το περιβάλλον της εργασίας

Οι παράγοντες είναι οι εξής:

- Ευελιξία
- Ευθύνες
- Στόχοι εργαζομένων
- Αξιολόγηση
- Διαύγεια

Τα στυλ μάνατζερ σύμφωνα με τον Goleman είναι έξι. Αρχικά είναι ο καταναγκαστικός ηγέτης. Ο οποίος έχει την χαρακτηριστική φράση «κάνε αυτό που σου λέω». Αυτό το είδος ηγεσίας προκαλεί τρόμο στον εργαζόμενο και χρησιμοποιείται σε κακές συνθήκες εργασίας. Ωστόσο, είναι αποτελεσματικός σε περιπτώσεις εκτάκτου ανάγκης. Μία άλλη μορφή ηγεσίας είναι ο επιτακτικός ηγέτης. Αυτή η μορφή ηγεσίας κινητοποιεί το προσωπικό θέτοντας στόχους με όραμα και ελευθερία κινήσεων. Φαίνεται να είναι αποτελεσματικός τρόπος σε επιχειρήσεις με στόχο με ένα μειονεκτικό στοιχείο του μάνατζερ ο οποίος δεν έχει πολύ εμπειρία και έρχεται σε σύγκρουση με τον έμπειρο υπάλληλο.

Επιπρόσθετα, υπάρχει ο φιλικός ηγέτης δημιουργεί περιβάλλον φιλικό με την αίσθηση της ασφάλειας ότι ο εργαζόμενος ανήκει στην ομάδα της επιχείρησης. Υπάρχει ευελιξία στις πρωτοβουλίες, επικοινωνία. Ωστόσο, δεν είναι αποτελεσματικό στυλ ηγεσίας γιατί δεν υπάρχει ισότητα μεταξύ των υπαλλήλων, η επιβράβευση γίνεται για όλους και δεν υπάρχουν κίνητρα για να γίνεσαι καλύτερος. Σε αυτήν την περίπτωση θα μπορούσε να γίνει συνδυασμός ηγεσίας με το στυλ του επιτακτικού ηγέτη.

Ο δημοκρατικός ηγέτης είναι αυτός που δίνει το λόγο στους υπαλλήλους βάζοντάς τους μέσα στο πρόβλημα με σκοπό να βρουν λύσεις. Έτσι καλλιεργείται το αίσθημα ευθύνης με κοινό στόχο. Με αυτόν τον τρόπο διοίκησης δημιουργείται μία σύγκρουση λόγω των πολλών ιδεών και έτσι ο ηγέτης χάνει το ρόλο του και χρησιμοποιεί αυτή τη μέθοδο για κάποιο πρόβλημα που δεν είναι σίγουρος για τη λύση.



Επιπρόσθετα, ο ηγέτης ο οποίος ρυθμίζει καταστάσεις είναι ένα στυλ ηγεσίας. Πραγματοποιείται σε ένα ήδη κινητοποιημένο προσωπικό, διαφορετικά δεν είναι αποδοτικό και επιφέρει άγχος. Στο συγκεκριμένο στυλ ηγεσίας σημειώνεται έλλειψη υπευθυνότητας, πρωτοβουλίας δημιουργώντας ρουτίνα στο χώρο και τρόπο εργασίας.

Τέλος, coaching ένα στυλ ηγεσίας στο οποίο ο ηγέτης βοηθά στην ανέλιξη του επαγγελματία τόσο προσωπικά όσο και επαγγελματικά, βοηθώντας τον να αναγνωρίσει τα δυνατά και αδύναμα στοιχεία του. Υπάρχει απόδοση και ευελιξία ωστόσο, εντοπίζεται ανταγωνισμός μεταξύ μάνατζερ και εργαζόμενου.

Συμπερασματικά, για να είναι ένα στυλ ηγεσίας αποτελεσματικό θα ήταν αναγκαίο να συνδυάζονται μεταξύ τους όλα τα στυλ ηγεσίας. Επίσης, είναι απαραίτητο ο ηγέτης να είναι σίγουρος για τον εαυτό του γνωρίζοντας τα δυνατά σου σημεία και αναπτύσσοντας την συναισθηματική νοημοσύνη.

2. ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

2.1. ΓΕΝΙΚΑ

Στις αρχές του 20ου αιώνα και πριν από τον Δεύτερο Παγκόσμιο Πόλεμο, η λειτουργία του προσωπικού σχετιζόταν με την τήρηση αρχείων για την ενημέρωση των εργαζομένων. Κατά τη χρονική αυτή περίοδο, η επικρατούσα φιλοσοφία διαχείρισης ονομαζόταν «επιστημονική ανθρωπο-διαχείριση», η οποία είχε ως κεντρικό στόχο τη μεγιστοποίηση παραγωγικότητας των εργαζομένων (Thite et al., 2011).

Στον τομέα της υγείας η διαχείριση ανθρώπινων πόρων αποτελεί μέρος της διοίκησης του συστήματος της υγείας. Η διαχείριση ανθρώπινων πόρων βασίζεται σε πολλές επιστήμες και συγκεκριμένα στην οικονομία, την πολιτική, στην οργανωτική ψυχολογία αλλά και στις κοινωνικές επιστήμες. Ο υγειονομικός τομέας λόγω της πολυπλοκότητάς του στηρίζεται στο σχεδιασμό και στη σωστή διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού του.



Το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί έναν από τους βασικότερους ρόλους στον τομέα της υγείας. Ο όρος «Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων (ΔΑΠ)» ήρθε να αντικαταστήσει τον παλαιότερο «Διοίκηση Προσωπικού» αλλάζοντας μαζί και τη φιλοσοφία της διαχείρισης του προσωπικού, με σκοπό να γίνει κατανοητό ότι το σύνολο του ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης δεν αποτελεί απλά το προσωπικό της αλλά αντιμετωπίζεται πλέον ως πόρος, καθώς είναι το ανθρώπινο κεφάλαιο μιας επιχείρησης (Ξηροτύρη-Κουφίδου, 2001; Storey, 1992). Με τον όρο «ανθρώπινο κεφάλαιο» χαρακτηρίζεται ο ανθρώπινος παράγοντας σε μια επιχείρηση, ο συνδυασμός της ευφυΐας, των ικανοτήτων και της εμπειρίας που δίνουν στην επιχείρηση τον ιδιαίτερο χαρακτήρα της. Με άλλα λόγια η ΔΑΠ αποτέλεσε την απαρχή μια νέας προσανατολισμένης προς τον άνθρωπο διοίκησης (Armstrong, 2006).

Έτσι, ενώ στόχοι της διοίκησης προσωπικού ήταν ο καθορισμός και η παρακολούθηση της τήρησης κανόνων, η σύνταξη ξεκάθαρων συμβολαίων, η διατήρηση συνηθειών και πρακτικών και η διαχείριση συγκρούσεων μεταξύ καθιερωμένων διαδικασιών, η διαχείριση ανθρώπινων πόρων είναι εκείνη που ενθαρρύνει τον εργαζόμενο να ξεφύγει από τα συμβόλαια, να βάλει τις ανάγκες της επιχείρησης πάνω από κανόνες και διαδικασίες και να μειώσει τις συγκρούσεις δίνοντας έμφαση στον κοινό στόχο. Η συνεισφορά των εργαζομένων στη στρατηγική της επιχείρησης αρχικά θεωρούνταν περιορισμένη, η εστίαση ήταν στην αγορά, η ενίσχυση των αλλαγών ήταν υποτυπώδης και η λήψη αποφάσεων αργή, με την εμφάνιση της ΔΑΠ η συνεισφορά των εργαζομένων στη στρατηγική της επιχείρησης θεωρείται εξαιρετικής σημασίας, η εστίαση είναι στον πελάτη, δίνονται κίνητρα για

αλλαγές και λαμβάνονται γρήγορα οι αποφάσεις. Επιπρόσθετα, η ΔΑΠ επιβραβεύει τις ικανότητες που διευκολύνουν την εργασία, εστιάζει στην αλλαγή της κουλτούρας, μειώνει τις συγκρούσεις και δίνει έμφαση στην εκπαίδευση, στην ομαδική εργασία, στην αμοιβή με βάση το αποτέλεσμα και στη συνεχή επικοινωνία των εργαζομένων, πρακτικές που δεν ακολουθούνται με την παλιότερη φιλοσοφία της διοίκησης προσωπικού (Huczynski και Buchanan, 2001).



2.2. Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Ως Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων ορίζεται η προσπάθεια για τη συστηματική, μακροχρόνια αντιμετώπιση και διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού ενός οικονομικού οργανισμού. Σήμερα ο ανθρώπινος παράγοντας θεωρείται ένας από τους κυριότερους συντελεστές πραγμάτωσης των στόχων μιας επιχείρησης και η πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, καθώς είναι σημαντικότερος από τα κτίρια, τις μηχανές ή τα συστήματα (Πορφυρίδης, 2008; Σκουλάς και Οικονομάκη, 1998). Το ανθρώπινο κεφάλαιο θεωρείται από τα πρωταρχικά κεφάλαια μιας επιχείρησης και σε αυτό πρέπει να επενδύσει η επιχείρηση για τη διασφάλιση της ανάπτυξης και της επιβιώσής της (Armstrong, 2006). Το ανθρώπινο δυναμικό βοηθά την επιχείρηση να διαφοροποιηθεί σε περιόδους έντονου ανταγωνισμού. Τα προσόντα και οι δεξιότητες των εργαζομένων αφενός, και αφετέρου η συμμετοχή τους στους στόχους της εταιρίας, επηρεάζουν την παραγωγικότητά της, το επίπεδο εξυπηρέτησης των πελατών και κατ'επέκταση τη βιωσιμότητά της (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2002).

Η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού ασχολείται με τις πρακτικές και τις πολιτικές που απαιτούνται για την επιμέλεια των πτυχών της διοίκησης που έχουν να κάνουν με θέματα προσωπικού (Dessler, 2012). Το τμήμα της ΔΑΠ είναι υπεύθυνο για την επανατοποθέτηση του προσωπικού, τη συμμόρφωση προς την εργατική νομοθεσία και τις διαδικασίες πρόσληψης, ενώ μπορεί να συνεργάζεται και με άλλα τμήματα της εταιρίας για τις συνεντεύξεις υποψηφίων, τη βελτίωση της ποιότητας και της παραγωγικότητας (Noe et al., 2009). Στις λειτουργίες της συμμετέχουν τόσο οι Μάνατζερ, όσο και οι επαγγελματίες σε θέματα ανθρώπινου δυναμικού αλλά και οι ίδιοι οι εργαζόμενοι, πράγμα που καθιστά τη ΔΑΠ μια κοινή ευθύνη όλων των παραπάνω (Jackson και Schuler, 2003). Βασικότερο στόχο για τη ΔΑΠ αποτελεί η αποτελεσματική αξιοποίηση του προσωπικού με σκοπό την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Pfeffer, 1994).

Επιπροσθέτως, από τα πιο σημαντικά καθήκοντα της λειτουργίας ανθρώπινων πόρων θεωρείται η ανάλυση κάθε εργασίας μέσα στην επιχείρηση, ο προσδιορισμός των



2.4. ΟΙ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ

Το τμήμα διαχείρισης ανθρώπινων πόρων αποτελεί σημαντικό παράγοντα για τη διαμόρφωση στρατηγικού σχεδιασμού μιας επιχείρησης, καθώς βοηθά στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Τερζίδης και Τζωρτζάκης, 2004). Οι αρμοδιότητες του τμήματος είναι ποικίλες και παρατίθενται αναλυτικά παρακάτω (Cascio, 2015):

1. Προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού: σημαντικός παράγοντας επιτυχίας είναι η πρόβλεψη των αναγκών της επιχείρησης σε ανθρώπινο δυναμικό μέσα από την διερεύνηση των συνθηκών της αγοράς εργασίας, έτσι ώστε να επιτευχθούν οι μακροχρόνιοι στόχοι της. Επίσης αναγκαία είναι η καταγραφή των ειδικοτήτων και των γνώσεων του προσωπικού καθώς η διερεύνηση της κινητικότητας του προσωπικού (Ξηροτύρη-Κουφίδου, 2001; Ιορδάνογλου, 2008).

2. Ανάλυση θέσεων εργασίας: οι επιχειρήσεις αποτελούνται από θέσεις εργασίας που πρέπει να στελεχωθούν από εργαζομένους. Για να γίνει αυτό και να λειτουργεί αποτελεσματικά η επιχείρηση απαιτείται μια διαδικασία μέσω της οποίας καθορίζονται τα καθήκοντα που αναλογούν σε κάθε θέση αλλά και τα χαρακτηριστικά των ανθρώπων που προσλαμβάνονται για την πλήρωση των θέσεων αυτών. Η διαδικασία αυτή είναι πολύ σημαντική και ονομάζεται ανάλυση θέσεων εργασίας (Dessler, 2012; Μούζα-Λαζαρίδη, 2006).

3. Στρατολόγηση και επιλογή προσωπικού: Για να λειτουργήσουν αποτελεσματικά οι επιχειρήσεις μπορεί να χρειαστεί να προσλάβουν προσωπικό, οπότε με τη στρατολόγηση επιδιώκουν να έχουν υποψηφίους εργαζόμενους που να μπορούν να ανταπεξέλθουν στις απαιτήσεις συγκεκριμένων εργασιών. Ενδέχεται μάλιστα προσωπικό που ήδη εργάζεται σε μια επιχείρηση να χρειαστεί να μετακινηθεί σε άλλο τμήμα της ίδιας επιχείρησης και να αλλάξει αντικείμενο εργασίας. Σε κάθε περίπτωση έχει μεγάλη σημασία για την επιχείρηση να επιλέξει το κατάλληλο και το πιο ικανό προσωπικό, πράγμα που γίνεται με βάση συγκεκριμένα κριτήρια, όπως αυτά διαμορφώθηκαν μέσα από την ανάλυση εργασίας. Εδώ είναι σημαντικός ο ρόλος της ΔΑΠ (Jackson και Schuler, 2003).



4. Εκπαίδευση και ανάπτυξη προσωπικού: Το όραμα και οι αξίες της επιχείρησης επηρεάζουν άμεσα τον τρόπο με τον οποίο αυτή εκμεταλλεύεται τους πόρους της μέσα στους οποίους συμπεριλαμβάνεται και το ανθρώπινο κεφάλαιο. Η στρατηγική ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού αποβλέπει σε ένα καλά εκπαιδευμένο και συνεχώς εξελισσόμενο ανθρώπινο δυναμικό, το οποίο θεωρεί ουσιαστική πηγή επιτυχίας (Harrison, 1997). Σκοπός αυτών των διαδικασιών είναι να αποκτήσει ο εργαζόμενος σαφείς πληροφορίες για τη θέση που πρόκειται να εργαστεί, να αποκτήσει τις κατάλληλες γνώσεις και δεξιότητες αλλά και να καταλάβει την επιχείρηση και τους γενικότερους στόχους της, την αποστολή και την κουλτούρα της. Επιπρόσθετα, στόχος της εκπαίδευσης και της ανάπτυξης προσωπικού είναι να συνεχίσουν οι εργαζόμενοι να προσφέρουν θετικά στην επιχείρηση, ώστε να λειτουργεί αποδοτικά (Ivancevich, 2003; Mondy, 2008). Η συνεχιζόμενη εκπαίδευση είναι πολύ σημαντική την εποχή μας που η εξέλιξη της τεχνολογίας είναι ραγδαία και οι εργαζόμενοι πρέπει να έχουν τη θέληση να αναπτύσσουν νέες ικανότητες, έτσι ώστε να μπορούν να προσαρμόσουν τη δουλειά τους στις νέες συνθήκες (Jackson και Schuler, 2003).

5. Αξιολόγηση της επίδοσης των εργαζομένων: Η αξιολόγηση προσωπικού στοχεύει κυρίως στη βελτίωση της λειτουργίας της επιχείρησης και της ποιότητας του παραγωγικού της έργου. Στόχος της είναι να εντοπίσει τα ισχυρά και τα αδύνατα σημεία των εργαζομένων, έτσι ώστε να επιβραβεύονται για τις ιδιαίτερες ικανότητές τους και να μπορούν μέσω εκπαίδευσης να βελτιώσουν τα σημεία που υστερούν (Σκουλάς και Οικονομάκη, 1998). Για αυτά και οι εργαζόμενοι είναι αναγκαίο να αξιολογούνται δίκαια και με βάση σαφή κριτήρια απόδοσης, ώστε η αξιολόγηση να αποτελεί μέσο ανάδρασης που θα οδηγήσει τους εργαζόμενους σε καλύτερα αποτελέσματα (Jackson και Schuler, 2003).

6. Παροχή κινήτρων και πακέτα αμοιβών: Όλοι οι εργαζόμενοι που εργάζονται σε μια επιχείρηση προσδοκούν να ανταμειφθούν για τις υπηρεσίες και τη συνεισφορά τους στην επιχείρηση με τον βασικό μισθό, όταν εκτελούν την εργασία τους στο κατώτερο ικανοποιητικό βαθμό. Η οικονομική αμοιβή όμως είναι ένα σημαντικό κίνητρο για την απόδοση των εργαζομένων και συνδέεται συχνά με το παραγόμενο έργο με την μορφή των έμμεσων οικονομικών αμοιβών, όπως είναι τα μπόνους (Mondy, 2008). Επίσης, σημαντικές είναι οι μη οικονομικές ανταμοιβές που πολλές επιχειρήσεις



προσφέρουν στους εργαζομένους τους, όπως η ασφάλεια ζωής, ευέλικτο ωράριο και διάφορες επιλογές επικοινωνίας, καθώς και η φροντίδα των παιδιών ή των ηλικιωμένων. Συχνά παρέχονται προνόμια όπως εταιρικό αυτοκίνητο, δυνατότητες για αγορά μετοχών ακόμη και κάρτα μέλους σε τοπικό κλαμπ (De Nisi και Griffin, 2001; Jackson και Schuler, 2003). Φαίνεται μάλιστα πως η θετική ενίσχυση των εργαζομένων, ενδυναμώνει τις θετικές εργασιακές συμπεριφορές ενώ η τιμωρία φέρνει το αντίθετο αποτέλεσμα (Kreitner και Kinicki, 2008).

7. Προστασία, υγιεινή και ασφάλεια εργαζομένων: Η προστασία των εργαζομένων από επιβλαβείς παράγοντες είναι καθοριστικής σημασίας και αφορά στο τμήμα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού που πρέπει να ενημερώσει τους εργαζόμενους για τους κινδύνους στον χώρο εργασίας τους και τον τρόπο προστασίας τους, να συγκεντρώνει αναφορές σχετικά με την ασφάλεια των εργαζομένων, να οργανώσει διαδικασία εκπαίδευσης για προστασία από τα ατυχήματα και να εισηγείται προγράμματα βελτίωσης ποιότητας ζωής στον εργασιακό χώρο (Dessler, 2012; Inancevich, 2003; Ξηροτύρη-Κουφίδου, 2001).

8. Βελτίωση των εργασιακών σχέσεων: Οι σχέσεις μεταξύ εργοδοσίας και συνδικαλισμού. Ο αρμόδιος δημιουργεί κλίμα εργασιακής ειρήνης, χειρίζεται τα παράπονα του προσωπικού λειτουργώντας υπό όρους συλλογικής σύμβασης, επιλύοντας με τον τρόπο αυτό διάφορες διενέξεις. Επίσης ανταλλάσσει απόψεις με το προσωπικό και προσπαθεί να δημιουργήσει ένα θετικό κλίμα συνεργασίας (Ξηροτύρη-Κουφίδου, 2001; Πορφυρίδης, 2008).

3. ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΥΠΟΨΗΦΙΩΝ

3.1. ΓΕΝΙΚΑ

Ως προσέλκυση προσωπικού νοείται η διαδικασία κατά την οποία εντοπίζονται και προσκαλούνται οι κατάλληλοι άνθρωποι για την κάλυψη συγκεκριμένων θέσεων εργασίας (Χυτήρης, 2001), ενώ οι απαιτούμενες ενέργειες πρέπει να είναι



συνυφασμένες με την στρατηγική της επιχείρησης. Η επιτυχία της προσέλκυσης εξαρτάται από ζητήματα και πολιτικές χωρίς άμεση σχέση με την ίδια και παρουσιάζει μια αμφίδρομη μορφή (Dessler, 2012; Τερζίδης και Τζωρτζάκης, 2004).

Ειδικότερα, η προσέλκυση αφορά τόσο την επιχείρηση που αναζητά κατάλληλους υποψηφίους, όσο και τους υποψηφίους που αναζητούν ποικίλες επαγγελματικές ευκαιρίες. Η σαφήνεια των καθορισμένων στόχων οδηγεί στην επιτυχημένη προσέλκυση. Η επιχείρηση αποσκοπεί στη δημιουργία μιας ιδανικού μεγέθους «δεξαμενής υποψηφίων». Ο σημαντικά μεγάλος αριθμός υποψηφίων απαιτεί δαπάνη χρόνου και χρήματος για την αξιολόγηση, ενώ ένα ολιγάριθμο πλήθος δεν προσφέρει εναλλακτικές επιλογές. Από την άλλη πλευρά, οι υποψήφιοι θέτουν εργασιακούς στόχους αναφορικά με την αμοιβή, την ασφάλιση και τις ευκαιρίες ανέλιξης (De Nisi και Griffin, 2001; Dessler, 2012).

Η διαδικασία που ακολουθείται κατά την προσέλκυση ποικίλει ανάλογα με τη στρατηγική κάθε επιχείρησης, ωστόσο αρχή αυτής αποτελεί ο εντοπισμός της ανάγκης κάλυψης θέσεως εργασίας μέσω της περιγραφής και της καταγραφής των κριτηρίων για την επιλογή του κατάλληλου υποψήφιου. Εν συνεχεία, αποφασίζεται η μέθοδος προσέλκυσης, ενώ ακολουθεί η αξιολόγηση και επιλογή των υποψηφίων. Τη διαδικασία ολοκληρώνει η ένταξη του προσληφθέντος στην επιχείρηση (Κατσαλής et al, 2009; Cherrington, 1995).

Για την επιτυχή επιλογή των ατόμων, η διοίκηση πρέπει να προχωρήσει στην έρευνα του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης (Πορφυρίδης, 2008). Στις υποενότητες που ακολουθούν παρατίθενται αναλυτικές οι συνηθέστερες πηγές προσέλκυσης προσωπικού.

3.2. ΠΗΓΕΣ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ

3.2.1. ΕΣΩΤΕΡΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ

Κατά την εσωτερική στρατολόγηση αναζητούνται υπάλληλοι που ήδη εργάζονται στην επιχείρηση και ακολουθούνται δύο κατευθύνσεις: η πρώτη της



προαγωγής, μετακίνηση δηλαδή σε θέση υψηλότερου κύρους και η δεύτερη της μεταφοράς όπου γίνεται μετακίνηση σε θέση παρόμοιου κύρους για την καλύτερη κατανόηση του τρόπου λειτουργίας της επιχείρησης από τη μεριά του εργαζομένου (Jackson και Schuler, 2003) (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003). Για να είναι αποτελεσματική αυτή η μέθοδος πρέπει να περιλαμβάνει την αναγγελία θέσεων εργασίας καθώς και αρχεία προσωπικού (Dessler, 2012). Πιο συγκεκριμένα:

- i. Εσωτερική προκήρυξη ή αναγγελία θέσεων εργασίας (job posting): διαδικασία ενημέρωσης του υπάρχοντος προσωπικού για τις νέες κενές θέσεις στο ενημερωτικό φυλλάδιο της εταιρίας ή στο διαδίκτυο, και η αναφορά των χαρακτηριστικών της, όπως τα απαιτούμενα προσόντα, ο αρμόδιος προϊστάμενος, το ωράριο εργασίας και η μισθολογική κλίμακα (Dessler, 2012; Τερζίδης και Τζωρτζάκης, 2004). Στοιχεία όπως οι απολαβές και τα κριτήρια αξιολόγησης της απόδοσης, βοηθούν τους εργαζομένους να καταλάβουν τι αξιολογείται στην εργασία τους (Schuler και Huber, 1993). Πλεονέκτημα αποτελεί η παροχή ίσων ευκαιριών στους εργαζομένους, ενώ δύναται να θεωρηθεί και μη αξιόπιστη, καθώς οι θέσεις μπορεί να έχουν κατοχυρωθεί προ αγγελίας (Jackson και Schuler, 2003).
- ii. Βάση Δεδομένων Προσωπικού: καταγράφονται πληροφορίες για τους εργαζομένους αναφορικά με την εμπειρία, την απόδοση, το ιστορικό αμοιβών, καθώς και τις δεξιότητες με σκοπό την περαιτέρω εκπαίδευση για την κάλυψη της θέσης (Dessler, 2012; Χυτήρης, 2001; Τερζίδης, 2004). Ο εργαζόμενος δεν φέρει ευθύνη για την αίτηση προς την θέση εργασίας, καθώς το τμήμα ΔΑΠ αναλαμβάνει την αξιοποίηση του υπάρχοντος προσωπικού με τον καλύτερο δυνατό τρόπο (Jackson και Schuler, 2003; Cherrington, 1995).
- iii. Συστάσεις των υπεύθυνων: οι υπεύθυνοι τμημάτων προτείνουν εργαζομένους που θεωρούν ότι είναι ικανοί να καλύψουν την κενή θέση εργασίας. Σημαντικό είναι οι υπεύθυνοι να δίνουν ίσες ευκαιρίες σε όλους τους εργαζόμενους που έχουν τα προσόντα για τη θέση που προκύπτει (DeNisi και Griffin, 2001).



Οι εσωτερικές πηγές προτιμώνται λόγω της καλύτερης αξιολόγησης των υποψηφίων. Το υπάρχον προσωπικό λαμβάνει την εσωτερική προσέλκυση ως κίνητρο για αύξηση της αποτελεσματικότητας και δρα ήδη σύμφωνα την κουλτούρα της επιχείρησης (Χυτήρης, 2001), καθώς γνωρίζει ήδη την πολιτική, τις διαδικασίες, τη στρατηγική και τον τρόπο που αυτή λειτουργεί (De Nisi και Griffin, 2001). Επίσης, ο χρόνος και το κόστος που απαιτείται για την εσωτερική προσέλκυση είναι λιγότερα συγκριτικά με την εξωτερική (Zottoli και Wanous, 2000). Μειονέκτημα αποτελεί η διαιώνιση της ίδιας νοοτροπίας, η στασιμότητα και ο περιορισμός της δημιουργικότητας και των νέων ιδεών. (Χυτήρης, 2001), ενώ εμφανίζεται και το φαινόμενο “ripple effect”, σύμφωνα με το οποίο η προαγωγή ενός εργαζομένου καθιστά την μέχρι τώρα θέση του κενή, επομένως χρίζει κάλυψης (De Nisi και Griffin, 2001). Τέλος, ιδιαίτερα σημαντικό μειονέκτημα αποτελούν οι δυσμενείς συνθήκες εργασίας λόγω των προστριβών μεταξύ των εργαζομένων που διεκδικούν την ίδια θέση εργασίας (Jackson και Schuler, 2003; Flynn et al., 2004).

3.2.2. ΕΞΩΤΕΡΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ

Όταν μια επιχείρηση έχει εξαντλήσει τις εσωτερικές πηγές της για τη στρατολόγηση υποψηφίων προκειμένου να καλύψει μία κενή θέση εργασίας, στρέφεται σε εξωτερικές πηγές (Ivancevich, 2003). Η εξωτερική προσέλκυση δύναται να πραγματοποιηθεί στην κάλυψη νέων θέσεων εργασίας, όταν απαιτείται εξειδικευμένο προσωπικό (Noe et al., 2009) ή ακόμη όταν η εταιρία επιθυμεί να αποκτήσει εργαζόμενους με διαφορετικό υπόβαθρο, έτσι ώστε να υπάρξουν ποικίλες και διαφορετικές ιδέες (Mondy, 2008). Οι κυριότερες εξωτερικές πηγές προσέλκυσης είναι οι εξής:

Αγγελίες στον τύπο ή γενικά στα ΜΜΕ: η πιο συνηθισμένη μέθοδος. Πρέπει να παρέχει πληροφορίες στους υποψηφίους σχετικές με τις ικανότητες που θα επιβάλλεται να έχουν οι υποψήφιοι, την τοποθεσία της επιχείρησης και τις



αποδοχές (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2002). Η καταλληλότητα του μέσου εξαρτάται από την ίδια τη θέση εργασίας (Dessler, 2012).

Μειονεκτήματα αποτελούν ο χρόνος που μεσολαβεί ανάμεσα στην εντολή καταχώρισης και την κυκλοφορία του εντύπου, καθώς και η περιορισμένη πληροφόρηση των υποψηφίων, ενώ στα πλεονεκτήματα εντάσσεται η άμεση απόκριση (Mondy, 2008).

- i. Leasing προσωπικού: η εταιρεία leasing νοικιάζει τους υπαλλήλους της σε άλλες επιχειρήσεις για ορισμένο χρονικό διάστημα και είναι υπεύθυνη για την πρόσληψη, τη μισθοδοσία και την ασφάλεια των υπαλλήλων, καθώς συνεχίζουν να ανήκουν σε αυτήν (Χυτήρης, 2001). Η μέθοδος αυτή είναι ιδιαίτερα αγαπητή σε επιχειρήσεις μικρού και μεσαίου μεγέθους που δεν θα μπορούσαν διαφορετικά να διαθέτουν τμήμα ΔΑΠ (Ivancevich, 2003).
- ii. Συστάσεις εργαζομένων: περιλαμβάνεται η οργάνωση διαφημιστικών εκστρατειών συστάσεων εργαζομένων για την αναγγελία νέων θέσεων εργασίας, ενώ δύναται να προσφέρονται και έπαθλα για τις συστάσεις που θα καταλήξουν σε πρόσληψη. Παράλληλα, ένας άλλος τρόπος λειτουργίας της μεθόδου είναι όταν εργαζόμενοι πληροφορούνται για μια κενή θέση στην εταιρία τους και προτείνουν σε κάποιον που ξέρουν να κάνει αίτηση. Οι συστάσεις επιφέρουν περισσότερους υποψηφίους, περισσότερες προσλήψεις και καλύτερη αναλογία προσλήψεων προς υποψηφίους (Dessler, 2012), ενώ οι εργαζόμενοι που προσλήφθηκαν μέσω συστάσεων τείνουν να παραμένουν περισσότερο χρονικό διάστημα στην επιχείρηση όντας πιο πιστοί και ικανοί στην εργασία τους (Τερζίδης και Τζωρτζάκης, 2004).
- iii. Φήμη επιχείρησης: η λεγόμενη μέθοδος «από στόμα σε στόμα». Κάθε επιχείρηση με δυνατό brand name προσελκύει τους υποψήφιους με ικανότητες και για το λόγο αυτό χρησιμοποιείται ως στρατηγική προσέλκυσης (Τερζίδης, 2004).

Γραφεία ευρέσεως εργασίας: γραφεία τα οποία ικανοποιούν τις απαιτήσεις των εργοδοτών προτείνοντας τους κατάλληλους εργαζόμενους, έναντι αμοιβής, η οποία καταβάλλεται είτε από τον εργαζόμενο είτε από τον εργοδότη (Ζευγαρίδης



- και Σταματιάδης, 1997). Οι εργοδότες προσφεύγουν σε αυτά όταν η επιχείρηση δεν έχει τμήμα ανθρώπινου δυναμικού, όταν είναι δύσκολο να εντοπιστεί ικανός αριθμός υποψηφίων με τα κατάλληλα προσόντα ή όταν μια κενή θέση πρέπει να καλυφθεί σε σύντομο διάστημα (Dessler, 2012). Μειονέκτημα αποτελεί το μεγάλο κόστος και το υποκειμενικό κριτήριο για την επιλογή του εργαζομένου σε θέση εργασίας (Jackson και Schuler, 2003).
- iv. Ηλεκτρονική στρατολόγηση: η μεγάλη διάδοση του διαδικτύου έχει οδηγήσει και στην ηλεκτρονική στρατολόγηση, η οποία έχει δύο τρόπους υλοποίησης. Κατά τον πρώτο τρόπο, ο υποψήφιος επισκέπτεται απλώς την ιστοσελίδα της επιχείρησης, βλέπουν την αναγγελία προσφοράς εργασίας και συμπληρώνει την σχετική αίτηση. Στο δεύτερο τρόπο χρήσης, οι επιχειρήσεις αλληλεπιδρούν με μεγάλους ιστοτόπους απασχόλησης, όπου υποβάλλονται τυποποιημένα βιογραφικά. Μείζον μειονέκτημα των γνωστών ιστοτόπων αποτελεί το μέγεθος τους και η ομοιομορφία που παρουσιάζουν (Noe et al., 2009). Ένας τέτοιος ιστοτόπος είναι το Linkin.com, ένας δικτυακός τόπος κοινωνικής δικτύωσης ειδικά σχεδιασμένος για επαγγελματική δικτύωση και ως εκ τούτου χρησιμοποιείται σε μεγάλο βαθμό από τους υπεύθυνους προσλήψεων για να εντοπίσει και να προσεγγίσει εκείνα τα άτομα που είναι δυνητικά καλοί υποψήφιοι για τα ανοίγματα που επιδιώκουν να επιτύχουν. Οι επιχειρήσεις έχουν αρχίσει να κατανοούν ότι το να έχουν τη δική τους ιστοσελίδα ανθρώπινων πόρων αποτελεί μια ιδιαίτερα αποτελεσματική στρατηγική στρατολόγησης (Ivancevich, 2003). Η χρήση του διαδικτύου ως μέσου προσλήψεων έχει πλεονεκτήματα όπως το χαμηλό κόστος και την ταχύτητα καθώς οι αγγελίες σε αυτούς κοστίζουν λιγότερο από ότι οι αγγελίες που καταχωρίζονται σε έντυπα και οι αποκρίσεις στην προσέλκυση είναι άμεσες. Έχουν όμως και μειονεκτήματα όπως το γεγονός ότι ενθαρρύνεται η υποβολή αιτήσεων από υποψήφιους που δεν έχουν τα κατάλληλα προσόντα (Dessler, 2012).
- v. Εκπαιδευτικά ιδρύματα: η συνέντευξη εντός ενός πανεπιστημίου ή κολεγίου με καλή φήμη αποτελεί σημαντική πηγή προσέλκυσης για τις επιχειρήσεις,



με σκοπό την κάλυψη εξειδικευμένων θέσεων εργασίας (Τερζίδης, 2004; Noe et al., 2009; Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003). Πολλοί πιστεύουν μάλιστα

- vi. ότι η μέθοδος αυτή είναι η αποτελεσματικότερη για την αναγνώριση των πιο ικανών υποψηφίων (Ivancevich, 2003). Ωστόσο η προσέλκυση υποψηφίων από τα πανεπιστήμια, είναι δαπανηρή και σε κόστος και σε χρόνο. Η πρακτική άσκηση των φοιτητών αποτελεί επίσης μια μέθοδο προσέλκυσης από τα εκπαιδευτικά ιδρύματα που μάλιστα εξαπλώνεται με γρήγορους ρυθμούς (Dessler, 2012).

Ένα από τα πλεονεκτήματα των εξωτερικών πηγών προσέλκυσης είναι οι νέες ιδέες των υποψηφίων, δημιουργώντας καινούργιες προοπτικές για την επιχείρηση. Επιπλέον, οι υπεύθυνοι πρόσληψης δεν δέχονται πιέσεις από ομάδες συμφερόντων (Χυτήρης, 2001). Επίσης, σε επιχειρήσεις που δεν αναπτύσσονται ή συρρικνώνονται συνίσταται η εξωτερική προσέλκυση, καθώς απαιτεί λιγότερο χρόνο και χρήμα (Jackson και Schuler, 2003). Στα μειονεκτήματα των εξωτερικών πηγών σύμφωνα με τους Παπαλεξανδρή και Μπουραντά (2003) και Χυτήρη (2001) εντάσσεται η δημιουργία μεγαλύτερου κόστους για την επιχείρηση, καθώς μπορεί ο υποψήφιος που θα επιλεγεί να αποτελέσει λάθος επιλογή. Τέλος, η προσέλκυση εξωτερικών υποψηφίων είναι χρονοβόρα διαδικασία σε σχέση με την εσωτερική, ενώ οι υπάρχοντες εργαζόμενοι δεν έχουν κίνητρο, λόγω της δυσαρέσκειας για την έλλειψη πιθανότητας προαγωγής (Harris, 1996).

4. ΕΠΙΛΟΓΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

4.1. ΓΕΝΙΚΑ

Μετά την προσέλκυση υποψηφίων ακολουθεί η επιλογή, μια διαδικασία κατά την οποία το τμήμα διαχείρισης ανθρώπινων πόρων αποφασίζει ποιοι από τους υποψηφίους είναι οι καταλληλότεροι για την κάλυψη της θέσης εργασίας (Τζωρτζάκης και Τζωρτζάκη, 2007). Με τον όρο «επιλογή προσωπικού» νοείται ένα σύνολο συγκεκριμένων ενεργειών αναφορικά με τη συγκέντρωση και αξιολόγηση των χαρακτηριστικών των υποψηφίων (Χυτήρης, 2001; Breaugh, 2008). Με άλλα λόγια, η επιχείρηση επιλέγει από μια λίστα υποψηφίων τα άτομα που ταιριάζουν περισσότερο με



τα κριτήρια επιλογής για την κενή θέση, λαμβάνοντας υπόψη όλες τις παραμέτρους (Ivancevich, 2003; Κανελλόπουλος, 2002).

Παρόλο που κάθε επιχείρηση έχει τον δικό της τρόπο επιλογής προσωπικού, υπάρχουν κάποια κοινά βήματα στη διαδικασία επιλογής υποψηφίων. Πρόκειται για τρία διακριτά στάδια: το πρώτο είναι η συγκέντρωση πληροφοριών σχετικά με τους υποψήφιους που είναι κατάλληλοι για τη συγκεκριμένη θέση εργασίας και επιτυγχάνεται με διάφορες τεχνικές. Το δεύτερο στάδιο είναι η αξιολόγηση των προσόντων του κάθε υποψηφίου ανάλογα με τα κριτήρια που θεωρούνται σημαντικά για την κάθε θέση εργασίας. Το τρίτο στάδιο είναι τελική επιλογή αυτού ή αυτών που η επιχείρηση θα προσλάβει, απόφαση που απαιτεί προσεκτική αξιολόγηση των προσόντων του υποψηφίου σε συνδυασμό με τις απαιτήσεις της θέσης εργασίας (De Nisi και Griffin, 2001; Χυτήρης, 2001).

4.2.Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΚΑΙ ΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ

Η επιτυχής επιλογή ενός υποψηφίου είναι μια δύσκολη διαδικασία και εξαρτάται από διάφορους παράγοντες, κάποιοι εκ των οποίων σχετίζονται με τις απαιτήσεις της εργασίας. Πολλές φορές μάλιστα το να βρεθεί ο υποψήφιος που διαθέτει σε μεγάλο βαθμό ένα προσόν, δεν σημαίνει επιτυχημένη επιλογή. Αυτή συνίσταται στο να βρεθεί ο υποψήφιος που διαθέτει τον ιδανικό συνδυασμό ανάμεσα σε διάφορα χαρακτηριστικά που απαιτούνται για την αποτελεσματική άσκηση μιας εργασίας (Ivancevich, 2003; Κανελλόπουλος, 2002). Σε περίπτωση που ο υποψήφιος έχει περισσότερα ή λιγότερα από τα απαιτούμενα προσόντα, ή για κάποιο λόγο δεν ταιριάζει με την προσφερόμενη εργασία θα είναι αναποτελεσματικός και πιθανά θα αποχωρήσει από την εταιρία οικειοθελώς ή όχι. Το ίδιο μπορεί να συμβεί και αν δεν ταιριάζει με την κουλτούρα της επιχείρησης (Mondy, 2008), καθώς η επιλογή προσωπικού σχετίζεται άμεσα με την οργανωσιακή κουλτούρα της επιχείρησης, η οποία αποτελεί το σύνολο των αξιών και των πεποιθήσεων που αντιπροσωπεύει η συγκεκριμένη εταιρία (Ξηροτύρη-Κουφίδου, 2001). Οι υποψήφιοι που θα επιλεγθούν πέρα από την κάλυψη



της θέσης, καλούνται να συνεισφέρουν και στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης (Παπαδάκης, 1999).

Η σημαντικότητα της επιλογής των κατάλληλων ατόμων επηρεάζει ακόμα και την εφαρμογή της εταιρικής στρατηγικής και κατ'επέκταση τα καθήκοντα της θέσης εργασίας (Ξένος, 2003). Τόσο η διατήρηση όσο και η βελτίωση της καλής εικόνας και φήμης της επιχείρησης σε συνδυασμό με την αποφυγή ακατάλληλων συμπεριφορών πρέπει να έχουν ιδιαίτερη προσοχή κατά την επιλογή ανθρώπινου δυναμικού (Χυτήρης, 2001). Ο κατάλληλος εργαζόμενος είναι πιο παραγωγικός και η παραμονή του στη θέση είναι πιο πιθανή (Σκουλάς και Οικονομάκη, 1998). Η σωστή επιλογή εργαζομένων σημαίνει ότι οι εργαζόμενοι είναι ικανοί για μεγάλη αποτελεσματικότητα και είναι διατεθειμένοι να παραμείνουν στην επιχείρηση για το χρονικό διάστημα που τους χρειάζεται (Jackson και Schuler, 2003). Αντίθετα η ατυχής επιλογή ενός υποψηφίου για μια θέση εργασίας μπορεί να δημιουργήσει προστριβές μεταξύ του προσωπικού, καθώς θα υπάρχει δυσαρέσκεια όταν θα πρέπει κάποιοι εργαζόμενοι να αντισταθμίσουν τα λάθη των ακατάλληλων εργαζομένων. Παράλληλα, όλα αυτά έχουν και οικονομικές συνέπειες (Τερζίδης και Τζωρτζάκης, 2004).

Επομένως, οι παράγοντες που καταγράφονται ακολούθως, αποτελούν τις κύριες προϋποθέσεις για μια επιτυχημένη επιλογή (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2002):

- ύπαρξη ρεαλιστικής περιγραφής της θέσης εργασίας με αντικειμενική παράθεση των χαρακτηριστικών της,
- ανάλυση της θέσης εργασίας με σκοπό την αναγνώριση της φύσεως της θέσης,
- καθορισμός κριτηρίων για αποτελεσματικότερη απόδοση στην θέση εργασίας,
- αναγνώριση των ποικίλων μεθόδων επιλογής προσωπικού και αξιολόγηση αυτών βάσει αξιοπιστίας και εγκυρότητας,
- υιοθέτηση συστήματος ανατροφοδότησης για τη μέτρηση τα αποτελεσματικότητας στην επιλογή προσωπικού.



4.3. ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΠΙΛΟΓΗΣ

Οι μέθοδοι επιλογής ποικίλουν και περιγράφονται ακολούθως:

- Βιογραφικά σημειώματα: οι επιχειρήσεις αξιολογούν τη γενική εικόνα του βιογραφικού κάθε υποψηφίου, τη δομή δηλαδή του γραπτού λόγου, την εμφάνιση και τη χρονική αλληλουχία των καταγραφθέντων στοιχείων (Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή, 2003). Ο ορθογραφικός έλεγχος, η εύκολη ανάγνωση και η καλή ποιότητα χαρτιού εκτύπωσης αποτελούν κύρια χαρακτηριστικά ενός σωστού βιογραφικού. Παράλληλα, είναι σημαντικό να μην υπάρχουν ψευδή στοιχεία και αντιφάσεις στις ημερομηνίες (Σκουλάς και Οικονομάκη, 1998; Ζευγαρίδης και Σταματιάδης, 1997). Μπορεί επίσης να περιέχουν που αφορούν στα ενδιαφέροντα των υποψηφίων. Φαίνεται ωστόσο ότι τα βιογραφικά σημειώματα μπορούν να βοηθήσουν στην πρόγνωση της απόδοσης σε ορισμένες μόνο περιπτώσεις (Ivancevich, 2003).
- Δοκιμασίες (τεστ): τόσο η συνέντευξη όσο και το βιογραφικό σημείωμα παρέχουν πληροφορίες για το παρελθόν ενός υποψηφίου. Για την καλύτερη πρόβλεψη μελλοντικών καταστάσεων χρησιμοποιούνται δοκιμασίες (τεστ) για τις ικανότητες, τις γνώσεις και την προσωπικότητα του υποψηφίου (Χυτήρης, 2001). Υπάρχουν πολλές και αντικρουόμενες απόψεις γύρω από την αξιοπιστία και τη χρησιμότητα αυτών των δοκιμασιών, καθώς μπορούν να αξιολογήσουν το τι μπορεί κάποιος να κάνει αλλά όχι το τι θα ήθελε να κάνει. Μάλιστα πολλές φορές τα τεστ αυτά ενισχύουν τις διακρίσεις (Mondy, 2008). Παρακάτω παρουσιάζονται εκτενέστερα οι εν λόγω δοκιμασίες. Τα τεστ αυτά μετρούν χαρακτηριστικά όπως η ευφυΐα, η προσωπικότητα και η επάρκεια (De Nisi και Griffin, 2001).
 - i. Τεστ σωματικών ικανοτήτων: μετρούν φυσικές δεξιότητες, όπως η δύναμη, η αντοχή, ο συντονισμός ματιών-χεριών, ή η επιδεξιότητα των χεριών. Περιλαμβάνουν μετρήσεις του χρόνου αντίδρασης του υποψηφίου, την ταχύτητα των άκρων και της επιδεξιότητας των δακτύλων (Ivancevich, 2003).



ii. Τεστ που αποτελούν

δείγματα εργασίας απαιτείται από τον υποψήφιο να δείξει ένα δείγμα της εργασίας του κάτω από ελεγχόμενες συνθήκες. Τέτοιου είδους τεστ εφαρμόζονται σε θέσεις εργασίας προγραμματιστών, γραμματέων, μουσικών σε συμφωνική ορχήστρα κλπ. (Ivancevich, 2003). Τα τεστ αυτού του είδους μετρούν κυρίως το τι μπορεί να κάνει κάποιος και φαίνεται ότι έχουν μεγάλη εγκυρότητα, καθώς αποκαλύπτουν την απόδοση του υποψηφίου πάνω στη συγκεκριμένη εργασία (Τζωρτζάκης και Τζωρτζάκη, 2007).

- iii. Τεστ ακεραιότητας: προσπαθούν να μετρήσουν τον ηθικό χαρακτήρα και την τιμιότητα του υποψηφίου, αλλά και άλλα χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς τους που σχετίζονται με την ηθική του (Ivancevich, 2003).
- iv. Τεστ προσωπικότητας: εκτιμά το μοναδικό συνδυασμό χαρακτηριστικών που καθορίζουν έναν άνθρωπο καθώς και τον τρόπο που αυτός διαδρά με το περιβάλλον του (Jackson και Schuler, 2003). Η χρήση της μεθόδου εξαρτάται τόσο από την πολιτική που εφαρμόζει η επιχείρηση για την επιλογή ανθρώπινου δυναμικού όσο και από την ύπαρξη ειδικευμένου προσωπικού για τη σωστή διεξαγωγή των διαδικασιών αυτών (Φαναριώτης, 1997).
- Κλίμακες (κατάλογοι) ενδιαφερόντων: πρόκειται για ερωτηματολόγια σχετικά με τα ενδιαφέροντα του υποψηφίου. Σκοπός των τεστ αυτών είναι η πληροφόρηση σχετικά με τα επαγγελματικά ενδιαφέροντα του υποψηφίου και η διαπίστωση του κατά πόσο παραγωγικός και αποδοτικός θα είναι στη συγκεκριμένη θέση εργασίας (Κανελλόπουλος, 2002). Λειτουργούν συγκρίνοντας τα ενδιαφέροντα κάποιου με εκείνα που έχουν άνθρωποι σε διάφορα επαγγέλματα (Dessler, 2012).
 - Κέντρα αξιολόγησης: πρόκειται για ένα ευρύ φάσμα ειδικών προγραμμάτων επιλογής υποψηφίων που είναι σε θέση να συνδυάζουν πολλές από τις παραπάνω μεθόδους επιλογής. Οι υπεύθυνοι πρέπει να έχουν μεγάλη εμπειρία τόσο σε δοκιμασίες δείγματος εργασίας, όσο και σε δοκιμασίες γνωστικών ικανοτήτων και εργασιακών ιδιοτήτων (Noe et al., 2009). Η μέθοδος αυτή χρησιμοποιείται τόσο για επιλογή, όσο και για ανάπτυξη προσωπικού. Αν και είναι μια ιδιαίτερα δαπανηρή μέθοδος έχει αποδειχθεί ιδιαίτερα αποτελεσματική (Dessler, 2012).



- Έλεγχος του παρελθόντος του υποψηφίου: ο εργοδότης μπορεί να επιβεβαιώσει ότι οι πληροφορίες που δίνει ο υποψήφιος είναι αληθείς. Εξετάζονται θέματα όπως η συμμόρφωση με τη νομοθεσία, οι χρονικές περιόδους προηγούμενης απασχόλησης, η εκπαίδευση και η ταυτοποίηση προσωπικών στοιχείων. Τέλος, ο εργοδότης δύναται μέσω του διαδικτύου να βρει πτυχές του υποψηφίου που δεν φαίνονται στο βιογραφικό του (Dessler, 2012).
- Συνέντευξη: στη διαδικασία επιλογής χρησιμοποιούνται κυρίως τρία είδη συνέντευξης. Το πρώτο είδος είναι η ελεύθερη συνέντευξη ή αδόμητη συνέντευξη, στην οποία δεν χρειάζεται ο συνεντευκτής να προετοιμαστεί ιδιαίτερα (Jackson και Schuler, 2003), καθώς οι ερωτήσεις προς τον υποψήφιο είναι ανοικτές και γενικές, εξαρτώμενες από τις απαντήσεις του υποψηφίου. Το δεύτερο είδος είναι η δομημένη συνέντευξη, όπου οι ερωτήσεις είναι προκαθορισμένες και σχετίζονται με τις απαιτήσεις της θέσης εργασίας (Dessler, 2012; Χυτήρης, 2001). Τρίτο και τελευταίο είδος συνέντευξης αποτελεί η ημιδομημένη συνέντευξη, στην οποία οι ερωτήσεις είναι προκαθορισμένες και ίδιες για όλους τους υποψηφίους (Jackson και Schuler, 2003).

5. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΥΓΕΙΑ

5.1. ΓΕΝΙΚΑ

Με τον όρο αξιολόγηση εννοούμε κατά βάση την εκτέλεση ενός συνόλου μη ομοιόμορφων εργασιών, κάτω από συγκεκριμένες εργασιακές συνθήκες, που έχουν ποιοτικά και ποσοτικά χαρακτηριστικά, τα οποία μπορούν να μετρηθούν και να αξιολογηθούν μετά την ολοκλήρωσή τους (Μούζα–Λαζαρίδη, 2006; Κατσαλής et al., 2009; Brarton και Gold, 2007).

Για τον επιχειρηματικό κλάδο, αξιολόγηση των εργαζομένων είναι μια διαδικασία με την οποία η διοίκηση προσπαθεί να προσδιορίσει το πόσο καλά ανταποκρίνεται ένας



υπάλληλος στην εργασία του και πόσο καλύτερος ή χειρότερος είναι σε σύγκριση με άλλους της ίδιας εργασιακής ομάδας. Γενικότερα, παρουσιάζεται ως μια διαδικασία συλλογής πληροφοριών, η οποία θα βοηθήσει στη σωστή λήψη αποφάσεων και την ανάλογη κατανομή των πόρων (Φαναριώτης, 2003; Mathis και Jackson, 2000; Byars και Rue, 2003). Σκοπός της είναι η ενθάρρυνση και η ανάπτυξη των ιδίων των εργαζομένων, η ενδυνάμωση τους, ακόμη και ο επαναπροσδιορισμός των εναλλακτικών προοπτικών εξέλιξης. Εν τέλει, οι βασικές χρήσεις της αξιολόγησης είναι η παρακολούθηση της απόδοσης και η εξέλιξη των υπαλλήλων, η καταγραφή των αναγκών, ο συσχετισμός αμοιβής-απόδοσης, και η συνεχής εξέλιξη των συστημάτων προσέλκυσης (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003).

Σε ένα γενικότερο πλαίσιο, σύμφωνα με τους Jackson και Schuler (2003) σημαντικότεροι στόχοι της αξιολόγησης αποτελούν η παρακίνηση των εργαζομένων, η βελτίωση της παραγωγικότητας και η διευκόλυνση του στρατηγικού προγραμματισμού. Ειδικότερα, αποσκοπεί στη δημιουργία και διατήρηση υψηλού επιπέδου απόδοσης, στην ενίσχυση καλής σχέσης μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων, στον καθορισμό μεταβολών των αμοιβών, καθηκόντων και θέσεων εργασίας, στην αναγνώριση προβλημάτων και κατάλληλη ενεργοποίηση για την επίλυσή τους, στην επισήμανση αναγκών και ευκαιριών για την κάλυψη ανεπαρκειών και στην ενίσχυση του αισθήματος υπευθυνότητας και ικανοποίησης των

εργαζομένων (Τερζίδης και Τζωρτζάκης, 2004; Κανελλόπουλος, 1991; Χυτήρης, 2001; Παπαλεξανδρή, 2002).

Η διαδικασία αξιολόγησης πρέπει να αποτελείται από τα ακόλουθα βήματα (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003; Μούζα-Λαζαρίδη, 2006):

- i. καθορισμός ενός κατανοητού, από τον αξιολογητή και τον αξιολογούμενο, πλαισίου σχετικού με την ολοκλήρωση της εργασίας και του τρόπου εκτίμησής του,
- ii. συνεχής εκτίμηση της απόδοσης και της προόδου σε σχέση με τις προσδοκίες,
- iii. επίσημη τεκμηρίωση της απόδοσης με τη συμπλήρωση ειδικής φόρμας αξιολόγησης κατάλληλης για τη συγκεκριμένη εργασία



- iv. επίσημη συζήτηση σχετικά με την απόδοση, βασισμένη στις συμπληρωμένες φόρμες αξιολόγησης και κατάληξη στη δημιουργία ενός αναπτυξιακού σχεδίου.

Σύμφωνα με στοιχεία του υπουργείου εσωτερικών το 2001 το μεγαλύτερο ποσοστό των δημοσίων υπαλλήλων τόσο από το χώρο της υγείας όσο και από άλλους χώρους του δημοσίου αξιολογούμε ως άριστοι και οι υπόλοιποι έως πολύ καλοί. Επιπλέον, η πλειοψηφία των εργαζομένων δυσανασχετούν για το κόστος και τη χαμηλή αποτελεσματικότητα των δημόσιων παροχών.

Στην πραγματικότητα, όλοι οι δημόσιοι υπάλληλοι κ ειδικότερα στην υγεία, αξιολογούνται με τα ίδια κριτήρια κ όχι με το ποσοστό εργασίας που παρέχουν. Πιο αναλυτικά, εργαζόμενοι οι οποίοι εργάζονται πιο σκληρά από άλλους εργαζόμενους οι οποίοι εργάζονται λιγότερο, αξιολογούνται το ίδιο όπως επίσης αμείβονται το ίδιο. Επιπλέον ένας από τους λόγους που συμβαίνει ο τρόπος αυτός της αξιολόγησης οφείλεται στη μονιμότητα των δημοσίων υπαλλήλων. Έτσι, δεν υπάρχει σκοπός κάποιου ελέγχου με σκοπό την μέτρηση της αποδοτικότητάς τους.

5.2. ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Ο αντικειμενικός σκοπός της διοίκησης για τον προσδιορισμό της κατάλληλης μεθόδου αξιολόγησης που θα χρησιμοποιηθεί είναι να εναρμονιστεί το σύστημα αξιολόγησης με τους στόχους που έχουν καθοριστεί. Δεν υπάρχει συγκεκριμένος κανόνας για την επιλογή της κατάλληλης μεθόδου, εφόσον μέσα στο χρόνο, οι αντικειμενικοί σκοποί του οργανισμού ενδέχεται να μεταβάλλονται λόγω διαφόρων παραγόντων που επιδρούν στην λειτουργία και στην ομαλή διεκπεραίωση των στόχων. (Ζαβλανός, 2002). Εν συνεχεία παρουσιάζονται οι κυριότερες μέθοδοι αξιολόγησης:



5.3. ΜΕΘΟΔΟΙ ΚΑΤΑΤΑΞΗΣ

- Γραφική κλίμακα κατάταξης (Graphic rating scales): Ο αξιολογητής βαθμολογεί τον εργαζόμενο με τη χρήση γραφικών κλιμάκων, ενώ η κλίμακα διαβάθμισης πρέπει να καλύπτει όλο το εύρος των πιθανών απαντήσεων (Jensen, 1980). Επιτρέπει την σύγκριση πολλών εργαζομένων αναδεικνύοντας τους τομείς που χρίζουν βελτίωση. Στα μειονεκτήματα της μεθόδου καταγράφεται η διαφορετική εννοιολογική σημασία των λέξεων της κλίμακας από αξιολογητή σε αξιολογητή (Mathis και Jackson, 2000).
- Σταθμισμένος Κατάλογος (Checklists): Η μέθοδος στηρίζεται σε μία λίστα κριτηρίων, που εκφράζονται μέσα από λέξεις μεμονωμένες ή φράσεις που περιγράφουν σημαντικές διαδικασίες και συμπεριφορές για τις θέσεις εργασίας. Ο αξιολογητής κατηγοριοποιεί τα χαρακτηριστικά του εργαζομένου και
 - διαμορφώνεται ο συγκεντρωτικός πίνακας για την απόδοση του εργαζομένου με διαφορετική βαρύτητα κάθε χαρακτηριστικού (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003). Η διαφορετική έννοια λέξεων η δύσκολη ανάδειξη αποτελεσμάτων από σταθμισμένο κατάλογο ελέγχου και ο μη ορισμός της βαρύτητας των παραγόντων από τους αξιολογητές αποτελούν τα μειονεκτήματα της μεθόδου (Mathis και Jackson, 2000).

5.3.1. ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΗ ΣΥΓΚΡΙΣΗ

- Κατάταξη (Ranking): Οι εργαζόμενοι κατατάσσονται ανάλογα με τις επιδόσεις τους και συγκρίνονται μεταξύ τους (ποιος είναι καλύτερος ποιου) με σκοπό την απλή αριθμητική τους κατάταξη (π.χ 1ος, 2ος,..10ος). Υπάρχει γενική αξιολόγηση, καθώς ο εργαζόμενος δεν αξιολογείται βάσει επί μέρους χαρακτηριστικών (Μούζα και Λαζαρίδη, 2006). Για την εφαρμογή ωστόσο της μεθόδου, απαιτείται η συγκατάθεση των αξιολογούμενων (Jackson και Schuler, 2003).



- Υποχρεωτική Διασπορά (Forced Distribution Method): Σύμφωνα με τη μέθοδο αυτή, για κάθε κριτήριο δημιουργείται μία σειρά κατηγοριών απόδοσης με προκαθορισμένες διαστάσεις και ο αξιολογητής καλείται να τοποθετήσει τους υφισταμένους σε εκείνη που τους αντιπροσωπεύει. Το κριτήριο μπορεί να είναι η συνολική απόδοση ή ειδικότερα να αφορά σε κάποιον συγκεκριμένο τομέα, όπως για παράδειγμα ποιότητα εργασίας, έλεγχος κόστους κ.α. Σύμφωνα με τον Dessler (2000) κατά τη μέθοδο αυτή δημιουργούνται συχνά προβλήματα για τους αξιολογητές, οι οποίοι πιστεύουν πως το πλαίσιο απόδοσης των εργαζομένων δεν πρέπει να συντάσσεται στα προκαθορισμένα ποσοστά, ενώ η ορθότητα της διαδικασίας είναι επίσης αμφίβολη στην περίπτωση ενός ολιγομελούς τμήματος εργαζομένων (Χυτήρης, 2001).

5.3.2. ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΕΣ ΜΕΘΟΔΟΙ

- Επίτευξη αντικειμενικών στόχων (Management by Objectives - MBO): Στόχος είναι η μέτρηση της απόδοσης σύμφωνα με την επίτευξη των προκαθορισμένων στόχων (Κανελλόπουλος, 1991). Για την υλοποίηση της διαδικασίας ακολουθούνται τα εξής βήματα: (α) καθορισμός στόχων επιχείρησης, (β) ανάπτυξη σχεδίου δράσης, (γ) παροχή δυνατότητας εφαρμογής σχεδίων δράσης, (δ) καθορισμός αναμενόμενων αποτελεσμάτων, (ε) μέτρηση αποτελεσμάτων και (στ) ανατροφοδότηση (Byars και Rue, 2003; Τερζίδης και Τζωρτζάκης, 2004).

5.3.3. ΠΕΡΙΓΡΑΦΙΚΕΣ ΜΕΘΟΔΟΙ

- Μέθοδος κρίσιμων περιστατικών (Critical Incident Method): Καταγραφή περιστατικών καλής ή απαράδεκτης συμπεριφοράς του εργαζομένου

αναφορικά με την εργασία του (Τερζίδης και Τζωρτζάκης, 2004). Το σύνολο των αποτελεσμάτων υποδεικνύει τη θετική ή αρνητική μεταβολή της απόδοσης και τις επιπτώσεις που δημιουργούνται στην αποτελεσματικότητα του τμήματος (Byars and Rue, 2003). Η μέθοδος αυτή είναι κατάλληλη σε



συνθήκες με δύσκολη ποσοτικά μέτρηση της απόδοσης ή όπου η συμπεριφορά είναι σημαντικότερη της ποσότητας (Χυτήρης, 2001; Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003).

- Έκθεση (Reports): Περιγραφή δυνατών και αδύνατων σημείων του εργαζομένου (Κανελλόπουλος, 1991), παρουσίαση του διαθέσιμου δυναμικού προς αξιοποίηση και παράθεση προτάσεων για βελτίωση (Χυτήρης, 2001). Ειδικότερα, εστιάζει σε ακραίες συμπεριφορές των εργαζομένων, ενώ η υποκειμενικότητα του του αξιολογητή θέτει σε αμφισβήτηση την ορθότητα της μεθόδου (Byars και Rue, 2003).

6. ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΣΤΑ ΔΗΜΟΣΙΑ ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΑ

6.1. ΓΕΝΙΚΑ

Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία η παρακίνηση στα δημόσια νοσοκομεία είναι ιδιαίτερη. Συγκεκριμένα, οι προσλήψεις στα νοσοκομεία γίνονται μέσω του δημόσιου διαγωνισμού ΑΣΕΠ με ειδικά κριτήρια που αφορούν το επίπεδο σπουδών, την εμπειρία και άλλες ειδικές κατηγορίες. Από την άλλη πλευρά στον ιδιωτικό τομέα ο μάνατζερ της επιχείρησης καλεί τον υποψήφιο εργαζόμενο και έτσι περνά τη διαδικασία της συνέντευξης. Με τα παραπάνω δεδομένα, γίνεται κατανοητό ότι στο δημόσιο τομέα δεν υπάρχουν κίνητρα αντίθετα, όλοι οι εργαζόμενοι αμείβονται με τον ίδιο μισθό ενώ, στον ιδιωτικό τομέα, η παρουσία του μάνατζερ είναι έντονη και υπάρχει η δυνατότητα παροχής κινήτρων στους εργαζόμενους. (Kontodimopoulos et al 2009)

Η παρακίνηση ως μια πολύπλοκη εσωτερική κατάσταση των ατόμων, δημιουργείται από τις εσωτερικές καταστάσεις που περιγράφονται σαν επιθυμίες, ευχές και προσπάθειες, επηρεάζοντας την συμπεριφορά (Ζαβλανός, 2002). Στον εργασιακό χώρο, ως παρακίνηση ορίζεται το σύνολο των ενεργειών προς τον εργαζόμενο, με σκοπό την υιοθέτηση συγκεκριμένου τρόπου συμπεριφοράς. Με άλλα λόγια, πρόκειται για τις δράσεις της ηγεσίας για τη δημιουργία κατάλληλων συνθηκών βελτίωσης της ποιότητας και του αποτελέσματος μέσω των εργαζομένων,



οι οποίες βασίζονται σε κοινωνικές και ηθικές αρχές (Ζευγαρίδης και Σταματιάδης, 1997; Χατζηπαντελή, 1999).

Τα οφέλη που αποκομίζει μια επιχείρηση από παρακινούμενους εργαζομένους είναι πολλά. Ειδικότερα, οι εργαζόμενοι αυτοί θεωρούνται απαραίτητοι σε συνεχώς μεταβαλλόμενες συνθήκες εργασίας, καθώς δύνανται να συνεισφέρουν ποικιλοτρόπως στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων (Seijts και Crim, 2006). Παράλληλα, η παροχή κινήτρων επιφέρει πιο παραγωγικούς εργαζομένους, αυξάνοντας το επίπεδο της απόδοσης και αποτελεσματικότητας (Steers και Sharipo, 2004).

Σύμφωνα με πληθώρα ερευνών, η έννοια της παρακίνησης προσδιορίζεται από δύο κατηγορίες παραγόντων, τους ενδογενείς και εξωγενείς. Πιο συγκεκριμένα, οι ενδογενείς παράγοντες παρακίνησης ή ενδογενή κίνητρα παράγονται εσωτερικά, καθορίζονται και συντηρούνται από το άτομο (Calder και Staw, 1975), ενώ γίνονται εμφανή όταν η συμπεριφορά του ατόμου προσανατολίζεται προς την ικανοποίηση των έμφυτων ψυχολογικών αναγκών παρά των υλικών ανταμοιβών (Ryan και Deci, 2000; Αρναούτογλου και Αρναούτογλου 1999). Αντίθετα, οι εξωγενείς παράγοντες ή εξωγενή κίνητρα είναι αυτά που προσφέρονται στον εργαζόμενο από κάποιον άλλον και σχετίζονται με το περιβάλλον της εργασίας. Εμφανίζονται όταν οι υπάλληλοι είναι σε θέση να ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους έμμεσα και κυρίως μέσω χρηματικής αποζημίωσης (Osterloh et al, 2002). Συνήθως, περιλαμβάνουν το μισθό, τα διάφορα επιδόματα και τις προαγωγές, τη σταθερή εργασία, τις σχέσεις με τους συναδέλφους και τους προϊσταμένους, τις συνθήκες στο χώρο της εργασίας, την ασφάλεια, την κοινωνική θέση κλπ. (Luthans, 2005; Αρναούτογλου και Αρναούτογλου 1999).



6.2. ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΚΙΝΗΤΡΩΝ

Σύμφωνα με τον Freud Luthans (1992), τα κίνητρα μπορούν να ταξινομηθούν σε τρεις βασικές κατηγορίες: (α) πρωτογενή κίνητρα, τα οποία βρίσκονται στο υποσυνείδητο

του ανθρώπου και σχετίζονται με τις βασικές ανάγκες του, ενώ έχουν ως στόχο την μείωση της έντασης των βασικών αναγκών, (β) γενικά κίνητρα, τα

οποία είναι έμφυτα και δεν αφορούν τις βιολογικές του ανάγκες, (γ) δευτερογενή κίνητρα, τα οποία τα αποκτά το άτομο κατά την διάρκεια της ζωής του και σχετίζονται με το περιβάλλον του.

Παράλληλα, μια επιπλέον κατηγοριοποίηση των κινήτρων είναι η εξής:

1. Κοινωνικά κίνητρα: ικανοποιούν κοινωνικές ανάγκες του ατόμου, όπως την αυτοεκτίμηση και αυτοεκπλήρωση. Οι εσωτερικές ανταμοιβές, που επιζητεί ένα άτομο είναι η συναναστροφή με άλλα άτομα, η αναγνώριση και η
2. διερεύνηση της εργασίας του (Μπουραντάς, 2002; Τζωρτζάκης και Τζωρτζάκη, 2002).
3. Οικονομικά κίνητρα: περιλαμβάνουν τα ατομικά και ομαδικά συστήματα αμοιβής. Το σχέδιο πληρωμής των εργαζομένων πρέπει να είναι ξεκάθαρο και βασισμένο στις απαιτήσεις για την υλοποίηση των στόχων (Μουζά-Λαζαρίδη, 2007).
4. Συμμετοχή: παρέχεται η δυνατότητα στους εργαζομένους να συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων, στο κεφάλαιο, καθώς και στα κέρδη (Ψυχογιός, 2011).
5. Φιλοδοξίες και στόχοι: η φιλοδοξία ως επιθυμία πραγματοποίησης θετικών αποτελεσμάτων ενεργοποιεί την εργασιακή δέσμευση και προσήλωση, ενώ ο καθορισμός και η επίτευξη των στόχων βελτιώνει την αυτοπεποίθηση και την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων.
6. Κίνητρα ανταγωνισμού και ηθικού: τα κίνητρα ανταγωνισμού χρησιμοποιούνται για την υλοποίηση υψηλών ρυθμών παραγωγικότητας βραχυπρόθεσμα, λόγω των ψυχολογικών αντιθέσεων που δημιουργούνται μεταξύ των μελών της



ομάδας. Τα κίνητρα ηθικού διεγείρουν το ενδιαφέρον του προσωπικού για την εργασία, εξασφαλίζουν συνοχή στον οργανισμό, και συμβάλουν στην αύξηση της παραγωγικότητας (Hardy, 2000).

7. **Επικοινωνία:** απαιτείται αμεσότητα στην επικοινωνία μεταξύ των ιεραρχικών βαθμίδων. Η συνεχής επαφή των διευθυντών με τους εργαζομένους διατηρεί

ισορροπία και ενισχύει μία σχέση ειλικρίνειας και ευθύτητας (Τζωρτζάκης και Τζωρτζάκη, 2002).

8. **Εργασιακό περιβάλλον:** οι συνθήκες εργασίας, το φυσικό περιβάλλον, καθώς και η ασφάλεια της εργασίας αποτελούν σημαντικό παράγοντα για την εργασιακή ικανοποίηση. Επομένως, η παροχή των βέλτιστων συνθηκών εργασίας συμβάλλει σημαντικά στην αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων (Spector, 2000).

6.3. ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Το εργασιακό περιβάλλον αποτελεί έναν από τους βασικότερους παράγοντες παρακίνησης των εργαζομένων και απαρτίζεται από δύο συνιστώσες, τις συνθήκες και το κλίμα εργασίας (Le et al., 2014). Πιο συγκεκριμένα:

- **Συνθήκες εργασίας,** πρόκειται για το φυσικό περιβάλλον της εργασίας, όπως είναι ο εξοπλισμός, η θέρμανση, ο φωτισμός, διαμορφώνοντας θετική προδιάθεση και παρακίνηση στους εργαζομένους (Φαναριώτης, 2004). Ένα υγιές και ασφαλές για τον εργαζόμενο περιβάλλον, επιφέρει πολλά οφέλη για την επιχείρηση, καθώς αποφεύγονται τα εργασιακά ατυχήματα και αυξάνεται η εργασιακή ικανοποίηση, επηρεάζοντας σε μεγάλο βαθμό την παραγωγικότητα (Spector, 2000).
- **Κλίμα εργασίας,** πρόκειται για ένα σύνολο αξιών, χαρακτηριστικών και ιδιοτήτων της επιχείρησης που προκύπτει από την πολιτική της και επιδρά στην συμπεριφορά των εργαζομένων (Ξύγγη, 2006). Στην υποενοήτα που ακολουθεί παρουσιάζεται εκτενέστερα η έννοια του εργασιακού κλίματος.



6.4. ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΚΛΙΜΑ

Σύμφωνα με την βιβλιογραφία πληθώρα ορισμών εντοπίζονται για τον ορισμό της έννοιας εργασιακού κλίματος. Οι Reichers και Schneider (1990) ορίζουν το εργασιακό κλίμα ως την αντίληψη οργανωσιακών πολιτικών και διαδικασιών, ενώ οι Ostroff και Bowen (2000) προσδιορίζουν το εργασιακό κλίμα ως καταγραφή καθημερινών εμπειριών από τους εργαζομένους σε μία θέση εργασίας.

Για τη δημιουργία εργασιακού κλίματος οι αξίες της επιχείρησης και τα ατομικά χαρακτηριστικά σε συνδυασμό με τις αξίες των εργαζομένων πρέπει να εναρμονίζονται (Ostroff και Bowen, 2000). Επιπροσθέτως, ο ρόλος του προϊσταμένου με την ανάλυση των προσδοκιών από κάθε εργαζόμενο, την παροχή δυνατότητας πρωτοβουλιών και την επιβράβευση επίτευξης των στόχων συμβάλλει σημαντικά στο θετικό εργασιακό κλίμα (Spector, 2000; Green και Heywood, 2008). Παράλληλα, ο σχηματισμός ομάδων και η συνεργασία για να είναι αποτελεσματικοί απαιτούν κοινό σκοπό, εμπιστοσύνη και γνώση προϋποθέσεων της εργασίας (Ζαβλανός, 2002).

Ο όρος συνεργασία αντιπροσωπεύει την κοινή διαδικασία λήψης αποφάσεων και τη διαδικασία επικοινωνίας μεταξύ των εργαζομένων. Σε συνδυασμό με τις καλές διαπροσωπικές σχέσεις των εργαζομένων συντελεί στη δημιουργία ενός θετικού εργασιακού κλίματος, ευνοώντας την συναισθηματική κατάσταση του εργαζομένου. Η ύπαρξη στήριξης σε δυσκολίες κατά την εργασία, η καλή επικοινωνία, η απουσία εκφοβισμού και διαπληκτισμών επιδρούν έντονα στην αίσθηση ασφάλειας και στην αποτελεσματικότητα (Robbins και Judge, 2011; Green και Heywood, 2008).

Τέλος, ο σχηματισμός ομάδων εργασίας είναι δυνατόν να επιφέρει και πολλές αντιθέσεις. Οι αντιθέσεις προέρχονται από ποικίλες αιτίες ενώ εμφανίζονται είτε μεταξύ των μελών της ομάδας είτε μεταξύ της ομάδας απέναντι σε κάποιο άλλο πρόσωπο. Η διευθέτηση των συγκρούσεων αποτελεί υποχρέωση του προϊσταμένου και πραγματοποιείται μέσω του τρόπου υποχώρησης, αποφυγής χρήσης βίας και ορθολογικών προσεγγίσεων (Ζαβλανός, 2002).



6.5. ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΕΣ ΑΝΑΓΚΕΣ ΚΑΤΑ ΝΟΡΙΑ

Η κινητοποίηση του εργαζομένου αποτελεί ένα πολύ δύσκολο κομμάτι ενός μάντζερ. Σύμφωνα με μελέτες οι ερευνητές για την κινητοποίηση του εργατικού δυναμικού κατέληξαν σε τέσσερις βασικές ανάγκες- emotional drives. Συγκεκριμένα, acquire εννοώντας ότι για έναν εργαζόμενο η κάλυψη των βασικών του αναγκών μέσω του μισθού του δεν αποτελεί κίνητρο για την καλύτερη απόδοσή του, με βάση αυτό λοιπόν, είναι σημαντικό από την πλευρά της επιχείρησης να χρηματοδοτούνται σεμινάρια, επαγγελματικά ταξίδια δημιουργώντας μια κοινωνική αναγνώριση.

Επιπλέον, bond αναφέρεται στο συναισθηματικό δέσιμο και στην επικοινωνία στην εργασία. Αναλυτικότερα, είναι σημαντικό το πόσο υπερήφανος αισθάνεται ο εργαζόμενος για την εταιρία στην οποία ανήκει έχοντας την αίσθηση ότι ανήκει σε μια ομάδα προστατευμένος. Η τρίτη κατά σειρά ανάγκη είναι το comprehend υπάρχει δηλαδή κατανόηση του ως προς τον εργαζόμενο ότι μπορεί και ο ίδιος να συνεισφέρει στην επιχείρηση με πρωτοβουλίες. Είναι βασικό να υπάρχει έκφραση του εργαζομένου στην εταιρία με αυτόν τον τρόπο ο εργαζόμενος αναλαμβάνει ευθύνες και δίνει λύσεις σε προβλήματα.

Τέλος, τελευταία ανάγκη είναι το defend να υπάρχει δηλαδή εμπιστοσύνη ανάμεσα στον εργαζόμενο και στην επιχείρηση δημιουργώντας το αίσθημα της ασφάλειας. Αναμφίβολα, όσο περισσότερο κινητοποιημένοι είναι οι εργαζόμενοι τόσο πιο αποδοτικοί είναι στην εργασία τους.

Σύμφωνα με έρευνες κατέληξαν σε τέσσερις παράγοντες κινητοποίησης των εργαζομένων. Αρχικά, είναι το σύστημα επιβράβευσης. Το σύστημα αυτό διαχωρίζει τους εργατικούς από τους μη εργατικούς υπαλλήλους. Οι υπάλληλοι, οι οποίοι εργάζονται σκληρά αμείβονται με μόνους και αυτό αποτελεί ένα κίνητρο αποτελεσματικότητας.

Επιπλέον ένας άλλος παράγοντας είναι η κουλτούρα της εταιρίας. Συγκεκριμένα, όσο πιο δυνατό είναι το δέσιμο της εργασίας με τη συνεργασία και την επικοινωνία τόσο πιο κινητοποιημένο είναι το εργατικό δυναμικό. Σημαντική επίσης είναι η ανταλλαγή



απόψεων και πρακτικών μέσω της ομαδικότητας. Ένας ακόμη παράγοντας κινητοποίησης αποτελεί ο σχεδιασμός της εργασίας. Αναλυτικότερα, μια εργασία η οποία προκαλεί ενδιαφέρον και είναι ουσιώδης ικανοποιεί τον εργαζόμενο καθώς με αυτόν τον τρόπο γνωρίζει ποια ακριβώς είναι τα καθήκοντά του. Τέλος, η απόδοση της εργασίας του εργαζομένου εξαρτάται από τη διαφάνεια και την εμπιστοσύνη προε τη διοίκηση. Είναι απαραίτητο σε μία επιχείρηση να υπάρχει δικαιοσύνη ανάμεσα στους εργαζομένους και στη διοίκηση.

7. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

7.1. ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ

Στόχος της παρούσας εργασίας είναι να διερευνηθεί η αποτελεσματικότητα των εργαζομένων στο χώρο της υγείας με σύμβαση ορισμένου χρόνου εργασίας. Συγκεκριμένα κριτήρια της μέτρησης αυτής αποτελούν το επίπεδο σπουδών, η ηλικία και η προϋπηρεσία των εργαζομένων σε τέσσερα μεγάλα κεντρικά νοσοκομεία της Θεσσαλονίκης.

7.2. ΔΕΙΓΜΑ

Για την διερεύνηση της αποτελεσματικότητας των εργαζομένων στο χώρο της υγείας αναφέρονται τέσσερα κεντρικά νοσοκομεία της Θεσσαλονίκης. Συγκεκριμένα, υπήρξε ένα δείγμα τριών ατόμων από κάθε νοσοκομείο άντρες και γυναίκες με ηλικιακό εύρος 30-55 έτη. Το δείγμα αποτελείτο από διαφορετικές ειδικότητες και τμήματα νοσοκομείων έτσι ώστε να διαπιστωθεί ένα ολικό συμπέρασμα της αποτελεσματικότητας των εργαζομένων. Ειδικότερα, αναφέρονται οι γνώμες ανθρώπων των νοσοκομείων με καίριες θέσεις όπως είναι διευθυντές νοσηλευτικής υπηρεσίας, προϊστάμενων και επαγγελματιών με πολυετή προϋπηρεσία στο χώρο της υγείας. Στην παρούσα εργασία, επιλέχθηκαν τέσσερα μεγάλα κεντρικά νοσοκομεία, τα οποία

ανήκουν στην τριτοβάθμια
υγειονομική περίθαλψη. Επιπλέον,
το μεγαλύτερο από αυτά ιδρύθηκε από



το 1920. Αξίζει να σημειωθεί πως τα περισσότερα από τα νοσοκομεία προέκυψαν από συγχώνευση άλλων νοσοκομείων, άλλα από αυτά μετονομάστηκαν και άλλα άλλαξαν τοποθεσία.

7.3. ΜΕΘΟΔΟΣ ΣΥΛΛΟΓΗΣ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ

Για να διερευνηθεί η αποτελεσματικότητα των εργαζομένων στο χώρο της υγείας σε σχέση με το επίπεδο σπουδών, την ηλικία και την προϋπηρεσία χρησιμοποιήθηκε η τεχνική της συνέντευξης. Η συνέντευξη αποτελεί μια ιδιαίτερα χρήσιμη προσέγγιση συλλογής δεδομένων η οποία χρησιμοποιείται για τη συγκέντρωση απόψεων, πεποιθήσεων, πρακτικών καθώς και πληροφοριών για βιώματα και εμπειρίες του ατόμου που ανήκουν είτε στο παρελθόν είτε στο παρόν. Ειδικότερα, χρησιμοποιήσαμε ημι-δομημένη συνέντευξη, η οποία επιτρέπει στον ερευνητή να εισχωρήσει σε βάθος σε ένα θέμα και να κατανοήσει βαθιά τις απαντήσεις που του δίνει ο συνεντευξιαζόμενος. Χρησιμοποιείται ένας οδηγός, με ερωτήσεις και απαντήσεις που πρέπει να καλυφθούν, χωρίς ωστόσο να υπάρχει η αυστηρή διάταξη της δομημένης συνέντευξης. Ο ερευνητής βέβαια μπορεί να κάνει υπό-ερωτήσεις προκειμένου να σιγουρευτεί ότι έχει καλυφθεί το υλικό που πρέπει. Πρόκειται για μια μέθοδο συλλογής δεδομένων που μοιάζει κάπως με συζήτηση (Harrell, & Bradley, 2009).

Για τους σκοπούς της έρευνας σχεδιάστηκε μία δομημένη συνέντευξη με 10 ερωτήσεις. Πιο αναλυτικά, οι πέντε ερωτήσεις σχετίζονται με την αποτελεσματικότητα των εργαζομένων στο χώρο της υγείας σε σχέση με την προϋπηρεσία τους ή την απειρία τους αλλά και την προσαρμοστικότητά τους στο χώρο του τμήματος του νοσοκομείου. Συγκεκριμένα, ερωτήσεις είναι: «Πως κρίνεται την αποτελεσματικότητα του επαγγελματία υγείας στην εργασία του ο οποίος έχει προσληφθεί πρόσφατα <1 χωρίς προϋπηρεσία και γιατί;», «Πως κρίνεται την αποτελεσματικότητα του επαγγελματία υγείας στην εργασία του, ο οποίος έχει προσληφθεί πρόσφατα <1 με προϋπηρεσία και

γιατί», «Ποια είναι η άποψή σας σε σχέση με την προσαρμοστικότητα



των εργαζομένων που έχουν προσληφθεί πρόσφατα στο περιβάλλον του νοσοκομείου», «Ποια είναι η στάση-συμπεριφορά του επαγγελματία υγείας ως προς τους συναδέλφους του; Πείτε την άποψή σας σε σχέση με τους εργαζόμενους με προϋπηρεσία ή όχι.», «Πως πιστεύεται ότι επηρεάζει τόσο τον

ασθενή όσο και τους εργαζομένους η ένταξη ενός επαγγελματία υγείας χωρίς προϋπηρεσία στο τμήμα σας και του επαγγελματία υγείας με προϋπηρεσία;», «Ποια είναι τα ειδικά προσόντα που διέπουν τον εργαζόμενο με προϋπηρεσία και τον εργαζόμενο χωρίς προϋπηρεσία». Στη συνέχεια, στο περιεχόμενο του ερωτηματολογίου, ερωτάται, η αποτελεσματικότητα των εργαζομένων σε σχέση με το επίπεδο σπουδών τους, δηλαδή, τις γνώσεις τους και με την προϋπηρεσία τους με την εξής ερώτηση: «Ποια είναι η άποψή σας για τις γνώσεις που κατέχουν οι εργαζόμενοι σε σχέση με την προϋπηρεσία τους ή την απειρία τους».

Επιπρόσθετα, γίνεται αναφορά στην στάση-συμπεριφορά του επαγγελματία υγείας εστιάζοντας στις γνώσεις, την ηλικία και το επίπεδο σπουδών με την ερώτηση: «Ποια είναι η στάση-συμπεριφορά του επαγγελματία υγείας στους ασθενείς;». Στην συνέχεια του ερωτηματολογίου ζητείται η γνώμη των συμμετεχόντων σχετικά με τις πρόσφατες προσλήψεις των εργαζομένων ως προς την παροχή υπηρεσιών με την ερώτηση: «Ποια είναι η άποψή σας σε σχέση με τις πρόσφατες προσλήψεις των εργαζομένων στο τμήμα σας ως προς την παροχή υπηρεσιών υγείας και αν τελικά με την πρόσληψη αυτή επιτεύχθηκαν καλύτεροι ρυθμοί αποτελεσματικότητας στο τμήμα σας λαμβάνοντας υπόψιν σας τόσο την εμπειρία όσο και την απειρία;». Τέλος, ζητείται η άποψη των συνεντευξιζόμενων σε σχέση με την εμπειρία τους, με ποια κριτήρια θα κινητοποιούσαν οι ίδιοι τους επαγγελματίες υγείας που έχουν προσληφθεί πρόσφατα ως εξής: «Πως θα μπορούσατε κατά τη γνώμη σας να κινητοποιήσετε ένας εργαζόμενο είτε με προϋπηρεσία είτε χωρίς με στόχο την καλύτερη δυνατή αποτελεσματικότητα του στο τμήμα σας;»

7.4. ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ

Μετά την ανεύρεση του δείγματος,
έγινε συνεννόηση με τους



συμμετέχοντες ώστε να οριστεί μια ημερομηνία για την διεξαγωγή της συνέντευξης, σύμφωνα με το πρόγραμμα των συμμετεχόντων. Ο τόπος συνάντησης δεν ήταν προκαθορισμένος, οι συνεντεύξεις έγιναν σε γραφεία εντός του νοσοκομείου. Έγινε σημαντική προσπάθεια ώστε να είναι ένα ήσυχο περιβάλλον χωρίς περισπασμούς, ώστε να διεξαχθεί η συζήτηση χωρίς διακοπές.

Η συνέντευξη είναι σχεδιασμένη με τέτοιο τρόπο ώστε να μην υπερβαίνει τη μισή ώρα, ωστόσο, η διάρκεια της εξαρτάται και από τον ίδιο τον συμμετέχοντα. Τέλος, από τους συμμετέχοντες ζητήθηκε προφορική συγκατάθεση καθώς στην παρούσα εργασία και έρευνα δεν κατονομάζονται συγκεκριμένα νοσοκομεία και πρόσωπα.

7.5. ΜΕΘΟΔΟΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ

Όσον αφορά την μέθοδο με την οποία αναλύθηκαν τα δεδομένα που προέκυψαν από τις συνεντεύξεις, αυτή ήταν η ανάλυση περιεχομένου με μονάδα καταγραφής την κάθε μία συνέντευξη ξεχωριστά. Αρχικά, έγινε απομαγνητοφώνηση των συνεντεύξεων και καλή ανάγνωση των μαγνητοφωνημένων συνεντεύξεων για να συλληφθεί μια γενικότερη εικόνα για κάθε συνέντευξη. Από τις απαντήσεις που καταγράφηκαν συγκρατήθηκε το βασικό νόημα ώστε να γίνουν αντιληπτές οι απόψεις των συμμετεχόντων, σε ποια σημεία συγκλίνουν και σε ποια παρεκκλίνουν.

7.6. ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ-ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ ΣΥΜΜΕΤΕΧΟΝΤΩΝ

Στην πρώτη ερώτηση της έρευνας, αναφέρεται η αποτελεσματικότητα των επαγγελματιών υγείας που έχουν μικρότερη του ενός έτους προϋπηρεσία. Συγκεκριμένα, οι περισσότεροι νοσηλευτές με εμπειρία και προϊστάμενοι συμφώνησαν και απάντησαν ότι οι εργαζόμενοι χωρίς προϋπηρεσία κατά κανόνα προσαρμόζονται

δύσκολα και αργά, καθώς συνήθως έχουν μη ρεαλιστικές προσδοκίες



από τη δουλειά τους. Οπότε, η αποδοτικότητά τους είναι για μεγάλο χρονικό διάστημα περιορισμένη. Από την άλλη πλευρά, νοσηλεύτρια με εμπειρία σε ψυχιατρικό τμήμα αναφέρει πως εργαζόμενοι τετραετούς φοίτησης (Τ.Ε.Ι) χωρίς προϋπηρεσία ήταν αποδοτικοί και ανταπεξήλθαν στις ανάγκες του τμήματος αμέσως καθώς τους βοήθησαν οι γνώσεις τους, κατά κύριο λόγο οι νοσηλευτές αυτοί είναι κάτω των 35 ετών.

Ωστόσο αξίζει να σημειωθεί πως υπάρχουν κάποιες μικρές διαφορές ανάμεσα στα επίπεδα σπουδών και στις ηλικίες. Για παράδειγμα, οι εργαζόμενοι με μεγαλύτερο εκπαιδευτικό επίπεδο όπως είναι οι τετραετούς φοίτησης (Τ.Ε.Ι) νοσηλευτές είναι περισσότερο αποδοτικοί από τους εργαζόμενους διετούς φοίτησης (Δ.Ε) και αυτό συμβαίνει λόγω των γνώσεων που έχουν οι Τ.Ε επαγγελματίες υγείας. Επιπλέον, από τη μία πλευρά οι εργαζόμενοι μικρότερης ηλικίας δείχνουν να αποδίδουν πιο γρήγορα ενώ από την άλλη, οι μεγαλύτεροι σε ηλικία 35 και άνω έχουν μεγαλύτερη θέληση για την αποτελεσματικότητα τους στο χώρο εργασίας τους.

Τομεάρχισσα επίσης, ψυχιατρικού τμήματος αναφέρει πως οι νέοι εργαζόμενοι του τμήματος δεν έχουν γνώσεις είτε Τ.Ε είτε Δ.Ε ούτε εμπειρία και ανεξάρτητα με την ηλικία τους δεν είναι αποδοτικοί, καθώς η προϋπηρεσία είναι αυτή που καθορίζει την αποτελεσματικότητα στο τμήμα.

Στην δεύτερη ερώτηση της έρευνας, αναφέρεται η αποτελεσματικότητα των εργαζομένων που έχουν προσληφθεί πρόσφατα με μεγαλύτερη του ενός έτους προϋπηρεσία. Όλες οι απαντήσεις των ερωτηθέντων αναφέρουν πως οι επαγγελματίες υγείας με προηγούμενες εμπειρίες εντάσσονται ευκολότερα στο νέο τμήμα και είναι περισσότερο δεκτικοί σε νέες καταστάσεις. Συγκεκριμένα, διευθύντρια νοσηλευτικής υπηρεσίας αναφέρει πως σε τέτοιου είδους εργαζόμενους με εμπειρία λέγεται «κοιτάζτε τον, συμπεριφέρεται σαν να δούλευε χρόνια στο τμήμα, ούτε φαίνεται ότι είναι καινούρια πρόσληψη».

Επιπλέον, τόσο η νοσηλεύτρια με εμπειρία όσο και η Τομεάρχισσα



νοσοκομείου αναφέρουν πως στο τμήμα τους υπάρχουν νοσηλευτές διετούς φοίτησης έμπειροι και νοσηλευτές τετραετούς φοίτησης. Σε αυτή την περίπτωση η Δ.Ε νοσηλεύτρια είναι περισσότερο αποδοτική από την Τ.Ε χωρίς εμπειρία.

Όσον αφορά το επίπεδο σπουδών, σημειώνονται κάποιες διαφορές σύμφωνα με προϊστάμενο τμήματος. Συγκεκριμένα, οι εργαζόμενοι με εμπειρία σε μικρή ηλικία κάτω των 35 μαθαίνουν ακόμη πιο γρήγορα από εργαζόμενους σε μεγαλύτερη ηλικία και σε συνδυασμό με την προϋπηρεσία τους είναι περισσότερο αποδοτικοί. Επιπρόσθετα, νοσηλεύτρια με πολυετή εμπειρία αναφέρει πως από τη μια πλευρά οι Δ.Ε νοσηλευτές με εμπειρία είναι πιο αποδοτικοί από τους νοσηλευτές Τ.Ε από την άλλη οι νοσηλευτές διετούς φοίτησης μπορούν να φτάσουν μέχρι ένα συγκεκριμένο

επίπεδο αποτελεσματικότητας λόγω της έλλειψης γνώσεων που έχουν ενώ οι τετραετούς φοίτησης νοσηλευτές έχουν τα περιθώρια εξέλιξης λόγω των περισσότερων γνώσεων τους.

Αξίζει να σημειωθεί η άποψη μίας έμπειρης τεχνολόγου ιατρικών εργαστηρίων. Πιο αναλυτικά, επαγγελματίες υγείας κάτω των 35 με μικρή εμπειρία είναι περισσότερο αποδοτικοί από επαγγελματίες μεγαλύτερης ηλικίας παρόλο που έχουν μεγάλη θέληση για δουλειά καθώς οι ίδιοι σημειώνουν υπερφορίες με τη θέλησή τους με σκοπό να μάθουν πιο γρήγορα τη δουλειά.

Επιπλέον, έμπειρος νοσηλευτής χειρουργείου αναφέρει πως ένας επαγγελματίας υγείας ο οποίος έχει προσληφθεί πρόσφατα και έχει εμπειρία έχει καλύτερη κίνηση στο χώρο και συνεργασία με τους υπόλοιπους συναδέλφους. Ωστόσο, ο Τ.Ε επαγγελματίας υγείας χωρίς εμπειρία έχει καλύτερη αντίληψη λόγω των γνώσεων του και αυτό τον βοηθά στο να εξελιχθεί και να γίνει ακόμη πιο αποδοτικός στο χώρο στο μέλλον.

Προϊστάμενος επίσης τμήματος, αναφέρει πως ακόμη και εμπειρία αλλά και οι γνώσεις δεν είναι αρκετές για είναι ένας επαγγελματίας υγείας αποδοτικός. Συγκεκριμένα, για έναν πρόσφατα προσληφθέντα νοσηλευτή η αποδοτικότητά του είναι θέμα χαρακτήρα καθώς υπάρχουν νοσηλευτές στο τμήμα του ανώτατου μορφωτικού επιπέδου Π.Ε οι

οποίοι είναι ανεπαρκείς ακόμη και σε σχέση με διετούς φοίτησης νοσηλευτές με εμπειρία.



Στην επόμενη ερώτηση της συνέντευξης ερωτάται η στάση και η συμπεριφορά του επαγγελματία υγείας στους συναδέλφους του. Επιπλέον, στις παρακάτω απαντήσεις σημειώνονται οι διαφορές στους επαγγελματίες με προϋπηρεσία και σε αυτούς χωρίς εμπειρία καθώς επίσης και το επίπεδο σπουδών τους. Πιο αναλυτικά, νοσηλευτής προϊστάμενος αναφέρει πως δεν παίζουν καθοριστικό ρόλο η προϋπηρεσία, το επίπεδο σπουδών και η ηλικία καθώς κάθε νέο τμήμα είναι καινούριο για κάθε επαγγελματία υγείας και οι περισσότεροι θέτουν ερωτήσεις συγκεκριμένα ο προϊστάμενος αναφέρει «κυκλοφορούν με μπλοκάκι».

Επιπρόσθετα, νοσηλευτές με εμπειρία διετούς φοίτησης, υποστηρίζουν πως οι επαγγελματίες υγείας τεχνολογικής εκπαίδευσης με εμπειρία έχουν μεγαλύτερη άνεση

τόσο στο χώρο όσο και στους συναδέλφους. Αντιθέτως, επαγγελματίες διετούς φοίτησης θέτουν περισσότερες ερωτήσεις. Επίσης, αναφέρεται 'ότι οι Τ.Ε επαγγελματίες τους βοηθούν οι γνώσεις τους και έχουν τον δικό τους τρόπο να εργάζονται ενώ οι Δ.Ε επαγγελματίες θέτουν ερωτήσεις έχοντας μεγαλύτερο ενδιαφέρον για την εργασία τους στο τμήμα.

Επιπλέον, έμπειροι νοσηλευτές τετραετούς φοίτησης αναφέρουν ότι οι επαγγελματίες υγείας Τ.Ε σε κάθε τους επεμβατικοί πράξη γνωρίζουν εκ των προτέρων για πιο λόγο το κάνουν ενώ οι Δ.Ε λειτουργούν εμπειρικά. Ισχυρίζονται επίσης ότι , οι Τ.Ε ακόμη και χωρίς εμπειρία ξεχωρίζουν από τους Δ.Ε επαγγελματίες.

Η επόμενη ερώτηση της συνέντευξης επικεντρώνεται στον ασθενή τόσο η στάση σου όσο και η συμπεριφορά του καθώς και αν επηρεάζεται από τον επαγγελματία υγείας που τον εξυπηρετεί. Πιο αναλυτικά, τομεάρχης νοσοκομείου αναφέρει ότι επαγγελματίες υγείας τριτοβάθμιας εκπαίδευσης ακόμη και χωρίς εμπειρία είναι αποτελεσματικοί στους ασθενείς κυρίως σε θεωρητικό επίπεδο όπως για παράδειγμα



χρειάζονται βοήθεια.

Επαγγελματίες υγείας διετούς φοίτησης αναφέρουν ότι οι νέοι εργαζόμενοι είτε Τ.Ε είτε Δ.Ε είναι ευγενικοί με τους ασθενείς και καλύπτουν μέχρι ένα επίπεδο τον ασθενή τόσο θεωρητικά όσο και πρακτικά. Επιπλέον, τεχνολόγος ιατρικών εργαστηρίων αναφέρει πως η συμπεριφορά του επαγγελματία υγείας στον ασθενή είναι θέμα χαρακτήρα του ίδιου του επαγγελματία και συγκεκριμένα αναφέρει « αν αγαπάς τον συνάνθρωπό σου αγαπάς και τον ασθενή». Επίσης, νοσηλεύτρια με δεκαπέντε χρόνια εμπειρίας υποστηρίζει ότι η στάση του νέου επαγγελματία υγείας στον ασθενή στο τμήμα όπου εργάζεται τόσο οι Τ.Ε όσο και οι Π.Ε παρ' όλες τις γνώσεις τους δεν συμπεριφέρονται ευγενικά στους ασθενείς ενώ οι Δ.Ε είναι αρκετά ευγενικές.

Επιπρόσθετα, νοσηλεύτρια τετραετούς φοίτησης υποστηρίζει ότι η εμπειρία είναι καθοριστική για την κάλυψη αναγκών στον ασθενή. Συγκεκριμένα, οι ασθενείς δεν καλύπτονται από τις απαντήσεις των νέων επαγγελματιών του τμήματος οποιαδήποτε

γνωστικού επιπέδου και επαναλαμβάνουν τις ερωτήσεις τους σε έμπειρους επαγγελματίες του τμήματος ή αντίστοιχα ζητούν τους τελευταίους για οποιαδήποτε παραϊατρική πράξη. Από την άλλη πλευρά επαγγελματίας νοσηλεύτριας με εικοσαετή εμπειρία αναφέρει ότι οι Τ.Ε ακόμη και χωρίς εμπειρία απαντούν και εξηγούν καλύτερα απορίες ασθενών χωρίς να αποφεύγουν ερωτήσεις.

Επιπρόσθετα, προϊστάμενος υποστηρίζει ότι στο συγκεκριμένο τμήμα όπου διοικεί ότι υπάρχει προκαθορισμένη συμπεριφορά από τους εργαζόμενους με πρωτόκολλο και αυτό έχει ως αποτέλεσμα ο ασθενής να μην αντιλαμβάνεται την εμπειρία ή το επίπεδο σπουδών του εργαζόμενου.

Στην έκτη ερώτηση της έρευνας ζητείται η άποψη των ερωτηθέντων σχετικά με την ένταξη του επαγγελματία υγείας στο εργασιακό περιβάλλον και αν επηρεάζονται οι ασθενείς με την ένταξη αυτή των προσληφθέντων σχετικά με την εμπειρία, την απειρία τους καθώς και το επίπεδο σπουδών τους. Αρχικά, διευθύνουσα νοσοκομείου αναφέρει



εργαζόμενου σε ένα τμήμα εργασίας και την παροχή ποιοτικότερης φροντίδας προς τον ασθενή, γιατί απουσιάζει το αυξημένο άγχος που συνήθως διακατέχει τον μη έμπειρο. Συγκυριακά, εργαζόμενοι με υψηλότερο επίπεδο εκπαίδευσης (ΠΕ και ΤΕ έναντι ΔΕ και ΥΕ), καταφέρνουν να ενταχθούν στο τμήμα και να σταθούν επαγγελματικά καλύτερα και ταχύτερα, χωρίς όμως κάτι τέτοιο να είναι απόλυτο.

Επιπλέον, προϊστάμενος τμήματος υποστηρίζει ότι ο επαγγελματίας υγείας χωρίς προϋπηρεσία ανεξάρτητα από το επίπεδο σπουδών του και χωρίς εμπειρία αποτελεί ένα βάρος στους συναδέλφους του, ωστόσο, υπάρχει αμέριστη υπομονή και ελαστικότητα. Όσον αφορά τον ασθενή εργαζόμενοι χωρίς εμπειρία δεν αναλαμβάνουν θέσεις που να επηρεάζουν τον ασθενή λόγω της εξειδικευμένης ιδιαιτερότητας του τμήματος.

Έμπειρες νοσηλεύτριες επίσης, εξειδικευμένου τμήματος του νοσοκομείου αναφέρουν ότι οι εργαζόμενοι με εμπειρία βοηθούν και εντάσσονται πιο γρήγορα στο τμήμα. Όσον αφορά τους ασθενείς, σημειώνεται μικρή επίπτωση σε κάποιες παραϊατρικές πράξεις.

Επιπλέον, έμπειρος νοσηλευτής αναφέρει ότι λόγω της φύσης του τμήματος ο ασθενής δεν επηρεάζεται.

Επιπρόσθετα, έμπειρη νοσηλεύτρια υποστηρίζει ότι οι περισσότεροι ασθενείς αισθάνονται ασφάλεια με έμπειρους νοσηλευτές όπως επίσης πιστεύουν ότι οι ευγενικοί εργαζόμενοι είναι και καλοί επαγγελματίες. Επιπλέον, οι άπειροι εργαζόμενοι αδυνατούν στη αντιμετώπιση των επειγόντων περιστατικών. Επίσης, έμπειρη εργαζόμενη παραϊατρικού τομέα νοσοκομείου, αναφέρει ότι αρκετές φορές συμπίπτει ο επαγγελματίας χωρίς προϋπηρεσία να μην έχει διάθεση για να προσαρμοστεί στο χώρο και να ενσωματωθεί στο τμήμα. Από την άλλη πλευρά άπειροι εργαζόμενοι μεταδίδουν το άγχος τους στους ασθενείς. Επίσης, η ένταξη νέου εργαζόμενου στο τμήμα λόγω απειρίας αποτελεί χάσιμο χρόνου για τη ροή της καθημερινής εργασίας.

Στη επόμενη ερώτηση, ζητείται η γνώμη των ερωτηθέντων σχετικά με τις γνώσεις που κατέχουν οι εργαζόμενοι σε σχέση με το επίπεδο σπουδών τους. Συγκεκριμένα,



προηγούμενη εμπειρία έχουν πολύ περισσότερες πρακτικές γνώσεις και δεξιότητες γιατί αυτές στα επαγγέλματα υγείας αποκτούνται κατά κανόνα με την άσκηση. Οι άπειροι εργαζόμενοι μπορούν κατά περίπτωση να έχουν πολύ καλό θεωρητικό υπόβαθρο αναλόγως και με τη σχολή που αποφοίτησαν, αλλά υστερούν σε πρακτικές γνώσεις/δεξιότητες που σαφώς είναι αυτές που συμπληρώνουν τη θεωρία και συντελούν στη δημιουργία μιας ολοκληρωμένης επαγγελματικής ταυτότητας.

Προϊστάμενος αναφέρει ότι λόγω του ότι υπάρχει καθηκοντολόγιο δεν παίζουν καθοριστικό ρόλο οι γνώσεις. Έμπειροι νοσηλευτές υποστηρίζουν ότι οι επαγγελματίες υγείας τετραετούς φοίτησης έχουν περισσότερες γνώσεις αλλά λιγότερες πρακτικές και το αντίστροφο συμβαίνει με τους επαγγελματίες υγείας τους διετούς φοίτησης. Επαγγελματίας υγείας παραϊατρικού τμήματος αναφέρει ότι οι γνώσεις δεν βοηθούν όσο η εμπειρία. Χαρακτηριστικά αναφέρει: «υπάρχουν Δ.Ε επαγγελματίες καλύτεροι και από γιατρούς».

Έμπειροι επαγγελματίες με πολυετή εμπειρία αναφέρουν ότι οι γνώσεις είναι ελλιπείς σε όλα τα επίπεδα σπουδών και δεν ανταποκρίνονται στις σπουδές τους.

Χαρακτηριστικά ένας από αυτούς αναφέρει: «απροετοίμαστοι οι επαγγελματίες υγείας, τόσο θεωρητικά όσο και πρακτικά».

Επιπλέον, νοσηλεύτρια με πολυετή εμπειρία αναφέρει ότι οι νέοι επαγγελματίες υγείας έχουν σύγχρονες γνώσεις ενώ οι μεγαλύτεροι σε ηλικία εργαζόμενοι έχουν μείνει στα παλιά. Προϊστάμενος τμήματος αναφέρει ότι οι επαγγελματίες με γνώσεις ξεχωρίζουν ωστόσο, δεν είναι καθοριστικός παράγοντας για την αποδοτικότητά τους. Στην επόμενη ερώτηση αναφέρονται τα ειδικά προσόντα που διέπουν τον εργαζόμενο με προϋπηρεσία και τον εργαζόμενο χωρίς προϋπηρεσία. Συγκεκριμένα, διευθύνουσα νοσοκομείου υποστηρίζει ότι οι εργαζόμενοι με προϋπηρεσία συνήθως διακρίνονται για την αυτοκυριαρχία τους, τη σωστή αποτίμηση των καταστάσεων, την επινοητικότητα, την προσαρμοστικότητα τους, ενώ διαθέτουν και περισσότερη αυτοπεποίθηση και διάθεση να αναλάβουν πρόσθετο έργο/ευθύνη/πρωτοβουλία.



απάντηση ότι οι άπειροι εργαζόμενοι χαρακτηρίζονται κυρίως από φόβο, έλλειψη αυτοπεποίθηση, δύσκολη προσαρμοστικότητα στο χώρο, λιγότερη ψυχραιμία σε έντονες καταστάσεις άγχος. Από την άλλη πλευρά, επαγγελματίες με εμπειρία χαρακτηρίζονται από αντοχή στο στρες, ανάληψη πρωτοβουλιών, αυτοπεποίθηση, αποδοχή παρατηρήσεων, ψυχραιμία σε δύσκολες καταστάσεις.

Από την άλλη πλευρά, τόσο προϊστάμενος όσο και έμπειρη εργαζόμενη απαντούν πως ο εργαζόμενος είτε έμπειρος, είτε άπειρος, το κλίμα της δουλειάς τον προσαρμόζει ανάλογα στις απαιτήσεις του τμήματος καθώς το τμήμα λειτουργεί βάση καθηκοντολογίου.

Στην επόμενη ερώτηση ζητείται η άποψη των ερωτηθέντων σε σχέση με τις πρόσφατες προσλήψεις των εργαζομένων στα τμήματά τους ως προς την παροχή υπηρεσιών υγείας και αν τελικά με την πρόσληψη αυτή επιτεύχθηκαν καλύτεροι ρυθμοί αποτελεσματικότητας λαμβάνοντας υπ όψιν τόσο την εμπειρία όσο και την απειρία των εργαζομένων. Συγκεκριμένα, ως επί το πλείστον οι απαντήσεις των έμπειρων εργαζομένων είναι ότι οι νέες προσλήψεις εργαζομένων από όλα τα επίπεδα σπουδών, είτε έμπειροι, είτε άπειροι εργαζόμενοι όλων των ηλικιών βοήθησαν το τμήμα τους έστω και μετά από ένα μεγάλο χρονικό διάστημα.

Συγκεκριμένα, εργαζόμενη παραϊατρικού τμήματος αναφέρει χαρακτηριστικά «μας έλυσαν τα χέρια όλα αυτά τα παιδιά μειώνοντας τον χρόνο αναμονής και βοηθώντας εμάς στο πρόγραμμα». Επίσης προϊστάμενος τμήματος υποστηρίζει: « οι τελευταίες προσλήψεις έδωσαν ανάσα στο χώρο της υγείας.». Επίσης, αναφέρει ότι το γεγονός ότι οι επαγγελματίες δεν είναι μόνιμοι αποτελεί κίνητρο για αυτούς με σκοπό να γίνονται καλύτεροι. Επιπλέον, διευθύνουσα νοσοκομείου αναφέρει ότι, το εποχικό προσωπικό συνεισέφερε στην ανακούφιση του μόνιμου και βοήθησε σε κάποιο βαθμό στην αριθμητική ενίσχυση και την ευχερή χορήγηση των οφειλόμενων ρεπό και αδειών, αλλά εκτός λίγων εξαιρέσεων απέτυχε στο να αναβαθμίσει την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών και την αποτελεσματικότητα του ιδρύματος.

Αντίθετα, εργαζόμενοι με πολυετή εμπειρία υποστηρίζουν ότι οι νέες



αυτές προσλήψεις περισσότερο καθυστέρησαν και επιβάρυναν το προσωπικό με νέες ευθύνες παρά βοήθησαν «τράβηξαν τους παλαιότερους προς τα πίσω» αναφέρει έμπειρη νοσηλεύτρια. Παρατηρείται επίσης ότι, οι παλιοί εργαζόμενοι δεν επιθυμούν να συνεργαστούν με τους νεότερους καθώς χρειάζεται αρκετός χρόνος μέχρι να προσαρμοστούν και να μάθουν τις απαιτήσεις του κάθε τμήματος.

Στην τελευταία ερώτηση της έρευνας οι επαγγελματίες υγείας τόσο οι προϊστάμενοι όσο και οι εργαζόμενοι εφόσον κατείχαν θέση προϊστάμενου απαντούν για τα κίνητρα που θα μπορούσαν να κινητοποιήσουν τους εργαζόμενους οι οποίοι έχουν προσληφθεί πρόσφατα. Συγκεκριμένα, διευθύνουσα νοσοκομείου υποστηρίζει ότι η κινητοποίηση των εργαζομένων γίνεται μέσω της εκπαίδευσης, της ανάθεσης πρόσθετων αρμοδιοτήτων, πολιτική ανταμοιβών όπως τιμητικό ρεπό και Ανοιχτή και ειλικρινής επικοινωνία και υποστήριξη προς τον εργαζόμενο, με σεβασμό, κατανόηση και διευκόλυνση των ιδιαίτερων αναγκών του.

Επίσης, τομεάρχης νοσοκομείου αναφέρει κίνητρα την αξιολόγηση, την βαθμολογία και τις διευκολύνσεις των προγραμμάτων αποφεύγοντας κακούς τρόπους αντιμετώπισης όπως η επίπληξη. Επιπρόσθετα, προϊστάμενος τμήματος αναφέρει χαρακτηριστικά: «τα χέρια μας στη διαχείριση προσωπικού είναι δεμένα». Επιπλέον, έμπειροι επαγγελματίες υγείας υποστηρίζουν ότι κίνητρο αποτελεί το κοινό συμφέρον για τον ασθενή και το καλό της ομάδας «έλα να το κάνουμε μαζί να τελειώνουμε πιο

γρήγορα, σκέψου να ήμασταν στη θέση του ασθενή» αναφέρει εργαζόμενη παραϊατρικού τμήματος. Αντίθετα έμπειρη νοσηλεύτρια υποστηρίζει ότι οι κυρώσεις, τα πρόστιμα και η ποινή φυλάκισης αποτελούν κίνητρα για την καλύτερη απόδοση του τμήματος.

8. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ



ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

Η έρευνα αποσκοπεί στην μελέτη της αποτελεσματικότητας των εργαζομένων οι οποίοι έχουν προσληφθεί πρόσφατα με κριτήρια το επίπεδο σπουδών τους την εμπειρία ή την απειρία τους και την ηλικία τους. Μετά από συνάντηση με δώδεκα επαγγελματίες υγείας και δέκα ερωτήσεις ανοικτού τύπου συνέντευξης προέκυψαν αποτελέσματα και συμπεράσματα. Επιπλέον, δόθηκαν αρκετές πληροφορίες και συγκεκριμένα, για τους εργαζόμενους οι οποίοι έχουν προσληφθεί πρόσφατα, για τους ίδιους τους έμπειρους εργαζόμενους που υποβλήθηκαν στις ερωτήσεις, καθώς επίσης και για το σύστημα υγείας.

Πιο αναλυτικά, γίνεται κατανοητό ότι όσον αφορά τα επίπεδα σπουδών των εργαζομένων μεταξύ Π.Ε (εκπαίδευση πανεπιστημίου) Τ.Ε (τετραετούς φοίτησης) Δ.Ε (διετούς φοίτησης) οι γνώσεις δεν παίζουν καθοριστικό ρόλο για την αποτελεσματικότητα του εργαζομένου στο τμήμα όσο η εμπειρία. Από την άλλη πλευρά υπάρχουν περιπτώσεις κατά τις οποίες οι γνώσεις αποτελούσαν ακρογωνιαίο λίθο σε εργαζόμενους χωρίς εμπειρία με σκοπό την καλύτερη δυνατή απόδοσή τους στο τμήμα.

Επιπλέον, οι εργαζόμενοι πανεπιστημίου και τετραετούς φοίτησης φαίνεται να δείχνουν μεγαλύτερη άνεση και προσαρμογή στο χώρο συγκριτικά με τους διετούς φοίτησης επαγγελματίες οι οποίοι εργάζονται κυρίως εμπειρικά.

Επιπρόσθετα, σε τμήματα όπου υπήρχε καθηκοντολόγιο οι εργαζόμενοι απέδιδαν αποτελεσματικά όλων των επιπέδων σπουδών καθώς κ της εμπειρίας. Επίσης,

κατανοείται το γεγονός ότι όσο έμπειρος και αν είναι ο εργαζόμενος και όσες γνώσεις και να έχει η ένταξή του σε ένα νέο τμήμα απαιτεί χρόνο προσαρμογής τουλάχιστον 6 μήνες. Δυστυχώς, προϊστάμενοι ανέφεραν ότι οι κρατικοί φορείς δεν αφήνουν τα περιθώρια για τη σωστή διαχείριση προσωπικού και την παροχή κινήτρων στους εργαζόμενους. Επιπλέον, αναφέρθηκε ότι οι πρόσφατες προσλήψεις έγιναν με κριτήρια μακροχρόνιας ανεργίας άνθρωποι δηλαδή κοινωνικά αποκλεισμένοι τόσο με



αντίληψης με αποτέλεσμα την παροχή ποσότητα και όχι ποιότητας.

Επιπρόσθετα, μέσα από τις απαντήσεις των ερωτηθέντων συμπεραίνεται ότι στις μόνιμες προσλήψεις δόθηκε μεγαλύτερη βαρύτητα τόσο από την πλευρά της διοίκησης του νοσοκομείου όσο και από την πλευρά υπόλοιπου προσωπικού στην εκμάθηση και στην υπομονή στις νέες προσλήψεις.

Τέλος, αξίζει να σημειωθεί ότι από τους προϊστάμενους των τμημάτων υπήρξαν αυτοί οι οποίοι είχαν απόλυτη γνώση της κατάστασης του τμήματός τους με αναλυτική σκέψη και λύσεις στα προβλήματα των τμημάτων τους όπως επίσης και προϊστάμενοι οι οποίοι υστερούσαν στην επίγνωση της κατάστασης του τμήματος τους ή του τομέα τους μη γνωρίζοντας ακόμη και το ποσοστό στις προσλήψεις των εργαζομένων.

8.2. ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ- ΛΥΣΕΙΣ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗΣ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΩΝ

Με βάση τους παραπάνω προβληματισμούς προτείνονται κάποιοι τρόποι αντιμετώπισης ως προς την επίτευξη καλύτερων ρυθμών αποτελεσματικότητας των εργαζομένων οι οποίοι έχουν προσληφθεί πρόσφατα σε σχέση με το επίπεδο σπουδών τους και την εμπειρία ή την απειρία τους. Βασικό παράγοντα αποτελεί η διοίκηση η οποία θα πρέπει να έχει γνώση του περιεχομένου του κάθε τμήματος έτσι ώστε, να είναι σε θέση να θέτει αρμοδιότητες στους υπαλλήλους και να εντοπίζει προβλήματα.

Συγκεκριμένα προτείνεται η εκπαίδευση των εργαζομένων μέσω μια σειράς εκπαιδευτικών μαθημάτων τα οποία θα εκτελούνται είτε κατά τη διάρκεια του οκταώρου τους είτε σε επιπλέον ώρες με την επίβλεψη ενός κλινικού εκπαιδευτή σε

συνδυασμό με την πολιτική ανταμοιβών σε ενδεχόμενη πολύ καλή απόδοση (πχ παροχή παρακολούθησης συνεδρίου, τιμητικό ρεπό κλπ.). Έτσι ο εργαζόμενος αισθάνεται ότι εισπράττει αποδοχή και αναγνώριση των προσπαθειών του.



γνωρίζοντας έτσι οι εργαζόμενοι πώς να συμπεριφερθούν αποφεύγοντας αποκλίνουσες συμπεριφορές και αποφυγή λαθών.

Επίσης, επιλεκτικότητα εργαζομένων με ειδικά κριτήρια και προσόντα αποσκοπώντας σε ένα ποιοτικό αποτέλεσμα και εξοικονόμησης χρόνου από την εκπαίδευση και την προσαρμογή των εργαζομένων. Επίσης, ένα ακόμη μέτρο πρόληψης θα μπορούσε να είναι η ανάθεση συγκεκριμένων πρόσθετων αρμοδιοτήτων που φαντάζουν ως πρόκληση για τον εργαζόμενο και τον κινητοποιούν να αποδώσει τα μέγιστα και να αποδείξει στον εαυτό του και τους γύρω του ότι διαφοροποιείται από τη μάζα και είναι άξιος εμπιστοσύνης από τον Προϊστάμενο.

Ευκαιρία για συμμετοχή σε ομάδες και επιτροπές εργασίας που καθορίζουν κρίσιμα λειτουργικά θέματα του νοσοκομείου. Όπως για παράδειγμα σε ψυχιατρικά νοσοκομεία η παρακολούθηση cartex κατά την οποία οι θεράποντες ιατροί συζητούν για την πορεία των ασθενών.

Τέλος, βασική προϋπόθεση για μία υγιής συνεργασία είναι ανοιχτή και ειλικρινής επικοινωνία και υποστήριξη προς τον εργαζόμενο, με σεβασμό, κατανόηση και διευκόλυνση των ιδιαίτερων αναγκών του (ευελιξία στο ωράριο, στον προγραμματισμό των αδειών κλπ.).

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ



- Dessler, G., (2012), *Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού: Βασικές Έννοιες και Σύγχρονες Τάσεις*, Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.
- Noe, R., Hollenbeck, J. και Gerhart, B., (2009), *Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων: ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα*, Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση.
- Robbins, P., S. και Judge, A., T., (2011), *Οργανωσιακή συμπεριφορά: Βασικές έννοιες και σύγχρονες προσεγγίσεις*, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα.
- Αρναούτογλου, Ε. και Αρναούτογλου, Μ., (1999), *Δημόσιες Σχέσεις: μια τεχνική επικοινωνίας του Marketing και του Management*, Αθήνα: Εκδ. INTERBOOKS.
- Ζαβλανός, Μ., (2002), *Οργανωτική Συμπεριφορά*, Αθήνα: Σταμούλης.
- Ζευγαρίδης, Σ., και Σταματιάδης, Γ., (1997), *Διοίκηση και Εποπτεία Προσωπικού*, Αθήνα: INTERBOOKS.
- Ιορδάνογλου, Δ., (2008), *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στις σύγχρονες οργανώσεις – νέες τάσεις και πρακτικές*, Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.
- Κανελλόπουλος, Χ., (1991), *Διοίκηση Προσωπικού*, 3^η έκδοση, Αθήνα: Εκδόσεις Ευρωτύπ.
- Κανελλόπουλος, Χ., (2002), *Διοίκηση Προσωπικού - Ανθρώπινου Δυναμικού*, Εκδόσεις Ιδιωτική.
- Κατσαλής, Α. και Τσώκος, Δ., (2009), *Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού*, Αθήνα: Εκδόσεις Financial Forum.
- Μούζα-Λαζαρίδη, Α.,Μ., (2006), *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Εκδόσεις ΚΡΙΤΙΚΗ.
- Μπουραντάς, Δ., (2002), *Μάνατζμεντ*, Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.

- Μπουραντάς, Δ., και Παπαλεξανδρή, Ν., (2003), *Εισαγωγή στην διοίκηση επιχειρήσεων*, Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου Ε.
- Ξένος, Δ., (2003), *Σύστημα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού*, Αθήνα: Εκδόσεις: Παπαζήση.



- Ξηροτύρη-Κουφίδου, Σ., (2001), *Διοίκηση Ανθρώπινων*

Πόρων: Η πρόκληση του 21^{ου} αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον, Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Ανικούλα.

- Εύγγη, Μ., (2006), *Μάρκετινγκ: Δημόσιες σχέσεις, Προγραμματισμός και Σωστή επικοινωνία με το κοινό σας*, Αθήνα: Προπομπός.
- Παπαδάκης, Β., (1999), *Στρατηγική των Επιχειρήσεων*, Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα.
- Παπαλεξανδρή, Α. και Μπουραντάς, Δ. (2002) *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.
- Σκουλάς, Ν., και Οικονομάκη, Κ., (1998), *Διαχείριση και Ανάπτυξη Ανθρώπινων Πόρων*, Αθήνα: Εκδόσεις Κάπα.
- Τερζίδης, Κ. και Τζωρτζάκης, Κ., (2004), *Διοίκηση ανθρώπινων πόρων: Διοίκηση Προσωπικού*, 1η Έκδοση, Αθήνα: Εκδόσεις Rosili.
- Τερζίδης, Κ., (2004), *Μάνατζμεντ: Στρατηγική προσέγγιση*, Αθήνα: Εκδόσεις ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΕΚΔΟΤΙΚΗ.
- Τσιότρας, Γ., (2016), *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*, Εκδόσεις Broken Hill Publishers
- Φαναριώτης, Π., (1997), *Διοίκηση Προσωπικού: Εισαγωγή στα σύγχρονα συστήματα χειρισμού του ανθρώπινου δυναμικού*, Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλης.
- Φαναριώτης, Π., (2004), *Εργασιακές Σχέσεις*, 2^η έκδοση, Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα.
- Χατζηπαντελή, Π., (1999), *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*, Αθήνα: Μεταίχμιο.
- Χυτήρης, Λ., (2001), *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Αθήνα: Εκδόσεις INTERBOOKS.
- Ψυχογιός, Γ., (2011), *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, 10^η έκδοση, Αθήνα: ΤΖΙΟΛΑ.

Ξερόγλωσσα



- Armstrong, M., (2006), *Strategic Human Resource Management: A Guide To Action* 3rd Edition, Kogan Page.
- Brarton J. και Gold, J., (2007), *Human Resource Management: Theory and Practice*, Macmillan Business, London.
- Byars. L.L. και Rue. L.W., (2003), *Human Resource Management*. Boston: McGraw Hill.
- Cherrington, J. D., (1995), *The management of human resources*, 4th edition, Prentice-Hall.
- De Nisi, A. και Griffin, R., (2001), *Human Resource Management*, Boston: Houghton Mifflin Company.
- Dessler, G., (2000), *Human resource management*. Prentice Hall Inc.
- Flynn, W. J., Mathis, R. L. και Jackson, J. H., (2004), *Human resources management*, Thompson-Southwestern Publishing.
- Harrison, R., (1997), *Employee Development*, London: Institute of Personnel and Development.
- Huczynski, A. και Buchanan, D., (2001), *Organizational Behavior: an introductory text*, London: Prentice Hall.
- Ivancevich, J., (2003), *Human Resource Management* (9th Edition), Mc Grow Hill.
- Jackson, S. και Schuler, R., (2003), *Managing Human Resources Through Strategic Partnerships* (8th Edition), Thomson-South Western.
- Kreitner, R., και Kinicki, A., (2008), *Organizational Behavior*, NY : Mc Graw Hill.
- Luthans F., (1992), *Organizational behavior*, New York: McGraw-Hill Book Co. Management in Public Service: Paradoxes, Processes and Problems, Sage Publications.
- Luthans F., (2005), *Organizational Behavior*, Tenth Edition, McGraw Hill.



- Mathis, R. και Jackson, J., (2000), *Human Resource Management*, USA: SouthWestern Thomson Learning.
- Mondy, R. W. (2008), *Human Resource Management*, (10th Edition), Boston: Prentice Hall.
- Reichers, A. E. και Schneider, B., (1990), *Climate and culture: An evolution of constructs*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Schuler, S. R. και Huber, V., (1993), *Personell and human resource management*, 5th edition, west publishing company.
- Spector, E. P., (2000), *Industrial & Organizational Psychology: Research and Practice*, 2nd ed., John Wiley & Sons, New York.
- Storey, J., (1992), *Developments in the management of human resources*, Blackwell.
- Thite, M., Kavanagh, M. και Johnson, R., (2011), *Human Resource Systems: basics, applications and future directions*, 2nd Edition, Los Angeles: Sage Publications, Inc.

(B) Άρθρα:

- Πορφυρίδης, Γ., (2008), “Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων”, Τεύχος 47, Δημοσιεύθηκε από Διοικητική Ενημέρωση διαθέσιμο στο <http://www.special-edition.gr/DE.htm>.
- Breaugh, J. A., (2008), “[Employee recruitment: Current knowledge and important areas for future research](#)», *Human Resource Management Review*, 18 (3), pp 103-118.
- Calder B.J. και Staw B. M., (1975), “The self-perception of intrinsic and extrinsic motivation”, *Journal of Personality and Social Psychology*, 31 (4), pp 599-605.



- Cascio, W. F., (2015), “Human Resource Management”, *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences*, 2nd edition, 11, pp 348 -352.
- Goleman D., (2000)“Leadership that gets result”, *Harvard Business Review*, pp76-91
- Green, C. και Heywood, J., S., (2008), “Does performance pay increase job satisfaction?”, *Economica*, 75, pp 710-728.
- Jensen, J., (1980), “Employee Evaluation: It’s a dirty job, but somebody’s got to do it”, *The Grantsmanship Center*, 8 (4), pp 36-45.
- Le, K., Donnellan, M. B. και Conger, R., (2014), “Personality Development at Work: Workplace Conditions, Personality Changes, and the Correspondive Principle”, *Journal of Personality*, 82 (1), pp 44-56.
- Osterloh M., Frost J. και Frey B. S., (2002), “The Dynamics of Motivation in New Organizational Forms”, *International Journal of the Economics of Business*, 9 (1), pp 61-77.
- Kontodimopoulos N., paleologou V., Niakas D., (2009), “Identifying important motivational factors for professionals in Greek hospitals ” *BMC Health Services Research*, 9:164 viewed June 2019 <<http://www.biomedcentral.com/1472-6963/9/164>>
- Nohria N., Groysberg B., Lee L., (2008), “Employee Motivation”, *Harvard Business Review*, February 2019, <www.hbr.org>.
- [Ostroff](#), C. και [Bowen](#), D. E., (2012), “Moving HR to a higher level: HR practices and organizational effectiveness”, *Researchgate*, pp 210-266.
- Pfeffer, J., (1994), “Competitive Advantage through People Unleashing the Power of the Workforce”, *Administrative Science Quarterly*, 40 (3).
- Schuler, R. S., Dowling, P. J., και De Cieri, H., (1993), “An integrative framework of strategic international human resource management”, *International Journal Human Resource Management*, 4, pp 717-764.
- Seijts G. και Crim D., (2006), "What engages employees the most or, the ten C's of employee engagement", *Ivey Business Journal*, available at iveybusinessjournal.com.



- Steers, R.M. και Sharipo D. L., (2004), “Introduction to special topic forum. The future of work motivation theory”, *Academy of Management Review*, 29 (3), pp 379-387.
- Ryan R. M. και Deci E. L., (2000), “Intrinsic and extrinsic motivations: classic definitions and new directions”, *Contemporary Educational Psychology*, 25 (1), pp 54-67.
- Zottoli, M. και Wanous, J., (2000), “Recruitment Source Resourch: Current status and future directions”, *Human Resource Management Review*, 10, pp 353-382.
- Harrell, M. C., & Bradley, M. A. (2009). *Data collection methods: Semi-structured interviews and focus groups*. Retrieved from http://www.rand.org/content/dam/rand/pubs/technical_reports/2009/RAND_TR_718.pdf

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Ερωτήσεις Συνέντευξης

1. Πως κρίνετε την αποτελεσματικότητα του επαγγελματία υγείας στην εργασία του ο οποίος έχει προσληφθεί πρόσφατα <1 χωρίς προϋπηρεσία και γιατί (ηλικία ,επίπεδο σπουδών ΔΕ ΤΕ)
2. Πως κρίνετε την αποτελεσματικότητα του επαγγελματία υγείας στην εργασία του, ο οποίος έχει προσληφθεί πρόσφατα <1 με προϋπηρεσία και γιατί (ηλικία, επίπεδο σπουδών ΔΕ ΤΕ)
3. Ποια είναι η άποψή σας σε σχέση με την προσαρμοστικότητα των εργαζομένων που έχουν προσληφθεί πρόσφατα στο περιβάλλον του νοσοκομείου (διαφορετικά προσαρμόζεται κάποιος ο οποίος δεν είχε επαφή με το επάγγελμα κ διαφορετικά κάποιος ο οποίος έχει εργαστεί ξανά σε παραϊατρικό κλάδο)
4. Ποια είναι η στάση-συμπεριφορά του επαγγελματία υγείας ως προς τους συναδέλφους του; Πείτε την άποψή σας σε σχέση με τους εργαζόμενους με



- προϋπηρεσία ή όχι. (θέτει ερωτήσεις για την καλύτερη ενσωμάτωσή του στη δουλειά;)
5. Ποια είναι η στάση-συμπεριφορά του επαγγελματία υγείας στους ασθενείς; (είναι ευγενικός, γνωρίζει να απαντά ως επαγγελματίας υγείας; Συγκρίνεται ανάλογα με το επίπεδο σπουδών, προϋπηρεσία, ηλικία ΔΕ/ΤΕ)
 6. Πως πιστεύετε ότι επηρεάζει τόσο τον ασθενή όσο και τους εργαζομένους η ένταξη ενός επαγγελματία υγείας χωρίς προϋπηρεσία στο τμήμα σας και του επαγγελματία υγείας με προϋπηρεσία; Συγκρίνεται ανάλογα με το επίπεδο σπουδών, προϋπηρεσία, ηλικία ΔΕ/ΤΕ)
 7. Ποια είναι η άποψή σας για τις γνώσεις που κατέχουν οι εργαζόμενοι σε σχέση με την προϋπηρεσία τους ή την απειρία τους.
 8. Ποια είναι τα ειδικά προσόντα που διέπουν τον εργαζόμενο με προϋπηρεσία και τον εργαζόμενο χωρίς προϋπηρεσία (αυτοπεποίθηση, ανάληψη πρωτοβουλιών, ψυχραιμία σε έντονες καταστάσεις.)
 9. Ποια είναι η άποψή σας σε σχέση με τις πρόσφατες προσλήψεις των εργαζομένων στο τμήμα σας ως προς την παροχή υπηρεσιών υγείας και αν τελικά με την πρόσληψη αυτή επιτεύχθηκαν καλύτεροι ρυθμοί αποτελεσματικότητας στο τμήμα σας λαμβάνοντας υπ όψιν σας τόσο την εμπειρία όσο κ την απειρία.
 10. Πως θα μπορούσατε κατά τη γνώμη σας να κινητοποιήσετε έναν εργαζόμενο είτε με προϋπηρεσία είτε χωρίς με στόχο την καλύτερη δυνατή αποτελεσματικότητα του στο τμήμα σας;

ΣΗΜΕΙΩΣΗ

Πείτε τη γνώμη σας για τους επαγγελματίες υγείας οι οποίοι έχουν προσληφθεί πρόσφατα είτε μέσω ΑΣΕΠ είτε μέσω ΟΑΕΔ/ΚΕΛΠΝΟ