

**ΑΝΩΤΑΤΟ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ
ΙΔΡΥΜΑ ΚΑΛΑΜΑΤΑΣ**



**ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΜΟΝΑΔΩΝ ΥΓΕΙΑΣ ΚΑΙ
ΠΡΟΝΟΙΑΣ**

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

«Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων στις Υπηρεσίες Υγείας-
Ικανοποίηση Εργαζομένων του Γενικού Νοσοκομείου
Κατερίνης».

Σπουδαστής: Δρούγκας Γεώργιος

**Επιβλέπουσα: Αικατερίνη Καστανιώτη
Επίκουρη Καθηγήτρια**

Καλαμάτα, Απρίλιος 2010

Ευχαριστίες

Με την ολοκλήρωση της παρούσας μελέτης αισθάνομαι την ανάγκη και την υποχρέωση να εκφράσω τις θερμές ευχαριστίες μου στους ανθρώπους, χωρίς τη βοήθεια των οποίων, θα ήταν αδύνατο να καταφέρω το στόχο μου.

Έτσι λοιπόν ευχαριστώ θερμά την επιβλέπουσα καθηγήτριά μου Καστανιώτη Αικατερίνη, Επικουρη Καθηγήτρια στο Α. Τ.Ε.Ι. Καλαμάτας με τη συμπαράσταση και την καλή συνεργασία της οποίας μπόρεσα και ολοκλήρωσα τη συγκεκριμένη εργασία.

Το σύνολο των εργαζομένων στο Γενικό Νοσοκομείο Κατερίνης των οποίων η προθυμία για συμμετοχή στη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου της έρευνας ήταν μεγάλη.

Τους γονείς μου για την ηθική τους συμπαράσταση.

Περίληψη

Η ικανοποίηση που αντλεί το άτομο από την εργασία του, αποτελεί στην ουσία μία συμπεριφορά ή στάση η οποία συνδέεται με άλλες σημαντικές συμπεριφορές ή στάσεις στο χώρο εργασίας. Η παρούσα εργασία έχει σαν στόχο την όσο το δυνατόν καλύτερη περιγραφή και μελέτη της εννοιολογικής κατασκευής της εργασιακής ικανοποίησης. Η μελέτη αυτή, εξετάζει την εργασιακή ικανοποίηση κυρίως κάτω από το πρίσμα της πολυδιάστατης προσέγγισης της, θεωρώντας την ως μια στάση του εργαζομένου απέναντι στις διάφορες πτυχές της εργασίας του, οι οποίες ενδέχεται να του προκαλούν είτε θετικά είτε αρνητικά συναισθήματα..

Σκοπός της παρούσας μελέτης είναι να μελετήσει την επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων στο Γενικό Νοσοκομείο Κατερίνης, μέσα από τη σωστή/ οργανωμένη διαχείριση ανθρωπίνων πόρων στις υπηρεσίες υγείας. Επίσης, προσπαθεί να αποδείξει πως οι στρατηγικές της διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων δημιουργούν κίνητρα στους εργαζομένους και ταυτόχρονα ικανοποίηση των εργαζομένων.

Διεξήχθη κατά το χρονικό διάστημα του Δεκέμβρη 2009. Πρόκειται για μία μελέτη, στην οποία επιλέξιμοι για να συμμετέχουν ήταν 100 τυχαίοι εργαζόμενοι στην ιατρική υπηρεσία, στην νοσηλευτική, στη διοικητική- οικονομική στην τεχνική υπηρεσία και στην υπηρεσία οργάνωσης και πληροφορικής. Συγκεκριμένα μελετήθηκε η επαγγελματική ικανοποίηση 100 εργαζομένων εκ των οποίων οι 60 ήταν γυναίκες και οι 40 ήταν άνδρες. Ο μέσος όρος ηλικίας ήταν τα 40 έτη.

Αρχικά για το θεωρητικό μέρος χρησιμοποιήθηκε η μεθοδος της έμμεσης παρατήρησης(μελέτης πρωτογενών, δευτερογενών και τριτογενών πηγών, μελέτης ξένης και ελληνικής βιβλιογραφίας καθώς και από το χώρο άντλησης πληροφοριών (το ίντερνετ) και μηχανές αναζήτησης (π.χ www.iatrotek.org). Έπειτα για την έρευνα χρησιμοποιήθηκε ερωτηματολόγιο αυτοσυμπληρούμενο και αποτελούμενο από δύο μέρη. Το πρώτο μέρος περιλαμβάνει την κλίμακα μέτρησης της επαγγελματικής

ικανοποίησης των εργαζομένων, η οποία αποτελείται από 36 προτάσεις-θέματα μέσα από τα οποία εξετάστηκε η εγγενής ικανοποίηση, η ικανοποίηση από τους συνεργάτες και τους προϊσταμένους, τη φύση της εργασίας τους, τις παροχές και τις οικονομικές απολαβές και τέλος τις δυνατότητες για προαγωγή. Στο δεύτερο μέρος περιλαμβάνονται τα κοινωνικοδημογραφικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων αυτών.

Τα αποτελέσματα που προέκυψαν αποδεικνύουν πως οι εργαζόμενοι είναι πιο πολύ ικανοποιημένοι με τους συνεργάτες και το υπόλοιπο προσωπικό και λιγότερο ικανοποιημένοι με τις συνθήκες εργασίας τους.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΣΤΙΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΥΓΕΙΑΣ.....	8
1. 1 Εισαγωγή- Γενικά Στοιχεία για τις Υπηρεσίες Υγεία.....	8
1.2 Ο ρόλος του ανθρώπινου δυναμικού.....	10
1.3 Η έννοια της διοίκησης.....	13
1.4 Διοίκηση ενός νοσοκομείου.....	15
1.5 Στοιχεία της επιτυχημένης διαχείρισης μιας υπηρεσίας.....	17
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ....	19
2.1 Βήματα προγραμματισμού ανθρώπινων πόρων.....	19
2.1.1 Ανάλυση εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος.....	22
2.1.2 Προϋποθέσεις προγραμματισμού ανθρώπινου δυναμικού.....	24
2.2 Επιλογή προσωπικού.....	25
2.3 Εκπαίδευση προσωπικού.....	28
2.3.1 Η διαδικασία της εκπαίδευσης και ανάπτυξης.....	29
2.4 Αξιολόγηση ανθρώπινου δυναμικού.....	32
2.5 Αμοιβή των εργαζομένων.....	38
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ.....	42
3.1 Κίνητρα και επαγγελματική ικανοποίηση.....	42
3.2. Η έννοια της επαγγελματικής ικανοποίησης.....	44
3.3 Επαγγελματική ικανοποίηση και οικονομική απόδοση.....	48
3.4 Μέτρηση της επαγγελματικής ικανοποίησης.....	50
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΕΛΛΕΙΨΗ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ.....	52
4.1 Εμπόδια στην Επαγγελματική ικανοποίηση.....	52
4.2 Επαγγελματική ματαίωση-εξουθένωση.....	53
4.3 Προβλήματα στις σχέσεις των εργαζομένων.....	58
4.4 Προτάσεις για βελτίωση.....	59

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΕΡΕΥΝΑ.....	63
5.1 Μεθοδολογία.....	63
5.2 Ανάλυση ερωτηματολογίου.....	68
5.2.1 Αμοιβή.....	69
5.2.2 Προαγωγή.....	70
5.2.3 Εποπτεία.....	71
5.2.4 Πρόσθετες παροχές.....	71
5.2.5 Ενδεχόμενες ανταμοιβές.....	72
5.2.6 Συνθήκες εργασίας.....	73
5.2.7 Συνεργάτες.....	73
5.2.8 Φύση της εργασίας.....	74
5.2.9 Επικοινωνία.....	74
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΣΥΝΟΨΗ-ΕΠΙΛΟΓΟΣ.....	75
Βιβλιογραφία.....	77
Παράρτημα Α: Οι ερωτήσεις του ερωτηματολογίου.....	79
Παράρτημα Β: Οι ακριβείς απαντήσεις των εργαζομένων.....	81
Κατάλογος Σχημάτων	
Διάγραμμα 1: Η διαδικασία προγραμματισμού ανθρωπίνων πόρων.....	21
Διάγραμμα 2: Σχέδιο αντικατάστασης- διαδοχής ανωτάτων στελεχών.....	23
Διάγραμμα 3: Δημιουργία Στρατηγικής Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων.....	24
Διάγραμμα 4: Αλληλεπιδράσεις στοιχείων για τη λειτουργία ενός οργανισμού.....	25
Διάγραμμα 5: Διαδικασίες επιλογής προσωπικού.....	27
Διάγραμμα 6: Τα τέσσερα στάδια της εκπαίδευσης και της ανάπτυξης.....	30
Διάγραμμα 7: Τα βήματα αξιολόγησης της απόδοσης.....	34
Διάγραμμα 8: Το πλαίσιο αξιολόγησης του προσωπικού.....	37
Διάγραμμα 9: Η κλιμάκωση των αμοιβών στις κατηγορίες ταξινόμησης του προσωπικού	41

Διάγραμμα 10: Οι βασικές διαφορές των δύο τάσεων της σχολής των ανθρώπινων σχέσεων.....	50
---	----

Σχήμα 1: Κατανομή εργαζομένων βάση του φύλου τους.....	63
Σχήμα 2: Κατανομή των εργαζομένων βάση της ηλικίας τους.....	64
Σχήμα 3: Κατανομή των εργαζομένων βάση του μορφωτικού τους επιπέδου.....	64
Σχήμα 4: Κατανομή των εργαζομένων βάση τα χρόνια προϋπηρεσίας τους.....	65
Σχήμα 5: Κατανομή των εργαζομένων βάση της θέσης τους στο νοσοκομείο.....	65
Σχήμα 6: Κατανομή των εργαζομένων βάση της υπηρεσίας στην οποία εργάζονται.....	66
Σχήμα 7: Κατανομή των εργαζομένων βάση το άθροισμα των απαντήσεων που συγκέντρωσαν στο ερωτηματολόγιο.....	69

Κατάλογος Πινάκων

Πίνακας 1 : Οι ευθύνες της Διεύθυνσης Ανθρώπινων Πόρων.....	31
Πίνακας 2: Οι τυπικές ευθύνες της Διεύθυνσης Ανθρώπινων Πόρων και των Στελεχών για την αξιολόγηση.....	38
Πίνακας 3: Διαστάσεις οι οποίες βρίσκονται στο ερωτηματολόγιο που διανεμήθηκε στους ασθενείς.....	66
Πίνακας 4: Μέσος όρος απαντήσεων για την αμοιβή.....	70
Πίνακας 5: Μέσος όρος απαντήσεων για την προαγωγή.....	70
Πίνακας 6: Μέσος όρος απαντήσεων για την εποπτεία.....	71
Πίνακας 7: Μέσος όρος απαντήσεων για τις πρόσθετες παροχές.....	71
Πίνακας 8: Μέσος όρος απαντήσεων για τις ενδεχόμενες ανταμοιβές.....	72
Πίνακας 9: Μέσος όρος απαντήσεων για τις συνθήκες εργασίας.....	73
Πίνακας 10: Μέσος όρος απαντήσεων για τους συνεργάτες.....	74
Πίνακας 11: Μέσος όρος απαντήσεων για τη φύση της εργασίας.....	74
Πίνακας 12: Μέσος όρος απαντήσεων για την επικοινωνία.....	74

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΣΤΙΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΥΓΕΙΑΣ

1. 1 Εισαγωγή-Γενικά Στοιχεία για τις Υπηρεσίες Υγείας

Με τον όρο «υπηρεσίες υγείας», προσδιορίζονται όχι μόνο οι παρεχόμενες φροντίδες υγείας και ιατρικής περίθαλψης αλλά γενικότερα το πλέγμα των δομών με τις οποίες ρυθμίζονται η παραγωγή και διανομή των ιατρικών φροντίδων και καλύπτονται οι ιατρικές ανάγκες . Οι υπηρεσίες υγείας είναι πολύπλευρα παραγωγικά σχήματα που απαρτίζονται από γιατρούς, νοσηλευτές και άλλους επαγγελματίες υγείας, φαρμακευτικά προϊόντα, εξοπλισμό και κανόνες παραγωγής. Απαιτείται η αποτελεσματική συνλειτουργία όλων των ανωτέρω και ιδίως του ανθρώπινου παράγοντα, ο οποίος αποτελεί τη σημαντικότερη εισροή, καθώς απορροφά τους περισσότερους οικονομικούς πόρους. Το Νοσοκομείο αποτελεί το θεμελιώδη δομικό λίθο του Συστήματος Υγείας, με κύριο στόχο την κάλυψη δευτεροβάθμιων, τριτοβάθμιων και εξειδικευμένων πρωτοβάθμιων αναγκών υγείας. Παράλληλα, είναι το κέντρο ανάπτυξης έρευνας και εξειδίκευσης των ανθρωπίνων πόρων του συστήματος υγείας.

Ο όρος «προσφορά υπηρεσιών υγείας» εκφράζει την παροχή υπηρεσιών που προέρχονται από προμηθευτές υγείας (γιατρούς, νοσοκομεία κ.τ.λ). Οι παράγοντες που προσδιορίζουν την προσφορά των υπηρεσιών υγείας είναι: α) η επάρκεια των ανθρωπίνων πόρων, β) η ποσότητα των διαθέσιμων υλικών πόρων, γ) το επιδημιολογικό πρότυπο και δ) η κοινωνικοοικονομική ανάπτυξη.

Οι υπηρεσίες υγείας διακρίνονται σε ιδρυματικές (νοσοκομειακές), εξωτερικών ιατρείων και πρωτογενούς περίθαλψης. Τα εξωτερικά ιατρεία των νοσοκομείων και οι υπηρεσίες πρωτογενούς περίθαλψης αποτελούν την «ανοικτή περίθαλψη» που έχει ως σκοπό την πρόληψη, θεραπεία και αποκατάσταση στα πλαίσια της κοινότητας, ώστε να περιορίζεται η καταφυγή στην νοσοκομειακή περίθαλψη.

Βάσει του άρθρου 1 του Ν. 1397/83, «το κράτος έχει την ευθύνη για την παροχή υγείας στο σύνολο των πολιτών και οι υπηρεσίες υγείας παρέχονται ισότιμα σε κάθε πολίτη, ανεξάρτητα από την κοινωνική και επαγγελματική του κατάσταση».

Συνεπώς, το ελληνικό σύστημα υγείας ανήκει στα συστήματα τύπου Bismarck, με τους φορείς κοινωνικής ασφάλισης να προσφέρουν παροχές σε είδος (νοσοκομειακή, εξωνοσοκομειακή και φαρμακευτική περίθαλψη), παροχές σε χρήμα (επιδόματα ασθενείας ή ατυχημάτων) ή συνδυασμό αυτών.

Σύμφωνα με στοιχεία του Υπουργείου Υγείας και Πρόνοιας, στις αγροτικές περιοχές της χώρας, όπου ο πληθυσμός καλύπτεται ασφαλιστικά στην πλειονότητα του από τον Ο.Γ.Α. (70%) και το Ι.Κ.Α. (25%) και στο υπόλοιπο ποσοστό από άλλους ασφαλιστικούς φορείς, η εξωνοσοκομειακή περίθαλψη παρέχεται από τα κέντρα υγείας και τα περιφερειακά τους ιατρεία, από τα μικρά νοσοκομεία/κέντρα υγείας, από τα εξωτερικά ιατρεία των νομαρχιακών νοσοκομείων, από ιδιώτες γιατρούς συμβεβλημένους με τους ασφαλιστικούς φορείς καθώς και από ιδιώτες γιατρούς ή ιδιωτικές μονάδες υγείας (εργαστήρια και διαγνωστικά κέντρα).

Στις αστικές περιοχές, όπου ο πληθυσμός καλύπτεται κατά 60% από το Ι.Κ.Α., 25% περίπου από τον Ο.Γ.Α. και το υπόλοιπο από άλλους φορείς, η εξωνοσοκομειακή περίθαλψη παρέχεται από υπηρεσίες του Ι.Κ.Α. και ελάχιστα πολυϊατρεία των άλλων οργανισμών, από τα εξωτερικά ιατρεία των νοσοκομείων, από τα κέντρα υγιεινής των νομαρχιών, από τα ιατρεία του ΠΙΚΠΑ, από τα ελάχιστα δημοτικά ιατρεία, από ιδιώτες γιατρούς συμβεβλημένους με τους ασφαλιστικούς φορείς και από τον ευρύτερο ιδιωτικό φορέα.

Το ελληνικό σύστημα υγείας, χαρακτηρίζεται κυρίως από τα χαρακτηριστικά του συστήματος Bismarck (βάσει του 1ου άρθρου του νόμου 1397/83, «το κράτος έχει την ευθύνη για την παροχή υγείας στο σύνολο των πολιτών και οι υπηρεσίες υγείας παρέχονται ισότιμα σε κάθε πολίτη ανεξάρτητα από την κοινωνική και επαγγελματική του κατάσταση»), με τους φορείς κοινωνικής ασφάλισης να προσφέρουν παροχές σε είδος (εξωνοσοκομειακή, νοσοκομειακή, και φαρμακευτική περίθαλψη), παροχές σε χρήμα (επιδόματα ασθενείας ή ατυχημάτων) είτε συνδυασμό τους.

Η λειτουργία του σύγχρονου αυτού επιχειρησιακού συστήματος απαιτεί λοιπόν πολύπλοκες μεθοδολογικές τεχνικές οργάνωσης, διοίκησης και διαχείρισής του, δηλαδή γνώσεις τόσο σε θεωρητικό όσο και σε εφαρμοσμένο πεδίο. Σκοπός της παρούσας μελέτης είναι να μελετήσει την επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων στις δομές, τα προγράμματα και τις υπηρεσίες που υπάρχουν και υλοποιούνται στο Γ. Ν. Κατερίνης και να αναλύσει διάφορες πτυχές της διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων στις υπηρεσίες υγείας.

1.2 Ο ρόλος του ανθρώπινου δυναμικού

Την τελευταία δεκαετία ο ανθρώπινος παράγοντας και οι ανθρώπινοι πόροι γενικότερα αποτελούν κεντρικό σημείο των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης. Η παγκοσμιοποίηση και η ανάπτυξη νέων προϊόντων απαιτούν εξειδικευμένο προσωπικό με πολλές νέες γνώσεις και αναγκάζουν τις επιχειρήσεις να υιοθετούν ευέλικτες τακτικές για τη διοίκηση αυτού του προσωπικού. Ειδικά σε χώρους έρευνας και ανάπτυξης όπου οι τεχνολογικές αλλαγές είναι ραγδαίες και η ανάγκη για καινοτομία είναι συνεχής η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων αποτελεί ένα πολύτιμο και ευέλικτο εργαλείο.

Ο όρος ανθρώπινοι πόροι ή ανθρώπινο δυναμικό έχει αντικαταστήσει τα τελευταία χρόνια τον όρο εργαζόμενοι ή προσωπικό, ακριβώς ως αποτέλεσμα της έμφασης που δίδεται στον ανθρώπινο παράγοντα από τις σύγχρονες επιχειρήσεις. Οι συνθήκες του έντονου ανταγωνισμού έχουν καταστήσει σαφές το γεγονός ότι η μεγαλύτερη περιουσία μιας επιχείρησης, που θέλει να έχει πρωταγωνιστικό ρόλο και θέση στην αγορά, είναι οι άνθρωποί της, τα στελέχη της. Άρα ως διοίκηση ανθρώπινων πόρων μπορεί να θεωρηθεί η διαδικασία επίτευξης των στόχων μιας επιχείρησης μέσω της απόκτησης, διατήρησης, ανάπτυξης και κατάλληλης χρήσης του ανθρώπινου δυναμικού της.

Οι ανθρώπινοι πόροι είναι το πολυτιμότερο στοιχείο δεδομένου ότι ο εργαζόμενος είναι ο σημαντικότερος παράγων στο γίνεσθαι της επιχείρησης. Οι επιχειρήσεις πρέπει να επιφυλάσσουν την καλύτερη δυνατή αντιμετώπιση σ' αυτό τον παράγοντα, που τώρα έγινε αποφασιστικός στη μάχη του ανταγωνισμού στις διεθνείς αγορές. Οι επιχειρήσεις που διαθέτουν την καλύτερη ομάδα, την πιο ανταγωνιστική, την πιο προετοιμασμένη και που συμμετέχει ενεργά και δραστικά έχουν περισσότερες πιθανότητες ανταγωνιστικού αποτελέσματος και πλεονεκτήματος σήμερα, πολύ περισσότερο από το παρελθόν, όταν εξασφάλιζαν προστατευτικά όρια για μεγάλες περιόδους.

Τα προσόντα και η διάθεση των εργαζομένων, ο ενθουσιασμός τους, η ικανοποίηση που αντλούν από την εργασία τους, το αίσθημα της δίκαιας μεταχείρισής τους και η συμμετοχή τους στην κοινή προσπάθεια, διαμορφώνουν και

επηρεάζουν την επιτυχία του οργανισμού. Για την καλύτερη αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού, υπάρχουν σήμερα μια σειρά από μέθοδοι και πρακτικές για την εφαρμογή των οποίων κύριος υπεύθυνος ιδίως στους μεγάλους οργανισμούς είναι το Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού το οποίο χρειάζεται να συνεργάζεται αρμονικά τόσο με τους εκπροσώπους των εργαζομένων όσο και με τα στελέχη διαφόρων ειδικοτήτων.

Ο ρόλος του τμήματος διοίκησης ανθρώπινων πόρων μίας επιχείρησης εκτός από τη διευκόλυνση της επικοινωνίας των εργαζομένων και της ανώτερης διοίκησης είναι να προγραμματίζει το ανθρώπινο δυναμικό έτσι ώστε να ευθυγραμμίζεται η τμηματική αυτή λειτουργία με τη συνολική επιχειρησιακή στρατηγική του οργανισμού. Πιο συγκεκριμένα, η διοίκηση ανθρώπινων πόρων συμμετέχει στην ανάπτυξη των οικονομικών λειτουργιών και στο marketing, παρέχει δεδομένα για τη διαμόρφωση χρονοδιαγράμματος της υλοποίησης εργασιών και γενικά συμμετέχει ενεργά στην εφαρμογή του στρατηγικού σχεδιασμού. Με την αναγνώριση του προγραμματισμού ανθρώπινων πόρων ως πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος αλλά και ως αρωγού στη συνολική στρατηγική ενός οργανισμού προβλέπεται ότι θα αναλάβει πολύ ουσιαστικό ρόλο στο μέλλον. Επειδή ακριβώς είναι πολύ σημαντική η συμβολή του, προβλήματα όπως η έλλειψη ή ο πλεονασμός προσωπικού για συγκεκριμένες θέσεις-κλειδιά μπορεί να αποφευχθεί χρησιμοποιώντας μία σειρά από τεχνικές πρόβλεψης της προσφοράς και της ζήτησης ανθρώπινων πόρων.

Η επάνδρωση του οργανισμού με το κατάλληλο προσωπικό είναι πολύ βασική προϋπόθεση για την ανάπτυξη του οργανισμού και την εκπλήρωση των σκοπών του. Το προσωπικό διακρίνεται σε κατηγορίες ανάλογα με τη βαθμίδα τους στην κλίμακα ιεραρχίας, το είδος της εργασίας τους, τα προσόντα τους κ.ά. Απαιτείται πλήρες σχέδιο για να βρεθεί το κατάλληλο προσωπικό, το οποίο σχηματίζεται βάση της υφιστάμενης κατάστασης του οργανισμού και τις βραχυχρόνιες και μακροχρόνιες προοπτικές εξελίξεώς του.

Κάθε επιχείρηση οφείλει με εσωτερικές πρωτοβουλίες και διεργασίες να προσαρμόσει τις προσδοκίες, τη λειτουργία και τα αποτελέσματα στις νέες συνθήκες. Η επιχείρηση, ως παραγωγικός οργανισμός, για να μπορέσει να προσαρμόσει τη λειτουργία ή και να δημιουργήσει νέα προϊόντα και υπηρεσίες στις νέες συνθήκες και ανάγκες ώστε να έχει λόγο ύπαρξης και ανταγωνιστικότητα, πρέπει να φροντίσει για τον τρόπο συνεργασίας της με τους ανθρώπους της, δηλαδή με τον κοινωνικό οργανισμό, που προκύπτει σε κάθε παραγωγικό σύστημα. Αυτό το σύστημα

ανθρωπίνων σχέσεων βασίζεται κυρίως στις ανθρώπινες αξίες, σχέσεις και κουλτούρα εντός της επιχείρησης, αλλά επεκτείνεται και έξω απ' αυτή, δηλαδή στις σχέσεις με προμηθευτές πύσης φύσεως, πελάτες, φορείς κ.λπ. Πρωταρχικό ρόλο για το μέλλον της επιχείρησης διαδραματίζει το ανθρώπινο δυναμικό της (περιλαμβανομένων και των στελεχών).

Η επιχείρηση σαν σύνολο δεν πρέπει να έχει ως στόχο μόνο το πώς θα επιβιώσει βραχυχρόνια και να περικόψει οποιαδήποτε έξοδα μπορεί σήμερα, άσχετα με τι επιπτώσεις θα έχει αυτό στο μεσοπρόθεσμο μέλλον. Θεωρείται σκοπιμότερο να επιδιώξει συγκερασμό της άμεσης ελάττωσης εξόδων και της δημιουργίας ισχυρότερης βάσης για μετέπειτα βιώσιμη, ταχύτερη και ουσιαστικότερη ανάπτυξη. Γι αυτό καταρτίζονται βραχυχρόνια και μακροχρόνια προγράμματα μέσα από τον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού, ο οποίος καθορίζει τις στρατηγικές, τους στόχους, τις πολιτικές και τις διαδικασίες που θα ακολουθήσει ο οργανισμός στο θέμα του προσωπικού. Για να επιτευχθούν όλα αυτά, οι οργανισμοί ακολουθούν ειδικές μεθόδους, οι οποίοι οδήγησαν στην ανάπτυξη μιας νέας ειδικότητας, της «Διοίκησης των Ανθρωπίνων Πόρων»

Η διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων αποτελεί το θεμελιώδες κεφάλαιο άσκησης διοικητικού έργου στις νοσοκομειακές μονάδες και η διερεύνηση των παραγόντων αλλά και των τεχνικών που διαμορφώνουν το διαχειριστικό αυτό πλέγμα, συνιστούν ίσως το βασικότερο μελετητικό ενδιαφέρον της διοίκησης. Τόσο οι οικονομολόγοι όσο και οι διοικητικοί υπεύθυνοι των επιχειρήσεων ενδιαφέρονται πάντα να βελτιώσουν την παραγωγικότητα της εργασίας γιατί εκτιμούν ότι χωρίς τη βελτίωση της παραγωγικότητας, ο στόχος βελτίωσης της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας είναι αδύνατος.

Για την επίτευξη του σκοπού της απαιτείται η ενεργοποίηση των στοιχείων της επιχείρησης μέσω των λειτουργιών που πρέπει να επιτελεσθούν. Οι περιορισμένοι πόροι που διαθέτει η επιχείρηση (ανθρώπινο δυναμικό, υλικοτεχνική υποδομή, οικονομικοί πόροι κ.ά), δημιουργούν την αναγκαιότητα για αποτελεσματική και ορθολογική αξιοποίησή τους ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι της επιχείρησης. Η Διοίκηση Ανθρώπινου δυναμικού περιλαμβάνει τις λειτουργίες προσλήψεων, προγραμματισμού ανθρώπινου δυναμικού, εκπαίδευσης προσωπικού, επιμόρφωσης στελεχών, καθορισμό μισθών και ημερομισθίων, θέματα εποπτείας και καθοδήγησης των εργαζομένων, πρόσθετες παροχές στους εργαζόμενους, σχέσεις συνδικαλισμού και management, θέματα ηγεσίας, ομαδικής συμπεριφοράς.

επικοινωνίας και ανθρώπινων σχέσεων κ.ά. Στόχος όλων αυτών των λειτουργιών είναι η ανάπτυξη ενός αποτελεσματικού οργανισμού, ο οποίος θα συμβάλλει στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης αφενός, και στην ικανοποίηση των αναγκών και φιλοδοξιών των εργαζομένων στην επιχείρηση αφετέρου.

Για τις επιχειρήσεις σήμερα, σημαντικό ρόλο μπορεί να διαδραματίσει το ανθρώπινο δυναμικό που τις επανδρώνει και το ίδιο να αποτελέσει το διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα γι αυτές, αρκεί η νέα στρατηγική της Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων να βασίζεται στην ευελιξία των όρων εργασίας, δηλαδή:

- στην ικανότητα των εργαζομένων να αναλαμβάνουν και να φέρνουν σε πέρας ένα ευρύ φάσμα αρμοδιοτήτων (λειτουργική ευελιξία),
- στη δυνατότητα διαφόρων τύπων συμβάσεων (αριθμητική ευελιξία),
- στην ευελιξία ωραρίου, και,
- στην ατομική αμοιβή βάσει της απόδοσης και των γνώσεων κάθε εργαζομένου (ευελιξία αμοιβής).

Φυσικά, η Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων ακολουθεί μια συγκεκριμένη στρατηγική έχοντας ορισμένους στόχους. Πρωταρχικός στόχος πάντα είναι όπως ήδη έχει αναφερθεί, η βελτίωση της παραγωγικότητας, μέσω και της επίλυσης των προβλημάτων του προσωπικού, της συνεργασίας με τα στελέχη και της συμμετοχής τους. Παράλληλα, γίνεται προσπάθεια να βελτιωθεί και η ποιότητα στον εργασιακό χώρο, να εξασφαλιστούν στην επιχείρηση οι προϋποθέσεις τήρησης όλων των απαιτήσεων του νομοθετικού πλαισίου, ενώ ξεχωριστή σημασία δίνεται και στην αποτελεσματική αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού, ώστε να αποτελέσει διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Σκοπός επομένως είναι να εξασφαλιστεί ευέλικτο δυναμικό που θα μπορεί και θα έχει ευκαιρίες να αξιοποιήσει τις καινοτόμες ιδέες του.

1.3 Η έννοια της διοίκησης

Η διοίκηση είναι η προγραμματισμένη και αποτελεσματική χρησιμοποίηση υλικών μέσων. Είναι η καθοδήγηση και ο έλεγχος των προσπαθειών μιας ομάδας ατόμων για την επίτευξη ενός κοινού σκοπού. Ασχολείται με την αναζήτηση,

ανεύρεση και εφαρμογή των αποτελεσματικών γενικών και ειδικών μεθόδων που απαιτούνται κάθε φορά, ώστε να πραγματοποιούνται οι αντικειμενικοί σκοποί του οργανισμού

Η καθοδήγηση των ανθρώπων, για την επίτευξη του στόχου με την χρησιμοποίηση των μέσων, απαιτεί την ύπαρξη μιας αρχής που θα αποφασίζει, θα κατευθύνει και θα εποπτεύει την εκτέλεση όλων των διαδικασιών μέχρι να επιτευχθεί το επιθυμητό αποτέλεσμα. Η σύγχρονη διοίκηση των οργανισμών καθορίζει τους κανόνες συμπεριφοράς της προς τους εργαζόμενους και βασίζεται στους παρακάτω κανόνες και αρχές των ανθρωπίνων σχέσεων:

1. Η αρχή της εκτίμησης και του σεβασμού, όπου το κάθε άτομο δικαιούται εκτίμηση και σεβασμό.
2. Η αρχή της ιεραρχίας που είναι απαραίτητη για την καλύτερη κατανομή, επίβλεψη και καθοδήγηση της εργασίας.
3. Η αρχή της ισονομίας και της δικαιοσύνης. Οι διαταγές της Διοίκησης πρέπει να αφορούν όλους τους εργαζόμενους και να εφαρμόζονται πάντοτε με δικαιοσύνη από όλους και προς όλους.
4. Η αρχή της αναγνώρισης. Να αναγνωρίζεται η προσφορά του κάθε ατόμου στον οργανισμό.
5. Η αρχή της επιβράβευσης. Τα βραβεία κινητοποιούν τη συμπεριφορά των υφισταμένων.
6. Η αρχή της αλληλεγγύης μεταξύ των εργαζομένων πρέπει να αποτελεί ιδιαίτερη φροντίδα της επιχείρησης και σε αυτό το στόχο μπορεί να συνεισφέρουν και τα εργατικά συνδικάτα.
7. Η αρχή της εμπιστοσύνης και της ασφάλειας. Επιβάλλεται η Διοίκηση να εμπνέει εμπιστοσύνη στους εργαζόμενους.
8. Η αρχή της ενθάρρυνσης. Πρέπει οι εργαζόμενοι να εκφράζουν ελεύθερα τις ιδέες τους για την πρόοδο του οργανισμού.

Η αποτελεσματική άσκηση των λειτουργιών της διοίκησης απαιτεί όπως και κάθε άλλη ανθρώπινη δραστηριότητα, τη γνώση. Εκτός των γνώσεων το μάνατζμεντ ως ανθρώπινη λειτουργία απαιτεί μια σειρά ικανοτήτων, που προσδιορίζουν τη δυνατότητα του ατόμου να εφαρμόζει, να ασκεί τις λειτουργίες του μάνατζμεντ στην πράξη, εφαρμόζοντας τις γνώσεις που διαθέτει.

Στις μέρες μας όμως, που είναι η εποχή της διοίκησης και της λήψης αποφάσεων οι οποίες βασίζονται στην τεκμηριωμένη γνώση, η αποτελεσματική διοίκηση του νοσοκομείου είναι το αποτέλεσμα και η συνισταμένη πολλών παραγόντων. Συνήθως έχουμε καλά αποτελέσματα, όπου υπάρχουν κατάλληλες συνθήκες μανάτζμεντ και ευνοϊκό περιβάλλον διοίκησης

Στους Οργανισμούς παροχής υπηρεσιών υγείας ο ρόλος της διοίκησης είναι λοιπόν πολύ πιο σημαντικός, αφού από την αποτελεσματικότητά της εξαρτάται η σωστή και γρήγορη αντιμετώπιση των προβλημάτων υγείας των πολιτών. Λόγω της πολυπλοκότητας, της μοναδικότητας αυτών των οργανισμών και της ιδιομορφίας του αγαθού “υγεία”, η άσκηση της διοίκησης απαιτεί ιδιαίτερη εφαρμογή και πρέπει να επιλέγονται οι κατάλληλες τεχνικές σε κάθε περίπτωση. Γι’ αυτό άλλωστε και παρατηρούνται πολλές διαφορές στον τρόπο άσκησης της διοίκησης ανάμεσα σε ένα Κέντρο Υγείας και σε ένα νοσοκομείο.

1.4 Διοίκηση ενός νοσοκομείου

Το Νοσοκομείο χαρακτηρίζεται από σύνθετες διοικητικές αρμοδιότητες, υψηλή επιστημονική και τεχνική εξειδίκευση και πολύπλοκες εργασιακές και συλλογικές σχέσεις. Στις νέες συνθήκες της αγοράς που αναπτύχθηκαν διαμορφώνονται νέες τάσεις στο εργασιακό περιβάλλον. Οι σχέσεις των εργαζομένων που αναπτύσσονται στο εσωτερικό κάθε Οργανισμού Υγείας απειλούνται από συγκρούσεις και ανταγωνισμό. Η εξουσία και η ευθύνη επιμερίζονται στα διάφορα στελέχη του όχι μόνο βάσει της θέσης τους στη δομή της ιεραρχίας, αλλά και βάσει του κύρους και του ειδικού ρόλου που έχουν οι διάφορες κατηγορίες των επαγγελματιών υγείας που εργάζονται σ’ αυτό. Το ανθρώπινο δυναμικό ενός Νοσηλευτικού οργανισμού αποτελεί πολύτιμο κεφάλαιο γι αυτόν και η συμβολή του στην επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών και στόχων του, είναι καθοριστική. Περιλαμβάνει ευρύ φάσμα ειδικοτήτων, κλάδων και κατηγοριών, ενώ ποιοτικά παρουσιάζει υψηλό καταμερισμό εργασίας, επιστημονικής γνώσης και δεξιοτήτων.

Ιδιαίτερα κρίσιμοι και βασικοί παράγοντες ομαλής λειτουργίας ενός Οργανισμού Υγείας είναι η επικοινωνία, που ορίζεται ως αμφίδρομη και κατά την οποία διάφορες πληροφορίες ανταλλάσσονται και κατανοούνται από δύο ή περισσότερους ανθρώπους.

Επιπλέον, οι διοικητές προκειμένου να επιτύχουν τα καλύτερα δυνατά αποτελέσματα, πρέπει να κατανοούν τον τρόπο συσχετισμού των ομάδων μεταξύ τους και τη δυναμική των ομάδων τους. Τα χαρακτηριστικά των ομάδων που χρειάζεται να υπάρχουν είναι η συνεκτικότητα της ομάδας και η συμμόρφωση των μελών της ομάδας προς τα πρότυπά της. Ο συντονισμός των εργαζομένων διασφαλίζει τον ενσυνείδητο εναρμονισμό των αποτελεσμάτων διαφορετικών εργασιών ούτως ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι του Νοσοκομείου. Κάθε θέση εργασίας πρέπει να έχει σαφώς καθορισμένα τυπικά κανάλια επικοινωνίας.

Απαραίτητη είναι επίσης και η συνεργασία των εργαζομένων αφού ο συσχετισμός των στελεχών (γιατρών, νοσηλευτών, τεχνολόγων, διοικητικών κ.ά.) που απασχολούνται σε κάθε επί μέρους τμήμα του (κλινική, εργαστήριο, μονάδα) ανεξάρτητα από την οργανική θέση που κατέχουν δημιουργεί αποτελεσματικές γραμμές επικοινωνίας τόσο μεταξύ των υπηρεσιών και των τμημάτων όσο και μεταξύ των στελεχών. Η ενίσχυση των γραμμών επικοινωνίας οδηγεί σε συνεργασία και αλληλοϋποστήριξη και σε συντονισμό των δράσεων και των δραστηριοτήτων.

Οι εργαζόμενοι πλέον αποτελούν το σημαντικότερο κεφάλαιο στην επιχείρηση κυρίως λόγω της αλλαγής στην επιχειρηματική φιλοσοφία. Η έμφαση στην ποιότητα, στην καινοτομία, στην δημιουργικότητα και η μέτρηση της αποδοτικότητας σε όλες τις διαδικασίες έφεραν τον άνθρωπο στο κέντρο της οργάνωσης μίας επιχείρησης. Οι εργαζόμενοι θα πρέπει:

- να είναι πάντα ενήμεροι των αλλαγών που γίνονται στην επιχείρηση
- να ενθαρρύνονται συνεχώς
- να επιβραβεύονται για το έργο τους
- να δύνανται να συνεργαστούν αρμονικά
- να έχουν συγκεκριμένες και οροθετημένες αρμοδιότητες.

Η επικοινωνία και η συνεργασία σε μία μονάδα υγείας θα πρέπει να εκτείνεται σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα, αλλά και στις διαφορετικές λειτουργίες του οργανισμού προκειμένου για την προστασία εργαζομένων και ασθενών. Η επικοινωνία και η συνεργασία οδηγούν στην ανάπτυξη πνεύματος ομαδικότητας. Όταν οι εργαζόμενοι συνεργάζονται αρμονικά επωφελούνται ιδιαίτερα καθώς:

- Βελτιώνεται η εργασιακή τους απόδοση
- Ελαχιστοποιούνται τα κόστη
- Σημειώνεται ανάπτυξη του οργανισμού και βελτίωση των υπηρεσιών
- Βελτιστοποιείται η χρήση των διαθέσιμων πόρων.

Τέλος, μηνιαίες συσκέψεις όλου του προσωπικού οφείλουν να συγκαλούνται προκειμένου για την προαγωγή των σκοπών του ιδρύματος και την ανάμιξη του προσωπικού με αυτό. Στην διάρκεια αυτών, η διοίκηση οφείλει να αναγνωρίζει την προσφορά του προσωπικού και προβαίνει στις απαραίτητες συστάσεις. Τα προγράμματα επιβράβευσης μπορεί να περιλαμβάνουν εκπαίδευση, αλλά και χρηματικά ποσά. Επιπλέον, μία μονάδα υγείας θα πρέπει να έχει την ετοιμότητα εναλλαγής του μίγματος των εργαζομένων (ειδικότητες και αριθμός), ώστε να ανταποκρίνεται στις ανάγκες των ασθενών. Τέλος, θα πρέπει να υπάρχουν συστήματα μέτρησης της ικανοποίησης των εργαζομένων, τόσο για τις συνθήκες εργασίας όσο και για τις προσδοκίες τους.

1.5 Στοιχεία της επιτυχημένης διαχείρισης μιας υπηρεσίας

Κανείς δε μπορεί να αμφισβητήσει το γεγονός ότι η κοινωνία σήμερα είναι ιδιαίτερος ανταγωνιστική. Μέσα στο πλαίσιο αυτό καλούνται να λειτουργήσουν και οι επιχειρήσεις οι οποίες προσπαθούν να είναι ευέλικτες και να προσαρμοστούν στον ανταγωνισμό, προχωρώντας σε ριζική αναδιοργάνωση και αντιμετώπιση των σχέσεων απασχόλησης και των όρων εργασίας. Γι' αυτό και εισάγονται πλέον καινοτόμες μέθοδοι διοίκησης προκειμένου να βελτιωθεί η ποιότητα των σχέσεων των εργαζομένων με την διοίκηση. Έτσι, το έργο των υπευθύνων για το προσωπικό μιας οργάνωσης κλίνει προς την «διοίκηση των επιδόσεων» και των «ανθρωπίνων πόρων» δίνοντας έμφαση σε μια μακροχρόνια προοπτική που απαιτεί στρατηγικό σχεδιασμό και οδηγεί σε ένα εργασιακό περιβάλλον αμοιβαίας εκτίμησης.

Για τη σωστή διαχείριση μιας υπηρεσίας πρέπει να δοθεί έμφαση στα ακόλουθα σημεία:

(α) στην επιλογή και ανάπτυξη κάποιας οργανωτικής δομής που να υποβοηθάει την εκτέλεση της στρατηγικής. Η κάθε επιχείρηση μπορεί να έχει ακολουθήσει την εντελώς δική της στρατηγική σε κάθε σημείο της πορείας της. Έτσι δεν υπάρχουν κανόνες ή συνταγές για το σχεδιασμό της δομής μιας επιχείρησης. Η οργάνωση μιας επιχείρησης δεν είναι στατική, εξελίσσεται μαζί με την επιχείρηση και τη στρατηγική της. Οι συνεχείς αλλαγές της αγοράς δεν επιτρέπουν ποτέ σε κανένα να προβλέπει όλες τις εξελίξεις στο μέλλον, είτε αυτές προέρχονται από αλλαγές στην αγορά, είτε

από την εκτέλεση μιας στρατηγικής. Έτσι, υπάρχει πάντα κάτι καινούργιο που χρειάζεται να ληφθεί υπ' όψη και κάποια καινούργια ευκαιρία που χρειάζεται δράση.

(β) στην εξασφάλιση των δεξιοτήτων, ταλέντων, τεχνογνωσίας και δυνατοτήτων που απαιτούνται και

(γ) στην επιλογή των κατάλληλων ανθρώπων σε θέσεις-κλειδιά.

Για να επιτύχει τους σκοπούς του το τμήμα ανθρώπινων πόρων της όποιας επιχείρησης, θα πρέπει να υλοποιεί σειρά αρμοδιοτήτων, ως ακολούθως:

- προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού, διερεύνηση δηλαδή της αγοράς εργασίας, των αναγκών της επιχείρησης και της κινητικότητας του προσωπικού, καταγραφή των γνώσεων όλου του προσωπικού και γνώση της σχετικής νομοθεσίας,
- επιλογή και προσέλκυση ικανού και κατάλληλου προσωπικού, αφού έχουν προηγουμένως ληφθεί υπόψη συγκεκριμένοι οργανωτικοί παράγοντες, όπως η εκπαίδευση των συμμετεχόντων στη διαδικασία,
- εκπαίδευση και ανάπτυξη του προσωπικού, με άλλα λόγια η διάγνωση των εκπαιδευτικών αναγκών, η επιλογή των μεθόδων εκπαίδευσης, των εκπαιδευόμενων και των εκπαιδευτών, ο συντονισμός της συγκεκριμένης διαδικασίας και ο προσδιορισμός του κόστους της,
- αξιολόγηση εργαζομένων, όπου γίνεται επιλογή μεθόδων, αξιολογητών, διαδικασιών,
- αμοιβή των εργαζομένων, εφαρμόζοντας σύγχρονα συστήματα, βάσει τόσο της προηγούμενης αξιολόγησης, όσο και μιας έρευνας αγοράς για τις αμοιβές που πραγματοποιείται από το τμήμα.

Ο ρόλος, λοιπόν, του τμήματος Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων σε μια επιχείρηση είναι να συνδέει τη λειτουργία του με την στρατηγική της επιχείρησης, να εμπλέκει δηλαδή το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης στο σχεδιασμό της πολιτικής της. Ταυτόχρονα, πρέπει να προσφέρει λύσεις και διαδικασίες αποτελεσματικές για όλα τα θέματα που απασχολούν στελέχη γραμμής και

εργαζόμενους, να τους διευκολύνει δηλαδή, ενώ δεν θα πρέπει να παραβλέπει να εισάγει καινοτόμες μεθόδους αξιοποίησης των ανθρώπινων πόρων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

2.1 Βήματα προγραμματισμού ανθρώπινων πόρων

Τα τελευταία χρόνια οι ραγδαίες αλλαγές που συμβαίνουν στο επιχειρησιακό περιβάλλον και οι οποίες οφείλονται κυρίως στην παγκοσμιοποίηση επιτάσσουν τις σύγχρονες εταιρίες να αφοσιωθούν στη συνεχή ανανέωση και βελτίωσή τους με σκοπό την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Οι ανθρώπινοι πόροι μίας επιχείρησης αναγνωρίζονται πλέον ως ένα από τα βασικά τμήματά της το οποίο όταν προγραμματιστεί και οργανωθεί κατάλληλα μπορεί να της δώσει προβάδισμα.

Προφανώς ο ρόλος του τμήματος διοίκησης ανθρώπινων πόρων μίας επιχείρησης εκτός από τη διευκόλυνση της επικοινωνίας των εργαζομένων και της ανώτερης διοίκησης είναι να προγραμματίζει το ανθρώπινο δυναμικό έτσι ώστε να ευθυγραμμίζεται η τμηματική αυτή λειτουργία με τη συνολική επιχειρησιακή στρατηγική του οργανισμού. Βασικό συστατικό μέλος για το πλαίσιο πραγματοποίησης μιας επιχειρηματικής ιδέας είναι όπως ήδη αναφέρθηκε η διαμόρφωση στρατηγικής, η οποία παρέχει κατεύθυνση στον οργανισμό και βέβαια ο προγραμματισμός ανθρώπινων πόρων μπορεί να παρέχει δεδομένα για τη διαμόρφωση αυτής της στρατηγικής παρόλο που τη διαδέχεται.

Όταν λέμε προγραμματισμό ανθρώπινου δυναμικού εννοούμε τη διαδικασία πρόβλεψης των αναγκών του οργανισμού και τη λήψη των κατάλληλων μέτρων, ώστε να εξασφαλισθεί το αναγκαίο ανθρώπινο δυναμικό στο επιθυμητό ποιοτικό και ποσοτικό επίπεδο, με την άριστη εκμετάλλευση εσωτερικών και εξωτερικών πηγών, η διατήρηση και ανάπτυξη του δυναμικού αυτού και η επιτυχής αντιμετώπιση των πιθανών προβλημάτων που ενδεχομένως να προκύψουν είτε από την αύξηση είτε από την έλλειψη του προσωπικού.

Ο προγραμματισμός των αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό, αποτελεί μια βασική λειτουργία για την επιχείρηση. Έτσι, το σύνολο των στελεχών, τα οποία απαιτείται να διαθέτει η επιχείρηση στην παρούσα φάση ή σε κάποια χρονική στιγμή του μέλλοντος, για την επίτευξη των αντικειμενικών στόχων που έχουν τεθεί,

αποκαλούνται "προγραμματισθέντα διαθέσιμα στελέχη και προσωπικό" και αποτελούν τη "ζήτηση" της εταιρείας – επιχείρησης για στελέχη ή προσωπικό, στο παρόν ή στο εγγύς μέλλον. Η επιχείρηση θα πρέπει στα πλαίσια της βασικής λειτουργίας του προγραμματισμού ανθρώπινου δυναμικού, να συνυπολογίσει και να προϋπολογίσει πολλούς, διαφορετικούς και πολλές φορές αλληλοσυγκρουόμενες παράγοντες όπως:

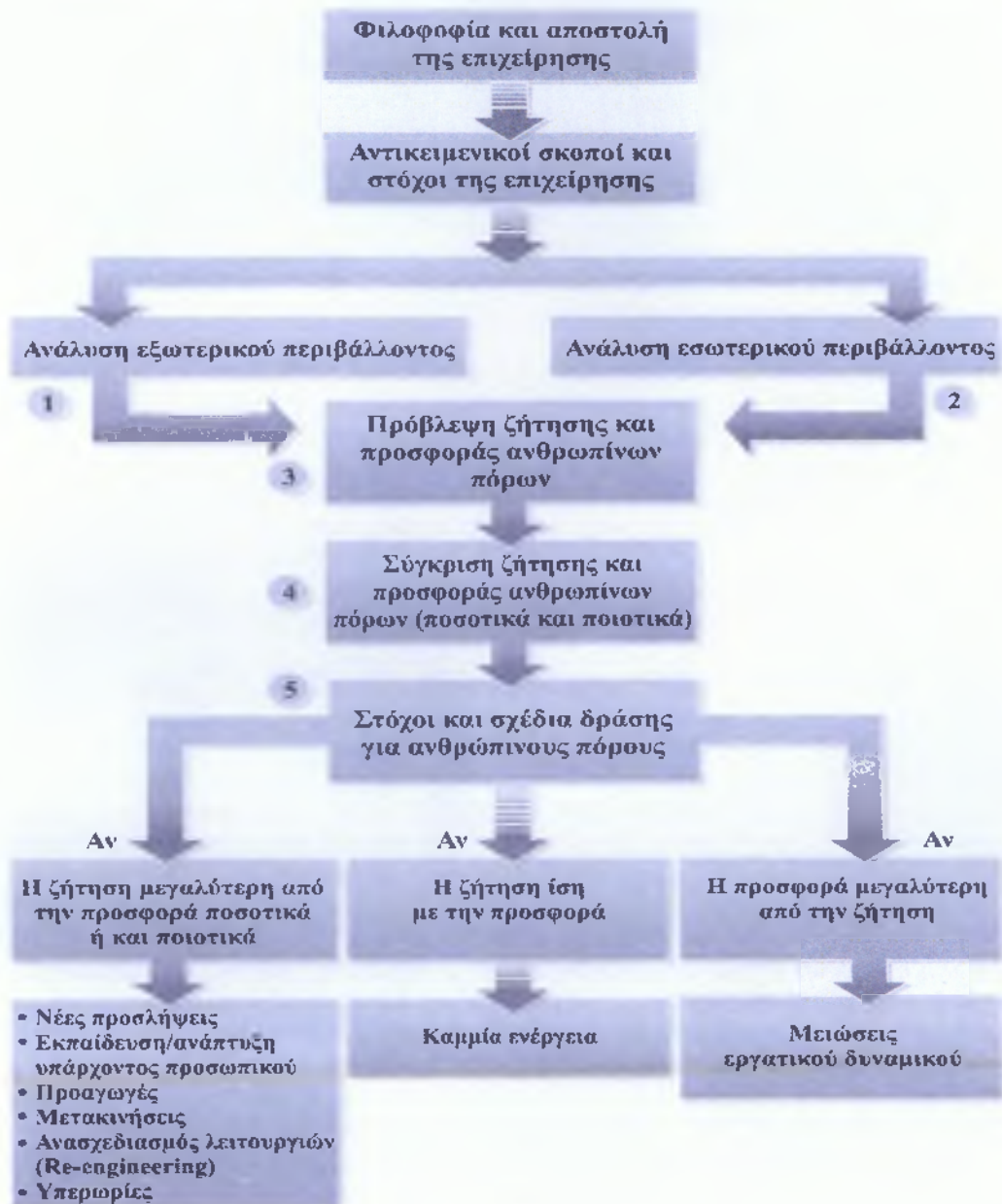
- τη γενική οικονομική κατάσταση της επιχείρησης,
- τις οικονομικές αλληλεξαρτήσεις των δραστηριοτήτων της,
- την αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων, που πολλές φορές συσχετίζεται και με οικονομικά κίνητρα,
- την ικανότητα αξιολόγησης και σωστού συντονισμού των αποτελεσμάτων των ενεργειών που καταστρώνονται και πραγματοποιούνται στην επιχείρηση, τις προσλήψεις,
- το ρόλο της εκπαίδευσης του προσωπικού και της ορθής επιμόρφωσης των ικανών στελεχών,
- την εκτίμηση κόστους εργασίας, τις αμοιβές

Για να εκτιμήσει ορθώς η επιχείρηση τις αναμενόμενες μεταβολές στο ανθρώπινο δυναμικό της θα πρέπει να γνωρίζει ειδικότερα: τις αναμενόμενες αποχωρήσεις και προσελεύσεις (εκροές – εισροές), τα υφιστάμενα σχέδια διαδοχής, το σύστημα μετακινήσεων των εργαζομένων στην επιχείρηση, τη δομή των ηλικιών των εργαζομένων, την εκτίμηση του δυναμικού ανάπτυξης των εργαζομένων, τις αλλαγές της τεχνολογίας, τις απαιτήσεις της πελατείας, την αντίσταση στην αλλαγή, τις τάσεις και τα σχέδια του ανταγωνισμού κ.ά.

Ο προγραμματισμός πρέπει να είναι σε θέση να προσδιορίζει την υφιστάμενη ή να προβλέπει τη μελλοντική ζήτηση και προσφορά και να προβαίνει στις αναγκαίες ενέργειες για την εξασφάλιση της προσφοράς που είναι αναγκαία για την πραγματοποίηση των βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων στόχων του οργανισμού.

Η διαδικασία προγραμματισμού θα πρέπει να γίνεται με τέτοιο τρόπο ώστε να εξασφαλίζεται ότι το υπάρχον ανθρώπινο δυναμικό ή το μελλοντικά απαιτούμενο θα είναι διαθέσιμο και ικανό να υλοποιήσει τα στρατηγικά σχέδια και να επιτύχει τους συγκεκριμένους στόχους της. Αυτό συνεπάγεται ότι πρέπει να ακολουθηθούν κάποια συγκεκριμένα βήματα από τους υπεύθυνους όπως φαίνονται και στο διάγραμμα 1.

Η διαδικασία προγραμματισμού ανθρωπίνων πόρων



Διάγραμμα 1: Η διαδικασία προγραμματισμού ανθρωπίνων πόρων

(Χυτήρης, 2001).

Οι υπεύθυνοι θα πρέπει να προσδιορίσουν το απαιτούμενο προσωπικό, ποιοτικά και ποσοτικά για να επιτευχθούν οι στόχοι και έπειτα ακολουθεί η ανάλυση εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος.

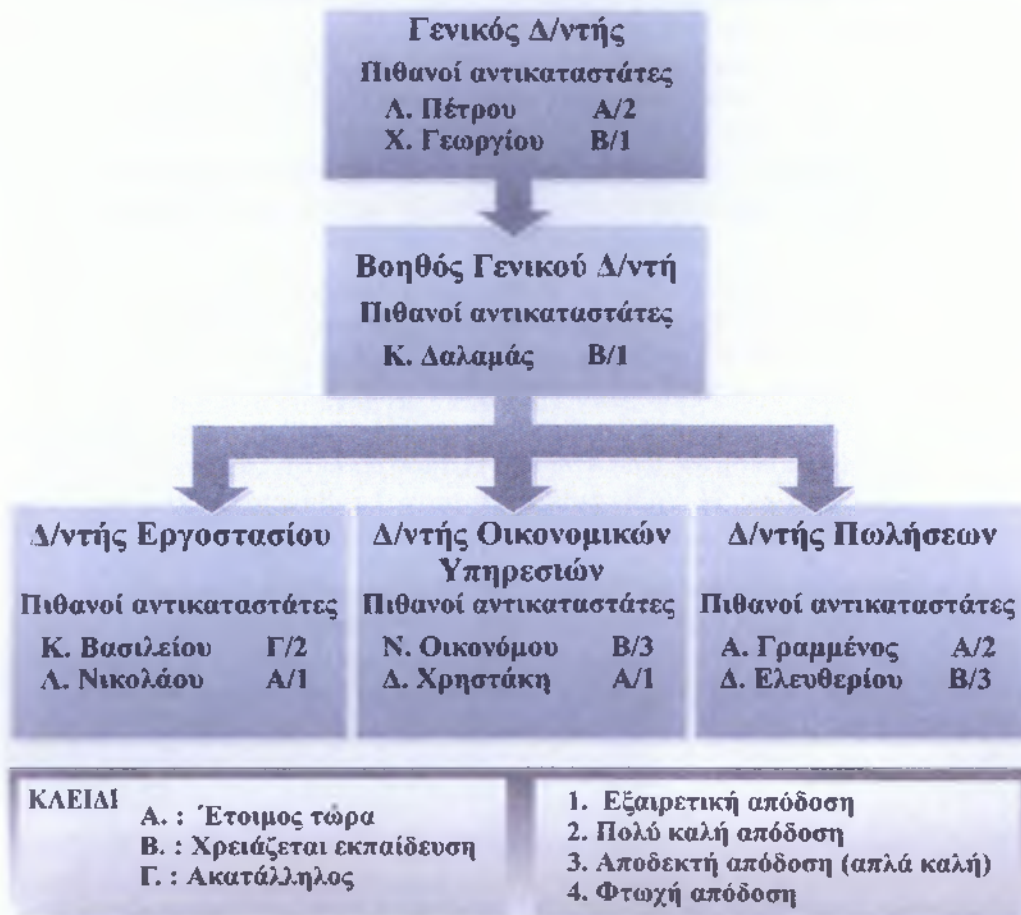
2.1.1 Ανάλυση εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος

Στο εξωτερικό περιβάλλον παίζει σημαντικό ρόλο η σύνθεση του εργατικού δυναμικού και τα εργασιακά πρότυπα. Συγκεκριμένα, πολλές φορές επηρεάζεται ο προγραμματισμός των ανθρωπίνων πόρων από το φύλο, την εθνικότητα και κυρίως το μορφωτικό επίπεδο αφού ιδιαίτερα και στις υπηρεσίες υγείας υπάρχει κορεσμός από πτυχιούχους. Ακόμη, οι κυβερνητικές αποφάσεις έχουν εξέχουσα σημασία αφού οι κυβερνήσεις επεμβαίνουν συνεχώς μέσω νόμων και διατάξεων που αφορούν την απασχόληση, τις αμοιβές, την ασφάλιση και τις παροχές-επιδόματα. Βέβαια, η αναγνώριση των πτυχίων από άλλες Ευρωπαϊκές χώρες, επηρεάζουν την αγορά εργασίας.

Επιπλέον, οι οικονομικές συνθήκες και συγκεκριμένα η οικονομική ύφεση ή άνθηση στη χώρα ή στην περιοχή που είναι η συγκεκριμένη υπηρεσία επηρεάζει τη λειτουργία της καθώς και τα προγράμματα στελέχωσης και αμοιβής. Ακόμη, ο πληθωρισμός, το κόστος ζωής και το εργασιακό κόστος επιδρούν στο ύψος των μισθών, της υπερωριακής αμοιβής και των πρόσθετων παροχών που πρέπει να καταβληθούν. Ένας άλλος παράγοντας είναι οι ανταγωνιστές και οι στρατηγικές προσέλκυσης και απασχόλησης που ακολουθούν καθώς αυτές συγκρίνονται με τις υπόλοιπες επιχειρήσεις. Τέλος, τα δημογραφικά χαρακτηριστικά της περιοχής που είναι η επιχείρηση και η ύπαρξη των εθνικών μειονοτήτων που συνήθως καλύπτουν τη θέση του ανειδίκευτου εργάτη συμβάλλουν συχνά στο πως θα διαμορφωθεί κάθε επιχείρηση.

Όσον αφορά το εσωτερικό περιβάλλον, η ανάλυση γίνεται σε δύο στάδια, την ανάλυση θέσεων εργασίας και την καταγραφή των προσόντων των φορέων θέσεων εργασίας. Τα στοιχεία που θα προκύψουν θα δείχνουν τυχόν αδυναμίες ή πλεονεκτήματα της επιχείρησης να έχει το απαιτούμενο προσωπικό για να επιτύχει τους στόχους της. Η κάθε επιχείρηση θα πρέπει να δημιουργεί και σχέδια διαδοχής ή αντικατάστασης στελεχών για την έγκαιρη κάλυψη θέσεων ανωτέρων και ανωτάτων στελεχών. Αυτά τα σχέδια μπορεί να έχουν τη μορφή οργανογράμματος όπως φαίνεται στο διάγραμμα 2.

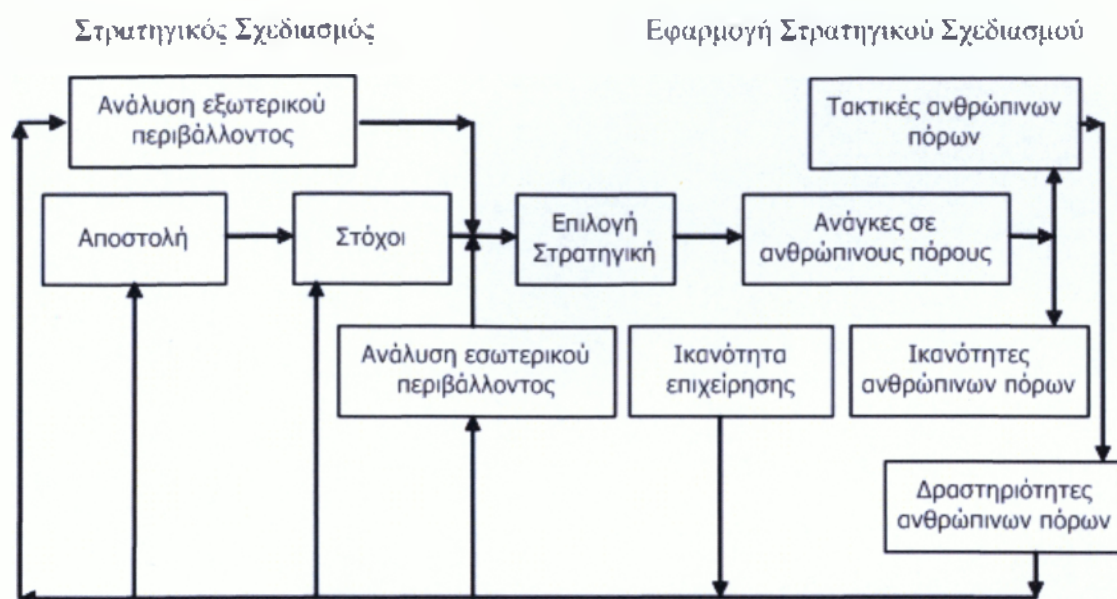
Σχέδιο αντικατάστασης/ διαδοχής ανωτάτων στελεχών



Διάγραμμα 2: Σχέδιο αντικατάστασης- διαδοχής ανωτάτων στελεχών

(Χυτήρης, 2001).

Για να είναι ικανή και αξιόπιστη, η Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων απαιτεί καλή γνώση του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος μέσα στο οποίο ασκείται, π.χ. το τμήμα έρευνας και ανάπτυξης, το σύνολο της αγοράς και η καλή κατανόηση της στρατηγικής κατευθύνσεως της επιχείρησης (σε αυτή την περίπτωση τον στόχο της ανάπτυξης). Περιέχει δύο διακριτές φάσεις: το στρατηγικό σχεδιασμό και την εφαρμογή αυτού. Η επιρροή αυτών των φάσεων στη δημιουργία στρατηγικών διοίκησης ανθρώπινων πόρων παρουσιάζεται στο παρακάτω σχεδιάγραμμα:



Διάγραμμα 3: Δημιουργία Στρατηγικής Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων.

(Ξηροτύρη-Κουφίδου,1997)

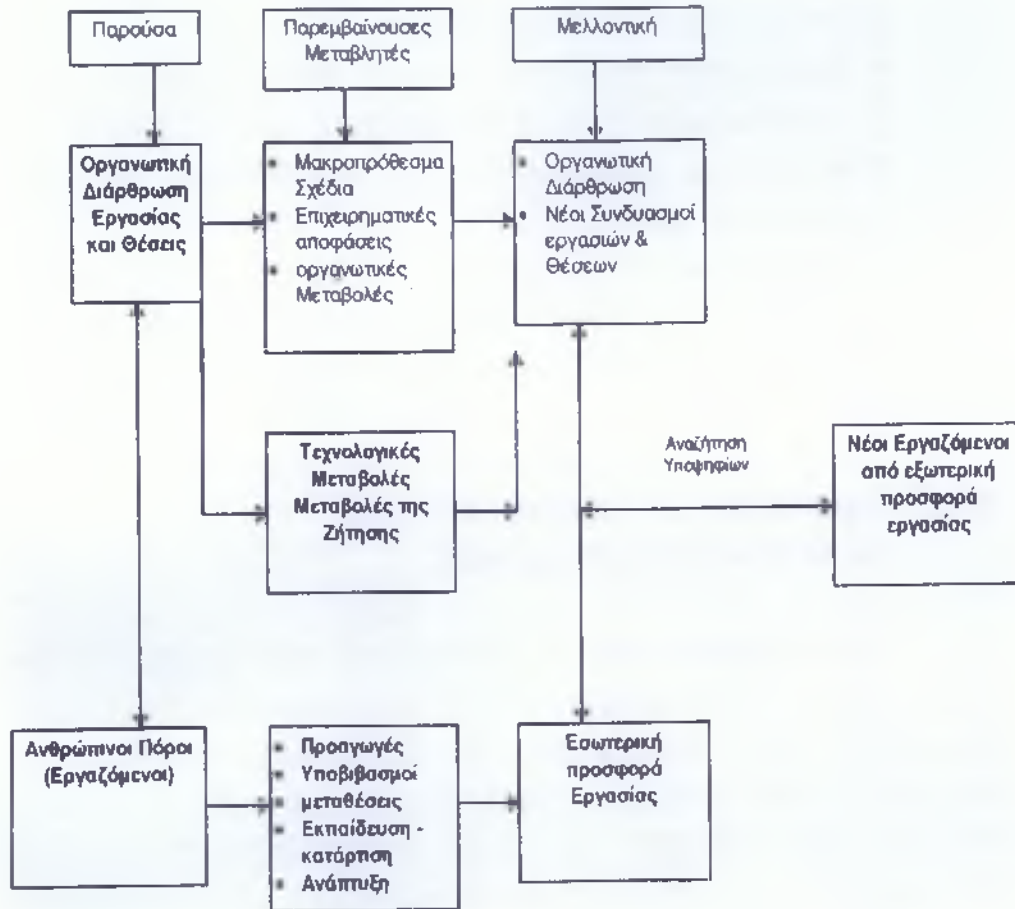
Με την ανάλυση του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης και με καλή γνώση της αποστολής και των στόχων της επιχείρησης, οι στρατηγικές της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων μπορούν να σχεδιαστούν και να εφαρμοστούν στην αξιολόγηση και εκπαίδευση του προσωπικού, στη δημιουργία κινήτρων για μεγαλύτερη παραγωγικότητα του και στη δημιουργία νέων τακτικών διοίκησης του.

Συμπερασματικά βλέπουμε πως με την ανάλυση του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης και με καλή γνώση της αποστολής και των στόχων της επιχείρησης, οι στρατηγικές της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων μπορούν να σχεδιαστούν και να εφαρμοστούν στην αξιολόγηση και εκπαίδευση του προσωπικού, στη δημιουργία κινήτρων για μεγαλύτερη παραγωγικότητα του και στη δημιουργία νέων τακτικών διοίκησης του.

2.1.2 Προϋποθέσεις προγραμματισμού ανθρωπίνου δυναμικού

Τα στοιχεία για τη διάρθρωση και τη σωστή λειτουργία ενός οργανισμού συσχετίζονται μεταξύ τους για να ληφθούν οι κατάλληλες αποφάσεις. Αναλυτικά στο

διάγραμμα 4 εξετάζονται σε σχέση με την παρούσα και τη μελλοντική διάρθρωση του οργανισμού και απεικονίζεται το γενικό πλαίσιο αυτών των αλληλεπιδράσεων.



Διάγραμμα 4: Αλληλεπιδράσεις στοιχείων για τη λειτουργία ενός οργανισμού

(Φαναριώτης, 1997)

2.2 Επιλογή προσωπικού

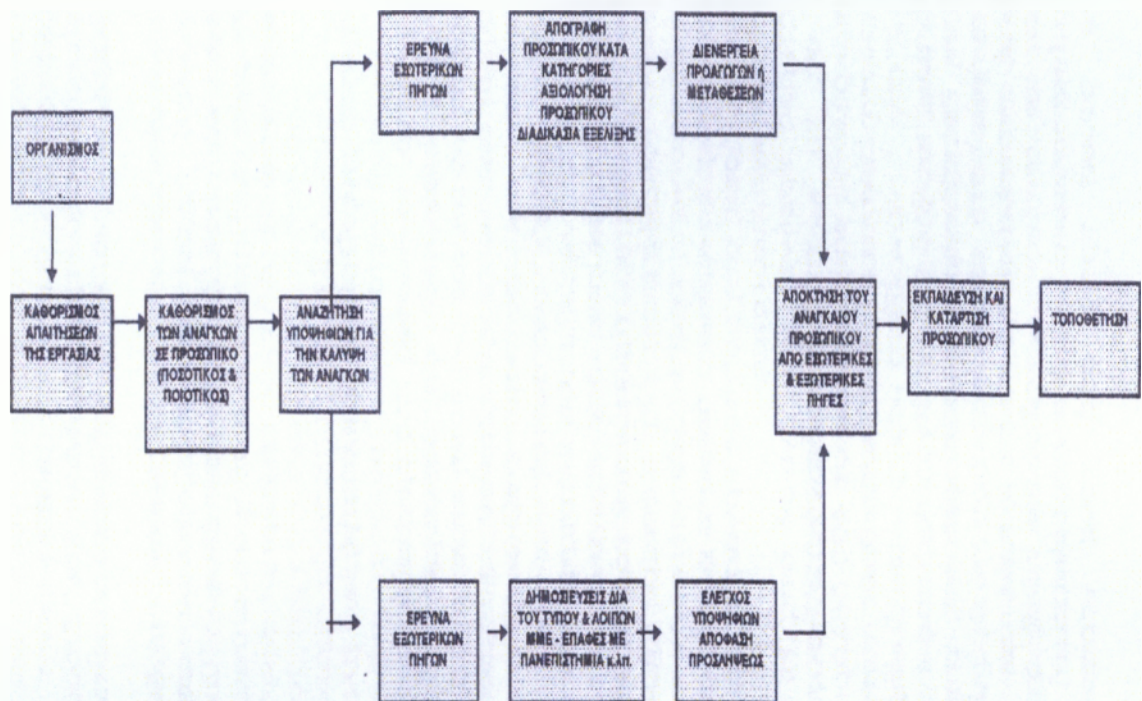
Συνήθως η επιτυχία της διαδικασίας επιλογής διαπιστώνεται μετά από καιρό, καθώς θα θεωρηθούν επιτυχείς οι μέθοδοι επιλογής, αν οι υπάλληλοι, που προσλήφθηκαν με βάση προβλέψεις ότι θα τα κατάφερναν καλά, το επέτυχαν. Οι τεχνικές επιλογής θα θεωρηθούν επίσης επιτυχείς εάν οι υποψήφιοι προσλήφθηκαν, ενώ υπήρχαν ενδείξεις πως δε θα ανταποκρίνονταν στο έργο, και στην πραγματικότητα έτσι κι έγινε ανταποκρίθηκαν. Η διαδικασία της επιλογής ποικίλλει

ανάλογα με το επίπεδο των εργασιών για το οποίο εξετάζονται οι υποψήφιοι, το μέγεθος του οργανισμού κ.τ.λ.

Η επιλογή του κατάλληλου ατόμου για μια θέση διασφαλίζεται εφόσον ο διευθυντής συλλέξει τις κατάλληλες πληροφορίες για κάθε υποψήφιο ξεχωριστά. Υπάρχουν πολλές μορφές που χρησιμοποιούνται για την επιλογή προσωπικού, άλλοτε μεμονωμένα και άλλοτε σε συνδυασμό μεταξύ τους. Οποιαδήποτε μορφή και να χρησιμοποιήσουμε είναι απαραίτητη η συγκέντρωση όσο το δυνατόν περισσότερων πληροφοριών για τον υποψήφιο. Συνήθως, οι υποψήφιοι συμπληρώνουν πρώτα ένα έντυπο αίτησης, όπου αναγράφονται όλες οι γενικές πληροφορίες, και δίνουν έπειτα, μία συνέντευξη, που κατά κανόνα ενεργείται από ειδική υπηρεσία του προσωπικού. Η συνέντευξη αποβλέπει στη συλλογή πληροφοριών σχετικά με τα κίνητρα και τη συμπεριφορά του υποψηφίου, με σκοπό την αξιολόγησή του, στην επιβεβαίωση των αντικειμενικών πληροφοριών που έχει ήδη δώσει ο υποψήφιος και στην παροχή των πληροφοριών εκείνων προς τον αξιολόγο υποψήφιο σχετικά με την επιχείρηση και τη θέση εργασίας, που θα του επιτρέψουν να πάρει τις αποφάσεις του με ρεαλισμό. Η συνέντευξη παίζει σημαντικό ρόλο επειδή φέρνει το διευθυντή πρόσωπο με πρόσωπο με τους υποψηφίους υπάλληλους. Μετά από τη συνέντευξη, ο διευθυντής πρέπει να αξιολογήσει τις ικανότητες αλλά και την ιδιοσυγκρασία κάθε ατόμου.

Μια άλλη μορφή είναι διάφορα τεστ, τα οποία μπορεί να είναι πολύ χρήσιμα για την παροχή πληροφοριών για τους υποψηφίους, αν και από μόνα τους δεν μπορούν να επιλέξουν τους ανθρώπους. Απλά μπορούν να παρέχουν επιπλέον πληροφορίες οι οποίες θα αξιολογηθούν μαζί με όλα τα στοιχεία, για να πάρει τη σωστή απόφαση ο διευθυντής, για το ποια άτομα θα επιλέξει.

Η επιλογή προσωπικού μπορεί να εξασφαλισθεί με την προαγωγή υφισταμένου ήδη προσωπικού και με την πρόσληψη νέου. Οι διαδικασίες επιλογής του κατάλληλου προσωπικού απεικονίζονται στο διάγραμμα 5.



Σχήμα 6-1 Διάγραμμα Ροής των Διαδικασιών Επιλογής Προσωπικού για την κάλυψη Κενών Θέσεων

Διάγραμμα 5: Διαδικασίες επιλογής προσωπικού

(Φαναριώτης, 1997)

Τα ειδικότερα πλεονεκτήματα που προκύπτουν από την ορθή επιλογή του προσωπικού είναι τα εξής:

- το αυξημένο επίπεδο ηθικού και φιλοδοξίας του προσωπικού
- η εξασφάλιση ομαλής ροής στη διεξαγωγή της εργασίας
- η μείωση της εργασιακής κινητικότητας
- η καλύτερη αξιοποίηση του εξοπλισμού σε συνδυασμό με την ομαλή διεξαγωγή της εργασίας
- η αυξημένη ποσοτική και ποιοτική βελτίωση της απόδοσης του προσωπικού.

2.3 Εκπαίδευση προσωπικού

Με δεδομένη την γρήγορη απαξίωση της γνώσης και των δεξιοτήτων ως αποτέλεσμα των νέων τεχνολογικών εξελίξεων και των συστημάτων και μεθόδων εργασίας, είναι προφανής η σημασία της εκπαίδευσης του προσωπικού. Κάθε ένας ο οποίος διοικεί πραγματικά, χρησιμοποιεί την εκπαίδευση για να βοηθήσει ώστε να διοικεί αποτελεσματικά. Από την πλευρά αυτή η εκπαίδευση είναι ατομική και συλλογική με την έννοια ότι αφορά τόσο τη διοίκηση στο σύνολό της όσο και κάθε ένα προϊστάμενο ξεχωριστά.

Η εκπαίδευση του προσωπικού είναι ζωτικής σημασίας τόσο για τους νέους όσο και για τους πιο πεπειραμένους. Συντελεί στη λύση λειτουργικών προβλημάτων και ωφελεί ακόμα και τους ίδιους τους εργαζόμενους αφού αποκτώντας δεξιότητες και γνώσεις, μεγαλώνουν την αξία τους στην αγορά εργασίας και μπορούν να κερδίζουν περισσότερο. Επιπλέον, ενισχύουν τη σιγουριά τους στην αγορά της εργασίας και αποκτούν προσόντα για προαγωγή σε θέσεις μεγαλύτερης ευθύνης με ανάλογη αύξηση των αμοιβών τους και του κύρους τους.

Οι μέθοδοι διδασκαλίας μπορεί να είναι η συζήτηση των εκπαιδευόμενων μεταξύ τους αλλά και με τους διδάσκοντες, η επίδειξη μιας εργασίας και στις υπηρεσίες υγείας εφαρμόζεται συχνά η διάλεξη όπου συνήθως περιλαμβάνει μια τυπική ομιλία για εκπαιδευτικούς σκοπούς. Συχνά η επιχείρηση εκπαιδεύει το προσωπικό της για να πετύχει μεγαλύτερη ανταπόκριση των ατόμων στη δουλειά τους. Υπάρχει πληθώρα μεθόδων και η επιλογή τους καθορίζεται από το κόστος, το χρόνο, τον αριθμό των εκπαιδευομένων, το πνευματικό επίπεδό τους κ.ά.

Ανάλογα με τις ομάδες στελεχών, προς τις οποίες απευθύνεται είναι δυνατόν να έχουμε:

- μεθόδους που αφορούν σ' όλα τα επίπεδα μίας επιχείρησης
- μεθόδους που αναφέρονται σε νεοπροσλαμβανόμενους
- μεθόδους που απευθύνονται σε απλούς υπαλλήλους
- μεθόδους που χρησιμοποιούνται για κατώτερα και μεσαία ηγετικά στελέχη.

Είναι δυνατόν επίσης να έχουμε:

- α) εκπαίδευση κατά την εργασία (on the job training)
- β) εκπαίδευση έξω από την εργασία
- γ) μεθόδους στην αίθουσα διδασκαλίας (διαλέξεις, συσκέψεις, μελέτες περιπτώσεων)
- δ) εκπαίδευση «εξ αποστάσεως» (distance learning)

- ε) εναλλαγή θέσεων εργασίας (job rotation)
- στ) υπόδηση ρόλων (role playing)
- ζ) πρακτική εξάσκηση (in basket exercise)
- η) επιχειρηματικά παιχνίδια/ εκπαίδευση “ευαισθησίας” (αφορούν στα ανώτερα στελέχη μιας επιχείρησης)
- θ) εκπαίδευση μέσω ηλεκτρονικών υπολογιστών (e-learning)

Πρώτα όμως ο εργαζόμενος πρέπει να συνειδητοποιήσει γιατί εκπαιδεύεται, ειδάλλως ο εκπαιδευτής πρέπει να τον πείσει για τη χρησιμότητα αυτών που θα μάθει. Οι ανταμοιβές μπορεί να είναι αύξηση του μισθού, δυνατότητα προώθησης, εξασφάλιση της θέσης, η αίσθηση του επιτεύγματος για το ίδιο το άτομο αλλά και η ενδεχόμενη αναγνώριση ή το κύρος που μπορεί να αποκτήσει.

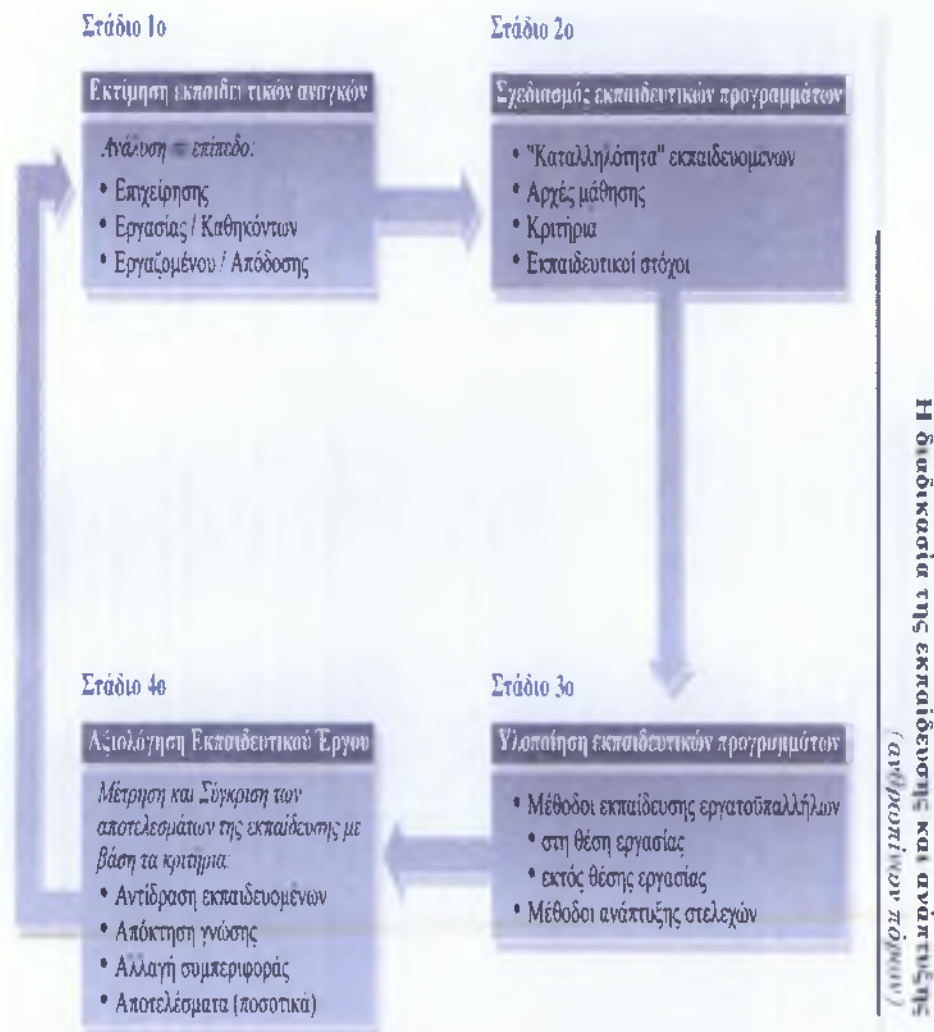
Το κλειδί στην συνεχόμενη εξέλιξη των υπαλλήλων είναι η εκπαίδευση και η παροχή ευκαιριών να χρησιμοποιούν ότι έχουν ήδη μάθει. Οι υπάλληλοι γενικά αναγνωρίζουν ότι στην περίοδο των ραγδαίων τεχνολογικών αλλαγών, η μόνη προστασία των υπαλλήλων είναι να μαθαίνουν καινούριες δεξιότητες. Η εκπαίδευση αποτελεί επένδυση στη διαχείριση ανθρωπίνων πόρων μιας επιχείρησης. Η αποτελεσματική εκπαίδευση αυξάνει συνεπώς όχι μόνο την παραγωγικότητα, αλλά και το ηθικό των υπαλλήλων, καθώς επίσης και την προσωπική τους εμπιστοσύνη.

2.3.1 Η διαδικασία της εκπαίδευσης και ανάπτυξης

Η παροχή εκπαίδευσης στους εργαζόμενους είναι σημαντική για την επίτευξη της στρατηγικής και των στόχων της επιχείρησης. Όμως, στην πράξη η εκπαίδευση δε συνδέεται με την στρατηγική της επιχείρησης και οι επιχειρήσεις προσφέρουν εκπαιδευτικά προγράμματα στους υπαλλήλους τους επειδή:

- αυτό κάνουν κάποιοι ανταγωνιστές τους
- αυτό τους έχουν συμβουλέψει
- αυτά τα προγράμματα προσφέρονται ή είναι εύκολα στην υλοποίησή τους
- αυτά τα προγράμματα χρηματοδοτούνται
- πιστεύουν πως η εκπαίδευση όποια και να είναι και όπως και να γίνεται θα καλύψει ανάγκες τους ή θα ξεπεράσουν τα προβλήματα αναποτελεσματικότητάς τους.

Για να μάθει ο εργαζόμενος, να μεταφέρει και να αξιοποιήσει τη γνώση στη δουλειά του και να επιτευχθούν οι συγκεκριμένοι στόχοι θα πρέπει να αντιμετωπισθεί σοβαρά σε μια δραστηριότητα που καθορίζει το μέλλον της επιχείρησης. Κάθε επιχείρηση θα πρέπει να καθορίσει τέσσερα στάδια όπως φαίνονται και στο διάγραμμα 6.



Διάγραμμα 6: Τα τέσσερα στάδια της εκπαίδευσης και της ανάπτυξης

(Χυτήρης, 2001).

Στη συνέχεια παρουσιάζονται στον πίνακα 2 οι ευθύνες που έχει η Διεύθυνση Ανθρώπινων Πόρων και τα στελέχη για την εκπαιδευτική διαδικασία.

Πίνακας Ι : Οι ευθύνες της Διεύθυνσης Ανθρώπινων Πόρων

Ευθύνες για την εκπαιδευτική διαδικασία

(Δ)ιεύθυνση (Α)νθρώπινων (Π)όρων	Στελέχη
<ul style="list-style-type: none"> • Προετοιμάζει το εκπαιδευτικό υλικό 	<ul style="list-style-type: none"> • Παρέχουν πληροφορίες τεχνικού χαρακτήρα
<ul style="list-style-type: none"> • Συντονίζει τις εκπαιδευτικές δραστηριότητες 	<ul style="list-style-type: none"> • Διαπιστώνουν εκπαιδευτικές ανάγκες
<ul style="list-style-type: none"> • Διεξάγει ή κανονίζει τα της εκπαίδευσης εκτός (θέσης) εργασίας 	<ul style="list-style-type: none"> • Εκπαιδεύουν στη θέση εργασίας
<ul style="list-style-type: none"> • Συντονίζει τα προγράμματα σταδιοδρομίας με τις δραστηριότητες ανάπτυξης των εργαζομένων 	<ul style="list-style-type: none"> • Συζητούν με τους υφισταμένους τους για την ανάπτυξη και τις προοπτικές τους
<ul style="list-style-type: none"> • Παρέχει τεχνογνωσία και μέσα, για την εφαρμογή προγραμμάτων ανάπτυξης της επιχείρησης 	<ul style="list-style-type: none"> • Συμμετέχουν στις προσπάθειες - δραστηριότητες για οργανωσιακές αλλαγές
<ul style="list-style-type: none"> • Μεριμνά για την διαπίστωση εκπαιδευτικών αναγκών 	<ul style="list-style-type: none"> • Ενημερώνουν για την αποτελεσματικότητα των εκπαιδευτικών προγραμμάτων
<ul style="list-style-type: none"> • Αξιολογεί τα αποτελέσματα των εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων 	

Πηγή: R.L. Mathis & J.H. Jackson. Human Resource Management, 1994, ό.π.α., σελ. 266 (τροποποιημένο).

(Χυτήρης, 2001).

Οι αιτίες βέβαια που καθιστούν αναγκαία την εκπαίδευση των εργαζομένων σχετίζονται με τις σημαντικές αλλαγές ή επικρατούσες συνθήκες, τόσο στο εξωτερικό όσο και στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Ενδεικτικά, οι αιτίες αυτές είναι:

- Τεχνολογική πρόοδος - απαιτεί νέες ειδικότητες, νέες γνώσεις, εφαρμογή νέων μεθόδων και διαδικασιών εκτέλεσης έργου.
- Απαιτήσεις και ανάγκες καταναλωτή - απαιτούν θέσεις εργασίας με νέο ή και διαφορετικό περιεχόμενο (για ποιότητα, ποικιλία, ευκολία, ταχύτητα, προσωπική εξυπηρέτηση και νέα προϊόντα ή υπηρεσίες).
- Συγχωνεύσεις και εξαγορές - απαιτούν νέα οργανωσιακή κουλτούρα, νέες θέσεις εργασίας, διαφορετικό περιεχόμενο έργου.

- Επανασχεδιασμός λειτουργιών και οργανωτικές αλλαγές - απαιτούν νέες αρμοδιότητες, διευρυμένα καθήκοντα, διαφορετικό και νέο περιεχόμενο εργασιών.
- Εκπαιδευτικό σύστημα - χάσμα γνώσεων και δεξιοτήτων μεταξύ των παρεχομένων από το εκπαιδευτικό σύστημα και των απαιτούμενων από την επιχείρηση.
- Χάσμα απόδοσης κι αναποτελεσματική αξιοποίηση των παραγωγικών πόρων, που οφείλονται στην ανεπάρκεια των εργαζομένων ή και τη διαφορετικότητα τους ως προς το σύστημα αξιών και τις στάσεις τους απέναντι στην εργασία.

2.4 Αξιολόγηση ανθρώπινου δυναμικού

Μία άλλη δραστηριότητα της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων είναι η αξιολόγηση και εκπαίδευση του προσωπικού της επιχείρησης και η παροχή κινήτρων σε αυτό για μεγαλύτερη αποδοτικότητα και παραγωγικότητα. Η αξιολόγηση του προσωπικού μπορεί να γίνει με πολλούς τρόπους. Η αποδοτικότητα στην εργασία, η επιτυχής ολοκλήρωση στόχων και το ποσοστό παραγωγικότητας είναι μερικά από τα στοιχεία με τα οποία μπορεί να αξιολογηθεί κάποιος εργαζόμενος.

Από την πλευρά του στελέχους, αποτελεί την “αναπληροφόρηση” του περιβάλλοντος, μέσα στο οποίο εργάζεται. Η αναπληροφόρηση αυτή του δίνει στοιχεία για το πως αξιολογεί τη συμπεριφορά του η τυπική οργάνωση και πως τα άλλα μέλη-συνεργάτες του. Βασικά και ελάχιστα χαρακτηριστικά που θεωρούνται απαραίτητα για να προσδώσουν αποτελεσματικότητα σ’ ένα Σύστημα Αξιολόγησης Προσωπικού είναι:

- α) Αντικειμενικότητα
- β) Απλότητα
- γ) Σαφήνεια
- δ) Προσαρμογή στις ειδικές συνθήκες
- ε) Εξασφάλιση ένθερμης υποστήριξης των συμμετεχόντων
- στ) Προσαρμοστικότητα – ευελιξία.

Από τα ανωτέρω συμπεραίνεται πως η δημιουργία μίας αξιόπιστης μεθόδου αξιολόγησης είναι πολύ δύσκολη ενέργεια. Ένα αξιόπιστο σύστημα αξιολόγησης θα πρέπει επίσης να έχει στη διάθεσή του τις ακόλουθες δυνατότητες:

- ανάλυση του έργου μιας συγκεκριμένης θέσης,
- καθορισμό του τι σημαίνει επιτυχημένη εκτέλεση του έργου, εντός ορισμένου χρονικού διαστήματος,
- ανάπτυξη τρόπων μέτρησης των επιτεύξεων και τεκμηρίωση των σχολίων,
- εξάλειψη – κατά το δυνατόν – των υποκειμενικών κρίσεων και υποκειμενικών σφαλμάτων και
- ενημέρωση και συζήτηση με τους υπαλλήλους.

Από όσα αναφέρθηκαν σχετικά με τη διαδικασία της αξιολόγησης, γίνεται αντιληπτό, ότι πρόκειται για εξαιρετικά δύσκολο εγχείρημα το οποίο αντιμετωπίζει πολλά προβλήματα.

Η αξιολόγηση μπορεί να γίνει χρησιμοποιώντας ποσοτικούς τρόπους, ποιοτικούς τρόπους ή τρόπους απόλυτων ορίων. Όλοι αυτοί απαιτούν πολύ καλή ανάλυση και μερικές φορές τη διεξαγωγή προσωπικών συνεντεύξεων. Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης μπορούν να δείξουν κατά πόσο ένας εργαζόμενος είναι εκπαιδευμένος καλά και κατά πόσο τα κίνητρα που έχουν τεθεί μπορούν να αυξήσουν την παραγωγικότητά του. Επίσης, μπορούν να δείξουν κατά πόσο ένας εργαζόμενος είναι πιστός στην επιχείρηση και αν είναι αναγκαία η περαιτέρω ανταμοιβή του για την αποδοτικότητα του.

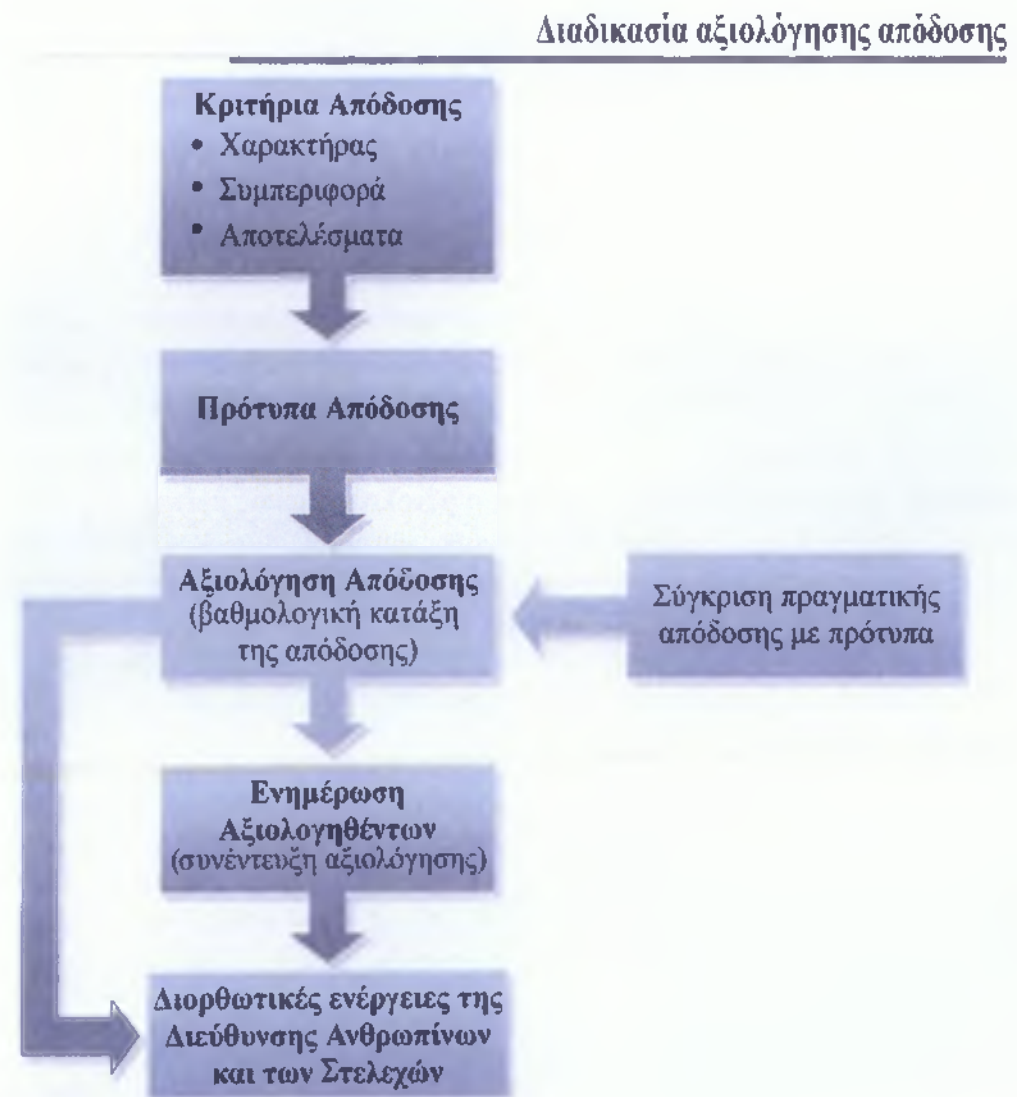
Η αξιολόγηση απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού δεν συνιστά μόνο διακρίβωση ιδιοτήτων και συμπεριφορών του εργαζόμενου στο χώρο εργασίας, αλλά ταυτόχρονα βοηθά στην επικράτηση του δικαίου στο χώρο εργασίας. Εάν ένα σύστημα αξιολόγησης απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού είναι σχετικά ορθολογισμένο, τότε και το αίσθημα δικαίου στην επιχείρηση ενδυναμώνεται. Κάθε σύστημα αξιολόγησης μεταξύ των άλλων σκοπό έχει να προσδιορίσει το επίπεδο της απόδοσης και δρα μέσα στο πλαίσιο της διαδικασίας αποδοτικού αποτελέσματος.

Τα βασικά βήματα μιας τυπικής αξιολόγησης είναι:

1. Κριτήρια απόδοσης. Πρέπει να καθορισθούν εκείνα τα στοιχεία που είναι απαραίτητα για να ολοκληρωθεί η εργασία επιτυχώς. Τα στοιχεία αυτά προκύπτουν από την ανάλυση εργασίας και σχετίζονται με το χαρακτήρα του εργαζόμενου, τη συμπεριφορά που είναι απαραίτητη για να εκτελεσθεί η εργασία και τα αποτελέσματα που πρέπει να πετύχει ο εργαζόμενος.

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

Αναλυτικά τα βήματα παρουσιάζονται στο Διάγραμμα 7.



Διάγραμμα 7: Τα βήματα αξιολόγησης της απόδοσης

(Χυτήρης, 2001).

Χρήσιμο είναι να αναφερθεί εδώ ότι πρέπει να καταρτίζονται δείκτες , για τη μέτρηση ποσοτικών (quantitative) και ποιοτικών (qualitative) γενικών ή ειδικών μεγεθών της εργασίας των υπηρεσιών, με βάση τους οποίους θα κρίνεται, θα βαθμολογείται και τελικά θα αξιολογείται το παραχθέν έργο, δηλαδή το πραγματοποιηθέν ή μη πραγματοποιηθέν επίπεδο στόχων εκάστης υπηρεσίας. Για την κατάρτιση των αναφερθέντων δεικτών ιεραρχική υποχρέωση έχουν όλοι από το επίπεδο του Γενικού Διευθυντού έως το σημείο εκείνο της Ιεραρχίας όπου η ποσοτικοποίηση των στόχων θα είναι πλήρης και καθολική. Μόνον με αυτό τον τρόπο είναι δυνατή η ορθή αξιολόγηση της επαγγελματικής προόδου των εργαζομένων, ως προς το εάν επέτυχαν τους στόχους του προϋπολογισμού ή άλλους, εάν υπήρξαν παραγωγικοί, συνεργάσιμοι, πρόθυμοι κ.λ.π.

Ένα άλλο σημείο που χρήζει σχετικής αναφοράς εδώ είναι ότι στα έντυπα αξιολόγησης πρέπει να συμπεριλαμβάνονται κριτήρια (δηλαδή δείκτες) εκτός από τα γενικά και ειδικά, που θα σχετίζονται είτε με εξειδικευμένα καθήκοντα είτε με υπηρεσιακές ιδιαιτερότητες συγκεκριμένων θέσεων. Πάντως εάν δεν συνεργαστούν προς τον κοινό σκοπό κατάρτισεως ενός συνολικού συστήματος αξιολόγησης απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού όλοι οι παράγοντες μίας επιχείρησης, δεν πρόκειται κανένα σύστημα αξιολόγησης να δώσει τους καρπούς που ενδεχομένως να αναμένει κανείς. Όλα τα οργανωσιακά θέματα και κυρίως η αξιολόγηση είναι έργο συνεργασίας, ομαδικού πνεύματος και ομαδικής στοχοθετημένης αντιμετώπισης και δράσης.

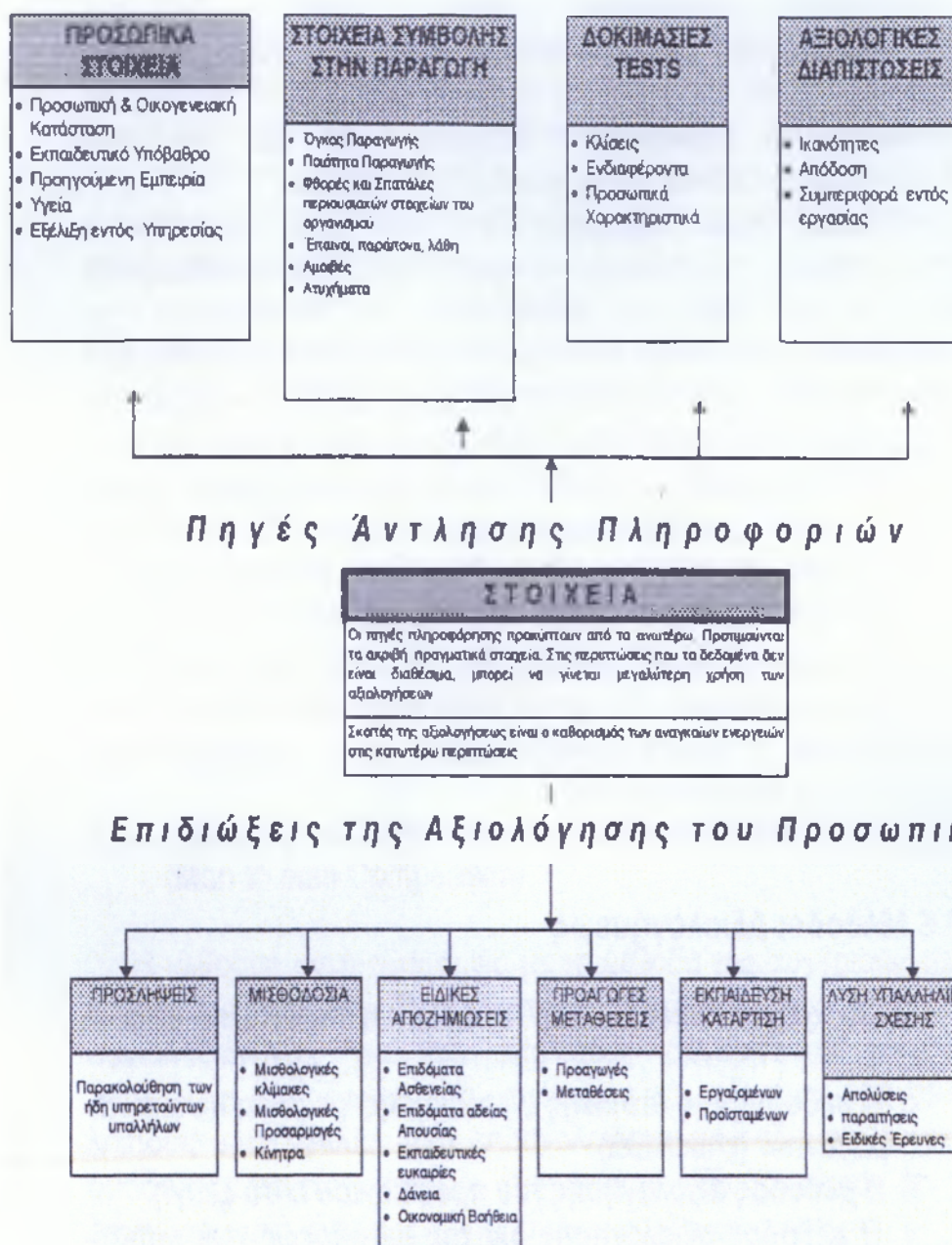
Βέβαια, το σύστημα αξιολόγησης πρέπει να χαρακτηρίζεται από αντικειμενικότητα, απλότητα γι αυτούς που αξιολογούνται, σαφήνεια και προσαρμοστικότητα. Η αξιολόγηση μπορεί να γίνει με ελεύθερη περιγραφή, με σύγκριση των υπαλλήλων μεταξύ τους ή με πρότυπα. Επίσης θα πρέπει να έχουν καθορισθεί αντικειμενικοί στόχοι και η συνέντευξη αξιολόγησης πρέπει να δημιουργεί μια άνετη ατμόσφαιρα για να είναι πιο αποτελεσματικό το σύστημα αξιολόγησης.

Σκοπός της αξιολόγησης του προσωπικού είναι η τεκμηρίωση των αποφάσεων της διοικήσεως σε θέματα που αφορούν:

- τις προσλήψεις
- τη μισθοδοσία
- τις προαγωγές και μεταθέσεις

- ειδικές αποζημιώσεις
- την εκπαίδευση και κατάρτιση
- τη λύση της υπαλληλικής σχέσεως.

Με την αξιολόγηση του προσωπικού επιδιώκουμε τη διαπίστωση του επιπέδου που βρίσκεται το προσωπικό από άποψη ικανοτήτων, απόδοσης και συμπεριφοράς στην εργασία για να έχουμε τη γενική εικόνα του υπαλλήλου. Στο πιο κάτω σχήμα αναλύεται διαγραμματικά το όλο πλαίσιο αξιολόγησης του προσωπικού που αποτελεί οδηγό για τον βασικό προσανατολισμό των σχετικών δραστηριοτήτων της διοικήσεως.



Διάγραμμα 8: Το πλαίσιο αξιολόγησης του προσωπικού

(Φαναριώτης, 1997)

Η Διεύθυνση Ανθρώπινων Πόρων έχει ουσιαστικό ρόλο στην αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων. Δεν αξιολογεί τους υφισταμένους ενός στελέχους, όμως προετοιμάζει την όλη διαδικασία και συνεργάζεται στενά με τα στελέχη για την αξιοποίηση των πληροφοριών που προκύπτουν από την αξιολόγηση. Ο πίνακας 3 παρουσιάζει τις τυπικές ευθύνες των δυο πλευρών όσον αφορά την αξιολόγηση.

Πίνακας 2: Οι τυπικές ευθύνες της Διεύθυνσης Ανθρωπίνων Πόρων και των Στελεχών για την αξιολόγηση

Ευθύνες για την αξιολόγηση απόδοσης

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

Πηγή: R.L. Mathis & J.H. Jackson, Human Resource Management, 1994, ό.π.α., σελ. 329 (τροποποιημένο).

(Χυτήρης, 2001).

2.5 Αμοιβή των εργαζομένων

Η αμοιβή των εργαζομένων αποτελεί ουσιαστικό και κύριο καθοριστικό παράγοντα για την προσέλκυση ικανών-κατάλληλων υποψηφίων και την παραμονή αυτών. Η αμοιβή της εργασίας αποτελεί για τους εργαζομένους την κύρια πηγή εισοδήματος τους και για την επιχείρηση αφ' ενός δαπάνη και αφ' ετέρου καθοριστικό παράγοντα της αποτελεσματικότητας της καθώς ο τρόπος και το ύψος των αμοιβών καθορίζει συχνά και την απόδοση των εργαζομένων. Ως αμοιβή, την οποία οι επιχειρήσεις καταβάλλουν, θεωρείται η κάθε είδους πληρωμή στον εργαζόμενο, ως αντάλλαγμα της απασχόλησης και συμβολής του στην επίτευξη των στόχων τους. Η αμοιβή αυτή αποτελείται από:

- Την άμεση οικονομική παροχή, που την αποτελούν ο μισθός ή το ημερομίσθιο και τα κίνητρα-βραβεία, δηλαδή η επιπλέον ανταμοιβή που καταβάλλεται για την προσπάθεια και τα αποτελέσματα που επιτυγχάνει ο εργαζόμενος.
- Την έμμεση οικονομική παροχή, που είναι τα οφέλη / πρόσθετες παροχές και δεν σχετίζονται άμεσα με την απόδοση στη θέση εργασίας, όπως π.χ. πληρωμές για άδειες, απουσίες, διακοπές, ασφάλειες ζωής.

Με βάση την πολιτική της, κάθε επιχείρηση επιδιώκει να αναπτύξει και εφαρμόσει ένα σύστημα αμοιβής, δηλαδή να προσδιορίσει τα στοιχεία και τη μεταξύ τους σχέση, όσον αφορά την αμοιβή των εργαζομένων. Η ανάπτυξη ενός συστήματος αμοιβής προϋποθέτει ότι έχει προηγηθεί ακριβής και λεπτομερής περιγραφή και προδιαγραφή των θέσεων εργασίας. Η αμοιβή αποτελεί ανταπόδοση προς τον εργαζόμενο για την συμμετοχή του στην κοινή προσπάθεια για την επιδίωξη των σκοπών της επιχείρησης. Με δεδομένα, την αύξηση του εργασιακού κόστους, τις πραγματικές συνθήκες της αγοράς εργασίας, την ανάγκη για ανταγωνιστικότητα, κάθε επιχείρηση χρειάζεται να έχει συγκεκριμένη και σαφή πολιτική και ανάλογα συστήματα αμοιβών, ώστε να επιτύχει την καλύτερη δυνατή εργασιακή απόδοση και τον έλεγχο του εργασιακού κόστους.

Η αμοιβή της εργασίας είναι το κυριότερο και αποτελεσματικότερο μέσο για την αύξηση της απόδοσης των εργαζομένων το οποίο χρησιμεύει ως κίνητρο για τους εργαζομένους, ως μέσο προσέλκυσης και διατήρησης εργαζομένων στην επιχείρηση, ως παράγων αύξησης της παραγωγικότητας και εξοικονόμησης κόστους, ενώ βοηθάει στην υλοποίηση των εταιρικών στόχων και τη διαμόρφωση της εταιρικής κουλτούρας.

Για τον καθορισμό του ύψους και των επιπέδων του μισθού ή του ημερομισθίου λαμβάνονται υπόψη και παράγοντες που σχετίζονται τόσο με την ίδια την επιχείρηση όσο και με το εξωτερικό της περιβάλλον. Οι παράγοντες που επηρεάζουν τον καθορισμό της αμοιβής είναι:

1. Κυβερνητική πολιτική και νομοθετικές ρυθμίσεις, που έχουν υποχρεωτικό χαρακτήρα και δεσμεύουν τις επιχειρήσεις σε θέματα, ωραρίου, αμοιβής της υπερωρίας, καθορισμού επιδομάτων, απαγόρευσης αυξήσεων, κατωτάτων ορίων αμοιβής, ποσοστού αυξήσεων κ.α.
2. Κόστος ζωής και πληθωρισμός. Το κόστος ζωής και ο πληθωρισμός, σε επίπεδο οικονομίας, δεν σχετίζονται άμεσα με την απόδοση στη θέση εργασίας. Οι εργαζόμενοι, όμως, τα λαμβάνουν σοβαρά υπόψη στις απαιτήσεις/ διεκδικήσεις τους

και επηρεάζονται σαφώς στη διάθεση τους να αποδώσουν. Γι' αυτό, οι επιχειρήσεις επιδιώκουν οι αμοιβές και οι αυξήσεις, που κάθε φορά δίνουν, να καλύπτουν το συμβατικό κόστος ζωής.

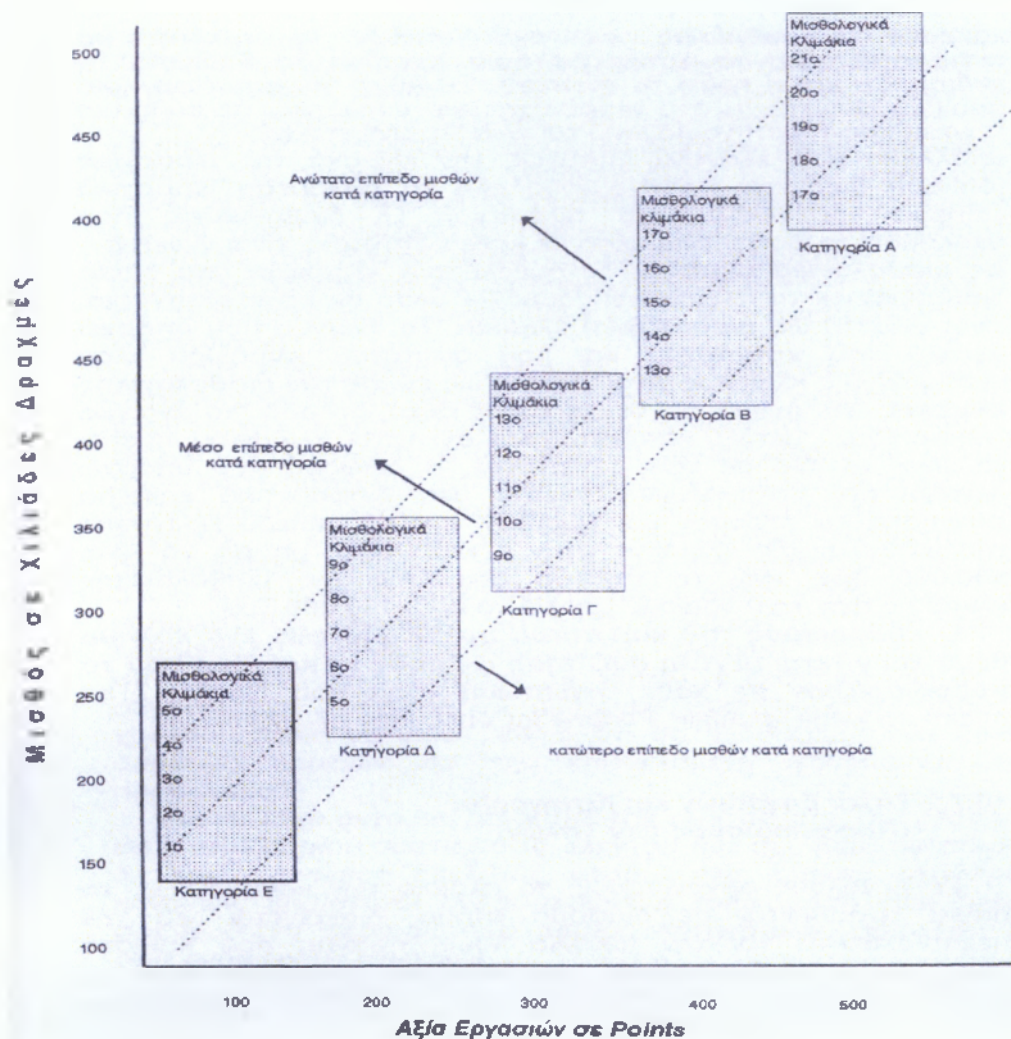
3. Συνθήκες αγοράς εργασίας. Οι δυνάμεις που καθορίζουν τη ζήτηση και προσφορά εργατικού δυναμικού, σε μια περιοχή, επηρεάζουν το ύψος της αμοιβής που πρέπει να καταβληθεί για την απασχόληση κατάλληλου προσωπικού.

4. Στρατηγικοί στόχοι της επιχείρησης. Για την επίτευξη στρατηγικών στόχων, όπως επέκταση της επιχείρησης διεθνώς, ανάπτυξη δραστηριοτήτων, ανταγωνιστικότητα, παραγωγικότητα, είναι απαραίτητη η ουσιαστική συμμετοχή και συμβολή των εργαζομένων. Έχοντας καθορίσει τους στόχους, τους αντικειμενικούς σκοπούς και τις αξίες, οι οργανισμοί πρέπει να μεταδώσουν αυτά τα στοιχεία στους εργαζομένους.

5. Απαιτήσεις και αξία της θέσης εργασίας. Είναι αυτονόητο ότι η κάθε εργασία απαιτεί διαφορετικούς βαθμούς υπευθυνότητας, πρωτοβουλίας, φυσικής ικανότητας, τεχνικής δεξιότητας. Η βασική λογική του συστήματος αυτού είναι ότι η αμοιβή του κάθε εργαζομένου πρέπει να προσδιορίζεται από τη σπουδαιότητα - αξία της θέσης που κατέχει για την επιχείρηση. Ακόμη κάθε εργασία ή ομάδα παρόμοιων εργασιών επιτελείται και σε διαφορετικό φυσικό περιβάλλον. Όλα αυτά λαμβάνονται υπόψη για τον προσδιορισμό της αξίας της εργασίας και κατ' επέκταση για το πόσο πρέπει να πληρώνεται.

Επιπλέον, ακολουθείται πολιτική αμοιβών βάση της αξιολόγησης των υπαλλήλων, που μπορεί να περιλαμβάνει θέματα όπως οι αμοιβές σε κίνητρα, μεταβολές και προσαρμογές των αμοιβών, συμπληρωματικές πληρωμές, συμμετοχή στα κέρδη, έλεγχος του κόστους των αμοιβών και άλλα σχετικά θέματα. Οι αμοιβές συνήθως καθορίζονται ανάλογα με τις επικρατούσες αμοιβές, το κόστος ζωής, την παραγωγικότητα και τις απαιτήσεις του έργου.

Προϋπόθεση για την κατάρτιση μιας μισθολογικής κλίμακας είναι η ταξινόμηση του προσωπικού σε κατηγορίες και η κλιμάκωση των αμοιβών σε κάθε κατηγορία (διάγραμμα 8) η οποία πρέπει να περιέχει τρεις ειδικότερες διαβαθμίσεις, εκ των οποίων η πρώτη θα αντιπροσωπεύει τα κατώτερα όρια αμοιβών, η δεύτερη τα ενδιάμεσα και η τρίτη τα ανώτερα.



Διάγραμμα 9: Η κλιμάκωση των αμοιβών στις κατηγορίες ταξινόμησης του προσωπικού

(Φαναριώτης, 1997)

Συνήθως το κατώτερο όριο αμοιβών αντιστοιχεί στο νεοεισερχόμενο υπάλληλο, ενώ το ανώτατο αντιστοιχεί σε υπάλληλο που εξαντλεί επιτυχώς την κλίμακα της ιεραρχίας. Οι διαβαθμίσεις που ακολουθεί το μισθολόγιο μέσα σε κάθε κατηγορία είναι γνωστά ως μισθολογικά κλιμάκια.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ

3.1 Κίνητρα και επαγγελματική ικανοποίηση

Τα κίνητρα είναι οι διαδικασίες που κατευθύνουν τις επιλογές που κάνει το άτομο μεταξύ διαφορετικών εναλλακτικών τύπων εκούσιας δράσης. Τα πρωταρχικά κίνητρα εργασίας θα πρέπει να αναζητηθούν στην αρχή του ηδονισμού. Σύμφωνα με αυτήν το άτομο επιλέγει να εργαστεί και να υιοθετήσει τέτοιες συμπεριφορές στον εργασιακό χώρο, επιδιώκοντας τη μεγιστοποίηση της ευχαρίστησης (π.χ αμοιβές, θετικές ενισχύσεις) από τη μια μεριά και την ελαχιστοποίηση του πόνου (π.χ τιμωρίες, αρνητικές ενισχύσεις) από την άλλη. Τα κίνητρα αποτελούν πολύπλοκη έννοια η οποία είναι δύσκολο να παρατηρηθεί άμεσα και συνεπώς να ποσοτικοποιηθεί. Γι αυτό και τα συμπεράσματα για τα κίνητρα των εργαζομένων μπορούν να διεξαχθούν με διάφορους τρόπους όπως είναι η παρατήρηση της στοχοθετημένης συμπεριφοράς, η χρήση ψυχομετρικών εργαλείων και ερωτηματολογίων που μετράνε την επιλογή της συμπεριφοράς, την ένταση και την εμμονή της.

Η καθιέρωση προγραμμάτων κινήτρων και συστημάτων πληρωμών αποτελεί μια προσφιλή τακτική των διαχειριστών ανθρώπινου δυναμικού, στις σύγχρονες επιχειρήσεις. Οι σύγχρονες επιχειρήσεις συχνά ασχολούνται με την ανεύρεση και διεύρυνση μεθόδων για την κινητοποίηση των εργαζομένων τους. Τα κίνητρα προσδιορίζονται ως δυνάμεις που ωθούν τους εργαζόμενους να εκτελέσουν την εργασία τους. Υψηλά επίπεδα κινήτρων συνδέονται με υψηλή απόδοση και επαγγελματική ικανοποίηση. Αντίθετα, χαμηλά επίπεδα κινήτρων οδηγούν σε χαμηλή απόδοση, απάθεια, δυσαρέσκεια και αποχωρήσεις.

Μία από τις σημαντικότερες προκλήσεις που καλούνται να αντιμετωπίσουν οι σύγχρονες επιχειρήσεις είναι η ανεύρεση και διεύρυνση μεθόδων για την κινητοποίηση των εργαζομένων τους. Τα κίνητρα προσδιορίζονται ως δυνάμεις που ωθούν τους εργαζόμενους να εκτελέσουν την εργασία τους. Οι Porter και Lawler θεωρούν ότι τα κίνητρα στην εργασία οδηγούν σε εσωτερικές και εξωτερικές αμοιβές. Οι εσωτερικές αμοιβές είναι το αποτέλεσμα που δέχεται ο εργαζόμενος από την καλή απόδοσή του. Σε αυτό περιλαμβάνονται συναισθήματα επιτυχίας και

ικανοποίησης. Οι εξωτερικές αμοιβές παρέχονται από τη διοίκηση του οργανισμού και έχουν τη μορφή αμοιβών, προαγωγών και ασφάλειας στην εργασία.

Οι εσωτερικές και εξωτερικές ανταμοιβές προϋποθέτουν ότι τα κίνητρα τα οποία παρέχει η διοίκηση μιας επιχείρησης επιτυγχάνουν την υποκίνηση του εργαζομένου. Υποκίνηση είναι η συνειδητή προσπάθεια δημιουργίας και καλλιέργειας μιας εσωτερικής διάθεσης στα άτομα ώστε να μπορούν να αποδώσουν καλύτερα. Είναι η θέληση και η επιθυμία επίτευξης των στόχων ενός οργανισμού μέσω της ικανοποίησης κάποιων ατομικών αναγκών των εργαζομένων. Είναι η διαδικασία εκείνη που οδηγεί στην ικανοποίηση από την εργασία. Τα κίνητρα αποτελούν λοιπόν τους προσδιοριστές της υποκίνησης. Για να μπορέσει η διοίκηση της επιχείρησης ή η σύγχρονη διοίκηση να προσδιορίσει τα κίνητρα αυτά, πρέπει να προηγηθεί η διερεύνηση των βασικών αιτιολογικών παραγόντων μη ικανοποίησης των εργαζομένων.

Ισχυρά και συχνά παρατηρούμενα εργασιακά κίνητρα είναι, πρωτίστως, οι οικονομικές απολαβές και έπειτα η σταθερότητα που δύναται να προσφέρει ένα επάγγελμα ή ένα συγκεκριμένο εργασιακό κόστος. Αντιθέτως, η δυνατότητα απόκτησης νέων εμπειριών και η αντιμετώπιση προκλήσεων στο πλαίσιο της επαγγελματικής δραστηριοποίησής τους, ενδέχεται να αποτελέσουν για κάποιους βασικό κριτήριο κατά την επιλογή μιας θέσεως εργασίας. Παράγοντες που επίσης είναι δυνατόν να θεωρηθούν σημαντικά εργασιακά κίνητρα είναι το κατά πόσο κάποιο επάγγελμα ή εργασιακό περιβάλλον συνεπάγεται την άσκηση επιρροής στους άλλους, καθώς και το κατά πόσο το επάγγελμα αυτό ευνοεί την προσωπική προβολή του ατόμου μέσω της εργασίας του ή τη γρήγορη ανέλιξή του σε υψηλότερες θέσεις. Τέλος, παράμετροι όπως η εξασφάλιση κύρους και κοινωνικής αποδοχής, η καταξίωση, καθώς και η προσφορά στο κοινωνικό σύνολο, είναι πιθανόν να ληφθούν σοβαρά υπόψη για την απασχόληση σε κάποια εργασιακή θέση.

Στις περισσότερες περιπτώσεις, εκείνο που καθοδηγεί το άτομο στις επαγγελματικές του επιλογές είναι, στην πραγματικότητα, ένας συγκερασμός κάποιων από τα παραπάνω ενδεικτικά αναφερόμενα εργασιακά κίνητρα. Βεβαίως, προκειμένου οι επιλογές αυτές να είναι όσο το δυνατόν καλύτερα τεκμηριωμένες, θα πρέπει να συνδυάζονται με τις προτιμήσεις, τις κλίσεις, τα ταλέντα, τις ικανότητες και τις δεξιότητες του ατόμου, στοιχεία με καταλυτική επίδραση στη διαμόρφωση και στην υιοθέτηση της επαγγελματικής ταυτότητάς του.

Μερικές φορές όμως είναι δύσκολη η διάκριση ανάμεσα στα κίνητρα και την επαγγελματική ικανοποίηση λόγω της υψηλής αλληλοσυσχέτισης τους. Η στενή τους σχέση επιβεβαιώνεται και από το ότι υπάρχουν πολλές θεωρίες κινήτρων που αποτελούν κοινό θεωρητικό υπόβαθρο τόσο για τα κίνητρα όσο και για την επαγγελματική ικανοποίηση. Οι παράγοντες που ικανοποιούν και κινητοποιούν τους επιτυχημένους εργαζόμενους μπορεί να δώσουν χρήσιμες πληροφορίες στη διοίκηση για την σωστή επιλογή νέων εργαζομένων σε συγκεκριμένα επαγγέλματα, την εξέλιξη των καλύτερων εργαζομένων της οργάνωσης και την εφαρμογή κατάλληλων τεχνικών προώθησης για τους εργαζόμενους που παρουσιάζουν χαμηλή απόδοση.

Οι εργαζόμενοι συχνά είναι δυσαρεστημένοι με το επάγγελμα που ασκούν γιατί είναι υποδεέστερο των προσόντων και της αξίας τους. Οι ίδιοι αναγκάζονται να ασκούν επαγγέλματα που δεν ανταποκρίνονται στις επιθυμίες και στις σπουδές τους λόγω της ανεργίας. Το υψηλό τους μορφωτικό επίπεδο, οι δεξιότητες που έχουν αναπτύξει μέσω της εκπαιδευτικής διαδικασίας έρχονται σε σύγκρουση με την εκτέλεση καθηκόντων τα οποία δεν αφήνουν περιθώρια εξέλιξης.

Η έλλειψη κινήτρων εκτός από τη χαμηλή απόδοση και τη χαμηλής ποιότητας εξυπηρέτηση του καταναλωτή επιδρά αρνητικά και στον ίδιο τον εργαζόμενο. Στην περίπτωση που η έλλειψη ικανοποίησης με το χώρο εργασίας έχει μεγάλη χρονική διάρκεια μπορεί να διαταραχθούν οι σχέσεις του εργαζόμενου με το οικογενειακό και φιλικό του περιβάλλον και να επηρεάσουν αρνητικά την ψυχική και σωματική του υγεία. Έρευνα σε νοσηλευτές ΜΕΘ στην Αγγλία έδειξε πως η συνηθέστερη μέθοδος επίλυσης συγκρούσεων είναι η αποφυγή λόγω:

- στερεοτύπων ως προς τη συμπεριφορά των νοσηλευτών
- χαμηλής ανεξαρτησίας που διακρίνει το νοσηλευτικό προσωπικό
- χαμηλής αυτοεκτίμησης και ανάγκης προώθησης της καριέρας τους.

Έτσι λοιπόν, εάν ξέρει η διοίκηση τους παράγοντες εκείνους που κινητοποιούν τους εργαζόμενους μπορεί να αυξήσει την επαγγελματική τους ικανοποίηση

3.2. Η έννοια της επαγγελματικής ικανοποίησης

Ιδιαίτερα δημοφιλές μεταξύ των ερευνητών της διοίκησης των επιχειρήσεων είναι και το ζήτημα της ικανοποίησης των εργαζομένων από την εργασία τους και

πως αυτή αλληλεπιδρά με διάφορες άλλες παραμέτρους. Η επαγγελματική ικανοποίηση αποτελεί ένα από τα κύρια θεωρητικά ζητήματα της σύγχρονης διοίκησης, που ενδιαφέρεται για τη βελτίωση του ρυθμού αύξησης της παραγωγικότητας και της αποδοτικότητας του εργαζόμενου μέσω της ικανοποίησης που λαμβάνει από την παραγωγική του δραστηριότητα. Η επιστημονική προσέγγιση της επαγγελματικής ικανοποίησης συνδέεται άμεσα με τις στάσεις, τα κίνητρα και τις αξίες της εργασίας.

« Η επαγγελματική ικανοποίηση σημαίνει απλά πως οι άνθρωποι αισθάνονται σε σχέση με την εργασία τους, καθώς και για τις διαφορετικές διαστάσεις της εργασίας τους» (Spector, 1997). Η επαγγελματική ικανοποίηση ή δυσαρέσκεια, είναι το αποτέλεσμα της σχέσης ανάμεσα στις προσδοκίες που έχουν οι υπάλληλοι για την εργασία τους και στο τι πραγματικά μπορούν να πάρουν από αυτήν. Σε γενικές γραμμές, η επαγγελματική ικανοποίηση μπορεί να περιγραφεί ως ένα σύνολο στάσεων που οι εργαζόμενοι έχουν απέναντι στη δουλειά τους, ή ως μια ψυχολογική προδιάθεση που περιλαμβάνει πολλές επιμέρους στάσεις και συναισθήματα για διάφορες όψεις της εργασίας

Στο παρελθόν η επαγγελματική ικανοποίηση προσεγγίζονταν από μερικούς ερευνητές από την προοπτική εκπλήρωσης αναγκών, δηλαδή από το εάν ή όχι η δουλειά συναντούσε των υπαλλήλων τις σωματικές και ψυχολογικές ανάγκες για ότι παρέχονταν από τη δουλειά όπως είναι η πληρωμή. Ωστόσο αυτή η προσέγγιση τείνει να μην εφαρμόζεται σήμερα γιατί οι περισσότεροι ερευνητές εστιάζουν την προσοχή τους σε γνωστικές διαδικασίες παρά στις ανάγκες. Η ικανοποίηση για τη δουλειά μπορεί να θεωρηθεί ως ένα γενικό αίσθημα για τη δουλειά ή ως σχετικές στάσεις σε διάφορα πεδία πάνω στη δουλειά.

Οι έρευνες δείχνουν ότι η επαγγελματική ικανοποίηση από την μεριά των εργαζομένων φαίνεται να συνδέεται με:

- το μισθό και τις γενικότερες παροχές από την εργασία
- το προφίλ των συνεργατών
- το είδος της εποπτείας που ασκείται στον /στην εργαζόμενο /η
- το περιβάλλον εργασίας
- τις προοπτικές εξέλιξης και
- το αντικείμενο της θέσης εργασίας.

Τα περιβαλλοντικά χαρακτηριστικά εργασίας που συνδέονται με την επαγγελματική ικανοποίηση του ατόμου αφορούν:

1) Στα δομικά χαρακτηριστικά του οργανισμού, δηλαδή στο φυσικό περιβάλλον εργασίας και τις σχέσεις με τους συναδέλφους.

2) Στους ρόλους που έχουν οι εργαζόμενοι σε έναν οργανισμό, Εδώ τονίζεται ιδιαίτερα το πόσο σημαντικό είναι να είναι «ξεκάθαροι» οι ρόλοι των εργαζομένων στο πλαίσιο της επιχείρησης, της υπηρεσίας κ.λ.π. ώστε να αποφεύγονται οι συγκρούσεις που προκαλεί η σύγχυση και αμφισημία των ρόλων.

3) Στο στρες, δηλαδή την πίεση που συχνά υφίστανται τα άτομα στο χώρο εργασίας τους.

4) Στη δυνατότητα συνδυασμού επαγγελματικών και οικογενειακών υποχρεώσεων.

Η εργασία όμως σήμερα, αποτελεί για τον άνθρωπο βασικό προσδιοριστή κάλυψης περισσότερο πολιτισμικών αναγκών δηλαδή, κάλυψης της έμφυτης τάσης για δημιουργία, της ικανοποίησης και της αυτοπραγμάτωσης του μέσω της παραγωγικής διαδικασίας, μέχρι και την κάλυψη θρησκευτικό-ιδεολογικών αναγκών προορισμού του ανθρώπου. Το σύνολο αυτό, των αλληλοεπιδρώντων παραγόντων, συνιστά και την ικανοποίηση του ανθρώπου από τη συμμετοχή του σε παραγωγικές δραστηριότητες. Είναι λογικό λοιπόν, ότι η ικανοποίηση από την εργασία να εξαρτάται από το σύνολο των αλληλοεπιδρώντων παραγόντων. Όπως διαπιστώνεται, η ικανοποίηση του εργαζόμενου από την εργασία είναι λογικό να αποτελεί κύριο παράγοντα της αποδοτικότητάς του.

Οι παράγοντες που επηρεάζουν τον βαθμό ικανοποίησης ενός εργαζόμενου αφορούν κυρίως το εργασιακό περιβάλλον του εργαζομένου αλλά και χαρακτηριστικά του ατόμου και είναι οι εξής:

1. Περιεχόμενο εργασίας: ίσως ο πιο σημαντικός παράγοντας υποκίνησης είναι να δείξει η εταιρία στους εργαζόμενους ότι η δουλειά που εκτελούν είναι σημαντική και τα καθήκοντά τους γεμάτα περιεχόμενο.
2. Το σωστό άτομο στη σωστή θέση: για να γίνεται ένα έργο σωστά και παράλληλα να ικανοποιούνται και οι εργαζόμενοι θα πρέπει να τοποθετούνται σε θέσεις που μπορούν να χρησιμοποιήσουν τα ταλέντα τους και έτσι η πιθανότητα αποτυχίας θα είναι μικρή. Όσο μικρότερη είναι η αποτυχία τόσο μεγαλύτερη η επιτυχία τους.
3. Αμοιβή και προοπτικές εξέλιξης – προαγωγής: ο μισθός, δεν αποτελεί παράγοντα ικανοποίησης, όσο η δίκαιη αμοιβή με βάση την προσφορά. Αν κάποιος εργαζόμενος πιστεύει ότι δεν πληρώνεται έγκαιρα θα είναι

δυστοχισμένος. Το ίδιο ισχύει και για την προαγωγή που σημαίνει αναγνώριση των επιτευγμάτων του εργαζομένου και έχει θετική σχέση με την ικανοποίηση.

Η θεωρία του Taylor υποστηρίζει ότι εάν στον εργαζόμενο προσφέρονται τα κατάλληλα οικονομικά κίνητρα, εάν του εξασφαλίζονται καλές φυσικές συνθήκες εργασίας και ευχάριστο εργασιακό περιβάλλον, τότε αυξάνεται η παραγωγικότητα και μεγιστοποιείται η αποδοτικότητά του, κάτι που αποτελεί στόχο της κάθε επιχείρησης.

Η Vlachou (1987) πιστεύει ότι απαιτείται η εναρμόνιση του ατόμου και του εργασιακού περιβάλλοντος στο μέτρο που οι δεξιότητες και οι ικανότητες του ατόμου ανταποκρίνονται σε αυτό, αλλά παράλληλα προσαρμογή του εργασιακού περιβάλλοντος στις απαιτήσεις που μπορεί να έχει το άτομο από αυτό. Η σύγχρονη όμως αντίληψη για την εναρμόνιση του ατόμου και του εργασιακού περιβάλλοντος εδράζεται στην έννοια της εργονομίας, όπου εκεί απαιτείται προσαρμογή των συνθηκών εργασίας στις ανθρώπινες απαιτήσεις.

Η επαγγελματική ικανοποίηση αποτελεί λοιπόν και σήμερα, ένα από τα σημαντικότερα θέματα στην οργανωτική και βιομηχανική ψυχολογία, αφού θεωρείται πως συνδέεται τόσο με το άτομο - εργαζόμενο και τη ψυχική του υγεία, όσο και με τη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού στις επιχειρήσεις. Η απαγκίστρωση της εργασίας από τη σφαίρα της οικονομικής αναγκαιότητας και η μετουσίωσή της σε ένα μέσο ατομικής και κοινωνικής αυτοπραγμάτωσης, ξαναφέρει το ζήτημα της επαγγελματικής ικανοποίησης στο προσκήνιο της σύγχρονης ατομικής και κοινωνικής πραγματικότητας. Σε μία έρευνα που εξέτασε τις σχέσεις των δραστηριοτήτων του συντονισμού με την αποδοτικότητα και την ποιότητα, βρέθηκε ότι οι οργανισμοί που χρησιμοποιούν προληπτικό και προαγωγικό συντονισμό υπερτερούν, όσο αφορά την ποιότητα και την αποδοτικότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών υγείας, έναντι των οργανισμών που εμμένουν κυρίως στις διορθωτικές δραστηριότητες συντονισμού.

Η μη ικανοποίηση από την εργασία συχνά αποτελεί ένδειξη προβλημάτων στην ατομική ή επαγγελματική ζωή. Για έναν οργανισμό αντίστοιχα, είναι πολύ σημαντικό να έχει ικανοποιημένους συνεργάτες ώστε να διατηρεί την ομαλή λειτουργία του. Εν κατακλείδι, μπορούμε να πούμε πως η επαγγελματική ικανοποίηση είναι ένα ευχάριστο συναίσθημα που προκύπτει από την αντίληψη ότι η

εργασία κάποιου ικανοποιεί ή επιτρέπει την ικανοποίηση σημαντικών εργασιακών αξιών.

3.3 Επαγγελματική ικανοποίηση και οικονομική απόδοση

Όπως είδαμε λοιπόν οι αμοιβές του εργαζομένου είναι άρρηκτα συνδεδεμένες με το βαθμό της ικανοποίησης που ο ίδιος βιώνει από την εργασία του. Η καλή εργασιακή απόδοση οδηγεί σε επαγγελματική ικανοποίηση. Πιο συγκεκριμένα, οδηγεί σε ανταμοιβές που σχετίζονται με την εργασία όπως είναι οι αυξήσεις, οι προαγωγές ή η αίσθηση της ολοκλήρωσης. Εάν οι ανταμοιβές αυτές εκλαμβάνονται ως δίκαιες, οι εργαζόμενοι που ανταμείβονται είναι ικανοποιημένοι με την εργασία τους και επιδιώκουν ολοένα και περισσότερο υψηλότερα επίπεδα απόδοσης.

Τόσο η επαγγελματική ικανοποίηση όσο και η απόδοση αποτελούν ανεξάρτητες έννοιες η μία από την άλλη αλλά συνδέονται μεταξύ τους λόγω των εργασιακών ανταμοιβών. Η οικονομική ανάπτυξη με ταυτόχρονη βελτίωση της ποιότητας ζωής των ατόμων αποτελεί, στις μέρες μας, κύρια επιδίωξη κάθε σύγχρονα οργανωμένης κοινωνίας. Οι επιστήμες της Διοίκησης και της Οικονομίας έδειξαν ότι ένας από τους βασικότερους παράγοντες που επηρεάζουν το επίπεδο της οικονομικής ανάπτυξης και της ποιότητας ζωής, στον ευρύτερο κοινωνικοοικονομικό χώρο, είναι και η απόδοση των εργαζομένων στις επιχειρήσεις.

Παράγοντες που ενδεχομένως μπορεί να επηρεάζουν τη σχέση επαγγελματικής ικανοποίησης-απόδοσης είναι το είδος της εργασίας. Όπως έχει αναφερθεί σύνθετα επαγγέλματα λόγω της δημιουργικότητας και της πρωτοτυπίας προσφέρουν ευκαιρίες για εσωτερική ενίσχυση, η οποία λειτουργεί ως ενισχυτικός παράγοντας στη σχέση επαγγελματικής ικανοποίησης και απόδοσης. Σε αντίθεση στις πιο «βαρετές» και τυποποιημένες εργασίες, παράγοντες όπως η δομή, οι εργασιακές συνθήκες και τα εξωτερικά κίνητρα επηρεάζουν περισσότερο την επαγγελματική ικανοποίηση.

Οι πρώτες μελέτες της σχέσης ικανοποίησης και αποδοτικότητας έλαβαν χώρα σχεδόν ταυτόχρονα με την εμφάνιση του όρου «ικανοποίηση από την εργασία», την περίοδο της επικράτησης του κινήματος των Ανθρώπινων Σχέσεων. Βάσει της απλής συλλογιστικής ότι ένας ικανοποιημένος εργάτης είναι περισσότερο παραγωγικός από έναν μη-ικανοποιημένο, πολλοί ερευνητές θεώρησαν ότι θα έπρεπε

να «καταφεύγουμε» σε διάφορες πρακτικές όπως λ.χ. στη βελτίωση των χαρακτηριστικών της εργασίας.

Η προσέγγιση των «Ανθρώπινων Σχέσεων» επηρεάζεται από δύο τάσεις:

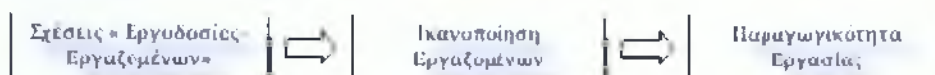
1. Το «φαινόμενο Hawthorne» με βασικό εκπρόσωπο τον E. Mayo που ως τάση επικράτησε στις αρχές του 1930. Οι επιχειρήσεις προσπαθούσαν να εφαρμόσουν μια πιο ανθρώπινη προσέγγιση στις σχέσεις εργοδοσίας-εργαζομένων. Το σκεπτικό ήταν ότι βελτιώνοντας την ικανοποίηση των εργαζομένων θα είχε ως αποτέλεσμα τη βελτίωση στην παραγωγικότητα της εργασίας. Η ικανοποίηση των εργαζομένων επηρεάζεται από τις σχέσεις εργοδοσίας-εργαζομένων. Το αιτιοκρατικό πρότυπο πάνω στο οποίο στηρίχθηκε η πρώτη σχολή των ανθρώπινων σχέσεων ήταν η άμεση σχέση μεταξύ παραγωγικότητας της εργασίας και ικανοποίησης των εργαζομένων, έτσι όπως αυτή προκύπτει από τις σχέσεις εργαζομένων-εργοδοσίας.

2. Οι «Ανθρώπινοι Πόροι» (που επικράτησε ως τάση την δεκαετία του 1960). Η βασική παραδοχή ήταν ότι το συγκριτικό πλεονέκτημα μιας επιχείρησης είναι ο Ανθρώπινος παράγοντας. Η βασική δοξασία της προσέγγισης αυτής είναι ότι οι εργαζόμενοι έχουν ένα δυναμικό που θέλουν να το αναπτύξουν αξιοποιώντας το ταλέντο τους, τις ικανότητες, τις εμπειρίες κλπ. Εάν συνεπώς τους δίνεται η δυνατότητα να αναπτύξουν το ταλέντο τους μέσα στο εργασιακό περιβάλλον, τότε τόσο η παραγωγικότητα εργασίας όσο και η ικανοποίησή τους βελτιώνεται. Το σκεπτικό της φιλοσοφίας αυτής είναι ότι ο ανθρώπινος παράγοντας κάνει τη διαφορά και κρίνει την επιτυχία. Εάν αξιοποιείται σωστά στον εργασιακό χώρο, σαφώς ενισχύεται η παραγωγικότητά του. Η βασική διαφορά με την πρώτη τάση είναι ότι δεν υπάρχει άμεση σχέση μεταξύ ικανοποίησης εργαζομένων και παραγωγικότητας της εργασίας. Δε δέχεται την υπόθεση ότι όσο περισσότερο ικανοποιημένος είναι ο εργαζόμενος, τόσο περισσότερος παραγωγικός θα είναι

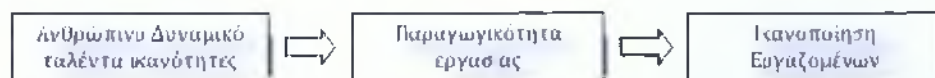
Οι βασικές διαφορές των δύο τάσεων της σχολής των ανθρώπινων σχέσεων αποτυπώνεται στο παρακάτω διάγραμμα.

Η ΣΧΟΛΗ ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ

Το φαινόμενο 'Hawthorne'



Οι Ανθρώπινοι πόροι



Διάγραμμα 10: Οι βασικές διαφορές των δύο τάσεων της σχολής των ανθρώπινων σχέσεων

3.4 Μέτρηση της επαγγελματικής ικανοποίησης

Η επαγγελματική ικανοποίηση μπορεί να θεωρηθεί ως ένα γενικό συναίσθημα σχετικά με την εργασία ή ένας συνδυασμός στάσεων απέναντι σε διαφορετικές διαστάσεις της εργασίας. Υπάρχουν δύο διαφορετικές προσεγγίσεις στον τρόπο μέτρησης της επαγγελματικής ικανοποίησης ανάλογα με τον εννοιολογικό προσδιορισμό της επαγγελματικής ικανοποίησης και το αντικείμενο μελέτης και εστίασης. Η γενική προσέγγιση ακολουθείται όταν αντικείμενο μελέτης είναι η ολική ή μέση στάση των εργαζομένων, εάν δηλαδή τους αρέσει ή απεχθάνονται σε γενικό βαθμό την εργασία τους. Σε αντίθεση, η επιμέρους προσέγγιση εστιάζεται στο ποιες διαστάσεις της εργασίας παρέχουν ικανοποίηση ή δυσαρέσκεια. Η προσέγγιση αυτή είναι ιδιαίτερα χρήσιμη στις περιπτώσεις, όπου οι οργανώσεις επιθυμούν να εντοπίσουν περιοχές μειωμένης ικανοποίησης για τους εργαζόμενους και να προβούν στη βελτίωσή τους.

Είναι σημαντικό για την οργάνωση που θέλει να μετρήσει την επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων της να λάβει υπόψη τις ερευνητικές τάσεις της εποχής σχετικά με την έννοια αυτή και να επιλέξει την προσέγγιση εκείνη που ικανοποιεί τις ανάγκες και τους στόχους της έρευνας. Η εργασιακή ικανοποίηση καθορίζεται πάντα από τη διερεύνηση των συναισθημάτων των ανθρώπων για την εργασία τους είτε μέσω ερωτηματολογίου είτε μέσω συνέντευξης. Δεκάδες κλίμακες μπορούν εισαχθούν σε ένα ερωτηματολόγιο, και συνήθως η ικανοποίηση υπολογίζεται με αυτό τον τρόπο. Αν και οι συνεντεύξεις γίνονται σε μερικές περιπτώσεις, η περισσότερη έρευνα διεξάγεται με τα ερωτηματολόγια επειδή οι συνεντεύξεις είναι πολυέξοδες και χρονοβόρες. Επίσης με τα ερωτηματολόγια μπορούν να ερωτηθούν πολλοί άνθρωποι με λίγο κόπο και έξοδα. Ακόμα, είναι πιο εύκολο να μελετηθούν και να αξιολογηθούν οι απαντήσεις όσων χρησιμοποίησαν τα ερωτηματολόγια. Ωστόσο στη συνέντευξη ο

υποψήφιος μπορεί να δώσει πιο εκτενείς πληροφορίες και να μιλήσει για θέματα που δεν είχαν προσχεδιαστεί.

Η αξιοπιστία αναφέρεται στη σταθερότητα της μέτρησης δηλαδή στο εάν θα πάρουμε τις ίδιες απαντήσεις από των ερωτηθέντα για την επαγγελματική του ικανοποίηση, όσες φορές επαναλάβουμε την ερώτηση. Επίσης, οι υποψήφιοι μπορεί να μη φανερώσουν τα πραγματικά τους συναισθήματα ή να μην απαντήσουν σε ευαίσθητες ερωτήσεις αν ξέρουν πως ο εργοδότης θα δει τις απαντήσεις τους.

Τυπικά ελάχιστη ή καθόλου εγκυρότητα και αξιοπιστία παρέχεται από τα υπάρχοντα εργαλεία μέτρησης της επαγγελματικής ικανοποίησης, απλούστατα γιατί πρωταρχικός σκοπός είναι περισσότερο να γίνει περιγραφή παρά συστηματική ανάπτυξη εργαλείων μέτρησης. Ένα αποτελεσματικό σύστημα υγείας εξαρτάται κυρίως από την επάρκεια, την ποιότητα και την ορθολογική κατανομή του υγειονομικού – βοηθητικού προσωπικού. Η παραγωγή ανθρώπινου δυναμικού στις υπηρεσίες υγείας-πρόνοιας που είναι «έντασης εργασίας», απαιτεί σχεδιασμό μακράς πνοής, που λαμβάνει υπόψη του την ισότιμη κατανομή ανά κατηγορία και γεωγραφική θέση, παράλληλα με την εσωτερική διαδικασία της παρακίνησης του προσωπικού και της ορθολογικής διαχείρισης του.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΕΛΛΕΙΨΗ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ

4.1 Εμπόδια στην Επαγγελματική Ικανοποίηση

Οι κλίμακες της επαγγελματικής ικανοποίησης συχνά χρησιμοποιούνται για να ανιχνεύσουν συμπτώματα πιθανής δυσαρέσκειας και ματαίωσης που βιώνουν οι εργαζόμενοι στην εργασία τους και για να υποδείξουν στη διοίκηση τα σημεία έναρξης δράσης. Συχνό είναι το φαινόμενο του χαμηλού ηθικού καθώς οι εργαζόμενοι εμφανίζονται απρόθυμοι να εργαστούν. Τα συμπτώματά τους είναι τα ακόλουθα:

- Χαμηλό επίπεδο παραγωγής ή χαμηλής ποιότητας υπηρεσίες, το οποίο αντανακλάται από τον αριθμό των παραπόνων που κάνουν οι πελάτες,
- Υψηλό ποσοστό απουσιών και αποχωρήσεων,
- Κακή τήρηση του ωραρίου και μειωμένη πειθαρχία,
- Φτωχές εργασιακές σχέσεις που διαφαίνονται από την καταγραφή των παραπόνων, των διαφωνιών και των απεργιών.

Πέρα από τις ελλείψεις χώρων και τεχνολογικών δομών, που αυξάνουν τη μη ικανοποίηση των εργαζομένων μέσα στο Νοσοκομείο, υπάρχει η πραγματικότητα μιας απαιτητικής εργασίας στην οποία καταναλώνεται καθημερινά και «ψυχικό και συναισθηματικό κεφάλαιο» όταν την ικανοποίηση της διάσωσης μιας ανθρώπινης ζωής, διαδέχεται η απογοήτευση της απώλειας και του θανάτου μιας άλλης.

Από μακρόχρονες έρευνες έχει αποδειχθεί ότι ένα ποσοστό ασθενειών της τάξης του 50–70% συνδέονται με το stress. Όλες οι απαιτήσεις είτε της εργασίας είτε της ζωής προκαλούν την αντίδραση στο stress. Το περιβάλλον εργασίας των επαγγελματιών υγείας είναι σίγουρα στρεσογόνο, με βαρύτατες συνέπειες για το κάθε άτομο ξεχωριστά αλλά και τον οργανισμό στον οποίο εργάζεται γενικότερα. Η στρεσογόνα φύση του νοσηλευτικού επαγγέλματος είναι ευρέως αποδεκτή και ερευνητικά τεκμηριωμένη. Το στρες που βιώνουν οι νοσηλευτές σε συνδυασμό με τις ψυχολογικές αναζητήσεις, τα ηθικά διλήμματα και τις απαιτήσεις των ασθενών επιβαρύνει τον ψυχικό τους κόσμο. Επιπλέον, το περιβάλλον εργασίας, όπου δραστηριοποιούνται οι Νοσηλευτές δημιουργεί ένταση, η οποία επιδρά σε σωματικά, ψυχολογικά και κοινωνικά επίπεδα.

Παράγοντες για την εμφάνιση του συνδρόμου αποτελούν και τα ατομικά χαρακτηριστικά του εργαζόμενου, όπως η προσωπικότητα, τα προσωπικά βιώματα, η συναισθηματική ωριμότητα και το προσωπικό στυλ του επαγγελματία καθώς επίσης και δημογραφικοί παράγοντες όπως η ηλικία, το φύλο, το κοινωνικο-οικονομικό επίπεδο και η οικογενειακή κατάσταση.

Οι στρεσογόνες συνθήκες ενός χώρου εργασίας αντικατοπτρίζονται με ποικίλους τρόπους και μερικοί από αυτούς είναι η έλλειψη επαγγελματικής ικανοποίησης, τα υψηλά ποσοστά απουσιών από την εργασία, η χαμηλή παραγωγικότητα που έχει ως αποτέλεσμα την χαμηλή ποιότητα στην παρεχόμενη φροντίδα υγείας. Το εργασιακό stress έχει συνδεθεί με αυξημένα εργατικά ατυχήματα. Το οικονομικό κόστος γι' αυτά τα ατυχήματα είναι σίγουρα πολύ μεγάλο και όχι μόνο λόγω της νοσηλείας αυτών των ατόμων και της απουσίας τους από την εργασία, αλλά και γιατί το άτομο αυτό μπορεί να παρουσιάσει συμπτώματα κατάθλιψης, να ξεκινήσει την κατανάλωση αλκοόλ και τέλος να πάψει να είναι παραγωγικό μέλος της κοινωνίας.

Το εργασιακό stress έχει σοβαρές συνέπειες και στην προσωπική και στην οικογενειακή ζωή του ατόμου, αυξάνοντας τα διαζύγια, αλλά και την εμφάνιση ψυχοπαθολογικών συμπτωμάτων στο άτομο. Το Εθνικό Ινστιτούτο για την Ασφάλεια και την Υγεία στην Εργασία στην Αμερική ήδη από το 1988 είχε εκδώσει έναν κατάλογο με τις επιπτώσεις που έχουν οι κακές εργασιακές συνθήκες στην υγεία των εργαζομένων. Ο κάθε εργαζόμενος ξεχωριστά, αλλά και ο οργανισμός στον οποίο εργάζεται πρέπει να λαμβάνει τα απαραίτητα μέτρα που στόχο θα έχουν την πρόληψη της εμφάνισης του εργασιακού stress και των συνεπειών του.

4.2 Επαγγελματική ματαίωση-εξουθένωση

Οι κλίμακες της επαγγελματικής ικανοποίησης συχνά χρησιμοποιούνται για να ανιχνεύσουν συμπτώματα πιθανής δυσαρέσκειας και ματαίωσης που βιώνουν οι εργαζόμενοι στην εργασία τους και για να υποδείξουν στη διοίκηση τα σημεία έναρξης δράσης. Η ματαίωση είναι το αποτέλεσμα των εντάσεων που αναδύονται στον εργασιακό χώρο λόγω της δυσαρέσκειας των εργαζομένων με την εργασία, τις φυσικές της συνθήκες ή τους ανθρώπους που εργάζονται εκεί. Ως έννοια συνδέεται με το χαμηλό ηθικό καθώς οι εργαζόμενοι εμφανίζονται απρόθυμοι να εργαστούν. Τα συμπτώματά της είναι τα ακόλουθα:

1. Χαμηλό επίπεδο παραγωγής ή χαμηλής ποιότητας υπηρεσίες, το οποίο αντανακλάται από τον αριθμό των παραπόνων που κάνουν οι πελάτες,
2. Υψηλό ποσοστό απουσιών και αποχωρήσεων,
3. Κακή τήρηση του ωραρίου και μειωμένη πειθαρχία,
4. Φτωχές εργασιακές σχέσεις που διαφαίνονται από την καταγραφή των παραπόνων, των διαφωνιών και των απεργιών.

Από την άλλη μεριά, το σύνδρομο της επαγγελματικής εξουθένωσης εκφράζει την ψυχοσωματική καταπόνηση του εργαζομένου και την εξάντληση όλων των προσωπικών του ψυχικών αποθεμάτων, στην προσπάθεια προσαρμογής του στις καθημερινές δυσκολίες, που σχετίζονται με την επαγγελματική του δραστηριότητα. Το σύνδρομο αυτό δυνητικά μπορεί να επηρεάσει κάθε εργαζόμενο, αφορά όμως κυρίως στον επαγγελματία υγείας, λόγω των ιδιαίτερων σχέσεων φροντίδας και υπευθυνότητας που αναπτύσσονται στο χώρο της υγείας. Είναι στενά συνυφασμένο με την αποδοτικότητά του και έχει άμεση και ουσιαστική επίδραση στην ποιότητα της υγειονομικής φροντίδας. Η εξουθένωση είναι ένας ιδιαίτερος τύπος στρες που φαίνεται να βιώνουν οι εργαζόμενοι και μπορεί να οριστεί ως η αυξανόμενη εξάντληση των συναισθηματικών και σωματικών αντοχών εξαιτίας εργασιακών συνθηκών. Η κατάσταση αυτή μπορεί να συμβαίνει σε διάφορες στιγμές και σε διάφορα άτομα και έχει ως συνέπεια τις αλλαγές στην συμπεριφορά αλλά και στην ψυχολογία του εργαζόμενου.

Μερικά επαγγέλματα προκαλούν μεγαλύτερη εξουθένωση από κάποια άλλα. Οι εργαζόμενοι έχουν να αντιμετωπίσουν τις απαιτήσεις της δουλειάς ενώ την ίδια στιγμή προσπαθούν να μεγαλώσουν μια οικογένεια. Σε αυτήν την περίπτωση οι εργαζόμενοι ταλαντεύονται μεταξύ των υποχρεώσεών τους. Ένα υπερφορτωμένο πρόγραμμα είναι μόνο ένα μέρος του κομματιού της εξουθένωσης. Πολλές φορές είναι πιο σκληρό για τον εργαζόμενο να μην έχει να εκτελέσει καθήκοντα περισσότερα και με περιεχόμενο. Αυτό οδηγεί στην ανία και την συναισθηματική εξάντληση από την μη πνευματική ικανοποίηση. Η εξουθένωση έχει αρνητική επίδραση στην απόδοση του εργαζομένου. Όσο μεγαλύτερα είναι τα ποσοστά εξουθένωσης στον εργαζόμενο τόσο μικρότερη είναι η απόδοση του στην εργασία του. Σε πολλές περιπτώσεις παρατηρούνται απουσίες ή και αποχωρήσεις των εργαζομένων.

Σε ατομικό επίπεδο εμφανίζονται σωματικά και ψυχικά συμπτώματα. Το άτομο αισθάνεται έντονη αίσθηση κόπωσης και αδυναμίας, αυξημένη μυϊκή

υπερένταση, κεφαλαλγίες, γαστρεντερικές διαταραχές, διαταραχές ύπνου ή διατροφής. Αποθαρρυσμένος και με χαμηλή αυτοεκτίμηση, ο επαγγελματίας υγείας πιστεύει ότι δεν είναι ικανός να αντεπεξέλθει τόσο στις προσωπικές του προσδοκίες, όσο και σε εκείνες που θέτει ο χώρος εργασίας. Κάθε καινούριος άρρωστος που εισάγεται στο τμήμα γίνεται αντιληπτός στον επαγγελματία ως βάρος. Βαθμιαία περιορίζει την επαφή του με τους ασθενείς και τους συγγενείς. Αποφεύγει να δεθεί συναισθηματικά μαζί τους, ελαττώνει τις επισκέψεις στους θαλάμους και μοιάζει διαρκώς απασχολημένος και μη διαθέσιμος. Η στάση του και η συμπεριφορά του γίνονται απρόσωπες. Αναφέρεται στον άρρωστο ως περίπτωση, αρρώστια ή αριθμό θαλάμου, ενώ αγνοεί τόσο τον άνθρωπο τον οποίο φροντίζει, όσο και τις ανάγκες του. Μερικές φορές μάλιστα γίνεται κυνικός, ειρωνικός, επιθετικός, απότομος και ευερέθιστος. Οι σχέσεις του με την υπόλοιπη θεραπευτική ομάδα καθώς και τον προϊστάμενο και την διοίκηση συχνά διαταράσσονται.

Οι επιπτώσεις της επαγγελματικής εξουθένωσης του επαγγελματία της υγείας έχουν αντίκτυπο και στην προσωπική και κοινωνική του ζωή, με αποτέλεσμα να μειώνεται το υποστηρικτικό δίκτυο, να αυξάνονται οι εντάσεις στις σχέσεις με σημαντικά άτομα και να ελαττώνεται η σεξουαλική διάθεση. Η εμφάνιση του συνδρόμου συνδέεται με την επιδείνωση των σχέσεων του εργαζομένου με τον χώρο εργασίας, τους ασθενείς, τους συνεργάτες, την οικογένεια και τον κοινωνικό περίγυρο. Σημείο κρίσιμο αποτελεί η σχέση επαγγελματικής εξουθένωσης με συχνές απουσίες των νοσηλευτών από την εργασία τους, καθώς και η απομάκρυνση τους από το νοσηλευτικό επάγγελμα. Βιβλιογραφικές αναφορές τονίζουν ότι οι προκαλούμενες από το εργασιακό στρες και την επαγγελματική εξουθένωση απουσιών του προσωπικού από την εργασία συνεπάγονται υψηλό οικονομικό κόστος για την Βρετανία ενώ υπολογίζονται περισσότερες για τους εργαζόμενους στις υγειονομικές δομές της χώρας συγκριτικά με άλλα επαγγέλματα.

Σύμφωνα με τους Maslach et al, η επαγγελματική εξάντληση χαρακτηρίζεται από τρεις διαστάσεις:

- Τη συναισθηματική εξάντληση (emotional exhaustion), που αναφέρεται στο αίσθημα ψυχικής κόπωσης και καθιστά τον επαγγελματία ανίκανο να συγκεντρωθεί στα εργασιακά του καθήκοντα

- Την αποπροσωποποίηση (depersonalization), που αναφέρεται στην ανάπτυξη ουδέτερων ή ακόμη και αρνητικών αισθημάτων και την απομάκρυνση του επαγγελματία από τον ασθενή
- Το αίσθημα μειωμένης προσωπικής επίτευξης (loss of personal accomplishment), που αναφέρεται στο μειωμένο επιθυμητό και επιδιωκόμενο αίσθημα ικανοποίησης του επαγγελματία από την εργασία του.

Η επαγγελματική εξουθένωση στο χώρο της υγείας δεν έχει αναγνωριστεί ως νόσημα με συγκεκριμένη συμπτωματολογία και έτσι εμφανίζει δυσκολία στην αναγνώριση και στην ταυτοποίησή του. Οριοθετείται μέσα από συγκεκριμένες συμπεριφορές και στάσεις των εργαζομένων, που συχνά συνοδεύονται από οργανικά και ψυχοσωματικά συμπτώματα και τα αίτιά της αναζητούνται στη δυναμική αλληλεπίδραση του ατόμου με το εργασιακό του περιβάλλον.

Τα περισσότερα θεωρητικά μοντέλα που επιδιώκουν να ερμηνεύσουν το φαινόμενο της επαγγελματικής εξουθένωσης αναζητούν τα αίτια στη δυναμική αλληλεπίδραση μεταξύ ατόμου και περιβάλλοντος. Στην ουσία υπάρχει μια «ζήτηση» και μια «προσφορά» τόσο από τον επαγγελματία προς το εργασιακό περιβάλλον, όσο και από το εργασιακό περιβάλλον προς τον επαγγελματία. Όταν αυτά που δίνει και ζητά ο επαγγελματίας δεν συμπίπτουν με όσα απαιτεί και προσφέρει το εργασιακό περιβάλλον, τότε εμφανίζεται ένα χάσμα, μια ανισορροπία ή ασυμφωνία και αυξάνονται οι πιθανότητες εμφάνισης στρεσογόνων καταστάσεων που συμβάλλουν σε ένα χρόνιο στρες το οποίο προοδευτικά οδηγεί στην επαγγελματική εξουθένωση.

Κοινωνικοί ψυχολόγοι τονίζουν την κοινωνικο-ψυχολογική διάσταση του συνδρόμου και τη σχέση περιβάλλοντος και ατομικών χαρακτηριστικών. Σύμφωνα με τη θεωρία, ο επαγγελματίας με τα υψηλά κίνητρα μπορεί να αποδώσει τα μέγιστα αν εργαστεί μέσα σε ένα θετικό περιβάλλον, ή αντίθετα να εμφανίσει επαγγελματική εξουθένωση εάν αντιμετωπίζει ένα πιεστικό και αποθαρρυντικό περιβάλλον. Οι ατομικές διαφορές των εργαζομένων είναι εκείνες που πιθανόν καθορίζουν το κατά πόσο και πόσο σύντομα ένας επαγγελματίας θα βιώσει την επαγγελματική εξουθένωση. Τα στοιχεία προήλθαν από έρευνες σε χιλιάδες εργαζομένους που ασχολούνται με διάφορα επαγγέλματα και που παρέχουν υπηρεσίες σε ανθρώπου.

Για την αντιμετώπιση του συνδρόμου, ο επαγγελματίας υγείας καλείται να αναγνωρίσει αρχικά μόνος του τις αδυναμίες και τα όριά του, ώστε, εάν είναι δυνατόν, να προλάβει ή να αντιμετωπίσει έγκαιρα τα συμπτώματα επαγγελματικής εξουθένωσης. Οφείλει όμως και η διοίκηση των νοσοκομείων να ενδιαφερθεί με την εξεύρεση αποτελεσματικών τρόπων χειρισμού των προβλημάτων, εξασφαλίζοντας ταυτόχρονα και την ποιότητα των παρεχομένων υπηρεσιών στους χρήστες υπηρεσιών υγείας.

Συχνά όμως επικρατεί η πεποίθηση ότι ο επαγγελματίας υγείας δεν πρέπει να έχει προσωπικές ανάγκες, δεν πρέπει να επηρεάζεται από τον πόνο των αρρώστων που φροντίζει, αλλά να ασκεί με αυτοθυσία ένα «λειτουργήμα». Η πεποίθηση αυτή ενισχύει το μύθο της παντοδυναμίας του και παραδόξως τον καθιστά ιδιαίτερα ευάλωτο στην επαγγελματική εξουθένωση. Η πρόληψη και αντιμετώπιση της εξουθένωσης προϋποθέτουν την αμφισβήτηση αυτής της πεποίθησης και την αναγνώριση ότι ο επαγγελματίας υγείας πρέπει να φροντίζει παράλληλα τον εαυτό του.

Καταρχήν, πρέπει να γίνει επανεκτίμηση των προσωπικών στόχων και προσδοκιών που έχει ο επαγγελματίας από τον εαυτό του, τους αρρώστους που φροντίζει, τη σχέση με συναδέλφους, τους προϊσταμένους και τη δουλειά του γενικότερα, συμβάλλει στην αναθεώρηση και επαναπροσδιορισμό μερικών από αυτών. Όταν, για παράδειγμα, προσδοκά ότι η φροντίδα που παρέχει πρέπει να είναι πάντα αποτελεσματική, ότι με τις παρεμβάσεις του πρέπει να επηρεάζει τη ζωή των αρρώστων και ότι εκείνοι ανελλιπώς θα αναγνωρίζουν την προσφορά του, ότι θα δέχονται τις συμβουλές και τις οδηγίες του χωρίς να τις αμφισβητούν, τότε ο επαγγελματίας της υγείας γίνεται ιδιαίτερα ευάλωτος σε απογοητεύσεις, καθώς η πραγματικότητα δεν ανταποκρίνεται σε αυτές τις υψηλές και μη ρεαλιστικές προσδοκίες. Ακόμα, η προσωπική επιλογή της συγκεκριμένης θέσης εργασίας ή η αλλαγή χώρου εργασίας αυξάνει την αίσθηση προσωπικού ελέγχου, καθώς ο επαγγελματίας νιώθει ότι είναι υπεύθυνος για τις αποφάσεις του.

Προβλήματα ευθυνών σίγουρα υπάρχουν και η Διοίκηση ενός Νοσοκομείου οφείλει να τα επιλύει αλλά οι εργαζόμενοι καλούνται κάθε φορά να τα παραγκωνίζουν μιας και στα χέρια τους έχουν τη ζωή άλλων ανθρώπων.

4.3 Προβλήματα στις σχέσεις των εργαζομένων

Ο εργασιακός χώρος και οι συνθήκες που επικρατούν σε αυτόν διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο στη ζωή των περισσότερων εργαζομένων, αφού εκεί δαπανάται σημαντικό μέρος του χρόνου της ζωής. Τα χαρακτηριστικά του κάθε εργασιακού χώρου είναι δυνατόν να επηρεάσουν τη σωματική και ψυχική υγεία του ατόμου και το βαθμό ικανοποίησής του από την εργασία καθ' όλη τη διάρκεια της ζωής. Το αποτέλεσμα της σύνθεσης των στρατηγικών επιδιώξεων και της κοινωνικής αντιπαράθεσης διαμορφώνει ένα πλέγμα κανόνων πάνω στους οποίους ρυθμίζονται τα ζητήματα των εργασιακών σχέσεων και επιλύονται οι εργατικές διαφορές. Οι αλλαγές που παρατηρούνται στο πεδίο οργάνωσης και ρύθμισης της εργασίας επηρεάζουν άμεσα όχι μόνο τις συνθήκες εργασίας, αλλά και τις ευρύτερες συνθήκες διαβίωσης και τον τρόπο ζωής των πολιτών. Το επιστημονικό πεδίο των εργασιακών σχέσεων είναι επομένως, δυναμικό και έχει μεγάλη στρατηγική και πρακτική σημασία για όλους εκείνους που εμπλέκονται στον τομέα της αγοράς εργασίας και της απασχόλησης. Εξάλλου αν και η αρχική σύλληψη των εργασιακών σχέσεων ως διακριτό επιστημονικό πεδίο από τους Webb στα τέλη του 19ου αιώνα αφορούσε στην πρακτική επίλυση των προβλημάτων που αφορούν στην εργασία (labour issues and problems), η μεγάλη τους συνεισφορά είναι η ανάδειξη της ανθρώπινης διάστασης της εργασίας σε αντιδιαστολή με το νεοκλασικό υπόδειγμα της αγοράς εργασίας.

Είναι ευρέως αποδεκτό ότι, η υλοποίηση των προσδοκιών και των οραμάτων των εργαζομένων νοσηλευτών, συμβάλλει στην παροχή υψηλής ποιότητας νοσηλευτικής φροντίδας, όταν η άσκηση της Νοσηλευτικής πραγματοποιείται σε ένα περιβάλλον που ενισχύει αυτή τη δυνατότητα. Η περίπτωση των Νοσηλευτών αποτελεί χαρακτηριστικό παράδειγμα αφού τα νοσοκομεία, που κυρίως αποτελούν τον χώρο εργασίας των περισσότερων νοσηλευτών, κατακλύζονται από γρήγορους ρυθμούς και ένταση εργασίας.

Οι σχέσεις των εργαζομένων που αναπτύσσονται στο εσωτερικό κάθε Οργανισμού Υγείας είναι ιδιαίτερα πολύπλοκες. Η μείωση των δαπανών εμφανίζεται ως η εύκολη λύση για την πλειοψηφία των δυσεπίλυτων ζητημάτων ανταγωνιστικότητας. Από τους πρώτους στόχους είναι τα έξοδα προσωπικού αφού θεωρούνται ως μία από τις σημαντικότερες πηγές λειτουργικού κόστους.

Οι συγκρούσεις σε έναν οργανισμό είναι αναπόφευκτες όμως μπορεί να συνοδεύονται από θετικές συνέπειες (π.χ. εισαγωγή αλλαγών, εφελκύριο ανάπτυξης και ενεργοποίηση για δράση). Μπορούν να αντιμετωπισθούν με διερεύνηση και εξάλειψη αυτών που τις προκαλούν. Στρατηγικές χειρισμού των συγκρούσεων αποτελούν ο συμβιβασμός, η συνεργασία, η διαιτησία, η αποφυγή, η υποχώρηση ή η διευθέτηση, ο ανταγωνισμός, η συγκάλυψη, η επιβολή κ.α. Βέβαια πολλοί θεωρούν πως η αντιπαλότητα είναι ένα φυσικό γεγονός της ζωής του οργανισμού.

Λόγω της ιδιαιτερότητας των Οργανισμών Υγείας η διευθέτηση των συγκρούσεων και θα πρέπει να είναι άμεση και να διακρίνεται από εκείνη την ευαισθησία που απαιτεί ο χειρισμός θεμάτων τα οποία σχετίζονται με το αγαθό «υγεία». Εξάλλου ένας μεγάλος αριθμός μελετών έχει αποδείξει ότι η ακρίβεια εκτέλεσης της εργασίας βελτιώνεται σημαντικά όταν υφίσταται επιτυχημένη αμφίδρομη επικοινωνία μεταξύ του manager και των υφισταμένων του (κάθετη επικοινωνία).

Τα βαθύτερα αίτια της μη ικανοποίησης των εργαζομένων είναι η τοποθέτηση των ατόμων σε μη κατάλληλες εργασιακές θέσεις το οποίο με τη σειρά του δημιουργεί άγχος λόγω ανικανότητας τους να εκτελέσουν με επάρκεια τα εργασιακά τους καθήκοντα. Επίσης σημαντικό ρόλο παίζει η αναποτελεσματική ηγεσία η οποία μπορεί να είναι πολύ αυστηρή ή χαλαρή στην πειθαρχία. Ακόμη η έλλειψη αναγνώρισης των εργαζομένων και των ικανοτήτων τους να αναλαμβάνουν περισσότερο υπεύθυνες θέσεις, η απουσία ευκαιριών για προαγωγή και οι άσχημες εργασιακές συνθήκες παίζουν επίσης μεγάλο ρόλο.

Η δυσαρέσκεια ως πιθανό αποτέλεσμα μέτρησης προβάλλει την ανάγκη της απόδοσης κατάλληλων κινήτρων στους εργαζόμενους για τον περιορισμό των παραγόντων δυσαρέσκειας ενώ η υψηλή επαγγελματική ικανοποίηση εκφράζει ότι υψηλές τιμές σε συγκεκριμένες διαστάσεις μπορεί να αξιοποιηθούν από τη διοίκηση ως πηγή έμπνευσης για περαιτέρω ενδυνάμωση των εργαζομένων.

4.4 Προτάσεις για βελτίωση

Βασικοί παράμετροι βελτίωσης της ποιότητας και αποτελεσματικότητας του παραγόμενου έργου ενός Νοσοκομείου, καθώς και της ομαλής λειτουργίας του, εφαρμοζόμενοι εκ μέρους της διοίκησης αποτελούν η δημιουργία κατάλληλου εργασιακού κλίματος το οποίο δημιουργεί κλίμα αλληλοϋποστήριξης και αποδοτικής

συνεργασίας. Ακόμη απαραίτητη κρίνεται και η αναβάθμιση του ρόλου των λοιπών επαγγελματιών υγείας μέσα από τη δική τους επιμόρφωση ώστε να γίνει περισσότερο ενεργός και αυτόνομος, με αντίστοιχο περιορισμό του ρόλου και της κυριαρχίας του γιατρού, όσον αφορά την έκταση και όχι την ένταση.

Η ραγδαία ανάπτυξη της τεχνολογίας, ο ανταγωνισμός, η συνεχής μεταβολή των συνθηκών, η συνεχής αύξηση των γνώσεων και των πληροφοριών, καθώς και η μεταβολή των μεθόδων, με τις οποίες αντιμετωπίζονται τα προβλήματα μέσα σε μια επιχείρηση, καθιστούν αναγκαία για την επιχείρηση την εκπαίδευση των εργαζομένων σ' αυτή και ιδιαίτερα σημαντική την επιμόρφωση των εξειδικευμένων στελεχών της. Όσο σύγχρονα εξοπλισμένος και αν είναι ο οργανισμός και όσο σύγχρονες και αν είναι οι μέθοδοι τις οποίες χρησιμοποιεί, αν δεν είναι στελεχωμένος με το κατάλληλο ποιοτικά ανθρώπινο εργατικό δυναμικό, οι προσδοκίες και οι προγραμματισμένοι στόχοι της διοίκησης ενός νοσοκομείου δεν είναι δυνατόν να πραγματοποιηθούν.

Επίσης είναι απαραίτητη η αποσαφήνιση της δομής της οργάνωσης και ειδικότερα ο προσδιορισμός των θέσεων εργασίας σε αυτή έτσι ώστε ο καθένας να γνωρίζει τις υπευθυνότητες του και να διακρίνει με ευκρίνεια τη διαδοχή των προαγωγών ανάμεσα στις θέσεις. Χρειάζεται όμως και να δοθούν κίνητρα τα οποία κατά κύριο λόγο αφορούν το περιεχόμενο της θέσης εργασίας και όχι το πλαίσιο εργασίας. Ένα άλλο μέτρο είναι η αξιολόγηση των εργαζομένων για να γίνει έλεγχος του βαθμού στον οποίο ο εργαζόμενος έχει συμβάλει στην επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί από τη διοίκηση, και τους οποίους οφείλει να υπηρετήσει και να επιδιώξει. Ακόμα, για την τυπική οργάνωση αποτελεί ένα χρήσιμο οδηγό στην προσπάθειά της να εφαρμόσει συστήματα προαγωγών, μεταθέσεων, αμοιβών. Από την πλευρά του στελέχους, αποτελεί την "αναπληροφόρηση" του περιβάλλοντος, μέσα στο οποίο εργάζεται. Η αναπληροφόρηση αυτή του δίνει στοιχεία για το πως αξιολογεί τη συμπεριφορά του η τυπική οργάνωση και πως τα άλλα μέλη-συνεργάτες του.

Επιπλέον, πλήθος οργανωτικών και διοικητικών παρεμβάσεων είναι απαραίτητες οι οποίες μπορούν να γίνουν με την τοποθέτηση του κατάλληλου επαγγελματία στην κατάλληλη θέση η οποία αυξάνει τις πιθανότητες απόδοσης του αλλά και της παροχής ποιοτικής φροντίδας, την αποσαφήνιση του ρόλου του και των καθηκόντων και τη συμμετοχή του επαγγελματία στην λήψη αποφάσεων. Ακόμα θα πρέπει να υπάρχει δυνατότητα διαλειμμάτων και ειδικών αδειών, δυνατότητες

επαγγελματικής εξέλιξης, λειτουργία ομάδων ψυχολογικής στήριξης και δυνατότητα συνεχιζόμενης επιμόρφωσης και εκπαίδευσης. Ωστόσο, η διεπιστημονική συνεργασία ανάμεσα στα μέλη του προσωπικού υγείας (ιατρών, νοσηλευτών, ψυχολόγων, ψυχιάτρων, κοινωνικών λειτουργών κ.τ.λ), όσο απλή φαινομενικά μοιάζει, άλλο τόσο πολύπλοκη είναι στην πράξη. Προϋποθέτει την αναγνώριση του ρόλου, των καθηκόντων, αλλά και των ορίων κάθε ειδικού και τη συμβολή του στην κατανόηση της προσέγγισης και του χειρισμού σε κάθε περίπτωση.

Τέλος, χρειάζονται παρεμβάσεις και από την πολιτεία, η οποία πρέπει να σκύψει πάνω από το πρόβλημα και να διαθέσει ενέργεια και πόρους για την σωστή αντιμετώπιση του όλου προβλήματος σε όλα τα επίπεδα. Αυτό θα γίνει με την αντιμετώπιση του νοσηλευτή ως ανεξάρτητου και ισότιμου επαγγελματία υγείας, καθώς και ο καθορισμός του σαφούς ρόλου του νοσηλευτή με δεξιότητες και επαγγελματικά δικαιώματα που να ανταποκρίνονται στο επίπεδο της νοσηλευτικής του σήμερα, θα έδινε διέξοδο και θα απάλλασσε τους νοσηλευτές από τα αισθήματα χαμηλής αυτοεκτίμησης, την ασάφεια των υποχρεώσεων τους, την μη συμμετοχής του στις αποφάσεις, και την σύγκρουση ρόλων. Τέλος, η ενδυνάμωση έχει στόχο την αύξηση της ικανοποίησης των εργαζομένων από την εργασία και την κατά συνέπεια τη συνολική αύξηση της αποδοτικότητάς τους.

Η ενδυνάμωση επικεντρώνεται στα εξής σημεία:

1. Στο να αντιληφθεί ο εργαζόμενος τη σημασία της εργασίας του, στη συνολική λειτουργία του νοσοκομείου. Κάτι τέτοιο κάνει τον εργαζόμενο να αισθανθεί σημαντικός στο χώρο εργασίας και να δώσει μεγαλύτερη σημασία στην εργασία του.
2. Στο να αντιληφθεί ο εργαζόμενος ότι διαθέτει τις απαραίτητες ικανότητες για να αντεπεξέρχεται στις απαιτήσεις των καθηκόντων του. Κάτι τέτοιο δίνει αυτοπεποίθηση στον εργαζόμενο και τον οδηγεί στο να αναπτύσσει πρωτοβουλίες και να λύνει ο ίδιος τα προβλήματα που παρουσιάζονται στην εργασία του.
3. Στο να αισθανθεί ο εργαζόμενος ότι έχει το δικαίωμα να κάνει τις απαραίτητες διορθώσεις, για να γίνεται η δουλειά του περισσότερο ξεκούραστα, ευχάριστα και αποτελεσματικά. Η αίσθηση αυτονομίας αυξάνει την υπευθυνότητα του εργαζόμενου και τη δέσμευση για βελτίωση των αποτελεσμάτων του. Ταυτόχρονα η αίσθηση ανεξαρτησίας και μείωσης των ελέγχων, μειώνει το στρες της εργασίας.

Κρίνεται ιδιαίτερα απαραίτητη η ανάπτυξη μιας πλατφόρμας διοίκησης για την εφαρμογή των νέων μεθόδων και εργαλείων προγραμματισμού, οργάνωσης και λειτουργίας των νοσοκομείων. Αυτό που πρέπει να είναι ξεκάθαρο είναι ότι ο ασθενής είναι στο επίκεντρο κάθε αλλαγής στο σύστημα υγείας άρα το Εθνικό Σχέδιο για την Υγεία πρέπει να έχει δύο βασικούς στόχους, τη βελτίωση του επιπέδου υγείας του πολίτη και την ικανοποίησή του από τις παρεχόμενες υπηρεσίες.

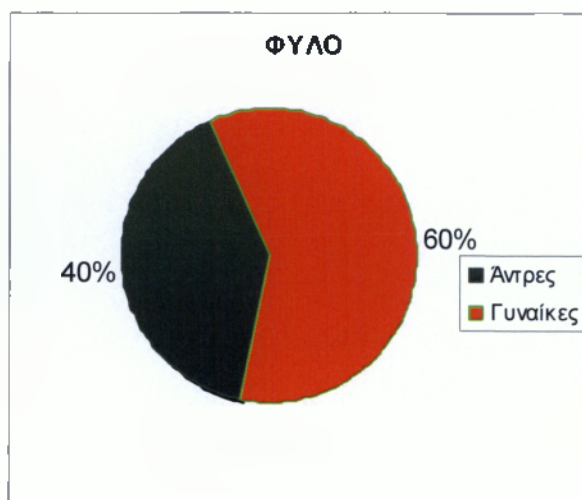
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΕΡΕΥΝΑ

5.1 Μεθοδολογία

Το δείγμα της έρευνας επιλέχθηκε με την μέθοδο της τυχαίας απλής δειγματοληψίας. Αποτελείται από 100 εργαζόμενους από όλες τις υπηρεσίες στο Γενικό Νοσοκομείο Κατερίνης. Πρόκειται για συμπτωματικό δείγμα.

► Κατανομή σύμφωνα με το φύλο του δείγματος

Το δείγμα απαρτίζεται από 100 άτομα, εκ των οποίων οι 60 είναι γυναίκες και οι 40 είναι άντρες.(Σχήμα 1)



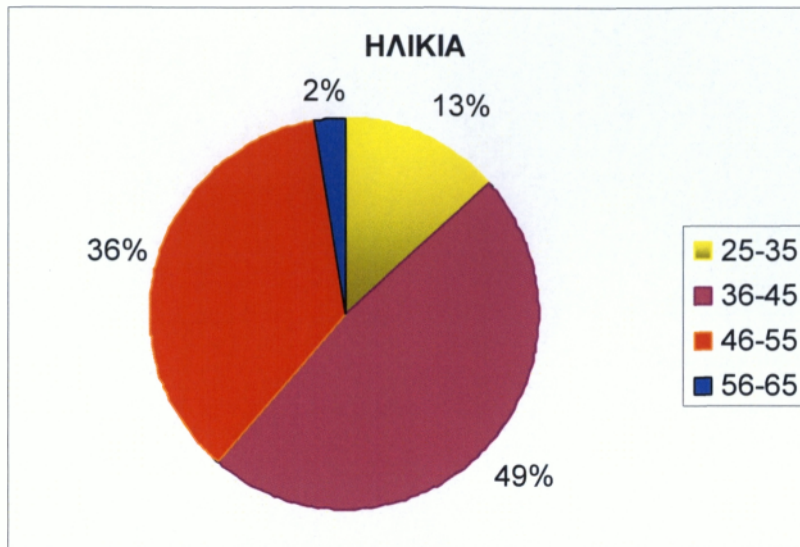
Σχήμα 1: Κατανομή εργαζομένων βάση του φύλου τους

► Κατανομή σύμφωνα με την ηλικία του δείγματος

Οι εργαζόμενοι της δημόσιας υπηρεσίας χωρίζονται στις ακόλουθες ηλικιακές ομάδες (Σχήμα 2):

- μεταξύ 25 – 35 χρονών ανήκει το 13%
- μεταξύ 36 – 45 χρονών ανήκει το 49%
- μεταξύ 46 – 55 χρονών ανήκει το 36%

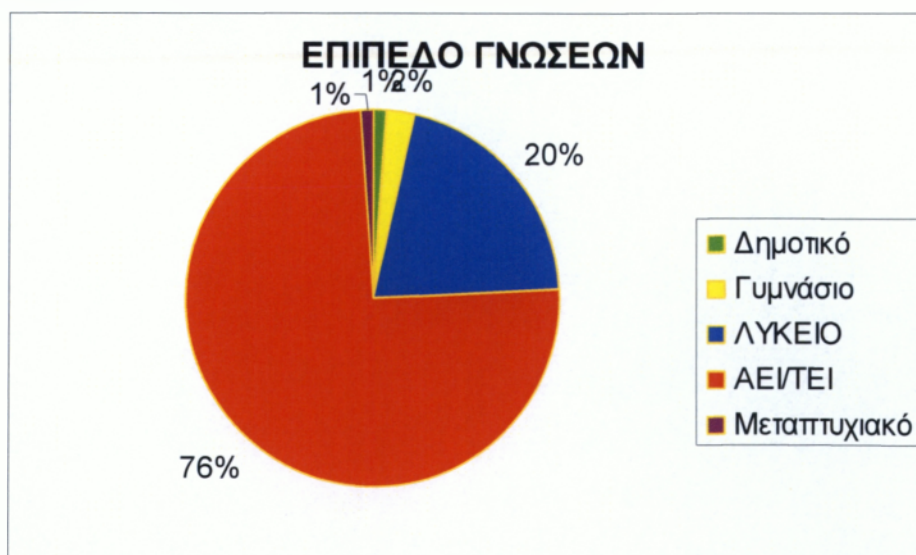
- από 56 και άνω ανήκει το 2%



Σχήμα 2: Κατανομή των εργαζομένων βάσει της ηλικίας τους

► Κατανομή σύμφωνα με τις μορφωτικό επίπεδο του δείγματος

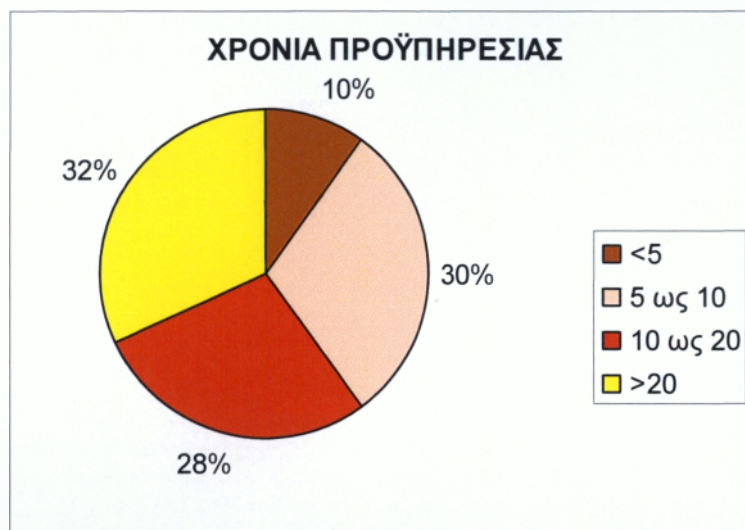
Σύμφωνα με το σχήμα 3, το 20% των εργαζόμενων είναι απόφοιτοι λυκείου, ενώ το 76% κατέχουν πανεπιστημιακό τίτλο, 2% έχουν απολυτήριο γυμνασίου, ενώ μόνο 1% έχουν τελειώσει το δημοτικό. Επίσης, μόνο 1% έχουν μεταπτυχιακό τίτλο. (Σχήμα 3)



Σχήμα 3: Κατανομή των εργαζομένων βάσει του μορφωτικού τους επιπέδου

► Κατανομή σύμφωνα την προϋπηρεσία του δείγματος

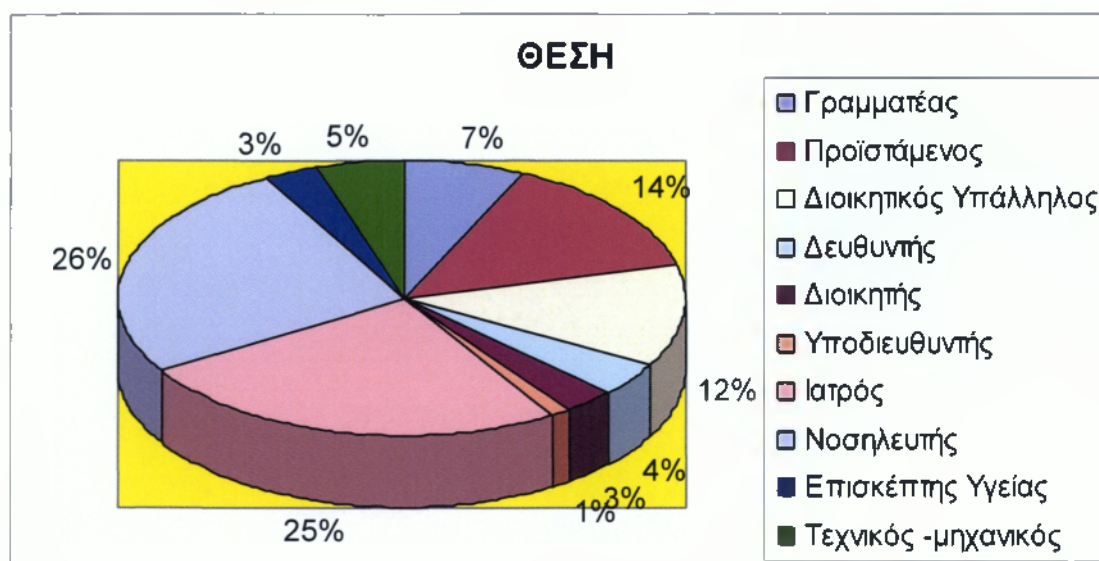
10 υπάλληλοι είχαν κάτω από 5 έτη προϋπηρεσία, 30 είχαν 5-10 έτη, 28 είχαν 10-20 έτη και οι 32 είχαν πάνω από 20 χρόνια, όπως φαίνεται στο σχήμα 4.



Σχήμα 4: Κατανομή των εργαζομένων βάση τα χρόνια προϋπηρεσίας τους

► Θέση στον οργανισμό

Στο νοσοκομείο Κατερίνης, από τα 100 άτομα του δείγματος, οι 7 κατέχουν τη θέση του γραμματέα, οι 14 είναι προϊστάμενοι, οι 4 διευθυντές, οι 3 διοικητές. Επίσης είναι 1 υποδιευθυντής, 25 ιατροί, 26 νοσηλευτές και 12 διοικητικοί υπάλληλοι, 3 επισκέπτες υγείας, 5 τεχνικοί μηχανικοί. (σχήμα 5)



Σχήμα 5: Κατανομή των εργαζομένων βάση της θέσης τους στο νοσοκομείο

► Υπηρεσίες νοσοκομείου

Στην ιατρική υπηρεσία απασχολούνται 32 άτομα, 16 άντρες και 16 γυναίκες. Στην νοσηλευτική είναι 33, 24 γυναίκες και 9 άντρες από το δείγμα. Στη διοικητική-οικονομική εργάζονται 28, 17 γυναίκες και 11 άντρες. Επίσης, στην τεχνική υπηρεσία από τους 100 εργαζομένους του δείγματος, είναι μόλις οι 5 *(3 άντρες και 2 γυναίκες). Τέλος, στην υπηρεσία οργάνωσης και πληροφορικής απασχολούνται 1 άντρας και μια γυναίκα.



Σχήμα 6: Κατανομή των εργαζομένων βάση της υπηρεσίας στην οποία εργάζονται

► Ερωτηματολόγιο επαγγελματικής εξουθένωσης

Αποτελείται από 36 ερωτήσεις και μετρά τις διαστάσεις που φαίνονται στον παρακάτω πίνακα:

Πίνακας 3: Διαστάσεις οι οποίες βρίσκονται στο ερωτηματολόγιο που διανεμήθηκε στους ασθενείς

Υποκλίμακες	Αριθμοί ερωτήσεων
Πληρωμή	1, 10, 19, 28
Προώθηση	2, 11, 20, 33
Εποπτεία	3, 12, 21, 30
Πρόσθετες Παροχές	4, 13, 22, 29
Ενδεχόμενες ανταμοιβές	5, 14, 23, 32
Συνθήκες εργασίας	6, 15, 24, 31
Συνεργάτες	7, 16, 25, 34
Φύση της εργασίας	8, 17, 27, 35
Επικοινωνία	9, 18, 26, 36
Συνολική ικανοποίηση	1-36

Η βαθμολογία δίνεται με μια εξαβάθμια κλίμακα και εκφράζει την συχνότητα με την οποία το άτομο συμφωνεί με ότι περιγράφεται σε κάθε ερώτηση και δίνεται με τον ακόλουθο τρόπο:

1. διαφωνώ πάρα πολύ
2. διαφωνώ μέτρια
3. διαφωνώ ελαφρώς
4. συμφωνώ ελαφρώς
5. συμφωνώ μέτρια
6. συμφωνώ πάρα πολύ

Οι 36 ερωτήσεις του ερωτηματολογίου και οι ακριβείς απαντήσεις των ερωτηθέντων βρίσκονται στα παραρτήματα Α και Β.

5.2 Ανάλυση ερωτηματολογίου

Τα αποτελέσματα για την ικανοποίηση από την εργασία, με βάση το άθροισμα όλων των 36 στοιχείων, μπορεί να κυμαίνονται από 36 έως 216. Κάθε στοιχείο βαθμολογείται από 1 ως 6 εάν χρησιμοποιούνται οι αρχικές επιλογές απάντησης. Ορισμένες ερωτήσεις περιείχαν αρνητικά στοιχεία για αυτό οι βαθμοί των απαντήσεων αντιστρέφονταν ως εξής:

$$1 = 6$$

$$2 = 5$$

$$3 = 4$$

$$4 = 3$$

$$5 = 2$$

$$6 = 1$$

Οι ερωτήσεις που είχαν αρνητικά στοιχεία είναι οι: 2, 4, 6, 8, 10, 12, 14, 16, 18, 19, 21, 23, 24, 26, 29, 31, 32, 34, 36.

Αφού λοιπόν ληφθήκανε υπόψη τα παραπάνω για το άθροισμα της βαθμολογίας των εργαζομένων, οι ερωτηθέντες που συγκέντρωσαν από 71-90 ήταν 11, από 91-110 ήταν 20, από 111-130 ήταν 31, από 131-150 ήταν 23, από 151-170 ήταν 13 και από 171-180 ήταν 2.



Σχήμα 7: Κατανομή των εργαζομένων βάση το άθροισμα των απαντήσεων που συγκέντρωσαν στο ερωτηματολόγιο

Βλέπουμε λοιπόν πως στο Γενικό Νοσοκομείο Κατερίνης, οι περισσότεροι εργαζόμενοι συγκέντρωσαν 111-130, περίπου δηλαδή το μισό της συνολικής βαθμολογίας. Ακόμη, κανείς δεν είχε πάνω από 180, γεγονός που δείχνει ότι υπάρχουν αρκετές πτυχές που κρατάνε τους εργαζόμενους ανικανοποίητους. Έτσι, αν κάποιος διαιρέσει το μέσο όρο της συνολικής βαθμολογίας όλων των εργαζομένων με τις 36 ερωτήσεις, τότε βλέπουμε πως ο μέσος όρος όλων των απαντήσεων είναι το 3. Αυτό στην 6 βάθμια κλίμακα των απαντήσεων αποδεικνύει πως οι εργαζόμενοι δεν είναι επαρκώς ικανοποιημένοι με την εργασία τους. Παρακάτω απεικονίζεται αναλυτικά η ικανοποίηση των εργαζομένων με βάση τις διαστάσεις που υπάρχουν στο ερωτηματολόγιο.

5.2.1 Αμοιβή

Οι ερωτήσεις 1,10,19 και 28 αναφέρονται στην ικανοποίηση των εργαζομένων σχετικά με την αμοιβή τους. Τα αποτελέσματα απεικονίζονται στον πίνακα 4 όπου στην πρώτη στήλη φαίνεται ο αριθμός της ερώτησης, στη δεύτερη στήλη το σύνολο από την πρόσθεση όλων των 100 απαντήσεων σε κάθε ερώτηση. Τέλος στην τρίτη στήλη, φαίνεται ο μέσος όρος όλων των 100 απαντήσεων σε κάθε ερώτηση.

Πίνακας 4: Μέσος όρος απαντήσεων για την αμοιβή

Αριθμός ερώτησης	Σύνολο απαντήσεων	Μέσος όρος
1	309	3,09
10	200	2
19	278	2,78
28	222	2,22

Από τον πίνακα βλέπουμε πως οι εργαζόμενοι ήταν πιο ικανοποιημένοι στην ερώτηση 1, δηλαδή ότι πληρώνονται σχετικά δίκαια για τη δουλειά που κάνουν και λιγότερο ικανοποιημένοι με την ερώτηση 10, δηλαδή με τις αυξήσεις που γίνονται. Ακόμη, νιώθουν ότι δεν εκτιμώνται αρκετά για τη δουλειά που κάνουν όταν την συνδυάζουν με το μισθό που παίρνουν και ότι δεν έχουν αρκετές ευκαιρίες για αύξηση του μισθού τους. Σε γενικές γραμμές όμως έχουν μέσο όρο 2,52 στο θέμα της αμοιβής, γεγονός που δείχνει αρκετή δυσαρέσκεια αφού ο μέσος όρος είναι κάτω από το 3 (τη βάση της κλίμακας).

5.2.2 Προαγωγή

Οι ερωτήσεις 2,11, 20 και 33 αφορούν την προαγωγή των εργαζομένων. Όπως φαίνεται και στον πίνακα 5, οι εργαζόμενοι είναι πιο ικανοποιημένοι στην ερώτηση 11, δηλαδή φαίνεται να πιστεύουν σε επαρκές βαθμό πως όσοι κάνουν καλά τη δουλειά τους έχουν πιθανότητα προαγωγής. Μέτρια ικανοποιημένοι φαίνονται με τις ευκαιρίες για προαγωγή οι οποίες δε φαίνεται να διαφέρουν πολύ με τα άλλα νοσοκομεία, ενώ λιγότερο ικανοποιημένοι στο θέμα της προαγωγής είναι σχετικά με τις ευκαιρίες που έχουν συνολικά για προαγωγή. Στο θέμα της προαγωγής φαίνεται πως οι απαντήσεις κυμαίνονται γύρω στο 3, (μέσο όρο απαντήσεων 2,9) γεγονός που δείχνει αρκετή δυσαρέσκεια ειδικά αν συνδυαστεί και με τις χαμηλές απαντήσεις που έδωσαν σχετικά με την αμοιβή τους.

Πίνακας 5: Μέσος όρος απαντήσεων για την προαγωγή

Αριθμός ερώτησης	Σύνολο απαντήσεων	Μέσος όρος
2	259	2,59
11	344	3,44
20	276	2,76
33	287	2,87

5.2.3 Εποπτεία

Στις ερωτήσεις 3,12,21,30 ζητήθηκε από τους εργαζομένους η άποψη τους για τους προϊστάμενους τους. Τα πράγματα εδώ είναι αρκετά ενθαρρυντικά αφού οι απαντήσεις τους είναι παντού πάνω από 4 (μέσο όρο 4,7) ενώ ήταν αρκετοί όσοι απάντησαν με 6 σε αυτήν την ερώτηση! Βρίσκουν τον προϊστάμενο τους δίκαιο, ικανό για τη δουλειά του και φαίνεται πως έχουν καλές σχέσεις μαζί του. Σε γενικές γραμμές ενδιαφέρεται γι αυτούς αν και κάποιοι ήταν λίγο επιφυλακτικοί με τα αισθήματα που έχει απέναντι τους. Πάντως οι περισσότεροι είναι πολύ θετικοί και σίγουρα ικανοποιημένοι με τον προϊστάμενο τους.

Πίνακας 6: Μέσος όρος απαντήσεων για την εποπτεία

Αριθμός ερώτησης	Σύνολο απαντήσεων	Μέσος όρος
3	489	4,89
12	514	5,14
21	401	4,01
30	494	4,94

5.2.4 Πρόσθετες παροχές

Οι εργαζόμενοι σχολίασαν σχετικά με τις πρόσθετες παροχές που λαμβάνουν, στις ερωτήσεις 4, 13, 22 και 29. Κι εδώ φάνηκε μια μικρή ικανοποίηση εκ μέρους των εργαζομένων (μέσο όρο 2,6). Συγκεκριμένα λίγο πιο ικανοποιημένοι φάνηκαν στην ερώτηση 4, σχετικά με τα προνόμια που λαμβάνουν, ενώ ήταν αρκετά δυσαρεστημένοι επειδή πιστεύουν πως τα άλλα νοσοκομεία παρέχουν περισσότερα προνόμια. Επιπλέον, φάνηκε πως είναι αδικημένοι στον τομέα αυτό, αφού κατά τη γνώμη τους υπάρχουν προνόμια που θα έπρεπε να τους παρέχονται κι όμως δεν τα λαμβάνουν.

Πίνακας 7: Μέσος όρος απαντήσεων για τις πρόσθετες παροχές

Αριθμός ερώτησης	Σύνολο απαντήσεων	Μέσος όρος
4	321	3,21
13	228	2,28

22	275	2,75
29	222	2,22

Αξίζει βέβαια να διευκρινιστεί τι είναι οι πρόσθετες παροχές. Οι πρόσθετες παροχές αποτελούν στοιχεία της έμμεσης αμοιβής και είναι προσφορές προς τους εργαζομένους, σε είδος ή σε χρήμα. Δεν συνδέονται άμεσα με την απόδοση αλλά χρησιμοποιούνται, από την πλευρά της επιχείρησης, για την προσέλκυση ικανών υποψηφίων, την παραμονή τους στην επιχείρηση, τη μεγαλύτερη αφοσίωση τους σ' αυτήν και τη βελτίωση του ηθικού τους και για να "δείξει" το κοινωνικό της πρόσωπο.

Για τους εργαζομένους οι πρόσθετες παροχές καλύπτουν βασικές (ασφάλειας) και δευτερεύουσες ανάγκες τους (κοινωνικής αναγνώρισης και κύρους), τις οποίες με το σχετικά χαμηλό ύψος του μισθού τους -άμεση αμοιβή- δεν θα μπορούσαν να καλύψουν και ταυτόχρονα αποτελούν μη φορολογητέο εισόδημα. Γι' αυτούς λοιπόν, το είδος και το ύψος των πρόσθετων παροχών αποτελούν παράγοντες που επηρεάζουν την απόφασή τους να επιλέξουν συγκεκριμένη επιχείρηση για να εργασθούν, να παραμείνουν σε αυτήν ή και να επιδείξουν υψηλό αίσθημα αφοσίωσης.

5.2.5 Ενδεχόμενες ανταμοιβές

Οι ερωτήσεις που αφορούσαν ενδεχόμενες ανταμοιβές των εργαζομένων ήταν οι 5,14,23,32. Σε γενικές γραμμές οι εργαζόμενοι είναι σχετικά ικανοποιημένοι με τις ανταμοιβές που παίρνουν για την εργασία που προσφέρουν(μέσο όρο απαντήσεων 3,5), αν και αυτό εξαρτάται από κάποιες παραμέτρους. Συγκεκριμένα, νιώθουν μέτρια ικανοποίηση για την αναγνώριση των προσπαθειών τους και μικρή όμως ικανοποίηση για την ανταμοιβή της προσπάθειάς τους. Πιο θετικά απάντησαν στο γεγονός ότι εκτιμάται αρκετά η δουλειά τους, ενώ ο μέσος όρος των απαντήσεων τους έφτασε στο 4,55 σχετικά με την επιβράβευση που παίρνουν για τη δουλειά τους. Μπορεί υλικά και οικονομικά να είναι δυσαρεστημένοι, όμως φαίνεται από τις απαντήσεις τους πως ηθικά τουλάχιστον είναι ικανοποιημένοι με την εργασία τους.

Πίνακας 8: Μέσος όρος απαντήσεων για τις ενδεχόμενες ανταμοιβές

Αριθμός ερώτησης	Σύνολο απαντήσεων	Μέσος όρος
5	307	3,07

14	357	3,57
23	455	4,55
32	284	2,84

5.2.6 Συνθήκες εργασίας

Σχετικά με τις συνθήκες εργασίας στο Γενικό Νοσοκομείο Κατερίνης, οι απαντήσεις ποικίλλανε ανάλογα με την ερώτηση, αν και σε γενικές γραμμές φάνηκε πως υπήρχε αρκετή δυσαρέσκεια στους εργαζομένους (μέσο όρο 2,7). Εντύπωση προκάλεσε η ερώτηση 24, η οποία είχε μέσο όρο 1,65 κάτι που δείχνει πως οι περισσότεροι τη βαθμολόγησαν με 1 ή 2. Στην ερώτηση αυτή, όπου φαίνεται η μεγαλύτερη δυσαρέσκεια από όλες τις ερωτήσεις, οι εργαζόμενοι απάντησαν πως δεν έχουν πολλά πράγματα να κάνουν στη δουλειά τους, κάτι που κρύβει πιθανώς μονοτονία επειδή επαναλαμβάνουν συνεχώς την ίδια δουλειά. Επίσης, έδειξαν δυσαρέσκεια για τους κανόνες και τις μεθόδους που ακολουθούν, ενώ τα πράγματα φάνηκαν πιο θετικά όταν ρωτήθηκαν για τη γραφειοκρατία στη δουλειά τους και τη γραφική εργασία που κάνουν, αφού το ιατρικό και νοσηλευτικό κυρίως προσωπικό, δεν αντιμετώπιζε ιδιαίτερα προβλήματα.

Πίνακας 9: Μέσος όρος απαντήσεων για τις συνθήκες εργασίας

Αριθμός ερώτησης	Σύνολο απαντήσεων	Μέσος όρος
6	238	2,38
15	372	3,72
24	165	1,65
31	334	3,34

5.2.7 Συνεργάτες

Οι εργαζόμενοι φάνηκε πως είναι πολύ ικανοποιημένοι με τους συνεργάτες τους, όπως φαίνεται και στον παρακάτω πίνακα (μέσο όρο 4,5). Συγκεκριμένα, οι περισσότεροι απάντησαν με 5 και 6 στην 7 και στην 25 ερώτηση και έδειξαν πως πράγματι συμπαθούν και περνάνε καλά με τους συνεργάτες τους. Επίσης, αρκετά ικανοποιημένοι ήταν με τις ικανότητες των συνεργατών τους, όπως φάνηκε στην ερώτηση 16, ενώ το μόνο αρνητικό είναι πως κάποιιοι δήλωσαν πως υπάρχει διαπληκτισμός στη δουλειά τους.

Πίνακας 10: Μέσος όρος απαντήσεων για τους συνεργάτες

Αριθμός ερώτησης	Σύνολο απαντήσεων	Μέσος όρος
7	543	5,43
16	395	3,95
25	512	5,12
34	373	3,73

5.2.8 Φύση της εργασίας

Στις ερωτήσεις αυτές φαίνεται πως οι εργαζόμενοι είναι αρκετά ως πολύ ικανοποιημένοι με τη φύση της εργασίας που κάνουν (μέσο όρο 4,7). Συγκεκριμένα είναι πολύ ικανοποιημένοι με το έργο που παράγουν αφού το θεωρούν σημαντικό, και ιδίως οι ιατροί και οι νοσηλεύτες που έχουν στα χέρια τους ανθρώπινες ζωές. Ακόμη, κάνουν με ευχαρίστηση το έργο τους ενώ είναι πολύ υπερήφανοι με τη δουλειά τους κυρίως το ιατρικό προσωπικό. Τέλος, οι περισσότεροι βρίσκουν τη δουλειά τους ευχάριστη, κάτι που είναι πάρα πολύ σημαντικό αφού αλληλοσυνδέεται απόλυτα με την απόδοσή τους.

Πίνακας 11: Μέσος όρος απαντήσεων για τη φύση της εργασίας

Αριθμός ερώτησης	Σύνολο απαντήσεων	Μέσος όρος
8	445	4,45
17	504	5,04
27	516	5,16
35	420	4,2

5.2.9 Επικοινωνία

Τέλος, όσον αφορά την επικοινωνία, ο μέσος όρος όλων των απαντήσεων είναι 4. Φαίνεται πως έχουν καλές σχετικά σχέσεις επικοινωνίας μιας και γνωρίζουν καλά τους σκοπούς του νοσοκομείου. Ακόμη, σε μέτριο βαθμό φαίνεται πως γνωρίζουν τι συμβαίνει στον οργανισμό και πιστεύουν πως οι αναθέσεις των εργασιών που κάνουν εξηγούνται μεν, αλλά ως ένα βαθμό.

Πίνακας 12: Μέσος όρος απαντήσεων για την επικοινωνία

Αριθμός ερώτησης	Σύνολο απαντήσεων	Μέσος όρος
9	381	3,81
18	454	4,54
26	368	3,68
36	389	3,89

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: Επίλογος-Συμπεράσματα

Σε όλες τις υπηρεσίες και τους οργανισμούς είναι γεγονός ότι οι δυσαρεστημένοι εργαζόμενοι παρέχουν χαμηλής ποιότητας υπηρεσίες. Η υγεία, η ψυχική ισορροπία και η κοινωνική λειτουργικότητα μπορεί να επηρεαστεί από το επίπεδο της επαγγελματικής ικανοποίησης τους. Με στόχο την βελτίωση του φαινομένου της μειωμένης ικανοποίησης έχουν γίνει διάφορες έρευνες, περισσότερες σε Ευρωπαϊκές χώρες και μάλλον αρκετά λιγότερες στη Ελλάδα.

Από τις απαντήσεις που δόθηκαν στην έρευνα αυτή, προέκυψε ότι οι εργαζόμενοι στο Γενικό Νοσοκομείο Κατερίνης, είναι περισσότερο δυσαρεστημένοι σε θέματα μισθού. Λαμβάνοντας υπόψη αυτή τη δυσαρέσκεια, χρήσιμο είναι η διοίκηση να αποσαφηνίσει και να τροποποιήσει τον τρόπο πληρωμής των εργαζομένων, αντιμετωπίζοντας πιθανά μειονεκτήματα του ήδη υπάρχοντος συστήματος. Υπάρχει γενικά η τάση των εργαζομένων να παραπονιούνται για μειωμένα οικονομικά κίνητρα και να επιζητούν την αύξηση των απολαβών τους. Μια πιθανή ερμηνεία της μειωμένης επαγγελματικής ικανοποίησης μπορεί όμως να είναι και η μη συχνή ή η ετεροχρονισμένη καταβολή των οικονομικών κινήτρων. Πιθανές εναλλακτικές λύσεις είναι η μείωση των ποσοστώσεων ή η αύξηση των πληρωμών έτσι ώστε οι εργαζόμενοι να νιώθουν ότι “κερδίζουν”.

Προχωρώντας σε περαιτέρω ανάλυση των κινήτρων και των παραγόντων επαγγελματικής δυσαρέσκειας των εργαζομένων με βάση τα ποιοτικά και τα ποσοτικά κριτήρια διάκρισης, διαπιστώθηκε ότι έχουν ως κίνητρα την ικανοποίηση από το αντικείμενο της εργασίας τους και τις καλές σχέσεις τους με τον προϊστάμενο και τους συνεργάτες τους. Οι εργαζόμενοι θέλουν να νιώθουν ότι τους εμπιστεύονται και τους υπολογίζουν ως μέλη της οργάνωσης και θέλουν να έχουν ευχάριστο κλίμα στο χώρο εργασίας τους, μιας και περνάνε τόσες ώρες εκεί. Πέρα όμως από την αμοιβή τους, χρήσιμο είναι να βελτιωθούν οι δυνατότητες που έχουν για προαγωγή και οι συνθήκες εργασίας τους στο νοσοκομείο, μιας και φαίνεται ότι τους προκαλούν αρκετή δυσαρέσκεια.

Η ικανοποίηση των εργαζομένων φαίνεται να είναι ζωτικής σημασίας, μιας και όλοι οι εργαζόμενοι πασχίζουν καθημερινά ώστε στο Γενικό Νοσοκομείο Κατερίνης να διασφαλιστούν τα παρακάτω:

1. Η διαθεσιμότητα των υπηρεσιών υγείας: η δυνατότητα παροχής υπηρεσιών στον πληθυσμό χωρίς χρονικούς περιορισμούς (24 ώρες το 24ωρο για όλο το χρόνο).
2. Η προσπελασιμότητα των υπηρεσιών υγείας: η δυνατότητα παροχής υπηρεσιών στον πληθυσμό χωρίς κοινωνικο-οικονομικά εμπόδια.
3. Η συνέχεια των υπηρεσιών υγείας: η δυνατότητα παροχής υπηρεσιών στον πληθυσμό όχι μόνο στο στάδιο της θεραπευτικής αντιμετώπισης μιας νόσου αλλά πριν και μετά την εμφάνιση της νόσου.
4. Η ισότητα στη χρήση των υπηρεσιών υγείας: η ισότητα στη χρησιμοποίηση υπηρεσιών υγείας για ίσες ανάγκες μεταξύ των ομάδων του πληθυσμού.

Βιβλιογραφία

Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία

Jayrante,S.,& Chess,W.A.(1984).Job satisfaction,burnout in social work.In B.A. Farber(Ed.).Stress and burnout in the human service professions. Pergamon Press, New York

Killmer C.H., Siegriest J. & Schaufeli W.B.(2000). Effort-reward imbalance and burnout among nurses: Journal of Advanced Nursing.

Scarborough et al.(1993).Effective Small Business Company 4th edition. Macmillan Publishing Company, USA.

Spector, P. E.(1997). Job satisfaction: Application, Assesment, Causes and Concequences (Advanced Topics in Organizational Behaviours). Sage Publications, USA

Vroom, V. H. (1964). Work and motivation. John Wiley, New York.

Ελληνική Βιβλιογραφία

Γούλα, Α. (2007). Διοίκηση και Διαχείριση Νοσοκομείου: Η ελληνική εμπειρία και πρακτική, εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα.

Καντάς, Α.(1995) Οργανωτική - Βιομηχανική Ψυχολογία, Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα.

Μαντάς, Ν. (1992) Διοίκηση Προσωπικού. Σύγχρονη Εκδοτική, Αθήνα.

Ξηροτύρη-Κουφίδου, Σ. (1997) Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Εκδόσεις Ανικουλα, Θεσσαλονίκη.

Παπαδάτου, Δ, Αναγνωστόπουλος, Φ. (1999) Η ψυχολογία στο χώρο της υγείας. Ελληνικά γράμματα, Αθήνα..

Φαναριώτης, Π.(1997) Διοίκηση Προσωπικού. Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα.

Χυτήρης, Λ. (2001) Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων. Interbooks, Αθήνα.

Σκουλάς Ν. (1998), Διαχείριση και ανάπτυξη ανθρωπίνων πόρων, εκδ. Κάπα, Αθήνα

Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ. (2003), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, εκδ. Μπένου, Αθήνα.

Internet

<http://immigrants-health.duth.gr/yphresies%20ygeias.html>

www.iatrotek.org

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α: Οι ερωτήσεις του ερωτηματολογίου

1	Αισθάνομαι ότι πληρώνομαι ένα δίκαιο ποσό για τη δουλειά που κάνω.
2	Υπάρχει πραγματικά πολύ μικρή ευκαιρία για προαγωγή στη δουλειά μου.
3	Ο προϊστάμενός μου είναι αρκετά ικανός στο να κάνει τη δουλειά του/ της
4	Δεν είμαι ικανοποιημένος με τα προνόμια που λαμβάνω.
5	Όταν κάνω μια δουλειά καλά, λαμβάνω την αναγνώριση για αυτή που πρέπει να λαμβάνω.
6	Πολλοί από τους κανόνες και τις μεθόδους που έχουμε, καθιστούν δύσκολη τη διεκπεραίωση μιας σωστής δουλειάς.
7	Συμπαθώ τους ανθρώπους με τους οποίους εργάζομαι
8	Μερικές φορές νιώθω τη δουλειά μου ασήμαντη.
9	Οι σχέσεις επικοινωνίας φαίνονται καλές μέσα σε αυτόν τον οργανισμό.
10	Οι αυξήσεις είναι πολύ μικρές και αρκετά σπάνιες.
11	Όσοι κάνουν καλά τη δουλειά τους έχουν πιθανότητα προαγωγής.
12	Ο προϊστάμενός μου είναι άδικος με εμένα.
13	Τα προνόμια που λαμβάνουμε είναι τόσο καλά όσο και αυτά που οι άλλοι οργανισμοί προσφέρουν.
14	Δεν νιώθω ότι εκτιμάται η δουλειά που κάνω.
15	Οι προσπάθειες μου να κάνω μια καλή δουλειά σπάνια εμποδίζονται από γραφειοκρατικές διατυπώσεις.
16	Βρίσκω ότι πρέπει να δουλεύω σκληρότερα στη δουλειά μου εξαιτίας της ανικανότητας των ανθρώπων με τους οποίους εργάζομαι.
17	Μου αρέσει να κάνω τα πράγματα που κάνω στη δουλειά μου.
18	Οι σκοποί αυτού του οργανισμού δεν είναι σαφείς σε εμένα.

19	Νιώθω ότι δεν εκτιμώνται από τον οργανισμό όταν σκέφτομαι το μισθό μου.
20	Οι άνθρωποι προάγονται εδώ τόσο γρήγορα όσο και αλλού.
21	Ο προϊστάμενός μου δείχνει πολύ λίγο ενδιαφέρον στα αισθήματα των κατωτέρων του.
22	Το πακέτο προνομίων που έχουμε είναι δίκαιο.
23	Υπάρχουν αρκετές επιβραβεύσεις για εκείνους που εργάζονται εδώ.
24	Έχω πολλά πράγματα να κάνω στη δουλειά.
25	Περνάω καλά με τους συνεργάτες μου.
26	Συχνά νιώθω ότι δε γνωρίζω τι συμβαίνει στον οργανισμό μου.
27	Νιώθω ένα αίσθημα υπερηφάνειας κάνοντας τη δουλειά μου.
28	Νιώθω ικανοποιημένος με τις ευκαιρίες που έχω για αύξηση του μισθού.
29	Υπάρχουν προνόμια που δεν έχουμε ενώ θα έπρεπε.
30	Συμπαθώ τον προϊστάμενο μου.
31	Έχω πάρα πολύ γραφική εργασία.
32	Δεν νιώθω ότι οι προσπάθειες μου ανταμείβονται με τον τρόπο που θα έπρεπε.
33	Είμαι ικανοποιημένος με τις ευκαιρίες για προαγωγή.
34	Υπάρχει πολύς διαπληκτισμός και διαμάχες στη δουλειά.
35	Η δουλειά μου είναι ευχάριστη.
36	Οι αναθέσεις εργασιών που κάνουμε δεν εξηγούνται πλήρως.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β: Οι ακριβείς απαντήσεις των εργαζομένων

Οι απαντήσεις των 100 ερωτηθέντων απεικονίζονται παρακάτω, με τον αριθμό που απάντησαν ακριβώς στο ερωτηματολόγιο:

Ερωτήσεις 1-12

Εργαζόμενοι	1η	2η	3η	4η	5η	6η	7η	8η	9η	10η	11η	12η
1 ^{ος}	1	6	4	6	1	3	4	5	3	6	1	1
2 ^{ος}	1	6	4	6	1	4	5	4	3	6	1	1
3 ^{ος}	6	2	5	4	6	4	5	1	6	6	5	1
4ος	2	5	5	5	4	5	5	4	4	4	4	3
5ος	1	6	6	6	2	6	4	4	1	6	2	2
6ος	1	6	6	6	1	6	4	6	1	6	6	1
7ος	6	5	6	1	5	6	6	1	6	6	5	1
8ος	6	2	6	5	6	6	5	1	6	4	6	1
9ος	5	6	4	5	5	6	6	1	6	4	5	1
10ος	6	4	5	1	5	6	6	1	4	6	5	1
11ος	5	6	6	5	5	3	6	4	5	3	4	1
12ος	2	4	4	1	1	6	6	1	2	6	1	3
13ος	5	5	5	4	5	4	5	5	4	4	4	4
14ος	1	6	6	4	1	6	5	4	2	6	1	1
15ος	1	6	6	5	5	6	6	3	5	6	2	5
16ος	1	5	2	5	1	6	5	5	2	6	6	3
17ος	5	1	5	4	4	6	6	6	1	4	6	3
18ος	3	5	5	2	5	5	6	1	2	6	5	1
19ος	1	6	6	4	1	6	5	4	2	6	1	1
20ος	5	4	3	5	2	6	6	1	4	6	2	3
21ος	3	5	5	5	4	4	5	2	4	6	5	1
22ος	5	4	5	6	3	6	6	1	5	2	6	1
23ος	1	3	5	4	1	4	6	2	5	6	5	1
24ος	6	6	5	3	6	3	6	2	6	5	6	2
25ος	1	6	4	5	2	3	5	5	2	6	1	1
26ος	6	5	5	4	6	6	6	1	4	2	4	1
27ος	6	4	5	1	5	6	6	1	4	5	6	1
28ος	5	1	5	1	6	4	6	1	6	2	6	1
29ος	1	3	5	4	2	4	6	2	5	6	5	1
30ος	1	2	3	2	1	6	5	1	6	6	6	3
31ος	1	2	4	6	5	1	6	1	6	6	1	1

32ος	1	4	6	4	3	1	6	1	6	6	1	1
33ος	1	6	6	5	5	5	6	5	1	6	4	6
34ος	1	2	1	1	1	2	2	2	3	1	2	1
35ος	1	6	6	4	1	6	6	1	4	6	2	1
36ος	1	6	6	6	1	5	6	1	1	6	6	1
37ος	6	6	6	4	6	5	6	5	3	6	5	1
38ος	3	6	5	6	2	6	5	6	2	6	1	1
39ος	2	6	4	6	1	6	4	6	2	6	1	1
40ος	5	4	6	4	5	6	6	4	2	5	2	1
41ος	2	4	4	5	4	6	4	4	4	5	4	4
42ος	3	6	5	6	1	6	6	6	1	6	1	3
43ος	1	6	6	4	1	6	6	1	5	6	1	1
44ος	6	5	6	1	6	6	6	1	5	6	5	1
45ος	6	5	5	4	5	6	6	1	5	6	2	1
46ος	2	1	4	1	1	1	6	2	2	1	2	4
47ος	1	6	4	6	1	3	4	5	3	6	1	1
48ος	1	6	4	6	1	3	4	5	3	6	1	1
49ος	2	5	5	5	2	5	5	4	2	6	5	2
50ος	6	6	6	4	4	6	4	6	3	6	1	1
51ος	1	6	5	6	1	1	5	6	1	6	6	4
52ος	2	2	6	4	5	5	6	1	6	5	4	1
53ος	3	5	5	3	1	5	4	1	4	6	1	4
54ος	5	6	6	4	2	4	6	1	5	6	6	1
55ος	4	2	6	2	4	3	6	1	5	4	2	1
56ος	1	6	5	6	2	6	5	3	5	6	2	3
57ος	1	6	4	5	2	6	5	2	4	6	3	3
58ος	1	4	1	4	5	6	4	4	5	6	3	5
59ος	6	4	6	2	6	6	1	1	5	6	5	2
60ος	2	4	5	4	5	5	6	5	4	6	4	3
61ος	5	2	6	3	4	5	6	1	5	5	4	1
62ος	2	1	5	2	1	3	6	4	3	1	5	3
63ος	6	4	6	4	5	6	5	1	2	5	6	4
64ος	6	2	1	6	2	6	6	1	6	5	6	5
65ος	6	5	5	1	5	6	6	1	6	5	6	1
66ος	6	6	5	4	2	6	6	2	5	6	6	2
67ος	6	4	6	2	4	6	6	1	4	6	6	1
68ος	6	3	6	2	5	4	6	1	6	6	2	1
69ος	1	5	1	4	5	6	5	4	5	6	2	5
70ος	1	1	1	1	1	2	6	1	2	2	1	1
71ος	1	6	6	6	1	4	6	1	6	6	5	1

72ος	1	6	6	5	1	5	6	2	6	6	4	1
73ος	1	6	6	5	1	6	6	1	4	6	1	1
74ος	1	4	4	1	4	4	5	3	3	1	1	4
75ος	1	4	5	1	1	2	5	3	2	1	1	4
76ος	1	1	5	2	1	3	5	4	3	1	1	5
77ος	6	6	6	2	6	2	6	1	6	5	6	1
78ος	4	3	6	3	4	2	6	1	5	4	3	1
79ος	6	4	6	5	2	6	6	1	5	6	5	1
80ος	4	3	6	2	4	3	6	1	5	4	2	1
81ος	1	1	1	1	1	1	6	1	3	2	1	1
82ος	1	1	1	1	1	2	6	1	3	3	1	1
83ος	5	4	6	2	5	5	6	1	5	6	5	1
84ος	3	5	5	2	5	5	6	1	2	6	5	1
85ος	1	6	6	4	1	6	5	4	2	6	1	1
86ος	5	4	3	5	2	6	6	1	4	6	2	3
87ος	3	5	5	5	4	4	5	2	4	6	5	1
88ος	5	4	5	6	3	6	6	1	5	2	6	1
89ος	1	3	5	4	1	4	6	2	5	6	5	1
90ος	6	6	5	3	6	3	6	2	6	5	6	2
91ος	1	6	6	4	1	6	6	1	4	6	2	1
92ος	1	6	6	6	1	5	6	1	1	6	6	1
93ος	6	6	6	4	6	5	6	5	3	6	5	1
94ος	3	6	5	6	2	6	5	6	2	6	1	1
95ος	2	6	4	6	1	6	4	6	2	6	1	1
96ος	5	4	6	4	5	6	6	4	2	5	2	1
97ος	1	4	5	1	1	2	5	3	2	1	1	4
98ος	1	1	5	2	1	3	5	4	3	1	1	5
99ος	6	6	6	2	6	2	6	1	6	5	6	1
100ος	4	3	6	3	4	2	6	1	5	4	3	1

Ερωτήσεις 13-26

Εργαζόμενοι	13η	14η	15η	16η	17η	18η	19η	20η	21η	22η	23η	24η
1ος	1	6	2	4	4	1	6	1	1	1	1	6
2ος	1	6	3	5	5	2	6	1	1	1	2	6
3ος	4	1	6	2	5	1	5	2	4	6	4	6
4ος	6	5	4	4	5	6	4	5	5	4	4	3
5ος	1	5	5	6	4	4	6	1	5	1	1	5
6ος	1	6	1	6	4	4	6	1	4	1	1	6

7ος	4	1	6	2	6	1	6	1	2	6	6	6
8ος	5	1	6	4	6	1	6	1	2	6	1	6
9ος	4	1	6	5	6	1	4	2	5	5	2	6
10ος	4	1	6	5	6	1	5	2	1	2	4	6
11ος	4	3	6	1	6	2	4	3	6	6	6	6
12ος	1	6	1	3	6	4	6	1	3	1	1	6
13ος	5	4	5	4	6	3	5	3	4	4	4	4
14ος	1	6	1	5	4	1	6	4	5	1	1	5
15ος	1	2	4	5	6	5	4	2	4	3	3	6
16ος	1	6	1	6	6	2	6	1	5	1	1	6
17ος	4	2	5	4	6	6	6	3	6	2	1	4
18ος	1	4	5	2	6	2	2	1	1	2	2	5
19ος	1	6	1	4	6	1	6	4	5	2	1	6
20ος	1	4	5	4	5	3	5	2	5	1	1	5
21ος	1	3	3	2	4	1	4	4	2	3	1	4
22ος	4	1	6	4	6	1	5	2	1	6	2	6
23ος	1	5	4	3	5	1	4	4	2	2	4	6
24ος	5	1	2	1	6	1	1	6	1	6	6	6
25ος	1	6	2	5	5	1	6	2	1	1	1	5
26ος	4	1	6	5	6	1	6	1	4	2	5	6
27ος	5	1	5	4	6	2	2	5	2	6	4	6
28ος	2	1	5	1	6	1	5	4	1	2	4	6
29ος	1	5	4	3	5	1	4	4	2	1	3	6
30ος	1	6	2	4	4	1	4	1	6	1	1	6
31ος	1	6	6	1	3	5	6	4	1	4	2	4
32ος	1	6	6	1	3	5	6	4	1	4	2	4
33ος	1	5	3	1	6	1	5	4	3	1	1	6
34ος	1	1	3	2	3	2	2	1	1	1	2	3
35ος	1	5	3	2	5	4	4	2	4	3	3	6
36ος	1	6	3	6	6	5	5	4	3	1	1	6
37ος	3	2	4	1	6	3	6	4	1	1	2	6
38ος	1	5	6	1	6	1	2	1	6	1	1	6
39ος	1	6	6	1	6	6	3	1	6	1	1	6
40ος	5	2	1	2	5	6	4	3	2	2	1	5
41ος	4	4	4	2	6	2	1	6	2	3	5	5
42ος	1	6	2	5	3	6	5	1	3	1	2	6
43ος	1	4	3	3	5	4	4	1	1	1	1	6
44ος	3	1	6	2	6	1	6	2	1	6	2	6
45ος	3	1	6	2	5	1	6	2	5	2	5	6
46ος	1	2	3	1	6	6	2	2	3	1	1	5

47ος	1	6	2	4	4	1	6	1	1	1	1	6
48ος	1	6	2	4	4	1	6	1	1	1	1	6
49ος	4	5	3	4	2	4	4	2	3	2	1	5
50ος	1	4	2	6	2	1	6	1	4	1	1	5
51ος	1	6	1	5	1	2	1	6	5	1	1	6
52ος	1	3	4	2	6	1	4	5	6	4	3	6
53ος	3	6	4	5	6	2	6	1	6	4	6	6
54ος	2	4	6	3	5	1	5	2	5	6	1	6
55ος	5	1	5	3	5	2	2	5	1	5	4	5
56ος	1	6	1	6	5	3	6	5	1	1	6	6
57ος	1	6	1	6	4	2	2	5	1	5	4	5
58ος	1	4	3	4	6	3	6	6	6	1	2	6
59ος	1	2	6	4	6	1	6	1	1	6	4	6
60ος	1	5	6	1	4	3	3	5	6	4	2	1
61ος	4	1	1	1	6	2	5	2	1	3	5	6
62ος	1	1	3	3	4	5	1	1	4	3	1	6
63ος	1	5	6	1	6	2	6	2	2	5	5	6
64ος	1	4	5	3	5	1	6	5	5	4	2	6
65ος	6	1	5	4	6	1	6	6	1	6	5	6
66ος	3	5	6	2	5	1	5	4	1	4	2	6
67ος	2	6	6	2	5	2	6	1	3	5	1	6
68ος	3	1	6	4	6	1	5	2	5	6	1	5
69ος	1	4	2	4	6	3	6	1	6	1	3	6
70ος	1	1	2	3	1	1	1	1	3	1	1	1
71ος	1	1	2	1	6	1	5	1	1	1	1	6
72ος	1	1	3	1	6	2	3	1	1	1	1	6
73ος	1	5	2	3	5	6	4	1	1	1	1	6
74ος	4	3	3	2	5	5	4	4	4	1	3	4
75ος	5	3	3	2	5	4	4	4	5	1	2	4
76ος	1	1	3	3	4	5	1	1	5	2	1	5
77ος	5	1	2	1	6	1	1	6	1	6	6	6
78ος	5	1	4	3	5	2	3	5	1	4	4	5
79ος	1	5	6	4	6	1	6	1	4	6	4	6
80ος	4	1	5	3	5	3	3	5	1	4	5	5
81ος	1	1	1	3	1	1	1	1	2	1	1	1
82ος	1	1	1	3	1	1	1	1	3	1	1	1
83ος	4	1	5	1	6	1	4	4	1	3	3	6
84ος	1	4	5	2	6	2	2	1	1	2	2	5
85ος	1	6	1	4	6	1	6	4	5	2	1	6
86ος	1	4	5	4	5	3	5	2	5	1	1	5

87ος	1	3	3	2	4	1	4	4	2	3	1	4
88ος	4	1	6	4	6	1	5	2	1	6	2	6
89ος	1	5	4	3	5	1	4	4	2	2	4	6
90ος	5	1	2	1	6	1	1	6	1	6	6	6
91ος	1	5	3	2	5	4	4	2	4	3	3	6
92ος	1	6	3	6	6	5	5	4	3	1	1	6
93ος	3	2	4	1	6	3	6	4	1	1	2	6
94ος	1	5	6	1	6	1	2	1	6	1	1	6
95ος	1	6	6	1	6	6	3	1	6	1	1	6
96ος	5	2	1	2	5	6	4	3	2	2	1	5
97ος	5	3	3	2	5	4	4	4	5	1	2	4
98ος	1	1	3	3	4	5	1	1	5	2	1	5
99ος	5	1	2	1	6	1	1	6	1	6	6	6
100ος	5	1	4	3	5	2	3	5	1	4	4	5

Ερωτήσεις 25-36

Εργαζόμενοι	25η	26η	27η	28η	29η	30η	31η	32η	33η	34η	35η	36η
1ος	6	1	5	1	6	6	1	6	1	5	4	4
2ος	6	2	6	2	6	6	1	4	6	4	6	2
3ος	5	2	5	4	6	5	4	6	5	2	6	2
4ος	4	4	4	1	2	4	4	4	5	4	1	3
5ος	4	4	2	1	6	6	5	1	1	5	1	5
6ος	4	6	4	1	6	5	5	1	1	5	1	5
7ος	6	2	5	4	6	5	1	4	2	1	6	2
8ος	6	1	6	4	6	5	1	3	5	2	4	1
9ος	6	2	6	4	4	6	1	5	3	1	6	2
10ος	5	1	6	2	5	6	2	4	1	3	5	2
11ος	6	3	4	3	4	6	6	3	3	2	5	2
12ος	6	5	6	1	6	4	6	6	2	5	6	4
13ος	5	5	4	5	4	5	4	4	4	5	5	5
14ος	6	5	5	1	6	4	6	6	5	5	3	2
15ος	6	4	6	1	6	4	5	4	1	2	5	5
16ος	5	6	6	1	6	5	6	6	2	6	4	6
17ος	4	6	6	3	6	6	4	4	6	6	6	4
18ος	6	4	5	2	6	6	5	3	3	2	5	2
19ος	6	5	6	1	6	4	6	6	5	5	3	1
20ος	6	4	5	2	1	5	4	2	2	2	5	3
21ος	5	2	4	2	5	5	5	3	4	3	4	3

22ος	6	2	6	4	4	6	1	6	2	3	1	2
23ος	4	5	6	2	5	5	6	3	5	4	5	3
24ος	1	2	6	5	5	6	4	4	6	1	6	1
25ος	6	2	6	6	6	6	1	6	1	4	5	5
26ος	6	4	6	2	6	5	1	6	1	5	6	1
27ος	6	5	6	4	4	6	2	1	3	4	6	2
28ος	6	4	6	5	6	6	4	2	5	4	6	1
29ος	5	4	6	1	5	5	5	2	4	5	5	2
30ος	3	5	2	1	6	4	6	6	2	6	2	6
31ος	6	4	5	1	5	6	6	4	3	6	6	6
32ος	6	4	5	1	5	6	6	4	3	6	6	6
33ος	4	3	5	1	6	5	6	1	1	5	6	1
34ος	2	3	4	1	1	1	5	4	3	5	3	2
35ος	6	4	6	1	6	4	5	4	1	2	5	5
36ος	6	6	4	1	6	6	4	6	1	1	4	1
37ος	6	5	6	4	6	6	1	3	3	4	5	4
38ος	2	6	5	1	6	1	1	6	1	6	3	5
39ος	3	6	6	1	6	1	1	6	1	6	2	6
40ος	6	5	3	1	6	6	5	5	5	3	5	6
41ος	6	5	6	2	2	5	4	3	3	4	5	3
42ος	6	6	6	1	6	5	6	6	1	6	4	6
43ος	6	5	6	1	6	6	2	6	1	2	5	4
44ος	6	1	6	4	4	6	1	5	4	2	6	2
45ος	6	1	6	5	4	6	6	2	5	1	6	2
46ος	6	3	6	2	5	4	3	2	3	3	6	6
47ος	6	1	5	1	6	6	1	6	1	5	4	4
48ος	6	1	5	1	6	6	1	6	1	5	4	4
49ος	3	4	4	2	5	5	2	5	2	6	2	6
50ος	3	4	2	1	4	5	6	6	1	6	1	6
51ος	2	2	2	1	6	5	6	6	1	5	1	2
52ος	6	5	6	2	5	6	5	4	4	2	6	1
53ος	4	6	6	1	4	5	6	6	2	6	5	6
54ος	5	1	6	5	4	6	5	4	2	4	6	2
55ος	6	2	6	3	2	6	5	4	5	1	4	2
56ος	5	5	6	1	4	1	3	6	1	5	1	5
57ος	6	2	6	3	2	6	5	4	5	1	4	2
58ος	5	4	6	1	6	4	4	6	1	4	4	5
59ος	5	1	6	5	5	6	1	4	4	2	5	1
60ος	6	5	4	2	6	5	2	5	1	2	4	5
61ος	6	1	6	4	5	6	6	3	5	4	6	1

62ος	5	4	2	1	1	5	4	2	2	1	1	4
63ος	6	4	5	1	4	5	2	4	1	6	2	2
64ος	6	1	6	5	5	1	3	5	6	4	6	1
65ος	6	1	6	4	5	6	6	1	6	1	6	1
66ος	6	1	5	2	5	6	2	4	5	2	4	1
67ος	6	2	6	4	6	5	1	5	2	1	5	3
68ος	6	1	6	4	6	5	6	4	6	1	5	1
69ος	4	5	6	1	6	4	4	6	1	5	4	5
70ος	2	1	1	1	1	2	1	1	1	2	1	2
71ος	5	1	5	1	6	6	1	6	1	1	5	1
72ος	4	1	5	1	6	6	2	6	1	1	4	2
73ος	6	4	6	1	6	6	3	6	1	3	4	4
74ος	5	2	6	1	4	4	6	6	4	4	4	4
75ος	5	3	6	1	4	4	6	6	4	5	4	4
76ος	5	4	3	1	1	5	4	1	1	1	1	3
77ος	6	1	6	4	4	6	2	1	5	1	6	1
78ος	6	3	6	3	3	5	4	4	4	1	5	3
79ος	6	1	6	5	6	4	1	5	1	2	5	1
80ος	6	2	6	3	3	5	4	5	4	1	5	2
81ος	2	1	1	1	1	2	1	1	1	2	1	2
82ος	5	1	5	1	3	6	1	1	2	3	1	3
83ος	6	3	6	3	6	6	6	4	4	1	6	3
84ος	6	4	5	2	6	6	5	3	3	2	5	2
85ος	6	5	6	1	6	4	6	6	5	5	3	1
86ος	6	4	5	2	1	5	4	2	2	2	5	3
87ος	5	2	4	2	5	5	5	3	4	3	4	3
88ος	6	2	6	4	4	6	1	6	2	3	1	2
89ος	4	5	6	2	5	5	6	3	5	4	5	3
90ος	1	2	6	5	5	6	4	4	6	1	6	1
91ος	6	4	6	1	6	4	5	4	1	2	5	5
92ος	6	6	4	1	6	6	4	6	1	1	4	1
93ος	6	5	6	4	6	6	1	3	3	4	5	4
94ος	2	6	5	1	6	1	1	6	1	6	3	5
95ος	3	6	6	1	6	1	1	6	1	6	2	6
96ος	6	5	3	1	6	6	5	5	5	3	5	6
97ος	5	3	6	1	4	4	6	6	4	5	4	4
98ος	5	4	3	1	1	5	4	1	1	1	1	3
99ος	6	1	6	4	4	6	2	1	5	1	6	1
100ος	6	3	6	3	3	5	4	4	4	1	5	3