



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

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΘΕΜΑ

**Μοντέλα Ηγεσίας στο Σύγχρονο Νοσοκομειακό Μάνατζμεντ
και Επαγγελματική Ικανοποίηση των εργαζομένων
Μελέτη περίπτωσης Γενικού Νοσοκομείου Τζανείου
Πειραιώς**

Σπουδάστριες: Γιαννάκου Πρεσβεία-Φαραντάκη Σταυρούλα

Επιβλέπουσα Καθηγήτρια: Δρ. Μπιτσάνη Ευγενία

Καλαμάτα 2011

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΠΡΟΛΟΓΟΣ.....	5
ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	6
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	8

ΓΕΝΙΚΟ ΜΕΡΟΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο: Η έννοια του μάνατζμεντ

1.1 Η έννοια του μάνατζμεντ.....	10
1.1.1 Η Εφαρμογή του μάνατζμεντ στα νοσοκομεία.....	16
1.2 Οι Νέες Εξελίξεις στο Μάνατζμεντ (Διοίκηση Διαφορετικότητας).....	25
1.2.1 Το επιχειρησιακό μοντέλο Διοίκησης Διαφορετικότητας Ανθρώπινου Δυναμικού..	26

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο: Ηγεσία

2.1 Προσέγγιση της έννοιας της ηγεσίας.....	30
2.2 Θεωρίες για την ηγεσία.....	32
2.2.1 Οι μελέτες του Πανεπιστημίου του Μίσιγκαν: Εργασιοκεντρική και ανθρωποκεντρική ηγεσία.....	36
2.2.2 Το περιπτωσιακό μοντέλο του Fiedler.....	38
2.2.3 Το μοντέλο των Vroom και Yago (Yetton).....	41
2.2.4 Η θεωρία Χ και Ψ.....	42
2.2.5 Το διοικητικό πλέγμα (MANAGERIAL GRID).....	43
2.2.6 Η θεωρία του Likert.....	46

2.2.7 Η θεωρία του <i>Frederic W. Taylor</i> και το επιστημονικό μάνατζμεντ (1911).....	47
2.2.8 Η θεωρία ιεράρχησης των αναγκών του <i>A. Maslow</i>	47
2.2.9 Η θεωρία των δύο παραγόντων του <i>F.Hertzberg</i>	48
2.2.10 Η θεωρία της ωριμότητας και της ανωριμότητας του <i>Chris Argyris</i>	50
2.2.11 Θεωρία ηγεσίας 3-D του <i>Reddin</i>	51
2.2.12 Δύο Επίκαιροι Τύποι Ηγεσίας.....	55
2.3 Συναισθηματική Νοημοσύνη	
2.3.1 Τύποι Προσωπικότητας (<i>Thomas System</i>).....	55
2.3.2 Η Συναισθηματική Νοημοσύνη και η ηγεσία.....	57

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο : Το αγαθό υγεία και η παροχή του στα νοσοκομεία-Μάνατζμεντ Υγείας

3.1 Υπηρεσίες Υγείας.....	60
3.1.1 Οργανωτική δομή Υπηρεσιών Υγείας.....	61
3.1.2 Οι επαγγελματίες Υγείας/το Ανθρώπινο Δυναμικό των Υπηρεσιών Υγείας.....	62
3.2 Το μοντέλο μάνατζμεντ και η ηγεσία στα νοσοκομεία.....	63
3.2.1. Ο θεσμός του μάνατζερ στα νοσοκομεία του <i>Ε.Σ.Υ.</i>	65
3.3. Νέα προσέγγιση στο μάνατζμεντ (Διοίκηση Διαφορετικότητας)/ Διαπολιτισμική Διοίκηση.....	67
3.3.1 Η αναγκαιότητα του Μάνατζμεντ Διαφορετικότητας και της Διαπολιτισμικής Διοίκησης στις Υπηρεσίες Υγείας.....	68
3.3.2. Εφαρμογή Διαχείρισης της Διαφορετικότητας/ Διαπολιτισμική Διοίκηση.....	71

ΕΙΔΙΚΟ ΜΕΡΟΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο : Έρευνα επαγγελματικής ικανοποίησης

4.1 Στόχος της έρευνας.....	75
4.2 Πληθυσμός και Μεθοδολογία.....	75

4.3 Αποτελέσματα της έρευνας.....	81
4.3.1 Δημογραφικά Χαρακτηριστικά.....	81
4.3.2 Επίπεδο Ικανοποίησης Εργαζομένων.....	83
4.4 Συμπεράσματα της έρευνας.....	166

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΛΙΣΤΑ ΑΝΑΦΟΡΩΝ

Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία.....	170
Ελληνική Βιβλιογραφία.....	172
Ηλεκτρονικές Πηγές.....	174
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....	175

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Με βάση την παρούσα πτυχιακή μας εργασία πραγματοποιείται η ολοκλήρωση τη φοίτησής μας στο τμήμα Διοίκηση Μονάδων Υγείας και Πρόνοιας του Α.Τ.Ε.Ι Καλαμάτας. Για την πραγματοποίηση και την ολοκλήρωση της πτυχιακής μας εργασίας προσέφεραν πολλοί άνθρωποι τη βοήθειά τους και τους οποίους θέλουμε να ευχαριστήσουμε.

Πρώτα απ' όλα θα θέλαμε να πούμε ένα ευχαριστώ στη διεύθυνση του Γενικού Νοσοκομείου Τζανείου Πειραιώς που μας επέτρεψε να πραγματοποιήσουμε τη έρευνά μας, καθώς επίσης και όλα τα άτομα που ενδιαφέρθηκαν και συμπλήρωσαν τα ερωτηματολόγια της έρευνάς μας που διεξήχθη, αποσκοπώντας έτσι με αυτό τον τρόπο στη συλλογή δεδομένων της έρευνάς μας.

Έπειτα, θα θέλαμε να ευχαριστήσουμε τους δικούς μας ανθρώπους και κυρίως την οικογένειά μας για την όλη συμπαράσταση και τη βοήθεια που μας προσέφεραν.

Τέλος, ευχαριστούμε την επιβλέπουσα της πτυχιακής μας εργασίας, κα Μπιτσάνη Ευγενία, γιατί μας βοήθησε, μας καθοδήγησε και μας συμπαράσταθη σε όλες τις ερωτήσεις και τις δυσκολίες που αντιμετωπίσαμε σε όλη τη διάρκεια της πραγματοποίησης της πτυχιακή μας εργασίας.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στις μονάδες παροχής υγείας η επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών υγείας. Αυτό πράγματι αποτελεί μία ιδανική μέθοδο αξιολόγησης, αφού η εργασία μας είναι βασισμένη σε ερωτηματολόγιο και έτσι με αυτόν τον τρόπο καταγράφονται οι απόψεις των εργαζομένων στις μονάδες υγείας.

Σκοπός της παρούσας πτυχιακής εργασίας είναι να μετρηθεί ο βαθμός της επαγγελματικής ικανοποίησης των εργαζομένων του Γενικού Νοσοκομείου Τζανείου Πειραιώς, σε συνάρτηση με την ηγεσία και την άσκηση του νοσοκομειακού μάνατζμεντ μέσα στον οργανισμό. Έτσι, μπορούμε να καταλάβουμε αν, ο εργαζόμενος επηρεάζεται θετικά ή αρνητικά, από τις επαγγελματικές συνθήκες που επικρατούν. Κατά συνέπεια, μέσω δομημένου ερωτηματολογίου, θα παρατηρήσουμε το βαθμό ικανοποίησης των εργαζομένων σε σχέση με διάφορους παράγοντες στον οργανισμό, όπως:

- το μισθό
- τις προαγωγές
- την επίβλεψη
- τους συναδέλφους τους
- την ίδια την εργασία τους

και θα μπορέσουμε να αξιολογήσουμε το στυλ ηγεσίας στο συγκεκριμένο νοσοκομείο.

Υλικό-Μέθοδος: Για την εκτίμηση της επαγγελματικής ικανοποίησης των εργαζομένων χρησιμοποιήθηκε ένα ειδικό ερωτηματολόγιο του Paul Spector αναγνωρισμένο από το Ψυχολογικό Πανεπιστήμιο της Δυτικής Φλωρεντίας, το οποίο συμπληρώθηκε από 302 εργαζομένους κατά την περίοδο 01/07/11 έως 29/07/2011.

Συμπεράσματα: Το σύνολο των εργαζομένων είναι δυσαρεστημένο από τις ανταμοιβές του οργανισμού και κυρίως από τον μισθό του. Ακόμη, είναι δυσαρεστημένοι όσο αφορά τις ευκαιρίες για προαγωγή. Η συνεργασία μεταξύ προϊστάμενου-εργαζόμενου, καθώς και οι σχέσεις μεταξύ των συνεργατών είναι σε καλά επίπεδα. Επιπλέον, ένα μεγάλο ποσοστό εργαζομένων δηλώνει πως η εργασία του είναι ευχάριστη, αλλά πολλές φορές εμποδίζεται από την γραφειοκρατία, όπως και εργασίες που ανατίθενται. Επιπροσθέτως, το σύνολο των εργαζομένων δεν είναι ικανοποιημένο από την αναγνώριση που λαμβάνει. Τέλος, η επικοινωνία στον οργανισμό είναι μέτρια. Κατά συνέπεια σε συνδυασμό με το ασκούμενο ηγετικό μοντέλο, παρατηρούμε ότι στον οργανισμό δίνεται έμφαση στην παραγωγή, δηλαδή στην εργασία και στην άσκηση του καθήκοντος και λιγότερο στις ανθρώπινες σχέσεις, με αποτέλεσμα οι εργαζόμενοι να αισθάνονται αδικημένοι. Έτσι οι εργαζόμενοι παρουσιάζουν αρνητικό βαθμό επαγγελματικής ικανοποίησης, γεγονός που επηρεάζει αρνητικά τη λειτουργία του οργανισμού ως προς την παραγωγικότητα και την

αποδοτικότητά τους, αφού δεν τους δίνονται κίνητρα κατά την εκτέλεση της εργασίας τους (π.χ bonus). Συγκεφαλαιώνοντας, θα πρέπει να βελτιωθεί η ικανοποίηση των εργαζομένων στις μονάδες υγείας, ώστε να βελτιωθεί και η αποδοτικότητα του οργανισμού, προσφέροντας έτσι καλύτερες υπηρεσίες υγείας.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Τα τελευταία χρόνια γίνεται μία μεγάλη προσπάθεια, να υποκινηθεί περισσότερο το ανθρώπινο δυναμικό μέσω διαφόρων μοντέλων ηγεσίας στο σύγχρονο νοσοκομειακό μάνατζμεντ. Η επαγγελματική ικανοποίηση, αποτελεί ένα σημαντικό δείκτη αξιολόγησης της ηγεσίας και της διεύθυνσης ενός οργανισμού. Επίσης, συνιστά ένα πεδίο όπου έχουν εκπονηθεί πολλές επιστημονικές έρευνες, κυρίως στο χώρο του μάνατζμεντ.

Συνήθως η συνολική αξιολόγηση των εργαζομένων όσο αφορά την επαγγελματική ικανοποίηση επιχειρείται με την μέτρηση ικανοποίησής τους. Η ύπαρξη αρμονίας στις επαγγελματικές σχέσεις μεταξύ των ατόμων, είναι απαραίτητη προϋπόθεση για την ορθή λειτουργία της επιχείρησης. Παλαιότερα πρότυπα του management, είχαν ως επίκεντρο μόνο το οικονομικό όφελος της επιχείρησης, παραμερίζοντας έτσι τις σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων. Συνεπώς, η ισορροπία των σχέσεων με τους συνεργάτες αποκτά με τον καιρό όλο και μεγαλύτερη σημασία.

Στις μέρες μας αναγκαία κρίνεται η υιοθέτηση αξιών, ιδανικών, αλλά και ιδεών από τις επιχειρήσεις και τα στελέχη τους, τα οποία είναι διαχρονικά και δίνεται όλο και μεγαλύτερη σημασία στην ισορροπία των επαγγελματικών σχέσεων. Οι αξίες και τα ιδανικά αυτά, περιλαμβάνονται εκτενώς στα διδάγματα των αρχαίων Ελλήνων και Κινέζων φιλοσόφων που επηρέασαν και διαμόρφωσαν τις αντιλήψεις και τη δράση σε Δύση και Ανατολή. Όμως και η κινέζικη φιλοσοφία αναφέρεται στην ιδιαίτερη σημασία της υποδειγματικής ηγεσίας. Έτσι, ο Κομφούκιος τονίζει πως για να υφίσταται υποδειγματική ηγεσία, θα πρέπει ο ηγέτης να κυριαρχείται από αυτοπειθαρχία και να βελτιώνεται συνεχώς.

Η λήψη πληροφοριών από μέρους των εργαζομένων στα κρατικά Νοσοκομεία της χώρας μας με σκοπό την αξιολόγηση της επαγγελματικής ικανοποίησης δεν έχει προς το παρόν επαρκώς μελετηθεί. Οι μελέτες που διενεργήθηκαν στον τομέα αυτό παρ' όλο που είναι λίγες αφορούν μικρό αριθμό εργαζομένων.

Στο νοσοκομειακό μάνατζμεντ, η επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων, εξαρτάται άμεσα από την ηγετική συμπεριφορά. Υπάρχουν πολλοί παράγοντες και κίνητρα, όπως θα αναφερθούν παρακάτω, τα οποία επηρεάζουν τον άνθρωπο μέσα στον εργασιακό χώρο και τον κάνουν είτε πιο αποδοτικό και παραγωγικό είτε τον αφήνουν στάσιμο είτε τον υποβαθμίζουν. Μεταξύ των παραγόντων αυτών, τον κυρίαρχο ρόλο, όπως έχει αποδειχθεί από σειρά σχετικών ερευνών, παίζει το στυλ και το μοντέλο ηγεσίας που υπάρχει στον κάθε οργανισμό, ιδιαίτερα στον τομέα Υγείας.

Η παρούσα εργασία αποτελείται από 4 κεφάλαια. Στο πρώτο κεφάλαιο, αναφέρονται η έννοια και οι θεωρίες του μάνατζμεντ, καθώς επίσης και η εφαρμογή του στα νοσοκομεία. Επιπλέον, περιλαμβάνεται το Επιχειρησιακό Μοντέλο Διοίκησης Διαφορετικότητας Ανθρώπινου Δυναμικού, βασικός στόχος του οποίου είναι η αλλαγή της οργανωτικής κουλτούρας σε συνδυασμό με την ανάπτυξη μορφών ηγεσίας, ώστε να διασφαλιστεί η δημιουργικότητα των εργαζομένων. Στο δεύτερο κεφάλαιο, περιλαμβάνονται η έννοια, οι θεωρίες και τα μοντέλα ηγεσίας. Ακόμα, γίνεται αναφορά

στη συναισθηματική νοημοσύνη, καθώς και στη σχέση της με την ηγεσία. Στο τρίτο κεφάλαιο, περιλαμβάνονται στοιχεία σχετικά με το αγαθό υγεία και την παροχή του στα νοσοκομεία. Ακόμα, περιλαμβάνονται πληροφορίες σχετικά με το Μάνατζμεντ Υγείας, καθώς και η συμβολή και η εφαρμογή του στους οργανισμούς. Στο τέταρτο κεφάλαιο, περιλαμβάνεται η έρευνα που πραγματοποιήσαμε στο Τζάνειο Γενικό Νοσοκομείο Πειραιώς, σχετικά με την επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων, σε συνδυασμό με το στυλ και το μοντέλο ηγεσίας που ασκείται σε αυτό τον οργανισμό.

Για την εργασία αυτή χρησιμοποιήθηκε σχετική με το θέμα βιβλιογραφία, από τις βιβλιοθήκες των Τ.Ε.Ι Πειραιά, Αθήνας, Καλαμάτας, του Πανεπιστημίου Πειραιώς, καθώς και Ε.Κ.Κ.Ε, στην Εθνική Βιβλιοθήκη και στη Βιβλιοθήκη της Εθνικής Τράπεζας της Ελλάδος. Επιπλέον, χρησιμοποιήθηκαν άρθρα και επιπλέον πληροφορίες, από τις ακόλουθες ηλεκτρονικές πηγές: <http://www.disabled.gr/lib/>, <http://www.mediforce.gr>, www.prasinomilo.gr.blogspot.com/2010/09/blog_post_4494.html, <http://www.swm.gr>, <http://www.synetz.de>, <http://www.yyka.gov.gr>, καθώς και πτυχιακές εργασίες, σχετικές με το θέμα μας: http://nefeli.lib.teicrete.gr/browse/sdo/mk/2008/KatotikidiGeorgia/attached_document/Katotikidi_georgia.pdf. Επιπροσθέτως, πραγματοποιήθηκαν προσωπικές συνεντεύξεις των εργαζομένων με δομημένο ερωτηματολόγιο, του Γενικού Νοσοκομείου Τζανείου Πειραιώς, καθώς επίσης και επιτόπια παρατήρηση του χώρου.

Βασικός σκοπός της έρευνας που εκπονήθηκε, ήταν να μελετηθεί η επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων του Γενικού Νοσοκομείου Τζανείου Πειραιώς, σε συνάρτηση με την ηγεσία και την άσκηση του νοσοκομειακού μάνατζμεντ μέσα στον οργανισμό, ώστε να μπορέσουμε να αξιολογήσουμε το στυλ ηγεσίας στο συγκεκριμένο νοσοκομείο. Συνεπώς, μπορούμε να καταλάβουμε αν ο εργαζόμενος επηρεάζεται θετικά ή αρνητικά από τις επαγγελματικές συνθήκες που επικρατούν.

Γενικά παρατηρούμε, βάση της έρευνας που πραγματοποιήθηκε πως οι εργαζόμενοι, δεν είναι ικανοποιημένοι από το ασκούμενο μοντέλο ηγεσίας του οργανισμού (αυταρχικό μοντέλο), γεγονός που επηρεάζει την αποδοτικότητα και την παραγωγικότητά τους.

Επιπροσθέτως, παρουσιάστηκαν δυσκολίες, ως προς την συμπλήρωση των ερωτηματολογίων, λόγω προβληματισμού κάποιων εργαζομένων, ακόμη και μετά την ενημέρωσή τους σχετικά με τον σκοπό της έρευνάς μας. Πιο συγκεκριμένα, παρουσιάστηκαν κάποιες μικρές καθυστερήσεις, όσον αφορά τη συμπλήρωση ερωτηματολογίων, λόγω αυξημένου εργασιακού φόρτου, προκειμένου να συνεχίσουμε την έρευνά μας.

Τέλος, η παρούσα εργασία, θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί για περαιτέρω έρευνα, σχετικά με την αξιολόγηση διαφόρων μοντέλων ηγεσίας, που ασκούνται σε ένα οργανισμό και την επίδρασή τους στην ικανοποίηση των εργαζομένων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο: Η έννοια του μάνατζμεντ

1.1. Η έννοια του μάνατζμεντ

Αρχικά, το μάνατζμεντ παρατηρείται ως λειτουργία από την αρχαιότητα, όμως η συστηματική οργάνωση της γνώσης του ξεκίνησε ουσιαστικά από τις αρχές του αιώνα μας. Το μάνατζμεντ δηλαδή, έχει ιδιαίτερη σημασία, αφού αποτελεί το σύνολο των ενεργειών μέσω των οποίων χρησιμοποιούνται αποτελεσματικά οι διαθέσιμοι πόροι γι' αυτό θα πρέπει να το ερευνήσουμε απ' όλες τις πλευρές. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα την αποτελεσματικότητα και την ομαλή λειτουργία του. (Μπουραντάς, Βάθης, Παπακωνσταντίνου και Ρεκλείτης, 1999). Ορισμένα από τα πρώτα κείμενα για το μάνατζμεντ χρονολογούνται ήδη από την αρχή της Βιομηχανικής επανάστασης που άρχισε το 18ο αι. στην Αγγλία και εξαπλώθηκε αργότερα το 19ο αι. ανατολικότερα στην Ευρώπη και δυτικότερα στην Αμερική. (Πετρίδου, 1998).

Λαμβάνοντας υπόψη κάποιους ορισμούς, μάνατζμεντ είναι η εφαρμογή μέτρων τα οποία αποβλέπουν στο να εξασφαλίσουν αποτελεσματικό προγραμματισμό, οργάνωση, ηγεσία, έλεγχο και στελέχωση οικονομικών, ανθρώπινων και φυσικών πόρων ή η επίτευξη στόχων μέσω μιας αποτελεσματικής διαδικασίας προγραμματισμού, οργάνωσης, διεύθυνσης ελέγχου και στελέχωσης. (Paul, 1996). Είναι επίσης ένα σύνολο δραστηριοτήτων (συμπεριλαμβανομένου του προγραμματισμού και της λήψης αποφάσεων, της οργάνωσης, της ηγεσίας και του ελέγχου) που αφορούν τους πόρους ενός οργανισμού και αποσκοπούν στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού κατά τρόπο αποτελεσματικό και αποδοτικό. (Griffin, 1993) και τέλος η διαδικασία της αποδοτικής επιτέλεσης δραστηριοτήτων μαζί με και μέσω άλλων ανθρώπων. (Robbins and Mukerij, 1990).

Υπάρχουν πολλές θεωρίες και προσεγγίσεις του μάνατζμεντ και είναι οι κλασσικές, οι συμπεριφορικές, οι θεωρίες ανθρώπινων σχέσεων, οι συστημικές και οι προσαρμοστικές. Μία από τις βασικότερες θεωρίες στην επιστήμη της διοίκησης των ανθρώπινων πόρων, είναι η «θεωρία των ανθρώπινων σχέσεων» του Elton Mayo. Σύμφωνα με αυτή τη θεωρία, η αύξηση της απόδοσης των εργαζομένων σχετίζεται άμεσα με τη προσοχή που τους δινόταν και γεγονός που αν τεθεί σε εφαρμογή, το πιο πιθανόν είναι να οδηγήσει σε αποτελεσματικότητα του ανθρώπινου παράγοντα. Από διάφορα αποτελέσματα, μπορούμε να πούμε ότι εάν οι εργαζόμενοι συμμετέχουν σε ομάδα εργασίας, παίρνουν κάποια επιδόματα λόγω καλύτερης απόδοσής τους στη εργασία και το γεγονός ότι οι εργαζόμενοι ένιωθαν ότι οι γνώμες και τα συναισθήματά τους είχαν σημασία για την επιχείρηση, βοηθούσε στη αύξηση της παραγωγικότητας. Ένας άλλος παράγοντας αύξησης της παραγωγικότητας, ήταν η προσπάθεια αύξησης του ηθικού των εργαζομένων, δίνοντας παράλληλα μεγάλη σημασία και στην ανάπτυξη των ανθρώπινων σχέσεων. (Μπουραντάς, Βάθης, Παπακωνσταντίνου και Ρεκλείτης, 1999). Ακόμα, οι πιο γνωστές προσεγγίσεις του μάνατζμεντ είναι:

1. Κλασική Προσέγγιση: Αυτή η προσέγγιση εστιάζεται στη δομή και στη διοίκηση του οργανισμού, δίνοντας ιδιαίτερη προσοχή στο αποτέλεσμα. Η προσέγγιση αυτή δίνει ελάχιστη προσοχή στους εργατές.
2. Συστημική Προσέγγιση: Σε αυτή την προσέγγιση όλα τα μέρη του οργανισμού συνδέονται, με σκοπό να σχηματίσουν ένα σύνολο, το οποίο βρίσκεται σε άμεση επαφή με το περιβάλλον.
3. Ενδεχομενική προσέγγιση: Η προσέγγιση αυτή διατυπώνει πως οι κινήσεις των μάνατζερ διαμορφώνονται από τις υπάρχουσες καταστάσεις και συνθήκες λειτουργίας.
4. Προσέγγιση των επιστημών της συμπεριφοράς: Σε αυτή την προσέγγιση δίνεται έμφαση στον ανθρώπινο παράγοντα.
5. Προσέγγιση των ποσοτικών μεθόδων στο μάνατζμεντ ή στην επιστήμη του μάνατζμεντ: Εδώ δίνεται έμφαση στη χρήση μαθηματικών μοντέλων, με τη βοήθεια των οποίων οι μάνατζερ παίρνουν καλύτερες αποφάσεις. (Ζαβλάνος Μ., 2002).

Στην προσπάθειά μας να ορίσουμε την έννοια Διοίκηση-Μάνατζμεντ υπάρχουν πολλοί ορισμοί οι οποίοι παρ' όλο που έχουν σχέση με την κοινή έννοια του όρου εστιάζουν ο καθένας σε διαφορετικές δραστηριότητες της Διοίκησης. Είναι δύσκολο να βρεθεί ένας ορισμός, ο οποίος θα ικανοποιεί τόσο τους θεωρητικούς, όσο και τους επαγγελματίες μάνατζερ.

Ο όρος Διοίκηση-Μάνατζμεντ έχει περισσότερο από κάθε άλλον ταλαιπωρηθεί στην ελληνική του μετάφραση. Γι' αυτό και είναι χρήσιμη η προσφυγή στη ΣΗΜΑΝΤΙΚΗ, έναν κλάδο της γλωσσολογικής επιστήμης ο οποίος ασχολείται με την σημασία των λέξεων. Έχοντας ως γνώμονα τον κλάδο της ΣΗΜΑΝΤΙΚΗΣ ο καθηγητής Σπ. Ζευγαρίδης, επιχείρησε την εξέταση των ορών της ορολογίας της Διοίκησης, καθώς και τη συσχέτιση των διεθνώς χρησιμοποιούμενων όρων με τους αντίστοιχους ελληνικούς. (Πετρίδου, 1989).

Έτσι, τονίζει πως οι όροι: Management, Administration, Organization, δεν μπορούν να μεταφραστούν σε κάποια άλλη γλώσσα, εφ' όσον έχουν υιοθετηθεί και χρησιμοποιούνται από την αγγλική. Το μεγαλύτερο όμως πρόβλημα δημιουργείται μεταξύ των όρων Mmanagement και Administration, επειδή στην ελληνική γλώσσα πολλές φορές ο όρος Διοίκηση θεωρείται συνώνυμος με τον όρο Διεύθυνση (Administration).

Η Διοίκηση, αποτελείται από ένα σύνολο διαδικασιών, που περιγράφουν τη συμπεριφορά των διοικητικών στελεχών, λαμβάνοντας όμως υπόψη τις αρχές και τα πορίσματα της επιστήμης. Αναφορικά με τα παραπάνω, η Διοίκηση είναι ευρύτερη έννοια της Διεύθυνσης, η οποία αποτελεί μια από τις λειτουργίες της Διοίκησης και αναφέρεται

κυρίως στο χειρισμό του ανθρώπινου παράγοντα. Ο όρος Μάνατζμεντ αναφέρεται ακόμα και στα πρόσωπα τα οποία διοικούν μια επιχείρηση ή έναν οργανισμό, ενώ το ουσιαστικό μάνατζερ-διοικητικό στέλεχος θεωρείται συνώνυμο του διευθυντή, του προϊστάμενου και του επιβλέποντα. (Πετρίδου, 1989).

Για να παρακολουθήσουμε την εξέλιξη της έννοιας του Μάνατζμεντ αναφέρουμε παρακάτω ορισμούς που κατά καιρούς επικράτησαν. Μάνατζμεντ είναι η πρακτική του να επιτυγχάνονται αποτελέσματα σε συνεργασία με άλλους ανθρώπους. Δηλαδή, ένας απλός ορισμός ο οποίος θέλει να μας τονίσει πως, όσοι ασχολούνται με τη διοίκηση οργανισμών επιδιώκουν να οργανώσουν και έπειτα να παρακολουθήσουν τους επιτυχημένους στόχους του οργανισμού και στη συνέχεια να αποφασίσουν για τις τυχόν ενέργειες που θα αναλάβουν οι υπόλοιποι. (Πετρίδου, 1989).

Ένας άλλος ορισμός του Μάνατζμεντ είναι το σύνολο διαδικασιών και ελέγχων με τις οποίες εξασφαλίζεται η διατήρηση της οργανωτικής σύνδεσης και η κατεύθυνση μιας ομάδας ανθρώπων που επιδιώκει ένα συγκεκριμένο αποτέλεσμα. Δηλαδή, σύμφωνα με αυτό τον ορισμό δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στο γεγονός ότι για να είναι αποτελεσματικοί και επιτυχημένοι οι στόχοι μιας ομάδας ανθρώπων θα πρέπει αυτή η ομάδα να είναι πολύ καλά οργανωμένη απ' όλες τις πλευρές. Πιο συγκεκριμένα, να μην υπάρχουν συγκρούσεις και διαφωνίες μέσα στην ομάδα και οι σπατάλες των πόρων να ελαχιστοποιηθούν αισθητά. (Πετρίδου, 1989).

Μάνατζμεντ λοιπόν, είναι η διαδικασία με την οποία συντονίζονται όλοι οι παραγωγικοί πόροι για να επιτευχθούν ειδικά αποτελέσματα. Στον ορισμό που ακολουθεί, γίνεται πιο εμφανής η έννοια της διαδικασίας της Διοίκησης, ενώ προσδιορίζονται και τα στοιχεία-λειτουργίες αυτής. Μάνατζμεντ, είναι η διαδικασία του προγραμματισμού, της οργάνωσης, της ηγεσίας και του ελέγχου, οι προσπάθειες των μελών της οργάνωσης και των άλλων παραγωγικών πόρων, για την επιτυχία των καθορισμένων στόχων της οργάνωσης. (Πετρίδου, 1989).

Τα σημεία που χρειάζεται να ερμηνευθούν εδώ είναι τα εξής:

1. Διαδικασία, είναι μια μέθοδος μέσω της οποίας επιτυγχάνονται οι στόχοι που έχουν τεθεί σε λειτουργία.
2. Προγραμματισμός, είναι ο καθορισμός των στόχων με διάφορα προγράμματα, διάφορες στρατηγικές και διαδικασίες που πρέπει να επιτευχθούν στον οργανισμό.
3. Οργάνωση, είναι ο συνδυασμός των ανθρώπινων και υλικών πόρων μια επιχείρησης, κατά τρόπο αποτελεσματικό.
4. Ηγεσία, είναι η κατεύθυνση που παρέχεται στους υφισταμένους, υποκινώντας τους να εκτελέσουν τα καθήκοντα που τους ανατίθενται.

5. Έλεγχος είναι η παρακολούθηση των ενεργειών των διάφορων μελών της επιχείρησης για να διορθωθούν αποκλίσεις από τους στόχους που έχουν τεθεί και ο καθορισμός προτύπων (Paul, 1996)

Οι λειτουργίες αυτές είναι αποτέλεσμα της συνύπαρξης τεσσάρων βασικών συντελεστών: α) γνώσεις, β) ικανότητες, γ) φιλοσοφία ή κουλτούρα, δ) συστήματα (Μπουραντάς, 2002)

Ένας ακόμη ορισμός θεωρεί ότι Μάνατζμεντ είναι η συνεργασία με άλλα άτομα στο χώρο εργασίας καθώς και ο τρόπος που θα γίνει αυτό, αποσκοπώντας έτσι στην επίτευξη και στην επιτυχία των στόχων και των μελών του. Διοίκηση λοιπόν, είναι μια σειρά από λειτουργίες με τις οποίες απασχολούνται τα διοικητικά στελέχη για να συντονίσουν την εργασία αυτών που εκτελούν, ώστε να επιτευχθούν οι αντικειμενικοί στόχοι των οργανισμών. Τέλος, μπορούμε να πούμε ότι περισσότερο αναγνωρίζεται η σημασία του ανθρώπινου παράγοντα στην αποτελεσματική λειτουργία των οργανισμών.

Είναι γενικά παραδεκτό πως υπάρχουν τρία επίπεδα μάνατζμεντ: το κατώτερο μάνατζμεντ, το μεσαίο μάνατζμεντ και το ανώτερο μάνατζμεντ. Αρχικά, όσο αναφορά το κατώτερο μάνατζμεντ η κύρια ασχολία του είναι η διοίκηση και η εποπτεία του προσωπικού. Αυτό σημαίνει πως η εφαρμογή του κατώτερου μάνατζμεντ, συμβάλλει στο αναπτυχθούν ικανότητες και να αποκτηθεί πείρα, όσο αφορά τη μεταχείριση των εργαζομένων, έχοντας ως βάση πως αυτό το στάδιο είναι προπαρασκευαστικό και έχει ως στόχο να αποκτηθούν εμπειρίες.

Στη συνέχεια, το μεσαίο μάνατζμεντ, αφορά στελέχη που σε γενικές γραμμές διευθύνουν άλλα στελέχη και όχι απευθείας εργαζόμενους, που ασχολούνται με την παραγωγή. Τα μεσαία διευθυντικά στελέχη είναι λιγότερα από τα κατώτερα διευθυντικά στελέχη. Στην περίπτωση αυτή, τα μεσαία διευθυντικά στελέχη εφαρμόζουν πολιτικές και συμβάλλουν στην εξισορρόπηση των πέσεων, που ασκούνται από τα ανώτερα διευθυντικά στελέχη, αναφορικά με τις αποδόσεις στην εργασία και τις δεξιότητες, πνευματικές ή τεχνικές, των κατωτέρων στελεχών.

Τέλος, το ανώτερο μάνατζμεντ δημιουργεί πολιτική, θέτει στόχους και χαράσσει στρατηγικές προκειμένου να κατευθύνουν τον οργανισμό να υλοποιήσει τους στόχους του. (Μπουραντάς Δ., 2002).

Ορισμένες από τις προκλήσεις που αντιμετωπίζει το management στη σημερινή εποχή είναι οι εξής:

1. Έμφαση στην ολική ποιότητα: Όταν έχουμε διοίκηση με προσανατολισμό την ολική ποιότητα αυτό αποσκοπεί στη μεγαλύτερη αποδοτικότητα με αποτέλεσμα οι πελάτες να είναι περισσότερο ικανοποιημένοι και να γίνονται συνεχείς βελτιώσεις.

2. Οργανισμοί που βασίζονται στην ομάδα: Σημαντική εξουσία δίνεται στους οργανισμούς που βασίζονται στην ομάδα. Οι διάφορες ομάδες περιλαμβάνουν τις ομάδες της ανώτατης διοίκησης, τις ομάδες που ασχολούνται με τη διοίκηση, το εργατικό

δυναμικό, τις επιτροπές, τις ομάδες που συγκροτούνται με σκοπό την εκτέλεση του έργου και τις ομάδες που ασχολούνται με τη βελτίωση της ποιότητας.

3. Περιορισμός της παραγωγής: Ένας οργανισμός για να είναι ανταγωνιστικός θα πρέπει να εξασφαλίσει όλες τις απαραίτητες προϋποθέσεις και ενέργειες για τη μεγιστοποίηση της αποδοτικότητας. Δηλαδή να περιορίσει την παραγωγή.

4. Επανασχεδιασμός: Δηλαδή, όταν εννοούμε επανασχεδιασμό εννοούμε να γίνει ανασχηματισμός των διαδικασιών ενός οργανισμού ώστε μ' αυτό τον τρόπο να βελτιωθεί σημαντικά η απόδοση.

5. Η πόλωση του εργασιακού περιβάλλοντος: Οι διακρίσεις ανάμεσα στους εξειδικευμένους εργάτες και στους λιγότερο εξειδικευμένους εργάτες αυξάνονται. Σε ένα πολωμένο εργασιακό περιβάλλον η διαφορά ανάμεσα στους εξειδικευμένους με υψηλούς μισθούς και στους χαμηλόμισθους λιγότερο εξειδικευμένους, αυξάνεται, ενώ μειώνεται ο αριθμός των ατόμων με μέση εξειδίκευση και μέσους μισθούς. Μια πρόκληση για τον μάνατζερ σε ένα διχασμένο εργασιακό περιβάλλον είναι να διατηρήσει τα κίνητρα των ατόμων που κατέχουν χαμηλόμισθες θέσεις εργασίας χωρίς προοπτικές.

6. Ολοκλήρωση της εργασίας και απαιτήσεις της οικογένειας: Η πρόκληση για τον μάνατζερ είναι να ικανοποιούνται οι ανάγκες των εργαζομένων που έχουν κάποιες οικογενειακές υποχρεώσεις και όλα αυτά με υψηλή παραγωγικότητα και υπευθυνότητα για τα καλύτερα δυνατά αποτελέσματα.

7. Έμφαση στους ηθικούς κανόνες: Η πρόκληση είναι η ενθάρρυνση όλων των εργαζομένων ώστε να συμπεριφέρονται με ηθικό τρόπο και να εφαρμόζουν ηθικούς κανόνες.

8. Η αντιμετώπιση των εργατικών συνδικάτων: Η πρόκληση που αντιμετωπίζει το μάνατζμεντ είναι να αναζητήσει τρόπους για μεγαλύτερη ασφάλεια στην εργασία σε ένα ασταθές περιβάλλον στο οποίο η παραγωγή είναι περιορισμένη και επικρατεί ο επανασχεδιασμός. (Andrew J. Dubrin, 2004:49-52).

Μερικές προσεγγίσεις στο διεθνές μάνατζμεντ είναι οι ακόλουθες:

1. Εθνοκεντρική: Αφορά την εστίαση στην εγχώρια αγορά. Σε αυτή την προσέγγιση επικρατεί η αντίληψη ότι οι πρακτικές που ισχύουν στην εγχώρια αγορά, ισχύουν και σε άλλες.
2. Πολυκεντρική: Αφορά την εστίαση στις εγχώριες αγορές κατά περίπτωση. Σε αυτή την προσέγγιση επικρατεί η αντίληψη πως οι διάφορες θυγατρικές εταιρείες πρέπει να στελεχώνονται από εγχώριο προσωπικό, για την καλύτερη γνώση της τοπικής κουλτούρας, των εθίμων, των ηθών και της αγοράς.

3. Εστίαση στην ευρύτερη περιοχή: Σε αυτή την προσέγγιση επικρατεί η αντίληψη ότι τα προβλήματα που συναντά ένας οργανισμός σε μια περιοχή επιλύονται πιο εύκολα από εγχώριο εργατικό δυναμικό.
4. Γεωκεντρική: Σε αυτή την προσέγγιση τα πλέον κατάλληλα άτομα πρέπει να προσλαμβάνονται, άσχετα από την προέλευσή τους. Επιπροσθέτως, οι μάνατζερ πρέπει να αποκτούν γνώσεις και δεξιότητες για αμφοτέρως τις εγχώριες και την παγκόσμια αγορά.

Στο διεθνές μάνατζμεντ επιδρούν το οικονομικό, το τεχνολογικό, το κοινωνικοπολιτισμικό και το νομικό-πολιτικό περιβάλλον. Επιπροσθέτως, οι τέσσερις διαστάσεις κουλτούρας του Hofstede, περιγράφονται παρακάτω. Σε περίπτωση που το χάσμα εξουσίας είναι μικρό, τότε η επικοινωνία είναι ευκολότερη μεταξύ των ατόμων, ανεξάρτητα από τη ιεραρχική τους βαθμίδα. Αντιθέτως, όταν το χάσμα εξουσίας είναι μεγάλο, τότε η επικοινωνία μεταξύ των ατόμων είναι περιορισμένη, ανεξαρτήτως πάλι της βαθμίδας τους στην ιεραρχία. Ακόμα, όταν η αποφυγή αβεβαιότητας είναι χαμηλή, τότε υφίστανται ευχέρεια κίνησης και άνεση σε περιβάλλοντα με υψηλό ρίσκο. Από την άλλη μεριά, όταν το ρίσκο είναι υψηλό, αποφεύγονται καταστάσεις με έλλειψη προβλεψιμότητας. Επιπλέον, σημαντικό ρόλο κατέχει ο ατομικισμός, δηλαδή ως βασική προτεραιότητα είναι ο εαυτός και η οικογένεια, αλλά και η συλλογικότητα, όπου βασική προτεραιότητα κατέχει το συμφέρον της ομάδας. Τέλος, οι ανδρικοί ρόλοι επικεντρώνονται στην επιβολή, στην ανταγωνιστικότητα και στην απόκτηση υλικών αγαθών, ενώ οι γυναικείοι ρόλοι επικεντρώνονται στις καλές σχέσεις στο χώρο εργασίας, στην ασφάλεια, το συναίσθημα και τη διαίσθηση. (Μπουραντάς Δ., 2002).

Ο μάνατζερ του 21^{ου} αιώνα, θα πρέπει να διαθέτει τις παρακάτω δεξιότητες:

1. Να είναι αποτελεσματικός στην επικοινωνία. Η επικοινωνία κατέχει σημαντικό ρόλο μέσα στον οργανισμό. Ο μάνατζερ πρέπει να επικοινωνεί συχνά και αποτελεσματικά από τους άλλους.
2. Να συντονίζει την ομάδα. Θα πρέπει ο μάνατζερ να συντονίζει την ομάδα, αλλά και να λειτουργεί ως αποτελεσματικό μέλος της ομάδας αυτής.
3. Να ενημερώνεται τις νέες εξελίξεις της τεχνολογίας. Ο μάνατζερ πρέπει να γνωρίζει τις νέες εξελίξεις, γιατί με την εφαρμογή νέων μεθόδων τεχνολογίας, αυξάνεται η αποδοτικότητα και η παραγωγικότητα των εργαζομένων του οργανισμού.
4. Να είναι ικανός να επιλύει τα προβλήματα. Ο μάνατζερ θα πρέπει να βρίσκει από τις εναλλακτικές λύσεις την καταλληλότερη
5. Να κατανοεί τη σημασία της παγκοσμιοποίησης της αγοράς και να είναι ικανός να προσαρμόζεται στις αλλαγές. Ο μάνατζερ θα πρέπει να παρατηρεί τις διεθνείς συνθήκες, ώστε να προσαρμόζεται ο οργανισμός σε τυχόν αλλαγές.

6. Να ενδυναμώσει τους υφισταμένους.
7. Να δίνει έμφαση στην ηθική, η οποία αποτελεί μία σύγχρονη τάση του μάνατζμεντ.
8. Να έχει την ικανότητα να διατυπώνει στρατηγικές.
9. Να έχει όραμα.
10. Να είναι ευαίσθητος στις πολιτιστικές διαφορές των ατόμων. Ο μάνατζερ πρέπει να συνεργάζεται με άτομα που έχουν διαφορετικές πολιτισμικές ταυτότητες. (Ζαβλάνος Μ.,2002).

1.1.1 Η Εφαρμογή του μάνατζμεντ στα νοσοκομεία

Αρχικά, νοσοκομειακό μάνατζμεντ, είναι η προσπάθεια συντονισμού ανθρώπινων και υλικών πόρων, ώστε να επιτευχθεί ένα άριστο επίπεδο υγειονομικών υπηρεσιών, το οποίο είναι στη διάθεση των ασθενών που χρήζουν νοσηλείας, έτσι ώστε το νοσοκομείο να επιτυγχάνει τον σκοπό της ύπαρξής του. (Νιάκας Δ., 2006).

Συνεπώς, το νοσοκομειακό μάνατζμεντ βοηθά στο συντονισμό των παραγωγικών συντελεστών, ώστε να παραχθούν κάθε φορά οι απαραίτητες νοσηλευτικές υπηρεσίες, οι οποίες τελικά βελτιώνουν ή αποκαθιστούν την υγεία των ασθενών. Η παραγωγή – προσφορά των υπηρεσιών επιτυγχάνεται με τη χρησιμοποίηση ανθρώπινων πόρων (ιατροί, νοσηλευτές, παραϊατρικό προσωπικό κ.λπ.) και υλικών μέσων (υποδομές, τεχνολογία, κ.λπ.), ακολουθώντας πρέπουσες και αποτελεσματικές μεθόδους. Επομένως, για να μελετήσουμε τον χαρακτήρα του νοσοκομειακού μάνατζμεντ πρέπει να προχωρήσουμε στην ανάλυση του τρόπου παραγωγής των νοσοκομειακών υπηρεσιών, της συμμετοχής της κάθε ομάδας εργαζομένων στην παραγωγή των υπηρεσιών (ανάλογα με το ποσοστό συμμετοχής της κάθε ομάδας), της ύπαρξης ή μη της αναγκαίας τεχνολογίας και τεχνογνωσίας στη συγκεκριμένη παραγωγή και ακόμα, πρέπει να καθοριστεί η αποστολή ή καλύτερα να προσδιοριστεί ο τελικός σκοπός-στόχος που συμπεριλαμβάνει ο κάθε οργανισμός, ο οποίος έχει τις ιδιότητες του νοσοκομείου.

Είναι απαραίτητο να διευκρινιστεί πως δεν πρέπει να συγχέεται η διαδικασία παραγωγής των υπηρεσιών του νοσοκομείου, που είναι κοινή για όλα τα νοσηλευτικά ιδρύματα, με τους διαφορετικούς στόχους κάθε νοσηλευτικού ιδρύματος. Οι στόχοι αυτοί αφορούν τη διαμόρφωση του εσωτερικού και του εξωτερικού περιβάλλοντος του νοσοκομείου. Στο εξωτερικό περιβάλλον κυρίαρχο ρόλο διαδραματίζουν οι οικονομικές συναλλαγές, αφού εκείνες είναι που εξασφαλίζουν τη βιωσιμότητα του νοσοκομείου. Ακόμα, οι διαδικασίες χρηματοδότησης καθορίζονται από το κράτος ή από ρυθμιστικούς μηχανισμούς του και όχι από την ελεύθερη αγορά. Έτσι, παρατηρώντας τις διαφορετικές διαδικασίες χρηματοδότησης κάθε νοσηλευτικού ιδρύματος ,μπορούμε να κατανοήσουμε το περιεχόμενο, το χαρακτήρα και τις μεθόδους που ακολουθεί το νοσοκομειακό μάνατζμεντ, μέχρι την επίτευξη του τελικού του σκοπού, που είναι η βιωσιμότητά του.

Επιπρόσθετα, με βάση τα παραπάνω παρατηρούμε κάποια στοιχεία. Όπως: ο ιδιωτικός και ο δημόσιος τομέας, διαθέτουν ως επί το πλείστον κοινή διαδικασία παραγωγής νοσηλευτικών υπηρεσιών, στις οποίες κυρίαρχο ρόλο κατέχει το ιατρικό και το νοσηλευτικό προσωπικό, οι οποίοι συνδυάζοντας την απαραίτητη τεχνολογία και τεχνογνωσία, έχουν ως στόχο, τη βελτίωση της υγείας του ασθενούς. Όμως, από τη μία μεριά, το ιδιωτικό νοσοκομείο επιθυμεί την επιδίωξη ενός ανώτερου σκοπού, ο οποίος είναι αρχικά η επιβίωση του και έπειτα, η μεγέθυνσή του, μέσα από την προσέλευση περισσότερων ασθενών, γεγονός που θα έχει και θετική επίπτωση στα έσοδα του νοσοκομείου και γενικότερα, θα υπάρξει ένα θετικό ισοζύγιο εσόδων και εξόδων. Από την άλλη μεριά, το δημόσιο νοσοκομείο, έχει ως βασικό στόχο την κάλυψη των αναγκών των ασθενών που το επισκέπτονται, χωρίς διακρίσεις και συνεπώς, η επιβίωσή του δεν εξαρτάται από τα έσοδα που θα αποφέρει. Είναι δεδομένη αφού επιδοτείται από το κράτος. Έτσι, παρατηρώντας τις διαφορές, κυρίως στην επιβίωση, του ιδιωτικού και του δημόσιου νοσοκομείου, συμπεραίνουμε, πως είναι λογικό να υπάρχουν διαφορές στις λειτουργίες του νοσοκομειακού μανάτζμεντ σε κάθε τομέα.

Επιπροσθέτως, λόγω της ιδιότητας του «αγαθού υγείας» σε κάθε σύστημα υγείας, θέτονται κάποιες υποχρεωτικές διαδικασίες, για λόγους δικαιοσύνης και προστασίας των πελατών. Μερικές από αυτές τις διαδικασίες είναι: οι προσυμφωνημένες τιμές για κάθε υπηρεσία ή πακέτο υπηρεσιών, η ύπαρξη κλειστών-σφαιρικών προϋπολογισμών, ο συγκεκριμένος αριθμός προσωπικού και ειδών σε κάθε μονάδα.

Όλες οι παραπάνω διαπιστώσεις σε συνδυασμό με τις υπάρχουσες τεχνικές αποζημίωσης που υφίστανται ή όχι στο εθνικό σύστημα υγείας, με σκοπό να περιοριστεί το διαρκώς αυξανόμενο κόστος, επηρεάζουν την τελική διαμόρφωση του νοσοκομειακού μανάτζμεντ. Αξίζει να σημειωθεί πως, η βελτίωση του νοσοκομειακού μανάτζμεντ, παρατηρείται σε εκείνα τα συστήματα υγείας, που επιδιώκουν την αποτελεσματικότητα των διαθέσιμων πόρων, μέσα από τις μεταβολές στις τεχνικές χρηματοδότησης.

Όπως προαναφέραμε, κύριος στόχος του ιδιωτικού νοσοκομείου, είναι η επιδίωξη θετικού ισοζυγίου μεταξύ των εσόδων και των εξόδων του. Η ανάπτυξη του ιδιωτικού νοσοκομείου, βασίστηκε αρχικά σε έσοδα, προερχόμενα από την κοινωνική ασφάλιση. Αυτό συνέβη, διότι μέχρι τη δεκαετία του '80, δεν είχε εμφανιστεί η ιδιωτική ασφάλιση υγείας στη χώρα μας και ούτε το οικογενειακό εισόδημα επαρκούσε. Έτσι, τόσο ο ιδιωτικός, όσο και ο δημόσιος τομέας, βασίζονταν στην κοινωνική ασφάλιση, με κυρίαρχα ταμεία συμμετοχής το ΙΚΑ και τον ΟΓΑ, τα οποία είχαν το ημερήσιο νοσήλιο ως μέθοδο αποζημίωσης. Το ημερήσιο νοσήλιο, καθοριζόταν ετησίως από τη δημόσια αρχή (Υπουργείο Υγείας) και η τιμή του όφειλε να προσεγγίζει το κόστος των παρεχομένων υπηρεσιών του ασθενή ανά ημέρα νοσηλείας.

Όσο η τιμή του νοσηλίου προσέγγιζε το κόστος παραγωγής των υπηρεσιών (δεκαετίες '60 και '70) ο ιδιωτικός νοσοκομειακός τομέας αποτελούσε το μεγαλύτερο παραγωγό των νοσοκομειακών υπηρεσιών αφού είχε στην κατοχή του το 70% των νοσοκομειακών κλινών. (Νιάκας Δ., 2006). Όμως, επειδή δεν υπήρξε αναπροσαρμογή των

τιμών τη δεκαετία του '80, λόγω της θεσμοθέτησης του Ε.Σ.Υ., είχε ως αποτέλεσμα σημαντικά προβλήματα στην εξέλιξη του ιδιωτικού νοσοκομειακού τομέα. Συνεπώς, δύο ήταν οι λύσεις: Η μία λύση, αφορούσε το γεγονός να αποζημιώνονται τα νοσοκομεία με τις υπάρχουσες χαμηλές τιμές των νοσηλίων, που καθορίζονταν αυθαίρετα από δημόσιες αρχές, να προχωρήσουν στη μείωση του κόστους παραγωγής των υπηρεσιών τους και τέλος να επιχειρήσουν την προσέλκυση όλο και περισσότερων ασθενών. Έτσι, η μείωση του κόστους παραγωγής οδήγησε στη μείωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών, αφού υπήρχε σημαντικός περιορισμός στη χρήση της τεχνολογίας. Τέλος, πολλά από τα ιδρύματα που δεν έχουν κλείσει ή δεν έχουν εξαγοραστεί από μεγαλύτερες νοσοκομειακές μονάδες, έχουν ως κύρια λειτουργία τους την κάλυψη αναγκών χρόνιων ασθενών και ηλικιωμένων, αφού δεν διαθέτουν την κατάλληλη υλικοτεχνική υποδομή και προσωπικό, για την παροχή νοσοκομειακής περίθαλψης.

Η δεύτερη λύση, ακολουθήθηκε από τα λοιπά ιδιωτικά νοσηλευτικά ιδρύματα, τα οποία είχαν καλύτερη ξενοδοχειακή υποδομή και τελικά ήταν πολύ αποτελεσματική. Έτσι, τα ιδιωτικά αυτά νοσοκομεία, είχαν ως πηγή εσόδου το οικογενειακό εισόδημα και τα συμβόλαια της ιδιωτικής ασφάλισης, που εμφανίστηκε στα μέσα της δεκαετίας του '80. Η κίνηση αυτή, σε συνδυασμό με τις ελλείψεις ξενοδοχειακού υλικού και τις συνεχώς αυξανόμενες λίστες αναμονής του δημόσιου τομέα, είχε ως αποτέλεσμα την ανάπτυξη του νοσοκομειακού μάνατζμεντ. Επιπλέον, το κράτος δεν επέδειξε την απαιτούμενη προσοχή σε ότι αφορά τον ιδιωτικό νοσοκομειακό τομέα, με συνέπεια τα νοσοκομεία να δρουν με πλήρη ελευθερία κινήσεων, διαμορφώνοντας έτσι μια νέα μορφή αποζημίωσης, που δεν είναι άλλη από την κατά πράξη και περίπτωση (*fee for service*). Έτσι τα ιδιωτικά νοσηλευτήρια, καθόρισαν τις δικές τους νοσοκομειακές τιμές στη βάση του νοσηλίου που καλύπτει το ξενοδοχειακό τμήμα και της πρόσθετης τιμής για κάθε ιατρική πράξη. (Νιάκας Δ., 2006). Το νοσοκομειακό μάνατζμεντ, είχε ως στόχο αρχικά, την προσέλκυση ασθενών που δικαιούνταν προγράμματα πρόσθετης ιδιωτικής ασφάλισης ή διέθεταν ατομικά εισοδήματα. Υπήρχαν πολλές ασφαλιστικές εταιρίες, οι οποίες παρείχαν ελεύθερη νοσοκομειακή πρόσβαση και κατανάλωση στους δικαιούχους (*blank check*), και είχαν ως στόχο την εδραίωσή τους, μέσα από την αύξηση του μεριδίου της αγοράς. Το γεγονός αυτό οδηγεί στο φαινόμενο της ηθικής βλάβης (*moral hazard*), το οποίο συμβάλλει τελικά στην αύξηση των δαπανών της ασφάλισης, και οι οποίες και εξασφαλίζουν την πλέον σημαντική πηγή χρηματοδότησης του συγκεκριμένου ιδιωτικού νοσοκομειακού τομέα. (Νιάκας Δ., 2006). Το ιδιωτικό νοσοκομειακό μάνατζμεντ αυξάνεται και εδραιώνεται συνεχώς, αφού ο ιδιωτικός νοσοκομειακός τομέας διακρίνεται από συνεχή πρόοδο και αύξηση των εσόδων του.

Σε όλη τη διάρκεια, ο ιδιωτικός νοσοκομειακός τομέας, παρέχει υψηλό επίπεδο ξενοδοχειακών και νοσηλευτικών υπηρεσιών, λειτουργεί με ελάχιστους οργανισμούς, λόγω της αδυναμίας των ιδιωτικών ασφαλιστικών επιχειρήσεων να αντιδράσουν και λόγω του μικρού μεγέθους. Επιπλέον, μέσω της κατά πράξης και περίπτωσης αποζημίωσης (*fee for service*), αυξάνεται η κατανάλωση των νοσοκομειακών υπηρεσιών, με αποτέλεσμα τη συνεχόμενη εκμετάλλευση της ιδιωτικής ασφάλισης και τέλος, τη σταδιακή κατάρρευσή

της. Έτσι, η ιδιωτική ασφάλιση, επιχειρεί να δημιουργήσει μία νοσοκομειακή υποδομή (managed care), ώστε να ελέγχεται διαρκώς το συνεχές αυξανόμενο κόστος των υπηρεσιών υγείας και να μειωθούν τα ολιγοπώλια. Η δεκαετία του '90, είναι η περίοδος που κυριαρχεί και αναπτύσσεται συνεχώς ο ιδιωτικός τομέας, ενώ ο δημόσιος αντιμετωπίζει συνεχόμενους ελλειμματικούς προϋπολογισμούς, γεγονός που θορυβεί το κράτος και το οδηγεί στο να ασκηθεί το μάνατζμεντ των δημόσιων νοσοκομείων, από ιδιώτες επιχειρηματίες.

Έτσι, η επιτυχία του μάνατζμεντ του ιδιωτικού τομέα, βασίζεται στην αύξηση των εσόδων, στην ύπαρξη υψηλού αριθμού ιατρικού και νοσηλευτικού προσωπικού, ενώ παράλληλα επιβάλλεται η κατά πράξη και περίπτωση μορφή αποζημίωσης, που ενδιαφέρει ιδιαίτερα τους παραγωγούς των υπηρεσιών υγείας, αλλά και τους ιατρούς. Δηλαδή, το νοσοκομειακό μάνατζμεντ, επιτελεί τους ίδιους σκοπούς με το ιατρικό προσωπικό, γεγονός που κάνει την άσκηση του ευκολότερη. Συνεπώς, όταν αυξάνεται ο αριθμός των εξετάσεων που επιτελούν οι ιατροί, τότε κατά συνέπεια αυξάνονται και τα έσοδα του νοσοκομείου, άρα και τα δικά τους έσοδα. Βέβαια, αυτό ευνοεί τους προμηθευτές, αφού οι πελάτες πληρώνουν με τα ατομικά τους εισοδήματα. Συμπερασματικά, θα πρέπει να ληφθούν κάποια μέτρα, ώστε να αντιμετωπιστεί αυτή η κατάσταση και να παρατηρηθεί η αποτελεσματικότητα των εργαζομένων, όσο αφορά το νοσοκομειακό μάνατζμεντ.

Όπως αναφέραμε παραπάνω, ο δημόσιος νοσοκομειακός τομέας, όπως ο ιδιωτικός, είχε ως βασική μέθοδο χρηματοδότησής του το ημερήσιο νοσήλιο. Επειδή την δεκαετία του '80, υπήρχε μία γενική πολιτική αναστάτωση και παράλληλα, η θεσμοθέτηση του ΕΣΥ, οι τιμές των νοσηλίων παρέμειναν σε χαμηλά επίπεδα, με αποτέλεσμα τα ελλείμματα των νοσοκομείων να καλυφθούν από τον κρατικό προϋπολογισμό. Ακόμα, ενδεχομένως το γεγονός αυτό να δημιούργησε κάποια προβλήματα, αφού το μεγαλύτερο μέρος των εσόδων δεν προερχόταν από την κοινωνική ασφάλιση. Έτσι δηλαδή, υπήρχαν επιχορηγήσεις από τον κρατικό προϋπολογισμό και παράλληλη παρακμή των ασφαλιστικών ταμείων, κάτι που μπορεί να επέφερε σημαντικές αλλαγές στο νοσοκομειακό μάνατζμεντ. Το δημόσιο νοσοκομείο, εκείνη την περίοδο εκπληρώνει απλώς τον σκοπό του, δηλαδή την αποκατάσταση και τη βελτίωση της υγείας των ασθενών. Έτσι, το κράτος στηρίζει οικονομικά το δημόσιο νοσοκομείο μέσω του τακτικού κρατικού προϋπολογισμού. Τέλος, είναι αξιοσημείωτο το γεγονός, πως τα χρέη των δημόσιων νοσοκομείων προς τους προμηθευτές, ήταν περίπου 200 δις δραχμές, τα οποία ρυθμίστηκαν μέσω κρατικών ομολόγων το έτος 1997. Ήδη από το 2006, αντιμετωπίζονται προβλήματα, όσο αφορά την καταβολή των νοσηλίων από ορισμένους ασφαλιστικούς φορείς (ΙΚΑ, ΟΓΑ και Δημόσιο, γεγονός που καθιστά επιτακτική την ανάγκη εφαρμογής του μάνατζμεντ για το δημόσιο τομέα.(Νιάκας Δ., 2006).

Αρχικά, σήμερα στα δημόσια νοσοκομεία είναι πολύ δύσκολο να εδραιωθεί, αλλά και να αξιοποιηθεί το νοσοκομειακό μάνατζμεντ, λόγω της μεθόδου χρηματοδότησης που εφαρμόζεται, αλλά και λόγω των όλο και μεγαλύτερων ελλειμμάτων που προκύπτουν. Η αδυναμία εφαρμογής ενός αποτελεσματικού συστήματος μάνατζμεντ, οφείλεται κυρίως

στον ελλιπή τρόπο διοίκησης, αφού οι κανόνες και οι διαδικασίες υφίστανται και είναι κοινές για όλους. Ιδιαίτερη έμφαση θα πρέπει να δοθεί, στην αλληλεξάρτηση εισροών και εκροών του κάθε νοσοκομείου, καθώς και στην εισαγωγή του θεσμού του μάνατζερ στο δημόσιο νοσοκομειακό σύστημα. Επιπλέον, στόχος της καλής ιατρικής πρακτικής και του αποτελεσματικού μάνατζμεντ είναι η μείωση του χρόνου παραμονής του πελάτη στο νοσοκομείο και όχι η επιμήκυνση της νοσηλείας του, δηλαδή η αποθεραπεία του ασθενή σε όσο το δυνατόν μικρότερο διάστημα. Έτσι δεν πρέπει να δίνεται έμφαση στο κέρδος του νοσοκομείου, που είναι η όσο το δυνατό μεγαλύτερη παραμονή του ασθενή. Επιπρόσθετα δίνονται ιδιαίτερη σημασία, στα οικονομικά προβλήματα (έλλειψη χρηματοδότησης, ελλείψεις προσωπικού) που αντιμετωπίζει ο δημόσιος τομέας και δεν δίνεται έμφαση στην ποιότητα, στην αποτελεσματικότητα και στο κόστος των υπηρεσιών.

Όμως, δεν πρέπει να λησμονούμε πως, παρά τα έντονα προβλήματα που αντιμετωπίζει ο δημόσιος τομέας, υπάρχει μία σημαντική βελτίωση των παρεχόμενων νοσοκομειακών υπηρεσιών, καθώς παρατηρείται και βελτίωση σε θέματα οικονομικής διαχείρισης, όπως μείωση κόστους.

Εργαζόμενοι από διάφορους τομείς του νοσοκομείου (ιατροί, νοσηλευτές κ.ά.), τονίζουν πως πρέπει να ακολουθούνται κάποιες συγκεκριμένες διαδικασίες (ιατρικές, νοσηλευτικές, ξενοδοχειακές), οι οποίες συντονίζονται από ένα αποτελεσματικό νοσοκομειακό μάνατζμεντ, με στόχο την καλύτερη και γρήγορη εξυπηρέτηση των πελατών. Έτσι, το νοσοκομειακό μάνατζμεντ το δημόσιο τομέα, βασίζεται σε κάποιες αρχές, οι οποίες αποτελούν βασικούς στόχους των ευρωπαϊκών δημοσίων νοσοκομείων και είναι:

1. Η ισότητα στην πρόσβαση όλων των πολιτών στο νοσοκομείο (ανεξάρτητα με την οικονομική και κοινωνική του θέση).
2. Την αυξημένη ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών.
3. Την αποδοτικότητα των δαπανών του νοσοκομείου, με στόχο την μεγιστοποίηση του κοινωνικού του οφέλους.
4. Την αποτελεσματικότητα των ιατρικών υπηρεσιών.

Πρέπει να σημειωθεί πως, κάθε υγειονομική αλλαγή, πρέπει να λαμβάνει υπόψη της και την υπευθυνότητα των νοσοκομειακών ιατρών, όσο αφορά τη διαχείριση και την χρησιμοποίηση των νοσοκομειακών πόρων. Αυτό συμβαίνει γιατί οι κλινικοί ιατροί για να πραγματοποιήσουν τις ιατρικές τους πράξεις, προχωρούν στην παράλληλη διαμόρφωση του 80% της ζήτησης των νοσοκομειακών υπηρεσιών. Η αύξηση αυτής της ζήτησης, έχει ως αποτέλεσμα τη διαρκή συνεργασία του ιατρικού προσωπικού με το νοσοκομειακό μάνατζμεντ, όπως συμβαίνει και στον ιδιωτικό τομέα, αλλιώς θα υπάρχουν συγκρούσεις και προβλήματα. Η αυξημένη ζήτηση των νοσοκομειακών πόρων θα ευχαριστήσει τους

ιατρούς, αλλά και τους μάνατζερ, αλλά θα δυσαρεστήσει τον πελάτη. (Σισσούρας, Α., Καρόκης, Α., Πολύζος, Ν., & Θεοδώρου, Μ., 1995).

Συνεπώς, θα ήταν εύλογο να εφαρμοστούν συστήματα, σχετικά με τις μεθόδους χρηματοδότησης, τόσο στο δημόσιο, όσο και στον ιδιωτικό νοσοκομειακό τομέα. Μερικά είναι:

1. Η εκ των προτέρων αποζημίωση των νοσοκομείων στη βάση προϋπολογισθέντων πόρων που απαιτεί η περίπτωση του κάθε νοσηλευόμενου ασθενή. Οι τιμές αποζημίωσης των ομαδοποιημένων διαγνωστικών κατηγοριών (DRGs) έχουν συμφωνηθεί εκ των προτέρων, γεγονός που σημαίνει ότι τυχόν διαφοροποιήσεις από το πρότυπο νοσηλείας (π.χ. μεγαλύτερη διάρκεια νοσηλείας, αυξημένη χρήση διαγνωστικών τεστ), βαρύνει οικονομικά το νοσοκομείο και όχι τους πελάτες.
2. Η εισαγωγή της κατά κεφαλήν αποζημίωσης των νοσοκομείων στη βάση ετήσιων νοσοκομειακών και κλινικών προϋπολογισμών, λαμβανομένης υπόψη μιας εκ των προτέρων καθορισμένης νοσοκομειακής και κλινικής δραστηριότητας.
3. Η σύνδεση των αμοιβών και γενικότερα των παροχών προς τους νοσοκομειακούς ιατρούς με τη βελτίωση του έργου τους, δηλαδή με τη βελτίωση της αποδοτικότητάς τους.
4. Η εισαγωγή εσωτερικών αγορών και ανταγωνισμού μεταξύ των νοσοκομείων, ώστε να βελτιωθεί το παραγόμενο αποτέλεσμα και να μειωθεί το κόστος.
5. Η παραπέρα βελτίωση του νοσοκομειακού μάνατζμεντ, ώστε να υπάρχει η δυνατότητα ελέγχου των διαφοροποιήσεων της χρήσης των πόρων από το καθορισμένο πρότυπο και να ελέγχεται η υπέρβαση των κλινικών προϋπολογισμών.
6. Ο αποκλεισμός από τη χρηματοδότηση συλλογικών φορέων (δημόσια ή ιδιωτική ασφάλιση) θεραπευτικών σχημάτων και τεχνολογιών. (Νιάκας Δ., 2006).

Στα νοσοκομεία της χώρας μας η ανώτατη διοίκηση ασκείται καταρχήν από το συλλογικό όργανο διοίκησης, το Διοικητικό Συμβούλιο του νοσοκομείου και στη συνέχεια από τον μάνατζερ του νοσοκομείου. Ο μάνατζερ θα πρέπει να είναι κατάλληλα μορφωμένος και να έχει την απαιτούμενη εμπειρία στην οργάνωση και διοίκηση Μονάδων παροχής υπηρεσιών υγείας.

Στα νοσοκομεία του Ε.Σ.Υ. δεν έχει εφαρμοστεί μέχρι σήμερα ο θεσμός του μάνατζερ και η διοίκηση του νοσοκομείου ασκείται από το Διοικητικό Συμβούλιο και τον πρόεδρό του, που διορίζονται με τριετή θητεία. Κάτω από τον πρόεδρο του Διοικητικού Συμβουλίου βρίσκονται οι διευθυντές των τεσσάρων υπηρεσιών(ιατρικής, νοσηλευτικής, διοικητικής και τεχνικής), οι οποίοι είναι ισότιμοι μεταξύ τους.

Για να διοριστεί κάποιος πρόεδρος Διοικητικού Συμβουλίου πρέπει να έχει την απαραίτητη γνώση και εμπειρία σε θέματα οργάνωσης και διοίκησης για την καλύτερη αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα. Συνήθως, διορίζονται γιατροί σε αυτές τις θέσεις και η άσκηση της διοίκησης στα δημόσια νοσοκομεία γίνεται τελείως εμπειρικά χωρίς να έχουν τεθεί κάποιοι στόχοι με αποτέλεσμα να δημιουργούνται σημαντικά προβλήματα.

Ο μάνατζερ των δημόσιων νοσοκομείων και των Κέντρων Υγείας που υπάγονται σε αυτό χαρακτηρίζεται από ιεραρχία και έχει την ευθύνη της οργάνωσης. Συντονίζει και ελέγχει τις υπηρεσίες του νοσοκομείου διαχειρίζεται τους πόρους και εισηγείται όλα τα θέματα στο Διοικητικό Συμβούλιο του νοσοκομείου. Τέλος, για να είναι η διοίκηση μιας νοσοκομειακής μονάδας αποτελεσματική και αποδοτική θα πρέπει να είναι αποτελεσματικός και ο manager-διοικητής του νοσοκομείου και για να επιτευχθεί αυτό θα πρέπει ο manager:

- Να εντοπίσει τις κύριες πηγές ταλαιπωρίας και εκνευρισμού των ασθενών και να λάβει μέτρα αντιμετώπισής τους
- Να εντοπίσει τις σπατάλες πόρων και να πράξει ανάλογα
- Να ελέγξει την τήρηση της λίστας αναμονής για προγραμματισμένες επεμβάσεις και να μειώσει τις λίστες αναμονής στα χειρουργεία και στις εξειδικευμένες εξετάσεις.
- Να ελέγξει το ωράριο που τηρείται σε όλους τους εργαζόμενους
- Να συνεργάζεται, να πείθει, να ενθαρρύνει, να κινητοποιεί, να διαπραγματεύεται, να διαχειρίζεται, να αποφασίζει και να υλοποιεί
- Να περιορίσει το φαινόμενο που επικρατεί στα νοσοκομεία, με τις φιλικές εξυπηρετήσεις
- Να κινητοποιήσει και να αξιοποιήσει καλύτερα το προσωπικό του νοσοκομείου με αποτέλεσμα την καλύτερη απόδοσή του. (Κατοπικίδη Γ., 2008).

Έτσι, στόχος του νέου HEALTH MANAGEMENT είναι να καθιερώσει ένα ανοικτό Forum ενημέρωσης και επικοινωνίας, με το οποίο θα ανταλλάσσονται εμπειρίες και απόψεις, που θα θέσει τις βάσεις για μία νέα θεώρηση της Διοίκησης στον κλάδο των Υπηρεσιών Υγείας. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα το Health management να ορίζεται σαν μία εφαρμογή του management-σύγχρονη διοίκηση, στον κλάδο των υπηρεσιών υγείας.

Επιπλέον, για αντιμετωπιστούν τα σύγχρονα καθημερινά προβλήματα θα πρέπει να εισαχθεί μια σύγχρονη επιστημονική διοίκηση στις νοσοκομειακές μονάδες που να λειτουργεί αρμονικά. Ένα βασικό εργαλείο του management και κατ' επέκταση του health management είναι τα συστήματα διαχείρισης ποιότητας.

Στην περίπτωση της νοσοκομειακής μονάδας έχουμε τα εξής:

1. Συστήματα Διαχείρισης Ποιότητας (Σ.Δ.Π.)

Τα Συστήματα Διαχείρισης Ποιότητας είναι εργαλεία που βελτιώνουν την οργανωτική υποδομή επιχειρήσεων και οργανισμών μέσα από βελτίωση της εσωτερικής οργάνωσης της μονάδας και βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Το ΙΦΕΤ διαθέτει την πείρα και την τεχνογνωσία που απαιτείται προκειμένου να παρέχει σε Φορείς και Οργανισμούς του χώρου της υγείας όπως (Δ.Υ.Πε, Δημόσια Νοσοκομεία, Οργανισμοί Κοινωνικής Φροντίδας, Κλινικές ΕΣΥ κ.ά.) υπηρεσίες συμβούλου για να σχεδιαστούν, να αναπτυχθούν και να εγκατασταθούν Συστήματα Διαχείρισης Ποιότητας και Συστήματα Ελέγχου υγιεινής και ασφάλειας τροφίμων HACCP (Δρούμπαλης Φ., 2005)

Συστήματα Διαχείρισης Ποιότητας (ΣΔΠ) κατά ISO 9001:2000

Με το πρότυπο ISO 9001:2000 αυξάνεται η παραγωγικότητα και βελτιώνεται η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών. Επίσης, αναπτύσσονται οι δεξιότητες του προσωπικού, θεσπίζονται στόχοι και ικανοποιούνται οι πελάτες και οι χρήστες των προϊόντων ή υπηρεσιών του Οργανισμού

Για την οικοδόμηση ενός ΣΔΠ, ακολουθείται ένα δομημένο πρόγραμμα εργασίας, σύμφωνα με τις αρχές του management, έχοντας ως στόχο την πιστοποίηση του Οργανισμού. Το πρόγραμμα αυτό απαρτίζεται συνοπτικά από τις ακόλουθες φάσεις:

- Αρχική ανάλυση και διάγνωση
- Ανάπτυξη του ΣΔΠ (πολιτική ποιότητας, διαδικασίες, οδηγίες, έντυπα)
- Περιγραφή αρμοδιοτήτων και υπευθυνοτήτων των κρίσιμων θέσεων εργασίας
- Καθιέρωση δεικτών και μετρήσεων σχετικά με τις ιδιαίτερες λειτουργίες του Οργανισμού
- Δοκιμαστική λειτουργία του ΣΔΠ
- Ανασκόπηση του ΣΔΠ και προετοιμασία της επιθεώρησης από τον Φορέα Πιστοποίησης
- Εσωτερικές επιθεωρήσεις και Πιστοποίηση του Οργανισμού (Δρούμπαλης Φ., 2005)

2. Συστήματα HACCP (Ανάλυση Κινδύνων – Κρίσιμα Σημεία Ελέγχου)

Το σύστημα HACCP είναι ένα σύστημα Ανάλυσης Κινδύνων και Κρίσιμων Σημείων Ελέγχου και ένα εργαλείο διασφάλισης ποιότητας στη παραγωγή και διανομή αγαθών. Επιπλέον, το σύστημα HACCP είναι υποχρεωτικό σύμφωνα με την κοινοτική οδηγία 93/43 που έχει ενσωματωθεί στην Εθνική νομοθεσία.

Για να αναπτυχθεί το σύστημα HACCP θα πρέπει να:

1. Γίνεται σύσταση τη ομάδας HACCP από κάθε ειδικότητα
2. Να περιγράφονται τα παραγόμενα προϊόντα και οι πρώτες ύλες
3. Να γίνεται χρήση προϊόντων στους ασθενείς και στους εργαζομένους κυρίως της νυχτερινής βάρδιας.
4. Να γίνονται διαδικασίες που πρέπει να ακολουθούνται για την παραγωγή, τη συσκευασία αποθήκευσης και διανομής
5. Να επαληθευτούν οι διαδικασίες
6. Να προσδιορίζονται οι κίνδυνοι και τα προληπτικά μέτρα δηλαδή ο έλεγχος της ποιότητας και της ποσότητας
7. Να προσδιορίζονται τα κρίσιμα σημεία ελέγχου
8. Να καθορίζονται τα κρίσιμα όρια
9. Να εγκατασταθεί ένα σύστημα παρακολούθησης των κρίσιμων σημείων ελέγχου
10. Να εγκατασταθούν διαδικασίες για επαλήθευση της σωστής εφαρμογής του συστήματος HACCP (Δρούμπαλης Φ., 2005:143-146).

1.2 Οι νέες εξελίξεις στο Μάνατζμεντ (Διοίκηση Διαφορετικότητας)

Η Διοίκηση της Διαφορετικότητας, τα τελευταία χρόνια έχει εμφανιστεί και στην ελληνική επιχειρηματική πραγματικότητα και η σημασία της έγινε γνωστή στις αρχές της δεκαετίας του 1990, με την αναγνώριση της πολυπολιτισμικότητας της κοινωνίας. Ο εμπνευστής της έννοιας Roosevelt Thomas ήταν αυτός που πρώτος επεσήμανε ότι οι επιχειρήσεις θα έπρεπε να κοιτάξουν να αλλάξουν πρώτα τη δική τους κουλτούρα και έπειτα να προσπαθήσουν να αλλάξουν την κουλτούρα του πολυμορφικού προσωπικού τους. Δηλαδή, η επιχείρηση που προσλαμβάνει, διοικεί αλλά και στηρίζεται σε κάποιο προσωπικό που ίσως σήμερα προέρχεται από διαφορετικές χώρες θα πρέπει να διευκολύνει τη συνύπαρξη της διαφοράς και της ποικιλίας, εφ' όσον παραδεχτούμε πρώτα ότι η ομογενοποίηση δεν είναι δυνατόν να επιτευχθεί στην πράξη. Πολλές επιχειρήσεις εφάρμοσαν πρακτικές τύπου mainstreaming, mentoring κλπ, όμως δεν πέτυχαν σημαντικά αποτελέσματα αφού ο στόχος τους ήταν να ενταχθεί και να

προσαρμοστεί το άτομο στην κυρίαρχη κουλτούρα και οι εφαρμογές αυτές φάνηκαν να μην είναι αρκετά πραγματοποιήσιμες ώστε να δεχτούν το εργαζόμενο άτομο και να το εντάξουν.

Στην Ελλάδα η Διοίκηση της Διαφορετικότητας είναι κάτι αρκετά καινούργιο παρ' όλο που έχει τεθεί σε λειτουργία περίπου δύο δεκαετίες στην υπόλοιπη Ευρώπη. Αυτό συμβαίνει για τους δύο παρακάτω λόγους. Ο ένας έχει σχέση με τον τύπο των ελληνικών επιχειρήσεων οι οποίες είναι κατά 90% μικρομεσαίες ή μικρές επιχειρήσεις και εφαρμόζονται μέθοδοι diversity management μέσω της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων και αυτό συμβαίνει στις μεγάλες και στις πολύ μεγάλες επιχειρήσεις.

Ο άλλος λόγος συμπεριλαμβάνει το γεγονός ότι η ελληνική κοινωνία επέμενε να θεωρεί τον εαυτό της ομοιογενή μέχρι βέβαια να αναγνωριστεί το φαινόμενο της μετανάστευσης. Είναι φανερό ότι η εξέλιξη στην Ελλάδα γίνεται αισθητή μετά από την υποδοχή των μεταναστών. Η Κοινωνική ένταξη είναι ιδιαίτερα σημαντική και έδωσε την αρμοδιότητα στις κοινωνικές υπηρεσίες να δημιουργήσουν και να παρουσιάσουν τρόπους ώστε η απασχόληση των «διαφορετικών» μεταναστών να προωθηθεί πιο εύκολα. Έτσι για την επίλυση του προβλήματος οι κοινωνικές υπηρεσίες λειτούργησαν και λειτουργούν ως ιμάντες μεταφοράς καινοτομίας και νέων ιδεών οι οποίες βρήκαν πεδίο εφαρμογής μέσω της χρηματοδότησης της Κοινοτικής Πρωτοβουλίας Equal, όπου δημιουργήθηκαν τουλάχιστον δύο προγράμματα που σχετίζονται με τη διαχείριση της πολυμορφίας στο πλαίσιο της επιχείρησης (ΣυνΠραξίς και Diversity.net).

Ωστόσο, το πεδίο παραμένει θολό, αφού άλλωστε η εμβέλεια του μηνύματος των ΜΚΟ είναι εξ αντικειμένου περιορισμένη αλλά και οι σχετικές προσπάθειες μικρής ακόμη κλίμακας. Έτσι και στις κοινωνικές υπηρεσίες δεν έχει γίνει ακόμη η μετάβαση προς την Διοίκηση της Διαφορετικότητας ή Πολυμορφίας, γι' αυτό το αίτημα για δράσεις τύπου mainstreaming ακούγεται πιο συχνά ως λύση ώστε μ' αυτό τον τρόπο να εξασφαλιστεί η ισότιμη κοινωνική και εργασιακή ένταξη.

Η Διοίκηση της Διαφορετικότητας δεν είναι μια διαδικασία απλή και γρήγορη που μπορεί να εφαρμοστεί σ' ένα εργασιακό περιβάλλον εν μία νύκτα. Για να εφαρμοστεί θα πρέπει να υπάρχει αφοσίωση και προσοχή από την μεριά της επιχείρησης. Μία ακόμη δυσκολία αφορά το ότι δεν υπάρχει κάποια τυποποιημένη διαδικασία για να εφαρμοστεί η Διαχείριση της Διαφορετικότητας. Οι τελευταίες εξελίξεις, που έρχονται κυρίως από τον τομέα της ακαδημαϊκής ή της εμπειρικής έρευνας, συνδέουν το θέμα με την ανάγκη της επιχείρησης να αντιμετωπίζει επιτυχώς την ταχύτητα των αλλαγών που συμβαίνουν στο ευρύτερο κοινωνικό περιβάλλον, αλλά και με την προβολή της αξίας του προσώπου, της κάθε διαφορετικής προσωπικότητας, ως συστατικού της καλής διοίκησης. Σε κάθε περίπτωση, αρκετές από τις διαστάσεις του θέματος βρίσκονται ακόμη υπό διερεύνηση, γι' αυτό κάθε κίνηση προς την κατεύθυνση της εφαρμογής των σχετικών ιδεών στην πράξη μπορεί να φέρει αναπάντεχες συνέπειες. (<http://www.swm.gr/index.php?option=comcontent&view=article&id=128&Itemid>).

Το περιεχόμενο και η έννοια της διαφορετικότητας έχει ερμηνευτεί και παρουσιαστεί με διάφορους τρόπους ενώ έχει αποτελέσει θέμα της ερευνητικής ατζέντας πολλών μελετητών. Ο Jackson (1995) υποστήριξε ότι ο όρος διαφορετικότητα χρησιμοποιήθηκε σαν ομπρέλα έτσι ώστε μ' αυτόν τον τρόπο να παρουσιαστούν τα διαφορετικά χαρακτηριστικά των μελών μιας ομάδας καθώς και να τονιστούν τα διαφορετικά δημογραφικά χαρακτηριστικά στην αλλαγή του εργατικού δυναμικού.

Ο όρος διαφορετικότητα συνήθως χρησιμοποιείται για να περιγράψει όλες τις περιπτώσεις που ο εργαζόμενος διαφέρει ανάλογα με την προσωπικότητά του, το ρόλο και τη λειτουργία και τις συνήθειές του. (Hicks-Clarke & Ples 2000).

Ο όρος Διοίκηση με βάση τη Διαφορετικότητα βοηθά στο να αξιοποιούνται τα άτομα που έχουν διαφορετικό φύλο, ηλικία, δεξιότητες, πολιτισμικό υπόβαθρο κλπ. με απώτερο στόχο να αναπτύσσονται αυθεντικές σχέσεις με "διαφορετικούς" ανθρώπους στο χώρο εργασίας και έτσι τα αποτελέσματα να είναι πιο αποτελεσματικά (Cox 1993 ; Cox and Blake 1991; Fernandez 1991)

Επιπλέον εάν η διαφορετικότητα βοηθά στο να μεγιστοποιηθεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα όπως υποστηρίζουν οι παραπάνω ερευνητές, ένα σημαντικό μέρος για έρευνα είναι η δημιουργία θετικού κλίματος διαφορετικότητας ενισχύοντας με αυτόν τον τρόπο την επιχειρησιακή στρατηγική, χρησιμοποιώντας για εργαλεία τις διάφορες πολιτικές και διαδικασίες της διοίκησης ανθρώπινων πόρων.

1.2.1 Το επιχειρησιακό μοντέλο Διοίκησης Διαφορετικότητας Ανθρώπινου Δυναμικού

Στόχος μας είναι να διερευνηθεί ο όρος "Επιχειρησιακό μοντέλο" όπως αυτό οριοθετήθηκε από τους Cox (1993) , Cox and Blake (1991), Fernandez (1991) σαν υπόθεση-κλειδί στην διοίκηση της διαφορετικότητας συμπληρώνοντας κατ' αυτόν τον τρόπο τις εμπειρικές έρευνες. Ολοένα και περισσότερο και με βάση τα παραπάνω, γίνεται αποδεκτό ότι η αλλαγή της οργανωτικής κουλτούρας, βασικός άξονας της οποίας είναι η ανάπτυξη μορφών ηγεσίας, ικανών να διασφαλίσουν και να ενδυναμώσουν τη δημιουργικότητα του ανθρώπινου δυναμικού, κατατάσσεται στους βασικούς συντελεστές της ποιοτικά αναβαθμισμένης και μοναδικά ολοκληρωμένης, διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού. Ο Νιάκας 1996 χρησιμοποιεί μια μέθοδο εισαγωγής κουλτούρας για τους Έλληνες ιατρούς, διότι έχουν μάθει να ασκούν μόνοι το επάγγελμά τους. Πιθανόν όμως να ληφθούν υπόψη οι ιδιαιτερότητες της Ελληνικής κουλτούρας και νοοτροπίας έτσι ώστε μ' αυτόν τον τρόπο να προκύψουν κάποια ασφαλή συμπεράσματα λαμβάνοντας υπόψη τη Μεγιστοποίηση Μετοχικής Αξίας, την Κοινωνική Ευθύνη, την Επιχειρηματική Ηθική και την Επιχειρηματική Κουλτούρα. Η νέα πρόκληση για τη διοίκηση διαφορετικότητας ανθρώπινου δυναμικού είναι η κατανόηση πως θα ενισχυθούν και ευθυγραμμιστούν οι πρωτοβουλίες ανάπτυξης των ανθρώπων με απώτερο στόχο την μεγαλύτερη απόδοσή τους (Martineau and Buchan 2000).

Πιο συγκεκριμένα όσον αφορά τον τομέα έντασης κεφαλαίου του ανθρώπινου δυναμικού η ποιότητα των υπηρεσιών έχει άμεση σχέση με τις δεξιότητες, την αξιοποίηση και την αφοσίωση των ατόμων που προάγουν αυτές τις υπηρεσίες.(Bach 2000). Η αβεβαιότητα που επικρατεί και η εντατικοποίηση των εργασιακών σχημάτων σε συνδυασμό με τον ανασχηματισμό δημιουργούν άμεσο αντίκτυπο στο ήθος του εργατικού δυναμικού (Domagala 2000). Ταυτόχρονα όμως η αποκεντροποίηση και σχέδια μάρκετινγκ έχουν την απαίτηση να αναπτύσσονται νέες δεξιότητες και η διοίκηση ανθρώπινων πόρων να είναι περισσότερο φιλοσοφημένη. Επιπλέον, η διοίκηση του προσωπικού έχει αναχθεί σε μια σύνθετη διαδικασία λόγω του ανταγωνισμού συγκεκριμένα με το νοσηλευτικό προσωπικό το οποίο έχει σχέση με τις ευκαιρίες ενσωμάτωσης και ανάπτυξης των γυναικών. (Organisation for Economic Co-operation and Development, 2000).

Στη βιβλιογραφία της διαφορετικότητας, παρουσιάζονται δύο αντίθετες γνώμες σχετικά με το πώς επιδρά η διαχείριση της διαφορετικότητας στις διαδικασίες των ομάδων και στην απόδοσή τους (Hackman 1987). Μία ομάδα ερευνητών υποστηρίζει με διάφορα επιχειρήματα ότι η διαφορετικότητα αν διοικηθεί σωστά και αποτελεσματικά θα οδηγήσει σε διάφορες βελτιώσεις μέσα στον οργανισμό. Ο Cox και Blake (1991) χρησιμοποιούν τον όρο "αξία της υπόθεσης της διαφορετικότητας" (value in diversity hypothesis). Η άλλη ομάδα ερευνητών αναφέρει ότι η διαφορετικότητα έχει αρνητικά αποτελέσματα στην απόδοση και στη λειτουργία του οργανισμού. Η διαφορά υφίσταται στο θεωρητικό υπόβαθρο το οποίο χρησιμοποιήθηκε για την απόδειξη της υπόθεσης. (Betty, 1995; Hackman, 1990). Οι μεν τηρούν θετική στάση απέναντι στην αξιοποίηση της διαφορετικής πληροφορίας (Kumar and Gupta, 1991; Mc Kenzie 1994) στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, ενώ οι δε παρουσιάζουν πεσιμιστική προδιάθεση οι οποίοι στηρίζονται σε κοινωνικές κατηγοριοποιήσεις και στη θεωρία των ομοιοτήτων (similarity/attraction theory) (Hu, L. And Bentlrer 1999).

Οι οργανισμοί αντιμετωπίζουν τις ομάδες εργασίας σαν εργαλεία έτσι ώστε μ' αυτόν τον τρόπο να πραγματοποιηθούν οι στρατηγικοί στόχοι τους. Όσο η εργατική δύναμη τείνει να διαφοροποιείται τόσο οι ομάδες εργασίας διαφοροποιούνται και αυτές (Dreachlin 1999). Υπό την έννοια της πληροφόρησης και της λήψης αποφάσεων, η διαφορετικότητα των ομάδων μπορεί να αποτελέσει πλεονέκτημα για τον οργανισμό ειδικά οι ομάδες που επιτελούν λήψεις αποφάσεων και σύνθετα καθήκοντα. (Cox 1993; Watson, Kumar et al. 1993). Οι ομάδες που αποτελούνται από διαφορετικότητα μελών παρουσιάζουν την ικανότητα να βλέπουν τα προβλήματα πολλαπλώς επισκοπούμενα προάγοντας την ολιστική, εμπειριστατωμένη κατανόηση του προβλήματος και την ανάπτυξη υψηλής ποιότητας αποφάσεων. (Bak et al., 1994; Gardner, 1989; Manion et al., 1996). Παρ' όλα αυτά, τα παραπάνω πλεονεκτήματα μπορούν να περιορισθούν από δυσλειτουργίες που ανακύπτουν από τις ομαδικές διαδικασίες και την έλλειψη αποτελεσματικής επικοινωνίας. Ειδικά όταν η πλειονότητα των ενδο-ομαδικών μελών τείνουν να περιορίσουν τα δια-ομαδικά μέλη προτάσσοντας την ιδιαιτερότητα της ιδιότητάς τους περιορίζοντας έτσι την συνεισφορά διαφορετικής γνώμης. Για παράδειγμα, οι ομάδες που έχουν ως στόχο την

ποιοτική αποδοτικότητα είναι πιθανόν να συγκρουστούν με τις ομάδες που στοχεύουν στην ποσοτική αποτελεσματικότητα της κατανομής πόρων.

Ο Jehn θέτει τον όρο διαφορετικότητα της πληροφορίας (informational diversity) και αναφέρεται στο διαφορετικό επίπεδο γνώσης που έχει το άτομο από προηγούμενες εμπειρίες και το οποίο προστίθεται στην ομάδα εργασίας. Αυτού του είδους η διαφορετικότητα προέρχεται από το διαφορετικό εκπαιδευτικό υπόβαθρο, τις προηγούμενες εργασιακές εμπειρίες του ατόμου και οδηγούν σε καινούριους τρόπους σκέψης, αντίληψης και καινοτομίας.

Η Judith R. Gordon επιβεβαιώνει ότι όταν υπάρχει διαφορετικότητα στις ομάδες δημιουργούνται πλεονεκτήματα όπως είναι:

- **Συνέργεια:** μέσα από τη διαφορετικότητα, οι ομαδικές αποφάσεις συνδυάζουν και βελτιώνουν την γνώση των μελών. Η συνέργεια επιτελείται όταν κάθε άτομο συμμετέχει και συνεισφέρει επιπρόσθετη γνώση κατά τη διαδικασία λήψης απόφασης.
- **Δημιουργικότητα:** αυξάνοντας την ομαδική διαφορετικότητα της σκέψης, στάσης και συμπεριφοράς προωθείται η καινοτομία μέσω εκτέλεσης δύσκολων καθηκόντων. Αυτός ο τρόπος επιτρέπει ποικιλία τρόπων αντιμετώπισης μιας και το κάθε άτομο ξεχωριστά έχει διαφορετική άποψη.
- **Αποδοχή της απόφασης:** επειδή η ομαδική λήψη της απόφασης απαιτεί συναίνεση, πιο εύκολα γίνεται αποδεκτή από ότι αν είχε προωθηθεί από ένα μόνο μέλος του οργανισμού.

Οι Ivancevich/Konopske/Matteson θέτει το ερώτημα γιατί να διοικηθεί η διαφορετικότητα; και δίνει την απάντηση ότι πολλές έρευνες έχουν αποδείξει ότι ο επιδέξιος χειρισμός ετερογενών ομάδων προσφέρει πλεονεκτήματα όπως δημιουργικότητα, αύξηση ηθικού και καλύτερο μάρκετινγκ σε διαφορετικούς πελάτες.

Ενώ οι Hammer και Champy (1995) υποστήριξαν ότι για να αντιμετωπιστεί ο αυξημένος ανταγωνισμός θα πρέπει οι άνθρωποι να μάθουν να δουλεύουν διαφορετικά αναπτύσσοντας νέες εμπειρίες και νέες τεχνικές κατάλληλες για τις συγκεκριμένες κάθε φορά περιπτώσεις και όχι να δουλέψουν σκληρότερα.

Το Αυστραλιανό κέντρο για Διεθνείς επιχειρήσεις (DIMIA) - μέσα από επιχειρηματικές περιπτώσεις - ανέπτυξε τόσο μοντέλα για παραγωγική διαφορετικότητα όσο και εργαλεία μέτρησης που μπορούν να χρησιμοποιηθούν από οργανισμούς.

Ο Richard Allen και οι συνεργάτες του σε μια έρευνα που διεξήχθη σε αμερικάνικες εταιρίες μεγέθους από 5 εργαζομένους έως πάνω από 1 εκατομμύριο, υποστήριξε ότι η διαφορετικότητα αποτελεί κύριο άξονα των επιχειρήσεων που θέλουν να διατηρούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και να το προσαυξήσουν μέσα από τρεις κύριες συνιστώσες:

α) σχεδιασμός, οργάνωση, επάνδρωση (διοίκηση προσωπικού) β) διοίκηση (ηγεσία, υποκίνηση, επικοινωνία) γ) εποπτικός έλεγχος.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο: Ηγεσία

2.1 Προσέγγιση της έννοιας της ηγεσίας

Η λέξη ηγεσία είναι παράγωγο του ρήματος ηγέομαι-ηγούμαι, που σημαίνει είμαι αρχηγός και προπορεύομαι άλλων, οι οποίοι με ακολουθούν με τη θέλησή τους. Βασικό στοιχείο της ηγεσίας είναι η αποδοχή. Έτσι, οι οπαδοί αποδέχονται τον ηγέτη, γιατί πιστεύουν στις ικανότητές του. Τον ακολουθούν, επειδή διαφέρει από τους άλλους εργαζόμενους και τον θεωρούν άξιο, για την επίλυση διαφόρων προβλημάτων. Για να θεωρηθεί ένα άτομο καλός ηγέτης πρέπει να επηρεάζει με θετικό τρόπο τους ανθρώπους, έτσι ώστε μέσα από την πλήρη και ορθολογική χρήση των πόρων, να πραγματοποιείται η καλύτερη δυνατή επίτευξη των στόχων. Συνεπώς, η ηγεσία είναι μία σχέση υπακοής, η οποία συνδέει άρρηκτα τον ηγέτη με τους οπαδούς του, δίνοντας έτσι μία συλλογική κατεύθυνση, μέσα από την συμμετοχή των άλλων. (Φλώρου Χ., 1993).

Οι ορισμοί, φυσικά, που κατά καιρούς έχουν δοθεί για την έννοια της ηγεσίας είναι πολλοί. Οι συχνότερα αναφερόμενοι ορισμοί στη βιβλιογραφία για την ηγεσία στις οργανισμούς είναι:

Το άνοιγμα της οπτικής ενός ανθρώπου σε υψηλότερες βλέψεις, η ανύψωση των επιδόσεων ενός ανθρώπου σε ανώτερα επίπεδα, η οικοδόμηση της προσωπικότητας ενός ανθρώπου πέρα από τα φυσιολογικά του όρια. (Drucker, 1954).

Μία πλατιά οραματιστική δραστηριότητα που επιδιώκει να διακρίνει τη χαρακτηριστική ικανότητα και τις αξίες ενός οργανισμού να διαρθρώσει και να καταστήσει παραδειγματικές αυτήν την ικανότητα και τις αξίες, να εμπνεύσει, ακόμα και να μεταμορφώσει τους ανθρώπους στον οργανισμό, ώστε να αισθάνονται, να πιστεύουν και να δρουν κατά τον ίδιο τρόπο. (Mukhi et al., 1988).

Η ικανότητα του ατόμου να επηρεάζει τους ανθρώπους να τον ακολουθούν με τη θέλησή τους, με σκοπό την επίτευξη ενός κοινού στόχου. (Kootz and O' Donnell).

Η διαπροσωπική επιρροή που ασκείται σε μια κατάσταση, και κατευθύνεται, μέσω της επικοινωνιακής διαδικασίας, προς την επίτευξη ενός προκαθορισμένου στόχου ή στόχων. (Tannenbaum et al., 1961).

Κατά τους Rauch και Behling, ηγεσία είναι απόπειρα επηρεασμού των δραστηριοτήτων των οπαδών μέσω της επικοινωνιακής διαδικασίας και με στόχο την επίτευξη κάποιου στόχου ή στόχων. (Yukl, 1989). Συνεπώς η ηγεσία συνιστά την επιρροή.

Όπως περιγράφει ο Paul James (1996), ο ηγέτης προσφέρει το κατάλληλο περιβάλλον μέσα στο οποίο τα μέλη της ομάδας αισθάνονται περισσότερο άνετα, προκειμένου να αυξηθούν οι επιδόσεις και να επιτευχθούν συγκεκριμένοι στόχοι της ομάδας.

Κατά τους Koontz και Odonell, η ηγεσία απαιτεί τρεις ικανότητες, τις εξής:

1. Ικανότητα κατανόησης των δυνάμεων που υποκινούν τον άνθρωπο, ανάλογα με το χρόνο και τις υπάρχουσες καταστάσεις.
2. Ικανότητα έμπνευσης και εμπύχωσης των μελών της ομάδας, όσο αφορά την υλοποίηση των στόχων.
3. Ικανότητα δημιουργίας καλού κλίματος, με σκοπό την ανάπτυξη κινήτρων. (Φλώρου Χ., 1993).

Όπως γνωρίζουμε το μάνατζμεντ χρησιμοποιεί διάφορα μέσα όπως ανθρώπινες πηγές και πηγές πληροφοριών για να εκπληρώσει τους σκοπούς και τους στόχους του οργανισμού. Υπάρχουν αρκετές διαφορές μεταξύ ενός διευθυντή και ενός ηγέτη. Πιο συγκεκριμένα οι ηγέτες ασχολούνται κυρίως με το να γίνεται αυτό που είναι σωστό να γίνει, ενώ οι διευθυντές ασχολούνται με το να γίνονται τα πράγματα σωστά. Επίσης, ενώ οι ηγέτες εμπιστεύονται τους συνεργάτες τους και προκαλούν εκτίμηση και είναι δίκαιοι με όλους, οι διευθυντές είναι δίκαιοι με τους ανωτέρους του. Στη συνέχεια, άλλη μία διαφορά είναι ότι οι ηγέτες κερδίζουν την εμπιστοσύνη και διευρύνουν τις επιλογές των ανθρώπων, ενώ οι διευθυντές περιορίζουν τις επιλογές των ανθρώπων. Συγκεφαλαιώνοντας, μπορούμε να πούμε ότι πολλοί αποτελεσματικοί μάνατζερ υπάρχει περίπτωση με την πάροδο του χρόνου να γίνουν ηγέτες. (Μπουραντάς, Βάθης, Παπακωνσταντίνου και Ρεκλείτης, 1999)

Σύμφωνα με το Henry Mintzberg (1975) οι μάνατζερ εργάζονται σε υπερβολικό βαθμό, χωρίς να σταματούν εκτελώντας διάφορες ποικίλες εργασίες. Επιπλέον, διαμορφώνουν με τέτοιο τρόπο τη συμπεριφορά των ατόμων λόγω της εξουσίας που διαθέτουν και τέλος προτιμούν τα προφορικά μέσα επικοινωνίας και εργασίας σε δίκτυο. (Paul, 1999)

Ένα ακόμα από τα χαρακτηριστικά του ηγέτη που μπορούμε να πούμε είναι ότι γεννιέται, δε γίνεται. Αυτό σημαίνει, ότι είναι ένας άνθρωπος σαν όλους τους άλλους, διαθέτει έμφυτα χαρίσματα και πάρα πολλές ικανότητες και μπορεί άνετα να εξαιρεθεί από τους υπόλοιπους. Πολλοί ερευνητές έχουν αρχίσει να εστιάζουν στη θεωρία της συμπεριφοράς του ηγέτη η οποία περιλαμβάνει δύο βασικούς τύπους ηγεσίας, την ηγεσία που είναι προσανατολισμένη προς το καθήκον και την ηγεσία που είναι προσανατολισμένη προς τα άτομα και τις διαπροσωπικές σχέσεις.

Η αποτελεσματικότητα της ηγεσίας επηρεάζεται σε ένα αρκετά μεγάλο βαθμό από τέσσερις διαστάσεις οι οποίες αφορούν τα προσωπικά χαρακτηριστικά του διοικητικού στελέχους και τα χαρακτηριστικά των εργαζομένων, τη φύση της ίδιας εργασίας και τέλος το είδος της επιχείρησης η οργανισμού. (Πετρίδου, 1989)

Το Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας (ΜΟΠ) αποτελείται από κάποια χαρακτηριστικά τα οποία αναφέρονται στην ποιότητα η οποία εφαρμόζεται σε ολόκληρη την επιχείρηση καθώς και στην εφαρμογή της θεωρίας ΜΟΠ. Επίσης, τα χαρακτηριστικά αυτά αφορούν τη βελτίωση της ποιότητας καθώς και την επίτευξη της ποιότητας λαμβάνοντας όμως

υπόψη τις ανάγκες και τις επιθυμίες των καταναλωτών. Στη συνέχεια, τα χαρακτηριστικά του ΜΟΠ ολοκληρώνονται με τα μέτρα για την επίτευξη της ποιότητας τα οποία θα πρέπει να στηρίζονται στην κατάλληλη τεχνολογία καθώς και με το γεγονός ότι για τη σημαντική βελτίωση της ποιότητας θα πρέπει να συμμετέχουν όλοι οι εργαζόμενοι. (Τζωρτζιάκης Κ., 2002).

Για να γίνει ένας σωστός σχεδιασμός της ποιότητας θα πρέπει η επιχείρηση να ακολουθήσει κάποιες διαδικασίες. Αρχικά θα πρέπει να αποτυπώνει τις ανάγκες της αγοράς και στη συνέχεια να τις εντάσσει στο σχεδιασμό και στην ανάπτυξη του προϊόντος/υπηρεσίας. Έπειτα να πραγματοποιεί το σχεδιασμό του προϊόντος/υπηρεσίας περιγράφοντας τα χαρακτηριστικά τους καθώς και τις προδιαγραφές και τέλος να τις ελέγχει μέσω παράλληλου ελέγχου του σχεδιασμού και της ικανότητας του συστήματος, ώστε να παράγεται το καλύτερο δυνατό ποιοτικό προϊόν/υπηρεσία. (Τζωρτζιάκης Κ., 2002).

2.2 Θεωρίες για την ηγεσία

Ένα από τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα που πρέπει να διαθέτει ένας ηγέτης είναι η αποτελεσματική άσκηση εξουσίας. Οι ηγέτες διαθέτουν αφενός εξουσία, αλλά η εξουσία εμφανίζεται αφετέρου σε μεγάλο βαθμό στα άτομα που πρόκειται να επηρεάσει ο ηγέτης. Σύμφωνα με τους Mintzberg (1983) και Pfeiffer (1981), εξουσία είναι η ικανότητα να επηρεάζεις τη συμπεριφορά των άλλων. Το 1959, οι French και Raven διατύπωσαν τη θεωρία πως υφίστανται έξι μορφές εξουσίας: η νόμιμη, η ανταμοιβής, η καταναγκασμού, η εξουσία του ειδικού, της πληροφορίας και της προσωπικότητας. Πιο αναλυτικά:

Η νόμιμη, αποτυπώνει τη θέση που κατέχει κάποιος σε έναν οργανισμό ενώ η εξουσία της ανταμοιβής, αφορά τον έλεγχο και τη σωστή κατανομή των ανταμοιβών που θεωρούνται σημαντικές από άλλα άτομα. Στη συνέχεια η εξουσία του καταναγκασμού, αποτυπώνει την ικανότητα ενός ατόμου να επιβάλλει τιμωρίες στους υφισταμένους του, όταν αυτοί δεν έχουν υποδείξει την απαιτούμενη προσοχή σε κάποια ζητήματα. Έπειτα η εξουσία του ειδικού έχει ως βάση της, την εμπειρία που διαθέτει ένα άτομο η οποία αποτελεί βασικό συστατικό για την ορθή λειτουργία ενός οργανισμού και η εξουσία της πληροφορίας την οποία κατέχουν οι μάνατζερ λόγω της θέσης τους στη δομή της ιεραρχίας. Τέλος, η εξουσία της προσωπικότητας, δηλαδή η εξουσία που δίνεται σε ένα άτομο ως αποτέλεσμα των προσωπικών του ικανοτήτων. (Pfeiffer, J.W. (Eds).

Τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα του ηγέτη αποτέλεσαν αντικείμενο της έρευνας τον Πρώτο Παγκόσμιο Πόλεμο, όταν οι ψυχολόγοι του Στρατού Ξηράς των Η.Π.Α. μελέτησαν την επιλογή του ατόμου που είναι καταλληλότερο να ηγηθεί μιας ομάδας ανθρώπων (Bass, 1981). Κάθε άτομο διαθέτει τα δικά του μοναδικά χαρακτηριστικά γνωρίσματα που μπορούν να τον διακρίνουν ως ηγέτη. Έτσι, ο Stogdill ταξινόμησε τα χαρακτηριστικά του

ηγέτη σε έξι κατηγορίες και είναι: τα σωματικά χαρακτηριστικά και το κοινωνικό υπόβαθρο, τα χαρακτηριστικά ευφυΐας, τα χαρακτηριστικά προσωπικότητας και αυτά που έχουν σχέση με καθήκοντα και τέλος τα κοινωνικά χαρακτηριστικά.

Αξίζει να σημειωθεί πως, η έρευνα αυτή διατυπώθηκε στις αρχές του αιώνα και είχε ως στόχο να διακρίνει τους αποτελεσματικούς από τους μη αποτελεσματικούς ηγέτες, λαμβάνοντας υπόψη πως τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα ενός ηγέτη είναι έμφυτα, δηλαδή ότι «ηγέτης γεννιέται κάποιος, δεν γίνεται». Ένα μειονέκτημα αυτής της θεωρίας είναι πως τα ατομικά γνωρίσματα που έχουν σημασία για μια απασχόληση, μπορεί να μην έχουν σημασία για κάποιους άλλους ρόλους μέσα στον οργανισμό. (Paul J.,1996)

Μετά την αποτυχία των θεωριών σχετικές με τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα και κατά συνέπεια την αποτυχία ερμηνείας των διαφορών ανάμεσα στους ηγέτες και στους μη ηγέτες, οι ερευνητές προχώρησαν στην ανάπτυξη της συμπεριφορικής θεωρίας για την ηγεσία. Συμπερασματικά, η θεωρία αυτή βασίζεται στην παραδοχή πως η ηγεσία είναι κάτι που μαθαίνεται και έτσι οι άνθρωποι μπορούν να μάθουν πως να γίνουν ηγέτες και συνεπώς δεν πρόκειται να υπάρξει έλλειψη ηγετών.

Μια μελέτη που πραγματοποιήθηκε στο Πανεπιστήμιο του Οχάιο, από το Fleishman και τους συνεργάτες του, αφορά την προσπάθεια ανάπτυξης από μέρους των ερευνητών μιας προσέγγισης δύο διαστάσεων (από ένα σύνολο 1000), που αποτελούν σημαντικά κριτήρια για την αξιολόγηση του στυλ ηγεσίας. Οι δύο διαστάσεις είναι η ενεργοποιός δομή, δηλαδή ο βαθμός στον οποίο ο ηγέτης διαρθρώνει την εργασία του καθώς και την εργασία των υφισταμένων του προκειμένου να εκπληρώσει τα καθήκοντα που έχουν τεθεί. Παρακάτω παρουσιάζεται η αλληλεπίδρασή τους:

ΕΝΕΡΓΟΠΟΙΟΣ ΔΟΜΗ	Υψηλή	3	2
	Χαμηλή		1
		Υψηλό	Χαμηλό
		ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝ	

Σχήμα 1: 'Αλληλεπίδραση ενεργοποιούς δομής και ενδιαφέροντος' (James P., 1996)

Οι καταστάσεις 1,2 και 3 αφορούν τα αποτελέσματα από την εφαρμογή του κάθε στυλ ηγεσίας, ανάλογα με το που δίνεται βαρύτητα. Η κατάσταση 1, παρουσιάζει υψηλό ενδιαφέρον και χαμηλή ενεργοποιό δομή, και έχει ως συνέπεια να υφίστανται σε μικρό βαθμό προβλήματα στις σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων ή προβλήματα που αφορούν την εργασία. Η κατάσταση 2, παρουσιάζει υψηλό ενδιαφέρον και υψηλή ενεργοποιό δομή, και

έχει ως συνέπεια να υπάρχουν σε χαμηλό βαθμό προβλήματα στις σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων και αντιθέτως, σε υψηλό βαθμό τα προβλήματα που αφορούν την εργασία. Σε αυτή την περίπτωση, οι εργαζόμενοι επιθυμούν να υφίσταται συλλογική εργασία, Επιπρόσθετα στην κατάσταση 3, παρουσιάζεται χαμηλό ενδιαφέρον και υψηλή ενεργοποίηση δομή και αφορά την έντονη και αυταρχική εποπτεία των εργαζομένων, από μέρους του ηγέτη, κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους. Λαμβάνοντας υπόψη πιθανούς συνδυασμούς των παραπάνω, καταλήγουμε στο συμπέρασμα πως η ισορροπία επέρχεται με την εφαρμογή της κατάστασης 2, όπου επιτυγχάνεται ισορροπημένη παραγωγή σε συνδυασμό με ένα καλό εργασιακό περιβάλλον. Η θεωρία της “προσωπικής συμπεριφοράς” του Πανεπιστημίου του Οχάιο, θεωρείται απλή και δεν μπορεί να γενικευθεί. Επιπλέον, δεν θεωρείται αξιόπιστη, αφού οι απαντήσεις δίνονται σε δύο ερωτηματολόγια, εκ των οποίων το ένα αφορά τη γνώμη του ίδιου του ηγέτη για τον τρόπο συμπεριφοράς του κατά την άσκηση των καθηκόντων του και το άλλο, αφορά τη γνώμη των προϊσταμένων των υφισταμένων του. Συνεπώς, εκείνοι που βαθμολογούν τη συμπεριφορά του ηγέτη, γνωρίζουν ήδη την απόδοσή του, πράγμα που σημαίνει ότι μπορεί να επηρεαστεί η βαθμολογία. (The Ohio State University, Leader Behavior Description Questionnaire (LBDQ)).

Συμφώνα με τον Ralph Stogdill, παρατηρήθηκαν δέκα μορφές ηγεσίας:

1. Η ηγεσία που δίνει έμφαση στις ομαδικές διαδικασίες.
2. Η ηγεσία που δίνει έμφαση στην προσωπικότητα του ατόμου και στα αποτελέσματά του.
3. Η ηγεσία που δίνει έμφαση στην τέχνη της συμμόρφωσης.
4. Η ηγεσία που δίνει έμφαση στην άσκηση της επιρροής.
5. Η ηγεσία που δίνει έμφαση στην τάξη ή στη συμπεριφορά.
6. Η ηγεσία που δίνει έμφαση στην πειθώ.
7. Η ηγεσία που δίνει έμφαση στην εκπλήρωση του στόχου.
8. Η ηγεσία που δίνει έμφαση στο αποτέλεσμα της αλληλεπίδρασης.
9. Η ηγεσία που δίνει έμφαση στο διαφοροποιημένο ρόλο.
10. Η ηγεσία που δίνει έμφαση στην πρωτοβουλία.

Στα ηγετικά στυλ, πρωτεύοντα ρόλο κατέχει ο ηγέτης και προσπαθεί να παρακινήσει την ομάδα του, για την πραγματοποίηση των στόχων που έχουν τεθεί. Γενικά, έχει διατυπωθεί, πως αν ο ηγέτης διατάζει τους υφισταμένους του να εκτελέσουν μια εργασία, τότε χρησιμοποιείται το αυταρχικό στυλ, ενώ αν ο ηγέτης μοιράζεται τις ευθύνες με τους υφισταμένους του, τότε χρησιμοποιείται το δημοκρατικό στυλ.

Παρακάτω παρατίθενται πέντε ηγετικά στυλ: το αυταρχικό, το ανθρωπιστικό, το αδιάφορο (*laissez-faire*), το πειστικό και το δημοκρατικό.

Σύμφωνα με το αυταρχικό στυλ, ο μάνατζερ επιθυμεί να λύνει τα προβλήματα που προκύπτουν στον οργανισμό αυστηρά και χωρίς να δίνεται ιδιαίτερο ενδιαφέρον στις ανθρώπινες σχέσεις. Ο μάνατζερ που χρησιμοποιεί αυτό το στυλ ηγεσίας, μπορεί να χαρακτηριστεί απαιτητικός και δίνει έμφαση μόνο στη παραγωγή. Από την άλλη μεριά, οι εργαζόμενοι κατευθύνονται για την εργασία τους και αισθάνονται σαν εργαλεία για την παραγωγή, νιώθοντας αδικημένοι πολλές φορές αποκτώντας μία επιθετική συμπεριφορά επιβαρύνοντας έτσι την παραγωγικότητα του οργανισμού.

Σύμφωνα με το ανθρωπιστικό στυλ, ο μάνατζερ επιδεικνύει ιδιαίτερη προσοχή στα συναισθήματα και στη γνώμη των ανθρώπων και έχει ως στόχο του την ικανοποίηση των προσωπικών και κοινωνικών αναγκών των υφισταμένων. Έτσι με αυτό τον τρόπο εφαρμόζοντας, το ανθρωπιστικό στυλ ηγεσίας, η εργασία εκτελείται περισσότερο άνετα και η επικοινωνία στον οργανισμό μεταξύ των εργαζομένων και των υφισταμένων, γίνεται ελεύθερα. Συμπερασματικά, οι εργαζόμενοι επιθυμούν να παράγουν περισσότερα, αν και στην πραγματικότητα παράγουν λιγότερα.

Σύμφωνα με το αδιάφορο στυλ μπορούμε να πούμε, ότι η διοίκηση επιδεικνύει χαμηλό ενδιαφέρον τόσο στην παραγωγή, όσο και στις ανάγκες των ανθρώπων. Η ποιότητα και η ποσότητα της εργασίας του είναι ανεπαρκής με σκοπό να δημιουργηθούν διάφορες συγκρούσεις. Η προσέγγιση αυτή εφαρμόζεται σπάνια στις επιχειρήσεις που δεν έχουν εργασίες με επαναλαμβανόμενα καθήκοντα και που κάθε περίπτωση παρουσιάζει διαφορετικά προβλήματα. Έτσι άνθρωποι και οργανισμοί που έχουν εφαρμόσει αυτό το στυλ, στην πλειονότητά τους, έχουν αποτύχει. Βασικά χαρακτηριστικά αυτής της προσέγγισης, είναι η μικρή συμμετοχή των ατόμων και η μικρή προσπάθεια, που καταβάλλεται για να πραγματοποιηθούν οι στόχοι του οργανισμού.

Σύμφωνα με το πειστικό στυλ, το άτομο δείχνει μέτριο ενδιαφέρον τόσο για την παραγωγή, όσο και για τους ανθρώπους. Ο προϊστάμενος, προσπαθεί να βρίσκει ικανοποιητικές λύσεις, ικανοποιώντας έτσι με αυτόν τον τρόπο τους προβλεπόμενους στόχους για την παραγωγή και τις ανάγκες των ανθρώπων. Σκοπός αυτού του στυλ είναι να βρεθεί μια μέση λύση ανάμεσα στην παραγωγή και στους ανθρώπους, η οποία θα είναι η πλέον ιδανική. Τέλος, με αυτόν τον πειστικό ηγετικό τρόπο συμπεριφοράς ο προϊστάμενος επικοινωνεί με τους υφισταμένους του με ελευθερία και όσο χρειάζεται ώστε να διατηρηθεί μία ομαλή η σχέση μεταξύ εργαζομένου και προϊσταμένου, χρησιμοποιώντας το επίσημο ή το ανεπίσημο σύστημα επικοινωνίας.

Σύμφωνα με το δημοκρατικό στυλ, μια σύνδεση μεταξύ των ανθρώπων και της παραγωγής είναι πολύ αποτελεσματική, αφού και οι σκοποί του οργανισμού μπορούν να λειτουργήσουν με τέτοιο τρόπο ώστε ο ένας να συμπληρώνει τον άλλον. Βασικοί στόχοι αυτού του στυλ, είναι η αύξηση της παραγωγικότητας, της δημιουργικότητας και του ηθικού των εργαζομένων. Τέλος, οι εργαζόμενοι δεσμεύονται σχετικά με την εκτέλεση της

εργασίας τους και συνεπώς, εκπληρώνεται έντονα κάποια από τις προσωπικές τους επιδιώξεις. (Παπαλεξανδρή Ν. & Μπουραντάς Δ., 2003).



Σχήμα 2: "Ηγετικοί Τρόποι Συμπεριφοράς" (Ζαβλάνος Μ., 2002)

2.2.1 Οι μελέτες του Πανεπιστημίου του Μίσιγκαν: Εργασιοκεντρική και Ανθρωποκεντρική ηγεσία

Ο Rensis Likert, μαζί με τους συνεργάτες του το 1947, προχώρησε στην αναζήτηση των αρχών της αποτελεσματικής ηγεσίας. Έτσι, για την μέτρηση της αποτελεσματικής ηγεσίας, χρησιμοποιήθηκαν διάφορα κριτήρια όπως είναι το ηθικό (job satisfaction) των εργαζομένων του οργανισμού, το κόστος, ο βαθμός υποκίνησης του προσωπικού, ο βαθμός των εναλλαγών του προσωπικού, οι απώλειες που προκύπτουν από τα υπολείμματα υλικών, που δεν χρειάζονται και η παραγωγικότητα μέτρων που χρησιμοποιούν οι οργανισμοί, ώστε να μετρηθεί η επιτυχία των στόχων.

Μέσα από τις συνεντεύξεις που διενέργησαν οι ερευνητές, παρατήρησαν πως υπήρχαν δύο τύποι ηγεσίας: εκείνος που έδινε σημασία στην εργασία δηλαδή ο εργασιοκεντρικός που στηρίζεται στη συστηματική παρακολούθηση του εργαζομένου (job centered style) και εκείνος που έδινε σημασία στον άνθρωπο (employee centered style) δηλαδή ο ανθρωποκεντρικός που συμβάλλει στην ανάπτυξη της συνεργασίας. Τέλος, δεν γίνεται όμως σαφές, ποιος είναι ο αποτελεσματικότερος τύπος ηγεσίας. (Michigan University, Katz, D., Maccoby, N., and Morse N., 1950).

Η καταστασιακή θεωρία υποστηρίζει πως κάθε στυλ ηγεσίας είναι πιο κατάλληλο για μια κατάσταση παρά για μία άλλη. (Paul 1996). Ο Barrow (1977), διατύπωσε πως σημασία εδώ έχουν οι μεταβλητές της εκτελούμενης εργασίας, μεταξύ των οποίων είναι η πολυπλοκότητά της και η χρησιμοποιούμενη τεχνολογία, καθώς και το στυλ του άμεσου προϊσταμένου του ηγέτη, ο βαθμός ελέγχου που επικρατεί, η σημασία της όλης εργασίας και η ισχύς της νοοτροπίας του οργανισμού. Μερικές από τις προσεγγίσεις για την αξιολόγηση των βασικών μεταβλητών της καταστασιακής θεωρίας είναι:

Το αυταρχικό-δημοκρατικό συνεχές των Tannenbaum και Smith (1973), διατυπώνει πως στο ένα άκρο είναι ο μάντζερ που παίρνει αποφάσεις για λογαριασμό του υφισταμένου και στο άλλο άκρο είναι ο υφιστάμενος που συμμετέχει στη λήψη αποφάσεων. Το μοντέλο της συνεχούς ηγεσίας αναπτύσσεται με την εξής διαδικασία: Αρχικά, ο ηγέτης παίρνει μία απόφαση και την ανακοινώνει και έπειτα προσπαθεί να πείσει για την απόφαση του. Στη συνέχεια, παρουσιάζει τις ιδέες του και καλεί να του γίνουν ερωτήσεις. Έπειτα, παρουσιάζει μια μη τελεσίδικη απόφαση, η οποία επιδέχεται αλλαγή, παρουσιάζει το πρόβλημα, ακούει προτάσεις για τη λύση και παίρνει την απόφαση. Ο ηγέτης καθορίζει τα όρια και ζητεί από την ομάδα να πάρει την απόφαση και τέλος επιτρέπει στους υφισταμένους να λειτουργούν μέσα σε όρια που έχει καθορίσει ο ίδιος.

Το μοντέλο αυτό δεν έχει περιορισμούς. Κατά τους Tannenbaum και Smith, η αυταρχική πλευρά, δεν σημαίνει απαραίτητα πως ο ηγέτης προχωρά στην επιβολή τιμωριών ή ότι ασχολείται αποκλειστικά με την εργασία. Υπάρχει μία ομοιότητα ανάμεσα στο μοντέλο τους και στο μοντέλο των Vroom και Yetton, όσο αφορά τις διευθυντικές διαδικασίες για τη λήψη αποφάσεων. Το μοντέλο έχει ως στόχο να αποτυπώσει το μέγεθος της διευθυντικής διαδικασίας ανάμεσα στον ηγέτη και τον υφιστάμενο. Ο προσανατολισμένος στην ποιότητα οργανισμός ενθαρρύνει και την υπέρβαση ακόμη του δεξιού (δημοκρατικού) άκρου του παραπάνω μοντέλου. (Tannenbaum R., et al., 1961).

Η καταστασιακή θεωρία της ηγεσίας των Hersey και Blanchard (1978), επικεντρώνεται στους υφισταμένους και όχι στον ηγέτη. Η θεωρία αυτή διατυπώθηκε για πρώτη φορά το 1969 ως « Θεωρία για τον κύκλο ζωής της ηγεσίας» (Hersey & Blanchard, 1969). Βασίζεται στην πεποίθηση πως η ηγεσία πρέπει να είναι ανάλογη του βαθμού επιμέλειας που υποδεικνύουν οι υφιστάμενοι. Επιπλέον, το μοντέλο αυτό υποδεικνύει τέσσερα συγκεκριμένα στυλ ηγεσίας και είναι: η υπαγόρευση όπου παρατηρείται μεγάλη φροντίδα για την εργασία και μικρή αλληλεπίδραση μεταξύ των ανθρώπων, η επεξήγηση με μεγάλη φροντίδα για την εργασία και μεγάλη αλληλεπίδραση μεταξύ των ανθρώπων, η συμμετοχή

με μικρή φροντίδα για την εργασία και μεγάλη αλληλεπίδραση μεταξύ των ανθρώπων και τέλος η εκχώρηση με μικρή φροντίδα στην εργασία και μικρή αλληλεπίδραση μεταξύ των ανθρώπων. (Hersey, P., & Blanchard, K., 2001)

Όσο αναφορά την προσέγγιση αυτής της θεωρίας με το πλέγμα των Blake και Mouton, έχουμε τις εξής αντιστοιχίες:

Η υπαγόρευση αντιστοιχείται με το στυλ ηγεσίας 9,1

Η επεξήγηση αντιστοιχείται με το στυλ ηγεσίας 9,9

Η συμμετοχή αντιστοιχείται με το στυλ ηγεσίας 1,9

Η εκχώρηση αντιστοιχείται με το στυλ ηγεσίας 1,1

Η θεωρία αυτή τονίζει πως η συμπεριφορά ενός ηγέτη γίνεται δεκτή από τους υφισταμένους όταν αυτοί παρατηρήσουν μια άμεση πηγή ικανοποίησης. Η ικανοποίηση αυτή, σύμφωνα με τους House και Dessler (1974), προέρχεται από δύο τομείς. Αρχικά, η ικανοποίηση εξαρτάται από την αποτελεσματική απόδοση και έπειτα, η εν προκειμένω αποτελεσματική απόδοση προέρχεται από το υποβοηθητικό και υποστηρικτικό στυλ του ηγέτη. (Paul, 1996). Επίσης, η θεωρία αυτή διακρίνει κάποιες ηγετικές συμπεριφορές που είναι η κατευθυντήρια ηγετική συμπεριφορά με την οποία ο ηγέτης κατευθύνει τους υφισταμένους ως προς το τι πρέπει να γίνει, πότε, από ποιον και σύμφωνα με ποια διαδικασία, με παράλληλο καθορισμό της απαιτούμενης ανταμοιβής. Στη συνέχεια, ακολουθεί η υποστηρικτική με βάση την οποία δημιουργείται μια θετική σχέση μεταξύ τους, η οποία συνεισφέρει στην αποτελεσματική εκπλήρωση των απαιτούμενων στόχων του οργανισμού. Έπειτα είναι η συμμετοχική όπου δημιουργείται ένα περιβάλλον στο οποίο κυριαρχεί η παρότρυνση και η συνεργασία των εργαζομένων, με στόχο την αποτελεσματική λήψη αποφάσεων. Τέλος, η προσανατολισμένη στα επιτεύγματα όπου ο ηγέτης βοηθά καταλυτικά τον εργαζόμενο να πραγματοποιήσει τους στόχους του μέσα από την συστηματική υποστήριξή του.

2.2.2 Το περιπτωσιακό μοντέλο του Fiedler (Fiedler, 1967)

Ο Fiedler προτείνει πως ο έλεγχος που ασκείται από τον ηγέτη σε συνδυασμό με το ακολουθούμενο στυλ ηγεσίας, αποτελούν τους δυο βασικούς παράγοντες για την απόδοση της ομάδας. Από έρευνες που πραγματοποίησε, παρατήρησε πως ούτε ο ηγέτης που δίνει έμφαση στα άτομα, ούτε εκείνος που δίνει έμφαση στον οργανισμό, είναι αποτελεσματικότερος από τον άλλον. Επιπλέον, πιστεύει πως η συμπεριφορά του ατόμου διαμορφώνεται, συνδυάζοντας την προσωπικότητά του και το περιβάλλον μέσα στο οποίο πραγματεύεται, σύμφωνα με την κλασική άποψη. Η έρευνά του έχει ως επίκεντρο: α) την αξιολόγηση των κριτηρίων κάθε ηγέτη και β) την αξιολόγηση της υπάρχουσας κατάστασης, ώστε να πραγματοποιηθούν οι προβλεπόμενοι στόχοι.

Οι παράγοντες που δημιουργούνται από μία κατάσταση και με βάση τις οποίες προσδιορίζεται αν μία κατάσταση είναι ευνοϊκή ή μη, καθώς και ο “βαθμός” προτίμησης

που έχει ο ηγέτης για μια κατάσταση, είναι οι σχέσεις μελών και ηγέτη δηλαδή κατά πόσο τα μέλη αποδέχονται τον ηγέτη, η δομή των καθηκόντων που αφορά τη το βαθμό στον οποίο τα καθήκοντα μιας εργασίας είναι σωστά διατυπωμένα και η ισχύς της θέσης η οποία αφορά την κοινωνική ισχύ που διαθέτει ο ηγέτης.

Οι παραπάνω παράγοντες συνδυαζόμενοι, μας δίνουν οκτώ συνδυασμούς της κατάστασης του περιβάλλοντος, κατά τον Fiedler, τους ακόλουθους:

	1	2	3	4	5	6	7	8
Σχέσεις ηγέτη-μελών	Καλή	Καλή	Καλή ή	Καλή	Κακή	Κακή	Κακή	Κακή
Δομή των καθηκόντων	Υψηλή	Υψηλή ή	Χαμηλή	Χαμηλή ή	Υψηλή ή	Υψηλή	Χαμηλή ή	Χαμηλή
Ισχύς της θέσης	Ισχυρή	Ασθενής	Ισχυρή	Ασθενής	Ισχυρή ή	Ασθενής	Ισχυρή	Ασθενής

Σχήμα 3: "Κατηγορίες της καταλληλότητας οι οποίες συνδέονται ή προκαλούνται από μία κατάσταση", στο μοντέλο ηγεσίας του Fiedler (Ζαβλάνος Μ., 2002)

Σύμφωνα με την παραπάνω ανάλυση, αν η κατάσταση είναι ευνοϊκή ή δυσμενής, ο ηγέτης πρέπει να χρησιμοποιήσει ένα στυλ ηγεσίας, με το οποίο δίνει έμφαση στο καθήκον. Στις υπόλοιπες περιπτώσεις είναι καλύτερα να χρησιμοποιείται ένα ηγετικό στυλ προσανατολισμένο στις σχέσεις.

	Ισχύς της θέσης του ηγέτη	Δομή των καθηκόντων	Σχέσεις ηγέτη-μελών	Καταλληλότητα κατάστασης για τον ηγέτη	Αποτελεσματικό στυλ του ηγέτη
1	ισχυρή	υψηλή	καλή	ευνοϊκή	Έμφαση στο καθήκον (χαμηλός βαθμός LPC)
2	ασθενής	υψηλή	καλή	ευνοϊκή	Έμφαση στο καθήκον

					(χαμηλός βαθμός LPC)
3	ισχυρή	χαμηλή	καλή	ευνοϊκή	Έμφαση στο καθήκον (χαμηλός βαθμός LPC)
4	ασθενής	χαμηλή	καλή	ευνοϊκή	Έμφαση στις σχέσεις (υψηλός βαθμός LPC)
5	ισχυρή	υψηλή	κακή	Μέση τιμή καταλληλότητας	Έμφαση στις σχέσεις (υψηλός βαθμός LPC)
6	ασθενής	υψηλή	κακή	Μέση τιμή καταλληλότητας	Έμφαση στις σχέσεις (υψηλός βαθμός LPC)
7	ισχυρή	χαμηλή	κακή	Μέση τιμή καταλληλότητας	Έμφαση στις σχέσεις (υψηλός βαθμός LPC)
8	ασθενής	χαμηλή	κακή	δυσμενής	Έμφαση στο καθήκον (χαμηλός βαθμός LPC)

Σχήμα 4: “Το μοντέλο του Fiedler που προτείνει το πιο αποτελεσματικό στυλ του ηγέτη για τις διάφορες μεταβλητές της κατάστασης” (Ζαβλάνος Μ., 2002)

Επιπροσθέτως, ανέπτυξε ένα εργαλείο, το οποίο ονομάζεται κλίμακα του ελάχιστου προτιμώμενου εργαζομένου (LPC) και μετράει τον προσανατολισμό προς τους ανθρώπους ή προς την εργασία για κάθε εργαζόμενο. Γνωρίζουμε πως άτομο με υψηλό LPC, είναι ένα άτομο το οποίο ικανοποιείται από τη δημιουργία επιτυχημένων ανθρώπινων σχέσεων. Αντιθέτως, άτομο με χαμηλό LPC, είναι ένα άτομο που ικανοποιείται από την άσκηση του καθήκοντος. Γενικά, οι ηγέτες με υψηλό βαθμό LPC, δίνουν μεγαλύτερη προσοχή στο σεβασμό των δικαιωμάτων των ατόμων και στις ανθρώπινες σχέσεις, ενώ οι ηγέτες με χαμηλό βαθμό LPC, δείχνουν ιδιαίτερο ενδιαφέρον στην εκτέλεση του έργου. Σε περίπτωση που μία κατάσταση στον οργανισμό είναι μη ευνοϊκή, τότε οι ηγέτες με υψηλό βαθμό LPC, έχουν ως στόχο τη διατήρηση των καλών σχέσεων, μεταξύ των μελών του οργανισμού. Σε μία αντίθετη κατάσταση, οι στόχοι θα πραγματοποιηθούν, αφού δείξει ο ηγέτης έμφαση στο καθήκον. Αντιθέτως, άτομα με χαμηλό βαθμό LPC, σε μία μη ευνοϊκή

κατάσταση, έχουν ως κύριο στόχο την εκπλήρωση του καθήκοντος τους. Σε μία αντίθετη κατάσταση, ο ηγέτης επιθυμεί την ύπαρξη καλών σχέσεων μέσα στον οργανισμό. Επιπλέον, στην κλίμακα αυτή περιλαμβάνονται 18 ζεύγη με αντίθετα επίθετα. Ο Fiedler τονίζει πως το στυλ ηγεσίας που χρειάζεται ένα άτομο είναι καθορισμένο εξ' αρχής, χωρίς να επηρεάζεται από τις καταστάσεις που επικρατούν και επιτρέποντας έτσι στον ηγέτη να γνωρίζει πως θα τους φερθεί. Επιπρόσθετα, κατά τον Fiedler, πρέπει με τα προγράμματα εκπαίδευσης των μάνατζερ, να διδάσκονται μέθοδοι για την αποτελεσματική συνεργασία διευθυντών και υφισταμένων καθώς και για την γρήγορη και αποτελεσματική διεκπεραίωση των διοικητικών θεμάτων. Επιπλέον, πρέπει να διδάσκονται το τεχνικό υπόβαθρο και τέλος μέθοδοι που βοηθούν καταλυτικά στην εκτίμηση διαφόρων καταστάσεων.

Τέλος, υπάρχουν δύο λύσεις, με σκοπό τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας του ηγέτη: πρώτον, η αποδοχή από μέρους του ηγέτη της κατάστασης και δεύτερον να προσαρμοστεί η κατάσταση με τέτοιο τρόπο, ώστε να ταιριάζει στις προδιαγραφές του ηγέτη. Ασφαλώς, η πλέον ευκολότερη λύση από αυτές που μας δίνονται, είναι η δεύτερη. (Ζαβλάνος Μ., 2002).

Αυτή η θεωρία αποτελεί συνέχιση του έργου του Fiedler και εξετάζει τις πνευματικές και τις τεχνικές δεξιότητες ενός ατόμου στην εργασία. Αποσπάσματα της θεωρίας προέρχονται από την θεωρία των χαρακτηριστικών γνωρισμάτων του ηγέτη. Η άποψη αυτή υποστηρίζεται και από άλλους ερευνητές. (Bass, 1981)

Ο Burns (1978), παρατήρησε πρώτος τη διαφοροποίηση μεταξύ της συναλλακτικής και της μετασχηματιστικής ηγεσίας. Η συναλλακτική έχει σχέση με την παρακίνηση των εργαζομένων, με απώτερο στόχο την επιτυχία των προσδοκώμενων της απόδοσης επιπέδων. Αντιθέτως, η μετασχηματιστική ηγεσία αφορά την παρακίνηση των εργαζομένων με απώτερο σκοπό την υπέρβαση των προσδοκώμενων της απόδοσης επιπέδων. Τέλος, μπορούμε να πούμε ότι για να είναι αποτελεσματική η μετασχηματιστική ηγεσία, θα πρέπει πρώτα η συναλλακτική να διαθέτει μια αποδοτική βάση. (Paul, 1996)

2.2.3 Το μοντέλο των Vroom και Yago (Yetton) (1988).

Το μοντέλο αυτό έχει ως στόχο να κατευθύνει τους μάνατζερ, χρησιμοποιώντας διαδικασία ηγεσίας λαμβάνοντας υπόψη, τις συνθήκες που καλούνται να αντιμετωπίσουν ο ηγέτης και η ομάδα. Χρησιμοποιούνται τρία διαφορετικά στυλ μάνατζμεντ που έχουν ως επίκεντρο: την ομάδα, το άτομο και την εργασία. Έχοντας αυτά τα τρία στυλ, διαμορφώθηκαν οι εξής παραλλαγές:

Αυταρχικό (Α): ΑΙ, ΑΙΙ

Διαβουλευτικό (Δ): ΔΙ, ΔΙΙ

Ομαδικό (Ο): ΟΙΙ

Κατά συνέπεια, στο στυλ ΑΙ, ο ηγέτης έχοντας κάποιες πληροφορίες εκείνη τη στιγμή, λαμβάνει αποφάσεις για λογαριασμό ολόκληρης της ομάδας. Στο στυλ ΑΙΙ, πάλι ο ηγέτης λαμβάνει την τελική απόφαση, χωρίς όμως οι υφιστάμενοι να εκφέρουν τη γνώμη τους. Επιπλέον, στο στυλ ΔΙ, ο ηγέτης παίρνει την τελική απόφαση, αφού προηγουμένως έχει συζητήσει τις απόψεις του για ένα συγκεκριμένο πρόβλημα, με κάθε ένα υφιστάμενο ξεχωριστά. Κάτι ανάλογο παρατηρούμε και στο στυλ ΔΙΙ, με τη μόνη διαφορά, πως ο ηγέτης συζητά τις απόψεις του με τους υφισταμένους του σε ομαδικό επίπεδο. Τέλος, στο στυλ ΟΙΙ, ο ηγέτης θέτει το πρόβλημα το οποίο συζητείται και με τους υφισταμένους σε επίπεδο ομαδικό. Οι υφιστάμενοι προτείνουν λύσεις και ο ηγέτης συνεισφέρει καταλυτικά. (Φλώρου Χ., 1993)

2.2.4 Θεωρία Χ και Ψ.

Αυτή η θεωρία κινήτρων έχει αναλυθεί από τον Douglas McGregor, ο οποίος όρισε την ανθρώπινη συμπεριφορά η οποία σχετίζεται με την επαγγελματική ζωή σε δύο αντίθετους τρόπους:

Οι εργαζόμενοι σύμφωνα με τη θεωρία Χ μπορούν να περιγραφούν σαν άτομα που επιθυμούν να εργάζονται εκ του ασφαλούς, όπως επίσης και σαν άτομα που δεν τους αρέσει να εργάζονται και να έχουν φιλοδοξίες. Μία από τις προτάσεις της διοίκησης για τη θεωρία Χ είναι ότι η διοίκηση ασχολείται με την παραγωγική διαδικασία. Επιπλέον, άλλη μία πρόταση είναι ότι όσο αναφορά τα άτομα, οι προσπάθειες για παρακίνηση και αλλαγές στη συμπεριφορά τους είναι απαραίτητες έτσι ώστε μ' αυτόν τον τρόπο να πραγματοποιηθούν οι στόχοι της επιχείρησης. Κλείνοντας με την τελευταία πρόταση, τα άτομα πρέπει να κατευθύνονται από την διοίκηση αφού είναι καθήκον της να διοικεί τους υφισταμένους, επόπτες ή εργάτες.

Αντιθέτως, ένα από τα χαρακτηριστικά που διαθέτουν οι εργαζόμενοι σύμφωνα με τη θεωρία Ψ είναι ότι θεωρούν την εργασία ότι είναι κάτι το φυσιολογικό και το εύκολο. Επίσης, άλλο ένα χαρακτηριστικό είναι ότι δεν αντιπαθούν την εργασία και τέλος ότι επιδιώκουν να αποκτήσουν ευθύνες. Μία από τις προτάσεις της διοίκησης για τη θεωρία Ψ είναι ότι η διοίκηση ασχολείται με την παραγωγική διαδικασία. Επιπλέον, άλλη μία πρόταση είναι ότι τα άτομα δεν είναι παθητικά, εκ φύσεως και ότι η παρακίνηση είναι η έμφυτη δύναμη που έχει κάθε άτομο και συμβάλλει στην ανάπτυξη του. Τέλος, η διοίκηση πρέπει να δημιουργήσει τις κατάλληλες συνθήκες μέσα στην επιχείρηση για τα καλύτερα δυνατά αποτελέσματα.

Η θεωρία Χ και Ψ είναι δύο διαφορετικές θεωρίες οπότε το άτομο σε μία επιχείρηση ακολουθεί και υποστηρίζει την μια ή την άλλη θεωρία. Ο Chris Argyris παρατηρεί διαφορά μεταξύ των δύο αυτών θεωριών. Γι' αυτό εκτός από αυτά τα δύο μοντέλα, αναλύει και τα πρότυπα συμπεριφοράς Α και Β. Πιο συγκεκριμένα το πρότυπο συμπεριφοράς Α είναι αυταρχικό, σκληρό και βασίζεται στις υποθέσεις της θεωρίας Χ ενώ το πρότυπο συμπεριφοράς Β είναι ήπιο, περισσότερο βοηθητικό για τους εργαζομένους και βασίζεται στις υποθέσεις της θεωρίας Ψ. Επιπλέον, τονίζει ότι οι

μάντζερ ΧΒ, χρησιμοποιούν μια πολιτική που θα βοηθήσει τα άτομα στην εργασία τους με στόχο την αύξηση της παραγωγικότητας. Από την άλλη μεριά, οι μάντζερ ΧΑ εφαρμόζουν μια πολιτική που βασίζεται στον αυστηρό έλεγχο. Τέλος σε αρκετούς οργανισμούς που υπάρχει υψηλή παραγωγικότητα, τα άτομα εργάζονται ευχάριστα, αφού ικανοποιούν τόσο τις προσωπικές τους επιδιώξεις αλλά και ολόκληρου του οργανισμού.

Συγκεφαλαιώνοντας, αυτό που επιχείρησε να κάνει ο McGregor ήταν να περιγράψει τις ακραίες θέσεις που μπορούν να υιοθετήσουν οι άνθρωποι. Μπορούμε να πούμε έτσι ότι το management, για τους εργαζόμενους της υπόθεσης Χ, πρέπει να στοχεύει στην υποκίνηση μέσω μιας πολιτικής επιβραβεύσεων, ενώ στους εργαζόμενους της υπόθεσης Ψ, κυριαρχεί η δημιουργικότητα και η επιτυχία, έχοντας ως κύριο γνώμονα τη συνεχή τους προσπάθεια. (Μπουραντάς Δ., 2005).

Σύμφωνα με τον *Kurt Lewin* υφίστανται τρεις τύποι προϊσταμένου που είναι ο αυταρχικός που επιβάλλεται συνεχώς, ο αδιάφορος που δεν επιθυμεί να έρχεται σε επικοινωνία με τους υφισταμένους του και ο υποστηρικτικός, που λειτουργεί ως αρωγός των υφισταμένων και τους επιτρέπει να λαμβάνουν μέρος στη διαμόρφωση των αποφάσεων.

2.2.5 Το Διοικητικό Πλέγμα (Managerial Grid).

Με τον όρο «διοικητική σχάρα» εννοείται μία εφαρμογή της θεωρίας της συμπεριφοράς του ηγέτη η οποία περιλαμβάνει πέντε βασικά σημεία, που αφορούν την ηγετική συμπεριφορά ενός διοικητικού στελέχους. Σύμφωνα, με αυτή τη θεωρία, καθήκον του ηγέτη είναι να δείχνει το ίδιο ενδιαφέρον τόσο για το αποτέλεσμα της εργασίας όσο και για τις ανθρώπινες σχέσεις.

Υψηλό



Σχήμα 5: "Διοικητική σχάρα των Blake & Mouton" (Μπιτσάνη, 2006)

Με βάση το σχήμα 5 στον οριζόντιο άξονα, ο βαθμός ενδιαφέροντος του προϊστάμενου για την αποτελεσματικότητα της ομάδας του μετράται από το 1 έως το 9. Ενώ, στον κάθετο άξονα, ο βαθμός ενδιαφέροντος του προϊσταμένου για τις ανάγκες, τα συναισθήματα και την ικανοποίηση του προσωπικού της μονάδας του μετράται από το 1 έως το 9. Οι πέντε τρόποι ηγετικής συμπεριφοράς είναι οι εξής:

1. Ηγετική συμπεριφορά του διοικητικού στελέχους 1.1

Σε αυτό το σημείο της διοικητικής σχάρας, το διοικητικό στέλεχος δείχνει ότι το ενδιαφέρον για την παραγωγή και για τους υφισταμένους του είναι ελάχιστο και υπάρχει πτωχευμένη διοίκηση.

2. Ηγετική συμπεριφορά του διοικητικού στελέχους 1.9

Σε αυτό το σημείο της διοικητικής σχάρας το ενδιαφέρον για τους υφισταμένους είναι αρκετά μεγάλο και ελάχιστο για την παραγωγή. Το διοικητικό στέλεχος δημιουργεί ένα φιλικό περιβάλλον και μια άνετη ατμόσφαιρα έχοντας δηλαδή μία διοίκηση ευχάριστης συνύπαρξης.

3. Ηγετική συμπεριφορά του διοικητικού στελέχους 9.9

Σε αυτό το σημείο της διοικητικής σχάρας το διοικητικό στέλεχος επιδεικνύει το μεγαλύτερο ενδιαφέρον τόσο για τη παραγωγή όσο και για τους υφισταμένους του, έχοντας έτσι μία συνεργατική διοίκηση βάση αυτής της συμπεριφοράς του διοικητικού στελέχους.

4. Ηγετική συμπεριφορά του διοικητικού στελέχους 9.1

Σε αυτό το σημείο της διοικητικής σχάρας βρίσκεται το διοικητικό στέλεχος το οποίο ενδιαφέρεται αποκλειστικά σε μεγάλο βαθμό για την παραγωγή και σε ελάχιστο βαθμό για τους υφισταμένους. Σε αυτό το στυλ ηγεσίας δηλαδή κυριαρχεί η λεγόμενη αυταρχική διοίκηση.

5. Ηγετική συμπεριφορά του διοικητικού στελέχους 5.5

Αυτός ο τύπος ηγετικής συμπεριφοράς βρίσκεται στο μέσο της διοικητικής σχάρας και έχουμε διοίκηση συμβιβασμών. Τα διοικητικά στελέχη αυτής της κατηγορίας έχουν ένα μέτριο ενδιαφέρον τόσο για τους υφισταμένους τους όσο και για την παραγωγή. Σε αυτό το στυλ ηγεσίας θα πρέπει να καταβληθεί προσπάθεια, για να παραδεχθεί ο υφιστάμενος τα λάθη του και να τα διορθώσει με αποτέλεσμα να κυριαρχεί ένας τρόπος διοίκησης που ονομάζεται "διοίκηση των ισορροπιών". (Blake, R.& Mouton, J., 1964).

Συγκεφαλαιώνοντας, για να λειτουργήσει αποτελεσματικά μία διεύθυνση σημαντικό ρόλο θα παίζουν οι ηγετικές ικανότητες του διοικητικού στελέχους. Όμως, ένα διοικητικό στέλεχος δεν είναι απαραίτητα και ηγέτης επειδή έχει τη δυνατότητα της υποταγής, της δύναμης και της εξουσίας. Ηγέτης είναι αυτός που αναγνωρίζεται πρόθυμα και εθελοντικά από τους υφισταμένους του, κάνοντας συγκεκριμένες ενέργειες για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού και μπορεί να είναι ο οποιοσδήποτε άνθρωπος στην ομάδα του. Τέλος, τα διοικητικά στελέχη, προκειμένου να καθοδηγήσουν τους ανθρώπους να πραγματοποιήσουν τους στόχους τους, θα πρέπει να υπάρχουν διάφορα κίνητρα, να επιλέγονται τα κατάλληλα στυλ ηγεσίας και να γίνεται σωστή επίλυση προβλημάτων. (Μπουραντάς, Βάθης, Παπακωνσταντίνου και Ρεκλείτης, 1999).

2.2.6 Θεωρία του Likert

Διάφορες θεωρίες έχουν αναπτυχθεί σχετικά με την επιλογή του καταλληλότερου στυλ ηγεσίας. Αυτές είναι: η θεωρία χ , y McGregor, η θεωρία Lippitt-White, το μοντέλο Schmidt-Tannenbaum, η διοικητική σχάρα των Blake-Mouyton, η ενδεχόμενη θεωρία των Fielder, το μοντέλο των Vroom-Yetton κ.ά.

Κλασική προσέγγιση στο θέμα, αποτελεί η θεωρία του Likert η οποία ταξινομεί τα τέσσερα στυλ ηγεσίας. Αρχικά είναι το εκμεταλλευτικό αυταρχικό, δηλαδή ένα στυλ ηγεσίας που στηρίζεται στο φόβο, στον έλεγχο και καταναγκασμό και η λήψη των αποφάσεων γίνεται στην κορυφή της πυραμίδας με αποτέλεσμα οι εργαζόμενοι να μην μπορούν να εκφράσουν την άποψή τους. Στη συνέχεια είναι το συμβουλευτικό όπου οι υφιστάμενοι συμβουλεύουν τα ανώτερα ιεραρχικά επίπεδα και με αυτή την ενέργεια πολλές φορές επιτυγχάνεται η δημιουργικότητα και η αποτελεσματικότητα. Τέλος, είναι το συμμετοχικό όπου όλοι μπορούν να παίρνουν αποφάσεις, να θέτουν και να υλοποιούν στόχους και να υπάρχει η διάθεση για συζήτηση με αποτέλεσμα την καλύτερη απόδοση. (Μπουραντάς Δ., 2005).

Σύστημα 1	Σύστημα 2	Σύστημα 3	Σύστημα 4
Εκμεταλλευτικό Αυταρχικό	←	→	Επιχειρηματικό Συμμετοχικό

Σχήμα 6: "Πίνακας ηγετικής συμπεριφοράς στο σύστημα 1-4 του Likert (Παπαλεξανδρής και Μπουραντάς, 2003)

Συγκεφαλαιώνοντας, η ηγεσία για να είναι αποτελεσματική θα πρέπει να προσαρμόζεται στις εξελίξεις του περιβάλλοντος και παράλληλα, να υιοθετήσει το καταλληλότερο από τα 4 στυλ ηγεσίας του Likert που αναφέραμε παραπάνω.

Αυτό-ηγεσία, σημαίνει ενέργειες και δραστηριότητες που στοχεύουν στο να δώσουν στα άτομα τις απαραίτητες δεξιότητες, την εκπαίδευση, τη γνώση και παρακίνηση που χρειάζονται για να εκτελούν μόνοι τους τα καθήκοντα σχετικά με την εργασία τους και να συντονίζουν την ομαδική προσπάθεια για την επίτευξη των στόχων της ομάδας. (Paul,1996). Επιπλέον η αυτό-ηγεσία αποτελεί προσωπική ανάγκη και αφορά τη συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων και τη παράλληλη υλοποίησή τους. Απαραίτητη βάση για την αυτό-ηγεσία, αποτελεί: η εκπαίδευση, η επιμόρφωση, η διακίνδυνευση και ο αυτοέλεγχος. Μερικές από τις συνέπειες της αυτό-ηγεσίας είναι αρχικά ο έντονος κίνδυνος αποτυχίας σε περίπτωση που οι εργαζόμενοι δεν δείξουν κατάλληλη προσοχή. Στη συνέχεια, άλλη μία συνέπεια είναι ότι απαιτείται συνεχής εκπαίδευση με διάφορα

σεμινάρια και ότι οι πληροφορίες θα πρέπει να κατανέμονται κατάλληλα και αποτελεσματικά. Τέλος, υπάρχει ικανοποίηση των απαιτήσεων συστημάτων μανάτζμεντ ποιότητας, όπως το BS EN ISO 9000 και η ανάγκη ύπαρξης μανάτζερ είναι ελάχιστη. (Paul,1996)

2.2.7 Η θεωρία του Frederick W. Taylor και το επιστημονικό Μανάτζμεντ (1911)

Η κεντρική ιδέα του επιστημονικού μανάτζμεντ του Taylor, βασιζόταν στον καταμερισμό της εργασίας. (Taylor , 1911-1947). Το έργο του επιδέχθηκε σκληρή κριτική, κατά την εποχή που διατυπώθηκε. Για τον Taylor, η διοίκηση (management) είναι ο συντονισμός πολλών μικρών έργων (projects), που συμβάλλουν στην αποτελεσματική υλοποίηση ολόκληρου του έργου. Ο Taylor ασχολήθηκε κυρίως με την εκτέλεση και τη διαδικασία παραγωγής.

Το βασικό μοντέλο απεικόνισης της οργάνωσης κατά τον Taylor είναι μηχανιστικό, δηλαδή, ο κάθε εργαζόμενος θεωρείται σαν ένα όργανο για την καλύτερη εκτέλεση της παραγωγής. Συνεπώς, κάτι τέτοιο μας αποδεικνύει, πως δεν υπάρχει ενδιαφέρον για αισθήματα και τους σκοπούς του εργαζόμενου. Ο Taylor, όμως γνώριζε πως οι εργαζόμενοι έχουν αισθήματα και ότι επιθυμούν να έρχονται σε επαφή με τους άλλους εργαζόμενους. Απλώς, πίστευε πως τέτοιες πτυχές της προσωπικότητας ενός ατόμου, δε συνάδουν με την διαδικασία της παραγωγή και κατά συνέπεια με την αύξηση της παραγωγικότητας. Σήμερα, όμως είναι γνωστό πως μία τέτοια θεώρηση δεν είναι δυνατόν να ισχύσει.

Τέλος, ο Taylor για να επιτύχει όσο το δυνατόν καλύτερες αποδόσεις από τους εργαζόμενους σε συνδυασμό με την προσωπική τους ικανοποίηση, δημιούργησε σε κάθε μονάδα «υπηρεσίες σχεδιασμού» που όφειλαν: να θέσουν στόχους για την παραγωγικότητα, να υπάρξει κατάλληλη εκπαίδευση του προσωπικού και να δημιουργηθεί ένα σύστημα ανταμοιβών για τους εργαζόμενους, ώστε να πραγματοποιηθούν οι στόχοι που έχουν τεθεί. (Taylor, 1911-1947).

2.2.8 Η θεωρία ιεράρχησης των αναγκών του A. Maslow

Ο Abraham Maslow (1954) με τη θεωρία της ιεράρχησης των αναγκών υποστήριξε ότι υπάρχουν πέντε επίπεδα αναγκών:

- α) Φυσιολογικές ανάγκες: δηλαδή περιλαμβάνονται οι βασικές ανάγκες για αέρα, τροφή, στέγη, νερό, sex
- β) Ανάγκες ασφάλειας (αίσθημα ασφάλειας)
- γ) Κοινωνικές ανάγκες (ανάγκη για αγάπη και τρυφερότητα)
- δ) Ανάγκες εκτίμησης (ανάγκη για σεβασμό)
- ε) Ανάγκες ολοκλήρωσης (ανάγκη για ενασχόληση με αυτό πραγματικά που ταιριάζει σε κάποιον)(Μπουραντάς, Βάθης, Παπακωνσταντίνου και Ρεκλείτης, 1999).

Η πυραμίδα των αναγκών του Maslow



Σχήμα 7: "Πυραμίδα αναγκών του Maslow" (<http://4success.gr>)

2.2.9 Η θεωρία των δύο παραγόντων F.Herzberg

Ο Frederick Herzberg χώρισε τους παράγοντες που επηρεάζουν τη διάθεση προς εργασία και απόδοση σε δύο μεγάλες ενότητες:

1. Παράγοντες υγιεινής ή δυσαρέσκειας οι οποίοι περιλαμβάνουν:
 - την εξασφάλιση της απασχόλησης
 - τον αρκετά ικανοποιητικό μισθό
 - τις καλές συνθήκες εργασίας όπως π.χ. εξοπλισμός
 - την ποιότητα της ηγεσίας
 - την ποιότητα των σχέσεων με τους συναδέλφους δηλαδή το τι κλίμα επικρατεί και
 - την ύπαρξη σταθερότητας
2. Παράγοντες υποκίνησης οι οποίοι περιλαμβάνουν:
 - την αναγνώριση των προσπαθειών, των ικανοτήτων και των δεξιοτήτων του εργαζόμενου

- Το περιεχόμενο της εργασίας δηλαδή με αυτό τον τρόπο να παραμένει το ενδιαφέρον του εργαζόμενου
- το βαθμό εξουσίας και υπευθυνότητας
- την ιεραρχική ανέλιξη δηλαδή η ικανότητα του εργαζόμενου να εξελιχθεί ιεραρχικά. (Μπιτσάνη Ε., 2006)

Αρχικά, η θεωρία του Maslow βοηθά να εντοπιστούν οι ανάγκες του ατόμου, ενώ η θεωρία του Herzberg δίνει τη δυνατότητα να εντοπιστούν οι στόχοι και των κινήτρων, που είναι απαραίτητα για την ικανοποίηση των αναγκών αυτών. Δεδομένου, ότι οι ανάγκες των ατόμων, που θέλει να ικανοποιήσει ο μάνατζερ, είναι γνωστές (Maslow), τότε μπορούν να προσδιοριστούν και οι σκοποί (Herzberg), με τη βοήθεια των οποίων μπορούν να παρακινηθούν τα ενδιαφερόμενα άτομα. Είναι δυνατόν να ισχύει και το αντίστροφο, δηλαδή αν είναι σαφείς οι σκοποί που θέλουν να ικανοποιήσουν τα άτομα, τότε ο διευθυντής μπορεί να προβλέψει τις ανάγκες που τα άτομα επιθυμούν να ικανοποιήσουν.

Επιπροσθέτως, η κοινωνική θέση εξαρτάται από τη θέση που κατέχει κάποιος στον οργανισμό. Έτσι, ένα άτομο ενδέχεται να έχει καταλάβει μία θέση, ως αποτέλεσμα οικογενειακών σχέσεων ή κοινωνικών καταστάσεων και συνεπώς, αυτή η θέση να μην αντιπροσωπεύει τις ικανότητές του. Ακόμα, ο Herzberg πίστευε πως τα κίνητρα, βοηθούν στην ικανοποίηση της ανάγκης του ατόμου για αυτοπραγμάτωση. Τέλος, ο Maslow επικεντρώνεται στις ανάγκες του ατόμου, ενώ ο Herzberg συνδέει τις ανάγκες αυτές με την εργασία.

Ο David Lindblom με το προσθετικό/βελτιωτικό του υπόδειγμα, τόνισε την αναγκαιότητα του ανθρώπινου παράγοντα. Χαρακτηριστικό στοιχείο αυτής της προσέγγισης είναι πως για να παρθούν οι τελικές αποφάσεις σε ένα οργανισμό, πρέπει να συνδεθεί η αντικειμενική κοινωνική πραγματικότητα με την υποκειμενική. Ο αριθμός των λύσεων είναι περιορισμένος και αυτό συμβαίνει, επειδή οι περισσότεροι από τους εμπλεκόμενους ενδέχεται να συμφωνήσουν με την προτεινόμενη λύση. Συνεπώς, οι λύσεις που προτείνονται ενδεχομένως να βελτιώσουν την παρούσα κατάσταση. Έτσι, δεν δίνεται έμφαση τόσο σε ότι πιστεύει αυτός που προτείνει τη λύση όσο και στις απόψεις των λοιπών μελών που συμμετέχουν στη λήψη των αποφάσεων. (Μπιτσάνη Ε., 2006).

Σύμφωνα με τον Clayton Alderfer, οι ανάγκες του εργαζόμενου κατατάσσονται σε τρεις κατηγορίες: σε ανάγκες για επιβίωση, σε ανάγκες για κοινωνική ένταξη και σε ανάγκες για ανάπτυξη, σε αντίθεση με τον Maslow, που τις κατέταξε σε πέντε κατηγορίες. Η θεωρία αυτή, ονομάζεται "θεωρία ERG" από τα αρχικά των λέξεων Existence (needs), Relatedness (needs) και Growth (needs). Υποστηρίζεται πως τα άτομα είναι δυνατόν να επιθυμούν να ικανοποιήσουν μία ανάγκη ανώτερου επιπέδου, πριν ακόμα ικανοποιήσουν τις ανάγκες των κατωτέρων επιπέδων. Τέλος, μπορούμε να πούμε ότι όταν ένα άτομο απογοητευτεί από την προσπάθειά του για ανάπτυξη, τότε μπορεί να στραφεί στην απόκτηση περισσότερων περιουσιακών στοιχείων. (Φλώρου Χ., 1993).

Οι Porter και Lawler χρησιμοποίησαν την θεωρία της προσδοκίας, ως βάση για να αναπτύξουν το δικό τους προσδόκιμο μοντέλο. Έτσι παρόμοια με τη θεωρία του Vroom, οι Porter και Lawler, συμπέραναν ότι η ατομική παρακίνηση, με στόχο την εκπλήρωση ενός στόχου, επηρεάζεται από την επιβράβευση που προσδοκεί να λάβει ο εργαζόμενος από την πραγματοποίηση του στόχου αυτού.

Έτσι, οι Porter και Lawler, κατηγοριοποίησαν την επιβράβευση σε εγγενή και εξωτερική. Οι εγγενείς επιβραβεύσεις, είναι τα θετικά συναισθήματα, που προκύπτουν από την πραγματοποίηση του στόχου, όπως: η ικανοποίηση, η αίσθηση της επιτυχίας. Οι εξωτερικές επιβραβεύσεις, είναι οι επιβραβεύσεις που προέρχονται εξωτερικά, όπως: τα μόνους, η αύξηση του μισθού. Τέλος, η παρακίνηση επηρεάζεται από την ικανότητα εκτέλεσης του στόχου από κάθε άτομο και από την αντίληψη του ατόμου για το στόχο. (www.learnmanagement2.com).

Ο Mc Clelland με τη θεωρία του, διατύπωσε πως τα άτομα παρακινούνται μόνο όταν έχουν έντονη την επιθυμία για επιτυχία. Τα άτομα που έχουν υψηλό το αίσθημα της επιτυχίας επιλέγουν καταστάσεις, στις οποίες μπορούν να αποδείξουν την υπευθυνότητά τους, μέσα από διάφορα καθήκοντα που τους ανατίθενται.

Υπάρχουν ακόμη και τα κοινωνικά κίνητρα που είναι η έντονη επιθυμία του ατόμου να αναπτύσσει μία στενή σχέση με τους άλλους, καθώς και κίνητρα ισχύος που είναι η επιθυμία του ατόμου να επηρεάζει και να ελέγχει τους άλλους. Αυτό το συγκεκριμένο κίνητρο πραγματοποιείται με δύο τρόπους: τη μορφή προσωπικής ισχύος, δηλαδή τη μορφή με την οποία τα άτομα προσπαθούν να επηρεάσουν και να ελέγξουν τους άλλους και με τη μορφή κοινωνικής ισχύος, την οποία χρησιμοποιούν τα άτομα για να επιλύσουν διάφορα προβλήματα μέσα στον οργανισμό, ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι που έχουν τεθεί.

Συμπερασματικά μπορούμε να πούμε ότι όλα τα παραπάνω κίνητρα είναι σημαντικά και βοηθούν στην αποτελεσματικότητα του ατόμου στον οργανισμό. (McClelland D. C., 1987).

2.2.10 Η θεωρία της ωριμότητας και της ανωριμότητας του Chris Argyris

Αρχικά, ο Argyris, πραγματοποίησε μια έρευνα σε διάφορους οργανισμούς, με σκοπό να παρατηρήσει, πως οι διάφοροι τρόποι διοίκησης επιδρούν στους εργαζόμενους και επηρεάζουν τη συμπεριφορά και την προσωπικότητά τους. Ο Argyris τόνισε πως για να πραγματοποιηθεί η ολοκλήρωση της ωριμότητας του ατόμου θα πρέπει το άτομο όταν είναι παιδί να βρίσκεται στην παθητική κατάσταση, ενώ όταν γίνει ενήλικας πρέπει να μεταβεί στην ενεργητική κατάσταση. Επιπλέον, όταν ενηλικιωθεί να γίνεται ανεξάρτητο σε αντίθεση με όταν είναι μικρό, που βρίσκεται σε μία σχέση εξάρτησης και να συμπεριφέρεται κατά πολλούς τρόπους. Στη συνέχεια, η αίσθηση του χρόνου στα παιδιά είναι να περιορισμένη ενώ των ενηλίκων να είναι πιο διαδεδομένη. Ακόμη, το άτομο ως

παιδί να έχει τη θέση του υφισταμένου, σε αντίθεση που όταν γίνει ενήλικας να έχει τη θέση ίση με τους άλλους ή ανώτερη. Τέλος, όταν είναι ενήλικας έχει την ικανότητα να ασκεί έλεγχο στον εαυτό του, σε αντίθεση με όταν είναι παιδί. Συμπερασματικά, έτσι μπορούμε να πούμε ότι με βάση την παραπάνω κλίμακα, στο ένα άκρο αναπαριστάται η ανωριμότητα και στο άλλο άκρο η ωριμότητα.

Ο Argyris πιστεύει πως ο τρόπος διοίκησης που ασκείται σε ένα οργανισμό, επηρεάζει την ωριμότητα του ατόμου, αφού τα άτομα αναγκάζονται να είναι παθητικά και εξαρτημένα. Επιπλέον, ο Argyris και ο Mc Gregor, υπογραμμίζουν πως είναι απαραίτητο σε ένα οργανισμό, να υπάρχει το κατάλληλο κλίμα, για να μπορεί να πραγματοποιηθεί η ωριμότητα του κάθε ατόμου. Τέλος, η παροχή αρμοδιοτήτων στα άτομα είναι βασικό χαρακτηριστικό της θεωρίας του Chris Argyris και πιστεύει πως τα άτομα στα οποία τους δίνονται κίνητρα και αρμοδιότητες είναι περισσότερα από εκείνα που δεν τους απασχολεί η υπευθυνότητα στην εργασία τους.(Ζαβλάνος Μ.,2002).

Η θεωρία αυτή διατυπώθηκε από τον Edwin Locke και δίνει έμφαση στη σαφήνεια της διατύπωσης των σκοπών ενός οργανισμού. Ακόμα, η θεωρία αυτή θεωρεί πως οι σκοποί μπορούν να παρακινήσουν τα άτομα, μόνο αν αυτά είναι κατάλληλα οργανωμένα. Για να εκπληρωθεί αυτή η θεωρία θα πρέπει οι στόχοι να είναι σαφείς και οι σκοποί να μπορούν να πραγματοποιηθούν από τους εργαζομένους. Επιπλέον, οι εργαζόμενοι να αποδέχονται τους σκοπούς και να δεσμεύονται για την εκπλήρωσή τους. Τέλος, θα πρέπει να υφίσταται μια προτεραιότητα στην πραγματοποίηση των στόχων και να υπάρχει ένα σύστημα ανταμοιβών μετά από κάθε επιτυχημένη πραγματοποίηση στόχων.

Συμπερασματικά, για να υλοποιηθούν οι στόχοι, επιβάλλεται η συμμετοχή όλων των ατόμων. Μία νέα μέθοδος συμμετοχής των ατόμων στη διατύπωση των στόχων είναι το MBO. (Locke E., 1984).

2.2.11 Η θεωρία της ηγεσίας 3-D του Reddin

Η θεωρία των διαστάσεων σύμφωνα με τον Reddin, περιλαμβάνει τρεις διαστάσεις: του ενδιαφέροντος για το καθήκον, του ενδιαφέροντος για τα άτομα και τη διάσταση της αποτελεσματικότητας. Καθόρισε τέσσερις τύπους ηγεσίας, που είναι τα ίδια με αυτά που πρότειναν οι Blake και Mouton και είναι: το ηγετικό στυλ της αφοσίωσης, το οποίο αντιστοιχεί στο στυλ (9,1) του διευθυντικού πλέγματος, το ηγετικό στυλ των σχέσεων, το οποίο αντιστοιχεί στο στυλ (1,9) του διευθυντικού πλέγματος, το ηγετικό στυλ της ολοκλήρωσης, το οποίο αντιστοιχεί στο στυλ (9,9) του διευθυντικού πλέγματος και τέλος το ηγετικό στυλ του επιμερισμού, στο οποίο αντιστοιχεί στο στυλ (1,1) του διευθυντικού πλέγματος.

Ενδιαφέρον για τα άτομα και τις σχέσεις	Ηγετικό στυλ των σχέσεων (related)	Ηγετικό στυλ της ολοκλήρωσης (integrated)
	Ηγετικό στυλ του επιμερισμού (separated)	Ηγετικό στυλ της αφοσίωσης (dedicated)
Ενδιαφέρον για το καθήκον		

Σχήμα 5: 'Τα βασικά ηγετικά στυλ του Reddin' (Ζαβλάνος Μ., 2002)

Τα παραπάνω στυλ ηγεσίας μπορούν να είναι αποτελεσματικά και μη αποτελεσματικά, ανάλογα με τις συνθήκες που επικρατούν. Έτσι, τα αποτελεσματικά και μη αποτελεσματικά δημιουργούν οκτώ στυλ ηγεσίας, τα ακόλουθα:

Όσο αναφορά τα αποτελεσματικά στυλ ηγεσίας είναι το εκτελεστικό όπου παρουσιάζεται μεγάλο ενδιαφέρον για το καθήκον και για τα άτομα, το αναπτυξιακό όπου παρουσιάζεται μεγάλο ενδιαφέρον για τα άτομα και μικρό ενδιαφέρον για το καθήκον και το αποδεκτό-αυταρχικό όπου παρουσιάζεται μεγάλο ενδιαφέρον για το καθήκον και μικρό ενδιαφέρον για τα άτομα.

Όσο αναφορά τα μη αποτελεσματικά στυλ ηγεσίας είναι το συμβιβαστικό όπου παρουσιάζεται μεγάλο ενδιαφέρον για το καθήκον και τα άτομα, το αποστολικό όπου παρουσιάζεται μεγάλο ενδιαφέρον για τα άτομα και μικρό ενδιαφέρον για το καθήκον, το αυταρχικό όπου παρουσιάζεται μεγάλο ενδιαφέρον για το καθήκον και μικρό ενδιαφέρον για τα άτομα και το αμέτοχο όπου παρουσιάζεται μικρό ενδιαφέρον για το καθήκον και για τα άτομα.



Σχήμα 6: 'Θεωρία της ηγεσίας των 3 διαστάσεων' (Ζαβλάνος Μ., 2002)

Επιπρόσθετα, ο Reddin, υποστηρίζει πως υφίστανται πέντε βασικά στοιχεία για τον προσδιορισμό της κατάστασης. Η τεχνολογία, η φιλοσοφία του οργανισμού, οι ανώτεροι,

οι συνεργάτες και οι υφιστάμενοι. Τα στοιχεία αυτά που προσδιορίζουν την κατάσταση και καθορίζουν τη μορφή του ηγετικού στυλ, αποτελεί μία συνάρτηση τριών παραγόντων του τεχνολογικού, του οργανωτικού και του ανθρώπινου.

Τέλος, δημιουργούνται πολλά προβλήματα, όσο αφορά την παρατήρηση των καταστάσεων με συγκεκριμένα ηγετικά στυλ, με στόχο τη μεγιστοποίηση της αποτελεσματικότητας του ηγέτη. (Ζαβλάνος Μ., 2002).

Ο Joe Jaworski προσεγγίζει την μετασηματιζουσα ηγεσία, μέσα από το βιβλίο του *Synchronicity: the inner path of leadership*, λέγοντας ότι εκείνο που διευκολύνει τους πραγματικούς ηγέτες είναι η επιλογή να υπηρετήσουν τη ζωή. Επηρεασμένος έντονα από τις θεωρίες των Bohm, Varela και Maturana, ισχυρίζεται ότι η ηγεσία αφορά στο να μαθαίνει κανείς πώς να διαμορφώνει το μέλλον του, να δημιουργεί νέες πραγματικότητες και να οραματίζεται. Τα βασικά χαρακτηριστικά της είναι η χαρισματική επιρροή, ένα χαρακτηριστικό που κερδίζει σεβασμό και εμπιστοσύνη, η εμπνευσμένη κινητοποίηση, με την οποία γίνεται προσεκτική επίλυση προβλημάτων και η εξατομικευμένη θεώρηση, που δίνει προσοχή στο προσωπικό. (Μιχιώτης Σ. & Καμπύρη Μ., 2007)

Ορισμένα άλλα σημαντικά χαρακτηριστικά της ηγεσίας αυτής είναι η δημιουργία και η διατήρηση αυτογνωσίας, η εκτίμηση της φύσης της ηγεσίας αυτής καθ' εαυτή, η έμπνευση των υφισταμένων να κατορθώνουν επιτεύγματα πέρα από τις προσδοκίες, η ικανότητα σύνθεσης ομάδων και συνεργασία των ομάδων αυτών για την επίτευξη στόχων που έχουν τεθεί και η ανάπτυξη επαρκούς ενημερότητας του περιβάλλοντος πλαισίου και των συμφραζομένων του (Μιχιώτης Σ. & Καμπύρη Μ., 2007).

Υπάρχουν πολλές κατηγοριοποιήσεις και μοντέλα ηγεσίας. Σύμφωνα με τους Torbert και Rooke αυτό που κάνει τους ηγέτες πιο διαφορετικούς είναι το πως ερμηνεύουν το περιβάλλον τους και πως αντιδρούν όταν η δύναμή τους προκαλείται. Οι 7 αρχετυπικές φιγούρες που προτείνουν είναι οι εξής:

1. Κερδοσκόπος: Ο σκοπός του είναι το κέρδος και κερδίζει με όποιον τρόπο μπορεί
2. Διπλωμάτης: Δεν θέλει να δημιουργούνται συγκρούσεις, θέλει να ανήκει και να τα έχει καλά με όλους
3. Εμπειρογνώμων: Η γνώμη του βασίζεται πάνω σε εμπειρίες και γνώσεις που έχει αποκτήσει μέχρι τώρα
4. Αποτελεσματικός: Πετυχαίνει στρατηγικούς στόχους, είναι ικανός μάνατζερ, με σκοπό την καλύτερη αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα
5. Ατομικιστής: Φροντίζει μόνο για τον εαυτό του και αποφεύγει την ομαδική συνεργασία
6. Στρατηγικός: Είναι αποτελεσματικός στις οργανωτικές αλλαγές
7. Αλχημιστής: Είναι αποτελεσματικός στις κοινωνικές αλλαγές (Μιχιώτης Σ., 2007).

Επιπλέον, για να εξασφαλιστεί η ικανοποίηση των πελατών ενός οργανισμού, ένας τρόπος είναι η συνεχής προσπάθεια από το κάθε μέλος του οργανισμού. Θα πρέπει δηλαδή, να υπάρχει συνεχής συνεργασία, μεταξύ του προσωπικού και της διεύθυνσης. (Long, 1993)

Όπως γνωρίζουμε, δικαιοσύνη είναι το αίσθημα περί δικαίου. Κάποιοι εργαζόμενοι συγκρίνοντας τις αμοιβές τους με αυτές των συναδέλφων τους, αισθάνονται ικανοποιημένοι ή μη ικανοποιημένοι, σχετικά με τη δική τους αμοιβή. Τα άτομα συγκρίνουν τους δύο παρακάτω λόγους:

Ατομική αμοιβή (έξοδος)

Ατομική προσπάθεια (είσοδος) ή βαθμός συνεισφοράς στην επιχείρηση

Με

Αμοιβές των άλλων

Προσπάθειες των άλλων ή βαθμός συνεισφοράς τους στην επιχείρηση

Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή, η παρακίνηση αφορά την προσπάθεια εξάλειψης των αδικιών που εμφανίζονται. Έτσι, όσο αυξάνεται η αδικία την οποία κατανοούμε, τόσο αυξάνεται και η παρακινήτική ένταση. Ένα από τα προβλήματα που δημιουργούνται από αυτή τη θεωρία είναι οι πολλές αδικίες που μπορούν να προκύψουν. Η ελάττωση της φανερής δικαιοσύνης πιθανόν να οδηγήσει σε μεγιστοποίηση της απόδοσης (Paul J., 1996). Τέλος, η επικοινωνία κατέχει πρωτεύουσα θέση στη θεωρία αυτή, ώστε να μειώνονται και τα πιθανά προβλήματα που προκύπτουν από αυτή τη θεωρία. (Ζαβλάνος Μ., 2002).

Η θέσπιση των στόχων αποτελεί ένα μέσο παρακίνησης, γιατί μέσα από τους στόχους ο εργαζόμενος γνωρίζει τι πρέπει να κάνει και προγραμματίζει τις κινήσεις του. Έτσι, αυτόματα θέτονται και αιτήματα για όσο το δυνατόν καλύτερη απόδοση, μέσα από τη συστηματική της παρακολούθηση και αξιολόγηση. Συμπερασματικά, η χρήση αυτής της θεωρίας σε οργανισμούς μπορεί να βελτιώσει τα επίπεδα απόδοσης των εργαζομένων. (Paul J., 1996)

Η θεωρία της ενίσχυσης, αναλύει τα αποτελέσματα των συμπεριφορών ξεχωριστά και πιστεύει πως το πλέον απαραίτητο είναι η συμπεριφορική ενίσχυση θετικών χαρακτηριστικών της συμπεριφοράς. Η θεωρία αυτή ασχολείται ως επί το πλείστον με την αξιολόγηση του περιβάλλοντος (αιτία) και με την αντίδραση του ατόμου σε αυτό (αποτελεσμα). Όμως, οι θετικές και οι αρνητικές συνέπειες που προκύπτουν είναι υποκειμενικές.

Στη συνέχεια, οι τέσσερις μορφές ενίσχυσης που παρατίθενται είναι η θετική ενίσχυση που έχει ως στόχο να ανταμείψει θετικά μια καλή συμπεριφορά, η αρνητική ενίσχυση που προσπαθεί με την επανάληψη να κάνει το άτομο να ακολουθήσει μια αναμενόμενη συμπεριφορά και να σταματήσει μία άλλη, η τιμωρία η οποία ακολουθείται από την εξουσία και τον έλεγχο και η εξάλειψη που προσπαθεί να μειώσει την επανάληψη μιας συμπεριφοράς, μειώνοντας παράλληλα και τις θετικές συνέπειες. (Paul J., 1996)

2.2.12 Δύο επίκαιροι Τύποι Ηγεσίας

Ο Robert Greenleaf προτείνει στο βιβλίο του *Servant Leadership* ένα τρόπο ηγεσίας, που στηρίζεται στο τρόπο ζωής (state of being) και όχι στο τρόπο δράσης (doing). Η ηγεσία που υπηρετεί είναι μια πρακτική φιλοσοφία, που απευθύνεται και υποστηρίζει ανθρώπους που επιλέγουν πρώτα να υπηρετούν και κατόπιν να ηγούνται. Η ηγεσία είναι γι' αυτούς ένας τρόπος να επεκτείνουν την υπηρεσία τους σε άτομα ή οργανισμούς.

Η Margaret Wheatley σημειώνει ότι το μοτίβο της ηγεσίας που υπηρετεί είναι φυσικό στους ανθρώπους. Ξεκινά σαν μία αίσθηση, μία επιθυμία να υπηρετήσεις τους άλλους και μετατρέπεται σε μία δέσμευση αυτή η επιθυμία να γίνει πράξη. Οι ηγέτες πρέπει να βρουν τις διαδικασίες μέσω των οποίων οι άνθρωποι θα επανασυνδεθούν μεταξύ τους. (Πάντα ξέραμε ότι οι ηγέτες βλέπανε πιο πολλά σε μας, από όσα μπορούσαμε εμείς να δούμε στους εαυτούς μας).

2.3 Συναισθηματική Νοημοσύνη

2.3.1 Τύποι προσωπικότητας (Thomas System)

Το Thomas System εστιάζεται σε τέσσερα σημεία- στυλ της προσωπικότητας του ατόμου. Την κυριαρχικότητα (Dominance), την επιρροή (Influence), τη σταθερότητα (Steadiness) και την προσεκτικότητα (Compliance).

Αρχικά, το άτομο που ανήκει στο στυλ D χαρακτηρίζεται από σύντομη προετοιμασία και από δυνατό, ευθύ και γρήγορο στυλ επικοινωνίας. Η παρουσίαση είναι αποτελεσματική και με καλή λογική σειρά. Η εξυπηρέτηση εστιάζεται στους μεγάλους πελάτες της επιχείρησης. Ακόμα το άτομο, χρησιμοποιεί επιχειρήματα για να πείσει για τα οφέλη του προϊόντος. Επιπλέον, το άτομο που συγκεντρώνει τα χαρακτηριστικά του στυλ D είναι δυναμικό, ανταγωνιστικό, αδιάκριτο, ευθύ, φοβάται την αποτυχία και κίνητρο του είναι τα χειροπιαστά αποτελέσματα. Αντιθέτως, το άτομο που κατέχει το στυλ I χαρακτηρίζεται από μη προετοιμασία και λειτουργεί με το ένστικτο. Είναι ενθουσιώδης, ευέλικτος και με αυτοπεποίθηση και χαρακτηριστικό του είναι η θετική αύρα και επικοινωνία. Επίσης, για να χειριστεί τυχόν αντιρρήσεις, χρησιμοποιεί γενικότητες παρά οφέλη του προϊόντος. Πολλές φορές θέλει να εξυπηρετήσει, αλλά δεν είναι συνεπής και εξυπηρετεί καλύτερα τους νέους πελάτες. Επιπρόσθετα, το άτομο που συγκεντρώνει τα χαρακτηριστικά του στυλ I είναι πειστικό, φιλικό, ομιλητικό, επικοινωνιακό, θετικό, φοβάται την απόρριψη

και κίνητρο του είναι η αναγνώριση. Από την άλλη πλευρά, το άτομο που ανήκει στο στυλ S χαρακτηρίζεται από προετοιμασία, που φτάνει ως τα όρια της ρουτίνας, διαθέτει ένα τυπικό στυλ προσέγγισης, είναι ήρεμος και δημιουργεί εμπιστοσύνη. Ακόμα, η παρουσίασή του χαρακτηρίζεται από λογική σειρά και είναι πάντα οργανωμένος και προετοιμασμένος. Πιστεύει πως με το χρόνο θα πείσει το πελάτη σχετικά με το προϊόν του. Επιπλέον, το άτομο που συγκεντρώνει τα χαρακτηριστικά του στυλ I είναι αξιόπιστο, μεθοδικό, υπομονετικό, επίμονο, σταθερό, καλός ακροατής, φοβάται το απρόοπτο και κίνητρο του είναι η ασφάλεια και το οικείο περιβάλλον. Τέλος, το άτομο που ανήκει στο στυλ C χαρακτηρίζεται από τελειομανία, ακρίβεια και γενικότερα, έντονη προετοιμασία. Είναι πολύ συγκρατημένος και προσεκτικός και η παρουσίασή του χαρακτηρίζεται από λογική σειρά και είναι τεκμηριωμένη. Για να χειριστεί τις αντιθέσεις χρησιμοποιεί τα αναλυτικά στοιχεία και κυρίως, χαρακτηριστικά του προϊόντος και η εξυπηρέτησή του είναι πολύ καλή και με συνέπεια. Επιπρόσθετα, το άτομο που συγκεντρώνει τα χαρακτηριστικά του στυλ C είναι συστηματικό, σωστό, τελειομανές, λογικό, πειθαρχημένο, φοβάται τη σύγκρουση και το κίνητρό του είναι οι κανόνες.

Αναφορικά με την αναγνώριση της εμφανούς συμπεριφοράς, έχουμε τα εξής: αρχικά, το άτομο που ανήκει στην κατηγορία D παρουσιάζει τα ακόλουθα: η χειραψία του είναι δυνατή και σταθερή, είναι ευθύς, μερικές φορές καθυστερημένος και βιαστικός και συχνά διακόπτει το συνομιλητή του. Επιπλέον, έχει σταθερό βλέμμα που "καρφώνει και ενδέχεται να είναι προκλητικό. Χρησιμοποιεί το δάκτυλο για να δείχνει, καθώς και άλλες χειρονομίες με σκοπό να δίνει έμφαση. Ο προσωπικός του χώρος πιθανόν να είναι ανοργάνωτος και περισσότερο λειτουργικός, ενώ ένα χαρακτηριστικό του είναι πως ξέρει που βρίσκεται το κάθε τι. Οι ερωτήσεις που τον απασχολούν είναι: τι θα γίνει; Τι θα κερδίσω; Τι δώρα δίνετε; Έπειτα, το άτομο που ανήκει στην κατηγορία I παρουσιάζει τα ακόλουθα: η χειραψία του είναι πολύ φιλική, πιθανόν να ντύνεται μοντέρνα και του αρέσουν πολύ τα έντονα χρώματα. Είναι φιλικός, κοινωνικός, ευγενικός, πολύ ενθουσιώδης και χαίρεται όταν μοιράζεται τα συναισθήματά του. Συχνά δίνει έμφαση στις λεπτομέρειες και προτιμά να διευθύνει, παρά να αντιμετωπίζει δυναμικά. Έχει φιλικό και σταθερό βλέμμα και συνήθως γελάει με τα μάτια. Ακόμα, έχει έντονη κίνηση των χεριών και του σώματος και συνήθως αγκαλιάζει τους άλλους σαν δείγμα φιλίας. Ο προσωπικός του χώρος είναι τις περισσότερες φορές άνω-κάτω, μοντέρνος και με άνετη επίπλωση. Οι ερωτήσεις που τον απασχολούν είναι: ποιος θα το κάνει; Ποιος θα κερδίσει; Επιπρόσθετα, το άτομο που ανήκει στην κατηγορία S παρουσιάζει τα εξής: η χειραψία του είναι φιλική, αυστηρή και ειλικρινής, αλλά όχι δυναμική. Έχει την τάση να ντύνεται σωστά, αλλά ως επί το πλείστον άνετα και δεν προτιμά τα έντονα χρώματα. Δεν κοιτάει κατευθείαν στα μάτια, αλλά όταν κοιτάει έχει μία γλυκύτητα και χαρακτηριστικό του γνώρισμα είναι ότι κοκκινίζει εύκολα. Επίσης είναι μεθοδικός, οργανωμένος, ήρεμος και συχνά είναι καλός ακροατής. Έχει την τάση να ρωτάει για να ξεκαθαρίζει και να επαληθεύει. Ο προσωπικός του χώρος είναι ένα άνετο και ασφαλές περιβάλλον, όπου το γραφείο του είναι οργανωμένο και πάντα σε τάξη, όμως η επίπλωση ενδέχεται να είναι παλιά. Οι ερωτήσεις που τον απασχολούν είναι: γιατί να το κάνω; Γιατί πρέπει να γίνει έτσι; Τέλος, το άτομο που ανήκει στην κατηγορία S παρουσιάζει τα ακόλουθα: η χειραψία του είναι χαλαρή και

όσο το δυνατόν σύντομη, ίσως και νευρική. Το ντύσιμό του είναι συντηρητικό, απλό, αλλά ποιοτικό και με γούστο. Έχει την τάση να αποφεύγει να κοιτάει στα μάτια, γι' αυτό συνήθως κοιτάει το συνομιλητή του με φευγαλέες ματιές. Ακόμα, μπορεί να είναι ανέκφραστος ή ψυχρός (poker face) και όταν απειλείται παίρνει αμυντική στάση. Χαρακτηρίζεται από οργάνωση, έντονη προετοιμασία και συνέπεια. Οι ερωτήσεις του είναι λεπτομερείς και ακριβείς και αναζητά κανονισμούς για να στηρίξει μια άποψη του. Ο προσωπικός του χώρος είναι πολύ τακτοποιημένος και στο γραφείο του υπάρχουν τα άκρως απαραίτητα που τον διευκολύνουν στην εργασία του. Οι ερωτήσεις που τον απασχολούν είναι: πώς να το κάνω; Πώς δουλεύει;

Αρχικά, θα πρέπει να αναλύσουμε τη λέξη συναίσθημα. Συναίσθημα είναι οποιαδήποτε αναταραχή ή αναστάτωση του νου, αίσθημα, πάθος. Οι κύριες ομάδες συναισθημάτων είναι ο θυμός, η θλίψη, ο φόβος, η απόλαυση, η αγάπη, η έκπληξη, η ντροπή, η έλξη. Όμως τι ζητούν ακριβώς οι εργοδότες από εμάς; Μας ζητούν να έχουμε την ικανότητα προσεκτικής ακρόασης, να προσαρμοζόμαστε σε καθημερινές καταστάσεις, να διαχειριζόμαστε σωστά τον εαυτό μας, να έχουμε αυτοπεποίθηση, να έχουμε κίνητρα για την επίτευξη των στόχων, να συνεργαζόμαστε με τους συνεργάτες μας αρμονικά, να υφίστανται ηγετικές ικανότητες μέσα στον οργανισμό, έτσι ώστε να είναι αποτελεσματικός ο οργανισμός και τέλος, να διαθέτουμε αίσθημα υπερηφάνειας για τα επιτεύγματά μας στην εργασία.

2.3.2 Η Συναισθηματική Νοημοσύνη και η Ηγεσία

Τι είναι σημαίνει όμως ο όρος Συναισθηματική Νοημοσύνη; Σύμφωνα με το μοντέλο του Peter Salovey και John D. Mayer, συναισθηματική νοημοσύνη είναι η ικανότητα του ατόμου να ελέγχει και να ρυθμίζει τα δικά του συναισθήματα και τα συναισθήματα των άλλων, και να τα χρησιμοποιεί για να κατευθύνει τη σκέψη και τη δράση του. (Emotional Intelligence, 1990). Επιπροσθέτως, μία άλλη θεωρία, αυτή του Αιδεσιμότατου Bar-On, επισημαίνει πως συναισθηματική νοημοσύνη είναι μια ομάδα προσωπικών, συναισθηματικών και κοινωνικών ικανοτήτων που επηρεάζουν την ικανότητα που έχει κάποιος να αντιμετωπίζει με επιτυχία τα αιτήματα και τις πιέσεις του περιβάλλοντος. Έτσι, περιλαμβάνονται ενδοπροσωπικές ικανότητες, διαπροσωπικές δεξιότητες, η προσαρμοστικότητα, στρατηγικές αντιμετώπισης του στρες και παράγοντες ενεργοποίησης. (The Development of a Concept and Tests of Psychological Well-being, 1992). Συνεπώς συναισθηματική νοημοσύνη είναι η ικανότητα ενός ατόμου να αντιλαμβάνεται, να κατανοεί και να χρησιμοποιεί αποτελεσματικά τα συναισθήματα σαν πηγή ενέργειας, πληροφορίας και επιρροής, τόσο του εαυτού του, όσο και των άλλων ανθρώπων γύρω του. (Μπιτσάνη Ε., 2009) Η συναισθηματική νοημοσύνη περιλαμβάνει 5 διαστάσεις : την αυτοεπίγνωση, την αυτορρύθμιση, την παρακίνηση, που αποτελούν την προσωπική ικανότητα) και την συναίσθηση και τις κοινωνικές δεξιότητες, που αποτελούν την κοινωνική ικανότητα. Αυτοεπίγνωση, είναι η ικανότητα να γνωρίζουμε να μαθαίνουμε τα συναισθήματα, τις σκέψεις και τις ανάγκες μας, καθώς και τα δυνατά και αδύνατα

σημεία μας. Οι ικανότητες που απορρέουν από την αυτοεπίγνωση είναι η επίγνωση των συναισθημάτων μας, που είναι η αναγνώριση του τρόπου με τον οποίο τα συναισθήματά μας επηρεάζουν την επίδοσή μας, καθώς και η ικανότητα να χρησιμοποιούμε τις αξίες μας ως οδηγό για τη λήψη αποφάσεων, η ακριβής αξιολόγηση, που αποτελεί μία ειλικρινή αίσθηση των προσωπικών μας ισχυρών και αδυνάτων σημείων, μια ξεκάθαρη εικόνα για το που χρειαζόμαστε βελτίωση, καθώς και η ικανότητα να μαθαίνουμε από τις εμπειρίες μας και η αυτοπεποίθηση, που είναι το θάρρος που πηγάζει από τη βεβαιότητα που νιώθουμε για τις ικανότητες, τις αξίες και τους στόχους μας. Επιπλέον, η αυτορρύθμιση είναι η ικανότητα να διαχειρίζεται κανείς την εσωτερική του κατάσταση, τις παρορμήσεις και τις διαθέσεις του. Οι ικανότητες που απορρέουν από την αυτορρύθμιση είναι ο αυτοέλεγχος, που αφορά τον αποτελεσματικό χειρισμό διασπαστικών συναισθημάτων και παρορμήσεων, η αξιοπιστία, που αποτελεί μία επίδειξη τιμιότητας και ακεραιότητας, η ευσυνειδησία, που αφορά την αξιοπιστία και την υπευθυνότητα στη συμπλήρωση υποχρεώσεων, η προσαρμοστικότητα, με την οποία το άτομο επιδεικνύει ευελιξία στο χειρισμό της αλλαγής και των προκλήσεων και η καινοτομία, που αφορά το γεγονός να είναι κάποιος ανοιχτός σε πρωτοποριακές ιδέες, προσεγγίσεις και νέες πληροφορίες. Συμπληρωματικά, η παρακίνηση, είναι η συναισθηματική τάση που ωθεί το άτομο να κυνηγάει τους στόχους του με επιμονή και διάρκεια. Οι ικανότητες που απορρέουν από την παρακίνηση είναι η τάση προς επίτευξη, που αφορά την τάση για βελτίωση ή υπεροχή, η δέσμευση, δηλαδή το να υιοθετήσει κανείς το όραμα και τους στόχους του οργανισμού ή της ομάδας, η πρωτοβουλία, που αφορά την ικανότητα να ενεργοποιεί τους ανθρώπους, ώστε να αρπάζουν τις ευκαιρίες και η αισιοδοξία, που είναι η ικανότητα που μας επιτρέπει να ξεπερνούμε αναποδιές και εμπόδια. Επιπρόσθετα, η συναίσθηση, είναι η ικανότητα να αντιλαμβάνεται κανείς τα συναισθήματα και τις ανάγκες των άλλων ανθρώπων και να συμπεριφέρεται ανάλογα. Οι ικανότητες που απορρέουν από την συναίσθηση είναι η κατανόηση των άλλων, δηλαδή το να νιώθει κανείς τα συναισθήματα και την άποψη των άλλων και να δείχνει ενεργό ενδιαφέρον για τις ανησυχίες τους, ο προσανατολισμός προς την παροχή υπηρεσιών, που αφορά την πρόβλεψη, την αναγνώριση και την ανταπόκριση στις ανάγκες των πελατών, η ανάπτυξη των άλλων, δηλαδή το να νιώθει κανείς τις ανάγκες ανάπτυξης των άλλων και να ενθαρρύνει τις ικανότητες τους, ο σωστός χειρισμός της διαφορετικότητας, που αφορά την καλλιέργεια ευκαιριών μέσα από διαφορετικούς ανθρώπους και η πολιτική αντίληψη, δηλαδή το να αντιλαμβάνεται κανείς τις πολιτικές και κοινωνικές τάσεις που υπάρχουν σε έναν οργανισμό. Τέλος, οι κοινωνικές δεξιότητες σχετίζονται με την ικανότητα ενός ατόμου να επικοινωνεί με τους άλλους ανθρώπους, να δημιουργεί σχέσεις και να προκαλεί από τους άλλους τις αντιδράσεις που θέλει. Οι ικανότητες που απορρέουν από τις κοινωνικές δεξιότητες είναι η επιρροή, που συμβάλλει στη χρήση αποτελεσματικών μεθόδων πειθούς, η επικοινωνία, δηλαδή το να είναι κανείς ανοικτός στην ακρόαση και να στέλνει πειστικά μηνύματα, η ηγεσία, δηλαδή το να εμπνέει και να καθοδηγεί κάποιος τους άλλους, η καταλυτική δράση για αλλαγή, δηλαδή το να ξεκινά, να ενθαρρύνει ή να χειρίζεται κανείς σωστά την αλλαγή, ο χειρισμός διαφωνιών, που επιβάλλει διαπραγματεύσεις, η καλλιέργεια των δεσμών, δηλαδή το να καλλιεργεί κανείς λειτουργικές σχέσεις και η συνεργασία, δηλαδή το να δουλεύει κανείς με άλλους προς την επίτευξη κοινών στόχων. Συνεπώς τα πέντε χαρακτηριστικά της

επιτυχίας είναι: η επίτευξη της συναίνεσης, η καλλιέργεια της επαφής, η συναίσθηση, η συνεργασία και η πειθώ. (Bar-On R., 2000 & Goleman D., 1995).

Σε συνδυασμό με τα παραπάνω, καταλήγουμε στο τι είναι ομάδα. Ομάδα είναι ένα σύνολο ατόμων που βρίσκονται σε αλληλεξάρτηση μεταξύ τους και επιδιώκουν ένα κοινό σκοπό. Έτσι οι ανάγκες που ικανοποιεί μια ομάδα είναι: η κοινωνική ανάγκη, η ανάγκη για ασφάλεια και σιγουριά, η ανάγκη για αναγνώριση και η ανάγκη για επιτυχία και πραγματοποίηση στόχων. Τέλος, μία ομάδα για να είναι αποτελεσματική πρέπει να διαθέτει καλή συνεργασία, εύκολη επικοινωνία, λιγότερες αποχωρήσεις, λιγότερες απογοητεύσεις, αντίσταση στις αλλαγές, συναίνεση, εμπιστοσύνη, μεγάλη δέσμευση, αμοιβαία συμμετοχή των ατόμων, αφοσίωση και το κυριότερο κοινούς στόχους και αποστολή. (Μπιτσάνη Ε., 2006).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο: Το αγαθό υγείας και η παροχή του από τις υπηρεσίες υγείας –Μάνατζμεντ Υγείας.

3.1 Οι Υπηρεσίες Υγείας

Οι υπηρεσίες υγείας θα πρέπει να έχουν συγκεκριμένα βασικά χαρακτηριστικά, ώστε μ' αυτό τον τρόπο να ανταποκρίνονται στις ανάγκες του πληθυσμού και να τις αντιμετωπίζουν αποτελεσματικά.

Αυτά τα βασικά χαρακτηριστικά είναι:

- α) Η διαθεσιμότητά τους στον πληθυσμό, σε κάθε ζήτηση ιατρικής φροντίδας και περίθαλψης
- β) Η δυνατότητα των πολιτών να τις προσπελάσουν για να τις χρησιμοποιήσουν στη διάρκεια ολόκληρου του εικοσιτετραώρου.
- γ) Η προσφορά υπηρεσιών υγείας στον πληθυσμό δεν περιορίζεται μόνο στο στάδιο της αντιμετώπισης μιας ασθένειας, αλλά καλύπτει επίσης και τα στάδια πριν και μετά την εμφάνισή της. Επομένως, θα πρέπει να είναι εξασφαλισμένη η συνέχεια της προσφοράς των υπηρεσιών υγείας
- δ) Η διαθεσιμότητα των υπηρεσιών υγείας και η συνέχεια της προσφοράς τους δε σημαίνει απαραίτητα ότι επιλύονται και τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι πολίτες που τις χρησιμοποιούν. Θα πρέπει δηλαδή οι υπηρεσίες υγείας να είναι αποδεκτές από τους πολίτες (Σιουρούνη Ε., 2010:13)

Οι μορφές των οργανισμών υγείας:

Οι υπηρεσίες υγείας παράγονται σε Μονάδες οι οποίες λειτουργούν στο πλαίσιο του συστήματος υγείας και παρέχονται στους ασθενείς.

Οι Μονάδες παροχής υπηρεσιών υγείας αποτελούν Οργανισμούς, και τα στελέχη που εργάζονται επιδιώκουν την επίτευξη ενός κοινού σκοπού καθώς και την παραγωγή και διανομή του αγαθού «υγεία» σύμφωνα με ορισμένους κανόνες.

Οι Μονάδες παροχής υπηρεσιών υγείας μπορεί να είναι διαφόρων ειδών και διακρίνονται ως εξής:

α) Ανάλογα με τη νομική μορφή της λειτουργίας τους, σε:

- ιδιωτικές (π.χ. εργαστήρια)
- δημόσιες (π.χ. στρατιωτικά νοσοκομεία)
- νομικά πρόσωπα ιδιωτικού δικαίου (π.χ. ιδιωτικές κλινικές)
- νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου (τα περισσότερα νοσοκομεία στη χώρα μας)

β) Ανάλογα με το είδος των υπηρεσιών που παρέχουν, σε:

- Μονάδες ανοικτής περίθαλψης, όπως είναι τα ιδιωτικά ιατρεία, τα Κέντρα

Υγείας, ιδιωτικά διαγνωστικά κέντρα

- Μονάδες κλειστής περίθαλψης, όπως είναι τα νοσοκομεία και οι ιδιωτικές

μονάδες περίθαλψης (Σιουρούνη Ε., 2010:16)

Οι οργανωτικές ιδιαιτερότητες των Μονάδων παροχής Υπηρεσιών Υγείας είναι:

α) η αυξημένη κρατική παρέμβαση,

β) η αδυναμία του ασθενή να λάβει ο ίδιος αποφάσεις,

γ) οι υπηρεσίες υγείας είναι εντάσεως εργασίας

δ) η ένταση της οργάνωσης και διαχείρισης,

ε) ο τρόπος επιμερισμού της εξουσίας και της ευθύνης (Σιουρούνη Ε., 2010:16-17)

Η δομή μιας Μονάδας Παροχής Υπηρεσιών υγείας αποτελείται από πολλά επίπεδα και τα άτομα που την αποτελούν είναι (γιατροί, νοσηλευτές, τεχνολόγοι, διοικητικοί, τεχνικοί) και διαφέρουν στην εκπαίδευση, στο κοινωνικό ή οικονομικό και προσωπικό status. Αυτό σημαίνει, ότι θα υπάρχουν πιο μεγάλες δυσκολίες στη διοίκηση και τη διαχείριση του οργανισμού εάν διασπαστεί η δομή της εξουσίας. Πιο συγκεκριμένα, όσο πιο πολλοί εργαζόμενοι είναι και όσο πιο πολύ διαφέρει ο βαθμός εξειδίκευσης τόσο πιο πολύ διασπάται η δομή της εξουσίας (Δικαίος Κωνσταντίνος, Κουντουζής Εμμανουήλ, Πολύζος Νικόλαος, Σιγάλας Ιωακείμ, Χλέτσος Μιχαήλ (1999), Βασικές αρχές Διοίκησης Διαχείρισης (Management) Υπηρεσιών Υγείας, Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο).

3.1.1 Οργανωτική δομή Υπηρεσιών Υγείας

Κάθε περιφερειακό γενικό και ειδικό νοσοκομείο αποτελείται από τέσσερις υπηρεσίες, την ιατρική, τη νοσηλευτική, τη διοικητική και τη τεχνική υπηρεσία. Στα νομαρχιακά γενικά νοσοκομεία δηλαδή της Περιφέρειας οι υπηρεσίες είναι τρεις, η ιατρική, η νοσηλευτική και η διοικητική υπηρεσία. Δηλαδή, όλες αυτές οι υπηρεσίες είναι ισότιμες και συνεργάζονται αρμονικά μεταξύ τους για την επίτευξη του καλύτερου δυνατού αποτελέσματος που είναι αρχικά η διάγνωση των προβλημάτων υγείας που πάσχουν οι ασθενείς και στη συνέχεια η αποτελεσματική θεραπεία των προβλημάτων αυτών. (Γούλα Α., 2007).

Οι Διοικητικές-Οικονομικές δραστηριότητες που αναπτύσσονται σε νομαρχιακό νοσοκομείο είναι οι εξής:

- διαχείριση και
- προγραμματισμός που χρειάζεται για να καλύπτονται οι ανάγκες του νομού

Οι Διοικητικές-Οικονομικές δραστηριότητες που αναπτύσσονται σε περιφερειακό νοσοκομείο είναι οι εξής:

- διοίκηση-διαχείριση
- ανάπτυξη μεθόδων σύγχρονου μάνατζμεντ
- υψηλή διοικητική ικανότητα (management capacity)
- προγραμματισμός που είναι απαραίτητος για να καλύπτονται οι ανάγκες της περιφέρειας
- εξειδικευμένη υποδομή και εξειδικευμένες υπηρεσίες που είναι απαραίτητες για την τριτοβάθμια περίθαλψη (Δίκαιος Κ. και συν., 1999).

Η διοικητική υπηρεσία του δημόσιου νοσοκομείου χωρίζεται σε δύο Υποδιευθύνσεις του διοικητικού και του οικονομικού και κάθε μία από αυτές αποτελείται από διάφορα τμήματα ανάλογα με τον αριθμό κλινών που διαθέτουν και την εξειδίκευση.

Οι δραστηριότητες που αναπτύσσει η διοικητική υπηρεσία του νοσοκομείου είναι:

1. Ο συντονισμός της λειτουργίας των άλλων υπηρεσιών δηλαδή της ιατρικής, της νοσηλευτικής και της διοικητικής υπηρεσίας)
2. Η διαχείριση της κινητής και ακίνητης περιουσίας του νοσοκομείου,
3. Η φροντίδα για αυτοδύναμη λειτουργία και ανάπτυξη του νοσοκομείου,
4. Η εκπαίδευση των στελεχών της σε θέματα διοίκησης-διαχείρισης και σε θέματα που αφορούν γενικά στο νοσοκομείο (Γούλα Α., 2007).

3.1.2 Οι επαγγελματίες υγείας/ το ανθρώπινο δυναμικό των Υπηρεσιών Υγείας

Το ανθρώπινο δυναμικό που απασχολείται στις Μονάδες παροχής υπηρεσιών υγείας αποτελείται από:

- γιατρούς από διάφορες ειδικότητες και από νοσηλευτικό προσωπικό τριτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης,
- άλλους επιστήμονες και τεχνολόγους για τυχόν θέματα συντήρησης και επισκευών,

- ειδικούς σε Η/Υ, για να υποστηρίζουν τη νέα τεχνολογία της πληροφορικής, επιλύοντας τυχόν διάφορα προβλήματα με αποτέλεσμα την καλύτερη απόδοση,
- διοικητικό προσωπικό, που μπορεί να εργάζεται και σε άλλο Οργανισμό,
- τεχνικό προσωπικό, για τη συνεχή βελτίωση της απόδοσης των εγκαταστάσεων και του τεχνολογικού εξοπλισμού του νοσοκομείου,
- προσωπικό ξενοδοχειακής υποστήριξης, για τη καλύτερη νοσηλεία, ασφάλεια και καλύτερη διαμονή των ασθενών

Ιδιαιτερότητες στη διοίκηση Οργανισμών Υγείας

Η άσκηση της διοίκησης στις Μονάδες παροχής υπηρεσιών υγείας επηρεάζεται και από τις ακόλουθες παραμέτρους:

- Από το ιδιαίτερο ενδιαφέρον και από το πόσο σημαντικό είναι το πρόβλημα υγείας που προκύπτει
- Από την κατάσταση συνεχούς λειτουργίας και ετοιμότητας.
- Από την ανάγκη για ποιοτικά καλύτερες υπηρεσίες υγείας
- Από το συνεχώς αυξανόμενο κόστος των υπηρεσιών υγείας και από τις προσδοκίες της κοινωνίας. (Γούλα Α., 2007).

Ο στόχος του άμεσου και ποιοτικού αποτελέσματος

Μονάδες υγείας είναι ο χώρος όπου πραγματοποιείται η κατάλληλη λειτουργική μίξη της ιατρικής επιστήμης, της τεχνολογίας και της διοικητικής επιστήμης με στόχο την παραγωγή ποιοτικών υπηρεσιών υγείας. Η διοίκηση της Μονάδας παροχής υπηρεσιών υγείας θα πρέπει να εξασφαλίζει άμεσα και ποιοτικά αποτελέσματα ώστε μ' αυτόν τον τρόπο να αντιμετωπιστούν τα υγειονομικά προβλήματα των ασθενών. Αυτό επιτυγχάνεται με το να είναι πάντα σε ετοιμότητα η Μονάδα παροχής υπηρεσιών και το προσωπικό της να συμμετέχει ενεργά και άμεσα διαθέτοντας τις άριστες ποιοτικές υπηρεσίες υγείας. (Δρούμπαλης Φ., 2005:45-49).

3.2 Το μοντέλο μάνατζμεντ και ηγεσίας στα νοσοκομεία

Αρχικά, νοσοκομειακό μάνατζμεντ, είναι η προσπάθεια συντονισμού ανθρώπινων και υλικών πόρων, ώστε να επιτευχθεί ένα άριστο επίπεδο υγειονομικών υπηρεσιών, το οποίο είναι στη διάθεση των ασθενών που χρήζουν νοσηλείας, έτσι ώστε το νοσοκομείο να επιτυγχάνει τον σκοπό της ύπαρξής του. (Νιάκας Δ., 2006).

Συνεπώς, το νοσοκομειακό μάνατζμεντ βοηθά στο συντονισμό των παραγωγικών συντελεστών, ώστε να παραχθούν κάθε φορά οι απαραίτητες νοσηλευτικές υπηρεσίες, οι οποίες τελικά βελτιώνουν ή αποκαθιστούν την υγεία των ασθενών. Η παραγωγή – προσφορά των υπηρεσιών επιτυγχάνεται με τη χρησιμοποίηση ανθρώπινων πόρων (ιατροί, νοσηλευτές, παραιατρικό προσωπικό κ.λπ.), και υλικών μέσων (υποδομές, τεχνολογία, κ.λπ.), ακολουθώντας πρέπουσες και αποτελεσματικές μεθόδους. Επομένως, για να μελετήσουμε τον χαρακτήρα του νοσοκομειακού μάνατζμεντ πρέπει να προχωρήσουμε στην ανάλυση του τρόπου παραγωγής των νοσοκομειακών υπηρεσιών, της συμμετοχής της κάθε ομάδας εργαζομένων στην παραγωγή των υπηρεσιών (ανάλογα με το ποσοστό συμμετοχής της κάθε ομάδας), της ύπαρξης ή μη της αναγκαίας τεχνολογίας και τεχνογνωσίας στη συγκεκριμένη παραγωγή και ακόμα, πρέπει να καθοριστεί η αποστολή ή καλύτερα να προσδιοριστεί ο τελικός σκοπός-στόχος που συμπεριλαμβάνει ο κάθε οργανισμός, ο οποίος έχει τις ιδιότητες του νοσοκομείου.

Είναι απαραίτητο να διευκρινιστεί πως δεν πρέπει να συγχέεται η διαδικασία παραγωγής των υπηρεσιών του νοσοκομείου, που είναι κοινή για όλα τα νοσηλευτικά ιδρύματα, με τους διαφορετικούς στόχους κάθε νοσηλευτικού ιδρύματος. Οι στόχοι αυτοί αφορούν τη διαμόρφωση του εσωτερικού και του εξωτερικού περιβάλλοντος του νοσοκομείου. Στο εξωτερικό περιβάλλον κυρίαρχο ρόλο διαδραματίζουν οι οικονομικές συναλλαγές, αφού εκείνες είναι που εξασφαλίζουν τη βιωσιμότητα του νοσοκομείου.

Το νοσοκομειακό μάνατζμεντ, είχε ως στόχο αρχικά, την προσέλκυση ασθενών που δικαιούνταν προγράμματα πρόσθετης ιδιωτικής ασφάλισης ή διέθεταν ατομικά εισοδήματα. Υπήρχαν πολλές ασφαλιστικές εταιρίες, οι οποίες παρείχαν ελεύθερη νοσοκομειακή πρόσβαση και κατανάλωση στους δικαιούχους(blank check), και είχαν ως στόχο την εδραιώσή τους, μέσα από την αύξηση του μεριδίου της αγοράς. Το γεγονός αυτό οδηγεί στο φαινόμενο της ηθικής βλάβης (moral hazard), το οποίο συμβάλλει τελικά στην αύξηση των δαπανών της ασφάλισης, και οι οποίες και εξασφαλίζουν την πλέον σημαντική πηγή χρηματοδότησης του συγκεκριμένου ιδιωτικού νοσοκομειακού τομέα.(Νιάκας Δ., 2006). Το ιδιωτικό νοσοκομειακό μάνατζμεντ αυξάνεται και εδραιώνεται συνεχώς, αφού ο ιδιωτικός νοσοκομειακός τομέας διακρίνεται από συνεχή πρόοδο και αύξηση των εσόδων του.

Έτσι, η επιτυχία του μάνατζμεντ του ιδιωτικού τομέα, βασίζεται στην αύξηση των εσόδων, στην ύπαρξη υψηλού αριθμού ιατρικού και νοσηλευτικού προσωπικού, ενώ παράλληλα επιβάλλεται η κατά πράξη και περίπτωση μορφή αποζημίωσης, που ενδιαφέρει ιδιαίτερα τους παραγωγούς των υπηρεσιών υγείας, αλλά και τους ιατρούς. Δηλαδή, το νοσοκομειακό μάνατζμεντ, επιτελεί τους ίδιους σκοπούς με το ιατρικό προσωπικό, γεγονός που κάνει την άσκησή του ευκολότερη. Συμπερασματικά, θα πρέπει να ληφθούν κάποια μέτρα, ώστε να αντιμετωπιστεί αυτή η κατάσταση και να παρατηρηθεί η αποτελεσματικότητα των εργαζομένων, όσο αφορά το νοσοκομειακό μάνατζμεντ.

σήμερα στα δημόσια νοσοκομεία είναι πολύ δύσκολο να εδραιωθεί, αλλά και να αξιοποιηθεί το νοσοκομειακό μάνατζμεντ, λόγω της μεθόδου χρηματοδότησης που εφαρμόζεται, αλλά και λόγω των όλο και μεγαλύτερων ελλειμμάτων που προκύπτουν. Η αδυναμία εφαρμογής ενός αποτελεσματικού συστήματος μάνατζμεντ, οφείλεται κυρίως στον ελλιπή τρόπο διοίκησης, αφού οι κανόνες και οι διαδικασίες υφίστανται και είναι κοινές για όλους. Ιδιαίτερη έμφαση θα πρέπει να δοθεί, στην αλληλεξάρτηση εισροών και εκροών του κάθε νοσοκομείου, καθώς και στην εισαγωγή του θεσμού του μάνατζερ στο δημόσιο νοσοκομειακό σύστημα. Επιπλέον, στόχος της καλής ιατρικής πρακτικής και του αποτελεσματικού μάνατζμεντ είναι η μείωση του χρόνου παραμονής του πελάτη στο νοσοκομείο και όχι η επιμύκνωση της νοσηλείας του, δηλαδή η αποθεραπεία του ασθενή σε όσο το δυνατόν μικρότερο διάστημα.

Εργαζόμενοι από διάφορους τομείς του νοσοκομείου (ιατροί, νοσηλευτές κ.ά.), τονίζουν πως πρέπει να ακολουθούνται κάποιες συγκεκριμένες διαδικασίες (ιατρικές, νοσηλευτικές, ξενοδοχειακές), οι οποίες συντονίζονται από ένα αποτελεσματικό νοσοκομειακό μάνατζμεντ, με στόχο την καλύτερη και γρήγορη εξυπηρέτηση των πελατών. Έτσι, το νοσοκομειακό μάνατζμεντ το δημόσιο τομέα, βασίζεται σε κάποιες αρχές, οι οποίες αποτελούν βασικούς στόχους των ευρωπαϊκών δημοσίων νοσοκομείων και είναι:

1. Η ισότητα στην πρόσβαση όλων των πολιτών στο νοσοκομείο (ανεξάρτητα με την οικονομική και κοινωνική του θέση).
2. Την αυξημένη ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών.
3. Την αποδοτικότητα των δαπανών του νοσοκομείου, με στόχο την μεγιστοποίηση του κοινωνικού του οφέλους.
4. Την αποτελεσματικότητα των ιατρικών υπηρεσιών.

3.2.1 Ο θεσμός του μάνατζερ στα νοσοκομεία του Ε.Σ.Υ.

Στα νοσοκομεία της χώρας μας η ανώτατη διοίκηση ασκείται καταρχήν από το συλλογικό όργανο διοίκησης, το Διοικητικό Συμβούλιο του νοσοκομείου και στη συνέχεια από τον μάνατζερ του νοσοκομείου. Ο μάνατζερ θα πρέπει να είναι κατάλληλα μορφωμένος και να έχει την απαιτούμενη εμπειρία στην οργάνωση και διοίκηση Μονάδων παροχής υπηρεσιών υγείας.

Στα νοσοκομεία του Ε.Σ.Υ. δεν έχει εφαρμοστεί μέχρι σήμερα ο θεσμός του μάνατζερ και η διοίκηση του νοσοκομείου ασκείται από το Διοικητικό Συμβούλιο και τον πρόεδρό του, που διορίζονται με τριετή θητεία. Κάτω από τον πρόεδρο του Διοικητικού

Συμβουλίου βρίσκονται οι διευθυντές των τεσσάρων υπηρεσιών(ιατρικής, νοσηλευτικής, διοικητικής και τεχνικής), οι οποίοι είναι ισότιμοι μεταξύ τους.

Για να διοριστεί κάποιος πρόεδρος Διοικητικού Συμβουλίου πρέπει να έχει την απαραίτητη γνώση και εμπειρία σε θέματα οργάνωσης και διοίκησης για την καλύτερη αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα. Συνήθως, διορίζονται γιατροί σε αυτές τις θέσεις και η άσκηση της διοίκησης στα δημόσια νοσοκομεία γίνεται τελείως εμπειρικά χωρίς να έχουν τεθεί κάποιοι στόχοι με αποτέλεσμα να δημιουργούνται σημαντικά προβλήματα.

Ο μάνατζερ των δημόσιων νοσοκομείων και των Κέντρων Υγείας που υπάγονται σε αυτό χαρακτηρίζεται από ιεραρχία και έχει την ευθύνη της οργάνωσης. Συντονίζει και ελέγχει τις υπηρεσίες του νοσοκομείου διαχειρίζεται τους πόρους και εισηγείται όλα τα θέματα στο Διοικητικό Συμβούλιο του νοσοκομείου. Τέλος, για να είναι η διοίκηση μιας νοσοκομειακής μονάδας αποτελεσματική και αποδοτική θα πρέπει να είναι αποτελεσματικός και ο manager-διοικητής του νοσοκομείου και για να επιτευχθεί αυτό θα πρέπει ο manager:

- Να εντοπίσει τις κύριες πηγές ταλαιπωρίας και εκνευρισμού των ασθενών και να λάβει μέτρα αντιμετώπισής τους
- Να εντοπίσει τις σπατάλες πόρων και να πράξει ανάλογα
- Να ελέγξει την τήρηση της λίστας αναμονής για προγραμματισμένες επεμβάσεις και να μειώσει τις λίστες αναμονής στα χειρουργεία και στις εξειδικευμένες εξετάσεις.
- Να ελέγξει το ωράριο που τηρείται σε όλους τους εργαζόμενους
- Να συνεργάζεται, να πείθει, ενθαρρύνει, να κινητοποιεί, να διαπραγματεύεται, να διαχειρίζεται, να αποφασίζει και να υλοποιεί
- Να περιορίσει το φαινόμενο που επικρατεί στα νοσοκομεία, με τις φιλικές εξυπηρετήσεις
- Να κινητοποιήσει και να αξιοποιήσει καλύτερα το προσωπικό του νοσοκομείου με αποτέλεσμα την καλύτερη απόδοσή του. (Κατοπικίδη Γ., 2008).

3.3 Νέα προσέγγιση στο μάνατζμεντ(Διοίκηση Διαφορετικότητας)/Διαπολιτισμική Διοίκηση.

Παρόλο που ο εκσυγχρονισμός των μονάδων παροχής υπηρεσιών υγείας έχει ενσωματωθεί στους ευρύτερους κανονισμούς των νοσοκομείων, αυτό έχει ως αποτέλεσμα να χαρακτηρίζεται συχνά από μείωση προσωπικού σε όλες τις ιεραρχικές βαθμίδες (Corkery 2000).

Ηδη από το 2001, η εισαγωγή ενός ορθολογικού μάνατζμεντ στις νοσοκομειακές μονάδες, αλλά και στο ίδιο το σύστημα διοίκησης και οργάνωσης των υπηρεσιών υγείας, με τη θεσμοθέτηση κατάρτισης Επιχειρησιακών σχεδίων, πραγματοποιήθηκε τόσο από τις διοικήσεις των Πε.Σ.Υ, όσο και από τις διοικήσεις των νοσοκομείων (Σισσούρας 2001). Αργότερα, τα Πε.Σ.Υ. εξελίχθηκαν σε Δ.Υ.Π.Ε. (Διοικητικές Υγειονομικές Περιφέρειες Ελλάδος), οι οποίες σύμφωνα με το Ν.3918/2011 περί συγχωνεύσεως των Δ.Υ.Π.Ε., διαμορφώνονται ως εξής:

- 1) 1^η Δ.Υ.Π.Ε Αττικής
- 2) 2^η Δ.Υ.Π.Ε Πειραιώς και Αιγαίου
- 3) 3^η Δ.Υ.Π.Ε. Μακεδονίας
- 4) 4^η Δ.Υ.Π.Ε. Μακεδονίας και Θράκης
- 5) 5^η Δ.Υ.Π.Ε. Θεσσαλίας και Στερεάς Ελλάδας
- 6) 6^η Δ.Υ.Π.Ε. Πελοποννήσου, Ιονίων Νήσων, Ηπείρου και Δυτικής Ελλάδος
- 7) 7^η Δ.Υ.Π.Ε. Κρήτης

Στη συνέχεια προσδιορίζονται συγκεκριμένες δράσεις και παρακολουθείται η πορεία του οργανισμού για την καλύτερη επίτευξη στόχων επιδιώκοντας με αυτό τον τρόπο καλύτερα δυνατά αποτελέσματα.

Ο Richard Lichtenstein (2005) μελέτησε και συζήτησε το πόσο σημαντική είναι η διαφορετικότητα στις Μονάδες Παροχής Υπηρεσιών Υγείας προωθώντας την σημασία της μέσω ενός θερινού εκπαιδευτικού προγράμματος του Πανεπιστημίου του Michigan (Michigan's Summer Enrichment Program) επιδιώκοντας έτσι τη συμμετοχή όλων των φοιτητών απ' όλες τις εθνικότητες που λαμβάνουν εκπαίδευση στην διοίκηση υγείας.

Η έννοια της διαφορετικότητας, πέρα από το πως αυτή προβάλλεται μέσα από τη σημασία της κοινωνικής δικαιοσύνης και των ανθρωπίνων δικαιωμάτων, προσεγγίζεται ιδιαίτερα σημαντικά και μέσα από την θέση της διαφορετικότητας του ανθρώπινου δυναμικού που επαυξάνει την αποτελεσματικότητα των επαγγελματιών του χώρου της

υγείας και συναρτησιακά την αποτελεσματικότητα του όλου οργανισμού (Dawn R. Deeter-Shmelz, Karen Norman Kennedy).

Ο Cohen (2003) υποστηρίζει ότι μία μη εκτεταμένη πολιτική διαφορετικότητας μπορεί να καταστήσει το σύστημα υγείας "ανίκανο να εκπληρώσει βασικές υποχρεώσεις στο κοινό όπως: προστασία, αποκατάσταση και βελτίωση της υγείας των πολιτών".

Ο Gail Warden, πρόεδρος του Συστήματος Υγείας στο Detroit, μίλησε για την αποτίμηση της διαφορετικότητας σε επίπεδο ηγεσίας στις υπηρεσίες υγείας, επικαλούμενος ταυτόχρονα ζητήματα δικαιοσύνης και οργανωτικής αποδοτικότητας όπως: α) είναι το σωστό β) είναι πραγματικότητα της ζωής γ) είναι καλή στρατηγική.

Ερευνητές των συστημάτων υγείας, εστιάζονται στο "επιχειρησιακό μοντέλο" της διαφορετικότητας της ηγεσίας στις μονάδες παροχής υπηρεσιών υγείας, υποστηρίζοντας ότι αυτή η μορφή ηγεσίας θα επιτρέψει στους οργανισμούς να ανταποκριθούν πιο αποτελεσματικά και αποδοτικά, τόσο στη διαφορετικότητα των ασθενών όσο και στην αυξανόμενη διαφορετικότητα του προσωπικού που εργοδοτούν ειδικά στον 21ο αιώνα. Ο Cohen (2003) έγραψε χαρακτηριστικά: "...φαίνεται αυτονόητο να έχεις μία συγκριτικά διαφοροποιημένη διοικητική ομάδα.... σχεδιάζει κρίσιμες στρατηγικές, κατηγορηματικές αποφάσεις και αποτελεί - τουλάχιστον - πλεονέκτημα και σε πολλές περιπτώσεις επιτυχία..."

Ο Drechlin (1999) προτείνει μία πεντάβαθμη διαδικασία έτσι ώστε οι μονάδες παροχής υπηρεσιών υγείας να επανατοποθετήσουν την παρουσία τους μέσω της διαφορετικότητας της ηγεσίας. Το πρώτο μέρος αφορά την ανακάλυψη (discovery) και αναφέρεται στην φυλετική και πολιτισμική διαφορετικότητα ως στρατηγικό θέμα διοίκησης. Το δεύτερο μέρος επικεντρώνεται στη συστηματική ανασκόπηση του διαπολιτισμικού κλίματος διαφορετικότητας. Το τρίτο μέρος διερεύνηση (exploration) εμφανίζει στην συστηματική εκπαίδευση βελτίωσης της ικανότητας των μονάδων υγείας για διοίκηση της διαφορετικότητας. Το τέταρτο μέρος μετασχηματισμός (transformation) θίγει τις ριζικές αλλαγές μέσω οργανωτικών πρακτικών που προάγουν την κουλτούρα διαφορετικότητας.

3.3.1 Η αναγκαιότητα του Μάνατζμεντ Διαφορετικότητας και της Διαπολιτισμικής Διοίκησης στις υπηρεσίες Υγείας.

Η Διαχείριση της Διαφορετικότητας, τα τελευταία χρόνια έχει εμφανιστεί και στην ελληνική επιχειρηματική πραγματικότητα και η σημασία της έγινε γνωστή στις αρχές της δεκαετίας του 1990, με την αναγνώριση της πολυπολιτισμικότητας της κοινωνίας. Ο εμπνευστής της έννοιας Roosevelt Thomas ήταν αυτός που πρώτος επεσήμανε ότι οι επιχειρήσεις θα έπρεπε να κοιτάξουν να αλλάξουν πρώτα τη δική τους κουλτούρα και έπειτα να προσπαθήσουν να αλλάξουν την κουλτούρα του πολυμορφικού προσωπικού τους. Δηλαδή, η επιχείρηση που προσλαμβάνει, διοικεί αλλά και στηρίζεται σε κάποιο

προσωπικό που ίσως σήμερα προέρχεται από διαφορετικές χώρες θα πρέπει να διευκολύνει τη συνύπαρξη της διαφοράς και της ποικιλίας, εφ' όσον παραδεχτούμε πρώτα ότι η ομογενοποίηση δεν είναι δυνατόν να επιτευχθεί στην πράξη. Πολλές επιχειρήσεις εφάρμοσαν πρακτικές τύπου mainstreaming, mentoring κλπ, όμως δεν πέτυχαν σημαντικά αποτελέσματα αφού ο στόχος τους ήταν να ενταχθεί και να προσαρμοστεί το άτομο στην κυρίαρχη κουλτούρα και οι εφαρμογές αυτές φάνηκαν να μην είναι αρκετά πραγματοποιήσιμες ώστε να δεχτούν το εργαζόμενο άτομο και να το εντάξουν.

Τις τελευταίες δεκαετίες, σύμφωνα με τον Ευρωπαϊκό εργασιακό χώρο υπάρχει μεγαλύτερη συμμετοχή γυναικών, μειονοτήτων, μεταναστών, ηλικιωμένων και διαφορετικών εθνικοτήτων στο εργατικό δυναμικό. Η μεταβαλλόμενη σύνθεση του εργατικού δυναμικού-έως τις ανώτερες βαθμίδες διοίκησης γίνεται σταδιακά εμφανής. Επιπλέον, η ανάδειξη των ομάδων αυτών ως αγοραστές και πελάτες παρουσιάζει εξίσου νέες προκλήσεις. Η αυξημένη αλλαγή των καταναλωτικών αναγκών απαιτεί πιο δημιουργικές στρατηγικές διατήρησης και καινοτομίας των προϊόντων. Οι διαδικασίες, τα προϊόντα και οι υπηρεσίες πρέπει πρώτα να εξειδικευτούν προκειμένου να μπορούν να ανταποκριθούν στις συγκεκριμένες αυτές ανάγκες. Μερικές εταιρίες θέτουν ακόμη το ερώτημα: Γιατί πρέπει να ενδιαφερθούμε για τη διαφορετικότητα; Η πιο συνηθισμένη απάντηση είναι ότι η διάκριση αποτελεί μία λάθος τακτική, τόσο από νομική πλευρά όσο και από ηθική. Αλλά σήμερα μια δεύτερη έννοια κερδίζει ολοένα έδαφος: Πολλοί υποστηρίζουν, ότι για να αυξηθεί η απόδοση και η αποτελεσματικότητα της εταιρείας και να επιτευχθούν οι στόχοι της, σημαντικό ρόλο παίζει ένα πιο ποικίλο εργατικό δυναμικό.

Μπορεί να ανυψώσει το ηθικό, να πετύχει μεγαλύτερη πρόσβαση σε νέα τμήματα της αγοράς, και να ενισχύσει την παραγωγικότητα. Η κατανόηση της διαφορετικότητας έχει εξελιχθεί από τη δεκαετία του '70, όταν ο όρος χρησιμοποιείτο κυρίως για αναφορές σε μειονότητες και γυναίκες στο εργατικό δυναμικό. Για μεγάλο διάστημα, ήταν σύνηθες για τους διευθυντές να υποστηρίζουν πως η διαφορετικότητα στον εργασιακό χώρο ταυτίζεται με μεγαλύτερη σημασία στο φύλο και την εθνική ή εθνοτική εκπροσώπηση στις διαδικασίες πρόσληψης και διατήρησης περισσότερων ατόμων από τις επονομαζόμενες λιγότερο εκπροσωπούμενες «ομάδες ταυτότητας». Βασισόμενη σε νέες συνταγματικές τροποποιήσεις το 1974 και 1975, η κυβέρνηση των Η.Π.Α. άσκησε πίεση σε εταιρίες να προσλάβουν περισσότερους μειονοτικούς και γυναίκες δίνοντας τους παράλληλα μεγαλύτερες ευκαιρίες και κίνητρα για να ανέβουν ιεραρχικά επιδιώκοντας με αυτό τον τρόπο καλύτερα αποτελέσματα. Σύντομα, επιστήμονες που γνώριζαν καλά το αντικείμενο σε θέματα διαφορετικότητας είχαν κάποιες αμφιβολίες για την επονομαζόμενη θετική δράση (affirmative action – AA) και παρατήρησαν πως συχνά περιοριζόταν στο Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού και δεν εφαρμοζόταν σε ολόκληρη την εταιρία και το περιβάλλον της.

Ωστόσο, η ροή ανανέωσης προσωπικού ήταν συχνά υψηλή και στην πραγματικότητα, οι μειονοτικοί και οι γυναίκες δεν είχαν επαγγελματική ανέλιξη, όπως αρχικά προβλεπόταν. Οι επιδιωκόμενοι δικαιούχοι είχαν συχνά στιγματιστεί από άλλους στον εργασιακό χώρο

ως ακατάλληλοι. Η «κυρίαρχη κουλτούρα» του λευκού Αγγλοσάξονα άνδρα αντιλαμβάνοταν τις ίσες ευκαιρίες ως συγκεκριμένη μορφή μιας αντίστροφης διακριτικής μεταχείρισης. Ως αποτέλεσμα, τα προγράμματα ίσων ευκαιριών στις εταιρίες συχνά καταργούνταν ή παραμελούνταν.

Η ανάγκη να κινηθούν πέρα από το Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού (και ταυτόχρονα να το συμπεριλάβουν) είναι εμφανής σε μελέτη της Ευρωπαϊκής Επιτροπής (2003:3), *Κόστος και Οφέλη της Διαφορετικότητας*. Σύμφωνα με τη μελέτη αυτή, «εταιρίες με ενεργές πολιτικές υπέρ της διαφορετικότητας» παρουσιάζουν τα εξής πλεονεκτήματα:

- 1) Η ενδυνάμωση πολιτιστικών αξιών μέσα στην εταιρία
- 2) Η ενίσχυση της εταιρικής φήμης
- 3) Η βοήθεια στην προσέλκυση και διατήρηση ιδιαίτερα ταλαντούχων ατόμων
- 4) Η δημιουργία μεγαλύτερων κινήτρων και αποτελεσματικότητας του υπάρχοντος προσωπικού
- 5) Η μεγαλύτερη καινοτομία και δημιουργικότητα μεταξύ των εργαζομένων.

Σύμφωνα με αυτά τα πλεονεκτήματα το σημαντικό είναι ότι αφορούν την εταιρία στο σύνολό της και όχι μόνο ένα τμήμα αυτής, καθώς επίσης όλα τα επίπεδα και πιο συγκεκριμένα τα ηγετικά στελέχη και την ανώτερη διοίκηση.

Ακόμα, η διαχείριση της διαφορετικότητας είναι σαφώς κάτι παραπάνω από την ίδια τη διαφορετικότητα. Το κύριο ερώτημα είναι πώς μια εταιρία μπορεί να ασχοληθεί ενεργά και στρατηγικά με τη διαφορετικότητα. Πιο συγκεκριμένα, ποιες δραστηριότητες πρέπει να τεθούν σε ισχύ, προκειμένου να εφαρμοστεί αποτελεσματικά μια εταιρική στρατηγική, η οποία εντάσσει τη διαφορετικότητα ως προσόν στην ταυτότητά της.

Διαχείριση της Διαφορετικότητας είναι η ενεργή και συνειδητή ανάπτυξη μιας στρατηγικής, επικοινωνιακής και διοικητικής διαδικασίας με μελλοντικό προσανατολισμό και οδηγούμενη από αξίες, η οποία αποδέχεται και χρησιμοποιεί ορισμένες διαφορές και ομοιότητες ως προοπτική σε μια εταιρία, μια διαδικασία που προσφέρει προστιθέμενη αξία στην εταιρία.

Μία σημαντική διαπίστωση που προκύπτει είναι ότι δεν μπορεί να υπάρξει Διαχείριση της Διαφορετικότητας εάν δεν ενταχθεί πρώτα σε ένα ηθικό και νομικό πλαίσιο. Η ηθική και ο νόμος που αφορούν στην πολιτική κατά των διακρίσεων, δεν αποτελούν απλά ένα μέρος του περιβάλλοντος της εταιρίας. Η ίδια η ταυτότητα της εταιρίας πρέπει να αντανakλά τις παραδόσεις μας στο χώρο των ανθρωπίνων δικαιωμάτων. (Cox, T., 1993).

3.3.2 Εφαρμογή Διαχείρισης της Διαφορετικότητας/ Διαπολιτισμικής Διοίκησης

Strategy (Στρατηγική) – Structure (Δομή) – Culture (Κουλτούρα)

Vision (Όραμα)

1. Diversity Steering Committee = Οργανωτική Επιτροπή Διαφορετικότητας
2. Scenarios of the future = Σενάρια του μέλλοντος
3. Vision & Strategy = Όραμα & Στρατηγική
4. Diversity Audit = Έλεγχος Διαφορετικότητας
5. Company Goals = Στόχοι Εταιρίας
6. Diversity Management interventions = παρεμβάσεις Διαχείρισης Διαφορετικότητας (*synetz – σύμβουλοι διαχείρισης www.synetz.de*).

Βήμα 1: Οργανωτική Επιτροπή Διαφορετικότητας

Καθώς οι περισσότερες εταιρίες έχουν μονοπολιτιστικό υπόβαθρο υπάρχει κίνδυνος να ακολουθηθεί περιοριστική μέθοδος στην ανάλυση του περιβάλλοντος και στενή προοπτική στην προσέγγιση των απαιτήσεων για υ959 οποιαδήποτε αλλαγή. Προκειμένου να ξεπεραστούν τέτοιοι περιορισμοί και να διευρυνθεί η προοπτική αυτή, τα ανώτερα διευθυντικά στελέχη θα μπορούσαν να συγκροτήσουν μια Οργανωτική Επιτροπή Διαφορετικότητας με αφοσιωμένους ανθρώπους από ποικίλα υπόβαθρα. Στην Οργανωτική αυτή Επιτροπή Διαφορετικότητας πρέπει να δοθεί σαφής εντολή, ενώ πρέπει να αποσκοπεί σε μια ξεκάθαρη συμβατική βάση για τη συνεργασία της με τα ανώτερα διευθυντικά στελέχη της εταιρίας.

Βήμα 2: Σενάρια για το μέλλον

Σε συνεργασία με τα ανώτερα διευθυντικά στελέχη, τους βασικούς ενδιαφερόμενους φορείς και τους εκπροσώπους των διαφόρων τμημάτων της εταιρίας, η Οργανωτική Επιτροπή Διαφορετικότητας πρέπει να οργανώσει ένα αποκαλούμενο Εργαστήριο (Workshop) Δημιουργίας Σεναρίων. Ακολουθώντας μια εμπειρική μέθοδο, πρέπει να δημιουργηθούν τρία διαφορετικά σενάρια για το πώς θα είναι ο επιχειρηματικός κόσμος (εξωτερικά και εσωτερικά) σε 10-20 χρόνια από σήμερα, με έμφαση στις επιπτώσεις και τις συνέπειες των παραγόντων διαφορετικότητας. Στόχος είναι να προετοιμαστεί η εταιρία για διάφορες εναλλακτικές λύσεις. Στο τέλος, θα επιλεγεί ένα σενάριο και σε αυτό θα επικεντρωθεί το ενδιαφέρον. Είναι σημαντικό να πραγματοποιηθεί η άσκηση αυτή με εξωτερική βοήθεια, όπως για παράδειγμα με τη βοήθεια διαμεσολαβητών.

Βήμα 3: Όραμα και στρατηγική

Το επόμενο βήμα συνίσταται στη διατύπωση του οράματος και του σκοπού της εταιρίας από το σενάριο που επελέγη προηγουμένως. Στην άσκηση αυτή πρέπει να εμπλακούν τα

ανώτερα διευθυντικά στελέχη και οι βασικοί ενδιαφερόμενοι φορείς. Πρέπει να επικεντρωθεί στα δυνατά σημεία, τις αδυναμίες, τις ευκαιρίες και τις απειλές για την εταιρία όπως απορρέουν από το σενάριο. Στο τέλος, πρέπει να διατυπωθούν το όραμα και ο σκοπός. Το επόμενο βήμα είναι η διαμόρφωση της στρατηγικής της εταιρίας δίνοντας έμφαση στον τρόπο που θα εφαρμοστεί η Διαχείριση της Διαφορετικότητας. Μια ξεκάθαρη στρατηγική θα επιτρέψει στην εταιρία να προχωρήσει. Από τη στιγμή που θα διατυπωθούν το όραμα, ο σκοπός και η στρατηγική, η εταιρία θα χρειαστεί να επιστρέψει στην παρούσα κατάσταση και να προσδιορίσει το ισχύον status quo της.

Βήμα 4: Έλεγχος Διαφορετικότητας

Ο Έλεγχος Διαφορετικότητας είναι ένα χρήσιμο εργαλείο για ανάλυση της τρέχουσας κατάστασης στην εταιρία. Ερωτήσεις που πρέπει να τεθούν, περιλαμβάνουν: Ποια είναι η στάση των ανώτερων διευθυντικών στελεχών και του εργατικού δυναμικού προς τη διαφορετικότητα; Ποια είναι η κουλτούρα της εταιρίας σήμερα; Πόσο «ενταξιακές» είναι οι δομές και οι διαδικασίες; Ο Έλεγχος Διαφορετικότητας πραγματοποιείται μέσω ημιδομημένων προσωπικών συνεντεύξεων με όλους τους ενδιαφερόμενους φορείς και μπορεί να συνοδεύεται από ένα τυποποιημένο ερωτηματολόγιο για να διερευνηθούν οι στάσεις προς τη Διαφορετικότητα. Το αποτέλεσμα του Ελέγχου Διαφορετικότητας πρέπει να δοθεί στην Οργανωτική Επιτροπή έτσι ώστε να παρουσιάσει στο ευρύτερο κοινό τα βασικά πορίσματα για το status quo και να ορίσει την αφετηρία για τη σκιαγράφηση των κατάλληλων «παρεμβάσεων» για αλλαγή με κατεύθυνση την υιοθέτηση μιας αυθεντικής προσέγγισης για Διαχείριση της Διαφορετικότητας.

Βήμα 5: Στόχοι της Εταιρίας

Στο επόμενο βήμα, η Διοίκηση σε συνεργασία με την Οργανωτική Επιτροπή Διαφορετικότητας πρέπει να προσδιορίσουν τους συνολικούς στόχους της εταιρίας για εφαρμογή της Διαχείρισης της Διαφορετικότητας. Οι στόχοι αυτοί πρέπει να έχουν σχέση με την προαναφερθείσα συνολική στρατηγική και να διασφαλίζουν τη συμμετοχή όλων των σχετικών διευθύνσεων και τμημάτων. Πρέπει να ζητηθεί σε καθεμία από τις διευθύνσεις και καθένα από τα τμήματα να προσαρμόσουν τους στόχους αυτούς στο δικό τους πλαίσιο και να προσδιορίσουν σαφή μετρήσιμα κριτήρια για να τους πετύχουν.

Βήμα 6: Εφαρμογή της Διαχείρισης Διαφορετικότητας

Κατά τη διαδικασία εφαρμογής της Διαχείρισης Διαφορετικότητας, η Οργανωτική Επιτροπή επιβλέπει, κατευθύνει και συνοδεύει τις διάφορες δραστηριότητες. Χρησιμεύει ως κεντρικός διάυλος επικοινωνίας. Για παράδειγμα, θα είναι υπεύθυνη για:

- Αναπτυξιακά προγράμματα για Διαχείριση της Διαφορετικότητας που απευθύνονται σε διοικητικά στελέχη ανώτερης και μεσαίας κλίμακας
- Ομαδικές Εκδηλώσεις Διαφορετικότητας σε κάθε επιχειρησιακή μονάδα
- Μεγάλες Ομαδικές Εκδηλώσεις για το εργατικό δυναμικό προκειμένου να

ενημερωθούν για τη Διαχείριση Διαφορετικότητας

- Αλλαγή στις μεθόδους αξιολόγησης της επίδοσης της Διαχείρισης έτσι ώστε με αυτόν τον τρόπο να ενισχυθεί η Διαχείριση της Διαφορετικότητας
- Αλλαγή στα εργαλεία του Τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού για πρόσληψη και διατήρηση ενός ποικίλου εργατικού δυναμικού, κτλ.

Επτά βήματα χρησιμοποιώντας τη διαφορετικότητα ως μέσο

Η εταιρία προκειμένου να γίνει πετυχημένη και να εφαρμόζει τη διαφορετικότητα, θα πρέπει να διαθέτει κουλτούρα που εκτιμάει και προβάλλει ενσυνειδήτως τη διαφορετικότητα. Η εταιρία αναπτύσσει στρατηγικές για να φτάσει σε μια ισορροπία μεταξύ των διαφορών και των ομοιοτήτων και να χρησιμοποιήσει την ισορροπία αυτή προς όφελός της. Τι μπορούν να κάνουν οι εταιρίες για να αναπτύξουν μια διαχείριση διαφορετικότητας που εκτιμάει και χρησιμοποιεί τη διαφορετικότητα στο εσωτερικό της προς ίδιον όφελος, ενώ παράλληλα εφαρμόζει στο εξωτερικό περιβάλλον όσα έχει μάθει με συστηματικό και αποτελεσματικό τρόπο

1. Για να αναπτυχθεί και να διατηρηθεί μια ισχυρή και ποικίλη εταιρική κουλτούρα, πρέπει να υπάρχει μια εξίσου ισχυρή και ευκρινώς διατυπωμένη εταιρική στρατηγική και όραμα με κύριο στοιχείο της τη διαφορετικότητα. Η διαφορετικότητα αποτελεί εξάλλου το μακροπρόθεσμο οικονομικό σας μέσο.
2. Για καλή διαχείριση της διαφορετικότητας, κάθε εταιρία χρειάζεται ένα εξαιρετικά διαφανές σύστημα διαχείρισης αποδόσεων που έχει αναπτυχθεί με μεθοδικό τρόπο κατόπιν διαβουλεύσεως με πολλούς εσωτερικούς ενδιαφερόμενους φορείς. Χρειάζεται να προβληθούν οι κατευθυντήριες γραμμές της Διαχείρισης Διαφορετικότητας που καλύπτουν όλο το εύρος της εταιρίας, ενώ πρέπει να οριστούν αντίστοιχα τα κριτήρια ιεράρχησης και αξιολόγησης.
3. Η μέτρηση αποδόσεων πραγματοποιείται ανεξάρτητα από φυλετική ή εθνοτική καταγωγή, χρώμα δέρματος, φύλο, θρησκεία κτλ. Πράγμα το οποίο είναι πραγματικά δύσκολο καθώς οι περισσότεροι δεν γνωρίζουν τα δικά τους κριτήρια αντίληψης. Εδώ χρειάζεται μεγάλη εκστρατεία ενημέρωσης.
4. Εξετάστε προσεκτικά τις συγκεκριμένες ομάδες διαφορετικότητας των Τμημάτων, Ομάδων και Προγραμμάτων σας και λάβετε υπόψη τις ικανότητες, τα talέντα, τις εμπειρίες, τα προσωπικά χαρακτηριστικά (όπως φύλο, ηλικία, μεταναστευτικό υπόβαθρο, κτλ.) και τα επαγγέλματα. Η λεπτομερής αυτή γνώση θα διευκολύνει την πιθανή δημιουργία καινοτόμων ομάδων και θα γεννήσει νέες ιδέες.
5. Με το που θα αντιληφθείτε την παραμικρή αξιολόγηση προσωπικού που δεν έχει βασιστεί σε κριτήρια απόδοσης, δηλαδή, μόλις διαπιστώσετε διάκριση ή υποτίμηση στηριζόμενη σε προσωπικά χαρακτηριστικά, τότε αντιμετωπίστε την επιβάλλοντας ποινές ώστε να υπάρχει καλύτερη απόδοση και τάξη.

6. Αναπτύξτε ένα καινοτόμο σύστημα προσλήψεων και επιλογής. Τι είδους άτομα χρειάζεστε, με τι προφίλ και ικανότητες; Τα ερωτήματα που πρέπει να θέσετε, είναι τα εξής: Πού βρίσκονται τα εξαιρετικά ταλαντούχα άτομα με διαφορετικότητα ανεξάρτητα από την εθνοτική/εθνική καταγωγή τους; Πώς να τους αναζητήσουμε;

7. Φροντίστε ώστε τα ηγετικά στελέχη σας να αποτελέσουν γνήσια πρότυπα διαφορετικότητας, πεπεισμένα ότι η διαφορετικότητα εξυπηρετεί τις ανάγκες της εταιρίας και αποτελεί ουσιαστικό μέρος της ταυτότητάς της.

Συνεπώς, με βάση όλα τα ανωτέρω, οι σημερινές συνθήκες της παγκοσμιοποίησης, η πολιτισμική ευαισθησία και γνώση των πολιτισμικών διαφορών, ιδιαίτερα για τις ευπαθείς ομάδες πληθυσμού όπως γυναίκες μετανάστριες σε συνδυασμό με τη χρήση των νέων τεχνολογικών εφαρμογών, δεν αξιοποιείται στο βαθμό που θα μπορούσε, ενώ αποτελεί σημαντικό παράγοντα επιχειρηματικής επιτυχίας για:

1. Την ένταξη των επιχειρήσεων σε διεθνοποιημένες αλυσίδες παραγωγής και κατανάλωσης που απαιτούν την εργασιακή προσαρμογή σε νέες μεθόδους οργάνωσης της εργασίας καθώς και την τελική αναβάθμισή τους
2. Την παροχή υπηρεσιών και την προώθηση προϊόντων υψηλής ποιότητας σε ένα πολιτισμικά διαφοροποιούμενο καταναλωτικό κοινό
3. Την αναβάθμιση των δεξιοτήτων και την προσαρμογή στις σύγχρονες τεχνολογικές απαιτήσεις, του πολιτισμικά διαφοροποιημένου εργατικού δυναμικού, με πρόσθετες δυσκολίες συνδυασμού προσωπικής και επαγγελματικής ζωής (μητέρες μετανάστριες), που είναι πλέον διαθέσιμο στις σύγχρονες οικονομίες

Πιο συγκεκριμένα, για να μπορούν οι επιχειρήσεις, οι γυναίκες μετανάστριες και οι ενεργοί πολίτες να ενημερωθούν για την Διαπολιτισμική ή πολυπολιτισμική διοίκηση και τις τελευταίες εξελίξεις και να αντλήσουν τις πληροφορίες τους στο χώρο θα πρέπει να επισκεφτούν το Κέντρο Διαπολιτισμικής και Τεχνολογικής Διοίκησης. (<http://www.kdtd.gr/simasia.htm>).

ΕΙΔΙΚΟ ΜΕΡΟΣ

4.1 Στόχος της έρευνας

Βασικός στόχος της παρούσας έρευνας είναι να μελετηθεί η επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων του Γενικού Νοσοκομείου Τζανείου Πειραιώς, σε συνάρτηση με την ηγεσία και την άσκηση του νοσοκομειακού μάνατζμεντ μέσα στον οργανισμό. Έτσι, μπορούμε να καταλάβουμε αν, ο εργαζόμενος επηρεάζεται θετικά ή αρνητικά, από τις επαγγελματικές συνθήκες που επικρατούν. Παραδείγματος χάριν, αν το στυλ ηγεσίας που ασκείται, σε συνδυασμό με το μάνατζμεντ του οργανισμού, δεν δείχνει ενδιαφέρον στον εργαζόμενο, αλλά επικεντρώνεται μόνο στην παραγωγή, τότε ο εργαζόμενος θα αισθάνεται παραγκωνισμένος και δεν θα είναι ικανοποιημένος. Μπορεί να συμβεί και το αντίστροφο. Κατά συνέπεια, μέσω δομημένου ερωτηματολογίου, θα παρατηρήσουμε το βαθμό ικανοποίησης των εργαζόμενων σε σχέση με διάφορους παράγοντες στον οργανισμό, όπως:

- το μισθό
- τις προαγωγές
- την επίβλεψη
- τους συναδέλφους τους
- την ίδια την εργασία τους

και θα μπορέσουμε να αξιολογήσουμε το στυλ ηγεσίας στο συγκεκριμένο νοσοκομείο.

4.2 Πληθυσμός και μεθοδολογία

Περιγραφή του υπό μελέτη πληθυσμού

Η συγκεκριμένη έρευνα πραγματοποιήθηκε σε εργαζόμενους του Γενικού Νοσοκομείου Τζανείου Πειραιώς. Το υλικό της έρευνας αποτέλεσε δείγμα 302 εργαζομένων από τους 1205 συνολικά (δηλαδή το 25% των εργαζομένων και καταφύγαμε σε δείγμα ευκολίας, λόγω των δυσκολιών και την αρνητική στάση απέναντι στην έρευνα), οι οποίοι χωρίζονται σε ιατρικό προσωπικό, σε νοσηλευτικό προσωπικό και σε διοικητικό προσωπικό.

Πιο συγκεκριμένα είχαμε

- Στο Γενικό Νοσοκομείο Τζανείου Πειραιώς δείγμα 95 εργαζομένων ιατρικού προσωπικού, 142 εργαζομένων νοσηλευτικού προσωπικού και 65 εργαζομένων διοικητικού προσωπικού.

Η επιλογή του δείγματος έγινε με βάση τα παρακάτω κριτήρια:

- Τη βοήθεια των εργαζομένων για τη συμμετοχή και τον χρόνο τους στην έρευνα έχοντας ενημερωθεί για τον σκοπό της έρευνας και τη δημιουργία συμπερασμάτων σε συλλογικό επίπεδο.
- Οι εργαζόμενοι στο νοσηλευτικό προσωπικό να είναι απόφοιτοι πανεπιστημιακής, τεχνολογικής εκπαίδευσης ή διετούς φοίτησης και οι εργαζόμενοι στο διοικητικό προσωπικό να είναι απόφοιτοι πανεπιστημιακής, τεχνολογικής ή δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης.

Καθ' όλη τη διάρκεια της έρευνάς μας, παρουσιάστηκαν αρκετές δυσκολίες, ως προς την συμπλήρωση των ερωτηματολογίων, λόγω προβληματισμού κάποιων εργαζομένων, ακόμη και μετά την ενημέρωσή τους σχετικά με τον σκοπό της έρευνάς μας. Πιο συγκεκριμένα, παρουσιάστηκαν κάποιες μικρές καθυστερήσεις όσον αφορά τη συμπλήρωση ερωτηματολογίων, λόγω αυξημένου εργασιακού φόρτου, προκειμένου να συνεχίσουμε την έρευνά μας.

Περιγραφή του υπό μελέτη νοσοκομείου

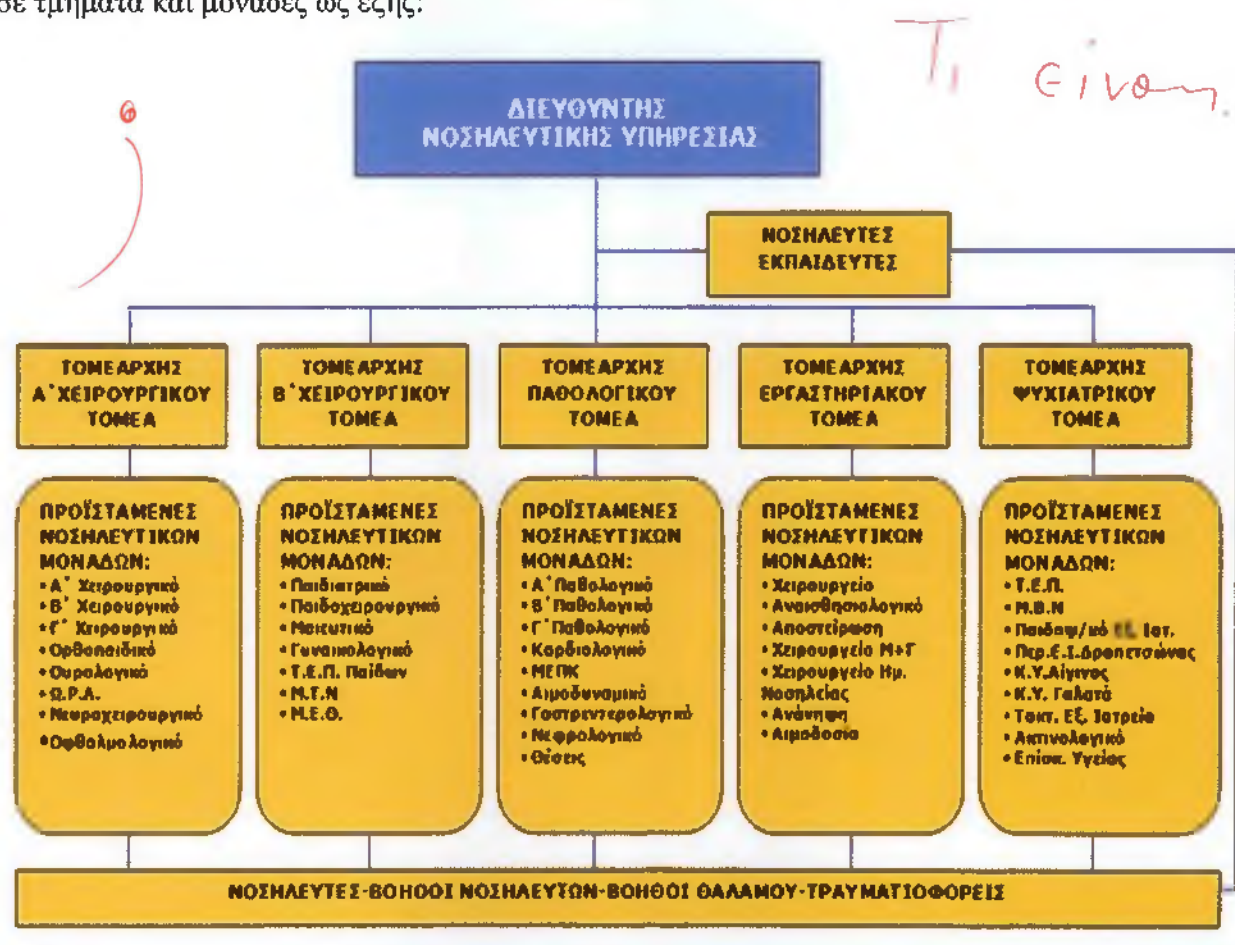
Το Γενικό Νοσοκομείο Τζάνειο Πειραιώς

Το Γενικό Νοσοκομείο Τζάνειο Πειραιώς είναι ενταγμένο στο Εθνικό Σύστημα Υγείας, υπάγεται στη 2^η Υγειονομική Περιφέρεια Πειραιώς και Αιγαίου και παρέχει πρωτοβάθμια και δευτεροβάθμια περίθαλψη, ισότιμα σε κάθε πολίτη και ανεξάρτητα από την οικονομικά, κοινωνική και επαγγελματική του κατάσταση. Στην ευθύνη λειτουργίας του, ανήκουν τα Κέντρα Υγείας Αίγινα και Γαλατά, με τα περιφερειακά τους Ιατρεία και το πολυϊατρείο Δραπετσώνας. Επιπρόσθετα, λειτουργεί Μέση Τεχνική Νοσηλευτική Σχολή, διετούς φοίτησης, από την οποία οι νοσηλεύτριες αποφοιτούν με βαθμό ΔΕ. Όσο αφορά την εκπαιδευτική δραστηριότητα, στο Τζάνειο δίνεται πλήρης ειδικότητα σε όλες τις βασικές ιατρικές ειδικότητες. Μεγάλη βαρύτητα την τελευταία τριετία δίδεται στην επιστημονική αναβάθμιση της Νοσηλευτικής Υπηρεσίας. Ήδη λειτουργούν οι Νοσηλευτικές Ειδικότητες της Χειρουργικής που λειτουργεί από το 1995 και Παθολογικής που λειτούργησε πρόσφατα το 1998. Στα πλαίσια της συνεχιζόμενης εκπαίδευσης όλου του νοσηλευτικού προσωπικού και αναλυτικότερα συμμετείχαν : 73 Νοσηλευτές Τ.Ε./Π.Ε., 145 Βοηθ. Νοσηλείας Δ.Ε. και 6 Τραυματιοφορείς και βοηθοί θαλάμου ενώ παράλληλα γίνονται ενδοκλινικά μαθήματα σε επιμέρους χώρους άσκησης μέσα στο νοσοκομείο με εξειδικευμένο αντικείμενο, όπως Τ.Ε.Π. (Τμήμα Επειγόντων Περιστατικών), Αιμοδοσία, Χειρουργικό. Επιπλέον, στο νοσοκομείο λειτουργεί από το 1997 Κέντρο Επαγγελματικής Κατάρτισης με σκοπό την εκπαίδευση του δικού του δυναμικού. Ταυτόχρονα εκπαιδεύονται ιατρικό, νοσηλευτικό και διοικητικό προσωπικό από άλλα νοσοκομεία - ιδρύματα του λεκανοπεδίου και της επαρχίας.

Από το 1873, το Τζάνειο Νοσοκομείο Πειραιώς, λειτούργησε ως Αδελφάτο και με το Ν. 1467/42 υπάγεται πλέον στο Δημόσιο και αποτελεί ΝΠΔΔ, ανεξάρτητο από το Ν.Π.Δ.Δ. του Δήμου Πειραιά, με 474 ανεπτυγμένες κλίνες.

Το Νοσοκομείο απαρτίζεται από τις υπηρεσίες: α) Ιατρική, β) Νοσηλευτική και γ) Διοικητική. Κάθε υπηρεσία έχει τη δική της ξεχωριστή συγκρότηση και ιεραρχική διάρθρωση και αποτελούν Διευθύνσεις. Οι τρεις υπηρεσίες είναι μεταξύ τους ισότιμες και υπάγονται ιεραρχικά στον Πρόεδρο του Διοικητικού Συμβουλίου και Διοικητή του Νοσοκομείου.

Η Ιατρική Υπηρεσία διαρθρώνεται στους τομείς: Παθολογικό, με 87 ανεπτυγμένες κλίνες, Χειρουργικό, με 79 ανεπτυγμένες κλίνες και Εργαστηριακό, και στα διατομεακά τμήματα : Βραχείας Νοσηλείας και Επειγόντων Περιστατικών. Κάθε τομέας διαρθρώνεται σε τμήματα και μονάδες ως εξής:



Πηγή: www.yyka.gov.gr

Ακόμα, υπάρχουν στο νοσοκομείο κλίνες κρατουμένων.

Στους τομείς, λειτουργούν τακτικά εξωτερικά ιατρεία, όλων των ειδικοτήτων, καθώς και Εξωτερικό Δερματολογικό Ιατρείο και Οδοντιατρικό

Με την αριθμ. Α3α/οικ. 1065/1992 Υπουργική απόφαση, περί συμπληρώσεως και τροποποίησεως του Οργανισμού του Νοσοκομείου (ΦΕΚ 132/2-3-1992), το Τζάνειο Νοσοκομείο, ορίζεται ως Περιφερειακό Γενικό Νοσοκομείο Πειραιά - Τζάνειο.

Μέθοδος μελέτης

Η μέθοδος που ακολουθήθηκε για τη συλλογή πληροφοριών από τους εργαζομένους του Γενικού Νοσοκομείου Τζανείου Πειραιά ήταν η χρησιμοποίηση ερωτηματολογίου Job Satisfaction Survey (Ερευνα Ικανοποίησης Εργαζομένων) του Paul E. Spector. Ο τρόπος που συλλέχθηκαν τα στοιχεία της έρευνας ήταν η διανομή ιδιοχείρως ανώνυμων ερωτηματολογίων στους εργαζόμενους του οργανισμού, κατά τη χρονική περίοδο 1/7/11 έως 29/7/11 και μεταξύ των ωρών 9:00π.μ με 13:00μ.μ.

Το ερωτηματολόγιο αποτελείται αρχικά από 11 ερωτήσεις, οι οποίες θεωρήσαμε σκόπιμο να συμπληρωθούν στο αρχικό ερωτηματολόγιο του Paul E. Spector, οι οποίες αναφέρονται στο φύλο, την ηλικία, την οικογενειακή κατάσταση, τον αριθμό των παιδιών, το επίπεδο εκπαίδευσης, την επαγγελματική θέση, τα χρόνια προϋπηρεσίας των εργαζομένων στον οργανισμό, το ωράριο τους και αν έχουν εργαστεί σε άλλον οργανισμό και πόσα χρόνια. Εν συνεχεία, έχουμε 36 ερωτήσεις οι απαντήσεις των οποίων είναι σε εξαβάθμια κλίμακα (από 1= διαφωνώ απόλυτα έως 6= συμφωνώ απόλυτα). Οι ερωτήσεις αυτές αποτελούνται από πέντε παράγοντες (ικανοποίηση από: μισθό, προαγωγές, επίβλεψη, συναδέλφους και την ίδια την εργασία) και τέσσερις επιπλέον, (ικανοποίηση από: τη λειτουργία του οργανισμού, τα επιδόματα, την αναγνώριση και την επικοινωνία).

Πιο αναλυτικά οι επόμενες ερωτήσεις που συμπληρώθηκαν αφορούν δημογραφικά και κοινωνικά χαρακτηριστικά, όπως το φύλο του κάθε εργαζόμενου, την ηλικία του, την οικογενειακή του κατάσταση, τον αριθμό των παιδιών, το επίπεδο εκπαίδευσης, καθώς και το προσωπικό στο οποίο ανήκει ο εργαζόμενος. Ακόμα, αφορούν οικονομικά χαρακτηριστικά, όπως το μηνιαίο εισόδημα κάθε εργαζόμενου, χωρίς φόρους και ασφαλιστικές εισφορές. Τέλος, περιλαμβάνονται τα χρόνια προϋπηρεσίας του εργαζόμενου, το ωράριό του στον οργανισμό, καθώς και το αν έχει συμπληρώσει στο παρελθόν ερωτηματολόγια ερευνών.

Η αποτύπωση ικανοποίησης από τον μισθό των εργαζομένων γίνεται με τις ερωτήσεις 1 (Πιστεύω ότι αμείβομαι δίκαια για την εργασία που κάνω), 10 (οι αυξήσεις του μισθού είναι πολύ λίγες και σπάνιες), 22 (το πακέτο πρόσθετων παροχών πέραν του μισθού που έχουμε είναι δίκαιο), 23 (υπάρχουν λίγες ανταμοιβές για όσους εργάζονται εδώ). (παράρτημα)

Η αποτύπωση της ικανοποίησης των εργαζομένων από την ευκαιρία που έχουν για προαγωγή δίνεται με τις ερωτήσεις 2 (υπάρχουν πολύ λίγες ευκαιρίες προαγωγής στη δουλειά μου), 11 (αυτοί που εργάζονται σωστά έχουν αρκετές πιθανότητες προαγωγής), 20 (το προσωπικό του οργανισμού στον οποίο εργάζομαι προάγεται τόσο γρήγορα όσο

γίνεται και αλλού), 28 (αισθάνομαι ικανοποιημένος από τις ευκαιρίες μισθολογικών αυξήσεων, που μου παρέχονται), 33 (είμαι ικανοποιημένος από τις ευκαιρίες προαγωγής που μου παρέχονται). (παράρτημα)

Η αποτύπωση της ικανοποίησης των εργαζομένων από την επίβλεψη δίνεται με τις ερωτήσεις 3 (ο/η προϊστάμενός μου είναι πολύ ικανός/ή στη δουλειά του), 12 (ο προϊστάμενός μου είναι άδικος μαζί μου), 21 (ο προϊστάμενός μου ενδιαφέρεται ελάχιστα για τα συναισθήματα των υφισταμένων του), 30 (συμπαθώ τον προϊστάμενό μου). (παράρτημα)

Η ικανοποίηση των εργαζομένων από τους συναδέλφους τους αποτυπώνεται με τις ερωτήσεις 7 (συμπαθώ τους ανθρώπους με τους οποίους δουλεύω μαζί), 16 (θεωρώ ότι πρέπει να δουλεύω πιο σκληρά εξαιτίας της ανικανότητας των συνεργατών μου), 25 (περνάω ευχάριστα με τους συνεργάτες μου). (παράρτημα)

Η αποτύπωση της ικανοποίησης των εργαζομένων από την ίδια τη φύση της εργασίας τους δίνεται από τις ερωτήσεις 8 (μερικές φορές αισθάνομαι πως η εργασία μου δεν έχει νόημα), 17 (μου αρέσουν αυτά που κάνω στην εργασία μου), 24 (έχω περισσότερα από ότι θα έπρεπε να κάνω στη δουλειά μου), 27 (αισθάνομαι υπερήφανος κατά την εκτέλεση της εργασίας μου), 31 (έχω περισσότερη από ότι θα έπρεπε γραφική εργασία να κάνω), 35 (η εργασία μου είναι ευχάριστη). (παράρτημα)

Η ικανοποίηση των εργαζομένων από την λειτουργία του οργανισμού αποτυπώνεται με τις ερωτήσεις 6 (πολλοί από τους κανονισμούς και τις διαδικασίες μας, καθιστούν την διεκπεραίωση μία σωστής δουλειάς δύσκολη), 15 (οι προσπάθειες για να κάνω σωστά τη δουλειά μου σπάνια εμποδίζονται τη γραφειοκρατία), 26 (συχνά αισθάνομαι ότι δεν ξέρω τι συμβαίνει με τον οργανισμό στον οποίο εργάζομαι), 36 (οι εργασίες ανατίθενται χωρίς να επεξηγούνται πλήρως). (παράρτημα)

Η ικανοποίηση των εργαζομένων από τα επιδόματα που τους χορηγούνται αποτυπώνεται στις ερωτήσεις 4 (δεν είμαι ικανοποιημένος από τις πρόσθετες παροχές (ασφαλιστική κάλυψη, άδειες μετ' αποδοχών, συνταξιοδοτικές προοπτικές) που λαμβάνω, πέραν του μισθού), 13 (οι πρόσθετες παροχές πέραν του μισθού, είναι εξίσου καλές με αυτές που προσφέρουν οι περισσότεροι άλλοι οργανισμοί), 29 (υπάρχουν πρόσθετες παροχές πέρα του μισθού που θα έπρεπε να λαμβάνουμε αλλά αυτό δεν συμβαίνει). (παράρτημα)

Η αποτύπωση της ικανοποίησης των εργαζομένων από την αναγνώριση που έχουν από την θέση που εργάζονται δίνεται από τις ερωτήσεις 5 (όταν κάνω καλά τη δουλειά μου, αναγνωρίζεται όπως θα έπρεπε), 14 (δεν θεωρώ πως η δουλειά μου εκτιμάται), 19 (όταν σκέπτομαι την αμοιβή μου, αισθάνομαι ότι ο οργανισμός στον οποίο δουλεύω δεν με εκτιμά), 32 (δεν θεωρώ ότι οι προσπάθειές μου ανταμείβονται όπως θα έπρεπε). (παράρτημα)

Η ικανοποίηση των εργαζομένων από την επικοινωνία που υπάρχει μέσα στον οργανισμό αποτυπώνεται με τις ερωτήσεις 9 (η επικοινωνία φαίνεται καλή σ' αυτόν τον οργανισμό), 18 (οι στόχοι του οργανισμού στον οποίο εργάζομαι δεν μου είναι ξεκάθαροι), 34 (υπάρχουν πολλοί διαπληκτισμοί και διαμάχες στη δουλειά). (παράρτημα)

Από τους 302 εργαζόμενους που συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο οι 200 ήταν γυναίκες (66%) και οι 102 ήταν άνδρες (34%). Όσο αφορά την κατανομή του προσωπικού στον οργανισμό, οι 142 (47%) άνηκαν στο νοσηλευτικό προσωπικό, οι 95 (31,50%) στο ιατρικό προσωπικό και οι 65 (21,50%) στο διοικητικό προσωπικό.

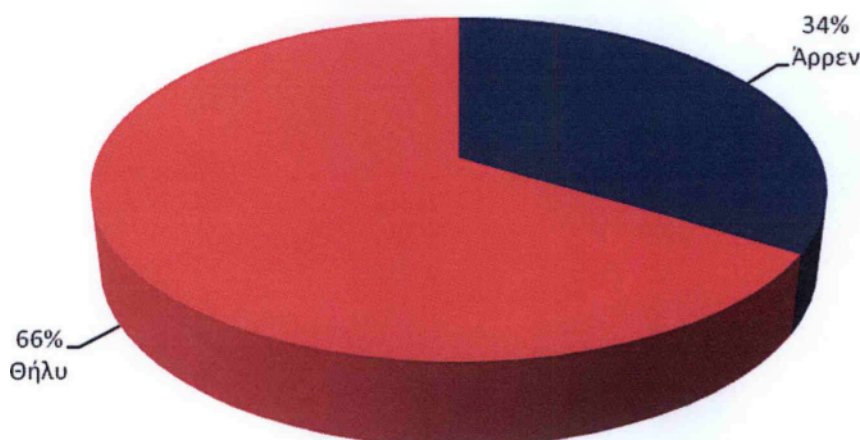
4.3 Αποτελέσματα Έρευνας

4.3.1 Δημογραφικά Χαρακτηριστικά

Πίνακας 1: Ερώτηση 37^η

Ποιο είναι το φύλο σας		
Φύλο	Δείγμα	Ποσοστό
Άρρεν	102	33,77%
Θήλυ	200	66,22%
Σύνολο	302	100%

Ποιο είναι το φύλο σας



Διάγραμμα 1: Ποσοστιαία κατανομή εργαζομένων ανά Ερώτηση 37^η

Με βάση την ανάλυση των δεδομένων του Γενικού Νοσοκομείου Τζανείου Πειραιώς ολόκληρο το δείγμα αποτελείται από 302 εργαζομένους. Το 33,77% το οποίο αντιστοιχεί σε 102 εργαζομένους είναι άνδρες και το 66,22% το οποίο αντιστοιχεί σε 200 εργαζομένους είναι γυναίκες. Έτσι με βάση τα παραπάνω δεδομένα παρατηρούμε ότι οι γυναίκες υπερτερούν σε αριθμό από τους άνδρες. (Πίνακας 1, Διάγραμμα 1)

Πίνακας 2: Ερώτηση 38^η

Η ηλικία σας είναι		
Ηλικιακές Ομάδες	Δείγμα	Ποσοστό
Έως 24	37	12,25%
25-34	87	28,80%
35-44	88	29,13%
45-54	72	23,84%
55 και άνω	18	5,96%
Σύνολο	302	100%



Διάγραμμα 2: Ποσοστιαία κατανομή εργαζομένων ανά Ερώτηση 38^η

Από αυτούς το 12,25% (37 εργαζόμενοι) είναι ηλικίας έως 24, το 28,80% (87 εργαζόμενοι) είναι ηλικίας μεταξύ 25-34, το 29,13% (88 εργαζόμενοι) είναι ηλικίας μεταξύ 35-44 που καλύπτει και το μεγαλύτερο ποσοστό, το 23,84% (72 εργαζόμενοι) είναι ηλικίας μεταξύ 45-54 ενώ οι εργαζόμενοι που είναι πάνω από 55 καλύπτουν το 5,96% (18 εργαζόμενοι). (Πίνακας 2, Διάγραμμα 2)

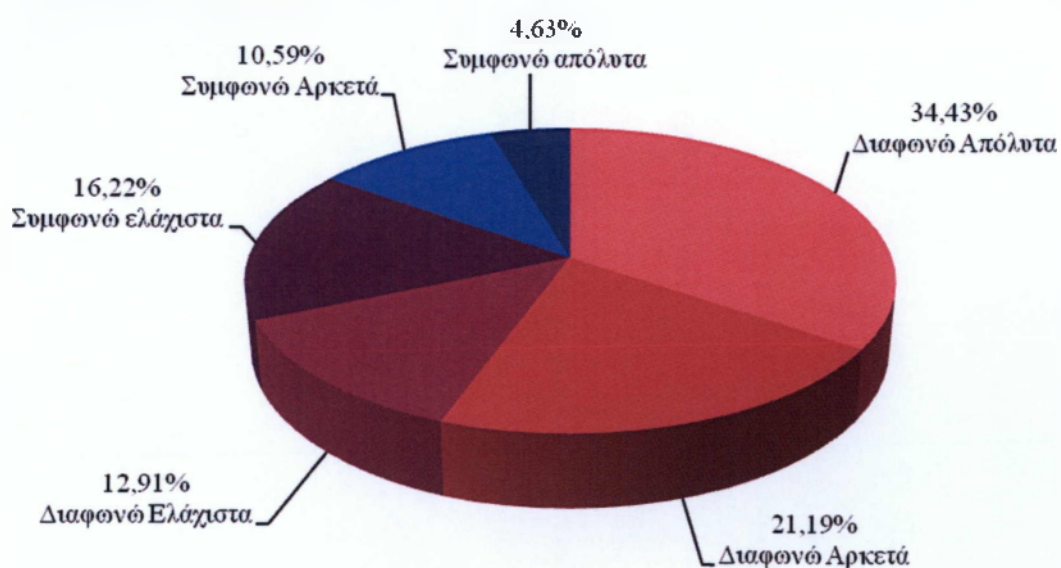
4.3.2 Επίπεδο Ικανοποίησης Εργαζομένων

Σε αυτή την ενότητα πραγματοποιείται ποσοτική ανάλυση στις ερωτήσεις που αφορούν το βαθμό επαγγελματικής ικανοποίησης των εργαζομένων της νοσοκομειακής μονάδας του Γενικού Νοσοκομείου Τζανείου Πειραιώς.

Πίνακας 3: Ερώτηση 1^η

<i>Πιστεύω ότι αμείβομαι δίκαια για την εργασία που κάνω</i>		
	Δείγμα	Ποσοστό
Διαφωνώ Απόλυτα	104	34,43%
Διαφωνώ Αρκετά	64	21,19%
Διαφωνώ Ελάχιστα	39	12,91%
Συμφωνώ Ελάχιστα	49	16,22%
Συμφωνώ Αρκετά	32	10,59%
Συμφωνώ Απόλυτα	14	4,63%
Σύνολο	302	100%

Πιστεύω ότι αμείβομαι δίκαια για την εργασία που κάνω



Διάγραμμα 3: Ποσοστιαία κατανομή εργαζομένων ανά Ερώτηση 1^η

Ο πίνακας 3 αναφέρεται στην ικανοποίησή των εργαζομένων από τον μισθό που λαμβάνουν, οι οποίοι στο μεγαλύτερο ποσοστό της τάξης του 34,43% (104 εργαζόμενοι) δηλώνουν ότι διαφωνούν απόλυτα στην ερώτηση: «πιστεύω ότι αμείβομαι δίκαια για την εργασία που κάνω», ενώ ακολουθούν αυτοί που δήλωσαν ότι διαφωνούν αρκετά με ποσοστό 21,19% (64 εργαζόμενοι), αυτοί που διαφωνούν ελάχιστα με ποσοστό 12,91% (39 εργαζόμενοι), έπειτα αυτοί που συμφωνούν ελάχιστα με ποσοστό 16,22% (49 εργαζόμενοι), στη συνέχεια αυτοί που συμφωνούν αρκετά με ποσοστό 10,59% (32 εργαζόμενοι) και τέλος ακολουθούν οι εργαζόμενοι με το μικρότερο ποσοστό 4,63% (14 εργαζόμενοι) που συμφωνούν απόλυτα. Έτσι παρατηρούμε ότι οι εργαζόμενοι δεν είναι ικανοποιημένοι από τις αποδοχές που λαμβάνουν από την εργασία που πραγματοποιούν στις μονάδες υγείας, με συνολικό ποσοστό 68,53% (207 εργαζόμενοι). (Πίνακας 3, Διάγραμμα 3)

και ύστερα τι;

Πίνακας 4: Ερώτηση 2^η

Υπάρχουν πολύ λίγες ευκαιρίες προαγωγής στη δουλειά μου		
	Δείγμα	Ποσοστό
Διαφωνώ Απόλυτα	21	6,95%
Διαφωνώ Αρκετά	37	12,25%
Διαφωνώ Ελάχιστα	44	14,56%
Συμφωνώ Ελάχιστα	52	17,21%
Συμφωνώ Αρκετά	90	29,80%
Συμφωνώ Απόλυτα	58	19,20%
Σύνολο	302	100%



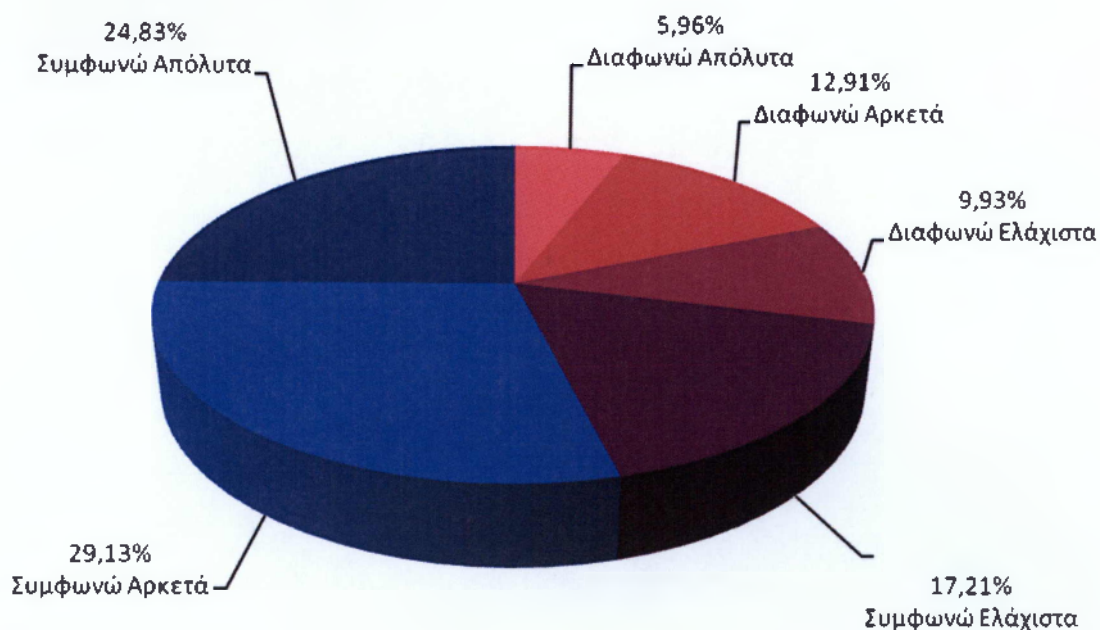
Διάγραμμα 4: Ποσοστιαία κατανομή εργαζομένων ανά Ερώτηση 2^η

Ο πίνακας 4 αναφέρεται στην ικανοποίηση από τις ευκαιρίες που έχουν οι εργαζόμενοι των μονάδων υγείας για προαγωγή στην εργασία τους. Έτσι παρατηρούμε ότι οι περισσότεροι εργαζόμενοι με ποσοστό 29,80% (90 εργαζόμενοι) συμφωνούν αρκετά στην ερώτηση: «Υπάρχουν πολύ λίγες ευκαιρίες προαγωγής στη δουλειά μου», στη συνέχεια έρχονται αυτοί που συμφωνούν απόλυτα με ποσοστό 19,20% (58 εργαζόμενοι), έπειτα έρχονται αυτοί που συμφωνούν ελάχιστα με ποσοστό 17,21% (52 εργαζόμενοι), κατόπιν αυτοί που διαφωνούν ελάχιστα με ποσοστό 14,56% (44 εργαζόμενοι), ακολουθούν με ποσοστό 12,25% (37 εργαζόμενοι) αυτοί που δηλώνουν ότι διαφωνούν αρκετά και τέλος με το μικρότερο ποσοστό του 6,95% (21 εργαζόμενοι), που δηλώνουν ότι διαφωνούν απόλυτα στην ερώτηση αυτή. Έτσι σύμφωνα με τα παραπάνω δεδομένα μπορούμε να καταλήξουμε στο συμπέρασμα ότι οι μισοί εργαζόμενοι (50%) δεν είναι ικανοποιημένοι με τις ευκαιρίες για προαγωγή στην εργασία τους. (Πίνακας 4, Διάγραμμα 4)

Πίνακας 5: Ερώτηση 3^η

<i>Ο/Η προϊστάμενός μου είναι πολύ ικανός/ή στη δουλειά του</i>		
	Δείγμα	Ποσοστό
Διαφωνώ Απόλυτα	18	5,96%
Διαφωνώ Αρκετά	39	12,91%
Διαφωνώ Ελάχιστα	30	9,93%
Συμφωνώ Ελάχιστα	52	17,21%
Συμφωνώ Αρκετά	88	29,13%
Συμφωνώ Απόλυτα	75	24,83%
Σύνολο	302	100%

Ο/Η προϊστάμενός μου είναι πολύ ικανός/ή στη δουλειά του



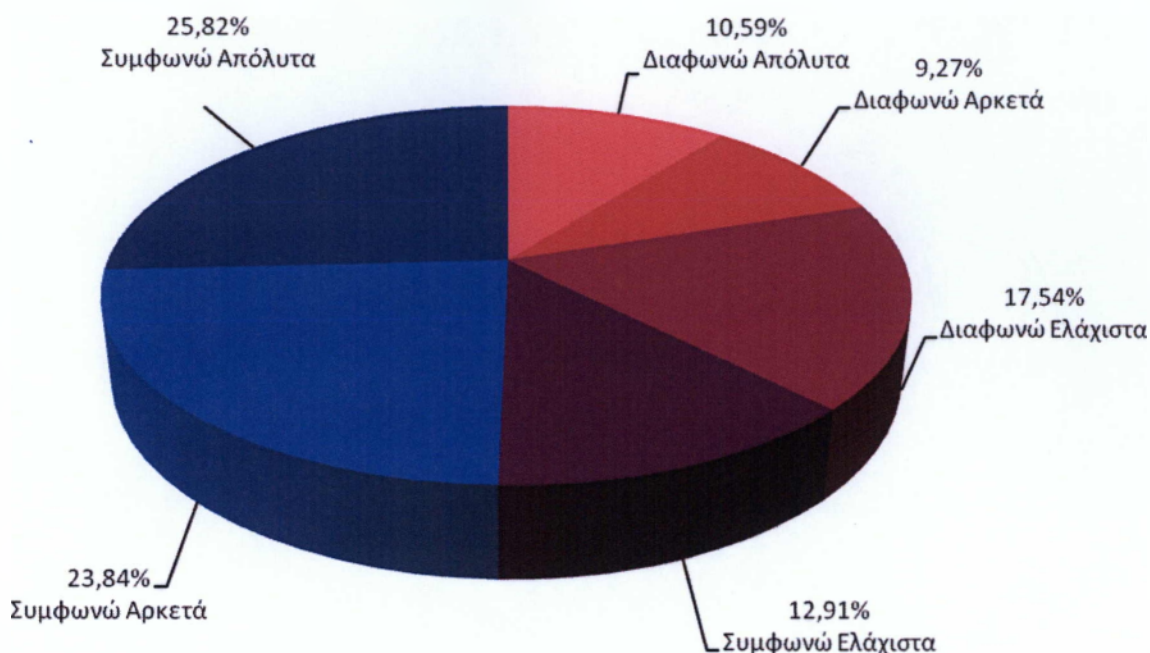
Διάγραμμα 5: Ποσοστιαία κατανομή εργαζομένων ανά Ερώτηση 3^η

Ο πίνακας 5 αναφέρεται στον παράγοντα επίβλεψης που υπάρχει μέσα στις μονάδες υγείας. Δηλαδή αυτός ο παράγοντας έχει σχέση με την ικανοποίηση των εργαζομένων από τους προϊστάμενους τους. Σύμφωνα με την ανάλυση των δεδομένων προκύπτει ότι οι περισσότεροι εργαζόμενοι με ποσοστό 29,13% (88 εργαζόμενοι) δηλώνουν ότι συμφωνούν αρκετά στην ερώτηση: « *Ο/Η προϊστάμενός μου είναι πολύ ικανός/ή στη δουλειά του*», στη συνέχεια ακολουθούν αυτοί που συμφωνούν απόλυτα με ποσοστό 24,83% (75 εργαζόμενοι), κατόπιν αυτοί που συμφωνούν ελάχιστα με ποσοστό 17,21% (52 εργαζόμενοι), έπειτα αυτοί που δηλώνουν ότι διαφωνούν αρκετά με ποσοστό 12,91% (39 εργαζόμενοι), ακολουθούν με ποσοστό 9,93% (30 εργαζόμενοι) αυτοί που δηλώνουν ότι διαφωνούν ελάχιστα και τέλος με το μικρότερο ποσοστό του 5,96% (18 εργαζόμενοι) αυτοί που δηλώνουν ότι διαφωνούν απόλυτα με την ερώτηση αυτή. Έτσι από τα αποτελέσματα προκύπτει ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των εργαζομένων (70%), θεωρεί πως οι προϊστάμενοι είναι ικανοί στην εκτέλεση της εργασίας τους. (Πίνακας 5, Διάγραμμα 5)

Πίνακας 6: Ερώτηση 4^η

<i>Δεν είμαι ικανοποιημένος από τις πρόσθετες παροχές (ασφαλιστική κάλυψη, άδειες μετ' αποδοχών, συνταξιοδοτικές προοπτικές) που λαμβάνω, πέραν του μισθού.</i>		
	Δείγμα	Ποσοστό
Διαφωνώ Απόλυτα	32	10,59%
Διαφωνώ Αρκετά	28	9,27%
Διαφωνώ Ελάχιστα	53	17,54%
Συμφωνώ Ελάχιστα	39	12,91%
Συμφωνώ Αρκετά	72	23,84%
Συμφωνώ Απόλυτα	78	25,82%
Σύνολο	302	100%

Δεν είμαι ικανοποιημένος από τις πρόσθετες παροχές (ασφαλιστική κάλυψη, άδειες μετ' αποδοχών, συνταξιοδοτικές προοπτικές) που λαμβάνω, πέραν του μισθού.



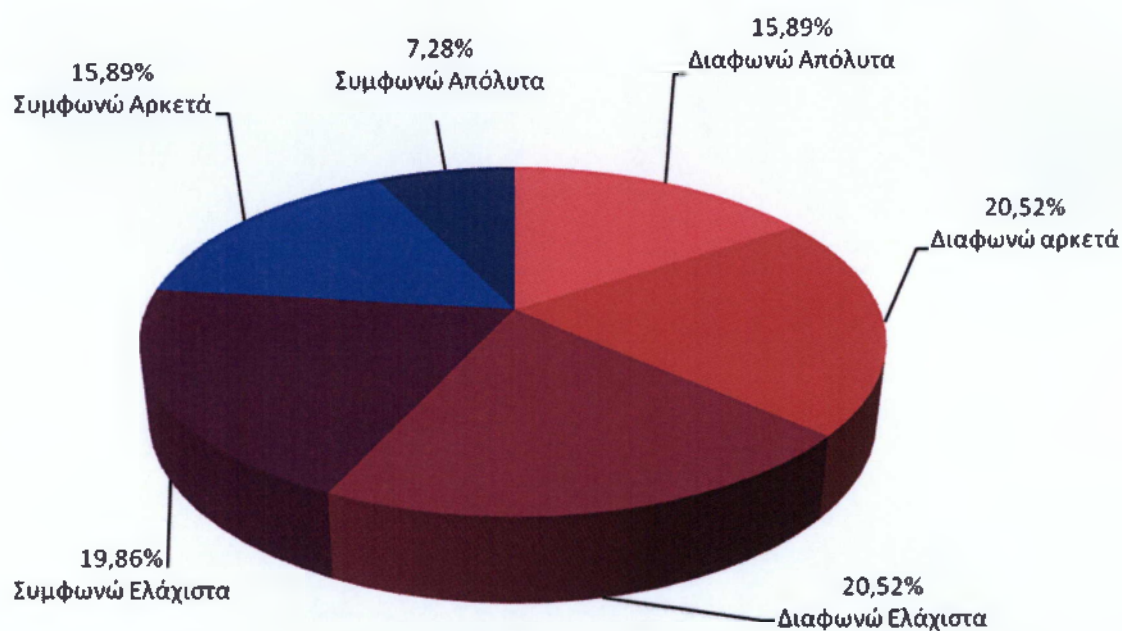
Διάγραμμα 6: Ποσοστιαία κατανομή εργαζομένων ανά Ερώτηση 4"

Ο πίνακας 6 αναφέρεται στον παράγοντα επιδόματα δηλαδή εξετάζεται κατά πόσο οι εργαζόμενοι είναι ικανοποιημένοι από τις πρόσθετες παροχές που λαμβάνουν. Από την ανάλυση των δεδομένων συμπεραίνουμε ότι το 25,82% (78 εργαζόμενοι) δηλώνουν ότι συμφωνούν απόλυτα στη ερώτηση: **«Δεν είμαι ικανοποιημένος από τις πρόσθετες παροχές (ασφαλιστική κάλυψη, άδειες μετ' αποδοχών, συνταξιοδοτικές προοπτικές) που λαμβάνω, πέραν του μισθού»**, στη συνέχεια ακολουθούν αυτοί που συμφωνούν αρκετά με ποσοστό 23,84% (72 εργαζόμενοι), κατόπιν αυτοί που διαφωνούν ελάχιστα με ποσοστό 17,54% (53 εργαζόμενοι), έπειτα αυτοί που δηλώνουν ότι συμφωνούν ελάχιστα με ποσοστό 12,91% (39 εργαζόμενοι), με ποσοστό 10,59% (32 εργαζόμενοι) αυτοί που δηλώνουν ότι διαφωνούν απόλυτα και τέλος με το μικρότερο ποσοστό του 9,27% (28 εργαζόμενοι) αυτοί που δηλώνουν ότι διαφωνούν αρκετά με την ερώτηση αυτή. (Πίνακας 6, Διάγραμμα 6)

Πίνακας 7: Ερώτηση 5^η

Όταν κάνω καλά τη δουλειά μου, αναγνωρίζεται όπως θα έπρεπε		
	Δείγμα	Ποσοστό
Διαφωνώ Απόλυτα	48	15,89%
Διαφωνώ Αρκετά	62	20,52%
Διαφωνώ Ελάχιστα	62	20,52%
Συμφωνώ Ελάχιστα	60	19,86%
Συμφωνώ Αρκετά	48	15,89%
Συμφωνώ Απόλυτα	22	7,28%
Σύνολο	302	100%

Όταν κάνω καλά τη δουλειά μου, αναγνωρίζεται όπως θα έπρεπε



Διάγραμμα 7: Ποσοστιαία κατανομή εργαζομένων ανά Ερώτηση 5^η

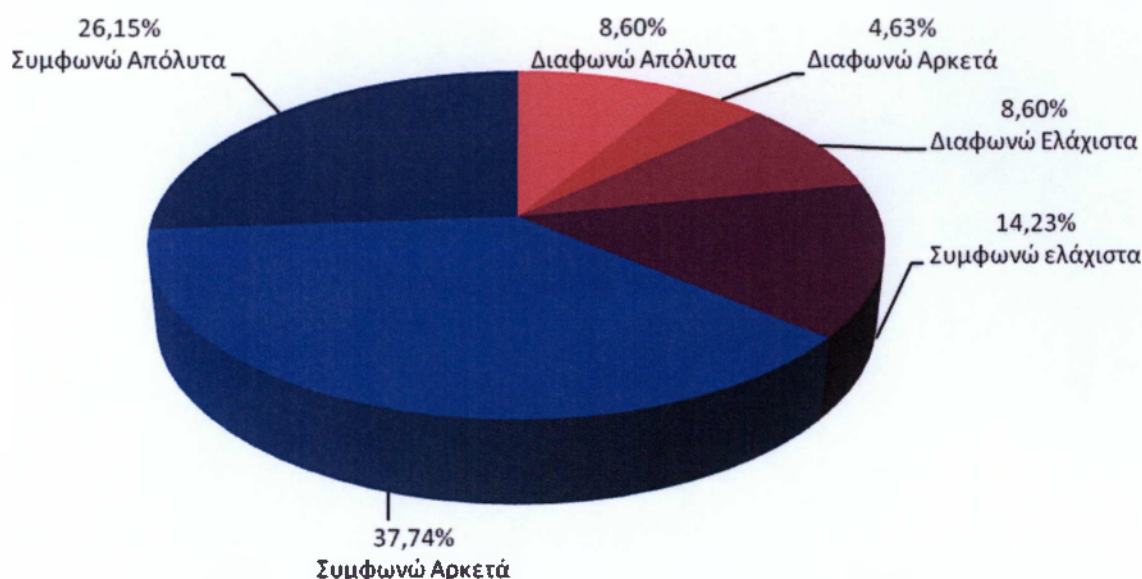
Ο πίνακας 7 αναφέρεται στον παράγοντα αναγνώριση καταγράφοντας έτσι τη γνώμη των εργαζομένων. Το 20,52% (62 εργαζόμενοι) που είναι και το μεγαλύτερο σε ποσοστό δηλώνει ότι διαφωνεί από ελάχιστα έως και αρκετά με την ερώτηση: «Όταν κάνω καλά τη

δουλειά μου, αναγνωρίζεται όπως θα έπρεπε», ακολουθεί δεύτερο σε ποσοστό 19,86% (60 εργαζόμενοι) αυτοί οι οποίοι συμφωνούν ελάχιστα με την ανωτέρω ερώτηση, κατόπιν ακολουθούν οι εργαζόμενοι οι οποίοι διαφωνούν απόλυτα-αρκετά με ποσοστό 15,89% (48 εργαζόμενοι) και τέλος με ποσοστό 7,28% (22 εργαζόμενοι) έρχονται οι εργαζόμενοι που συμφωνούν απόλυτα με την ερώτηση αυτή. Συνεπώς, σχεδόν το 60% των ερωτώμενων (172 εργαζόμενοι) διαφωνούν με την παραπάνω ερώτηση. (Πίνακας 7, Διάγραμμα 7)

Πίνακας 8: Ερώτηση 6^η

<i>Πολλοί από τους κανονισμούς και τις διαδικασίες μας, καθιστούν την διεκπεραίωση μία σωστής δουλειάς, δύσκολη</i>		
	Δείγμα	Ποσοστό
Διαφωνώ Απόλυτα	26	8,60%
Διαφωνώ Αρκετά	14	4,63%
Διαφωνώ Ελάχιστα	26	8,60%
Συμφωνώ Ελάχιστα	43	14,23%
Συμφωνώ Αρκετά	114	37,74%
Συμφωνώ Απόλυτα	79	26,15%
Σύνολο	302	100%

**Πολλοί από τους κανονισμούς και τις διαδικασίες μας, καθιστούν την διεκπεραίωση
μια σωστής δουλειάς, δύσκολη**



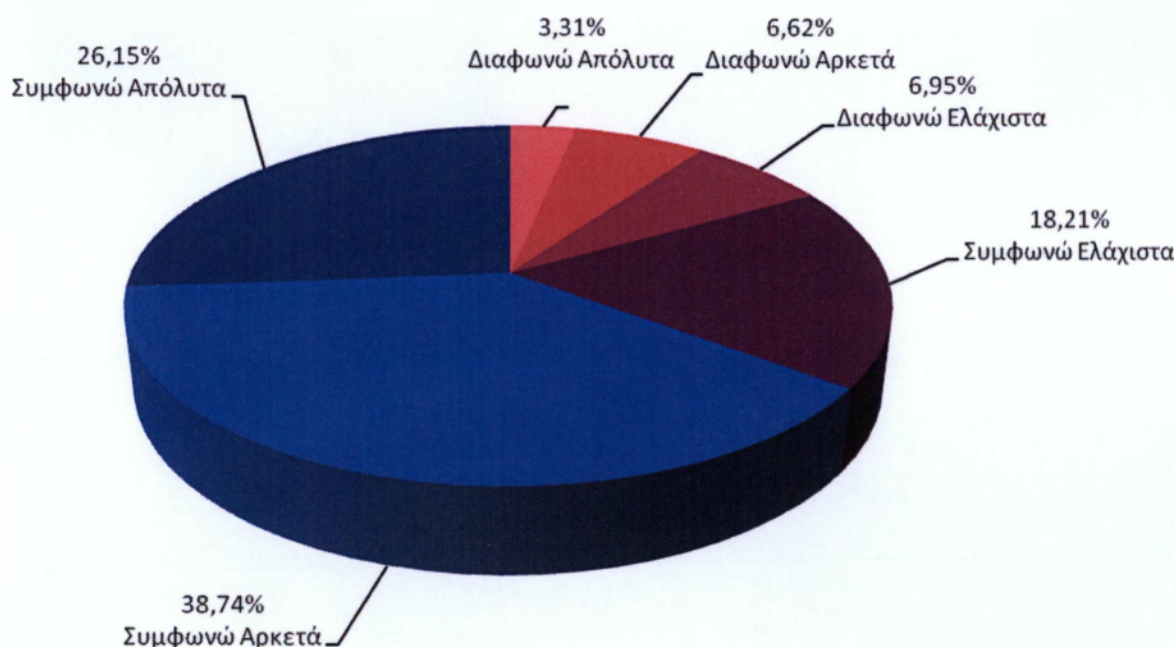
Διάγραμμα 8: Ποσοστιαία κατανομή εργαζομένων ανά Ερώτηση 6^η

Ο πίνακας 8 αναφέρεται στον παράγοντα λειτουργία ενός οργανισμού. Ο παράγοντας αυτός αφορά περισσότερο την ικανοποίηση των εργαζομένων παρά με την λειτουργία της νοσοκομειακής μονάδας. Από την ανάλυση των δεδομένων συμπεραίνουμε ότι οι περισσότεροι εργαζόμενοι με ποσοστό 37,74% (114 εργαζόμενοι) δηλώνουν ότι συμφωνούν αρκετά στην ερώτηση: **«Πολλοί από τους κανονισμούς και τις διαδικασίες μας, καθιστούν την διεκπεραίωση μία σωστής δουλειάς, δύσκολη»**, στη συνέχεια ακολουθούν αυτοί οι οποίοι συμφωνούν απόλυτα με ποσοστό 26,15% (79 εργαζόμενοι), κατόπιν αυτοί που συμφωνούν ελάχιστα με ποσοστό 14,23% (43 εργαζόμενοι), έπειτα αυτοί που δηλώνουν ότι διαφωνούν απόλυτα-ελάχιστα με ποσοστό 8,60% (26 εργαζόμενοι) και τέλος με το μικρότερο ποσοστό του 4,63% (14 εργαζόμενοι) αυτοί που δηλώνουν ότι διαφωνούν αρκετά με την ερώτηση αυτή. Έτσι σύμφωνα με τα αποτελέσματα προέκυψε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των εργαζομένων έχει πρόβλημα με τη λειτουργία του οργανισμού στον οποίο εργάζονται και συμφωνεί αρκετά με την προαναφερθείσα ερώτηση. (Πίνακας 8, Διάγραμμα 8)

Πίνακας 9: Ερώτηση 7^η

Συμπαθώ τους ανθρώπους με τους οποίους δουλεύω μαζί		
	Δείγμα	Ποσοστό
Διαφωνώ Απόλυτα	10	3,31%
Διαφωνώ Αρκετά	20	6,62%
Διαφωνώ Ελάχιστα	21	6,95%
Συμφωνώ Ελάχιστα	55	18,21%
Συμφωνώ Αρκετά	117	38,74%
Συμφωνώ Απόλυτα	79	26,15%
Σύνολο	302	100%

Συμπαθώ τους ανθρώπους με τους οποίους δουλεύω μαζί



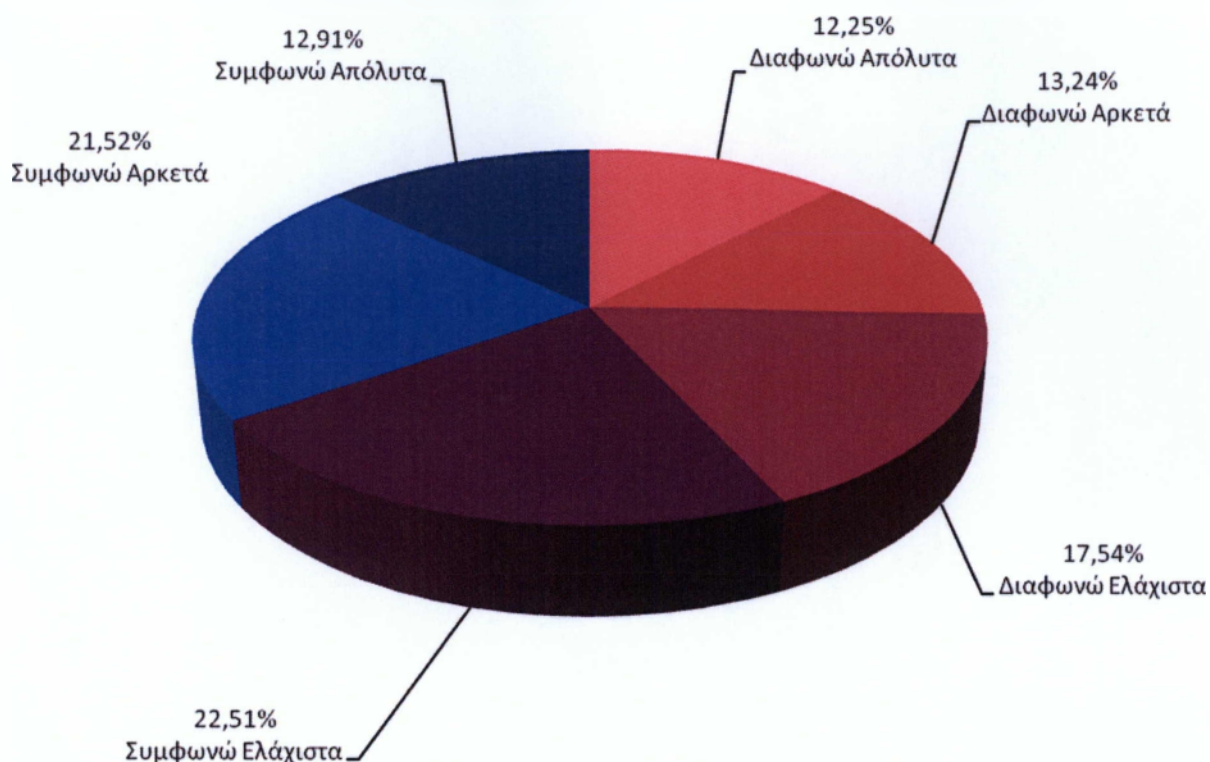
Διάγραμμα 9: Ποσοστιαία κατανομή εργαζομένων ανά Ερώτηση 7^η

Ο πίνακας 9 αναφέρεται στον παράγοντα συναδέλφοι δηλαδή εξετάζεται κατά πόσο οι εργαζόμενοι είναι ικανοποιημένοι από τους συναδέλφους με τους οποίους συνεργάζονται. Από την ανάλυση των δεδομένων προκύπτει ότι το 38,74% (117 εργαζόμενοι) δηλώνουν ότι συμφωνούν αρκετά στην ερώτηση: «*Συμπαθώ τους ανθρώπους με τους οποίους δουλεύω μαζί*», στη συνέχεια ακολουθούν αυτοί οι οποίοι συμφωνούν απόλυτα με ποσοστό 26,15% (79 εργαζόμενοι), κατόπιν αυτοί που συμφωνούν ελάχιστα με ποσοστό 18,21% (55 εργαζόμενοι), έπειτα αυτοί που δηλώνουν ότι διαφωνούν ελάχιστα με ποσοστό 6,95% (21 εργαζόμενοι), με ποσοστό 6,62% (20 εργαζόμενοι) αυτοί που δηλώνουν ότι διαφωνούν αρκετά και τέλος με το μικρότερο ποσοστό του 3,31% (10 εργαζόμενοι) αυτοί που δηλώνουν ότι διαφωνούν απόλυτα με την ερώτηση αυτή. Έτσι με βάση τα παραπάνω προκύπτει το αποτέλεσμα ότι οι περισσότεροι εργαζόμενοι με ποσοστό 65% (196 εργαζόμενοι), δηλώνουν πως συνεργάζονται ευχάριστα με τους υπόλοιπους συναδέλφους τους. (Πίνακας 9, Διάγραμμα 9)

Πίνακας 10: Ερώτηση 8^η

<i>Μερικές φορές αισθάνομαι πως η εργασία μου δεν έχει νόημα</i>		
	Δείγμα	Ποσοστό
Διαφωνώ Απόλυτα	37	12,25%
Διαφωνώ Αρκετά	40	13,24%
Διαφωνώ Ελάχιστα	53	17,54%
Συμφωνώ Ελάχιστα	68	22,51%
Συμφωνώ Αρκετά	65	21,52%
Συμφωνώ Απόλυτα	39	12,91%
Σύνολο	302	100%

Μερικές φορές αισθάνομαι πως η εργασία μου δεν έχει νόημα



Διάγραμμα 10: Ποσοστιαία κατανομή εργαζομένων ανά Ερώτηση 8^η

Ο πίνακας 10 αναφέρεται στον παράγοντα φύση της εργασίας δηλαδή την ικανοποίηση των εργαζομένων από την φύση που έχει η εργασία τους. Από την ανάλυση των δεδομένων συμπεραίνουμε ότι το 22,51% (68 εργαζόμενοι) δηλώνουν ότι συμφωνούν ελάχιστα στην ερώτηση: «**Μερικές φορές αισθάνομαι πως η εργασία μου δεν έχει νόημα**», ενώ ακολουθούν αυτοί οι οποίοι δήλωσαν ότι συμφωνούν αρκετά με ποσοστό 21,52% (65 εργαζόμενοι), αυτοί οι οποίοι διαφωνούν ελάχιστα με ποσοστό 17,54% (53 εργαζόμενοι), αυτοί οι οποίοι διαφωνούν αρκετά με ποσοστό 13,24% (40 εργαζόμενοι), στη συνέχεια αυτοί που συμφωνούν απόλυτα με ποσοστό 12,91% (39 εργαζόμενοι) και τέλος με το μικρότερο ποσοστό 12,25% (37 εργαζόμενοι) ακολουθούν οι εργαζόμενοι που διαφωνούν απόλυτα. (Πίνακας 10, Διάγραμμα 10)

Πίνακας 11: Ερώτηση 9^η

<i>Η επικοινωνία φαίνεται καλή σ' αυτόν τον οργανισμό</i>		
	Δείγμα	Ποσοστό
Διαφωνώ Απόλυτα	26	8,60%
Διαφωνώ Αρκετά	53	17,54%
Διαφωνώ Ελάχιστα	64	21,19%
Συμφωνώ Ελάχιστα	85	28,14%
Συμφωνώ Αρκετά	45	14,90%
Συμφωνώ Απόλυτα	29	9,60%
Σύνολο	302	100%



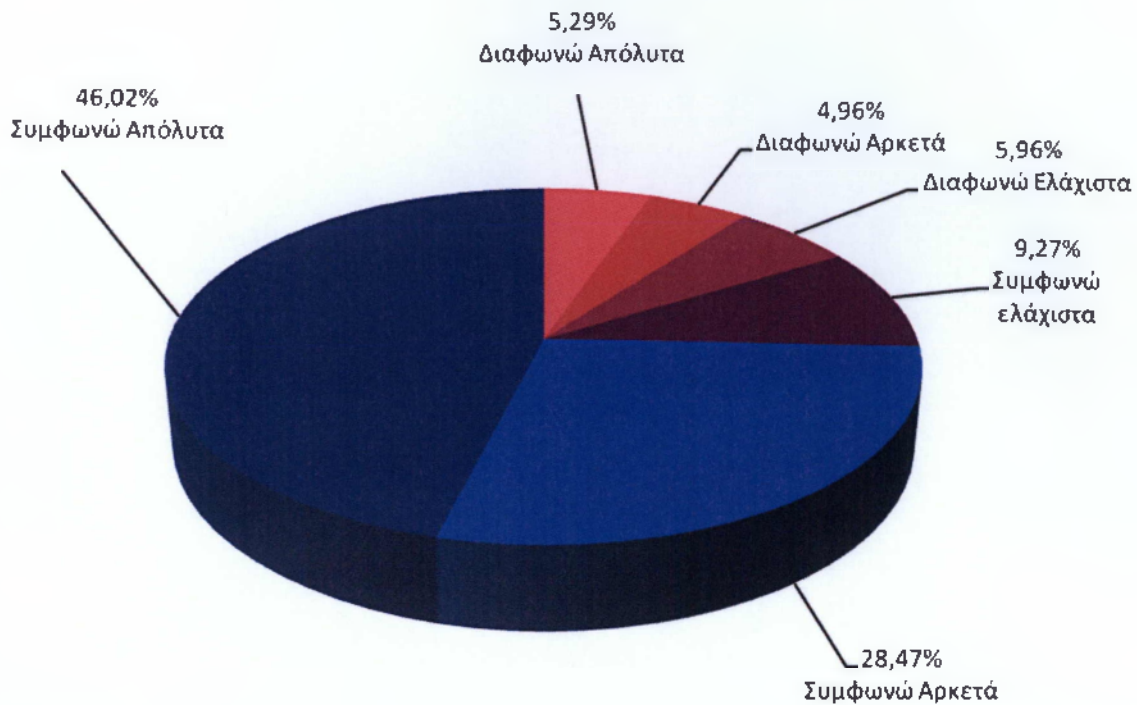
Διάγραμμα 11: Ποσοστιαία κατανομή εργαζομένων ανά Ερώτηση 9^η

Ο πίνακας 11 αναφέρεται στον παράγοντα επικοινωνίας των εργαζομένων που υπάρχει μέσα στις μονάδες υγείας ο οποίος έχει να κάνει με την ικανοποίηση των εργαζομένων από την επικοινωνία που υπάρχει μέσα στον οργανισμό. Από την ανάλυση των δεδομένων προκύπτει ότι οι περισσότεροι εργαζόμενοι με ποσοστό 28,14% (85 εργαζόμενοι) δηλώνουν ότι συμφωνούν ελάχιστα στην ερώτηση: «*Η επικοινωνία φαίνεται καλή σ' αυτόν τον οργανισμό*», στη συνέχεια έρχονται αυτοί οι οποίοι διαφωνούν ελάχιστα με ποσοστό 21,19% (64 εργαζόμενοι), κατόπιν αυτοί που διαφωνούν αρκετά με ποσοστό 17,54% (53 εργαζόμενοι), έπειτα αυτοί που δηλώνουν ότι συμφωνούν αρκετά με ποσοστό 14,90% (45 εργαζόμενοι), ακολουθούν με ποσοστό 9,60% (29 εργαζόμενοι) αυτοί που δηλώνουν ότι συμφωνούν απόλυτα και τέλος με το μικρότερο ποσοστό του 8,60% (26 εργαζόμενοι) αυτοί που δηλώνουν ότι διαφωνούν απόλυτα με την ερώτηση αυτή. Έτσι από τα αποτελέσματα προκύπτει ότι υπάρχει μία μέτρια επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων των μονάδων υγείας. (Πίνακας 11, Διάγραμμα 11)

Πίνακας 12: Ερώτηση 10^η

<i>Οι αυξήσεις του μισθού είναι πολύ λίγες και σπάνιες</i>		
	Δείγμα	Ποσοστό
Διαφωνώ Απόλυτα	16	5,29%
Διαφωνώ Αρκετά	15	4,96%
Διαφωνώ Ελάχιστα	18	5,96%
Συμφωνώ Ελάχιστα	28	9,27%
Συμφωνώ Αρκετά	86	28,47%
Συμφωνώ Απόλυτα	139	46,02%
Σύνολο	302	100%

Οι αυξήσεις του μισθού είναι πολύ λίγες και σπάνιες



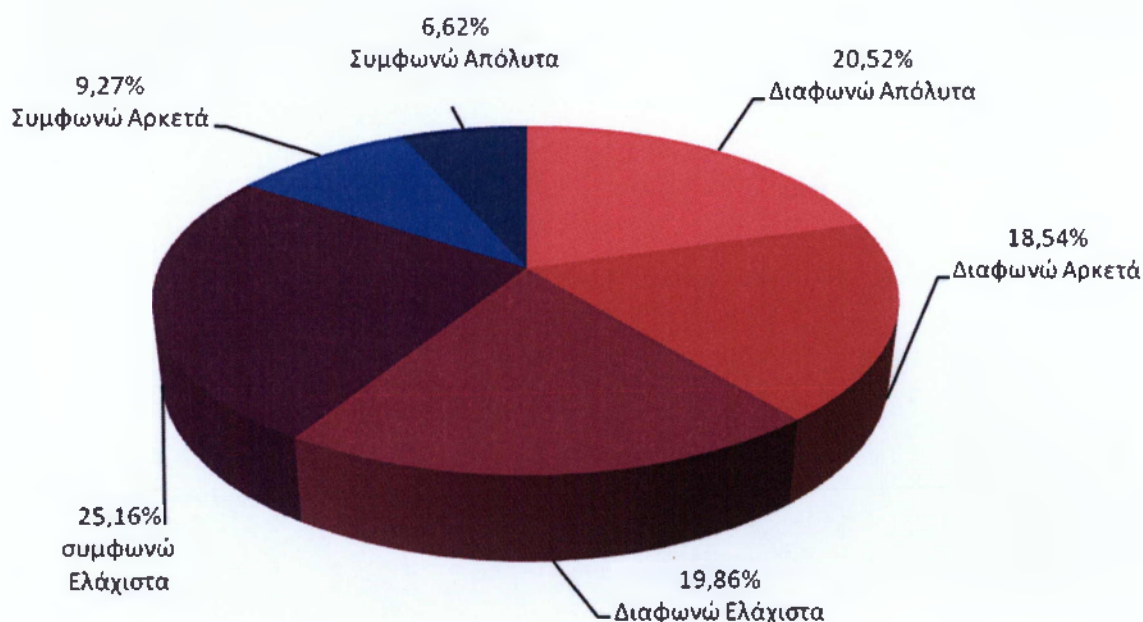
Διάγραμμα 12: Ποσοστιαία κατανομή εργαζομένων ανά Ερώτηση 10^η

Ο πίνακας 12 αναφέρεται στον παράγοντα προαγωγή αποτυπώνοντας έτσι την γνώμη των εργαζομένων. Από την ανάλυση δεδομένων συμπεραίνουμε ότι το 74,49% (225 εργαζόμενοι) δηλώνει ότι συμφωνεί από αρκετά έως και απόλυτα με την ερώτηση: «**Οι αυξήσεις του μισθού είναι πολύ λίγες και σπάνιες**», το οποίο δείχνει ότι οι εργαζόμενοι δεν είναι ευχαριστημένοι με τις αυξήσεις που παίρνουν στον μισθό τους, ακολουθούν με ποσοστό 9,27% (28 εργαζόμενοι) αυτοί οι οποίοι συμφωνούν ελάχιστα με την ανωτέρω ερώτηση, κατόπιν έρχονται οι εργαζόμενοι οι οποίοι διαφωνούν ελάχιστα με ποσοστό 5,96% (18 εργαζόμενοι), έπειτα αυτοί που δηλώνουν ότι διαφωνούν απόλυτα με ποσοστό 5,29% (16 εργαζόμενοι) και τέλος με ποσοστό 4,96% (15 εργαζόμενοι) διαφωνούν αρκετά με την ερώτηση αυτή. (Πίνακας 12, Διάγραμμα 12)

Πίνακας 13: Ερώτηση 11^η

<i>Αυτοί που εργάζονται σωστά έχουν αρκετές πιθανότητες προαγωγής</i>		
	Δείγμα	Ποσοστό
Διαφωνώ Απόλυτα	62	20,52%
Διαφωνώ Αρκετά	56	18,54%
Διαφωνώ Ελάχιστα	60	19,86%
Συμφωνώ Ελάχιστα	76	25,16%
Συμφωνώ Αρκετά	28	9,27%
Συμφωνώ Απόλυτα	20	6,62%
Σύνολο	302	100%

Αυτοί που εργάζονται σωστά έχουν αρκετές πιθανότητες προαγωγής



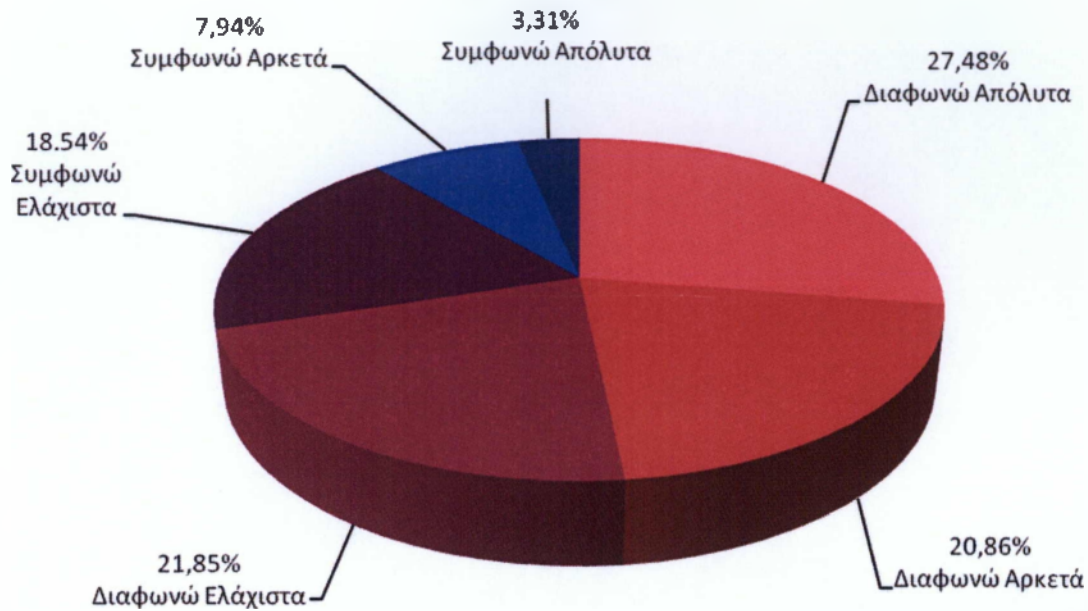
Διάγραμμα 13: Ποσοστιαία κατανομή εργαζομένων ανά Ερώτηση 11^η

Ο πίνακας 13 αναφέρεται στον παράγοντα προαγωγή δηλαδή κατά πόσο οι εργαζόμενοι είναι ευχαριστημένοι από τις ευκαιρίες προαγωγής που τους δίνονται. Από την ανάλυση των δεδομένων προκύπτει ότι οι περισσότεροι εργαζόμενοι με ποσοστό 25,16% (76 εργαζόμενοι) δηλώνουν ότι συμφωνούν ελάχιστα με την ερώτηση: «*Αυτοί που εργάζονται σωστά έχουν αρκετές πιθανότητες προαγωγής*», το οποίο σημαίνει ότι δεν υπάρχουν πολλές ευκαιρίες προαγωγής όπως παρατηρήσαμε και στις ερωτήσεις 2 και 10, το 20,52% (62 εργαζόμενοι) απάντησε ότι διαφωνεί απόλυτα, το 19,86% (60 εργαζόμενοι) απάντησε ότι διαφωνεί ελάχιστα, το 18,54% (56 εργαζόμενοι) απάντησε ότι διαφωνεί αρκετά, το 9,27% (28 εργαζόμενοι) απάντησε ότι συμφωνεί αρκετά και τέλος με ποσοστό 6,62% (20 εργαζόμενοι) το οποίο είναι το μικρότερο απάντησε ότι συμφωνεί απόλυτα με την ερώτηση αυτή. (Πίνακας 13, Διάγραμμα 13)

Πίνακας 14: Ερώτηση 12^η

Ο προϊστάμενός μου είναι άδικος μαζί μου		
	Δείγμα	Ποσοστό
Διαφωνώ Απόλυτα	83	27,48%
Διαφωνώ Αρκετά	63	20,86%
Διαφωνώ Ελάχιστα	66	21,85%
Συμφωνώ Ελάχιστα	56	18,54%
Συμφωνώ Αρκετά	24	7,94%
Συμφωνώ Απόλυτα	10	3,31%
Σύνολο	302	100%

Ο προϊστάμενός μου είναι άδικος μαζί μου



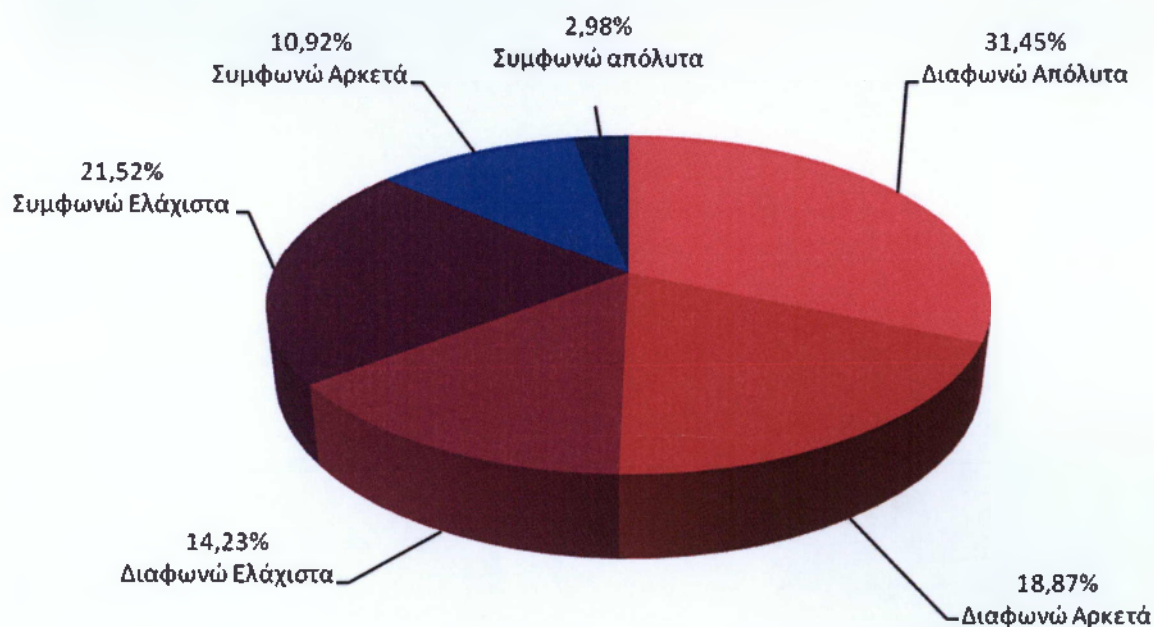
Διάγραμμα 14: Ποσοστιαία κατανομή εργαζομένων ανά Ερώτηση 12^η

Ο πίνακας 14 αναφέρεται στην επίβλεψη της εργασίας δηλαδή την ικανοποίηση των εργαζομένων από την επίβλεψη που έχουν στην εργασία τους. Από την ανάλυση των δεδομένων προκύπτει ότι το 27,48% (83 εργαζόμενοι) που είναι και το μεγαλύτερο ποσοστό δηλώνει ότι διαφωνεί απόλυτα με την ερώτηση: «**Ο προϊστάμενός μου είναι άδικος μαζί μου**», ενώ ακολουθούν αυτοί οι οποίοι δήλωσαν ότι διαφωνούν ελάχιστα με ποσοστό 21,85% (66 εργαζόμενοι), αυτοί οι οποίοι διαφωνούν αρκετά με ποσοστό 20,86% (63 εργαζόμενοι), αυτοί οι οποίοι συμφωνούν ελάχιστα με ποσοστό 18,54% (56 εργαζόμενοι), στη συνέχεια αυτοί που συμφωνούν αρκετά με ποσοστό 7,94% (24 εργαζόμενοι) και τέλος με το μικρότερο ποσοστό 3,31% (10 εργαζόμενοι) ακολουθούν οι εργαζόμενοι που συμφωνούν απόλυτα. (Πίνακας 14, Διάγραμμα 14)

Πίνακας 15: Ερώτηση 13^η

<i>Οι πρόσθετες παροχές πέραν του μισθού, είναι εξίσου καλές με αυτές που προσφέρουν οι περισσότεροι άλλοι οργανισμοί</i>		
	Δείγμα	Ποσοστό
Διαφωνώ Απόλυτα	95	31,45%
Διαφωνώ Αρκετά	57	18,87%
Διαφωνώ Ελάχιστα	43	14,23%
Συμφωνώ Ελάχιστα	65	21,52%
Συμφωνώ Αρκετά	33	10,92%
Συμφωνώ Απόλυτα	9	2,98%
Σύνολο	302	100%

Οι πρόσθετες παροχές πέραν του μισθού, είναι εξίσου καλές με αυτές που προσφέρουν οι περισσότεροι άλλοι οργανισμοί



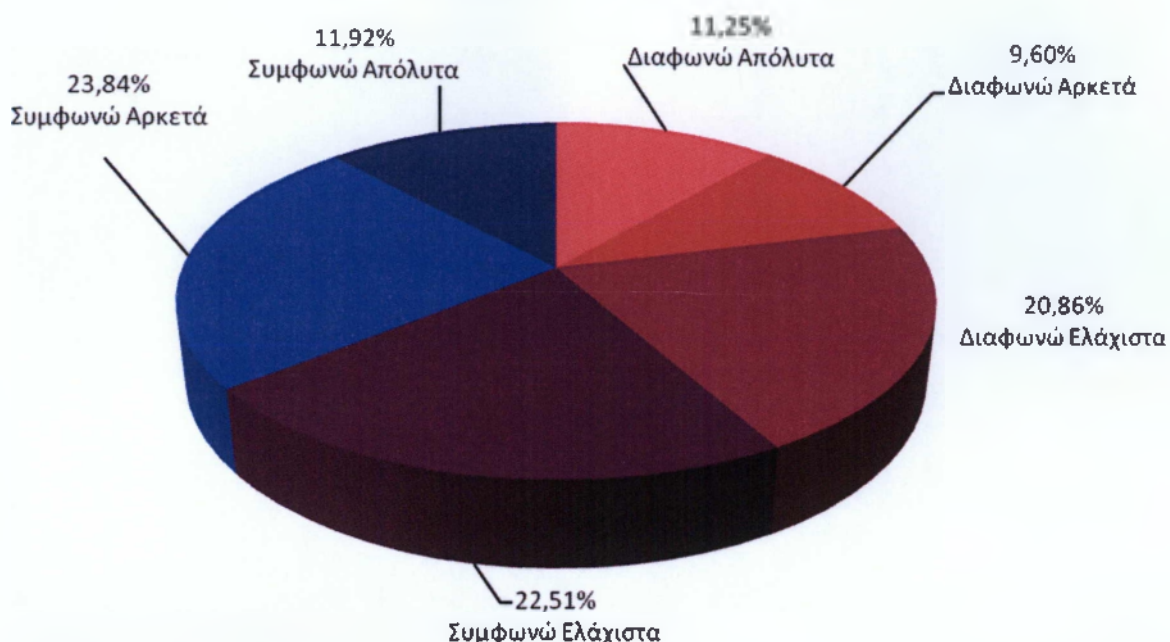
Διάγραμμα 15: Ποσοστιαία κατανομή εργαζομένων ανά Ερώτηση 13^η

Ο πίνακας 15 αναφέρεται στον παράγοντα επιδόματα. Από την ανάλυση των δεδομένων προκύπτει ότι το 31,45% (95 εργαζόμενοι) που είναι και το μεγαλύτερο δηλώνει ότι διαφωνεί απόλυτα στην ερώτηση: «*Οι πρόσθετες παροχές πέραν του μισθού, είναι εξίσου καλές με αυτές που προσφέρουν οι περισσότεροι άλλοι οργανισμοί*», το οποίο δείχνει ότι υπάρχει μεγάλη διαφορά στα κέρδη μεταξύ των εργαζομένων που απασχολούνται σε μονάδες υγείας και των εργαζομένων που απασχολούνται σε άλλους οργανισμούς, το 21,52% (65 εργαζόμενοι) δηλώνει ότι συμφωνεί ελάχιστα, το 18,87% (57 εργαζόμενοι) δηλώνει ότι διαφωνεί αρκετά, το 14,23% (43 εργαζόμενοι) δηλώνει ότι διαφωνεί ελάχιστα, το 10,92% (33 εργαζόμενοι) δηλώνει ότι συμφωνεί αρκετά και τέλος με ποσοστό 2,98% (9 εργαζόμενοι) το οποίο είναι το μικρότερο απάντησε ότι συμφωνεί απόλυτα με την ερώτηση αυτή. Κατά συνέπεια, σχεδόν το 65% των ερωτώμενων (195 εργαζόμενοι), διαφωνεί, αναφορικά με την προαναφερθείσα ερώτηση. (Πίνακας 15, Διάγραμμα 15)

Πίνακας 16: Ερώτηση 14^η

<i>Δεν θεωρώ πως η δουλειά μου εκτιμάται</i>		
	Δείγμα	Ποσοστό
Διαφωνώ Απόλυτα	34	11,25%
Διαφωνώ Αρκετά	29	9,60%
Διαφωνώ Ελάχιστα	63	20,86%
Συμφωνώ Ελάχιστα	68	22,51%
Συμφωνώ Αρκετά	72	23,84%
Συμφωνώ Απόλυτα	36	11,92%
Σύνολο	302	100%

Δεν θεωρώ πως η δουλειά μου εκτιμάται



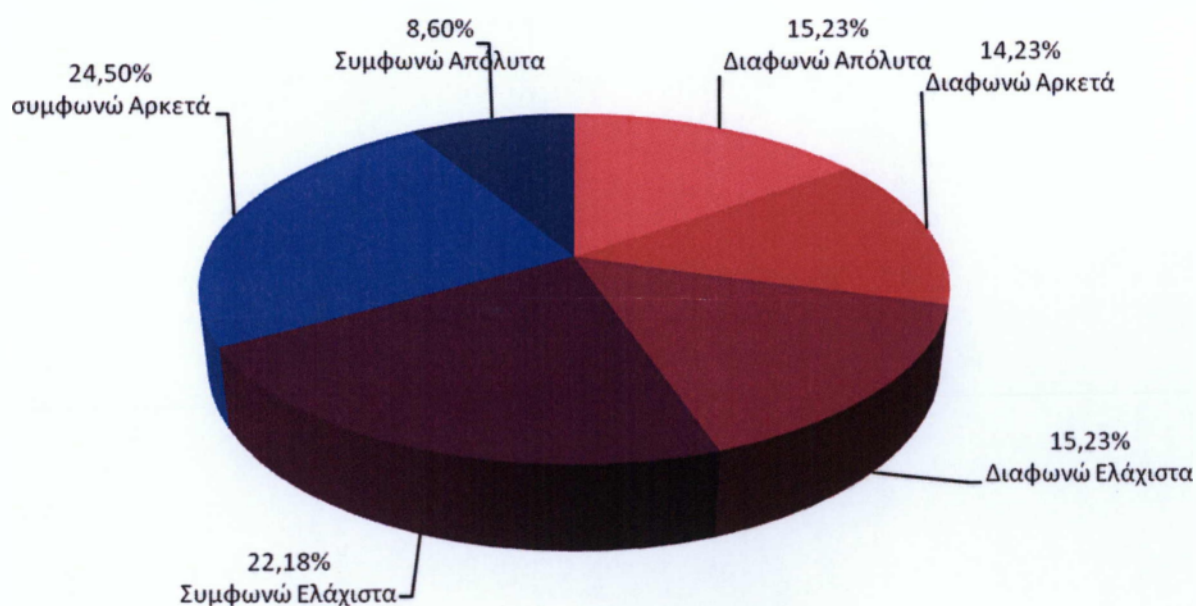
Διάγραμμα 16: Ποσοστιαία κατανομή εργαζομένων ανά Ερώτηση 14^η

Ο πίνακας 16 αναφέρεται στον παράγοντα αναγνώριση καταγράφοντας τη γνώμη των εργαζομένων. Από την ανάλυση των δεδομένων προκύπτει ότι το 23,84% (72 εργαζόμενοι) που είναι και το μεγαλύτερο σε ποσοστό δηλώνει ότι συμφωνεί αρκετά με την ερώτηση: «*Δεν θεωρώ πως η δουλειά μου εκτιμάται*», το οποίο δείχνει ότι οι εργαζόμενοι δεν είναι ευχαριστημένοι με την αναγνώριση που λαμβάνουν κάνοντας την εργασία τους, έρχονται δεύτεροι σε ποσοστό 22,51% (68 εργαζόμενοι) αυτοί οι οποίοι δηλώνουν ότι συμφωνούν ελάχιστα με την ανωτέρω ερώτηση, κατόπιν αυτοί οι οποίοι δηλώνουν ότι διαφωνούν ελάχιστα με ποσοστό 20,86% (63 εργαζόμενοι), στη συνέχεια αυτοί που δηλώνουν ότι συμφωνούν απόλυτα με ποσοστό 11,92% (36 εργαζόμενοι), έπειτα αυτοί που διαφωνούν απόλυτα με ποσοστό 11,25% (34 εργαζόμενοι) και τέλος με ποσοστό 9,60% (29 εργαζόμενοι) έρχονται οι εργαζόμενοι που διαφωνούν αρκετά με την ερώτηση αυτή. (Πίνακας 16, Διάγραμμα 16)

Πίνακας 17: Ερώτηση 15^η

Οι προσπάθειες για να κάνω σωστά τη δουλειά μου σπάνια εμποδίζονται από τη γραφειοκρατία		
	Δείγμα	Ποσοστό
Διαφωνώ Απόλυτα	46	15,23%
Διαφωνώ Αρκετά	43	14,23%
Διαφωνώ Ελάχιστα	46	15,23%
Συμφωνώ Ελάχιστα	67	22,18%
Συμφωνώ Αρκετά	74	24,50%
Συμφωνώ Απόλυτα	26	8,60%
Σύνολο	302	100%

Οι προσπάθειες για να κάνω σωστά τη δουλειά μου σπάνια εμποδίζονται από τη γραφειοκρατία



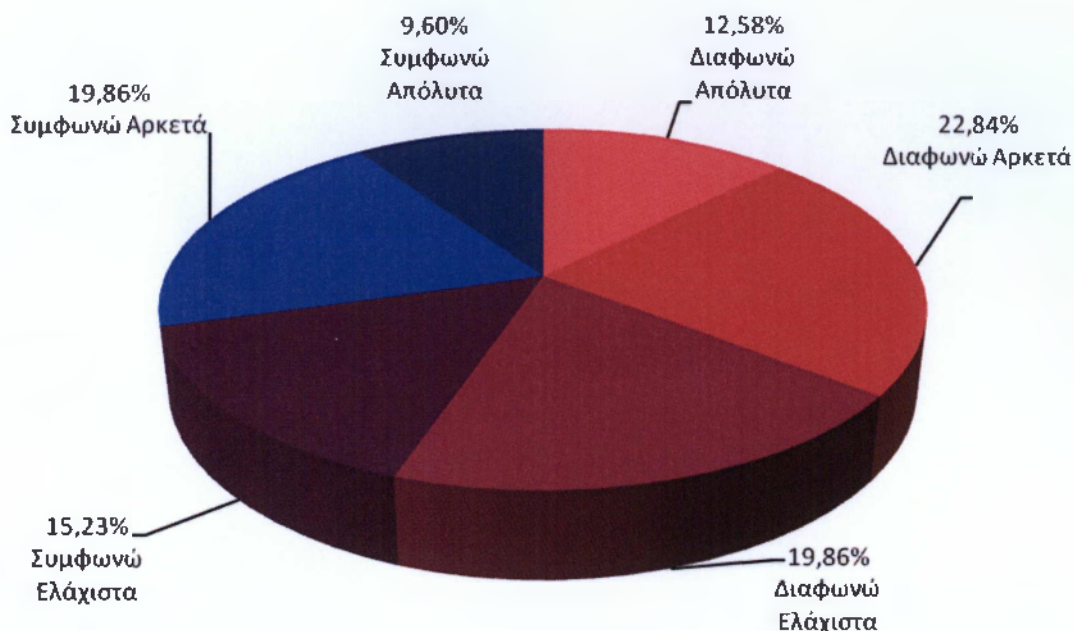
Διάγραμμα 17: Ποσοστιαία κατανομή εργαζομένων ανά Ερώτηση 15^η

Ο πίνακας 17 αναφέρεται στον παράγοντα της λειτουργίας του οργανισμού. Από τη ανάλυση των δεδομένων προκύπτει ότι το 24,50% (74 εργαζόμενοι) δηλώνει ότι συμφωνούν αρκετά στην ερώτηση: «*Οι προσπάθειες για να κάνω σωστά τη δουλειά μου σπάνια εμποδίζονται από τη γραφειοκρατία*», στη συνέχεια ακολουθούν αυτοί οι οποίοι συμφωνούν ελάχιστα με ποσοστό 22,18% (67 εργαζόμενοι), κατόπιν αυτοί που διαφωνούν απόλυτα-ελάχιστα με ποσοστό 15,23% (46 εργαζόμενοι), έπειτα αυτοί που δηλώνουν ότι διαφωνούν αρκετά με ποσοστό 14,23% (43 εργαζόμενοι) και τέλος με το μικρότερο ποσοστό 8,60% (26 εργαζόμενοι) αυτοί που δηλώνουν ότι συμφωνούν απόλυτα με την ερώτηση αυτή. Σαν αποτέλεσμα παρατηρούμε ότι η γραφειοκρατία επηρεάζει τους εργαζόμενους να κάνουν καλά την εργασία τους. (Πίνακας 17, Διάγραμμα 17)

Πίνακας 18: Ερώτηση 16^η

<i>Θεωρώ ότι πρέπει να δουλέψω πιο σκληρά εξαιτίας της ανικανότητας των συνεργατών μου</i>		
	Δείγμα	Ποσοστό
Διαφωνώ Απόλυτα	38	12,58%
Διαφωνώ Αρκετά	69	22,84%
Διαφωνώ Ελάχιστα	60	19,86%
Συμφωνώ Ελάχιστα	46	15,23%
Συμφωνώ Αρκετά	60	19,86%
Συμφωνώ Απόλυτα	29	9,60%
Σύνολο	302	100%

Θεωρώ ότι πρέπει να δουλεύω πιο σκληρά εξαιτίας της ανικανότητας των συνεργατών μου

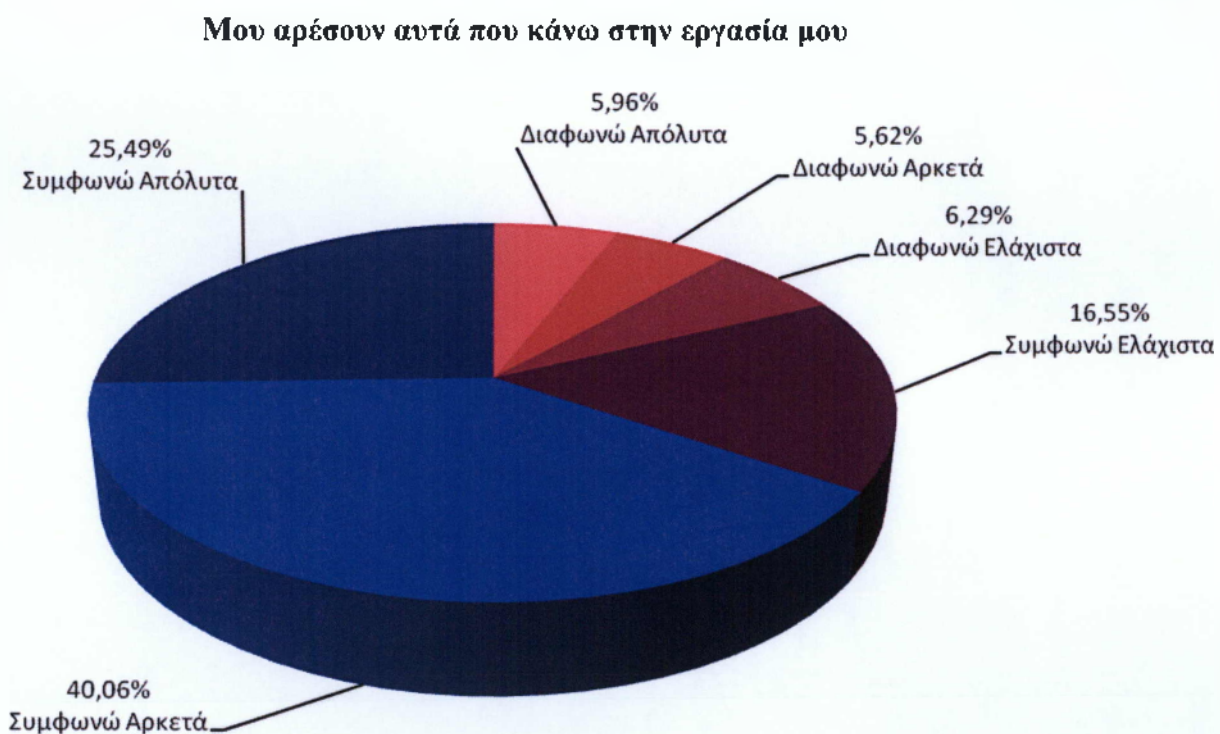


Διάγραμμα 18: Ποσοστιαία κατανομή εργαζομένων ανά Ερώτηση 16^η

Ο πίνακας 18 αναφέρεται στον παράγοντα συναδέλφοι δηλαδή εξετάζεται κατά πόσο οι εργαζόμενοι είναι ικανοποιημένοι από τους συναδέλφους με τους οποίους συνεργάζονται. Από την ανάλυση των δεδομένων προκύπτει ότι το 22,84% (69 εργαζόμενοι) δηλώνει ότι διαφωνεί αρκετά με την ερώτηση: «**Θεωρώ ότι πρέπει να δουλεύω πιο σκληρά εξαιτίας της ανικανότητας των συνεργατών μου**», στη συνέχεια ακολουθούν αυτοί οι οποίοι διαφωνούν ελάχιστα και συμφωνούν αρκετά με ποσοστό 19,86% (60 εργαζόμενοι), κατόπιν αυτοί που συμφωνούν ελάχιστα με ποσοστό 15,23% (46 εργαζόμενοι), έπειτα αυτοί που διαφωνούν απόλυτα με ποσοστό 12,58% (38 εργαζόμενοι) και τέλος με το μικρότερο ποσοστό του 9,60% (29 εργαζόμενοι) αυτοί που δηλώνουν ότι συμφωνούν απόλυτα με την ερώτηση αυτή. Σαν αποτέλεσμα παρατηρούμε ότι οι περισσότεροι εργαζόμενοι πραγματοποιούν τα δέοντα στην εργασία τους, χωρίς να μεταβιβάζουν μέρος της εργασίας τους σε άλλους συναδέλφους τους. (Πίνακας 18, Ερώτηση 18)

Πίνακας 19: Ερώτηση 17^η

<i>Μου αρέσουν αυτά που κάνω στην εργασία μου</i>		
	Δείγμα	Ποσοστό
Διαφωνώ Απόλυτα	18	5,96%
Διαφωνώ Αρκετά	17	5,62%
Διαφωνώ Ελάχιστα	19	6,29%
Συμφωνώ Ελάχιστα	50	16,55%
Συμφωνώ Αρκετά	121	40,06%
Συμφωνώ Απόλυτα	77	25,49%
Σύνολο	302	100%



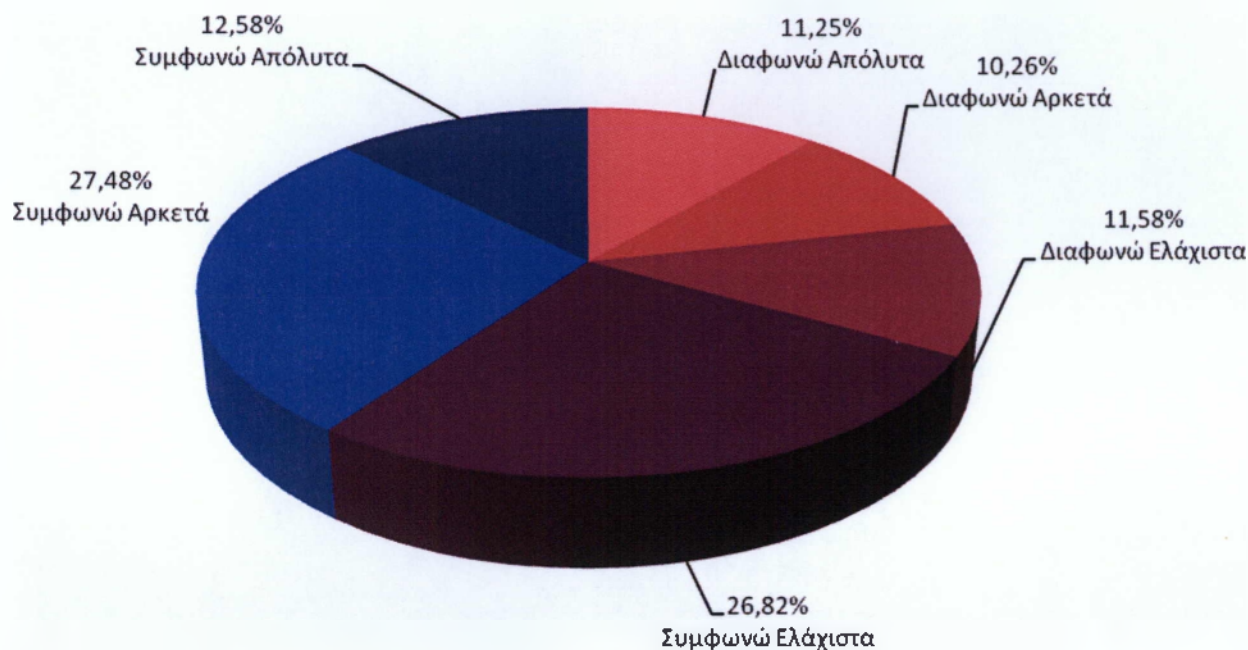
Διάγραμμα 19: Ποσοστιαία κατανομή εργαζομένων ανά Ερώτηση 17^η

Ο πίνακας 19 αναφέρεται στον παράγοντα φύση της εργασίας αποτυπώνοντας τη γνώμη των εργαζομένων. Από την ανάλυση των δεδομένων προκύπτει ότι το 65,55% (198 εργαζόμενοι) που είναι και το μεγαλύτερο ποσοστό δηλώνει ότι συμφωνεί αρκετά έως και απόλυτα με την ερώτηση: «*Μου αρέσουν αυτά που κάνω στην εργασία μου*», το οποίο δείχνει ότι οι εργαζόμενοι είναι ικανοποιημένοι από το αντικείμενο με το οποίο ασχολούνται, έπειτα έρχονται με ποσοστό 16,55% (50 εργαζόμενοι) αυτοί οι οποίοι συμφωνούν ελάχιστα με την ανωτέρω ερώτηση, στη συνέχεια αυτοί που δηλώνουν ότι διαφωνούν ελάχιστα με ποσοστό 6,29% (19 εργαζόμενοι), έπειτα αυτοί οι οποίοι διαφωνούν απόλυτα με ποσοστό 5,96% (18 εργαζόμενοι) και τέλος με ποσοστό 5,62% (17 εργαζόμενοι) έρχονται οι εργαζόμενοι που διαφωνούν αρκετά με την ερώτηση αυτή. (Πίνακας 19, Διάγραμμα 19)

Πίνακας 20: Ερώτηση 18^η

<i>Οι στόχοι του οργανισμού στον οποίο εργάζομαι δεν μου είναι ξεκάθαροι</i>		
	Δείγμα	Ποσοστό
Διαφωνώ Απόλυτα	34	11,25%
Διαφωνώ Αρκετά	31	10,26%
Διαφωνώ Ελάχιστα	35	11,58%
Συμφωνώ Ελάχιστα	81	26,82%
Συμφωνώ Αρκετά	83	27,48%
Συμφωνώ Απόλυτα	38	12,58%
Σύνολο	302	100%

**Οι στόχοι του οργανισμού στον οποίο εργάζομαι δεν μου είναι
ξεκάθαροι**



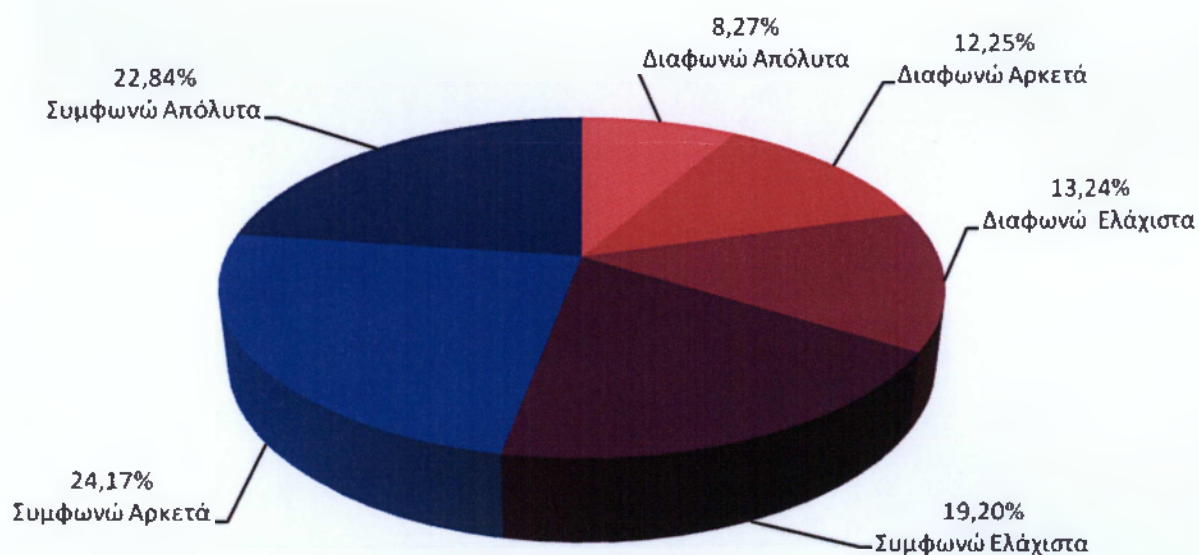
Διάγραμμα 20: Ποσοστιαία κατανομή εργαζομένων ανά Ερώτηση 18^η

Ο πίνακας 20 αναφέρεται στον παράγοντα της επικοινωνίας. Από την ανάλυση των δεδομένων προκύπτει ότι το 27,48% (83 εργαζόμενοι) δηλώνει ότι συμφωνεί αρκετά με την ερώτηση: «Οι στόχοι του οργανισμού στον οποίο εργάζομαι δεν μου είναι ξεκάθαροι», το οποίο δείχνει ότι οι εργαζόμενοι δεν έχουν καταλάβει ποιος είναι ο στόχος για τον οποίο εργάζονται μέσα στον οργανισμό, το 26,82% (81 εργαζόμενοι) δηλώνει ότι συμφωνεί ελάχιστα, το 12,58% (38 εργαζόμενοι) δηλώνει ότι συμφωνεί απόλυτα, το 11,58% (35 εργαζόμενοι) δηλώνει ότι διαφωνεί ελάχιστα, το 11,25% (34 εργαζόμενοι) δηλώνει ότι διαφωνεί απόλυτα και τέλος με ποσοστό 10,26% (31 εργαζόμενοι) το οποίο είναι το μικρότερο δηλώνει ότι διαφωνεί αρκετά με την ερώτηση αυτή. Συμπερασματικά, σχεδόν το 70% των ερωτώμενων (102 εργαζόμενοι), πιστεύει πως οι στόχοι του οργανισμού δεν είναι ξεκάθαροι. (Πίνακας 20, Διάγραμμα 20)

Πίνακας 21: Ερώτηση 19^η

Όταν σκέπτομαι την αμοιβή μου, αισθάνομαι ότι ο οργανισμός στον οποίο δουλεύω δεν με εκτιμά		
	Δείγμα	Ποσοστό
Διαφωνώ Απόλυτα	25	8,27%
Διαφωνώ Αρκετά	37	12,25%
Διαφωνώ Ελάχιστα	40	13,24%
Συμφωνώ Ελάχιστα	58	19,20%
Συμφωνώ Αρκετά	73	24,17%
Συμφωνώ Απόλυτα	69	22,84%
Σύνολο	302	100%

Όταν σκέπτομαι την αμοιβή μου, αισθάνομαι ότι ο οργανισμός στον οποίο δουλεύω δεν με εκτιμά



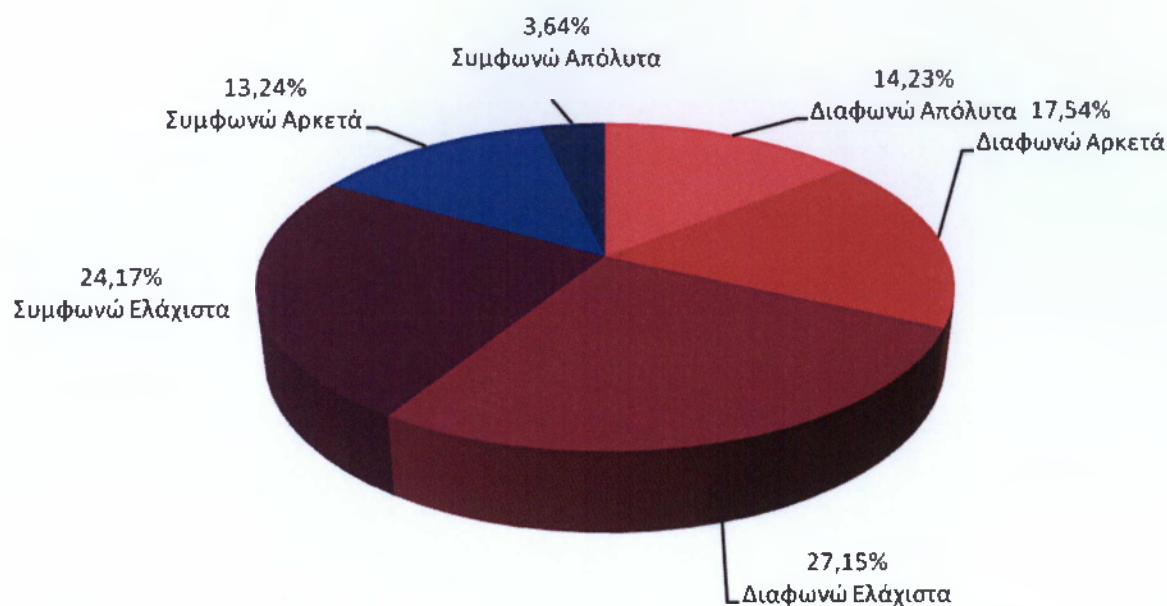
Διάγραμμα 21: Ποσοστιαία κατανομή εργαζομένων ανά Ερώτηση 19^η

Ο πίνακας 21 αναφέρεται στον παράγοντα αναγνώριση καταγράφοντας την γνώμη των εργαζομένων. Από την ανάλυση των δεδομένων προκύπτει ότι το 24,17% (73 εργαζόμενοι) που είναι και το μεγαλύτερο ποσοστό δηλώνει ότι συμφωνεί αρκετά με την ερώτηση: «Όταν σκέπτομαι την αμοιβή μου, αισθάνομαι ότι ο οργανισμός στον οποίο δουλεύω δεν με εκτιμά», το οποίο δείχνει ότι οι εργαζόμενοι δεν είναι ικανοποιημένοι με την χρηματική αναγνώριση που λαμβάνουν πραγματοποιώντας την εργασία τους, ακολουθούν δεύτεροι σε ποσοστό 22,84% (69 εργαζόμενοι) αυτοί οι οποίοι συμφωνούν απόλυτα με την ανωτέρω ερώτηση, κατόπιν έρχονται οι εργαζόμενοι οι οποίοι συμφωνούν ελάχιστα με ποσοστό 19,20% (58 εργαζόμενοι), στη συνέχεια αυτοί που δηλώνουν ότι διαφωνούν ελάχιστα με ποσοστό 13,24% (40 εργαζόμενοι), έπειτα αυτοί οι οποίοι διαφωνούν αρκετά με ποσοστό 12,25% (37 εργαζόμενοι) και τέλος με ποσοστό 8,27% (25 εργαζόμενοι) ακολουθούν οι εργαζόμενοι που διαφωνούν απόλυτα με την ερώτησης αυτή. (Πίνακας 21, Διάγραμμα 21)

Πίνακας 22: Ερώτηση 20^η

<i>Το προσωπικό του οργανισμού στον οποίο εργάζομαι προάγεται τόσο γρήγορα όσο γίνεται και αλλού</i>		
	Δείγμα	Ποσοστό
Διαφωνώ Απόλυτα	43	14,23%
Διαφωνώ Αρκετά	53	17,54%
Διαφωνώ Ελάχιστα	82	27,15%
Συμφωνώ Ελάχιστα	73	24,17%
Συμφωνώ Αρκετά	40	13,24%
Συμφωνώ Απόλυτα	11	3,64%
Σύνολο	302	100%

Το προσωπικό του οργανισμού στον οποίο εργάζομαι προάγεται τόσο γρήγορα όσο γίνεται και αλλού



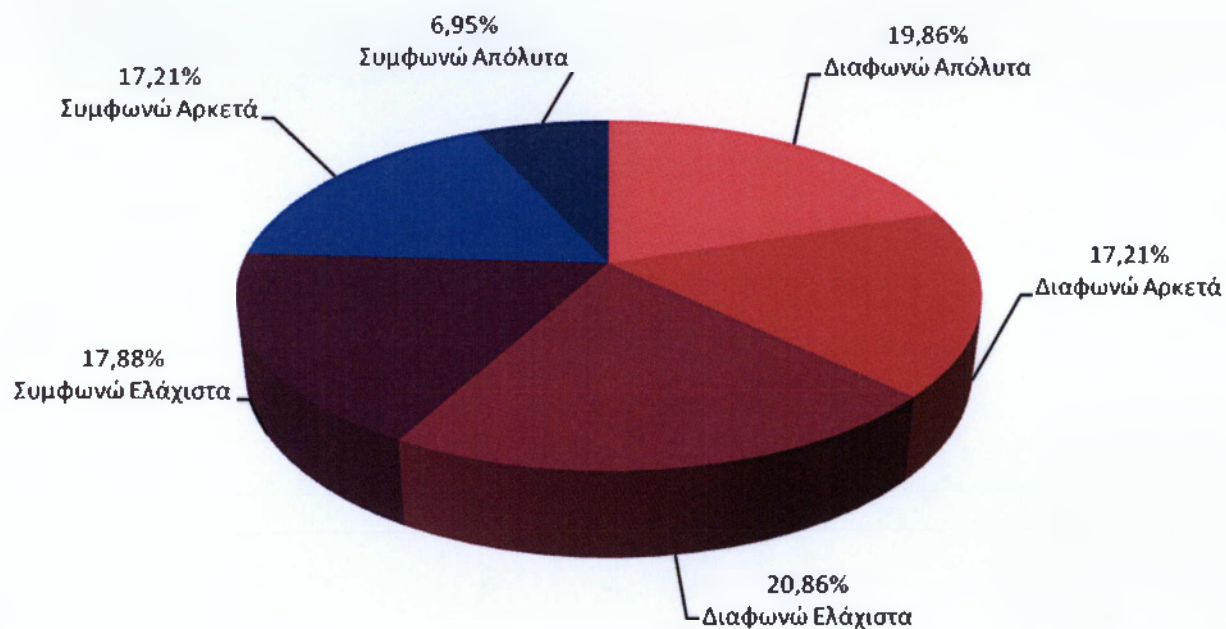
Διάγραμμα 22: Ποσοστιαία κατανομή εργαζομένων ανά Ερώτηση 20^η

Ο πίνακας 22 αναφέρεται στον παράγοντα της προαγωγής δηλαδή εξετάζεται κατά πόσο οι εργαζόμενοι είναι ικανοποιημένοι από την πρόοδο τους μέσα στον οργανισμό. Από την ανάλυση των δεδομένων προκύπτει ότι το 27,15% (82 εργαζόμενοι) δηλώνει ότι διαφωνεί ελάχιστα με την ερώτηση: «*Το προσωπικό του οργανισμού στον οποίο εργάζομαι προάγεται τόσο γρήγορα όσο γίνεται και αλλού*», στη συνέχεια ακολουθούν αυτοί οι οποίοι συμφωνούν ελάχιστα με ποσοστό 24,17% (73 εργαζόμενοι), κατόπιν αυτοί που διαφωνούν αρκετά με ποσοστό 17,54% (53 εργαζόμενοι), έπειτα αυτοί που διαφωνούν απόλυτα με ποσοστό 14,23% (43 εργαζόμενοι), με ποσοστό 13,24% (40 εργαζόμενοι) αυτοί που δηλώνουν ότι συμφωνούν αρκετά και τέλος με το μικρότερο ποσοστό του 3,64% (11 εργαζόμενοι) αυτοί που δηλώνουν ότι συμφωνούν απόλυτα με την ερώτηση αυτή. (Πίνακας 22, Διάγραμμα 22)

Πίνακας 23: Ερώτηση 21^η

Ο προϊστάμενός μου ενδιαφέρεται ελάχιστα για τα συναισθήματα των υφισταμένων του		
	Δείγμα	Ποσοστό
Διαφωνώ Απόλυτα	60	19,86%
Διαφωνώ Αρκετά	52	17,21%
Διαφωνώ Ελάχιστα	63	20,86%
Συμφωνώ Ελάχιστα	54	17,88%
Συμφωνώ Αρκετά	52	17,21%
Συμφωνώ Απόλυτα	21	6,95%
Σύνολο	302	100%

Ο προϊστάμενός μου ενδιαφέρεται ελάχιστα για τα συναισθήματα των υφισταμένων του



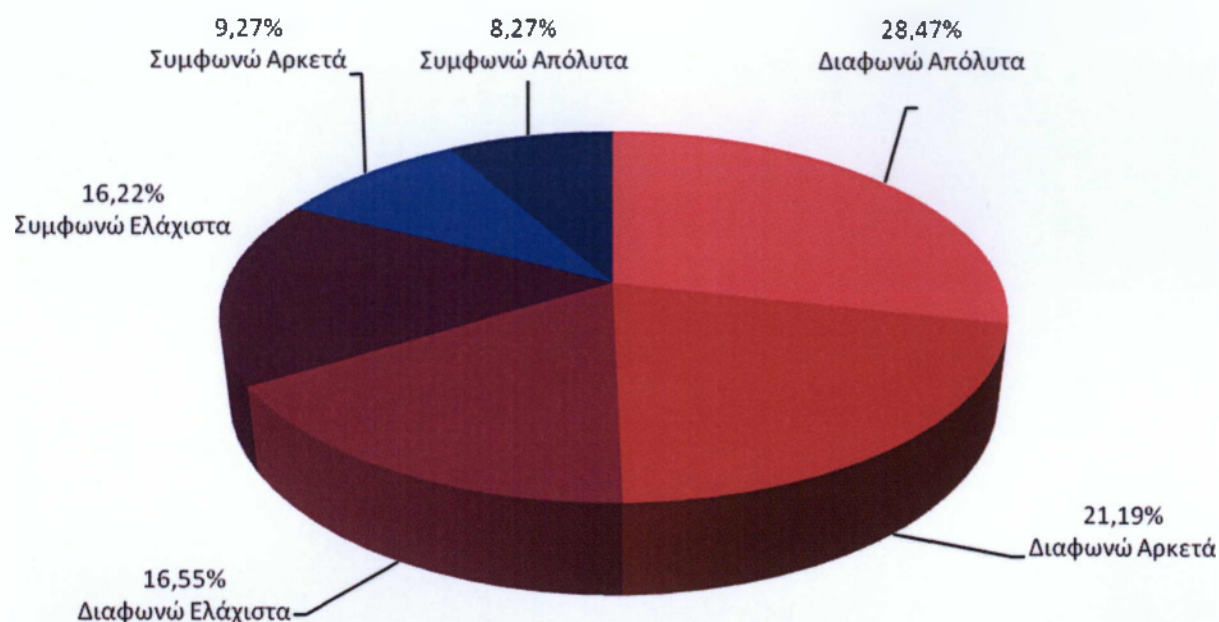
Διάγραμμα 23: Ποσοστιαία κατανομή εργαζομένων ανά Ερώτηση 21^η

Ο πίνακας 23 αναφέρεται στον παράγοντα επίβλεψης. Από την ανάλυση των δεδομένων προκύπτει ότι το 20,86% (63 εργαζόμενοι) που είναι και το μεγαλύτερο ποσοστό δηλώνει ότι διαφωνεί ελάχιστα με την ερώτηση: «*Ο προϊστάμενός μου ενδιαφέρεται ελάχιστα για τα συναισθήματα των υφισταμένων του*», το οποίο δείχνει ότι το ενδιαφέρον και η συμπεριφορά των προϊσταμένων για τους εργαζομένους παρουσιάζεται σε μικρό βαθμό, ακολουθούν δεύτεροι σε ποσοστό 19,86% (60 εργαζόμενοι) αυτοί οι οποίοι διαφωνούν απόλυτα με την ανωτέρω ερώτηση, κατόπιν έρχονται οι εργαζόμενοι οι οποίοι συμφωνούν ελάχιστα με ποσοστό 17,88% (54 εργαζόμενοι), στη συνέχεια αυτοί οι οποίοι δηλώνουν ότι διαφωνούν αρκετά και συμφωνούν αρκετά με ποσοστό 17,21% (52 εργαζόμενοι) και τέλος με ποσοστό 6,95% (21 εργαζόμενοι) ακολουθούν οι εργαζόμενοι που συμφωνούν απόλυτα με την ερώτηση αυτή. (Πίνακας 23, Διάγραμμα 23)

Πίνακας 24: Ερώτηση 22^η

<i>Το πακέτο πρόσθετων παροχών πέραν του μισθού που έχουμε είναι δίκαιο</i>		
	Δείγμα	Ποσοστό
Διαφωνώ Απόλυτα	86	28,47%
Διαφωνώ Αρκετά	64	21,19%
Διαφωνώ Ελάχιστα	50	16,55%
Συμφωνώ Ελάχιστα	49	16,22%
Συμφωνώ Αρκετά	28	9,27%
Συμφωνώ Απόλυτα	25	8,27%
Σύνολο	302	100%

Το πακέτο πρόσθετων παροχών πέραν του μισθού που έχουμε είναι δίκαιο



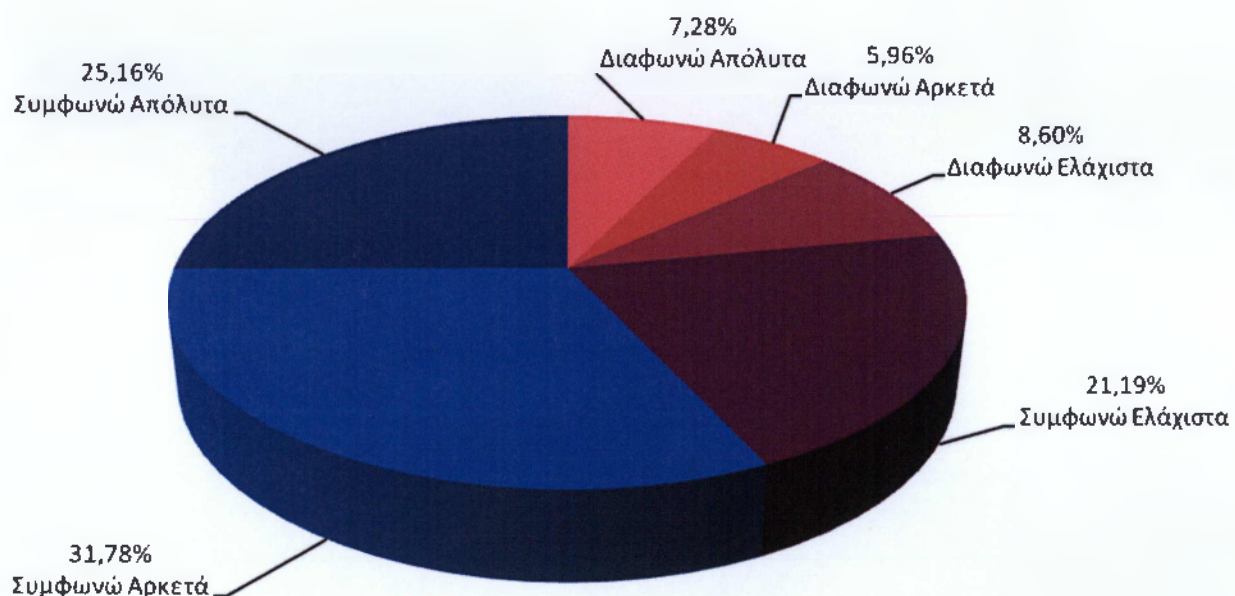
Διάγραμμα 24: Ποσοστιαία κατανομή εργαζομένων ανά Ερώτηση 22^η

Ο πίνακας 24 αναφέρεται στον παράγοντα μισθό η λεγόμενη χρηματική αποζημίωση δηλαδή κατά πόσο οι εργαζόμενοι είναι ευχαριστημένοι και ικανοποιημένοι από τις πρόσθετες παροχές που λαμβάνουν από τον οργανισμό. Από την ανάλυση των δεδομένων προκύπτει ότι το 28,47% (86 εργαζόμενοι) δηλώνει ότι διαφωνεί απόλυτα με την ερώτηση: «*Το πακέτο πρόσθετων παροχών πέραν του μισθού που έχουμε είναι δίκαιο*», στη συνέχεια ακολουθούν αυτοί οι οποίοι διαφωνούν αρκετά με ποσοστό 21,19% (64 εργαζόμενοι), κατόπιν αυτοί που διαφωνούν ελάχιστα με ποσοστό 16,55% (50 εργαζόμενοι), έπειτα αυτοί οι οποίοι δηλώνουν ότι συμφωνούν ελάχιστα με ποσοστό 16,22% (49 εργαζόμενοι), με ποσοστό 9,27% (28 εργαζόμενοι) αυτοί που δηλώνουν ότι συμφωνούν αρκετά και τέλος με το μικρότερο ποσοστό του 8,27% (25 εργαζόμενοι) αυτοί οι οποίοι δηλώνουν ότι συμφωνούν απόλυτα με την ερώτηση αυτή. Συμπερασματικά, το 66% των ερωτώμενων (200 εργαζόμενοι) δεν είναι ικανοποιημένο από το πακέτο πρόσθετων παροχών. (Πίνακας 24, Διάγραμμα 24)

Πίνακας 25: Ερώτηση 23^η

<i>Υπάρχουν λίγες ανταμοιβές για όσους εργάζονται εδώ</i>		
	Δείγμα	Ποσοστό
Διαφωνώ Απόλυτα	22	7,28%
Διαφωνώ Αρκετά	18	5,96%
Διαφωνώ Ελάχιστα	26	8,60%
Συμφωνώ Ελάχιστα	64	21,19%
Συμφωνώ Αρκετά	96	31,78%
Συμφωνώ Απόλυτα	76	25,16%
Σύνολο	302	100%

Υπάρχουν λίγες ανταμοιβές για όσους εργάζονται εδώ



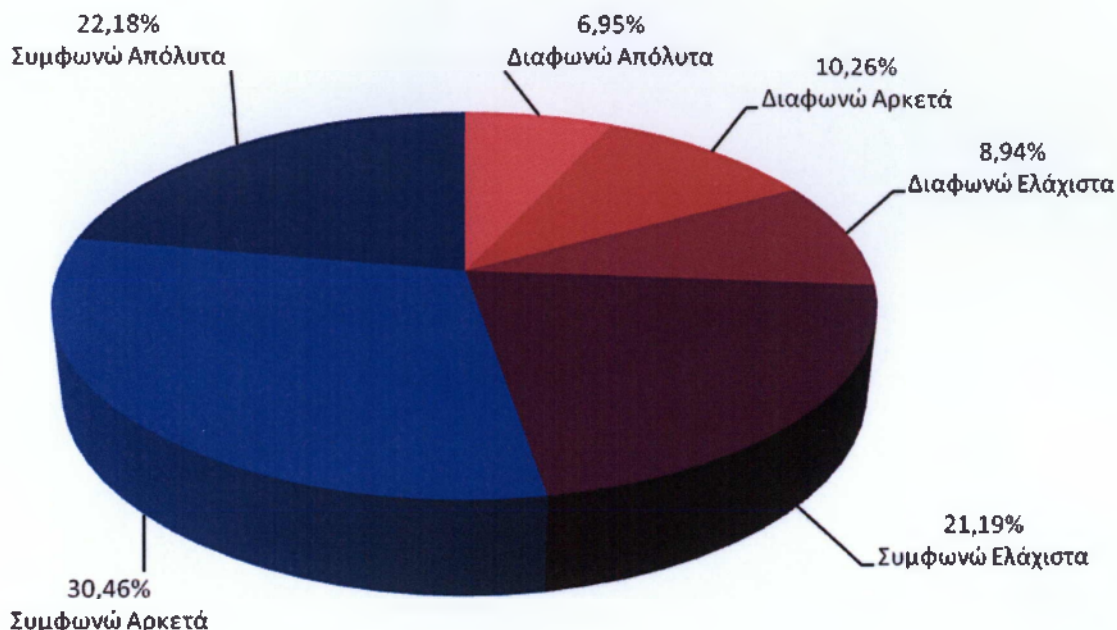
Διάγραμμα 25: Ποσοστιαία κατανομή εργαζομένων ανά Ερώτηση 23^η

Ο πίνακας 25 αναφέρεται στον παράγοντα μισθό η λεγόμενη χρηματική αποζημίωση καταγράφοντας τη γνώμη των εργαζομένων. Από την ανάλυση των δεδομένων προκύπτει ότι το 31,78% (96 εργαζόμενοι) που είναι και το μεγαλύτερο σε ποσοστό δηλώνει ότι συμφωνεί αρκετά με την ερώτηση: «Υπάρχουν λίγες ανταμοιβές για όσους εργάζονται εδώ», το οποίο δείχνει ότι οι εργαζόμενοι δεν είναι ικανοποιημένοι με τις ανταμοιβές που λαμβάνουν κάνοντας την εργασία τους, ακολουθούν δεύτεροι σε ποσοστό 25,16% (76 εργαζόμενοι) αυτοί οι οποίοι συμφωνούν απόλυτα με την ανωτέρω ερώτηση, κατόπιν ακολουθούν οι εργαζόμενοι οι οποίοι συμφωνούν ελάχιστα με ποσοστό 21,19% (64 εργαζόμενοι), στη συνέχεια αυτοί οι οποίοι δηλώνουν ότι διαφωνούν ελάχιστα με ποσοστό 8,60% (26 εργαζόμενοι), έπειτα αυτοί που οι οποίοι διαφωνούν απόλυτα με ποσοστό 7,28% (22 εργαζόμενοι) και τέλος με το μικρότερο ποσοστό του 5,96% (18 εργαζόμενοι) έρχονται οι εργαζόμενοι οι οποίοι δηλώνουν ότι διαφωνούν αρκετά με την ερώτηση αυτή. Συνεπώς, το 80% σχεδόν των ερωτώμενων (236 εργαζόμενοι), πιστεύει πως υπάρχουν λίγες ανταμοιβές για τους εργαζόμενους. (Πίνακας 25, Διάγραμμα 25)

Πίνακας 26: Ερώτηση 24^η

<i>Έχω περισσότερα από ότι θα έπρεπε να κάνω στη δουλειά μου</i>		
	Δείγμα	Ποσοστό
Διαφωνώ Απόλυτα	21	6,95%
Διαφωνώ Αρκετά	31	10,26%
Διαφωνώ Ελάχιστα	27	8,94%
Συμφωνώ Ελάχιστα	64	21,19%
Συμφωνώ Αρκετά	92	30,46%
Συμφωνώ Απόλυτα	67	22,18%
Σύνολο	302	100%

Έχω περισσότερα από ότι θα έπρεπε να κάνω στη δουλειά μου

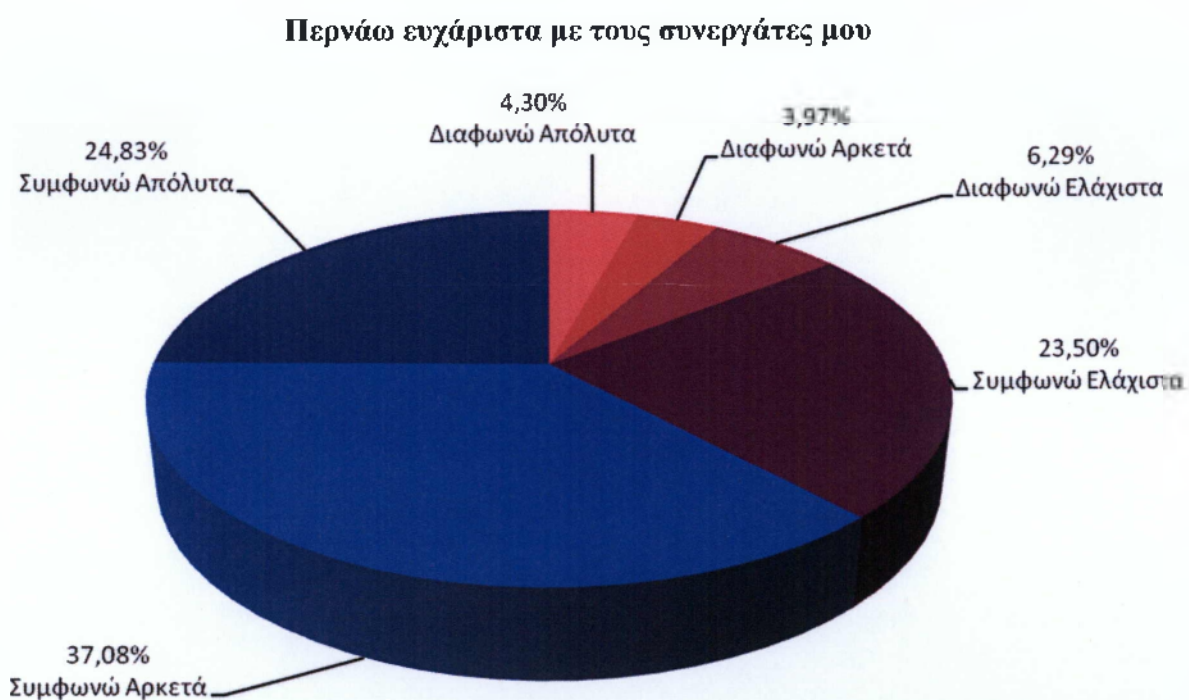


Διάγραμμα 26: Ποσοστιαία κατανομή εργαζομένων ανά Ερώτηση 24^η

Ο πίνακας 26 αναφέρεται στον παράγοντα φύση της εργασίας. Από την ανάλυση των δεδομένων προκύπτει ότι το 30,46% (92 εργαζόμενοι) που είναι και το μεγαλύτερο σε ποσοστό δηλώνει ότι συμφωνεί αρκετά με την ερώτηση: «Έχω περισσότερα από ότι θα έπρεπε να κάνω στη δουλειά μου», το οποίο δείχνει ότι οι εργαζόμενοι δείχνουν ενδιαφέρον και ζήλο για την εργασία τους, ακολουθούν δεύτεροι σε ποσοστό 22,18% (67 εργαζόμενοι) αυτοί οι οποίοι συμφωνούν απόλυτα με την ανωτέρω ερώτηση, κατόπιν έρχονται οι εργαζόμενοι οι οποίοι συμφωνούν ελάχιστα με ποσοστό 21,19% (64 εργαζόμενοι), στη συνέχεια αυτοί οι οποίοι δηλώνουν ότι διαφωνούν αρκετά με ποσοστό 10,26% (31 εργαζόμενοι), έπειτα αυτοί οι οποίοι διαφωνούν ελάχιστα με ποσοστό 8,94% (27 εργαζόμενοι) και τέλος με ποσοστό 6,95% (21 εργαζόμενοι) έρχονται οι εργαζόμενοι που διαφωνούν απόλυτα με την ερώτηση αυτή. Το 74% των ερωτώμενων (223 εργαζόμενοι), συμφωνεί με την παραπάνω ερώτηση, γεγονός που ενδεχομένως κρύβει και μια δυσαρέσκεια, αφού έχουν να κάνουν περισσότερη δουλειά. (Πίνακας 26, Διάγραμμα 26)

Πίνακας 27: Ερώτηση 25^η

<i>Περνάω ευχάριστα με τους συνεργάτες μου</i>		
	Δείγμα	Ποσοστό
Διαφωνώ Απόλυτα	13	4,30%
Διαφωνώ Αρκετά	12	3,97%
Διαφωνώ Ελάχιστα	19	6,29%
Συμφωνώ Ελάχιστα	71	23,50%
Συμφωνώ Αρκετά	112	37,08%
Συμφωνώ Απόλυτα	75	24,83%
Σύνολο	302	100%



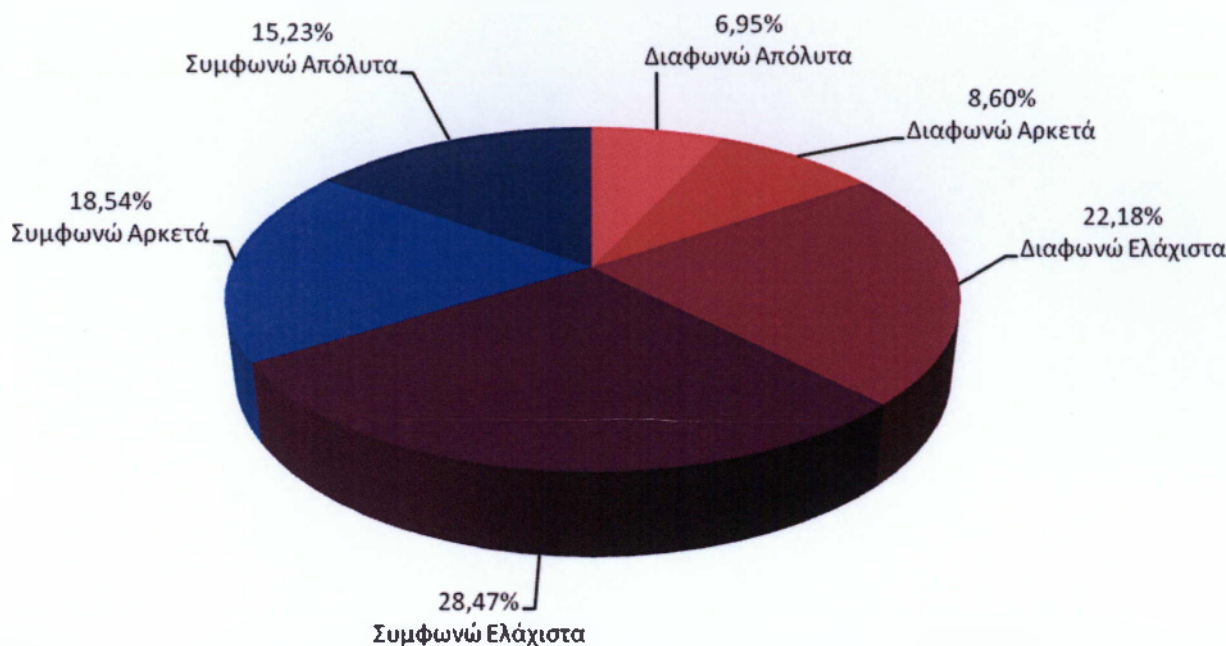
Διάγραμμα 27: Ποσοστιαία κατανομή εργαζομένων ανά Ερώτηση 25^η

Ο πίνακας 27 αναφέρεται στον παράγοντα συνάδελφοι. Από την ανάλυση δεδομένων προκύπτει ότι το 37,08% (112 εργαζόμενοι) δηλώνει ότι συμφωνεί αρκετά με την ερώτηση: «Περνάω ευχάριστα με τους συνεργάτες μου», το οποίο δείχνει ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των εργαζομένων είναι ικανοποιημένο από την παρέα με τους συνεργάτες τους, ακολουθούν δεύτεροι σε ποσοστό 24,83% (75 εργαζόμενοι) αυτοί οι οποίοι συμφωνούν απόλυτα με την ανωτέρω ερώτηση, κατόπιν έρχονται οι εργαζόμενοι οι οποίοι συμφωνούν ελάχιστα με ποσοστό 23,50% (71 εργαζόμενοι), στη συνέχεια αυτοί οι οποίοι δηλώνουν ότι διαφωνούν ελάχιστα με ποσοστό 6,29% (19 εργαζόμενοι), έπειτα αυτοί οι οποίοι διαφωνούν απόλυτα με ποσοστό 4,30% (13 εργαζόμενοι) και τέλος με ποσοστό 3,97% (12 εργαζόμενοι) έρχονται οι εργαζόμενοι οι οποίοι διαφωνούν αρκετά με την ερώτησης αυτή. Συμπερασματικά, το 86% περίπου των ερωτώμενων (258 εργαζόμενων), απολαμβάνει την παρέα με τους συνεργάτες του. (Πίνακας 27 Διάγραμμα 27)

Πίνακας 28: Ερώτηση 26^η

Συχνά αισθάνομαι ότι δεν ξέρω τι συμβαίνει με τον οργανισμό στον οποίο εργάζομαι		
	Δείγμα	Ποσοστό
Διαφωνώ Απόλυτα	21	6,95%
Διαφωνώ Αρκετά	26	8,60%
Διαφωνώ Ελάχιστα	67	22,18%
Συμφωνώ Ελάχιστα	86	28,47%
Συμφωνώ Αρκετά	56	18,54%
Συμφωνώ Απόλυτα	46	15,23%
Σύνολο	302	100%

Συχνά αισθάνομαι ότι δεν ξέρω τι συμβαίνει με τον οργανισμό στον οποίο εργάζομαι



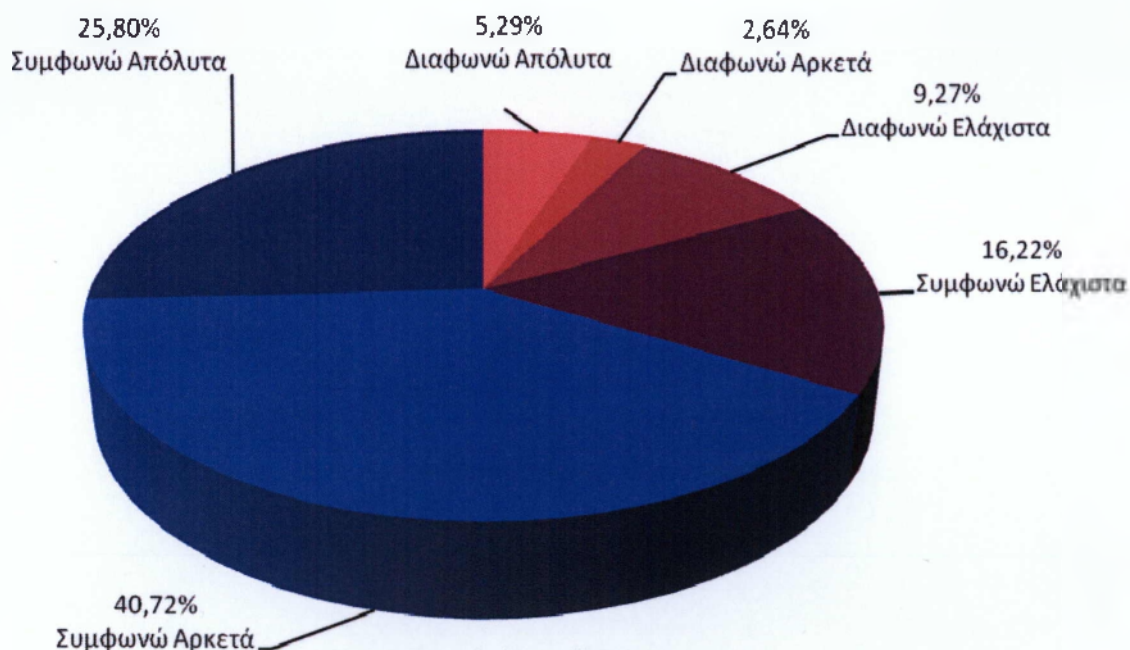
Διάγραμμα 28: Ποσοστιαία κατανομή εργαζομένων ανά Ερώτηση 26^η

Ο πίνακας 28 αναφέρεται στον παράγοντα της λειτουργίας του οργανισμού δηλαδή εξετάζεται κατά πόσο οι εργαζόμενοι είναι ευχαριστημένοι από την λειτουργία του οργανισμού στον οποίο εργάζονται. Από την ανάλυση των δεδομένων προκύπτει ότι το 28,47% (86 εργαζόμενοι) δηλώνει ότι συμφωνεί ελάχιστα με την ερώτηση: «*Συχνά αισθάνομαι ότι δεν ξέρω τι συμβαίνει με τον οργανισμό στον οποίο εργάζομαι*», στη συνέχεια ακολουθούν αυτοί οι οποίοι διαφωνούν ελάχιστα με ποσοστό 22,18% (67 εργαζόμενοι), κατόπιν αυτοί οι οποίοι συμφωνούν αρκετά με ποσοστό 18,54% (56 εργαζόμενοι), έπειτα αυτοί οι οποίοι δηλώνουν ότι συμφωνούν απόλυτα με ποσοστό 15,23% (46 εργαζόμενοι), αυτοί οι οποίοι δηλώνουν ότι διαφωνούν αρκετά με ποσοστό 8,60% (26 εργαζόμενοι) και τέλος με το μικρότερο ποσοστό του 6,95% (21 εργαζόμενοι) αυτοί οι οποίοι δηλώνουν ότι διαφωνούν απόλυτα με την ερώτηση αυτή. Κατά συνέπεια, το 62,24% των ερωτώμενων (188 εργαζόμενοι), δηλώνει πως συμφωνεί με την παραπάνω ερώτηση. (Πίνακας 28, Διάγραμμα 28)

Πίνακας 29: Ερώτηση 27^η

<i>Αισθάνομαι υπερήφανος κατά την εκτέλεση της εργασίας μου</i>		
	Δείγμα	Ποσοστό
Διαφωνώ Απόλυτα	16	5,29%
Διαφωνώ Αρκετά	8	2,64%
Διαφωνώ Ελάχιστα	28	9,27%
Συμφωνώ Ελάχιστα	49	16,22%
Συμφωνώ Αρκετά	123	40,72%
Συμφωνώ Απόλυτα	78	25,80%
Σύνολο	302	100%

Αισθάνομαι υπερήφανος κατά την εκτέλεση της εργασίας μου



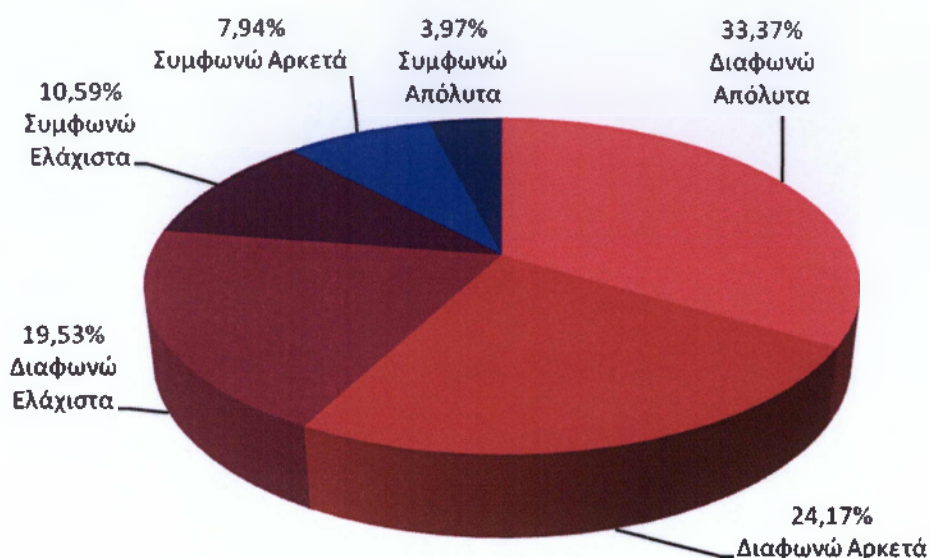
Διάγραμμα 29: Ποσοστιαία κατανομή εργαζομένων ανά Ερώτηση 27^η

Ο πίνακας 29 αναφέρεται στον παράγοντα της αναγνώρισης. Από την ανάλυση των δεδομένων προκύπτει ότι το 40,72% (123 εργαζόμενοι) δηλώνει ότι συμφωνεί αρκετά με την ερώτησης: «*Αισθάνομαι υπερήφανος κατά την εκτέλεση της εργασίας μου*», το οποίο δείχνει ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των εργαζομένων είναι ικανοποιημένο από την εργασία του, ακολουθούν δεύτεροι σε ποσοστό 25,80% (78 εργαζόμενοι) αυτοί οι οποίοι συμφωνούν απόλυτα με την ανωτέρω ερώτηση, κατόπιν έρχονται οι εργαζόμενοι οι οποίοι συμφωνούν ελάχιστα με ποσοστό 16,22% (49 εργαζόμενοι), στη συνέχεια αυτοί οι οποίοι δηλώνουν ότι διαφωνούν ελάχιστα με ποσοστό 9,27% (28 εργαζόμενοι), έπειτα αυτοί οι οποίοι διαφωνούν απόλυτα με ποσοστό 5,29% (16 εργαζόμενοι) και τέλος με ποσοστό 2,64% (8 εργαζόμενοι) έρχονται οι εργαζόμενοι οι οποίοι δηλώνουν ότι διαφωνούν αρκετά με την ερώτηση αυτή. Τέλος, παρατηρούμε πως το σύνολο σχεδόν των ερωτώμενων (83% των ερωτώμενων, δηλαδή 250 εργαζόμενοι), αισθάνεται υπερήφανο όταν εκτελεί την εργασία του. (Πίνακας 29, Διάγραμμα 29)

Πίνακας 30: Ερώτηση 28^η

<i>Αισθάνομαι ικανοποιημένος από τις ευκαιρίες μισθολογικών αυξήσεων, που μου παρέχονται</i>		
	Δείγμα	Ποσοστό
Διαφωνώ Απόλυτα	102	33,37%
Διαφωνώ Αρκετά	73	24,17%
Διαφωνώ Ελάχιστα	59	19,53%
Συμφωνώ Ελάχιστα	32	10,59%
Συμφωνώ Αρκετά	24	7,94%
Συμφωνώ Απόλυτα	12	3,97%
Σύνολο	302	100%

Αισθάνομαι ικανοποιημένος από τις ευκαιρίες μισθολογικών αυξήσεων, που μου παρέχονται



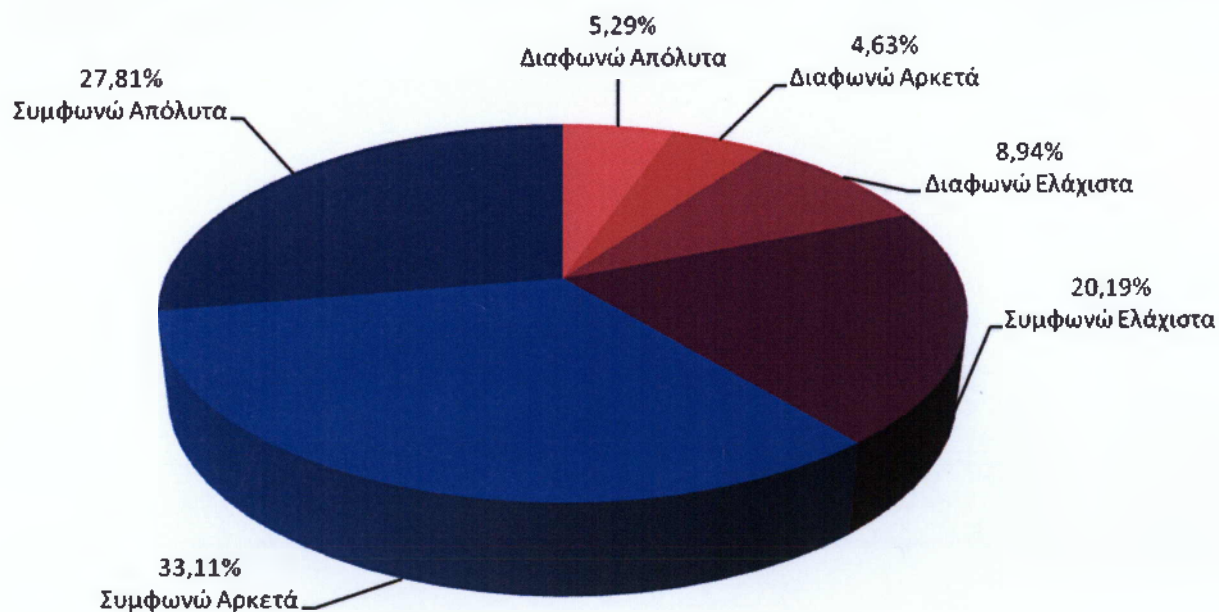
Διάγραμμα 30: Ποσοστιαία κατανομή εργαζομένων ανά Ερώτηση 28^η

Ο πίνακας 30 αναφέρεται στον παράγοντα της προαγωγής. Από την ανάλυση των δεδομένων προκύπτει ότι το 33,37% (102 εργαζόμενοι) δηλώνει ότι διαφωνεί απόλυτα με την ερώτηση: «*Αισθάνομαι ικανοποιημένος από τις ευκαιρίες μισθολογικών αυξήσεων, που μου παρέχονται*», το οποίο δείχνει ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των εργαζομένων δεν είναι ικανοποιημένο από τις ευκαιρίες μισθολογικών αυξήσεων, ακολουθούν δεύτεροι σε ποσοστό 24,17% (73 εργαζόμενοι) αυτοί οι οποίοι δηλώνουν ότι διαφωνούν αρκετά με την ανωτέρω ερώτηση, κατόπιν έρχονται οι εργαζόμενοι οι οποίοι διαφωνούν ελάχιστα με ποσοστό 19,53% (59 εργαζόμενοι), στη συνέχεια αυτοί οι οποίοι δηλώνουν ότι συμφωνούν ελάχιστα με ποσοστό 10,59% (32 εργαζόμενοι), έπειτα αυτοί οι οποίοι συμφωνούν αρκετά με ποσοστό 7,94% (24 εργαζόμενοι) και τέλος με ποσοστό 3,97% (12 εργαζόμενοι) ακολουθούν οι εργαζόμενοι που συμφωνούν απόλυτα με την ερώτηση αυτή. Συμπερασματικά το 77% των ερωτώμενων (234 εργαζόμενοι), δεν είναι ικανοποιημένο από τις παρεχόμενες μισθολογικές αυξήσεις. (Πίνακας 30, Διάγραμμα 30)

Πίνακας 31: Ερώτηση 29^η

Υπάρχουν πρόσθετες παροχές πέραν του μισθού που θα έπρεπε να λαμβάνουμε αλλά αυτό δεν συμβαίνει		
	Δείγμα	Ποσοστό
Διαφωνώ Απόλυτα	16	5,29%
Διαφωνώ Αρκετά	14	4,63%
Διαφωνώ Ελάχιστα	27	8,94%
Συμφωνώ Ελάχιστα	61	20,19%
Συμφωνώ Αρκετά	100	33,11%
Συμφωνώ Απόλυτα	84	27,81%
Σύνολο	302	100%

Υπάρχουν πρόσθετες παροχές πέραν του μισθού που θα έπρεπε να λαμβάνουμε αλλά αυτό δεν συμβαίνει



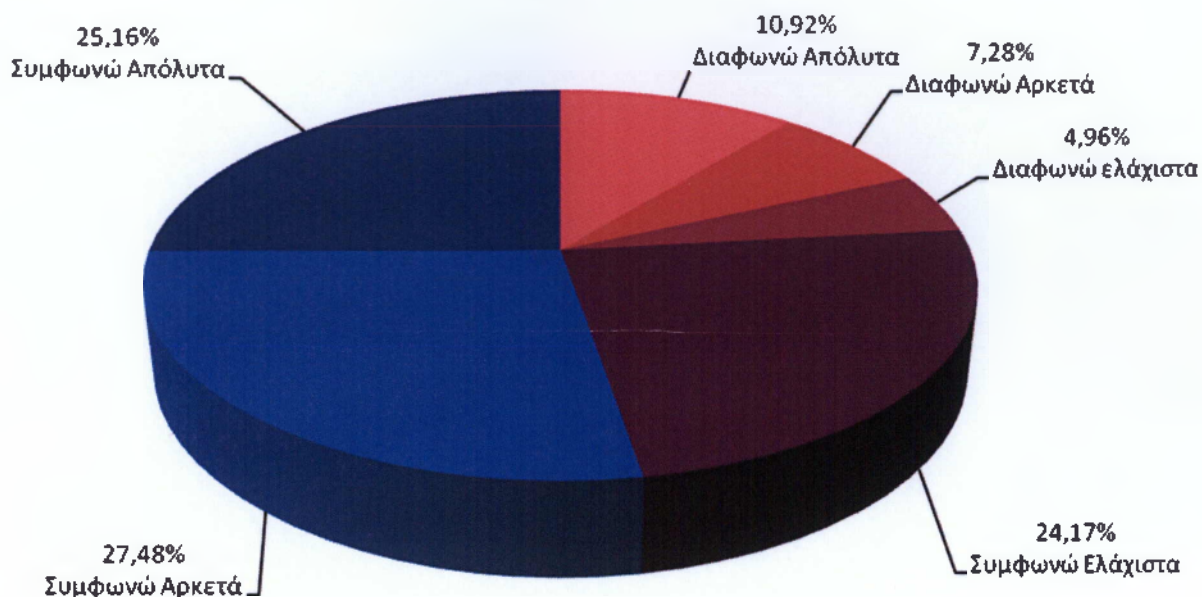
Διάγραμμα 31: Ποσοστιαία κατανομή εργαζομένων ανά Ερώτηση 29^η

Ο πίνακας 31 αναφέρεται στον παράγοντα επιδόματα δηλαδή εξετάζεται κατά πόσο οι εργαζόμενοι είναι ικανοποιημένοι από τα οφέλη που τους παρέχονται από τον οργανισμό. Από την ανάλυση των δεδομένων προκύπτει ότι το 33,11% (100 εργαζόμενοι) δηλώνει ότι συμφωνεί αρκετά με την ερώτηση: «Υπάρχουν πρόσθετες παροχές πέραν του μισθού που θα έπρεπε να λαμβάνουμε αλλά αυτό δεν συμβαίνει», στη συνέχεια ακολουθούν αυτοί οι οποίοι συμφωνούν απόλυτα με ποσοστό 27,81% (84 εργαζόμενοι), κατόπιν αυτοί οι οποίοι συμφωνούν ελάχιστα με ποσοστό 20,19% (61 εργαζόμενοι). Δηλαδή, συνολικά συμφωνεί το 81% των ερωτώμενων (245 εργαζόμενοι). Έπειτα, είναι εκείνοι οι οποίοι δηλώνουν ότι διαφωνούν ελάχιστα με ποσοστό 8,94% (27 εργαζόμενοι), στη συνέχεια αυτοί οι οποίοι δηλώνουν ότι διαφωνούν απόλυτα με ποσοστό 5,29% (16 εργαζόμενοι) και τέλος με το μικρότερο ποσοστό του 4,63% (14 εργαζόμενοι) αυτοί οι οποίοι δηλώνουν ότι διαφωνούν αρκετά με την ερώτησης αυτή. (Πίνακας 31, Διάγραμμα 31)

Πίνακας 32: Ερώτηση 30^η

<i>Συμπαθώ τον προϊστάμενό μου</i>		
	Δείγμα	Ποσοστό
Διαφωνώ Απόλυτα	33	10,92%
Διαφωνώ Αρκετά	22	7,28%
Διαφωνώ Ελάχιστα	15	4,96%
Συμφωνώ Ελάχιστα	73	24,17%
Συμφωνώ Αρκετά	83	27,48%
Συμφωνώ Απόλυτα	76	25,16%
Σύνολο	302	100%

Συμπαθώ τον προϊστάμενό μου



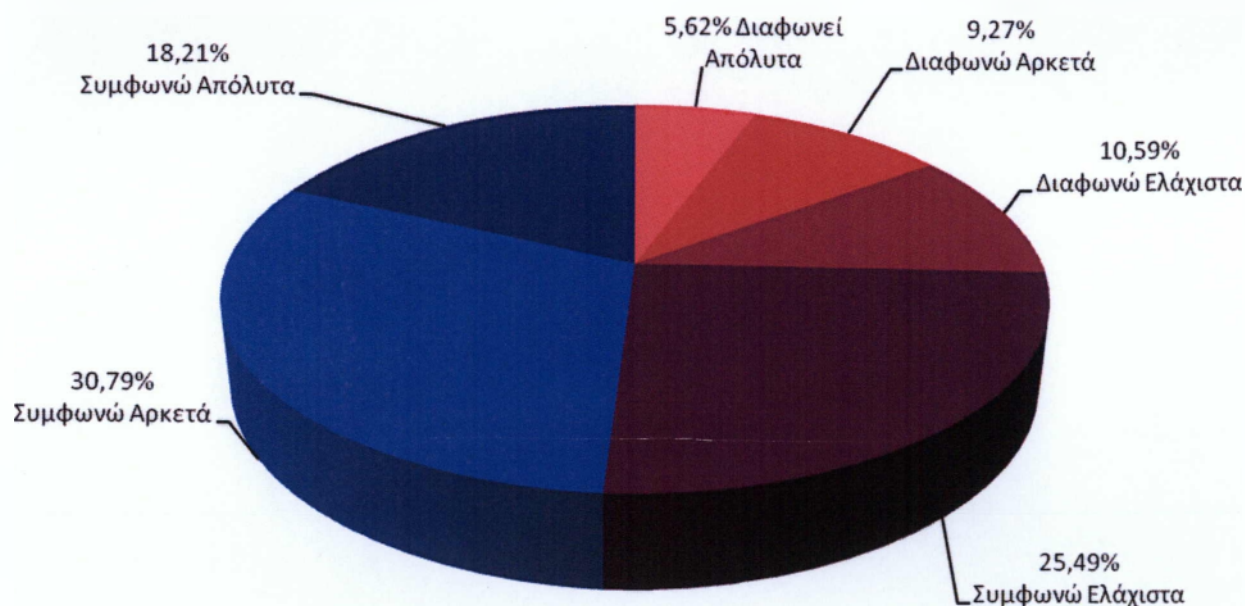
Διάγραμμα 32: Ποσοστιαία κατανομή εργαζομένων ανά Ερώτηση 30^η

Ο πίνακας 32 αναφέρεται στον παράγοντα της επίβλεψης. Από την ανάλυση των δεδομένων προκύπτει ότι το 27,48% (83 εργαζόμενοι) δηλώνει ότι συμφωνεί αρκετά με την ερώτηση: «*Συμπαθώ τον προϊστάμενό μου*», το οποίο δείχνει ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των εργαζομένων είναι ικανοποιημένο από τη μεταχείριση των προϊσταμένων τους, ακολουθούν δεύτεροι σε ποσοστό 25,16% (76 εργαζόμενοι) αυτοί οι οποίοι συμφωνούν απόλυτα με την ανωτέρω ερώτηση, κατόπιν έρχονται οι εργαζόμενοι οι οποίοι συμφωνούν ελάχιστα με ποσοστό 24,17% (73 εργαζόμενοι). Δηλαδή, συνολικά συμφωνεί το 80% περίπου των ερωτώμενων (232 εργαζόμενων). Στη συνέχεια, είναι εκείνοι οι οποίοι δηλώνουν ότι διαφωνούν απόλυτα με ποσοστό 10,92% (33 εργαζόμενοι), έπειτα αυτοί οι οποίοι διαφωνούν αρκετά με ποσοστό 7,28% (22 εργαζόμενοι) και τέλος με ποσοστό 4,96% (15 εργαζόμενοι) ακολουθούν αυτοί οι οποίοι διαφωνούν ελάχιστα με την ερώτησης αυτή. (Πίνακας 32, Διάγραμμα 32)

Πίνακας 33: Ερώτηση 31"

Έχω περισσότερη από ότι θα έπρεπε γραφική εργασία να κάνω		
	Δείγμα	Ποσοστό
Διαφωνώ Απόλυτα	17	5,62%
Διαφωνώ Αρκετά	28	9,27%
Διαφωνώ Ελάχιστα	32	10,59%
Συμφωνώ Ελάχιστα	77	25,49%
Συμφωνώ Αρκετά	93	30,79%
Συμφωνώ Απόλυτα	55	18,21%
Σύνολο	302	100%

Έχω περισσότερη από ότι θα έπρεπε γραφική εργασία να κάνω



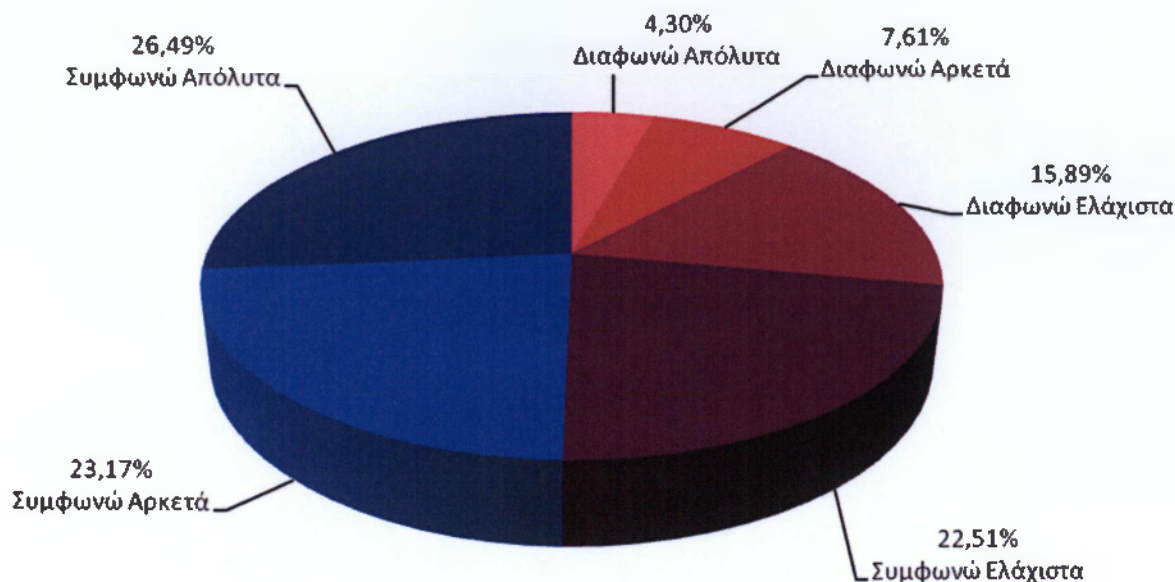
Διάγραμμα 33: Ποσοστιαία κατανομή εργαζομένων ανά Ερώτηση 31"

Ο πίνακας 33 αναφέρεται στον παράγοντα φύση της εργασίας καταγράφοντας τη γνώμη των εργαζομένων. Από την ανάλυση των δεδομένων προκύπτει ότι το 30,79% (93 εργαζόμενοι) που είναι και το μεγαλύτερο σε ποσοστό δηλώνει ότι συμφωνεί αρκετά με την ερώτηση: «Έχω περισσότερη από ότι θα έπρεπε γραφική εργασία να κάνω», ακολουθούν δεύτεροι σε ποσοστό 25,49% (77 εργαζόμενοι) αυτοί οι οποίοι συμφωνούν ελάχιστα με την ανωτέρω ερώτηση, κατόπιν έρχονται οι εργαζόμενοι οι οποίοι συμφωνούν απόλυτα με ποσοστό 18,21% (55 εργαζόμενοι). Συνεπώς, συμφωνεί το 75% των ερωτώμενων (225 εργαζόμενοι), γεγονός που σημαίνει πως δε μπορούν να ασχοληθούν περισσότερο με τον ασθενή-πελάτη του νοσοκομείου, αφού έχουν αρκετή γραφειοκρατική εργασία να επιτελέσουν. Στη συνέχεια, ακολουθούν εκείνοι οι οποίοι δηλώνουν ότι διαφωνούν ελάχιστα με ποσοστό 10,59% (32 εργαζόμενοι), έπειτα αυτοί οι οποίοι διαφωνούν αρκετά με ποσοστό 9,27% (28 εργαζόμενοι) και τέλος με ποσοστό 5,62% (17 εργαζόμενοι) έρχονται οι εργαζόμενοι που διαφωνούν απόλυτα με την ερώτηση αυτή. (Πίνακας 33, Διάγραμμα 33)

Πίνακας 34: Ερώτηση 32^η

<i>Δεν θεωρώ ότι οι προσπάθειές μου ανταμείβονται όπως θα έπρεπε</i>		
	Δείγμα	Ποσοστό
Διαφωνώ Απόλυτα	13	4,30%
Διαφωνώ Αρκετά	23	7,61%
Διαφωνώ Ελάχιστα	48	15,89%
Συμφωνώ Ελάχιστα	68	22,51%
Συμφωνώ Αρκετά	70	23,17%
Συμφωνώ Απόλυτα	80	26,49%
Σύνολο	302	100%

Δεν θεωρώ ότι οι προσπάθειές μου ανταμείβονται όπως θα έπρεπε



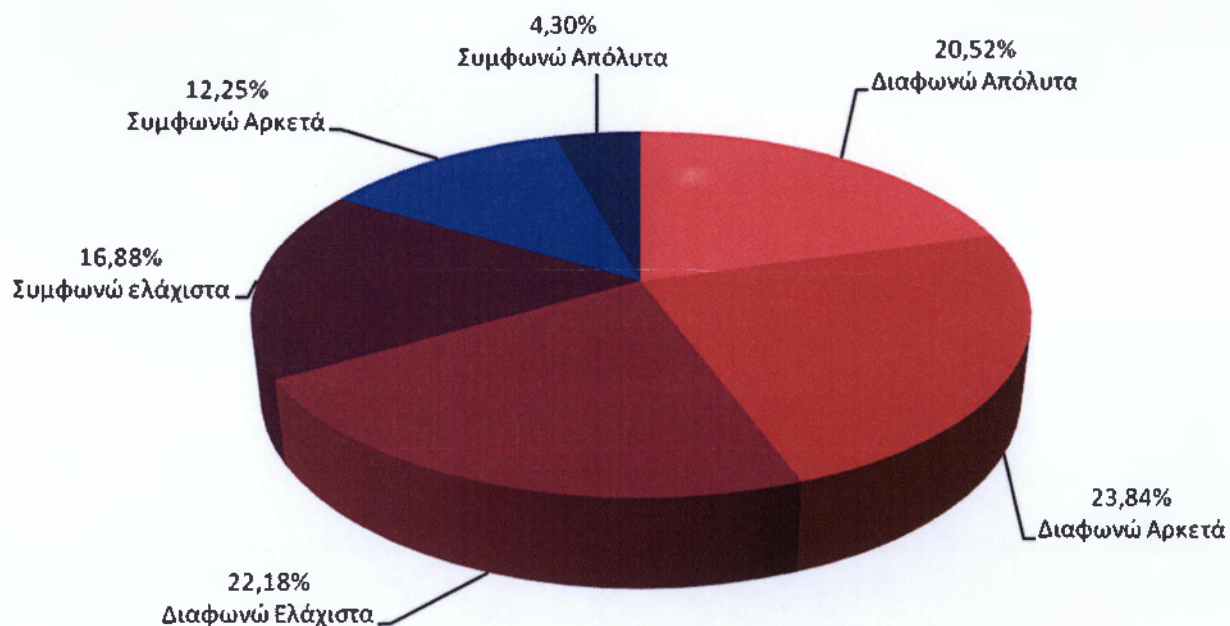
Διάγραμμα 34: Ποσοστιαία κατανομή εργαζομένων ανά Ερώτηση 32^η

Ο πίνακας 34 αναφέρεται στον παράγοντα αναγνώρισης δηλαδή εξετάζεται κατά πόσο οι εργαζόμενοι είναι ικανοποιημένοι από την αναγνώριση που τους παρέχεται μέσα από την εργασία τους. Από την ανάλυση των δεδομένων προκύπτει ότι το 26,49% (80 εργαζόμενοι) δηλώνουν ότι συμφωνούν απόλυτα με την ερώτηση: «Δεν θεωρώ ότι οι προσπάθειές μου ανταμείβονται όπως θα έπρεπε», στη συνέχεια ακολουθούν αυτοί οι οποίοι συμφωνούν αρκετά με ποσοστό 23,17% (70 εργαζόμενοι), κατόπιν αυτοί που δηλώνουν ότι συμφωνούν ελάχιστα με ποσοστό 22,51% (68 εργαζόμενοι). Συνολικά, δηλαδή, δεν είναι ικανοποιημένο το 70% περίπου των ερωτώμενων (218 εργαζόμενοι). Έπειτα, ακολουθούν εκείνοι, οι οποίοι δηλώνουν ότι διαφωνούν ελάχιστα με ποσοστό 15,89% (48 εργαζόμενοι), στη συνέχεια με ποσοστό 7,61% (23 εργαζόμενοι αυτοί οι οποίοι δηλώνουν ότι διαφωνούν αρκετά και τέλος με το μικρότερο ποσοστό του 4,30% (13 εργαζόμενοι) αυτοί οι οποίοι δηλώνουν ότι διαφωνούν απόλυτα με την ερώτησης αυτή. (Πίνακας 34, Διάγραμμα 34)

Πίνακας 35: Ερώτηση 33^η

<i>Είμαι ικανοποιημένος από τις ευκαιρίες προαγωγής που μου παρέχονται</i>		
	Δείγμα	Ποσοστό
Διαφωνώ Απόλυτα	62	20,52%
Διαφωνώ Αρκετά	72	23,84%
Διαφωνώ Ελάχιστα	67	22,18%
Συμφωνώ Ελάχιστα	51	16,88%
Συμφωνώ Αρκετά	37	12,25%
Συμφωνώ Απόλυτα	13	4,30%
Σύνολο	302	100%

Είμαι ικανοποιημένος από τις ευκαιρίες προαγωγής που μου παρέχονται



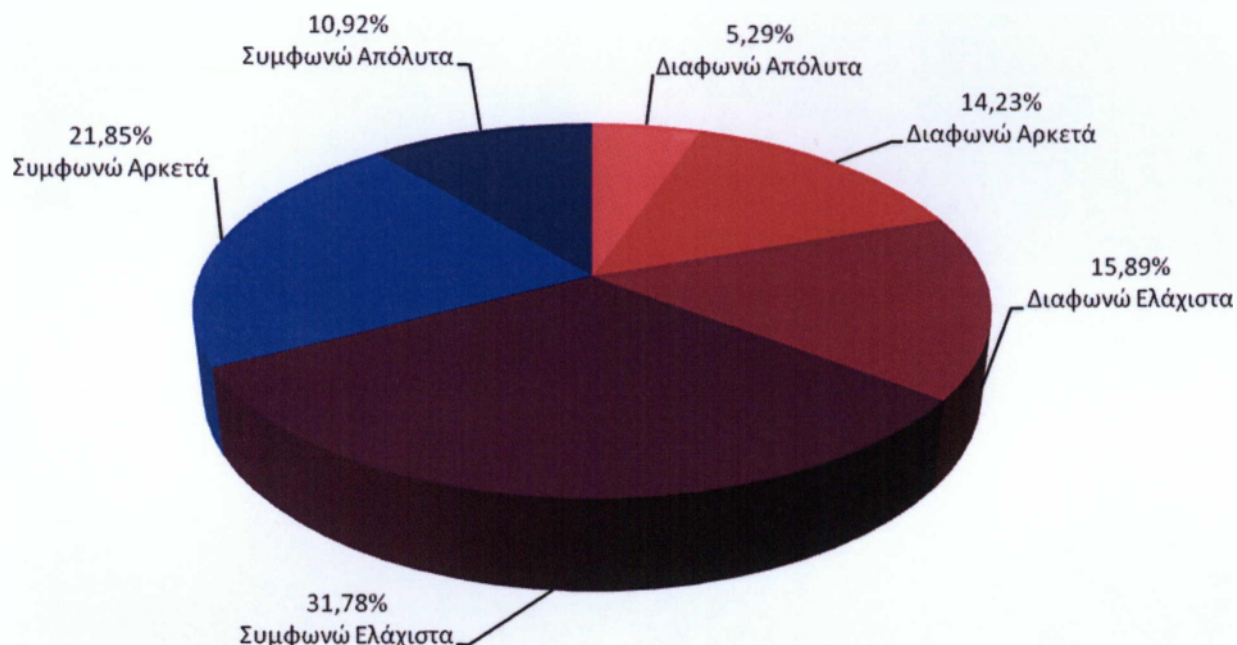
Διάγραμμα 35: Ποσοστιαία κατανομή εργαζομένων ανά Ερώτηση 33^η

Ο πίνακας 35 αναφέρεται στον παράγοντα προαγωγής καταγράφοντας τη γνώμη των εργαζομένων. Από την ανάλυση των δεδομένων προκύπτει ότι το 23,84% (72 εργαζόμενοι) που είναι και το μεγαλύτερο σε ποσοστό δηλώνει ότι διαφωνεί αρκετά με την ερώτηση: «*Είμαι ικανοποιημένος από τις ευκαιρίες προαγωγής που μου παρέχονται*», έρχονται δεύτεροι σε ποσοστό 22,18% (67 εργαζόμενοι) αυτοί οι οποίοι δηλώνουν ότι διαφωνούν ελάχιστα με την ανωτέρω ερώτηση, κατόπιν ακολουθούν αυτοί οι οποίοι διαφωνούν απόλυτα με ποσοστό 20,52% (62 εργαζόμενοι). Συνολικά, δηλαδή, το 67% περίπου των ερωτώμενων (201 εργαζόμενοι). Στη συνέχεια, είναι εκείνοι, οι οποίοι δηλώνουν ότι συμφωνούν ελάχιστα με ποσοστό 16,88% (51 εργαζόμενοι), έπειτα αυτοί οι οποίοι συμφωνούν αρκετά με ποσοστό 12,25% (37 εργαζόμενοι) και τέλος με ποσοστό 4,30% (13 εργαζόμενοι) που είναι και το μικρότερο ακολουθούν οι εργαζόμενοι οι οποίοι συμφωνούν απόλυτα με την ερώτηση αυτή. (Πίνακας 35, Διάγραμμα 35)

Πίνακας 36: Ερώτηση 34^η

<i>Υπάρχουν πολλοί διαπληκτισμοί και διαμάχες στη δουλειά</i>		
	Δείγμα	Ποσοστό
Διαφωνώ Απόλυτα	16	5,29%
Διαφωνώ Αρκετά	43	14,23%
Διαφωνώ Ελάχιστα	48	15,89%
Συμφωνώ Ελάχιστα	96	31,78%
Συμφωνώ Αρκετά	66	21,85%
Συμφωνώ Απόλυτα	33	10,92%
Σύνολο	302	100%

Υπάρχουν πολλοί διαπληκτισμοί και διαμάχες στη δουλειά



Διάγραμμα 36: Ποσοστιαία κατανομή εργαζομένων ανά Ερώτηση 34^η

Ο πίνακας 36 αναφέρεται στον παράγοντα της επικοινωνίας καταγράφοντας τη γνώμη των εργαζομένων. Από την ανάλυση των δεδομένων προκύπτει ότι το 31,78% (96 εργαζόμενοι) που είναι και το μεγαλύτερο ποσοστό δηλώνει ότι συμφωνεί ελάχιστα με την ερώτηση: «Υπάρχουν πολλοί διαπληκτισμοί και διαμάχες στη δουλειά», ακολουθούν δεύτεροι σε ποσοστό 21,85% (66 εργαζόμενοι) αυτοί οι οποίοι συμφωνούν αρκετά με την ανωτέρω ερώτηση, κατόπιν έρχονται οι εργαζόμενοι οι οποίοι διαφωνούν ελάχιστα με ποσοστό 15,89% (48 εργαζόμενοι), στη συνέχεια αυτοί οι οποίοι δηλώνουν ότι διαφωνούν αρκετά με ποσοστό 14,23% (43 εργαζόμενοι), έπειτα αυτοί οι οποίοι συμφωνούν απόλυτα με ποσοστό 10,92% (33 εργαζόμενοι) και τέλος με ποσοστό 5,29% (16 εργαζόμενοι) έρχονται οι εργαζόμενοι οι οποίοι διαφωνούν απόλυτα με την ερώτηση αυτή. Σαν αποτέλεσμα προκύπτει ότι μέσα στην εργασία παρατηρούνται αρκετοί διαπληκτισμοί και αρκετές διαμάχες μεταξύ των εργαζομένων. Κατά συνέπεια, το 65% των ερωτώμενων (195 εργαζόμενοι), συμφωνεί πως το εργασιακό περιβάλλον δεν είναι ευχάριστο. (Πίνακας 36, Διάγραμμα 36)

Πίνακας 37: Ερώτηση 35^η

<i>Η εργασία μου είναι ευχάριστη</i>		
	Δείγμα	Ποσοστό
Διαφωνώ Απόλυτα	23	7,61%
Διαφωνώ Αρκετά	22	7,28%
Διαφωνώ Ελάχιστα	29	9,60%
Συμφωνώ Ελάχιστα	63	20,86%
Συμφωνώ Αρκετά	102	33,77%
Συμφωνώ Απόλυτα	63	20,86%
Σύνολο	302	100%



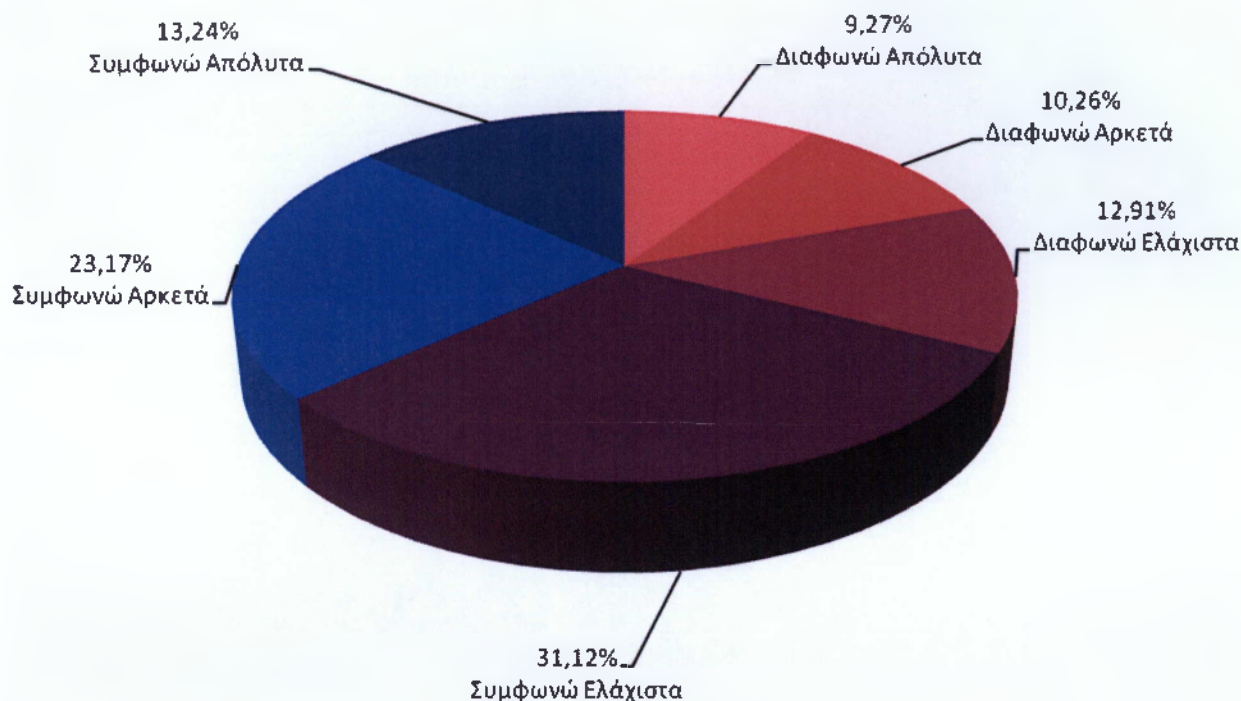
Διάγραμμα 37: Ποσοστιαία κατανομή εργαζομένων ανά Ερώτηση 35^η

Ο πίνακας 37 αναφέρεται στον παράγοντα φύση της εργασίας δηλαδή εξετάζεται κατά πόσο οι εργαζόμενοι είναι ικανοποιημένοι και ευχαριστημένοι από την ίδια την εργασία τους. Από την ανάλυση των δεδομένων προκύπτει ότι το 33,77% (102 εργαζόμενοι) συμφωνεί αρκετά με την ερώτηση: «*Η εργασία μου είναι ευχάριστη*» το οποίο δείχνει ότι μεγάλο ποσοστό των εργαζομένων είναι ικανοποιημένο από την ίδια την εργασία τους που πραγματοποιούν, στη συνέχεια ακολουθούν αυτοί οι οποίοι συμφωνούν ελάχιστα και συμφωνούν απόλυτα με ίδιο ποσοστό 20,86% (63 εργαζόμενοι). Συνολικά, δηλαδή, το 76% περίπου των ερωτώμενων (228 εργαζόμενοι), θεωρεί πως η εργασία του είναι ευχάριστη. Κατόπιν, είναι εκείνοι, οι οποίοι διαφωνούν ελάχιστα με ποσοστό 9,60% (29 εργαζόμενοι), στη συνέχεια αυτοί που δηλώνουν ότι διαφωνούν απόλυτα με ποσοστό 7,61% (23 εργαζόμενοι) και τέλος με το μικρότερο ποσοστό του 7,28% (22 εργαζόμενοι) αυτοί οι οποίοι δηλώνουν ότι διαφωνούν αρκετά με την ερώτηση αυτή. (Πίνακας 37, Διάγραμμα 37)

Πίνακας 38: Ερώτηση 36^η

<i>Οι εργασίες ανατίθενται χωρίς να επεξηγούνται πλήρως</i>		
	Δείγμα	Ποσοστό
Διαφωνώ Απόλυτα	28	9,27%
Διαφωνώ Αρκετά	31	10,26%
Διαφωνώ Ελάχιστα	39	12,91%
Συμφωνώ Ελάχιστα	94	31,12%
Συμφωνώ Αρκετά	70	23,17%
Συμφωνώ Απόλυτα	40	13,24%
Σύνολο	302	100%

Οι εργασίες ανατίθενται χωρίς να επεξηγούνται πλήρως



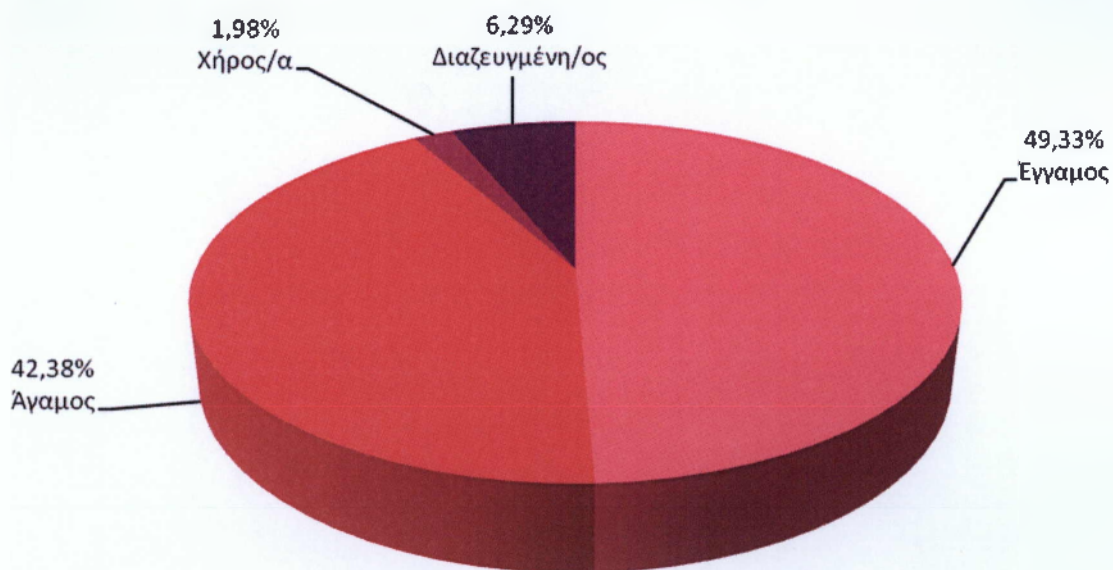
Διάγραμμα 38: Ποσοστιαία κατανομή εργαζομένων ανά Ερώτηση 36^η

Ο πίνακας 38 αναφέρεται στον παράγοντα της λειτουργίας του οργανισμού. Από την ανάλυση των δεδομένων προκύπτει ότι το 31,12% (94 εργαζόμενοι) δηλώνει ότι συμφωνεί ελάχιστα με την ερώτηση: «*Οι εργασίες ανατίθενται χωρίς να επεξηγούνται πλήρως*», στη συνέχεια το 23,17% (70 εργαζόμενοι) δηλώνει ότι συμφωνεί αρκετά με την ανωτέρω ερώτηση, έρχονται αυτοί οι οποίοι συμφωνούν απόλυτα με ποσοστό 13,24% (40 εργαζόμενοι). Δηλαδή συνολικά το 70% των ερωτώμενων (204 εργαζόμενοι), συμφωνεί με την παραπάνω ερώτηση. Έπειτα, ακολουθούν εκείνοι, οι οποίοι διαφωνούν ελάχιστα με ποσοστό 12,91% (39 εργαζόμενοι), κατόπιν αυτοί οι οποίοι διαφωνούν αρκετά με ποσοστό 10,26% (31 εργαζόμενοι) και τέλος με το μικρότερο ποσοστό 9,27% (28 εργαζόμενοι) αυτοί οι οποίοι δηλώνουν ότι διαφωνούν απόλυτα με την ερώτηση αυτή. (Πίνακας 38, Διάγραμμα 38)

Πίνακας 39: Ερώτηση 39^η

<i>Ποια η οικογενειακή σας κατάσταση</i>		
Οικογενειακή κατάσταση	Δείγμα	Ποσοστό
Έγγαμος	149	49,33%
Άγαμος	128	42,38%
Χήρος /α	6	1,98%
Διαζευγμένη /ος	19	6,29%
Σύνολο	302	100%

Ποια η οικογενειακή σας κατάσταση

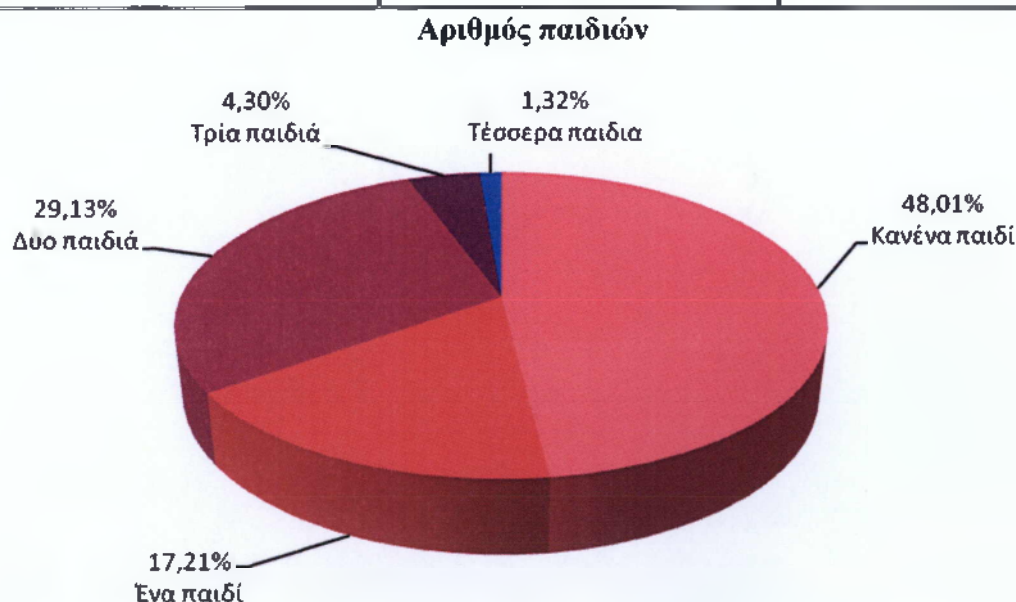


Διάγραμμα 39: Ποσοστιαία κατανομή εργαζομένων ανά Ερώτηση 39^η

Ο πίνακας 39 αναφέρεται στον παράγοντα οικογενειακή κατάσταση. Από την ανάλυση των δεδομένων προκύπτει ότι το 49,33% (149 εργαζόμενοι) που είναι και το μεγαλύτερο ποσοστό δηλώνει ότι είναι Έγγαμο, το 42,38% (128 εργαζόμενοι) δηλώνει ότι είναι Άγαμο, το 6,29% (19 εργαζόμενοι) δηλώνει ότι είναι Διαζευγμένο και τέλος το 1,98% (6 εργαζόμενοι) που είναι και το μικρότερο ποσοστό δηλώνει ανήκει στο ποσοστό Χηρείας. (Πίνακας 39, Διάγραμμα 39)

Πίνακας 40: Ερώτηση 40^η

<i>Αριθμός παιδιών</i>		
	Δείγμα	Ποσοστό
Κανένα παιδί (0)	145	48,01%
Ένα παιδί (1)	52	17,21%
Δύο παιδιά (2)	88	29,13%
Τρία παιδιά (3)	13	4,30%
Τέσσερα παιδιά (4)	4	1,32%
Σύνολο	302	100%



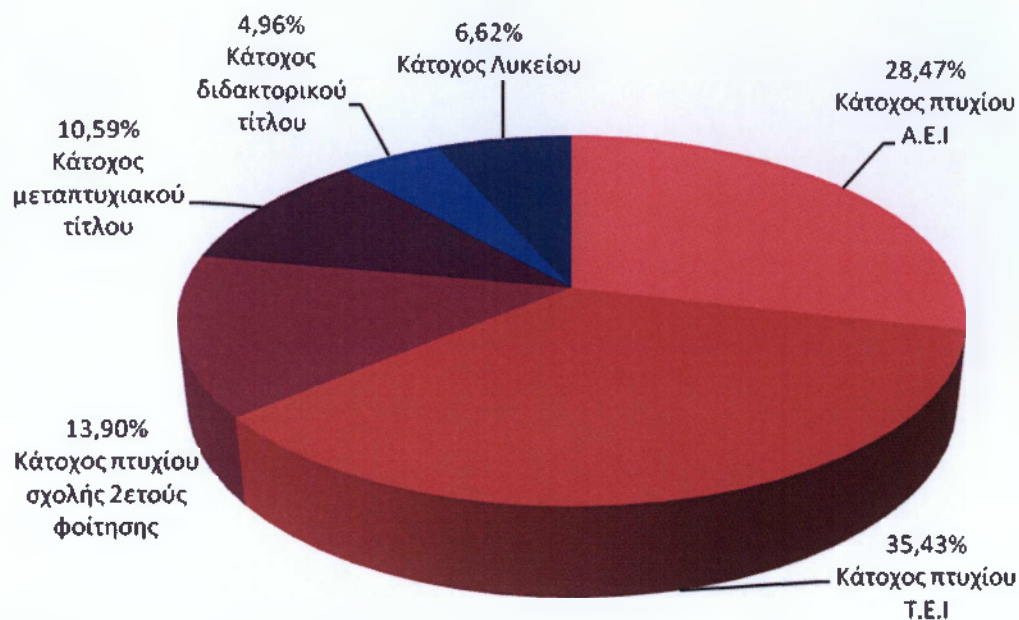
Διάγραμμα 40: Ποσοστιαία κατανομή εργαζομένων ανά Ερώτηση 40^η

Ο πίνακας 40 δείχνει ότι το 48,01% (145 εργαζόμενοι) που είναι και το μεγαλύτερο σε ποσοστό δηλώνει ότι δεν έχει κανένα παιδί, δεύτεροι ακολουθούν οι εργαζόμενοι οι οποίοι έχουν δύο παιδιά με ποσοστό 29,13% (88 εργαζόμενοι), στη συνέχεια με ποσοστό 17,21% (52 εργαζόμενοι) έρχονται οι εργαζόμενοι οι οποίοι έχουν ένα παιδί, έπειτα αυτοί που δηλώνουν ότι έχουν τρία παιδιά με ποσοστό 4,30% (13 εργαζόμενοι) και τέλος με το μικρότερο ποσοστό του 1,32% (4 εργαζόμενοι) ακολουθούν οι εργαζόμενοι οι οποίοι έχουν τέσσερα παιδιά. (Πίνακας 40, Διάγραμμα 40)

Πίνακας 41: Ερώτηση 41^η

<i>Επίπεδο εκπαίδευσης</i>		
Επίπεδο εκπαίδευσης	Δείγμα	Ποσοστό
Κάτοχος πτυχίου Α.Ε.Ι	86	28,47%
Κάτοχος πτυχίου Τ.Ε.Ι	107	35,43%
Κάτοχος πτυχίου σχολής 2ετούς φοίτησης	42	13,90%
Κάτοχος μεταπτυχιακού τίτλου	32	10,59%
Κάτοχος διδακτορικού τίτλου	15	4,96%
Κάτοχος λυκείου	20	6,62%
Σύνολο	302	100%

Επίπεδο εκπαίδευσης

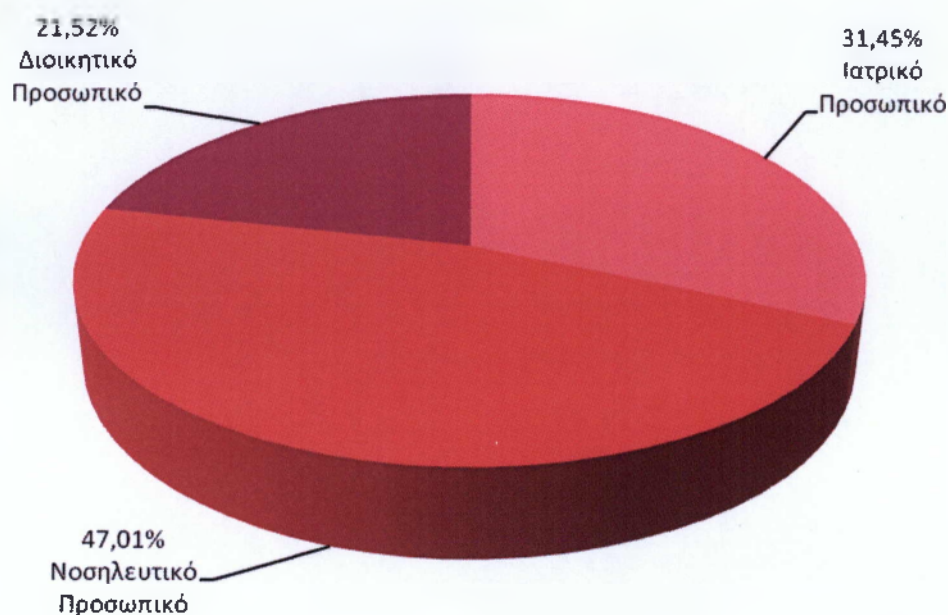


Διάγραμμα 41: Ποσοστιαία κατανομή εργαζομένων ανά Ερώτηση 41"

Ο πίνακας 41 δείχνει ότι το 35,43% (107 εργαζόμενοι) που είναι και το μεγαλύτερο σε ποσοστό δηλώνει ότι είναι κάτοχοι πτυχίου Τ.Ε.Ι., δεύτεροι ακολουθούν οι εργαζόμενοι οι οποίοι είναι κάτοχοι πτυχίου Α.Ε.Ι. με ποσοστό 28,47% (86 εργαζόμενοι), στη συνέχεια με ποσοστό 13,90% (42 εργαζόμενοι) έρχονται οι εργαζόμενοι οι οποίοι είναι κάτοχοι πτυχίου σχολής 2ετούς φοίτησης, έπειτα αυτοί που δηλώνουν ότι είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου με ποσοστό 10,59% (32 εργαζόμενοι), επιπλέον με ποσοστό 6,62% (20 εργαζόμενοι) ακολουθούν οι εργαζόμενοι οι οποίοι είναι κάτοχοι λυκείου και τέλος με το μικρότερο ποσοστό του 4,96% (15 εργαζόμενοι) ακολουθούν οι εργαζόμενοι οι οποίοι είναι κάτοχοι διδακτορικού τίτλου. (Πίνακας 41, Διάγραμμα 41)

Πίνακας 42: Ερώτηση 42^η

<i>Ανήκετε στο</i>		
Επαγγελματική Θέση	Δείγμα	Ποσοστό
Ιατρικό Προσωπικό	95	31,45%
Νοσηλευτικό Προσωπικό	142	47,01%
Διοικητικό Προσωπικό	65	21,52%
Σύνολο	302	100%



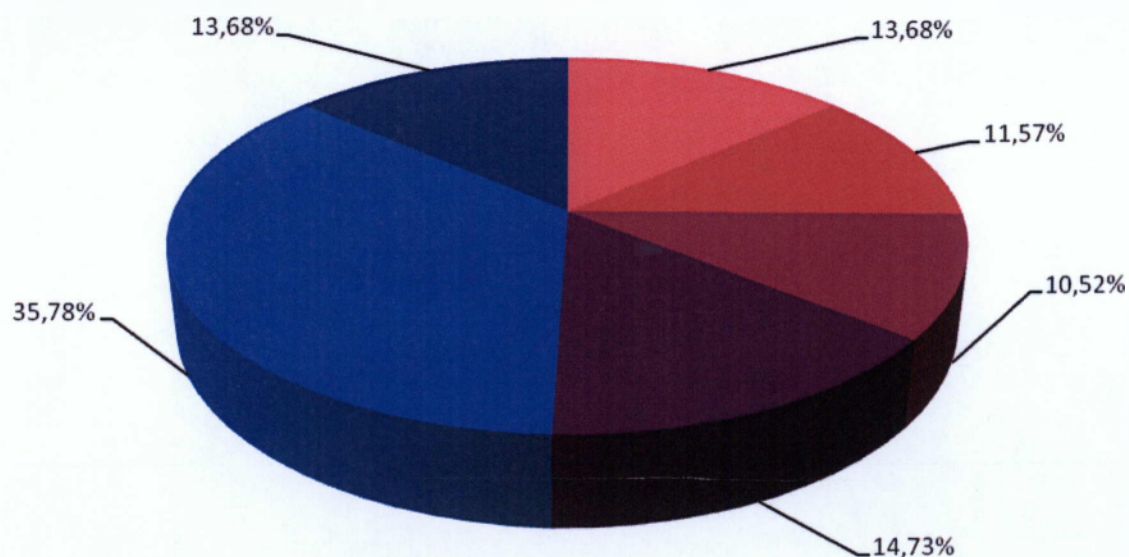
Διάγραμμα 42: Ποσοστιαία κατανομή εργαζομένων ανά Ερώτηση 42^η

Όσον αφορά την επαγγελματική θέση των εργαζομένων το 31,45% (95 εργαζόμενοι) ανήκει στο ιατρικό προσωπικό, το 47,01% (142 εργαζόμενοι) ανήκει στο νοσηλευτικό προσωπικό και το 21,52% (65 εργαζόμενοι) ανήκει στο διοικητικό προσωπικό. Έτσι βλέπουμε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό καλύπτει το νοσηλευτικό προσωπικό μέσα στις μονάδες υγείας. (Πίνακας 42, Διάγραμμα 42)

Πίνακας 42.α.: Ερώτηση 42.α.1

<i>Αν ανήκετε στο ιατρικό προσωπικό, ο βαθμός σας είναι:</i>		
	Δείγμα	Ποσοστό
Διευθυντής	13	13,68%
Αναπληρωτής Διευθυντής	11	11,57%
Επιμελητής Α΄	10	10,52%
Επιμελητής Β΄	14	14,73%
Ειδικευόμενος	34	35,78%
Επικουρικός	13	13,68%
Σύνολο	95	100%

Αν ανήκετε στο ιατρικό προσωπικό, ο βαθμός σας είναι:



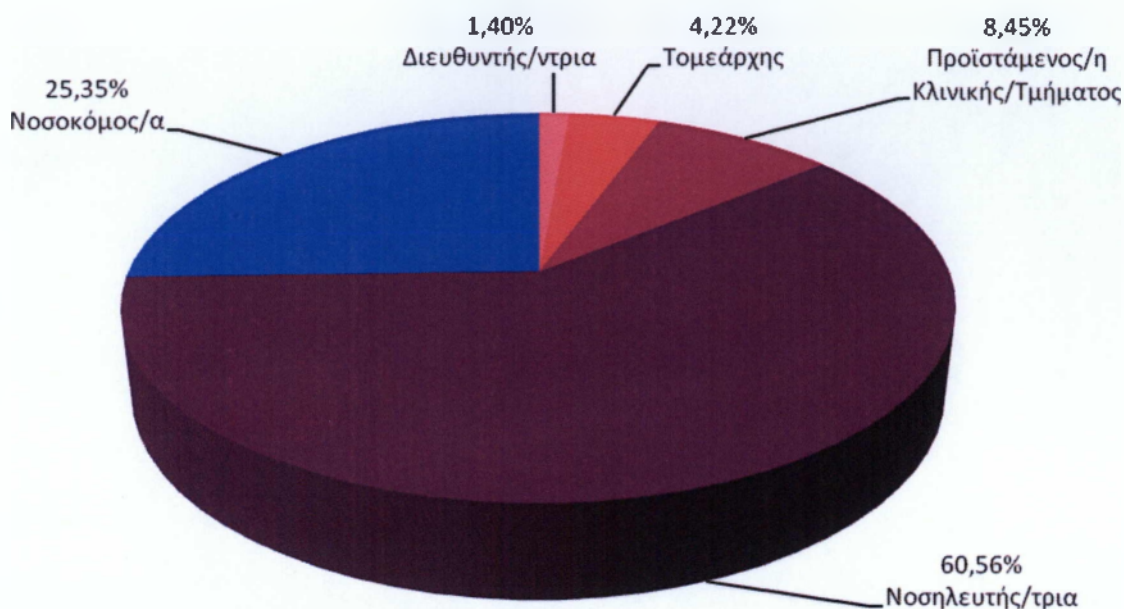
Διάγραμμα 42.α.: Ποσοστιαία κατανομή εργαζομένων ανά Ερώτηση 42.α.1

Ο πίνακας 42.α. δείχνει ότι το 13,68% (13 εργαζόμενοι) δηλώνουν ότι είναι διευθυντές, στη συνέχεια το 11,57% (11 εργαζόμενοι) δηλώνουν ότι είναι αναπληρωτές διευθυντές, κατόπιν το 10,52% (10 εργαζόμενοι) που είναι και το μικρότερο ποσοστό δηλώνουν ότι είναι Επιμελητές Α', έπειτα το 14,73% (14 εργαζόμενοι) δηλώνουν ότι είναι επιμελητές Β', στη συνέχεια το 35,78% (34 εργαζόμενοι) που είναι και το μεγαλύτερο ποσοστό δηλώνουν ότι είναι ειδικευόμενοι και τέλος το 13,68% (13 εργαζόμενοι) δηλώνουν ότι είναι επικουρικοί. (Πίνακας 42.α., Διάγραμμα 42.α.)

Πίνακας 42.β.: Ερώτηση 42.β.^η

<i>Αν ανήκετε στο νοσηλευτικό προσωπικό, ο βαθμός σας είναι:</i>		
	Δείγμα	Ποσοστό
Διευθυντής/ντρια	2	1,40%
Τομεάρχης	6	4,22%
Προϊστάμενος/η Κλινικής/Τμήματος	12	8,45%
Νοσηλεύτης/τρια	86	60,56%
Νοσοκόμος/α	36	25,35%
Σύνολο	142	100%

Αν ανήκετε στο νοσηλευτικό προσωπικό, ο βαθμός σας είναι:



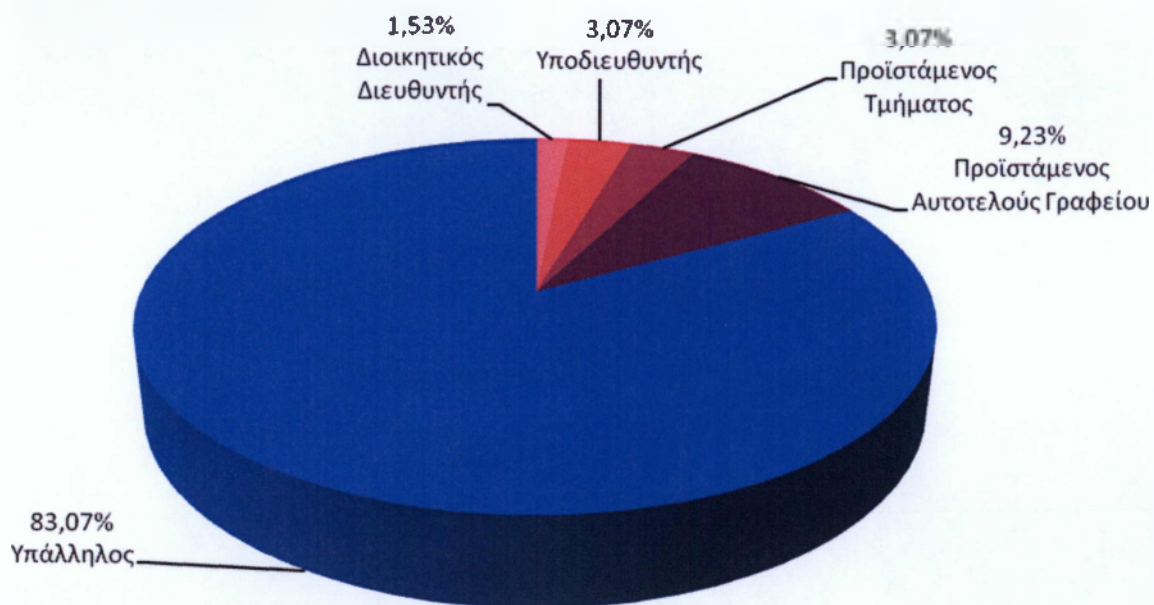
Διάγραμμα 42.β.: Ποσοστιαία κατανομή εργαζομένων ανά Ερώτηση 42.β."

Ο πίνακας 42.β. δείχνει ότι το 1,40% (2 εργαζόμενοι) που είναι και το μικρότερο ποσοστό δηλώνουν ότι είναι διευθυντές/ντρίες, στη συνέχεια το 4,22% (6 εργαζόμενοι) δηλώνουν ότι είναι τομεάρχες, κατόπιν το 8,45% (12 εργαζόμενοι) δηλώνουν ότι είναι προϊστάμενοι/κλινικής/τμήματος, έπειτα το 60,56% (86 εργαζόμενοι) που είναι και το μεγαλύτερο ποσοστό δηλώνουν ότι είναι νοσηλεύτες/τριες κα τέλος το 25,35% (36 εργαζόμενοι) δηλώνουν ότι είναι νοσοκόμοι. (Πίνακας 42.β., Διάγραμμα 42.β)

Πίνακας 42.γ.: Ερώτηση 42.γ.1

<i>Αν ανήκετε στο διοικητικό προσωπικό, ο βαθμός σας είναι:</i>		
	Δείγμα	Ποσοστό
Διοικητικός Διευθυντής	1	1,53%
Υποδιευθυντής	2	3,07%
Προϊστάμενος Τμήματος	2	3,07%
Προϊστάμενος Αυτοτελούς Γραφείου	6	9,23%
Υπάλληλος	54	83,07%
Σύνολο	65	100%

Αν ανήκετε στο διοικητικό προσωπικό, ο βαθμός σας είναι:

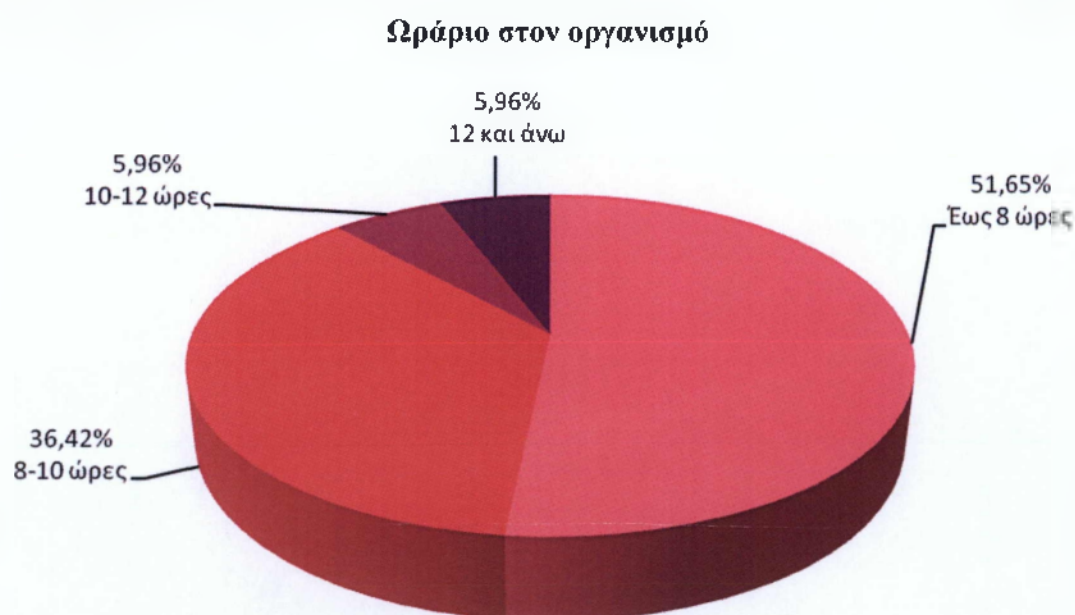


Διάγραμμα 42.γ.: Ποσοστιαία κατανομή εργαζομένων ανά Ερώτηση 42.γ.1

Ο πίνακας 42.γ. δείχνει ότι το 1,53% (1 εργαζόμενος) που είναι και το μικρότερο ποσοστό δηλώνει ότι είναι διοικητικός διευθυντής, στη συνέχεια αυτοί που είναι υποδιευθυντές και προϊστάμενοι τμήματος με ίδιο ποσοστό 3,07% (2 εργαζόμενοι), κατόπιν το 9,23% (6 εργαζόμενοι) δηλώνουν ότι είναι προϊστάμενοι αυτοτελούς γραφείου και τέλος το 83,07% (54 εργαζόμενοι) που είναι και το μεγαλύτερο ποσοστό δηλώνουν ότι είναι υπάλληλοι. (Πίνακας 42.γ., Διάγραμμα 42.γ)

Πίνακας 43: Ερώτηση 43^η

Ωράριο στον οργανισμό		
Ωράριο στον οργανισμό	Δείγμα	Ποσοστό
Έως 8 ώρες	156	51,65%
8-10 ώρες	110	36,42%
10-12 ώρες	18	5,96%
12 και άνω	18	5,96%
Σύνολο	302	100%



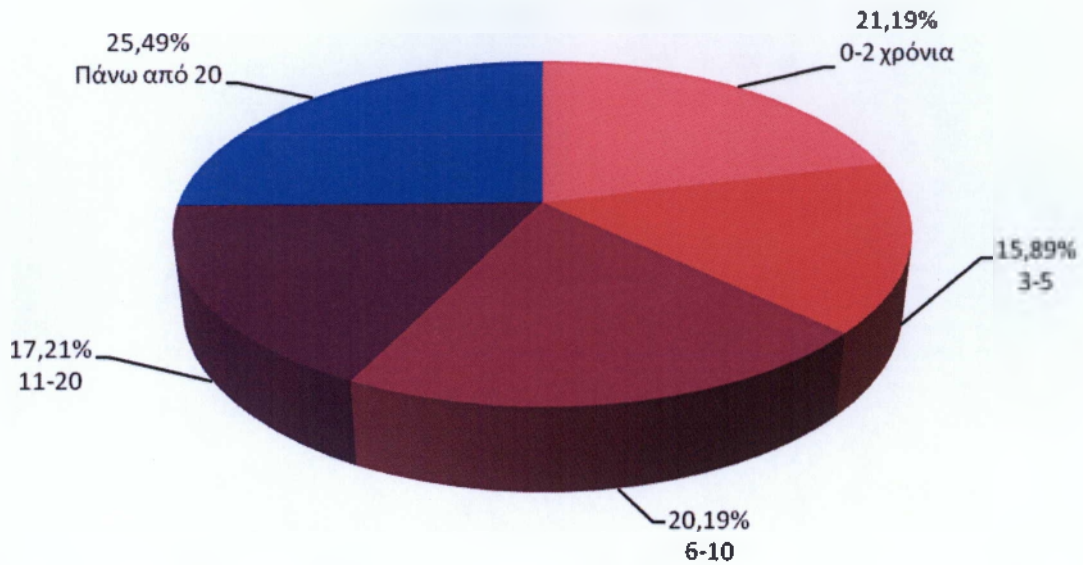
Διάγραμμα 43: Ποσοστιαία κατανομή εργαζομένων ανά Ερώτηση 43^η

Ο πίνακας 43 δείχνει ότι το 51,65% (156 εργαζόμενοι) που είναι και το μεγαλύτερο ποσοστό δηλώνει ότι εργάζεται έως 8 ώρες, ακολουθούν δεύτεροι οι εργαζόμενοι οι οποίοι δηλώνουν ότι εργάζονται 8-10 ώρες με ποσοστό 36,42% (110 εργαζόμενοι) και τέλος αυτοί που εργάζονται 10-12 ώρες και πάνω από 12 ώρες με ίδιο ποσοστό 5,96% (18 εργαζόμενοι). (Πίνακας 43, Διάγραμμα 43)

Πίνακας 44: Ερώτηση 44^η

<i>Πόσα χρόνια εργάζεστε στο νοσοκομείο</i>		
	Δείγμα	Ποσοστό
0-2 χρόνια	64	21,19%
3-5	48	15,89%
6-10	61	20,19%
11-20	52	17,21%
Πάνω από 20	77	25,49%
Σύνολο	302	100%

Πόσα χρόνια εργάζεστε στο νοσοκομείο



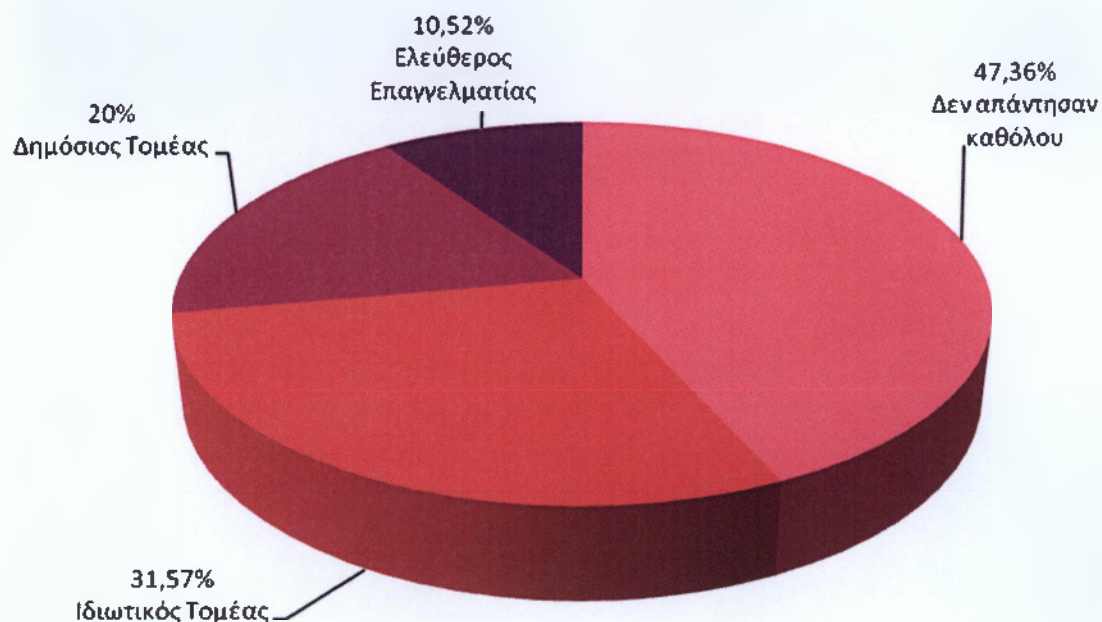
Διάγραμμα 44: Ποσοστιαία κατανομή εργαζομένων ανά Ερώτηση 44^η

Ο πίνακας 44 δείχνει ότι το 21,19% (64 εργαζόμενοι) δηλώνει ότι εργάζεται στο νοσοκομείο 0-2 χρόνια, στη συνέχεια το 15,89% (48 εργαζόμενοι) που είναι και το μικρότερο ποσοστό δηλώνει ότι εργάζεται 3-5 χρόνια, κατόπιν το 20,19% (61 εργαζόμενοι) δηλώνει ότι εργάζεται 6-10 ώρες, έπειτα το 17,21% (52 εργαζόμενοι) δηλώνει ότι εργάζεται 11-20 χρόνια και τέλος το 25,49% (77 εργαζόμενοι) που είναι και το μεγαλύτερο ποσοστό δηλώνει ότι εργάζεται πάνω από 20 χρόνια. (Πίνακας 44, Διάγραμμα 44)

Πίνακας 45. α.: Ερώτηση 45α."

<i>Πριν την πρόσληψη σας στον Οργανισμό είχατε εργαστεί αλλού (Ναι/Όχι)</i>		
ΙΑΤΡΙΚΟ		
	Δείγμα	Ποσοστό
Δεν απάντησαν καθόλου	45	47,36%
Ιδιωτικός τομέας	30	31,57%
Δημόσιος τομέας	19	20%
Ελεύθερος επαγγελματίας	10	10,52%
Σύνολο	95	100%

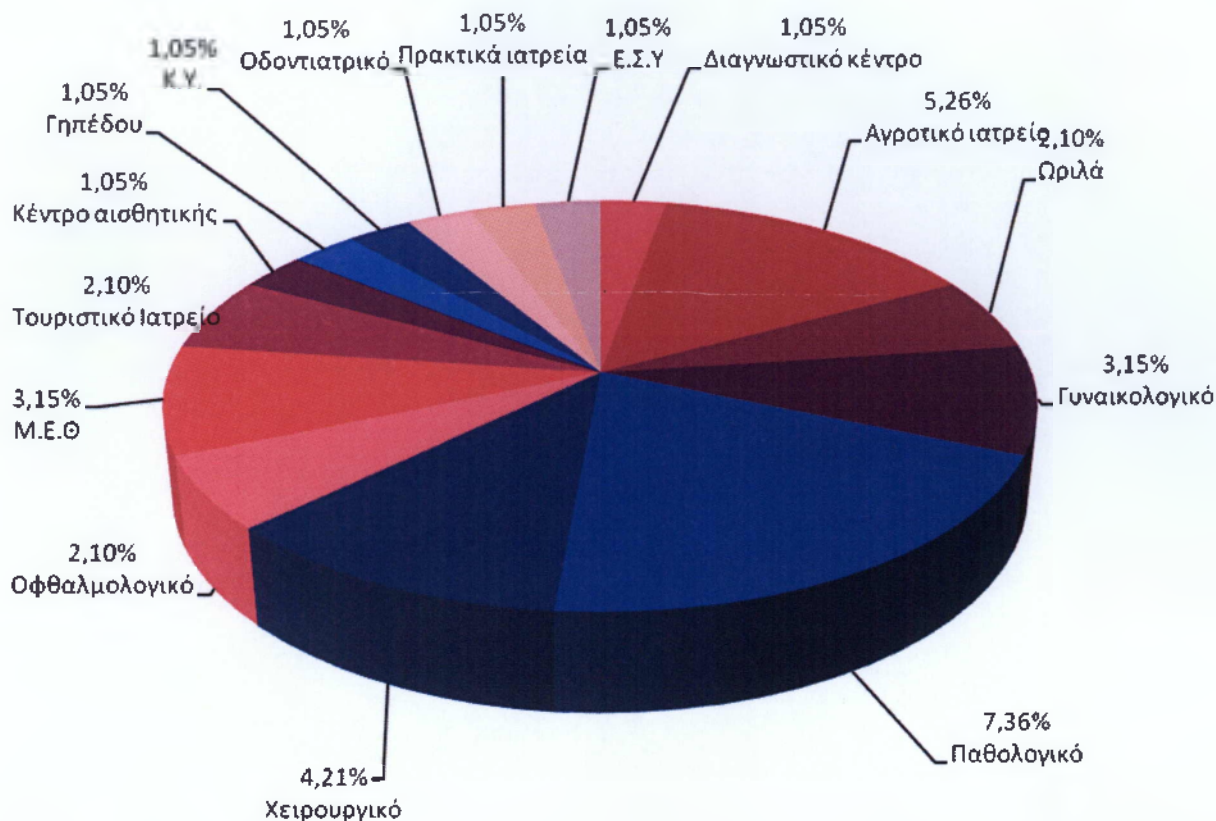
Πριν την πρόσληψη σας στον Οργανισμό είχατε εργαστεί αλλού (Ναι/Όχι)



Διάγραμμα 45.α.: Ποσοστιαία κατανομή εργαζομένων ανά Ερώτηση 45.α."

Ο πίνακας 45.α. δείχνει ότι το 47,36% (45 εργαζόμενοι) που είναι και το μεγαλύτερο ποσοστό δηλώνει ότι δεν απάντησε καθόλου στην ερώτηση: «Πριν την πρόσληψη σας στον Οργανισμό είχατε εργαστεί αλλού (Ναι/Όχι)», το 31,57% (30 εργαζόμενοι) δηλώνει ότι πριν από την πρόσληψή τους στον οργανισμό είχαν εργαστεί στον ιδιωτικό τομέα, το 20% (19 εργαζόμενοι) στο δημόσιο τομέα και τέλος το 10,52% (10 εργαζόμενοι) που είναι και το μικρότερο ποσοστό δηλώνει ότι είχαν εργαστεί ως ελεύθεροι επαγγελματίες. (Πίνακας 45.α., Διάγραμμα 45.α)

ΤΜΗΜΑΤΑ		
	ΔΕΙΓΜΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ
Διαγνωστικό κέντρο	1	1,05%
Αγροτικό Ιατρείο	5	5,26%
Ωριλά	2	2,10%
Γυναικολογικό	3	3,15%
Παθολογικό	7	7,36%
Χειρουργικό	4	4,21%
Οφθαλμολογικό	2	2,10%
Μ.Ε.Θ	3	3,15%
Τουριστικό ιατρείο	2	2,10%
Κέντρο αισθητικής	1	1,05%
Γηπέδου	1	1,05%
Κ.Υ.	1	1,05%
Οδοντιατρικό	1	1,05%
Πρακτικά ιατρεία	1	1,05%
Ε.Σ.Υ.	1	1,05%
ΣΥΝΟΛΟ	35	36,78%

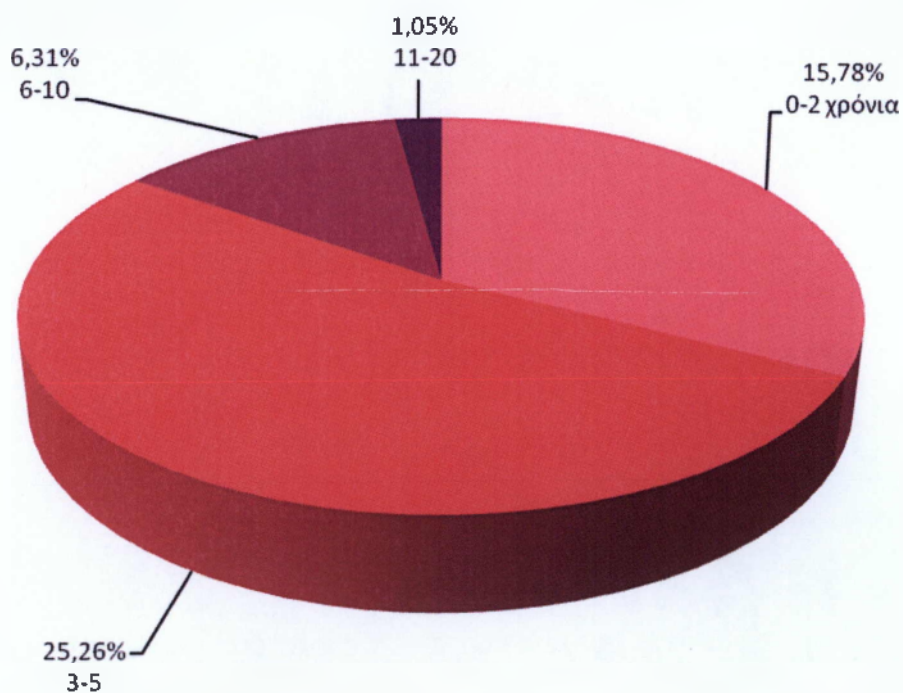


Ο πίνακας δείχνει τα τμήματα στα οποία έχουν εργαστεί και αλλού οι εργαζόμενοι του ιατρικού προσωπικού. Το 1,05% (1 εργαζόμενος) δηλώνει ότι έχει εργαστεί σε διαγνωστικό κέντρο, το 5,26% (5 εργαζόμενοι) σε αγροτικό ιατρείο, το 2,10% (2 εργαζόμενοι) σε ωριλά, το 3,15% (3 εργαζόμενοι) σε γυναικολογικό, το 7,36% (7 εργαζόμενοι) σε παθολογικό, το 4,21% (4 εργαζόμενοι) σε χειρουργικό, το 2,10% (2 εργαζόμενοι) σε οφθαλμολογικό, το 3,15% (3 εργαζόμενοι) στη Μ.Ε.Θ., το 2,10% (2 εργαζόμενοι) σε τουριστικό ιατρείο, το 1,05% (1 εργαζόμενος) σε κέντρο αισθητικής, το 1,05% (1 εργαζόμενος) σε γηπέδου, το 1,05% (1 εργαζόμενος) σε Κ.Υ., το 1,05% (1 εργαζόμενος) σε οδοντιατρικό, το 1,05% (1 εργαζόμενος) σε πρακτικά ιατρεία και τέλος το 1,05% (1 εργαζόμενος) στο Ε.Σ.Υ.

Πίνακας 45. β.: Ερώτηση 45β.7

Για πόσα χρόνια εργαστήκατε στη θέση αυτή		
ΙΑΤΡΙΚΟ		
	Δείγμα	Ποσοστό
0-2 χρόνια	15	15,78%
3-5	24	25,26%
6-10	6	6,31%
11-20	1	1,05%
Πάνω από 20	-	-
Σύνολο	46	48,40%

Για πόσα χρόνια εργαστήκατε στη θέση αυτή



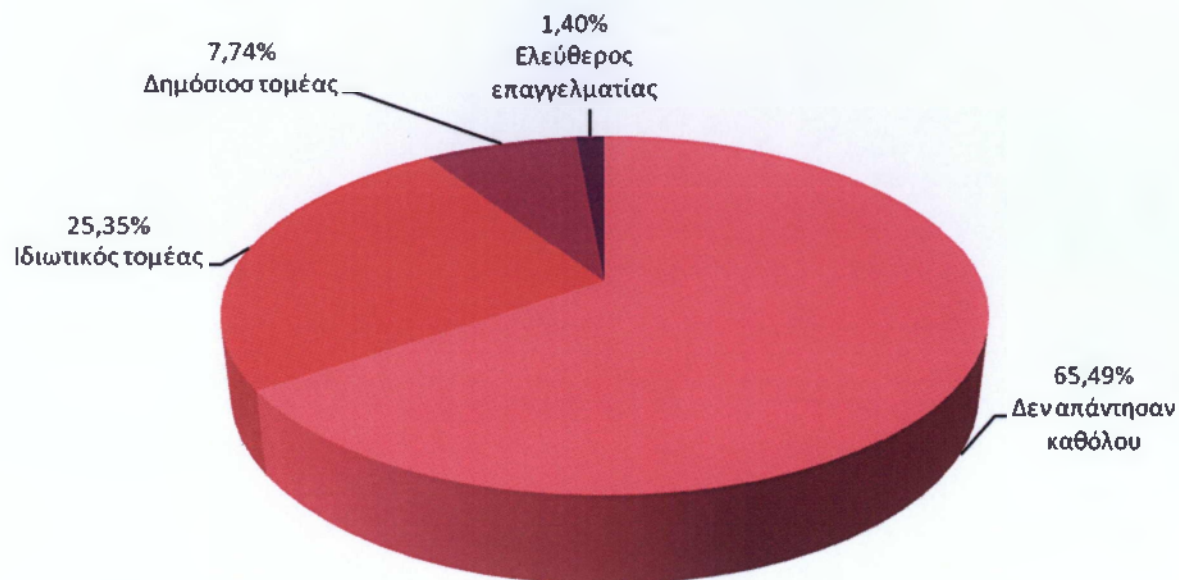
Διάγραμμα 45.β.: Ποσοστιαία κατανομή εργαζομένων ανά Ερώτηση 45.β.7

Ο πίνακας 45.β. δείχνει ότι το 15,78% (15 εργαζόμενοι) δείχνει ότι εργάστηκε στη θέση αυτή 0-2 χρόνια, το 25,26% (24 εργαζόμενοι) που είναι και το μεγαλύτερο ποσοστό δηλώνει ότι εργάστηκε 3-5 χρόνια, το 6,31% (6 εργαζόμενοι) για 6-10 χρόνια και το 1,05% (1 εργαζόμενος) που είναι και το μικρότερο ποσοστό δηλώνει ότι εργάστηκε για 11-20 χρόνια.

Πίνακας 45. α.: Ερώτηση 45α.7

<i>Πριν την πρόσληψη σας στον Οργανισμό είχατε εργαστεί αλλού (Ναι/Όχι)</i>		
ΝΟΣΗΛΕΥΤΙΚΟ		
	Δείγμα	Ποσοστό
Δεν απάντησαν καθόλου	93	65,49%
Ιδιωτικός τομέας	36	25,35%
Δημόσιος τομέας	11	7,74%
Ελεύθερος επαγγελματίας	2	1,40%
Σύνολο	142	100%

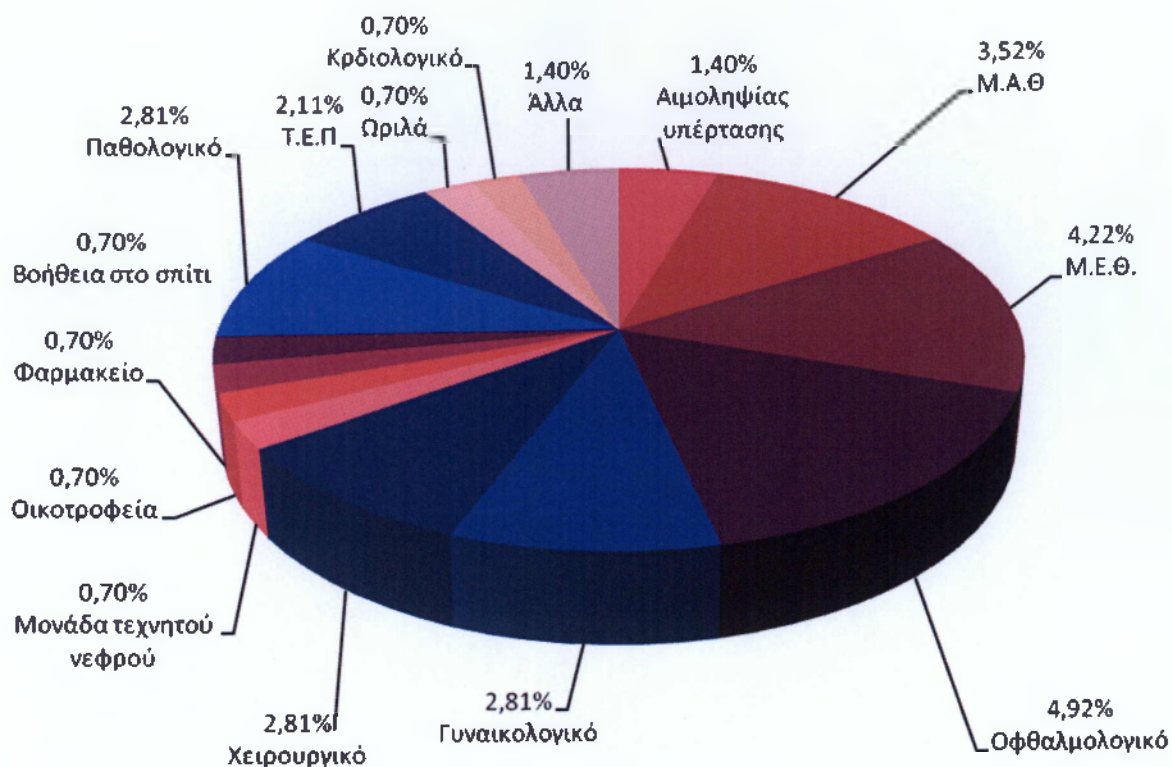
Πριν την πρόσληψη σας στον Οργανισμό είχατε εργαστεί αλλού (Ναι/Όχι)



Διάγραμμα 45.α.: Ποσοστιαία κατανομή εργαζομένων ανά Ερώτηση 45.α.¹

Ο πίνακας 45.α. δείχνει ότι το 65,49% (93 εργαζόμενοι) που είναι και το μεγαλύτερο ποσοστό δηλώνει ότι δεν απάντησε καθόλου στην ερώτηση: «**Πριν την πρόσληψη σας στον Οργανισμό είχατε εργαστεί αλλού (Ναι/Όχι)**», το 25,35% (36 εργαζόμενοι) δηλώνει ότι πριν από την πρόσληψή τους στον οργανισμό είχαν εργαστεί στον ιδιωτικό τομέα, το 7,74% (11 εργαζόμενοι) στο δημόσιο τομέα και τέλος το 1,40% (2 εργαζόμενοι) που είναι και το μικρότερο ποσοστό δηλώνει ότι είχαν εργαστεί ως ελεύθεροι επαγγελματίες. (Πίνακας 45.α., Διάγραμμα 45.α)

ΤΜΗΜΑΤΑ		
	ΔΕΙΓΜΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ
Αιμοληψίας-Υπέρτασης	2	1,40%
Μ.Α.Θ.	5	3,52%
Μ.Ε.Θ	6	4,22%
Οφθαλμολογικό	7	4,92%
Γυναικολογικό	4	2,81%
Χειρουργικό	4	2,81%
Μονάδα Τεχνητού Νεφρού	1	0,70%
Οικοτροφεία	1	0,70%
Φαρμακείο	1	0,70%
Βοήθεια στο σπίτι	1	0,70%
Παθολογικό	4	2,81%
Τ.Ε.Π	3	2,11%
Ωριλά	1	0,70%
Καρδιολογικό	1	0,70%
Άλλα	2	1,40%
ΣΥΝΟΛΟ	43	30,2%

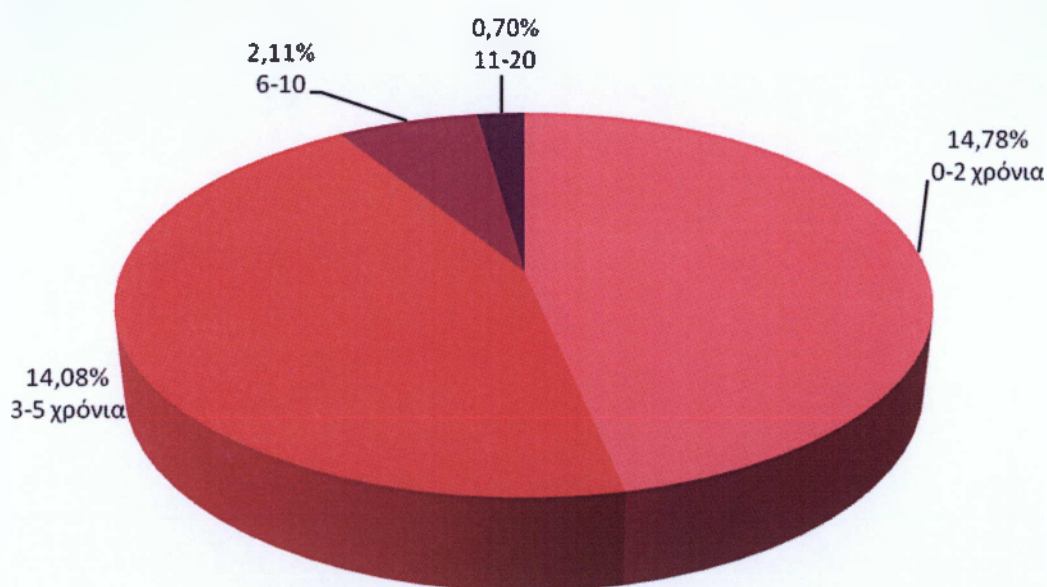


Ο πίνακας δείχνει τα τμήματα στα οποία έχουν εργαστεί και αλλού οι εργαζόμενοι του νοσηλευτικού προσωπικού. Το 1,40% (2 εργαζόμενοι) δηλώνει ότι έχει εργαστεί σε τμήμα αιμοληψίας-υπέρτασης, το 3,52% (5 εργαζόμενοι) στη Μ.Α.Θ., το 4,22% (6 εργαζόμενοι) στη Μ.Ε.Θ., το 4,92% (7 εργαζόμενοι) σε οφθαλμολογικό, το 2,81% (4 εργαζόμενοι) σε γυναικολογικό, το 2,81% (4 εργαζόμενοι) σε χειρουργικό, το 0,70% (1 εργαζόμενος) σε μονάδα τεχνητού νεφρού, το 0,70% (1 εργαζόμενος) σε οικοτροφεία, το 0,70% (1 εργαζόμενος) σε φαρμακείο, το 0,70% (1 εργαζόμενος) για βοήθεια στο σπίτι, το 2,81% (4 εργαζόμενοι) σε παθολογικό, το 2,11% (3 εργαζόμενοι) στα Τ.Ε.Π., το 0,70% (1 εργαζόμενος) σε ωριλά, το 0,70% (1 εργαζόμενος) σε καρδιολογικό και τέλος το 1,40% (2 εργαζόμενοι) σε άλλα.

Πίνακας 45. β.: Ερώτηση 45β.ª

<i>Για πόσα χρόνια εργαστήκατε στη θέση αυτή</i>		
ΝΟΣΗΛΕΥΤΙΚΟ		
	Δείγμα	Ποσοστό
0-2 χρόνια	21	14,78%
3-5	20	14,08%
6-10	3	2,11%
11-20	1	0,70%
Πάνω από 20	-	-
Σύνολο	45	31,67%

Για πόσα χρόνια εργαστήκατε στη θέση αυτή



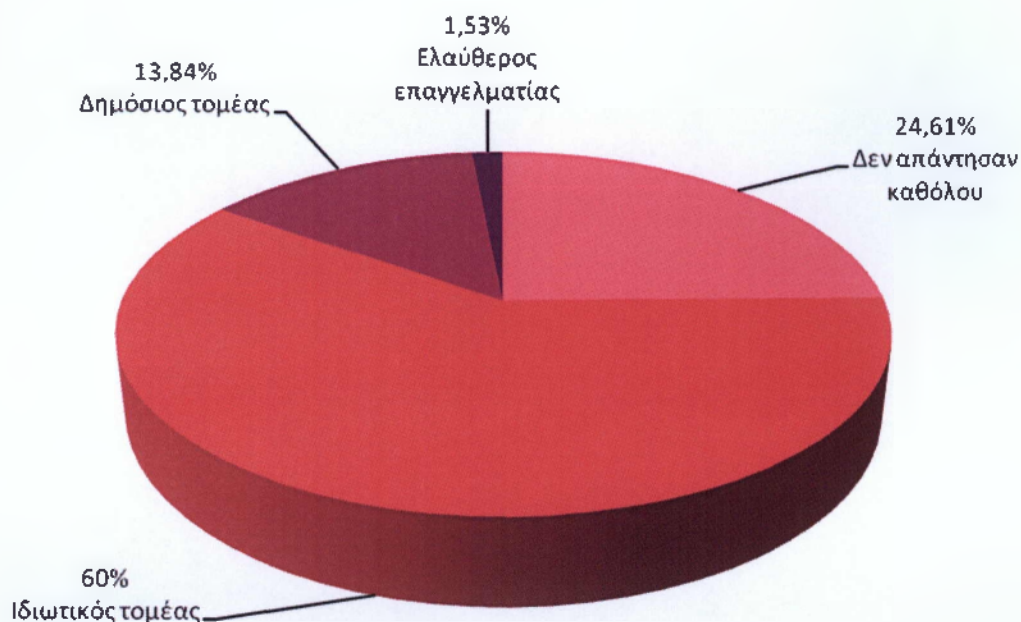
Διάγραμμα 45.β.: Ποσοστιαία κατανομή εργαζομένων ανά Ερώτηση 45.β.ª

Ο πίνακας 45.β. δείχνει ότι το 14,78% (21 εργαζόμενοι) που είναι και το μεγαλύτερο ποσοστό δείχνει ότι εργάστηκε στη θέση αυτή 0-2 χρόνια, το 14,08% (20 εργαζόμενοι) δηλώνει ότι εργάστηκε 3-5 χρόνια, το 2,11% (3 εργαζόμενοι) για 6-10 χρόνια και το 0,70% (1 εργαζόμενος) που είναι και το μικρότερο ποσοστό δηλώνει ότι εργάστηκε για 11-20 χρόνια.

Πίνακας 45. α.: Ερώτηση 45α.η

<i>Πριν την πρόσληψη σας στον Οργανισμό είχατε εργαστεί αλλού (Ναι/Όχι)</i>		
ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ		
	Δείγμα	Ποσοστό
Δεν απάντησαν καθόλου	16	24,61%
Ιδιωτικός τομέας	39	60%
Δημόσιος τομέας	9	13,84%
Ελεύθερος επαγγελματίας	1	1,53%
Σύνολο	65	100%

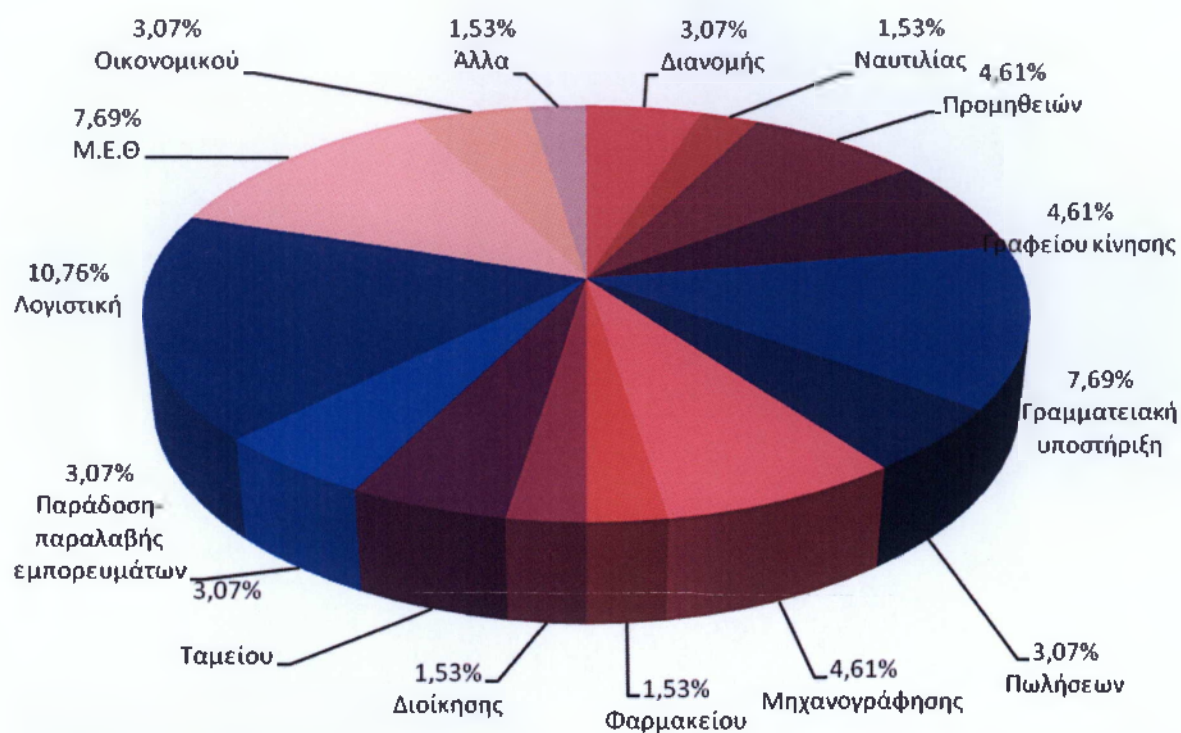
Πριν την πρόσληψη σας στον Οργανισμό είχατε εργαστεί αλλού (Ναι/Όχι)



Διάγραμμα 45.α.: Ποσοστιαία κατανομή εργαζομένων ανά Ερώτηση 45.α."

Ο πίνακας 45.α. δείχνει ότι το 24,61% (16 εργαζόμενοι) δηλώνει ότι δεν απάντησε καθόλου στην ερώτηση: «**Πριν την πρόσληψη σας στον Οργανισμό είχατε εργαστεί αλλού (Ναι/Όχι)**», το 60% (39 εργαζόμενοι) που είναι και το μεγαλύτερο ποσοστό δηλώνει ότι πριν από την πρόσληψή τους στον οργανισμό είχαν εργαστεί στον ιδιωτικό τομέα, το 13,84% (9 εργαζόμενοι) στο δημόσιο τομέα και τέλος το 1,53% (1 εργαζόμενος) που είναι και το μικρότερο ποσοστό δηλώνει ότι είχαν εργαστεί ως ελεύθεροι επαγγελματίες. (Πίνακας 45.α., Διάγραμμα 45.α)

ΤΜΗΜΑΤΑ		
	ΔΕΙΓΜΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ
Διανομής	2	3,07%
Ναυτιλίας	1	1,53%
Προμηθειών	3	4,61%
Γραφείου κίνησης	3	4,61%
Γραμματειακή Υποστήριξη	5	7,69%
Πωλήσεων	2	3,07%
Μηχανογράφησης	3	4,61%
Φαρμακείου	1	1,53%
Διοίκησης	1	1,53%
Ταμείου	2	3,07%
Παράδοση-παραλαβής εμπορευμάτων	2	3,07%
Λογιστική	7	10,76%
Μ.Ε.Θ	5	7,69%
Οικονομικού	2	3,07%
Άλλα	1	1,53%
ΣΥΝΟΛΟ	40	61,44%

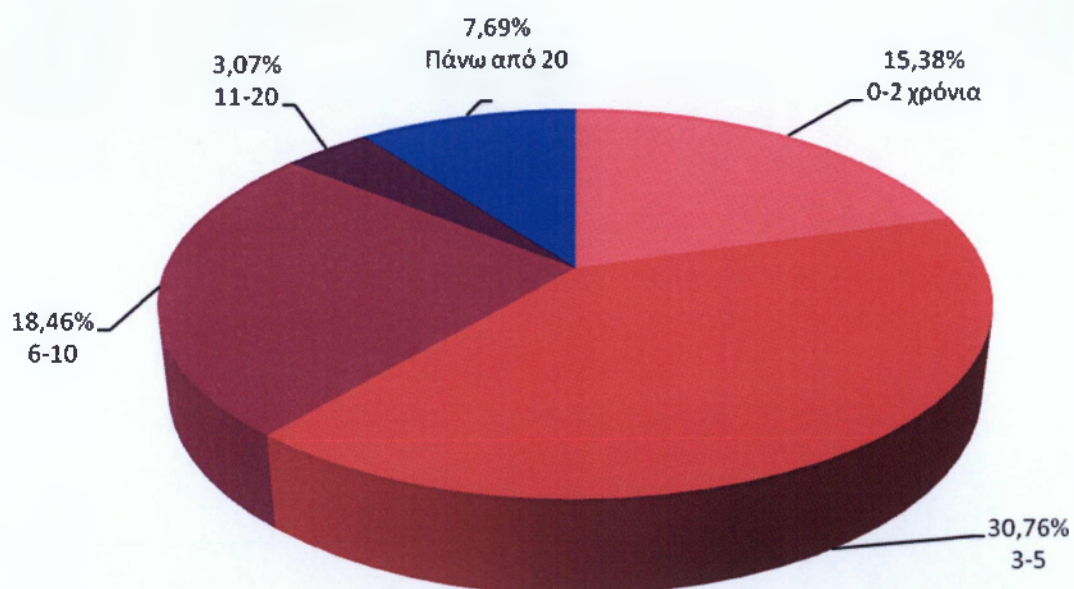


Ο πίνακας δείχνει τα τμήματα στα οποία έχουν εργαστεί και αλλού οι εργαζόμενοι του διοικητικού προσωπικού. Το 3,07% (2 εργαζόμενοι) δηλώνει ότι έχει εργαστεί σε τμήμα διανομής, το 1,53% (1 εργαζόμενος) στη ναυτιλία., το 4,61% (3 εργαζόμενοι) στη τμήμα προμηθειών, το 4,61% (3 εργαζόμενοι) σε γραφείο κίνησης, το 7,69% (5 εργαζόμενοι) σε γραμματειακή υποστήριξη, το 3,07% (2 εργαζόμενοι) σε πωλήσεων, το 4,61% (3 εργαζόμενοι), σε τμήμα μηχανογράφησης, το 1,53% (1 εργαζόμενος) σε φαρμακείου, το 1,53% (1 εργαζόμενος) σε τμήμα διοίκησης, το 3,07% (2 εργαζόμενοι) σε ταμείο, το 3,07% (2 εργαζόμενοι) σε παράδοση-παραλαβής εμπορευμάτων, το 10,76% (7 εργαζόμενοι) σε τμήμα λογιστικής, το 7,69% (5 εργαζόμενος) στη Μ.Ε.Θ., το 3,07% (2 εργαζόμενοι) σε τμήμα οικονομικού και τέλος το 1,53% (1 εργαζόμενος) σε άλλα.

Πίνακας 45. β.: Ερώτηση 45β."

<i>Για πόσα χρόνια εργαστήκατε στη θέση αυτή</i>		
ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ		
	Δείγμα	Ποσοστό
0-2 χρόνια	10	15,38%
3-5	20	30,76%
6-10	12	18,46%
11-20	2	3,07%
Πάνω από 20	5	7,69%
Σύνολο	49	75,36%

Για πόσα χρόνια εργαστήκατε στη θέση αυτή



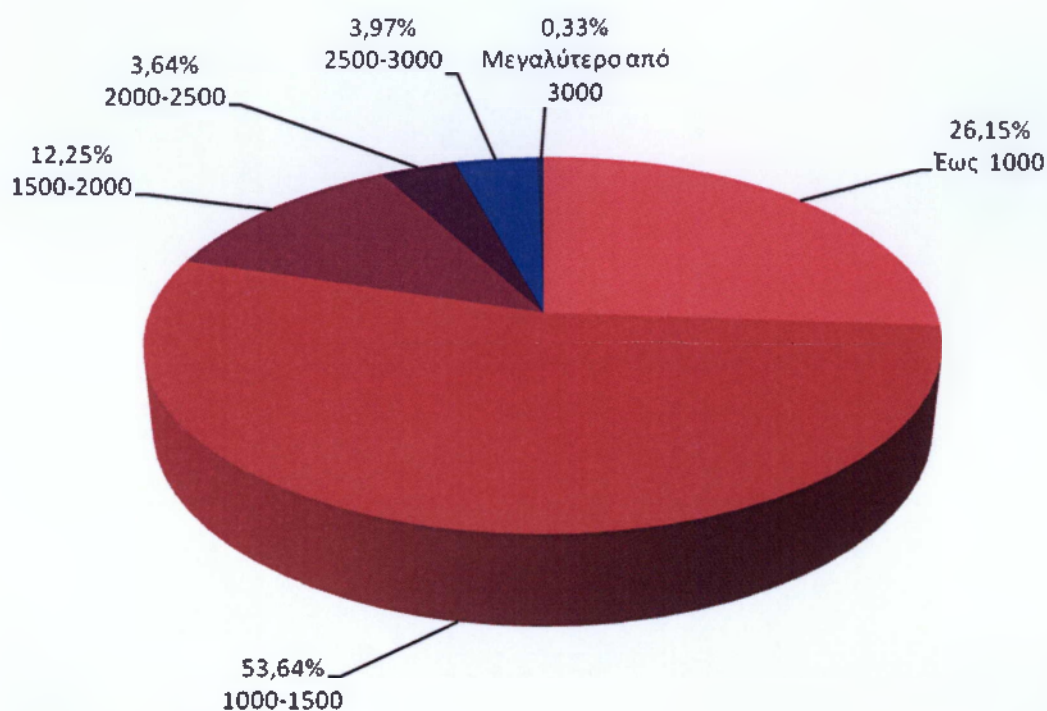
Διάγραμμα 45.β.: Ποσοστιαία κατανομή εργαζομένων ανά Ερώτηση 45.β."

Ο πίνακας 45.β. δείχνει ότι το 14,38% (10 εργαζόμενοι) δείχνει ότι εργάστηκε στη θέση αυτή 0-2 χρόνια, το 30,76% (20 εργαζόμενοι) που είναι και το μεγαλύτερο ποσοστό δηλώνει ότι εργάστηκε 3-5 χρόνια, το 18,46% (12 εργαζόμενοι) για 6-10 χρόνια και το 3,07% (2 εργαζόμενοι) που είναι και το μικρότερο ποσοστό δηλώνει ότι εργάστηκε για 11-20 χρόνια και τέλος το 7,69% (5 εργαζόμενοι) δηλώνει ότι εργάστηκε για πάνω από 20 χρόνια.

Πίνακας 46: Ερώτηση 46^η

Καθαρό μηνιαίο εισόδημα από το νοσοκομείο (χωρίς φόρους και ασφαλιστικές κρατήσεις):		
	Δείγμα	Ποσοστό
Έως 1000	79	26,15%
1000-1500	162	53,64%
1500-2000	37	12,25%
2000-2500	11	3,64%
2500-3000	12	3,97%
Μεγαλύτερο από 3000	1	0,33%
Σύνολο	302	100%

Καθαρό μηνιαίο εισόδημα από το νοσοκομείο (χωρίς φόρους και ασφαλιστικές κρατήσεις):



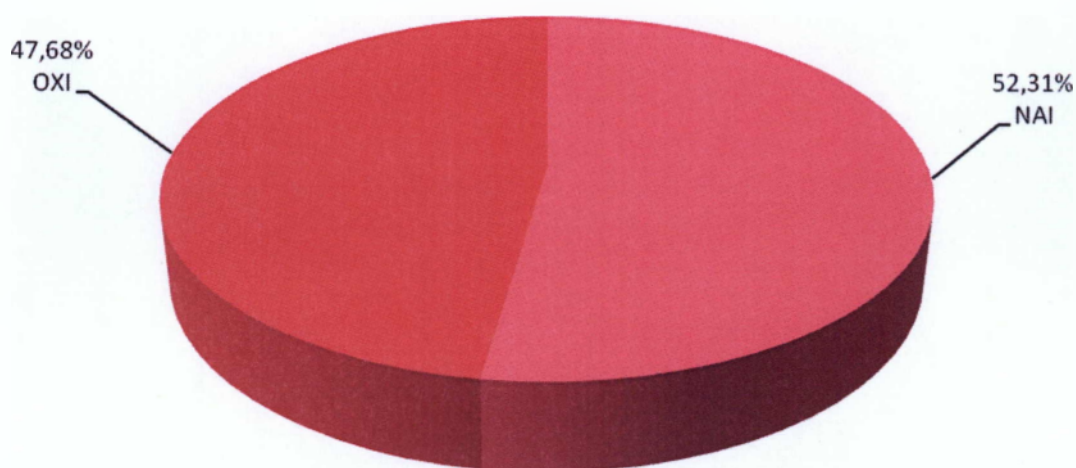
Διάγραμμα 46: Ποσοστιαία κατανομή εργαζομένων ανά Ερώτηση 46^η

Ο πίνακας 46 δείχνει ότι 26,15% (79 εργαζόμενοι) δηλώνει ότι το καθαρό μηνιαίο εισόδημα από το νοσοκομείο είναι έως 1000. Στη συνέχεια το 53,64% (162 εργαζόμενοι) που είναι και το μεγαλύτερο ποσοστό δηλώνει ότι το καθαρό μηνιαίο εισόδημα είναι 1000-1500, κατόπιν το 12,25% (37 εργαζόμενοι) δηλώνει ότι είναι 1500-2000, έπειτα το 3,64% (11 εργαζόμενοι) δηλώνει ότι είναι 2000-2500, στη συνέχεια το 3,97% (12 εργαζόμενοι) δηλώνει ότι είναι 2500-3000 και τέλος το 0,33% (1 εργαζόμενος) που είναι και το μικρότερο ποσοστό δηλώνει ότι το καθαρό μηνιαίο εισόδημα είναι μεγαλύτερο από 3000. (Πίνακας 46, Διάγραμμα 46)

Πίνακας 47: Ερώτηση 47^η

<i>Έχετε συμπληρώσει άλλη φορά στο παρελθόν ερωτηματολόγια ερευνών</i>		
	Δείγμα	Ποσοστό
ΝΑΙ	158	52,31%
ΟΧΙ	144	47,68%
Σύνολο	302	100%

Έχετε συμπληρώσει άλλη φορά στο παρελθόν ερωτηματολόγια ερευνών



Διάγραμμα 47: Ποσοστιαία κατανομή εργαζομένων ανά Ερώτηση 47^η

Ο πίνακας 47 δείχνει ότι το 52,31% (158 εργαζόμενοι) που είναι και το μεγαλύτερο ποσοστό δηλώνει ότι απάντησαν ΝΑΙ στην ερώτηση: «*Έχετε συμπληρώσει άλλη φορά στο παρελθόν ερωτηματολόγια ερευνών*» και το 47,68% (144 εργαζόμενοι) δηλώνει ότι απάντησαν ΟΧΙ στην ερώτηση αυτή. (Πίνακας 47, Διάγραμμα 47)

4.4 Συμπεράσματα Έρευνας

Αρχικά, το δείγμα μας αποτέλεσαν συνολικά 302 εργαζόμενοι και το δομημένο ερωτηματολόγιο που διανεμήθηκε, συνετέλεσε στην ακρίβεια των αποτελεσμάτων, ώστε να παρουσιαστούν κάποια αξιολογικά συμπεράσματα σχετικά με την ικανοποίηση των εργαζομένων.

Συγκεκριμένα, από τα συγκεντρωθέντα στοιχεία της παρούσας έρευνας (όπως αυτά χωρίστηκαν σε κατηγορίες, βλέπε σελ. 75), βγαίνουν τα εξής συμπεράσματα.

1^ο. Αναφορικά, με την ικανοποίηση των εργαζομένων από το μισθό τους, το 70% σχεδόν των ερωτώμενων (207 εργαζόμενοι), πιστεύει πως δεν αμείβεται δίκαια για την εργασία που κάνει. Ακόμα, το 75% των ερωτώμενων (225 εργαζόμενοι), συμφωνεί σχεδόν απόλυτα, με το γεγονός πως οι αυξήσεις του μισθού του είναι πολύ λίγες και σπάνιες. Επιπροσθέτως, το 66% των ερωτώμενων (200 εργαζόμενοι), θεωρεί πως το πακέτο πρόσθετων παροχών που διαθέτει, πέρα του μισθού, δεν είναι δίκαιο. Επιπλέον, το 80% σχεδόν των ερωτώμενων (236 εργαζόμενοι), πιστεύει πως υπάρχουν λίγες ανταμοιβές για όσους εργάζονται στον οργανισμό. Συνεπώς, παρατηρούμε πως η ικανοποίηση των εργαζομένων από το μισθό τους είναι πολύ χαμηλή, γεγονός που ενδεχομένως να επηρεάζει και την αποδοτικότητα και την παραγωγικότητα των εργαζομένων στον οργανισμό, αφού και το υφιστάμενο μοντέλο ηγεσίας συνιστά την αυταρχικότητα.

2^ο. Όσο αφορά την ικανοποίηση των εργαζομένων από την ευκαιρία που έχουν για προαγωγή, το 50% σχεδόν των ερωτώμενων (200 εργαζόμενοι), πιστεύει πως υπάρχουν λίγες ευκαιρίες προαγωγής στη δουλειά του. Επιπλέον, σχεδόν το 60% των ερωτώμενων (178 εργαζόμενοι), δεν πιστεύει πως αυτοί οι οποίοι εργάζονται σωστά, έχουν αρκετές πιθανότητες προαγωγής. Παρόμοια κατάσταση, παρατηρείται και στην άποψη των ερωτώμενων, σχετικά με το αν το προσωπικό του νοσοκομείου προάγεται τόσο γρήγορα όσο και αλλού. Ακόμα, το 77% των ερωτώμενων (234 εργαζόμενοι), δεν είναι ικανοποιημένο, από τις παρεχόμενες μισθολογικές αυξήσεις. Τέλος, το 67% περίπου των ερωτώμενων (201 εργαζόμενοι), δεν είναι ικανοποιημένο από τις παρεχόμενες ευκαιρίες προαγωγής. Κατά συνέπεια, παρατηρούμε πως οι εργαζόμενοι, είναι αρκετά δυσαρεστημένοι, σχετικά με τις ευκαιρίες που έχουν για προαγωγή, γεγονός, που επίσης ενδέχεται να επηρεάζει την αποδοτικότητα τους, μαζί με το μισθό και σε συνδυασμό με το μοντέλο ηγεσίας.

3^ο. Αναφορικά, με το πόσο ικανός είναι ο προϊστάμενος στην δουλειά του, το 70% των ερωτώμενων (215 εργαζόμενοι), πιστεύει πως ο προϊστάμενος του είναι ικανός στην εργασία του. Επιπλέον, το 70% των ερωτώμενων (212 εργαζόμενοι), πιστεύει πως ο προϊστάμενος του είναι άδικος μαζί του. Ακόμα, το 60% σχεδόν των ερωτώμενων (175 εργαζόμενοι), πιστεύει πως ο προϊστάμενος του, δείχνει ελάχιστο ενδιαφέρον στα συναισθήματα των υφισταμένων του. Τέλος, σχεδόν το 80% του συνόλου των ερωτώμενων (232 εργαζόμενοι), δηλώνει πως συμπαθεί τον προϊστάμενο του. Βέβαια, αυτή η ερώτηση, έρχεται σε αντίφαση με την παραπάνω, που αναφέρει πως ο

προϊστάμενος του είναι άδικος μαζί του. Όμως πρέπει να αναλογιστούμε πως, ο προϊστάμενος στον αυταρχικό ηγετικό τρόπο συμπεριφοράς, δίνει έμφαση στην ορθή εκτέλεση της εργασίας και λιγότερο στα συναισθήματα των εργαζομένων.

4°. Όσο αφορά, τις σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων, το 65% των ερωτώμενων (196 εργαζόμενοι), συμπαθεί τους συναδέλφους του. Επιπλέον, το 60% σχεδόν των ερωτώμενων (167 εργαζόμενοι), δεν θεωρεί πως πρέπει να δουλεύει πιο σκληρά εξαιτίας της ανικανότητας των συνεργατών του, γεγονός που θα μπορούσε να μας δείξει πως όλοι οι εργαζόμενοι εκτελούν την εργασία τους, χωρίς να μεταβιβάζουν επιπλέον δουλειά στους συνεργάτες τους. Τέλος, το 86% των ερωτώμενων (258 εργαζόμενοι), απολαμβάνει την παρέα με τους συνεργάτες του. Συνεπώς, παρατηρούμε, πως το σύνολο των εργαζομένων έχει καλές σχέσεις με τους συναδέλφους του, παρά τα προβλήματα που παρατηρούνται από την εκτεταμένη άσκηση της υπάρχουσας ηγεσίας.

5°. Σχετικά με την ικανοποίηση των εργαζομένων, από τη φύση της ίδιας της εργασίας τους, το 60% των ερωτώμενων (172 εργαζόμενοι), αισθάνεται πως η εργασία του δεν έχει νόημα. Επιπρόσθετα, το 82% των ερωτώμενων (248 εργαζόμενοι), δηλώνει πως του αρέσει αυτά που κάνει στην εργασία του. Επιπλέον, το 74% των ερωτώμενων (223 εργαζόμενοι), δηλώνει πως έχει να κάνει περισσότερα στη δουλειά του, γεγονός που κρύβει κάποια δυσαρέσκεια, λόγω του επιπλέον φόρτου εργασίας. Συμπληρωματικά, το 83% σχεδόν των ερωτώμενων (250 εργαζόμενοι), αισθάνεται ικανοποιημένο κατά την εκτέλεση της εργασίας του. Επιπλέον, το 75% των ερωτώμενων (225 εργαζόμενοι), δηλώνει πως έχει περισσότερη γραφειοκρατική εργασία να κάνει, από ότι πρέπει, γεγονός που σημαίνει πως οι εργαζόμενοι δεν μπορούν να ασχοληθούν περισσότερο με τον ασθενή του νοσοκομείου, λόγω της αυξημένης γραφειοκρατίας. Έτσι, η αυξημένη γραφειοκρατία σε συνδυασμό, με το υπάρχον αυταρχικό μοντέλο, δημιουργούν πιέσεις στους εργαζόμενους, με αποτέλεσμα να αισθάνονται όλο και περισσότερο ως εργαλεία παραγωγής. Τέλος, το 76% περίπου των ερωτώμενων (228 εργαζόμενοι), πιστεύει πως η εργασία του είναι ευχάριστη, γεγονός που έρχεται σε απόλυτη αρμονία με την προαναφερθείσα απάντηση. (το 82% που δηλώνει πως του αρέσει η εργασία του).

6°. Αναφορικά, με την ικανοποίηση των εργαζομένων από τη λειτουργία του οργανισμού, το 80% των ερωτώμενων (236 εργαζόμενοι), πιστεύει πως πολλοί από τους κανονισμούς και τις διαδικασίες του οργανισμού, καθιστούν τη διεκπεραίωση μιας σωστής δουλειάς, δύσκολη. Όσο αφορά, την άποψη των εργαζομένων, σχετικά με το γεγονός πως οι προσπάθειες στη δουλειά τους, εμποδίζονται από τη γραφειοκρατία, η κατάσταση είναι μοιρασμένη. (50% συμφωνεί-50% διαφωνεί). Επιπροσθέτως, το 63% των ερωτώμενων (188 εργαζόμενοι), πιστεύει πως συχνά δε γνωρίζει τι συμβαίνει στον οργανισμό. Τέλος, το 70% των ερωτώμενων (204 εργαζόμενοι), πιστεύει πως οι εργασίες ανατίθενται χωρίς να επεξηγούνται πλήρως. Γενικά, το σύνολο των εργαζομένων δεν είναι ικανοποιημένο από τη λειτουργία του οργανισμού, το οποίο σε συνδυασμό με την γραφειοκρατία και το αυταρχικό μοντέλο (όπως προαναφέραμε στο 5°), επηρεάζοντας έτσι την ψυχολογική κατάσταση των εργαζομένων.

7°. Σχετικά, με την ικανοποίηση από τα επιδόματα που χορηγούνται, το 63% των ερωτώμενων (189 εργαζόμενοι), δεν είναι ικανοποιημένο από τις πρόσθετες παροχές. Επιπλέον, σχεδόν το 65% των ερωτώμενων (195 εργαζόμενοι), δεν πιστεύει πως οι πρόσθετες παροχές είναι εξίσου καλές με αυτές άλλων οργανισμών. Τέλος, το 80% περίπου των ερωτώμενων (245 εργαζόμενοι), συμφωνεί με το γεγονός πως υπάρχουν πρόσθετες παροχές πέρα του μισθού που πρέπει να λαμβάνονται, αλλά αυτό δεν συμβαίνει. Κατά συνέπεια, οι εργαζόμενοι, στο σύνολό τους, δεν είναι ικανοποιημένοι, από τα επιδόματα που χορηγούνται, όπως και από το μισθό, όπως προαναφέραμε (βλ. 1°).

8°. Αναφορικά, με την αναγνώριση από τη θέση στην οποία εργάζονται, το 60% των ερωτώμενων (172 εργαζόμενοι), πιστεύει πως όταν κάνει καλά τη δουλειά του έχει την απαιτούμενη αναγνώριση. Επιπλέον, το 60% των ερωτώμενων (176 εργαζόμενοι), δεν θεωρεί πως η εργασία του εκτιμάται. Ακόμα, όσο αφορά την αμοιβή που λαμβάνει ο εργαζόμενος και το αν αισθάνεται πως τον εκτιμά ο οργανισμός, η κατάσταση είναι μοιρασμένη. (50% συμφωνεί-50% διαφωνεί). Γενικά, παρατηρούμε, πως ο εργαζόμενος πιστεύει πως δεν λαμβάνει την απαιτούμενη αμοιβή, κατά την εκτέλεση της εργασίας του, αισθάνοντας έτσι τις περισσότερες φορές αδικημένος, με αποτέλεσμα να αποκτά μια επιθετική συμπεριφορά, επιβαρύνοντας ενδεχομένως τον οργανισμό.

9°. Συμπληρωματικά, η επικοινωνία μέσα στον οργανισμό φαίνεται μέτρια. Επιπλέον, το 70% σχεδόν των ερωτώμενων (202 εργαζόμενοι), πιστεύει πως οι στόχοι του οργανισμού δεν είναι ξεκάθαροι και το 65% των ερωτώμενων (195 εργαζόμενοι), δηλώνει πως υπάρχουν πολύ διαπληκτισμοί στη δουλειά, γεγονός που ενδεχομένως οφείλεται και στο στυλ ηγεσίας που ακολουθεί ο οργανισμός, αφού το αυταρχικό μοντέλο, επιτρέπει κυρίως την άσκηση εντολών από τα ανώτερα προς τα κατώτερα στελέχη.

Αναφορικά, με τα γενικά συμπεράσματα της έρευνας, έχουμε τα εξής:

- 1) Η επαγγελματική ικανοποίηση των ατόμων στις μονάδες υγείας, όσο αφορά τους μισθούς, τα επιδόματα, τις προαγωγές και τις πρόσθετες παροχές είναι αρκετά χαμηλή, γεγονός που ενδεχομένως να επηρεάζει την αποδοτικότητα και την παραγωγικότητα τους.
- 2) Η συνεργασία προϊστάμενου-εργαζόμενου, οι σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων, καθώς και η επικοινωνία μέσα στον οργανισμό, είναι σε καλά σχετικά επίπεδα.
- 3) Οι εργαζόμενοι είναι αρκετά δυσαρεστημένοι, εξ' αιτίας της πολυπλοκότητας των δημόσιων οργανισμών και κάποιων διαδικασιών που αυτοί περιλαμβάνουν, όπως είναι η εκτεταμένη γραφειοκρατία, γεγονός που ενδεχομένως τους επηρεάζει κατά την εκτέλεση της εργασίας τους, αφού αφιερώνουν αρκετό χρόνο σ' αυτή και ίσως όχι τον απαιτούμενο χρόνο στον ασθενή-πελάτη.
- 4) Το ωράριο τους, κατά γενική πλειοψηφία, κυμαίνεται στις έως 8 ώρες.

Στις μονάδες παροχής υγείας, η επαγγελματική ικανοποίηση κατέχει ένα σημαντικό ρόλο στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών υγείας. Όπως αναφέραμε,

υπάρχουν αρκετοί παράγοντες που επηρεάζουν θετικά ή αρνητικά το άτομο στο εργασιακό του περιβάλλον, και μπορούν να το βοηθήσουν να γίνει πιο παραγωγικό ή μη αποδοτικό αντίστοιχα.

Γνωρίζουμε πως στο Τζάνειο Γενικό Νοσοκομείο Πειραιά, όπως και στα περισσότερα Κρατικά Νοσοκομεία της χώρας, ασκείται ο αυταρχικός ηγετικός τρόπος συμπεριφοράς. Σύμφωνα, με αυτό το στυλ, όπως έχουμε αναφέρει και στο γενικό μέρος της πτυχιακής μας, δίνεται μόνο έμφαση στην παραγωγή, δηλαδή στην εργασία και στην άσκηση του καθήκοντος και καθόλου στις ανθρώπινες σχέσεις, με αποτέλεσμα οι εργαζόμενοι να αισθάνονται αδικημένοι. Επιπλέον, οι σχέσεις εργαζομένων και ανωτέρων διευθυντικών στελεχών είναι τυπικές και βασίζονται στην υπακοή. Από τα παραπάνω αποτελέσματα, σε συνδυασμό με το αυταρχικό στυλ που ασκείται στο Τζάνειο, παρατηρούμε πως, επηρεάζεται η λειτουργία του σύγχρονου νοσοκομειακού μανάτζμεντ. Οι εργαζόμενοι δεν είναι ικανοποιημένοι από τους μισθούς, τα επιδόματα και τις πρόσθετες παροχές, από την πολυπλοκότητα του οργανισμού, καθώς και από την ελλιπή αναγνώριση που εισπράττουν (δηλαδή αρνητικός βαθμός επαγγελματικής ικανοποίησης), γεγονός που επηρεάζει αρνητικά τη λειτουργία του οργανισμού (σκοπός της πτυχιακής), ως προς την αποδοτικότητα και την παραγωγικότητά τους, όπως προαναφέραμε. (υπόθεση εργασίας). Επιπλέον, το νοσοκομειακό μανάτζμεντ, θα πρέπει να ασκείται με τέτοιο τρόπο, ώστε να συντονίζονται αποτελεσματικά οι παραγωγικοί συντελεστές του οργανισμού, βελτιώνοντας έτσι, την εργασιακή ικανοποίηση και κατά συνέπεια, την υγεία των ασθενών. Δεν πρέπει να λησμονούμε δε, πως η διαφορετικότητα της θέσης του ανθρώπινου δυναμικού, αυξάνει την αποτελεσματικότητα των εργαζομένων στον οργανισμό και συναρτησιακά, αυξάνει την αποτελεσματικότητα ολόκληρου του οργανισμού. Τελικά, τα αποτελέσματα που διεξήχθησαν είναι αρνητικά ως προς τον σκοπό της πτυχιακής μας.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΛΙΣΤΑ ΑΝΑΦΟΡΩΝ

Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία

Alderfer C., *Existence, Relatedness and Growth*, New York: Free Press, 1972.

Argyris C., *Management and Organizational Development*, New York: Mc Graw-Hill, 1971.

Argyris C., *Interpersonal Competence and Organizational Effectiveness*, Homewood, Ill: Irwin Dorsey Press, 1962.

Bar-On R., *Emotional and social intelligence: insights from the Emotional Quotient Inventory (EQ-i)*, In R. Bar-On & J.D.A. Parker (eds.): *Handbook of emotional intelligence*, San Francisco: Jossey-Bass, 2000.

Blake R. & Mouton J., *The Managerial Grid*, Houston: Gulf Publishing, 1964.

Blake R. & Mouton J., *How to choose a Leadership Style*, *Training and Development Journal*, 1986.

Bouckaert G. & Uusikyla P., *Permanent working group on productivity and quality in the public sector*, EGPA Conference, Vaasa, 2001.

Brown J.A.C., *The social Psychology of Industry*, Baltimore, Md: Penguin, 1958.

Cox, T., *Cultural Diversity in Organisations, Theory and Practice*, Barret-Kehler, San Francisco, CA, 1993.

Crosby P., *Let's Talk Quality*, McGraw-Hill, 1989.

Deming W.E., *Out of the Crisis*, Cambridge University Press, 1986.

Hersey P. & Blanchard K., *Management of Organizational Behavior*, 5th ed., Englewood Cliffs, N.J.: Prentice- Hall, 1988.

Lawler E., *Motivation in Work Organization*, Belmont California: Brooks Cole, 1973.

Lawler E. III & Suttle J., *Expectancy Theory and Job Behavior*, *Organizational Behavior and Human Performance*, 1973.

Locke E., *Job satisfaction*, In Gruneberg, M. & Wall, T. (Eds.), *Social Psychology and Organizational Behavior*, John Wiley & Sons Ltd, 1984, p.p. 93-117.

Lynn L., *The New Public Management: How to Transform a Theme into a Legacy*, Public Administration Review, 1998, Vol. 58, No 3.

McClelland D. C., *Human motivation*, New York, NY: Cambridge University Press, 1987.

Michigan University, Katz, D., Maccoby, N., and Morse N., 1950.

OECD, *Governance in Transition: Public Management Reforms in OECD Countries*, OECD, Paris, 1995.

Paul J., *Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας*, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα, 1998.

Powell T.C. (1995), Total quality management as competitive advantage: A review and empirical study, *Strategic Management Journal*.

Porter L., *A study of Perceived Need Satisfaction in Bottom and Middle Management Jobs*, Journal of Applied Psychology, Vol.45, 1961.

Poreter L., *Attitudes in Management: Perceived Deficiencies in Need Fulfillment as a function of job level*, Journal of Applied Psychology, Vol.46, 1962.

Pfeiffer, J.W. (Eds), *The 1973 annual handbook for group facilitators* University Associates, San Diego, Ca, USA, p.p.127-129.

Stogdill R., *Handbook of Leadership*, New York: Free Press, 1974.

Tannenbaum R., et al., *Leadership & Organization: A Behavioral Science Approach*, New York: McGraw-Hill, 1961.

Taylor F., *Scientific Management*, NY: Harper & Row (originally published 1911), p.p. 129-130.

The Ohio State University, Leader Behavior Description Questionnaire (LBDQ)

United Nations, Department of Economic and Social Affairs, Division for Public Administration and Development Management (2008), *Public Enterprises: Unresolved Challenges and New Opportunities*, ST/ESA/PAD/SER.E/69, New York.

Vroom V.H., *Work and Motivation*, New York: John Wiley and Sons, 1964.

World Bank (1991), *The Reform of Public Sector Management: Lessons from Experience*, Policy Research Series 18, World Bank, Washington D.C.

Ελληνική βιβλιογραφία

Βάθης Α., Μπουραντάς. Δ., Παπακωνσταντίνου Χ. & Ρεκλείτης Π., *Αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων και Υπηρεσιών*, Αθήνα, 1999.

Δερβιτσιώτης Κ., *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*, Αθήνα, 1997.

Δικαίος Κ., Κουντούζης Μ., Πολύζος Ν., Σιγάλας Ι. & Χλέτσος Μ., *Βασικές Αρχές Διοίκησης και Διαχείρισης (Management) Υπηρεσιών Υγείας*, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, Πάτρα, 1999.

Δικαίος Κ. & Χλέτσος Μ., *Υπηρεσίες Υγείας/ Νοσοκομείο Ιδιοτυπίες και Προκλήσεις*, Τόμος Β, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, Πάτρα, 1999.

Δρούμπαλης Φ., *Σύγχρονες Μονάδες Υγείας*, Εκπαιδευτικές Σημειώσεις, Καλαμάτα, ΤΕΙ Καλαμάτας, τμήμα Διοίκησης Μονάδων Υγείας και Πρόνοιας, (2005), σελ. 45-49, 143-146

Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος/Επιτροπή για την Εξέταση της Μακροπρόθεσμης Οικονομικής Πολιτικής, *Ποιότητα στη Δημόσια Διοίκηση: Πρόταση Αλλαγών*, Αθήνα, 1998.

Ζαβλάνος Μ., *Μάνατζμεντ*, Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα, 2002.

Κέφης Β., *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας: Θεωρία και Πρότυπα*, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα, 2005.

Κριεμάδης Α., (2008), Ο ρόλος της ηγεσίας στον σχεδιασμό και την εφαρμογή συστήματος διοίκησης ολικής ποιότητας, Πρακτικά Διεθνούς Συνεδρίου Ε.Κ.Δ.Δ.Α. Εθνικό Τυπογραφείο, Αθήνα.

Μακρυδημήτρης Α., *Δημόσια Διοίκηση: Στοιχεία διοικητικής οργάνωσης*, Εκδόσεις Σάκκουλα, Θεσσαλονίκη, 2010.

Μαλινδρέτου Β., (1998), Χρηματοδότηση των ΔΕΚΟ: Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Τετράδια Εργασίας, Αρ. 19, Πάντειο Πανεπιστήμιο, Αθήνα.

Μιχαλόπουλος Ν., *Από τη Δημόσια Γραφειοκρατία στο Δημόσιο Management*, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα, 2003.

Μιχαλόπουλος Ν., *Η Δημόσια Διοίκηση στην εποχή των αποτελεσμάτων*, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα, 2007.

Μπουραντάς Δ., *Μάνατζμεντ: Θεωρητικό Υπόβαθρο-Σύγχρονες Πρακτικές*, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα, 2002.

Μπιτσάνη Ε., *Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων: Ζητήματα και σύγχρονες προσεγγίσεις στη θεωρία της οργανωσιακής και διοικητικής συμπεριφοράς*, Εκδόσεις Διόνικος, Αθήνα, 2006.

Μπιτσάνη Ε., *Emotional Quotion*, Εκπαιδευτικές Σημειώσεις, Καλαμάτα, ΤΕΙ Καλαμάτας, τμήμα Διοίκησης Μονάδων Υγείας και Πρόνοιας, (2009), σελ. 4-17 και 25-35.

Ξηροτύρη & Κουφίδου Σ., *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων: Η πρόκληση του 21ου αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον*, Εκδόσεις Ανίκουλα, 1997.

Παπαλεξανδρή Ν. & Μπουραντάς Δ., *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα, 2003.

Παπανικολάου Β., *Η ποιότητα στις υπηρεσίες Υγείας. Αρχές-Μέθοδοι & Εφαρμογές*, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα, 2007.

Πετρίδου, Ε., *Διοίκηση μάνατζμεντ*, Εκδόσεις Ζυγός, Θεσσαλονίκη, 1998.

Πρακτικά Διεθνούς Συνεδρίου Ε.Κ.Δ.Δ.Α.(2008), *Επιμόρφωση και Εκπαίδευση στη Σύγχρονη Δημόσια Διοίκηση*, Εθνικό Τυπογραφείο, Αθήνα.

Πρακτικά ημερίδας (2000), *Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στο Δημόσιο Τομέα. Νέες Προσεγγίσεις Διαχείρισης*, Πάντειο Πανεπιστήμιο, Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης, Αθήνα.

Πρακτικά συνεδρίου (1994), *Εφαρμογή του Management Ολικής Ποιότητας στο χώρο των Υπηρεσιών Υγείας*, Θεσσαλονίκη.

Σιουρούνη Ε., *Διοικητική Πρακτική μονάδων Υγείας και Πρόνοιας*, Εκπαιδευτικές Σημειώσεις, Καλαμάτα, ΤΕΙ Καλαμάτας, τμήμα Διοίκησης Μονάδων Υγείας και Πρόνοιας, (2010), σελ.13-17

Σισσούρας, Α., Καρόκης, Α., Πολύζος, Ν., & Θεοδώρου, Μ., *Ενιαίος Φορέας Υγείας: Η Οργάνωση του Συστήματος Χρηματοδότησης και η Αποκέντρωση των Υπηρεσιών Υγείας*. Αθήνα: Υπουργείο Υγείας & Πρόνοιας, 1995.

Τζωρτζάκης Κ. & Τζωρτζάκη Α., *Αρχές Μάρκετινγκ η ελληνική προσέγγιση*, Εκδόσεις Rosili, Αθήνα, 2002.

Τζωρτζάκης Α. & Τζωρτζάκης Κ., *Οργάνωση και Διοίκηση (Μάνατζμεντ)*, Εκδόσεις Τζωρτζάκης Κ., Αθήνα, 1992.

Φλωράτος Χ., *Η Ελληνική Δημόσια Διοίκηση: Αδυναμίες – Μέτρα Εξυγίανσης*, 2005, Εκδόσεις Αρσένη, Αθήνα, 2005.

Ηλεκτρονικές πηγές

http://nefeli.lib.teicrete.gr/browse/sdo/mk/2008/KatotikidiGeorgia/attached_document/Katotikidi_georgia.pdf

<http://www.disabled.gr/lib/>

<http://www.mediforce.gr>

www.prasinomilo.gr.blogspot.com/2010/09/blog_post_4494.html

<http://4success.gr>

<http://www.swm.gr>

<http://www.synetz.de>

<http://www.yyka.gov.gr>

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ

Σας παρακαλούμε αφιερώστε λίγο από τον χρόνο σας για να συμπληρώσετε το παρακάτω ερωτηματολόγιο.

Για κάθε ερώτηση κυκλώστε την απάντηση που προσεγγίζει περισσότερο την άποψή σας σχετικά με αυτήν.

Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ αρκετά	Διαφωνώ ελάχιστα	Συμφωνώ ελάχιστα	Συμφωνώ αρκετά	Συμφωνώ απόλυτα
1	2	3	4	5	6
1	Πιστεύω ότι αμείβομαι δίκαια για την εργασία που κάνω.				1 2 3 4 5 6
2	Υπάρχουν πολύ λίγες ευκαιρίες προαγωγής στη δουλειά μου.				1 2 3 4 5 6
3	Ο/Η προϊστάμενός μου είναι πολύ ικανός/ή στη δουλειά του.				1 2 3 4 5 6
4	Δεν είμαι ικανοποιημένος από τις πρόσθετες παροχές (ασφαλιστική κάλυψη, άδειες μετ' αποδοχών, συνταξιοδοτικές προοπτικές) που λαμβάνω, πέραν του μισθού.				1 2 3 4 5 6
5	Όταν κάνω καλά τη δουλειά μου, αναγνωρίζεται όπως θα έπρεπε.				1 2 3 4 5 6
6	Πολλοί από τους κανονισμούς και τις διαδικασίες μας, καθιστούν την διεκπεραίωση μία σωστής δουλειάς, δύσκολη.				1 2 3 4 5 6
7	Συμπαθώ τους ανθρώπους με τους οποίους δουλεύω μαζί.				1 2 3 4 5 6
8	Μερικές φορές αισθάνομαι πως η εργασία μου δεν έχει νόημα.				1 2 3 4 5 6
9	Η επικοινωνία φαίνεται καλή σ' αυτόν τον οργανισμό.				1 2 3 4 5 6
10	Οι αυξήσεις του μισθού είναι πολύ λίγες και σπάνιες.				1 2 3 4 5 6
11	Αυτοί που εργάζονται σωστά έχουν αρκετές πιθανότητες προαγωγής.				1 2 3 4 5 6
12	Ο προϊστάμενός μου είναι άδικος μαζί μου.				1 2 3 4 5 6
13	Οι πρόσθετες παροχές πέραν του μισθού, είναι εξίσου καλές με αυτές που προσφέρουν οι περισσότεροι άλλοι οργανισμοί.				1 2 3 4 5 6
14	Δεν θεωρώ πως η δουλειά μου εκτιμάται.				1 2 3 4 5 6
15	Οι προσπάθειες για να κάνω σωστά τη δουλειά μου σπάνια εμποδίζονται από τη γραφειοκρατία.				1 2 3 4 5 6
16	Θεωρώ ότι πρέπει να δουλεύω πιο σκληρά εξαιτίας της ανικανότητας των συνεργατών μου.				1 2 3 4 5 6
17	Μου αρέσουν αυτά που κάνω στην εργασία μου.				1 2 3 4 5 6

18	Οι στόχοι του οργανισμού στον οποίο εργάζομαι δεν μου είναι ξεκάθαροι.	1	2	3	4	5	6
Διαφωνώ Απόλυτα							
Διαφωνώ αρκετά		Διαφωνώ ελάχιστα		Συμφωνώ ελάχιστα		Συμφωνώ αρκετά	
1		2		3		4	
Συμφωνώ απόλυτα		5		6			
19	Όταν σκέπτομαι την αμοιβή μου, αισθάνομαι ότι ο οργανισμός στον οποίο δουλεύω δεν με εκτιμά.	1	2	3	4	5	6
20	Το προσωπικό του οργανισμού στον οποίο εργάζομαι προάγεται τόσο γρήγορα όσο γίνεται και αλλού.	1	2	3	4	5	6
21	Ο προϊστάμενός μου ενδιαφέρεται ελάχιστα για τα συναισθήματα των υφισταμένων του.	1	2	3	4	5	6
22	Το πακέτο πρόσθετων παροχών πέραν του μισθού που έχουμε είναι δίκαιο.	1	2	3	4	5	6
23	Υπάρχουν λίγες ανταμοιβές για όσους εργάζονται εδώ.	1	2	3	4	5	6
24	Έχω περισσότερα από ότι θα έπρεπε να κάνω στη δουλειά μου.	1	2	3	4	5	6
25	Περνάω ευχάριστα με τους συνεργάτες μου.	1	2	3	4	5	6
26	Συχνά αισθάνομαι ότι δεν ξέρω τι συμβαίνει με τον οργανισμό στον οποίο εργάζομαι.	1	2	3	4	5	6
27	Αισθάνομαι υπερήφανος κατά την εκτέλεση της εργασίας μου.	1	2	3	4	5	6
28	Αισθάνομαι ικανοποιημένος από τις ευκαιρίες μισθολογικών αυξήσεων, που μου παρέχονται.	1	2	3	4	5	6
29	Υπάρχουν πρόσθετες παροχές πέραν του μισθού που θα έπρεπε να λαμβάνουμε αλλά αυτό δεν συμβαίνει.	1	2	3	4	5	6
30	Συμπαθώ τον προϊστάμενό μου.	1	2	3	4	5	6
31	Έχω περισσότερη από ότι θα έπρεπε γραφική εργασία να κάνω.	1	2	3	4	5	6
32	Δεν θεωρώ ότι οι προσπάθειές μου ανταμείβονται όπως θα έπρεπε.	1	2	3	4	5	6
33	Είμαι ικανοποιημένος από τις ευκαιρίες προαγωγής που μου παρέχονται.	1	2	3	4	5	6
34	Υπάρχουν πολλοί διαπληκτισμοί και διαμάχες στη δουλειά.	1	2	3	4	5	6
35	Η εργασία μου είναι ευχάριστη.	1	2	3	4	5	6
36	Οι εργασίες ανατίθενται χωρίς να επεξηγούνται πλήρως.	1	2	3	4	5	6

37. Ποιο είναι το φύλο σας;

Άρρεν

Θήλυ

38. Η ηλικία σας είναι:

Έως 24

25-34

35-44

45-54

55 και άνω

39. Ποια είναι η οικογενειακή σας κατάσταση;

Έγγαμος

Άγαμος

Χήρος /α

Διαζευγμένη /ος

40. Αριθμός Παιδιών:.....

41. Επίπεδο εκπαίδευσης:

Κάτοχος πτυχίου
Α.Ε.Ι

Κάτοχος πτυχίου
Τ.Ε.Ι

Κάτοχος πτυχίου
σχολής 2ετούς
φοίτησης

Κάτοχος
μεταπτυχιακού
τίτλου

Κάτοχος
διδακτορικού
τίτλου

42. Ανήκετε στο :

Ιατρικό προσωπικό

Νοσηλευτικό προσωπικό

Διοικητικό προσωπικό

42.α. Αν ανήκετε στο ιατρικό προσωπικό, ο βαθμός σας είναι:

- | | | | | | |
|--------------------------|---------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Διευθυντής | Αναπληρωτής
Διευθυντής | Επιμελητής Α΄ | Επιμελητής Β΄ | Ειδικευόμενος | Επικουρικός |

42.β. Αν ανήκετε στο νοσηλευτικό προσωπικό, ο βαθμός σας είναι:

- | | | | | |
|--------------------------|--------------------------|-------------------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Διευθυντής/τρια | Τομέαρχης | Προϊστάμενος/η
Κλινικής/Τμήματος | Νοσηλεύτης/τρια | Νοσοκόμος/α |

42.γ. Αν ανήκετε στο διοικητικό προσωπικό, ο βαθμός σας είναι:

- | | | | | |
|---------------------------|--------------------------|--------------------------|-------------------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Διοικητικός
Διευθυντής | Υποδιευθυντής | Προϊστάμενος
Τμήματος | Προϊστάμενος
Αυτοτελούς Γραφείου | Υπάλληλος |

43. Ωράριο στον οργανισμό:

- | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Έως 8 ώρες | 8-10 ώρες | 10-12 ώρες | 12 και άνω |

44. Πόσα χρόνια εργάζεστε στο νοσοκομείο:

0-2 χρόνια 3-5 6-10 11-20 Πάνω από 20

45. Πριν την πρόσληψη σας στον Οργανισμό είχατε εργαστεί αλλού (Ναι / Όχι) ;

45 α. Εάν ΝΑΙ η θέση ήταν :

στον ιδιωτικό τομέα	
στον δημόσιο τομέα	
ως ελεύθερος επαγγελματίας	

στο τμήμα (ή τμήματα) :

.....
.....

45 β. Εάν ΝΑΙ για πόσα χρόνια εργαστήκατε στη θέση αυτή:

0-2 χρόνια 3- 5 6-10 11-20 πάνω από 20

46. Καθαρό μηνιαίο εισόδημα από το νοσοκομείο (χωρίς φόρους και ασφαλιστικές κρατήσεις) :

Έως 1000€ 1000€-1500€ 1500€-2000€ 2000€-2500€ 2500€-3000€ Μεγαλύτερο από 3000€

47. Έχετε συμπληρώσει άλλη φορά στο παρελθόν ερωτηματολόγια ερευνών;.....