



**ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ
ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΜΟΝΑΔΩΝ ΥΓΕΙΑΣ &
ΠΡΟΝΟΙΑΣ**

Διπλωματική Εργασία

**ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΤΟ ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΟ
«ΑΓΙΟΣ ΠΑΥΛΟΣ»**

της
ΕΥΑΓΓΕΛΙΑΣ ΤΣΙΟΛΑΚΗ

Επιβλέπων Καθηγητής
Λαμπρινή Κουρκούτα

Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του μεταπτυχιακού διπλώματος
ειδίκευσης στη διοίκηση & οργάνωση εκπαιδευτικών μονάδων

Θεσσαλονίκη, Ιούνιος 2021



Η παρούσα Διπλωματική Εργασία καλύπτεται στο σύνολό της νομικά από δημόσια άδεια πνευματικών δικαιωμάτων Creative Commons:

Αναφορά Δημιουργού - Μη Εμπορική Χρήση - Παρόμοια Διανομή



Μπορείτε να:

- **Μοιραστείτε:** αντιγράψετε και αναδιανέμετε το παρόν υλικό με κάθε μέσο και τρόπο
- **Προσαρμόστε:** αναμείξτε, τροποποιήστε και δημιουργήστε πάνω στο παρόν υλικό

Υπό τους ακόλουθους όρους:

- **Αναφορά Δημιουργού:** Θα πρέπει να καταχωρίσετε αναφορά στο δημιουργό, με σύνδεσμο της άδειας, και με αναφορά αν έχουν γίνει αλλαγές. Μπορείτε να το κάνετε αυτό με οποιονδήποτε εύλογο τρόπο, αλλά όχι με τρόπο που να υπονοεί ότι ο δημιουργός αποδέχεται το έργο σας ή τη χρήση που εσείς κάνετε.
- **Μη Εμπορική Χρήση:** Δε μπορείτε να χρησιμοποιήσετε το υλικό για εμπορικούς σκοπούς.
- **Παρόμοια Διανομή:** Αν αναμείξετε, τροποποιήσετε, ή δημιουργήσετε πάνω στο παρόν υλικό, πρέπει να διανείμετε τις δικές σας συνεισφορές υπό την ίδια άδεια CreativeCommonsόπως και το πρωτότυπο.

Αναλυτικές πληροφορίες νομικού κώδικα στην ηλεκτρονική διεύθυνση:

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/legalcode>

Υπεύθυνη Δήλωση

Με ατομική μου ευθύνη και γνωρίζοντας τις κυρώσεις που προβλέπονται από τον Κανονισμό Σπουδών του Μεταπτυχιακού Προγράμματος στη Διοίκηση & Οργάνωση Εκπαιδευτικών Μονάδων του Διεθνούς Πανεπιστημίου Ελλάδος, δηλώνω υπεύθυνα ότι:

- Η παρούσα Διπλωματική Εργασία αποτελεί έργο αποκλειστικά δικής μου δημιουργίας, έρευνας, μελέτης και συγγραφής.
- Για τη συγγραφή της Διπλωματικής μου Εργασίας δεν χρησιμοποίησα ολόκληρο ή μέρος έργου άλλου δημιουργού ή τις ιδέες και αντιλήψεις άλλου δημιουργού χωρίς να γίνεται σαφής αναφορά στην πηγή προέλευσης(βιβλίο, άρθρο από επιστημονικό περιοδικό, ιστοσελίδα κλπ.).

Θεσσαλονίκη, 2 Ιουνίου 2021

Η Δηλούσα: Ευαγγελία Τσιολάκη

Περίληψη

Η παρακίνηση του προσωπικού σήμερα καθίσταται κάτι παραπάνω από επιτακτική ανάγκη τόσο στις επιχειρήσεις, στις οποίες οι ικανοποιημένοι εργαζόμενοι προσφέρουν τα μέγιστα με τελικό σκοπό την κερδοφορία της επιχείρησης όσο και στους δημόσιους οργανισμούς, στους οποίους οι ευχαριστημένοι από την δουλειά τους υπάλληλοι προσφέρουν με τη σειρά τους ποιοτικές και αποτελεσματικές υπηρεσίες στους πολίτες. Σημαντικό ρόλο στην παράμετρο της παρακίνησης παίζει το άτομο που χαρακτηρίζεται ως ηγέτης μιας ομάδας. Αυτός είναι όχι μόνο υπεύθυνος για την επίτευξη ενός στόχου, κάτι για το οποίο έχει επιφορτιστεί από την επιχείρηση αλλά και για να στηρίζει και να ασχολείται με τους συναδέλφους του και τη δουλειά του. Ως εκ τούτου, ο ηγέτης σήμερα είναι σαν ένα αντικείμενο έρευνας πολλών μελετών που σχετίζονται με τη διοίκηση επιχειρήσεων. Το ίδιο «πράττει» και η παρούσα εργασία η οποία ασχολείται με την ηγεσία και παρακίνηση στο δημόσιο νοσοκομείο Θεσσαλονίκης «Άγιος Παύλος».

Λέξεις – κλειδιά: ηγεσία, παρακίνηση, νοσοκομείο, δημόσιος τομέας

Abstract

Employee motivation today becomes more than an imperative both in companies, where satisfied employees offer the maximum with the ultimate goal of business profitability, and in public organizations, to which happy employees offer their turn. Quality and effective services to citizens. An important role in the motivation parameter is played by the person who is characterized as a team leader. He is not only responsible for achieving a goal, something for which he has been charged by the company but also for supporting and engaging with his colleagues and his work. Therefore, the leader today is as a subject of research of many studies related to business administration. The same work "does" and the present work which deals with leadership and motivation in the public hospital of Thessaloniki "Agios Pavlos".

Keywords: leadership, motivation, hospital, public sector

Περιεχόμενα

Περίληψη	4
Abstract	5
Κατάλογος Εικόνων και Πινάκων	10
Κατάλογος Διαγραμμάτων.....	11
Ευχαριστίες	12
Εισαγωγή	14
Κεφάλαιο 1: Παρακίνηση των εργαζομένων και ηγεσία.....	16
1.1 Ορισμοί και είδη παρακίνησης	16
1.2 Πώς γίνεται η παρακίνηση.....	18
1.3 Η παροχή κινήτρων στο προσωπικό	19
1.4 Η αξία της παρακίνησης	21
1.5 Ηγεσία και παρακίνηση	21
Κεφάλαιο 2: Οι θεωρίες της παρακίνησης.....	23
2.1 Η εξέλιξη των θεωριών.....	23
2.2 Οι θεωρίες περιεχομένου	24
2.2.1 Η θεωρία του Maslow	25
2.2.2 Οι δύο παράγοντες του Herzberg	27
2.2.3 Οι ανάγκες Ύπαρξης – Κοινωνικών Σχέσεων και Ανάπτυξης (E.R.G.) του Alderfer 28	
2.2.4 Η κάλυψη των επίκτητων αναγκών του McClelland	29
2.3 Οι θεωρίες διαδικασίας της παρακίνησης.....	31
2.3.1 Η θεωρία των προσδοκιών του Vroom	31
2.3.2 Μοντέλο προσδοκιών των Porter και Lawler.....	33
2.3.3 Η θεωρία της δικαιοσύνης της παρακίνησης.....	33
2.3.4 Η θεωρία των στόχων	34
2.3.5 Θεωρία του προσδιορισμού των αιτίων της συμπεριφοράς	35

2.4	Η διπολική θεωρία του DouglasMcGregor.....	36
	Κεφάλαιο 3: Οι βασικές μορφές παρακίνησης	38
3.1	Οι στόχοι.....	38
3.2	Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας	39
3.3	Η ανθρωποκεντρική προσέγγιση	41
3.4	Σύνδεση απόδοσης με ανταμοιβές.....	42
3.5	Οικονομικά κίνητρα.....	43
3.6	Ομαδικά κίνητρα.....	44
3.7	Προγράμματα ιδιοκτησίας μετοχών από τους υπαλλήλους.....	44
3.8	Εμπλουτισμός Εργασίας	45
	Κεφάλαιο 4: Η ηγεσία.....	46
4.1	Εννοιολογική προσέγγιση.....	46
4.2	Ο αποτελεσματικός ηγέτης στο χώρο εργασίας.....	48
4.3	Τα χαρακτηριστικά ενός ηγέτη	49
4.4	Ο ηγετικός ρόλος	51
4.5	Βασικές θεωρίες της ηγεσίας.....	52
4.5.1	Γενετική θεωρία.....	53
4.5.2	Θεωρία των χαρακτηριστικών γνωρισμάτων	53
4.5.3	Θεωρίες συμπεριφοράς.....	54
4.5.4	Ενδεχομενικές θεωρίες	55
4.5.5	Χαρισματική-μετασχηματιστική-συναλλακτική ηγεσία	56
4.6	Τα πρότυπα ηγετικής συμπεριφοράς	57
4.7	Μάνατζμεντ και Ηγεσία.....	59
4.8	Διαφορές ηγέτη-manager	59
	Κεφάλαιο 5: Διαχείριση Αλλαγών.....	62
5.1	Οι Μέθοδοι Διαχείρισης Αλλαγών	62
5.2	Η στάση των εργαζομένων στις αλλαγές.....	62

5.3	Η αντιμετώπιση αντίστασης προς τις αλλαγές	64
Κεφάλαιο 6: Ο χώρος της υγείας		66
6.1	Η υγεία ως αγαθό	66
6.1.1	Η υγεία ως ιδιωτικό αγαθό	66
6.1.2	Η υγεία ως δημόσιο αγαθό	67
6.1.3	Η υγεία ως οικονομικό αγαθό	67
6.1.4	Η υγεία ως κοινωνικό αγαθό	67
6.1.5	Το σύστημα υγείας	68
6.2	Η διοίκηση οργανισμών υγείας.....	68
6.2.1	Βασικές αρχές διοίκησης νοσοκομειακών μονάδων	70
6.3	Η άσκηση της διεύθυνσης στους οργανισμούς υγείας	71
6.4	Διοίκηση νοσοκομείων	73
6.5	Ο Διοικητής και η Διοίκηση	75
Κεφάλαιο 7: Η παρακίνηση στο ελληνικό Δημόσιο		77
Κεφάλαιο 8: Το γενικό Νοσοκομείο Θεσσαλονίκης « Ο Άγιος Παύλος »		79
8.1	Η ταυτότητα του νοσοκομείου	79
8.2	Η σύστασή του	80
8.3	Η διάρθρωση του νοσοκομείου	81
Κεφάλαιο 9: Η έρευνα		85
9.1	Σκοπός και στόχοι.....	85
9.2	Ερευνητικά ερωτήματα.....	85
9.3	Μεθοδολογία.....	86
9.4	Δείγμα της μελέτης	88
9.5	Εργαλείο συλλογής δεδομένων.....	88
9.6	Δομή του ερωτηματολογίου.....	90
9.7	Δεοντολογία και ηθική έρευνας.....	91
9.8	Συλλογή δεδομένων	91

9.9	Ανάλυση δεδομένων	92
9.10	Περιορισμοί της μελέτης	92
	Κεφάλαιο 10: Τα Αποτελέσματα της έρευνας.....	93
	Συζήτηση.....	102
	Συμπεράσματα - Προτάσεις.....	104
	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	106
	ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....	113

Κατάλογος Εικόνων και Πινάκων

Εικόνα 1: Η πυραμίδα του Maslow25

Πίνακας 1: Οι παράγοντες του Herzberg.....28

Πίνακας 2: Οι διαφορές ηγέτη και manager60

Κατάλογος Διαγραμμάτων

Διάγραμμα 1. Φύλο δείγματος	93
Διάγραμμα 2. Επαγγελματική θέση	93
Διάγραμμα 3. Εκπαιδευτικό επίπεδο	94
Διάγραμμα 4. Τι είναι η Διοίκηση	95
Διάγραμμα 5. Ποιοι εμπλέκονται στη διοίκηση	95
Διάγραμμα 6. Μοντέλο διοίκησης	96
Διάγραμμα 7. Αρμοδιότητες διοικητή	97
Διάγραμμα 8. Τι σημαίνει ηγεσία	97
Διάγραμμα 9. Ανάδειξη ηγέτη	98
Διάγραμμα 10. Ποιοι γίνονται ηγέτες	99
Διάγραμμα 11. Αύξηση αποδοτικότητας εργαζομένων.....	100
Διάγραμμα 12. Αποτελεσματικότητα διοίκησης νοσοκομείου	101

Ευχαριστίες

Με την διεκπεραίωση της εν λόγω εργασίας, κλείνει ένα επικοινωνιακό πρόγραμμα σπουδών που όχι μόνο με γέμισε εφόδια αλλά κυρίως με μύησε στον κόσμο της ακαδημαϊκής σκέψης. Για αυτόν ακριβώς το λόγο θα ήθελα να δώσω τις ευχαριστίες μου σε όλους τους καθηγητές μου που ήταν αρωγοί σε αυτή την πορεία. Κυρίως στην κ.Κουρκούτα, επιβλέποντα της εργασίας αυτής για όλες τις χρήσιμες συμβουλές της.

*Στην οικογένειά μου,
Για όλη την υπομονή
Και υποστήριξη*

Εισαγωγή

Το τελευταίο χρονικό διάστημα, στον χώρο των επιχειρήσεων, γίνεται όλο και περισσότερη συζήτηση σχετικά με την έννοια της οργάνωσης τους. Με λίγα λόγια, θα λέγαμε πως η Οργάνωση ορίζεται ως «η ένωση ενός συνόλου ατόμων που μέσα από την εργασία τους προσπαθούν να επιτύχουν τους κοινούς στόχους που έθεσαν. Βασικά στοιχεία που ορίζουν την οργάνωση είναι: οι άνθρωποι, οι σκοποί, η εργασία-συστήματα-σχέδια, η χρονική διάρκεια και τα σύνορα» (Μπουραντάς Δ. , 2002). Την ίδια στιγμή, η έννοια αυτή μπορεί να οριοθετηθεί ως «η διάρθρωση και διασύνδεση διαφόρων συντελεστών με στόχο την επίτευξη ενός σκοπού καθορισμένου εκ των προτέρων» (Α. Ανδρέου & Γ. Παπακωνσταντίνου , 1994).

Με βάση των προαναφερθέντων ορισμών κατανοούμε εύκολα πως οι άνθρωποι και οι ομάδες παίζουν καθοριστικό ρόλο στην έννοια της οργάνωσης, αφού οι σχέσεις που συνάπτονται μεταξύ τους είναι απαραίτητο συστατικό για αυτήν. Η οργάνωση είναι η κινητήριος δύναμη για κάθε στόχο που μπαίνει στο ανθρώπινο είδος και που η επίτευξή του τον στρέφει προς την επιτυχία και την επαγγελματική ευχαρίστηση. Γενικότερα, θα λέγαμε, πως με τη βοήθεια της οργάνωσης σε έναν οργανισμό είναι δυνατόν να καθοριστούν καθήκοντα και η ίδια η φύσης της εργασίας. Προϋποθέτει σχεδιασμό και πρέπει να συμπεριλαμβάνονται σε αυτόν η ικανοποίηση των ανθρώπινων αναγκών είτε αυτή επιτυγχάνεται με τα παραγόμενα προϊόντα είτε προσφέροντας το κατάλληλο περιβάλλον εργασίας για το προσωπικό που εργάζεται στην επιχείρηση. Η ικανοποίηση αυτή, με τη διττή της υπόσταση οφείλει να είναι το ζητούμενο κάθε οργανισμού, είτε αυτός είναι δημόσιος είτε ιδιωτικός.

Στο ίδιο μήκος κύματος, σχετική και αλληλοεξαρτώμενη έννοια με την οργάνωση είναι αυτή της διοίκησης. Σκοπός και κύριο ζήτημά της είναι να βρεθούν και να υλοποιηθούν όλες εκείνες οι διαδικασίες με τις οποίες η επιχείρηση στο σύνολό της θα φτάσει ευκολότερα στο επιθυμητό αποτέλεσμα, αυτό που ορίζει εκείνη ως κερδοφορία. Παράλληλα, η διοίκηση ενός οργανισμού είναι υπεύθυνη για να μεταχειρίζεται για την δραστηριοποίηση, τις κατευθυντήριες γραμμές καθώς και τον έλεγχο των πεπραγμένων εντός του κάθε φορέα. Μπορεί να διακριθεί ως δημόσια και ιδιωτική (Δήμου, 1999).

Επίσης, η διοίκηση μπορεί να ασκεί έλεγχο και καθοδήγηση ξεχωριστά στον κάθε εργαζόμενο ή στο σύνολο του προσωπικού ως ομάδα (Α. Ανδρέου & Γ. Παπακωνσταντίνου, 1994). Ένα από τα πρόσωπα – κλειδιά που ξεχωρίζουν σε αυτό το διοικητικό σχήμα είναι ο ηγέτης της ομάδας. Η θέση του είναι σημαντική. Είναι αυτός που στην ουσία οργανώνει, καταλαβαίνει, παρακινεί και εμπνέει τους εργαζόμενους. Τους δίνει κίνητρα για να συνεχίζουν τη δραστηριοποίησή τους στον εν λόγω επαγγελματικό τομέα και να εξελιχθούν.

Η έννοια του ηγέτη είναι αυτή που αναπτύσσεται διεξοδικά στο περιεχόμενο της παρούσας εργασίας η οποία απαρτίζεται από οκτώ βασικά κεφάλαια. Στην αρχή γίνεται λόγος στην παρακίνηση και στο πόσο σημαντική είναι αυτή για τον κάθε εργαζόμενο. Στο δεύτερο κεφάλαιο, γίνεται λόγος στις θεωρίες που εντοπίζονται στη βιβλιογραφία γύρω από το κομμάτι της παρακίνησης. Έπειτα, στο τρίτο κεφάλαιο, αναφέρονται και αναλύονται οι μορφές παρακίνησης. Ακολούθως, στο τέταρτο γίνεται αναφορά διεξοδική στην έννοια της ηγεσίας και του ηγέτη και τον ρόλο του στη διαδικασία της παρακίνησης των εργαζομένων. Το θέμα της παρακίνησης και δη στην ελληνικό δημόσιο τομέα είναι το αντικείμενο που διαπραγματεύεται το πέμπτο κεφάλαιο. Επειδή, παρόμοιο είναι το θέμα της εργασίας μας, δηλαδή η παρακίνηση στο δημόσιο τομέα, στο έκτο κεφάλαιο γίνεται αναφορά στον οργανισμό που θα εξετάσουμε, το δημόσιο νοσοκομείο Θεσσαλονίκης «ο Άγιος Παύλος». Στο έβδομο κεφάλαιο γίνεται αναφορά στη μεθοδολογία της έρευνας μας και τέλος στο όγδοο παρουσιάζονται τα συμπεράσματά της. Η εργασία περατώνεται με τη συζήτηση που προκύπτει από την έρευνά μας και φυσικά, τη βιβλιογραφία που έχει χρησιμοποιηθεί για την περάτωσή της.

Κεφάλαιο 1

Παρακίνηση των εργαζομένων και ηγεσία

1.1 Ορισμοί και είδη παρακίνησης

Αρκετοί και διάφοροι ορισμοί έχουν δοθεί για την έννοια της παρακίνησης. Αυτοί διαφέρουν ανάλογα με το πώς προσεγγίζεται αυτή η έννοια. Αυτός είναι και ο λόγος που δεν υπάρχει, ακόμα και στις μέρες μας ένας και μόνο ορισμός. Αν ανατρέξει κανείς στην παγκόσμια βιβλιογραφία, θα βρει πληθώρα ορισμών, ανάλογα με την περίπτωση που θέλει να εξετάσει.

Είναι χαρακτηριστικό ότι ο Paul R. Kleinginna και η Anne M. Kleinginna (1981) στην προσπάθειά τους να οριοθετήσουν την παρακίνηση, εντόπισαν 102 ορισμούς. Αυτούς τους χώρισαν ανά κατηγορία σε εννιά βασικές ομάδες. Από αυτό κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι δύο είναι οι κύριες και σημαντικές λειτουργίες της παρακίνησης: η ενεργοποίηση και η κατεύθυνση της συμπεριφοράς.

Για να ξεκινήσουμε την ανάλυσή μας, καλό θα είναι να γίνουμε πιο συγκεκριμένοι. Αρχικά, θα πρέπει να διευκρινίσουμε ότι αναφερόμενοι στην παρακίνηση ορίζουμε τη «διαδικασία ενεργοποίησης των ικανοτήτων των εργαζομένων, με σκοπό την επίτευξη των στόχων του οργανισμού» (Δικαίος και συν., 1999). Για να το κάνουμε λίγο πιο κατανοητό, θα ήταν φρόνιμο να πούμε ότι η παρακίνηση συνδέεται με την «παροχή κινήτρων στον εργαζόμενο, ώστε να αποκτήσει τη δύναμη αυτή που θα τον κάνει να συμπεριφερθεί κατά τον επιθυμητό τρόπο» (Πετρίδου, 1998).

Επιπλέον, κύριο γνώρισμά της είναι ότι βασίζεται σε μια διαδικασία που αφορά το εσωτερικό ανθρώπινο υπόβαθρο, η οποία κατευθύνει την ανθρώπινο χαρακτήρα προς τους σκοπούς αυτούς, η επίτευξη των οποίων σχετίζεται με την μέγιστη χρησιμότητα των αναγκών του ατόμου (Μπουραντάς Δ. , 2002). Για άλλους ερευνητές, αποτελεί μια εσωτερική κατάσταση, η οποία λειτουργεί στο εσωτερικό και πιέζει για ενεργοποίηση και δράση (Furnham et al., 2009). Επίσης, έχει διατυπωθεί η πρόταση ότι η παρακίνηση είναι μια λειτουργία ψυχολογική που κατευθύνει την ανθρώπινη συμπεριφορά (Kreitner, 1995).

Παράλληλα, χαρακτηρίζεται και ως διαδικασία συναλλαγής. Αυτό συμβαίνει γιατί στον εργασιακό τομέα, η παρακίνηση δεν αφορά μόνο μια ανθρώπινη οντότητα

αλλά είναι αποτέλεσμα αλληλεπίδρασης μεταξύ συναδέλφων. Σε μια τέτοιου είδους παρακίνηση, πάντα εξετάζεται η συνέπεια που μπορεί να έχει για τον κοινωνικό περίγυρο (Franco et al., 2002).

Κρίνοντας τον όρο υπό το βλέμμα της διοίκησης μιας εταιρείας, η παρακίνηση σχετίζεται με τη διαδικασία που λαμβάνει χώρα για να ενεργοποιηθούν εκείνες οι ικανότητες των εργαζομένων με στόχο να πραγματοποιηθούν τα κύρια ζητήματα της εκάστοτε επιχείρησης (Δικαίος και συν., 1999). Με λίγα λόγια, η παρακίνηση είναι μια δύναμη που πηγάζει εσωτερικά και κατευθύνει τους ανθρώπους στο να «πιάσουν» τους ατομικούς τους σκοπούς ή τους στόχους της επιχείρησης στην οποία εργάζονται (Lindner, J. R., 1998).

Η έννοια της παρακίνησης, συχνά συγχέεται με αυτήν της ικανοποίησης της εργασίας αντί του όρου της εργασιακής παρακίνησης, ωστόσο γίνεται και ένας σαφής διαχωρισμός. Για τον Locke (1976), η ικανοποίηση της εργασίας είναι η καλή συναισθηματική κατάσταση που πηγάζει από την αξιολόγηση και την απόδοση της εργασίας ή από τις εμπειρίες που έχει αποκτήσει το άτομο από την εργασία του. Αυτή βρίσκεται σε άμεση συνάρτηση με την συναισθηματική θέση του ατόμου και ειδικότερα με την ανταπόκρισή του που τις περισσότερες φορές σχετίζεται με την εργασιακή του κατάσταση. Αντίθετα, η παρακίνηση είναι η κινητήριος δύναμη για να ικανοποιηθούν οι προκύπτουσες ανάγκες. Έχει παρατηρηθεί, ότι όταν αυτές οι δύο έννοιες αλληλοσυμπληρώνονται και δρουν από κοινού, αυξάνεται η εργασιακή απόδοση (Paleologou et al, 2006).

Να σημειωθεί στο σημείο αυτό, ότι ο υψηλός ρυθμός ικανοποίησης της εργασίας συχνά έχει σχέση με τον μέγιστο ρυθμό αφοσίωσης της εργασίας και την ισχυρή λαχτάρα για χρήση προσωπικών ικανοτήτων προς ολοκλήρωση των στόχων. Γίνεται αντιληπτό από την παραπάνω παραδοχή ότι δεν είναι απαραίτητη προϋπόθεση για κάτι τέτοιο η παρακίνηση (Franco et al., 2002).

Η παρακίνηση χωρίζεται σε εσωτερική και εξωτερική (Ryan & Deci, 2000). Συγκεκριμένα, η πρώτη έχει να κάνει με όλες εκείνες τις δράσεις, οι οποίες προκύπτουν από το ενστικτώδες ενδιαφέρον του ανθρώπου. Σκοπός τους είναι η παραγωγή χαρούμενων συναισθημάτων, όπως είναι η ευτυχία, η απόλαυση και η ικανοποίηση. Βασικό στόχος της είναι η επιδίωξη κυρίως ψυχολογικών αναγκών και όχι το κέρδος απόκτησης υλικών αγαθών.

Έπειτα, το άλλο είδος παρακίνησης, σχετίζεται με το εξωτερικό περιβάλλον και έρχεται σαν αποτέλεσμα των πιέσεων που αυτό ασκεί στο άτομο. Με αυτόν τον

τρόπο, το άτομο περιορίζεται και δρα με περίεργα κίνητρα, όπως η αποδοχή από το κοινωνικό περιβάλλον, η αποφυγή τιμωρίας, η αποδοχή από τους άλλους. Στον εργασιακό χώρο κίνητρα μπορεί να αποτελέσουν η καλύτερη αμοιβή και η βελτίωση των συνθηκών εργασίας.

Μιας και έγινε αναφορά στις επιχειρήσεις, να σημειώσουμε εδώ πως στο εργασιακό περιβάλλον το προσωπικό μπορεί να παρακινήθει, είτε από εξωτερικούς είτε από εσωτερικούς παράγοντες. Σημαντικό ρόλο σε αυτό διαδραματίζουν αντιλήψεις που έχουν σχέση με την επιτυχία, την ανταμοιβή και την ικανοποίηση (Manolopoulos, 2008).

1.2 Πώς γίνεται η παρακίνηση

Ο τρόπος λειτουργίας της παρακίνησης είναι η σχέση αλληλεπίδρασης και αλληλεξάρτησης που αφορούν τις ανάγκες, τους στόχους και τα κίνητρα. Η αρχή της προαναφερόμενης λειτουργίας είναι η συνειδητή ή υποσυνείδητη ύπαρξη αναγκών. Η ανάγκη δημιουργεί το κίνητρο και μετά εκείνο στοχεύει στον προσδιορισμό δράσεων – πράξεων για την ολοκλήρωσή τους. Η περάτωση των στόχων έχει ως αποτέλεσμα την ικανοποίηση των αναγκών και την ελάττωση ή εξάλειψη του κινήτρου (Μπουραντάς Δ. , 2002).

Πιο συγκεκριμένα, η διαδικασία της παρακίνησης χωρίζεται σε τρία στάδια, αυτό της ανάγκης, των κινήτρων και των στόχων τα οποία μεταξύ τους βρίσκονται σε μια λογική σειρά. Η ανάγκη, είτε συνειδητή είτε υποσυνείδητη, δημιουργεί το κίνητρο, το οποίο καθορίζει τις ενέργειες, τη συμπεριφορά και τους στόχους. Οι στόχοι, πάλι, ικανοποιούν την ανάγκη που έχει δημιουργηθεί και οδηγεί στη μείωση ή ακόμα και στην αύξηση του κάθε κινήτρου. Γίνεται σαφές, ότι η κάλυψη αυτών των αναγκών δημιουργεί μια ανταμοιβή, ηθική ή υλική (Lambrou et al, 2010).

Η ηθική ή αλλιώς εσωτερική ανταμοιβή σχετίζεται με την προσωπικότητα του ατόμου. Με αυτήν δημιουργούνται θετικά συναισθήματα, αίσθηση περηφάνιας, αναγνώριση. Η υλική ή εξωτερική ανταμοιβή σχετίζεται με τον κοινωνικό περίγυρο και τα υλικά αγαθά.

Γενικότερα, από τη στιγμή που η διαδικασία της παρακίνησης σχετίζεται με το άτομο, άρα και την ατομικότητά του, γίνεται αυτομάτως μια διαδικασία αρκετά περίπλοκη. Και αυτό συμβαίνει γιατί η ιδιοσυγκρασία του ατόμου διαμορφώνεται

από μια σειρά διαφόρων παραγόντων που σχετίζονται με τη σειρά τους άμεσα με το χωροχρονικό πλαίσιο. Με λίγα λόγια, η διαδικασία σχετίζεται και διαφέρει αντίστοιχα με τα οικονομικά, κοινωνικά και πολιτιστικά κριτήρια της κοινωνίας, στην οποία το άτομο υπάρχει.

Παράγοντες που επηρεάζουν αυτό που ονομάζεται εργασιακή παρακίνηση και θεωρούνται καθοριστικοί θα πρέπει να πούμε ότι σχετίζονται με τον κάθε εργαζόμενο ξεχωριστά, από τη συμμετοχή και εμπλοκή του στο γενικό πλαίσιο του οργανισμού και από την κοινωνία. Αναλυτικότερα, ο κάθε ένας ως εργαζόμενος έχει άλλους στόχους, προσδοκίες, εμπειρίες και φυσικές ικανότητες ακόμα και αν ο στόχος που πρέπει να επιτευχθεί είναι κοινός για όλο το προσωπικό της επιχείρησης. Με άλλα λόγια, σημαντικό ρόλο στην παρακίνηση του κάθε εργαζόμενου παίζουν ιδιωτικά στοιχεία της προσωπικότητάς του, όπως οι αξίες που έχει, τα προσωπικά του κίνητρα καθώς και ο βαθμός αυτοεκτίμησης που μπορεί να έχει. Εννοείται, πως το περιβάλλον στο οποίο εργάζονται επιτελεί σημαντικό ρόλο στην παρακίνηση. Στοιχεία μιας επιχείρησης όπως οι δομές της, η οργανωσιακή κουλτούρα, η πολιτική διοίκησης και η επικοινωνία ενδεχομένως να παίζουν σημαντικό ρόλο στον τρόπο λειτουργίας της παρακίνησης, τις δεξιότητες του ατόμου και τις δυνατότητες ταύτισης με τους στόχους του οργανισμού.

Τη διαδικασία παρακίνησης επηρεάζουν και οι προσδοκίες της κοινωνίας, που είναι σε άμεση συνάφεια με το πώς προσφέρονται οι υπηρεσίες και με το πώς αλληλεπιδρά ο εργαζόμενος με τον πελάτη (Franco et al., 2002).

1.3 Η παροχή κινήτρων στο προσωπικό

Ένα από τα πιο σημαντικά και κρίσιμα στοιχεία της λειτουργίας της παρακίνησης αποτελούν τα κίνητρα. Πιο συγκεκριμένα, η γνώση τους αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση ερμηνείας και επίδρασης της ανθρώπινης συμπεριφοράς, χωρίς όμως αυτό να υποδηλώνει ότι τα κίνητρα εξηγούν το σύνολό της. Ο C.Hull ήταν ο πρώτος που βοήθησε στην ανάπτυξη των θεωριών της παρακίνησης, επισημαίνοντας ότι είναι συνδυασμός των κινήτρων και των συνηθειών. Σήμερα οι ψυχολόγοι υποστηρίζουν ότι οι ανάγκες και τα κίνητρα αποτελούν το σημείο αναφοράς της παρακίνησης που εξηγούν μία κυρίαρχη πλευρά της ανθρώπινης συμπεριφοράς (Λανάρα Β., 2008). Αν

και οι θεωρητικοί διαφωνούν μεταξύ τους για τις θεωρίες των κινήτρων έχουν υπερτερήσει τρεις κύριες κατηγορίες (Πατρινός Δ. , 2005):

1. Τα πρωτογενή κίνητρα: στην κατηγορία αυτή συγκαταλέγονται όλα τα φυσιολογικά ή βιολογικά κίνητρα τα οποία προκύπτουν από τις ανάγκες που σχετίζονται με την ύπαρξη του ανθρώπου ως βιολογικός οργανισμός. Με άλλα λόγια είναι τα έμφυτα κίνητρα όπως είναι η πείνα, η δίψα και ο ύπνος.

2. Τα γενικά κίνητρα: είναι μη φυσιολογικά κίνητρα τα οποία έχουν να κάνουν όμως με την φύση του ανθρώπου, δηλαδή είναι πιο πολύ έμφυτα παρά επίκτητα. Τα κυριότερα από αυτά είναι τα κάτωθι:

- Κίνητρο της ικανότητας
- Κίνητρο της περιέργειας
- Κίνητρο της στοργής ή της αγάπης
- Κίνητρο της δραστηριότητας

3. Τα δευτερογενή κίνητρα: αναφέρονται στα κίνητρα που λαμβάνει το άτομο ζώντας μέσα στο φιλικό του περιβάλλον και είναι συνέπεια της κοινωνικοποίησής του. Το πώς διαμορφώνονται και το πώς εξελίσσονται καθορίζονται από τον χαρακτήρα του. Είναι τα πιο ουσιαστικά κίνητρα για τον προσδιορισμό της ανθρώπινης συμπεριφοράς επειδή στην σημερινές ημέρες η ένταση των πρωτογενών και γενικών κινήτρων έχει αλλοιωθεί σε μεγάλο βαθμό εξαιτίας της υπερβολικής ικανοποίησής τους. Τα πιο σημαντικά δευτερογενή κίνητρα είναι τα παρακάτω:

- Κίνητρο της κοινωνικής ένταξης
- Κίνητρο της επιτυχίας
- Κίνητρο του κύρους
- Κίνητρο της δύναμης ή της εξουσίας

Όλα τα προηγούμενα μας δείχνουν πόσο πολύπλοκη είναι η έννοια της παρακίνησης. Το κάθε άτομο έχει πολλές ανάγκες και κίνητρα που προέρχονται όχι μόνο από τη φύση του αλλά και από το μέρος στο οποίο ζει και μεγαλώνει. Ο βαθμός της έντασης του κάθε κινήτρου δεν είναι ίδιος ανάμεσα στους ανθρώπους, αλλά και στον ίδιο τον άνθρωπο διαφέρει ανάλογα με την χρονική στιγμή και το περιβάλλον στο οποίο ζει. Τα κίνητρα μεταξύ τους μπορεί να είναι συμβιβαστικά ή αντιθετικά.

Συμβιβαστικά είναι όταν η ικανοποίηση της ανάγκης και ο ρυθμός ελάττωσης της έντασης της, έχει ως συνέπεια την ελάττωση της έντασης και της άλλης. Αντιθετικά είναι όταν η ικανοποίηση μιας ανάγκης μεγαλώνει την ένταση μίας άλλης. Αφενός, όταν δύο κίνητρα είναι συμβιβαστικά τότε η διεύθυνση και η φορά προς την οποία οδηγούν τη συμπεριφορά του ανθρώπου είναι λίγο ή πολύ η ίδια. Αφετέρου, όταν τα κίνητρα είναι αντιθετικά οδηγούν την συμπεριφορά προς ανόμοιες κατευθύνσεις και προκαλούν εσωτερική διαταραχή της αρμονίας (Siropolis N., 2001).

1.4 Η αξία της παρακίνησης

Η παρακίνηση διαδραματίζει ύψιστη θέση στην λειτουργία των οργανισμών, καθώς έχει παρατηρηθεί ότι οι εργαζόμενοι που την «βιώνουν» είναι πολύ πιο αποτελεσματικοί και αποδοτικοί (Lindner, J. R., 1998). Το ίδιο αποδοτική είναι και η εργασιακή ικανοποίηση (Paleologou et al, 2006). Ανάμεσα στα εξέχουσας σημασίας προτερήματα της παρακίνησης συγκαταλέγεται η «ικανότητά της» ότι βελτιώνει τις ιδιαίτερες ικανότητες των εργαζομένων, ενισχύει το αίσθημα της πίστης και την τάση για αφοσίωση σε ότι ο οργανισμός έχει θέσει ως στόχους και εκφράζει τη θέληση για κατάκτησή τους.

Έρευνες δείχνουν ότι οι ικανοποιημένοι από την εργασία τους άνθρωποι είναι αρκετά πιο πιστοί, αποδοτικοί και προσφέρουν ποιοτικά αποτελέσματα (Jessen, 2010). Το ηθικό του προσωπικού είναι ανεβασμένο και ως εκ τούτου ο εργάζόμενος νιώθει ευχαριστημένος, ικανοποιημένος και με πάθος για δουλειά (Θεοδωράτος, 1999).

1.5 Ηγεσία και παρακίνηση

Η ηγεσία καλείται ως «η διαδικασία επηρεασμού των στάσεων και της συμπεριφοράς μιας μικρής ή μεγάλης, τυπικής ή άτυπης ομάδας ανθρώπων από ένα άτομο (ηγέτη) με τέτοιο τρόπο, ώστε εθελοντικά, πρόθυμα και με την κατάλληλη συνεργασία να προσπαθούν να υλοποιήσουν στόχους που απορρέουν από την αποστολή της ομάδας με τη μεγαλύτερη δυνατή αποτελεσματικότητα» (Μπουραντάς Δ. , 2002).

Ένας ηγέτης για να είναι αποτελεσματικός θα πρέπει να διαχειρίζεται σωστά, μεταξύ άλλων, τις ανθρώπινες σχέσεις. Ανάμεσα στα άλλα χαρακτηριστικά του θα

πρέπει να μπορεί να ενσωματώνει τις δεξιότητες κάθε εργαζομένου, αλλά και να μπορεί να εμπνέει προς το κοινό όραμα τους συνεργάτες του. Καθοριστικό επίσης κρίνεται, να είναι πειστικός και να δημιουργεί κίνητρα στα μέλη της ομάδας του για να επιτευχθεί ο κοινός στόχος. Στα καθήκοντά του συμπεριλαμβάνονται οι συμβουλές και οι παραινέσεις στο προσωπικό της εταιρείας που εργάζεται, η ενημέρωση για τον κοινό σκοπό και φυσικά η εφευρετικότητα όταν το απαιτούν οι συνθήκες.

Παράλληλα, ένας ηγέτης θα πρέπει να διατηρεί καλές σχέσεις μεταξύ των ατόμων της ομάδας του, να αποφεύγει τις συγκρούσεις και να επιλύει τυχόν προβλήματα. Κατά τους Ashkanasy και Daus (2002), ο ικανός ηγέτης που θέλει να είναι σε θέση να καταλαβαίνει αυτά που σκέφτονται οι συνεργάτες του, θα είναι ακόμα πιο ικανός και φυσικά πιο αποτελεσματικός, όταν έχει όλα τα απαραίτητα εργαλεία για να «διαβάσει» και να «ξεκλειδώσει» τις συναισθηματικές καταστάσεις που εμπλέκονται τα μέλη της ομάδας του και φυσικά να συνδράμει και εκείνος σε όποιο πρόβλημα. Βασικό χαρακτηριστικό του ηγέτη που ενθαρρύνει την συνεργασία είναι ότι καταφέρνει να έχει ομαδικό και συνεργατικό πνεύμα στην ομάδα του και αυτό έχει καλύτερα αποτελέσματα στους σκοπούς και στόχους της εκάστοτε επιχείρησης.

Κεφάλαιο 2

Οι θεωρίες της παρακίνησης

2.1 Η εξέλιξη των θεωριών

Πολλές είναι οι προσεγγίσεις σχετικά με τη θεωρία της εργασιακής παρακίνησης. Θα μπορούσαμε να πούμε, ότι αυτή έκανε την εμφάνισή της με διαφορετικό τρόπο και πάντα συσχετιζόταν με το εργασιακό μοντέλο που ακολουθούταν στην εκάστοτε ιστορική συγκυρία. Στην πρώτη φάση της πορείας της, η παρακίνηση σχετιζόταν αποκλειστικά με τον μισθό του εργαζομένου, αφού αυτός ήταν για μεγάλο χρονικό διάστημα η μοναδική ανταμοιβή που αποκόμιζε από την εργασία του και το βασικό κίνητρο για κάθε εργαζόμενο. Δεν πρέπει να ξεχνάμε, πως για πολλά χρόνια ο μισθός, ήταν το μοναδικό κριτήριο με το οποίο ο εργαζόμενος διαμόρφωνε τη συμπεριφορά του (Taylor, 1911).

Με την πάροδο των χρόνων η παραπάνω «μέθοδος» ανταμοιβής των εργαζομένων μοναχά με το μισθό τους όχι μόνο αμφισβητήθηκε αλλά από ένα σημείο και μετά θεωρήθηκε ξεπερασμένη. Αυτό είχε σαν αποτέλεσμα να αναζητηθούν αντίστοιχα άλλες παράμετροι που να επηρεάζουν και σε ένα σημαντικό βαθμό, να καθορίζουν την εργασιακή συμπεριφορά.

Πολλές ήταν, άλλωστε οι έρευνες που πραγματοποιήθηκαν με στόχο να αναζητήσουν και σε πολλές περιπτώσεις να αναδείξουν τα κίνητρα που θα έκαναν έναν εργαζόμενο αποδοτικότερο στην εργασία του. Ανάμεσα στους παράγοντες που ερευνήθηκαν ήταν και οι συνθήκες εργασίας, ευχάριστες ή δυσάρεστες. Τέτοιου είδους έρευνες είναι και οι περίφημες “HawthorneStudies”, που πραγματοποιήθηκαν την δεκαετία του 1920 από τον Mayo και την ομάδα του. Βασικό αντικείμενο έρευνας της εν λόγω μελέτης ήταν να διαπιστώσει αν εξωτερικοί παράγοντες όπως είναι η φωτεινότητα, ο βαθμός της θερμοκρασίας και οι πάνσεις της εργασίας για διάλειμμα μπορούν να επηρεάσουν την αποδοτικότητα των υπαλλήλων. Η εν λόγω έρευνα κατέληξε στο συμπέρασμα ότι οι μεταβολές στους εξωτερικούς περιβαλλοντικούς παράγοντες άφησαν ανεπηρέαστους τους εργαζομένους. Μάλιστα, βρέθηκε ότι η αποδοτικότητά τους αυξήθηκε και σε αυτό έπαιξε καθοριστικό ρόλο το βαρύνουσα σημασίας ενδιαφέρον που επέδειξαν οι εργοδότες τους προς αυτούς, αλλά και η

εμπειρία τους στο εν λόγω πόστο που αυξάνεται με την τριβή τους στη δουλειά (Macefield, 2007).

Κρίθηκε, λοιπόν, αναγκαίο από τους μελετητές να αμφισβητήσουν τις παραδοσιακές απόψεις περί παρακίνησης καθώς θεωρήθηκαν αναχρονιστικές και να αναζητήσουν νέες, πιο στοχευμένες που είχαν να κάνουν με τον παράγοντα «ανθρώπινη συμπεριφορά» (Δικαίος και συν., 1999). Καταλήγοντας, στις σημερινές θεωρίες της παρακίνησης, θα πρέπει να πούμε πως αυτές κατηγοριοποιούνται στις θεωρίες με βάση τις ανάγκες και στις θεωρίες της διαδικασίας (Paleologou et al, 2006).

Ειδικότερα, οι πρώτες επικεντρώνονται στις ανθρώπινες ανάγκες, τις οποίες και ιεραρχούν. Αναζητούν και εστιάζουν στα στοιχεία εκείνα που μπορούν να παρακινήσουν τους ανθρώπους και δη τους εργαζόμενους. Στην εν λόγω κατηγορία, συναντούμε τις θεωρίες των Maslow, Herzberg, Alderfer, McClelland κ.α.

Αντίστοιχα, υπάρχουν οι θεωρίες διαδικασίας. Αντικείμενο εξέτασής τους είναι οι παράγοντες που επηρεάζουν την παρακίνηση ενός ατόμου. Τέτοιες είναι θεωρίες των Vroom, Porter&Lawler, Adams, Locke κ.α.

Παράλληλα, συναντάμε και πολλές άλλες θεωρίες, όπως η θεωρία X και Ψ του DouglasMcGregor που δεν εντάσσεται σε κάποια από τις παραπάνω.

2.2 Οι θεωρίες περιεχομένου

Είναι αυτές που επιχειρούν να περιγράψουν τις συγκεκριμένες ανάγκες που επιδρούν πραγματικά στην παρακίνηση του ανθρώπου για εργασία. Ασχολούνται με τον προσδιορισμό των ανθρώπινων αναγκών και των αντίστοιχων δυνατών σημείων τους, όπως επίσης και με τους στόχους που επιδιώκει να πετύχει το άτομο με σκοπό να ικανοποιήσει τις συγκεκριμένες ανάγκες. Οι θεωρίες περιεχομένου εστιάζουν στο από πού προέρχονται οι ανάγκες αυτές και στους παράγοντες παρακίνησης. Στις βασικές θεωρίες περιεχομένου της παρακίνησης συγκαταλλέγονται:

- η πυραμίδα των αναγκών, του Maslow
- Οι δύο παράγοντες του Herzberg
- το τροποποιημένο μοντέλο ιεράρχησης αναγκών, του Alderfer
- η κάλυψη των επίκτητων αναγκών, του McClelland

2.2.1 Η θεωρία του Maslow

Η ιεράρχηση των αναγκών του Maslow (1943), είναι μια από τις πιο συζητημένες θεωρίες. Βασικό αντικείμενό της είναι η ενασχόλησή της με τις φυσικές και ενίοτε βιολογικές ανθρώπινες ανάγκες. Στη θεωρία του Maslow, οι ανάγκες του ανθρώπου χωρίζονται σε πέντε κατηγορίες, που είναι ιεραρχικά δομημένες μεταξύ τους. Μάλιστα, η ιεράρχηση αυτή είναι και γνωστή ως «πυραμίδα των αναγκών», και περιγράφεται στην παρακάτω εικόνα.



Εικόνα 1: Η πυραμίδα του Maslow

Πηγή: www.google.co.uk/search

Ακόμα και από την παρατήρηση της εικόνας, γίνεται εύκολα αντιληπτό, ότι στη βάση της συγκεκριμένης πυραμίδας υπάρχουν οι ανάγκες που σχετίζονται με την ανθρώπινη επιβίωση. Οι ανάγκες αυτές, στη βάση της πυραμίδας, ταυτίζονται με τα ανθρώπινα ένστικτα επιβίωσης. Πρόκειται για την ανάγκη για νερό, τροφή, ένδυμα και υγεία. Πρόκειται για τις πρώτες και πιο σημαντικές ανάγκες που αποτελούν πρωταρχικό στόχο για κάθε ανθρώπινη ύπαρξη. Χωρίς αυτές, άλλωστε, δεν υπάρχει λόγος να μιλάμε για τις υπόλοιπες.

Στο δεύτερο επίπεδο της πυραμίδας, υπάρχουν οι ανάγκες σιγουριάς. Αυτές σχετίζονται με την έμφυτη τάση του ατόμου να νιώθει βεβαιότητα και ασφάλεια για την ύπαρξή του αλλά και αγωνία για να ικανοποιήσει τις ανάγκες του πρώτου σταδίου στο εγγύς ή και το απώτερο μέλλον. Στον εργασιακό βίο, η ανάγκη για σιγουριά και ασφάλεια αποτελεί ένα από τα πιο βασικά κίνητρα για κάθε εργαζόμενο.

Ειδικότερα, για τον εργαζόμενο, τα εν λόγω στοιχεία της πυραμίδας μεταφράζονται στη μονιμότητα της εργασίας και στην αποταμίευση που μέσω αυτής θα ικανοποιηθούν μελλοντικές ανάγκες. Αν κοιτάξουμε λίγο παραπέρα, θα διαπιστώσουμε πως οι ανάγκες του δεύτερου επιπέδου της πυραμίδας του Maslow είναι αυτές που για πολλά κράτη αποτέλεσαν κίνητρο για να δημιουργηθεί η ιδέα της κοινωνικής ασφάλισης με ότι αυτή συνεπάγεται.

Στο επόμενο επίπεδο της πυραμίδας, το τρίτο, υπάρχουν οι κοινωνικές ανάγκες, οι επιθυμίες του ανθρώπου δηλαδή, να ανήκουν σε κάποια κοινωνική ομάδα, να αλληλεπιδρά αυτός με το συνάνθρωπο, να προσφέρει, να γίνεται αποδεκτός, να βοηθάει, να κερδίζει κτλ.

Έπειτα, στο τέταρτο στάδιο, υπάρχουν οι λεγόμενες εγωιστικές ανάγκες. Ανάμεσά τους βρίσκονται η ανθρώπινη ανάγκη για αναγνώριση από τον κοινωνικό περίγυρο, για κύρος, εκτίμηση, σεβασμό, και επίδραση στους άλλους. Είναι η πιο δύσκολη κατηγορία ως προς την εκπλήρωση των αναγκών αυτών (Μπουραντάς Δ., 2002).

Στο τέλος της πυραμίδας των αναγκών βρίσκονται οι έννοιες της αυτοπραγμάτωσης και ολοκλήρωσης. Με άλλα λόγια, το τελευταίο επίπεδο κατά τον Maslow, είναι η ολοκλήρωση της πορείας του ανθρώπου ώστε “να γίνει οτιδήποτε είναι ικανός να γίνει”, με κυρίαρχο στόχο να ικανοποιήσει τις επιθυμίες του.

Πρωταρχικός κανόνας σε αυτήν την θεωρία είναι πως ανάμεσα σε αυτές τις κατηγορίες που αναλύσαμε παραπάνω, υπάρχει η έννοια της διαδοχής. Με λίγα λόγια το άτομο ικανοποιεί τις επιθυμίες της χαμηλότερης κατηγορίας για να αισθανθεί τις ανάγκες της μετέπειτα κατηγορίας (Δικαίος και συν., 1999). Αξίζει να σημειωθεί, πως η θεωρία του Maslow θεωρείται εξελισσόμενη. Αυτό σημαίνει ότι οι ανάγκες αυτές επηρεάζονται από τους παράγοντες του περιβάλλοντος στο οποίο ζει ο κάθε άνθρωπος.

Όπως κάθε θεωρία, έτσι και η εξεταζόμενη, αυτή του Maslow έτυχε κριτικής. Αρχικά, αντικείμενο κριτικής αποτελεί το γεγονός ότι η κάλυψη των αναγκών στηρίζεται σε υποκειμενικά κριτήρια. Αυτό συμβαίνει γιατί ο κάθε ένας από μας θεωρεί με διαφορετικό τρόπο το πότε και το πώς ικανοποιείται η κάθε ανάγκη (Poston, 2009). Επιπλέον, υπάρχουν ανάγκες, όπως τα χρήματα, που εντάσσονται σε πολλές κατηγορίες (Δικαίος και συν., 1999).

2.2.2 Οι δύο παράγοντες του Herzberg

Ο θεμελιωτής της θεωρίας της παρακίνησης Herzberg ήταν αυτός που με μια άλλη θεώρηση προσπάθησε να αμφισβητήσει τον Maslow και τη θεωρία της πυραμίδας (Πολύζος, 2004). Η θεωρία του Herzberg βασίστηκε σε αποτελέσματα που προέκυψαν από εμπειρική έρευνα στον χώρο της εργασίας, και είχε ως κύριο στόχο τη διερεύνηση των παραγόντων που οδηγούσαν σε ιδιαίτερη ικανοποίηση ή δυσαρέσκεια στον επαγγελματικό χώρο. Σχετικά με τα συμπεράσματα της παραπάνω έρευνας οι παράγοντες που προκαλούν τα ευχάριστα συναισθήματα διαφέρουν από αυτούς που προκαλούν τα δυσάρεστα. Επομένως, στη θεωρία του Herzberg υπάρχουν δύο ομάδες (Μπουραντάς Δ. , 2002).

Στην πρώτη κατηγορία εντάσσονται οι **παράγοντες υγιεινής ή συντήρησης**. Σε αυτήν εντάσσονται στοιχεία που έχουν να κάνουν με το εργασιακό περιβάλλον και την πολιτική διοίκησης. Στην έρευνα που πραγματοποίησε ο Herzberg βρέθηκε ότι το περιβάλλον εργασίας και η πολιτική της κάθε εταιρείας δεν είναι δυνατόν να παρακινήσουν τους εργαζόμενους, ώστε να αυξήσουν την απόδοσή τους, ούτε να αυξήσουν το βαθμό ικανοποίησής τους. Ωστόσο, βρέθηκε από την έρευνα, ότι όταν απουσιάζουν τα παραπάνω στοιχεία, δημιουργείται η αίσθηση δυσαρέσκειας στο προσωπικό.

Στη δεύτερη κατηγορία περιλαμβάνονται οι λεγόμενοι **παράγοντες παρακίνησης**, οι οποίοι βρίσκονται σε άμεση συνάρτηση με το αντικείμενο εργασίας καθώς και τον ίδιο τον εργαζόμενο. Οι παράγοντες αυτοί, που πολλές φορές λειτουργούν και σαν ατομικά κίνητρα για τον κάθε εργαζόμενο, μπορούν να συντελέσουν στην αύξηση της απόδοσης αλλά και των αισθημάτων ικανοποίησης. Αναφορικά, δε με την απουσία τους, κατά την έρευνα διαπιστώθηκε πως δεν παρατηρείται καμία αισθητή διαφορά. Στο σημείο αυτό, αξίζει να αναφερθεί ότι για οι παράγοντες παρακίνησης, εξαρτώνται άμεσα και από τους παράγοντες υγιεινής. Στον παρακάτω πίνακα συνοψίζονται οι παράγοντες και των δύο κατηγοριών.

ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΥΓΙΕΙΝΗΣ ή ΣΥΝΤΗΡΗΣΗΣ	ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ
1. Πολιτική διοίκησης	1. Επιτεύγματα
2. Τρόπος εποπτείας	2. Αναγνώριση προσπάθειας
3. Διαπροσωπικές σχέσεις	3. Δυνατότητες ανάπτυξης
4. Αίσθημα ασφάλειας-σιγουριά	4. Δυνατότητες προαγωγών
5. Συνθήκες εργασίας	5. Ενδιαφέρον της δουλειάς
6. Μισθός	6. Ευθύνη-ελευθερία πρωτοβουλιών
7. Θέση	

Πίνακας 1: Οι παράγοντες του Herzberg

Πηγή: Tietjen & Mayers, 1998

Η προαναφερόμενη διάκριση των παραγόντων σε αυτές τις δύο κατηγορίες δεν είναι στάσιμη, αλλά μπορεί να αλλάζει χρονικά ή τοπικά και να «προσαρμόζεται» στις εκάστοτε συνθήκες. Για να γίνουμε πιο κατανοητοί, αρκεί να πούμε πώς ένας παράγοντας που τη δεδομένη στιγμή θεωρείται κίνητρο για έναν εργαζόμενο, σε μεταγενέστερο στάδιο μπορεί να αποτελέσει παράγοντα υγιεινής, και αυτό γιατί με την πάροδο του χρόνου το κίνητρο μπορεί να γίνει κεκτημένο δικαίωμα. Η σχέση αυτή ισχύει και αντίστροφα. Δηλαδή αν αφαιρεθεί ένα κεκτημένο δικαίωμα, η κατάσταση αυτή μπορεί να χαρακτηριστεί σαν κίνητρο ανθρώπινης συμπεριφοράς (Πολύζος, 2004).

Ωστόσο, οι παράγοντες υγιεινής, όπως είναι το χρήμα, το κύρος και οι σχέσεις μεταξύ των ανθρώπων, λειτουργούν στη σημερινή εποχή περισσότερο ως παράγοντες παρακίνησης. Η παραπάνω παραδοχή αποτελεί και την κυριότερη κριτική της θεωρίας του Herzberg (Δικαίος και συν., 1999).

2.2.3 Οι ανάγκες Ύπαρξης – Κοινωνικών Σχέσεων και Ανάπτυξης (E.R.G.) του Alderfer

Η θεωρία E.R.G. (Existence, Relatedness, Growth) που ορίστηκε από τον Alderfer είναι σε μεγάλο βαθμό, θα λέγαμε, μετεξέλιξη της θεωρίας του Maslow. Ουσιαστικά, στη θεωρία αυτή τα επίπεδα μειώνονται από πέντε σε τρία, με αποτέλεσμα οι ανθρώπινες ανάγκες να χωρίζονται στις παρακάτω κατηγορίες (Alderfer, 1969):

1. **Ανάγκες ύπαρξης** (Existence needs): Εδώ περιλαμβάνονται οι φυσιολογικές και οι ανάγκες για ασφάλεια του Maslow. Όταν ικανοποιείται αυτή η ομάδα των αναγκών, εξασφαλίζεται η διατήρηση της υλικής υπάρξεως του κάθε ανθρώπου.
2. **Ανάγκες σχέσεων** (Relatedness needs): Στην κατηγορία αυτή εντάσσονται οι ανάγκες για ανάπτυξη ανθρώπινων δεσμών, οι οποίες ταυτίζονται με τις ανάγκες για κοινωνικοποίηση και τις ανάγκες εκτίμησης του Maslow.
3. **Ανάγκες ανάπτυξης** (Growth): Η κατηγορία αυτή είναι παρόμοια με αυτήν που υπάρχει στο τέλος της πυραμίδας του Maslow.

Για τον Alderfer υπάρχει μια συνεχής σειρά αναγκών, για τις οποίες δεν έχει και τόσο μεγάλη σημασία η ιεράρχησή τους. Ο ίδιος, δεν υποστηρίζει ούτε την ιδέα της ιεράρχησης του Maslow ότι δηλαδή οι ανάγκες του κατώτερου επιπέδου έχουν σχέση με τα κίνητρα της παραπάνω από αυτήν κατηγορίας. Παράλληλα, θεωρεί, αντίθετα από τον Maslow, ότι οι ανάγκες που έχουν ήδη επιτευχθεί βρίσκονται ακόμη σε ισχύ. Αυτό συμβαίνει με τις «ανάγκες για ανάπτυξη», οι οποίες όσο περισσότερο επιτυγχάνονται, τόσο περισσότερο αυξάνεται η ισχύς τους. Να τονίσουμε σε αυτό το σημείο, ότι στη θεωρία του Alderfer, αν κάποιος δει ότι δεν μπορεί να ικανοποιήσει κάποια ανάγκη του, τότε προσπαθεί να ικανοποιήσει κάποια άλλη. Ο Maslow, υποστηρίζει σχετικά, ότι ο άνθρωπος προσπαθεί με κάθε τρόπο να ικανοποιήσει μια ανάγκη του (Μπουραντάς Δ. , 2002).

2.2.4 Η κάλυψη των επίκτητων αναγκών του McClelland

Επόμενη θεωρία γύρω από την παρακίνηση έχει διατυπωθεί από τον McClelland. Αυτή η θεωρία αναφέρει πως η παρακίνηση ενός ατόμου επηρεάζεται άμεσα από κάποιες βασικές ανάγκες, σχεδόν ίδιες με αυτές του Maslow. Η ειδοποιός διάκριση ανάμεσα σε αυτές τις δύο θεωρίες έγκειται στο ότι για τον Maslow, οι ανάγκες αυτές είναι έμφυτες με την ανθρώπινη φύση, ενώ για τον McClelland οι ανάγκες δημιουργούνται κατά το χρόνο της ζωής του ανθρώπου, λόγω της αλληλεπίδρασης με το εξωτερικό περιβάλλον (Μουζά-Λαζαρίδη, 2006).

Κατά τον McClelland, όλοι οι εργαζόμενοι έχουν την ανάγκη να καλύψουν τρεις κατηγορίες αναγκών, και πιο συγκεκριμένα την ανάγκη για δύναμη, την ανάγκη για συνεργασία και την ανάγκη για επιτεύγματα. Ειδοποιός διαφορά για τον κάθε

εργαζόμενο είναι η κάθε ανάγκη υποκινεί τον καθέναν (Δικαίος και συν., 1999). Οι επίκτητες ανάγκες του McClelland παρουσιάζονται παρακάτω (Ξηροτύρη-Κουφίδου, 2010) :

- Η **ανάγκη για δύναμη**: Αφορά την ανθρώπινη τάση να ασκούμε επιρροή και έλεγχο προς τους άλλους ανθρώπους. Οι εργαζόμενοι αυτοί διεκδικούν διευθυντικές θέσεις ενώ παρουσιάζονται αποφασιστικοί και πρακτικοί. Πολλές φορές, ωστόσο, η ανάγκη αυτή φέρνει τα αντίθετα αποτελέσματα, όταν χρησιμοποιείται για ιδιωτικό συμφέρον και όχι για το καλό μιας επιχείρησης (Δικαίος και συν., 1999).
- Η **ανάγκη για συνεργασία**: Αφορά την ανάγκη για συνύπαρξη. Οι εργαζόμενοι με την ανάγκη αυτή αναζητούν την έγκριση από το εργασιακό τους χώρο.
- Η **ανάγκη για επιτεύγματα**: Αφορά στη θέληση για επίτευξη δύσκολων στόχων. Στην περίπτωση αυτή, οι εργαζόμενοι αναλαμβάνουν αρμοδιότητες μέσης δυσκολίας, γιατί αποφεύγουν το ρίσκο της αποτυχίας. Όταν τα καταφέρνουν έχουν έντονο το αίσθημα της ικανοποίησης. Επιδιώκουν να ασκούν κριτική για τα πεπραγμένα τους, έχουν έντονο το αίσθημα της ευθύνης και λειτουργούν συγκεντρωτικά.

Ο McClelland, με τη βοήθεια του παραπάνω μοντέλου, προσπάθησε να εντοπίσει τον ιδανικό μάνατζερ, χωρίζοντάς τους σε τρεις κατηγορίες (McClelland & Burnham, 1976) :

α) σε αυτούς που προτεραιότητά τους είναι η δημιουργία δεσμών και λειτουργούν με στόχο την ενίσχυση της δημοτικότητάς τους, παρά την ικανοποίηση των σκοπών και στόχων του οργανισμού,

β) σε αυτούς που υποκινούνται από την ανάγκη τους να πετύχουν στόχους, ανεξάρτητα από το τι πιστεύουν οι άλλοι γι' αυτούς.

γ) σε αυτούς που ενδιαφέρονται για τη δύναμη-εξουσία.

Η κριτική που γνώρισε η εν λόγω θεωρία έρχεται από τον «κόσμο» της ψυχολογίας, η οποία αμφισβητεί την παραδοχή το ότι οι ανάγκες είναι επίκτητες (Δικαίος και συν., 1999).

2.3 Οι θεωρίες διαδικασίας της παρακίνησης

Αυτές οι θεωρίες της της παρακίνησης ή εξωγενείς θεωρίες, επιχειρούν να προσδιορίσουν τις σχέσεις μεταξύ των δυναμικών μεταβλητών, που συνθέτουν την παρακίνηση και των ενεργειών που απαιτούνται για να επηρεαστούν η συμπεριφορά και οι πράξεις. Ασχολούνται περισσότερο με το πώς εισάγεται, διευθύνεται και διατηρείται η συμπεριφορά. Επιπλέον, δίνουν έμφαση στην πραγματική διαδικασία της παρακίνησης και συμβάλλουν στην κατανόηση της περίπλοκης φύσης της παρακίνησης στην εργασία. Πολλές από αυτές δεν μπορούν να αποδοθούν σε έναν μεμονωμένο συγγραφέα ενώ οι βασικότερες προσεγγίσεις και οι κύριοι εκπρόσωποί τους είναι:

- Το μοντέλι των προσδοκιών των Vroom, Porter και Lawler
- Η θεωρία της δικαιοσύνης του Adams
- Η θεωρία των στόχων του Locke
- Η θεωρία του προσδιορισμού των αιτιών της συμπεριφοράς – Heider και Kelley

2.3.1 Η θεωρία των προσδοκιών του Vroom

Αυτή η θεωρία αναπτύχθηκε από τον Victor Vroom, όπου προσπάθησε να περιγράψει την διαδικασία της παρακίνησης των εργαζομένων. Η δημιουργία της βασίζεται σε τρεις σημαντικές υποθέσεις (Λανάρα Β., 2008):

Πρώτον, τα εργαζόμενα άτομα έχουν την αντίληψη αν το επίπεδο της απόδοσής τους ή γενικότερα η αποτελεσματικότητά τους στον οργανισμό συνδέεται με άμεσο ή έμμεσο τρόπο με τις εξωτερικές και τις εσωτερικές ανταμοιβές τους. Οι εξωτερικές ανταμοιβές προσδιορίζονται από εξωτερικά στοιχεία και αποτελούν τον τρόπο για την απόκτηση άλλων αξιών όπως τα χρήματα ή η καλύτερη θέση εργασίας. Εσωτερικές ανταμοιβές είναι εκείνες που έχουν σημασία οι ίδιες και εξαρτώνται από το άτομο, όπως είναι το συναίσθημα της επιτυχίας και της ανάπτυξης.

Δεύτερον, οι εργαζόμενα άτομα έχουν την αντίληψη κατά πόσο μπορούν να επιτύχουν το προσδοκώμενο όριο απόδοσης.

Τρίτον, οι εργαζόμενοι έχουν την αίσθηση για το αν οι ανταμοιβές που προσφέρονται από τον οργανισμό έχουν αξία γι' αυτούς.

Λαμβάνοντας υπόψιν τις παραπάνω εικασίες, ο Vroom υποστηρίζει ότι το άτομο που εργάζεται παρακινείται όταν νιώθει ότι η ενδυνάμωση των προσπαθειών του θα έχει ως συνέπεια την αύξηση της απόδοσής του, και με αυτόν τον τρόπο θα τον παρασύρει στο να αποκτήσει στις ανταμοιβές που έχουν αξία γι'αυτόν. Η παρακίνηση συνδέεται άμεσα από τις αλληλεπιδράσεις που ο άνθρωπος θεωρεί ότι υπάρχουν ανάμεσα στις τρεις μεταβλητές που περιγράφονται πιο κάτω (Siropolis N., 2001):

1. **Επιθυμία των ανταμοιβών:** ο κάθε άνθρωπος που εργάζεται έχει κάποιους ατομικούς σκοπούς που προσπαθεί να ικανοποιήσει μέσα στον οργανισμό. Το ποσοστό επιθυμίας του είναι συνήθως διαφορετικό για κάθε ανταμοιβή. Μπορεί να έχει θετικό πρόσημο όταν το άτομο επιθυμεί να αποκτήσει μια ανταμοιβή αλλά και να είναι αρνητικό όταν επιδιώκει την εξάλειψη μιας ανταμοιβής όπως για παράδειγμα τη τιμωρία.

2. **Προσδοκία των ανταμοιβών:** η προσδοκία που ο άνθρωπος έχει για ορισμένες ενδεχόμενες ανταμοιβές, είναι η δεύτερη σημαντική μεταβλητή στη διαδικασία της παρακίνησης. Με λίγα λόγια είναι, η υποκειμενική πιθανότητα του ανθρώπου για να αποκτήσει ανταμοιβή μετά από ένα ορισμένο επίπεδο απόδοσης. Λόγου χάριν, ένα άτομο υποστηρίζει ότι υπάρχει μια πιθανότητα χ να πάρει προαγωγή όταν αυξήσει την απόδοση του κατά ψ .

3. **Προσδοκία της απόδοσης:** είναι η προσδοκία που έχει ο άνθρωπος σε σχέση με το ότι θα επιτύχει υψηλότερη απόδοση όταν προσπαθήσει περισσότερο. Ο Vroom πιστεύει στη πραγματικότητα, ότι η διαδικασία της παρακίνησης είναι μια σχέση διαπραγμάτευσης ανάμεσα στον εργαζόμενο και στον οργανισμό. Αυτή η θεωρία προβάλλει τα διαφορετικά στοιχεία ανάμεσα στους εργαζόμενους σε ότι έχει να κάνει σε σχέση με την παρακίνησή τους, καθώς η επιθυμία τους για τις διάφορες πιθανές ανταμοιβές αλλά και η προσδοκία τους για απόδοση και ανταμοιβές διαφέρουν. Με αυτόν τον τρόπο φαίνεται η πόσο πολύπλοκη είναι η διαδικασία της παρακίνησης. Τέλος, τα δύο βασικά μειονεκτήματα της συγκεκριμένης θεωρίας είναι ότι πρώτον, δεν προσδιορίζονται τεχνικές παρακίνησης που θα μπορούσε η διοίκηση να χρησιμοποιήσει στην πράξη και δεύτερον είναι η εικασία που γίνεται, ότι δηλαδή τα άτομα πριν προσπαθήσουν υπολογίζουν το πόσο πιθανόν είναι να αποδώσουν σε σχέση με την ανταμοιβή τους, στοιχεία που δεν μπορούν να μετρηθούν με ποσοτικό τρόπο (Robbins S., Decenzo D., Coulter M. , 2012).

2.3.2 Μοντέλο προσδοκιών των Porter και Lawler

Το μοντέλο αυτό αποτελεί μία βέλτιστη συνέχεια του μοντέλου του Vroom. Το πόσο σημαντικό είναι αυτό το μοντέλο είναι στο ότι συχετίζει την παρακίνηση με την απόδοση και την ικανοποίηση. Επίσης, κάνει εμφανές το πόσο πολύπλοκο είναι το ζήτημα αυτό και για την διοικητική πρακτική, και τα αποτελέσματα που εξάγονται είναι ιδιαίτερα σημαντικά.

Αρχικά, ο οργανισμός οφείλει να δημιουργεί μια πολιτική αμοιβών που θα ενισχύει την προσδοκία των εργαζομένων για την βελτίωση της σχέσης ανάμεσα στην προσπάθεια, την απόδοση και τις ανταμοιβές.

Έπειτα η δομή των ανταμοιβών που παρέχονται είναι απαραίτητο να έχει τη μορφή που ενισχύει την αξία τους ή τον ρυθμό έντασης με τον οποίο τα άτομα τον επιθυμούν, δηλαδή οι ανταμοιβές είναι σημαντικό να προσαρμόζονται στις ανάγκες του εργαζομένου.

Παράλληλα, τα καθήκοντα και οι ρόλοι των εργαζομένων κρίνεται σκόπιμο να είναι καθορισμένα και συγκεκριμένα, ώστε με την ανάλογη επικοινωνία να γίνονται εύκολα αντιληπτά από το προσωπικό.

Μετάπειτα, η βελτίωση των ικανοτήτων του προσωπικού που θα έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση της απόδοσης και επομένως της ικανοποίησης του, πρέπει να αποτελεί πρωταρχικής σημασίας επιδίωξη της διοίκησης.

Επιπροσθέτως, η πολιτική ανταμοιβών και η επικοινωνία πρέπει να καλλιεργούν το συναίσθημα του δικαίου στο προσωπικό.

Τέλος, η διοίκηση θα πρέπει να είναι σε θέση να δημιουργεί ένα ορισμένο οργανωτικό πλαίσιο, να δίνει τα απαραίτητα μέσα, την κατάλληλη καθοδήγηση και υποστήριξη, ώστε ο κάθε εργαζόμενος να αποδίδει περισσότερο. (Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ., 2003).

2.3.3 Η θεωρία της δικαιοσύνης της παρακίνησης

Η θεωρία αυτή διαμορφώθηκε από τον Stacy Adams και η βάση της είναι ότι τα άτομα ενός οργανισμού έχουν την επιθυμία για ίση και δίκαιη μεταχείριση σε σχέση με τα υπόλοιπα μέλη του. Αντιλαμβάνεται την ισότητα και την δικαιοσύνη συγκρίνοντας αυτά που προσφέρει το ίδιο άτομο στην οργάνωση, με αυτά που απολαμβάνει από αυτή καθώς και με τα αντίστοιχα των άλλων εργαζομένων ή των

ομάδων εργαζομένων εντός ή και εκτός της επιχείρησης. Ο κάθε εργαζόμενος συγκρίνει δείκτες που σχετίζονται με τις συνεισφορές του ατόμου, τις συνεισφορές των άλλων ατόμων, τις απολαβές του ατόμου και τέλος, τις απολαβές των άλλων ατόμων (Σαρμανιώτης Σ. , 2012).

Όταν αυτοί οι δείκτες δεν είναι ίσοι, ο άνθρωπος έχει την αίσθηση πως δεν υπάρχει δικαιοσύνη και επιδιώκει να τους φέρει σε εξίσωση. Η αδικία παίζει σημαντικό ρόλο και για κάθε άτομο αποτελεί κρίσιμο αιτία μη παρακίνησης του για εργασία. Στις συνεισφορές του ατόμου προς την οργάνωση είναι οτιδήποτε εκείνο προσφέρει σε αυτή όπως ικανότητες, χρόνος, γνώσεις, εμπειρία κ.λπ. Οι απολαβές είναι όλα εκείνα που η οργάνωση προσφέρει στο άτομο όπως οι οικονομικές αμοιβές, η προαγωγή, η ασφάλεια, το κύρος κ.λπ. (Σαρμανιώτης Σ. , 2012). Τα αρνητικά αποτελέσματα της παραπάνω θεωρίας για την διοίκηση είναι κρίσιμα παρόλο που δεν ανοίγουν όλες τις διαστάσεις του ζητήματος της παρακίνησης. Πρώτα, η επιχείρηση ή ο οργανισμός είναι απαραίτητο να ελέγχει το ζήτημα της αδικίας που επικρατεί στα μέλη της και να βρίσκει από πού πηγάζει. Σε δεύτερη φάση, είναι απαραίτητο να υλοποιεί ένα σύστημα ώστε η δομή των αμοιβών του προσωπικού να έχει την μορφή που ελαχιστοποιεί το αίσθημα της αδικίας. Παράλληλα, για τα στελέχη της διοίκησης κρίνεται σημαντικό να προσαρμόζουν αυτά που δίνουν στις ανάγκες των εργαζομένων, ώστε να έχουν τη μεγαλύτερη δυνατή αξία για αυτούς (Τζωρτζάκης Κ. Τζωρτζάκη Α. , 2007).

Τέλος, ένα υψίστης σημασίας γεγονός που πηγάζει από την παραπάνω θεωρία είναι ότι οι εργαζόμενοι δεν νιώθουν αδικημένοι μόνο σε σχέση με τις συνεισφορές και τις απολαβές των άλλων εργαζομένων αλλά και σε σχέση με τους άλλους παραγωγικούς συντελεστές. (Μπουραντάς Δ. , 2015).

2.3.4 Η θεωρία των στόχων

Μία ακόμη θεωρία, η οποία, συνήθως, συμπεριλαμβάνεται στα κεφάλαια της παρακίνησης, είναι η θεωρία των στόχων ή θεωρία της στοχοθεσίας, η οποία βασίζεται κυρίως στο έργο του Locke (Laurie J.Mullins , 2015).

Η βασική αρχή της θεωρίας των στόχων συνίσταται στο ότι οι στόχοι των ανθρώπων διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στο πώς καθορίζεται η συμπεριφορά τους. Ο Locke αναγνωρίζει τη σημασία της αντιλαμβανόμενης αξίας, όπως

καταδεικνύεται στις θεωρίες των προσδοκιών της παρακίνησης, και υποστηρίζει ότι αυτού του είδους οι αξίες γεννούν συναισθήματα και επιθυμίες. Οι στόχοι κατευθύνουν την εργασιακή συμπεριφορά και την απόδοση και οδηγούν σε συγκεκριμένες συνέπειες ή ανατροφοδότηση. Τα άτομα πασχίζουν να επιτύχουν τους στόχους τους για να φέρουν σε ικανοποίηση τα συναισθήματα και τις επιθυμίες τους. Ο Locke, εν συνεχεία, σημειώνει ότι « η στοχοθεσία θεωρείται, καταλληλότερα, ως παρακινήτική τεχνική και όχι ως τυπική θεωρία της παρακίνησης (Locke, E. A., 1975).

2.3.5 Θεωρία του προσδιορισμού των αιτίων της συμπεριφοράς

Μέρος της διαδικασίας της αντίληψής μας για τους άλλους ανθρώπους είναι η απόδοση χαρακτηριστικών σε αυτούς. Κρίνουμε τη συμπεριφορά τους και τις προθέσεις τους με βάση αυτά που γνωρίζουμε από το παρελθόν και μέσα από τις συγκρίσεις με άλλα άτομα τα οποία ήδη γνωρίζουμε. Αυτός είναι ο τρόπος για να κατανοούμε τη συμπεριφορά τους και ορίζεται ως η θεωρία του προσδιορισμού των αιτίων της συμπεριφοράς. Ο προσδιορισμός των αιτίων συμπεριφοράς είναι η διαδικασία μέσω της οποίας τα άτομα ερμηνεύουν αυτά που ήδη έχουν αντιληφθεί ως αίτια συμπεριφοράς. Ως εισηγητής της συγκεκριμένης θεωρίας αναγνωρίζεται, εν γένει, ο Heider ο οποίος υποστηρίζει ότι η συμπεριφορά καθορίζεται από έναν συνδυασμό αντιληπτών εσωτερικών και εξωτερικών δυνάμεων. Οι εσωτερικές δυνάμεις σχετίζονται με τα προσωπικά χαρακτηριστικά, όπως είναι οι ικανότητες, οι δεξιότητες, ο βαθμός της καταβαλλόμενης προσπάθειας και η κόπωση. Οι εξωτερικές δυνάμεις σχετίζονται με τους περιβαλλοντικούς παράγοντες όπως είναι οι οργανωσιακοί κανόνες και πολιτικές, οι τρόποι συμπεριφοράς των ανωτέρων ή ο καιρός (Laurie J.Mullins , 2015).

Για τη διαδικασία του προσδιορισμού των αιτίων συμπεριφοράς και του εάν ένα αίτιο είναι εσωτερικό ή εξωτερικό, ο Kelley προτείνει τρία βασικά κριτήρια: διαφοροποίηση, ομοφωνία, συνέπεια (Kelley, 1973).

- **Διαφοροποίηση:** Πόσο διακριτή ή διαφορετική ήταν η συμπεριφορά ή η δράση σε μία συγκεκριμένη εργασία ή κατάσταση σε σύγκριση με τη συμπεριφορά ή τη δράση που επιδεικνύονται σε άλλες εργασίες ή καταστάσεις;

- **Ομοφωνία:** Η συμπεριφορά ή η δράση είναι διαφορετική ή συνάδει με αυτήν που επέδειξε η πλειονότητα των άλλων ατόμων που βρίσκονταν στην ίδια κατάσταση;
- **Συνέπεια:** Η συμπεριφορά ή η δράση συνδέεται με μία σταθερή έκφραση της προσωπικότητας ή των κινήτρων του ατόμου με το πέρασμα του χρόνου, ή είναι μία ασυνήθης απρόβλεπτη κατάσταση που προκλήθηκε από εξωτερικούς παράγοντες;

Ο Kelley εικάζει ότι οι άνθρωποι αποδίδουν τα αίτια συμπεριφοράς σε εσωτερικές δυνάμεις ή προσωπικούς παράγοντες όταν αντιλαμβάνονται ότι υπάρχει χαμηλή διαφοροποίηση, χαμηλή ομοφωνία και υψηλή συνέπεια. Η συμπεριφορά αποδίδεται σε εξωτερικές δυνάμεις ή περιβαλλοντικούς παράγοντες όταν αντιλαμβάνονται ότι υπάρχει υψηλή διαφοροποίηση, υψηλή ομοφωνία, και χαμηλή συνέπεια.

2.4 Η διπολική θεωρία του DouglasMcGregor

Ο Douglas McGregor (1960), στη Χ και Ψ διπολική θεωρία, υποστήριξε ότι ο άνθρωπος έχει δύο ανόμοιες όψεις (Robbins, 2002). Η μία όψη είναι η αρνητική και ερμηνεύεται ως θεωρία Χ. Στη θεωρία αυτή, τα άτομα από τη φύση τους αποφεύγουν την εργασία, την θεωρούν κόπο. Για αυτόν το λόγο, επειδή τη θεωρούν αγγαρεία θα πρέπει να ελέγχονται για το αν δουλεύουν σωστά με κύριο μέλημα το καλό της επιχείρησης. Οι εργαζόμενοι που εντάσσονται σε αυτήν την κατηγορία είναι τυπικοί και δεν επιδιώκουν παραπάνω ευθύνες.

Βάσει των παραπάνω, γίνεται αντιληπτό, ότι για τα άτομα που εντάσσονται στη θεωρία Χ, οι ανάγκες που είναι στην αρχή της πυραμίδας του Maslow αποτελούν παράγοντες παρακίνησης. Επομένως, οι εργαζόμενοι του μοντέλου Χ πρέπει να διακατέχονται από καθοδήγηση και έλεγχο. Για αυτούς καθοριστικός παράγοντας παρακίνησης είναι ο μισθός.

Στον αντίποδα, η θετική όψη της ανθρώπινης φύσης αναφέρεται ως θεωρία Ψ. Οι εργαζόμενοι που εντάσσονται σε αυτήν, αγαπούν το αντικείμενο εργασίας τους,

είναι δημιουργικοί και αναλαμβάνουν εύκολα πρωτοβουλίες. Θεωρούνται υπάλληλοι που μπορούν να δείξουν αφοσίωση στους στόχους της εκάστοτε επιχείρησης αν βρουν ευνοϊκό κλίμα.

Ο McGregor πίστευε ότι η θεωρία Ψ είναι αυτή που πρέπει να υλοποιείται από την διοίκηση. Και αυτό γιατί η συνεργασία των εργαζομένων στη λήψη των αποφάσεων, οι υπεύθυνες εργασίες και οι καλές σχέσεις στο εργασιακό περιβάλλον αποτελούν τις απαραίτητες μορφές για την αύξηση της παρακίνησης των ατόμων.

Κεφάλαιο 3

Οι βασικές μορφές παρακίνησης

Στη βιβλιογραφία καταγράφονται αρκετές τεχνικές παρακίνησης των οποίων στόχος είναι ξεκάθαρα να βελτιώνουν διαρκώς τις υπηρεσίες που παρέχει ένας οργανισμός αλλά και την ίδια την παραγωγικότητά του. Στο παρόν κεφάλαιο, γίνεται προσπάθεια να γίνει αναφορά σε κάποιες βασικές μορφές παρακίνησης των εργαζόμενων ατόμων, με σκοπό να αυξηθεί η απόδοσή τους.

3.1 Οι στόχοι

Η τεχνική αυτή έχει χρησιμοποιηθεί κατά το παρελθόν πολλές φορές και τα αποτελέσματά της είναι παραπάνω από σημαντικά. Η «λειτουργία» βασίζεται σε δύο κεντρικούς άξονες. Στον πρώτο από αυτούς τους άξονες παίζει πρωταγωνιστικό ρόλο ο εργαζόμενος, ο οποίος για να επιτύχει τους σκοπούς της επιχείρησης είναι απαραίτητο να θέσει τους δικούς του επιμέρους στόχους, τους οποίους πρέπει να «φτάσει» για να αξιολογηθεί θετικά. Στον δεύτερο άξονα, πάλι ο εκάστοτε εργαζόμενος θα πρέπει να έχει άμεση σύνδεση με τους σκοπούς αυτούς καθώς και τον καθορισμό τους (Μπουραντάς Δ. , 2002). Το αντικείμενο της εργασίας και το κατά πόσο αυτή μπορεί να βελτιωθεί παίζει σημαντικό ρόλο για την οριοθέτηση και την επιδίωξη αυτών των στόχων (Χολέβας, 1995).

Σε μια επιχείρηση, οι προϊστάμενοι είναι επιφορτισμένοι με το να ενημερώσουν το υπόλοιπο προσωπικό για το πώς θα ικανοποιήσουν τους στόχους τους αλλά και τα μέσα που έχουν προς αυτόν τον σκοπό. Οι εργαζόμενοι παρακινούνται με την υπόσχεση ότι με την ικανοποίηση των στόχων που έχουν οριοθετηθεί πέρα από την ηθική ανταμοιβή, θα λάβουν και υλική και συγκεκριμένα χρηματική ανταμοιβή (Χολέβας, 1995).

3.2 Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

Μία ιδιαίτερη προσέγγιση στη βελτιωμένη οργανωσιακή απόδοση και αποτελεσματικότητα είναι η ιαπωνικής εμπνεύσεως διοίκηση ολικής ποιότητας. Υπάρχει πληθώρα ορισμών της ΔΟΠ. Σε γενικές γραμμές αναπτύσσονται επί τη βάση ενός τρόπου ζωής για το σύνολο του οργανισμού, προσηλωμένο στην εξ ολοκλήρου ικανοποίηση του πελάτη μέσα από μια διαδικασία διαρκούς βελτίωσης, και τη συνεισφορά και συμμετοχή των ανθρώπων.

Βασική συμμετοχή στην καθιέρωση και την ανάπτυξη της ΔΟΠ συνιστά το έργο του Deming, ο οποίος εξαιρεί τη σημασία της ηγεσίας με όραμα και της ευθύνης της ανώτατης διοίκησης στην έναρξη της αλλαγής. Πιο συγκεκριμένα, Ο W. Edwards Deming ήταν ο πρώτος που εισήγαγε στον χώρο των επιχειρήσεων την έννοια της ποιότητας. Έκτοτε θεωρείται ο θεμελιωτής αυτού που ονομάζουμε σήμερα *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*. Το μοντέλο αυτό της επιχειρησιακής πολιτικής βρίσκεται σε ιδιαίτερη άνθηση παγκοσμίως στις μέρες μας. Ξεκίνησε δε να εφαρμόζεται σε μεγάλη κλίμακα στις ΗΠΑ από τη δεκαετία του 1980.

Ο Deming, λοιπόν, στη θεωρία του περί Ποιοτικής Διοίκησης δίνει ιδιαίτερο βάρος στη λεγόμενη «χαρά της εργασίας». Υποστήριξε, πως η έννοια της ποιότητας πρέπει να είναι ιδιαίτερος αισθητή σε κάθε στάδιο της παραγωγικής διαδικασίας, όχι μόνο στο τελικό παραγόμενο προϊόν. Ο ίδιος, στη θεώρησή του, πιστεύει πως τυχόν προβλήματα στο τελικό προϊόν οφείλονται σε λάθη της διοίκησης, και όχι σε αυτά των εργαζομένων (Λογοθέτης, 1992).

Η ΔΟΠ, πλέον είναι σε θέση να εφαρμόζει σε όλους τους οργανισμούς που εφαρμόζονται νέες ιδέες που θεωρούνται κερδοφόρες. Σε αυτό συντελεί το γεγονός πως σε όλα τα στάδια της παραγωγής, η έννοια της ποιότητας έχει βαρύνουσα σημασία. Και αυτό, γιατί πλέον έχει γίνει ευρέως κατανοητό ότι η ποιότητα των προϊόντων είναι τα βασικό ζητούμενο από την πλευρά των καταναλωτών (Χολέβας, 1995).

Στο σημείο αυτό, να αναφερθεί ότι ως ποιότητα αναφέρεται ο «βαθμός που ένα προϊόν ή μια υπηρεσία ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις του πελάτη». Εννοείται, ότι η άποψη του πελάτη – καταναλωτή για το τί θεωρείται ποιοτικό είναι πιθανόν να μεταβληθεί ανά πάσα στιγμή. Επομένως, οι οργανισμοί να αναγκάζονται να

«ανανεώνουν» και αυτοί τις πολιτικές τους με τις οποίες επιδιώκεται η απαιτούμενη ποιότητα σε όλα τα τμήματά τους (Σαρρής, 1994).

Στόχος της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας είναι αφενός η περαιτέρω αύξηση της αποτελεσματικότητας, της αποδοτικότητας, της ελαστικότητας και αφετέρου της ανταγωνιστικότητας συνολικά μιας επιχείρησης, στοιχεία που τους δίνουν ένα σαφές συγκριτικό πλεονέκτημα έναντι του ανταγωνισμού. Στην πράξη, η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, όπως αναφέρθηκε και παραπάνω εφαρμόζεται σε όλα τα στάδια παραγωγής ενός προϊόντος αλλά και σε όλα τα τμήματα μιας επιχείρησης. Σαν φιλοσοφία, είναι πολύ μακριά από ότι συνηθιζόταν μέχρι πρότινος, δηλαδή να γινόταν έλεγχος στο τελικό προϊόν (Σαρρής, 1994).

Σαν επιχειρησιακή πρακτική η διοίκηση ολικής ποιότητας έχει πολλά πλεονεκτήματα, μεταξύ άλλων και αυτά που περιγράφονται παρακάτω:

- Οι εταιρείες επικεντρώνονται στις ανάγκες των αγορών και των καταναλωτών που στοχεύουν
- Όλα τα στάδια παραγωγής χαρακτηρίζονται από ποιότητα, όχι μόνο το τελικό παραγόμενο προϊόν ή υπηρεσία
- Η ποιότητα επιτυγχάνεται με απλές διαδικασίες που έχουν προβλεφθεί στη λειτουργία του κάθε τμήματος του οργανισμού.
- Γίνονται διαρκείς έλεγχοι έτσι ώστε να φεύγουν μακριά διαδικασίες που σχετίζονται με τη σπατάλη και δημιουργούν προβληματικές καταστάσεις στον οργανισμό.
- Λαμβάνονται συνεχώς μέτρα που βελτιώνουν την επίδοση της εταιρείας και όλων των τμημάτων της.
- Γίνεται πιο εύκολα αντιληπτός ο ανταγωνισμός και λαμβάνονται τα απαραίτητα μέτρα με στόχο μια πιο αποτελεσματική αλλά και πιο ανταγωνιστική στρατηγική.
- Υπάρχει σε κάθε οργανισμό ειδικό τμήμα επιφορτισμένο που κύρια ενασχόλησή του είναι η επίλυση των προβλημάτων που ανακύπτουν, η καλή επικοινωνία μεταξύ των τμημάτων και φυσικά ο έλεγχος για καλή και αποτελεσματική δουλειά.
- Ο επανέλεγχος των διαδικασιών είναι διαρκής γιατί στόχος είναι να υπάρχει μια τακτική που επιβάλλει τη συνεχή βελτίωση.

Από τα παραπάνω, διαπιστώνεται ότι η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας αποτελεί μια ισχυρή και αυξανόμενη διαδικασία, κατά την οποία όπου κάθε τμήμα και κάθε εργαζόμενος όλων των βαθμίδων και τμημάτων ενός οργανισμού δουλεύουν με τέτοιο τρόπο ώστε στο κάθε πόστο να εξασφαλίζεται η μέγιστη δυνατή ποιότητα με αποτέλεσμα το τελικό παραγόμενο προϊόν ή υπηρεσία να ανταποκρίνεται στις προσδοκίες του καταναλωτικού κοινού.

Εννοείται, όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, η έννοια της ποιότητα αφορά όλους τους εργαζομένους σε μια επιχείρηση, είτε αυτοί εργάζονται στην παραγωγή είτε είναι τελείως άσχετοι με το προϊόν που παράγει ο οργανισμός (Gower, 1994), και αυτό γιατί το οποιοδήποτε λάθος μπορεί να βλάψει τη συνολική εικόνα που έχουν οι καταναλωτές για την εκάστοτε επιχείρηση (Σαρρής, 1994).

Για να αποτελέσει στοιχείο παρακίνησης η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας θα πρέπει να τεθεί η ίδια η φιλοσοφία της σαν κίνητρο. Εάν γίνει εφικτό, να υπάρξει συνδυασμός της ΔΟΠ με την Διοίκηση με βάση τους Στόχους (M.B.O), που αναλύθηκε στην προηγούμενη ενότητα, τότε έχουμε μια πολύ καλή τεχνική παρακίνησης αφού η υλοποίηση του στόχου επιβραβεύεται τόσο υλικά όσο και ηθικά (Χολέβας, 1995).

3.3 Η ανθρωποκεντρική προσέγγιση

Ο Franc και η Lillian Gilberth είναι οι θεμελιωτές της θεωρίας περί ανθρωποκεντρικού σχεδιασμού της εργασίας. Ο βασικός άξονας σκέψης τους στηρίζεται στο ότι η παρακίνηση μπορεί να δώσει κίνητρα και τελικά να αυξήσει την αποδοτικότητα και παραγωγικότητα. Αυτή η θεωρία αναφέρει πως, «χωρίς να αγνοούνται οι διαδικασίες παραγωγής, ενθαρρύνονται οι εργαζόμενοι να βρουν τους περιορισμούς και τις απαιτήσεις των διαδικασιών παραγωγής και να εισηγηθούν τρόπους, έτσι ώστε να μειωθούν ή να ξεπεραστούν τα προβλήματα που αντιμετωπίζει η διαδικασία παραγωγής» (Κυριαζόπουλος & Κιουλάφας, 1994).

Η ανθρωποκεντρική προσέγγιση βρίσκεται σε διαρκή αναζήτηση της μέγιστης εμπλοκής και συμμετοχής των εργαζομένων στο σχεδιασμό και την εκτέλεση της εργασίας τους. Σχετική έρευνα μεταξύ πολλών εργαζομένων αποδεικνύει πως εντοπίζονται έξι καίριες παράμετροι που είναι σε θέση να βελτιώσουν την

παραγωγικότητα του προσωπικού (Κυριαζόπουλος & Κιουλάφας, 1994). Οι παράμετροι αυτές που συνυπολογίζονται στα παραπάνω είναι οι ακόλουθες:

1. **Μια ολοκληρωμένη από την αρχή ως το τέλος εργασία.** Όταν το άτομο ξεκινά από την αρχή και είναι σε θέση να ολοκληρώσει ένα μέρος της παραγωγικής διαδικασίας του προϊόντος, τότε νιώθει πιο πολύ ικανοποίηση και πιο πολύ απόδοση.
2. **Τακτική επικοινωνία με τους χρήστες ή τους πελάτες.** Όταν ο εργαζόμενος μπορεί να βρίσκεται σε επικοινωνία με τους χρήστες του προϊόντος που δημιούργησε, διακατέχεται από την αίσθηση της μοναδικότητας, η οποία παρακινεί τον εργαζόμενο να είναι περισσότερο αποδοτικός.
3. **Χρήση ποικιλίας δεξιοτήτων.** Η αίσθηση της μονοτονίας και η απομάκρυνση από την εργασία μπορούν να κατανευναστούν, όταν ο εργαζόμενος χρησιμοποιεί δύο ή περισσότερες δεξιότητες στην κατασκευή του προϊόντος.
4. **Ελευθερία και αυτονομία.** Η αίσθηση ότι ο εργαζόμενος κατασκευάζει κάτι από μόνος του, είναι ένας παράγοντας παρακίνησης.
5. **Άμεση ανατροφοδότηση από την ίδια την εργασία.** Σ' ένα τμήμα της εταιρίας AT & T το εργαζόμενο προσωπικό πήρε την απόφαση να σχεδιάσει μόνο του την εργασία του, να την ελέγχει, να την αναζητά και να διορθώνει τα λάθη του. Άμεση συνέπεια αυτού ήταν σε μια εργασία που ήταν ανιαρή, οι αποχωρήσεις να πέσουν κατά 27% και η εργασία που στο παρελθόν γινόταν με 46 εργαζόμενους, τώρα να απαιτεί μόνο 24.
6. **Ευκαιρίες για αυτοβελτίωση.** Όταν η εργασία θέτει από τους εργαζόμενους να υλοποιήσουν τις δεξιότητές τους, τότε ενισχύεται η αυτοεκτίμησή τους και μεγαλώνει η αποδοτικότητά τους.

3.4 Σύνδεση απόδοσης με ανταμοιβές

Ιστορικά, ίσως η πρώτη τεχνική παρακίνησης που καταγράφεται στον χώρο των εταιρειών και αυτή που χρησιμοποιείται κατά κόρον είναι η σύνδεση της απόδοσης των εργαζομένων με ανταμοιβές οικονομικού υπόβαθρου και όχι μόνο. Πρόκειται, για τα λεγόμενα bonus απόδοσης, που πολλές εταιρείες χρησιμοποιούν πολύ συχνά. σαν τρόπο επιβράβευσης και αναγνώρισης της προσπάθειας του εργαζόμενου για

επίτευξη των σκοπών και στόχων του οργανισμού. Σε περιπτώσεις που υπάρχουν τέτοιοι προκαθορισμένοι στόχοι., τις περισσότερες φορές, από πλευράς εταιρείας έχει οριστεί και ένας προϊστάμενος έργου, ο οποίος όχι μόνο ελέγχει την απόδοση του εργαζομένου και την πορεία με την οποία εξελίσσεται το έργο αλλά παράλληλα συγχαίρει τον υπάλληλο του για την επιτυχία και τον εμπυγχώνει δίνοντάς του περαιτέρω κίνητρα να συνεχίσει προς την σωστά κατεύθυνση.

3.5 Οικονομικά κίνητρα

Ένας ακόμα τρόπος παρακίνησης εργαζομένων που καταγράφεται στην επιχειρησιακή πρακτική είναι η επιβράβευση εργαζομένων δίνοντάς τους οικονομικά κίνητρα. Έχει παρατηρηθεί πολλές φορές, ότι τέτοιου είδους κίνητρα είναι σε θέση να αλλάξουν την εργασιακή συμπεριφορά. Αυτό, φυσικά συμβαίνει, γιατί τα χρήματα πέρα από πόρους κάλυψης των φυσικών αναγκών του ατόμου συντελούν στην βελτίωση του κοινωνικού τους στάτους και της καταξίωσής τους.

Οι εταιρείες που εφαρμόζουν ως σύστημα παρακίνησης τα οικονομικά κίνητρα θα πρέπει να προσέξουν μήπως η τακτική τους αυτή δημιουργήσει άνισες καταστάσεις μεταξύ των εργαζομένων. Πιο συγκεκριμένα, η μη ενιαία και δίκαιη πολιτική του οργανισμού σε σχέση με την ανταμοιβή και την απόδοση είναι πιθανόν να οδηγήσει σε ακριβώς αντίρροπα αποτελέσματα (DuBrin, 2004). Στο σημείο αυτό, να σημειώσουμε πως τα οικονομικά κίνητρα αυτά, διακρίνονται σε ατομικά κίνητρα αποδόσεων και σε ομαδικά ή συμμετοχές στο αποτέλεσμα.

Γενικότερα, στην επιχειρησιακή πρακτική, έχουν καταγραφεί μέχρι στιγμής, 5 διαφορετικές κατηγορίες οικονομικών κινήτρων. Αυτές παρουσιάζονται παρακάτω:

1. Κίνητρα παραγωγικότητας ή επίτευξης στόχων: Σκοπός τους είναι οι εργαζόμενοι να αυξήσουν και να εντείνουν της προσπάθεια και την παραγωγικότητά τους
2. Κίνητρα ποιότητας: Σκοπός τους είναι να αυξηθεί η ποιότητα του προϊόντος που παράγεται από τον οργανισμό.
3. Κίνητρα παρουσίας: Σκοπός τους είναι η αδιάλειπτη παρουσία του εργαζομένου στην εργασία του, με την οποία και θα ανταμειφθεί επιπλέον
4. Κίνητρα βελτίωσης: Σκοπός τους είναι να παρακινηθούν οι εργαζόμενοι με τέτοιο τρόπο έτσι ώστε να βελτιωθεί η διαδικασία παραγωγής

5. Κίνητρα συμπεριφοράς: Σκοπός τους είναι η ανταμοιβή των εργαζομένων που δείχνουν καλή συμπεριφορά. Η καλή διαγωγή των εργαζομένων, έχει παρατηρηθεί πως συμβάλλει στην αύξηση του ηθικού, της συνεργασίας και της ομαδικότητας, βασικά συστατικά για την επιτυχία κάθε εταιρείας.

3.6 Ομαδικά κίνητρα

Τα ομαδικά κίνητρα είναι ένας ακόμα τρόπος που επιλέγεται σαν μέθοδος παρακίνησης. Προτιμούνται δε από τις εταιρείες έναντι των ατομικών γιατί τα δεύτερα πολλές φορές έχουν τεράστιο κόστος, η ατομική αποτελεσματικότητα είναι δύσκολο να μετρηθεί ενώ πολλές φορές δημιουργούνται εντάσεις και παρεξηγήσεις μεταξύ των εργαζομένων και των στελεχών μιας εταιρείας, γενικότερα.

Όπως και στα ατομικά, στα ομαδικά κίνητρα απόδοσης το πιο σημαντικό γνώρισμά τους, εκτός από το ορισμένο μισθό των εργαζομένων, είναι η έξτρα ανταμοιβή που δίνεται αν αυξηθεί η παραγωγικότητα της εταιρείας, οι πωλήσεις και τα κέρδη της.

Τα πιο γνωστά ομαδικά συστήματα οικονομικών κινήτρων, όπως τα περιγράφει στο βιβλίο του ο Μπουραντάς (2002) είναι:

- Το σύστημα ΣΚΑΛΛΟΝ όπου υποστηρίζεται με καλύτερο τρόπο η σύνδεση μεταξύ ολικού κόστους μισθοδοσίας προς τις πωλήσεις και τις μεταβολές των αποθεμάτων.
- Το σύστημα της προστιθέμενης αξίας που κύριο γνώρισμά του είναι η καλύτερευσή της, με σκοπό να μην ξοδεύονται περισσότεροι πόροι από όσο πραγματικά απαιτούνται.
- Το σύστημα IMPROSHARE που στοχεύει στο να ενισχύσει την παραγωγικότητα των εργαζομένων, μειώνοντας με αυτό τον τρόπο το κόστος παραγωγής (Μπουραντάς Δ. , 2002).

3.7 Προγράμματα ιδιοκτησίας μετοχών από τους υπαλλήλους

Έχει καταγραφεί ως επιχειρησιακή πρακτική, οι διοικήσεις των εταιρειών να δίνουν το δικαίωμα στο προσωπικό τους να αγοράζουν μετοχές της επιχείρησης σε προνομιακή τιμή ως ανταπόδοση που «έπιασαν τους στόχους» της. Με αυτή τη μέθοδο, οι εργαζόμενοι γίνονται πιο αποδοτικοί αφού κατά κάποιο τρόπο είναι

συνιδιοκτήτες της επιχείρησης Η λογική πίσω από αυτή τη μέθοδο υποστηρίζει πως η απόδοση των εργαζομένων θα αυξηθεί έτσι ώστε να αυξηθεί η αξία της εταιρείας, με αποτέλεσμα να αυξηθούν και οι δικές τους μετοχές (DuBrin, 2004).

3.8 Εμπλουτισμός Εργασίας

Ο F. Herzberg μελετώντας τις μεθόδους παρακίνησης των εργαζομένων, μίλησε για τον λεγόμενο «εμπλουτισμό της εργασίας». Βασικός άξονας σκέψης είναι ότι ο κάθε εργαζόμενος πέρα από τα καθήκοντά του θα πρέπει να έχει ρόλο στις αποφάσεις που συνδέονται με τον προγραμματισμό, την οργάνωση και τον έλεγχο της εργασίας του.

Ο “Εμπλουτισμός της Εργασίας”, διακρίνεται σε κάθετο και οριζόντιο εμπλουτισμό. Ο “κάθετος εμπλουτισμός” σχετίζεται με την εμπλοκή των εργαζομένων στη διαδικασία λήψης των αποφάσεων αναφορικά με τον προγραμματισμό, την οργάνωση και τον έλεγχο της θέσης του, ενώ ο “οριζόντιος εμπλουτισμός” με τη ικανότητα αλλαγής των εργασιών και των αρμοδιοτήτων του.

Κεφάλαιο 4

Η ηγεσία

4.1 Εννοιολογική προσέγγιση

Σύμφωνα με την βιβλιογραφία έχουν αναφερθεί πολλοί και ταυτόχρονα διαφορετικοί ορισμοί για την έννοια της ηγεσίας. Άλλοι το βλέπουν ως ένα έμφυτο ταλέντο ενώ ορισμένοι ως ένα από τα στοιχεία εκείνα τα οποία καλλιεργούνται και εξελίσσονται σταδιακά. Σύμφωνα, πάλι, με μία επικρατούσα άποψη, ηγέτης δεν χρίζεται κάποιος από κάποιον άλλον που έχει στα «χέρια» του εξουσία, αλλά γίνεται αυθόρμητα βάσει κάποιων γνωρισμάτων που τυχαίνει να έχει. Τα γνωρίσματά αυτά, εννοείται πως δεν διδάσκονται, ωστόσο μπορούν να βελτιωθούν αν ο ηγέτης διαθέτει άλλα γνωρίσματα και χαρακτηριστικά όπως είναι η «αυτογνωσία, αυτοπεποίθηση και το να βρίσκεται στο κατάλληλο μέρος την κατάλληλη στιγμή» (Στάγκος, 2000).

Ο Tery (1960), σε μία προσέγγιση της έννοιας της ηγεσίας την ορίζει ως την «ενέργεια που κάνει ένα άτομο για να παρακινήσει τους υφισταμένους του να αγωνίζονται με τη θέλησή τους, με σκοπό να πραγματοποιήσουν τους αντικειμενικούς στόχους της οργάνωσης». Ακολούθως, οι Bennis & Nanus (1985), μιλώντας για την ηγεσία την ορίζουν ως την «φυσική έκφραση ενός ανθρώπου ολοκληρωμένου» ενώ ο Cashman με τη σειρά του (1998) ως «την αυθεντική αυτοέκφραση που δημιουργεί αξία».

Να οριοθετήσουν μία έννοια της ηγεσίας έχουν προσπαθήσει και οι Kootz και O'Donnell (1959) καταλήγοντας στο ότι «ηγεσία είναι το να επηρεάζει κανείς ανθρώπους να τον ακολουθούν με σκοπό την επίτευξη ενός κοινού στόχου». Αντίστοιχα, οι Katz και Kahn (1966) βρίσκουν το βασικό νόημα της ηγεσίας «στη μηχανιστική συμμόρφωση των υπαλλήλων στις οδηγίες και τους κανόνες που επιβάλλει η οργάνωση, ενώ η επιτυχία του συστήματος αυτού εξαρτάται από την ικανότητα του ηγέτη να αποσπάσει από τους υφισταμένους τη μεγαλύτερη δυνατή προσφορά έργου».

Ακόμα έναν ορισμό για την ηγεσία δίνουν οι Boles και Danenport (1975). Αυτοί χαρακτηρίζουν την έννοια της ηγεσίας ως τη «διαδικασία κατά την οποία ένα άτομο παίρνει πρωτοβουλίες με σκοπό να βοηθήσει την ομάδα να κινηθεί προς

παραγωγικούς στόχους, που είναι από αυτή αποδεκτοί, διατηρώντας παράλληλα τη συνοχή της ομάδας».

Οι Hersey και Blanchard (1977) παρουσιάζουν την ηγεσία ως την «διαδικασία που αποσκοπεί στο να επηρεάσει τις ενέργειες ενός ατόμου ή μιας ομάδας στην προσπάθειά της να επιτύχει τους στόχους μιας οργάνωσης, όταν είναι δεδομένη η κατάσταση και οι συνθήκες που επικρατούν σε αυτήν την οργάνωση».

Αν κοιτάξει κανείς με λίγο προσοχή τους παραπάνω ορισμούς θα δει ότι βασικό και ταυτόχρονα κοινό στοιχείο όλων αυτών είναι η λέξη της «διαδικασίας» που εντοπίζεται στους περισσότερους από αυτούς. Στη διαδικασία αυτή υπάρχουν ο ηγέτης και οι υφιστάμενοί του και μια σειρά από παράμετροι που σχετίζονται με την κάθε φορά συνθήκη που υπάρχει στην κάθε επιχείρηση.

Άλλες προσεγγίσεις για τη συγκεκριμένη έννοια είναι αυτές του Δικαίου και των συνεργατών του (1999) που βλέπουν την ηγεσία ως «τη διαδικασία κατά την οποία ένα άτομο επηρεάζει τη συμπεριφορά ή/και τις πράξεις άλλων ανθρώπων με σκοπό την επίτευξη κάποιων επιθυμητών στόχων».

Ακολούθως, ο Μπουραντάς (2005) παρουσιάζει την ηγεσία ως τη «διαδικασία επιρροής της σκέψης, της δράσης, των συναισθημάτων, των στάσεων και των συμπεριφορών μιας μικρής ή μεγάλης τυπικής ή άτυπης ομάδας ανθρώπων από ένα άτομο (ηγέτη), με αποτέλεσμα, ηθελημένα, πρόθυμα και με την κατάλληλη συνεργασία, να δίνουν τον καλύτερο εαυτό τους και να συμμετέχουν από κοινού στην αποτελεσματική υλοποίηση στόχων που απορρέουν από την αποστολή της ομάδας και τη φιλοδοξία της για πρόοδο και ευημερία».

Η «ηγεσία είναι η διαδικασία του να επηρεάζει κανείς τις δραστηριότητες μιας οργανωμένης ομάδας προς θέσπιση και επίτευξη κάποιων στόχων» κατά τον Stogdill (1974) ενώ για τον Kotter (2002), μπορεί να «εξασφαλίζει τις υψηλότερες επιδόσεις και ταυτόχρονα την υψηλότερη ικανοποίηση των ανθρώπων».

Γενικότερα, πολλοί θεωρητικοί έχουν συμβάλει με τον τρόπο τους στο να επικρατήσει ένας ολοκληρωμένος ορισμός για το τι είναι ακριβώς η ηγεσία. Ως διαδικασία που ένα άτομο μπορεί να επηρεάσει μια ομάδα ανθρώπων για την ικανοποίηση ενός κοινού στόχου και σκοπού την χαρακτηρίζει ο Northouse (2007), που κατά τον Bush (2005) σχετίζεται με την ανάπτυξη των ατόμων και με τη διαμόρφωση αξιών και οράματος και μεταβάλλει την κατάσταση με την οποία σκέπτονται τα άτομα «για το τι είναι επιθυμητό, τι είναι δυνατό και τι είναι αναγκαίο» (Zaleznik, 1977).

Ένας ηγέτης δεν αφήνει τα πράγματα στη μοίρα τους (Mitton, 1969), αλλά στην τελική είναι αυτός που θέτει στόχο και ορίζει με ποιες διαδικασίες θα φτάσει η ομάδα στο επιθυμητό αποτέλεσμα. Οι στόχοι και το αν αυτοί θα επιτευχθούν δεν σχετίζονται μόνο με τον ηγέτη αλλά και από άλλες δύο παραμέτρους, τις ανάγκες της υπόλοιπης ομάδας και την κατάσταση που επικρατεί τη δεδομένη χρονική στιγμή (Kilpatrick, 1974).

Έτσι, αντιλαμβανόμαστε ότι η έννοια της ηγεσίας από αυτή της διοίκησης διαφέρει σε σημαντικό βαθμό. Η ηγεσία τις περισσότερες φορές επιδιώκει στην αλλαγή είτε της νοοτροπίας είτε του τρόπου με τον οποίο συμπεριφέρονται οι άνθρωποι υπό δεδομένες συνθήκες και καταστάσεις όπως και του τρόπου με τον οποίο λειτουργεί ένας οργανισμός. Η ηγεσία συχνά σχετίζεται με διάφορες καινοτομίες που χρησιμεύουν σε έναν καλύτερο τρόπο λειτουργίας και οργάνωσης μιας υπηρεσίας. Αντίστοιχα, ρόλος της διοίκησης είναι η υποστήριξη αυτών των λειτουργιών.

4.2 Ο αποτελεσματικός ηγέτης στο χώρο εργασίας

Είναι γεγονός πως πλέον για όλους τους οργανισμούς η έννοια της αποτελεσματικής ηγεσίας αποτελεί ένα διαρκές ζητούμενο, καθώς έχει παρατηρηθεί πως η εφαρμογή της έχει πάντα θετικά αποτελέσματα. Μία ηγετική φυσιογνωμία είναι αυτή που μπορεί να αξιοποιήσει όλες τις παραγωγικές δυνάμεις των ατόμων φέρνοντας στην επιφάνεια στοιχεία όπως η καινοτομία, η εθελούσια συμμετοχή σε ένα κοινό όραμα, η αυτενέργεια, η ηθική ικανοποίηση, η επαγγελματική αυτοπραγμάτωση.

Κατά τη διάρκεια της εργασίας η ηγεσία θα μπορούσε να οριστεί ως «η διαδικασία μέσω της οποίας οι σκέψεις και οι δράσεις μιας οργανωμένης ομάδας επηρεάζονται με αποτέλεσμα τη δημιουργία υψηλών προσδοκιών σχετικά με την επίλυση προβλημάτων ή την εκπλήρωση συγκεκριμένων σκοπών» (Bass, 1990). Πρόκειται, με λίγα λόγια, για μια διαδικασία δυναμική και σύνθετη που για να την καταλάβουμε θα πρέπει να εξετάσουμε διεξοδικά στοιχεία της προσωπικότητας του ηγέτη, την ισχύ του, τους συνεργάτες και τα προτερήματά τους, την οργανωσιακή κουλτούρα της εταιρείας και το αξιακό της σύστημα καθώς και το περιβάλλον στο οποίο όλα τα παραπάνω «συλλειτουργούν».

Γίνεται, με αυτόν τον τρόπο, παραπάνω από αντιληπτό, ότι στις μέρες μας, που το εργασιακό περιβάλλον είναι ευμετάβλητο με τις συνθήκες που το διαμορφώνουν να είναι παραπάνω από ρευστές, η ηγεσία κρίνεται ως ένας αποτελεσματικός και καίριος παράγοντας με τον οποίο ένας οργανισμός, όχι μόνο μπορεί να ξεχωρίσει αλλά ταυτόχρονα να αποκτήσει και το συγκριτικό πλεονέκτημα εκείνο που θα τον κάνει να αυξήσει την κερδοφορία του.

Στο σημείο αυτό, πρέπει να γίνει ξεκάθαρο πως μια αποτελεσματική ηγεσία είναι εκείνη που έχει να κάνει με όλες τις θεσμικές και μη, τις τυπικές και άτυπες συνθήκες της κοινωνικής ζωής, όπως επίσης και με όλα τα επιμέρους πεδία των κοινωνικών σχέσεων στα οποία έρχονται σε επαφή τα άτομα, όπως η πολιτική, το συνδικαλιστικό κίνημα, η κοινωνία των πολιτών, η οικογένεια, οι κοινωνικές συναναστροφές, η οικονομία.

Σήμερα, που οι απαιτήσεις στο εργασιακό περιβάλλον είναι διαρκώς αυξανόμενες, ένας αποτελεσματικός ηγέτης μπορεί να διαδραματίσει σημαντικό ρόλο σε παραμέτρους όπως είναι:

- ο στρατηγικός σχεδιασμός της επιχείρησης,
- η αλλαγή της εσωτερικής ζωής και η ποιότητα της καθημερινότητας των ατόμων,
- η ποιότητα του έργου που δημιουργείται,
- η ανταγωνιστικότητα του προϊόντος που παράγεται,
- οι προοπτικές ανάπτυξης και οικονομικής βιωσιμότητας της επιχείρησης,
- η προσωπική και επαγγελματική σταδιοδρομία των ατόμων,
- η κοινωνική ευθύνη της επιχείρησης έναντι στο σύνολο,
- η σύνδεση με τις άλλες επιχειρήσεις και οργανισμούς,
- η συμβολή της επιχείρησης στην τοπική ανάπτυξη και την οικονομία,
- η διατήρηση των θέσεων του εργασιακού περιβάλλοντος

4.3 Τα χαρακτηριστικά ενός ηγέτη

Αφού μιλήσαμε παραπάνω περί αποτελεσματικότητας και κερδοφορίας των επιχειρήσεων, είναι ένα διαρκές ζητούμενο να αναφερθεί ο ικανός ηγέτης που θα μπορεί να βρίσκει λύσεις και να προσφέρει το επιδιωκόμενο αποτέλεσμα για κάθε εταιρεία και οργανισμό. Επομένως, είναι συχνό το φαινόμενο να αναζητείται εκείνος

που έχει μια σειρά από τα επιθυμητά αυτά χαρακτηριστικά. Σαφώς ορισμένα χαρακτηριστικά δεν υπάρχουν. Συνδέονται με το πώς βλέπει το θέμα ο κάθε ένας ξεχωριστά και τη θεωρία που επιθυμεί να ακολουθήσει.

Σχετικές μελέτες, επιπλέον, κάνουν λόγο πως η αποτελεσματική ηγεσία στους χώρους εργασίας, σχετίζεται με δύο βασικές διαστάσεις ή και καταστάσεις, θα μπορούσαμε να πούμε. Αυτές σχετίζονται με το «αν μπορεί ο ηγέτης να ορίζει και να κατευθύνει τις δραστηριότητες των υφισταμένων του μέσα σε ένα συγκεκριμένο πλαίσιο με σκοπό να ικανοποιήσει τους στόχους ενός οργανισμού και την προσπάθειά του να εμπνεύσει μέσα από το σεβασμό την αμοιβαία εμπιστοσύνη, την αλληλεγγύη και την ανάπτυξη ενός ανθρωποκεντρικού προσανατολισμού» (Κουτούζης, 1999).

Στο σημείο αυτό, είναι σημαντικό να τονιστεί, πως καμία από τις προσεγγίσεις που έχουν γίνει από τους θεωρητικούς της διοίκησης και του μάνατζμεντ δεν έχουν εντοπίσει το ιδανικό προφίλ ηγέτη μέχρι και σήμερα καθώς κανένα από τα προτεινόμενα μοντέλα δεν φαίνεται να ικανοποιεί επαρκώς τους στόχους που θέτουν οι επιχειρήσεις ανά τον κόσμο.

Υπάρχουν για παράδειγμα απόψεις που προσπαθούν να απαντήσουν στο ποιο είναι το προφίλ του ιδανικού ηγέτη από την σκοπιά ενός «διευθυντικού πλέγματος» (Blake & Mouton, 1981) στο οποίο συνδυάζονται από τη μία η προσοχή για το άτομο και από την άλλη η προσοχή για την παραγωγή, άποψη που δεν μπορεί να εφαρμοστεί στο σύνολο του επιχειρηματικού κόσμου.

Κοντά στις θεωρίες «της συμπεριφοράς» γεννήθηκαν οι λεγόμενες «προσεγγίσεις εξάρτησης» (Fielder, 1967; House, 1971) κατά τις οποίες διαμορφώνεται ένας «ευέλικτος ηγέτης» (Κουτούζης, 1999) ο οποίος είναι ικανός να προσαρμόζεται στις κάθε φορά συνθήκες που διαμορφώνονται στον οργανισμό και το περιβάλλον του.

Ακόμα και ο Weber, έχει μιλήσει για τον χαρισματικό ηγέτη. Ο θεωρητικός της εργασίας τον διακρίνει και τον ξεχωρίζει στους γραφειοκρατικά οργανωμένους οργανισμούς. Κάνει λόγο για κάποιον που εμπνέει ενθουσιασμό και αφοσίωση, πείθει τους εργαζόμενούς του να προσεγγίσουν με τη θέλησή τους το δικό του όραμα. Για το αν η δυνατότητα αυτή είναι χάρισμα ή μαθαίνεται είναι αντικείμενο διερεύνησης των μεταγενέστερων από αυτόν θεωρητικών.

Σε όλες τις προσεγγίσεις που αναφέρονται, πάντως, υπάρχει μία κεντρική ιδέα που διαπνέει τα χαρακτηριστικά του ηγέτη. Ανάμεσα σε αυτά είναι η ικανότητα να δώσει όραμα και στόχο στους συναδέλφους του που χαρακτηρίζονται από καινοτομία

και πρωτοπορία, η πρόβλεψη καταστάσεων, η παρότρυνση της ομάδας και η διαχείρισή της με τέτοιο τρόπο που θα πλησιάσει κατά πολύ στο επιθυμητό αποτέλεσμα. Επιπλέον, ένας ηγέτης είναι απαραίτητο να μπορεί να αξιοποιεί δεξιότητες, ιδιαιτερότητες και δυνατότητες τόσο των συναδέλφων του όσο και του ίδιου του περιβάλλοντος στο οποίο κινείται, τον επαγγελματικό χώρο δηλαδή.

4.4 Ο ηγετικός ρόλος

Ειπώθηκε και παραπάνω, πως εξαιτίας του διαρκώς μεταβαλλόμενου κλίματος στο οποίο λειτουργούν σήμερα οι επιχειρήσεις, η ύπαρξη ηγετών κρίνεται παραπάνω από επιτακτική. Και αυτό συμβαίνει γιατί μια επιχείρηση πέρα από τη διατήρησή της πρέπει να εξετάζει τρόπους με τους οποίους θα προσαρμόζεται στις νέες συνθήκες για να έχει και συνέχεια. Σήμερα, κάθε τμήμα ενός οργανισμού πρέπει να συμμετέχει στις γενικότερες αποφάσεις και δράσεις. Άλλωστε, «η λήψη ορθών επιχειρηματικών αποφάσεων και η δυνατότητα ανάληψης ρίσκου απαιτούνται από όλες τις ιεραρχικές βαθμίδες του οργανισμού» (Senge 1997; Bennis 1999). Το γεγονός οι στόχοι μιας επιχείρησης καθορίζονται αποκλειστικά από τη διοίκηση, θεωρείται κατάσταση που ανήκει στο παρελθόν (Collier & Esteban, 2000) και αυτό γιατί πλέον, όλα τα τμήματα συμμετέχουν στην όποια στοχοθεσία.

Ως εκ τούτου, ηγέτης σε μια επιχείρηση μπορεί να είναι ο πρόεδρος ή ο διευθύνων σύμβουλος ή ο γενικός διευθυντής της, ή ακόμα και κάποιος προϊστάμενος ενός μικρού τμήματος. Στην ουσία, κάθε άτομο με τα κατάλληλα χαρακτηριστικά μπορεί να εμπνεύσει και να υποκινήσει την ομάδα για την ικανοποίηση των στόχων που τίθενται. Ο Μπουραντάς (2005) θεωρεί πως «τα ηγετικά στελέχη θα πρέπει να διαθέτουν τις συγκεκριμένες ηγετικές ικανότητες και χαρακτήρα ούτως ώστε να ασκούν στην πράξη τη συγκεκριμένη ηγετική συμπεριφορά, ούτως ώστε να επιτυγχάνουν τα συγκεκριμένα επιθυμητά αποτελέσματα». Ο Ulrich (1997), προσθέτει το κάτι παραπάνω στη θεωρία της ηγεσίας αναφέροντας πως τα αποτελέσματα των ενεργειών του ίδιου του ηγέτη παίζουν καθοριστικό ρόλο. Σύμφωνα με αυτόν, ένας ηγέτης που φέρει τα επιθυμητά αποτελέσματα δεν αξίζει την ηγετική ιδιότητα.

Ανάλογα με τις «επιτυχίες» που φέρει στα αποτελέσματα και τη σχέση που έχει με αυτά υπάρχει η ακόλουθη διάκριση: υπάρχουν τα αποτελέσματα που

σχετίζονται με τους εργαζομένους, για τα οποία τεράστια σημασία έχει η έννοια της δικής τους ικανοποίησης. Δεν πρέπει να ξεχνάμε ότι απώτερος σκοπός του κάθε ηγέτη είναι να υποκινεί και να προτρέπει τους συναδέλφους και συνεργάτες του, να δημιουργεί μέσα στην ομάδα ένα κλίμα εμπιστοσύνης και να προσπαθεί να αναδειξεί τα ιδιαίτερα γνωρίσματα του κάθε εργαζόμενου.

Ανάμεσα στα καθήκοντά του είναι και η ικανοποίηση των πελατών της επιχείρησης καθώς από αυτή την παράμετρο κρίνονται πολλά για την κερδοφορία του οργανισμού. Δεν πρέπει να ξεχνάμε πως στόχος του κάθε οργανισμού είναι να έχει ικανοποιημένους από τα προϊόντα και τις επιχειρήσεις του πελάτες. Ως εκ τούτου, πέρα από τη σχέση εμπιστοσύνης που πρέπει να αναπτυχθεί με τους συνεργάτες του ένας ηγέτης πρέπει να χτίσει δεσμούς εμπιστοσύνης και με το καταναλωτικό κοινό στόχο.

Επιπλέον, ένας ηγέτης πρέπει να δείχνει το πρέπον ενδιαφέρον και για την κερδοφορία της επιχείρησης στην οποία εργάζεται ακολουθώντας πάντα τις εντολές που έχει δώσει η διοίκησή του.

Επιπλέον, ως λειτουργικό κομμάτι της κοινωνίας στην οποία εντάσσεται η επιχείρηση, ένας ηγέτης έχει χρέος και «λογοδοτεί» απέναντι στην ίδια ην κοινωνία. Πρέπει να φροντίζει η επιχείρηση στην οποία εργάζεται και σε πολλές περιπτώσεις εκπροσωπεί να συνεισφέρει στην κοινωνία αναφορικά με το κομμάτι της που σχετίζεται με την ανάπτυξη.

4.5 Βασικές θεωρίες της ηγεσίας

Η έννοια της ηγεσίας, όπως ειπώθηκε και παραπάνω, έχει απασχολήσει σε μεγάλο βαθμό αρκετούς θεωρητικούς οδηγώντας τους στο να παρουσιάσουν μια σειρά από προσεγγίσεις που σχετίζονται με την περιγραφή και την ανάλυση της συμπεριφοράς του ηγέτη. Οι θεωρίες που σχετίζονται με την ηγεσία, όπως αυτές έχουν προκύψει εντάσσοντας τα βασικά στυλ και πρότυπα της συμπεριφοράς του ηγέτη, σχετίζονται με τις διαφορετικές προσεγγίσεις, που καταλήγουν στα διαφορετικά αυτά συμπεράσματα.

4.5.1 Γενετική θεωρία

Αυτή η θεωρία είναι η παραδοσιακή, θα λέγαμε, θεωρητική προσέγγιση της συμπεριφοράς του ηγέτη. Σύμφωνα με αυτήν την προσέγγιση, οι δεξιότητες ηγεσίας που έχει κάποιος εργαζόμενος είναι αποκλειστικά κληρονομικές (Montana & Charvon, 1993). Βάσει της θεωρίας αυτής, ο άνθρωπος παρουσιάζει ηγετικά χαρακτηριστικά καθώς έχει κάποια γονίδια που συντελούν στην ύπαρξη και ανάπτυξη ηγετικής συμπεριφοράς στον οποιοδήποτε τομέα, όχι αποκλειστικά σε αυτόν της διοίκησης. Θα μπορούσαμε να πούμε πως η θεωρία αυτή σχετίζεται με τα βασιλικά – ηγετικά προνόμια που κληρονομούσαν κατά το παρελθόν βασιλιάδες και αριστοκρατικές οικογένειες.

Σαν προσέγγιση, ωστόσο, στη σύγχρονη πραγματικότητα δεν βρίσκει και τόσο μεγάλη ανταπόκριση. Η ιστορία άλλωστε έχει αποδείξει πως απόγονοι βασιλιάδων ή ηγεμόνων που ήταν χαρισματικοί δεν ανταπεξήλθαν στις προσδοκίες των προγόνων τους.

4.5.2 Θεωρία των χαρακτηριστικών γνωρισμάτων

Η συγκεκριμένη θεωρία έρχεται σαν συνέχεια της παραπάνω προσέγγισης (γενετικής). Δίνει ιδιαίτερη προσοχή σε συγκεκριμένα στοιχεία της προσωπικότητας του ατόμου όπως είναι η νοημοσύνη. Θεωρεί πως αν κάποιος δεν έχει γεννηθεί με αυτά δεν είναι σε θέση να καλλιεργήσει την συμπεριφορά του ηγέτη.

Η προσέγγιση αυτή είχε ιδιαίτερη απήχηση κατά τον 20ο αιώνα. Τα χαρακτηριστικά που εξέταζε σε πρώτη φάση σχετίζονταν τόσο με την εξωτερική εμφάνιση όσο και με τον χαρακτήρα του ατόμου. Ανάμεσα σε αυτά ήταν η εξωτερική εμφάνιση, η ηλικία, το βάρος, το κοινωνικό υπόβαθρο, η μόρφωση, η κοινωνική καταγωγή, τα χαρακτηριστικά ευφυΐας, η ευγένεια, η φιλικότητα, η επιθετικότητα, η επιβλητικότητα, η εξωστρέφεια, ο τρόπος που χειρίζεται ο λόγος ακόμα και τα φυσιολογικά χαρακτηριστικά. Τα αποτελέσματα την συγκεκριμένης προσέγγισης ήταν να διαμορφωθούν στερεότυπα τα οποία σχετίζονταν σχετικά με τον τρόπο συμπεριφοράς των ηγετών. Προς επίρρωση της παραπάνω θεώρησης, έχει δημιουργηθεί μια κλίμακα ταξινόμησης των ηγετικών χαρακτηριστικών. Αυτά χωρίζονται σε 6 βασικές ομάδες και αφορούν σωματικά χαρακτηριστικά, κοινωνικά χαρακτηριστικά, κοινωνικό υπόβαθρο, χαρακτηριστικά προσωπικότητας,

χαρακτηριστικά ευφυΐας, και άλλα στοιχεία που σχετίζονται με τα καθήκοντα (Stogdill, 1948).

Η εν λόγω προσέγγιση αν και βρήκε πολλούς υποστηρικτές, γρήγορα εγκαταλείφθηκε γιατί σε αυτήν εντοπίστηκαν κάποιες αντιφάσεις. Για παράδειγμα, αρκετές ηγετικές φιγούρες, παρουσίαζαν όλα τα χαρακτηριστικά αυτά, ωστόσο δεν ήταν ιδιαίτερα όμορφοι. Η ιδέα αυτή «παρουσίασε κενά» αφού τελικά διαπιστώθηκε πως «η ηγεσία εξαρτάται από την κατάσταση και το περιβάλλον μέσα στο οποίο βρίσκεται ο ηγέτης και όχι τόσο από τα χαρακτηριστικά που διαθέτει» (Roussel, 2010).

4.5.3 Θεωρίες συμπεριφοράς

Αυτές οι θεωρίες προσπαθούν να ερμηνεύσουν την έννοια της ηγεσίας συνυπολογίζοντας δύο βασικές παραμέτρους, τη σύνδεση του ηγέτη με τους συναδέλφους του και τον άνθρωπο γενικά και τη σχέση του με την ίδια τη έννοια της εργασίας. Η πρώτη παράμετρος, όπως γίνεται εύκολα αντιληπτό σχετίζεται με το ανθρώπινο στοιχείο και το βαθμό ικανοποίησής του, τη σχέση του με τον ίδιο τον οργανισμό, αν είναι ικανοποιημένο από την ποιότητα της εργασίας και άλλα τέτοια σχετικά στοιχεία. Η δεύτερη παράμετρος, πάλι, εξετάζει την ίδια την εργασία ως προς τη φύση της, δηλαδή τις διαδικασίες που απαιτούνται για την ολοκλήρωσή της, τα καθήκοντα του κάθε εργαζόμενου και το αν αυτά εκτελούνται επαρκώς, τους στόχους που επιτυγχάνονται χωρίς να συνυπολογίζεται η άποψη του εργαζομένου σε όλο αυτό.

Σε αντίθεση με τις δύο παραπάνω θεωρήσεις, στην περίπτωση που εξετάζουμε, η ηγετική ικανότητα κατά τη θεωρία της συμπεριφοράς είναι μια σύνθετη, , επίκτητη και «κοινωνικά καλλιεργήσιμη» λειτουργία που μπορεί να εξελιχθεί ανάλογα τις εκάστοτε περιστάσεις. Δύο σχετικές έρευνες που έχουν διεξαχθεί (House et al., 2004; Lussier & Achua, 2010) αποδεικνύουν πως μια ηγετική φυσιογνωμία θα πρέπει να συμπεριλαμβάνει χαρακτηριστικά που έχουν σχέση τόσο με τη συμπεριφορά του ηγέτη σαν μονάδα όσο και με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του.

4.5.4 Ενδεχομενικές θεωρίες

Οι ενδεχομενικές θεωρίες αναπτύσσονται τη δεκαετία του 1960, χρονική περίοδος που οι βιομηχανίες γνωρίζουν τεράστια άνθηση και οι πολυεθνικές εξαπλώνονται σε όλη την υφήλιο. Βάσει αυτών των προσεγγίσεων ξεπερνιούνται στην πράξη οι προηγούμενες θεωρίες που θέλουν τον ηγέτη είτε να γεννιέται είτε να γίνεται. Μια ιδιαίτερος αισθητή προσπάθεια γίνεται για να εξηγηθεί το φαινόμενο της ηγεσίας μέσα από ενδεχομενικές περιπτώσεις κατά τις οποίες η συμπεριφορά του ηγέτη είναι στο επίκεντρο συνεξετάζοντας, ωστόσο, και ότι συμβαίνει τόσο εσωτερικά όσο και εξωτερικά σε έναν οργανισμό. Ζητούμενο είναι το πόσο αποτελεσματικός είναι ο ηγέτης στο χώρο εργασίας και αυτό καθορίζεται σε πολύ μεγάλο βαθμό από τα ενδεχόμενα που πρέπει να εξετάσει και να υπολογίσει.

Προς αυτή την κατεύθυνση έχει «κατασκευαστεί» ένα μοντέλο, αυτό του Fiedler κατά το οποίο γίνεται σκοπός και στόχος να συνδεθεί η αποτελεσματικότητα της ηγεσίας με τους τρόπους που δρα και λειτουργεί ο ίδιος ο ηγέτης. Η ίδια θεωρία, υποστηρίζει ότι το πώς συμπεριφέρεται ο ηγέτης έχει να κάνει τόσο με την ίδια την προσωπικότητά του σαν ξεχωριστό στοιχείο όσο και με τις καταστάσεις που καλείται να αντιμετωπίσει.

Από τα παραπάνω προκύπτει, ότι ένας ηγέτης ίσως να φέρει ικανοποιητικά αποτελέσματα στη διαχείριση μιας κατάστασης και να έχει αρνητικές εξελίξεις σε μία άλλη. Αυτό συμβαίνει, γιατί κατά τον Fiedler οι διάφορες συνθήκες που εντοπίζονται σε έναν οργανισμό μπορούν να παίξουν καθοριστικό ρόλο στον τρόπο με τον οποίο παίρνει αποφάσεις ένας ηγέτης προς την επίτευξη των στόχων (Ζαβλανός, 2002).

Μια ακόμα προσέγγιση στις θεωρίες της ηγεσίας είναι η 3-d Reddin. Ο δημιουργός της, ο Reddin προσθέτει στην έννοια της αποτελεσματικότητας τον προσανατολισμό προς τα άτομα και αυτόν προς τις αρμοδιότητες. Τέσσερα είναι τα στυλ ηγεσίας που απορρέουν από τη συγκεκριμένη προσέγγιση. Πρόκειται για το στυλ της αφοσίωσης, των σχέσεων, της ολοκλήρωσης και του επιμερισμού.

Όπως και η προηγούμενη θεωρία, έτσι και αυτή του Reddin η αποτελεσματικότητα του ηγέτη σχετίζεται με τις εκάστοτε συνθήκες. Για αυτό προτείνονται οι 4 διαφορετικοί τρόποι αντιμετώπισης σε σχέση με τις καταστάσεις που θα δημιουργηθούν.

Οι Hersey και Blanchard με τη σειρά τους, στη δική τους προσέγγιση θέλουν τον ηγέτη να επιλέγει συμπεριφορά σε σχέση με το ειδικό ρόλο που πρέπει να

εκτελέσει, τις επαφές που έχει διαμορφώσει στην ομάδα του και φυσικά τη δυσκολία που έχει η εργασία που κλήθηκε να ολοκληρώσει (Ζαβλανός, 2002).

Παράλληλα, ο Robert House (1971), ανέπτυξε τη θεωρία διαδρομής-στόχου κατά την οποία ο βαθμός απόδοσης του προσωπικού των ατόμων εξαρτάται από το πόσο ικανοποιούνται οι προσδοκίες τους από τον ηγέτη. Στην περίπτωση αυτή, ο προϊστάμενος – ηγέτης καθορίζει τους στόχους και τις δουλειές που καλείται να αναλάβει ο κάθε εργαζόμενος αλλά και τα μέσα που θα χρησιμοποιηθούν προς αυτήν την κατεύθυνση. Από την προσέγγιση αυτή προκύπτουν τέσσερις μορφές ηγεσίας τα οποία συνδυάζονται ανάλογα με τα ενδεχόμενα που έχει ο ηγέτης να διαχειριστεί. Τα στυλ αυτά είναι το διευθυντικό ή αυταρχικό, το υποστηρικτικό, το συμμετοχικό και το προσανατολισμένο στην επιδίωξη των στόχων και των σκοπών (Μπουραντάς, 2002).

Σημαντική κρίνεται επίσης, η θεώρηση των Blake και Mouton (1981) αναφορικά με το διευθυντικό πλέγμα, που εξετάζει ως παραμέτρους την ενασχόληση του ηγέτη με την επιδίωξη των στόχων που έχει θεσπίσει η επιχείρηση με τα μέλη της ομάδας του.

4.5.5 Χαρισματική-μετασχηματιστική-συναλλακτική ηγεσία

Η προσέγγιση που αναπτύχθηκε τελευταία κατά σειρά, σε σχέση με τις προηγούμενες. Στο επίκεντρό της είναι ο ηγέτης και οι ικανότητές του να εμπνέει τους συναδέλφους του, να τους τραβά το ενδιαφέρον για παραπάνω δουλειά και να συνεργάζονται αποτελεσματικά (Northouse, 2012).

Στα καθήκοντά του είναι η ενημέρωση των συνεργατών αναφορικά με τους στόχους της επιχείρησης στην οποία και εργάζονται και με το μέσο με το οποίο αυτοί θα επιτευχθούν αλλά και η προσπάθεια για να βελτιωθούν δεξιότητες και να αυξηθούν οι γνώσεις των μελών της ομάδας. Επιπλέον, παρακινεί την ομάδα, καλλιεργεί κλίμα σύμπνοιας και μέσω της συναισθηματικής νοημοσύνης προσπαθεί να κατανοήσει τις ανάγκες της ομάδας και να λύσει όποια προβλήματα προκύψουν σ' αυτήν.

Στο σημείο αυτό να αναφερθεί πως ο Hollander θεωρεί πως «ο ηγέτης μεταρρυθμιστής αποτελεί την επέκταση-πραγμάτωση του διαλεκτικού-χαρισματικού ηγέτη» τονίζοντας πως η ηγεσία οφείλει να συνυπολογίζει και να λαμβάνει υπόψη παραμέτρους όπως είναι η μοναδικότητα του κάθε εργαζομένου, το περιβάλλον της

επιχείρησης, οι εκάστοτε συνθήκες και ο διάλογος μεταξύ των μελών της ομάδας .
(Hollander, 1992).

4.6 Τα πρότυπα ηγετικής συμπεριφοράς

Υπάρχουν πολλές παράμετροι στην ηγεσία και πολλοί πιθανοί χαρακτηρισμοί του μοντέλου της, όπως αδιάφορη, καλοπροαίρετη, γραφειοκρατική, χαρισματική, συμβουλευτική, αυταρχική, που προκαλεί έμπνευση, συμμετοχική, που υπηρετεί, μοναδιαία. Με τόσες πολλές πιθανές περιγραφές των μοντέλων ηγεσίας, θα ήταν χρήσιμο να έχουμε γενικό πλαίσιο στο οποίο θα επικεντρωθεί η προσοχή και η μελέτη.

Κατά τη διάρκεια της συνολικής θεωρητικής συζήτησης γύρω από την έννοια της ηγεσίας, καθορίστηκαν τρία βασικά μοντέλα συμπεριφοράς του ηγέτη αναφορικά με τον τρόπο που εκείνος παίρνει τις αποφάσεις (K.Lewin, 1951). Τα βασικά πρότυπα αυτά είναι του αυταρχικού, του δημοκρατικού και του εξουσιοδοτικού ηγέτη (Δ. Μπουραντάς, 2005).

Ένας αυταρχικός ηγέτης παίρνει αποκλειστικά μόνος του τις όποιες αποφάσεις χωρίς να λαμβάνει υπόψη την άποψη της ομάδας του. Ως εκ τούτου, έχει εξολοκλήρου όλη την ευθύνη για τα της εργασίας ενώ επιβάλλει τη γνώμη του αδιαφορώντας αν συμφωνούν ή όχι τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας του.

Πρόκειται για ένα μοντέλο που φέρει αποτελέσματα όταν ο ηγέτης δεν έχει χρόνο για να σκεφτεί και να συζητήσει τις αποφάσεις ή όταν τα άτομα της ομάδας δεν μπορούν να αποφασίσουν γρήγορα. Αφορά ένα καθαρά προσωποκεντρικό μοντέλο που λειτουργεί αποκλειστικά με τον ηγέτη παρόντα για να οργανώνει και να διευθύνει τις κινήσεις των συνεργατών του. Να σημειωθεί, ότι σε πολλές περιπτώσεις, τα μέλη της συγκεκριμένης ομάδας αναγκάζονται να συμβαδίσουν από φόβο.

Στον αντίποδα αυτού του προτύπου, βρίσκεται ο δημοκρατικός ηγέτης. Το μοντέλο αυτό προϋποθέτει την ενεργό συμμετοχή όλης της ομάδας η οποία συναποφασίζει και έχει ενεργότατο ρόλο στη λήψη των αποφάσεων. Τα άτομα σε αυτήν την ομάδα είναι άξια λόγου, το εκπαιδευτικό τους επίπεδο είναι άριστο όπως και οι γνώσεις τους γύρω από το αντικείμενο της εργασίας τους. Ο ηγέτης σε αυτήν την στιγμή το μόνο που έχει να πράξει είναι να συντονίσει την πολύ καλά

οργανωμένη ομάδα και να προσδώσει προοπτική και όραμα στην κοινή αυτή προσπάθεια.

Το τρίτο πρότυπο, το εξουσιοδοτικό, έχει έναν ηγέτη με κάπως περιορισμένο ρόλο αφού ο ίδιος αφήνει χώρο για πρωτοβουλία στα μέλη της ομάδας του με σκοπό να αναπτύξουν τη δική τους δυναμική και να εξελιχθεί συνολικά η ομάδα σαν σύνολο. Προβαίνει συνειδητά στην απόφαση παραχώρηση της ισχύος στα μέλη, και της ελευθερίας να δράσουν 'έτσι ώστε εκείνα να κρίνουν ότι είναι ο καλύτερος', χωρίς να παρεμβαίνει, όντας, ωστόσο, έτοιμος να βοηθήσει όποτε χρειάζεται.

Μελετώντας τα βασικά χαρακτηριστικά των τριών παραπάνω μοντέλων γίνεται σαφές ότι οι διαφοροποιήσεις βασίζονται σε δύο κεντρικούς άξονες. Ο πρώτος από τους δύο αυτούς άξονες έχει χαρακτήρα ανθρωποκεντρικό. Ο ηγέτης βλέπει τον άνθρωπο πρωταγωνιστή της οποιας παραγωγικής διαδικασίας, τον στηρίζει, του αφήνει περιθώριο για πρωτοβουλία με σκοπό να αναπτυχθεί και να βελτιωθεί επαγγελματικά. Τον ενδιαφέρει η ηθική ικανοποίηση και η δημιουργία σχέσεων στον επαγγελματικό χώρο που θα κάνουν το κλίμα της εργασίας πιο ανθρώπινο και ζεστό.

Ο δεύτερος άξονας μετατρέπει τον ηγέτη ουσιαστικά σε διαχειριστή της κατάστασης. Η ολοκλήρωση του έργου είναι αυτοσκοπός ενώ οι ανάγκες και το ανθρώπινο στοιχείο έρχονται σε δεύτερη μοίρα.

Ποιο μοντέλο από αυτά που περιγράφηκαν παραπάνω έχει τα καλύτερα αποτελέσματα; Απάντηση σαφής δεν υπάρχει μιας και η αποτελεσματικότητα κρίνεται και εξαρτάται από πολλές παραμέτρους. Αυτό κάνει τον ηγέτη να είναι στην πλεονεκτική θέση να μπορεί να διαλέξει ποιο από τα πρότυπα αυτά τα μεταχειριστεί, μιας και ο ίδιος γνωρίζει ποιο ανταποκρίνεται καλύτερα στις εκάστοτε συνθήκες εργασίας. Γενικότερα, θα λέγαμε ότι το πρότυπο εργασίας που θα επιλεγεί σχετίζεται και εξαρτάται από παράγοντες όπως είναι η ωριμότητα των ανθρώπων, και οι εσωτερικές αλλά και οι εξωτερικές συνθήκες του περιβάλλοντος της εργασίας που μπορούν να διαμορφώνουν τον ορθό τρόπο με τον οποίο ο ηγέτης είναι σε θέση να προσαρμόσει το πρότυπο ηγεσίας που θα επιλέξει. Ως εκ τούτου, «χρυσή συνταγή» που θα φέρει σίγουρα αποτελέσματα δεν υπάρχει.

4.7 Μάνατζμεντ και Ηγεσία

Το μάνατζμεντ στο χώρο της διοίκησης, θα λέγαμε πως αφορά μια διαδικασία που ναι μεν σχετίζεται με την καθοδήγηση αλλά δεν ασχολείται μόνο με αυτήν. Ένας ηγέτης δεν είναι οπωσδήποτε και άριστος μάνατζερ, γιατί αυτή η «θέση» προϋποθέτει την ύπαρξη και άλλων βασικών δεξιοτήτων. Την ίδια στιγμή ένας αποδοτικός μάνατζερ σίγουρα θα πρέπει να έχει και κάποια από τα χαρακτηριστικά του ηγέτη για να θεωρούνται τα καθήκοντά του πετυχημένα.

Η αποτελεσματική ηγεσία είναι διαδικασία αρκετά σύνθετη και απέχει πολύ από την απλή διαχείριση των καταστάσεων. Επιπλέον, κρίνοντας και από τα όσα ειπώθηκαν παραπάνω, για μία αποτελεσματική ηγεσία δεν είναι αρκετό μόνο ένα καλό μάνατζμεντ.

4.8 Διαφορές ηγέτη-manager

Κατά τον Rost (1991), ο ηγέτης και η ομάδα του εργάζονται με κοινό σκοπό την αλλαγή μιας κατάστασης ενώ ένας manager με τη δική του ομάδα για να αυξήσουν τα επίπεδα πωλήσεων των αγαθών και των υπηρεσιών ενός οργανισμού. Ο Zaleznik (1977) στην προσπάθειά του να εντοπίσει της διαφορές μεταξύ ηγεσίας και μάνατζμεντ, βρήκε διαφορές του ηγέτη και του manager σε (4) τέσσερα διακριτά σημεία: «στους στόχους που επιδιώκουν σε μια επιχείρηση ή σε έναν οργανισμό, στην πραγματοποίηση του έργου, στις σχέσεις που αναπτύσσουν με τους άλλους ανθρώπους, καθώς και στην εικόνα που έχουν οι ίδιοι για τον εαυτό τους».

Ο ίδιος, προσδιόρισε στον ηγέτη ένα έντονο το συναισθηματικό στοιχείο κάτι το οποίο απουσιάζει από τον manager που κατά κύριο λόγο τον ενδιαφέρουν μόνο οι αριθμοί (Χυτήρης, 2013). Τις διαφορές μεταξύ των δύο αυτών ρόλων μπορούμε εύκολα να διακρίνουμε από μία σύντομη περιγραφή του έργου τους και της συμβολής τους σε κάθε οργανισμό.

Ο ηγέτης αρχικά, έχει όραμα που προσπαθεί να περάσει στους συναδέλφους του και το οποίο αυτοί θα ακολουθήσουν. Για το πετύχει αυτό, πρέπει πρώτα να έχει φροντίσει να υπάρχει ένα καλό κλίμα συνεργασίας μέσα στην ομάδα, να νιώθουν όλοι πραγματικά μέλη της έτσι ώστε να μπορούν να παλέψουν όλοι για τον κοινό στόχο. Στα καθήκοντα του ηγέτη, μεταξύ πολλών άλλων είναι η καλλιέργεια ενός

σωστού κλίματος, η έμπνευση του προσωπικού, η παρακίνησή του, η ανταμοιβή αλλά και η καθιέρωση ενός συστήματος αξιών, το οποίο θα αποτελέσει έμπνευση για την ομάδα. Μιλώντας για αξίες, αναφέρονται ενδεικτικά αυτές της αλληλεγγύης, της αξιοκρατίας, της δικαιοσύνης, της εμπιστοσύνης καθώς και της εντιμότητας.

Ο manager, από την άλλη, είναι διεκπεραιωτικός. Τον ενδιαφέρουν οι στόχοι για να μην είναι υπόλογος στην εκάστοτε διοίκηση του οργανισμού στον οποίο εργάζεται. Αδιαφορεί για κάθε προγραμματισμό ενώ η στρατηγική απουσιάζει από τις ενέργειές του. Στον παρακάτω πίνακα ξεχωρίζουν οι βασικές διαφορές μεταξύ των δύο αυτών ιδιοτήτων:

Ηγέτης	Manager
Αναδεικνύεται από τις διαδικασίες και τους συνεργάτες του	Διορίζεται από θεσμική αρχή
Καινοτομεί και ανοίγει δρόμους καινούργιους	Δέχεται και διαχειρίζεται την υπάρχουσα κατάσταση
Μιλά στην καρδιά και στο συναίσθημα. Κερδίζει την εμπιστοσύνη	Μιλά στο μυαλό και στην τυπική λογική
Προκαλεί εκτίμηση	Εμπνέει φόβο
Τα καθήκοντα εκπληρώνονται ενσυνείδητα	Ελέγχει στηριζόμενος στην τυπική εξουσία
Πείθει και οι συνεργάτες του τον ακολουθούν ηθελημένα και πρόθυμα	Βασίζεται στην τυπική εξουσία που απορρέει από τη θέση του (διοικητική πυραμίδα)

Πίνακας 2: Οι διαφορές ηγέτη και manager

Ειδοποιός διαφορά μεταξύ των δύο αυτών συμπεριφορών είναι η σχέση που διαμορφώνουν με τους συναδέλφους τους και η προοπτική που τους δίνουν οι δύο αυτές θέσεις ως προϊστάμενοι στο χώρο εργασίας. Ένας ηγέτης, για παράδειγμα δεν θα επιβληθεί ποτέ σε κάποιον από τα μέλη της ομάδας του μόνο και μόνο γιατί έχει την εν λόγω θέση. Ως εκ τούτου, η θέση του δεν σχετίζεται απλά με την ιεραρχία

αλλά κυρίως με τις σχέσεις που διαμορφώνονται σε έναν οργανισμό και τη σημαντικότητα που οι άλλοι θεωρούν πως έχει.

Ένας αποτελεσματικός μάνατζερ, βέβαια, θα πρέπει να έχει οπωσδήποτε κάποια από τα ηγετικά χαρακτηριστικά, πχ να παίρνει ρίσκο όταν χρειάζεται ή να δρα χωρίς υπολογισμούς αλλά με ένστικτο και πίστη στις δυνατότητες της ομάδας του.

Κλείνοντας, θα πρέπει να επισημάνουμε ότι μια χρηστή και αποτελεσματική διοίκηση οφείλει να συμπεριλάβει τόσο τις γνώσεις ενός manager στον τομέα ευθύνης του όσο και τις δεξιότητες του ηγέτη να εμπνέει και να συμπαράσχει το σύνολο της ομάδας. Άρα, «χρειάζονται και οι ηγέτες για να προκαλέσουν το καθεστώς, για να εμπνεύσουν και να πείσουν τα μέλη, χρειάζονται και οι managers για να βοηθήσουν στην ανάπτυξη και στη διατήρηση ήρεμου και λειτουργικού εργασιακού περιβάλλοντος» (F.Lunenburg, 2011).

Κεφάλαιο 5

Διαχείριση Αλλαγών

5.1 Οι Μέθοδοι Διαχείρισης Αλλαγών

Οι ανάγκες που αφορούν τις αλλαγές προέρχονται από την εφεύρεση καινούργιων υλικών και διεργασιών, από την εισχώρηση καινούργιων ανταγωνιστών στην αγορά, από μεταβολές στις προτιμήσεις των ανθρώπων και τις μεταβολές στο κοινωνικό, οικονομικό και νομικό υπόβαθρο που κινείται ένας οργανισμός. Η διαχρονικότητά του πηγάζει από την δυνατότητα προσαρμογής και διατήρησης του στις αλλαγές του περιβάλλοντος του. Η οργάνωσή του είναι απαραίτητο να μπορεί να ανταπεξέρχεται στις μεταβολές, να εισχωρεί με γρήγορο τρόπο στις καινούργιες καταστάσεις και να ελέγχει την ενεργητικότητά του (Μπουραντάς Δ. , 2002). Παράλληλα, για τα στελέχη διοίκησης κρίνεται σημαντικό να προωθούν συνεχώς αλλαγές στον οργανισμό όταν πρέπει και είναι απαραίτητο να γίνουν, προκαλώντας βέβαια, όσο το δυνατόν λιγότερες δυσχέρειες (Χυτήρης, 2013).

Διακρίνονται δύο κύριες μέθοδοι διαχείρισης των αλλαγών. Η πρώτη πραγματεύεται όλες τις μεταβολές που είναι πιθανόν να συμβούν στο περιβάλλον του οργανισμού και στο πώς μπορεί ο οργανισμός να επηρεαστεί. Η δεύτερη μέθοδος διαχείρισης έχει να κάνει με την καταγραφή των βασικότερων λειτουργιών του οργανισμού και έπειτα με την εξέταση όλων των περιβαλλοντικών στοιχείων που είναι πιθανόν να επιδρούν σε αυτόν (Bennett R., 2001). Από τη στιγμή που προκύψει και κριθεί απαραίτητη η ανάγκη για αλλαγή είναι σημαντικό να αξιολογηθούν σωστά οι επιδράσεις της γιατί μπορεί να απαιτηθεί ανασχεδιασμός εργασιακών αρμοδιοτήτων και αναδιάρθρωση της επιχείρησης (Bennis W. , 2009).

5.2 Η στάση των εργαζομένων στις αλλαγές

Το εργαζόμενο προσωπικό ίσως διακατέχεται από το αίσθημα του φόβου όταν υπάρχουν αλλαγές, γιατί είναι πιθανόν να χρειάζεται να σταματήσουν ή να μεταβληθούν ορισμένες ομάδες συνεργασίας αλλά παράλληλα μπορεί και να νιώθει ανασφάλεια καθώς πιστεύει πως απειλείται η κοινωνική του θέση και η οικονομική του ευημερία (Ζαβλανός Μ., 2002). Επιπλέον, ο κάθε εργαζόμενος είναι

πιθανόν να νιώθει πως οι ικανότητες και η εμπειρία που έχει κερδίσει με την εργασία του με το πέρασμα του χρόνου ίσως να μην έχουν πλέον αξία και να απαιτείται καινούργια εκπαίδευση για να καταφέρει να φέρει εις πέρας τις απαιτήσεις των καινούργιων μεθόδων (Κάντας Α., 2008).

Τους φόβους του μπορεί να τους αντιμετωπίσει με τις παρακάτω διαδικασίες (Λανάρα Β., 2008):

1. Με τη διατήρηση των υπαρχόντων ομάδων εργασίας όπου αυτό είναι μπορεί γίνει.

2. Με τη αύξηση και την καλύτερευση της επικοινωνίας με τους υπόλοιπους συναδέλφους του, ενημερώνοντάς τους συχνά για τις αλλαγές που πρόκειται να συμβούν.

3. Με τη ενεργό συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων που σχετίζονται με την διαμόρφωση των αλλαγών στην πράξη.

4. Με καλύτερο προγραμματισμό του ανθρώπινου προσωπικού. Με άλλα λόγια να μπορούν να προβλεφθούν οι αρνητικές επιδράσεις που θα έχουν οι αλλαγές στον τρόπο εργασίας των ατόμων και η ορθή και συνετή ανακατανομή τους σε λειτουργίες που μπορούν να εναλλάσσονται.

5. Με καλύτερο επεξηγηματικό τρόπο των ωφελειών των αλλαγών στους εργαζόμενους και την τεχνική αναβάθμιση των καινούργιων συστημάτων.

6. Με την βελτίωση των οικονομικών αποθεμάτων που σχετίζονται για την νέα εκπαίδευση του προσωπικού όταν αυτό κρίνεται απαραίτητο.

7. Με την παρότρυνση πιο ευέλικτων τρόπων εργασίας στο προσωπικό με τη βοήθεια εκπαιδευτικών προγραμμάτων και με την αναδιάρθρωση των εργασιακών αρμοδιοτήτων με τρόπο τέτοιο που οι ικανότητες και η εμπειρία που έχει υπάρξει από ορισμένα κατάλληλα καθήκοντα να είναι εφικτό να μεταβληθούν με εύκολο και γρήγορο τρόπο σε άλλα.

8. Με τον σχεδιασμό και την υλοποίηση τέτοιων μεθόδων μισθοδοσία οι οποίοι βελτιώνουν και υιοθετούν νέες και πιο σύγχρονες μεθόδους εργασίας (Robbins S., Judge T., 2012).

5.3 Η αντιμετώπιση αντίστασης προς τις αλλαγές

Σύμφωνα με τον Kurt Lewin υπάρχουν τρία στάδια για την αντιμετώπιση της αντίστασης προς τις αλλαγές που αναλύονται παρακάτω:

Το πρώτο είναι το στάδιο του ξεπαγώματος: πραγματεύεται την απαλλαγή από τις υπάρχουσες πρακτικές και ιδέες που συνήθως αποτελούν τροχοπέδη σε νέες αλλαγές. Τα άτομα σε αυτό το στάδιο, ίσως διακατέχονται από συναισθήματα όπως εκνευρισμό, απόρριψη, αποδοχή, έκπληξη και ψάχνουν να βρουν βοήθεια αφού νιώθουν πιεσμένα στο να καταλάβουν την αδυναμία που υπάρχει στις τωρινές συνθήκες .

Το δεύτερο στάδιο είναι το αυτό της αλλαγής: περιγράφει τη προσπάθεια και τον τρόπο να μάθουν τα άτομα να σκέφτονται και να πράττουν με διαφορετικό τρόπο.

Το τρίτο στάδιο είναι αυτό του παγώματος: αναφέρεται στον καθορισμό καινούργιων προτύπων και πρακτικών (Bennett R., 2001).

Υπάρχουν βέβαια και πολλές εναλλακτικές μέθοδοι που μπορούν να παίξουν σημαντικό ρόλο στην εφαρμογή του προγράμματος. Οι Kotter και Schlesinger έχουν αναφερθεί σε τέσσερις πιθανές μεθόδους που είναι οι παρακάτωσ:

1. Εκπαίδευση και επικοινωνία: αυτή η τεχνική έχει σκοπό να κάνει τα άτομα να νιώθουν πως έχουν ενημερωθεί κατάλληλα για όλα εκείνα τα θέματα της καινούργιας κατάστασης και να τους βοηθήσει να πειστούν για το πόσο αναγκαία και απαραίτητη είναι η αλλαγή.

2. Συμμετοχή και συμβολή: υποστηρίζεται πως η ενεργός συμμετοχή των ατόμων στην λήψη αποφάσεων θα αυξήσει και την πίστη τους στις καινούργιες μεθόδους.

3. Διαπραγμάτευση και συμφωνία: είναι απαραίτητες σε αυτές τις συνθήκες όπου υπάρχουν πολλές ομάδες με διαφορετικά συμφέροντα, ορισμένες από τις οποίες πιθανόν να επηρεαστούν με αρνητικό τρόπο από τις αλλαγές που έχουν προγραμματιστεί.

4. Τροποποίηση στοιχείων: εδώ η οργάνωση εξετάζει πιο προσεκτικά τα στοιχεία που έχουν σχέση με τις αλλαγές που προτείνονται, και έπειτα θα ενημερωθούν οι εργαζόμενοι με τον πιο σωστό και κατάλληλο τρόπο ώστε οι συνθήκες επίδρασης της αλλαγής να είναι πιο ευνοϊκές.

Παρόλα αυτά, είναι απαραίτητο να δίνεται η κατάλληλη προσοχή για να μην πέσει στην αντίληψη των εργαζομένων ότι η διοίκηση και η οργάνωση της εταιρείας αναδιάρθρωσε τα στοιχεία (Μπουραντάς Δ. , 2002), (Χυτήρης, 2013).

Κεφάλαιο 6

Ο χώρος της υγείας

6.1 Η υγεία ως αγαθό

Ο Παγκόσμιος Οργανισμός Υγείας (ΠΟΥ) αναφέρεται στον ορισμό της υγείας πως εκτός από την απουσία της νόσου, σχετίζεται άμεσα με την πλήρη σωματική, ψυχική και κοινωνική ευεξία. Είναι σωστό να θεωρήσουμε πως η έννοια της υγείας συνδέεται με άμεσο τρόπο με την ικανότητα που έχει το κάθε άτομο να φέρνει εις πέρας όλα τα προβλήματα του και να ενσωματώνεται εύκολα στις καινούργιες συνθήκες. Ένας άνθρωπος που δεν είναι υγιής δεν διακατέχεται από αυτήν την ικανότητα. Η ανάγκη για υγεία εμφανίζεται στην ζωή του ανθρώπου κάθε μέρα. Επομένως κρίνεται σημαντικό πως ο άνθρωπος πρέπει να βρίσκει συνέχεια καλύτερους και πιο βέλτιστους τρόπους πρόληψης και αποφυγής της ασθένειας. Για αυτόν τον λόγο οι δαπάνες στον τομέα της υγείας τις τελευταίες δεκαετίες είναι τεράστιες. Για πολλές ασθένειες έχει παρατηρηθεί το γεγονός πως συχνά συνδέονται και με κοινωνικούς, περιβαλλοντικούς ή ψυχολογικούς παράγοντες, για παράδειγμα τα λεγόμενα αυτοάνοσα νοσήματα, επομένως δεν είναι εφικτό η υγεία να αναλύεται διαφορετικά από την κοινωνική ανάπτυξη και την γενικότερη ποιότητα ζωής του ανθρώπου. Η υγεία θα πρέπει να είναι δικαίωμα. Κάθε άνθρωπος είναι απαραίτητο να έχει δικαίωμα ίσης πρόσβασης στην υγεία αφού με αυτόν τον τρόπο τους παρέχεται μία καλύτερη ποιότητα ζωής.

6.1.1 Η υγεία ως ιδιωτικό αγαθό

Υπάρχουν αρκετοί ερευνητές που υποστηρίζουν πως η υγεία αποτελεί ένα οικονομικό ιδιωτικό αγαθό (Lees, 1960). Λαμβάνοντας υπόψιν αυτό, το άτομο - καταναλωτής μπορεί να ιανοποιήσει τις υπηρεσίες που επιθυμεί και μετά να τις αξιολογήσει. Θα ήταν παράλειψη να μην αναφέρουμε πως αρκετές φορές και οι ίδιοι οι επαγγελματίες υγείας λειτουργούν με τρόπο που συνδέεται με τους κανόνες της ελεύθερης αγοράς. Όλα τα πιο πάνω στοιχεία, δημιουργούν ένα ελεύθερο σύστημα υπηρεσιών υγείας που εφαρμόζεται όπως σε όλους τους οργανισμούς χωρίς να χρειάζεται να παρεμβαίνει η εκάστοτε πολιτεία. Αν η υγεία ήταν, ωστόσο, απλώς ένα αγαθό

εμπορίου, τότε το άτομο - καταναλωτής που δεν θα είχε την δυνατότητα να το προμηθευτεί δεν θα μπορούσε να μετέχει σε αυτό.

6.1.2 Η υγεία ως δημόσιο αγαθό

Από την άλλη πλευρά, διακρίνεται και η πρόταση, που φαίνεται να υπερισχύει όλων των άλλων, δηλαδή ότι η υγεία είναι ένα δημόσιο-κοινωνικό αγαθό που ο καθένας πρέπει να έχει πρόσβαση. Και αυτό γιατί, η υγεία μας συνδέεται άμεσα και με το περιβάλλον στο οποίο ζούμε. Για παράδειγμα, για έναν άνθρωπο, που δεν είναι και πολύ καλά τα οικονομικά του, και έχει προσβληθεί από κάποιο μεταδοτικό νόσημα, αν δεν του δοθεί η απαραίτητη ιατροφαρμακευτική βοήθεια, τότε αυτό που κουβαλάει θα το μεταφέρει και στον περίγυρό του. Προκειμένου να αντιμετωπιστεί με τον σωστό τρόπο ένα τέτοιο φαινόμενο και να προστατευτεί η κοινότητα, με παρέμβαση του κράτους έχουν θεσπιστεί νομικά τα λεγόμενα προγράμματα δημόσιας υγείας, όπως είναι για παράδειγμα ο εθνικός εμβολιασμός. Σε αυτήν την περίπτωση, το μέτρο της πρόληψης προστατεύει ολόκληρη την κοινωνία (Arrow, 1973).

Όταν η υγεία αναφέρεται ως κοινωνικό αγαθό, ο κάθε άνθρωπος απολαμβάνει τα οφέλη που του παρέχονται, από επαγγελματίες που δεν έχουν ως σκοπό τους την μεγιστοποίηση του κέρδους. Ένα κράτος δικαίου και ισότητας θα πρέπει να μπορεί να καλύψει κάθε κόστος, και η υγεία να αντιμετωπίζεται ως δημόσιο αγαθό.

6.1.3 Η υγεία ως οικονομικό αγαθό

Μία προσέγγιση της υγείας είναι και η οικονομική, σύμφωνα με την οποία η αρρώστια εμποδίζει τον άνθρωπο να προσφέρει την εργασία του. Αυτή η έλλειψη από την αγορά εργασίας δημιουργεί πρόβλημα στα οικονομικά θέματα του κράτους και σαν αρνητικός παράγοντας πρέπει να λυθεί άμεσα. Η καλή υγεία αποτελεί την ιδανική συνθήκη για έναν ολοκληρωμένο εργαζόμενο.

6.1.4 Η υγεία ως κοινωνικό αγαθό

Υποστηρίζεται από πολλά άτομα πως η υγεία και η αρρώστια είναι συνέπεια των αλληλεπιδράσεων του ανθρώπου με την κοινωνία. Ο κάθε άνθρωπος επηρεάζεται από την γέννησή του από την κοινωνία. Οι κοινωνικές σχέσεις που υποστηρίζονται

βελτιώνουν την υγεία και προστατεύουν τους ανθρώπους από τις ψυχικές και κοινωνικές αρνητικές επιδράσεις στην υγεία τους (Σουτζόγλου, 1986).

6.1.5 Το σύστημα υγείας

Είναι ευρέως γνωστό πως, η υγεία και η καλή ευημερία των ανθρώπων επηρεάζεται άμεσα από το οικονομικό και βιοτικό επίπεδο της κάθε χώρας. Έτσι το προκαθορισμένο σύστημα υγείας κάθε κράτους διαδραματίζει απαραίτητο ρόλο στην καλή λειτουργία και ευημερία κάθε κοινωνίας. Στόχος ενός συστήματος υγείας είναι η διασφάλιση και η βελτίωση του επιπέδου υγείας των πολιτών του.

6.2 Η διοίκηση οργανισμών υγείας

Γενικά είναι προσιτό να θεωρήσουμε, πως ισχύει ο ακόλουθος κανόνας: ποτέ και με κανέναν τρόπο δεν μπορεί να προβλεφθεί και να προδιαγραφεί σε απόλυτο βαθμό ο τρόπος που ασκείται η διοίκηση σε έναν οργανισμό. Το μόνο βέβαιο είναι ότι ο τρόπος αυτός σχετίζεται πάντα και σε μεγάλο βαθμό διαμορφώνεται από τις εκάστοτε συνθήκες που επικρατούν, όχι μόνο συνθήκες οργάνωσης αλλά ακόμα και αυτές που επικρατούν στο εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού.

Από την άλλη πλευρά υπάρχουν και κάποιες γενικές αρχές που πρέπει να τηρούνται απαρέγκλιτα έτσι ώστε η όποια διοίκηση να καταλήξει στα επιθυμητά θετικά αποτελέσματα. Οι αρχές αυτές συμπυκνώνονται στις ακόλουθες αρχές:

1. Είναι απαραίτητο να υπάρχουν προκαθορισμένοι σκοποί και στόχοι.
2. Κρίνεται σημαντικός ο σωστός προσδιορισμός των καθηκόντων και των εργασιών που πρέπει να επιτευχθούν.
3. Βαρύνουσας σημασίας είναι η επιλογή και η στελέχωση των κατάλληλων ατόμων για τις θέσεις των διοικητικών στελεχών.
4. Η χρησιμοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού με τον ορθό τρόπο.
5. Ο αποτελεσματικός τρόπος χρησιμοποίησης των καινοτόμων και σύγχρονων τεχνολογικών μέσων και
6. Η συνεχής και συγκροτημένη προσήλωση στους σκοπούς και στόχους που έχουν καθοριστεί (Φίλιος, 1987; Χολέβας, 1995).

Η διοίκηση στους οργανισμούς υγείας και ο ρόλος του διοικητή διαφέρει σε μεγάλο βαθμό γιατί η αποτελεσματικότητα της διοίκησης σχετίζεται με το πόσο σωστά και γρήγορα αντιμετωπίζεται ένα θέμα υγείας. Παράμετροι, όπως «το ιδιαίτερο ενδιαφέρον και η μεγάλη ευαισθησία που συνοδεύουν κάθε πρόβλημα υγείας, η κατάσταση συνεχούς λειτουργίας και ετοιμότητας τους, η έντονη και καθολική απαίτηση για ποιότητα στις υπηρεσίες υγείας, το συνεχώς αυξανόμενο κόστος των παρεχόμενων υπηρεσιών, καθώς και οι προσδοκίες της κοινωνίας επιδρούν επίσης καθοριστικά στην εφαρμογή και άσκηση της διοίκησης σε αυτούς τους οργανισμούς» (Δικαίος και συν., 1999).

Ακολούθως, μιας και ο τρόπος λειτουργίας των υπηρεσιών υγείας εξαρτάται από τον παράγοντα άνθρωπο, θα πρέπει να υποστηρίζεται από έναν σωστό και αποτελεσματικό καταμερισμό της εργασίας, αφού οι λειτουργίες που κάθε μέρα εκτελούνται είναι πολύπλοκες, μεγάλες σε αριθμό και ποικιλόμορφες. Έτσι, ο σωστός συντονισμός στις μονάδες υγείας, αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι λειτουργίας του κάθε οργανισμού και προϋποθέτει ευδιάκριτες και σοβαρές προσπάθειες. Με την διευθέτηση όλων των παραπάνω, επιτυγχάνεται μια ενιαία δράση και κατεύθυνση όλου του προσωπικού, σε όποιον τομέα και αν απασχολούνται προς την κοινή στοχοθεσία (Ξηροτήρη-Κουφίδου, 1995; Χολέβας 1995).

Βεβαίως, το κάθε τμήμα ενός οργανισμού υγείας είναι αυτόνομο με τους δικούς του στόχους, ωστόσο, σε όλον τον οργανισμό θα πρέπει να υπάρχει κοινός στόχος που είναι η όσο τον δυνατόν χρηστή διαχείριση των πόρων που είναι διαθέσιμοι και η όσο το δυνατόν πιο αποτελεσματική χρησιμοποίησή τους.

Μένοντας στις ιδιαιτερότητες ενός νοσοκομείου ως οργανισμού υγείας θα πρέπει να αναφερθεί και να τονιστεί δεόντως πως αυτές σχετίζονται σε μεγάλο βαθμό με τις ίδιες τις υπηρεσίες που παράγουν που είναι η παροχή φροντίδα υγείας και περίθαλψη των ασθενών. Ακολούθως, σαν οργανισμός το νοσοκομείο έχει μία μοναδική σύνθεση ανθρώπινου δυναμικού, υψηλά καταρτισμένου, του οποίου η όλη λειτουργία κατά κάποιον τρόπο θα λέγαμε πως λογοδοτεί στην ίδια την κοινωνία. Άλλωστε, δεν πρέπει να λησμονηθεί, πως η υγεία σαν παραγόμενη υπηρεσία από τους οργανισμούς αυτούς χαρακτηρίζεται ως κοινωνικό αγαθό, λόγω του ότι απευθύνεται σε όλη την κοινωνία χωρίς εξαιρέσεις. Με βάση όλα όσα αναφέρθηκαν, γίνεται αντιληπτό πως για τη διοίκηση ενός τέτοιου οργανισμού απαιτούνται άτομα με γνώση, εμπειρία και υψηλού επιπέδου εξειδίκευση σε κάθε έναν τομέα του ξεχωριστά.

6.2.1 Βασικές αρχές διοίκησης νοσοκομειακών μονάδων

Οι υπηρεσίες υγείας και γενικότερα τα νοσοκομεία, είναι απαραίτητο να έχουν μία ευδιάκριτη αποστολή, η οποία να μπορεί να οδηγήσει στην επίτευξη μιας σειράς στόχων. Είναι απόλυτα σημαντικό να ορίζουν και να προσπαθούν για συγκεκριμένους, μετρήσιμους στόχους, που να μπορούν να επιφέρουν τα μέγιστα δυνατά αποτελέσματα. Βασική αρχή των μονάδων υγείας αποτελεί το διατηρήσιμο και σταθερό σύστημα των κανόνων. Οι κανόνες είναι αυτοί που ορίζουν το πώς πρέπει να γίνονται όλες εκείνες οι ενέργειες στο εσωτερικό μιας νοσοκομειακής μονάδας. Ωστόσο, δεν πρέπει να παραβλεφθεί, πως τα νοσοκομεία και δη τα δημόσια νοσοκομεία, είναι υποχρεωμένα να πληρούν τους όρους και τις προϋποθέσεις αλλά και τη γενικότερη στοχοθεσία που πηγάζει από την πολιτική που χαράει το εκάστοτε υπουργείο Υγείας ακολουθώντας τις γενικότερες οδηγίες της κυβερνητικής πολιτικής.

Ωστόσο, όλοι οι διοικητικοί ρόλοι σε ένα νοσοκομείο και γενικότερα στους οργανισμούς υγείας οφείλουν να δείχνουν την απαιτούμενη υπευθυνότητα έτσι ώστε να αυξάνεται διαρκώς η αποδοτικότητα των πόρων μέσω της χρηστής και ορθής διαχείρισής τους καθώς και να εφαρμόζονται συγκεκριμένοι στόχοι και προτεραιότητες.

Γενικότερα, θα λέγαμε, πως η οργάνωση των μονάδων υγείας έχει σχέση με δύο αλληλοεξαρτώμενα συστήματα, την ίδια τη μονάδα υγείας και το περιβάλλον στην οποία αυτή λειτουργεί. Σκοπός βασικός της διοίκησης αυτής είναι η κοινή διαχείριση των δύο αυτών συστημάτων με τέτοιο τρόπο, ώστε να μπορεί να είναι εφικτό το «πιάσιμο» του στόχου και η επλήρωση του σκοπού του με τον περισσότερο αποτελεσματικό τρόπο.

Ωστόσο, αυτό δεν σημαίνει ότι η δουλειά αυτή είναι εύκολη. Κάθε νοσοκομειακή μονάδα αλλά και το περιβάλλον της, αποτελούν δύο ξεχωριστά και ποικιλόμορφα συστήματα. Εμπεριέχοντα σε αυτό «ιατρικά, τεχνολογικά, οικονομικά, ψυχολογικά, κοινωνικά και πολιτικά καταστατικά μεγέθη», που δεν είναι σταθερά και πολύ δύσκολα μπορούν να προβλεφθούν (Καριώτης, 1992).

Εννοείται, πως μιας και οι λειτουργίες που λαμβάνουν χώρα σε μια νοσοκομειακή μονάδα είναι αρκετές, η διοικούσα αρχή αυτής της μονάδας οφείλει να πράττει οργανωτικά και αποτελεσματικά προκειμένου να επιτευχθεί το κοινό όραμα και στόχος. Ωστόσο, η αποτελεσματικότητα της διοίκησης δεν είναι εύκολη

υπόθεση μιας και θεωρείται αποτέλεσμα πολλών και ετερόκλητων μεταξύ τους καταστάσεων αφού «οι διοικητικές-οικονομικές δραστηριότητες που αναπτύσσονται στη διοίκηση των νοσοκομειακών μονάδων, εστιάζουν στη διοίκηση-διαχείριση, στην ανάπτυξη σύγχρονων μεθόδων μάνατζμεντ, στην υψηλή διοικητική ικανότητα, στον προγραμματισμό για την κάλυψη αναγκών και στην εξειδικευμένη υποδομή για τριτοβάθμια περίθαλψη» (Δικαίος και συν., 1999).

6.3 Η άσκηση της διεύθυνσης στους οργανισμούς υγείας

Στις μονάδες υγείας η άσκηση της διεύθυνσης γίνεται από την ανώτατη διοίκηση (πρόεδρο, γενικό διευθυντή), από τους διευθυντές των επιστασιών (ιατρικής, νοσηλευτικής, διοικητικής και τεχνικής υπηρεσίας), από τους διευθυντές των κλινικών και των τμημάτων εργαστηρίου (ιατρούς), από τις προϊστάμενες και τους προϊστάμενους των νοσηλευτικών και των διοικητικών επιστασιών (νοσηλευτές, διοικητικούς), όπου όλοι οι παραπάνω συνδέονται με τέτοιο τρόπο μεταξύ τους ώστε να μπορούν να λειτουργούν ως ένα καλά ορισμένο και ενιαίο σύνολο.

Κάθε ένα ξεχωριστά από τα ανωτέρω στελέχη ηγεσίας θα πρέπει να είναι σε θέση να μπορεί να αφυπνίσει, να κατευθύνει και να υποκινήσει τα υφιστάμενα στελέχη του, με τέτοιο τρόπο ώστε να επιτευχθούν οι κοινοί στόχοι και σκοποί της εκάστοτε μονάδας υγείας. Τα ηγετικά στελέχη αυτά είναι επιφορτισμένα με το να έρχονται σε συνεχή και διαρκή επαφή με το προσωπικό στο σύνολό του αλλά και με τον κάθε εργαζόμενο ξεχωριστά για την καλύτερη επίτευξη των αποτελεσμάτων. ‘Αλλωστε «με την κατάλληλη συνεργασία, την δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης και την καθοδήγηση του ανθρώπινου δυναμικού, το ηγετικό στέλεχος του κάθε τμήματος έχει την ευθύνη να πετύχει μέγιστα αποτελέσματα μέσω των υφισταμένων του» (Ζαβλανός Μ., 2002).

Η ιδιαιτερότητα των οργανισμών που αφορούν την υγεία έγκειται σε ακόμα μία παραδοχή. Η διεύθυνσή τους που ομολογουμένως αποτελεί μια δύσκολη και ιδιαίτερη λειτουργία της διοίκησης, έχει ως βάση τις σχέσεις που αναπτύσσονται καθημερινά μεταξύ τους, εξαρτάται κάθε φορά από διαφορετικούς παράγοντες, και οφείλει να διακρίνεται από ευελιξία, και καλή δυνατότητα προσαρμογής στις καινούργιες και ιδιαίτερες συνθήκες που μπορεί να προκύψουν.

Αξίζει να σημειωθεί, πως στην Ελλάδα, κάτι που δεν ισχύει σε όλα τα συστήματα διοίκησης νοσοκομείων σε όλο τον κόσμο είναι ότι ο τρόπος με τον οποίο οργανώνονται οι δημόσιες μονάδες υγείας, ο τρόπος πρόσληψης του προσωπικού, οι εργασιακές συνθήκες, η υπηρεσιακή νοοτροπία των εργαζομένων, η μέθοδος αξιολόγησης και προβιβασμού των ατόμων, το σύστημα αμοιβών, ο τρόπος χρηματοδότησης, και η διαχείριση των οικονομικών θεμάτων καθορίζονται με αποκλειστικό τρόπο από το κράτος μέσω των πολιτικών που ακολουθούνται από την εκάστοτε πολιτική ηγεσία του αντίστοιχου υπουργείου Υγείας. Αυτό, στην ουσία σημαίνει ότι τα στελέχη της ηγεσίας των δημόσιων υπηρεσιών υγείας δεν έχουν και μεγάλη ευχέρεια ελέγχου ή επιρροής στη διαμόρφωση του πλαισίου οργάνωσης και λειτουργίας των οργανισμών όπου απασχολούνται, κάνοντας έτσι σε πολύ μεγάλο βαθμό το έργο τους αρκετά δύσκολο.

Στο σημείο αυτό, γίνεται προσπάθεια να αναφερθούν τα επιμέρους τμήματα ή οι μονάδες διοίκησης σε ένα νοσοκομείο. Ειδικότερα, η διεύθυνση μιας ιατρικής επιστασίας ασκείται από τον διευθυντή του τμήματος, ο οποίος είναι γιατρός αντίστοιχης ειδικότητας, και ο οποίος ξεχωρίζει για το υψηλό του υπόβαθρο, τις επιστημονικές του δεξιότητες και το πόσο έμπειρος είναι. Στις αρμοδιότητές του, πέρα από την άσκηση φυσικά των ιατρικών του καθηκόντων είναι η «παροχή» και καλλιέργεια του αιθήματος προσωπικής ευθύνης στους υφιστάμενους συναδέλφους τους.

Στη νοσηλευτική υπηρεσία η διεύθυνση ασκείται από τον διευθυντή/τρια της, τον τομεάρχη/ισα της και τον προϊστάμενο/η της. Ο στόχος ύπαρξης αυτής της διευθυντικής ομάδας είναι η πραγματική παρακίνηση των νοσηλευτών για να «επιτυγχάνουν άριστα αποτελέσματα όπως είναι η παροχή ποιοτικών υπηρεσιών στους χρήστες υγείας με οργανωμένο και αποδοτικό τρόπο» (Λανάρα Β., 2008).

Ομοίως, στη διοικητική επιστασία η διεύθυνση ασκείται από τον διοικητικό διευθυντή, τον διοικητικό υποδιευθυντή και τον/την προϊστάμενο των τμημάτων και των γραφείων της. Τα συγκεκριμένα άτομα οφείλουν να διακατέχονται τόσο από την απαραίτητη και εξειδικευμένη επαγγελματική κατάρτιση, όσο και να έχουν την ικανότητα ή δεξιότητα, για την ακρίβεια να χειρίζονται σε μεγάλο βαθμό τις διαπροσωπικές σχέσεις και ενδεχομένως, να διακρίνονται και από μία στοιχειώδη ευαισθησία μιας και εργάζονται και απασχολούνται στο χώρο της υγείας.

Στα καθήκοντα κάθε διοικητικού στελέχους σε μία νοσοκομειακή μονάδα συγκαταλέγεται το γενικότερο υποστηρικτικό έργο των άλλων μονάδων υγείας, η

διαχείριση της υλικής και άυλης περιουσίας της μονάδας καθώς και η ορθή λύση των διαφορών και ποικίλων λειτουργικών δυσχερειών που προκύπτουν. Σημαντικός παράγοντας για την επίτευξη όλων των ανωτέρω αποτελεί ο σωστός και διαχειρίσιμος τρόπος επικοινωνίας .

Αρχικά γίνεται λόγος για τα δίκτυα επικοινωνίας, δηλαδή όλον τον απαραίτητο εξοπλισμό με τον οποίο συνδέονται τα τμήματα του οργανισμού και επικοινωνούν μεταξύ τους. Μέσω αυτών, μεταφέρονται αστραπιαία οι πολλές και διαφορετικές οδηγίες, οι πληροφορίες και ο αποτελεσματικός τους τρόπος αποτελεί τον παράγοντα εκείνο που θα ενεργοποιήσει και θα κατευθύνει όλο το προσωπικό προς την επιδίωξη του οράματος και της αποστολής του οργανισμού. Εννοείται, πως μέσω του δικτύου αυτού γίνεται ευκολότερα ο όποιος έλεγχος σε στοιχεία που σχετίζονται με τους πόρους του νοσοκομείου, την υποδομή και το διαθέσιμο ανθρώπινο δυναμικό.

Με το ίδιο σύστημα, γίνεται γνωστή κάθε σχετική πληροφορία αναφορικά με την περίθαλψη, τη διαμονή των νοσούντων ατόμων, την επικοινωνία, τη διαμόρφωση του κόστους και το ποσοστό ποιότητας των παρεχόμενων λειτουργιών. Με βάση τα ανωτέρω γίνεται εύλογο ότι η διεύθυνση των υπηρεσιών αποτελεί μια νευραλγική «πρακτική» καίριας σημασίας για την εκάστοτε διοίκηση μιας νοσοκομιακής μονάδας.

6.4 Διοίκηση νοσοκομείων

Τα νοσοκομεία, την εποχή που ζούμε, είναι ο κεντρικότερος θεσμός που συναντά κανείς στο εκάστοτε σύστημα υγείας πέρα από ένα ευρύ πεδίο παραγωγής υπηρεσιών υγείας, εκπαίδευσης και έρευνας. Αυτός είναι και ο λόγος που όλη η κοινωνία αναγνωρίζει το έργο και το ρόλο τους από ιατρική αλλά και κοινωνική και οικονομική άποψη.

Τα νοσοκομεία, ως άλλοι «ζωντανοί οργανισμοί» μπορούν να ασκούν σημαντική επίδραση στο περιβάλλον μέσα στο οποίο βρίσκονται και λειτουργούν, «επηρεάζονται και διαμορφώνονται από τις κοινωνικές δυνάμεις και συνεισφέρουν στην κοινωνική και πολιτιστική ζωή» (Μάινα και συν., 1996). Έχουν πολύσυνθετη και πολυεπίπεδη δομή με στοιχεία που αλληλεπιδρούν μεταξύ τους και χαρακτηρίζονται ως αλληλοεξαρτώμενα, κατάσταση που δεν κάνει πιο εύκολη τον

τρόπο διοίκησης τους καθώς «αλληλεπιδρούν με το εξωτερικό περιβάλλον, δέχονται εισροές και αποτελούνται από υποσυστήματα (διευθύνσεις, τμήματα), με προσδιορισμένους επιχειρησιακούς πόρους (ανθρώπινοι πόροι, εξοπλισμός, υπηρεσίες, προμηθευτές), που συνεργάζονται για την επίτευξη ενός κοινού οράματος, σκοπού και επιχειρησιακών στόχων» (Λιαρόπουλος, 2007).

Αναφορικά με το είδος εξουσίας που συναντάει κάποιος στα νοσοκομεία, μπορεί εύκολα να διαπιστώσει πως «η εξουσία και η ευθύνη επιμερίζονται στα διάφορα στελέχη, όχι μόνο βάση της θέσης τους στη δομή της ιεραρχίας, αλλά βάση του κύρους και της ειδικής ισχύος που έχουν διάφορες κατηγορίες των επαγγελματιών υγείας που εργάζονται σε αυτά» (Δικαίος και συν. 1999). Ακόμα, βλέποντας από κοντά τους οργανισμούς αυτούς, μπορεί να παρατηρήσει κάποιος πως παρουσιάζουν μια μη συνηθισμένη δομή εξουσίας η οποία είναι διπλή. «Η μία εξουσία είναι η εκτελεστική η οποία μεταβιβάζεται από τη διοίκηση στα στελέχη της ή που ασκείται από την ίδια τη διοίκηση, και η άλλη εξουσία είναι η επαγγελματική που ασκείται από τους επαγγελματίες υγείας κυρίως τους ιατρούς λόγω του ειδικού ρόλου που διαδραματίζουν στην αντιμετώπιση των περιστατικών» (Μάινα & Αγραφιώτης, 1997). Επομένως, η κατάσταση που μόλις περιγράφηκε μπορεί να χαρακτηριστεί ως μία ακόμη ιδιόμορφη κατάσταση άσκησης της διοίκησης, που οφείλει να κρατήσει τις ισορροπίες και να μειώσει τις όποιες συγκρούσεις, αφού παρατηρείται επιμερισμός εξουσίας και ευθύνης σε πολλούς εσωτερικούς τομείς.

Ως προς τις εργασίες που μπορούν να απαιτούνται σε μία νοσοκομειακή μονάδα αυτές είναι μεγάλες σε αριθμό, είναι διαφορετικές μεταξύ τους και πολλές φορές βρίσκονται σε μια διαρκή σύγκρουση. Παράλληλα, «οι δραστηριότητες αυτές χαρακτηρίζονται από ιδιαίτερα συχνή διαφοροποίηση, εξαιτίας της συνεχούς προόδου που σημειώνεται τα τελευταία χρόνια στην ιατρική και στις τεχνολογίες, αλλά και στην εξέλιξη των αντιλήψεων για την υγεία» (Λιαρόπουλος, 2007).

Γενικότερα, θα μπορούσε να πει κάποιος πως η διοίκηση ενός οργανισμού υγείας θα πρέπει να γίνεται μεθοδικά και διεξοδικά σε καθημερινή βάση, έτσι ώστε να ενεργοποιεί όλους εκείνους τους πόρους και τις λειτουργίες που απαιτούνται, με σκοπό την πραγμάτωση των στόχων της μονάδας υγείας. Αυτό συμβαίνει γιατί δεν πρέπει να λησμονείται πως βασικός στόχος και σκοπός ύπαρξής του είναι να παρέχει τις σωστές και τις κατάλληλες ποιοτικά υπηρεσίες υγείας στους πολίτες. Προς αυτή την κατεύθυνση κινούνται και οι αποφάσεις που εγκρίνονται ως επί το πλείστον από το υπουργείο υγείας. Σημειωτέον, ότι ή όποια αλλαγή που αφορά στις διοικητικές

θέσεις των νοσοκομειακών φορέων, του δημόσιου φορέα πάντα πραγματοποιείται ύστερα από την έκδοση κοινών αποφάσεων των Υπουργών Οικονομικών, Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, και Υγείας.

6.5 Ο Διοικητής και η Διοίκηση

Στο παρελθόν, οι διοικητές των μοναδων υγείας ήταν συχνό φαινόμενο να επιλέγονται από το τμήμα των νοσηλευτών. Σε άλλες περιπτώσεις, όταν τα νοσοκομεία σχετιζόνταν με τις Εκκλησιαστικές αρχές, ήταν αρκετά συχνό φαινόμενο η επιλογή του Διοικητή να γίνεται μέσα από τις τάξεις του κλήρου. Αυτό, βέβαια δεν μείωνε το έργο τους ή το σκοπό τους αφού πολλά από αυτά τα άτομα δούλευαν αρκετά και ήταν πιστά στον σκοπό τους δηλαδή την φροντίδα των ασθενών, και σε μεγάλο βαθμό ακολουθούσαν τα λεγόμενα των γιατρών και τις εντολές τους. Κάποιοι άλλοι διοικητές, κατά το παρελθόν, ξεκίνησαν την πορεία τους, από τη θέση του υπαλλήλου ή από διευθυντικές οικονομικές θέσεις όπου και διακρίθηκαν, με αποτέλεσμα να «ανέβουν» τη σκάλα της ιεραρχίας. Παράλληλα, ήταν ιδιαίτερα συνηθισμένο σε κάποιες μονάδες υγείας, να τοποθετείται ένας συνταξιούχος επιχειρηματίας ή γιατρός στη θέση του Διοικητή, με σκοπό να μεταλαμπαδεύσει την πείρα και την εμπειρία που είχε αποκτήσει από την παρουσία του στο χώρο της υγείας.

Σε γενικές γραμμές, μπορεί να ειπωθεί πως ο Διοικητής μιας νοσοκομειακής μονάδας, είναι σε θέση να ορίζει στόχους συγκεκριμένους και μετρήσιμους, που θα είναι σε θέση να μπορούν να διαμορφωθούν και να προσαρμοστούν με εύκολο τρόπο, αν το απαιτούν οι εκάστοτε συνθήκες λειτουργίας. Οι στόχοι οφείλουν να επιτυγχάνονται χωρίς όμως να είναι εύκολα προσιτοί και ταυτόχρονα πρέπει να μπορούν να εκφράζονται, με σκοπό να δίνουν ωθήσεις και κίνητρα σε όλους τους εργαζόμενους και το προσωπικό.

Ο διοικητής μιας νοσοκομειακής μονάδας παίρνει αποφάσεις για τις οποίες μπορεί και να λογοδοτήσει, και αυτές τις διακρίνουμε σε κλινικές, οικονομικές, λειτουργικές και στρατηγικές. «Ο Διοικητής ενός νοσοκομείου, για να επιτύχει την αποτελεσματικότητα της Διοίκησης, θα πρέπει να κινητοποιήσει, να αξιοποιήσει καλύτερα το προσωπικό και να διοικήσει με ήθος και αξιοκρατία. Θα πρέπει να συνεργάζεται, να πείθει, να ενθαρρύνει, να κινητοποιεί, να διαπραγματεύεται, να

διαχειρίζεται, να αποφασίζει και να υλοποιεί. Να ελέγχει την τήρηση λίστας αναμονής και να μειώσει τις λίστες αναμονής, να εντοπίσει τους πολύτιμους πόρους και να δράσει αποτελεσματικά» (Δικαίος και συν., 1999). Ο διοικητής, επιπλέον, θα πρέπει να βρει ο ίδιος τα εργαλεία για να «να εντοπίσει τις κύριες πηγές ταλαιπωρίας των ασθενών και να λάβει μέτρα που θα ανακουφίσουν την κατάσταση» (Δικαίος και συν., 1999).

Για να λειτουργήσει σωστά ένα νοσοκομείο απαιτείται σωστός σχεδιασμός. «Η λειτουργία του σχεδιασμού, περιλαμβάνει τον καθορισμό των στόχων του οργανισμού, την καθιέρωση μιας γενικής στρατηγικής για την επίτευξη αυτών των στόχων, καθώς και την ανάπτυξη μιας περιεκτικής ιεράρχησης σχεδίων για την ενσωμάτωση και το συντονισμό δραστηριοτήτων» (Δικαίος και συν., 1999).

Παράλληλα, απαιτείται σωστή οργάνωση. Η λειτουργία της οργάνωσης «περιλαμβάνει τον προσδιορισμό των καθηκόντων που πρέπει να αναληφθούν, το ποιος θα το εκτελέσει, με ποιο τρόπο θα ομαδοποιηθούν, το ποιος θα δίνει αναφορά σε ποιόν, καθώς και το επίπεδο στο οποίο θα ληφθούν οι αποφάσεις μέσα στον οργανισμό» (Δικαίος και συν., 1999).

Για να επιτευχθούν τα παραπάνω, κάθε νοσοκομειακή μονάδα έχει ανθρώπους που καθοδηγούνται και η εργασία τους καταμερίζεται και συντονίζεται από την υπεύθυνο έργο της διοίκησης. Αυτό γίνεται με τη βοήθεια και τη συμβολή των διευθυντών.

Η διαμόρφωση του ελέγχου είναι η τελευταία λειτουργία που πρέπει να εκτελούν τα διοικητικά στελέχη. «Ακόμα και μετά την τοποθέτηση των στόχων, τη διατύπωση των σχεδίων, την περιγραφή των διαρθρωτικών ρυθμίσεων, την πρόσληψη ανθρώπων, την εκπαίδευση και την παροχή των κινήτρων. Η διοίκηση πρέπει να παρακολουθεί την απόδοση του οργανισμού και η πραγματική απόδοση πρέπει να συγκριθεί με τους προκαθορισμένους στόχους. Σε περίπτωση που παρουσιάζονται κάποιες σημαντικές αποκλίσεις, αποτελεί ευθύνη της διοίκησης η απαλοιφή των αιτιών. Η διαδικασία αυτή της παρακολούθησης, σύγκρισης και διόρθωσης, συνιστά τη λειτουργία του ελέγχου» (Δικαίος και συν., 1999).

Κεφάλαιο 7

Η παρακίνηση στο ελληνικό Δημόσιο

Η αποτελεσματικότητα ενός ηγέτη και ενός μάνατζερ, πέρα από τους ρεαλιστικούς στόχους της κάθε επιχείρησης κρίνεται και από τον βαθμό ικανοποίησης των μελών της ομάδας που οι ίδιοι έχουν. Αντικείμενο της παρούσας θεματικής ενότητας είναι η καταγραφή ερευνών που έχουν γίνει στο ελληνικό δημόσιο σύστημα υγείας σχετικά με την ικανοποίηση των εργαζομένων στον τομέα αυτόν.

Κατά την αναζήτηση που πραγματοποιήθηκε βρέθηκε πως οι έρευνες περί εργασιακής ικανοποίησης και παρακίνησης στους ελληνικούς δημόσιους οργανισμούς είναι ελάχιστες. Μία από αυτές είναι αυτή που διερεύνησε την επαγγελματική ικανοποίηση κοινωνικών λειτουργών σε τριάντα εννέα κοινωνικές υπηρεσίες του δημόσιου τομέα στην Κρήτη (Papadaki V. & Papadaki E., 2006). Αντικειμενικό στόχος και σκοπός της συγκεκριμένης ερευνητικής εργασίας ήταν να βρεθεί ο βαθμός συσχέτισης της «εργασιακής ικανοποίησης των κοινωνικών λειτουργών με τα εσωτερικά (το αντικείμενο), τα εξωτερικά (π.χ. αμοιβές, προαγωγή) και τα οργανωτικά (αυτονομία, συμμετοχή στον σχεδιασμό, παρεχόμενα μέσα) χαρακτηριστικά της εργασίας». Σύμφωνα με τα στοιχεία που απέδωσε η εν λόγω έρευνα, οι ερωτώμενοι στο επάγγελμα κοινωνικοί λειτουργοί βρέθηκαν απολύτως ευχαριστημένοι από το εσωτερικό περιβάλλον της εργασίας, ενώ παρέμειναν ουδέτεροι όσον αφορά το εξωτερικό και οργανωσιακό πλαίσιο της εργασίας τους. Μια από τις αιτίες της δυσαρέσκειάς τους ήταν ότι η θέση τους δεν έχει πολλές δυνατότητες εξέλιξης. Η αρνητική τους άποψη παρατηρήθηκε κυρίως στην μη δυνατότητα επαγγελματικής εξέλιξης, στο πώς αναπροσαρμόζονται τα προγράμματα ανάλογα με τις ανάγκες των πελατών, στην μη ύπαρξη προγραμμάτων εκπαίδευσης και στους τομείς εκείνους που συνδέονται με το σύστημα των αμοιβών.

Παρόμοιο συσχετισμό προσπαθεί να κάνει ο Μπαρμπαρούσης (2009) στην έρευνά του ο οποίος προσπάθησε να «εντοπίσει» την παρακίνηση του προσωπικού στον Οργανισμό Περίθαλψης Ασφαλισμένων Δημοσίου (Ο.Π.Α.Δ.), και ειδικότερα των υπαλλήλων του Τομέα Υγείας Δημοτικών και Κοινοτικών Υπαλλήλων (Τ.Υ.Δ.Κ.Υ.). στην έρευνά του προσπάθησε να εντοπίσει τους λόγους που οι εργαζόμενοι στον τομέα αυτόν δεν είναι ικανοποιημένοι. Από τα συμπεράσματα της εν λόγω έρευνας προέκυψε πως η έλλειψη ικανοποίησης αυτή προέρχεται από

ζητήματα που σχετίζονται με την απουσία στοχοθεσίας, μη εξέλιξης, κακών αποδοχών και από ζητήματα που σχετίζονται από τη διοίκηση του οργανισμού (Μπαρμπαρούσης, 2009).

Ακολούθως, η Καράβα (2011), προσπάθησε να «μετρήσει» την εργασιακή ικανοποίηση των στελεχών διοίκησης στο Πανεπιστημιακό Νοσοκομείο Λάρισας, εντοπίζοντας παράλληλα, τα στοιχεία εκείνα που την επηρεάζουν. Τα συμπεράσματα της μελέτης που προέκυψαν έδειξαν ότι οι παράγοντες αυτοί είναι οι δυνατότητες για εξέλιξη, η αμοιβή και μη δυνατότητα αναγνώρισης της προσπάθειας. Αξίζει να σημειωθεί, πως το προσωπικό του συγκεκριμένου νοσοκομείου, όπως φαίνεται από τα σημεία της μελέτης της Καράβα παρουσιάζει μεγάλο βαθμό ικανοποίησης από την διοίκηση του οργανισμού και από τον τρόπο που εκτελείται η εργασία του προσωπικού.

Τέλος, μία από τις διάφορες ελληνικές έρευνες οι οποίες εντοπίστηκαν με αντικείμενο εξέτασης το ελληνικό δημόσιο σύστημα και τον βαθμό ικανοποίησης των εργαζομένων σε αυτό είναι και αυτή του Γραμματικόπουλου και των συνεργατών του (2013). Αντικείμενο της εν λόγω έρευνας ήταν να διερευνηθούν τα πιο σημαντικά στοιχεία παρακίνησης που συνάδουν με τις γνώμες των επαγγελματιών ψυχικής υγείας σε δύο ψυχιατρικές μονάδες υγείας (Θεσσαλονίκη και Κέρκυρα) και αν αυτές διαφέρουν μεταξύ του ιατρικού, του νοσηλευτικού και του διοικητικού προσωπικού από την πλευρά της αύξησης και βελτίωσης της εργασιακής απόδοσης. Τα κίνητρα που «εντοπίστηκαν» από το υπό εξέταση δείγμα είναι η στόχευση της εργασίας. Λαμβάνοντας υπόψιν τα συμπεράσματα της έρευνας τα «επιτεύγματα» βρίσκονταν στην πρώτη θέση στο σύνολο του δείγματος και ανά επαγγελματική κατηγορία, μεταξύ των τεσσάρων κινήτρων, ακολουθούμενα από τις «ανταμοιβές», τη «συναδελφικότητα» και τις «εργασιακές ιδιότητες». Οι εργασιακές ιδιότητες και η συναδελφικότητα αποτέλεσαν τους δύο από τους πιο σημαντικούς παράγοντες παρακίνησης για τους νοσηλευτές που εργάζονταν σε θέσεις διοίκησης. Γενικότερα θα λέγαμε πως, τα συμπεράσματα της έρευνας κατέληξαν πως οι επαγγελματίες ψυχικής υγείας υποκινούνται σε μεγαλύτερο βαθμό από ενδογενείς παράγοντες, με αποτέλεσμα αυτοί να πρέπει να αποτελούν τον βασικό στόχο για την πιο σωστή και αποδοτική παρακίνηση των εργαζομένων του δημοσίου τομέα (Γραμματικόπουλος και συν., 2013).

Κεφάλαιο 8

Το γενικό Νοσοκομείο Θεσσαλονίκης « Ο Άγιος Παύλος »

8.1 Η ταυτότητα του νοσοκομείου

Ο «Άγιος Παύλος» ως νοσοκομειακή μονάδα ανήκει στην 4η Υγειονομική Περιφέρεια Μακεδονίας & Θράκης. Όπως μαθαίνουμε από τις πληροφορίες οι οποίες είναι αναρτημένες στην ιστοσελίδα του «στεγάζεται σε κτιριακό συγκρότημα, συνολικής δομημένης επιφάνειας 6.260 τ.μ., επί της οδού Εθνικής Αντίστασης 161 το οποίο αποτελείται από ένα κεντρικό τετραώροφο κτίριο και 8 μικρότερα διασκορπισμένα σε ένα οικόπεδο 18.640 τ.μ.» (<http://www.agravlos.gr>, 2021).

Στοιχεία από την επίσημη ιστοσελίδα του αντλούμε και για τον τομέα ευθύνης της νοσοκομειακής μονάδας αυτής. Πιο συγκεκριμένα, « Ο Άγιος Παύλος» αποτελεί το μοναδικό δημόσιο νοσοκομείο που συμβάλλει στην εξυπηρέτηση του ανατολικού τμήματος της Θεσσαλονίκης και σε αυτόν υπάγονται ο Δήμος Καλαμαριάς, Πυλαίας-Χορτιάτη, Θερμης και Θερμαϊκού. Συνολικά η έκταση της περιοχής που εξυπηρετεί το Νοσοκομείο «Άγιος Παύλος» είναι 300.000 στρέμματα, ενώ παράλληλα στην περιοχή αυτή έχει υπάρξει και μεγάλη πληθυσμιακή αύξηση τις δυο τελευταίες δεκαετίες. Το νοσοκομείο επίσης παίρνει μέρος στο πρόγραμμα εφημεριών της πόλης της Θεσσαλονίκης» (<http://www.agravlos.gr>, 2021).

Άλλα στοιχεία που αντλούμε από την εν λόγω ιστοσελίδα για το νοσοκομείο είναι πως εξαιτίας της γεωγραφικής του θέσης αποτελεί την πιο κοντινή μονάδα υγείας στην Χαλκιδική και με αυτόν τον τρόπο κατά τους καλοκαιρινούς μήνες υποδέχεται πολλά περιστατικά τουριστών. Η διέλευση από και προς τη μονάδα αυτή επιτυγχάνεται από το γεγονός ότι η τοποθεσία του Νοσοκομείου είναι εκτός κέντρου πόλης και περιβάλλεται από οδικές αρτηρίες ταχείας κυκλοφορίας και πιο συγκεκριμένα την περιφερειακή οδό της Θεσσαλονίκης. Με αυτόν τον τρόπο αυτή η μονάδα υγείας εξυπηρετείται από πολλά μεταφορικά μέσα αλλά και από το γεγονός ότι υπάρχει μεγάλος χώρος πάρκινγκ. Τέλος, σε σχετικά σύντομη απόσταση βρίσκεται και το αεροδρόμιο Μακεδονία που επιτρέπει την εύκολη προσπέλαση περιστατικών που αφορούν την διακομιδή των ασθενών (<http://www.agravlos.gr>, 2021).

8.2 Η σύστασή του

Όσον αφορά τη σύστασή του, το νοσοκομείο «Άγιος Παύλος», ιδρύθηκε το 1987 με το ΦΕΚ 39B/20-1-87 και δημιουργήθηκε μετά από την συγχώνευση του Α΄ Νοσοκομείου Ι.Κ.Α. Θεσσαλονίκης και του Νοσοκομείου Ι.Κ.Α. «Άγιος Παύλος». Σύμφωνα με τον σχετικό σύνδεσμο του νοσοκομείου η συγχώνευση αυτή και η μετατροπή των δύο νοσοκομείων σε ένα ενιαίο νομικό πρόσωπο δημοσίου δικαίου (ΝΠΔΔ) έγινε στα πλαίσια του Ν. 1397/83 για το Εθνικό Σύστημα Υγείας. Το νεοϊδρυθέν αυτό ΝΠΔΔ αποτελούταν από το Α΄ συγκρότημα που βρισκόταν στην ανατολική πλευρά της Θεσσαλονίκης επί της οδού Εθνικής Αντίστασης και το Β΄ συγκρότημα που ήταν δυτικά επί της οδού Φράγκων. Ο πρώτος Οργανισμός του Νοσοκομείου «Άγιος Παύλος» εκδόθηκε το 1987 και η ολοκληρωμένη επωνυμία του ορίζονταν ως «Νομαρχιακό Πρώτο Γενικό Νοσοκομείο Θεσσαλονίκης Άγιος Παύλος». Μετέπειτα, και πιο συγκεκριμένα το έτος 1995 ο Οργανισμός του Νοσοκομείου τροποποιήθηκε και προστέθηκαν νέες μονάδες ενώ το 1999 διακόπηκε η λειτουργία του Β΄ συγκροτήματος του Νοσοκομείου. Το 2011 με την ισχύ του Ν. 3918/2011 το Β΄ Νοσοκομείο ΙΚΑ-ΕΤΑΜ «Παναγία» εντάχθηκε στο Νοσοκομείο «Άγιος Παύλος» και είχαν από κοινού 384 ανεπτυγμένες κλίνες (177 στο κτιριακό συγκρότημα του νοσοκομείου και 207 στο παράρτημα ΠΑΝΑΓΙΑ). Προς το τέλος όμως του έτους 2013, σταμάτησε η λειτουργία του και πάρθηκε η απόφαση για τη μεταστέγαση συγκεκριμένων τμημάτων στο κτιριακό συγκρότημα του Νοσοκομείου «Άγιος Παύλος». Επιπλέον, αποφασίστηκε και η μεταφορά του προσωπικού που υπηρετούσε σε αυτά, ενώ τα υπόλοιπα προσωπικά χωρίστηκε μεταξύ του νοσοκομείου ΑΧΕΠΑ και Ιπποκράτειου (<http://www.agravlos.gr>, 2021).

Στις μέρες μας το νοσοκομείο «Άγιος Παύλος» αποτελείται 210 ανεπτυγμένες κλίνες ενώ με βάση τον Οργανισμό η συνολική δύναμη του καθορίζεται σε τετρακόσιες (400) οργανικές κλίνες (<http://www.agravlos.gr>, 2021).

8.3 Η διάρθρωση του νοσοκομείου

Στην οργανωτική δομή της νοσοκομειακής μονάδας υπάγονται τα τμήματα της Διοικητικής υπηρεσίας, της Ιατρικής υπηρεσίας, της Νοσηλευτικής υπηρεσίας, το τμήμα Πληροφορικής και Οργάνωσης και τέλος το Επιστημονικό συμβούλιο.

Η Διοικητική Υπηρεσία απαρτίζεται από την Υποδιεύθυνση του Διοικητικού Οικονομικού στην οποία συμπεριλαμβάνονται το τμήμα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού, το τμήμα της γραμματείας, η Γραμματεία Εξωτερικών και Επειγόντων Περιστατικών, το Γραφείο Κίνησης Ασθενών, το τμήμα Οικονομικού και το τμήμα Επιστασίας – Ιματισμού. Επίσης, στην Διοικητική υπηρεσία ανήκει και η υποδιεύθυνση Τεχνικού η οποία αποτελείται από το Τεχνικό τμήμα και το τμήμα Βιοϊατρικής Τεχνολογίας.

Το τμήμα Γραμματείας του νοσοκομείου ανήκει στις αρμοδιότητες της Διοικητικής-Οικονομικής Υπηρεσίας και ρόλος του είναι η ευθύνη για την γραμματειακή υποστήριξη όλων των ιατρικών και νοσηλευτικών τμημάτων και μονάδων του νοσοκομείου. Επίσης, πρέπει να είναι σε θέση να παρέχει πληροφορίες γενικής φύσεως προς το κοινό και τους ασθενείς. Παράλληλα, είναι αρμόδιο για την διατήρηση του αρχείου, την τήρηση του γενικού πρωτοκόλλου και την διακίνηση της αλληλογραφίας. Στα καθήκοντά του είναι επίσης η βεβαίωση του γνήσιου της υπογραφής και επικύρωση των αντιγράφων. Τέλος, έχει υπό την αιγίδα του κάθε θέμα το οποίο σχετίζεται με την οργάνωση της γραμματειακής υποστήριξης, σύμφωνα με τις αποφάσεις της Διοίκησης και των άλλων υπηρεσιών της μονάδας υγείας, είναι υπεύθυνο για την τήρηση και την επεξεργασία των στατιστικών στοιχείων και την σωστή παροχή και διακίνηση πληροφοριών στις υπηρεσίες του Νοσοκομείου, στην 4η ΥΠΕ, στο Υπουργείο Υγείας και στους άλλους αρμόδιους φορείς.

Θα ήταν παράλειψη να μην αναφέρουμε, πως στο τμήμα της γραμματείας ανήκει και το γραφείο πρωτοκόλλου, η γραμματεία του Διοικητή και του Διοικητικού Συμβουλίου και η γραμματεία της Ιατρικής Υπηρεσίας. Η γραμματεία του Διοικητή υποστηρίζει γραμματειακά το Διοικητή και το Διοικητικό Συμβούλιο. Η γραμματεία της Ιατρικής Υπηρεσίας υποστηρίζει γραμματειακά το Διευθυντή Ιατρικής Υπηρεσίας.

Σήμερα, το τμήμα γραμματείας αποτελείται από την Προϊσταμένη, έναν υπάλληλο ΠΕ Διοικητικού-Οικονομικού και πέντε υπαλλήλους ΔΕ Διοικητικών Γραμματέων (<http://www.agravlos.gr>, 2021).

Όσον αφορά το τμήμα Οικονομικού, αυτό είναι υπεύθυνο για κάθε λογιστική δραστηριότητα, την τήρηση της φορολογικής νομοθεσίας, την παρακολούθηση παγίων και αποσβέσεων. Επίσης, είναι υπεύθυνο για την είσπραξη των ληξιπρόθεσμων χρεών, την διατήρηση των αποδεικτικών στοιχείων της πιστωτικής πολιτικής, τη χρηματική διαχείριση της μονάδας υγείας, την εκτύπωση περιοδικών αναφορών της ταμιακής ρευστότητας του νοσοκομείου, τα ισοζύγια εσόδων, εξόδων, τις πάσης φύσεως οικονομικές συναλλαγές με ασφαλιστικούς οργανισμούς, τράπεζες, προμηθευτές, την διαμόρφωση της μισθοδοσίας του προσωπικού, την έκδοση και τον έλεγχο των καταστάσεων μισθοδοσίας, τη σύνταξη του οικονομικού σχεδιασμού, τον έλεγχο παρακολούθησής του, την κοστολόγηση ανά ιατρική πράξη, τη σύνταξη και παρακολούθηση των τμηματικών προϋπολογισμών, τον έλεγχο των αναλώσιμων φαρμάκων και των αποθεμάτων, την έκδοση μηνιαίων αναφορών για τα οικονομικά στοιχεία του νοσοκομείου, τη σύνταξη εκθέσεων με το λειτουργικό απολογισμό του νοσοκομείου, την εκπόνηση των μελετών επενδύσεων, την αποκλειστική ευθύνη της παρακολούθησης όλων των προμηθειών αναλώσιμου και μη υλικού, σύμφωνα με την κείμενη νομοθεσία, της σύνταξης του ενιαίου Προγράμματος Προμηθειών και της οργάνωσης και λειτουργίας των αποθηκών του Νοσοκομείου, γενικού, υγειονομικού, τεχνικού και άλλου υλικού. Και τέλος, είναι υπεύθυνο για την διεξαγωγή περιοδικών και ετήσιων απογραφών και παραλαβής και χρέωσης κάθε αναλώσιμου και μη υλικού (<http://www.agravlos.gr>, 2021).

Το τμήμα Οικονομικού περιλαμβάνει το γραφείο προμηθειών, το γραφείο διαχείρισης, το γραφείο λογιστηρίου, το ταμείο και το γραφείο Μισθοδοσίας.

Όσον αφορά την τεχνική υπηρεσία του νοσοκομείου Θεσσαλονίκης αυτή αποτελεί υποδιεύθυνση της Διοικητικής Υπηρεσίας και διαρθρώνεται στα εξής τμήματα: Το τμήμα Τεχνικού και το τμήμα Βιοϊατρικής Τεχνολογίας.

Το τμήμα Τεχνικού είναι αρμόδιο για τη συντήρηση και τις επισκευές όλων των οικοδομικών στοιχείων των κτιρίων του νοσοκομείου και τον κάθε μορφής ξενοδοχειακού τύπου εξοπλισμό του νοσοκομείου, καταβάλλοντας ιδιαίτερη φροντίδα για την σωστή προσβασιμότητας των ατόμων με ειδικές ανάγκες. Επίσης, σχεδιάζει τις μελέτες που απαιτούνται για την εκτέλεση των έργων, επιβλέπει την εκτέλεσή τους, σύμφωνα με τις εκάστοτε ισχύουσες διατάξεις, και έχει την ευθύνη

για την παραλαβή τους. Συντάσσει και ενημερώνει κατ' έτος τον σχεδιασμό επέκτασης και αναβάθμισης της τεχνικής υποδομής και του εξοπλισμού του νοσοκομείου, όπου τα στοιχεία αυτά τα δίνει στο Τμήμα Οικονομικού, για να ληφθούν υπόψη για την κατάρτιση του προϋπολογισμού και του σχεδίου ανάπτυξης του νοσοκομείου. Επιπλέον, είναι υπεύθυνο για την εκτέλεση των έργων ανάπτυξης, συντήρησης και διαρκούς βελτίωσης των μηχανολογικών, ηλεκτρικών και ψυκτικών εγκαταστάσεων της μονάδας και την προμήθεια του κατάλληλου εξοπλισμού και υλικών. Στην αρμοδιότητά του περιλαμβάνεται και η ευθύνη για την ομαλή λειτουργία των ηλεκτρολογικών εγκαταστάσεων, παροχής αερίων, των εγκαταστάσεων παροχής νάρκωσης στα χειρουργεία και γενικά για την ομαλή λειτουργία των τεχνολογικών εγκαταστάσεων. Υπευθυνότητά του είναι και η καλή λειτουργία, οι επισκευές και η συντήρηση του τηλεφωνικού κέντρου και συσκευών τηλεφώνου, οι μεγαφωνικές εγκαταστάσεις, οι εγκαταστάσεις παραγωγής και διανομής τηλεοπτικού σήματος, οι εγκαταστάσεις ενδοεπικοινωνίας και κλήσης του προσωπικού, οι εγκαταστάσεις τηλεχειρισμού, ο έλεγχος φωτισμού και πυρασφάλειας. Υπό την επιμέλειά του είναι και η καλή λειτουργία και συντήρηση των εφεδρικών γεννητριών του νοσοκομείου, η συντήρηση των εγκαταστάσεων γειώσεων και αλεξικέραυνου. Έχει την φροντίδα για την σωστή λειτουργία των συστημάτων πυρανίχνευσης και πυρασφάλειας. Έχει τον έλεγχο της ομαλής διανομής ηλεκτρικής ενέργειας στο νοσοκομείο καθ' όλη τη διάρκεια της ημέρας. Ευθύνεται για τη συντήρηση των οχημάτων του νοσοκομείου, και την εφαρμογή της ενεργειακής πολιτικής που ακολουθεί το νοσοκομείο. Τέλος, ελέγχει τις καταναλώσεις ενέργειας και καυσίμων και συντάσσει μελέτες βελτιστοποίησης της απόδοσης των ενεργειακών συστημάτων του νοσοκομείου (<http://www.agravlos.gr>, 2021).

Το τμήμα Βιοϊατρικής Τεχνολογίας έχει την ευθύνη της σωστής χρήσης και ομαλής λειτουργίας της τεχνικής υποστήριξης του ιατρικού εξοπλισμού του νοσοκομείου και των αναλωσίμων γι' αυτά υλικών. Επίσης, προσπαθεί να διασφαλίσει την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών σύμφωνα με τα διεθνή πρότυπα και τους κανόνες ασφάλειας. Ελέγχει την ασφάλεια και την αποδοτική λειτουργία των μηχανημάτων και εφαρμόζοντας τους διεθνείς κανόνες ασφάλειας και προστασίας των ασθενών και του προσωπικού συμπεριλαμβανομένης και της ακτινοθεραπείας. Έχει υπό την ευθύνη του την επισκευαστική συντήρηση των μηχανημάτων του ιατρικού εξοπλισμού, τη σύνταξη και την επίβλεψη τήρησης των

συμβολαίων συντήρησης, ενημερώνεται για τις τεχνολογικές αναβαθμίσεις στην βιοϊατρική τεχνολογία και μελετά την ένταξη τους στο νοσοκομείο. Βοηθάει στην προμήθεια νέου εξοπλισμού καθώς και στην ανανέωση του υπάρχοντος και διερευνά τα δυσάρεστα περιστατικά που έχουν σχέση με τον ιατροτεχνολογικό εξοπλισμό. Τέλος, ενημερώνει και εκπαιδεύει τους εργαζόμενους της μονάδας για την σωστή και αποτελεσματική λειτουργία του ιατροτεχνολογικού εξοπλισμού και βοηθά στην επιμόρφωση του προσωπικού του τμήματος σε θέματα συντήρησης των ιατρικών μηχανημάτων. Να μην ξεχάσουμε πως, καταγράφει, αρχειοθετεί, και παρακολουθεί τον εξοπλισμό και την τεχνολογική υποστήριξη των ερευνητικών προγραμμάτων (<http://www.agravlos.gr>, 2021).

Οι εργαζόμενοι της Τεχνικής Υπηρεσίας αποτελούνται από άτομα που έχουν τις ειδικότητες του Πολιτικού Μηχανικού, του Μηχανολόγου Μηχανικού, του Ηλεκτρονικού, του Τεχνικού δομικών έργων, του Ηλεκτροτεχνίτη, του Υδραυλικού, του Θερμαστή, του Μηχανοτεχνίτη, του Ξυλουργού και του Κλιβάνου.

Κεφάλαιο 9

Η έρευνα

9.1 Σκοπός και στόχοι

Στόχος της εν λόγω έρευνας είναι να μελετηθούν οι απόψεις, οι αντιλήψεις και οι στάσεις του προσωπικού σε δημόσιο νοσοκομείο αναφορικά με τον ρόλο που διαδραματίζει η διοίκηση και η ηγεσία στο να διαμορφωθεί το εργασιακό περιβάλλον.

Οι επιμέρους στόχοι της μελέτης που επιδιώκονται αφορούν στη διερεύνηση της συνθήκης της διοίκησης και της ηγεσίας στο χώρο του νοσοκομείου, την ανάδειξη του ρόλου τους προκειμένου για τη διαμόρφωση του εργασιακού περιβάλλοντος και των σχέσεων που αναπτύσσονται και που αναφέρονται στην ικανοποίηση και το εργασιακό στρες. Ακόμα, επιδιώκεται η ανάλυση της άσκησης του μάνατζμεντ που εφαρμόζεται στους εργασιακούς χώρους, η καταγραφή της οργανωσιακής κουλτούρας που υφίσταται στο δημόσιο νοσοκομείο.

9.2 Ερευνητικά ερωτήματα

Τα ερωτήματα της έρευνας που αφορούν την παρούσα μελέτη βασίζονται στους στόχους που αναφέρθηκαν παραπάνω και περιλαμβάνουν:

- α) Πώς ορίζεται η διοίκηση και ποια είναι εκείνα τα άτομα, που την ασκούν σε οργανισμούς υγείας;
- β) Ποιά είναι η μορφή ηγεσίας, η οποία προσδιορίζει το μοντέλο άσκησης της διοίκησης στο δημόσιο οργανισμό υγείας και ποιος είναι ο βαθμός ικανοποίησης και οι αντιλήψεις σε σχέση με αυτό;
- γ) Ποιές είναι εκείνες οι αρμοδιότητες ενός manager, οι οποίες θεωρούνται ως οι πλέον κατάλληλες;
- δ) Πως ορίζεται η ηγεσία και μέχρι σε ποιο βαθμό μπορεί και ασκείται διακριτά;
- ε) Ποιες είναι οι στάσεις και οι διαμορφωμένες αντιλήψεις αναφορικά με την άσκησης της ηγεσίας σε ένα νοσοκομείο δημοσίου φορέα;
- στ) Ποια είναι εκείνα τα στοιχεία, τα οποία συνθέτουν το προφίλ του ηγέτη στο χώρο εργασίας;

ζ) Ποιες είναι εκείνες οι απόψεις και ποιο το μέτρο σύνδεσης που αναπτύσσονται ανάμεσα στην οργάνωση και την έννοια της ηγεσίας;

η) Ποια είναι τα βασικά χαρακτηριστικά που λειτουργούν ως προαπαιτούμενα ενός μοντέλου διοίκησης και ηγεσίας που θεωρείται πετυχημένη;

9.3 Μεθοδολογία

Η μεθοδολογία που ακολουθείται στην παρούσα εργασία είναι ποιοτική μέσω της επισκόπησης και του συγχρονικού σχεδιασμού, επιδιώκοντας να απαντηθούν τα ερευνητικά ερωτήματα που έχουν τεθεί. Ο λόγος για τον οποίο επιλέχτηκε η ποιοτική μέθοδος είναι γιατί θεωρείται η καταλληλότερη προκειμένου να καταγραφούν οι απόψεις και οι στάσεις του προσωπικού του νοσοκομείου αναφορικά με το ρόλο που διαδραματίζει η ηγεσία στο περιβάλλον της εργασίας του ατόμου. Η ποιοτική έρευνα συνίσταται σε δύο βασικά χαρακτηριστικά. Από τη μία πλευρά ο ερευνητής αποτελεί εκείνο το άτομο με το οποίο διεξάγεται η έρευνα, είναι εκείνος ο οποίος δομεί τη γνώση. Από την άλλη πλευρά ο κύριος σκοπός της ποιοτικής μεθόδου είναι η διερεύνηση ορισμένων πλευρών του υπό μελέτη κοινωνικού συστήματος. Ο ερευνητής μέσω της εν λόγω μεθόδου δύναται να διεισδύσει στα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας των ερωτώμενων υποκειμένων και εν τέλει να κατανοήσει τις κοινωνικές επιδράσεις που δέχεται η προσωπικότητά τους (Παπαγεωργίου, 1998). Ο ερευνητής αφού συλλέξει τα δεδομένα του, στη συνέχεια τα ταξινομεί, τα ερμηνεύει και μέσω της ανάλυσης τα μετατρέπει σε πληροφορίες. Ακόμα, είναι άξιο λόγου ότι διαρκώς προβαίνει στη διαμόρφωση του τρόπου χρήσης των μεθόδων, ενώ η διαδικασία και τα αποτελέσματα αυτής βρίσκονται σε εξάρτηση από τη στάση που έχει υιοθετήσει απέναντι στην έρευνα που διεξάγει. Έτσι, οι ποιοτικές έρευνες προσφέρουν την δυνατότητα σε έναν ερευνητή να δείξει τα γεγονότα και στον ερωτώμενο να μοιραστεί τα χαρακτηριστικά στοιχεία της εμπειρίας του.

Στην ποιοτική έρευνα οι μέθοδοι μέσω των οποίων συλλέγονται τα δεδομένα οφείλουν να καταγράφουν τους λόγους και τις πράξεις όσων συμμετέχουν σε αυτήν, με φυσικό και αυθόρμητο τρόπο, δηλαδή να ανταποκρίνονται στην πραγματικότητα, χωρίς να επηρεάζονται, να επιβάλλονται και να καθοδηγούνται από τον ίδιο τον ερευνητή (Μαντζούκας, 2007). Έτσι, ο ερευνητής θα βρίσκεται σε θέση να αντιληφθεί εκείνες τις εμπειρίες, τις αντιλήψεις και τις στάσεις τους, οι οποίες είναι

μοναδικές αλλά και έχουν και έναν υποκειμενικό χαρακτήρα (Holloway & Wheeler, 1996).

Τα δεδεμένα θα συλλεχτούν με τη δημιουργία και τη συμπλήρωση ενός ερωτηματολογίου μέσω της δομημένης προσωπικής συνέντευξης. Ο λόγος που επιλέχθηκε το ερωτηματολόγιο και η δομημένη συνέντευξη είναι πως θα διασφαλιστεί ότι θα απαντηθούν όλες οι ερωτήσεις και από την άλλη άποψη ότι υπάρχει η ευκαιρία να αποσαφηνιστούν οι απορίες των ερωτηθέντων αναφορικά με το νοηματικό περιεχόμενο των ερωτήσεων που καλούνται να απαντήσουν (Oppenheim, 1992). Ο τρόπος χρήσης του ερωτηματολογίου συνίσταται στο ότι είναι ένα απαραίτητο εργαλείο για την εξαγωγή πρωτογενών στοιχείων, αφού οι ερωτώμενοι καλούνται να απαντήσουν και να εκφραστούν ελεύθερα. Η συνέντευξη επίσης δίνει τη δυνατότητα στον ερευνητή να εμβαθύνει περισσότερο συγκριτικά με άλλα εργαλεία στις σκέψεις, τις προκαταλήψεις, τις αντιλήψεις και τις αναπαραστάσεις των ερωτώμενων (Αβραμίδης και Καλυβά, 2006; Ιωσηφίδης, 2003).

Η συνέντευξη παρόλα αυτά για να είναι επιτυχής και να μας προσφέρει αποτελέσματα, τα οποία να είναι αντικειμενικά, θα πρέπει να πληροί κάποιες προϋποθέσεις και να ακολουθεί συγκεκριμένους κανόνες, τους οποίους καλείται ο ερευνητής να εφαρμόσει. Οι κανόνες αυτοί περιλαμβάνουν τη σαφή οριοθέτηση του σκοπού αλλά και της στοχοθεσίας σε μία έρευνα, την προσεγμένη επιλογή των ερωτήσεων, τη συλλογή όλων των πληροφοριών που είναι απαραίτητες αλλά και τη διασφάλιση ότι υπάρχει προθυμία για συμμετοχή στην ερευνητική διαδικασία. Επίσης, θα πρέπει να προσδιορίζεται ο κατάλληλος χρόνος και ο κατάλληλος τόπος πραγματοποίησης της συνέντευξης, να εξασφαλίζεται ένα ήρεμο κλίμα σε όλη τη διάρκεια της συνέντευξης ώστε να μη θυμίζει ανακριτική διαδικασία (Ζαφειρόπουλος, 2005).

Για τη διεξαγωγή της παρούσας έρευνας, η ερευνήτρια εργάζεται σε νοσοκομείο και προσπάθησε να αποπνέει φιλικότητα, αυθορμητισμό καθώς και εμπιστοσύνη, διατηρώντας ταυτόχρονα την αντικειμενικότητα και την αμεροληψία με σκοπό να αποτυπωθούν οι απόψεις των συμμετεχόντων όσο πιο ουδέτερα γίνεται. Η παρουσία της ερευνήτριας επίσης δεν ήταν καθόλου παρεμβατική αλλά είχε χαρακτήρα κατευθυντικό στη διάρκεια της συζήτησης. Ακόμα, οι ερωτήσεις δεν περιλάμβαναν στοιχεία που άπτονταν τα προσωπικά ευαίσθητα δεδομένα του ατόμου, ενώ οι απαντήσεις καταγράφηκαν με τη διαβεβαίωση και δέσμευση για την εμπιστευτικότητα των πληροφοριών.

9.4 Δείγμα της μελέτης

Κατά τη δειγματοληψία στο πλαίσιο της ποιοτικής έρευνας χρειάζεται να διασφαλίζεται η καταλληλότητα του δείγματος αλλά και η επάρκεια. Ειδικότερα, το δείγμα χρειάζεται να είναι κατάλληλο, για να μας δώσει τη δυνατότητα να ερμηνευθούν τα γεγονότα αλλά και να είναι επαρκές σε ποιότητα και όχι σε ποσότητα, ώστε να υπάρχει δυνατότητα να προσφερθούν ποιοτικές πληροφορίες (Μαντζούκας, 2007). Το δείγμα δεν είναι απαραίτητο να είναι μεγάλο σε ποσότητα χρειάζεται να είναι ποσοτικά μεγάλο αλλά οφείλει να κατέχει τη γνώση αλλά και την επιθυμία για την πραγματοποίηση της έρευνας. Έτσι, ο ερευνητής επιλέγει στο πλαίσιο της ποιοτικής έρευνας σκόπιμα το δείγμα και όχι τυχαία, το οποίο δείγμα πρέπει να διαθέτει εμπειρία σε σχέση με το θέμα, ώστε να είναι ικανό να απαντήσει σε βάθος στα ερωτήματα του ερευνητή.

Για τους σκοπούς της παρούσας έρευνας, χρησιμοποιήθηκε δείγμα σκοπιμότητας, αφού οι συμμετέχοντες οι οποίοι επελέγησαν, διαθέτουν την προαπαιτούμενη εμπειρία και εκπαίδευση. Η παρούσα έρευνα πραγματοποιήθηκε στο Νοσοκομείο του Αγίου Παύλου στη Θεσσαλονίκη, ενώ οι πρωτογενείς πηγές λειτούργησαν ως τα δεδομένα, τα οποία έχουν συλλεχθεί από τις συνεντεύξεις των συμμετεχόντων. Η πρωτογενής έρευνα ανιχνεύει τις απόψεις και τις αντιλήψεις του προσωπικού αναφορικά με το ρόλο της ηγεσίας στη διαμόρφωση του περιβάλλοντος στον εργασιακό χώρο του δημόσιου νοσοκομείου.

Προκειμένου να διεξαχθεί η έρευνα και να διανεμηθούν τα ερωτηματολόγια κρίθηκε σκόπιμη σύνταξη Ερευνητικού Πρωτόκολλου, το οποίο και δόθηκε για έγκριση στο Επιστημονικό Συμβούλιο του Νοσοκομείου «Άγιος Παύλος» στη Θεσσαλονίκη. Το τελικό δείγμα της παρούσης έρευνας συνίσταται σε πέντε (5) συμμετέχοντες, τρεις (3) προϊστάμενοι τμημάτων και δύο (2) υφιστάμενοι του Νοσοκομείου Άγιος Παύλος.

9.5 Εργαλείο συλλογής δεδομένων

Στις συνεντεύξεις, οι οποίες είναι δομημένες, οι συμμετέχοντες -ερωτώμενοι καλούνται να απαντήσουν στα ίδια ακριβώς ερωτήματα, τα οποία έχουν τοποθετηθεί με την ίδια ακριβώς σειρά. Αν υπάρχουν εναλλακτικές απαντήσεις στα ερωτήματα

προσδιορίζονται από τον ίδιο τον ερευνητή, οι οποίες ονομάζονται κλειστές ερωτήσεις. Οι απαντήσεις αυτές περιέχουν ένα *ναι* ή ένα *όχι* ή μπορεί να απαιτούν πιο σύνθετες εκφράσεις αντιλήψεων. Αρκετά συχνά επίσης, περιλαμβάνονται και ερωτήσεις ανοικτού τύπου, οι οποίες προσφέρουν την ευκαιρία στους συμμετέχοντες να απαντούν μέσα από τα δικά τους λόγια. Οι ερωτήσεις είτε είναι κλειστές είτε είναι ανοικτές, έχουν θετικά αλλά και αδύναμα σημεία. Ειδικότερα, οι κλειστές ερωτήσεις από τη μία πλευρά είναι αποτελεσματικές, καθώς μπορούν να τεθούν προς ανάλυση και υπό έλεγχο πολύ πιο εύκολα εκ μέρους του ερευνητή. Επίσης, προσφέρουν στους συμμετέχοντες τη δυνατότητα να συμπληρώσουν υψηλό αριθμό ερωτήσεων με μεγαλύτερη ταχύτητα, κάτι που τους διευκολύνει εάν δεν μπορούν να διαθέσουν πολύ χρόνο για τη διαδικασία. Όμως, τις κλειστές ερωτήσεις δεν είναι και τόσο εύκολο να τις διατυπώσει ο ερευνητής σε αντιπαράβολή με τις ανοικτές ερωτήσεις, με τις οποίες λαμβάνονται πληρέστερες πληροφορίες σχετικά με το υπό έρευνα θέμα (Σαχίνη και Καρδάση, 2004).

Οι ερωτήσεις οφείλουν να διαμορφώνονται με τρόπο που να μπορούν να κατανοηθούν από του συμμετέχοντες, να διαθέτουν σαφήνεια και να μπορούν να αποδείξουν ότι πραγματικά ψάχνουν. Στην παρούσα μελέτη, το ερωτηματολόγιο χρησιμοποιήθηκε ως εργαλείο συλλογής δεδομένων (Παράρτημα), που δομείται από 31 ερωτήματα ανοικτού και κλειστού τύπου. Τα εν λόγω ερωτήματα διακρίνονται στις παρακάτω θεματικές κατηγορίες:

- Δημογραφικά Χαρακτηριστικά (7 ερωτήσεις)
- Διοίκηση (6 ερωτήσεις)
- Ηγεσία (8 ερωτήσεις)
- Management και Ηγεσία (10 ερωτήσεις)

Η σύσταση του ερωτηματολογίου πραγματοποιήθηκε από την ερευνήτρια, με την παρουσία του επόπτη εργασίας, και βασίστηκε στην ανασκόπηση της βιβλιογραφίας αλλά και σε ερωτήματα από στοιχεία προγενέστερων ποιοτικών και ποσοτικών ερευνών (Κατωτικίδη, 2008).

9.6 Δομή του ερωτηματολογίου

Το ερωτηματολόγιο της παρούσας έρευνας όπως προαναφέρθηκε διακρίνεται σε τέσσερις θεματικές ενότητες:

✧ Δημογραφικά Στοιχεία

Εδώ περιλαμβάνονται ερωτήματα που αφορούν στα δημογραφικά στοιχεία των συμμετεχόντων, όπως είναι το φύλο τους, η ηλικία τους, η οικογενειακή τους κατάσταση, το επίπεδο μόρφωσής τους, το επαγγελματικό τους στάτους και τα έτη προϋπηρεσίας. Οι συμμετέχοντες μπορούσαν να μονάχα μία απάντηση ανάμεσα σε άλλες απαντήσεις, των οποίων το πλήθος ήταν προκαθορισμένο.

✧ Διοίκηση

Στην παρούσα ενότητα τα ερωτήματα αναφέρονται στην έννοια της Διοίκησης, ενώ αφορούν στα υποκείμενα που ασκούν την Διοίκηση στον επαγγελματικό χώρο της υγείας, το στυλ το οποίο υπαγορεύει το μοντέλο μέσω του οποίου ασκείται η Διοίκηση καθώς και το κατά πόσο ικανοποιημένα είναι αυτά τα Υποκείμενα από τον τρόπο που ασκείται. Επιπρόσθετα, οι συμμετέχοντες παρακινήθηκαν να εκφράσουν την γνώμη τους σχετικά με το σημείο που η Διοίκηση επικεντρώνεται καθώς και να επιλέξουν εκείνες τις αρμοδιότητες που είναι οι πλέον κατάλληλες για έναν manager.

✧ Ηγεσία

Σε αυτή την ενότητα, οι ερωτήσεις αφορούν στην ίδια τη διαδικασία που ασκείται η ηγεσία στον εργασιακό χώρο, προκειμένου να καταγραφούν οι αντιλήψεις των εργαζόμενων. Ειδικότερα, οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να εκφράσουν τις προσωπικές τους γνώμες για το κομμάτι της ηγεσίας, να διακρίνουν εκείνο το άτομο το οποίο ασκεί την ηγεσία και να διατυπώσουν διάφορες προτάσεις. Ακόμα, κλήθηκαν να μιλήσουν για τα χαρακτηριστικά ενός ηγέτη, τα οποία συνθέτουν το προφίλ του.

✧ Management-Ηγεσία

Στην παρούσα ενότητα απευθύνονται στους συμμετέχοντες ερωτήματα τα οποία αφορούν στο management και το κομμάτι της ηγεσίας. Οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να προσδιορίσουν τις σχέσεις που διέπουν τον manager με τον ηγέτη και το

management με την ηγεσία. Επίσης, κλήθηκαν να αναφέρουν αν υφίσταται κάποιο μέτρο σύνδεσης μεταξύ των παραπάνω εννοιών και να επισημάνουν αν υπάρχουν σημασιολογικές διαφοροποιήσεις μεταξύ των όρων «ισχύς», «δύναμη» και «εξουσία», και να αναφέρουν τους παράγοντες που προδίδουν την συγκρουσιακή ατμόσφαιρα στο χώρο εργασίας. Κλήθηκαν επιπρόσθετα να επιλέξουν διάφορες τεχνικές, οι οποίες συμβάλλουν στην αποφυγή των συγκρούσεων στο χώρο εργασίας, να αναφέρουν τα στοιχεία εκείνα που πρέπει να διέπουν τη διοίκηση του νοσοκομείου ώστε να είναι αποδοτική αλλά και τις παραμέτρους εκείνες που μπορούν να ενισχύσουν τη δόμηση ενός οράματος στον χώρο εργασίας.

9.7 Δεοντολογία και ηθική έρευνας

Στην παρούσα μελέτη, η ερευνήτρια, έχουσα την ηθική υποχρέωση προς τους συμμετέχοντες να διασφαλίσει την προστασία των προσωπικών ευαίσθητων δεδομένων τους, στην ενημερωτική επιστολή η οποία συνόδευε το ερωτηματολόγιο δηλώθηκε σαφώς πως θα τηρηθεί η ανωνυμία καθώς και η εμπιστευτικότητα των πληροφοριών που επρόκειτο να μοιραστούν. Επίσης, χρησιμοποιήθηκαν ξεχωριστοί φάκελοι για τον κάθε ένα συμμετέχοντα, οι οποίοι σφραγίζονταν μπροστά του μετά τη λήξη της διαδικασίας.

9.8 Συλλογή δεδομένων

Τα δεδομένα συλλέχθηκαν από την ίδια την ερευνήτρια, δίχως να διαμεσολαβήσει κάποιος ενδιάμεσος σύνδεσμος. Οι απαντήσεις του ερωτηματολογίου, στη διάρκεια των συνεντεύξεων, συμπληρώθηκαν από την ίδια την ερευνήτρια. Ο τόπος στον οποίο διεξήχθησαν οι συνεντεύξεις ήταν μέσα σε χώρους του νοσοκομείου, πριν ξεκινήσει ή μετά τη λήξη της εργασίας, ύστερα από προσυμφωνηθέν ραντεβού. Ακόμα, ζητήθηκε από τους ερωτώμενους να εκφράσουν ελεύθερα, αβίαστα και απρόσκοπτα την άποψη τους, ενώ στη διάρκεια της συνέντευξης κρατήθηκαν σημειώσεις, προκειμένου να καταγραφούν πληρέστερα και ακριβέστερα τα δεδομένα. Για τη διαδικασία της συνέντευξης ο χρόνος, ο οποίος απαιτήθηκε ήταν περίπου μία ώρα, ενώ η συλλογή των δεδομένων είχε διάρκεια εικοσιπέντε μέρες.

9.9 Ανάλυση δεδομένων

Η διαδικασία της ανάλυσης των δεδομένων συνίσταται σε εκείνο το κομβικό σημείο, κατά το οποίο ο ερευνητής οδηγείται στη σύγκριση, την αντιπαραβολή, την ερμηνεία και την κατανόηση, τα συμπεράσματα και την επιβεβαίωση (Brink & Wood, 1998). Η εν λόγω διαδικασία είναι απαραίτητη, καθώς σηματοδοτεί την όλη έρευνα, δηλαδή δεν αρκεί μονάχα η συλλογή των δεδομένων αλλά μέσα από την ερμηνεία του να συνδεθούν όσα σημεία παρουσιάζουν μεταξύ τους κάποιο χάσμα, ώστε τελικά να παραχθεί καινούργια γνώση.

Ύστερα από την διαδικασία καταγραφής των συνεντεύξεων, η ερευνήτρια ανάγινε ξανά και ξανά όλα τα δεδομένα που συλλέχθηκαν, για την πληρέστερη κατανόηση και μία πιο ολοκληρωμένη αντίληψη των όσων δηλώθηκαν από τους ερωτώμενους (Brink & Wood, 1998). Στη συνέχεια τα δεδομένα κωδικοποιήθηκαν. Οι κωδικοί αυτοί τέθηκαν σε αντιπαραβολή μεταξύ τους, για να βρεθούν εκείνοι με παρόμοια στοιχεία ή και νοήματα (Huberman & Miles, 1998). Αφού οι όμοιοι κωδικοί εντοπίστηκαν και καταγράφηκαν οι ομοιότητές τους, ομαδοποιήθηκαν σε μία θεματική ενότητα.

9.10 Περιορισμοί της μελέτης

Δυστυχώς η πανδημία του κορωνοϊού επηρέασε και τη διαδικασία της έρευνας που συνοδεύει την παρούσα εργασία. Το δείγμα της έρευνας, αν και κατεβλήθη κάθε δυνατή προσπάθεια είναι μικρό τόσο σε σημείο που τα αποτελέσματά του δεν μπορούν να γενικευθούν. Οι εργαζόμενοι στο συγκεκριμένο νοσοκομείο δυσκολεύτηκαν να δεχτούν να απαντήσουν στις ερωτήσεις αυτές λόγω πεισμένου χρόνου και φόρτου εργασίας.

Επιπροσθέτως, οι ερωτήσεις που απαρτίζουν το ερωτηματολόγιο βασίζονται σε ερωτήσεις άλλων αντίστοιχων ερευνών και δεν αποτελεί μια σταθμισμένη κλίμακα. Καλό θα ήταν στο μέλλον, σε καλύτερες πάντα συνθήκες να επαληθευτεί η εν λόγω μέτρηση συνδυαστικά με μία ποσοτική έρευνα για να υπάρξουν ολοκληρωμένα συμπεράσματα.

Κεφάλαιο 10

Τα Αποτελέσματα της έρευνας

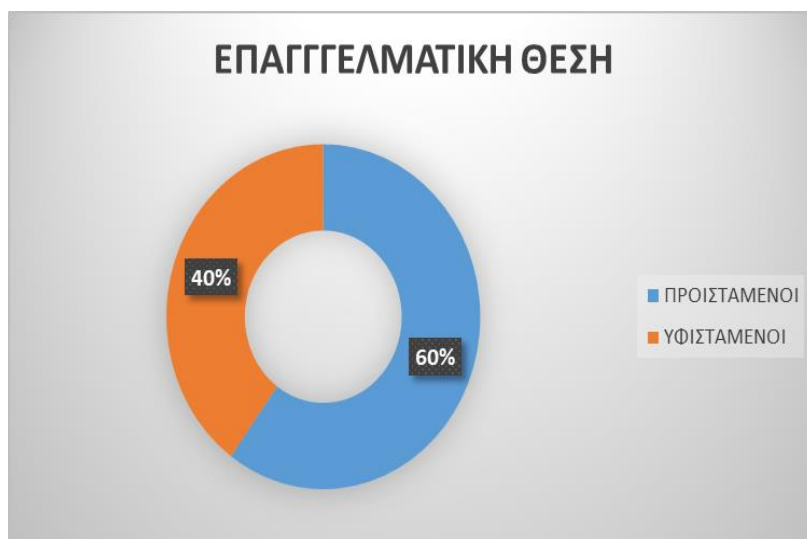
✧ Δημογραφικά χαρακτηριστικά

Το δείγμα αποτελείται από πέντε (5) συμμετέχοντες, με τις γυναίκες του δείγματος να πλειοψηφούν. Πιο συγκεκριμένα, το δείγμα αποτελείται από τρεις (3) γυναίκες και δύο (2) άντρες. (Διάγραμμα 1)



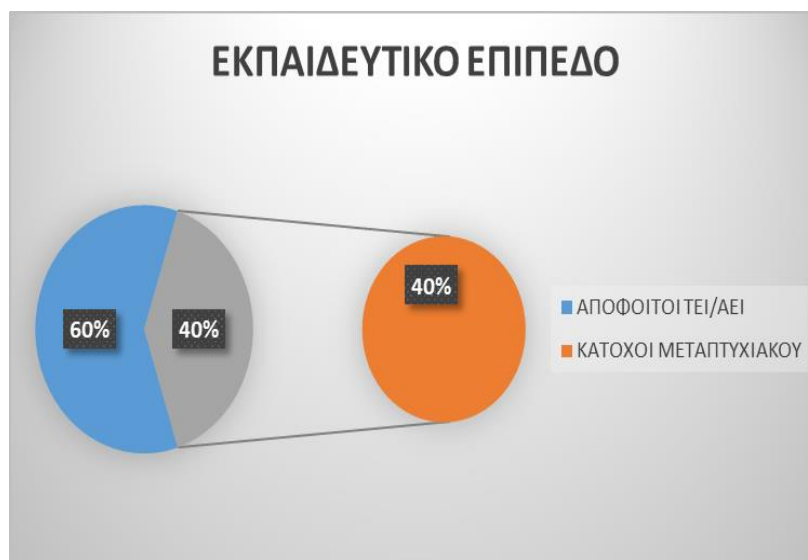
Διάγραμμα 1. Φύλο δείγματος

Από τις τρεις (3) γυναίκες οι δύο (2) εξ'αυτών είναι Προϊσταμένες τμημάτων και η μία (1) υφισταμένη, ενώ από τους άντρες ο ένας (1) είναι Προϊστάμενος τμήματος και ο άλλος υφιστάμενος του Νοσοκομείου Άγιος Παύλος. (Διάγραμμα 2)



Διάγραμμα 2. Επαγγελματική θέση

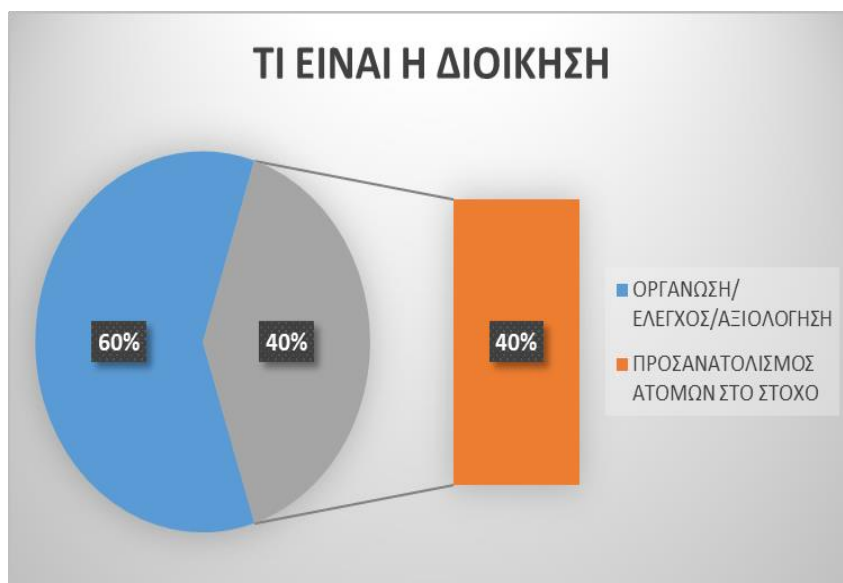
Η ηλικία τους κυμαίνεται από τα 31 μέχρι και τα 55 έτη, ενώ είναι όλοι έγγαμοι. Τα χρόνια προϋπηρεσίας τους είναι κατά μέσο όρο τα 20 έτη. Όλοι τους έχουν αποφοιτήσει από Ανώτατο Εκπαιδευτικό Ίδρυμα με τις δύο (2) γυναίκες Προϊσταμένες τμημάτων να έχουν και μεταπτυχιακό τίτλο.(Διάγραμμα 3)



Διάγραμμα 3. Εκπαιδευτικό επίπεδο

✧ Διοίκηση

Αναφορικά με την ερώτηση «Τι είναι η Διοίκηση;» οι τρεις (3) συμμετέχοντες Προϊστάμενοι απάντησαν πως πρόκειται για ένα ευρύ φάσμα που συντίθεται από συγκεκριμένες πράξεις και ενέργειες, και πως αφορά στην οργάνωση, τον έλεγχο και την αξιολογική διαδικασία με στόχο την αποτελεσματική επιδίωξη των σκοπών που έχουν καθοριστεί. Οι δύο (2) υφιστάμενοι συμμετέχοντες απάντησαν πως η διοίκηση συνίσταται σε όλες αυτές τις δράσεις που είναι απαραίτητες για την επίτευξη των στόχων και τη συμβολή στον προσανατολισμό του ανθρωπίνου δυναμικού προς αυτή την κατεύθυνση. (Διάγραμμα 4)



Διάγραμμα 4. Τι είναι η Διοίκηση

Σχετικά με την ερώτηση «Η Διοίκηση στο χώρο της υγείας, με ποιο ή ποια άτομα έχει να κάνει;» οι περισσότεροι συμμετέχοντες απάντησαν πως τα εμπλεκόμενα πρόσωπα είναι ο Διοικητής, οι διευθυντές και οι προϊστάμενοι στο εκάστοτε τμήμα. Ένας (1) μονάχα ερωτηθείς δήλωσε πως όλοι εμπλέκονται στο κομμάτι της Διοίκησης, ακόμα και οι υφιστάμενοι σε διαφορετικό βαθμό ο καθένας. (Διάγραμμα 5)



Διάγραμμα 5. Ποιοι εμπλέκονται στη διοίκηση

Σχετικά με την ερώτηση «Ποιο είναι το στυλ που θα επιλέγατε ώστε να καθορίσετε το μοντέλο που εφαρμόζεται στη Διοίκηση;» στην πλειοψηφία τους οι τρεις (3) ερωτώμενοι απάντησαν πως θα επέλεγαν το συμμετοχικό, ενώ οι υπόλοιποι δύο (2) υποστήριξαν το δημοκρατικό στυλ. (Διάγραμμα 6)



Διάγραμμα 6. Μοντέλο διοίκησης

Στην ερώτηση «Τι πιστεύετε σχετικά με τον τρόπο που ασκείται η Διοίκηση στο Νοσοκομείο και πόσο ικανοποιημένοι είστε;» όλοι οι συμμετέχοντες δήλωσαν πως δεν είναι καθόλου ικανοποιημένοι, καθώς η ασκούμενη Διοίκηση είναι ατελέσφορη και ελλειμματική, καθώς υπαγορεύεται από συγκεκριμένη κουλτούρα!

Αναφορικά με την ερώτηση «Πιστεύετε πως η διοίκηση του νοσοκομείου έχει ανθρωποκεντρικό χαρακτήρα ή επικεντρώνεται στα έργα των εργαζόμενων;», οι ερωτηθέντες εξέφρασαν την άποψη κατά πλειοψηφία πως επικεντρώνεται κυρίως στα έργα των εργαζόμενων και όχι στον ίδιο τον άνθρωπο.

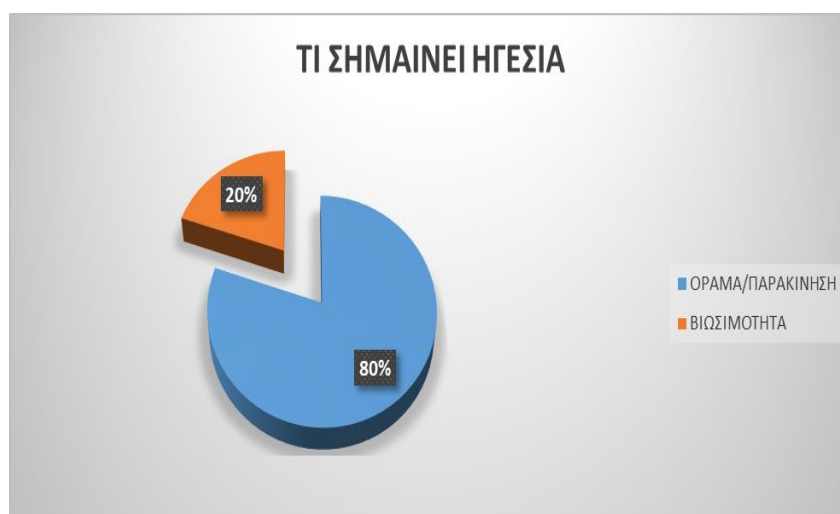
Σχετικά με τις αρμοδιότητες που πρέπει να έχει ο Διοικητής ενός νοσοκομείου, οι ερωτηθέντες έπρεπε να επιλέξουν συγκεκριμένες απαντήσεις. Ειδικότερα, προτάθηκαν στο ερωτηματολόγιο ο προγραμματισμός, η οργάνωση, ο έλεγχος, ο οραματισμός, η έμπνευση, η παρακίνηση, η κυριαρχία και η ανάθεση εντολών. Στην πλειοψηφία τους οι τρεις (3) ερωτηθέντες επέλεξαν την οργάνωση και οι υπόλοιποι δύο (2) την παρακίνηση. (Διάγραμμα 7)



Διάγραμμα 7. Αρμοδιότητες διοικητή

✧ Ηγεσία

Αναφορικά με την ερώτηση «Τι σημαίνει η έννοια της ηγεσίας;» οι περισσότεροι συμμετέχοντες και πιο συγκεκριμένα οι τέσσερις (4) εξ'αυτών απάντησαν πως ταυτίζεται με το όραμα και την παρακίνηση προκειμένου να επιτευχθούν συγκεκριμένοι στόχοι ενώ ένας (1) απάντησε πως ο ηγέτης είναι αυτός που έχει ως στόχο την βιωσιμότητα της ομάδας και την υγιή διατήρηση των καλών διαπροσωπικών σχέσεων των μελών. (Διάγραμμα 8)

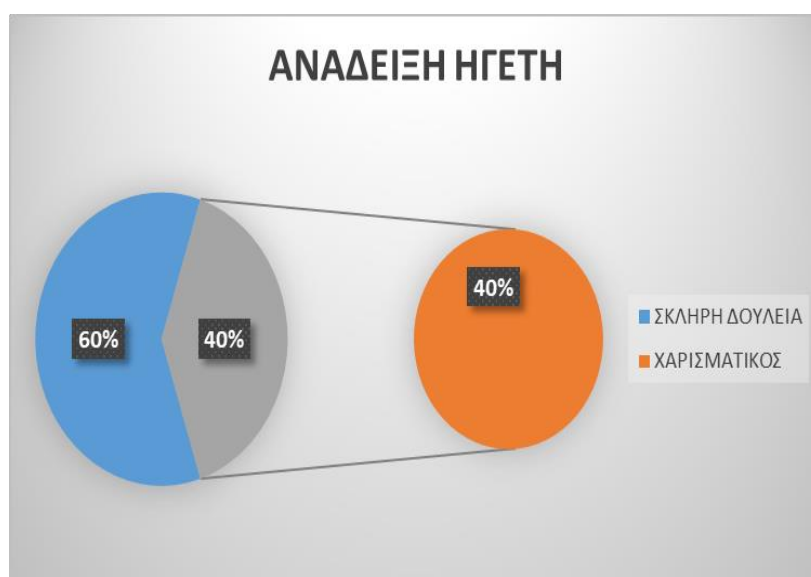


Διάγραμμα 8. Τι σημαίνει ηγεσία

Στο ερώτημα «Ποιο είναι το άτομο εκείνο που θεωρείτε ότι ασκεί την ηγεσία;» όλοι τους ανέφεραν τον Διοικητή και τους Διευθυντές των υπηρεσιών που παρέχονται.

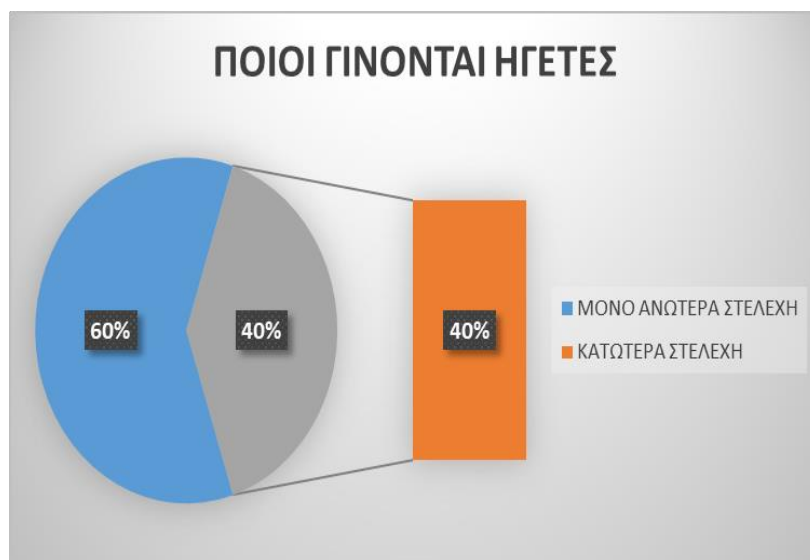
Στο ερώτημα «Εφόσον θεωρείτε πως η ηγεσία είναι ανεπαρκής, τότε τι θα προτείνατε για να μπορέσει να είναι κατάλληλη για την επιδίωξη ενός κοινού στόχου;», οι απαντήσεις αφορούσαν σε μεταβολές και βελτιώσεις που πρέπει να συντελεστούν και στην κατάρτιση του ατόμου που την ασκεί.

Στο ερώτημα «Πώς αναδεικνύεται κάποιος ως ηγέτης;» οι περισσότεροι συμμετέχοντες υποστήριξαν πως κάτι τέτοιο είναι αποτέλεσμα σκληρής δουλειάς και προσπάθειας, ενώ οι υπόλοιποι δύο (2) διατύπωσαν την άποψη πως ο ηγέτης είναι ένα χαρισματικό πρόσωπο που έχει εκ των προτέρων συγκεκριμένα χαρακτηριστικά στοιχεία. (Διάγραμμα 9)



Διάγραμμα 9. Ανάδειξη ηγέτη

Στο ερώτημα «Ποιοι είναι εκείνοι που έχουν τη δυνατότητα να λειτουργήσουν ως ηγέτες;» όλοι οι ερωτηθέντες υποστήριξαν πως τα ανώτερα στελέχη είναι εκείνα που δύνανται να λειτουργήσουν ως ηγέτες, ενώ δύο (2) εξ'αυτών ανέφεραν και τα κατώτερα στελέχη (Διάγραμμα 10). Σε ό, τι αφορά τα στοιχεία του ηγέτη, οι συμμετέχοντες επέλεξαν από μία λίστα κατά πλειοψηφία τον οραματισμό, την ενσυναίσθηση, την παρακίνηση.



Διάγραμμα 10. Ποιοι γίνονται ηγέτες

✧ Management-Ηγεσία

Στο ερώτημα «Πιστεύετε πως υφίσταται διαφορά μεταξύ ενός manager και ενός ηγέτη;» οι απαντήσεις παρουσίασαν ομοιογένεια. Συγκεκριμένα, διατύπωσαν την άποψη πως υπάρχει διαχωρισμός ανάμεσα στις αναφερόμενες έννοιες, καθώς ο manager θα μπορούσε να χαρακτηριστεί περισσότερο τεχνοκράτης, ενώ ένας ηγέτης αναδεικνύεται και δεν διορίζεται.

Στο ερώτημα «Ένα διοικητικό στέλεχος μπορεί ταυτόχρονα να είναι και manager και ηγέτης;», απαντήθηκε πως κάτι τέτοιο θα ήταν το ιδανικό αλλά στην πραγματικότητα δεν ισχύει αυτός ο διττός ρόλος.

Στο ερώτημα «Ποιος από τους δύο μπορεί να αυξήσει τα επίπεδα αποδοτικότητας των εργαζομένων, ο manager ή ο ηγέτης και γιατί;» οι τρεις (3) ερωτηθέντες απάντησαν πως μόνο ο ηγέτης μπορεί να το επιτύχει, γιατί μπορεί να έχει όραμα και να παρακινεί το προσωπικό. (Διάγραμμα 11)



Διάγραμμα 11. Αύξηση αποδοτικότητας εργαζομένων

Αναφορικά με την ερώτηση «Για την επιτυχή λειτουργία ενός οργανισμού, η ασκούσα Διοίκηση πρέπει να ταυτίζεται με την ασκούσα Ηγεσία;» όλοι οι συμμετέχοντες έδωσαν θετική απάντηση.

Στην ερώτηση «Ποια είναι εκείνα τα σημεία που φανερώνουν το συγκρουσιακό κλίμα στον χώρο εργασίας;» οι ερωτηθέντες ανέφεραν τα στοιχεία της αποδοτικότητας, της συμπεριφοράς, των διαπροσωπικών σχέσεων και της μη ομαλής συνεργασίας.

Σχετικά με τις τεχνικές με τις οποίες μπορούν να αποφευχθούν οι συγκρουσιακές καταστάσεις, οι συμμετέχοντες επέλεξαν από μία λίστα τις ανά τακτά χρονικά διαστήματα συναντήσεις και το σαφώς οριοθετημένο οργανόγραμμα.

Στην ερώτηση «Τι πιστεύετε πως έχει ανάγκη η διοίκηση που ασκείται στο νοσοκομείο, ώστε να είναι αποτελεσματική;» οι τρεις (3) συμμετέχοντες δήλωσαν πως χρειάζεται αξιοκρατία, συνεργασιακή κουλτούρα, ενώ για τους υπόλοιπους δύο (2) η διοίκηση χρειάζεται να επενδύει στο ανθρώπινο κεφάλαιο. (Διάγραμμα 12)



Διάγραμμα 12. Αποτελεσματικότητα διοίκησης νοσοκομείου

Στο τελευταίο ερώτημα «Ποιοι είναι εκείνοι οι παράγοντες οι οποίοι συνεισφέρουν στην οικοδόμηση του οράματος στο χώρο εργασίας και ποια η έκταση της συμβολής τους;», οι συμμετέχοντες επέλεξαν τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας ενός ηγέτη και την οικονομική ενίσχυση του νοσοκομείου, ως παράγοντες που ενισχύουν κατά πολύ την ομαλή λειτουργία του.

Συζήτηση

Από τη δική μας έρευνα προέκυψε πως οι εργαζόμενοι του Αγίου Παύλου που απασχολούνται στο χώρο της υγείας θεωρούν πως στις αρμοδιότητες της διοίκησης του φορέα τους είναι διαδικασίες όπως ο συντονισμός, ο προγραμματισμός, η οργάνωση, η διεύθυνση, ο έλεγχος και η αξιολόγηση, στοιχεία που αν αξιοποιηθούν σωστά «πιάνονται» οι στόχοι που έχει θέσει το νοσοκομείο και κάθε δημόσιος φορέας. Αντίστοιχα ευρήματα υπάρχουν και σε άλλες έρευνες, με τις οποίες και συμφωνούν. (Wong C., Laschinger H, 2012 ; Robbins S., Judge T., 2012)

Για όλους τους ερωτώμενους καίριο έργο σε ένα νοσοκομείο είναι αυτό που πράττει ο μάνατζερ, ο διοικητής δηλαδή του νοσοκομείου ο οποίος διορίζεται από την εκάστοτε κυβέρνηση για να αναλάβει την οικονομική διαχείριση του οργανισμού. Εφαρμόζοντας τα όσα έχουν γίνει γνωστά από τις ενδεχομενικές θεωρίες, ο τρόπος διοίκησης που θα ακολουθηθεί επηρεάζεται σε πολύ μεγάλο ποσοστό από τις επικρατούσες καταστάσεις. Οι προϊστάμενοι στο δείγμα μας, πάντως, πιστεύουν ότι εφαρμόζουν ένα συμμετοχικό ή ακόμα και δημοκρατικό τρόπο διοίκησης αφού, όπως θεωρούν αφήνουν τους εργαζόμενους να συμμετέχουν στη λήψη πρωτοβουλιών και αποφάσεων. Τα ευρήματα αυτά συμφωνούν και με αυτά άλλων ερευνών. (Moneke N., Umeh O, 2013)

Από την άλλη πλευρά, το πώς ασκείται η διοίκηση στο εν λόγω νοσοκομείο θεωρείται ελλιπής και αναποτελεσματικός, αφού στερείται επικοινωνίας. Τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα δεν έρχονται, ωστόσο υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης και διόρθωσης σε πολλά επίπεδα. Γεγονός το οποίο διαπιστώνεται και σε άλλες έρευνες. (Ibrahem S., Elhoseeny T., Mahmoud R, 2013) Ένα από αυτά είναι να δοθεί βάση στην έννοια της ικανοποίησης των εργαζομένων αφού οι ώρες που δουλεύουν οι εργαζόμενοι στο νοσοκομείο είναι ατελείωτες και κυρίως έχουν να κάνουν με το άτομο και την υγεία του. (Abdelhafiz I., Alloubani A., Mohammad A, 2016) Μια ερμηνεία για αυτό σχετίζεται με το ότι κατά κύριο λόγο το βάρος πέφτει στο έργο που παράγεται και όχι τόσο στον άνθρωπο που παράγει το έργο. Χρειάζεται, επομένως, μια περισσότερο ανθρωποκεντρική προσέγγιση. (Burns L., Bradley E., Weiner B., 2011)

Ένα ακόμα αντικείμενο διερεύνησης της μελέτης μας ήταν η ηγεσία και τα χαρακτηριστικά της. Είναι γεγονός, πως η ηγεσία πλέον αποτελεί την κινητήρια

δύναμη για τον κάθε οργανισμό γιατί μέσω αυτής δίνεται μεγάλη βαρύτητα στον παράγοντα άνθρωπο. Ηγεσία άλλωστε είναι η «διαδικασία κατά την οποία ένα άτομο επηρεάζει τη συμπεριφορά ή/και τις πράξεις άλλων ανθρώπων με σκοπό την επίτευξη κάποιων επιθυμητών στόχων». (Robbins S., Decenzo D., Coulter M. , 2012) Σε αυτό συμφωνούν και οι ερωτώμενοι του δείγματός μας, οι οποίοι δεν διστάζουν να αναφερθούν σε έννοιες όπως το όραμα και η παρακίνηση. Στο εν λόγω νοσοκομείο που εξετάζουμε υπάρχουν στοιχεία που σχετίζονται με την ηγεσία όπως είναι οι στόχοι και διαδικασίες παρακίνησης. Λαμβάνοντας υπόψιν τα συμπεράσματα της έρευνας, τα ανώτερα και τα μεσαία διοικητικά στελέχη μπορούν να διακριθούν ως ηγέτες. Τα στοιχεία που πρέπει να έχουν είναι συναισθηματική νοημοσύνη και ομαδικότητα. (Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ., 2003)

Παράλληλα, έγινε προσπάθεια να διερευνηθεί η σχέση μεταξύ ηγέτη και μάνατζερ. Για το δείγμα μας η ύπαρξη δύναμης και ισχύος δεν συνεπάγεται απαραίτητα και εξουσία. Είναι αλήθεια, πως το προσωπικό ενός οργανισμού για να γίνει περισσότερο αποδοτικό χρειάζεται την παρακίνηση, να ικανοποιούνται οι ανάγκες του, να εμπνέεται και να του δίνεται ο απαραίτητος βαθμός εμπιστοσύνης. (Kramer, 2009; Hudson, 2008) Επίσης χρειάζεται ένα όραμα για να γίνει πιο αποδοτικό. (Ζυγά Σ. , 2010) Τα αποτελέσματα της έρευνάς μας ταιριάζουν με την παραπάνω παραδοχή. Πιστεύουν πως την απόδοσή τους πέρα από έναν ικανό ηγέτη μπορεί να την αύξησει και ο ικανός μάνατζερ.

Συμπεράσματα - Προτάσεις

Είναι αναμφισβήτητο γεγονός πως η διοίκηση μιας νοσοκομειακής μονάδας παρουσιάζει ιδιομορφίες. Τόσο οι ηγετικές μορφές όσο και ο μάνατζερ είναι απαραίτητα στοιχεία για την αποτελεσματικότητα και κυρίως την ικανοποίηση των εργαζομένων σε αυτό.

Όσο αφορά τον ρόλο της ηγεσίας και της υποκίνησης του ανθρώπινου παράγοντα στο εργασιακό περιβάλλον, γίνεται αντιληπτό ότι η παρακίνηση είναι εκείνη η οποία έχει πρωτεύουσα σημασία για την απόκτηση της επαγγελματικής ικανοποίησης, την ενίσχυση της οργανωσιακής δέσμευσης και την καλυτέρευση της συναισθηματικής νοημοσύνης των ηγετών.

Επιπλέον καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι η επιλογή του κατάλληλου στυλ ηγεσίας και η ορθή εφαρμογή του στους εργαζόμενους είναι πιθανόν να φέρει αξιοσημείωτες μεταβολές στην συνολική συμπεριφορά των ατόμων, να αυξήσει την αυτονομία και την παραγωγικότητα τους και να τους κάνει να νιώθουν ασφαλείς στο εργασιακό τους περιβάλλον.

Κρίνεται απαραίτητο να αναφερθεί επίσης, ότι η μη χρηστή εφαρμογή της ηγεσίας στον χώρο της υγείας, η μάλλον πιθανή έλλειψη παρακίνησης από τα ανώτερα στελέχη στο υφιστάμενο προσωπικό και η έλλειψη κινήτρων, μπορούν να αποτελέσουν κάποιες από τις μεγαλύτερες δυσχέρειες που αντιμετωπίζουν οι σημερινοί νοσηλευτές στον εργασιακό τους χώρο .

Άμεση απόρροια των ανωτέρω αρνητικών συσχετίσεων, είναι η η μη αυξημένη παραγωγικότητα και απόδοση, η επαγγελματική εξουθένωση (burnout), η χαμηλής ποιότητας παροχή υπηρεσιών υγείας και η έλλειψη εμπιστοσύνης από τους εργαζόμενους προς την εταιρεία που ασκούν τα καθήκοντά τους.

Από την παρούσα μελέτη, εξάγεται το συμπέρασμα ότι η θέση που έχει η ηγεσία και η παρακίνηση στον χώρο της εργασίας, ιδιαίτερα για το νοσηλευτικό επάγγελμα, είναι καθοριστικός. Οι σωστοί ηγέτες σε σχέση με την τόνωση που προσφέρουν στο προσωπικό τους είναι πιθανόν να επιτύχουν τους στόχους και τους σκοπούς της επιχείρησης με πιο εύκολο τρόπο και να παράγουν ένα κλίμα συνεργασίας και ομαδικότητας που με την σειρά του, θα κάνει την επιχείρηση να είναι πολύ ανταγωνιστική σε σύγκριση με τις υπόλοιπες επιχειρήσεις του συγκεκριμένου τομέα.

Για την κατάλληλη εφαρμογή της ηγεσίας στον επαγγελματικό χώρο, οι ηγέτες θα πρέπει να διαθέτουν ανεπτυγμένες επικοινωνιακές ικανότητες, συναισθηματική νοημοσύνη, να είναι διορατικοί και να εκπέμπουν εμπιστοσύνη μέσω των πράξεών τους στους εργαζόμενους

Επιπλέον, οφείλουν να στηρίζουν το προσωπικό για να αναλαμβάνει νέες ευθύνες και να συμμετέχει ενεργά στην λήψη αποφάσεων. Επίσης, οι ηγέτες μπορούν να ζητούν την διατύπωση καινοτόμων ιδεών από τους εργαζόμενούς τους με σκοπό να αυξάνεται η δημιουργικότητα τους και να εξελίσσεται η σκέψη τους.

Με στόχο την αύξηση της παρακίνησης στον χώρο της εργασίας, θα πρέπει όλα τα ανώτερα στελέχη, να εκπαιδεύονται κατάλληλα, να προσφέρουν κίνητρα, αναγνώριση, επιβράβευση στο προσωπικό και να δημιουργούν ένα εργασιακό κλίμα το οποίο τους παρέχει γνώσεις, θετικές εμπειρίες και ευκαιρίες επαγγελματικής εξέλιξης. Ακόμη, θα μπορούσαν να συμμετέχουν μαζί με το προσωπικό που διοικούν σε διάφορα σεμινάρια τα οποία ενισχύουν την ψυχολογική παρακίνηση και να εφεύρουν νέους τρόπους οργανωσιακής παρακίνησης κατά την διάρκεια της εργασίας τους.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Abdelhafiz I., Alloubani A., Mohammad A. (2016). Impact of leadership styles by head nurses on job satisfaction: a comparative study between governmental and private hospitals in Jordan. *Journal of Nursing Management*. σσ. 384-92.
- Alderfer, C. P. (1969). An empirical test of a new theory of human needs. *Organizational Behavior and Human Performance*, 142–75.
- Ashkanasy & Daus. (2002, February 16). Emotion in the Workplace: The New Challenge for Managers. *cademy of Management Perspectives*.
- Bass, B. (1990). *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research & Managerial Applications*. New York: Free Press: Free Press.
- Bennett R. (2001). *Εισαγωγή στη διοίκηση επιχειρήσεων (μάνατζμεντ)*. Αθήνα: Κλειδάριθμος.
- Bennis W. . (2009). *On becoming a leader*. New York: Basic Books.
- Bennis, W., Nanus, B. (1985). *Leaders: The strategies for taking charge*. New York: Harper & Row .
- Blake, R. &. (1981). *The Versatile Manager: A Grid Profile*. Chicago : Homewood, Ill: R.D. Irwin.
- Burns L., Bradley E., Weiner B. (2011). *Health Care Management, Organization Design and Behavior*. United Kingdom: Delmar Cengage Learning.
- C. Schmalenberg, M. K. (2009, January 29). Nurse-physician relationships in hospitals:20000 nurses tell their story. *Crit Care J Nurs*, σσ. 74-83.
- Charnov, P. M. (1993). *Μάνατζμεντ, Σειρά Οικονομία & Διοίκηση*. Αθήνα: Εκδόσεις Κλειδάριθμος.
- David C. McClelland & David H.Burnham. (1976). Power is the Great Motivator. *Harvard Business Review*, 100-110.
- DuBrin, A. J. (2004). *Fundamentals of Organizational Behavior*. South-Western: Thomson.
- Esteban, J. C. (2000). Systemic Leadership: Ethical and Effective. *Leadership & Organization Development Journal* , 207-215.
- F.Lunenborg. (2011). Leadership versus Management: A key Distinction-At least in theory. *International Journal of Management, Business, and Administration*, σ. Volume 14 Number 1.

- Franco et al. (2002, May). Public Sector Health Worker Motivation and Health Sector Reform: A Conceptual Framework. *Social Science & Medicine*, σσ. 1255-66.
- Furnham et al. (2009). Do Personality Factors Predict Job Satisfaction? *Personality and Individual Differences*, 1325-1342.
- Gower. (1994). *Handbook of Quality Management, 2nd edn*. Michigan: Dennis Lock.
- H.A. Γραμματικόπουλος, Σ.Α. Κουπίδης, Δ. Μόραλης, Α. Σαδραζάμης, Δ. Αθηναίου και Ι. Γκιουζέπας. (2013, August 10). Παράγοντες παρακίνησης εργαζομένων και κίνητρα απόδοσης ως εργαλεία αποτελεσματικής διαχείρισης Μελέτη σε επαγγελματίες ψυχικής υγείας. *Athens Medical Society*, σσ. 46-58.
- Hollander, E. P. (1992). The Essential Interdependence of Leadership and Followership. *Psychological Science*, 71-75.
- House, R. (1971). A Path Goal Theory of Leader Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 321-339.
- <http://www.agpavlos.gr>. (2021, February 27).
- Hudson, T. (2008, June 17). Delegation: Building a foundation for our future nurses leaders. *J Med Surg Nurs*, , σσ. 396-399, 412.
- I. Holloway, S. (1996). *Qualitative research for nurses*. Oxford: Blackwell Sciences.
- Ibrahim S., Elhoseeny T., Mahmoud R. (2013). Workplace empowerment and organizational commitment among nurses working at the Main University Hospital. *Alexandria, Egypt. Journal of the Egyptian Public health association*, 88(0): 90-6.
- J.P Brink, J. W. (1998). *Advanced design in nursing research, 2nd ed*. London: Sage Publ.
- Jessen, J. T. (2010). Job satisfaction and social rewards in the social services. *Journal of Comparative Social Work* , 21-38.
- K.Lewin. (1951). Field Theory in Social Science, New York: Harper Literature. *Journal of Applied Psychology*, 35-71.
- Kelley, H. H. (1973, February). The Process of Casual Attribution. *American Psychologist*, σσ. 107-28.
- Kilpatrick, J. (1974). Conservative View. *Biloxi Sun Herald*, 4.
- Kotter, J. (2002). *Ο ηγέτης της αλλαγής*. Αθήνα : Εκδόσεις Κριτική.
- Kreitner. (1995). *Management*. Boston: Houghton Mifflin.

- Lambrou et al. (2010). Niakas Motivation and job satisfaction among medical and nursing staff in a Cyprus public general hospital. *Human Resources for Health*, 26.
- Laurie J.Mullins . (2015). *Μάνατζμεντ και Οργανωσιακή συμπεριφορά*. Αθήνα: Utopia.
- Lees, R. (1960). Venereal Diseases. *Special Clinic, The Royal Infirmary, Edinburgh*, 161-168.
- Lindner, J. R. (1998). Understanding Employee Motivation. *Journal of Extension*.
- Locke, E. A. (1975). Personal Attitudes and Motivation. *Annual Review of Psychology vol.26*, σσ. 457-80.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. *Handbook of industrial and organizational psychology*.
- M.A Huberman, B. M. (1998). Data management and analysis method. In: Denzin KN, Lincoln SY (eds) Collecting and interpreting qualitative materials. *Handbook of Qualitative Research*, 428-444.
- Macefield, J. B. (2007). Vibration sensitivity of Human Muscle Spindles and Golgi. *Muscle & Nerve*, 21-9.
- Manolopoulos. (2008). An evaluation of employee motivation in the extended public sector in Greece. *Employee Relations*, 63-85.
- Maslow, A. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 370-396.
- Mitton, D. (1969). Leaders and managers: Are they different. *Harvard Business Review*, 67-84.
- Moneke N., Umeh O. (2013). Factors influencing critical care nurses perception of their overall job satisfaction. σσ. 201-7.
- Northouse, P. G. (2012). *Introduction to Leadership : Concepts and Practice*. Western Michigan University.
- Oppenheim, A. (1992). *Questionnaire design, interviewing and attitude measurement*. London: Pinter .
- Paleologou et al. (2006, February). Developing and testing an instrument for identifying performance incentives in the Greek health care sector. *BMC Health Services Research*, σ. 118.
- Papadaki V. & Papadaki E. (2006). Job satisfaction in social services in Crete, Greece: social workers' views. *European Journal of Social Work*, 779-495.

- Paul R. Kleinginna Jr. & Anne M. Kleinginna . (1981, December 5). A categorized list of emotion definitions, with suggestions for a consensual definition. *Motivation and Emotion*, σσ. 345-379.
- Poston, B. (2009). An exercise in personal exploration: Maslow's Hierarchy of Needs . *The Surgical Technologist*, 347-353.
- Robbins S., Decenzo D., Coulter M. . (2012). *Διοίκηση επιχειρήσεων αρχές και εφαρμογές*. Αθήνα: Κριτική .
- Robbins S., Judge T. (2012). *Organizational behavior. Fifteenth Edition*. United Kingdom: Pearson Education.
- Robbins, S. P. (2002). *Organizational Behavior* . New Jersey: Prentice Hall PTR.
- Ryan & Deci. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 68–78.
- Senge, P. (1997). Communities of leaders and learners. *Harvard Business Review*, σσ. 30-32.
- Siropolis N. (2001). *Διοίκηση μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων. Πρώτη Έκδοση*. Αθήνα Εκδόσεις : Παπαζήση.
- Stogdill, R. (1948). *Personal Factors Associated With Leadership: A Survey of the theory and research*. New York: Free Press.
- Taylor, F. W. (1911). *The principles of scientific management*. New York, London: Harper & Brothers.
- Tery, G. (1960). *Principles of Management, 3rd edition*. Homewood: R.D. Irwin.
- Ulrich, D. (1997, December 6). HR of the future: Conclusions and observations. *Spring*, σσ. 175-179.
- Wong C., Laschinger H. (2012, JAN). Authentic leadership, performance and job satisfaction: the mediating role of empowerment. σσ. 947-59.
- Zaleznik, A. (1977). Leaders and managers: Are they different. *Harvard Business Review*, 67-84.
- A. Ανδρέου & Γ. Παπακωνσταντίνου . (1994). *Εξουσία και οργάνωση-διοίκηση του εκπαιδευτικού συστήματος*. Αθήνα: Α.Α. Λιβάνη.
- A.Σαχίνη, Κ. (2004). *Μεθοδολογία έρευνας εφαρμογές στο χώρο της υγείας, 3η έκδοση*. Αθήνα: Εκδόσεις Βήτα.
- Δ. Μπουραντάς. (2005). *Ηγεσία - Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας*. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.

- Δήμου, Ν. (1999). *Διοίκηση Προσωπικού*. Αθήνα: «ΕΛΛΗΝ».
- Δικαίος και συν. (1999). *Βασικές αρχές διοίκησης διαχείρισης (management) υπηρεσιών υγείας*. Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο Πατρών.
- Ζαβλανός Μ. (2002). *Οργανωτική συμπεριφορά*. Αθήνα: Σταμούλη.
- Ζαφειρόπουλος, Κ. (2005). *Πως γίνεται μια επιστημονική εργασία; Επιστημονική έρευνα και συγγραφή εργασιών*. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.
- Ζυγά Σ. . (2010). *Εισαγωγή στη Νοσηλευτική Επιστήμη*. Αθήνα: Ιατρικές Εκδόσεις Βήτα.
- Η. Αβραμίδης, Ε. Κ. (2006). *Μέθοδοι Έρευνας στην Ειδική Αγωγή: Θεωρία και Εφαρμογές*. Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση.
- Θ.Ιωσηφίδης. (2003). *Ανάλυση ποιοτικών δεδομένων στις κοινωνικές επιστήμες*. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.
- Θεοδωράτος, Ε. (1999). *Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων Τόμος Α'*. Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλη.
- Κάντας Α. (2008). *Οργανωτική και βιομηχανική ψυχολογία. Πρώτος Τόμος*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Καριώτης, Π. (1992). *Μάνατζμεντ Υπηρεσιών Υγείας και Βιοϊατρική Τεχνολογία*. Αθήνα: Εκδόσεις Euroclinica.
- Κατωτικίδη, Γ. (2008). *Ιστορική Εξέλιξη του Management & Προοπτικές στο Σύγχρονο Περιβάλλον. Η ανάπτυξη της Διοικητικής Επιστήμης στον κλάδο των Υπηρεσιών Υγείας: Η περίπτωση του Νοσοκομείου Σερρών. Πτυχιακή εργασία, ΤΕΙ Κρήτης, Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας*.
- Κιουλάφας Κ., Κυριαζόπουλος, Παναγιώτης. (1994). *Management 1ης Γραμμής*. Αθήνα: Σύγχρονη Εκδοτική.
- Κουτούζης, Μ. (1999). *Γενικές αρχές μάνατζμεντ. Τουριστική νομοθεσία και οργάνωση εργοδοτικών και συλλογικών φορέων*. Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.
- Λανάρα Β. (2008). *Διοίκηση νοσηλευτικών υπηρεσιών – Θεωρητικό και οργανωτικό πλαίσιο*. Αθήνα: Ιατρικές Εκδόσεις Παρισσιανός.
- Λιαρόπουλος, Λ. Λ. (2007). *Οργάνωση υπηρεσιών και συστημάτων υγείας - Τόμος Πρώτος*. Αθήνα: Βήτα Ιατρικές Εκδόσεις.
- Λογοθέτης, Ν. (1992). *Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας*. Αθήνα: Interbooks.
- Μάινα, Α. Κ. (1996). *Νέες τεχνολογίες και νοσοκομείο. Προκαταρκτική κοινωνιολογική έρευνα, Το Σύγχρονο Νοσοκομείο, τόμος 2, τεύχος 3, Αθήνα*.

- Μαντζούκας, Σ. (2007). Ποιοτική έρευνα σε έξι εύκολα βήματα: Η επιστημολογία, οι μέθοδοι και η παρουσίαση. *Νοσηλευτική*, σσ. 88-98.
- Μουζά-Λαζαρίδη, Ά. -Μ. (2006). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Αθήνα: Κριτική.
- Μπουραντάς, Δ. (2002). *Μάνατζμεντ, θεωρητικό υπόβαθρο - σύγχρονες πρακτικές*. Αθήνα: Μπένου.
- Μπουραντάς, Δ. (2015). *Μάνατζμεντ πλήρες θεωρητικό υπόβαθρο σύγχρονης προσέγγισης και μέθοδοι διοίκησης και ηγετικές ικανότητες*. Νέα έκδοση. Αθήνα: Μπένου.
- Ν. 3329/2005 (ΦΕΚ Α 81/04-04-2005) *Εθνικό Σύστημα Υγείας και Κοινωνικής Αλληλεγγύης και λοιπές διατάξεις*. (n.d.). Ανάκτηση από <https://www.forin.gr/laws/law/2990/ethniko-susthma-ugeias-kai-koinwnikh-s-allhlegguhs-kai-loipes-diatakseis>.
- Ξηροτήρη-Κουφίδου, Σ. (1995). *Οργανωσιακή Θεωρία*. Θεσσαλονίκη: Πανεπιστημιακές παραδόσεις, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας Οικονομικών και Κοινωνικών Επιστημών .
- Ξηροτήρη-Κουφίδου, Σ. (2010). *Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων*. Θεσσαλονίκη: Ανικούλα.
- Παπαγεωργίου, Γ. (1998). *Μέθοδοι στην κοινωνιολογική έρευνα*. Αθήνα: Εκδόσεις Τυπωθήτω.
- Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ. (2003). *Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων*. Αθήνα: Μπένου .
- Πατρινός Δ. . (2005). *Μάνατζμεντ II Διοίκηση και Εποπτεία Προσωπικού*. Αθήνα: Παπαζήση.
- Πετρίδου, Ε. (1998). *Διοίκηση - μάνατζμεντ : μια εισαγωγική προσέγγιση*. Θεσσαλονίκη: Ζυγός.
- Πολύζος, Σ. (2004). *Διοίκηση και διαχείριση των έργων*. Αθήνα: Κριτική.
- Σαρμανιώτης Σ. . (2012). *Μάνατζμεντ μια ολοκληρωμένη προσέγγιση*. Αθήνα: Ζυγός.
- Σαρρής, Ν. (1994). *Διοίκηση ολικής ποιότητας*. Αθήνα: Έλλην.
- Σουτζόγλου, Γ. (1986). Κοινωνιογενείς νοσογόνοι παράγοντες. *Επιθεώρηση Κοινωνικών Ερευνών*.
- Στάγκος, Μ. (2000). Στην ηγεσία πρώτο ρόλο παίζει η προσωπικότητα. 55-59. (D. R. Taylor, Συνέντευξη στον/στην)
- Τζωρτζιάκης Κ. Τζωρτζιάκη Α. . (2007). *Οργάνωση και διοίκηση, το μάνατζμεντ της νέας εποχής*. Τέταρτη έκδοση. Αθήνα: Rosil i.

- Φίλιος, Β. (1987). *Μάνατζμεντ και παραγωγικότητα*. Αθήνα: Εκδόσεις Ελληνικό Κέντρο.
- Χολέβας, Ι. Κ. (1995). *Οργάνωση Και Διοίκηση (Management)*. Αθήνα: Interbooks.
- Χυτήρης, Λ. (2013). *Οργανωσιακή συμπεριφορά η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις*. Αθήνα: Interbooks.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Α. ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

1. ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ _____

2. ΦΥΛΟ

Άνδρας

Γυναίκα

3. ΗΛΙΚΙΑ (σε έτη)

20 έως 30

31 έως 40

41 έως 50

51 έως 60

άνω των 60

4. ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ

Άγαμος/η

Έγγαμος/η

Διαζευγμένος/η

Χήρος/α

5. ΜΟΡΦΩΤΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ

Βασική Εκπαίδευση

Πτυχίο Α.Ε.Ι.

Πτυχίο Τ.Ε.Ι.

Μεταπτυχιακό - Διδακτορικό

6. ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΘΕΣΗ

Προϊστάμενος Τμήματος

Υφιστάμενος

7. ΕΤΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ _____

Β. ΔΙΟΙΚΗΣΗ

8. Πως ορίζετε την έννοια της «Διοίκησης» (management);

9. Όταν ακούτε τον όρο Διοίκηση (management) στο χώρο της υγείας, ποιο ή ποια άτομα σας έρχονται στο μυαλό;

10. Ποιο στυλ θα επιλέγατε για να προσδιορίσετε το μοντέλο άσκησης της Διοίκησης;

Δημοκρατικό

Συμμετοχικό

Αυταρχικό

11. Είστε ικανοποιημένοι από τον τρόπο άσκησης της Διοίκησης στο νοσοκομείο; Ποια η άποψή σας;

12. Θεωρείτε πως η Διοίκηση που ασκείται στο νοσοκομείο επικεντρώνεται στον «άνθρωπο εργαζόμενο» ή στα έργα που παράγει ο «άνθρωπος εργαζόμενος»;

13. Επιλέξτε κάποιες από τις παρακάτω αρμοδιότητες ενός manager:

Προγραμματισμός

Έμπνευση

Οργάνωση

Παρακίνηση

Έλεγχος

Κυριαρχία

Οραματισμός

Ανάθεση εντολών

Γ. ΗΓΕΣΙΑ

14. Πως ορίζετε την έννοια της ηγεσίας;

15. Αντιλαμβάνεστε διακριτά την άσκηση της ηγεσίας στο χώρο της εργασίας σας; (νοσοκομείο)

Ναι Ελάχιστα Σχεδόν καθόλου Καθόλου

16. Αν θεωρείτε πως η άσκηση της ηγεσίας είναι υπαρκτή, ποιο άτομο κατά τη γνώμη σας την ασκεί;

17. Αν θεωρείτε πως η άσκηση της ηγεσίας είναι από ελάχιστη έως ανύπαρκτη, τι θα προτεινάτε;

18. Όταν ακούτε τη λέξη «Ηγέτης», ποιο πρόσωπο σας έρχεται ως εικόνα;

Ενας πολιτικός	<input type="checkbox"/>	Ενας ιστορικός ήρωας	<input type="checkbox"/>
Ενας αρχηγός κράτους	<input type="checkbox"/>	Ένα ανώτερο διοικητικό στέλεχος	<input type="checkbox"/>
Ενας στρατηγός	<input type="checkbox"/>	Κάποιος άλλος	<input type="checkbox"/>

19. Πως κατά τη γνώμη σας προκύπτει ένας ηγέτης;

Γεννιέται με ιδιαίτερα γνωρίσματα	<input type="checkbox"/>
Αναδεικνύεται μέσα από τη δουλειά του	<input type="checkbox"/>
Καλλιεργεί τα προσόντα του μέσα από την εκπαίδευση	<input type="checkbox"/>

20. Ποιοι νομίζετε ότι μπορούν να λειτουργήσουν ως ηγέτες;

Ανώτερο διοικητικό στέλεχος (πρόεδρος/διευθύνων σύμβουλος/γενικός διευθυντής)	<input type="checkbox"/>
Μεσαίο διοικητικό στέλεχος (προϊστάμενος τμημάτων/διευθυντές τμημάτων)	<input type="checkbox"/>
Κατώτερα διοικητικά στελέχη	<input type="checkbox"/>

21. Επιλέξτε κάποια από τα παρακάτω χαρακτηριστικά ενός ηγέτη στο χώρο εργασίας:

Άσκηση διοίκησης	<input type="checkbox"/>	Παρακίνηση ανθρώπινου δυναμικού	<input type="checkbox"/>
Οραματισμός	<input type="checkbox"/>	Πράττει σωστά πράγματα	<input type="checkbox"/>
Συναισθηματική νοημοσύνη	<input type="checkbox"/>	Πράττει τα πράγματα σωστά	<input type="checkbox"/>

Δ. MANAGEMENT - ΗΓΕΣΙΑ

22. Κατά τη γνώμη σας υπάρχει διαφορά ανάμεσα σε έναν manager και σε έναν ηγέτη;

23. Μπορεί ένα διοικητικό στέλεχος να είναι:

- Manager και ηγέτης
- Μόνο manager
- Μόνο ηγέτης

24. Μπορεί ένα διοικητικό στέλεχος να ασκεί ταυτόχρονα management και ηγεσία;

25. Με βάση τον εργασιακό σας χώρο, προσπαθήστε να επισημάνετε τις διαφορές ανάμεσα στις έννοιες «δύναμη», «ισχύς» και «εξουσία». Υπάρχει ουσιαστική διαφορά μεταξύ των εννοιών αυτών ή είναι το ίδιο και το αυτό;

26. Ποιος κατά τη γνώμη σας και γιατί μπορεί να αυξήσει την αποδοτικότητα των εργαζομένων;

Ο manager και γιατί;

Ο ηγέτης και γιατί;

Και οι δύο, και γιατί;

27. Για την επιτυχία ενός οργανισμού η άσκηση της Διοίκησης πρέπει να συνδέεται άμεσα με την άσκηση της Ηγεσίας;

28. Με ποιους τρόπους και μέσα από ποια συγκεκριμένα συμπτώματα θα μπορούσατε να διαπιστώσετε την ύπαρξη μιας σύγκρουσης στον εργασιακό χώρο;

29. Ποια από τις παρακάτω τεχνικές αποφυγής συγκρούσεων μέσα στον εργασιακό χώρο θα προτείνατε;

- Αξιοκρατία στις αμοιβές
- Ανάθεση ρεαλιστικών στόχων
- Δίκαιο και αξιοκρατικό σύστημα προαγωγών
- Σαφές οργανόγραμμα με σαφή περιγραφή αρμοδιοτήτων και ρόλων
- Τακτικές συναντήσεις με το προσωπικό για τη διερεύνηση πιθανών προβλημάτων

30. Τι νομίζεται πως χρειάζεται η διοίκηση του νοσοκομείου για να είναι αποτελεσματική;

- Νέα στελέχη που να λειτουργούν περισσότερο ως ηγέτες και λιγότερο ως manager
- Συνδυασμός manager και ηγέτη
- Επένδυση στο ανθρώπινο δυναμικό
- Συνεργατική κουλτούρα
- Διαφάνεια
- Αξιοκρατία
- Άλλο

31. Ποιοι από τους παρακάτω παράγοντες και κατά πόσο συμβάλλουν στη δημιουργία ενός οράματος στον εργασιακό χώρο; Τεκμηριώστε την άποψή σας.

- Η οικονομική συγκυρία
- Η προσωπικότητα του ηγέτη
- Η πίεση που ασκεί η διοίκηση
- Η πίεση των εργαζομένων
