

**ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ****Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού στον υγειονομικό τομέα**Κελέση-Σταυροπούλου Ν. Μάρθα<sup>1</sup>, Σταυροπούλου Κ. Ματίνα<sup>2</sup>

1. Επίκουρος Καθηγήτρια, Τμήμα Νοσηλευτικής Β', ΤΕΙ Αθήνας
2. Φοιτήτρια, Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων, Πανεπιστήμιο Πειραιώς

**Περίληψη**

Πολλά στοιχεία από την θεωρία της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού προέρχονται από τα γενικά πεδία των επιχειρήσεων και της διοίκησης. Η νοσηλευτική διοίκηση περιλαμβάνει γνώσεις για τη διαχείριση του προσωπικού που σχετίζονται με την προσέλκυση, την επιλογή, την πιστοποίηση, την ανάθεση των καθηκόντων, τη διατήρηση και την προαγωγή.

**Σκοπός** της παρούσας μελέτης είναι η ανάλυση των παραμέτρων που αφορούν στρατηγικές διοίκησης τμημάτων στελεχωμένων με νοσηλευτές.

**Μέθοδος:** Πραγματοποιήθηκε αναζήτηση της σχετικής βιβλιογραφίας από διεθνή και ελληνικά συγγράμματα καθώς και αναζήτηση από ηλεκτρονικές βάσεις δεδομένων (Medline, Pub med, Scopus).

**Συμπεράσματα:** Ο θεμέλιος λίθος της θεωρίας της νοσηλευτικής διοίκησης είναι ότι οι εργαζόμενοι διοικούνται με στόχο την μέγιστη παραγωγικότητα και την εκπλήρωση της αποστολής του οργανισμού. Η αποδοτικότητα των ανθρώπινων πόρων στον υγειονομικό τομέα είναι συνισταμένη της ιεραρχικής εξέλιξης, των κινήτρων, της ικανοποίησης του εργαζομένου, των συνθηκών εργασίας αλλά και της δια βίου επιμόρφωσης.

**Λέξεις κλειδιά:** Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, υγειονομικές μονάδες, παραγωγικότητα της εργασίας.

**Υπεύθυνος αλληλογραφίας**

Μάρθα Κελέση-Σταυροπούλου,

Πολέμη 3, 14572, Δροσιά.

Τηλ:210-6229960, 6944634596

E-mail:mkel@teiath.gr

**REVIEW****Management of the human resources in the health sector**

Kelesi-Stavropoulou N. Martha<sup>1</sup>, Stavropoulou Matina<sup>2</sup>

1. Assistant Professor, Faculty of Nursing B, T.E.I of Athens

2. Student in the Faculty of the Business Administration, University of Piraeus

**Abstract**

There are many common points between the theory of the management of human resources and other general fields such as the business theory and the management theory. Especially, the management of nurses includes all the procedures which are involved in order to hire the right people for the job. The necessary procedures are in chronicle sequence the attraction of employees, the choice between the most skilful of them, their control and certification, the proper delegation of duties and the preservation of this personnel or its promotion to the next level.

**The aim** the present study is the analysis of the parameters relative to management strategies in nurse departments.

**Method:** This study was based on a search which was carried out through relative bibliographical references both from international and Greek textbooks and also through the Internet in recognized databases.

**Conclusions:** The foundation stone in the theory of nursing management is the idea that the employees have to meet a double challenge. This challenge is the maximization of their productivity and at the same time the fulfillment of the organization purposes. The efficiency of human resources at the health sector is resultant of many powers. These are the hierarchical promotion, the motives, the employee's satisfaction, the working conditions and the in-service training which should be provided for life.

**Key words:** Management of human resources, health-care units, works' productivity.

**Corresponding author***Martha Kelesi-Stavropoulou,**3 Polemi st, 14572,**Athens, Greece,**Tel: 210-6229960, 6944634596,**Email: mkel@teiath.gr***Εισαγωγή**

**Τ**όσο οι υπεύθυνοι της διοίκησης όσο και οι υπεύθυνοι των οικονομικών σε κάθε επιχείρηση ασχολούνται με την αύξηση της παραγωγικότητας της εργασίας και την ικανοποίηση από την εργασία, επειδή χωρίς τον συνδυασμό αυτών των δύο δεν μπορεί να μιλά κανείς για βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας. Με βάση τις θεωρητικές πηγές η ανάπτυξη της παραγωγικότητας είναι άρρηκτα δεμένη με την πολιτική διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού (σχήμα 1)<sup>1,2</sup>.

Γενικότερα, βέβαια, στόχος κάθε επιχείρησης κερδοσκοπικής ή μη είναι να κάνει τον καλύτερο συνδυασμό παραγωγικών συντελεστών με στόχο τη μέγιστη απόδοση χωρίς απώλειες. Συγκεκριμένα, όμως στον τομέα της υγείας ο σημαντικότερος παραγωγικός συντελεστής είναι οι άνθρωποι πόροι. Στις νοσοκομειακές μονάδες, λοιπόν, το διοικητικό έργο εστιάζεται στην σωστή αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού<sup>3,4</sup>.

Σκοπός αυτής της μελέτης είναι η παρουσίαση των σταθερών πάνω στις οποίες βασίζεται η διαχείριση του προσωπικού που απασχολείται

στον τομέα της υγείας. Εστιάζει κυρίως, στην ανάλυση των παραμέτρων που στρέφονται γύρω από τη διοίκηση τμημάτων επανδρωμένων με Νοσηλευτές.

**ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ****1. Προσδιορισμός των αναγκών και πλήρωση θέσεων στις υγειονομικές μονάδες**

Ο σχεδιασμός για την κάλυψη των αναγκαίων θέσεων σε μια νοσοκομειακή μονάδα είναι συνάρτηση της μελέτης των γενικότερων αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό. Η έρευνα γύρω από τις απαιτήσεις σε προσωπικό είναι μια πολύπλοκη διαδικασία που γίνεται σωστά μόνο λαμβάνοντας υπόψη ορισμένα κριτήρια. Ωστόσο, στον δημόσιο τομέα τα πράγματα απλοποιούνται λόγω του χαρακτηρισμού των θέσεων ως οργανικών που είναι και πολύ συγκεκριμένος ο αριθμός τους αλλά και λόγω νομοθετικών, δημοσιονομικών περιορισμών και σαφώς καθορισμένων οικονομικών πόρων<sup>5,2</sup>. Σε επίπεδο, βέβαια, ιδιωτικού

νοσοκομείου ή δημόσιας μονάδας στα οποία τα παραπάνω δε θα διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο είναι απαραίτητο να πραγματοποιηθούν οι εξής ενέργειες:

- να οριοθετηθούν τα εργασιακά πεδία και να βρίσκονται σε πλήρη αρμονία με τις αντίστοιχες ειδικότητες των επαγγελματιών υγείας. Αυτό συνεπάγεται και την τήρηση αναλογίας μεταξύ επαγγελματιών υγείας είτε αυτοί είναι οι γιατροί με τους νοσηλευτές, είτε αυτοί είναι το ιατρικό με το εργαστηριακό προσωπικό.
- να προσδιοριστεί ο όγκος παραγωγής υπηρεσιών που παρέχεται και η δυναμικότητα των κλινών καθώς και το αν υπάρχει και σε ποιο βαθμό προτυποποιημένη σχέση ανάμεσα στους επαγγελματίες και τις αντίστοιχες κλίνες.
- να υπολογιστούν οι παραγόμενες ποσότητες απεικονιστικών εξετάσεων τόσο ανά μηχάνημα όσο και ανά τεχνολόγο που τις διενεργεί.
- να υπάρχει μια γενική εικόνα της αγοράς εργασίας και των εκροών του εκπαιδευτικού συστήματος στις κατηγορίες επαγγελματιών υγείας. Σε δεύτερο επίπεδο, η προσφορά ειδικευμένου προσωπικού έγκειται και στα επαγγελματικά δικαιώματα που δύνανται να απολαμβάνουν τα άτομα αυτά, καθώς και στις συνθήκες που επικρατούν στα επαγγελματικά σωματεία των

επαγγελματιών υγείας και στο αν και κατά πόσο αυτά τους δίνουν τη δυνατότητα διεκδίκησης δικαιωμάτων<sup>6,7,2</sup>.

## **2. Γενικό πλαίσιο για τον κεντρικό σχεδιασμό της κάλυψης των θέσεων**

Σε κρατικό επίπεδο ο προγραμματισμός των θέσεων του προσωπικού γίνεται από το Υπουργείο Εσωτερικών, Δημοσίας Διοίκησης και Αποκέντρωσης με βάση πάντα τις ανάγκες των υπηρεσιών. Ειδικότερα, για τον Νοσοκομειακό Δημόσιο Τομέα, οι νέες προσλήψεις στηρίζονται στις κενές θέσεις που δημιουργούνται στον Οργανισμό του Νοσοκομείου είτε από την ίδρυσή του είτε από μετέπειτα τροποποιήσεις. Οι τροποποιήσεις αυτές άλλοτε ανοίγουν θέσεις εργασίας, άλλοτε μετατρέπουν τις ήδη υπάρχουσες κάνοντας μια αναδιανομή για όλες τις υφιστάμενες ειδικότητες.

Αναλυτικότερα, για τις θέσεις εργασίας αποφασίζει το Διοικητικό Συμβούλιο του νοσοκομείου, αφού μελετήσει τις εισηγήσεις των Διευθυντών και των Προϊσταμένων των Τμημάτων αναφορικά με τις ανάγκες σε ανθρώπινους πόρους. Βέβαια, σημαντικό ρόλο στις αποφάσεις διαδραματίζουν και οι υπάρχουσες οργανικές θέσεις που καθορίζουν την ποσότητα αλλά κυρίως την ποιότητα του προσωπικού που απαιτείται<sup>8</sup>.

### **3. Προσέλκυση των επαγγελματιών υγείας στην εργασία**

Η Υγεία όπως και κάθε άλλος κλάδος προσπαθεί να προσελκύσει τους ικανότερους επαγγελματίες στους χώρους της. Ωστόσο, πρέπει η εν λόγω «αγγελία» εργασίας όποια μορφή κι αν έχει, να τηρεί κάποιες βασικές αρχές του marketing προκειμένου να επιτύχει το στόχο της. Αναλυτικότερα, πρέπει ο υποψήφιος για τη θέση εργασίας να ειδωθεί ως καταναλωτής μιας υπηρεσίας προκειμένου να προωθηθεί σωστά η κάλυψη της θέσης.

Υπάρχει μια ορισμένη σειρά από βήματα που θα πρέπει να γίνουν προκειμένου να δημιουργηθεί μια αποτελεσματική αγγελία-προκήρυξη οποιουδήποτε είδους (πίνακας 1). Αρχικά, είναι απαραίτητο να καθοριστεί ο πληθυσμός στον οποίο απευθύνεται η αγγελία. Έπειτα, πρέπει με κάθε τρόπο να προσελκυθεί η προσοχή του αναγνώστη, ενδεχομένως και με τη χρήση οπτικών μέσων. Επίσης, στην αίτηση πρόσληψης πρέπει να γίνεται ρητή αναφορά σε όλες τις προϋποθέσεις που θα πρέπει να τηρούνται και στα προσόντα που οφείλει να διαθέτει ο υποψήφιος.

Αν αυτό το προκαταρκτικό στάδιο εξέτασης του βιογραφικού λήξει με επιτυχία, τότε πρέπει ο διάλογος μεταξύ εργοδότη και εργαζομένου να έρθει σε πιο προσωπικό επίπεδο. Αυτό θα γίνει δραστικά μέσω της διεξαγωγής της συνέντευξης<sup>9,1</sup>.

### **4. Επιλογή και πιστοποίηση για την ανάθεση των καθηκόντων**

Η συνέντευξη του υποψηφίου είναι ένα κομβικό σημείο στην πορεία κρίσης του για πρόσληψη. Αυτός είναι και ο λόγος για τον οποίο είθισται να ακολουθεί την πρώτη συνέντευξη μια δεύτερη η οποία οριστικοποιεί την απόφαση των εργοδοτών. Τα βασικά σημεία όσον αφορά τη συνέντευξη είναι η ύπαρξη ενός ειδικού συνεντευξιαστή που να έχει γνώση για θέματα ανθρωπίνων πόρων και θα είναι προετοιμασμένος έχοντας διαβάσει τον προσωπικό φάκελο του υποψηφίου να του υποβάλλει τις ανάλογες ερωτήσεις, αλλά και να απαντήσει στις δικές του.

Ειδικότερα, το περιεχόμενο των ερωτήσεων είναι σκόπιμο να έχει συνάφεια με το βιογραφικό του εργαζομένου. Φυσικά, η συνέντευξη είναι αναγκαίο να διεξάγεται στον κατάλληλο χώρο χωρίς διαρκείς οχλήσεις και με διαθέσιμο όλο τον χρόνο που απαιτείται. Ξεκινώντας τη συνέντευξη επιβάλλεται ο υπεύθυνος να σηκωθεί από το γραφείο του, να σταθεί μπροστά από αυτό και να χαιρετήσει δια χειραψίας τον υποψήφιο προσφωνώντας τον με το όνομά του συστηνόμενος και ο ίδιος και ύστερα να του ζητήσει να καθίσει. Οι ερωτήσεις στις οποίες θα υποβληθεί ο υποψήφιος δίνονται και από πρότυπα συνέντευξης, τα οποία μπορούν να διανθιστούν (πίνακας 2). Η ουσία πάντως είναι, ότι ο εξεταζόμενος αντιμετωπίζεται ως επαγγελματίας και οι απαντήσεις δεν

καταγράφονται επακριβώς, γιατί έτσι αποσπάται η προσοχή και των δύο, χρονοτριβεί η διαδικασία και προκαλείται αγωνία στον υποψήφιο.

Στη συνέχεια, όπως φαίνεται στον πίνακα 3, και ο ίδιος ο υποψήφιος δύναται να υποβάλλει ερωτήσεις και να ζητήσει σχετικές πληροφορίες. Είναι αρκετά σημαντικό να είναι σε θέση ο συνεντευξιαστής να απαντά στις ερωτήσεις του υποψηφίου προκειμένου ευθύς εξαρχής να χτιστεί μια θετική, φιλική σχέση στο πλαίσιο της οποίας θα διατυπωθούν προσωπικές απόψεις και θα αποκαλυφθούν οι ικανότητες και τα επιτεύγματα του συνεντευξιαζομένου<sup>10,11</sup>.

Για να καταλήξει η συνέντευξη σε ένα ικανοποιητικό αποτέλεσμα μέσα σε εύλογο χρόνο θα πρέπει ο υπεύθυνος των προσλήψεων που αναλαμβάνει τις συνεντεύξεις να φροντίσει κατ' αρχήν για τα εξής (πίνακας 4):

- να έχει αποφασίσει εκ των προτέρων τι αναζητά και να έχει έτοιμη την ανάλογη πρόταση εργασίας.
- να γνωρίζει σαφώς τα χαρακτηριστικά του ατόμου που απαιτεί η θέση και ο οργανισμός σαν σύνολο.
- να στοχεύει στην κατάκτηση της εμπιστοσύνης του ανθρώπου που αντιμετωπίζει.
- να αποκτήσει παράλληλα και εικόνα των αξιών του υποψηφίου και εικόνα για το αν

αυτές συνταιριάζονται με την αποστολή και τη φιλοσοφία του οργανισμού.

- να θέσει προδιαγραφές για το ντύσιμο, τις χειρονομίες και άλλα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του υποψηφίου. Ειδικότερα, για τον κώδικα ένδυσης ο υποψήφιος εφόσον είναι άνδρας πρέπει να φροντίσει ώστε να είναι καλά ξυρισμένος και χτενισμένος και να φοράει κοστούμι με ή χωρίς γραβάτα και ανάλογα υποδήματα. Η γενειάδα είναι δεκτή μόνο σε περίπτωση που είναι φροντισμένη. Αν ο υποψήφιος είναι γυναίκα πρέπει επίσης να είναι καλά χτενισμένη, ντυμένη με κοστούμι, φόρεμα ή ταγιέρ με κάλτσες και τα ανάλογα κοσμήματα. Το μακιγιάζ και το άρωμα αν αυτά διατίθενται πρέπει να είναι διακριτικά. Γενικά, η εμφάνιση του υποψηφίου και η στάση του σώματός του κάθε στιγμή πρέπει να αποπνέει καλαισθησία και ικανότητα να κάνει τις σωστές επιλογές. Έτσι, δίνεται από την πλευρά του υποψηφίου βαρύτητα στη διαδικασία της συνέντευξης και μια αίσθηση μοναδικότητας. Φυσικά, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι δεν ισχύουν τα αντίστοιχα στο ντύσιμο για τον ίδιο τον συνεντευξιαστή.

Από την πλευρά του υποψηφίου για να έχει επιτυχία η συνέντευξη πρέπει ο ίδιος να δίνει το προσωπικό του στίγμα με μια θετική χροιά. Συγκεκριμένα, πρέπει να αναδύει την αύρα του συνεργάσιμου και ευχάριστου ατόμου που

μπορεί να χειρίζεται καταστάσεις με λεπτότητα και αντικειμενικότητα. Επιπλέον, καλό είναι να χαρακτηρίζεται από ψυχραιμία χωρίς συμπεριφορικά ξεσπάσματα ή τάση δουλοπρέπειας. Εννοείται, ωστόσο, ότι είναι ελεύθερος να εκφράζει τις προτιμήσεις του και τις ενστάσεις του όπου υπάρχουν. Σε αυτό το πλαίσιο δύναται να μην απαντά σε ερωτήσεις που θίγουν τα προσωπικά του δεδομένα (πίνακας 5).

Σε όλη τη διάρκεια της συνέντευξης το κλειδί είναι και για τα δύο μέρη είναι η επιδίωξη της αρμονικής αλληλεπίδρασης. Αυτό συνεπάγεται την τήρηση του μέτρου σε όλα τα επίπεδα, αλλά και την προσήλωση στο στόχο<sup>12,13,14</sup>.

### **5. Διαδικασίες αξιολόγησης των υποψηφίων για πρόσληψη**

Η αξιολόγηση είναι μια πολύ σημαντική διαδικασία για την επιχείρηση. Μέσω αυτής επιδιώκει να βρει τους καταλληλότερους συνεργάτες και να απορρίψει όσους στερούνται προδιαγραφών ή δεν ταιριάζουν απόλυτα στο προφίλ της θέσης εργασίας που επιθυμεί να καλύψει. Ουσιαστικά, θέτει η αξιολόγηση τα κριτήρια για την εκτίμηση εκτεταμένων συνεντεύξεων που παρουσιάζουν διάφορες προοπτικές ενός υποψηφίου. Εδώ αξίζει να σημειωθεί ότι για όλους του παραπάνω λόγους τόσο η διαδικασία των συνεντεύξεων όσο και αυτή της αξιολόγησης πρέπει να διεκπεραιώνονται από ανώτερα διοικητικά στελέχη.

Συγκεκριμένα, οι συνεντευξιαστές και οι υπεύθυνοι των αξιολογήσεων έχουν μπροστά τους λίστες με τις διάφορες διαστάσεις της εργασίας προκειμένου να είναι πιο γρήγοροι και αντικειμενικοί. Μια από αυτές τις λίστες καταγράφει τις εξής μεταβλητές:

- επίπεδο ενεργητικότητας
- προϋπηρεσία στη νοσηλευτική
- προσαρμοστικότητα
- ευελιξία στη συμπεριφορά
- σχεδιασμός και οργάνωση
- ανοχή στο στρες
- ανάλυση των προβλημάτων
- δεξιότητες επικοινωνίας
- επίλυση προβλημάτων με λήψη δραστικών αποφάσεων
- αντίληψη, ευαισθησία
- ανάπτυξη υφισταμένων
- κατηγορηματικότητα
- ανάθεση αρμοδιοτήτων/έλεγχος διοίκησης
- ανάληψη πρωτοβουλιών/ηγεσία
- προσπελασιμότητα

Το ζητούμενο είναι εξετάζοντας όλα αυτά τα κριτήρια πρόσληψης, αλλά και πολλά άλλα που μπορεί να θέτει και από μόνος του ο εργοδότης να οδηγείται η επιχείρηση σε μια αποτελεσματική πρόσληψη. Βασική προϋπόθεση, βέβαια, είναι συγχρόνως η ύπαρξη ειδικά εκπαιδευμένων αξιολογητών. Επιπλέον, μέσω μιας τέτοιας διαδικασίας καθίσταται δυνατό να εξαλειφθούν οι οποιεσδήποτε είδους διακρίσεις φυλετικές,

σεξιστικές, κοινωνικές ή ακόμη και θρησκευτικές.

Συμπερασματικά, αυτό το σύστημα αξιολόγησης προσφέρει υποψηφίους με προσόντα και συνέπεια που υπερτερούν αντικειμενικά και ενισχύει το κύρος της διοίκησης. Φυσικά, μια τόσο εξονυχιστική αξιολόγηση απαιτεί αρκετό χρόνο και ίσως να προκαλεί αρκετό στρες στους υποψηφίους, αλλά συντελεί στο καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα για όλους<sup>15,11</sup>.

#### **6. Επιλογή μονίμου προσωπικού-διορισμοί**

Η επιλογή του προσωπικού διαφέρει ως διαδικασία από τον δημόσιο στον ιδιωτικό τομέα. Φυσικά, αυτό είναι λογικό και εξηγείται από το γεγονός ότι στο Δημόσιο επιδιώκεται ο μεγαλύτερος δυνατός βαθμός τυποποίησης για οικονομία χρόνου και πόρων.

Αρχικά, στον δημόσιο τομέα η διαδικασία πρόσληψης πραγματοποιείται από το ΑΣΕΠ που είναι μια ανεξάρτητη αρχή υποκείμενη σε κυβερνητικό και άλλο έλεγχο. Συγκεκριμένα, το ΑΣΕΠ διεξάγει δημόσιο διαγωνισμό είτε γραπτά είτε, κατ' εξαίρεση, προφορικά με βάση την αυστηρή σειρά προτεραιότητας. Αυτή η μέθοδος έχει θεωρηθεί η πλέον δίκαιη και αντικειμενική εξαιτίας της τόσο υψηλής προσφοράς υποψηφίων. Για να κινηθεί όμως ο μηχανισμός του διαγωνισμού αυτού πρώτα προκηρύσσονται οι εν λόγω θέσεις που απαιτούν κάλυψη. Η προκήρυξη, λοιπόν, δημοσιεύεται σε ειδικό τεύχος της Εφημερίδας

της Κυβερνήσεως και μια περίληψή της περιλαμβάνεται στον ημερήσιο τύπο. Ακόμη, για την πρόσληψη μέσω ΑΣΕΠ σημαντικό ρόλο διαδραματίζει και η μοριοδότηση που είναι θα μπορούσε να πει κάποιος μια αποτίμηση των προσόντων του υποψηφίου σε μόρια με βάση αξιολογικούς πίνακες εγκεκριμένους από το Υπουργείο<sup>16</sup>.

Στη συνέχεια, όταν ο υπάλληλος σε ένα Νοσοκομείο για παράδειγμα διοριστεί και ορκιστεί τότε δημιουργείται το προσωπικό του μητρώο στο Γραφείο Προσωπικού. Αυτό συμβαίνει ανεξάρτητα από τη θέση ή τη βαθμίδα του και περιλαμβάνει την ατομική, οικογενειακή, περιουσιακή και τέλος την υπηρεσιακή του κατάσταση. Έπειτα, ο Διοικητής του Νοσοκομείου μαζί με τον αρμόδιο Διευθυντή τοποθετούν τον υπάλληλο όπου κρίνουν απαραίτητο και αναλαμβάνει ο προϊστάμενος του εκάστοτε τμήματος την ανάθεση των καθηκόντων<sup>3,8</sup>.

Στον ιδιωτικό τομέα, προκειμένου να εξασφαλιστεί η υψηλότερη δυνατή ποιότητα των υπηρεσιών η αξιολόγηση του υποψηφίου γίνεται από ένα καθορισμένο άτομο ή Γραφείο ώστε και οι έλεγχοι να είναι πιο διεξοδικοί. Συνεπώς, πέρα από τα βασικά προσόντα που είναι η άδεια ασκήσεως επαγγέλματος, η εκπαίδευση, η κατάρτιση και η πιστοποίηση από ειδική επιτροπή ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στην προϋπηρεσία και στις συστατικές επιστολές που ενδεχομένως συνοδεύουν αυτή. Σε ένα πιο εξειδικευμένο επίπεδο,



συμπεριλαμβάνονται στην «πιστοποίηση» του υποψηφίου η απόδειξη ειδικής κατάρτισης και εκτέλεσης νοσηλευτικών διαδικασιών ή της ειδικής φροντίδας κατά τη διάρκεια της κατάρτισης και των προηγούμενων διορισμών. Ωστόσο, η εξέταση του υποψηφίου δεν σταματά εκεί, αλλά προχωρά αρκετά παραπέρα. Το άτομο ή η επιτροπή που είναι αρμόδια στην πιστοποίηση υποψηφίων ερευνά για ενδείξεις συχνής αλλαγής εργοδοτών ή γενικά εργασιακού περιβάλλοντος. Ακόμη, ελέγχεται η αποφοίτηση από σχολές του εξωτερικού και οι ενδείξεις μηνύσεων για αδικήματα που διαπράχθηκαν στη διάρκεια εκτέλεσης καθηκόντων ή και η λήψη επαγγελματικών πειθαρχικών μέτρων για πειθαρχικά παραπτώματα εντός του οργανισμού. Αν τελικά προκύψουν ενδείξεις για οτιδήποτε από τα προαναφερθέντα τότε μπορεί να αναθεωρηθεί μια υποψηφιότητα.

Σε αυτό το σημείο αξίζει να σημειωθεί ότι είναι συχνό φαινόμενο πια να ανατίθεται η διαδικασία πιστοποίησης-επιλογής προσωπικού σε ειδικά γραφεία για μαζικές προσλήψεις. Έτσι, επιτυγχάνεται τόσο οικονομία χρόνου όσο και χρήματος. Εντούτοις, η πιστοποίηση από τους μάνατζερ-νοσηλευτές συμβάλλει στην ανύψωση του κύρους τόσο των νοσηλευτών όσο και της ίδιας της νοσηλευτικής διοίκησης<sup>9,17</sup>.

Συμπερασματικά, τόσο ο δημόσιος όσο και ο ιδιωτικός τομέας επιδιώκουν στο βαθμό που αυτό είναι δυνατό να εξασφαλίσουν την

αντικειμενικότητα, την αμεροληψία και την ακεραιότητα της επαγγελματικής πιστοποίησης. Δίνουν, λοιπόν, ιδιαίτερη σημασία σε αυτό καθώς είναι γνωστό ότι μόνο οι αξιόλογες μονάδες μπορούν να συνθέσουν ένα δυνατό και αποτελεσματικό σύνολο<sup>18,2</sup>.

## ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

### 1. Βαθμολογικές κλίμακες εξέλιξης-κλίμακες σταδιοδρομίας

Οι κλίμακες εξέλιξης σε σχέση με τις κλίμακες σταδιοδρομίας διαφέρουν ως προς τον προσανατολισμό τους. Από τη μια στην κλίμακα εξέλιξης ουσιαστικά προωθείται η μετακίνηση στην ιεραρχία, ενώ από την άλλη η κλίμακα σταδιοδρομίας συνεπάγεται τη μετάβαση σε άλλους κλάδους, δηλαδή από την κλινική νοσηλευτική στη διοίκηση, στην εκπαίδευση ακόμη και στην έρευνα. Ωστόσο, και στις δύο περιπτώσεις είτε της ανόδου στην ιεραρχία είτε της αλλαγής βασικού αντικειμένου πρέπει να σημειώνονται εκτιμητές αλλαγές στον μισθό, στα καθήκοντα, στις ευθύνες και στις απαιτούμενες δεξιότητες προκειμένου να υφίστανται κίνητρα<sup>19,11</sup>.

Επιπλέον, κοινό σημείο αναφοράς είναι η προσωπική προσπάθεια που είναι αναγκαία είτε για την εξέλιξη είτε για την σταδιοδρομία. Βέβαια, συγχρόνως επιτυγχάνεται μέσω αυτών η ικανοποίηση των νοσηλευτών και η αύξηση

της παραγωγικότητας του εκάστοτε εργοδότη<sup>20</sup>.

Στις κλίμακες εξέλιξης τα κριτήρια που λαμβάνονται υπόψη διαφέρουν ελαφρώς μεταξύ νοσηλευτικού και ιατρικού προσωπικού. Για το νοσηλευτικό προσωπικό σύμφωνα με τον νόμο πιο βαρύνουσα σημασία έχουν: ο βαθμός εισαγωγής (που είναι ανάλογος με το αν οι υπάλληλοι είναι ΠΕ, ΤΕ, ΔΕ, ΥΕ, κάτοχοι διδακτορικού διπλώματος, απόφοιτοι της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης ή απόφοιτοι της Εθνικής Σχολής Τοπικής Αυτοδιοίκησης), τα έτη προϋπηρεσίας, οι εκθέσεις αξιολόγησης που έχει δεχθεί και οι τυπικοί εκπαιδευτικοί τίτλοι<sup>21</sup>. Για το ιατρικό προσωπικό τα πράγματα είναι κάπως διαφορετικά αφού ως βασικά κριτήρια εξέλιξης θεωρούνται η ηλικία, η συνολική διάρκεια απασχόλησης και ειδικότερα η διάρκεια απασχόλησης στην αντίστοιχη ειδικότητα. Φυσικά, πέρα από αυτά κεντρική θέση στη διαδικασία εξέλιξης εξακολουθεί να έχει η μονιμοποίηση του ιατρικού δυναμικού στους οργανισμούς<sup>22,23,24</sup>.

Όσον αφορά στην σταδιοδρομία η κρίση των υποψηφίων γίνεται από μια επιτροπή επαγγελματιών του ιδίου αντικειμένου που εξετάζουν την προαγωγή και ως προς άλλους τομείς που έχουν τρέχουσες ανάγκες. Τα πλεονεκτήματα αυτής της διαδικασίας είναι, λοιπόν, η ικανοποίηση από την εργασία, οι βελτιωμένες (κλινικές και όχι μόνο) δεξιότητες και η δημιουργία θετικών κινήτρων για την

αποδοχή συνεχιζόμενων ευθυνών είτε στην ηγεσία είτε στην εκπαίδευση. Το μόνο μειονέκτημα-εμπόδιο στη διαδικασία αυτή είναι η απουσία κενών θέσεων σε υψηλότερα επίπεδα όπως αυτό της διοίκησης.

Συνεπώς, σταδιοδρομία ή εξέλιξη καλλιεργούν και οι δύο τη φιλοδοξία του προσωπικού και την αναζήτηση της τελειότητας. Άρα, διαμορφώνουν ένα ανθρώπινο δυναμικό υψηλής ποιότητας και αυξημένων απαιτήσεων ενισχύοντας, δυστυχώς, παράλληλα πολλές φορές τον αθέμιτο ανταγωνισμό<sup>14</sup>.

## **2. Πολιτικές προαγωγών με βάση ορισμένα κριτήρια**

Η προαγωγή όπως και κάθε άλλη διαδικασία πρέπει να γίνεται με βάση κάποιες μεταβλητές και όχι αυθαίρετα προκειμένου να είναι αποτελεσματική. Ο βασικός στόχος της τοποθέτησης ορισμένων κριτηρίων είναι να έχουν πρόσβαση στις προαγωγές όλες οι κατηγορίες επαγγελματιών υγείας και ίσες ευκαιρίες ως προς αυτές.

Οι προδιαγραφές αυτές είναι ως επί το πλείστον τυπικές επί της διαδικασίας αν και η εφαρμογή τους αποφέρει πολλά παράπλευρα αποτελέσματα. Κατ' αρχάς, αφετηρία όλων είναι ότι όλες οι θέσεις πρέπει να συμπληρώνονται ακόμα και όταν δεν μεταβάλλεται ο μισθός ή η βαθμίδα. Μπορεί, δηλαδή, απλά ο εκάστοτε υπάλληλος να μεταφερθεί σε άλλη μονάδα, ειδικότητα ή και βάρδια. Επιπλέον, όλοι οι ενδιαφερόμενοι

οφείλουν να καταθέσουν στο τμήμα ανθρωπίνου δυναμικού την απαραίτητη αίτηση ζητώντας προαγωγή. Τέλος, μετά την υποβολή της αίτησης οι υποψήφιοι πρέπει να περάσουν από συνέντευξη για την οποία και θα βαθμολογηθούν<sup>25</sup>.

Στη συνέχεια, αφού δοθούν οι όποιες προαγωγές αυτό θα πρέπει να ανακοινωθεί επίσημα μέσα από πίνακες προακτέων. Συγχρόνως, οι πίνακες αυτοί οφείλουν να ακολουθούν αξιολογική σειρά, από τον πιο προσοντούχο στον λιγότερο προσοντούχο, αναγράφοντας όμως και τα αντικειμενικά κριτήρια που εκτιμήθηκαν (εμπειρία, προϋπηρεσία, εκπαίδευση). Για όσους δεν περιλαμβάνονται στους συγκεκριμένους πίνακες πρέπει η υπηρεσία να αναλαμβάνει τη διεξαγωγή κάποιων συμβουλευτικών συνεδριών προκειμένου να εντοπίσει ο υπάλληλος που υστερούσε και παραγκωνίστηκε στη διάρκεια της προαγωγής. Με λίγα λόγια, όλα τα παραπάνω καταδεικνύουν την ανάγκη ένα σύστημα προαγωγών να είναι κυρίως δίκαιο και να θεωρείται δίκαιο και από το ίδιο το προσωπικό. Αυτό είναι καθοριστικής σημασίας ιδίως όταν το περιβάλλον είναι πολύ ανταγωνιστικό όπως είναι σήμερα που οι υποψήφιοι με τα πλήρη προσόντα είναι περισσότεροι, ενώ οι θέσεις εργασίας στους οργανισμούς μειώνονται αισθητά κάθε χρόνο<sup>26</sup>.

### **3. Πειθαρχικό Σύστημα για τον Έλεγχο του Προσωπικού**

Ο έλεγχος και η πειθαρχία είναι τα συστατικά της επιτυχίας για ένα καλά οργανωμένο και λειτουργικό τμήμα. Για να υφίστανται, όμως, αυτές οι σταθερές πρέπει να ισχύουν και κάποιες ποινές για τυχόν παραβίασή τους και κατά απόλυτη αναλογία το μέγεθος των ποινών αυτών να καθορίζει και το ηθικό επίπεδο των εργαζομένων σε αυτό τον χώρο. Συνεπώς, γίνεται σαφές ότι το πειθαρχικό σύστημα των επιχειρήσεων δρα βασικά προληπτικά σαν τείχος προστασίας των υπηρεσιών και των πελατών τους (ασθενών) απέναντι σε λάθη και αυθαιρεσίες του προσωπικού. Φυσικά, δεν είναι πάντα εφικτό να παραμείνει στην πρόληψη και αν η συμπεριφορά δεν χαλιναγωγείται περνά το σύστημα στη διαδικασία καταστολής των παραπτωμάτων με τη βοήθεια του νόμου<sup>2</sup>.

Ως πειθαρχικό παράπτωμα ορίζεται η παράβαση του υπαλληλικού καθήκοντος που συντελείται με υπαίτια πράξη ή παράλειψη και μπορεί να καταλογισθεί στον υπάλληλο. Το υπαλληλικό καθήκον προσδιορίζεται τόσο από τις υποχρεώσεις που επιβάλλουν στον υπάλληλο οι κείμενες διατάξεις, οι εντολές και οδηγίες, όσο και από τη συμπεριφορά που οφείλει να τηρεί.

Αρχικά, θα γίνει αναφορά σε πειθαρχικά παραπτώματα που αφορούν κυρίως το νοσηλευτικό προσωπικό:

- ενέργειες που εκφράζουν άρνηση αναγνώρισης του Συντάγματος και απαξία προς την Πατρίδα και την Δημοκρατία
- παράβαση καθήκοντος σύμφωνα με τον Ποινικό Κώδικα ή άλλους ποινικούς νόμους
- παράβαση της υποχρέωσης εχεμύθειας
- άσκηση έργου με αμοιβή χωρίς άδεια υπηρεσίας
- ανάρμοστη συμπεριφορά προς τους πολίτες, μη εξυπηρέτησή τους
- χρησιμοποίηση τρίτων προσώπων στην απόκτηση υπηρεσιακής εύνοιας
- φθορές λόγω ασυνήθιστης χρήσης, εγκατάλειψη ή παράνομη χρήση των πόρων της υπηρεσίας
- σύναψη στενών κοινωνικών σχέσεων σε επαγγελματικό περιβάλλον εξάρτησης
- άρνηση σύμπραξης, συνεργασίας και παροχής στοιχείων σε άλλους Δημόσιους φορείς ελέγχου της Υγείας
- ολιγωρία στη δίωξη κάποιου παραπτώματος
- παράβαση της αρχής της αμεροληψίας
- αποχή από την εκτέλεση καθηκόντων
- χρησιμοποίηση της δημοσιόυπαλληλικής ιδιότητας ή άλλων πληροφοριών της υπηρεσίας για εξυπηρέτηση ιδιωτικών συμφερόντων
- αποδοχή υλικής εύνοιας ή ανταλλάγματος για τον χειρισμό μιας υπόθεσης
- αδικαιολόγητη προτίμηση νεότερων υποθέσεων με ταυτόχρονη παραμέληση παλαιότερων
- άρνηση προσέλευσης για ιατρική εξέταση
- άρνηση ή παρέλκυση εκτέλεσης εξουσίας
- αμέλεια ή ατελής εκπλήρωση καθήκοντος
- άσκηση κριτικής των πράξεων της προϊσταμένης αρχής δημοσίως με χρήση ανακριβών στοιχείων και απρεπών εκφράσεων
- αδικαιολόγητη μη έγκαιρη σύνταξη έκθεσης αξιολόγησης
- μη έγκαιρη απάντηση σε αναφορές πολιτών<sup>8</sup>.

Τα πειθαρχικά παραπτώματα διαφοροποιούνται, βέβαια, στην περίπτωση του ιατρικού προσωπικού:

- άσκηση ελεύθερου ή άλλου επαγγέλματος
- απουσία από την εφημερία
- συνεργασία με ιδιώτες γιατρούς και ιδιωτικές κλινικές αν ο υπάλληλος έχει διοριστεί στο δημόσιο
- άνιση μεταχείριση αρρώστων και ανάρμοστη συμπεριφορά προς αυτούς
- δωροληψία
- παραβίαση οποιουδήποτε κανόνα ιατρικής δεοντολογίας<sup>22</sup>.

Αν και τα πειθαρχικά παραπτώματα διαφέρουν σημαντικά μεταξύ ιατρών και

νοσηλευτών λόγω της επαφής που έχει ο κάθε επαγγελματίας με τους ασθενείς και των ευθυνών που φέρει απέναντί τους, δεν ισχύει το ίδιο και με τις ποινές. Οι πειθαρχικές ποινές είναι κοινές καθώς ακολουθείται μια γενικότερη τάση συστηματοποίησης και τυποποίησης. Ειδικότερα, οι ποινές που προβλέπονται για όλα τα προαναφερθέντα παραπτώματα είναι:

- η έγγραφη επίπληξη
- πρόστιμο που ποικίλει ως προς το μέγεθος ανάλογα με τη βαρύτητα του σφάλματος
- στέρηση του δικαιώματος προαγωγής για διάστημα που ποικίλει
- υποβιβασμός
- προσωρινή παύση για διάστημα που ποικίλει
- οριστική παύση
- αφαίρεση της άδειας άσκησης επαγγέλματος προσωρινά ή μόνιμα

Το πειθαρχικό σύστημα ελέγχου είναι απαραίτητο για την εύρυθμη λειτουργία του οργανισμού και τη διατήρηση της τάξης. Σε γενικές γραμμές, προβλέπει τα περισσότερα είδη παραβάσεων και επιβάλλει ποινές αυστηρές αλλά όχι απάνθρωπες. Φυσικά, σε αυτό συντελεί και το σύστημα δικαιοσύνης το οποίο αναλαμβάνει την τελική κρίση <sup>21</sup>.

#### **4. Προσδοκίες και ικανοποίηση από την εργασία**

Ο λόγος για τον οποίο οι νοσηλευτές παρουσιάζουν μεγάλη κινητικότητα ως κλάδος και πολλοί από αυτούς ακόμη φτάνουν στο σημείο να εγκαταλείπουν το επάγγελμα είναι η πολύ χαμηλή ικανοποίηση από την εργασία. Αντίθετα, αυτό που διαχέεται προς τα έξω είναι μια αυξανόμενη δυσαρέσκεια που αφορά διάφορους τομείς της δουλειάς.

Συγκεκριμένα, με αξιολογική σειρά τα προβλήματα ξεκινούν από τη χρηματική αμοιβή που θεωρείται από τους περισσότερους ως εξαιρετικά ανεπαρκής. Έπειτα, ακολουθούν σε απόλυτη σειρά προτεραιότητας τα θέματα της μη αναγνώρισης της προσφοράς του εργαζομένου ή ακόμη και της απαξίωσης αυτής, του ακατάστατου και υπερφορτωμένου ωραρίου εργασίας, των πολλαπλών ευθυνών του επαγγελματία σε σχέση με τον πελάτη χωρίς να υπάρχει αντιστοιχία και στο μισθό και τέλος εκείνο του υπερβολικού άγχους που απορρέει από όλα τα παραπάνω. Συνεπώς, τα προβλήματα είναι αλληλένδετα και αλληλοεπηρεάζονται άμεσα <sup>27,28</sup>.

Ωστόσο, αυτά είναι ζητήματα και εμπόδια που παρουσιάζονται στην καθημερινότητα της δουλειάς, αλλά οι προσδοκίες των νεαρών επαγγελματιών υγείας είναι πολύ διαφορετικές πριν βγουν στην αγορά εργασίας. Οι προσδοκίες είναι συνώνυμο των φιλοδοξιών οι οποίες δεν μπορεί να είναι χαμηλές ή μετριοπαθείς ιδίως σε έναν νέο άνθρωπο ο

οποίος ξεκινά γεμάτος όρεξη και όνειρα την καριέρα του. Μερικά από τα «υπεραισιόδοξα σχέδια» των νεαρών πτυχιούχων νοσηλευτών ακολουθούν παρακάτω:

- εργασία πλήρους απασχόλησης
- ικανοποιητική αμοιβή
- αναγνώριση και ενθάρρυνση
- ευχάριστες συνθήκες εργασίας
- ημέρες εργασίας και βάρδιες της αρεσκείας του κάθε εργαζομένου
- απόλυτη ικανοποίηση και αίσθηση του πετυχημένου από την προσφορά της καταλληλότερης και πιο ολοκληρωμένης φροντίδας
- εργασία σε ένα μεσαίο ή και μεγάλο νοσοκομείο
- συνεχή εποπτεία από υπεύθυνους μάνατζερ νοσηλευτές
- επαγγελματική αυτονομία, εξουσία, πρωτοβουλία
- εργασία γενικότερα σε μια υγιή κοινωνία με ευκαιρίες ανώτερης εκπαίδευσης και ανάπτυξης οικογενείας. Αυτό συνεπάγεται ένα αποτελεσματικό εκπαιδευτικό σύστημα, εξάλειψη της εγκληματικότητας, σταθερή οικονομία, χαμηλή φορολογία και κόστος ζωής<sup>29,30</sup>.

Φυσικά, αν όλα τα παραπάνω ίσχυαν θα επρόκειτο για την τέλεια εικόνα της πραγματικότητας που πρακτικά δεν υφίσταται. Αυτό δεν σημαίνει ότι κάποιες από αυτές τις προδιαγραφές δεν εφαρμόζονται και σε πολύ ικανοποιητικό βαθμό σε πολλές

περιπτώσεις ή ότι δεν γίνεται προσπάθεια για την επίτευξη τους απλά σίγουρα υπάρχουν μεγάλα περιθώρια βελτίωσης. Εξάλλου, όταν κάποιος δεν έχει εμπειρία των πραγματικών συνθηκών μπορεί να αγνοεί διάφορα στοιχεία, να υποτιμά άλλα και να θέτει ανούσια κριτήρια.

Πέρα από όσα ήδη αναφέρθηκαν για τις αντιφάσεις ανάμεσα στις προσδοκίες και την πραγματικότητα που αντιμετωπίζουν οι νέοι νοσηλευτές ο Drucker εντοπίζει και ένα άλλο σφάλμα που ισχυρίζεται ότι είναι η πηγή πολλών άλλων. Το σφάλμα αυτό είναι σφάλμα νοοτροπίας, ότι δηλαδή οι νοσηλευτές δεν αφήνονται από τους γιατρούς περισσότερο να ασχοληθούν με τη νοσηλευτική και τον ασθενή αλλά τους μεταχειρίζονται σαν «λαντζέρηδες» και «καθαριστές». Επομένως, παραγκωνίζονται, θίγεται η αυτοπεποίθησή τους και η αξία τους και δεν δύνανται να προσφέρουν αυτά που μπορούν.

Δημιουργείται, λοιπόν, το ερώτημα μήπως τελικά οι προσδοκίες και το κατά πόσο αυτές ικανοποιούνται είναι θέμα νοοτροπίας και οπτικής. Μήπως όταν κάποιος για διάφορους λόγους δεν έχει σε εκτίμηση τον εαυτό του και το αντικείμενό του δε θα νιώσει ποτέ ικανοποιημένος ό,τι κι αν καταφέρει; Μήπως, δηλαδή, η ικανοποίηση του ατόμου ξεκινά από το να επιβάλλει την παρουσία του στο περιβάλλον του;<sup>31,18</sup>

**5. Αλλαγή του προσωπικού**

Ο κλάδος της φροντίδας υγείας αντιμετωπίζει σημαντικό πρόβλημα με τη διατήρηση ικανών επαγγελματιών σε διάφορες θέσεις εργασίας. Φυσικά, υπάρχει μια γενικότερη τάση που υποδεικνύει την αλλαγή εργασιακού περιβάλλοντος αρκετές φορές στη διάρκεια της ενεργούς δράσης. Εντούτοις, στην περίπτωση των νοσηλευτών με αυτές τις συχνές αλλαγές επιτυγχάνονται μακροπρόθεσμοι στόχοι σταδιοδρομίας. Οι εν λόγω αλλαγές άλλοτε αφορούν την ειδικότητα του εργαζομένου και άλλοτε τον ρόλο του που διαφοροποιείται στον υφιστάμενο επαγγελματικό χώρο.

Αναλυτικότερα, επειδή το ποσοστό του προσωπικού που αλλάζει-μετακινείται μέσα σε έναν οργανισμό είναι πολύ υψηλό γίνεται σε μικρά χρονικά διαστήματα ένας υπολογισμός και για το ανθρώπινο δυναμικό που πρόκειται να αλλάξει αλλά και για τα κριτήρια της αλλαγής. Τα στοιχεία του προσωπικού που αποχωρεί που λαμβάνονται συνήθως υπόψη είναι αρκετά συγκεκριμένα και αφορούν στην ηλικία, στην οικογενειακή κατάσταση, στο είδος του προγράμματος του οποίου ήταν απόφοιτοι, στην ενδεχόμενη επιπλέον εκπαίδευσή τους, στα χρόνια της προϋπηρεσίας, στην ειδικότητα, στο φύλο, στη φυλή και στις πολιτικές τοποθετήσεις<sup>32</sup>.

Οι λόγοι για τους οποίους μελετάται επιμελώς η αλλαγή των υπαλλήλων δεν είναι μόνο ποιοτικοί, διότι απομακρύνονται ικανότατοι

και έμπειροι επαγγελματίες αλλά και οικονομικοί. Οι μετακινήσεις προσωπικού δημιουργούν αστάθεια στην οργάνωση αυτού, αλλά και σημαντική αύξηση στο κόστος πρόσληψης και προσανατολισμού του υπαλλήλου. Η αύξηση του κόστους με τη σειρά της οδηγεί στη συρρίκνωση του περιθωρίου κέρδους και στην πτώση της ανταγωνιστικότητας, διότι δεν πρέπει να ξεχνά κανείς ότι το σύστημα Υγείας αποτελείται τουλάχιστον κατά το ήμισυ από εμπορικές κερδοσκοπικές επιχειρήσεις (ιδιωτικός τομέας).

Από την άλλη πλευρά, η αλλαγή του προσωπικού όταν συνεπάγεται την αντικατάστασή του παρουσιάζει και οφέλη. Κατ' αρχάς πραγματοποιούνται εξοικονομήσεις σε μισθούς και επιδόματα. Σε ένα άλλο επίπεδο, μεταβιβάζονται νέες γνώσεις και ιδέες και πείρα σε νέα μέλη του συστήματος.

Παρ' όλα αυτά, η διατήρηση του ανθρώπινου δυναμικού ποτέ δε χάνει την αξία της. Υπάρχουν ισχυρά κίνητρα προκειμένου η διοίκηση να στοχεύει στη σταθερότητα του προσωπικού. Τέτοια είναι ορισμένα οικονομικά οφέλη κυρίως από λειτουργικά έξοδα και έξοδα επιμόρφωσης, ευελιξία στον προγραμματισμό με τις όποιες δύσκολες συνθήκες και η συμμετοχική διοίκηση που είναι εξαιρετικά αποδοτική όταν εφαρμόζεται<sup>33,34</sup>.

**6. Κατάρτιση και επιμόρφωση προσωπικού**

Η συνεχής επιμόρφωση των επαγγελματιών υγείας αποτελεί υπηρεσιακή υποχρέωση και αναγκαιότητα. Μάλιστα, το δικαίωμα αυτό των εργαζομένων υποστηρίζεται με ειδικά προγράμματα από την Ευρωπαϊκή Ένωση με την συνεργασία πάντα του Υπουργείου Υγείας. Τα προγράμματα αυτά καλούνται προγράμματα «δια βίου μάθησης».

Η δια βίου μάθηση αποτελεί επένδυση για κάθε οργανισμό υγείας. Μέσω αυτής βελτιώνονται οι δεξιότητες και οι ικανότητες του ανθρώπινου δυναμικού. Έτσι, τουλάχιστον την τελευταία δεκαπενταετία η εκπαίδευση των νοσοκομειακών ιδίως υπαλλήλων παρουσιάζει συνεχώς μια αυξητική τάση. Φυσικά, σε αυτό συνέβαλε και η χρηματοδότηση από το Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο και η αύξηση των διατιθέμενων εθνικών πόρων προς τον σκοπό αυτό. Η διαρκής κατάρτιση δεν σχετίζεται αποκλειστικά με τους ανθρώπινους πόρους της Υγείας, αλλά και με εκείνους της Ψυχικής Υγείας και της Πρόνοιας ώστε να βελτιωθούν οι υπηρεσίες που είναι διαθέσιμες σε όλους τους τομείς και για όλες τις ειδικότητες.

Συνεπώς, τα προγράμματα δια βίου μάθησης επιτελούν σαφώς καθορισμένους στόχους. Αρχικά, στηρίζουν την απασχόληση με δημιουργία ευκαιριών και των αναγκαιών δυνατοτήτων για πλήρη εργασιακή ένταξη. Έπειτα, αυξάνουν σημαντικά την αποτελεσματικότητα και την παραγωγικότητα

των υπηρεσιών και με την συμβολή του ίδιου του προσωπικού σε αυτή την ποιοτική αναβάθμιση. Επιπλέον, προωθούν την ισότιμη πρόσβαση των πολιτών στις υπηρεσίες υγείας και πρόνοιας. Τέλος, συνδέουν τα εκπαιδευτικά προγράμματα με τους στρατηγικούς στόχους της μεταρρύθμισης και εναρμονίζουν το περιεχόμενο της εκπαίδευσης με τις διοικητικές, οργανωτικές και λειτουργικές αλλαγές του Εθνικού Συστήματος Υγείας και του Εθνικού Συστήματος Κοινωνικής Φροντίδας ή πιο απλά συνδέουν την θεωρία με την πρακτική εφαρμογή της στην καθημερινότητα με τις υφιστάμενες συνθήκες<sup>35,36</sup>.

Η εκπαίδευση όμως σε όλα τα στάδιά της καθορίζεται και από το νομικό πλαίσιο. Πέρα, λοιπόν, από την προνοητική πολιτική της Ευρωπαϊκής Ένωσης και την πρωτοβουλία του κράτους να ενισχύσει την προσπάθεια αυτή ο νόμος ορίζει ως δικαίωμα του υπαλλήλου την επιμόρφωση, μετεκπαίδευση και την μεταπτυχιακή εκπαίδευση. Ειδικότερα, η εισαγωγική εκπαίδευση που καλύπτει την πρώτη διετία μετά τον διορισμό του υπαλλήλου είναι υποχρεωτική και συνιστά στην εξοικείωση του ατόμου με τα αντικείμενα της υπηρεσίας. Επίσης, η επιμόρφωση των υπαλλήλων είναι υποχρεωτική διαδικασία σε κάθε δημόσια υπηρεσία ανεξάρτητα με την ειδικότητα, τον κλάδο ή τον βαθμό των εργαζομένων.



Σε επόμενο επίπεδο, βρίσκεται η μετεκπαίδευση-εξειδίκευση που σκοπεύει στην απόκτηση εξειδικευμένων πλέον γνώσεων. Η μεταπτυχιακή, δηλαδή, εκπαίδευση η οποία πραγματοποιείται σε οργανωμένα προγράμματα ή κύκλους από αναγνωρισμένα Ιδρύματα Ανώτατης Εκπαίδευσης με στόχο τη λήψη διδακτορικού διπλώματος, μεταπτυχιακού τίτλου ή ανάλογου πιστοποιητικού. Φυσικά, για τη συμμετοχή του σε τέτοια προγράμματα ο υπάλληλος δικαιούται άδεια υπηρεσιακής εκπαίδευσης που του χορηγείται από το Υπουργείο Υγείας ή από τη Διοίκηση του Νοσοκομείου μετά την έγκριση του υπηρεσιακού συμβουλίου. Εντούτοις, ειδικές άδειες χορηγούνται και για την συμμετοχή των εργαζομένων σε συνέδρια, ημερίδες, επιστημονικά συμπόσια και σεμινάρια<sup>22,37,8</sup>.

## **ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ**

### **1. Σύστημα αξιολόγησης νοσηλευτικού προσωπικού**

Η αξιολόγηση του προσωπικού που εργάζεται ήδη σε έναν υγειονομικό οργανισμό είναι καίριας σημασίας για να καταδείξει τις όποιες αδυναμίες, ελλείψεις και να ληφθούν τα κατάλληλα μέτρα για την καταπολέμησή τους. Η διαδικασία αυτή, βέβαια, γίνεται με ένα ορισμένο σύστημα αξιολόγησης το οποίο διέπεται από αρχές όπως η αμεροληψία και η

επαγγελματική ικανότητα που επιδεικνύει ο εξεταζόμενος<sup>38,39</sup>.

Αναλυτικότερα, εργαλεία του τυποποιημένου αυτού συστήματος αξιολόγησης είναι οι εκθέσεις αξιολόγησης. Οι εκθέσεις αυτές συντάσσονται τον Ιανουάριο κάθε έτους και περιλαμβάνουν τους επαγγελματίες όλων των κατηγοριών. Η συμπλήρωση των εντύπων αυτών είναι, βέβαια, υποχρεωτική και αναλαμβάνεται από δύο προϊσταμένους ή διευθυντές, γενικά δύο αξιολογητές για κάθε υπάλληλο που απασχολείται για πέντε μήνες τουλάχιστον στον εκάστοτε τμήμα.

Ακολουθείται, λοιπόν, μια τυπική διαδικασία για πολύ ουσιαστικούς και πρακτικούς σκοπούς. Τα κύρια κριτήρια που εξετάζονται μέσω της έκθεσης αξιολόγησης είναι:

- οι τίτλοι σπουδών-μετεκπαίδευση-επιμόρφωση
- η συνοπτική περιγραφή του έργου που έχει επιτελεστεί
- η γνώση του αντικειμένου
- η αποτελεσματικότητα
- οι ποινές αν υπάρχουν
- οι διακρίσεις αν υπάρχουν
- οι διοικητικές σχέσεις
- οι υπηρεσιακές σχέσεις, η συμπεριφορά και η προσωπικότητα
- το ενδιαφέρον και η δημιουργικότητα
- η οργανωτική ικανότητα

Φυσικά, καθένα από τα προαναφερθέντα κριτήρια αναλύεται στις περαιτέρω παραμέτρους του οι οποίες εξετάζονται

εξονυχιστικά (πίνακας 6). Στην πραγματικότητα η αξιολόγηση κάθε άλλο παρά απλή είναι, διότι είναι και σχετικά χρονοβόρα και σχετικά δαπανηρή. Επιπλέον, η αξιολόγηση απαιτεί και την ύπαρξη ικανών και έμπειρων ελεγκτών για να είναι επιτυχημένη<sup>8</sup>.

### **Συμπεράσματα**

Ο θεμέλιος λίθος της θεωρίας της διοίκησης είναι ότι το προσωπικό διοικείται με στόχο την μέγιστη παραγωγικότητα και την εκπλήρωση της αποστολής του οργανισμού. Η μέγιστη αποδοτικότητα των ανθρωπίνων πόρων στο νοσοκομειακό σύστημα, βέβαια, είναι συνισταμένη πολλών παραμέτρων όπως της ιεραρχικής εξέλιξης ή οποιουδήποτε άλλου κινήτρου παρέχεται, της ικανοποίησης του ιδίου του εργαζομένου από το αντικείμενό του και της συνθήκες δουλειάς αλλά και της κατάρτισης και επιμόρφωσης που πρέπει να συνοδεύει δια βίου τον υπάλληλο.

Προτού όμως φτάσει η διοίκηση στην αναζήτηση της άριστης απόδοσης πρέπει να έχει ετοιμάσει ένα σχέδιο που θα διερευνά τις ανάγκες για προσωπικό, την προσέγγιση προς τους επαγγελματίες υγείας και τον έλεγχο της καταλληλότητας τους. Μέσα από αυτή τη διαδικασία διαλογής ανθρώπινου δυναμικού επιτυγχάνεται και η τοποθέτηση στόχων που θα γίνουν πραγματικότητα από τους ανάλογους ανθρώπους.

Επιπλέον, πρέπει να τονιστεί ότι η δια βίου επιμόρφωση αν και είναι μια πολυέξοδη

διαδικασία συνιστά επένδυση για το επιχειρηματικό μέλλον του οργανισμού. Ωστόσο, χωρίς την πρέπουσα και επαρκή εκπαίδευση σε στάδιο πρόσληψης ή και ακόμα νωρίτερα σε στάδιο σπουδών ή και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης-προσανατολισμού, η επιμόρφωση είναι εντελώς αβάσιμη έως και περιττή. Συγκεκριμένα, για αυτόν τον λόγο γίνεται μια προσπάθεια συνεργασίας ανάμεσα στους μάνατζερ των διαφόρων τμημάτων στον τομέα της υγείας, αλλά και παραπέρα ανάμεσα σε μάνατζερ και καθηγητές ή συμβούλους δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης που μπορούν να προετοιμάσουν τη νέα γενιά για μια σταδιοδρομία στον χώρο της υγείας.

Συμπερασματικά, η διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων απαιτεί συστηματική μελέτη και μεθοδικότητα για να οδηγήσει στα επιθυμητά αποτελέσματα. Βεβαίως, άτομα που απασχολούνται στη διοίκηση δεν μπορούν να ενεργούν χωρίς τον απαραίτητο προγραμματισμό, θέτοντας πάντα προτεραιότητες. Μια από αυτές και μάλλον η βασικότερη στον χώρο της υγείας όπως και οπουδήποτε αλλού είναι η εκπαίδευση-εξάσκηση από την πρώιμη φάση της επαγγελματικής ζωής του ατόμου και σε όλη τη διάρκεια αυτής.

**Βιβλιογραφία**

1. Swansburg C. R., Swansburg J.R. Εισαγωγή στη Νοσηλευτική διοίκηση και ηγεσία. 2<sup>η</sup> Έκδοση. Λαγός, Αθήνα, 1999.
2. Γούλα Α. Διοίκηση και Διαχείριση νοσοκομείου. Δεύτερη Έκδοση, Παπαζήσης, Αθήνα, 2007.
3. Φαναριώτης Π. Διοίκηση Προσωπικού. Σταμούλης, Αθήνα, 1999.
4. Σισσούρας Α. Πρότυπο Επιχειρησιακού Σχεδίου, Ομάδα Σχεδιασμού και Πολιτικής Υγείας, Πανεπιστήμιο Πατρών, 2002.
5. Λιαρόπουλος Λ., Φακιολάς. Ανθρώπινο Δυναμικό. Επιθεώρηση Κοινωνικών Ερευνών, 1974.
6. Σούλης Σ., Υφαντόπουλος Ι. Οι Ανάγκες σε Ανθρώπινο Δυναμικό στον Τομέα Υγείας στην Ελλάδα 1980-2000. Έρευνα για τη V Διεύθυνση του ΕΚΤ της ΕΟΚ, 1993.
7. Σούλης Σ., Κυριόπουλος Ι. Μελέτη Καθορισμού των Αναγκών Επαγγελματικής Κατάρτισης (Εργαζομένων και Ανέργων) ανά Περιφέρεια και Ειδικότητα στον Τομέα της Υγείας. Υπουργείο Υγείας-Πρόνοιας, 1998.
8. Υπουργείο Εσωτερικών Σχέδιο Υπαλληλικού Κώδικα, Επιτροπή για την αναθεώρηση του υπαλληλικού κώδικα, Αθήνα, 1998.
9. Connelly A., Strauser F. Managing recruitment and retention problems: an application of the marketing process. J Nurs Admin, 1983, 17-22.
10. Battle H., Bragg S., Delaney J., Gilbert S., Roesler D. Developing a rating interview guide. J Nurs Admin, 1985, 39-45.
11. Roussel L., Swansburg R. Management and Leadership Fifth Edit. Jones and Bartlett. Massachusetts, 2009.
12. Thompson R. Why should I hire you. New York: Jove Publications, 1975, 94.
13. Alpern S., Shmuel G. Searching for an agent who may or may not want to be found. Oper Res, 2002, 50: 311-327.
14. Flynn J., Mathis L., Jackson J. Healthcare human resource management. Mason, OH: Thompson, 2004.
15. [www.jbpub.com/swansburg](http://www.jbpub.com/swansburg). Introductory management and Leadership for nurses, 1999
16. Ζηλίδης Χ. Αρχές και Εφαρμογές Πολιτικής Υγείας. Η Μεταρρύθμιση 2000-4, Mediforce, 2005.
17. Rowland S. Rowland L. Hospital legal forms, Checklists, Guidelines. (Rockville, Md.: Aspen, 1987, 17:1.
18. Σαρρής Μ. Κοινωνιολογία της Υγείας και Ποιότητα Ζωής. Παπαζήσης, Αθήνα, 2001.
19. Casicio F., Aquinis H. Applied psychology in human resource management. Sixth

- Edit. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2005.
20. Noe A. Employee training and development. New York: Mc Graw -Hill, 2005.
21. Ν/3329. Εθνικό Σύστημα Υγείας και Κοινωνικής Αλληλεγγύης και λοιπές διατάξεις, ΦΕΚ 81/Α/4-4-2005.
22. Ν/2071. Εκσυγχρονισμός και Οργάνωση Συστήματος Υγείας, ΦΕΚ 123/Α/15-7-1992.
23. Ν/2889. Βελτίωση και εκσυγχρονισμός του ΕΣΥ και άλλες διατάξεις, ΦΕΚ 37/Α/2-3-2001.
24. Ν/3204. Τροποποίηση και συμπλήρωση της νομοθεσίας για το Εθνικό Σύστημα Υγείας και ρυθμίσεις άλλων θεμάτων αρμοδιότητας του Υ.Υ.Π., ΦΕΚ 296/Α/23-12-2004.
25. Boeehr A., Vandana N., Gudanowski D., Such M. Perception of reason for promotion of self and others. Hum Relats, 2004, 57: 413-438.
26. Darling A.W., Mc Grath G. The causes and costs of promotion trauma. J Nurs Admin, 1983, 29-33.
27. Ginsberg E., Patray J., Ostow M., Brann A. Nurse discontent: The search of realistic solutions. J Nurs Admin, 1982, 7-11.
28. Vachon. Occupational Stress in the Care of the Critically Ill, the Dying and the Bereaved, New York: Hemisphere Publ. Co, 1987.
29. Burton E., Burton T. Job expectations of senior nursing students. J Nurs Admin, 1982, 11-17.
30. Οικονομάκης Μ. Είναι αναγκαία μια Πολιτική Ανθρωπίνων Πόρων για το Νοσηλευτικό Προσωπικό των Νοσοκομείων στη βάση των Θεωριών Υποκίνησης, στις Υπηρεσίες Υγείας, στο Μάνατζμεντ και Τεχνολογία. Mediforce, Αθήνα, 2004.
31. Drucker F., Bays D. Discuss the toughest job - running a hospital, Part 2. HMQ, 1982, 2-5.
32. Rondeau V., Williams S., Wagar T. .Turnover and vacancy rates for registered nurses: Do labor market factors matter? Health Care Manage R, 2008, 33, 69-78.
33. Duxbury L., Armstrong D. .Calculating nurse turnover indices. J Nurs Admin, 1982, 18-24.
34. Jones B. Staff nurse turnover costs. Part 1, A conceptual model. J Nurs Admin, 1990, 18-23.
35. Knowles S. The adult learner: The definitive class in adult education and human resource development. Linacre House, Jordan Hill, Oxford, UK: Gulf Professional Publishing, 1998.
36. <http://nursingworld.org/MainMenuCategories/ANAMarketplace/ANAPeriodicals/OJIN/TableofContents/volume8>, 2003.

37. Υπουργείο Υγείας Πρόνοιας .  
Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Υγεία-  
Πρόνοια (2000-2006), Άξονας  
Προτεραιότητας: 4, Μέτρο 4.1, Έργο  
Συνεχιζόμενη Κατάρτιση Επαγγελματιών  
Υγείας. Μάρτιος, 2002.
38. Urwick. The Elements of Administration  
(New York: Harper & Row, 1944), 14-15.
39. Fayol. General and Industrial  
Management by C. Storrs (London:  
Pitman and Sons, 1949) ,3.

**Σχήμα 1.** Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού.



(Γούλα, 2007)

**Πίνακας 1.** Κριτήρια για την ανάπτυξη μιας αποτελεσματικής αγγελίας προσέλκυσης Νοσηλευτών.

<ul style="list-style-type: none"> <li>● Καθορισμός του πληθυσμού.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Δημοσίευση της αγγελίας σε νοσηλευτικά περιοδικά που τις διαβάζει ο πληθυσμός-στόχος.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Προσέλκυση της προσοχής του αναγνώστη.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Δημοσίευση της αγγελίας σε υγειονομικού περιεχομένου περιοδικά που τα διαβάζει ο πληθυσμός-στόχος.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Εξέταση μιας εικόνας η οποία απεικονίζει έναν επαγγελματία σε δράση, το είδος της δράσης που οι επαγγελματίες λένε ότι επιθυμούν.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Εξασφάλιση απαντήσεων από τους ενδιαφερόμενους μέσω τηλεφώνου και ταχυδρομείου:                     <ul style="list-style-type: none"> <li>- Αριθμοί τηλεφώνου χωρίς χρέωση</li> <li>- Συγκεκριμένη διεύθυνση</li> <li>- Αριθμός φαξ και ηλεκτρονική διεύθυνση</li> </ul> </li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Αναφορά διαφόρων παραγόντων που προσελκύουν τους επαγγελματίες. Αυτοί μπορεί να περιλαμβάνουν:                     <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ευκαιρία για αυτο-πραγμάτωση</li> <li>- Γνώσεις σχετικά με την προσφορά βοήθειας σε άλλους</li> <li>- Πνευματική τόνωση</li> <li>- Ευκαιρία για εκπαίδευση</li> <li>- Σχέσεις με συναδέλφους</li> <li>- Ικανοποιητική αμοιβή</li> <li>- Ευκαιρία για εισαγωγή καινοτομιών</li> <li>- Ευκαιρία για επιλογή του ωραρίου εργασίας</li> <li>- Ευκαιρία για προαγωγή</li> <li>- Ευκαιρία ανάληψης ρόλου ηγέτη</li> <li>- Κατάλληλα υποστηρικτικά συστήματα</li> <li>- Εγκαταστάσεις για παιδική μέριμνα</li> <li>- Ικανοποιητικές παροχές</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Εξασφάλιση αποτελεσματικών απαντήσεων από τους οργανισμούς μέσω τηλεφώνου και ταχυδρομείου:                     <ul style="list-style-type: none"> <li>- Τα τηλεφωνήματα πρέπει να απαντηθούν με θετικές απαντήσεις που εξασφαλίζουν συνεντεύξεις. Μπορεί να είναι αποτελεσματικό αν οι κλινικοί επαγγελματίες υγείας κάνουν άμεσα τηλεφωνήματα σε μελλοντικούς υποψήφιους.</li> <li>- Αποτελεσματική ταχυδρομική αποστολή των πακέτων με υλικά που προσελκύουν μελλοντικούς υποψήφιους. (Απεικονίστε και περιγράψτε με λεπτομέρεια τους παράγοντες που αναφέρθηκαν στον αριθμό 4).</li> </ul> </li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Συμμετοχή των κλινικών νοσηλευτών στην ανάπτυξη της αγγελίας.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Κλείσιμο ραντεβού για συνέντευξη στην οποία θα περιλαμβάνεται και μία επίσκεψη στον οργανισμό:                     <ul style="list-style-type: none"> <li>- Υπεύθυνος επαφής και χορηγός</li> <li>- Κάλυψη εξόδων μετακίνησης</li> <li>- Δωρεάν διαμονή και γεύματα</li> <li>- Συνεντεύξεις με τον υπεύθυνο των προσλήψεων, το ειδικευμένο προσωπικό, μεταξύ των οποίων είναι ο αρμόδιος για την προσέλκυση προσωπικού και οι κλινικοί νοσηλευτές</li> </ul> </li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Δοκιμή της αποτελεσματικότητας της αγγελίας στο κλινικό νοσηλευτικό προσωπικό.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Συνέχιση της επαφής με γραπτή επιστολή.</li> </ul>

(www.jbpub.com/swansburg, 2008)

**Πίνακας 2. Οδηγός συνέντευξης.**

<b>Υποψήφιος:</b> <b>Ημερομηνία και ώρα συνέντευξης:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Γίνονται οι απαραίτητες συστάσεις και αρχίζει η επικοινωνία.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Σημειώστε τα εξής: Ο υποψήφιος                             <ul style="list-style-type: none"> <li>– ήρθε στην ώρα του</li> <li>– ήταν καλοντυμένος</li> <li>– είχε καλούς τρόπους</li> <li>– είχε αυτοπεποίθηση</li> </ul> </li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Αποφασίζεται πού θα καθίσει ο καθένας.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Φροντίστε να κοιτάζετε τον υποψήφιο στα μάτια.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Υποβολή προετοιμασμένων ερωτήσεων:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>– Μιλήστε μου για τον εαυτό σας.</li> <li>– Τι δουλειά κάνετε σήμερα;</li> <li>– Ποια είναι τα τρία πιο σημαντικά επιτεύγματα σας;</li> <li>– Ποιο είναι το επίπεδο της επίσημης εκπαίδευσής σας;</li> <li>– Ποια είναι τα τρία πράγματα που θεωρείτε πιο σημαντικά στην εργασία σας;</li> <li>– Ποιο είναι το σημαντικότερο προσόν σας γι' αυτή τη θέση εργασίας;</li> <li>– Ποιες άλλες θέσεις εργασίας κατείχατε σε αυτόν ή σε κάποιο παρόμοιο χώρο;</li> <li>– Ποιες ήταν οι ευθύνες σας;</li> <li>– Σας ενοχλεί αν υπάρχει ακατάστατο ωράριο εργασίας; Εξηγήστε.</li> <li>– Θα είχατε πρόβλημα να αλλάξετε θέση εργασίας; Να ταξιδέψετε;</li> <li>– Ποιος είναι ο ελάχιστος μισθός που είστε διατεθειμένος να δεχθείτε;</li> <li>– Νιώθετε πιο άνετα όταν εργάζεστε μόνος ή με άλλα άτομα γύρω σας;</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Σημειώστε τις προσωπικές αξίες του υποψηφίου.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Απαντήστε στα ερωτήματα του υποψηφίου.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ολοκληρώστε τη συνέντευξη:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>– Προτείνετε κάτι</li> <li>– Εξασφαλίστε την αποδοχή</li> <li>– Ορίστε ένα χρονοδιάγραμμα για την πραγματοποίηση της πρότασης ή τη λήψη της απάντησης στην πρόταση.</li> </ul> </li> </ul>

(Swansburg C. R. and Swansburg J.R., 1999)



**Πίνακας 3.** Ερωτήματα που μπορεί να θέσουν οι υποψήφιοι.

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Πόσο ασφαλής μπορώ να αισθάνομαι σε αυτή τη θέση εργασίας;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ποια επιδόματα υπάρχουν γι' αυτή την εργασία;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Τι είδους προϋπηρεσία απαιτείται γι' αυτή τη θέση εργασίας;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ποιες είναι οι απαιτήσεις για εργασία σε βάρδιες και Σαββατοκύριακα;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ποιο είναι το μέλλον γι' αυτό το είδος εργασίας;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ποια είναι η πολιτική που υπάρχει για το εφεδρικό προσωπικό;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ποιες δυνατότητες ανάπτυξης έχει αυτή η συγκεκριμένη εργασία;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ποιες ευκαιρίες υπάρχουν για συνεχιζόμενη εκπαίδευση;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Πού θα σημειωθεί η πιο σημαντική ανάπτυξη γι' αυτό το είδος εργασίας στον τομέα της φροντίδας υγείας;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ποιες ευκαιρίες υπάρχουν για προαγωγή;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ποιος είναι ο αρχικός μισθός γι' αυτή την εργασία;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ποιες διευκολύνσεις υπάρχουν για τη φροντίδα των παιδιών των εργαζομένων;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Με ποιο τρόπο δίνονται οι αυξήσεις μισθού;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ποια πολιτική ακολουθείται για τη στελέχωση και τον προγραμματισμό των υπηρεσιών;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Με ποιο τρόπο μαθαίνει κάποιος τότε δημιουργούνται άλλες κενές θέσεις εργασίας;</li> </ul>	

(Swansburg C. R. and Swansburg J.R., 1999)

**Πίνακας 4.** Τι συμβαίνει κατά τη διάρκεια μιας συνέντευξης.

<b>Το στέλεχος που είναι υπεύθυνο για την πρόσληψη</b>	<b>Ο υποψήφιος</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Δίνει πληροφορίες για τη θέση εργασίας και το ίδρυμα.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Δίνει πληροφορίες για το άτομό του.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Εκτιμά τις ικανότητες του υποψηφίου σε σχέση με τα προσόντα που πρέπει να έχει αυτός που θα καλύψει την κενή θέση.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Εκτιμά την ευκαιρία που του δίνεται για την ανάπτυξη και τη χρησιμοποίηση των ικανοτήτων του στην εργασία.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Εκτιμά τα προσωπικά χαρακτηριστικά του υποψηφίου σε σχέση με το προσωπικό με το οποίο ο υποψήφιος θα συνεργάζεται (συνεργασία με το προσωπικό).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Εκτιμά την ικανότητα να δημιουργεί σχέσεις με το προσωπικό με το οποίο θα συνεργάζεται ο υποψήφιος.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Εκτιμά τις δυνατότητες του υποψηφίου να ωθήσει τον οργανισμό προς τους στόχους του.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Εκτιμά την πιθανότητα της επίτευξης των στόχων για την προσωπική του σταδιοδρομία.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Εκτιμά τον ενθουσιασμό και την κατάσταση της υγείας του υποψηφίου.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Εκτιμά το κλίμα του οργανισμού και το ηθικό του προσωπικού.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Αποκομίζει εντυπώσεις για τον υποψήφιο, τη συμπεριφορά, την εμφάνιση, την ικανότητα επικοινωνίας, την αυτοπεποίθηση, την ευφυΐα, την προσωπικότητα.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Εκτιμά τις ευκαιρίες για προαγωγή και επιτυχία.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Εκτιμά την ικανότητα του υποψηφίου να εκτελεί τα εργασιακά καθήκοντα.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Εκτιμά την ικανότητά του να ανταποκριθεί στην εργασία.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Κάνει διαπιστώσεις για τον υποψήφιο.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Κάνει διαπιστώσεις για τον οργανισμό και τις συνθήκες εργασίας.</li> </ul>

(Swansburg C. R. and Swansburg J.R., 1999)

**Πίνακας 5.** Ερωτήσεις που είναι παράνομο να τεθούν.

<b>Σύμφωνα με το νόμο, οι υπεύθυνοι για τη λήψη της συνέντευξης απαγορεύεται να θέσουν τις εξής ερωτήσεις:</b>	
◆ Ηλικία	◆ Αριθμό και ηλικία παιδιών. Ποιος θα αναλάβει τη φροντίδα τους όταν θα εργάζεται ο υποψήφιος
◆ Ημερομηνία γέννησης	◆ Τρόπος μετάβασης στην εργασία, παρά μόνο αν το μεταφορικό μέσο είναι απαραίτητο για την εργασία
◆ Χρονικό διάστημα που παραμένει ο υποψήφιος στην παρούσα διεύθυνση	◆ Αν η κατοικία είναι του συζύγου ή του γονέα
◆ Προηγούμενη διεύθυνση κατοικίας	◆ Αν η κατοικία είναι ιδιόκτητη ή ενοικιαζόμενη
◆ Θρήσκευμα, την εκκλησία στην οποία εκκλησιάζεται, το όνομα του πνευματικού συμβούλου του υποψηφίου	◆ Όνομα Τραπέζης. Πληροφορίες για εκκρεμή δάνεια
◆ Επώνυμο του πατέρα	◆ Αν εισέπραξε ποτέ ο υποψήφιος «επιπλέον» χρήματα πέραν του μισθού του
◆ Γένος (στις γυναίκες)	◆ Αν ως επιχειρηματίας χρεοκόπησε
◆ Οικογενειακή κατάσταση	◆ Αν συνελήφθη ποτέ για κάποιο λόγο
◆ Διαμονή με συναδέλφους	◆ Χόμπι, ενδιαφέροντα τον ελεύθερο χρόνο του, λέσχες στις οποίες είναι μέλος

(Swansburg C. R. and Swansburg J.R., 1999)

**Πίνακας 6.** Βασικά κριτήρια της έκθεσης αξιολόγησης νοσηλευτικού προσωπικού.

1.	Τίτλοι σπουδών - μετεκπαίδευση - επιμόρφωση	
2.	Συνοπτική περιγραφή του έργου που επιτελέστηκε	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ συνοπτική περιγραφή του έργου</li> <li>▪ μελέτες - άρθρα - προτάσεις - βραβεύσεις</li> <li>▪ δυσχέρειες και προβλήματα υλοποίησης του έργου</li> </ul>
3.	Γνώση του αντικειμένου	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ επαγγελματική επάρκεια (θεωρητική κατάρτιση, ειδικές γνώσεις και εμπειρία)</li> <li>▪ ικανότητα εφαρμογής των γνώσεων και της εμπειρίας κατά την εκτέλεση των καθηκόντων του</li> <li>▪ σφαιρική γνώση του αντικειμένου του Φορέα</li> </ul>
4.	Ενδιαφέρον και δημιουργικότητα	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ενδιαφέρον και αφοσίωση στην εργασία</li> <li>▪ πρωτοβουλία - καινοτομίες, εκπόνηση σχετικών με την υπηρεσία μελετών, άρθρων ή προτάσεων και βράβευση εργασιών</li> <li>▪ ανάληψη ευθυνών</li> </ul>
5.	Υπηρεσιακές σχέσεις και συμπεριφορά	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ συμπεριφορά προς τους πολίτες</li> <li>▪ εξυπηρέτηση του κοινού</li> <li>▪ επικοινωνία και συνεργασία με συναδέλφους και άλλες υπηρεσίες</li> </ul>
6.	Αποτελεσματικότητα	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ποιότητα και ποσότητα εργασίας</li> <li>▪ ικανότητα να προγραμματίζει, να οργανώνει, να συντονίζει και να ελέγχει τις εργασίες του</li> </ul>
7.	Διακρίσεις	
8.	Ποινές	

(Γούλα, 2007).