



ΑΝΟΙΚΤΟ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΚΥΠΡΟΥ

ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ

«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΜΟΝΑΔΩΝ ΥΓΕΙΑΣ»

ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ

Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού/Διαχείριση αλλαγών.
Από την Θεωρία στην πράξη. Πώς αντιλαμβάνονται οι
εργαζόμενοι διοικητικές πρακτικές, ειδικότερα την
Εναλλαγή Θέσεων Εργασίας. Περίπτωση Νοσηλευτικού
προσωπικού σε δημόσιο νοσοκομείο

Τσίπη Ν. Βασιλική

Επιβλέπων Καθηγητής
Μιχαήλ Τάλιας

Ιανουάριος, 2015

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης

**Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού/Διαχείριση αλλαγών. Από την
Θεωρία στην Πράξη. Πώς αντιλαμβάνονται οι Εργαζόμενοι
διοικητικές πρακτικές, ειδικότερα την Εναλλαγή Θέσεων Εργασίας.
Περίπτωση Νοσηλευτικού Προσωπικού σε δημόσιο νοσοκομείο**

Τσίπη Ν. Βασιλική

Επιβλέπων Καθηγητής

Μιχαήλ Τάλιας

Τα πάντα ρει

Ηράκλειτος ο Εφέσιος

Είναι πεποίθησή μου ότι στη ζωή πρέπει να αλλάζουμε, να προχωράμε και να βελτιωνόμαστε.

Το θέμα του Job Rotation με προκαλούσε από τα πρώτα χρόνια της εργασίας μου στο Γ.Ν «Αλεξάνδρα». Είναι ένα θέμα που αγγίζει πολλές πλευρές της Διοίκησης, της Ανάπτυξης των Ανθρωπίνων Πόρων και της Ψυχολογίας.

Στον Τζαννή, τον Νικόλα και την Δήμητρα

Θα επιθυμούσα η εργασία αυτή να αποτελέσει παράδειγμα στα παιδιά μου, όχι για το περιεχόμενο, αλλά για την προσπάθεια συνεχούς επιμόρφωσης και προσωπικής βελτίωσης.

Ευχαριστώ τον σύζυγό μου, *Δημήτρη*
για την αμέριστη συμπαράσταση του και σε αυτή μου την προσπάθεια!

Τέλος, ευχαριστώ τον κ. *Τάλια Μιχαήλ*
Η συμβολή του κατέστησε δυνατή την ολοκλήρωση και παρουσίαση της εργασίας.

Summary: *In the Greek language instead of the term Human Resources, Human Dynamics is used. This happens because it better shows the meaning of dynamics and changes. This labor concerns the changes, which an organization is obliged to do and mainly the Job Rotation, and the feelings of approval or disapproval, denial or suspiciousness against them. The study takes place in the General Hospital “Alexandra”, a Hospital of Athens, specialized in obstetrics and gynecology. The preferred quality research aimed to show the feelings, thoughts and beliefs that the employee has towards the changes and specifically towards the Job Rotation. The opinions differ a lot and the arguments move from stability and specialization to boredom and job alienation. As a conclusion, we may say that the changes would be more accepted if they were catholic and the management was more affiliated to the special characteristics of the employees, such as qualifications, personal aims, preferences and family life.*

Περίληψη: Στα ελληνικά χρησιμοποιείται ο όρος Ανθρώπινο Δυναμικό κι αυτό γιατί αποδίδει κάλλιστα την έννοια της δυναμικής και της αλλαγής. Η εργασία αυτή αφορά στις αλλαγές που καλείται ο οργανισμός να κάνει με κύριο θέμα την εναλλαγή θέσεων εργασίας και η αποδοχή, αμφισβήτηση, άρνηση ή καχυποψία που αντιμετωπίζουν. Ο χώρος μελέτης τοποθετείται στο Γ.Ν «Αλεξάνδρα», τριτοβάθμιο νοσοκομείο των Αθηνών με ιδιαίτερη δράση στην μαιευτική και γυναικολογία. Η επιλογή της ποιοτικής έρευνας στοχεύει στην μαρτυρία συναισθημάτων, απόψεων και πεποιθήσεων που έχει το προσωπικό ως προς τις αλλαγές και ειδικότερα στο θέμα του job rotation, όπως καλείται διεθνώς. Οι απόψεις δίστανται ενώ τα επιχειρήματα καλύπτουν από το αίσθημα σταθερότητας και εξειδικευμένης γνώσης έως την ανία και την αλλοτρίωση εργασίας. Συμπερασματικά, θα ήταν πιο αποδεκτές οι αλλαγές αν ήταν καθολικές και ταυτόχρονα αναγνώριζε η διοίκηση τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του εργαζόμενου, προσόντα, προσωπικούς στόχους, επιθυμίες και οικογενειακή ζωή.

Λέξεις κλειδιά: *εναλλαγή θέσεων εργασίας, διοικητικές αλλαγές, ανθρώπινο δυναμικό, ψυχολογία εργασίας, εξειδίκευση, Γ.Ν «Αλεξάνδρα»*

Περιεχόμενα

Ευχαριστίες	3
Περίληψη	4
Εισαγωγικά	7
Σκοπός και Αντικείμενο Εργασίας	8
Εναλλαγή Θέσεων Εργασίας	9
Οργάνωση, ζωτικό όργανο του Μάνατζμεντ	10
Ανθρώπινοι Πόροι	10
Ιδιοτυπίες των Φορέων της Δημόσιας Υγείας	11
Η Επιστήμη της Νοσηλευτικής	12
Γ.Ν. «Αλεξάνδρα»	13
Νοσηλευτική Υπηρεσία	14
Εξειδίκευση: Θεωρία και Πράξη	14
Καταμερισμός της Εργασίας, Γ.Ν «Αλεξάνδρα»	15
Πλεονεκτήματα Εξειδίκευσης	16
Μειονεκτήματα Εξειδίκευσης	17
Υποκίνηση	18 19
Θεωρητικό Υπόβαθρο Εναλλαγής Θέσεων Εργασίας	20
Χαρακτηριστικά Επιχειρήσεων που επιλέγουν την Εναλλαγή Θέσεων Εργασίας	21
Εξατομικευμένα Οφέλη	22
Οφέλη για τις Επιχειρήσεις	23
Σύστημα Υγείας και Διοίκηση	24

Διοίκηση Αλλαγών	26, 27
Διαχείριση Αλλαγών	28
Εναλλαγή Θέσεων Εργασίας, Προστασία και Ενθάρρυνση	29
Rotation και Νέοι Υπάλληλοι	30
Ψυχολογία του Ατόμου	31
Αρνητικές Πλευρές	32
Δυσκολίες που ανέκυψαν από το Θέμα	33
Μεθοδολογία	34
Ηθικά Κριτήρια	35
Περιορισμοί στην έρευνα	35
Δειγματοληψία	35, 36
Απόψεις, Σκέψεις και Πεποιθήσεις	37
i. Εναλλαγή Θέσεων Εργασίας, με αρνητικό πρόσημο	37, 38
ii. Εναλλαγή Θέσεων Εργασίας, ως δίκτυ ασφαλείας	39, 40
iii. Εναλλαγή Θέσεων Εργασίας Ναι μεν αλλά...	41
iv. Εναλλαγή Θέσεων Εργασίας, με θετικό πρόσημο	42, 43
v. Εναλλαγή Θέσεων Εργασίας, αποκομίζοντας εμπειρίες	44
Συνεντεύξεις και Στατιστική Ανάλυση	45
Chi-square και Δύναμη Συσχέτισης	46-57
Συμπέρασμα	58, 59
Ελληνική βιβλιογραφία	60
Ξενόγλωσση βιβλιογραφία	61-66
Παράρτημα	67-78

Εισαγωγικά

Παραγωγικότητα, αποδοτικότητα, management, διοίκηση ανθρωπίνου δυναμικού, διοικητικές πρακτικές... είναι λέξεις κλειδιά που ανοίγουν άπειρες ιστοσελίδες με αντίστοιχες θεωρίες και ποικίλες ερμηνείες. Ίσως, εξετάζοντας καλύτερα την απαρχή του φαινομένου Management, βρίσκεται η Ανάγκη.

Ανάγκη για εξοικονόμηση πόρων, ανάγκη για παραγωγή, ποιότητα, ανάγκη για αδιάλειπτη εργασία χωρίς αποσπάσεις, από συνδικάτα και απεργούς, ανάγκη για κοινωνική ευημερία, για εξέλιξη, για αυτοεκτίμηση. Ιδιαιτερότητα ο Άνθρωπος. Η κινητήριος δύναμη κάθε οργανισμού είναι ο εργαζόμενος, ο μοχλός εκείνος που θα λειτουργήσει την αλυσίδα παραγωγής και κατανάλωσης και θα της αποδώσει την ποιότητα από την οποία αποτελείται ο κάθε κρίκος. Τελικά ο άνθρωπος είναι πάντα το ζητούμενο.

Η Εναλλαγή Θέσεων Εργασίας/Job Rotation αποτελεί την κορυφή του παγόβουνου και ένα μεγάλο κεφάλαιο για την διοίκηση και την διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων.

Σκοπός και Αντικείμενο της εργασίας

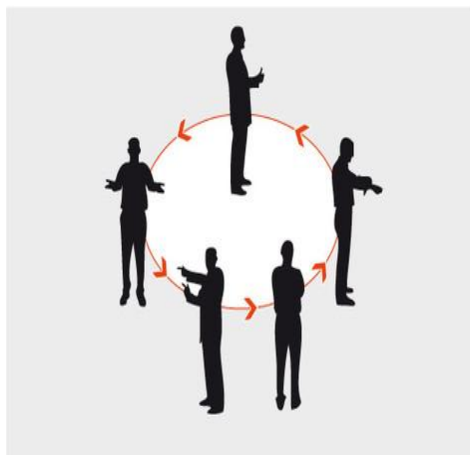
Στόχος επιθυμητός είναι αυτή η εργασία να αποπειραθεί, με τη μεγαλύτερη δυνατή εγγύτητα, να ερμηνεύσει ένα δύσκολο θέμα, αυτό της εναλλαγής θέσεων εργασίας (job rotation) μέσα από τη θεωρία και την πράξη. Η περίπτωση που θα εξεταστεί αφορά το Π. Γ. Ν «Αλεξάνδρα», ένα από τα μεγάλα δημόσια νοσοκομεία της Αθήνας, με ιδιαίτερη παρουσία στην Μαιευτική/Γυναικολογία.

Η ποιοτική έρευνα επιλέγεται ως το καταλληλότερο εργαλείο ανίχνευσης και καταγραφής των σκέψεων και συναισθημάτων, πεποιθήσεων και προκαταλήψεων, που αφορούν τόσο το προσωπικό όσο και αυτούς που λαμβάνουν τις αποφάσεις για το προσωπικό.

- Το προσωπικό γνωρίζει την εναλλαγή θέσεων εργασίας;
- Είναι χρήσιμο στην μάθηση και στην ανάπτυξη δεξιοτήτων;
- Σε τι βαθμό σχετίζεται με την εργασιακή ικανοποίηση και με τη δυνατότητα προαγωγής;
- Εφαρμόζεται από την Νοσηλευτική Υπηρεσία;
- Υπάρχουν περιορισμοί στην αποδοχή του job rotation από το προσωπικό;
- Με ποιους τρόπους θα μπορούσε να γίνει αποδεκτό επιτυχώς;

Εναλλαγή Θέσεων εργασίας

Πληκτρολογώντας στο διαδίκτυο τον όρο «εναλλαγή θέσεων εργασίας/job rotation» θα παρουσιαστεί μια πληθώρα αποτελεσμάτων με γενικό ορισμό, στην πλειονότητα τους, τον κάτωθι:



Εναλλαγή θέσεων εργασίας είναι η εργασία σε διαφορετικές θέσεις, για συγκεκριμένες χρονικές περιόδους (Jorgensen et al 2005, p. 1723), προγραμματισμένη με τέτοιο τρόπο, ώστε να αποκτήσει ο υπάλληλος εύρος γνώσεων, ικανοτήτων και δεξιοτήτων, μέσα από μια ενδοεταιρική τεχνική εκπαίδευσης. (Gomez and Lorente, 2004)

Ίσως ο όρος αποδίδεται στην Αγγλική γλώσσα ορθότερα ως Job Rotation, γιατί σημαίνει και το πέρασμα από τις ίδιες θέσεις πλέον της μίας φοράς.

Η Οργάνωση και ο προγραμματισμός είναι οι ζωτικές λειτουργίες ενός οργανισμού. Λειτουργίες που καθορίζουν τους στόχους και τους τρόπους που διαχέονται στο προσωπικό, σαν φιλοσοφία εργασίας, τους ρόλους που διανέμονται και τα μέσα που χρησιμοποιούνται μέχρι την επίτευξη τους. Από την άλλη πλευρά σε λειτουργικό επίπεδο όροι όπως εξειδίκευση, εμπλουτισμός και διεύρυνση καθηκόντων, επηρεάζουν το ανθρώπινο δυναμικό και την καθημερινότητα του. Η καταπολέμηση του εργασιακού στρες και η ανάγκη για συνεχή εκπαίδευση προκαλούν αλλαγές που τυγχάνουν διάφορης αποδοχής. Όλες αυτές οι έννοιες είναι άρρηκτα συνυφασμένες με την εναλλαγή θέσεων εργασίας και θα εξεταστούν σε συνάρτηση με αυτή.

Οργάνωση, ζωτικό όργανο του Μάνατζμεντ

Η οργάνωση, σαν όρος της διοίκησης, είναι ο καθορισμός της δραστηριότητας και του ρόλου που θα έχει κάθε εργαζόμενος, οι επιμέρους εργασίες και τα καθήκοντα, η στελέχωση και οι σχέσεις μεταξύ των τμημάτων και των ιεραρχικών επιπέδων, με κατεύθυνση πάντα την υλοποίηση των στόχων. (Μπουραντάς Δ. 2002).

Ανθρώπινοι Πόροι

«Πάρτε τους ανθρώπους μου, αλλά αφήστε τα εργοστάσιά μου και σύντομα θα χορταριάσουν τα δάπεδά τους. Πάρτε τα εργοστάσιά μου, αλλά αφήστε τους ανθρώπους μου και σύντομα θα έχουμε καινούργια και καλύτερα εργοστάσια»

Andrew Carnegie

Στην πλειονότητα τους οι επιχειρήσεις έχουν ενστερνιστεί την σοφία αυτής της ρήσης. Οι οικονομικές και κοινωνικές αλλαγές, η πρόοδος της τεχνολογίας και των επιστημών αλλάζουν συνεχώς το επαγγελματικό τοπίο και την αγορά. Η μόνη σταθερή αξία είναι ο άνθρωπος, ο εργαζόμενος, είτε εργάζεται σε μικρή, τοπικής εμβέλειας επιχείρηση είτε σε γιγαντιαία πολυεθνική.

Η ανάγκη για επένδυση στον πλέον αξιόλογο πόρο, στους ανθρώπους, προσανατόλισε τους μάνατζερ στην εισαγωγή της Διεύθυνσης Ανθρωπίνων Πόρων/Human Resource Management και Ανάπτυξης Ανθρωπίνων Πόρων/Human Resource Development. (Wright N.,2000) Οι δεξιότητες και το ενδιαφέρον των ανθρώπων, που στελεχώνουν τους οργανισμούς αποδίδουν την αντίστοιχη ποιότητα στις υπηρεσίες -και πόσο σημαντικό είναι αυτό στον ευαίσθητο χώρο της υγείας-. Το δημόσιο νοσοκομείο, βάσει των μεθόδων στελέχωσης, έχει ακόμα μεγαλύτερη ανάγκη την εισαγωγή νέων πολιτικών διοίκησης και την εφαρμογή καινοτόμων μεθόδων ανάπτυξης του ανθρωπίνου δυναμικού.

Η οργανωσιακή κουλτούρα αλλάζει και καλεί όλους τους εργαζόμενους σε συμμετοχή στο όραμα. Η εκπαίδευση, η υποκίνηση, οι προαγωγές, ο τρόπος αποζημίωσης της εργασίας, τα bonus μπαίνουν στο λεξιλόγιο της

διοίκησης και εφαρμόζονται στην εργασία. Η παραγωγικότητα και η αποδοτικότητα δεν είναι έννοιες αυτόνομες.

- Η ποσότητα
- Η ποιότητα
- Ο χρόνος ολοκλήρωσης
- Το κόστος

αποτελούν τις συνθήκες ή τα αποτελέσματα, επιθυμητά ή μη. (Μέτρα Απόδοσης/Standard of Performance) (Σκουλάς Ν.Ε και Οικονομάκη Κ.Π,1998)

Ιδιοτυπίες των φορέων της Δημόσιας Υγείας

Τα νοσοκομεία και γενικότερα ο δημόσιος τομέας της υγείας είναι ιδιότυπος στην οργάνωση του. Τα συστήματα υγείας είναι ανοικτά και ευάλωτα στις κοινωνικο-οικονομικές αλλαγές.

Έχοντας πάντα την πεποίθηση ότι ο ακρογωνιαίος λίθος ενός οργανισμού είναι ο άνθρωπος η πρώτη δυσκολία που ανακύπτει στην δημόσια υγεία είναι η στελέχωση. Οι αποφάσεις για προκήρυξη συγκεκριμένων ειδικοτήτων είναι πολλές φορές ανισομερές αριθμητικά, γεωγραφικά και βάσει ειδικοτήτων. Ο σχεδιασμός του ανθρώπινου δυναμικού βασίζεται σε πρόχειρες εκτιμήσεις. (Υφαντόπουλος Γ. 2006) Για την πρόσληψη προσωπικού κινητοποιείται γραφειοκρατικά ένας μηχανισμός που περιλαμβάνει το Υπουργείο Υγείας, το Υπουργείο Οικονομικών, Εσωτερικών και στη συνέχεια, αν εγκριθεί, προκηρύσσονται οι θέσεις μέσω ανεξάρτητου φορέα, του ΑΣΕΠ (Ανώτατο Συμβούλιο Επιλογής Προσωπικού). Η επιλογή επιχειρείται εξετάζοντας τα τυπικά προσόντα των υποψηφίων, γεγονός που μπορεί να αποδειχθεί ότι έχει αμφίσημες συνέπειες.

Το ένα σκέλος, του τρόπου προσλήψεων στα δημόσια νοσοκομεία, διαφυλάσσει την αξιοκρατική αξιολόγηση, ενώ το άλλο σκέλος δημιουργεί ερωτηματικά για τα ειδικότερα χαρακτηριστικά που απαιτούνται από τις θέσεις εργασίας και πρέπει να έχουν οι νεοπροσληφθέντες υπάλληλοι. Για να διασφαλιστεί η ποιοτική σύνθεση

του προσωπικού χρειάζεται συνεχής επιμόρφωση και εκπαίδευση (Μ. Θεοδώρου και συν) εντός και εκτός του οργανισμού.

Η λειτουργία των δημόσιων νοσοκομείων αποτελεί το από προϊόν της εκάστοτε πολιτικής υγείας, που υποστηρίζουν οι κυβερνήσεις της χώρας. Η αυξημένη κρατική παρέμβαση στην παραγωγή, η διανομή υπηρεσιών υγείας, η κατανομή πόρων και ο τρόπος χρηματοδότησης (προοπτική ή αναδρομική) επηρεάζουν αντιστοίχως την οργάνωση και διοίκηση των υπηρεσιών. (Ι. Σιγάλας, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, 1999). Το πρόβλημα γίνεται περισσότερο αντιληπτό σε περιόδους κοινωνικο-οικονομικής κρίσης.

Οι αδυναμίες του Εθνικού Συστήματος Υγείας και των Υπηρεσιών του, μολονότι τα τελευταία χρόνια γίνονται προσπάθειες εξορθολογισμού του, έχουν την απαρχή τους στα κριτήρια άσκησης κομματικής ή κοινωνικής πολιτικής. Οι πολιτικά δοσμένες θέσεις σε διοικητικό επίπεδο, οιασδήποτε βαθμίδας, δεν διασφαλίζουν ορθές πρακτικές διοίκησης. Η νομή των θέσεων ευθύνης και οι 'κρίσεις,' για τις αντίστοιχες θέσεις, βάσει των ετών προϋπηρεσίας και όχι των τυπικών προσόντων, έχουν επιπτώσεις στην διοίκηση, την αποδοτικότητα, παραγωγικότητα και ποιότητα των δημοσίων νοσοκομείων. (Μ. Κουτούζης, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, 1999)

Η επιστήμη της Νοσηλευτικής

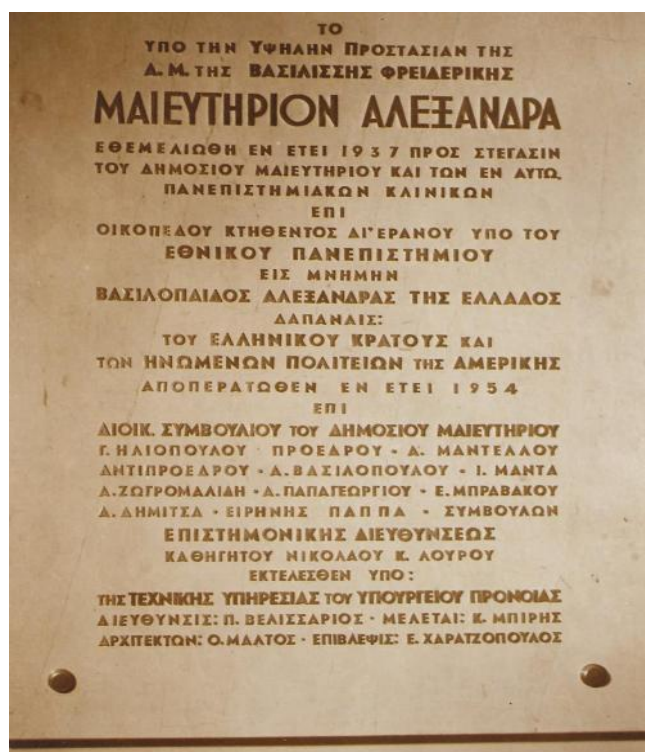
Ο ρόλος της Νοσηλευτικής, παγκοσμίως, μέσα στα πλαίσια των περιορισμένων κρατικών δυνατοτήτων, δεν αρκείται στην παροχή υπηρεσιών υγείας. Ηγείται και συντονίζει την εργασία και τις ομάδες, συμβουλεύει τους νέους συναδέλφους, εκπαιδεύει και εκπαιδεύεται. Εξελίσσεται συνεχώς και επιχειρεί να προλαμβάνει τις αλλαγές στον χώρο της υγείας. (Sullivan E.J., Garland Gayle, 2010)

Η καίρια θέση της νοσηλεύτριας/μαίας στον χώρο της υγείας, αποτελεί μια αυταπόδεικτη πραγματικότητα. Ο σημαίνων ρόλος της μαίας στις υπηρεσίες υγείας καταδεικνύεται ήδη από την ιστορία. Το 1837 ιδρύεται η Ιατρική Σχολή Αθηνών και ακριβώς ένα χρόνο μετά η πρώτη Σχολή Μαιών. (Ι.Σιγάλας, 1999, ΕΑΠ) Η ανάγκη για την επιστημονικότητα και

την άρτια εκπαίδευση των μαιών διαφαίνεται από νωρίς και παραμένει ζητούμενο ως σήμερα. Ας αναλογιστεί κανείς, από τις προσωπικές του εμπειρίες, τον αριθμό του νοσηλευτικού προσωπικού που κατέχει μεταπτυχιακούς τίτλους σπουδών, συνεχίζει να ενημερώνεται ή συμμετέχει σε συνέδρια.

Γ.Ν «Αλεξάνδρα»

Ο χώρος όπου θα εξετασθεί η πρακτική της εναλλαγής θέσεων εργασίας και εννοιών που σχετίζονται με αυτή, είναι



το *Γενικό Νοσοκομείο «Αλεξάνδρα»* και θα αφορά τη μεγαλύτερη και παραδοσιακή του υπόσταση, αυτή της μαιευτικής και γυναικολογίας. Το νοσοκομείο ανήκει στην 1^η Υγειονομική Περιφέρεια και λειτουργεί πλέον του μισού αιώνα, αφού ο καθηγητής Ν. Λούρος το παρουσίασε το 1954 ως Πρότυπο Μαιευτικής και Γυναικολογικής Κλινικής. Οι υπηρεσίες του διακρίνονται στις εξής τέσσερις:

Πηγή: Ιστοσελίδα νοσοκομείου «Αλεξάνδρα» http://www.hosp-alexandra.gr/index.php?option=com_content&view=article&id=84&Itemid=67

- Ιατρική Υπηρεσία
- Νοσηλευτική Υπηρεσία
- Διοικητική Υπηρεσία-Οικονομική Υποδιεύθυνση
- Διοικητική Υπηρεσία-Διοικητική Υποδιεύθυνση

Νοσηλευτική Υπηρεσία

Η Νοσηλευτική Υπηρεσία του Νοσοκομείου «Αλεξάνδρα», διαρθρώνεται σε τέσσερις νοσηλευτικούς τομείς, οι οποίοι απαρτίζονται από τμήματα και Αυτοτελείς Μονάδες. Η διεύθυνση της Νοσηλευτικής Υπηρεσίας επιφορτίζεται με ευθύνες διοικητικές, πέραν των νοσηλευτικών.

- Η άσκηση διοίκησης των τομέων και του προσωπικού της που είναι οργανικά ή λειτουργικά συνδεδεμένο με αυτή
- η επαρκής στελέχωση
- ο έλεγχος των παρεχομένων υπηρεσιών υγείας
- η από κοινού συνεργασία με τις άλλες υπηρεσίες
- η συνεχιζόμενη εκπαίδευση με την κατάρτιση προγραμμάτων και τεχνικών
- καθώς και η στήριξη φοιτητών και σπουδαστών νοσηλευτικών σχολών για την απόκτηση εμπειρίας

Εξειδίκευση: Θεωρία και Πράξη

Στο στάδιο της οργάνωσης που αφορά τον καθορισμό των συγκεκριμένων εργασιών ανήκει η εξειδίκευση. Ήδη από το 1793 ο Adam Smith διαμόρφωσε την εξειδίκευση στο βιβλίο του 'Into the nature and causes of the wealth of the nations'.

Υποστήριξε ότι ο καταμερισμός εργασίας και η εξειδίκευση οδηγούν σε αυξημένη παραγωγικότητα, αφού ένας άνθρωπος δεν μπορεί βιολογικά, αλλά ούτε και κατέχει όλη την τεχνογνωσία, να βγάλει μόνος του εις πέρας μια γενική δραστηριότητα.

Στον χώρο των Υπηρεσιών Υγείας οι ανάγκες αντιμετώπισης των ασθενειών, η πρόληψη και η θεραπεία οδηγούν αυτόχρονα στον διαχωρισμό εργασίας. Οι γνώσεις ενός απόφοιτου μαιευτή/μαίας καλύπτουν όλο το φάσμα δράσης των τμημάτων. Κατά την πρόσληψη και τοποθέτηση σε ένα τμήμα περιορίζεται η δραστηριότητα του υπαλλήλου στις ανάγκες του χώρου. Η συνεχής επαφή με ασθενείς/πελάτες των συγκεκριμένων τομέων ή τμημάτων, η διαχείριση παρόμοιων περιστατικών και η καθημερινότητα βελτιώνουν τις δεξιότητες και την κρίση του στην προσφορά των αντίστοιχων

υπηρεσιών υγείας. Σε τμήματα μάλιστα, όπου απαιτείται η λειτουργία εξειδικευμένου εξοπλισμού, η εντατικότερη χρήση του ευνοεί στην μεγαλύτερη τεχνική απόδοση με τις λιγότερες τεχνικές βλάβες, αφού ο χειριστής φέρει μεγάλη εμπειρία ώστε να μειωθούν οι πιθανές ζημιές.

Καταμερισμός Εργασίας στο Γ.Ν «Αλεξάνδρα»

Με δεδομένο τον ιδιαίτερο καταμερισμό εργασίας της υπό μελέτη νοσηλευτικής υπηρεσίας, τα τμήματα του νοσοκομείου επιδεικνύουν έντονα την ύπαρξη της εξειδίκευσης. Η λειτουργία τμημάτων, που διαχειρίζονται συγκεκριμένα περιστατικά, αποτελούν υπαρκτό τεκμήριο. Για να γίνει αντιληπτό αναφέρονται ορισμένα παραδείγματα:

- Τμήματα λεχωίδων: εκεί προσφέρονται όλες οι απαραίτητες νοσηλευτικές πράξεις που αφορούν στην υγεία μητέρας και νεογνού, την αντιμετώπιση μετεγχειρητικών επιπλοκών, την πρόληψη αλλά και την προώθηση/εγκατάσταση του μητρικού θηλασμού
- Το Νεογνολογικό Τμήμα και η Μονάδα Εντατικής Νοσηλείας Νεογνών
- Το τμήμα του Χειρουργείου και η Αίθουσα Τοκετών, με τις ευνόητες δραστηριότητες αποστείρωσης, εργαλειοδοσίας, εκτέλεσης φυσιολογικού τοκετού από τις μαίες/μαιευτές και ορθής διαχείρισης των περιστατικών
- Τα Γυναικολογικά τμήματα και τα τμήματα Γυναικολογικής Ογκολογίας
- Τα Εξωτερικά Ιατρεία, έχουν στόχο την άμεση αντιμετώπιση και παραπομπή, όπου και όταν χρειάζεται, των περιστατικών, την πρόληψη μέσα από την διενέργεια εξετάσεων και την προώθηση υγιεινών στάσεων ζωής μέσω του συμβουλευτικού χαρακτήρα της ενημέρωσης
- Το τμήμα Εφηβικής Γυναικολογίας κ.α

Λειτουργεί ένας αριθμός τμημάτων, με αντίστοιχο προσωπικό, που ασχολείται μέσα σε ένα συγκεκριμένο πλαίσιο γνώσης και δράσης ανάλογα με τα περιστατικά που διαχειρίζεται.

Λειτουργεί όμως, η τεχνική της εναλλαγής θέσεων εργασίας ανάμεσα στις μαίες ή στο υπόλοιπο νοσηλευτικό και βοηθητικό προσωπικό; Πώς αντιλαμβάνονται οι εργαζόμενοι τις αλλαγές; Τι πιστεύουν για την πρακτική του job rotation, όπως διεθνώς αποκαλείται; Επιθυμούν τις αλλαγές ή προκαλούν φόβο; Πώς λειτουργεί η νοσηλευτική διεύθυνση απέναντι στο προσωπικό της; Έχει το βλέμμα στραμμένο στην εκπαίδευση και στο μέλλον του οργανισμού;

Πλεονεκτήματα Εξειδίκευσης

Η εξειδίκευση παρουσιάζει θετικά και αρνητικά στοιχεία, επηρεάζοντας την εργασία με αντίστοιχους τρόπους. Αποτελέσματα που βελτιώνουν την παραγωγική διαδικασία και την ποιότητα της παροχής υπηρεσιών υγείας αποδίδονται στα πλεονεκτήματα. Η επανάληψη συγκεκριμένου έργου, για την επίτευξη ίδιου στόχου, οδηγεί στην εύρεση και χρήση ασφαλών τακτικών και ταχέων μεθόδων, μειώνοντας την πιθανότητα του λάθους και αναπτύσσοντας τις δεξιότητες του εργαζομένου.

Εξίσου σημαντικά επωφελείται η διοίκηση, αφού διευκολύνεται το έργο του ελέγχου των εργαζομένων. Η εφαρμογή της Επιστημονικής Διοίκησης συναντά το στόχο της μέσω της μελέτης εργασίας των κινήσεων και πρακτικών, της έγκαιρης αντιμετώπισης περιστατικών και της επιτυχούς διασύνδεσης με άλλες υπηρεσίες. (Daniel Nelson, 1992)

Τα οφέλη της εργασίας σε ένα τμήμα, εντοπίζονται επίσης στην ψυχολογία του εργαζόμενου. Κατά τη διάρκεια της επαγγελματικής ζωής δημιουργούνται φιλικές σχέσεις. Οι κοινοί στόχοι και προβληματισμοί, η συνύπαρξη και ο συγχρωτισμός με τους ίδιους ανθρώπους για πολλά έτη, φέρνουν τα άτομα πιο κοντά. Οι εργαζόμενοι αναπτύσσουν το αίσθημα της ομαδικότητας, της ευθύνης και της εμπιστοσύνης, απέναντι στο αντικείμενο εργασίας και τους συναδέλφους. Ασκείται, όπως διαφαίνεται, σημαντική επιρροή στην θετική ψυχολογία και εμμέσως στην αντιμετώπιση του εργασιακού στρες. Η διαχείριση του χρόνου και η γνώση συγκεκριμένων καθηκόντων επιδρούν ανακουφιστικά στον

εργαζόμενο, δημιουργώντας μια ασφαλή ρουτίνα. (Sullivan E.J, Decker P.J)

Έως ποιο σημείο ενισχύεται θετικά ο εργαζόμενος αυτό θα απαντηθεί ιδανικότερα από τους ίδιους χρησιμοποιώντας ως κύριο εργαλείο την ημιδομημένη συνέντευξη καθώς και από την βιβλιογραφία.

Μειονεκτήματα εξειδίκευσης

Εξειδίκευση είναι η διέξοδος της άγνοιας προς μια κατεύθυνση

Εμμανουήλ Ροΐδης (1836-1904)

Η ύπαρξη του καταμερισμού εργασίας, στον χώρο της υγείας, ενισχύεται από τις ιατρικές και τεχνολογικές εξελίξεις και από το γεγονός ότι μπορεί να παράσχει έως ένα βαθμό ασφάλεια και βεβαιότητα.

Στον αντίποδα των πλεονεκτημάτων υποστηρίζεται από ερευνητές ότι η καθημερινή ενασχόληση με τα ίδια καθήκοντα, η συνεργασία με τους ίδιους ανθρώπους και στον ίδιο χώρο, δεν αποτελεί πανάκεια. Στην πορεία της εργασίας, η σχεδόν μηχανική επανάληψη, τείνει στην πορεία να αποδειχθεί ανιαρή καθημερινότητα.

Για το σύγχρονο Μάνατζμεντ, η εξειδίκευση μπορεί να ενοχοποιηθεί σε μεγάλο βαθμό για τη δημιουργία μονοτονίας, χαμηλού ηθικού και αλλοτρίωσης. Οι συνέπειες είναι πολύπλευρες και αφορούν τον εργαζόμενο σωματικά και ψυχολογικά ενώ παράλληλα πλήττουν την παραγωγικότητα και την ποιότητα των υπηρεσιών υγείας. Η έλλειψη της γενικής εικόνας του οργανισμού, η αδυναμία κατανόησης της διασύνδεσης των τμημάτων καθώς και η αδυναμία δημιουργίας στελεχών σε θέσεις ευθύνης, προβάλλουν την ανεπάρκεια του οργανισμού. (Guillen M.F, 1994)

Στο management αναγνωρίζεται η παρουσία των άτυπων ομάδων όσο και των επίσημων. Οι ομάδες αυτές περιλαμβάνουν συναδέλφους με κοινά ενδιαφέροντα και την ανάπτυξη φιλικών σχέσεων μεταξύ τους. Οι άτυπες ομάδες, στην προσπάθειά τους να προστατέψουν και να διατηρήσουν τα κοινά τους συμφέροντα, διαδραματίζουν ιδιαίτερο ρόλο στην

επικοινωνία και στην συνεργασία ανάμεσα στους εργαζόμενους. (Montana P.J, Charnov B.H) Παρόμοιες τακτικές οδηγούν σε ρήξη της συνοχής της ομάδας, κακή επικοινωνία, στρες, προσωπικούς διαξιφισμούς και αρνητικό περιβάλλον. Οι περιορισμένες δυνατότητες διαχείρισης των μειονεκτημάτων, της μονοτονίας και της απώλειας του ενδιαφέροντος και της αποδοτικότητας χρήζουν καινοτόμων εργασιακών αλλαγών.

Συμφώνως με τα παραπάνω, η εξειδικευμένη εργασία σε ένα μόνο τμήμα και με τα ίδια πρόσωπα, δύναται να δημιουργήσει προβλήματα στον ίδιο βαθμό που θα μπορούσε και να ωφελήσει. Οι αρνητικές πλευρές της εξειδίκευσης και τα προβλήματα που απορρέουν, ζητούν τις λύσεις τους σε διοικητικές τεχνικές ηγεσίας και καθοδήγησης.

Παραδειγματικά διατυπώνονται ορισμένα ερωτήματα που αναδύθηκαν κατά την διάρκεια των συνεντεύξεων και σχετίζονται με το χώρο του νοσοκομείου, όπως:

- Πώς αντιλαμβάνεται τις εξειδικευμένες εργασίες των τμημάτων μια μαία που έχει δουλέψει μόνο σε ένα;
- Μπορεί να καλύψει πιθανή ανάγκη σε άλλο τμήμα όταν της ζητηθεί;
- Είναι σε θέση να αντιληφθεί τις δυσκολίες που αντιμετωπίζει ο οργανισμός, ούσα απασχολημένη σε ένα κλειστό τμήμα;
- Πόσο ενισχύει τις επαγγελματικές ικανότητες η εργασία σε διαφορετικά τμήματα του ίδιου οργανισμού;
- Επηρεάζει την διάθεση για εργασία η παραμονή σε ένα τμήμα για μεγάλο χρονικό διάστημα;
- Επηρεάζονται οι συναδελφικές σχέσεις από την καθημερινή τριβή τους και την ένταση της εργασίας;
- Συνδέεται η επαγγελματική εξέλιξη με την εξειδικευμένη γνώση ή με την σφαιρικότητα της, κι αν όχι, θα έπρεπε;

Η διοίκηση αποπειράται να αποφευχθούν οι αρνητικές συνέπειες της εξειδίκευσης μέσω της διεύρυνσης καθηκόντων, του εμπλουτισμού και της δημιουργίας αυτοδιοικούμενων μονάδων. Η εργασία επανασχεδιάζεται και ο εργαζόμενος υποκινείται να προσαρμοστεί και να επιβεβαιώσει τις δυνατότητες του, να διεκδικήσει καλύτερες συνθήκες και αναγνώριση.

Υποκίνηση

Η υποκίνηση σύμφωνα με τον Pinder, 1998 είναι ένα σύνολο ενεργητικών δυνάμεων προερχόμενες από το ίδιο το άτομο ή το περιβάλλον του που καθορίζουν τη στάση του απέναντι στην εργασία. Οι θεωρίες υποκίνησης είναι ένα μεγάλο κεφάλαιο που αφορά την ψυχολογία αλλά και τις ιδιαιτερότητες του ατόμου και στοχεύει στην ενεργοποίηση του εργαζόμενου και την αύξηση του βαθμού ικανοποίησής του.

Ξεκινώντας από τον Maslow και την ιεράρχηση των ανθρωπινών αναγκών και την ιεράρχηση τους γίνεται κατανοητή η επιθυμία του εργαζόμενου να ικανοποιήσει τα αιτήματα για επιβίωση, ασφάλεια, κοινωνική αλληλεπίδραση, αυτοεκτίμηση και αυτοπραγμάτωση.



Διατίθεται από: <http://ebooks.edu.gr/modules/ebook/show.php/DSGL-C122/38/220,1110/>

Αντιστοίχως ο Herzberg με τους συνεργάτες του διατύπωσε την θεωρία των δύο παραγόντων: Υγιεινής ή Συντήρησης και Υποκίνησης ή Κίνητρα (hygiene/maintenance factors & motivators/motivation factors). Τα κίνητρα σχετίζονταν περισσότερο με τις προσωπικές αντιλήψεις για αναγνώριση, εξέλιξη, υπευθυνότητα, επίτευξη στόχου, προσωπικής

ανάπτυξης και υπευθυνότητας. Στον αντίποδα οι παράγοντες υγιεινής που αφορούν το εξωτερικό περιβάλλον έχουν περιορισμένες δυνατότητες και αποτελούν μόνο την βάση για να στηριχθεί η υποκίνηση.

Η θεωρία κάλυψης των επίκτητων αναγκών (McClelland) συμπληρώνει τα κενά των θεωριών μέσω:

- της επίτευξης στόχων (achievement)
- δημιουργίας δεσμών (affiliation)
- απόκτηση εξουσίας (power)

Άποψη που υποστηρίζει, ότι ο στόχος και η δυνατότητα επίτευξης του, μπορεί να αποτελέσει τόσο το κίνητρο όσο και το αντικίνητρο, όταν ο στόχος θεωρείται ανέφικτος. (Elliot A.J and Church M.A) (Dweck C.S)

Η υποκίνηση προσπάθησε να βρει λύσεις και μέσω άλλων θεωριών. Ενδεικτικά παρουσιάζονται:

- η Θεωρία Προσδοκιών, δηλ η συνειδητή συμπεριφορά με τέτοιο τρόπο ώστε να οδηγήσει στα επιθυμητά αποτελέσματα (Vroom,1964)
- η Θεωρία της Ισοτιμίας κατά την οποία η προσφορά του εργαζόμενου δικαιώνεται και έχει τα επιθυμητά αποτελέσματα
- Η Θεωρία του Alderfer-ERG, η οποία επικεντρώνεται επίσης στις ανάγκες του εργαζομένου και πλησιάζει την θεωρία του Maslow.

Ανάμεσα στις έννοιες της εξειδίκευσης και της υποκίνησης, της αποδοτικότητας και της ποιότητας των παρεχομένων υπηρεσιών συνυπάρχει και η Εναλλαγή Θέσεων Εργασίας/Job Rotation.*

*Για την ιδανική απόδοση της έννοιας «εναλλαγή θέσεων εργασίας» θα χρησιμοποιείται στη συνέχεια και ο αγγλικός όρος job rotation.

Η εναλλαγή θέσεων εργασίας δεν πρέπει να συγχέεται με την τεχνική διεύρυνσης καθηκόντων ή εμπλουτισμού. Ο εργαζόμενος εξειδικεύεται πάνω σε ένα αντικείμενο, για ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα κάθε φορά. Η εργασία διακρίνεται από την κίνηση μέσα στον οργανισμό, σε πολλές θέσεις. (Cosgel M.M, Miceli T.J,1998)

Η υιοθέτηση των μετακινήσεων σε διαφορετικά τμήματα παρέχει ευεργετική επίδραση, σε εργοδότη και υπάλληλο ταυτόχρονα.

- Εκπαίδευση του εργαζομένου
- Υποκίνηση του εργαζομένου
- Γνώση του εργοδότη για τις δυνατότητες του υπαλλήλου του

Μολονότι υπάρχουν δυσκολίες στην ανάλυση του Job Rotation, γιατί χρήζει πρόσβασης σε προσωπικά δεδομένα, ο Eriksson Tor και ο Ortega Jaime (2006) επιχείρησαν να εξετάσουν αυτές τις τρεις επιδράσεις. Κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι η εκπαίδευση και η γνώση του εργοδότη για τις δυνατότητες του υπαλλήλου αποδεικνύονται πιο εγγύς έννοιες σε σχέση με την υποκίνηση. Η άποψη για την κινητοποίηση του εργαζόμενου, απευθύνεται σε επιχειρήσεις με συγκεκριμένα χαρακτηριστικά και σε συνδυασμό με καινοτόμες πρακτικές, όπως των ειδικών αμοιβών και της εξατομικευμένης μισθοδοσίας.

Η τεχνική της εναλλαγής θέσεων εργασίας και άλλων πρακτικών, από τον χώρο της Διοίκησης του Ανθρώπινου Δυναμικού, υιοθετείται από έναν ολοένα αυξανόμενο αριθμό επιχειρήσεων. (Cosgel M.M, Miceli T.J,1998) Η επιλογή του Job Rotation βασίζεται στην αποδοχή ότι η ατέρμονη επανάληψη των ίδιων εργασιών οδηγεί σε μονοτονία και ανία.

Έρευνα που διενεργήθηκε το 1992, σε εξακόσιες ενενήντα τέσσερις (694) επιχειρήσεις, των Η.Π.Α (Osterman P. 1994) κατέδειξε ότι οι οργανισμοί που την εφαρμόζουν έχουν στην πλειονότητα τους συγκεκριμένα χαρακτηριστικά.

Το μέγεθος της επιχείρησης και ο βαθμός ανταγωνιστικότητας του προϊόντος στην αγορά, δημιουργεί ανάγκες. Η κάλυψη αυτών των αναγκών επιτυγχάνεται με την συμμετοχή του εργαζόμενου στο όραμα της εταιρείας. Μέσα από την εργασία σε διάφορα τμήματα και την ανάπτυξη δεξιοτήτων, γνωρίζει σφαιρικά την επιχείρηση, τα προβλήματα και τον καλύτερο δυνατό τρόπο να τα προσπελάσει.

Σε οργανισμούς που στοχεύουν στην Ολική Ποιότητα και στην ικανοποίηση του πελάτη οι δεξιότητες των εργαζομένων πρέπει συνεχώς να αναπτύσσονται. Η χρήση τεχνολογίας και η απαίτηση για ποιότητα, έναντι χαμηλού κόστους, αποτελούν τις άλλες παραμέτρους για την εφαρμογή του Job Rotation. Επεκτείνοντας την έρευνα που είχε κάνει το 1992, ο Osterman Paul επανεξετάζει το θέμα, λίγα χρόνια αργότερα, (2000) επιχειρώντας να απαντήσει σε δύο κυρίως ερωτήματα:

1. Οι επιχειρήσεις που χρησιμοποίησαν κύκλους Ποιότητας, Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και Job Rotation, πώς λειτουργούν σήμερα
2. Και τον βαθμό ωφέλειας των εργαζομένων από τις καινοτόμες πρακτικές διοίκησης

Κοινός τόπος των απαντήσεων είναι η χρεία για αίσθημα ασφάλειας και σταθερότητας του εργαζομένου. Υπό αυτές τις προϋποθέσεις, εταιρεία και εργαζόμενοι, μπορούν να απολαύσουν τα οφέλη της εναλλαγής θέσεων εργασίας και των τακτικών ανάπτυξης δεξιοτήτων. (Osterman, P.2000)

Οι εταιρείες που έχουν περισσότερα ιεραρχικά επίπεδα τείνουν να στηρίζονται περισσότερο στις προαγωγές τους και την επαγγελματική ανέλιξη των υπαλλήλων τους. Η σωστή στελέχωση είναι τόσο σημαντική

όσο και η εκπαίδευση των εργαζομένων, για αυτό το λόγο χρησιμοποιούν περισσότερο και την εναλλαγή θέσεων εργασίας. Ο Chris Argyris επισημαίνει ότι η εικόνα που έχει κάθε εργαζόμενος για τον οργανισμό/επιχείρηση είναι πάντα ελλιπής, γι' αυτό και οι άνθρωποι συνεχίζουν να εργάζονται προσθέτοντας τα κομμάτια που λείπουν. Είναι αναγκαίο να γνωρίζουν τη θέση τους στον οργανισμό.

Αυτή η εργασιακή «ωριμότητα» και η σφαιρική θεώρηση της εργασίας διευκολύνονται μέσω του Job Rotation. Ο υπάλληλος εκτίθεται σε εύρος γνώσεων και εμπειριών. Κάθε θέση και εργασία που αναλαμβάνει του προσφέρει από την μια πλευρά εξειδικευμένες γνώσεις για το συγκεκριμένο χρονικό διάστημα και από την άλλη συμπληρώνει ένα ακόμα κομμάτι του πάζλ, από τη σφαιρική εικόνα του οργανισμού. (Smith, M.K. 2001-2003)

Εξατομικευμένα οφέλη

Η εναλλαγή εργασιών, ανά χρονικά διαστήματα, αφυπνίζει τον εργαζόμενο, τον προστατεύει από την μονοτονία και τον εφοδιάζει με πολύπλευρες γνώσεις. (Eriksson, T. and Ortega, J.) Οι Campion et al. διατυπώνουν ότι σχεδόν όλες οι έρευνες αναγνωρίζουν τον εκπαιδευτικό χαρακτήρα του job rotation, όμως υπάρχουν συγκεκριμένες πλευρές που βελτιώνονται περισσότερο. Η σφαιρική θεώρηση της λειτουργίας του οργανισμού και η γνώση πολλών τμημάτων, αποτελούν πασίδηλα το μεγαλύτερο πλεονέκτημα. Η εσωτερική διασύνδεση των τμημάτων και η εκπαίδευση σε διαφορετικά τμήματα ανοίγουν μονοπάτια καλύτερης επικοινωνίας της πληροφορίας. Οικοδομείται με αυτόν τον τρόπο μια διαδραστικότητα μεταξύ υπαλλήλων και οργανισμού που αποβλέπει στην ομαλή ροή της εργασίας.

Από την άλλη πλευρά, η τεχνολογική εκπαίδευση αποκτάται κυρίως κατά την διάρκεια των σπουδών. Η χρήση της τεχνολογίας και η εργασία σε διαφορετικές θέσεις προσφέρουν εμπειρία και επαγγελματική δεινότητα.

Ζητούμενο στον επαγγελματικό στίβο είναι επίσης η απόκτηση σχέσεων επικοινωνίας. Ο συγχρωτισμός με πολλούς συναδέλφους κατά την

διάρκεια του rotation ενισχύει τους διαύλους πληροφόρησης και καλλιεργεί ομαδικό πνεύμα και συνεργασία.

Παρά τις θετικές επιδράσεις οι Campion et al (1994), αναγνωρίζουν στην ίδια εργασία και ορισμένες πιθανές αρνητικές πτυχές.

- Αύξηση του κόστους εκπαίδευσης
- Μείωση της ικανοποίησης από την εργασία και της υποκίνησης
- Χαμηλή παραγωγικότητα και εν τέλει
- Απώλεια υπαλλήλων, λόγω παραίτησης

Οφέλη για τις επιχειρήσεις

Η εναλλαγή θέσεων εργασίας, όπως διατυπώνεται από τον Jaime Ortega, παρουσιάζει οφέλη τόσο για τον εργαζόμενο όσο και για τον εργοδότη. Αποτελεί ένα μηχανισμό μάθησης των ουσιαστικών προσόντων και δεξιοτήτων των υπαλλήλων που διαθέτει η επιχείρηση, όχι θεωρητικά αλλά μέσω της παρατήρησης στον στίβο της εργασίας. (Ortega Jaime, 2001)

Τα αποτελέσματα της παρατήρησης παρουσιάζουν επαγωγικά την εικόνα του οργανισμού, από την ειδική στη γενική. Η άποψη που διαμορφώνεται από τους υπαλλήλους που μετακινούνται είναι περισσότερο αντικειμενική, αφού δεν επηρεάζεται από την συνήθεια ή την αποδοχή των προβληματικών καταστάσεων. (Sullivan J.) Χρησιμοποιώντας σαν εργαλείο την εναλλαγή θέσεων εργασίας, οι επιχειρήσεις έχουν τη δυνατότητα να ελέγχουν πιθανές αδυναμίες. Οι λειτουργίες των τμημάτων και οι δυσκολίες που σχετίζονται με τη φύση και το σχεδιασμό της εργασίας μπαίνουν στο μικροσκόπιο.

Το αγγλικό σύστημα Υγείας περιέχει έναν τεράστιο γραφειοκρατικό μηχανισμό. Τα εμπόδια που δημιουργούνται δεν λύνονται μόνο διοικητικά. Η ανάγκη για ικανή ηγεσία αποτελεί γεγονός. Το μάνατζμεντ μπορεί να λύσει προβλήματα, τα οποία αναγνωρίζει και τα διαχειρίζεται διοικητικά, όμως η ηγεσία και η καθοδήγηση επιχειρούν να εμπνεύσουν τον εργαζόμενο να αντιμετωπίσει τις δυσκολίες που αντιμετωπίζει.

Οι τρόποι εκπαίδευσης του προσωπικού απέναντι στην εργασία του μπορούν να διαχωριστούν σε τρεις κατηγορίες:

- Η συμβολή πεπειραμένων ανθρώπων που θα διδάξουν και θα εμπνεύσουν το προσωπικό
- Η εκπαίδευση μέσα από τα εργασιακά καθήκοντα, εναλλαγή θέσεων εργασίας, ανάθεση ειδικών καθηκόντων κτλ
- Η οργάνωση ομάδων, η εκπαίδευση κατά την εργασία, το διαδίκτυο

Συγκεντρώνοντας τα οφέλη του Job Rotation

- | | |
|--|--|
| <ol style="list-style-type: none">1. <i>Εργαλείο ελέγχου</i>2. <i>Εργαλείο ανασχεδιασμού εργασίας</i>3. <i>Εξατομικευμένη επαγγελματική εξέλιξη</i>4. <i>Ανάπτυξη δεξιοτήτων και μάθηση</i>5. <i>Καλλιέργεια ομαδικού πνεύματος</i>6. <i>Μετάδοση της πληροφορίας</i>7. <i>Μετάδοση νέων μεθόδων</i> | <ol style="list-style-type: none">8. <i>Σφαιρική εικόνα του οργανισμού</i>9. <i>Σε εκτάκτου ανάγκης περιπτώσεις, αναπλήρωση άλλου τμήματος</i>10. <i>Προστασία από αισθήματα μονοτονίας, ρουτίνας και εργασιακού στρες</i>11. <i>Προετοιμασία για προαγωγή</i>12. <i>Υποκίνηση</i>13. <i>Διάδοση της εταιρικής φιλοσοφίας</i> |
|--|--|

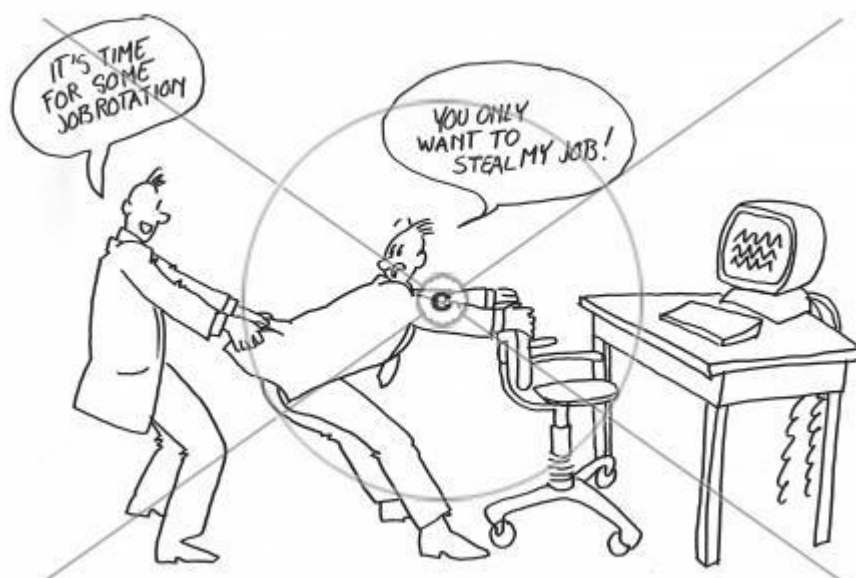
Η εναλλαγή θέσεων εργασίας παρουσιάζεται στη βιβλιογραφία ως μέθοδος που προλαμβάνει τις αρνητικές συνέπειες της εξειδίκευσης, της μονοτονίας και που παράλληλα καλλιεργεί δυνατότητες και συνθήκες προσωπικής και επαγγελματικής εξέλιξης.

Δεν παύει όμως να είναι μια αλλαγή στη ζωή των εργαζομένων και για αυτό να λαμβάνει ποικίλης αποδοχής. Η μετάβαση από συγκεκριμένα καθήκοντα σε διαφορετικά, ειδικά αν είναι επιβληθείσα ή απρογραμμάτιστη, αποσυντονίζει και δυσκολεύει τους εργαζόμενους.

Ο Maurer, 1996 υποστηρίζει ότι σχεδόν τα δύο τρίτα των αλλαγών που επιχειρούνται από τους οργανισμούς τυγχάνουν σθεναρής αντίδρασης από τους εργαζόμενους και αποτυγχάνουν. Οι λόγοι της αποτυχίας είναι σχεδόν πάντα εξαιτίας λανθασμένων χειρισμών από την πλευρά της διοίκησης.

Οι αιτίες που οι άνθρωποι αρνούνται να αλλάξουν μπορούν να συγκεντρωθούν στα εξής:

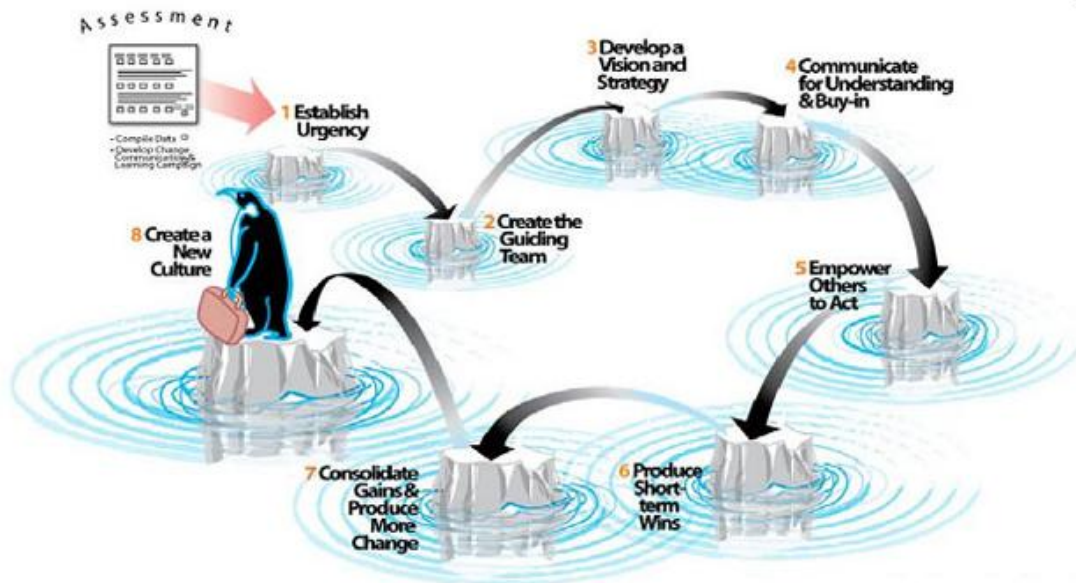
- Φόβοι που σχετίζονται με την εργασία τους, για τα ασαφή αποτελέσματα της αλλαγής, απώλειας της θέσης τους, έλλειψη αυτοπεποίθησης, φόβος του καινούριου
- Ικανοποίηση με την επαγγελματική τους σταδιοδρομία και αδυναμία κατανόησης της ανάγκης
- Φόβος ότι θα επηρεαστεί η προσωπική και οικογενειακή τους ζωή



Το ερώτημα που δημιουργείται είναι πως μπορούν να παρακαμφθούν οι αντιστάσεις; Ένας από τους σύγχρονους και πρακτικούς τρόπους επίτευξης των εργασιακών αλλαγών είναι το μοντέλο του J. Kotter.

Μοντέλο Kotter

Το ερώτημα που δημιουργείται είναι πως μπορούν να παρακαμφθούν οι αντιστάσεις; Ένας από τους σύγχρονους και πρακτικούς τρόπους επίτευξης των εργασιακών αλλαγών είναι το μοντέλο του J. Kotter.



Όπως φαίνεται από την εικόνα, τα οκτώ διαδοχικά στάδια μειώνουν τις αντιστάσεις και προετοιμάζουν το έδαφος για την αλλαγή.

Η δημιουργία του επείγοντος και η ομάδας καθοδήγησης επιτυγχάνουν την εξομάλυνση των συνθηκών. Οι αποφάσεις διαμορφώνονται και προγραμματίζονται, ώστε να διαδοθούν στο υπόλοιπο προσωπικό. Ο ενστερνισμός ωθεί και άλλους να συμμετέχουν. Η ύπαρξη βραχυπρόθεσμων στόχων και η επίτευξη τους δημιουργεί ευνοϊκό κλίμα και εμπιστοσύνη στην απόφαση αλλαγής και συμβάλλει στην παγιοποίηση και δημιουργία μιας νέας οργανωσιακής κουλτούρας.

Η διαχείριση αλλαγών αποτελεί ένα θέμα που προβληματίζει και προκαλεί τις διοικήσεις. Η ψυχολογία των εργαζόμενων και η εμπιστοσύνη επιχείρηση πολλές φορές δρουν καταλυτικότερα από οποιαδήποτε διοικητική τεχνική. Δείκτης πρόβλεψης, της επιτυχούς υιοθέτησης των αλλαγών, αποτελούν οι ισχυρές εργασιακές σχέσεις.

Στην άποψη αυτή καταλήγουν η Rousseau και Tijorwala (1999) σε έρευνα, που εξέτασε την αλλαγή της ιεραρχίας των νοσηλευτών/τριών και διενεργήθηκε σε τριάντα τέσσερις κλινικές σε νοσοκομείο τη Βόρειο-ανατολικής περιοχή των Ηνωμένων Πολιτειών Αμερικής.

Σε ορισμένες περιπτώσεις, βέβαια, οι αντιστάσεις, που φέρει το προσωπικό απέναντι στις αλλαγές, λειτουργούν προφυλακτικά απέναντι σε βεβιασμένες ή άστοχες αποφάσεις της διοίκησης. (Waddel D., Sohal A.S)

Εναλλαγή θέσεων εργασίας Προστασία και ενθάρρυνση

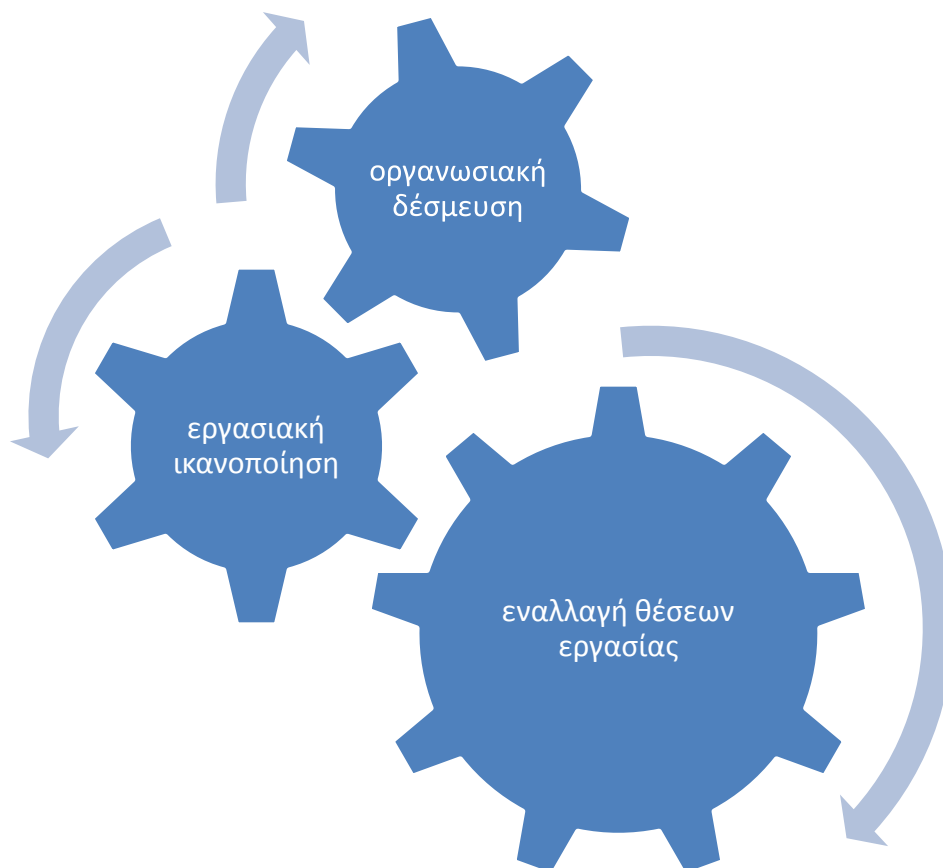
Η σύγκρουση και η ασάφεια ρόλων, είναι φαινόμενα που απασχολούν όλο και περισσότερο τους ερευνητές. Ο χώρος της υγείας χαρακτηρίζεται από υψηλής εντάσεως εργασίας, οι ρόλοι του νοσηλευτικού προσωπικού συχνά συγχέονται με τους ρόλους του ιατρικού προσωπικού και σε κάποιες περιπτώσεις τα όρια δεν είναι ευδιάκριτα. Σε ορισμένες περιπτώσεις παρουσιάζεται το φαινόμενο της επαγγελματικής κυριαρχίας και του ειδικού κύρους που έχει ο ιατρός, αποδυναμώνοντας τις νοσηλευτικές αποφάσεις. (Nettleton Sarah, 2003)

Το αποτέλεσμα των εντάσεων, της εργασιακής φύσης και της αντιμετώπισης της ασθένειας, δημιουργούν στρεσογόνες συνθήκες που έχουν αντίκτυπο στο προσωπικό. Οι μαίες/νοσηλεύτριες αντιμετωπίζουν συχνά άγχος και αισθάνονται ότι οι προσδοκίες των συνεργατών, ιατρών ασθενών και διοίκησης την καταπιέζουν.

Ζητούμενο για την ποιοτική και παραγωγική εργασία αποτελεί ο βαθμός ικανοποίησης του εργαζόμενου από αυτή. Ο Ho W.H. et al παρουσιάζουν άμεση συσχέτιση της εναλλαγής θέσεων εργασίας με την προστασία από το εργασιακό στρες, την ενίσχυση της εργασιακής ικανοποίησης και τέλος με την οργανωσιακή δέσμευση.

Η ψυχολογική δέσμευση του εργαζόμενου αφορά την ενεργή και θετική στάση που διατηρεί απέναντι στον οργανισμό και το πιο σημαντικό ότι ταυτοποιείται με τις αξίες και τους στόχους του. Οι σχέσεις δράσεις είναι

αμφίδρομες και λειτουργούν ευεργετικά ως προς τους μηχανισμούς παραγωγής, αποδοτικότητας και ποιότητας.



Rotation και νέοι υπάλληλοι

Η εναλλαγή θέσεων εργασίας δεν προστατεύει μόνο τους εργαζόμενους που βρίσκονται στην αιχμή της ανίας και του κορεσμού. Οι νέοι υπάλληλοι στον χώρο της υγείας αντιμετωπίζουν αντίστοιχες στρεσογόνες καταστάσεις. Ο εργαζόμενος με την αποφοίτηση του από το πανεπιστήμιο και την έναρξη της επαγγελματικής του σταδιοδρομίας, έρχεται αντιμέτωπος με την πραγματικότητα. Οι συνθήκες, οι ασθενείς και οι αποφάσεις δεν λαμβάνουν μέρος στο εργαστήριο της σχολής και οι συνέπειες των αποφάσεων έχουν άμεσο αντίκτυπο. (Chang E. και Hancock K.)

Στην προσπάθεια εξάλειψης των φαινομένων του άγχους ή της σύγχυσης και σύγκρουσης ρόλων, οι Αυστραλοί εφαρμόζουν την κλινική

κινητικότητα για τους πρώτους τρεις ή τέσσερις μήνες. Στα πλαίσια αυτών των μεταβατικών προγραμμάτων οι νεοπροσληφθέντες νοσηλευτές/ριες έχουν την δυνατότητα να γνωρίσουν τον οργανισμό, τα καθήκοντα που θα αναλάβουν και τις απαιτήσεις των ιδιαίτερων τμημάτων. Η ήπια μετάβαση τους στην εργασιακή καθημερινότητα στοχεύει στην απάλειψη των αρνητικών συναισθημάτων, την εργασιακή ικανοποίηση και την μεγαλύτερη οργανωσιακή δέσμευση. Οι Chang E. και Hancock K. προτείνουν αυτός ο μεταβατικός χρόνος να αυξηθεί στους έξι έως εννέα μήνες για τη μεγαλύτερη δυνατή ωφέλεια.

Ψυχολογία του Ατόμου

Οι θεωρίες για την επιτυχή εισαγωγή των αλλαγών στους οργανισμούς φαίνεται ελλιπής αν δεν εστιάσουν στο άτομο. Ο εργαζόμενος κινείται και στον επαγγελματικό χώρο έχοντας τις πεποιθήσεις, τις αξίες, τα συναισθήματα και φυσικά την προσωπικότητα του. Δεν είναι λοιπόν σπάνιο ακόμα κι όταν η αλλαγή είναι αποδεκτή από ένα μεγάλο πλήθος εργαζομένων να υπάρξουν και οι αντίθετες φωνές που θα αντισταθούν και πιθανόν να επηρεάσουν αρνητικά.

Είναι αυτονόητο ότι διαφορετικοί άνθρωποι θα έχουν και διαφορετικές απόψεις. Για την απαλοιφή των σθεναρών αντιστάσεων, η επιστήμη της ψυχολογίας αποπειράται να ρίξει φως με το Μοντέλο των πέντε Παραγόντων της Προσωπικότητας.

- i. Νευρωτισμός (αρνητικά συναισθήματα, άγχος και ανασφάλεια)
- ii. Εξωστρέφεια (η ποσότητα και ένταση της διάδρασης με το περιβάλλον)
- iii. Δεκτικότητα (σε εμπειρίες και η αναζήτηση τους)
- iv. Συγκαταβατικότητα (από τα όρια της συμπάθειας έως τον ανταγωνισμό)
- v. Ενσυνειδησία (οι συμπεριφορές βάσει της συνειδητοποίησης του οργανισμού, των στόχων και των τεχνικών υποκίνησης)
(Vakola M., Nikolaou I.)

Οι διοικητές χρειάζεται να γνωρίζουν τους «ανθρώπους τους» και να προσαρμόζουν τις αλλαγές με τέτοιες μεθόδους που να γίνονται ευκολότερα αποδεκτές. Η εναλλαγή θέσεων εργασίας είναι μια αλλαγή που μπορεί να προκαλέσει αντιδράσεις. Οι μετακινήσεις του προσωπικού, ο στόχος δημιουργίας νέων δεσμών ή η απομάκρυνση από άλλους έχουν ανάγκη την τέχνη της ηγεσίας. (Elrod II ,Tippet D.D.)

Αρνητικές Πλευρές του Job Rotation

Είναι ίδιον της φύσης να έχει δύο όψεις. Η μία όψη αφορά την θετική πλευρά και η άλλη την αρνητική. Η Εναλλαγή θέσεων εργασίας επιβεβαιώνει τον κανόνα, αφού ως διοικητική τεχνική παρουσιάζει οφέλη όπως και ζημίες. Οι Miceli και Cosgel, (1999) παρατηρούν ότι η παραγωγικότητα θυσιάζεται προς χάριν της εκπαίδευσης και της ανάπτυξης δεξιοτήτων. Η παραμονή σε συγκεκριμένα καθήκοντα διακρίνεται σε δύο περιόδους, της μάθησης και της παραγωγής. Κατά την πρώτη περίοδο ο εργαζόμενος εκπαιδεύεται στα νέα του καθήκοντα, ενώ η δεύτερη περίοδος, της εξειδίκευσης, καλείται ως περίοδος υψηλής αποδοτικότητας και παραγωγής.

Η αρνητική ανάδραση του Job Rotation σε ορισμένες περιπτώσεις, δεν αποδυναμώνει την αρχική θετική του εικόνα. Για την ακρίβεια προειδοποιεί την Διοίκηση για την χρήση ορθού και προμελετημένου σχεδιασμού. Τα χρονικά διαστήματα, τα τμήματα, τα καθήκοντα και οι άνθρωποι που υπόκεινται στην εναλλαγή θέσεων πρέπει να τίθενται υπό συνεχή αξιολόγηση.

Δυσκολίες που ανέκυψαν από το θέμα

Η εναλλαγή θέσεων εργασίας έχει απασχολήσει αρκετούς ερευνητές και χρήζει βαθύτερης ερμηνείας. Ο Jaime Ortega συμπεραίνει ότι δεν απαλείφει την μονοτονία εκ των υστέρων μέσω της υποκίνησης, ενώ παραδόξως οι επιχειρήσεις που γενικά χρησιμοποιούν καινοτόμες τακτικές λειτουργούν προφυλακτικά κι έχουν λιγότερα ποσοστά ανίας και μονοτονίας.

Σε αντίθετα συμπεράσματα καταλήγει η ερευνητική εργασία του Kaymaz K. Η υποκίνηση επωφελείται από την ενδοεταιρική κινητικότητα των υπαλλήλων.

Για την ακρίβεια στις μεταβλητές που χρησιμοποιήθηκαν δίδονται θετικές επιδράσεις στην μείωση της μονοτονίας, στην ανάπτυξη των δεξιοτήτων και των κοινωνικών σχέσεων, ενώ δεν παρουσιάζεται καμία επίδραση στην προετοιμασία για διοικητικές θέσεις ή στην σωστή επιλογή εργασίας.

Η εναλλαγή θέσεων εργασίας έχει πληθώρα κοντινών όρων και θεωριών. Η ανάκτηση πηγών και επιστημονικών άρθρων ήταν χρονοβόρα λόγω των πολλών διαφορετικών όρων που χρησιμοποιούν οι ερευνητές παγκοσμίως. Το φαινόμενο Job Rotation δεν είναι μια διοικητική τακτική που λειτουργεί αυτόνομα και ανεξάρτητα. Για να μπορέσει να αναλυθεί χρειάζεται τη συμβολή άλλων εννοιών. Είναι όρος άρρηκτα δεμένος με την οργάνωση, σαν σχεδιασμός θέσεων αλλά και με το τμήμα των ανθρωπίνων πόρων. Η ψυχολογία της εργασίας, η ένταση της εργασίας, ο υψηλός δείκτης καταμερισμού και η κουλτούρα των αλλαγών μπαίνουν σε μια διεκδυστίνδα και έλκουν το φαινόμενο σε όλες τις πλευρές.

«Η ποιοτική έρευνα ανοίγει τους ορίζοντες και εξελίσσεται συνεχώς κατά την διάρκεια της διεξαγωγής της. Αποτέλεσε μια όμορφη εμπειρία καθώς οι συνεντεύξεις ξεκινούσαν από το γενικό μέρος και στη συνέχεια οδηγούσαν σε σημεία που δεν είχαν υπολογιστεί, με καινούρια στοιχεία και νέες διαδρομές σκέψεων.»

Μεθοδολογία

Για την εργασία, όπως ήδη αναφέρθηκε εισαγωγικά, επιλέχθηκε η μέθοδος της ποιοτικής έρευνας. Εξαιτίας της μεγάλης εμπειρίας που χρειάζεται η μέθοδος αυτή, έγινε απόπειρα αξιολόγησης ορισμένων αποτελεσμάτων με το στατιστικό πρόγραμμα SPSS 10.

Η διοικητική τακτική του Job Rotation λογίζεται ως αλλαγή από τους εργαζόμενους και παρά τα κοινώς αποδεκτά οφέλη, τυγχάνει σθεναρής αντίστασης.

Σκοπός είναι να μελετηθεί το φαινόμενο από την πλευρά των εργαζομένων.

Πώς αντιλαμβάνονται και νοηματοδοτούν την εμπειρία;

Αναγνωρίζουν την εφαρμογή της Εναλλαγής θέσεων εργασίας στον χώρο του Γ.Ν. «Αλεξάνδρα»;

Η χρήση της φαινομενολογίας στο υπό εξέταση θέμα είναι σπάνια. Οι περισσότεροι ερευνητές ακολουθούν το λογικό-θετικιστικό ρεύμα. Οι ποσοτικές έρευνες (Quantative Research) χρησιμοποιούν μεγάλα δείγματα και τεχνικές μετρήσεων. Η διεξαγωγή Ποιοτικής Έρευνας στάθηκε σαν πρόκληση για την γράφουσα, παρά τις αντικειμενικές δυσκολίες που παρουσιάζει. (Μπελλάλη Θ., Παπάζογλου Ειρ.).

Στην ποιοτική έρευνα ζητούμενο αποτελεί η εις βάθος κατανόηση της ανθρώπινης εμπειρίας μέσα στο περιβάλλον που ανήκει. Είναι επιθυμητό η εργασία αυτή να αποκαλύψει τις πολλαπλές αλήθειες που συνυπάρχουν σε ένα φαινόμενο και την ανεύρεση των κοινών στοιχείων. (Μπελλάλη Θ., Παπάζογλου Ειρ.)

Οι συνεντεύξεις ελήφθησαν ύστερα από ενημέρωση και συναίνεση των συμμετεχόντων για το θέμα.

Δόθηκαν από την ερευνητική πλευρά οι διαβεβαιώσεις για εμπιστευτικότητα και ανωνυμία.

Περιορισμοί στην έρευνα

Η έρευνα διεξήχθη στα πλαίσια της συμπλήρωσης των μεταπτυχιακών σπουδών στο τμήμα Διοίκησης Μονάδων Υγείας του Ανοικτού Πανεπιστήμιου της Κύπρου. Βασικό περιορισμό αποτελεί η απειρία της γράφουσας παρά τις καλές προθέσεις και την προσπάθεια τήρησης των κανόνων.

Θα ήταν ευχάριστο αν μπορούσα στο μέλλον να ασχοληθώ με το ίδιο θέμα, έχοντας περισσότερο χρόνο για έρευνα, περισσότερη γνώση και εμπειρία.

Δειγματοληψία

Η ποιοτική έρευνα εξετάζει, κατανοεί και εφαρμόζει ευρήματα σε συγκεκριμένους πληθυσμούς υπό συγκεκριμένες συνθήκες. Υπό αυτό το πρίσμα η δειγματοληψία κρίθηκε σκόπιμη (purposeful sampling), ώστε να συλλεχθούν όσο το δυνατόν περισσότερες πληροφορίες.

Το δείγμα προέρχεται από το Γ.Ν «Αλεξάνδρα», δημόσιο νοσοκομείο των Αθηνών και από την κυριότερη εργασιακή του δύναμη, τις μαίες/μαιευτές.

Για την περίπτωση συγκεντρώθηκαν είκοσι ημιδομημένες ηχογραφημένες συνεντεύξεις, διάρκειας περίπου 4 ωρών (N=20) και αποπειράθηκε η διατήρηση χειρόγραφων σημειώσεων από την παρατήρηση της στάσης των ερωτηθέντων.

Το δείγμα περιλαμβάνει ανθρώπους με συγκεκριμένα χαρακτηριστικά, ώστε να ληφθούν όσο το δυνατόν περισσότερα και πιο αξιόπιστα στοιχεία.



- i. Φύλο
- ii. Επίπεδο εκπαίδευσης
- iii. Έτη Προϋπηρεσίας
- iv. Εμπειρία από μετακινήσεις σε τμήματα

Η προσπάθεια επικεντρώθηκε να συλλεχθούν πληροφορίες από όλες τις αντιπροσωπευτικές ομάδες. Οι συμμετέχοντες ανήκουν σε όλες τις εκπαιδευτικές βαθμίδες τις οποίες μπορούν να κατέχουν οι μαίες/μαιευτές (δεν υπάρχει στο δείγμα επίπεδο εκπαίδευσης Ph.d). Αντίστοιχα έχουν συμπεριληφθεί υπάλληλοι που έχουν την εμπειρία της εναλλαγής θέσεων εργασίας και υπάλληλοι που δεν είχαν ποτέ.

Ως προς τα έτη προϋπηρεσίας έγινε απόπειρα συγκέντρωσης πληροφοριών από την οπτική γωνία των νέων υπαλλήλων (έως τα δέκα έτη προϋπηρεσίας), αυτών που βρίσκονται ανάμεσα στα δέκα και είκοσι χρόνια και αυτών που έχουν πάνω από είκοσι έτη προϋπηρεσίας και οδεύουν προς τη σύνταξη.

Το φύλο στην συγκεκριμένη εργασία δεν μπορεί να δώσει ιδιαίτερα στοιχεία, γιατί η μαιευτική εξασκείται κυρίως από γυναίκες.

Απόψεις, Σκέψεις και Πεποιθήσεις

Οι ημιδομημένες συνεντεύξεις είχαν όλες ανεξαιρέτως την αρχή τους στη βασική ερώτηση:

Γνωρίζετε τι είναι η εναλλαγή θέσεων εργασίας/Job Rotation;

Δεν βρέθηκε ούτε ένας από τους συμμετέχοντες, που να μην γνώριζε τον όρο. Σε πολλές περιπτώσεις δόθηκαν σκωπτικά απαντήσεις όπως:

«Α, μιλάς για αυτό που συμβαίνει στο νοσοκομείο μας;»

«Ναι, εγώ τη γνωρίζω, η Νοσηλευτική Υπηρεσία γνωρίζει;»

Κατά γενική ομολογία η Νοσηλευτική Υπηρεσία δεν εφαρμόζει συστηματικά και καθολικά την εναλλαγή θέσεων εργασίας. Υπάρχουν ελάχιστες περιπτώσεις που το προσωπικό αλλάζει τμήματα και καθήκοντα. Μιλώντας με τα άτομα ξεχωριστά και αναλόγως με τις εμπειρίες τους καταγράφονται διάφορες απόψεις.

Εναλλαγή Θέσεων Εργασίας με αρνητικό πρόσημο

«Ο διορισμός μου στο νοσοκομείο ήλθε, αφού είχα εργαστεί κάποια χρόνια σε ιδιωτική κλινική. Εκεί εργαζόμουν στο αναισθησιολογικό τμήμα. Θυμάμαι, όταν ήρθα και πήγα στην διευθύνουσα να παρουσιαστ, σαν νέα υπάλληλος, ότι ο μοναδικός μου φόβος ήταν το τμήμα που θα με τοποθετούσαν. Ευτυχώς, όμως, είχαν ανάγκη εκείνο το διάστημα για έμπειρες μαίες στο αναισθησιολογικό και συνέχισα έτσι όλα τα χρόνια να εργάζομαι εκεί.»

Η αντίσταση στην αλλαγή είναι ένα από τα εμπόδια που προκαλεί τις διοικήσεις να ξεπεράσουν. Οι αιτίες της αντίστασης ανιχνεύονται στην προσωπικότητα του εργαζομένου και στη σχέση οργανισμού-υπαλλήλων. (Oreg S. et al)



«Δεν ξέρω τι θα έκανα αν μου έλεγαν να αλλάξω τμήμα! Νομίζω ότι μόνο σε αυτό το τμήμα μπορώ να αποδώσω, όπου αλλού και να πάω ξέρω ότι δεν θα μου αρέσει και δεν θα είμαι καλή.»

Η μαρτυρία αυτή αποτελεί κοινό τόπο για πολλούς εργαζόμενους. Υπάρχουν άτομα που αισθάνονται αδύναμα απέναντι στις αλλαγές. Η αβεβαιότητα και η ανασφάλεια δημιουργούν αρνητικό κλίμα για την αλλαγή. Είναι το άγχος του νέου περιβάλλοντος, των καινούριων καθηκόντων και ρόλων που πρέπει να αποκτήσει, ενώ κάποιες φορές μπορεί να είναι οι προσωπικές προτιμήσεις που αντιστέκονται στις αλλαγές. (Singh K, Bertsch, 2012)

Το σημείο που προβληματίζει ιδιαίτερα, δεν είναι η άρνηση στην αλλαγή τμήματος, αλλά η πεποίθηση ότι δεν θα μπορεί να αποδώσει εργασιακά. Η άποψη αυτή λειτουργεί ανασταλτικά για την νοσηλευτική υπηρεσία. Πίσω από τις λέξεις μπορεί να κρύβεται και μια ασυνείδητη απειλή από τον εργαζόμενο; «Αν με μετακινήσεις εγώ δεν θα συνεχίσω να είμαι καλή υπάλληλος.»

Σε αυτό συνάδει και η μαρτυρία εκ της Νοσηλευτικής Διεύθυνσης.

Δεν είναι εύκολο να αλλάξεις έναν υπάλληλο όταν δεν θέλει. Υπήρχαν φορές που οι αλλαγές έγιναν παρά τις αντιδράσεις του εργαζόμενου και το αποτέλεσμα ήταν να λείπει με αναρρωτικές, να αφήνει εκκρεμότητες και να έχει προβλήματα με τους συναδέλφους του για το πρόγραμμα.

Το παραπάνω μπορεί να ήταν ένα υπαρκτό μεν αλλά ακραίο παράδειγμα δε. Οι πιο πιθανές εκδοχές είναι να πάρει περισσότερο χρόνο στον υπάλληλο να εξοικειωθεί και να αποδώσει ή να φτάσει σε ένα μέτριο επίπεδο, όπου απλά θα διεκπεραιώνει τις εργασίες του.

Οι περισσότερες απαντήσεις που εδόθησαν για το Job Rotation παρουσιάζουν μια ευνοϊκή προσέγγιση υπό συγκεκριμένους όρους.

«Φυσικά και πρέπει να γίνεται Rotation στο προσωπικό! Αυτό σημαίνει όμως για όλους ανεξαιρέτως. Εδώ βλέπεις τα «καλά» τμήματα τα έχουν

οι ίδιοι και οι ίδιοι. Τους θυμάμαι από όταν ήμαστε φοιτητές και κάναμε πρακτική.»



Υπάρχουν πρακτικές που ακολουθούνται στο νοσοκομείο που προκαλούν θυμό και αγανάκτηση. Τέτοια συναισθήματα δεν ενισχύουν την δέσμευση απέναντι στον οργανισμό και την εμπιστοσύνη στην διεύθυνση. Κατά συνέπεια οποιαδήποτε αλλαγή κρίνεται καχύποπτα αφού ο εργαζόμενος αντιλαμβάνεται το περιβάλλον άδικο. (May et al.,2004)

Εναλλαγή Θέσεων Εργασίας ως Δίκτυ Ασφαλείας

Μαία, εργαζόμενη σε κλειστό τμήμα, για πολλά χρόνια έχει αναθεωρήσει την άποψη της. Χαρακτηριστικά αναφέρει:

«Έχω μετανιώσει που έμεινα σε αυτό το τμήμα τόσα χρόνια. Το έκανα γιατί όταν είχα τα παιδιά μου μικρά μπορούσα να παίρνω ευκολότερα άδειες, ρεπό, να βάζω το πρόγραμμα που επιθυμούσα. Τότε ήμαστε αρκετές μαίες. Τώρα αισθάνομαι κουρασμένη και αποκομμένη από τα άλλα τμήματα. Είναι αργά να βγω έξω. Το έχεις ακούσει το Στερνή μου γνώση να σε είχα πρώτα;»

Η εργασία σε ένα τμήμα μπορεί να της απέδιδε την ασφάλεια που χρειαζόταν για ένα χρονικό διάστημα. Οι εκπλήξεις στην εργασία ήταν λιγότερες, η ρουτίνα καλοδεχούμενη και οι διευκολύνσεις αρκετές. Κάποια στιγμή όμως επέρχεται κορεσμός. Αν θεωρήσουμε ότι το σώμα μας μιλάει πιο εύγλωττα κάποιες στιγμές, η στιγμή της συνέντευξης ήταν μια από αυτές. Ο κατατονικός τρόπος ομιλίας, η αίσθηση ότι είναι κουρασμένη, η στάση του σώματος και οι αναστεναγμοί επιβεβαίωναν τα λεγόμενα.

Θα μπορούσε να υποθέσει κανείς, ότι αν η εναλλαγή θέσεων εργασίας μπορεί να αποδειχθεί μέσο υποκίνησης άλλο τόσο μπορεί να αποδειχθεί και δίκτυ ασφαλείας. Σε αυτό καταλήγει μαία που εργαζόταν σε ένα τμήμα υψηλού βαθμού εντάσεως, υψηλού επαγγελματικού κύρους από τους ιατρούς και συνεργάτες και επιπλέον κλειστό, χωρίς δηλαδή ιδιαίτερη επικοινωνία με κόσμο.



"You're in a hospital, Nurse Hill. If you collapse from exhaustion, the emergency room is just down the hall."

«Έπρεπε να φύγω από το τμήμα, το είχα ζητήσει πολλές φορές μέχρι να γίνει. Είχα φτάσει σε σημείο να αναρωτιέμαι αν έκανα κάτι ή θυμάμαι την προηγούμενη φορά. Μέχρι να τελειώσω τη σίτιση των νεογνών, να πάρω αίματα, να κάνω νοσηλεία ερχόταν η στιγμή που έπρεπε να τα ζανακάνω. Σαν να ήμουν σε εργοστάσιο, μόνο που εγώ είχα ανθρώπους και όχι μηχανήματα. Το μόνο που με κράταγε σε ισορροπία ήταν οι δραστηριότητες μου πέρα από τον χώρο της εργασίας...»

Σε δύσκολα τμήματα η διατήρηση των ισορροπιών είναι λεπτή. Η μαρτυρία αυτή προέρχεται από μία μαία που σπουδάζει, έχει χόμπι, ταξιδεύει. Αν στην ίδια θέση βρισκόταν μια υπάλληλος με αντίστοιχες πιέσεις και στην προσωπική της ζωή, οικογένεια, σχέσεις, οικονομικές δυσκολίες, τι θα συνέβαινε;

Αυτές οι καταστάσεις στον ευαίσθητο χώρο της υγείας απομακρύνουν από τις έννοιες της ποιότητας, της παραγωγής και της αποδοτικότητας. Αυτό το κομμάτι της ψυχολογίας του εργαζόμενου ανήκει στα όρια της ασφάλειας για τον ίδιο αλλά και για τους ασθενείς. Είναι σαφές ότι η εργασιακή εξουθένωση σε επαγγέλματα πρόνοιας και φροντίδας είναι συχνότερη, αφού το περιβάλλον εργασίας αντιμετωπίζει τον ανθρώπινο πόνο, την εργασία με βάρδιες, την σωματική κόπωση και την ανάληψη ευθύνης απέναντι στη ζωή των ασθενών. (Jennings B.M)

Ανάμεσα στις πληροφορίες που συνελέγησαν υπήρξαν και απόψεις που ενώ αναγνωρίζουν τα οφέλη του Job Rotation, δεν θέλουν να υποβληθούν οι ίδιοι σε αυτό. Οι λόγοι είναι διάφοροι και παρουσιάζονται από τους ίδιους.

«Μα φυσικά πρέπει όλοι να μετακινούμαστε στα διάφορα τμήματα. Παρά ταύτα προσωπικά μετά την επιστροφή μου από την άδεια λοχείας, ήλπιζα να μείνω στο ίδιο. Αισθάνομαι ότι αδικήθηκα! Έχω εξειδικευθεί, έχω κάνει μεταπτυχιακό, έχω εργαστεί αποδοτικά, δεν δημιούργησα προβλήματα. Για ποιο λόγο να αλλάξω εγώ και να παραμείνουν άλλοι που δεν έχουν τα επιπλέον τυπικά προσόντα; Δηλαδή, το ίδρυμα δεν ενδιαφέρεται να χρησιμοποιήσει τις γνώσεις των υπαλλήλων τους, δεν έχουν καμία αξία;»

Οι προσωπικές επιθυμίες και επιλογές μας, η ανάγκη για αναγνώριση και για εξέλιξη μπορούν να αποτελέσουν την δύναμη του νοσοκομείου να προχωρήσει πέρα από την παροχή υπηρεσιών στην προσφορά της ποιότητας. Πολλοί εργαζόμενοι αισθάνονται ότι παραμερίζονται, ενώ έχουν το δυναμικό και την όρεξη να προσφέρουν.

Η διεύθυνση, σε αυτές τις δυνατότητες, απαντά με τη κοντόφθαλμη αριθμητική κάλυψη των αναγκών στα τμήματα, απογοητεύοντας το προσωπικό.

«Συμφωνώ με την αλλαγή τμημάτων, να μην παραγνωρίζομαστε! Με τα τωρινά δεδομένα, όμως, είναι δύσκολο για μένα, αυτά είναι για εσάς, που έχετε χρόνια μπροστά σας. Εδώ γνωρίζουν τις ανάγκες μου για άδειες και το πρόγραμμα που χρειάζομαι, ώστε να μπορώ να βοηθάω τη σύζυγο μου στην επιχείρησή της.»

Η προσωπικές υποχρεώσεις και ο τρόπος που βλέπουμε την εργασία, οδηγεί και στις αντίθετες συμπεριφορές. Στη δύση της επαγγελματικής σταδιοδρομίας οι αλλαγές φαντάζουν δύσκολες. Οι καταστάσεις έχουν παγιωθεί αλλά δύσκολα αλλάζουν.

Η αδυναμία να ακολουθήσει την μετακίνηση λόγω προσωπικών υποχρεώσεων πρέπει να επισημανθεί ότι δεν συνδέεται με τα χρόνια προϋπηρεσίας αλλά με την ιδιωτική ζωή και τις υποχρεώσεις.

«Στην αρχή δεν ήθελα να φύγω από το τμήμα, τώρα δεν μπορώ, είναι αργά για αλλαγές. Ίσως μετάνιωσα που δεν το ζήτησα η ίδια τόσα χρόνια. Ξέρεις πριν λίγο καιρό γέννησε ένας δικός μου άνθρωπος και με ρώτησε κάποια πράγματα για τον θηλασμό. Δεν ήξερα να της απαντήσω... Αισθάνθηκα αμήχανα, που σαν μαία δεν ήξερα και σαν συγγενής δεν μπόρεσα να βοηθήσω. Το καταλαβαίνω κι όταν πηγαίνω σε άλλα τμήματα επικουρία. Μπορώ να κάνω αυτό που πρέπει αλλά δεν έχω καλούς χρόνους, οργάνωση.»

Πολλές φορές καθώς τα χρόνια περνάνε κι αποκτώντας μεγαλύτερη εμπειρία αντιλαμβανόμαστε λάθη που κάναμε στο παρελθόν. Η αντίδραση στην αλλαγή διευκόλυνε την εργασία και την καθημερινότητα, αλλά υστερούσε στην επαγγελματική εξέλιξη.

Εναλλαγή Θέσεων εργασίας με θετικό πρόσημο

Αξιοπρόσεκτη άποψη που διατυπώθηκε για την συστηματική και καθολική κινητικότητα των μαιών είναι η παρακάτω:

Το Job Rotation θα έπρεπε να ισχύει εδώ και χρόνια. Ακούω παλιές συναδέλφους που μου λένε, εμείς τότε εκείνο... το άλλο... και ούτε άδειες λοχείας παίρναμε και ήμαστε οι μικρές και κάναμε όλες τις βάρδιες, ενώ οι μεγάλες εργαζόντουσαν μόνο πρωινά. Τώρα ήρθε η σειρά μας όπως θα έρθει και η δική σας. Κι εγώ αναρωτιέμαι: Θα συνέβαιναν όλα αυτά αν λειτουργούσε το rotation από τότε; Θα κουραζόντουσαν αν μετά από ένα απαιτητικό τμήμα πήγαιναν σε ένα πιο χαλαρό; Αν διεκδικούσαν και αυτές τα δικαιώματα τους;»

Οι παραπάνω σειρές κρύβουν μια μεγάλη αλήθεια. Διαιωνίζεται μια κατάσταση εργασιακής εξουθένωσης, ενώ μικρές διοικητικές αλλαγές

μπορούν να αποδώσουν τα βέλτιστα για την αποσόβηση τέτοιων φαινομένων.

Μια άλλη αιτιολόγηση, του γιατί πρέπει να γίνεται εναλλαγή θέσεων εργασίας στο νοσοκομείο είναι αυτή που αφορά τις εργασιακές σχέσεις.

«Οι σχέσεις φθείρονται μετά από κάποια περίοδο. Χρειάζεται νέος κόσμος, που έχει νέες ιδέες, νέες οπτικές. Μη νομίζεις ότι το να εξειδικεύσαι βοηθά πολύ. Στον χώρο μας αλλάζουν συνέχεια τα δεδομένα, όποτε πάλι μπαίνεις στη διαδικασία να μάθεις. Οι περισσότεροι που δεν θέλουν να αλλάζουν έχουν βουλευτεί και φοβούνται. Έχουν τους φίλους τους, τους ίδιους συνεργάτες, και αισθάνονται οικεία στο χώρο.»

Η συνεχής τριβή με τους ίδιους συνεργάτες και συναδέλφους πάνω στην ένταση της εργασίας μπορεί να προκαλέσει τριγμούς στην ομάδα. Η συστηματική κινητικότητα του προσωπικού ανανεώνει τις σχέσεις, προσδίδει χαρακτηριστικά αντίστοιχα με αυτά των νέων υπαλλήλων και επιδρά θετικά στον εντοπισμό αδυναμιών. Η συνήθεια και η ανεκτικότητα που με τον καιρό αποκτάται στον εργασιακό χώρο δεν αφήνει να γίνουν οι δέουσες αλλαγές.

«Ήταν το 2003 που το νοσοκομείο προσπάθησε να ξεκινήσει πιλοτικά ένα πρόγραμμα πληροφορικής στα τμήματα, άμεσα συνδεδεμένο με το φαρμακείο. Είχαν γίνει οι αγορές των υπολογιστών και είχαν εγκατασταθεί σε συγκεκριμένα τμήματα. Όταν ζητήθηκε να παρακολουθήσουμε το μάθημα για τη χρήση του προγράμματος υπήρξε αναστάτωση από τις παλαιότερες και άρνηση να το χρησιμοποιήσουν. Μέσα σε λίγα λεπτά η πληροφορία είχε μεταδοθεί στα τμήματα που αφορούσε και αποφάσισαν ότι χωρίς τη λήψη επιδόματος για τη χρήση υπολογιστή δεν θα το παρακολουθούσαν. Έτσι κι έγινε. Από το δικό μου τμήμα το παρακολουθήσαμε μόνο οι δύο νεότερες.»

Το περιστατικό που περιγράφηκε ανέκυψε κατά την διάρκεια της συνέντευξης συνειρμικά. Η παραμονή σε ένα τμήμα για μεγάλο χρονικό διάστημα διαμορφώνει φιλοσοφίες. Η ύπαρξη των άτυπων ομάδων μέσα στους οργανισμούς έχει τέτοια δύναμη που μπορεί να επηρεάσει την εργασία μέσα κι έξω από το τμήμα. Η αντίδραση σε αλλαγές που μπορεί

να επιθυμεί η διεύθυνση μπορεί να σταματήσει τη λειτουργία προγραμμάτων. Μια ικανή μέθοδος να διακοπεί η άτυπη επικοινωνία, που μπορεί να ζημιώσει την εργασία, είναι η απομάκρυνση με την μορφή του Rotation, ακόμα κι αν δίδει την εντύπωση μακιαβελικής τακτικής. (Grims C.F,2000) Τα οφέλη της κινητικότητας προσφέρουν νέες εικόνες και συμμετέχουν σε διαφορετικές κουλτούρες.

Εναλλαγή Θέσεων Εργασίας Αποκομίζοντας εμπειρίες

Στον αντίποδα των παραπάνω μαρτυριών συνελέγησαν ορισμένες μεμονωμένες περιπτώσεις, όπου η προϋπηρεσία τους έχει να καταδείξει μεγάλο βαθμό κινητικότητας.

«Γνωρίζω ότι αποτελώ σπάνιο δείγμα για την έρευνα σου. Ίσως είμαι η μόνη που έχω περάσει από πέντε τμήματα στο νοσοκομείο. Κάποιες φορές η εκάστοτε διευθύνουσα με άλλαζε, για λόγους που δεν γνωρίζω, (μάλλον είχα τις λιγότερες αντιστάσεις στην αλλαγή) και κάποιες φορές ζήτησα εγώ η ίδια να αλλάξω. Μάλιστα, την προτελευταία φορά προκλήθηκα από συνάδελφο η οποία έλεγε ότι δεν νοείται να ονομάζεται κάποια μαία, εάν δεν έχει περάσει από την Αίθουσα Τοκετών και μόνο εκεί αποκτάς τα ουσιαστικά προσόντα. Ήταν για μένα θέμα τιμής»

Όπως αποκαλύπτει η συμμετέχουσα, σε ορισμένες περιπτώσεις η εναλλαγή των τμημάτων ήταν ζητούμενο για την επαγγελματική της εξέλιξη και την ανάπτυξη των δεξιοτήτων της.

Από την θέση ευθύνης που βρίσκεται τώρα, αναγνωρίζει, ότι ακόμα κι αν κάποιες φορές, ένιωθε να αγχώνεται με τις αλλαγές και τις καινούριες γνώσεις το όφελος ήταν πολύ μεγαλύτερο. Το στρες αντιμετωπίζεται το πρώτο διάστημα ανάληψης των νέων καθηκόντων.

«Η διαχείριση του είναι και θέμα προσωπικότητας. Σε μένα λειτούργησε θετικά. Με διατηρούσε σε εγρήγορση και μου έδινε μεγαλύτερη αυτοπεποίθηση κάθε φορά που κατάφερνα κάτι.»

Παρόμοια απάντηση δόθηκε κι από άλλη μαία, με λιγότερα έτη προϋπηρεσίας:

«Ίσως νομίζουν ότι είναι μορφή τιμωρίας επειδή διαφωνώ συχνά με την διεύθυνση σε κάποια πρακτικά θέματα. Στρεσάρομαι στην αρχή προσπαθώντας να συνηθίσω το διαφορετικό τμήμα. Δεν είναι τόσο τα καθήκοντα που αλλάζουν, αλλά οι άνθρωποι που θα συνεργαστώ. Μετά με συνηθίζουν και τους συνηθίζω. Κανονικά θα έπρεπε όλοι να περνάν από όλα τα τμήματα. Στο τέλος καταλήγουμε να έχουμε σε θέση ευθύνης ανθρώπους που δεν ξέρουν παρά μόνο ένα τμήμα.»

Συνεντεύξεις και στατιστική ανάλυση

Οι συνεντεύξεις έριξαν στο θέμα της Εναλλαγής Θέσεων εργασίας διαφορετικό φως. Η προσέγγιση της έγινε με καθημερινά ανθρώπινα κριτήρια μέσα από τις αντιλήψεις και τις εμπειρίες των συμμετεχόντων. Κι ενώ οι ερωτήσεις μπορεί να απαντώνται με λέξεις και προτάσεις τα τελευταία χρόνια μεταμορφώνονται σε αριθμούς και δεδομένα. Τα στατιστικά προγράμματα είναι μια άλλη τέχνη, που μπορεί να οδηγήσει σε συσχετισμούς που δεν είναι εύκολο να ανακαλυφθούν από τον ερευνητή.

Η απόπειρα ανάλυσης μέσα από αυστηρότερους κανόνες δεν μειώνει την μέθοδο της ποιοτικής έρευνας. Σκοπός της είναι να την ενισχύσει, να την επιβεβαιώσει και να καλύψει τυχούσες αδυναμίες της γράφουσας. Αναγνωρίζοντας ότι η ποιοτική έρευνα χρήζει μεγάλης εμπειρίας, γίνεται προσπάθεια εξισορρόπησης των πιθανών ελλείψεων.

Κατά την διάρκεια των συνεντεύξεων ζητήθηκε να απαντηθούν και μονολεκτικά συγκεκριμένα θέματα. Δεν αποτελεί μέθοδο ποσοτικής έρευνας, αλλά αναζητά την συσχέτιση ορισμένων παραμέτρων.

Τα χαρακτηριστικά και ορισμένες γενικές διατυπώσεις μπορούν να επεξεργαστούν στατιστικά μέσω τεχνικών μετρήσεων. Τα δεδομένα σε μορφή πίνακα και σχηματικά αποδίδονται ως εξής:

Sex	LoE	EXPR	RotExp	JR	Skills	JS	PROM
FEMALE	MSc	<10	OXI	NAI	NAI	NAI	NAI
FEMALE	AEI/TEI	<10	NAI	NAI	NAI	NAI	NAI
FEMALE	AEI/TEI	>20	OXI	OXI	OXI	OXI	NAI
FEMALE	ΜΤΠ ΕΞΕΙΔ.	10-20	NAI	NAI	NAI	NAI	NAI
MALE	MSc	10-20	NAI	NAI	NAI	NAI	OXI
FEMALE	MSc	10-20	NAI	NAI	NAI	NAI	OXI
FEMALE	AEI/TEI	>20	NAI	NAI	NAI	OXI	OXI
MALE	AEI/TEI	>20	OXI	OXI	OIX	OXI	NAI
MALE	ΜΤΠ ΕΞΕΙΔ.	>20	NAI	NAI	NAI	NAI	NAI
FEMALE	MSc	<10	NAI	NAI	NAI	NAI	NAI
FEMALE	AEI/TEI	>20	OXI	OXI	NAI	OXI	OXI
FEMALE	AEI/TEI	10-20	OXI	OXI	OXI	OXI	OXI
FEMALE	ΜΤΠ ΕΞΕΙΔ.	10-20	NAI	OXI	NAI	OXI	NAI
FEMALE	MSc	10-20	NAI	OXI	NAI	OXI	OXI
FEMALE	AEI/TEI	>20	OXI	OXI	NAI	OXI	OXI
FEMALE	MSc	10-20	NAI	NAI	NAI	NAI	NAI
FEMALE	AEI/TEI	10-20	NAI	NAI	NAI	OXI	NAI
FEMALE	AEI/TEI	<10	OXI	NAI	NAI	NAI	NAI
MALE	AEI/TEI	<10	OXI	OXI	OXI	OXI	OXI
FEMALE	AEI/TEI	10-20	OXI	OXI	NAI	OXI	OXI

Πίνακας 1

Chi-Square και Δύναμη της συσχέτισης

Τα ερωτήματα που συνήθως δημιουργούνται στις μελέτες φαινομένων είναι κατά πόσο συνδέονται οι μεταβλητές. Επηρεάζεται η θετική ή αρνητική άποψη του Job Rotation από το επίπεδο εκπαίδευσης ή από τα έτη προϋπηρεσίας; Συνδέεται η Εναλλαγή Θέσεων Εργασίας με την ανάπτυξη δεξιοτήτων, την εργασιακή ικανοποίηση ή την πιθανότητα προαγωγής;

Την δύναμη και την φύση συσχέτισης των μεταβλητών την εξετάζουμε χρησιμοποιώντας το χ^2 . Το χ^2 , chi-square είναι ένα τεστ που χρησιμοποιείται κατά κύριο λόγο από τις κοινωνικές επιστήμες και στην ποιοτική έρευνα. Τα αποτελέσματα του εξαρτώνται από το μέγεθος του δείγματος καθώς και τον αριθμό των στηλών και των σειρών.

Η μέτρηση του συσχετισμού μεταξύ δύο μεταβλητών γίνεται δισδιαστατικά. Γενικά οι μετρήσεις κυμαίνονται από την απόλυτη αξία 0-1.



Οι μεταβλητές που χρησιμοποιήθηκαν αποτελούν κατηγορίες με διάταξη (ordinal), αφού οι απαντήσεις περιλαμβάνουν ΝΑΙ/ΟΧΙ. Norusis MarijaJ

Norusis MarijaJ., SPSS 10.0, Guide to Data Analysis,2000, pub. Prentice-Hall,Inc, ch.18, 349-355

Εξετάζοντας το δείγμα αναλυτικότερα, διακρίνονται στους πίνακες οι μεταβλητές και η συχνότητα τους.

Το επίπεδο εκπαίδευσης θα υπολογιστεί στη συνέχεια και ως δύο κατηγορίες με σκοπό την διευκόλυνση της στατιστικής ανάλυσης για να βρεθεί το χ^2 κατά Pearson.

Επίπεδο Εκπαίδευσης

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Τριτοβάθμια Εκπ.	11	55,0	55,0	55,0
Μεταπτυχιακή Εξειδ.	3	15,0	15,0	70,0
MSc	6	30,0	30,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Πίνακας 2

Ετη Προϋπηρεσίας

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2-10	5	25,0	25,0	25,0
11-20	9	45,0	45,0	70,0
>20	6	30,0	30,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Πίνακας 3

Job Rotation

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Negative	9	45,0	45,0	45,0
Positive	11	55,0	55,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Πίνακας 4

Development of Skills

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid NO	4	20,0	20,0	20,0
YES	16	80,0	80,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Πίνακας 5

Job Satisfaction

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid NO	11	55,0	55,0	55,0
YES	9	45,0	45,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Πίνακας 6

Promotion

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid NO	8	40,0	40,0	40,0
YES	12	60,0	60,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Πίνακας 7

Αναλυτικότερα

Εξαιτίας του αριθμού δείγματος το επίπεδο εκπαίδευσης κατηγοριοποιήθηκε σε Τριτοβάθμια Εκπαίδευση και Μεταπτυχιακή, χωρίς να διακρίνονται τα μεταπτυχιακά πιστοποιητικά από τις μεταπτυχιακές εξειδικεύσεις. Παρά ταύτα λόγω μικρού δείγματος δίδεται το Fisher's Exact Test.

Η συσχέτιση του επιπέδου εκπαίδευσης με την εναλλαγή θέσεων εργασίας δεν φαίνεται ισχυρή.

Επίπεδο Εκπαίδευσης1 * Job Rotation Crosstabulation

Count

		Job Rotation		Total
		Negative	Positive	
Επίπεδο Εκπαίδευσης1	Τριτοβάθμια Εκπ.	7	4	11
	MSc	2	7	9
Total		9	11	20

Πίνακας 8α

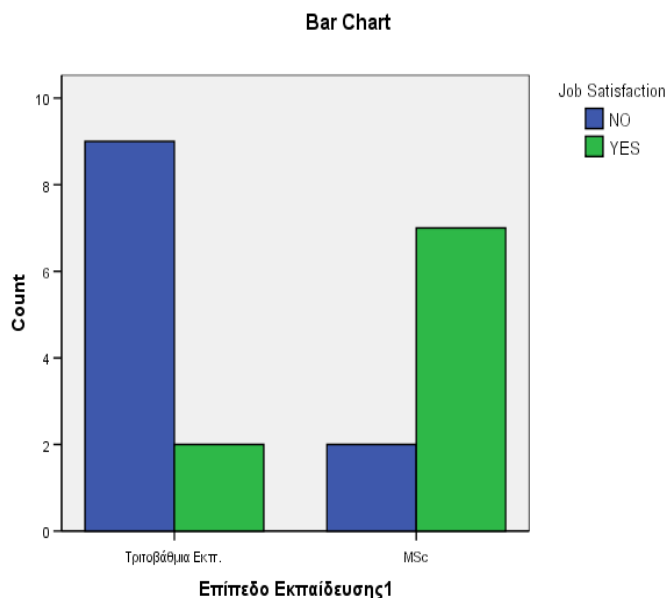
Chi-Square Tests

	Value	Df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	3,430(b)	1	,064		
Continuity Correction(a)	1,961	1	,161		
Likelihood Ratio	3,570	1	,059		
Fisher's Exact Test				,092	,080
Linear-by-Linear Association	3,259	1	,071		
N of Valid Cases	20				

a Computed only for a 2x2 table

b 3 cells (75,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,05.

Πίνακας 8β



Η συσχέτιση της εκπαίδευσης με την εργασιακή ικανοποίηση φαίνεται από τον πίνακα να είναι ισχυρή. Στο επίπεδο της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης η άποψη για την εργασιακή ικανοποίηση κινείται αρνητικά ενώ αντίστοιχα στο μεταπτυχιακό επίπεδο θετικά.

Διάγραμμα 1

Επίπεδο Εκπαίδευσης¹ * Job Satisfaction Crosstabulation

Count

		Job Satisfaction		Total
		NO	YES	
Επίπεδο Εκπαίδευσης1	Τριτοβάθμια Εκπ.	9	2	11
	MSc	2	7	9
Total		11	9	20

Chi-Square Tests

	Value	Df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	7,103(b)	1	,008		
Continuity Correction(a)	4,900	1	,027		
Likelihood Ratio	7,560	1	,006		
Fisher's Exact Test				,022	,012
Linear-by-Linear Association	6,748	1	,009		
N of Valid Cases	20				

Πίνακες 9^α-9^β

b 3 cells (75,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,05.

Job Rotation * Development of Skills Crosstabulation

Count

		Development of Skills		Total
		NO	YES	
Job Rotation	Negative	4	5	9
	Positive	0	11	11
Total		4	16	20

Chi-Square Tests

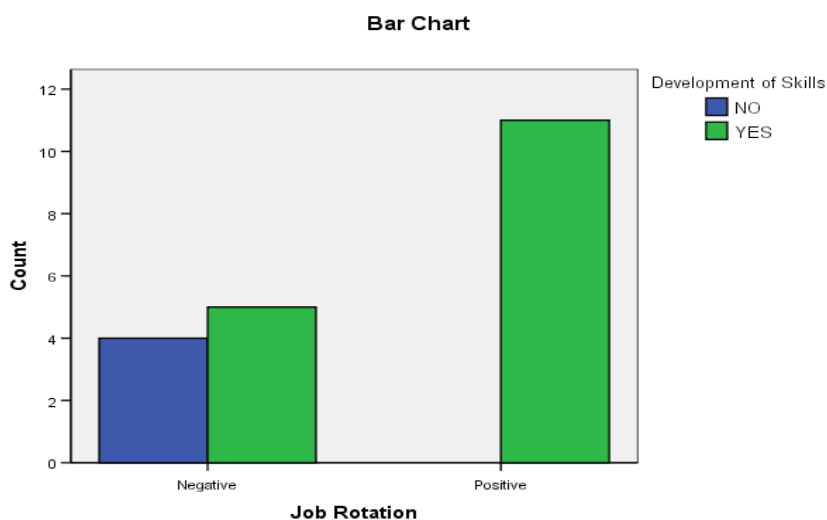
	Value	Df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	6,111(b)	1	,013		
Continuity Correction(a)	3,649	1	,056		
Likelihood Ratio	7,651	1	,006		
Fisher's Exact Test				,026	,026
Linear-by-Linear Association	5,806	1	,016		
N of Valid Cases	20				

a Computed only for a 2x2 table

b 2 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,80.

Πίνακες 10^α-10^β

Δυνατή αποδεικνύεται η συσχέτιση του Job Rotation στην ανάπτυξη δεξιοτήτων, κατά Fisher's Exact Test. P-value <0,05



Διάγραμμα 2

Η φύση συσχετισμού της εναλλαγής θέσεων εργασίας με την ικανοποίηση είναι ισχυρή. Όσοι είναι θετικοί στην εργασιακή κινητικότητα πιστεύουν και στην εργασιακή ικανοποίηση, όπως και το αντίστροφο, όσοι είναι αρνητικοί αντιλαμβάνονται αρνητικά και την εργασιακή ικανοποίηση.

Job Rotation * Job Satisfaction Crosstabulation

Count

		Job Satisfaction		Total
		NO	YES	
Job Rotation	Negative	9	0	9
	Positive	2	9	11
Total		11	9	20

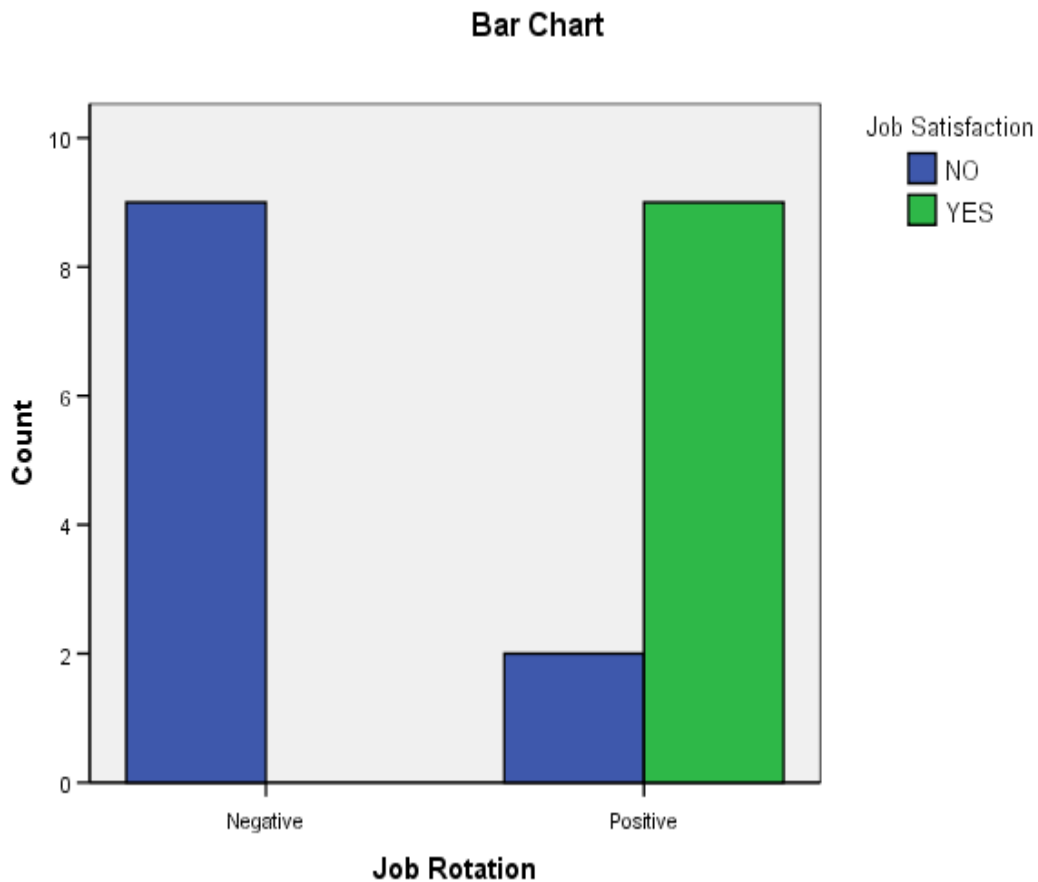
Πίνακας 11α

Chi-Square Tests

	Value	Df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	13,388(b)	1	,000		
Continuity Correction(a)	10,287	1	,001		
Likelihood Ratio	17,094	1	,000		
Fisher's Exact Test				,000	,000
Linear-by-Linear Association	12,719	1	,000		
N of Valid Cases	20				

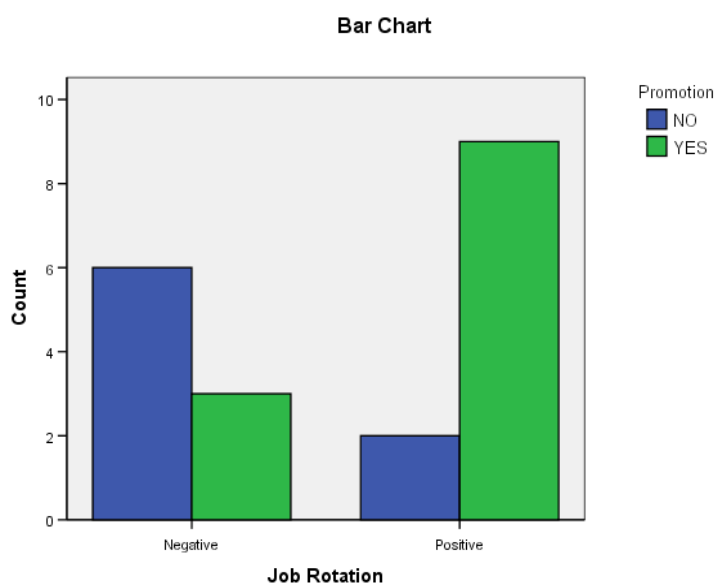
Πίνακας 11β

b 3 cells (75,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,05



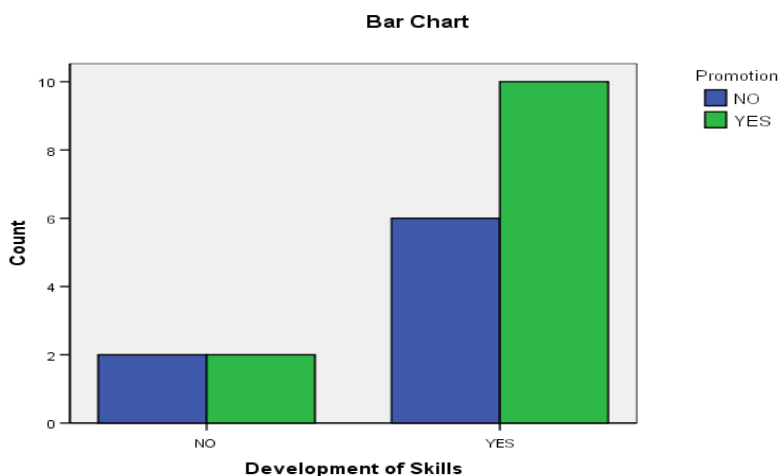
Διάγραμμα 3

Κι ενώ φάνηκε από το *διάγραμμα 2* ότι υπάρχει συσχέτιση του Job Rotation με την απόκτηση δεξιοτήτων, οι σχέσεις με τις δυνατότητες προαγωγής φαίνονται αδύναμες *διάγραμμα 4*. Το ενδιαφέρον όμως παρουσιάζεται στην σχέση μεταξύ ανάπτυξης δεξιοτήτων και προαγωγής *διάγραμμα 5*



Job Rotation * Promotion Crosstabulation

Διάγραμμα 4



Διάγραμμα 5

Η εξήγηση πιθανώς βρίσκεται στον δημόσιο χαρακτήρα του νοσοκομείου. Οι εργαζόμενοι γνωρίζουν εξ αρχής ότι τις θέσεις ευθύνης της κατέχουν όσοι έχουν τα περισσότερα χρόνια προϋπηρεσίας. Ανάμεσα σε αυτούς που έχουν την εμπειρία εξετάζονται οι τυπικές προϋποθέσεις και όχι οι δεξιότητες που έχουν ή όχι αναπτύξει. Το όφελος αυτό αποτελεί μόνο προσωπικό

Chi-Square Tests

	Value	Df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	4,848(b)	1	,028		
Continuity Correction(a)	3,039	1	,081		
Likelihood Ratio	5,032	1	,025		
Fisher's Exact Test				,065	,040
Linear-by-Linear Association	4,606	1	,032		
N of Valid Cases	20				

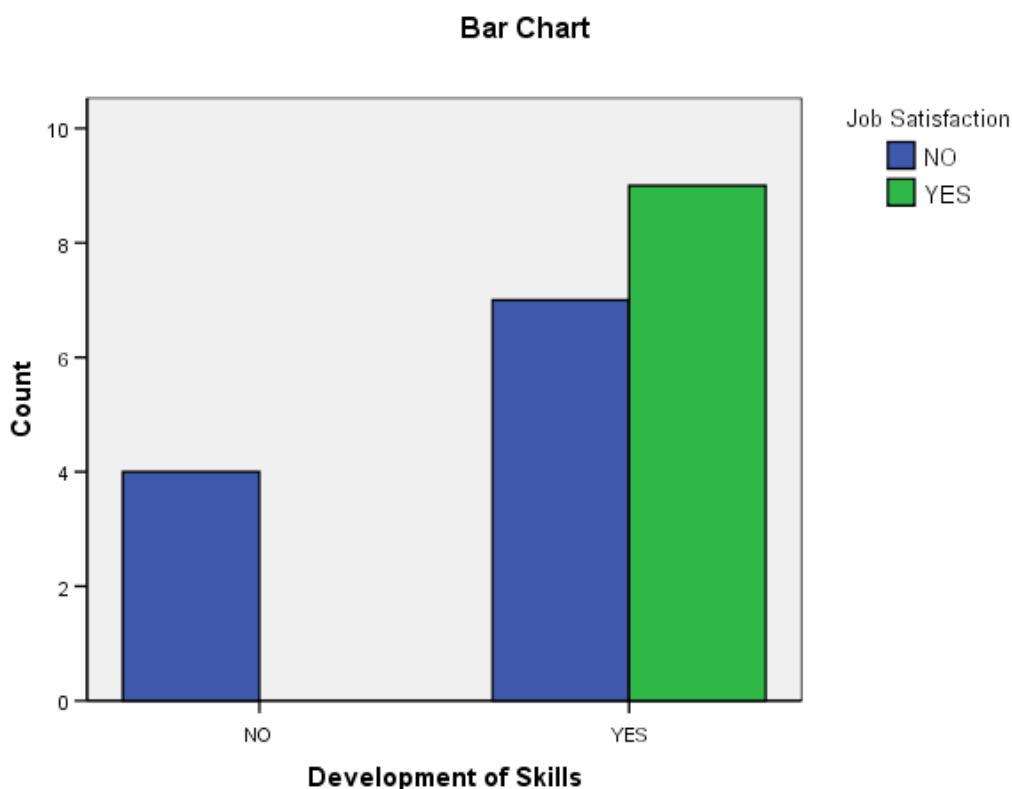
Πίνακας 12α

b 2 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,60.

Chi-Square Tests

	Value	Df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,208(b)	1	,648		
Continuity Correction(a)	,000	1	1,000		
Likelihood Ratio	,205	1	,651		
Fisher's Exact Test				1,000	,535
Linear-by-Linear Association	,198	1	,656		
N of Valid Cases	20				

Πίνακας 12β



Διάγραμμα 6

Στο Διάγραμμα 6 η ανάπτυξη δεξιοτήτων δεν συσχετίζεται με την εργασιακή ικανοποίηση μολονότι η εναλλαγή θέσεων εργασίας έχει άρρηκτους δεσμούς με αυτή, *διάγραμμα 3*.

Τα αποτελέσματα καταδεικνύουν την ευρεία αποδοχή του job rotation και τις θετικές επιδράσεις που μπορεί να έχει στην εργασιακή τους ζωή. Πιθανή ερμηνεία είναι ότι η ανάπτυξη δεξιοτήτων μπορεί να λειτουργήσει αυτόνομα και προσωπικά επηρεάζοντας περισσότερο το αίσθημα αυτοεκτίμησης παρά την εργασιακή ικανοποίηση.

Μέρος των πεποιθήσεων του προσωπικού, στο μαιευτικό τομέα του Γ.Ν «Αλεξάνδρα», αποπειράθηκε να καταγραφεί σε αυτή την εργασία, ώστε να δώσει περισσότερες πληροφορίες για την Εναλλαγή Θέσεων Εργασίας και τις πιθανές αντιστάσεις που δημιουργεί η εφαρμογή του. Η ίδια η Νοσηλευτική Υπηρεσία δέχεται πιέσεις μέσα και έξω από τον οργανισμό, ακόμα και για την τοποθέτηση του προσωπικού στα τμήματα.

Γνωρίζοντας το χώρο της Δημόσιας Υγείας, αντιλαμβάνομαι τις δυσκολίες που πρέπει να υπερβεί η Νοσηλευτική Διεύθυνση, αν επιθυμεί να εφαρμόσει την Εναλλαγή Θέσεων Εργασίας. Οι αποφάσεις της διοίκησης δεν απευθύνονται σε μηχανήματα, αλλά σε ανθρώπους. Η διαφορετικότητα των ανθρώπων, με την ξεχωριστή προσωπικότητα, τις εμπειρίες, αντιλήψεις, πεποιθήσεις και προτιμήσεις αποτελεί ένα τοίχος που είναι δύσκολο να πέσει.

Από την έρευνα διαπιστώθηκε ότι υπάρχουν ισχυροί συσχετισμοί μεταξύ της εναλλαγής θέσεων εργασίας, της εργασιακής ικανοποίησης και της ανάπτυξης δεξιοτήτων και γνώσεων. Είναι ζητούμενο των σύγχρονων διοικήσεων η ποιότητα στις υπηρεσίες, τα προϊόντα, την εργασία. Μέσα από τη συστηματική και καθολική αλλαγή ανοίγονται δίαυλοι ροής της πληροφορίας. Οι εκπαίδευση μέσα στα πλαίσια της εργασίας αποτελεί πλεονέκτημα οικονομικό σε περιόδους κρίσης, πετυχαίνοντας την παροχή γνώσεων χωρίς την απώλεια εργατοωρών.

Σε επίπεδο προσωπικό η χρήση του job rotation δρα προληπτικά απέναντι στα φαινόμενα της εξουθένωσης και της μονοτονίας. Ο χώρος της υγείας είναι απαιτητικός για τους εργαζόμενους ψυχικά και σωματικά. Η νοσηλευτική διεύθυνση έχει χρέος και όφελος να προστατέψει το προσωπικό της.

Τέτοιες τακτικές ωθούν τον εργαζόμενο σε μεγαλύτερη δέσμευση απέναντι στην εργασία. Οι σχέσεις αμοιβαίας εμπιστοσύνης που αναπτύσσονται μεταξύ διοίκησης και προσωπικού λειτουργούν θετικά και στην επίλυση μικρών καθημερινών προβλημάτων. Ο στόχος μπορεί να είναι κοινός και οι μαίες του νοσοκομείου «Αλεξάνδρα» να συμμετέχουν ενεργά και ομαδικά στην επίτευξη του.

Στην υπόθεση ότι συνδέεται η προαγωγή με το rotation οι πιθανότητες είναι περιορισμένες. Η υποκίνηση μπορεί να λειτουργήσει ως προς την απόκτηση άλλων ωφελειών, αλλά όχι με την απόκτηση θέση ευθύνης.

Η προαγωγή στο δημόσιο νοσοκομείο σχετίζεται με τα έτη προϋπηρεσίας και δεν αποτελεί στόχο ή κίνητρο για το προσωπικό, όπως στατιστικά ανεδείχθη. Στην διάρκεια των συνεντεύξεων, σε αυτό το θέμα, δόθηκε μια άλλη παράμετρος. Τα πρόσωπα, που έχουν εργαστεί σε πολλά τμήματα, δεν προηγούνται άλλων ως προς την εξέλιξη, αλλά θα μπορούσαν να λειτουργούν καλύτερα από τις θέσεις ευθύνης, εξαιτίας της σφαιρικότερης άποψης για τον οργανισμό. Η αυτοψία στα ειδικά προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι εργαζόμενοι, η διασύνδεση των τμημάτων, οι ανάγκες τους και η συνεργασία με πολλούς συναδέλφους προσφέρουν βασικό πλεονέκτημα στην άσκηση της διοίκησης.

Σημαντική προϋπόθεση για να εφαρμοστεί το Rotation στο νοσοκομείο «Αλεξάνδρα» είναι η συστηματική και καθολική του εμβέλεια. Για να είναι δίκαιη και αποδεκτή οποιαδήποτε διοικητική τακτική, πρέπει να εφαρμόζεται σε ολόκληρο το προσωπικό, εκτός αν συνάδουν λόγοι υγείας που δεν το επιτρέπουν. Οι πιθανές αντιδράσεις, γνωρίζοντας ότι ακόμα κι αν μετακινηθεί ο υπάλληλος σε τμήμα που δεν είναι της επιλογής του, θα είναι πρόσκαιρο. Ακόμα κ μέσα από τις μετακινήσεις οι εργαζόμενοι χρειάζονται την ασφάλεια που μπορεί να τους παρέχει μια δίκαιη και αντικειμενική διοίκηση.

Η φύση του δημοσίου νοσοκομείου επιδρά στην ζωή του προσωπικού με θετικούς και αρνητικούς τρόπους. Τα θέματα κριτηρίων, τυπικών προσόντων, αντιμισθίας και ωραρίων άπτονται της πολιτικής, η διεύθυνση όμως του προσωπικού και η εύρυθμη λειτουργία στο μεσαίο και κατώτερο διοικητικό επίπεδο είναι υπόθεση προσώπων ενδονοσοκομειακά. Όταν οι εργαζόμενες μαίες στο νοσοκομείο «Αλεξάνδρα» βεβαιωθούν για τις προθέσεις της Νοσηλευτικής Διεύθυνσης οι αντιδράσεις στις εσωτερικές μετακινήσεις θα γίνουν ηπιότερες.

Η μελέτη αυτή αφορά τον συγκεκριμένο χώρο. Χρειάζεται ενδελεχής έρευνα που θα αφορά μεγαλύτερο αριθμό νοσοκομείων. Κάποια γενικά συμπεράσματα μπορεί να βρίσκουν εφαρμογή η αναγωγή τους όμως μπορεί να αποδειχθεί επισφαλής.

1. Θεοδώρου Μ., Σαρρής Μ., Σούλης Σ., Συστήματα Υγείας, 2000 εκδ. Παπαζήση 131-137
2. ΔΙΚΑΙΟΣ Κ., Μ. ΚΟΥΤΟΥΖΗΣ, Ν. ΠΟΛΥΖΟΣ, Ι. ΣΙΓΑΛΑΣ, Μ. ΧΛΕΤΣΟΣ, Βασικές Αρχές Διοίκησης, Διαχείρισης Υπηρεσιών Υγείας, ΕΑΠ, 1999, Πάτρα σσ 64-68, 373
3. Μπελλάλη Θ. και Παπάζογλου Ειρ., Η ποιοτική μεθοδολογία στη νοσηλευτική έρευνα, Νοσηλευτική, Ιούλιος-Σεπτέμβριος 2004, 43:3, 261-270
4. Μπουραντάς Δ. Μανατζμεντ, Θεωρητικό Υπόβαθρο και Συγχρονες Πρακτικές, εκδ. Γ. Μπένου, Αθήνα, 2002 σελ. 40
5. Σκουλάς Ν.Ε, Οικονομάκη Κ.Π, Διαχείριση και Ανάπτυξη ανθρωπίνων Πόρων, 1998, Ε' έκδοση, Εκδ. Κάπα, 20-25
6. Υφαντόπουλος Γ.Ν., Τα Οικονομικά της Υγείας, Θεωρία και Πολιτική, εκδ. τυπωθήτω, Αθήνα 2006 517-547
7. Ιστοσελίδα Γ.Ν «Αλεξάνδρα» http://www.hosp-alexandra.gr/index.php?option=com_content&view=article&id=84&Itemid=67

Ξενόγλωσση βιβλιογραφία-Πηγές

8. Campion, M.A, Cheraskin, L., Stevens, M., Career-Related Antecedents and Outcomes of Job Rotation, Academy of Management Journal, 1994, vol.37, No6, 1518-1542 διατίθεται από: http://www.krannert.purdue.edu/faculty/campionm/Career-related_Antecedents.pdf
9. Cosgel M.M., Miceli T.J., On Job Rotation, Department of Economics Working Paper Series, Paper 199802, October 1998 διατίθεται από: http://digitalcommons.uconn.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1325&context=econ_w_papers

10. Cosgel M. and Miceli T., Cost, Benefits and Stylized Facts, Journal of Institutional and Theoretical Economics, 1999, vol. 155/2, 301-320 διατίθεται από:
http://www.researchgate.net/publication/5174106_Job_Rotation_Cost_Benefits_and_Stylized_Facts
11. Dweck Carol S., Motivational Processes Affecting Learning, 1986, American Psychologists, Vol 41, No 10, 1040-1048 διατίθεται από:
<http://www.nisdx.org/cms/lib/TX21000351/Centricity/Domain/21/j%20carlisle/Motivational%20Processes.pdf>
12. Edmonstone J., Western J., Leadership Development in Health Care: What do We Know, Journal of Management in Medicine, 2002, Vol. 16, No 1, 34-37 Διατίθεται από:
http://hpm.fk.ugm.ac.id/hpmlama/images/Kepemimpinan_Komunikasi/leadership_development.pdf
13. Elliot A.J., Church M.A., A Hierarchical Model of Approach and Avoidance Achievement Motivation, Journal of Personality and Social Psychology 1997, vol 72, No 1, 218-232, by the American Psychological Association, Inc. διατίθεται από:
http://www.psych.rochester.edu/research/apav/publications/documents/1997_ElliotChurch_AHierarchicalModelofApproachandAvoidance.pdf
14. Elrod II P David; Donald D Tippett, The "death valley" of Change Journal of Organizational Change Management; 2002; 15, 3; ABI/INFORM Global 273-291 διατίθεται από:
<http://itmporgchange.pbworks.com/f/The%20death%20valley%20of%20change.pdf>
15. Eriksson, T. and Ortega, J., The Adoption of Job Rotation: Testing Theories, Industrial and Labor Reviews, Vol. 59, No 4, July 2006, διατίθεται από:
<http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1238&context=ilrreview>
16. Esther Chang, and Karen Hancock, Role stress and role ambiguity in new nursing graduates in Australia, Health and Nurse Science, 2003, 5, 155-163 διατίθεται από:
www.researchgate.net (pdf)
17. Gomez P.J and J.J.Cespedes Lorento, R.Valle Cabreza, "Training Practices and Organizational Learning Capability", 2004, Journal of European Industrial Training, Vol. 28, Issue 2/3/4 pp 234-256 διατίθεται από:
<http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/03090590410527636>

18. Grims C.F. Team Building: Managing the Norms of Inform Groups in the Workplace 2000, διατίθεται από: http://www.accel-team.com/pdf/atPDF_13_groupsNorms_np.pdf
19. Guillen, Mauro F., Models of Management Work, Authority and Organization in a comparative perspective, University of Chicago, 1994,pg 9-14 διατίθεται από: http://www.google.gr/books?hl=el&lr=&id=KpjKDWDouGcC&oi=fnd&pg=PR8&dq=specialization+management+workers+organization+of+labour+scientific+articles&ots=nj3xv5X2Ls&sig=ueJBRezBtgGE8ycR2J0KEWKnWwg&redir_esc=y#v=onepage&q=specialization%20management%20workers%20organization%20of%20labour%20scientific%20articles&f=false
20. Ho W.H, Chang C.S, Shih Y.L, Lang R.D, Effects of Job Rotation and Role Stress among nurshw on Job Satisfaction and Organizational Commitment διατίθεται από: <http://www.biomedcentral.com/1472-6963/9/8/>
21. Jennings B.M., Ch.26 Work Stress and Burnout Among Nurses. Role of the work Environment and Working Conditions. Hughes RG, editor. Patient Safety and Quality: An Evidence-Based Handbook for Nurses. Rockville (MD): Agency for Healthcare Research and Quality (US); 2008 Apr. <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/books/NBK2668/?report=printable>
22. Jorgensen et al, 2005, “Characteristics of job rotation in the Midwest US manufacturing sector, Ergonomics, Vol.48, Issue 15
23. Kotter J., 8-Step-Model Implemented Change Powerfully and Successfully <http://www.kotterinternational.com/the-8-step-process-for-leading-change/>
24. Kaymaz K. The Effects of Job Rotation Practices on Motivation: A Research on Managers in the Automotive Organizations
Business and Economics Research Journal, Vol. 1. No 3, 69-85.
2010 [http://www.berjournal.com/wp-content/plugins/downloads-manager/upload/BERJ%201\(3\)2010%20article6%20pp.69-85.pdf](http://www.berjournal.com/wp-content/plugins/downloads-manager/upload/BERJ%201(3)2010%20article6%20pp.69-85.pdf)
25. Maslow A.H. A Theory of Human Motivation, Originally Published in psychological Review, 1943, 50,370-396 διατίθεται από: <http://psychclassics.yorku.ca/Maslow/motivation.htm>

26. Maurer R. Why 70% fail, Online Magazine for Organizational Practitioners, September, 2010 διατίθεται από: <http://www.reply-mc.com/2010/09/19/why-70-of-changes-fail-by-rick-maurer/>
27. May D.R., Gilson R.L., Harter L.M., the Psychological Conditions of Meaningfulness, Safety and Availability and the Engagement of the Human Spirit at Work, Journal of Occupational and Organizational Psychology, 2004, 77, 11-14 διατίθεται από: <http://www.paulmarciano.com/wp-content/uploads/2011/03/The-psychological-conditions-of-meaningfulness-safety-and-availability-and.pdf>
28. Montana Patrick J. & Charnov Bruce H., Management, 3rd American edition, μετάφραση Κατσαντώνη Σοφία, εκδ. Κλειδάριθμος, 2011, σσ 371-374
29. Nelson Daniel, 'A Mental Revolution, Scientific Management since Taylor' 1992, Ohio State University Press, chapter 1 by Nelson Daniel διατίθεται από: <http://www.google.gr/books?hl=el&lr=&id=93ydxDfb-RAC&oi=fnd&pg=PA5&dq=#v=onepage&q&f=false>
30. Nettleton Sarah, Κοινωνιολογία της Υγείας και της Ασθένειας, μτφ. Βακάκη Ανθή, εκδ. τυπωθήτω-Γ.Δαρδάνος, 2003, 267-270
31. Norusis Marija J., SPSS 10.0, Guide to Data Analysis, 2000, pub. Prentice-Hall, Inc, ch.18, 349-355
32. Oreg S., Michel A., Todnem R., The Psychology of organizational Change: Viewing Change from the Employees' Perspective, 2013, Cambridge University Press pp 95-122 Vakola et al, Reactions to organizational change from an individual differences perspectives, a review of empirical research.
33. Ortega J., Job Rotation as a Learning Mechanism, Management Science, October 2001, vol.47, No 10, 1361-1370 διατίθεται από: <http://core.kmi.open.ac.uk/download/pdf/6323093.pdf>
34. Osterman P., How common is Workplace Transformation and who adopts it, Industrial and Labor Relations Review, Vol.47, No2, January 1994, 173-188 by Cornell University, διατίθεται από: <http://www.uark.edu/ua/yangw/BUHPO/LitReview/osterman1994.pdf>
35. Osterman P., Work Reorganization in an Era of Restructuring: Trends in Diffusion and Effects on Employee Welfare, Industrial and Labor Relations Review, vol.53,

36. Pinder Craig C, Work Motivation in Organizational Behavior, Psychology Press, 1998, chapter1, pg 11

37. Rousseau D.M, Tijoriwala S. A., What's a Good Reason to Change? Motivated Reasoning and Social Accounts in Promoting Organizational Change, Journal of Applied Psychology, 1999, vol.84, No4, 514-528 διατίθεται από:
http://mario.gsia.cmu.edu/micro_2007/readings/Rousseau_whats_a_good.pdf

38. Saul McLeod, Psychology Research Ethics. Published 2007, διατίθεται από:
<http://www.simplypsychology.org/Ethics.html>

39. Singh Karamjeet, Saeed M., Bertsch. A Key Factors Influencing Employee Response Toward Change: A Test in the Telecom Industry in India, Journal of Management Policy and Practise, 2012, vol.13, no3, 66-81 διατίθεται από: http://t.www.na-businesspress.com/JMPP/BertschA_Web13_3_.pdf

40. Smith, Adam. *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*. Edwin Cannan, ed. London: Methuen & Co., Ltd. 1904. Library of Economics and Liberty [Online] available from <http://www.econlib.org/library/Smith/smWN.html>; accessed 27 December 2014; Internet.

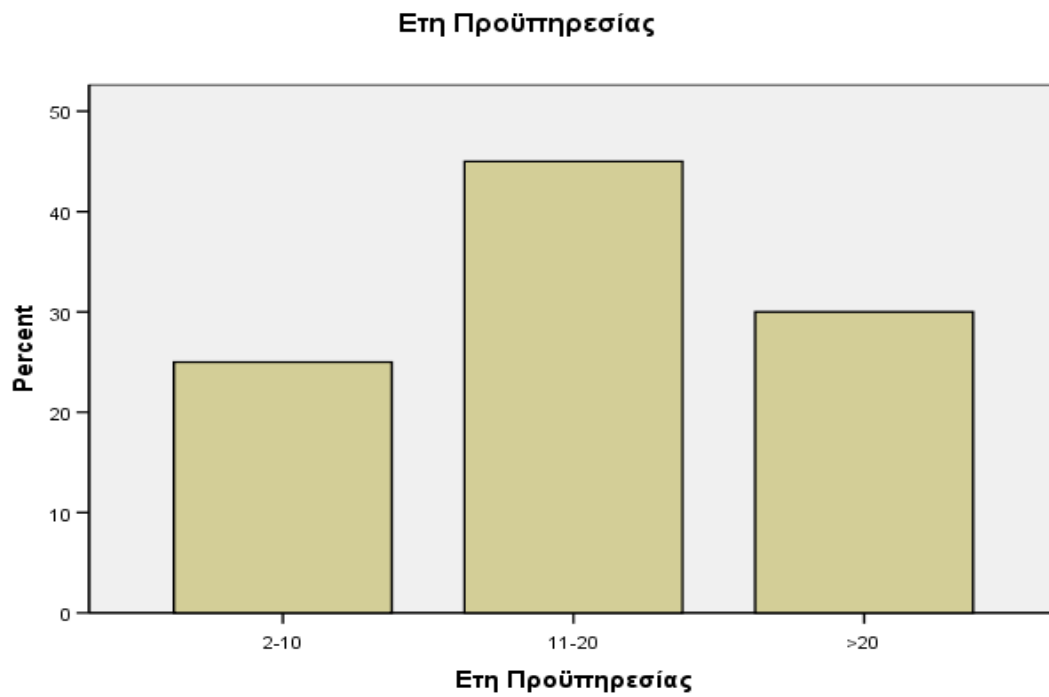
41. Smith, M. K. (2001, 2013). 'Chris Argyris: theories of action, double-loop learning and organizational learning', *the encyclopedia of informal education*. Διατίθεται από: [\http://infed.org/mobi/chris-argyris-theories-of-action-double-loop-learning-and-organizational-learning/

42. Schneider B. and Alderfer C.P., Three studies of Measures of Need Satisfaction in Organizations, Administrative Science Quarterly ASQ 489-505
<https://brainmass.com/file/1400172/Three+Studies+of+Measures+of+Need+Satisfaction+in+Organizations..pdf>

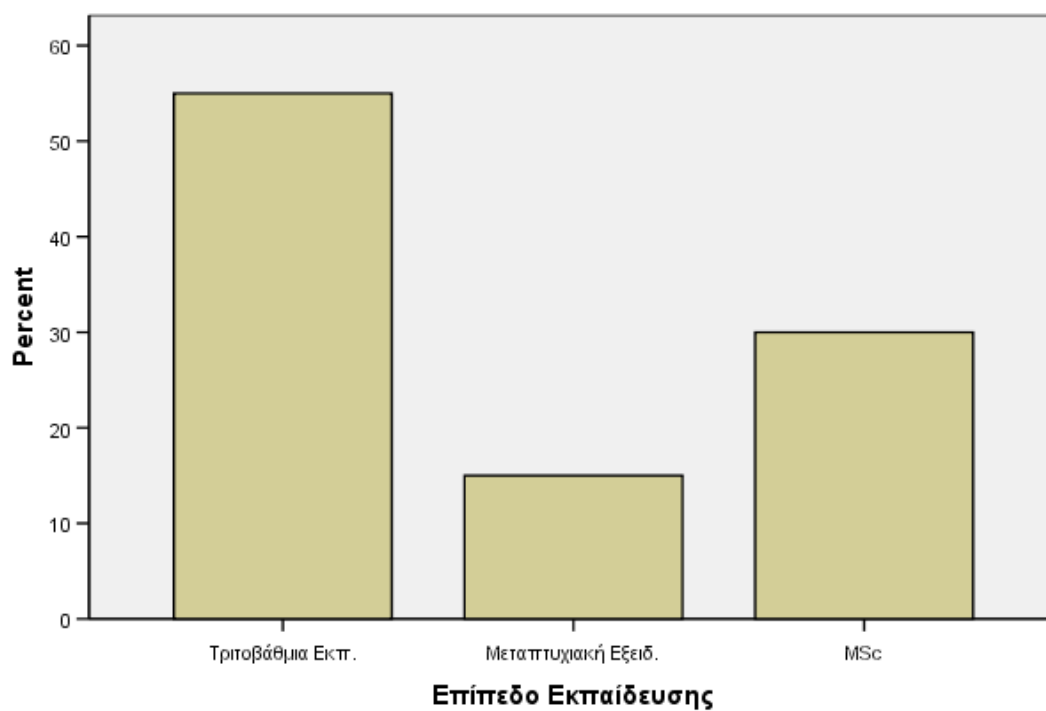
43. Sullivan Eleanor J. and Decker Philip J., Αποτελεσματική Ηγεσία και Διοίκηση στις Υπηρεσίες Υγείας, Μετάφραση Δρ. Θάλεια Μπελλάλη, εκδ. Μ. Γκιούρδας, 6^η εκδ./Pearson publ., σσ 207-209

44. Sullivan, Eleanor J., Garland Gayle, Practical Leadership and Management in Nursing, Pub. Harlow, Peason Education Ltd, U.K, 2010 pg 5-10
45. Sullivan E. J. Energize and Enhance Employee Value with Job Rotation, HR focus, January 2008, διατίθεται από: <https://yellowedge.files.wordpress.com/2008/06/jobrotation.pdf>
46. Sunil Ramlall, A Review of Employee Motivation Theories and their Implications for employee Retention within organizations, Journal of American Academy of Business, Cambridge, Sep. 2004, 5,1/2,ABI Inform Global pg52 διατίθεται: ftp://118.139.161.3/pub/moodledata/113/Ramlall_2004.pdf
47. Vakola M., Nikolaou I. Attitudes towards organizational change. What is the role of employees' stress and commitment? Employee relations, 2005, Vol.27, No2, 160-176 διατίθεται από: https://issuu.com/inikol/docs/vakola_nikolaou_stress_change?e=1113008/3098769
48. Van Eerde W., Thierry H., Vrooms Expectancy Models and Work-Related Criteria: a Meta-Analysis, Journal of Applied Psychology, 1996, Vol81, No5, 575-586 διατίθεται από: http://www.google.gr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=7&ved=0CFgQFjAG&url=http%3A%2F%2Fwww.researchgate.net%2Fpublication%2F232565056_Vroom%2527s_expectancy_models_and_work-related_criteria_A_meta-analysis%2Flinks%2F0912f50b088e6b71c3000000.pdf&ei=Kdm0VKCcEoP0UuC7gNgC&usg=AFQjCNF8W1imqPNWLyGw6RUzpf0jiMjt_A&bvm=bv.83339334,d.d24
49. Waddel D., Sohal A.S., Resistance: A Constructive tool for Change Management, Management Decision,1998,36/8,543-548 διατίθεται από: <http://www.adaptivecycle.nl/images/temp/20120312184749!phpKWfELh.pdf>
50. Wright N., An uneasy alliance: HR in the Balance, Organizations and People, Association for Management Education and Development, August 2000, vol7, No3, 2-7 διατίθεται από: <https://www.eauk.org/church/networks/hr-network/loader.cfm?csModule=security/getfile&pageID=6249>

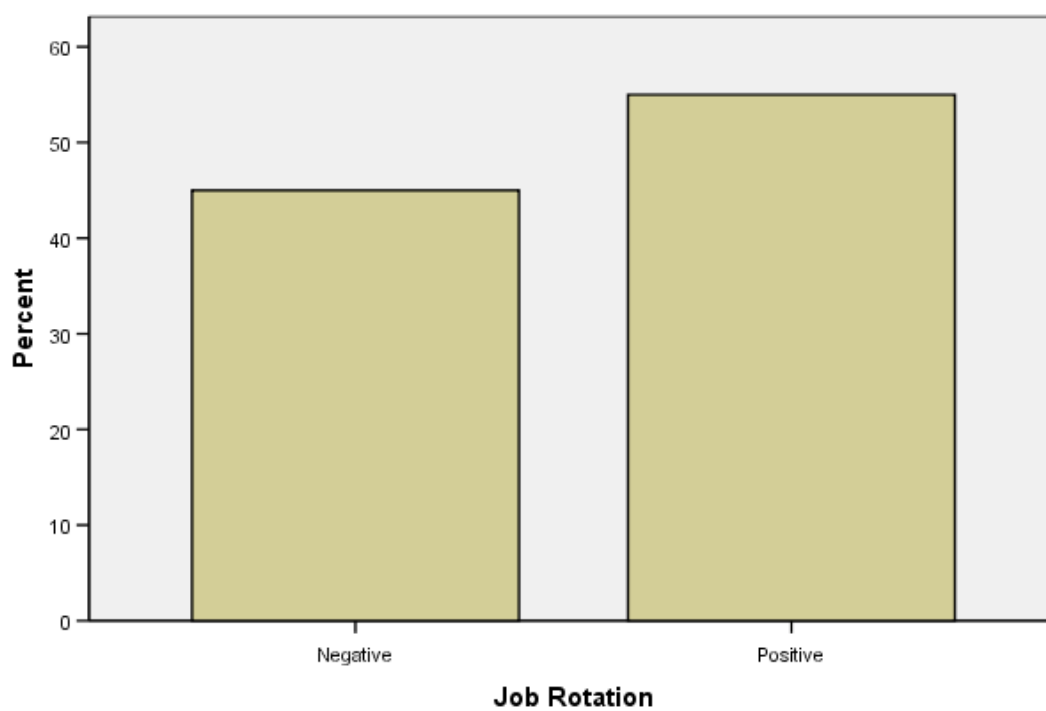
Για να δοθούν σχηματικά οι μεταβλητές και να διασαφηνιστούν λεπτομέρειες, παρατίθενται τα κάτωθι διάγράμματα:



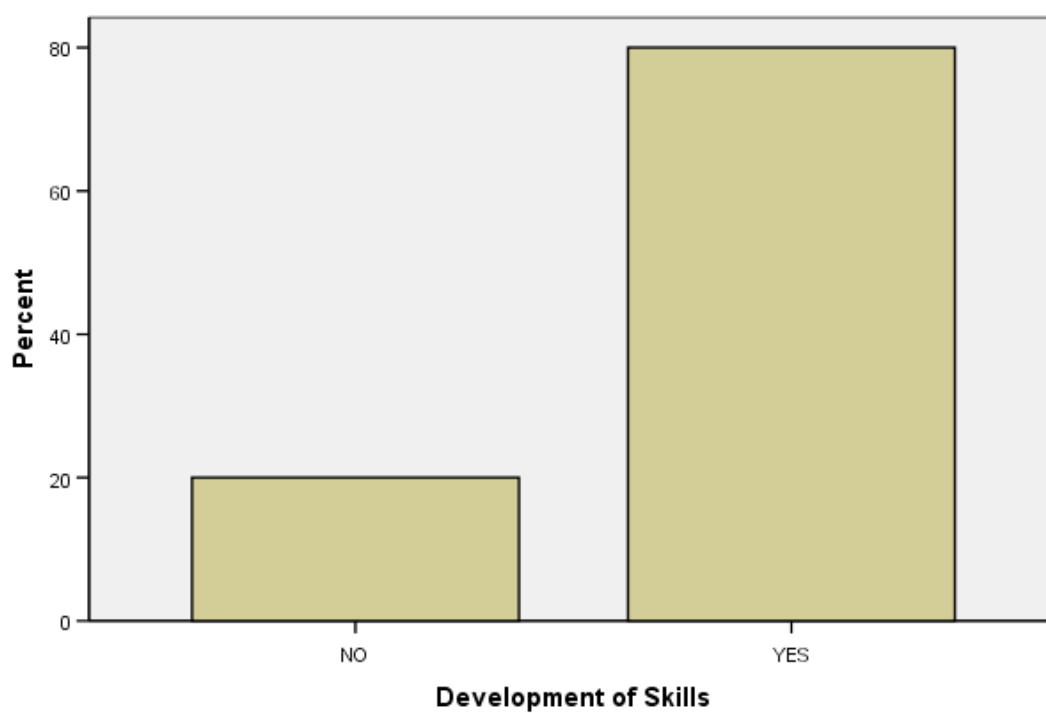
Επίπεδο Εκπαίδευσης



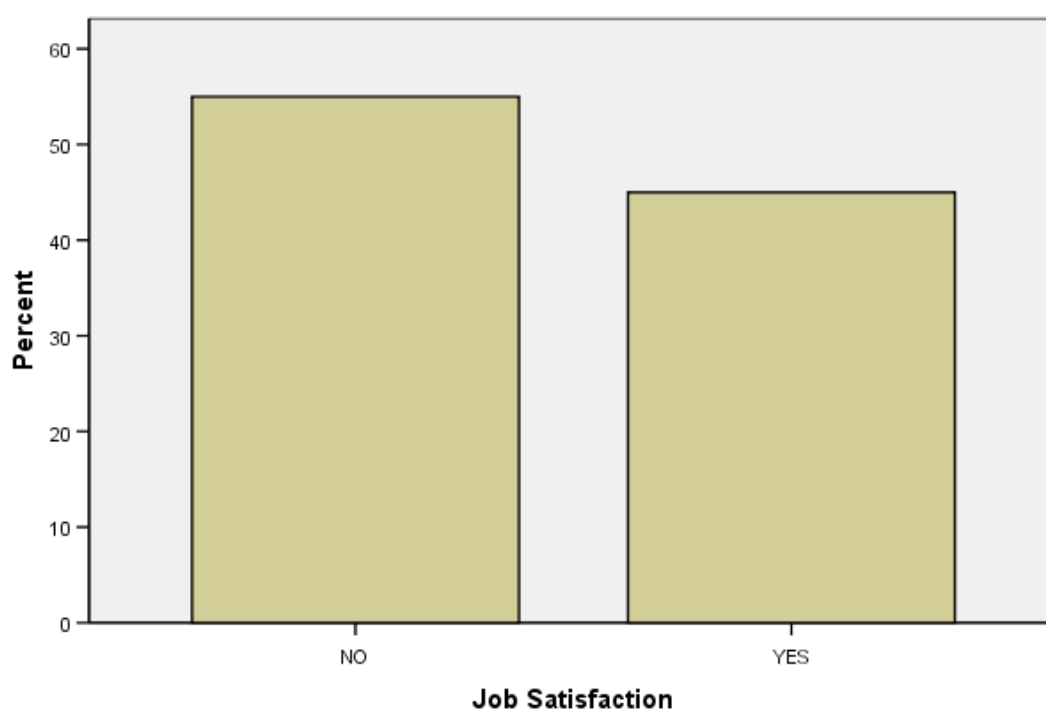
Job Rotation

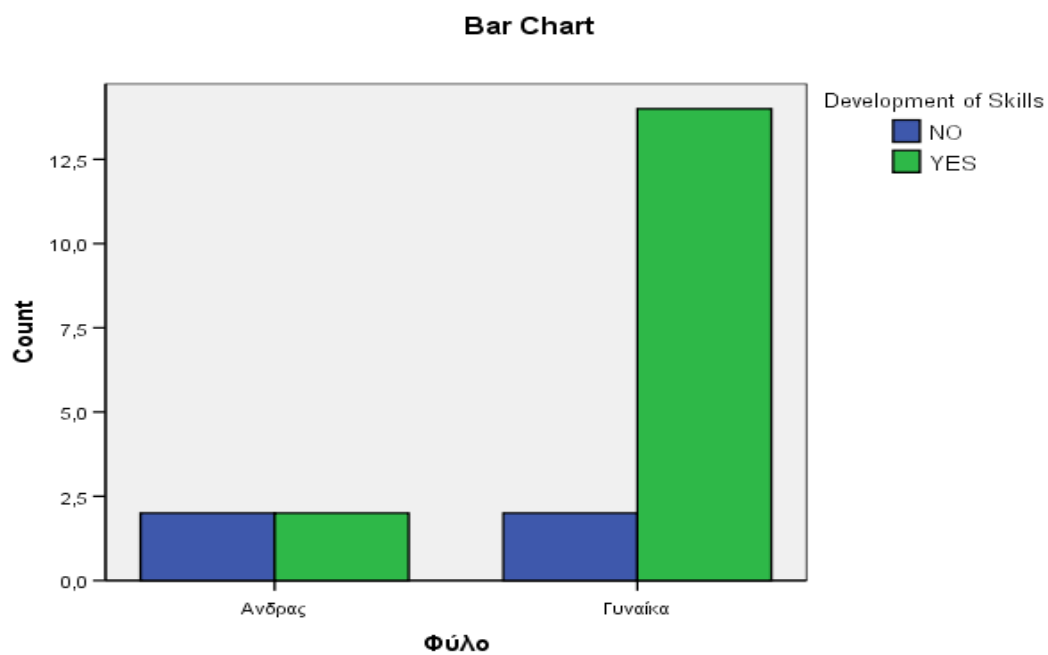
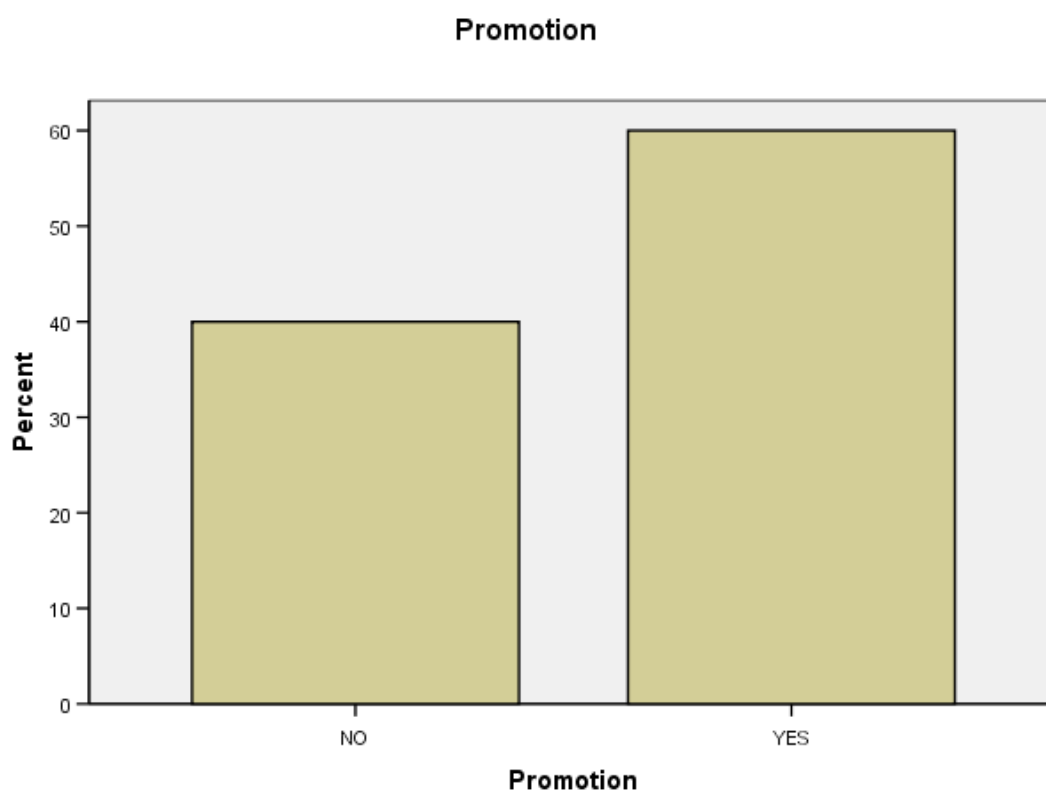


Development of Skills

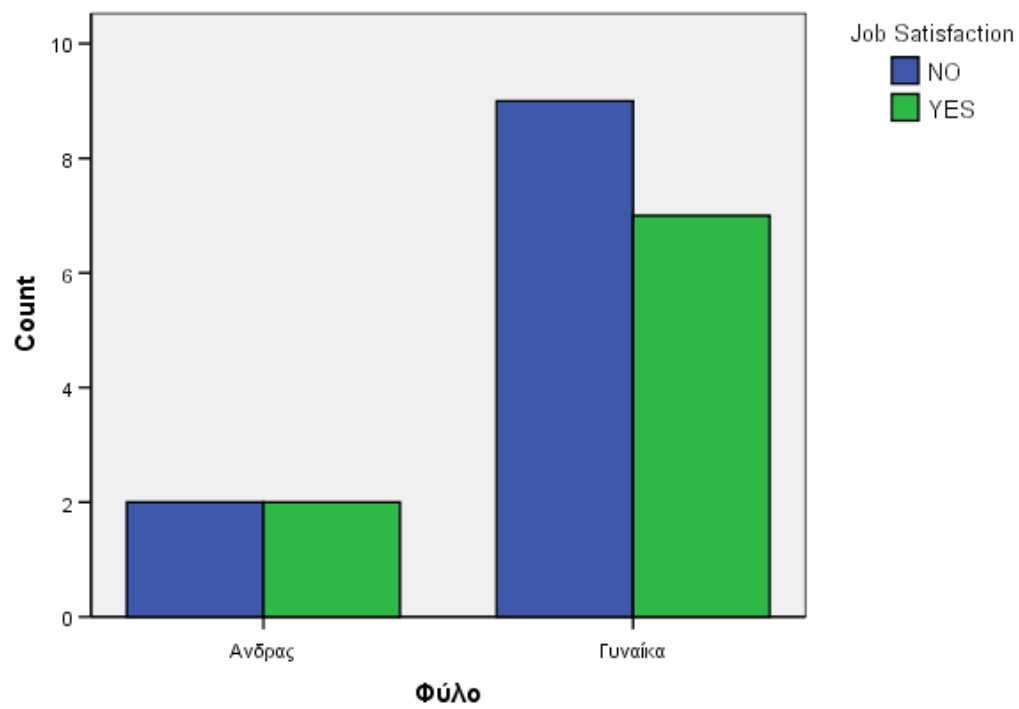


Job Satisfaction

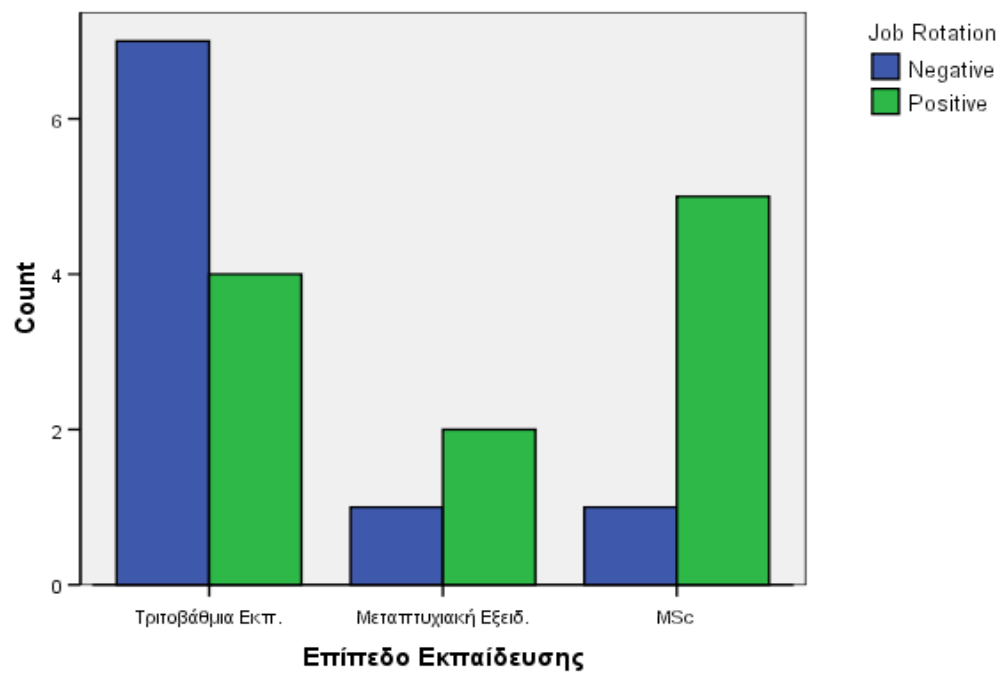


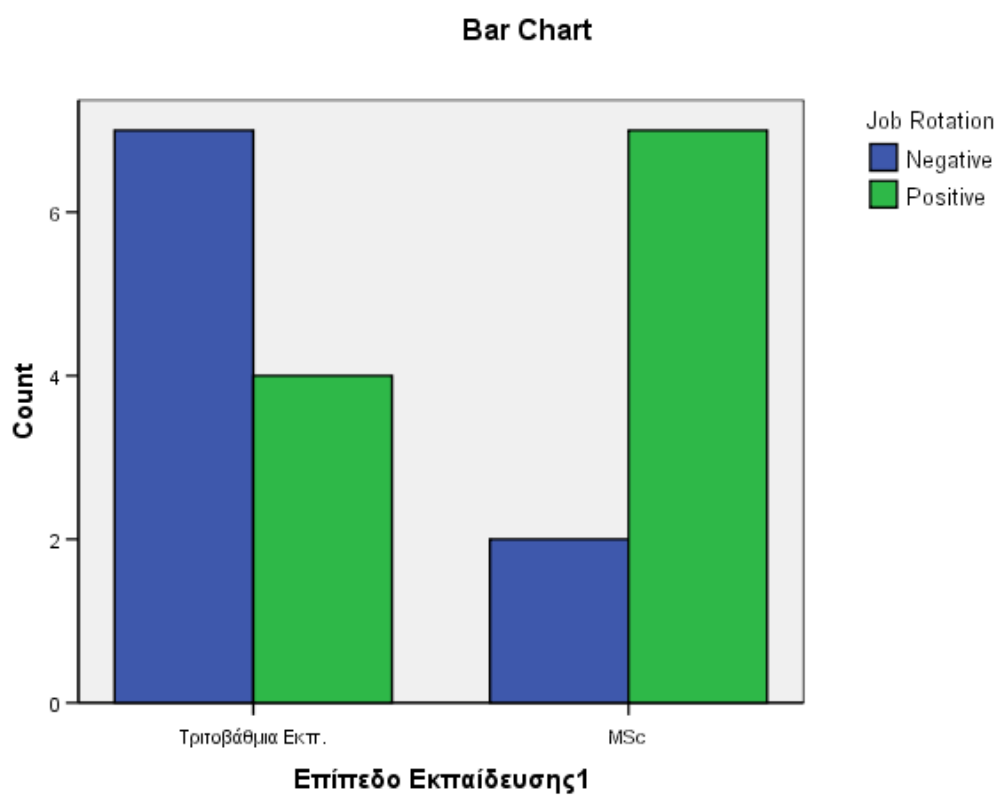


Bar Chart

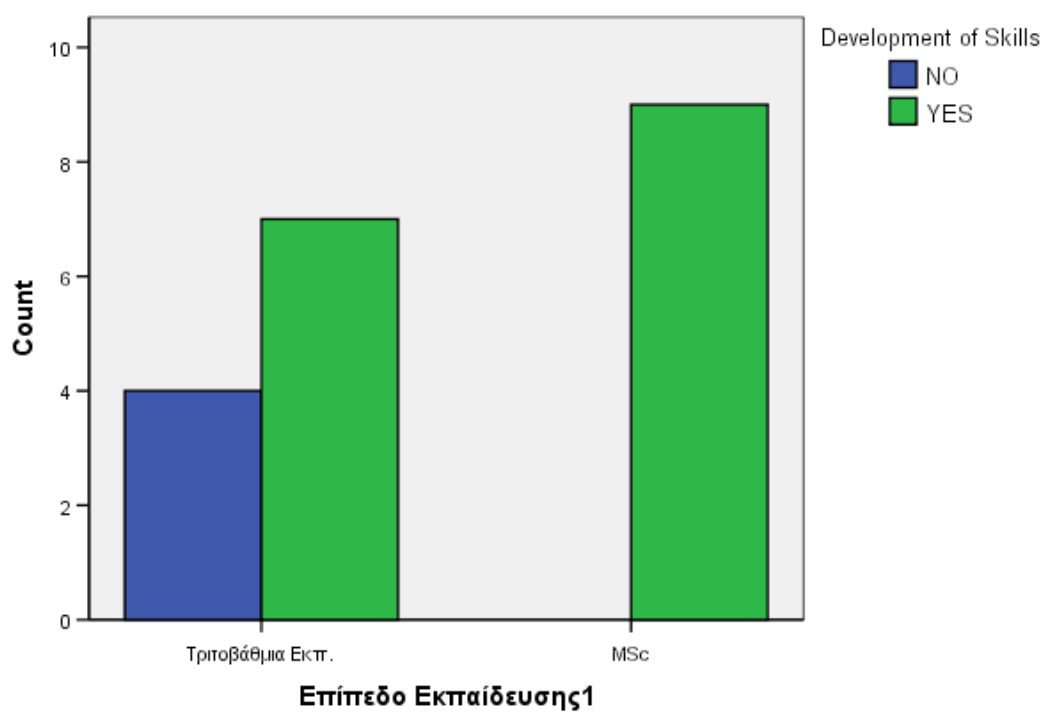


Bar Chart

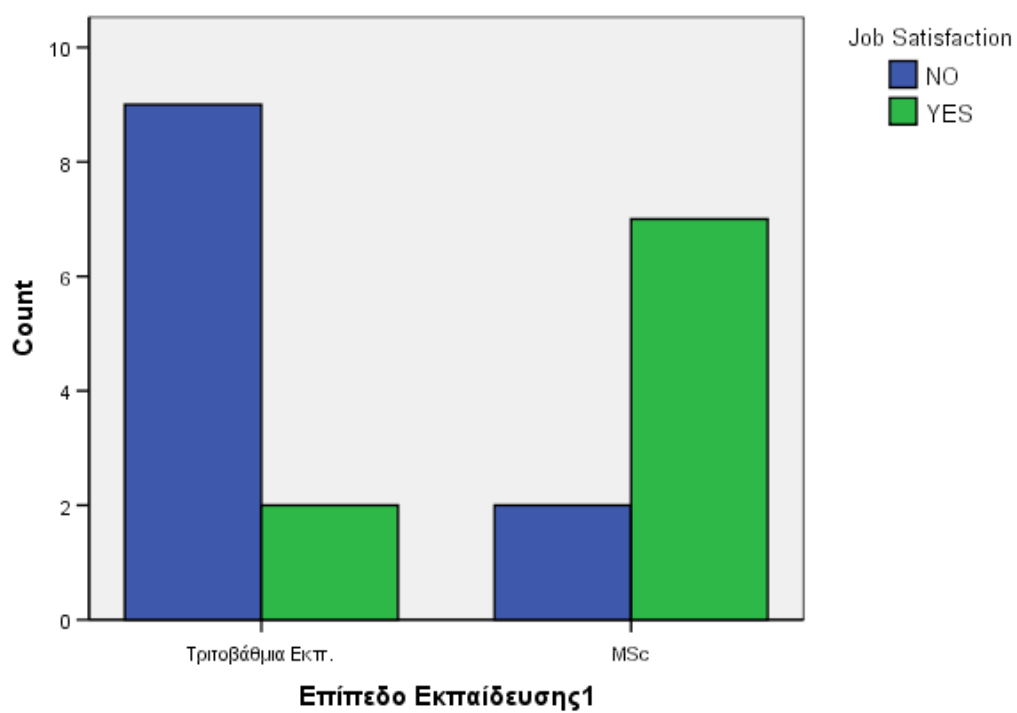




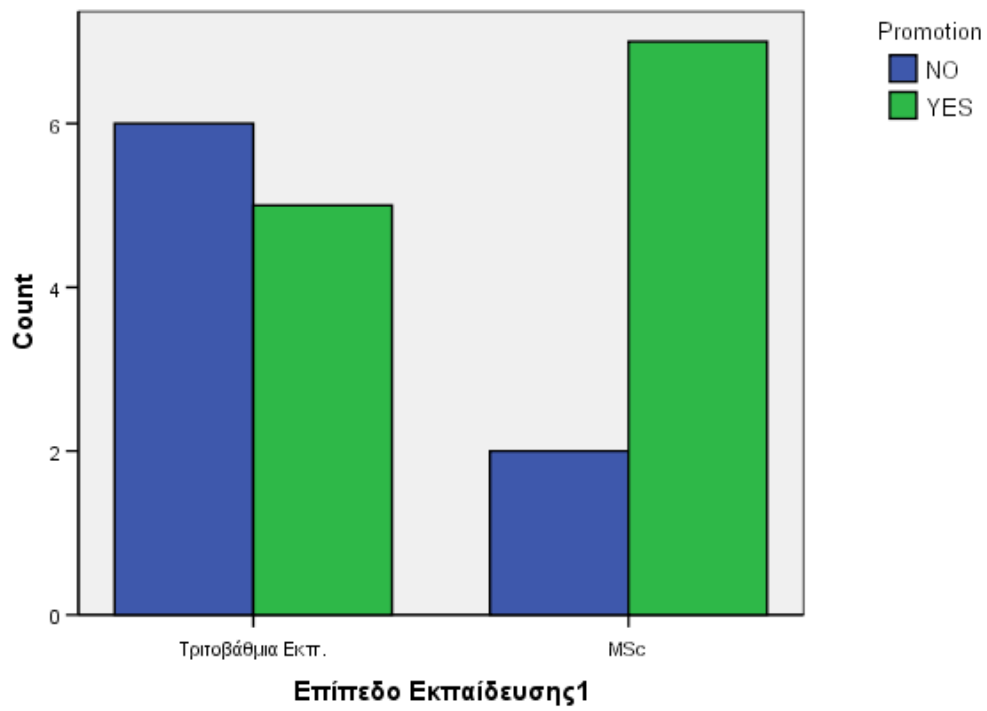
Bar Chart



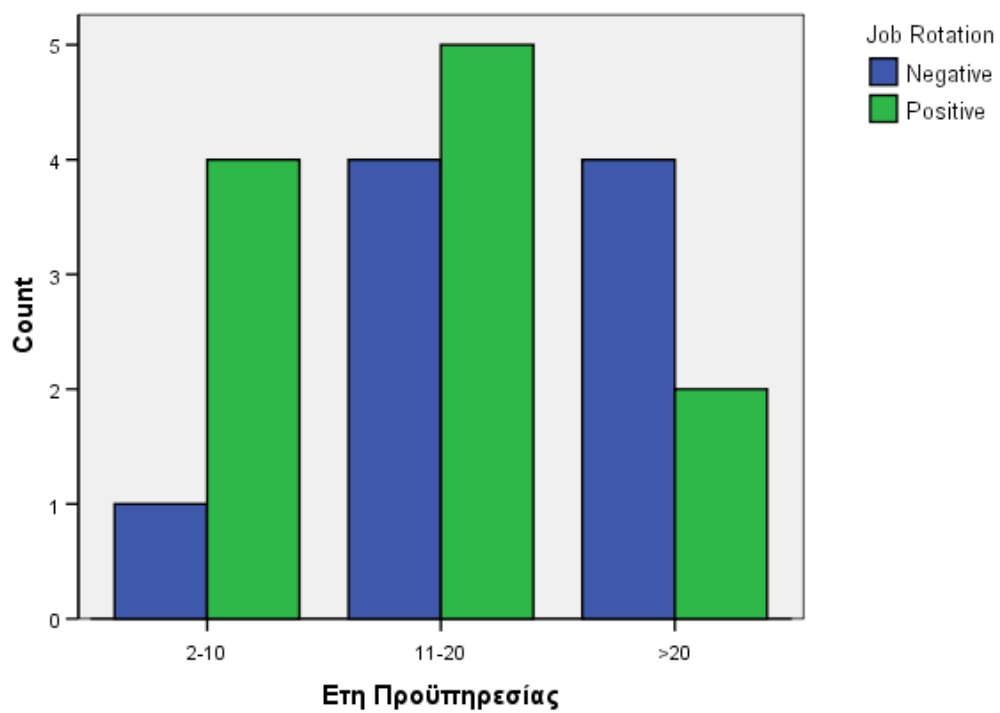
Bar Chart



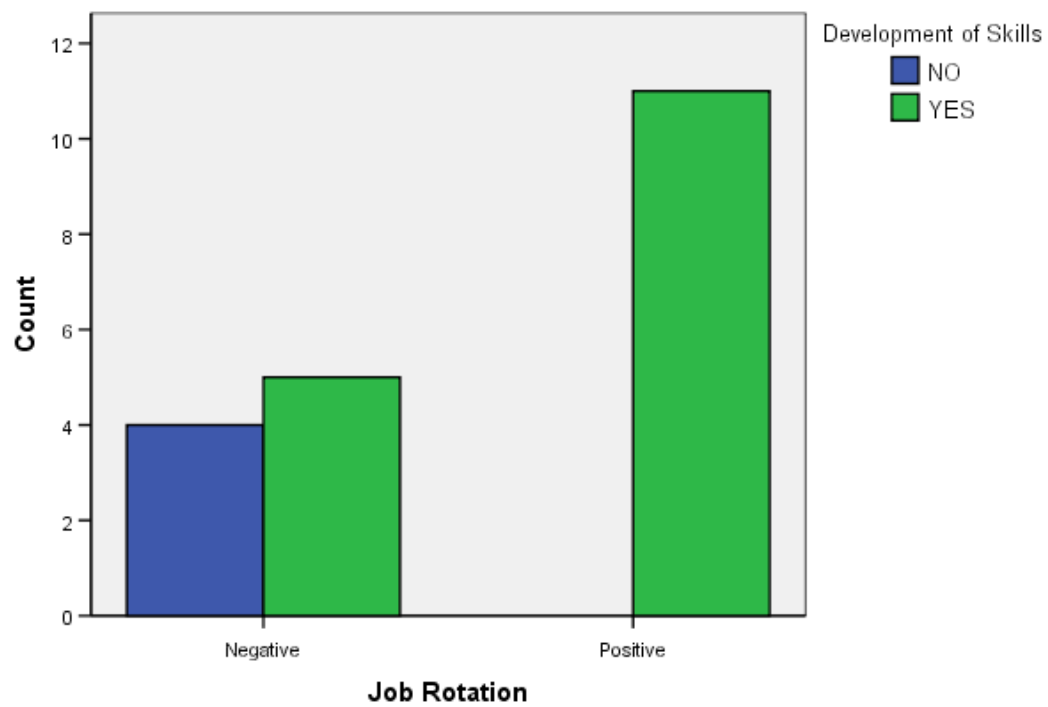
Bar Chart



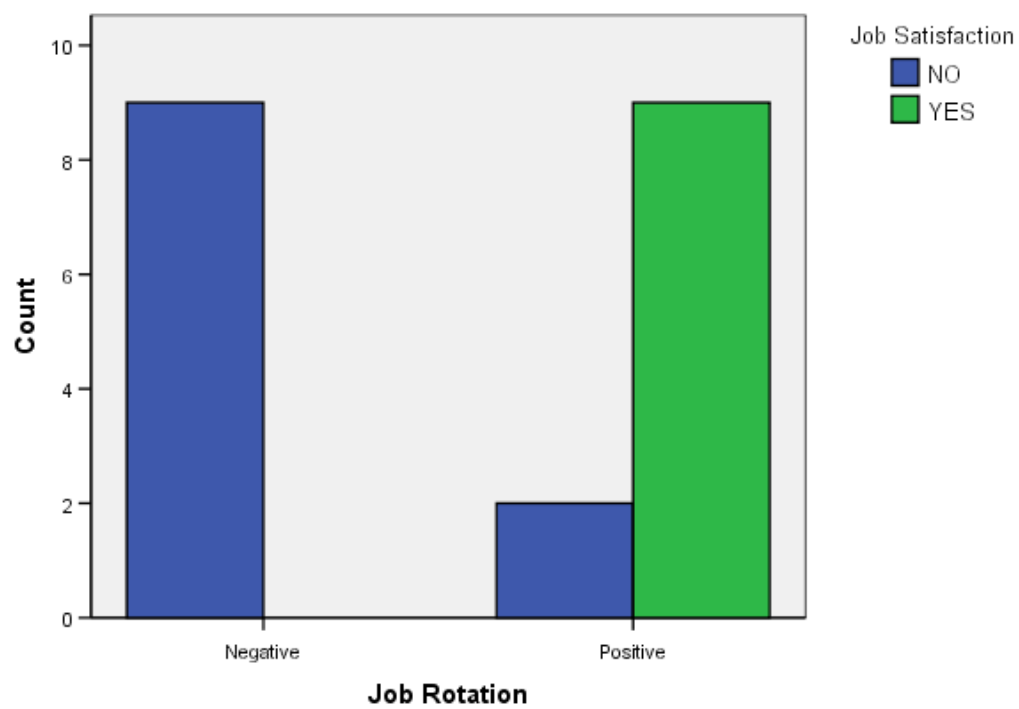
Bar Chart



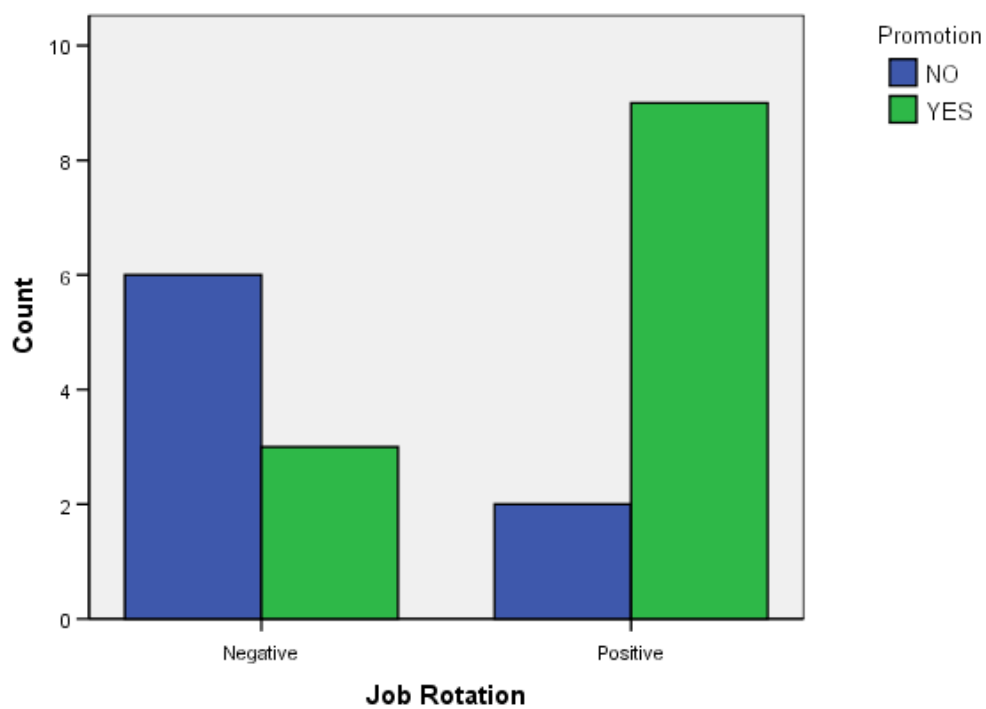
Bar Chart



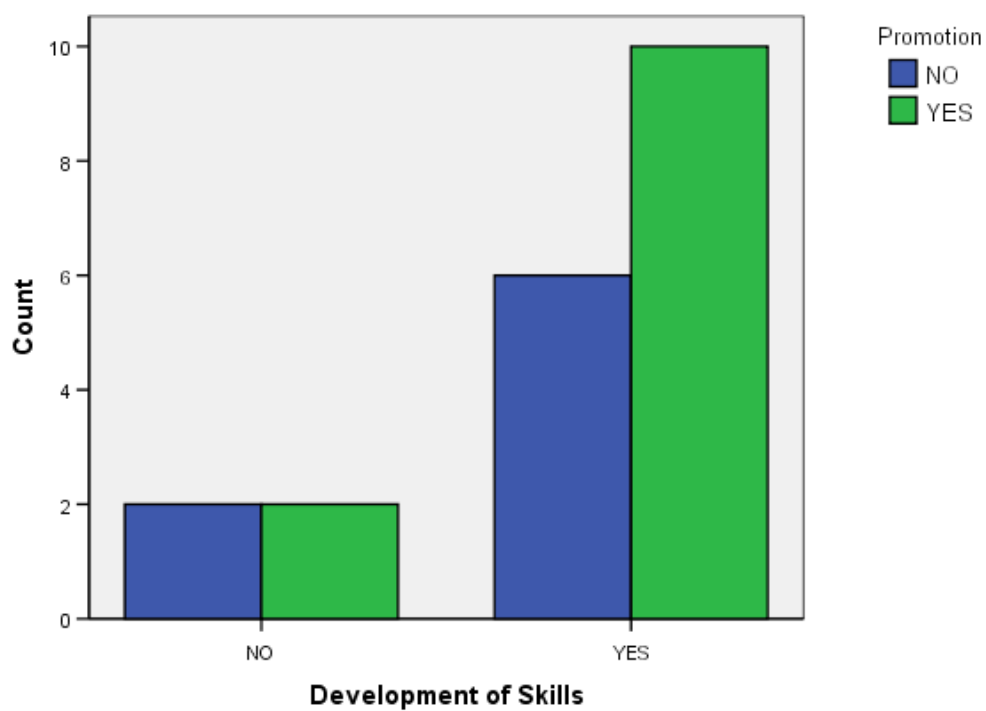
Bar Chart



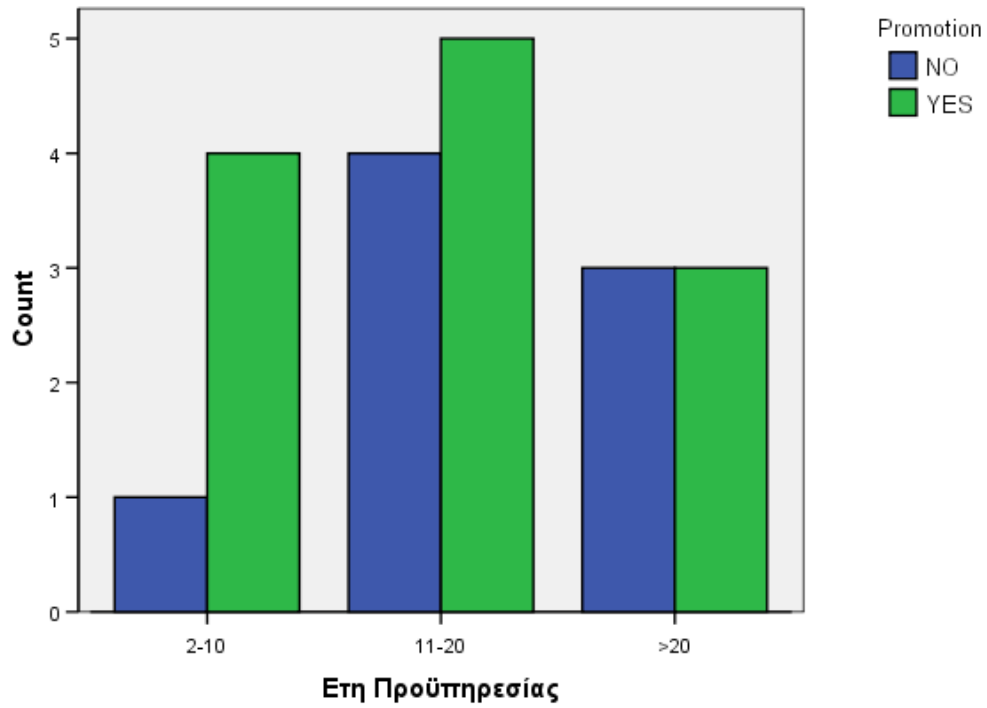
Bar Chart



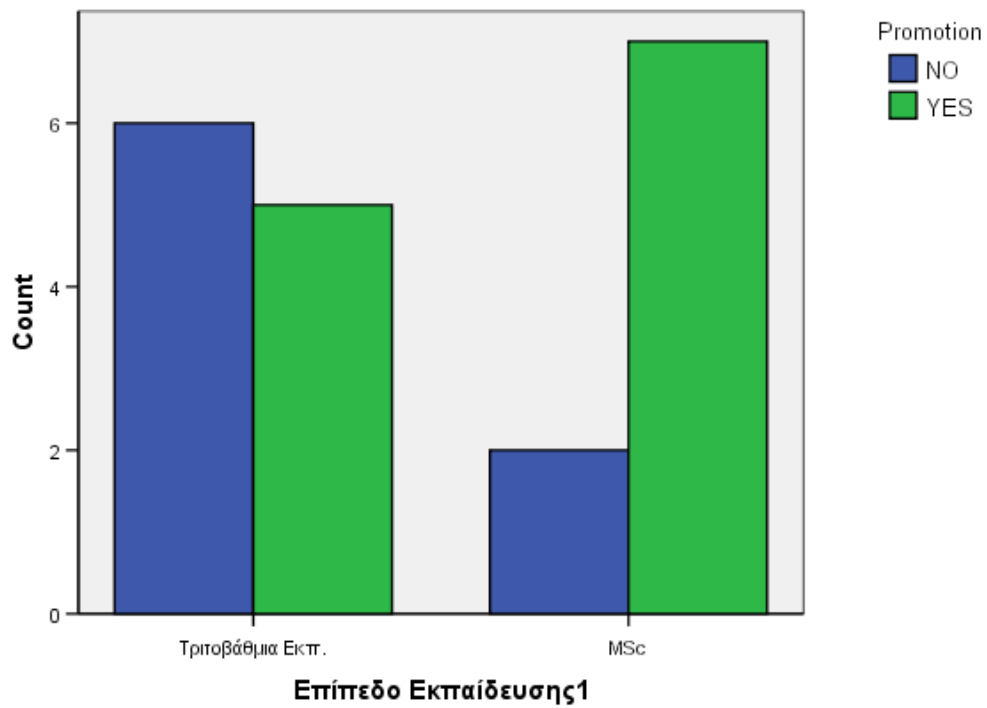
Bar Chart



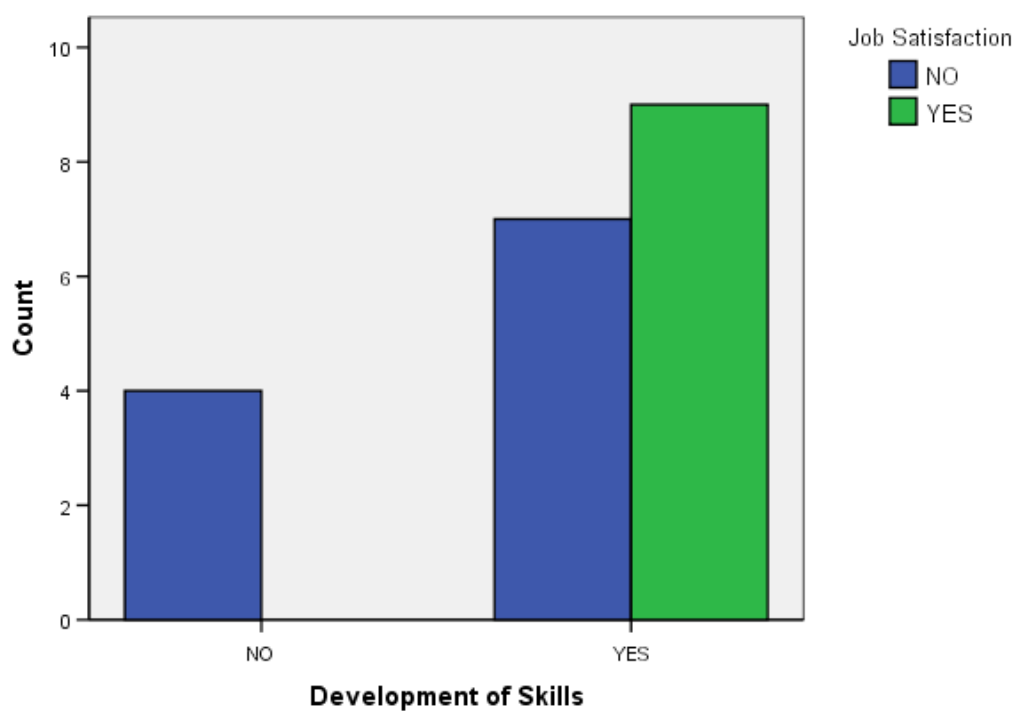
Bar Chart



Bar Chart



Bar Chart



Bar Chart

