



**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ «ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ  
ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΗΣ ΥΓΕΙΑΣ»**

**Η Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινου  
Δυναμικού, η συνεχής αξιολόγηση απόδοσης και  
η εκπαίδευση του - Μελέτη Ιδιωτικού Τομέα**

**Βουλωμένου Μαρία**

Διπλωματική Εργασία υποβληθείσα στο τμήμα Οικονομικής Επιστήμης του  
Πανεπιστημίου Πειραιώς για την απόκτηση Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης  
στα Οικονομικά και Διοίκηση της Υγείας



**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ «ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ  
ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΗΣ ΥΓΕΙΑΣ»**

**Η Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινου  
Δυναμικού, η συνεχής αξιολόγηση απόδοσης και  
η εκπαίδευση του - Μελέτη Ιδιωτικού Τομέα**

**Βουλωμένου Μαρία, ΑΜ ΟΔΥ/2008**

Επιβλέπουσα: Χατζηδήμα Σταματίνα, Καθηγήτρια Πανεπιστημίου Πειραιώς

Διπλωματική Εργασία υποβληθείσα στο τμήμα Οικονομική Επιστήμης του  
Πανεπιστημίου Πειραιώς για την απόκτηση Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης  
στα Οικονομικά και Διοίκηση της Υγείας

Πειραιάς 2022



***M.Sc. IN HEALTH MANAGEMENT***

***The Strategy in Human Resources Management,  
their continuous performance appraisal and  
training – Private Sector Study***

***Voulomenou Maria***

*Supervised by: Hatzidema Stamatina, Professor at University of Piraeus*

*Master Thesis submitted to the Department of Economics of the University of Piraeus  
in partial fulfillment of the requirements for the degree of MSc in Health Economics  
and Management.*

*Piraeus, Greece 2022*

Θα ήθελα να ευχαριστήσω  
θερμά την καθηγήτρια μου  
Κα Σταματίνα Χατζηδήμα  
για την πολύτιμη βοήθειά της  
για την εκπόνηση της  
εργασίας μου καθώς και τους  
γονείς και το σύζυγό μου για  
την αδιάλειπτη στήριξή τους  
σε όλα μου τα βήματα.



## **Η Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, η συνεχής αξιολόγηση απόδοσης και η εκπαίδευση του - Μελέτη Ιδιωτικού Τομέα**

Σημαντικοί Όροι: Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, επαγγελματική εκπαίδευση, εργασιακή αξιολόγηση, ανάπτυξη επιχείρησης.

### **Περίληψη**

Η αποδοτική διαχείριση του ανθρώπινου παράγοντα σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον, όπως αυτό της Υγείας, μέσω της επιλογής, της προσαρμογής, της εκπαίδευσης και της αξιολόγησης σε μια επιχείρηση ονομάζεται Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού. Το δυναμικό μιας επιχείρησης που δραστηριοποιείται στον τομέα της Υγείας, παρόλες τις αντιξοότητες που οφείλει να ξεπεράσει, είναι απαραίτητο να προσαρμοστεί στις ανάγκες και τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης.

Για να πραγματοποιηθούν σωστά οι παραπάνω διαδικασίες, ο Διοικητής (manager), οφείλει να έχει λάβει την απαιτούμενη εκπαίδευση και γνώση για να εντοπίζει τις ελλείψεις ικανοτήτων αλλά και να τις αξιολογεί ορθά για να καταστεί αποτελεσματική η επιχείρηση. Η εκπαίδευση που παρέχει μια επιχείρηση στο προσωπικό της αλλά και η αξιολόγηση του ίδιου του προσωπικού είναι ζωτικής σημασίας δεδομένων των συνεχών προκλήσεων που δέχεται ο κλάδος της Υγείας.

Η στρατηγική που θα επιλέξει η εκάστοτε επιχείρηση προσαρμόζεται στην κατάσταση που πρέπει να αντιμετωπίσει και στους στόχους που έχει θέσει. Ο σκοπός της στρατηγικής διοίκησης είναι να εναρμονιστεί η επιχείρηση με τις ανάγκες του προσωπικού και να δημιουργήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στον τομέα που δραστηριοποιείται.

Δεδομένο του ότι, στον τομέα υγείας αντιμετωπίζουμε προσφορά και ζήτηση υγειονομικών υπηρεσιών, ενός ευαίσθητου αγαθού, είναι σημαντικό να υπάρχει στρατηγική ευθυγράμμιση στην αντιμετώπιση των ασθενών αλλά και στην αλληλεπίδραση του ανθρώπινου δυναμικού για την παροχή υψηλής αξίας υπηρεσιών στον καταναλωτή- ασθενή.

Μέσω αυτής της εργασίας, και της προσωπικής μου έρευνας θα αποκτήσουμε μια εικόνα για το πως τηρούνται οι εσωτερικές λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού από ιδιωτικό Όμιλο Διαγνωστικών Κέντρων, Ιατρόπολις καθώς και κατά πόσο οι managers φροντίζουν για την εκπαίδευση, την ανάπτυξη και την ορθή αξιολόγηση του δυναμικού της επιχείρησης.

# **The Strategy in Human Resources Management, their continuous performance appraisal and training – Private Sector Study**

Keywords: Human resource management, vocational training, job evaluation, business development.

## **Abstract**

The efficient management of the human factor in an ever-changing environment, such as that of Health, through selection, adaptation, training and evaluation in a business is called Human Resource Management. The potential of a company operating in the field of Health, despite the adversities it has to overcome, it is necessary to adapt to the needs and strategic goals of the company.

In order for the above procedures to be performed correctly, the Manager must have received the necessary training and knowledge to identify the deficiencies of the skills but also to evaluate them correctly in order for the business to be effective. The training that a company provides to its staff as well as the evaluation of the staff themselves is vital given the ongoing challenges facing the health sector.

The strategy that the company will choose adapts to the situation it has to face and to the goals it has set. The purpose of the management strategy is to harmonize the company with the needs of the staff and to create a competitive advantage in the field in which it operates.

Considering the fact that in the health sector we face the supply and demand of health services, a sensitive asset, it is important to have a strategic alignment in the treatment of patients but also in the interaction of human resources to provide high value services to the consumer-patient.

Through this work, and my personal research we will get an idea of how the internal functions of the Human Resources Management are observed by a private group of Diagnostic Centers, Iatropolis as well as whether the managers take care of its training, development and proper evaluation. business potential.

## ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

«Δηλώνω υπεύθυνα ότι το έργο που εκπονήθηκε και παρουσιάζεται στην υποβαλλόμενη διπλωματική εργασία, έχει γραφτεί από εμένα αποκλειστικά στο σύνολό της. Δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού προγράμματος ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, ούτε είναι εργασία ή τμήμα εργασίας ακαδημαϊκού ή επαγγελματικού χαρακτήρα.

Δηλώνω επίσης ότι αναφέρονται καταλλήλως στο σύνολό τους οι πηγές στις οποίες ανέτρεξα για την εκπόνηση της συγκεκριμένης εργασίας. Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου.»

Ονοματεπώνυμο

Ζουρωβέτου  
Μαρία.

Υπογραφή Μεταπτυχιακού Φοιτητή



.....



## **Κατάλογος Πινάκων**

Πίνακας 2.1: Θεωρία κυβερνητικών συστημάτων βάση Wright και Snell (1991)

Πίνακας 2.2: Κατηγορίες στρατηγικής ευθυγράμμισης όπως παρατέθηκαν από τον Armstrong (2006)

Πίνακας 2.3: Η αλληλεπίδραση εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος για την πραγματοποίηση στρατηγικής ευθυγράμμισης, Armstrong (2006)

## **Κατάλογος Διαγραμμάτων**

Διάγραμμα 5.4.1 «Ποιο είναι το φύλο σας;»

Διάγραμμα 5.4.2 «Σε ποια ηλικιακή ομάδα ανήκετε;»

Διάγραμμα 5.4.3 «Σε ποια εκπαιδευτική βαθμίδα ανήκετε;»

Διάγραμμα 5.4.4 «Πόσα χρόνια προϋπηρεσίας διαθέτετε στον κλάδο που εργάζεστε;»

Διάγραμμα 5.4.5 «Θέση εργασίας που κατέχετε στον όμιλο Ιατρόπολις»

Διάγραμμα 5.4.6 «Το συμβόλαιο εργασίας σας αφορά»

Διάγραμμα 5.4.7 «Σας δόθηκε ανάλυση θέσεως εργασίας προτού ξεκινήσετε την εργασία σας στη θέση αυτή;»

Διάγραμμα 5.4.8 «Θεωρείτε ότι η εκπαίδευση που λάβατε από τη σχολή είναι επαρκής για την επαγγελματική σας κατάρτιση;»

Διάγραμμα 5.4.9 «Αισθάνεστε την ανάγκη να εκπαιδευτείτε περαιτέρω στο αντικείμενο που εργάζεστε τώρα;»

Διάγραμμα 5.4.10 «Θα σας ενδιέφερε να εκπαιδευτείτε σε κάποιο άλλο αντικείμενο για την ανέλιξή σας στον όμιλο Ιατρόπολις;»

Διάγραμμα 5.4.11 «Αν ναι, ποιο θα ήτα αυτό;»

Διάγραμμα 5.4.12 «Θεωρείτε ότι υπάρχουν προοπτικές επαγγελματικής ανέλιξης στον όμιλο;»

Διάγραμμα 5.4.13 «Πιστεύετε ότι η συμμετοχή σας σε εκπαιδευτικά προγράμματα, θα βελτίωνε την παραγωγικότητά σας;»

Διάγραμμα 5.4.14 «Είστε ικανοποιημένοι από τις δυνατότητες προσωπικής ανάπτυξης που προσφέρει ο όμιλος μέσω προγραμμάτων εκπαίδευσης;»

Διάγραμμα 5.4.15 «Θεωρείτε ότι ο όμιλος ωθεί το προσωπικό να ενημερώνεται για τις τελευταίες εξελίξεις στον τομέα της Υγείας;»

Διάγραμμα 5.4.16 «Υπάρχουν επιπλέον διευκολύνσεις και ευκαιρίες από τον όμιλο για την περαιτέρω επιμόρφωσή σας;»

Διάγραμμα 5.4.17 «Σε τι βαθμό σας ωθεί η διοίκηση να θέσετε προσωπικούς στόχους στην εργασία σας;»

Διάγραμμα 5.4.18 «Έχει γίνει από τη διοίκηση του ομίλου Ιατρόπολις επισκόπηση της απόδοσης του προσωπικού και μέτρηση αποτελεσμάτων;»

Διάγραμμα 5.4.19 «Σε τι βαθμό έχει χρησιμοποιηθεί η αυτό-αξιολόγηση ως μέθοδος αξιολόγησης;»

Διάγραμμα 5.4.20 «Γνωρίζετε τη διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσης του προσωπικού;»

Διάγραμμα 5.4.21 «Θεωρείτε ότι το σύστημα αξιολόγησης είναι συνδεδεμένο με το σύστημα αμοιβών;»

Διάγραμμα 5.4.22 «Χρησιμοποιούνται υλικές ή οικονομικές επιβραβεύσεις (bonus) ως κινητήριο μέσο για την επίτευξη των στόχων του Ομίλου;»

Διάγραμμα 5.4.23 «Είστε ικανοποιημένος/η από το σύστημα αξιολόγησης που χρησιμοποιεί η διοίκηση του Ομίλου;»

## Περιεχόμενα

Περίληψη

Abstract

Κατάλογος Πινάκων

Κατάλογος Διαγραμμάτων

Α' Μέρος : Θεωρητική Προσέγγιση

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

- 1.1 Ορισμός και Χαρακτηριστικά
- 1.2 Λειτουργίες ΔΑΔ στις Μονάδες Υγείας
- 1.3 Στόχοι και αρμοδιότητες της ΔΑΔ
- 1.4 Προσδοκίες και ικανοποίηση του προσωπικού

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (ΣΔΑΔ)

- 2.1 Ορισμός της Στρατηγικής ΔΑΔ
- 2.2 Αρχές και πλεονεκτήματα της ΣΔΑΔ
- 2.3 Τα δομικά χαρακτηριστικά της ΣΔΑΔ
- 2.4 Η έννοια του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στη ΣΔΑΔ
- 2.5 Θεωρητικά μοντέλα της ΣΔΑΔ
  - 2.5.1 Θεωρία αντιμετώπισης της επιχείρησης βάση των πόρων (Resource based view of the firm)
  - 2.5.2 Μοντέλο συμπεριφοράς (Behavioral Model)
  - 2.5.3 Κυβερνητικά συστήματα (Cybernetic Systems)
  - 2.5.4 Θεωρία συναλλαγής/μεσολάβησης κόστους (Agency-transaction cost theory)
- 2.6 Στρατηγική ευθυγράμμιση

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Εκπαίδευση ανθρώπινου δυναμικού

- 3.1 Η χρησιμότητα εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού
- 3.2 Η σημασία και τα οφέλη της εκπαίδευσης
- 3.3 Στόχοι της εκπαίδευσης
- 3.4 Βασικές αρχές για αποτελεσματική εκπαίδευση
- 3.5 Τύποι εργασιακής εκπαίδευσης
- 3.6 Διαδικασία εκπαίδευσης ανθρώπινου δυναμικού
- 3.7 Μέθοδοι εργασιακής εκπαίδευσης

3.8 Αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας των εκπαιδευτικών προγραμμάτων

#### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Αξιολόγηση απόδοσης ανθρώπινου δυναμικού

4.1 Έννοια και περιεχόμενο

4.2 Σύστημα αξιολόγησης ανθρώπινου δυναμικού

4.3 Βασικές μέθοδοι αξιολόγησης

4.3.1 Μέθοδος αξιολόγησης βάση αποτελεσμάτων

4.3.2 Μέθοδος αξιολόγησης βάση κριτηρίων

4.3.3 Μέθοδος σύγκρισης εργαζομένων

4.3.4 Μέθοδος αξιολόγησης συμπεριφοράς

4.3.5 Αξιολόγηση με τη βοήθεια ειδικών

4.4 Τεχνικές αξιολόγησης απόδοσης

4.5 Τυπικά σφάλματα αξιολόγησης

4.6 Σκοπός αξιολόγησης της εργασιακής απόδοσης

#### Β' Μέρος: Ερευνητική προσέγγιση

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: Μελέτη περίπτωσης Ομίλου Διαγνωστικών Κέντρων παροχής υπηρεσιών υγείας- Ιατρόπολις

5.1 Σκοπός έρευνας

5.2 Μεθοδολογία έρευνας

5.3 Παρουσίαση του Ομίλου διαγνωστικών κέντρων παροχής υπηρεσιών υγείας- ΙΑΤΡΟΠΟΛΙΣ

5.4 Αποτελέσματα- Ποσοτική ανάλυση ερωτηματολογίων

5.5 Εξαγωγή συμπερασμάτων από την έρευνα

#### ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

#### ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

#### ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

## Μέρος Α: Θεωρητική προσέγγιση

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 : Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στις Μονάδες Υγείας**

#### **1.1. Ορισμός και Χαρακτηριστικά**

Η Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ), χαρακτηρίζεται από μια συνεχή προσπάθεια για μεθοδική διαχείριση και ανάπτυξη του ανθρώπινου παράγοντα σε έναν οργανισμό. Ο ανθρώπινος παράγοντας είναι ο μείζονος σημασίας συντελεστής, προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι μιας επιχείρησης και μακροχρόνια να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στον κλάδο που δραστηριοποιείται.

Ένας άλλος αποδεκτός ορισμός για τη Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού είναι εστιασμένη στη προσέλκυση και τη διατήρηση προσωπικού με την παροχή κινήτρων για τη δημιουργία βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η ανάπτυξη του προσωπικού αλλά και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα θα αποτελούσε έναν άριστο στρατηγικό σχεδιασμό επιχείρησης.

Θα μπορούσαμε πλέον να δεχτούμε ότι η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού είναι εξίσου απαραίτητη με τις υπόλοιπες λειτουργίες που διενεργούνται εσωτερικά μιας επιχείρησης, αφότου πλέον παρατηρείται διεύρυνση της αγοράς εργασίας σε πολλούς κλάδους αλλά και αυξημένη ανταγωνιστικότητα με πλήρως καταρτισμένους υποψήφιους εργαζόμενους.

Οι αρμόδιοι του τμήματος της διοίκησης ανθρώπινων πόρων αναλαμβάνουν τη στρατολόγηση νέου προσωπικού, την επιλογή ανάμεσα στους υποψηφίους, την ανάπτυξη ενός τμήματος καθώς και την κατάρτιση αυτού με τους πιο αξιόλογους εργαζόμενους για την εκάστοτε θέση στον οργανισμό.

Ο ανθρώπινος παράγοντας σε μια επιχείρηση είναι καταλυτικός στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων μιας επιχείρησης. Η σωστή αλληλεπίδραση των εργαζομένων και η εναρμόνιση των αναγκών του προσωπικού με αυτές της επιχείρησης είναι η χρυσή τομή της αποτελεσματικότητας. Οι καθημερινές προκλήσεις που προκύπτουν, πρέπει να αντιμετωπίζονται με οργανωμένο και στρατηγικό τρόπο, όπως τα χρονοδιαγράμματα υλοποίησης έργου, έτσι θα επιτευχθεί άμεση αλληλεπίδραση του εξωτερικού με το εσωτερικό περιβάλλον.

Το τμήμα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού σε μια επιχείρηση οφείλει να δώσει ιδιαίτερη έμφαση στην ανάπτυξη αξιών και αναγκών του προσωπικού παρόμοιες με αυτές της επιχείρησης, δημιουργία κοινού οράματος, αλληλεπίδραση του προσωπικού για παροχή υψηλής αξίας υπηρεσιών ίδιες από κάθε εργαζόμενο, παροχή εκπαίδευσης όπου εντοπίζονται ελλείψεις αλλά και αξιολόγηση αυτών.

Συνεπώς, το τμήμα της ΔΑΔ μπορεί να οριστεί ως «μια σειρά από ρόλους και λειτουργίες, που αναγνωρίζουν τη σημασία του ανθρώπινου παράγοντα στην εργασία και στοχεύουν στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στην αγορά εργασίας μέσω της στρατηγικής ανάπτυξης ενός ικανού και αφοσιωμένου ανθρώπινου δυναμικού και μέσω της χρήσης ειδικών τεχνικών διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού που επηρεάζουν την κουλτούρα και τη δομή ενός οργανισμού, συμβάλλοντας με αυτόν τον τρόπο στην εναρμόνισή του με τις γενικές στρατηγικές του και το περιβάλλον»

## **1.2. Οι λειτουργίες της ΔΑΔ στις Μονάδες Υγείας**

Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού αναλύεται σε μικρότερες συνιστώσες με σκοπό τη διασφάλιση της ομαλής λειτουργίας ενός οργανισμού. Αυτές οι συνιστώσες αναλύονται ως εξής:

- Ανάλυση εργασίας για κάθε εργαζόμενο ξεχωριστά
- Προσέλκυση υποψήφιων εργαζομένων είτε εσωτερικά είτε εξωτερικά
- Επιλογή υποψήφιων εργαζομένων βάση προσόντων (στελέχωση)
- Παροχή οδηγιών και κατάρτιση - εκπαίδευση των εργαζομένων (επιμόρφωση)
- Αξιολόγηση απόδοσης των εργαζομένων
- Συντήρηση προγράμματος μισθοδοσίας και παροχών εργαζομένων
- Παροχή κινήτρων και παροχών με απώτερο σκοπό την αύξηση παραγωγικότητας
- Διαχείριση εργασιακών σχέσεων και βελτιστοποίηση επικοινωνίας (διαχείριση παραπόνων, συμβουλές για εργασιακές σχέσεις).
- Καλλιέργει ένα θετικό περιβάλλον εργασίας
- Διασφάλιση υγιεινής και ασφάλειας του χώρου εργασίας

Είτε αναφερόμαστε σε δημόσιες είτε σε ιδιωτικές επιχειρήσεις, στόχος της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού είναι η μεγιστοποίηση παραγωγικότητας από το διαθέσιμο

εργατικό δυναμικό, με τρόπους που να είναι στρατηγικά αποδεκτοί. Το ποσοστό επίτευξης αυτού σε κάθε τμήμα μιας επιχείρησης εξαρτάται άμεσα από τους ανθρώπινους πόρους της, και αυτό φροντίζει να διασφαλίζει το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού μέσω της υποστήριξης των στελεχών και των εργαζομένων ώστε να συμπορεύονται αρμονικά προς τον κοινό τους στόχο.

Το τμήμα ΔΑΔ σε μια επιχείρηση που προσφέρει υπηρεσίες υγείας, είναι σημαντικό να θέτει στόχους, για να φέρνει εις πέρας τις διάφορες απαιτήσεις που μπορεί να προκληθούν από ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον όπως αυτό της υγείας. Επιπλέον, θα πρέπει να διασφαλίζει ένα κλίμα ομαδικότητας, συνεργασίας και οργάνωσης, λαμβάνοντας υπόψη την αυτοπεποίθηση και την ασφάλεια που πρέπει να εμπνέουν στους καταναλωτές- ασθενείς.

### **1.3. Στόχοι και αρμοδιότητες της ΔΑΔ**

Παρόλο το γεγονός, ότι, η υγεία ανήκει σε μια αγορά εργασίας συνεχώς μεταβαλλόμενη με διαρκείς προκλήσεις το τμήμα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού παραμένει προσκολλημένο στους βασικούς του στόχους και φροντίζει να ανταπεξέρχεται κάθε δυσκολία για τη διευκόλυνση του προσωπικού της εταιρείας.

Βασικοί στόχοι του τμήματος ανθρώπινων πόρων θεωρούνται:

- i. Επιλογή προσωπικού που σχετίζεται με την κουλτούρα της επιχείρησης.
- ii. Παροχή κινήτρων για τη βέλτιστη παραγωγικότητα.
- iii. Βελτίωση της ποιότητας επαγγελματικής ζωής.
- iv. Τήρηση νομοθεσίας της επιχείρησης.
- v. Αξιοποίηση των πόρων και κατάταξη σε θέσεις βάση ικανοτήτων.
- vi. Δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω της αποτελεσματικής αξιοποίησης του εργατικού δυναμικού.
- vii. Ευελιξία εργατικού δυναμικού όσον αφορά τις ικανότητές του.

Όσον αφορά τις αρμοδιότητες του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού θα περιγραφούν διεξοδικά παρακάτω:

- a. Προγραμματισμός, δηλαδή διεξοδική διερεύνηση των συνθηκών της αγοράς εργασίας, πρόβλεψη των άμεσων ή μακροπρόθεσμων κινδύνων ή ευκαιριών

που θα προκύψουν, πλήρη γνώση του απαιτούμενου αριθμού εργαζομένων και των ειδικοτήτων που απαιτεί η ορθή λειτουργία της επιχείρησης, καθώς και την απαιτούμενη γνώση της νομοθεσίας εργατικού δικαίου και συλλογικής σύμβασης.

- b. Προσέλκυση και επιλογή υποψηφίων, πιο συγκεκριμένα απαιτείται αντίληψη των ελλείψεων μέσω της επικοινωνίας με το προσωπικό, παροχή αναλυτικού καθηκοντολογίου σε κάθε νέο εργαζόμενο, άμεση διευθέτηση ζητημάτων που προκύπτουν από διοικητικές διαδικασίες, έλεγχος αξιοπιστίας πηγών προσέλκυσης προσωπικού.
- c. Εκπαίδευση και ανάπτυξη του προσωπικού, μέσω της διάγνωσης και εκτίμησης των αναγκών του προσωπικού σε ικανότητες ή σε γνώσεις μέσω της επιλογής των βέλτιστων εκπαιδευτικών μεθόδων με τα μέσα που διαθέτει η επιχείρηση.
- d. Έλεγχος της απόδοσης των εργαζομένων, επιλέγοντας την καταλληλότερη μέθοδο αξιολόγησης ανάλογα την φύση της, καθορίζοντας τα απαραίτητα κριτήρια για να αξιολογηθεί το προσωπικό, επισημαίνοντας τις ελλείψεις και τις ανάγκες.
- e. Σύστημα μισθοδοσίας, για την σωστή διαχείριση του συστήματος μισθοδοσίας και παροχών προέχει μια σωστή αξιολόγηση του προσωπικού, εφόσον αυτή έρθει εις πέρας τότε πραγματοποιείται έρευνα αγοράς για τις αμοιβές σε ανταγωνιστικές επιχειρήσεις, διαπραγματεύονται τα κλιμάκια αμοιβών σε συμφωνία πάντα με την διοίκηση.
- f. Επιμέλεια συνθηκών εργασίας, όσον αφορά την υγιεινή και την ασφάλεια του χώρου που φιλοξενεί τους εργαζόμενους. Αλλά και ενημέρωση και εκπαίδευση του προσωπικού για τυχόν κινδύνους και ατυχήματα που ελλοχεύουν.

Αναλύοντας λοιπόν, όλο και περισσότερα την αναγκαιότητα ύπαρξης του τμήματος αυτού, θα αντιληφθούμε ότι άτομα ειδικά καταρτισμένα να οργανώσουν, να εκτιμήσουν και προβλέψουν πιθανούς κινδύνους ή ευκαιρίες, αλλά και να εφοδιάσουν την επιχείρηση για τη στρατηγική κατεύθυνση που έχει επιλέξει.



#### 1.4. Προσδοκίες και ικανοποίηση του προσωπικού

Ο κλάδος της υγείας είναι ένας συνεχώς δοκιμαζόμενος κλάδος με πολλές απαιτήσεις που παρέχει ελάχιστα κίνητρα στους εργαζόμενους οπότε και χαμηλά ποσοστά ικανοποίησης. Αυτός είναι ο λόγος που παρατηρούμε μεγάλη κινητικότητα στο προσωπικό υγείας.

Αυτή η δυσαρέσκεια των εργαζομένων υγείας αποτελείται από συνιστώσες οι οποίες είναι η χρηματική αμοιβή που λαμβάνουν στις περισσότερες περιπτώσεις είναι εξαιρετικά ανεπαρκής, έλλειψη αναγνώρισης ικανοτήτων του εργαζομένου, ακατάστατο και υπερφορτωμένο ωράριο εργασίας και τέλος υπερβολικό άγχος από τις πολλαπλές ευθύνες απέναντι στην υγεία του πελάτη.

Η καθημερινότητα ενός επαγγελματία υγείας μπορεί να περιέχει κάποια από τα παραπάνω, όμως χωρίς αυτά να πρέπει να μειώσουν τις προσδοκίες αλλά και τις φιλοδοξίες του, ιδίως αν μιλάμε για έναν άνθρωπο με όνειρα για την καριέρα του.

Μερικές τέτοιες προσδοκίες ενός επαγγελματία υγείας είναι οι παρακάτω:

- Σύμβαση εργασίας πλήρους απασχόλησης
- Ικανοποιητικές χρηματικές απολαβές
- Αναγνώριση της ποιότητας εργασίας και ενθάρρυνση
- Ευχάριστες συνθήκες εργασίας
- Αποφυγή υπερωριών και καταπάτηση των εργάσιμων ημερών που αναγράφονται στην σύμβαση
- Προστασία του εργαζόμενου από την πολιτική της εταιρείας απέναντι στον πελάτη
- Διαχειρίσιμο φόρτο εργασίας
- Συνεχής εποπτεία από τον προϊστάμενο τμήματος
- Επαγγελματική αυτονομία, λήψη πρωτοβουλιών
- Έλλειψη προκαταλήψεων, ίσες ευκαιρίες
- Ευκαιρίες συνεχούς εκπαίδευσης
- Ενθάρρυνση απόκτησης οικογένειας

Αυτά είναι ακριβώς τα στοιχεία που αποτελούν μια υγιή επιχείρηση που βρίσκεται και αναπτύσσεται σε μια υγιή κοινωνία που φυσικά απέχει από την καθημερινότητα του καθενός. Σίγουρα όμως δεν μπορούμε να μην αναγνωρίσουμε ότι υπάρχουν

ιδιωτικές επιχειρήσεις που προσπαθούν να βελτιώσουν τις προδιαγραφές της εργασίας που παρέχουν.

Φυσικά, υπάρχει και η άποψη ότι η μεγαλύτερη ικανοποίηση των εργαζομένων προέρχεται από την οπτική του εργασιακού περιβάλλοντος, εννοώντας πως αν κάποιος δεν νιώθει ικανοποίηση στη θέση που εργάζεται, ή αν ακόμη και αν είναι η επιθυμητή θέση δεν του προσδίδει ασφάλεια και αυτοπεποίθηση ίσως να μην μπορέσει η επιχείρηση να το κάνει. Ίσως όλα τελικά να προϋποθέτουν μια εσωτερική τάξη και ικανοποίηση.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (ΣΔΑΔ)**

### **2.1. Ορισμοί της Στρατηγικής ΔΑΔ**

Ένας ορισμός που θα μπορούσε να αναλύσει σωστά τον όρο Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού είναι το σύνολο των διαδικασιών και ενεργειών που περιλαμβάνονται στην Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, εναρμονισμένο με τους στρατηγικούς στόχους μιας επιχείρησης και εμπλουτισμένο με επαγγελματικές δεξιότητες και συμπεριφορές. Με τον ορισμό αυτό μπορούμε να αντιληφθούμε ότι η ΣΔΑΔ έχει δύο διαστάσεις, η μια εκτείνεται στην συνύπαρξη των διαδικασιών της ΔΑΔ και η άλλη στις αλληλεπιδράσεις μεταξύ τους.

Η στρατηγική ΔΑΔ εστιάζει στον ανθρώπινο παράγοντα και στην ανάπτυξη αυτού. Ο ρόλος της σε μια επιχείρηση, είναι να διασφαλίζει ότι οι εργαζόμενοι είναι πλήρως ευθυγραμμισμένοι με τη στρατηγική κουλτούρα της επιχείρησης αλλά και ότι οι πρακτικές του γίνονται αποδεκτές από όλες τις βαθμίδες και εφαρμόζονται από αυτούς στην καθημερινή τους εργασία.

Ένας ακόμη ορισμός για τη ΣΔΑΔ είναι πως χαρακτηρίζει το σύνολο των δραστηριοτήτων, που επηρεάζουν τη συμπεριφορά του κάθε εργαζόμενου ξεχωριστά μέσα στον οργανισμό, καθώς προσπαθούν να εναρμονιστούν με τις στρατηγικές ανάγκες της επιχείρησης.

### **2.2. Αρχές και πλεονεκτήματα της ΣΔΑΔ**

Προκειμένου οι manager να αποκτούν στρατηγικό ρόλο σε μια επιχείρηση πρέπει να διέπονται από τις παρακάτω αρχές:

- a. Να έχουν πλήρη αντίληψη της κουλτούρας της επιχείρησης.
- b. Να έχουν ως κύριο μέλημα την εσωτερική στρατηγική ευθυγράμμιση.
- c. Να επιλέγουν τις βέλτιστες πολιτικές και διαδικασίες, σύμφωνα με τις ανάγκες της επιχείρησης.

Όσον αφορά τα πλεονεκτήματα της ΣΔΑΔ μπορούμε να αναγνωρίσουμε τα παρακάτω:

- i. Εντοπισμός διαφορών μεταξύ της τρέχουσας κατάστασης και του μελλοντικού στόχου που έχει θέσει η επιχείρηση βάση στρατηγικού σχεδιασμού.
- ii. Αξιοποίηση των πόρων της επιχείρησης βάση των στρατηγικών στόχων της όχι βάση ελλείψεων και αναγκών που προκύπτουν (προδραστική συμπεριφορά).
- iii. Η ΣΔΑΔ ενθαρρύνει την επιχείρηση να θέτει στρατηγικούς στόχους βάση των δυνατοτήτων που διαθέτουν οι πόροι της.
- iv. Η λήψη αποφάσεων γίνεται αποτελεσματικά με το συνδυασμό της εμπειρίας των διευθυντικών στελεχών και των ευέλικτων διαδικασιών που έχει δημιουργήσει το τμήμα της ΔΑΔ, οι οποίες εναρμονίζονται με τις απαιτήσεις της τρέχουσας κατάστασης.
- v. Συμμετοχή των στελεχών γραμμής, ακριβώς όπως στην διοίκηση ανθρώπινων πόρων οφείλει να συμμετέχει η ανώτατη διοίκηση στο στρατηγικό σχεδιασμό της επιχείρησης.

Η ΣΔΑΔ είναι αδιαμφισβήτητα η βάση για τη διαμόρφωση μιας στρατηγικής επιχείρησης, αφού δίνει πλήρη εικόνα του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, δίνοντας την ευκαιρία στα διευθυντικά στελέχη να ανιχνεύσουν πιθανές ευκαιρίες ή κινδύνους και να επηρεάσουν την επίδοση του προσωπικού.

### **2.3. Τα δομικά χαρακτηριστικά ΣΔΑΔ**

Για να επιτύχει μια επιχείρηση την μετατροπή των απλών διοικητικών διαδικασιών σε στρατηγικές διαδικασίες πρέπει να εστιάσει στη στρατηγική πρόθεσης και τη στρατηγική εναρμόνιση, τους δύο πυλώνες της στρατηγικής διοίκησης. Πιο αναλυτικά:

Στρατηγική πρόθεσης : Σαν έννοια εκφράζει τις προθέσεις μιας επιχείρησης, καθώς και τα μέσα που θα το επιτύχει. Αποτελεί την θέση της ηγεσίας, δηλαδή η επίγνωση του τι είναι χρήσιμο, τι χρήζει βελτίωση, ακόμη και μια νέα προσθήκη, όπως και τα μέσα που θα πραγματοποιηθούν αυτά και θα αξιολογηθούν αντίστοιχα. Οι Miller και Dess το 1996 αναφέρθηκαν αναλυτικά στα στοιχεία που χαρακτηρίζουν τη στρατηγική πρόθεσης:

- Οι στρατηγικοί στόχοι-όραμα που έχει η επιχείρηση.

- Η αποστολή της επιχείρησης.
- Οι στόχοι που θα οδηγήσουν στο προσδοκώμενο αποτέλεσμα.
- Το χρονικό πλαίσιο που θα πραγματοποιηθεί το προσδοκώμενο αποτέλεσμα.

Στρατηγική Εναρμόνιση: είναι μια έννοια που προϋποθέτει τον αρμονικό συνδυασμό πόρων και ικανοτήτων για την εκμετάλλευση των διαθέσιμων ευκαιριών στο εξωτερικό περιβάλλον, λαμβάνοντας πάντα υπόψη τους κινδύνους που ελλοχεύουν.

#### **2.4 Η έννοια του Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος στη ΣΔΑΔ**

Ο κλάδος της διοίκησης επιχειρήσεων γνώρισε την έννοια ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για πρώτη φορά το 1985 από τον Michael Porter. Με την έννοια αυτή ήθελε να εξηγήσει πως μια επιχείρηση βελτιώνει και αναβαθμίζει την αξία για τους καταναλωτές της σε σύγκριση με τις ανταγωνιστικές επιχειρήσεις. Αυτή η στρατηγική προσέγγιση βασίζεται στη λογική του κινούμενου στόχου, βάση της οποίας οι επιχειρήσεις που επιθυμούν να παραμείνουν αποδοτικές οφείλουν να αναπτύσσονται συνεχώς και να προσαρμόζονται στις ανάγκες της αγοράς υπηρεσιών. Όπως κάθε θεωρία, έτσι και αυτή με τη σειρά της εμπλουτίστηκε από Armstrong (2006), ο οποίος ανέφερε πως μια επιχείρηση έχει την ευκαιρία να διατηρεί το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα όταν δεν συγκρούονται τα οφέλη της με κάποια ανταγωνιστική.

Ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες ευημερίας και ανάπτυξης μιας επιχείρησης είναι η απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Σε αυτό σίγουρα μπορούν να συμβάλλουν οι ανθρώπινοι πόροι της επιχείρησης. Οι εργαζόμενοι μιας επιχείρησης πρέπει να χαρακτηρίζονται από τα παρακάτω για να εξασφαλιστεί η διατηρησιμότητα του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος:

- i. Αξία: οι ανθρώπινοι πόροι αναγνωρίζουν ευκαιρίες και αποφεύγουν κινδύνους δημιουργώντας προστιθέμενη αξία στην επιχείρηση
- ii. Σπανιότητα: βασίζεται στην ικανότητα της επιχείρησης να εκπαιδεύσει και να αναπτύξει το προσωπικό της με σκοπό την δημιουργία υπεροχής έναντι των ανταγωνιστών
- iii. Δυσκολία αντιγραφής: δεν θα μπορούσε κάποια άλλη επιχείρηση να αντιγράψει μιας στρατηγικής σημασίας αξία διότι θα άλλαζε όλη η κουλτούρα της

- iv. Υποστήριξη από τον οργανισμό: οι εργαζόμενοι πρέπει να συνεργάζονται αποτελεσματικά για να εξυπηρετούν τους σκοπούς της επιχείρησης.

Είναι πλέον γνωστό πως οι ανθρώπινοι πόροι μιας επιχείρησης μπορούν να διατηρήσουν σταθερό αυτό το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω της γνώσης, της εμπειρίας και της αφοσίωσης τους.

## **2.5 Θεωρητικά μοντέλα προσέγγισης της ΣΔΑΔ**

Σε αυτή την ενότητα θα αναλυθούν τέσσερα θεωρητικά μοντέλα που χρησιμοποιούνται από επιχειρήσεις που χαρακτηρίζονται από στρατηγική διοίκηση.

### **2.5.1. Αντιμετώπιση της επιχείρησης βάσει των πόρων (Resource based view of the firm)**

Το πιο πρόσφατο θεωρητικό μοντέλο στρατηγικής διοίκησης βασίζεται στην αντιμετώπιση της επιχείρησης βάσει των πόρων της. Αυτή η θεωρία χαρακτηρίζεται από αλληλεξάρτηση των στρατηγικών διαδικασιών και του δυναμικού μιας επιχείρησης για να κερδίσει μια επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στον κλάδο της. Η υιοθέτηση του συγκεκριμένου θεωρητικού μοντέλου εμπίπτει καθαρά στην επιλογή της ίδιας της επιχείρησης ανεξάρτητα σε ποιο κλάδο δραστηριοποιείται ή σε ποιο περιβάλλον βρίσκεται τη παρούσα στιγμή.

Η επιτυχία ενός τέτοιου μοντέλου κρίνεται στην ετερογένεια των πόρων της επιχείρησης. Στα παλαιότερα θεωρητικά μοντέλα στρατηγικής διοίκησης, οι πόροι θεωρούνταν ομοιογενείς και κινητοί για έναν κλάδο, δηλαδή ότι μια επιχείρηση αν θελήσει μπορεί να δημιουργήσει νέους πόρους ή να πάρει από μια ανταγωνιστική επιχείρηση που ανήκει στον ίδιο κλάδο. Σίγουρα όμως αυτό δεν μπορεί να προσδώσει ετερογένεια στην επιχείρηση και σίγουρα όχι ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Προκειμένου οι πόροι μιας επιχείρησης να προσφέρουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε αυτήν έναντι στις υπόλοιπες του κλάδου, πρέπει να χαρακτηρίζονται από τα παρακάτω:

- Να φροντίζουν για την μεγαλύτερη απόδοση και αποτελεσματικότητα της επιχείρησης.
- Να αυξάνουν την αξία της επιχείρησης.

- Να έχουν μοναδικές και πρωτοπόρες ιδέες για να καθιστούν δύσκολη την αντιγραφή από ανταγωνιστικές επιχειρήσεις.

Οι πόροι μιας επιχείρησης που χαρακτηρίζονται από τα παραπάνω, μπορούν να κατοχυρώσουν και να διατηρήσουν για την επιχείρηση ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στον κλάδο που δραστηριοποιείται.

Το 1992 οι Wright και MacMahan, συμπλήρωσαν στα παραπάνω κριτήρια για τους πόρους που εξασφαλίζουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, και τόνισαν πως πολλές φορές σε μια επιχείρηση δεν αρκούν οι ικανότητες του προσωπικού. Πρέπει να δίνεται μεγάλη έμφαση στο εργασιακό περιβάλλον, όπου μπορούν να αναπτυχθούν κοινωνικές σχέσεις σε συνδυασμό με την κοινωνική συνθετότητα να δημιουργήσουν κάτι μοναδικό που δεν μπορεί να αντιγραφεί. Όπως επίσης και το γεγονός ότι, οι ανθρώπινοι πόροι δεν πρέπει να έχουν υποκατάστατα. Κάθε επιχείρηση που ενδιαφέρεται να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα φροντίζει να διαθέτει προσωπικό με το υψηλότερο επίπεδο ικανοτήτων. Ωστόσο, υπάρχει και το ενδεχόμενο μια ανταγωνιστική επιχείρηση αναπτύξει μια νέα τεχνολογία. Η είσοδος μιας νέας τεχνολογίας σε ένα κλάδο μπορεί να φέρει αναστάτωση, χωρίς όμως να καθαιρέσει τους ανθρώπινους πόρους από την κύρια πηγή απόκτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Την ίδια χρονολογία βασιζόμενοι στην θεωρία αντιμετώπισης της επιχείρησης βάση των πόρων της οι Barney και Griffin (1992), διαπίστωσαν ότι μια επιχείρηση όσο μεγάλο κεφάλαιο και αν διαθέτει δεν μπορεί να αγοράσει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, μπορεί μόνο να βασιστεί στους μοναδικούς πόρους που έχει επιλέξει προσεκτικά το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού.

### **2.5.2. Μοντέλο συμπεριφοράς (Behavioral Model)**

Από τα πιο χρήσιμα μοντέλα ΣΔΑΔ αποτελεί το μοντέλο αυτό που επικεντρώνεται στην συμπεριφορά των εργαζομένων της επιχείρησης. Όπως ανέφερα και παραπάνω το προσωπικό μιας επιχείρησης κατέχει το μεγαλύτερο ρόλο στο αν μια επιχείρηση θα κατακτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στον κλάδο της. Αυτό ακριβώς προάγει η συγκεκριμένη θεωρία, την σημαντικότητα της στάσης και της συμπεριφοράς του προσωπικού απέναντι στους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης και το αντίκτυπο που έχουν αυτές στις επιδόσεις της επιχείρησης, και αυτό φυσικά αποτελεί ενέργεια

του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού. Για να έχει επιτυχία μια τέτοια θεωρία πρέπει η επιχείρηση να επιθυμεί την ετερογένεια του προσωπικού ως στρατηγική διοίκηση για μεγαλύτερη πληθώρα συμπεριφορών και δημιουργία μοναδικότητας.

Μια προσέγγιση αυτής της θεωρίας, πραγματοποιήθηκε από τους Schuler και Jackson (1999), οι οποίοι θεώρησαν αλληλένδετες τις πρακτικές της ΣΔΑΔ με αυτές των ανταγωνιστικών επιχειρήσεων και υποστήριξαν, ότι πρέπει να υπάρχει ευθυγράμμιση των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης με τις πρακτικές που ακολουθεί η ΔΑΔ, για να μπορούν να προβλεφθούν κίνδυνοι και ευκαιρίες, δίνοντας μεγάλη ευελιξία στην επιχείρηση. Η λογική αυτής της θεωρίας, βασίστηκε στο γεγονός ότι η συμπεριφορά των εργαζομένων συμβάλλει στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Αυτή η συμπεριφορά μπορεί να εμφανίζει μεγάλη διακύμανση μέσα στο σύνολο των εργαζομένων από καινοτομική, χαμηλών τόνων, υψηλά επίπεδα ανάληψης κινδύνου (risk lovers), άκαμπτη (risk averse). Βέβαια αν η στρατηγική που ακολουθεί η επιχείρηση απαιτεί καινοτομία τότε και το προσωπικό πρέπει να χαρακτηριστεί από πνεύμα ομαδικότητας, ανάληψης ρίσκου και καινοτομίας κάτι που δεν μπορεί να συνδυαστεί με ηγεσία κόστους η οποία απαιτεί υψηλή παραγωγή με μειωμένα κόστη. Ωστόσο αν μια επιχείρηση θελήσει να χρησιμοποιήσει αυτό το μοντέλο, οφείλει να δώσει και τα κατάλληλα κίνητρα στο ανθρώπινο δυναμικό της για τη διαμόρφωση αυτών των συμπεριφορών.

### **2.5.3. Κυβερνητικά συστήματα (Cybernetic systems)**

Στα θεωρητικά μοντέλα στρατηγικής διοίκησης ανήκει και το μοντέλο των κυβερνητικών συστημάτων. Αυτή η θεωρία περιέχει υποκατηγορίες ανάλογα με τον τρόπο αντιμετώπισης του συστήματος της επιχείρησης. Τα μοντέλα ποικίλουν, από κλειστά συστήματα τα οποία αφορούν μόνο το εσωτερικό της επιχείρησης και το διατηρούν ανεπηρέαστο από τις μεταβολές του περιβάλλοντος και τα ανοιχτά συστήματα τα οποία κρατούν την επιχείρηση σε μόνιμη αλληλεπίδραση με το περιβάλλον που δραστηριοποιείται.

Πιο απαιτητικό και δύσκολο προς υλοποίηση θεωρείται το μοντέλο ανοιχτών συστημάτων, το οποίο περικλείει τις εισροές όπως οι πόροι, η τεχνολογία, τις εσωτερικές ενέργειες της επιχείρησης όπως η ορθή ανάλυση εργασίας με σκοπό τη



συνεργασία και την εναρμόνιση με τη στρατηγική αλλά και τις εκροές που είναι το αποτέλεσμα των παραπάνω.

Ένα μοντέλο ανοιχτών συστημάτων περιέγραψαν και οι Wright και Snell (1991), σύμφωνα με το οποίο, εισροές αποτελούσαν τα χαρακτηριστικά των εργαζομένων, η μετατροπή αυτών των χαρακτηριστικών σε συμπεριφορές μέσω της στρατηγικής διοίκησης αποτελούσε την ενδιάμεση φάση έως ότου γίνουν εκροές προς όφελος της επιχείρησης. Καταλήγοντας στο ότι η ΣΔΑΔ αποτελείται από δυο λειτουργίες την διοίκηση συμπεριφοράς και τη διοίκηση αρμοδιοτήτων.



**Πίνακας 2.1: Θεωρία κυβερνητικών συστημάτων βάση Wright και Snell (1991)**

Αμφότερες οι λειτουργίες που αναφέρθηκαν και η διοίκηση της συμπεριφοράς και η διοίκηση αρμοδιοτήτων είναι λειτουργίες του τμήματος διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού. Η διοίκηση συμπεριφοράς περιλαμβάνει την επιλογή καταρτισμένων υποψηφίων και την ανάπτυξη αυτών με σκοπό την εναρμόνιση τους με τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης. Η δεύτερη λειτουργία, η διοίκηση αρμοδιοτήτων, σχετίζεται με την διασφάλιση της ετερογένειας και της κάλυψης των αναγκών της επιχείρησης από ανθρώπινους πόρους για την εξασφάλιση της βέλτιστης στρατηγική επίδοση της επιχείρησης.

Λίγο αργότερα, ο Snell (1992), ανέπτυξε το δικό του μοντέλο ΣΔΑΔ, που αποτελεί το συνδυασμό του μοντέλου συμπεριφοράς και των κυβερνητικών συστημάτων και το ονόμασε «Θεωρία ελέγχου». Σε αυτό το μοντέλο ο Snell, προϋποθέτει ότι η διοίκηση μιας επιχείρησης έχει πλήρη γνώση των ικανοτήτων που χρειάζεται αλλά και των ενεργειών για να δημιουργήσει τις απαιτούμενες συμπεριφορές προς όφελος της επιχείρησης. Επιπλέον, προσθέτει στις ενέργειες του τμήματος διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού και τον έλεγχο εισροών, εκροών και συμπεριφορών. Δεν υπάρχει αμφισβήτηση ότι το συγκεκριμένο αποτελεί ένα στρατηγικό μοντέλο, ειδικά για τις επιχειρήσεις στον κλάδο της Υγείας, αφού θέτει σε συνεχή αλληλεπίδραση το εσωτερικό με το εξωτερικό περιβάλλον που συνήθως μεταβάλλεται μονίμως.

Εν συντομία, τα κυβερνητικά συστήματα ως μέσο στρατηγικής διοίκησης, είναι ένα πολύ χρήσιμο μοντέλο για μια επιχείρηση που θέλει να ελέγξει τις πρακτικές διαχείρισης των πόρων της και να τις αναπτύξει όπου είναι εφικτό.

#### **2.5.4. Θεωρία συναλλαγής/μεσολάβησης κόστους (Agency-transaction cost theory)**

Ακόμη μια θεωρία της ΣΔΑΔ και στοχεύει στον έλεγχο των συναλλαγών ως μέσο διαμόρφωσης συμπεριφορών του προσωπικού. Το συγκεκριμένο μοντέλο προϋποθέτει την πλήρη γνώση του εξωτερικού περιβάλλοντος και των παραγόντων που περικλείει με σκοπό τη διεύρυνση των συναλλαγών, κάτι που συνάδει με την ηγεσία κόστους, θα βοηθήσει δηλαδή την επιχείρηση να μειώσει τα κόστη συναλλαγής. Στα κόστη συναλλαγής μπορεί να συγκαταλέγονται, για την αναζήτηση τιμών αγαθών ή υπηρεσιών, για τη σύναψη συμβολαίων, για τη διαπραγμάτευση των όρων συναλλαγής, για την επιθεώρηση και τον έλεγχο των συναλλαγών κ.λπ..

Αυτό το μοντέλο παίρνει ως βασικές παραδοχές για την ανθρώπινη συμπεριφορά, τον περιορισμένο ορθολογισμό και τον καιροσκοπισμό. Ο ορθολογισμός υποδηλώνει ότι οι λήπτες των αποφάσεων πρέπει να ενεργούν υπό αναπόφευκτους περιορισμούς όπως, οι αναξιόπιστες πληροφορίες για πρακτικές, περιορισμένη ικανότητα του μυαλού να επεξεργάζεται πληροφορίες, και να δρα σε περιορισμένο διαθέσιμο χρόνο για την λήψη απόφασης. Ο καιροσκοπισμός βασίζεται στο ότι, οι λήπτες αποφάσεων, έχουν την δυνατότητα να δίνουν πληροφορίες που είναι διαστρεβλωμένες ή επιλεκτικές. Καμία από αυτές τις δύο παραδοχές δεν αποτελεί πρόβλημα για την

επιχείρηση αν δεν έχει μεσολαβήσει κάποιος εξωτερικός παράγοντας. Αν παρατηρηθεί ότι υπάρχει επιρροή από το εξωτερικό περιβάλλον, όπως την αβεβαιότητα και τον μειωμένο αριθμό σχέσεων ανταλλαγής, έχουν ως αποτέλεσμα τη δημιουργία του κόστους μεσολάβησης (agency costs). Αναλυτικότερα, το κόστος αυτό χαρακτηρίζει το κόστος αντιμετώπισης μελλοντικών κινδύνων ή ευκαιριών.

Η θεωρία συναλλαγής/μεσολάβησης κόστους, επιδιώκει να δώσει μια ερμηνεία στον έλεγχο των επιχειρήσεων, και στον σχεδιασμό πρακτικών διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού. Τα θεμέλια του μοντέλου, βρίσκονται στο ότι οι εργαζόμενοι, πρέπει να διαθέτουν ισχυρά κίνητρα για να συμπνέουν με τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης και να φέρουν την επιθυμητή απόδοση, κάτι που πλέον θεωρείται ουτοπικό αφού πολύ λίγες επιχειρήσεις πλέον, εστιάζουν στην ανάπτυξη και την ικανοποίηση του προσωπικού. Μια βασική λειτουργία του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού είναι η παρακολούθηση της συμπεριφοράς των πόρων και η αξιολόγησή της, για την δημιουργία ανταμοιβών των εργαζομένων, για τη βέλτιστη απόδοση της επιχείρησης.

Μέσω αυτών των μοντέλων στρατηγικής διοίκησης μιας επιχείρησης, κατορθώνουν να δημιουργούν στρατηγική ευθυγράμμιση συμπεριφορών του ανθρώπινου δυναμικού με τους στόχους της επιχείρησης.

## **2.6 Στρατηγική Ευθυγράμμιση**

Βασική υπόθεση της Στρατηγικής Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού είναι ότι η οργανωσιακή επίδοση της επιχείρησης βασίζεται στους ανθρώπινους πόρους, γι' αυτό εάν το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού αναπτύξει ένα πλαίσιο διαδικασιών και πολιτικών και το εφαρμόσει μπορεί να συμβάλλει άρδην στην βέλτιστη επίδοση της επιχείρησης. Όσον αφορά την οικονομική επίδοση της επιχείρησης, εξαρτάται σε εξίσου μεγάλο βαθμό από τη σωστή διαμόρφωση των εσωτερικών πρακτικών, και την ανάπτυξη του ανθρώπινου παράγοντα. Οπότε δίνεται μεγάλη βαρύτητα στην συμβολή του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού στους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης. Και κάπως έτσι προκύπτει η ανάγκη για πλήρη ευθυγράμμιση των ενεργειών του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού με τη στρατηγική διοίκηση της επιχείρησης, για τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και την κατοχύρωση της βέλτιστης απόδοσης.

Η ευθυγράμμιση κατέχει σημαντική θέση στην ΔΑΔ, γιατί ελέγχει τις συμπεριφορές των πόρων, τις σχέσεις των εργαζόμενων με τη διοίκηση και τους στρατηγικούς στόχους, την αλληλεπίδραση των εργαζομένων με τις πρακτικές της ΔΑΔ και την ικανοποίησή τους από αυτές. Στην βιβλιογραφική αναφορά για τη Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, αναφέρονται διάφορες μορφές ευθυγράμμισης καθώς και πως η καθεμία συμβάλλει στην επιτυχία της επιχείρησης.

Εσωτερική/ Οριζόντια Ευθυγράμμιση: αφορά την ευθυγράμμιση ανάμεσα στις αμοιβαίως διασυνδεδεμένες πρακτικές της ΔΑΔ. Αυτή η κατηγορία ευθυγράμμισης τονίζει αν συνδυαστούν ορθά οι ενέργειες της ΔΑΔ, μπορούν να δώσουν το επιθυμητό αποτέλεσμα στην επιχείρηση. Επομένως, η λέξη κλειδί πίσω από την εσωτερική ευθυγράμμιση είναι η συνέργεια των πρακτικών της ΔΑΔ για να διασφαλιστεί η συνοχή και οι προσπάθειες των εργαζομένων να αλληλοϋποστηρίζονται.

Ουσιαστικά πρέπει η ΔΑΔ να υιοθετήσει καλές πρακτικές, οι οποίες θα οδηγήσουν σε υψηλή οργανωσιακή επίδοση. Αυτές οι καλές πρακτικές αναφέρονται και διαφέρουν στις βιβλιογραφικές αναφορές και παρατίθενται παρακάτω:

<b>Pfeffer (1995)</b>	<b>Patterson (1997)</b>	<b>Guest (2000)</b>
Ασφάλεια εργασίας	Προσεκτική επιλογή εργαζομένων	Συστήματα επιλογής εργαζομένων
Σύστημα αμοιβών βάση απόδοσης	Δομημένα προγράμματα εκπαίδευσης	Διαρκής εκπαίδευση
Ενθάρρυνση της συμμετοχικότητας	Εντατική εκπαίδευση	Εργασία που προάγει την ευελιξία, δέσμευση, υπευθυνότητα, αυτονομία
Μείωση των διαφορών status	Συστήματα αξιολόγησης	Ενημέρωση για την οικονομική κατάσταση της εταιρείας
Συστήματα επιλογής εργαζομένων	Συχνή εσωτερική επικοινωνία	Αμφίδρομη επικοινωνία
Εντατική εκπαίδευση	Συστήματα κινήτρων	

**Πίνακας 2.2: Κατηγορίες θεωριών στρατηγικής ευθυγράμμισης όπως παρατέθηκε από τον Armstrong (2006), σελ:54**

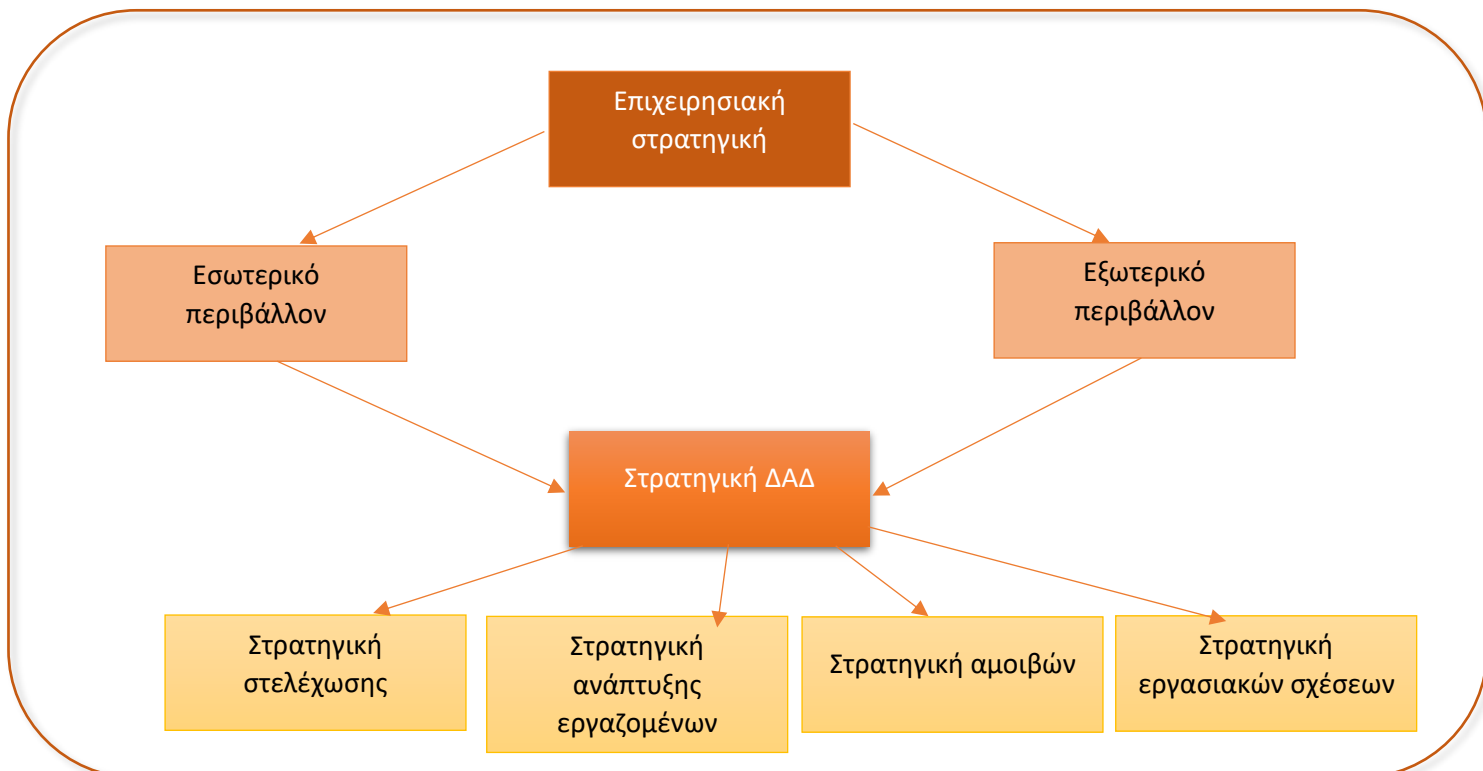
Εξωτερική/κάθετη ευθυγράμμιση: από την άλλη πλευρά, αυτή η θεωρία όπου ένας οργανισμός αναπτύσσει πληθώρα πρακτικών ΔΑΔ, που βρίσκονται σε ευθυγράμμιση με τη στρατηγική της επιχείρησης πέρα από τα όρια του πεδίου της ΔΑΔ, σε

συνάρτηση με τους εξωτερικούς παράγοντες. Η συγκεκριμένη μορφή ευθυγράμμισης αποτυπώνεται ορθότερα από τους Schuler & Jackson (1987), οι οποίοι υποστηρίζουν πως συγκεκριμένες πρακτικές της ΔΑΔ απαιτούνται για να υποστηρίξουν τις θεμελιώδεις επιχειρησιακές στρατηγικές όπως είναι η στρατηγική ηγεσίας κόστους ή ποιότητας.

Παραδείγματα επιχειρησιακών ζητημάτων, στα οποία μπορεί να ασκήσει επιρροή η ΔΑΔ είναι τα εξής:

- Πρόθεση για πιθανές ευκαιρίες όπως η συγχώνευση επιχειρήσεων.
- Πρόταση ενίσχυσης του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.
- Ανάπτυξη κουλτούρας που εστιάζει στην ομαδικότητα, τη συμμετοχή και τη δέσμευση.

Βάση αυτής της προσέγγισης, το πλαίσιο των πρακτικών της ΔΑΔ, βρίσκεται σε άμεση αλληλεπίδραση με το εξωτερικό περιβάλλον όσον αφορά το στρατηγικό σχεδιασμό προϊόντος.



**Πίνακας 2.3: Η αλληλεπίδραση εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος για την πραγματοποίηση στρατηγικής ευθυγράμμισης. Armstrong (2006), σελ:36**

Στο παραπάνω διάγραμμα έχουν αναπαράσταση των όσων ειπώθηκαν στην ενότητα αυτή. Καταλήγουμε λοιπόν, στο ότι εκτός από τη γνώση του εσωτερικού περιβάλλοντος εξίσου σημαντική είναι η γνώση των εξωτερικών παραγόντων για την επιτυχία μιας επιχείρησης, διότι παρέχουν σημαντικές πληροφορίες για την διαθέσιμη προσφορά και την επικείμενη ζήτηση ενός προϊόντος, αλλά και για τις ανταγωνιστικές στρατηγικές. Συμπεραίνουμε λοιπόν, ότι για να επιτύχει μια επιχείρηση τους στρατηγικούς της στόχους και να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα βασική προϋπόθεση είναι να δημιουργήσει ένα σύστημα ΔΑΔ που χαρακτηρίζεται από πλήρη ευθυγράμμιση.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Εκπαίδευση Ανθρώπινου Δυναμικού

### 3.1 Η χρησιμότητα της εκπαίδευσης του Ανθρώπινου Δυναμικού

Κατά την ανάλυση των λειτουργιών της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού όπως αναφέρθηκαν σε προηγούμενο κεφάλαιο, δύο σημαντικές συνιστώσες είναι η εκπαίδευση και η ανάπτυξη των ανθρώπινων πόρων, ωστόσο πουθενά στην βιβλιογραφία δεν γίνεται αντιληπτός ο όρος μόρφωση. Ο όρος εκπαίδευση διαφέρει από τον όρο μόρφωση και κάποιες επιχειρήσεις δε το κατανοούν βλέποντας έτσι τη διαδικασία ανάπτυξης των πόρων τους.

Για την άρτια ανάλυση της εκπαίδευσης σε μια επιχείρηση, οφείλουμε να εστιάσουμε στο επίκεντρο αυτής αλλά και στην αξιολόγηση των αποτελεσμάτων της. Η εκπαίδευση που λαμβάνει ο κάθε εργαζόμενος αφορά την θέση εργασίας που έχει καταλάβει και η αξιολόγηση της εκπαίδευσης που έχει λάβει γίνεται με βάση την παραγωγικότητά του. Η μόρφωση, από την άλλη πλευρά επικεντρώνεται στις γνώσεις που εμφανίζει έλλειψη ο εργαζόμενος για μια μελλοντική θέση εργασίας που προετοιμάζεται να καταλάβει μέσα στην επιχείρηση και η αξιολόγηση των γνώσεων που έχει λάβει θα γίνει όταν πλέον έχει εγκατασταθεί στη νέα θέση.

Σε αυτό το κεφάλαιο αναλύεται το κατά πόσο η εκπαίδευση και η ανάπτυξη των πόρων μπορεί να εξασφαλίσει μια ομαλή λειτουργία και επιτυχή υλοποίηση των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης. Το συνεχώς μεταβαλλόμενο εξωτερικό περιβάλλον, οι αλλαγές που προκύπτουν στη ζήτηση των υπηρεσιών, η ραγδαία εξέλιξη της τεχνολογίας, και οι νέες γνώσεις που προκύπτουν συνεχώς θέτουν την εκπαίδευση του προσωπικού και των διοικητικών στελεχών μιας επιχείρησης απαραίτητη. Η επιτυχία μιας επιχείρησης στον κλάδο που δραστηριοποιείται βασίζεται στην ανάλυση των ανταγωνιστικών στρατηγικών κινήσεων και στην έγκαιρη ανταπόκριση στις ανάγκες της αγοράς. Η ανάπτυξη αυτής της ικανότητας, απαιτεί μια προσπάθεια ετών, καθώς και ένα προσωπικό πλήρες εκπαιδευμένο για να ευθυγραμμίζεται με τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης.

Η εκπαίδευση είναι η λύση για μια μεγάλη ποικιλία προβλημάτων. Είναι ένα πολλά υποσχόμενο εργαλείο, που δίνει τη δυνατότητα να βελτιώσει της επίδοση η επιχείρησης, να αναβαθμίσει την ποιότητα των υπηρεσιών της, να μειώσει τα περιττά κόστη, να δώσει κίνητρα στους εργαζόμενους, να βοηθήσει στην αποτροπή των

εργατικών ατυχημάτων και στην ενημέρωση του προσωπικού σε θέματα ασφάλειας, να δώσει ευκαιρίες για εσωτερική ανέλιξη, να προσαρμόσει την επιχείρηση πιο εύκολα στο συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον, αλλά και να δημιουργηθούν νέες πρακτικές που θα ενισχύσουν τη στρατηγική κουλτούρα της επιχείρησης.

### **3.2 Η σημασία και τα οφέλη της εκπαίδευσης**

Τα οφέλη που απολαμβάνει μια επιχείρηση μέσω της εκπαίδευσης των ανθρώπινων πόρων της είναι άμεσα, οπότε θα ήταν περιττή η ανάλυση της σημασίας της εκπαίδευσης. Η διαδικασία της εκπαίδευσης του προσωπικού αποτελεί αναπόσπαστη λειτουργία του τμήματος ΔΑΔ. Ένα άρτια καταρτισμένο και πλήρως εκπαιδευμένο προσωπικό, καθιστά ικανή την επιχείρηση, να βελτιώσει τον έλεγχο των διαδικασιών της, να οργανώσει τη στρατηγική της, να αναπτύξει τα διοικητικά της στελέχη, να διατηρήσει τη ποιότητα και να βελτιώσει όπου χρειάζεται, να πραγματοποιήσει ορθή μεταβίβαση αρμοδιοτήτων, πλήρης αντίληψη των στόχων παραγωγής, αλλά και την παροχή κινήτρων. Επιπλέον, μειώνεται ο έλεγχος των ενεργειών και ο χρόνος που απαιτείται για την προσαρμογή και την εκπαίδευση των νέων υπαλλήλων. Δεν θα έπρεπε να παραλειφθεί, το γεγονός ότι με τη διαδικασία της εκπαίδευσης μπορούμε να επιτύχουμε αλλαγή σε στρατηγική κουλτούρα, εξειδίκευση με στόχο την ποιότητα, μείωση των ατυχημάτων, αλλά και χρήση νέων τεχνολογιών για απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Εάν μια επιχείρηση, θέλει να λάβει όλα αυτά τα πλεονεκτήματα που θα της χαρίσει η εκπαίδευση των πόρων, θα πρέπει να θυσιάσει πράγματα, όπως το ρυθμό εργασίας που θα παρουσιάσει πτώση, την παραγωγικότητα των εργαζομένων που ταυτόχρονα θα εκπαιδεύονται, το κόστος που θα επωμισθεί η επιχείρηση για τη πραγματοποίηση του εκπαιδευτικού προγράμματος και φυσικά τον πολύτιμο χρόνο για την ορθή οργάνωση και διεξαγωγή του εκπαιδευτικού προγράμματος.

Εκτός από τα οφέλη που λαμβάνει η επιχείρηση, η εκπαίδευση φέρει πολλά θετικά και στους εκπαιδευόμενους όπως:

- Ανάδειξη των ικανοτήτων τους.
- Βελτίωση επίδοσης.
- Καμία ανάγκη για έλεγχο των εργασιών-εποπτεία.
- Μείωση εργατικών ατυχημάτων και λαθών.



- Ανάδειξη των ικανότερων και πιο πρόθυμων για ανέλιξη.
- Ικανοποίηση από τα κίνητρα.
- Μείωση του κύκλου εργασιών άρα μείωση κόστους και χρόνου.
- Ανίχνευση αδυναμιών προσωπικού.
- Ανάπτυξη συλλογικότητας και ομαδικού πνεύματος.
- Ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων.
- Βέλτιστη αξιοποίηση οικονομικών πόρων χωρίς σπατάλες.
- Ανάπτυξη επιχειρησιακής επίδοσης σε ανταγωνιστικό περιβάλλον.
- Σωστή ανταπόκριση σε περιόδους κρίσης (π.χ πανδημία).

Από τα παραπάνω, προκύπτει το συμπέρασμα ότι, η εισαγωγή εκπαιδευτικών προγραμμάτων στις βασικές διαδικασίες μιας επιχείρησης, μπορεί να κοστίζει χρόνο και χρήμα αλλά αποτελεί μια επένδυση που θα αποφέρει μακροχρόνια περισσότερα έσοδα, μειωμένα κόστη, αυξημένη παραγωγή σε μειωμένο χρόνο, και αυτό αποτελεί συντελεστικό παράγοντα για την ανάπτυξη και την κατάκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

### **3.3 Στόχοι της εκπαίδευσης**

Το εξωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης, συνεχώς μεταλλάσσεται, έρχεται αντιμέτωπο με νέες προκλήσεις και δημιουργεί νέες ανάγκες για νέες γνώσεις και δεξιότητες. Το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης πρέπει να ενημερώνεται για κάθε αλλαγή και να αποκτά νέες γνώσεις για να διευκολύνει τη λειτουργία της επιχείρησης και την επίτευξη των στρατηγικών της στόχων. Η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού έχει απώτερο σκοπό την δημιουργία ικανοτήτων επεξεργασίας των πληροφοριών του εξωτερικού περιβάλλοντος, αλλά και τη γενική μόρφωση του εργαζόμενου ώστε να είναι έτοιμος να αναλάβει μελλοντικά μια ανώτερη θέση στην επιχείρηση, η ανάπτυξη ικανοτήτων επίλυσης προβλημάτων ή διευθέτησης οποιουδήποτε ζητήματος προκύψει ειδικά στην εξυπηρέτηση πελατών, η ανάπτυξη ομαδικού πνεύματος και ομαδικής εργασίας, η μείωση του χρόνου μάθησης και προσαρμογής στα νέα καθήκοντα της θέσης εργασίας σε περίπτωση μετάθεσης ή προαγωγής.

Είναι αδιαμφισβήτητο, ότι η παροχή της κατάλληλης εκπαίδευσης μπορεί να καταχωρήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για μια επιχείρηση στον κλάδο που

δραστηριοποιείται. Αυτό συμβαίνει, γιατί σχεδόν σε κάθε επιχείρηση σήμερα, απασχολούνται άτομα με σταθερές αρμοδιότητες, χωρίς την ευκαιρία αξιοποίησης των ικανοτήτων τους ή καλλιέργειας νέων προς όφελος της επιχείρησης. Για να έχουμε λοιπόν την επιθυμητή εικόνα της επιχείρησης μας και να αναπτύξουμε την ανταγωνιστική στρατηγική της, πρέπει να γίνει χρήση εκπαιδευτικών προγραμμάτων.

### **3.4 Βασικές αρχές για μια αποτελεσματική εκπαίδευση**

Η παρεχόμενη εκπαίδευση από μια επιχείρηση φέρει οφέλη στην ίδια την επιχείρηση που επενδύει στους πόρους της και στους εργαζόμενους που έχουν την δυνατότητα να βελτιωθούν και να διευρύνουν τις γνώσεις τους χωρίς να επιβαρυνθούν οικονομικά. Ωστόσο για να θεωρηθεί αποτελεσματική η εκπαίδευση πρέπει να βασίζεται σε αρχές, όπως ο εργαζόμενος να αναγνωρίζει τη προσφορά του εργοδότη και να συμμετέχει εθελοντικά και όχι υποχρεωτικά. Εξίσου σημαντική αρχή που αν δεν προϋπάρχει, θα καλλιεργηθεί με την εκπαίδευση είναι ο αλληλοσεβασμός και το ομαδικό πνεύμα. Απαραίτητα χρήσιμη θεωρείται και η θέληση που θα εμφανίσει ο εκπαιδευόμενος βασιζόμενος στα κίνητρα για ανέλιξη και υψηλή επίδοση που του δίνει η επιχείρηση.

Πιο συγκεκριμένα, οι βασικές αρχές που πρέπει να διέπουν ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα για να είναι αποτελεσματικό είναι οι εξής:

- Η μέθοδος εκπαίδευσης που θα χρησιμοποιηθεί σε κάθε θέση εργασίας πρέπει να αντικατοπτρίζει την στρατηγική κουλτούρα της επιχείρησης.
- Το περιεχόμενο της εκπαίδευσης να στοχεύει στην κάλυψη αναγκών της επιχείρησης, να μην αποτελεί η εκπαίδευση αυτοσκοπός αλλά μέσο για τη βέλτιστη απόδοση.
- Η επιχείρηση να δίνει συνεχώς κίνητρα για απόκτηση γνώσεων στους εργαζόμενους και όχι διαλλειματικά, ανάλογα με τις πωλήσεις, ώστε να υπάρχει συνεχής και μακροπρόθεσμη ανάπτυξη.

Την δημιουργία εκπαιδευτικών προγραμμάτων αλλά και τη συμμετοχή των εργαζόμενων σε αυτό, θα την οργανώσει το τμήμα ΔΑΔ, οπότε έχοντας πλήρη γνώση της επιχειρησιακής κουλτούρας θα μπορέσει να καταρτίσει άρτια τους εργαζόμενους και να τους μνήσει με τις παραπάνω αρχές.

### 3.5 Τύποι εργασιακής εκπαίδευσης

Στο σύγχρονο επιχειρησιακό περιβάλλον, οι μεγάλες επιχειρήσεις και οργανισμοί, εστιάζουν στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, κάτι που μπορούν να επιτύχουν με μια πληθώρα εκπαιδευτικών προγραμμάτων. Οι σημαντικότεροι τύποι εργασιακής εκπαίδευσης αναλύονται παρακάτω (Noe 2019):

- a. Καλλιέργεια ικανοτήτων: Ίσως η πιο συχνή μορφή επιμόρφωσης, η οποία γίνεται σε δύο φάσεις. Στο πρώτο κομμάτι της εκπαιδευτικής διαδικασίας αναγνωρίζονται οι ανάγκες ή ελλείψεις των πόρων μέσω μιας αξιολόγησης. Έπειτα θέτονται εκπαιδευτικοί στόχοι, οι οποίοι, αξιολογούνται με βάση προκαθορισμένα κριτήρια μετά την ολοκλήρωσή τους.
- b. Επανεκπαίδευση: Σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον εργασίας, όπως αυτό της Υγείας, απαιτείται διαρκής ενημέρωση του ανθρώπινου δυναμικού. Εντάσσονται λοιπόν, στο συγκεκριμένο τύπο επιμόρφωσης, ο οποίος εστιάζει στο να καταρτίζει τους εργαζόμενους με τις απαιτούμενες γνώσεις και ικανότητες, για να ευθυγραμμιστούν με τη στρατηγική της επιχείρησης.
- c. Δυσλειτουργική εκπαίδευση: Μια ακόμη μορφή εκπαίδευσης, σύμφωνα με την οποία, το ανθρώπινο δυναμικό, εκπαιδεύεται για την εκτέλεση των αρμοδιοτήτων διαφορετικών τομέων από αυτούς που εργάζονται ήδη. Πιο συγκεκριμένα, κάτι τέτοιο μπορεί να συμβεί σε περίπτωση εναλλαγής εργασίας, ανταλλαγής εργαζομένων αλλά και χρήση των αποδοτικότερων υπαλλήλων ως εκπαιδευτές. Ιδιαίτερη προσοχή, πρέπει να δοθεί στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά και τα προσόντα των ατόμων που αναλαμβάνουν τον ρόλο του εκπαιδευτή.
- d. Εκπαίδευση ομάδων: Άλλος ένας τύπος εκπαίδευσης, σύμφωνα με τον οποίο, οι εργαζόμενοι μαθαίνουν πως να δρουν σε ομαδικό κλίμα. Αυτό επιτυγχάνεται μέσω της εκπαίδευσής τους ανά ομάδες. Μέσω αυτής της μεθόδου τα άτομα μαθαίνουν να αντιμετωπίζουν συγκρούσεις και αλληλεπιδράσεις με άλλα άτομα της ίδιας ομάδας και ταυτόχρονα επιτυγχάνουν μέγιστη επικοινωνία και συνεργασία μεταξύ τους.
- e. Εκπαίδευση δημιουργικότητας: Μέσω της συγκεκριμένης επιμόρφωσης, οι εργαζόμενοι καθίστανται ικανοί σε ότι αφορά την επίλυση προβλημάτων και τη λήψη αποφάσεων στο περιβάλλον της εργασίας τους με καινοτόμους και

αποτελεσματικούς τρόπους. Με την εφαρμογή αυτού του εκπαιδευτικού τύπου ενισχύεται ο καταγιγισμός ιδεών, σύμφωνα με τον οποίο οι εργαζόμενοι που συμμετέχουν μπορούν να εκφράσουν ανοιχτά τις ιδέες τους πάνω σε ένα θέμα.

- f. Εκπαίδευση κρίσεων: Ένας τύπος εκπαίδευσης σύμφωνα με τον οποίο το ανθρώπινο δυναμικό αποκτά ικανότητες για να μπορεί να αντιμετωπίσει μια κατάσταση κρίσης που μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε ένα σύγχρονο περιβάλλον εργασίας αλλά και να αποφύγουν εντάσεις και περιόδους έντονου στρες που μπορεί να μειώσει την απόδοση ενός εργαζόμενου.
- g. Εκπαίδευση εξυπηρέτησης: Η συγκεκριμένη μορφή εκπαίδευσης χρησιμεύει στις επιχειρήσεις που έχουν τομείς εξυπηρέτησης πελατών και διαχείρισης παραπόνων. Η παρεχόμενη αυτή εκπαίδευση βοηθάει τους εργαζόμενους να αντιληφθούν τη σημαντικότητα της άρτιας εξυπηρέτησης των πελατών και της εκπλήρωσης των προσδοκιών τους για την ίδια την επιχείρηση.
- h. Στοιχειώδης εκπαίδευση: Τέλος, αυτός ο τύπος εκπαίδευσης αφορά τους εργαζόμενους που δεν πληρούν τις βασικές προϋποθέσεις για την θέση εργασίας που έχουν αναλάβει. Η στοιχειώδης εκπαίδευση διακρίνεται στην γενική εκπαίδευση του ατόμου και στην λειτουργική εκπαίδευση για να μπορέσει το άτομο να εναρμονιστεί με τα καθήκοντα της θέσης εργασίας που κατέχει.

Κάθε επιχείρηση, ανάλογα με την δική της φιλοσοφία είναι ελεύθερη να επιλέξει ανάμεσα στους προαναφερόμενους τύπους εκπαίδευσης, για να βελτιώσει και να αναπτύξει το ανθρώπινο δυναμικό της, και να αποκτήσει βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

### **3.6 Διαδικασία εκπαίδευσης ανθρώπινου δυναμικού**

Η συμμετοχή των εργαζόμενων σε προγράμματα εκπαίδευσης πρέπει να γίνεται για να καλυφθούν τωρινές ελλείψεις, αλλά και για την επίτευξη μελλοντικών στρατηγικών στόχων. Για να εφαρμόσει μια επιχείρηση εκπαιδευτικές διαδικασίες, τα διοικητικά στελέχη οφείλουν να είναι πλήρως εκπαιδευμένα για να πραγματοποιήσουν την αρχική αξιολόγηση της κατάστασης των πόρων, αλλά και να οργανώσουν αυτή τη διαδικασία.

Στη συνέχεια, υπάρχουν συγκεκριμένα βήματα που πρέπει να ακολουθηθούν για να πραγματοποιηθεί η διαδικασία επιμόρφωσης. Φυσικά, είναι στην ευχέρεια της κάθε επιχείρησης να προσαρμόσει αυτά τα στάδια στην δική της στρατηγική φιλοσοφία για να επιτύχει το εξιδανικευμένο αποτέλεσμα. Τα βήματα αυτά είναι τέσσερα σε αριθμό και αναλύονται παρακάτω:

#### Βήμα 1<sup>ο</sup> : Εντοπισμός αναγκών και ελλείψεων.

Τα διοικητικά στελέχη της επιχείρησης, όπως προείπα, έχουν ως κύριο μέλημα να εντοπίσουν τις εκπαιδευτικές ανάγκες που υπάρχουν στο προσωπικό. Σκοπός του βήματος αυτού, είναι να εντοπιστεί η απόκλιση της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού από τους στόχους της επιχείρησης. Αν έχει δημιουργηθεί χάσμα μεταξύ αυτών των δύο τότε είναι απαραίτητη η επιμορφωτική διαδικασία.

#### Βήμα 2<sup>ο</sup> : Σχεδιασμός επιμορφωτικού προγράμματος.

Αφότου αξιολογηθεί το προσωπικό και εντοπιστούν οι ελλείψεις, ακολουθεί ο σχεδιασμός του προγράμματος, δηλαδή επιλογή του χώρου και χρόνου εκπαίδευσης, του περιεχομένου και ο καθορισμός των στρατιωτικών στόχων που θέλει να καταρρίψει η επιχείρηση.

#### Βήμα 3<sup>ο</sup> : Επιλογή μεθόδου εκπαίδευσης.

Τα ανώτερα διοικητικά στελέχη που θα οργανώσουν τις επιμορφωτικές διαδικασίες οφείλουν να έχουν πλήρη γνώση των στρατιωτικών στόχων της επιχείρησης καθώς και των επιδιωκόμενων αποτελεσμάτων για να επιλέξουν ορθά ποια εκπαιδευτική μέθοδος τους εξυπηρετεί καλύτερα.

#### Βήμα 4<sup>ο</sup> : Αξιολόγηση των αποτελεσμάτων.

Όλες οι διαδικασίες που πραγματοποιούνται εσωτερικά μιας επιχείρησης, χρειάζονται αναθεώρηση βάση καταστάσεων αλλά και συνεχή αξιολόγηση, για να βελτιώνονται και να ανανεώνεται το περιεχόμενό τους. Έτσι και οι εκπαιδευτικές διαδικασίες χρειάζονται αξιολόγηση ανά τακτά διαστήματα. Για την πραγματοποίηση αυτής χρησιμοποιούνται μέσα όπως:

- Έλεγχος γνώσεων μέσω εξετάσεων στους εκπαιδευόμενους.
- Συμπλήρωση ερωτηματολογίων με το πέρας της διαδικασίας.

- Συνεντεύξεις αξιολόγησης ανθρώπινου δυναμικού.
- Σύγκριση ποσοστών αποδοτικότητας με προηγούμενες περιόδους.

Ακολουθώντας τα παραπάνω βήματα μπορούμε να παρέχουμε νέες γνώσεις και να αναπτύξουμε τους πόρους μιας επιχείρησης μέσω επιμορφωτικών προγραμμάτων. Μετά το πέρας αυτών, με τη χρήση της αξιολόγησης θα είμαστε σε θέση να καταλάβουμε αν ήταν αποδοτική διαδικασία, αν καλύφθηκαν οι ελλείψεις σε γνώσεις, και τέλος αν ήταν αποτελεσματική η μέθοδος εκπαίδευσης που επιλέχθηκε από τους εκπαιδευτές.

### 3.7 Μέθοδοι εκπαίδευσης

Στις περισσότερες Ευρωπαϊκές χώρες, φαίνεται να είναι πιο επιθυμητή η ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση, σε ποσοστό που ανέρχεται στο 59% των επιχειρήσεων. Βέβαια λόγω των δυσμενών συνθηκών λόγω πανδημίας το έτος 2019-2021, λόγω αυξημένης τηλεργασίας, η εκπαίδευση του προσωπικού γίνεται εντός του εργάσιμου ωραρίου αλλά στη μορφή τηλεεκπαίδευσης. Αυτές οι συνθήκες ευνόησαν περισσότερο την τάση των τελευταίων ετών, που θέλουν τους εργαζόμενους να εκπαιδεύονται στο εργασιακό τους περιβάλλον, ενισχύοντας το μοτίβο «Να μαθαίνεις δουλεύοντας».

Οι εκπαιδευτικές μέθοδοι που χρησιμοποιούνται στους εργασιακούς χώρους είναι οι παρακάτω:

A) Εκπαίδευση στον χώρο εργασίας (on job training), αποτελεί την εκπαίδευση που παρέχεται στον εργασιακό χώρο με τη βοήθεια του εξοπλισμού που παρέχει η επιχείρηση στο προσωπικό για τη καθημερινή τους χρήση. Υπάρχουν διάφορα είδη καθηκόντων που καλείται να αναλάβει ο εργαζόμενος σε μια θέση εργασίας, άπαξ και τα φέρει εις πέρας του αναθέτονται νέα έργα που ίσως χρειαστούν νέες γνώσεις και δεξιότητες για να τα ολοκληρώσει. Οι μορφές που εμφανίζεται είναι οι παρακάτω:

- Επίδειξη (Demonstration), το συγκεκριμένο μοντέλο εκπαίδευσης απαιτεί τη δημιουργία λίστας σταδίων για τη πραγμάτωση ενός έργου σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα, η οποία είναι συνταγμένη από έναν παλαιότερο υπάλληλο για έναν νεότερο. Είναι χρήσιμη μέθοδος για τους υπαλλήλους που βρίσκονται ακόμη σε στάδιο προσαρμογής.

- Εκπαίδευση μέσω μέντορα (Mentoring), αυτή η μέθοδος προϋποθέτει τη συμμετοχή ειδικά καταρτισμένων εκπαιδευτών για την άρτια καθοδήγηση και ανάπτυξη των καινούργιων υπαλλήλων. Αποφεύγουμε έτσι την σύγχυση των εργαζόμενων αφού συναλλάσσονται μόνο με ένα άτομο, που δημιουργεί την απαραίτητη οικειότητα για την εύρεση των ελλείψεων μέσω της συζήτησης.
- Εκπαίδευση μέσω καθοδήγησης την ώρα της εργασίας (Coaching), Αυτό το μοντέλο εκπαίδευσης προϋποθέτει ένας παλαιότερος κάτοχος της θέσης να αφιερώσει χρόνο ώστε να εκπαιδεύσει τον νεότερο. Στόχος της μεθόδου αυτής είναι η αποφυγή παλαιότερων λαθών, η αποτελεσματικότερη ανάλυση καθηκόντων και η ανάπτυξη προσωπικών ικανοτήτων και γνώσεων.
- Επιπλέον, μέθοδος εκπαίδευσης στο χώρο εργασίας αποτελεί και η εκπαίδευση μέσω πρακτικής εξάσκησης (Internships), σύμφωνα με την οποία, μια επιχείρηση που έχει συνεργασία με κάποιο πανεπιστήμιο, έχει τη δυνατότητα να απασχολήσει φοιτητές για ένα εξάμηνο, όπως προκύπτει από το πρόγραμμα σπουδών τους.

B) Εκπαίδευση εκτός εργασιακού χώρου (off the job training), η συγκεκριμένη μορφή εκπαίδευσης, πραγματοποιείται εκτός των εγκαταστάσεων της επιχείρησης. Συνήθως λαμβάνει χώρα σε ειδικά διαμορφωμένους χώρους για πραγματοποίηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων, αλλά και στους χώρους συνεδριάσεων στις εγκαταστάσεις επιχείρησης. Αν το εκπαιδευτικό πρόγραμμα το έχει αναλάβει κάποια επιχείρηση επιμόρφωσης προσωπικού μπορεί να πραγματοποιηθεί σε χώρους ξενοδοχείου, σε πανεπιστήμια ή και κολλέγια. Αυτά τα εκπαιδευτικά προγράμματα μπορεί να είναι τα εξής:

- Διαλέξεις, σεμινάρια και εργαστήρια (Seminars), σε αυτή τη μορφή, οι εκπαιδευόμενοι έχουν τη δυνατότητα να συμμετάσχουν στην εκπαιδευτική διαδικασία μέσω των ερωτήσεων που μπορούν να υποβάλλουν άμεσα στον ομιλητή.
- Μελέτες περιπτώσεων (Case studies), αυτή η μέθοδος χρησιμοποιείται ήδη ευρέως από πολλές επιχειρήσεις, έχει ως σκοπό να δώσει στους εκπαιδευόμενους πληθώρα πληροφοριών, και αυτοί με τη σειρά τους να είναι σε θέση με τα εργαλεία που διαθέτουν να αντιμετωπίσουν τα προβλήματα και να λάβουν αποφάσεις.

- Ασκήσεις ρόλων (Role playing): αυτή η μορφή εκπαίδευσης ακολουθείται για εξάσκηση και ανάπτυξη δεξιοτήτων μέσω της ανάληψης ρόλων για τη μελέτη περιπτώσεων. Οι εργαζόμενοι έχουν τη δυνατότητα να συμμετάσχουν ενεργά, φυσικά όμως δεν μπορούν να συμμετάσχουν όλοι, αφού δεν υπάρχει ένας ρόλος για να ενσαρκώσουν όλοι και αποτελεί μια πολύ χρονοβόρα διαδικασία.
- Επιχειρηματικά παιχνίδια (Business Games): η συγκεκριμένη μέθοδος αποσκοπεί στην αναζωογόνηση ολόκληρης της επιχείρησης. Αφού χωριστούν σε ομάδες οι εκπαιδευόμενοι, και τους δοθούν οι απαραίτητες πληροφορίες για τα οικονομικά δεδομένα, την απαιτούμενη απόδοση και το εσωτερικό περιβάλλον εργασίας οφείλουν να δώσουν λύση σε συγκεκριμένα προβλήματα.
- Προσομοίωση (Simulation): μια μέθοδος αρκετά παραπλήσια με την πρακτική άσκηση, σύμφωνα με την οποία ο εργαζόμενος βιώνει ρεαλιστικές συνθήκες εργασίας και καλείται να ανταπεξέλθει στις δοσμένες αρμοδιότητες. Θεωρείται πολύ χρήσιμη μέθοδος σε θέσεις εργασίας όπου ένας λάθος χειρισμός του εργαζόμενου θα μπορούσε να έχει σοβαρές επιπτώσεις στην επιχείρηση.

### **3.8 Αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας των εκπαιδευτικών προγραμμάτων**

Εξίσου σημαντική διαδικασία με την οργάνωση ενός εκπαιδευτικού προγράμματος είναι και η μετέπειτα αξιολόγησή του, διότι αυτή θα φανερώσει αν η εκπαιδευτική διαδικασία που ακολουθήθηκε ήταν αποτελεσματική. Πιο συγκεκριμένα, από την αξιολόγηση θα γίνει ξεκάθαρο εάν το κόστος για την πραγματοποίηση του εκπαιδευτικού προγράμματος είχε αποτέλεσμα, εάν προσέφερε ουσιαστική ανάπτυξη και κατάρτιση στους εκπαιδευόμενους και εάν η επιχείρηση πραγματοποίησε τους στόχους της. Εφόσον τα παραπάνω έχουν επιτευχθεί η επιχείρηση είναι πολύ πιθανό να συνεχίσει να επενδύει σε εκπαιδευτικά προγράμματα.

Μέσω της αξιολόγησης ενός εκπαιδευτικού προγράμματος, μπορεί να προκύψουν τυχόν ανάγκες ή προβλήματα που δεν είχαν βγει στην επιφάνεια λόγω μειωμένης συμμετοχής των νεοφερμένων υπαλλήλων, τα οποία η αξιολόγηση καλείται να καλύψει και να επιλύσει για να αυξηθεί η αξία της επιχείρησης και η αποδοτικότητα της στην αγορά.



Σύμφωνα με τον Kirkpatrick (1985), κάθε μορφή εκπαιδευτικής προσέγγισης προς το προσωπικό που επιλέγει η επιχείρηση να χρησιμοποιήσει, πρέπει να αξιολογείται σε τέσσερα σημεία. Το πρώτο σημείο αφορά τις αντιδράσεις, πιο συγκεκριμένα, μέσω της αξιολόγησης των αντιδράσεων των εκπαιδευομένων, γίνεται κατανοητό σε πιο βαθμό είναι αποτελεσματική η εκπαιδευτική διαδικασία. Το δεύτερο σημείο αφορά την μάθηση, στο οποίο αξιολογείται εάν οι εκπαιδευόμενοι απέκτησαν γνώσεις και δεξιότητες, ακόμη και αν εμπλούτισαν τις ήδη υπάρχουσες. Ως τρίτο σημείο, αναφέρεται η εργασιακή συμπεριφορά, δηλαδή κατά πόσο οι γνώσεις που απέκτησαν οι εκπαιδευόμενοι, μπορούν να εφαρμοστούν στην πράξη. Τέλος, η τέταρτη διάσταση αφορά τα συνολικά αποτελέσματα που επέφερε η εκπαιδευτική προσέγγιση που επέλεξε η επιχείρηση για τους εργαζόμενους, πιο αναλυτικά εξετάζει σε ποιον τομέα της επιχείρησης παρατηρήθηκε βελτίωση, τι αλλαγές επέφερε στην κουλτούρα της επιχείρησης και αν επήλθε η αλλαγή που επεδίωκε εξαρχής η επιχείρηση.

Για να είναι καταστεί αποτελεσματική μια εκπαιδευτική διαδικασία που θα ακολουθήσει μια επιχείρηση, πρέπει να πληρεί τις παρακάτω προϋποθέσεις:

- Την συμμετοχή των εργαζόμενων στον προσδιορισμό των στόχων.
- Την κατανόηση των στόχων από τους εργαζόμενους.
- Την γνωστοποίηση των στόχων του εκπαιδευτικού προγράμματος στους εκπαιδευόμενους.
- Δημιουργία άρτιου εκπαιδευτικού κλίματος για πλήρη κατανόηση των γνώσεων και χρήση τους στη θέση εργασίας.
- Η εκπαίδευση να είναι προσανατολισμένη στα πραγματικά προβλήματα και ανάγκες της επιχείρησης.
- Οι εργαζόμενοι πρέπει να έχουν ενεργή συμμετοχή στην εκπαιδευτική διαδικασία.

Το τμήμα ΔΑΔ σε συνεργασία με τα διοικητικά στελέχη είναι υπεύθυνα να διαλέξουν την εκπαιδευτική μέθοδο που αρμόζει καλύτερα με βάση τις ανάγκες και τη φιλοσοφία της επιχείρησης, αλλά είναι εξίσου υπεύθυνοι να αξιολογήσουν το ποσοστό βελτίωσης και ανάπτυξης που έφερε αυτή η διαδικασία στο ανθρώπινο δυναμικό.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Αξιολόγηση απόδοσης ανθρώπινου δυναμικού

### 4.1 Έννοια και περιεχόμενο

Μια από τις πιο σημαντικές λειτουργίες της ΔΑΔ, η οποία για πολλά χρόνια απασχολεί *managers* και διοικητικά στελέχη οργανισμών, είναι η αξιολόγηση απόδοσης των ανθρώπινων πόρων της επιχείρησης. Σε αυτή την ενότητα, θα γίνει μια προσέγγιση της συγκεκριμένης διαδικασίας. Μέσω μιας βιβλιογραφικής επισκόπησης που πραγματοποιήσα, σας παρουσιάζεται η έννοια και το περιεχόμενο της διαδικασίας της αξιολόγησης προσωπικού.

Η αξιολόγηση είναι ένας πολύ χρήσιμος οδηγός για να εντοπίσουμε τις ανάγκες όπως και τις ελλείψεις του εργασιακού περιβάλλοντος για την άρτια διενέργεια σημαντικών διαδικασιών του τμήματος ΔΑΔ, όπως οι προσλήψεις, οι απολύσεις, οι εσωτερικές μετακινήσεις και οι προαγωγές του ανθρώπινου δυναμικού. Η εφαρμογή μιας τέτοιας λειτουργίας φυσικά κάθε άλλο παρά εύκολο μπορεί να αποδειχθεί αφού εμπεριέχει παράγοντες που δεν μπορούν να αξιολογηθούν με αντικειμενικότητα και απολυτότητα.

Μια διαδικασία αξιολόγησης για να διεκπεραιωθεί πρέπει να γίνει χρήση των οικονομικών στοιχείων της επιχείρησης όπως οι πωλήσεις, τα κέρδη και η παραγωγή. Βάση αυτών προκύπτουν οι ανάγκες της επιχείρησης και μπορούν οι *manager* να αξιολογήσουν με πιο άρτιο τρόπο την εργασιακή ικανότητα, την προθυμία για τη βέλτιστη απόδοση της επιχείρησης, όπως και την αφοσίωσή τους σε αυτήν. Βάση των παραπάνω είναι εύκολο να συμπεράνει κάποιος πόσο σημαντική είναι η ύπαρξη της αξιολόγησης ως μέρος της κουλτούρας μιας επιχείρησης.

Βασικός πυλώνας της αξιολόγησης απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού είναι να βοηθήσει στην ανάπτυξη ικανοτήτων και γνώσεων στους πόρους που διαθέτει η επιχείρηση και όχι να περιορίσει τους λιγότερο αποδοτικούς πόρους. Διότι, έτσι καθιστούμε και την διαδικασία φιλική προς το προσωπικό για να ανοιχτεί και να δώσει οποιαδήποτε πληροφορία για την εργασία του με προθυμία και χωρίς καχυποψία. Φυσικά, πρέπει να γίνει γνωστό και στο προσωπικό ότι η χρησιμότητα της αξιολόγησης είναι να καθοριστούν οι στόχοι απόδοσης και ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού, να προσδιοριστούν οι πιθανές εκπαιδευτικές ανάγκες των εργαζομένων, να δημιουργηθεί ένα αξιοκρατικό σύστημα αμοιβών που θα είναι

αλληλένδετες έννοιες η απόδοση και ο μισθός, να βελτιωθεί το σύστημα προσέλκυσης υποψηφίων αλλά και το σύστημα επιλογής τους. Έτσι, σε δεύτερο χρόνο οι εργαζόμενοι νιώθουν ασφάλεια και οικειότητα, τέτοια που τους επιτρέπει να μοιράζονται ιδέες για βελτίωση της εικόνας της επιχείρησης στον κλάδο που δραστηριοποιείται, αποκτούν αυτογνωσία και κατανοούν πλήρως τις δυνατότητές τους αλλά και πως να τις χρησιμοποιούν αποδοτικά.

Πιο συνοπτικά, ο ορισμός της αξιολόγησης απόδοσης ανθρώπινου δυναμικού, θα μπορούσε να είναι ως, η διαδικασία με την οποία, η επιχείρηση έχει τη δυνατότητα να εκτιμήσει τους εργαζόμενους της, για να καθορίσει σε τι βαθμό ο κάθε εργαζόμενος είναι ικανός να ολοκληρώσει ένα έργο που του έχει ανατεθεί και να προχωρά σε διαρθρωτικές αλλαγές για να αυξήσει την αποτελεσματικότητά της.

#### **4.2 Σύστημα αξιολόγησης ανθρώπινου δυναμικού**

Πρώτο βήμα μιας άρτιας διαδικασίας αξιολόγησης απόδοσης είναι η σωστή στοχοθεσία από την πλευρά της επιχείρησης. Δηλαδή, συγκεκριμενοποίηση των επιθυμητών στρατηγικών στόχων αλλά των μέσων που θα βασιστεί το σύστημα αυτό. Όλα τα συστήματα αξιολόγησης εξυπηρετούν κοινούς βασικούς στόχους, πέραν αυτών, η κάθε επιχείρηση πρέπει να θέτει και τους δικούς της ειδικούς στόχους, που προκύπτουν από τη φιλοσοφία, τη στρατηγική πορεία και το περιβάλλον που δραστηριοποιείται η επιχείρηση.

Συνήθως ένα σύστημα αξιολόγησης απόδοσης ανθρώπινου δυναμικού απαρτίζεται από τρία κομμάτια. Το πρώτο και θεμελιώδες είναι να καθοριστούν συγκεκριμένα επίπεδα απόδοσης βάση των εργασιακών καθηκόντων και αρμοδιοτήτων που έχουν καθοριστεί από τους *managers*, τα οποία εναρμονίζονται με την στρατηγική της επιχείρησης. Ως δεύτερο κομμάτι αναγνωρίζεται η μέτρηση απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού και τέλος η εύρεση της διαφοράς μεταξύ της πραγματικής απόδοσης του προσωπικού από την επιθυμητή. Φυσικά, τα αποτελέσματα είναι διαθέσιμα και στους εργαζόμενους και στο τμήμα ΔΑΔ.

Τα κριτήρια που θα βασιστεί ένα σύστημα αξιολόγησης πρέπει να επιλεγούν προσεκτικά, διότι βάση αυτών θα μετρηθεί η απόδοση των εργαζομένων στην εκάστοτε θέση εργασίας που κατέχουν και πρέπει να εξασφαλίσουμε την ορθότητα

των αποτελεσμάτων, χωρίς να επιφέρουμε ουτοπικά προβλήματα στον εργαζόμενο και στο περιβάλλον που εργάζεται.

Ένα αποτελεσματικό σύστημα αξιολόγησης πρέπει να έχει κατά εξής γνωρίσματα:

- I. Αντικειμενικότητα: εξασφαλίζεται όταν οι ικανότητες που εκτιμούνται αντικατοπτρίζουν την προσφορά και την επίδοση του εργαζόμενου και όχι την προσωπικότητά του, αλλά και όταν οι αξιολογητές δεν παρασύρονται από τα προσωπικά τους συναισθήματα και είναι αμερόληπτοι.
- II. Εγκυρότητα: όσον αφορά τη δομή και το περιεχόμενο. Ως προς τη δομή η εγκυρότητα εξασφαλίζεται όταν αναφερόμαστε σε μετρήσιμο μέγεθος, στην προκειμένη περίπτωση την απόδοση του ανθρώπινου δυναμικού.
- III. Συγκρισιμότητα: μέσω της αξιολόγησης θα γίνεται σύγκριση μεταξύ των εργαζομένων ανεξαρτήτως του τμήματος που βρίσκονται ή της θέσης εργασίας που καταλαμβάνουν, ακόμη και αν κάθε κριτήριο ερμηνεύεται διαφορετικά.
- IV. Συνεχής επικοινωνία και πληροφόρηση: ένα επιτυχημένο ΣΑΠ βασίζεται στην ικανότητα των διοικητικών υπαλλήλων να αντιμετωπίζουν τα προβλήματα στην εμφάνισή τους και όχι μόνο μετά την έκθεση αξιολόγησης.
- V. Συνάφεια με το καθηκοντολόγιο: η αξιολόγηση γίνεται βάση των σημαντικότερων παραμέτρων της εκάστοτε θέσης εργασίας.
- VI. Αρχαιοθέτηση εκθέσεων αξιολόγησης: η διατήρηση αρχείων σχετικά με την απόδοση του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί θεμέλιο για τον σχεδιασμό αποτελεσματικό μελλοντικών συστημάτων αξιολόγησης.
- VII. Αξιοπιστία: μετράται όταν έχουμε πολλούς αξιολογητές ή πολλούς παράγοντες απόδοσης.

Έχοντας δημιουργήσει ένα άρτιο σύστημα αξιολόγησης ανθρώπινου δυναμικού λοιπόν, που χαρακτηρίζεται από τα ανωτέρω, για να τεθεί σε λειτουργία και να είναι αποτελεσματικό πρέπει οι αξιολογητές, συνήθως οι managers αναλαμβάνουν αυτόν τον ρόλο, να κατέχουν ικανότητα εύρεσης αναγκών και ελλείψεων στο προσωπικό, και πρόταση μεθόδων εξάλειψης αυτών, να θέτουν συνεχώς νέους στρατηγικούς στόχους για την βελτίωση απόδοσης της επιχείρησης, αλλά και να γνωρίζουν πλήρως την διαδικασία της αξιολόγησης ώστε να την επιτελούν αμερόληπτα.

### **4.3 Βασικές μέθοδοι αξιολόγησης απόδοσης**

Υπάρχει μεγάλη ποικιλία μεθόδων αξιολόγησης προσωπικού που μπορούν να εφαρμοστούν σε μια επιχείρηση. Αυτή η ποικιλία διαχωρίζεται στις μεθόδους που έχουν ποσοτική βάση και ονομάζονται αντικειμενικές και σε αυτές που έχουν ποιοτική βάση και ονομάζονται υποκειμενικές.

#### **4.3.1 Μέθοδος αξιολόγησης βάση αποτελεσμάτων**

Η αξιολόγηση του προσωπικού βάσει της αποδοτικότητας τους στα έργα που αναλαμβάνουν, αποτελεί μια αρκετά αντικειμενική μέθοδο και θα μπορούσε να αποτελεί και μέσο υποκίνησης του προσωπικού, καθώς οι ίδιοι καθορίζουν τους προσωπικούς τους στόχους, και είναι σε θέση να εξετάσουν τα ποσοτικά την επίδοσή τους. Τα αποτελέσματα της μεθόδου αυτής, είναι μετρήσιμα όπως για παράδειγμα, τα προϊόντα που παρήχθησαν, το ποσοστό των παραπόνων που διαχειρίστηκε, το ποσοστό των προϊόντων που πουλήθηκαν, οι πελάτες που εξυπηρετήθηκαν κ.λπ.. Αν αναφερόμαστε σε διοικητικές θέσεις τότε τα στοιχεία είναι πάλι μετρήσιμα και μπορεί να αφορούν, το βαθμό συμβολής για την αύξηση της αξίας της επιχείρησης στον κλάδο, των κερδών αλλά και τη βελτίωση της εικόνας της επιχείρησης.

Για να καταστεί αποτελεσματική μια τέτοια μέθοδος αξιολόγησης στο τέλος μιας χρονικής περιόδου (εκτιμάται το ένα έτος) είναι τα εξής:

1. Αναλυτική απογραφή από τους προϊστάμενους και τους υφιστάμενους για τα καθήκοντα και τις αρμοδιότητες του κάθε εργαζόμενου.
2. Προγραμματισμός νέων στόχων βάση των δεδομένων που προέκυψαν από την αξιολόγηση αλλά και από τα νέα δεδομένα του εξωτερικού περιβάλλοντος.
3. Οι στόχοι γνωστοποιούνται στους υφιστάμενους και στο τμήμα ΔΑΔ για να επιλέξουν τις επόμενες κινήσεις τους (πχ εκπαίδευση).
4. Οι στόχοι που θα τεθούν για το έτος αυτό, οφείλουν να είναι ρεαλιστικοί και μετρήσιμοι ώστε οι αξιολογητές να είναι σε θέση να βγάλουν τη διαφορά πραγματικής με επιθυμητή απόδοση.
5. Δεν γίνεται μία αξιολόγηση στο τέλος του έτους, αλλά τακτικές σχεδόν τρίμηνες για να μην έχουν απόκλιση από το στρατηγικό σχέδιο.

6. Αφού τελειώσει το έτος, οι αξιολογητές οφείλουν να δώσουν τα αποτελέσματα στο τμήμα ΔΑΔ και στα διοικητικά στελέχη για την απόδοση που παρατηρήθηκε.

Αυτή η μέθοδος αξιολόγησης είναι αρκετά αντικειμενική και αποτελεί εργαλείο για την σύγκριση των πόρων της επιχείρησης, αφού περιέχει μετρήσιμα στοιχεία. Στα πλεονεκτήματά της συγκαταλέγονται το ότι, είναι σαφής, έχει συγκρίσιμα στοιχεία, υποκινεί τους εργαζόμενους να πάρουν πρωτοβουλίες, να εφαρμόσουν καινοτομίες και να αυτοσχεδιάσουν για την πραγματοποίηση των σχεδίων δράσης τους.

Ωστόσο εμπεριέχει και μειονεκτήματα όπως το ότι η αποδοτικότητα ενός εργαζόμενου, καθορίζεται και από μη μετρήσιμες παραμέτρους, όπως οι εξωτερικές. Επιπλέον είναι μια μέθοδος που δεν είναι αποτελεσματική σε όλες τις θέσεις εργασίας, ειδικά αν προσπαθήσουμε να μετρήσουμε την αποδοτικότητα ενός μηχανικού βλαβών σε μηχανές παραγωγής που λειτουργούν άριστα. Τέλος, αναπόφευκτα όπως γίνεται με κάθε συγκριτική μέθοδο ευνοεί την ανάπτυξη κλίματος ανταγωνιστικότητας και αντιπαλότητας ανάμεσα στους εργαζόμενους.

#### **4.3.2 Μέθοδος αξιολόγησης βάση κριτηρίων**

Χρησιμοποιώντας αυτή τη μέθοδο αξιολόγησης μια επιχείρηση, θα πρέπει να αξιολογήσει το ανθρώπινο δυναμικό της βάση των χαρακτηριστικών του. Για την διεκπεραίωση μιας τέτοιας αξιολόγησης χρειάζονται μέσα όπως ερωτηματολόγια, προσαρμοσμένα σε κάθε θέση εργασίας. Δίνει την δυνατότητα να ελεγχθεί η αφοσίωση του ανθρώπινου δυναμικού, η επαγγελματική συνέπεια, η ικανότητα διαχείρισης παραπόνων, αλλά και την ικανότητα να παίρνει πρωτοβουλίες βάση των στόχων της επιχείρησης αλλά και να θέτει νέους στόχους. Η μέθοδος αξιολόγησης βάση κριτηρίων μπορεί να εμφανιστεί με τις παρακάτω μορφές:

- a) Μέθοδος υποχρεωτικής επιλογής: Κατά τη μέθοδο αυτή, ο αξιολογητής έχει στη διάθεσή του μια λίστα από ζεύγη προτάσεων και καλείται να κυκλώσει αυτήν που θεωρεί ότι χαρακτηρίζει καλύτερα τον εργαζόμενο. Σε κάθε ζεύγος μπορεί να βρίσκονται είτε δυο θετικές είτε δυο αρνητικές προτάσεις που οδηγούν σε ποιοτικά αποτελέσματα για τον εργαζόμενο.
- b) Μέθοδος σταθμισμένου καταλόγου ελέγχου: Δημιουργείται πάλι ένας κατάλογος κριτηρίων, με τη διαφορά ότι το κάθε κριτήριο αποκτά και

συντελεστή βαρύτητας ανάλογα με την θέση που καταλαμβάνει ο εργαζόμενος. Ο αξιολογητής δεν γνωρίζει το συντελεστή ώστε να διατηρηθεί η αμεροληψία του.

- c) Μέθοδος αφηγηματικής έκθεσης: Κατά την οποία ο προϊστάμενος οφείλει να γράψει μια έκθεση για κάθε υφιστάμενό του, τονίζοντας τα θετικά και τα αρνητικά αλλά και προτάσεις για βελτίωση.
- d) Μέθοδος κρίσιμων περιστατικών: Είναι μια μέθοδος που απαιτεί ο αξιολογητής να παρατηρεί καθημερινά τους υφιστάμενους κατά την εργασία τους, καταγράφοντας τα δυνατά και τα αδύναμα σημεία τους βάση γεγονότων.
- e) Μέθοδος καταλόγου ελέγχου: Στην συγκεκριμένη μέθοδο είναι απαραίτητος ένας κατάλογος κριτηρίων, τον οποίο έχει ο αξιολογητής στη διάθεσή του. Είναι σαν ερωτηματολόγιο και οι απαντήσεις είναι κλειστού τύπου, για να γίνει κατανοητό κατά πόσο ο εργαζόμενος πληρεί τα κριτήρια που επιθυμεί η επιχείρηση να έχει.
- f) Μέθοδος διαγραμματικής κλίμακας: Αποτελεί μια εξαιρετικά αντικειμενική μέθοδο, κατά την οποία ο προϊστάμενος δίνει έναν βαθμό για κάθε υφιστάμενο σε κάθε κριτήριο αξιολόγησης. Συνήθως χρησιμοποιείται η κλίμακα βαθμολογίας 1-5. Αφού βγει η συνολική βαθμολογία για τον κάθε αξιολογούμενο, κατατάσσεται ανάλογα με την απόδοσή του και καλύπτονται τυχόν ελλείψεις αλλά και επιβραβεύονται οι καλύτερες αποδόσεις.

Η συγκεκριμένη κατηγορία μεθόδων αξιολόγησης είναι αντικειμενική, και μπορεί να εφαρμοστεί από όλες τις επιχειρήσεις ανεξαρτήτου του κλάδου που δραστηριοποιείται αφού εστιάζει στα χαρακτηριστικά του εργαζόμενου και δεν επηρεάζεται από το είδος της εργασίας.

#### **4.3.3 Μέθοδοι σύγκρισης εργαζομένων**

Υπάρχει μια μεγάλη ποικιλία μεθόδων σύγκρισης των εργαζομένων, αλλά και τοποθέτησή τους σε μια κατάταξη σύμφωνα με τα αποτελέσματα της αξιολόγησης. Στις μεθόδους αυτές συμπεριλαμβάνονται οι εξής:

- 1) Μέθοδος της κατανομής βαθμών: Κατά την εφαρμογή της μεθόδου αυτής, ο αξιολογητής βαθμολογεί τους εργαζόμενους με βάση την κλίμακα των 100 μονάδων. Όσο αυξάνεται η ικανότητα του αξιολογούμενου, τόσο αυξάνεται

και η βαθμολογία του. Ο βαθμός που δίνεται από τον αξιολογητή σε κάθε εργαζόμενο αντικατοπτρίζει τη γενική εικόνα του στην επιχείρηση.

- 2) Μέθοδος απλής κατάταξης: Σύμφωνα με τη μέθοδο αυτή, οι αξιολογούμενοι με το ίδιο αντικείμενο εργασίας κατατάσσονται σε αριθμητική σειρά σύμφωνα με την εκτίμηση του αξιολογητή, και αφορά επιχειρήσεις με μικρό αριθμό προσωπικού.
- 3) Μέθοδος υποχρεωτικής διασποράς: Κατά την οποία, γίνεται κατάταξη των εργαζόμενων σε διάφορες κατηγορίες απόδοσης κατά αναλογία των τυπικών αποκλίσεων της κανονικής κατανομής. Ουσιαστικά ανάλογα με την απόδοσή τους οι εργαζόμενοι καταλαμβάνουν και μια θέση στην κλίση της κατανομής. Αυτή η μέθοδος φαίνεται να είναι αρκετά χρήσιμη για ένα σύστημα λήψης απόφασης για αύξηση μισθού και προαγωγής.
- 4) Μέθοδος εναλλακτικής κατάταξης: Είναι εκδοχή της απλής κατάταξης, βάση της οποίας ο αξιολογητής έχει στη διάθεσή του μια λίστα στην οποία πρέπει να τοποθετήσει τους υφιστάμενους βάση της κρίσης του, από τον περισσότερο αποδοτικό προς τον λιγότερο.
- 5) Μέθοδος σύγκρισης ζευγαριών: Εφαρμόζεται σε άτομα που ανήκουν στο ίδιο τμήμα και έχουν τα ίδια καθήκοντα. Αξιολογούνται παράλληλα δύο άτομα από μια σειρά κριτηρίων και χαρακτηριστικών. Απαραίτητο μέσο για την εφαρμογή της μεθόδου είναι ένας πίνακας διπλής εισόδου. Ο περισσότερο αποδοτικός εργαζόμενος συλλέγει τα περισσότερα σύμβολα, κάτι που καθιστά τη μέθοδο χρονοβόρα και υποκειμενική.

Φυσικά, μιλάμε για μια κατηγορία μεθόδων αξιολόγησης που δεν είναι αρκετά αντικειμενική, δεδομένου ότι ο κάθε πόρος είναι ξεχωριστός και μπορεί να προσφέρει κάτι μοναδικό στην επιχείρηση, δεδομένης της ετερογένειας που επιθυμούμε να υπάρχει σε μια επιχείρηση.

#### **4.3.4 Μέθοδοι αξιολόγησης συμπεριφοράς**

Αυτές οι κατηγορίες βασίζονται στις συμπεριφορές που εκδηλώνουν οι εργαζόμενοι εν ώρα εργασίας και σε συνθήκες πίεσης. Οι κατηγορίες είναι οι εξής:

- I. Μέθοδος μέτρησης παρατηρούμενης συμπεριφοράς: Παρόμοια με την παραπάνω κατηγορία, ο αξιολογητής έχει ένα κατάλογο με κρίσιμα



περιστατικά αλλά δεν καλείται απλά να τα αντιστοιχήσει με άτομα και συμπεριφορές αλλά και να βαθμολογήσει τη συχνότητα που ο εργαζόμενος εμφανίζει μια τέτοια συμπεριφορά.

- II. Μέθοδος μέτρησης αναμενόμενης συμπεριφοράς: Μέσω αυτής της μεθόδου, ο αξιολογητής οφείλει να προβλέψει την συμπεριφορά που θα επιδείξει ο εργαζόμενος. Το μόνο μέσο που απαιτείται για τη μέθοδο αυτή, είναι μια λίστα με εργασιακά περιστατικά, όπου ο αξιολογητής αντιστοιχεί κάθε εργαζόμενο σε μια κατάσταση όπου θα ανταπεξερχόταν καλύτερα. Είναι χρήσιμη σε περιπτώσεις αξιολόγησης παροχής ποιοτικών υπηρεσιών και εξυπηρέτησης πελατών.
- III. Μέθοδος μέτρησης συμπεριφοράς κατά επίπεδο διαβάθμισης: Ο κάθε εργαζόμενος πρέπει να κατέχει συγκεκριμένα χαρακτηριστικά ή συμπεριφορές για να ανταπεξέλθει στις αρμοδιότητες της θέσης του. Οι συμπεριφορές που αξιολογούνται είναι η ικανότητα επικοινωνίας, η συνεργασία, η εξυπηρέτηση κ.λπ., μόλις καταγραφούν κ ομαδοποιηθούν αυτές οι συμπεριφορές χαρακτηρίζεται η απόδοση του εκάστοτε εργαζόμενου. Για το τελικό αποτέλεσμα γίνεται σύγκριση των συμπεριφορών με τις καταστάσεις που κλήθηκε να αντιμετωπίσει ο εργαζόμενος για να προκύψει η αξιολόγηση της συμπεριφοράς του. Αφού γίνει αυτό οι εργαζόμενοι κατατάσσονται σε μια λίστα βάση συμπεριφοράς.

Αυτή η μέθοδος αξιολόγησης θα ταίριαζε αρκετά σε επιχειρήσεις που έχουν τομέα εξυπηρέτησης πελατών, ακόμη όμως και αν δεν υπάρχει αυτός ο τομέας, θα ήταν χρήσιμη η μέθοδος για μια επιχειρησιακή κουλτούρα συνυφασμένη με το ομαδικό πνεύμα και την συλλογική εργασία.

#### **4.3.5 Αξιολόγηση με τη βοήθεια ειδικών**

Είναι πλέον πολύ σύνηθες, επιχειρήσεις με μεγάλο κύκλο εργασιών, να χρησιμοποιούν τη βοήθεια βιομηχανικών ή εργασιακών ψυχολόγων είτε σε μόνιμη βάση για την συνεχή παρακολούθηση των εργαζομένων είτε περιστασιακά για να πραγματοποιηθούν αλλαγές στην δομή της επιχείρησης όπως προαγωγές αυξήσεις μισθών κ.λπ.. Οι ψυχολόγοι συνήθως χρησιμοποιούν τη μέθοδο των συνεντεύξεων ή τη χρήση ψυχολογικών τεστ στη μορφή ερωτηματολογίων πολλαπλής επιλογής. Βάση των δεδομένων που συλλέγουν συντάσσουν μια έκθεση για τον κάθε

αξιολογούμενο και κάνουν και μια εκτίμηση για την μελλοντική τους απόδοση. Φυσικά για να επιτύχει μια τέτοια μέθοδος πρέπει η εταιρεία να μπορεί να το αντέξει οικονομικά αφού αποτελεί την πιο κοστοβόρα μέθοδο αξιολόγησης, και ο αξιολογητής να είναι αρκετά έμπειρος για να αξιολογήσει ορθά τις ενέργειες των εργαζομένων και το κατά πόσο συνάδουν με τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης.

#### **4.4 Τεχνικές αξιολόγησης απόδοσης**

Ανάλογα με τη μέθοδο αξιολόγησης που θα επιλέξει η κάθε επιχείρηση βάση των αναγκών της, ο αξιολογητής μπορεί να είναι ο άμεσα προϊστάμενος, οι συνάδελφοι, οι υφιστάμενοι, τα άτομα που εξυπηρετήσε, ο ίδιος ο αξιολογούμενος, φυσικά και ο συνδυασμός κάποιων από τους παραπάνω.

- Αξιολόγηση από ομοιόβαθμους: Ο αξιολογούμενος βρίσκεται σε μόνιμη και συνεχή αλληλεπίδραση με τους συναδέλφους τους, ιδίως αν το έργο τους βασίζεται στην ομαδική εργασία, κάτι που τους καθιστά ιδανικούς για να κρίνουν την συνεργασία και την αποτελεσματικότητά του. Η μέθοδος αυτή μπορεί να είναι και αναποτελεσματική αν επικρατεί κλίμα αντιπαλότητας στην εργασία, αν υπάρχει υποκειμενική κρίση στις εκθέσεις αξιολόγησης λόγω διαφορών στα ενδιαφέροντα και στις πεποιθήσεις. Επομένως παραμένει σαν μέθοδος συμπληρωματικής αξιολόγησης, ή ως μέθοδος ενημέρωσης του αξιολογούμενου για την απόδοσή του.
- Αυτοαξιολόγηση: Κοινή πρακτική αποτελεί να δίνεται στον εργαζόμενο η δυνατότητα να αξιολογεί ο ίδιος τον εαυτό του. Χρησιμοποιώντας τη μέθοδο αυτή ο εργαζόμενος μπορεί να τονίσει τα δυνατά του σημεία, ακόμη και να προτείνει τρόπους βελτίωσης των συνθηκών εργασίας. Φυσικά, δεν αποτελεί αντικειμενική αξιολόγηση αλλά μπορεί να παρέχει χρήσιμες πληροφορίες και αν αυξήσει την αυτοπεποίθηση του εργαζομένου.
- Αξιολόγηση από τον άμεσα προϊστάμενο: Ίσως και η πιο συνηθισμένη μέθοδος, οι εργαζόμενοι υπό την καθημερινή και συνεχή εποπτεία των προϊστάμενών τους, να αξιολογούνται επί το έργο για την εργασιακή τους απόδοση και για τις γνώσεις που έχουν. Για την εξασφάλιση της αμεροληψίας και την αποφυγή της εύνοιας ή της αδικίας η αξιολόγηση αυτή εγκρίνεται από ανώτερα ιεραρχικά άτομα από τον άμεσα προϊστάμενο.

- Αξιολόγηση από υφιστάμενους (bottom-up): Μια μέθοδος που σπανίως χρησιμοποιείται από επιχειρήσεις, και αποσκοπεί στην συλλογή πληροφοριών για τη συμπεριφορά, το διοικητικό έργο, την ικανότητα διαχείρισης επειγουσών περιστατικών αλλά και την ικανότητα μετάδοσης οραματισμού του προϊστάμενου του εκάστοτε τμήματος. Δεν λαμβάνουν χώρα τέτοιες αξιολογήσεις διότι οι προϊστάμενοι φοβούνται την κρίση των υφιστάμενων και θεωρούν πως δεν έχουν την απαιτούμενη εκπαίδευση για αυτό, αλλά και οι υφιστάμενοι συνήθως δεν είναι αντικειμενικοί λόγω του φόβου επιβολής τιμωρίας. Ωστόσο, είναι μια μέθοδος που μπορεί να πραγματοποιηθεί με ανωνυμία.
- Αξιολόγηση από άμεσα προϊστάμενο και συναδέλφους (up-bottom): Σίγουρα αποτελεί μια πιο ολοκληρωμένη αξιολόγηση αφού η εικόνα του εργαζόμενου συμπληρώνεται από άτομα ανώτερα και ίσα ιεραρχικά με αυτόν, συνδυάζοντας τα πλεονεκτήματα των δύο παραπάνω μεθόδων.
- Αξιολόγηση από πελάτες: Συγκεκριμένες ειδικότητες προϋποθέτουν την καθημερινή επαφή με πελάτες αλλά και την άμεση εξυπηρέτησή τους. Αυτή η αξιολόγηση συνήθως χρησιμοποιείται από επιχειρήσεις με τομέα εξυπηρέτησης πελατών ή παροχής υπηρεσιών. Συνήθως οι πελάτες σε τέτοιες περιπτώσεις κρίνουν την εξυπηρέτηση που έλαβαν, τη συμπεριφορά του εργαζόμενου, τις γνώσεις του στο αντικείμενο ακόμη και το παρουσιαστικό του. Αυτές οι αξιολογήσεις πραγματοποιούνται είτε τηλεφωνικά είτε μέσω ειδικά διαμορφωμένων ερωτηματολογίων.
- Αξιολόγηση 360°: Ή αλλιώς κυκλική αξιολόγηση, αναφέρεται σε μια ολοκληρωμένη αξιολόγηση, κατά την οποία η εκτίμηση ενός εργαζόμενου βασίζεται σε πολλές πηγές αξιολόγησης (πελάτες, προϊστάμενοι, συνάδερφοι). Είναι μια από τις ευρύτερα χρησιμοποιούμενες μεθόδους αξιολόγησης συνήθως από μεγάλες επιχειρήσεις, ως μέσο λήψης αποφάσεων όσον αφορά την ανάπτυξη της επιχείρησης. Βασικό πλεονέκτημα της μεθόδου αυτής, είναι η εξασφάλιση της αμεροληψίας και της αντικειμενικότητας. Αποσκοπεί στην ανάπτυξη και την βελτίωση των εργαζομένων για να εκπληρώσουν τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης.
- Αξιολόγηση από εξωτερικούς συμβούλους: Συχνή είναι και η μέθοδος αξιολόγησης εργαζομένων από γραφεία παροχής εξωτερικών συμβούλων και

ψυχολόγων, όπου με τη βοήθεια ειδικών εξωτερικών συμβούλων πραγματοποιούν αυτή τη διαδικασία, όταν οι επιχειρήσεις δεν διαθέτουν το κατάλληλο υλικό για να πραγματοποιήσουν αξιολογικές εκτιμήσεις.

- Αξιολόγησης επιτροπής: Ως τελευταία και πιο εξειδικευμένη επιλογή είναι η αξιολόγηση του προσωπικού από ειδικά συνταμμένες επιτροπές που περιέχουν τον προϊστάμενο και κάποια άλλα ανώτερα διοικητικά στελέχη. Το κάθε μέλος της επιτροπής καλείται να συντάξει μια εισήγηση ίσως και κάποιες παρατηρήσεις αν επιθυμεί για να βγει μια συνολική βαθμολογία για τον εργαζόμενο.

Κάθε επιχείρηση επιλέγει τον τύπο αξιολόγησης αλλά και τα μέσα που θα χρησιμοποιήσει βάση της κουλτούρας της. Συνήθως πιο αυστηρές και πολύπλοκες αξιολογήσεις χρησιμοποιούνται ως μέθοδοι για προαγωγές και βελτίωση ποιότητας παρεχόμενων υπηρεσιών.

#### **4.5 Σφάλματα αξιολόγησης απόδοσης**

Το πιο συχνό σφάλμα που πραγματοποιείται με τις παραπάνω μεθόδους αξιολόγησης είναι ότι μένει ανοιχτό το ενδεχόμενο της έλλειψης αντικειμενικότητας και αμεροληψίας. Παρόλο που αυτοί που αναλαμβάνουν καθήκοντα αξιολογητή έχουν λάβει ειδική εκπαίδευση για τον περιορισμό της προκατάληψης και της συναισθηματικής κρίσης. Τα πιο συχνά σφάλματα που συναντάμε σε μια διαδικασία αξιολόγησης είναι τα εξής:

1. Λάθη από επιείκεια και αυστηρότητα: Αυτά τα λάθη προκύπτουν όταν ο αξιολογητής βαθμολογεί το προσωπικό με ακραίους βαθμούς, που δεν είναι αντικειμενικοί, δημιουργώντας μια άνιση κατανομή μετρήσεων.
2. Προσωπικές προκαταλήψεις: υπάρχουν περιπτώσεις όπου ο αξιολογητής λόγω δικών του προσωπικών συναισθημάτων να αξιολογήσει κάποιον εργαζόμενο θετικά ή αρνητικά επηρεαζόμενος από αυτά, με αποτέλεσμα να διαστρεβλώνεται το αποτέλεσμα της αξιολόγησης.
3. Λάθη λόγω πολιτισμικών διαφορών: Κάθε αξιολογητής είναι επιρρεπής να παρασυρθεί από την προσωπική του νοοτροπία. Είναι λοιπόν πιθανό ενώ καλείται να αξιολογήσει την απόδοση ενός εργαζομένου με διαφορετικό πολιτικό υπόβαθρο να μην είναι τόσο αντικειμενικός.

4. Λάθος γενίκευση της κρίσης: συμβαίνει όταν η προσωπική άποψη που έχει σχηματίσει ο αξιολογητής για τον εργαζόμενο επηρεάζει την αντικειμενική κρίση του αξιολογητή και κατά συνέπεια την βαθμολογία του. Σε αυτή τη περίπτωση ο αξιολογούμενος εμφανίζει ίδια επίδοση σε όλα τα κριτήρια. Αυτό μπορεί να εξαλειφθεί αν ο αξιολογητής εστιάζει σε μια διάσταση κάθε φορά και όχι στη γενική εικόνα.
5. Λάθη λόγω της τάσης προς το κέντρο: Είναι ένα σφάλμα που αποτελεί σημαντική τροχοπέδη στην αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού, ο αξιολογητής διαλέγει βαθμολογίες κοντά στο μέσο όρο, δημιουργώντας μια θολή εικόνα και μια οριζόντια γραμμή επίδοσης του προσωπικού, παρέχοντας περιορισμένες πληροφορίες στο τμήμα ΔΑΔ.
6. Επιρροή από συμβάντα: Συνήθως η μνήμη των αξιολογητών είναι βραχεία και είναι πιθανό να εστιάζουν σε πρόσφατα γεγονότα είτε θετικά είτε αρνητικά και να καθοδηγούν έτσι τις βαθμολογίες τους.

Για να αποδώσει καρπούς μια διαδικασία αξιολόγησης προσωπικού πρέπει να εξαλειφθούν πιθανόν σφάλματα. Αυτό θα επιτευχθεί μέσω της εκπαίδευσης, της συνεχούς πληροφόρησης, και της σωστής επιλογής τεχνικής σύμφωνα με τη φιλοσοφία και τους στρατηγικούς στόχους που έχει θέσει η επιχείρηση.

#### **4.6 Σκοπός αξιολόγησης της εργασιακής απόδοσης**

Η διαδικασία της αξιολόγησης απόδοσης των πόρων της επιχείρησης Η αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού σε μια επιχείρηση εξυπηρετεί πολλούς σκοπούς. Η αξιολόγηση της απόδοσης μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως μέσο παρακίνησης για τους εργαζόμενους, και να χρησιμοποιηθεί ως μέσο για αύξηση παραγωγικότητας και αποτελεσματικότητας για την επίτευξη στόχων της επιχείρησης και την αύξηση της αξίας της στον κλάδο που δραστηριοποιείται.

Πιο συγκεκριμένα, σύμφωνα με τους Newstrom και Davis (2002) ένα άρτιο σύστημα αξιολόγησης προσωπικού, εξυπηρετεί τους εξής στόχους:

- Εξασφάλιση υψηλής απόδοσης εργαζομένων για εκτέλεση των επιμέρους έργων.
- Διαρκής ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού.

- Δημιουργία κοινών στόχων και συμφερόντων μεταξύ επιχείρησης και εργαζομένων.
- Διευκόλυνση για δημιουργία δίκαιης πολιτικής αμοιβών.
- Παρακίνηση και παροχή κινήτρων.
- Επιλογή νέων εργαζομένων βάση των πραγματικών ελλείψεων της επιχείρησης.
- Μακροπρόθεσμη αναβάθμιση ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών.
- Καταμερισμός πόρων βάση ικανοτήτων.
- Συμμόρφωση των εργαζομένων με τη κουλτούρα της επιχείρησης.
- Στοχοποίηση για το επόμενο έτος.

Η λίστα με τα πλεονεκτήματα από την καθιέρωση ενός συστήματος αξιολόγησης απόδοσης του προσωπικού μπορεί να γίνει αρκετά μακροσκελής. Έχει οδηγήσει στην άποψη ότι αποτελεί πανάκεια για μια επιχείρηση καθώς αποτελεί το εργαλείο που χρειάζεται η επιχείρηση για αποκτήσει εικόνα του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης.

## **Μέρος Β: Ερευνητική προσέγγιση**

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: Μελέτη περίπτωσης Ιδιωτικού Ομίλου Διαγνωστικών Κέντρων παροχής υπηρεσιών υγείας- Ιατρόπολις**

#### **5.1 Σκοπός έρευνας**

Όπως προκύπτει και από την βιβλιογραφική ανασκόπηση που πραγματοποιήθηκε παραπάνω, οι εσωτερικές διαδικασίες σε μια επιχείρηση όπως η εκπαίδευση και η αξιολόγηση απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού είναι τα κύρια μέρη για τη θεμελίωση μιας επιχείρησης στον κλάδο που δραστηριοποιείται αλλά και για την ανάπτυξη αυτής. Πόσο μάλλον όταν αναφερόμαστε στον κλάδο της πρωτοβάθμιας φροντίδας υγείας και στην παροχή υπηρεσιών βέλτιστης ποιότητας όπου οι στόχοι της επιχείρησης περιορίζονται στη μεγιστοποίηση κέρδους και στη παροχή ύψιστης ποιότητας υπηρεσιών. Η πρωτοβάθμια φροντίδα υγείας είναι μια πολυδιάστατη έννοια που περικλείει πολλές πτυχές ενός συστήματος υγείας. Όπως είναι προφανές, δεν μπορούν να αναλυθούν όλες οι πτυχές σε μια διπλωματική εργασία, γι' αυτό σε αυτή την εργασία γίνεται εστίαση περισσότερο στις εσωτερικές διαδικασίες ενός οργανισμού παροχής ιατρικών υπηρεσιών καθώς και τον αντίκτυπο αυτών στην ικανοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού.

Σκοπός λοιπόν της εργασίας αυτής είναι:

- Εκτίμηση του κατά πόσο οι εσωτερικές διαδικασίες μιας επιχείρησης μπορούν να της δώσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά υπηρεσιών.
- Συσχέτιση της αξιολόγησης απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού με το μισθολόγιο αλλά και την ικανοποίηση των εργαζόμενων.
- Αποσαφήνιση της αξίας της συνεισφοράς της εκπαίδευσης και αξιολόγησης του προσωπικού στην απόδοση των εργαζομένων.
- Διερεύνηση αποτελεσματικότητας των διαδικασιών και τεχνικών του τμήματος ΔΑΔ στον συγκεκριμένο Όμιλο.

#### **5.2 Μεθοδολογία έρευνας**

Ως μέσο για την ολοκλήρωση της μελέτης αυτής, πραγματοποιήθηκε περιγραφική έρευνα με τη χρήση ερωτηματολογίου που περιείχε 23 ερωτήσεις κλειστού τύπου, διότι λόγω των συνθηκών που δημιούργησε η πανδημία ήταν ανέφικτη η δια ζώσης συνέντευξη με τους εργαζόμενους για τη συμπλήρωση των ερωτηματολογίων. Το

δείγμα μελέτης αποτέλεσαν 70 τυχαίοι εργαζόμενοι του ιδιωτικού ομίλου διαγνωστικών κέντρων, εν ονόματι «Ιατρόπολις», του Δήμου Αθηναίων. Η συγκεκριμένη μελέτη εστιάζει στην καταγραφή διαδικασιών του τμήματος ΔΑΔ που αφορούν την διαχείριση των πόρων βάσει των αναγκών του ομίλου.

Επιπλέον, ήταν βασική επιδίωξη το δείγμα να περιλαμβάνει δύο χαρακτηριστικά του πληθυσμού, όπως η καταγραφή του φύλου(άνδρας-γυναίκα) και ηλικιακά γκρουπ(18-25, 26-35, 36-45, 46-55, 56 + άνω) με απώτερο σκοπό να διασφαλιστεί η διαφορετικότητα του δείγματος για την εξαγωγή ορθότερων αποτελεσμάτων. Τα στοιχεία που συγκεντρώθηκαν επεξεργάστηκαν μέσω Microsoft Office Excel και δημιουργήθηκαν τα αντίστοιχα διαγράμματα για ευκολότερη κατανόηση. Λόγω του ότι το μέγεθος του πληθυσμού που χρησιμοποιήθηκε είναι μεγάλο, υποθέτουμε ότι ακολουθούν την κανονική κατανομή και τα συλλεχθέντα δεδομένα αναλύονται σε ραβδογράμματα με εκατοστιαία ανάλυση.

### **5.3 Παρουσίαση του Ομίλου διαγνωστικών κέντρων παροχής υπηρεσιών υγείας- Ιατρόπολις**

Ο όμιλος Ιατρόπολις ιδρύθηκε το 1986 στην Αθήνα και με ιδιωτική πρωτοβουλία και τα πρώτα του βήματα αφορούσαν την Πρωτοβάθμια Φροντίδα Υγείας. Μέσα σε λίγο χρονικό διάστημα εγκατέστησε το πρώτο μαγνητικό τομογράφο στην Ελλάδα, μία απεικονιστική μέθοδο αρκετά καινοτόμο για τα δεδομένα της εποχής, και συνέχισε τη στελέχωση των διαγνωστικών κέντρων με πλήρως ολοκληρωμένα συστήματα απεικόνισης όπως το PET/CT BIOGRAPH Mct flow, ένα προηγμένο σύστημα ανίχνευσης του καρκίνου στα πρώιμα στάδια. Βλέποντας την ανοδική πορεία που σημείωνε στον κλάδο, επεκτάθηκε και στην Δευτεροβάθμια Φροντίδα Υγείας ιδρύοντας μια εξειδικευμένη Ογκολογική- Παθολογική Κλινική, με δύο συστήματα ακτινοθεραπείας (Tomotherapy), και ένα σύστημα ρομποτική ακτινοχειρουργικής (Cyberknife), για την αντιμετώπιση του καρκίνου, μοναδικά στην Ελλάδα έως σήμερα. Επιπλέον ο όμιλος έχει πιστοποιηθεί από τη Swiss Approval με ISO 9001:2015 και 15189:2015 για το σύνολο των διαδικασιών της.

Ο Όμιλος Ιατρόπολις είναι Ελληνική εταιρεία και απαριθμεί σήμερα περίπου 600 μισθωτούς (διοικητικό και παραϊατρικό προσωπικό) και 80 Ιατρούς-Επιστήμονες εντός του Ομίλου. Οι υπηρεσίες υγείας που προσφέρει καθώς και όλες οι εσωτερικές



διαδικασίες είναι πιστοποιημένες μέσω του συστήματος διασφάλισης ποιότητας ISO και ελέγχονται με τακτικές επιθεωρήσεις. Σήμερα τα διαγνωστικά κέντρα του Ομίλου απαριθμούν 20 μαγνητικούς τομογράφους, 20 αξονικούς τομογράφους, και άλλα 18 τμήματα πλήρως εξοπλισμένα με όλα τα απεικονιστικά μέσα όπως το μικροβιολογικό, υπέρηχοι, ακτινολογικό, νευρολογικό κ.λπ..

Θεμελιώδης στόχος του ομίλου είναι η παροχή βέλτιστης ποιότητας υπηρεσιών υγείας σε όλους τους καταναλωτές ανεξαρτήτου κοινωνικής ασφαλίσεως, μέσω της συνεχούς ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού του με απώτερο σκοπό την εδραίωση του στον κλάδο παροχής διαγνωστικών υπηρεσιών ως παράδειγμα στον χώρο των ιδιωτικών διαγνωστικών κέντρων με το αίσθημα της κοινωνικής ευθύνης αλλά και του σεβασμού απέναντι στην αξία του ανθρώπου.

Πιο συγκεκριμένα βάσει του Προεδρικού Διατάγματος 84/2001 - ΦΕΚ 70/Α/10-4-2001, ο σκοπός των ιδιωτικών διαγνωστικών κέντρων συνίσταται αποκλειστικά και μόνο, στην παροχή υπηρεσιών πρωτοβάθμιας φροντίδας υγείας που προσαρμόζονται στις διατάξεις του διατάγματος αυτού, σύμφωνα με τους κανόνες της ιατρικής επιστήμης και δεοντολογίας, αλλά και η συνεχής μέτρηση και βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών μέσω θέσης στρατηγικών στόχων ποιότητας.

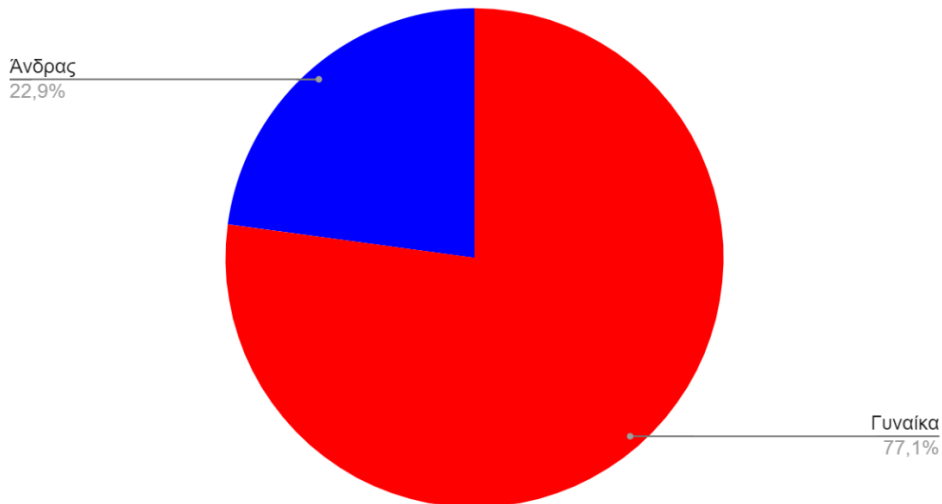
#### **5.4 Αποτελέσματα- Ποσοτική ανάλυση ερωτηματολογίων**

Τα αποτελέσματα που θα αναλυθούν σε αυτή την ενότητα προέκυψαν από δείγμα ευκολίας 70 εργαζόμενων του ομίλου Ιατρόπολις, οι οποίοι συμπλήρωσαν ηλεκτρονικά το ερωτηματολόγιο, και οφείλω να αναφέρω ότι η συμμετοχή τους ήταν εθελοντική, αλλά και πως διασφαλίστηκε η ανωνυμία των απαντήσεων και των στοιχείων των ερωτηθέντων. Το σύνολο των ερωτήσεων αφορούν τις εσωτερικές διαδικασίες του ομίλου αλλά και την ικανοποίηση του προσωπικού από αυτές. Η κάθε ερώτηση αναλύεται σε γράφημα για την καλύτερη κατανόηση αποτελεσμάτων. Το ερωτηματολόγιο χωρίζεται σε τρία τμήματα, τη καταγραφή των δημογραφικών στοιχείων, τις ερωτήσεις που αφορούν την εκπαίδευση και το τμήμα ερωτήσεων που αφορούν την αξιολόγηση από τον όμιλο.

Στο διάγραμμα 5.3.1 φαίνεται η ποσοστιαία αναλογία ανδρών και γυναικών εργαζόμενων που συμμετείχαν στην έρευνα, 22,9% το ποσοστό των ανδρών έναντι

77,1% του ποσοστού των γυναικών. Πιο συγκεκριμένα 54 άτομα ήταν γυναίκες και 16 άνδρες.

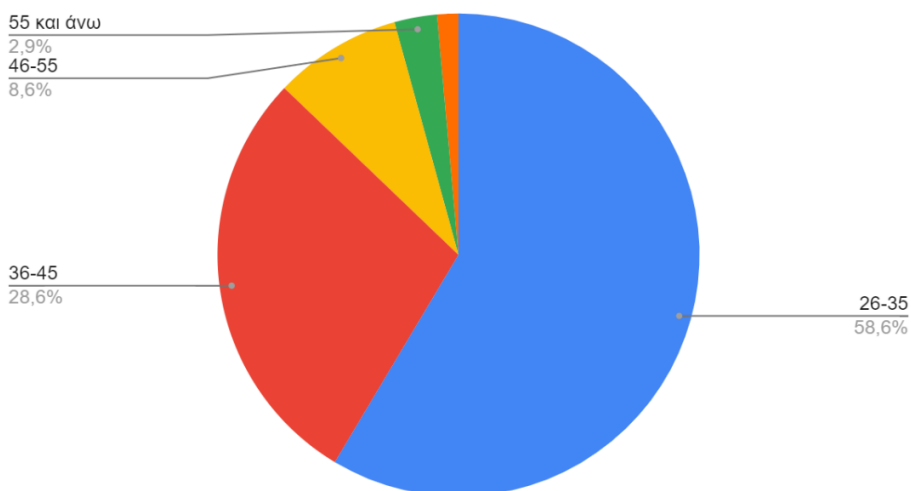
Ποιο είναι το φύλο σας;



Διάγραμμα 5.4.1

Στη συνέχεια στο διάγραμμα 5.4.1 απεικονίζονται οι ηλικιακές ομάδες των συμμετεχόντων. Από τις απαντήσεις προκύπτει ότι το 1,3% είναι έως 25 ετών, το 58,6% είναι από 26 έως 35 ετών και αποτελεί την ηλικιακή ομάδα όπου ανήκει το μεγαλύτερο μέρος των εργαζομένων, το 28,6% έχει ηλικία 36 έως 45 ετών, το 8,6% 46 έως 55 ετών και το 2,9% των συμμετεχόντων είναι από 55 ετών και άνω.

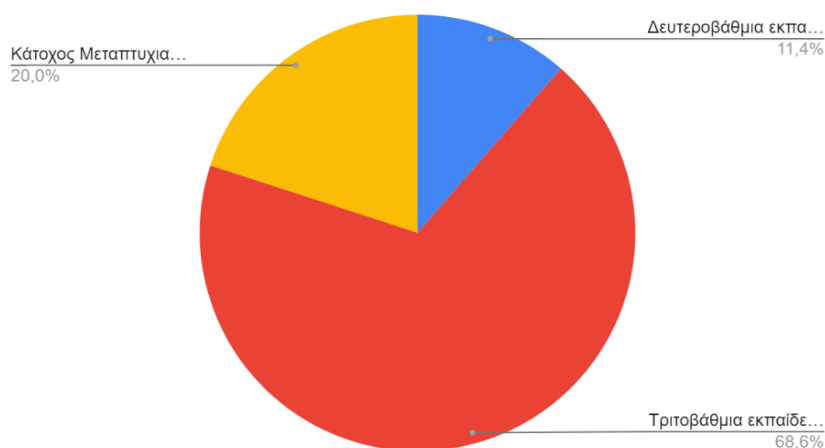
Σε ποια ηλικιακή ομάδα ανήκετε;



Διάγραμμα 5.4.2

Η επόμενη ερώτηση αφορούσε την εκπαιδευτική βαθμίδα των εργαζόμενων του ομίλου Ιατρόπολις. Μια εξαιρετικά σημαντική ερώτηση αφού από την συγκεκριμένη προκύπτει ότι, το μεγαλύτερο ποσοστό των εργαζόμενων κατέχουν πανεπιστημιακή εκπαίδευση με ποσοστό που ανέρχεται στα 68,6%, ακολουθεί η μερίδα ατόμων που είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου με ποσοστό 20% και τέλος με ποσοστό 11,4% οι απόφοιτοι Λυκείου ή Γυμνασίου.

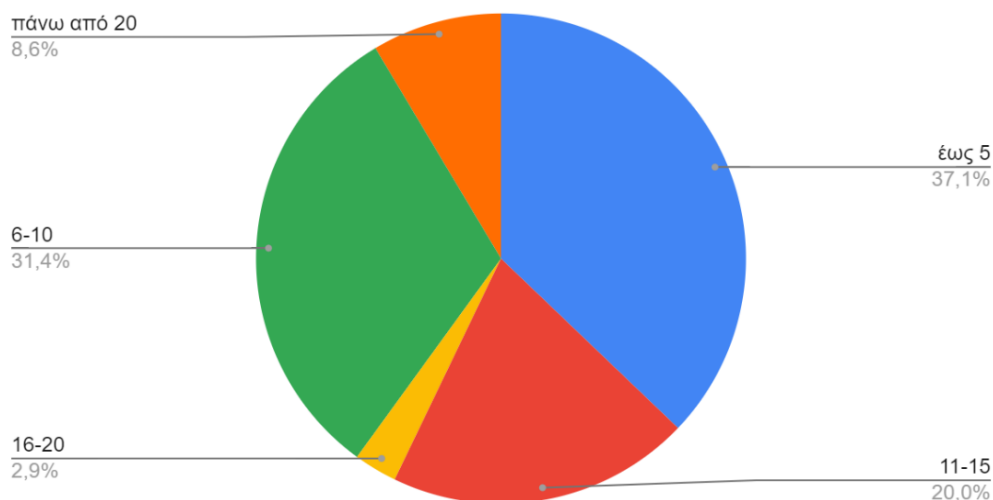
Σε ποια εκπαιδευτική βαθμίδα ανήκετε;



Διάγραμμα 5.4.3

Η επόμενη ερώτηση αφορούσε τα έτη απασχόλησης που έχει ο κάθε εργαζόμενος στον κλάδο του, τα αποτελέσματα της οποίας μας δημιουργούν εντύπωση αφού το μεγαλύτερο ποσοστό δείχνει να έχει μικρή εργασιακή εμπειρία έως 5 έτη σε ποσοστό 37,1%, ακολουθεί η ομάδα με 6 έως 10 έτη με ποσοστό 31,4%, 11-15 έτη με ποσοστό 20%, 16-20 έτη 2,9% και τέλος πάνω από 20 έτη έχει το 8,6% των εργαζόμενων.

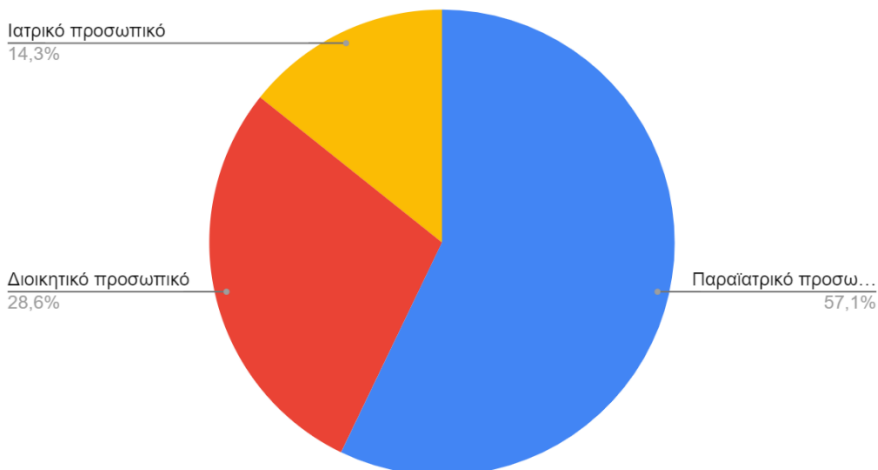
Πόσα χρόνια προϋπηρεσίας διαθέτετε στον κλάδο που εργάζεστε;



Διάγραμμα 5.4.4

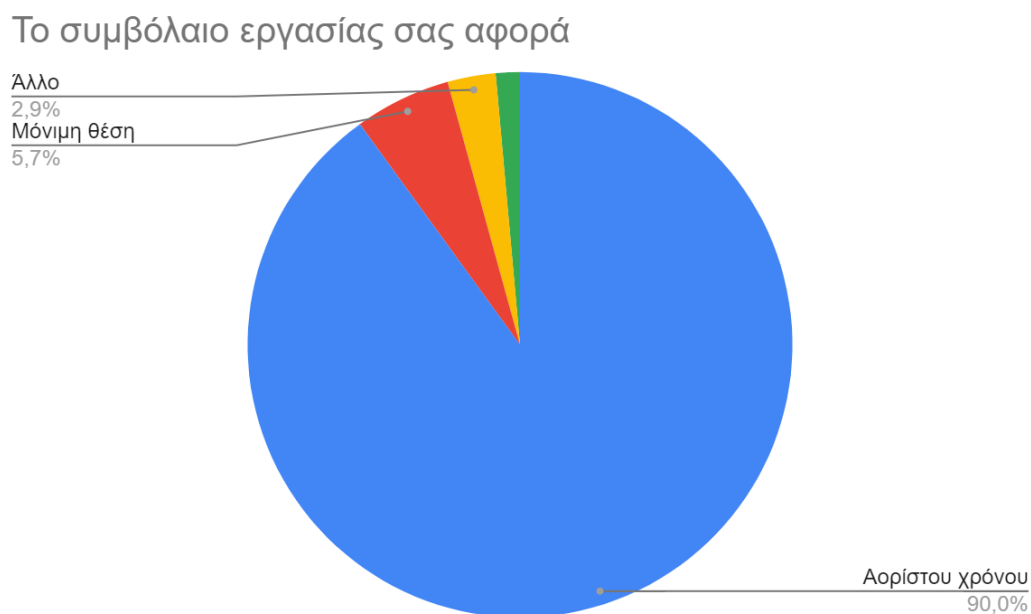
Η επόμενη ερώτηση αφορά τη θέση που κατέχουν οι συμμετέχοντες στο Ιατρόπολις, όπως ήταν αναμενόμενο το μεγαλύτερο ποσοστό αποτελεί το παραϊατρικό προσωπικό όπως και σε κάθε άλλη μονάδα πρωτοβάθμιας φροντίδας με ποσοστό 57,1%, ακολουθεί το διοικητικό προσωπικό, συμπεριλαμβανομένων των γραμματέων, των δακτυλογράφων, του προσωπικού του τηλεφωνικού κέντρου αλλά και των εργαζόμενων στα τμήματα λογιστηρίου, ΔΑΔ κλπ. με ποσοστό 28,6% και τέλος το ιατρικό προσωπικό με ποσοστό 14,3%.

Θέση εργασίας που κατέχετε στον Όμιλο Ιατρόπολις



Διάγραμμα 5.4.5

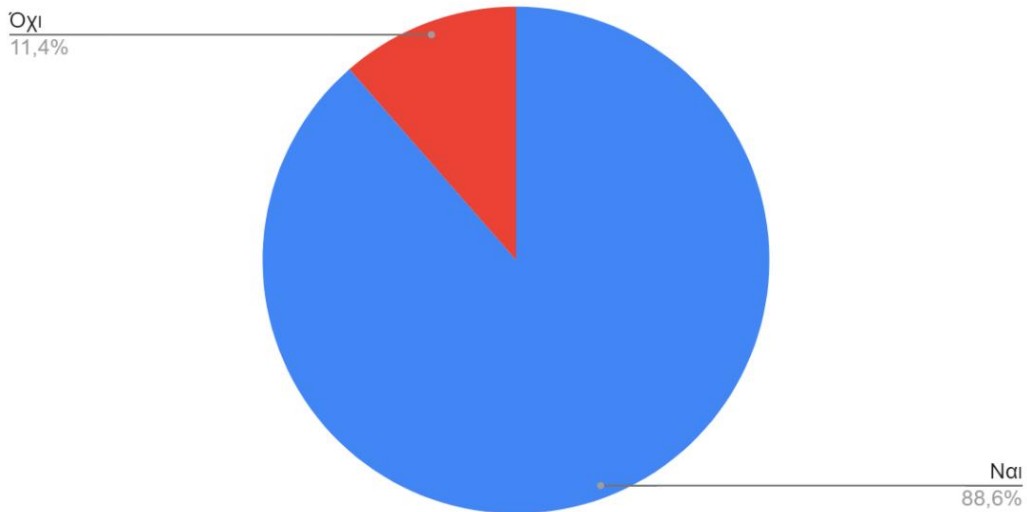
Ακολουθεί μια ερώτηση που αφορά το είδος σύμβασης εργασίας που έχουν οι συμμετέχοντες με τον Όμιλο Ιατρόπολις, το μεγαλύτερο ποσοστό 90% έχει συμβόλαιο αορίστου χρόνου, το 5,7% έχει σύμβαση μόνιμης θέσης και το 2,9% απάντησε «άλλο», που πιθανόν αφορά τη σύμβαση εξωτερικών συνεργατών στη περίπτωση κάποιων Ιατρών.



Διάγραμμα 5.4.6

Συνεχίζοντας τη ροή των προηγούμενων ερωτήσεων, η επόμενη αφορά την ανάλυση θέσης εργασίας και κατά πόσο δόθηκε στους εργαζόμενους από το τμήμα ΔΑΔ του Ιατρόπολις. Η πλειοψηφία δήλωσε πως έλαβε ανάλυση θέσεως εργασίας με ποσοστό 88,6%, φυσικά υπάρχει κ ένα ποσοστό 11,4% που θεωρεί πως δεν έλαβε επαρκής πληροφόρηση αρμοδιοτήτων.

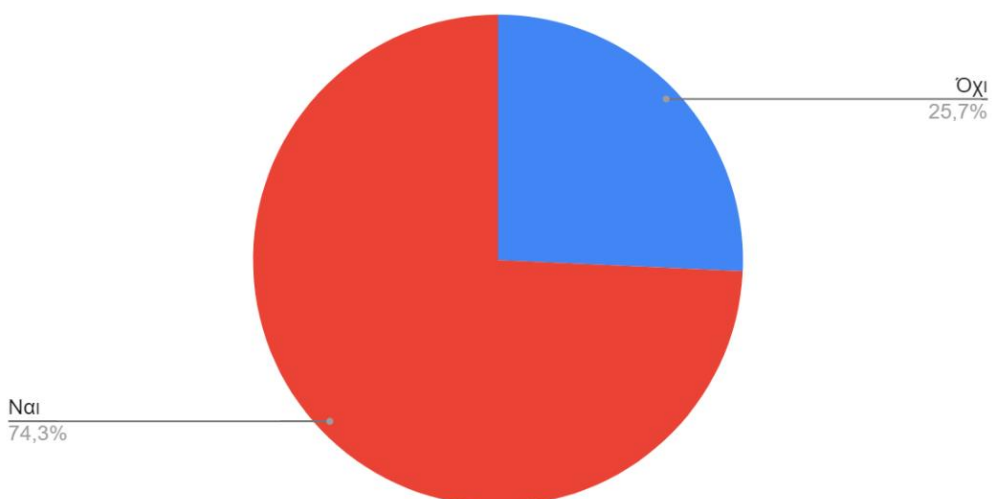
Σας δόθηκε ανάλυση θέσεως εργασίας προτού ξεκινήσετε την εργασία σας στη θέση αυτή;



Διάγραμμα 5.4.7

Περνώντας στο δεύτερο μέρος του ερωτηματολογίου, συναντάμε ερωτήσεις σχετικές με την εκπαίδευση των ανθρώπινων πόρων, οι συμμετέχοντες απάντησαν στην ερώτηση αν οι γνώσεις που λάβαν από τη σχολή τους επαρκεί για τα επαγγελματικά τους καθήκοντα. Το 74,3% αποκρίθηκε «ναι», ενώ το 25,7% θεωρεί ελλιπείς τις γνώσεις που έλαβε επιλέγοντας το «όχι».

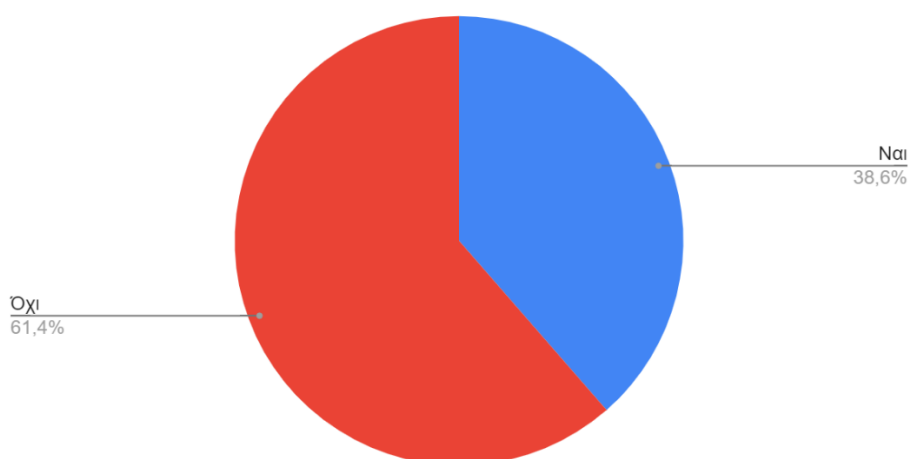
Θεωρείτε ότι η εκπαίδευση που λάβατε από την σχολή είναι επαρκής για την επαγγελματική σας κατάρτιση;



Διάγραμμα 5.4.8

Η επόμενη ερώτηση, έχει σκοπό να αποσαφηνίσει κατά πόσο αισθάνονται άνετα με τις γνώσεις που κατέχουν οι εργαζόμενοι για τις αρμοδιότητες που τους έχουν δοθεί και αν θα θέλανε να τις εμπλουτίσουν με περαιτέρω εκπαίδευση. Στις απαντήσεις που συλλέχθηκαν υπολογίστηκε πως το μεγαλύτερο ποσοστό 61,4% θεωρεί πως οι γνώσεις τους είναι αρκετές για τη θέση που κατέχουν απαντώντας «όχι», ενώ το 38,6% δεν θα αρνιόταν επιπλέον εκπαίδευση απαντώντας «ναι».

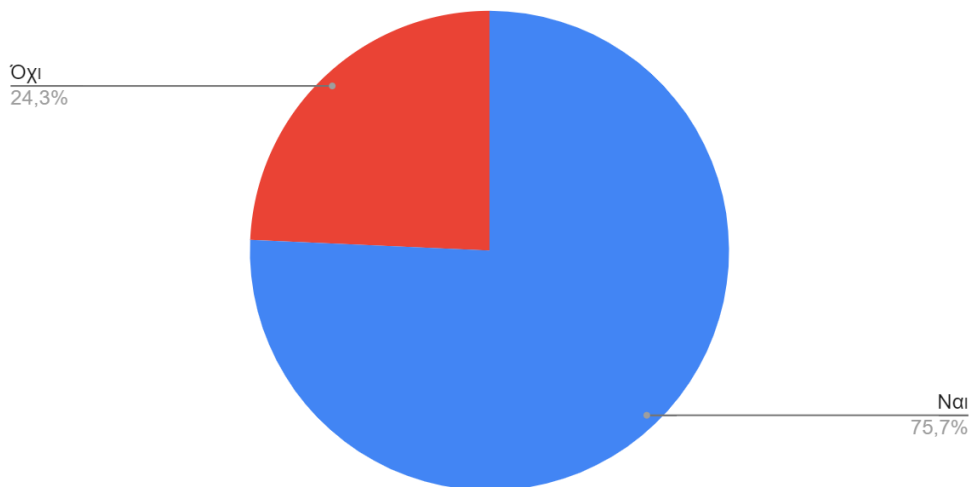
Αισθάνεστε την ανάγκη να εκπαιδευτείτε περαιτέρω στο αντικείμενο που εργάζεστε τώρα;



Διάγραμμα 5.4.9

Συνεχίζοντας το ερωτηματολόγιο, συναντάμε την εξής ερώτηση, « Θα σας ενδιέφερε να εκπαιδευτείτε σε κάποιο άλλο αντικείμενο για την ανέλιξη στον Όμιλο Ιατρόπολις», προς μεγάλη μου έκπληξη το μεγαλύτερο ποσοστό των εργαζόμενων και συμμετεχόντων δείχνει μεγάλη θέληση με ποσοστό 75,7% να απαντά «ναι», και με ένα 24,3% να απαντά «όχι».

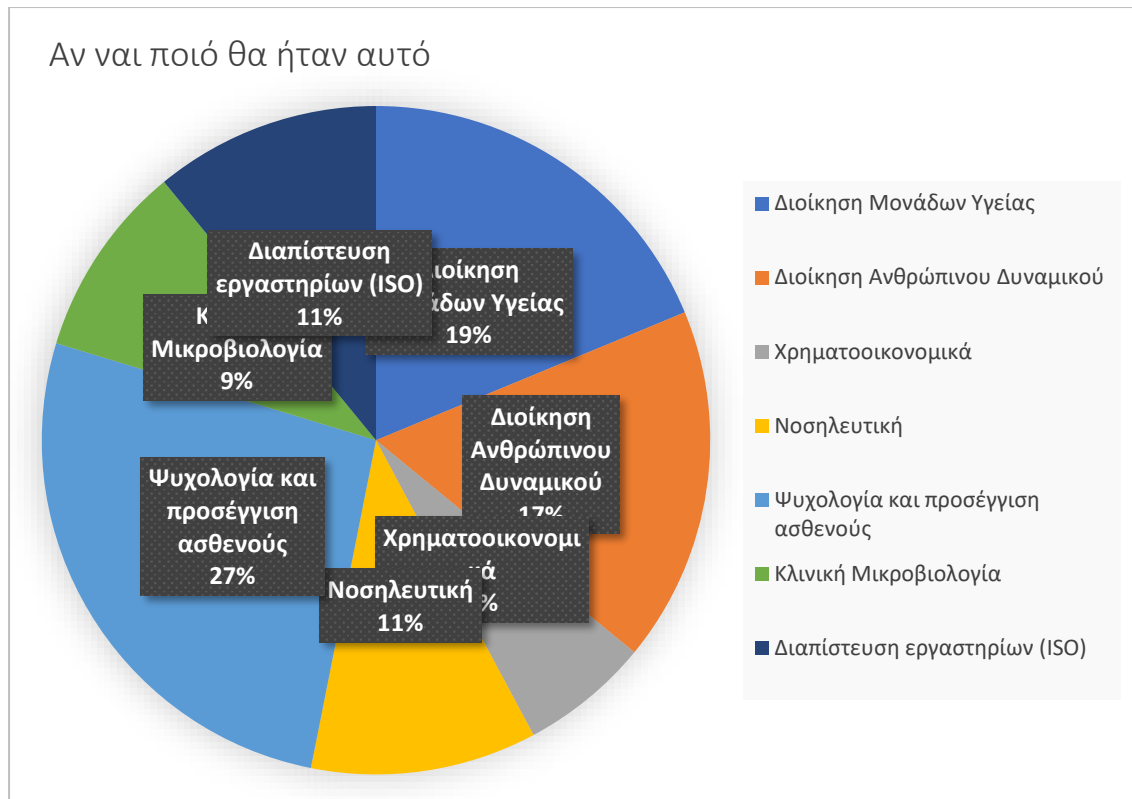
Θα σας ενδιέφερε να εκπαιδευτείτε σε κάποιο άλλο αντικείμενο για την ανέλιξή σας στον Όμιλο Ιατρόπολις;



Διάγραμμα 5.4.10

Βασιζόμενη στην προηγούμενη ερώτηση, και αναφερόμενη μόνο στα άτομα που αποκρίθηκαν θετικά, η επόμενη ερώτηση που έθεσα ήταν για αποσαφήνιση του κλάδου με τον οποίο θα ήθελαν μεγαλύτερη τριβή και κατά συνέπεια εκπαίδευση, δίνοντας τους εγώ κάποιες πιθανές απαντήσεις που συνάδουν με τη πρωτοβάθμια φροντίδα. Τα αποτελέσματα έδειξαν με φθίνουσα σειρά, μεγαλύτερη προτίμηση στην «Ψυχολογία και προσέγγιση ασθενούς» με ποσοστό 27%, στην «Διοίκηση Μονάδων Υγείας» με ποσοστό 19%, στην «Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού» με ποσοστό 17%, υπήρχε μια ισοψηφία ανάμεσα στη Διαπίστευση Εργαστηρίων (ISO)» και στη «Νοσηλευτική» με ποσοστό 11% έκαστος, και ακολούθησαν η «Κλινική Μικροβιολογία» με ποσοστό 9% και τα «Χρηματοοικονομικά» με ποσοστό 6%.

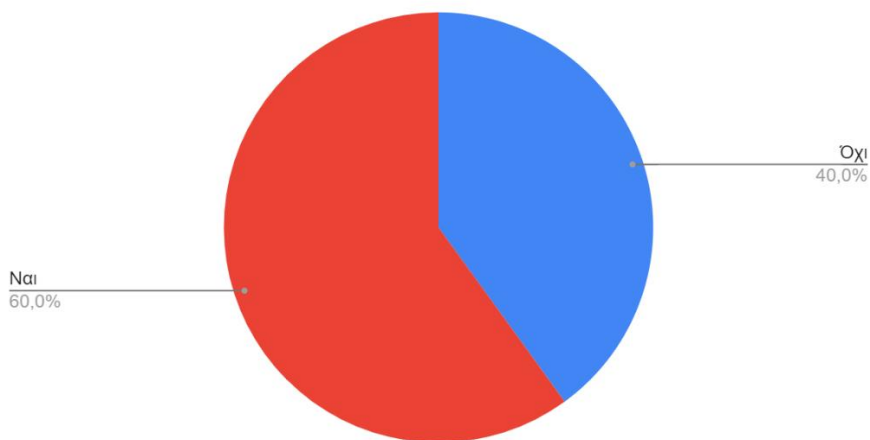




Διάγραμμα 5.4.11

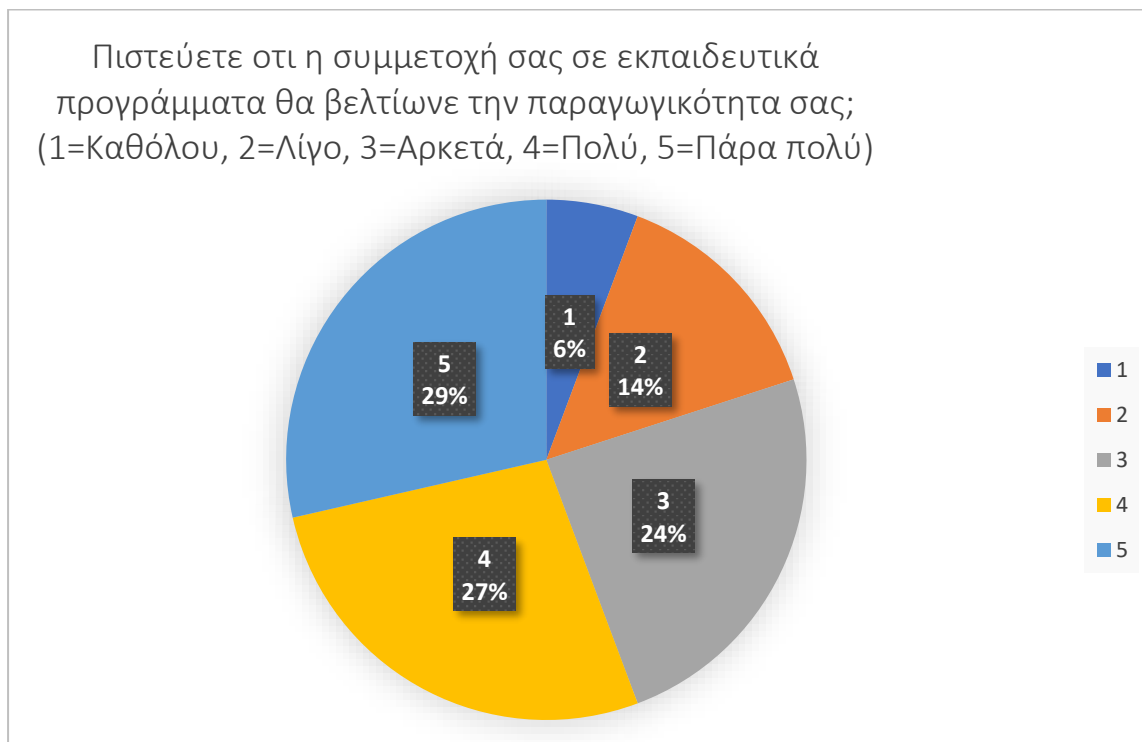
Στο διάγραμμα 5.4.12 φαίνονται οι απαντήσεις των συμμετεχόντων όταν ερωτήθηκαν αν κατά τη κρίση τους υπάρχουν προοπτικές επαγγελματικής ανέλιξης στον όμιλο Ιατρόπολις. Το 60% αποκρίθηκε πως υπάρχουν, ενώ το 40% πιστεύει πως δεν υπάρχει ανέλιξη στον όμιλο.

Θεωρείτε ότι υπάρχουν προοπτικές επαγγελματικής ανέλιξης στον Όμιλο;



Διάγραμμα 5.4.12

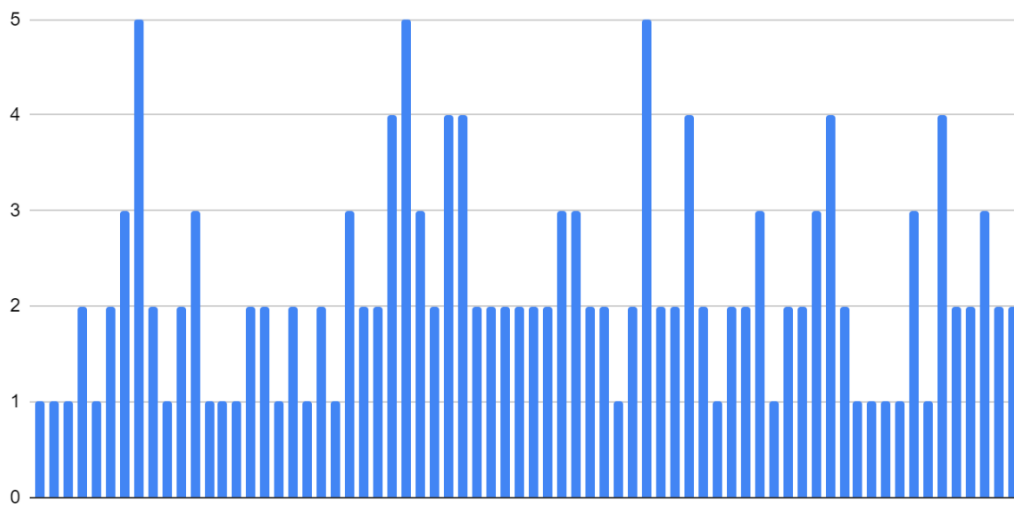
Σε συνέχεια των ερωτήσεων για την εκπαίδευση, οι εργαζόμενοι απάντησαν στην ερώτηση «Πιστεύετε ότι η συμμετοχή σας σε εκπαιδευτικά προγράμματα θα βελτίωνε τη παραγωγικότητά σας;», με το μεγαλύτερο ποσοστό να επιλέγει «πάρα πολύ» σε ποσοστό 29%, αμέσως επόμενο «πολύ» με ποσοστό 27%, «αρκετά» με ποσοστό 24%, «λίγο» με ποσοστό 14%, και «καθόλου» με ποσοστό 6%.



Διάγραμμα 5.4.13

Παρακάτω, στην ερώτηση αν οι εργαζόμενοι είναι ικανοποιημένοι από τις δυνατότητες προσωπικής ανάπτυξης που δίνεται από το Ιατρόπολις μέσω προγραμμάτων εκπαίδευσης που παρέχει, αποκρίθηκαν «πάρα πολύ» με ποσοστό 46%, «πολύ» με ποσοστό 27%, «αρκετά» με ποσοστό 14%, «λίγο» με ποσοστό 9% και τέλος «καθόλου» με ποσοστό «4%».

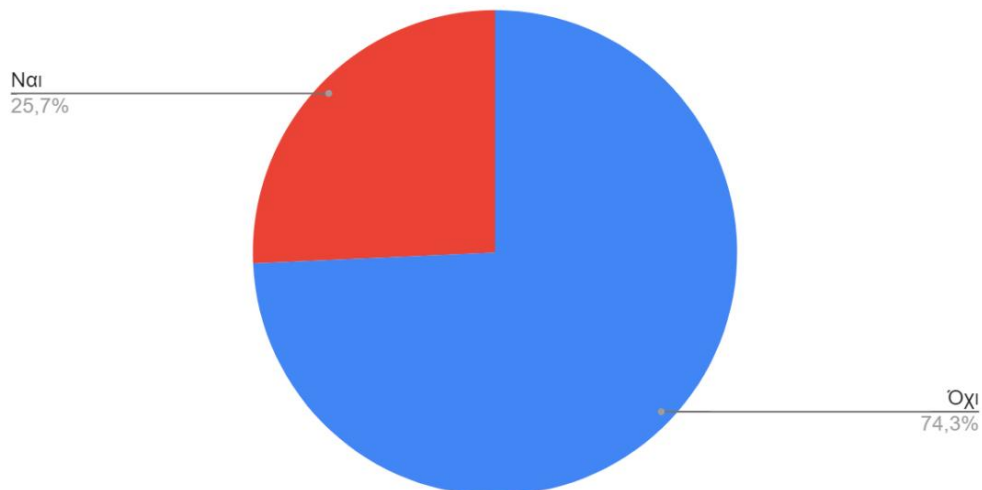
Είστε ικανοποιημένοι από τις δυνατότητες προσωπικής ανάπτυξης που προσφέρει ο Όμιλος μέσω προγραμμάτων εκπαίδευσης; (1=Καθόλου, 2=Λίγο, 3=Αρκετά, 4=Πολύ, 5=Πάρα πολύ)



Διάγραμμα 5.4.14

Συνεχίζουμε με την ερώτηση «Θεωρείτε ότι ο όμιλος ωθεί το προσωπικό να ενημερώνεται για τις τελευταίες εξελίξεις στον τομέα της Υγείας;», με το μεγαλύτερο ποσοστό να αποκρίνεται «όχι» με ποσοστό 74,3%, και σε ποσοστό 25,7% αποκρίθηκε «ναι».

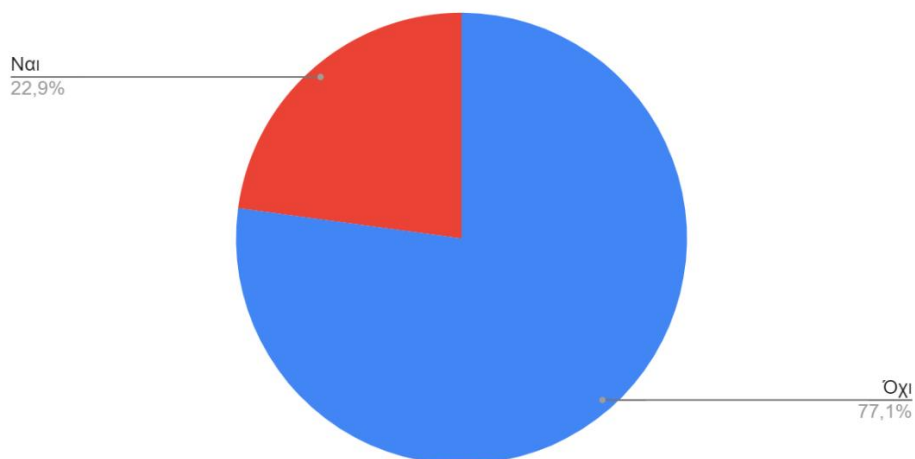
Θεωρείτε ότι ο Όμιλος ωθεί το προσωπικό να ενημερώνεται για τις τελευταίες εξελίξεις στον τομέα της Υγείας;



Διάγραμμα 5.4.15

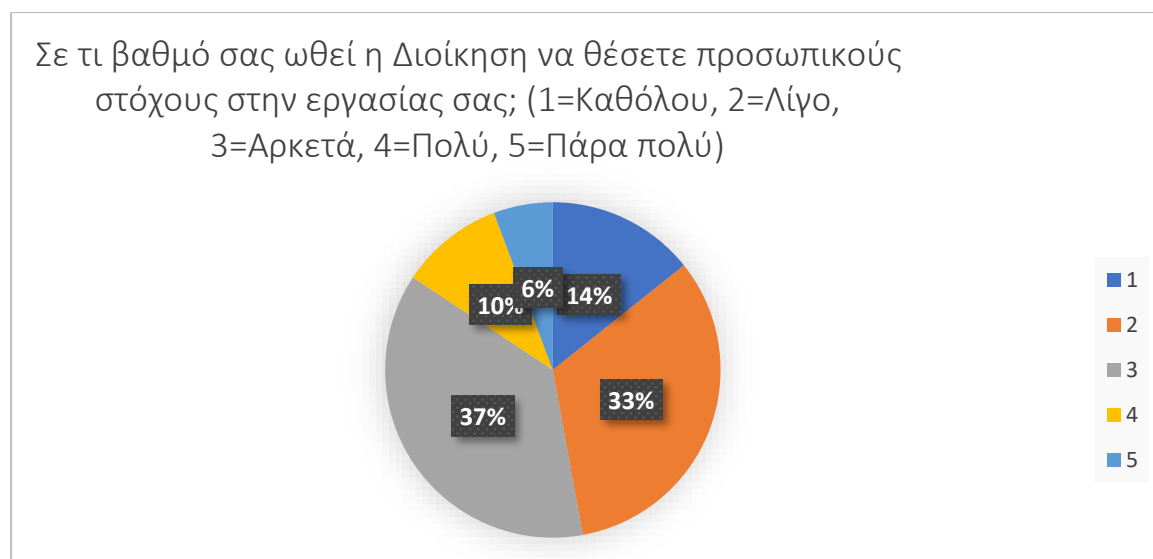
Στο ίδιο φάσμα, κινείται και η παρακάτω ερώτηση που ρωτά αν υπάρχουν προσφερόμενες ευκαιρίες από το Ιατρόπολις για την εκπαίδευση του προσωπικού. Οι απαντήσεις είναι οι εξής, «όχι» σε ποσοστό 77,1%, και «ναι» σε ποσοστό 22,9%.

Υπάρχουν επιπλέον διευκολύνσεις και ευκαιρίες από τον Όμιλο για την περαιτέρω επιμόρφωσή σας;



Διάγραμμα 5.4.16

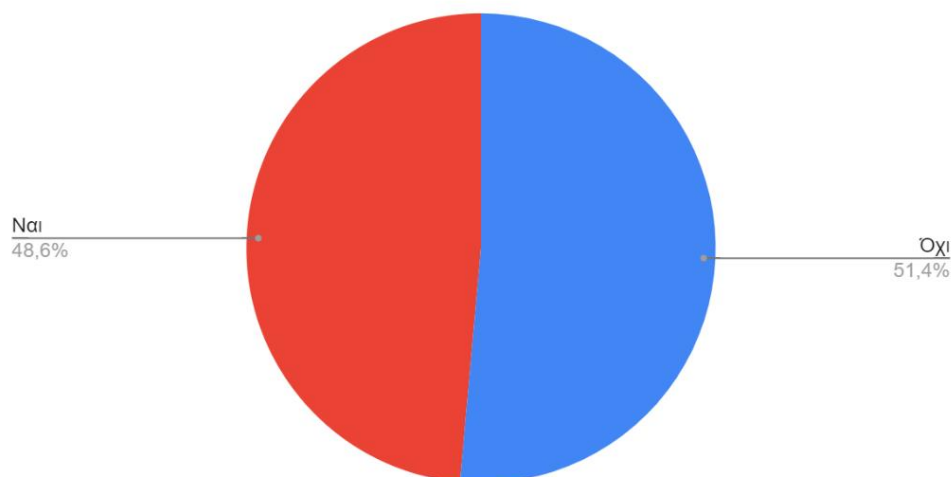
Η παρακάτω ερώτηση αφορά εξίσου την διοικητική πολιτική του ομίλου, πιο αναλυτικά η ερώτηση είναι «Σε τι βαθμό σας ωθεί η Διοίκηση να θέσετε προσωπικούς στόχους στην εργασία σας;», σε φθίνουσα σειρά λοιπόν οι απαντήσεις είναι, «Αρκετά» σε ποσοστό 37%, «Λίγο» σε ποσοστό 33%, «Καθόλου» σε ποσοστό 14%, «Πολύ» σε ποσοστό 10% και τέλος «Πάρα πολύ» σε ποσοστό 6%.



Διάγραμμα 5.4.17

Παρακάτω συναντάμε την ερώτηση « Έχει γίνει από τη Διοίκηση του ομίλου Ιατρόπολις επισκόπηση της απόδοσης του προσωπικού και μέτρηση αποτελεσμάτων;», άλλη μια ερώτηση κλειστού τύπου, όπου δεν μπορούμε να αντλήσουμε ξεκάθαρα αποτελέσματα αφού οι εργαζόμενοι είναι διχασμένοι, ένα ποσοστό 48,6% απάντησε «ναι», και ένα 51,4% «όχι».

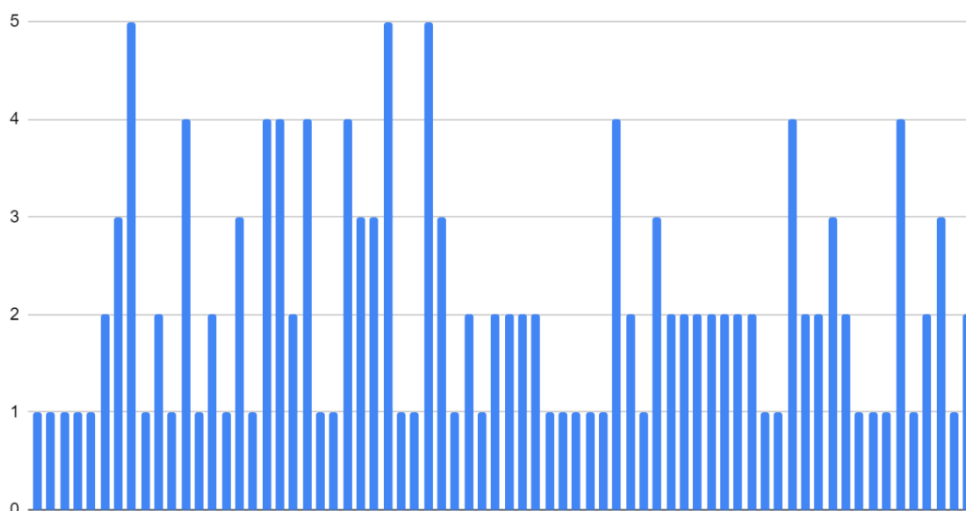
Έχει γίνει από τη Διοίκηση του Ομίλου Ιατρόπολις επισκόπηση της απόδοσης του προσωπικού και μέτρηση αποτελεσμάτων;



Διάγραμμα 5.4.18

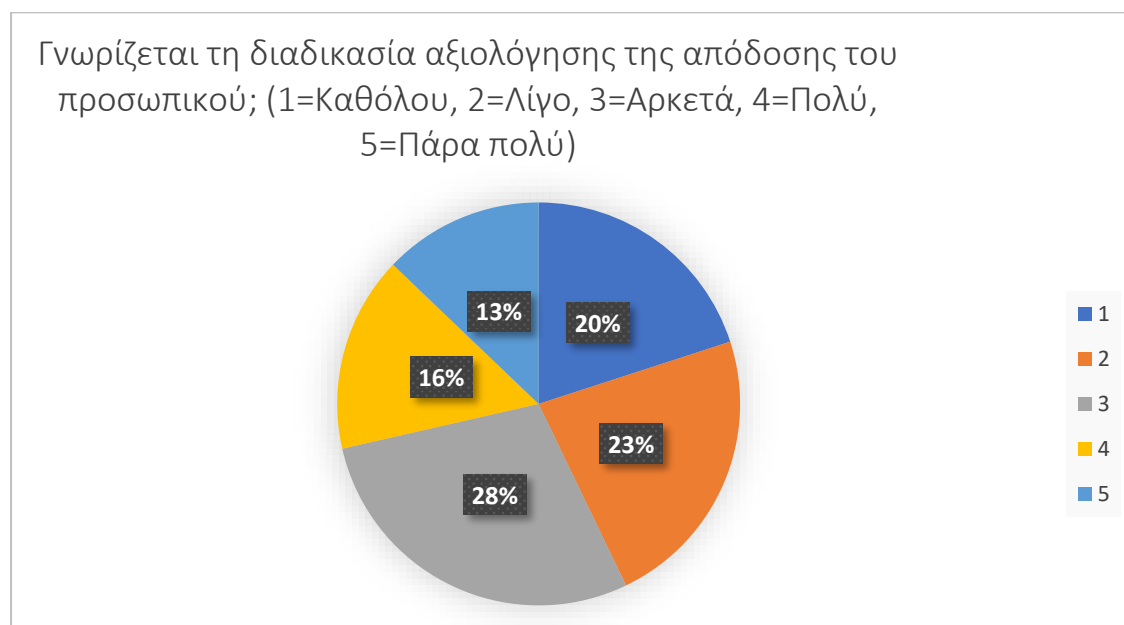
Συνεχίζουμε με τη κατηγορία ερωτήσεων που αφορούν τη διαδικασία της αξιολόγησης στον όμιλο, με την ερώτηση «Σε τι βαθμό έχει χρησιμοποιηθεί η αυτοαξιολόγηση ως μέθοδος αξιολόγησης;». Θα παρατηρήσετε ότι η πλειοψηφία των εργαζομένων απάντησε «καθόλου» με ποσοστό 42%, ακολούθησαν και οι υπόλοιπες απαντήσεις με «λίγο» με ποσοστό 30%, «πολύ» με ποσοστό 13%, «αρκετά με ποσοστό 11% και τέλος «πάρα πολύ» με ποσοστό 4%.

Σε τι βαθμό έχει χρησιμοποιηθεί η αυτό-αξιολόγηση ως μέθοδος αξιολόγησης; (1=Καθόλου, 2=Λίγο, 3=Αρκετά, 4=Πολύ, 5=Πάρα πολύ)



Διάγραμμα 5.4.19

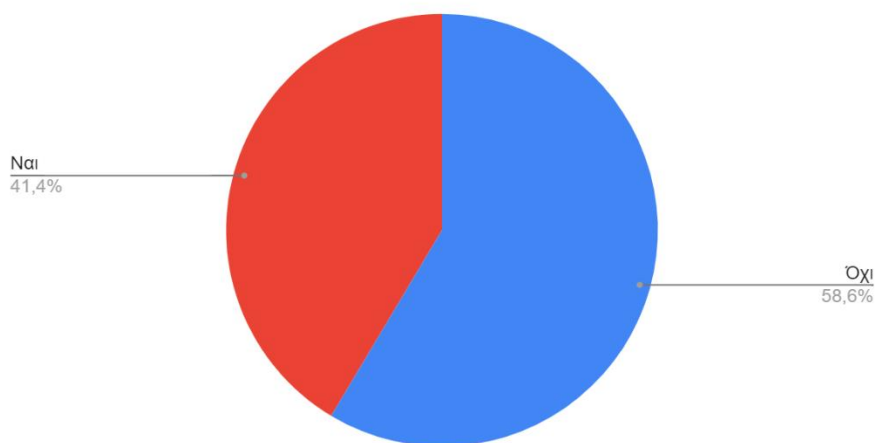
Παρακάτω στο διάγραμμα 5.4.20, βρίσκουμε την ερώτηση «Γνωρίζετε τη διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσης του προσωπικού;», το μέσο όρο των απαντήσεων τείνει στην απάντηση «αρκετά» με ποσοστό 28%, ακολουθεί η απάντηση «λίγο» με ποσοστό 23%, και μετά «καθόλου» με ποσοστό 20%, «πολύ» με ποσοστό 16% και τέλος «πάρα πολύ» με ποσοστό 13%.



Διάγραμμα 5.4.20

Συνεχίζοντας τις ερωτήσεις για τη διαδικασία της αξιολόγησης, οι εργαζόμενοι κλήθηκαν να απαντήσουν αν κατά τη κρίση τους το σύστημα αμοιβών είναι συνδεδεμένο με το σύστημα αξιολόγησης, με το 58,6% να πιστεύει πως δεν είναι απαντώντας «όχι», και το 41,4% πιστεύει ότι είναι απαντώντας «ναι».

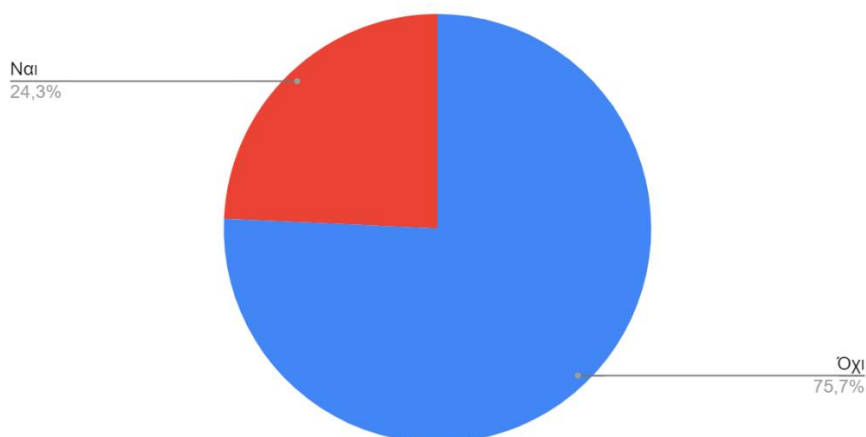
Θεωρείτε ότι το σύστημα αξιολόγησης είναι συνδεδεμένο με το σύστημα αμοιβών;



Διάγραμμα 5.4.21

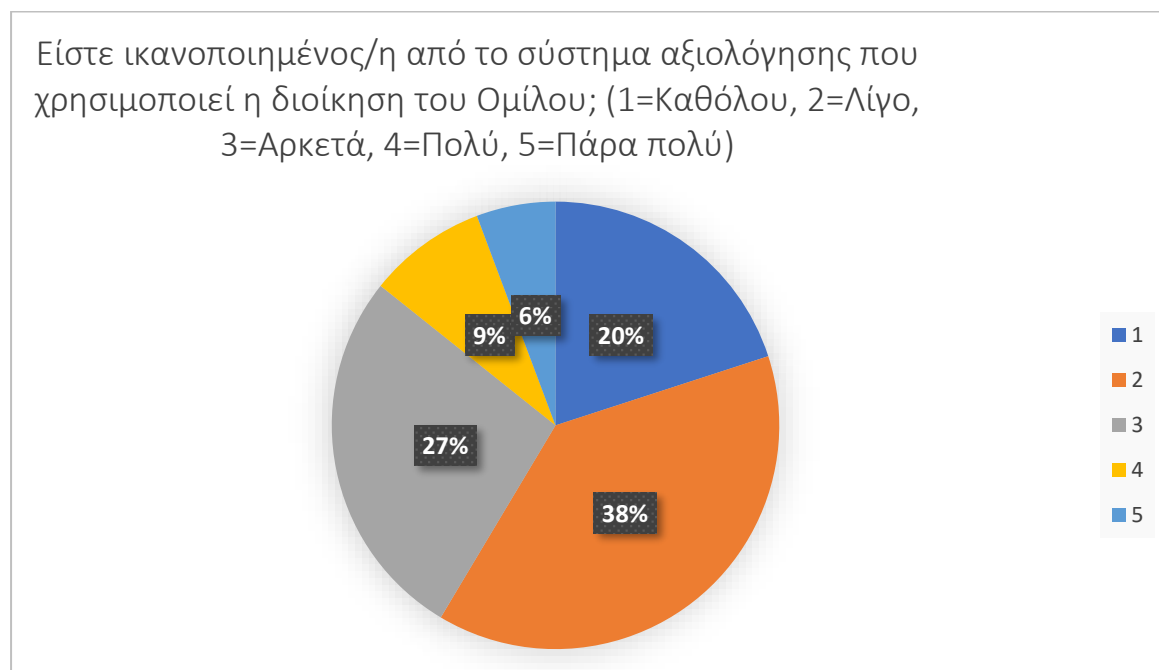
Προχωρώντας προς το τέλος του ερωτηματολογίου, οι συμμετέχοντες απάντησαν στην εξής ερώτηση «Χρησιμοποιούνται υλικές ή οικονομικές επιβραβεύσεις ως κινητήριο μέσο για επίτευξη των στόχων του ομίλου Ιατρόπολις;», με τη πλειοψηφία των εργαζόμενων να αποκρίνονται «όχι» με ποσοστό 75,7%, και «ναι» με ποσοστό 24,3%.

Χρησιμοποιούνται υλικές ή οικονομικές επιβραβεύσεις (bonus) ως κινητήριο μέσο για επίτευξη των στόχων του Ομίλου;



Διάγραμμα 5.4.22

Τέλος, το ερωτηματολόγιο κλείνει με μια ερώτηση που αφορά την ικανοποίηση του προσωπικού από το σύστημα αξιολόγησης που έχει ορίσει η διοίκηση του ομίλου Ιατρόπολις. Οι απαντήσεις ποικίλουν, επικρατέστερη όμως είναι το «λίγο» με ποσοστό 38%, ακολουθεί το «αρκετά» με ποσοστό 27%, το «καθόλου» με ποσοστό 20%, το «πολύ» με ποσοστό 9% και τέλος το «πάρα πολύ» με ποσοστό το 6%.



Διάγραμμα 5.4.23

### 5.5 Εξαγωγή συμπερασμάτων από την έρευνα

Από την βιβλιογραφική αλλά και από τη προσωπική μου έρευνα προκύπτει πως η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού σε μια επιχείρηση ή έναν οργανισμό αποτελεί κυρίαρχο μέσο για την επιτυχία μιας στρατηγικής διοίκησης. Στις διαδικασίες της εντάσσονται ενέργειες που αποσκοπούν στην επαγγελματική αλλά και την προσωπική ικανοποίηση των πόρων της επιχείρησης, και φυσικά στη διαμόρφωση ενός ευνοϊκού εργασιακού περιβάλλοντος.

Στον Όμιλο Ιατρόπολις λειτουργεί αυτόνομο τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, το οποίο και κλήθηκαν οι εργαζόμενοι να αξιολογήσουν μέσω του ερωτηματολογίου της έρευνας που πραγματοποιήθηκε. Δεν θα μπορούσε να μην αναφερθεί φυσικά, ότι στη διάθεση μας έχουμε ένα δείγμα ευκολίας 70 ατόμων, που δεν είναι ικανό να χαρακτηρίσει όλους τους εργαζόμενους του ομίλου, ωστόσο



καθιστά εφικτό το να μας φέρει σε μια επαφή με τις ενέργειες του ομίλου για την ανάπτυξη των πόρων του.

Πιο συγκεκριμένα, βάση των απαντήσεων και της ανάλυσης που πραγματοποιήθηκε, τα συμπεράσματα που εξήχθησαν είναι τα εξής:

- Το μεγαλύτερο ποσοστό των εργαζόμενων, είναι νεαρής ηλικίας με λίγα χρόνια προϋπηρεσίας και τριβής στο κλάδο που εργάζονται, με αποτέλεσμα να επιδιώκουν έντονα ακόμη την επιπλέον γνώση.
- Επιπλέον εκπαίδευση αποζητούν ακόμη και τα άτομα που είναι κάτοχοι Μεταπτυχιακού Διπλώματος.
- Οι παροχές του ομίλου δεν είναι ικανοποιητικές ώστε να διατηρήσουν το προσωπικό άνω των 6-10 ετών, με αποτέλεσμα να εμφανίζει μια πτωτική τάση μετά από αυτά τα έτη και λογικά να αποζητούν εργασία σε κάποιο άλλο φορέα πρωτοβάθμιας φροντίδας.
- Παρόλο τις αντίξοες συνθήκες που επικρατούν στο κλάδο Υγείας, και τα ασφυκτικά γεμάτα ωράρια των εργαζομένων, ένα συντριπτικό ποσοστό των συμμετεχόντων δήλωσε πως θα ήθελε να συμμετέχει σε εκπαιδευτικά προγράμματα που θα βοηθήσουν για μια ενδεχόμενη ανέλιξη, με το μεγαλύτερο ποσοστό να θέλει να εκπαιδευτεί στη Ψυχολογία και Προσέγγιση Ασθενούς, ένα πρόγραμμα που θα έπρεπε να ενταχθεί σε όλες τις επιχειρήσεις που παρέχουν υπηρεσίας Υγείας,
- Το προσωπικό είναι σχεδόν διχασμένο στο αν υπάρχει κάποια προοπτική για να ανελιχθούν μέσα στον όμιλο Ιατρόπολις, και θεωρεί πως ίσως η συμμετοχή σε εκπαιδευτικά προγράμματα να αύξανε τις πιθανότητες για κάτι τέτοιο.
- Αρκετά δυσαρεστημένοι εμφανίζονται οι εργαζόμενοι με τον όμιλο όσον αφορά τον ζήλο που δείχνει για να είναι οι εργαζόμενοι ενημερωμένοι με τα τελευταία δεδομένα στον κλάδο που δραστηριοποιούνται αλλά και με τις διευκολύνσεις που παρέχει για επιπλέον επιμόρφωση του προσωπικού.
- Ωστόσο βρίσκουν αρκετά καλή την πολιτική του ομίλου, που θέλει τους εργαζόμενους να θέτουν προσωπικούς στόχους στην εργασία τους.
- Επιπλέον, παρατηρούμε ότι υπάρχει διχογνωμία στο αν έχει πραγματοποιηθεί αξιολόγηση απόδοσης του προσωπικού, η οποία ίσως πηγάζει από το γεγονός

ότι μεγάλο μέρος των εργαζομένων δεν γνωρίζει την διαδικασία της αξιολόγησης και πως αυτή μπορεί να εφαρμοστεί σε μια επιχείρηση.

- Άξιο κριτικής θεωρείται το γεγονός ότι το σύστημα αμοιβών δεν είναι άρρηκτα συνδεδεμένο με το σύστημα αξιολόγησης, όπως δήλωσε η πλειονότητα κάτι που σίγουρα οδηγεί και τους συμμετέχοντες να αποκρίνονται διστακτικά όταν ερωτώνται για την ικανοποίηση που λαμβάνουν από τις εσωτερικές διαδικασίες του ομίλου όπως αυτή της αξιολόγησης.

Γίνεται εμφανές λοιπόν, ότι το τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού του ομίλου Ιατρόπολις χρειάζεται μια αναδιάρθρωση των διαδικασιών που χρησιμοποιεί για τη διαχείριση των πόρων της επιχείρησης, θέτοντας ως προτεραιότητα την ικανοποίηση των εργαζομένων και την ποιοτική αναβάθμιση των πόρων, με αυτό το τρόπο θα ενισχύσει τους στρατηγικούς στόχους και θα ανυψώσει την ανθρωποκεντρική κουλτούρα που οφείλει να έχει μια επιχείρηση που παρέχει υπηρεσίες Υγείας.

## Παράρτημα

Το συγκεκριμένο ανώνυμο ερωτηματολόγιο αποτελεί μέρος της μελέτης που πραγματοποιείται στα πλαίσια της διπλωματικής εργασίας μου, για το μεταπτυχιακό πρόγραμμα "Οικονομικά και Διοίκηση της Υγείας" του Πανεπιστημίου Πειραιώς. Πρωταρχικός σκοπός της παρούσας έρευνας είναι να μελετήσει το βαθμό ικανοποίησης του προσωπικού όσον αφορά τον τομέα εκπαίδευσης και αξιολόγησης αλλά και πιθανούς τρόπους για να ενισχυθεί ο τομέας αυτός.

Για οποιαδήποτε ερώτηση ή διευκρίνιση όσον αφορά το ερωτηματολόγιο μπορείτε να επικοινωνήσετε μαζί μου στα εξής email: [mariavoulwmenou@live.com](mailto:mariavoulwmenou@live.com) , [mvoulomenou@gmail.com](mailto:mvoulomenou@gmail.com).

## Ερωτηματολόγιο

### Μέρος Α': Δημογραφικά Στοιχεία

Ποιο είναι το φύλο σας;

- Άνδρας
- Γυναίκα

Σε ποια ηλικιακή ομάδα ανήκετε;

- 18-25
- 26-35
- 36-45
- 46-55
- 55 και άνω

Σε ποια εκπαιδευτική βαθμίδα ανήκετε;

- Υποχρεωτική εκπαίδευση
- Πρωτοβάθμια εκπαίδευση
- Δευτεροβάθμια εκπαίδευση
- Κάτοχος Μεταπτυχιακού
- Κάτοχος Διδακτορικού

Πόσα χρόνια προϋπηρεσίας διαθέτετε στον κλάδο που εργάζεστε;

- έως 5
- 6-10
- 11-15
- 16-20
- πάνω από 20

Θέση εργασίας που κατέχετε στον Όμιλο

- Ιατρικό προσωπικό
- Παραϊατρικό προσωπικό
- Διοικητικό προσωπικό

Το συμβόλαιο εργασίας σας αφορά

- Μόνιμη θέση
- Αορίστου χρόνου
- Περιορισμένου χρόνου
- Άλλο

### Μέρος Β': Έρευνα για την Εκπαίδευση

Σας δόθηκε ανάλυση θέσεως εργασίας προτού ξεκινήσετε την εργασία σας στη θέση αυτή;

- Ναι
- Όχι

Θεωρείτε ότι η εκπαίδευση που λάβατε από την σχολή είναι επαρκής για την επαγγελματική σας κατάρτιση;

- Ναι
- Όχι

Αισθάνεστε την ανάγκη να εκπαιδευτείτε περαιτέρω στο αντικείμενο που εργάζεστε τώρα;

- Ναι

- Όχι

Θα σας ενδιέφερε να εκπαιδευτείτε σε κάποιο άλλο αντικείμενο για την ανέλιξή σας στον Όμιλο;

- Ναι
- Όχι

Αν ναι, ποιο αντικείμενο θα ήταν αυτό;

- Διοίκηση Μονάδων Υγείας
- Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού
- Χρηματοοικονομικά
- Νοσηλευτική
- Ψυχολογία και προσέγγιση ασθενούς
- Κλινική Μικροβιολογία
- Διαπίστευση εργαστηρίων (ISO)
- Άλλο...

Θεωρείτε ότι υπάρχουν προοπτικές επαγγελματικής ανέλιξης στον Όμιλο;

- Ναι
- Όχι

Πιστεύετε ότι η συμμετοχή σας σε εκπαιδευτικά προγράμματα θα βελτίωνε την παραγωγικότητά σας; ((1=Καθόλου, 2=Λίγο, 3=Αρκετά, 4=Πολύ, 5=Πάρα πολύ)

1 2 3 4 5

Είστε ικανοποιημένοι από τις δυνατότητες προσωπικής ανάπτυξης που προσφέρει ο Όμιλος μέσω προγραμμάτων εκπαίδευσης; (1=Καθόλου, 2=Λίγο, 3=Αρκετά, 4=Πολύ, 5=Πάρα πολύ)

1 2 3 4 5

Θεωρείτε ότι ο Όμιλος ωθεί το προσωπικό να ενημερώνεται για τις τελευταίες εξελίξεις στον τομέα της Υγείας;

- Ναι
- Όχι

Υπάρχουν περαιτέρω διευκολύνσεις και ευκαιρίες από τον Όμιλο για την περαιτέρω επιμόρφωσή σας;

- Ναι
- Όχι

Σε τι βαθμό σας ωθεί η Διοίκηση να θέσετε προσωπικούς στόχους στην εργασία σας; (1=Καθόλου, 2=Λίγο, 3=Αρκετά, 4=Πολύ, 5=Πάρα πολύ)

1    2    3    4    5

### Μέρος Γ': Έρευνα για την Αξιολόγηση

Έχει γίνει από τη Διοίκηση του Ομίλου επισκόπηση της απόδοσης του προσωπικού και μέτρηση αποτελεσμάτων;

- Ναι
- Όχι

Σε τι βαθμό έχει χρησιμοποιηθεί η αυτό-αξιολόγηση ως μέθοδος αξιολόγησης; (1=Καθόλου, 2=Λίγο, 3=Αρκετά, 4=Πολύ, 5=Πάρα πολύ)

1    2    3    4    5

Γνωρίζεται τη διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσης του προσωπικού; (1=Καθόλου, 2=Λίγο, 3=Αρκετά, 4=Πολύ, 5=Πάρα πολύ)

1    2    3    4    5

Θεωρείτε ότι το σύστημα αξιολόγησης είναι συνδεδεμένο με το σύστημα αμοιβών;

- Ναι
- Όχι

Χρησιμοποιούνται υλικές ή οικονομικές επιβραβεύσεις (bonus) ως κινητήριο μέσο για επίτευξη των στόχων του Ομίλου;

- Ναι
- Όχι

Είστε ικανοποιημένος/η από το σύστημα αξιολόγησης που χρησιμοποιεί η διοίκηση του Ομίλου; (1=Καθόλου, 2=Λίγο, 3=Αρκετά, 4=Πολύ, 5=Πάρα πολύ)

1 2 3 4 5

## Βιβλιογραφία

1. Aguinis H., Kraiger K., (2009), *Benefits of training and development for individuals and teams, organizations, and society*. Annual review of psychology, 60, pp.451-474.
2. Ahammad T., (2017), *Personnel management to human resource management (HRM): How HRM functions*. Journal of Modern Accounting and Auditing, 13(9), 412-420.
3. Armstrong M., (2006), *A handbook of Human resource management practice*, 10<sup>th</sup> ed., London: Kogan Page Publishing.
4. Armstrong M. (2020), *Armstrong's Handbook of Strategic Human Resource Management: Improve Business Performance Through Strategic People Management.*, 7<sup>th</sup> ed. Kindle Edition, Online Resources.
5. Baldwin J. R. (1999), *Innovation, training and success*.  
<http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.202229>
6. Beardwell J., Claydon T., (2007), *Human resource management: A Contemporary Approach*. London: Pearson Education. ISBN:978-0-273-70763-9.
7. Becker B., Gerhart B., (1996), *The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects*. Academy of management journal, 39(4), pp.779-801. <https://doi.org/10.2307/256712>
8. Beer M., Spector B., Laurence P.R., Mills D.Q., Walton R.E., (1984), *Managing Human Assets*, New York: The Free Press.  
<https://doi.org/10.1002/hrm.3930240310>
9. Bratton J., Gold J., (2017), *Human resource management: theory and practice*. Palgrave. ISBN: 978-978-50666-8-5.
10. Budak F., Kar A., (2014), *The importance of strategic leadership in healthcare management*, Istanbul: IIB International Refereed Academic Social Sciences Journal, Volume 5 Issue 15, pp 155-171.
11. Darwish T. K. (2013), *Strategic HRM and Performance: Theory and Practice*. Newcastle: Cambridge Scholars Publishing. ISBN-10:1443847291.
12. Delaney T.J. and Huselid M.A., (1996), *The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance*. The Academy of Management Journal, 39(4), DOI:10.2307/256718



13. Dessler G. (2015), *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού. Βασικές Έννοιες και Σύγχρονες Τάσεις*, Αθήνα: Κριτική. ISBN13:9789605860769
14. Ferris G.R., Hochwarter W.A., Buckley M.R., et.al, (1999), *Human Resources Management: Some New Directions*, Journal of Management.
15. Hook C., Jenkins A., (2019), *Introducing Human Resource Management*, 8<sup>th</sup> Edition, Pearson Hill
16. Huselid M.A., (1995), *The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, And Corporate Financial Performance*. Academy of Management Journal, Volume 38, No 3, <https://doi.org/10.5465/256741>
17. Jerome P., (1999), *Evaluating Employee Performance: A Practical Guide to Assessing Performance*. USA: Pfeiffer ISBN-10 0787951080
18. Madera J., Dawson M., Guchait P., Belarmino A., (2017), *Strategic human resources management research in hospitality and tourism*. International Journal of Contemporary Hospitality Management.
19. Francina M.A., (2018), *A study on Trends and Challenges in Global HRM*. International Journal of Engineering Technology Science and Research, ISSN: 2394 – 3386
20. Noe R.A., Hollenbeck J.R., Gerhart B., Wright P.M., (2019), *Fundamentals of human resource management*. 8<sup>th</sup> ed., McGraw-Hill. ISBN-10: 1260079171
21. Pfeffer J., (1998), *Seven practices of successful organizations*. California Management Review, 40 (2), pp. 96-124.
22. Pineda P., (2010), *Evaluation of training in organizations: a proposal for an integrated model*. Journal of European Industrial Training. ISSN: 0309-0590
23. Swayne L.E., Duncan W.J., Ginter P.M., (2011), *Strategic Management of Healthcare Organizations*, John Willey & Sons
24. Wright P.M, McMahan G.C, “*Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management*”, Volume: 18 issue: 2, page(s): 295-320, Issue published: June 1, 1992, <https://doi.org/10.1177/014920639201800205>
25. Wright P.M., Snell S.A., (1991), *Toward an Integrative View of Strategic Human Resource Management*. Human Resource Management Review, 1, 203-225. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90015-5](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90015-5)
26. Αθανασόπουλος Κ. Γ., (2006), *Διαχείριση ανθρώπινων πόρων. Ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα*. Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση.

27. Λιαρόπουλος Λ., (1991), *Οργάνωση υπηρεσιών υγείας, σημειώσεις διδασκαλίας*, Εθνικό Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών, Τμήμα νοσηλευτικής.
28. Μπουραντάς Δ., (2002), *Μάνατζμεντ, Θεωρητικό υπόβαθρο, Σύγχρονες Πρακτικές*, Αθήνα: Εκδόσεις Μπενέτου.
29. Παπαγεωργίου Π., Χατζηδήμα Σ., (2003), *Εισαγωγή στην Οικονομική των Ανθρωπίνων Πόρων και της Εκπαίδευσης*, Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλης.
30. Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ., (2003), *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*, Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.
31. Παπαλεξανδρή Ν., Δημήτρης Μπουραντάς (2016), *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*, Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.
32. Χυτήρης Λ.Σ., (2006), *Μάνατζμεντ-Αρχές Διοίκησης Επιχειρήσεων*, Αθήνα: Εκδόσεις Interbooks.