



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΠΕΙΡΑΙΩΣ**

**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ
ΣΠΟΥΔΩΝ
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΗΣ ΥΓΕΙΑΣ**



**ΤΕΙ
ΠΕΙΡΑΙΩΣ**

ΦΩΤΕΙΝΗ ΓΙΑΛΑΜΑ

**“ΜΕΛΕΤΗ ΚΑΙ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΕΡΓΑΛΕΙΟΥ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ
ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΣΕ ΜΟΝΑΔΕΣ ΠΑΡΟΧΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΥΓΕΙΑΣ
(ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΟΜΙΛΟΥ ΙΑΣΩ)”**

Διπλωματική Εργασία για την απόκτηση
Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης

Πειραιάς, Έτος 2009



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΠΕΙΡΑΙΩΣ**

**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ
ΣΠΟΥΔΩΝ
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΗΣ ΥΓΕΙΑΣ**



**ΤΕΙ
ΠΕΙΡΑΙΩΣ**

ΦΩΤΕΙΝΗ ΓΙΑΛΑΜΑ

**“ΜΕΛΕΤΗ ΚΑΙ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΕΡΓΑΛΕΙΟΥ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ
ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΣΕ ΜΟΝΑΔΕΣ ΠΑΡΟΧΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΥΓΕΙΑΣ
(ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΟΜΙΛΟΥ ΙΑΣΩ)”**

Επόπτης: Καθηγητής κ. Νικόλαος Μανιαδάκης

Μελέτη για την απόκτηση
Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης

Πειραιάς, Έτος 2009



**UNIVERSITY OF
PIRAEUS**

**MASTER OF SCIENCE IN
HEALTH MANAGEMENT**



**TEI OF
PIRAEUS**

FOTEINI GIALAMA

**“STUDY AND IMPLEMENTATION OF A HUMAN RESOURCE MANAGEMENT’S
ASSESSMENT TOOL IN HEALTH CARE ORGANIZATIONS
(CASE STUDY OF IASO HOSPITAL)”**

Supervisor: Dr. Nick Maniadaakis

Piraeus, 2009

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους τους καθηγητές και συντελεστές του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών «Διοίκηση της Υγείας» για τις πολύτιμες γνώσεις που μου προσέφεραν και για τη βοήθειά τους σε όλη τη διάρκεια της φοίτησης μου στο Μεταπτυχιακό αυτό.

Ιδιαίτερα θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή της πτυχιακής εργασίας μου κ. Νικόλαο Μανιαδάκη για την εμπιστοσύνη που μου έδειξε καθ' όλη τη διάρκεια της συγγραφικής μου προσπάθειας αλλά και για την καθοδήγησή του.

Τέλος θα ήθελα να ευχαριστήσω τους συμφοιτητές μου και την οικογένειά μου για την ηθική υποστήριξη και ενθάρρυνση που μου προσέφεραν κατά διάρκεια και όχι μόνο της φοίτησής μου.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί έχουν στρέψει σήμερα το ενδιαφέρον τους περισσότερο παρά ποτέ άλλοτε στη Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων (ΔΑΠ). Έχει γίνει, δηλαδή, αντιληπτό ότι η επιτυχία μιας επιχείρησης βασίζεται σχεδόν εξ' ολοκλήρου στον παράγοντα άνθρωπο. Η ποιότητα των εργαζομένων σε μια επιχείρηση, ο ενθουσιασμός τους, η ικανοποίησή τους από την εργασία που εκτελούν, η εμπειρία τους, το αίσθημα της δίκαιης μεταχείρισης τους, τα κίνητρα που τους παρέχονται, όλα αυτά επηρεάζουν την παραγωγικότητα και, τελικά, τη βιωσιμότητα μιας επιχείρησης. Στη χώρα μας, αλλά και διεθνώς, βλέπουμε επιχειρήσεις να μεγαλουργούν γιατί εφαρμόζουν τις σύγχρονες αρχές της Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων, και άλλες επιχειρήσεις να κλείνουν ή να παρουσιάζουν μικρές αποδόσεις επειδή ο ανθρώπινος παράγοντας δεν λειτουργεί σωστά. Με άλλα λόγια, οι άνθρωποι είναι εκείνοι που κάνουν τη διαφορά σε κάθε επιχείρηση. Στον αιώνα που διανύουμε, η διοίκηση του ανθρώπινου παράγοντα αποτελεί μια πρόκληση για εκείνους που ασχολούνται με αυτήν. Και αυτό γιατί η σημερινή εποχή ζει και αναπτύσσεται σε ένα περιβάλλον το οποίο αλλάζει με ταχύτατους ρυθμούς. Μέσα από τις αλλαγές αυτές γίνεται ακόμα πιο επιτακτική η ανάγκη από πλευράς των επιχειρήσεων ανεξαρτήτως είδους για αξιοποίηση όλων των διαθέσιμων πόρων τους και ιδίως των ανθρώπινων που θεωρούνται οι πιο σημαντικοί ώστε να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η ανάγκη αυτή είναι ακόμα πιο έντονη όμως, όταν μιλάμε για «επιχειρήσεις» που παρέχουν υπηρεσίες υγείας. Αυτό γιατί το ανθρώπινο δυναμικό που απασχολείται στον υγειονομικό τομέα αποτελεί τον σημαντικότερο παράγοντα για τη σωστή και αποτελεσματική λειτουργία του συστήματος υγείας, κυρίως εξαιτίας του ρόλου που διαδραματίζει, τόσο στην παραγωγή όσο και στην παροχή των υγειονομικών υπηρεσιών. Σκοπός λοιπόν της παρούσας εργασίας είναι να μας δείξει τη σπουδαιότητα και την αναγκαιότητα της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων ιδίως στους οργανισμούς παροχής υπηρεσιών υγείας αλλά και τον τρόπο καλύτερης διαχείρισης αυτών. Για το λόγο αυτό παρουσιάζεται και αναλύεται ένα εργαλείο αξιολόγησης της ΔΑΠ, του οποίου τη χρησιμότητα αντιλαμβανόμαστε μέσα από την εφαρμογή του σε ένα σύγχρονο ιδιωτικό νοσοκομείο, τον Όμιλο ΙΑΣΩ.

**“Study and Implementation of Human Resource Management’s Assessment
Tool in Health Care Organizations (Case Study of IASO Hospital)”**

Graduate Thesis Submitted for the
Degree “Master in Health Management”
University of Piraeus- TEI of Piraeus, Greece
Supervisor: Dr Maniadakis N.

ABSTRACT

Companies and organizations have more than ever nowadays turned their interest in Human Resource Management. It is already understandable that a company’s success is entirely based on the human factor. The quality of workers in companies, their enthusiasm, their work satisfaction, their fair treatment feeling and their motives, all influence not only the company’s productivity, but also its viability. Companies not only in Greece but also internationally, achieve great things when applying Human resources management modern principles while other face closure or present insufficient outcomes because their human factor does not work as it should be and as expected. In other words people are the components that make the difference in each company. For those dealing with it, human resource management may become challenging especially during the century that we are crossing. And that is because nowadays our environment develops and changes in such ways and rhythms that are difficult to be followed. Through these changes the need from the companies point of view, for exploitation of all available resources and especially of human resources, becomes more imperative than ever in order to gain competitive advantage. This need though, is more intensive when we are dealing with companies that provide health services, since the personnel occupied there, constitutes the most important factor for the correct and effective operation of the health system, mainly because of the role that depicts, not only in the production but also in the provision of health services. Aim of this thesis is to show us the importance and the necessity of Human Resource Management in general and especially in Health Care Organizations but also the best way to do so. For this reason the thesis not only presents and analyzes a tool for human resource management assessment but in order to understand its value and perceive its usefulness implements the tool in a modern private hospital, Group IASO.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1:ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	1
1.1 ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ	1
1.2 ΣΤΟΧΟΣ ΚΑΙ ΣΚΟΠΟΣ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	2
1.3 ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑ-ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΠΤΥΧΙΑΚΗΣ.....	3
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ-ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΥΠΟΒΑΘΡΟ	6
2.1 ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ.....	6
2.2.ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ ΣΤΗΝ ΘΕΩΡΙΑ ΚΑΙ ΠΡΑΞΗ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ	6
2.2.1 Στέλεχος Πρόνοιας (τέλη 19 ^{ου} , αρχές 20 ^{ου} αιώνα).....	6
2.2.2 Γραφειοκράτης- Ανθρωπιστής (μετά το 1920)	7
2.2.3 Διαπραγματευτής- μεσολαβητής (μετά τον Β' Παγκόσμιο Πόλεμο).....	7
2.2.4 Οργανωτικός Τεχνοκράτης (τέλη 1960).....	8
2.2.5 Αναλυτής/Προγραμματιστής Ανθρωπίνων Πόρων (1980.....)	8
2.2.6 Σύμβουλος Στρατηγικής/Ανάπτυξης Ανθρωπίνων Πόρων (1990...)	8
2.3 ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ	9
2.3.1 Ορισμοί ΔΑΠ.....	9
2.3.2 Σημασία ΔΑΠ-Παράγοντες που επηρεάζουν τη ΔΑΠ.....	10
2.3.3 Λειτουργία και Στόχοι της ΔΑΠ	12
2.4 ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ	35
2.5 ΕΠΙΛΟΓΟΣ.....	35
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΟΥ ΠΡΟΤΥΠΟΥ	36
3.1 ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ	36
3.2 ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	36
3.3 ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΕΣ ΙΔΙΑΙΤΕΡΟΤΗΤΕΣ ΤΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ ΠΑΡΟΧΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΥΓΕΙΑΣ.....	36
3.4 ΙΔΙΑΙΤΕΡΟΤΗΤΕΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΤΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ ΚΑΙ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΥΓΕΙΑΣ.....	38
3.4.1 Η σύνθεση του ανθρώπινου δυναμικού.....	38
3.4.2 Ο σχεδιασμός-προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού στον τομέα της υγείας ..	41
3.4.3 Προβλήματα του ανθρώπινου δυναμικού στον τομέα της υγείας.....	42
3.5 ΕΡΓΑΛΕΙΟ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΕΡΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΕ ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΑ.....	44
3.5.1. Ανθρώπινοι πόροι: Διαχείριση και Ανάπτυξη του πιο σημαντικού προτερήματος ενός οργανισμού.....	44
3.5.2 Αξιολογώντας την ικανότητα διαχείρισης του Ανθρώπινου Δυναμικού ενός Οργανισμού.....	46
3.5.3. Εργαλείο αξιολόγησης της Διαχείρισης Ανθρωπίνων Πόρων	47
3.6 ΕΠΙΛΟΓΟΣ	57
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΑΝΑΛΥΣΗ ΜΕΛΕΤΗΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ (ΙΑΣΩ Α.Ε.).....	58
4.1 ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ	58
4.2 ΟΜΙΛΟΣ ΙΑΣΩ.....	59
4.2.1 Έναρξη Λειτουργίας ενός Νοσοκομείου (ή του Ομίλου ΙΑΣΩ).....	78

4.2.2 Λειτουργία της Διεύθυνσης Ανθρώπινων Πόρων.....	81
4.2.3 Ανάλυση της ΔΑΠ μέσω της χρήσης του Εργαλείου Αξιολόγησης ΔΑΠ.....	90
4.2.4 Ανάπτυξη Σχεδίου Δράσης (Αξιοποίηση των Ευρυμάτων Αποτελεσμάτων)	97
4.3 ΕΠΙΛΟΓΟΣ.....	101
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	102
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	104

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1 ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ

Η διοίκηση γενικά, αλλά και ειδικότερα η διοίκηση εργαζομένων, ασκείται εδώ και χιλιάδες χρόνια. Από τότε που οι άνθρωποι χρειάστηκε να συντονίσουν τη δράση τους για να πετύχουν ένα κοινό σκοπό, χρειάστηκε να κατανεμηθούν ρόλοι και καθήκοντα, δηλαδή να αποφασιστεί ποιός θα κάνει τι αλλά και να καθοριστεί η ανταμοιβή του καθενός.

Στο σύγχρονο περιβάλλον, είναι πλέον αναμφισβήτητο ότι ο πολυτιμότερος πόρος ή το πιο σπάνιο κεφάλαιο είναι το διανοητικό κεφάλαιο (Intellectual Capital). Τη διαφορά μεταξύ των επιτυχημένων και μη επιτυχημένων επιχειρήσεων την κάνουν οι άνθρωποι, δηλαδή οι ανθρώπινοι πόροι. Οι υπόλοιποι παραγωγικοί συντελεστές δεν μπορούν να ενεργοποιηθούν χωρίς τον άνθρωπο. Συνεπώς, η συνεχής εξασφάλιση των κατάλληλων ποσοτικά και ποιοτικά ανθρώπων σε συνδυασμό με τη σωστή διαχείριση της γνώσης αυτών (Knowledge Management) αποτελεί κρίσιμο παράγοντα ανταγωνιστικότητας, παραγωγικότητας και αποδοτικότητας.

Στη σημερινή εποχή, οι επιχειρήσεις λειτουργούν στον παγκόσμιο χώρο της παραγωγής, του εμπορίου και της εργασίας. Η παγκοσμιοποίηση έχει ανοίξει νέες αγορές, για νέα προϊόντα δημιουργώντας αβεβαιότητα και αναγκάζοντας τις επιχειρήσεις να υιοθετούν ευέλικτα σχήματα λειτουργίας προκειμένου να προσαρμόζονται γρήγορα στις μεταβαλλόμενες συνθήκες. Τα παραπάνω έχουν οδηγήσει σε ριζικές αναδιαρθρώσεις τις επιχειρήσεις, καθώς δεν αφήνουν ανεπηρέαστες τις σχέσεις απασχόλησης και τους όρους εργασίας. Μέσα στο μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων αλλάζει προσπαθώντας να ανταποκριθεί στα ερωτήματα:

Πόσοι εργαζόμενοι με ποιες ικανότητες σε ποιες θέσεις εργασίας χρειάζονται και πότε; Ποιες τεχνικές και διαδικασίες επιλογής και πρόσληψης τους πρέπει να εφαρμόζονται; Πόση και ποια εκπαίδευση απαιτείται για να εκτελέσουν επιτυχώς το έργο τους; Τι είδους και πόση αμοιβή πρέπει να καταβάλλεται; Πώς και ποιος παρακολουθεί και αξιολογεί την απόδοσή τους;

Το συνεχώς μεταβαλλόμενο τοπίο, όπως αναφέρθηκε πιο πάνω, στο χώρο των επιχειρήσεων δεν θα μπορούσε να μην επηρεάσει τον χώρο της υγείας από τον οποίο

ήδη η Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων αν όχι απουσιάζει, σε μεγάλο βαθμό υπολειπεται και δεν της δίνεται η δέουσα σημασία.

Στόχος λοιπόν αυτής της εργασίας είναι να δείξει τη σπουδαιότητα της Διαχείρισης Ανθρωπίνων Πόρων μέσα στο χώρο της υγείας αλλά και να επισημάνει την ιδιαιτερότητα της σε αυτόν σε σχέση με τις άλλες επιχειρήσεις.

1.2 ΣΤΟΧΟΣ ΚΑΙ ΣΚΟΠΟΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Ο ερευνητικός στόχος και σκοπός αυτής της εργασίας βασίζεται στο γεγονός ότι ο ανθρώπινος παράγοντας παίζει σημαντικό ρόλο στην «επιτυχία» μιας επιχείρησης ανεξάρτητα αν μιλάμε για μεγάλη ή μεσαία ή μικρή, είτε ιδιωτική ή δημόσια.

Ορισμένοι θεωρούν ότι η ΔΑΠ έχει ρόλο που περιορίζεται και εστιάζει μόνο σε θέματα αμοιβών των εργαζομένων, πολιτικών και διαδικασιών του προσωπικού, περιγραφές θέσεων εργασίας και εκπαίδευσης. Όμως η ΔΑΠ αφορά πολύ περισσότερα όπως: η ποιότητα των εργαζομένων σε μια επιχείρηση, η ικανοποίησή τους από την εργασία τους, τα κίνητρά τους, η ισορροπία μεταξύ της ικανοποίησης των προσωπικών τους φιλοδοξιών με την ικανοποίηση της στρατηγικής της επιχείρησης, που όλα αυτά επηρεάζουν όχι μόνο την παραγωγικότητα αλλά στο τέλος και την βιωσιμότητα μιας επιχείρησης. Συνεπώς η ΔΑΠ πρέπει να αποτελεί σημαντικό εργαλείο του συνολικού Management μιας επιχείρησης που θα βοηθήσει στην γενική αποστολή και τον στόχο αυτής ανεξαρτήτως του είδους της επιχείρησης. Ακόμα περισσότερο όμως σκοπός αυτής της εργασίας είναι να ενισχύσει ακριβώς αυτή την αντίληψη περί της σπουδαιότητας και αναγκαιότητας της ΔΑΠ ακόμα και στο χώρο της υγείας και να προτείνει μια μέθοδο αξιολόγησης της ΔΑΠ η οποία θα βοηθήσει την κάθε επιχείρηση και στην περίπτωσή μας μια «επιχείρηση» παροχής υπηρεσιών υγείας να ενισχύσει και να βελτιώσει τη ΔΑΠ της με την εφαρμογή ενός εργαλείου αξιολόγησης ΔΑΠ.

Για το λόγο αυτό ο τίτλος της εργασίας είναι:

«Μελέτη και Εφαρμογή Εργαλείου Αξιολόγησης Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων σε Μονάδες Παροχής Υπηρεσιών Υγείας (Περίπτωση Ομίλου ΙΑΣΩ)».

1.3 ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑ-ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΠΤΥΧΙΑΚΗΣ

Η δομή της πτυχιακής ακολουθεί την εξής μεθοδολογία: α) Βιβλιογραφική επισκόπηση, β) Σχεδιασμός Εννοιολογικού Προτύπου, γ) Ανάλυση Μελέτης περίπτωσης και δ) Συμβολή Βιβλιογραφικής επισκόπησης/Θεωρητικού Υπόβαθρου. Η Βιβλιογραφική επισκόπηση αφορά με την κατανόηση του προς έρευνα πεδίου, συγκεκριμένα εδώ της Διαχείρισης Ανθρωπίνων Πόρων, και με την αναγνώριση των προκλήσεων-προβλημάτων της ΔΑΠ ιδιαίτερα στο χώρο της Υγείας (βλ. Κεφάλαιο 2). Το δεύτερο στοιχείο της πτυχιακής (ο Σχεδιασμός εννοιολογικού Προτύπου) προτείνει ένα τρόπο/μέθοδο για την «καλύτερη» διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων και βασίζεται στα ευρήματα του Θεωρητικού Υπόβαθρου (βλ. Κεφάλαιο 3). Η ανάλυση μελέτης περίπτωσης του Νοσοκομείου ΙΑΣΩ παρουσιάζεται στο Κεφάλαιο 4 ενώ το τελευταίο στοιχείο (Συμβολή θεωρητικού υπόβαθρου και Συμπεράσματα) εστιάζει στην χρησιμότητα της πτυχιακής στο ευρύτερο ερευνητικό πεδίο και παρουσιάζεται στο Κεφάλαιο 5. Πιο κάτω παρουσιάζεται ένα σύντομο σχεδιάγραμμα της πτυχιακής, η οποία θα αποτελείται από πέντε Κεφάλαια τα οποία φαίνονται συνοπτικά στον Πίνακα 1.1

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Αυτό το κεφάλαιο αποτελεί μια εισαγωγή των κύριων θεμάτων που θα παρουσιαστούν σε αυτή την πτυχιακή. Περιγράφει συνοπτικά την χρησιμότητα των ανθρωπίνων πόρων σε κάθε επιχείρηση και συνεπώς υπογραμμίζει την ανάγκη για σωστή Διαχείριση των Ανθρώπινων πόρων. Επιπλέον, προσδιορίζει το πρόβλημα ή αλλιώς τις δυσκολίες που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις σχετικά με τη ΔΑΠ και ιδιαίτερα οι «επιχειρήσεις» στον χώρο της υγείας · με τον όρο «επιχειρήσεις» στο χώρο της υγείας αναφερόμαστε στα νοσοκομεία. Τέλος με το κεφάλαιο αυτό παρατίθεται και ολόκληρο το σχεδιάγραμμα της πτυχιακής.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ

Ύστερα από την σύντομη εισαγωγή, το δεύτερο κεφάλαιο κάνει επισκόπηση της υπάρχουσας βιβλιογραφίας αναφορικά με τη Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων. Το κεφάλαιο ξεκινά με τη παροχή πληροφοριών για το παρελθόν της Διαχείρισης Ανθρωπίνων Πόρων, καθώς και την εξέλιξη της ύστερα από την αναγκαιότητα και τις απαιτήσεις των ίδιων των επιχειρήσεων αλλά και την περαιτέρω ανάπτυξή της και στον χώρο της υγείας. Ακολουθώντας το κεφάλαιο συνεχίζει με την περιγραφή και ανάλυση της ιδιαιτερότητας (αν όχι του προβλήματος) της Διαχείρισης Ανθρωπίνων Πόρων στο χώρο της υγείας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΘΕΩΡΙΑ ΕΣΤΙΑΣΗΣ (ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΟΥ ΠΡΟΤΥΠΟΥ)

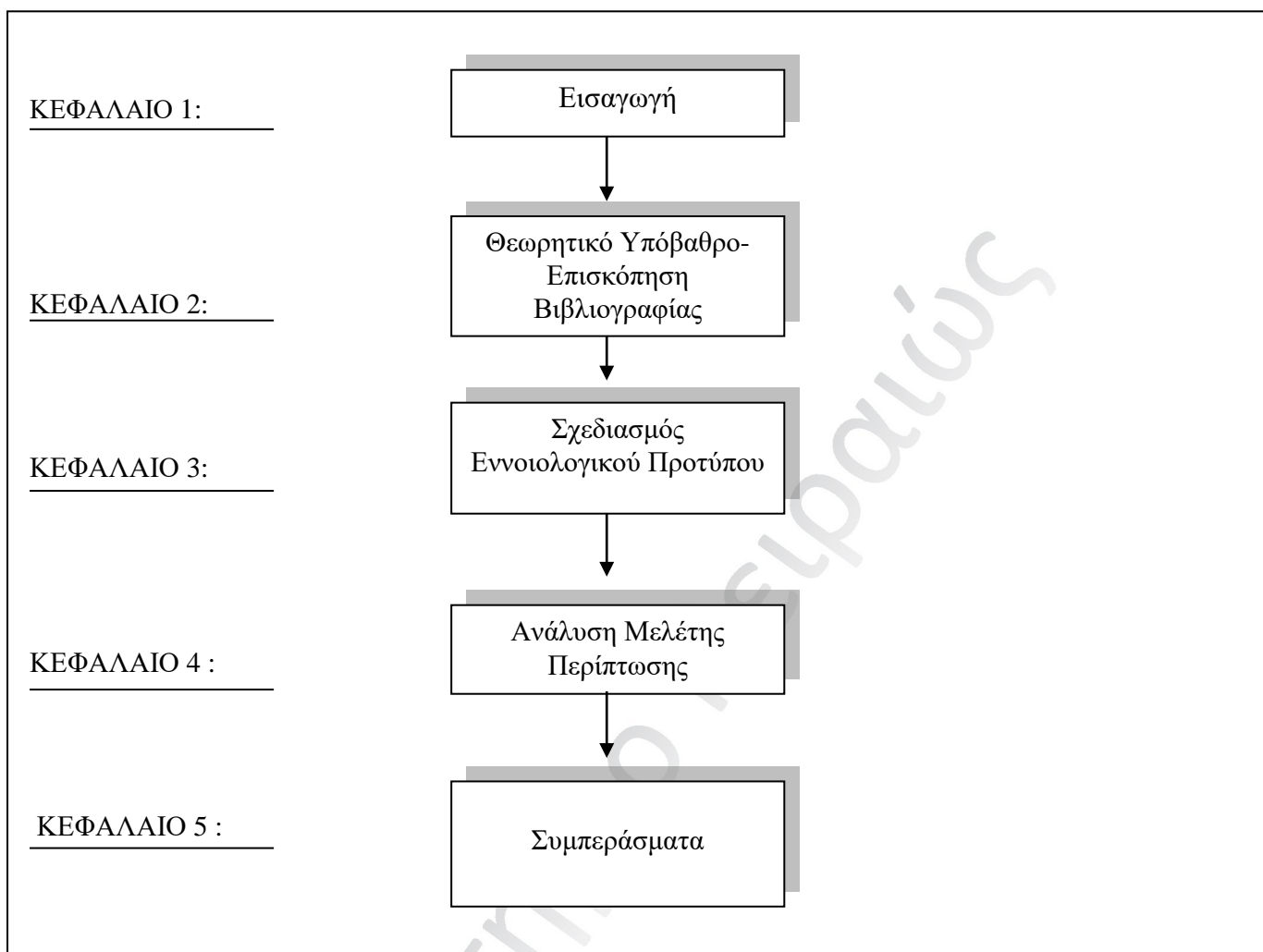
Το κεφάλαιο αυτό βασίζεται στα ευρήματα της βιβλιογραφικής επισκόπησης όσον αφορά τη ΔΑΠ και προσπαθεί να προτείνει ένα ολοκληρωμένο σύστημα Διαχείρισης Ανθρωπίνων Πόρων σε νοσοκομείο.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΑΝΑΛΥΣΗ ΜΕΛΕΤΗΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ (ΙΑΣΩ Α.Ε.)

Το κεφάλαιο 4 εξετάζει τα θέματα που παρουσιάστηκαν σε προηγούμενα κεφάλαια στην πράξη. Για το λόγο αυτό παρατίθεται η μελέτη περίπτωσης ενός συγκεκριμένου νοσοκομείου.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Το Κεφάλαιο 5 παρέχει μια σύνοψη των θεμάτων που παρουσιάστηκαν, δείχνει τι προέκυψε από την επισκόπηση της βιβλιογραφίας αναφορικά με τη ΔΑΠ, τις μεθόδους που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την πιο αποτελεσματική διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων σε νοσοκομείο και τέλος κάνει προτάσεις για μελλοντικές ενέργειες που μπορούν να γίνουν ώστε να βελτιώσουν ακόμα περισσότερο τη ΔΑΠ.



ΠΙΝΑΚΑΣ 1.1 (ΔΟΜΗ ΠΤΥΧΙΑΚΗΣ)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ-ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΥΠΟΒΑΘΡΟ

2.1 ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ

Σκοπός αυτού του κεφαλαίου είναι να αναλύσει σε βάθος το περιεχόμενο και την έννοια της Διαχείρισης των Ανθρώπινων Πόρων (ΔΑΠ) μέσα από μια λεπτομερή επισκόπηση της υπάρχουσας βιβλιογραφίας. Το κεφάλαιο ξεκινάει με μια αναδρομή στην ιστορική εξέλιξη της ΔΑΠ και πως αυτή έχει διαμορφωθεί σήμερα στις επιχειρήσεις. Στη συνέχεια αναλύει το περιεχόμενο της ΔΑΠ, δίνοντας τον ορισμό της αρχικά καθώς και τις βασικές λειτουργίες που επιτελεί. Τέλος ακολουθεί η ανάλυση των προβλημάτων που προκύπτουν κατά τη λειτουργία της ΔΑΠ και ο επίλογος του κεφαλαίου.

2.2. ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ ΣΤΗΝ ΘΕΩΡΙΑ ΚΑΙ ΠΡΑΞΗ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Με τη βιομηχανική επανάσταση και την ανακάλυψη και χρήση μηχανών, πολλοί εργαζόμενοι άφησαν τη γεωργία για να απασχοληθούν στα εργοστάσια. Όμως η οργάνωση της παραγωγής στα εργοστάσια και οι άθλιες συνθήκες εργασίας οδήγησαν στην υποβάθμιση της ζωής και την εξαθλίωση των εργαζομένων. Οι συνθήκες αυτές δεν άφησαν αδιάφορους ακόμα και σε ορισμένες περιπτώσεις τους ίδιους τους επιχειρηματίες οι οποίοι κατάφεραν με την αντίδραση τους και την άσκηση κριτικής να ευαισθητοποιήσουν την κοινή γνώμη. Αυτή η αντίδραση υπήρξε η αφορμή για τη δημιουργία των πρώτων θέσεων στελεχών προσωπικού. [10]

2.2.1 Στέλεχος Πρόνοιας (τέλη 19^{ου}, αρχές 20^{ου} αιώνα)

Οι πρώτοι άνθρωποι που διορίστηκαν στη βιομηχανία προσπαθώντας να βελτιώσουν τη ζωή των εργαζομένων ονομάστηκαν στελέχη πρόνοιας. Την ίδια περίοδο με τα στελέχη πρόνοιας αναπτύσσεται το κίνημα του επιστημονικού μάνατζμεντ με κύριο εμπνευστή τον Αμερικανό μηχανικό Frederick Taylor.

Κύρια σημεία του έργου του Taylor ήταν η μείωση του κόστους, η αύξηση της παραγωγικότητας και η σύνδεση της παραγωγικότητας των εργαζομένων με τις αμοιβές τους. Όμως ενώ ο Taylor πίστευε ότι οι εργάτες πρέπει να αμείβονται για την αύξηση της παραγωγής, αυτό συνήθως εύρισκε αντίθετες τις επιχειρήσεις που εφαρμόζαν μόνο τις μεθόδους αύξησης της παραγωγικότητας χωρίς να τις συνδέουν με τις αμοιβές. [12]

2.2.2 Γραφειοκράτης- Ανθρωπιστής (μετά το 1920)

Καθώς οι επιχειρήσεις αυξάνονται σε μέγεθος, διευρύνονται και οι αρμοδιότητες των τμημάτων προσωπικού όπου πλέον περιλαμβάνονται η στελέχωση, ο καθορισμός των ρόλων, η επιλογή, η εκπαίδευση και η ανάθεση αρμοδιοτήτων. Ο υπεύθυνος προσωπικού πλέον αρχίζει να υπηρετεί περισσότερο σκοπούς οργανωσιακούς παρά ανθρωπιστικούς. Για πρώτη φορά παρατηρείται ο υπεύθυνος προσωπικού να συμβουλευεται αρχές και διδάγματα από την επιστήμη του μάνατζμεντ. Συγκεκριμένα τα στελέχη προσωπικού επηρεάζονται τόσο από τον Henry Fayol ο οποίος επικέντρωσε το ενδιαφέρον του όχι τόσο στον απλό εργαζόμενο όσο στην εργασία των στελεχών, στις λειτουργίες και στη διαδικασία του μάνατζμεντ, αλλά και από τον Elton Mayo ο οποίος πιστεύει στην προσέγγιση των εργαζομένων ώστε γίνουν κατανοητοί οι τρόποι με τους οποίους μπορούν να ικανοποιηθούν και να γίνουν πιο παραγωγικοί. [12]

2.2.3 Διαπραγματευτής- μεσολαβητής (μετά τον Β' Παγκόσμιο Πόλεμο)

Μετά τον Β' Παγκόσμιο Πόλεμο παρατηρείται μια αύξηση της δύναμης των συνδικαλιστών που εκπροσωπούσε τους εργαζομένους πράγμα που οδηγεί τους εργοδότες σε μια πιο διαλλακτική και διαπραγματευτική συμπεριφορά απέναντι στους εργαζομένους. Πολύ σημαντικό είναι το γεγονός ότι αναπτύσσεται το επιστημονικό και εκπαιδευτικό υπόβαθρο των στελεχών μέσω Πανεπιστημιακών σπουδών. Έτσι στο θεωρητικό υπόβαθρο του Μάνατζμεντ έρχεται να προστεθεί και ο επιστημονικός χώρος της Οργανωτικής Συμπεριφοράς και της Οργανωτικής Επιστήμης. Η Οργανωτική Συμπεριφορά αποτελεί μετεξέλιξη των Ανθρωπίνων σχέσεων και αναφέρεται στις δραστηριότητες και τη συμπεριφορά ανθρώπων και ομάδων στα πλαίσια των επιχειρήσεων και οργανισμών όπως επιχειρήσεις, νοσοκομεία, εργαστήρια, τράπεζες κλπ. [10]

2.2.4 Οργανωτικός Τεχνοκράτης (τέλη 1960)

Πλέον έχει αρχίσει να φαίνεται η σπουδαιότητα της αποτελεσματικής οργάνωσης της επιχείρησης αλλά και της αφοσίωσης των εργαζομένων με σκοπό την επίτευξη των στόχων. Υπό αυτό το νέο πρίσμα υποστηρίζεται η αυτονομία του εργαζόμενου και η ενίσχυση της προσωπικής του ανάπτυξης. Επιπλέον την περίοδο αυτή αναπτύσσεται και η θεωρία των συστημάτων. Η θεωρία αυτή αντιμετωπίζει τη Διοίκηση ως σύστημα με εισροές, επεξεργασία των εισροών και εκροές. Σύστημα μπορεί να είναι ένα άτομο, μια ομάδα εργασίας, ένα τμήμα ή ολόκληρος οργανισμός. Εισροές είναι οι φυσικοί, ανθρώπινοι, υλικοί, οικονομικοί και πληροφοριακοί ακόμα πόροι που εισάγονται στη διαδικασία μετατροπής. Η θεώρηση αυτή του μάνατζμεντ οδηγεί σταδιακά στην αντιμετώπιση των επιμέρους δραστηριοτήτων της ΔΑΠ ως ενιαίου συνόλου όπου τα μέρη συνεργάζονται. [12]

2.2.5 Αναλυτής/Προγραμματιστής Ανθρωπίνων Πόρων (1980.....)

Μια πολύ ουσιαστικής σημασίας εξέλιξη είναι αυτή της διεύρυνσης του όρου «Προσωπικό» σε «Ανθρώπινοι Πόροι». Το στέλεχος προσωπικού ως αναλυτής/προγραμματιστής ανθρωπίνων πόρων, καλείται να ασχοληθεί με προγράμματα εξέλιξης, ανάπτυξης, διαδοχής και σταδιοδρομίας των εργαζομένων, εξετάζοντας τις αλλαγές στην αγορά εργασίας και στο εξωτερικό περιβάλλον. Οι άνθρωποι της επιχείρησης αντιμετωπίζονται ως ανθρώπινο δυναμικό ή ανθρώπινοι πόροι, στους οποίους η επιχείρηση καλείται να επενδύσει, να τους αξιοποιήσει και να παρακολουθεί την επίδοσή τους. [10]

2.2.6 Σύμβουλος Στρατηγικής/Ανάπτυξης Ανθρωπίνων Πόρων (1990...)

Τέλος μια άλλη σημαντική εξέλιξη στο χώρο της ΔΑΠ είναι ο όρος «Στρατηγική Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων» που τείνει μάλιστα συχνά να αντικαταστήσει το «HRM» (Human Resources Management). Στρατηγική Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων σημαίνει σύνδεση της ΔΑΠ με τη στρατηγική της επιχείρησης και αυξημένη έμφαση στις πρακτικές ΔΑΠ ώστε να επιτευχθεί στρατηγικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση. [10]

2.3 ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

2.3.1 Ορισμοί ΔΑΠ

Όπως αναφέρθηκε ήδη στην ενότητα 2.2. ο όρος “Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων” άρχισε να χρησιμοποιείται τα τελευταία χρόνια. Πριν, για την περιγραφή των λειτουργιών ενός τμήματος προσωπικού μιας επιχείρησης υπήρχε ο όρος “Διοίκηση Προσωπικού”, ο οποίος εξέφραζε μια βραχυχρόνια προσέγγιση των θεμάτων που αφορούσαν το προσωπικό μιας οργάνωσης. Με άλλα λόγια ο όρος “Διοίκηση Προσωπικού” επικεντρωνόταν σε θέματα που αφορούσαν κατώτερες ή και μεσαίες βαθμίδες του προσωπικού μιας επιχείρησης, και συγκεκριμένα τη στρατολόγηση και επιλογή προσωπικού, την εκπαίδευση, αξιολόγηση και αμοιβή του. Όμως οι ραγδαίες τεχνολογικές, οικονομικές και κοινωνικές εξελίξεις, οι οποίες προκάλεσαν και προκαλούν επαναστατικές αλλαγές στον τρόπο οργάνωσης και λειτουργίας των επιχειρήσεων δεν θα μπορούσαν να αφήσουν ανεπηρέαστο και τον τομέα της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. Σήμερα λοιπόν αντί του όρου «Διοίκηση Προσωπικού» χρησιμοποιείται ο όρος «Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων» και παρά το γεγονός ότι οι όροι αυτοί θεωρούνται ταυτόσημοι στην ουσία δεν είναι. Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων ενώ περιλαμβάνει ότι και η Διοίκηση Προσωπικού, δίνει μεγάλη σημασία στον ανθρώπινο παράγοντα τον οποίο αντιμετωπίζει ως πόρο, ακριβώς επειδή τον συνδέει με τις μακροχρόνιες ανάγκες της οργάνωσης. Η έμφαση στις ανάγκες της οργάνωσης προσδίδει στη λειτουργία του προσωπικού διοικητικό χαρακτήρα εξίσου σημαντικό όπως και των άλλων λειτουργιών ενώ η μακροχρόνια προοπτική απαιτεί στρατηγικό σχεδιασμό. [9]

Με βάση λοιπόν τα παραπάνω θα μπορούσαμε να πούμε ότι ένας ορισμός της ΔΑΠ είναι ο εξής:

“ ΔΑΠ ονομάζεται η διοικητική λειτουργία που περιλαμβάνει την προσέλκυση, επιλογή, ανάπτυξη, αξιοποίηση και προσαρμογή των ανθρώπινων πόρων στον εργασιακό χώρο με σκοπό την αύξηση της εργασιακής τους ικανοποίησης και της αποτελεσματικότητας των επιχειρήσεων”. [10]

2.3.2 Σημασία ΔΑΠ-Παράγοντες που επηρεάζουν τη ΔΑΠ

Όπως έχει αναφερθεί οι ραγδαίες εξελίξεις και οι πιέσεις που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις λόγω της παγκοσμιοποίησης απαιτούν ριζική αναδιάρθρωση και αναθεώρηση των παραδοσιακών τρόπων διοίκησής τους. Στο νέο αυτό και συνεχώς εξελισσόμενο περιβάλλον, το ανθρώπινο δυναμικό μιας επιχείρησης αποκτά ιδιαίτερη σημασία καθότι η αποτελεσματική διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού αποδεικνύεται ότι μπορεί να προσδώσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην επιχείρηση. Οι επιχειρήσεις γνωρίζουν πλέον ότι η πραγματική και χωρίς όρια παραγωγικότητα πηγάζει από την ύπαρξη ομάδων ανθρώπων που ανταποκρίνονται στις προκλήσεις, είναι ενθουσιώδεις, αφοσιωμένοι και κατάλληλα αμειβόμενοι. Η πρόοδος έρχεται αν ο κάθε εργαζόμενος αξιοποιηθεί από τον οργανισμό, ενταχθεί στη δράση του και του επιτραπεί να έχει ρόλο την επιτυχία της επιχείρησης. [5]

Επειδή έχει γίνει αντιληπτό το γεγονός ότι οι αλλαγές που συμβαίνουν στο γενικότερο περιβάλλον μιας επιχείρησης επηρεάζουν τον τρόπο με τον οποίο λειτουργεί η Διαχείριση των ανθρώπινων πόρων, είναι σημαντικό να αναφέρουμε ποιες είναι αυτές οι αλλαγές. Οι αλλαγές αυτές συντελούνται σε δύο επίπεδα, στο εξωτερικό περιβάλλον και στο οργανωσιακό περιβάλλον της επιχείρησης.

Αλλαγές που συντελούνται στο Εξωτερικό Περιβάλλον

Σήμερα οι περισσότερες επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται σε ένα περιβάλλον το οποίο μεταβάλλεται διαρκώς. Συνεπώς η επιχείρηση ως σύνολο αλλά και η κάθε λειτουργία της χωριστά πρέπει να είναι σε θέση να προσαρμόζεται σχεδόν σε κάθε είδους αλλαγή. Έτσι και ο ρόλος της ΔΑΠ είναι πολύ σημαντικός στην αντιμετώπιση ενός περιβάλλοντος που μεταβάλλεται συνεχώς και ραγδαία γιατί μπορεί να εξασφαλίσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσα από διάφορες πολιτικές όπως μείωση του κόστους εργασίας ή διατήρηση προσωπικού υψηλής ποιότητας.

Επιπλέον η ΔΑΠ μπορεί να παίξει σημαντικό ρόλο και στην αντιμετώπιση των φαινομένων της διεθνοποίησης και της παγκοσμιοποίησης, αλλαγών που συντελούνται επίσης στο εξωτερικό περιβάλλον. Ο τρόπος είναι η προώθηση μιας κοινής επιχειρησιακής κουλτούρας σε επιχειρήσεις που λειτουργούν με πολλές θυγατρικές ανά τον κόσμο, ώστε να μειωθούν οι διαφορές τους που προκαλούνται λόγω των διαφορετικών εθνικών περιβαλλόντων.

Μια άλλη επίδραση του εξωτερικού περιβάλλοντος στη ΔΑΠ είναι αυτή της νομοθεσίας. Ειδικά στην Ελλάδα, η νομοθεσία αποτελεί πολύ σημαντική επίδραση στη λειτουργία της ΔΑΠ, καθότι οι επιχειρήσεις υπόκεινται σε μια σειρά αυστηρών νομοθετικών ρυθμίσεων.

Άλλα χαρακτηριστικά που ίσως είναι λιγότερο αντιληπτά όμως επηρεάζουν και αυτά με τον τρόπο τους τη λειτουργία της ΔΑΠ είναι α) η διαφορετικότητα των εργαζομένων, που αφορά την ηλικία, το φύλο, το μορφωτικό υπόβαθρο, την εθνική και πολιτισμική προέλευση, β) οι μεταβαλλόμενοι ρόλοι στην οικογένεια και την εργασία, με ειδικότερη αναφορά στο θέμα της εργαζόμενης μητέρας την οποία μπορεί να βοηθήσει μια σωστά διαμορφωμένη πολιτική της ΔΑΠ και γ) η έλλειψη επαγγελματικών δεξιοτήτων σε συνδυασμό με την εμφάνιση νέων ειδικοτήτων στην αγορά εργασίας που οδηγεί σε ελλείψεις προσωπικού δημιουργώντας σοβαρό πρόβλημα στη ΔΑΠ.

Τέλος δεν θα πρέπει να παραβλέπουμε και τη ραγδαία ανάπτυξη της τεχνολογίας η οποία επιβάλλει νέες δεξιότητες και καθήκοντα και γενικότερα αλλάζει τον τρόπο με τον οποίο ολοκληρώνεται μια εργασία. [11]

Αλλαγές που συντελούνται στο Εσωτερικό (οργανωσιακό) Περιβάλλον

Οι αλλαγές αυτές αφορούν διάφορες τάσεις στο χώρο του μανάτζμεντ που καθώς υιοθετούνται από τις επιχειρήσεις προκαλούν αλλαγές στο τρόπο με τον οποίο είναι οργανωμένες μέχρι στιγμής. Μια τέτοια τάση είναι και η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας η οποία έχει ως στόχο τη συνεχή βελτίωση της ποιότητας είτε των προϊόντων είτε των υπηρεσιών χρησιμοποιώντας πελατοκεντρική φιλοσοφία. Μια τέτοια διαδικασία είναι προφανές ότι χρειάζεται την αμέριστη συμμετοχή των εργαζομένων αλλά και ενδεχομένως μια αλλαγή της κουλτούρας τους. Ο ρόλος της ΔΑΠ σε όλα αυτά είναι πολύ καθοριστικός.

Μια άλλη τάση που παρατηρείται είναι η μείωση της εξάρτησης των υπαλλήλων από τους ανωτέρους τους κάτι που χαρακτηρίζεται ως ενδυνάμωση προσωπικού. Αυτό έχει σαν σκοπό να ενισχύσει την εργασιακή ικανοποίηση και την αφοσίωση των υπαλλήλων στην επιχείρηση, καθώς και τον ενθουσιασμό τους για το συγκεκριμένο έργο που έχουν αναλάβει.

Τέλος παρατηρείται και το φαινόμενο της μείωσης των ιεραρχικών επιπέδων που σκοπός της είναι η αύξηση της ταχύτητας των διαδικασιών λύσης των διαφόρων προβλημάτων και η βελτίωση της λειτουργικής αποτελεσματικότητας με μεγαλύτερη συμμετοχή του προσωπικού. [10]

2.3.3 Λειτουργία και Στόχοι της ΔΑΠ

Λειτουργία της ΔΑΠ

Η Διαχείριση ανθρωπίνων πόρων όπως έχει γίνει κατανοητό είναι μια διοικητική λειτουργία η οποία αποτελείται και επιτελεί και η ίδια επιμέρους λειτουργίες. Αρχικά διαμορφώνει την πολιτική της διαχείρισης του προσωπικού σε μια επιχείρηση. Στη διαμόρφωση αυτής της πολιτικής κύριος εμπλεκόμενος είναι ο Διευθυντής ανθρωπίνων πόρων, που είναι και υπεύθυνος για την αντιμετώπιση των εμφανιζόμενων προβλημάτων, ή την πρόληψη άλλων που προβλέπονται ή όχι.

Επιπλέον μέσω της ΔΑΠ, όπως άλλωστε και κάθε άλλης επιτελικής λειτουργίας, παρέχονται συμβουλές και ενέργειες προς τα διοικητικά ή γραμμικά στελέχη αλλά και υπηρεσίες όπως προσέλκυση και διερεύνηση υποψηφίων, κατάστρωση προγραμμάτων εκπαίδευσης, τήρηση υπαλληλικών αρχείων κλπ. Τέλος η Διεύθυνση προσωπικού ελέγχει τις υπόλοιπες διευθύνσεις στο κατά πόσο συμμορφώνονται με την πολιτική που έχει υιοθετηθεί. [5]

Στόχοι της ΔΑΠ

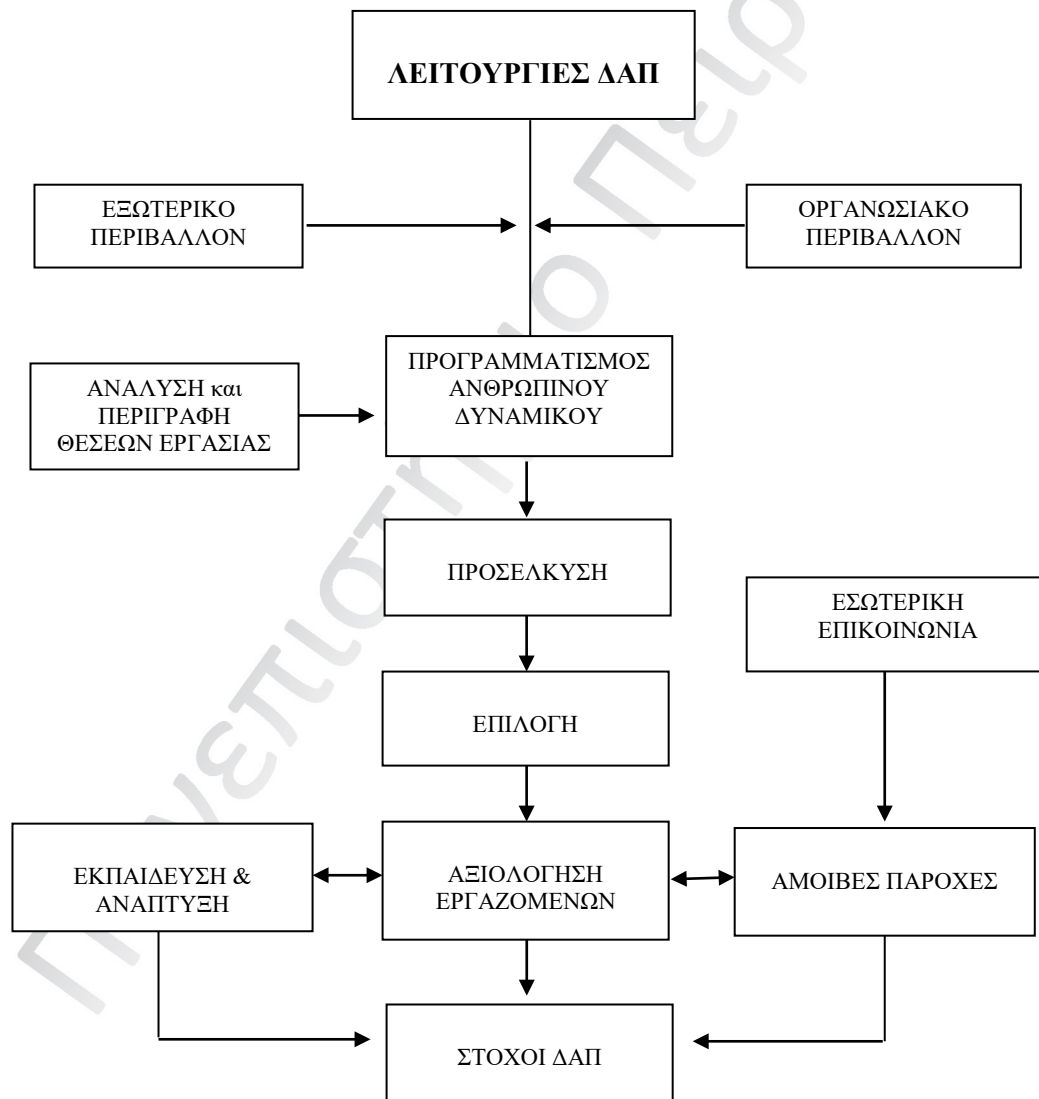
Η Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων είναι λογικό να στοχεύει κάπου. Βασικοί στόχοι της ΔΑΠ μπορούμε να πούμε ότι είναι οι εξής:

1. Η αύξηση της ανταγωνιστικότητας. Η ΔΑΠ έχει τη δυνατότητα μέσα από την σωστή προσέλκυση και επιλογή των υποψηφίων, τη διαρκή εκπαίδευση και ανάπτυξη του προσωπικού να δημιουργήσει ικανά στελέχη τέτοια που να αυξάνουν την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης και να της προσδίδουν συγκριτικό πλεονέκτημα τέτοιο που να μπορεί να αντιμετωπίσει τις απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος.
2. Η βελτίωση της ποιότητας και της παραγωγικότητας. Για να πετύχει η ΔΑΠ βελτίωση τόσο στην ποιότητα όσο και στην παραγωγικότητα, θα πρέπει να διαθέτει προσωπικό με δεξιότητες και ικανότητες, κάτι που απαιτεί διαρκή εκπαίδευση.

3. Η εργασιακή ικανοποίηση και ανάπτυξη του προσωπικού. Αυτό αποτελεί σπουδαίο στόχο της ΔΑΠ γιατί μια επιχείρηση με ικανοποιημένο και σωστά εκπαιδευμένο προσωπικό αυξάνει την παραγωγικότητά της, αλλά και την ποιότητα των υπηρεσιών της και εξασφαλίζει ισχυρό πλεονέκτημα έναντι του ανταγωνισμού. [9]

Περιεχόμενο ΔΑΠ

Γενικότερα το περιεχόμενο της ΔΑΠ μπορεί να αποτυπωθεί στον πιο κάτω πίνακα.



Έχοντας ήδη αναφερθεί στις γενικότερες λειτουργίες που επιτελεί η Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων αλλά και στους παράγοντες του εξωτερικού και του εσωτερικού περιβάλλοντος που επηρεάζουν και ως ένα βαθμό διαμορφώνουν την γενικότερη πολιτική της ΔΑΠ, θα συνεχίσουμε με την ανάλυση του προγραμματισμού του ανθρώπινου δυναμικού.

Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού

Μέσα από την διαδικασία του Προγραμματισμού του ανθρώπινου δυναμικού (ΠΑΔ) η ΔΑΠ προσπαθεί να εξασφαλίσει τόσο ποσοτικά όσο και ποιοτικά το προσωπικό μιας επιχείρησης. Αυτό σημαίνει ότι πρέπει να υπάρχει και ο απαραίτητος αριθμός εργαζομένων αλλά και οι εργαζόμενοι αυτοί να είναι οι κατάλληλοι για κάθε θέση και χρονική στιγμή έτσι ώστε να ικανοποιούνται οι γενικότεροι στόχοι της επιχείρησης. Βασικές δραστηριότητες του Προγραμματισμού Ανθρώπινου Δυναμικού είναι οι εξής:

- Αναλύει την ζήτηση και την προσφορά του ανθρώπινου δυναμικού στην αγορά εργασίας
- Προβλέπει τις ανάγκες σε ανθρώπινο δυναμικό ανάλογα με τα σχέδια και τους στόχους της επιχείρησης
- Διαμορφώνει πλάνο τέτοιο που να εξασφαλίζει το απαραίτητο σε ποσότητα και ποιότητα προσωπικό.
- Αντιμετωπίζει τυχών προβλήματα που ενδέχεται να προκύψουν από την υπερέπάρκεια ή από την έλλειψη του ανθρώπινου δυναμικού.

Ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού προκειμένου να μπορέσει να επιτελέσει τις πιο πάνω δραστηριότητες του, πρέπει να γνωρίζει τόσο την υφιστάμενη κατάσταση στο εσωτερικό της επιχείρησης, δηλαδή να έχει σαφή γνώση των προσόντων, των δυνατοτήτων και των επιδιώξεων του προσωπικού που ήδη απασχολείται στην επιχείρηση, όσο και την κατάσταση στο εξωτερικό της, δηλαδή στην αγορά εργασίας, προβλέποντας τη μελλοντική ζήτηση και προσφορά στις διάφορες ειδικότητες. Τέλος πρέπει να προβαίνει στις αναγκαίες ενέργειες για να εξασφαλίζει το ανθρώπινο δυναμικό όταν υπάρχει τέτοια απαίτηση, προχωρώντας σε γρήγορη κάλυψη αναγκών ή σε μείωση προσωπικού όταν οι συνθήκες το απαιτούν.

[11]

Παρόλο που ο προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού είναι δυνατό να διαφέρει από επιχείρηση σε επιχείρηση, δηλαδή να δίνει έμφαση σε διαφορετικούς παράγοντες, σε γενικές γραμμές ο ΠΑΔ μπορεί να ακολουθήσει τα εξής βήματα:

1. Μελέτη Υφιστάμενης Κατάστασης
2. Πρόβλεψη μεταβολών σε ανθρώπινο δυναμικό
3. Προσδιορισμός αναγκών
4. Σχεδιασμός προγράμματος κάλυψης αναγκών σε συνδυασμό με προϋπολογισμό οικονομικών μέσων
5. Αξιολόγηση προγράμματος και διορθωτικές ενέργειες που τροποποιούν το σχεδιασμό μελλοντικών προγραμμάτων

Μελέτη Υφιστάμενης Κατάστασης

Η μελέτη της υφιστάμενης κατάστασης σημαίνει να γνωρίζει η επιχείρηση τόσο την εσωτερική αγορά στην οποία βρίσκεται όσο και την εξωτερική αγορά. Μια επιχείρηση γνωρίζοντας την εσωτερική αγορά, γνωρίζει τους ανθρώπους που είναι κατάλληλοι να καλύψουν θέσεις μέσω προαγωγών, μεταθέσεων, εσωτερικών μετακινήσεων κλπ. Ο προγραμματισμός βοηθά στο να διαπιστωθούν οι ανάγκες και να προβλεφθεί η ζήτηση αλλά και η προσφορά εξαιτίας των μετακινήσεων προσωπικού, των προαγωγών κλπ. Από την άλλη είναι το ίδιο σημαντικό μια επιχείρηση να γνωρίζει και την εξωτερική αγορά εργασίας. Καθώς η ανάγκη για συνεχή και ικανή στελέχωση αυξάνει, κάθε επιχείρηση εξαρτάται από την ποιότητα και την ποσότητα των εξωτερικών ανθρωπίνων πόρων. Παράλληλα νέα προϊόντα, μηχανήματα ή μέθοδοι παραγωγής μπορούν να προκαλέσουν την αντικατάσταση ή εξάλειψη παλαιών ειδικοτήτων και την υπερεπάρκεια συγκεκριμένων δεξιοτήτων στην αγορά εργασίας, ενώ συγχρόνως η νέα τεχνολογία αυξάνει τη ζήτηση για εργαζόμενους με νέου τύπου ικανότητες που να μπορούν να τη χειριστούν. Η έλλειψη συγκεκριμένων δεξιοτήτων στην εξωτερική αγορά εργασίας αναγκάζει τις επιχειρήσεις να αναπτύξουν εξειδικευμένες θέσεις εργασίας ή να οργανώσουν εκπαιδευτικά προγράμματα για να καλυφθούν οι πιο πάνω ελλείψεις. [11]

Πρόβλεψη Μεταβολών σε ανθρώπινο δυναμικό

Ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού απαιτεί να γίνει πρόβλεψη των μεταβολών σε ανθρώπινο δυναμικό που μπορεί να προκύψουν σε μια επιχείρηση. Όταν λέμε μεταβολές σε προσωπικό εννοούμε είτε απώλειες π.χ. από πρόωρη συνταξιοδότηση, οικιοθελής αποχώρηση ή και θάνατο, είτε μετακινήσεις εργαζομένων π.χ. μεταθέσεις προαγωγές κλπ., είτε τέλος ποιοτικές μεταβολές που προκύπτουν από απόκτηση νέων δεξιοτήτων, παρακολούθηση μεταπτυχιακών προγραμμάτων κλπ. [5]

Προσδιορισμός Αναγκών

Μετά από τα πρώτα βήματα του προγραμματισμού που αναλύθηκαν πιο πάνω, η επιχείρηση είναι σε θέση να προβλέψει τις μελλοντικές ανάγκες και έτσι ολοκληρώνεται το βασικό στάδιο της λειτουργίας του προγραμματισμού. [11]

Σχεδιασμός προγράμματος

Αφού έχουν ολοκληρωθεί τα πιο πάνω βασικά στάδια του προγραμματισμού έρχεται το στάδιο όπου πραγματοποιείται ο σχεδιασμός του προγράμματος. Οι ανάγκες λοιπόν που θα προκύψουν, σε συνδυασμό με τους πόρους που διαθέτει η επιχείρηση οδηγούν στην υιοθέτηση συγκεκριμένων σχεδίων δράσης σχετικών με το ανθρώπινο δυναμικό. Δεδομένης της αβεβαιότητας που υπάρχει στο γρήγορα μεταβαλλόμενο περιβάλλον, κάθε επιχείρηση θα πρέπει να υιοθετεί σχέδια δράσης όσο το δυνατόν πιο ευέλικτα που θα αφορούν προσλήψεις, αναδιοργάνωση των θέσεων εργασίας, ανάπτυξη, εκπαίδευση των εργαζομένων και αμοιβές προσωπικού. [10]

Αξιολόγηση προγραμματισμού

Αφού έχει γίνει ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού μέσα από όλα τα στάδια που αναπτύχθηκαν και έχει τεθεί σε εφαρμογή, εξίσου σημαντικό είναι και το στάδιο της αξιολόγησης και παρακολούθησης. Είναι σημαντικό τα προγράμματα να επαναξιολογούνται σε συνεχή βάση ούτως ώστε να ανταποκρίνονται στο μεταβαλλόμενο επιχειρησιακό περιβάλλον. Η λειτουργία της αξιολόγησης πρέπει να αντιμετωπίζεται ως εξίσου σημαντικό στάδιο του προγραμματισμού και οι πληροφορίες που προκύπτουν από την αξιολόγηση θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη στον επανασχεδιασμό των σχεδίων δράσης. [10]

Ανάλυση και περιγραφή θέσεων εργασίας

Η ανάλυση θέσεως εργασίας είναι η διαδικασία συγκέντρωσης και καταγραφής των σημαντικών δραστηριοτήτων, τις οποίες εκτελεί ένας εργαζόμενος, των απαιτήσεων και των τεχνικών και περιβαλλοντικών δεδομένων της θέσης, καθώς και του συνόλου των προσόντων, των γνώσεων, των ικανοτήτων και των υπευθυνοτήτων που πρέπει να συνδυάζει ο εργαζόμενος για την επιτυχή διεξαγωγή της εργασίας του.

Η ανάλυση της θέσεως εργασίας περιλαμβάνει δύο επιμέρους έννοιες, την περιγραφή και την προδιαγραφή της θέσης. Η περιγραφή της θέσης εργασίας περιλαμβάνει τα καθήκοντα, τις υποχρεώσεις και τις ευθύνες που συνεπάγεται η κάθε θέση (θα αναλυθεί στη συνέχεια) ενώ οι προδιαγραφές περιλαμβάνουν τις γνώσεις, τις δεξιότητες, τις ικανότητες και λοιπά χαρακτηριστικά που πρέπει να διαθέτει ένα άτομο για να εκτελεί την εργασία που του έχει ανατεθεί. Η γνώση αναφέρεται στις διαδικαστικές πληροφορίες που είναι απαραίτητες για την επιτυχή εκτέλεση της εργασίας. Οι δεξιότητες είναι το επίπεδο ικανότητας του ατόμου για την εκτέλεση του συγκεκριμένου καθήκοντος και η ικανότητα αναφέρεται σε μια δυνατότητα πιο γενική και διαρκή από εκείνην που απαιτείται για το συγκεκριμένο καθήκον. Τέλος τα λοιπά χαρακτηριστικά αναφέρονται σε στοιχεία του χαρακτήρα, όπως τα κίνητρα που διαθέτει κανείς ως προς την επίτευξη των στόχων, ή την επιμονή που έχει.

Προκειμένου να πραγματοποιηθεί μια ανάλυση θέσεως εργασίας πρέπει να ακολουθηθούν κάποια βήματα. Αρχικά θα πρέπει να προσδιοριστεί ο σκοπός της ανάλυσης. Ύστερα πρέπει να επιλεγεί η μέθοδος βάση της οποίας θα γίνει η ανάλυση της συγκεκριμένης θέσης. Για το σκοπό αυτό μια επιχείρηση μπορεί να επιλέξει ανάμεσα σε τέσσερις βασικές μεθόδους. α) ανάλυση θέσεως εργασίας με αφηγηματική περιγραφή, β) ανάλυση θέσεως εργασίας με μηχανικές προσεγγίσεις, γ) ανάλυση θέσεως εργασίας με τεχνική των κρίσιμων περιστατικών και τέλος δ) ανάλυση θέσεως εργασίας με λειτουργική ανάλυση εργασίας. Για να γίνει η επιλογή μιας από τις πιο πάνω μεθόδους, ο αναλυτής πρέπει να αποφασίσει το είδος των πληροφοριών που θέλει να συγκεντρώσει, τις πηγές άντλησης πληροφοριών στις οποίες θα απευθυνθεί και την ακριβή μέθοδο ανάλυσης της θέσης εργασίας που θα εφαρμόσει.

Οι πληροφορίες που χρειάζεται να συγκεντρωθούν μπορεί να αφορούν βασικές ασχολίες στην εργασία, ενδιάμεσες ασχολίες, ή εξειδικευμένες ασχολίες. Από την άλλη οι πηγές πληροφόρησης για την εργασία μπορεί να είναι μια παλαιότερη ανάλυση εργασίας, έγγραφα που δίνουν πληροφορίες για τη θέση ή στελέχη και εργαζόμενοι που θα ερωτηθούν για θέματα σε σχέση με τη θέση. Αφού έχει γίνει η επιλογή της μεθόδου για την ανάλυση της θέσης εργασίας πρέπει να γίνει συλλογή και επεξεργασία των στοιχείων που συγκεντρώθηκαν. Η συλλογή των στοιχείων για την εργασία μπορεί να γίνει μέσα από μια σειρά διαφόρων μεθόδων. Ενδεικτικά αναφέρουμε α) την συνέντευξη, που αποτελεί τη βασική μέθοδο ανάλυσης και γι' αυτό είναι και η πιο ευρέως χρησιμοποιούμενη, β) τον κατάλογο σημείων για τη συνέντευξη, όπου τα σημεία αυτά αφορούν τον τίτλο της θέσης, σε ποιον αναφέρεται η θέση, ποιος είναι ο κύριος σκοπός της δουλειάς κλπ., γ) τα ερωτηματολόγια, τα οποία καλύπτουν τα σημεία που περιλαμβάνονται στον κατάλογο σημείων που δόθηκε πιο πάνω, και μπορούν να συμπληρωθούν από τους εργαζόμενους και να εγκριθούν από τον προϊστάμενο του εργαζόμενου.

Η διαδικασία της ανάλυσης θέσεως εργασίας ολοκληρώνεται με την αξιολόγησή της. Γενικά αξίζει να σημειώσουμε ότι δεν υπάρχει άριστη μέθοδος που να υπερέχει σε όλα τα σημεία, αλλά γεγονός είναι ότι η καλύτερη μέθοδος ανάλυσης είναι αυτή που ταιριάζει περισσότερο στις συγκεκριμένες ανάγκες της κάθε επιχείρησης και ιδιαίτερα στις θέσεις που αυτή θέλει να αναλύσει. Για να είναι αξιόλογη μια ανάλυση θέσης εργασίας πρέπει να προσθέτει αξία στην επιχείρηση [10]

Περιγραφή της θέσης εργασίας

Όπως έχουμε ήδη αναφέρει η περιγραφή της θέσης εργασίας προκύπτει από την Ανάλυση της εργασίας. Οι περιγραφές των θέσεων εργασίας πρέπει να βασίζονται σε λεπτομερή ανάλυση της θέσης και να είναι όσο το δυνατό πιο σύντομες και τεκμηριωμένες. Τα κύρια σημεία που περιλαμβάνει μια περιγραφή θέσεως είναι: ο «τίτλος τη θέσης», το «σε ποιόν αναφέρεται», ο «συνολικός σκοπός της θέσης» και τέλος «ποιές είναι οι πρωταρχικές αξίες και τα κύρια καθήκοντα». Τα πιο συνηθισμένα προβλήματα που παρουσιάζονται σχετικά με τις περιγραφές θέσεων εργασίας είναι να αποκλίνουν από την πραγματική θέση, να χρησιμοποιείται στην διατύπωση της περιγραφής πολύ εξειδικευμένη γλώσσα τέτοια που να μην είναι ξεκάθαρη η περιγραφή της θέσης, να παραλείπονται σημαντικές πληροφορίες ή τέλος να περιλαμβάνονται άσχετες πληροφορίες. Παρά όμως τα προβλήματα που μπορεί

να ενέχει μια περιγραφή, η σύγχρονη πρακτική θέλει το περιεχόμενο των θέσεων εργασίας να διευκολύνει την επιχείρηση αλλά και τον εργαζόμενο στην κατανόηση του περιεχομένου της εργασίας του, χωρίς να αποτελεί εμπόδιο στη λειτουργική ευελιξία που είναι απαραίτητο στοιχείο της ανταγωνιστικότητας. [11]

Προσέλκυση Προσωπικού

Μια άλλη λειτουργία της ΔΑΠ είναι η προσέλκυση προσωπικού ή αλλιώς και στρατολόγηση. Η στρατολόγηση είναι η σειρά ενεργειών στις οποίες προβαίνει η επιχείρηση προκειμένου να προσελκύσει υποψηφίους για εργασία ικανούς να επιτύχουν τους αντικειμενικούς στόχους που έχει θέσει η επιχείρηση. Η διαδικασία αυτή είναι αρκετά σύνθετη και περιλαμβάνει διάφορα βήματα και αποφάσεις που πρέπει να ληφθούν ώστε να μπορέσει η επιχείρηση στο τέλος να επιλέξει το κατάλληλο άτομο το οποίο θα στελεχώσει την θέση για την οποία προορίζεται. Η διαδικασία προσέλκυσης ενώ διαφέρει από επιχείρηση σε επιχείρηση, ωστόσο υπάρχουν κάποια συγκεκριμένα βήματα τα οποία μπορούν να ακολουθηθούν από κάθε επιχείρηση που σαν στόχο έχει να στελεχωθεί από ικανό και κατάλληλο προσωπικό.

Ξεκινώντας λοιπόν με τον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού και την ανάλυση των θέσεων εργασίας εν συνεχεία προκύπτουν οι απαιτούμενες κενές θέσεις. Με βάση τις ανάγκες για ανθρώπινο δυναμικό που έχουν παρουσιαστεί, αποφασίζεται και ξεκινάει η διαδικασία προσέλκυσης προσωπικού και τέλος γίνεται η επιλογή προσωπικού (που θα αναλυθεί στη συνέχεια).

Μια επιχείρηση μπορεί να προσελκύσει υποψηφίους είτε εσωτερικά, δηλαδή από τους ίδιους τους υπαλλήλους της που επιθυμούν προαγωγή ή μετάθεση, είτε εξωτερικά, από την αγορά εργασίας. Στην πρώτη περίπτωση, η επιχείρηση εξετάζει τους υποψηφίους, και προσφέρει στον πιο κατάλληλο τη θέση. Αν δεν μπορεί να εντοπίσει το κατάλληλο άτομο εσωτερικά τότε η επιχείρηση στρέφεται στην εξωτερική αγορά εργασίας για υποψηφίους.

Η διαδικασία της προσέλκυσης και εν συνεχεία της επιλογής δεν είναι απλή. Συχνά παρουσιάζονται σημεία που είναι αντικρουόμενα μεταξύ τους. Ενώ λοιπόν από τη μία ο οργανισμός προσπαθεί να αποτιμήσει τα δυνατά σημεία και τις αδυναμίες του υποψηφίου που έχει στη διάθεση του, παράλληλα ο υποψήφιος προσπαθεί να προβάλει μόνο τα δυνατά του σημεία. Επιπλέον ο υποψήφιος προσπαθεί κατά τη διάρκεια αυτής της διαδικασίας να αντιληφθεί και τα θετικά και τα αρνητικά

(αν υπάρχουν) στοιχεία της θέσης, ενώ παράλληλα η επιχείρηση προσπαθεί να προβάλλει μόνο τα θετικά. Και οι δύο αυτές περιπτώσεις είναι αντικρουόμενες αλλά πρέπει να αντιμετωπιστούν. Ακόμα η προσέλκυση πρέπει να υποστηρίζει και να προωθεί τους ήδη εργαζόμενους στην επιχείρηση που είναι αποδεδειγμένα καλοί στη δουλειά τους, οπότε είναι προς το συμφέρον του οργανισμού η παράταση της συνεργασίας μαζί τους, παράλληλα όμως μπορεί να μην επαρκούν τα προσόντα τους για τη συγκεκριμένη θέση που έχει προκύψει οπότε και η επιχείρηση πρέπει να στραφεί στην εξωτερική αγορά εργασίας. Τέλος κάθε επιχείρηση πρέπει να φροντίζει οι προσπάθειες της προσέλκυσης να ενισχύουν την γενική εικόνα της επιχείρησης, ώστε όλοι οι υποψήφιοι ανεξάρτητα αν επιλεγούν ή όχι να αποκομίσουν μια θετική στάση απέναντί της και φυσικά εξίσου σημαντικό είναι η όλη διαδικασία να γίνει με τη μέγιστη δυνατή ταχύτητα και το ελάχιστο δυνατό κόστος για την επιχείρηση. Βασική προϋπόθεση για μια επιτυχή προσέλκυση υποψηφίων και επιλογή είναι να υπάρχει σαφής προσδιορισμός του προφίλ, των προσόντων, των ικανοτήτων και των άλλων χαρακτηριστικών που θα πρέπει να διαθέτει ο ιδανικός άνθρωπος για την κάλυψη της συγκεκριμένης θέσης. Ο ιδανικός άνθρωπος για την πρόσληψη είναι αυτός του οποίου το προφίλ ταιριάζει καλύτερα, με τις απαιτήσεις της θέσης αλλά και με τις υπόλοιπες γενικές απαιτήσεις που προκύπτουν από την κουλτούρα, τις στρατηγικές και τις πολιτικές του οργανισμού. [4]

Εσωτερική και Εξωτερική Προσέλκυση Προσωπικού

Όπως ήδη έχουμε αναφέρει οι πηγές προσέλκυσης υποψηφίων είναι δύο, η εσωτερική και η εξωτερική προσέλκυση. Όταν χρησιμοποιείται εσωτερική προσέλκυση, η θέση καλύπτεται από ένα άτομο του οποίου οι ικανότητες είναι γνωστές στην επιχείρηση. Από τη στιγμή που ο εργοδότης έχει παρατηρήσει τον υπάλληλο σε μια θέση, θεωρητικά μπορεί να εκτιμήσει πόσο κατάλληλος θα είναι σε μια άλλη θέση. Τα πλεονεκτήματα της εσωτερικής προσέλκυσης είναι ότι αποτελεί μέσο υποκίνησης των εργαζομένων για βελτίωση της απόδοσής τους, επίσης ο χρόνος εκπαίδευσης και προσαρμογής του νέου υπαλλήλου περιορίζεται αν οι κενές θέσεις καλυφθούν εσωτερικά γιατί ένας ήδη εργαζόμενος στην επιχείρηση έχει λιγότερα να μάθει για την επιχείρηση και την κουλτούρα της από ότι ένας νέος υπάλληλος και τέλος η προσέλκυση μπορεί να είναι ταχύτερη και λιγότερο δαπανηρή αν μπορέσει να βρεθεί ένας εσωτερικός υποψήφιος. Όμως η διαδικασία της εσωτερικής προσέλκυσης υποψηφίων παρουσιάζει και ορισμένα μειονεκτήματα. Εάν ο οργανισμός

επεκτείνεται γρήγορα, μπορεί να προκύψουν ελλείψεις ικανών ατόμων για εσωτερική κάλυψη θέσεων. Αυτό μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα την προαγωγή εργαζομένων προτού να είναι πραγματικά έτοιμοι ή να μην επιτρέπει στους εργαζόμενους να παραμένουν για αρκετό χρονικό διάστημα σε μια θέση εργασίας ώστε να μπορέσουν να μάθουν πώς να εκτελούν την εργασία τους σωστά. Ακόμα όταν μια έλλειψη ικανοποιείται εσωτερικά προκύπτει μια δεύτερη έλλειψη στη θέση του ατόμου που πήρε προαγωγή ή μεταφέρθηκε για να καλύψει την πρώτη έλλειψη.

Από την άλλη η εξωτερική προσέλκυση είναι απαραίτητη ειδικά αν μιλάμε για θέσεις στις οποίες απαιτούνται τυπικά προσόντα και ικανότητες που δεν διαθέτει το υπάρχον προσωπικό. Η εξωτερική προσέλκυση μπορεί να αντιμετωπίσει επιτυχώς την αυξημένη ζήτηση από τη γρήγορη ανάπτυξη, αποφεύγοντας να χρησιμοποιήσει προσωπικό που δεν έχει τη σχετική εμπειρία. Ένα άλλο πλεονέκτημα είναι ότι μπορεί να εξοικονομήσει κόστος από την εκπαίδευση με πρόσληψη έμπειρων εργαζομένων από άλλες εταιρίες με συναφή αντικείμενο. Όμως το βασικό μειονέκτημα της είναι το κόστος και αυτό γιατί η εξωτερική αγορά εργασίας καθώς είναι ευρύτερη από ότι η εσωτερική, η εξωτερική προσέλκυση συνήθως απαιτεί περισσότερο χρόνο για την εύρεση του κατάλληλου υποψηφίου και αυτό μεταφράζεται σε κόστος. Επίσης υπάρχει κίνδυνος πρόσληψης ενός υποψηφίου που τελικά δεν ανταποκρίνεται στις υψηλές δυνατότητες που παρουσίασε κατά τη διαδικασία της επιλογής. Τέλος η πολιτική εξωτερικών προσλήψεων μπορεί και να αποθαρρύνει το υπάρχον προσωπικό και να μειώνει τα κίνητρα τους για παραγωγική εργασία γιατί περιορίζει τις ευκαιρίες που έχουν για προαγωγή μέσα στην επιχείρηση. [9]

Επιλογή Προσωπικού

Από τη στιγμή που θα συγκεντρωθεί ένας αριθμός υποψηφίων, ως αποτέλεσμα της διαδικασίας της προσέλκυσης, ακολουθεί η επιλογή μέσω της οποίας προσδιορίζεται και η συνολική ποιότητα των ανθρώπινων πόρων μιας επιχείρησης.

Επιλογή είναι η διαδικασία με την οποία ο οργανισμός ή η επιχείρηση διαλέγει από έναν κατάλογο υποψηφίων το πρόσωπο, ή τα πρόσωπα που ανταποκρίνονται καλύτερα στα κριτήρια επιλογής για τη διαθέσιμη θέση. [5]

Γενικά μπορούμε να πούμε ότι βασικός στόχος της διαδικασίας επιλογής είναι η πρόσληψη του καταλληλότερου υποψηφίου για την κάθε διαθέσιμη θέση, και την επιχείρηση γενικότερα, αλλά και η παραμονή σ' αυτή και η απόδοσή του σύμφωνα με

τις απαιτήσεις της θέσης, αλλά και με όρους που θα ικανοποιούν και τον υποψήφιο, αλλά και την επιχείρηση.

Απαραίτητες προϋποθέσεις για μια επιτυχημένη επιλογή υποψηφίου είναι να είναι καλά προετοιμασμένοι οι υπεύθυνοι των προσλήψεων, οι οποίοι μπορεί να είναι είτε οι υπεύθυνοι του τμήματος προσωπικού, είτε τα στελέχη γραμμής, μόνοι τους ή σε συνεργασία μεταξύ τους, και για θέσεις μεγαλύτερης ευθύνης, κάποιος σύμβουλος επιχειρήσεων.

Η διαδικασία της επιλογής έχει διάφορα στάδια, μέσα από τα οποία περνά κάθε υποψήφιος. Σε κάθε στάδιο, ορισμένοι από τους υποψήφιους αποκλείονται ως ακατάλληλοι για την κάλυψη της συγκεκριμένης θέσης. Τα συνήθη στάδια για την επιλογή του υποψηφίου ή των υποψηφίων είναι:

1. Η Αρχική επιλογή από την αίτηση και το βιογραφικό. Η αίτηση ή το βιογραφικό τα οποία καλούνται οι υποψήφιοι να συμπληρώσουν παρέχει πληροφορίες για τα τυπικά προσόντα των υποψηφίων που είναι απαραίτητα βάση της ζητούμενης θέσης ώστε να γίνει η επιλογή από τον υπεύθυνο. Στο στάδιο αυτό μπορούμε να προσθέσουμε και τον έλεγχο των συστάσεων. Δηλαδή κατά την επιλογή του υποψηφίου από την αίτηση ορισμένες φορές ελέγχονται και οι συστάσεις αν υπάρχουν, οι οποίες μπορεί να προέρχονται είτε από προηγούμενους εργοδότες, ή ακαδημαϊκούς αλλά και από ήδη εργαζόμενους στην επιχείρηση.
2. Η Συνέντευξη. Η συνέντευξη θεωρείται η πιο διαδεδομένη μέθοδος επιλογής προσωπικού και σε αρκετές περιπτώσεις είναι και το μοναδικό μέσο που χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις. Στην ουσία η συνέντευξη γίνεται για να διαπιστωθεί η ακρίβεια των στοιχείων που κατατέθηκαν στην αίτηση και στο βιογραφικό, αλλά και για να αποκτήσει ο υπεύθυνος της συνέντευξης μια εικόνα του υποψηφίου καθώς και χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς του, όσο αυτό είναι δυνατό. Εδώ φυσικά κρύβεται και η δυσκολία της συνέντευξης. Πολλές φορές τα αποτελέσματα ενδέχεται να μην είναι αντικειμενικά. Σε αυτό συνήθως συμβάλλουν λόγοι όπως κοινωνικά στερεότυπα, κοινωνικές ομοιότητες και διαφορές, προσωπικές προτιμήσεις αλλά ακόμα και έλλειψη σωστής εκπαίδευσης του εξεταστή. Παρόλα αυτά οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν την συνέντευξη ευρύτατα, γιατί αποτελεί την κύρια τεχνική που εξασφαλίζει την προσωπική επαφή ανάμεσα στον εργοδότη και τον υποψήφιο.

3. Τα Επαγγελματικά Τεστ. Ορισμένες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν διάφορα τεστ για να συγκεντρώσουν περισσότερα στοιχεία που θα βοηθήσουν τη διοίκηση της επιχείρησης για τη σωστή επιλογή του νέου προσωπικού. Ένα από τα κύρια πλεονεκτήματα των τεστ είναι πως μπορούν να αποκαλύψουν προσόντα και δεξιότητες των υποψηφίων που δεν είναι δυνατό να αποκαλυφθούν με τη μέθοδο της συνέντευξης. Τα πιο συνηθισμένα τεστ που χρησιμοποιούνται είναι τα εξής:

- a. Τεστ νοημοσύνης. Αυτά είναι τα γνωστά IQ (intelligence quotient) τεστ με τα οποία μετρούνται οι πνευματικές ικανότητες του υποψηφίου, όπως η μνήμη του, η ταχύτητα σκέψης, η ικανότητα του να ξεχωρίζει τις διαφορές σχέσεις που υπάρχουν σε ένα πολύπλοκο πρόβλημα, κλπ.
- b. Τεστ ενδιαφερόντων. Τα τεστ αυτά είναι σχεδιασμένα για να δείξουν ποια είναι τα επαγγελματικά ενδιαφέροντα του υποψηφίου. Έτσι η επιχείρηση γνωρίζει σε ποιο τομέα της επιχειρησιακής δραστηριότητας θα αποδώσει καλύτερα.
- c. Τεστ προσωπικότητας. Πρόκειται για τεστ που δίνουν πληροφορίες για το σύστημα αξιών του ατόμου, τις συναισθηματικές του αντιδράσεις, την ωριμότητα και τη διάθεση που τον χαρακτηρίζει.

Αξίζει να σημειωθεί ότι τα επαγγελματικά τεστ για να είναι αποδοτικά και να συμβάλλουν θετικά στη διαμόρφωση μιας ολοκληρωμένης άποψης για τον υποψήφιο πρέπει να χαρακτηρίζονται από εγκυρότητα, αξιοπιστία και συνάφεια. Επιπλέον είναι σημαντικό η μετάφραση των αποτελεσμάτων να γίνεται από ειδικευμένους χειριστές.

4. Εξέταση Φυσικής Κατάστασης. Η επιχείρηση πριν φτάσει στο τελικό στάδιο επιλογής συνήθως ζητά από τους υποψήφιους να συμπληρώσουν ένα ιατρικό έντυπο, στο οποίο περιγράφουν το ιστορικό της υγείας τους ή να περάσουν από μια σειρά ιατρικών εξετάσεων. Η ιατρική εξέταση έχει δύο στόχους: α) να αποκλείσει υποψήφιους που τα σωματικά τους προσόντα είναι ανεπαρκή για τη θέση εργασίας για την οποία προορίζονται και β) να υπάρχει στο αρχείο της επιχείρησης το ιστορικό της υγείας του εργαζόμενου για την περίπτωση κάποιου ατυχήματος.

5. Η Απόφαση Επιλογής. Μετά την ολοκλήρωση των παραπάνω σταδίων, ακολουθεί το στάδιο της σύγκρισης των υποψηφίων που επιλέχθηκαν, για να

ληφθεί η τελική απόφαση επιλογής, την οποία παίρνει ο υπεύθυνος της οργανικής μονάδας της επιχείρησης, αφού αυτός θα είναι υπεύθυνος για το συγκεκριμένο νέο άτομο, τόσο για την εκπαίδευσή του όσο και για την εργασία του στη νέα θέση. [11]

Εκπαίδευση και Ανάπτυξη προσωπικού-στελεχών

Μέχρι στιγμής έχει ήδη γίνει αντιληπτό το πόσο σημαντικό είναι μια επιχείρηση να είναι άρτια στελεχωμένη έτσι ώστε να μπορεί να προσαρμόζεται στις ραγδαίες αλλαγές του περιβάλλοντος αλλά και να εμφανίζει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της. Για το σκοπό αυτό η επιχείρηση πρέπει να φροντίζει ώστε το προσωπικό της να είναι κατάλληλα καταρτισμένο και πάντα σε ετοιμότητα να αντιμετωπίζει τις νέες εξελίξεις. Η ύπαρξη λοιπόν προγράμματος εκπαίδευσης και ανάπτυξης του προσωπικού είναι αυτή που μπορεί να οδηγήσει σε αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων, ανάπτυξη των ικανοτήτων τους και γενικά συνολική ανάπτυξη του οργανισμού.

«Εκπαίδευση ανθρώπινου δυναμικού» είναι η διαδικασία μάθησης που αποσκοπεί στη βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων. Πρόκειται για μια προγραμματισμένη διαδικασία η οποία σκοπεύει στην απόκτηση και βελτίωση γνώσεων, στην ανάπτυξη ικανοτήτων και επαγγελματικών δεξιοτήτων και στην τροποποίηση της στάσης και της συμπεριφοράς των εργαζομένων. [10]

Γενικά η εκπαίδευση έχει σαν στόχο να βελτιώνει την απόδοση των εργαζομένων στα καθήκοντα τους μέσα από την ανάπτυξη των επαγγελματικών δεξιοτήτων που ήδη διαθέτουν, αλλά και να αναπτύσσει νέες δεξιότητες τέτοιες που να καθιστούν τους εργαζόμενους ικανούς να αναλάβουν νέα καθήκοντα που να ικανοποιούν τις μελλοντικές ανάγκες της επιχείρησης.

Επειδή η εκπαίδευση σχετίζεται με όλες τις λειτουργίες της επιχείρησης, η οργάνωση της εκπαίδευσης πρέπει να γίνεται με τη συμμετοχή ανώτερων στελεχών της επιχείρησης π.χ. γενική διοίκηση, τμήμα προσωπικού και τμήμα εκπαίδευσης. Οι υπεύθυνοι για την εκπαίδευση του προσωπικού πρέπει να διαμορφώσουν την πολιτική και τις αρχές της εκπαίδευσης, πρέπει να εξασφαλίσουν τους απαραίτητους χρηματικούς πόρους και τις υποδομές για την υλοποίηση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων αλλά και να διασφαλίζουν την συμμετοχή όλων των εργαζομένων όπου κρίνεται απαραίτητο στη διαδικασία της εκπαίδευσης με όρους ίσους και δίκαιους για όλους.

Με βάση τα ανωτέρω η οργάνωση της εκπαίδευσης του προσωπικού μπορεί να περιλαμβάνει τα ακόλουθα στάδια:

- Εντοπισμός των εκπαιδευτικών αναγκών.

Η ανάλυση των εκπαιδευτικών αναγκών είναι το πρώτο στάδιο της εκπαιδευτικής διαδικασίας και σκοπό έχει να καθορίσει αν υπάρχει διάσταση μεταξύ των προτύπων απόδοσης της θέσης, των στόχων της επιχείρησης και του επιπέδου απόδοσης του εργαζόμενου. Για τους εκπαιδευόμενους εκπαιδευτικές ανάγκες μπορούν να εμφανιστούν σε οποιαδήποτε στιγμή της εργασιακής τους ζωής. Υπάρχουν όμως συγκεκριμένες περιπτώσεις όπου χρειάζεται εκπαίδευση, όπως κατά την έναρξη απασχόλησης, την αξιολόγηση απόδοσης και κατά την εναλλαγή θέσεων εργασίας.

- Σχεδιασμός προγράμματος εκπαίδευσης.

Αφού εντοπιστούν οι εκπαιδευτικές ανάγκες οι υπεύθυνοι εκπαίδευσης πρέπει να προχωρήσουν στο σχεδιασμό που περιλαμβάνει την επιλογή και τον καθορισμό του περιεχομένου και των στόχων της εκπαίδευσης, των εκπαιδευόμενων και των εκπαιδευτών, της εκπαιδευτικής μεθόδου, καθώς και του χρόνου και του χώρου που θα λάβει χώρα η εκπαίδευση. Ο σχεδιασμός του προγράμματος εκπαίδευσης καθορίζει τον στόχο και το περιεχόμενο του προγράμματος, τον αριθμό των εκπαιδευόμενων που θα συμμετάσχουν, τον χώρο και τον χρόνο που θα πραγματοποιηθεί το εν λόγω πρόγραμμα, το ποιοι θα είναι οι εκπαιδευτές και τέλος τις μεθόδους εκπαίδευσης.

- Επιλογή μεθόδων εκπαίδευσης

Υπάρχουν δύο βασικοί τρόποι οργάνωσης της εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης: α) εκπαίδευση στη θέση εργασίας, όπου ο εργαζόμενος στην ουσία μαθαίνει εξασκώντας τις δεξιότητές του πάνω στο αντικείμενο εργασίας του και β) εκπαίδευση εκτός θέσης εργασίας. Η εκπαίδευση εκτός θέσης εργασίας διακρίνεται σε ενδό-επιχειρησιακή, η οποία οργανώνεται και παρέχεται μέσα στην επιχείρηση και έξω-επιχειρησιακή, που παρέχεται από τρίτους σε εργαζόμενους της επιχείρησης σε χώρους έξω από αυτή.

- ο Εκπαίδευση στη θέση εργασίας. Η μέθοδος αυτή χρησιμοποιείται από πολλές επιχειρήσεις και οργανισμούς, διότι παρουσιάζει αρκετά πλεονεκτήματα όπως ότι είναι απλή στην εκτέλεση, παρουσιάζει σχετικά μικρό κόστος εφαρμογής, επιτρέπει την άμεση αξιολόγηση της πορείας του εργαζόμενου, βοηθάει στην άμεση διόρθωση των λαθών του

εκπαιδευόμενου, επιτρέπει την άμεση χρήση νέας γνώσης, επιτυγχάνει άμεση αύξηση της απόδοσης του εργαζόμενου και ο εκπαιδευόμενος δεν χρειάζεται να μετακινηθεί από τον τόπο της εργασίας του. Οι βασικότερες μέθοδοι διδασκαλίας που υπάγονται στην εκπαίδευση στη θέση εργασίας είναι η επίδειξη, η εκπαίδευση μέσω καθοδήγησης (π.χ. από έναν παλαιότερο κάτοχο της θέσης), η εκπαίδευση μέσω Μέντορα, το πρόγραμμα ελεγχόμενης μαθητείας, η εκπαίδευση με εργασιακή ενημέρωση, η πρακτική άσκηση, η συμμετοχή σε επιτροπές, η εναλλαγή θέσεων εργασίας, ο εμπλουτισμός θέσεως εργασίας και τέλος οι γραπτές εργασίες και η συμμετοχή σε έργα.

- ο Εκπαίδευση εκτός θέσης εργασίας. Τέτοιες μέθοδοι είναι οι διαλέξεις, τα σεμινάρια, οι μελέτες περιπτώσεων, τα επιχειρηματικά παίγνια, η υπόδυση ρόλων, οι προσομοιώσεις, η διαμόρφωση συμπεριφοράς, η εκπαίδευση ευαισθητοποίησης, η δυναμική ομάδων και οι ομαδικές ασκήσεις, η εκπαίδευση υπαίθρου και τέλος η εκπαίδευση σε ειδικά θέματα.

- Εφαρμογή της εκπαίδευσης

Η σωστή εφαρμογή της εκπαίδευσης περιλαμβάνει την τήρηση του χρονοδιαγράμματος, την ακρίβεια στην προσέλευση των εκπαιδευτών και εκπαιδευόμενων, τη σωστή διανομή του εκπαιδευτικού υλικού, τη φροντίδα για την καλή λειτουργία των χώρων διεξαγωγής της εκπαίδευσης. Επίσης περιλαμβάνει και τη συνεχή παρακολούθηση της εκπαιδευτικής διαδικασίας προκειμένου να διαπιστωθεί κατά πόσο έχουν επιλεγεί οι κατάλληλοι εκπαιδευτές και οι κατάλληλες εκπαιδευτικές μέθοδοι για την ολοκλήρωση των προκαθορισμένων εκπαιδευτικών στόχων.

- Αξιολόγηση της εκπαίδευσης

Η εκπαίδευση απαιτεί την αναθεώρησή της ανά τακτά χρονικά διαστήματα, όπως και κάθε άλλη διαδικασία. Μερικές επιχειρήσεις έχουν υιοθετήσει τη διαρκή αξιολόγηση της εκπαίδευσης, ενώ άλλες προτιμούν να εξετάζουν το συγκεκριμένο εκπαιδευτικό πρόγραμμα ανά τακτά χρονικά διαστήματα. Μετά την εκπαίδευση, μέσω της αξιολόγησης μπορούμε να διαπιστώσουμε τις πρόσθετες γνώσεις και δεξιότητες που απέκτησαν οι εκπαιδευόμενοι, πόσο σχετική ήταν η εκπαίδευση με την εγγύτερη προς αυτήν εργασία, πόσο σχετική με την επόμενη εργασία ή με την προσωπική ανάπτυξη

του εκπαιδευόμενου και τέλος πόσο αποτελεσματικές και σχετικές ήταν οι μέθοδοι εκπαίδευσης και οι τεχνικές που χρησιμοποίησαν οι εκπαιδευτές. [12]

Αξιολόγηση της Απόδοσης των εργαζομένων

Η επιτυχία ενός οργανισμού εξαρτάται σε πολύ μεγάλο βαθμό από το προσωπικό του, το οποίο πρέπει να είναι ικανό και να αποδίδει βάση των στόχων του. Στην επιτυχία αυτή συντελεί η λειτουργία της ΔΑΠ που λέγεται Αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων.

Αξιολόγηση της απόδοσης είναι η διαδικασία αξιολόγησης – εκτίμησης του εργαζόμενου με σκοπό να οριστεί ο βαθμός στον οποίο φέρνει εις πέρας τη δουλειά του αποδοτικά. [10]

Η αξιολόγηση των εργαζομένων μπορεί να χρησιμοποιηθεί με πολλούς τρόπους ώστε να ενθαρρύνει την ανάπτυξη των ίδιων των εργαζομένων αλλά και να βελτιώσει τη λειτουργία της επιχείρησης. Πιο συγκεκριμένα η αξιολόγηση: καθορίζει τους στόχους βάση των οποίων θα ελεγχθεί από τον προϊστάμενό του, καθορίζει την ανάγκη ύπαρξης εκπαίδευσης των εργαζομένων, συνδέει την αμοιβή με την απόδοση του εργαζόμενου δημιουργώντας κατά τον τρόπο αυτό κίνητρα για αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων, πληροφορεί τον εργαζόμενο για την πορεία του μέσα στην επιχείρηση και τέλος βελτιώνει το σύστημα προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού.

Η διαδικασία της αξιολόγησης του προσωπικού για να είναι αποτελεσματική και να προσφέρει θετικά στην επιχείρηση θα πρέπει να ακολουθεί ορισμένες προϋποθέσεις.

Οι προϋποθέσεις που απαιτούνται για μια αποτελεσματική αξιολόγηση είναι:

1. Να υπάρχει ένα σύστημα αξιολόγησης το οποίο θα είναι σαφές και συγκεκριμένο για όλους, ταιριαστό με τις ιδιαιτερότητες της κάθε επιχείρησης, αποδεκτό από τους αξιολογούμενους, αξιόπιστο και αποδοτικό.
2. Να υπάρχουν οι απαιτούμενες ικανότητες (όπως στοχοθεσία και μέτρηση αποτελεσμάτων, ανάλυση αιτιών απόκλισης μεταξύ επιθυμητών αποτελεσμάτων και επιδόσεων, καθοδήγηση και ανάπτυξη των αξιολογούμενων) από την μεριά των αξιολογητών.
3. Να υπάρχει τέτοια κουλτούρα και νοοτροπία στην επιχείρηση που να προωθεί τη διαδικασία της αξιολόγησης.

Η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων μπορεί να γίνει με διάφορες μεθόδους. Γενικά οι μέθοδοι συνήθως χωρίζονται σε αντικειμενικές και υποκειμενικές. Οι αντικειμενικές μέθοδοι είναι κλασικές μέθοδοι που στηρίζονται στα αποτελέσματα και έχουν εφαρμογή περισσότερο σε εργαζόμενους στην παραγωγή, ενώ οι υποκειμενικές μέθοδοι μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να εκτιμήσουν τάσεις, συμπεριφορές ή αποτελέσματα.

- Αντικειμενικές μέθοδοι αξιολόγησης. Υπάρχουν πέντε κύριες μέθοδοι αξιολόγησης βάσει αντικειμενικών κριτηρίων:
 - Μέθοδοι μέτρησης παραγωγής που μετράνε τον αριθμό των έτοιμων προϊόντων που έχουν παραχθεί από έναν εργαζόμενο και τον αντίστοιχο αριθμό ελαττωματικών μονάδων.
 - Πωλήσεις σε χρηματικές μονάδες όπου μετράτε ο όγκος των συνολικών πωλήσεων που πραγματοποίησε ένας εργαζόμενος σε ένα χρονικό διάστημα.
 - Προσωπικά στοιχεία του εργαζόμενου. Εδώ χρησιμοποιούνται στοιχεία και πληροφορίες από το φάκελο του εργαζόμενου όπως αριθμός απουσιών, καθυστερήσεων ή επιπλήξεων για την αξιολόγησή τους.
- Υποκειμενικές μέθοδοι αξιολόγησης. Κυρίως οι υποκειμενικές μέθοδοι διακρίνονται σε συγκριτικές μεθόδους και σε εκτιμήσεις σε σχέση με τα απόλυτα πρότυπα απόδοσης.

Συγκριτικές μέθοδοι:

- Κατάταξη, όπου οι υπάλληλοι συγκρίνονται απ' ευθείας μεταξύ τους.
- Κατάταξη σε ζευγάρια, όπου δημιουργούνται όλα τα πιθανά ζευγάρια υπαλλήλων ενώ ο επόπτης αξιολογεί ποιος εργαζόμενος ήταν καλύτερος ανά ζευγάρι.
- Μέθοδος της επιβεβλημένης επιλογής, όπου ο αξιολογητής κατατάσσει ένα συγκεκριμένο ποσοστό των εργαζομένων σε κάθε μια από τις κατηγορίες απόδοσης (μη ικανοποιητικοί, απλώς ικανοποιητικοί και καλοί).

Εκτιμήσεις σε σχέση με τα απόλυτα πρότυπα απόδοσης:

- Γραφικές κλίμακες κατάταξης. Εδώ ο αξιολογητής βαθμολογεί τον αξιολογούμενο για διάφορες πτυχές της απόδοσής του χρησιμοποιώντας γραφικές κλίμακες.
- Σταθμισμένος κατάλογος. Δίνεται στον αξιολογητή μια λίστα με διάφορα χαρακτηριστικά συμπεριφοράς που σχετίζονται με την εργασία και του ζητείται να τσεκάρει με ένα ναι ή ένα όχι αυτά που χαρακτηρίζουν τον αξιολογούμενο.
- Κρίσιμα περιστατικά. Εδώ ο αξιολογητής κρατά ένα ημερολόγιο για κάθε εργαζόμενο χωριστά, στο οποίο καταγράφονται χαρακτηριστικά περιστατικά (θετικά ή αρνητικά) τα οποία προσδιορίζουν την απόδοση και τη συμπεριφορά του εργαζόμενου.
- Κλίμακες αξιολόγησης της συμπεριφοράς στην εργασία. Είναι γραφικές κλίμακες στις οποίες δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στις λεπτομέρειες σχετικά με τη συμπεριφορά του εργαζόμενου.
- Αξιολόγηση με τη βοήθεια ψυχολόγων. Στη διαδικασία της αξιολόγηση συμμετέχουν ψυχολόγοι οι οποίοι εστιάζουν την προσοχή τους στις μελλοντικές δυνατότητες των ατόμων και όχι στην παρελθούσα απόδοσή τους. [8]

Η αξιολόγηση των εργαζομένων δεν είναι εύκολη διαδικασία και όπως είδαμε συνίσταται σε διάφορες παραμέτρους. Πολλές φορές υπάρχουν δυσκολίες κατά την αξιολόγηση. Αρκετές φορές τα συστήματα αξιολόγησης αποτυγχάνουν γιατί η σχεδιάσή τους είναι ανεπαρκής. Αυτό μπορεί να συμβαίνει αν τα κριτήρια αξιολόγησης είναι φτωχά, αν η τεχνική είναι λανθασμένη ή αν η αξιολόγηση είναι μια τυπική διαδικασία αντί για εργαλείο βελτίωσης της απόδοσης. Επιπλέον ένα από τα μεγαλύτερα προβλήματα κατά το σχεδιασμό της διαδικασίας αξιολόγησης είναι να καθοριστούν ποιοι θα είναι εκείνοι οι παράγοντες που θα πρέπει να ληφθούν υπ' όψη ως ενδεικτικοί της απόδοσης του εργαζόμενου. Ακόμα πολλές φορές οι εργαζόμενοι είναι αντίθετοι στο σύστημα της αξιολόγησης. Ο πιο κοινός φόβος τους είναι η υποκειμενικότητα από πλευράς βαθμολογητών. Πέρα όμως από τις δυσκολίες αυτές, σε ένα σύστημα αξιολόγησης μπορεί να προκύψουν και λάθη. Τα κυριότερα λάθη αξιολόγησης είναι λάθη επιείκειας, αυστηρότητας, προσωπικές προκαταλήψεις αλλά και λάθη ορισμού των standards αξιολόγησης.

Η διαδικασία της αξιολόγησης ολοκληρώνεται με την συνέντευξη της αξιολόγησης η οποία συνήθως λαμβάνει χώρα πριν το τέλος κάθε έτους μεταξύ υφιστάμενου και προϊστάμενου και επιτρέπει την αμοιβαία ανταλλαγή πληροφοριών, επιχειρημάτων και προβλημάτων που παρουσιάζονται κατά τη διάρκεια της παραγωγικής διαδικασίας. Ταυτόχρονα προγραμματίζονται οι στόχοι της επόμενης περιόδου και από τις δύο πλευρές. Ίσως το πιο σημαντικό στοιχείο της αξιολόγησης των εργαζομένων είναι η μεταφορά πληροφοριών στον αξιολογούμενο σχετικά με την απόδοσή του όπως έχουμε ήδη αναφέρει. [11]

Πολιτική Μισθών και Ημερομισθίων

Μια από τις σπουδαιότερες λειτουργίες της ΔΑΠ είναι αυτή της διαμόρφωσης της πολιτικής αμοιβών. Η αμοιβή της εργασίας (δηλαδή ο μισθός) αποτελεί το σπουδαιότερο μέσο για την αύξηση της απόδοσης των εργαζομένων, παράλληλα χρησιμοποιείται από τις επιχειρήσεις ως παράγοντας προσέλκυσης και διατήρησης των εργαζομένων τους, ως παράγοντας αύξησης της παραγωγικότητας, αλλά και ως μέσο ικανοποίησης των εργαζομένων. Με βάση τα πιο πάνω ένας ορισμός για την έννοια του μισθού θα μπορούσε να είναι ο εξής:

Ως μισθός θεωρείται το οικονομικό αγαθό που καταβάλλεται στον εργαζόμενο από τον εργοδότη, ως αντάλλαγμα της αξίας της εργασίας ή ως βοήθημα για την συντήρηση του εργαζομένου και της οικογένειάς του.

Κάθε επιχείρηση καταστρώνει κάποια πολιτική αναφορικά με τις αμοιβές των υπαλλήλων της. Συνήθως τα θέματα τα οποία λαμβάνονται υπόψη προκειμένου να αποφασισθεί μια πολιτική αμοιβών βασίζονται στα εξής κριτήρια:

- α) Ποιες είναι οι επικρατούσες αμοιβές. Οι επιχειρήσεις τείνουν να δίνουν αμοιβές όμοιες με εκείνες των άλλων επιχειρήσεων όταν πρόκειται για ίδιο είδος εργασίας.
- β) Ποια είναι η ικανότητα πληρωμής από τη μεριά του εργοδότη. Αν δηλαδή μια επιχείρηση πετυχαίνει κέρδη έχει την δυνατότητα για υψηλότερες αμοιβές.
- γ) Ποιο είναι το κόστος ζωής. Αν και δεν αποτελεί κανόνα, συνήθως οι επιχειρήσεις λαμβάνουν υπόψη στη διαμόρφωση του μισθού το κόστος ζωής μιας οικογένειας.
- δ) Ποιες είναι οι απαιτήσεις της θέσης εργασίας. Ανάλογα με το είδος της εργασίας, τις δεξιότητες, ικανότητες και τα προσόντα που απαιτούνται διαμορφώνεται και ο μισθός.

Βάση λοιπόν των πιο πάνω κριτηρίων κάθε επιχείρηση διαμορφώνει της πολιτική της αναφορικά με τις αμοιβές των υπαλλήλων της. Η πολιτική που θα υιοθετήσει κάθε επιχείρηση όμως διαφέρει. Συνήθως οι πιο μικρές και αδύνατες επιχειρήσεις πληρώνουν τον ελάχιστο μισθό, αυτόν που καθορίζεται από την πολιτεία, ενώ οι πιο μεγάλες επιχειρήσεις πληρώνουν αρκετά πάνω από τα επίπεδα που επικρατούν έτσι ώστε να προσελκύουν καλύτερο προσωπικό από άποψη κατάρτισης και απόδοσης και έτσι να αποκτούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Όμως σε γενικές γραμμές οι περισσότερες σχεδόν επιχειρήσεις προσπαθούν να υιοθετούν συστήματα αμοιβών που να βρίσκονται κοντά στα επίπεδα των προσδοκιών των εργαζομένων έτσι ώστε να καλλιεργείται ένα κλίμα δίκαιης μεταχείρισης και χωρίς ανισότητες. [4]

Πριν προχωρήσουμε στην ανάλυση των αμοιβών αξίζει να αναφέρουμε εν συντομία την ιστορική εξέλιξη των συστημάτων αμοιβών. Αρχικά λοιπόν, όταν οι περισσότερες επιχειρήσεις δεν ήταν ακόμα ανεπτυγμένες, τον καθορισμό της αμοιβής αποφάσιζε ο εργοδότης κατά κύριο λόγο με κάποια συμμετοχή του εργαζόμενου. Το επίπεδο της αμοιβής καθοριζόταν από το τι ζητούσε ο υπάλληλος και το τι ήταν σε θέση να προσφέρει η επιχείρηση. Όμως το σύστημα αυτό όπως ήταν αναμενόμενο δεν λειτούργησε διότι οι περισσότεροι εργοδότες έκαναν συμφωνίες τέτοιες που ωφελούνταν περισσότερο οι ίδιοι. Στην πορεία λοιπόν εμφανίστηκε ένας νέος τρόπος παροχής αμοιβών, αυτός της αμοιβής με βάση την αξία της εργασίας. Στο σύστημα αυτό οι επιχειρήσεις προσπάθησαν να οργανώσουν τα επίπεδα αμοιβών με βάση ορισμένα κριτήρια που αφορούσαν τη θέση. Τα κριτήρια αυτά διαμορφώνονταν μέσα από τη διαδικασία της περιγραφής των θέσεων εργασίας και αφορούσαν κυρίως την απόδοση, την υπευθυνότητα, τις γνώσεις του εργαζόμενου. Παρόλο που υιοθετήθηκε από πολλές επιχειρήσεις αυτός ο τρόπος αμοιβής και έδειξε ότι απέδιδε όσον αφορά τον έλεγχο των υπαλλήλων, δημιούργησε προβλήματα στο κόστος της μισθοδοσίας και αυτό γιατί οι επιχειρήσεις κατέληγαν να ξοδεύουν πολλά χρήματα σε αυξήσεις αμοιβών χωρίς όμως να γνωρίζουν αν η απόδοση των υπαλλήλων ήταν τέτοια που να δικαιολογεί το βαθμό των αυξήσεων. Αργότερα προέκυψε η αμοιβή για απόδοση. Η φιλοσοφία αυτή προέκυψε λόγω του προβλήματος σύνδεσης της αμοιβής με την απόδοση και σκοπός της ήταν να εξασφαλίσει ότι αυτοί που έδειχναν υψηλή απόδοση θα λάμβαναν τους υψηλότερους μισθούς. Αυτό το σύστημα αμοιβών θεωρεί ότι μια επιχείρηση που προσφέρει υψηλότερους μισθούς σε αυτούς που έχουν υψηλή απόδοση, έχει τη δυνατότητα να διατηρεί τους υπαλλήλους της υποκινημένους και

πιστούς σε αυτήν. Η εξελικτική αυτή πορεία οδηγεί στη νέα γενιά των συστημάτων αμοιβών, όπου γίνεται κατανοητό το πόσο σημαντική είναι η ενδυνάμωση των υπαλλήλων μέσα από την αξιολόγηση και την επαναπληροφόρησή τους σχετικά με την απόδοση τους. Πλέον τα συστήματα αμοιβών είναι απαραίτητο να εξατομικεύονται, πράγμα που σημαίνει ότι οι αμοιβές πρέπει να είναι ανάλογες της απόδοσης και της προόδου των υπαλλήλων αλλά και ότι πρέπει να διαφοροποιούνται ανάλογα με το τι είναι σημαντικό για τα άτομα και την επιχείρηση. [10]

Στις μέρες μας λοιπόν όταν λέμε αμοιβή ή σύστημα αμοιβής εννοούμε ένα πακέτο αποδοχών το οποίο αποτελείται από: α) σταθερές οικονομικές αμοιβές που λαμβάνει ο εργαζόμενος για την εργασία που εκτελεί (δηλ. τον μισθό), β) μεταβλητές αμοιβές όπως τα Bonus - πριμ, ή συμμετοχή στα κέρδη και γ) διάφορες παροχές και επιδόματα.

Σταθερές οικονομικές αμοιβές

Η σταθερή οικονομική αμοιβή, δηλαδή ο μισθός που λαμβάνει ο κάθε εργαζόμενος, προκειμένου να διαμορφωθεί χρειάζονται κάποιες διαδοχικές ενέργειες. Αρχικά λοιπόν γίνεται αξιολόγηση της θέσης εργασίας, που είναι απαραίτητη για την εφαρμογή ενός συστήματος αξιολογικής και δίκαιης αμοιβής. Στη συνέχεια διαμορφώνεται το μισθολογικό εύρος για κάθε ομάδα θέσεων ίσης αξίας, δηλαδή διαμορφώνεται μια ελάχιστη και μια ανώτερη αμοιβή. Ύστερα προσδιορίζεται το ύψος της αμοιβής με βάση την αγορά και την πολιτική της επιχείρησης και τέλος προσδιορίζεται η μισθολογική εξέλιξη του εργαζόμενου.

Μεταβλητές οικονομικές αμοιβές

Οι μεταβλητές αμοιβές βάσει απόδοσης μπορούν να εμφανιστούν με τρεις μορφές. Το πρώτο είδος μεταβλητής αμοιβής συνδέεται με την παραγωγικότητα όπως: α) αμοιβή με το κομμάτι όπου οι εργαζόμενοι πληρώνονται ένα σταθερό ποσοστό για κάθε μονάδα προϊόντος που παράγεται · συνήθως αυτού του είδους η αμοιβή αφορά χειρονακτικές εργασίες, β) προμήθειες, που αφορά συνήθως πωλητές οι οποίοι λαμβάνουν ένα ποσοστό των εισπράξεών τους από τις πωλήσεις που πραγματοποίησαν, γ) bonus, που αποτελεί και την πιο δημοφιλή τάση και είναι η εισπραξη ενός εφάπαξ ποσού για την επίτευξη ενός στόχου. Το δεύτερο είδος μεταβλητής αμοιβής συνδέεται με τις επαγγελματικές δεξιότητες και πληρώνει τους εργαζόμενους βάσει των ικανοτήτων τους στην εργασία και όχι της απόδοσής τους.

Το πλεονέκτημα αυτής της μεθόδου είναι ότι οι εργαζόμενοι εκπαιδεύονται και γνωρίζουν περισσότερες από μια εργασίες έχοντας έτσι την δυνατότητα να παράσχουν τις δεξιότητές τους όπου χρειάζεται. Με τον τρόπο αυτό, δηλαδή με τη σύνδεση της αύξησης της αμοιβής με την απόκτηση δεξιοτήτων τους δημιουργείται ισχυρό κίνητρο για μάθηση και απόδοση. Τέλος το τρίτο είδος μεταβλητής αμοιβής εμφανίζεται είτε μέσω της διανομής των κερδών που πραγματοποίησε η επιχείρηση, είτε μέσω σχεδίων διάθεσης μετοχών. [4]

Διάφορες παροχές και επιδόματα

Το θέμα των παροχών στα συστήματα αμοιβών είναι ιδιαίτερα σημαντικό τα τελευταία χρόνια. Οι μεγαλύτερες κατηγορίες παροχών περιλαμβάνουν ιδιωτικά προγράμματα ασφάλισης για συνταξιοδότηση, αμοιβές για μη δεδουλευμένο χρόνο, όπως αργίες, διακοπές, άδειες ανάρρωσης, κλπ., εκπαιδευτικά προγράμματα, μέριμνα τέκνων, προγράμματα ποιότητας ζωής κλπ.

Γενικά πάντως το συνολικό πακέτο που προσφέρεται στον κάθε εργαζόμενο θα πρέπει να είναι μοναδικό και να υπολογίζεται προσεκτικά. Όποιο σύστημα και αν επιλεγεί τελικά αυτό που έχει σημασία είναι να γίνει αποδεκτό από τους εργαζόμενους και να είναι δυνατή η τροποποίησή του ώστε να ανταποκρίνεται στις κοινωνικές και οικονομικές συνθήκες που επικρατούν. [10]

Εσωτερική επικοινωνία και εργασιακές σχέσεις

Η ύπαρξη εσωτερικής επικοινωνίας αποτελεί σημαντική λειτουργία της ΔΑΠ και παίζει ρόλο στη διαμόρφωση καλών και υγιών εργασιακών σχέσεων. Οι καλές εργασιακές σχέσεις συνεπάγονται δίκαιη μεταχείριση προς όλους τους εργαζόμενους ώστε να είναι αφοσιωμένοι στην επιχείρηση. Οι επιχειρήσεις με καλές εργασιακές σχέσεις έχουν, το πιο πιθανό, μια στρατηγική ανθρωπίνων πόρων που αποδίδει υψηλή αξία στους εργαζόμενους ως συμμετόχους στην επιχείρηση. Μια βασική παράμετρος για την ποιότητα των εργασιακών σχέσεων είναι η εσωτερική επικοινωνία, η οποία συνίσταται σε ένα σύστημα θεσμοθετημένων ενεργειών που αφορούν την άμεση επικοινωνία μεταξύ της Διοίκησης της επιχείρησης ή των οργανωτικών μονάδων και των εργαζομένων.

Σκοπός της εσωτερικής επικοινωνίας είναι η εκπλήρωση της αποστολής, η υλοποίηση της στρατηγικής και η επίτευξη των στόχων της επιχείρησης μέσα από την ανάπτυξη κατάλληλου οργανωτικού κλίματος και κουλτούρας. Η εσωτερική

επικοινωνία μπορεί να πραγματοποιηθεί με διάφορες μεθόδους όπως με ομαδικές ή διατμηματικές συναντήσεις, με συνέδρια και συσκέψεις των εργαζομένων, με τηλεδιασκέψεις, με τα e-mail και τα εσωτερικά δίκτυα κλπ. Το περιεχόμενο της Εσωτερικής επικοινωνίας ασφαλώς είναι διαφορετικό σε κάθε περίπτωση ανάλογα με τους στόχους, την κουλτούρα, το μέγεθος και άλλα χαρακτηριστικά της επιχείρησης. Θα μπορούσε όμως να προσδιορισθεί ένα βασικό περιεχόμενο που λίγο ή πολύ αφορά όλες τις περιπτώσεις. Αυτό θα μπορούσε να προσδιορισθεί πρώτον για την «από πάνω προς τα κάτω επικοινωνία» και δεύτερον για την «από κάτω προς τα πάνω επικοινωνία».

Στην πρώτη περίπτωση η επικοινωνία αφορά τη μετάδοση μηνυμάτων από τη Διοίκηση της επιχείρησης προς τους εργαζόμενους. Κύριοι στόχοι εδώ είναι η ενημέρωση των εργαζομένων για την κατανόηση του επιχειρησιακού πλαισίου μέσα στο οποίο λειτουργούν, η ενίσχυση του οργανωσιακού κλίματος, η ενίσχυση της εταιρικής κουλτούρας, η δημιουργία και η συνεχή βελτίωση της εικόνας της Διοίκησης και της επιχείρησης στους εργαζόμενους, η ενδυνάμωση της εμπιστοσύνης των εργαζομένων προς τη Διοίκηση και την επιχείρηση. Η δεύτερη περίπτωση, η από κάτω προς τα πάνω επικοινωνία θεωρείται και η πιο σημαντική. Αυτό ισχύει γιατί μέσα από αυτού του είδους την επικοινωνία μεταφέρονται προβλήματα, λύσεις, προτάσεις και ιδέες των εργαζομένων οι οποίες μπορούν να οδηγήσουν σε βελτιώσεις και καινοτομίες. Επιπλέον η διοίκηση μπορεί να έχει πιο ουσιαστική πληροφόρηση όταν ακούει άμεσα, χωρίς ενδιάμεσο τα μεσαία ιεραρχικά επίπεδα, όλους τους εργαζόμενους. Τέλος η επικοινωνία αυτή αποτελεί ουσιαστική συμμετοχή των εργαζομένων πράγμα που τους κάνει να αισθάνονται περισσότερη ικανοποίηση, υπευθυνότητα, δέσμευση και ενδυνάμωση. [11]

2.4 ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Όπως διαπιστώθηκε από την ανάλυση του θεωρητικού υπόβαθρου, η διαχείριση ανθρωπίνων πόρων πέρασε από διάφορα στάδια για να καταλήξει στη σημερινή της διάσταση περιλαμβάνοντας διάφορες λειτουργίες όπου κάθε μια έχει τη δική της σπουδαιότητα στον χώρο των επιχειρήσεων. Παρά το γεγονός όμως ότι η ΔΑΠ έχει εξελιχθεί πάρα πολύ κατά τη διάρκεια των τελευταίων ετών και συνεχίζει να εξελίσσεται, κατατάσσοντας τη ως μια από τις σπουδαιότερες λειτουργίες του μάνατζμεντ αφού εμπλέκεται σε όλες τις βαθμίδες της οργάνωσης μιας επιχείρησης, στην πραγματικότητα παρατηρείται πολλές φορές να μη της δίνεται η δέουσα σημασία. Πολλές δηλαδή επιχειρήσεις, ενώ έχουν ενσωματώσει στο οργανόγραμμα τους τη Διεύθυνση Ανθρωπίνων Πόρων, δεν έχουν κατορθώσει να την ενσωματώσουν ως λειτουργία στην γενικότερη φιλοσοφία της Διοίκησής τους. Ακόμα και σήμερα πολλοί θεωρούν ότι ένα τμήμα προσωπικού αναλαμβάνει αρμοδιότητες που ξεκινούν και τελειώνουν στα καθημερινά θέματα του προσωπικού όπως τις προσλήψεις, τη μισθοδοσία και την τήρηση ατομικών φακέλων και αρχείων των υπαλλήλων. Επιπλέον πολλοί θεωρούν ότι το περιεχόμενο της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων προσεγγίζεται μόνο από την άποψη της υπηρεσίας προσωπικού παρά το γεγονός ότι όλα τα στελέχη σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού περιλαμβάνονται στη ΔΑΠ. Επίσης παρατηρείται και η έλλειψη κατανόησης και γνώσης σχετικά με την αποτελεσματική διοίκηση προσωπικού σε αρκετές επιχειρήσεις, των οποίων τα στελέχη έχουν λίγη συνήθως γνώση των θεωριών του μάνατζμεντ.

2.5 ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Το κεφάλαιο αυτό αποτέλεσε μια αναλυτική περιγραφή της Διαχείρισης των ανθρωπίνων πόρων. Μέσα από την αναδρομή στην ιστορική εξέλιξη της ΔΑΠ καταλήξαμε στην διαμόρφωση της ΔΑΠ ως καίρια λειτουργία των επιχειρήσεων σήμερα. Η σε βάθος ανάλυση της έννοιας και του περιεχομένου της ΔΑΠ, έδωσε μια σαφή εικόνα για την σημασία της ΔΑΠ αλλά και για το πώς πρέπει να είναι δομημένη μια Διεύθυνση ανθρωπίνων πόρων σε μια επιχείρηση, τι πρέπει να προσέχει αλλά και ποια είναι τα προβλήματα που καλείται να αντιμετωπίσει.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΟΥ ΠΡΟΤΥΠΟΥ

3.1 ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ

Σκοπός αυτού του κεφαλαίου είναι να δείξει τον τρόπο διαχείρισης των ανθρωπίνων πόρων σε νοσοκομεία. Έχοντας ήδη αναλύσει σε βάθος την διαχείριση ανθρωπίνων πόρων και τις θεωρίες της σε ένα γενικότερο πλαίσιο στο δεύτερο κεφάλαιο, το κεφάλαιο αυτό μας πηγαίνει ένα βήμα πιο πέρα, μιλώντας πλέον για τη ΔΑΠ σε χώρους όπου προσφέρονται υπηρεσίες υγείας. Το δεύτερο κεφάλαιο δίνοντας μας ένα πολύ ισχυρό υπόβαθρο, μας βοηθάει ώστε να κατανοήσουμε τις ιδιαιτερότητες της ΔΑΠ σε νοσοκομεία προκειμένου να προτείνουμε εδώ έναν τρόπο για την «καλύτερη» διαχείριση ανθρωπίνων πόρων στο χώρο της Υγείας.

3.2 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Όπως έχουμε ήδη διαπιστώσει η Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων είναι μια επιστήμη η οποία, παρά τη σπουδαιότητα της, άργησε να αναγνωριστεί ως ξεχωριστή διοικητική λειτουργία στον κόσμο των επιχειρήσεων. Η αντίληψη αυτή δεν θα μπορούσε να αφήσει ανεπηρέαστο το χώρο της υγείας στον οποίο η προσπάθεια οργάνωσης του -ως μια μορφή επιχείρησης- είναι ένα φαινόμενο που τουλάχιστον στην Ελλάδα άργησε πολύ να πάρει σάρκα και οστά.

Η ανάπτυξη του τομέα της υγείας και του κοινωνικού τομέα γενικότερα δεν υπήρξε πάντοτε ισόρροπη σε σχέση με άλλες επιδιώξεις, όπως η οικονομική ευμάρεια. Ακόμη και σήμερα, η υγεία δεν έχει την ίδια προτεραιότητα σε όλες τις χώρες, πόσο μάλλον η αναγνώριση των ιδρυμάτων παροχής υπηρεσιών υγείας είτε δημοσίων είτε ιδιωτικών ως ολοκληρωμένες επιχειρήσεις με διοικητικές λειτουργίες που έχουν σκοπό, στόχο και όραμα πέραν της περίθαλψης.

3.3 ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΕΣ ΙΔΙΑΙΤΕΡΟΤΗΤΕΣ ΤΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ ΠΑΡΟΧΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΥΓΕΙΑΣ

Όπως κάθε οργανισμός, κάθε επιχείρηση, είτε μικρή σε μέγεθος ή μεγάλη, είτε παράγει προϊόντα ή υπηρεσίες, το σίγουρο και αναμφισβήτητο είναι ότι έχει ανάγκη από ύπαρξη διοίκησης. Η ίδια η λειτουργία αλλά ακόμα περισσότερο η επιτυχία του κάθε Οργανισμού εξαρτώνται σε πολύ μεγάλο βαθμό από το πόσο αποτελεσματικά διοικείται αυτός ο Οργανισμός. Σε κάθε οργανισμό εμφανίζεται η

ανάγκη της διοίκησης ή, με άλλα λόγια, η ανάγκη του αποτελεσματικού συντονισμού των ανθρώπων, των μέσων και των λειτουργιών.

Έχοντας αυτό υπόψη, αντιλαμβάνεται κανείς ότι η ύπαρξη διοίκησης και γενικότερα η οργάνωση μιας Μονάδας που παρέχει υπηρεσίες υγείας είναι εξίσου, ίσως και ακόμα περισσότερο επιβεβλημένη λόγω των ιδιαιτεροτήτων που παρουσιάζει σε σχέση τις υπόλοιπες μορφές επιχειρήσεων ή οργανισμών. [7], [40]

Οι Μονάδες παροχής υπηρεσιών υγείας παρουσιάζουν:

- Οργανωτικές ιδιαιτερότητες
- Ιδιαιτερότητες που συνδέονται με την λειτουργία του σχεδιασμού-προγραμματισμού,
- Ιδιαιτερότητες όσον αφορά τον τρόπο λήψης αποφάσεων
- Ιδιαιτερότητες που συνδέονται με την παραγωγή, την ανάπτυξη και τη χρησιμοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού τους.

Οι ιδιαιτερότητες αυτές καθώς και επιπρόσθετες παράμετροι όπως το ιδιαίτερο ενδιαφέρον και η μεγάλη ευαισθησία που συνοδεύουν κάθε πρόβλημα υγείας, η κατάσταση συνεχούς ετοιμότητας και λειτουργίας των Οργανισμών υγείας, η έντονη απαίτηση για ποιότητα στις υπηρεσίες υγείας, το συνεχώς αυξανόμενο κόστος των παρεχόμενων υπηρεσιών, καθώς και οι προσδοκίες της κοινωνίας επιδρούν καθοριστικά στην εφαρμογή και άσκηση της διοίκησης σ' αυτούς τους Οργανισμούς.

Απαραίτητος είναι ο συντονισμός των πόρων και των δραστηριοτήτων κάθε Οργανισμού, ώστε όλες οι προσπάθειες να συγκλίνουν στην επίτευξη των σκοπών και των στόχων του. Ο συντονισμός στους Οργανισμούς υγείας, οπού αφενός η λειτουργία τους βασίζεται κυρίως στο ανθρώπινο δυναμικό τους και χαρακτηρίζεται από υψηλού βαθμού καταμερισμό της εργασίας και αφετέρου οι δραστηριότητες που καθημερινά αναπτύσσουν είναι πολυάριθμες και ποικίλες, είναι απαραίτητος πολύ περισσότερο από ότι σε κάθε άλλο Οργανισμό.

Η διοίκηση του κάθε Οργανισμού υγείας οφείλει να καθορίζει τους αντικειμενικούς σκοπούς και στόχους του, στο πλαίσιο της πολιτικής για την υγεία που ακολουθείται από την Πολιτεία και της αποστολής του Οργανισμού. Κοινούς στόχους για όλους τους Οργανισμούς υγείας αποτελούν η ορθολογική διαχείριση των διαθέσιμων πόρων και η κατά το δυνατόν αποδοτικότερη χρησιμοποίησή τους. [2]

3.4 ΙΔΙΑΙΤΕΡΟΤΗΤΕΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΤΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ ΚΑΙ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΥΓΕΙΑΣ

Οι ιδιαιτερότητες που αναφέρθηκαν γενικότερα στην διοίκηση οργανισμών υγείας δεν μπορούν να αφήσουν ανεπηρέαστη την διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού. Αυτό γιατί η διαφορά σε σχέση με άλλες μορφές επιχειρήσεων βρίσκεται στη σύνθεση του ανθρώπινου δυναμικού όταν μιλάμε για οργανισμούς ή “επιχειρήσεις” υγείας. Παρά τις μεγάλες τεχνολογικές εξελίξεις που σημειώθηκαν και σημειώνονται καθημερινά στην εποχή μας σε όλους τους τομείς της κοινωνίας, ο άνθρωπος εξακολουθεί να παραμένει ο πιο σημαντικός συντελεστής επιτυχίας των στόχων κάθε οργανισμού. Το ανθρώπινο δυναμικό κάθε οργανισμού αποτελεί ένα πολύτιμο κεφάλαιο γι’ αυτόν και η συμβολή του στην επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών και στόχων του είναι καθοριστική.

Η λειτουργία κάθε συστήματος υγείας, βασίζεται σε πολύ μεγάλο βαθμό στον συντελεστή της παραγωγής “εργασία” και γι’ αυτό χαρακτηρίζεται και σύστημα έντασης εργασίας. Το ανθρώπινο δυναμικό που απασχολείται στον υγειονομικό τομέα αποτελεί τον σημαντικότερο παράγοντα για τη σωστή και αποτελεσματική λειτουργία του συστήματος υγείας, κυρίως εξαιτίας του ρόλου που διαδραματίζει αυτό, τόσο στην παραγωγή όσο και στη διανομή των υγειονομικών υπηρεσιών. Είναι λοιπόν κατανοητό ότι, για τη σωστή και αποτελεσματική λειτουργία των Οργανισμών παροχής υπηρεσιών υγείας, ο ρόλος του ανθρώπινου δυναμικού τους είναι αποφασιστικής σημασίας και συνεπώς η εκπαιδευτική προετοιμασία του, η επιλογή, η κατάλληλη χρησιμοποίηση και αξιοποίησή του αποτελούν βασικές προτεραιότητες για την οργάνωση της λειτουργίας αυτών των οργανισμών. [35]

3.4.1 Η σύνθεση του ανθρώπινου δυναμικού

3.4.1α) Οι επαγγελματίες υγείας

Το σύνολο της διαδικασίας που ακολουθείται στις Μονάδες παροχής υπηρεσιών υγείας για τη διάγνωση του προβλήματος υγείας κάθε ασθενούς και στη συνέχεια για την επιλογή της κατάλληλης θεραπευτικής αγωγής που πρέπει να εφαρμοστεί καθώς και την περίθαλψή του μέχρι την αποθεραπεία του, απαιτεί την ανάπτυξη πολλών και διαφορετικών δραστηριοτήτων. Η ανάπτυξη αυτών των δραστηριοτήτων που πραγματοποιούνται καθημερινά σε μια Μονάδα παροχής υπηρεσιών υγείας, όπως και ο απαραίτητος συσχετισμός τους, προϋποθέτουν την

εκτέλεση πολλών επιμέρους ενεργειών και δράσεων από πολυάριθμο προσωπικό, διαφόρων ειδικοτήτων και επιπέδων εκπαίδευσης.

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

- Κατά κύριο λόγο από γιατρούς διαφόρων ειδικοτήτων και από νοσηλευτικό προσωπικό τριτοβάθμιας εκπαίδευσης και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης.
- Από επιστήμονες που ασχολούνται με την διαγνωστική και θεραπευτική διαδικασία, και τεχνολόγους.
- Από ειδικούς της πληροφορικής και χειριστές Η/Υ, ως υποστηρικτές στη νέα τεχνολογία της πληροφορικής, τόσο για τη διοίκηση, τη διαχείριση και την οικονομική λειτουργία όσο και για την ίδια την περίθαλψη.
- Από διοικητικό προσωπικό, οι οποίοι μπορεί να εργάζονται και σε κάθε άλλο οργανισμό.
- Από τεχνικό προσωπικό, υποστηρίζοντας τη λειτουργία και τη συντήρηση των εγκαταστάσεων και του εξοπλισμού και
- Από προσωπικό ξενοδοχειακής υποστήριξης για την υποστήριξη της νοσηλείας και διαμονής στις Μονάδες παροχής υπηρεσιών υγείας [1]

3.4.1β) Η απασχόληση του προσωπικού στις υπηρεσίες υγείας

Τα νοσοκομεία που παρέχουν υπηρεσίες δευτεροβάθμιας και τριτοβάθμιας περίθαλψης απασχολούν ανάλογα με το μέγεθος τους και τον τρόπο οργάνωσης της λειτουργίας τους, προσωπικό όλων των παραπάνω κατηγοριών ή τουλάχιστον των περισσότερων από αυτές. Οι Μονάδες παροχής εξωνοσοκομειακής πρωτοβάθμιας περίθαλψης απασχολούν περισσότερο προσωπικό, το οποίο αποτελείται κυρίως από γιατρό αντίστοιχης ειδικότητας, νοσηλεύτη/τρια ή τεχνολόγο, διοικητικό υπάλληλο και βοηθητικό προσωπικό. Μέχρι τα μέσα της δεκαετίας του 1980 το προσωπικό που απασχολούσαν τα δημόσια νοσοκομεία στην Ελλάδα με εξαίρεση το ιατρικό προσωπικό, ήταν περιορισμένο αριθμητικά και στο μεγαλύτερο ποσοστό του δευτεροβάθμιας και υποχρεωτικής εκπαίδευσης. Ο αριθμός των υπαλλήλων πανεπιστημιακής εκπαίδευσης-όχι γιατρών-που υπηρετούσε σε αυτά ήταν ελάχιστος, ακόμα και στα μεγάλα περιφερειακά νοσοκομεία, ενώ ειδικότητες όπως π.χ. της διοίκησης των υπηρεσιών υγείας, του οικονομολόγου της υγείας, του κοστολόγου,

του βιοστατιστικού, του πληροφορικού, του κλινικού μηχανικού κ.α. ήταν άγνωστες.[18]

3.4.1γ) Ιδιαιτερότητες στον δημόσιο και τον ιδιωτικό τομέα

Θα πρέπει βέβαια να επισημανθεί ότι το προσωπικό που απασχολούν τα δημόσια νοσοκομεία είναι συγκριτικά πολύ περισσότερο από αυτό που απασχολούν τα ιδιωτικά νοσοκομεία και οι ιδιωτικές κλινικές. Μερικοί από τους λόγους στους οποίους οφείλεται η απασχόληση περισσότερου προσωπικού στα δημόσια νοσοκομεία είναι οι ακόλουθοι:

- Τα δημόσια νοσοκομεία και τα συνδεδεμένα με αυτά Κέντρα Υγείας καλύπτουν μεγάλο μέρος της πρωτοβάθμιας φροντίδας υγείας και περίθαλψης του πληθυσμού, γεγονός που δε συμβαίνει με τα ιδιωτικά νοσοκομεία και τις κλινικές.
- Η υποχρέωση των δημόσιων νοσοκομείων να καλύπτουν γενικές εφημερίες πόλης, σε αντίθεση με το γεγονός ότι τα ιδιωτικά νοσοκομεία και οι κλινικές δεν εφημερεύουν.
- Ο εκπαιδευτικός ρόλος των δημόσιων νοσοκομείων, που συνίσταται στη μεταπτυχιακή εκπαίδευση γιατρών για απόκτηση ιατρικής ειδικότητας, όπως και στην προπτυχιακή εκπαίδευση φοιτητών ιατρικής και νοσηλευτικής. Τα ιδιωτικά νοσοκομεία και οι κλινικές δεν παρέχουν εκπαίδευση.
- Στα δημόσια νοσοκομεία υπάρχουν εξειδικεύσεις, ειδικά εργαστήρια και μονάδες για την κάλυψη παραμέτρων και αναγκών του πληθυσμού που δεν καλύπτονται από τα ιδιωτικά νοσοκομεία και τις κλινικές.
- Η συχνότητα των επειγόντων, κρίσιμων και βαρέων περιστατικών, που είναι πολύ μεγαλύτερη στα δημόσια νοσοκομεία από ότι στα ιδιωτικά νοσοκομεία και τις κλινικές.
- Ο διαφορετικός τρόπος οργάνωσης της ιατρικής υπηρεσίας των δημόσιων νοσοκομείων. Στα δημόσια νοσοκομεία οι γιατροί απασχολούνται με μόνιμη σχέση εργασίας. Αντίθετα στα ιδιωτικά νοσοκομεία και τις κλινικές η πλειονότητα των γιατρών είναι επισκέπτες ή συνεργαζόμενοι ιατροί, οι οποίοι δεν έχουν μόνιμη σχέση εργασίας.
- Ο διαφορετικός τρόπος οργάνωσης, στελέχωσης και λειτουργίας των υπόλοιπων υπηρεσιών του δημόσιου νοσοκομείου, οι οποίες διατηρούν σε

λειτουργία και παρέχουν εξειδικευμένες υπηρεσίες αποτίμησης και ελέγχου, υπηρεσίες κοινωνικής υποστήριξης των ασθενών τους, συγκροτημένες τεχνικές υπηρεσίες κλπ. [24]

3.4.2 Ο σχεδιασμός-προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού στον τομέα της υγείας

Ο σχεδιασμός-προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί τη συστηματική πρόβλεψη των αναγκών κάθε Οργανισμού σε προσωπικό, όπως και των ενεργειών που πρέπει να γίνουν έγκαιρα για την κάλυψη των αναγκών αυτών. Είναι κατανοητό ότι ο σχεδιασμός-προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού συνδέεται άμεσα με τον στρατηγικό σχεδιασμό του Οργανισμού, δηλαδή, με τις μακροχρόνιες ανάγκες του, δεδομένου ότι εξασφαλίζει σ' αυτόν το αναγκαίο σε αριθμό και σε ικανότητες προσωπικό τη χρονική στιγμή που το χρειάζεται.

Στον τομέα της υγείας ο σχεδιασμός-προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού έχει πολύ μεγαλύτερη σημασία και σπουδαιότητα, αφού, όπως είναι γνωστό, η οργανωτική και λειτουργική αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα του συστήματος υγείας εξαρτάται κυρίως από την επάρκεια, την ποιότητα και την ορθολογική κατανομή του υγειονομικού προσωπικού. Ο σχεδιασμός-προγραμματισμός του στελεχιακού δυναμικού στον υγειονομικό τομέα αποτελεί το βασικό συστατικό στοιχείο κάθε προσπάθειας για την εφαρμογή και την υλοποίηση μιας πολιτικής για την υγεία. [25]

Οι συγκεκριμένοι λόγοι που καθιστούν απολύτως απαραίτητο τον σχεδιασμό-προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού για τον τομέα της υγείας είναι οι ακόλουθοι:

- Η εντατική αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού στις Μονάδες παροχής υπηρεσιών υγείας. Το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί τον σημαντικότερο συντελεστή της παραγωγής και διανομής των υπηρεσιών και είναι καθοριστική η συμβολή του στην ποιότητα και στην αποτελεσματικότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών υγείας.
- Το κόστος απασχόλησης-χρησιμοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού στον υγειονομικό τομέα είναι σημαντικά υψηλό και ταυτόχρονα ανελαστικό. Τελικά το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί το πλέον δαπανηρό τμήμα του συστήματος υγείας.

- Ένα μεγάλο μέρος του ανθρώπινου δυναμικού που απασχολεί ο υγειονομικός τομέας χρειάζεται μακροχρόνια και εξειδικευμένη εκπαίδευση προτού ενταχθεί στην παραγωγική διαδικασία, ώστε να είναι ικανό να παράσχει αποτελεσματικές υπηρεσίες.
- Η αποδοτικότητα των ενεργειών και των μέτρων για τον τομέα υγείας συχνά απαιτεί προγενέστερες αποφάσεις. Με τον κεντρικό σχεδιασμό-προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού στον υγειονομικό τομέα επιδιώκεται η πρόβλεψη των μελλοντικών αναγκών σε προσωπικό, όπως και ο προσδιορισμός της σύνθεσης που πρέπει να έχει αυτό το προσωπικό, των δυνατών συνδυασμών που μπορούν να γίνουν μεταξύ των διαφόρων κατηγοριών προσωπικού, του τρόπου παραγωγής και του περιεχομένου της εκπαίδευσής του, καθώς και του τρόπου επιλογής και χρησιμοποίησης του στις κατάλληλες θέσεις. Η απρόσκοπτη και αποτελεσματική λειτουργία του τομέα της υγείας κάθε χώρας είναι δυνατή μόνο δια μέσου του έγκαιρου και σωστού σχεδιασμού-προγραμματισμού του ανθρώπινου δυναμικού που χρησιμοποιεί και χρειάζεται. Βέβαια, απαραίτητες προϋποθέσεις για έναν επιτυχή σχεδιασμό-προγραμματισμό αποτελούν αφενός μεν η γνώση του διαθέσιμου ανθρώπινου δυναμικού και η εκτίμηση της ζήτησης για υπηρεσίες υγείας από τον πληθυσμό, αφετέρου δε οι οικονομικές προοπτικές και η πολιτική βούληση σε προοπτική χρόνου. [7]

3.4.3 Προβλήματα του ανθρώπινου δυναμικού στον τομέα της υγείας

Τα προβλήματα του ανθρώπινου δυναμικού που απασχολείται στον υγειονομικό τομέα μπορούν να ταξινομηθούν σε τρεις κατηγορίες και συγκεκριμένα σε:

1. προβλήματα ποιότητας του ανθρώπινου δυναμικού, τα οποία σχετίζονται με την επάρκεια των γνώσεων και δεξιοτήτων που πρέπει αυτό να διαθέτει,
2. προβλήματα υπερπροσφοράς ή έλλειψης του ανθρώπινου δυναμικού σε κάποιες κατηγορίες και ειδικότητες προσωπικού και
3. προβλήματα ανισοκατανομής του ανθρώπινου δυναμικού, τόσο γεωγραφικά όσο και κατά βαθμίδα περίθαλψης.

Τέτοιου είδους προβλήματα μπορούν έγκαιρα να αποφευχθούν μόνο με τον σωστό σχεδιασμό-προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού και την κατάλληλη κυβερνητική πολιτική σε θέματα εκπαίδευσης.

Στην Ελλάδα καθυστέρησε ο σχεδιασμός-προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού στον τομέα της υγείας καθώς και η εφαρμογή της κατάλληλης πολιτικής στα θέματα εκπαίδευσης που άπτονται του τομέα αυτού. Η απουσία στρατηγικού σχεδιασμού-προγραμματισμού οδήγησε στη δημιουργία πολλών προβλημάτων, που επιδρούν αρνητικά στην αποτελεσματικότητα του συστήματος υγείας.

- Με εξαίρεση τους γιατρούς και τους άλλους επιστήμονες της ιατρικής υπηρεσίας, καθώς και τις νοσηλεύτριες τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, το υπόλοιπο προσωπικό δεν διαθέτει όλες εκείνες τις γνώσεις και δεξιότητες που απαιτούν οι σύγχρονες μορφές νοσηλείας και περίθαλψης, αλλά και η διοίκηση, η διαχείριση και η λειτουργία των ιδιαίτερα πολύπλοκων σήμερα Μονάδων παροχής υπηρεσιών υγείας. Η εκπαίδευση σχεδόν όλων των διοικητικών, οικονομικών και τεχνικών στελεχών δεν ήταν προσανατολισμένη από την αρχή στην απασχόλησή τους σε Οργανισμούς υγείας. Στη συνέχεια η επιμόρφωση αυτών των στελεχών είναι πολύ περιορισμένη, αφού δεν υπάρχει κανένα κίνητρο για αυτή και βασίζεται μόνο στην καλή διάθεση των ίδιων στελεχών και στις δικές τους οικονομικές δυνατότητες. Τα παραπάνω, σε συνδυασμό με την απουσία κρίσιμων ειδικοτήτων προσωπικού καθιστούν, εκτός των άλλων αδύνατη την εφαρμογή σύγχρονων μεθόδων και τεχνικών διοίκησης-διαχείρισης Μονάδων παροχής υπηρεσιών υγείας.
- Υπάρχει υπερπροσφορά ιατρικού δυναμικού και ταυτόχρονα έλλειψη νοσηλευτικού προσωπικού, όπως και κρίσιμων ειδικοτήτων στο διοικητικό, οικονομικό και τεχνικό προσωπικό.
- Τέλος, είναι φανερό γύρω μας ότι η συνεχής εξέλιξη της επιστήμης και της τεχνολογίας μεταβάλλουν διαρκώς την κατανομή της εργασίας στους Οργανισμούς και στις υπηρεσίες. Αυτό ισχύει περισσότερο για τους Οργανισμούς υγείας, στους οποίους η επιστήμη και η τεχνολογία συμμετέχουν στην παραγωγή των υπηρεσιών στον πιο υψηλό βαθμό και η συνεχής μεταβολή των οποίων επιβάλλει μόνιμα ανακατατάξεις. Όμως αυτές οι ανακατατάξεις γίνονται συχνά εμπειρικά, σε επίπεδο αποφάσεων των διοικήσεων των Οργανισμών υγείας, χωρίς να υπάρχει κεντρική μελέτη, πλαίσιο και ρυθμίσεις. [2], [14]

3.5 ΕΡΓΑΛΕΙΟ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΕΡΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΕ ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΑ

3.5.1. Ανθρώπινοι πόροι: Διαχείριση και Ανάπτυξη του πιο σημαντικού προτερήματος ενός οργανισμού.

Όπως έχουμε ήδη δει η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού είναι η ενσωματωμένη χρήση των συστημάτων, των πολιτικών και των διοικητικών πρακτικών για πρόσληψη, διατήρηση και ανάπτυξη των υπαλλήλων έτσι ώστε ένας οργανισμός να επιτύχει τους επιθυμητούς στόχους του. Η αποτελεσματική διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων πρέπει να βοηθά τους υπαλλήλους να βρίσκουν νόημα και ικανοποίηση μέσα από την πορεία της εργασίας τους. Επίσης βοηθάει τον οργανισμό να βελτιώσει το επίπεδο απόδοσης του και να αυξήσει την επιτυχία του.

Ένα περιεκτικό σύστημα διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων, παρέχει στους διευθυντές ένα πλαίσιο και τα εργαλεία ώστε να επιτευχθούν υψηλά επίπεδα απόδοσης προσωπικού και ικανοποίησης των υπαλλήλων. Σε εθνικό επίπεδο ένα τέτοιο σύστημα βοηθά στην ανάπτυξη στρατηγικών, πολιτικών και πρακτικών στον τομέα της υγείας που εξασφαλίζουν ένα εργατικό δυναμικό ισορροπημένο, ενώ στο επίπεδο οργάνωσης, η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού περιλαμβάνει τη διασύνδεση της διαχείρισης και της ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού με τους στρατηγικούς σκοπούς και τους στόχους της οργάνωσης.

Στην παρούσα φάση αυτό που μας ενδιαφέρει είναι να εστιάσουμε στη Διαχείριση ανθρωπίνων πόρων στο επίπεδο της Οργάνωσης. Η καθιέρωση ενός ισχυρού και περιεκτικού συστήματος έχει πολλά πλεονεκτήματα για τους μάνατζερ σε όλα τα επίπεδα, είτε μιλάμε για τον ιδιωτικό τομέα ή για το δημόσιο. Ένα τέτοιο σύστημα μας εξασφαλίζει την ποιοτική παροχή υπηρεσιών από το ανθρώπινο δυναμικό, προσφέρει οφέλη και στον οργανισμό αλλά και στους υπαλλήλους. Συγκεκριμένα στον οργανισμό, αυξάνει την ικανότητα του να επιτύχει τους στόχους του, αυξάνει το επίπεδο απόδοσης των υπαλλήλων, χρησιμοποιεί αποδοτικά τις δεξιότητες και τις ικανότητες των υπαλλήλων, κερδίζει σε κόστος μέσω της βελτιωμένης απόδοσης και παραγωγικότητας των υπαλλήλων και τέλος βελτιώνει τη δυνατότητα του οργανισμού να διαχειρίζεται κάθε αλλαγή. Στους υπαλλήλους δε, επιτρέπει να καταλάβουν πως η δουλειά τους συνδέεται με την εκπλήρωση της αποστολής και των στόχων του οργανισμού, βοηθά τους υπαλλήλους να αισθάνονται ιδιαίτερα παρακινημένοι και αυξάνει την εργασιακή τους ικανοποίηση. [23], [25]

Ένας οργανισμός-επιχείρηση που θέλει να καθιερώσει ένα ισχυρό σύστημα διαχείρισης ανθρώπινων πόρων, πρέπει να λάβει υπόψη του διάφορες παραμέτρους, μερικές από τις οποίες είναι οι ακόλουθες:

1. **Επέκταση του ρόλου της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων στον οργανισμό.**
Ένα βασικό μέρος της γενικής διοικητικής στρατηγικής είναι να ληφθεί υπόψη η χρησιμότητα της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων ως προς την εκπλήρωση της αποστολής και των στόχων του οργανισμού. Συχνά πολλοί αντιμετωπίζουν την διαχείριση ανθρώπινων πόρων σαν ένα διοικητικό εργαλείο που περιορίζεται μόνο σε θέματα που αφορούν τη μισθοδοσία, τις πολιτικές και διαδικασίες του προσωπικού, τις περιγραφές των θέσεων εργασίας και την εκπαίδευση. Παρά το γεγονός ότι και αυτός ο διοικητικός ρόλος είναι πολύ σημαντικός, δεν πρέπει να περιορίζεται μόνο ως εκεί. Η διαχείριση ανθρώπινων πόρων πρέπει να είναι ένας στρατηγικός συνέταρος στην ανάπτυξη και την επίτευξη των οργανωτικών και στρατηγικών στόχων του οργανισμού, να ενεργεί σαν διοικητικός εμπειρογνώμονας που καθιερώνει και διαχειρίζεται διοικητικές πολιτικές, διαδικασίες και δομές και τέλος να αντιπροσωπεύει και να στηρίζει τους υπαλλήλους.
2. **Ανάπτυξη και διατήρηση ενός συστήματος διαχείρισης απόδοσης.** Ένας από τους σημαντικότερους στόχους για έναν ηγέτη ανθρώπινων πόρων είναι να υποστηρίξει την καθιέρωση ενός ευρέως συστήματος διαχείρισης απόδοσης σε όλο τον οργανισμό, το οποίο να συνδέει τα στρατηγικά και λειτουργικά σχέδια με μέτρα απόδοσης για τον οργανισμό ολόκληρο αλλά και για κάθε άτομο χωριστά. Ένα τέτοιο σύστημα θα βοηθήσει τους υπαλλήλους να καταλάβουν πως η εργασία τους συνεισφέρει στην επιτυχία του οργανισμού, κάτι το οποίο τους προκαλεί μια αίσθηση παρακίνησης και παραγωγικότητας. Τα στοιχεία του ανθρώπινου δυναμικού ενός συστήματος διαχείρισης απόδοσης περιλαμβάνουν γραπτές περιγραφές θέσεων εργασίας για κάθε θέση στον οργανισμό και ευκαιρίες για κατάρτιση και ανάπτυξη του προσωπικού.
3. **Καθιέρωση ενός υπεύθυνου εποπτικού συστήματος.** Ο ρόλος του επόπτη σε ένα αποτελεσματικό σύστημα ανθρώπινων πόρων είναι σημαντικό καθώς αυτός παρέχει τη γέφυρα ανάμεσα στον οργανισμό και τους υπαλλήλους. Ο επόπτης επικοινωνεί τους στόχους του οργανισμού στον υπάλληλο και μέσω της διαδικασίας του προγραμματισμού της εργασίας, καθοδηγεί την εργασία του υπαλλήλου έτσι που να υποστηρίζει τους στόχους αυτούς.

Ο επόπτης πρέπει να αναγνωρίζει τα κενά των υπαλλήλων αναφορικά με την εργασίας τους και να υποστηρίζει την ανάπτυξη των δεξιοτήτων και ικανοτήτων των υπαλλήλων όπου απαιτείται.

4. Επένδυση στην κατάρτιση-εκπαίδευση. Σε όλο τον κόσμο οι Μονάδες παροχής υπηρεσιών υγείας δαπανούν σημαντικό μέρος του κεφαλαίου τους στην εκπαίδευση του προσωπικού τους, έχοντας ως στόχο να αυξήσουν την αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα του. Συχνά όμως η εκπαίδευση αυτή πραγματοποιείται χωρίς να έχει γίνει ο απαραίτητος προγραμματισμός ανάλογα με τις πραγματικές ανάγκες των υπαλλήλων αλλά και του οργανισμού. Επιπλέον πολλοί οργανισμοί διστάζουν να δαπανήσουν χρήματα για την κατάρτιση του προσωπικού έως ότου δουν πιο απτά οφέλη είτε για τον υπάλληλο είτε για την επιχείρηση. [28]

3.5.2 Αξιολογώντας την ικανότητα διαχείρισης του Ανθρώπινου Δυναμικού ενός Οργανισμού

Ένα από τα σημαντικότερα πράγματα που μπορεί να κάνει κανείς ώστε να καθιερώσει ένα ισχυρό και περιεκτικό σύστημα διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων είναι να συγκεντρώσει πληροφορίες τέτοιες που θα τον βοηθήσουν να σχεδιάσει και να εφαρμόσει το σύστημα αυτό. Για να συμβεί αυτό πρέπει να αναγνωρισθούν οι τομείς του οργανισμού που είναι δυνατοί και αυτοί που θέλουν ενίσχυση. Μόλις προσδιοριστούν αυτοί οι τομείς πρέπει να τεθούν σε σειρά προτεραιότητας και να αναπτυχθεί ένα πλάνο διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων για να τους αντιμετωπίσει. Η αξιολόγηση πρέπει να λάβει υπόψη όλους τους τομείς του συστήματος διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων, όπως η ικανότητα, ο προγραμματισμός, οι πολιτικές και οι πρακτικές, η διαχείριση της απόδοσης, τα δεδομένα και η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού.

Για την αξιολόγηση της υπάρχουσας κατάστασης της Διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού κάθε οργανισμός ανεξαρτήτως μεγέθους μπορεί να χρησιμοποιήσει ένα εργαλείο, το «Εργαλείο αξιολόγησης της Διαχείρισης Ανθρωπίνων Πόρων» που αναλύεται πιο κάτω. [19], [38]

3.5.3. Εργαλείο αξιολόγησης της Διαχείρισης Ανθρωπίνων Πόρων

Το εργαλείο αξιολόγησης της Διαχείρισης Ανθρωπίνων Πόρων παρέχει στην επιχείρηση τη μέθοδο με την οποία μπορεί να κατανοήσει από τι αποτελείται ένα σύστημα Διαχείρισης Ανθρωπίνων Πόρων και πόσο σωστά λειτουργεί. Το εργαλείο αυτό επιπλέον βοηθά τους χρήστες να αναπτύξουν στρατηγικές που θα βελτιώσουν το σύστημα ανθρωπίνων πόρων και θα το κάνουν όσο το δυνατό πιο αποτελεσματικό.

Για τις νεοσυσταθείσες επιχειρήσεις το εργαλείο αυτό μπορεί να χρησιμεύσει ως οδηγός για την ανάπτυξη ενός βέλτιστου συστήματος Διαχείρισης Ανθρώπινων πόρων. Ενώ για τις ήδη καθιερωμένες επιχειρήσεις που αντιμετωπίζουν αλλαγές όπως αποκέντρωση, συρρίκνωση ή επέκταση, το εργαλείο αυτό μπορεί να χρησιμοποιηθεί σαν αναφορά για τα διάφορα θέματα διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων που πρέπει να αντιμετωπιστούν ώστε να διαχειριστούν οι διάφορες αλλαγές επιτυχώς. Για μέγιστο όφελος στην επιχείρηση, είναι σημαντικό η χρήση αυτού του εργαλείου να υποστηρίζεται πλήρως από την ηγεσία της επιχείρησης. [25]

Το εργαλείο αξιολόγησης της Διαχείρισης Ανθρωπίνων Πόρων προορίζεται στο να παρέχει στους χρήστες έναν γρήγορο τρόπο αξιολόγησης που θα αναγνωρίζει τα χαρακτηριστικά και τις ικανότητες του συστήματος ανθρωπίνων πόρων μιας επιχείρησης και θα βοηθά τους χρήστες να διαμορφώσουν ένα σχέδιο δράσης για τη βελτίωση του συστήματος της επιχείρησης. Το εργαλείο αυτό καθεαυτό αποτελείται από:

- 6 ευρείς τομείς της διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων κάθε ένας από τους οποίους περιλαμβάνει περαιτέρω διαδικασίες προς ανάλυση ,
- 4 στάδια ανάπτυξης της διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων,
- Χαρακτηριστικά που περιγράφουν κάθε τμήμα των ανθρωπίνων πόρων σε κάθε στάδιο ανάπτυξης και
- Κενά διαστήματα στα οποία οι χρήστες καλούνται να γράψουν μια σύντομη δήλωση ή δείκτες με τα οποία δείχνουν σε ποιο στάδιο ανάπτυξης βρίσκεται η επιχείρηση. [24]

Τομείς Ανθρώπινων Πόρων- Διαδικασίες κάθε τομέα

1. *Ικανότητα Διαχείρισης ανθρώπινων πόρων*
 - a. Προϋπολογισμός
 - b. Ανθρώπινο Δυναμικό
2. *Προγραμματισμός Διαχείρισης ανθρώπινων πόρων*
 - a. Οργανωτικοί στόχοι και Αποστολή
 - b. Προγραμματισμός των ανθρώπινων πόρων
3. *Στοιχεία-Δεδομένα ανθρώπινου δυναμικού*
 - a. Στοιχεία υπαλλήλων
 - b. Μηχανοργάνωση των στοιχείων των υπαλλήλων
 - c. Ατομικοί φάκελοι υπαλλήλων
4. *Πολιτικές και πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού*
 - a. Σύστημα αποζημιώσεων και οφελών
 - b. Επάνδρωση, Πρόσληψη, Μετακίνηση και Προαγωγή
 - c. Πρόγραμμα ένταξης νέων υπαλλήλων
 - d. Εγχειρίδιο Πολιτικής
 - e. Συμμόρφωση με τους εργατικούς νόμους
5. *Διαχείριση Απόδοσης ανθρώπινου δυναμικού*
 - a. Περιγραφές θέσεων εργασίας
 - b. Προγραμματισμός της εργασίας και αξιολόγηση της απόδοσης
6. *Εκπαίδευση-Κατάρτιση ανθρώπινου δυναμικού*
 - a. Εκπαίδευση προσωπικού
 - b. Διαχείριση και ανάπτυξη της ηγεσίας

Στάδια ανάπτυξης

Καθώς οι επιχειρήσεις μεγαλώνουν, δυναμώνουν και ωριμάζουν, εξελίσσονται σε διάφορα στάδια ανάπτυξης. Οι επιχειρήσεις περνάνε μέσα από αυτά τα στάδια με διαφορετικά ποσοστά και παραμένουν σε κάποιο στάδιο μέχρι να έχουν αναπτύξει μια σαφή αποστολή, σωστές διοικητικές δομές και συστήματα, καθώς και ικανούς μάντζερ και προσωπικό που μπορούν να χρησιμοποιήσουν αυτές τις δομές και τα συστήματα.

Χαρακτηριστικά των ανθρωπίνων πόρων

Για κάθε τομέα ανθρώπινου δυναμικού, το εργαλείο παρέχει μια δήλωση που περιγράφει τα κοινά χαρακτηριστικά κάθε επιχείρησης σε κάθε στάδιο ανάπτυξης. Αυτά τα χαρακτηριστικά στηρίζονται στα χαρακτηριστικά του προηγούμενου σταδίου. Στο πρώτο στάδιο, τα χαρακτηριστικά περιγράφουν έναν οργανισμό που είτε είναι στη αρχή της ανάπτυξης ενός συστήματος ανθρωπίνων πόρων ή δεν έχει δώσει πολύ προσοχή σε εκείνον τον τομέα. Ενώ στο τέταρτο και τελευταίο στάδιο, τα χαρακτηριστικά περιγράφουν μια επιχείρηση που λειτουργεί εξαιρετικά αποτελεσματικά σε σχέση με τον συγκεκριμένο τομέα. Πιο κάτω περιγράφεται αναλυτικά το εργαλείο αξιολόγησης της Διαχείρισης Ανθρωπίνων Πόρων.

ΕΡΓΑΛΕΙΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Διαδικασίες διαχείρισης ανθρώπινων πόρων	Στάδια ανάπτυξης των χαρακτηριστικών της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού				Δείκτες
	1	2	3	4	
ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ					
Προϋπολογισμός για τη Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού	Προβλέπεται προϋπολογισμός για το Τμήμα.	Ο προϋπολογισμός για δραστηριότητες όπως εκπαίδευση, ανάπτυξη και αξιολόγηση απόδοσης είναι περιορισμένος.	Ο προϋπολογισμός που προβλέπεται δεν είναι σε τακτική και μακροπρόθεσμη βάση.	Ο προϋπολογισμός προβλέπεται και διατίθεται σε τακτική και μακροπρόθεσμη βάση, αναθεωρείται ετησίως και ρυθμίζεται αναλόγως με τις ανάγκες που προκύπτουν.	
Ανθρώπινο Δυναμικό	Δεν υπάρχει διοικητικό προσωπικό που να είναι υπεύθυνο για τις λειτουργίες της Διαχείρισης Ανθρώπινων πόρων.	Υπάρχει διοικητικό προσωπικό στην εταιρεία, αλλά έχει περιορισμένη εμπειρία σχετική με αυτόν τον τομέα (π.χ. προσλήψεις, αποχωρήσεις, διοίκηση του προσωπικού κλπ.).	Υπάρχει εκπαιδευμένο διοικητικό προσωπικό στην εταιρεία αλλά μόνο στο επίπεδο που να διατηρεί τις βασικές διαδικασίες διαχείρισης προσωπικού.	Υπάρχει πεπειραμένο διοικητικό προσωπικό στην οργάνωση που διατηρεί και εφαρμόζει όλες τις διαδικασίες διαχείρισης ανθρώπινων πόρων.	

Διαδικασίες διαχείρισης ανθρώπινων πόρων	Στάδια ανάπτυξης των χαρακτηριστικών της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού				Δείκτες
	1	2	3	4	
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ					
Οργανωτικοί στόχοι / αποστολή	Δεν υπάρχει επίσημος οργανωτικός στόχος και αποστολή.	Υπάρχουν αποστολή και στόχοι αλλά δεν συνδέονται άμεσα με τον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού.	Η αποστολή και οι στόχοι της οργάνωσης συνδέονται επίσημα με τον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού.	Η αποστολή και οι στόχοι της οργάνωσης συνδέονται με τον ετήσιο προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού και χρησιμοποιούνται για να προβλέπονται μελλοντικές ανάγκες σε προσωπικό.	
Προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού	Δεν υπάρχει κανένα ετήσιο πλάνο Διαχείρισης ανθρώπινων πόρων.	Υπάρχει ετήσιο πλάνο το οποίο όμως δεν συνδέεται με την αποστολή και τους στόχους της εταιρείας, των αναγκών επάνδρωσης, των αποτελεσμάτων κατάρτισης ή των υπαρχόντων στοιχείων υπαλλήλων.	Υπάρχει ετήσιο πλάνο το οποίο είναι βασισμένο στους οργανωτικούς στόχους, στις ανάγκες επάνδρωσης, στην κατάρτιση και τα στοιχεία υπαλλήλων αλλά δεν αξιολογείται περαιτέρω και αποτελεσματικά.	Υπάρχει ετήσιο πλάνο το οποίο είναι βασισμένο στους οργανωτικούς στόχους κλπ. ενώ παράλληλα εφαρμόζεται, αξιολογείται και χρησιμοποιείται για το μακροπρόθεσμο στρατηγικό προγραμματισμό.	

Διαδικασίες διαχείρισης ανθρώπινων πόρων	Στάδια ανάπτυξης των χαρακτηριστικών της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού				Δείκτες
	1	2	3	4	
ΔΕΔΟΜΕΝΑ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ					
Στοιχεία υπαλλήλων	Κανένα προσωπικό στοιχείο του προσωπικού δεν συλλέγεται σε μια συστηματική βάση.	Τα περισσότερα στοιχεία συλλέγονται αλλά δεν διατηρούνται ούτε ανανεώνονται.	Τα προσωπικά στοιχεία των υπαλλήλων είναι διαθέσιμα και ανανεώνονται, αλλά δεν αξιοποιούνται από τη Διεύθυνση ανθρωπίνων πόρων.	Τα προσωπικά στοιχεία των υπαλλήλων όχι μόνο είναι διαθέσιμα και ανανεώνονται, αλλά χρησιμοποιούνται για προγραμματισμό και προβλέψεις.	
Μηχανοργάνωση των στοιχείων	Δεν υπάρχουν υπολογιστές, ούτε βάσεις δεδομένων με τα στοιχεία των υπαλλήλων.	Υπάρχουν υπολογιστές, αλλά δεν υπάρχουν πόροι για ανάπτυξη συστήματος διαχείρισης δεδομένων.	Οι υπολογιστές και τα συστήματα διαχείρισης δεδομένων είναι διαθέσιμα αλλά το προσωπικό δεν εκπαιδεύεται και τα αρχεία είναι ελλιπή.	Οι υπολογιστές και τα συστήματα διαχείρισης δεδομένων υπάρχουν και είναι πάντα πλήρως ενημερωμένα. Το προσωπικό έχει την απαραίτητη εκπαίδευση/κατάρτιση.	
Αρχεία προσωπικού	Δεν υπάρχουν ατομικοί φάκελοι προσωπικού.	Οι ατομικοί φάκελοι προσωπικού είναι περιορισμένοι και δεν ανανεώνονται συστηματικά.	Υπάρχουν ατομικοί φάκελοι όλου του προσωπικού οι οποίοι διατηρούνται και ανανεώνονται αλλά δεν υπάρχει πολιτική για τη χρήση των δεδομένων αυτών.	Οι ατομικοί φάκελοι είναι πλήρως ανανεωμένοι για όλο το προσωπικό και επιπλέον υπάρχουν πολιτικές για τη σωστή χρήση των φακέλων αυτών.	

Διαδικασίες διαχείρισης ανθρώπινων πόρων	Στάδια ανάπτυξης των χαρακτηριστικών της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού				Δείκτες
	1	2	3	4	
ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ ΚΑΙ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ 1					
Συστήματα αποζημιώσεων και οφελών	Κανένα επίσημο σύστημα δεν υπάρχει για τον καθορισμό της μισθολογικής κλίμακας και των οφελών που παρέχονται σε κάθε θέση εργασίας	Υπάρχει ένα επίσημο σύστημα αλλά αυτό δεν χρησιμοποιείται κατά τρόπο στερεότυπο.	Υπάρχει ένα επίσημο σύστημα, το οποίο είναι κατανοητό από όλους τους υπαλλήλους και χρησιμοποιείται με συνέπεια.	Υπάρχει ένα επίσημο σύστημα και χρησιμοποιείται με συνέπεια αλλά και για να καθορίσει τις μισθολογικές αυξήσεις.	
Επάνδρωση, Πρόσληψη, Μετακίνηση και Προαγωγή	Δεν υπάρχει καμία επίσημη διαδικασία για την επάνδρωση, τη μίσθωση, τη μεταφορά και την προαγωγή.	Υπάρχουν διαδικασίες αλλά δεν ακολουθούνται.	Υπάρχουν επίσημες διαδικασίες, βασισμένες σε καθιερωμένα κριτήρια αλλά δεν χρησιμοποιούνται με συνέπεια.	Υπάρχουν επίσημες διαδικασίες που ελέγχονται και που χρησιμοποιούνται σε όλες τις αποφάσεις μίσθωσης, μεταφοράς και προαγωγής.	
Πρόγραμμα ένταξης νέων υπαλλήλων	Δεν υπάρχει κανένα επίσημο πρόγραμμα ένταξης/εκπαίδευσης για τους νέους υπαλλήλους.	Υπάρχει ένα πρόγραμμα αλλά δεν εφαρμόζεται σε κανονική βάση.	Η ένταξη/εκπαίδευση προσφέρεται κατά τρόπο στερεότυπο, αλλά δεν υπογραμμίζει την αποστολή, τους στόχους και τα πρότυπα απόδοσης που αναμένονται από την εταιρεία.	Η ένταξη/εκπαίδευση προσφέρεται σε όλους τους νέους υπαλλήλους, υπογραμμίζει την αποστολή και τους στόχους της εταιρείας και κάνει τους υπαλλήλους να αισθάνονται ότι χαίρουν εκτίμησης.	

Διαδικασίες διαχείρισης ανθρώπινων πόρων	Στάδια ανάπτυξης των χαρακτηριστικών της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού				Δείκτες
	1	2	3	4	
ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ ΚΑΙ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ 2					
Εγχειρίδιο Πολιτικής	Κανένα εγχειρίδιο με την πολιτική της οργάνωσης δεν υπάρχει..	Το εγχειρίδιο υπάρχει αλλά είναι ξεπερασμένο και δεν περιλαμβάνει όλες τις απαραίτητες προς τους υπαλλήλους πληροφορίες.	Υπάρχει εγχειρίδιο πολιτικής αλλά δεν είναι διαθέσιμο σε όλους τους υπαλλήλους.	Υπάρχει ένα ενημερωμένο εγχειρίδιο πολιτικής και είναι διαθέσιμο σε όλους τους υπαλλήλους. Χρησιμεύει ως ένας οδηγός αναφοράς σε όλες τις ερωτήσεις για την απασχόληση στην οργάνωση και αναθεωρείται τακτικά.	
Συμμόρφωση με τους Εργατικούς Νόμους	Δεν υπάρχει καμία αναθεώρηση των πολιτικών του ανθρώπινου δυναμικού που να εξασφαλίζει συμμόρφωση με τον τοπικό ή εθνικό Εργατικό νόμο.	Υπάρχει κάποια προσπάθεια για συμμόρφωση με τους Εργατικούς νόμους, αλλά δεν γίνεται σε κανονική βάση.	Οι εργατικοί νόμοι παρακολουθούνται τακτικά ως επίσημη διαδικασία της ΔΑΠ αλλά οι πολιτικές της οργάνωσης δεν προσαρμόζονται ανάλογα.	Οι πολιτικές και οι πρακτικές της ΔΑΠ είναι απόλυτα εναρμονισμένη με τους εργατικούς νόμους.	

Διαδικασίες διαχείρισης ανθρώπινων πόρων	Στάδια ανάπτυξης των χαρακτηριστικών της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού				Δείκτες
	1	2	3	4	
ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΠΟΛΟΣΗΣ					
Περιγραφές εργασίας	Καμία περιγραφή εργασίας δεν αναπτύσσεται	Κάποιοι υπάλληλοι έχουν περιγραφή θέσεως εργασίας αλλά δεν είναι ενημερωμένη ή είναι πολύ γενική.	Όλο το προσωπικό έχει τις περιγραφές εργασίας, αλλά δεν είναι όλες πλήρεις ή ενημερωμένες με τα απαιτούμενα καθήκοντα.	Υπάρχουν πλήρεις περιγραφές εργασίας για κάθε υπάλληλο και τηρούνται ενήμερες μέσω μιας διαδικασίας αναθεώρησης. Τα συγκεκριμένες καθήκοντα και οι γραμμές επίβλεψης δηλώνονται σαφώς.	
Προ/σμός της εργασίας και αξιολόγηση της απόδοσης	Δεν υπάρχει κανένα επίσημο σύστημα αξιολόγησης απόδοσης.	Υπάρχει κάποιο σύστημα αξιολόγησης, αλλά είναι άτυπο.	Υπάρχει επίσημο σύστημα αξιολόγησης υπαλλήλων το οποίο οι επόπτες πρέπει να εφαρμόσουν για κάθε υπάλληλο αλλά δεν γίνεται με συνέπεια.	Υπάρχει επίσημο σύστημα αξιολόγησης υπαλλήλων το οποίο εφαρμόζεται τακτικά και με συνέπεια, και τα αποτελέσματα για τον κάθε υπάλληλο χρησιμοποιούνται αναλόγως για την απόδοση και εξέλιξή του μέσα στη επιχείρηση.	

Διαδικασίες διαχείρισης ανθρώπινων πόρων	Στάδια ανάπτυξης των χαρακτηριστικών της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού				Δείκτες
	1	2	3	4	
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ					
Κατάρτιση προσωπικού	Δεν υπάρχει κανένα καθιερωμένο επιμορφωτικό πρόγραμμα.	Η κατάρτιση προσφέρεται σε ειδική βάση αλλά δεν είναι βασισμένη σε μια επίσημη διαδικασία και εναρμονισμένη με τις ανάγκες προσωπικού, ούτε συνδέεται με τις βασικές προτεραιότητες της εταιρείας.	Η κατάρτιση είναι επίσημη διαδικασία της ΔΑΠ και συνδεμένη με το προσωπικό και τις εταιρικές ανάγκες, αλλά δεν είναι διαθέσιμη για όλο το προσωπικό, ούτε αξιολογείται για τα αποτελέσματα.	Η κατάρτιση είναι επίσημη διαδικασία της ΔΑΠ και συνδεμένη με το προσωπικό και τις εταιρικές ανάγκες. Επιπλέον αναπτύσσονται ευκαιρίες για το προσωπικό συνδεδεμένες με τις ανάγκες τους αλλά και τις ανάγκες της εταιρείας.	
Διαχείριση και ανάπτυξη ηγεσίας	Δεν υπάρχει καμία πολιτική ή φιλοσοφία σχετικά με τη σημασία ανάπτυξης ισχυρής διοικητικής ικανότητας και μελλοντικών ηγετών στην εταιρεία.	Υπάρχει μια έμφαση στην ανάπτυξη της διοικητικής ικανότητας αλλά δεν γίνεται σε τακτική βάση.	Η οργάνωση καταβάλλει προσπάθεια να αναπτύξει τους διευθυντές και μελλοντικούς ηγέτες μέσω της κατάρτισης, καθοδήγησης και προκλήσεων αλλά η συμμετοχή γίνεται επιλεκτικά.	Υπάρχει σε ισχύ σχέδιο για τη διαχείριση και την ανάπτυξη ηγεσίας και υπάρχει ευκαιρία συμμετοχής για όλους βασισμένη στην απόδοση και άλλα καθιερωμένα κριτήρια.	

3.6 ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Το κεφάλαιο αυτό ανέλυσε τη Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων στις Μονάδες παροχής υπηρεσιών υγείας. Μέσα από αυτή την ανάλυση διαπιστώθηκε πως το ανθρώπινο δυναμικό στις μονάδες αυτές αποτελεί τον σημαντικότερο συντελεστή της παραγωγής και διανομής των υπηρεσιών υγείας και η συμβολή του στην ποιότητα και αποτελεσματικότητά τους είναι καθοριστική. Όμως όπως είδαμε η ποικιλομορφία του ανθρώπινου δυναμικού των οργανισμών υγείας που οφείλεται στον μεγάλο αριθμό ειδικοτήτων που εμπλέκονται συχνά παρουσιάζει προβλήματα ως προς της διαχείρισή του. Μια μονάδα παροχής υπηρεσιών υγείας όπως και κάθε άλλη μονάδα, καλείται να διαχειριστεί, να συντονίσει και να προγραμματίσει το ανθρώπινο δυναμικό της με τέτοιο τρόπο ώστε να λειτουργεί αποτελεσματικά και με επιτυχία. Το κλειδί λοιπόν αποτελεί ο προγραμματισμός-σχεδιασμός του υγειονομικού προσωπικού. Για το σκοπό αυτό στο κεφάλαιο αυτό παρατίθεται ένα εργαλείο για την αξιολόγηση της Διαχείρισης ανθρώπινων πόρων, το οποίο βοηθά κάθε οργανισμό, όχι μόνο να οργανώσει το ανθρώπινο δυναμικό του αλλά και να αντιληφθεί τυχόν ανεπάρκειες και προβλήματα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΑΝΑΛΥΣΗ ΜΕΛΕΤΗΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ (ΙΑΣΩ Α.Ε.)

4.1 ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ

Σκοπός αυτού του κεφαλαίου είναι η εξέταση των θεμάτων που παρουσιάστηκαν στα πιο πάνω κεφάλαια και συγκεκριμένα οι διαπιστώσεις από τα ευρήματα του σχεδιασμού του εννοιολογικού προτύπου στην πράξη. Για το σκοπό αυτό το κεφάλαιο 4 παρουσιάζει την μελέτη περίπτωσης της εταιρείας ΙΑΣΩ Α.Ε. Έχοντας κάνει λεπτομερή ανάλυση του τρόπου Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού στις επιχειρήσεις γενικά αλλά και στον χώρο της υγείας, επιπλέον έχοντας εντοπίσει τα προβλήματα και τις ιδιαιτερότητες της ΔΑΠ αλλά και τέλος έχοντας προτείνει ένα εργαλείο για την αντιμετώπιση όλων των θεμάτων-προβλημάτων που ανακύπτουν για την αποτελεσματικότερη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού σε νοσοκομεία, το κεφάλαιο αυτό θα αποτελέσει μία σύγκριση ανάμεσα στα ευρήματα και στην πραγματικότητα, του συγκεκριμένου νοσοκομείου.

4.2 ΟΜΙΛΟΣ ΙΑΣΩ



ΙΑΣΩ



ΙΑΣΩ General



ΙΑΣΩ Παιδών



ΙΑΣΩ Θεσσαλίας

ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ (ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ)

I. Ιστορία Ομίλου ΙΑΣΩ

Το Μάιο του 1996 ξεκινά τη λειτουργία της η Κλινική ΙΑΣΩ σε ένα υπερσύγχρονο κτιριακό συγκρότημα με χώρους υψηλής αισθητικής και λειτουργικότητας, που παρέχουν άνεση, ασφάλεια και εξυπηρέτηση. Από το 1996 έως το 1999 τίθενται σε λειτουργία 7 νοσηλευτικές μονάδες 283 κλινών, υπερσύγχρονες αίθουσες τοκετού, 8 χειρουργικές αίθουσες, τμήματα ενδοσκοπικής χειρουργικής και λαπαροσκοπήσεων, μονάδα εντατικής θεραπείας ενηλίκων, μονάδα εντατικής νοσηλείας νεογνών, εργαστήρια, καθώς και ένα από τα καλύτερα διαγνωστικά κέντρα στην Ευρώπη. Το 1999 το ΙΑΣΩ αποκτά τον έλεγχο του μαιευτηρίου «ΗΡΑ», διευρύνοντας έτσι τις δραστηριότητές του και προσφέροντας επιπλέον υπηρεσίες υγείας στους ασθενείς ενώ παράλληλα Αποκτάται έκταση 68.000 τμ. στην περιοχή Θέρμη Θεσσαλονίκης για την ανέγερση του ΙΑΣΩ Μακεδονίας, υπερσύγχρονου νοσηλευτικού ιδρύματος. Το 2000, κατόπιν εγκρίσεως από το Δ.Σ. του Χρηματιστηρίου Αθηνών, η ΙΑΣΩ Α.Ε. εισάγεται στην κύρια Αγορά του Χ.Α.

Τον Ιούνιο του 2001 ιδρύεται η εταιρία «ΙΑΣΩ ΝΟΤΙΩΝ ΠΡΟΑΣΤΙΩΝ ΓΕΝΙΚΗ ΚΛΙΝΙΚΗ ΙΔΙΩΤΙΚΟ ΜΑΙΕΥΤΗΡΙΟ ΑΝΩΝΥΜΗ ΕΤΑΙΡΙΑ» και η εταιρία «ΣΥΓΧΡΟΝΟ ΠΟΛΥΔΥΝΑΜΟ ΚΕΝΤΡΟ ΑΠΟΘΕΡΑΠΕΙΑΣ-ΑΠΟΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ ΑΝΩΝΥΜΗ ΕΤΑΙΡΙΑ», ενώ τον Οκτώβριο ξεκινούν οι μελέτες για την ανέγερση της Παιδιατρικής – Παιδοχειρουργικής Κλινικής, δυναμικότητας 65 κλινών, καθώς και του νέου υπόγειου χώρου στάθμευσης αυτοκινήτων.

Το 2002 υπογράφεται μεταξύ της ΙΑΣΩ Α.Ε. και Ιατρών της περιοχής Θεσσαλίας μνημόνιο συνεργασίας με σκοπό την ίδρυση, ανέγερση και λειτουργία Γενικής και Μαιευτικής Κλινικής στην περιοχή της Θεσσαλίας. Συστήνεται η Ανώνυμη Εταιρία με την επωνυμία «ΙΑΣΩ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ Α.Ε.», που θα αποτελέσει το φορέα υλοποίησης του επενδυτικού σχεδίου.

Το Δεκέμβριο ιδρύονται επιπλέον δύο νέες θυγατρικές εταιρίες. Η εταιρία «ΙΑΣΩ ΠΑΙΔΙΑΤΡΙΚΗ Α.Ε.» που αργότερα μετονομάστηκε σε «ΙΑΣΩ ΠΑΙΔΩΝ Α.Ε.» και η εταιρία «ΙΑΣΩ SERVICES Α.Ε.», η οποία αναπτύσσει πρόσθετες δραστηριότητες του Ομίλου πέραν των ιατρικών, οι οποίες άρχισαν σταδιακά να υλοποιούνται από το έτος 2003.

Τον Απρίλιο του 2003 πραγματοποιούνται τα επίσημα εγκαίνια της Κλινικής ΙΑΣΩ General (πρώην ΗΡΑ), η οποία και ξεκινά τη λειτουργία της σε πλήρη ανάπτυξη των νοσηλευτικών της τμημάτων και μονάδων. Επίσης, συστήνεται και λειτουργεί στην Κλινική ΙΑΣΩ General η Επιτροπή Ηθικής & Δεοντολογίας, η πρώτη στη χώρα μας με τέτοια σύνθεση και συγκεκριμένες αρμοδιότητες. Αποκτάται έκταση 50 στρεμμάτων για την ανέγερση του ΙΑΣΩ Θεσσαλίας, δίνεται προέγκριση καταλληλότητας του οικοπέδου και εκπονούνται οι μελέτες περιβαλλοντικών επιπτώσεων και οι αρχιτεκτονικές μελέτες.

Το 2005 Η εταιρεία "ΙΑΣΩ Services A.E" μετονομάζεται σε "Medstem Services A.E". Στις δραστηριότητές της συγκαταλέγεται η εκμετάλλευση των καταστημάτων που λειτουργούν στις Κλινικές του ομίλου καθώς και η λειτουργία της τράπεζας ομφαλοπλακουντιακού αίματος με την εμπορική επωνυμία "Cryobanks International Services Athens". Επιπλέον η Medstem Services σε συνεργασία με την Εθνική Τράπεζα, κυκλοφορεί μια νέα πιστωτική κάρτα visa, την My Club Card, με πολλά προνόμια για τους κατόχους της, τόσο στις επιχειρήσεις του Ομίλου ΙΑΣΩ, όσο και στις συνεργαζόμενες επιχειρήσεις.

Το 2007 ο Όμιλος ΙΑΣΩ προέβη σε σημαντικές επενδύσεις ύψους 6 εκατ. ευρώ για τον εξοπλισμό των Κλινικών ΙΑΣΩ και ΙΑΣΩ General με ότι νεότερο έχει να παρουσιάσει η ιατρική τεχνολογία σε θέματα έγκαιρης διάγνωσης και επέμβασης. Η ΙΑΣΩ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ Α.Ε. αγόρασε τον Οκτώβριο στη Νίκαια της Λάρισας οικόπεδο 10,723 τμ., παραπλεύρως της ιδιόκτητης έκτασης 50 στρεμμάτων, εντός της οποίας ανεγείρεται η νέα γενική και μαιευτική Κλινική του Ομίλου.

Στις 08/03/2007 υπεγράφη και η σύμβαση με την INTRAKAT A.E. για τη δεύτερη φάση κατασκευής του έργου, που περιλαμβάνει οικοδομικές και ηλεκτρομηχανολογικές εργασίες.

Τέλος το 2008 ολοκληρώνονται οι επενδύσεις του Ομίλου ΙΑΣΩ για τον εξοπλισμό του ΙΑΣΩ – ΙΑΣΩ General – ΙΑΣΩ Παιδών ενώ ξεκινά η λειτουργία της Παιδιατρικής Κλινικής του Ομίλου ΙΑΣΩ, της ΙΑΣΩ Παιδών.

II. Οι Υπηρεσίες του Ομίλου ΙΑΣΩ

1. ΚΛΙΝΙΚΗ ΙΑΣΩ

Το ΙΑΣΩ είναι ένα από το μεγαλύτερα και τα πιο σύγχρονα μαιευτήρια της Ευρώπης, με περισσότερους από 15.000 τοκετούς, 25.000 νοσηλευόμενες/ους και 650.000 διαγνωστικές εξετάσεις ετησίως. Έχει δυναμικότητα 414 κλινών και διαθέτει μία από τις καλύτερες μονάδες εντατικής θεραπείας νεογνών (Μ.Ε.Ν.Ν.) στον κόσμο η οποία διαθέτει 85 κλίνες, την πλέον σύγχρονη στην Ελλάδα, καθώς και μία από τις μεγαλύτερες μονάδες καρδιοτοκογραφίας στην Ευρώπη. Καλύπτονται όλα τα περιστατικά της μαιευτικής και γυναικολογίας, καθώς και ένα εκτεταμένο φάσμα διαγνωστικών και θεραπευτικών υπηρεσιών.

Η Κλινική ΙΑΣΩ επίσης διαθέτει :

- ο Πλήρως εξοπλισμένες αίθουσες τοκετών
- ο Οκτώ χειρουργικές αίθουσες με εξοπλισμό τελευταίας τεχνολογίας.
- ο Μονάδα Εντατικής Θεραπείας Ενηλίκων (Μ.Ε.Θ.)
- ο Μονάδα Εντατικής Νοσηλείας Νεογνών (Μ.Ε.Ν.Ν.)
- ο Τμήμα Ενδοσκοπικής Χειρουργικής και Λαπαροσκοπήσεων
- ο Τμήμα εγκυμοσύνης υψηλού κινδύνου
- ο Μονάδα Γυναικολογικής Ογκολογίας Laser

Στον τομέα της πρόληψης λειτουργούν κυτταρολογικό τμήμα, για διενέργεια των τεστ Παπανικολάου, τμήμα κολποσκοπήσεων, όπου γίνεται η διερεύνηση σε ασθενείς με παθολογικό τεστ Παπανικολάου, και τμήμα εφαρμογών Laser, όπου γίνονται όλες οι επεμβάσεις για τον έλεγχο και την άμεση αντιμετώπιση των πρώιμων μορφών γυναικολογικού καρκίνου. Ειδικοί επιστήμονες των τμημάτων γυναικολογικής ογκολογίας, ακτινοθεραπείας και χημειοθεραπείας απαρτίζουν το Ογκολογικό Συμβούλιο, το οποίο παρέχει τις καλύτερες εγγυήσεις για την ορθή και αποτελεσματική επιστημονική θεραπεία των ασθενών μας.

Διαγνωστικό Κέντρο

Περισσότερες από 720.000 διαγνωστικές εξετάσεις πραγματοποιούνται κάθε χρόνο στο ΙΑΣΩ. Το διαγνωστικό κέντρο λειτουργεί με έμπειρο ιατρικό προσωπικό, σύγχρονα μηχανήματα και περιλαμβάνει ιατρικές υπηρεσίες για τη γυναίκα και την οικογένειά της.

Διαγνωστικές και θεραπευτικές υπηρεσίες για τη γυναίκα

- Κέντρο Μαστού
- Γυναικολογικοί - Μαιευτικοί Υπέρηχοι
- Εμβρυομητρική Ιατρική
- Ενδοκρινολογικό - Διαβητολογικό – Μέτρηση Οστικής Πυκνότητας
- Τμήμα Καθ' Έξιν Αποβολών
- Ουροδυναμικό Τμήμα
- Περιγεννητική Παθολογοανατομία
- Κυτταρολογικό εργαστήριο
- Μονάδα Κολποσκοπήσεων

Διαγνωστικές υπηρεσίες για όλη την οικογένεια

- Κεντρικά Εργαστήρια Ιατρικής Βιοπαθολογίας
- Τμήμα Ιατρικών Απεικονίσεων (Ακτινολογικό - Ακτινοσκοπικό – Αξονικός – Μαγνητικός Τομογράφος – Ψηφιακός Μαστογράφος - Γενικοί Υπέρηχοι - Triplex)
- Καρδιολογικό Τμήμα
- Παθολογοανατομικό
- Πυρηνική Ιατρική
- Check Up
- Παιδιατρικό Νεογνών
- Καρδιολογικό Νεογνών
- Ακοολογικό Νεογνών
- Νεανική Γυναικολογία
- Τμήμα Διαγνωστικής Ενδοσκόπησης Πεπτικού

Άλλες Υπηρεσίες

- Τμήμα Παθολογικής Ογκολογίας (Χημειοθεραπείας)
- Κέντρο Ακτινοθεραπευτικής Ογκολογίας -Βραχυθεραπείας και Στερεοτακτικής Ακτινοθεραπείας
- Πλαστική, Επανορθωτική και Αισθητική Χειρουργική – Laser
- Υποβοηθούμενη Αναπαραγωγή - I.V.F.
- Κέντρο Διατροφικής Υποστήριξης & Διαιτολογίας
- Εξωτερικά Ιατρεία

Η δημιουργία της υπερσύγχρονης Παιδιατρική Κλινική οφείλει την ύπαρξή της σε ένα από τους κορυφαίους στόχους του Ομίλου ΙΑΣΩ: την παροχή άριστης, εξειδικευμένης ιατρικής φροντίδας για τα παιδιά. Το ΙΑΣΩ Παιδών, οργανωμένο κατά τα πρότυπα τριτοβάθμιου νοσοκομείου, λειτουργεί 24 ώρες το 24ωρο και καλύπτει όλο το φάσμα των αναγκών υγείας του παιδιού. Εξοπλισμένο με τεχνολογία αιχμής, διαθέτει μία από τις πλέον σύγχρονες στην Ελλάδα, Μονάδα Εντατικής Θεραπείας.

Το ΙΑΣΩ Παιδών, είναι στελεχωμένο με καταξιωμένους πανεπιστημιακούς και νοσοκομειακούς ιατρούς όλων των ειδικοτήτων. Όλοι οι ιατροί και το νοσηλευτικό προσωπικό διαθέτουν πολυετή νοσοκομειακή εμπειρία, ενώ η επιστημονική ομάδα πλαισιώνεται από κορυφαίους στον τομέα τους επιστήμονες.

Η παροχή άριστης και ολοκληρωμένης ιατρικής φροντίδας, σε συνδυασμό με την άνετη διαμονή και την ευαίσθητη και ιδιαίτερη αντιμετώπιση που χρειάζεται η πιο τρυφερή ηλικία, αποτελεί τον στόχο και αποστολή του Ομίλου ΙΑΣΩ.

Σκοπός της λειτουργίας της παιδιατρικής κλινικής είναι να παρέχει υπηρεσίες ιατρικής φροντίδας, θεραπείας και νοσηλείας σε ένα ευχάριστο περιβάλλον, φιλικό προς το παιδί και εναρμονισμένες με την υψηλή ποιότητα των υπηρεσιών του Ομίλου. Το ΙΑΣΩ Παιδών έχει δυναμικότητα 58 κλινών. Στο πλαίσιο αυτό περιλαμβάνει τα παρακάτω εξειδικευμένα Τμήματα:

- **Παθολογικός Τομέας**

Αλλεργιολογικό, Δερματολογικό, Διαβητολογικό-Ενδοκρινολογικό, Καρδιολογικό, Νευρολογικό, Πνευμονολογικό, Αναπτυξιακή Παιδιατρική, Γαστρεντερολογικό.

- **Χειρουργικός Τομέας**

ΩΡΛ, Οφθαλμολογικό, Ουρολογικό, Ορθοπεδικό, Γενικής Χειρουργικής, Νευροχειρουργικό, Σχιστίες, Πλαστική Χειρουργική, Laser,

- Μονάδα Εντατικής Θεραπείας
- Μονάδα Επειγόντων Περιστατικών
- Διαγνωστικά Εργαστήρια
- Εξωτερικά Ιατρεία

3. IASΩ General

Η υπερσύγχρονη Γενική Κλινική IASΩ General αποτελεί ένα ίδρυμα πρότυπο το οποίο διαθέτει:

- 222 ειδικά σχεδιασμένες και άρτια εξοπλισμένες κλίνες διαφόρων κατηγοριών, που αναπτύσσονται σε χώρους υψηλής ξενοδοχειακής υποδομής.
- Δύο από τις πλέον σύγχρονες Μονάδες Εντατικής Θεραπείας (Μ.Ε.Θ.) σε παγκόσμιο επίπεδο και τις πιο εξελιγμένες τεχνολογικά στην Ελλάδα, συνολικής δυναμικότητας 20 κλινών.
- Μονάδα Αυξημένης Φροντίδας (Μ.Α.Φ.).
- 11 χειρουργικές αίθουσες, εξοπλισμένες με ότι πιο σύγχρονο στην τεχνολογία, οι οποίες καλύπτουν με ασφάλεια όλα τα περιστατικά.
- Υπερσύγχρονο Τμήμα Επειγόντων Περιστατικών.

Παθολογικός Τομέας

- Παθολογικό
- Καρδιολογικό
- Ρευματολογικό
- Πνευμονολογικό
- Δερματολογικό / Αλλεργιολογικό
- Νεφρολογικό
- Ενδοκρινολογικό
- Νευρολογικό
- Γαστρεντερολογικό

Χειρουργικός Τομέας

- Γενικής Χειρουργικής
- Ουρολογικό
- Χειρουργικής Θώρακος
- Καρδιοχειρουργικό
- Ορθοπαιδικό
- Ω.Ρ.Λ
- Οφθαλμολογικό

- Πλαστικής Χειρουργικής
- Νευροχειρουργικής
- Χειρουργικής Αγγείων
- Γναθοχειρουργικό
- Γυναικολογικό

Ειδικές Μονάδες

- Πολυδύναμες Μονάδες Εντατικής Θεραπείας (Μ.Ε.Θ.)
- Αγγειογραφιών και Επεμβατικής Ακτινολογίας
- Αιμοδυναμικό-Ηλεκτροφυσιολογίας Καρδιάς
- Κλινική Μιας Ημέρας (Ο.Δ.С)
- Μονάδα Παθολογικής Ογκολογίας ή Χημειοθεραπείας
- Μονάδα Τεχνητού Νεφρού

Εξειδικευμένα Κέντρα

- Μονάδα Λιθοτριψίας
- Κέντρο Λειτουργικής Ρινοπλαστικής
- Κέντρο Παθήσεων Προστάτη
- Κλινική Μαστού
- Κέντρο αντιμετώπισης Παχυσαρκίας
- Κέντρο αντιμετώπισης Καρδιακής Ανεπάρκειας - Μονάδα Μηχανικής καρδιάς
- Κέντρο Ανάπλασης Κόλπου με Laser (LVR)

Εξωτερικά Ιατρεία

- Παθολογικό
- Αιμορραγικής Διάθεσης
- Ρευματολογικό
- Χειρουργικό
- Ορθοπαιδικό
- Ενδοκρινολογικό/Διαβήτη – Μεταβολισμού
- Νεφρολογικό
- Γυναικολογικό

- Δερματολογικό/Αλλεργιολογικό
- Ουρολογικό
- Πνευμονολογικό
- Οφθαλμολογικό
- Καρδιολογικό
- Ω.Ρ.Λ. – Ακοολογικό
- Νευρολογικό – Νευροφυσιολογίας
- Νευροχειρουργικό
- Γαστρεντερολογικό – Ενδοσκοπικό
- Ηπατολογικό

Τμήμα Φυσικοθεραπείας

Επείγοντα Περιστατικά

Διαγνωστικά Εργαστήρια

- Μικροβιολογικό, Βιοχημικό, Αιματολογικό, Ουροχημικό, Ανοσολογικό – Ανοσοβιολογικό
- Παθολογοανατομικό – Ανοσοϊστοχημείας
- Κυτταρολογικό
- Ακτινοδιαγνωστικό
- Αξονική Τομογραφία
- Μαγνητική Τομογραφία
- Υπέρηχοι
- Πυρηνική Ιατρική

4.

 MedStem Services

Η εταιρία Medstem Services A.E είναι θυγατρική της ΙΑΣΩ Α.Ε. Στις δραστηριότητές της περιλαμβάνεται η εκμετάλλευση καταστημάτων που λειτουργούν στις Κλινικές του Ομίλου, καθώς και η λειτουργία της Τράπεζας Ομφαλοπλακουντιακού αίματος με την εμπορική επωνυμία «Cryobanks International Services Athens». Η Cryobanks International Services Athens δραστηριοποιείται στον τομέα της συλλογής, επεξεργασίας, κρυοσυντήρησης και φύλαξης

βλαστοκυττάρων. Επιπλέον, η Medstem Services σε συνεργασία με την Εθνική Τράπεζα, κυκλοφορεί μία νέα πιστωτική κάρτα Visa, την My Club Card, με πολλά προνόμια για τους κατόχους της.

5. ΙΑΣΩ Θεσσαλίας

Το ΙΑΣΩ Θεσσαλίας δημιουργήθηκε με όραμα να αποτελέσει την νέα δύναμη παροχής ιατρικών υπηρεσιών στην περιοχή της Θεσσαλίας όπου θα καλύπτονται με ασφάλεια όλα τα περιστατικά από την διάγνωση ως και τη θεραπεία.

Το ΙΑΣΩ Θεσσαλίας θα είναι Γενική και Μαιευτική Κλινική δυναμικότητας 169 κλινών. Η Κλινική σχεδιάστηκε και κατασκευάζεται σύμφωνα με την κείμενη νομοθεσία και το σχετικό κανονιστικό πλαίσιο το οποίο αφορά τις πιο σύγχρονες και αυστηρές προδιαγραφές κατασκευής και λειτουργίας μονάδων υγείας.

Η Κλινική αναπτύσσεται σε 23.600 τμ., σε οικόπεδο 60 στρεμμάτων στη Νίκαια της Λάρισας μια στρατηγική θέση που εξυπηρετεί τους κατοίκους και των τεσσάρων νομών της Θεσσαλίας (Καρδίτσας, Λάρισας, Μαγνησίας, Τρικάλων). Αξίζει να σημειωθεί ότι το ΙΑΣΩ Θεσσαλίας είναι η μοναδική Κλινική αυτού του μεγέθους και ποιότητας στην ελληνική περιφέρεια.

Η Κλινική ΙΑΣΩ Θεσσαλίας θα διαθέτει:

- Ειδικά σχεδιασμένες κλίνες για την κάλυψη όλων των περιστατικών του χειρουργικού και του παθολογικού τομέα οι οποίες αναπτύσσονται σε χώρους υψηλής ξενοδοχειακής υποδομής στα πρότυπα του ομίλου ΙΑΣΩ. Στο σύνολο των κλινών, οι 30 κατανέμονται στην Μαιευτική Κλινική.
- Υπερσύγχρονη Μονάδα Εντατικής Θεραπείας (Μ.Ε.Θ.) δυναμικότητας 6 κλινών.
- Μονάδα Εντατικής Νοσηλείας Νεογνών (Μ.Ε.Ν.Ν.) δυναμικότητας 12 κλινών, εκ των οποίων οι 2 είναι επιπέδου III.
- 8 υπερσύγχρονες άσηπτες χειρουργικές αίθουσες για την ασφαλή κάλυψη όλων των περιστατικών.
- Μονάδα Τεχνητού Νεφρού, 15 κλινών.
- Μονάδα Τεχνητής Γονιμοποίησης (Ι.Υ.Υ.).
- Μονάδα λιθοτριψίας και μονάδα φυσικής ιατρικής.
- Διαγνωστικά εργαστήρια -εξοπλισμένα με τα πλέον σύγχρονα ιατρικά μηχανήματα, όπως μικροβιολογικό, αιματολογικό, βιοχημικό, ορμονολογικό-

ενδοκρινολογικό, παθολογοανατομικό-κυτταρολογικό, εργαστήρια απεικονίσεων για την πραγματοποίηση αξονικών και μαγνητικών τομογραφιών καθώς και τμήμα πυρηνικής ιατρικής με γ-camera.

Το ΙΑΣΩ Θεσσαλίας βασίζεται στο επιτυχημένο μοντέλο εταιρικής διακυβέρνησης του ομίλου ΙΑΣΩ - πολυμετοχικό σχήμα με μετόχους διακεκριμένους ιατρούς της Θεσσαλίας και πρότυπη επαγγελματική διοίκηση.

III. Οργανωτική δομή

Δομή είναι η διάρθρωση και η ιεραρχία του νοσοκομείου. Διάρθρωση είναι ο τρόπος συνδυασμού ή ομαδοποίησης επί μέρους οργανικών μονάδων σε διοικητικές ενότητες. Τη διάρθρωση απεικονίζει το οργανόγραμμα και την υπαγορεύει η ανάγκη συντονισμού του όλου έργου ώστε να διευκολυνθεί τόσο η συνεργασία μεταξύ μονάδων με αλληλοεμπλεκόμενη δράση όσο και η ροή πληροφοριών προς τα κέντρα απόφασης. Βασική βέβαια επιδίωξη της ηγεσίας μέσω της διάρθρωσης, είναι η εξασφάλιση ενότητας σκοπού, ενότητας αποφάσεων και ενότητας δράσης για μεγιστοποίηση της αποτελεσματικότητας του όλου. Αυτό σημαίνει ότι καθεμία από τις επιμέρους οργανικές ομάδες δεν χαράζει δική της ανεξάρτητη πολιτική αλλά πειθαρχεί στις γενικές αρχές (κανονισμούς και διαδικασίες), που κατευθύνουν τη λειτουργία του όλου, και ενεργεί πάντα σε συνεννόηση με τις άλλες συνεργαζόμενες εσωτερικές μονάδες του νοσοκομείου. Η ενότητα πάντως του σκοπού, που συμπαρασύρει την ενότητα αποφάσεων και την ενότητα δράσης σε ένα νοσοκομείο, σημαίνει ένα και μόνο πράγμα, το συμφέρον του ασθενούς πάνω απ' όλα.

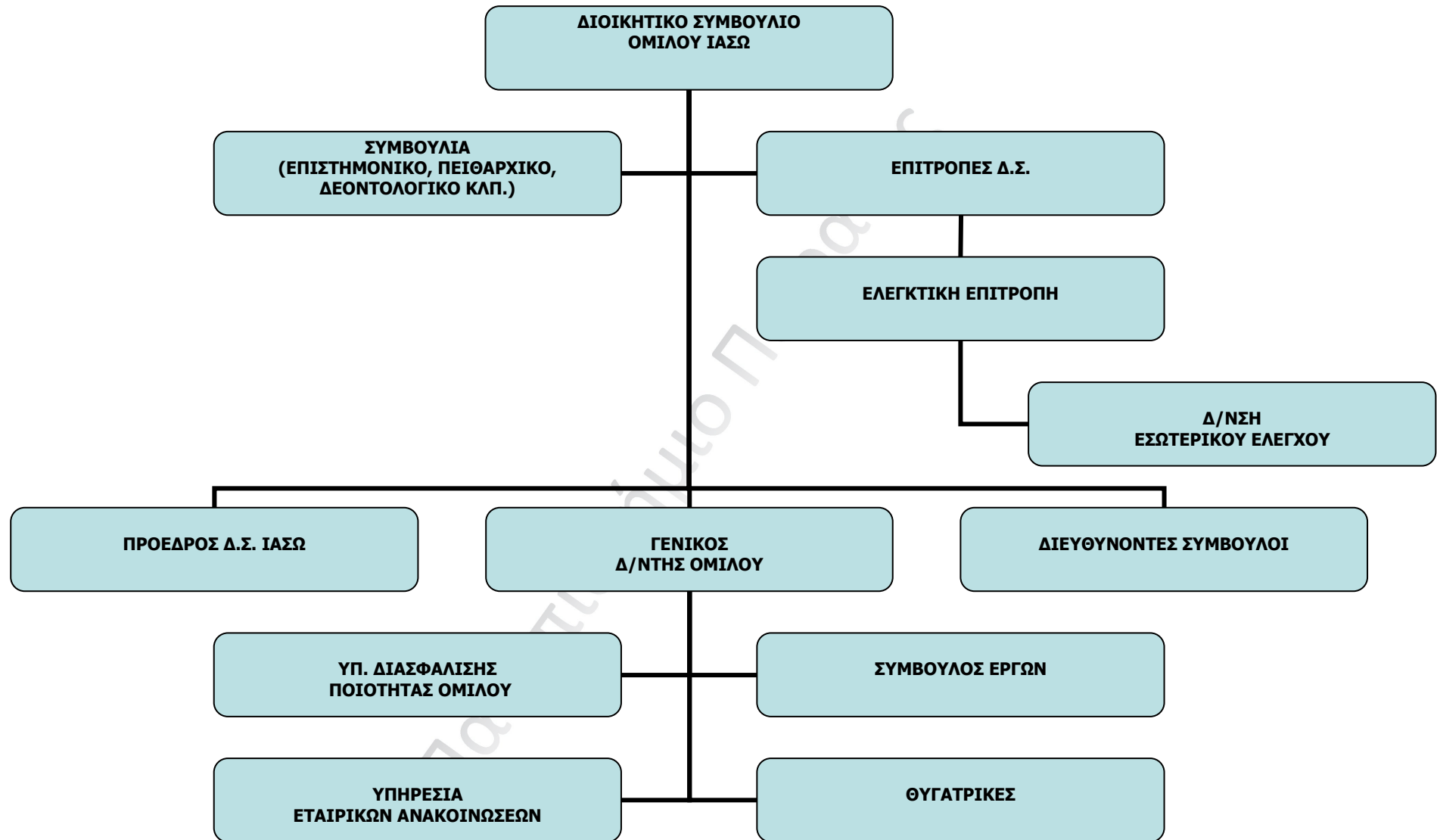
Ιεραρχία πάλι είναι η διοικητική διαστρωμάτωση που προκύπτει κατευθείαν από τη διάρθρωση. Είναι, με άλλα λόγια, η αλυσοειδής διαδοχή διοικητικών αξιωματών στα πλαίσια της οργανικής πυραμίδας που απεικονίζει το οργανόγραμμα. Όπως και σε κάθε άλλη επιχείρηση, κύριες πηγές εξουσίας στο νοσοκομείο είναι το Διοικητικό Συμβούλιο και ο Γενικός Διευθυντής, με διαφορετικές όμως αρμοδιότητες.

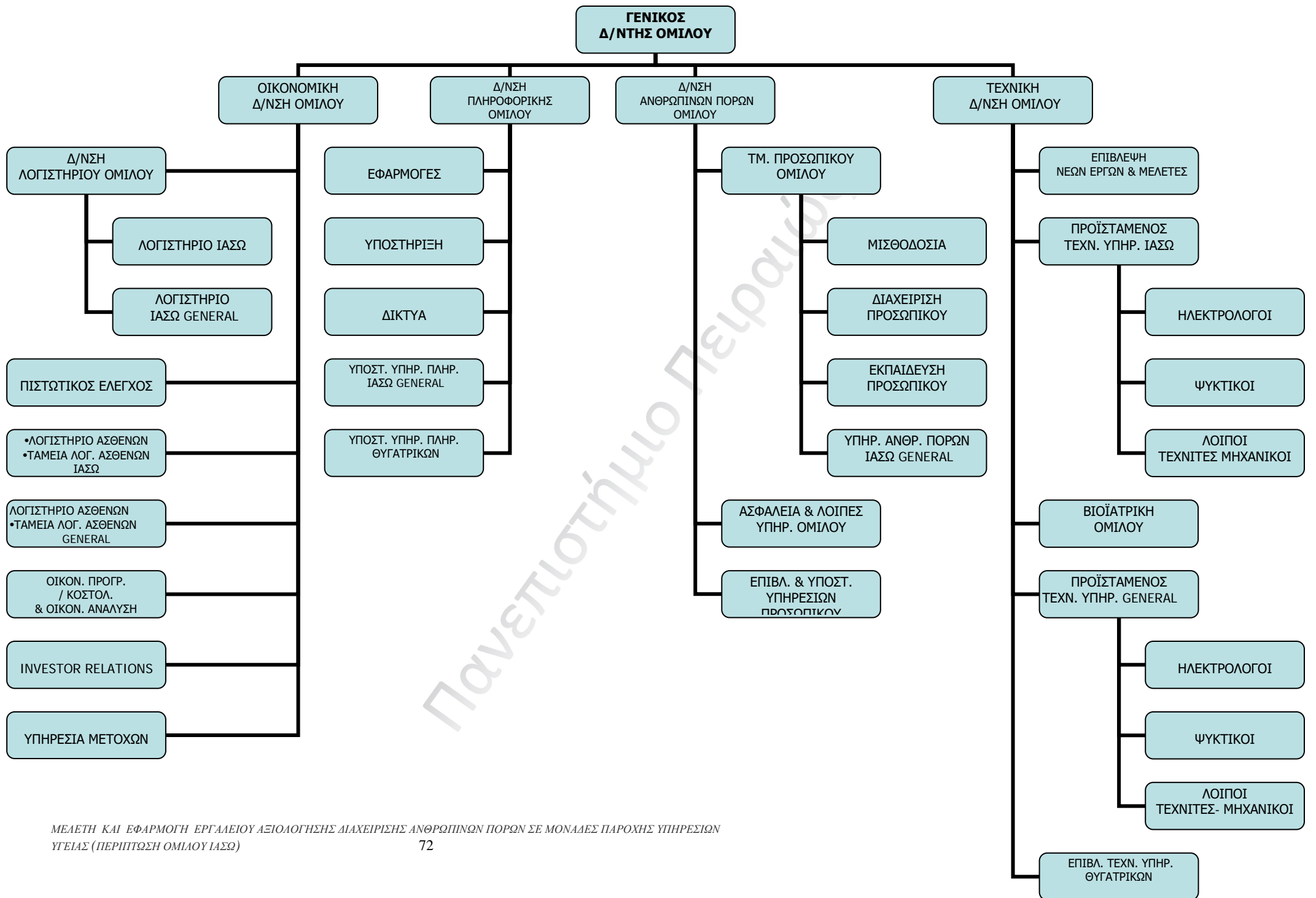
Κεντρικός ρόλος του Διοικητικού Συμβουλίου είναι η χάραξη πολιτικής (όπως επιχειρηματικής, επιχειρησιακής, μισθολογικής), η λήψη αποφάσεων στρατηγικής σημασίας, η παρακολούθηση οικονομικών και λειτουργικών δεικτών απόδοσης του νοσοκομείου, η έγκριση του ετήσιου προϋπολογισμού και απολογισμού, η έγκριση

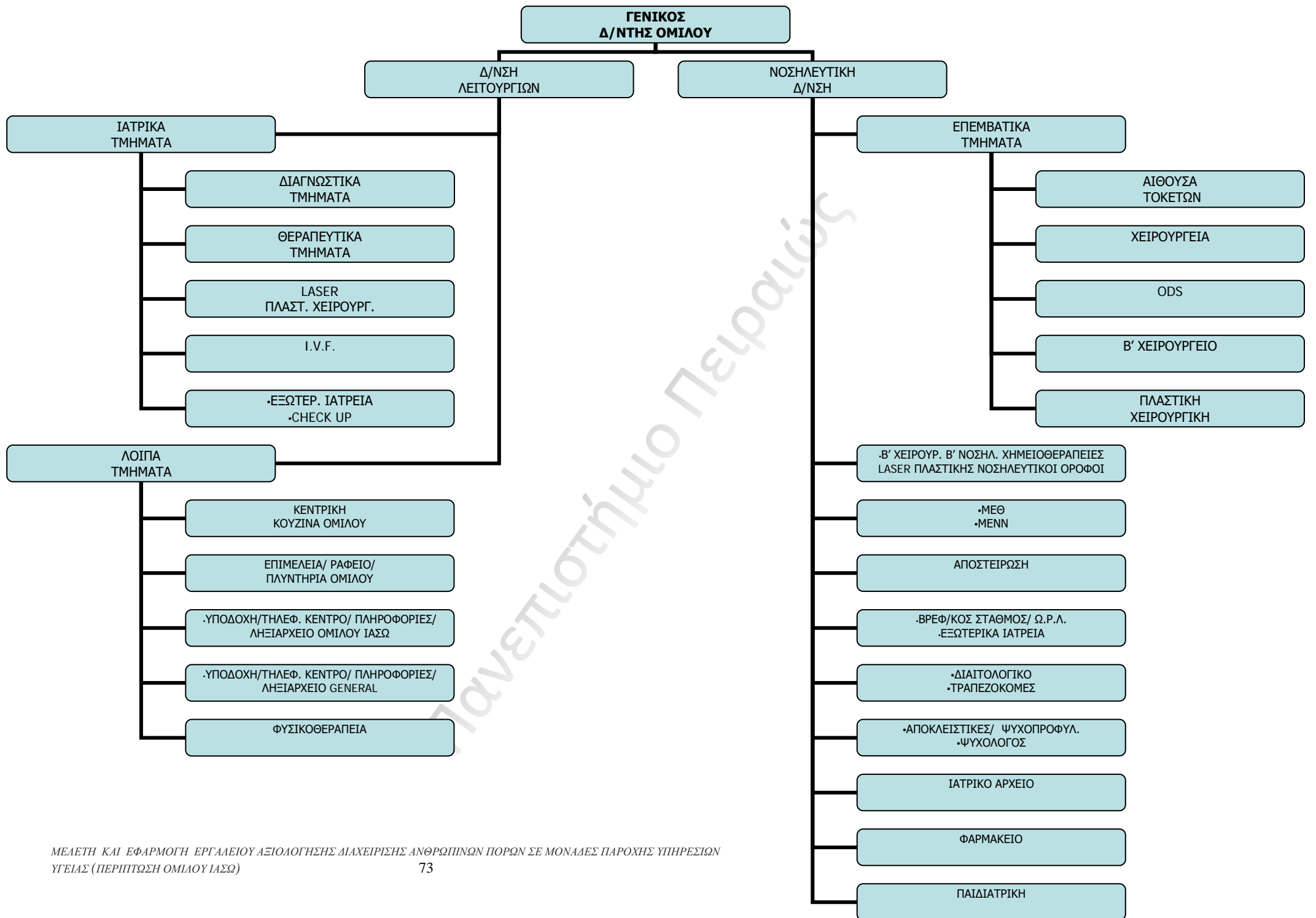
θέσεων εργασίας, η αιτιολογημένη απόλυση προσωπικού μετά από εισήγηση όλης της εμπλεκόμενης ιεραρχίας και ο έλεγχος της απόδοσης και αποτελεσματικότητας του Γενικού Διευθυντή. Ρόλος του Διοικητικού Συμβουλίου δεν είναι, πάντως, η λήψη αποφάσεων τακτικής και η ενασχόλησή του με την καθημερινή διοικητική ρουτίνα.

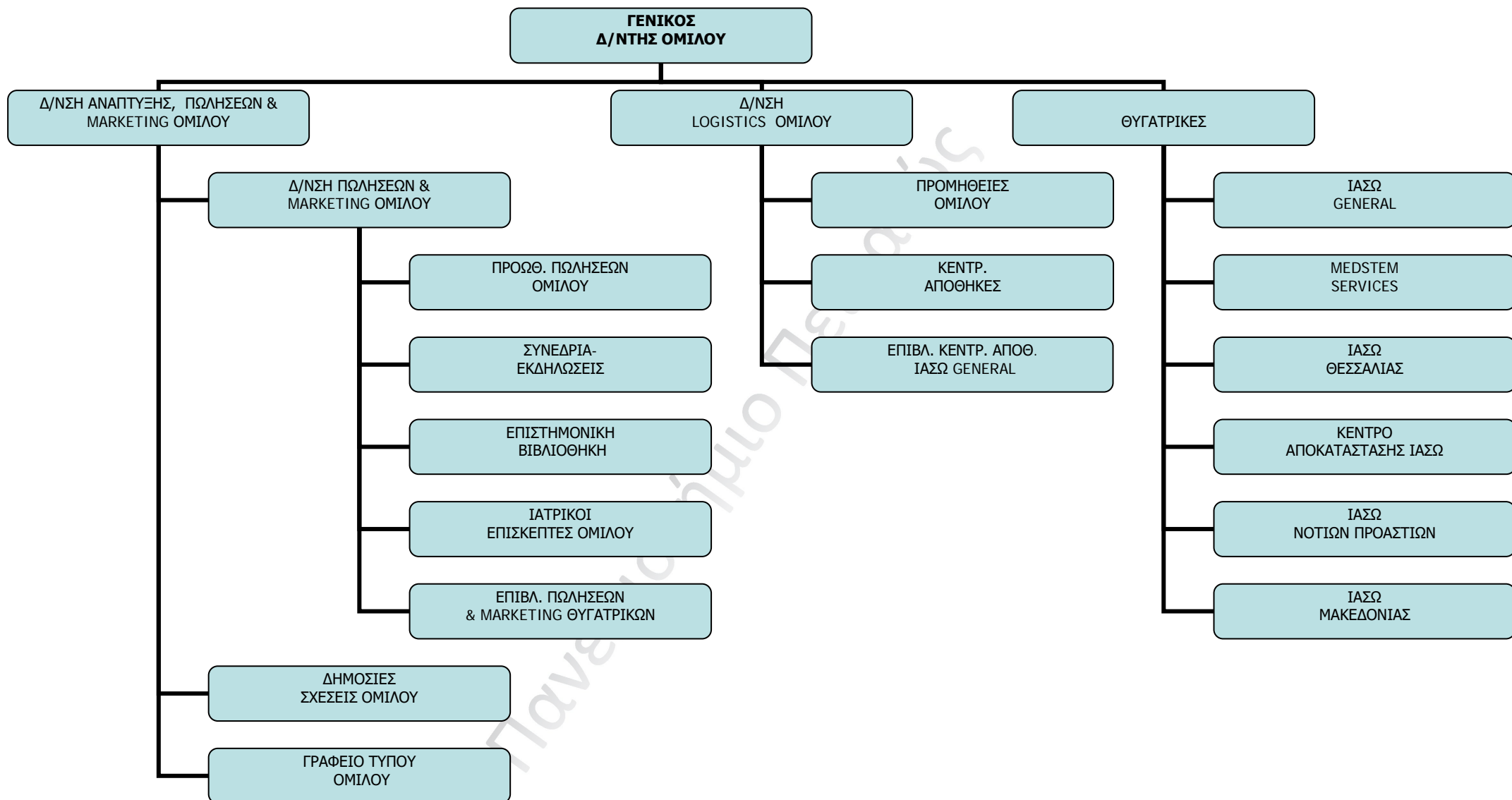
Αντίστοιχα κεντρικός ρόλος του Γενικού Διευθυντή είναι η υλοποίηση της πολιτικής που χάραξε και των αποφάσεων στρατηγικής που πήρε το Διοικητικό Συμβούλιο, η λήψη αποφάσεων τακτικής, ο έλεγχος της οικονομικής και λειτουργικής κατάστασης του νοσοκομείου, η σύνταξη του ετήσιου προϋπολογισμού και ισολογισμού, η πρόσληψη προσωπικού σε εγκεκριμένες θέσεις εργασίας, ο έλεγχος της απόδοσης και αποτελεσματικότητας των Διευθυντών και η καθημερινή διοίκηση του νοσοκομείου.

ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ ΟΜΙΛΟΥ









IV. Ανθρώπινο Δυναμικό

Ο Όμιλος ΙΑΣΩ, είναι ένας ταχέως αναπτυσσόμενος και διευρυνόμενος οργανισμός υπηρεσιών υγείας, που παρέχει στους εργαζομένους του ένα σύγχρονο και δημιουργικό περιβάλλον όπου μπορούν να επιτύχουν επαγγελματικά.

Ο Όμιλος ΙΑΣΩ αποδίδει ιδιαίτερη σημασία στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού του, με στόχο την προσφορά υπηρεσιών υγείας και νοσηλείας υψηλού επιπέδου. Έτσι για τη στελέχωση του νοσοκομείου και την υποστήριξη των συνεχώς διευρυνόμενων εργασιών του, εφαρμόζονται σύγχρονες μέθοδοι εκπαίδευσης και αξιοποίησης του προσωπικού, ενώ καταβάλλεται διαρκής προσπάθεια για βελτίωση των οργανωτικών και διοικητικών δομών και διαδικασιών.

Μέσα στους στόχους της Διοίκησης του Ομίλου ΙΑΣΩ είναι να προσελκύει και να διατηρεί στελέχη υψηλής απόδοσης με σύγχρονη επαγγελματική αντίληψη, να προσλαμβάνει δυναμικούς ανθρώπους οι οποίοι πιστεύουν στην ομαδική εργασία, πάνω από όλα όμως να επιζητεί άτομα διατεθειμένα να μοιραστούν τις αξίες και το όραμα του Ομίλου.

Η σταθερή και αποδοτική εταιρική ανάπτυξη στον τομέα των υπηρεσιών υγείας είναι απόλυτα εξαρτημένη με την ποιοτική εξυπηρέτηση. Βασική προϋπόθεση για την επιτυχία του ΙΑΣΩ είναι η δημιουργία μιας εταιρικής κουλτούρας που παρέχει τη δυνατότητα σε όλα τα στελέχη του να ανταποκρίνονται ευγενικά, γρήγορα και αποτελεσματικά στους πελάτες και στους συναδέλφους, ενώ παράλληλα να ενδιαφέρονται για τη συνεχή βελτίωση της αποδοτικότητάς τους, τη διεύρυνση των ικανοτήτων τους και την προσωπική τους εξέλιξη.

Ο Όμιλος, συνεπώς, δίνει ιδιαίτερη σημασία στην εκπαίδευση και κατάρτιση του προσωπικού, η πλειονότητα του οποίου συμμετάσχει σε εκπαιδευτικά προγράμματα που αφορούν σύγχρονες μεθόδους λειτουργίας του νοσοκομείου.

Παράλληλα με τις πολύ ανταγωνιστικές απολαβές, οι οποίες αναθεωρούνται ετησίως, το ΙΑΣΩ προσφέρει ένα ελκυστικό πακέτο παροχών, το οποίο περιλαμβάνει:

- Ασφαλιστήριο συμβόλαιο για ομαδική ασφάλιση ζωής, ατυχήματος, ανικανότητας και απώλειας εισοδήματος εργαζομένων.
- Έκπτωση στις υπηρεσίες του ΙΑΣΩ.
- Δωροεπιταγή γάμου.
- Δωροεπιταγή γέννησης παιδιού.

- Δωροεπιταγή εισαγωγής παιδιών σε ΑΕΙ/ΤΕΙ.
- Δωροεπιταγή Χριστουγέννων-Πάσχα.
- Δυνατότητα οικονομικής διευκόλυνσης έναντι μελλοντικών αποδοχών.

Τα παραπάνω στοιχεία επιβεβαιώνουν το όραμα του Ομίλου ΙΑΣΩ για το ανθρώπινο κεφάλαιο, το οποίο είναι ότι «η αξιοποίηση και η διαχείριση της γνώσης του αποτελεί βασικό παράγοντα επιτυχίας και διασφάλισης όχι μόνο της ανταγωνιστικότητας και πρωτοπόρου πορείας του Ομίλου, αλλά και της παροχής υψηλού επιπέδου υπηρεσιών».

V. Ο κλάδος Υγείας και η Θέση της ΙΑΣΩ Α.Ε.

Το μέγεθος της συνολικής εγχώριας αγοράς των ιδιωτικών υπηρεσιών υγείας, σύμφωνα με την πρόσφατη μελέτη της ICAP (Ιούλιος 2007), εκτιμάται κατά το 2006 σε € 1.544,5 εκατ. έναντι € 508 εκατ. το 1997, παρουσιάζοντας μέσο ετήσιο ρυθμό αύξησης (1997-2006) της τάξεως του 13,2%. Το μέγεθος αγοράς των ιδιωτικών γενικών κλινικών για το 2006 εκτιμάται σε € 1.000 εκατ., ενώ το μέγεθος αγοράς των ιδιωτικών μαιευτικών κλινικών υπολογίζεται για το 2006 σε € 225,5 εκατ. Στα ιδιωτικά διαγνωστικά κέντρα, η αξία της εν λόγω αγοράς εκτιμάται για το 2006 σε € 319 εκατ.

Σύμφωνα με τα τελευταία διαθέσιμα στοιχεία (2005) οι ιδιωτικές δαπάνες υγείας ανέρχονται σε € 13,1 δις. Παρουσιάζοντας Μέσο Ετήσιο Ρυθμό Αύξησης (CAGR) κατά την περίοδο 2000-2005 της τάξεως του 10,1% αντιστοιχώντας στο 5,8% του ΑΕΠ κατά το 2005 έναντι 5,2% το έτος 2000.

Το μερίδιο αγοράς του Ομίλου ΙΑΣΩ για το 2006 ανέρχεται σε 11,5%, το οποίο κατατάσσει τον όμιλο ως τον 3^ο μεγαλύτερο όμιλο παροχής υπηρεσιών υγείας στην Ελλάδα, παρά το γεγονός του χαμηλού ποσοστού συμμετοχής των μαιευτικών κλινικών στη συνολική αγορά.

Η μαιευτική κλινική ΙΑΣΩ Α.Ε. κατείχε κατά το έτος 2006 μερίδιο αγοράς της τάξεως 39,4% του συνόλου των ιδιωτικών μαιευτικών κλινικών της Ελλάδος (ICAP 2007), γεγονός το οποίο κατατάσσει την εταιρεία στην 1^η θέση του κλάδου των μαιευτικών κλινικών.

VI. Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη – Κοινωνικός Ισολογισμός

Η πλούσια κοινωνική πολιτική του Ομίλου ΙΑΣΩ περιλαμβάνει εκτός των άλλων:

- Την ενεργή συμμετοχή με χορηγίες και ομιλίες σε Διαδημοτικά Συνέδρια Δήμων και Κοινοτήτων που πραγματοποιούνται με σκοπό την ενημέρωση του ευρύτερου κοινού σε ευαίσθητα θέματα υγείας.
- Τη συμμετοχή σε ερευνητικά ιατρικά προγράμματα σε μια προσπάθεια για την ανάπτυξη νέων μεθόδων και τεχνικών που θα βοηθήσουν στην έγκαιρη διάγνωση και θεραπεία.
- Τη διοργάνωση ειδικών ημερίδων και σεμιναρίων για την προώθηση του Μητρικού Θηλασμού.
- Σημειώνεται ότι το ΙΑΣΩ βρίσκεται στην κατεύθυνση να χαρακτηριστεί σαν «Νοσοκομείο Φιλικό προς τα Βρέφη».
- Την θετική ανταπόκριση σε αιτήματα Μη Κυβερνητικών Οργανώσεων για τη δωρεάν ιατροφαρμακευτική περίθαλψη άπορων ασθενών καθώς και μελών πολύτεκνων οικογενειών που χρήζουν ιατρικής βοήθειας.
- Την προσφορά Χριστουγεννιάτικων δώρων σε παιδιά-τροφίμους Ορφανοτροφείων.
- Την προσφορά τροφίμων και γευμάτων σε άπορους την περίοδο των εορτών.
- Τη φιλοξενία και τη δωρεάν εκπαίδευση μαιευτήρων ιατρών από χώρες του πρώην ανατολικού μπλοκ.
- Την προσφορά κατάλληλου ιατρικού εξοπλισμού για την ενίσχυση των υποβαθμισμένων μονάδων εντατικής νοσηλείας νεογνών σε χώρες της πρώην Γιουγκοσλαβίας.
- Τη συμμετοχή με εξειδικευμένο ιατρικό προσωπικό και τα ασθενοφόρα του Ομίλου για την κάλυψη μεγάλου αριθμού αθλητικών διοργανώσεων.
- Την χορηγία σε αξιόλογες ιατρικές και άλλες εκδόσεις.
- Τη βοήθεια στους πυρόπληκτους της Πελοποννήσου και της Εύβοιας με τη δωρεάν νοσηλεία ασθενών και εγκύων των περιοχών αυτών.

Στα πλαίσια της κοινωνικής πολιτικής του και με την πίστη ότι η πλήρης συνεργασία μεταξύ δημόσιου και ιδιωτικού τομέα θα συμβάλει στην αντιμετώπιση μειζόνων προβλημάτων, όπως αυτό της έλλειψης κλινών εντατικής νοσηλείας, το ΙΑΣΩ έχει συνάψει συνεργασία με το Υπουργείο Υγείας και Πρόνοιας για τη νοσηλεία νεογνών στη Μονάδα Εντατικής Νοσηλείας της κλινικής, με ειδικές τιμές που καλύπτονται από τα ασφαλιστικά ταμεία.

4.2.1 ΕΝΑΡΞΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΕΝΟΣ ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΟΥ (ή του Ομίλου ΙΑΣΩ)

Στην προηγούμενη ενότητα του Κεφαλαίου παρουσιάστηκε με αρκετή λεπτομέρεια η ιστορία του Ομίλου ΙΑΣΩ, οι παρεχόμενες υπηρεσίες, τα τμήματα, η οργανωτική δομή κλπ. Στην παρούσα ενότητα θα αναλυθεί ο τρόπος με τον οποίο τίθεται σε λειτουργία ένα νοσοκομείο. Η ανάλυση αυτή κρίνεται χρήσιμη διότι μέσα από αυτή θα γνωρίσουμε και θα κατανοήσουμε τις διαδικασίες που συνεπάγονται της λειτουργίας ενός Νοσοκομείου και δη του Ομίλου ΙΑΣΩ, με ιδιαίτερη έμφαση αυτές που αφορούν τη Διεύθυνση Ανθρωπίνων Πόρων.

Αρχικά προϋπόθεση εκκίνησης του νοσοκομείου (ή της κλινικής) είναι η έκδοση άδειας λειτουργίας από την αρμόδια υπηρεσία. Στην Ελλάδα, η αρμόδια υπηρεσία είναι η Νομαρχία, τα δε απαιτούμενα δικαιολογητικά για την έκδοση της άδειας αναγράφονται στο ΠΔ 247/91 (ΦΕΚ 93/ Α / 91).

Οι πρώτες ενέργειες για να τεθεί σε λειτουργία ένα νέο νοσοκομείο αφορούν την στελέχωσή του. Το Διοικητικό Συμβούλιο συντάσσει, κατ' αρχήν, τον Εσωτερικό Κανονισμό Λειτουργίας ο οποίος περιγράφει τη διάρθρωση και την ιεραρχία, τις θέσεις και τις σχέσεις εργασίας, τη μισθολογική πολιτική και ακόμα τη διαχείριση προσωπικού, από πλευράς υποχρεώσεων, δικαιωμάτων και πειθάρχησης. Θεμελιακή μεταβλητή εδώ είναι και το καθεστώς εργασίας των γιατρών, αν για παράδειγμα θα είναι αποκλειστικής και πλήρους απασχόλησης, είτε αποκλειστικής απασχόλησης μόνο, είτε πλήρους απασχόλησης μόνο, και αν θα αποζημιώνονται βάσει μισθού, ή κατά πράξη, ή με μικτό τρόπο. Στη συνέχεια, το Διοικητικό Συμβούλιο προδιαγράφει τα καθήκοντα της κάθε θέσης και τα προσόντα του προσωπικού για την κάθε θέση, προκηρύσσει τις θέσεις βάσει των επιθυμητών προσόντων, συγκροτεί επιτροπές αξιολόγησης των υποψηφίων και επιλογής των καταλληλότερων και τέλος συντάσσει

συμβάσεις εργασίας προς υπογραφή, διαφορετικές για το ιατρικό, νοσηλευτικό και διοικητικό προσωπικό.

Α Φάση Στελέχωσης. Πρώτος επιλέγεται και προσλαμβάνεται ο Γενικός Διευθυντής, ο οποίος αμέσως επιλέγει και προσλαμβάνει γραμματέα. Στη συνέχεια, το Διοικητικό Συμβούλιο, σε συνεργασία με τον Γενικό Διευθυντή, επιλέγει και προσλαμβάνει τους Διευθυντές των Διευθύνσεων, οι οποίοι παρόμοια επιλέγουν και προσλαμβάνουν γραμματείς όπου κρίνεται απαραίτητο. Πρώτη προτεραιότητα πρόσληψης μεταξύ Διευθυντών έχει, πάντως, ο Διευθυντής της Διοικητικής Υπηρεσίας.

Β Φάση Στελέχωσης. Ακολουθεί η επιλογή και πρόσληψη του Διευθυντή Ανθρωπίνων Πόρων καθώς και των Προϊσταμένων του Οικονομικού, του Τεχνικού και του Μηχανογραφικού Τμήματος, οι οποίοι επιλέγουν και προσλαμβάνουν γραμματείς αν είναι απαραίτητο και στη συνέχεια αρχίζουν να στελεχώνουν και να οργανώνουν τα αντίστοιχα Τμήματά τους. Η επιλογή υπαλλήλων για τη στελέχωση των Τμημάτων γίνεται από τους αντίστοιχους Προϊστάμενους, σε συνεργασία με τον Διευθυντή της Διοικητικής Υπηρεσίας. Η πρόσληψή τους, πραγματοποιείται σε συνεργασία με τον Γενικό Διευθυντή.

Άμεση ανάγκη στελέχωσης έχουν:

- Το τμήμα Ανθρωπίνων Πόρων για την διεκπεραίωση των προσλήψεων και της μισθοδοσίας.
- Το Γενικό Λογιστήριο για την προετοιμασία των λογιστικών βιβλίων και στοιχείων, και για τη θεώρησή τους από την εφορία, για την κατάρτιση του λογιστικού σχεδίου, για τον καθορισμό των κέντρων κόστους και της τιμολογιακής πολιτικής, για την κωδικοποίηση των ιατρικών πράξεων και των υλικών, και για την καταγραφή και παρακολούθηση των δαπανών και εσόδων.
- Το Τεχνικό Τμήμα για την εκκίνηση, τον έλεγχο και τη ρύθμιση ηλεκτρομηχανολογικού εξοπλισμού (μηχανήματα, αέρας, ηλεκτρικό, νερό), για τη λειτουργική εξοικείωση και τον έλεγχο του Συστήματος Διαχείρισης Κτιρίου, για την ενεργοποίηση και ρύθμιση του μεγαφωνικού συστήματος και του συστήματος κλήσης μέσω βομβητών, για τον έλεγχο και την πιστοποίηση της στεγανότητας, καθαρότητας και λειτουργικότητας του δικτύου αερίων καθώς και για την ορθότητα των ονομαστικών του απολήξεων.

- Το Γραφείο Προμηθειών για την αγορά πάσης φύσεων υλικών.
- Το Φαρμακείο και η Αποθήκη για την ταξινόμηση και φύλαξη των φαρμάκων και υλικών αντίστοιχα.
- Το Τμήμα μηχανογράφησης για την εκκίνηση, τον έλεγχο και τη ρύθμιση του Νοσοκομειακού Πληροφοριακού Συστήματος καθώς και για την εκπαίδευση του Προσωπικού στη χρήση του.

Γ Φάση Στελέχωσης. Ακολουθεί η πρόσληψη των υπόλοιπων Προϊσταμένων, μετά από σχετική εισήγηση του Γενικού Διευθυντή προς το Διοικητικό Συμβούλιο, βάσει συνεργασίας του με τους Διευθυντές των Διευθύνσεων ως προς την επιλογή. Η πρόσληψη, πάλι, όλου του υπόλοιπου προσωπικού γίνεται σταδιακά σύμφωνα με το πρόγραμμα εκκίνησης του νοσοκομείου και με τις σταδιακά αυξανόμενες ανάγκες του.

Δ Άλλες Ενέργειες. Σε παράλληλη βάση, ο Γενικός Διευθυντής και οι Διευθυντές των διαφόρων Διευθύνσεων συνεργάζονται για την προδιαγραφή, σύνταξη και έκδοση κανονισμών και διαδικασιών ως προς τον τρόπο διαχείρισης πληροφοριών, ασθενών, υλικών, εξοπλισμού και προσωπικού καθώς και ως προς τον τρόπο λειτουργίας του όλου νοσοκομείου. Πλην του συγκεκριμένου αυτού βασικού είδους κανονισμών και διαδικασιών, αλλά και του Εσωτερικού Κανονισμού Λειτουργίας του όλου νοσοκομείου που απαιτείται για την έκδοση άδειας κλινικής, χρειάζονται, επιπρόσθετα, και ξεχωριστοί Κανονισμοί Λειτουργίας για την Ιατρική, Νοσηλευτική και Διοικητική Υπηρεσία, ακόμα δε Κανονισμός Χειρουργείου και Κανονισμός Προμηθειών. Χρειάζονται, επίσης, και Κανονισμός Λειτουργίας της Επιστημονικής Επιτροπής, Κανονισμός Λειτουργίας της Επιτροπής Ηθικής και Δεοντολογίας, Κανονισμός Λειτουργίας της Επιτροπής Ποιοτικού Ελέγχου, Κανονισμός Λειτουργίας της Επιτροπής Λοιμώξεων, Κανονισμός Λειτουργίας της Επιτροπής Ασφαλείας, Κανονισμός Προστασίας Περιβάλλοντος και Κανονισμός Λειτουργίας του Πειθαρχικού Συμβουλίου (έκτακτου). Επιπρόσθετα, τα διευθυντικά στελέχη συνεργάζονται, επικουρούμενα και από άλλα εμπλεκόμενα άτομα, για το σχεδιασμό και έκδοση όλων των εντύπων που απαιτεί η λειτουργία του νοσοκομείου. Στη σειρά αυτή των εντύπων περιλαμβάνονται ο ιατρικός φάκελος, τα ιατρικά παραπεμπτικά, οι ιατρικές εντολές, το συνταγολόγιο, τα πρακτικά παρεμβάσεων/επεμβάσεων, οι γνωμοδοτήσεις συμβούλων ιατρών, τα χρεωστικά συμβούλων ιατρών,

το νοσηλευτικό ημερολόγιο, τα απαντητικά εξετάσεων, η αποδοχή ιατρικής πράξης, η αίτηση προμηθειών, η παραλαβή/χρέωση φαρμάκων και υλικών, τα εξιτήρια, οι αποδείξεις πληρωμής, τα παραστατικά αποθήκης, οι ανακοινώσεις βλαβών και άλλα.

Αμέσως μετά τη στελέχωση των διαφόρων Τμημάτων που αποφασίστηκε να πρωτολειτουργήσουν, ξεκινά η εκπαίδευση του προσωπικού τους, σε βάση ομάδων, στη χρήση του εγκατεστημένου βιοϊατρικού εξοπλισμού, στην ενημέρωσή του επί των κανονισμών και διαδικασιών λειτουργίας και στην εξάσκηση των καθηκόντων του, ανάλογα με τη θέση του καθενός, το ρόλο του και την εξειδίκευση του. Στο ίδιο διάστημα, ορίζονται υπόλογοι εξοπλισμού και υπόλογοι φαρμάκων και υλικών στις αποθήκες Τμημάτων. Επίσης, ορίζεται και εκπαιδεύεται η ομάδα πυρασφάλειας και πυρόσβεσης.

Παράλληλα το Γραφείο Κίνησης Ασθενών και το Λογιστήριο Ασθενών, μαζί με το υπόλοιπο προσωπικό τους στις διάφορες ιατρικές και νοσηλευτικές μονάδες, ενεργοποιούνται και εκπαιδεύονται πάνω στα καθήκοντά τους με γνώμονα τη ροή εργασίας.

Στην περίοδο μετά την εκκίνηση του νοσοκομείου, η ηγεσία ασχολείται με την καθημερινή διοίκηση, που συνίσταται στην κάλυψη αναγκών και επίλυση προβλημάτων ασθενών, προσωπικού, εξοπλισμού, υποδομών και λειτουργίας καθώς και στην επίσκεψη και επιθεώρηση της αποδοτικότητας όλων των λειτουργικών μονάδων του νοσοκομείου, σε συνεχή βάση.

4.2.2 ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΗΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Ύστερα από την πιο πάνω γενική ανάλυση ως προς την εκκίνηση και θέση σε λειτουργία ενός Νοσοκομείου, στην παρούσα ενότητα θα επικεντρωθούμε στον τρόπο λειτουργίας της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού του Ομίλου ΙΑΣΩ.

Όπως έχει ήδη αναφερθεί πιο πάνω και ισχύει και στην περίπτωση του ΙΑΣΩ, μια από τις πρωταρχικές ενέργειες του Διοικητικού Συμβουλίου είναι η σύνταξη του Εσωτερικού Κανονισμού Λειτουργίας. Ο κανονισμός Λειτουργίας, προσδιορίζει τα πλαίσια οργάνωσης και διεκπεραίωσης της εργασίας, που προδιαγράφει μαζί τις ελευθερίες δράσης, τους περιορισμούς δράσης και τους τρόπους δράσης του προσωπικού. Το πλαίσιο διεκπεραίωσης της εργασίας, συγκεκριμένα, αποτελείται

από κανόνες και διαδικασίες, που προσδιορίζουν τι είναι σωστό, επιτρεπτό ή υποχρεωτικό να γίνει και τι δεν είναι, καθώς και που, πότε, πως και από ποιόν θα γίνει αυτό που πρέπει. Τα πλαίσια οργάνωσης και διεκπεραίωσης γνωστοποιούνται ελεύθερα στους εργαζόμενους για εφαρμογή. Το πλαίσιο οργάνωσης του οποιουδήποτε οργανισμού είναι η διάρθρωση και η ιεραρχία, τα καθήκοντα και οι αρμοδιότητες (ή εξουσίες), οι υποχρεώσεις και οι ευθύνες καθώς και η επικοινωνία και ο έλεγχος. Η διάρθρωση του νοσοκομείου περιγράφεται μέσα από το οργανόγραμμα του Ομίλου το οποίο γνωστοποιείται στο προσωπικό. Από την άλλη τα καθήκοντα και οι αρμοδιότητες (ή εξουσίες) προδιαγράφονται στο καθηκοντολόγιο κάθε οργανικής θέσης που περιλαμβάνεται κατά περίπτωση στους διάφορους κανονισμούς λειτουργίας.

Η Διεύθυνση Ανθρωπίνων Πόρων έχει πολύ σημαντικό ρόλο από την εκκίνηση ακόμα της λειτουργίας του Ομίλου καθότι είναι αυτή η οποία κατά εντολή του Διοικητικού Συμβουλίου συντάσσει τις εσωτερικές διαδικασίες, τον εσωτερικό κανονισμό εργασίας του προσωπικού και στελεχώνει τον Όμιλο βάσει των κανονισμών που έχει αποφασίσει η Διοίκηση του Ομίλου.

Η Διεύθυνση του Ομίλου ΙΑΣΩ αποτελείται από 3 τμήματα, αυτά του Προσωπικού, της Μισθοδοσίας και της εκπαίδευσης, καθένα από τα οποία αναφέρεται στον Διευθυντή Ανθρωπίνων Πόρων. Για κάθε ένα από τα τμήματα αυτά υπάρχουν διαδικασίες που προδιαγράφουν και αναλύουν τα αντικείμενα τα οποία ανήκουν σε καθένα από αυτά. Για όποια θέση δε κατέχει ο κάθε υπάλληλος στο αντίστοιχο τμήμα υπάρχει και η αντίστοιχη περιγραφή θέσης ή αλλιώς το καθηκοντολόγιο, όπως άλλωστε υπάρχει και για όλες τις θέσεις του Ομίλου. Όπως κάθε Διεύθυνση έτσι και η Διεύθυνση Ανθρωπίνων Πόρων έχει τις δικές τις διαδικασίες που σκοπό έχουν να διευκολύνουν τη διαχείριση του Προσωπικού.

Έτσι η ΔΑΠ του Ομίλου ΙΑΣΩ περιλαμβάνει διαδικασίες όσον αφορά:

- Τη σύνταξη περιγραφών θέσεων
- Την Πρόσληψη Διευθυντικών Στελεχών και λοιπού Προσωπικού
- Την Επιλογή Προσωπικού
- Την ένταξη νέων συνεργατών
- Την πολιτική πρόσληψης συνεργατών (ιατρών και όχι μόνο)
- Την αποχώρηση
- Την αξιολόγηση

- Την εκτίμηση εκπαιδευτικών αναγκών
- Τις Εργασιακές μεταβολές και τοποθετήσεις
- Της χορήγησης ετήσιας κανονικής άδειας
- Της χορήγησης προκαταβολών
- Την επίλυση προβλημάτων
- Το δεκατιανό και το γεύμα προσωπικού
- Την πειθαρχία του προσωπικού κλπ.

Πέρα όμως από τις πιο πάνω γενικές διαδικασίες που αφορούν την Διεύθυνση Ανθρωπίνων Πόρων στο Σύνολό της, το κάθε τμήμα είναι επιφορτισμένο με τα δικά του θέματα. Επιπλέον κάθε τμήμα της Διεύθυνσης Ανθρωπίνων Πόρων του ΙΑΣΩ υποστηρίζει και συντονίζει τις λειτουργίες του με την ύπαρξη είτε ενός Προϊστάμενου είτε ενός Υπεύθυνου των οποίων τα βασικά σημεία των περιγραφών των θέσεων τους, δηλαδή των καθηκόντων τους θα αναφερθούν πιο κάτω έτσι ώστε να αποκτήσουμε μια πιο πλήρη εικόνα της λειτουργίας της ΔΑΠ του Ομίλου ΙΑΣΩ.

Έτσι λοιπόν το Τμήμα Προσωπικού:

- Προσδιορίζει τις θέσεις εργασίας.
- Περιγράφει τα καθήκοντα και τα προσόντα των θέσεων εργασίας.
- Πραγματοποιεί προγραμματισμό προσωπικού.
- Είναι αρμόδιο για την αναζήτηση και ανεύρεση υποψηφίων μέσα από δημοσιοποίηση αγγελιών σε εφημερίδες και στο διαδίκτυο, αλλά και από χρήση του αρχείου αιτήσεων υποψηφίων που διατηρεί.
- Πραγματοποιεί συνεντεύξεις και τεστ στους υποψήφιους προς πρόσληψη.
- Τηρεί τη διαδικασία πρόσληψης συγκεντρώνοντας όλα τα απαραίτητα δικαιολογητικά των νέο-προσληφθέντων και ενημερώνοντας τις αρμόδιες Υπηρεσίες (Ο.Α.Ε.Δ., ΙΚΑ).
- Τηρεί Ατομικούς Φακέλους όλων των υπαλλήλων με όλα τα προσωπικά στοιχεία τους.
- Ενημερώνει, προσανατολίζει και φροντίζει για την ομαλή ένταξη των νεο-προσληφθέντων στο δυναμικό της εταιρείας.
- Τηρεί τη διαδικασία συνταξιοδότηση, αποχώρησης, και απόλυσης προσωπικού συντάσσοντας και αποστέλλοντας τα απαραίτητα δικαιολογητικά.
- Συντάσσει πιστοποιητικά & βεβαιώσεις για το προσωπικό κατόπιν αιτήσεως.

Συγκεκριμένα ο/η Προϊστάμενος/η του Τμήματος έχει τα κάτωθι καθήκοντα:

1. Αναπληρώνει τον Δ/ντή Ανθρώπινων Πόρων.
2. Μελετάει προβλήματα διαδικαστικά ή πολιτικής προσωπικού και εισηγείται αλλαγές, βελτιώσεις, αντικαταστάσεις σ' όλο το φάσμα των θεμάτων διοίκησης προσωπικού.
3. Ενημερώνεται συνεχώς επί των εξελίξεων της εργατικής και ασφαλιστικής νομοθεσίας, των Συλλογικών συμβάσεων εργασίας και επί κάθε νομοθετήματος και εισηγείται στον Δ/ντή Ανθρώπινων Πόρων για τυχόν αλλαγές που απαιτούνται.
4. Συνεργάζεται με τους προϊστάμενους για την σωστή τήρηση των διαδικασιών και κανονισμών του Ομίλου.
5. Φροντίζει για την επεξεργασία και παρουσίαση των στατιστικών στοιχείων που αφορούν την σύνθεση και δύναμη του προσωπικού.
6. Εφαρμόζει την διαδικασία προσλήψεων, φροντίζοντας για την εξεύρεση του αιτούμενου προσωπικού βάσει των αιτημάτων των τμημάτων.
7. Συντάσσει αγγελίες στον τύπο και ανακοινώσεις για τις ανάγκες προσλήψεων της εταιρείας.
8. Φροντίζει για την πρώτη αξιολόγηση των υποψηφίων προς πρόσληψη μέσω συνεντεύξεων.
9. Συντονίζει τις μετακινήσεις του υπάρχοντος προσωπικού, έτσι ώστε να εξασφαλίζει την σωστή λειτουργία των τμημάτων, την ανάπτυξη του προσωπικού καθώς και την καλή τήρηση του εργασιακού κλίματος.
10. Συμβουλεύει και πληροφορεί τους εργαζόμενους που έχουν προβλήματα σε σχέση με την εργασία τους, για την ορθότερη αντιμετώπιση τους μέσα στα πλαίσια των κανονισμών και της πολιτικής της εταιρείας.
11. Εισηγείται στον Δ/ντή Ανθρώπινων Πόρων οποιοδήποτε θέμα αφορά το προσωπικό.
12. Ελέγχει την λήξη των συμβάσεων ορισμένου χρόνου καθώς και τις συμβάσεις αορίστου χρόνου για την συμπλήρωση δοκιμαστικού διμήνου και συνεργάζεται με τους Δ/ντές και προϊσταμένους των τμημάτων για την ανανέωσή τους.

13. Φροντίζει για την τήρηση της διαδικασίας «ατομικού φακέλου εργαζομένου» και για την σωστή και έγκαιρη ενημέρωση του αρχείου των ατομικών φακέλων του προσωπικού.
14. Εφαρμόζει την διαδικασία «διακοπή συμβάσεων εργασίας» φροντίζοντας να ετοιμασθούν τα κατάλληλα έγγραφα όπως προβλέπει η εργατική νομοθεσία και διενεργεί συνεντεύξεις αποχωρήσεως
15. Συμμετέχει στις διαδικασίες και δικαιολογητικά που απαιτούνται για την επιδότηση νέων θέσεων εργασίας από τον ΟΑΕΔ
16. Συμμετέχει στην ομάδα οργάνωσης εκπαιδευτικών προγραμμάτων όποτε χρειάζεται.
17. Φροντίζει για την ετοιμασία καταστάσεων ωρών εργασίας όλου του προσωπικού και αποστολή τους στην Επιθεώρηση Εργασίας σε ετήσια βάση.
18. Φροντίζει για την τήρηση του φακέλου αλλοδαπών εργαζομένων και την τήρηση της ανανέωσης της άδειας εργασίας τους.
19. Φροντίζει για την σύνταξη κάθε είδους βεβαιώσεων που ζητάει το προσωπικό και οι Δημόσιες Υπηρεσίες που αφορούν το τμήμα του.
20. Τηρεί την διαδικασία περιγραφών εργασίας των θέσεων σε συνεργασία με τους προϊσταμένους.
21. Συμμετέχει στην σωστή και έγκαιρη εφαρμογή των διαδικασιών αξιολόγησης προϊσταμένων και υπαλλήλων
22. Φροντίζει για την τήρηση του αρχείου αιτήσεων υποψηφίων προς πρόσληψη.
23. Φροντίζει για την εφαρμογή και λειτουργία των διαδικασιών και συμφωνιών πρόσθετων παροχών προς το προσωπικό (νοσηλεία, ιατρικές εξετάσεις, ασφαλιστικό πακέτο, διάλειμμα, δεκατιανό κλπ.)
24. Διατηρεί επαφές με την Επιθεώρηση Εργασίας, το Υπουργείο Εργασίας, τον Οργανισμό Απασχολήσεως Εργατικού Δυναμικού και με οποιαδήποτε άλλη Υπηρεσία χρειαστεί για την επίλυση των θεμάτων προσωπικού.
25. Φροντίζει για τον υπολογισμό των αμοιβών των ιατρών με πάγια αντιμισθία σε μηνιαία βάση.
26. Συμμετέχει στην μελέτη και επεξεργασία των στοιχείων που απαιτούνται για την συμμετοχή της εταιρίας σε έρευνες αγοράς μισθών.

27. Συμμετέχει στην εκτέλεση διάφορων εκδηλώσεων για το προσωπικό που αναλαμβάνει η Δ/νση Προσωπικού.

28. Εκτελεί οτιδήποτε άλλο απαιτείται στα πλαίσια των καθηκόντων του.

Το τμήμα Μισθοδοσίας Προσωπικού:

1. Είναι υπεύθυνο για τον έλεγχο ημερήσιας απασχόλησης (προσέλευσης) του προσωπικού (με τη χρήση μαγνητικών καρτών).
2. Ελέγχει τα μηνιαία προγράμματα εργασίας του προσωπικού καθώς και τη θεώρησή τους από την αρμόδια υπηρεσία.
3. Ελέγχει τα ωράρια εργασίας, υπερεργασίας και υπερωριών.
4. Ελέγχει με την τήρηση αρχείου άδειες, ασθένειες, ατυχήματα και κηύσεις του προσωπικού.
5. Υπολογίζει τη μισθοδοσία του προσωπικού.
6. Εκδίδει αποδείξεις πληρωμών.
7. Υπολογίζει, εκδίδει και διανέμει βεβαιώσεις Φ.Μ.Υ.
8. Ενημερώνει το ΙΚΑ για τα μηχανογραφικά ένσημα.
9. Ενημερώνει τα βιβλιάρια των ταμείων των εργαζομένων εκτός ΙΚΑ

Πέρα από την πιο πάνω αναφορά στη γενική λειτουργία και στις διαδικασίες του Τμήματος Μισθοδοσίας, μια πιο σαφή εικόνα μας δίνουν οι κύριες υπευθυνότητες του Υπεύθυνου Μισθοδοσίας. Αυτές είναι οι εξής:

1. Εκτελεί τις διάφορες εργασίες που απαιτούνται για τον υπολογισμό και έκδοση της μισθοδοσίας στους προκαθορισμένους χρόνους και βάσει των κανονισμών του ΙΑΣΩ, της εργατικής νομοθεσίας και των εντολών του Διευθυντή Ανθρώπινου Δυναμικού.
2. Φροντίζει για την πληρωμή του προσωπικού κατά τη διάρκεια του μηνός-εξόφληση-Δώρων Χριστουγέννων και Πάσχα σε συνεργασία με την Τράπεζα και το Λογιστήριο.
3. Φροντίζει για την εφαρμογή της διαδικασίας πληρωμής μισθού μέσω καταθέσεως σε ατομικούς λογαριασμούς στην Τράπεζα.
4. Φροντίζει για την τήρηση των πάσης φύσεως δικαιολογητικών της μισθοδοσίας (ασθένειες, άδειες, on call, απουσίες, κ.α.).

5. Εκτελεί τις διάφορες εργασίες που απαιτούνται για την συμφωνία της μισθοδοσίας (συμφωνία λογιστικού άρθρου με πληρωμές μισθοδοσίας, ταμεία προκαταβολές κλπ.).
6. Φροντίζει για την έκδοση των στοιχείων του ΙΚΑ τριμήνου και την αποστολή τους μέσω του διαδικτύου , έτσι ώστε να διασφαλίζεται η ορθότητα των ατομικών δελτίων εισφορών (ένσημα) των εργαζομένων της εταιρείας.
7. <Τρέχει> καθημερινά το πρόγραμμα συγκέντρωσης και επεξεργασίας των κινήσεων των ηλεκτρονικών ρολογιών του προσωπικού (είσοδος –έξοδος του προσωπικού) και φροντίζει για την επεξεργασία των κινήσεων.
8. Εγγυάται τη σωστή λειτουργία και ανάπτυξη του συστήματος διαχείρισης προσωπικού, καθώς και του συστήματος παρακολούθησης ωρών εργασίας, συνεργάζεται με την εταιρεία παραγωγής των συστημάτων και παρακολουθεί τις εξελίξεις ώστε να βελτιώνει την αποτελεσματικότητα της εργασίας και την παραγωγικότητα του τμήματός του.
9. Φροντίζει ώστε σε καθημερινή βάση να διευκρινίζονται επιλύονται περιπτώσεις μη υπάρξεως κίνησης εισόδου ή εξόδου του προσωπικού
10. Πληκτρολογεί στο πρόγραμμα μισθοδοσίας οτιδήποτε απαιτείται για τον υπολογισμό της μισθοδοσίας.
11. Παρέχει σωστή και έγκαιρη ενημέρωση όλων των Διευθύνσεων με τα απαραίτητα στοιχεία που αφορούν το προσωπικό σχετικά με το κόστος εργασίας ,τις υπερωρίες, ασθένειες, έτσι ώστε να είναι δυνατή η σωστή διαχείριση των στοιχείων αυτών.
12. Φροντίζει για την συμφωνία ετησίων αποδοχών με το Λογιστήριο και εκδίδει τις ατομικές βεβαιώσεις για την εφορία.
13. Εφαρμόζει τις αυξήσεις που αφορούν μισθούς εργαζομένων και υπολογίζει τα αναδρομικά που προκύπτουν.
14. Φροντίζει για την έκδοση στατιστικών στοιχείων-καταστάσεων στα πλαίσια των καθηκόντων του.
15. Συντάσσει τις δηλώσεις εργατικών ατυχημάτων και είναι υπεύθυνος για την αποστολή τους στο ΙΚΑ-ΚΕΠΕΚ.
16. Εφαρμόζει τις συλλογικές συμβάσεις που αφορούν τους μισθούς των εργαζομένων.

17. Ελέγχει σε μηνιαία βάση τις μισθολογικές μεταβολές των εργαζομένων λόγω ωρίμανσης, οικογενειακών επιδομάτων κ.α.
18. Επικοινωνεί και συνεργάζεται με τις υπηρεσίες του Υπουργείου Εργασίας (Επιθεώρηση Εργασίας, ΟΑΕΔ κ.α.) και Ασφαλιστικών Ταμείων.
19. Ενημερώνει και εξυπηρετεί τους εργαζόμενους για οποιοδήποτε θέμα μισθοδοσίας.
20. Παρακολουθεί τα αποθέματα εντύπων στην αποθήκη (τα οποία χρησιμοποιεί κατά την άσκηση των καθηκόντων του) και φροντίζει να ακολουθήσει την διαδικασία παραγγελίας όταν κρίνει απαραίτητο.
21. Συνεργασία με το τμήμα υποστήριξης Hardware ή Software προκειμένου να αποφευχθούν οποιαδήποτε προβλήματα στη διεξαγωγή της μισθοδοσίας.

Τέλος το Τμήμα Εκπαίδευσης φροντίζει για:

- Τον εντοπισμό των εκπαιδευτικών αναγκών
- Τον σχεδιασμό προγράμματος εκπαίδευσης
- Την επιλογή των μεθόδων εκπαίδευσης (εντός ή εκτός εργασίας)
- Την εφαρμογή και την αξιολόγηση της εκπαίδευσης

Πιο συγκεκριμένα ο αρμόδιος της εκπαίδευσης έχει τις εξής υποχρεώσεις:

1. Είναι υπεύθυνος για τη λειτουργία του τμήματος εκπαίδευσης σύμφωνα με τη φιλοσοφία του τμήματος, τις διαδικασίες, τους κανονισμούς και τους στόχους της εταιρείας.
2. Συμβάλλει στην ανάπτυξη της πολιτικής εκπαίδευσης / ανάπτυξης και παρακολουθεί την εφαρμογή της, ώστε να επιτυγχάνεται η άριστη επαγγελματική ανάπτυξη των εργαζομένων.
3. Μελετά, αναλύει και προτείνει τους μακροπρόθεσμους και βραχυπρόθεσμους στόχους της εταιρείας στον τομέα εκπαίδευσης του Ανθρώπινου Δυναμικού, έτσι ώστε να επιτυγχάνεται η αποτελεσματική κάλυψη των αναγκών των στελεχών και του λοιπού προσωπικού.
4. Διερευνά τις εκπαιδευτικές ανάγκες των τμημάτων της εταιρείας σε συνεργασία με τους συντονιστές των εκάστοτε διευθύνσεων.
5. Γνωρίζει και φροντίζει να ενημερώνεται για τα εκπαιδευτικά πακέτα που προσφέρονται από τους εκπαιδευτικούς οργανισμούς.

6. Φροντίζει για την ορθή και εντός των προκαθορισμένων χρόνων κατάθεση των αιτήσεων που αφορούν επιδοτούμενα εκπαιδευτικά προγράμματα στο Υπουργείο Εργασίας (ΟΑΕΔ), καθώς και τη διαχείριση και αποπληρωμή τους (επιστρεφόμενη εισφορά 0,45% κλπ), εξασφαλίζοντας την ορθή διαχείρισή τους και τη χρηματοδότηση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων της εταιρείας.
7. Επικοινωνεί και συνεργάζεται με Πανεπιστήμια, Σχολές, εκπαιδευτικά ιδρύματα, ιδιωτικά εκπαιδευτικά κέντρα κ.α. στα πλαίσια της κάλυψης των εκπαιδευτικών αναγκών που προκύπτουν.
8. Μελετά, αξιολογεί, προτείνει και κατόπιν έγκρισης επιλέγει τους συμμετέχοντες των εκπαιδευτικών προγραμμάτων έτσι ώστε να εξασφαλίζεται η έγκαιρη και δίκαιη συμμετοχή των εργαζομένων στα εκπαιδευτικά προγράμματα.
9. Μελετά, αξιολογεί και προτείνει τους κατάλληλους εισηγητές εκπαιδευτικών προγραμμάτων έτσι ώστε να επιτυγχάνεται η πλέον αποτελεσματική απόδοση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων και η σωστή επαγγελματική ανάπτυξη των εργαζομένων.
10. Διαχειρίζεται και ελέγχει το κόστος εκπαίδευσης με βάση τον προϋπολογισμό των τμημάτων και τα διαθέσιμα ποσά επιχορηγήσεων και ενημερώνει κατάλληλα τον Διευθυντή Ανθρώπινου Δυναμικού.
11. Διατηρεί αρχείο εκπαίδευσης. Επεξεργάζεται και παρουσιάζει στατιστικά στοιχεία που αφορούν την εκπαιδευτική δραστηριότητα της εταιρείας και ενημερώνει τον Διευθυντή Ανθρώπινου Δυναμικού.
12. Οργανώνει την διεξαγωγή ενδοεπιχειρησιακών εκπαιδευτικών προγραμμάτων (γραφική ύλη, τεχνική υποστήριξη, ενημέρωση συμμετεχόντων κ.α.).
13. Συμμετέχει στην ορθή εφαρμογή των Διαδικασιών/ Πολιτικών του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού και σύμφωνα με τις οδηγίες του Διευθυντή Προσωπικού προβαίνει στο σχεδιασμό και την κατάρτιση νέων διαδικασιών.
14. Οργανώνει προγράμματα ένταξης των νέων υπαλλήλων στην εταιρεία και στη συνέχεια εκπαιδεύει όπου χρειάζεται τους νεοπροσληφθέντες, έτσι ώστε να συμβάλει στη γνωριμία των υπαλλήλων με τη φιλοσοφία της εταιρείας και στην ανάπτυξη ενός καλού εργασιακού κλίματος.

15. Εκτελεί οτιδήποτε κρίνεται αναγκαίο από τον Διευθυντή Ανθρώπινου Δυναμικού.

4.2.3 ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΔΑΠ ΜΕΣΩ ΤΗΣ ΧΡΗΣΗΣ ΤΟΥ ΕΡΓΑΛΕΙΟΥ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΔΑΠ.

Στην παρούσα ενότητα θα γίνει εφαρμογή του εργαλείου αξιολόγησης στην ΔΑΠ του Ομίλου ΙΑΣΩ. Στην πραγματικότητα μια τέτοια εφαρμογή θα έπρεπε να διαχειριστεί από μια επιτροπή προσωπικού την οποία θα αποτελούσαν ο Διευθυντής Προσωπικού και κάποιος προϊστάμενος ή προϊστάμενοι του Τμήματος. Εναλλακτικά μια απόφαση χρήσης ενός τέτοιου εργαλείου από την ΔΑΠ ενός οποιουδήποτε Οργανισμού θα μπορούσε να ανατεθεί και σε κάποιον εξωτερικό Σύμβουλο.

Ανεξάρτητα όμως με την επιλογή του «χρήστη» υπάρχει μια διαδικασία η οποία πρέπει να ακολουθηθεί προκειμένου να εφαρμοστεί το εργαλείο. Η διαδικασία αυτή μπορούμε να πούμε ότι χωρίζεται σε δύο φάσεις. Στην πρώτη φάση κάθε άτομο κάνει αξιολόγηση της ΔΑΠ με τη χρήση του εργαλείου. Αξιολογεί χωριστά κάθε διαδικασία της ΔΑΠ και για κάθε ένα χαρακτηριστικό της κάθε διαδικασίας επιλέγει το στάδιο το οποίο θεωρεί ότι αντιπροσωπεύει καλύτερα την κατάσταση του ανθρώπινου δυναμικού.

Στην περίπτωση που η δήλωση ενός σταδίου αντιπροσωπεύει μέρος μόνο της κατάστασης του ανθρώπινου δυναμικού, τότε επιλέγεται το προηγούμενο στάδιο. Μόλις ολοκληρωθεί η αξιολόγηση και επιλεγεί το στάδιο ανάπτυξης στο οποίο βρίσκεται η κάθε διαδικασία, ο κάθε «χρήστης» συμπληρώνει το κενό κουτί της στήλης «Δείκτες» με συγκεκριμένες παρατηρήσεις που έχουν προκύψει από την αξιολόγηση, οι οποίες μαρτυρούν και παρέχουν στοιχεία που αποδεικνύουν ότι η εταιρεία εκπληρώνει το στάδιο που έχει επιλεγεί για την κάθε διαδικασία.

Στη δεύτερη φάση η διαδικασία αυτή επαναλαμβάνεται αλλά αυτή τη φορά από όλη την ομάδα-επιτροπή μαζί. Τα μέλη της ομάδας λοιπόν μοιράζονται την αξιολόγησή τους, συζητούν τους δείκτες τους και εργάζονται μαζί προκειμένου να βρουν ένα σημείο σύγκλησης και να καταλήξουν στον καταλληλότερο δείκτη για την κάθε διαδικασία.

Όταν πια ολοκληρωθεί η διαδικασία της αξιολόγησης, τα μέλη της ομάδας-επιτροπής συζητούν τα αποτελέσματα που έχουν προκύψει, συμφωνούν για τις διαδικασίες που χρειάζονται ενδυνάμωση και σχεδιάζουν ένα σχέδιο δράσης για βελτίωση.

Σε κάθε περίπτωση πάντως, η διαδικασία της αξιολόγησης των διαδικασιών της ΔΑΠ καλό είναι να συνοδεύεται από ταυτόχρονη παρατήρηση των πρακτικών της ΔΑΠ της εταιρείας αλλά και αναθεώρηση όλων των σχετικών εγγράφων. Τέτοια έγγραφα είναι:

- Αρχεία προσωπικού
- Περιγραφές εργασίας
- Μισθοδοτικές καταστάσεις
- Εργατικοί Νόμοι
- Πολιτική Προσωπικού-Εγχειρίδιο
- Οργανωτική Αποστολή και
- Στρατηγικά Σχέδια

Στο σημείο αυτό, έχοντας αναλύσει τον τρόπο με τον οποίο γίνεται η χρήση του εργαλείου θα γίνει προσπάθεια εφαρμογής του στη Διεύθυνση Ανθρώπινων Πόρων του ΙΑΣΩ. Σύμφωνα με την μεθοδολογία θα αξιολογηθούν οι διαδικασίες του κάθε Τομέα της ΔΑΠ με τη σειρά που παρουσιάζονται στο εργαλείο.

I. Ικανότητα Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων

Διαδικασία α): Προϋπολογισμός.

- ❖ Ο προϋπολογισμός προβλέπεται και διατίθεται σε τακτική και μακροπρόθεσμη βάση, αναθεωρείται ετησίως και ρυθμίζεται αναλόγως με τις ανάγκες που προκύπτουν. **(Στάδιο 4)**

Διαδικασία β): Ανθρώπινο Δυναμικό.

- ❖ Υπάρχει πεπειραμένο διοικητικό προσωπικό στην οργάνωση που διατηρεί και εφαρμόζει όλες τις διαδικασίες διαχείρισης ανθρώπινων πόρων. **(Στάδιο 4)**

II. Προγραμματισμός Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων

Διαδικασία α): Οργανωτικοί Στόχοι και Αποστολή.

- ❖ Η αποστολή και οι στόχοι της οργάνωσης συνδέονται επίσημα με τον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού. **(Στάδιο 3)**

Διαδικασία β): Προγραμματισμός Ανθρώπινων Πόρων.

- ❖ Υπάρχει ετήσιο πλάνο το οποίο είναι βασισμένο στους οργανωτικούς στόχους, στις ανάγκες επάνδρωσης, στην κατάρτιση και τα στοιχεία υπαλλήλων αλλά δεν αξιολογείται περαιτέρω και αποτελεσματικά. **(Στάδιο 3)**

III. Στοιχεία-Δεδομένα Ανθρώπινου Δυναμικού

Διαδικασία α): Στοιχεία Υπαλλήλων.

- ❖ Τα προσωπικά στοιχεία των υπαλλήλων όχι μόνο είναι διαθέσιμα και ανανεώνονται, αλλά χρησιμοποιούνται για προγραμματισμό και προβλέψεις. **(Στάδιο 4)**

Διαδικασία β): Μηχανοργάνωση των στοιχείων των υπαλλήλων.

- ❖ Οι υπολογιστές και τα συστήματα διαχείρισης δεδομένων υπάρχουν και είναι πάντα πλήρως ενημερωμένα. Το προσωπικό έχει την απαραίτητη εκπαίδευση/κατάρτιση. **(Στάδιο 4)**

Διαδικασία γ): Ατομικοί φάκελοι υπαλλήλων.

- ❖ Οι ατομικοί φάκελοι είναι πλήρως ανανεωμένοι για όλο το προσωπικό και επιπλέον υπάρχουν πολιτικές για τη σωστή χρήση των φακέλων αυτών. **(Στάδιο 4)**

IV. Πολιτικές και πρακτικές Ανθρώπινου Δυναμικού

Διαδικασία α): Συστήματα Αποζημιώσεων και οφελών.

- ❖ Υπάρχει ένα επίσημο σύστημα που χρησιμοποιείται με συνέπεια αλλά και για να καθορίσει τις μισθολογικές αυξήσεις. **(Στάδιο 4)**

Διαδικασία β): Επάνδρωση, Πρόσληψη, Μετακίνηση και Προαγωγή.

- ❖ Υπάρχουν επίσημες διαδικασίες που ελέγχονται και που χρησιμοποιούνται σε όλες τις αποφάσεις μίσθωσης, μεταφοράς και προαγωγής. **(Στάδιο 4)**

Διαδικασία γ): Πρόγραμμα ένταξης νέων υπαλλήλων.

- ❖ Η ένταξη/εκπαίδευση προσφέρεται σε όλους τους νέους υπαλλήλους, υπογραμμίζει την αποστολή και τους στόχους της εταιρείας και κάνει τους υπαλλήλους να αισθάνονται ότι χαίρουν εκτίμησης. **(Στάδιο 4)**

Διαδικασία δ): Εγχειρίδιο πολιτικής.

- ❖ Υπάρχει εγχειρίδιο πολιτικής αλλά δεν είναι διαθέσιμο σε όλους τους υπαλλήλους. **(Στάδιο 3)**

Διαδικασία ε): Συμμόρφωση με τους εργατικούς νόμους.

- ❖ Οι πολιτικές και οι πρακτικές της ΔΑΠ είναι απόλυτα εναρμονισμένες με τους εργατικούς νόμους. **(Στάδιο 4)**

V. Διαχείριση απόδοσης Ανθρώπινου Δυναμικού

Διαδικασία α): Περιγραφές θέσεων εργασίας.

- ❖ Όλο το προσωπικό έχει τις περιγραφές εργασίας, αλλά δεν είναι όλες πλήρεις ή ενημερωμένες με τα απαιτούμενα καθήκοντα. **(Στάδιο 3)**

Διαδικασία β): Προγραμματισμός της εργασίας και αξιολόγηση της απόδοσης.

- ❖ Υπάρχει επίσημο σύστημα αξιολόγησης υπαλλήλων το οποίο οι επόπτες πρέπει να εφαρμόσουν για κάθε υπάλληλο αλλά δεν γίνεται με συνέπεια. **(Στάδιο 3)**

VI. Εκπαίδευση – Κατάρτιση Ανθρώπινου Δυναμικού

Διαδικασία α): Εκπαίδευση προσωπικού.

- ❖ Η κατάρτιση είναι επίσημη διαδικασία της ΔΑΠ και συνδεδεμένη με το προσωπικό και τις εταιρικές ανάγκες,. Επιπλέον αναπτύσσονται ευκαιρίες για το προσωπικό συνδεδεμένες με τις ανάγκες τους αλλά και τις ανάγκες της εταιρείας. **(Στάδιο 4)**

Διαδικασία β): Διαχείριση και ανάπτυξη της ηγεσίας.

- ❖ Η οργάνωση καταβάλλει προσπάθεια να αναπτύξει τους διευθυντές και μελλοντικούς ηγέτες μέσω της κατάρτισης, καθοδήγησης και προκλήσεων αλλά η συμμετοχή γίνεται επιλεκτικά. **(Στάδιο 3)**

Συνοπτικά τα αποτελέσματα της εφαρμογής της αξιολόγησης της Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων του Ομίλου ΙΑΣΩ απεικονίζονται στον πίνακα που ακολουθεί.

Τομείς Ανθρώπινων Πόρων	Διαδικασίες	Στάδια Ανάπτυξης των χαρακτηριστικών της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού			
		1	2	3	4
1) Ικανότητα ΔΑΠ	α) Προϋπολογισμός				❖
	β) Ανθρώπινο Δυναμικό				❖
2) Προγραμματισμός ΔΑΠ	α) Οργανωτικοί Στόχοι & Αποστολή			❖	
	β) Προγραμματισμός Ανθρώπινων Πόρων			❖	
3) Στοιχεία-Δεδομένα Ανθρώπινου Δυναμικού	α) Στοιχεία Υπαλλήλων				❖
	β) Μηχανοργάνωση Στοιχείων Υπαλλήλων				❖
	γ) Ατομικοί Φάκελοι Υπαλλήλων				❖
4) Πολιτικές & Πρακτικές Ανθρώπινου Δυναμικού	α) Συστήματα Αποζημιώσεων & Οφελών				❖
	β) Επάνδρωση, Πρόσληψη, Μετακίνηση και Προαγωγή				❖
	γ) Πρόγραμμα ένταξης νέων υπαλλήλων				❖
	δ) Εγχειρίδιο Πολιτικής			❖	
	ε) Συμμόρφωση με τους εργατικούς νόμους				❖
5) Διαχείριση Απόδοσης Ανθρώπινου Δυναμικού	α) Περιγραφές θέσεων εργασίας			❖	
	β) Προγραμματισμός της εργασίας και αξιολόγηση της απόδοσης			❖	
6) Εκπαίδευση-Κατάρτιση Ανθρώπινου Δυναμικού	α) Εκπαίδευση προσωπικού				❖
	β) Διαχείριση και ανάπτυξη της ηγεσίας			❖	

Η εφαρμογή του εργαλείου αξιολόγησης στη ΔΑΠ του ΙΑΣΩ, όπως παρουσιάστηκε πιο πάνω μας δίνει μια σαφή εικόνα της λειτουργίας της. Σε γενικές γραμμές παρατηρείται μια θετική εικόνα ως προς τον τρόπο που λειτουργεί η Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού του Ομίλου ΙΑΣΩ.

Συγκεκριμένα:

➤ Ικανότητα ΔΑΠ:

- Προϋπολογισμός. Η διεύθυνση ανθρωπίνων πόρων του ΙΑΣΩ διαθέτει προϋπολογισμό ο οποίος αναθεωρείται σε τακτική και ετήσια βάση. Η αναθεώρησή του κρίνεται απαραίτητη προκειμένου να συμπεριληφθούν οι ανάγκες που προκύπτουν κάθε φορά. Αξίζει να σημειωθεί ότι είναι αρκετά μεγάλο το μέρος του προϋπολογισμού που διατίθεται για τις εκπαιδευτικές ανάγκες του προσωπικού αλλά και για αναβάθμιση συστημάτων και προγραμμάτων διαχείρισης προσωπικού για καλύτερη και πιο ποιοτική εργασία των υπαλλήλων της διεύθυνσης.
- Ανθρώπινο Δυναμικό. Η ΔΑΠ του ΙΑΣΩ είναι στελεχωμένη από έμπειρο διοικητικό προσωπικό με χρόνια προϋπηρεσίας όχι μόνο στο ίδιο αντικείμενο αλλά και στον ίδιο χώρο, αυτόν της υγείας.

➤ Προγραμματισμός ΔΑΠ:

- Οργανωτικοί στόχοι–Αποστολή. Ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού βασίζεται σε μεγάλο μέρος στην αποστολή και τους στόχους της οργάνωσης ενώ συγχρόνως υπάρχει ετήσιο πλάνο το οποίο συμπεριλαμβάνει θέματα αναγκών επάνδρωσης, κατάρτισης υπαλλήλων, κλπ.
- Προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού. Το πρόβλημα εντοπίζεται κυρίως στην έλλειψη μακροπρόθεσμης αξιοποίησης του ετήσιου πλάνου προγραμματισμού ώστε να προβλεφθούν μελλοντικές ανάγκες σε προσωπικό.

➤ Δεδομένα Ανθρώπινου Δυναμικού:

- Μηχανοργάνωση στοιχείων – Αρχεία Προσωπικού. Εδώ παρατηρούμε ότι υπάρχει άριστη μηχανοργάνωση των στοιχείων των υπαλλήλων και καθ' όλα ενημερωμένη, ενώ παράλληλα το ίδιο ισχύει και για τους ατομικούς φακέλους που τηρούνται για όλο το έμμισθο προσωπικό. Και για τις δύο διαδικασίες αξίζει να σημειώσουμε ότι υπάρχει γραπτή

διαδικασία ως προς την τήρηση και εφαρμογή, που πηγάζει από τους εσωτερικούς κανονισμούς της Διεύθυνσης.

- Στοιχεία Υπαλλήλων. Πέρα από την τήρηση και ανανέωση των στοιχείων του προσωπικού, σημαντικό είναι το γεγονός ότι γίνεται αξιοποίηση των στοιχείων αυτών. Πράγματι, τα στοιχεία των υπαλλήλων χρησιμοποιούνται για προγραμματισμό και προβλέψεις αναγκών προσωπικού και για το λόγο αυτό το ΙΑΣΩ συχνά προωθεί το φαινόμενο της κάλυψης θέσεων αρχικά μέσω εσωτερικών μετακινήσεων (ιδίως για θέσεις που προκύπτουν από αποχωρήσεις υπαλλήλων λόγω κύησης ή ασθένειας).
- Πολιτικές και Πρακτικές Ανθρώπινου Δυναμικού:
 - Υπάρχει επίσημο σύστημα καθορισμού μισθολογικών αυξήσεων, επίσημες και τηρούμενες διαδικασίες επάνδρωσης, πρόσληψης, μετακίνησης και προαγωγής με επίσημο πρόγραμμα ένταξης νέων υπαλλήλων και με πολιτικές και πρακτικές εναρμονισμένες με τους εργατικούς νόμους.
 - Εγχειρίδιο Πολιτικής. Το εγχειρίδιο πολιτικής στην περίπτωση του ΙΑΣΩ, βρίσκεται ουσιαστικά ανάμεσα στο στάδιο 3 και 4 και αυτό γιατί το πρόβλημα δεν εντοπίζεται τόσο στον περιορισμό της διαθεσιμότητας του εγχειριδίου στους υπάλληλους όσο στο γεγονός ότι το εγχειρίδιο δεν καλύπτει όλες τις ερωτήσεις αναφορικά με την οργάνωση και τελικά αυτό έχει να κάνει με την μη τακτική αναθεώρησή του.
- Διαχείριση Απόδοσης:
 - Περιγραφές Θέσεων Εργασίας. Το προσωπικό διαθέτει μεν περιγραφές θέσεων αλλά δεν είναι όλες ενημερωμένες με τα προσόντα που απαιτούνται και κυρίως αυτά που δημιουργούνται με την πάροδο των χρόνων, καθ' ότι μια θέση ανάλογα με τις ανάγκες που προκύπτουν μπορεί να διαφοροποιείται ως προς τα καθήκοντα.
 - Αξιολόγηση Απόδοσης. Εδώ ισχύει το φαινόμενο που εντοπίσαμε στο εγχειρίδιο πολιτικής. Δηλαδή η διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσης βρίσκεται ανάμεσα στα στάδια 3 και 4. Ισχύει λοιπόν ένα επίσημο σύστημα αξιολόγησης αλλά πρώτον αυτό δεν γίνεται κατά τακτά χρονικά διαστήματα στην πορεία κάθε υπαλλήλου παρά μόνο κατά

τους πρώτους μήνες της πρόσληψής του και δεύτερον η αξιολόγηση αυτή δεν έχει τη χρησιμότητα που θα έπρεπε, αυτή δηλαδή που θα χαρακτήριζε την πορεία και τη εξέλιξη ενός υπαλλήλου μέσα στην επιχείρηση.

➤ Εκπαίδευση- Κατάρτιση:

- Εκπαίδευση Προσωπικού. Η διαδικασία της εκπαίδευσης του προσωπικού είναι μεγάλης σημασίας για τον Όμιλο ΙΑΣΩ. Άλλωστε όπως ειπώθηκε δαπανά μεγάλο μέρος του προϋπολογισμού για την εκπαίδευση. Η εκπαίδευση του προσωπικού είναι επίσημη διαδικασία και άμεσα συνδεδεμένη με τις ανάγκες του προσωπικού. Αξίζει να σημειωθεί ότι το ίδιο το προσωπικό έχει την δυνατότητα και την ευκαιρία να κάνει το ίδιο προτάσεις για εκπαιδευτικά προγράμματα του ενδιαφέροντος του πάντα βέβαια σε συνάρτηση με το αντικείμενο και τη θέση εργασίας.
- Ανάπτυξη Ηγεσίας. Γενικά η ανάπτυξη και προώθηση των διευθυντικών στελεχών είναι μέρος της φιλοσοφίας του ΙΑΣΩ και για το λόγο αυτό δίνεται και σε αυτούς η ευκαιρία εκπαίδευσης και κατάρτισης αλλά το πρόβλημα είναι ότι η διαδικασία αυτή γίνεται επιλεκτικά χωρίς να υπάρχει ευκαιρία συμμετοχής για όλους.

4.2.4 ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΣΧΕΔΙΟΥ ΔΡΑΣΗΣ (ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΕΥΡΗΜΑΤΩΝ-ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ)

Μέχρι στιγμής λοιπόν, αναλύσαμε τον τρόπο χρήσης του εργαλείου, έγινε εφαρμογή του στη ΔΑΠ του ΙΑΣΩ μέσω της αξιολόγησης των διαδικασιών του κάθε τομέα και εν συνεχεία έγινε καταγραφή της κατάστασης. Είδαμε δηλαδή πως λειτουργεί κάθε διαδικασία. Βέβαια η χρήση του εργαλείου αξιολόγησης δεν σταματά εδώ. Αυτό που έχει σημασία ύστερα από την εφαρμογή του εργαλείου δεν είναι μόνο οι πληροφορίες που προέκυψαν. Μεγάλη σημασία έχει η ερμηνεία των αποτελεσμάτων που ως ένα βαθμό παρουσιάστηκαν λίγο πιο πάνω και η προτεραιότητα που θα δοθεί στις περιοχές που χρειάζονται βελτίωση.

Για το λόγο αυτό παρατίθενται ακολούθως οδηγίες. Είναι σημαντικό όπως έχουμε ξαναπεί να υπάρχει μια ομάδα ανθρώπων (Διευθυντής, Προϊστάμενος κλπ) που θα αναλύσουν και θα αναθεωρήσουν τα αποτελέσματα και τελικά όλοι θα

συμφωνήσουν ως προς τις περιοχές στις οποίες χρειάζεται να δοθεί προτεραιότητα για βελτίωση. Για κάθε διαδικασία της ΔΑΠ, τα χαρακτηριστικά που την περιγράφουν και την κατατάσσουν στο στάδιο στο οποίο βρίσκεται, παρέχουν επίσης και την πληροφορία η οποία χρησιμεύει στην ανάπτυξη ενός σχεδίου δράσης για την εταιρεία.

Εδώ αξίζει να σημειώσουμε ότι οι ενέργειες που απαιτούνται για να γίνει η οποιαδήποτε βελτίωση δεν σημαίνει απαραίτητα ότι θα επιβαρύνει τον προϋπολογισμό της εταιρείας. Αυτό είναι σημαντική πληροφορία ειδικά αν οι πόροι είναι περιορισμένοι. Αλλά και αν αυτό είναι αναγκαίο σημασία έχει να σκεφτεί κανείς στρατηγικά. Αυτό σημαίνει ότι πρέπει να θέσει προτεραιότητες ως προς τις διαδικασίες που χρήζουν βελτίωση και τελικά να μπορέσει να αντιληφθεί ποιες θα έχουν την μεγαλύτερη θετική επίδραση μακροπρόθεσμα επηρεάζοντας θετικά την γενικότερη λειτουργία της ΔΑΠ.

Όπως είδαμε, οι διαδικασίες που περιγράφηκαν στο εργαλείο της ΔΑΠ συσχετίζονται με διάφορα τμήματα ενός συστήματος ανθρώπινων πόρων. Κάποιες από αυτές αφορούν το δομικό και οργανωτικό μέρος όπως επάνδρωση και προϋπολογισμός. Άλλες αφορούν θέματα πολιτικών και πρακτικών του προσωπικού. Κάποιες διαδικασίες πάλι αφορούν συστήματα διαχείρισης που είναι κρίσιμα στη ΔΑΠ, όπως διαχείριση απόδοσης και ανάπτυξη. Ένα αποτελεσματικό σύστημα διαχείρισης ανθρώπινων πόρων οφείλει να ενσωματώνει όλες αυτές τις διαδικασίες. Και ενώ όλες οι διαδικασίες που αξιολογούνται από το εργαλείο οφείλουν να παρέχουν αποτελεσματική διαχείριση ανθρώπινων πόρων, υπάρχει μια σειρά ως προς το ποια είναι τελικά πιο σημαντική. Η σειρά που πρέπει να ακολουθηθεί είναι:

Ικανότητα Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων. Είναι μεγάλης σημασίας να εξετάζεται αυτό το κομμάτι της ΔΑΠ πρώτα. Αυτό γιατί αν οι διαδικασίες εδώ βρίσκονται σε πολύ χαμηλό στάδιο, που σημαίνει ότι δεν υπάρχει καταρτισμένο διοικητικό προσωπικό υπεύθυνο για τις λειτουργίες της ΔΑΠ τότε, είναι δύσκολο για την εταιρεία να εξετάσει, να αξιολογήσει και να αντιμετωπίσει τα υπόλοιπα τμήματα της ΔΑΠ που περιγράφονται εδώ μέσω του εργαλείου.

Προγραμματισμός ΔΑΠ. Αμέσως μετά ως πιο σημαντική διαδικασία πρέπει να εξετάζεται ο προγραμματισμός. Ο οργανωτικός σκοπός και η αποστολή δίνουν κατεύθυνση ως προς τη στρατηγική που πρέπει να ακολουθηθεί και ο προγραμματισμός ή το πλάνο διαχείρισης ανθρώπινων πόρων κατευθύνει το προσωπικό που είναι υπεύθυνο ως προς τις ενέργειες που πρέπει να γίνουν.

Πολιτικές και πρακτικές. Σύμφωνα με το εργαλείο και όπως παρουσιάστηκε, μετά τον προγραμματισμό βρίσκονται τα δεδομένα του ανθρώπινου δυναμικού. Ως προς τη σημαντικότητα όμως, στο σημείο αυτό μας ενδιαφέρουν περισσότερο οι πολιτικές και οι πρακτικές. Όλες οι πληροφορίες που περιέχονται σε αυτό το κομμάτι μας παρέχουν ένα ουσιαστικό πλαίσιο για τους όρους και τις συνθήκες της εργασίας και πρέπει να είναι σε ισχύ πριν ξεκινήσει η διαδικασία της Διαχείρισης Απόδοσης.

Δεδομένα Ανθρώπινου Δυναμικού. Μετά την πολιτική είναι σημαντικό να εξετάσουμε τα δεδομένα. Εκτός λοιπόν από τα ανωτέρω στοιχεία, μια εταιρεία χρειάζεται ορισμένα μέσα με τα οποία να μπορεί να παρακολουθεί και να ελέγχει το προσωπικό της. Επιπλέον τα δεδομένα του προσωπικού χρειάζονται γιατί παρέχουν μια σαφή εικόνα των αναγκών των υπαλλήλων.

Διαχείριση Απόδοσης. Στο προτελευταίο στάδιο βρίσκεται η Διαχείριση Απόδοσης, όπως δηλαδή παρουσιάστηκε και στο εργαλείο. Τα συστήματα διαχείρισης απόδοσης καθορίζουν πως οι άνθρωποι αλληλεπιδρούν ο ένας με τον άλλο και πως η εργασία τους θα υποστηρίξει τους στόχους της εταιρείας στην οποία εργάζονται.

Εκπαίδευση. Τέλος η εκπαίδευση είναι ένα ουσιαστικό κομμάτι ενός αποτελεσματικού συστήματος το οποίο όμως αποκτά ακόμα μεγαλύτερη ουσία όταν διαχειρίζεται και ενσωματώνεται με όλες τις προηγούμενες διαδικασίες που αναφέρθηκαν πιο πάνω.

Ύστερα λοιπόν από τη συζήτηση και την ερμηνεία των αποτελεσμάτων, η ομάδα που έχει οριστεί υπεύθυνη για όλη αυτή την διαδικασία που αναλύσαμε, πρέπει να συμφωνήσει σχετικά με τους τομείς που βάσει προτεραιότητας πρέπει να εξετασθούν, σε αυτό βοηθούν οι οδηγίες που παρουσιάστηκαν μόλις πιο πάνω. Μόλις συμφωνηθεί και προσδιορισθεί αυτό, η υπεύθυνη ομάδα πρέπει να αναπτύξει ένα σχέδιο δράσης. Στην ουσία η ομάδα, έχοντας εντοπίσει το στάδιο στο οποίο βρίσκεται η κάθε διαδικασία δεν έχει παρά να εξετάσει τα χαρακτηριστικά του επόμενου σταδίου. Με τον τρόπο αυτό μπορεί να διατυπώσει όποια ενέργεια

αποφασισθεί από κοινού ως κατάλληλη προκειμένου να “βρεθεί” η διαδικασία σε υψηλότερο στάδιο και έτσι να επέλθει βελτίωση στο συγκεκριμένο τμήμα της ΔΑΠ.

Αξίζει να σημειωθεί ότι η επιτυχής και μόνιμη αλλαγή είναι μια βαθμιαία διαδικασία, έτσι είναι καλύτερο να τεθούν ρεαλιστικοί στόχοι και να προσπαθήσει κανείς να κινηθεί από το ένα στάδιο στο επόμενο με σταδιακές ενέργειες. Επιπλέον αν υπάρχουν αρκετές υπό εξέταση περιοχές, τότε η εστίαση πρέπει να γίνει σε ότι είναι πιο πρακτικό και επιτεύξιμο λαμβάνοντας πάντα υπόψη τους διαθέσιμους ανθρώπινους και οικονομικούς πόρους.

Είναι προτιμότερο να αντιληφθεί κανείς την περιοχή στην οποία έχει την μεγαλύτερη επίδραση. Για παράδειγμα η ανανέωση και ενημέρωση των περιγραφών των θέσεων εργασίας μπορούν επίσης να παρέχουν μια βάση για την αξιολόγηση της απόδοσης και την εκπαίδευση του προσωπικού.

Σε γενικές γραμμές πάντως το σχέδιο δράσης πρέπει να διευκρινίζει τις ενέργειες που πρέπει να γίνουν, να διαθέτει χρονοδιάγραμμα και να ορίζει τα αρμόδια εμπλεκόμενα άτομα. Επιπλέον στοιχεία που πρέπει να ληφθούν υπόψη είναι:

- ❖ Η εξασφάλιση της δέσμευσης από την πλευρά της ηγεσίας. Η ηγεσία της εταιρείας οφείλει να καθοδηγήσει την προσπάθεια και να υποστηρίξει ενεργά όλες τις δραστηριότητες ειδικά όσες ενέχουν δυσκολία ως προς τη χρήση ανθρώπινων και οικονομικών πόρων.
- ❖ Η δυνατότητα χρονικού περιθωρίου. Οι ρεαλιστικές προσδοκίες είναι συχνά το κλειδί στην επιτυχία. Η βελτίωση και η συνεχής αλλαγή είναι μια διαδικασία που γίνεται σταδιακά και πρέπει να υπάρχει περιθώριο χρόνου.
- ❖ Η διαχείριση αλλαγής. Η οργανωτική αλλαγή συχνά αντιμετωπίζεται με αντίσταση, η οποία μπορεί να μειωθεί αισθητά με το να επιτρέπεται η συμμετοχή των ανθρώπων σταδιακά σε όλη αυτή τη διαδικασία.

4.3 ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Το Κεφάλαιο αυτό παρουσίασε με μεγάλη λεπτομέρεια τη λειτουργία ενός ιδιωτικού νοσοκομείου-κλινικής, του Ομίλου ΙΑΣΩ από την αρχή εκκίνησής του έως σήμερα. Η ανάλυση έδωσε ιδιαίτερη βαρύτητα στον τρόπο λειτουργίας της Διεύθυνσης Ανθρώπινων πόρων αναλύοντας πλήρως κάθε τμήμα και τομέα της. Στη συνέχεια έγινε προσπάθεια εφαρμογής του εργαλείου αξιολόγησης ΔΑΠ που παρουσιάστηκε στο κεφάλαιο 3. Σκοπός ήταν να διαπιστωθεί η υφιστάμενη κατάσταση της ΔΑΠ του Ομίλου και μέσω αυτής να μας δοθούν όλες οι απαραίτητες πληροφορίες προκειμένου να αναπτυχθεί ένα σχέδιο δράσης για την βελτίωση αυτής όπου κρίνεται απαραίτητο.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η παρούσα εργασία μας παρέχει πολύ σημαντικές πληροφορίες για τη Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων. Η βιβλιογραφική επισκόπηση της θεωρίας της ΔΑΠ ξεκινά από τα τέλη της δεκαετίας του 19^{ου} αιώνα και φτάνει έως σήμερα δίνοντας μας μια σαφή εικόνα της εξέλιξης της ως τις μέρες μας. Μέσα από την ανάλυση της βιβλιογραφίας πήραμε μια σαφή εικόνα ως προς την έννοια, το περιεχόμενο και τη λειτουργία της ΔΑΠ, είδαμε πως πρέπει να είναι δομημένη σε μια επιχείρηση αλλά διαπιστώσαμε και ορισμένα σημαντικά προβλήματα τα οποία καλείται να αντιμετωπίσει.

Στη συνέχεια η εργασία εστιάζει στην Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων στο χώρο της Υγείας αφού πρώτα κάνει αναφορά στις οργανωτικές ιδιαιτερότητες των μονάδων παροχής υπηρεσιών υγείας και κατά συνέπεια στις ιδιαιτερότητες της ΔΑΠ στον ίδιο χώρο. Οι ιδιαιτερότητες αυτές και τα προβλήματα που προκαλούν στο ανθρώπινο δυναμικό του τομέα της υγείας μας οδηγούν στην παρουσίαση ενός εργαλείου που καλείται «Εργαλείο αξιολόγησης της Διαχείρισης Ανθρωπίνων Πόρων» το οποίο παρέχει μια μέθοδο για την αποτελεσματικότερη διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού σε Νοσοκομεία και επιπλέον βοηθά κάθε οργανισμό και κατά συνέπεια και εκείνον που ανήκει στον τομέα της υγείας, να οργανώσει το ανθρώπινο δυναμικό αλλά και να αντιληφθεί τυχόν ανεπάρκειες και προβλήματα.

Η εργασία καταλήγει με την ανάλυση της μελέτης περίπτωσης του ΙΑΣΩ, ενός από τα μεγαλύτερα και πιο σύγχρονα μαιευτήρια της Ευρώπης. Η επιλογή του ΙΑΣΩ δεν έγινε τυχαία καθότι το μέγεθος του, η ποικιλία των υπηρεσιών του αλλά ιδιαίτερα η ποικιλομορφία των επαγγελματιών του ως προς τις ειδικότητες αυτών, αποτελούν πολύ καλή βάση προκειμένου να δούμε μέσα από τη λειτουργία της ΔΑΠ του, αν όσα παρουσιάστηκαν βρίσκουν εφαρμογή. Κυρίως αυτό που ενδιαφέρει στην μελέτη της περίπτωσης του ΙΑΣΩ είναι η χρήση του εργαλείου αξιολόγησης μέσω του οποίου ήταν δυνατό να εμβαθύνουμε σε κάθε τομέα και κάθε διαδικασία και έτσι να συλλέξουμε σημαντικές πληροφορίες για τον τρόπο που λειτουργεί η Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού του Ομίλου. Κυρίως όμως μπορέσαμε να εντοπίσουμε και τα σημεία εκείνα τα οποία δεν λειτουργούν στο μέγιστο βαθμό που θα μπορούσαν (με οδηγό βέβαια το εργαλείο αξιολόγησης) που τελικά αυτός είναι και ο σκοπός της χρήσης του εργαλείου, να εντοπίσει ένας οργανισμός τη θέση της ΔΑΠ του και να προσπαθήσει να τη βελτιώσει.

Πέρα όμως από αυτά, μπορεί κανείς να εντοπίσει και εξάγει γενικότερα συμπεράσματα αναφορικά με τη Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων. Η αλλαγή, η παγκοσμιοποίηση, ο αυξανόμενος ανταγωνισμός σε συνδυασμό με τους περιορισμένους ανθρώπινους πόρους και η τεχνολογική πρόοδος είναι μόνο μερικές από τις προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι μάνατζερ Ανθρώπινων Πόρων. Ποιος μπορεί να φανταστεί με ποιες και πόσες πρόσθετες προκλήσεις θα έρθουν οι ίδιοι αντιμετώπι τα επόμενα πέντε ή δέκα χρόνια. Τα ζητήματα που θα κληθούν να αντιμετωπίσουν θα είναι πολύ πιο σύνθετα από εκείνα των προκατόχων τους. Αυτό είναι κατανοητό αν σκεφτεί κανείς τις αλλαγές στις οποίες έχει υποβληθεί και υποβάλλεται διαρκώς η επιστήμη της Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων κάτι που έχουμε ήδη αναλύσει σε προηγούμενο κεφάλαιο. Για όλους αυτούς τους λόγους πρέπει να γίνει πλέον αντιληπτό από κάθε είδους επιχείρηση το γεγονός ότι το σημαντικότερο προτέρημά τους είναι οι άνθρωποι και πως η σημασία της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού έγκειται στο ότι αν αυτή εφαρμοστεί αποτελεσματικά, εξασφαλίζει τη συνεχή ύπαρξη των κατάλληλων ανθρώπων για την αποτελεσματική λειτουργία ενός Οργανισμού.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Δημούτσος Α. “Αξιοποίηση Ανθρώπινου Δυναμικού ως μέσο αύξησης παραγωγικότητας του Νοσοκομειακού έργου” ΠΑΡΙΣΙΑΝΟΥ Α.Ε. 2006
2. Δικαίος κ., Κουτούζης Μ., Πολύζος Ν., Σιγάλας Ι., & Χλέτσος Μ. “Βασικές Αρχές Διοίκησης Διαχείρισης (Management) Υπηρεσιών Υγείας” Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο 1999.
3. Θεοδώρου Μ., Σαρρής Μ., & Σούλης Σ. “Συστήματα Υγείας” Εκδόσεις Παπαζήση 2001.
4. Κανελλόπουλος Χ. “Αποτελεσματική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων” iCon International Training 1991
5. Κανελλόπουλος Χ. “Διοίκηση Προσωπικού-Ανθρώπινου Δυναμικού Θεωρία και Πράξη”. 2002
6. Κανελλόπουλος Χ.-Παπαλεξανδρή Ν. “Αξιοποίηση Προσωπικού με Ανάπτυξη Στελεχών και Βελτίωση Οργάνωσης” International Publishing. 1990
7. Λιαρόπουλος Λ., “Οργάνωση Υπηρεσιών & Συστημάτων Υγείας” ΒΗΤΑ Ιατρικές Εκδόσεις 2007.
8. Μπόγα-Καρτέρη Κ. “Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού” 1^η έκδοση. Θεσσαλονίκη. University Studio Press. 2003
9. Ξυροτύρη-Κουφίδου Στ. “Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων-Η πρόκληση του 21^{ου} αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον” ΑΝΙΚΟΥΛΑ. 2001
10. Παπαλεξανδρή Ν. –Μπουραντάς Δ. “Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων”, Αθήνα. Γ. Μπένου 2002
11. Τερζίδης Κ. – Τζωρτζάκης Κ. “Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων” 1^η έκδοση. Αθήνα. Rosili. 2004

12. Φαναριώτη Π. “Διοίκηση Προσωπικού- Εισαγωγή στα σύγχρονα συστήματα χειρισμού του ανθρώπινου δυναμικού” Αθήνα. Σταμούλης Α.
13. Achterstraat P. “*Attracting, Retaining and Managing Nurses in Hospitals: NSW*” Audit Office of New South Wales 2006 (ηλ/νική δ/νση: <http://www.hrresourcecenter.org/node/1200>)
14. Armstrong M. “A handbook of Human Resource Management Practice” Kogan Page 2006.
15. Bach S. “*Employee participation and union voice in the National Health Service*” Human Resource Management Journal, Vol 14 no 2, 2004, pages 3-19 (ηλ/νική δ/νση: <http://www.blackwellpublishing.com/pdf/vol14no2.pdf>)
16. Bartram T et al. “*Lost in Translation: Exploring the Link Between HRM and performance in healthcare*” Human Resource Management Journal. 2007 (ηλ/νική δ/νση: <http://www.hrresourcecenter.org/node/1603>)
17. Bennett S., Franco LM. “*Public Sector Health Worker Motivation and Health Sector Reform: A conceptual Framework*” Major Applied Research 5 Technical Paper No1. Partners for Health Reform. 1999. (ηλ/νική δ/νση: <http://www.hrresourcecenter.org/node/1095>)
18. Boella M. & Goss-Turner S. “*Human Resource Management in the Hospitality Industry – An Introductory Guide*” 8^η έκδοση. Αγγλία. Elsevier Butterworth Heinemann. 2005
19. Buchan J. “*What difference does ("good") HRM make?*” Journal Human Resources for Health 2004, 2:6. 2004 Buchan; licensee BioMed Central Ltd. (ηλ/νική δ/νση: <http://www.human-resources-health.com/content/pdf/1478-4491-2-6.pdf>)

20. Hargadon J. & Plsek P. “*Complexity and Health Workforce Issues*” Joint Learning Initiative. Journal JLI Working Paper. 2004 (ηλ/νική δ/νση: <http://www.hrhresourcecenter.org/node/190>)
21. Harvard Business Review “*Για τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*” Κλειδάριθμος. 2002
22. Janovsky K, Peters D “*Improving Health Services and Strengthening Health Systems: adopting and implementing innovative strategies*” World Health Organization 2005 (ηλ/νική δ/νση: <http://www.hrhresourcecenter.org/node/500>)
23. Kabene SM et al. “*Importance of Human Resources Management in Health Care: a Global Context*” *Journal Human Resources for Health. Importance of Human Resources Management in Health Care: a Global Context*” (ηλ/νική δ/νση: <http://www.hrhresourcecenter.org/node/578>)
24. Management Sciences for Health “*Human Resource Management (HRM) Rapid Assessment Tool for Public- and Private-Sector Health Organizations: A Guide for Strengthening HRM Systems*” 2005 (ηλ/νική δ/νση: <http://www.hrhresourcecenter.org/node/113>)
25. Management Sciences for Health “*Human Resources: Managing and Developing Your Most Important Asset*” journal The Manager 1999 (ηλ/νική δ/νση: <http://www.hrhresourcecenter.org/node/111>)
26. Management Sciences for Health “*Performance Management Tool*” *Health and Family Planning Manager’s Toolkit*” 1998 (ηλ/νική δ/νση: <http://www.hrhresourcecenter.org/node/116>)
27. Martinez J., Martineau T. “*Human Resources in the Health Sector: An International perspective*” Department for International Development Health Resource Centre. 2002. (ηλ/νική δ/νση: <http://www.hrhresourcecenter.org/node/64>)

28. Martineau T, Buchan J “*Human Resources and the Success of Health Sector Reform*”, Journal Human Resources for Health Development Journal. 2000 (ηλ/νική δ/νση: <http://www.hrresourcecenter.org/node/67>)
29. Moore F. “*Functional Job Analysis*” World Health Organization 1999. (ηλ/νική δ/νση: http://www.who.int/hrh/tools/job_analysis.pdf)
30. Noree Th., Chokchaichan H. & Mongkolporn V. “*Thailand’s Country paper – Abundant for the few, shortage for the majority: The inequitable distribution of doctors in Thailand*” Asia-Pacific Action Alliance on Human Resources for Health. 2005 (ηλ/νική δ/νση: <http://www.hrresourcecenter.org/node/528>)
31. Novick M, Rosales C “*Challenges to the Management of Human Resources for Health*” Pan American Health Organization 2006 (ηλ/νική δ/νση: <http://www.hrresourcecenter.org/node/932>)
32. Ozcan S. , Hornby P. “*Determining Hospital Workforce Requirements: A case study*” (ηλ/νική δ/νση: http://www.who.int/hrh/en/HRDJ_3_3_05.pdf)
33. Paleologou V et al. “*Developing and Testing an Instrument for Identifying Performance Incentives in the Greek Health Care Sector*” Journal BMC Health Services Research 2006 (ηλ/νική δ/νση: <http://www.hrresourcecenter.org/node/866>)
34. Smith A. & Mazin R. “*Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού- Όλες οι απαντήσεις*” 1^η έκδοση. Αθήνα. ΚΕΡΚΥΡΑ. 2005
35. Tanke M. “*Human resources Management for the Hospitality industry*” Delmar, Thomson Learning 2001.
36. The Manager Volume 11 Issue 3, “*Creating a Work Climate that Motivates Staff and Improves performance*” 2002 (ηλ/νική δ/νση: <http://www.hrresourcecenter.org/node/132>)

37. Torrington D., Hall L., & Taylor St., “Human Resource Management” Prentice Hall 2005.
38. Ummuro Adano, “*Human Resources Management (HRM) in the Health Sector*” CapacityProject knowledge sharing 2006 (ηλ/νική δ/νση: http://www.capacityproject.org/images/stories/files/techbrief_2.pdf)
39. Wolper L., (Καραμαλής Μ.) “Διοίκηση Υπηρεσιών Υγείας- Σχεδιασμός, Εφαρμογή και Διαχείριση Συστημάτων Οργανωμένης Παροχής Υπηρεσιών Υγείας” Mediforce Services 2001.
40. Wolper L., (Καραμαλής Μ.) “Το Νοσοκομείο στα Πλαίσια ενός Συστήματος Οργανωμένης Παροχής Φροντίδας” Mediforce Services 2001.