
**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΠΕΙΡΑΙΩΣ**



**ΤΜΗΜΑ
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ
ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ**

**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΔΙΟΙΚΗΣΗ της ΥΓΕΙΑΣ»**

**Η στρατηγική στη Διοίκηση
των Νοσοκομειακών Μονάδων με έμφαση
στην παρακίνηση και την εκπαίδευση
των εργαζομένων**

Μπένου Άντα

Διπλωματική Εργασία υποβληθείσα στο Τμήμα Οικονομικής Επιστήμης
του Πανεπιστημίου Πειραιώς για την απόκτηση
Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης στη Διοίκηση της Υγείας.

Πειραιάς, 2015

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΠΕΙΡΑΙΩΣ**



**ΤΜΗΜΑ
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ
ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ**

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

«ΔΙΟΙΚΗΣΗ της ΥΓΕΙΑΣ»

**Η στρατηγική στη Διοίκηση
των Νοσοκομειακών Μονάδων με έμφαση
στην παρακίνηση και την εκπαίδευση
των εργαζομένων**

Μπένου Άντα (DY1330)

Επιβλέπουσα: Σταματίνα Χατζηδήμα / Καθηγήτρια Πανεπιστημίου Πειραιώς

Διπλωματική Εργασία υποβληθείσα στο Τμήμα Οικονομικής Επιστήμης
του Πανεπιστημίου Πειραιώς για την απόκτηση
Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης στη Διοίκηση της Υγείας.

Πειραιάς, 2015

**UNIVERSITY of
PIRAEUS**



**DEPARTMENT of
ECONOMICS**

M.Sc. in Health Management

**The strategy in Management of Hospital Units with emphasis
on motivating and training of the employees**

Benou Anta

Master Thesis submitted to the Department of Economics
of the University of Piraeus in partial fulfillment of the requirements
for the degree of M.Sc. in Health Management
Piraeus, Greece, Year

Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά την καθηγήτριά μου κα Σταματίνα Χατζηδήμα για τη βοήθεια που μου προσέφερε καθόλη τη διάρκεια των σπουδών μου.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η διαχείριση του διαθέσιμου ανθρώπινου παράγοντα μέσω της στρατολόγησης, της επιλογής, της ανάπτυξης, της αξιοποίησης και της προσαρμογής του μέσα σε έναν οργανισμό καλείται Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Οι άνθρωποι πόροι, σε μια Νοσοκομειακή Μονάδα, αποτελούν τον βασικό παράγοντα προκειμένου να διασφαλίζεται η δημόσια υγεία, καθώς επίσης να προάγεται η πρόληψη και η έγκαιρη διάγνωση. Οι άνθρωποι ενός οργανισμού υγείας, δεδομένου του δύσκολου έργου που έχουν να επιτελέσουν, είναι αναγκαίο να εναρμονίζονται τόσο με τον οργανισμό όσο και με την ίδια την κοινωνία με τρόπους που να είναι στρατηγικά, ηθικά και κοινωνικά αποδεκτοί.

Για την εφαρμογή της διοίκησης αυτής, ο Διοικητής θα πρέπει να έχει γνώση των μοντέλων παρακίνησης και να επιλέγει, μέσα από αυτά, τους τρόπους εκείνους που θα συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Στόχος του είναι η συνεργασία εύρεσης των κατάλληλων ανθρώπων που θα στελεχώσουν την μονάδα, η άριστη συνεργασία μεταξύ τους και η δημιουργία θετικού κλίματος προκειμένου τα μέλη της μονάδας να μπορούν να αποδώσουν και να συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων της μονάδας αυτής.

Η εκπαίδευση του προσωπικού της μονάδας είναι ζωτικής σημασίας, δεδομένων των συνεχόμενων εξελίξεων στον χώρο της υγείας μέσα στην παγκόσμια κοινωνία που ζούμε. Έτσι, η επιλογή του κατάλληλου προγράμματος εκπαίδευσης είναι σημαντική, προκειμένου να εναρμονίζεται με τις ανάγκες της νοσοκομειακής μονάδας και να συμβάλλει στην επίτευξη των στόχων της.

Γίνεται κατανοητό ότι ο Διοικητής μιας Νοσοκομειακής Μονάδας έχει να επιτελέσει ένα πολύπλοκο και σημαντικό έργο, δεδομένου ότι έχει ως κύριο έργο του τον σχεδιασμό, την οργάνωση, τη διεύθυνση, τον συντονισμό και τον έλεγχο. Οι αποφάσεις που λαμβάνει θα πρέπει να εφαρμόζονται από όλα τα μέλη της Νοσοκομειακής Μονάδας, με στόχο την ποιοτική παροχή φροντίδας υγείας και σεβασμό στον άνθρωπο.

ABSTRACT

The management of the available human factor through the recruitment, selection, development, deployment and adaptation within an organization called Human Resources Administration. In a Hospital Unit, the Human resources are the key factor to ensure public health, and to promote the prevention and early diagnosis. The people of a health organization, given the difficult task they have to perform, it is necessary to harmonize both with the organization and the society itself in ways that are strategically, ethically and socially acceptable.

For the purposes of this administration, the Governor should have knowledge of motivational models and to select, through them, the ways with whom will contribute to achieving the organization's objectives. The aim is the finding of the right people who will staff the unit, the excellent cooperation between them and the creation of a positive climate with which the members of the unit can perform and contribute to the goals of this unit.

The training of the personnel is vital, given the continuous developments in the health sector within the global society we live. So, the choice of an appropriate training program is important in order to be in line with the needs of the hospital unit and contribute to achieving the objectives of.

It is understood that the Governor of a Hospital Unit has to perform a complicated and important task, since his main task is the planning, organizing, directing, coordinating and controlling. The taken decisions must be implemented by all the members of the Hospital Unit, with aim of providing quality health care with respect for people.

Περιεχόμενα

ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	ix
ABSTRACT	xi
Κεφάλαιο 1	
Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων στις Μονάδες Υγείας.....	1
1.1. Ορισμός και Χαρακτηριστικά.....	1
1.2. Ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων στις Μονάδες Υγείας	2
1.3. Στόχοι και αρμοδιότητες της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων.....	3
1.4. Η προσέλκυση του προσωπικού	6
1.5. Επιλογή του προσωπικού	8
1.6. Προσδοκίες και ικανοποίηση του προσωπικού από την εργασία.....	11
Κεφάλαιο 2	
Παρακίνηση	13
2.1. Έννοια και περιεχόμενο.....	13
2.2. Θεωρίες παρακίνησης	14
2.2.1. Η θεωρία της Ιεράρχησης των Αναγκών του Maslow	14
2.2.2 Η θεωρία Παρακίνησης-Υγιεινής, του Herzberg.....	16
2.2.3 Η Θεωρία της Δικαιοσύνης του Adams	18
2.2.4 Η Θεωρία των Προσδοκιών.....	19
2.2.5 Η θεωρία της Στοχοθεσίας των Latham και Locke.....	20
2.3. Συνέπειες της παρακίνησης του προσωπικού για τη διοικητική πρακτική	21
Κεφάλαιο 3	
Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων.....	23
3.1. Ορισμοί της Στρατηγικής Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων.....	23
3.2. Αρχές και πλεονεκτήματα της Στρατηγικής Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων	24
3.3. Θεωρητικά μοντέλα προσέγγισης της Στρατηγικής Διοίκησης Ανθρώπινων	
Πόρων.....	25
3.3.1. Αντιμετώπιση της επιχείρησης βάσει των πόρων (Resource based view of	
the firm)	25
3.3.2. Μοντέλο συμπεριφοράς (The behavioral perspective).....	28
3.3.3. Κυβερνητικά συστήματα (Cybernetic systems).....	30

3.3.4. Θεωρία συναλλαγής – μεσολάβησης κόστους (Agency-transaction cost theory).....	32
3.4. Εφαρμογή των μοντέλων προσέγγισης της Στρατηγικής Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων.....	34
3.4.1. Πρότυπα της ανάλυσης του Porter.....	34
3.4.2. Πρότυπα της ανάλυσης των Miles και Snow.....	40
3.4.3. Πρότυπα της ανάλυσης του Walton.....	42
Κεφάλαιο 4	
Διοίκηση των Νοσοκομειακών Μονάδων	45
4.1. Ορισμός της Διοίκησης Νοσοκομειακών Μονάδων.....	45
4.2. Οι κύριες δραστηριότητες ενός σύγχρονου Διοικητή νοσοκομείου.....	46
4.2.1 Σχεδιασμός (planning).....	46
4.2.1.1. Στοχοθεσία.....	50
4.2.2 Οργάνωση (organizing).....	53
4.2.3. Διεύθυνση (directing).....	55
4.2.4. Συντονισμός (coordinating).....	57
4.2.5. Έλεγχος (controlling).....	59
4.3. Στελέχωση των τμημάτων ενός νοσοκομείου.....	64
4.4. Συνεχιζόμενη εκπαίδευση και ανάπτυξη του προσωπικού.....	65
4.4.1. Σχεδιασμός προγράμματος συνεχιζόμενης εκπαίδευσης.....	66
4.4.2. Γραφεία Εκπαίδευσης.....	68
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	71
Βιβλιογραφία.....	75

Κατάλογος πινάκων

Πίνακας 1.1. Κριτήρια για την ανάπτυξη μιας αποτελεσματικής αγγελίας προσέλκυσης Νοσηλευτών	8
Πίνακας 3.1. Γενικές κατευθύνσεις πολιτικής του τμήματος Δ.Α.Π. ανάλογα με τη στρατηγική της επιχείρησης	40
Πίνακας 3.2. Σύνδεση επιχειρηματικής στρατηγικής με επιμέρους δραστηριότητες της Δ.Α.Π.	41
Πίνακας 3.3. Επιμέρους δραστηριότητες της Δ.Α.Π. ανάλογα με τη στρατηγική υπεράσπισης αναζήτησης	44

Κατάλογος Διαγραμμάτων

Διάγραμμα 2.1. Μοντέλο Κυβερνητικών Συστημάτων (Wright & Snell, 1991).	33
--	----

Κατάλογος Σχημάτων

Σχήμα 4.1. Εξωτερικό περιβάλλον νοσοκομειακής μονάδας.	53
Σχήμα 4.2. Διαδικασία λήψης αποφάσεων	57

Κεφάλαιο 1

Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων στις Μονάδες Υγείας

1.1. Ορισμός και Χαρακτηριστικά

Η Διοίκηση των Ανθρώπινων Πόρων, θα μπορούσαμε να πούμε, ότι πρόκειται για μια προσπάθεια για συστηματική και μακροχρόνια αντιμετώπιση και διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού ενός οικονομικού οργανισμού. Ο ανθρώπινος παράγοντας θεωρείται ως ο κυριότερος συντελεστής, προκειμένου οι στόχοι μιας επιχείρησης να πραγματοποιηθούν και να μπορέσει, η επιχείρηση, να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των υπολοίπων.

Στην εποχή της παγκοσμιοποίησης, η διοίκηση των ανθρώπινων πόρων έχει την ίδια σημασία με τις υπόλοιπες λειτουργίες της επιχείρησης, δεδομένου ότι η ανταγωνιστικότητα είναι μεγαλύτερη και έτσι πρέπει να ληφθούν δραστικά μέτρα από την ίδια την επιχείρηση. Η διαχείριση των ανθρώπινων πόρων θα πρέπει να είναι κύριο μέλημα όχι μόνο του τμήματος προσωπικού, αλλά και των υπόλοιπων εργαζομένων.

Στην ουσία, η διοίκηση ανθρώπινων πόρων περιλαμβάνει τη στρατολόγηση, την επιλογή, την ανάπτυξη, την αξιοποίηση των εργαζομένων και την προσαρμογή τους στους οργανισμούς. Αφορά σε όλα τα άτομα που απασχολούνται στον οργανισμό, ανεξάρτητα από τον τομέα της δραστηριότητάς τους. Σύμφωνα με έναν άλλον ορισμό, η διοίκηση ανθρώπινων πόρων είναι η διοικητική λειτουργία που μελετά, εφαρμόζει και εποπτεύει σειρά δραστηριοτήτων σχετικά με τη διαχείριση και ανάπτυξη του προσωπικού σε κάθε οργανισμό (Aprosori et al., 2008). Αυτή η λειτουργία θα πρέπει να συνδυάζεται με την κύρια αρχή και λειτουργία του στρατηγικού σχεδιασμού της επιχείρησης. Τα προβλήματα της επιχείρησης, γενικά και ειδικά, θα πρέπει να αντιμετωπίζονται με συνολικό και οργανωμένο τρόπο, με στόχους παρακολούθησης και χρονοδιαγράμματα υλοποίησης, οπότε αντιλαμβανόμαστε ότι το εξωτερικό περιβάλλον παίζει σημαντικό ρόλο στο εσωτερικό, οργανωσιακό, περιβάλλον.

Ένας οργανισμός απαρτίζεται από όλα τα άτομα που απασχολούνται σε οποιαδήποτε δραστηριότητά του. Η διοίκηση των ανθρώπινων πόρων έχει γίνει ένα ζήτημα ζωτικής σημασίας κι αυτό δεδομένης της διαπίστωσης ότι οι εργαζόμενοι είναι αυτοί που επιτρέπουν σε έναν οργανισμό να επιτύχει τους στόχους του και έτσι, η διοίκηση των εργαζομένων είναι πρωτίστης σημασίας (William et al., 1996).

Επομένως, η διοίκηση ανθρώπινων πόρων μπορεί να οριστεί ως «μια σειρά από ρόλους και λειτουργίες, που αναγνωρίζουν τη σημασία του ανθρώπινου παράγοντα στην εργασία και

στοχεύουν στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω της στρατηγικής ανάπτυξης ενός ικανού και αφοσιωμένου ανθρώπινου δυναμικού και μέσω της χρήσης τεχνικών διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού που επηρεάζουν την κουλτούρα και τη δομή ενός οργανισμού, συμβάλλοντας με αυτόν τον τρόπο στην εναρμόνισή του με τις γενικές στρατηγικές του και το περιβάλλον» (William et al., 1996).

Κάποια ζητήματα στη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων που θα πρέπει να δίνεται ιδιαίτερη έμφαση είναι:

- Η ύπαρξη οράματος του ανθρώπινου δυναμικού, που να εναρμονίζεται με τις στρατηγικές ανάγκες του οργανισμού.
- Η φιλοσοφία και οι αξίες του ανθρώπινου δυναμικού, που να ταιριάζουν με αυτές του οργανισμού.
- Η οργάνωση του τμήματος των ανθρώπινων πόρων, έτσι ώστε να παρέχονται στους πελάτες οι καλύτερες δυνατές υπηρεσίες και να επιτυγχάνεται η μέγιστη κινητοποίηση του προσωπικού.
- Προληπτικές δράσεις του τμήματος ανθρώπινων πόρων για την αποφυγή της εμφάνισης των προβλημάτων.
- Η ενεργή συμμετοχή των στελεχών του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού στη λήψη αποφάσεων που αφορούν τον οργανισμό στο σύνολό του (Fisher et al., 1999).

1.2. Ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων στις Μονάδες Υγείας

Στις δημόσιες ή ιδιωτικές μονάδες υγείας, στόχος της Διοίκησης των Ανθρώπινων Πόρων είναι η βελτίωση της παραγωγικής συνεισφοράς των ανθρώπων που τις απαρτίζουν, με τρόπους που να είναι στρατηγικά, ηθικά και κοινωνικά αποδεκτοί. Δεδομένου ότι η επιτυχία κάθε μονάδας ενός οργανισμού εξαρτάται από τους ανθρώπινους πόρους της, η βελτίωση των πόρων αυτών κρίνεται ζωτικής σημασίας μέσω ενός εξειδικευμένου τμήματος προσωπικού, με κύριο έργο του την υποστήριξη των στελεχών και των εργαζομένων, ώστε να γίνονται εφικτοί οι στόχοι της μονάδας υγείας.

Το τμήμα ανθρώπινων πόρων σε έναν οργανισμό υγείας, είναι αναγκαίο να έχει θέσει στόχους, προκειμένου να είναι σε θέση να φέρνει εις πέρας τις διάφορες δραστηριότητές του. Το τμήμα ανθρώπινων πόρων θα πρέπει να εξισορροπεί τις προκλήσεις για την μονάδα υγείας, αλλά και για τη λειτουργία των ανθρώπινων πόρων, την κοινωνία και τους εργαζόμενους, λαμβάνοντας υπόψη το επίπεδο άγχους και αυτοεκτίμησης που θα πρέπει αυτοί να επιδεικνύουν.

Οι στόχοι των ανθρώπινων πόρων στις μονάδες υγείας μπορούν να χωριστούν σε τέσσερις κατηγορίες:

Οργανωτικοί στόχοι: Το τμήμα ανθρώπινου προσωπικού υπάρχει για να βοηθήσει τα στελέχη και τους ανθρώπους γενικά του οργανισμού να επιτύχουν τους στόχους του οργανισμού αυτού. Στις μονάδες υγείας, στόχος είναι να προαχθεί η ιατρική μέριμνα.

Λειτουργικοί στόχοι: Το προσωπικό θα πρέπει να συνεισφέρει, ώστε να διατηρείται το κατάλληλο επίπεδο υπηρεσιών. Η μη επαρκής οργάνωση του οργανισμού έχει ως επίπτωση την σπατάληση πόρων και έργου.

Κοινωνικοί στόχοι: Το τμήμα προσωπικού θα πρέπει να συμβαδίζει με τις κοινωνικές και ηθικές προκλήσεις της κοινωνίας.

Προσωπικοί στόχοι: Η υποστήριξη των εργαζομένων στην επίτευξη των προσωπικών τους στόχων, εφόσον βέβαια εναρμονίζονται με τους στόχους της υγειονομικής μονάδας και μπορούν να αυξήσουν την προσωπική τους συνεισφορά. Για την επίτευξη των προσωπικών στόχων των εργαζομένων θα πρέπει αυτοί να αποκτούν κίνητρα, ώστε να αυξάνεται η κινητοποίησή τους μέσα στον οργανισμό.

1.3. Στόχοι και αρμοδιότητες της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων

Οι πιέσεις, που οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν στο ιδιαίτερα ανταγωνιστικό περιβάλλον που λειτουργούν σήμερα, απαιτούν ριζική αναθεώρηση των παραδοσιακών τρόπων διοίκησής τους. Οι πιέσεις αυτές αφορούν στην παγκοσμιοποίηση του ανταγωνισμού και των πολυεθνικών συμμαχιών που αναπτύσσονται, τη σταδιακά μειούμενη καταναλωτική ζήτηση, τη διαφοροποίηση των αγορών εργασίας, τις πολιτικές ανακατατάξεις και απαιτούν αλλαγή της επιχειρησιακής στρατηγικής. Για να διαφοροποιηθεί μια επιχείρηση, πρέπει να «σκέπτεται» διαφορετικά από τις άλλες, όπως υποστηρίζουν οι G.Hamel και C.K.Prahalad (1996) στο βιβλίο τους *Competing for the Future*. Τα στελέχη της επιχείρησης, που ηγείται και προσβλέπει στο μέλλον, εκπαιδεύονται στο «πώς να σκέπτονται» όχι στο «πώς να εκτελούν κάτι». Αυτό σημαίνει ότι αναθεωρούν τις απόψεις τους και σκέπτονται διαφορετικά και με προοπτική το μέλλον όσον αφορά στον ανταγωνισμό, την επιχειρησιακή στρατηγική και τον τρόπο οργάνωσής τους.

Στη νέα αυτή πραγματικότητα που διαμορφώνεται, το ανθρώπινο δυναμικό μιας επιχείρησης αποκτά ιδιαίτερη σημασία, ενώ υποστηρίζεται ότι η αποτελεσματική διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να προσδώσει στην επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Είναι οι άνθρωποι που θα προβλέψουν, θα εκτιμήσουν, θα οργανώσουν και θα

υλοποιήσουν τη νέα στρατηγική κατευθυνόμενοι από μια συγκεκριμένη φιλοσοφία. Άρα, η διοίκηση των ανθρώπινων πόρων μιας επιχείρησης έχει την ίδια, αν όχι περισσότερη λόγω της φύσης της, αξία με τις άλλες λειτουργίες διοίκησης και η άσκησή της απαιτεί τις γνώσεις ειδικών επαγγελματιών.

Οι εργαζόμενοι έχουν το δικαίωμα μιας αξιοπρεπούς μεταχείρισης σε έναν εργασιακό χώρο, όπου σχεδιάζουν την επαγγελματική τους καριέρα και ικανοποιούν τις ανάγκες τους στα πλαίσια μιας αποτελεσματικής διοίκησης και ενός αμοιβαίου σεβασμού, με στόχο τη συμβολή στην αλλαγή στρατηγικής όπως αυτή διαμορφώνεται στα πλαίσια της νέας πραγματικότητας. Για το σκοπό αυτό, διαμορφώνεται η βασική φιλοσοφία στην οποία θα βασιστεί η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού.

Τα βασικά θέματα, τα οποία θα περιλάβει η σύγχρονη στρατηγική διοίκηση ανθρώπινων πόρων αφορούν:

- *Την ευελιξία των όρων εργασίας*
 1. Λειτουργική ευελιξία
 2. Αριθμητική ευελιξία
 3. Ευελιξία ωραρίου
 4. Ευελιξία αμοιβής
- *Την ποιότητα*
- *Την αφοσίωση των εργαζομένων στην επιχείρηση*
- *Τη συνεχή μάθηση*

Βασικοί στόχοι του τμήματος ανθρώπινων πόρων θεωρούνται:

- *Βελτίωση παραγωγικότητας*
- *Βελτίωση της ποιότητας ζωής στον εργασιακό χώρο*
- *Συμμόρφωση με τη νομοθεσία*
- *Δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος*
- *Ευελιξία εργατικού δυναμικού*

Οι αρμοδιότητες του τμήματος Ανθρώπινων Πόρων είναι:

1. *Προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού.* Η αρμοδιότητα του τμήματος ανθρώπινων πόρων στη λειτουργία αυτή είναι:

- Η διερεύνηση των συνθηκών της αγοράς εργασίας
- Η πρόβλεψη των αναγκών της επιχείρησης για την επίτευξη των μακροχρόνιων στόχων

- Η καταγραφή των ειδικοτήτων και των γνώσεων του προσωπικού όλων των τμημάτων
 - Η διερεύνηση της κινητικότητας του προσωπικού
 - Η γνώση της σχετικής νομοθεσίας και των όρων της συλλογικής σύμβασης
2. *Στρατολόγηση και επιλογή του προσωπικού.* Συγκεκριμένα απαιτείται:
- Διάγνωση των προβλημάτων με τυπικές και άτυπες συζητήσεις
 - Δημιουργία περιγραφών καθηκόντων
 - Πρόβλεψη προβλημάτων που προκύπτουν από οποιοδήποτε ανασχεδιασμό των θέσεων εργασίας ή των διαδικασιών, ο οποίος συνδέεται με τους στόχους της επιχείρησης
 - Διερεύνηση των πηγών στρατολόγησης και της αξιοπιστίας τους
3. *Εκπαίδευση και ανάπτυξη του προσωπικού.* Συγκεκριμένα ασχολείται με:
- Τη διάγνωση και εκτίμηση των εκπαιδευτικών αναγκών σε συνδυασμό πάντα με τους στόχους της επιχείρησης
 - Τον καθορισμό των στόχων εκπαίδευσης
 - Τη διερεύνηση και επιλογή των σύγχρονων εκπαιδευτικών μεθόδων
4. *Αξιολόγηση της επίδοσης των εργαζομένων.* Ειδικότερα:
- Καθορίζει τους αξιολογητές
 - Διερευνά και επιλέγει την κατάλληλη μέθοδο
 - Σε συνεργασία με τα στελέχη γραμμής καθορίζει κριτήρια απόδοσης
 - Αξιολογεί το σύστημα και επισημαίνει τα λάθη
5. *Αμοιβή.* Στην περίπτωση αυτή, οι αρμοδιότητες του τμήματος ανθρώπινων πόρων συνοψίζονται στα εξής:
- Σε συνεργασία με τα στελέχη γραμμής οργανώνει, καθοδηγεί και συντονίζει όλη τη διαδικασία αξιολόγησης της εργασίας
 - Οργανώνει τη διαδικασία εκπαίδευσης των στελεχών που θα λάβουν μέρος
 - Διενεργεί την έρευνα αγοράς για τις αμοιβές
 - Καθορίζει και διαπραγματεύεται τα κλιμάκια αμοιβών σύμφωνα με τις οδηγίες της Διοίκησης
 - Σε συνεργασία με τους λογιστές, τους οικονομικούς συμβούλους και ασφαλιστές εισηγείται τα προγράμματα των επιπλέον παροχών στους εργαζόμενους
6. *Προστασία εργαζομένων, υγιεινή και ασφάλεια.* Συγκεκριμένα:

- Πληροφορεί και ενημερώνει τους εργαζόμενους για τους κινδύνους που αυτοί διατρέχουν και τους τρόπους με τους οποίους μπορούν να προστατευθούν
- Οργανώνει τη διαδικασία εκπαίδευσης για προστασία από ατυχήματα και επαγγελματικές ασθένειες
- Διερευνά τις στάσεις των εργαζομένων και ερμηνεύει τα μηνύματα δυσαρέσκειας
- Εισηγείται προγράμματα βελτίωσης της ποιότητας ζωής στον εργασιακό χώρο

Στη σύγχρονη επιχείρηση το τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων θεωρείται ότι διαδραματίζει ένα ευρύ φάσμα ρόλων.

I. Συνδέει τη λειτουργία της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων με την επιχειρησιακή στρατηγική.

II. Διευκολύνει τα στελέχη γραμμής και τους εργαζόμενους.

III. Καινοτομεί.

Ο βαθμός στον οποίο ένα τμήμα αρμόδιο για τη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων θα ανταποκριθεί στους παραπάνω ρόλους, εξαρτάται από πώς θα στελεχωθεί και τον τρόπο που θα οργανωθεί.

1.4. Η προσέλκυση του προσωπικού

Χωρίς καμία αμφιβολία, η προσέλκυση και η τοποθέτηση ανθρώπων σε θέσεις εργασίας, που είναι οι πλέον κατάλληλες για τις ικανότητες και τα προσόντα τους, αποτελεί μια από τις σημαντικότερες λειτουργίες του τμήματος της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων.

Ως στρατολόγηση ορίζεται η διαδικασία κατά την οποία οι επιχειρήσεις προσελκύουν τα κατάλληλα άτομα στις κενές θέσεις εργασίας. Οι περισσότεροι οργανισμοί έχουν τη διαρκή ανάγκη να προσλαμβάνουν νέους εργαζόμενους, ώστε να αντικαθιστούν αυτούς που αποχωρούν, είτε επειδή φεύγουν από την επιχείρηση, είτε επειδή προάγονται.

Μια σωστά σχεδιασμένη προσέλκυση περιλαμβάνει:

1. Γνώση του ανθρώπινου δυναμικού που είναι αναγκαίο.
2. Γνώση της εξέλιξης των προαγωγών μέσα στον οργανισμό.
3. Πρόβλεψη των μελλοντικών αλλαγών, βάσει της πείρας του παρελθόντος και της αυξανόμενης προσδοκίας για το μέλλον.
4. Γνώση του τύπου του ανθρώπου, που φαίνεται να ταιριάζει περισσότερο για τη συγκεκριμένη θέση του οργανισμού.

Προκειμένου να υπάρξει μια επιτυχημένη στρατολόγηση, θα πρέπει να δοθούν απαντήσεις στα εξής ερωτήματα:

- Ποια είναι τα κατώτερα προσόντα και οι απαιτήσεις κάθε εργασίας;
- Υπάρχουν προαγωγές που θα πραγματοποιηθούν από το εσωτερικό της επιχείρησης ή θα προσληφθούν άτομα εκτός επιχείρησης;
- Έχουν ενημερωθεί όλοι οι εργαζόμενοι που θα επηρεαστούν από την πρόσληψη για τη συγκεκριμένη διαδικασία;

Όσον αφορά την προσέλκυση νέων ανθρώπων στους χώρους της επιχείρησης, συνήθως επιλέγεται μια «αγγελία», η οποία μπορεί να έχει διάφορες μορφές, αλλά θα πρέπει να τηρεί κάποιες βασικές αρχές του marketing προκειμένου να επιτύχει το στόχο της. Αναλυτικότερα, πρέπει ο υποψήφιος για τη θέση εργασίας να θεωρηθεί ως καταναλωτής μιας υπηρεσίας, προκειμένου να προωθηθεί σωστά η κάλυψη της θέσης.

Υπάρχει μια ορισμένη σειρά από βήματα που θα πρέπει να γίνουν, προκειμένου να δημιουργηθεί μια αποτελεσματική προκήρυξη-αγγελία οποιουδήποτε είδους (Πίνακας 1). Αρχικά, είναι απαραίτητο να καθοριστεί ο πληθυσμός στον οποίο απευθύνεται η αγγελία. Έπειτα, πρέπει με κάθε τρόπο να προσελκυθεί η προσοχή του αναγνώστη, ενδεχομένως και με τη χρήση οπτικών μέσων. Επίσης, στην αίτηση πρόσληψης πρέπει να γίνεται ρητή αναφορά σε όλες τις προϋποθέσεις που θα πρέπει να τηρούνται και στα προσόντα που οφείλει να διαθέτει ο υποψήφιος. Αν αυτό το προκαταρκτικό στάδιο εξέτασης του βιογραφικού λήξει με επιτυχία, τότε πρέπει ο διάλογος μεταξύ εργοδότη και εργαζόμενου να έρθει σε πιο προσωπικό επίπεδο. Αυτό θα γίνει δραστικά μέσω της διεξαγωγής της συνέντευξης (Connelly & Strauser, 1983; Swansburg & Swansburg, 1999).

Πίνακας 1.1. Κριτήρια για την ανάπτυξη μιας αποτελεσματικής αγγελίας προσέλκυσης Νοσηλευτών.

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

Πηγή: Κελέση-Σταυροπούλου & Σταυροπούλου, 2010.

1.5. Επιλογή του προσωπικού

Το επόμενο στάδιο, μετά την προσέλκυση ανθρώπινων πόρων, είναι η επιλογή του προσωπικού. Σκοπός της επιλογής είναι η απομόνωση από μια ομάδα υποψηφίων των πιο ικανών και κατάλληλων για μια συγκεκριμένη θέση εργασίας και η πρόσληψή τους. Ιδανικά,

οι άνθρωποι που προσλαμβάνονται έχουν καλύτερη απόδοση από αυτούς που απορρίπτονται. Προκειμένου να γίνει σωστή επιλογή υποψηφίων, θα πρέπει να χρησιμοποιούνται τα κατάλληλα εργαλεία αξιολόγησης των εργαζομένων.

Η επιλογή του προσωπικού, που θα στελεχώσει μια επιχείρηση, αποτελεί μια από τις πιο σημαντικές δραστηριότητες για την επιχείρηση, καθώς η επιλογή του έμψυχου υλικού αποτελεί έναν από τους παράγοντες που καθορίζουν το μέλλον της ίδιας της επιχείρησης. Μόνο αν προσληφθούν άτομα ευέλικτα, έξυπνα, αποτελεσματικά και μεθοδικά, το μακροπρόθεσμο αποτέλεσμα θα είναι η θετική εξέλιξη, η άνοδος και η ανάπτυξη του οργανισμού.

Επειδή το έργο της επιλογής προσωπικού αποτελεί αντικείμενο δεσπόζουσας σημασίας για τη λειτουργία του οργανισμού, θα πρέπει να γίνεται από εξειδικευμένα άτομα με τη δέουσα προσοχή, καθώς είναι συχνά εύκολο να οδηγήσει την επιχείρηση σε επιζήμια αποτελέσματα. Οι επιχειρήσεις συχνά διαφέρουν στην πολυπλοκότητα των συστημάτων τα οποία επιλέγουν. Πολλές επιχειρήσεις διεξάγουν συνεντεύξεις και προβαίνουν σε προσλήψεις, ενώ άλλες πραγματοποιούν διαδοχικές συνεντεύξεις και διεξάγουν διάφορες δοκιμασίες (tests). Παρ'όλο που η δεύτερη περίπτωση είναι πιο δαπανηρή, τα θετικά αποτελέσματα για την επιχείρηση είναι ιδιαίτερα σημαντικά.

Σύμφωνα με ορισμένες μελέτες κοινωνιολόγων, οι επιχειρήσεις πρέπει να απασχολούν εργαζόμενους που να διαθέτουν τόσο τα κατάλληλα προσόντα, όσο και την απαιτούμενη κινητοποίηση, ώστε να εκτελούν σωστά τους ρόλους τους. Τέτοιοι εργαζόμενοι υπάρχουν είτε ως αποτέλεσμα μιας επιτυχημένης διαδικασίας επιλογής, είτε δημιουργούνται στη συνέχεια με συνεχόμενα προγράμματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης. Η δεύτερη περίπτωση είναι πολύ δαπανηρή για την επιχείρηση, με αποτέλεσμα να δίνεται όλο το βάρος στην προσεκτική επιλογή. Με μια δαπανηρή και αποτελεσματική διαδικασία επιλογής είναι βέβαιο ότι το κόστος της εκπαίδευσης θα είναι μειωμένο.

Η συνέντευξη του υποψηφίου είναι ένα κομβικό σημείο στην πορεία της αξιολόγησής του για πρόσληψη. Αυτός είναι και ο λόγος, για τον οποίο συνήθως ακολουθεί την πρώτη συνέντευξη μια δεύτερη, η οποία οριστικοποιεί την απόφαση των εργοδοτών. Τα βασικά σημεία, όσον αφορά τη συνέντευξη, είναι η ύπαρξη ενός ειδικού συνεντευξιαστή, που να έχει γνώση για θέματα ανθρώπινων πόρων και θα είναι προετοιμασμένος έχοντας διαβάσει τον προσωπικό φάκελο του υποψηφίου ώστε να του υποβάλλει τις ανάλογες ερωτήσεις, αλλά και να απαντήσει στις δικές του. Ειδικότερα, το περιεχόμενο των ερωτήσεων είναι σκόπιμο να έχει συνάφεια με το βιογραφικό του εργαζόμενου.

Φυσικά, η συνέντευξη είναι αναγκαίο να διεξάγεται στον κατάλληλο χώρο, χωρίς διαρκείς οχλήσεις και με διαθέσιμο όλο τον χρόνο που απαιτείται. Ξεκινώντας τη συνέντευξη επιβάλλεται ο υπεύθυνος να σηκωθεί από το γραφείο του, να σταθεί μπροστά από αυτό και να χαιρετήσει δια χειραψίας τον υποψήφιο, προσφωνώντας τον με το όνομά του συστηνόμενος και ο ίδιος και ύστερα να του ζητήσει να καθίσει. Οι ερωτήσεις στις οποίες θα υποβληθεί ο υποψήφιος δίνονται και από πρότυπα συνέντευξης, τα οποία μπορούν να διανθιστούν. Η ουσία πάντως είναι, ότι ο εξεταζόμενος αντιμετωπίζεται ως επαγγελματίας και οι απαντήσεις δεν καταγράφονται επακριβώς, γιατί έτσι αποσπάται η προσοχή και των δύο, χρονοτριβεί η διαδικασία και προκαλείται αγωνία στον υποψήφιο (Κελέση-Σταυροπούλου & Σταυροπούλου, 2010).

Στη συνέχεια και ο ίδιος ο υποψήφιος δύναται να υποβάλει ερωτήσεις και να ζητήσει σχετικές πληροφορίες. Είναι αρκετά σημαντικό να είναι σε θέση ο συνεντευξιαστής να απαντά στις ερωτήσεις του υποψηφίου, προκειμένου ευθύς εξαρχής να χτιστεί μια θετική, φιλική σχέση στο πλαίσιο της οποίας θα διατυπωθούν προσωπικές απόψεις και θα αποκαλυφθούν οι ικανότητες και τα επιτεύγματα του συνεντευξιαζόμενου (Battle et al., 1985; Roussel & Swansburg, 2009).

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

- Να έχει αποφασίσει εκ των προτέρων τι αναζητά και να έχει έτοιμη την ανάλογη πρόταση εργασίας.
- Να γνωρίζει σαφώς τα χαρακτηριστικά του ατόμου που απαιτεί η θέση και ο οργανισμός ως σύνολο.
- Να στοχεύει στην κατάκτηση της εμπιστοσύνης του ανθρώπου που αντιμετωπίζει.
- Να αποκτήσει παράλληλα και εικόνα των αξιών του υποψηφίου και εικόνα για το αν αυτές συνταιριάζονται με την αποστολή και τη φιλοσοφία του οργανισμού.
- Να θέσει προδιαγραφές για το ντύσιμο, τις χειρονομίες και άλλα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του υποψηφίου (Alpern & Shmuel, 2002).

Σε όλη τη διάρκεια της συνέντευξης το κλειδί και για τα δύο μέρη είναι η επιδίωξη της αρμονικής αλληλεπίδρασης. Αυτό συνεπάγεται την τήρηση του μέτρου σε όλα τα επίπεδα, αλλά και την προσήλωση στο στόχο (Flynn et al., 2004).

1.6. Προσδοκίες και ικανοποίηση του προσωπικού από την εργασία

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

Συγκεκριμένα, με αξιολογική σειρά τα προβλήματα ξεκινούν από τη χρηματική αμοιβή, που θεωρείται από τους περισσότερους ως εξαιρετικά ανεπαρκής. Έπειτα, ακολουθούν σε απόλυτη σειρά προτεραιότητας τα θέματα της μη αναγνώρισης της προσφοράς του εργαζόμενου ή ακόμη και της απαξίωσης αυτής, του ακατάστατου και υπερφορτωμένου ωραρίου εργασίας, των πολλαπλών ευθυνών του επαγγελματία σε σχέση με τον πελάτη, χωρίς να υπάρχει αντιστοιχία και στο μισθό και τέλος εκείνο του υπερβολικού άγχους που απορρέει από όλα τα παραπάνω. Συνεπώς, τα προβλήματα είναι αλληλένδετα και αλληλοεπηρεάζονται άμεσα (Ginsberg et al, 1982).

Ωστόσο, αυτά είναι ζητήματα και εμπόδια που παρουσιάζονται στην καθημερινότητα της δουλειάς, αλλά οι προσδοκίες των νεαρών επαγγελματιών υγείας είναι πολύ διαφορετικές πριν βγουν στην αγορά εργασίας. Οι προσδοκίες είναι συνώνυμο των φιλοδοξιών, οι οποίες δεν μπορεί να είναι χαμηλές ή μετριοπαθείς, ιδίως σε έναν νέο άνθρωπο ο οποίος ξεκινά γεμάτος όρεξη και όνειρα την καριέρα του. Μερικά από τα «υπεραισιόδοξα σχέδια» των νεαρών πτυχιούχων νοσηλευτών ακολουθούν παρακάτω:

- εργασία πλήρους απασχόλησης
- ικανοποιητική αμοιβή
- αναγνώριση και ενθάρρυνση
- ευχάριστες συνθήκες εργασίας
- ημέρες εργασίας και βάρδιες της αρεσκείας του κάθε εργαζόμενου
- απόλυτη ικανοποίηση και αίσθηση του πετυχημένου από την προσφορά της καταλληλότερης και πιο ολοκληρωμένης φροντίδας
- εργασία σε ένα μεσαίο ή και μεγάλο νοσοκομείο
- συνεχής εποπτεία από υπεύθυνους μάνατζερ νοσηλευτές
- επαγγελματική αυτονομία, εξουσία, πρωτοβουλία
- εργασία γενικότερα σε μια υγιή κοινωνία, με ευκαιρίες ανώτερης εκπαίδευσης και απόκτησης οικογένειας. Αυτό συνεπάγεται ένα αποτελεσματικό εκπαιδευτικό σύστημα, εξάλειψη της εγκληματικότητας, σταθερή οικονομία, χαμηλή φορολογία και κόστος ζωής (Burton & Burton, 1982; Οικονομάκης, 2004).

Φυσικά, αν όλα τα παραπάνω ίσχυαν, θα επρόκειτο για την τέλεια εικόνα της πραγματικότητας, που πρακτικά δεν υφίσταται. Αυτό δε σημαίνει ότι κάποιες από αυτές τις προδιαγραφές δεν εφαρμόζονται και μάλιστα σε πολύ ικανοποιητικό βαθμό σε πολλές περιπτώσεις ή ότι δεν γίνεται προσπάθεια για την επίτευξή τους, απλά σίγουρα υπάρχουν μεγάλα περιθώρια βελτίωσης. Εξάλλου, όταν κάποιος δεν έχει εμπειρία των πραγματικών συνθηκών, μπορεί να αγνοεί διάφορα στοιχεία, να υποτιμά άλλα και να θέτει ανούσια κριτήρια. Πέρα από όσα ήδη αναφέρθηκαν για τις αντιφάσεις ανάμεσα στις προσδοκίες και στην πραγματικότητα που αντιμετωπίζουν οι νέοι νοσηλευτές, ο Drucker (2008) εντοπίζει και ένα άλλο σφάλμα, που ισχυρίζεται ότι είναι η πηγή πολλών άλλων. Το σφάλμα αυτό είναι το σφάλμα νοοτροπίας, ότι δηλαδή οι νοσηλευτές δεν αφήνονται από τους γιατρούς περισσότερο να ασχοληθούν με τη νοσηλευτική και τον ασθενή, αλλά τους μεταχειρίζονται σαν «λαντζέρηδες» και «καθαριστές». Επομένως, παραγκωνίζονται, θίγεται η αυτοπεποίθησή τους και η αξία τους και δεν δύνανται να προσφέρουν αυτά που μπορούν. Δημιουργείται, λοιπόν, το ερώτημα μήπως τελικά οι προσδοκίες και το κατά πόσο αυτές ικανοποιούνται είναι θέμα νοοτροπίας στον εργασιακό χώρο και οπτικής. Μήπως, όταν κάποιος για διάφορους λόγους δεν έχει σε εκτίμηση τον εαυτό του και το αντικείμενό του, δε θα νιώσει ποτέ ικανοποιημένος ό,τι κι αν καταφέρει; Μήπως, δηλαδή, η ικανοποίηση του ατόμου ξεκινά από το να επιβάλλει την παρουσία του στο περιβάλλον του; (Σαρρής, 2001).

Κεφάλαιο 2

Παρακίνηση

2.1. Έννοια και περιεχόμενο

Ως παρακίνηση εννοείται η προθυμία ενός μέλους μιας οργάνωσης να καταβάλλει προσπάθεια για την επίτευξη των στόχων. Το ζήτημα της παρακίνησης είναι το πιο πολυσυζητημένο και αμφιλεγόμενο στη θεματολογία της Εργασιακής Ψυχολογίας και της Οργανωσιακής Συμπεριφοράς. Οι θεωρίες που έχουν διατυπωθεί είναι πολυάριθμες και οι μεταξύ τους αντιθέσεις έντονες και συχνά αγεφύρωτες. Η εμπειρική έρευνα δεν έχει οδηγήσει σε συμπεράσματα που να συγκλίνουν. Ακόμη, δεδομένου ότι οι ερευνητικές μεθοδολογίες εγείρουν, συχνά αντιρρήσεις, ο βαθμός επαλήθευσης – ή πιο σωστά διάψευσης – κάθε θεωρίας από την εμπειρική έρευνα είναι δύσκολο να κριθεί. Παρά τις δυσχέρειες αυτές, το ενδιαφέρον τόσο της θεωρίας όσο και της πράξης της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού για την παρακίνηση παραμένει υψηλό. Ο λόγος είναι η μεγάλη συνάρτηση μεταξύ παρακίνησης και απόδοσης: από τις τρεις βασικές παραμέτρους που καθορίζουν την απόδοση, δηλαδή τις εργασιακές ρυθμίσεις, την ικανότητα και την παρακίνηση, η τελευταία είναι αυτή που αναγνωρίζεται ως πλέον κρίσιμη (Robbins and Judge, 2011).

Διάφορες θεωρίες εξετάζουν το φαινόμενο της παρακίνησης, προτείνοντας ερμηνείες είτε για τα αίτιά του, δηλαδή τα στοιχεία που οδηγούν στην ανάπτυξη του αισθήματος προθυμίας, είτε για τη διαδικασία μέσω της οποίας αναπτύσσεται η προθυμία της συνεισφοράς, που ορίσαμε ως παρακίνηση. Στο πλαίσιο αυτό, κάθε θεωρία χρησιμοποιεί μια κεντρική έννοια, η οποία συνιστά και το επίπεδο ανάλυσης που κινείται αυτή. Οι βασικότερες και συνηθέστερα χρησιμοποιούμενες έννοιες είναι αυτές των αναγκών, των αξιών και των στόχων.

Ανάγκη είναι ό,τι προϋποτίθεται για την επιβίωση και την ευτυχία ενός ατόμου. Υπάρχουν δύο ευρείες κατηγορίες αναγκών: οι φυσικές ανάγκες και οι ψυχολογικές ανάγκες.

Αξία είναι ό,τι το άτομο θεωρεί ως καλό ή ωφέλιμο και δραστηριοποιείται για να το αποκτήσει ή να το κρατήσει. Το περιεχόμενο των αξιών ποικίλλει: οι αξίες μπορεί να είναι από θεμελιώδης ηθικές αρχές μέχρι προτιμήσεις σε θέματα φαγητού (Πετρίδου, 2011).

Ενώ οι ανάγκες είναι εγγενείς, οι αξίες αποκτούνται μέσω της εμπειρίας και της σκέψης. Οι στόχοι είναι τα μέσα που οδηγούν στην εξειδίκευση και την πραγμάτωση των αξιών, δηλαδή είναι ο μηχανισμός που μετατρέπει αυτές τις αξίες σε πράξη.

Θα ήταν χρήσιμο, πριν υπεισέλθουμε στις θεωρίες της παρακίνησης, να αναφερθούμε στις έννοιες των κινήτρων και των ανταμοιβών.

Κίνητρο είναι ό,τι μπορεί να κατευθύνει τη συμπεριφορά ή να οδηγήσει σε δράση. Στη γλώσσα της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού κίνητρο είναι οτιδήποτε μπορεί να προσελκύσει, να κρατήσει ή να παρακινήσει τους εργαζόμενους. Τα κίνητρα διακρίνονται σε εσωτερικά και εξωτερικά. Τα εσωτερικά κίνητρα υφίστανται όταν η συμπεριφορά των εργαζομένων στρέφεται προς την ικανοποίηση των ψυχολογικών αναγκών και όχι των υλικών και εξωτερικά κίνητρα είναι αυτά που σχετίζονται με το περιεχόμενο της εργασίας και προέρχονται από τα τρία πρώτα επίπεδα της ιεραρχίας του Maslow: την ψυχολογική, της ασφάλειας και την κοινωνική.

Οι ανταμοιβές είναι ό,τι προσφέρεται στα μέλη μιας επιχείρησης σε αντάλλαγμα για την εργασία τους ή, γενικότερα, για της συνεισφορά τους στο συνολικό προϊόν. Διακρίνονται και αυτές σε εξωτερικές (π.χ. αύξηση μισθού, μπόνους) και εσωτερικές (π.χ. αναγνώριση, εκτίμηση, αυτοεκπλήρωση) (Robbins and Judge, 2011).

2.2. Θεωρίες παρακίνησης

2.2.1. Η θεωρία της Ιεράρχησης των Αναγκών του Maslow

Σύμφωνα με τη θεωρία της ιεράρχησης των αναγκών του Abraham Maslow, οι άνθρωποι παρακινούνται από τις ανάγκες τους, οι οποίες κατατάσσονται σε πέντε βασικές κατηγορίες:

- α) φυσιολογικές (τροφή, νερό, οξυγόνο κ.λπ.)
- β) ασφάλειας (η ανάγκη προστασίας από τους κινδύνους του περιβάλλοντος και σιγουριάς για το μέλλον)
- γ) κοινωνικότητας (αγάπη, στοργή κ.λπ.)
- δ) αναγνώρισης (ανάγκη για εκτίμηση και σεβασμό από τους άλλους, για αυτοεκτίμηση, επιτεύγματα, ελευθερία και ανεξαρτησία) και
- ε) αυτοπραγμάτωσης ή ολοκλήρωσης (η ανάγκη να αναπτύξει κανείς πλήρως τις ικανότητές του και να αγγίξει αυτό που θεωρεί ως ιδανικό).

Οι ανάγκες αυτές σχηματίζουν μια πυραμίδα ιεραρχίας, στην οποία στη βάση υπάρχουν οι φυσιολογικές ανάγκες και στην κορυφή είναι οι ανάγκες αυτοπραγμάτωσης (Maslow, 1943).



Κατά τον Maslow, για να εμφανιστεί μια κατηγορία αναγκών, δηλαδή για να αποτελέσει κίνητρο για δράση, πρέπει να έχει ικανοποιηθεί, έστω και εν μέρει, το αμέσως κατώτερο επίπεδο. Αν μια ανάγκη ικανοποιηθεί, η δύναμή της να λειτουργεί ως κίνητρο μειώνεται, με εξαίρεση την ανάγκη της αυτοπραγμάτωσης, που δεν καλύπτεται ποτέ. Η ψυχολογική ωρίμανση επιτυγχάνεται, καθώς οι άνθρωποι κινούνται προς τις ανώτερες ανάγκες.

Ο ίδιος ο Maslow αναγνωρίζει διάφορες εξαιρέσεις και αποκλίσεις από τη θεωρία του, που περιορίζουν την ισχύ της. Για παράδειγμα, αναγνωρίζει ότι σε κάποιους ανθρώπους οι ανάγκες δεν ιεραρχούνται κατά τον προτεινόμενο τρόπο και ότι κάποιες ανάγκες μπορεί να εξαφανιστούν μόνιμα και, συνεπώς, να μην έχουν κανένα ρόλο στην παρακίνηση. Ακόμη, υποστηρίζει ότι συχνά η συμπεριφορά καθορίζεται από πολλές ανάγκες ταυτόχρονα και ότι υπάρχουν και περιπτώσεις στις οποίες η συμπεριφορά δεν καθορίζεται καν από τις ανάγκες (Douglas et al., 2010).

Οι επικριτές της θεωρίας του Maslow επισημαίνουν και άλλες αδυναμίες της:

- α) Η κατάταξη των αναγκών στις δεδομένες κατηγορίες είναι απλουστευτική και δεν λαμβάνει υπόψη τη μεταξύ τους αλληλεξάρτηση. Ακόμη αγνοεί τις γνωστικές και αισθητικές ανάγκες.
- β) Η βασική παραδοχή της θεωρίας, δηλαδή ότι οι άνθρωποι επιθυμούν αυτό που πραγματικά χρειάζονται, γιατί η στέρηση κάποιας ανάγκης –που υποδεικνύει αυτόματα τον τρόπο κάλυψής της- είναι λανθασμένη. Η στέρηση απλώς δημιουργεί δυσαρέσκεια και ανησυχία ποικίλης έντασης, όχι γνώση του τι πρέπει να γίνει.
- γ) Η θεωρία αδυνατεί να προτείνει έναν αξιόπιστο τρόπο για τη μέτρηση του βαθμού ικανοποίησης ή κάλυψης της ανάγκης, δεδομένου ότι αυτές λειτουργούν υποσυνείδητα.

Παρά τις αδυναμίες που κατέδειξαν οι επικριτές της και παρά το γεγονός ότι η εμπειρική έρευνα δεν φαίνεται να τη στηρίζει, η θεωρία της ιεράρχησης των αναγκών αποτελεί ένα σημαντικό βήμα στην προσπάθεια για την κατανόηση του φαινομένου της παρακίνησης. Είναι η πρώτη θεωρία που επιχειρήσε να φωτίσει την πολλαπλότητα και την πολυπλοκότητα των ανθρώπινων αναγκών. Ακόμη, είναι η πρώτη θεωρία που υπέδειξε ότι υπάρχουν κίνητρα διαφορετικά από τα οικονομικά και ότι αυτό που λειτουργεί ως κίνητρο για έναν άνθρωπο μπορεί να έχει καμία ισχύ σε κάποιον άλλο (Πετρίδου, 2011).

2.2.2 Η θεωρία Παρακίνησης-Υγιεινής, του Herzberg

Ο Herzberg, ερευνώντας τα πιθανά αίτια που προκαλούν την ικανοποίηση ή δυσαρέσκεια στην εργασία, κατέληξε σε δύο ομάδες παραγόντων: στους παράγοντες υγιεινής ή διατήρησης και στους παράγοντες παρακίνησης ή κίνητρα. Οι παράγοντες υγιεινής περιγράφουν τη σχέση του εργαζόμενου με το περιβάλλον εργασίας, αφορούν στις αποδοχές, την ασφάλεια, τις κοινωνικές σχέσεις στο χώρο εργασίας, τον τρόπο ελέγχου και εποπτείας, τις συνθήκες εργασίας, τη βαθμίδα και το κύρος της θέσης και, τέλος, την πολιτική της επιχείρησης. Οι άλλοι παράγοντες, αυτοί της παρακίνησης, δεν οδηγούν από μόνοι τους στην παρακίνηση, αλλά αποτελούν προϋπόθεσή της, διότι όταν δεν είναι ευνοϊκοί δημιουργούν δυσαρέσκεια. Αυτό σημαίνει ότι στον αντίποδα υπάρχουν οι παράγοντες που περιγράφουν τη σχέση του εργαζόμενου με το ίδιο το αντικείμενο της εργασίας και αφορούν στο περιεχόμενό της, τις ευθύνες που συνεπάγεται, την αναγνώριση που παρέχει και, ακόμη, τις δυνατότητες δημιουργίας και ολοκλήρωσης που προσφέρει. Οι παράγοντες αυτοί, επειδή δεν συνδέονται με την αυτοπραγμάτωση, οδηγούν σε αυξημένη προσπάθεια και, συνεπώς, αποτελούν κίνητρα (Herzberg, 1987).

Με βάση τα πορίσματά του, ο Herzberg προτείνει ως λύση για το ζήτημα της παρακίνησης τον «εμπλουτισμό» της εργασίας. Με τον όρο αυτό εννοεί την «κάθετη» επέκταση των καθηκόντων μιας θέσης εργασίας, έτσι ώστε αυτή να περιλάβει στοιχεία σχεδιασμού και ελέγχου. Ως παραδείγματα τέτοιων στοιχείων αναφέρονται η αρμοδιότητα για το χρονοπρογραμματισμό του έργου, καθώς και για τη διαχείριση των διαθέσιμων πόρων, η δυνατότητα άμεσης επικοινωνίας και η προσωπική ευθύνη. Ακόμη, ο Herzberg προτείνει να παρέχεται στους εργαζόμενους άμεση ανατροφοδότηση (δηλαδή έγκαιρη και μη αξιολογική πληροφόρηση για τα αποτελέσματά τους), καθώς και η δυνατότητα να βλέπουν τη συνεισφορά τους στο τελικό προϊόν της επιχείρησης (Herzberg, 1987).

Ο εμπλουτισμός υπόσχεται να καταπολεμήσει την ανία και την αλλοτρίωση, στις οποίες οδηγούν οι μονότονες, επαναλαμβανόμενες και ανούσιες εργασίες. Ακόμη, παράλληλα με την παρακίνηση των εργαζομένων, υπόσχεται και άλλα οφέλη, όπως ο εντοπισμός της ευθύνης και η εξοικονόμηση πόρων – μια και αυτοί που τους διαχειρίζονται έχουν την πλήρη ευθύνη γι' αυτούς. Ο Herzberg διαμόρφωσε τη θεωρία του με βάση τα πορίσματα μιας έρευνας που πραγματοποίησε, κατά την οποία 200 περίπου μηχανικοί και λογιστές ρωτήθηκαν για τα γεγονότα, που είχαν αυξήσει ή μειώσει δραστικά την ικανοποίησή τους στο χώρο εργασίας. Η καταλληλότητα της μεθόδου αυτής, δηλαδή της μεθόδου του «κρίσιμου περιστατικού», αμφισβητήθηκε από πολλούς ερευνητές. Ενστάσεις προκάλεσε επίσης το δείγμα της έρευνας, στο οποίο αντιπροσωπεύονται δύο μόνο ειδικότητες. Θεωρείται ότι η γενίκευση των όποιων συμπερασμάτων είναι αδόκιμη και δεν λαμβάνει υπόψη τις ατομικές διαφορές. Η κυριότερη, όμως, αντίρρηση αφορά στην ερμηνεία που έδωσε ο Herzberg στα αποτελέσματα της μελέτης του. Με άλλα λόγια, η διάκριση που προτείνει μεταξύ των δύο ομάδων παραγόντων και ο ισχυρισμός του ότι η κάθε ομάδα δρα με διαφορετικό τρόπο, θεωρείται ότι δεν θεμελιώνονται επαρκώς στην έρευνά του και ότι αποτελούν άλμα λογικής. Η εμπειρική έρευνα για τον έλεγχο της θεωρίας παρακίνησης-υγιεινής δεν της πρόσφερε υποστήριξη (Πετρίδου, 2011).

Παρόλα αυτά, αρκετές μεγάλες εταιρίες εφάρμοσαν τις υποδείξεις του Herzberg και ανέφεραν ότι τα αποτελέσματα ήταν επιτυχή. Η θεωρία του Herzberg είναι ίσως η πιο αμφιλεγόμενη από τις θεωρίες παρακίνησης. Στους ακαδημαϊκούς κύκλους αντιμετωπίζεται με επιτίμηση – οι μάνατζερ, όμως, τη σέβονται και τη θεωρούν ως κρίσιμο βοήθημα για την κατανόηση των αισθημάτων των εργαζομένων απέναντι στην εργασία τους. Ίσως η μεγαλύτερη χρησιμότητά της είναι η εννοιολογική διάκριση ανάμεσα στην παρακίνηση, την οποία πρέπει να αντιλαμβανόμαστε ως διαρκή και βιώσιμη κατάσταση προθυμίας και τη

συμμόρφωση που προκαλούν τα «εξωτερικά» κίνητρα, η οποία μπορεί μεν να οδηγεί σε άμεση κινητοποίηση, αλλά είναι βραχύβια και χρειάζεται συνεχή τροφοδότηση.

2.2.3 Η Θεωρία της Δικαιοσύνης του Adams

Η θεωρία που ανέπτυξε ο J.S. Adams στηρίζεται στην υπόθεση ότι οι άνθρωποι επιθυμούν να υπάρχει δικαιοσύνη στις σχέσεις συναλλαγής που έχουν με άλλους ανθρώπους ή με οργανώσεις. Η αίσθηση της δικαιοσύνης δημιουργείται μέσω μιας διαδικασίας συγκρίσεων, κατά την οποία αξιολογούνται ο βαθμός προσφοράς και οι αντίστοιχες απολαβές των μελών της οργάνωσης. Ως προσφορά ενός εργαζόμενου καταγράφονται η ποιοτική και ποσοτική του απόδοση, τα τυπικά και ουσιαστικά προσόντα του, οι ειδικές γνώσεις του κ.ά. Παράλληλα, ως απολαβές εννοούνται οι αποδοχές, οι ηθικές αμοιβές, η αναγνώριση κ.τ.λ. Έτσι σύμφωνα με τη θεωρία του Adams, το μέλος x μιας οργάνωσης συγκρίνει το λόγο προσφοράς (Π) προς τις απολαβές (Α) με αυτόν κάποιου άλλου μέλους ψ, που λειτουργεί ως πρόσωπο αναφοράς (Applecart, 2006). Στην ιδανική περίπτωση οι λόγοι είναι ίσοι:

$$\frac{\Pi x}{A x} = \frac{\Pi \psi}{A \psi}$$

Αν το άτομο έχει την αίσθηση ότι οι λόγοι δεν είναι ίσοι, δηλαδή ότι υπάρχει αδικία, προσπαθεί να την αναιρέσει με διάφορους τρόπους: μεταβάλλοντας την προσφορά ή τις απολαβές του, επηρεάζοντας τη συμπεριφορά του προσώπου αναφοράς, χρησιμοποιώντας άλλο πρόσωπο αναφοράς, αλλάζοντας άποψη ή, ακόμη, εγκαταλείποντας την οργάνωση. Πιο συγκεκριμένα, η θεωρία της δικαιοσύνης προβλέπει ότι:

- Όταν ο εργαζόμενος πληρώνεται με βάση την ποσότητα που παράγει, προσπαθεί να αποκαταστήσει τη δικαιοσύνη μεταβάλλοντας την ποιότητα του έργου του. Δηλαδή, αν θεωρεί ότι υπεραμείβεται σε σχέση με τους συναδέλφους του, βελτιώνει την ποιότητα, ενώ αν, αντίθετα, θεωρεί ότι δεν αμείβεται αρκετά, την υποβαθμίζει.
- Όταν ο εργαζόμενος πληρώνεται με την ώρα, σε περίπτωση που αντιλαμβάνεται αδικία, επιχειρεί να την επανορθώσει μεταβάλλοντας την ποσότητα του έργου του. Έτσι, αν θεωρεί ότι υπεραμείβεται σε σχέση με τους συναδέλφους του, προσπαθεί να αυξήσει την ποσότητα του έργου του, ενώ στην αντίθετη περίπτωση μειώνει την παραγωγικότητά του (Armstrong, 2003).

Οι προβλέψεις αυτές επαληθεύτηκαν από την έρευνα μόνο στις περιπτώσεις που οι εργαζόμενοι είχαν την αίσθηση ότι οι απολαβές τους ήταν χαμηλότερες από την προσφορά τους. Στην περίπτωση, όμως, που αισθάνονταν ότι υπεραμείβονται, η αντίδρασή τους ήταν ανάλογη με το επίπεδο της ηθικής τους ανάπτυξης.

Η σημαντικότερη αντίρρηση κατά της θεωρίας του Adams είναι ότι βασίζεται σε μία μόνο αξία, αυτή της δικαιοσύνης, χωρίς να λαμβάνει υπόψη το πλήθος των αξιών που κατευθύνουν την ανθρώπινη συμπεριφορά (Πετρίδου, 2011).

2.2.4 Η Θεωρία των Προσδοκιών

Η θεωρία των προσδοκιών προτάθηκε στην πρώτη της μορφή από τον Victor Vroom (1964) και επιχειρεί να ερμηνεύσει τη διαδικασία μέσω της οποίας ένα άτομο επιλέγει μια συγκεκριμένη οδό δράσης. Υποστηρίζει ότι η προθυμία ενός ατόμου να προβεί σε μια ενέργεια εξαρτάται από τρεις παράγοντες: α) την αξία που έχει για το άτομο κάθε ένα από τα πιθανά αποτελέσματα της ενέργειας, β) την αντίληψή του για την πιθανότητα που έχει η συγκεκριμένη ενέργεια να οδηγήσει σε ένα ορισμένο αποτέλεσμα και γ) την προσδοκία του ότι καταβάλλοντας προσπάθεια θα εκτελέσει επιτυχώς την ενέργεια. Αυτό σημαίνει ότι στο χώρο της εργασίας, για να αισθάνεται παρακίνηση ένας εργαζόμενος, θα πρέπει:

- I. Να πιστεύει ότι, αν καταβάλλει προσπάθεια, θα είναι αποδοτικός (προσδοκία απόδοσης)
- II. Να περιμένει ότι, αν είναι αποδοτικός, θα ανταμειφθεί (προσδοκία ανταμοιβής)
- III. Να επιθυμεί την προσφερόμενη ανταμοιβή (Vroom, 1964).

Η σχέση μεταξύ των τριών μεταβλητών περιγράφεται συνήθως ως πολλαπλασιαστική:

$$\boxed{\begin{array}{c} \text{Δύναμη} \\ \text{παρακίνησης} \end{array}} = \boxed{\begin{array}{c} \text{Αξία} \\ \text{Ανταμοιβής} \end{array}} \times \boxed{\begin{array}{c} \text{Προσδοκία} \\ \text{Ανταμοιβής} \end{array}} \times \boxed{\begin{array}{c} \text{Προσδοκία} \\ \text{Απόδοσης} \end{array}}$$

Υπάρχουν, όμως, και απόψεις που θεωρούν ότι η σχέση είναι προσθετική. Σύμφωνα με τη θεωρία των προσδοκιών θα πρέπει να υπάρχει σαφής και ευδιάκριτη σχέση ανάμεσα στην προσπάθεια, την απόδοση και την ανταμοιβή. Ακόμη, θα πρέπει η ανταμοιβή να ικανοποιεί κάποια ανάγκη. Αυτό εξηγεί γιατί η αποτελεσματικότητα των χρηματικών κινήτρων αυξάνει με το ύψος τους και με τη χρονική τους σύνδεση προς τη στιγμή της απόδοσης. Εξηγεί, επίσης, γιατί τα εσωτερικά κίνητρα, δηλαδή αυτά που συνδέονται με το ίδιο το αντικείμενο της εργασίας, είναι πιο ισχυρά: διότι στην περίπτωση αυτή η απόδοση ελέγχεται σε μεγαλύτερο βαθμό από τον ίδιο τον εργαζόμενο – δηλαδή η προσδοκία της απόδοσης είναι υψηλότερη, ακόμη, η ίδια η απόδοση αποτελεί ανταμοιβή, γεγονός που αυξάνει ταυτόχρονα την τιμή της προσδοκίας ανταμοιβής (Douglas et al., 2010).

Η εκτίμηση των τιμών της προσδοκίας ανταμοιβής και της προσδοκίας απόδοσης βασίζεται στις εμπειρίες κάθε ατόμου – πράγμα που εξηγεί γιατί σε νέες συνθήκες, όπου η υπάρχουσα εμπειρία είναι ανεπαρκής, η παρακίνηση μπορεί να είναι μειωμένη.

Οι Porter και Lawler (1968) επεξεργάστηκαν τη θεωρία του Vroom και παρουσίασαν ένα πιο πολύπλοκο μοντέλο, το οποίο περιλαμβάνει ένα ευρύ φάσμα εννοιών και φιλοδοξεί να προσφέρει μια ολοκληρωμένη ερμηνεία του φαινομένου της παρακίνησης. Στο πλαίσιο αυτό εξετάζουν όλους τους παράγοντες που επηρεάζουν την προσπάθεια που καταβάλλεται, την απόδοση, την ικανοποίηση και, ακόμη, τις μεταξύ τους σχέσεις.

Η αφετηρία του μοντέλου είναι οι δύο βασικές παραδοχές της θεωρίας των προσδοκιών, δηλαδή ότι η προσπάθεια που καταβάλλουν οι εργαζόμενοι καθορίζεται από την αξία που έχουν γι' αυτούς οι προσφερόμενες ανταμοιβές και από τη αντίληψή τους για την πιθανότητα να λάβουν τις ανταμοιβές αυτές. Στη συνέχεια, αποτυπώνονται οι παράγοντες που επηρεάζουν την απόδοση. Εκτός από την προσπάθεια, δηλαδή την παρακίνηση, η απόδοση καθορίζεται από την ικανότητα του εργαζόμενου, την αντίληψη που έχει για το ρόλο του, δηλαδή για το τι αναμένεται από αυτόν, και, τέλος, από τα μέσα που του διατίθενται και από τον τρόπο οργάνωσης της εργασίας. Η απόδοση οδηγεί στις ανταμοιβές, οι οποίες μπορεί να είναι «εξωτερικές» ή «εσωτερικές». Οι ανταμοιβές, εφόσον θεωρούνται δίκαιες, προκαλούν την ικανοποίηση του εργαζόμενου. Έτσι, ο κύκλος προσπάθεια-απόδοση-ικανοποίηση-προσπάθεια ολοκληρώνεται, ενισχύεται και επαναλαμβάνεται (Appelcart, 2006).

Η άποψη ότι η ικανοποίηση είναι επακόλουθο της απόδοσης και όχι προαπαιτούμενό της, είναι ένα από τα σημαντικότερα σημεία ρήξης του μοντέλου των Porter και Lawler με τις προγενέστερες θεωρίες. Η άποψη αυτή επιβεβαιώνεται και από την εμπειρική έρευνα, γεγονός που αυξάνει ακόμη περισσότερο τη χρησιμότητα αυτού του συγκρατημένου μοντέλου.

2.2.5 Η θεωρία της Στοχοθεσίας των Latham και Locke

Οι Latham και Locke έκαναν την υπόθεση ότι οι στόχοι, καθώς βρίσκονται πιο κοντά στη πράξη απ' ό,τι οι ανάγκες και οι αξίες, θα πρέπει να ερμηνεύουν και να προβλέπουν τη συμπεριφορά με μεγαλύτερη ακρίβεια. Έτσι, μετά και από εμπειρική έρευνα, διατύπωσαν μια θεωρία για τη σχέση μεταξύ στόχων και απόδοσης, τα κυριότερα σημεία της οποίας είναι τα εξής:

- I. Οι δύσκολοι στόχοι οδηγούν σε υψηλότερη απόδοση από ό,τι οι εύκολοι στόχοι.

- II. Η απόδοση είναι υψηλότερη όταν υπάρχουν συγκεκριμένοι και δύσκολοι στόχοι, παρά όταν δεν έχει ορισθεί κανένας στόχος ή όταν ο στόχος είναι γενικός και αόριστος.
- III. Οι μηχανισμοί μέσω των οποίων οι στόχοι επηρεάζουν την απόδοση είναι:
- α) στρέφουν την προσοχή και την πράξη προς μια συγκεκριμένη κατεύθυνση,
 - β) ενεργοποιούν την προσπάθεια,
 - γ) αυξάνουν την επιμονή και
 - δ) προκαλούν την αναζήτηση της στρατηγικής, που θα οδηγήσει σε υψηλότερη απόδοση.
- IV. Η στοχοθεσία πρέπει να συνδυάζεται με την ανατροφοδότηση, δηλαδή την παροχή έγκαιρης πληροφόρησης για το βαθμό επιτυχίας στην κάλυψη των στόχων.
- V. Η αποδοχή των στόχων αποτελεί προϋπόθεση για τη βελτίωση της απόδοσης.
- VI. Η αποδοχή των στόχων δε φαίνεται να επηρεάζεται από τη συμμετοχή στη διαδικασία καθορισμού τους, αλλά επηρεάζεται από παράγοντες όπως είναι η προσδοκία επίτευξης των στόχων και η αξία των στόχων.
- VII. Η χρηματική αμοιβή μπορεί να επηρεάσει τη στοχοθεσία με διάφορους τρόπους: μπορεί να ενθαρρύνει τον αυθόρμητο ορισμό στόχων, μπορεί να οδηγήσει στον ορισμό στόχων υψηλότερων από αυτούς που είχαν τεθεί αν δεν υπήρχε η αμοιβή και, ακόμη, μπορεί να οδηγήσει σε πληρέστερη αποδοχή των στόχων.
- VIII. Η αποτελεσματικότητα της στοχοθεσίας δεν συνδέεται κατά σταθερό και νόμιμο τρόπο με τις ατομικές διαφορές, ιδίως όταν οι στόχοι είναι δεδομένοι και δεν τίθενται από τον ίδιο τον εργαζόμενο (Robbins and Judge, 2011).

Η θεωρία της στοχοθεσίας έρχεται σε αντίθεση με τη θεωρία των προσδοκιών, η οποία υποστηρίζει ότι η παρακίνηση είναι τόσο μεγαλύτερη, όσο πιο εύκολοι είναι οι στόχοι. Κάποιες έρευνες φαίνεται να επιλύουν αυτή τη διαφορά, δείχνοντας ότι η θεωρία της στοχοθεσίας ισχύει μεταξύ ομάδων, ενώ η θεωρία των προσδοκιών ισχύει για τα μέλη της ίδιας ομάδας.

2.3. Συνέπειες της παρακίνησης του προσωπικού για τη διοικητική πρακτική

Το ζήτημα της παρακίνησης επηρεάζει έναν μεγάλο αριθμό διοικητικών θεμάτων, όπως είναι ο σχεδιασμός εργασίας, το στυλ ηγεσίας, τα κίνητρα, οι αμοιβές και η οργανωσιακή κουλτούρα. Ο τρόπος με τον οποίο θα σχεδιαστούν οι θέσεις εργασίας, δηλαδή η εξειδίκευση

που θα έχουν, τα καθήκοντα σχεδιασμού και ελέγχου που θα περιλαμβάνουν, εξαρτάται όχι μόνο από την εικόνα που υπάρχει για τις γνώσεις και τις ικανότητες των υπαλλήλων, αλλά και από την αντίληψη που επικρατεί για την προθυμία τους να εργαστούν. Η ίδια αντίληψη επηρεάζει το στυλ ηγεσίας, δηλαδή το βαθμό στον οποίο ο προϊστάμενος ασκεί στενή εποπτεία και διαρκή έλεγχο. Κυρίως, όμως, η αντίληψη για το τι ωθεί τους εργαζόμενους να καταβάλλουν το μέγιστο της προσπάθειάς τους, καθορίζει τις αμοιβές που θα αποφασιστούν - και πιο συγκεκριμένα κατά πόσο η αμοιβή θα συνδεθεί με την απόδοση. Συνήθως, οι επιχειρήσεις έχουν μια προκαθορισμένη άποψη για τα κίνητρα που μπορούν να παρακινήσουν τους εργαζόμενους. Όπως είδαμε, όμως, οι άνθρωποι μπορεί να παρακινούνται από διαφορετικά πράγματα και να αξιολογούν τις αμοιβές που παρέχονται διαφορετικά. Γι' αυτό, θα πρέπει οι διαθέσεις των ατόμων να διερευνώνται και τα κίνητρα που θα προσφερθούν να σχεδιάζονται ανάλογα. Τα συνήθη είδη κινήτρων είναι τα οικονομικά κίνητρα, οι ηθικές αμοιβές, η προαγωγή, η βελτίωση των συνθηκών και όρων απασχόλησης και, ακόμη, το περιεχόμενο και τα χαρακτηριστικά της εργασίας (Πετρίδου, 2011).

Κεφάλαιο 3

Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων

3.1. Ορισμοί της Στρατηγικής Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων

Σύμφωνα με τους Shuler & Walker (1990), η Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων είναι ένα σύνολο διαδικασιών και δραστηριοτήτων, που πραγματοποιούνται από τους ανθρώπινους πόρους του οργανισμού και των στελεχών γραμμής προκειμένου να επιλυθούν τα προβλήματα της επιχείρησης που σχετίζονται με τον ανθρώπινο παράγοντα.

Ο ρόλος της Στρατηγικής Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων είναι να διασφαλίζει ότι η διοίκηση των ανθρώπινων πόρων ευθυγραμμίζεται ολοκληρωτικά με το στρατηγικό σχεδιασμό της επιχείρησης, ότι οι πολιτικές του συγκεκριμένου τμήματος χαρακτηρίζονται από συνοχή και τέλος ότι οι πρακτικές της διοίκησης ανθρώπινων πόρων γίνονται αποδεκτές από τους διευθυντές πρώτης γραμμής και εφαρμόζονται από αυτούς στην καθημερινή τους εργασία (Armstrong, 2003).

Οι Schuler και Jackson (1999) ως Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων χαρακτηρίζουν το σύνολο των δραστηριοτήτων, που επηρεάζουν τη συμπεριφορά των μεμονωμένων ατόμων του οργανισμού στην προσπάθειά τους να διαμορφώσουν και να εφαρμόσουν τις στρατηγικές ανάγκες της επιχείρησης.

Τέλος, ο ορισμός ο οποίος αντικατοπτρίζει τη Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων ως το σύνολο των σχεδίων και των δραστηριοτήτων των ανθρώπινων πόρων, που συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού, είναι ο πιο αντιπροσωπευτικός. Στο συγκεκριμένο ορισμό διαφαίνονται οι δύο συγκεκριμένες διαστάσεις της Στρατηγικής Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, που τη διαχωρίζουν από την παραδοσιακή Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (Porter and Lawler, 1968).

Είναι εμφανής η σύνδεση των πρακτικών της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων με τη διαδικασία της Στρατηγικής Διοίκησης του οργανισμού. Επιπλέον, δίνεται έμφαση στη συνεργασία — συνύπαρξη μεταξύ των διαφόρων πρακτικών διοίκησης ανθρώπινων πόρων. Παράλληλα, ο συγκεκριμένος ορισμός παρέχει μια ξεκάθαρη έκθεση των διάφορων μεταβλητών και των σχέσεων, που αναπτύσσονται μεταξύ τους στη διοίκηση ανθρώπινων πόρων.

3.2. Αρχές και πλεονεκτήματα της Στρατηγικής Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων

Προκειμένου η διοίκηση ανθρώπινων πόρων να έχει στρατηγικό ρόλο σε μια επιχείρηση, θα πρέπει να διέπεται από τρεις βασικές αρχές οι οποίες είναι οι εξής:

- Να λαμβάνει υπόψη τα διάφορα χαρακτηριστικά της επιχείρησης.
- Να εναρμονίζεται και να συμμετέχει στη διαμόρφωση της στρατηγικής (στρατηγική ευθυγράμμιση).
- Να επιλέγει τις καταλληλότερες πολιτικές, σύμφωνα με τους ρόλους που επιθυμεί να διαδραματίσει το ανθρώπινο δυναμικό της (Mabey, 1999).

Τα κύρια πλεονεκτήματα της Στρατηγικής Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων είναι:

- Ενθαρρύνεται η Προ-δραστική έναντι της Αναδραστικής Συμπεριφοράς.

Προδραστική συμπεριφορά σημαίνει να κοιτάει κανείς στο μέλλον και να αξιολογεί πού επιθυμεί η επιχείρηση να φτάσει και πώς μπορεί να αξιοποιήσει τους ανθρώπινους πόρους της για να φτάσει εκεί που επιθυμεί. Αντίθετα, αναδραστική συμπεριφορά σημαίνει αντίδραση στα παρουσιαζόμενα προβλήματα.

Οι επιχειρήσεις, που αντιδρούν αναδραστικά, κινδυνεύουν να χάσουν τον προσανατολισμό τους προς τους μακροχρόνιους στόχους τους. Η υιοθέτηση της Στρατηγικής Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων εξασφαλίζει για την επιχείρηση τη σύνδεση με τα μελλοντικά σχέδια της επιχείρησης.

- Ανοιχτή επικοινωνία και κοινοποίηση των εταιρικών στόχων.

Η Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων μπορεί να βοηθήσει την επιχείρηση να αναπτύξει ένα ενιαίο σύστημα στρατηγικών στόχων, που βασίζεται στα ιδιαίτερα ταλέντα και την εμπειρία που έχει αναπτυχθεί στην παραγωγή.

- Καλλιέργεια κριτικής σκέψης και συνεχής εξέταση των ακολουθούμενων πρακτικών.

Τα στελέχη συνήθως βασίζονται στην πείρα τους και τις προσωπικές τους απόψεις για το πώς πρέπει να εκτελείται μια εργασία και εφαρμόζουν γνωστές πρακτικές για τη λύση προβλημάτων και τη λήψη αποφάσεων. Υπάρχει όμως ο κίνδυνος, αν αλλάξουν οι συνθήκες στην επιχείρηση ή το περιβάλλον, η πείρα τους να αποδειχτεί παράγοντας ακαμψίας. Αντίθετα, μια ευέλικτη και συνεχώς προσαρμοζόμενη διαδικασία αμβλύνει τις δυσκολίες κατανόησης και ικανοποιητικής αντίδρασης, γιατί ενισχύει το κριτικό πνεύμα και αναγκάζει τα στελέχη να αξιολογούν και να προσαρμόζονται στο περιβάλλον. Για παράδειγμα, σε ορισμένες επιχειρήσεις έχει οργανωθεί μια εκτελεστική επιτροπή, που περιλαμβάνει το Διευθυντή ανθρώπινων πόρων και το Γενικό Διευθυντή και η οποία συζητά τα στρατηγικά

ζητήματα σε συνεχή βάση και περιοδικά προσαρμόζει τη γενική στρατηγική και τον προγραμματισμό Δ.Α.Π. στις ανάγκες του εξωτερικού περιβάλλοντος.

▪ Εντοπισμός χάσματος ανάμεσα στην παρούσα κατάσταση και το μελλοντικό όραμα.

Ο στρατηγικός σχεδιασμός αναγκάζει τα στελέχη να ορίσουν την επιθυμητή μελλοντική κατάσταση και ταυτόχρονα να εντοπίσουν την πραγματική παρούσα στρατηγική κατάσταση της επιχείρησης. Όσο και αν αυτό φαίνεται παράξενο, δεν είναι δεδομένο ότι η διαδικασία αυτή πραγματοποιείται συστηματικά στις επιχειρήσεις. Συνήθως, παραβλέπεται από την καθημερινή πρακτική και την αντιμετώπιση των άμεσων προβλημάτων.

▪ Συμμετοχή των στελεχών γραμμής.

Η Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων αποκτά μεγαλύτερη αξία, όταν τα στελέχη γραμμής εμπλέκονται άμεσα στον προσδιορισμό της. Όπως η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων πρέπει να συμμετέχει μαζί με την Ανώτατη Διοίκηση στο στρατηγικό σχεδιασμό της επιχείρησης, έτσι και για την αποτελεσματική διαμόρφωση της Στρατηγικής Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, οφείλει να λαμβάνει υπόψη και να αξιολογεί τις υποδείξεις των στελεχών γραμμής. Τα στελέχη γραμμής συνήθως έχουν πρακτική και άμεση γνώση πολλών θεμάτων της στρατηγικής διοίκησης ανθρώπινων πόρων, τα οποία τους αφορούν άμεσα, καθώς έχουν σχέση με τον τρόπο που διαχειρίζονται τους υφιστάμενούς τους (Leopold et al., 2005).

3.3. Θεωρητικά μοντέλα προσέγγισης της Στρατηγικής Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων

Παρακάτω αναφέρονται τέσσερα θεωρητικά μοντέλα (θεωρίες), τα οποία θα συμβάλλουν στην κατανόηση του ρόλου των πρακτικών της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων και στη διεύρυνση της θεωρητικής προσέγγισης σε αυτό που ονομάζεται Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων.

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

Η πιο πρόσφατη προσέγγιση της στρατηγικής διοίκησης ανθρώπινων πόρων προέρχεται από το στρατηγικό μανάτζμεντ και βασίζεται στην αντιμετώπιση του οργανισμού βάσει των πόρων που διαθέτει. Το συγκεκριμένο μοντέλο αντιμετώπισης του οργανισμού διαφέρει από τα παραδοσιακά μοντέλα στρατηγικού μανάτζμεντ (Porter, 1998), καθώς δίνει ιδιαίτερη έμφαση στην αλληλεξάρτηση μεταξύ της στρατηγικής και των εσωτερικών πόρων του οργανισμού για την εύρεση και την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Η επικέντρωση στο συγκεκριμένο θεωρητικό μοντέλο στρατηγικού μάνατζμεντ είναι στην ίδια την επιχείρηση και όχι στον κλάδο στον οποίο αυτή δραστηριοποιείται ή στο περιβάλλον από το οποίο επηρεάζεται. Σύμφωνα λοιπόν με το μοντέλο αντιμετώπισης της επιχείρησης βάσει των πόρων που αυτή διαθέτει, η απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι δυνατόν να επιτευχθεί σε συνθήκες που η επιχείρηση χαρακτηρίζεται από ετερογένεια, όσον αφορά στους πόρους που διαθέτει. Η συγκεκριμένη υπόθεση διαφοροποιεί το συγκεκριμένο μοντέλο που αναλύουμε από τα παραδοσιακά μοντέλα στρατηγικής διοίκησης. Η ετερογένεια των πόρων αναφέρεται στη διαφορετική φύση των πόρων που υπάρχουν στο σύνολο του οργανισμού. Στα παραδοσιακά μοντέλα οι πόροι αντιμετωπίζονται ως ομοιογενείς στο σύνολο των επιχειρήσεων που συνθέτουν τον κάθε κλάδο. Η «ακινήσια» των πόρων αναφέρεται στην αδυναμία των ανταγωνιστικών επιχειρήσεων να αποκτήσουν πόρους από άλλους οργανισμούς. Στα παραδοσιακά μοντέλα οι πόροι θεωρούνται «κινητικοί» με την έννοια ότι οι επιχειρήσεις έχουν τη δυνατότητα να αποκτήσουν ή να δημιουργήσουν τους πόρους που ήδη κάποια ανταγωνιστική εταιρεία του κλάδου κατέχει και αξιοποιεί (Dessler, 2009).

Προκειμένου οι πόροι ενός οργανισμού να προσφέρουν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, τα κριτήρια που πρέπει να τους χαρακτηρίζουν είναι τέσσερα:

- Οι πόροι πρέπει να προσθέτουν θετική αξία στην επιχείρηση.
- Οι πόροι πρέπει να είναι μοναδικοί ή σπάνιοι ανάμεσα στους υπάρχοντες ή δυνητικούς ανταγωνιστές του κλάδου.
- Οι πόροι θα πρέπει να είναι δύσκολο να αντιγραφούν από τους ανταγωνιστές.
- Τέλος, οι ανταγωνιστικές εταιρείες δεν θα πρέπει να έχουν τη δυνατότητα να υποκαθιστούν τους πόρους της ανταγωνίστριας εταιρείας με όμοιους πόρους.

Κατ' επέκταση, εάν οι πόροι διαθέτουν τα τέσσερα αυτά χαρακτηριστικά μπορούν να αποτελέσουν την πηγή απόκτησης και διατήρησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Σύμφωνα με τους Barney και Griffin (1992), το μοντέλο της αντιμετώπισης του οργανισμού βάσει των πόρων που διαθέτει, καθιστά ξεκάθαρο ότι οι οργανισμοί δεν έχουν τη δυνατότητα να αγοράσουν ή να δημιουργήσουν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα και ότι τα πλεονεκτήματα, εάν υπάρχουν, βρίσκονται στους σπάνιους και μη-υποκατάστατους πόρους του οργανισμού που τους διαθέτει και τους εκμεταλλεύεται.

Οι Wright και MacMahan (1992) παρέθεσαν τέσσερα κριτήρια για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και επιχείρησαν να αναλύσουν και να εκτιμήσουν τις

συνθήκες, σύμφωνα με τις οποίες οι ανθρώπινοι πόροι αντεπεξέρχονται στα κριτήρια αυτά. Συγκεκριμένα, παρουσίασαν τα εξής τέσσερα κριτήρια:

- Πρώτον, προκειμένου οι ανθρώπινοι πόροι να αποτελέσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για έναν οργανισμό, θα πρέπει να προσθέτουν αξία στον οργανισμό. Η προϋπόθεση αυτή απαιτεί την ετερογένεια στη ζήτηση εργασίας (οι επιχειρήσεις έχουν εργασίες που απαιτούν διαφορετικούς τύπους προσόντων και δυνατοτήτων) και συγχρόνως την ετερογένεια στην προσφορά (τα μεμονωμένα άτομα που εργάζονται σε μια επιχείρηση διαφέρουν όσον αφορά στα προσόντα και τις ικανότητες που διαθέτουν). Με τον τρόπο αυτό οι ανθρώπινοι πόροι προσθέτουν αξία στον οργανισμό.
- Δεύτερον, οι πόροι πρέπει να είναι σπάνιοι, για να αποτελέσουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα του οργανισμού. Σύμφωνα με τους Wright και MacMahan, λόγω της διανομής των ικανοτήτων, οι ανθρώπινοι πόροι οι οποίοι χαρακτηρίζονται από υψηλά επίπεδα ικανοτήτων είναι εξ' ορισμού σπάνιοι. Ο στόχος των προγραμμάτων επιλογής ανθρώπινων πόρων των επιχειρήσεων είναι η διασφάλιση του ότι η επιχείρηση επιλέγει και εν συνεχεία προσλαμβάνει τα άτομα εκείνα που διαθέτουν υψηλό επίπεδο ικανοτήτων. Το θέμα, που αποτελεί αντικείμενο προσοχής και ιδιαίτερου ενδιαφέροντος στη συγκεκριμένη περίπτωση, είναι η εγκυρότητα των προγραμμάτων επιλογής προσωπικού που εφαρμόζονται και το κατά πόσο η επιχείρηση είναι ικανή ή όχι να προσελκύσει και να διατηρήσει τα άτομα που διαθέτουν υψηλό επίπεδο ικανοτήτων και προσόντων. Συνεπώς, μια επιχείρηση είναι ικανή θεωρητικά να διαθέτει στο ανθρώπινο δυναμικό της τα άτομα που διαθέτουν υψηλού επιπέδου ικανότητες και προσόντα μέσω της ύπαρξης ενός αποτελεσματικού συνδυασμού έγκυρων προγραμμάτων επιλογής προσωπικού και συστημάτων αξιολόγησης απόδοσης.
- Τρίτον, για να έχουν οι ανθρώπινοι πόροι τη μορφή του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, πρέπει να εξαλείφεται η δυνατότητα αντιγραφής τους. Σε αυτό το σημείο οι Wright και MacMahan χρησιμοποιούν την ύπαρξη των μοναδικών ιστορικών συνθηκών και την κοινωνική συνθετότητα, προκειμένου να αναλύσουν το συγκεκριμένο χαρακτηριστικό των ανθρώπινων πόρων. Πιο συγκεκριμένα, οι μοναδικές ιστορικές συνθήκες αναφέρονται στα συγκεκριμένα γεγονότα τα οποία έχουν διαμορφώσει τις πρακτικές, τις πολιτικές και την κουλτούρα της επιχείρησης. Η αιτιολογική ασάφεια περιγράφει μια κατάσταση όπου η πηγή δημιουργίας του

ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος δεν είναι δυνατόν να διευκρινιστεί. Η κοινωνική συνθετότητα αναγνωρίζει ότι σε πολλές περιπτώσεις (π.χ. ομαδική παραγωγή) το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα προέρχεται από μοναδικές κοινωνικές σχέσεις, οι οποίες δεν είναι εύκολο να αντιγραφούν. Κατ' επέκταση, λόγω του ότι πολλά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, τα οποία βασίζονται στους ανθρώπινους πόρους του οργανισμού, χαρακτηρίζονται από τις μοναδικές ιστορικές συνθήκες, δηλαδή αιτιολογική ασάφεια και κοινωνική συνθετότητα, είναι ελάχιστες οι πιθανότητες ότι αποτελεσματικά αναπτυγμένοι άνθρωποι πόροι μπορεί να αντιγραφούν από ανταγωνιστικές επιχειρήσεις του κλάδου.

- Τέταρτον, για να θεωρηθούν οι ανθρώπινοι πόροι ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για τον οργανισμό, δεν πρέπει να έχουν υποκατάστατα. Σύμφωνα με τους Wright και MacMahan, το να υπάρχει μια επιχείρηση η οποία διαθέτει ανθρώπινο δυναμικό με το υψηλότερο επίπεδο ικανοτήτων και δυνατοτήτων είναι μια πραγματικότητα. Τι συμβαίνει όμως στο ενδεχόμενο που μια ανταγωνιστική επιχείρηση αναπτύξει μια νέα τεχνολογία, η οποία παρέχει μαζική παραγωγή σαφώς μεγαλύτερη από αυτή της επιχείρησης που διαθέτει το ανθρώπινο δυναμικό με το υψηλό επίπεδο ικανοτήτων και προσόντων; Αν η τεχνολογία μπορεί να αποκτηθεί από την ανταγωνίστρια εταιρεία (γεγονός που είναι αρκετά πιθανόν, καθώς μια επιχείρηση είναι σε θέση να αγοράσει την τεχνολογία), τότε οι άνθρωποι πόροι θα παραμείνουν για τη συγκεκριμένη επιχείρηση η πηγή του ανταγωνιστικού της πλεονεκτήματος.

Αξίζει να σημειωθεί σε αυτό το σημείο, το γεγονός ότι η προσέγγιση που βασίζεται στους πόρους για την απόκτηση και την διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, παρέχει συγχρόνως το πλαίσιο για τη διερεύνηση των δυνατοτήτων ή όχι των ανθρώπινων πόρων να διεκπεραιώσουν μια στρατηγική κατά τη διάρκεια σχεδιασμού της στρατηγικής διοίκησης.

3.3.2. Μοντέλο συμπεριφοράς (*The behavioral perspective*)

Ένα από τα πιο δημοφιλή θεωρητικά μοντέλα για τη στρατηγική διοίκηση ανθρώπινων πόρων είναι το μοντέλο που επικεντρώνει την ανάλυσή του στον τρόπο συμπεριφοράς των εργαζομένων των οργανισμών. Το συγκεκριμένο μοντέλο προέρχεται από την ενδεχομενική προσέγγιση (*contingency theory*) και επικεντρώνεται στη συμπεριφορά των εργαζομένων ως του «μεσολαβητή» μεταξύ της στρατηγικής και της επίδοσης της επιχείρησης. Υποθέτει ότι ο στόχος των πρακτικών για το ανθρώπινο δυναμικό είναι να ελέγχουν τις στάσεις και τις συμπεριφορές των εργαζομένων. Οι συγκεκριμένες στάσεις και συμπεριφορές, που θα είναι

οι περισσότερο αποτελεσματικές για τη διαφοροποίηση του οργανισμού, εξαρτώνται από ποικίλα χαρακτηριστικά του οργανισμού, συμπεριλαμβανομένης και της στρατηγικής της επιχείρησης. Κατ' επέκταση, στα πλαίσια της στρατηγικής διοίκησης ανθρώπινων πόρων, οι διαφορετικές συμπεριφορές που απαιτούνται από τη στρατηγική της επιχείρησης, απαιτούν διαφορετικές πρακτικές διοίκησης ανθρώπινων πόρων, προκειμένου να ενισχύσουν τις συγκεκριμένες συμπεριφορές.

Το πιο αντιπροσωπευτικό παράδειγμα του μοντέλου συμπεριφοράς είναι το μοντέλο που αναλύουν οι Shuler και Jackson (1999) για τη σύνδεση των πρακτικών της διοίκησης ανθρώπινων πόρων με τις ανταγωνιστικές στρατηγικές (competitive strategies). Όσον αφορά στις ανταγωνιστικές στρατηγικές υιοθέτησαν το μοντέλο του Porter και διαχώρισαν τις ανταγωνιστικές στρατηγικές στις εξής τρεις κατηγορίες: στρατηγική ηγεσίας κόστους, στρατηγική καινοτομίας και στρατηγική επικέντρωσης στην ποιότητα (cost reduction, innovation, quality enhancement). Εξέφρασαν την άποψη ότι πρέπει να υπάρχει μια ορθολογική βάση σύνδεσης μεταξύ των ανταγωνιστικών στρατηγικών με τις πρακτικές της διοίκησης ανθρώπινων πόρων έτσι ώστε να προβλεφθούν, να μελετηθούν και να διαμορφωθούν τόσο η στρατηγική όσο και οι πρακτικές σε συγκεκριμένες συνθήκες. Η ορθολογική βάση, την οποία χρησιμοποίησαν, ήταν το γεγονός ότι η συμπεριφορά των εργαζομένων συμβάλλει αποφασιστικά στην υλοποίηση των ανταγωνιστικών στρατηγικών. Η συμπεριφορά του ανθρώπινου δυναμικού είναι πιθανόν να διαφέρει από την επαναλαμβανόμενη συμπεριφορά ως την καινοτομική, από τη συμπεριφορά χαμηλών τόνων ως τη συμπεριφορά που χαρακτηρίζεται από υψηλά επίπεδα ανάληψης κινδύνου και από την ευμετάβλητη ως την άκαμπτη συμπεριφορά. Οι συγκεκριμένοι συγγραφείς εξέφρασαν την άποψη ότι οι ανταγωνιστικές στρατηγικές της καινοτομίας απαιτούν, εκτός των άλλων, έναν υψηλό βαθμό καινοτομικής συμπεριφοράς, μακροπρόθεσμη επικέντρωση, υψηλό αίσθημα συνεργασίας και υψηλό αίσθημα ανάληψης του ρίσκου. Αυτό μπορεί να έρθει σε αντίθεση με τη στρατηγική μείωσης κόστους, η οποία απαιτεί επαναλαμβανόμενη συμπεριφορά των εργαζομένων, έντονο ενδιαφέρον από την πλευρά τους για την ποσότητα των παραγόμενων προϊόντων και μειωμένη ανάληψη κινδύνου.

Επιπλέον, οι Shuler και Jackson διατυπώνουν την άποψη ότι ενώ η φιλοσοφία, οι πολιτικές, οι πρακτικές και οι διαδικασίες του συγκεκριμένου τμήματος εκφράζουν τους στόχους την κουλτούρα και τις αξίες του τμήματος ανθρώπινων πόρων, είναι οι συγκεκριμένες πρακτικές ανθρώπινων πόρων οι οποίες δίνουν τα αναγκαία κίνητρα στους εργαζόμενους να εφαρμόσουν συγκεκριμένους ρόλους συμπεριφοράς, που απαιτούνται κατά

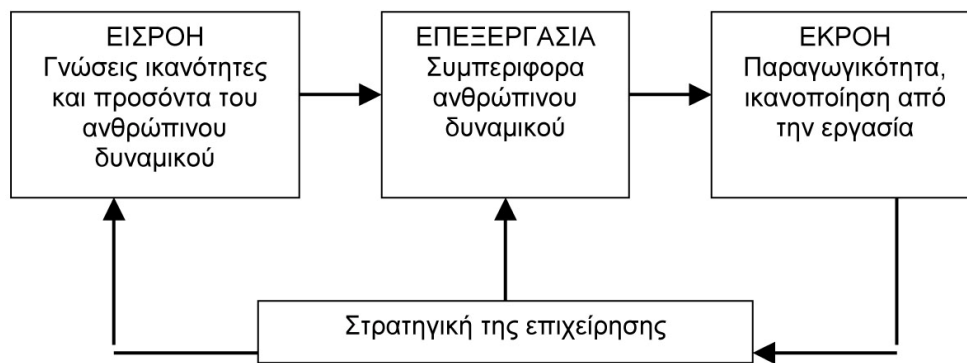
την υλοποίηση των διαφορετικών στρατηγικών. Οι δραστηριότητες των ανθρώπινων πόρων πρέπει να χαρακτηρίζονται από συνοχή και να συνδέονται άμεσα με τις στρατηγικές ανάγκες του οργανισμού.

3.3.3. Κυβερνητικά συστήματα (Cybernetic systems)

Μια ακόμη ομάδα δημοφιλών θεωρητικών μοντέλων, που εφαρμόζονται στην προσέγγιση της στρατηγικής διοίκησης ανθρώπινων πόρων, αποτελεί η χρήση των μοντέλων των κυβερνητικών συστημάτων (Boulding, 1956). Τα κυβερνητικά μοντέλα ποικίλουν στον τρόπο αντιμετώπισης του συστήματος. Ορισμένα μοντέλα επικεντρώνονται στα «κλειστά» συστήματα, τα οποία αναζητούν να ενεργοποιήσουν μηχανισμούς ούτως ώστε να καταστήσουν την τεχνολογία ανεξάρτητη και ουδέτερη από το περιβάλλον. Άλλα μοντέλα αντιμετωπίζουν τα συστήματα ως «ανοιχτά» συστήματα, τα οποία πραγματοποιούν ανταλλαγές με το περιβάλλον.

Τα μοντέλα ανοιχτών συστημάτων βασίζονται στα μοντέλα γενικών συστημάτων και υποστηρίζουν ότι οι οργανισμοί μπορούν να περιγραφούν ως συστήματα τα οποία αποτελούνται από τα εξής χαρακτηριστικά: τις εισροές στο εσωτερικό του συστήματος (εισροές ατόμων, χρήματα, τεχνολογία, κ.λπ.), τη μετατροπή των ενεργειών στο εσωτερικό του συστήματος (τοποθέτηση των εισροών ούτως ώστε να εργαστούν σε συνεργασία) και το τελικό προϊόν, που είναι η εκροή (το προϊόν που είναι το αποτέλεσμα των δραστηριοτήτων των εισροών και των μεταβατικών φάσεων).

Οι Wright και Snell (1991) χρησιμοποίησαν ένα μοντέλο ανοιχτών συστημάτων για να περιγράψουν τις στρατηγικές διοίκησης ανθρώπινων πόρων. Πρότειναν ότι οι εισροές στο σύστημα ανθρώπινων πόρων είναι οι ικανότητες των ξεχωριστών ατόμων στον οργανισμό, τους οποίους η επιχείρηση πρέπει να «εισάγει» από το εξωτερικό περιβάλλον. Η διαδικασία που μεσολαβεί μέχρι την επιθυμητή εκροή μπορεί να χαρακτηριστεί από τις συμπεριφορές των ατόμων του συστήματος του οργανισμού. Τελικά, οι εκροές εμπεριέχουν συγχρόνως την απόδοση (π.χ. παραγωγικότητα) και λοιπά στοιχεία (ικανοποίηση από την εργασία) (διάγραμμα 3.1.). Χρησιμοποιώντας το συγκεκριμένο μοντέλο, συμπέραναν ότι η στρατηγική διοίκηση ανθρώπινων πόρων εμπεριέχει δυο γενικές υπευθυνότητες: τη διοίκηση της συμπεριφοράς (behavior management) και τη διοίκηση αρμοδιοτήτων (competence management).



Διάγραμμα 2.1. Μοντέλο Κυβερνητικών Συστημάτων (Wright & Snell, 1991).

Η διοίκηση αρμοδιοτήτων σχετίζεται με όλες της δραστηριότητες του οργανισμού που γίνονται με σκοπό τη διασφάλιση των απαραίτητων προσόντων από το ανθρώπινο δυναμικό, ούτως ώστε να εκτελέσουν αποτελεσματικά τη στρατηγική του συνόλου του οργανισμού.

Η διοίκηση της συμπεριφοράς σχετίζεται με τη διασφάλιση ότι, καθώς τα άτομα με τα απαιτούμενα προσόντα και τις ικανότητες βρίσκονται στον οργανισμό, λειτουργούν με τέτοιο τρόπο, ούτως ώστε να υποστηρίζουν τη στρατηγική του οργανισμού.

Οι Wright και Snell ανέπτυξαν δυο στρατηγικές διοίκησης με επίκεντρο τη συμπεριφορά. Η πρώτη είναι ο έλεγχος της συμπεριφοράς (behavioral control) ο οποίος περιλαμβάνει δραστηριότητες όπως η εκτίμηση της απόδοσης και τα συστήματα μισθοδοσίας τα οποία πρέπει να συντελούν στον έλεγχο της συμπεριφοράς των εργαζομένων ούτως ώστε να συμφωνούν με τους στόχους του οργανισμού. Δεύτερον, οι στρατηγικές συντονισμού συμπεριφοράς (behavioral coordination strategies) αποτελούνται από δραστηριότητες εκτίμησης και οργανωσιακής ανάπτυξης, προκειμένου να συντονίσουν τη συμπεριφορά των ξεχωριστών ατόμων του οργανισμού, η οποία με τη σειρά της θα υποστηρίξει την επιχειρηματική στρατηγική του οργανισμού. Το σημείο επικέντρωσης του συγκεκριμένου μοντέλου ήταν ο συντονισμός των διαφόρων πρακτικών διοίκησης ανθρώπινων πόρων στις διάφορες λειτουργίες του τμήματος διοίκησης ανθρώπινων πόρων. Ένα ανοιχτό σύστημα διοίκησης ανθρώπινων πόρων απαιτεί την ευθυγράμμιση των πρακτικών σε μια στρατηγική και όχι απλά την επικέντρωση στον τρόπο που οι πρακτικές υποστηρίζουν την στρατηγική του οργανισμού. Οι επιπτώσεις στην έρευνα αυτής της θεωρίας είναι η εξέταση του τρόπου με τον οποίο οι οργανισμοί αναπτύσσουν και ευθυγραμμίζουν τις πρακτικές της διοίκησης ανθρώπινων πόρων στις διάφορες λειτουργικές γραμμές (functional lines) (Dessler, 2009).

Ο Snell (1992) ανέπτυξε ένα μοντέλο στρατηγικής διοίκησης ανθρώπινων πόρων συνδυάζοντας τα κυβερνητικά συστήματα με τις διαφορετικές προσεγγίσεις συμπεριφοράς

και ανέπτυξε τη «θεωρία ελέγχου». Σημείωσε ότι το μοντέλο συμπεριφοράς δεν υπήρξε ιδιαίτερα επεξηγηματικό, αναφορικά με τον τρόπο που οι διάφορες πρακτικές της διοίκησης ανθρώπινων πόρων εφαρμόζονται συνδυαστικά και, επίσης, υποθέτει ότι η διοίκηση γνωρίζει με σαφήνεια το οργανωσιακό πλαίσιο και τις συμπεριφορές των εργαζομένων που απαιτούνται σε όλα τα επίπεδα, όπως επίσης και τις πρακτικές εκείνες που θα εκμαιεύσουν τις αναγκαίες συμπεριφορές για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Στη συνέχεια, αναφέρει ότι η διαδικασία ελέγχου πρέπει να περιλαμβάνει τους ανώτερους σκοπούς, τους μηχανισμούς επιρροής, την εκτίμηση, τον έλεγχο και την ανατροφοδότηση. Σύμφωνα με το συγκεκριμένο μοντέλο στρατηγικής διοίκησης ανθρώπινων πόρων, οι διαφορετικές πρακτικές της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων συνδέονται με τους παρακάτω τρεις τύπους συστημάτων ελέγχου: τον έλεγχο της συμπεριφοράς, τον έλεγχο των εκροών και τον έλεγχο των εισροών.

Επίσης, το συγκεκριμένο μοντέλο δίνει ιδιαίτερη έμφαση στην ανάγκη συνεργασίας μεταξύ των διαφορετικών πρακτικών της διοίκησης ανθρώπινων πόρων που εφαρμόζονται. Πρόκειται για ένα δυναμικό μοντέλο, που περιλαμβάνει το συνεχή έλεγχο του περιβάλλοντος και της εσωτερικής προσαρμογής. Για να κατορθώσουν τα κυβερνητικά μοντέλα να περιγράψουν τα ανοιχτά συστήματα, πρέπει να διευρυνθούν για να λάβουν υπ' όψιν την αναγκαία ανατροφοδότηση από το περιβάλλον και να μελετούν τις εσωτερικές προσαρμογές της διοίκησης ανθρώπινων πόρων ως απάντηση στην ανατροφοδότηση. Συμπερασματικά λοιπόν, η συγκεκριμένη θεωρία μπορεί να εξετάσει τον τρόπο με τον οποίο οι πρακτικές στρατηγικής διοίκησης ανθρώπινων πόρων αλλάζουν ή χρειάζεται να αλλάξουν με το πέρασμα του χρόνου.

3.3.4. Θεωρία συναλλαγής – μεσολάβησης κόστους (Agency-transaction cost theory)

Ένα ακόμη δημοφιλές θεωρητικό μοντέλο, αναφορικά με τη στρατηγική διοίκηση ανθρώπινων πόρων, είναι αυτό που σχετίζεται άμεσα με τη διερεύνηση των συναλλαγών ως μέσο για τον έλεγχο της συμπεριφοράς των εργαζομένων. Η συγκεκριμένη προσέγγιση επιδιώκει να προσδιορίσει τους περιβαλλοντικούς παράγοντες, οι οποίοι σε συνδυασμό με μια ομάδα σχετικών παραγόντων ανθρώπινων πόρων επεξηγούν το γιατί οι οργανισμοί επιθυμούν τη διεθνοποίηση των συναλλαγών, η οποία θα επιφέρει τη μείωση του κόστους που συνδέεται με τις συγκεκριμένες συναλλαγές. Συγχρόνως, το μοντέλο αυτό θεωρεί τον ορθολογισμό και τον οπορτουνισμό ως τους δυο παράγοντες ανθρώπινων πόρων οι οποίοι συμβάλλουν καθοριστικά στην ανταλλαγή ανθρώπινων πόρων. Ο καιροσκοπισμός αναφέρεται στο γεγονός ότι το ανθρώπινο δυναμικό συχνά ενεργεί σύμφωνα με το

προσωπικό του συμφέρον, προκειμένου να ικανοποιήσει τους στόχους του (Polychroniou, 2007).

Τα δυο αυτά χαρακτηριστικά, όταν δεν δέχονται εξωτερικές επιρροές, δεν αποτελούν πρόβλημα για τον οργανισμό. Στην περίπτωση όμως που συνδυάζονται με τα χαρακτηριστικά του περιβάλλοντος, την αβεβαιότητα δηλαδή και τον μικρό αριθμό των σχέσεων ανταλλαγής, έχουν ως αποτέλεσμα τη δημιουργία του κόστους μεσολάβησης (agency costs). Πιο συγκεκριμένα, το αποτέλεσμα που δημιουργείται είναι η αδυναμία ή το υψηλό κόστος προσδιορισμού των μελλοντικών απρόοπτων γεγονότων και κατ' επέκταση η αδυναμία εύρεσης των αποτελεσματικών απαντήσεων και αποφάσεων για την αντιμετώπισή τους.

Το κόστος συναλλαγής (transaction costs) είναι το κόστος το οποίο σχετίζεται με τη διαπραγμάτευση, τον έλεγχο, την εκτίμηση και την ενδυνάμωση των ανταλλαγών μεταξύ των ομάδων και έχει ως στόχο την επίτευξη περισσότερο αποτελεσματικών συναλλαγών. Το κόστος μεσολάβησης (agency costs) είναι το κόστος το οποίο προκύπτει με σκοπό την επίτευξη επιτυχημένων συμφωνιών μεταξύ των δύο ενδιαμέσων μερών.

Καθώς το θεωρητικό μοντέλο το οποίο παρουσιάζεται στο συγκεκριμένο κεφάλαιο αναζητά να εξηγήσει τον έλεγχο στους οργανισμούς, υπάρχουν επιπτώσεις στο σχεδιασμό των πρακτικών της διοίκησης ανθρώπινων πόρων. Η κεντρική πρόταση του μοντέλου είναι ότι οι εργαζόμενοι διαθέτουν ισχυρά κίνητρα για να μειώσουν τις επιδόσεις τους και να στηριχτούν στις προσπάθειες και στην παραγωγικότητα του συνόλου της ομάδας και από την άλλη πλευρά δεν διαθέτουν κίνητρα για να βελτιώσουν ο (καθένας ατομικά) την απόδοσή του, εκτός εάν ειδικές συνθήκες στον οργανισμό επιτρέπουν στο ανθρώπινο δυναμικό να επιδείξει τη μοναδική του συμβολή και να επωφεληθεί από αυτή. Η συνολική επίδοση των ομάδων ή των οργανισμών εξαρτάται σημαντικά από τα συστήματα ελέγχου που χρησιμοποιούνται για να παρακολουθούν τη συμπεριφορά των υπαλλήλων. Κατ' επέκταση, ο ρόλος των πρακτικών της διοίκησης ανθρώπινων πόρων είναι να επιτρέψουν τη μέτρηση της συμβολής των υπαλλήλων και να παρέχουν τις ανάλογες ανταμοιβές για την επίδοση του κάθε εργαζόμενου. Οι πρακτικές αυτές αποτελούν το μέσο με το οποίο οι οργανισμοί είναι σε θέση να ευθυγραμμίσουν τη συμπεριφορά του ανθρώπινου δυναμικού με τους στρατηγικούς στόχους που έχουν θέσει (Dessler, 2009).

3.4. Εφαρμογή των μοντέλων προσέγγισης της Στρατηγικής Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων

3.4.1. Πρότυπα της ανάλυσης του Porter

Πριν αναπτυχθεί η σύνδεση μεταξύ της ανταγωνιστικής στρατηγικής και των πρακτικών διοίκησης ανθρώπινων πόρων, πρέπει να υπάρχει μια ορθολογική βάση στην οποία θα αναπτυχθεί η συγκεκριμένη σύνδεση.

Η ανάπτυξη της ορθολογικής βάσης βασίζεται στο σύνολο των απαιτήσεων από το ανθρώπινο δυναμικό του οργανισμού, πέρα από τα ειδικά τεχνικά προσόντα (specific technical skills), τις γνώσεις (knowledges) και τις ικανότητες (abilities), (SKAs), τα οποία απαιτούνται για την αποτελεσματική διεκπεραίωση των εργασιών του. Η επικέντρωση των απαιτήσεων αυτών αναφορικά με τους εργαζόμενους είναι ιδιαίτερα σημαντική. Οι συμπεριφορές, ρόλοι των εργαζομένων συμβάλλουν αποφασιστικά στην εφαρμογή των ανταγωνιστικών στρατηγικών (Porter, 1998).

▪ Στρατηγική καινοτομίας και προφίλ συμπεριφοράς

Καθώς ο βασικός στόχος για τον οργανισμό, που εφαρμόζει τη στρατηγική καινοτομίας, είναι να παράγει ένα μοναδικό προϊόν, είναι απαραίτητη η διαμόρφωση συνθηκών καινοτομίας. Οι συνθήκες αυτές μπορούν να ποικίλλουν και μπορούν να δημιουργηθούν είτε μέσω της επίσημης επιχειρησιακής πολιτικής, είτε κυρίως έχοντας ανεπίσημη μορφή. Η καινοτομία μπορεί να προέρχεται από την ανώτατη διοίκηση ή μπορεί να είναι μια περισσότερο «σποραδική» δημιουργία των εργαζομένων στην επιχείρηση, οι οποίοι λαμβάνουν την πρωτοβουλία να επιλύσουν τα προβλήματα ή τις δυσκολίες που αντιμετωπίζουν με νέους καινοτομικούς τρόπους ή ακόμα να αναπτύξουν μια πρόταση για αλλαγή. Οι οργανισμοί όμως, που γνωρίζουν μεγάλη αναγνώριση και επιτυχία, επικεντρώνουν την προσοχή τους στις προσπάθειες που γίνονται από το ανθρώπινο δυναμικό για δημιουργικότητα και καινοτομία (Dervitsiotis, 2010).

Κατά τη διάρκεια, λοιπόν, διαμόρφωσης της στρατηγικής της καινοτομίας το προφίλ ή οι συμπεριφορές των εργαζομένων περιλαμβάνουν τα παρακάτω χαρακτηριστικά:

- Υψηλός βαθμός δημιουργικότητας
- Μακροχρόνια επικέντρωση για την εκπλήρωση των στόχων τους
- Έντονο ενδιαφέρον για τη διασφάλιση της ποιότητας
- Έντονο ενδιαφέρον για τη διασφάλιση της ποσότητας
- Υψηλός ο βαθμός λήψης ρίσκου

- Υψηλός βαθμός ανεκτικότητας σε διαφορούμενες έννοιες και στην απροβλεψιμότητα
- Υψηλός βαθμός ενδιαφέροντος για τη διαδικασία που ακολουθούν και τα αποτελέσματα αυτής.

Οι επιπτώσεις της διαμόρφωσης της ανταγωνιστικής στρατηγικής της καινοτομίας για τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού είναι πιθανόν να περιλαμβάνουν την επιλογή ατόμων με ξεχωριστά προσόντα και ικανότητες, την αύξηση των επενδύσεων σε ανθρώπινο δυναμικό, την παροχή περισσότερων πόρων για πειραματισμό, την ανοχή στην αποτυχία και την εκτίμηση της απόδοσης για τις μακροχρόνιες θετικές επιπτώσεις. Η διαμόρφωση και η εφαρμογή της στρατηγικής της καινοτομίας είναι πιθανόν να οδηγήσει σε αισθήματα επαυξημένου ελέγχου και να επιφέρει μεγαλύτερη δέσμευση στις προσωπικές ικανότητες και στο αντικείμενο με το οποίο ο κάθε εργαζόμενος ενασχολείται, παρά στο σύνολο του οργανισμού (Polychroniou, 2007).

Συμπερασματικά, αυτό που αξίζει να σημειωθεί είναι το γεγονός ότι η στρατηγική της καινοτομίας έχει σαφείς επιπτώσεις στη διοίκηση ανθρώπινων πόρων. Ανεξάρτητα από το αν η ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στο να εργάζονται σκληρότερα και πιο αποδοτικά (στρατηγική μείωσης κόστους) ή με πιο έξυπνο τρόπο (στρατηγική της ποιότητας) στα ίδια προϊόντα ή υπηρεσίες, η στρατηγική της καινοτομίας απαιτεί τον διαφορετικό τρόπο εργασίας των ανθρώπινων πόρων του οργανισμού. Αυτό τελικά αποτελεί και το βασικό και αναγκαίο συστατικό.

- Στρατηγική ποιότητας και προφίλ συμπεριφοράς

Το προφίλ της συμπεριφοράς των ανθρώπινων πόρων για τις επιχειρήσεις, που εφαρμόζουν στρατηγική επικεντρωμένη στην ποιότητα, έχει τα παρακάτω χαρακτηριστικά:

- ✓ Επαναλαμβανόμενες και αναμενόμενες συμπεριφορές
- ✓ Περισσότερο μακροχρόνια επικέντρωση για την επίτευξη των στόχων
- ✓ Έντονο ενδιαφέρον για τη διασφάλιση και τη συνεχή βελτίωση της ποιότητας
- ✓ Έντονο ενδιαφέρον για τη μορφή και το περιεχόμενο της διαδικασίας (πώς τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες παράγονται και διανέμονται)
- ✓ Χαμηλός βαθμός ρίσκου
- ✓ Δέσμευση στους στόχους του οργανισμού (Polychroniou, 2007).

- Στρατηγική μείωσης του κόστους και προφίλ συμπεριφοράς

Τα χαρακτηριστικά των επιχειρήσεων, που διαμορφώνουν και εφαρμόζουν την στρατηγική μείωσης κόστους, είναι το ελεγχόμενο και μειωμένο κόστος, η ελαχιστοποίηση των γενικών εξόδων και η επιδίωξη των οικονομιών κλίμακας.

Πρωταρχική επιδίωξη είναι η αύξηση της παραγωγικότητας. Ένας τρόπος επίτευξης του συγκεκριμένου στόχου είναι μέσω της μείωσης του αριθμού των εργαζομένων στην επιχείρηση ή μείωση των επιπέδων των μισθών. Επιπροσθέτως, η μείωση του κόστους μπορεί να επιτευχθεί μέσω της αύξησης της ημιαπασχόλησης των υπαλλήλων, της απλοποίησης της εργασίας, την αλλαγή των κανονισμών εργασίας και τη μεταβλητότητα της εργασίας (Dervitsiotis, 2010).

Συμπερασματικά, το προφίλ των εργαζομένων σε επιχειρήσεις, που επιδιώκουν την απόκτηση του ανταγωνιστικού τους πλεονεκτήματος με την εφαρμογή της στρατηγικής της μείωσης του κόστους, έχει τα παρακάτω χαρακτηριστικά:

- ✓ Σχετικά επαναλαμβανόμενες και αναμενόμενες συμπεριφορές
- ✓ Βραχυπρόθεσμη επικέντρωση για την επίτευξη των στόχων
- ✓ Χαμηλός βαθμός επικέντρωσης στην ποιότητα
- ✓ Υψηλός βαθμός του ενδιαφέροντος για την ποσότητα των προϊόντων ή των υπηρεσιών, η οποία διανέμεται προς πώληση
- ✓ Χαμηλός βαθμός της ανάληψης ρίσκου
- ✓ Έντονο αίσθημα εφησυχασμού στην σταθερότητα.

Ο Πίνακας που ακολουθεί (3.1) παρέχει ένα δείγμα της σύνδεσης μεταξύ στρατηγικού σχεδιασμού και διοίκησης ανθρώπινων πόρων στα πρότυπα της ανάλυσης του Porter όσον αφορά στις κατηγορίες στρατηγικής ανταγωνισμού. Σε κάθε μια ανταγωνιστική στρατηγική αντιστοιχεί μια συγκεκριμένη συμπεριφορά και οι συνδέσεις μεταξύ των στρατηγικών και των πολιτικών της διοίκησης ανθρώπινων πόρων παρουσιάζονται στους πίνακες 3.1. και 3.2.:

Πίνακας 3.1. Γενικές κατευθύνσεις πολιτικής του τμήματος Δ.Α.Π. ανάλογα με τη στρατηγική της επιχείρησης

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ	ΖΗΤΟΥΜΕΝΟΣ ΡΟΛΟΣ/ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ	ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ
ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ	Υψηλός βαθμός δημιουργικότητας Μακροπρόθεσμος προσανατολισμός Μεγάλος βαθμός ανάληψης κινδύνου, αντοχή στην αβεβαιότητα και έλλειψη προβλεψιμότητας	Εργασίες με συχνή επαφή και συντονισμό ομάδων / ατόμων Συστήματα αξιολόγησης που βραβεύουν ομαδικότητα και μακροπρόθεσμα επιτεύγματα. Ευρύς σχεδιασμός καριέρας για απόκτηση ευρέως φάσματος ικανοτήτων
ΜΕΙΩΣΗ ΚΟΣΤΟΥΣ	Επαναλαμβανόμενη και προβλεπόμενη συμπεριφορά Βραχυπρόθεσμος προσανατολισμός Υψηλός βαθμός ποσότητας παραγωγής	Αυστηρά καθορισμένες περιγραφές καθηκόντων Ενθάρρυνση εξειδίκευσης και στενά πλαίσια ανάπτυξης καριέρας. Χαμηλό επίπεδο προγραμμάτων ανάπτυξης και επιμόρφωσης
ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	Μεσοπρόθεσμος/μακροπρόθεσμος προσανατολισμός Υψηλή ενασχόληση με ποιότητα Μέτρια ενασχόληση με ποσότητα Επαναλαμβανόμενη και μεθοδική εκτέλεση έργου	Υψηλό επίπεδο συμμετοχής εργαζομένων. Ίση μεταχείριση εργαζομένων και εξασφάλιση απασχόλησης Εκτεταμένη εκπαίδευση και ανάπτυξη. Σχετικά προκαθορισμένες και αυστηρές περιγραφές καθηκόντων

Πίνακας 3.2. Σύνδεση επιχειρηματικής στρατηγικής με επιμέρους δραστηριότητες της Δ.Α.Π.

	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΟΣΤΟΥΣ	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗΣ
ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΘΕΣΕΩΝ	Ακριβής περιγραφή εργασίας Μέτρια εξασφάλιση εργασίας	Ακριβής περιγραφή εργασίας Χαμηλή εξασφάλιση εργασίας	Ευρεία περιγραφή εργασίας Σχετική εξασφάλιση εργασίας
ΠΡΟΣΛΗΨΕΙΣ	Έμφαση σε χαρακτηριστικά προσωπικότητας Δυνατότητες σταδιοδρομίας	Έμφαση σε τεχνικές δεξιότητες Περιορισμένες δυνατότητες σταδιοδρομίας	Έμφαση σε δυνατότητα ανάπτυξης Μεγάλες δυνατότητες σταδιοδρομίας
ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ	Κυρίως βάσει αποτελεσμάτων ποιότητας Μεσοπρόθεσμα κριτήρια Ομαδική αξιολόγηση	Βάσει αποτελεσμάτων μείωσης κόστους Βραχυπρόθεσμα κριτήρια Κυρίως ατομική αξιολόγηση	Βάσει αποτελεσμάτων μεριδίου αγοράς Μακροπρόθεσμα κριτήρια Ομαδική / ατομική αξιολόγηση
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	Εκτεταμένη εκπαίδευση Καλλιέργεια ομαδικής συνεργασίας Καλλιέργεια κουλτούρας ποιότητας	Περιορισμένη εκπαίδευση Έμφαση στην τήρηση της ιεραρχίας Έμφαση στα ποσοτικά αποτελέσματα	Εκτεταμένη εκπαίδευση Καλλιέργεια συνεργατικών εργασιακών σχέσεων Καλλιέργεια διατμηματικής συνεργασίας
ΑΜΟΙΒΕΣ	Σύνδεση αμοιβής με προτάσεις Αρκετά κίνητρα συνδεδεμένα με ποιότητα	Σύνδεση αμοιβής με θέση Λίγα κίνητρα συνδεδεμένα με ποσότητα	Σύνδεση αμοιβής με απόδοση Πολλά κίνητρα συνδεδεμένα με ίδιες πρωτοβουλίες

Οι Dowling και Shuler (1994) προσπάθησαν να συνδέσουν τις τρεις ανταγωνιστικές στρατηγικές (στα πρότυπα της ανάλυσης του Porter) και τις λειτουργικές στρατηγικές που εφαρμόζονται από το τμήμα διοίκησης ανθρώπινων πόρων. Πιο συγκεκριμένα, συνδέουν τη στρατηγική ποιότητας της επιχείρησης με τη στρατηγική συσσώρευσης (accumulation strategy), τη στρατηγική κόστους με τη στρατηγική της χρησιμότητας του τμήματος διοίκησης ανθρώπινων πόρων (strategy of utilization) και τέλος, τη στρατηγική διαφοροποίησης με τη στρατηγική της διευκόλυνσης (facilitation strategy).

Για παράδειγμα, επιχειρήσεις που προτιμούν την εφαρμογή της στρατηγικής της μείωσης του κόστους είναι αναγκαίο να ελέγχουν και να μειώνουν τα έξοδα και να επιτυγχάνουν συνεχώς μεγαλύτερες οικονομίες κλίμακας. Για την επίτευξη της

συγκεκριμένης στρατηγικής απαιτείται η υιοθέτηση της στρατηγικής της χρήσης. Οι επιχειρήσεις, που υιοθετούν την στρατηγική της χρησιμότητας, στρατολογούν τους υπαλλήλους τους από την εξωτερική αγορά εργασίας. Η επιλογή του προσωπικού είναι απαραίτητο να επικεντρώνεται στην ικανότητα των εργαζομένων να ξεκινούν την εργασία τους αμέσως και να μειώνονται συνεχώς τα έξοδα που απαιτούνται για την εκπαίδευσή τους. Το περιεχόμενο της εργασίας αυτών των υπαλλήλων είναι ξεκάθαρα επικεντρωμένο στην εξειδίκευση και η εκτίμηση της επίδοσης δίνει έμφαση στο μεμονωμένο άτομο και στη βραχυπρόθεσμη επίδοσή του. Συγχρόνως, ο μισθός πρέπει να βασίζεται στους μισθούς τους οποίους λαμβάνουν οι εργαζόμενοι εξωτερικά από τον οργανισμό και τα bonus να δίνονται σπάνια. Τέλος, λόγω του ότι η στρατολόγηση των εργαζομένων γίνεται με έμφαση στην τεχνολογική τους ικανότητα και στις οργανωσιακές απαιτήσεις, η ασφάλεια που σχετίζεται με την εργασία βρίσκεται σε χαμηλά επίπεδα (Dowling and Shuler, 1994).

Η επιχείρηση η οποία υιοθετεί τη στρατηγική της καινοτομίας σε επιχειρηματικό επίπεδο, πρέπει να είναι προετοιμασμένη να προσαρμοστεί στις ραγδαίες αλλαγές της αγοράς και τη συνεχή βελτίωση της τεχνολογίας. Οι εργαζόμενοι της συγκεκριμένης επιχείρησης θα πρέπει να είναι δημιουργικοί, να συνεργάζονται μεταξύ τους, να είναι ικανοί να κυνηγούν και να επιδιώκουν τους μακροπρόθεσμους στόχους. Να δίνουν ιδιαίτερη έμφαση και προσοχή στην ποιότητα και την ποσότητα των προσφερόμενων προϊόντων και υπηρεσιών και να συνεργάζονται με την αβεβαιότητα και την αμφιβολία. Για να αναπτυχθούν εργαζόμενοι με τις συγκεκριμένες ικανότητες, οι περιγραφές των εργασιών πρέπει να είναι ευρείες, ενώ η εμπλοκή των εργαζομένων στη λήψη των αποφάσεων είναι αναγκαίο να ενθαρρύνεται. Ταυτόχρονα, είναι σημαντικό να δίνεται έμφαση στις διαδικασίες εκπαίδευσης και ανάπτυξης των εργαζομένων, η εργασιακή ασφάλεια θα πρέπει να είναι εξαιρετική και οι μισθοί να προσαρμόζονται στα εσωτερικά δεδομένα του οργανισμού. Σύμφωνα με τους Dowling and Schuler, οι μέθοδοι αυτές της διοίκησης ανθρώπινων πόρων ανήκουν στη στρατηγική διευκόλυνσης.

Οι επιχειρήσεις αυτές, οι οποίες υιοθετούν και εφαρμόζουν την επιχειρηματική στρατηγική επικεντρωμένη στην ποιότητα, είναι αναγκαίο να πραγματοποιούν συχνές αλλαγές στη διαδικασία παραγωγής, με στόχο τη συνεχή αναβάθμιση της ποιότητας των προϊόντων που προσφέρουν στην αγορά –στόχο. Αυτού του είδους η στρατηγική απαιτεί υψηλού βαθμού εμπλοκή των εργαζομένων και έντονη ευελιξία. Οι εργαζόμενοι πρέπει να ακολουθούν μια προβλεπόμενη και επαναλαμβανόμενη συμπεριφορά, να συνεργάζονται στενά με το σύνολο του ανθρώπινου δυναμικού του οργανισμού, να δίνουν ιδιαίτερη έμφαση

στην παροχή υψηλής ποιότητας προϊόντων και υπηρεσιών και να δεσμεύονται με τους στόχους και τους σκοπούς του οργανισμού. Σύμφωνα με τους Dowling και Shuler, η επιχειρηματική στρατηγική της ποιότητας πρέπει να συμβαδίζει με τη στρατηγική συσσώρευσης του τμήματος διοίκησης ανθρώπινων πόρων (Dervitsiotis, 2010).

3.4.2. Πρότυπα της ανάλυσης των Miles και Snow

Ένα ακόμη αντιπροσωπευτικό παράδειγμα του μοντέλου, που επικεντρώνεται στη συμπεριφορά του ανθρώπινου δυναμικού, είναι αυτό που αναλύουν οι Miles και Snow (1978), οι οποίοι συνδέουν στρατηγικούς τύπους της ανάλυσης, της αντίδρασης, της υπεράσπισης και της αναζήτησης με τους διαφορετικούς τύπους πρακτικών διοίκησης ανθρώπινων πόρων που απαιτούνται. Πιο συγκεκριμένα:

- Οι οργανισμοί υπεράσπισης δρουν σε περιορισμένα και σταθερά προϊόντα και αγορές και έχουν ανώτατα στελέχη με εξειδίκευση σε αυτά. Είναι εντάσεως τεχνολογίας και λόγω της μοναδικής γραμμής παραγωγής τους και της σταθερότητας του περιβάλλοντός τους, σπάνια χρειάζεται να αναπροσαρμόσουν σημαντικά τις μεθόδους λειτουργίας, την τεχνολογία ή τη δομή τους. Έτσι, το κύριο μέλημά τους είναι η αύξηση της αποδοτικότητάς τους και η υπεράσπιση του μεριδίου αγοράς που κατέχουν.
- Οι οργανισμοί αναζήτησης συνεχώς ερευνούν για νέα προϊόντα και αγορές και συχνά πειραματίζονται με αντιδράσεις πάνω σε τάσεις του περιβάλλοντος. Χαρακτηρίζονται από πολλαπλές γραμμές παραγωγής, διαφορετικές τεχνολογίες, τμηματοποιημένη δομή και ικανότητα στην έρευνα και ανάπτυξη. Συνήθως, οι επιχειρήσεις αυτές δημιουργούν τις αλλαγές στις οποίες πρέπει να ανταποκριθούν οι ανταγωνιστές τους. Επειδή λειτουργούν σε ασταθές και μη προβλέψιμο περιβάλλον και βασίζονται στην καινοτομία, συνήθως δεν είναι πολύ αποδοτικές.
- Οι οργανισμοί ανάλυσης λειτουργούν σε δύο είδη αγοράς: ένα σταθερό και ένα ασταθές. Στο πρώτο χρησιμοποιούν τυπική δομή και διαδικασίες και έχουν καλή σχέση κόστους –απόδοσης. Στο δεύτερο παρακολουθούν στενά τον ανταγωνισμό και υιοθετούν γρήγορα τις νέες ιδέες που θεωρούν πιο κατάλληλες. Τα χαρακτηριστικά τους είναι περιορισμένη γραμμή παραγωγής, αναζήτηση νέων ευκαιριών ή προϊόντων που σχετίζονται με αυτή, μικτή δομή και ικανότητες στην απόδοση παραγωγής, στη δημιουργία διαδικασιών και στο μάρκετινγκ.

- Οι οργανισμοί αντίδρασης είναι αυτοί που δεν έχουν συνεπή στρατηγική ή εκείνοι που η στρατηγική τους δεν συμφωνεί με τη δομή και τις διαδικασίες.

Στον πίνακα 3.3. παρουσιάζεται ο τρόπος με τον οποίο διαμορφώνονται οι επιμέρους δραστηριότητες της διοίκησης ανθρώπινων πόρων, ανάλογα με το αν η επιχείρηση ακολουθεί στρατηγική υπεράσπισης ή στρατηγική αναζήτησης.

Πίνακας 3.3. Επιμέρους δραστηριότητες της Δ.Α.Π. ανάλογα με τη στρατηγική υπεράσπισης αναζήτησης

	Στρατηγική υπεράσπισης	Στρατηγική αναζήτησης
Σχεδιασμός θέσεων	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Συγκεκριμένες περιγραφές θέσης ▪ Λεπτομερής σχεδιασμός θέσης 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ευρείες κατηγορίες θέσεων ▪ Ευελιξία καθηκόντων
Προσλήψεις	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Εσωτερική στρατολόγηση ▪ Τμήμα ΔΑΠ επιλέγει ▪ Έμφαση σε τεχνικά προσόντα 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Εξωτερική στρατολόγηση ▪ Έμφαση στο ταίριασμα του υποψήφιου με την οργανωσιακή κουλτούρα
Αξιολόγηση απόδοσης	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Έμφαση στην τήρηση των κανόνων ▪ Ενιαία διαδικασία ▪ Μέσο ελέγχου ▪ Περιορισμένη χρήση ▪ Προϊστάμενος μοναδικός αξιολογητής 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Έμφαση στην καινοτομία ▪ Εξατομικευμένη διαδικασία ▪ Μέσο ανάπτυξης ▪ Ευρεία χρήση ▪ Πολλοί συμμετέχουν
Εκπαίδευση	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ατομική εκπαίδευση ▪ Εκπαίδευση στη θέση εργασίας ▪ Εκπαίδευση για παρούσα εργασία ▪ Δημιουργία δεξιοτήτων 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ομαδική ή διατμηματική εκπαίδευση ▪ Εξωεπιχειρησιακή εκπαίδευση ▪ Γενικότερη εκπαίδευση με έμφαση στην ευελιξία ▪ Εξασφάλιση δεξιοτήτων από την αγορά
Αμοιβές	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Σταθερές αμοιβές ▪ Αμοιβή με βάση τη θέση εργασίας ▪ Αμοιβή με βάση την προϋπηρεσία ▪ Συγκεντρωτικό σύστημα αποφάσεων για τις αμοιβές 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Κυμαινόμενες αμοιβές ▪ Εξατομικευμένες αμοιβές ▪ Αμοιβή βάσει απόδοσης ▪ Αποκεντρωμένο σύστημα αποφάσεων για αμοιβές

Οι Miles και Snow επιχείρησαν να συνδέσουν αυτή την τυπολογία της επιχειρησιακής στρατηγικής με τις πρακτικές της διοίκησης ανθρώπινων πόρων βασισμένοι σε εμπειρική μελέτη περιπτώσεων. Έτσι, περιγράφουν δυο εναλλακτικές φιλοσοφίες της ΔΑΠ, της «αγοράς» (buy) και της «δημιουργίας» (make).

Στη φιλοσοφία της αγοράς, η βασική στρατηγική είναι αυτή της απόκτησης ανθρώπινων πόρων. Η επιχείρηση χρησιμοποιεί εξωτερικές πηγές στρατολόγησης και οι εργαζόμενοι επιλέγονται πολύ προσεκτικά σε όλα τα επίπεδα, ώστε να ανταποκρίνονται σε

συγκεκριμένες οργανωσιακές ανάγκες. Τα λιγιστά εκπαιδευτικά προγράμματα περιορίζονται στην απόκτηση δεξιοτήτων.

Οι αμοιβές είναι σύμφωνες με αυτές που επικρατούν στην αγορά και καθορίζονται από τα αποτελέσματα και την αξιολόγηση. Τέλος, ο προγραμματισμός του προσωπικού είναι άτυπος και οι απολύσεις υπαγορεύονται από τις μεταβολές στην αγορά εργασίας.

Στη φιλοσοφία της δημιουργίας, η βασική στρατηγική είναι η δημιουργία των ανθρώπινων πόρων. Η επιχείρηση στρατολογεί εργαζόμενους από εξωτερικές πηγές μόνο στο εισαγωγικό επίπεδο (entry level) και κατόπιν τους αναπτύσσει, επιλέγοντας μόνο τους πιο κατάλληλους. Η αξιολόγηση γίνεται βάσει διαδικασιών και συμπεριφορών με κριτήρια τόσο ατομικά όσο και ομαδικά. Η πολιτική αμοιβών στοχεύει στην εσωτερική συνέπεια και βασίζεται στην αρχαιότητα. Ο προγραμματισμός σταδιοδρομίας είναι εκτενής, μακροπρόθεσμος και επικεντρώνεται στον οργανισμό και όχι στην επαγγελματική ειδικότητα (Dervitsiotis, 2010).

Οι Miles και Snow συνδέουν τη στρατηγική υπεράσπισης με τη φιλοσοφία της δημιουργίας και τη στρατηγική αναζήτησης με τη φιλοσοφία της αγοράς. Για τη στρατηγική της ανάλυσης πιστεύουν ότι πιο κατάλληλη είναι μια φιλοσοφία που δανείζεται στοιχεία και από τις δύο άλλες. Αυτή επικεντρώνεται στην κατάλληλη τοποθέτηση των ανθρώπινων πόρων, χρησιμοποιεί εσωτερικές και εξωτερικές πηγές στρατολόγησης, ευρεία εκπαίδευση, αξιολόγηση βασισμένη σε διαδικασίες και συστήματα αμοιβών.

3.4.3. Πρότυπα της ανάλυσης του Walton

Η βασική θέση της θεωρίας ελέγχου και αφοσίωσης είναι η άποψη ότι υπάρχουν δύο θεμελιώδεις προσεγγίσεις στη διοίκηση των ανθρώπινων πόρων. Οι δύο αυτές προσεγγίσεις παρουσιάζουν δύο ενοποιημένες στρατηγικές διοίκησης ανθρώπινων πόρων για την επιλογή, την ανάπτυξη, την παρακίνηση και την διατήρηση των εργαζομένων. Η θεμελιώδης διαφορά μεταξύ των δύο αυτών στρατηγικών έγκειται στο γεγονός ότι η φιλοσοφία και οι αξίες που σχετίζονται με την απασχόληση των εργαζομένων και τους οργανισμούς υπερισχύουν. Ο έλεγχος και η αφοσίωση αντιπροσωπεύουν δυο ξεχωριστές προσεγγίσεις σχετικά με τη διαμόρφωση της συμπεριφοράς των εργαζομένων και τις αντιδράσεις τους στο χώρο εργασίας (Walton, 1985).

▪ Στρατηγική ελέγχου

Ο στόχος των συστημάτων ελέγχου των ανθρώπινων πόρων είναι να μειώσουν το άμεσο εργατικό κόστος ή να βελτιώσουν την αποδοτικότητα μέσω της ενδυνάμωσης, της

συμμόρφωσης των εργαζομένων σε συγκεκριμένους κανόνες και διαδικασίες και της επικέντρωσης σε συγκεκριμένα κριτήρια εκροών αναφορικά με τη μέτρηση της επίδοσης των εργαζομένων.

- Στρατηγική αφοσίωσης

Τα συστήματα αφοσίωσης ανθρώπινων πόρων διαμορφώνουν τις επιθυμητές συμπεριφορές των εργαζομένων, σχεδιάζοντας ψυχολογικές συνδέσεις μεταξύ του οργανισμού και των στόχων των εργαζομένων. Η επικέντρωση βρίσκεται στην ανάπτυξη αφοσιωμένων εργαζομένων, οι οποίοι θα έχουν τη δυνατότητα και την ευκαιρία να χρησιμοποιήσουν την προσωπική τους κρίση και την πρωτοβουλία για τη διεκπεραίωση των καθηκόντων τους με τρόπους, όμως, τέτοιους που να είναι σύμφωνοι με τους στόχους του οργανισμού.

Τις περισσότερες φορές που χρησιμοποιείται ο όρος «οργανωσιακή δέσμευση» αναφέρεται στον τύπο εργαζόμενου που χαρακτηρίζεται από υψηλό βαθμό δέσμευσης στον οργανισμό. Όμως, στην περίπτωση αυτή, γίνεται αναφορά σε τρία εμφανή υποδείγματα συμπεριφοράς. Τα τρία συστατικά που συνθέτουν τις συμπεριφορές που οδηγούν στη δέσμευση των εργαζομένων στον οργανισμό, είναι τα εξής:

- Προσδιορισμός των στόχων και της αποστολής της επιχείρησης
- Μακροχρόνια συμμετοχή στον οργανισμό και πρόθεση παραμονής σε αυτόν με εμφανή τα αισθήματα δέσμευσης και πίστης σε αυτόν
- Υψηλά επίπεδα επιπρόσθετης συμπεριφοράς με βάση τους ρόλους, που σημαίνει συμπεριφορά που να ξεπερνά την απαιτούμενη για την επιθυμητή απόδοση (McGoldrick et al., 2002).

Σε αυτό το σημείο είναι σημαντικό να σημειωθεί, ότι κάθε μια από τις παραπάνω συμπεριφορές μπορεί να εξηγηθεί με βάση την παραδοσιακή οπτική της παρακίνησης. Για παράδειγμα, πολλοί εργαζόμενοι μπορεί να εργάζονται σκληρά, με σκοπό να διασφαλίσουν την επίτευξη της αποστολής του οργανισμού, όχι λόγω του υψηλού βαθμού δέσμευσής τους στον οργανισμό τον ίδιο, αλλά γιατί έχουν ταυτιστεί με τη συγκεκριμένη κοινωνική αποστολή. Σε αυτή την περίπτωση πρέπει να πραγματοποιηθεί ο διαχωρισμός μεταξύ της αφοσίωσης στον οργανισμό (τοπικός προσανατολισμός) και της αφοσίωσης σε ένα επάγγελμα (κοσμοπολίτικος προσανατολισμός). Ανάλογα, η μακροχρόνια συμμετοχή στον οργανισμό μπορεί να εξηγηθεί βάσει της συνεχούς θετικής συναλλαγής με τον οργανισμό. Με άλλα λόγια, ο κάθε εργαζόμενος παραμένει ικανοποιημένος με την εργασία του και την ισορροπία μεταξύ των κινήτρων και των συμβολών. Αυτό συμβαίνει όταν οι εργαζόμενοι δεν

είναι ικανοποιημένοι με την εργασία τους ή δυνητικά παρουσιάζονται σε αυτούς άλλες ευκαιρίες αλλά εκείνοι παραμένουν στο συγκεκριμένο οργανισμό. Η πίστη είναι κάτι περισσότερο από την απλή διατήρηση μιας σχέσης. Είναι η διατήρηση της σχέσης παρά την ύπαρξη κάποιου βαθμού απογοήτευσης –δυσαρέσκειας ή την εμφάνιση για τον εργαζόμενο νέων καινούργιων ευκαιριών. Τα υψηλά επίπεδα ρόλων συμπεριφοράς μπορούν να εξηγηθούν με την επιθυμία για επιτυχία από την πλευρά των εργαζομένων. Όπως εξηγείται με τη θεωρία των προσδοκιών (expectancy theory) της παρακίνησης, επιπρόσθετοι ρόλοι συμπεριφοράς πραγματοποιούνται όταν κάθε εργαζόμενος έχει την πεποίθηση πως οι προσπάθειές του θα οδηγήσουν σε υψηλά επίπεδα απόδοσης και την πίστη ότι τα υψηλά επίπεδα απόδοσής του θα οδηγήσουν σε σημαντικές μεταβολές, όπως για παράδειγμα αύξηση του μισθού, προαγωγή ή αναγνώριση. Παρ' όλα αυτά, η δέσμευση υπάρχει όταν κάθε εργαζόμενος διατηρεί υψηλά επίπεδα συμπεριφοράς, ακόμη και όταν οι προσδοκίες του βρίσκονται σε χαμηλά επίπεδα.

Πώς όμως καθοδηγούνται αυτά τα υποδείγματα συμπεριφοράς; Μία άποψη είναι ότι οι εργαζόμενοι εκδηλώνουν αυτές τις συμπεριφορές λόγω της προσωπικότητάς τους. Όσοι ενστερνίζονται αυτή την άποψη, αφιερώνουν σημαντικό χρόνο και ενέργεια με σκοπό την επιλογή και τη στρατολόγηση «αφοσιωμένων» ατόμων, που θα αποτελέσουν μέρος του ανθρώπινου δυναμικού του οργανισμού, ενώ είναι ασφαλές να υποθέσουμε ότι υπάρχουν διαφορές ανάμεσα στα άτομα (dispositions) που συμβάλλουν στα υψηλά επίπεδα της δέσμευσης στον οργανισμό. Η άποψη που περισσότερο επικρατεί και γίνεται αποδεκτή είναι αυτή που υποστηρίζει ότι το ανθρώπινο δυναμικό γίνεται αφοσιωμένο στον οργανισμό ως αποτέλεσμα της αλληλεπίδρασης και της σχέσης που αναπτύσσεται με αυτόν. Επιπροσθέτως, σύμφωνα με τη συγκεκριμένη άποψη, η δέσμευση-αφοσίωση στον οργανισμό είναι αποτέλεσμα μιας ομάδας προσεκτικά σχεδιασμένων στρατηγικών ανθρώπινων πόρων, οι οποίες μακροπρόθεσμα οδηγούν στην ανάπτυξη του αισθήματος της αφοσίωσης στον οργανισμό από το σύνολο του ανθρώπινου δυναμικού.

Κεφάλαιο 4

Διοίκηση των Νοσοκομειακών Μονάδων

4.1. Ορισμός της Διοίκησης Νοσοκομειακών Μονάδων

Το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί αναμφισβήτητα στη σημερινή εποχή τον κυριότερο συντελεστή παραγωγής. Επομένως, η ποιότητα του ανθρώπινου δυναμικού καθίσταται ολόένα και περισσότερο σημαντική στο παραγωγικό πρότυπο. Η λήψη ορθολογικών αποφάσεων αποτελεί μια φυσική ανθρώπινη προσπάθεια, η οποία απαιτεί ιδιαίτερες διαχειριστικές και διοικητικές ικανότητες.

Ιδιαίτερα στο χώρο της υγείας και ακριβώς επειδή κάθε μονάδα παροχής υπηρεσιών είναι ουσιαστικά μοναδική και ιδιαίτερη, πρέπει να επιλέγονται οι κατάλληλες, κατά περίπτωση, πρακτικές διοίκησης. Με τον όρο διοίκηση, πιο συγκεκριμένα, νοείται το σύνολο των διεργασιών διαμόρφωσης, καθοδήγησης και μετεξέλιξης των ανοικτών και κοινωνικών συστημάτων, δηλαδή των μονάδων παροχής υπηρεσιών υγείας, για την επίτευξη ενός ορισμένου και συγκεκριμένου σκοπού και στόχου. Οι διοικητές των μονάδων παροχής υπηρεσιών υγείας λειτουργούν και δραστηριοποιούνται σε ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον, ενώ πρέπει ταυτόχρονα να έχουν την ικανότητα να προετοιμάζονται και να αποδέχονται τις όποιες αλλαγές ως αναπόφευκτο επακόλουθο της λειτουργίας τους σε ένα δυναμικό κόσμο.

Σε γενικότερο επίπεδο, διοίκηση θεωρείται η διαδικασία με ιδιαίτερο διαπροσωπικό και τεχνικό χαρακτήρα, μέσω της οποίας καθορίζονται και επιτυγχάνονται οι στόχοι των οργανισμών. Η διαδικασία αυτή είναι δυνατόν να περιγραφεί ως μια σχέση εισροών – εκροών, στην οποία οι εισροές, δηλαδή οι ανθρώπινοι πόροι, οι φυσικοί πόροι, ο τεχνικός εξοπλισμός, οι κτιριακές εγκαταστάσεις και η τεχνολογία μετασχηματίζονται με την παρεμβολή της διοίκησης σε επιθυμητές εκροές, που ικανοποιούν και εκπληρώνουν συγκεκριμένους στόχους (Τούντας, 2006).

Από την άλλη πλευρά, ως νοσηλευτική διοίκηση (health management) νοείται ο δημιουργικός συνδυασμός της ηγετικής και διοικητικής γνώσης και ικανοτήτων, εφαρμοσμένος στη νοσηλευτική πρακτική για τους σκοπούς της οργάνωσης, της διανομής και συντονισμού της νοσηλευτικής φροντίδας. Η νοσηλευτική διοίκηση προϋποθέτει τη δημιουργία ενός θετικού κλίματος εργασίας με σκοπό την παροχή ποιοτικής και

αποτελεσματικής φροντίδας και την επίτευξη των στόχων του νοσοκομειακού οργανισμού (Μερκούρης, 2010).

4.2. Οι κύριες δραστηριότητες ενός σύγχρονου Διοικητή νοσοκομείου

Ο Διοικητής του νοσοκομείου καλείται να αντιμετωπίσει αποτελεσματικά τις δυσκολίες και τα προβλήματα που ανακύπτουν σε μια μονάδα υπηρεσιών υγείας. Το κύριο έργο του είναι ο σχεδιασμός, η οργάνωση, η διεύθυνση, ο συντονισμός και ο έλεγχος.

4.2.1 Σχεδιασμός (*planning*)

Ως σχεδιασμός θεωρείται ο καθορισμός των αντικειμενικών στόχων της νοσοκομειακής μονάδας και των μέσων επίτευξης αυτών των στόχων. Πιο συγκεκριμένα, στο στάδιο του σχεδιασμού εντάσσεται η λήψη αποφάσεων σχετικά με το τι πρέπει να γίνει για την αποτελεσματική διοίκηση του νοσοκομειακού οργανισμού και επίσης, με ποιον τρόπο θα ικανοποιηθούν οι στόχοι της νοσοκομειακής μονάδας.

Σε γενικό επίπεδο, η λειτουργία του σχεδιασμού έχει μέσο – μακροπρόθεσμο χαρακτήρα, μιας και όλοι οι πόροι και οι παράγοντες θεωρούνται ασταθείς και ευμετάβλητοι. Στόχος είναι να καθοριστούν τα γενικά πλάνα, που στη συνέχεια θα πραγματοποιηθούν και θα διαδοθούν σε όλους τους εργαζόμενους και ενδιαφερομένους, δια μέσω του Διοικητή και ολόκληρου του διοικητικού προσωπικού (Roussel & Swansburg, 2010).

Έτσι, ο Διοικητής της μονάδας παροχής υπηρεσιών υγείας αναλύει όλες τις σημαντικές για αυτόν περιοχές δράσης: τις ανάγκες του καταναλωτή, την ποιοτική ανάλυση του πληθυσμού, το ανθρώπινο δυναμικό που διαθέτει και τη διαθεσιμότητα των πληροφοριών που έχει στην κατοχή του. Εδώ, ο Διοικητής του νοσοκομείου έχει στο νου του πως είναι στην αποκλειστική του ευθύνη και αρμοδιότητα ο χειρισμός όλων των θεμάτων οργάνωσης του νοσοκομείου, καθώς επίσης και η επεξεργασία όλων των στοιχείων που σχετίζονται με τις ανάγκες και τις απαιτήσεις του χώρου, στον οποίο δραστηριοποιείται και εργάζεται.

Οι στόχοι είναι δυνατόν να θέτονται είτε για ολόκληρη τη μονάδα παροχής υπηρεσιών υγείας είτε, από την άλλη, να ορίζονται στόχοι αποκλειστικά και μόνο για ένα τμήμα αυτής. Σε όλες όμως τις περιπτώσεις, είναι απαραίτητο ο Διοικητής του νοσοκομείου (μάνατζερ) να συμβαδίζει και να σέβεται το γενικότερο πλαίσιο του οργανισμού, την κουλτούρα και τη γενική νοοτροπία του. Κατά τη διάρκεια καθορισμού των στόχων του στρατηγικού σχεδιασμού, ο Διοικητής του νοσοκομείου οφείλει και πρέπει να λαμβάνει υπόψη του πως ο καθορισμός των όποιων στόχων θα πρέπει να γίνεται σε άμεση συνεργασία με τους διοικητές

των χαμηλότερων διοικητικών επιπέδων, που τις περισσότερες φορές γνωρίζουν από πιο κοντά ορισμένα προβλήματα και τάσεις.

Έτσι λοιπόν, η διαλογή των ατόμων που θα συμμετάσχουν στον καθορισμό της γενικότερης στρατηγικής και των επιμέρους σκοπών και στόχων αυτής είναι ζωτικής σημασίας για την επιτυχία της διαδικασίας χάραξης του στρατηγικού σχεδιασμού. Σε πρώτο επίπεδο, ο Διοικητής της νοσοκομειακής μονάδας οφείλει να εκφράσει και να παρουσιάσει το σκοπό ύπαρξης της νοσοκομειακής μονάδας. Πρέπει, λοιπόν, να εκφράσει το σκοπό του σε μία ξεκάθαρα συγκροτημένη δήλωση, προκειμένου αυτή να γίνει άμεσα κατανοητή από όλους τους ενδιαφερόμενους. Ένα από τα πιο δύσκολα στάδια της χάραξης του στρατηγικού προγραμματισμού, αν όχι το πιο δύσκολο, είναι ο ακριβής καθορισμός της έννοιάς του και ο λόγος για τον οποίο ο σχεδιασμός αυτός είναι απαραίτητος (Τούντας, 2006).

Η στρατηγική, επομένως, είναι μια στοχαστική προσέγγιση προγραμματισμού και λήψης αποφάσεων, όπου απαιτείται από το διαχειριστή να γνωρίζει, να κατανοεί, να αποδέχεται και να υποστηρίζει το σκοπό ύπαρξης του οργανισμού, καθώς και να συσχετίζει το σκοπό αυτό με το περιβάλλον, μέσα στο οποίο θα εφαρμοστούν οι όποιες αποφάσεις. Κατά τη φάση του σχεδιασμού, ο Διοικητής της νοσοκομειακής μονάδας θα πρέπει να γνωρίζει, να μελετά και να λαμβάνει υπόψη του, κατά κύριο λόγο, το εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται και λειτουργεί η μονάδα παροχής υπηρεσιών υγείας, δηλαδή το νοσοκομείο.

Με τον όρο εξωτερικό περιβάλλον νοούνται και όλοι οι ανταγωνιστές της μονάδας παροχής υπηρεσιών υγείας. Οργανισμοί, δηλαδή, που επιδιώκουν να παράσχουν τις ίδιες υπηρεσίες στην αγορά. Πέρα από αυτό, στο εξωτερικό περιβάλλον ανήκουν οι μέτοχοι του νοσοκομείου, οι διάφορες οργανώσεις, οι προμηθευτές και οι πελάτες που εκφράζουν διαφορετικές προτιμήσεις και συμπεριφορές. Οι παράγοντες αυτοί δεν επηρεάζουν μόνο τη μονάδα παροχής υπηρεσιών υγείας, αλλά επηρεάζονται άμεσα και μεταξύ τους (Μερκούρης, 2010).

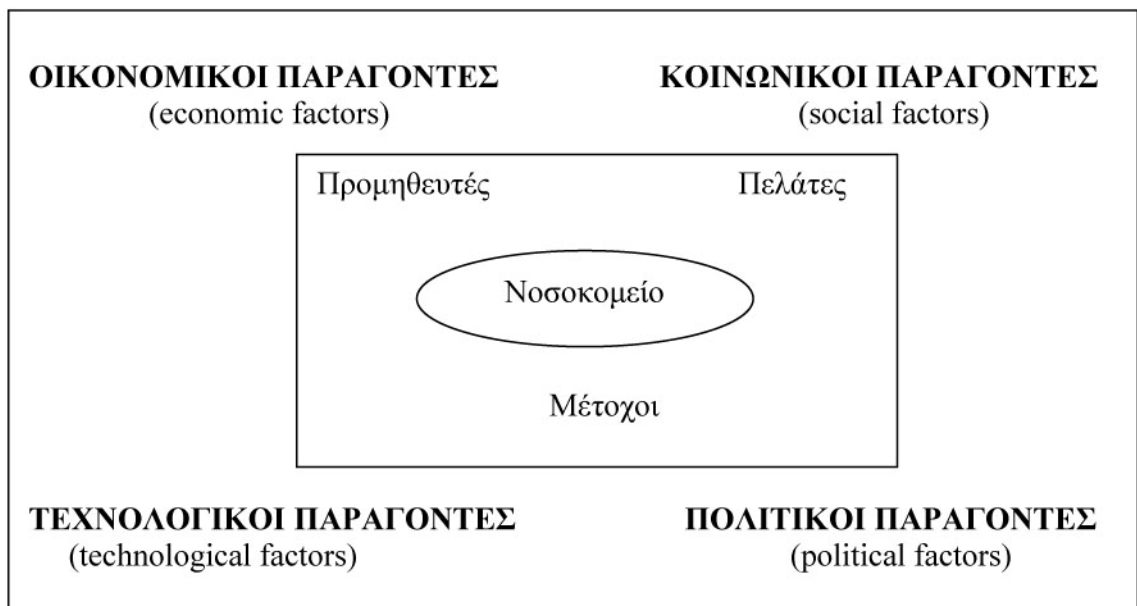
Η διαδικασία του στρατηγικού προγραμματισμού είναι μία ακολουθία βημάτων, κατά την οποία η μονάδα παροχής υπηρεσιών υγείας εκτιμά και αξιολογεί την αποστολή της, τις εσωτερικές δυνάμεις και αδυναμίες, καθώς επίσης τις εξωτερικές απειλές και ευκαιρίες. Η πληροφορία που συλλέγει ο Διοικητής του νοσοκομείου σε αυτή τη φάση του σχεδιασμού είναι και ποσοτική και ποιοτική στη φύση της.

Στόχος του επομένως, κατά την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος, είναι η εξερεύνηση στοιχείων και δεδομένων έξω από το χώρο παροχής υπηρεσιών υγείας,

προκειμένου να προσδιοριστούν και να εντοπιστούν οι όποιες ευκαιρίες και απειλές υφίστανται. Ο στόχος αυτής της εκτίμησης είναι να κατανοηθεί περισσότερο η θέση του συγκεκριμένου οργανισμού στο περιβάλλον. Οι πολιτικές (political), οικονομικές (economical), κοινωνικές (social) και τεχνολογικές (technological) τάσεις και τα γεγονότα θα πρέπει να αξιολογηθούν. Πιο αναλυτικά, ο Διοικητής του νοσοκομείου λαμβάνει σοβαρά υπόψη του τις διάφορες νομοθεσίες και όλους τους κανονισμούς που ενδέχεται να έχουν θετικό ή αρνητικό καμιά φορά αντίκτυπο στη λειτουργία της μονάδας (Amabile et al., 2004).

Με την ίδια λογική, τα οικονομικά γεγονότα και οι οικονομικοί δείκτες της αγοράς επηρεάζουν θετικά ή αρνητικά την ανάπτυξη, τη δύναμη και την επίδραση του νοσοκομείου. Ακόμα, τόσο οι δημογραφικές αλλαγές όσο και οι τάσεις στην αγορά, σε συνδυασμό με τα τεχνολογικά επιτεύγματα, τον τεχνολογικό εξοπλισμό και τις επιδεξιότητες των ατόμων, επηρεάζουν όλα με τη σειρά τους το στρατηγικό σχεδιασμό του νοσοκομείου.

Στο σχήμα που ακολουθεί παρουσιάζονται όλοι οι παράγοντες που αποτελούν το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.



Σχήμα 4.1. Εξωτερικό περιβάλλον νοσοκομειακής μονάδας.

Αναμφισβήτητα, τα τελευταία χρόνια, η ποικιλία δυνάμεων του εξωτερικού περιβάλλοντος έχει διαφοροποιήσει τη μορφή της παροχής υπηρεσιών υγείας. Ορισμένοι από αυτούς τους παράγοντες, που διαμόρφωσαν το περιβάλλον των νοσοκομειακών μονάδων, είναι:

- Η αύξηση του ανταγωνισμού
- Οι συνεχείς προσπάθειες της πολιτικής μεταρρύθμισης ή ακόμα,

- Οι συγκρούσεις των νοσοκομειακών μονάδων με άλλους οργανισμούς, που έχουν διαφορετικά συμφέροντα και επιδιώξεις.

Μέσα σε αυτό το κλίμα, ο σύγχρονος Διοικητής του νοσοκομείου, προκειμένου να υπερσχύσει και να προστατεύσει τη μονάδα παροχής υπηρεσιών υγείας, έχει ως στόχο τη συνεχή οργανωτική αναδόμηση και βελτίωση, τη δημιουργία ουσιαστικών συστημάτων παροχής υπηρεσιών υγείας και την ύπαρξη του ανταγωνισμού, βασιζόμενος στο κόστος και, αναμφισβήτητα, στην ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών (Λανάρα, 2004).

Το επόμενο βήμα είναι η αξιολόγηση σχετικά με το ίδιο το νοσοκομείο, προκειμένου σε αυτό το σημείο να προσδιοριστούν οι δυνάμεις και οι αδυναμίες του. Όμως, η διεξαγωγή μίας τέτοιας εκτίμησης, κατά τη διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού, μπορεί να είναι πολλές φορές δύσκολη και επίπονη. Πρώτα από όλα, η ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος διαφέρει από αυτήν του εξωτερικού, μιας και η πρώτη απαιτεί αυτοεκτίμηση, που είναι οδυνηρή ορισμένες φορές για το εργαζόμενο προσωπικό του νοσοκομειακού χώρου.

Κατά τη διαδικασία ανάλυσης του εσωτερικού περιβάλλοντος της μονάδας παροχής υπηρεσιών υγείας, αναλύονται και μελετώνται τα κυριότερα ίσως στοιχεία που καθορίζουν και επηρεάζουν σε σημαντικό βαθμό το νοσοκομείο. Αρχικά, ο Διοικητής του νοσοκομείου προσπαθεί να εντοπίσει δυνάμεις ή αδυναμίες στον τομέα των οικονομικών ζητημάτων, μέσα από τη διαθεσιμότητα και χρήση κεφαλαίων, τη χρήση των λειτουργικών εσόδων και τους όποιους μηχανισμούς εσωτερικού ελέγχου.

Σημαντικό κομμάτι αποτελεί το ανθρώπινο δυναμικό σε σχέση με τα επίπεδα επιδεξιότητας, τη διαθεσιμότητα, την κατάρτιση και την αποτελεσματικότητα. Βεβαίως, άλλα δεδομένα είναι η αποτελεσματικότητα της διαχείρισης, η αποδοτικότητα των κλινικών συστημάτων, τα συστήματα πληροφορικής και η γενικότερη οργανωτική δομή της μονάδας παροχής υπηρεσιών υγείας.

Μέσα από την ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος, όχι μόνο εντοπίζονται οι οργανωτικές δυνάμεις και αδυναμίες, αλλά και παράλληλα αξιολογούνται σε σχέση με τις ευκαιρίες και απειλές, όπως αυτές έχουν αναφερθεί και εντοπιστεί. Ο προσδιορισμός και ο εντοπισμός των δυνάμεων, των αδυναμιών, των ευκαιριών και των απειλών είναι πολύ σημαντικός, επειδή κάθε αποτελεσματική στρατηγική θα «χτίσει», εκμεταλλευόμενη τις δυνάμεις και τις ευκαιρίες, ενώ προσπαθεί να υπερνικήσει ή να ελαχιστοποιήσει τις αδυναμίες και τις απειλές.

Η σύγκριση των δυνατοτήτων και αδυναμιών με τις ευκαιρίες και απειλές αποτελεί ουσιαστική πληροφόρηση, που στη συνέχεια θα χρησιμοποιηθεί στην ανάπτυξη στρατηγικών

επιλογών. Μέσα από την καλή γνώση του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος, τελικά, ο Διοικητής του νοσοκομείου μπορεί να ανακαλύψει και να αξιολογήσει όλες τις πιθανές ευκαιρίες, που μπορεί και δύναται να εκμεταλλευθεί ή τις απειλές, τις οποίες οφείλει να αντιμετωπίσει και να υπερνικήσει, βασιζόμενος στις δυνάμεις του και προσπαθώντας να βελτιώσει τις αδυναμίες του (Τούντας, 2006).

4.2.1.1. Στοχοθεσία

Αφού πραγματοποιηθεί η ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος, ο Διοικητής της νοσοκομειακής μονάδας θέτει στόχους μετρήσιμους και ευέλικτους. Στόχους δηλαδή, οι οποίοι θα μπορούν να αναπροσαρμοστούν και να τροποποιηθούν σχετικά εύκολα, αν απαιτηθεί ή αν υπάρξει ανάγκη.

Οι στόχοι πρέπει να είναι επιτεύξιμοι, χωρίς όμως να είναι απαραίτητα εύκολα προσιτοί και πρέπει ταυτόχρονα να είναι προκλητικοί, έτσι ώστε να παρέχουν κίνητρα σε όλα τα στελέχη και το προσωπικό, προκειμένου να επιτευχθούν. Η θέσπιση στρατηγικών στόχων αποτελεί το πιο σημαντικό βήμα σε ολόκληρη τη διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού.

Από τη στιγμή που θα τεθούν οι στόχοι, ο Διοικητής του νοσοκομείου αναπτύσσει τα μέσα, προκειμένου αυτοί οι στόχοι να εναρμονιστούν με το περιβάλλον. Τα μέσα αυτά είναι οι στρατηγικές, που θα οδηγήσουν στην εκπλήρωση και ικανοποίηση κάθε οργανωτικού στόχου. Αφού λοιπόν αναπτυχθούν και καθοριστούν οι στρατηγικές που θα πρέπει να ακολουθηθούν, ο Διοικητής αναθέτει συγκεκριμένη ευθύνη για κάθε στρατηγική σε ομάδες ή ακόμα σε μεμονωμένα άτομα μέσα στο νοσοκομείο.

Η παροχή και εύρεση της πληροφορίας προς το Διοικητή της νοσοκομειακής μονάδας κρίνεται αναγκαία, προκειμένου να επιτευχθεί ο παραπάνω στόχος. Ο μάνατζερ του οργανισμού είναι υποχρεωμένος να διαθέτει και να χρησιμοποιεί τα κατάλληλα μέσα και το σύγχρονο εξοπλισμό, προκειμένου να γίνει άμεσα η άντληση των απαιτούμενων πληροφοριών. Στο συγκεκριμένο στάδιο και προκειμένου ο Διοικητής να είναι αποτελεσματικός και να εκπληρώσει με επιτυχία το ρόλο του, οφείλει να αναλύσει και να μελετήσει παρόμοιες καταστάσεις του παρελθόντος μέσα από την εμπειρία και τις γνώσεις που διαθέτει (Τούντας και Οικονόμου, 2007).

Μέσα από αυτό, μπορεί να παραδειγματιστεί και να υιοθετήσει καταστάσεις και στρατηγικές του παρελθόντος που αποδείχτηκαν σωστές και αποτελεσματικές. Από την άλλη μεριά, μπορεί να προφυλαχθεί από πιθανά λάθη, που έχουν ήδη γίνει και δεν βοήθησαν στη βελτίωση της μονάδας παροχής υπηρεσιών υγείας.

Το στάδιο του σχεδιασμού επηρεάζεται και καθορίζεται από τέσσερα βασικά τμήματα ή σημεία:

- Από την Αξιολόγηση της υπάρχουσας κατάστασης.
- Από τον παράγοντα Χρόνο. Ο παράγοντας χρόνος είναι γεγονός πως επηρεάζει σε πολύ έντονο βαθμό όλες τις ενέργειες σχεδιασμού του Διοικητή από την άποψη ότι αλλιώς πράττει, όταν ασχολείται με τον βραχυπρόθεσμο σχεδιασμό και διαφορετικά, όταν λαμβάνει αποφάσεις για μακροπρόθεσμη περίοδο.
- Από τη συλλογή και την ανάλυση Δεδομένων. Αναμφισβήτητα, η αποτελεσματικότητα του Διοικητή του νοσοκομειακού οργανισμού επηρεάζεται και καθορίζεται από την ποιότητα και την ποσότητα των πληροφοριών που έχει στη διάθεσή του.
- Από την Ιεράρχηση των πλάνων, των δράσεων και των προτεραιοτήτων.

Το πρώτο βήμα στη διαδικασία λήψης μίας απόφασης είναι η αναγνώριση του προβλήματος. Στο σημείο αυτό και αφού ο Διοικητής της νοσοκομειακής μονάδας κατανοήσει την ύπαρξη του προβλήματος και το καθορίσει, μελετά και αναλύει όλες τις υπάρχουσες πληροφορίες και δεδομένα που έχει στη διάθεσή του, με τη βοήθεια των γνώσεών του, αλλά και των συμβούλων του. Μερικές φορές, το πρόβλημα που εμφανίζεται είναι συνηθισμένο και μπορεί να αντιμετωπιστεί σαν πρόβλημα ρουτίνας. Άλλες φορές πάλι, χρειάζεται μια πιο ερευνητική εξέταση.

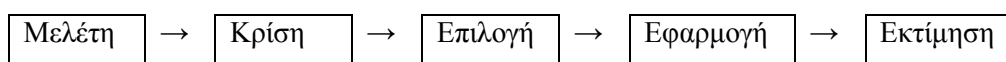
Όταν ο Διοικητής αναγνωρίσει τις αιτίες του προβλήματος και αναλύσει τις υπάρχουσες πληροφορίες, αρχίζει να εξετάζει τις εκάστοτε εναλλακτικές λύσεις του προβλήματος (Μερκούρης, 2010). Οι πληροφορίες που συγκεντρώνει ο Διοικητής οφείλουν και πρέπει να είναι επίκαιρες και αντικειμενικές. Έτσι, αναπτύσσει τα διάφορα πιθανά εναλλακτικά σενάρια και τους εναλλακτικούς τρόπους υλοποίησης των στρατηγικών, που ως στόχο έχουν την αντιμετώπιση του εκάστοτε προβλήματος και βέβαια την ανάπτυξη και βελτίωση του νοσοκομείου για το οποίο ο ίδιος είναι υπεύθυνος.

Αναμφισβήτητα, η εκπαίδευση και η εμπειρία που διαθέτει ο Διοικητής της νοσοκομειακής μονάδας τον βοηθούν να προτείνει τις όποιες εναλλακτικές λύσεις για την επίλυση ενός προβλήματος. Στα σημερινά περιβάλλοντα φροντίδας υγείας, ο Διοικητής του νοσοκομείου καλείται να πάρει αποφάσεις σχετικά με τη στελέχωση των διαφόρων τμημάτων, τον καθορισμό των διαφόρων επιπέδων νοσηλευτικού προσωπικού, την εκτίμηση του φόρτου εργασίας, την ικανοποίηση του προσωπικού, καθώς επίσης και την ανάπτυξη προγραμμάτων συνεχιζόμενης εκπαίδευσης (Τούντας, 2006).

Άλλες φορές, οι εναλλακτικές λύσεις μπορεί να εντοπίζονται γρήγορα και οικονομικά, άλλες φορές πάλι, άλλες λύσεις μπορεί να είναι περισσότερο αποτελεσματικές, αλλά λιγότερο οικονομικές. Ο αριθμός και η ποιότητα των εναλλακτικών σεναρίων καθορίζονται και εξαρτώνται σε σημαντικό βαθμό από τη δημιουργικότητα και την παραγωγικότητα του διαχειριστή και του υπόλοιπου διοικητικού προσωπικού.

Πολλές φορές πάλι, ο αριθμός των εναλλακτικών σεναρίων εξαρτάται από τη βαρύτητα του προβλήματος που εμφανίζεται. Έπειτα, επιλέγεται το σενάριο αυτό, που σύμφωνα με όλα τα δεδομένα και την άριστη κρίση του Διοικητή, θα επιφέρει τα καλύτερα αποτελέσματα.

Ο Διοικητής του νοσοκομείου υπολογίζει τόσο τις ανάγκες των εργαζομένων, όσο και τις εκάστοτε ανάγκες του οργανισμού υγείας, που αναμένεται να επηρεαστούν από την όποια απόφασή του. Βέβαια, ο μη σωστός ορισμός του προβλήματος, τα ανεπαρκή δεδομένα, η γρήγορη έκθεση των θέσεων του Διοικητή ή ακόμα η μη ανάμειξη του κατάλληλου προσωπικού συμβάλλουν ορισμένες φορές στη λήψη μη αποτελεσματικών αποφάσεων.



Σχήμα 4.2. Διαδικασία λήψης αποφάσεων

Αφού ο Διοικητής του νοσοκομείου έχει μελετήσει όλες τις παραμέτρους, επιλέγει την καλύτερη και ορθολογικότερη απόφαση. Ο ίδιος οφείλει να ελέγχει και να παρακολουθεί το περιβάλλον, έτσι ώστε το προσωπικό και οι εργαζόμενοι που σχετίζονται με την εκάστοτε απόφαση να λειτουργήσουν ακριβώς όπως έχει αποφασιστεί. Ορισμένοι παράγοντες, που μπορεί να οδηγήσουν στην επιλογή μίας μη αποτελεσματικής λύσης, μπορεί να είναι ο μη σωστός ορισμός του προβλήματος, τα ανεπαρκή δεδομένα ή άλλοι ανατρεπτικοί και κατασταλτικοί παράγοντες, που ίσως ο Διοικητής της νοσοκομειακής μονάδας να μην μπορεί να αξιολογήσει.

Τέλος, ακολουθεί η αξιολόγηση της επικρατέστερης άποψης και άρα, της τελικής απόφασης, σχετικά με το αν έχουν χρησιμοποιηθεί στο βέλτιστο βαθμό όλοι οι διαθέσιμοι πόροι για το επιδιωκόμενο αποτέλεσμα και πραγματοποιούνται οι όποιες αλλαγές χρειάζονται, προκειμένου να εκπληρωθεί ο τελικός στόχος. Ο Διοικητής της νοσοκομειακής μονάδας οφείλει να κοινοποιήσει την τελική απόφαση στο κατάλληλο προσωπικό, προκειμένου να ληφθούν όλες οι απαραίτητες ενέργειες και δράσεις (Υπουργείο Υγείας, 2013).

Οι αποφάσεις τις οποίες λαμβάνει ο σύγχρονος Διοικητής του νοσοκομείου και για τις οποίες είναι υπεύθυνος να λογοδοτήσει, διαχωρίζονται σε τέσσερις κατηγορίες:

- Κλινικές,

- Οικονομικές,
- Λειτουργικές και
- Στρατηγικές αποφάσεις.

Οι κλινικές αποφάσεις είναι και οι πιο απλές, μιας και σχετίζονται με καθημερινά προβλήματα ή προβλήματα ρουτίνας. Θεωρούνται απλές επειδή μπορούν να επιλυθούν με μία σχετικά μικρή εμπειρία του Διοικητή της νοσοκομειακής μονάδας. Από την άλλη μεριά, οι οικονομικές αποφάσεις είναι και οι πιο σημαντικές για το Διοικητή νοσοκομείου, μιας και έχουν άμεση σχέση με την κατάρτιση των οικονομικών στοιχείων, την αγορά του εξοπλισμού, τον αριθμό των απασχολούμενων ατόμων και όλα τα υπόλοιπα στοιχεία κόστους, που μπορεί να επηρεάσουν τη λειτουργία της νοσοκομειακής μονάδας.

Οι λειτουργικές αποφάσεις έχουν σχέση με την έλλειψη του ιατρικού ή νοσηλευτικού προσωπικού και με τα θέματα των ανθρώπινων και εργασιακών σχέσεων, γενικότερα. Τέλος, ο Διοικητής του νοσοκομείου καθημερινά λαμβάνει σημαντικές στρατηγικές αποφάσεις, που περιλαμβάνουν τις αντιλήψεις, τις πρακτικές και τα κατάλληλα εργαλεία για τη βελτίωση της αποδοτικότητας της νοσοκομειακής μονάδας. Οι στρατηγικές αποφάσεις καλύπτουν έναν πιο μακροχρόνιο ορίζοντα σε σχέση με όλες τις υπόλοιπες, μιας και σχετίζονται άμεσα με νέα μοντέλα διοίκησης ή ίσως και οργάνωσης (Υπουργείο Υγείας, 2013).

4.2.2 Οργάνωση (*organizing*)

Αφού τεθούν όλοι οι στόχοι και επιλεγούν οι μέθοδοι επίτευξής τους, ο Διοικητής της νοσοκομειακής μονάδας οδηγείται στη μεθόδευση και οργάνωση όλων των πόρων φυσικών, υλικών και ανθρώπινων όπου απαιτούνται, για την επίτευξη των παραπάνω στόχων. Προκειμένου ο Διοικητής να πραγματοποιήσει και να εφαρμόσει όσο το δυνατόν καλύτερα το οργανωτικό πρότυπο, λαμβάνει σοβαρά υπόψη του ορισμένες βασικές μεταβλητές, όπως είναι οι στόχοι, οι μέθοδοι και βέβαια ο ανθρώπινος παράγοντας.

Μέσα από τη σωστή οργάνωση της μονάδας παροχής υπηρεσιών υγείας, ο Διοικητής οφείλει να εξασφαλίσει την αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα. Με τον όρο αποτελεσματικότητα νοείται η οποιαδήποτε θετική ενέργεια για την ομαλή επίτευξη ορισμένων σκοπών και στόχων. Από την άλλη μεριά, ως αποδοτικότητα νοείται η επίτευξη των στόχων με το ελάχιστο δυνατό κόστος. Σύμφωνα με τα χαρακτηριστικά της μοντέρνας θεωρίας της οργάνωσης, ως νοσοκομειακή διοίκηση θεωρείται το ολοκληρωμένο σύστημα που δομείται από διάφορες λειτουργικές μονάδες, οι οποίες αλληλεπιδρούν μεταξύ τους (Τούντας και Οικονόμου, 2007).

Σημαντικό τμήμα της οργάνωσης στη μονάδα παροχής υπηρεσιών υγείας, αποτελεί η στελέχωση. Ως στελέχωση νοείται η διαδικασία συμπλήρωσης της οργανωτικής δομής με ικανά στελέχη, που ανταποκρίνονται στις προδιαγραφμένες ηγετικές ή διευθυντικές θέσεις εργασίας. Κατά τη διάρκεια της στελέχωσης, η οποία αποτελεί σημαντικό τμήμα της οργάνωσης, τα κατάλληλα άτομα προσλαμβάνονται, προκειμένου να καλυφθούν οι θέσεις εργασίας, με απώτερο στόχο να βελτιωθεί η αποτελεσματικότητα και η αποδοτικότητα του νοσοκομείου (Λανάρα, 2004).

Ειδικά βέβαια για το νοσοκομειακό χώρο, που αποτελείται από πληθώρα ατόμων διαφορετικών επαγγελμάτων και ειδικοτήτων, η συνεργασία ανάμεσα στους όποιους συμμετέχοντες είναι ζωτικής σημασίας. Εδώ λοιπόν, είναι πολύ σημαντικός ο ρόλος του Διοικητή υπηρεσιών υγείας, ο οποίος πρέπει αποτελεσματικά και αξιοκρατικά να εφαρμόσει την κατάλληλη πολιτική στο θέμα διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού.

Λόγοι αποθάρρυνσης και εξουθένωσης των εργαζομένων σε μία μονάδα παροχής υπηρεσιών υγείας μπορεί να είναι:

- Ο υπερβολικός φόρτος εργασίας
- Η έλλειψη αυτονομίας
- Οι πενιχρές αμοιβές
- Η έλλειψη σχέσεων
- Η έλλειψη δικαιοσύνης
- Οι συγκρούσεις αξιών
- Η έλλειψη συντονισμού

Έτσι, όπως διαφαίνεται, ο ρόλος του μάνατζερ στο χώρο της υγείας σε αυτό το σημείο είναι να οριοθετήσει τις δράσεις των εργαζομένων και να δημιουργήσει το κατάλληλο κλίμα, προκειμένου να εξαλειφθούν οι αντιπαραθέσεις και οι διαφωνίες ανάμεσα στα άτομα (Λανάρα, 2004).

Το επόμενο σημείο, στο οποίο συμβάλλει πολύ δυναμικά και έντονα ο Διοικητής των μονάδων παροχής υπηρεσιών υγείας, είναι το σημείο του οικονομικού προγραμματισμού και της χρηματο – οικονομικής ανάλυσης. Ο Διοικητής του νοσοκομείου χρειάζεται πληροφορίες βασισμένες σε οικονομικά δεδομένα και χρηματο – οικονομικά στοιχεία, σχετικές με τον προγραμματισμό των πόρων και την αξιολόγηση της απόδοσης. Παράλληλα ο Διοικητής της μονάδας παροχής υπηρεσιών υγείας αναζητά πληροφορίες για βραχυπρόθεσμες οικονομικές αποφάσεις, όπως ο καθορισμός των τιμών σε σχέση με τις υπηρεσίες που προσφέρονται.

Σημαντικό κομμάτι της οικονομικής ανάλυσης αποτελεί η πληροφόρηση για τη λήψη επενδυτικών αποφάσεων μεγάλου βεληνεκούς, οι οποίες περιλαμβάνουν υψηλές δαπάνες με μακρά διάρκεια ζωής.

Ένα από τα πιο σημαντικά μελήματα, βέβαια, του Διοικητή της μονάδας παροχής υπηρεσιών υγείας είναι η σύνταξη και η οργάνωση του προϋπολογισμού. Ο Διοικητής του νοσοκομείου ασχολείται και μεριμνά για την κατάρτιση, την τροποποίηση και εκτέλεση του προϋπολογισμού, καθώς επίσης και με τον προγραμματισμό όλων των τακτικών και έκτακτων πιστώσεων του νοσοκομείου. Παρακολουθεί παράλληλα τις όποιες μεταβολές του προϋπολογισμού, ενώ ελέγχει και επεξεργάζεται όλα τα οικονομικά απολογιστικά στοιχεία που διαθέτει. Να σημειωθεί σε αυτό το σημείο, βέβαια, πως η ενασχόληση του διαχειριστή της νοσοκομειακής μονάδας με τα οικονομικά ζητήματα δεν αποτελεί αποκλειστική του ευθύνη. Για τις συγκεκριμένες ενέργειες πλαισιώνεται από ειδικούς συμβούλους και επαγγελματίες (Αλετράς και συν., 2002).

4.2.3. Διεύθυνση (*directing*)

Όπως έχει προαναφερθεί, το ανθρώπινο δυναμικό ή ανθρώπινο κεφάλαιο αποτελεί σήμερα τον κυριότερο συντελεστή παραγωγής. Για αυτό το λόγο ο Διοικητής της μονάδας παροχής υπηρεσιών υγείας ασχολείται ιδιαίτερα έντονα με το συγκεκριμένο ζήτημα, μιας και αποτελεί τον πυρήνα της ποιότητας των παρεχομένων υπηρεσιών. Μετά το στάδιο του σχεδιασμού και της οργάνωσης, ο Διοικητής του νοσοκομείου είναι υποχρεωμένος να προχωρήσει στην έκδοση οδηγιών και εξουσιοδοτήσεων, που επιτρέπουν στους όποιους υφισταμένους να κατανοήσουν τι προσδοκάται από αυτούς, να αντιληφθούν τις υποχρεώσεις τους και να συγκεντρωθούν αποτελεσματικά στην επίτευξη των στόχων της μονάδας παροχής υπηρεσιών υγείας.

Η διεύθυνση αποτελεί μία πολυδιάστατη και σύνθετη ενέργεια, αφού κατά κύριο λόγο βασίζεται και πάλι στις διαπροσωπικές σχέσεις. Οι οδηγίες και οι εντολές αποτελούν το τεχνικό μέσο με το οποίο προσδιορίζονται τα καθήκοντα του κάθε ατόμου και άρα, οι απαιτήσεις.

Έτσι λοιπόν, αυτό που απασχολεί το Διοικητή του νοσοκομείου, ιδιαίτερα σε αυτό το σημείο, είναι η στρατηγική που θα ακολουθήσει για το Ανθρώπινο Δυναμικό ή για τον καθορισμό και την οργάνωση των ανθρώπινων σχέσεων. Όπως και έχει προαναφερθεί, ο βασικός σκοπός της μονάδας παροχής υπηρεσιών υγείας είναι σαφώς να παράσχει ποιοτική

και αποτελεσματική υγειονομική περίθαλψη προς όλους τους χρήστες / καταναλωτές (Μερκούρης, 2010).

Όλα αυτά τα στοιχεία αποτελούν μερικά από τα πιο βασικά καθήκοντα του Διοικητή νοσοκομείου, προκειμένου να ασκήσει θετική και αποτελεσματική διοίκηση. Η ευθύνη για τις διοικητικές δραστηριότητες, που σχετίζονται με το ανθρώπινο δυναμικό, αποτελούν ευθύνη του σύγχρονου Διοικητή του νοσοκομείου μέσα από την παροχή καθοδήγησης, την ανάπτυξη νέων πολιτικών σχετικών πάντα με τους ανθρώπινους πόρους, προκειμένου να επιτευχθούν και στη συνέχεια, όλοι οι υπόλοιποι επιχειρησιακοί και διοικητικοί στόχοι.

Το όραμα και παράλληλα η απαίτηση της επίτευξης μίας αποτελεσματικής διοίκησης ανθρώπινων πόρων μπορεί να πραγματοποιηθεί μέσα από την προσεκτική και συμμετοχική ανάπτυξη μιας ανθρώπινης διοικητικής στρατηγικής κανόνων και μορφών συμπεριφοράς.

Είναι βασικό για τη διοικητική στρατηγική αυτή, που βασίζεται αποκλειστικά και μόνο στον ανθρώπινο παράγοντα, να γίνεται εφαρμόσιμη όχι μόνο από τον ίδιο το Διοικητή, ο οποίος και τη δημιουργεί, αλλά και από τα υπόλοιπα υψηλά επίπεδα ιεραρχίας, όπως επίσης και από όλα τα υπόλοιπα άτομα που σχετίζονται με τις μονάδες παροχής υπηρεσιών υγείας. Δεν είναι υπερβολή να θεωρηθεί πως η ποιότητα της υπηρεσίας υγείας είναι άμεσα εξαρτώμενη και άρρηκτα συνδεδεμένη με την ποιότητα του προσωπικού της, που την απαρτίζει.

Η ποιότητα της ζωής και του τρόπου εργασίας, που γνωρίζουν και εφαρμόζουν όλοι οι εργαζόμενοι σε ένα νοσοκομείο, θα επηρεάσει άμεσα και την ποιότητα της υπηρεσίας που τα ίδια τα άτομα θα προσφέρουν στους καταναλωτές υγείας. Ο Διοικητής της νοσοκομειακής μονάδας οφείλει να ενδυναμώνει όλους τους εργαζόμενους, είτε ανήκουν στο διοικητικό, είτε στο ιατρικό ή νοσηλευτικό επίπεδο, έτσι ώστε να χρησιμοποιούν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο όλο το ανθρώπινο δυναμικό με απώτερο στόχο τη βελτιστοποίηση της μονάδας παροχής υπηρεσιών υγείας.

Το παραπάνω μπορεί να επιτευχθεί μέσα από μία καλά σχεδιασμένη διοίκηση σχετικά με τον τομέα της συμπεριφοράς. Αναμφισβήτητα, ο μάνατζερ του νοσοκομειακού οργανισμού πρέπει να προσελκύει και να επιλέγει τους καλύτερους δυνατούς ανθρώπους, για να διαμορφώσει το εργατικό δυναμικό του. Οι άνθρωποι σε επόμενο στάδιο οφείλουν να κατανοήσουν και να ενστερνιστούν τον τρόπο συμπεριφοράς και λειτουργίας του νοσοκομείου υγείας και να μάθουν να συμβάλλουν σε αυτόν. Οι άνθρωποι, με αυτόν τον τρόπο, γίνονται ιδιαίτερα ικανοί να εκτελέσουν το ρόλο τους (Παπανικολάου, 2007).

Μέσα από τη χάραξη της διοίκησης ανθρώπινων πόρων, ο σύγχρονος Διοικητής του νοσοκομείου μπορεί να εξασφαλίσει:

- Πώς οι άνθρωποι, δια μέσω της αποτελεσματικής διοίκησης, θα είναι ικανοί να προσφέρουν και να παράσχουν μια ποιοτική υπηρεσία.
- Πώς τα άτομα, μέσα από την αποτελεσματική διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού, θα μπορούν εύκολα να υιοθετήσουν όλες τις αλλαγές στα οργανωτικά και τις νέες τεχνολογίες.
- Πώς όλα τα άτομα και οι ομάδες εργασίας θα εργάζονται με κοινή κατεύθυνση προς τους συμφωνηθέντες στόχους, που θα πρέπει να είναι κατανοητοί και εφαρμόσιμοι από όλους.
- Πώς θα είναι δυνατή η διατήρηση της συνεργασίας και της ομαδικότητας από όλα τα άτομα.

Μέσα από όλα τα παραπάνω διαφαίνεται πως ο Διοικητής του νοσοκομείου θα πρέπει να είναι ο βασικός οδηγός και ο κύριος υποστηρικτής, ταυτόχρονα, της διοίκησης των ανθρώπινων πόρων. Με αυτόν τον τρόπο θα έχει την ικανότητα να αναπτύξει τις στρατηγικές που απαιτούνται, προκειμένου να βελτιωθεί η απόδοση της μονάδας υπηρεσιών υγείας και να βελτιωθεί ταυτόχρονα η ευημερία του προσωπικού μέσα σε αυτήν. Κατά τη χάραξη της στρατηγικής του ανθρώπινου δυναμικού, ο Διοικητής του νοσοκομείου θα πρέπει να κατανοήσει πολύ καλά πως είναι απαραίτητη η ύπαρξη και συνεργασία με ένα ταλαντούχο και εκπαιδευμένο προσωπικό. Τα άτομα ενδιαφέρονται άμεσα για την κατάρτισή τους και την επαγγελματική τους εξέλιξη και σταδιοδρομία.

Η ομαδική εργασία και η συνεργασία μεταξύ των διοικητών, του ιατρικού, νοσηλευτικού και λοιπού προσωπικού φαίνεται να είναι πολύ σημαντική για τη βελτίωση των παρεχομένων υπηρεσιών μονάδων υγείας. Έτσι λοιπόν, ο Διοικητής νοσοκομείου, κατά τη χάραξη της στρατηγικής, θα πρέπει να λαμβάνει σοβαρά υπόψη του την έννοια της συμμετοχής, το συμβιβασμό ορισμένες φορές και άλλα κρίσιμα χαρακτηριστικά γνωρίσματα, που απαιτούνται για την αποτελεσματική συνεργασία (Λανάρα, 2004).

4.2.4. Συντονισμός (*coordinating*)

Η έννοια του συντονισμού περιλαμβάνει το σύνολο των συνειδητών προσπαθειών συγχρονισμού των διάφορων δραστηριοτήτων και συμμετεχόντων, ώστε να λειτουργήσουν αρμονικά προκειμένου να επιτευχθούν και να ικανοποιηθούν οι στόχοι του νοσοκομείου και να επιτευχθεί, βέβαια, η αλληλοϋποστήριξη. Στόχος του Διοικητή της νοσοκομειακής

μονάδας είναι ο ομαλός συνδυασμός των λειτουργιών και δυνάμεων όλων των διαφορετικών τμημάτων ενός νοσοκομείου, με σκοπό την υλοποίηση πάντα των προκαθορισμένων στόχων με όσο το δυνατόν λιγότερες τριβές και περισσότερη αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα (Γούλα, 2007)

Όπως είναι κατανοητό, όσο πιο έντονη είναι η αλληλεξάρτηση των ατόμων μεταξύ τους, τόσο πιο επιτακτικός είναι ο ρόλος και η παρουσία του Διοικητή του νοσοκομείου, προκειμένου να εξασφαλισθεί η αποτελεσματική επικοινωνία και συνεργασία. Ο συντονισμός στο νοσοκομείο προϋποθέτει την παρουσία ενός ισχυρού Διοικητή, μιας και οι δράσεις του σε αυτό το πεδίο μπορεί να πάρουν διαφορετικές μορφές. Οι δραστηριότητες δηλαδή του Διοικητή είναι δυνατόν να είναι διορθωτικές, προληπτικές, ρυθμιστικές ή προαγωγικές.

Διορθωτικές είναι οι ενέργειες του συντονισμού όπου ορίζονται οι δραστηριότητες εκείνες που επανορθώνουν μία δυσλειτουργία του νοσοκομείου, από τη στιγμή που αυτή έχει ήδη εκδηλωθεί. Ο προληπτικός συντονισμός έχει ως στόχο την πρόληψη ορισμένων δυσμενών καταστάσεων ή ελαχιστοποίηση αρνητικών επιπτώσεων (Μερκούρης, 2010).

Οι ρυθμιστικές δραστηριότητες του συντονισμού στοχεύουν στη συντήρηση της υπάρχουσας τάξης των λειτουργιών και των δομών της μονάδας παροχής υπηρεσιών υγείας.

Τέλος, ο προαγωγικός συντονισμός έγκειται στη βελτίωση των διαρθρωτικών και διοικητικών δομών, χωρίς να αναφέρεται στην αντιμετώπιση ορισμένων συγκεκριμένων προβλημάτων. Στο σημείο του συντονισμού, ο Διοικητής αξιολογεί τελικά όλες τις λειτουργίες και τις τεχνικές που έχουν χρησιμοποιηθεί, προκειμένου να εξακριβωθεί το υφιστάμενο επίπεδο της αποτελεσματικότητας και να τεθούν τα μελλοντικά επίπεδα επίδοσης και απόδοσης.

Μέσα στα όρια του συντονισμού, εντάσσεται και μία άλλη θεωρία και αρχή, αυτή της υποκίνησης. Η υποκίνηση στη συμπεριφορά, με τη θετική βέβαια έννοια, κατευθύνεται στην ουσία για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων. Ο Διοικητής του νοσοκομείου οφείλει να υποκινεί τους υφισταμένους του με τον καλύτερο δυνατό τρόπο, ώστε αυτοί να επιτύχουν μεγαλύτερη παραγωγικότητα ή καλύτερη ποιότητα στην εργασία τους.

Έτσι λοιπόν, ο Διοικητής πρέπει πρώτα από όλα να καθορίζει σαφώς τα όρια και τους στόχους της εργασίας, προκειμένου να υποκινήσει θετικά τους εργαζόμενους. Παράλληλα, είναι μέσα στις αρμοδιότητές του να πλησιάζει τους υφισταμένους του και να επικοινωνεί με αυτούς, έτσι ώστε να μπορεί να συνειδητοποιεί όσο το δυνατόν καλύτερα το πώς αυτοί αισθάνονται και σκέφτονται (Τούντας, 2006).

Στα όρια της θεωρίας της υποκίνησης, ο Διοικητής ενσωματώνει τις ανάγκες και τις επιθυμίες των εργαζομένων στα συμφέροντα και τις ανάγκες του οργανισμού, ενώ την ίδια στιγμή απομακρύνει όλα τα εμπόδια που μπορεί να ενοχλούν και να αποπροσανατολίζουν τους εργαζόμενους. Ορισμένα από τα μέσα που μπορούν να χρησιμοποιηθούν, προκειμένου να επιτευχθεί η μέγιστη δυνατή υποκίνηση, είναι οι επιτυχίες, η αναγνώριση, η προαγωγή του εργαζόμενου, η δυνατότητα εξέλιξης ή ακόμα και η αύξηση του εύρους υπευθυνότητας και ευθύνης. Απαραίτητη προϋπόθεση για κάθε Διοικητή προκειμένου να οργανώνει και να διευθύνει αποτελεσματικά μία μονάδα παροχής υπηρεσιών υγείας, είναι να διακρίνεται για τις ηγετικές του ικανότητες.

Ηγεσία είναι η ικανότητα αυτή, με την οποία κάποιος εμπνέει και επηρεάζει τους άλλους, ώστε αυτοί να συγκεντρώνονται στην επίτευξη των στόχων. Βέβαια, η ποιότητα της ηγεσίας εξαρτάται σε πολύ μεγάλο βαθμό από τα προσωπικά χαρακτηριστικά του ίδιου του Διοικητή της μονάδας παροχής υπηρεσιών υγείας, αλλά και από τους υφισταμένους του και το περιβάλλον γύρω από αυτούς (Schuler & Jackson, 1999).

Ο κατάλληλος τύπος ηγεσίας εξαρτάται σημαντικά και σε πολύ μεγάλο βαθμό από το οργανωτικό περιβάλλον, τις προσωπικότητες των συμμετεχόντων και τη συμφωνία των στόχων του οργανισμού και των εργαζομένων.

4.2.5. Έλεγχος (*controlling*)

4.2.5.1. Ποιότητα των υπηρεσιών υγείας

Είναι γεγονός, πως ο έλεγχος για τους οργανισμούς παροχής υπηρεσιών υγείας αποτελεί λειτουργία με ιδιαίτερη σημασία και έντονη βαρύτητα για τον Διοικητή. Το γεγονός αυτό απορρέει από την ανάγκη ελέγχου της ποιότητας των παρεχομένων υπηρεσιών υγείας προς τους ασθενείς, ώστε αυτή να βελτιώνεται συνεχώς. Αυτό επιτυγχάνεται μέσα από την υιοθέτηση μιας φιλοσοφίας συνεχούς βελτίωσης και αναδόμησης των διαδικασιών, έτσι ώστε να εστιάζονται οι ανάγκες του πελάτη –ασθενή. Με αυτόν τον τρόπο, ωθείται στην επανεκτίμηση των στόχων, της αποστολής και του οράματος του νοσοκομείου (Wolper, 2001).

Συνήθως, ο ποιοτικός έλεγχος αναφέρεται στην παρακολούθηση μίας συγκεκριμένης διαδικασίας και στην καταγραφή τυχόν αποκλίσεων από τα αναμενόμενα αποτελέσματα.

Στην Ελλάδα, ιδιαίτερα, δημιουργούνται μεγαλύτερες ανάγκες χρησιμοποίησης εξειδικευμένων μεθόδων διασφάλισης της ποιότητας, που πρέπει να προσαρμόζονται στην ιδιαίτερη οργάνωση του κάθε νοσοκομείου, σε άμεση σχέση και συνάρτηση με τα

χαρακτηριστικά και τις ικανότητες του Διοικητή του νοσοκομείου. Η ποιότητα συνδέεται αναμφισβήτητα και με την άποψη που εκφράζει ο ίδιος ο καταναλωτής απέναντι στη μονάδα παροχής υπηρεσιών υγείας.

4.2.5.2. Διαδικασία ελέγχου

Είναι σημαντικό για όλους τους εργαζόμενους και πρώτα από όλα για το Διοικητή της μονάδας παροχής υπηρεσιών υγείας να κατανοήσουν πως ο έλεγχος δεν αποτελεί μία αρνητική διαδικασία, όπως μπορεί να φαίνεται σε ορισμένους, αλλά αντιθέτως, μία λογική και θετική διαδικασία.

Μέσα από το στάδιο του ελέγχου δύνανται να αξιολογηθούν τα αποτελέσματα των πράξεων όλων των ασχολουμένων στις μονάδες παροχής υπηρεσιών υγείας και ταυτόχρονα, μπορούν να ληφθούν νέα μέτρα, για να βελτιωθεί η συμπεριφορά των ατόμων. Ο επιτυχημένος έλεγχος αφορά κατά κύριο λόγο, στο μέλλον και είναι σίγουρα μία δυναμική διαδικασία. Εδώ, είναι απαραίτητη η ορθή και αποτελεσματική εκπαίδευση του Διοικητή, προκειμένου αυτός να ανταποκριθεί στις συνθήκες του περιβάλλοντος και να συνθέτει στοιχεία, αφού πρώτα τα επεξεργαστεί, για τη διεξαγωγή αξιόπιστων και ορθών αποτελεσμάτων.

Ο Διοικητής της μονάδας (μάνατζερ), βασιζόμενος στις μετρήσεις και τα αποτελέσματα του παρελθόντος, αναδιαρθρώνει τα σχέδιά του και παίρνει νέες αποφάσεις για το μέλλον. Στο στάδιο του ελέγχου, ο Διοικητής μελετά, εξετάζει και αναλύει τα εξής στάδια:

- Καθορισμός των προτύπων απόδοσης,
- Μέτρηση της απόδοσης,
- Σύγκριση των προτύπων με την απόδοση και τέλος,
- Ανατροφοδότηση και διορθωτική πράξη (Γούλα, 2007).

Ανάλογα με το πότε πραγματοποιείται ο έλεγχος, διακρίνονται 3 διαφορετικοί τύποι ελέγχου: προκαταρκτικός έλεγχος (screening control), έλεγχος κατά τη διαδικασία και έλεγχος των αποτελεσμάτων (feedback control).

Οι περισσότεροι νοσοκομειακοί οργανισμοί, όντας περίπλοκοι και πολύπλοκοι, εφαρμόζουν περισσότερα από ένα είδος ελέγχου και υιοθετούν τα λεγόμενα συστήματα πολλαπλού ελέγχου, που επιτρέπουν στις νοσοκομειακές μονάδες να διαπιστώνουν σε διάφορες φάσεις της λειτουργίας τους, αν επιτυγχάνονται οι στόχοι σύμφωνα με τον προγραμματισμό. Έτσι, η καθιέρωση των προτύπων είναι απαραίτητη, προκειμένου ο Διοικητής του νοσοκομείου να είναι σε θέση να συγκρίνει προηγούμενα στοιχεία του

νοσοκομείου με σύγχρονα, που προέρχονται από ποσοτικές ή ποιοτικές έρευνες και να τα αξιολογεί.

Με αυτόν τον τρόπο, διαφαίνεται και η απόκλιση των πραγματικών αποτελεσμάτων σε σχέση με αυτά που είχαν αποφασιστεί και παρουσιάζεται τελικά η επιτυχία ή όχι του πλάνου. Σε περιπτώσεις όπου τα αποτελέσματα διαφέρουν από τα προγραμματισμένα πλάνα, ο Διοικητής πραγματοποιεί διορθωτικές ενέργειες, λαμβάνοντας υπόψη του όλες τις παραμέτρους που μπορούν να του φανούν χρήσιμες. Παρόλα αυτά, το σημείο του ελέγχου αποτελεί ίσως το πιο δύσκολο στάδιο στη δράση και λειτουργία του νοσοκομειακού Διοικητή.

Αυτό συμβαίνει, διότι πολλές φορές οι εργαζόμενοι αντιδρούν επιφυλακτικά και αρνητικά απέναντι στον όρο «έλεγχος», ενώ παράλληλα δημιουργείται ένα αρνητικό κλίμα απέναντι στον διαχειριστή. Άλλες φορές πάλι, ο Διοικητής έχει να αντιμετωπίσει εργαζόμενους των οποίων οι στόχοι δεν συμπίπτουν με αυτούς του νοσοκομείου, με αποτέλεσμα να υπάρχει αντίθεση και αντιπαλότητα των γενικών και ειδικών στόχων. Τέλος, αξίζει να παρατηρηθεί πως ο έλεγχος από την πλευρά του νοσοκομειακού Διοικητή οφείλει να είναι αντικειμενικός, ευέλικτος και αμερόληπτος, πρέπει να αναφέρεται άμεσα στο μέλλον με τη βοήθεια των προβλέψεων βασιζόμενος στα στοιχεία του παρελθόντος και πρέπει σαφώς να εντοπίζει και να παρατηρεί τις όποιες αποκλίσεις από τα πρότυπα, εγκαίρως. Μόνο τότε ο Διοικητής θα έχει την ικανότητα να αναλάβει αποτελεσματική δράση και να οδηγείται στη λήψη διορθωτικών ενεργειών (Τούντας και Οικονόμου, 2007).

Ποια όμως πρέπει να είναι τα κριτήρια της αποτελεσματικής αξιολόγησης; Το 1967 ο Παγκόσμιος Οργανισμός Υγείας πρότεινε πως η αξιολόγηση των υπηρεσιών υγείας θα πρέπει να περιλαμβάνει την επάρκεια (adequacy), την αποδοτικότητα (efficiency) και την επιστημονική και τεχνική ποιότητα (scientific & technical quality). Το 1982, ο ίδιος οργανισμός πρότεινε έξι έννοιες – στοιχεία που συνθέτουν και προσδιορίζουν την αξιολόγηση ενός συστήματος υγείας, που οφείλει να λαμβάνει υπόψη του και να συμβουλευέται τον κάθε διοικητή, από το σχεδιασμό μέχρι την εφαρμογή και λειτουργία του. Πρώτα από όλα λοιπόν, ο μάνατζερ του νοσοκομείου οφείλει να ελέγχει και να αξιολογεί την καταλληλότητα της υγειονομικής πολιτικής (relevance) σε σχέση με τις ανθρώπινες ανάγκες και το περιβάλλον (Παπανικολάου, 2007).

Σημαντικό επίσης κομμάτι είναι η επάρκεια των υπηρεσιών και των πόρων, καθώς επίσης και η πρόοδος (progress) των υγειονομικών δραστηριοτήτων του νοσοκομείου. Η αποδοτικότητα των υπηρεσιών στη συνέχεια, είναι η σύγκριση των αποτελεσμάτων σε σχέση

με τα μέσα που χρησιμοποιήθηκαν που φανερώνει και αποδεικνύει την τελική αποτελεσματικότητα της παροχής υπηρεσιών υγείας.

Τέλος, ο Διοικητής της νοσοκομειακής μονάδας αξιολογεί την επίπτωση (impact) της δράσης και των ενεργειών του στη συνολική κοινωνική και υγειονομική ανάπτυξη. Τα μέσα που χρησιμοποιεί, για να ολοκληρώσει το έργο του της αξιολόγησης, ποικίλλουν και διαφέρουν ανάλογα με τις κάθε φορά απαιτήσεις. Ο Διοικητής στηρίζεται κυρίως σε στατιστικές που αφορούν στον πληθυσμό, τη δομή, την οργάνωση ή ακόμα και τη λειτουργία των υπηρεσιών υγείας. Παράλληλα, ενημερώνεται από τους ιατρικούς φακέλους των ασθενών και τα όποια στοιχεία συνδέονται με αυτούς. Η αξιολόγηση μπορεί να ολοκληρωθεί μέσα από έρευνες και καταγραφές ασθενειών ή άλλες πηγές ενημέρωσης, εκτός του ιατρικού τομέα. Μέσα από την παραπάνω ενημέρωση, ο Διοικητής βασίζεται σε δείκτες, οι οποίοι έχουν ως κεντρικό στόχο να αξιολογήσουν και να φανερώσουν τα αποτελέσματα που καθορίζουν την πρόοδο ή όχι του νοσοκομείου.

Οι δείκτες αυτοί οφείλουν να είναι έγκυροι, αντικειμενικοί, ευαίσθητοι, δηλαδή να αντιδρούν κατά τις αλλαγές του υπό μελέτη φαινομένου και να είναι εξειδικευμένοι, δηλαδή να έχουν την ικανότητα να αντιδρούν στις αλλαγές της κατάστασης μόνο του συγκεκριμένου στοιχείου που μελετάται. Έτσι λοιπόν, προκύπτουν δείκτες που μελετούν την κατάσταση υγείας του πληθυσμού, δηλαδή το επίπεδο θνησιμότητας, νοσηρότητας κ.ά., δείκτες που αφορούν στην παροχή υπηρεσιών υγείας και άλλοι οικονομικοί, κοινωνικοί δείκτες και δείκτες πολιτικής υγείας, που στηρίζονται κατά κύριο λόγο στο οργανωτικό πλαίσιο λειτουργίας του νοσοκομείου και στην κατανομή των πόρων.

Σύμφωνα με τους Katz και Kahn (1978), κάθε Διοικητής, κατά τη φάση της αξιολόγησης και όχι μόνο, οφείλει να έχει αναπτυγμένες ορισμένες σημαντικές ικανότητες ή δεξιότητες, άλλες σε μεγαλύτερο και άλλες σε λιγότερο έντονο βαθμό. Έτσι λοιπόν, οι δεξιότητες του Διοικητή των νοσοκομειακών μονάδων διακρίνονται σε τρεις βασικές κατηγορίες:

- α)** Τεχνικές δεξιότητες
- β)** Δεξιότητες συμπεριφοράς: Ικανότητα της αρμονικής συνύπαρξης ή συνεργασίας με άλλους ανθρώπους, η κατανόηση των άλλων, καθώς επίσης και η δημιουργία κινήτρων και η σωστή καθοδήγηση
- γ)** Διανοητικές δεξιότητες: Ικανότητες αντίληψης όλων των σύνθετων αλληλεπιδράσεων που υφίστανται σε έναν χώρο εργασίας, μεταξύ ανθρώπων,

μεταξύ ομάδων που αποτελούνται από περισσότερα του ενός άτομα ή ακόμα μεταξύ ενός οργανισμού και του περιβάλλοντός του.

Με βάση τα παραπάνω, είναι άμεσα κατανοητό πως οι ικανότητες που κυρίως πρέπει να έχει ανεπτυγμένες ένας διαχειριστής, δεν είναι τόσο οι τεχνικές, όσο οι δεξιότητες συμπεριφοράς και ιδιαίτερα οι διανοητικές δραστηριότητες. Απαραίτητη προϋπόθεση για την αποτελεσματική διοίκηση του νοσοκομείου είναι η ικανότητα του Διοικητή να προσαρμόζεται στις αλλαγές. Η επίτευξη αυτής της δραστηριότητας στοχεύει σαφώς στην εξοικείωση του ανθρώπινου παράγοντα με το περιβάλλον, αλλά και στην εμπέδωση της συλλογικής, ιατρικής και διοικητικής κουλτούρας.

Σύμφωνα με τον Fayol, οι αρχές που πρέπει να ακολουθούνται από τον σύγχρονο Διοικητή ενός νοσοκομείου, ως ολοκληρωμένο μοντέλο διοίκησης, είναι οι εξής:

- Ανάλυση της εργασίας (division of labor).
- Εξουσιοδότηση (authority). Πρόκειται για το νόμιμο δικαίωμα εξουσίας που έχει ο Διοικητής του νοσοκομείου και απαίτησης υπακοής των υπολοίπων ατόμων, απέναντί του.
- Πειθαρχία (discipline).
- Ενότητα διοίκησης (unity of command).
- Ενότητα κατεύθυνσης (unity of direction): Ολόκληρος ο οργανισμός του νοσοκομείου θα πρέπει να έχει έναν κοινό στόχο, σύμφωνα με τον οποίο θα ικανοποιεί όλες τις δραστηριότητές του.
- Ατομική υπακοή (subordination of the individual).
- Ανταμοιβή (remuneration): Κάθε εργαζόμενος θα πρέπει να ανταμείβεται σύμφωνα με γενικούς κανόνες που εφαρμόζονται για όλους.
- Συγκεντρωτισμός (centralization).
- Διοικητική κλίμακα (scalar principle).
- Τάξη (order).
- Ισότητα (equity): Είναι βασική προτεραιότητα του Διοικητή της νοσοκομειακής μονάδας να υπάρχει ίση και αξιοκρατική μεταχείριση όλων των ατόμων.
- Σταθερότητα προσωπικού (stability of personnel).
- Πρωτοβουλία (initiative): Πρέπει να ενθαρρύνεται η ατομική πρωτοβουλία όλων των εργαζομένων στο νοσοκομείο, με απώτερο στόχο τη βελτίωση αποδοτικότητας της μονάδας υπηρεσιών υγείας.

- Αίσθημα ενότητας (sense of unity): ο Διοικητής του νοσοκομείου θα πρέπει να ενθαρρύνει την αρμονία και τα κοινά συμφέροντα όλων των ενδιαφερομένων, προκειμένου να υπάρχουν καλές και αποτελεσματικές σχέσεις ανάμεσα σε όλους τους εργαζόμενους (Wolper, 2001).

4.3. Στελέχωση των τμημάτων ενός νοσοκομείου

Η επιλογή και η σύνθεση του προσωπικού σε ένα τμήμα θα πρέπει να έχει ως στόχο την ποιότητα της παρεχόμενης νοσηλευτικής φροντίδας, την ικανοποίηση των ασθενών, την ικανοποίησή του προσωπικού και την αποτελεσματική απόδοσή του. Για την αποτελεσματική στελέχωση ενός νοσηλευτικού τμήματος απαιτείται:

1. Η κατάλληλη τοποθέτηση του προσωπικού στη συγκεκριμένη θέση εργασίας με γνώμονα τα προσόντα, την εμπειρία και τις ειδικές γνώσεις που κατέχει.
2. Ο υπολογισμός του αριθμού των νοσηλευτών που χρειάζονται για το συγκεκριμένο τμήμα, προκειμένου να καλύπτονται όλες οι νοσηλευτικές ανάγκες.
3. Ο καθορισμός των αρμοδιοτήτων των εργαζομένων και η δυνατότητα να ικανοποιούν τους προσωπικούς τους στόχους μέσα στο χώρο εργασίας.
4. Η αμεροληψία του προγράμματος εργασίας και η ίση μεταχείριση όλων των εργαζομένων.
5. Η διασφάλιση των καταλλήλων συνθηκών εργασίας.
6. Η σωστή προετοιμασία των νεοπροσληφθέντων, για την ομαλή ένταξή τους στο νέο εργασιακό περιβάλλον.
7. Η κατάλληλη χρησιμοποίηση της επαγγελματικής εμπειρίας και των γνώσεων των εργαζομένων.
8. Η πραγματοποίηση κυκλικών μετακινήσεων, ώστε να εμποδίζεται η επαγγελματική εξουθένωση του προσωπικού.
9. Η συνεχής αναβάθμιση των γνώσεων και δεξιοτήτων των εργαζομένων.
10. Η εξέταση και η μελέτη των ειδικών αναγκών του προσωπικού και η κατανόηση απέναντι σε προσωπικά ή οικογενειακά προβλήματα.
11. Η αξιολόγηση και η αναγνώριση της καλής απόδοσης του προσωπικού.
12. Η παροχή κινήτρων για βελτίωση της παρεχόμενης ποιότητας εργασίας (Λανάρα, 2004).

Για την ομαλή λειτουργία ενός νοσηλευτικού τμήματος απαιτείται:

1. Η κατάλληλη στελέχωση του τμήματος με έμπειρο και εξειδικευμένο ιατρικό, νοσηλευτικό, τεχνικό και βοηθητικό προσωπικό.
2. Ο επαρκής και σύγχρονος τεχνολογικός εξοπλισμός.
3. Ο κατάλληλος σχεδιασμός των χώρων που απαιτούνται στο νοσηλευτικό τμήμα.
4. Η απαραίτητη υλικοτεχνική υποδομή.
5. Η κάλυψη της νοσηλείας σε συγκεκριμένο αριθμό ασθενών, ανάλογα με τις δυνατότητες του τμήματος.
6. Η πλήρης κάλυψη του νοσηλευτικού τμήματος σε 24ωρη βάση, για όλες τις μέρες της εβδομάδας.
7. Η ακριβής εφαρμογή των πρωτοκόλλων διαχείρισης της θεραπείας.
8. Η κάλυψη του τμήματος σε ό,τι αφορά τις εργαστηριακές εξετάσεις.
9. Η συνεργασία μεταξύ των μελών της πολυδιάστατης επιστημονικής ομάδας.

4.4. Συνεχιζόμενη εκπαίδευση και ανάπτυξη του προσωπικού

Σύμφωνα με τους Sullivan & Decker (2005), ως ανάπτυξη προσωπικού ορίζεται η διαδικασία βελτίωσης της απόδοσης των εργαζομένων με συγκεκριμένες εκπαιδευτικές δραστηριότητες. Η ανάπτυξη προσωπικού περιλαμβάνει τέσσερα στάδια: την εκτίμηση των αναγκών, το σχεδιασμό του προγράμματος ανάπτυξης του προσωπικού, την υλοποίηση του προγράμματος και την εκτίμηση (αξιολόγηση) των αποτελεσμάτων.

Το πρώτο βήμα στην ανάπτυξη του προσωπικού είναι η αξιολόγηση των αναγκών του για την υλοποίηση ενός εκπαιδευτικού προγράμματος. Πολύ συχνά, τα προγράμματα ανάπτυξης προσωπικού ξεκινούν απλώς επειδή έχουν διαφημιστεί και προωθηθεί στην αγορά, επειδή ήταν επιτυχημένα στο παρελθόν ή διότι τα έχουν προσφέρει και άλλοι οργανισμοί. Επειδή όμως μόνο τα εκπαιδευτικά ιδρύματα έχουν την εκπαίδευση ως αυτοσκοπό, οι οργανισμοί παροχής υπηρεσιών υγείας πρέπει να αιτιολογούν πως μπορεί μια εκπαιδευτική δραστηριότητα να βοηθήσει στην επίτευξη ενός στόχου του οργανισμού, όπως, για παράδειγμα, στην καλύτερη νοσηλευτική φροντίδα, στο μειωμένο λειτουργικό κόστος ή στο πιο αποδοτικό και ικανοποιημένο προσωπικό. Ο συστηματικός προσδιορισμός των εκπαιδευτικών αναγκών του προσωπικού, που βασίζεται στους στόχους του οργανισμού, μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως βάση για την ανάπτυξη συγκεκριμένου περιεχομένου ενός εκπαιδευτικού προγράμματος. Με αυτόν τον τρόπο, τα προγράμματα ανάπτυξης του προσωπικού αξιοποιούνται με τον πιο αποτελεσματικό τρόπο ως προς το κόστος και την απόδοση των εργαζομένων.

Η απόφαση της διοίκησης ενός οργανισμού για την υλοποίηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων θα πρέπει να βασίζεται στη φιλοσοφία της διδασκαλίας πράξεων και συμπεριφορών, οι οποίες μπορούν να γίνουν πιο αποδοτικές μέσα από τη διδασκαλία, χρειάζονται συντήρηση (καρδιοαναπνευστική ανάνηψη, έλεγχος λοιμώξεων), αφορούν σε νέους εργαζόμενους, αφορούν υπαλλήλους που μετατίθενται ή προάγονται και πρέπει να αποκτήσουν νέες γνώσεις και δεξιότητες, απαιτούνται λόγω των νέων θεωρητικών γνώσεων ή της νέας τεχνολογίας.

Οι στρατηγικές που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τον εντοπισμό των εκπαιδευτικών αναγκών του προσωπικού είναι τα ερωτηματολόγια, οι συμβουλευτικές ομάδες, τα δεδομένα βελτίωσης της ποιότητας, επαγγελματικά πρότυπα και καταγισμός ιδεών (brain storming) από το προσωπικό ενός τμήματος, σε συνεδρίες που γίνονται για αυτό το σκοπό (Sullivan & Decker, 2005).

4.4.1. Σχεδιασμός προγράμματος συνεχιζόμενης εκπαίδευσης

Ως σχεδιασμός νοείται η προετοιμασία για την εκπαιδευτική διαδικασία και τη μάθηση, που περιλαμβάνει την απόκτηση του εκπαιδευτικού υλικού και την εναρμόνιση των αναγκών του εκπαιδευόμενου με τις εκπαιδευτικές μεθόδους. Πρώτα πρέπει να καθοριστούν οι μαθησιακοί στόχοι σε αντιστοιχία με τις καταλληλότερες εκπαιδευτικές μεθόδους. Οι μαθησιακοί στόχοι πρέπει να είναι συγκεκριμένες, μετρήσιμες δηλώσεις σχετικά με επιθυμητές συμπεριφορές, δεξιότητες ή γνώσεις που πρέπει να αποκτηθούν μέσα σε συγκεκριμένο χρονικό πλαίσιο. Η στρατηγική και οι εκπαιδευτικές μέθοδοι που χρησιμοποιούνται πρέπει να βασίζονται στις εκπαιδευτικές ανάγκες, στους ίδιους τους εργαζόμενους και στους διαθέσιμους πόρους. Τα μέσα που μπορεί να χρησιμοποιηθούν είναι η τηλεόραση κλειστού κυκλώματος, η διδασκαλία μέσω Διαδικτύου, η αυτοδιδασκαλία και τα παραδοσιακά διδακτικά προγράμματα. Άλλες εναλλακτικές λύσεις είναι η χρήση έμπειρων στελεχών ως εκπαιδευτών, καθοδηγητών ή μεντόρων, οι εκπαιδευτές σε επίπεδο τμήματος ή η συμμετοχή σε προγράμματα συνεχιζόμενης κατάρτισης, που πραγματοποιούνται εκτός οργανισμού, σε άλλους φορείς.

Κατά την εκτίμηση και το σχεδιασμό πρέπει να ληφθούν υπόψη τρία κύρια ζητήματα: Μπορεί ο εκπαιδευόμενος να κάνει αυτό που του ζητούν; Πώς πρέπει να διευθετηθεί το πρόγραμμα, για να διευκολυνθεί η μάθηση; Τι μπορεί να γίνει, ώστε να διασφαλιστεί ότι οι γνώσεις που θα αποκτηθούν θα εφαρμοστούν στην κλινική πράξη; Οι εκπαιδευτές πρέπει να βασίζονται στις αρχές της μάθησης και στις βασικές γνώσεις σχετικά με το εκπαιδευτικό

υλικό, για να αναπτυχθούν οι εκπαιδευτικές παρεμβάσεις. Οι μαθησιακές θεωρίες, στις οποίες συνήθως στηρίζονται τα προγράμματα ανάπτυξης προσωπικού και συνεχιζόμενης κατάρτισης είναι οι εξής:

Θεωρία της κοινωνικής μάθησης. Πρόκειται για μια θεωρία της συμπεριφοράς που βασίζεται στην ενίσχυση. Ο Bandura (1977) πίστευε ότι οι άνθρωποι μαθαίνουν νέες συμπεριφορές μέσω της άμεσης εμπειρίας ή παρατηρώντας άλλους ανθρώπους να εκδηλώνουν συμπεριφορές, που οδηγούν σε θετικά ή αρνητικά αποτελέσματα. Ο παρατηρητής μαθαίνει ότι οι επιτυχημένες συμπεριφορές πρέπει να διατηρούνται και η συμπεριφορά που τιμωρείται ή δεν επιβραβεύεται πρέπει να εγκαταλείπεται. Σύμφωνα με τη θεωρία της κοινωνικής μάθησης, η προσδοκία της ενίσχυσης επηρεάζει αυτά που το άτομο παρατηρεί ή δεν παρατηρεί. Η αντίδραση αυτή υποδηλώνει ότι η μάθηση μέσω παρατήρησης είναι πιο αποτελεσματική, όταν ο παρατηρητής ενημερώνεται εκ των προτέρων για τα πλεονεκτήματα που έχει η υιοθέτηση μιας συγκεκριμένης συμπεριφοράς, παρά όταν ο παρατηρητής επιβραβεύεται για τη μιμητική συμπεριφορά. Η εκ των προτέρων γνώση των πλεονεκτημάτων αυξάνει και την προσοχή του παρατηρητή προς τις ενέργειες του μοντέλου/προτύπου. Ο παρατηρητής, αφού παρατηρήσει το μοντέλο, καταστρώνει σχέδια για τον τρόπο και τη σειρά που πρέπει να συνδυάσει ορισμένες συνιστώσες της αντίδρασής του, για να παράγει την επιθυμητή, νέα συμπεριφορά. Με άλλα λόγια, η συμπεριφορά μαθαίνεται μέσω γνωστικών διαδικασιών πριν εκδηλωθεί. Οι πληροφορίες μεταδίδονται συνήθως μέσω του σώματος, μέσω εικόνων, μέσω προφορικών ή γραπτών περιγραφών και με διάφορους άλλους τρόπους.

Θεωρητικό μοντέλο πρόληψης της υποτροπής. Το μοντέλο αυτό δίνει έμφαση στην εκμάθηση μιας σειράς στρατηγικών αυτοελέγχου και στρατηγικών που αποσκοπούν στη διατήρηση μιας πρόσφατα αποκτηθείσας συμπεριφοράς. Οι παραδοχές, στις οποίες στηρίζεται το παραπάνω μοντέλο, είναι οι εξής:

- Οι εκπαιδευόμενοι διδάσκονται να περιμένουν καταστάσεις «υψηλού κινδύνου»,
- Οι εκπαιδευόμενοι διδάσκονται στρατηγικές αντιμετώπισης για την αποφυγή καταστάσεων «υψηλού κινδύνου» και
- Οι εκπαιδευόμενοι διδάσκονται ότι οι μικρές παρεκκλίσεις από την επιθυμητή συμπεριφορά ή οι οπισθοδρομήσεις σε παλαιότερες συμπεριφορές είναι προβλέψιμες και δε θα πρέπει να αντιμετωπίζονται ως αποτυχίες.

Ως αποτέλεσμα, αυξάνεται η αυτο-επάρκεια του εκπαιδευόμενου, επειδή αυτός αναμένει τα πιθανά προβλήματα και εμπιστεύεται τον εαυτό του, ώστε να χρησιμοποιήσει τις

κατάλληλες στρατηγικές αντιμετώπισης. Επιπλέον, αυτό το μοντέλο ελαχιστοποιεί την πιθανότητα οι μικρές οπισθοδρομήσεις σε παλαιότερες συμπεριφορές να γίνουν ολοκληρωτική αποτυχία. Οι εκπαιδευόμενοι, με βάση αυτό το μοντέλο, επιβάλλεται να ενθαρρύνονται ώστε να αντιμετωπίζουν καταστάσεις πιθανής αποτυχίας, να ενημερώνονται για τις μεθόδους αντιμετώπισής τους και να εξασκούνται σε τέτοιες καταστάσεις, χρησιμοποιώντας νέες δεξιότητες μέσα στο «ουδέτερο» περιβάλλον της εκπαίδευσης (Sullivan & Decker, 2005).

Θεωρία της εκπαίδευσης ενηλίκων. Σύμφωνα με τον Κόκκο (2011), οι συνθήκες κάτω από τις οποίες μαθαίνουν οι ενήλικοι, είναι σε σημαντικό βαθμό διαφορετικές από εκείνες που αφορούν τα παιδιά και τους εφήβους. Οι ενήλικοι, ως εκπαιδευόμενοι, έχουν ορισμένα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά: Ζητούν να αποκτήσουν γνώσεις και δεξιότητες που συνδέονται με τις συνθήκες της ζωής τους και τις ανάγκες τους, μαθαίνουν κατ' εξοχήν με βάση τις προϋπάρχουσες γνώσεις και εμπειρίες τους, τείνουν να αναλάβουν υπεύθυνο ρόλο και να συμμετέχουν στην πορεία της εκπαίδευσής τους. Από τα χαρακτηριστικά αυτά απορρέουν οι αρχές μάθησης των ενηλίκων:

- Το περιεχόμενο της εκπαίδευσης συνδέεται στενά με τις ανάγκες και τους στόχους των εκπαιδευομένων, καθώς και με τις γνώσεις και εμπειρίες που ήδη διαθέτουν.
- Το μαθησιακό κλίμα χαρακτηρίζεται από ουσιαστική επικοινωνία μεταξύ εκπαιδευτή και εκπαιδευόμενων, αμοιβαίο σεβασμό, συνεργατικό πνεύμα.
- Οι εκπαιδευόμενοι, σταδιακά, ενθαρρύνονται να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες και να συμμετέχουν στην εκπαιδευτική διαδικασία.

Συνεπώς, ο τρόπος διαμόρφωσης του διδακτικού υλικού για την επιμόρφωση ενηλίκων, αλλά και η μεθοδολογία που χρησιμοποιούν οι εκπαιδευτές, πρέπει να διέπονται από το μέλημα για ενεργητική συμμετοχή των εκπαιδευομένων στην πορεία της μάθησης, για σύνδεση των γνώσεων και δεξιοτήτων που θα αποκτήσουν με εκείνες που ήδη διαθέτουν, για διαμόρφωση μιας ανοικτής και συνεργατικής σχέσης μεταξύ εκπαιδευτών και εκπαιδευόμενων, που ταιριάζει σε ενηλίκους και ευνοεί τη μάθηση (Κόκκος, 2011).

4.4.2. Γραφεία Εκπαίδευσης

Ο συντονισμός των ενεργειών, για την ανάπτυξη του προσωπικού και τη συνεχιζόμενη κατάρτιση, έχει ανατεθεί σε μεγάλα νοσοκομεία, στα Γραφεία Εκπαίδευσης των Υπηρεσιών των νοσοκομείων (Ιατρική, Νοσηλευτική και Διοικητική Υπηρεσία). Ο συντονισμός αυτός στοχεύει στο να

- εντοπίζονται οι εκπαιδευτικές ανάγκες του προσωπικού,
- σχεδιάζεται το απαραίτητο εκπαιδευτικό πρόγραμμα,
- επιλέγονται οι κατάλληλες εκπαιδευτικές μέθοδοι,
- εφαρμόζεται το εκπαιδευτικό πρόγραμμα και
- αξιολογούνται τα αποτελέσματά του.

Απώτερος σκοπός της λειτουργίας των γραφείων εκπαίδευσης είναι:

- Η προαγωγή και ανάπτυξη της νοσηλευτικής επιστήμης.
- Η βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών υγείας προς τους ασθενείς (Γούλα, 2007).

Οι βασικοί στόχοι του εκπαιδευτικού προγράμματος, που απευθύνεται στο προσωπικό της νοσηλευτικής υπηρεσίας και εφαρμόζεται από το γραφείο εκπαίδευσης, είναι:

- Η συνεχής ανάπτυξη των υπαρχουσών επαγγελματικών δεξιοτήτων, ώστε να βελτιωθεί και ποιοτικά η επίδοση στα καθήκοντά του.
- Η ανάπτυξη διαφορετικών ή νέων επαγγελματικών δεξιοτήτων, ώστε να μπορέσουν να αναλάβουν νέα καθήκοντα και να ικανοποιήσουν μελλοντικές ανάγκες της υπηρεσίας.
- Η μείωση του απαιτούμενου χρόνου προσαρμογής του προσωπικού κατά την ανάληψη μιας νέας θέσης (Γούλα, 2007).

Από την ανασκόπηση των ιστοσελίδων των γραφείων εκπαίδευσης των νοσηλευτικών υπηρεσιών ελληνικών νοσοκομείων (Παπαγεωργίου, Ψυχιατρικό Νοσοκομείο Θεσσαλονίκης, Ιπποκράτειο, Νοσοκομείο Παιδών Αγίας Σοφίας, Υγεία, ΚΑΤ, Ωνάσειο Καρδιοχειρουργικό Κέντρο, Ευαγγελισμός, Τζάνειο) προκύπτει ότι τα γραφεία εκπαίδευσης δραστηριοποιούνται στους εξής τομείς:

- Στη συνεχιζόμενη εκπαίδευση – επιμόρφωση του νοσηλευτικού και βοηθητικού προσωπικού των νοσοκομείων με την υλοποίηση διατομεακών μαθημάτων, σεμιναρίων, κλινικών φροντιστηρίων, ημερίδων, με συνεχιζόμενη κλινική εκπαίδευση κατά την ώρα εργασίας (On the job training) και με την ενημέρωση και παρακίνηση των εργαζομένων νοσηλευτών για συμμετοχή σε εκπαιδευτικές δραστηριότητες εντός και εκτός του νοσοκομείου.
- Στην αρχική εκπαίδευση και τον προσανατολισμό των νεοπροσληφθέντων υπαλλήλων της Νοσηλευτικής Υπηρεσίας.
- Στην εκπαίδευση φοιτητών Νοσηλευτικών Σχολών (ΑΕΙ, ΤΕΙ, ΣΑΝ) και την επιτήρηση των τελειοφοίτων ΤΕΙ Νοσηλευτικής και αποφοίτων ΙΕΚ-ΤΕΕ Βοηθών

Νοσηλευτών, οι οποίοι τελούν την πρακτική τους άσκηση στο χώρο των νοσοκομείων.

- Στην εκπαίδευση ασθενών και των οικογενειών τους σε θέματα νοσηλευτικής φροντίδας.
- Στην υλοποίηση προγραμμάτων για την παροχή Νοσηλευτικής Ειδίκευσης σε όσα νοσοκομεία υπάρχουν ΚΕΚ εξουσιοδοτημένα για το σκοπό αυτό από το Υπουργείο Υγείας.
- Σε προτάσεις προς τη βιβλιοθήκη του νοσοκομείου για προμήθεια βιβλίων, νοσηλευτικών περιοδικών και εκπαιδευτικού υλικού.
- Στη διερεύνηση προβλημάτων στη νοσηλευτική πρακτική και προτάσεις για τη βελτίωσή τους.
- Συμμετοχή σε έρευνες, αλλά και συντονισμό ερευνητών που συμμετέχουν σε νοσηλευτικές έρευνες εντός του νοσοκομείου.
- Κατάρτιση ή εφαρμογή ερευνητικών πρωτοκόλλων νοσηλευτικού επιστημονικού ενδιαφέροντος, τόσο ενδονοσοκομειακά, όσο και σε συνεργασία με άλλα νοσηλευτικά ιδρύματα ή υπηρεσίες παροχής φροντίδας υγείας.

Τα γραφεία εκπαίδευσης στελεχώνονται συνήθως με έμπειρους νοσηλευτές πανεπιστημιακής ή τεχνολογικής εκπαίδευσης, που πέρα από το βασικό τους πτυχίο διαθέτουν ειδίκευση, μεταπτυχιακό και συχνά διδακτορικό δίπλωμα.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων είναι η διαχείριση του διαθέσιμου ανθρώπινου παράγοντα μέσω της στρατολόγησης, της επιλογής, της ανάπτυξης, της αξιοποίησης και της προσαρμογής του μέσα σε έναν οργανισμό.

Στον τομέα της υγείας, ο στόχος του οργανισμού είναι η διασφάλιση της δημόσιας υγείας και η προαγωγή της πρόληψης και της έγκαιρης διάγνωσης. Οι άνθρωποι που απαρτίζουν έναν οργανισμό υγείας, δημόσιο ή ιδιωτικό, θα πρέπει να εναρμονίζονται τόσο με τον οργανισμό όσο και με την ίδια την κοινωνία με τρόπους που να είναι στρατηγικά, ηθικά και κοινωνικά αποδεκτοί. Έτσι, οι στόχοι των ανθρώπινων πόρων στις μονάδες υγείας μπορούν να χωριστούν σε οργανωτικούς, λειτουργικούς, κοινωνικούς και προσωπικούς.

Το όραμα, η φιλοσοφία, οι αξίες των ανθρώπων που απαρτίζουν μια νοσοκομειακή μονάδα, αλλά παράλληλα η οργάνωση, οι προληπτικές δράσεις και η ενεργή συμμετοχή όλων των εργαζομένων, είναι σημαντικά στοιχεία που θα πρέπει να δίνεται ιδιαίτερη έμφαση κατά τη χάραξη της στρατηγικής. Οι στόχοι των ανθρώπινων πόρων στις μονάδες υγείας είναι οργανωτικοί, λειτουργικοί, κοινωνικοί και προσωπικοί. Η διοίκηση των ανθρώπινων πόρων μιας μονάδας υγείας έχει ένα σημαντικό αλλά και δύσκολο έργο να επιτελέσει, δεδομένου ότι αφενός μεν η επίτευξη των σκοπών όλης της νοσοκομειακής μονάδας εξαρτώνται άμεσα από την επίδοση και τους χειρισμούς των ανθρώπων που την απαρτίζουν και αφετέρου θα πρέπει να διαχειριστεί τις γνώσεις και την ψυχοσύνθεση του κάθε εργαζομένου ξεχωριστά, προκειμένου η μονάδα να μπορεί να αποδώσει τα μέγιστα. Έτσι, το πρώτο βήμα, η επιλογή του προσωπικού, είναι ιδιαίτερα σημαντικό. Σε αυτή τη φάση, θα πρέπει να επιλεγούν εκείνοι οι άνθρωποι που έχουν την γνώση αλλά και την φιλοσοφία που διέπει κάθε μονάδα υγείας. Η αφοσίωση και η αγάπη για τον άνθρωπο είναι στοιχεία πρωτίστης σημασίας στον χώρο της υγείας. Η γνώση και η συνεχής εκπαίδευση του προσωπικού είναι τα στοιχεία εκείνα που θα δώσουν την ευκαιρία στην μονάδα, μέσα στην συνεχώς μεταβαλλόμενη και αναπτυσσόμενη παγκοσμιοποιημένη κοινωνία μας, να εκμεταλλευτεί τους διαθέσιμους πόρους στο μέγιστο δυνατό βαθμό.

Για να επιτευχθούν οι στόχοι αυτοί, θα πρέπει να ικανοποιούνται οι ανάγκες των εργαζομένων. Η χρηματική αμοιβή, η αναγνώριση της προσφοράς τους, το ωράριο εργασίας τους που μπορεί να είναι ακατάστατο ή υπερφορτωμένο, αλλά και οι πολλαπλές ευθύνες που μπορεί να μην ανταποκρίνονται στις αρμοδιότητές τους ή στον μισθό τους και το

συνεπαγόμενο άγχος από όλα τα παραπάνω, αποτελούν προβλήματα που αλληλοσυνδέονται και θα πρέπει να αντιμετωπιστούν.

Η παρακίνηση, η προθυμία, δηλαδή, ενός μέλους να καταβάλει προσπάθεια για την επίτευξη των στόχων, είναι πρωταρχικής σημασίας. Η παρακίνηση και η απόδοση είναι έννοιες άμεσα αλληλοεξαρτώμενες. Έτσι, είναι σημαντική η κατανόηση των διαφόρων θεωριών που συνδέονται με την παρακίνηση. Η ιεράρχηση των αναγκών του Maslow, σύμφωνα με την οποία για να φτάσει ένα άτομο στην αυτοπραγμάτωση θα πρέπει να έχει καλύψει πρωτίστως τις βασικές ανάγκες για στέγη, τροφή κ.λπ., την ανάγκη για ασφάλεια, την ανάγκη για κοινωνικότητα και την ανάγκη για αναγνώριση, είναι μια θεωρία που εφαρμόζεται από πολλές διοικήσεις επιχειρήσεων και οργανισμών ανά τον κόσμο. Δημιουργείται έτσι μια πυραμίδα όπου στην βάση υπάρχουν οι βασικές ανάγκες και στην κορυφή η ανάγκη για αυτοπραγμάτωση ή ολοκλήρωση. Ο Herzberg, όρισε τους παράγοντες υγιεινής ή διατήρησης και τους παράγοντες παρακίνησης ή τα κίνητρα ως τα πιθανά αίτια που προκαλούν την ικανοποίηση ή δυσαρέσκεια στην εργασία. Από την άλλη, ο Adams θεωρεί ότι οι άνθρωποι θέλουν οι συναλλαγές τους με τους άλλους ανθρώπους ή με διάφορες οργανώσεις να διακατέχονται από δικαιοσύνη, η οποία δημιουργείται μέσω μιας διαδικασίας συγκρίσεων στην οποία συγκρίνονται η προσφορά και οι αντίστοιχες απολαβές. Ο Vroom προσπάθησε να εξηγήσει τον τρόπο με τον οποίο ένα άτομο επιλέγει μια συγκεκριμένη δράση. Σύμφωνα με αυτόν, η προθυμία ενός ατόμου να ενεργήσει εξαρτάται από την αξία που έχει για το άτομο κάθε ένα από τα πιθανά αποτελέσματα της ενέργειας, την αντίληψή του για την πιθανότητα που έχει η συγκεκριμένη ενέργεια να οδηγήσει σε ένα ορισμένο αποτέλεσμα και την προσδοκία του ότι καταβάλλοντας προσπάθεια θα εκτελέσει επιτυχώς την ενέργεια. Η εκτίμηση της προσδοκίας για ανταμοιβή και για απόδοση βασίζεται στις εμπειρίες κάθε ατόμου – πράγμα που εξηγεί γιατί σε νέες συνθήκες, όπου η υπάρχουσα εμπειρία είναι ανεπαρκής, η παρακίνηση μπορεί να είναι μειωμένη. Οι Porter και Lawler βασίστηκαν στη θεωρία του Vroom και δημιούργησαν ένα πιο πολύπλοκο μοντέλο, στο οποίο εξετάζονται όλοι οι παράγοντες που επηρεάζουν την προσπάθεια που καταβάλλεται, την απόδοση, την ικανοποίηση και, ακόμη, τις μεταξύ τους σχέσεις. Τέλος, οι Latham και Locke έκαναν την υπόθεση ότι οι στόχοι, καθώς βρίσκονται πιο κοντά στη πράξη απ' ό,τι οι ανάγκες και οι αξίες, θα πρέπει να ερμηνεύουν και να προβλέπουν τη συμπεριφορά με μεγαλύτερη ακρίβεια.

Από τα παραπάνω, γίνεται σαφές ότι η προθυμία των υπαλλήλων να προσφέρουν στον εργασιακό τους χώρο είναι ο πρωταρχικός παράγοντας προκειμένου να γίνει η επιλογή του

προσωπικού και ο σχεδιασμός των θέσεων εργασίας. Έτσι, απαιτείται η Στρατηγική Διοίκηση των Ανθρώπινων Πόρων, δηλαδή το σύνολο των σχεδίων και των δραστηριοτήτων των ανθρώπινων πόρων που συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Υπάρχουν τέσσερα βασικά μοντέλα Στρατηγικής Διοίκησης των Ανθρώπινων Πόρων, τα οποία είναι η αντιμετώπιση της επιχείρησης βάσει των πόρων, το μοντέλο συμπεριφοράς, τα κυβερνητικά συστήματα και η θεωρία συναλλαγής – μεσολάβησης κόστους.

Ο χώρος της υγείας είναι ένας χώρος ξεχωριστός και με ιδιαίτερες απαιτήσεις, αφού θα πρέπει να διαχειριστεί κάτι πολύ ξεχωριστό και ευάλωτο, την ανθρώπινη ύπαρξη. Η διοίκηση των μονάδων υγείας είναι μια διαδικασία με ιδιαίτερο διαπροσωπικό και τεχνικό χαρακτήρα, μέσω της οποίας καθορίζονται και επιτυγχάνονται οι στόχοι των οργανισμών. Οι ηγετικές ικανότητες και οι γνώσεις θα πρέπει να συνδυάζονται μεταξύ τους προκειμένου να επιτευχθούν οι σκοποί του οργανισμού και να παρέχεται ποιοτική και αποτελεσματική φροντίδα. Ο Διοικητής ενός νοσοκομείου έχει ως κύριο έργο του τον σχεδιασμό, την οργάνωση, τη διεύθυνση, τον συντονισμό και τον έλεγχο. Στα σημερινά περιβάλλοντα φροντίδας υγείας, ο Διοικητής του νοσοκομείου καλείται να πάρει αποφάσεις σχετικά με τη στελέχωση των διαφόρων τμημάτων, τον καθορισμό των διαφόρων επιπέδων του νοσηλευτικού προσωπικού, την εκτίμηση του φόρτου εργασίας, την ικανοποίηση του προσωπικού, καθώς επίσης και την ανάπτυξη προγραμμάτων συνεχιζόμενης εκπαίδευσης. Οι αποφάσεις που λαμβάνει είναι κλινικές, οικονομικές, λειτουργικές και στρατηγικές. Θα πρέπει να εφαρμόζει την κατάλληλη πολιτική με τρόπο αποτελεσματικό και αξιοκρατικό.

Βέβαια, η διοικητική στρατηγική θα πρέπει να εφαρμόζεται όχι μόνο από τον ίδιο τον Διοικητή, αλλά και από τα υπόλοιπα άτομα που απαρτίζουν τις μονάδες παροχής υπηρεσιών υγείας, ανεξάρτητα από την ιεραρχία τους. Έτσι, γίνεται σαφές πως η ποιότητα των υπηρεσιών υγείας είναι άμεσα συνδεδεμένη με την ποιότητα του προσωπικού. Η επιλογή του κατάλληλου προσωπικού είναι μέγιστης σημασίας προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι που έχουν τεθεί. Η διεύθυνση, ο συντονισμός και ο έλεγχος είναι βασικά στοιχεία που θα πρέπει να χρησιμοποιήσει ο Διοικητής της νοσοκομειακής μονάδας, τα οποία θα μπορέσει να τα αξιοποιήσει επαρκώς μέσω της συνεργασίας μεταξύ όλων των μελών, την μέγιστη αξιοποίηση των πόρων και του επερχόμενου θετικού κλίματος.

Βασικός παράγοντας για την ανάπτυξη του προσωπικού θεωρείται η εκπαίδευσή του. Η εκπαίδευση θεωρείται απαραίτητη προϋπόθεση μέσα στην παγκοσμιοποιημένη κοινωνία που ζούμε, στην οποία οι εξελίξεις στην τεχνολογία και τεχνογνωσία είναι ραγδαίες. Για να επιλεγεί ένα πρόγραμμα εκπαίδευσης θα πρέπει αρχικά να αξιολογηθούν οι ανάγκες του

προσωπικού και έπειτα να διερευνηθεί πώς ένα συγκεκριμένο εκπαιδευτικό πρόγραμμα μπορεί να καλύψει τους στόχους ενός οργανισμού. Για να εντοπιστούν οι ανάγκες αυτές, υπάρχουν διάφορες στρατηγικές όπως είναι τα ερωτηματολόγια, οι συμβουλευτικές ομάδες, τα δεδομένα βελτίωσης της ποιότητας, επαγγελματικά πρότυπα και καταγισμός ιδεών (brain storming) από το προσωπικό ενός τμήματος. Η γνώση των μαθησιακών θεωριών καθίσταται απαραίτητη προκειμένου να γίνει σωστός σχεδιασμός της εκπαιδευτικής διαδικασίας που να διασφαλίζει την επιλογή του κατάλληλου προγράμματος και την εφαρμογή των αποκτηθέντων γνώσεων στην πράξη.

Οι ακαδημαϊκές κοινότητες, μπορούν να αποτελέσουν ισχυρά επαγγελματικά πρότυπα ρόλων για τους φοιτητές, να διδάξουν γνώσεις και δεξιότητες στους νεοπροσλαμβανόμενους νοσηλευτές, να μεταφέρουν στους συναδέλφους τους νοσηλευτές τις εξελίξεις στο χώρο της νοσηλευτικής έρευνας, να μεταδώσουν στους ασθενείς και στο γενικό πληθυσμό τις απαραίτητες γνώσεις και δεξιότητες για την προαγωγή της υγείας και να συντελέσουν στην πρόοδο της Νοσηλευτικής Επιστήμης.

Εν κατακλείδι, η σωστή στρατηγική στη Διοίκηση των νοσοκομειακών μονάδων, λαμβάνοντας υπόψη τους τρόπους παρακίνησης αλλά και την συνεχή εκπαίδευση των εργαζομένων, είναι παράγοντας που μπορεί να συντελέσει στην προαγωγή της ποιότητας των υπηρεσιών υγείας και να συμβάλλει στην αποτελεσματική λειτουργία νοσοκομειακών οργανισμών.

Βιβλιογραφία

- Αλετράς Β., Μασσαγγάνης Μ., Νιάκας Δ. (2002), *Οικονομική και Χρηματοδοτική Διαχείριση Υπηρεσιών Υγείας*, Τόμος Α. Εκδόσεις Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, Πάτρα.
- Alpern S., Shmuel G. (2002), Searching for an agent who may or may not want to be found. *Oper Res*, , 50: 311-327.
- Amabile T.M., Schatzel E.A., Moneta G.B., Kramer S.J. (2004), *Leader behaviors and the work environment for creativity: Perceived leader support*. *Leadersh Q*, 15:5–32.
- Apospori, E., Nikandrou, I., Brewster, C., Papalexandris, N. (2008) «HRM and Organizational Performance in Northern and Southern Europe». *International Journal of Human Resource Management*, V. 19, pp. 1187-1207.
- Applecart, M. (2006), *Leading Empowerment: A Practical Guide to Change*. England Oxford. Chandos Publishing.
- Armstrong, M. (2003), *A Handbook of Human Resource Management Practice*. 9th ed. London. Kogan Page.
- Bandura A. (1977), *Social learning theory*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Barney, J.B., Griffin, R.W. (1992), *The management of organizations: Strategy, structure, behavior*. Boston: Houghton Mifflin.
- Battle H., Bragg S., Delaney J., Gilbert S., Roesler D. (1985), Developing a rating interview guide. *J Nurs Admin*, pp. 39-45.
- Boulding K. (1956), General systems theory: The skeleton of science, *E:CO Special Double Issue Vol. 6 Nos. 1-2 Fall 2004* pp.127-139.
- Burton E., Burton T. (1982), Job expectations of senior nursing students. *J Nurs Admin*, 11-17.
- Connelly A., Strauser F. (1983), Managing recruitment and retention problems: an application of the marketing process. *J Nurs Admin*, 1983, 17-22.
- Γούλα Α. (2007), *Διοίκηση και Διαχείριση Νοσοκομείου*, εκδ. Β', εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα.
- Dervitsiotis K.N. (2010), Developing full-spectrum innovation capability for survival and success in the global economy, *Total Quality Management*, Vol. 21, No. 2, February.
- Dessler G., (2009), *A Framework of Human Resource Management*, 5th edition, Pearson Education International.

- Douglas T, Steven L, Schaller M. (2010), Renovating the Pyramid of Needs Contemporary Extensions Built Upon Ancient Foundations. *Perspectives on Psychological Science*, 5(3): 292-314.
- Dowling P.J., Schuler R.S., Welch D.E. (1994), *International Dimensions of Human Resource Management*, 2nd ed. Belmont: Wadsworth.
- Drucker P.F. (2008), *Management. Revised Edition of Management: Tasks, Responsibilities, Practices*, New York: HarperCollins.
- Fisher C.D., Schoenfeldt L.F., Shaw J.B. (1999), *Human Resource Management*, 4th edition, Boston, MA: Houghton Mifflin Company, USA.
- Flynn J., Mathis L., Jackson J. (2004), *Healthcare human resource management*. Mason, OH: Thompson.
- Ginsberg E., Patray J., Ostow M., Brann A. (1982), Nurse discontent: The search of realistic solutions. *J Nurs Admin*, 1982, 7-11.
- Hamel G., Prahalad C.K. (1996), *Competing for the Future*, Harvard Business Press.
- Herzberg I. (1987), One more time: How do you motivate employees?. *Harvard Business Review*; 65(5):109-120.
- Katz, D. & Kahn, R.L. (1978), *The social psychology of organizing*. New York: McGraw Hill.
- Κελέση-Σταυροπούλου Ν.Μ., Σταυροπούλου Κ.Μ. (2010), «Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού στον υγειονομικό τομέα», *Το Βήμα του Ασκληπιού*, Τόμος 9^{ος}, τεύχ. 3^ο, Ιούλιος-Σεπτέμβριος, σσ. 280-307.
- Κόκκος Α. (2011), *Σύγχρονες Προσεγγίσεις της Εκπαίδευσης Ενηλίκων*. Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.
- Λανάρα Β., (2004), *Διοίκηση Νοσηλευτικών Υπηρεσιών, Θεωρητικό και Οργανωτικό Πλαίσιο*, 1^η Έκδοση, Αθήνα: Εκδόσεις Ηγεσία.
- Leopold J., Harris L., Watson T. (2005), *The strategic Managing of Human Resources*, Pearson Education.
- Mabey C., Salaman G., Storey J. (1999), *Strategic Human Resource Management, A reader*, Blackwell Publishers Ltd, USA.
- Maslow A.A. (1943), Theory of human motivation. *Psychological Review*. 50(4):370-396.
- McGoldrick, J., Stewart J., Watson S. (2002), *Understanding Human Resource Development. A research-based approach*: Routledge.

- Miles, R.E., Snow, C.C., (1978), *Organizational strategy, structure and process*, New York, McGraw-Hill.
- Μερκούρης Α. (2010), *Διοίκηση Νοσηλευτικών Υπηρεσιών*. Ιων, Αθήνα.
- Οικονομάκης Μ. (2004), Είναι αναγκαία μια Πολιτική Ανθρώπινων Πόρων για το Νοσηλευτικό Προσωπικό των Νοσοκομείων στη βάση των Θεωριών Υποκίνησης, στις Υπηρεσίες Υγείας, στο Μάνατζμεντ και Τεχνολογία. *Mediforce*, Αθήνα.
- Παπανικολάου Β. (2007), *Η ποιότητα στις υπηρεσίες υγείας*, εκδ. Παπαζήση, Αθήνα.
- Πετρίδου, Ε. (2011), *Διοίκηση – Management: Μία εισαγωγική προσέγγιση*, Εκδόσεις Σοφία, 3^η έκδοση.
- Polychroniou P. (2007), *HR Practices in Greek Organizations: Financial Participation, Compensation System and Employee Satisfaction*, European Reward Management Conference – The European Institute for Advanced Studies in Management, 17-19 December.
- Porter E.M. (1998), *On Competition*, A Harvard Business Review Book, HBS Press.
- Porter, L.W., & Lawler, E.E. (1968), *Managerial attitudes and performance*. Homewood, IL: Dorsey Press and Richard D. Irwin.
- Robbins, S.P. and Judge, T.A. (2011), *Οργανωσιακή συμπεριφορά: Βασικές έννοιες και σύγχρονες προσεγγίσεις*, Εκδόσεις Κριτική.
- Roussel L., Swansburg R. (2009), *Management and Leadership*. 5th Edit. Jones and Bartlett. Massachusetts.
- Roussel L., Swansburg R. (2010), *Νοσηλευτική Διοίκηση και Ηγεσία*. Επιστημονική επιμέλεια: Σταυροπούλου Α., Κελέση-Σταυροπούλου Μ. Πασχαλίδης Αθήνα.
- Σαρρής Μ. (2001), *Κοινωνιολογία της Υγείας και Ποιότητα Ζωής*. Παπαζήσης, Αθήνα.
- Schuler R.S., Jackson S.E. (1999), *Strategic Human Resource Management*, Blackwell Publishers Ltd, USA.
- Shuler R.S., Walker J.W. (1990), Human resources strategy: Focusing on issues and actions. *Organizations Dynamics*, summer, pp. 4-20.
- Snell, S.A. (1992), Control Theory in Strategic Human Resource Management: The Mediating Effect of Administrative Information. *Academy of Management Journal* 35, no. 2: 292–327.
- Sullivan J.E., Decker J.P. (2005), Αποτελεσματική Ηγεσία και Διοίκηση στις Υπηρεσίες Υγείας, Εκδόσεις Μ. Γκιούρδας, 6^η έκδοση, Αθήνα: 259-275.

- Swansburg C. R., Swansburg J.R. (1999), *Εισαγωγή στη Νοσηλευτική διοίκηση και ηγεσία*. 2^η έκδοση, Λαγός, Αθήνα.
- Τούντας Γ. (2006), Ο σχεδιασμός των υπηρεσιών υγείας. *Αρχαία Ελληνικής Ιατρικής*, 23(1):72-83.
- Τούντας Γ., Οικονόμου Ν.Α. (2007), «Αξιολόγηση υπηρεσιών και συστημάτων υγείας», *Αρχαία Ελληνικής Ιατρικής*, 24(1):7-21.
- Vroom, V. (1964), *Work and Motivation*. Wiley.
- Walton J. (1985), *Capital and Labour in the Urbanized World*. Sage, London.
- William B. Weather, Keith D. (1996), *Human Resources and Personnel Management*, Irwin Mc Graw Hill, USA, 1996.
- Υπουργείο Υγείας (2013), *Υγεία 2014-2020, Αναπτυξιακή Στρατηγική και Στόχοι του Τομέα Υγείας για τη περίοδο 2014-2020*, Μάιος
- Wolper L.F. (2001), *Διοίκηση υπηρεσιών υγείας. Σχεδιασμός, Εφαρμογή και Διαχείριση Συστημάτων Οργανωμένης Παροχής Υπηρεσιών Υγείας*. Τόμος Α. Εκδόσεις Mediforce Services S.A, Αθήνα.
- Wright P., MacMahan G. (1992), Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management, *Journal of Management*, 18:2, pp. 295-320.
- Wright, P.M. & Snell, S.A. (1991). Toward an integrative view of Strategic Human Resource Management, *Human Resource Management Review*, 1, 203-225.