
**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΠΕΙΡΑΙΩΣ**



**ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ
ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ**

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

**Η ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΟ
ΧΩΡΟ ΤΗΣ ΥΓΕΙΑΣ.**

**ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΚΑΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ.
ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΣΕ ΙΔΙΩΤΙΚΟ ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΟ.**

Ελευθερίου Χρυσάφουλα

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

Πειραιάς, 2022

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΠΕΙΡΑΙΩΣ**



**ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ
ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ**

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

**Η ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΟ
ΧΩΡΟ ΤΗΣ ΥΓΕΙΑΣ.**

**ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΚΑΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ.
ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΣΕ ΙΔΙΩΤΙΚΟ ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΟ.**

Ελευθερίου Χρυσαφούλα, Α.Μ.: ΟΔΥ/2013

Επιβλέπων: Χατζηδήμα Σταματίνα / Καθηγήτρια / Πανεπιστήμιο Πειραιώς

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

Πειραιάς, 2022

UNIVERSITY of PIRAEUS



**DEPARTMENT of
ECONOMICS**

M.Sc. in Health Economics and Management

**HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN THE
HEALTHCARE SECTOR.
DEVELOPMENT AND TRAINING PRACTICES.
CASE STUDY IN A PRIVATE HOSPITAL.**

Eleftheriou Chrysafoula

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 Economics and Management

Piraeus, Greece, 2022

Ευχαριστίες

Επιθυμώ να εκφράσω τις ευχαριστίες μου στους Καθηγητές μου στο Πανεπιστήμιο Πειραιώς, που με το ζήλο που επιδεικνύουν στο εκπαιδευτικό τους έργο, μεταλαμπαδεύουν τις γνώσεις τους και ενθαρρύνουν τους φοιτητές σε κάθε τους βήμα. Σε αυτούς τους δύσκολους καιρούς, ήταν πάντα δίπλα μας και μας παρότρυναν να προσπαθούμε και να ευελπιστούμε στα καλύτερα. Θα ήταν παράληψη να μην ευχαριστήσω θερμά επίσης την Γραμματεία του τμήματος του Μεταπτυχιακού για την άμεση ανταπόκριση σε οποιαδήποτε ανησυχία μας, διευκρίνιση και απορία μας. Οποιαδήποτε στιγμή της ημέρας υπήρχε θετική ανταπόκριση για τον ελάχιστο προβληματισμό που είχε δημιουργηθεί.

Τέλος, επιθυμώ να ευχαριστήσω ιδιαίτερω την επιβλέπουσά μου, κυρία Χατζηδήμα Σταματίνα που με τις εύστοχες και άμεσες διαθρωτικές αλλαγές σε κάθε βήμα της διπλωματικής μου, με βοήθησε να φέρω εις πέρας την παρούσα εργασία και παράλληλα να μάθω εις βάθος για το αντικείμενο που είχα στη διάθεσή μου.

Η Διαχείριση του Ανθρώπινου Δυναμικού στο Χώρο της Υγείας.

Πρακτικές Ανάπτυξης και Εκπαίδευσης.

Μελέτη Περίπτωσης σε Ιδιωτικό Νοσοκομείο.

Σημαντικοί Όροι: Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Διαχείριση, Ανάπτυξη, Εκπαίδευση

Περίληψη

Αρχικά πρέπει να αναφερθεί πως στη σημερινή εποχή ο χώρος της υγείας διέρχεται από μια κατάσταση έντονων αναταράξεων λόγω της οικονομικής κρίσης που πλήττει την χώρα μας περίπου μία δεκαετία τώρα. Για τον λόγο αυτό ο ρόλος των τμημάτων Διοίκησης Ανθρώπινου δυναμικού (HR) αποτελεί το ύψιστο σημείο που απαραίτητα χρειάζεται να διαθέτει ο κάθε οργανισμός, καθώς θεωρείται πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Αξιοσημείωτο είναι επίσης να αναφερθεί ότι η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού αντιμετωπίζει τον άνθρωπο σαν περιουσιακό στοιχείο του οργανισμού, κάτι το οποίο είναι υψίστης σημασίας και για τον ίδιο τον άνθρωπο.

Η παρούσα εργασία έχει ως σκοπό να διερευνήσει τις πρακτικές ανάπτυξης, εκπαίδευσης και διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού και συγκεκριμένα στο χώρο της υγείας. Για την επίτευξη του στόχου αυτού χρησιμοποιείται ερωτηματολόγιο το οποίο διαθέτει εύστοχες ερωτήσεις σχετικά με τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού. Στην έρευνα συμμετείχαν υπεύθυνοι εκπαίδευσης ανθρώπινου δυναμικού ιδιωτικού νοσοκομείου καθώς επίσης και εργαζόμενοι νοσοκομείου και πιο συγκεκριμένα, γυναικολόγοι, νοσηλεύτες, μαίες και διοικητικό προσωπικό. Τα συγκεντρωθέντα στοιχεία επεξεργάστηκαν με την βοήθεια του Microsoft Office Excel 2010 και του στατιστικού προγράμματος Spss. Στη συνέχεια μέσω του Spss αναλύθηκαν τα αποτελέσματα και εξήχθησαν τα συμπεράσματα της έρευνας.

Βασικό συμπέρασμα της έρευνας που διενεργήθηκε, αποτελεί το γεγονός πως η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί ένα από τα βασικότερα τμήματα ενός

οργανισμού - επιχείρησης. Ως στόχο μεταξύ άλλων έχει τις απαραίτητες ενέργειες για την εργασιακή και προσωπική ικανοποίηση των εργαζομένων όπως και την ανάπτυξη των καλών σχέσεων μεταξύ τους.

Συνοπτικά, με βάση τα αποτελέσματα της Έρευνας είναι σαφές ότι στο νοσοκομείο Μητέρα λειτουργεί ξεχωριστό και ανεξάρτητο τμήμα Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων.

Human Resource Management in the Healthcare Sector.

Development and Training Practices.

Case Study in a Private Hospital.

Keywords: Human Resource Management, Management, Development, Training

Abstract

First of all, it should be mentioned that in the current era, the field of health is going through a state of intense turmoil due to the economic crisis that has been affecting our country for about a decade now. For this reason, the role of the Human Resources Management (HR) departments is the highest point that every organization necessarily needs to have, as it is considered a source of competitive advantage. It is also worth mentioning that the Human Resources Management treats the person as an asset of the organization, something that is of utmost importance for the person himself.

The present work aims to explore the practices of development, training and management of human resources and specifically in the field of health. To achieve this goal, a questionnaire is used which has targeted questions about Human Resource Management. The research involved the training staff of a private hospital human resources as well as hospital staff and more specifically, gynecologists, nurses, midwives and administrative staff. The research involved the training staff of a private hospital human resources as well as hospital staff and more specifically, gynecologists, nurses, midwives and administrative staff. The collected data were processed with the help of Microsoft Office Excel 2010 and the statistical program Spss. The results were then analyzed through Spss and the conclusions of the research were drawn.

The main conclusion of the research was the fact that human resource management is one of the most important parts of an organization - company. Among

other things, it aims at the necessary actions for the work and personal satisfaction of the employees as well as the development of good relations between them.

In summary, based on the results of the Survey, it is clear that there is a separate and independent Human Resources Department at Mother Hospital.

Περιεχόμενα

Περίληψη **ix**

Abstract **xi**

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1 Εισαγωγή..... 1

1.2 Σκοπός της εργασίας..... 1

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ - ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΤΗΣ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ

2.1 Εισαγωγή 3

2.2. Λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων 3

2.3 Στόχοι της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων 6

2.4 Ο Ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού 7

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Η ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

3.1 Παγκοσμιοποίηση και Αγορά εργασίας..... 9

3.2 Εκπαίδευση Προσωπικού 9

3.3 Εκπαιδευτικές Ανάγκες..... 10

3.4 Στόχοι Εκπαίδευσης..... 10

3.5 Πλεονεκτήματα Εκπαίδευσης Προσωπικού..... 10

3.6 Διαδικασία Εκπαίδευσης Προσωπικού..... 11

3.7 Επιλογή Μεθόδων Εκπαίδευσης..... 11

3.7.1 Μέθοδοι εκπαίδευσης εντός εργασίας..... 12

3.7.2 Μέθοδοι εκπαίδευσης εκτός εργασίας 12

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Η ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

4.1 Ανάπτυξη Στελεχών..... 15

4.2 Ανάπτυξη Ταλέντων 15

4.3 Η Προσφορά των ταλέντων στις επιχειρήσεις.....	16	
4.4 Η παραμονή των «ταλέντων» στις επιχειρήσεις.....	17	
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΙΔΙΩΤΙΚΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΥΓΕΙΑΣ		
5.1 Εισαγωγή	19	
5.2 Οργάνωση Υπηρεσιών Υγείας στην Ελλάδα.....	19	
5.3 Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στην Υγεία.....	20	
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 : ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....		21
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΕΡΕΥΝΑΣ		
7.1 Εισαγωγή.....	23	
7.2 Ερευνητική Μεθοδολογία.....	23	
7.3 Αποτελέσματα από τη Στατιστική Ανάλυση.....	23	
7.4 Αποτελέσματα - Συμπεράσματα Έρευνας.....	41	
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....		43
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....		45

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1 Εισαγωγή

Να αναφερθεί αρχικά πως στον πλέον ταχέως μεταβαλλόμενο κόσμο, η εκάστοτε επιχείρηση χρειάζεται να εξασφαλίσει ότι οι προσπάθειες των εργαζομένων της θα είναι οι μέγιστες και με τις λιγότερο οικονομικές προσπάθειες και θα επιφέρουν την μεγιστοποίηση κερδών καθώς και την επίτευξη των στόχων της. Έτσι λοιπόν με την πάροδο των χρόνων δημιουργήθηκε η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (HR) η οποία θεωρεί το προσωπικό ως το σημαντικότερο στοιχείο της επιχείρησης - οργανισμού, το οποίο χρειάζεται συνέχεια να εκπαιδεύεται κατάλληλα και να του προσφέρονται κίνητρα για να αυξηθεί η παραγωγικότητα του. Έχει ως στόχο να επενδύει στον ανθρώπινο παράγοντα με σκοπό να τον υποκινήσει και να τον αξιοποιήσει στο μέγιστο δυνατό.

Συγκεκριμένα, μέσα από το τμήμα της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού παρέχονται πληροφορίες για το τι αμοιβές θα πρέπει να παρέχονται, για τα κριτήρια επιλογής υποψηφίων, για το ποιοι είναι οι κατάλληλοι για την αναπλήρωση θέσεων εργασίας καθώς επίσης και για το ποια είναι η απόδοση και η αξιολόγηση των εργαζομένων.

Τέλος, είναι απαραίτητο να τονιστεί πως η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού αναλαμβάνει έναν πιο στρατηγικό ρόλο και θεωρείται συμβόλαιο μεταξύ της επιχείρησης και του εργαζόμενου (Schna FP., 2004), (Κανελλόπουλου, 1991).

1.2 Σκοπός της εργασίας

Η παρούσα διπλωματική εργασία έχει ως σκοπό τη διερεύνηση της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού και συγκεκριμένα στο χώρο της υγείας. Επιπλέον στόχος είναι η διερεύνηση των πρακτικών εκπαίδευσης των εργαζομένων στη σύγχρονη ελληνική αγορά και συγκεκριμένα σε ένα ιδιωτικό νοσοκομείο.

Απώτερος σκοπός μας είναι η βελτίωση στις μεθόδους εκπαίδευσης, ανάπτυξης και διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού της μελέτης περίπτωσης που θα παρουσιάσουμε. Επιπλέον, σκοπός είναι να παρουσιαστεί ύστερα από στατιστική ανάλυση αν το ιδιωτικό νοσοκομείο που θα εξεταστεί τηρεί ξεχωριστό τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. Τέλος, απόρροια των προαναφερθέντων θα είναι

η βελτίωση της παραγωγικότητας των εργαζομένων, η αύξηση της ανταγωνιστικότητάς τους και τελικά η επίτευξη επιχειρησιακών στόχων όπου είναι και ο σημαντικότερος στόχος κάθε επιχείρησης - οργανισμού.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ -

ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΤΗΣ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ

2.1 Εισαγωγή

Κρίνεται απαραίτητο να αναφερθεί ότι η Διοίκηση Προσωπικού εμφανίστηκε στις αρχές του εικοστού αιώνα από τον Φρέντερικ Ταίλφορ, ο οποίος ήταν μηχανικός βιομηχανίας στις ΗΠΑ, και πραγματοποίησε μελέτες κινησιομετρίας, οι οποίες έδειξαν ποιος είναι ο «καλύτερος» τρόπος για να εκτελείται μία εργασία. Απόρροια των μελετών του ήταν να πραγματοποιηθεί οικονομία χρόνου και δυνάμεων για να ωφεληθεί η επιχείρηση αλλά και οι εργαζόμενοι (Χατζικιαν Γιάννης, 2008).

Επιπλέον να τονιστεί πως για την σημερινή εποχή η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού αποτελεί τον σύγχρονο τρόπο διοίκησης γιατί εμπεριέχει φλέγοντα θέματα που αφορούν την ανάπτυξη, την απασχόληση, την ομαδικότητα και τις πολιτικές προσλήψεων, τα οποία σαφώς και εμπίπτουν στις άμεσες αλλαγές της σύγχρονης αγοράς εργασίας. Εφόσον λοιπόν έχει αλλάξει η φύση της εκάστοτε εργασίας, είναι απαραίτητο να ενεργοποιηθούν και οι νέες θεωρίες για βελτίωση ποιότητας και τελικά αύξηση της παραγωγικότητας και επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων (Μετσίνη, 2003).

Ακόμα, είναι πλέον σαφές πως σχεδόν σε όλες τις σύγχρονες επιχειρήσεις λειτουργεί ξεχωριστό τμήμα HR, ευθύνη του οποίου είναι η άρτια και άμεση Διοίκηση των Ανθρώπινων Πόρων. Μεταξύ άλλων ο ρόλος του τμήματος Ανθρώπινων Πόρων έχει να κάνει με την εκτέλεση συγκεκριμένων λειτουργιών οι οποίες και θα αναφερθούν στη συνέχεια.

Τέλος να επισημανθεί πως η επιχείρηση αποτελεί χώρο συλλογικής δράσης. Για τον λόγο αυτό όλα τα τμήματα χρειάζεται να αλληλοσυνδέονται μεταξύ τους για την ορθή λειτουργία τους (Κανελλόπουλος X., 2002).

2.2. Λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων

Οι σπουδαιότερες λειτουργίες που αποτελούν το περιεχόμενο της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων είναι οι ακόλουθες:

- Ανάλυση και περιγραφή θέσεων εργασίας

- Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού
- Προσέλκυση
- Επιλογή
- Εκπαίδευση και Ανάπτυξη
- Αξιολόγηση Εργαζομένου
- Αμοιβές και Παροχές
- Διοίκηση Απόδοσης
- Εργασιακές Σχέσεις
- Εσωτερική Επικοινωνία
- Οργανωσιακή και Διοικητική Ανάπτυξη

Να επισημανθεί πως όλες οι λειτουργίες είναι αλληλένδετες και έχουν ως κοινό στόχο την άμεση αποτελεσματική επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων (Bratton, J. και Gold, J. 2012).

Όπως έχει ήδη αναφερθεί, το προσωπικό μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού θεωρείται περιουσιακό στοιχείο και η επιχείρηση πρέπει πάντα να επενδύει στον ανθρώπινο παράγοντα. Συν τοις άλλοις, θεωρεί ότι πρέπει:

- Να υπάρχει **αμοιβαιότητα μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων**, δηλαδή να γίνονται σεβαστά τα συμφέροντα και των δύο πλευρών.

- Οι εργαζόμενοι να αισθάνονται **αφοσίωση προς τους στόχους της επιχείρησης**.

- Η **πολιτική** σε θέματα ανθρώπινου δυναμικού να είναι άμεσα **συνδεδεμένη με τους επιχειρησιακούς στόχους** της επιχείρησης.

- Τέλος, όλα τα μέλη της επιχείρησης να μοιράζονται κάποιες κοινές αρχές και αντιλήψεις για να έχουν όλοι τον ίδιο στόχο (Χατζικιαν Γιάννης 2008).

Για την κατανόηση των όρων των λειτουργιών, ακολουθεί η αποσαφήνιση τους:

- **Ανάλυση και Περιγραφή Θέσεων Εργασίας:** Λειτουργία της ΔΑΠ που προβαίνει σε αναλυτική περιγραφή των θέσεων εργασίας.

- **Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού:** Διατυπώνει τις μελλοντικές ανάγκες της επιχείρησης σε ανθρώπινο δυναμικό και προγραμματίζει τον τρόπο κάλυψης των αναγκών αυτών.

- **Προσέλκυση (Recruitment):** Ουσιαστικά ενημερώνει με τον κατάλληλο τρόπο ώστε να ενδιαφερθούν και να πεισθούν να κάνουν αίτηση για τη συγκεκριμένη θέση οι κατάλληλοι υποψήφιοι.
- **Επιλογή (Selection):** Επιλογή του κατάλληλου προσώπου που θα στελεχώσει μια συγκεκριμένη θέση στην επιχείρηση - οργανισμό.
- **Εκπαίδευση και Ανάπτυξη (Development):** Περιλαμβάνει την εκπαίδευση αλλά και την ανάθεση μεγαλύτερων ευθυνών.
- **Αξιολόγηση Εργαζομένου (Performance Appraisal):** Αξιολόγηση της απόδοσης του εργαζομένου με βάση τους στόχους που του έχουν ανατεθεί από την αρχή.
- **Αμοιβές και παροχές (Rewards):** Στον όρο αυτό δεν περιλαμβάνεται μόνο ο μισθός του εργαζόμενου αλλά και τα στοιχεία που λειτουργούν σαν ανταμοιβή για την καλή του επίδοση. Bonus και άυλες ανταμοιβές όπως έπαινοι, αναγνώριση και προαγωγές.
- **Διοίκηση Απόδοσης (Performance Management):** Σημείο κλειδί στον κύκλο της ΔΑΠ αφού όλες οι λειτουργίες συνδέονται με αυτή.
- **Εργασιακές σχέσεις (Employment Relationships):** Η ΔΑΠ είναι υπεύθυνη για τη διαχείριση των σχέσεων της επιχείρησης με τις ενώσεις συνδικάτων των εργαζομένων.
- **Εσωτερική Επικοινωνία (Internal Communication):** Περιλαμβάνει το σχεδιασμό και την υλοποίηση ενεργειών που αφορούν την επικοινωνία της επιχείρησης με τους εργαζόμενους. Στόχοι της εσωτερικής επικοινωνίας είναι η καλύτερη ενημέρωση των εργαζομένων και της διοίκησης.
- **Οργανωσιακή και Διοικητική Ανάπτυξη (Business Development):** Συμμετοχή της ΔΑΠ στο σχεδιασμό και την υποστήριξη δράσεων και ενεργειών για την προσαρμογή της επιχείρησης στις αλλαγές, με τη συνεχή οργανωσιακή ανάπτυξη.
- **Εσωτερική επικοινωνία:** Σχεδιασμός και υλοποίηση ενεργειών με στόχο την ενίσχυση της εταιρικής κουλτούρας.

Τέλος θα ήταν παράλειψη να μην αναφερθεί πως χρειάζεται η Διεύθυνση Ανθρώπινων Πόρων να είναι σε θέση να προσαρμόζεται άμεσα στις απαιτήσεις του γταχέως μεταβαλλόμενου ανταγωνιστικού περιβάλλοντος.

(Δήμου Ν., 1999)

2.3 Στόχοι της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων

Αρχικά, είναι γνωστό ότι η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων είναι ένα τμήμα ξεχωριστό που όμως χρειάζεται να επικοινωνεί και με όλα τα υπόλοιπα τμήματα της επιχείρησης. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα την επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων. Οι στόχοι της Διοίκησης του Ανθρώπινου Δυναμικού εστιάζονται στην ανταγωνιστικότητα, στην απόδοση, στην επιβίωση και στην δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Χυτήρης, 2001).

Πιο συγκεκριμένα οι στόχοι είναι οι ακόλουθοι:

- Αύξηση Ανταγωνιστικότητας
- Βελτίωση Ποιότητας και Παραγωγικότητας
- Τήρηση Νομικών και Κοινωνικών Υποχρεώσεων
- Εργασιακή Ικανοποίηση και Ανάπτυξη Προσωπικού
- Επίτευξη Επιχειρησιακών Στόχων

Κρίνεται σκόπιμο να αναλυθούν οι παραπάνω στόχοι για καλύτερη κατανόησή τους.

Αύξηση Ανταγωνιστικότητας: Η επιχείρηση χρειάζεται να απασχολεί εκείνα τα άτομα που θα είναι τα πιο ικανά να συμβάλουν στην εκπλήρωση των στόχων της και συνεπώς θα τη βοηθήσουν να παραμείνει ανταγωνιστική. Αυτό θα δημιουργήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα απέναντι στους ανταγωνιστές της. Το συγκριτικό αυτό πλεονέκτημα θα προκύψει από την αποτελεσματική προσέλκυση, ανάπτυξη και διαχείριση.

Βελτίωση Ποιότητας και Παραγωγικότητας: Αρχικά, η παραγωγικότητα είναι οικονομικός δείκτης που μετρά την αξία των εκροών που παράγει ένας εργαζόμενος - επιχείρηση. Ο όρος ποιότητα εκφράζει το σύνολο των χαρακτηριστικών ενός προϊόντος που το καθιστούν ικανό να ανταποκριθεί ικανοποιητικά στις ανάγκες των πελατών. Η βελτίωση της ποιότητας και της

παραγωγικότητας εξαρτώνται σε πολύ μεγάλο βαθμό από την Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων.

Τήρηση Νομικών και Κοινωνικών Υποχρεώσεων: Αναφέρονται στις ώρες απασχόλησης και στις αμοιβές καθώς επίσης και στη σύμβασης εργασίας.

Εργασιακή Ικανοποίηση και Ανάπτυξη Προσωπικού: Τέλος, βασικός στόχος της ΔΑΠ είναι η εργασιακή ικανοποίηση και ανάπτυξη του προσωπικού της επιχείρησης. Ο βασικός στόχος είναι η παροχή εκπαίδευσης και ανάπτυξης σχετικής με τη θέση που θα στελεχώσει ο εκάστοτε εργαζόμενος. Τέλος, μέσω της ανάπτυξης, στόχος είναι να διατηρείται η απασχολησιμότητα των εργαζομένων.

Επίτευξη Επιχειρησιακών Στόχων: Ο λόγος ύπαρξης της ΔΑΠ είναι η αποτελεσματική επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων. Αυτός είναι ο απότερος στόχος κάθε επιχείρησης - οργανισμού (Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ., “Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων”, 2002.)

2.4 Ο Ρόλος της Διοίκησης Ανθρωπίνου Δυναμικού

Στη σημερινή εποχή, σχεδόν όλα τα στελέχη των οργανισμών έχουν αντιληφθεί ότι ο μόνος αποτελεσματικός τρόπος δημιουργίας μιας αναπτυξιακής στρατηγικής είναι μέσω των εργαζομένων. Ουσιαστικά ο ανθρώπινος παράγοντας είναι το περιουσιακό στοιχείο της κάθε επιχείρησης. Για τον λόγο αυτό χρειάζεται συνέχεια επιμόρφωση, εκπαίδευση και παρακολούθηση σεμιναρίων.

Επίσης, οι νέες διαμορφούμενες συνθήκες, έχουν αλλάξει την αγορά εργασίας καθώς επίσης και οι στόχοι έχουν διαμορφωθεί με βάση τις εκάστοτε μεταβολές. Στον κάθε οργανισμό θα πρέπει να υπάρχει μια συνεχή προσπάθεια δημιουργίας και διαφόρων διαδικασιών, οι οποίες θα διαμορφώνουν τις συμπεριφορές, ικανότητες, και δεξιότητες του προσωπικό (Χυτήρης, 2001).

Η Διοίκηση Ανθρωπίνου Δυναμικού θα πρέπει να σχεδιαστεί και να διοικηθεί από τα στελέχη κατά τέτοιο τρόπο ώστε να οδηγούν τον οργανισμό στην δημιουργία όλων των αναγκαίων συμπεριφορών και ικανοτήτων - δεξιοτήτων του προσωπικού που να μπορούν να υποστηρίξουν την αποτελεσματική εφαρμογή κάθε στρατηγικής.

Επίσης, από παλιά τα τμήματα προσωπικού ασχολούνταν μόνο με τα καθημερινά προβλήματα στην εργασία, την πρόσληψη και απόλυση προσωπικού, την εκπαίδευση και με τις διαπραγματεύσεις. Σήμερα πλέον εμπλέκονται στο σχεδιασμό πολιτικής σε όλα τα επίπεδα μιας επιχείρησης - οργανισμού, αξιολογώντας τις αποφάσεις και την πολιτική της επιχείρησης (Χυτήρης, 2001).

Να αναφερθεί ακόμα ότι το τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων συμμετέχει στις αποφάσεις που αφορούν την πορεία της επιχείρησης - οργανισμού καθώς και τον επιχειρησιακό της στόχο.

Στη σύγχρονη επιχείρηση το Τμήμα των Ανθρώπινων Πόρων θεωρεί τα στελέχη και τους εργαζόμενους περιουσιακό στοιχείο της επιχείρησης και για τον λόγο αυτό έχουν καθημερινή επαφή όλοι οι εργαζόμενοι, όλων των τμημάτων. **Μελετά τους ανταγωνιστές** προκειμένου να είναι και εκείνη ανταγωνιστική στον πλέον ταχέως μεταβαλλόμενο καιρό. Επίσης, προσαρμόζεται ανάλογα με τις πολιτικές διοίκησης (benchmarking). Τέλος **αξιολογεί** σε σύντομο χρονικό διάστημα το προσωπικό ώστε να γνωρίζει τις δυνατότητες και τις ελλείψεις ώστε να μπορεί να προσαρμόζεται και να πραγματοποιεί διορθωτικές αλλαγές. Όλα τα παραπάνω έχουν έναν και μοναδικό στόχο, την επίτευξη του επιχειρησιακού στόχου με τη μικρότερη οικονομική προσπάθεια (Χυτήρης, 2001).

Εν κατακλείδι, ο ρόλος του τμήματος της διοίκησης ανθρώπινων πόρων είναι να συμβάλλει στην επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων, αναλαμβάνοντας πρωτοβουλίες όπου απαιτούνται και παρέχοντας υποστήριξη σε πιθανά καθημερινά προβλήματα και όχι μόνο.

Θα ήταν παράλειψη να μην αναφερθεί ότι στη σύγχρονη εποχή, η επιχείρηση και το τμήμα διοίκησης ανθρώπινων πόρων έχει πολλούς ρόλους οι οποίοι είναι απαραίτητοι για κάθε επιχείρηση - οργανισμό που επιθυμεί να έχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στη σύγχρονη ελληνική αγορά.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

Η ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

3.1 Παγκοσμιοποίηση και Αγορά εργασίας

Να αναφερθεί για αρχή ότι ως παγκοσμιοποίηση ορίζεται η διεθνής αλληλεξάρτηση της ροής πόρων, των αγορών προϊόντων και του επιχειρηματικού ανταγωνισμού που χαρακτηρίζει τη νέα οικονομία.

Αξιοσημείωτο είναι επίσης να αναφερθεί πως η επιχείρηση επηρεάζει το περιβάλλον και το περιβάλλον επηρεάζει την επιχείρηση. Λόγω της αυξημένης ταχύτητας των αλλαγών, η επιβίωση ενός οργανισμού απαιτεί και την άμεση προσαρμογή στο εξωτερικό ταχέως μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Αυτό θα έχει ως στόχο την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και κατά συνέπεια την επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων και στρατηγικών.

Με βάση την Παγκοσμιοποίηση λοιπόν γεννήθηκε η ανάγκη για περισσότερη εκπαίδευση και εξειδίκευση. Το γεγονός ότι όσο περισσότερο παραγωγικό είναι το εργατικό δυναμικό, τόσο το κεφάλαιο αποκτά περισσότερα κέρδη, δημιούργησε την ανάγκη για δημιουργία καλύτερου εργατικού δυναμικού. Με αυτόν τον τρόπο θα διασφαλιστεί η μέγιστη παραγωγικότητα (Λαφοντάιν & Μύλλερ, 1999).

Επομένως, σύμφωνα με τα παραπάνω γίνεται κατανοητό ότι έχει δημιουργηθεί η ανάγκη για υψηλότερο επίπεδο εκπαίδευσης, για παροχή επαγγελματικής κατάρτισης από ένα άρτια ειδικευμένο εργατικό δυναμικό (Λαφοντάιν & Μύλλερ, 1999).

3.2 Εκπαίδευση Προσωπικού

Αρχικά να αναφερθεί ότι η αφοσίωση του εργαζόμενου στην επιχείρηση καθώς επίσης και η εργασιακή ικανοποίηση είναι απόρροια της εκπαίδευσης του Ανθρώπινου Δυναμικού (Zelska and Mendez, 2007).

Η εκπαίδευση του προσωπικού θα πρέπει να είναι ενεργητική ώστε να επιλέγεται η καταλληλότερη εκπαιδευτική μέθοδος και θα πρέπει να υπάρχει παράλληλα και το στοιχείο της επαναπληροφόρησης, έτσι ώστε να υπάρχει επιβεβαίωση για τα βήματα γνώσης των εκπαιδευόμενων (Π. Χατζηπαντέλη, 1999).

3.3 Εκπαιδευτικές Ανάγκες

Απαραίτητο κρίνεται να τονιστεί πως η κάθε θέση εργασίας χρειάζεται διαφορετική εκπαίδευση. Για τον λόγο αυτό, πρέπει να καθοριστούν οι κατάλληλες ικανότητες που θα πρέπει να κατέχει ο εργαζόμενος για την επιτυχή του απόδοση. Η ανάλυση των εκπαιδευτικών αναγκών γίνεται από τα ανώτερα στελέχη της επιχείρησης. Η εκπαίδευση μπορεί να αντιμετωπίσει πολλά προβλήματα που θα προκύψουν σε μια επιχείρηση γιατί οι εργαζόμενοι είναι εκείνοι οι οποίοι μπορούν να αναπτύξουν μια επιχείρηση ή να βαλτώσουν την πορεία της (Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή, 2003).

3.4 Στόχοι Εκπαίδευσης

Οι στόχοι της εκπαίδευσης πρέπει να είναι σαφείς και να αποσκοπούν στην άμεση και μέγιστη απόδοση της εκάστοτε επιχείρησης. Χρειάζεται να οριστούν με σαφήνεια για να είναι λειτουργικοί και αποτελεσματικοί στο μέγιστο (Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή, 2003).

Να επισημανθεί πως τα εκπαιδευτικά προγράμματα έχουν συνήθως ακόλουθους στόχους:

- Την ανάπτυξη νέων επαγγελματικών δεξιοτήτων με στόχο για την ανάληψη νέων καθηκόντων και την ικανοποίηση των μελλοντικών αναγκών της επιχείρησης
- Την ανάπτυξη των ήδη υπάρχοντων δεξιοτήτων για συνεχή βελτίωση της απόδοσης.

3.5 Πλεονεκτήματα Εκπαίδευσης Προσωπικού

Είναι σαφές ότι όλα τα εκπαιδευτικά προγράμματα έχουν αλληλένδετη σχέση με την συνολική εικόνα της εκάστοτε επιχείρησης - οργανισμού. Τα πλεονεκτήματα από την εκπαίδευση προσωπικού είναι τα παρακάτω:

- Αφοσίωση και καλύτερη συνεργασία
- Αντιμετώπιση λειτουργικών προβλημάτων
- Συμπλήρωση αναγκών σε προσωπικό
- Μείωση του χρόνου εκμάθησης για τους προσληφθέντες
- Αύξηση παραγωγικότητας

- Μείωση του χρόνου επίβλεψης
- Αύξηση οργάνωσης
- Αίσθημα ευθύνης
- Ανύψωση του ηθικού των εργαζομένων
- οφέλη για τους ίδιους τους εργαζόμενους (Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ., “Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων”, 2002).

3.6 Διαδικασία Εκπαίδευσης Προσωπικού

Κάθε επιχείρηση οφείλει να αντιμετωπίσει την εκπαίδευση του προσωπικού ως μια δραστηριότητα που θα καθορίσει το μέλλον της γιατί όπως έχει ήδη αναφερθεί και παραπάνω ο ανθρώπινος παράγοντας είναι το περιουσιακό στοιχείο της κάθε επιχείρησης. Με αυτό τον τρόπο και μόνο θα αποκτήσει τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα.

Τα 4 στάδια της Εκπαιδευτικής Διαδικασίας:

- Εκτίμηση εκπαιδευτικών αναγκών
- Σχεδιασμός Εκπαιδευτικών Προγραμμάτων
- Μέθοδοι Εκπαίδευσης
- Αξιολόγηση Εκπαιδευτικού Έργου

Αξιοσημείωτο είναι να τονιστεί το γεγονός ότι για να μπορέσεις να αξιολογήσεις έναν εργαζόμενο, χρειάζεται να του έχεις προσφέρει τα κατάλληλα εφόδια καθώς και την κατάλληλη εκπαίδευση - κατάρτιση μέσω σεμιναρίων.

(Χυτήρης Λ., 2001.)

3.7 Επιλογή Μεθόδων Εκπαίδευσης

Το μεγαλύτερο μέρος της εκπαίδευσης του εργαζομένου πραγματοποιείται κατά τη διάρκεια της εργασίας από τους αμέσως ανώτερους του ή από άρτια εργαζόμενους. Η μέθοδος εκπαίδευσης πάνω στη θέση εργασίας πραγματοποιείται από πολλές επιχειρήσεις και οργανισμούς. Έχει στόχο να το καθοδηγεί, να το συμβουλεύει και να το ενθαρρύνει (Χυτήρης, 2001).

3.7.1 Μέθοδοι εκπαίδευσης εντός εργασίας

Επίδειξη:

Σε νέους υπαλλήλους πραγματοποιείται η επίδειξη και ο εκπαιδευτής παρουσιάζει τον τρόπο με τον οποίο εκτελείται η εργασία (Τερζίδης και Τζωρτζάκης, 2004).

Εκπαίδευση μέσω καθοδήγησης:

Χρησιμοποιείται κυρίως για την εκπαίδευση στελεχών και έχει ως σκοπό την ανάπτυξη νέων ικανοτήτων και γνώσεων (Renton, 2009).

Εκπαίδευση μέσω Μέντορα:

Εδώ ένα έμπειρο ανώτερο στέλεχος αναλαμβάνει υπό την προστασία του ένα νεαρό στέλεχος για να το διδάσκει (Χυτήρης, 2001).

Πρόγραμμα ελεγχόμενης μαθητείας:

Συνήθως είναι αρκετά μεγάλης διάρκειας η εκπαίδευση αυτή (Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή, 2003).

3.7.2 Μέθοδοι εκπαίδευσης εκτός εργασίας

Επιχειρηματικά Παιχνίδια Προσομοίωσης:

Οι εκπαιδευόμενοι ενημερώνονται για τα οικονομικά της επιχείρησης - οργανισμού και για τις διάφορες νομικές διαδικασίες (Wolfe and Keys, 2010).

Εργαστήρια/Σεμινάρια:

Παραδοσιακή μέθοδο εκπαίδευσης. Η εκπαίδευση πραγματοποιείται σε αίθουσες διδασκαλίας και με όχι μεγάλο ποσοστό συμμετεχόντων (Χυτήρης, 2001).

Μελέτη περιπτώσεων:

Η μελέτη περιπτώσεων περιγράφει μια ιστορία με στόχο την λύση του προβλήματος (Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή, 2003).

Υπόδηση ρόλων:

Στη υπόδηση ρόλων οι συμμετέχοντες αναλαμβάνουν ρόλους διάφορους ώστε να κατανοήσουν τις ευθύνες της εκάστοτε θέσης (Χυτήρης, 2001).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

Η ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

4.1 Ανάπτυξη Στελεχών

Με τον όρο στέλεχος εννοείται κάθε φορέας εργασίας που μπορεί να λαμβάνει αποφάσεις οι οποίες επηρεάζουν άμεσα την εργασία άλλων στην επιχείρηση. Η **Ανάπτυξη Στελεχών** (Management Development) είναι η συστηματική διαδικασία ελέγχου της ανάπτυξης των στελεχειακών πόρων μιας επιχείρησης για την επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων και στρατηγικών της (Glynis M. Breakwell, 1990).

Για να ανταγωνιστούν επιτυχώς οι σύγχρονες επιχειρήσεις στη ελληνική σύγχρονη αγορά, θα πρέπει να αναπτύξουν διεθνείς μάνατζερ. Έτσι λοιπόν η εκπαίδευση θα πρέπει να είναι διεθνής ώστε να προετοιμάζει τον εκάστοτε μάνατζερ για την εκπλήρωση διεθνών αποστολών. Η εκπαίδευση για παγκόσμιους μάνατζερ θα πρέπει να περιέχει υποκινητικά και συμπεριφορικά συστατικά.

Είναι δεδομένο ότι οι τακτικές ανάπτυξης στελεχών πρέπει να συμβαδίζουν με τις πολιτικές της εκάστοτε επιχείρησης, να ικανοποιούν κάθε στέλεχος και τέλος να βασίζονται στην ατομική και συλλογική ανάπτυξη.

Στόχος της ανάπτυξης στελεχών είναι:

- συνειδητοποιήσουν τα στελέχη τι περιμένει η επιχείρηση από εκείνα
- αντιμετωπίζουν θετικά τις αλλαγές
- να προσαρμόζονται στις ταχείς μεταβολές του περιβάλλοντος
- λαμβάνουν ορθές αποφάσεις
- κατανοούν την ανθρώπινη συμπεριφορά
- αναπτύσσουν τη δημιουργικότητά τους
- υπάρχει καινοτομία

4.2 Ανάπτυξη Ταλέντων

Ο όρος «**ταλέντο**» χρονολογείται ήδη από τα παλιά χρόνια και συγκεκριμένα από την Αρχαία Ελλάδα. Αρχικά να αναφερθεί ότι χρησιμοποιήθηκε ως μονάδα μέτρησης βάρους, στη συνέχεια χρησιμοποιήθηκε ως μονάδα μέτρησης χρήματος και

τέλος χρησιμοποιείται με τη σημασία έμφυτης ικανότητας και χαρισματικότητας του ανθρώπινου παράγοντα (Michaels et al., 2001).

Να τονιστεί ότι στις σύγχρονες επιχειρήσεις ο ορισμός του ταλέντου έχει άμεση σχέση με τις εξειδικευμένες γνώσεις για κάποιο τομέα και τις ικανότητες .

Επίσης να αναφερθεί πως στόχος των επιτυχημένων επιχειρήσεων είναι να υπάρχει μια συνεχής ροή ταλέντων στο χρόνο. Μία επιχείρηση ή ένας οργανισμός χρειάζεται να ακολουθεί τις εξής τακτικές διαχείρισης ταλέντων:

- να δίνει ανατροφοδότηση (feedback) για την ανάπτυξη των επιδόσεων
- να θέτει συγκεκριμένους αναπτυξιακούς στόχους
- να κάνει τους ανθρώπους υπεύθυνους για την επίτευξη αναπτυξιακών και επιχειρησιακών στόχων
- να κάνει μέρος των μισθών να εξαρτώνται από την προσωπική ανάπτυξη και λειτουργία
- να προάγει όσους έχουν υποδειγματική αναπτυξιακή συμπεριφορά
- να παρέχει ασφαλές περιβάλλον
- να καθοδηγεί και να εκπαιδεύει

(Tarique and Sculer, 2010)

(Μπουραντάς Δ., Παπαλεξανδρή Ν., 2002)

4.3 Η Προσφορά των ταλέντων στις επιχειρήσεις

Να υπογραμμιστεί αρχικά πως το σημερινό ανταγωνιστικό κλίμα απαιτεί από τις επιχειρήσεις που θέλουν να εξασφαλίσουν την ύπαρξή τους στην αγορά να αποδίδουν το μέγιστο δυνατό αποτέλεσμα, πράγμα που σημαίνει ότι οι εργαζόμενοί της είναι αυτοί οι οποίοι ουσιαστικά θα πρέπει να αποδίδουν ό,τι καλύτερο μπορούν. Πρέπει λοιπόν η επιχείρηση να έχει τη δυνατότητα να αποκτά συνεχώς νέες και καλύτερες γνώσεις και μάλιστα ταχύτερα από τους ανταγωνιστές της ώστε να εξασφαλίσει την βιωσιμότητά της.

Ένας από τους πιο αποτελεσματικούς τρόπους για να το πετύχει αυτό είναι η συνεχής εκπαιδευτική κατάρτιση των ανθρώπων της. Η εκπαίδευση προσφέρεται σε ένα σημαντικό αριθμό εργαζομένων, των οποίων οι δεξιότητες αναπτύσσονται

περαιτέρω, ώστε να αυξάνεται η αποδοτικότητά τους. Όπως έχει ήδη αναφερθεί ο ανθρώπινος παράγοντας είναι το περιουσιακό στοιχείο της επιχείρησης.

Επίσης, ένας άλλος αποτελεσματικός τρόπος είναι η αναζήτηση των καλύτερων στελεχών. Η προσφορά των ταλέντων στις επιχειρήσεις είναι υψίστης αξίας, αυτό γιατί είναι εκείνοι που θα συμβάλλουν περαιτέρω ανάπτυξή και στη διαχείριση μιας μελλοντικής κρίσης. Τα στελέχη, στη σημερινή εποχή πρέπει να διαθέτουν μοναδικές διοικητικές, ηγετικές και οργανωτικές ικανότητες. Συνοπτικά να ήταν παράλειψη να μην αναφερθεί η σπουδαιότητα της ύπαρξης των ταλέντων αυξάνει συνεχώς (Tarique and Sculer, 2010).

4.4 Η παραμονή των «ταλέντων» στις επιχειρήσεις

Είναι αξιοσημείωτο να αναφερθεί ότι από την στιγμή που θα εισέλθουν στην επιχείρηση τα στελέχη πρέπει να αποτελούν σημαντικά κεφάλαια για κάθε επιχείρηση-οργανισμό. Τα στελέχη έχουν καθήκον να αποφασίζουν για τον τρόπο εκείνο που θα αναπτυχθεί η εταιρεία ώστε να κατέχει σημαντικό προβάδισμα στην αγορά εργασίας σε σύγκριση με τους ανταγωνιστές της. Επιπλέον, χρειάζεται να αξιοποιήσουν τα συγκριτικά τους πλεονεκτήματα και τα χαρίσματα τους.

Συν τοις άλλοις κρίνεται απαραίτητο να τονιστεί ότι σημαντικό στοιχείο της ανάπτυξης των ταλέντων στις επιχειρήσεις δεν είναι μόνο να αναπτυχθούν για ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα αλλά και να παραμείνουν στην επιχείρηση εφόρου ζωής. Για να πραγματοποιηθεί αυτό χρειάζεται συγκεκριμένος καθορισμός κινήτρων όπου θα πρέπει να δίδεται σαν ανταμοιβή - ευχαριστώ προς τα στελέχη-ταλέντα. Αρχικά, τα κίνητρα χρειάζεται να μην είναι μόνο οικονομικής φύσεως αλλά και άυλες ανταμοιβές. Επιπλέον, το στέλεχος θα πρέπει να αισθανθεί ότι είναι αναπόσπαστο μέρος της επιχείρησης - οργανισμού, όπου η επιχείρηση είναι ουσιαστικά η οικογένειά του. Τέλος, με την ανάθεση νέων ρόλων θα μπορέσει να εφαρμόσει τα όσα έμαθε στο παρελθόν και σταδιακά να αναπτυχθεί ως αυριανός καλός ηγέτης (Collings D., Mellahi L., 2009), (Silzer and Dowell, 2010).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΙΔΙΩΤΙΚΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΥΓΕΙΑΣ

5.1 Εισαγωγή

Το παρόν κεφάλαιο έχει ως στόχο τη διερεύνηση και την συζήτηση των Ιδιωτικών Υπηρεσιών Υγείας στην Ελλάδα. Πρώτα απ' όλα, πραγματοποιείται αναφορά στην Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στον τομέα της υγείας και στη συνέχεια αναφέρεται στην οργάνωση των υπηρεσιών υγείας στην Ελλάδα.

Απαραίτητο είναι να επισημανθεί ότι ο κλάδος της υγείας αναπτύχθηκε ραγδαία, κυρίως τη τελευταία 15ετία. Κι αυτό γιατί λόγω της σύγχρονης εποχής η οποία συνεχώς μεταλλάσσεται θα πρέπει να προσαρμόζεται ο κάθε κλάδος με την εποχή του. Να τονιστεί ότι η συνολική ιδιωτική τρέχουσα δαπάνη υγείας καλύπτει περίπου τα 2/3 του συνόλου των δαπανών της υγείας (Ιδιωτική και Δημόσια) (Υπουργείο Υγείας, 1995).

5.2 Οργάνωση Υπηρεσιών Υγείας στην Ελλάδα

Αρχικά να αναφερθεί ότι το ελληνικό σύστημα χαρακτηρίζεται ως **μεικτό**. Δηλαδή η χρηματοδότηση προέρχεται από τις ασφαλιστικές εισφορές και από τη φορολογία. Γενικά να υπογραμμιστεί ότι βασίζεται κατά κύριο λόγο στην υποχρεωτική κοινωνική ασφάλιση (Καλογεροπούλου & Μουρδουκούτας, 2007).

Η διάρθρωση του Ελληνικού υγειονομικού συστήματος διαμορφώνεται ως εξής:

- **Πρωτοβάθμια Φροντίδα Υγείας (ΠΦΥ):** Δημόσιο και Ιδιωτικό τομέα.
- **Δευτεροβάθμια και Τριτοβάθμια Φροντίδα Υγείας:** Δημόσια νοσοκομεία εντός του ΕΣΥ αλλά και εκτός καθώς και ιδιωτικές κλινικές.
- **Επείγουσα Προνοσοκομειακή Ιατρική Φροντίδα:** Καλύπτεται από το Εθνικό Κέντρο Άμεσης Βοήθειας (ΕΚΑΒ).
- **Ψυχιατρική Περίθαλψη:** Καλύπτεται από τον Ιδιωτικό και Δημόσιο τομέα καθώς επίσης και από εξωνοσοκομειακές δομές.

(ICAP Group, 2015).

5.3 Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στην Υγεία

Αρχικά είναι υψίστης σημασίας να αναφερθεί ότι το Ανθρώπινο Δυναμικό είναι **καθοριστικός παράγων** λειτουργίας του συστήματος υγείας απορροφώντας **60-70%** των δαπανών (Υπουργείο Υγείας, 1995).

Για την παροχή της υγειονομικής υπηρεσίας απαιτείται ικανότητα και υπεύθυνη προσέγγιση προς τον ασθενή γιατί υπάρχει αλληλεπίδραση πελατών - ασθενών με τους επαγγελματίες υγείας.

Αξιοσημείωτο είναι να αναφερθεί ότι η καθημερινή άμεση επαφή με τον ασθενή είναι κάτι δύσκολο, για τον λόγο αυτό χρειάζεται να δίδεται η απαραίτητη σημασία στον παράγοντα που ονομάζεται εργαζόμενος. Οι επαγγελματίες υγείας χρειάζεται να διακατέχονται από κατανόηση, υπευθυνότητα, συμπόνια, αλληλεγγύη και ωριμότητα (Schulz & Johnson, 1990).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Τα συμπεράσματα της βιβλιογραφικής ανασκόπησης είχαν σχέση με την εκπαίδευση του Ανθρώπινου Δυναμικού στο χώρο της υγείας στην Ελλάδα. Αρχικά έγινε αναφορά στην έννοια και στις βασικές λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού καθώς και στους στόχους της. Ακολούθως διερευνήθηκαν οι τεχνικές εκπαίδευσης του Ανθρώπινου Δυναμικού οι οποίες κατέχουν βασικό ρόλο στην πραγματοποίηση των επιχειρησιακών στόχων της εκάστοτε επιχείρησης. Στο τελευταίο κεφάλαιο της ανασκόπησης τονίζεται η αξία των στελεχών μιας επιχείρησης γιατί ουσιαστικά τα στελέχη είναι εκείνα τα οποία οδηγούν μια επιχείρηση στην άνοδο. Τέλος, διερευνήθηκε πως ένα στέλεχος θα παραμείνει στον οργανισμό εφόρου ζωής και θα έχει κίνητρα για να προσπαθεί να έχει ανοδική πορεία και η επιχείρηση στην οποία εργάζεται και το ίδιο σαν άτομο - εργαζόμενος.

Να υπογραμμιστεί ότι οι σύγχρονες επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν πολύπλοκα ζητήματα λόγω της παγκοσμιοποίησης, οικονομικής αστάθειας και των ανταγωνιστών. Όλα τα παραπάνω δημιουργούν πιέσεις και προκλήσεις για την εταιρεία. Στόχος λοιπόν της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού είναι βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της οργανωτικής απόδοσης προκειμένου να επιτευχθεί ο επιχειρησιακός στόχος. Να σημειωθεί ότι βασικός παράγοντας επιτυχίας κάθε επιχείρησης είναι ο ανθρώπινος παράγοντας γιατί θεωρείται η κινητήρια δύναμη για την ανάπτυξη και την βιωσιμότητα κάθε επιχείρησης.

Η επιχείρηση πρέπει να συνδέσει τα σχέδια και τις δράσεις της με το εργατικό δυναμικό της. Το εργατικό δυναμικό είναι ο παράγοντας επιτυχίας που πρέπει η κάθε επιχείρηση να επενδύει σε αυτόν. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των επιχειρήσεων προκειμένου να αντιμετωπίσουν τον ταχέως μεταβαλλόμενο ρυθμό ανάπτυξης της εποχής μας βρίσκεται στις ικανότητες που διαθέτει το ανθρώπινο δυναμικό. Το ανθρώπινο δυναμικό ουσιαστικά εφοδιάζει με τα ταλέντα του, τη δημιουργικότητά του, την υπευθυνότητά του και την εργατικότητά του οποιαδήποτε επιχείρηση ή οργανισμό.

Συμπερασματικά, η διαρκής εκπαίδευση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού είναι μια συνεχής προσπάθεια των επιχειρήσεων προκειμένου να έχουν δυναμικούς εργαζομένους και να μπορούν να είναι ανταγωνιστικές. Θα ήταν

παράλειψη να μην αναφερθεί ότι ο εργαζόμενος θεωρείται το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που χρειάζεται να διαθέτει η εκάστοτε επιχείρηση για να πραγματοποιήσει τους επιχειρησιακούς της στόχους και να μπορέσει να είναι ανταγωνιστική και να ανταπεξέλθει με επιτυχία στις σύγχρονες προκλήσεις της εποχής.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΤΗΣ ΈΡΕΥΝΑΣ

7.1 Εισαγωγή

Ύστερα από την βιβλιογραφική ανασκόπηση, ακολουθεί το ερευνητικό μέρος της εργασίας. Στο συγκεκριμένο κεφάλαιο αναλύεται η ερευνητική μεθοδολογία που ακολουθήθηκε προκειμένου να ερευνηθεί το θέμα που πραγματεύεται η έρευνά μας σχετικά με την εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού στο χώρο της υγείας στην Ελλάδα. Στη συνέχεια αναφέρεται η στατιστική ανάλυση που χρησιμοποιήθηκε για την επιτυχή διεξαγωγή της έρευνας.

7.2 Ερευνητική Μεθοδολογία

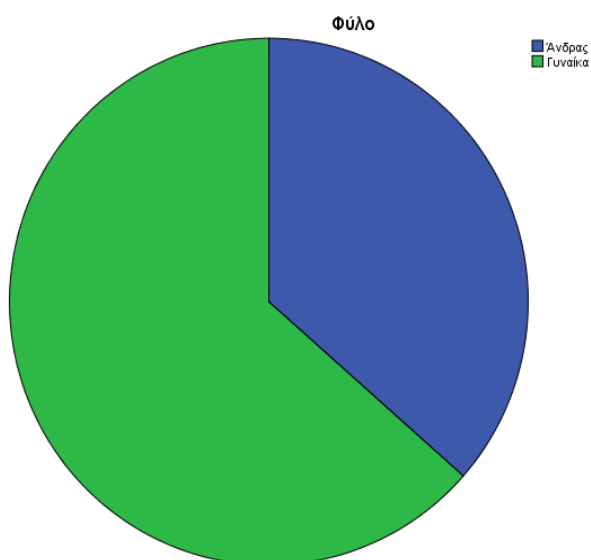
Η παρούσα εργασία αποτελεί ποσοτική έρευνα, η οποία πραγματοποιήθηκε με τη βοήθεια ενός ερωτηματολογίου με σύντομες ερωτήσεις σχετικά με την εκπαίδευση των εργαζομένων. Η μέθοδος που ακολουθήθηκε για τη διεξαγωγή της έρευνας ήταν αποστολή των ερωτηματολογίων και η συμπλήρωσή τους από τους ερωτώμενους - εργαζόμενους του ιδιωτικού νοσοκομείου Μητέρα, σε καθορισμένο χρόνο. Λόγω της πανδημίας ήταν αδύνατη η δια ζώσης συνέντευξη και συμπλήρωση των ερωτηματολογίων. Η συγκεκριμένη μέθοδος κρίθηκε ως η πιο κατάλληλη για να ερευνηθεί εις βάθος το θέμα που πραγματεύεται η παρούσα εργασία. Επίσης, η παρούσα εργασία αποτελεί παραγωγική έρευνα μιας και στην αρχή αναφέρεται η θεωρία, στη συνέχεια πραγματοποιείται μια υπόθεση και ακολούθως με βάση τα στοιχεία που συγκεντρώθηκαν από την έρευνα αξιολογούνται το αν επιβεβαιώθηκαν ή απορρίφθηκαν οι υποθέσεις.

7.3 Αποτελέσματα από τη Στατιστική Ανάλυση

Αρχικά να αναφερθεί πως το δείγμα αποτελούνταν από 63 άτομα, οι οποίοι είναι εργαζόμενοι στο Νοσοκομείο Μητέρα, διαφόρων ειδικοτήτων, ηλικίας, φύλου και θέσης. Επίσης, το ερωτηματολόγιο είναι μικρό, σύντομο και πολύ εύκολο στο να απαντηθεί δεδομένου ότι οι συνθήκες που επικρατούν στα νοσοκομεία λόγω της πανδημίας είναι δύσκολες για όλους και κυρίως για τους εργαζόμενους. Για τον λόγο αυτό δεν πραγματοποιήθηκε διά ζώσης συνέντευξη.

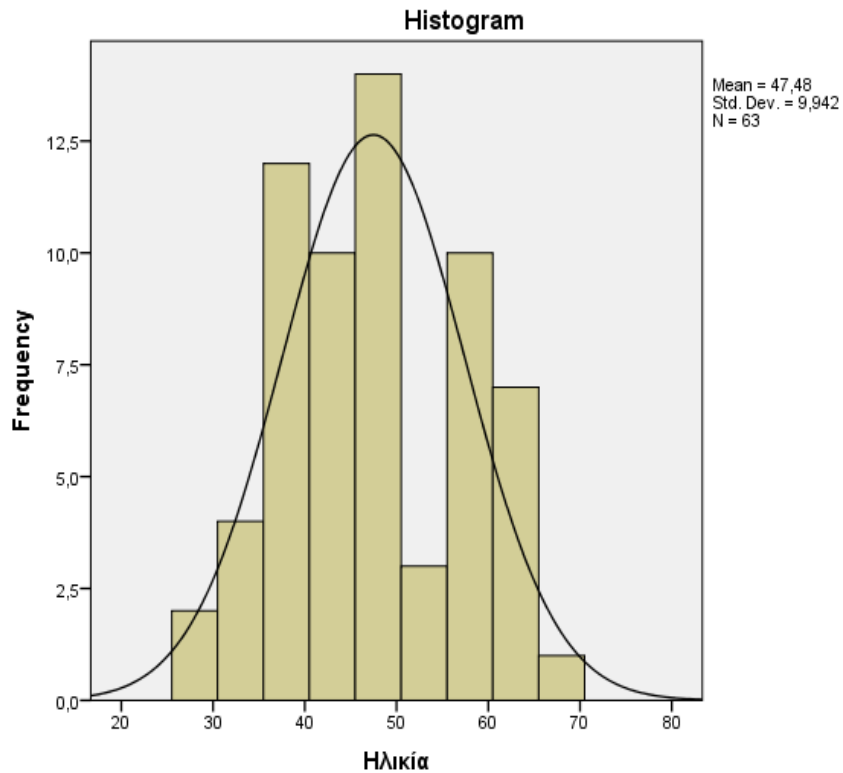
Πιο συγκεκριμένα, το ερωτηματολόγιο απαντήθηκε από 40 γυναίκες και 23 άνδρες και ο μέσος όρος ηλικίας τους ήταν τα 47, 48 έτη ζωής. Η μικρότερη ηλικία ήταν τα 28 έτη και η μεγαλύτερη τα 68 έτη και ήταν και οι δύο άνδρες.

Φύλο				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Άνδρας	23	36,5	36,5	36,5
Γυναίκα	40	63,5	63,5	100,0
Total	63	100,0	100,0	



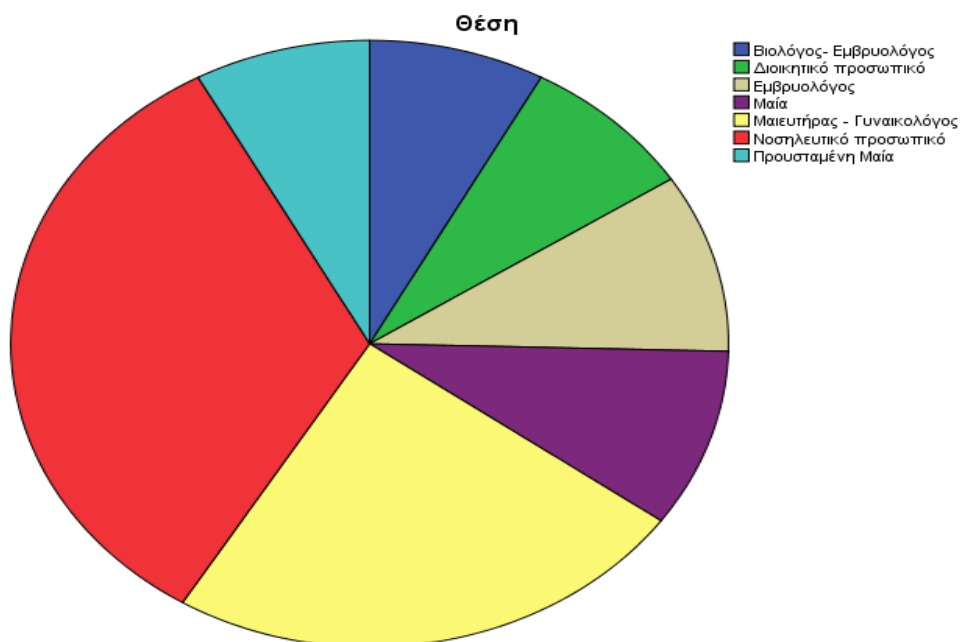
Ηλικία

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
28	1	1,6	1,6	1,6
29	1	1,6	1,6	3,2
31	1	1,6	1,6	4,8
33	1	1,6	1,6	6,3
34	1	1,6	1,6	7,9
35	1	1,6	1,6	9,5
36	3	4,8	4,8	14,3
37	1	1,6	1,6	15,9
38	2	3,2	3,2	19,0
39	4	6,3	6,3	25,4
40	2	3,2	3,2	28,6
41	4	6,3	6,3	34,9
42	1	1,6	1,6	36,5
43	1	1,6	1,6	38,1
45	4	6,3	6,3	44,4
46	2	3,2	3,2	47,6
47	3	4,8	4,8	52,4
48	3	4,8	4,8	57,1
49	4	6,3	6,3	63,5
50	2	3,2	3,2	66,7
51	1	1,6	1,6	68,3
52	1	1,6	1,6	69,8
53	1	1,6	1,6	71,4
56	3	4,8	4,8	76,2
57	1	1,6	1,6	77,8
58	2	3,2	3,2	81,0
59	2	3,2	3,2	84,1
60	2	3,2	3,2	87,3
61	2	3,2	3,2	90,5
62	2	3,2	3,2	93,7
64	2	3,2	3,2	96,8
65	1	1,6	1,6	98,4
68	1	1,6	1,6	100,0
Total	63	100,0	100,0	



Απαραίτητο κρίνεται επίσης να τονιστεί πως από τους 63 ερωτώμενους, το μεγαλύτερο ποσοστό αποτελούνταν από νοσηλευτικό προσωπικό (21 άτομα) ενώ το χαμηλότερο κατείχε η θέση του Βιολόγου - Εμβρυολόγου (5 άτομα), το Διοικητικό Προσωπικό (5 άτομα) και η Προϊσταμένη Μαία επίσης με 5 άτομα. Η Θέση του Εμβρυολόγου καλύφθηκε από 6 άτομα όπως και της Μαιίας και τέλος 15 άτομα Μαιευτήρες - Γυναικολόγοι απάντησαν στο ερωτηματολόγιο.

		Θέση			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Βιολόγος- Εμβρυολόγος	5	7,9	7,9	7,9
	Διοικητικό προσωπικό	5	7,9	7,9	15,9
	Εμβρυολόγος	6	9,5	9,5	25,4
	Μαία	6	9,5	9,5	34,9
	Μαιευτήρας - Γυναικολόγος	15	23,8	23,8	58,7
	Νοσηλευτικό προσωπικό	21	33,3	33,3	92,1
	Προσταμένη Μαία	5	7,9	7,9	100,0
	Total	63	100,0	100,0	



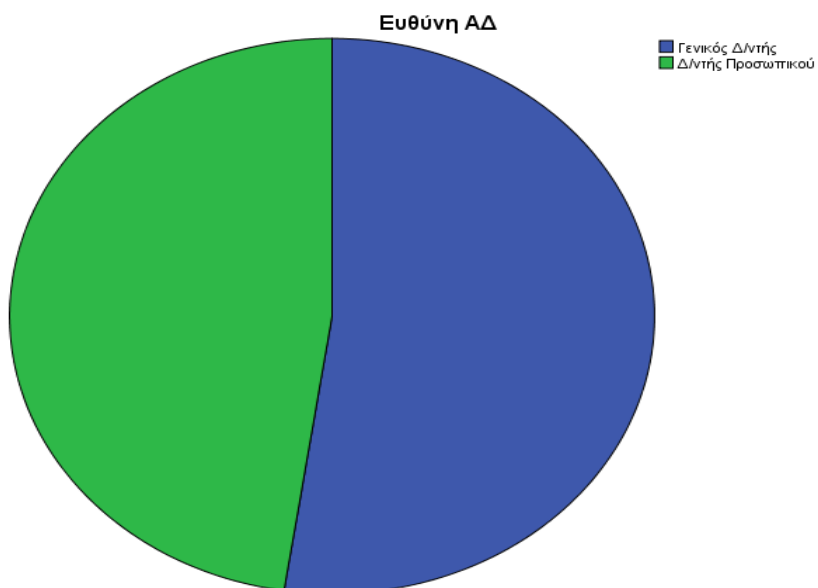
Να επισημανθεί ότι το ερωτηματολόγιο αναπτύχθηκε με βάση τη Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού και οι ερωτήσεις που αποτελούνταν, εκτός από τα Δημογραφικά στοιχεία που αναφέρθηκαν παραπάνω, ήταν οι ακόλουθες :

- ✓ Ποιος (οι) έχει την ευθύνη σε θέματα ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης;

- ✓ Ποιο ή ποια από τα παρακάτω θέματα αποτελούν αντικείμενο απασχόλησης σε σχέση με τη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων στην επιχείρηση;
- ✓ Σε ποια αντικείμενα έχετε εκπαιδευτεί;
- ✓ Ποιες μεθόδους εφαρμόζει η επιχείρησή για την εκπαίδευση και επιμόρφωση του προσωπικού;
- ✓ Πώς θα χαρακτηρίζατε την πολιτική της εταιρείας στους εξής τομείς; (παροχές, μισθοδοσία, επαγγελματική εξέλιξη)
- ✓ Αξιολόγηση Απόδοσης Εργαζομένων στην επιχείρηση
- ✓ Ποιοι παράγοντες συμβάλουν στην επίτευξη επιχειρηματικών στόχων;

Ευθύνη ΑΔ

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Γενικός Δ/ντής	33	52,4	52,4	52,4
Valid Δ/ντής Προσωπικού	30	47,6	47,6	100,0
Total	63	100,0	100,0	

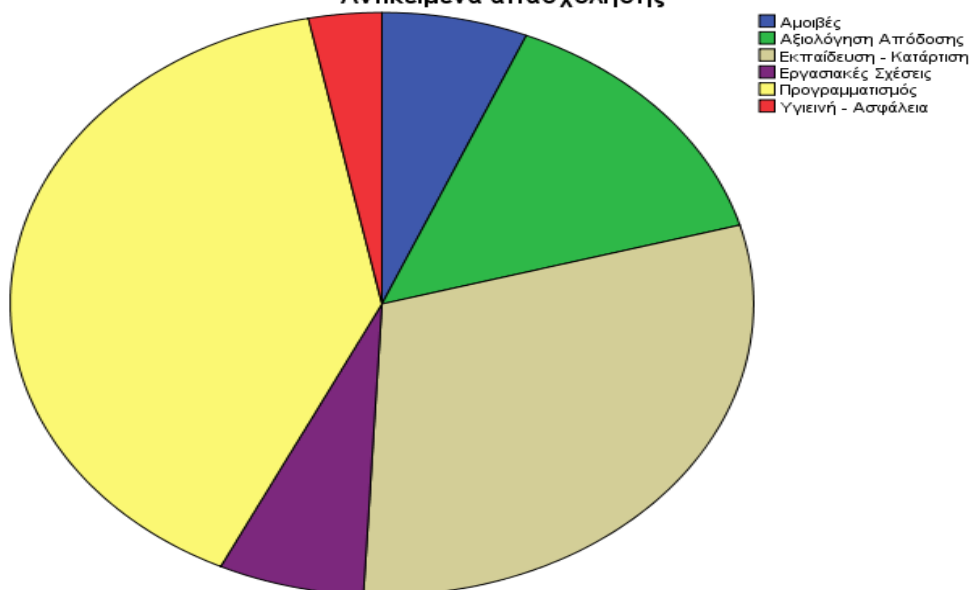


Όπως παρατηρείται, την ευθύνη σε θέματα Ανθρώπινου Δυναμικού του Νοσοκομείου κατέχει αρχικά ο Γενικός Διευθυντής, όπου 33 άτομα απάντησαν θετικά και 30 άτομα απάντησαν θετικά στο ότι ο Διευθυντής Προσωπικού έχει ευθύνη σχετικά με προβλήματα ή θέματα Ανθρώπινου Δυναμικού.

Αντικείμενα απασχόλησης

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Αμοιβές	4	6,3	6,3	6,3
Αξιολόγηση Απόδοσης	9	14,3	14,3	20,6
Εκπαίδευση - Κατάρτιση	19	30,2	30,2	50,8
Valid Εργασιακές Σχέσεις	4	6,3	6,3	57,1
Προγραμματισμός	25	39,7	39,7	96,8
Υγιεινή - Ασφάλεια	2	3,2	3,2	100,0
Total	63	100,0	100,0	

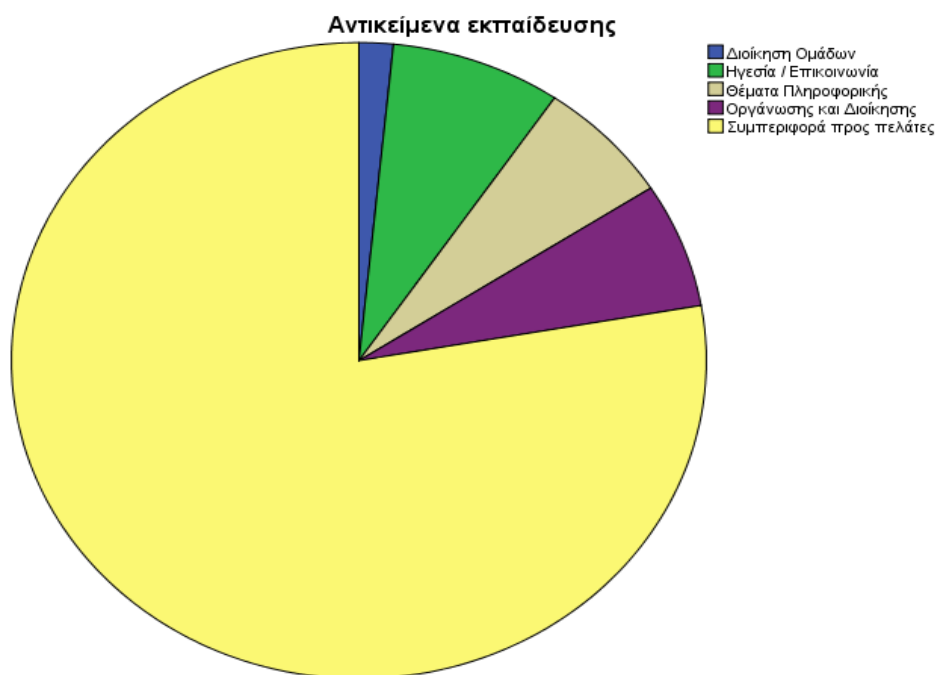
Αντικείμενα απασχόλησης



Επιπλέον, αντικείμενο απασχόλησης σε σχέση με τη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων στην επιχείρηση, αποτελούν σε μεγαλύτερο ποσοστό ο Προγραμματισμός με θετικούς ψήφους 25 και ακολουθεί η Εκπαίδευση - Κατάρτιση όπου απάντησαν θετικά 19 άτομα. Οι Αμοιβές, οι Εργασιακές Σχέσεις συμπληρώθηκαν από 4 άτομα, η Αξιολόγηση Απόδοσης από 9 άτομα και μόλις 2 άτομα συμπλήρωσαν την Υγιεινή - Ασφάλεια ότι αποτελεί αντικείμενο απασχόλησης του Νοσοκομείου.

Αντικείμενα εκπαίδευσης

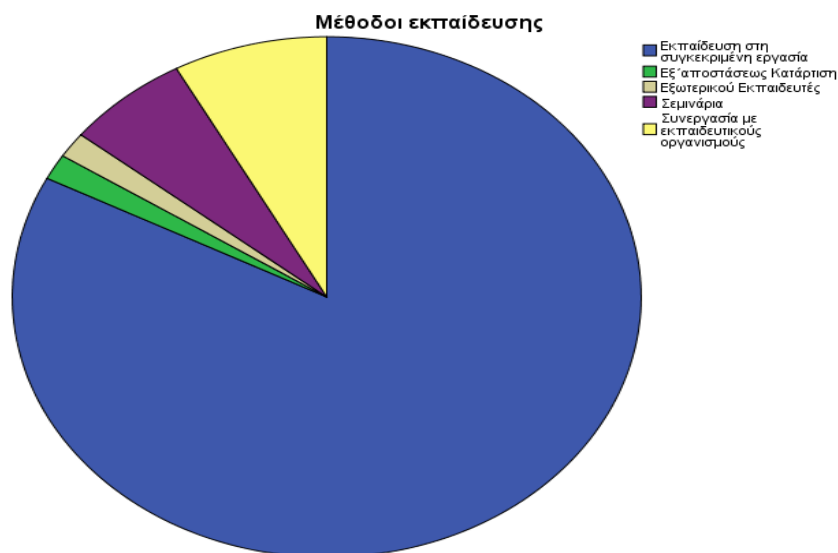
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Διοίκηση Ομάδων	1	1,6	1,6	1,6
Ηγεσία / Επικοινωνία	5	7,9	7,9	9,5
Θέματα Πληροφορικής	4	6,3	6,3	15,9
Οργάνωσης και Διοίκησης	4	6,3	6,3	22,2
Συμπεριφορά προς πελάτες	49	77,8	77,8	100,0
Total	63	100,0	100,0	



Όσον αφορά τα αντικείμενα εκπαίδευσης, η Συμπεριφορά προς τους πελάτες κατείχε το μεγαλύτερο ποσοστό. Ειδικότερα, 49 άτομα συμπλήρωσαν το συγκεκριμένο αντικείμενο εκπαίδευσης, 5 άτομα συμπλήρωσαν το την Ηγεσία / Επικοινωνία, από 4 άτομα στο καθένα συμπλήρωσαν τα Θέματα Πληροφορικής και Οργάνωση και Διοίκηση και τέλος μόνο 1 άτομο συμπλήρωσε τη Διοίκηση των Ομάδων.

Μέθοδοι εκπαίδευσης

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Εκπαίδευση στη συγκεκριμένη εργασία	52	82,5	82,5	82,5
Εξ'αποστάσεως Κατάρτιση	1	1,6	1,6	84,1
Εξωτερικού Εκπαιδευτές	1	1,6	1,6	85,7
Σεμινάρια	4	6,3	6,3	92,1
Συνεργασία με εκπαιδευτικούς οργανισμούς	5	7,9	7,9	100,0
Total	63	100,0	100,0	

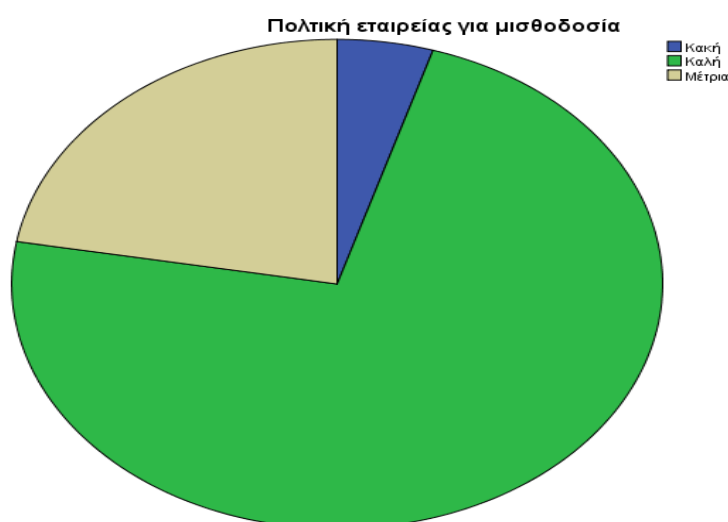


Να αναφερθεί επίσης ότι από τους Μεθόδους Εκπαίδευσης, η Εκπαίδευση στη συγκεκριμένη εργασία κατείχε το μεγαλύτερο ποσοστό, με 52 άτομα να συμπληρώνουν θετικά. Αυτό είναι πολύ ενθαρρυντικό γιατί η δια ζώσης εκπαίδευση προσφέρει στον μελλοντικό εργαζόμενο θάρρος, μπορεί να καλλιεργήσει τις

απαιτήσεις τις εργασίας του και τελικά να γίνει περιουσιακό στοιχείο για την εκάστοτε επιχείρηση. Μόλις 5 εργαζόμενοι απάντησαν ότι η εκπαίδευση πραγματοποιείται σε συνεργασία με εκπαιδευτικούς οργανισμούς, 4 άτομα συμπλήρωσαν ως μέθοδο τα σεμινάρια και 1 άτομο συμπλήρωσε την εξ αποστάσεως κατάρτιση και 1 επίσης τη μέθοδο με εξωτερικούς Εκπαιδευτές.

Πολτική εταιρείας για μισθοδοσία

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Κακή	3	4,8	4,8	4,8
Καλή	46	73,0	73,0	77,8
Μέτρια	14	22,2	22,2	100,0
Total	63	100,0	100,0	

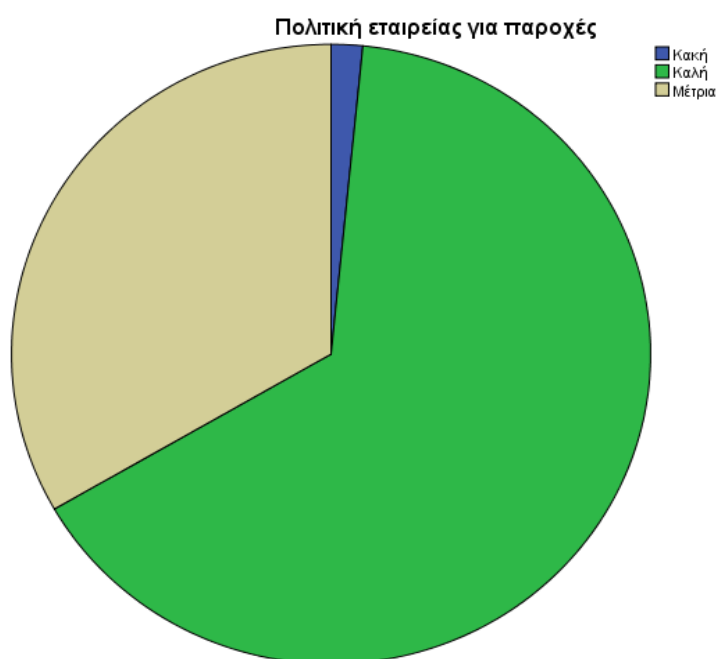


Εδώ παρατηρείται η πολιτική του Νοσοκομείου για τη μισθοδοσία. Αρκετά μεγάλο ποσοστό, 46 άτομα συγκεκριμένα χαρακτηρίζουν ως καλή την πολιτική της εταιρείας για την μισθοδοσία τους. Μέτρια τη χαρακτήρισαν 14 άτομα και μόνο 3 άτομα τη χαρακτήρισαν ως κακή, κάτι το οποίο μας δημιούργησε προβληματισμό,

όμως για το λόγο ότι δεν πραγματοποιήθηκε προσωπική συνέντευξη ήταν δύσκολο να ερευνηθεί περαιτέρω.

Πολιτική εταιρείας για παροχές

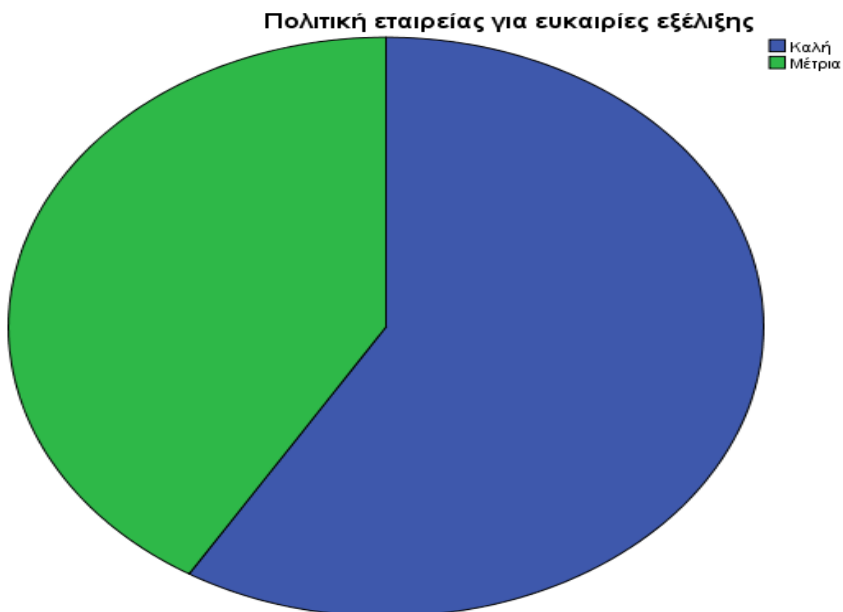
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Κακή	1	1,6	1,6	1,6
Καλή	41	65,1	65,1	66,7
Μέτρια	21	33,3	33,3	100,0
Total	63	100,0	100,0	



Όσον αφορά τις παροχές που προσφέρει το Νοσοκομείο, 41 άτομα χαρακτήρισαν ως καλή την πολιτική του, το οποίο είναι πολύ ενθαρρυντικό, μέτρια χαρακτηρίστηκε η πολιτική από 21 εργαζόμενους και μόλις 1 εργαζόμενος τη χαρακτήρισε ως κακή.

Πολιτική εταιρείας για ευκαιρίες εξέλιξης

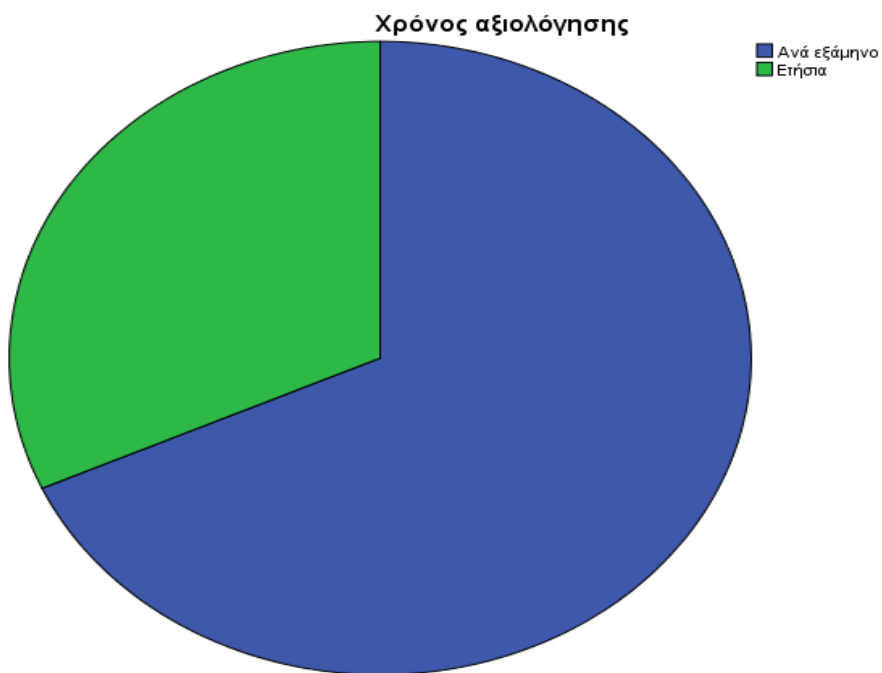
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Καλή	37	58,7	58,7	58,7
Valid Μέτρια	26	41,3	41,3	100,0
Total	63	100,0	100,0	



Στη συγκεκριμένη ερώτηση παρατηρήθηκε ότι κανένας εργαζόμενος δεν χαρακτήρισε ως κακή την πολιτική της εταιρείας στις ευκαιρίες επαγγελματικής εξέλιξης. Σημαίνει ότι όλοι οι εργαζόμενοι οι οποίοι είναι τυπικοί και σωστοί στην εργασία τους και επιθυμούν να εξελιχθούν επαγγελματικά, έχουν την ευκαιρία να το επιδιώξουν.

Χρόνος αξιολόγησης

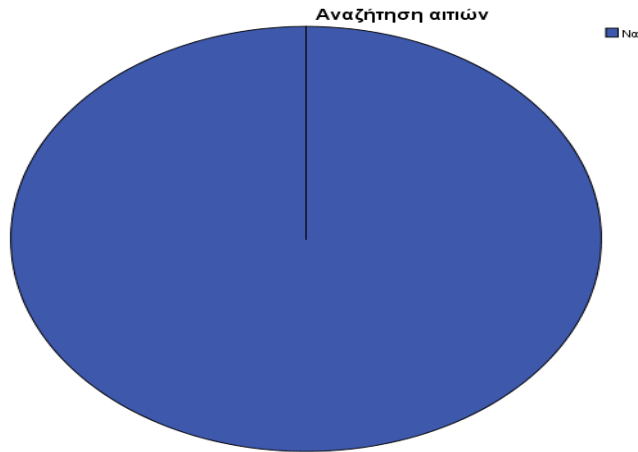
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ανά εξάμηνο	43	68,3	68,3	68,3
Valid Ετήσια	20	31,7	31,7	100,0
Total	63	100,0	100,0	



Από τον παραπάνω πίνακα συμπεραίνεται ότι η αξιολόγηση πραγματοποιείται κάθε εξάμηνο, συγκεκριμένα 43 άτομα - εργαζόμενοι συμπλήρωσαν εξαμηνιαία αξιολόγηση, ενώ οι υπόλοιποι 20 συμπλήρωσαν ετήσια αξιολόγηση.

Αναζήτηση αιτιών

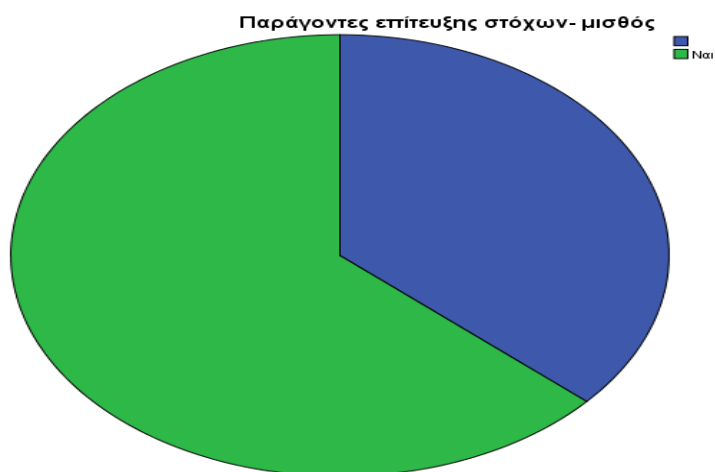
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ναι	63	100,0	100,0	100,0



Θετικά απάντησαν όλοι οι εργαζόμενοι στην ερώτηση αν αναζητούνται οι αιτίες, σε περίπτωση που το αποτέλεσμα για τον εργαζόμενο δεν είναι ικανοποιητικό. Να επισημανθεί ότι είναι πολύ σημαντική η αναζήτηση των αιτιών.

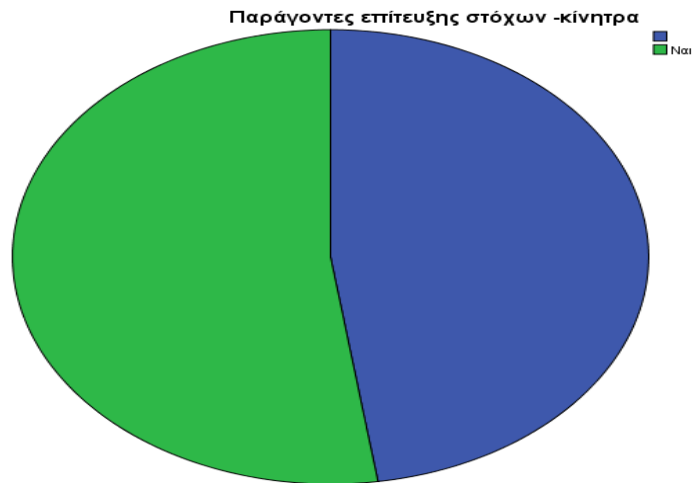
Παράγοντες επίτευξης στόχων- μισθός

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	23	36,5	36,5	36,5
Ναι	40	63,5	63,5	100,0
Total	63	100,0	100,0	



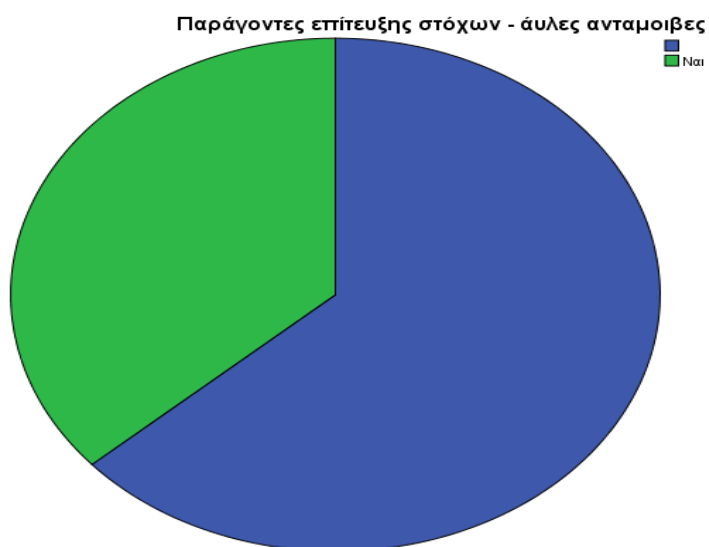
Παράγοντες επίτευξης στόχων -κίνητρα

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	30	47,6	47,6	47,6
Ναι	33	52,4	52,4	100,0
Total	63	100,0	100,0	



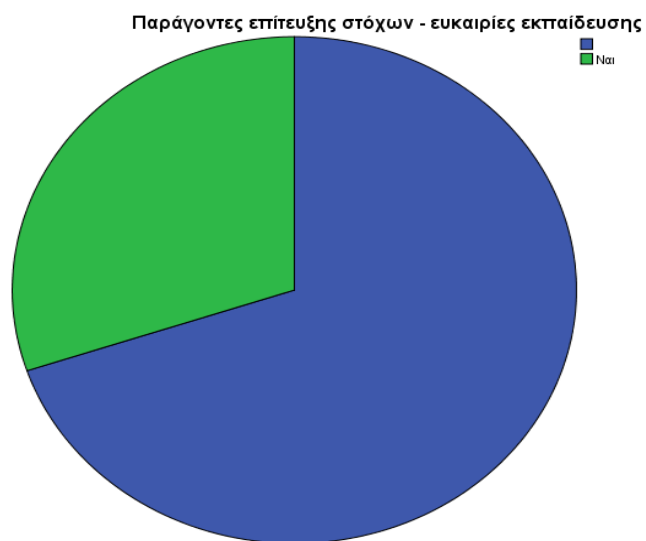
Παράγοντες επίτευξης στόχων - άυλες ανταμοιβές

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ναι	40	63,5	63,5	63,5
Όχι	23	36,5	36,5	100,0
Total	63	100,0	100,0	



Παράγοντες επίτευξης στόχων - ευκαιρίες εκπαίδευσης

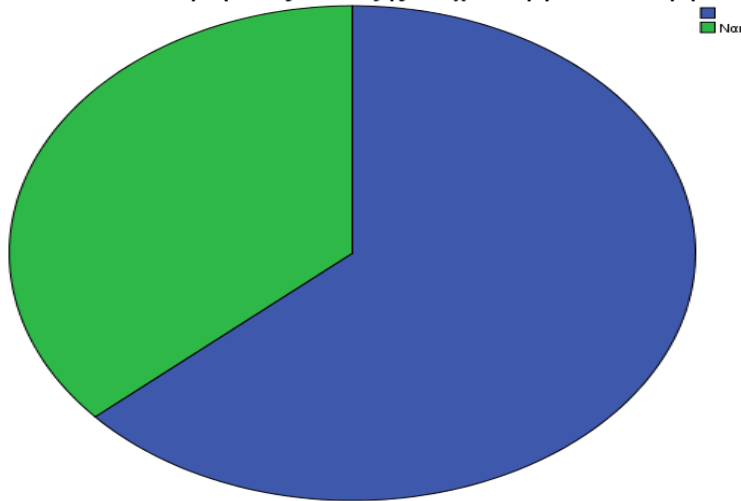
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	44	69,8	69,8	69,8
Ναι	19	30,2	30,2	100,0
Total	63	100,0	100,0	



Παράγοντες επίτευξης στόχων -εργασιακό περιβάλλον

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	40	63,5	63,5	63,5
Ναι	23	36,5	36,5	100,0
Total	63	100,0	100,0	

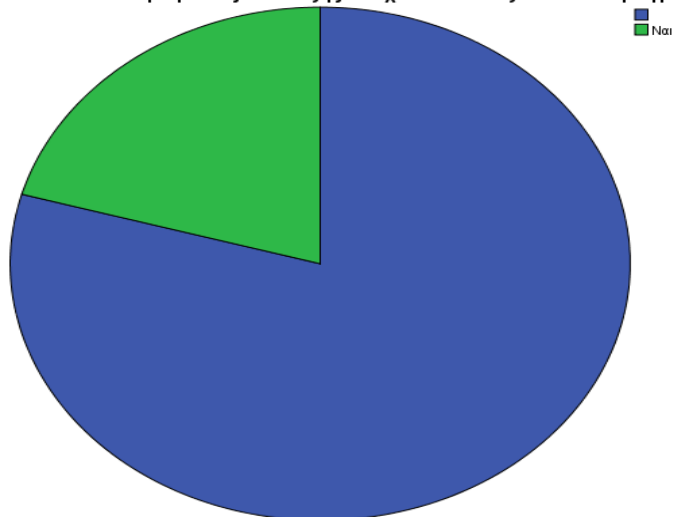
Παράγοντες επίτευξης στόχων -εργασιακό περιβάλλον



Παράγοντες επίτευξης στόχων - συνταξιοδοτικό πρόγραμμα

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid No	50	79,4	79,4	79,4
Valid Yes	13	20,6	20,6	100,0
Total	63	100,0	100,0	

Παράγοντες επίτευξης στόχων - συνταξιοδοτικό πρόγραμμα



Να αναφερθεί αρχικά ότι 40 άτομα από τα 63 θεωρούν ότι για την επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων συμβάλλει ο βασικός μισθός. Επιπλέον, 33 άτομα από τα 63 θεωρούν ότι οι στόχοι και τα κίνητρα συμβάλλουν στην επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων. Επίσης, 23 άτομα από τα 63 θεωρούν ότι οι άυλες ανταμοιβές συμβάλλουν καθοριστικά για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Ακόμα, 19 εργαζόμενοι από τους 63 συμπλήρωσαν ότι και οι ευκαιρίες εκπαίδευσης συμβάλλουν σε ένα μεγάλο ποσοστό στην επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων. Επίσης, 23 άτομα από τα 63 θεωρούν ότι το εργασιακό περιβάλλον συμβάλλει στην επίτευξη των στόχων που επιθυμεί να πραγματοποιήσει η επιχείρηση. Τέλος, 13 άτομα, θα μπορούσε να θεωρηθεί ως χαμηλό ποσοστό, θεωρούν ότι το συνταξιοδοτικό πρόγραμμα συμβάλλει στην καλύτερη επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων.

7.4 Αποτελέσματα - Συμπεράσματα Έρευνας

Η διοίκηση ανθρωπίνου δυναμικού αποτελεί ένα από τα βασικότερα τμήματα ενός οργανισμού - επιχείρησης. Ως στόχο μεταξύ άλλων έχει τις απαραίτητες ενέργειες για την εργασιακή και προσωπική ικανοποίηση των εργαζομένων όπως και την ανάπτυξη των καλών σχέσεων μεταξύ τους.

Συνοπτικά, με βάση τα αποτελέσματα της Έρευνας είναι σαφές ότι στο νοσοκομείο Μητέρα λειτουργεί ξεχωριστό και ανεξάρτητο τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων. Ειδικότερα, το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων συμπλήρωσε παρόμοιες απαντήσεις.

Αναλυτικότερα, με βάση τις απαντήσεις και την στατιστική ανάλυση που πραγματοποιήθηκε εξήχθησαν τα ακόλουθα συμπεράσματα:

- ✓ Την ευθύνη για θέματα που θα προκύψουν στο τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού την έχει ο γενικός Διευθυντής.
- ✓ Ο προγραμματισμός και η εκπαίδευση - κατάρτιση αποτελούν τα κυριότερα αντικείμενα απασχόλησης.
- ✓ Αντικείμενο εκπαίδευσης με συντριπτικά μεγάλο ποσοστό από τα υπόλοιπα αντικείμενα αποτελεί η συμπεριφορά προς τους πελάτες.
- ✓ Η εκπαίδευση στη συγκεκριμένη εργασία αποτελεί την υψηλότερη μέθοδο εκπαίδευσης.

- ✓ Αρκετά μεγάλο ποσοστό θεωρεί την πολιτική της εταιρείας για την μισθοδοσία καλή όπως εξίσου και την πολιτική της εταιρείας για τις παροχές.
- ✓ Εξίσου καλή θεωρούν την πολιτική της εταιρείας όσον αφορά τις ευκαιρίες της εξέλιξης.
- ✓ Ανά εξάμηνο πραγματοποιείται στους περισσότερους εργαζόμενους η αξιολόγηση (λογικά με βάση την ειδικότητα) και αναζητούνται από όλους οι αιτίες σε περίπτωση που η αξιολόγηση δεν είναι η αναμενόμενη.
- ✓ Επίσης, 40 από τους 63 εργαζόμενους θεωρούν ότι παράγοντας επίτευξης στόχου είναι τα κίνητρα και ο μισθός.
- ✓ 23 άτομα από τα 63 θεωρούν τις άυλες ανταμοιβές σημαντικό παράγοντα επίτευξης στόχου.
- ✓ Μόλις 19 άτομα θεωρούν τις ευκαιρίες εκπαίδευσης παράγοντα επίτευξης στόχου.
- ✓ Περίπου τα μισά άτομα, 23 συγκεκριμένα, θεωρούν το εργασιακό περιβάλλον σημαντικό παράγοντα επίτευξης στόχου.
- ✓ Τέλος, αρκετά μικρό ποσοστό, 13 εργαζόμενοι από τους 63 πιστεύουν ότι το συνταξιοδοτικό πρόγραμμα θεωρείτε παράγοντας επίτευξης στόχου.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

ΦΥΛΟ	
ΗΛΙΚΙΑ	
ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ	
ΘΕΣΗ ΤΟΥ ΑΤΟΜΟΥ ΠΟΥ ΣΥΜΠΛΗΡΩΝΕΙ ΤΟ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ	

1	Ποιός (οι) έχει την ευθύνη σε θέματα ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης ;	Σημειώστε X
	Πρόεδρος ΔΣ	
	Γενικός Δ/ντης	
	Δ/ντης Προσωπικού	
	Εξωτερικοί Σύμβουλοι	
2	Ποιά ή ποιά από τα παρακάτω θέματα αποτελούν αντικείμενο απασχόλησης σε σχέση με τη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων στην επιχείρηση ;	Σημειώστε X
	Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού	
	Στρατολόγηση και Επιλογή	
	Εκπαίδευση - Κατάρτιση	
	Αμοιβές	
	Εργασιακές σχέσεις	
	Αποχωρήσεις - Απολύσεις κλπ.	
	Υγιεινή - Ασφάλεια	
	Αξιολόγηση Απόδοσης	

3	Η εταιρεία χρησιμοποιεί προγράμματα εκπαίδευσης ;	ΝΑΙ	ΟΧΙ
---	--	-----	-----

4	Σε ποιά αντικείμενα έχετε εκπαιδευτεί ;		
	Τεχνικά θέματα πάνω στο αντικείμενο εργασίας τους		
	Θέματα Πληροφορικής		
	Οργάνωσης και Διοίκησης		
	Διοίκηση Ομάδων		
	Συμπεριφορά προς καταναλωτές / πελάτες		
	Ηγεσία / Επικοινωνία		

5	Ποιές μεθόδους εφαρμόζει η επιχείρησή για την εκπαίδευση και επιμόρφωση του προσωπικού ;		
	Εκπαίδευση στη συγκεκριμένη εργασία (On the job training)		
	Σεμινάρια , διαλέξεις από στελέχη της επιχείρησης		
	Εναλλαγή θέσεων εργασίας		
	Εξωτερικού εκπαιδευτές		
	Συνεργασία με εκπαιδευτικούς οργανισμούς		
	E- learning (Εξ αποστάσεως κατάρτιση)		
	Άλλο (Εξηγήστε)		

6	Γίνεται αξιολόγηση του αποτελέσματος της εκπαίδευσης / κατάρτισης ;	ΝΑΙ	ΟΧΙ
---	--	-----	-----

7	Πως θα χαρακτηρίζατε την πολιτική της εταιρείας στους εξής τομείς;	Χαμηλό	Μεσαίο	Υψηλό
	Μισθοδοσία			
	Παροχές			
	Ευκαιρίες επαγγελματικής εξέλιξης			

8	Αξιολόγηση Απόδοσης Εργαζομένων στην επιχείρηση	
---	--	--

1	Υπάρχει σύστημα αξιολόγησης των εργαζομένων στην επιχείρησή σας ;	ΝΑΙ
2	Κάθε πότε συνήθως γίνεται η αξιολόγηση	
3	Εάν το αποτέλεσμα της αξιολόγησης για εργαζόμενο δεν είναι ικανοποιητικό , αναζητούνται οι αιτίες ;	ΝΑΙ

9	Ποιοι παράγοντες συμβάλουν στην επίτευξη επιχειρηματικών στόχων;	Έως 3 Χ
	Βασικός μισθός	
	Κίνητρα	
	Άλλες ανταμοιβές	
	Ευκαιρίες εκπαίδευσης και ανάπτυξης	
	Εργασιακό Περιβάλλον	
	Συνταξιοδοτικό Πρόγραμμα	

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική

- Δήμου Ν., (1999), Διοίκηση Προσωπικού, εκδ. Ίων.
- Καλογεροπούλου Μ., και Μουρδουκούτας Π., Υπηρεσίες Υγείας, Συστήματα-Χρηματοδότηση-Αγορά, 2007
- Κανελλόπουλου, Χ., (1991), Διοίκηση Προσωπικού, Αθήνα
- Κανελλόπουλος Χ., (2002), Διοίκηση Προσωπικού Ανθρώπινου Δυναμικού, εκδ. Σταμούλη.
- Κυριαζόπουλος Π. & Σαμαντά Ε., (2010), Μεθοδολογία έρευνας εκπόνησης διπλωματικών εργασιών, Σύγχρονη Εκδοτική, Αθήνα.
- Λαφονταίν και Μύλλερ (1999) Παγκοσμιοποίηση και Εκπαίδευση.
- Μετσίνη, Α., (2003), Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού σε Φαρμακευτικές επιχειρήσεις στην Ελλάδα.
- Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ., “Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων - Εκδόσεις Μπένου 2003 σελ. 17 – 123.
- Παπαλεξανδρή Ν. και Μπουραντάς Δ. (2002). Αποτελεσματική Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Εκδόσεις Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών, Αθήνα.
- Ρίτσαρντσον, Κ. & Βασίλαινας, Α. (1999). Εισαγωγή στη Στατιστική Επιστήμη, Κάκτος, Αθήνα.
- Τερζίδης Κ & Τζωρτζάκης Κ. (2004), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Rosili, Αθήνα.
- Υπουργείο Υγείας, (1995), Μελέτη-Πρόταση για την Οργάνωση-Διοίκηση του
- Ε.Σ.Υ. και την Ανάπτυξη του Ιατρικού Δυναμικού, Αθήνα, σελ. 84.
- Χατζηπαντέλη Παναγιώτα, Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, 1999.
- Χατζικιαν Γιάννης, Σημειώσεις Μαθήματος Διοίκησης Ανθρώπινων πόρων ΑΤΕΙ Αθήνας, 2008 σελ. 3-17.
- Χυτήρης Λ., (2001), Διοίκηση Ανθρωπίνων πόρων - Έκδοση Interbooks, σελ 56-78.

Ξενόγλωσση

- Bratton, J., Gold, J. (2012), Human Resource Management: Theory and Practice, 4 th ed. Basingstoke: Palgrave McMillan
- Collings ,D.Mellahi, K. (2009) Strategic talent management: A review and research agenda Human Resource Management Review, 19,pp. 304–313.
- Glynis M. and Breakwell (1990) , The Psychology of risk
- Zaleska, K. and Menezes, L. (2007), Human Resource development practices and their association with employee attitudes: Between traditional and new careers and 67. Human Relations Volume 60(7): 987–1018.
- their association with employee attitudes: Between traditional and new careers
- Karami A, Farokhzadian J. , Foroughameri G., (2004) , Nurses' professional competency and organizational commitment: ut is important for human recourse management?
- Michaels, E., Handfield-Jones, H. and Axelrod, B. (2001) The War for talents, Watertown, MA: Harvard Business School Press.
- Wang, V., & King, K., (2009), Fundamentals of Human Performance and Training, Information Age Publishing.
- Wolfe, J., Keys, B. (2010) Business Simulations, Games, and Experiential Learning in International Business Education, Routledge.
- Schulz, R. & Johnson, Al., (1990), Management of Hospitals and Health Services, Strategies Issues and Performance, Mosby 3rd Edition.
- Schena FP. La gestione delle risorse umane [Management human resources]. G Ital Nefrol. 2004
- Silzer, R. and Dowell, B., (2010) Strategy-Driven Talent Management: A Leadership Imperative. Jossey-Bass. USA.
- Tarique, I. ,Schuler, R. (2010) Global talent management: Literature review,integrative framework, and suggestions for further research, Journal of World Business 45 122–133.