
**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΠΕΙΡΑΙΩΣ**



**ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ
ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ**

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

**Πρακτικές Εκπαίδευσης, Ανάπτυξης και Διατήρησης
Ανθρώπινου Δυναμικού.
Μελέτη Περίπτωσης στο χώρο της Υγείας.**

Γεώργιος Αρβάλης

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

Πειραιάς, 2016

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΠΕΙΡΑΙΩΣ**



**ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ
ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ**

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

**Πρακτικές Εκπαίδευσης, Ανάπτυξης και Διατήρησης
Ανθρώπινου Δυναμικού.
Μελέτη Περίπτωσης στο χώρο της Υγείας.**

Γεώργιος Αρβάλης/ Δ.Υ.:1355

Επιβλέπουσα: Φαφαλιού Ειρήνη, Αναπληρώτρια Καθηγήτρια

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

Πειραιάς, 2016

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΠΕΙΡΑΙΩΣ**



**ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ
ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ**

M.Sc. in Health Management

**Training, development, and retention practices in Human
Resources: A case study in healthcare industry.**

Georgios Arvalis

Supervisor: Irene Fafaliou, Associate Professor

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, 2016

Στην οικογένειά μου

Ευχαριστίες

Επιθυμώ να εκφράσω τις ευχαριστίες μου στους Καθηγητές μου στο Πανεπιστήμιο Πειραιώς, που με το μεράκι τους και το ζήλο που επιδεικνύουν στο εκπαιδευτικό τους έργο, μεταλαμπαδεύουν επιτυχώς τις γνώσεις τους και εμπνέουν τους φοιτητές να ασχοληθούν εις βάθος με τον κόσμο των επιχειρήσεων.

Ειδικότερα, θα ήθελα να ευχαριστήσω την επιβλέπουσα Καθηγήτριά μου κα Φαφαλιού Ειρήνη που με την καθοδήγηση και τις εύστοχες παρατηρήσεις της, με βοήθησε να φέρω εις πέρας την παρούσα εργασία.

Πρακτικές Εκπαίδευσης, Ανάπτυξης και Διατήρησης Ανθρώπινου Δυναμικού. Μελέτη Περίπτωσης στο χώρο της Υγείας

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

Περίληψη

Ο χώρος της υγείας διέρχεται μια περίοδο μεγάλων ανακατατάξεων. Σε μια περίοδο έντονης οικονομικής και κοινωνικής κρίσης, η λειτουργία και ο ρόλος των τμημάτων Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (HR), αποτελεί πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και ειδικά σε ένα τέτοιο περιβάλλον που χαρακτηρίζεται από έντονο ανταγωνισμό αποκτά μεγαλύτερη σημασία. Η παρούσα εργασία έχει ως στόχο να διερευνήσει τις πρακτικές εκπαίδευσης, ανάπτυξης και διατήρησης του ανθρώπινου δυναμικού στο χώρο της υγείας. Για την επίτευξη του στόχου αυτού χρησιμοποιείται ένα ημι-δομημένο ερωτηματολόγιο. Στην έρευνα συμμετείχαν υπεύθυνοι εκπαίδευσης και ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού ελληνικών επιχειρήσεων στο χώρο της υγείας. Επικοινωνήσαμε με οχτώ εταιρείες συνολικά προκειμένου να ληφθούν τα δεδομένα. Τα συγκεντρωθέντα στοιχεία επεξεργάστηκαν με τη βοήθεια του προγράμματος Microsoft Office Excel 2010. Βασικό συμπέρασμα της έρευνας που διενεργήθηκε, αποτελεί το γεγονός πως οι ελληνικές επιχειρήσεις στο χώρο της υγείας έχουν υιοθετήσει και χρησιμοποιούν αρκετές μεθόδους και πρακτικές προκειμένου να εκπαιδεύσουν, αναπτύξουν και διατηρήσουν τα ανθρώπινο δυναμικό τους. Τέλος, δίνουν ιδιαίτερη έμφαση στην αξιολόγηση των προγραμμάτων εκπαίδευσης και στον τρόπο διαχείρισης των ταλαντούχων εργαζομένων.

Training, development, and retention practices in Human Resources: A case study in healthcare industry.

Keywords: Human Resources, Training, Development, Talent workers

Abstract

Nowadays, the health sector is experiencing (a period of) major upheavals. In a period of economic and social crisis, the function and role of the departments of human resource management (HR) departments constitute an opportunity to achieve a competitive advantage and especially in such a competitive environment become more important. This diploma thesis aims to investigate the practical training, development and retain of Human Resources in the Health sector. To achieve our aim we constructed a semi-structured questionnaire. This questionnaire was addressed to Human Resources managers of Health businesses in Greece. In our survey, participated HR managers from eight different companies. The data collected were processed by using the program Microsoft Office Excel 2010. One of our main conclusions was the fact that the Greek businesses in health sector have adopted and use several methods and practices in order to train, develop and retain their workforce. Finally, they focus on the evaluation of training programs and the way in which they manage their talented workers.

Περιεχόμενα

Περίληψη	xi
Abstract.....	xiii
Κατάλογος Πινάκων	xvii
Κατάλογος Διαγραμμάτων	xix
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	1
1.1 Εισαγωγή	1
1.2 Σκοπός της εργασίας.....	1
1.3 Κίνητρο εκπόνησης τη διπλωματικής εργασίας	2
1.4 Μεθοδολογία της διπλωματικής εργασίας.....	2
1.5 Ανακεφαλαίωση.....	3
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ ΤΗΣ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ.....	5
2.1 Εισαγωγή	5
2.2 Αποσαφήνιση του όρου της Διοίκησης Ανθρωπίνου Δυναμικού (Δ.Α.Δ).....	7
2.3 Η διοίκηση ανθρωπίνου δυναμικού σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον	12
2.4 Η φύση και η ανάπτυξη της διοίκησης ανθρωπίνου δυναμικού.....	15
2.5 Η εκπαίδευση και ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού	19
2.5.1 Εντοπισμός των εκπαιδευτικών αναγκών	19
2.5.2 Σχεδιασμός προγραμμάτων εκπαίδευσης	19
2.5.3 Επιλογή μεθόδων εκπαίδευσης.....	21
2.6 Η ανάπτυξη ταλέντων στις επιχειρήσεις.....	24
2.6.1 Ο εντοπισμός των ταλέντων στις επιχειρήσεις.....	25
2.6.2 Η αναγνώριση της προσφοράς των ταλέντων στον οργανισμό.....	26
2.6.3 Η διαχείριση της καριέρας των ταλέντων στους οργανισμούς.....	27
2.7 Ανακεφαλαίωση.....	30
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΙΔΙΩΤΙΚΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΥΓΕΙΑΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ	31
3.1 Εισαγωγή	31
3.2 Η Διοίκηση Ανθρωπίνου Δυναμικού στον τομέα της υγείας	31
3.3 Η οργάνωση των υπηρεσιών υγείας στην Ελλάδα	32
3.4 Γενικά χαρακτηριστικά ιδιωτικών υπηρεσιών υγείας	33
3.5 Περικοπές clawback και rebate για ιδιώτες παρόχους υγείας	35
3.6 Ανάλυση ανταγωνιστικού περιβάλλοντος κατά Porter	37
3.6.1 Γενικά.....	37

3.6.2 Ανάλυση ανταγωνιστικού περιβάλλοντος κατά Porter	37
3.6.3 Ανάλυση SWOT	40
3.7 Ανακεφαλαίωση.....	41
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ	43
4.1 Εισαγωγή	43
4.2 Ερευνητική Μεθοδολογία.....	43
4.3 Ερευνητικό Εργαλείο.....	43
4.4 Ανακεφαλαίωση.....	44
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ	45
5.1 Εισαγωγή	45
5.2 Ανάλυση Δεδομένων	45
5.3 Ανακεφαλαίωση.....	54
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ, ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ	55
ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ.....	55
6.1 Εισαγωγή	55
6.2 Περιορισμοί της έρευνας	55
6.3 Συμπεράσματα	56
6.4 Προτάσεις για μελλοντική έρευνα	57
6.5 Ανακεφαλαίωση.....	57
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ: ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ	59
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	63

Κατάλογος Πινάκων

A/A	Τίτλος	Σελίδα
2.1	Οι διάφορες «παραδόσεις» της Διοίκησης Προσωπικού των Tyson & York	16
2.2	Μοντέλο ADDIE: Βήματα, Εργασίες, Παραδοτέα	23

Κατάλογος Διαγραμμάτων

A/A	Τίτλος	Σελίδα
5.1	Κατανομή Φύλου	45
5.2	Κατανομή ηλικιών ερωτηθέντων	46
5.3	Χρόνος προϋπηρεσίας στη συγκεκριμένη θέση (τα έτη σε ποσοστά %)	47
5.4	Θέση Εργασίας	47
5.5	Νομική Μορφή της επιχείρησης	48
5.6	Αριθμός Εργαζομένων που απασχολούνται στην επιχείρηση	48
5.7	Εφαρμογή προγραμμάτων εκπαίδευσης και ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού	49
5.8	Μέθοδοι εκπαίδευσης και ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού	50
5.9	Αξιολόγηση προγραμμάτων εκπαίδευσης	50
5.10	Αξιοποίηση πληροφοριών στο σχεδιασμό εκπαιδευτικών προγραμμάτων	52
5.11	Πολιτική της εταιρείας σχετικά με τη διαχείριση ταλαντούχων εργαζομένων	53
5.12	Αποτελεσματικότητα στην επίτευξη επιχειρηματικών στόχων από τους ταλαντούχους εργαζομένους	53

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1 Εισαγωγή

Στο σύγχρονο και ταχέως μεταβαλλόμενο επιχειρησιακό περιβάλλον, η επιχείρηση πρέπει να εξασφαλίσει ότι οι προσπάθειες των εργαζομένων συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων της. Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού καλείται να απαντήσει μερικά από τα ερωτήματα όπως είναι: πόσοι άνθρωποι, για ποιες θέσεις και με τι προσόντα θα προσληφθούν, τι τεχνικές πρόσληψης και επιλογής θα χρησιμοποιήσουν, τι εκπαίδευση θα λάβουν, ποιος και πως θα αξιολογεί την απόδοσή τους, τι κίνητρα και τι αμοιβές θα τους παρέχονται (Κανελλόπουλου, 1991).

1.2 Σκοπός της εργασίας

Η παρούσα εργασία έχει ως σκοπό τη διερεύνηση των πρακτικών εκπαίδευσης, ανάπτυξης και διατήρησης του ανθρώπινου δυναμικού στην ελληνική αγορά και συγκεκριμένα στον χώρο της υγείας. Η σύνθεση και δομή της εργασίας έχουν οργανωθεί με σκοπό την ευρύτερη και όσο το δυνατό πληρέστερη περιγραφή και εμβάθυνση.

Ερευνούμε το ζήτημα της εκπαίδευσης, ανάπτυξης και διατήρησης του ανθρώπινου δυναμικού των επιχειρήσεων στο χώρο της υγείας με στόχο να διερευνήσουμε ποιες μεθόδους και πρακτικές χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις στην σημερινή εποχή.

Με την εργασία μας επιθυμούμε να συνεισφέρουμε στην διαμόρφωση ενός πλαισίου βελτίωσης των μεθόδων εκπαίδευσης, ανάπτυξης και διατήρησης ανθρώπινου δυναμικού στο χώρο της υγείας, συμβάλλοντας παράλληλα στον εμπλουτισμό της σχετικής βιβλιογραφίας και στον περιορισμό του ερευνητικού κενού, αφού η πλειοψηφία των μελετών εστιάζεται στη διερεύνηση μόνο μεθόδων εκπαίδευσης και ανάπτυξης των εργαζομένων.

1.3 Κίνητρο εκπόνησης τη διπλωματικής εργασίας

Το κίνητρο για τη διερεύνηση των πρακτικών που χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις στο χώρο της υγείας προκειμένου να εκπαιδεύσουν, αναπτύξουν και διατηρήσουν το ανθρώπινο δυναμικό τους είναι το κενό που υπάρχει στην εγχώρια και διεθνή βιβλιογραφία σχετικά με τις σύγχρονες μεθόδους εκπαίδευσης, ανάπτυξης και διατήρησης του ανθρώπινου δυναμικού. Ειδικά στο σημερινό περιβάλλον που χαρακτηρίζεται από αστάθεια και συνεχής αλλαγές λόγω τις οικονομικής και κοινωνικής κρίσης.

1.4 Μεθοδολογία της διπλωματικής εργασίας

Το εν λόγω θέμα διερευνήθηκε από βιβλιογραφικής πλευράς, μέσω επισκόπησης της διεθνούς αλλά της ελληνικής βιβλιογραφίας ενώ έγινε και εμπειρική έρευνα με τη συμμετοχή οκτώ επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στο χώρο της υγείας.

Η παρούσα εργασία στη συνέχεια των κεφαλαίων της δομείται ως εξής: Αρχικά, στο πρώτο κεφάλαιο περιγράφεται ο σκοπός της εργασίας καθώς και το κίνητρο εκπόνησής της. Στο δεύτερο κεφάλαιο της εργασίας γίνεται βιβλιογραφική επισκόπηση του θεωρητικού υποβάθρου της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού έτσι ώστε να αναδειχθεί η πορεία, η εξέλιξη και οι τάσεις στη διοίκηση του ανθρώπινου παράγοντα διεθνώς. Στη συνέχεια περιγράφονται οι μέθοδοι εκπαίδευσης και ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού που χρησιμοποιούνται στο διεθνές και εγχώριο επιχειρηματικό περιβάλλον. Έπειτα αναφέρονται οι τρόποι εντοπισμού και διαχείρισης των ταλαντούχων υπαλλήλων.

Το τρίτο κεφάλαιο της εργασίας έχει ως αντικείμενο τη διερεύνηση της Ελληνικής αγοράς των Ιδιωτικών Υπηρεσιών Υγείας. Συγκεκριμένα αναφέρεται στα Διαγνωστικά Κέντρα, τα οποία εντάσσονται στην Πρωτοβάθμια Φροντίδα Υγείας και τα Γενικά Θεραπευτήρια και Μαιευτικές Κλινικές, που εντάσσονται στη Δευτεροβάθμια και Τριτοβάθμια Φροντίδα Υγείας, σύμφωνα πάντα με τη διαμόρφωση του Ελληνικού υγειονομικού συστήματος υγείας.

Στο τέταρτο κεφάλαιο, περιγράφεται η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε στην εκπόνηση του ερευνητικού μέρους της εργασίας. Στο πέμπτο κεφάλαιο, αναλύονται τα δεδομένα της έρευνας που πραγματοποιήθηκε σε επιχειρήσεις που ασχολούνται αποκλειστικά στον τομέα της υγείας. Τέλος, στο έκτο κεφάλαιο παραθέτονται τα

συμπεράσματα που απορρέουν από το σύνολο της εργασίας και ειδικότερα από το ερευνητικό μέρος καθώς και προτάσεις για μελλοντική έρευνα.

1.5 Ανακεφαλαίωση

Το κεφάλαιο αυτό, το οποίο αποτελεί και το πρώτο της παρούσας διπλωματικής εργασίας πραγματοποιείται η εισαγωγή στο θέμα το οποίο θα διερευνηθεί στα επόμενα κεφάλαια. Στη συνέχεια αναφέρεται ο σκοπός της εργασίας καθώς και το κίνητρο εκπόνησής της. Τέλος, παρουσιάζεται η μεθοδολογία που θα χρησιμοποιηθεί προκειμένου να ερευνηθεί εις βάθος το θέμα που πραγματεύεται η παρούσα διπλωματική εργασία.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ ΤΗΣ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ

2.1 Εισαγωγή

Η λειτουργία της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (Δ.Α.Δ ή Human Resources Management-HRM) αποτελεί ένα φλέγον θέμα συζήτησης τα τελευταία 20 χρόνια για τον κόσμο των επιχειρήσεων και όπως φαίνεται η τάση αυτή θα συνεχιστεί. Τι είναι όμως αυτό που έχει προκαλέσει όλο το ενδιαφέρον; (Beardwell et al, 2004).

Μια πρώτη απάντηση θα μπορούσε να δώσει το γεγονός ότι την τελευταία εικοσαετία έχει αλλάξει η φύση της εργασίας, έτσι ώστε έννοιες όπως καριέρα, προσόντα και δεξιότητες (skills), ιεραρχία και απασχόληση, να έχουν αλλάξει ριζικά και νέες θεωρίες να έχουν πάρει τη θέση τους. Για παράδειγμα, ολοένα και συχνότερα συναντάμε όρους όπως: ικανότητες (competencies), κεντρικές και περιφερειακές ομάδες εργασίας, υπεργολαβίες κ.α. Συγχρόνως θέματα που αφορούν επιλογές απασχόλησης, ανάπτυξης καριέρας, πολιτικές προσλήψεων έχουν επηρεαστεί από αλλαγές στην αγορά εργασίας. Μέσα σε αυτό το πλαίσιο η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού αποτελεί το σύγχρονο τρόπο διοίκησης εργασιακών σχέσεων (Μετσίνη, 2003).

Η έννοια της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού είναι πολυδιάστατη και αυτό γιατί εξαρτάται από το πώς αντιμετωπίζεται από τους άμεσα ενδιαφερόμενους, δηλαδή τους απασχολούμενους στον τομέα αυτό και τι πιστεύουν ότι αντιπροσωπεύει. Την τελευταία δεκαετία το σκηνικό στο πεδίο των επιχειρήσεων αλλάζει ταχύτατα, με καθοριστικές συνέπειες στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού. Οι επιχειρήσεις λειτουργούν πλέον σε ένα παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον σε επίπεδο οικονομικό, κοινωνικό και τεχνολογικό. Τα ζητούμενα για κάθε επιχείρηση είναι η ανταγωνιστικότητα, η παραγωγικότητα, η ποιότητα και τελικά η αποδοτικότητα. Έχει καταστεί πλέον σαφές ότι κλειδί για την επίτευξη των παραπάνω είναι οι εργαζόμενοι των επιχειρήσεων, που θα ενεργοποιήσουν και θα αξιοποιήσουν όλους τους συντελεστές παραγωγής (Χυτήρης, 2001).

Η ανάγκη για αποτελεσματικότερη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού προκύπτει από δύο κύριες αιτίες: (α) το υψηλό εργασιακό κόστος και (β) τις

πραγματοποιούμενες αλλαγές στο περιβάλλον. Τέτοιες αλλαγές αφορούν: τον αυξανόμενο διεθνή ανταγωνισμό, την παγκοσμιοποίηση των αγορών, τις πραγματοποιούμενες συγχωνεύσεις και εξαγορές, την τεχνολογία και την αυτοματοποίηση, την ελεύθερη διακίνηση εργαζομένων (Ευρωπαϊκή Ένωση), τις αλλαγές στην εθνική/ ευρωπαϊκή νομοθεσία, τις μορφές εργασίας και απασχόλησης, καθώς και τις νέες φιλοσοφίες διοίκησης. Όλες αυτές οι αλλαγές έχουν άμεσες συνέπειες στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού. Για παράδειγμα οι συγγενεύσεις, εξαγορές ή συμμαχίες, μπορεί να έχουν ως συνέπεια τη μείωση των θέσεων εργασίας, ή τη δημιουργία διαφορετικών θέσεων εργασίας, ή αλλαγές στην κουλτούρα της επιχείρησης. Οι μεταβολές στη νομοθεσία μπορεί να επηρεάσουν τις εργασιακές σχέσεις και να αλλάξουν τα δεδομένα στον τομέα των προσλήψεων, απολύσεων, εκπαίδευσης ή ασφάλειας. Τα νέα συστήματα διοίκησης μπορεί να καταστήσουν αναγκαία την ύπαρξη διαφορετικών μορφών κινήτρων και ανταμοιβών, κ.ά. (Μετσίνη, 2003).

Η επιβίωση ενός οργανισμού εξαρτάται από την ικανότητά του να μαθαίνει γρηγορότερα από τους ανταγωνιστές του. Αυτό όμως απαιτεί συστηματική και μακρόχρονη προσπάθεια ούτως ώστε οι εργαζόμενοι να είναι κατάλληλα εκπαιδευμένοι και να υλοποιούν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τους στόχους της επιχείρησης (Χυτήρης, 2001).

Η συστηματική εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού οδηγεί στην αύξηση της παραγωγικότητας, στην ανάπτυξη των ικανοτήτων, ενώ επίσης την ατομική απόδοση των εργαζομένων και συνεισφέρει στη συνολική ανάπτυξη του οργανισμού. Το κόστος του προγράμματος της εκπαίδευσης δεν θα πρέπει να θεωρείται από την επιχείρηση ως επιπλέον έξοδο αλλά σαν μια επένδυση, η οποία θα ωφελήσει την επιχείρηση, εφόσον όμως η εκπαίδευση έχει σχεδιαστεί έτσι ώστε να ανταποκρίνεται στις ανάγκες του οργανισμού (Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή, 2003).

Σύμφωνα με τον Bo Hanson (2003), στο άρθρο του με τίτλο «Company-based determinants of training and the impact of training on company performance: Results from an international HRM survey» το πόσα χρήματα θα επενδυθούν στην εκπαίδευση δεν σχετίζεται με την προηγούμενη κερδοφορία της επιχείρησης και έτσι δεν είναι μόνο οι κερδοφόρες επιχειρήσεις που μπορούν να προσφέρουν εκπαίδευση. Επομένως, το πόσα χρήματα θα επενδυθούν δεν αποτελεί μια ερώτηση για το πόσον οι επιχειρήσεις μπορούν να παρέχουν εκπαίδευση αλλά περισσότερο μια προοδευτική

αναζήτηση επενδυτικής απόφασης. Η πιο σημαντική διαπίστωση του άρθρου, ωστόσο, είναι ότι η απόφαση για το πόσοι εργαζόμενοι θα εκπαιδευτούν σχετίζεται με την παλιά κερδοφορία της επιχείρησης.

Η διαχείριση των ταλέντων αναφέρεται στη συστηματική προσέλκυση, αναγνώριση, ανάπτυξη, και παραμονή των στελεχών εκείνων που διαθέτουν μοναδικά ηγετικά χαρίσματα (Tarique and Sculer, 2010).

2.2 Αποσαφήνιση του όρου της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (Δ.Α.Δ)

Στο σύγχρονο λοιπόν, ταχέως μεταβαλλόμενο επιχειρησιακό περιβάλλον, η επιχείρηση πρέπει να εξασφαλίσει ότι οι προσπάθειες των εργαζομένων συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων της. Μερικά από τα ερωτήματα που καλείται να απαντήσει η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού αποτελούν το πόσοι άνθρωποι, για ποιες θέσεις και με τι προσόντα θα προσληφθούν, τι τεχνικές πρόσληψης και επιλογής θα χρησιμοποιήσουν, τι εκπαίδευση θα λάβουν, ποιος και πως θα αξιολογεί την απόδοσή τους, τι κίνητρα και τι αμοιβές θα τους παρέχονται (Κανελλόπουλου, 1991).

Σύμφωνα με τους Bratton, J. και Gold, J. (2012), η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού είναι μια στρατηγική προσέγγιση στις εργασιακές σχέσεις οι οποίες επικεντρώνονται στο ότι οι δεξιότητες των ανθρώπων και η δέσμευση είναι κρίσιμοι παράγοντες για την επίτευξη ενός βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Αυτό πετυχαίνεται μέσα από ένα διακριτικό κύκλο ολοκληρωμένων εργασιακών πολιτικών, προγραμμάτων και πρακτικών, ενσωματωμένο μέσα σε ένα οργανωτικό και κοινωνικό πλαίσιο. Επιγραμματικά, οι ενέργειες αυτές αφορούν:

1. Τον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού,
2. Την ανάλυση εργασίας και αξιολόγησή της,
3. Την προσέλκυση και επιλογή των εργαζομένων,
4. Την εκπαίδευση και ανάπτυξή τους,
5. Τις ανταμοιβές, την αξιολόγηση της απόδοσής τους,
6. Τις εργασιακές σχέσεις και
7. Την φροντίδα για την ιδιαίτερη κουλτούρα της επιχείρησης και τη στρατηγική ενσωμάτωσή της στους στόχους της επιχείρησης.

Όλες αυτές οι ενέργειες είναι αλληλένδετες έτσι ώστε η επιτυχία ή αποτυχία στην εκτέλεση της μιας να επηρεάζει την άλλη. Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού θα

μπορούσε να θεωρηθεί σαν ένα ανοικτό σύστημα που δέχεται εισροές (ανθρώπινο δυναμικό), επηρεάζεται από το εξωτερικό περιβάλλον και επιδιώκει συγκεκριμένες εκροές-στόχους.

Διαμάχη υπάρχει ως προς τα χαρακτηριστικά, τη φιλοσοφία και την ίδια την προέλευση της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. Θα μπορούσαν να αναφερθούν τέσσερις κύριες προσεγγίσεις του θέματος (Beardwell et al, 2004) :

1. Τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού σε ένα σύγχρονο επαναπροσδιορισμό των εργασιακών σχέσεων και πολιτικών της Διοίκησης Προσωπικού,
2. Τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού σαν αποτέλεσμα του συγκερασμού των εξελίξεων στις εργασιακές σχέσεις και των πρακτικών της Διοίκησης Προσωπικού, που οδήγησε σε μια νέα διοικητική λειτουργία,
3. Τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού σαν θεωρία που αντιμετωπίζει το ανθρώπινο δυναμικό ως πόρο (resource based), με έμφαση στην αντιμετώπιση του κάθε στελέχους ξεχωριστά σαν επένδυση και όχι ως πηγή κόστους,
4. Τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού σαν ένα διεθνές-στρατηγικό φαινόμενο που συνεισφέρει αποφασιστικά στην επιχειρησιακή στρατηγική.

Όσον αφορά την προέλευση της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, πρέπει να επισημανθεί ότι είναι ασαφής αλλά κάποια στοιχεία την τοποθετούν πίσω στο 1950. Στις αρχές της δεκαετίας του '80 πολλοί αναλυτές αναφέρονταν στην Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού αναθεωρώντας πολλά μοντέλα και εξηγήσεις για την δημιουργία της. Ανάμεσα στους πιο σημαντικούς από αυτούς που θα μπορούσαμε αναφέρουμε τους Devanna, Beer και Walton στην Αμερική, ενώ στο Ηνωμένο Βασίλειο οι σημαντικότεροι είναι οι Guest, Petigrew, Henry, Storey και Poole. Έτσι σύμφωνα με πολλούς ερευνητές η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού εμφανίστηκε νωρίς τη δεκαετία του 1980 ως μια απάντηση της Αμερικής στην οικονομική επιτυχία των Ιαπώνων (Jones, 1996). Η προσπάθεια για «επίτευξη ανώτερης ποιότητας» (“excellence”) επέδρασε σημαντικά στην ευρεία υιοθέτηση της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού από κορυφαίες Αμερικανικές εταιρείες. Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, υπάρχουν δύο κατηγορίες προσέγγισης της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (Blyton & Tumbull, 1992) : 1) το «μοντέλο του Χάρβαρντ» (“Harvard Model”) που είχε και τη μεγαλύτερη επίδραση στους επιχειρηματικούς και ακαδημαϊκούς κύκλους. Αυτό σχετίζεται με τη σχολή των ανθρώπινων σχέσεων και περιγράφεται ως «αναπτυσσόμενος άνθρωπος» (“development humanism”) και 2) η

«Σχολή Μίσιγκαν» (“Michigan School”) που δίνει μια πιο επιχειρηματική προοπτική της Διοίκησης Ανθρωπίνου Δυναμικού. Οι διαφορές των δύο μοντέλων αποτυπώνονται στις λέξεις «μαλακό» και «σκληρό» μοντέλο (Storey, 1992). Πάντως υπάρχει εκτενής βιβλιογραφία γύρω από τη φύση και το επίπεδο ανάπτυξης της Διοίκησης Ανθρωπίνου Δυναμικού.

Σύμφωνα με τον Guest (1989) τα σημαντικά στοιχεία στη θεωρία της Διοίκησης Ανθρωπίνου Δυναμικού είναι:

1. Η στρατηγική αφομοίωση (σύνδεση των θεμάτων Διοίκησης Ανθρωπίνου Δυναμικού με στρατηγικά θέματα),
2. Η αφοσίωση (υποστήριξη των συμφωνημένων στόχων),
3. Η ποιότητα (η προσπάθεια για ανάπτυξη υψηλού επιπέδου εργατικού δυναμικού),
4. Η ευελιξία (flexibility) (η λειτουργική προσαρμοστικότητα των στελεχών και της δομής οργάνωσης, όπως αρμόζει για την διοίκηση της καινοτομίας).

Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων αποτελεί ουσιαστικά μια μεταβολή της Διοίκησης Προσωπικού που υπήρχε ως έννοια. Η Διοίκηση Προσωπικού (ΔΠ) ασχολείται με τα άτομα και τον κύκλο ζωής τους μέσα στον οργανισμό. Σε γενικές γραμμές οι εργαζόμενοι προσλαμβάνονται στον οργανισμό, εκπαιδεύονται, προσφέρουν τις υπηρεσίες τους, αξιολογούνται, αμείβονται και αποχωρούν για τον έναν ή τον άλλο λόγο. Έτσι, τα εργαλεία της Διοίκησης Προσωπικού είναι: η προσέλκυση και η επιλογή, η εκπαίδευση, οι αμοιβές και παροχές για επίτευξη ικανοποιητικής απόδοσης και τέλος η αποχώρηση. Συχνά οι λειτουργίες αυτές γίνονται επαναληπτικά, χωρίς να εξετάζεται η αποτελεσματικότητά τους. Η Διοίκηση Προσωπικού προσπαθεί να τα συνδυάσει χωρίς να επιχειρεί την αλλαγή, την εξέταση ή τη σύνδεση, με τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης (Μπουράντας, 2005). Αντίθετα, η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων (ΔΑΠ), ενώ περιλαμβάνει όλα τα προηγούμενα στοιχεία, δίνει έμφαση στην αλληλεπίδραση μεταξύ του ατόμου, της εργασίας και της επιχείρησης, πιο ουσιαστικά από παλαιότερα.

Το Τμήμα Διοίκησης Ανθρωπίνου Δυναμικού, είναι μια μονάδα με ευρείες αρμοδιότητες και πολλές ευθύνες μέσα στην επιχείρηση και πρέπει να διαχωριστεί από τις λειτουργίες προσωπικού που όλοι οι διευθύνοντες (managers) πραγματοποιούν, εφόσον η εργασία τους αφορά τη συναναστροφή και συνεργασία με

ανθρώπους. Για Αμερικανούς μελετητές, οι ειδικοί για θέματα προσωπικού είναι αναπόσπαστα μέλη της ομάδας, υπεύθυνα για την επιτέλεση καθηκόντων που θα βοηθήσουν τους managers να επιτύχουν τους στόχους τους (Tyson & York, 1997). Βρετανοί ερευνητές δίνουν στην Διοίκηση Ανθρωπίνου Δυναμικού ένα επαγγελματικό επίπεδο (status). Για παράδειγμα, είναι το τμήμα που ασχολείται με το κεντρικό πρόβλημα όλων των επιχειρήσεων, δηλαδή πώς να βρουν μεθόδους για οργάνωση των ανθρώπων, ώστε να επιτευχθούν οι επιχειρησιακοί στόχοι. Δίνεται επίσης ένα πιο δεοντολογικό περιεχόμενο στην περιγραφή της έννοιας της Διοίκησης Ανθρωπίνου Δυναμικού με αναφορά σε θέματα, όπως τη φροντίδα των υπαλλήλων, τις ηθικές και κοινωνικές υποχρεώσεις, τη δικαιοσύνη κ.α. (Armstrong & Taylor, 2014).

Πολλοί υποστηρίζουν ότι η Διοίκηση Ανθρωπίνου Δυναμικού επηρεάζεται από τη στρατηγική και τη δομή της επιχείρησης. Για παράδειγμα μια στρατηγική ενός προϊόντος φυσιολογικά συνοδεύεται από τη λειτουργική δομή της επιχείρησης, γεγονός που με τη σειρά του υποδηλώνει την ύπαρξη ισχυρής κουλτούρας. Επιχειρήσεις που προέκυψαν από συγχωνεύσεις ή εξαγορές δεν θα έχουν όμοια φιλοσοφία και πολιτικές Διοίκησης Ανθρωπίνου Δυναμικού. Ο Purcell (2001), υποστήριξε ότι η στρατηγική αποκέντρωσης δρα ανασταλτικά για την εφαρμογή Διοίκησης Ανθρωπίνου Δυναμικού, δηλαδή ότι διαφορετικές επιχειρηματικές μονάδες (strategic business units-SBUs) και Διοίκηση Ανθρωπίνου Δυναμικού είναι αταίριαστα, αφού οι managers των SBUs ενθαρρύνονται να βρουν μόνοι τους λύσεις για όλα τα θέματα, εκτός ίσως από οικονομικής φύσεως ζητήματα. Επομένως, η έννοια μιας ομοιογενούς Διοίκησης Ανθρωπίνου Δυναμικού δεν μπορεί να υπάρξει.

Ένας άλλος παράγοντας που θεωρείται ευνοϊκός για την ανάπτυξη της Διοίκησης Ανθρωπίνου Δυναμικού είναι η στάση που έχει η ανώτερη διοίκηση στη Διοίκηση Ανθρωπίνου Δυναμικού και η πίστη της σε αυτή. Επίσης, η ύπαρξη οργανωμένων εργατικών σωματίων μπορεί να δράσει ανασταλτικά για την ανάπτυξη του. Από την άλλη πλευρά, υποστηρίζεται η άποψη ότι οι συνθήκες μετά από μια κρίση είναι πάντα ώριμες για την εφαρμογή νέων τεχνικών (Storey, 1992)

Σχήμα 2.1

Οι διάφορες έννοιες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού παραστατικά, σύμφωνα με τον Storey (1992) σελ. 27



Με λίγα λόγια διαπιστώνεται ότι η ίδια έννοια της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού είναι πολύπλευρη. Αυτό συμβαίνει για πολλούς ιδεολογικούς, εμπειρικούς, θεωρητικούς λόγους, αλλά ακόμα και λόγω μικροπολιτικών συμφερόντων των επαγγελματιών του είδους. Θα μπορούσαμε να αναφέρουμε τέσσερις διαφορετικές έννοιες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (Storey, 1992) (Σχήμα 2.1).

Φαίνεται, λοιπόν, ότι μερικές φορές χρησιμοποιείται σαν συνώνυμο της Διοίκησης Προσωπικού και αποτελεί την «αδύναμη» (weak) έννοια της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. Μπορεί να υποδηλώνει ότι διάφορες πρακτικές Διοίκησης Προσωπικού (π.χ. επιλογή, αξιολόγηση, ανταμοιβή) χρησιμοποιούνται με έναν πιο ενοποιημένο τρόπο και αποτελεί την «απαλή» (soft) έννοια της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. Μπορεί να χρησιμοποιείται ο όρος για να δηλώσει μια επιχειρηματική κατεύθυνση, όπου η έμφαση δίνεται στην έννοια του «πόρου» (resource). Αυτή η «σκληρή» (hard) έννοια της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού μπορεί να αποτελεί μια εντελώς ξεχωριστή προσέγγιση της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού με πιο

επιστημονικό ή καλύτερα φιλοσοφικό υπόβαθρο (η «δυνατή» έννοια της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού) (Storey, 1992).

Το ερώτημα, όμως, παραμένει, για το ποια είναι η ουσία της έννοιας της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. Σύμφωνα με τον Storey (1992) την εκφράζουν τέσσερα στοιχεία. Το πρώτο είναι ότι ουσιαστικά το ανθρώπινο δυναμικό είναι αυτό που κάνει τη διαφορά και ξεχωρίζει τις επιτυχημένες επιχειρήσεις από τις άλλες. Δεύτερον, ότι οι αποφάσεις που αφορούν το ανθρώπινο δυναμικό είναι στρατηγικής σημασίας. Γι' αυτό το λόγο έχει μακροπρόθεσμες συνέπειες (τρίτο στοιχείο), αποτελεί άμεσο μέλημα των υπεύθυνων πρώτης γραμμής (line managers). Τέταρτον, διάφορες κύριες μέθοδοι και λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού είναι σημαντικής σημασίας για την ενεργοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού και την εξασφάλιση της αφοσίωσής του. Αυτές σχετίζονται με μια συστηματική και ενοποιημένη προσέγγιση διοίκησης κάποιων κρίσιμων διαδικασιών, όπως τις εισροές στην επιχείρηση, την ξεκάθαρη επικοινωνία των στόχων, την στρατηγική ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, την αξιολόγηση της απόδοσης και την ανάλογη ανταμοιβή.

2.3 Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον

Οι διευθύνοντες (managers) πρέπει να είναι σε θέση να αναγνωρίζουν τις δυνάμεις που διαμορφώνουν την κοινωνία και να σχεδιάζουν στρατηγικές για να αντιμετωπίσουν τις προβλεπόμενες προκλήσεις. Οι προβλέψεις αυτές γίνονται ολοένα και πιο δύσκολες. Δεν είναι τυχαία η φράση «το μέλλον είναι τώρα» που έχει υιοθετηθεί τις τελευταίες δεκαετίες. Ο μελλοντικός σχεδιασμός για τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού εμπεριέχει την ανίχνευση του εξωτερικού περιβάλλοντος, ώστε να προκύψουν πιθανά σενάρια δράσης. Επομένως, μια ανάλυση των πολιτικών, οικονομικών κοινωνικών και τεχνολογικών αλλαγών που συντελούνται είναι απαραίτητη για να διερευνηθεί το πώς επηρεάζεται η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (Chiavenato, 2001; Richbell, 2001).

Πολιτικές αλλαγές. Παρατηρούνται αλλαγές, όχι μόνο στα πολιτικά συστήματα και στο τρόπο διακυβέρνησης, αλλά υπάρχει μια γενικότερη αμφισβήτηση όλων των παραδοσιακών αξιών, της οικογένειας, των κυβερνήσεων, της εκκλησίας, της εκπαίδευσης, κ.α. Επίσης, στον ευρωπαϊκό χώρο η ευρωπαϊκή ενοποίηση και η

διεύρυνση της Ευρωπαϊκής Ένωσης, αποτελούν με τη σειρά τους πηγή συνεχών αλλαγών σε πολιτικό, αλλά και κοινωνικό επίπεδο.

Οικονομικές αλλαγές. Η συνεχιζόμενη οικονομική ύφεση, η ανεργία, η πίεση λόγω του ανταγωνισμού από τις ανερχόμενες οικονομίες της Άπω Ανατολής, είναι μερικές από τις επικρατούσες συνθήκες στον οικονομικό τομέα. Η παγκοσμιοποίηση των αγορών και ο εντεινόμενος διεθνής ανταγωνισμός δίνει ώθηση σε νέες μορφές συνεργασιών μια μείωση κόστους και ανεύρεση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Για παράδειγμα, δημιουργούνται στρατηγικές συμμαχίες, για πρόσβαση σε φθηνότερες αγορές, κοινοπραξίες (Joint Ventures-Consortia) και εξαγορές-συγχωνεύσεις (Μετσίνη, 2003).

Κοινωνικές αλλαγές. Το τέλος της δια βίου απασχόλησης σε μια επιχείρηση ή σε ένα επάγγελμα, η διαρκής εκπαίδευση, ο αυξανόμενος αριθμός των εργαζόμενων γυναικών και οι αλλαγές στην οικογένεια, η κινητικότητα του εργατικού δυναμικού και η πολυεθνικότητα του είναι μερικές από αυτές. Επίσης, η γενιά των Baby Boomers θα έχει πιθανότατα επιπτώσεις στην ανταγωνιστικότητα πολλών επιχειρήσεων, αφού το κόστος ασφάλισης και επιδομάτων κοινωνικής πρόνοιας θα αυξηθεί σημαντικά. Η διαφορά γνώσεων μεταξύ νεότερων και γηραιότερων εργαζομένων, ίσως θα καταστήσει αναγκαία την ύπαρξη διαφορετικών προγραμμάτων εκπαίδευσης. Όσον αφορά τα σωματεία εργαζομένων, διαφαίνεται μια τάση αποδυνάμωσής τους. Η εργατική νομοθεσία γίνεται πιο αυστηρή, αλλά και υιοθετείται από τις περισσότερες χώρες. Για παράδειγμα, η ευρωπαϊκή ενοποίηση δρα καταλυτικά προς την εξομάλυνση των όποιων διαφορών στη νομοθεσία, αλλά και στη δυνατότητα ελεύθερης διακίνησης εργαζομένων.

Τεχνολογικές αλλαγές. Οι νέες τεχνολογίες αλλάζουν τον τρόπο εργασίας, την οργάνωση των επιχειρήσεων και των διαδικασιών (Holbeche, 2001). Πλέον καθίσταται δυνατή η εργασία εξ αποστάσεως, αλλά και η συνεργασία, μέσω προηγμένων τηλεπικοινωνιακών μέσων. Η ανάπτυξη των πληροφοριακών συστημάτων αλλάζει τόσο τον τρόπο οργάνωσης, αλλά και λήψεως αποφάσεως των επιχειρήσεων. Η αυτοματοποίηση της παραγωγής και η χρήση εξελεγχμένων υπολογιστών μπορεί να αυξήσει την ποιότητα των προϊόντων, αλλά μπορεί να επηρεάσει και τις θέσεις εργασίας. Επίσης, δεν θα πρέπει να υποτιμηθεί το γεγονός ότι η δυνατότητα συνεχούς επικοινωνίας με το γραφείο, ακόμα και η εργασία εξ

αποστάσεως, μπορεί να δράσουν αρνητικά στον ψυχισμό των εργαζομένων αυξάνοντας την πίεση και το άγχος, μειώνοντας τελικά τον ελεύθερο χρόνο τους.

Καθώς οι επιχειρήσεις θέλουν να χρησιμοποιούν το εργατικό τους δυναμικό, έτσι ώστε να προσθέτει αξία στην επιχείρηση, κάποια σημαντικά σημεία για την Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού είναι τα εξής:

-Ενδυνάμωση (empowerment): Αυτό σημαίνει ότι οι αποφάσεις πρέπει να λαμβάνονται και σε χαμηλότερα επίπεδα ιεραρχίας. Το θέμα είναι πως θα αποφευχθεί με αυτό τον τρόπο η σύγχυση ρόλων.

-Ομάδες εργασίας (working groups) : Ομάδες που εργάζονται μαζί και μοιράζονται τις ευθύνες και την επίλυση προβλημάτων, παίζουν κύριο ρόλο στις πολιτικές διοίκησης προσωπικού.

-Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (total quality management-TQM): Συστήματα ολικής ποιότητας πρέπει να ενσωματωθούν μέσα στην εργασία. Ο κύριος στόχος είναι η υψηλή ποιότητα και η προσπάθεια για συνεχή βελτίωση (continuous improvement), να γίνει ο κανόνας. Το πρόβλημα είναι πώς να διατηρηθεί η αφοσίωση του ανθρώπινου δυναμικού στην κατεύθυνση αυτή.

-Οργάνωση της επιχείρησης: Πιο επίπεδες, ευέλικτες μορφές οργάνωσης, ποικίλες δραστηριότητες, συνεχείς αλλαγές ιδιοκτησίας, πολλαπλές συνεργασίες, διαφοροποιούν την οργάνωση της εργασίας πέρα από τη γραφειοκρατικά (bureaucratic) μοντέλα.

-Οργανωσιακή μάθηση (organizational learning): Η διαδικασία της συνεχούς μάθησης και ανάπτυξης έχει καταστεί πλέον επιτακτική ανάγκη. Έτσι, έχουμε οδηγηθεί στην «οργανωσιακή ανάπτυξη» (organizational development), όπου ο επανασχεδιασμός των θέσεων εργασίας, το κλίμα μάθησης και η φιλοσοφία προσωπικής ανάπτυξης είναι τα χαρακτηριστικά της. Είναι εμφανές, ότι οι πολιτικές ανάπτυξης της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού παίζουν πολύ σημαντικό ρόλο στις διαδικασίες αυτές.

-Απασχολησιμότητα (employability) και ενσωμάτωση (engagement) στην επιχείρηση: Οι εργαζόμενοι έχουν την ανάγκη για προσωπική ανάπτυξη και εξέλιξη, ώστε να είναι πιο ελκυστικοί στην αγορά εργασίας, γεγονός που τους δίνει ένα αίσθημα ασφάλειας και αυτονομίας. Οι ευκαιρίες για ανάπτυξη και εκπαίδευση

λοιπόν πρέπει να συνδυάζονται με την καλλιέργεια ενός αισθήματος αλληλεγγύης και αφοσίωσης στους στόχους και στις αξίες της επιχείρησης.

Από τα προαναφερόμενα γίνεται σαφές ότι οι επιχειρήσεις χρειάζονται δημιουργικότητα, καινοτομία και διαρκή ανανέωση για τη διατήρηση της επιτυχούς πορείας τους. Χρειάζεται δυνατότητα διοίκησης της ταχείας και πολύπλοκης αλλαγής. Σε αυτό το διαρκώς μεταβαλλόμενο πλαίσιο η συνεισφορά της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού είναι πολύ σημαντική. Το Τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού πρέπει να έχει επαφή με τις διαφαινόμενες αλλαγές και τις πιθανές επιδράσεις τους με βάση την οπτική γωνία των εργαζομένων και να θέτει τις απαιτούμενες προτεραιότητες για μέτρα που πρέπει να ληφθούν, ώστε να μπορεί να προκαλέσει και να διατηρεί ένα καταρτισμένο, αλλά και αφοσιωμένο προσωπικό. Οι πολιτικές και πρακτικές για το ανθρώπινο δυναμικό πρέπει να αποβλέπουν στη στρατηγική ανάπτυξη της επιχείρησης.

2.4 Η φύση και η ανάπτυξη της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού

Όπως έχουμε αναφέρει οι οικονομικές, κοινωνικές και τεχνολογικές εξελίξεις στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού επέδρασαν με τέτοιο τρόπο, ώστε να αναγκάσουν την ίδια την λειτουργία να επαναπροσδιορίσει τη θέση της στις επιχειρήσεις (Tyson, 1997).

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού πάντα γινόταν με τέτοιους τρόπους, ώστε να ταιριάζει με επικρατούσες συνθήκες, τόσο στο εσωτερικό, όσο και στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Κάποιες, όμως, εξωτερικές επιδράσεις ξεχωρίζουν λόγω του καταλυτικού ρόλου τους στην εξέλιξη της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. Αυτές προήλθαν από τις ανταγωνιστικές πιέσεις της παγκόσμιας οικονομίας, τις αναπτυσσόμενες αγορές της Άπω Ανατολής και την ευρωπαϊκή ενοποίηση. Αυτές οι πιέσεις ανάγκασαν τις επιχειρήσεις να τοποθετήσουν την διοίκηση των εργαζομένων στο επίκεντρο της στρατηγικής. Η προσπάθεια για μείωση του κόστους, για αύξηση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών ή προϊόντων και η ανάγκη για άμεση ανταπόκριση στις μεταβολές της αγοράς, οδήγησε στην τοποθέτηση στελεχών πρώτης γραμμής (line managers) σε σημαντικές θέσεις Διοίκησης Προσωπικού, σε βάρος των ειδικών σε θέματα προσωπικού. Οι νέες, πιο επίπεδες μορφές οργάνωσης, τα νέα δεδομένα στην επιστήμη της ψυχολογίας, οι στρατηγικές ευελιξίας, οι νέες

εργασιακές σχέσεις, οι δημογραφικές αλλαγές, ακόμα και η αυξανόμενη συμμετοχή των γυναικών στην εργασία, αποτέλεσαν όλα εξελίξεις που κάνουν πιο επιτακτική την ανάγκη για αποτελεσματικότερη διοίκηση του ανθρωπίνου δυναμικού. Αν και ο νέος τίτλος πλέον είναι Διοίκηση Ανθρωπίνου Δυναμικού, οι παλιές λειτουργίες της Διοίκησης Προσωπικού (όπως στρατολόγηση, προσέλκυση, επιλογή, ανταμοιβή, ανάπτυξη, εργασιακές σχέσεις) παραμένουν, μόνο που τώρα έχουν ακόμα πιο σημαντική θέση, καθώς πρέπει να αποτελούν μέρος των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης (Tyson, 1997).

Τη δεκαετία του '80 άρχισε να χρησιμοποιείται ο όρος Διοίκηση Ανθρωπίνου Δυναμικού προερχόμενος από τις ΗΠΑ (Tyson, 1997). Αυτή η αλλαγή στην ορολογία για πολλούς σηματοδότησε τις αλλαγές στο ρόλο της Διοίκησης Προσωπικού, καθώς ο όρος υπογράμμισε την αντιμετώπιση των εργαζομένων σαν περιουσιακά στοιχεία (assets) και την τοποθέτηση τους σε στρατηγική θέση του επιχειρηματικού προγραμματισμού. Αυτή η τάση όμως έχει αμφισβητηθεί, από ακαδημαϊκούς κυρίως κύκλους, αφού παρατηρούν στην πράξη της αντίθετης τάσης, δηλαδή τη μείωση του ρόλου και της δύναμης της λειτουργίας της Διοίκησης Προσωπικού. Ένας τρόπος να εξηγηθούν αυτές οι δύο αντικρουόμενες τάσεις είναι να τις εκτιμήσουμε με βάση το γεγονός ότι οι επιχειρήσεις έχουν διαφορετικές στρατηγικές στη διοίκηση του ανθρωπίνου δυναμικού ανάλογα με τις ευκαιρίες και απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος. Από την άλλη πλευρά δεν είναι λίγοι αυτοί που πιστεύουν ότι ο νέος όρος «Διοίκηση Ανθρωπίνου Δυναμικού» είναι απλώς μια «ωραιοποίηση» της φράσης Διοίκηση Προσωπικού και δεν αποτελεί τίποτα το διαφορετικό. Πάντως το σίγουρο είναι ότι ο διαφορετικός βαθμός αλλαγών και επιδράσεων στις Διοικήσεις Προσωπικού εξηγούν πώς διαφορετικά μοντέλα έχουν προκύψει. Υπάρχουν επομένως πολλές «παραδόσεις» (“traditions”) Διοίκησης Προσωπικού (Tyson & York, 1997) (Πίνακας 2.1) που εμφανίζονται σε διαφορετικές χρονικές περιόδους και εστιάζονται σε διαφορετικές αρμοδιότητες, για παράδειγμα άλλες δίνουν βάρος σε κοινωνικές υποχρεώσεις, άλλες στην οργανωσιακή ανάπτυξη (organizational development) και στην διαρκή προσαρμογή στις αλλαγές, άλλες απλώς ασχολούνται με θέματα ρουτίνας και κατωτέρου επιπέδου διοικητικά θέματα, ενώ άλλες ασχολούνται με το στρατηγικό προγραμματισμό και τις εργασιακές σχέσεις. Το πώς θα δουλέψει το τμήμα εξαρτάται από την ίδια την επιχείρηση, το πώς είναι

οργανωμένη, το μέγεθός της, αν ανήκει στον ιδιωτικό ή δημόσιο τομέα, με τι ασχολείται, τη στρατηγική που ακολουθεί, την κουλτούρα της, κ.α.

Πίνακας 2.1

Οι διάφορες «παραδόσεις» της Διοίκησης Προσωπικού των Tyson & York

«Παραδόσεις»	Περίοδος	Χαρακτηριστικά
Κοινωνική (welfare)	Πρόνοια Έως 1920	Στην υπηρεσία των εργαζομένων, πχ φροντίδα ασθενών, έλεγχος διατροφής
Διαχείριση (employment management)	Εργαζομένων Έως 1930	Έμφαση στην οικονομική αποδοτικότητα και στην αξιολόγηση των εργαζομένων
Γραφειοκρατισμός (bureaucratic)	1914 έως σήμερα	Λειτουργία με βάση ένα σύνολο λογικών κανόνων στους οποίους οι εργαζόμενοι πρέπει να υπακούν
Επαγγελματίας Προσωπικού	Υπεύθυνος 1945 έως σήμερα	Εξειδίκευση τεχνικών και έμφαση «ειδικών» διοίκηση προσωπικού
Φιλελευθερισμός (liberal radical)	1930 έως σήμερα	Έμφαση στην επικοινωνία, στην ατομικότητα, αλλά και στην ύπαρξη κλίματος συνεργασίας
Διοίκηση Δυναμικού (human resources management)	Ανθρώπινου 1980 έως σήμερα	Έμφαση στην ανάπτυξη και στην ευελιξία των εργαζομένων, καθώς και σε νέες μορφές εργασιακών σχέσεων και συνεργασιών

Πηγή: Tyson, A., York, A. (1997), σελ.50

Μέχρι τώρα έχουμε πραγματοποιήσει μια επιγραμματική αναφορά στην πολυπλοκότητα της έννοιας Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού και των ποικίλων «σχολών» που υπάρχουν. Μια διαχρονική αναφορά στην ανάπτυξη της Διοίκησης Προσωπικού θα βοηθήσει στο να κατανοήσουμε γιατί έχουν προκύψει οι διαφορετικές αντιλήψεις και οι ποικίλες τάσεις στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (Tyson & York, 1997), (Holbeche, 2001).

Έτσι μέχρι το 1920 έχουμε την εμφάνιση των πρώτων στοιχείων κοινωνικής πρόνοιας (welfare), λόγω των πιέσεων για την προστασία των εργαζομένων και των κοινωνικών αλλαγών που παρατηρούνται την περίοδο αυτή. Η έλευση του Πρώτου Παγκοσμίου Πολέμου σηματοδότησε ένα σκαλοπάτι προς την ανάπτυξη Διοίκησης Προσωπικού. Τα γραφεία κοινωνικής πρόνοιας αυξήθηκαν πολύ και πλέον απασχολούνταν σε αυτά όχι μόνο οι γυναίκες, αλλά και άνδρες. Επίσης, λόγω των ελλείψεων σε ανθρώπινο δυναμικό, για πρώτη φορά αρχίζουν να μπαίνουν δυναμικά στο χώρο της εργασίας και γυναίκες. Παρατηρείται ανάπτυξη της διοίκησης των εργαζομένων (employment management). Μεταξύ 1920 και 1930 έχουμε την εμφάνιση των πρώτων Τμημάτων Προσωπικού, ειδικά σε μεγάλες εταιρείες, οι οποίες είχαν όμως πιο γραφειοκρατικό χαρακτήρα (bureaucratic) (Cascio, 1989).

Κατά τη διάρκεια του 2^{ου} Παγκοσμίου Πολέμου οι λειτουργίες της Διοίκησης Προσωπικού επεκτάθηκαν σε όλα σχεδόν τα εργοστάσια. Μεταξύ 1945-1979, οι εξελίξεις στον τομέα των εργασιακών σχέσεων επηρέασαν και το ρόλο της Διοίκησης Προσωπικού. Μέχρι τα τέλη της δεκαετίας του '60 είχε αποκτήσει πλέον ένα ρόλο σημαντικό μέσα στην επιχείρηση. Η εξάπλωση των πολυεθνικών εταιρειών έδωσε διεθνή χαρακτήρα στο τμήμα. Η εξέλιξη της νομοθεσίας στον τομέα των προσλήψεων ενίσχυσε την επίσημη αρμοδιότητα του τμήματος, η οποία συνέπεσε με την ανάπτυξη των διαφόρων τεχνικών διοίκησης προσωπικού και με των επιστημών συμπεριφοράς (behavioral sciences) (Cascio, 1989). Επίσης άλλη μια εξέλιξη που φαίνεται να επηρέασε την εξέλιξη της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού είναι η έμφαση της έννοιας της ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού (Human Resource Development). Στο θεωρητικό του υπόβαθρο περικλείονταν η εκπαίδευση, η επιμόρφωση και η ανάπτυξη των εργαζομένων. Έτσι το βάρος μετατοπίστηκε στην ανάπτυξη στελεχών που θα είναι παραγωγικοί και αποδοτικοί (Willmott, 1994).

Τη δεκαετία του '80 η οικονομική ύφεση είχε ως συνέπεια την στροφή προς νέες μεθόδους για αύξηση της αποδοτικότητας και της ποιότητας, που επηρέασαν τη

μορφή εργασίας, για παράδειγμα πιο ευέλικτα ωράρια εργασίας, μερική απασχόληση, κ.α. Η συνεχιζόμενη ύφεση τη δεκαετία του '90 οδήγησε σε κινήσεις όπως, αναδιοργανώσεις των επιχειρήσεων, πιο επίπεδες μορφές οργάνωσης και ανεύρεση ανθρώπινων πόρων εκτός της επιχείρησης (outsourcing). Διαφορετικές δομές και ενδυνάμωση των υπαλλήλων, νέες μέθοδοι διοίκησης (Ολική Ποιότητα) επανασχεδιασμός των επιχειρηματικών διαδικασιών, επέκτειναν τη προσοχή σε θέματα διοίκησης προσωπικού σαν πιθανή πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Tyson, 1997).

2.5 Η εκπαίδευση και ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού

Σύμφωνα με τους Zelska & Mendenez (2007) η εκπαίδευση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού έχει ως αποτέλεσμα την βελτίωση όχι μόνο της απόδοσης των εργαζομένων αλλά επηρεάζει σημαντικά μια σειρά μεταβλητών όπως την εργασιακή ικανοποίηση και την αφοσίωση στην εταιρεία. Η σωστή διαδικασία για την εκπαίδευση και τα βήματα που πρέπει να ακολουθηθούν παρουσιάζονται αναλυτικά στην παρούσα ενότητα.

2.5.1 Εντοπισμός των εκπαιδευτικών αναγκών

Η ανάλυση των εκπαιδευτικών αναγκών γίνεται από ανώτερα στελέχη των επιχειρήσεων. Στο στάδιο αυτό προσδιορίζονται οι ειδικές ικανότητες που απαιτούνται για την απόδοση μια συγκεκριμένης θέσης εργασίας, γίνεται μια εκτίμηση των προσδοκώμενων δεξιοτήτων των εκπαιδευόμενων (trainees) και καθορίζονται οι στόχοι βασισμένοι σε οποιεσδήποτε ελλείψεις (Bernadin and Russel, 2003). Η διαδικασία αυτή έχει σκοπό να καθορίσει αν υπάρχει διάσπαση μεταξύ των προτύπων απόδοσης των στόχων της επιχείρησης και του επιπέδου απόδοσης των εργαζομένων. Αν εντοπιστούν αποκλείσεις, η εκπαίδευση μπορεί να είναι μια από τις μεθόδους αντιμετώπισης του προβλήματος (Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή, 2003).

2.5.2 Σχεδιασμός προγραμμάτων εκπαίδευσης

Το πιο δύσκολο κομμάτι των εκπαιδευτικών προγραμμάτων είναι ο σχεδιασμός τους κατά τέτοιο τρόπο ώστε να μεγιστοποιείται το αναμενόμενο αποτέλεσμα (Χυτήρης,

2001). Αφού γίνει ο εντοπισμός των εκπαιδευτικών αναγκών πρέπει να προχωρήσουμε στο σχεδιασμό των προγραμμάτων εκπαίδευσης (Τερζίδης και Τζωρτζάκης, 2004).

Στόχοι και περιεχόμενο προγράμματος εκπαίδευσης: Οι πληροφορίες που συγκεντρώθηκαν στο προηγούμενο στάδιο και οι ανάγκες που διαπιστώθηκαν πρέπει να μετατραπούν σε μετρήσιμους στόχους (Χυτήρης, 2001). Οι στόχοι θα οριστούν βάσει κριτηρίων συμπεριφοράς ή βάσει του τι πρέπει να είναι σε θέση να κάνει ο εργαζόμενος μετά το τέλος του προγράμματος (Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή, 2003). Όσο πιο σαφείς είναι οι εκπαιδευτικοί στόχοι τόσο πιο λειτουργικό και αποτελεσματικό θα είναι το εκπαιδευτικό αποτέλεσμα (Χυτήρης, 2001). Το περιεχόμενο του προγράμματος καθορίζεται εξ' ολοκλήρου από την ανάλυση των εκπαιδευτικών αναγκών (Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή, 2003).

Εκπαιδευόμενοι: Οι πληροφορίες που έχουν αντληθεί από την ανάλυση των αναγκών χρησιμοποιούνται ώστε να οριστούν οι κατάλληλοι εργαζόμενοι που θα παρακολουθήσουν τα εκπαιδευτικά προγράμματα (Χυτήρης, 2001). Συγκεκριμένα, θα οριστεί ο αριθμός, τα τμήματα (απ' όπου προέρχονται), οι ανάγκες της εκπαίδευσης (Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή, 2003).

Οι παράγοντες που λαμβάνονται υπόψη είναι:

- να έχουν πιθανότητες να παραμείνουν στην επιχείρηση,
- να επιδεικνύουν προσωπικό ενδιαφέρον,
- να έχουν ξεπεραστεί οι γνώσεις και οι δεξιότητες όπου οι ίδιοι κατέχουν (Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή, 2003).

Χώρος και χρόνος της εκπαίδευσης: Υπάρχουν δύο περιπτώσεις όπου μπορούν να λάβουν χώρα τα προγράμματα: α) στη θέση εργασίας, β) εκτός θέσης εργασίας, είτε συνεταιρικά είτε εκτός της εταιρίας (Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή, 2003). Η διάρκεια του εκπαιδευτικού προγράμματος εξαρτάται από το περιεχόμενό του (Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή, 2003).

Εκπαιδευτές: Οι εκπαιδευτές είναι ένα σημαντικό μέρος της εκπαίδευσης. Πρέπει να ενθαρρύνονται όλα τα στελέχη που έχουν τις απαιτούμενες γνώσεις ώστε να παίρνουν το ρόλο του εκπαιδευτή (Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή, 2003).

2.5.3 Επιλογή μεθόδων εκπαίδευσης

Όπως αναφέραμε και παραπάνω η εκπαίδευση μπορεί να γίνει είτε στη θέση εργασίας είτε εκτός θέσης εργασίας. Παρακάτω αναφέρονται οι βασικές εκπαιδευτικές μέθοδοι.

2.5.3.1 Μέθοδοι εκπαίδευσης στη θέση εργασίας

Επίδειξη: Χρησιμοποιείται σε νέους υπαλλήλους σε εισαγωγικό επίπεδο (Χυτήρης, 2001). Ο εκπαιδευτής δείχνει ακριβώς τον τρόπο με τον οποίο εκτελείται η εργασία (Τερζίδης και Τζωρτζάκης, 2004). Πολλές δουλειές αποτελούνται από βήματα (μέθοδος βήμα προς βήμα), τα οποία περιλαμβάνονται σε ένα κατάλογο (Χυτήρης, 2001).

Εκπαίδευση μέσω καθοδήγησης (Coaching): Χρησιμοποιείται για την εκπαίδευση στελεχών. Είναι μια συνεχής διαδικασία εκπαίδευσης πάνω στη δουλειά. Ο προϊστάμενος δίνει τεχνικές οδηγίες, σχολιάζει και ενημερώνει για την πρόοδο του εργαζομένου (Χυτήρης, 2001). Στόχος της καθοδήγησης είναι η ανάπτυξη προσωπικών ικανοτήτων, γνώσεων και συμπεριφορών (Renton, 2009).

Εκπαίδευση μέσω Μέντορα (Mentoring): Ένα έμπειρο ανώτερο στέλεχος, οικειοθελώς, αναλαμβάνει υπό την προστασία του ένα νεαρό στέλεχος και το διδάσκει, το καθοδηγεί, το συμβουλεύει, το ενθαρρύνει και το υποστηρίζει (Χυτήρης, 2001). Χρησιμοποιείται ως άτυπο συμπλήρωμα στην επίσημη εκπαίδευση που λαμβάνει ο εργαζόμενος από την επιχείρηση (Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή, 2003).

Πρόγραμμα ελεγχόμενης μαθητείας: Όταν οι γνώσεις, ή οι δεξιότητες που πρέπει να μεταφερθούν είναι πολύπλοκες, τότε πολλές εταιρίες ή επαγγελματικοί σύλλογοι πριν δώσουν την άδεια ασκήσεως επαγγέλματος διαλέγουν τη μέθοδο μαθητείας. Ο χρόνος της μαθητείας έχει συνήθως μεγάλη διάρκεια (Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή, 2003).

2.5.3.2 Μέθοδοι εκπαίδευσης εκτός θέσης εργασίας

Εργαστήρια/Σεμινάρια (Workshops): Αποτελεί μια παραδοσιακή μέθοδο εκπαίδευσης όπου η διδασκαλία γίνεται σε αίθουσες διδασκαλίας με τη μορφή διάλεξης (Χυτήρης, 2001). Απευθύνεται σε μικρό αριθμό συμμετεχόντων. Στοχεύουν

στην ανάπτυξη ικανοτήτων και μετάδοση γνώσεων (Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή, 2003). Οι εκπαιδευόμενοι παρακολουθούν μαθήματα πάω σε συγκεκριμένο γνωστικό πεδίο. Τα σεμινάρια, διοργανώνονται από την ίδια την επιχείρηση, από γραφεία συμβούλων επιχειρήσεων, από εκπαιδευτικούς οργανισμούς, από συλλόγους εργαζομένων, από πανεπιστήμια αλλά και από κρατικούς φορείς (Χυτήρης, 2001).

Μελέτη περιπτώσεων (Case Studies): Η μελέτη περιπτώσεων αναφέρεται στην περιγραφή μιας ιστορίας ή ενός γεγονότος ή ενός συνόλου συνθηκών που αναλύεται από τους εκπαιδευόμενους προκειμένου να διαγνώσουν τις συνθήκες του προβλήματος και να ανακαλύψουν πώς να το λύσουν (Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή, 2003). Το πρόβλημα μπορεί να είναι πραγματικό ή φανταστικό (Χυτήρης, 2001). Είναι πιο αποτελεσματική όταν γίνεται σε ομάδες εκπαιδευμένων. Συνήθως χρησιμοποιείται για την εκπαίδευση στελεχών ή συντονιστών ομάδων. Οι εκπαιδευόμενοι συμμετέχουν ενεργά παρουσιάζοντας τις ιδέες τους (Sharma, 2006).

Υπόδυση ρόλων (Role Play): Στη υπόδυση ρόλων οι συμμετέχοντες καλούνται να παίξουν συγκεκριμένους ρόλους, σ'ένα μικρό σκετς που αναφέρεται σε μια κατάσταση-πρόβλημα, σε μια επιχείρηση. Ο στόχος της μεθόδου αυτής είναι οι συμμετέχοντες που υποδύονται κάποιον άλλο να κατανοήσουν το ρόλο-ευθύνες του, να δουν και να κατανοήσουν τα πράγματα από μια άλλη σκοπιά και να δοκιμάσουν, ίσως συμπεριφορές για αυτούς τους ίδιους (Χυτήρης, 2001). Το υποθετικό περιστατικό συνήθως αφορά συναλλαγή μεταξύ δύο ή περισσότερων ανθρώπων. Εναλλακτικά η υπόδυση ρόλων μπορεί να προκύψει φυσιολογικά από μια μελέτη περίπτωσης αν οι εκπαιδευόμενοι κληθούν να δοκιμάσουν τη λύση που έδωσαν, αναλαμβάνοντας το ρόλο των υποθετικά εμπλεκόμενων προσώπων. Η υπόδυση ρόλων χρησιμοποιείται για να δώσει σε στελέχη, ηγέτες ομάδων, πωλητές και εμπορικούς αντιπροσώπους, εμπειρία στην εφαρμογή πρακτικών που απαιτούν διάδραση μεταξύ δυο ή περισσότερων προσώπων, όπως για παράδειγμα την ολοκλήρωση μιας υποθετικής συνέντευξης πρόσληψης ή αξιολόγησης, την παροχή συμβουλών ή καθοδήγησης, την διαχείριση παραπόνων, την πώληση ενός προϊόντος, τη διοίκηση μιας συνάντησης ομάδας και άλλα (Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή, 2003).

Επιχειρηματικά Παιχνίδια Προσομοίωσης (Simulation Business games): Ίσως η πιο φιλόδοξη εκπαιδευτική μέθοδος. Πρόκειται για την προσπάθεια αναζωογόνησης ολόκληρης της επιχείρησης. Για το σκοπό αυτό δίνονται στους εκπαιδευόμενους

πολλές πληροφορίες για τα οικονομικά δεδομένα της επιχείρησης, για την παραγωγή, τις εργασιακές σχέσεις και τις νομικές διαδικασίες (Wolfe and Keys, 2010). Οι εκπαιδευόμενοι, αναλαμβάνοντας ρόλους όπως του διευθύνοντα συμβούλου, του διευθυντή προμηθειών, ή του πωλήσεων, καλούνται να λάβουν και μεγάλης πνοής αποφάσεις πολιτικής και λεπτομερείς αποφάσεις επί συγκεκριμένων προβλημάτων. Εάν στο παιχνίδι γίνεται χρήση ηλεκτρονικού υπολογιστή και οι λεπτομέρειες για τις αποφάσεις τροφοδοτούν ένα κατάλληλο πρόγραμμά του, οι συνέπειες των αποφάσεών τους κοινοποιούνται άμεσα στους συμμετέχοντες. Διαφορετικές ομάδες, οι οποίες λειτουργούν ταυτόχρονα, μπορούν να προσδώσουν και ανταγωνισμό στο παιχνίδι. Έτσι, αποφάσεις που υπό άλλες συνθήκες θα χρειάζονταν δύο χρόνια για να ληφθούν, επιτυγχάνονται σε μερικές ώρες (Τερζίδης και Τζωρτζάκης, 2004).

Καθοδήγηση Ομάδων (Team/Group Coaching) : Η καθοδήγηση ομάδων είναι μια κίνηση ηγεσίας (Hackman and Wageman, 2005). Η πρακτική του Team/Group Coaching έχει σκοπό να αναπτύξει τα χαρακτηριστικά των μελών και να ενδυναμώσει τη φυσική διεργασία των ομάδων, δημιουργώντας μια κουλτούρα συνεργασίας με κοινές αξίες, νόρμες και να ενισχύσει την έννοια της δέσμευσης και της ευθύνης (Θεοδώρου, 2016).

Πρακτική άσκηση (Internship): Υπό την επίβλεψη του εκπαιδευτή, ο εργαζόμενος αποπειράται να επιτελέσει μια εργασία που μόλις του έχει περιγραφεί ή επιδειχθεί (Τερζίδης και Τζωρτζάκης, 2004). Αυτή η μέθοδος χρησιμοποιείται κυρίως από Πανεπιστημιακά Ιδρύματα, σαν μέσο βοήθειας των φοιτητών να αποκτήσουν πρακτική εμπειρία πάνω στο αντικείμενο που σπουδάζουν. Η διάρκεια αυτή της πρακτικής άσκησης είναι συνήθως 3-12 μήνες και γίνεται σε συνεργαζόμενες εταιρείες, ή οργανισμούς (Χυτήρης, 2001).

Βιωματικά Παιχνίδια: Στην εκπαίδευση, τα παιχνίδια χρησιμοποιούνται για να προκαλέσουν πάθος, να δημιουργήσουν σκοπό και ευκαιρίες. Έτσι λοιπόν, στρέφουν την προσοχή της ομάδα από τη νίκη [ΤΙ], στη διαδικασία για την επίτευξη [ΠΩΣ], και δίνουν έμφαση στη δουλειά και τους σκοπούς της ομάδας (Σταματόπουλος, 2006).

Μοντέλο ADDIE: ADDIE είναι το ακρωνύμιο της διαδεδομένης μεθόδου εκπαίδευσης και ανάπτυξης που υπάρχει στις μέρες μας και σημαίνει ανάλυση (analysis), σχεδιασμός (design), ανάπτυξη (development), εφαρμογή (implementation) και αξιολόγηση (evaluation) (Wang & King, 2009). Η είσοδος και

η εφαρμογή της τεχνολογίας στην εκπαιδευτική διαδικασία ξεκίνησε σταδιακά και πλέον παρατηρείται μία ραγδαία εξέλιξη ως προς αυτό το μονοπάτι (Kalantzis et al., 2011). Είναι πλέον γεγονός η ανάπτυξη διαδικτυακών εφαρμογών που εξυπηρετούν την εξ αποστάσεως εκπαίδευση που εμφανίζει να έχει σημαντική αύξηση τα τελευταία χρόνια (Mayes & De Freitas, 2005) (Πίνακας 2.2).

Πίνακας 2.2

Μοντέλο ADDIE: Βήματα, Εργασίες, Παραδοτέα

Βήματα ADDIE	Εργασίες	Παραδοτέα
Κατά την ανάλυση, οι εκπαιδευτικές ανάγκες αναγνωρίζονται μαζί με τους στόχους, τις ανάγκες του κοινού και οποιοδήποτε άλλο κοινό χαρακτηριστικό. Εάν η εκπαίδευση είναι στη συγκεκριμένη εργασία, δεν χρειάζεται να γίνεται υπόθεση για το κάθε επόμενο βήμα στη δουλειά και με αυτό τον τρόπο γίνεται στοχευόμενη εργασία και δεν υπάρχει το "κενό" στην απόδοση του εργαζομένου.	<ul style="list-style-type: none"> • Ανάλυση απόδοσης • Εκπαιδευτικές ανάγκες • Ανάλυση της εργασίας • Ανάλυση των παραδοτέων • Ανάλυση παρόμοιας εκπαίδευσης 	<ul style="list-style-type: none"> • Αναφορά στην εκπαίδευση • Δήλωση προβλήματος-αναγκών • Προφίλ εκπαιδευομένου

Πηγή: Wang & King, 2009,σελ 138

2.6 Η ανάπτυξη ταλέντων στις επιχειρήσεις

Ο όρος «ταλέντο» χρονολογείται από την Αρχαία Ελλάδα και τους Βιβλικούς χρόνους. Αρχικά χρησιμοποιήθηκε ως μονάδα μέτρησης βάρους, στη συνέχεια αποτελούσε μονάδα μέτρησης χρήματος και αργότερα απέκτησε τη σημασία της αξίας του ανθρώπου ή έμφυτης ικανότητας. Σήμερα, συνδέεται με τον άνθρωπο που έχει έμφυτη ικανότητα και είναι χαρισματικός (Michaels et al.,2001).

Θα μπορούσαμε να κάνουμε μια διάκριση μεταξύ των ανθρώπων που έχουν μια έμφυτη ικανότητα (χαρισματικών) και σε αυτούς που έχουν μάθει τις δεξιότητες τους και έχουν αποκτήσει γνώσεις. Φυσικά, υπάρχουν άνθρωποι που έχουν συνδυασμό έμφυτων ικανοτήτων αλλά και δεξιοτήτων που έχουν μάθει. Ο διαχωρισμός αυτός δεν είναι τόσο συνηθισμένος στους οργανισμούς και έτσι ο όρος ταλέντο περιλαμβάνει και τα δύο, έμφυτες και μη δεξιότητες (Bratton & Gold, 2012).

Στους οργανισμούς, το ταλέντο συνδέεται με:

- Ένα άτομο με δεξιότητες και ικανότητες (ταλέντο) και τι είναι αυτό ικανό να κάνει ή να συμβάλει στον οργανισμό,
- Ένα άτομο με εξειδικευμένες γνώσεις σε κάποιο τομέα,
- Μια ομάδα ατόμων σε έναν οργανισμό.

Στις ομάδες, ταλέντο, μπορεί να εννοείται και μια δεξαμενή εργαζομένων που είναι εξαιρετικοί λόγω ικανοτήτων ή λόγω εξειδικευμένων γνώσεων ή σε ποιο ευρύτερους τομείς. Αρκετές εταιρείες, έχουν πολλαπλό σύστημα ανάπτυξης ταλέντων για να έχουν υψηλό ανθρώπινο δυναμικό. Άλλες εκδοχές έχουν ονομαστεί ως «δεξαμενές ανάπτυξης ταλέντων» (Byham et al, 2002) και «ζωτικές δεξαμενές ταλέντων» (Boudreau & Ramstad, 2007) οι οποίες καθορίζουν τις αποφάσεις για το πόσο θα πρέπει η εταιρεία να επενδύσει στο ταλέντο.

2.6.1 Ο εντοπισμός των ταλέντων στις επιχειρήσεις

Στο χώρο των πολυεθνικών όλες οι επιτυχημένες και πολύ γνωστές επιχειρήσεις έχουν καταφέρει να έχουν διάρκεια στην επιτυχία τους με το να αναπτύσσουν στρατηγικές διαχείρισης ταλέντων. Στόχος τους είναι να υπάρχει μια συνεχής ροή ταλέντων από κάτω προς τα πάνω. Με λίγα λόγια, όταν κάποιο στέλεχος αποσύρεται, αλλάζει θέση ή αποφασίζει να αποχωρήσει να μην χρειάζεται η επιχείρηση να ξεκινά από την αρχή τη διαδικασία της αναπλήρωσης αλλά κυρίως της εκπαίδευσης και της ανάπτυξης του στελέχους, ώστε όταν έρθει η ώρα της αναπλήρωσης να είναι έτοιμο να αντικαταστήσει με επιτυχία το στέλεχος που αποχωρεί (Tarique and Sculer, 2010).

Μια σημαντική πρόκληση για τις εταιρίες είναι να μην εστιάζονται στο τετράπτυχο απόκτηση-διορισμό-ανάπτυξη και διακράτηση ταλέντων, ειδικά σε μια εποχή που τα ταλέντα είναι σπάνια. Η διαδικασία αυτή είναι γραμμική και συνεπώς προβληματική. Αυτό σημαίνει ότι σε πολλές περιπτώσεις το στέλεχος μπορεί να έχει όλες εκείνες τις

προδιαγραφές που εντοπίζουν σε ένα ταλέντο αλλά η έλλειψη ευελιξίας αλλά και πρακτικών όπως το «job rotation» να μην επιτρέπουν την ανάπτυξη του «ταλέντου» μέσω απαραίτητων μετακινήσεων του εντός του οργανισμού αλλά και των αντίστοιχων προγραμμάτων ανάπτυξης. Αντιθέτως η στασιμότητα και η έλλειψη κινήτρων μπορεί να οδηγήσουν τον οργανισμό να χάσει την ευκαιρία να αναδείξει ένα ταλέντο. Για το λόγο αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντική η σωστή διαχείριση των ταλέντων (Roberts et al, 1998).

Τέλος, η έλλειψη σταθερότητας στο εργασιακό περιβάλλον και οι περιορισμένες ευκαιρίες εξέλιξης, είναι στοιχεία του σύγχρονου επιχειρηματικού περιβάλλοντος. Συνεπώς, ακόμα και σε σταθερά αναπτυσσόμενους οργανισμούς, είναι πλέον ιδιαίτερα δύσκολο για τους εργοδότες να υπόσχονται ευκαιρίες εξέλιξης στους υπαλλήλους τους. Για αυτό, πολλές εταιρίες εντάσσουν προγράμματα, τα οποία διδάσκουν στους εργαζόμενους το πώς να διαχειρίζονται την καριέρα τους με έμφαση σε αυτούς που αποτελούν τα «ταλέντα» της επιχείρησης ώστε στο τέλος να παραμείνουν μόνο όσοι αξίζουν (Scullion, 1994).

2.6.2 Η αναγνώριση της προσφοράς των ταλέντων στον οργανισμό

Στις μέρες μας οι επιχειρήσεις λειτουργούν σε ένα εξαιρετικά ανταγωνιστικό περιβάλλον. Βασικοί στόχοι είναι η ανάγκη για δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος αλλά και η εξεύρεση των ανθρώπων που θα βοηθήσουν την επιχείρηση να μπορέσει να αναπτυχθεί σύμφωνα με τις ανάγκες της αγοράς.

Για το λόγο αυτό χρειάζονται οι επιχειρήσεις να αναζητήσουν τα καλύτερα στελέχη. Οι Tarique και Schuler (2010) αναγνωρίζουν το γεγονός ότι οι πολυεθνικές σήμερα δεν βασίζονται μόνο στο ανθρώπινο δυναμικό τους και πιο συγκεκριμένα στα «ταλέντα». Όταν αναφερόμαστε στο ταλέντο εννοούμε το στέλεχος εκείνο πάνω στο οποίο μπορεί να βασιστεί η επιχείρηση για την ανάπτυξη της ή για τη διαχείριση μια κρίσης. Αυτό που βλέπουμε να συμβαίνει σήμερα στην κοινωνία της γνώσης και του ανθρώπινου κεφαλαίου είναι ότι προκειμένου να πάνε μπροστά οι επιχειρήσεις πρέπει να έχουν πρόσβαση σε στελέχη που θεωρούνται ως «ταλέντα» και διαθέτουν μοναδικές διοικητικές ικανότητες, όχι μόνο σε χρηματικά διαθέσιμα. Καθώς αυτή η πραγματικότητα θα γίνει όλο και περισσότερο αισθητή, θα βιώσουμε το πέρασμα από τον καπιταλισμό στον «ταλεντισμό», μια εποχή στην οποία συγκριτικό πλεονέκτημα

θα είναι το άτομο και οι δυνατότητές του, και όχι το κεφάλαιο. Οι Burbach και Royle (2010) αναφέρονται στο γεγονός ότι στην σύγχρονη οικονομία της γνώσης οι πολυεθνικές επιχειρήσεις έχουν ανάγκη από στελέχη με εξειδικευμένες γνώσεις και ταλέντα που θα δώσουν σε αυτές τις επιχειρήσεις μοναδικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα.

2.6.3 Η διαχείριση της καριέρας των ταλέντων στους οργανισμούς

Η διαχείριση ταλέντων, γνωστή με το διεθνή όρο «talent management», έχει καθιερωθεί τα τελευταία χρόνια ως μια από τις πιο σημαντικές λειτουργίες της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού (Oakes, 2006). Βέβαια, ως όρος της διοίκησης των επιχειρήσεων, η διαχείριση της καριέρας έχει μπει στο λεξιλόγιο των managers από τη δεκαετία του 90' οπότε και προέκυψε η ανάγκη για καλύτερη διαχείριση των ανθρώπων που στο μέλλον θα αποτελούσαν την αιχμή του δόρατος της επιχείρησης (Roberts et al, 1998).

Τα τελευταία χρόνια παρουσιάζονται ραγδαίες εξελίξεις στη διεθνή επιχειρηματική κοινότητα. Τα γεγονότα και οι ταχείς ρυθμοί ανάπτυξης, διεθνοποίησης και ο έντονος ανταγωνισμός απαιτούν γρήγορες στοχευόμενες αποφάσεις οι οποίες βέβαια θα ενέχουν και θα περικλείουν υψηλό βαθμό εμπειρίας, γνώσης και αποτελεσματικότητας. Όλες οι παραπάνω παράμετροι οι οποίες οδήγησαν και κατέστησαν επιβεβλημένη τη λειτουργία της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού ως τον κινητήριο μοχλό των επιχειρήσεων, αυτές οι ολοένα και πιο δυναμικές συνθήκες της αγοράς συνετέλεσαν να αναθεωρήσουν πολλές παραδοσιακές θεωρίες σε κάθε τομέα οι οποίες μέχρι πρότινος δέσποζαν και καθόριζαν τις τάσεις, ερμηνείες και τη στρατηγική των επιχειρήσεων σε πολλαπλά επίπεδα (Sullivan and Crocitto, 2007).

Η ανάπτυξη των ταλέντων και η διαχείριση της καριέρας τους από τη στιγμή που θα εισέλθουν στην επιχείρηση ως και τη στιγμή που η καριέρα τους θα κορυφωθεί, θα πρέπει να αποτελούν σημαντικά κεφάλαια για κάθε σύγχρονη επιχείρηση. Παραδοσιακά, οι καριέρες των στελεχών με προοπτικές, δηλαδή των ταλέντων, προσδιορίζονταν ως μια γραμμική και ανοδική πορεία σε μια ή δύο εταιρίες ή ως μια σταθερή απασχόληση σε ένα επάγγελμα. Αυτά τα μοντέλα, τα οποία έγιναν ιδιαίτερα γνωστά τις δεκαετίες του 1950 και 1960, υποστηρίζονταν από το οικονομικό και εργασιακό περιβάλλον της εποχής, το οποίο χαρακτηριζόταν από την εισαγωγή νέων

τεχνολογιών ενώ επηρεάζονταν από τις νόρμες της εποχής (Sullivan and Crocitto, 2007).

Περιβαλλοντικές αλλαγές, όπως η παγκοσμιοποίηση, η πρόοδος της τεχνολογίας, η αυξανόμενη ποικιλομορφία, και η ολοένα αυξανόμενη επιλογή part-time εργαζόμενων, έχουν αλλάξει τις υπάρχουσες εργασιακές δομές και το εργασιακό περιβάλλον και έχουν δώσει την δυνατότητα στους εργαζομένους να ορίσουν την καριέρα τους. Εκτός από τις περιβαλλοντολογικές αλλαγές, οι άνθρωποι αλλάζουν την στάση και την συμπεριφορά τους σε συνάρτηση άλλων παραγόντων. Η αλλαγή των οικογενειακών δομών, ο αυξανόμενος αριθμός εργαζόμενων ζευγαριών αποτελούν παράγοντες που πολλές φορές οδηγούν τους εργαζόμενους σε αναζήτηση εναλλακτικών τρόπων κάλυψης των αναγκών για προσωπική ανάπτυξη και μάθηση. Αυτό βέβαια μπορεί να λειτουργήσει προς όφελος των εργαζομένων αλλά σε μεγάλο βαθμό έχει αρνητικές συνέπειες για τις επιχειρήσεις μιας και δεν μπορούν να τους κρατήσουν κοντά τους ώστε να μπορέσουν να τους αναδείξουν ως μελλοντικούς ηγέτες. Οι McDonnell et al, (2010) αναφέρουν ότι η προσήλωση στην επιχείρηση είναι ευκαιρία για να μπορέσει το στέλεχος να μάθει τα συστήματα της επιχείρησης και με τη πάροδο του χρόνου να μετατραπεί από ταλέντο σε ένα επιτυχημένο στέλεχος.

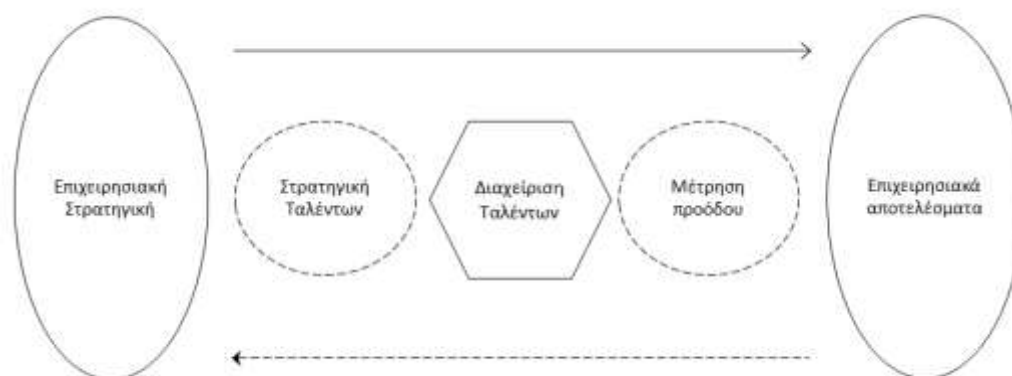
Στις μέρες μας, τα άτομα κατευθύνουν τις επιλογές τους βάσει των επιθυμιών τους και λιγότερο βάσει των πρακτικών διαχείρισης καριέρας. Για το λόγο αυτό τα στελέχη πρέπει να αποφασίζουν από μόνα τους, με τη στήριξη της εταιρείας για τον τρόπο εκείνο που θα αναπτυχθούν έτσι ώστε να αξιοποιήσουν τα συγκριτικά τους πλεονεκτήματα και τα χαρίσματα τους.

Ένα σημαντικό ζήτημα είναι το πώς οι επιχειρήσεις αυτές μπορούν να αναγνωρίσουν το ποιος εργαζόμενος αποτελεί «ταλέντο» και το πώς αυτός ο ίδιος θα αναπτυχθεί. Οι McDonnell et al, (2010) έχουν κάνει έρευνα σε δείγμα 592 επιχειρήσεων σχετικά με τον τρόπο ανάπτυξης τους. Για τις περισσότερες επιχειρήσεις το «ταλέντο» είναι ο μελλοντικός ηγέτης της επιχείρησης ή του τμήματος. Δεν είναι σαφές το ποιος μπορεί να είναι αυτός. Η διαχείριση των ταλέντων δεν θα πρέπει να είναι διαφορετική από όλα τα άλλα οργανωσιακά προγράμματα και συστήματα της επιχείρησης, αλλά να υποστηρίζεται και να συνυπάρχει με αυτά. Θα πρέπει να οδηγείται από την επιχειρησιακή στρατηγική προκειμένου να απορρέουν επιχειρησιακά αποτελέσματα. Η σχέση αυτή περιγράφεται στο παρακάτω σχήμα (Σχήμα 2.2). Τα αποτελέσματα

αυτά, θα πρέπει να εμπνεύσουν και να τεθούν νέες επιχειρησιακές στρατηγικές και στρατηγικές διαχείρισης ταλέντων (Silzer and Dowell, 2010).

Σχήμα 2.2

Πλαίσιο διαχείρισης ταλέντων



Πηγή: Silzer and Dowell (2010), σελ. 21

Η διοίκηση του ανθρώπου θα πρέπει να υπολογίσει τόσο τη προσφορά όσο και τη ζήτηση σε ανθρώπινο δυναμικό όσο και να εντοπίσει τα στελέχη εκείνα που θα αποτελέσουν στο μέλλον την ηγετική ομάδα της επιχείρησης. Οι Farndale et al., (2010) αναφέρουν ότι πολύ συχνά οι Ευρωπαϊκές επιχειρήσεις έχουν να αντιμετωπίσουν έλλειμμα ανθρώπινου δυναμικού και ταλέντων. Το αποτέλεσμα είναι όταν υπάρχει αποχώρηση ενός ικανού στελέχους να μένει κενή η θέση.

Σημαντικό στοιχείο της ανάπτυξης των ταλέντων στις επιχειρήσεις δεν είναι μόνο να εντοπίσουν και να αναπτυχθούν αλλά και παραμείνουν στην επιχείρηση. Οι Collings και Mellahi (2009) αναφέρονται ότι τρία είναι τα σημεία στα οποία θα πρέπει να εστιάσει ο υπεύθυνος ανθρώπινου δυναμικού. Πρώτον στον καθορισμό κινήτρων που δεν χρειάζονται να είναι μόνο οικονομικής φύσης, μπορεί να είναι και κοινωνικά κίνητρα όπως η επιβράβευση της εργασίας ώστε οι εργαζόμενοι και το κοινό της επιχείρησης να εξοικειωθούν με τα ταλέντα. Κατά δεύτερον, η αφοσίωση στην επιχείρηση είναι ένας δεύτερος παράγοντας. Το στέλεχος θα πρέπει να νοιώσει ότι είναι ένα δυναμικό κομμάτι της επιχείρησης και να εξασφαλιστεί η αφοσίωσή του. Τέλος, η ανάθεση νέων και πολύπλοκων ρόλων θα δώσει μια νέα ώθηση στο

στέλεχος. Με την ανάθεση νέων ρόλων θα μπορέσει να εφαρμόσει τα όσα έμαθε και σταδιακά να αναπτυχθεί ως αυριανός ηγέτης.

2.7 Ανακεφαλαίωση

Στο κεφάλαιο αυτό γίνεται αναφορά στην βιβλιογραφική ανασκόπηση σχετικά με την εκπαίδευση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού στο χώρο της υγείας στην Ελλάδα. Αρχικά γίνεται μια σύντομη αναφορά στην έννοια και το ρόλο της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού και στη συνέχεια αναλύεται η φύση και ανάπτυξής της. Ακολούθως διερευνώνται οι μέθοδοι και τεχνικές εκπαίδευσης, ανάπτυξης και διατήρησης του ανθρώπινου δυναμικού. Στο τελευταίο μέρος του παρόντος κεφαλαίου αναλύονται τεχνικές εντοπισμού και διατήρησης των ταλέντων της επιχείρησης καθώς επίσης αναφέρονται τρόποι διαχείριση της καριέρας των ταλέντων σε μια επιχείρηση.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΙΔΙΩΤΙΚΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΥΓΕΙΑΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

3.1 Εισαγωγή

Το παρόν κεφάλαιο έχει ως αντικείμενο τη διερεύνηση της Ελληνικής αγοράς των Ιδιωτικών Υπηρεσιών Υγείας. Αρχικά, πραγματοποιείται αναφορά στην Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στον τομέα της υγείας. Στη συνέχεια αναφέρεται στα Διαγνωστικά Κέντρα, τα οποία εντάσσονται στην Πρωτοβάθμια Φροντίδα Υγείας και τα Γενικά Θεραπευτήρια και Μαιευτικές Κλινικές, που εντάσσονται στη Δευτεροβάθμια και Τριτοβάθμια Φροντίδα Υγείας, σύμφωνα πάντα με τη διαμόρφωση του Ελληνικού υγειονομικού συστήματος υγείας.

Ιδιαίτερα σημαντική είναι σήμερα η συνεισφορά των ιδιωτικών παροχών υπηρεσιών υγείας στη χώρα μας, καθώς η συνολική ιδιωτική τρέχουσα δαπάνη υγείας καλύπτει τα τελευταία χρόνια περίπου το 1/3 του συνόλου των δαπανών υγείας της χώρας (δημόσια και ιδιωτική δαπάνη). Τα ιδιωτικά θεραπευτήρια και τα διαγνωστικά κέντρα, συνιστούν ένα κλάδο ο οποίος παρουσίασε σημαντική ανάπτυξη τα τελευταία χρόνια .

3.2 Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στον τομέα της υγείας

Οι υπηρεσίες υγείας, από επιχειρησιακή άποψη, όπως και όλος ο τομέας των υπηρεσιών είναι σε πολύ μεγάλο βαθμό εντάσεως εργασίας. Το ανθρώπινο δυναμικό λοιπόν είναι καθοριστικός παράγον λειτουργίας του, απορροφώντας 60-70% των δαπανών που διατίθενται (Υπουργείο Υγείας, 1995).

Η άμεση επαφή εργαζομένων στον τομέα της υγείας με τους ασθενείς ή γενικά τους άλλους πελάτες υπογραμμίζει τη σημαντικότητα του παράγοντα εργαζόμενος και χαρακτηριστικά διοίκησης αυτού. Για την παροχή της υγειονομικής υπηρεσίας δεν απαιτείται μόνο ικανότητα, αλλά υπεύθυνη προσέγγιση και συμπόνια προς τον ασθενή (Schulz & Johnson, 1990).

Έτσι λοιπόν η αλληλεπίδραση των πελατών και των επαγγελματιών υγείας αποτελεί βασικό συστατικό πρόβλεψης για τις υγειονομικές υπηρεσίες. Η ύπαρξη σε έντονο

βαθμό του ανθρώπινου παράγοντα αυξάνει την μεταβλητότητα στη διοίκηση. Κατ' αυτόν τον τρόπο, η αποτελεσματική διοίκηση προσωπικού στις μονάδες υγείας απαιτεί από τους ειδικούς την κατανόηση των παραγόντων που επηρεάζουν την απόδοση των εργαζομένων (Shi, 2007).

3.3 Η οργάνωση των υπηρεσιών υγείας στην Ελλάδα

Το ελληνικό σύστημα υγείας χαρακτηρίζεται ως μεικτό. Βασίζεται κατά κύριο λόγο στην υποχρεωτική κοινωνική ασφάλιση. Το ελληνικό σύστημα χαρακτηρίζεται ως μεικτό γιατί ένα μέρος της χρηματοδότησής του προέρχεται από τις ασφαλιστικές εισφορές και ένα άλλο μέρος (κυρίως στο επίπεδο της νοσοκομειακής περίθαλψης) προέρχεται από τη φορολογία. Επίσης, υπάρχει αυξημένη η συμμετοχή του ιδιωτικού τομέα τόσο στην παροχή, όσο και στη χρηματοδότηση των υπηρεσιών υγείας (Καλογεροπούλου & Μουρδουκούτας, 2007).

Η διάρθρωση του Ελληνικού υγειονομικού συστήματος στα βασικά επίπεδα φροντίδας υγείας διαμορφώνεται ως εξής:

Πρωτοβάθμια Φροντίδα Υγείας (ΠΦΥ): Ονομάζεται και εξωνοσοκομειακή περίθαλψη και καλύπτει υπηρεσίες που αφορούν την πρόληψη και διάγνωση της νόσου, χωρίς να απαιτείται η παραμονή του ασθενούς σε νοσοκομείο.

Το συγκεκριμένο επίπεδο περίθαλψης καλύπτεται τόσο από το δημόσιο (κέντρα υγείας, εξωτερικά ιατρεία νοσοκομείων και ασφαλιστικών ταμείων), όσο και από τον ιδιωτικό τομέα από τους εξής φορείς:

- Ιατροί, οι οποίοι ασκούν ελεύθερο επάγγελμα στα ιδιωτικά ιατρεία τους
- Μικροβιολογικά εργαστήρια
- Διαγνωστικά κέντρα

Η Πρωτοβάθμια Φροντίδα Υγείας στις επτά Υγειονομικές Περιφέρειες της χώρας παρέχεται από 200 Κέντρα Υγείας σε μη αστικές περιοχές, 8 Κέντρα Υγείας σε αστικές περιοχές, 1.460 Περιφερειακά Ιατρεία που ανήκουν στο Εθνικό Σύστημα Υγείας, 80 Πολυδύναμα Περιφερειακά Ιατρεία και 38 Ειδικά Περιφερειακά Ιατρεία. Στις λοιπές περιοχές, η ΠΦΥ παρέχεται κυρίως από ιδιώτες ιατρούς, από εργαστήρια και διαγνωστικά κέντρα του ιδιωτικού τομέα και εξωτερικά ιατρεία νοσοκομείων του ΕΣΥ (ICAP Group, 2015).

Δευτεροβάθμια και Τριτοβάθμια Φροντίδα Υγείας: Καλύπτει τις υπηρεσίες προς ασθενείς οι οποίοι νοσηλεύονται σε κλινικές ή νοσοκομεία και παρέχεται από δημόσια νοσοκομεία του ΕΣΥ και εκτός ΕΣΥ (στρατιωτικά, κ.α.) καθώς επίσης και από ιδιωτικές κλινικές.

Επείγουσα Προνοσοκομειακή Ιατρική Φροντίδα: Καλύπτεται πανελλαδικά από το Εθνικό Κέντρο Άμεσης Βοήθειας (ΕΚΑΒ)

Ψυχιατρική Περίθαλψη: Πέρα από τα ψυχιατρικά νοσοκομεία του δημοσίου και ιδιωτικού τομέα, η ψυχιατρική περίθαλψη υποστηρίζεται επίσης από τα ψυχιατρικά τμήματα των Γενικών Νοσοκομείων, καθώς και ένα δίκτυο εξωνοσοκομειακών και κοινοτικών δομών του δημόσιου τομέα που λειτουργεί στο σύνολο της χώρας.

3.4 Γενικά χαρακτηριστικά ιδιωτικών υπηρεσιών υγείας

Ανάλογα το μέγεθός τους, οι ιδιωτικές γενικές κλινικές διακρίνονται στις παρακάτω κατηγορίες:

Μεγάλες πολυδύναμες κλινικές οι οποίες βρίσκονται στην Αθήνα και τη Θεσσαλονίκη και είναι λίγες σε αριθμό. Οι κλινικές αυτές υπερβαίνουν σε δυναμικότητα τις 300 κλίνες και στην πλειοψηφία τους είναι στελεχωμένες από άρτια εκπαιδευμένο και εξειδικευμένο ιατρικό προσωπικό, διαθέτοντας ιατρικό εξοπλισμό υψηλής τεχνολογίας. Επίσης, διατηρούν συμφωνίες τόσο με ασφαλιστικούς οργανισμούς και ταμεία του δημοσίου, όσο και με τις περισσότερες ασφαλιστικές εταιρείες του ιδιωτικού τομέα.

Μεσαίες κλινικές οι οποίες συνήθως διατηρούν συμβάσεις με ασφαλιστικές εταιρείες του ιδιωτικού τομέα, καθώς και με ταμεία του δημοσίου.

Μικρές κλινικές οι περισσότερες των οποίων καλύπτουν το κόστος νοσηλείας των ασθενών τους (ολόκληρο ή μέρος), μέσω συμβάσεων που έχουν συνάψει με διάφορους ασφαλιστικούς οργανισμούς του δημοσίου.

Νευροψυχιατρικές κλινικές οι οποίες αποτελούν μια ξεχωριστή κατηγορία, είναι αρκετές σε αριθμό και τα έσοδά τους προέρχονται εξ ολοκλήρου από εσωτερικούς νοσηλευόμενους ασθενείς, εμφανίζοντας υψηλές μέσες ετήσιες πληρότητες.

Σχετικά με τη γεωγραφική κατανομή των ιδιωτικών κλινικών, η πλειοψηφία τους βρίσκεται συγκεντρωμένη στην περιφέρεια της Αθήνας και ακολουθεί η περιφέρεια

της Θεσσαλονίκης. Τα τελευταία 10-15 έτη παρατηρήθηκαν σημαντικές ανακατατάξεις στο χώρο των ιδιωτικών θεραπευτηρίων, καθώς μικρές περιφερειακές μονάδες απορροφήθηκαν, εξαγοράστηκαν ή συγχωνεύτηκαν με μεγαλύτερες. Επιπλέον, σε ορισμένες περιπτώσεις μεγάλες μονάδες του κλάδου απέκτησαν διεθνή χαρακτήρα επεκτείνοντας τις εργασίες τους και σε χώρες του εξωτερικού. Από την μία πλευρά, η δυσκολία των περισσότερων μικρών μονάδων του κλάδου να ανταποκριθούν στη ραγδαία εξέλιξη της ιατρικής τεχνολογίας και από την άλλη το πολύ υψηλό κόστος κατασκευής και εξοπλισμού μιας νέας θεραπευτικής μονάδας σε συνδυασμό με το ισχύον θεσμικό πλαίσιο, αποτέλεσαν τους δύο βασικούς λόγους που οδήγησαν στη στρατηγική των εξαγορών-συγχωνεύσεων-απορροφήσεων μικρότερων μονάδων από μεγαλύτερες επιχειρήσεις.

Τα ιδιωτικά μαιευτήρια, που λειτουργούν σήμερα στην Ελλάδα, αποτελούν στην ουσία κλινικές οι οποίες παρέχουν μαιευτικές και γενικότερα γυναικολογικές υπηρεσίες. Ωστόσο, τα κυριότερα εξ' αυτών έχουν επεκταθεί, με τη δημιουργία σύγχρονων εξεταστικών κέντρων για την παροχή διαγνωστικών υπηρεσιών. Τα διαγνωστικά κέντρα διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στη διάγνωση και πρόληψη των ασθενειών. Με τη σύγχρονη υλικοτεχνική υποδομή και με το εξειδικευμένο προσωπικό που διαθέτουν, είναι σε θέση να παρέχουν υπηρεσίες υψηλής ποιότητας σε σύντομο χρονικό διάστημα. Τα ιατρικά-διαγνωστικά κέντρα υποστηρίζουν στο έργο τους τα δημόσια ή ιδιωτικά νοσηλευτικά ιδρύματα (ICAP Group, 2015).

Τα διαγνωστικά κέντρα υπό τη μορφή μεγάλων οργανωμένων μονάδων που προσφέρουν υπηρεσίες διάγνωσης και πρόληψης, καλύπτοντας περισσότερες από μια ειδικότητες, εμφανίστηκαν στην Ελλάδα στις αρχές της δεκαετίας του 1980. Βεβαίως, τα πρώτα μικροβιολογικά και ακτινολογικά εργαστήρια υπό τη μορφή εταιρειών (Α.Ε. και Ε.Π.Ε.) άρχισαν νόμιμα να λειτουργούν στη χώρα κατά τη διάρκεια της 10ετίας του 1970. Μετά το 1985 παρουσίασαν ιδιαίτερη ανάπτυξη και μετεξελίχτηκαν σε μεγάλες διαγνωστικές μονάδες. Μάλιστα, εξαιτίας του θεσμικού πλαισίου που έθετε εμπόδια στην ίδρυση νέων κλινικών και την επέκταση παλαιότερων, ιδιωτικοί φορείς που επιθυμούσαν να δραστηριοποιηθούν στον κλάδο της υγείας αναγκάστηκαν να στραφούν στην ίδρυση διαγνωστικών κέντρων. Παράγοντες του κλάδου εκτιμούν ότι στη χώρα μας λειτουργούν 300-350 ιατρικά διαγνωστικά κέντρα (υπό τη μορφή εταιρειών) (ICAP Group, 2015).

Η έντονη ζήτηση για εξειδικευμένες και αναβαθμισμένες διαγνωστικές υπηρεσίες, οδήγησε τις μεγάλες μονάδες του κλάδου στην υλοποίηση σημαντικών επενδύσεων για τον εξοπλισμό τους. Η λύση της χρηματοδοτικής μίσθωσης (leasing) μέσω της οποίας πολλά εξεταστικά κέντρα χρηματοδοτούν τον πάγιο ιατρομηχανολογικό τους εξοπλισμό, είναι αρκετά διαδεδομένη στον κλάδο. Εκτός των μεγάλων πολυδύναμων διαγνωστικών κέντρων, αρκετά σε αριθμό είναι τα μικρά τοπικά μικροβιολογικά εργαστήρια, τα οποία συχνά απευθύνονται σε μεγαλύτερα κέντρα για την πραγματοποίηση συγκεκριμένων εξετάσεων, καθώς δεν είναι σε θέση να ανταποκριθούν πάντοτε στις ανάγκες των πελατών τους λόγω έλλειψης του απαιτούμενου εξοπλισμού. Τέλος, έντονο υπήρξε την τελευταία 15-ετία και στο χώρο των ιδιωτικών διαγνωστικών κέντρων το φαινόμενο των εξαγορών και απορροφήσεων μικρών κέντρων από μεγαλύτερα (ICAP Group, 2015).

3.5 Περικοπές clawback και rebate για ιδιώτες παρόχους υγείας

Στο πλαίσιο εφαρμογής του μεσοπρόθεσμου πλαισίου δημοσιοοικονομικής σταθερότητας την 23.7.2013 ψηφίστηκε ο νόμος 4172/2013 (ΦΕΚ Α'/167/23.7/2013). Σύμφωνα με το άρθρο 100 του εν λόγω νόμου, η μηνιαία δαπάνη του ΕΟΠΥΥ για τις διαγνωστικές εξετάσεις, νοσήλια και φυσικοθεραπείες που παρέχονται από τους συμβεβλημένους ιδιώτες παρόχους υγείας, δεν μπορεί να υπερβαίνει το 1/12 των εγκεκριμένων πιστώσεων του προϋπολογισμού του. Για το υπερβάλλον ποσό τίθεται σε εφαρμογή αυτόματος μηχανισμός επιστροφών (clawback) από τους ιδιώτες παρόχους, υπολογιζόμενο σε εξαμηνιαία βάση, ως η διαφορά μεταξύ της προϋπολογισμένης και της πραγματικής δαπάνης. Ο προϋπολογισμός του ΕΟΠΥΥ καθορίστηκε ότι δεν μπορεί να υπερβεί το ποσό των 520€ εκατ. για νοσήλια, ενώ για διαγνωστικές εξετάσεις και φυσικοθεραπείες το ποσό των 370€ εκατ. Περαιτέρω, καθορίζεται και επιπλέον κλιμακούμενο ποσοστό επιστροφής (rebate) επί των οφειλών του ΕΟΠΥΥ για νοσήλια, διαγνωστικές εξετάσεις και φυσικοθεραπείες των ασφαλισμένων του προς τους συμβεβλημένους ιδιώτες παρόχους. Ως βάση υπολογισμού σύμφωνα με τις διατάξεις των ανωτέρω, λαμβάνονται υπόψη το ύψος της μηνιαίας υποβολής δαπανών των παρόχων. Οι παραπάνω ρυθμίσεις έχουν μάλιστα αναδρομική εφαρμογή από την 1.1.2013 και διάρκεια έως 31.12.2015. Στα ΦΕΚ Β'/ 2511/7.10.2013 και ΦΕΚ Β'/ 1202/15.5.2014

δημοσιεύτηκαν αποφάσεις με τις οποίες εξειδικεύονται ζητήματα εφαρμογής του νόμου 4172/2013 (άρθρο 100).

Αξίζει να σημειωθεί ότι, με αφορμή τα παραπάνω, οι ιδιωτικές κλινικές και τα ιδιωτικά διαγνωστικά κέντρα έχουν προσφύγει στο ΣτΕ για την ακύρωση των ανωτέρω υπουργικών αποφάσεων. Συγκεκριμένα, οι εν λόγω προσφυγές κατατέθηκαν την 27.9.2013 και 8.11.2013, ενώ η εκδίκαση των αιτήσεων ακυρώσεως ορίστηκε αρχικά για την 26.11.2013 και έπειτα από αναβολή που ζήτησε ο ΕΟΠΥΥ εκδικάστηκαν την 17.12.2013 και αναμένεται η έκδοση του ΣτΕ. Την 21.2.2014 και την 14.3.2014 το Τριμελές Διοικητικό Πρωτοδικείο Αθηνών εξέδωσε δύο αποφάσεις, βάσει των οποίων αναστέλλει την διαδικασία εκτέλεσης τόσο της ειδοποίησης για το clawback όσο και του rebate, κατά ποσοστά που υπερβαίνουν το 51% περίπου των ποσών που αναφέρονται στα ειδοποιητήρια του ΕΟΠΥΥ για το 1^ο εξάμηνο χρήσης 2013 (πηγή: Ενημερωτικά δελτία εταιρειών).

Επιπλέον, την 1.8.2014 δημοσιεύτηκαν στο ΦΕΚ Β' 2111 τα επιτρεπόμενα όρια δαπανών του ΕΟΠΥΥ για τις προς αυτόν παρεχόμενες υπηρεσίες υγείας από τους συμβεβλημένους ιδιώτες παρόχους. Βάσει της εν λόγω απόφασης, ο συνολικός προϋπολογισμός για το 2014 των ιδιωτικών κλινικών, κέντρων αποκατάστασης κλειστής περίθαλψης καθώς και ιδιωτικών κλινικών ψυχιατρικής, ανέρχεται σε 331€ εκατ., ενώ ο συνολικός προϋπολογισμός για διαγνωστικές υπηρεσίες, για φυσικοθεραπευτήρια, για κέντρα αποκατάστασης ανοιχτής περίθαλψης καθώς και για υπηρεσίες μονάδων χρόνιας αιμοκάθαρσης και μονάδων τεχνητού νεφρού ανέρχεται σε 480€ εκατ.

Στις 11.11.2014 δημοσιεύτηκε στο ΦΕΚ 3040/14, ΥΑ του Υπουργείου Υγείας στην οποία περιγράφεται η μεθοδολογία υπολογισμού του clawback για το 2014 λαμβάνοντας υπόψη καθορισμένους δείκτες οι οποίοι θα προκύψουν από τα απολογιστικά στοιχεία του 2013 για κάθε κλινική σε σχέση με το σύνολο του κλάδου. Τα τελικά ποσά του clawback για το 2014 θα προκύψουν εφόσον ελεγχθούν και οι υποβολές του συνόλου του έτους 2014, εκκαθαριστούν και επικυρωθούν από τον ΕΟΠΥΥ (ICAP Group, 2015).

3.6 Ανάλυση ανταγωνιστικού περιβάλλοντος κατά Porter

3.6.1 Γενικά

Στον κλάδο παροχής ιδιωτικών υπηρεσιών υγείας, ο ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων είναι ιδιαίτερα έντονος. Μετά από μια περίοδο σημαντικών επιχειρηματικών εξελίξεων και ανακατατάξεων που σηματοδοτήθηκαν από μεγάλες επενδύσεις, εξαγορές, συγχωνεύσεις, αλλά και συμφωνίες στρατηγικών συνεργασιών, οι μεγάλοι επιχειρηματικοί όμιλοι έχουν εδραιώσει την παρουσία τους στην αγορά και απολαμβάνουν συγκριτικό πλεονέκτημα έναντι των μικρότερων επιχειρήσεων του κλάδου. Οι μεγάλοι όμιλοι του κλάδου παρέχουν ένα ευρύ φάσμα υπηρεσιών, ενώ ορισμένοι εξ'αυτών έχουν επεκταθεί και σε ξένες αγορές, γειτονικές προς την Ελλάδα (χώρες Βαλκανικής). Στη συνέχεια παρουσιάζονται συμπεράσματα βάσει του υποδείγματος των πέντε δυνάμεων του Porter και της ανάλυσης SWOT (ICAP Group, 2015).

3.6.2 Ανάλυση ανταγωνιστικού περιβάλλοντος κατά Porter

Είσοδος Νέων Ανταγωνιστών

Η είσοδος μιας νέας επιχείρησης στον κλάδο παροχής ιδιωτικών υπηρεσιών υγείας από τεχνοοικονομικής πλευράς, δεν θεωρείται εύκολη υπόθεση. Η ίδρυση ενός διαγνωστικού κέντρου και ιδιαίτερα ενός θεραπευτηρίου απαιτεί αξιόλογες επενδύσεις. Σημαντικό μέρος μιας επένδυσης στο συγκεκριμένο κλάδο, πέραν της υψηλής τεχνολογίας και του εξειδικευμένου προσωπικού που είναι απαραίτητα, αφορά το κόστος απόκτησης της γης στο οποίο εντοπίζονται και γεωγραφικές διαφοροποιήσεις (το κόστος στην περιφέρεια της Αττικής είναι αρκετά υψηλότερο σε σχέση με αυτό σε άλλες περιοχές). Επιπλέον, η καθιέρωση και εδραίωση της καλής φήμης –ονόματος ενός θεραπευτικού /διαγνωστικού κέντρου είναι σχετικά μακροχρόνια διαδικασία.

Πέραν των ανωτέρω, φραγμοί εισόδου προκύπτουν και από το ισχύον θεσμικό πλαίσιο. Στην περίπτωση των θεραπευτηρίων οι προϋποθέσεις και ιδιαίτερα οι οικοδομικές προδιαγραφές που ισχύουν κρίνονται, από παράγοντες του κλάδου, ως ιδιαίτερα αυστηρές. Στην περίπτωση των διαγνωστικών κέντρων, η εφαρμογή και πάλι του ΠΔ84/01, καθιστά την ίδρυση και λειτουργία αυτών αποκλειστικά προνόμιο των ιατρών.

Κίνδυνοι από Υποκατάστατες Υπηρεσίες

Η παροχή υπηρεσιών υγείας (όλων των βαθμίδων) από τον ιδιωτικό τομέα, μπορεί να υποκατασταθεί από την αντίστοιχη παροχή υπηρεσιών του Δημόσιου Συστήματος Υγείας (Ε.Σ.Υ.) και (εν μέρει) από τις παροχές υπηρεσιών υγείας των μεγάλων ασφαλιστικών ταμείων (στο βαθμό που παρέχει αντίστοιχη προσφορά σε κάθε περιοχή). Το γεγονός αυτό μπορεί να ενισχύσει τον ανταγωνισμό μεταξύ των ιδιωτικών υπηρεσιών υγείας μιας και οι καταναλωτές έχουν την δυνατότητα να επιλέξουν μεταξύ αυτών την καλύτερη και οικονομικότερη υπηρεσία.

Διαπραγματευτική Δύναμη Προμηθευτών

Σημαντικοί προμηθευτές των εταιρειών που παρέχουν υπηρεσίες υγείας είναι επιχειρήσεις που τις προμηθεύουν με τον απαραίτητο ιατροτεχνολογικό εξοπλισμό, καθώς και οι φαρμακοβιομηχανίες/φαρμακαποθήκες και οι επιχειρήσεις παραγωγής/εμπορίας τροφίμων και ποτών στην περίπτωση των νοσοκομειακών μονάδων. Οι μεγάλες και αναγνωρισμένες εταιρείες εμπορίας ιατροτεχνολογικού εξοπλισμού με πολλαπλές εφαρμογές στο απαιτητικό περιβάλλον της υγείας, είναι αυτές που διατηρούν διαπραγματευτικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών τους. Αναφορικά με τους προμηθευτές υγειονομικού υλικού, διαπραγματευτικό πλεονέκτημα έχουν εκείνοι οι οποίοι τηρούν αυστηρά όλες τις απαιτούμενες διαδικασίες ελέγχου ποιότητας, τα προϊόντα τους διαθέτουν τις απαραίτητες πιστοποιήσεις (CE, ISO κλπ), είναι εγκεκριμένα από τους αρμόδιους κρατικούς φορείς και εγγυώνται την ασφάλεια εφαρμογής τους στον ασθενή.

Σχετικά διαπραγματευτή δύναμη μιας εταιρείας παροχής υπηρεσιών υγείας απέναντι στους προμηθευτές της, αυτή είναι ανάλογη με το ύψος των παραγγελιών που πραγματοποιεί, το μέγεθός της και τη «φήμη» της στην αγορά. Στους προμηθευτές του κλάδου συμπεριλαμβάνεται και το ιατρικό, νοσηλευτικό και παραϊατρικό προσωπικό, οι οποίοι ουσιαστικά δεν έχουν διαπραγματευτική δύναμη, λόγω του μεγάλου αριθμού αυτών.

Διαπραγματευτική Δύναμη Αγοραστών

Οι υπηρεσίες υγείας απευθύνονται σε τελικούς μεμονωμένους καταναλωτές, οι οποίοι έχουν διαπραγματευτική δύναμη μιας και μπορούν προτιμήσουν είτε τις υπηρεσίες του Δημοσίου τομέα είτε τα ιδιωτικά διαγνωστικά κέντρα.

Ανταγωνισμός Μεταξύ των Επιχειρήσεων

Ο ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων του κλάδου είναι ιδιαίτερα έντονος και έχει οξυνθεί περισσότερο τα τελευταία χρόνια, λόγω και της παρατεταμένης οικονομικής ύφεσης που βιώνει η χώρα μας. Ο περιορισμός του διαθέσιμου εισοδήματος των νοικοκυριών, σαφώς επηρεάζει και τον αριθμό των ασθενών που νοσηλεύονται στα ιδιωτικά θεραπευτήρια, τα τελευταία έτη. Στην προσπάθειά τους να συγκρατούν «απώλειές» τους αρκετές εταιρείες έχουν προβεί στην αναπροσαρμογή των τιμολογίων τους (μείωση τιμών), στην προσφορά «πακέτων» για διαγνωστικές εξετάσεις (σε χαμηλότερες τιμές), στην επέκταση της συνεργασίας τους με ασφαλιστικές εταιρείες, κλπ.

Η επιλογή κάποιου ιδιωτικού ιατρικού κέντρου σχετίζεται με διάφορους παράγοντες (υποδομή-κτηριακές εγκαταστάσεις, ιατροτεχνολογικός εξοπλισμός, επιστημονικό προσωπικό, γεωγραφική τοποθεσία και προσβασιμότητα σε αυτό, ποιότητα και ταχύτητα των παρεχόμενων υπηρεσιών, κ.α.). Ένα ακόμη πεδίο ανταγωνισμού που παρατηρείται στον κλάδο, είναι η επέκταση των συνεργασιών των ιδιωτικών μονάδων υγείας με ασφαλιστικές εταιρείες και σύναψη συμβάσεων με ασφαλιστικά για ταμεία, για την κάλυψη νοσηλίων μεγαλύτερου εύρους ασθενών (ICAP Group, 2015).

3.6.3 Ανάλυση SWOT

Δυνατά Σημεία	Αδύνατα Σημεία
<ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Στην κλάδο δραστηριοποιούνται (μεταξύ άλλων) μεγάλες, οργανωμένες εταιρείες και επιχειρηματικοί όμιλοι, με μακρά εμπειρία και ε επιχειρηματικοί όμιλοι, με μακρά εμπειρία στο χώρο της υγείας. <input checked="" type="checkbox"/> Τα χρόνια διαρθρωτικά προβλήματα και η αδυναμία του δημόσιου τομέα να καλύψει επαρκώς τη ζήτηση, αλλά και να ικανοποιήσει τις απαιτήσεις των ασθενών (ελλιπείς υποδομές, έλλειψη ιατρικού-νοσηλευτικού προσωπικού κ.α.). <input checked="" type="checkbox"/> Η τάση σταδιακής γήρανσης του πληθυσμού. <input checked="" type="checkbox"/> Η εξέλιξη της ιατρικής επιστήμης και τεχνολογίας και η ταχεία προσαρμογή των μεγάλων κυρίως ιδιωτικών μονάδων σ' αυτήν. 	<ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Το ισχύον θεσμικό πλαίσιο το οποίο θέτει κάποιους φραγμούς στην ίδρυση νέων ιατρικών κέντρων. Αυστηρές θεωρούνται οι οικοδομικές προδιαγραφές σχετικά με την κατασκευή μιας νέας ιδιωτικής κλινικής. <input checked="" type="checkbox"/> Συχνές αλλαγές στον τρόπο λειτουργίας και τιμολόγησης του ΕΟΠΥΥ.
Ευκαιρίες	Απειλές
<ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Η επέκταση σε νέες αγορές του εξωτερικού. <input checked="" type="checkbox"/> Η περαιτέρω επέκταση των μονάδων υγείας στην Ελλάδα, πέραν των γεωγραφικών ορίων των μεγάλων αστικών κέντρων. <input checked="" type="checkbox"/> Η ανάπτυξη του ιατρικού τουρισμού. <input checked="" type="checkbox"/> Η εφαρμογή των Κλειστών Ενοποιημένων Νοσηλείων (KEN) στα πλαίσια λειτουργίας του ΕΟΠΥΥ. <input checked="" type="checkbox"/> Η σύναψη συνεργασιών με ιατρικούς επιχειρηματικούς ομίλους του εξωτερικού, με σκοπό την ανάπτυξη νέων καινοτόμων υπηρεσιών. <input checked="" type="checkbox"/> Η σύναψη συμβάσεων με ιδιωτικές ασφαλιστικές εταιρείες. <input checked="" type="checkbox"/> Η εξειδίκευση στην παροχή υπηρεσιών υγείας σε τομείς όπου υπάρχει ελλιπής κάλυψη και προσφορά (π.χ. κέντρα αποκατάστασης, κέντρα ευεξίας, μονάδες φροντίδας ηλικιωμένων κλπ) 	<ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Η παρατεταμένη οικονομική ύφεση που πλήττει τη χώρα και η μείωση του διαθέσιμου εισοδήματος των ιδιωτών, συνθέτουν ένα περιβάλλον αβεβαιότητας. <input checked="" type="checkbox"/> Έκτακτες και απρόβλεπτες αποφάσεις της Πολιτείας (π.χ. rebate, drawback) που επιβαρύνουν σημαντικά τα οικονομικά μεγέθη του κλάδου. <input checked="" type="checkbox"/> Τα προβλήματα ρευστότητας και οι καθυστερήσεις στις πληρωμές από την πλευρά του ΕΟΠΥΥ κι άλλων ασφαλιστικών ταμείων. <input checked="" type="checkbox"/> Η επιβολή υψηλών συντελεστών Φ.Π.Α. και έκτακτων εισφορών. <input checked="" type="checkbox"/> Η έλλειψη ρευστότητας και η στενότητα στην τραπεζική χρηματοδότηση.

3.7 Ανακεφαλαίωση

Το κεφάλαιο αυτό αναλύει την Ελληνική αγορά υπηρεσιών υγείας σύμφωνα πάντα με τη διαμόρφωση του Ελληνικού υγειονομικού συστήματος υγείας. Στη συνέχεια παρουσιάζεται η οργάνωση των υπηρεσιών υγείας καθώς επίσης και τα γενικά χαρακτηριστικά τους. Επιπρόσθετα αναφέρεται στις περικοπές clawback και rebate για ιδιώτες παρόχους υγείας. Τέλος, γίνεται ανάλυση του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος κατά Porter καθώς και ανάλυση SWOT.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

4.1 Εισαγωγή

Κατόπιν της βιβλιογραφικής μελέτης, ακολουθεί το ερευνητικό μέρος της εργασίας. Σε αυτό το κεφάλαιο αναλύεται η ερευνητική μεθοδολογία που ακολουθήθηκε προκειμένου να ερευνηθεί εις βάθος το θέμα που πραγματεύεται η έρευνά μας σχετικά με την εκπαίδευση, ανάπτυξη και διατήρηση του ανθρώπινου δυναμικού στο χώρο της υγείας. Στη συνέχεια αναφέρεται το ερευνητικό εργαλείο που χρησιμοποιήθηκε για τη διεξαγωγή της έρευνας.

4.2 Ερευνητική Μεθοδολογία

Η παρούσα εργασία αποτελεί μια ποσοτική έρευνα, η οποία πραγματοποιήθηκε με τη βοήθεια ενός ερωτηματολογίου. Η μέθοδος που ακολουθήθηκε για τη διεξαγωγή της έρευνας ήταν προσωπικές συνεντεύξεις πρόσωπο με πρόσωπο με τους ερωτώμενους (Κυριαζόπουλος & Σαμαντά, 2010). Η συγκεκριμένη μέθοδος κρίθηκε ως η πιο κατάλληλη για να ερευνηθεί εις βάθος το θέμα που πραγματεύεται η παρούσα εργασία. Η προσωπική συνέντευξη θεωρείται από τους καλύτερους τρόπους συλλογής στοιχείων (Ρίτσαρντσον & Βασίλαινας, 1999). Μέσα από τη συνέντευξη ο ερωτώμενος έχει τη δυνατότητα να βλέπει τον ερευνητή που λαμβάνει την συνέντευξη. Επιπλέον οι άνθρωποι είναι πιο πρόθυμοι να μιλήσουν περισσότερη ώρα με κάποιον που έχουν μπροστά τους παρά στο τηλέφωνο (Κυριαζόπουλος & Σαμαντά, 2010). Επίσης, αποτελεί παραγωγική έρευνα μιας και στην αρχή αναφέρεται η θεωρία, στη συνέχεια πραγματοποιείται μια υπόθεση και ακολούθως σύμφωνα με τα στοιχεία που συγκεντρώθηκαν από την έρευνα αξιολογούνται αν επιβεβαιώθηκαν ή απορροφήθηκαν οι υποθέσεις.

4.3 Ερευνητικό Εργαλείο

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε με τη χρήση ενός ερωτηματολογίου μέσω συνεντεύξεων το οποίο έχει δημιουργηθεί από την Watson Wyatt, μία από τις μεγαλύτερες εταιρείες

στο συμβουλευτικό τομέα στην Ελλάδα και το εξωτερικό. Η Watson Wyatt έχει χρησιμοποιήσει το αρχικό ερωτηματολόγιο για τη διεξαγωγή της έρευνάς της σε άλλες Ευρωπαϊκές χώρες. Φυσικά, το ερωτηματολόγιο προσαρμόστηκε στις ανάγκες και τα χαρακτηριστικά της Ελληνικής αγοράς. Μετά από την προσαρμογή το ερωτηματολόγιο περιλαμβάνει 14 ερωτήσεις συνολικά χωρισμένο σε τρία τμήματα. Στο πρώτο τμήμα του ερωτηματολογίου εξετάζονται τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος, στο δεύτερο τμήμα εξετάζεται η υλοποίηση ή μη προγραμμάτων εκπαίδευσης και ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού από τις επιχειρήσεις στο χώρο της υγείας και τέλος στο τρίτο η αξιολόγηση των προγραμμάτων από τους εργαζομένους.

Στην έρευνα συμμετείχαν συνολικά 8 εταιρείες που δραστηριοποιούνται στο χώρο της υγείας. Συγκεκριμένα:

- δύο φαρμακευτικές εταιρείες,
- τρεις μονάδες φροντίδας ηλικιωμένων,
- δύο ιδιωτικά νοσοκομεία και
- μια εταιρεία παροχής ασφαλιστικών προγραμμάτων υγείας.

Λόγω της φύσης των ερωτημάτων οι συνεντεύξεις έπρεπε να γίνουν προσωπικά από τον ίδιο τον ερευνητή. Κατόπιν της τηλεφωνικής και γραπτής επικοινωνίας με τους υπεύθυνους ανθρώπινου δυναμικού σε κάθε εταιρεία κλείστηκαν τα ραντεβού με τους ειδικούς. Η έρευνα διεξήχθη την περίοδο Ιουνίου-Σεπτεμβρίου 2016.

Για την επεξεργασία των στοιχείων και την κατασκευή των διαγραμμάτων χρησιμοποιήθηκε το πρόγραμμα Microsoft Office Excel 2010.

4.4 Ανακεφαλαίωση

Στο κεφάλαιο αυτό της διπλωματικής εργασίας παρουσιάστηκε η μεθοδολογία της έρευνας που ακολουθήθηκε. Στη συνέχεια αναλύθηκε το ερευνητικό εργαλείο σύμφωνα με το οποίο συλλέχθηκαν τα στοιχεία προκειμένου στη συνέχεια να γίνει η λεπτομερής ανάλυσή τους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

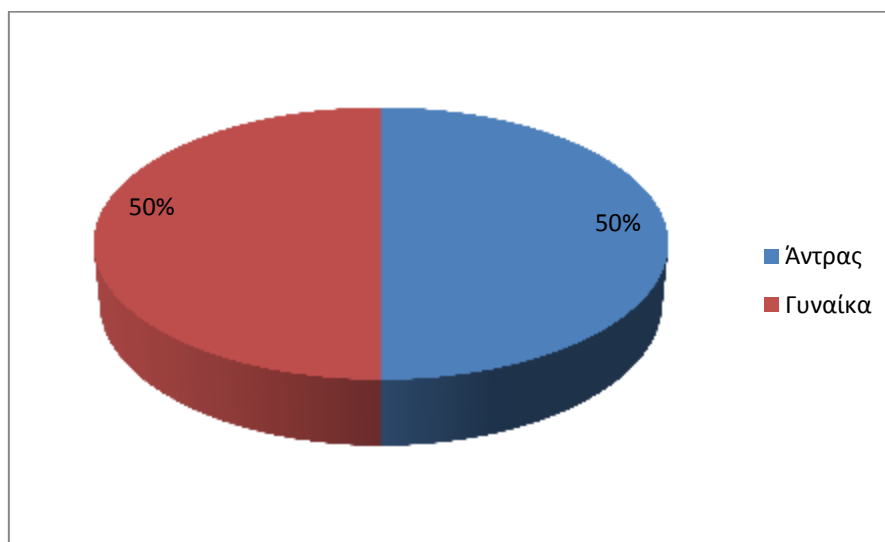
ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ

5.1 Εισαγωγή

Στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάζεται η ανάλυση των δεδομένων που συλλέχθηκαν κατά την πραγματοποίηση των συνεντεύξεων με τους ειδικούς στο χώρο της υγείας. Πραγματοποιείται λεπτομερής ανάλυση σε κάθε ερώτημα που τέθηκε και με τη βοήθεια διαγραμμάτων.

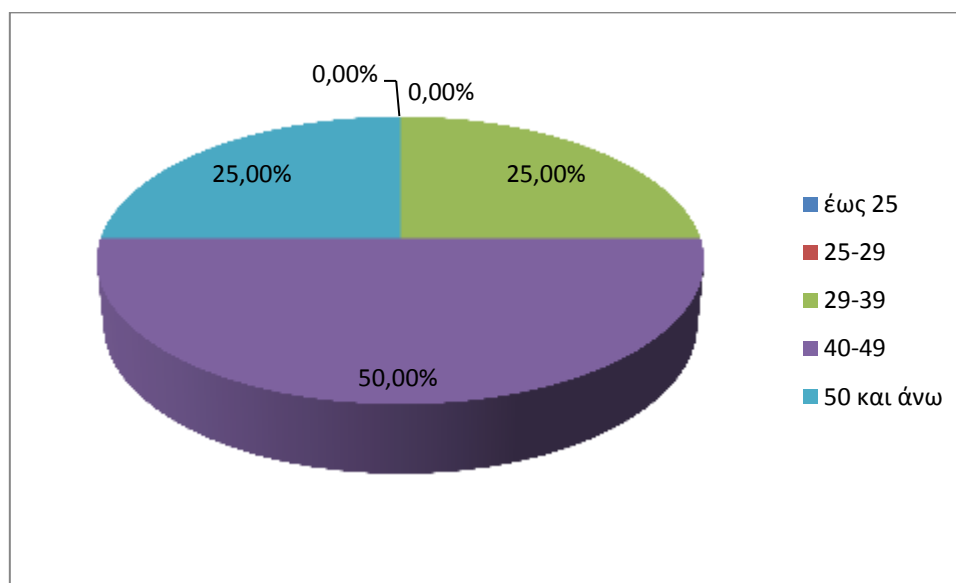
5.2 Ανάλυση Δεδομένων

Η πρώτη κατηγορία ερωτήσεων με τις οποίες ήρθαν αντιμέτωποι οι ειδικοί που συμμετείχαν στην έρευνα, αφορούσε τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος. Το πρώτο από αυτά αναφερόταν στο φύλο των συμμετεχόντων του δείγματος, μέσω του οποίου θέλαμε να δημιουργήσουμε μια φυλετική ταυτότητα των ανθρώπων που ασχολούνται με την εκπαίδευση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού στις επιχειρήσεις του τομέα της υγείας. Στο Διάγραμμα 5.1 που ακολουθεί δείχνει πως από το σύνολο των 8 ατόμων που συμμετείχαν το 50% ήταν άνδρες και το 50% γυναίκες. Θα ήταν εύλογο να αναφέρουμε πως στο δείγμα μας και συγκεκριμένα οι άνθρωποι που ασχολούνται με την εκπαίδευση και την ανάπτυξη των ανθρώπινου δυναμικού είναι ίσα μοιρασμένοι σε άντρες και γυναίκες αντίστοιχα.



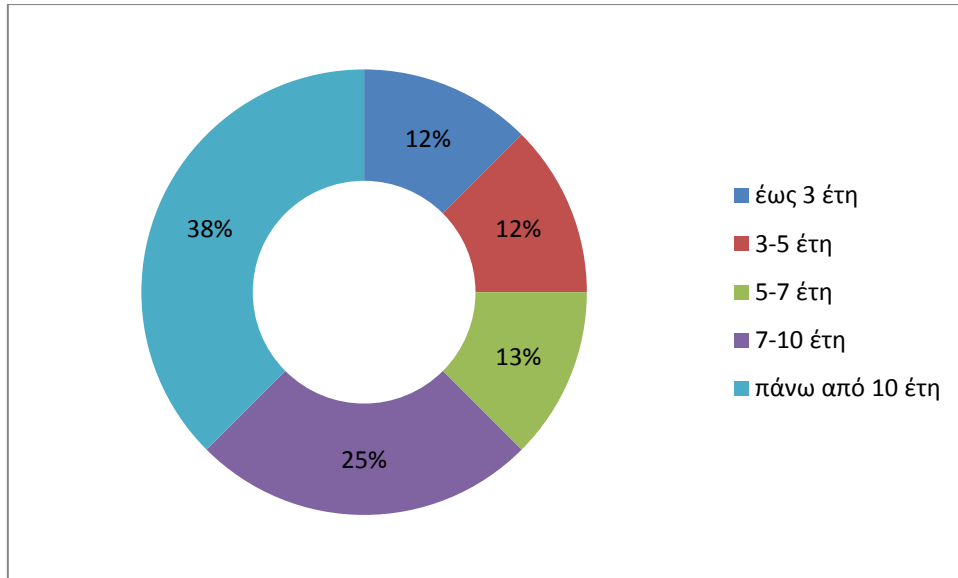
Διάγραμμα 5.1. Κατανομή Φύλου

Όσον αφορά την ηλικία των συμμετεχόντων τα αποτελέσματα των απαντήσεων τους έδειξαν ότι το 50% των στελεχών κατατάσσεται ηλικιακά μεταξύ 40 έως 49 ετών. Ενώ ίδιο ποσοστό κατέχουν τα στελέχη που ανήκουν ηλικιακά μεταξύ 29 έως 39 και 50 και άνω αντίστοιχα. Η κατάταξη των ηλικιών του δείγματος φαίνεται παρακάτω στο Διάγραμμα 5.2.



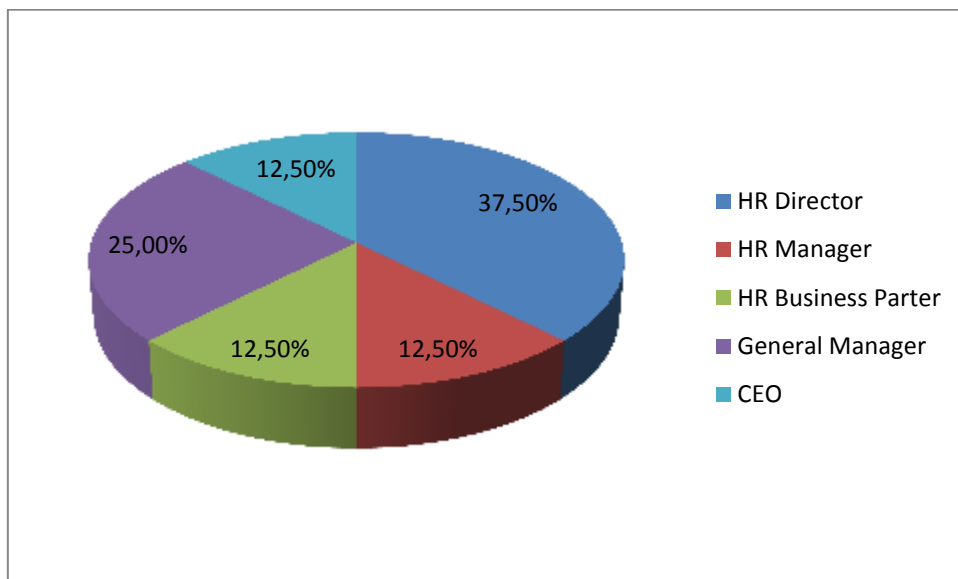
Διάγραμμα 5.2. Κατανομή ηλικιών ερωτηθέντων

Σύμφωνα με το παρακάτω διάγραμμα (Διάγραμμα 5.3), μπορούμε να παρατηρήσουμε πως η πλειοψηφία των υπεύθυνων ανθρώπινου δυναμικού που εργάζονται στο χώρο της υγείας έχουν προϋπηρεσία πάνω από 10 έτη (38%) και αμέσως μετά με ποσοστό 25% βρίσκονται όσοι εργάζονται από 7 έως 10 έτη στη συγκεκριμένη θέση εργασίας. Συμπεραίνουμε πως οι άνθρωποι που ευθύνονται για την εκπαίδευση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, θα πρέπει να έχουν αρκετή γνώση αλλά και εμπειρία στο συγκεκριμένο τομέα.



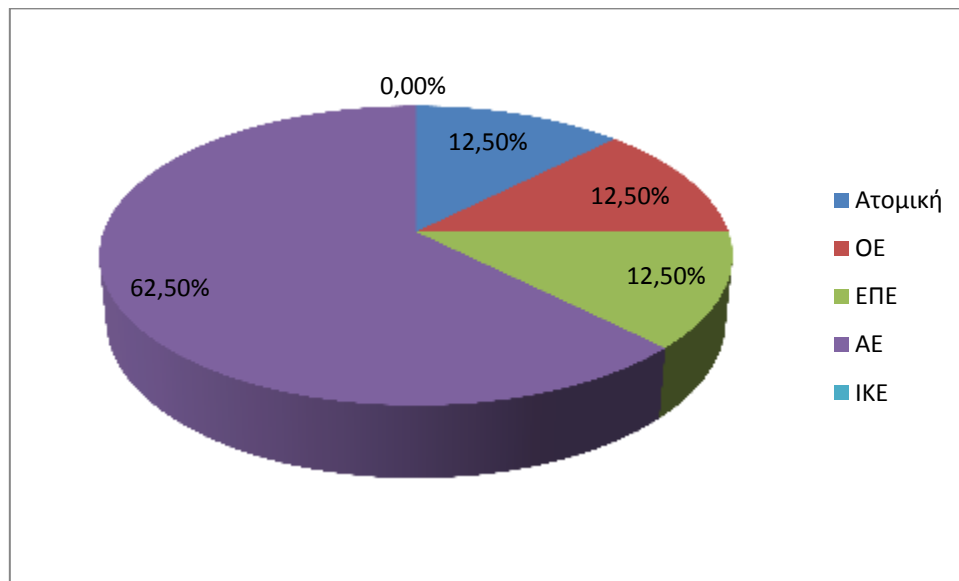
Διάγραμμα 5.3. Χρόνος προϋπηρεσίας στη συγκεκριμένη θέση (τα έτη σε ποσοστά %)

Οι συμμετέχοντες στην έρευνα, διαχωρίζονται σε αρκετές κατηγορίες εργαζομένων. Ωστόσο η πλειοψηφία τους ανήκει στους διευθυντές ανθρώπινου δυναμικού (HR Directors) με ποσοστό 37,5%. Ακολουθούν οι γενικοί διευθυντές (General Managers) με ποσοστό 25%. Αξίζει να σημειωθεί πως υπάρχει ένα 12,5% στο οποίο υπεύθυνοι για την εκπαίδευση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού της εταιρείας είναι οι διευθύνοντες σύμβουλοι (CEO) (Διάγραμμα 5.4).

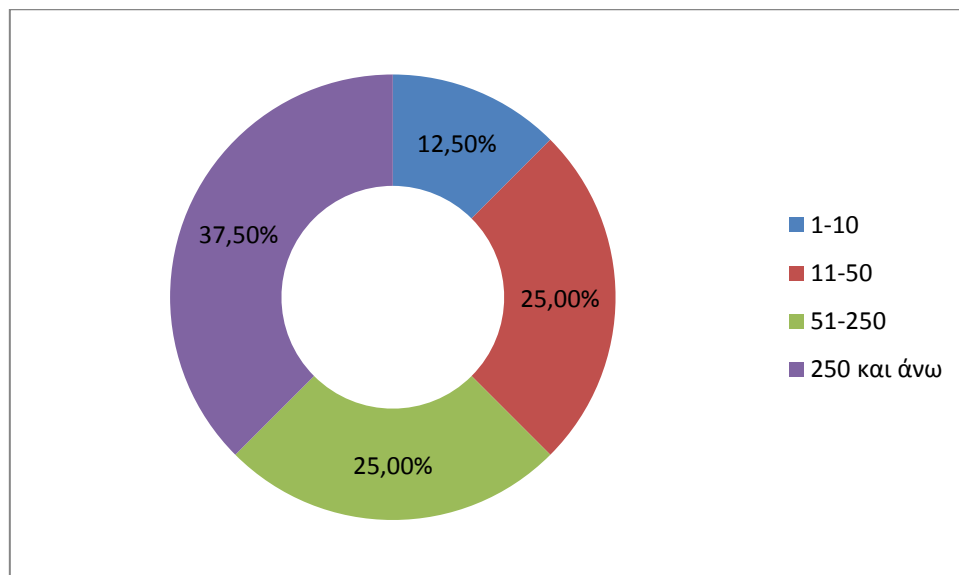


Διάγραμμα 5.4. Θέση Εργασίας

Όσον αφορά τη νομική μορφή, η πλειοψηφία των επιχειρήσεων που συμμετείχαν στην έρευνα ήταν Ανώνυμες Εταιρείες (ΑΕ) με ποσοστό 62,5%. Στη συνέχεια όλες οι υπόλοιπες Ομόρρυθμες, Ετερόρρυθμες και Ατομικές κατείχαν το ίδιο ποσοστό ήτοι 12,5% (Διάγραμμα 5.5).

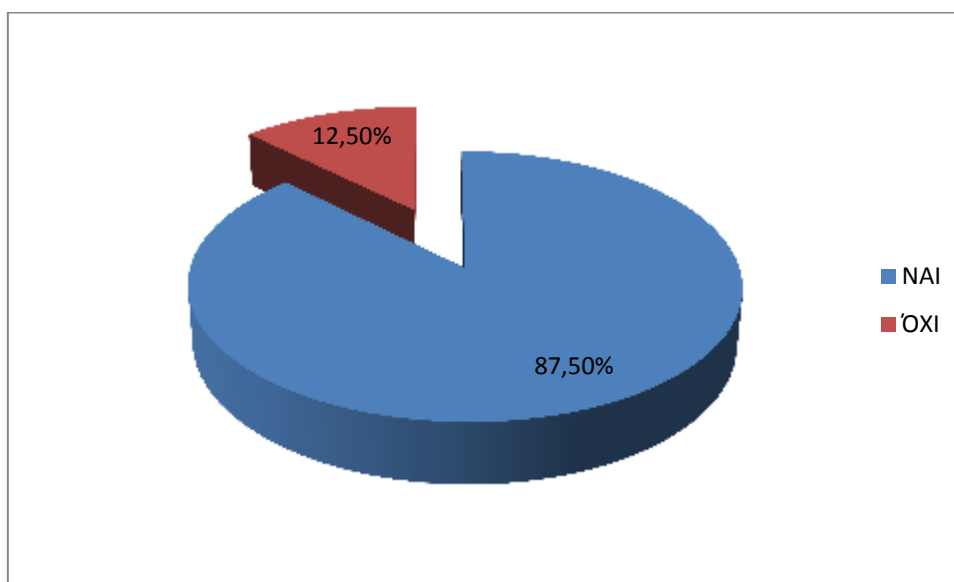


Διάγραμμα 5.5. Νομική Μορφή της επιχείρησης



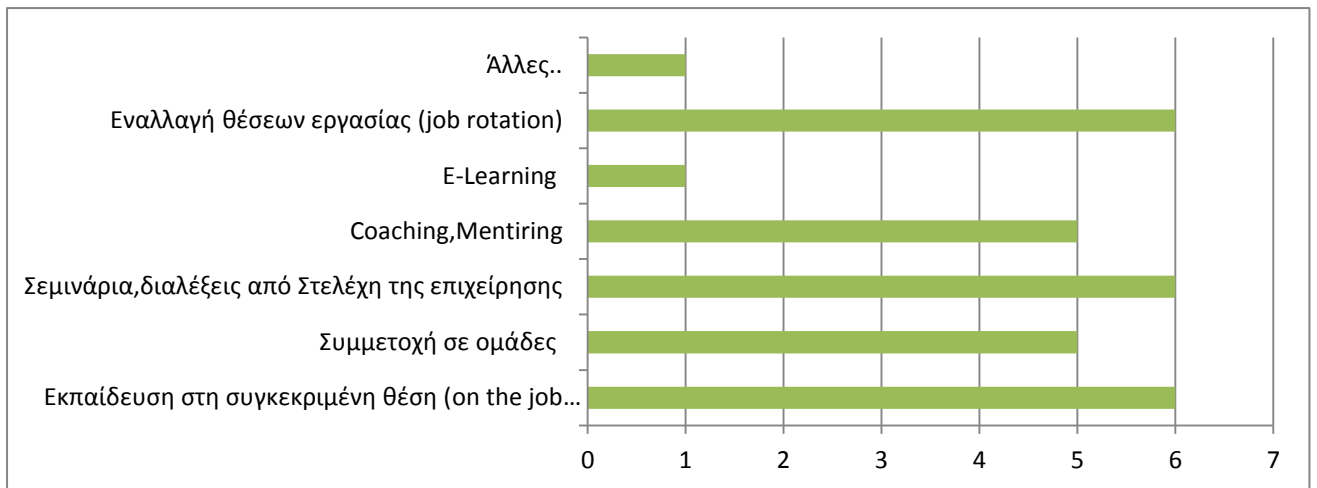
Διάγραμμα 5.6. Αριθμός Εργαζομένων που απασχολούνται στην επιχείρηση

Ολοκληρώνοντας την πρώτη κατηγορία ερωτήσεων του ερωτηματολογίου μας η οποία αφορούσε τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος, θέσαμε μια ερώτηση που αφορά το σύνολο των εργαζομένων που απασχολεί η κάθε επιχείρηση. Στο Διάγραμμα 5.6, μπορούμε να παρατηρήσουμε πως η πλειοψηφία των επιχειρήσεων που συμμετείχαν στην έρευνα απασχολούν πάνω από 250 εργαζόμενους με ποσοστό 37,50% επί του συνόλου, ενώ με ποσοστό 25% ακολουθούν οι επιχειρήσεις που απασχολούν από 51 έως 250 εργαζόμενους. Σύμφωνα με αυτά τα ευρήματα θα μπορούσαμε να αναφέρουμε πως ακόμα και σε περιόδους κρίσης, ο χώρος της υγείας συνεχίζει να αποτελεί ένα σημαντικό κλάδο για την Ελληνική αγορά.



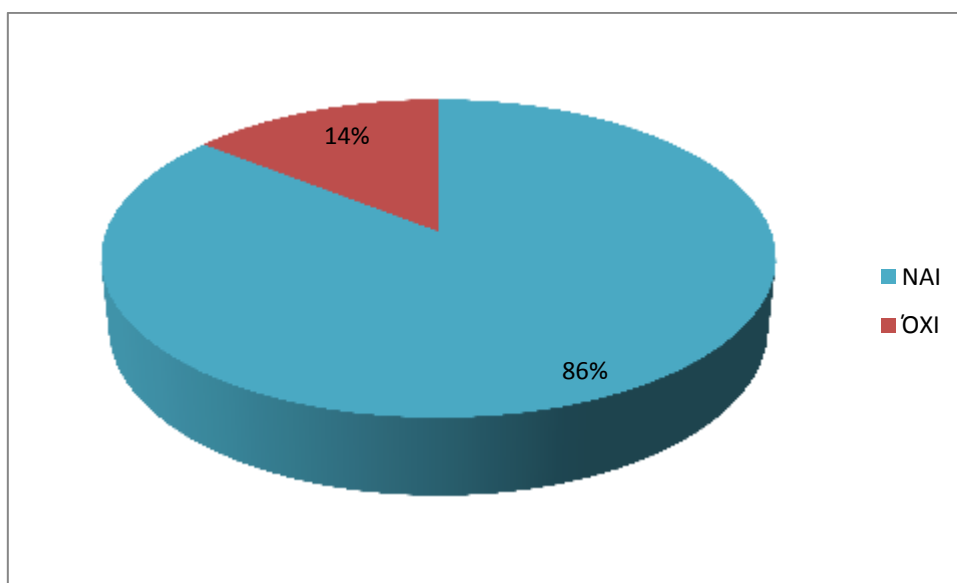
Διάγραμμα 5.7. Εφαρμογή προγραμμάτων εκπαίδευσης και ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού

Σύμφωνα με το Διάγραμμα 5.7, παρατηρούμε πως το 87,5% των επιχειρήσεων που συμμετείχαν στην έρευνα, εφαρμόζει προγράμματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού. Μόνο το 12,5% δεν πραγματοποιεί κάποιο πρόγραμμα εκπαίδευσης. Θα ήταν εύλογο να αναφέρουμε πως σύμφωνα με τα ευρήματα η συνεχής εκπαίδευση των εργαζομένων αποτελεί προτεραιότητα των επιχειρήσεων.



Διάγραμμα 5.8. Μέθοδοι εκπαίδευσης και ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού

Όσον αφορά τις μεθόδους που χρησιμοποιούν οι εταιρείες για την εκπαίδευση και ανάπτυξη των εργαζομένων τους, παρατηρούμε πως υπάρχουν αρκετές μέθοδοι που χρησιμοποιούνται από αρκετές επιχειρήσεις. Σύμφωνα με το Διάγραμμα 5.8, η *εκπαίδευση στην συγκεκριμένη θέση εργασίας (on the job training)*, η *εναλλαγή θέσεων (job rotation)* και τα *σεμινάρια* χρησιμοποιούνται συνηθέστερα για την εκπαίδευση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού. Στη συνέχεια ακολουθούν οι τεχνικές *coaching* και *mentoring* αλλά και η *συμμετοχή σε ομάδες*. Ελάχιστα χρησιμοποιείται πλέον το *e-learning*.



Διάγραμμα 5.9. Αξιολόγηση προγραμμάτων εκπαίδευσης

Σύμφωνα με το παραπάνω διάγραμμα (Διάγραμμα 5.9) που αφορούσε το ερώτημα αν πραγματοποιείται αξιολόγηση του αποτελέσματος του προγράμματος εκπαίδευσης παρατηρούμε πως το 86% των συμμετεχόντων απάντησαν θετικά ενώ μόνο το 14% απάντησε πως δεν πραγματοποιείται αξιολόγηση. Μπορούμε εύκολα να συμπεράνουμε πως η πλειοψηφία των επιχειρήσεων που πραγματοποιεί προγράμματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού, δίνουν ιδιαίτερη σημασία και πραγματοποιούν αξιολόγηση μετά το πέρας τους.

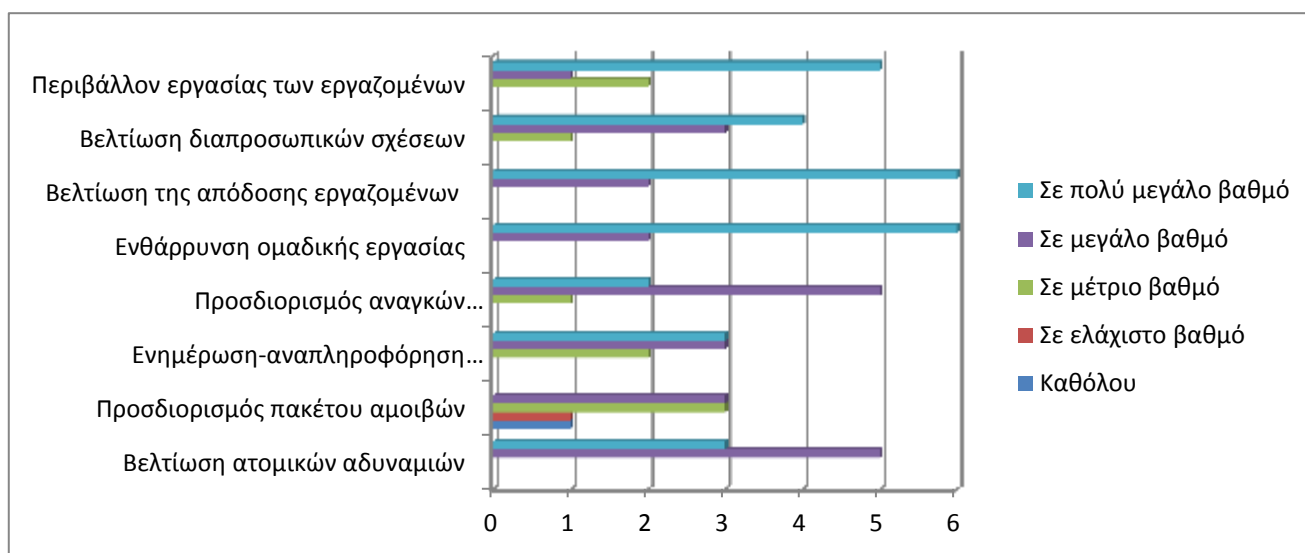
Στοιχεία που λαμβάνονται υπόψη κατά την αξιολόγηση των προγραμμάτων εκπαίδευσης

Η πλειοψηφία των συμμετεχόντων στην έρευνα χρησιμοποιούν ένα δομημένο ερωτηματολόγιο που συμπληρώνεται από τους ίδιους τους εκπαιδευόμενους στο τέλος της εκπαίδευσης προκειμένου να αξιολογήσουν το πρόγραμμα της εκπαίδευσης. Στη συνέχεια πραγματοποιούν στατιστική ανάλυση προκειμένου να εξάγουν αποτελέσματα που θα τους βοηθήσουν στο σχεδιασμό του επόμενου εκπαιδευτικού προγράμματος. Ένα μικρό μέρος των συμμετεχόντων, εκτός από το ερωτηματολόγιο που συμπληρώνεται από τους ίδιους τους εκπαιδευόμενους, λαμβάνει υπόψη και ένα δεύτερο ερωτηματολόγιο που συμπληρώνεται από τον εξωτερικό συνεργάτη (external provider) που πραγματοποίησε την εκπαίδευση και στη συνέχεια αποστέλλεται στην επιχείρηση.

Ύπαρξη συστήματος αξιολόγησης των εργαζομένων

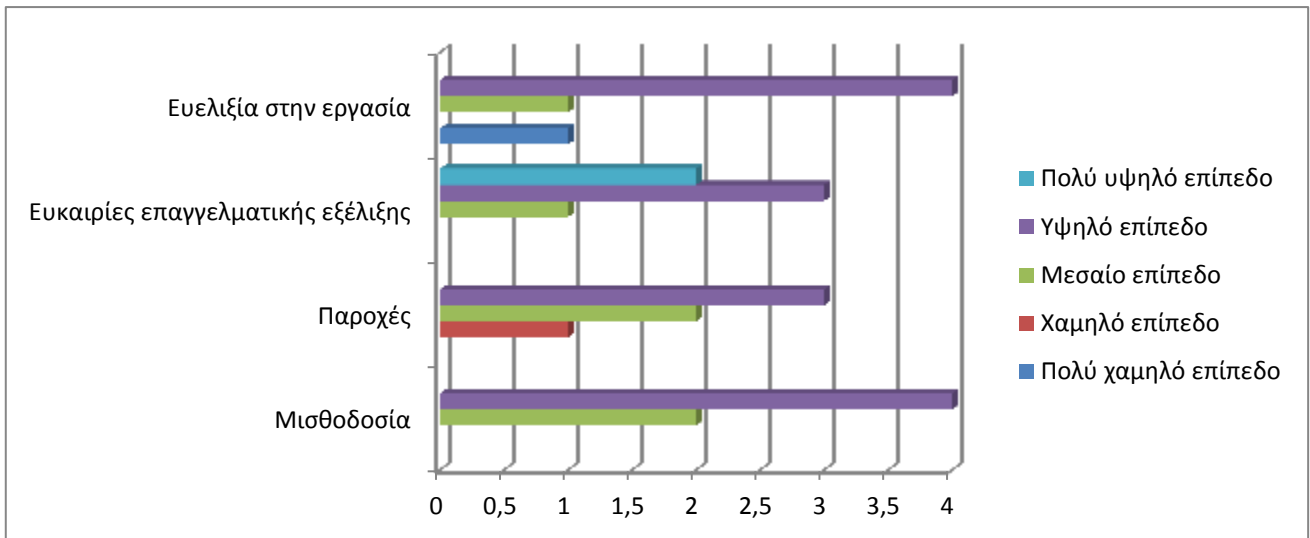
Σύμφωνα με τις απαντήσεις των συμμετεχόντων στην έρευνα για την ύπαρξη ή μη αξιολόγησης προς τους εργαζομένους από την επιχείρηση, η πλειοψηφία των επιχειρήσεων στο χώρο της υγείας χρησιμοποιεί την προφορική αξιολόγηση των εργαζομένων από τους άμεσα προϊστάμενους. Αυτή πραγματοποιείται είτε σε εξάμηνη είτε σε ετήσια βάση. Πολύ λίγες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν μια online πλατφόρμα που συμπληρώνεται από τους εργαζόμενους και τον προϊστάμενο και πραγματοποιείται σε τρεις φάσεις: α) στην αρχή τους έτους που θέτονται οι στόχοι, β) κάθε εξάμηνο στο οποίο γίνεται συσχέτιση της απόδοσης σύμφωνα με τον αρχικό στόχο και γ) κάθε δώδεκα μήνες που γίνεται και η τελική αξιολόγηση. Τέλος,

αξιολογείται κάθε εργαζόμενος από τον προϊστάμενο στο κομμάτι της εταιρικής υπευθυνότητας (business) και στις ηγετικές του δεξιότητες (leadership skills).



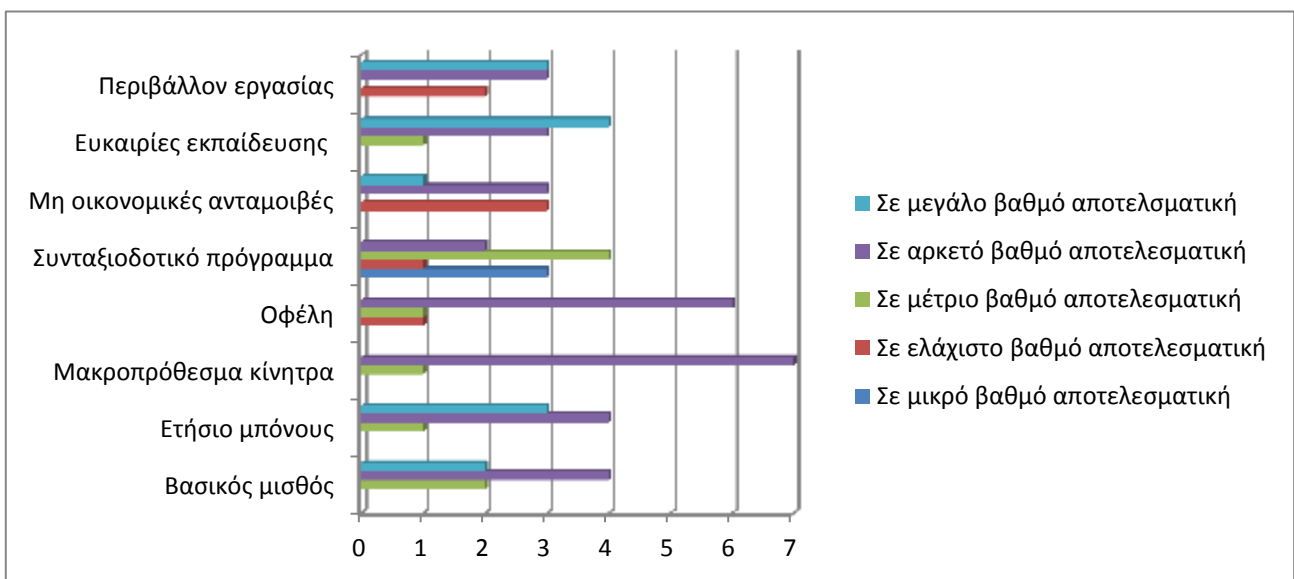
Διάγραμμα 5.10. Αξιοποίηση πληροφοριών στο σχεδιασμό εκπαιδευτικών προγραμμάτων

Όσον αφορά την αξιοποίηση πληροφοριών από τους εργαζομένους στο σχεδιασμό των εκπαιδευτικών προγραμμάτων, σύμφωνα με τις επιχειρήσεις που συμμετείχαν στην έρευνά μας παρατηρούμε πως η *βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων* και η *ενθάρρυνση της ομαδικής εργασίας* είναι δύο παράγοντες που λαμβάνονται υπόψη σε μεγάλο βαθμό κατά το σχεδιασμό των προγραμμάτων (Διάγραμμα 5.10). Μπορούμε επίσης να δούμε πως το *περιβάλλον εργασίας* είναι ένα ακόμη σημαντικό κομμάτι που λαμβάνεται κι αυτό σε μεγάλο βαθμό υπόψη, ενώ αξίζει να αναφέρουμε πως ο *προσδιορισμός του πακέτου αμοιβών* δεν λαμβάνεται καθόλου υπόψη.



Διάγραμμα 5.11. Πολιτική της εταιρείας σχετικά με τη διαχείριση ταλαντούχων εργαζομένων

Σύμφωνα με το Διάγραμμα 5.11, παρατηρούμε ότι οι εταιρείες που συμμετείχαν στην έρευνα δίνουν μεγάλη σημασία στην διαχείριση των ταλαντούχων εργαζομένων. Συγκεκριμένα, η *ευελιξία στην εργασία* και η *μισθοδοσία* των ταλαντούχων εργαζομένων είναι οι δύο πιο σημαντικοί παράγοντες στη διαχείριση των ταλέντων. Στη συνέχεια ακολουθούν οι *ευκαιρίες επαγγελματικής εξέλιξης* και οι *παροχές*.



Διάγραμμα 5.12. Αποτελεσματικότητα στην επίτευξη επιχειρηματικών στόχων από τους ταλαντούχους εργαζομένους

Στο Διάγραμμα 5.12, παρατηρούμε πως τα *μακροπρόθεσμα κίνητρα* αποτελούν σε αρκετό βαθμό τον πιο αποτελεσματικό παράγοντα στην επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων από τους ταλαντούχους εργαζόμενους. Στη συνέχεια ακολουθούν τα *οφέλη* (benefits) ενώ αξίζει να αναφέρουμε πως το *συνταξιοδοτικό πρόγραμμα* είναι σε μικρό βαθμό αποτελεσματικό. Σύμφωνα με την Deloitte, το μεγαλύτερο μέρος της απόδοσης των επιχειρήσεων βασίζεται στην εργασία των ταλέντων (Deloitte Research, 2004). Μέσα από την έρευνα μας, μπορούμε εύκολα να συμπεράνουμε ότι και οι επιχειρήσεις στο χώρο της υγείας το μεγαλύτερο μέρος της απόδοσής τους οφείλεται στους ταλαντούχους εργαζομένους τους.

5.3 Ανακεφαλαίωση

Στο πέμπτο κεφάλαιο της παρούσας εργασίας έγινε ανάλυση των ευρημάτων που συλλέχτηκαν κατά τη διάρκεια των συνεντεύξεων με τους ειδικούς. Μέσα από γραφική απεικόνιση έγινε η παρουσίαση όλων των απαντήσεων αναλυτικά σε κάθε ερώτημα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ, ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ

6.1 Εισαγωγή

Με την παράθεση του κεφαλαίου αυτού, ολοκληρώνεται η διπλωματική εργασία, καθώς το έκτο κεφάλαιο αποτελεί και το τελευταίο κεφάλαιο της εν λόγω διπλωματικής εργασίας. Το έκτο κεφάλαιο, συγκεντρώνει τα συμπεράσματα που προέκυψαν από την ποιοτική έρευνα, η οποία διεξήχθη, στο πλαίσιο της παρούσας εργασίας.

Τα συμπεράσματα προέκυψαν μετά από τις απαντήσεις που δόθηκαν στις συνεντεύξεις που πραγματοποιήθηκαν με τους ειδικούς σχετικά με το θέμα που διαπραγματεύθηκε η εργασία, δηλαδή την εκπαίδευση, ανάπτυξη και διατήρηση του ανθρώπινου δυναμικού στο χώρο της υγείας.

6.2 Περιορισμοί της έρευνας

Παρά το γεγονός πως η έρευνα καταλήγει σε ένα συμπέρασμα, κατά τη διάρκεια εκπόνησης της έρευνας υπήρχαν κάποιοι περιορισμοί. Βασικός περιορισμός είναι το πολύ μικρό δείγμα της έρευνας καθώς οι συνεντεύξεις πραγματοποιήθηκαν σε ένα μικρό μέρος του συνόλου των εταιρειών που ασχολούνται στο χώρο της υγείας. Αυτό συνέβη λόγω του χρονικού ορίου που είχε η έρευνα μας στο πλαίσιο της διπλωματικής εργασίας. Ένας άλλος περιορισμός είναι το γεγονός πως το ερωτηματολόγιο αποτελείται από κλειστές αλλά και από ανοικτές ερωτήσεις. Δυσκολίες σημειώθηκαν κατά την αξιολόγηση- κωδικοποίηση των απαντήσεων που λήφθηκαν από τις ανοικτές ερωτήσεις δημιουργώντας ασάφειες. Τέλος, ένας άλλος αστάθμητος παράγοντας που ενδέχεται να επηρεάσει τα αποτελέσματα της έρευνας είναι το ασταθές οικονομικό περιβάλλον που αλλάζει με ταχείς ρυθμούς για πολιτικούς λόγους.

6.3 Συμπεράσματα

Στην παρούσα εργασία εξετάστηκε με τη βοήθεια ενός ερωτηματολογίου και συνεντεύξεων πρόσωπο με πρόσωπο με ειδικούς αν και κατά πόσο εφαρμόζονται προγράμματα εκπαίδευσης, ανάπτυξης και διατήρησης των εργαζομένων στις επιχειρήσεις που ασχολούνται με το χώρο της υγείας. Μετά από την πραγματοποίηση των συνεντεύξεων, την επεξεργασία και ανάλυση των απαντήσεων προέκυψαν κάποια συμπεράσματα τα οποία αξίζει να αναφέρουμε.

Αρχικά, όσον αφορά τα δημογραφικά χαρακτηριστικά η πλειοψηφία του δείγματος άνηκε στην ηλικιακή κατηγορία 40 έως 49 ετών (Διάγραμμα 5.2) και επίσης σε συνδυασμό με τον χρόνο εργασίας των συμμετεχόντων, που είναι πάνω από 10 έτη (Διάγραμμα 5.3) μπορούμε να συμπεράνουμε πως τα άτομα που είναι υπεύθυνα για την εκπαίδευση, ανάπτυξη και διατήρηση των εργαζομένων χρειάζεται να έχουν αρκετή εμπειρία στο συγκεκριμένο κομμάτι.

Σχετικά με τις μεθόδους εκπαίδευσης και ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού που χρησιμοποιούνται, συμπεραίνουμε πως η εκπαίδευση στην συγκεκριμένη θέση εργασίας (on the job training) και η εναλλαγή θέσεων (job rotation), είναι η πρώτη επιλογή συγκριτικά με οποιαδήποτε άλλη μέθοδο εκπαίδευσης.

Όσον αφορά την αξιολόγηση των εργαζομένων στο χώρο της υγείας, συμπεραίνουμε πως η πλειοψηφία των εταιρειών που συμμετείχαν στην έρευνά μας χρησιμοποιεί κάποια μέθοδο αξιολόγησης με κυριότερη την προφορική αξιολόγηση ενώ ελάχιστες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν την γραπτή ή άλλη μέθοδο αξιολόγησης ή καθόλου.

Στο κομμάτι της διαχείρισης των ταλαντούχων εργαζομένων, σε γενικές γραμμές, η πολιτική που χρησιμοποιείται από τις επιχειρήσεις αφορά κυρίως τη μισθοδοσία και την καλύτερη μεταχείριση στην ευελιξία της εργασίας των ταλαντούχων εργαζομένων σε σχέση με τους υπόλοιπους υπαλλήλους. Επιπρόσθετα, οι επιχειρήσεις λαμβάνουν υπόψη τους σε μεγάλο βαθμό τη συμβολή των ταλαντούχων εργαζομένων. Συγκεκριμένα, στην επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων τον πιο σημαντικό παράγοντα αποτελούν τα μακροπρόθεσμα κίνητρα .

Συμπερασματικά, η διαρκής εκπαίδευση, ανάπτυξη και διατήρηση του ανθρώπινου δυναμικού, ιδιαίτερα στο χώρο της υγείας, είναι μια συνεχής προσπάθεια των επιχειρήσεων προκειμένου να έχουν δυναμικούς εργαζομένους και να μπορούν να είναι ανταγωνιστικές.

6.4 Προτάσεις για μελλοντική έρευνα

Ολοκληρώνοντας την ανάλυση των ερωτήσεων που πραγματοποιήθηκαν κατά τη διάρκεια των συνεντεύξεων, παρατίθενται κάποιες προτάσεις που προέκυψαν από την ενασχόληση με το παρόν θέμα που θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν για μελλοντική έρευνα. Αρχικά η έρευνα αυτή θα πρέπει να επεκταθεί και σε άλλες υπηρεσίες υγείας. Επιπλέον, θα μπορούσε να γίνει μια συγκριτική μελέτη με δείγμα από διαφορετικές χώρες, ώστε να ληφθούν υπόψη και άλλοι παράγοντες, όπως για παράδειγμα το πολιτισμικό πλαίσιο. Επίσης, μια ακόμη ιδέα για έρευνα είναι η σύγκριση μικρών και μεγάλων επιχειρήσεων αναφορικά με τις πρακτικές που ακολουθούν σχετικά με την εκπαίδευση, ανάπτυξη και διατήρηση των εργαζομένων τους. Τέλος, θα μπορούσε να πραγματοποιηθεί μια έρευνα με τη συμμετοχή επιχειρήσεων από συγκεκριμένους κλάδους του χώρου της υγείας και να γίνει σύγκριση των πρακτικών εκπαίδευσης με αντίστοιχες επιχειρήσεις στο εξωτερικό.

6.5 Ανακεφαλαίωση

Στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάστηκαν τα συμπεράσματα που προέκυψαν μετά την επεξεργασία και ανάλυση των δεδομένων που συγκεντρώθηκαν από τις συνεντεύξεις με τους ειδικούς. Στη συνέχεια έγινε αναφορά στους περιορισμούς που υπήρχαν κατά την πραγματοποίηση της έρευνας. Στο τελευταίο μέρος του κεφαλαίου αναφέρθηκαν οι προτάσεις για μελλοντική έρευνα σχετικά με το θέμα που ερευνήθηκε.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ: ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Ερωτήσεις ημι-δομημένου ερωτηματολογίου



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΚΑΙ
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΗΣ ΥΓΕΙΑΣ

1. Φύλο

- ₁ Άντρας
₂ Γυναίκα

2. Ηλικία

- ₁ Έως 25
₂ 25-29
₃ 29-39
₄ 40-49
₅ πάνω από 50

3. Για πόσο χρόνο εργάζεστε για την συγκεκριμένη εταιρεία;

- ₁ έως 3 έτη
₂ 3- 5 έτη
₃ 5-7 έτη
₄ 7- 10 έτη
₅ πάνω από 10 έτη

4.Θέση Εργασίας

5.Νομική Μορφή Επιχείρησης

- ₁ Ατομική
₂ ΟΕ
₃ ΕΠΕ
₄ ΑΕ
₅ ΙΚΕ

6. Αριθμός εργαζομένων που απασχολεί η επιχείρηση

- ₁ 1-10
₂ 11-50
₃ 51-250
₄ 250 και πάνω

7. Η εταιρεία σας χρησιμοποιεί προγράμματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού;

Ναι Όχι

8. Ποιες μεθόδους εφαρμόζει η επιχείρηση σας για την εκπαίδευση και επιμόρφωση του προσωπικού;

- | | |
|---|--------------------------|
| Εκπαίδευση στη συγκεκριμένη εργασία (on the job training) | <input type="checkbox"/> |
| Συμμετοχή σε ομάδες (Ανάθεση ρόλων, role playing, κτλ) | <input type="checkbox"/> |
| Σεμινάρια , διαλέξεις από στελέχη της επιχείρησης | <input type="checkbox"/> |
| Coaching, Mentoring | <input type="checkbox"/> |
| E-learning (Εξ αποστάσεως κατάρτιση) | <input type="checkbox"/> |
| Εναλλαγή θέσεων εργασίας (job rotation) | <input type="checkbox"/> |
| Άλλες | <input type="checkbox"/> |

9. Γίνεται αξιολόγηση του αποτελέσματος του προγράμματος της εκπαίδευσης ;

Ναι Όχι

10. Αν ναι, τι είδους στοιχεία λαμβάνονται υπόψη. Εξηγείστε

11. Αξιοποιούνται πληροφορίες αναφορικά με τα παρακάτω από την επιχείρησή σας ;

	Καθόλου	Σε ελάχιστο βαθμό	Σε μέτριο βαθμό	Σε μεγάλο βαθμό	Σε πολύ μεγάλο βαθμό
Βελτίωση ατομικών αδυναμιών	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅
Προσδιορισμός πακέτου αμοιβών	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅
Ενημέρωση – αναπληροφόρηση εργαζομένου	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅
Προσδιορισμός αναγκών εκπαίδευσης / επιμόρφωσης	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅
Ενθάρρυνση ομαδικής εργασίας	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅
Βελτίωση της απόδοσης εργαζομένων	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅
Βελτίωση διαπροσωπικών σχέσεων	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅
Περιβάλλον εργασίας των εργαζομένων	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅

12. Υπάρχει σύστημα αξιολόγησης των εργαζομένων στην επιχείρηση; Εξηγείστε

13. Σε γενικές γραμμές, πως θα χαρακτηρίζατε την πολιτική της εταιρείας σχετικά με τη διαχείριση ταλέντων της επιχείρησης στους εξής τομείς.

	Πολύ χαμηλό επίπεδο	Χαμηλό επίπεδο	Μεσαίο επίπεδο	Υψηλό επίπεδο	Πολύ υψηλό επίπεδο
a) Μισθοδοσία	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅
b) Παροχές	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅
c) Ευκαιρίες επαγγελματικής εξέλιξης	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅
d) Ευελιξία στην εργασία	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅

14. Πως πιστεύετε ότι συμβάλει ο καθένας από τους παρακάτω παράγοντες στην επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων από τους εργαζόμενους- ταλέντα;

	Σε μικρό βαθμό αποτελεσματική	Σε ελάχιστο βαθμό αποτελεσματική	Σε μέτριο βαθμό αποτελεσματική	Σε αρκετό βαθμό αποτελεσματική	Σε μεγάλο βαθμό αποτελεσματική
a) Βασικός μισθός	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅
b) Ετήσιο Μπόνους ή Κίνητρα	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅
c) Μακροπρόθεσμα κίνητρα	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅
d) Οφέλη (Benefits)	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅
e) Συνταξιοδοτικό πρόγραμμα	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅
f) Μη οικονομικές ανταμοιβές (π.χ. διαχείριση της απόδοσης των αμοιβών, υπάλληλος του μήνα, αναγνώριση)	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅
g) Ευκαιρίες εκπαίδευσης και ανάπτυξης	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅
h) Περιβάλλον Εργασίας	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική

Θεοδώρου, Π. (2016). Πώς να ενισχύσετε τις ομάδες σας: Team/Group Coaching. HR Professional, 3.

Κανελλόπουλου, Χ., (1991), Διοίκηση Προσωπικού, Αθήνα.

Κυριαζόπουλος Π. & Σαμαντά Ε., (2010), Μεθοδολογία έρευνας εκπόνησης διπλωματικών εργασιών, Σύγχρονη Εκδοτική, Αθήνα.

Μετσίνη, Α., (2003), Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού σε Φαρμακευτικές επιχειρήσεις στην Ελλάδα, Πειραιάς.

Μπουραντάς, Δ., (2005), Ηγεσία : Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας, Κριτική, Αθήνα.

Παπαλεξανδρή, Ν. & Μπουραντάς, Δ. (2002). Αποτελεσματική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Εκδόσεις Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών, Αθήνα.

Ρίτσαρντσον, Κ. & Βασίλεινας, Α. (1999). Εισαγωγή στη Στατιστική Επιστήμη, Κάκτος, Αθήνα.

Σταματόπουλος, Κ., (2006), Βιοματική Εκπαίδευση και Ανάπτυξη, Κλειδάριθμος, 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.

Χυτήρης (2001), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Interbooks, Αθήνα.

ICAP Group (2015), Κλαδική Μελέτη Ιδιωτικών Υπηρεσιών Υγείας.

Ξένη

Armstrong, M. & Taylor, S. (2014) *Armstrong's handbook of human resource management practice*, Konan Page Limited.

Beardwell, I. Holden L., Claydon T. (2004), *Human Resource Management: A Contemporary Approach*, Pearson Education Limited, England.

Blyton, B., Tumbull, P. (1992), *Reassessing Human Resource Management*, Sage, London.

Boudreau, J., & Ramstad, P., (2007) *Beyond HR, The new science of human capital*, Harvard Business School Press.

Bratton, J., Gold, J. (2012), *Human Resource Management: Theory and Practice*, 4th ed. Basingstoke: Palgrave McMillan.

Burbach,R and Royle,T. (2010) Talent on demand? Talent management in the German and Irish subsidiaries of a US multinational corporation, *Personnel Review* Vol. 39 No. 4.

Byham, W., Smith, A., & Paese, M., (2002) *Grow your own Leaders: How to identify, develop and retain leadership talent*. Financial Times Prestige Hall.

Cascio, F., (1989) *Managing Human Resources, Productivity, Quality of work, profits*. Mc Graw- Hill.

Chiavento, I., (2001) Advantages and challenges in human resource management in the new millennium. *Public personnel Management*, Washington Spring, Vol. 30, Issue 1, 17-26.

Collings ,D.Mellahi,K. (2009) Strategic talent management: A review and research agenda *Human Resource Management Review*, 19,pp. 304–313.

Deloitte & Touche (2004) *It's 2008: Do you know where your Talent is?* Deloitte Research, Deloitte Development LLC.

Farndale,E. Scullion,H. Sparrow,P. (2010) The role of the corporate HR function in global talent management *Journal of World Business* 45 161–168.

Guest, D. (1989), *Personnel and Human Resource Management: Can you tell the difference?* *Personnel Management*, 48-51.

- Hackman, R., Wageman, R.** (2005). *The Academy of Management Review*, Vol. 30, No. 2 , pp. 269-287.
- Hansson, B.** (2003). *Company-based determinants of training and the impact of training on company performance: Results from an international HRM survey*, The Institute for Employee and Corporate Development.
- Holbeche, L.,** (2001) *Aligning Human Resources and Business Strategy*, BH.
- Jones, O.** (1996), *Strategic HRM: The implications for the pharmaceutical R&D Technovation*.
- Kalantzis, M., Vojak, V., Kline, S., Cope, B., McCarthy, S.,** (2011), *New Spaces and Old Places: An Analysis of Writing Assessment Software*, Elsevier.
- Keskinidis E.,** (2015) *Bridging the talent gap in the Greek companies*, Dissertation, Hellenic Open University.
- Mayes, T., & de Freitas, S.,** (2005), *Review of e-learning theories, frameworks and models. Commissioned review report as part of the JISC-funded e-pedagogy desk study on e-learning models*.
- McDonnell, A., Lamare , R., Gunnigle, P. and Lavelle ,J.** (2010) *Developing tomorrow's leaders—Evidence of global talent management in multinational enterprises* *Journal of World Business* 45 (2010) 150–160.
- Michaels, E., Handfield-Jones, H. and Axelrod, B.** (2001) *The War for talents*, Watertown, MA: Harvard Business School Press.
- Oakes, K.** (2006). *Talent management: The new silver bullet? What the right person in the right role at the right time can do for you* California: Sum Total.
- Purcell, J.,** (2001) *Personnel and human resource managers: Power, prestige and potential. Human Resource Management Journal* London, Vol. 11, Issue 3, 3-4.
- Renton, J.** (2009). *The Economist Newspaper Ltd, U.S.*
- Richbell, S.,** (2001) *Trends and emerging values in human resource management. International Journal of Manpower*, Vol. 22, No.3, 261-268.
- Roberts, K., Kossek, E. E., & Ozeki, C.** (1998). *Managing the global workforce: Challenges and strategies*, *Academy of Management Executive*, 12: 93–106.

Schulz, R. & Johnson, Al., (1990), *Management of Hospitals and Health Services, Strategies Issues and Performance*, Mosby 3rd Edition.

Scullion, H. (1994). Staffing policies and strategic control in British multinationals. *International Studies of Management and Organization*, 24: 86–104.

Sharma, P., (2006), *Adult Learning Methods*, Sarup & Sons.

Shi, L., (2007), *Managing Human Resources in Health Care Organizations*, Jones and Bartlett Publishers.

Silzer, R. and Dowell, B., (2010) *Strategy-Driven Talent Management: A Leadership Imperative*. Jossey-Bass. USA.

Storey, J. (1992), *Developments in the management of the human resources*, Blackwell.

Sullivan, S.E. & Crocitto, M. (2007) The developmental theories: A critical examination of their continuing impact on careers research. In M. Peiperl & H. Gunz (Ed.). *Handbook of Career Studies*, New York: Sage.

Tarique, I. ,Schuler, R. (2010) Global talent management: Literature review, integrative framework, and suggestions for further research, *Journal of World Business* 45 122–133.

Tyson, A., York, A. (1997), *Human Resource Management, Made Simple Books*, 3rd ed.

Tyson, A. (1997), *The practice of Human Resource Management*, Pitman Publishing.

Wang, V., & King, K., (2009), *Fundamentals of Human Performance and Training*, Information Age Publishing.

Watson Wyatt, (2002) *Strategic Rewards Survey. European Survey Results*.

Willmott, H., (1994) *Business Process re-engineering and Human Resource Management. Personal Review*. Vol 23, No 3, 34-46.

Wolfe, J., Keys, B. (2010) *Business Simulations, Games, and Experiential Learning in International Business Education*, Routledge.

Zaleska, K. and Menezes, L. (2007), *Human Resource development practices and their association with employee attitudes: Between traditional and new careers and*

their association with employee attitudes: Between traditional and new careers,
Human Relations Volume 60(7): 987–1018.

Διαδικτυακές Πηγές

<http://humanresources.about.com>

<http://www.younghrmanager.com>

<http://hr.berkeley.edu>

<http://research-methodology.net>

<http://www.talentmgt.com>

