

ΤΕΙ ΚΑΛΑΜΑΤΑΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΜΟΝΑΔΩΝ ΥΓΕΙΑΣ ΚΑΙ ΠΡΟΝΟΙΑΣ

**«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΚΑΙ
ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ: Η
ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΟΥ ΓΕΝΙΚΟΥ ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΟΥ
ΤΡΙΠΟΛΗΣ»**



ΣΠΟΥΔΑΣΤΡΙΑ: ΝΙΚΟΛΟΠΟΥΛΟΥ ΔΗΜΗΤΡΑ – ΑΜ: 2004072

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΜΑΥΡΙΔΟΓΛΟΥ ΓΕΩΡΓΙΟΣ

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θεωρώ υποχρέωσή μου να ευχαριστήσω την επιβλέπουσα καθηγήτρια Κατσαρού Σοφία για την πολύτιμη καθοδήγησή της, καθώς και το προσωπικό του Γ.Ν. Τρίπολης για τη βοήθεια που μου πρόσφεραν στη συγκέντρωση των στοιχείων. Επιπλέον, οφείλω να ευχαριστήσω τον κύριο Μαυριδόγλου Γεώργιο για την ευκαιρία που μου έδωσε να παρουσιάσω την εργασία μου μετά από τόσο χρονικό διάστημα, όπου για οικογενειακούς και για λόγους υγείας, άργησα.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η ευημερία της κοινωνίας εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την ποιότητα και ποσότητα των υπηρεσιών υγείας, αλλά και το βαθμό στον οποίο οι υπηρεσίες αυτές είναι διαθέσιμες στον πληθυσμό σε κόστος που τόσο η κοινωνία, όσο και τα άτομα, είναι σε θέση να επωμισθούν, χωρίς να τίθεται σε κίνδυνο η δυνατότητά τους να απολαύσουν όλα τα αγαθά και τις υπηρεσίες από τα οποία εξαρτάται η συνολική ευημερία.

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι η αξιολόγηση του κόστους εργασίας, τα συστήματα αμοιβών και η παρουσίαση της λειτουργίας της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων. Στην συγκεκριμένη εργασία, εξετάζεται η περίπτωση του Γενικού Νοσοκομείου της Τρίπολης.

Η εργασία αποτελείται από πέντε Κεφάλαια. Στην αρχή κάνουμε μία αναφορά γενικά στην έννοια και το περιεχόμενο της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων (ΔΑΠ) και εν συνεχεία παρουσιάζουμε την έννοια και την εφαρμογή της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων στις Μονάδες Υγείας. Έπειτα, εξετάζουμε τα συστήματα αμοιβών μέσα από τη διαθέσιμη βιβλιογραφία ως προς τις προϋποθέσεις και την εφαρμογή τους, τη χρησιμότητά τους και τα είδη τους. Στη συνέχεια παρουσιάζουμε τα δεδομένα της περίπτωσης του Γενικού Νοσοκομείου της Τρίπολης ως προς το ανθρώπινο δυναμικό του καθώς και τη μεθοδολογία της έρευνας που ακολουθήθηκε και το υλικό το οποίο χρησιμοποιήθηκε για την εξαγωγή συμπερασμάτων. Τέλος, παραθέτουμε συνοπτικά τα συμπεράσματα της έρευνας όπως προέκυψαν από τη συνέντευξη που πραγματοποιήθηκε στο νοσοκομείο.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ.....	2
ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	3
ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ.....	4
ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ ΠΙΝΑΚΩΝ.....	6
ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ	7
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	8
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 ^ο	11
ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ	11
1.1 Ορισμός και χαρακτηριστικά της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων.....	11
1.2 Ιστορική Εξέλιξη	12
1.3 Στόχοι της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων	12
1.4 Βασικές αρμοδιότητες της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων	14
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 ^ο	17
Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΣΤΙΣ ΜΟΝΑΔΕΣ ΥΓΕΙΑΣ.....	18
2.1 Διοίκηση στους οργανισμούς υγείας	18
2.1.1 Προγραμματισμός – Σχεδιασμός	20
2.1.2 Οργάνωση.....	21
2.1.3 Η λήψη αποφάσεων.....	22
2.1.4 Ο έλεγχος.....	23
2.2 Προγραμματισμός του Ανθρώπινου Δυναμικού στις μονάδες υγείας	23
2.3 Προσδιορισμός των αναγκών και πλήρωση θέσεων στις Υγειονομικές Μονάδες	25
2.4 Προσέλκυση του ανθρώπινου δυναμικού στις μονάδες υγείας	27
2.5 Επιλογή ανθρώπινου δυναμικού στις μονάδες υγείας	29
2.5.1 Μέθοδοι για την επιλογή ανθρώπινου δυναμικού στις μονάδες υγείας.....	30
2.5.2 Επιλογή μονίμου προσωπικού διορισμοί	33

2.6 Αξιολόγηση του προσωπικού - Διαδικασίες αξιολόγησης των υποψηφίων για πρόσληψη.....	35
2.7 Κατάρτιση και επιμόρφωση προσωπικού	36
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 ^ο	39
ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΑΜΟΙΒΩΝ	39
3.1 Θεωρητικό υπόβαθρο συστημάτων αμοιβών	39
3.2 Θεωρίες οργανωσιακής συμπεριφοράς.....	40
3.2.1 Η θεωρία υγιεινής - παρακίνησης του F. Herzberg	42
3.2.2 Η θεωρία των προσδοκιών του V. Vroom.....	42
3.3 Χρησιμότητα αμοιβών και στόχοι επιχειρήσεων	43
3.4 Είδη αμοιβών των εργαζομένων.....	45
3.5 Συστήματα αμοιβών – τρόποι αμοιβής των εργαζομένων.....	46
3.5.1 Σταθερές αμοιβές	47
3.5.2 Μεταβλητές αμοιβές.....	47
3.6 Παράγοντες καθορισμού των αμοιβών.....	51
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 ^ο	54
ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΤΟ ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΟ ΤΡΙΠΟΛΗΣ.....	54
4.1 Τμήματα προσωπικού του Γενικού Νοσοκομείου Τρίπολης.....	54
4.2 Μορφωτικό επίπεδο του προσωπικού του Γενικού Νοσοκομείου Τρίπολης	59
4.3 Κόστος μισθοδοσίας του προσωπικού του Γενικού Νοσοκομείου Τρίπολης	65
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 ^ο	70
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	70
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	71
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....	73
ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ	73

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ ΠΙΝΑΚΩΝ

ΠΙΝΑΚΑΣ 4.1: Αριθμός προσωπικού ανά τμήμα του Νοσοκομείου Τρίπολης.....	55
ΠΙΝΑΚΑΣ 4.2: Μορφωτικό επίπεδο του προσωπικού του Νοσοκομείου Τρίπολης.....	60
ΠΙΝΑΚΑΣ 4.3: Αναλυτικό ετήσιο κόστος μισθοδοσίας του προσωπικού ανά τμήμα του Νοσοκομείου Τρίπολης.....	66

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Διάγραμμα 3.1: Είδη αμοιβών των εργαζομένων.....	46
Γράφημα 4.2: Αριθμός Προσωπικού ανά τμήμα του Νοσοκομείου Τρίπολης.....	57
Γράφημα 4.3: Ποσοστό απασχόλησης προσωπικού ανά τμήμα του Νοσοκομείου Τρίπολης	58
Γράφημα 4.4: Μορφωτικό επίπεδο του ανθρώπινου δυναμικού του Νοσοκομείου Τρίπολης...	62
Γράφημα 4.5: Ποσοστό μορφωτικού επίπεδο του ανθρώπινου δυναμικού του Νοσοκομείου Τρίπολης.....	63
Γράφημα 4.6: Ετήσιο κόστος μισθοδοσίας του ανθρώπινου δυναμικού του Νοσοκομείου Τρίπολης.....	67
Γράφημα 4.7: Ποσοστό ετήσιου κόστους μισθοδοσίας του ανθρώπινου δυναμικού του Νοσοκομείου Τρίπολης.....	68

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, στοχεύει στο συντονισμό των ανθρώπινων πόρων ώστε να επιτευχθεί ένα βέλτιστο επίπεδο υγειονομικών υπηρεσιών προς τους ασθενείς. Για την επίτευξη τούτου δεν αρκεί μόνο η ικανότητα των εργαζομένων, αλλά χρειάζεται και η διάθεσή τους για να αποδώσουν έργο. Μέσα σε αυτό το πλαίσιο, η διοίκηση καλείται να διαμορφώσει συνθήκες μέσα στις οποίες οι εργαζόμενοι αξιοποιούν τα προσόντα που διαθέτουν (Μπουραντάς, 2002).

Τόσο οι υπεύθυνοι της διοίκησης όσο και οι υπεύθυνοι των οικονομικών σε κάθε επιχείρηση ασχολούνται με την αύξηση της παραγωγικότητας της εργασίας, επειδή χωρίς αυτή δεν μπορεί να μιλά κανείς για βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας. Με βάση τις θεωρητικές πηγές, η ανάπτυξη της παραγωγικότητας είναι άρρηκτα δεμένη με την πολιτική διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού.

Γενικότερα βέβαια, στόχος κάθε επιχείρησης κερδοσκοπικής ή μη, είναι να κάνει τον καλύτερο συνδυασμό παραγωγικών συντελεστών με στόχο τη μέγιστη απόδοση χωρίς απώλειες. Συγκεκριμένα, όμως στον τομέα της υγείας ο σημαντικότερος παραγωγικός συντελεστής είναι οι ανθρώπινοι πόροι. Στις νοσοκομειακές μονάδες, το διοικητικό έργο εστιάζεται στη σωστή αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού.

Ο παραγωγικός συντελεστής εργασία, αποτελεί τη σημαντικότερη και μεγαλύτερη εισροή του συστήματος υγείας και απορροφά μεγάλο μέρος των οικονομικών πόρων. Για το λόγο αυτό τα συστήματα υγείας θεωρούνται κατ' εξοχή συστήματα εντάσεως εργασίας και η αποτελεσματικότητά τους εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την επάρκεια, την ποιότητα και την ορθολογική κατανομή του υγειονομικού προσωπικού.

Στη σημερινή εποχή πραγματοποιούνται αλλαγές στις δομές της κοινωνίας, τόσο σε παγκόσμιο, όσο και σε εθνικό επίπεδο, με αποτέλεσμα ο εκσυγχρονισμός των θεσμών να κρίνεται πλέον απαραίτητος. Μέσα σ' αυτό το πλαίσιο των μεγάλων αλλαγών και των ανακατατάξεων εντάσσεται και η ανάγκη εκσυγχρονισμού του διοικητικού συστήματος των μονάδων παροχής υπηρεσιών υγείας. Όμως είναι επιβεβλημένο, ο εκσυγχρονισμός να μη

συνδέεται με τη φιλοσοφία της εκάστοτε κυβερνητικής πολιτικής. Στόχος του εκσυγχρονισμού είναι η εφαρμογή ενός σύγχρονου μοντέλου διοίκησης στα νοσοκομεία, απαλλαγμένου από τις προκαταλήψεις και τις αδυναμίες του παρελθόντος.

Για την επίτευξη όλων αυτών των στόχων είναι απαραίτητος ο σχεδιασμός – προγραμματισμός. Ο προγραμματισμός γεφυρώνει το χάσμα ανάμεσα στη θέση που βρίσκεται ο οργανισμός τώρα και σε εκείνη που θα αποσκοπούσε να βρεθεί μελλοντικά. Βοηθά στην υλοποίηση των στόχων του οργανισμού, στο μέλλον και όχι βέβαια στην επόμενη ημέρα.

Στην παρούσα εργασία εξετάζεται η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων συνδεδεμένη με τα συστήματα αμοιβών και επιχειρείται μια συνοπτική αξιολόγηση του κόστους εργασίας στην περίπτωση του Γενικού Νοσοκομείου Τρίπολης. Παρακάτω αναλύονται τα κεφάλαια από τα οποία αποτελείται η εργασία.

1. **Το πρώτο κεφάλαιο**, αναφέρεται στην Διοίκηση των Ανθρωπίνων Πόρων γενικά. Παρουσιάζονται τα χαρακτηριστικά της, μια σύντομη και συνοπτική ιστορική αναδρομή στην Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, οι στόχοι της ΔΑΠ και οι αρμοδιότητές της.
2. **Το δεύτερο κεφάλαιο**, αναφέρεται στο κομμάτι της Διοίκησης των Ανθρωπίνων Πόρων συγκεκριμένα στις μονάδες υγείας. Πιο συγκεκριμένα, αναλύονται οι στόχοι της Διοίκησης στις μονάδες υγείας και οι οποίοι αφορούν τον προγραμματισμό, την οργάνωση, τη λήψη αποφάσεων και τον έλεγχο. Εξηγείται πως γίνεται ο προσδιορισμός των θέσεων εργασίας αλλά και οι τρόποι προσέλκυσης υποψηφίων σε θέσεις εργασίας. Επίσης αναλύεται η διαδικασία επιλογής ανθρώπινου δυναμικού στις μονάδες υγείας στο δημόσιο αλλά και στον ιδιωτικό τομέα, η αξιολόγηση του προσωπικού για πρόσληψη. Τέλος αναφέρεται η διαδικασία και η επιδίωξη για κατάρτιση και επιμόρφωση του προσωπικού.
3. **Το τρίτο κεφάλαιο**, αναφέρεται στα θεωρητικά στοιχεία των συστημάτων αμοιβών του ανθρώπινου δυναμικού. Έτσι λοιπόν αρχικά αναλύονται οι θεωρίες παρακίνησης των εργαζομένων οι οποίες εξηγούν την σύνδεση της έννοιας με τα συστήματα αμοιβών. Δηλαδή ότι η παρακίνηση των εργαζομένων καθορίζει και ένα σημαντικό

μέρος των συστημάτων των αμοιβών τους από την πλευρά των οργανισμών. Εξηγείται η χρησιμότητα των αμοιβών και οι στόχοι των επιχειρήσεων. Γίνεται ο διαχωρισμός των ειδών των αμοιβών, των συστημάτων και των τρόπων αμοιβής των εργαζομένων. Τέλος παρουσιάζονται οι παράγοντες που καθορίζουν τις αμοιβές..

4. **Στο τέταρτο κεφάλαιο** παρουσιάζονται τα δεδομένα του Γενικού Νοσοκομείου Τρίπολης και η μεθοδολογία της έρευνας για την απόκτηση και τον σχολιασμό των δεδομένων αυτών. Τα δεδομένα αφορούν τη δομή του ανθρώπινου δυναμικού του νοσοκομείου καθώς και το κόστος εργασίας που προκύπτει.
5. **Στο πέμπτο κεφάλαιο** παρατίθενται συνοπτικά τα **συμπεράσματα** που προέκυψαν από την έρευνα και τα στοιχεία που πάρθηκαν από αυτή, τα οποία και συνδέονται με τη θεωρία της διοίκησης των ανθρωπίνων πόρων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο

ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

1.1 Ορισμός και χαρακτηριστικά της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων

Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων είναι το τμήμα της διοικητικής λειτουργίας (management) που ασχολείται με τον ανθρώπινο παράγοντα σε μια επιχείρηση.

«Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων είναι η διοικητική λειτουργία της επιχείρησης που σχεδιάζει και εφαρμόζει όλες τις δραστηριότητες που αφορούν στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης, δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στη σημασία του ανθρώπινου παράγοντα ως το κύριο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης» (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003).

Ως Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων δηλαδή εννοείται ένα σύνολο ενεργειών στρατηγικών και λειτουργικών που πρέπει να γίνουν για να μπορεί η επιχείρηση να αποκτήσει, διατηρήσει και αξιοποιήσει ικανούς εργαζόμενους που θα εκτελούν επιτυχώς και με παραγωγικό τρόπο το έργο τους. Ουσιαστικά είναι αρμόδια για τη στρατολόγηση, την επιλογή, την ανάπτυξη, την αξιοποίηση και την προσαρμογή των ανθρωπίνων πόρων στους διάφορους οργανισμούς με σκοπό την αύξηση της εργασιακής τους ικανοποίησης και της αποτελεσματικότητας των οργανισμών αυτών.

Επομένως, σκοπός του τμήματος της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων είναι να διασφαλίσει ότι η επιχείρηση αξιοποιεί τους εργαζόμενους ώστε με αυτόν τον τρόπο να αποκομίζει το μεγαλύτερο δυνατό όφελος από τις ικανότητές τους και ταυτόχρονα οι εργαζόμενοι να ανταμείβονται τόσο υλικά όσο και ψυχολογικά για τις επιδόσεις τους.

Οι άνθρωποι πόροι αναδεικνύονται σήμερα ως το πολυτιμότερο κεφάλαιο μιας επιχείρησης. Κι αυτό γιατί, κάτω από τις σύγχρονες συνθήκες έντονου ανταγωνισμού, ο

παράγοντας που βοηθάει μια επιχείρηση να ξεχωρίσει είναι οι άνθρωποί της. Τα προσόντα και η διάθεση των εργαζομένων, ο ενθουσιασμός τους, η ικανοποίηση που αντλούν από την εργασία τους, η συμμετοχή τους στους κοινούς στόχους, όλα διαμορφώνουν και επηρεάζουν την παραγωγικότητα της επιχείρησης, το επίπεδο της εξυπηρέτησης των πελατών, τη φήμη και την εικόνα της επιχείρησης και, τελικά, την επιβίωσή της.

Επομένως, δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στον τομέα της διοίκησης των ανθρωπίνων πόρων σε έναν οργανισμό αλλά και στον τρόπο διοίκησής τους.

1.2 Ιστορική Εξέλιξη

Ιστορικά η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού αναπτύχθηκε το δεύτερο μισό του 19ου αιώνα βασιζόμενη κυρίως στην ικανοποίηση των αναγκών των εργαζόμενων.

- σε πρώτο στάδιο βασίστηκε σε έναν απλό οδηγό για την βελτίωση των δυσμενών για εκείνη την εποχή συνθηκών εργασίας.
- σε δεύτερο στάδιο με την βιομηχανική ανάπτυξη σε Ευρώπη και Αμερική δόθηκε έμφαση στις σχέσεις εργοδότη εργαζόμενου και έγινε απαραίτητη η σύσταση και ανάπτυξη τμήματος διοίκησης προσωπικού.
- σε τρίτο στάδιο λόγω της αλματώδους εξέλιξης σε όλους τους τομείς η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού ενσωματώνοντας και τις αρμοδιότητες της διοίκησης προσωπικού αναπτύχθηκε και αναμείχθηκε στους περισσότερους τομείς μιας επιχείρησης από την στελέχωση και εκπαίδευση μέχρι τον εργασιακό σχεδιασμό, την αξιολόγηση και τη χάραξη στρατηγικής.

1.3 Στόχοι της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων

Σημαντικός και κυρίαρχος στόχος της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων είναι η επίτευξη των επιχειρησιακών της στόχων και η εφαρμογή της επιχειρησιακής στρατηγικής.

Η επιχείρηση χρειάζεται να απασχολεί τα άτομα εκείνα τα οποία θα είναι σε θέση να συμβάλουν στην εκπλήρωση των στόχων της και θα τη βοηθήσουν να παραμείνει ανταγωνιστική. Η λειτουργία της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων σε οποιαδήποτε επιχείρηση πρέπει να έχει ως βασικό στόχο την αύξηση της ανταγωνιστικότητας, μέσω της δημιουργίας ενός συγκριτικού πλεονεκτήματος, το οποίο δεν θα αντιγράφεται εύκολα και θα τη βοηθά να αξιοποιεί τις ευκαιρίες και να αντιμετωπίζει τις απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος. Το συγκριτικό αυτό πλεονέκτημα μπορεί να προκύψει μόνο από την αποτελεσματική προσέλκυση, ανάπτυξη και διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων.

Ένας άλλος στόχος της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων είναι να βελτιώσει την ποιότητα του αποτελέσματος της παραγωγικής διαδικασίας. Ένας οργανισμός ή μια επιχείρηση όταν θέλει να βελτιώσει την ποιότητα και την παραγωγικότητα μπορεί να χρειαστεί να μεταβεί σε ένα σύστημα προσλήψεων για να απασχολήσει διαφορετικούς υπαλλήλους κι έτσι να ανανεώσει προς το καλύτερο δυνατό αυτά τα δύο μεγέθη. Αυτό φυσικά σημαίνει ότι θα χρειαστεί να επενδύσει περισσότερο στην εκπαίδευση και ανάπτυξη εργαζομένων και στελεχών, ενδεχομένως να εφαρμόσει άλλα συστήματα αμοιβών καθώς και να ρυθμίσει κάποιες άλλες παραμέτρους (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003).

Επίσης η Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων στοχεύει στο να επιβλέπει την τήρηση των νομικών και εργασιακών σχέσεων. Αυτός είναι ένας πολύ σημαντικός στόχος για την επιχείρηση καθώς οι νομικές υποχρεώσεις αφορούν από το επίπεδο των αμοιβών και τις ώρες απασχόλησης έως τον ορισμό της σύμβασης εργασίας και τις διαδικασίες απόλυσης, αποχώρησης και συνταξιοδότησης.

Φυσικά βασικός στόχος της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων είναι η εργασιακή ικανοποίηση και η ανάπτυξη του προσωπικού. Πάλι θα πρέπει να σημειωθεί ότι η εκπαίδευση που θα είναι σχετική με τη θέση εργασίας είναι η βασική αρχή για το στόχο αυτό. Αυτό είναι προς το συμφέρον τόσο της επιχείρησης όσο και του εργαζόμενου, καθώς εξυπηρετεί τόσο την παραγωγικότητα και την ποιότητα σε επιχειρηματικό επίπεδο όσο και την εργασιακή ικανοποίηση σε ατομικό επίπεδο.

Επίσης, το τμήμα της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων σε έναν οργανισμό θα πρέπει να δίνει ιδιαίτερη σημασία και έμφαση στην εναρμόνιση του οράματος ανθρωπίνων πόρων

με τις στρατηγικές ολόκληρου του οργανισμού. Η φιλοσοφία και οι αξίες του τμήματος αυτού θα πρέπει να ταιριάζουν επίσης με εκείνες του οργανισμού στον οποίο δραστηριοποιείται και θα πρέπει να οργανώνει το τμήμα ανθρωπίνων πόρων με σκοπό τη μέγιστη κινητοποίηση του προσωπικού.

1.4 Βασικές αρμοδιότητες της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων

Ο ρόλος της Μονάδας Ανθρωπίνων Πόρων είναι γενικά να βοηθά τον οργανισμό να επιτύχει τους στόχους του, αναλαμβάνοντας πρωτοβουλία, κάνοντας παρεμβάσεις και παρέχοντας καθοδήγηση και υποστήριξη σε κάθε θέμα που αφορά τους υπαλλήλους του.

Για να είναι αποτελεσματική η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων και να απολαμβάνει την εμπιστοσύνη όλων των πλευρών, οφείλει να τηρεί αυστηρούς κανόνες δεοντολογίας. Επομένως, θα πρέπει να περιγράφει τις καταστάσεις με αντικειμενικότητα και αμεροληψία, ενώ ιδιαίτερη σημασία θα πρέπει να δίνει στον εμπιστευτικό χειρισμό των υποθέσεων του προσωπικού. Τηρώντας υψηλά επαγγελματικά και ηθικά πρότυπα θα πρέπει να προωθεί πολιτική ίσων ευκαιριών και να δίνει έμφαση στην αποφυγή διακρίσεων. Ακόμη, θα πρέπει να προσφέρει η ίδια το παράδειγμα της διαρκούς αναζήτησης της προσωπικής και επαγγελματικής ανάπτυξης, παρακολουθώντας από κοντά τις επιστημονικές εξελίξεις στον τομέα της και τηρώντας την αρχή της συνεχούς βελτίωσης.

Οι κυριότεροι **στόχοι** του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού συνοψίζονται παρακάτω:

1. ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Ο προγραμματισμός βασίζεται στην εξέταση του εξωτερικού και οργανωσιακού περιβάλλοντος της επιχείρησης και την ανάλυση των θέσεων εργασίας. Μέσω της διαδικασίας αυτής επιτυγχάνονται τα εξής:

- Διερεύνηση των συνθηκών αγοράς εργασίας.
- Πρόβλεψη των αναγκών της επιχείρησης για την επίτευξη των μακροπρόθεσμων στόχων.
- Καταγραφή των ειδικοτήτων και των γνώσεων του προσωπικού όλων των τμημάτων.
- Διερεύνηση της κινητικότητας του προσωπικού.
- Γνώση της σχετικής νομοθεσίας και των όρων της συλλογικής σύμβασης.

2. ΣΤΡΑΤΟΛΟΓΗΣΗ ΚΑΙ ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Αφορά την προσέλκυση και επιλογή υποψηφίων για απασχόληση στις διάφορες θέσεις εργασίας αναλαμβάνοντας συγκεκριμένες υποχρεώσεις για την επιχείρηση. Το τμήμα ανθρωπίνων πόρων είναι υπεύθυνο για:

- Διάγνωση των προβλημάτων μέσω συζητήσεων.
- Δημιουργία περιγραφών καθηκόντων.
- Πρόβλεψη για πιθανά προβλήματα.
- Διερεύνηση και επιλογή των κατάλληλων για κάθε περίπτωση μεθόδων επιλογής.
- Εκπαίδευση όλων των συμμετεχόντων στη διαδικασία.

3. ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΒΑΘΜΙΣΗ ΤΩΝ ΔΕΞΙΟΤΗΤΩΝ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Εδώ αναφερόμαστε στις διαδικασίες κατάρτισης και εκπαίδευσης, καθώς και στην ανάθεση μεγαλύτερων ευθυνών, ως μέσο για την απόκτηση αυξημένων ικανοτήτων. Η ανάπτυξη των ικανοτήτων των εργαζομένων έχει συνήθως ως αποτέλεσμα την προώθησή τους μέσω νέων διαδικασιών εσωτερικής επιλογής, προκειμένου να αναλάβουν υψηλότερες θέσεις στην ιεραρχία. Επομένως οι δραστηριότητες είναι οι εξής:

- Διάγνωση και εκτίμηση των εκπαιδευτικών αναγκών σε συνδυασμό με τους στόχους της επιχείρησης.

- Καθορισμός των στόχων της εκπαίδευσης.
- Διερεύνηση και επιλογή σύγχρονων και αποτελεσματικών μεθόδων εκπαίδευσης.
- Επιλογή εκπαιδευομένων και εκπαιδευτών.
- Σχεδιασμός και συντονισμός και αποτίμηση εκπαιδευτικής διαδικασίας.
- Σύνταξη του σχετικού προϋπολογισμού.

4. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΔΟΣΗΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Αφορά στην αξιολόγηση της απόδοσης του εργαζομένου, με βάση τους στόχους που του έχουν ανατεθεί. Επαναπροσδιορίζονται οι στόχοι και να διαπιστώνονται οι ανάγκες εκπαίδευσης του κάθε εργαζόμενου. Η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων επομένως είναι υπεύθυνη για τα εξής:

- Καθορισμός των αξιολογητών.
- Επιλογή της κατάλληλης μεθόδου αξιολόγησης.
- Οργάνωση της διαδικασίας εκπαίδευσης των αξιολογητών.
- Συνεργασία με τα στελέχη γραμμής για τον καθορισμό των κριτηρίων απόδοσης.
- Αξιολόγηση του συστήματος και επισήμανση των λαθών ή παραλήψεων.

5. ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΜΙΣΘΟΛΟΓΙΑΣ

Σε αυτό το κομμάτι της λειτουργίας του το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού είναι αρμόδιο για τα εξής:

- Συντονισμός και καθοδήγηση της διαδικασίας αξιολόγησης της εργασίας (job evaluation).
- Οργάνωση της διαδικασίας εκπαίδευσης των στελεχών που θα λάβουν μέρος.
- Διενέργεια έρευνας αγοράς για τις αμοιβές.
- Διερεύνηση και εφαρμογή σύγχρονων συστημάτων αμοιβών σε συνεργασία με τα στελέχη γραμμής.
- Διευκόλυνση της κατανόησης των υπό εφαρμογή συστημάτων από τον καθένα.

6. ΘΕΜΑΤΑ ΥΓΙΕΙΝΗΣ ΚΑΙ ΑΣΦΑΛΕΙΑΣ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ

Οι παρακάτω αρμοδιότητες του τμήματος διοίκησης ανθρωπίνων πόρων αφορούν την αναγκαιότητα της ρύθμισης σε θέματα υγιεινής και ασφάλειας των εργαζομένων:

- Ενημέρωση των εργαζομένων για πιθανούς κινδύνους.
- Οργάνωση της διαδικασίας εκπαίδευσης για την προστασία από ατυχήματα και την πρόληψη εργατικών ασθενειών.
- Διερεύνηση των αναγκών της επιχείρησης για μακροχρόνια προγράμματα προστασίας.
- Ανάδραση μέσα από τη συστηματική μελέτη της στάσης των εργαζομένων.
- Εισηγήσεις για προγράμματα βελτίωσης της ποιότητας ζωής στον εργασιακό χώρο.

7. ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ

Η ρύθμιση των εργασιακών σχέσεων είναι από τις πλέον απαραίτητες αρμοδιότητες της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων καθώς ευνοεί ένα περιβάλλον αρμονικής συνεργασίας που οδηγεί σε επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων. Αφορά τα παρακάτω:

- Διαπραγμάτευση της συλλογικής σύμβασης και εφαρμογή της σε καθημερινή βάση.
- Μεταφορά της γνώσης στα στελέχη γραμμής για την αντιμετώπιση δύσκολων καταστάσεων.
- Χειρισμός των παράπονων του προσωπικού και επιβολή πειθαρχίας.
- Χειρισμός των απολύσεων, προαγωγών και μεταθέσεων.
- Επαφή και συνεργασία με τα σωματεία των εργαζόμενων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο

Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΣΤΙΣ ΜΟΝΑΔΕΣ ΥΓΕΙΑΣ

2.1 Διοίκηση στους οργανισμούς υγείας

Είναι αναμφισβήτητο γεγονός ότι η αποτελεσματικότητα, η ανταγωνιστικότητα και η ανάπτυξη των επιχειρήσεων και οργανισμών, δημόσιων και ιδιωτικών στηρίζεται στην αποτελεσματικότητα της διοίκησης. Τα συστήματα υγείας παρουσιάζουν μια ιδιομορφία σε σχέση με τα άλλα κοινωνικοοικονομικά συστήματα, εξαιτίας των ειδικών χαρακτηριστικών της οργάνωσής τους, αλλά και της ιδιαίτερης φύσης του αγαθού της υγείας. Σκοπός κάθε συστήματος υγείας είναι η διασφάλιση και η βελτίωση του επιπέδου υγείας του πληθυσμού, με απώτερο σκοπό τη συμβολή του, ως βασικού θεσμού του κοινωνικού κράτους, στη διασφάλιση και βελτίωση του επιπέδου ευημερίας και ποιότητας ζωής του πληθυσμού. Επομένως, καταφαίνεται ότι είναι ευθύνη και αντικείμενο του management του κάθε οργανισμού υγείας η εξασφάλιση των δομών και η ενεργοποίηση εκείνων των δραστηριοτήτων που ικανοποιούν βέλτιστα τις κοινωνικές ανάγκες.

Το νοσοκομείο¹ χαρακτηρίζεται ως κοινωνικό ίδρυμα με προορισμό την εκπλήρωση ενός συγκεκριμένου σκοπού, που είναι η παροχή υπηρεσιών υγείας στους πολίτες μιας χώρας. Οι υπηρεσίες αυτές θα πρέπει να ικανοποιούν συγκεκριμένες κοινωνικές ανάγκες, οι οποίες έχουν δυναμική και μεταλλάσσονται διαρκώς.

Το νοσοκομείο αποτελεί μια ανοιχτή μονάδα που δέχεται αλληλεπιδράσεις τόσο από το ίδιο το σύστημα λειτουργίας του αλλά και από το περιβάλλον, που αλληλεπιδρούν με τρόπο πολύπλοκο και ασταθή. Η αστάθεια και η δυσκολία πρόβλεψης προέρχεται από ιατρικά, τεχνολογικά, οικονομικά, ψυχολογικά, κοινωνικά και πολιτικά καταστατικά μεγέθη

¹ Τάσιου, Α., (2009), «Management υγείας», *Τα Νέα της Αιγιάλειας*, 18 Ιουνίου, Αίγιο. Διαθέσιμο στο http://www.aigialeianews.gr/v1/index.php?option=com_content&view=article&id=317:2009-06-18-17-11-51&catid=38:2009-05-06-16-07-51, ανακτήθηκε την 15/02/2012.

που καθιστούν αδύνατη τη λειτουργία του management σε εμπειρικό επίπεδο και επιτάσσουν την επιστημονική και τεκμηριωμένη λειτουργία του.

Με τον όρο management ορίζουμε το σύνολο των διεργασιών διαμόρφωσης, καθοδήγησης και μετεξέλιξης των ανοικτών κοινωνικών συστημάτων (νοσοκομεία) για την επίτευξη ενός συγκεκριμένου σκοπού. Σε όλη αυτή τη διαδικασία θα πρέπει να λάβουμε υπόψη τις ιδιαιτερότητες που χαρακτηρίζουν το χώρο της υγείας και έχουν πρωτίστως να κάνουν με την ίδια τη φύση του αγαθού υγείας. Αυτό ισχύει είτε παρέχεται από δημόσιο ή ιδιωτικό φορέα γιατί αποτελεί απειλή για τη ζωή του ασθενούς, έχει οικονομικές και κοινωνικές επιπτώσεις για τον ίδιο τον ασθενή και το κοινωνικό περιβάλλον του και επηρεάζουν το κοινωνικό σύνολο αλλά και την οικονομική ευημερία μιας χώρας. Επιπλέον οι ραγδαίες επιστημονικές και τεχνολογικές μεταβολές που παρατηρούνται στο χώρο της υγείας, η στενότητα των οικονομικών πόρων σε σχέση με το αυξανόμενο κόστος και η διαφοροποίηση της αντίληψης του κοινωνικού συνόλου ως προς την έννοια της υγείας, συμπεριλαμβανομένης και της προληπτικής ιατρικής απαιτούν συγκροτημένο και επιστημονικό management μιας νοσοκομειακής μονάδας. Η εφαρμογή των διαδικασιών του management στις νοσοκομειακές μονάδες ιδιαίτερα από τα ανώτερα κλιμάκια είναι διαφορετική σε ένα δημόσιο και ένα ιδιωτικό νοσοκομείο.

Όσον αφορά το τμήμα ανθρωπίνων πόρων, προκειμένου αυτό να φέρει εις πέρας τις διάφορες δραστηριότητες πρέπει αναμφίβολα να έχει στόχους. Οι στόχοι του τμήματος των ανθρωπίνων πόρων, εξισορροπούν τις προκλήσεις τόσο για την μονάδα υγείας όσο για την λειτουργία των ανθρωπίνων πόρων, την κοινωνία και τους εργαζομένους και φυσικά για τους νοσηλευτές και το αντίστοιχο επίπεδο άγχους και αυτοεκτίμησης που πρέπει να επιδεικνύουν.

Οι στόχοι των ανθρωπίνων πόρων στις μονάδες υγείας μπορούν να καταταχθούν σε τέσσερις κατηγορίες:

- ✚ **Οργανωτικοί στόχοι:** Το τμήμα προσωπικού υπάρχει για να συνεισφέρει στην επιχειρησιακή επίδοση. Με άλλα λόγια το τμήμα προσωπικού υφίσταται για να βοηθήσει τα στελέχη να επιτυγχάνουν τους στόχους του οργανισμού. Όπως έχει διατυπωθεί, το τμήμα προσωπικού υπάρχει για να υπηρετεί την ιατρική μέριμνα.

- ✚ **Λειτουργικοί στόχοι:** Η συνεισφορά του τμήματος προσωπικού πρέπει να διατηρείται στο κατάλληλο επίπεδο ώστε να ανταποκρίνεται στις ανάγκες του οργανισμού. Οι πόροι σπαταλούνται όταν το τμήμα προσωπικού είναι περισσότερο ή λιγότερο οργανωμένο από ότι χρειάζεται με βάση τις ανάγκες του.
- ✚ **Κοινωνικοί στόχοι:** Το τμήμα προσωπικού πρέπει να ανταποκρίνεται στις κοινωνικές και ηθικές προκλήσεις της κοινωνίας μειώνοντας φυσικά τις αρνητικές συνέπειες του.
- ✚ **Προσωπικοί στόχοι:** Το τμήμα προσωπικού πρέπει να υποστηρίζει τους εργαζόμενους να επιτυγχάνουν τους προσωπικούς τους στόχους, από τη στιγμή βέβαια που οι προσωπικοί αυτοί στόχοι αυξάνουν τη συνεισφορά του εργαζόμενου στην υγειονομική μονάδα. Οι προσωπικοί στόχοι των εργαζομένων, πρέπει να επιτυγχάνονται καθώς με τον τρόπο αυτό κινητοποιούνται οι εργαζόμενοι και αποκτούν κίνητρο για να προσπαθούν περισσότερο.

2.1.1 Προγραμματισμός – Σχεδιασμός

Η διανομή των πόρων εντός των νοσοκομειακών μονάδων, απαιτεί εφαρμογή σχεδιασμού – προγραμματισμού, ο οποίος είναι άκρως σημαντικός για την αποτελεσματική διοίκηση, καθώς αποτελεί το πρώτο και βασικότερο στάδιό της.

Ο προγραμματισμός αποτελεί ιεραρχικά το πρώτο στάδιο της διοίκησης και είναι ουσιαστικό διότι προσπαθεί να καλύψει το κενό ανάμεσα στο που βρίσκεται ο οργανισμός και που στοχεύει να φτάσει.

Η διαδικασία του προγραμματισμού περιλαμβάνει τον καθορισμό των σκοπών, την ανάπτυξη εναλλακτικών λύσεων, τη διερεύνηση των συνθηκών λειτουργίας, την αξιολόγηση των εναλλακτικών λύσεων, την επιλογή της καταλληλότερης λύσης, τη διαμόρφωση επιμέρους σχεδίων και την εφαρμογή των σχεδίων. Σύμφωνα λοιπόν με την παραπάνω

διαδικασία προγραμματισμού, ο οργανισμός θα είναι σε θέση να πραγματοποιήσει πιο εύκολα τα επόμενα βήματα που συνιστούν την οργάνωση, την καθοδήγηση και τον έλεγχο.

Σε επίπεδο νοσοκομειακού οργανισμού απαιτείται συλλογή και αξιολόγηση δεδομένων που προέρχεται από το παρελθόν, έτσι ώστε να μπορεί να καθοριστεί και η ομάδα – στόχος στην οποία απευθύνεται η παροχή υπηρεσιών.

Στον ιδιωτικό τομέα η αξιολόγηση των δεδομένων γίνεται με στατιστικές μεθόδους και ο καθορισμός των στόχων είναι σαφής όπως και ο πληθυσμός στον οποίο απευθύνεται. Το σημαντικό στοιχείο όμως είναι και η συνέπεια με την οποία ο ιδιωτικός manager προσπαθεί να επιτύχει τους στόχους σε βάθος χρόνου και με μακροχρόνιες προδιαγραφές, ακριβώς επειδή έχει γίνει στατιστική ανάλυση. Η απόκλιση που μπορεί να παρατηρηθεί αφορά κυρίως εξωγενείς μη προβλέψιμους παράγοντες όπως για παράδειγμα μια παγκόσμια οικονομική κρίση. Ο δημόσιος φορέας παροχής υπηρεσιών υστερεί στα ανωτέρω κυρίως όχι γιατί υπάρχει έλλειψη επιστημονικού προσωπικού («τεχνοκρατών») που μπορούν να αναλάβουν τον καθορισμό των στόχων και την επίτευξή τους αλλά διότι απουσιάζει η συνέπεια τόσο όσον αφορά την επιλογή προσώπων αλλά και τη μακροχρόνια χάραξη πολιτικής και στόχων.

Ο ιδιωτικός φορέας φαίνεται ότι καλύπτει το κενό του δημοσίου κυρίως με την συνέπεια στην πολιτική παροχής υπηρεσιών. Σε επίπεδο Υπουργείου Υγείας θεωρητικά υφίσταται ο ανωτέρω σχεδιασμός τουλάχιστον όσον αφορά το γραφειοκρατικό σκέλος. Εντούτοις σε περιόδους που πρέπει να εφαρμοστούν εναλλακτικές λύσεις (π.χ. Ολυμπιακοί αγώνες, επιδημίες ιών) επικρατεί μάλλον πανικός παρά ορθολογισμός. Ο ιδιωτικός φορέας δείχνει πιο έτοιμος στο σχεδιασμό και στην αντιμετώπιση τέτοιων μορφών εξωγενών παραγόντων.

2.1.2 Οργάνωση

Η διαδικασία της οργάνωσης περιλαμβάνει τον καθορισμό συγκεκριμένων εργασιών, τον καθορισμό γενικών δραστηριοτήτων, τη στελέχωση των θέσεων με το κατάλληλο ανθρώπινο δυναμικό, τη δημιουργία οργανωτικών δομών και καθορισμό των σχέσεων εξουσίας ανάμεσα στους εργαζόμενους και τελικά την αξιολόγηση του υπάρχοντος συστήματος. Ο καθορισμός συγκεκριμένων εργασιών μέσω του συστήματος της οργάνωσης αποτελεί τη διαδικασία της εξειδίκευσης, η οποία έχει υποστεί έντονη κριτική όσον αφορά τα πλεονεκτήματα που τελικά αποφέρει. Η αύξηση της παραγωγικότητας, η εντατικότερη χρησιμοποίηση εξοπλισμού, η χρησιμοποίηση εξειδικευμένου ανθρώπινου δυναμικού, η ευκολία στην αντικατάσταση των εργαζομένων και ο εύκολος έλεγχος είναι παράγοντες που δεν μπορούν να αγνοηθούν.

Στην περίπτωση των ιδιωτικών νοσοκομείων η οργάνωση κλίνει περισσότερο προς τη διοίκηση με χαρακτήρα σχεδόν απόλυτης εξειδίκευσης, διότι αυτό καθιστά ευκολότερη τη διαδικασία ελέγχου αλλά και την εύκολη αντικατάσταση ανθρώπινου δυναμικού. Στον ιδιωτικό φορέα τα οργανογράμματα των τμημάτων και οι σχέσεις εξουσίας με το ανώτερο management τηρούνται αυστηρά για την απρόσκοπτη λειτουργία του φορέα και με όσο το δυνατό λιγότερες γραφειοκρατικές παρεμβάσεις. Εντούτοις για λόγους εύρυθμης λειτουργίας σε τμήματα με υψηλού επιπέδου εξειδικευμένο προσωπικό, το ανώτερο management παραχωρεί περισσότερες δικαιοδοσίες και υπευθυνότητα με σκοπό πάντοτε την αύξηση της απόδοσης και της παραγωγικότητας αλλά και τη διατήρηση των σχέσεων εξουσίας με τρόπο διπλωματικό. Άλλωστε και στα ιδιωτικά νοσοκομεία υφίστανται ανταγωνισμός κυρίως ως προς την απόκτηση υψηλού κύρους επιστημονικού προσωπικού.

2.1.3 Η λήψη αποφάσεων

Η διαδικασία της λήψης αποφάσεων περιλαμβάνει την αναγνώριση του προβλήματος, τον καθορισμό των απαιτήσεων και των κριτηρίων απόδοσης, την παραγωγή εναλλακτικών λύσεων, την αξιολόγηση των λύσεων και την επιλογή της πιο κατάλληλης και τελικά την υλοποίηση και εφαρμογή της απόφασης. Οι αποφάσεις από το ανώτερο management μπορεί να λαμβάνονται υπό συνθήκες απόλυτης βεβαιότητας, κινδύνου ή συνθήκες αβεβαιότητας. Αυτό που τις διαφοροποιεί είναι τα δεδομένα που είναι διαθέσιμα και η εμπειρία από

προηγούμενες καταστάσεις. Ιδιαίτερο ρόλο στη λήψη αποφάσεων παίζει η ίδια η προσωπικότητα του manager στην αποφυγή ή λύση των προβλημάτων αλλά και στην αναζήτηση ευκαιριών. Επιπλέον το ανώτερο management οφείλει να ασχολείται με επίλυση προβλημάτων που αφορούν και επηρεάζουν την κατεύθυνση, το σκοπό και τις προοπτικές ολόκληρου του οργανισμού (στρατηγικές αποφάσεις) ενώ οι διαχειριστικές και λειτουργικές αποφάσεις οφείλουν να λαμβάνονται από μεσαίο και κατώτερο επίπεδο διοίκησης αντίστοιχα.

2.1.4 Ο έλεγχος

Ο έλεγχος είναι μια διαδικασία, κατά την διάρκεια της οποίας παρακολουθείται και ρυθμίζεται η λειτουργία του οργανισμού, ώστε να εξασφαλιστεί η επίτευξη των στόχων που τέθηκαν κατά τη διαδικασία του προγραμματισμού. Ο έλεγχος διαπιστώνει αν η κατεύθυνση είναι σωστή και αν οι στόχοι επιτυγχάνονται, διασφαλίζει τη σωστή χρήση των πόρων και διορθώνει τα υπάρχοντα προβλήματα. Είναι μια διαδικασία συνεχής και δυναμική και περιλαμβάνει όλες τις πλευρές του οργανισμού. Με καθορισμό προτύπων απόδοσης γίνεται η ανατροφοδότηση του ανώτερου management και έπειτα οι διορθωτικές κινήσεις. Ο καθορισμός των προτύπων απόδοσης λειτουργεί επίσης και ως παράγοντας υποκίνησης για τους εργαζόμενους.

2.2 Προγραμματισμός του Ανθρώπινου Δυναμικού στις μονάδες υγείας

Ο προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού είναι μια από τις σημαντικότερες δραστηριότητες της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων. Αντιμετωπίζει ιδιαιτερότητες και προκλήσεις που απορρέουν από την ευαίσθητη αποστολή των οργανισμών υγείας. Αποτελεί μία διαδικασία ανάλυσης των αναγκών ενός οργανισμού σε ανθρώπινο δυναμικό

λαμβάνοντας παράλληλα υπόψη τους οργανωσιακούς στόχους του οργανισμού και το ανταγωνιστικό περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται, έτσι ώστε να καλυφθούν οι τρέχουσες και οι μελλοντικές ανάγκες του οργανισμού. Επομένως, βοηθά την επιχείρηση να εξασφαλίσει το κατάλληλο ποσοτικά και ποιοτικά προσωπικό που απαιτείται για την επίτευξη των στόχων της. Θα μπορούσαμε να πούμε ότι ο προγραμματισμός ανθρωπίνων πόρων καθορίζει τις ανάγκες του οργανισμού σε ανθρώπινο δυναμικό. Ειδικότερα, είναι η διαδικασία με την οποία ο εκάστοτε οργανισμός – επιχείρηση εξασφαλίζει το σωστό αριθμό και το σωστό είδος ανθρώπων στις σωστές θέσεις και στο σωστό χρόνο με το μικρότερο δυνατό κόστος. Έχει επίσης την υπευθυνότητα να εξετάζει και θέματα που αφορούν την ανάπτυξη των ατόμων, με στόχο την αναβάθμιση και την αξιοποίησή τους (Χυτήρης, 2001).

Γίνεται αντιληπτό το γεγονός ότι για να λειτουργήσει σωστά και να πετύχει όλους τους προκαθορισμένους στόχους του, το τμήμα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων θα πρέπει να είναι πάντοτε σε θέση να αντιλαμβάνεται την εσωτερική κατάσταση της επιχείρησης όσον αφορά το ήδη υπάρχον προσωπικό. Σίγουρα ο προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού καθορίζεται και εξαρτάται άμεσα από τη γενικότερη στρατηγική της επιχείρησης, καθώς η γενική κατεύθυνση της επιχείρησης και το πλαίσιο δραστηριοτήτων της προσδιορίζουν και τις ανάγκες της σε ανθρώπινο δυναμικό.

Η δημιουργία στρατηγικών διοίκησης ανθρωπίνων πόρων² μπορεί να φέρει στην επιφάνεια διαφορετικές τακτικές άσκησης των δραστηριοτήτων της επιχείρησης ανάλογα με τις ανάγκες της αγοράς. Τέτοιες τακτικές είναι η μείωση προσωπικού, ο ανασχεδιασμός της επιχείρησης και η Ολική Ποιοτική Διοίκηση. Η μείωση προσωπικού είναι η σχεδιασμένη απόλυση ορισμένου αριθμού εργαζομένων ώστε η επιχείρηση να μπορέσει να ανταπεξέλθει σε αρνητικές οικονομικές συγκυρίες. Η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων είναι το μόνο εργαλείο που μπορεί να διεξάγει μία τέτοια διαδικασία επιτυχημένα, αφού η μείωση του προσωπικού έχει ως επακόλουθο την αναδιοργάνωση των ανθρωπίνων πόρων με τέτοιο τρόπο ώστε η επιχείρηση να παραμείνει ανταγωνιστική και ευέλικτη με λιγότερους εργαζομένους (Μπιτσάνη, 2006).

² Μπιτσάνη Ε. «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων: Ζητήματα και σύγχρονες προσεγγίσεις στη θεωρία της οργανωσιακής και διοικητικής συμπεριφοράς», Εκδόσεις Διόνικος, Αθήνα 2006.

Παρατηρούμε λοιπόν ότι ο προγραμματισμός των ανθρωπίνων πόρων σχετίζεται άμεσα με τη διαδικασία της στελέχωσης ανθρώπινου δυναμικού για τον οργανισμό καθώς προηγείται αυτής και αποτελεί μείζον στοιχείο του συνόλου του προγραμματισμού της. Αναφέρεται σε θέσεις εργασίας σε ολόκληρη την ιεραρχία του οργανισμού.

Συγκεντρωτικά φαίνεται ότι ο προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού συνίσταται στην μελέτη της υφιστάμενης κατάστασης που σημαίνει ότι το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού θα αναλύσει και θα μελετήσει καταρχήν την εξωτερική αγορά εργασίας, τα σχέδια της επιχείρησης καθώς επίσης θα πρέπει να γνωρίζει καλά το εσωτερικό περιβάλλον από άποψη προσφοράς και ζήτησης εργασίας. Επίσης πρέπει να είναι σε θέση να προβλέπει τις μεταβολές σε ανθρώπινο δυναμικό και να προσδιορίζει τις υπάρχουσες ανάγκες. Το επόμενο βήμα του προγραμματισμού ανθρώπινου δυναμικού είναι να σχεδιάσει ένα πρόγραμμα το οποίο θα καλύπτει τις ανάγκες σε συνδυασμό με τον προϋπολογισμό οικονομικών μέσων. Τέλος, το κομμάτι του προγραμματισμού αξιολογεί το πρόγραμμα και κάνει τις απαραίτητες διορθωτικές ενέργειες.

Οι βασικές λειτουργίες του τμήματος διοίκησης ανθρωπίνων πόρων στις μονάδες υγείας, δημόσιες ή ιδιωτικές, είναι οι εξής ακόλουθες:

- Ο προσδιορισμός των αναγκών και η πλήρωση θέσεων στις υγειονομικές μονάδες.
- Η προσέλκυση των ανθρωπίνων πόρων στις διαθέσιμες θέσεις εργασίας που διαθέτει η μονάδα υγείας.
- Η επιλογή στη συνέχεια του κατάλληλου προσωπικού και νοσηλευτών.
- Η αξιολόγηση της απόδοσης των ανθρωπίνων πόρων – νοσηλευτών κατά τη διάρκεια της εργασίας τους στην συγκεκριμένη μονάδα για την οποία έχουν προσληφθεί.
- Η εκπαίδευση του προσωπικού και των νοσηλευτών που έχουν επιλεγεί.

2.3 Προσδιορισμός των αναγκών και πλήρωση θέσεων στις Υγειονομικές Μονάδες

Όπως προαναφέρθηκε, ο προγραμματισμός των ανθρωπίνων πόρων πραγματοποιείται για να προσδιοριστούν οι ανάγκες και η πλήρωση των θέσεων των υγειονομικών μονάδων. Ο

σχεδιασμός³ για την κάλυψη των αναγκαίων θέσεων σε μια νοσοκομειακή μονάδα είναι συνάρτηση της μελέτης των γενικότερων αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό. Η έρευνα γύρω από τις απαιτήσεις σε προσωπικό είναι μια πολύπλοκη διαδικασία που γίνεται σωστά μόνο λαμβάνοντας υπόψη ορισμένα κριτήρια. Ωστόσο, στον δημόσιο τομέα τα πράγματα απλοποιούνται λόγω του χαρακτηρισμού των θέσεων ως οργανικών που είναι και πολύ συγκεκριμένος ο αριθμός τους αλλά και λόγω νομοθετικών, δημοσιονομικών περιορισμών και σαφώς καθορισμένων οικονομικών πόρων. Σε επίπεδο, βέβαια, ιδιωτικού νοσοκομείου ή δημόσιας μονάδας στα οποία τα παραπάνω δε θα διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο είναι απαραίτητο να πραγματοποιηθούν οι εξής ενέργειες:

- να οριοθετηθούν τα εργασιακά πεδία και να βρίσκονται σε πλήρη αρμονία με τις αντίστοιχες ειδικότητες των επαγγελματιών υγείας. Αυτό συνεπάγεται και την τήρηση αναλογίας μεταξύ επαγγελματιών υγείας είτε αυτοί είναι οι γιατροί με τους νοσηλευτές, είτε αυτοί είναι το ιατρικό με το εργαστηριακό προσωπικό.
- να προσδιοριστεί ο όγκος παραγωγής υπηρεσιών που παρέχεται και η δυναμικότητα των κλινών καθώς και το αν υπάρχει και σε ποιο βαθμό προτυποποιημένη σχέση ανάμεσα στους επαγγελματίες και τις αντίστοιχες κλίνες.
- να υπολογιστούν οι παραγόμενες ποσότητες απεικονιστικών εξετάσεων τόσο ανά μηχανήμα όσο και ανά τεχνολόγο που τις διενεργεί.
- να υπάρχει μια γενική εικόνα της αγοράς εργασίας και των εκροών του εκπαιδευτικού συστήματος στις κατηγορίες επαγγελματιών υγείας. Σε δεύτερο επίπεδο, η προσφορά ειδικευμένου προσωπικού έγκειται και στα επαγγελματικά δικαιώματα που δύνανται να απολαμβάνουν τα άτομα αυτά, καθώς και στις συνθήκες που επικρατούν στα επαγγελματικά σωματεία των επαγγελματιών υγείας και στο αν και κατά πόσο αυτά τους δίνουν τη δυνατότητα διεκδίκησης δικαιωμάτων.

Σε κρατικό επίπεδο ο προγραμματισμός των θέσεων του προσωπικού γίνεται από το Υπουργείο Εσωτερικών, Δημοσίας Διοίκησης και Αποκέντρωσης με βάση πάντα τις ανάγκες των υπηρεσιών. Ειδικότερα, για τον Νοσοκομειακό Δημόσιο Τομέα, οι νέες προσλήψεις στηρίζονται στις κενές θέσεις που δημιουργούνται στον Οργανισμό του Νοσοκομείου είτε από την ίδρυσή του είτε από μετέπειτα τροποποιήσεις. Οι τροποποιήσεις αυτές άλλοτε

³ Κελέση – Σταυροπούλου Ν. Μάρθα, Σταυροπούλου Κ. Ματίνα «Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού στον υγειονομικό τομέα», Το βήμα του Ασκληπιού, Τόμος 9^{ος}, Τεύχος 3^ο, Ιούλιος – Σεπτέμβριος 2010.

ανοίγουν θέσεις εργασίας, άλλοτε μετατρέπουν τις ήδη υπάρχουσες κάνοντας μια αναδιανομή για όλες τις υφιστάμενες ειδικότητες. Αναλυτικότερα, για τις θέσεις εργασίας αποφασίζει το Διοικητικό Συμβούλιο του νοσοκομείου, αφού μελετήσει τις εισηγήσεις των Διευθυντών και των Προϊσταμένων των Τμημάτων αναφορικά με τις ανάγκες σε ανθρώπινους πόρους. Βέβαια, σημαντικό ρόλο στις αποφάσεις διαδραματίζουν και οι υπάρχουσες οργανικές θέσεις που καθορίζουν την ποσότητα αλλά κυρίως την ποιότητα του προσωπικού που απαιτείται.

2.4 Προσέλκυση του ανθρώπινου δυναμικού στις μονάδες υγείας

Ως στρατολόγηση – προσέλκυση χαρακτηρίζεται η διαδικασία κατά την οποία οι οργανισμοί προσελκύουν τα κατάλληλα άτομα στις κενές θέσεις εργασίας. Επομένως υπάρχουν κάποιες μέθοδοι που ακολουθούνται και εξυπηρετούν τη διαρκή ανάγκη των οργανισμών υγείας να προσλαμβάνουν νέους εργαζόμενους και νοσηλευτές ώστε να αντικαθιστούν αυτούς που αποχωρούν είτε φεύγουν είτε προάγονται.

Επομένως, είναι φυσικό πως η προσέλκυση του ανθρώπινου δυναμικού θα πρέπει οπωσδήποτε να περιλαμβάνει γνώση για το προσωπικό που είναι αναγκαίο στην επιχείρηση και γνώση της εξέλιξης των προαγωγών. Επίσης, να υπάρχει πρόβλεψη των μελλοντικών αλλαγών βάσει της πείρας του παρελθόντος και της αυξανόμενης προσδοκίας για το μέλλον.

Αυτή η διαδικασία της προσέλκυσης ανθρώπινων πόρων έχει ως στόχο να επιτύχει να καλύψει κάθε κενή θέση με το κατάλληλο ποσοτικά και ποιοτικά αριθμό υποψηφίων έτσι ώστε να γίνει η καταλληλότερη επιλογή για την κάλυψη της κενής θέσης. Είναι μια πολυσύνθετη διαδικασία, παράλληλα όμως είναι άκρως σημαντική καθώς μέσα από αυτήν ο κάθε οργανισμός μπορεί να εξασφαλίσει την αποτελεσματικότερη στελέχωση των θέσεων της με το πλέον ικανότερο προσωπικό (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003).

Η Υγεία όπως και κάθε άλλος κλάδος προσπαθεί να προσελκύσει τους ικανότερους επαγγελματίες στους χώρους της. Ωστόσο, είναι απαραίτητο η ανακοίνωση για κενή θέση εργασίας όποια μορφή κι αν έχει, να τηρεί κάποιες βασικές αρχές του marketing προκειμένου

να επιτύχει το στόχο της. Σύμφωνα με αυτό λοιπόν, θα πρέπει να τηρηθεί μια ορισμένη σειρά από βήματα προκειμένου να δημιουργηθεί μια αποτελεσματική αγγελία – προκήρυξη οποιουδήποτε είδους. Σε αρχικό στάδιο, είναι απαραίτητο να καθοριστεί ο πληθυσμός στον οποίο απευθύνεται η αγγελία. Έπειτα, πρέπει με κάθε τρόπο να προσελκυθεί η προσοχή του αναγνώστη, ενδεχομένως και με τη χρήση οπτικών μέσων. Επίσης, στην αίτηση πρόσληψης πρέπει να γίνεται ρητή αναφορά σε όλες τις προϋποθέσεις που θα πρέπει να τηρούνται και στα προσόντα που οφείλει να διαθέτει ο υποψήφιος. Αν σε αυτό το στάδιο εξέτασης του βιογραφικού λήξει με επιτυχία, τότε πρέπει ο διάλογος μεταξύ εργοδότη και εργαζομένου να έρθει σε πιο προσωπικό επίπεδο. Αυτό θα γίνει δραστικά μέσω της διεξαγωγής της συνέντευξης.

Η προσέλκυση ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να είναι είτε εσωτερική είτε εξωτερική. Εσωτερική ορίζεται όταν για την κάλυψη της κενής θέσης επιλέγεται εργαζόμενος που απασχολείται ήδη στην επιχείρηση, ενώ εξωτερική όταν η αναζήτηση γίνεται εκτός επιχείρησης.

Κατά τη διαδικασία της εσωτερικής προσέλκυσης ανθρώπινου δυναμικού γίνεται με τις εξής μεθόδους:

- i) **Ανακοίνωση εργασίας:** Μέσω λοιπόν ανακοίνωσης μιας διαθέσιμης κενής θέσης στο προσωπικό της επιχείρησης ή του οργανισμού αναφέρονται τα προσόντα που είναι απαραίτητα και τις απαιτήσεις της θέσης.
- ii) **Εύρεση εργαζομένων – ταλέντων της επιχείρησης:** Οι επιχειρήσεις μπορούν και ανατρέχουν σε λίστες με ονόματα των εργαζομένων της επιχείρησης στις οποίες αναφέρονται οι επιδόσεις τους και οι ικανότητές τους οπότε και σε περίπτωση κενής θέσης εργασίας, ανατρέχουν σε αυτές για να βρουν τον καταλληλότερο υποψήφιο.

Κατά τη διαδικασία της εξωτερικής προσέλκυσης ανθρώπινου δυναμικού χρησιμοποιούνται μέθοδοι όπως:

- i) **Αγγελίες:** Πρόκειται για μία παραδοσιακή μέθοδο προσέλκυσης ανθρώπινου δυναμικού. Κοινοποιούνται μέσω του τύπου είτε γραπτού είτε ηλεκτρονικού

σε ένα μεγάλο αριθμό ανθρώπων – μελλοντικών υποψηφίων. Πλέον οι αγγελίες μέσω του διαδικτύου είναι ο πιο διαδεδομένος τρόπος προσέλκυσης υποψηφίων εργαζομένων.

- ii) **Συστάσεις:** Αυτή η μέθοδος απευθύνεται στους ήδη εργαζόμενους της επιχείρησης καθώς κοινοποιείται σε αυτούς η διαθέσιμη θέση εργασίας με σκοπό να τη γνωστοποιήσουν σε ενδιαφερομένους προσωπικής τους εμπιστοσύνης. Είναι μια μέθοδος που οι περισσότερες επιχειρήσεις επιλέγουν λόγω του μεγάλου ποσοστού επιτυχίας της καθώς οι εργαζόμενοι γνωρίζουν πολύ καλά το περιβάλλον της επιχείρησης οπότε και κρίνονται οι πλέον κατάλληλοι για τη διάδοση της κενής θέσης.
- iii) **Γραφεία ευρέσεως εργασίας:** Χρησιμοποιείται κυρίως στην περίπτωση όπου η επιχείρηση δυσκολεύεται να βρει με άλλο τρόπο ένα μη εξειδικευμένο προσωπικό.
- iv) **Προγράμματα επιμόρφωσης – εκπαίδευσης:** Απευθύνονται σε εργαζομένους που εκτελούν κάποια μορφή μαθητείας ή υπηρεσία για συγκεκριμένο διάστημα στην εταιρεία, οι οποίοι στην περίπτωση που κριθούν κατάλληλοι μπορούν να συνεχίσουν τη σταδιοδρομία τους στην επιχείρηση.

2.5 Επιλογή ανθρώπινου δυναμικού στις μονάδες υγείας

Το επόμενο στάδιο μετά την προσέλκυση ανθρωπίνων πόρων είναι η επιλογή τους. Σκοπός της επιλογής του ανθρώπινου δυναμικού είναι η επιτυχής επιλογή από μια ομάδα υποψηφίων των πιο ικανών και κατάλληλων για μια συγκεκριμένη θέση εργασίας και η πρόσληψή τους. Προκειμένου να γίνει σωστή επιλογή υποψηφίων θα πρέπει να χρησιμοποιούνται τα κατάλληλα εργαλεία αξιολόγησης των εργαζομένων. Η επιλογή των εργαζομένων που θα επανδρώσουν μια μονάδα υγείας αποτελεί μια από τις πιο σημαντικές δραστηριότητες για αυτήν καθώς η επιλογή του έμψυχου υλικού αποτελεί έναν από τους παράγοντες που καθορίζουν το μέλλον της ίδιας της μονάδας (Χυτήρης, 2001).

Οι κατάλληλοι υποψήφιοι θα πρέπει να θέλουν να προσφέρουν στην επιχείρηση και η επιχείρηση θα πρέπει να τους παρέχει αμοιβές σύμφωνα με τη δυνατότητά της αλλά και σύμφωνα με τα όσα ισχύουν στην αγορά.

Είναι γεγονός ότι η επιλογή του ανθρώπινου δυναμικού χρήζει δεσπόζουσας σημασίας για τη λειτουργία του οργανισμού οπότε και είναι επιτακτική ανάγκη να γίνεται από εξειδικευμένα άτομα με τη δέουσα προσοχή, καθώς είναι συχνά εύκολο να οδηγήσει την μονάδα υγείας σε επιζήμια αποτελέσματα (αποζημιώσεις ασθενών λόγω ιατρικού λάθους ή ακόμη και απώλεια της ζωής ενός ασθενούς).

Οι μονάδες υγείας θα πρέπει να απασχολούν εργαζόμενους και νοσηλευτές που να διαθέτουν τόσο τα κατάλληλα προσόντα, όσο και την απαιτούμενη κινητοποίηση, ώστε να εκτελούν σωστά τους ρόλους τους. Όταν γίνει εφικτό αυτό σημαίνει ότι υπάρχει αποτέλεσμα μιας επιτυχημένης διαδικασίας επιλογής, είτε στη συνέχεια με συνεχόμενα προγράμματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης θα επιδιωχθεί το ποθητό αυτό αποτέλεσμα. Η περίπτωση της εκπαίδευσης και της ανάπτυξης του προσωπικού είναι πολύ δαπανηρή για τον οργανισμό, με αποτέλεσμα να δίνεται όλο το βάρος στην προσεκτική επιλογή των υποψηφίων. Με μια δαπανηρή και αποτελεσματική διαδικασία επιλογής είναι βέβαιο ότι το κόστος της εκπαίδευσης θα είναι μειωμένο.

2.5.1 Μέθοδοι για την επιλογή ανθρώπινου δυναμικού στις μονάδες υγείας

Οι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται κατά τη διαδικασία της επιλογής εξαρτώνται κυρίως από τις απαιτήσεις που έχει η συγκεκριμένη θέση, αλλά και από άλλες σημαντικές μεταβλητές οι οποίες μπορούν και αυτές να καθορίζουν την βέλτιστη διαδικασία (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003).

Οι κύριες μέθοδοι επιλογής προσωπικού στον τομέα της υγείας είναι:

- **Τα βιογραφικά σημειώματα:** είναι από τις πιο συχνές μεθόδους επιλογής καθώς δίνει τη δυνατότητα στην επιχείρηση να αποκτήσει εικόνα για τα βασικά χαρακτηριστικά του υποψηφίου γνώσεις, εμπειρία, δεξιότητες. Μάλιστα έχουν ως ιδιαίτερο χαρακτηριστικό ότι η μορφή ενός βιογραφικού σημειώματος μπορεί να διαδραματίσει ουσιαστικό ρόλο στην επιλογή ή την απόρριψη ενός υποψηφίου καθώς αυτή η μέθοδος χρησιμοποιείται συχνά κατά την αρχική επιλογή ανάμεσα σε πολλούς υποψηφίους.
- **Η συνέντευξη:** Το στάδιο της συνέντευξης του υποψηφίου είναι πολύ σημαντικό για την μετέπειτα πορεία του κατά τη διαδικασία της πρόσληψης καθώς πλέον ο υποψήφιος εργαζόμενος έρχεται σε προσωπική επαφή με τον εργοδότη. Αυτός είναι και ο λόγος για τον οποίο είθισται να ακολουθεί την πρώτη συνέντευξη μια δεύτερη η οποία οριστικοποιεί την απόφαση των εργοδοτών.

Τα βασικά σημεία όσον αφορά τη συνέντευξη είναι η ύπαρξη ενός ειδικού στελέχους που θα επιτελέσει τη διαδικασία της συνέντευξης που να έχει γνώση για θέματα ανθρωπίνων πόρων και θα είναι προετοιμασμένος έχοντας διαβάσει τον προσωπικό φάκελο του υποψηφίου να του υποβάλλει τις ανάλογες ερωτήσεις, αλλά και να απαντήσει στις ερωτήσεις που τυχόν θα του θέσει ο υποψήφιος. Ειδικότερα, το περιεχόμενο των ερωτήσεων είναι σκόπιμο να έχει συνάφεια με το βιογραφικό του εργαζομένου. Επιπλέον βασικό σημείο της διαδικασίας της συνέντευξης είναι να διεξάγεται στον κατάλληλο χώρο χωρίς διαρκείς ενοχλήσεις και με διαθέσιμο όλο τον χρόνο που απαιτείται.

Κατά τη διαδικασία της συνέντευξης⁴ ο συνεντευξιαζόμενος αντιμετωπίζεται ως επαγγελματίας και οι απαντήσεις δεν καταγράφονται επακριβώς, γιατί έτσι αποσπάται η προσοχή και των δύο, χρονοτριβεί η διαδικασία και προκαλείται αγωνία στον υποψήφιο. Στη συνέντευξη μπορεί και ο ίδιος ο υποψήφιος να υποβάλλει ερωτήσεις και να ζητήσει σχετικές πληροφορίες για τον οργανισμό αλλά και για την επικείμενη κενή θέση. Είναι αρκετά σημαντικό να είναι σε θέση ο συνεντευξιαστής να απαντά στις ερωτήσεις του υποψηφίου προκειμένου ευθύς εξαρχής να χτιστεί μια θετική, φιλική σχέση στο πλαίσιο της οποίας θα διατυπωθούν προσωπικές απόψεις και θα αποκαλυφθούν οι ικανότητες και τα επιτεύγματα του συνεντευξιαζόμενου. Για να καταλήξει η συνέντευξη σε ένα ικανοποιητικό αποτέλεσμα

4 Κελέση – Σταυροπούλου Ν. Μάρθα, Σταυροπούλου Κ. Ματίνα «Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού στον υγειονομικό τομέα», Το βήμα του Ασκληπιού, Τόμος 9ος, Τεύχος 3ο, Ιούλιος – Σεπτέμβριος 2010.

μέσα σε εύλογο χρόνο θα πρέπει ο υπεύθυνος των προσλήψεων που αναλαμβάνει τις συνεντεύξεις να φροντίσει κατ' αρχήν για τα εξής:

- ✓ να έχει αποφασίσει εκ των προτέρων τι αναζητά και να έχει έτοιμη την ανάλογη πρόταση εργασίας.
- ✓ να γνωρίζει σαφώς τα χαρακτηριστικά του ατόμου που απαιτεί η θέση και ο οργανισμός σαν σύνολο
- ✓ να στοχεύει στην κατάκτηση της εμπιστοσύνης του ανθρώπου που αντιμετωπίζει.
- ✓ να αποκτήσει παράλληλα και εικόνα των αξιών του υποψηφίου και εικόνα για το αν αυτές συνταιριάζονται με την αποστολή και τη φιλοσοφία του οργανισμού.
- ✓ να θέσει προδιαγραφές για το ντύσιμο, τις χειρονομίες και άλλα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του υποψηφίου. Γενικά, η εμφάνιση του υποψηφίου και η στάση του σώματός του κάθε στιγμή πρέπει να αποπνέει καλαισθησία και ικανότητα να κάνει τις σωστές επιλογές. Έτσι, δίνεται από την πλευρά του υποψηφίου βαρύτητα στη διαδικασία της συνέντευξης και μια αίσθηση μοναδικότητας. Φυσικά, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι δεν ισχύουν τα αντίστοιχα στο ντύσιμο για τον ίδιο τον συνεντευξιαστή.

Από την πλευρά του υποψηφίου για να έχει επιτυχία η συνέντευξη πρέπει ο ίδιος να δίνει το προσωπικό του στίγμα με μια θετική χροιά. Συγκεκριμένα, πρέπει να αναδύει την αύρα του συνεργάσιμου και ευχάριστου ατόμου που μπορεί να χειρίζεται καταστάσεις με λεπτότητα και αντικειμενικότητα. Επιπλέον, καλό είναι να χαρακτηρίζεται από ψυχραιμία χωρίς συμπεριφορικά ξεσπάσματα ή τάση δουλοπρέπειας. Εννοείται, ωστόσο, ότι είναι ελεύθερος να εκφράζει τις προτιμήσεις του και τις ενστάσεις του όπου υπάρχουν. Σε αυτό το πλαίσιο δύναται να μην απαντά σε ερωτήσεις που θίγουν τα προσωπικά του δεδομένα. Σε όλη τη διάρκεια της συνέντευξης το κλειδί είναι και για τα δύο μέρη είναι η επιδίωξη της αρμονικής αλληλεπίδρασης. Αυτό συνεπάγεται την τήρηση του μέτρου σε όλα τα επίπεδα, αλλά και την προσήλωση στο στόχο.

- **Οι δοκιμασίες:** Κάποιες φορές προκύπτει η ανάγκη για μια πιο αντικειμενική εκτίμηση των δυνατοτήτων του υποψηφίου κατά την διαδικασία της επιλογής. Η μέθοδος των διαφόρων δοκιμασιών είναι μία καλή λύση που βοηθά αυτή την επιλογή. Έχουν λοιπόν σχεδιαστεί διάφοροι τύποι δοκιμασιών όπου καθένας από αυτούς προσανατολίζεται στην εκτίμηση διαφορετικών παραμέτρων. Αυτές οι δοκιμασίες – tests που χρησιμοποιούνται κατά κύριο λόγο είναι το τεστ νοημοσύνης, το τεστ προσωπικότητας και το τεστ επιδόσεως.

2.5.2 Επιλογή μονίμου προσωπικού διορισμοί

Η επιλογή του προσωπικού⁵ διαφέρει ως διαδικασία από τον δημόσιο στον ιδιωτικό τομέα. Φυσικά, αυτό είναι λογικό και εξηγείται από το γεγονός ότι στο Δημόσιο επιδιώκεται ο μεγαλύτερος δυνατός βαθμός τυποποίησης για οικονομία χρόνου και πόρων.

Αρχικά, στον δημόσιο τομέα η διαδικασία πρόσληψης πραγματοποιείται από το ΑΣΕΠ που είναι μια ανεξάρτητη αρχή υποκείμενη σε κυβερνητικό και άλλο έλεγχο. Συγκεκριμένα, το ΑΣΕΠ διεξάγει δημόσιο διαγωνισμό είτε γραπτά είτε, κατ' εξαίρεση, προφορικά με βάση την αυστηρή σειρά προτεραιότητας. Αυτή η μέθοδος έχει θεωρηθεί η πλέον δίκαιη και αντικειμενική εξαιτίας της τόσο υψηλής προσφοράς υποψηφίων. Για να κινηθεί όμως ο μηχανισμός του διαγωνισμού αυτού πρώτα προκηρύσσονται οι εν λόγω θέσεις που απαιτούν κάλυψη. Η προκήρυξη, λοιπόν, δημοσιεύεται σε ειδικό τεύχος της Εφημερίδας της Κυβερνήσεως και μια περίληψή της περιλαμβάνεται στον ημερήσιο τύπο. Ακόμη, για την πρόσληψη μέσω ΑΣΕΠ σημαντικό ρόλο διαδραματίζει και η μοριοδότηση που είναι θα μπορούσε να πει κάποιος μια αποτίμηση των προσόντων του υποψηφίου σε μόρια με βάση αξιολογικούς πίνακες εγκεκριμένους από το Υπουργείο.

Στη συνέχεια, όταν ο υπάλληλος σε ένα Νοσοκομείο για παράδειγμα διοριστεί και ορκιστεί τότε δημιουργείται το προσωπικό του μητρώο στο Γραφείο Προσωπικού. Αυτό συμβαίνει ανεξάρτητα από τη θέση ή τη βαθμίδα του και περιλαμβάνει την ατομική, οικογενειακή, περιουσιακή και τέλος την υπηρεσιακή του κατάσταση. Έπειτα, ο Διοικητής του Νοσοκομείου μαζί με τον αρμόδιο Διευθυντή τοποθετούν τον υπάλληλο όπου κρίνουν απαραίτητο και αναλαμβάνει ο προϊστάμενος του εκάστοτε τμήματος την ανάθεση των καθηκόντων.

⁵ Κελέση – Σταυροπούλου Ν. Μάρθα, Σταυροπούλου Κ. Ματίνα «Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού στον υγειονομικό τομέα», Το βήμα του Ασκληπιού, Τόμος 9^{ος}, Τεύχος 3^ο, Ιούλιος – Σεπτέμβριος 2010.

Στον ιδιωτικό τομέα, προκειμένου να εξασφαλιστεί η υψηλότερη δυνατή ποιότητα των υπηρεσιών η αξιολόγηση του υποψηφίου γίνεται από ένα καθορισμένο άτομο ή Γραφείο ώστε και οι έλεγχοι να είναι πιο διεξοδικοί. Συνεπώς, πέρα από τα βασικά προσόντα που είναι η άδεια ασκήσεως επαγγέλματος, η εκπαίδευση, η κατάρτιση και η πιστοποίηση από ειδική επιτροπή ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στην προϋπηρεσία και στις συστατικές επιστολές που ενδεχομένως συνοδεύουν αυτή. Σε ένα πιο εξειδικευμένο επίπεδο, συμπεριλαμβάνονται στην «πιστοποίηση» του υποψηφίου η απόδειξη ειδικής κατάρτισης και εκτέλεσης νοσηλευτικών διαδικασιών ή της ειδικής φροντίδας κατά τη διάρκεια της κατάρτισης και των προηγούμενων διορισμών. Ωστόσο, η εξέταση του υποψηφίου δεν σταματά εκεί, αλλά προχωρά αρκετά παραπέρα. Το άτομο ή η επιτροπή που είναι αρμόδια στην πιστοποίηση υποψηφίων ερευνά για ενδείξεις συχνής αλλαγής εργοδοτών ή γενικά εργασιακού περιβάλλοντος. Ακόμη, ελέγχεται η αποφοίτηση από σχολές του εξωτερικού και οι ενδείξεις μηνύσεων για αδικήματα που διαπράχθηκαν στη διάρκεια εκτέλεσης καθηκόντων ή και η λήψη επαγγελματικών πειθαρχικών μέτρων για πειθαρχικά παραπτώματα εντός του οργανισμού. Αν τελικά προκύψουν ενδείξεις για οτιδήποτε από τα προαναφερθέντα τότε μπορεί να αναθεωρηθεί μια υποψηφιότητα.

Σε αυτό το σημείο αξίζει να σημειωθεί ότι είναι συχνό φαινόμενο πια να ανατίθεται η διαδικασία επιλογής προσωπικού σε ειδικά γραφεία για μαζικές προσλήψεις. Έτσι, επιτυγχάνεται τόσο οικονομία χρόνου όσο και χρήματος. Εντούτοις, η πιστοποίηση από τους μάνατζερ – νοσηλευτές συμβάλλει στην ανύψωση του κύρους τόσο των νοσηλευτών όσο και της ίδιας της νοσηλευτικής διοίκησης.

Συμπερασματικά, τόσο ο δημόσιος όσο και ο ιδιωτικός τομέας επιδιώκουν στο βαθμό που αυτό είναι δυνατό να εξασφαλίσουν την αντικειμενικότητα, την αμεροληψία και την ακεραιότητα της επαγγελματικής πιστοποίησης. Δίνουν, λοιπόν, ιδιαίτερη σημασία σε αυτό καθώς είναι γνωστό ότι μόνο οι αξιολογες μονάδες μπορούν να συνθέσουν ένα δυνατό και αποτελεσματικό σύνολο.

2.6 Αξιολόγηση του προσωπικού - Διαδικασίες αξιολόγησης των υποψηφίων για πρόσληψη

Η αξιολόγηση είναι μια πολύ σημαντική διαδικασία για έναν οργανισμό. Μέσω αυτής της διαδικασίας επιδιώκει να βρει τους καταλληλότερους συνεργάτες και να απορρίψει όσους στερούνται προδιαγραφών ή δεν ταιριάζουν απόλυτα στο προφίλ της θέσης εργασίας που επιθυμεί να καλύψει. Ειδικότερα, η αξιολόγηση της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού στις μονάδες υγείας, αποτελεί μια διαδικασία σύμφωνα με την οποία μπορεί να διαπιστωθεί αλλά και να καταγραφεί η απόδοση του εργαζομένου αποδόσεως ή επιδόσεως και των προσόντων του εργαζομένου σε σχέση με τις απαιτήσεις της θέσεως εργασίας, για την οποία προορίζεται και στην οποία απασχολείται. Επομένως, η διαδικασία αξιολόγησης σχεδιάζεται με τρόπο ώστε να εκτιμηθούν οι δυνατότητες και οι αδυναμίες των εργαζομένων, να συμφωνηθούν οι στόχοι και οι προσδοκίες και να αναγνωριστούν οι μελλοντικές ανάγκες εκπαίδευσης και ανάπτυξης. Όσον αφορά τις μονάδες υγείας, η διαδικασία της αξιολόγησης της οφείλει να διέπεται από κάποιες βασικές αρχές όπως να δίνεται έμφαση σε κοινούς στόχους και αξίες του οργανισμού και να εφαρμόζεται σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα και όλους τους εργαζομένους. . Εδώ αξίζει να σημειωθεί ότι για όλους του παραπάνω λόγους τόσο η διαδικασία των συνεντεύξεων όσο και αυτή της αξιολόγησης πρέπει να διεκπεραιώνονται από ανώτερα διοικητικά στελέχη.

Η αξιολόγηση του προσωπικού που εργάζεται ήδη σε έναν υγειονομικό οργανισμό είναι καίριας σημασίας για να καταδείξει τις όποιες αδυναμίες, ελλείψεις και να ληφθούν τα κατάλληλα μέτρα για την καταπολέμησή τους. Η διαδικασία αυτή, βέβαια, γίνεται με ένα ορισμένο σύστημα αξιολόγησης το οποίο διέπεται από αρχές όπως η αμεροληψία και η επαγγελματική ικανότητα που επιδεικνύει ο εξεταζόμενος 38,39. Αναλυτικότερα, εργαλεία του τυποποιημένου αυτού συστήματος αξιολόγησης είναι οι εκθέσεις αξιολόγησης. Οι εκθέσεις αυτές συντάσσονται τον Ιανουάριο κάθε έτους και περιλαμβάνουν τους επαγγελματίες όλων των κατηγοριών. Η συμπλήρωση των εντύπων αυτών είναι, βέβαια, υποχρεωτική και αναλαμβάνεται από δύο προϊσταμένους ή διευθυντές, γενικά δύο αξιολογητές για κάθε υπάλληλο που απασχολείται για πέντε μήνες τουλάχιστον στον εκάστοτε τμήμα. Ακολουθείται, λοιπόν, μια τυπική διαδικασία για πολύ ουσιαστικούς και

πρακτικούς σκοπούς. Τα κύρια κριτήρια που εξετάζονται μέσω της έκθεσης αξιολόγησης είναι:

- οι τίτλοι σπουδών – μετεκπαίδευση – επιμόρφωση
- η συνοπτική περιγραφή του έργου που έχει επιτελεστεί
- η γνώση του αντικειμένου
- η αποτελεσματικότητα
- οι ποινές αν υπάρχουν
- οι διακρίσεις αν υπάρχουν
- οι διοικητικές σχέσεις
- οι υπηρεσιακές σχέσεις, η συμπεριφορά και η προσωπικότητα
- η οργανωτική ικανότητα

Φυσικά, καθένα από τα προαναφερθέντα κριτήρια αναλύεται στις περαιτέρω παραμέτρους του οι οποίες εξετάζονται εξονυχιστικά. Στην πραγματικότητα η αξιολόγηση κάθε άλλο παρά απλή είναι, διότι είναι και σχετικά χρονοβόρα και σχετικά δαπανηρή. Επιπλέον, η αξιολόγηση απαιτεί και την ύπαρξη ικανών και έμπειρων ελεγκτών για να είναι επιτυχημένη. Αυτό το σύστημα αξιολόγησης σίγουρα προσφέρει υποψηφίους με προσόντα και συνέπεια που υπερτερούν αντικειμενικά και ενισχύει το κύρος της διοίκησης.

2.7 Κατάρτιση και επιμόρφωση προσωπικού

Η εκπαίδευση των ανθρωπίνων πόρων αποτελεί μια οργανωμένη διαδικασία, σύμφωνα με την οποία οι άνθρωποι αποκτούν γνώσεις και ικανότητες για έναν ορισμένο σκοπό. Οδηγεί στην αύξηση της παραγωγικότητας, στην ανάπτυξη των ικανοτήτων του και της ατομικής τους επίδοσης, ενώ παράλληλα συμβάλλει στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Η εκπαίδευση ανθρώπινου δυναμικού μια διαδικασία μάθησης που έχει ως αντικειμενικό σκοπό τη βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων. Το κόστος του προγράμματος εκπαίδευσης, λοιπόν, δεν πρέπει να θεωρείται από την επιχείρηση σαν επιπλέον έξοδο αλλά σαν επένδυση που στόχο έχει να ωφελήσει την επιχείρηση. Τα μέσα που χρησιμοποιούνται είναι η διδασκαλία και η προγραμματισμένη εμπειρία για την επίτευξη αποτελεσματικής απόδοσης σε μια δραστηριότητα ή σε μια σειρά δραστηριοτήτων που

εκτελούνται στο πλαίσιο της επιχείρησης ή του οργανισμού (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003).

Ως ανάπτυξη ορίζεται η παροχή ευκαιριών για διεύρυνση της προσωπικότητας, η προσαρμογή στην εργασία και η έμφαση στις ηγετικές ικανότητες των ατόμων τα οποία έχουν διοικητικά καθήκοντα. Η εκπαίδευση αναμφίβολα αποτελεί μια από τις πιο σημαντικές λειτουργίες της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων. Με την εκπαίδευση αυξάνεται η αποτελεσματικότητα και η παραγωγικότητα των εργαζομένων αφού εμπλουτίζονται οι γνώσεις και οι ικανότητές τους και συνεπώς αυξάνεται και η επίδοση του όλου παραγωγικού συστήματος. Επιπλέον η πολιτική εκπαίδευσης του προσωπικού συμβάλλει στην ανάπτυξη του αισθήματος της αφοσίωσης, καθώς το ενθαρρύνει να ταυτιστεί με τους στόχους της επιχείρησης, ενώ το βοηθά να ενστερνιστεί την εταιρική κουλτούρα.

Επομένως, τα άτομα τα οποία εργάζονται στο τμήμα ανθρώπινων πόρων στις μονάδες υγείας, πρέπει να καθορίσουν τις ανάγκες για εκπαίδευση, να κάνουν τον απαραίτητο προγραμματισμό και να αναθέσουν ευθύνες. Επίσης να συντάξουν τα προγράμματα εκπαίδευσης σε συνεργασία με διάφορα στελέχη, να συλλέξουν το υλικό της εκπαίδευσης, να εκπαιδεύσουν στελέχη και διδάσκοντες μέσα στον οργανισμό για να αποκτήσουν ικανότητα στη διδασκαλία και βεβαίως να αξιολογούν την αποτελεσματικότητα της διαδικασίας της εκπαίδευσης.

Η συνεχής επιμόρφωση των επαγγελματιών υγείας⁶ αποτελεί υπηρεσιακή υποχρέωση και αναγκαιότητα. Μάλιστα, το δικαίωμα αυτό των εργαζομένων υποστηρίζεται με ειδικά προγράμματα από την Ευρωπαϊκή Ένωση με την συνεργασία πάντα του Υπουργείου Υγείας. Τα προγράμματα αυτά καλούνται προγράμματα «δια βίου μάθησης».

Η δια βίου μάθηση αποτελεί επένδυση για κάθε οργανισμό υγείας. Μέσω αυτής βελτιώνονται οι δεξιότητες και οι ικανότητες του ανθρώπινου δυναμικού. Έτσι, τουλάχιστον την τελευταία δεκαπενταετία η εκπαίδευση των νοσοκομειακών ιδίως υπαλλήλων παρουσιάζει συνεχώς μια αυξητική τάση. Φυσικά, σε αυτό συνέβαλε και η χρηματοδότηση από το Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο και η αύξηση των διατιθέμενων εθνικών πόρων προς

⁶ Κελέση – Σταυροπούλου Ν. Μάρθα, Σταυροπούλου Κ. Ματίνα, «Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού στον υγειονομικό τομέα», Το βήμα του Ασκληπιού, Τόμος 9^{ος}, Τεύχος 3^ο, Ιούλιος – Σεπτέμβριος 2010.

τον σκοπό αυτό. Η διαρκής κατάρτιση δεν σχετίζεται αποκλειστικά με τους ανθρώπινους πόρους της Υγείας, αλλά και με εκείνους της Ψυχικής Υγείας και της Πρόνοιας ώστε να βελτιωθούν οι υπηρεσίες που είναι διαθέσιμες σε όλους τους τομείς και για όλες τις ειδικότητες.

Συνεπώς, τα προγράμματα δια βίου μάθησης επιτελούν σαφώς καθορισμένους στόχους. Αρχικά, στηρίζουν την απασχόληση με δημιουργία ευκαιριών και των αναγκαίων δυνατοτήτων για πλήρη εργασιακή ένταξη. Έπειτα, αυξάνουν σημαντικά την αποτελεσματικότητα και την παραγωγικότητα των υπηρεσιών και με την συμβολή του ίδιου του προσωπικού σε αυτή την ποιοτική αναβάθμιση. Επιπλέον, προωθούν την ισότιμη πρόσβαση των πολιτών στις υπηρεσίες υγείας και πρόνοιας. Τέλος, συνδέουν τα εκπαιδευτικά προγράμματα με τους στρατηγικούς στόχους της μεταρρύθμισης και εναρμονίζουν το περιεχόμενο της εκπαίδευσης με τις διοικητικές, οργανωτικές και λειτουργικές αλλαγές του Εθνικού Συστήματος Υγείας και του Εθνικού Συστήματος Κοινωνικής Φροντίδας ή πιο απλά συνδέουν την θεωρία με την πρακτική εφαρμογή της στην καθημερινότητα με τις υφιστάμενες συνθήκες.

Η εκπαίδευση όμως σε όλα τα στάδιά της καθορίζεται και από το νομικό πλαίσιο. Πέρα, λοιπόν, από την προνοητική πολιτική της Ευρωπαϊκής Ένωσης και την πρωτοβουλία του κράτους να ενισχύσει την προσπάθεια αυτή ο νόμος ορίζει ως δικαίωμα του υπαλλήλου την επιμόρφωση, μετεκπαίδευση και την μεταπτυχιακή εκπαίδευση. Ειδικότερα, η εισαγωγική εκπαίδευση που καλύπτει την πρώτη διετία μετά τον διορισμό του υπαλλήλου είναι υποχρεωτική και συνιστά στην εξοικείωση του ατόμου με τα αντικείμενα της υπηρεσίας. Επίσης, η επιμόρφωση των υπαλλήλων είναι υποχρεωτική διαδικασία σε κάθε δημόσια υπηρεσία ανεξάρτητα με την ειδικότητα, τον κλάδο ή τον βαθμό των εργαζομένων.

Σε επόμενο επίπεδο, βρίσκεται η μετεκπαίδευση – εξειδίκευση που σκοπεύει στην απόκτηση εξειδικευμένων πλέον γνώσεων. Η μεταπτυχιακή, δηλαδή, εκπαίδευση η οποία πραγματοποιείται σε οργανωμένα προγράμματα ή κύκλους από αναγνωρισμένα Ιδρύματα Ανώτατης Εκπαίδευσης με στόχο τη λήψη διδακτορικού διπλώματος, μεταπτυχιακού τίτλου ή ανάλογου πιστοποιητικού. Φυσικά, για τη συμμετοχή του σε τέτοια προγράμματα ο υπάλληλος δικαιούται άδεια υπηρεσιακής εκπαίδευσης που του χορηγείται από το Υπουργείο Υγείας ή από τη Διοίκηση του Νοσοκομείου μετά την έγκριση του υπηρεσιακού συμβουλίου.

Εντούτοις, ειδικές άδειες χορηγούνται και για την συμμετοχή των εργαζομένων σε συνέδρια, ημερίδες, επιστημονικά συμπόσια και σεμινάρια.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο

ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΑΜΟΙΒΩΝ

3.1 Θεωρητικό υπόβαθρο συστημάτων αμοιβών

Ο σχεδιασμός ενός αποτελεσματικού συστήματος αμοιβών θα πρέπει να στηρίζεται σε βασικές θεωρίες που ερμηνεύουν τη συμπεριφορά των εργαζομένων και ιδιαίτερα τη

στάση τους ως προς την εργασία και την επιχείρηση. Η διάθεση των εργαζομένων για απόδοση είναι αποτέλεσμα της ικανοποίησης, της παρακίνησης και της αφοσίωσής τους προς τον οργανισμό ή την επιχείρηση⁷. Πριν προχωρήσουμε στην ανάλυση των συστημάτων αμοιβών, θα ήταν χρήσιμο να παρουσιάσουμε σύντομα κάποιες από τις πολλές θεωρίες οργανωσιακής συμπεριφοράς, οι οποίες θα μπορούσαν να προσδιορίσουν, τουλάχιστον σε κάποιο γενικό βαθμό, τα χαρακτηριστικά ενός αποτελεσματικού συστήματος αμοιβών.

Μία από τις σημαντικότερες λειτουργίες του Τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων σε κάθε επιχείρηση είναι η Παρακίνηση (Motivation) των εργαζομένων. Η σπουδαιότητά της έγκειται στο γεγονός ότι συμβάλλει στην αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων με αποτέλεσμα να δημιουργούνται πλεονεκτήματα για την επιχείρηση. Συνεπώς είναι στενά συνδεδεμένη με την ανθρώπινη συμπεριφορά και με την απόδοση στο χώρο της οργάνωσης. Προσδιορίζει τις πιο κρίσιμες στάσεις των εργαζομένων ως προς την εργασία και τη δέσμευση-αφοσίωση στην επιχείρηση-οργανισμό (Μπουραντάς Δ.).

Η αγορά εργασίας συνεχώς εξελίσσεται, τα νέα δεδομένα απαιτούν αναθεώρηση και εναρμόνιση των οργανωτικών δομών και διαδικασιών σύμφωνα με τις απαιτήσεις και τις προσδοκίες του σύγχρονου ανθρώπινου δυναμικού. Οι αποδόσεις των επιχειρήσεων εξαρτώνται κατά πολύ από τον ανθρώπινο παράγοντα και ο άνθρωπος για να αποδώσει πέρα από τα οικονομικά κίνητρα έχει ανάγκη για αυτό-εκπλήρωση. Κάθε είδους επιχείρηση, σε κάθε κλάδο και με οποιαδήποτε οργάνωση και φιλοσοφία έχει πραγματική ανάγκη από λιγότερα ή περισσότερα ικανά στελέχη, στα οποία στηρίζεται και με τα οποία αναπτύσσεται. Το εργαλείο και η κουλτούρα για αυξημένες αποδόσεις είναι ένα και μόνο, η παρακίνηση, όπως αυτή εκφράζεται στη σημερινή εποχή.

3.2 Θεωρίες οργανωσιακής συμπεριφοράς

⁷ «Προσδιοριστικοί παράγοντες της διάθεσης για απόδοση των εργαζομένων στο δημόσιο και ιδιωτικό τομέα στην Ελλάδα», Μπουραντάς Δ., Παπαλεξανδρή Ν., διαθέσιμο στο http://dspace.lib.uom.gr/bitstream/2159/3391/1/eep1993_11_539-569.pdf

Οι θεωρίες της παρακίνησης και συγκεκριμένα αυτές που αφορούν την παρακίνηση για εργασία έχουν συμβάλει πολύ στην κατανόηση της ανθρώπινης συμπεριφοράς. Μετά το δεύτερο παγκόσμιο πόλεμο και με τη δημοσίευση το 1943 του πρώτου άρθρου του A.Maslow αρχίζει η σύγχρονη περίοδος των θεωριών της παρακίνησης. Οι ερευνητικές προσπάθειες είναι ιδιαίτερα σημαντικές στο πεδίο της παρακίνησης των εργαζομένων. Τα διάφορα θεωρητικά υποδείγματα που αναπτύχθηκαν διακρίνονται συνήθως σε δύο κατηγορίες σύμφωνα με το περιεχόμενό τους. Τις θεωρίες που αφορούν τη φύση της υποκίνησης και τις θεωρίες που αφορούν τη διαδικασία αυτής (Μπουραντάς Δ.).

Η πρώτη κατηγορία περιλαμβάνει εκείνα τα υποδείγματα που προσπαθούν να παρουσιάσουν αυτό που παρακινεί τους ανθρώπους να εργαστούν, το περιεχόμενο δηλαδή της παρακίνησης, γι αυτό και αποκαλούνται από τους συγγραφείς content models. (Μπουραντάς Δ.) Αυτή η κατηγορία αναζητά τις ανθρώπινες ανάγκες και τα κίνητρα όπως για παράδειγμα τις βασικές ανάγκες, τις ανάγκες για ύπαρξη, εξέλιξη, τους παράγοντες υγιεινής. Επίσης εξετάζει το πώς οι άνθρωποι προσπαθούν να τις ικανοποιήσουν και τι πραγματικά υποκινεί τους εργαζόμενους στην εργασία. Μερικοί από τους μελετητές που έχουν αναπτύξει θεωρίες αυτής της κατηγορίας είναι οι A. Maslow (Ιεράρχηση των αναγκών), C. Alderfer (Θεωρία ανθρώπινων αναγκών), F. Herzberg (Θεωρία δύο παραγόντων), D. McClelland (Θεωρία κινήτρου επίτευξης) (Μπουραντάς Δ., Παπαλεξανδρή Ν. & ⁸).

Στη δεύτερη κατηγορία περιλαμβάνονται τα θεωρητικά υποδείγματα που προσπαθούν να προσδιορίσουν τη διαδικασία της παρακίνησης. Οι θεωρίες που αφορούν τη διαδικασία παρακίνησης ασχολούνται με τις μεταβλητές οι οποίες επηρεάζουν την ανθρώπινη παρακίνηση και ειδικότερα την παρακίνηση στην εργασία. Επίσης ασχολούνται με το πώς οι μεταβλητές αυτές συσχετίζονται μεταξύ τους. Αυτές οι θεωρίες δίνουν έμφαση σε δύο καθοριστικούς παράγοντες επιλογής: την προσδοκία των ατόμων και την υποκειμενική αξιολόγηση του ατόμου με βάση τις συνέπειες από τις μεταβλητές που επηρεάζουν την παρακίνηση. Οι V.Vroom (Θεωρία της προσδοκίας), J. Adams (Θεωρία της ισότητας), L.Porter και E. Lawler (Θεωρία της παρακίνησης) και E. Locke (Θεωρία του καθορισμού στόχων) είναι ορισμένοι από τους επιστήμονες που ανέπτυξαν τέτοιες θεωρίες.

⁸ «Η Παρακίνηση στον Εργασιακό Χώρο ως Συγκριτικό Πλεονέκτημα. Εμπειρική έρευνα σε βιομηχανικές μονάδες της Βορείου Ελλάδας.», διαθέσιμο στο http://abd.teikav.edu.gr/articles_th/motivation.pdf

(Μπουραντάς Δ., Παπαλεξανδρή Ν & ⁹). Παρακάτω θα παρουσιάσουμε σύντομα δύο ενδεικτικές από τις προαναφερθείσες θεωρίες.

3.2.1 Η θεωρία υγιεινής - παρακίνησης του F. Herzberg

Η θεωρία του Herzberg είναι η πιο συζητημένη και αποδεκτή ίσως στο χώρο της διοίκησης, παρά τις έντονες κριτικές που έχουν γίνει. Ο Herzberg καθόρισε δύο κατηγορίες παραγόντων. Την πρώτη κατηγορία την ονόμασε παράγοντες υγιεινής ή διατήρησης – μισθός, διαπροσωπικές σχέσεις, συνθήκες εργασίας – οι οποίοι δεν παρακινούν τους εργαζομένους για αύξηση της απόδοσής τους απλά εμποδίζουν να υπάρξει σε αυτούς το αίσθημα της δυσαρέσκειας και συνεπώς να διατηρούν έτσι την απόδοσή τους σε αποδεκτό επίπεδο. Γι αυτό και ονομάζονται και παράγοντες διατήρησης.

Οι παράγοντες της δεύτερης κατηγορίας ονομάσθηκαν παράγοντες παρακίνησης – υπευθυνότητα, αρμοδιότητα, αναγνώριση, επιβράβευση, επιτυχία και είναι οι μόνοι που μπορούν να «παράγουν» παρακίνηση. Η ύπαρξή τους δηλαδή κάνει τους εργαζομένους να έχουν τη διάθεση ή θέληση να αποδώσουν όλο και περισσότερο. Όμως η παρακινητική δύναμη αυτών των παραγόντων δεν μπορεί να υπάρξει στην περίπτωση που δεν υφίστανται οι παράγοντες της πρώτης κατηγορίας που είναι απαραίτητοι για την μη ύπαρξη δυσαρέσκειας στους εργαζομένους. Διότι δεν είναι δυνατόν να υπάρχει δυσαρέσκεια και συγχρόνως παρακίνηση (Μπουραντάς Δ.).

3.2.2 Η θεωρία των προσδοκιών του V. Vroom

Η θεωρία των προσδοκιών αναπτύχθηκε από τον V. Vroom ο οποίος δεν προσπαθεί να περιγράψει αυτό που παρακινεί τους εργαζόμενους, αλλά τη διαδικασία της παρακίνησης,

⁹ «Η Παρακίνηση στον Εργασιακό Χώρο ως Συγκριτικό Πλεονέκτημα. Εμπειρική έρευνα σε βιομηχανικές μονάδες της Βορείου Ελλάδας.», διαθέσιμο στο http://abd.teikav.edu.gr/articles_th/motivation.pdf

δηλαδή το πώς παρακινείται ο εργαζόμενος. Η θεωρία αυτή υποστηρίζει ότι κάθε άνθρωπος προσδιορίζει ποια είναι τα επιθυμητά αποτελέσματα που προσδοκεί από την εργασία του και επιλέγει τον τρόπο που θα αντιδράσει, με βάση την πιθανότητα που έχει για να επιτύχει αυτά τα αποτελέσματα. Η παρακίνηση είναι μια πολλαπλασιαστική σχέση της προσδοκίας (η γνώση του ατόμου για τη σχέση της εργασίας του με την πιθανότητα να πετύχει τα αποτελέσματα που επιθυμεί), της δυναμικότητας (η προτίμηση του ατόμου για μια συγκεκριμένη ανταμοιβή από την επίτευξη του στόχου, π.χ., η ανάγκη του εργαζόμενου για προαγωγή) και της ενεργοποίησης (η γνώση του ατόμου ότι η ανταμοιβή που του υποσχέθηκαν θα του δοθεί, όταν θα έχει εκπληρώσει με επιτυχία την εργασία του) (Μάρκοβιτς Γ.). Οι εξωτερικές ανταμοιβές, π.χ., μισθός, προσαυξήσεις, προαγωγή, έχουν άμεση σχέση στην παρακίνηση του εργαζόμενου και κατ' επέκταση στην επίτευξη των εργασιακών του στόχων. Επιπλέον, ο βαθμός της ικανοποίησης από την εργασία έχει άμεση σχέση με το κατά ποσόν ο εργαζόμενος ενεργοποιείται για να επιτύχει τα αποτελέσματα στην εργασία του – αποτελέσματα που είναι επιθυμητά και δελεαστικά και σε αυτόν. Αυτή η θεωρία υπογραμμίζει ουσιαστικά, την αναγκαιότητα της σύνδεσης των αμοιβών με την απόδοση του εργαζόμενου.

3.3 Χρησιμότητα αμοιβών και στόχοι επιχειρήσεων

Αμοιβή θεωρείται η κάθε είδους πληρωμή που εισπράττουν οι εργαζόμενοι μιας επιχείρησης ως αντάλλαγμα για τη συμμετοχή τους στον οργανισμό και τη συμβολή τους στην επίτευξη των στόχων. Η αμοιβή των εργαζομένων αποτελεί ουσιαστικό και κύριο καθοριστικό παράγοντα αφενός για την προσέλκυση ικανών-κατάλληλων υποψηφίων και την παραμονή αυτών στην επιχείρηση και αφετέρου για το επίπεδο απόδοσης (ποιοτικό και ποσοτικό) και το σύνολο της συμπεριφορά τους. Όταν η διοίκηση διαχειρίζεται σωστά το σύστημα αμοιβών, η επιχείρηση μπορεί να επιτυγχάνει τους αντικειμενικούς της σκοπούς προσλαμβάνοντας και διατηρώντας παραγωγικό έμπυχο δυναμικό (Χυτήρης, 2001).

Με δεδομένα την αύξηση του εργασιακού κόστους, τις πραγματικές συνθήκες της αγοράς εργασίας (ελεύθερη διακίνηση εργαζομένων, αμοιβές ανταγωνιστών, προσφορά και ζήτηση εργασίας), την ανάγκη για ανταγωνιστικότητα, κάθε επιχείρηση χρειάζεται να έχει

σαφή συστήματα αμοιβών, ώστε να επιτύχει τη καλύτερη δυνατή εργασιακή απόδοση και τον έλεγχο του εργασιακού κόστους. Όλες οι επιχειρήσεις επιδιώκουν συγκεκριμένους στόχους ανεξάρτητα με τα πακέτα αμοιβών που προσφέρουν. Κάποιοι στόχοι παρουσιάζονται παρακάτω:

- ❖ Να πληρώνουν ανταγωνιστικούς μισθούς και ημερομίσθια, ώστε να προσελκύσουν τους κατάλληλους υποψηφίους, στα πλαίσια των οικονομικών δυνατοτήτων τους.
- ❖ Να τηρούν τις νομοθετικές διατάξεις και ρυθμίσεις.
- ❖ Μειώνουν τα ποσοστά και τους ρυθμούς αποχωρήσεων, καθώς και τα παράπονα ή και την αίσθηση ανισότητας, ως αποτέλεσμα μη ικανοποιητικών και δίκαιων αμοιβών.
- ❖ Παρακινούν και ανταμείβουν αυξημένα επίπεδα απόδοσης.
- ❖ Εξασφαλίζουν μια σχετικά σταθερή σχέση ανάμεσα στην ανταμοιβή και τη πραγματική απόδοση για εργασία.

Επίσης, αναφορικά με την πλευρά των εργαζομένων, όλοι οι άνθρωποι όταν αποφασίζουν να εργασθούν το κάνουν για συγκεκριμένους λόγους, κυρίως για οικονομικούς, αλλά και για λόγους που σχετίζονται με τις κοινωνικές και ψυχολογικές τους ανάγκες. Έτσι, αποδίδουν στις όποιες παροχές συγκεκριμένη αξία όπως:

- ❖ Οικονομική
- ❖ Ψυχολογική
- ❖ Προσωπική
- ❖ Κοινωνική

Την πολιτική μισθών και ημερομισθίων αλλά και τη δομή του συστήματος αμοιβής κάθε επιχείρησης αποφασίζει η ανώτατη διοίκηση. Την ευθύνη όμως για τον καθορισμό αυτής της πολιτικής και του συστήματος αμοιβής που θα είναι δίκαιο, ανταγωνιστικό, οικονομικά εφικτό και θα παρακινεί τους εργαζομένους έχει τόσο η Διεύθυνση ανθρωπίνων πόρων όσο και τα στελέχη (Χυτήρης, 2001).

Χωρίς ανταγωνιστικό σύστημα αμοιβών το υπάρχον προσωπικό είναι πολύ πιθανό να αποχωρίσει και η αντικατάσταση είναι μία δύσκολη διαδικασία καθώς περιλαμβάνει εκ νέου επιλογή, πρόσληψη και εκπαίδευση υπαλλήλων. Η εμπειρία από τα επιχειρηματικά δρώμενα δείχνει ότι η αμοιβή πρέπει να είναι δίκαιη ώστε να εξασφαλίζει στον εργαζόμενο την κάλυψη των οικογενειακών και βιοτικών του αναγκών και να αφήνει ένα περιθώριο για

αποταμίευση, επένδυση και γενικά για τη βελτίωση της οικονομικής του αποκατάστασης (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003).

3.4 Είδη αμοιβών των εργαζομένων

Γενικά, η έννοια της αμοιβής αποτελείται από την άμεση και την έμμεση οικονομική παροχή:

- ❖ Την άμεση οικονομική παροχή αποτελούν ο μισθός ή το ημερομίσθιο (δηλαδή η βασική αποζημίωση) και τα κίνητρα-βραβεία, δηλαδή η επιπλέον ανταμοιβή που καταβάλλεται για την προσπάθεια και τα αποτελέσματα που επιτυγχάνει ο εργαζόμενος.
- ❖ Η έμμεση οικονομική παροχή αποτελείται από τα πρόσθετα οφέλη που δεν σχετίζονται άμεσα με την απόδοση στη θέση εργασίας όπως π.χ. άδειες, απουσίες, διακοπές, ασφάλεια ζωής (Χυτήρης, 2001).

Πιο συγκεκριμένα, σύμφωνα με τους Μπουραντά, Παπαλεξανδή, οι ανταμοιβές του εργαζόμενου μπορεί να είναι *οικονομικές* και *μη οικονομικές*.

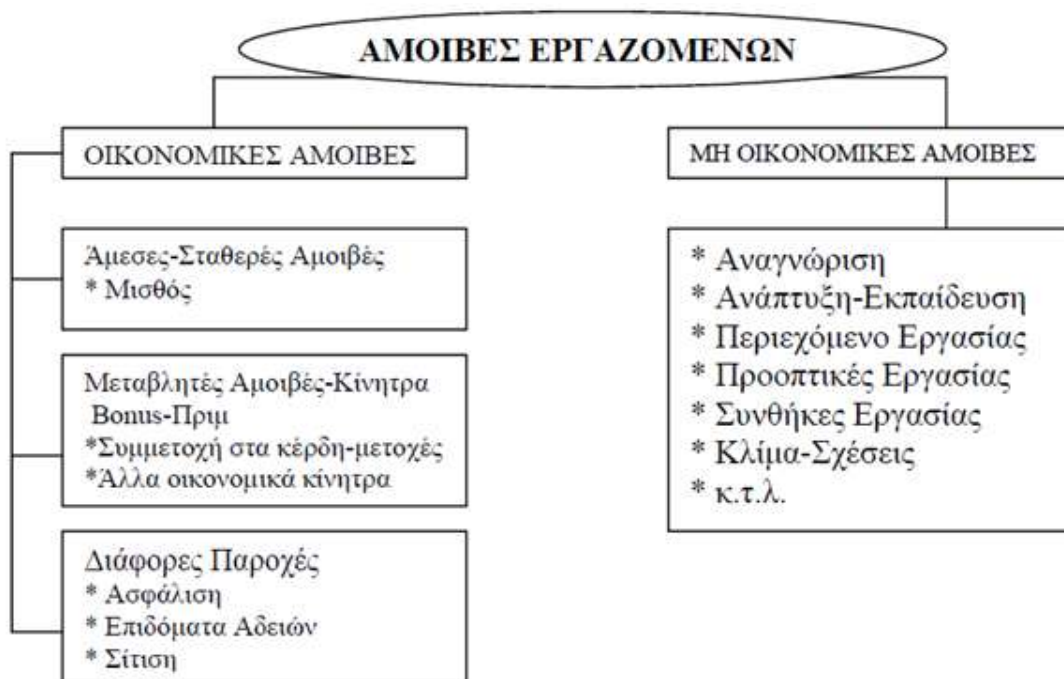
Οι *οικονομικές αμοιβές* αποτελούνται από τρεις κατηγορίες:

- ❖ Τις άμεσες ή σταθερές αμοιβές που λαμβάνει ο κάθε εργαζόμενος για την εργασία που προσφέρει για συγκεκριμένο χρόνο (μισθός).
- ❖ Τις μεταβλητές αμοιβές οι οποίες συνδέονται με την απόδοσή του.
- ❖ Τις λοιπές παροχές που προσφέρονται στους εργαζομένους είτε λόγω νομοθεσίας π.χ. επίδομα αδείας, επίδομα γάμου, ασφάλιση, είτε με πρωτοβουλία της επιχείρησης όπως πρόσθετη ασφάλιση, σίτιση, μεταφορά, αυτοκίνητο.

Οι αμοιβές πρέπει να είναι ανάλογες με τη θέση εργασίας και το ιεραρχικό επίπεδο στο οποίο ανήκει, να είναι νόμιμες, δίκαιες, να παρακινούν, να δημιουργούν την αίσθηση της εργασιακής ικανοποίησης στους εργαζόμενους, να μειώνουν τα ποσοστά και τους ρυθμούς αποχωρήσεων καθώς και τα παράπονα και την αίσθηση ανισότητας.

Τα συστήματα αμοιβών πρέπει να εξυπηρετούν τον προϋπολογισμό της επιχείρησης και να μη ξεπερνούν τα προβλεπόμενα έξοδα και τις οικονομικές της δυνατότητες, να επαναπροσδιορίζονται ανάλογα με την απόδοση των εργαζομένων, την αγορά εργασίας και τις οικονομικές αλλαγές που συμβαίνουν στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης (π.χ. επίπεδα πληθωρισμού, οικονομικοί κύκλοι κ.λ.π.) καθώς επίσης να εξυπηρετούν τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης (η συμβολή των εργαζομένων είναι καθοριστική όταν πρόκειται για σχέδια επέκτασης, ανάπτυξης, διεθνοποίησης κ.α. μιας επιχείρησης, επομένως θα πρέπει να δίνονται κίνητρα σε αυτούς).

Τα είδη των αμοιβών των εργαζομένων παρουσιάζονται συνοπτικά και στο παρακάτω σχήμα:



Πηγή: Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, (2003)

Διάγραμμα 3.1: Είδη αμοιβών των εργαζομένων

3.5 Συστήματα αμοιβών – τρόποι αμοιβής των εργαζομένων

Κάθε επιχείρηση, για τον αποτελεσματικό χειρισμό των συστημάτων αμοιβής, θα πρέπει να ακολουθήσει μια πολιτική σε σχέση με τους στόχους που επιδιώκει. Ένα καλά σχεδιασμένο σύστημα αμοιβών, εύκολο στη διαχείριση και προσιτό στους εργαζομένους μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την παροχή κινήτρων για καταβολή μεγαλύτερης από την πλευρά τους προσπάθειας. Επακόλουθα οδηγεί σε αύξηση της απόδοσης χωρίς αλλαγές στον υφιστάμενο αριθμό ανθρώπινου δυναμικού. Κίνητρα για επίτευξη στόχων αποτελούν κυρίως τα συστήματα μεταβλητών αμοιβών.

Το σύστημα αμοιβών και τα δομικά του στοιχεία είτε αυτά είναι σταθερές ή μεταβλητές αποδοχές επηρεάζουν την ικανοποίηση των εργαζομένων και κατά επέκταση τον ίδιο τον οργανισμό στο σύνολό του.

3.5.1 Σταθερές αμοιβές

➤ Πληρωμή με σταθερό μισθό:

Οι επιχειρήσεις, λαμβάνοντας υπόψη την αγορά, τη φύση της θέσης εργασίας και το έργο που παράγουν αμείβουν τους υπαλλήλους τους με έναν σταθερό μισθό. Ο εργαζόμενος εισπράττει μισθό ανάλογο των προσόντων του, των γνώσεων του, της εμπειρίας του και των καθηκόντων που αναλαμβάνει (Werther & Davis, 1996). Χαρακτηριστικά παραδείγματα εταιριών που ακλουθούν τέτοια μισθολογική πολιτική είναι οι δημόσιοι οργανισμοί και οι τράπεζες.

3.5.2 Μεταβλητές αμοιβές

➤ Αμοιβή με βάση το χρόνο:

Η αμοιβή υπολογίζεται με βάση το χρόνο που ο εργαζόμενος μένει στη θέση εργασίας, ανεξάρτητα από τη ποσότητα και ποιότητα έργου που παράγει και αυξάνεται με την επιμήκυνση του χρόνου απασχόλησης (πχ υπερωρίες). Η αμοιβή παρέχεται με τη μορφή

ημερομισθίου ή ωρομισθίου για το εργατοτεχνικό προσωπικό και με τη μορφή μισθού, για υπαλλήλους και στελέχη.

Η αμοιβή με βάση το χρόνο είναι σκόπιμη όταν:

- ❖ Οι μονάδες παραγωγής δεν ξεχωρίζονται εύκολα και δεν μετριοούνται.
- ❖ Οι εργαζόμενοι έχουν μικρό έλεγχο πάνω στη ποσότητα παραγωγής ή δεν υπάρχει σαφής σχέση μεταξύ προσπάθειας και απόδοσης.
- ❖ Οι καθυστερήσεις στην εργασία είναι συχνές και πέρα από τον έλεγχο των εργαζομένων.
- ❖ Το σύστημα επίβλεψης είναι ικανοποιητικό και οι προϊστάμενοι γνωρίζουν καλά να μετρούν την απόδοση των υφισταμένων τους.
- ❖ Η φύση της δουλειάς είναι τέτοια που κάθε επιτάχυνση του ρυθμού παραγωγής θα είχε δυσμενείς συνέπειες, για τους εργαζόμενους ή την επιχείρηση.
- ❖ Η επιχείρηση είναι εντάσεως παγίου κεφαλαίου και η παραγωγή στηρίζεται στις μηχανές (αυτοματοποίηση) και όχι στο εργατικό δυναμικό (Χυτήρης, 2001).

➤ **Αμοιβή με βάση την απόδοση και παραγωγικότητα:**

- **Αμοιβή με το κομμάτι**

Είναι ένα από τα παλαιότερα συστήματα κινήτρων που βασίζεται στην αμοιβή με το κομμάτι όπου οι εργαζόμενοι λαμβάνουν συγκεκριμένο αντίτιμο ανά παραγόμενη μονάδα. Εδώ η βάση υπολογισμού της αμοιβής είναι η ποσότητα έργου που παράγει ο εργαζόμενος, δηλαδή οι μονάδες παραγωγής και υπολογίζονται σε ωριαία ή ημερήσια βάση. Σε μία αλλιώςτική εκδοχή, οι υπάλληλοι των οποίων η παραγωγή υπερβαίνει το πρότυπο, εισπράττουν για όλη την εργασία τους μεγαλύτερο αντίτιμο από αυτό που παίρνουν εκείνοι που δεν υπερβαίνουν την κανονική παραγωγή. Οι επιχειρήσεις υιοθετούν αυτό το σύστημα κυρίως για λόγους ελέγχου του εργατικού κόστους (Χυτήρης, 2001).

- **Αμοιβή με βάση την απόδοση**

Η αμοιβή με βάση την απόδοση είναι σκόπιμη όταν:

- ❖ Οι μονάδες παραγωγής είναι μετρήσιμες
- ❖ Υπάρχει σαφής σχέση μεταξύ προσπάθειας και ποσότητας παραγωγής
- ❖ Η εργασία είναι προτυποποιημένη, η ροή εργασιών κανονική και οι διακοπές πολύ λίγες
- ❖ Η ποιότητα είναι σχετικά λιγότερο σπουδαία από τη ποσότητα
- ❖ Οι προϊστάμενοι δεν μπορούν να αφιερώσουν αρκετό χρόνο και προσοχή για έλεγχο της απόδοσης των υφισταμένων τους
- ❖ Ο ανταγωνισμός και η ανάγκη για έλεγχο του κόστους επιβάλλουν εκ των προτέρων τον ακριβή προσδιορισμό του εργατικού κόστους.

Οι προμήθειες των πωλητών είναι ένα παράδειγμα αμοιβής που έχει βάση την απόδοση.

→ **Προμήθειες:**

Αποτελούν σύστημα αμοιβής των εργαζομένων, κυρίως πωλητών και χρησιμοποιείται ως κίνητρο, γιατί συνδέει άμεσα την απόδοση με την οικονομική αποζημίωση. Με βάση αυτό το σύστημα οι εργαζόμενοι ανταμείβονται είτε εξ' ολοκλήρου με προμήθεια (άμεσο σύστημα προμηθειών), είτε εισπράττουν ένα σταθερό μέρος αμοιβής και το υπόλοιπο ως προμήθεια (έμμεσο σύστημα προμηθειών). Το σύστημα των προμηθειών εφαρμόζεται ευρέως ιδίως στα πολυκαταστήματα, τις επισιτιστικές και ασφαλιστικές επιχειρήσεις και στα χρηματιστηριακά γραφεία (Χυτήρης, 2001).

- **Αμοιβή με βάση τον πρότυπο χρόνο**

Το πρόγραμμα πρότυπων ωρών μοιάζει με την αμοιβή με το κομμάτι εκτός από το ότι ο υπολογισμός γίνεται σε μονάδες χρόνου. Ορίζεται ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα εντός του οποίου πρέπει να ολοκληρωθεί μία εργασία και αν οι εργαζόμενοι τελειώσουν τη δουλειά σε λιγότερο από τον πρότυπο χρόνο, η αμοιβή υπολογίζεται από τον πολλαπλασιασμό της ωριαίας αμοιβής επί το σύνολο των αντίστοιχων ωρών του προτύπου χρόνου. Είναι ένα σύστημα που ταιριάζει περισσότερο σε μη επαναλαμβανόμενες, μακροχρόνιες εργασίες (Χυτήρης, 2001, Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003).

- **Ατομικά Βραβεία**

Το βραβείο ή bonus είναι μία επιπρόσθετη οικονομική παροχή που λειτουργεί συμπληρωματικά στη βασική αμοιβή και σχετίζεται με την επίτευξη ενός στόχου. Έχει το πλεονέκτημα ότι παρέχει στους εργαζόμενους μεγαλύτερη πληρωμή, που αντιστοιχεί στην καταβολή μεγαλύτερης προσπάθειας εκ μέρους τους, ενώ ήδη υπάρχει για αυτούς η εξασφάλιση της βασικής αμοιβής. Τα bonus βοηθούν στην παρακίνηση και την παροχή κινήτρων για ενίσχυση των ενεργειών από τους εργαζομένους και ταυτόχρονα φαίνεται ότι αυξάνουν την ικανοποίηση από το επάγγελμά τους. Τα bonus εισπράττονται μια φορά συνολικά και κάνουν τον υπάλληλο να αισθάνεται ότι λαμβάνει περισσότερα χρήματα από ότι με μια μικρή αύξηση. Επιπλέον τα προγράμματα bonus είναι εύκολο να οργανωθούν και να διαχειριστούν επειδή δεν απαιτούν πολλή γραφειοκρατία και είναι αρκετά ευέλικτα (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003).

- **Επίδομα Αξίας**

Το επίδομα αξίας είναι η ετήσια προσαύξηση που συνδέεται με την απόδοση του εργαζομένου κατά τη διάρκεια του προηγούμενου χρόνου. Λειτουργεί ως παράγοντας υποκίνησης για τον υπάλληλο καθώς συνδέει τις αυξήσεις στην πληρωμή με την ατομική απόδοση. Για παράδειγμα, ένας υπάλληλος με υψηλή απόδοση ίσως λάβει μία αύξηση 5%, ενώ ένας υπάλληλος με μέτρια απόδοση λαμβάνει 3% και ένας υπάλληλος με κάτω του μετρίου απόδοση δεν λαμβάνει αύξηση (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003).

➤ **Ομαδικές αμοιβές**

- **Διανομή Κερδών**

Η διανομή κερδών είναι ένα σύστημα κινήτρων στο οποίο οι εργαζόμενοι μοιράζονται τα κέρδη της επιχείρησης. Το σύνηθες πρόγραμμα διανομής κερδών θέτει ένα στόχο βασισμένο στην επίτευξη κέρδους. Αφού έχει επιτευχθεί ο στόχος, ένα ποσοστό των επιπλέον κερδών μπαίνει στο κοινό ταμείο για να μοιραστεί στους συμμετέχοντες. Μερικές φορές το ποσό αυτό μοιράζεται σε ίσα μερίδια σε όλους τους εργαζόμενους ενώ σε άλλες περιπτώσεις λαμβάνεται υπόψη η ιεραρχική θέση ή η συνεισφορά στη δημιουργία αποτελεσμάτων (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003).

3.6 Παράγοντες καθορισμού των αμοιβών

Πρακτικά, προκειμένου να καθοριστεί το ύψος και το επίπεδο του μισθού ή του ημερομισθίου (ανά εργαζόμενο ή ομάδες εργαζομένων) λαμβάνονται υπόψη και παράγοντες που σχετίζονται τόσο με την ίδια την επιχείρηση όσο και με το εξωτερικό της περιβάλλον. Με δεδομένη την αρχή της οικονομικής της εργασίας, ότι η αξία της εργασίας είναι εκείνη την οποία είναι πρόθυμος κάποιος να πληρώσει, οι *παράγοντες* που επηρεάζουν τον καθορισμό της αμοιβής είναι:

- **Αμοιβές των ανταγωνιστών:** Οι αμοιβές που δίνουν οι ανταγωνίστριες επιχειρήσεις, για όμοιες ή παρόμοιες ειδικότητες και εργασίες, επηρεάζουν το πόσα θα πληρώσει κάθε επιχείρηση. Αυτό διότι, προκειμένου μια επιχείρηση να προσελκύσει ικανούς υποψηφίους, να τους κρατήσει αλλά και για να έχουν διάθεση να αποδώσουν, δεν θα πρέπει να υστερεί σε επίπεδα αμοιβής έναντι των ανταγωνιστριών.
- **Κοινοβουλευτική πολιτική και νομοθετικές ρυθμίσεις,** που έχουν υποχρεωτικό χαρακτήρα και δεσμεύουν τις επιχειρήσεις σε θέματα, ωραρίου (π.χ.35ωρο), αμοιβής της υπερωρίας, καθορισμού επιδομάτων, απαγόρευσης αυξήσεων, κατωτάτων ορίων αμοιβής, ποσοστού αυξήσεων, κ.λπ.
- **Κόστος ζωής και πληθωρισμός:** Το κόστος ζωής και ο πληθωρισμός, σε επίπεδο οικονομίας, εάν σχετίζονται άμεσα με την απόδοση στη θέση εργασίας. Οι εργαζόμενοι, όμως, τα λαμβάνουν σοβαρά υπόψη στις απαιτήσεις, διεκδικήσεις τους και επηρεάζονται σαφώς στη διάθεσή τους να αποδώσουν. Γι' αυτό, οι επιχειρήσεις επιδιώκουν οι αμοιβές και οι αυξήσεις, που κάθε φορά δίνουν, να καλύπτουν το συμβατικό κόστος ζωής (συνήθως λαμβάνεται υπόψη 4μελής οικογένεια) και τον πληθωρισμό σε τοπικό, σε εθνικό αλλά και σε διεθνικό επίπεδο.

- **Συνθήκες αγοράς εργασίας:** Οι δυνάμεις που καθορίζουν τη ζήτηση και προσφορά εργατικού δυναμικού, σε μια περιοχή, επηρεάζουν το ύψος της αμοιβής που πρέπει να καταβληθεί για την απασχόληση κατάλληλου προσωπικού. Αν π.χ. η ανεργία σε έναν κλάδο είναι υψηλή, αυτό οδηγεί τους εργοδότες στην καταβολή χαμηλών αμοιβών. Πρέπει όμως να σημειωθεί πως δημιουργείται μια δυναμική αλληλεπίδραση μεταξύ των δυνάμεων που καθορίζουν την προσφορά και τη ζήτηση, σε μια αγορά εργασίας.
- **Οικονομική κατάσταση/δυνατότητες της ίδιας επιχείρησης:** Πέρα από τη διάθεση της επιχείρησης ή την πίεση που δέχεται για να καταβάλει αυξημένες αμοιβές, αυτό τελικά θα επηρεασθεί και από την οικονομική της δυνατότητα να τις καταβάλλει.
- **Πίεση και δύναμη των σωματείων (συλλογικές διαπραγματεύσεις):** Οι εργαζόμενοι, μέσα από τα συνδικάτα τους, ασκούν πίεση για επίπεδα αμοιβής και αυξήσεων υψηλότερα από αυτά που η επιχείρηση προτίθεται ή δύναται να παράσχει. Σε επιχειρήσεις που υπάρχουν ισχυρά σωματεία (σε αριθμό μελών και σε ειδική δύναμη, π.χ. σπάνιες ειδικότητες) η πίεση αυτή λαμβάνεται σοβαρά υπόψη για την αποφυγή συγκρούσεων, απεργιών και τη διατήρηση της εργασιακής ειρήνης.
- **Στρατηγικοί στόχοι της επιχείρησης:** Για την επίτευξη στρατηγικών στόχων, όπως π.χ. επέκταση της επιχείρησης διεθνώς, ανάπτυξη δραστηριοτήτων, ανταγωνιστικότητα, παραγωγικότητα κ.λπ., είναι απαραίτητη η ουσιαστική συμμετοχή και συμβολή των εργαζομένων. Αυτή μπορεί να επιτευχθεί μέσα από ένα αποτελεσματικό σύστημα αμοιβών και ειδικών κινήτρων. Έτσι, είναι απαραίτητη η σύνδεση της πολιτικής και του συστήματος αμοιβών με τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης.
- **Κύκλος ζωής επιχείρησης:** Αν η επιχείρηση βρίσκεται σε φάση "εισαγωγής" στον κλάδο ή ανάπτυξης ή ωρίμανσης έχει διαφορετικούς λόγους και δυνατότητες για να δώσει αμοιβές, που θα συμβάλουν στην επίτευξη των

στόχων της και θα ικανοποιούν τις προσδοκίες και απαιτήσεις των εργαζομένων.

- **Απαιτήσεις και αξία της θέσης εργασίας:** Είναι αυτονόητο ότι η κάθε εργασία (π.χ. του εργατοτεχνίτη, του λογιστή, του τηλεφωνητή, του πωλητή, του διευθυντή προσωπικού, κ.λπ.) απαιτεί διαφορετικούς βαθμούς υπευθυνότητας, πρωτοβουλίας, φυσικής ικανότητας, τεχνικής δεξιότητας, κ.λπ. Ακόμη δε, κάθε εργασία ή ομάδα παρόμοιων εργασιών επιτελείται και σε διαφορετικό φυσικό περιβάλλον. Όλα αυτά λαμβάνονται υπόψη για τον προσδιορισμό της αξίας της εργασίας και κατ' επέκταση για το πόσο πρέπει να πληρώνεται.
- **Σχετική απόδοση (αξία) του εργαζομένου:** Οι αυξήσεις ή τα χρηματικά βραβεία για εξαιρετική απόδοση (όπως αποδεικνύεται από τη συστηματική αξιολόγηση) θα πρέπει να υπολογίζονται σε ένα πλαίσιο πολιτικής και συστήματος ανταμοιβών για να έχουν τη δύναμη κινήτρου και αναγνώρισης.

Βέβαια, είναι αδύνατον οι επιχειρήσεις να λαμβάνουν υπόψη όλους τους παραπάνω παράγοντες ταυτόχρονα, ούτε βέβαια να τους αποδίδουν την ίδια σπουδαιότητα. Τα κριτήρια που συνήθως λαμβάνονται υπόψη είναι: οι οικονομικές δυνατότητες, οι στρατηγικοί στόχοι της επιχείρησης και οι νομοθετικές ρυθμίσεις (Χυτήρης, 2001).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο

ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΤΟ ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΟ ΤΡΙΠΟΛΗΣ

4.1 Τμήματα προσωπικού του Γενικού Νοσοκομείου Τρίπολης

Το Παναρκαδικό Νοσοκομείο Τρίπολης αποτελείται από τα παρακάτω τμήματα απασχόλησης ανθρώπινου δυναμικού:

- Επιστημονικό προσωπικό
- Διοικητικό προσωπικό
- Νοσηλευτικό προσωπικό
- Τεχνικό προσωπικό
- Παραϊατρικό προσωπικό
- Προσωπικό ασφαλείας
- Οδηγοί ασθενοφόρου
- Βοηθητικό προσωπικό
- Ιατροί νοσοκομείου
- Προσωπικό Κέντρου Υγείας

- Ιατροί Κέντρου Υγείας
- Λοιπό προσωπικό

Στον παρακάτω πίνακα φαίνονται συγκεντρωτικά τα άτομα που απασχολούνται στα ανάλογα τμήματα του νοσοκομείου:

ΠΙΝΑΚΑΣ 4.1: Αριθμός προσωπικού ανά τμήμα του Νοσοκομείου Τρίπολης

ΤΜΗΜΑΤΑ ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΟΥ	ΑΤΟΜΑ
Επιστημονικό Προσωπικό	3
Διοικητικό Προσωπικό	74
Νοσηλευτικό Προσωπικό	270
Τεχνικό Προσωπικό	33
Παραϊατρικό Προσωπικό	41
Προσωπικό Ασφαλείας	9
Οδηγοί Ασθενοφόρου	5
Βοηθητικό Προσωπικό	46
Λοιπό Προσωπικό	25
Ιατροί Νοσοκομείου	130
Προσωπικό Κέντρου Υγείας	101
Ιατροί Κέντρου Υγείας	80
Σύνολο	817

Πηγή: Γενικό Νοσοκομείο Τρίπολης, (2012) (Ίδια Επεξεργασία)

Στον πίνακα 4.1 παρατηρούμε πώς κατανέμονται οι απασχολούμενοι από το ανθρώπινο δυναμικό του νοσοκομείου Τρίπολης στα διάφορα τμήματα αυτού.

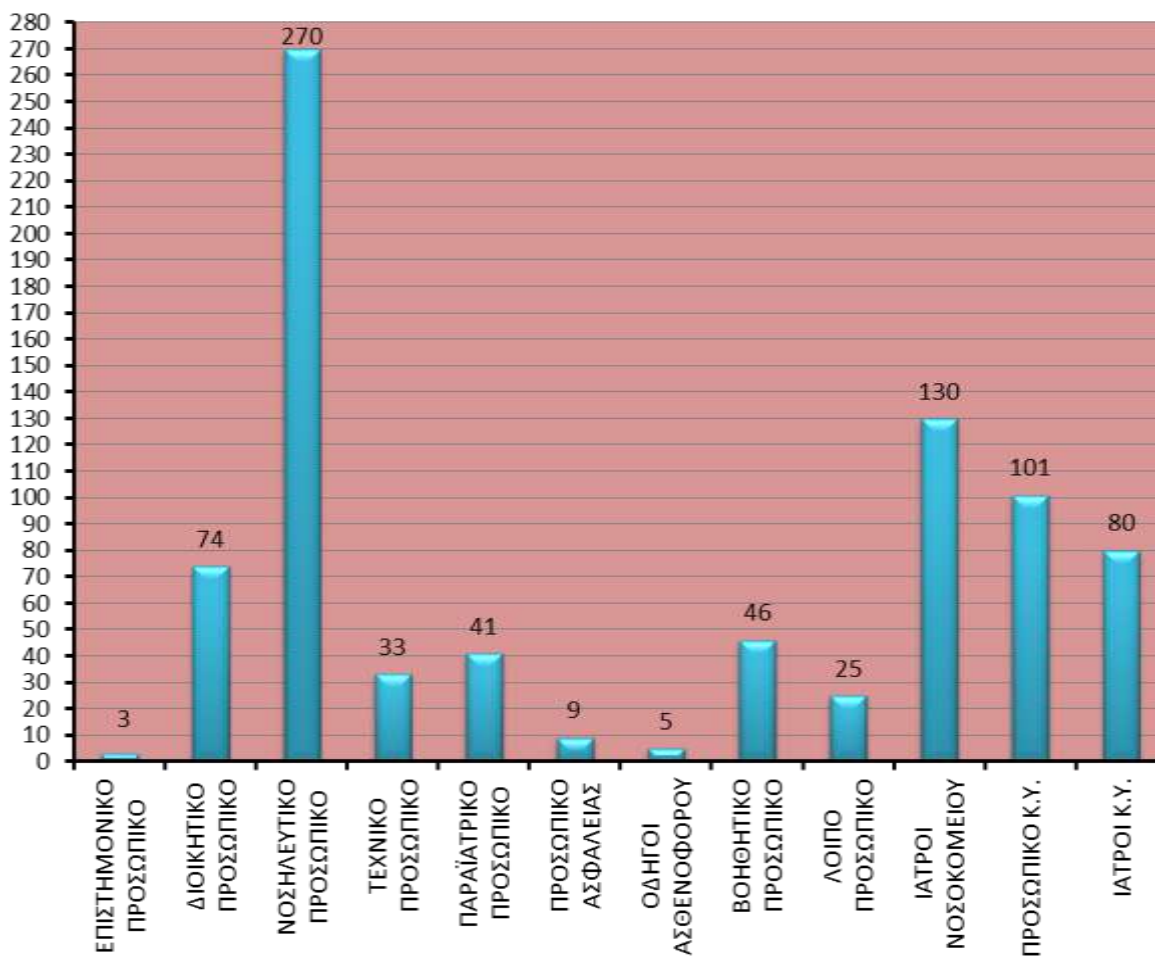
Έτσι λοιπόν βλέπουμε ότι από το σύνολο των απασχολούμενων ατόμων που είναι 817, οι περισσότεροι ανήκουν στο νοσηλευτικό προσωπικό. Με μία πρώτη ματιά στον πίνακα διακρίνουμε την αισθητή διαφορά κάλυψης περισσότερων εργατικών θέσεων στη νοσηλευτική μονάδα. Αυτό γίνεται εύκολα κατανοητό καθώς οι νοσηλευτές σε ένα νοσοκομείο αποτελούν ένα αναπόσπαστο και ιδιαίτερος πολύτιμο κομμάτι του πάζλ των τμημάτων του, αφού η αρωγή τους απαιτείται σε όλα τα στάδια νοσηλείας αλλά και σε όλες τις μονάδες του νοσοκομείου.

Στη συνέχεια οι ιατροί του νοσοκομείου καλύπτουν όπως είναι αναμενόμενο το επόμενο μεγαλύτερο τμήμα του νοσοκομείου και είναι 130 στο σύνολο. Οι ιατροί καλύπτουν το φάσμα των ειδικοτήτων που απαιτείται από τις μονάδες του νοσοκομείου.

Ακολουθεί το προσωπικό του Κέντρου Υγείας που λειτουργεί στο Παναρκαδικό Γενικό Νοσοκομείο και φυσικά οι ιατροί που απασχολούνται σε αυτό.

Δεν μπορεί να μην υπάρχει επίσης και ένας υψηλός αριθμός απασχολούμενων εργατικού δυναμικού για την κάλυψη των διοικητικών θέσεων του νοσοκομείου για την εύρυθμη λειτουργία του. Στο νοσοκομείο Τρίπολης απασχολούνται 74 άτομα στη διοίκησή του.

Παρακάτω ακολουθούν δύο γραφήματα τα οποία απεικονίζουν τη σύνθεση του ανθρώπινου δυναμικού του Παναρκαδικού Νοσοκομείου Τρίπολης στις διάφορες μονάδες λειτουργίας του. Το γράφημα 4.1 μετατρέπει σε εικόνα τα διαθέσιμα στοιχεία του πίνακα 4.1 σχετικά με τον αριθμό του προσωπικού με τη μορφή ραβδογράμματος, ενώ το γράφημα 4.2 απεικονίζει τα στοιχεία του πίνακα 4.1 ως ποσοστό επί του συνόλου του απασχολούμενου προσωπικού.



Πηγή: Γενικό Νοσοκομείο Τρίπολης, (2012) (Ίδια Επεξεργασία)

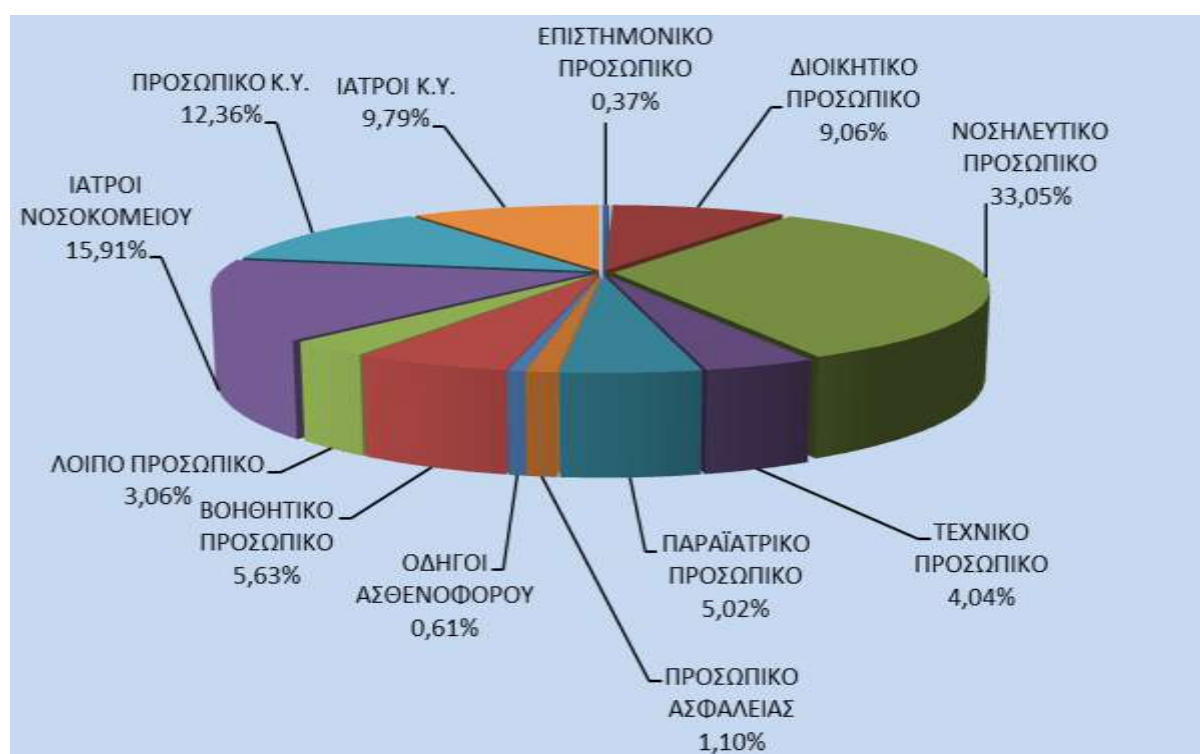
Γράφημα 4.2: Αριθμός Προσωπικού ανά τμήμα του Νοσοκομείου Τρίπολης

Από το γράφημα 4.2 μπορούμε εύκολα και άμεσα από τις ράβδους να δούμε πως κατανέμεται ο αριθμός του απασχολούμενου ανθρώπινου δυναμικού στις μονάδες του νοσοκομείου.

Έτσι λοιπόν από τα 817 άτομα του προσωπικού του νοσοκομείου, τα 270 απασχολούνται στο νοσηλευτικό τμήμα, τα 130 είναι το ιατρικό προσωπικό του νοσοκομείου, τα 101 ανήκουν στο προσωπικό του Κέντρου Υγείας που λειτουργεί, τα 80 είναι το ιατρικό προσωπικό του Κέντρου Υγείας, τα 74 απασχολούνται στο διοικητικό κομμάτι, έπονται 46 απασχολούμενοι στο ευρύτερο βοηθητικό προσωπικό του νοσοκομείου, 41 στο παραϊατρικό, 33 στο τεχνικό προσωπικό του νοσοκομείου, 25 άτομα στο λοιπό προσωπικό ενώ τους λιγότερους απασχολούμενους τους έχει στην ασφάλεια, στους οδηγούς ασθενοφόρων και μόλις 3 ανήκουν στο επιστημονικό προσωπικό.

Ο μικρός αριθμός απασχολούμενων στο επιστημονικό προσωπικό είναι κατανοητός αφού ο ρόλος τους σε ένα νοσοκομείο δεν είναι διεκπεραιωτικός αλλά επικουρικός και συνάμα καίριος σε κρίσιμα ζητήματα επιστημονικής συμβολής αλλά και ανάπτυξης. Μια μικρή ομάδα ατόμων στο επιστημονικό κομμάτι είναι πιο εποικοδομητική και συμβάλλει στους στόχους της εσωτερικής επικοινωνίας σε μια νοσοκομειακή μονάδα.

Παρακάτω στο γράφημα με τη μορφή πίτας φαίνεται ακόμα καλύτερα η κατανομή του ανθρώπινου δυναμικού του νοσοκομείου στα διάφορα τμήματα ως ποσοστό επί του συνόλου των απασχολούμενων ατόμων.



Πηγή: Γενικό Νοσοκομείο Τρίπολης, (2012) (Ίδια Επεξεργασία)

Γράφημα 4.3: Ποσοστό απασχόλησης προσωπικού ανά τμήμα του Νοσοκομείου Τρίπολης

Στο παραπάνω γράφημα λοιπόν βλέπουμε την κατανομή του ανθρώπινου δυναμικού του νοσοκομείου σε ποσοστά επί του συνόλου των απασχολούμενων στα διάφορα τμήματα.

Βλέπουμε λοιπόν ότι μόλις το 0,37% από τα άτομα του προσωπικού αποτελούν το επιστημονικό προσωπικό που είναι και το μικρότερο ποσοστό απασχολούμενων ατόμων στο νοσοκομείο μαζί με τους οδηγούς ασθενοφόρων που καλύπτουν το 0,61% του προσωπικού. Αμέσως μετά ακολουθούν με μικρό ποσοστό μόλις 1,10% οι απασχολούμενοι στο προσωπικό ασφαλείας. Ένα ποσοστό 3,06% απασχολείται επικουρικά στις διάφορες μονάδες του νοσοκομείου και με ποσοστό 4,04% ακολουθούν οι τεχνικοί του νοσοκομείου. Το παραϊατρικό προσωπικό καλύπτει το 5,02% ενώ με 5,63% ακολουθεί το βοηθητικό προσωπικό του νοσοκομείου. Με μεγαλύτερα ποσοστά κάλυψης της πίτας της απασχόλησης του προσωπικού ακολουθούν οι ιατροί του Κέντρου Υγείας με ποσοστό 9,79% και φυσικά το διοικητικό προσωπικό με ποσοστό 9,06%.

Επομένως τα μεγαλύτερα κομμάτια της πίτας καλύπτουν το προσωπικό του Κέντρου Υγείας με ποσοστό 12,36%, οι ιατροί του νοσοκομείου με ποσοστό 15,91% και το μεγαλύτερο ποσοστό κάλυψης κατέχει το νοσηλευτικό προσωπικό με 33,05%.

Το κύριο χαρακτηριστικό όπως φαίνεται εύκολα από την πίτα των ποσοστών που κατέχουν τα απασχολούμενα άτομα είναι ότι η πλειοψηφία των απασχολούμενων ατόμων όπως διαπιστώσαμε και παραπάνω από τον Πίνακα 4.1 ανήκουν στο νοσηλευτικό προσωπικό ενώ το μικρότερο ποσοστό καταλαμβάνει το επιστημονικό προσωπικό. Επομένως τα ποσοστά στα οποία χωρίζεται η πίτα του παραπάνω γραφήματος μας απεικονίζουν τη σύνθεση του εργατικού δυναμικού στα τμήματα τα οποία χωρίζεται το Γενικό Νοσοκομείο Τρίπολης.

4.2 Μορφωτικό επίπεδο του προσωπικού του Γενικού Νοσοκομείου Τρίπολης

Ο Πίνακας 4.2 μας δείχνει την «εκπαιδευτική» προέλευση των απασχολουμένων του Παναρκαδικού νοσοκομείου, δηλαδή τον αριθμό των εργαζομένων που έχουν αποκτήσει κάποιο πτυχίο Ανώτατου Εκπαιδευτικού Ιδρύματος (ΑΕΙ) ή Τεχνολογικού Εκπαιδευτικού Ιδρύματος (ΤΕΙ), πόσοι από αυτούς κατέχουν μεταπτυχιακό δίπλωμα, πόσοι διδακτορικό δίπλωμα και πόσοι από το ανθρώπινο δυναμικό του νοσοκομείου είναι δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης αλλά και πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης.

Τα επίπεδα εκπαίδευσης στα οποία διακρίναμε από τα στοιχεία που λάβαμε για τους εργαζομένους του Γενικού Νοσοκομείου Τρίπολης και που τα αποτελέσματα φαίνονται στον Πίνακα 4.2 είναι:

- Απασχολούμενοι με διδακτορικό δίπλωμα
- Απασχολούμενοι με μεταπτυχιακό δίπλωμα
- Απασχολούμενοι με πτυχίο ΑΕΙ
- Απασχολούμενοι με πτυχίο ΤΕΙ
- Απασχολούμενοι με επίπεδο δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης
- Απασχολούμενοι με επίπεδο πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης

Σύμφωνα με τα στοιχεία του παρακάτω Πίνακα 4.2, το σύνολο των απασχολουμένων του νοσοκομείου για το οποίο έχουμε στοιχεία του μορφωτικού τους επιπέδου είναι 757. Δεδομένου ότι το σύνολο του ανθρώπινου δυναμικού είναι 817 άτομα, όπως άλλωστε έχουμε ήδη αναφέρει από την ανάλυση της προηγούμενης ενότητας, συμπεραίνουμε ότι για 60 απασχολούμενους του νοσοκομείου δεν υπάρχουν στοιχεία για το μορφωτικό τους επίπεδο.

ΠΙΝΑΚΑΣ 4.2: Μορφωτικό επίπεδο του προσωπικού του Νοσοκομείου Τρίπολης

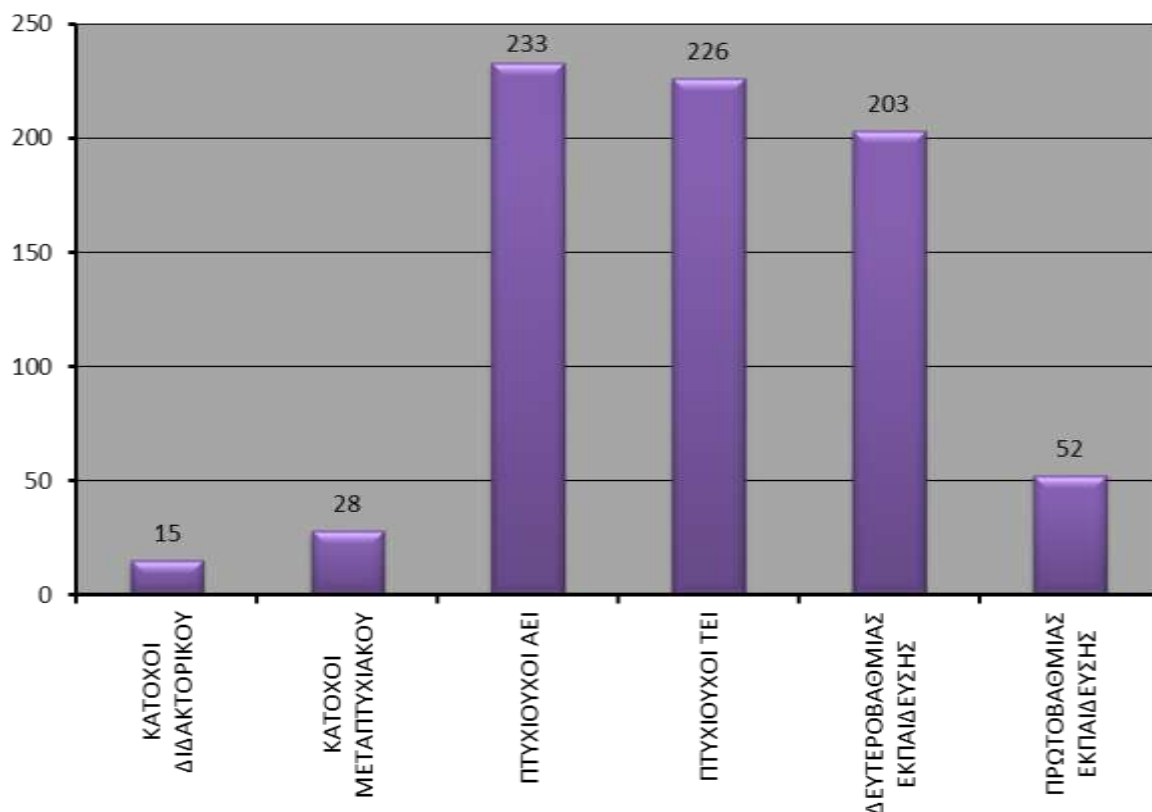
ΕΠΙΠΕΔΟ ΣΠΟΥΔΩΝ	ΑΤΟΜΑ
Κάτοχοι διδακτορικού	15

Κάτοχοι μεταπτυχιακού	28
Πτυχιούχοι ΑΕΙ	233
Πτυχιούχοι ΤΕΙ	226
Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης	203
Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης	52
Σύνολο	757

Πηγή: Γενικό Νοσοκομείο Τρίπολης, (2012) (Ίδια Επεξεργασία)

Παρακάτω ακολουθούν δύο γραφήματα τα οποία απεικονίζουν το μορφωτικό επίπεδο του ανθρώπινου δυναμικού του Παναρκαδικού Νοσοκομείου Τρίπολης και για όλες τις διαθέσιμες μονάδες λειτουργίας του.

Στο γράφημα 4.4 έχουμε παραθέσει σε μορφή ραβδογράμματος τα διαθέσιμα στοιχεία του πίνακα 4.2 σχετικά με την εκπαίδευση του προσωπικού, ενώ το γράφημα 4.5 είναι μία πίτα που απεικονίζει τα στοιχεία ιδίου του πίνακα 4.2 ως ποσοστό επί του συνόλου του απασχολούμενου προσωπικού.



Πηγή: Γενικό Νοσοκομείο Τρίπολης, (2012) (Ίδια Επεξεργασία)

Γράφημα 4.4: Μορφωτικό επίπεδο του ανθρώπινου δυναμικού του Νοσοκομείου Τρίπολης

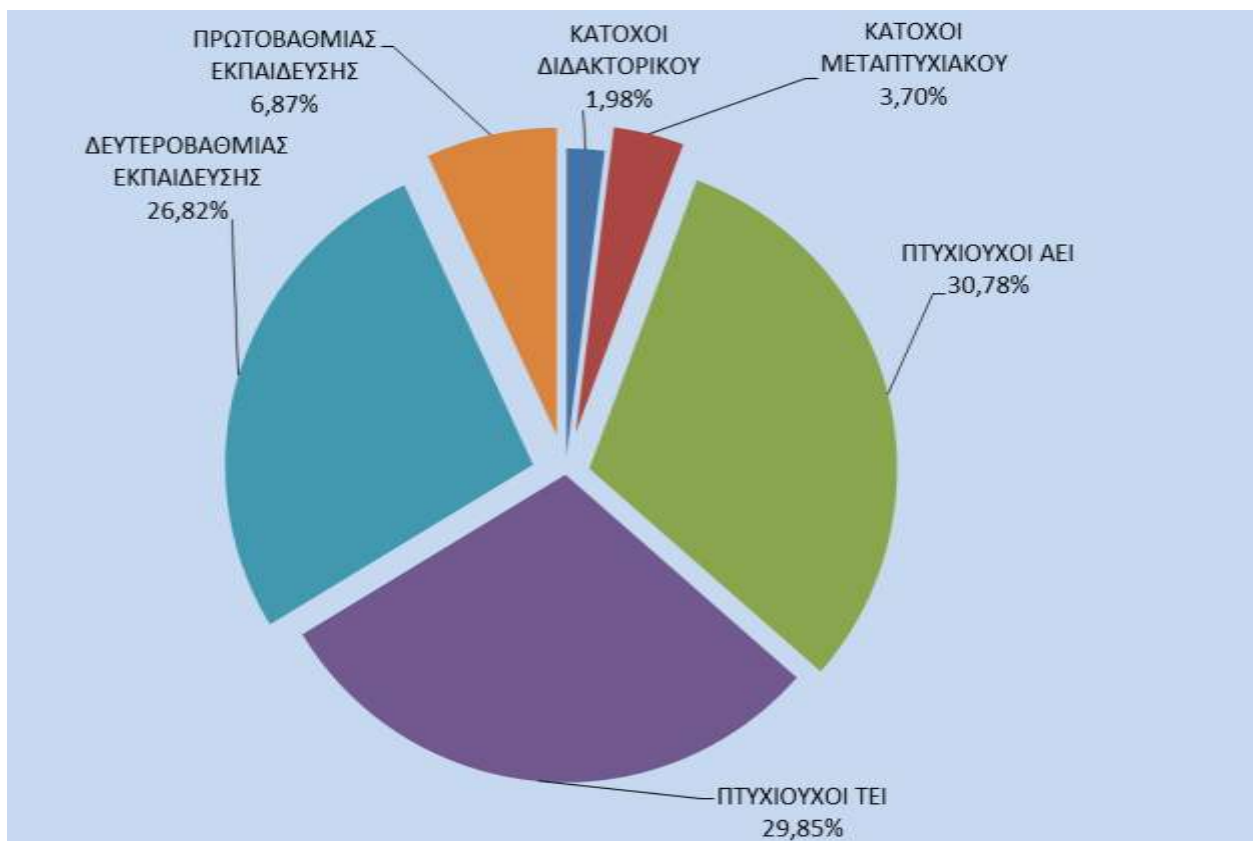
Από το παραπάνω ραβδόγραμμα μπορούμε εύκολα να δούμε από το ύψος των ράβδων πως κατανέμεται το μορφωτικό επίπεδο του απασχολούμενου ανθρώπινου δυναμικού σε όλες τις μονάδες του νοσοκομείου.

Έτσι λοιπόν παρατηρούμε ότι οι περισσότεροι απασχολούμενοι του νοσοκομείου είναι πτυχιούχοι Ανώτατου Εκπαιδευτικού Ιδρύματος, πτυχιούχοι Τεχνολογικού Εκπαιδευτικού Ιδρύματος και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευση ενώ οι λιγότεροι απασχολούμενοι είναι κάτοχοι διδακτορικού διπλώματος.

Παρατηρώντας ότι τα στοιχεία έχουν παρθεί για το σύνολο του εργατικού δυναμικού του νοσοκομείου και συνδεδόμενα με την προηγούμενη ενότητα του παρόντος κεφαλαίου, μπορούμε να αντιληφθούμε ότι είναι λογική η συνέπεια των αριθμών για το επίπεδο

εκπαίδευσης καθώς οι περισσότεροι εργαζόμενοι του νοσοκομείου αποτελούν τη νοσηλευτική μονάδα και τους ιατρούς. Αυτό σημαίνει πως απαιτείται τριτοβάθμια ανώτατη εκπαίδευση για το μεγαλύτερο πλήθος του ανθρώπινου δυναμικού. Ο επόμενος μεγάλος αριθμός απασχολούμενων καλύπτει τις επικουρικές μονάδες του νοσοκομείου κάτι το οποίο σημαίνει πως οι απαιτήσεις για μορφωτικό τους επίπεδο πιθανόν να είναι χαμηλότερες.

Παρακάτω στο γράφημα 4.5 με τη μορφή πίτας φαίνεται ακόμα καλύτερα η κατανομή του μορφωτικού επιπέδου του ανθρώπινου δυναμικού του νοσοκομείου στα τμήματα, ως ποσοστό επί του συνόλου των απασχολούμενων ατόμων.



Πηγή: Γενικό Νοσοκομείο Τρίπολης, (2012) (Ίδια Επεξεργασία)

Γράφημα 4.5: Ποσοστό μορφωτικού επιπέδου του ανθρώπινου δυναμικού του Νοσοκομείου Τρίπολης

Στο παραπάνω γράφημα λοιπόν βλέπουμε το μορφωτικό επίπεδο του προσωπικού του νοσοκομείου σε ποσοστά επί του συνολικού απασχολούμενου ανθρώπινου δυναμικού.

Παρατηρούμε λοιπόν ότι μόλις το 1,98% από τα άτομα του προσωπικού κατέχουν διδακτορικό δίπλωμα ειδίκευσης που είναι και το μικρότερο ποσοστό ατόμων στην κλίμακα του μορφωτικού επιπέδου. Αμέσως μετά ακολουθούν τα άτομα που κατέχουν μεταπτυχιακό δίπλωμα σπουδών με ποσοστό 3,7%. Παρατηρούμε επομένως ότι στις ανώτατες βαθμίδες εκπαίδευσης διδακτορικού και μεταπτυχιακού βρίσκεται το μικρότερο ποσοστό απασχολούμενων στο Γενικό Νοσοκομείο. Συνολικά το ποσοστό αυτών είναι στο 5,68% του συνόλου των εργαζομένων το οποίο είναι μικρότερο και από το ποσοστό των ατόμων με πρωτοβάθμια εκπαίδευση που κατέχουν το 6,87%.

Το μεγαλύτερο κομμάτι της πίτας του μορφωτικού επιπέδου από ότι μπορούμε εύκολα να διακρίνουμε, καλύπτει το προσωπικό με πτυχίο ΑΕΙ και αγγίζει το 30,78% ενώ με μικρή διαφορά ακολουθούν οι πτυχιούχοι ΤΕΙ με ποσοστό 29,85%. Έπονται με μεγάλο ποσοστό και οι απασχολούμενοι με δευτεροβάθμια εκπαίδευση με ποσοστό 26,82%.

Το κύριο χαρακτηριστικό όπως φαίνεται εύκολα από την πίτα των ποσοστών που κατέχουν τα απασχολούμενα άτομα είναι ότι η πλειοψηφία των ατόμων είναι ανώτατης τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, κάτοχοι πτυχίων ΑΕΙ και ΤΕΙ λαμβάνοντας υπόψη ότι οι απασχολούμενοι ανήκουν στο δημόσιο τομέα. Ενώ ένα μικρότερο ποσοστό του ανθρώπινου δυναμικού ανήκει στις ακραίες βαθμίδες των κατόχων είτε διδακτορικού ή μεταπτυχιακού διπλώματος είτε είναι πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης.

4.3 Κόστος μισθοδοσίας του προσωπικού του Γενικού Νοσοκομείου Τρίπολης

Όπως γνωρίζουμε από τη θεωρία περί των συστημάτων των αμοιβών του ανθρώπινου δυναμικού και με βάση τη διαμόρφωση του μισθολογικού εύρους των θέσεων εργασίας, για κάθε ομάδα θέσεων εργασίας θα πρέπει να καθοριστούν συγκεκριμένες αμοιβές. Οι αμοιβές καθορίζονται με ένα εύρος, το οποίο έχει μία ελάχιστη και μία ανώτατη αμοιβή για τις θέσεις εργασίας. Αυτό είναι απαραίτητο προκειμένου ένας εργαζόμενος που παραμένει για χρόνια σε μια θέση εργασίας ή έχει αυξημένα προσόντα ή επιδόσεις να μπορεί να εξελιχθεί μισθολογικά (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003).

Παρακάτω στον Πίνακα 4.3 παρουσιάζονται τα στοιχεία που λάβαμε από το Γενικό Νοσοκομείο Τρίπολης σχετικά με το ετήσιο κόστος για τη μισθοδοσία του προσωπικού στις διάφορες μονάδες του νοσοκομείου. Έτσι λοιπόν για κάθε ειδικότητα του προσωπικού του νοσοκομείου βλέπουμε την μισθοδοσία που αναλογεί για ένα έτος.

Με μία πρώτη ματιά και συνδέοντας τα στοιχεία με τις προηγούμενες ενότητες σχετικά με τον αριθμό των απασχολούμενων ατόμων σε κάθε τμήμα αλλά και το επίπεδο εκπαίδευσής τους, παρατηρούμε ότι το μεγαλύτερο κόστος στη μισθοδοσία για το νοσοκομείο προκύπτει από το νοσηλευτικό προσωπικό.

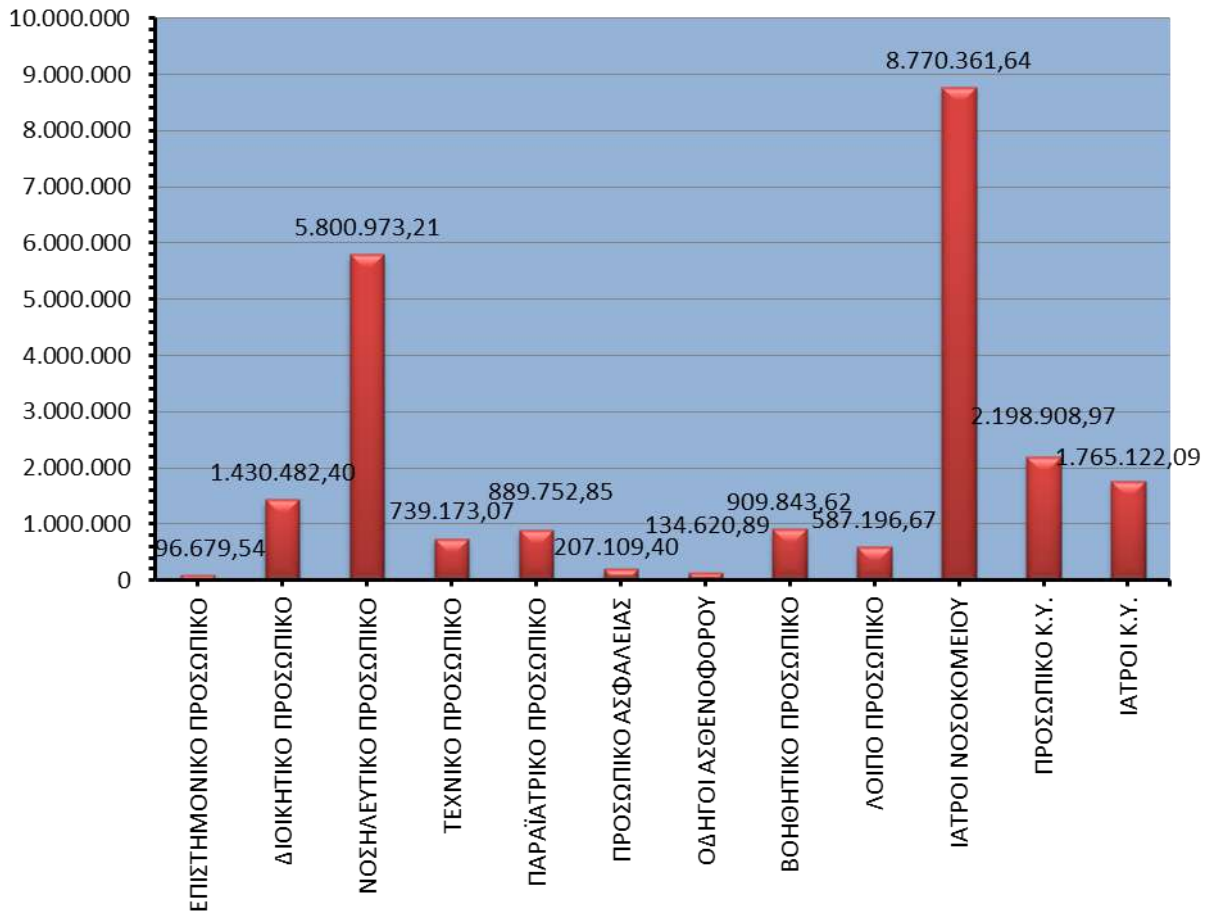
ΠΙΝΑΚΑΣ 4.3: Αναλυτικό ετήσιο κόστος μισθοδοσίας του προσωπικού ανά τμήμα του Νοσοκομείου Τρίπολης

ΤΜΗΜΑΤΑ ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΟΥ	ΜΙΣΘΟΛΟΓΙΑ (€)
Επιστημονικό Προσωπικό	96.679,54
Διοικητικό Προσωπικό	1.430.482,40
Νοσηλευτικό Προσωπικό	5.800.973,21
Τεχνικό Προσωπικό	739.173,07
Παραϊατρικό Προσωπικό	889.752,85
Προσωπικό Ασφαλείας	207.109,40
Οδηγοί Ασθενοφόρου	134.620,89
Βοηθητικό Προσωπικό	909.843,62
Λοιπό Προσωπικό	587.196,67
Ιατροί Νοσοκομείου	8.770.361,64
Προσωπικό Κέντρου Υγείας	2.198.908,97
Ιατροί Κέντρου Υγείας	1.765.122,09
Σύνολο	23.530.224,35

Πηγή: Γενικό Νοσοκομείο Τρίπολης, (2012) (Ίδια Επεξεργασία)

Στη συνέχεια προβάλλουμε δύο γραφήματα τα οποία απεικονίζουν το κόστος μισθοδοσίας του ανθρώπινου δυναμικού του Παναρκαδικού Νοσοκομείου Τρίπολης για όλες τις κατηγορίες θέσεων εργασίας.

Στο γράφημα 4.6 έχουμε παραθέσει σε μορφή ραβδογράμματος τα διαθέσιμα στοιχεία του πίνακα 4.3 σχετικά με το κόστος μισθοδοσίας του προσωπικού, ενώ το γράφημα 4.7 είναι μία πίτα που απεικονίζει τα στοιχεία ίδιου του πίνακα 4.3 αλλά ως ποσοστό επί του συνολικού ετήσιου κόστους μισθοδοσίας του νοσοκομείου.



Πηγή: Γενικό Νοσοκομείο Τρίπολης, (2012) (Ίδια Επεξεργασία)

Γράφημα 4.6: Ετήσιο κόστος μισθοδοσίας του ανθρώπινου δυναμικού του Νοσοκομείου Τρίπολης

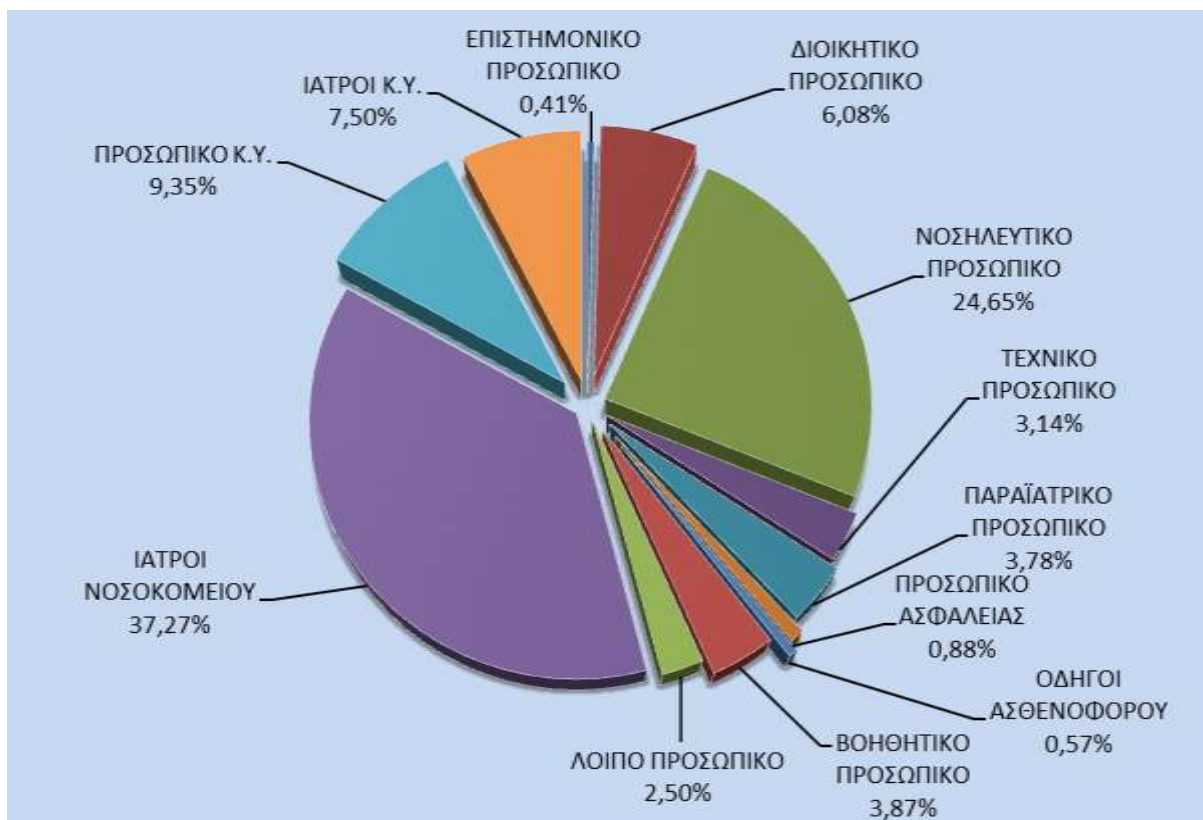
Από το ραβδόγραμμα λοιπόν μπορούμε εύκολα να εντοπίσουμε πώς κατανέμεται το ετήσιο κόστος του νοσοκομείου για το απασχολούμενο ανθρώπινο δυναμικό στις μονάδες του νοσοκομείου ανάλογα με τη θέση εργασίας.

Παρατηρούμε ότι οι περισσότεροι απασχολούμενοι του νοσοκομείου που ανήκουν στο νοσηλευτικό προσωπικό όπως έχουμε δει και στις προηγούμενες ενότητες, αποτελούν ένα κομμάτι μεγάλου κόστους στη μισθοδοσία για το νοσοκομείο. Όμως το μεγαλύτερο κόστος μισθοδοσίας καταλαμβάνουν οι ιατροί του νοσοκομείου. Κατέχουν ένα μεγάλο ποσοστό θέσεων εργασίας όπως προαναφέραμε και σε συνδυασμό με το επίπεδο

εκπαίδευσης και άλλες παραμέτρους που εξετάζουν τα συστήματα αμοιβών του ανθρώπινου δυναμικού, καταλαμβάνουν το μεγαλύτερο κομμάτι μισθολογικού κόστους.

Εν συνεχεία μπορούμε να δούμε πως οι επόμενες υψηλοί ράβδοι στο κόστος μισθοδοσίας είναι αυτές του προσωπικού του Κέντρου Υγείας αλλά και των ιατρών του Κέντρου Υγείας. Από την άλλη πλευρά, το επιστημονικό προσωπικό καλύπτει το μικρότερο κόστος μισθοδοσίας για το νοσοκομείο. Αυτό ίσως οφείλεται και στον εξαιρετικά μικρό αριθμό ατόμων από τους οποίους αποτελείται το συγκεκριμένο τμήμα του νοσοκομείου.

Παρακάτω στο γράφημα 4.7 με τη μορφή πίτας φαίνεται ακόμα καλύτερα το πώς κατανέμεται το ετήσιο κόστος μισθοδοσίας του ανθρώπινου δυναμικού του νοσοκομείου στα τμήματα, ως ποσοστό επί του συνολικού ετήσιου κόστους.



Πηγή: Γενικό Νοσοκομείο Τρίπολης, (2012) (Ίδια Επεξεργασία)

Γράφημα 4.7: Ποσοστό ετήσιου κόστους μισθοδοσίας του ανθρώπινου δυναμικού του Νοσοκομείου Τρίπολης

Στο παραπάνω γράφημα πίτας επομένως βλέπουμε το ποσοστό ετήσιου κόστους μισθοδοσίας του προσωπικού του νοσοκομείου σε κάθε τμήμα επί του συνολικού κόστους των μισθών του ανθρώπινου δυναμικού.

Παρατηρούμε λοιπόν ότι το επιστημονικό προσωπικό του νοσοκομείου επιβαρύνει μόλις το 0,41% επί του συνολικού κόστους μισθοδοσίας και ακολουθούν οι οδηγοί ασθενοφόρου με 0,57% και το προσωπικό ασφαλείας με 0,88%. Αυτά τα τμήματα προσωπικού του νοσοκομείου κατέχουν τα μικρότερα ποσοστά όσον αφορά το κόστος μισθοδοσίας. Αμέσως μετά ακολουθεί ένα λοιπό προσωπικό του νοσοκομείου με κόστος μισθοδοσίας 2,5% , το τεχνικό προσωπικό με 3,14%, το παραϊατρικό προσωπικό με 3,78% και το βοηθητικό προσωπικό με 3,87% επιβάρυνση από τη μισθοδοσία ετησίως. Παρατηρούμε επομένως ότι τα συγκεκριμένα τμήματα που διαδραματίζουν βοηθητικό ρόλο στη νοσοκομειακή μονάδα, έχουν μικρή διαφορά στο κόστος μισθοδοσίας τους δεδομένου ότι και το πλήθος των ατόμων που τα αποτελούν έχει μικρή διαφορά.

Σε λίγο υψηλότερα κόστη μισθοδοσίας ανέρχονται οι απασχολούμενοι στο Κέντρο Υγείας. Έτσι το ευρύτερο προσωπικό του Κέντρου Υγείας κατέχει ποσοστό κόστους μισθοδοσίας 9,35% και οι ιατροί του Κέντρου Υγείας κατέχουν ποσοστό 7,5%. Ακολουθεί το διοικητικό προσωπικό με ποσοστό ετήσιου κόστους στους μισθούς 6,08% επί του συνολικού κόστους.

Το μεγαλύτερο κομμάτι της πίτας όσον αφορά το ετήσιο κόστος μισθοδοσίας από ότι μπορούμε εύκολα να διακρίνουμε, καταλαμβάνουν οι ιατροί του νοσοκομείου με 37,27% επί του συνολικού κόστους. Το δεύτερο μεγαλύτερο κομμάτι της πίτας καλύπτει το νοσηλευτικό προσωπικό με ποσοστό κόστους μισθοδοσίας 24,65%.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η Διοίκηση Ανθρώπινων πόρων, στοχεύει στο συντονισμό των ανθρώπινων πόρων ώστε να επιτευχθεί ένα βέλτιστο επίπεδο υγειονομικών υπηρεσιών προς τους ασθενείς.

Για την επίτευξη τούτου δεν αρκεί μόνο η ικανότητα των εργαζομένων, αλλά χρειάζεται και η διάθεσή τους για να αποδώσουν έργο.

Στη σημερινή εποχή πραγματοποιούνται αλλαγές στις δομές της κοινωνίας, με αποτέλεσμα ο εσυγχρονισμός των θεσμών να κρίνεται πλέον απαραίτητος.

Μέσα σ' αυτό το πλαίσιο των μεγάλων αλλαγών και των ανακατατάξεων εντάσσεται και η ανάγκη εκσυγχρονισμού του διοικητικού συστήματος των μονάδων παροχής υπηρεσιών υγείας.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- ❖ Davis K., Werther W., (1996), «*Human Resources and Personnel Management*», Fifth Edition, McGraw-Hill, Inc.
- ❖ Δημητριάδης Δ.Ε., Χατζόγλου Π., Θερίου Ν., Μαδυτινός Δ., «*Η Παρακίνηση στον Εργασιακό Χώρο ως Συγκριτικό Πλεονέκτημα. Εμπειρική έρευνα σε βιομηχανικές μονάδες της Βορείου Ελλάδας*», διαθέσιμο στο http://abd.teikav.edu.gr/articles_th/motivation.pdf.
- ❖ Κελέση – Σταυροπούλου Ν.Μ., Σταυροπούλου Κ.Μ., (2010), «*Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού στον υγειονομικό τομέα*», *Το βήμα του Ασκληπιού*, Τόμος 9^{ος}, Τεύχος 3^ο, Ιούλιος – Σεπτέμβριος.
- ❖ Μάρκοβιτς Γ., (2002), «*Διοίκηση ανθρώπινου παράγοντα: παρακίνηση – εξουσία*», Θεσσαλονίκη, εκδόσεις University Studio Press, σ. 20-137.
- ❖ Μπιτσάνη Ε., (2006) «*Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων: Ζητήματα και σύγχρονες προσεγγίσεις στη θεωρία της οργανωσιακής και διοικητικής συμπεριφοράς*», Αθήνα, Εκδόσεις Διόνικος.
- ❖ Μπουραντάς Δ., (2002), «*Μάνατζμεντ: Θεωρητικό υπόβαθρο, Σύγχρονες πρακτικές*», Αθήνα, Εκδόσεις Μπένου.
- ❖ Μπουραντάς Δ., Παπαλεξανδρή Ν., (1993), «*Προσδιοριστικοί παράγοντες της διάθεσης για απόδοση των εργαζομένων στο δημόσιο και ιδιωτικό τομέα στην Ελλάδα*», διαθέσιμο στο http://dspace.lib.uom.gr/bitstream/2159/3391/1/eep1993_11_539-569.pdf.
- ❖ Μπουραντάς Δ., Παπαλεξανδρή Ν., (1998), «*Εισαγωγή στη Διοίκηση Επιχειρήσεων*», Αθήνα, Εκδόσεις Μπένου.

- ❖ Μπουραντάς Δ., Παπαλεξανδρή Ν., (2003), «*Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*», Αθήνα, Εκδόσεις Μπένου.

- ❖ Τάσιου, Α., (2009) «Management υγείας», *Τα Νέα της Αιγιαλείας*, 18 Ιουνίου, Αίγιο, διαθέσιμο στο http://www.aigialeianews.gr/v1/index.php?option=com_content&view=article&id=317:2009-06-18-17-11-51&catid=38:2009-05-06-16-07-51.

- ❖ Χυτήρης Λ., (2001), «*Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*», Αθήνα, Εκδόσεις Interbooks.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ

1. Πόσα άτομα εργάζονται στο νοσοκομείο;

.....
.....
.....

2. Σε πόσα τμήματα απασχολούνται αυτά και πως κατανέμονται ανά τμήμα;

.....
.....
.....

3. Πως εντοπίζετε πως υπάρχει ανάγκη να προσληφθεί προσωπικό σε κάποια θέση;

.....
.....
.....
.....
.....
.....

4. Ποιες μεθόδους προσέλκυσης προσωπικού χρησιμοποιείται;

.....
.....
.....
.....
.....
.....

5. Πως γίνονται οι προσλήψεις;

.....

.....

.....

.....

.....

.....

6. Ποιες μέθοδοι αξιολόγησης εφαρμόζονται;

.....

.....

.....

.....

.....

.....

7. Με ποια κριτήρια καθορίζεται το ύψος του μισθού του κάθε υπαλλήλου;

.....

.....

.....

.....

.....

.....

8. Πιστεύεται ότι το κόστος της μισθοδοσίας είναι υψηλό σε σχέση με το έργο που παράγεται;

.....

.....

.....

.....

.....
.....

9. Πιστεύεται ότι το κόστος της μισθοδοσίας πρέπει να αυξηθεί ή να περικοπεί;

.....
.....
.....
.....
.....
.....

10. Μια αύξηση στο κόστος της μισθοδοσίας θα οδηγήσει σε αύξηση της αποτελεσματικότητας ή της αποδοτικότητας;

.....
.....
.....
.....
.....
.....