



ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΥΓΕΙΑΣ

**ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ: ΕΦΑΡΜΟΓΗ
ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΤΗΡΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ
ΣΕ ΙΔΙΩΤΙΚΕΣ ΜΟΝΑΔΕΣ ΥΓΕΙΑΣ**

της

ΜΕΪΜΑΡΟΓΛΟΥ ΜΑΡΙΑΣ

Επιβλέπων καθηγητής: ΜΙΧΑΗΛ ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ

Διπλωματική εργασία υποβληθείσα στο τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων
του Πανεπιστημίου Μακεδονίας για την απόκτηση Μεταπτυχιακού Διπλώματος στη
Διοίκηση Υπηρεσιών Υγείας.

Ιανουάριος 2018

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι η διερεύνηση του τρόπου με τον οποίο αντιλαμβάνονται και εφαρμόζουν τα συστήματα επιλογής και διατήρησης προσωπικού οι ιδιωτικές μονάδες υγείας, στα πλαίσια της Διαχείρισης του Ανθρώπινου Δυναμικού.

Επιχειρήθηκε εκτεταμένη ανασκόπηση της Ελληνικής και διεθνούς βιβλιογραφίας για τη διερεύνηση της ύπαρξης τμημάτων HR σε ιδιωτικές μονάδες υγείας και των πολιτικών που εφαρμόζονται για τη διοίκηση του προσωπικού τους. Κατεγράφησαν οι θεωρούμενες ως βέλτιστες πρακτικές και πολιτικές προσέλκυσης, επιλογής και διαχείρισης του Ανθρώπινου Δυναμικού. Διενεργήθηκε τέλος, έρευνα σε τέσσερις ιδιωτικές μονάδες υγείας, στην περιοχή της Θεσσαλονίκης, για τις αντίστοιχες πρακτικές.

Αποτελέσματα της έρευνας είναι πώς 1). υπάρχουν πλέον τμήματα HR, είτε αυτόνομα και οργανωμένα είτε λιγότερα οργανωμένα στις ιδιωτικές μονάδες υγείας, 2). τα τμήματα HR δημιουργήθηκαν μέσα από την καθιέρωση των συστημάτων ποιότητας που εφαρμόζονται και εξακολουθούν να «μοιράζονται» αρμοδιότητες, 3). Υπάρχουν τυποποιημένες διαδικασίες προσέλκυσης και επιλογής του παραϊατρικού προσωπικού, κάνοντας χρήση τόσο εσωτερικών όσο και εξωτερικών μεθόδων στρατολόγησης ενώ οι διαδικασίες επιλογής συνάδουν σε ένα βαθμό με τις βιβλιογραφικές αναφορές ως προς τα εργαλεία και τους στόχους, 4). τα στελέχη των επιχειρήσεων παροχής υγείας ασχολούνται ενεργά με την ανάπτυξη των εργαζομένων τους μέσω «ad hoc coaching», εκπαιδεύσεων και εναλλαγής θέσεων εργασίας ενώ 5). Ανώτερος στόχος τους είναι η διατήρηση του ανθρώπινου δυναμικού τους εφαρμόζοντας διάφορες διεθνώς αναγνωρισμένες και μετρήσιμες πρακτικές και εργαλεία.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	i
ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ.....	ii
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	1
ΜΕΡΟΣ Α - ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ	
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ.....	3
1.1 Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού.....	3
1.2. Προγραμματισμός του Ανθρώπινου Δυναμικού.....	4
1.2.1 Διεύθυνση Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού.....	4
1.2.2 Ανάλυση Θέσεων Εργασίας.....	5
1.2.3 Περιγραφή Θέσεων Εργασίας.....	7
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 ΣΤΡΑΤΟΛΟΓΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ.....	8
2.1 Στρατολόγηση Ανθρώπινου Δυναμικού – Recruiting.....	8
2.1.1 Εσωτερική Στρατολόγηση.....	9
i. Προαγωγή.....	10
ii. Εναλλαγή Θέσης Εργασίας.....	10
iii. Ανακοίνωση Θέσης Εργασίας.....	10
iv. Επαναπροσλήψεις και Ανακλήσεις.....	11
v. Βάσεις Δεδομένων.....	11
vi. Ενδοεπιχειρησιακά Δίκτυα.....	11
2.1.2 Εξωτερική Στρατολόγηση.....	12
i. Αγγελίες Θέσεων Εργασίας.....	12
ii. Δίκτυο Προσωπικών Γνωριμιών (Networking).....	12
iii. Εταιρίες Εύρεσης Εργασίας.....	13
iv. Στρατολόγηση στην Πηγή/Γραφεία Διασύνδεσης και Σταδιοδρομίας.....	13
v. Εκπαιδευτικά Προγράμματα/Επιμορφωτικά.....	14
vi. Ανταγωνιστικές Εταιρίες.....	15
vii. Εξωτερικοί Υποψήφιοι/Υποψήφιοι Πόρτας.....	15
viii. Εναλλακτικές Μέθοδοι Προσέλκυσης.....	15
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.....	16
3.1 Ο Σκοπός και οι Προϋποθέσεις για την Επιλογή Ανθρώπινου Δυναμικού.....	16

3.2 Μέθοδοι Επιλογής Ανθρώπινου Δυναμικού.....	17
3.2.1 Αιτήσεις.....	18
i. Αίτηση.....	18
ii. Σταθμιζόμενη Αίτηση.....	18
3.2.2 Βιογραφικό Σημείωμα.....	19
3.2.3 Συνεντεύξεις.....	19
i. Προκαταρκτική Συνέντευξη.....	19
ii. Συνέντευξη Επιλογής.....	19
iii. Test Επιλογής.....	21
3.2.5 Κέντρα Εκτίμησης Ικανοτήτων.....	21
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΔΙΑΤΗΡΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ...	22
4.1 Διαχείριση των «Ταλέντων» στις Επιχειρήσεις.....	22
4.1.1 Παρακίνηση των Εργαζομένων Εντός της Επιχείρησης.....	23
4.2 Mentoring.....	24
4.2.1 Μέθοδοι Mentoring.....	25
4.2.2 Αποτελεσματική Εφαρμογή Mentoring.....	26
4.3 Coaching.....	26
4.3.1 Τύποι Coaching.....	27
4.3.2 Αποτελεσματική Εφαρμογή Coaching.....	28
4.4 Εκπαίδευση.....	29
4.4.1 Οφέλη της Εκπαίδευσης.....	29
4.4.2 Σχεδιασμός και Αξιολόγηση Εκπαίδευσης.....	30
4.5 Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στην Παροχή Υπηρεσιών Υγείας.....	31
ΜΕΡΟΣ Β – ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ	
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 ΔΙΑΧΕΙΡΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΟΥ ΣΕ ΙΔΙΩΤΙΚΕΣ ΜΟΝΑΔΕΣ ΥΓΕΙΑΣ ΤΗΣ ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ.....	33
5.1 Σκοπός και Μεθοδολογία Έρευνας.....	33
5.2 Δημιουργία Τμημάτων Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού.....	34

5.2.1 Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού στις Μονάδες Υγείας.....	36
5.3 Στρατολόγηση Προσωπικού στις Μονάδες Υγείας.....	38
5.3.1 Τρόποι Αναζήτησης του Προσωπικού των Μονάδων Υγείας.....	38
5.3.1.1 Εσωτερική Στρατολόγηση των Μονάδων Υγείας.....	39
5.3.1.2 Εξωτερική Στρατολόγηση των Μονάδων Υγείας.....	39
5.3.2 Πρακτικές Επιλογής Προσωπικού στις Μονάδες υγείας.....	41
5.3.2.1 Πρώτη Επιλογή Υποψηφίων των Μονάδων Υγείας.....	41
5.3.2.2 Διεξαγωγή Συνεντεύξεων και Τελική Απόφαση Επιλογής Υποψηφίων των Μοναδων Υγείας.....	41
5.4 Διατήρηση Προσωπικού και Παροχή Κινήτρων στις Μονάδες Υγείας.....	42
5.4.1 Στρατηγική Ανάπτυξης Κινήτρων στις Μονάδες Υγείας.....	43
5.4.1.1 Οικονομικά Κίνητρα.....	43
5.4.1.2 Coaching.....	44
5.4.1.3 Εκπαιδευτικά Κίνητρα.....	45
5.4.1.4 Παρακίνηση Εργαζομένων.....	46
5.4.2 Πρακτικές Διατήρησης των Εργαζομένων για το Μέλλον.....	47
5.5 Ευρήματα-Συμπεράσματα.....	47
5.6 Προτάσεις.....	48
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	52
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ.....	57
Παράρτημα 1.....	64

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στις αρχές του 21ου αιώνα συντελείται μια μετατόπιση των προτύπων, μια μετάβαση από τη διοίκηση της βιομηχανικής εποχής στη διοίκηση της εποχής των σχέσεων. Το πρότυπο διοίκησης της βιομηχανικής εποχής εστίαζε, κυρίως, στην απόκτηση δεξιοτήτων, τον ανταγωνισμό και τον έλεγχο. Αντιθέτως, η διοίκηση της εποχής των σχέσεων εστιάζει κυρίως στη σχέση ανάμεσα στον ηγέτη και τους οπαδούς του, την επίτευξη ενός κοινού στόχου, τη συνεργασία, την αναζήτηση πληροφοριών καθώς και τη δημιουργία ουσιαστικών σχέσεων. Παράλληλα, βασικό στόχο αποτελεί η διασφάλιση της συνεχούς παραγωγικότητας και η επίτευξη των επιθυμητών, ποιοτικών αποτελεσμάτων (Marquis and Huston et al, 2011). Η ολοκληρωμένη Διαχείριση του Ανθρώπινου Δυναμικού καθίσταται αναγκαία και απαραίτητη συνθήκη πλέον, για κάθε επιχειρησιακό πλαίσιο.

Η παραγωγή ενός αγαθού σε μία ιδιωτική επιχείρηση, περιλαμβάνει μια σειρά από ενέργειες όπως είναι η αγορά των πρώτων υλών, ο απαραίτητος εξοπλισμός, το ανθρώπινο δυναμικό που θα πλαισιώσει τον οργανισμό και φυσικά, η χρηματοδότησή του, προκειμένου να οργανωθεί η παραγωγική διαδικασία. Όπως είναι γνωστό, κύρια επιδίωξη των επιχειρήσεων είναι η μεγιστοποίηση των πωλήσεων, δηλαδή το κέρδος, σε συνδυασμό με την ελαχιστοποίηση του κόστους παραγωγής. Στα πλαίσια της ελεύθερης αγοράς ο καταναλωτής είναι αυτός που αποφασίζει εάν θα αγοράσει τελικά το προϊόν ή την υπηρεσία στο χρόνο που επιθυμεί και από τον προμηθευτή που ο ίδιος επιλέγει (Wiles & Higgins, 1989). Αντίθετα, στην περίπτωση των υπηρεσιών παροχής υγείας, ο ασθενής δεν ελέγχει ο ίδιος, ούτε μπορεί να προβλέψει τη ζήτηση. Η ζήτηση του αγαθού της υγείας είναι το είδος της θεραπείας - αποθεραπείας ενός ασθενή το οποίο, καθορίζεται από τον θεράποντα ιατρό και εξαρτάται από από ολόκληρη την ιατρική και παραϊατρική ομάδα (Κωσταγιόλας et al, 2008).

Επιπλέον, η αγορά των υπηρεσιών υγείας χαρακτηρίζεται από αβεβαιότητα, ασύμμετρη πληροφόρηση και υπερκατανάλωση των υπηρεσιών κυρίως στις περιπτώσεις της εμπλοκής των ασφαλιστικών ταμείων (Κωσταγιόλας et al, 2008).

Μια άλλη σημαντική παράμετρος που αφορά στην αγορά παροχής υπηρεσιών υγείας είναι πώς δεν υπάρχει η δυνατότητα διακοπής της κατανάλωσης και επιστροφής του προϊόντος εάν ο χρήστης δε μείνει ικανοποιημένος. Κατά συνέπεια, μια λάθος επιλογή

στον τομέα της υγείας μπορεί να έχει καταστροφικές και μη αναστρέψιμες συνέπειες (Wiles & Higgins, 1989).

Στη σημερινή εποχή, ο σκοπός των οργανισμών παροχής υπηρεσιών υγείας διαμορφώνεται έτσι ώστε να καθίσταται δυνατή η παροχή ποιοτικότερων υπηρεσιών υγείας με το χαμηλότερο δυνατό κόστος, όπως συμβαίνει και στον ιδιωτικό τομέα άλλων επιχειρήσεων. Πιο αναλυτικά, για την παραγωγή του αγαθού «υγεία», χρειάζονται οι πρώτες ύλες, δηλαδή ο σύγχρονος ιατροτεχνολογικός εξοπλισμός, και το κατάλληλα εξειδικευμένο, εκαπαιδευμένο εργατικό δυναμικό. Ο χρήστης δεν αισθάνεται χαρά όταν καταναλώνει υπηρεσίες υγείας, αλλά διακατέχεται από φόβο, άγχος και πόνο, αναγκάζεται, τις περισσότερες φορές, να συμμορφωθεί με τις ιατρικές εντολές καθώς είναι δυνατό να μην έχει τη δυνατότητα να ερευνήσει άλλες πηγές προσφοράς υπηρεσιών (προμηθευτές), εξαιτίας του επείγοντος της κατάστασής του, ή της απουσίας εναλλακτικής λύσης, ή του μορφωτικού επιπέδου του ίδιου ή των υπευθύνων του και φυσικά, επομίζεται το κόστος της εισαγωγής του στην εκάστοτε μονάδα υγείας (Κωσταγιόλας et al, 2008). Επιπλέον, άξιο λόγου είναι πώς η πολιτική που ακολουθεί η κάθε κυβέρνηση επηρεάζει την παραγόμενη ποσότητα σε συνάρτηση με το τι είναι βέλτιστο για την κοινωνία, ενώ παράλληλα, η τιμή καθορίζεται ανάλογα με τους στόχους της (Δικαίος et al, 1999).

Οι παραπάνω παράγοντες κι πολλοί ακόμη, καθιστούν τη Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού στις μονάδες υγείας ίσως πιο κρίσιμη από ότι στα υπόλοιπα επιχειρησιακά πλαίσια, καθώς το επιβάλλει ο ανθρωποκεντρικός χαρακτήρας της παροχής του αγαθού της υγείας παρά τις δυσκολίες που υπάρχουν καθώς πολλοί επιχειρηματίες διατηρούν τις στερεοτυπικές αντιλήψεις πώς η Διαχείριση του Ανθρώπινου Δυναμικού γενικότερα, είναι ένα μεγάλο κόστος για την επιχείρηση και σε εργατοώρα και χρήματα (Pheffer, 1998).

ΜΕΡΟΣ Α - ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

1.1 Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

Σήμερα οι επιχειρήσεις λειτουργούν σε ένα πλαίσιο έντονου ανταγωνισμού. Συγκεκριμένα, στο σύγχρονο επιχειρησιακό περιβάλλον το οποίο, συνέχεια εξελίσσεται και μεταβάλλεται δυναμικά, η παγκοσμιοποίηση, η επέκταση των επιχειρήσεων σε νέες αγορές μέσω εξαγορών και συγχωνεύσεων, οι σημαντικές τεχνολογικές εξελίξεις, η εισαγωγή και εφαρμογών καινοτομιών, η οικονομική αβεβαιότητα και το ασταθές οικονομικό και πολιτικό περιβάλλον, η αύξηση της ανεργίας, και οι υψηλές απαιτήσεις του σύγχρονου καταναλωτή είναι μόνο μερικά από τα χαρακτηριστικά τα οποία το συνθέτουν (Tulgan, 2007). Επομένως, είναι εξαιρετικά σημαντικό για τις επιχειρήσεις να ξεχωρήσουν μέσω των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων που αναπτύσσουν.

Ένα από τα σημαντικότερα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα των επιχειρήσεων εντοπίζεται στο ανθρώπινο κεφάλαιο που διαθέτουν (Luthans & Yousef, 2004). Συγκεκριμένα, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των επιχειρήσεων προκειμένου να αντιμετωπίσουν τις σαρωτικές αλλαγές της παγκοσμιοποίησης παρατηρείται πώς βρίσκεται στις ικανότητες που διαθέτει το ανθρώπινο δυναμικό της (Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, 2003).

Ο όρος Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων αναφέρεται στη φιλοσοφία, τις πολιτικές, τις διαδικασίες καθώς και τις πρακτικές που σχετίζονται με τη διαχείριση των ανθρώπων στο πλαίσιο ενός οργανισμού (Turnipseed, 2002), ενώ σύμφωνα με τον ορισμό των Παπαλεξανδρή και Μπουραντά (2003) «η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων είναι η διοικητική λειτουργία της επιχείρησης που σχεδιάζει και εφαρμόζει όλες τις δραστηριότητες που αφορούν στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού μίας επιχείρησης δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στη σημασία του ανθρώπινου παράγοντα ως το κύριο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης».

Η Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού παίζει πολύ σπουδαίο ρόλο στην ανάπτυξη παραπάνω ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, καθώς αποτελεί τη λειτουργία των επιχειρήσεων η οποία, ασχολείται με την προσέλκυση, την εκπαίδευση, την αξιολόγηση και την ανταμοιβή – αμοιβή του ανθρώπινου δυναμικού, λαμβάνοντας υπόψη τις εργασιακές σχέσεις. Την υγεία, την ασφάλεια και τη διακιοσύνη και θεωρώντας τον

άνθρωπο ως το σημαντικότερο παράγοντα για την επίτευξη των στόχων της αργάνωσης. Μέσω αυτής της ορθής λειτουργίας, η επιχείρηση έχει σκοπό να αξιοποιήσει με το μέγιστο δυνατό τρόπο τους εργαζομένους της προκειμένου να αποκομίσει από αυτούς και τη συμπεριφορά τους το μεγαλύτερο δυνατό όφελος, βασιζόμενη στις ικανότητες και τις γνώσεις τους. Η αποτελεσματική εργασία των εργαζομένων υπό την επίβλεψη και την καθοδήγηση των ιθυνόντων της λειτουργίας του Ανθρώπινου Δυναμικού ανταμείβεται τόσο σε υλικό όσο και σε ψυχολογικό επίπεδο βάσει των επιδόσεών του (Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, 2003).

1.2. Προγραμματισμός του Ανθρώπινου Δυναμικού

Ο προγραμματισμός του Ανθρώπινου Δυναμικού μίας επιχείρησης αφορά στην ανάλυση των αναγκών της σε εργατικό δυναμικό σε πλήρη συνάρτηση με τους στόχους της και ταυτόχρονα με το ανταγωνιστικό περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται, με στόχο τη διαρκή επάρκειά της σε προσωπικό και φυσικά τη βιωσιμότητά της (Turnipseed, 2002).

Ο προγραμματισμός του Ανθρώπινου Δυναμικού μιας επιχείρησης αποτελείται από διάφορες πολιτικές και διαδικασίες οι οποίες, είναι δυνατό να ποικίλουν, σε κάθε περίπτωση όμως, συνάδουν με την κουλτούρα της και το μοντέλο διοίκησης, την ανάλυση σε απάρκεια αριθμού και ικανοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού της, την προσφορά του τελευταίου στην αγορά εργασίας και τέλος, τους μελλοντικούς στόχους της επιχείρησης (Turnipseed, 2002).

Η επιτυχής έκβαση του προγραμματισμού Ανθρώπινου Δυναμικού διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο για την επιτυχία των στόχων της επιχείρησης καθώς η ανεπάρκεια του είναι δυνατό να θέσει σε κίνδυνο την εύρυθμη λειτουργία της (Turnipseed, 2002).

1.2.1 Διεύθυνση Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού

Ο προγραμματισμός του Ανθρώπινου Δυναμικού, σε κάθε επιχείρηση διεξάγεται από τη Διεύθυνση Ανθρώπινων Πόρων σε συνεργασία με τα υπόλοιπα στελέχη του οργανισμού. Τόσο η κατανόηση των αναγκών των ανθρώπων που εργάζονται στην επιχείρηση όσο και η καλή γνώση της κουλτούρας του οργανισμού, της αποστολής του και των αξιών του, οδηγούν στο σχεδιασμό δράσεων και πολιτικών οι οποίες, ικανοποιούν, περισσότερο ή λιγότερο, και τις δύο αυτές παραμέτρους, καταβάλλοντας προσπάθεια να διατηρηθεί ισορροπία ανάμεσα στις ανθρώπινες αξίες, την

επαγγελματική δεοντολογία και φυσικά, τον απώτερο στόχο της επιχείρησης, πού δεν είναι άλλος από την αποτελεσματικότητά της (Westendorf, 2007· Ξυροτύρη-Κουφίδου, 2001· Χυτήρης, 2001).

Η διαδικασία του προγραμματισμού είναι μια διαδοχή διεργασιών οι οποίες, αποτελούν τον πρόδρομο των μετέπειτα πολιτικών επιλογής, ανάπτυξης και διατήρησης του Ανθρώπινου Δυναμικού σε μια επιχείρηση. Αυτές οι διαδικασίες σύμφωνα με την Ξυροτύρη-Κουφίδου είναι:

- Ο καθορισμός των οργανωσιακών στόχων.
- Η πρόβλεψη των αναγκών (μελέτη εργασίας, εκτιμήσεις στελεχών, στατιστικές μέθοδοι).
- Η ανάλυση του υπάρχοντος δυναμικού (μελέτη εσωτερικού-εξωτερικού περιβάλλοντος).
- Το σχέδιο αναγκών σε ανθρώπινους πόρους (ισορροπία προσφοράς/ζήτησης).

Πιο συγκεκριμένα,

- Οι οργανωσιακοί στόχοι συνιστούν το σημείο εκκίνησης καθώς καθορίζουν το προϊόν ή την υπηρεσία πού θα παράξει και θα προσφέρει η επιχείρηση, ποιο θα είναι το επίπεδο ποιότητας, ποια η θέση της σε σχέση με τους ανταγωνιστές της, ποια τα επίπεδα κέρδους πού θέλει να πετύχει, σε ποιές περιοχές ή προϊόντα και υπηρεσίες θέλει να επεκταθεί.
- Η πρόβλεψη των αναγκών σε ανθρώπινους πόρους αναφέρεται στην εκτίμηση του αριθμού και του τύπου του προσωπικού πού απαιτείται ώστε να εκπληρωθούν οι στόχοι της επιχείρησης ή του οργανισμού.
- Η ανάλυση του υπάρχοντος ανθρώπινου δυναμικού οφείλει να εκτιμήσει τις δυνατότητες και την επάρκεια του υφιστάμενου δυναμικού της επιχείρησης καθώς και τις συνθήκες της εξωτερικής αγοράς εργασίας.

1.2.2. Ανάλυση θέσεων εργασίας

Ο προγραμματισμός του Ανθρώπινου Δυναμικού, για την εκάστοτε επιχείρηση, ξεκινά με την ανάλυση (job analysis) και την περιγραφή (job description) της κάθε θέσης εργασίας εντός του οργανισμού καθώς, αυτές οι διαδικασίες αποτελούν το «υπόβαθρο» πάνω στο οποίο, θα δομηθούν οι «προβλέψεις» και «εκτιμήσεις» για το μέλλον της επιχείρησης, όπως αναφέρθηκε και παραπάνω (Ξυροτύρη-Κουφίδου, 2001).

Με τον όρο «ανάλυση θέσης εργασίας» εννοούμε την αναλυτική αποσαφήνιση, καταγραφή των δραστηριοτήτων τις οποίες καλείται να εκτελέσει ο εργαζόμενος για τη συγκεκριμένη θέση μέσα στον οργανισμό καθώς και των ικανοτήτων και των ευθυνών-υπευθυνοτήτων που χρειάζεται να συνδυάζει ο εργαζόμενος για την επιτυχή διεξαγωγή της εργασίας του (Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς 2003).

Μέσα από τη διαδικασία της ανάλυσης των αναγκών και των στόχων της επιχείρησης προσδιορίζεται το περιεχόμενο της νέας εργασίας όσον αφορά στις δραστηριότητες που εμπλέκονται και τα χαρακτηριστικά ή τα προσόντα που απαιτούνται από τους υποψήφιους για την εκτέλεση αυτών των δραστηριοτήτων. Συγκεκριμένα, σύμφωνα με τον Μπουραντά (2003) προσδιορίζονται λεπτομερώς:

- Το εκπαιδευτικό υπόβαθρο των υποψηφίων που είναι απαραίτητο για την εκτέλεση των δραστηριοτήτων.
- Η επαγγελματική τους εμπειρία σε συγκεκριμένους τομείς που έχουν σχέση με τις απαιτήσεις της νέας θέσης εργασίας.
- Η ικανότητα ανάληψης αυξημένων καθηκόντων και ο ακριβής ορισμός αυτών.
- Η δυνατότητα ανάληψης ευθύνης για τη συγκεκριμένη θέση εργασίας.
- Οι επικοινωνιακές δεξιότητες που απαιτούνται.
- Οι τεχνικές δεξιότητες και ο ακριβής προσδιορισμός τους.
- Άλλες ειδικές δεξιότητες όπως:
 - Βαθμός προσαρμοστικότητας σε δύσκολες συνθήκες.
 - Ικανότητα διαχείρισης κρίσεων.
 - Βαθμός ανάληψης ευθύνης.

Με τον προσδιορισμό των παραπάνω:

- Τεκμηριώνονται οι ικανότητες που απαιτούνται για τη συγκεκριμένη θέση εργασίας.
- Καθίστανται ευδιάκριτες οι ομοιότητες με άλλες θέσεις εργασίας και αντικείμενα εντός της επιχείρησης.
- Τεκμηριώνονται οι τομείς της επιχείρησης που απαιτούν εκπαίδευση.
- Καθίσταται αντικειμενική η διαδικασία επιλογής του κατάλληλου υποψηφίου.

Οι απαραίτητες ενεργειες για την υλοποίηση μιας ανάλυσης θέσης εργασίας θα μπορούσαν να ξεκινήσουν από την επιλογή των εργασιών που θα αναλυθούν, τον καθορισμό των ατόμων που θα συλλέξουν τις απαραίτητες πληροφορίες, την ενημέρωση των εμπλεκόμενων εργαζομένων για την έναρξη της διαδικασίας καθώς και την εκπαίδευση όσων θα έχουν ενεργό ρόλο στη διαδικασία της ανάλυσης των εργασιών. Έπειτα, πραγματοποιείται η συλλογή στοιχείων με διάφορα εργαλεία όπως είναι η παρατήρηση, η συνέντευξη, τα ερωτηματολόγια και τα αρχεία. Σημαντική είναι η συλλογή πληροφοριών για τον καθορισμό προσόντων από τη νομοθεσία, σύμφωνα με την κουλτούρα και τις αξίες του οργανισμού και φυσικά, τις εκτιμήσεις της Διοίκησης και τέλος, η καταγραφή και παρουσίαση όλων των πληροφοριών (Ξυροτήρη-Κουφίδου, 2001).

1.2.3 Περιγραφή θέσεων εργασίας

Το επόμενο ακριβώς βήμα είναι ο καταγραφή της θέσης εργασίας και των προσόντων των υποψηφίων. Η περιγραφή της θέσης εργασίας χρειάζεται να περιλαμβάνει την αναλυτική καταγραφή του αντικειμένου, των καθηκόντων, των ευθυνών, των συνθηκών και της εξουσίας της κάθε θέσης εργασίας ξεχωριστά. Πιο συγκεκριμένα, σύμφωνα με τους Gupta & Jenkins, περιλαμβάνει τα εξής:

- Τον τίτλο της θέσης.
- Το τμήμα ή τον τομέα στον οποίο αυτή ανήκει.
- Την περίληψη της θέσης εργασίας.
- Αναφορά στην ιεραρχία, δηλαδή σε ποιόν-ποιους αναφέρεται και ποιους έχει υπο την επίβλεψή του.
- Την περιγραφή των βασικών καθηκόντων του εργαζομένου.
- Των τυπικών προσόντων του.
 - Τα τυπικά προσόντα διαφέρουν ανάλογα με τη θέση που καλείται να καλύψει ο κάθε υποψήφιος. Αφορούν σε συγκεκριμένους τίτλους σπουδών, εκπαιδεύσεων ή και εξειδικεύσεων. Αναφέρονται οι ξένες γλώσσες που οφείλει να γνωρίζει ο υποψήφιος και το επίπεδο καθώς και το επιθυμητό επίπεδο χρήσης Η/Υ.
- Των χαρακτηριστικών της προσωπικότητας που η διοίκηση θεωρεί σημαντικά για να ανήκει κάποιος στο δυναμικό της.
 - Μεγάλη προσοχή δίνεται και στην αναλυτική περιγραφή των χαρακτηριστικών της προσωπικότητας των υποψηφίων. Βάσει των

αναγκών του εκάστοτε τμήματος αλλά και της επιχείρησης γενικότερα, περιγράφονται συμπεριφορές όπως ευγενικός, συνεργάσιμος, με ομαδικό πνεύμα κλπ.

- Των ικανοτήτων και δεξιοτήτων για τη συγκεκριμένη θέση.
- Αναφορά στο περιβάλλον εργασίας, το φυσικό και το κοινωνικό.

Οι περιγραφές των θέσεων εργασίας χαρακτηρίζονται από μεγάλη ευελιξία καθώς, αυτό επιτάσσουν οι διαρκώς μεταβαλλόμενες συνθήκες (Μπουραντάς, 2003).

Οι παραπάνω διαδικασίες, job analysis και job description, αποτελούν τα βασικά και πρωταρχικά στοιχεία για τον καθορισμό της Διαχείρισης του Ανθρώπινου Δυναμικού σε κάθε του στάδιο και όχι μόνο ως προς τον προγραμματισμό. Οι πληροφορίες πού προκύπτουν από τις παραπάνω διαδικασίες αποτελούν τα θεμέλια για την επιλογή του προσωπικού (recruiting), τις πολιτικές αμοιβών, ανάπτυξης και διατήρησής του, εκπαίδευσής και αξιολόγησής του (Hernandez, O' Connor, 2010).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 ΣΤΡΑΤΟΛΟΓΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

2.1 Στρατολόγηση Ανθρώπινου Δυναμικού – recruiting

Με τον όρο «στρατολόγηση» εννοούμε τις πολιτικές προσέλκυσης υποψηφίων οποιασδήποτε επιχείρησης. Η στρατολόγηση ξεκινά από τις πολιτικές ενημέρωσης των ενδιαφερόμενων υποψηφίων ώστε να δείξουν το απαραίτητο ενδιαφέρον και τελικά, να πεισθούν για την εταιρεία και να υποβάλλουν αίτηση για τη συγκεκριμένη θέση εργασίας. Φυσικά, και οι πολιτικές στρατολόγησης μιας επιχείρησης, συνάδουν με την κουλτούρα της και το όραμά της (Ξυροτύρη-Κουφίδου, 2001· Μπουραντάς, 2003).

Η διαδικασία της στρατολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού κρίνεται εξαιρετικής σημασίας για την επιχείρηση καθώς, η πρόσληψη ακατάλληλων υποψηφίων θα μπορούσε να απαιτήσει αρκετό χρόνο για την εκπαίδευσή τους ή την αντικατάστασή τους, εάν χρειαστεί (Μπουραντάς, 2003). Σε πολλές επιχειρήσεις επικρατεί η στερεοτυπική αντίληψη πώς η συγκεκριμένη διαδικασία είναι χρονοβόρα και κοστίζει, έως ότου ολοκληρωθεί, και αυτό γιατί χρειάζεται ένα κεφάλαιο ώστε να ολοκληρωθεί και παράλληλα, παραμένουν κενές θέσεις εργασίας, για το ίδιο χρονικό διάστημα (Ξυροτύρη-Κουφίδου, 2001) ή σπαταλάται επιπλέον εργατοώρα από άλλους εργαζόμενους οι οποίοι, δεν παραμένουν προσηλωμένοι στο έργο τους (Westendorf, 2007).

Η διαδικασία της στρατολόγησης ξεκινά από την εκτίμηση των αναγκών της επιχείρησης σε ανθρώπινο δυναμικό καθώς και την ταξινόμηση και ιεράρχηση αυτών ανά τμήμα εντός της επιχείρησης. Προϋποθέτει την εκτίμηση του υφιστάμενου δυναμικού και των συνθηκών στην αγορά εργασίας για κάθε ειδικότητα, δηλαδή, τον ορισμό της δεξαμενής των υποψηφίων (Reiter-Palmon, Young, Strange, Manning, James 2006). Απαιτεί επιπλέον, την ύπαρξη περιγραφών θέσεων εργασίας για κάθε εργαζόμενο, όπως αναφέρεται εκτενέστερα και παραπάνω, με σαφή καθορισμό των αποδοχών για κάθε εργασία, όπως τον εκτιμά η επιχείρηση φυσικά, με παρούσα τη νομοθεσία που διέπει το εργατικό πλαίσιο. Τέλος, η διαδικασία της στρατολόγησης ολοκληρώνεται με την αξιολόγηση των υποψηφίων αλλά και ολόκληρης της διαδικασίας από τους υπεύθυνους (Fernandez-Araoz, Groysberg, Nohria, 2009).

Η στρατολόγηση είναι δυνατό να είναι εσωτερική ή εξωτερική. Εσωτερική χαρακτηρίζεται όταν ο εργαζόμενος που επιλέγεται για την κάλυψη της συγκεκριμένης θέσης εργασίας εργάζεται ήδη στην εταιρεία και προέρχεται από μετακίνηση εντός των τμημάτων ενώ ως εξωτερική χαρακτηρίζεται η στρατολόγηση που πραγματοποιείται εκτός της επιχείρησης. Η κάθε πολιτική έχει να παρουσιάσει πλεονεκτήματα για τον οργανισμό. Ξεκινώντας από την εσωτερική στρατολόγηση, αξίζει να σημειωθεί πως είναι σημαντικά οικονομικότερη και συνοδεύεται συχνά από υψηλότερα ποσοστά επιτυχίας καθώς οι ικανότητες και οι ειδικές δεξιότητες του εκάστοτε εργαζομένου είναι ήδη γνωστές. Επιπλέον, με την εσωτερική στρατολόγηση ενισχύονται τα κίνητρα των εργαζομένων καθώς τους δίνεται η δυνατότητα να εξελιχθούν εντός της επιχείρησης, να εκαιδευτούν σε νέες διαδικασίες, πολιτικές, μεθόδους και να αυξηθεί σημαντικά η απόδοσή τους. Από την άλλη, με την εξωτερική στρατολόγηση, η επιχείρηση δέχεται νέους εργαζόμενους, με νέες γνώσεις και ιδέες ε πολλές περιπτώσεις καθώς και διαφορετική νοοτροπία (Φαβρικοπούλου, 2011). Η συνηθέστερη τακτική που ακολουθείται από επιχειρήσεις σε κάθε τομέα είναι αυτή της εσωτερικής στρατολόγησης, καθώς με αυτό τον τρόπο, δίνεται έμφαση στην ικανοποίηση των εργαζομένων και στις πολιτικές διατήρησης του προσωπικού, όπως θα αναλυθεί εκτενέστερα παρακάτω (Schuler, Jackson 2005· Allen, Wright 2006).

2.1.1 Εσωτερική Στρατολόγηση

Η εσωτερική στρατολόγηση πραγματοποιείται με την τυπική ανακοίνωση της θέσης εργασίας εντός της επιχείρησης και την άτυπη, δηλαδή, την εύρεση ταλέντων εντός της

επιχείρησης. Επιπλέον πηγές εσωτερικής στρατολόγησης προσωπικού αναλύονται παρακάτω.

i. Προαγωγή

Η προαγωγή στελεχών σε πιο υπεύθυνες θέσεις ανώτερου επιπέδου είναι ένας από τους καλύτερους τρόπους κάλυψης κενών θέσεων και ένας σημαντικός λόγος για τον οποίο η επιχείρηση θα πρέπει να εφαρμόζει σύστημα προγραμματισμού ανθρωπίνων πόρων. Μία όμως αποτελεσματική μέθοδος προαγωγών βασίζεται στην πρόσληψη ατόμων τα οποία ενδεχομένως να διαθέτουν περισσότερα προσόντα από τα απαιτούμενα και να επιδέχονται περαιτέρω εκπαίδευσης για πιο υπεύθυνες θέσεις. Η ανάπτυξη αυτής της μεθόδου διευκολύνεται με την καταγραφή διαθέσιμων ικανοτήτων, μέσω των οποίων διακρίνονται εκείνοι που έχουν την πιθανότητα να προαχθούν (Mathis, Jackson 2011). Επιπλέον, η φιλοδοξία κάποιου να εξελιχθεί μπορεί να διαπιστωθεί με την αναφορά αξιολόγησης της επίδοσης, έτσι ώστε η πληροφορία αυτή να προωθήσει τον εργαζόμενο σε εκπαίδευση και ανάπτυξη. Αδιαμφισβήτητα, οι προαγωγές αποτελούν ένα μέσο υποκίνησης και ενθάρρυνσης του ηθικού των εργαζομένων (Cherrington, 1991). Ένα ακόμη πλεονέκτημα της συγκεκριμένης μεθόδου εσωτερικής στρατολόγησης αφορά στην οικονομικά συμφέρουσα πλευρά της σε χρόνο και κόστος συγκριτικά με άλλες μεθόδους που θα αναλυθούν παρακάτω.

Ένα αρνητικό χαρακτηριστικό που μπορεί να παρατηρήσεις κάποιος στη μέθοδο των προαγωγών είναι το γεγονός πως ένας εργαζόμενος μπορεί να είναι εξαιρετικός σε μία θέση εργασίας αλλά λιγότερο αποδοτικός σε κάποια άλλη (Mathis, Jackson 2011). Τέλος, σε μια διαδικασία λήψης απόφασης προαγωγών η αξιολόγηση οφείλει να είναι αντικειμενική και αμερόληπτη, διαφορετικά υπάρχει ο κίνδυνος ενδοεπιχειρησιακών συγκρούσεων (Noe, Hollenbeck, Gerhart, Wright 1997).

ii. Εναλλαγή θέσης εργασίας

Η μέθοδος αυτή εφαρμόζεται κυρίως στην αλληλοκάλυψη ή εκπαίδευση στελεχών όλων των επιπέδων οποιασδήποτε επιχείρησης, σε όποιο τομέα και αν δραστηριοποιείται (Mathis, Jackson 2011).

iii. Ανακίνωση θέσης εργασίας

Με τον τρόπο αυτό κοινοποιούνται στο προσωπικό της επιχείρησης οι κενές θέσεις εργασίας. Η κοινοποίηση αυτή μπορεί να είναι είτε σε γραπτή είτε σε προφορική

μορφή, παρόλαυτά, τις περισσότερες φορές είναι σε προφορική, από τους προϊσταμένους των τμημάτων στους υφισταμένους (Schuler, Jackson 2005).

iv. Επαναπροσλήψεις και Ανακλήσεις

Η διαδικασία της επαναπρόσληψης θεωρείται ως μία μέθοδος εσωτερικής στρατολόγησης του δυναμικού και χρειάζεται να υπολογιστούν τα οφέλη αυτής έναντι του κόστους της. Έτσι, λαμβάνοντας υπόψη, από τη μία πλευρά, την οικειότητα των πρώην στελέχων πού συνάδουν με την κουλτούρα και και τη φιλοσοφία της επιχείρησης, την απόδοσή τους, την ενεργό συμμετοχή τους και από την άλλη, το χαμηλό κόστος της επαναπρόσληψής τους, μπορεί να πει κανείς πώς οι επαναπροσλήψεις αποτελούν μια δελεαστική μέθοδο εσωτερικής προσέλκυσης προσωπικού για κάθε επιχείρηση (Schuler, Dowling, De Cieri 1993). Παρόλαυτα, υπάρχει ο κίνδυνος αμφίβολής δέσμευσης και αφοσίωσης των πρώην στελεχών στην επιχείρηση και μάλιστα, ο κίνδυνος είναι μεγαλύτερος όταν η επιχείρηση παράγει το αγαθό της υγείας το οποίο εξ όρισμού είναι εξαιρετικά ευαίσθητο (Mayson, Barrett 2006).

v. Βάσεις δεδομένων

Πρόκειται για μία βάση δεδομένων η οποία, δημιουργείται από την επιχείρηση για τον κάθε εργαζόμενο της, καταγράφοντας τα προσόντα, τις δεξιότητες, τα χαρακτηριστικά, τις αδυναμίες καθώς και τους περιορισμούς του (Χυτήρης, 2001). Αποτελούνται από χειρόγραφα ή ηλεκτρονικά αρχεία στα οποία καταγράφονται πληροφορίες των KSAOs (Knowledge, Skills, Abilities, Other Characteristics) του εργαζομένου (Mathis, Jackson 1994). Η καταγραφή των δεδομένων απαιτεί πολύ προσοχή και προπάθεια ώστε να είναι διαρκώς επικαιροποιημένα. Επιπλέον, αυξάνεται ο όγκος των αρχείων με πληροφορίες, κάποιες από τις οποίες μπορεί να είναι και περιττές (Mathis, Jackson 1994).

vi. Ενδοεπιχειρησιακά Δίκτυα

Σε κάθε εταιρεία υπάρχουν εργαζόμενοι οι οποίοι, ξεχωρίζουν λόγω απόδοσης, δεξιοτήτων, προσόντων, χαρακτηριστικών προσωπικότητας ή και συνδυαστικά όλων των παραπάνω. Οι εργαζόμενοι αυτοί αποτελούν τους πρώτους και ιδανικούς υποψήφιους για εσωτερική μετακίνηση σε θέσης αυξημένης ευθύνης. Πολλές επιχειρήσεις διατηρούν λίστες με ονόματα των «ταλέντων» τους τα οποία, είναι και τα

πρώτα υποψήφια με τη δημιουργία νέας θέσης εργασίας, και απευθύνονται απευθείας στον υποψήφιο πού τους ενδιαφέρει (Schuler, Jackson 2005). Σε μικρότερες επιχειρήσεις δεν υπάρχουν οι τυπικές λίστες και η διαδικασία ακολουθείται άτυπα, μετά από συνεννόηση της Διοίκησης και προφορική ενημέρωση του ή των υποψηφίων (Μπουραντάς, 2003).

2.1.2 Εξωτερική Στρατολόγηση

Σε κάθε επιχείρηση αναδύονται ανάγκες οι οποίες, δεν είναι δυνατό να καλυφθούν με το υπάρχον ανθρώπινο δυναμικό. Συχνές είναι και οι περιπτώσεις πού η εταιρεία επιλέγει να εισάγει νέο ανθρώπινο δυναμικό στους κόλπους της, αναζητώντας ικανούς εργαζόμενους στην αγορά εργασίας. Κάποιες από τις μεθόδους πού χρησιμοποιούνται για την εξωτερική στρατολόγηση παρουσιάζονται παρακάτω.

i. Αγγελίες Θέσεων Εργασίας

Αυτή η μορφή εξωτερικής στρατολόγησης είναι ίσως η πιο διαδεδομένη. Το μεγαλύτερο πλεονέκτημά της είναι η δημοσιοποίησή της σε μεγάλο αριθμό ανθρώπων ενώ το κύριο μειονέκτημά της είναι τόσο το κόστος της ανάρτησης-διαφήμισης της όσο και ο χρόνος διαλογής των κατάλληλων υποψηφίων (Schuler, Jackson 2005· Ανδρεουλάκη, Γκιρτζιμάνη 2012).

Η νέα τακτική κοινοποίησης των αγγελιών είναι η ανάρτησή τους στο διαδίκτυο και στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης. Ο βασικός λόγος πού είναι εξαιρετικά δημοφιλής αυτός ο τρόπος είναι ο ακόμη μεγαλύτερος αριθμός ανθρώπων πού μπορούν να διαβάσουν και να ανταποκριθούν στην αγγελία σε σύντομο χρονικό διάστημα από την ανάρτησή της και με ελάχιστο κόστος (Dineen, Ash, Noe 2002). Οι επιχειρήσεις εξοικονομούν χρόνο και κέρδος καθώς σύμφωνα με έρευνες στις Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής έχει διαπιστωθεί πώς το κόστος στρατολόγησης μέσω διαδικτύου αντιστοιχεί στο ένα εικοστό των παραδοσιακών μεθόδων στρατολόγησης (Cappelli, 2001· Ανδρεουλάκη, Γκιρτζιμάνη 2012).

ii. Δίκτυο Προσωπικών Γνωριμιών (Networking)

Πρόκειται για την εμπλοκή του υφιστάμενου ανθρώπινου δυναμικού και την παρότρυνσή του να γνωστοποιήσουν την ύπαρξη της κενής θέσης εργασίας σε άτομα πού γνωρίζουν και εμπιστεύονται τις ικανότητές τους (Μπουραντάς, 2003). Στατιστικά αποδεικνύεται πώς έχει σημαντικά ποσοστά επιτυχίας ως τρόπος στρατολόγησης,

καθώς το εμπλεκόμενο προσωπικό γνωρίζει καλά την εταιρεία, τις ανάγκες και την κουλτούρα της και απευθύνεται σε άτομα που συνάδουν με αυτή και παράλληλα πληρούν και τα τυπικά προσόντα της θέσης (Dineen, Ash, Noe 2002).

Το networking αποτελεί καινοτόμο μέθοδο στην αναζήτηση εργασίας και περιλαμβάνει μια σειρά προσώπων και γνωστών οι οποίοι μπορούν να δραστηριοποιούνται σε διάφορους κλάδους και να συνδέονται άμεσα ή έμμεσα με τον υποψήφιο (Μπουραντάς, 2003). Στους ανθρώπους που θεωρούνται ως προσωπικές γνωριμίες συγκαταλέγονται οι ίδιοι οι γονείς του υποψηφίου, οι φίλοι, οι συγγενείς, οι πρώην συνάδελφοι, οι γείτονες, οι φίλοι των συγγενικών του προσώπων, οι πρώην ή οι γνωστοί εργοδότες, οι πρώην καθηγητές του, οι άνθρωποι με τους οποίους μοιράζεται μία ασχολία, στελέχη γραφείων επιλογής προσωπικού και πολλές άλλες περιπτώσεις γνωριμιών που θα μπορούσαν να συμβάλλουν αποτελεσματικά στην διαδικασία αναζήτησης εργασίας (Ανδρεουλάκη, Γκιρτζιμάνη 2012).

iii. Εταιρείες Εύρεσης Εργασίας

Μία ακόμα επίσημη πηγή εύρεσης εργασίας είναι η χρήση των υπηρεσιών των γραφείων-εταιρειών εύρεσης εργασίας. Τα γραφεία αυτά παρέχουν υπηρεσίες απασχόλησης εργατικού δυναμικού και λειτουργούν ως μεσάζοντες μεταξύ των εταιρειών και των υποψηφίων. Ο ρόλος των γραφείων είναι να εξυπηρετήσουν τις εταιρείες-πελάτες με τον καλύτερο δυνατό τρόπο βρίσκοντας τους κατάλληλους ανθρώπους για συγκεκριμένες θέσεις εργασίας (Ανδρεουλάκη, Γκιρτζιμάνη 2012). Τα γραφεία επιλέγουν και προωθούν τους υποψηφίους βάση των ικανοτήτων τους για περαιτέρω αξιολόγηση και συνέντευξη στην ίδια την επιχείρηση, δηλαδή, στον πελάτη τους. Τα γραφεία διαθέτουν εκτενή αρχεία των υποψηφίων και ισχυρίζονται ότι χρειάζονται σχεδόν τον μισό χρόνο από ότι θα χρειαζόταν η ίδια η επιχείρηση ώστε να βρουν τον κατάλληλο εργαζόμενο για την κατάλληλη θέση. Σημαντικός παράγοντας για την αποτελεσματικότητα αυτής της μεθόδου, είναι η επιχείρηση-πελάτης να είναι όσο το δυνατό πιο συγκεκριμένος για τις προδιαγραφές και τα προσόντα που απαιτούνται για την βέλτιστη επιλογή του υποψηφίου. Τα γραφεία αυτά είναι κερδοσκοπικού χαρακτήρα αφού για κάθε υποψήφιο εργαζόμενο που καταφέρνει να καλύψει την κενή θέση εργασίας της επιχείρησης-πελάτη, χρεώνουν μία αμοιβή στην εταιρεία (Ανδρεουλάκη, Γκιρτζιμάνη 2012· Αμπράζη 2009).

iv. Στρατολόγηση Στην Πηγή/Γραφεία Διασύνδεσης Και Σταδιοδρομίας

Πρόκειται για θεσμούς που λειτουργούν σε ιδρύματα και φορείς εκπαίδευσης. Κύρια αποστολή των γραφείων αυτών είναι να ενημερώνουν, κυρίως τους φοιτητές και τους απόφοιτους, για θέματα που σχετίζονται με ευκαιρίες απασχόλησης έχοντας ως στόχο την υποστήριξη των αποφοίτων στην προσπάθειά τους για εξεύρεση εργασίας. Τα γραφεία διασύνδεσης και σταδιοδρομίας παρέχουν στοιχεία και πληροφορίες για επιχειρήσεις μέσω βάσεων δεδομένων και κάνουν προσπάθεια εξοικείωσης των φοιτητών με το αντικείμενο και τη φύση της επιχείρησης. Οι εργαζόμενοι των γραφείων αυτών ενημερώνουν τους ενδιαφερόμενους για τα απαιτούμενα προσόντα, τα καθήκοντα, τις προοπτικές και τις δυνατότητες των κενών θέσεων που προσφέρονται από τις συνεργαζόμενες επιχειρήσεις (Ανδρεουλάκη, Γκιρτζιμάνη 2012· Αμπράζη 2009).

Το κόστος αναζήτησης θέσεων εργασίας χρησιμοποιώντας την συγκεκριμένη μέθοδο είναι μηδαμινό, όπως επίσης και η πρόσβαση με τα γραφεία διασύνδεσης είναι εύκολη. Είναι ιδιαίτερα σημαντικό, ότι σε ένα μεγάλο ποσοστό το αντικείμενο των θέσεων εργασίας που προσφέρουν οι εργοδότες ταυτίζεται με το αντικείμενο σπουδών των υποψηφίων. Παρά τα θετικά στοιχεία που παρουσιάζει η συγκεκριμένη μέθοδος αναζήτησης εργασίας, υπάρχουν και κάποια αρνητικά στοιχεία συγκριτικά με τις υπόλοιπες μεθόδους. Για παράδειγμα, το διαθέσιμο ωράριο των γραφείων διασύνδεσης είναι περιορισμένο, κάτι το οποίο δεν συμβαίνει με την μέθοδο του διαδικτύου που περιγράψαμε παραπάνω. Επίσης, οι αγγελίες που δημοσιεύονται είναι συνήθως συσχετισμένες μόνο με τις ειδικότητες των σχολών του αντίστοιχου ιδρύματος ή εκπαιδευτικού φορέα. Τέλος, οι αγγελίες που ανακοινώνονται δεν αφορούν ευρεία γκάμα θέσεων εργασίας καθώς αποκλείονται οι θέσεις που απαιτούν εργασιακή προϋπηρεσία (Ανδρεουλάκη, Γκιρτζιμάνη 2012· Αμπράζη 2009).

v. Εκπαιδευτικά Προγράμματα/Επιμορφωτικά

Τα διάφορα προγράμματα επιμόρφωσης και σεμναριακού τύπου απευθύνονται σε εργαζόμενους οι οποίοι εκτελούν κάποιου τύπου μαθητεία στην επιχείρηση, για παράδειγμα, πρακτική άσκηση. Οι εργαζόμενοι αυτοί εφόσον κριθούν κατάλληλοι καλούνται να συνεχίσουν την επαγγελματική τους πορεία στην εταιρεία (Μπουραντάς, 2003). Η πρακτική άσκηση των σπουδαστών που εφαρμόζετε από ορισμένα εκπαιδευτικά ιδρύματα είναι πραγματικά μία ευκαιρία για ανεύρεση εργασίας και απόκτησης στοιχειώδους επαγγελματικής εμπειρίας. Αποτελεί μία πηγή εύρεσης εργασίας, όχι μόνο στο πλαίσιο του προγράμματος σπουδών του επαγγελματικού

ιδρύματος αλλά και στην μετέπειτα πιθανή επαγγελματική συνεργασία του ιδρύματος με την εταιρεία (Ανδρεουλάκη, Γκιρτζιμάνη 2012· Μπουραντάς, 2003).

vi. Ανταγωνιστικές Εταιρείες

Ορισμένες επιχειρήσεις προκειμένου να καλύψουν εξειδικευμένες θέσεις εργασίας προσελκύουν υποψηφίους από ανταγωνιστικές εταιρείες. Συνήθως προσεγγίζουν εργαζόμενους που είναι γνωστό στην αγορά εργασίας ότι είναι αποδοτικοί και ιδιαίτερω ικανοί και τους προσφέρουν ελκυστικές αμοιβές και προοπτικές ανέλιξης στην επιχείρησή τους (Schuler, Jackson 2005). Οι υπεύθυνοι επιλογής υποψηφίων των επιχειρήσεων που προσελκύουν από τον ανταγωνισμό θα πρέπει να είναι πολύ προσεκτικοί όταν διεξάγουν συνεντεύξεις με τους υποψηφίους, γιατί ελλοχεύει ο κίνδυνος να διαρρεύσουν σημαντικά στοιχεία προς τις ανταγωνίστριες επιχειρήσεις μέσω των υποψηφίων. Από την άλλη πλευρά, υπάρχει περίπτωση οι υπεύθυνοι επιλογής να εκμεταλευτούν τη συνέντευξη με τους υποψηφίους και να προσπαθήσουν να εκμαιεύσουν πληροφορίες για τους ανταγωνιστές τους. Επιπλέον, είναι δυνατό μία επιχείρηση να θέσει ως στόχο την προσέλκυση μεγάλου αριθμού υποψηφίων από μια ανταγωνίστρια επιχείρηση για να την αποδυναμώσει (Schuler, Dowling, De Cieri 1993).

vii. Εξωτερικοί Υποψήφιοι/Υποψήφιοι πόρτας

Πολλοί είναι οι εργαζόμενοι που απευθύνονται αυτοβούλως σε επιχειρήσεις και εκδηλώνουν το ενδιαφέρον τους να εργαστούν χωρίς να γνωρίζουν εάν υπάρχει κενή θέση εργασίας, ορμώμενοι απλά από την επιθυμία και παράλληλα ανάγκη τους για εργασία αλλά και από τη θετική εικόνα τους για την επιχείρηση (Μπουραντάς, 2003). Ένας από τους σύνηθες τρόπους αναζήτησης εργασίας είναι η αποστολή βιογραφικού σημειώματος με την αντίστοιχη συνοδευτική επιστολή σε εταιρείες, φορείς και οργανισμούς που αποτελούν δυνητικές πηγές απασχόλησης. Η αξιοποίηση του αρχείου με τα βιογραφικά σημειώματα που λαμβάνονται κατά καιρούς αποτελεί άμεση λύση για τις εταιρείες στις οποίες η κάλυψη της κενής θέσης επείγει. Επομένως, η αποστολή βιογραφικού σημειώματος ακόμα και σε περιόδους που η εταιρεία δεν έχει ανακοινώσει κάποια θέση εργασίας μπορεί να αποτελέσει έναν αποτελεσματικό τρόπο εύρεσης εργασίας (Ανδρεουλάκη, Γκιρτζιμάνη 2012).

viii. Εναλλακτικές Μέθοδοι Προσέλκυσης

Στις περιπτώσεις που οι υφιστάμενες μέθοδοι προσέλκυσης προσωπικού δίνουν λίγους ικανούς υποψηφίους τότε είναι δυνατό είτε να ενταθούν οι ίδιες μέθοδοι είτε να εφαρμοστούν άλλες, κάποιες από αυτές είναι οι εξής (Χυτήρης, 2001):

- Ενίσχυση της ελκυστικότητας των θέσεων εργασίας με αύξηση μισθών, παροχή bonus, αλλαγή ωραρίου, παροχή ελαστικών όρων απασχόλησης.
- Προσέλκυση από πολυπληθείς και λιγότερο αξιοποιημένες ομάδες υποψηφίων όπως μητέρες και ΑΜΕΑ.
- Προσωρινοί εργαζόμενοι, τηλε-εργαζόμενοι, ταυτόχρονη απασχόληση με πυρήνα μόνιμων υπαλλήλων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

3.1 Ο Σκοπός Και Οι Προϋποθέσεις για την Επιλογή Ανθρώπινου Δυναμικού

Σύμφωνα με τον Bergman επιλογή προσωπικού είναι η διαδικασία με βάση την οποία, μια επιχείρηση αποφασίζει να προσλάβει τους υποψήφιους που συγκεντρώνουν τα περισσότερα προσόντα ώστε να εκτελέσουν μια συγκεκριμένη εργασία επιτυχώς (Ray, Stallard, Stallard 1994).

Υποστηρίζεται η άποψη πως η διαδικασία επιλογής του προσωπικού που θα στελεχώσει έναν οργανισμό, όποια και αν είναι η δραστηριότητά του, όπως και η προώθησή του σε ανωτερες διευθυντικές θέσεις, αποτελούν πλέον τον κύριο άξονα γύρω από τον οποίο, περιστρέφονται όλες οι λειτουργίες που αφορούν στην Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (Ray, Stallard, Stallard 1994). Αυτό συμβαίνει γιατί ο χρόνος που έχουν στη διάθεσή τους οι εργαζόμενοι μιας επιχείρησης να προσαρμοστούν και να αποδώσουν, διαρκώς περιορίζεται (Ξυροτήρη-Κουφίδου, 2001).

Οι οργανισμοί περνούν από διάφορα στάδια κατά τη διάρκεια εξέλιξής τους τα οποία απαιτούν και διαφορετικό τρόπο διοίκησής τους. Με άλλα λόγια, το είδος των χαρακτηριστικών που επιζητούν στους εργαζόμενούς τους, διαφοροποιείται στο κάθε στάδιο. Έτσι για παράδειγμα, μια επιχείρηση στο αρχικό στάδιο ανάπτυξής της, έχει ανάγκη από στελέχη τα οποία, είναι σε θέση να επιβιώσουν σε ένα περιβάλλον υψηλού κινδύνου και είναι ανταγωνιστικά. Όσο όμως, η επιχείρηση προχωρά προς την ωρίμανση, η ανάγκη της είναι τα στελέχη τα οποία, δεν ενδιαφέρονται για ποικιλία καθηκόντων στη δουλειά τους αλλά για πιο συνοπτική εκτέλεση των διαδικασιών που τα καθιστά ικανά να αναπτύξουν σταθερά και αποτελεσματικά συστήματα διοίκησης

ώστε να διατηρήσουν και να αναπτύξουν προεταίρω τα πλεονεκτήματα που ανέπτυξαν κατά το αρχικό στάδιο εξέλιξης του οργανισμού (De Winne, Sels 2010).

Η επιλογή σχετίζεται άμεσα και με την οργανωσιακή κουλτούρα της επιχείρησης άρα, είναι φυσικό επόμενο να επιζητά να προσλάβει άτομα που διέπονται από τις ίδιες αξίες και παράλληλα, ένας υποψήφιος που αναζητά να εργαστεί σε μια επιχείρηση που πρεσβεύει τα «πιστεύω» του, έχει σοβαρές πιθανότητες να εξελιχθεί σε ένα σοβαρό και ικανό στέλεχος (Schuler, Dowling, De Cieri 1993).

Υπάρχει επομένως ένας σοβαρός βαθμός προσαρμογής μεταξύ του ατόμου και της εργασίας που αυτό θα εκτελέσει. Έργο της Διοίκησης κάθε επιχείρησης είναι να καταφέρει να διακρίνει και να επιλέξει τα άτομα εκείνα που διαθέτουν τις ικανότητες και πληρούν τις προϋποθέσεις ώστε να εκτελέσουν τα καθήκοντα της θέσης εργασίας. Κάτι τέτοιο είναι εξαιρετικά δύσκολο καθώς η Διοίκηση καλείται να κάνει μια πρόβλεψη για το μέλλον «ποια θα είναι η πιθανή συμπεριφορά του ατόμου», με βάση την ανάλυση ενός δεύτερου προσώπου, του αρμόδιου για την επιλογή, το οποίο, πάλι βασίζεται σε ενδείξεις που διαθέτει εκείνη τη δεδομένη στιγμή, όπως βιογραφικά σημειώματα, προϋπηρεσία, βαθμοί και άλλα τα οποία, είναι αρκετά εύκολο να μετατραπούν στο άμεσο μέλλον (Schuler, Dowling, De Cieri 1993).

Για το λόγο αυτό, το έργο της επιλογής του προσωπικού πρέπει να εκτελείται από εξειδικευμένα στελέχη που γνωρίζουν επαρκώς την επιχείρηση και είναι σε θέση να εφαρμόσουν μια επιτυχημένη στρατηγική που να συνεπάγεται συγκερασμό του κατάλληλου ανθρώπινου δυναμικού με τους στόχους της επιχείρησης καθώς η λάθος επιλογή και τοποθέτηση ατόμων μπορεί να απωβεί επιζήμια (Schuler, Dowling, De Cieri 1993· Ξυροτήρη-Κουφίδου, 2001).

3.2 Μέθοδοι Επιλογής Ανθρώπινου Δυναμικού

Οι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται κατά τη διαδικασία της επιλογής του ανθρώπινου δυναμικού εξαρτώνται κυρίως από τις απαιτήσεις της θέσης εργασίας που πρόκειται να καλυφθεί αλλά και από επιπλέον σημαντικά κριτήρια, απαραίτητα για το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα. Τέτοια είναι (König, Klehe, Berchtold, Kleinmann, 2010):

- Η ευκολία χρήσης της εκάστοτε μεθόδου.
- Οι νομικές απαιτήσεις.
- Οι αντιδράσεις των υποψηφίων στις μεθόδους.

- Η εικόνα πού προσδίδει η κάθε μέθοδος στην επιχείρηση.
- Το κόστος της κάθε μεθόδου.

Οι κύριες μέθοδοι επιλογής προσωπικού είναι οι αιτήσεις, τα βιογραφικά σημειώματα, η συνέντευξη, τα test επιλογής και τα κέντρα εκτίμησης ικανοτήτων, συνηθίζεται να χρησιμοποιείται συνδυασμός αυτών για το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα (Lievens, 2004).

3.2.1 Αιτήσεις

Στη μέθοδο αυτή συγκαταλέγονται δύο ειδών αιτήσεις, η αίτηση και η σταθμιζόμενη αίτηση.

i. Αίτηση

Η αίτηση είναι μια μορφή συλλογής πληροφοριών για το παρελθόν και την παρούσα κατάσταση του υποψηφίου. Ο ρόλος της είναι καθοριστικός για την πορεία της διαδικασίας επιλογής καθώς αποτελεί τη βάση της συνέντευξης και την επαλήθευση των στοιχείων πού παρέχονται από τις συστάσεις (Schuler, Dowling, De Cieri 1993). Οι πληροφορίες πού συλλέγονται από τις αιτήσεις συνήθως περιλαμβάνουν προσωπικά δεδομένα, εκπαιδευτική μόρφωση, επαγγελματική εμπειρία, κοινωνικές δραστηριότητες και ενδιαφέροντα (Gringart, Helmes, Speelman, 2005).

ii. Σταθμιζόμενη Αίτηση

Η σταθμιζόμενη αίτηση χρησιμοποιείται ως εργαλείο μείωσης των υποκειμενικών κρίσεων και στερεοτύπων-προκαταλήψεων στη διαδικασία της επιλογής. Συγκεκριμένες πληροφορίες χρησιμοποιούνται ώστε να προκύψει ένα σκορ απόδοσης για κάθε υποψήφιο. Η διαδικασία πού ακολουθείται ώστε να δημιουργηθεί το εργαλείο ακολουθεί τα εξής βήματα:

- Επιλογή των κριτηρίων απόδοσης.
- Ομαδοποίηση των κριτηρίων.
- Επιλογή, ανάλυση και ταξινόμηση των στοιχείων σε κατηγορίες.
- Στάθμιση των στοιχείων και επαλήθευσή τους.
- Αποτέλεσμα.

Έχει αποδειχθεί πώς η μέθοδος της σταθμισμένης αίτησης είναι η πλέον έγκυρη μέθοδος καθώς τα στοιχεία που παρέχει είναι τα απολύτως σχετικά με τη συγκεκριμένη θέση εργασίας και επιπλέον, οι απαντήσεις των υποψηφίων αξιολογούνται βάσει επιστημονικών στοιχείων (Cherrington, 1991).

3.2.2 Βιογραφικό Σημείωμα

Αποτελεί ίσως τη συχνότερη μέθοδο επιλογής προσωπικού καθώς δίνει τη δυνατότητα στην επιχείρηση να αποκτήσει εικόνα για τα βασικά χαρακτηριστικά του υποψηφίου όπως τα δημογραφικά, τις γνώσεις και δεξιότητές του, την προϋπηρεσία του και τις ακριβείς αρμοδιότητές του, τα βασικά χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς του και άλλα (Cherrington, 1991). Μάλιστα, αποτελεί την αρχική μέθοδο διαλογής, το screening, που είναι απαραίτητο για το επόμενο βήμα, αυτό της συνέντευξης του υποψηφίου.

3.2.3 Συνεντεύξεις

Η διαδικασία της συνέντευξης διακρίνεται στην προκαταρκτική συνέντευξη και τη συνέντευξη επιλογής.

i. Προκαταρκτική Συνέντευξη

Αμέσως μετά το screening η διαδικασία της επιλογής συνεχίζεται με την προκαταρκτική συνέντευξη. Ο βασικός της ρόλος είναι η απόρριψη αυτών που δεν ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις της θέσης και δεν ήταν ευδιάκριτο μέσα από τη διαδικασία του screening. Επιπλέον, μέσα από αυτή τη διαδικασία ο ικανός συνεντευκτής είναι σε θέση να οδηγήσει τον συνεντευξιζόμενο σε άλλη κενή θέση εργασίας, εάν υπάρχει, και εάν διαπιστώσει πώς ο υποψήφιος θα ήταν καταλληλότερος εκεί. Αυτό το είδος συνέντευξης όχι μόνο χτίζει μία καλή φήμη για την εταιρεία (marketing) αλλά παράλληλα, μεγιστοποιεί την αποτελεσματικότητα των διαδικασιών επιλογής (Giannantonio, Hurley, 2003). Πολλές φορές, κατά την πρώτη αυτή συνάντηση με τον υποψήφιο, επιδιώκεται να έρθει ο υποψήφιος σε επαφή με τις αρμοδιότητες της προσφερόμενης θέσης εργασίας με στόχο να μειωθεί ο κίνδυνος πρόωρων αποχωρήσεων λόγω αυξημένων προσδοκιών ή λανθασμένων εντυπώσεων, η διαδικασία αυτή είναι γνωστή ως «ρεαλιστική προεπισκόπηση της εργασίας» και αποσκοπεί στα μικρότερα ποσοστά δυσαρέσκειας και αποχωρήσεων (Wanous, 1975).

ii. Συνέντευξη Επιλογής

Μία συνέντευξη επιλογής ορίζεται ως ένας διάλογος που ξεκινά από ένα ή περισσότερα άτομα για τη συλλογή πληροφοριών ή την αξιολόγηση των ικανοτήτων ενός υποψηφίου για εργασία (Jayne, Dipboye, 2004). Σύμφωνα με τον Cherrington J. D. (1995), οι βασικοί στόχοι αυτής της συνέντευξης είναι:

- Η συλλογή πληροφοριών ώστε να προβλεφθεί πόσο επιτυχημένο θα αποδειχθεί το άτομο αυτό στην προσφερόμενη εργασία.
- Η αξιολόγηση των εικονωνιακών δεξιοτήτων και της αντίληψης των υποψηφίων.
- Αποκόμιση συμπληρωματικών πληροφοριών για τον υποψήφιο.
- Αξιολόγηση της εξειδικευμένης γνώσης του υποψηφίου.
- Αξιολόγηση συμβατότητας μεταξύ του υποψηφίου και των υπόλοιπων υπαλλήλων.

Αξίζει να σημειωθεί πως σε πολλές περιπτώσεις η διαδικασία της συνέντευξης δεν διακρίνεται σε στάδια αλλά πραγματοποιείται ενιαία και διεξάγεται μία φορά καθώς επίσης, πως υπάρχουν διάφορες μορφές συνέντευξης που δύναται να χρησιμοποιήσει η εκαστοτε εταιρεία, αυτές είναι (Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, 2003):

- Η δομημένη συνέντευξη (αυστηρή οργάνωση και πλάνο ερωτήσεων).
- Η ημιδομημένη συνέντευξη (ύπαρξη ερωτήσεων οι οποίες επιτρέπουν τον συνεντευκτή να οδηγήσει τον συνεντευξιζόμενο με ορισμένο τρόπο).
- Η αδόμητη συνέντευξη (ελεύθερη συζήτηση, χωρίς πλάνο).
- Η ομαδική συνέντευξη (διεξάγεται από διάφορους συνεντευκτές).

Έχει σημειωθεί πως τα μειονεκτήματα αυτής της μεθόδου υπερτερούν καθώς είναι δυνατό ο συνεντευκτής να μεροληπτεί, να τείνει να λαμβάνει απόφαση από τα πρώτα κιόλας λεπτά της συνέντευξη ή να μην έχει την ικανότητα και την κατάλληλη εκπαίδευση ώστε να αξιολογήσει τη γλώσσα του σώματος και άλλα χαρακτηριστικά που χρειάζεται να ληφθούν σοβαρά υπόψη ώστε να οδηγηθεί στη σωστότερη επιλογή (Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, 2003). Για τους προαναφερθέντες λόγους, το άτομο που αναλαμβάνει τη διεξαγωγή της διαδικασίας των συνεντεύξεων της επιλογής προσωπικού χρειάζεται να διακατέχεται από τα εξής χαρακτηριστικά (Σκούλας, Οικονομάκη, 1998):

- Αντικειμενικότητα και αμεροληψία.

- Γόνιμη περιέργεια και ικανότητα διατύπωσης ερωτήσεων.
- Παρατηρητικότητα.
- Αυτοκυριαρχία και νηφαλιότητα.
- Απλότητα και φιλικότητα.
- Ακριβή γνώση των απαιτήσεων, των υπευθυνότητων και καθώς και των συνθηκών και προσδοκιών της εργασίας.

3.2.4 Test Επιλογής

Τα test επιλογής αποτελούν ουσιαστικά μια τεκμηριωμένη προσπάθεια επίτευξης της αντικειμενικότητας στη λήψη αποφάσεων επιλογής προσωπικού (Thornhill, Lewis, Saunders, 1996). Υπάρχουν διάφορα test επιλογής και μάλιστα πολλά από αυτά διχάζουν ως προς τη χρησιμότητά τους, όπως για παράδειγμα τα test προσωπικότητας (Torrington, 2009). Το κύριο πλεονέκτημά τους είναι ότι παρέχουν αντικειμενική μέτρηση των ατομικών χαρακτηριστικών όμως πρέπει να επιλέγονται με ιδιαίτερη προσοχή. Τα τέσσερα χαρακτηριστικά ενός καλού test είναι (Torrington, 2009):

- Ευαίσθητο όργανο που διαφοροποιείται επαρκώς μεταξύ των θεμάτων.
- Τυποποιημένο σε αντιπροσωπευτικό δείγμα ώστε κάθε ατομική βαθμολογία να μπορεί να συγκριθεί σε σχέση με τις άλλες.
- Αξιόπιστο καθώς μετράει πάντα το ίδιο πράγμα.
- Έγκυρο καθώς μετράει το χαρακτηριστικό για το οποίο σχεδιάστηκε.

Τα κυριότερα test επιλογής είναι τα εξής:

- Προσωπικότητας.
- Γνώσεων.
- Νημοσυνης.
- Ανίχνευσης της αλήθειας.
- Γραφολογίας.
- Ενδιαφερόντων.
- Φυσικής κατάστασης.
- Ναρκωτικών ουσιών.

3.2.5 Κέντρα Εκτίμησης Ικανοτήτων

Πρόκειται για μία μέθοδο η οποία εφαρμόζεται όλο και περισσότερο. Ομάδες υποψηφίων μπαίνουν σε μια διαδικασία test και ομαδικών δραστηριοτήτων σε ένα κέντρο αξιολόγησης το οποίο είναι εξοπλισμένο και διαειρίζεται τέτοιου είδους test. Οι δραστηριότητες που λαμβάνουν χώρα είναι η πρακτική άσκηση, η ομαδική συζήτηση, η συνέντευξη καθώς και τα επιχειρηματικά παιχνίδια (Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, 2003).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΔΙΑΤΗΡΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

4.1 Διαχείριση Των «Ταλέντων» Στις Επιχειρήσεις

Στις μέρες μας οι επιχειρήσεις λειτουργούν σε ένα εξαιρετικά ανταγωνιστικό περιβάλλον. Βασικοί στόχοι είναι η ανάγκη για δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος αλλά και η εξεύρεση των ανθρώπων που θα βοηθήσουν την επιχείρηση να αναπτυχθεί σύμφωνα με τις ανάγκες της αγοράς. Για το λόγο αυτό είναι απαραίτητο οι επιχειρήσεις να αναζητήσουν αλλά και να αναπτύξουν τα καλύτερα στελέχη. Οι Tarique και Schuler (2010) αναγνωρίζουν το γεγονός ότι οι επιχειρήσεις σήμερα δεν βασίζονται μόνο στο ανθρώπινο δυναμικό τους αλλά στα «στελέχη» πάνω στα οποία μπορεί να βασιστεί η επιχείρηση για την ανάπτυξη της ή για τη διαχείριση μια κρίσης.

Όλες οι επιτυχημένες και πολύ γνωστές επιχειρήσεις, ανεξαρτήτως αντικειμένου, έχουν καταφέρει να έχουν διάρκεια στην επιτυχία τους με το να αναπτύσσουν στρατηγικές διαχείρισης των ταλέντων τους με απώτερο στόχο τη διατήρησή τους. Στόχος τους είναι να υπάρχει μια συνεχής ροή ταλέντων από κάτω προς τα πάνω. Με λίγα λόγια, όταν κάποιο στέλεχος αποσύρεται, αλλάζει θέση ή αποφασίζει να αποχωρήσει να μην χρειάζεται η επιχείρηση να ξεκινά από την αρχή τη διαδικασία της επιλογής και ό,τι αυτή συνεπάγεται, εκπαίδευση και ανάπτυξη του στελέχους, δηλαδή, έτσι ώστε όταν έρθει η ώρα της αναπλήρωσης να είναι έτοιμο να αντικαταστήσει με επιτυχία το στέλεχος που αποχωρεί (Tarique and Schuler, 2010).

Μια σημαντική πρόκληση για τις εταιρίες είναι να μην εστιάζονται στο τετράπτυχο «επιλογή-πρόσληψη-ανάπτυξη-διατήρηση ταλέντων», ειδικά σε μια εποχή που τα ταλέντα είναι σπάνια. Η διαδικασία αυτή είναι γραμμική και συνεπώς προβληματική. Αυτό σημαίνει ότι σε πολλές περιπτώσεις το στέλεχος μπορεί να έχει όλες εκείνες τις προδιαγραφές που εντοπίζουν σε ένα ταλέντο αλλά η έλλειψη ευελιξίας και άλλων πρακτικών όπως το «job rotation», που αναφέρθηκε και προγενέστερα, να μην

επιτρέπουν την ανάπτυξη του. Αντιθέτως, η στασιμότητα και η έλλειψη κινήτρων μπορεί να οδηγήσουν τον οργανισμό να χάσει την ευκαιρία να αναδείξει ένα ταλέντο. Για το λόγο αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντική η σωστή διαχείριση των ταλέντων η οποία, αποτελεί και έναν από τους βασικότερους παράγοντες διατήρησης του προσωπικού (Roberts et al, 1998).

4.1.1 Παρακίνηση των εργαζομένων εντός της επιχείρησης

Το ζήτημα της παρακίνησης επηρεάζει ένα μεγάλο αριθμό διοικητικών θεμάτων όπως είναι ο προγραμματισμός του Ανθρώπινου Δυναμικού, το στυλ ηγεσίας, τα κίνητρα, η οργανωσιακή κουλτούρα και οι αμοιβές. Συνήθως, οι επιχειρήσεις έχουν μία προκαθορισμένη άποψη για τα κίνητρα που παρακινούν τους εργαζόμενους. Σύμφωνα όμως με τις διαφορετικές θεωρήσεις παρακίνησης εργαζομένων, συμπεραίνουμε πως καθώς κάθε άνθρωπος είναι μοναδικός, παρακινείται από τελείως διαφορετικά κίνητρα. Επιπλέον, η αξία που προσδίδει κάθε εργαζόμενος στις ανταμοιβές είναι διαφορετική. Επομένως, η Διοίκηση οφείλει πρώτα να αξιολογήσει τις ανάγκες και τις αντιλήψεις των εργαζομένων της και έπειτα να προβεί στην αποτελεσματικότερη επιλογή παρακίνησης και ανταμοιβής. Τα συνηθέστερα είδη κινήτρων είναι τα οικονομικά κίνητρα (είτε ατομικά, είτε ομαδικά), οι ηθικές αμοιβές (επιβράβευση), η προαγωγή, η βελτίωση των συνθηκών και όρων εργασίας και φυσικά το περιεχόμενο και τα χαρακτηριστικά της εργασίας (Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, 2003).

Η διαμόρφωση της στρατηγικής κινήτρων είναι ένα πολύ δύσκολο πρόβλημα. Αρχικά, καθίσταται απαραίτητο να προσδιοριστούν οι ανάγκες που πρέπει να ικανοποιηθούν και έπειτα, ακολουθεί η διαμόρφωση των κινήτρων που θα επιφέρουν τις επιθυμητές αλλαγές στη νοοτροπία και τη συμπεριφορά των εργαζομένων με σκοπό την ικανοποίηση των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης αλλά και της διατήρησης του προσωπικού. Απαιτείται, δηλαδή, σωστή συσχέτιση, συνδυάζοντας τα κατάλληλα κίνητρα με τις δηλωμένες ή αντιληπτές ανάγκες των εργαζομένων. Μέσα από αυτή την επιτυχή συσχέτιση προκύπτει η στρατηγική κινήτρων, η οποία είναι αποτελεσματική όταν έχει τα ακόλουθα χαρακτηριστικά (Χατζηπαντελή, 1999):

- Κάνει σωστή διάγνωση των προσωπικών αναγκών κάθε στελέχους.
- Προσφέρει αξιόλογη ποικιλία κινήτρων.
- Διαμορφώνει ένα κατάλληλο συνδυασμό κινήτρων που ταιριάζει στις εξατομικευμένες ανάγκες του κάθε ατόμου.

- Συσχετίζει τα κίνητρα με τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης.
- Διατηρεί την απαραίτητη ευελιξία για την προσαρμογή των κινήτρων ανάλογα με τις επικρατούσες συνθήκες του περιβάλλοντος.

4.2 Mentoring

Το mentoring συνιστά μία διαδικασία πού συνδέεται άρρηκτα με την ανάπτυξη του προσωπικού καθώς αυξάνει τις πιθανότητες για επαγγελματική εξέλιξη και σταδιοδρομία (Ehrich, Hansford 1999). Ακολουθεί δύο βασικούς άξονες στους οποίους στηρίζει την επαγγελματική εξέλιξη του ατόμου, ο πρώτος αφορά σε δραστηριότητες και στρατηγικές σχετικές με την εργασία όπως, το coaching, η εκπαίδευση, η καθοδήγηση, η ανατροφοδότηση, την εξεύρεση πόρων και το sponsoring. Ενώ ο άλλος άξονας αφορά στη βελτίωση των προσωπικών ικανοτήτων, τον έλεγχο του stress, την αυτογνωσία, την επίγνωση της εξωτερικής εικόνας και την αυτογνωσία (Kram, Isabella 1985).

Ο mentor είναι συνήθως ένα άτομο με κάποια ξεχωριστή θέση στην εταιρία πού αναλαμβάνει συνήθως τη συνεχή υποκίνηση και καθοδήγηση των εργαζομένων μέσα από τη δημιουργία ενός πλαισίου προσωπικών επαφών. Η διαδικασία στο σύνολό της εκπορεύεται από την ίδια την προσωπικότητα του mentor και όχι από τη θέση την οποία κατέχει, με απώτερο στόχο την ατομική ανάπτυξη των εργαζομένων (Χυτίρης, 2001).

Τα προγράμματα mentoring συνήθως περιλαμβάνουν τα εξής στάδια:

- Αναγνώριση των μαθησιακών και αναπτυξιακών αναγκών: Καθορίζονται και αποσαφηνίζονται οι ανάγκες ανάπτυξης των εργαζομένων ενώ παράλληλα, διαμορφώνονται τα εξατομικευμένα πλάνα ανάπτυξης. Δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στην προσωπική επαφή και ουσιαστική επικοινωνία.
- Επιλογή των εργαζομένων πού θα συμμετέχουν στο πρόγραμμα mentoring: Η επιλογή είναι δυνατό να βασίζεται σε διάφορα κριτήρια και ατομικά χαρακτηριστικά εργασίας και απόδοσης όπως είναι το ιεραρχικό επίπεδο μέσα στην επιχείρηση, το τμήμα εργασίας και άλλα.
- Επιλογή αξιόλογων mentors: Δημιουργείται μία δεξαμενή ικανών στελεχών πού θα είναι σε θέση να αναλάβουν την υλοποίηση του προγράμματος.
- Αντιστοίχιση των mentors με τους εργαζόμενους: Ουσιαστικά πρόκειται για αντιστοίχιση των αναγκών των εργαζομένων με τον κατάλληλο σε ικανότητες

mentor ώστε να επιτευχθεί ο στόχος της ανάπτυξης του συγκεκριμένου εργαζόμενου.

- Αποσαφήνιση των στόχων του προγράμματος και της δομής της σχέσης: Κρίνεται εξαιρετικά σημαντική η οριοθέτηση των στόχων του mentoring καθώς και ο καθορισμός του χαρακτήρα των ενεργειών και των δραστηριοτήτων που θα λάβουν χώρα, το budget καθώς και η δέσμευση του εργαζόμενου για ανάπτυξη.
- Συμφωνία για το πλαίσιο της σχέσης mentor – εργαζόμενου και κατάρτιση ατομικού σχεδίου ανάπτυξης: Πρόκειται για δέσμευση και των δύο μερών για την υλοποίηση του προγράμματος, ρυθμίζονται και τυπικές λεπτομέρειες όπως η χρονοδιάρκεια του προγράμματος και ξεκινά η εφαρμογή του πλάνου ανάπτυξης.
- Έλεγχος και αξιολόγηση της εφαρμογής του προγράμματος: Απαραίτητο στάδιο καθώς διευκολύνει σημαντικά την πορεία του προγράμματος.
- Αξιολόγηση των αποτελεσμάτων, ανατροφοδότηση και ανασχεδιασμός του προγράμματος εάν απαιτείται: Και τα δύο μέρη αξιολογούν τα αποτελέσματα της διαδικασίας, επισημαίνουν τις αποκλίσεις και κρίνουν τη συμβολή του προγράμματος στη γενικότερη βελτίωση του συστήματος διοίκησης ανθρωπίνων πόρων.
- Επιθεώρηση και ανασκόπηση του σχεδίου παράλληλα με τη διερεύνηση νέων αναπτυξιακών και μαθησιακών αναγκών: Εδώ ξεκινά η ανάλυση των συμπερασμάτων της διαδικασίας και τίθεται το πλαίσιο των αξιολογούμενων κριτηρίων επιτυχίας.

4.2.1 Μέθοδοι mentoring

Η διαδικασία του mentoring μπορεί να είναι τυπική (formal), αυστηρά δομημένη και πλήρως ελεγχόμενη από τη Διεύθυνση Ανθρωπίνων Πόρων αλλά και πιο άτυπη (informal) η οποία διεξάγεται χωρίς την αυστηρή καθοδήγηση της Διεύθυνσης Ανθρωπίνων Πόρων. Συχνά παρουσιάζεται πρόβλημα κατά την άτυπη εφαρμογή του καθώς έρχονται σε επαφή στελέχη διαφορετικής κουλτούρας, αξιών και ιδιοσυγκρασίας με αποτέλεσμα, να παρεμποδίζεται η υγιής ανάπτυξη άτυπου mentoring. Η επιτυχία του άτυπου mentoring έρχεται μέσα από την εμπειρία των στελεχών στο τυπικό mentoring καθώς τα στελέχη, μαθαίνουν να εκτιμούν την αξία της διαφορετικότητας προσεγγίζοντας διαφορετικού τύπου μορφές σχέσεων και αναζητώντας προκλητικές

συνεργασίες και επαφές. Βασική προϋπόθεση για την ύπαρξη της διαδικασίας του mentoring γενικότερα, είναι η δημιουργία περοβάλλοντος πού ευνοεί την ύπαρξη υποστηρικτικών στοιχείων αλλά όχι την ανάμιξη κατά την επιλογή των σχέσεων (Megginson, Clutterbuck 2004).

Υπάρχουν και άλλες, εναλλακτικές μορφές mentoring οι οποίες είναι δυνατό να αναπτυχθούν και μεταξύ ισότιμων ιεραρχικά συναδέλφων (peer mentoring), ο τύπος αυτός ευνοεί το coaching και την ανταλλαγή πληροφοριών (Kram, Isabella 1985). Ένας άλλος τύπος είναι αυτός πού αναπτύσσεται σε ομάδες (mentoring circles) χωρίς όμως να δίνεται έμφαση στις ατομικές ανάγκες των στελεχών. Τα τελευταία χρόνια ευνοείται η διαδικασία του mentoring μέσω internet, τα στελέχη έχουν τη δυνατότητα να συνομιλούν με πληθώρα mentors, ανώνυμα, ανά πάσα ώρα και στιγμή (Knouse, 2001).

4.2.2 Αποτελεσματική εφαρμογή mentoring

Η επιτυχία ενός προγράμματος mentoring βασίζεται σε διάφορους παράγοντες πού χρειάζεται να συντρέχουν, ορισμένοι από αυτούς, σύμφωνα με τον Kram (1985), είναι οι εξής:

- Η διάθεση για επισύνψη ειλικρινούς σχέσης ανάπτυξης και προσφοράς τόσο από τον mentor όσο και από τον εργαζόμενο.
- Η δέσμευση της διοίκησης της επιχείρησης για υποστήριξη και υλοποίηση του προγράμματος σε κάθε του στάδιο.
- Ο εμπιστευτικός χαρακτήρας της διαδικασίας αποτελεί ίσως τη σημαντικότερη συνθήκη για τη δημιουργία της σχέσης mentor – εργαζόμενου και την επιτυχία του προγράμματος.

4.3 Coaching

Το coaching αποτελεί μια ρεαλιστική προσέγγιση η οποία, στοχεύει στη βελτίωση της ατομικής απόδοσης των εργαζομένων (Garvey, 2004). Πιο συγκεκριμένα, σύμφωνα με τους Megginson και Clutterbuck (2004), βοηθά τους ανθρώπους να διαχειρίζονται την απόκτηση και τη βελτίωση των δεξιοτήτων τους. Αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα εργαλεία management παρόλο πού θεωρείται χρονοβόρο ίσως και κοστοβόρο για πολλές επιχειρήσεις (Holbeche, 1996). Επικεντρώνεται στην απόδοση του εργαζομένου και ικανοποιείται μέσω της μετάδοσης συγκεκριμένων ικανοτήτων από τον coach στον εργαζόμενο. Απαραίτητη προϋπόθεση είναι η αμοιβαία λειτουργικότητα της σχέσης

πού αναπτύσσεται μεταξύ τους (Garvey, 2004) καθώς ο coach οφείλει να ενισχύει τον εργαζόμενο στην κατεύθυνση της αναγνώρισης και στοχοθέτησης των στόχων πού σχετίζονται με την προσωπική του απόδοση και αργότερα, μέσα από ένα οργανωμένο σχέδιο δράσης να είναι δυνατή η επίτευξη τους (Holbeche, 1996).

Οι ικανότητες πού μπορούν να μεταδοθούν και να ενισχυθούν μέσω coaching, σύμφωνα με τον Garvey (2004) είναι επαγγελματικές, τεχνικές, προσωπικές και επικοινωνιακές ενώ παράλληλα, τα προγράμματα coaching περιλαμβάνουν συνήθως τα εξής:

- Αναγνώριση των ατομικών αναγκών ανάπτυξης
- Συμφωνία των στόχων και των κριτηρίων μέτρησης πού ορίζουν την επιτυχή έκβαση του στόχου
- Διερεύνηση και κατάρτιση σχεδίου δράσης σχετικά με την προοπτική επίτευξης των στόχων
- Έλεγχος της απόδοσης των εργαζομένων και ανατροφοδότηση
- Αναγνώριση μελλοντικών αναγκών

4.3.1 Τύποι Coaching

Βάσει βιβλιογραφίας αναγνωρίζονται πέντε διαφορετικοί τύποι coaching οι οποίοι εφαρμόζονται ανάλογα με τις ανάγκες πού προκύπτουν στον οργανισμό. Οι τύποι coaching, σύμφωνα με τον Holbeche (1996) είναι οι εξής:

- Μοντελοποίηση: Σύμφωνα με αυτό τον τύπο ο coach οφείλει να εφαρμόζει πιστά και να βιώνει πρώτα ο ίδιος τις αξίες και τις δεξιότητες πού προσπαθεί να μεταλαμπαδεύσει στον εκπαιδευόμενο, η σωστή αποτύπωση των αξιών και δεξιοτήτων από τον coach βοηθά τον εργαζόμενο να κατανοήσει τις πρακτικές υλοποίησης συγκεκριμένων πραγμάτων. Η δημιουργία ενός μοντέλου βοηθάει τους εργαζόμενους να κατανοήσουν ευκολότερα το ρόλο τους στον εργασιακό χώρο και συμβάλλει στη βελτίωση της απόδοσής τους.
- Καθοδήγηση: Στον τύπο αυτό ο coach αναλαμβάνει τη μετάδοση συγκεκριμένων δεξιοτήτων και ικανοτήτων μέσα από συγκεκριμένα βήματα:
 - ✓ «tell»: ορισμός καθηκόντων
 - ✓ «show»: πρακτική παρουσίαση των καθηκόντων
 - ✓ «do»: διεκπεραίωση της εργασίας
 - ✓ «correct»: αξιολόγηση και ανατροφοδότηση από τον coach

- Βελτίωση της απόδοσης: Αυτός ο τύπος στοχεύει στον εντοπισμό και την επίλυση προβλημάτων που προκύπτουν μέσα από συγκεκριμένα βήματα:
 - ✓ Λεπτομερής περιγραφή και αποσαφήνιση πλαισίου
 - ✓ Ενεργή συμμετοχή του coach με την παροχή ιδεών με σκοπό τη βελτίωση και ανάπτυξη του εργαζόμενου
 - ✓ Ανατροφοδότηση
 - ✓ Παροχή λύσεων μέσα από συνεργασία του coach με τον εργαζόμενο
- Επίλυση προβλημάτων: Ο coach, έχοντας ρόλο συμβουλευτικό και εποπτικό, διαμορφώνει ένα πλαίσιο συζήτησης όλων των πτυχών των προβληματικών καταστάσεων, επισημαίνει κάθε κρίσιμο σημείο της διαδικασίας, διερευνά πιθανά αίτια εμφάνισης των προβλημάτων και τέλος, ανακεφαλαιώνει με κατεύθυνση ευελιξίας.
- Έμπνευση – Υποστήριξη: Πυρήνας του τύπου αυτού είναι η σχέση coach και εργαζόμενου καθώς ο πρώτος προσπαθεί να εμπνεύσει τον δεύτερο με αποτέλεσμα, κύριο μέλημα του εργαζόμενου να είναι η ικανοποίηση του coach. Πολλές φορές ο τύπος αυτός συνοδεύεται από δεσμούς φιλίας και ειλικρινούς εκτίμησης.

4.3.2 Αποτελεσματική Εφαρμογή Coaching

Η αποτελεσματική εφαρμογή του coaching μπορεί να οδηγήσει μία επιχείρηση στην επίτευξη των στόχων της. Σύμφωνα με τους Peterson και Hicks (1996), υπάρχουν πέντε στάδια εφαρμογής coaching για τη μέγιστη αποτελεσματικότητα της επιχείρησης:

- Εφαρμογή coaching όταν το αποτέλεσμα είναι σημαντικό, συγκεκριμένα, το coaching είναι καλό να εφαρμόζεται:
 - ✓ Όταν παρουσιάζεται ανάγκη επιτάχυνσης της ανάπτυξης εργαζομένων που βρίσκονται σε κρίσιμες θέσεις και έχουν να αντιμετωπίσουν πολύπλοκες καταστάσεις
 - ✓ Όταν ο χρόνος του εργαζόμενου είναι πολύτιμος και περιορισμένος
 - ✓ Όταν υπάρχει μεγάλος κίνδυνος αποτυχίας ενός εγχειρήματος
- Δημιουργία μίας δεξαμενής από αξιόπιστους coaches
- Αξιολόγηση της ικανότητας των coaches ώστε να αναπτύσσει εργαζομένους και παράλληλα να προστατεύει την εταιρία
- Στοχοθέτηση και αξιολόγηση των αποτελεσμάτων του coaching

4.4 Εκπαίδευση

Σύμφωνα με τον Μπουραντά (2003), η επιβίωση και η επιτυχία ενός οργανισμού έγκειται στην ικανότητά του να μαθαίνει, να εξελίσσεται και να προσαρμόζεται στις απαιτήσεις των πελατών του καθώς και στις διάφορες κοινωνικές, οικονομικές, τεχνολογικές αλλαγές που παρατηρούνται. Για τους λόγους αυτούς η εκπαίδευση του προσωπικού κρίνεται απαραίτητη.

Ως εκπαίδευση ορίζεται η οργανωμένη διαδικασία μάθησης με σκοπό την τροποποίηση της συμπεριφοράς, της γνώσης ή της ικανότητας του εργαζομένου προκειμένου να επιτύχει την αποτελεσματική απόδοση σε μία δραστηριότητά σε ένα φάσμα δραστηριοτήτων. Αυτό σημαίνει πώς μέσω της εκπαίδευσης αλλάζουν αυτά που γνωρίζει ο εργαζόμενος, ο τρόπος που εγάζεται και συμπεριφέρεται στους συνεργάτες του αλλά και στους ανώτερούς του στο εργασιακό του περιβάλλον (DeCenzo, Robbins, 2006). Ο σκοπός της στην εργασία είναι να αναπτύξει τις δυνατότητες του ατόμου και να ικανοποιήσει τις τρέχουσες και μελλοντικές ανάγκες του οργανισμού, να αναπτύξει υπάρχουσες, διαφορετικές ή νέες επαγγελματικές δεξιότητες, να μειώσει το χρόνο μάθησης κατά την ανάληψη μίας νέας θέσης εργασίας από τον εργαζόμενο. Μέσα από την εκπαίδευση δίνεται η δυνατότητα να εξαλειφθεί η διαφορά ανάμεσα στην πραγματική και την επιθυμητή επίδοση (Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, 2003).

4.4.1 Οφέλη της Εκπαίδευσης

Τα οφέλη που προκύπτουν μέσα από την επιτυχημένη διαδικασία της εκπαίδευσης είναι τα εξής (Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, 2003):

- Αυξημένη παραγωγικότητα
- Ενίσχυση του ηθικού των εργαζομένων
- Μειωμένη επίβλεψη με αποτέλεσμα τη μείωση του κόστους
- Μείωση ατυχημάτων
- Ευελιξία και οργανωσιακή στεθερότητα
- Ανάπτυξη οργανωσιακής κουλτούρας
- Ανάπτυξη γνώσεων και δεξιοτήτων
- Αυξημένη εκυστικότητα της επιχείρησης ως εργοδότη στον κλάδο της αγοράς εργασίας
- Ανάπτυξη ηγετικών ικανοτήτων

- Εύκολη προσαρμογή των εργαζομένων στις αλλαγές
- Αυξημένη ικανοποίηση των εργαζομένων
- Αποφυγή συγκρούσεων και καλύτερη διαχείριση έντονων και δύσκολων καταστάσεων
- Ενίσχυση επικοινωνίας

4.4.2 Σχεδιασμός και αξιολόγηση εκπαίδευσης

Κατά το σχεδιασμό της εκπαιδευτικής διαδικασίας χρειάζεται να ληφθούν υπόψη ορισμένα κρίσιμα σημεία εστίασης τα οποία, σύμφωνα με τον Μπουραντά (2003) είναι:

- Η κατανόηση των εκπαιδευτικών στόχων
- Η ετοιμότητα και υποκίνηση των εκπαιδευόμενων
- Η εφαρμογή των αρχών της μάθησης και μέσων πού καθιστούν το αντικείμενο του εκπαιδευτικού προγράμματος προσιτό στον εκπαιδευόμενο
- Η χρήση σύγχρονων μεθόδων και εργαλείων εκπαίδευσης

Η εκπαιδευτική διαδικασία θα μπορούσε να διακριθεί σε τέσσερις φάσεις (Μπουραντάς, 2003):

- i. Εκτίμηση των εκπαιδευτικών αναγκών
- ii. Σχεδιασμός των εκπαιδευτικών προγραμμάτων από τον υπεύθυνο του κάθε τμήματος της επιχείρησης
- iii. Εφαρμογή των προγραμμάτων
- iv. Αξιολόγηση του έργου

Η εκτίμηση των εκπαιδευτικών αναγκών προκύπτει από την ανάλυση πληροφοριών πού συλλέγονται από (Χυτήρης, 2001):

- Το Ανθρώπινο Δυναμικό της επιχείρησης
- Τους πελάτες
- Το Τμήμα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού (εάν υπάρχει)
- Τα ανώτερα στελέχη και τη Διοίκηση

Η εκπαιδευτική διαδικασία συνεπάγεται κάποιο κόστος, είτε άμεσο, δηλαδή, οικονομικό, είτε έμμεσο με τις απουσίες των εργαζομένων από τις θέσεις τους (Χυτήρης, 2001). Η μέτρηση και αξιολόγηση των αποτελεσμάτων των συγκεκριμένων

προγραμμάτων πραγματοποιείται σε τέσσερα επίπεδα (Kirkpatrick D. L., Kirkpatrick J. D. 2006):

- i. Αντίδραση: Δηλαδή το κατά πόσο είναι ικανοποιημένος ο εκάστοτε εκπαιδευόμενος από το περιεχόμενο, τη διάρκεια, το εκπαιδευτικό υλικό κ.λπ.
- ii. Μάθηση: Δηλαδή κατά έμαθαν οι εκπαιδευόμενοι και τι δεξιότητες αποκόμησαν.
- iii. Συμπεριφορά: Σχετίζεται άμεσα με την αποτελεσματικότητα του προγράμματος καθώς, εάν δεν υπάρξει αλλαγή της συμπεριφορά των εργαζομένων, τότε δεν υπάρχει θετικό αποτέλεσμα.
- iv. Αποτέλεσμα: Η μέτρηση της επίδρασης και των επιπτώσεων της εκπαιδευτικής διαδικασίας στην παραγωγικότητα και τα κέρδη της επιχείρησης.

4.5 Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στην παροχή Υπηρεσιών Υγείας

Βασικό χαρακτηριστικό των υπηρεσιών υγείας είναι η αλληλεπίδραση των πελατών , δηλαδή, των επαγγελματιών υγείας με τους ασθενείς. Αυτή η ύπαρξη του ανθρώπινου παράγοντα, σε μεγάλο βαθμό, αυξάνει την ανάγκη της Διαχείρισης των Ανθρώπων. Η αποτελεσματική διοίκηση του προσωπικού στις μονάδες υγείας απαιτεί από τους ειδικούς την κατανόηση των παραγόντων που επηρεάζουν την απόδοση των εργαζομένων (Siddiqui, Kleiner, 1998).

Τα τελευταία χρόνια έχουν πραγματοποιηθεί σοβαρές αλλαγές στη δομή και τη λειτουργία της υγειονομικής περίθαλψης. Υπήρξε όντως ένα εντονότερο ενδιαφέρον για τη συμμετοχή των εργαζομένων στις διαδικασίες λήψης των αποφάσεων και μια έντονη προσπάθεια ανάπτυξης και εξέλιξης των τελευταίων. Εφαρμόζονται νέες αντιλήψεις και νέες τακτικές όπως η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και εγκαθιδρύονται έννοιες όπως η «αξία», η «οργανωσιακή κουλτούρα», ο «προσανατολισμός στην αποτελεσματικότητα» και ιδιαίτερα για τον ιδιωτικό τομέα που οι απαιτήσεις των πελατών και η ικανοποίησή τους παίρνουν άλλες διαστάσεις (Siddiqui, Kleiner, 1998).

Οι αλλαγές στο επιχειρηματικό περιβάλλον που επηρεάζουν τη ζήτηση για υπηρεσίες καθώς και τις τάσεις στο εργατικό δυναμικό των υπηρεσιών υγείας πρέπει να ληφθούν σοβαρά υπόψη στο σχεδιασμό του Ανθρώπινου Δυναμικού. Για παράδειγμα, δεν είναι δυνατό να εννοείται αυθαίρετα πως υπάρχει στην αγορά εργασίας διαθέσιμο εξειδικευμένο προσωπικό όταν ξεκινά ή διευρύνεται η διάθεση κάποιων υπηρεσιών και για το λόγο αυτό είναι απαραίτητο να αφιερώνεται επαρκής χρόνος για τη

στρατολόγηση, την εκπαίδευση και γενικά τον προγραμματισμό και τη διαχείριση των επαγγελματιών υγείας (Siddiqui, Kleiner, 1998).

ΜΕΡΟΣ Β - ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 ΔΙΑΧΕΙΡΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΟΥ ΣΕ ΙΔΙΩΤΙΚΕΣ ΜΟΝΑΔΕΣ ΥΓΕΙΑΣ ΤΗΣ ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ

Στο δεύτερο μέρος της παρούσας ερευνητικής εργασίας αναλύεται η εμπειρική έρευνα που διεξήχθη σε ιδιωτικές μονάδες παροχής υπηρεσιών υγείας στην περιοχή της Θεσσαλονίκης. Η μέθοδος η οποία χρησιμοποιήθηκε είναι η ποιοτική έρευνα. Για τη συλλογή των απαραίτητων πληροφοριών και στοιχείων πραγματοποιήθηκε πρωτογενής έρευνα, μέσα από προσωπικές συνεντεύξεις με ερωτήσεις ανοιχτού τύπου σε στελέχη των μονάδων.

Τα αποτελέσματα απέδειξαν πώς είναι επιτακτική η ανάγκη για τη λειτουργία οργανωμένων τμημάτων Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού και στο χώρο της υγείας. Οι απαιτήσεις των θέσεων εργασίας στα παραϊατρικά επαγγέλματα αυξάνονται διαρκώς και όπως δείχνουν και τα αποτελέσματα της έρευνας, παρακάτω, είναι απαραίτητη η εφαρμογή των βέλτιστων πολιτικών για την επιλογή των κατάλληλων εργαζομένων οι οποίοι, θα δεσμευτούν απέναντι στην επιχείρηση, θα αναπτυχθούν επαγγελματικά, θα έχουν κίνητρα και θα παραμείνουν σε αυτή.

5.1 Σκοπός και μεθοδολογία έρευνας

Η εμπειρική προσέγγιση του θέματος της «Διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού: Εφαρμογή συστημάτων επιλογής και διατήρησης προσωπικού σε ιδιωτικές μονάδες υγείας» που παρουσιάζει η συγκεκριμένη ερευνητική εργασία πραγματοποιήθηκε μέσα από τη μελέτη τεσσάρων μονάδων υγείας μεσαίου μεγέθους, με αριθμό εργαζομένων από 70 έως 200, γεγονός που καθιστά το δείγμα μελέτης κατάλληλο για τη διεξαγωγή ασφαλών συμπερασμάτων.

Σκοπός της παρούσας έργασίας είναι η διερεύνηση της ύπαρξης οργανωμένων τμημάτων HR στις ιδιωτικές μονάδες υγείας και ταυτόχρονα, της ανάλυσης του τρόπου επιλογής και διατήρησης των εργαζομένων που απασχολούνται σε θέσεις παραϊατρικών επαγγελμάτων, σύμφωνα με όσα προαναφέρθηκαν βιβλιογραφικά για τη Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού.

Μέσα από την ανάλυση της δομής, του τρόπου λειτουργίας και των εργαλείων HR που χρησιμοποιούν οι συγκεκριμένες επιχειρήσεις υγείας, γίνεται προσπάθεια να αναγνωριστούν τα οφέλη της Διαχείρισης του Ανθρώπινου Δυναμικού και παράλληλα

ποιες είναι οι καλύτερες πρακτικές που μπορούν να εφαρμοστούν για την επιλογή αλλά και τη διατήρηση των κατάλληλων και πιο ικανών εργαζομένων στην Ελλάδα του σήμερα, στο υπάρχον σύστημα υγείας, με τις δυσκολίες του.

Η διεξαγωγή της έρευνας πραγματοποιήθηκε μέσα από προσωπικές συνεντεύξεις, όπως αναφέρθηκε και παραπάνω. Οι μονάδες υγείας που επιλέχθηκαν έχουν διαφορετικό αντικείμενο δραστηριοποίησης στην υγεία. Για την ασφαλέστερη και όσο το δυνατό πιο έγκυρη διεξαγωγή αποτελεσμάτων διεξήχθησαν τέσσερις συνεντεύξεις από υψηλόβαθμα στελέχη των μονάδων τα οποία, εμπλέκονται ενεργά στη Διαχείριση του Προσωπικού τους. Πιο συγκεκριμένα, η πρώτη επιχείρηση υγείας που δέχτηκε να συμμετέχει στην έρευνα είναι μία μαιευτική, γυναικολογική χειρουργική κλινική, κλειστής και ανοιχτής νοσηλείας που απασχολεί 200 εργαζόμενους. Η συνέντευξη διεξήχθη με τον Διοικητικό Διευθυντή της μονάδας. Η δεύτερη μονάδα υγείας που συμμετείχε έχει ως αντικείμενο την υποβοηθούμενη αναπαραγωγή, χωρίς δυνατότητα κλειστής νοσηλείας στους πελάτες της, με προσωπικό 70 εργαζόμενους και συνεντευξιαζόμενο το Γενικό Διευθυντή. Η Τρίτη συνέντευξη παραχωρήθηκε από το Γενικό Διευθυντή Κέντρου Αποκατάστασης και Αποθεραπείας κλειστής και ανοιχτής νοσηλείας, με 155 εργαζόμενους. Η τελευταία συνέντευξη δόθηκε από το Διευθυντή της Νοσηλευτικής Υπηρεσίας ιδιωτικού νοσοκομείου, με περίπου 200 εργαζόμενους. Οι συνεντεύξεις έλαβαν χώρα στα γραφεία των στελεχών που δέχτηκαν να τις παραχωρήσουν έπειτα από συνενόηση μαζί τους. Οι συνεντεύξεις ήταν ατομικές και διήρκησαν περίπου εικοσιπέντε με τριάντα λεπτά έκαστη. Στη συνέχεια ακολούθησε απομαγνητοφώνηση, σύγκριση, ανάλυση και καταγραφή των αποτελεσμάτων.

Δημιουργήθηκε ένα ερωτηματολόγιο, κοινό για τον κάθε συνεντευξιαζόμενο το οποίο, αποτελείται από οχτώ ερωτήσεις και χωρίζεται σε τρεις ενότητες. Η πρώτη ενότητα ερωτήσεων αποσαφηνίζει την ύπαρξη ή μη οργανωμένου τμήματος HR στις μονάδες και γενικότερα τον τρόπο διαχείρισης του προσωπικού τους. Η δεύτερη ενότητα ερωτήσεων αφορά στους συνηθέστερους τρόπους και τα εργαλεία επιλογής του προσωπικού ενώ η τρίτη και τελευταία ενότητα ερωτήσεων αφορά στη σημασία διατήρησης του προσωπικού υγείας των μονάδων, την παροχή κινήτρων σχετικά με τη διατήρησή του και τις βελτιωτικές τους προτάσεις για το μέλλον. Το ερωτηματολόγιο παρατίθεται στο παράρτημα 1 με τη μορφή των ερωτήσεων που δόθηκαν στους ερωτώμενους.

5.2 Δημιουργία τμημάτων Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού

Η σύγχρονη άποψη θεωρεί πώς η Διαχείριση του Ανθρώπινου Δυναμικού, τόσο ως λειτουργία αλλά και ως σύστημα, έχει άμεση συμβολή στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων μίας επιχείρησης (Becker, Gehart, 1996), επιπλέον, επικρατεί η αντίληψη πώς το σημαντικότερο ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα είναι το ίδιο το ανθρώπινο κεφάλαιο (Vicere, 2000). Οι αντιλήψεις αυτές βρίσκουν απολύτως σύμφωνους και τους τέσσερις συνεντευξιαζόμενους της έρευνας καθώς και οι τέσσερις επιχειρήσεις υγείας έχουν αναγνωρίσει πλήρως την αναγκαιότητα διαχείρισης των εργαζομένων τους και έχουν τμήματα HR. Οι δύο από αυτές οργανωμένα, με θέση στο οργανόγραμμα και σαφείς αρμοδιότητες ενώ οι άλλες δύο, μικρότερα τμήματα με αρμοδιότητες πού τις μοιράζονται με το τμήμα ποιότητας.

Πιο συγκεκριμένα, το κέντρο αποκατάστασης και αποθεραπείας καθώς και η γυναικολογική – μαιευτική κλινική, υποστηρίζουν την ύπαρξη οργανωμένων τμημάτων HR, τα οποία, είναι χωρισμένα σε δύο «τομείς» όπως ανέφεραν τα στελέχη τους, ο ένας τομέας αφορά στη μισθοδοσία και σε θέματα εργατικού δικαίου ενώ ο άλλος σε αμιγώς διαχειριστικά ζητήματα. Τέτοια είναι η επάνδρωση των τμημάτων με τον κατάλληλο αριθμό εργαζομένων, ο καθορισμός των αρμοδιοτήτων αλλά και των απαραίτητων προσόντων των εργαζομένων, η διερεύνηση και ικανοποίηση των αναγκών τους, η ανάπτυξη τους και τέλος, η εσωτερική διαχείριση των τμημάτων, δηλαδή, η επίλυση διενέξεων και προβληματικών καταστάσεων εντός των ομάδων και διατμηματικά καθώς και η προσπάθεια ενίσχυσης των προσωπικών σχέσεων μεταξύ τους. Στο διαχειριστικό μέρος σημαντικό ρόλο διαδραματίζουν και οι προϊστάμενοι των τμημάτων καθώς συμμετέχουν ενεργά στις αποφάσεις και τις πρακτικές του τμήματος HR και της Διοίκησης των μονάδων, και στις δύο επιχειρήσεις.

Σύμφωνα με τα στελέχη των άλλων δύο επιχειρήσεων, της υποβοηθούμενης αναπαραγωγής και του ιδιωτικού νοσοκομείου, οι πρακτικές αυτές υλοποιούνται κυρίως, από το τμήμα ποιότητας της εκάστοτε μονάδας υγείας. Συγκεκριμένα, και τα δύο στελέχη ανέφεραν πώς το τμήμα HR είναι ουσιαστικά το ίδιο με το τμήμα ποιότητας των μονάδων αλλά με ευδιάκριτες αρμοδιότητες Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού. Ανέφεραν χαρακτηριστικά πώς υπάρχει η ανάγκη όλων των δραστηριοτήτων και πρακτικών πού αναφέρθηκαν παραπάνω, ως προς το διαχειριστικό πλαίσιο των τμημάτων και οι αποφάσεις και πρακτικές υλοποιούνται μέσα από απαιτήσεις αλλά και στόχους πού τίθενται από τα διάφορα προτυπα ISO και άλλων πιστοποιήσεων πού υποστηρίζει η κάθε επιχείρηση. Άμεσος στόχος είναι η δημιουργία αυτόνομων τμημάτων HR και για τις μονάδες αυτές. Το κοινό χαρακτηριστικό πού υπάρχει σε αυτή

την περίπτωση, είναι πώς ακόμη και για τις δύο πρώτες μονάδες υγείας που αναφέρθηκαν παραπάνω, η ανάγκη για τη δημιουργία αυτόνομων και οργανωμένων τμημάτων HR παρουσιάστηκε από την απαίτηση των προτύπων ISO και την άμεση εμπλοκή των Υπευθύνων Ποιότητας, αρχικά. Μαλιστα, σε πολλές από τις αρμοδιότητες HR οι Υπεύθυνοι Ποιότητας εμπλέκονται ενεργά ακόμη και σήμερα, παρά την ύπαρξη αυτόνομων τμημάτων.

Έχει αποδειχθεί πώς η σύνδεση των πρακτικών Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού με την κουλτούρα της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας έχει θετικό αντίκτυπο τόσο στον εργαζόμενο όσο και στην ίδια την επιχείρηση καθώς, είναι απαραίτητη η διαχείριση της ατομικής απόδοσης με έμφαση στην αναγνώριση, την επιβράβευση και την ανάπτυξη των εργαζομένων με απώτερο στόχο τη βελτίωση της απόδοσής τους (Wilkinson, 1998). Επιπλέον, η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας οδηγεί στην επίτευξη της υποκίνησης και ενδυνάμωσης των εργαζομένων μέσα από οργανωμένα εκπαιδευτικά προγράμματα και διάυλους επικοινωνίας και πληροφόρησης σχετικά με διάφορες διαδικασίες και διεργασίες του εκάστοτε οργανισμού οι οποίες, ενισχύουν την εμπλοκή των εργαζομένων σε αποφάσεις και στοχεύουν στη δέσμευσή τους με την επιχείρηση (Dean, Bowen 1994). Άλλωστε, σύμφωνα με τους Petrick & furr (1995), η επιτυχία ενός οργανισμού εξαρτάται από την κατανόηση και την ανταπόκριση τόσο στις παρούσες όσο και στις μελλοντικές ανάγκες των εξωτερικών και εσωτερικών πελατών του, κάτι που επιβεβαιώνεται σύμφωνα με τις παραπάνω παραδοχές των συνεντευξιαζόμενων, καθώς οι αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, οδήγησαν στην δημιουργία τμημάτων HR, σε κάποιες περιπτώσεις οργανωμένων σε κάποιες άλλες λιγότερο οργανωμένων.

5.2.1 Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού στις Μονάδες Υγείας

Ο σχεδιασμός και προγραμματισμός των ανθρώπινων πόρων αποτελεί ένα συνεχή και συστηματικό μέλημα των οργανισμών με στόχο την εξασφάλιση και διαθεσιμότητα του επαρκούς αριθμού εργαζομένων με τις απαιτούμενες δεξιότητες και με παράλληλο ενδιαφέρον για την κάλυψη των αναγκών τους (Noe, 2002). **Ο προγραμματισμός των αναγκών του Ανθρώπινου Δυναμικού διαφέρει ανάμεσα στις τέσσερις μονάδες υγείας.** Στην περίπτωση του κέντρου αποκατάστασης και της γυναικολογικής - μαιευτικής κλινικής πραγματοποιείται ένα μέρος ετησίως και έπειτα, σύμφωνα με τις ανάγκες που θα προκύψουν κατά τη διάρκεια του έτους. **Πιο συγκεκριμένα, με το κλείσιμο του έτους και σύμφωνα με το τζίρο αποφασίζεται το budget που είναι δυνατό να δοθεί για bonus ή**

μισθολογικές αυξήσεις σε ορισμένους εργαζόμενους και επιπλέον, υπολογίζονται οι οικονομικές ανάγκες κυρίως, για εκπαίδευση προσωπικού, είτε μέσω προγραμμάτων του δημοσίου είτε μέσω εξωτερικών φορέων. Δεν αποκλείονται φυσικά, ανάλογες ενέργειες και κατά τη διάρκεια του έτους εφόσον προκύψει ανάγκη. Μάλιστα, ο Γενικός Διευθυντής του κέντρου αποκατάστασης ανέφερε πώς μεγάλο μέρος του προγραμματισμού των εκπαιδεύσεων προκύπτει από τις προτάσεις των ίδιων των εργαζομένων οι οποίοι, έχουν συγκεκριμένα αιτήματα, τα ζητούν από τη Διοίκηση του κέντρου και εξετάζεται η υλοποίησή τους.

Μέρος του ετήσιου προγραμματισμού και για τις δύο αυτές μονάδες αποτελεί και ο προγραμματισμός των αδειών των τμημάτων, κάτι που αναφέρθηκε ως ένα βασικό ζήτημα για τα τμήματα HR. Δίνεται προσοχή στην ισότιμη και δίκαιη διαχείριση των αδειών, ειδικά των πολυπληθών τμημάτων όπως είναι αυτό των νοσηλευτών και για τις δύο περιπτώσεις. Επιπλέον, ο ετήσιος προγραμματισμός των αδειών συνδέεται και με τα εκπαιδευτικά που ορίζονται για τους εργαζόμενους έτσι ώστε να μη διαταραχθεί η εύρυθμη λειτουργία των τμημάτων κατά τη διάρκεια της χρονιάς. Η έντονη προσοχή των τμημάτων HR για το συγκεκριμένο ζήτημα αποτελεί και στρατηγική παροχής κινήτρων για τους εργαζόμενους, όπως αναλύεται και παρακάτω στην ενότητα 5.4 του συγκεκριμένου κεφαλαίου.

Οι αποφάσεις για ανάπτυξη ή συρρίκνωση τμημάτων, για τη δημιουργία νέων θέσεων εργασίας δεν καθορίζεται αυστηρά ετησίως αλλά όποτε προκύψει ανάγκη. Έπειτα από μια εξάμηνη καθοδική πορεία ενός τμήματος, όπως αναφέρει ο Διευθυντής της μαιευτικής κλινικής, είναι δυνατό να συρρικνωθεί το τμήμα, αντίστοιχα, σε ανοδική πορεία κάποιων κερδοφόρων ιατρικών πράξεων, δημιουργείται νέα θέση εργασίας αφού πραγματοποιηθεί job analysis και job description πρώτα. Με τον ίδιο τρόπο λειτουργεί και το κέντρο αποκατάστασης.

Για τις άλλες δύο επιχειρήσεις υγείας ο ετήσιος προγραμματισμός δεν είναι τόσο οργανωμένος, στηρίζεται κυρίως στο σύστημα ποιότητάς τους, όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, και συντονίζεται, κυρίως για την περίπτωση του ιδιωτικού νοσοκομείου, από τους προϊσταμένους των τμημάτων σε συνεργασία με το τμήμα ποιότητας και τη Διοίκηση. Επιπλέον, οι ανάγκες μείωσης προσωπικού ή ενίσχυσης κάποιου τμήματος με ικανούς εργαζόμενους είναι ζητήματα που απασχολούν τους εργαζομένους του τμήματος HR και τη Διοίκηση αφού προκύψει η ανάγκη. Η μονάδα υποβοηθούμενης αναπαραγωγής δίνει μεγάλη έμφαση στον ετήσιο προγραμματισμό των εκπαιδεύσεων

του προσωπικού. Αναλύσεις καθώς και περιγραφές θέσεων εργασίας υπάρχουν για κάθε εργαζόμενο και λειτουργούν ως βασικά εργαλεία για τις λειτουργίες HR των μονάδων αυτών. Το μισθολογικό κομμάτι απασχολεί σε τακτά χρονικά διαστήματα το τμήμα HR και τη Διοίκηση της μονάδας υποβοηθούμενης αναπαραγωγής όπου δρα αναλόγως στην περίπτωση του εργαζομένου που αφορά η μείωση ή η αύξηση μισθού.

5.3 Στρατολόγηση Προσωπικού στις Μονάδες Υγείας

Η υγεία, όπως και κάθε άλλος κλάδος προσπαθεί να προσελκύσει τους ικανότερους επαγγελματίες με σκοπό να παράξουν το μέγιστο δυνατό. Η αποτελεσματική στελέχωση, δηλαδή, η αναζήτηση και η τοποθέτηση του κατάλληλου υποψηφίου στην κατάλληλη θέση εργασίας, αποτελεί μια από τις πιο απαιτητικές και σπουδαίες σημασίας, διαδικασίες του τμήματος Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού. Η διαδικασία αυτή επιτυγχάνεται μέσα από τη λεπτομερή ανάλυση της κάθε θέσης εργασίας και τον καθορισμό των αρμοδιοτήτων της ενώ παράλληλα, πρέπει να συνάδει απόλυτα με τις δεξιότητες και το προφίλ του εκάστοτε εργαζομένου (Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, 2003), όπως ακριβώς περιγράφεται και στο κεφάλαιο 2 της παρούσας ερευνητικής εργασίας.

Οι μονάδες υγείας που μελετάμε ενστερνίζονται την παραπάνω άποψη και δίνουν ιδιαίτερη έμφαση στις πολιτικές και τα εργαλεία προσέλκυσης και επιλογής του παραϊατρικού προσωπικού που απασχολούν. Και στις τέσσερις περιπτώσεις υπάρχουν διαδικασίες που ακολουθούνται και εργαλεία που χρησιμοποιούνται ώστε να επανδρώσουν τα τμήματά τους με το κατάλληλο προσωπικό. Οι διαδικασίες αυτές καθώς και τα εργαλεία διαφέρουν ανάλογα με την πολυπλοκότητα της κάθε θέσης εργασίας η οποία, έχει αναλυθεί και έχουν καθοριστεί, εκ των προτέρων, οι ακριβείς απαιτήσεις της, όπως μας ανέφεραν και τα τέσσερα στελέχη των μονάδων υγείας.

5.3.1 Τρόποι Αναζήτησης του Προσωπικού των Μονάδων Υγείας

Οι τρόποι προσέλκυσης του παραϊατρικού προσωπικού των μονάδων υγείας που εξετάζουμε διαφέρουν μεταξύ τους. Οι τρεις από αυτές, το κέντρο αποκατάστασης, η μαιευτική – γυναικολογική κλινική καθώς και η μονάδα υποβοηθούμενης αναπαραγωγής δίνουν έμφαση στην δημιουργία μίας δεξαμενής υποψηφίων, ανεξάρτητα από το εάν υπάρχει κενή θέση σε μια δεδομένη χρονική στιγμή. Ανέφεραν χαρακτηριστικά πως ο προσανατολισμός είναι η δημιουργία μιας βάσης δεδομένων η οποία, ανανεώνεται περιοδικά, έτσι ώστε να υπάρχουν διαθέσιμοι υποψήφιοι, με τα

απαιτούμενα προσόντα, διαρκώς. Αντίθετα, το ιδιωτικό νοσοκομείο λειτουργεί με τη λογική του «just in time», δηλαδή, στις περιπτώσεις που δημιουργείται μια νέα θέση εργασίας ή προκύπτει κάποιο κενό, μακροχρόνιας διάρκειας, τότε προβαίνουν σε δομημένη διαδικασία αναζήτησης προσωπικού.

5.3.1.1 Εσωτερική Στρατολόγηση των Μονάδων Υγείας

Η εσωτερική στρατολόγηση αποτελεί τρόπο αναζήτησης υποψηφίων για κάθε μονάδα υγείας της έρευνας, κυρίως για θέσεις αυξημένης ευθύνης. Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, η εσωτερική στρατολόγηση πραγματοποιείται είτε με την τυπική ανακοίνωση της θέσης εργασίας εντός της επιχείρησης είτε με την άτυπη, δηλαδή, με την εύρεση ταλέντων εντός της επιχείρησης. Με τον τρόπο αυτό δίνεται έμφαση στην ικανοποίηση των εργαζομένων και στις πολιτικές διατήρησης του προσωπικού (Schuler, Jackson 2005; Allen, Wright 2006), κάτι που ενδιαφέρει και τις τέσσερις μονάδες που συμμετέχουν στην έρευνα. Έτσι λοιπόν, πραγματοποιούνται προαγωγές έπειτα από αξιολόγηση του υποψήφιου εργαζόμενου, ζητείται μέσω των προϊσταμένων, αλλαγή θέσης εργασίας εντός του οργανισμού εάν θεωρηθεί πως κάποιος εργαζόμενος πληροί τις προϋποθέσεις, ειδικότερα για την προσωρινή κάλυψη θέσεων εργασίας εξαιτίας εκπαιδεύσεων ή κυκλοφορίας. Στις δύο μόνο από τις τέσσερις μονάδες, υπάρχει βάση δεδομένων με καταγεγραμμένα χαρακτηριστικά προσωπικότητας των εργαζομένων και της απόδοσής τους, στις άλλες δύο περιπτώσεις παραμένει άτυπη η διαδικασία. Επιπλέον, αναρτώνται περιγραφές θέσεων εργασίας σε πίνακες ανακοινώσεων του προσωπικού ή αναφέρονται σε λογοδοσίες από τους τομείς ή τους προϊσταμένους, στην περίπτωση που κάποιος εργαζόμενος θελήσει να εργαστεί σε άλλη θέση εντός της εταιρίας. Αυτό που αποφεύγεται είναι η επαναπρόσληψη ή ανάκληση εργαζομένων, κανένα από τα ερωτώμενα στελέχη δεν έχει χρησιμοποιήσει τη μέθοδο αυτή καθώς, υπάρχει ο κίνδυνος αμφίβολης δέσμευσης και αφοσίωσης των πρώην εργαζομένων στην επιχείρηση (Mayson, Barrett 2006).

5.3.1.2 Εξωτερική Στρατολόγηση των Μονάδων Υγείας

Όπως σε κάθε επιχείρηση, έτσι και σε αυτές που εξετάζονται στην παρούσα έρευνα, αναδύονται ανάγκες οι οποίες, δεν είναι δυνατό να καλυφθούν με το υπάρχον ανθρώπινο δυναμικό. Σε αυτές τις περιπτώσεις, ο συνηθέστερος τρόπος προσέλκυσης του προσωπικού είναι η δημοσίευση της θέσης εργασίας σε ευρέως γνωστές

πλατφόρμες αναζήτησης εργασίας. Η μέθοδος αυτή είναι η πιο διαδεδομένη, έχει κάποιο κόστος για τις επιχειρήσεις αλλά παράλληλα, έχει και αποτέλεσμα. Μάλιστα, όπως αναφέρθηκε από ένα από τα στελέχη των συνεντεύξεων, ένα ακόμη θετικό της μεθόδου αυτής είναι η προσέλκυση υποψηφίων από τον ανταγωνισμό, δηλαδή, δίνεται η δυνατότητα σε έμπειρους εργαζόμενους του χώρου της υγείας οι οποίοι έχουν κουραστεί, να εργαστούν σε νέο περιβάλλον χωρίς να χρειάζονται εκπαίδευση. Αυτό έχει διπλό όφελος για την ειχείρηση, χαμηλότερο κόστος σε χρόνο και σε χρήμα για την εκπαίδευση του νεοπροσληθέντα.

Αυτό που αναφέρθηκε και από τα τέσσερα στελέχη είναι πώς έχει ξεκινήσει δυναμικά η χρήση των social media της κάθε επιχειρήσης για την εύρεση προσωπικού. Η νέα αυτή τακτική της χρήσης των μέσων κοινωνικής δικτύωσης τήνει να γίνει εξαιρετικά δημοφιλής καθώς, όπως παρατηρούν και τα εν λόγω στελέχη, το κόστος ανάρτησης - κοινοποίησης της αγγελίας είναι μηδαμινό ενώ η ανταπόκριση υποψηφίων μεγάλη, μάλιστα, παρατηρείται πώς κυρίως για θέσεις εργασίας με περιορισμένη εξειδίκευση, αποδεικνύεται σπουδαίο εργαλείο, γεγονός που επιβεβαιώνεται και μέσα από έρευνες που έχουν διεξαχθεί στις Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής και είχαν πώς το κόστος στρατολόγησης μέσω διαδικτύου αντιστοιχεί στο ένα εικοστό των παραδοσιακών μεθόδων στρατολόγησης (Carpelli, 2001). Στη μία εκ των τεσσάρων μονάδων υγείας που εξετάζονται, έχει δημιουργηθεί θέση εργασίας για «διαχειριστή των social media», καθώς η ανάγκη για τη συγκεκριμένη θέση μέσα στην εταιρεία διαρκώς αυξάνεται.

Η αμέσως επόμενη μέθοδος η οποία, αποδεικνύεται πώς έχει σημαντικά ποσοστά επιτυχίας στη στρατολόγηση του προσωπικού, σύμφωνα με τα τέσσερα στελέχη της έρευνας, είναι η χρήση του networking. Με τη χρήση του δικτύου αυτού οι μονάδες υγείας πλαισιώνονται με ικανά, τις περισσότερες φορές, στελέχη τις ικανότητες και τα προσόντα των οποίων γνωρίζουν οι εργαζόμενοι των εταιριών. Η εμπλοκή των εργαζομένων, σε αυτό το βαθμό, δείχνει δέσμευση και ενδιαφέρον για την ανάπτυξη της εταιρίας καθώς, γνωρίζοντας καλά τις αναγκές και την κουλτούρα της δεσμεύονται απέναντι της με το να απευθυνθούν σε άτομα που θεωρούν πώς είναι σε θέση να συμπεριληφθούν στο δυναμικό της και να παράξουν (Μπουραντάς, 2003).

Στην αναζήτηση εξειδικευμένων θέσεων εργασίας υπάρχει συνεργασία με γραφεία ευρέσεως εργασίας ενώ για πιο δημοφιλείς θέσεις εργασίας γίνεται χρήση των βιογραφικών από τη δεξαμενή των εξωτερικών υποψηφίων οι οποίοι, έχουν περάσει αυτοπροσώπως από την εκάστοτε μονάδα υγείας και έχουν αφήσει το βιογραφικό τους

σημείωμα ή έχουν συμπληρώσει αίτηση εργασίας. Τα γραφεία διασύνδεσης και σταδιοδρομίας πανεπιστημίων και άλλων εκπαιδευτικών φορέων λειτουργούν σπανιότερα ως τρόπος στρατολόγησης για προσωπικό για τις εταιρίες που εξετάζονται καθώς, περιορίζονται στην εκπαίδευση των ατόμων μέσα από την πρακτική τους άσκηση, χωρίς όμως να αποκλείεται το ενδεχόμενο συνεργασίας στο μέλλον.

5.3.2 Πρακτικές Επιλογής Προσωπικού στις Μονάδες Υγείας

Οι συνηθέστερες μέθοδοι επιλογής του προσωπικού και για τις τέσσερις μονάδες υγείας που συμμετέχουν στην έρευνα είναι ένας συνδυασμός αξιολόγησης των πληροφοριών που έχουν συλλεχθεί μέσα από αιτήσεις, βιογραφικά σημειώματα των υποψηφίων και συνεντεύξεις, προκαταρκτικές και τελικές.

5.3.2.1 Πρώτη Επιλογή Υποψηφίων των Μονάδων Υγείας

Πιο συγκεκριμένα, η συλλογή του βιογραφικού σημειώματος, με τους τρόπους που αναφέρθηκαν παραπάνω, είναι απαραίτητη. Η πρώτη επιλογή των υποψηφίων λοιπόν, για κάθε θέση εργασίας, πραγματοποιείται μέσα από το screening των βιογραφικών σημειωμάτων. Υπάρχουν συγκεκριμένοι εργαζόμενοι που αναλαμβάνουν τη διαδικασία, και ανήκουν στο τμήμα HR της εταιρίας. Αφού επιλεγούν τα βιογραφικά που πληρούν τις περισσότερες προδιαγραφές από τα προσόντα που έχει θέσει η κάθε μονάδα, αυτά προωθούνται στον υπεύθυνο που θα διεξάγει τη διαδικασία της συνέντευξης. Για την κάθε μονάδα υγείας ο υπεύθυνος έχει διαφορετική θέση μέσα στην εταιρεία όμως έχει σαφείς αρμοδιότητες ως προς τη διεξαγωγή της διαδικασίας και είναι σε επαφή με το τμήμα HR.

5.3.2.2 Διεξαγωγή Συνεντεύξεων και Τελική Απόφαση Επιλογής Υποψηφίων των Μονάδων Υγείας

Στην περίπτωση του κέντρου αποκατάστασης και της μαιευτικής κλινικής οι συνεντεύξεις διεξάγονται από το Γενικό και Διοικητικό Διευθυντή, αντίστοιχα, σε συνεργασία με τον προϊστάμενο – υπεύθυνο κάθε τμήματος. Σκοπός είναι η άμεση αξιολόγηση του υποψηφίου σε θέματα τόσο διαχειριστικά και κουλτούρας όσο και σε τεχνικά. Και στις δύο περιπτώσεις, δεν ακολουθεί άλλη συνέντευξη, η τελική απόφαση ολοκληρώνεται αφού περάσουν από μία συνέντευξη όλοι οι υποψήφιοι που επελέγησαν μέσα από τη διαδικασία του screening των βιογραφικών σημειωμάτων.

Στην περίπτωση της μονάδας υποβοηθούμενης αναπαραγωγής, υπάρχουν δύο φάσεις συνεντεύξεων. Η πρώτη συνέντευξη διεξάγεται από τον Γενικό Διευθυντή της μονάδας ο οποίος, αξιολογεί εάν και κατά πόσο η προσωπικότητα του υποψηφίου συνάδει με την κουλτούρα της επιχείρησης. Εάν η πρώτη συνέντευξη είναι επιτυχής, διεξάγεται και η δεύτερη φάση κατά την οποία, πραγματοποιείται συνέντευξη από το Γενικό Διευθυντή και τους τομεάρχες του εκάστοτε τμήματος. Δύο φάσεις συνεντεύξεων πραγματοποιούνται και στο ιδιωτικό νοσοκομείο από το Διευθυντή της Νοσηλευτικής Μονάδας, η πρώτη αφορά σε θέματα κουλτούρας και η δεύτερη σε πιο τεχνικά.

Στο Κέντρο Αποκατάστασης και Αποθεραπείας γίνεται χρήση εντύπου αίτησης στο οποίο, σημειώνονται τα δημογραφικά στοιχεία του υποψηφίου, η εκπαιδευτική του κατάρτιση και τέλος, ορισμένες ερωτήσεις σχετικά με τη φυσική του κατάσταση και την προσωπικότητά του. Η αίτηση αυτή συμπληρώνεται από τον υποψήφιο μόνο στην περίπτωση που περάσει αυτοπροσώπως από την εταιρεία και δεν έχει βιογραφικό σημείωμα. Πρόκειται για μη σταθμισμένη αίτηση καθώς συμπληρώνεται το ίδιο έντυπο από κάθε υποψήφιο, ανεξάρτητα από τη θέση εργασίας που διεκδικεί. Επιπλέον, είναι η μοναδική μονάδα υγείας από αυτές που συμμετέχουν στην έρευνα η οποία, χρησιμοποιεί «καρτέλα υποψηφίου», δηλαδή, πριν ξεκινήσει η συνέντευξη, ο υποψήφιος απαντά, γραπτώς, σε ορισμένες ερωτήσεις γενικού τύπου. Στόχος είναι να αποτυπωθεί ο τρόπος σκέψης και η κουλτούρα του υποψηφίου και να καταστεί πιο αντικειμενικό το αποτέλεσμα της συνέντευξης.

Το κοινό και στις τέσσερις μονάδες υγείας που συμμετέχουν στην έρευνα είναι πως έχουν δομημένο τρόπο επιλογής του προσωπικού τους και όπως ανέφεραν όλα τα στελέχη, «τυποποιημένες διαδικασίες» διαχείρισης των υποψηφίων που επιλέγονται για εργασία. Η τυποποίηση των διαδικασιών αυτών έχει πραγματοποιηθεί και συντονίζεται από τα τμήματα HR των μονάδων και αποτελούν βασικό άξονα γύρω από τον οποίο περιστρέφονται κυρίες Διοικητικές λειτουργίες. Εντυπωσιακή ήταν και η δέσμευση όλων των στελεχών για διαρκή ανάπτυξη και βελτίωση των πρακτικών της Διαχείρισης του Ανθρώπινου Δυναμικού τους μέσα από άμεσα τιθέμενους στόχους. Τα παραπάνω λοιπόν, αποδεικνύουν, αυτό που υποστηρίχθηκε και βιβλιογραφικά από τους Ray & Stallard (1994), τη σημασία, δηλαδή, που έχουν αρχίσει να δίνουν, και πρακτικά, οι επιχειρήσεις στη διαχείριση του Ανθρώπινου Δυναμικού τους ως βασικό μοχλό ανάπτυξης.

5.4 Διατήρηση Προσωπικού και Παροχή Κινήτρων στις Μονάδες Υγείας

Η διατήρηση των εργαζομένων αποτελεί βασικό μέλημα και για τα τέσσερα στελέχη πού απάντησαν στο ερωτηματολόγιο. Η προσέγγιση πού υιοθετούν και οι τέσσερις μονάδες αντιμετωπίζει τους εργαζόμενους ως πελάτες καθώς, όπως πολύ εύστοχα διατύπωσε ένα από τα στελέχη, «οι επιχειρήσεις πού παράγουν υπηρεσία είναι «καταδικασμένες» να επενδύουν στο ανθρώπινο δυναμικό τους καθώς αυτοί είναι πού παράγουν το προϊόν στην ουσία, όπως «επενδύεις» και στον πελάτη για να τον έχεις ικανοποιημένο έτσι χρειάζεται να «επενδύσεις» και στο προσωπικό για να αποδόσει». Η στρατηγική διατήρησης του προσωπικού για την κάθε επιχείρηση χρειάζεται να είναι σαφής και καθορισμένη καθώς, όπως έχει ήδη αναφερθεί, κάθε άνθρωπος παρακινείται από τελείως διαφορετικά κίνητρα και η αξία πού προσδίδει στις αμοιβές διαφέρει (Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, 2003). Οι μονάδες υγείας πού συμμετέχουν στην έρευνα προσπαθούν να παρέχουν διαφόρων ειδών κίνητρα, είτε οικονομικά, είτε εξέλιξη μέσα στην επιχείρηση, είτε διευκολύνσεις στην καθημερινότητα των εργαζομένων με σκοπό να τους ικανοποιούν.

5.4.1 Στρατηγική Ανάπτυξης Κινήτρων στις Μονάδες Υγείας

Οι Διοικήσεις των μονάδων πού συμμετέχουν στην παρούσα έρευνα ανέφεραν πώς αξιολογούν τις ανάγκες και τις αντιλήψεις των εργαζομένων τους ώστε να σχεδιάσουν την καταλληλότερη στρατηγική κινήτρων γι αυτούς. Τα συνηθέστερα κίνητρα πού επιζητά το προσωπικό και στις τέσσερις περιπτώσεις, είναι τα οικονομικά και η εξέλιξη μέσα από διάφορες μεθόδους όπως τα εκπαιδευτικά προγράμματα, η προαγωγή ή η ενίσχυση της ήδη υπάρχουσας θέσης εργασίας και η επιβράβευση σε ατομικό και ομαδικό επίπεδο.

5.4.1.1 Οικονομικά Κίνητρα

Το βασικότερο οικονομικό κίνητρο για κάθε εργαζόμενο, στην Ελλάδα της κρίσης και με το υπάρχον σύστημα υγείας, είναι η μισθολογική σταθερότητα. Όλα τα στελέχη, ανεξαιρέτως, συμφωνούν πώς μπορούν να κάνουν λόγο για στρατηγική και παροχή κινήτρων στο προσωπικό πού νιώθει την ασφάλεια της σταθερής και συνεχούς μισθολογικής απολαβής. Στο σημείο αυτό οι διευθυντές και των τεσσάρων μονάδων υγείας, έκαναν αναφορά στα claw back και rebate πού παίζουν καθοριστικό ρόλο στην οικονομική πολιτική και κατ'επέκταση στη στρατηγική κινήτρων του Ανθρώπινου Δυναμικού.

Claw back και Rebate

Το 2011, άλλαξε ριζικά ο τρόπος υπολογισμού της αποζημίωσης των Νοσοκομείων και των ιδιωτικών μονάδων υγείας. Έννοιες όπως «claw back» και «rebate» εισήχθησαν ως εργαλεία αυτόματης αύξησης των εσόδων του κράτους. Ο όρος «claw back» είναι το μέτρο καθορισμού της μέγιστης μηνιαίας δαπάνης του ΕΟΠΥΥ για τους ιδιώτες παρόχους υγείας και η υποχρέωση των τελευταίων να επιστρέφουν κάθε δαπάνη πάνω από αυτό το προκαθορισμένο πόσο. Ο όρος «rebate», είναι η υποχρεωτική έκπτωση επί των τιμολογίων των ιδιωτών παρόχων υγείας. Οι συγκεκριμένες μεταρρυθμιστικές παρεμβάσεις έχουν προκαλέσει σημαντικές επιπτώσεις στο επίπεδο υγείας των πολιτών γενικότερα, την πρόσβασή τους σε ποιοτικές υπηρεσίες υγείας και παρόλο που φαίνεται να έχουν ενισχύσει την προσφυγή των πολιτών σε ιδιωτικές υπηρεσίες υγείας, τα έσοδα των τελευταίων δεν είναι στεθερά με αποτέλεσμα, να απειλείται η βιωσιμότητά τους (Τούντας, 2015).

Παρά τις οικονομικές δυσκολίες, και οι τέσσερις μονάδες υγείας καλύπτουν την ανάγκη του προσωπικού τους για μισθολογική σταθερότητα χωρίς όμως να είναι όσο ευέλικτοι θα ήθελαν σχετικά με αυξήσεις μισθών ή ακόμη και να παρέχουν μεγαλύτερους μισθούς σε νεοπροσλαμβανόμενους. Παρόλαυτά, έχουν αναπτύξει άλλα οικονομικά κίνητρα με σκοπό να ικανοποιήσουν τους εργαζομένους τους, τέτοια είναι η πλήρης οικονομική κάλυψη εκπαιδευτικών και μετεκπαιδευτικών προγραμμάτων, τα διάφορα bonus που δίνονται σε ορισμένες θέσεις εργασίας ή ακόμη και στις περιπτώσεις που έχει επιτευχθεί ο στόχος κάποιου τμήματος ή ο ατομικός στόχος. Επιπλέον, δίνονται πακέτα για ασφάλειες υγείας, μειωμένες τιμές για τη διεξαγωγή εξετάσεων στους χώρους και τα εργαστήρια των μονάδων και σε ορισμένες περιπτώσεις, έχουν αναπτυχθεί πολιτικές «δώρων» σε χρήματα όπως προσαύξηση μισθού κατά την εορταστική περίοδο των Χριστουγέννων.

5.4.1.2 Coaching

Αυτό που παρατηρήθηκε μέσα από τις συζητήσεις με τα στελέχη των μονάδων υγείας είναι πως σπουδαίο ρόλο, στην στρατηγική παροχής κινήτρων των εργαζομένων τους παίζει το coaching. Το τελευταίο εφαρμόζεται, διαρκώς, σε ομαδικό αλλά και ατομικό επίπεδο χωρίς όμως να ακολουθείται αυστηρά κάποιο πρόγραμμα coaching με τα στάδια που υπαγορεύονται βιβλιογραφικά. Αυτό που εφαρμόζεται είναι «Ad hoc coaching» στις περιπτώσεις που προκύπτει κάποιο πρόβλημα ή απαιτείται διαχείριση κρίσεων, στην αντιμετώπιση παραπόνων από συναδέλφους και διατμηματικά ή από εξωτερικούς πελάτες και στις περιπτώσεις διεξαγωγής κάποιου project.

Οι coaches, σε όλες τις περιπτώσεις, είναι οι Διευθυντές των μονάδων και οι υπεύθυνοι – προϊστάμενοι των τμημάτων καθώς, αυτοί είναι πού γνωρίζουν καλύτερα τους εργαζομένους τους και εργάζονται μαζί τους σε καθημερινή βάση. Με τον τρόπο αυτό, είναι σε θέση να καλύψουν τον τριπλό ρόλο της αξιολόγησης και ανατροφοδότησης των ατόμων πού αναλαμβάνουν, είναι σε θέση να παρέχουν συμβουλευτική για το πώς ο εργαζόμενος μπορεί να μάθει από τον εαυτό του και τέλος, είναι σε θέση να εξασφαλίζουν τους απαραίτητους πόρους τους οποίους έχει ανάγκη ο εργαζόμενος για εξέλιξη (Thach, Heinselman, 1999).

Οι τύποι coaching πού εφαρμόζονται σύμφωνα με τα χαρακτηριστικά των εργαζομένων στις μονάδες πού εξετάζονται είναι κυρίως η καθοδήγηση και η επίλυση προβλημάτων. Η κατεύθυνση πού θα ακολουθήσει ο κάθε coach συνάδει με την περίπτωση πού έχει προκύψει αλλά και με τον επαγγελματία ή το τμήμα εργαζομένων πού έχει απέναντί του. Αυτό πού σημειώνεται και από τα τέσσερα στελέχη είναι πώς οι εργαζόμενοι των παραϊατρικών επαγγέλμάτων των μονάδων τους, έχουν την ανάγκη του καθοδηγητικού χαρακτήρα καθώς και μίας κατεύθυνσης επίλυσης στα διάφορα προβλήματα πού προκύπτουν συχνά, ιδιαίτερα εξαιτίας της ιδιαιτερότητας και της πολυπλοκότητας πού υπάρχει στο χώρο της υγείας, με τις απαιτήσεις των εσωτερικών και εξωτερικών πελατών να είναι μεγάλες.

5.4.1.3 Εκπαιδευτικά Κίνητρα

Βασικό κίνητρο για ένα πολύ μεγάλο μέρος των εργαζομένων αποτελεί η εκπαίδευση πού τους παρέχεται από τις εταιρίες στις οποίες εργάζονται (Χυτήρης, 2001). Τα στελέχη των τεσσάρων μονάδων υγείας πού μελετούμε, δίνουν πολύ μεγάλη προσοχή στη σημασία των εκπαιδύσεων του προσωπικού τους καθώς, έχουν διαπιστώσει πώς αποτελεί σπουδαίο κίνητρο για το σύνολο του προσωπικού τους. Οι εκπαιδύσεις τους είναι είτε εσωτερικές και διοργανώνονται από τα ίδια τα στελέχη των εταιριών, είτε εξωτερικές και τις αναλαμβάνει εξωτερικός πάροχος, τις περισσότερες φορές μάλιστα, το κόστος το αναλαμβάνει η εταιρία.

Η θεματολογία τους προκύπτει στην αρχή κάθε έτους αφού μελετηθούν τα αποτελέσματα της προηγούμενης χρονιάς σε ανάγκες εξειδίκευσης, σε νέα δεδομένα πού προέκυψαν, όπως η δημιουργία κάποιου νέου τμήματος ή μεθόδου αλλά και βάσει νομοθετικών αλλαγών. Επιπλέον, υπάρχει έντονος προσανατολισμός, τα τελευταία χρόνια, στα εκπαιδευτικά πού αφορούν στην «ποιότητα παροχής υπηρεσιών» και στην

«εξυπηρέτηση των πελατών» (quality και customer services). Και τα τέσσερα στελέχη ανέφεραν πώς ένα μεγάλο μέρος της εκπαιδευτικής διαδικασίας των εργαζομένων τους είναι προσανατολισμένο στην ποιότητα των υπηρεσιών τους αλλά και στην εξυπηρέτηση των πελατών τους μέσα από την πελατοκεντρική προσέγγιση, θέλοντας να τονίσουν τη σημασία που έχει για αυτούς η «κουλτούρα της ποιότητας» και της «προστιθέμενης αξίας».

5.4.1.4 Παρακίνηση Εργαζομένων

Ο Γενικός Διευθυντής της υποβοηθούμενης μονάδας αναπαραγωγής ανέφερε χαρακτηριστικά πώς «πολλοί εργαζόμενοι δεν ενδιαφέρονται αποκλειστικά και μόνο για το μισθό αλλά τους ενδιαφέρει και η εξέλιξή τους» ενώ ο Γενικός Διευθυντής του κέντρου αποκατάστασης συνέχισε σε μία ανάλογη παρατήρηση πώς «πολλοί εργαζόμενοι επιθυμούν να αναπτυχθούν σε μία εταιρία για την οποία είναι περήφανοι». Τα συστήματα επιβράβευσης αποτελούν ένα τρόπο με τον οποίο, αποφάσισαν και οι τέσσερις μονάδες να υποστηρίξουν τις παραπάνω απόψεις και να παρακινήσουν το Ανθρώπινο Δυναμικό τους. Έτσι λοιπόν, υπάρχει ατομική και ομαδική επιβράβευση για κάθε επιτυχία, μικρότερη ή και μεγαλύτερη για την επιχείρηση, τόσο από τα Διευθυντικά στελέχη όσο και από τους Επιστημονικούς Διευθυντές και τους προϊσταμένους. Η επιβράβευση μπορεί να είναι λεκτική, γραπτή μέσω mail, με τη μορφή bonus όπως αναφέρθηκε και παραπάνω ή και με άλλες παροχές όπως ταξίδια ή δωροεπιταγές.

Μια άλλη σημαντική μορφή παρακίνησης που υιοθετείται και από τις τέσσερις μονάδες υγείας είναι η συμμετοχή στη λήψη των αποφάσεων των ίδιων των εργαζομένων. Και τα τέσσερα στελέχη επιθυμούν να λαμβάνουν σοβαρά υπόψη τους τις απόψεις των εργαζομένων τους σε αποφάσεις που αφορούν, κυρίως, στο τμήμα στο οποίο ανήκουν, δείχνοντάς τους με αυτό τον τρόπο σεβασμό. Επιπλέον, δίνουν ιδιαίτερη σημασία στο job rotation ως μορφή παρακίνησης, είτε δίνοντας προαγωγή σε εργαζομένους που το επιθυμούν αλλά και είναι σε θέση να το υποστηρίξουν, είτε παραχωρώντας τους περισσότερες αρμοδιότητες ή μεγαλύτερη εξειδίκευση εντός του τμήματός τους.

Τέλος, θεωρείται εξαιρετικά σημαντικό να εξασφαλίζεται από την εταιρία ένα ασφαλές και ευχάριστο περιβάλλον εργασίας το οποίο, παρέχει κάθε δυνατό πόρο στους εργαζόμενους ώστε να μην υπάρχουν καθυστερήσεις ή ατυχήματα κατά τη διάρκεια της εργασίας. Έτσι λοιπόν, το προσωπικό όλων των περιπτώσεων που εξετάζονται στην

παρούσα έρευνα, εργαζεται σε συνθήκες ασφαλείς, με τον απαραίτητο εξοπλισμό και τα απαραίτητα υλικά, χωρίς να σημειώνονται ελλείψεις.

5.4.2 Πρακτικές Διατήρησης των Εργαζομένων για το Μέλλον

Σύμφωνα με τους Shantz, Alfes και Arevshatian (2016) η εφαρμογή οργανωμένων συστημάτων Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού οδηγεί την εταιρία στην επιτυχία των στρατηγικών της στόχων και σίγουρα, στη διατήρηση των εργαζομένων της. Οι κύριοι παράγοντες που οδηγούν στην επίτευξη των στόχων, άλλωστε, είναι η κατανόηση των δεξιοτήτων και ικανοτήτων των εργαζομένων από τους οργανισμούς.

Οι απόψεις των στελεχών δεν απήχαν από αυτή την άποψη καθώς όλοι δεσμεύονται στη διαρκή προσπάθεια και ενίσχυση ενός ασφαλούς και ευχάριστου περιβάλλοντος εργασίας και στην ακόμη πιο στοχευμένη και οργανωμένη διαχείριση των ανθρώπων τους. Το σύστημα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού, που σχεδιάζουν, θα στηρίζεται στην εμπιστοσύνη και το σεβασμό, θα δίνει ιδιαίτερη σημασία στην εκπαίδευση των εργαζομένων και στη μετακίνηση των θέσεων εργασίας (job rotation) στις περιπτώσεις που κρίνεται απαραίτητο από τη Διοίκηση αλλά και επιθυμητό από τους εργαζόμενους.

5.5 Ευρήματα - Συμπεράσματα

Στην παρούσα εργασία διερευνήθηκε η εφαρμογή συστημάτων επιλογής και διατήρησης του προσωπικού σε ιδιωτικές μονάδες υγείας στην περιοχή της Θεσσαλονίκης. Σύμφωνα λοιπόν, με τα αποτελέσματα της έρευνα συμπεραίνεται πως τα ανώτερα στελέχη έχουν αντιληφθεί πως οι άνθρωποι πόροι είναι το σημαντικότερο κεφάλαιο που διαθέτουν οι επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών υγείας στον ιδιωτικό τομέα και πως η σωστή αξιοποίησή τους εξασφαλίζει τη βιωσιμότητά τους και παράλληλα, καθορίζει την επιτυχία τους. Γι' αυτό το λόγο, όλες οι μονάδες που μελετήθηκαν έχουν ένα λιγότερο ή περισσότερο οργανωμένο τμήμα HR, με καθορισμένο πλάνο στρατηγικών που επενδύουν στους ανθρώπους τους και στοχεύουν στη βέλτιστη διαχείρισή τους.

Δίεται μεγάλη έμφαση στην προσέλκυση και επιλογή των εργαζομένων τους με σκοπό, οι τελευταίοι, να πληρούν τις προδιαγραφές των θέσεων εργασίας και να διαθέτουν, όχι μόνο τα τυπικά προσόντα, αλλά και αυτά που προσδίδουν προστιθέμενη αξία στην κάθε μονάδα υγείας και συνάδουν με την οργανωσιακή της κουλτούρα. Γενικότερα, η διαδικασία προσέλκυσης των υποψηφίων πραγματοποιείται είτε από το εσωτερικό των

μονάδων είτε από εξωτερικές πηγές. Η εσωτερική επιλογή πραγματοποιείται μέσω των αρχείων που διαθέτουν ενώ η εξωτερική μέσω αγγελιών, διαδικτύου και χρήσης των social media. Η διαδικασία ξεκινά με τη συγκέντρωση και το διαχωρισμό των βιογραφικών σημειωμάτων από το τμήμα HR των μονάδων και ολοκληρώνεται με τη διεξαγωγή μίας ή και περισσότερων συνεντεύξεων από δύο τουλάχιστον στελέχη με σκοπό, την καλύτερη δυνατή επιλογή.

Εξίσου σημαντική με την επιλογή και συγχρόνως απαραίτητη, φαίνεται πώς είναι και η ανάπτυξη των εργαζομένων μέσα στις μονάδες υγείας με σκοπό, τη διατήρησή τους. Αυτό που γίνεται αντιληπτό μέσα από τις συνεντεύξεις είναι πώς με την ανάπτυξη των εργαζομένων επιτυγχάνονται γρηγορότερα και με μεγαλύτερη επιτυχία οι στόχοι τους. Έτσι λοιπόν, οι εργαζόμενοι των μονάδων που εξετάζονται, εργάζονται σε ένα ασφαλές και πλήρως εξοπλισμένο περιβάλλον, συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων, στο βαθμό που αυτό είναι δυνατό, αξιοποιούνται σε θέσεις ευθύνης, έχουν δικαίωμα στην εναλλαγή θέσεων εντός τη μονάδας τους, συμμετέχουν σε στοχευμένα προγράμματα εκπαίδευσης εντός και εκτός μονάδας και τέλος, επιτυγχάνεται η διατήρησή τους με την εφαρμογή «ad hoc coaching» από τα ανώτερα στελέχη τους ή τους προϊσταμένους. Τα οικονομικά κίνητρα δεν έχουν χαθεί ολοσχερώς είναι όμως αρκετά περιορισμένα λόγω της κρίσης που πλήττει τη χώρα τα τελευταία χρόνια και των clawback και rebate που έχουν ρημάξει την ιδιωτική υγεία στην Ελλάδα.

5.6 Προτάσεις

Σε μία εποχή όπου τα λεγόμενα κίνητρα «καρότα», όπως οι αυξήσεις, βρίσκονται εκτός διαπραγματεύσεων, οι οργανισμοί υγειονομικής περίθαλψης δυσκολεύονται αρκετά να καλλιεργήσουν την υπευθυνότητα των εργαζομένων τους, την αφοσίωση και την ανοχή τους με αποτέλεσμα, να παρουσιάζουν προβλήματα σχετικά με τη διατήρηση των καλών εργαζομένων τους, των ταλέντων τους, σε μία αγορά που χαρακτηρίζεται από αλεπάλληλες αλλαγές και τα ταλέντα σπανίζουν.

Οι ανθρώπινοι πόροι μίας επιχείρησης θεωρούνται λοιπόν η κινητήριος δύναμη και κυρίως σε αυτές που παράγουν υπηρεσία. Αποτελούν ουσιαστικά, το μέσο για την αποκόμιση κέρδους καθώς εκείνοι είναι που συναναστρέφονται με τους πελάτες της εταιρείας, δηλαδή, τον άμεσο αποδέκτη του αγαθού. Αναλογιζόμενοι λοιπόν, τον ουσιαστικό τους ρόλο εντός του εργασιακού περιβάλλοντος, έχουν αναπτυχθεί διάφορες θεωρίες σχετικά με την απρόσκοπτη απόδοση τους και έχουν παρατεθεί

τρόποι για την αμέριστη προώθηση της εταιρικής στρατηγικής (Gogos, Itskara, Itskara, 2015). Σε αυτό το περιβάλλον λοιπόν, και με δεδομένη την εφαρμογή περιοριστικών μέτρων στον επιχειρηματικό κόσμο, και ιδίως στην παροχή υπηρεσιών υγείας στην Ελλάδα (Φαβρικοπούλου, 2011), η δέσμευση των εργαζομένων στην εταιρεία και τους στόχους της αποτελεί πλέον το μέσο για την επίτευξη των στόχων (Gogos, Itskara, Itskara, 2015).

Ένα αρκετά δεσμευμένο ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί «εγγύηση» για την εκπλήρωση των στρατηγικών στόχων που έχει θέσει η εταιρεία. Αποτελεί τον απαραίτητο συνεργάτη καθώς έχει αφομοιώσει τη στρατηγική και τους στόχους της εταιρείας, γνωρίζει επαρκώς το προϊόν ενώ είναι διατεθειμένο να παρέχει την πλήρη στήριξή του σε ένα δρόμο που τη συγκεκριμένη περίοδο χαρακτηρίζεται από δύσκολες αποφάσεις και επιλογές καθώς η βιωσιμότητα των οργανισμών έχει αρχίσει να απειλείται (Gogos, Itskara, Itskara, 2015).

Ένα άτομο επιλέγει να ενταχθεί στο ενεργό ανθρώπινο δυναμικό όχι μόνο για βιοποριστικούς λόγους, αλλά και για την ικανοποίηση που λαμβάνει από την ίδια τη διαδικασία της εργασίας (Malliarou, Stavrou, 2017). Είναι ενεργός και εισέρχεται στον επαγγελματικό στίβο για να εξασφαλίσει το απαραίτητο κεφάλαιο διαβίωσης όπως και την ηθική ικανοποίηση ως συμμετοχος σε κάτι ομαδικό, όπως είναι τα εταιρικά αποτελέσματα και στόχοι (Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, 2003). Συνεπώς, οι εταιρείες προσφέρουν ικανοποίηση στους εργαζομένους τους, κυρίως, μέσω των αποδοχών τους, της αναγνώρισης των αποτελεσμάτων τους αλλά και της επιπλέον εξέλιξής τους. Η δέσμευση ωστόσο, που είναι ένα στοιχείο το οποίο επιδιώκουν οι εταιρείες να αποκτήσουν σε υψηλό επίπεδο πλέον, είναι κάτι τελείως διαφορετικό. Σχετίζεται περισσότερο με το αίσθημα της σύνδεσης του ατόμου με την εταιρεία, το στρατηγικό της στόχο και τη γενικότερη πορεία της. Αποτελεί το δέσιμο τόσο σε συναισθηματικό επίπεδο όσο και σε πνευματικό (Καψάλης, 2005).

Ένας δεσμευμένος εργαζόμενος συμμετέχει με ενθουσιασμό στην εργασία του, διακατέχεται από αίσθημα εμπιστοσύνης προς αυτήν, ενώ ενεργεί με τρόπο που προάγει τα συμφέροντα της εταιρείας σε κάθε επίπεδο. Συνεπώς είναι πλήρως κατανοητό ότι η ικανοποίηση των εργαζομένων είναι εφικτή με απλούς τρόπους, όμως η δέσμευση που αποτελεί έναν ακόμη πιο ισχυρό παράγοντα είναι κάτι το οποίο επιδιώκεται επισταμένα όμως παράλληλα, απαιτεί και ιδιαίτερη προσοχή ως προς τη διατήρησή του. Το αίσθημα δέσμευσης είναι το «extra mile» που χρειάζεται να

διανύσουν τόσο οι εργαζόμενοι όσο και η εταιρεία ώστε να έρθουν πιο κοντά σε ένα περισσότερο αφοσιωμένο εργασιακό περιβάλλον και η επίτευξη των στόχων να θεωρείται κάτι παραπάνω από δεδομένη (Gogos, Itskara, Itskara, 2015).

Σε έρευνες που έχουν διεξαχθεί σχετικά με τη δέσμευση των εργαζομένων, αποδεικνύεται πώς οι τομείς που προσφέρουν υψηλότερο επίπεδο δέσμευσης είναι συνδεδεμένοι με το αίσθημα της αξίας εντός του εργασιακού περιβάλλοντος, την ομαδική εργασία και την εμπιστοσύνη στην ανώτερη ηγεσία. Συνεπώς οι εταιρείες που δίνουν ιδιαίτερη προσοχή σε αυτά τα τρία στοιχεία και επιτυγχάνουν υψηλά επίπεδα δέσμευσης εδώ, είναι περισσότερο πιθανό να παρουσιάσουν συνολικά περισσότερο δεσμευμένα στελέχη (Ahmed, Rasheed, Jehanzeb, 2012· Hewitt, 2012· Καψάλης, 2005). Μία τέτοια έρευνα είναι η «The 2012 Employee Engagement Trends» που πραγματοποιήθηκε από την Quantum Workplace (Hewitt, 2012).

Παρά το αρνητικό κλίμα των εξελίξεων που υπάρχει σε κοινωνικό, οικονομικό και επιχειρηματικό επίπεδο και πλήττει και το χώρο υγείας, λόγω της αισθητής συρρίκνωσης των εσόδων (Malliarou, Stavrou, 2017), υπάρχουν διαθέσιμοι τρόποι ώστε τα στελέχη να παρουσιάσουν υψηλό επίπεδο δέσμευσης, δίνοντας τη δυνατότητα να κρατήσουν στη διάθεσή τους αξιόλογα στελέχη, απαραίτητα για τα θετικά εταιρικά αποτελέσματα. Μέσω στοχευμένου coaching και mentoring μπορούν να πραγματοποιηθούν τα παραπάνω και μάλιστα, οι πιο επιτυχημένες πρακτικές, οι οποίες, δεν είναι άγνωστες στα στελέχη που συμμετείχαν στην έρευνα της παρούσας εργασίας, είναι οι παρακάτω (Peterson, Hicks, 1996):

- Πολιτική ανοιχτής πόρτας: Τα στελέχη κάθε βαθμίδας πρέπει να έχουν τη δυνατότητα επικοινωνίας με τους προϊσταμένους τους, ώστε να μπορούν να συζητήσουν προβλήματα που προκύπτουν και εξελίξεις δημιουργώντας έτσι, μία ουσιαστική και όχι τυπική σχέση.
- Προσφορά των απαραίτητων δυνατοτήτων: Πολλές φορές οι managers επιλέγουν να επιβραβεύσουν ή να κινητοποιήσουν τα στελέχη τους με την παροχή δυνατοτήτων που δεν ανταποκρίνονται επαρκώς στις ανάγκες της πλειοψηφίας των στελεχών. Για το λόγο αυτό θα πρέπει να υπάρχει επισταμένη εξέταση των αναγκών πριν την τελική απόφαση.
- Παροχή δυνατοτήτων αλληλεπίδρασης των εργαζομένων μεταξύ τους: Οι ομάδες παρουσιάζουν υψηλότερα επίπεδα δέσμευσης όταν συνδέονται με οινές δραστηριότητες.

- Αναγνώριση των επιτευγμάτων: Η αναγνώριση της επίτευξης στόχων προωθεί την καλή ψυχολογία της ομάδας ή του ατόμου ενώ ταυτόχρονα εμπνυχώνει για τη συνέχιση της προσπάθειας αυτής.
- Σύνδεση εργαζομένου με εταιρικά αποτελέσματα: Σημαντικό ρόλο κατέχει και η επικοινωνία στον εργαζόμενο του στρατηγικού στόχου ενώ η σύνδεση της εργασίας του με τον ίδιο και τον τρόπο που συμβάλει στην επίτευξή του είναι ουσιαστική ώστε να αισθανθεί μέρος ενός γενικότερου συνόλου και μέλος μίας μεγάλης ομάδας, της εταιρείας του.
- Κανάλια επικοινωνίας: Η παροχή απαραίτητων διαύλων επικοινωνίας είναι απαραίτητη ώστε να αποτυπώνονται απρόσκοπτα οι ιδέες, οι απόψεις, οι ανησυχίες των στελεχών αλλά και να υπάρχει ανταπόκριση σε όλα αυτά από την αντίθετη ροή επικοινωνίας.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ξενόγλωσση βιβλιογραφία

- Ahmed, N., Rasheed, A., & Jehanzeb, K. (2012). An exploration of predictors of organizational citizenship behaviour and its significant link to employee engagement. *International Journal of business, humanities and technology*, 2(4), 99-106.
- Allen, M. R., & Wright, P. M. (2006). Strategic management and HRM. *CAHRS Working Paper Series*, 404.
- Becker, B., & Gerhart, B. (1996). The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects. *Academy of management journal*, 39(4), 779-801.
- Cappelli, P. (1997). *Change at work*. Oxford University Press on Demand.
- Cappelli, P. (2001). On-line recruiting. *Harvard business review*, 79(3), 139-146.
- Cherrington, D. J. (1991). *The management of human resources*. Allyn and Bacon.
- Cherrington, D. J. (1991). *The management of human resources*. Allyn and Bacon.
- De Winne, S., & Sels, L. (2010). Interrelationships between human capital, HRM and innovation in Belgian start-ups aiming at an innovation strategy. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(11), 1863-1883.
- Dean, J. W., & Bowen, D. E. (1994). Management theory and total quality: improving research and practice through theory development. *Academy of management review*, 19(3), 392-418.
- Dineen, B. R., Ash, S. R., & Noe, R. A. (2002). A Web of applicant attraction: person-organization fit in the context of Web-based recruitment. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 723.
- Ehrich, L. C., & Hansford, B. (1999). Mentoring: Pros and cons for HRM. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 37(3), 92-107.
- Fernández-Aráoz, C., Groysberg, B., & Nohria, N. (2009). The definitive guide to recruiting in good times and bad. *Harvard Business Review*, 87(5), 74-84.
- Furr, D., & Petrick, J. (1995). *Total quality in managing human resources*. CRC Press.
- Garvey, C. (2004). Connecting the Organizational Pulse to the Bottom Line Survey results are driving change at companies where results become part of the business goals. *HR MAGAZINE*, 49, 70-75.
- Giannantonio, C. M., & Hurley, A. E. (2003). Executive insights into HR practices and education. *Human Resource Management Review*, 12(4), 491-511.

- Gogos, C., Itskara, K., & Itskara, E. (2015). Internal quality and work commitment: A study on the perceptions of hospital nursing staff. *Archives of Hellenic Medicine/Arheia Ellenikes Iatrikes*, 32(2).
- Gringart, E., Helmes, E., & Speelman, C. P. (2005). Exploring attitudes toward older workers among Australian employers: An empirical study. *Journal of aging & social policy*, 17(3), 85-103.
- Gupta, N., & Jenkins, G. D. (1991). Job evaluation: An overview. *Human Resource Management Review*, 1(2), 91-95.
- Hamilton, C. (2013). *Communicating for results: A guide for business and the professions*. Cengage Learning.
- Hernandez, R. and O' Conno, S. (2010), *Strategic Human Resources Management in Health Services Organisations*, New York. Delmar Cengage Learning.
- Hewitt, A. (2012). 2012 Trends in global employee Engagement. Aon Corporation. Retrieved August, 11, 2013.
- Higgins, J. O. A. N., & Wiles, R. O. S. E. (1992). Study of patients who chose private health care for treatment. *Br J Gen Pract*, 42(361), 326-329.
- Holbeche, L. (1996). Peer mentoring: the challenges and opportunities. *Career Development International*, 1(7), 24-27.
- Jackson, R. L. M. H., & Mathis, R. (1994). Personnel. *Human Resource Management*. West Publishing Company.
- Jayne, M. E., & Dipboye, R. L. (2004). Leveraging diversity to improve business performance: Research findings and recommendations for organizations. *Human resource management*, 43(4), 409-424.
- Kirkpatrick, D. L., & Kirkpatrick, J. D. (2006). *Evaluating training programs* (ed.). San Francisco: TATAMcgraw Hill. ix-3.
- Knouse, S. B. (2001). Robert E. Cole and W. Richard Scott (Editors). *The Quality*. ROBERT G. JONES, 757.
- König, C. J., Klehe, U. C., Berchtold, M., & Kleinmann, M. (2010). Reasons for being selective when choosing personnel selection procedures. *International Journal of Selection and Assessment*, 18(1), 17-27.
- Kram, K. E., & Isabella, L. A. (1985). Mentoring alternatives: The role of peer relationships in career development. *Academy of management Journal*, 28(1), 110-132.
- Lievens, F. (2004). Validity Study Longitudinal Study of the Validity of Different Cognitive Ability Tests in a Student Admission Context. *Applied HRM research*, 9(1), 27-

- Luthans, F., & Youssef, C. M. (2004). Human, social, and now positive psychological capital management: Investing in people for competitive advantage.
- Malliarou, M., & Stavrou, V. (2017). The impact of organizational behavior on achieving the goals of a nursing Department. *Interscientific Health Care*, 9(2).
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2011). *Human resource management: Essential perspectives*. Cengage Learning.
- Mayson, S., & Barrett, R. (2006). The ‘science’ and ‘practice’ of HRM in small firms. *Human resource management review*, 16(4), 447-455.
- Megginson, D., & Clutterbuck, D. (2004). Techniques for coaching and mentoring. Routledge.
- Noe, R. A. (2002). Employee training and development.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (1997). Human Resource management: Gaining a Competitive Management.
- Parsloe, E., & Leedham, M. (2009). Coaching and mentoring: Practical conversations to improve learning. Kogan Page Publishers.
- Peterson, D. B. (1996). Executive coaching at work: The art of one-on-one change. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 48(2), 78.
- Peterson, D. B., & Hicks, M. D. (1996). Leader as coach. Minneapolis: Personnel Decisions Inc.
- Pfeffer, J. (1998). *The human equation: Building profits by putting people first*. Harvard Business Press.
- Ray, C. M., Stallard, J. J., & Stallard, J. J. (1994). Criteria for business graduates' employment: Human resource managers' perceptions. *Journal of education for business*, 69(3), 140-144.
- Reiter-Palmon, R., Young, M., Strange, J., Manning, R., & James, J. (2006). Occupationally-specific skills: Using skills to define and understand jobs and their requirements. *Human Resource Management Review*, 16(3), 356-375.
- Robbins, S. P. (2006). David & Decenzo, “Fundamentals of Management”.
- Roberts, I., Schierhout, G., & Alderson, P. (1998). Absence of evidence for the effectiveness of five interventions routinely used in the intensive care management of severe head injury: a systematic review. *Journal of Neurology, Neurosurgery & Psychiatry*, 65(5), 729-733.

- Schuler, R. S., & Jackson, S. E. (2005). A quarter-century review of human resource management in the US: The growth in importance of the international perspective. *Management revue*, 11-35.
- Schuler, R. S., Dowling, P. J., & De Cieri, H. (1993). An integrative framework of strategic international human resource management. *Journal of management*, 19(2), 419-459.
- Shantz, A., Alfes, K., & Arevshatian, L. (2016). HRM in healthcare: the role of work engagement. *Personnel Review*, 45(2), 274-295.
- Siddiqui, J., & Kleiner, B. H. (1998). Human resource management in the health care industry. *Health manpower management*, 24(4), 143-147.
- Souliotis, K., Papageorgiou, M., Politi, A., Frangos, N., & Tountas, Y. (2015). Estimating the fiscal effects of public pharmaceutical expenditure reduction in Greece. *Frontiers in public health*, 3.
- Tarique, I., & Schuler, R. S. (2010). Global talent management: Literature review, integrative framework, and suggestions for further research. *Journal of world business*, 45(2), 122-133.
- Thach, L., & Heinselman, T. (1999). Executive coaching defined. *Training & Development*, 53(3), 34-40.
- Thornhill, A., Lewis, P., & Saunders, M. N. (1996). The role of employee communication in achieving commitment and quality in higher education. *Quality Assurance in Education*, 4(1), 12-20.
- Torrington, D. (2009). *Fundamentals of human resource management: managing people at work*. Pearson Education.
- Tulgan, B. (2007). It's okay to be the boss—be a great one!. *Nursing management*, 38(9), 18-24.
- Turnipseed, D. L. (2002). Are good soldiers good?: Exploring the link between organization citizenship behavior and personal ethics. *Journal of business research*, 55(1), 1-15.
- Vicere, A. A. (2000). New economy, new HR. *Employment Relations Today*, 27(3), 1.
- Wanous, J. P. (1975). *Realistic job previews for organizational recruitment*. New York University, Graduate School of Business Administration.
- Westendorf, J. J. (2007). The nursing shortage: Recruitment and retention of current and future nurses. *Plastic Surgical Nursing*, 27(2), 93-97.
- Wilkinson, A. (1998). Empowerment: theory and practice. *Personnel review*, 27(1), 40-56.

Ελληνική βιβλιογραφία

- Marquis, L., Huston, J. (2011), Διοίκηση και Ηγεσία Θεωρία και Εφαρμογή στις Νοσηλευτικές Υπηρεσίες. *Ιατρικές Εκδόσεις Λαγός Δημήτριος, Αθήνα.*
- Αμπράζη, Μ. (2009). Γραφεία ευρέσεως εργασίας και η συμβολή τους στην απασχόληση. Ιδιωτικό γραφείο συμβούλων εργασίας InGlobe.
- Ανδρεουλάκη, Α., Γκριτζιμάνη, Μ., Girtzimani, Μ., & Andreoulaki, Α. (2012). Μέθοδοι αναζήτησης εργασίας.
- Δικαίος, Κ., Κουτούζης, Μ., Πολύζος, Ν., Σιγάλας, Ι., & Χλέτσος, Μ. (1999). Βασικές αρχές διοίκησης διαχείρισης (management) υπηρεσιών υγείας. *Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, Πάτρα*, 431-432
- Καψάλης, Α. (2005). Οργάνωση και διοίκηση σχολικών μονάδων. Εκδόσεις Πανεπιστημίου Μακεδονίας, Θεσσαλονίκη.
- Κωσταγιόλας, Π., Καϊτελίδου, Δ., & Χατζοπούλου, Μ. (2008). Βελτιώνοντας την ποιότητα στις υπηρεσίες υγείας. *Εκδόσεις Παπασωτηρίου, Αθήνα.*
- Λεωνίδας, Χ. (2001). Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων. *Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα.*
- Μπόσια, Σ. (2014). Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού: Ο ρόλος των ψυχομετρικών τεστ και της συνέντευξης κατά τη διαδικασία επιλογής προσωπικού.
- Ξηροτύρη-Κουφίδου, Σ. (2001). Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων: Η πρόκληση του 21ου αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον.
- Παπαλεξανδρή, Ν., & Μπουραντάς, Δ. (2003). Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων. *Αθήνα, Εκδόσεις Μπένου.*
- Σκουλάς, Ν., & Οικονομάκη, Κ. (1998). Διαχείριση και Ανάπτυξη Ανθρωπίνων Πόρων. *Κάπα, Αθήνα.*
- Φαβρικοπούλου, Ε. (2011). Μέθοδοι προγραμματισμού, στρατολόγησης και επιλογής νοσηλευτικού προσωπικού στον ιδιωτικό τομέα υγείας: η διεθνής και η ελληνική πραγματικότητα.
- Χατζηπαντελή, Π. (1999). Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού. *μεταίχμιο, Αθήνα 1999.*
- Χυτήρης, Λ. (2001). Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων. Εκδόσεις Interbooks.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

Παράρτημα 1

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

1. Υπάρχει οργανωμένο τμήμα HR ή κάποιος υπεύθυνος ο οποίος, ασχολείται με την ένταξη των νεοεισερχόμενων στη μονάδα σας?
2. Υπάρχει προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού που απασχολείτε;
3. Ποιος είναι ο συνηθέστερος τρόπος αναζήτησης προσωπικού στη μονάδα σας;
4. Με ποιους τρόπους/με ποιες πρακτικές πραγματοποιείται η επιλογή του προσωπικού σας;
5. Η μονάδα υγείας σας θα πρέπει να επενδύει στη διατήρηση των εργαζομένων της και γιατί;
6. Ποιες είναι οι πρακτικές, τα κίνητρα ανάπτυξης των εργαζομένων σας;
7. Ποιοι παράγοντες πιστεύετε πώς συμβάλλουν ώστε να παραμείνει κάποιος εργαζόμενος για μεγάλο χρονικό διάστημα στη μονάδα υγείας σας;
8. Ποιες διαδικασίες είναι απαραίτητο να εφαρμοστούν ώστε να παραμείνουν οι εργαζόμενοί σας στη μονάδα σας;