



**ΑΝΟΙΚΤΟ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΚΥΠΡΟΥ**

**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ ΚΑΙ ΠΟΙΟΤΗΤΑ»**

ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ

**ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΗΝ ΙΔΙΩΤΙΚΗ
ΚΛΙΝΙΚΗ «ΠΑΝΑΓΙΑ Α.Ε.»**

Φοιτητής

Νικόλαος Μπάιος

Επιβλέπων Καθηγητής
Πέτρος Δημητρίου

Ιανουάριος 2018

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου
Σχολή Οικονομικών Επιστήμων και Διοίκησης

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών Διοίκηση Τεχνολογία και Ποιότητα.

Μεταπτυχιακή Διατριβή



Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού στην ιδιωτική κλινική «ΠΑΝΑΓΙΑ Α.Ε.»

Νικόλαος Μπάιος

Επιβλέπων Καθηγητής
Πέτρος Δημητρίου

Ιανουάριος 2018

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου
Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών Διοίκηση Τεχνολογία και Ποιότητα.

Μεταπτυχιακή Διατριβή

Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού στην ιδιωτική κλινική «ΠΑΝΑΓΙΑ Α.Ε.»

Νικόλαος Μπάιος

Επιβλέπων Καθηγητής
Πέτρος Δημητρίου

Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή υποβλήθηκε προς μερική εκπλήρωση των απαιτήσεων για απόκτηση μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών στην Διοίκηση Τεχνολογία και Ποιότητα από τη Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου.

Ιανουάριος 2018

ΛΕΥΚΗ ΣΕΛΙΔΑ

Ευχαριστίες

Με την ολοκλήρωση της διατριβής μου, θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον επιβλέπων καθηγητή μου κ. Πέτρο Δημητρίου για την καθοδήγηση, τις πολύτιμες συμβουλές του, την ελευθερία στην επιλογή του θέματος και την κατανόηση που επέδειξε σε όλες τις δυσκολίες της εξ αποστάσεως εκπαίδευσης. Επίσης θα ήταν παράλειψη μου να μην ευχαριστήσω όλους τους καθηγητές των θεματικών ενοτήτων που παρακολούθησα για τις γνώσεις που μου πρόσφεραν και όλο το προσωπικό του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου για την πραγματικά εξαιρετική οργάνωση και λειτουργία του προγράμματος.

Το μεγαλύτερο ευχαριστώ το χρωστάω στην οικογένεια και τους φίλους μου για την υπομονή και τις αντοχές που επέδειξαν, για αυτό το διάστημα των 18 μηνών, που πολλές φορές η εμψύχωση και η αγάπη τους μου έδωσε κίνητρο να συνεχίσω.

Τέλος, ευχαριστώ θερμά τους συναδέλφους μου για την πολύτιμη συμβολή τους στην ολοκλήρωση της παρούσας διατριβής, μέσα από την συμμετοχή τους στην έρευνα που πραγματοποίησα.

Περίληψη

Εισαγωγή: Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού είναι από της σύγχρονες επιστήμες που μελετά τον παράγοντα «άνθρωπος» εντός του εργασιακού του περιβάλλοντος. Τα τελευταία χρόνια ειδικότερα έχει γίνει στροφή προς αυτή την κατεύθυνση και στον Ελλαδικό χώρο από τις περισσότερες επιχειρήσεις, μικρές, μεσαίες και μεγάλες, που έχουν διαπιστώσει πως ο ανθρώπινος παράγοντας αποτελεί από τα σημαντικότερα κομμάτια της παραγωγικής διαδικασίας, είτε αυτή αφορά προϊόντα είτε υπηρεσίες.

Σκοπός: Η παρούσα διατριβή έχει ως σκοπό την διερεύνηση του επιπέδου στο οποίο, μία μεσαίου μεγέθους επιχείρηση, στην προκειμένη περίπτωση η ιδιωτική κλινική «Παναγία», τηρεί ή προσπαθεί να τηρήσει μεθόδους της διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, έχει ικανοποιημένο το προσωπικό της σε όλα τα επίπεδα και αν και σε πιο βαθμό δημιουργούνται καταστάσεις εργασιακού άγχους εντός μίας τέτοιας επιχείρησης στο νευραλγικό χώρο της υγείας.

Μεθοδολογία: Χρησιμοποιήθηκε ερωτηματολόγιο για την καταγραφή της εργασιακής ικανοποίησης και παρακίνησης, της διαχείρισης ταλέντων, του εργασιακού άγχους και της ψυχικής υγείας του προσωπικού. Σε δείγμα 53 ατόμων κάθε ειδικότητας (γιατροί, διοικητικοί, νοσηλεύτες, καθαρίστριες, τραπεζοκόμοι και μάγειρες, συντηρητές και λοιπό προσωπικό).

Αποτελέσματα: τα αποτελέσματα μας έδειξαν πως γενικά η ικανοποίηση του προσωπικού βρίσκεται σε ικανοποιητικά επίπεδα, αν και υπάρχουν κομμάτια που πρέπει να βελτιωθούν προς όφελος της επιχείρησης και του προσωπικού. Επιβεβαιώθηκαν πολλά στοιχεία που είχαν μελετηθεί σε θεωρητικό επίπεδο και συσχετιζαν την εργασιακή ικανοποίηση με το περιβάλλον εργασίας, το μισθό, το φόρτο εργασίας και την εκπαίδευση του προσωπικού.

Συμπεράσματα: Όπως διαπιστώθηκε είναι αναγκαίο η διοικούντες τις κλινικής να προσέξουν κομμάτια που δεν ικανοποιούν το προσωπικό, να βρουν τις αιτίες της μη ικανοποίησης τους και να καταβάλλουν κάθε δυνατή και ανθρώπινη προσπάθεια να βελτιώσουν τις συνθήκες εργασίας του προσωπικού.

Λέξεις κλειδιά: Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, εργασιακή ικανοποίηση, παρακίνηση, υποκίνηση, διαχείριση ταλέντου, εργασιακό άγχος.

Summary

Introduction: Human resources management is from the modern sciences that studies the "human" factor within its working environment. Over the last few years, most of the companies, small, medium and large, have seen a shift in this direction in Greece as well, and they have found that the human factor is one of the most important parts of the production process, whether it concerns products or services.

Purpose: This dissertation aims at investigating the level at which a medium-sized enterprise, in this case the private clinic "Panagia", adheres to or attempts to observe methods of human resources management, has satisfied its staff at all levels and although to a greater extent, work-related stress situations are created within such a business in the neuralgic health area.

Methodology: A questionnaire was used to record work satisfaction and motivation, talent management, work-related stress and mental health of staff. A sample of 53 people of each specialty (doctors, administrators, nurses, cleaners, bankers and cooks, preservers and other staff).

Results: Our results showed that in general the satisfaction of the staff is at satisfactory levels, although there are pieces that need to be improved for the benefit of the company and staff. It was confirmed that many of my data had been studied theoretically and related work satisfaction with the work environment, salary, workload and staff training.

Conclusions: It has been found necessary for clinicians to look for pieces that do not satisfy the staff, find the causes of their dissatisfaction, and make every possible and humane effort to improve the working conditions of the staff.

Key words: Human resources management, job satisfaction, motivation, stimulation, talent management, work stress

Πίνακας περιεχομένων

Εισαγωγή	10
ΠΡΩΤΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ - ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	11
1.1. Ιστορική αναδρομή	11
1.2. Βασικές λειτουργίες της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού	13
1.3. Στόχοι της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού	18
ΔΕΥΤΕΡΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ - ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ....	19
2.1. Γενικά στοιχεία – Ιστορική αναδρομή.....	19
2.2. Η σημασία της εργασιακής ικανοποίησης.....	21
2.3. Παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν την εργασιακή ικανοποίηση.....	21
2.3.1. Η συμπεριφορά και προσωπικότητα του ατόμου	22
2.3.2. Αντίληψη και συμπεριφορά.....	23
2.3.3. Συμπεριφορά και αξίες	23
2.3.4. Τα κίνητρα εργασίας και συμπεριφοράς.....	23
2.3.5. Θεωρίες υποκίνησης	24
2.3.6. Η θεωρία στοχοθέτησης του Locke.....	29
2.3.7. Υπόδειγμα της προσδοκίας. Porter και Lawler.....	30
2.4. Ικανοποίηση προσωπικού στο χώρο της υγείας	32
2.5. Παρακίνηση	32
2.6. Οι τεχνικές παρακίνησης	33
2.6.1. Εκπαίδευση προσωπικού	34
2.6.2. Η αξιολόγηση της απόδοσης.....	35
2.6.3. Τα συστήματα αμοιβών	36
2.6.4. Η συμμετοχή του προσωπικού.....	37
2.6.5. Η διαχείριση των ταλέντων	37
2.7. Κίνητρα εργαζομένων.....	38
2.8. Παρακίνηση και οικονομική κρίση	39
ΤΡΙΤΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ - ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΑΛΕΝΤΟΥ	40
3.1. Ιστορική αναδρομή	40
3.2. Ορισμοί και έννοιες του ταλέντου	40
3.3. Διαχείριση – Διοίκηση ταλέντων και Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού	42
3.4. Επιχειρήσεις και προσεγγίσεις ταλέντων.....	43
3.4.1. Η αντικειμενική προσέγγιση του ταλέντου	43
3.4.2. Η υποκειμενική προσέγγιση του ταλέντου	44
3.5. Στρατηγική διαχείριση ταλέντου	45
3.6. Τα οφέλη της διαχείρισης ταλέντου	46

3.7. Διαχείριση ταλέντου και υγεία	47
ΤΕΤΑΡΤΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ - ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΑΓΧΟΣ.....	48
4.1. Ιστορική αναδρομή	48
4.2. Ο ορισμός του άγχους και η εννοιολογική του προσέγγιση	48
4.3. Το εργασιακό άγχος.....	50
4.4. Επιπτώσεις και πηγές του εργασιακού άγχους	51
4.5. Επαγγελματική εξουθένωση στην υγεία.....	52
ΠΕΜΠΤΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ - ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ	53
5.1. Μεθοδολογία και σκοπός έρευνας.....	53
5.2. Τα βασικά ερευνητικά ερωτήματα.....	53
5.3. Η αναγκαιότητα της έρευνας και η ανάλυση ερωτηματολογίου	54
5.4. Δείγμα και διαδικασία έρευνας.....	55
5.5. Αποτελέσματα.....	56
5.5.1. Α ενότητας έρευνας	56
5.5.2. Β ενότητας έρευνας.....	60
5.5.3. Γ ενότητας έρευνας.....	65
5.5.4. Δ ενότητας έρευνας.....	70
5.5.5. Ε ενότητας έρευνας.....	75
5.6. Συμπεράσματα – προτάσεις και μελλοντική έρευνα	81
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	84
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....	90

Εισαγωγή

Η προσφορά και η αξία του ανθρώπου ως οντότητα είναι ουσιαστική και σημαντική στην εξέλιξη κάθε οργανισμού. Το περιβάλλον, η εργασία, οι σχέσεις και το προσωπικό αποτελούν τα βασικά στοιχεία μίας επιχείρησης. Όσα μέσα και να διαθέτει μία επιχείρηση, όποια σύγχρονη μέθοδο παραγωγικής διαδικασίας και να εκτελέσει, ο ρόλος του ανθρώπινου δυναμικού συνεχίζει να είναι καθοριστικός. Το ανθρώπινο δυναμικό συνέβαλε στην εξέλιξη κάθε εταιρείας και οργανισμού χωρίς να δοθεί η πρέπουσα προσοχή, βοήθεια και σεβασμός στις δικές του ανάγκες. Στις μέρες μας, που βρισκόμαστε στο απόγειο της τεχνολογικής εξέλιξης, συνεχίζει να συμβαίνει το ίδιο, ο άνθρωπος και κατ' επέκταση το ανθρώπινο δυναμικό συντελούν στη συνεχή ανάπτυξη και πρόοδο των επιχειρήσεων. Όποια επιχείρηση καταφέρνει να μεγιστοποιήσει την απόδοση του προσωπικού της, επιβιώνει και ξεχωρίζει μέσα σε ένα περιβάλλον αδιάκοπου ανταγωνισμού.

Η ηγεσία οφείλει να έχει η ίδια τις δυνατότητες και δεξιότητες που χρειάζεται ώστε να πράττει μια ορθή διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού της, αξιοποιώντας στο έπακρο τις δεξιότητες, ικανότητες, εμπειρίες και γνώσεις κάθε ατόμου ξεχωριστά για την ορθή κάλυψη των επιχειρησιακών της αναγκών. Οπότε γίνεται αντιληπτό, πως η αποτελεσματική διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού συμβάλει στην ανάπτυξη της επιχείρησης και την κατάκτηση των στόχων που θέτει.

Μέσα στο εργασιακό περιβάλλον είναι πιθανό να εμφανιστούν καταστάσεις που χρειάζονται άμεση λύση, η οποία θα δοθεί από ένα υπεύθυνο άτομο που μπορεί να σηκώσει στις πλάτες του την απόφαση που αφορά την κατεύθυνση του ανθρώπινου δυναμικού. Οι καταστάσεις αυτές δημιουργούνται συνήθως από ένα ευρύ περιβάλλον όπως η οικονομική κρίση, η τεχνολογική εξέλιξη, η παγκοσμιοποίηση και ο αδυσώπητος ανταγωνισμός. Η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων μελέτα, εφαρμόζει και εποπτεύει όλες τις δραστηριότητες που αφορούν το ανθρώπινο δυναμικό, προσπαθώντας να ακολουθήσει όλα τα παραπάνω και να κρατήσει τις πρέπουσες ισορροπίες.

Σε ένα ευαίσθητο εργασιακό χώρο, όπως είναι ο χώρος που αποφασίστηκε να εξεταστεί, ο χώρος μία ιδιωτικής κλινικής, σε ευρεία έννοια ο τομέας της υγείας, οι προκλήσεις και οι ιδιαιτερότητες είναι σαφώς πολλές και δυσκολότερο να αντιμετωπιστούν, διότι αφορά ανθρώπινες ζωές, εργασία με αυξημένη ένταση,

αντιμετώπιση δύσκολων και πολλές φορές δυσβάστακτων καταστάσεων. Μέσα σε όλα αυτά το ανθρώπινο δυναμικό, ανεξαρτήτου βαθμίδας, ειδικότητας και θέσης ευθύνης, είναι αντιμετώπιζόμενο καθημερινά με σωρεία προβλημάτων και ταχύτητας λήψης αποφάσεων, που εκ του αποτελέσματος κρινόμενες οφείλουν να είναι σωστές.

ΠΡΩΤΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ - ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

1.1. Ιστορική αναδρομή

Η εξέλιξη της επιστήμης της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού είναι μεγάλη στην πάροδο των ετών. Από την αρχαιότητα οι άνθρωποι αναγκάστηκαν να συντονίσουν την δράση τους για την επίτευξη κοινών σκοπών και στόχων, κατανέμοντας ρόλους και καθήκοντα, αποφάσιζαν ποιος θα πραγματοποιήσει την εκάστοτε εργασία και πως θα αμείβονταν για αυτή. Αυτές και άλλες πολλές τέτοιου είδους αποφάσεις εντάσσονται διευρυμένα στην διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού. Οργανωμένη και πολύ κοντά σε αυτό που εννοούμε διατυπώνοντας τον όρο, εμφανίστηκε στις αρχές του προηγούμενου αιώνα.

Ο Frederick Taylor (Mitcham & Briggles, 2009), ήταν αυτός που εισηγήθηκε την οικονομία του χρόνου, μελετώντας την λειτουργία της βιομηχανίας των ΗΠΑ. Μέσω των εισηγήσεων του, εξοικονομήθηκε χρόνος και παραγωγικές δυνάμεις που αποδείχθηκαν χρήσιμες για την επιχείρηση αλλά και τους εργαζόμενους σε αυτές. Ήταν ο προπομπός για την δημιουργία επιστημονικής διοίκησης που ασχολείται με τον σχεδιασμό θέσεων εργασίας και ελέγχου των εργαζομένων. Οργανώθηκαν οι επιχειρήσεις στα άγνωστα μονοπάτια της διοίκησης προσωπικού και ασχολήθηκαν με την μέτρηση της απόδοσης και τις αμοιβές του προσωπικού τους.

Κοντά στο 1930 η σχολή ανθρωπίνων σχέσεων αντέδρασε στα οικονομικά κριτήρια και έδρασε στην ενασχόληση του ανθρώπινου παράγοντα και στα προβλήματα που μπορούν να επηρεάσουν την απόδοση των εργαζομένων και τις κοινωνικές ανάγκες αυτών στον εργασιακό τους χώρο (Ulrich et al, 1995).

Για την σχολή ανθρωπίνων σχέσεων η παραγωγικότητα και η ικανοποίηση των εργαζομένων στον εργασιακό τους χώρο συσχετίζονται. Η επίδραση της σχολής

στις επιχειρήσεις της εποχής ήταν που έστρεψε τις δεύτερες στην ενασχόληση των συνθηκών εργασίας των εργαζομένων σε αυτές και την θέσπιση κανόνων υγιεινής και ασφάλειας. Επιπρόσθετα προβλέφθηκαν για πρώτη φορά πρόσθετες παροχές προς τους εργαζόμενους όπως η παροχή φαγητού σε μειωμένες τιμές.

Μετέπειτα, έκανε την εμφάνιση του το κίνημα των επιστημών της συμπεριφοράς. Ήταν τα μέσα του 20^{ου} αιώνα και ασχολήθηκε και μελέτησε την ανθρώπινη συμπεριφορά. Για πρώτη φορά ακούστηκαν έννοιες όπως η παρακίνηση, η αποτελεσματικότητα της ηγεσίας, η παροχή επιδομάτων και η διαχείριση συγκρούσεων και ως απόρροια όλων αυτών η διοίκηση αρχίζει να παρουσιάζεται μεθοδικότερη και πιο οργανωμένη. Η διοίκηση προσωπικού πλέον περιλαμβάνει πληθώρα θεμάτων, ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού, η ικανοποίηση προσωπικών αναγκών και οι εργασιακές σχέσεις έχουν περάσει στο επίκεντρο του ενδιαφέροντος.

Αργότερα, γύρω στο 1980 διαφοροποιήθηκε η προσέγγιση του προσωπικού και από την συσχέτιση του με το κόστος, πλέον θεωρείτε ως περιουσιακό στοιχείο της εκάστοτε επιχείρησης που πρέπει να προστατευτεί και να επενδυθεί κεφάλαιο για την εκπαίδευση και ικανοποίηση του. Οι καλές συνθήκες εργασίας έρχονται στο προσκήνιο, ώστε οι εργαζόμενοι να είναι αποτελεσματικοί στην εργασία τους. Οι ανησυχίες καθώς και συμφέροντα των εργαζομένων βρίσκουν αντίκρισμα. Θέματα ανθρώπινου δυναμικού συνδέονται με τους στρατηγικούς στόχους των επιχειρήσεων και υπάρχει εγκαθιδρυμένη κουλτούρα, αντιλήψεις και αρχές μέσα σε κάθε οργανισμό (Wright, et al, 1994).

Πλέον στην σημερινή εποχή το τμήμα προσωπικού είναι ανεξάρτητο στην πληθώρα των επιχειρήσεων ή καλύτερα όπου αυτό είναι δυνατό. Οι μεγάλες μεγέθους επιχειρήσεις έχουν ανεξάρτητα τμήματα προσωπικού που στοχεύουν στην αποδοτικότητα και ικανοποίηση του, προς όφελος βεβαία των ίδιων των επιχειρήσεων. Για αυτό είναι υπεύθυνο για την επιλογή, την προσέλκυση, αξιοποίηση, ανάπτυξη και προσαρμογή του ανθρώπινου δυναμικού στο εργασιακό περιβάλλον της επιχείρησης και προσπαθεί να κάνει το προσωπικό της το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι άλλων επιχειρήσεων. Στο χώρο της υγείας, τα νοσοκομεία, οι κλινικές (δημόσιες και ιδιωτικές) και τα μεγάλα ακτινοδιαγνωστικά

και μικροβιολογικά κέντρα έχουν ως στόχο την ικανοποίηση του προσωπικού τους για να καταφέρουν να πετύχουν ποιοτικότερες παροχές υγείας.

1.2. Βασικές λειτουργίες της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού

Οι βασικές λειτουργίες ενός τέτοιου τμήματος είναι οι 8 ακόλουθες (Armstrong & Taylor, 2014):

Α. Προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού. Από τότε που οι άνθρωποι αναγνώρισαν την έννοια της συνεργασίας άρχισαν να καθιερώνουν και τον προγραμματισμό των αναγκών τους. Σε οργανωτικό επίπεδο νοείτε η πρόβλεψη των αναγκών της επιχείρησης και η λήψη μέτρων για την ύπαρξη του κατάλληλου ανθρώπινου δυναμικού, ποσοτικά και ποιοτικά, εκμεταλλευόμενη στο έπακρο όλες τις πηγές της. Στόχος της είναι η ανάπτυξη και διατήρηση του δυναμικού της και η ορθή αντιμετώπιση σε προβλήματα που ενδεχομένως θα προκύψουν από τις αυξομειώσεις προσωπικού της (Ξηροτύρη – Κουφίδου, 2001; Rao, 2014).

Με τον προγραμματισμό προσπαθούμε να καλύψουμε το μεσοδιάστημα μεταξύ του σήμερα και το που έχουμε θέσει ως στόχο να βρισκόμαστε ως επιχείρηση αύριο. Επί της ουσίας ο προγραμματισμός είναι η μελλοντική αποτελεσματικότητα της απόφασης που λαμβάνουμε τώρα. Ο κύριος στόχος του προγραμματισμού είναι η εξασφάλιση του απαραίτητου προσωπικού, σε ικανότητα και αριθμό, τη στιγμή που απαιτείται. Για να πραγματοποιηθεί ο κατάλληλος σχεδιασμός προς αυτή την κατεύθυνση, απαιτείται η γνώση των στόχων της επιχείρησης και η συνεργασία με τα ανώτερα στελέχη διοίκησης. Ο προγραμματισμός οφείλει να είναι σε θέση να γνωρίζει με ακρίβεια την υπάρχουσα κατάσταση, να μπορεί να προβλέψει τη μελλοντική προσφορά και ζήτηση, ώστε να προβεί στις απαιτούμενες ενέργειες για να εξασφαλίσει την προσφορά που χρειάζεται η επιχείρηση για την εκπλήρωση των στόχων της.

Β. Επιλογή προσωπικού. Η επιλογή του προσωπικού είναι η διαδικασία με την οποία, ένας ή περισσότεροι υποψήφιοι επιλέγονται, με βάση την καλύτερη κάλυψη των προϋποθέσεων που απαιτεί η συγκεκριμένη θέση (Ξηροτύρη – Κουφίδου, 2001).

Η επιχείρηση διαλέγει το προσωπικό της ανάλογα με τις προσφερόμενες προς κάλυψη θέσεις εργασίας, προσπαθώντας να τοποθετήσει τα κατάλληλα άτομα στις σωστές θέσεις, είτε αυτή η θέση αφορά ένας εργάτη είτε ένα ανώτερο διοικητικό στέλεχος. Ο κάθε εργαζόμενος από την μεριά του οφείλει να παράγει στο μέγιστο των δυνατοτήτων του προς όφελος της επιχείρησης. Όσο καταλληλότερο είναι το άτομο για την θέση που έχει προσληφθεί τόσο γρηγορότερα θα φανούν τα άμεσα και έμμεσα αποτελέσματα (Χυτήρης, 2001).

Ο κατάλληλος υποψήφιος είναι ο πιο παραγωγικός, μαθαίνει ευκολότερα από τους άλλους, χρειάζεται λιγότερη επίβλεψη και εκπαίδευση, έχει περισσότερες πιθανότητες να παραμείνει για αρκετά χρόνια στην δουλειά και τέλος είναι αυτός που θα ελευθερώσει τον προϊστάμενο του να ασχοληθεί με σημαντικότερα θέματα.

Στον ευαίσθητο χώρο της υγείας δεν υπάρχει θέση που δεν έχει αρμοδιότητες και ευθύνες που μπορούν να επηρεάσουν μέχρι και την ζωή ενός ατόμου και αυτό συνεπάγεται πως η επιλογή του κατάλληλου προσωπικού είναι ακόμη δυσκολότερη διαδικασία. Ακόμη και για την επιλογή μίας καθαρίστριας, τα κριτήρια οφείλουν να είναι αυστηρά και αυτό διότι σε περίπτωση που το συγκεκριμένο άτομο δεν κάνει σωστά την εργασία του, θα μπορούσαν να προκληθούν νοσοκομειακές λοιμώξεις που θα αποβούν μοιραίες για κάποιους ασθενείς και θα δημιουργήσουν προβλήματα σε άλλους.

Γ. Εκπαίδευση προσωπικού. Με την εκπαίδευση του προσωπικού ενισχύονται δεξιότητες του εκάστοτε εργαζομένου ώστε να γίνει αποτελεσματικότερος στην εργασία του. Η εκπαίδευση στοχεύει στην τρέχουσα εργασία και σε μελλοντικές ανάγκες της επιχείρησης. Μέσω της εκπαίδευσης η επιχείρηση προσπαθεί να υλοποιήσει τους στόχους της (Τερζίδης και συν, 2004). Τέλος, μέσω της εκπαίδευσης ο εργαζόμενος παραμένει υπό τον έλεγχο της επιχείρησης, ελαχιστοποιεί τα λάθη του και βελτιώνει τα επιτεύγματα του, περιορίζει τα αρνητικά του συναισθήματα και στηρίζει τους στόχους της επιχείρησης αξιολογώντας την δική του συμπεριφορά (Argyris C., 1991).

Τα πλεονεκτήματα της εκπαίδευσης είναι:

1. Η αυξημένη παραγωγικότητα
2. Η ανύψωση του ηθικού του εργαζομένου