



**ΑΝΟΙΚΤΟ  
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ  
ΚΥΠΡΟΥ**

**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ  
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ  
«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ.»**

## **ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ**

**Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΟΝ  
ΚΛΑΔΟ ΤΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΥΓΕΙΑΣ ΣΤΙΣ  
ΕΥΡΩΠΑΙΚΕΣ ΧΩΡΕΣ. Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ  
«ΕΥΡΩΚΛΙΝΙΚΗΣ ΑΘΗΝΩΝ».**

**ΟΝΟΜΑ ΦΟΙΤΗΤΗ  
ΖΑΧΑΡΟΠΟΥΛΟΥ ΑΘΗΝΑ**

**ΟΝΟΜΑ ΕΠΙΒΛΕΠΟΝΤΑ ΚΑΘΗΓΗΤΗ  
ΚΟΥΡΕΤΑΣ ΓΕΩΡΓΙΟΣ**

**ΑΘΗΝΑ, ΜΑΪΟΣ , 2014**

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ .....	1
ΠΕΡΙΛΗΨΗ (στην ελληνική) .....	3
ΠΕΡΙΛΗΨΗ (στην Αγγλική) .....	5
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ .....	6
ΕΙΣΑΓΩΓΗ .....	7
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ .....	10
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 <sup>ο</sup> .....	12
Η ΥΓΕΙΑ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ ΚΑΙ ΣΤΙΣ ΕΥΡΩΠΑΙΚΕΣ ΧΩΡΕΣ .....	12
1.1 Εισαγωγή.....	12
1.1.2 Ορισμός της Υγείας.....	12
1.2 Ιστορική εξέλιξη του συστήματος Υγείας. ....	13
1.3 Το Σύστημα Υγείας στην Ελλάδα.....	14
1.4 Τα Συστήματα Υγείας στις Ευρωπαϊκές χώρες.....	15
1.5 Η Υγεία ως Σύστημα.....	16
1.5.1 Τα Υποσυστήματα του Συστήματος Υγείας.....	16
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 <sup>ο</sup> .....	18
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ .....	18
2.1 Εισαγωγή.....	18
2.2 Ιστορική αναδρομή της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.....	19
2.3 Η έννοια της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.....	20
2.4 Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού ως Επιστήμη.....	21
2.5 Η σημασία της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.....	22
2.6 Οι στόχοι της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.....	23
2.7 Οι αρμοδιότητες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.....	24
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 <sup>ο</sup> .....	27
Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΙΣ ΜΟΝΑΔΕΣ ΥΓΕΙΑΣ .....	27
3.1 Το Ανθρώπινο Δυναμικό στις Υπηρεσίες Υγείας.....	27
3.2 Οι αρμοδιότητες του Ανθρώπινου Δυναμικού στις Μονάδες Υγείας.....	27
3.2.1. Προγραμματισμός του Ανθρώπινου Δυναμικού.....	28
3.2.2 Ανάλυση Εργασιακού Αντικειμένου.....	28
3.2.3 Περιγραφή Εργασιών.....	29
3.2.4 Αξιολόγηση της Εργασίας.....	29
3.2.5 Διαχείριση Αμοιβών και Μισθών.....	30
3.2.6 Αναζήτηση και Επιλογή.....	32
3.2.7 Πρόσληψη.....	34
3.2.8 Εισαγωγή και Προσανατολισμός.....	34
3.2.9 Αξιολόγηση της Απόδοσης.....	35
3.2.10 Εκπαίδευση.....	36
3.3 Ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στις Υπηρεσίες Υγείας.....	36
3.4 Η σημασία της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στους φορείς δημοσίου και ιδιωτικού χαρακτήρα.....	38
3.5 Πρακτικές διαχείρισης του Ανθρώπινου Δυναμικού στις Υπηρεσίες Υγείας.....	38
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 <sup>ο</sup> .....	40
ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ .....	40
4.1 Προγραμματισμός του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού.....	40
4.2 Στρατηγική διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού.....	41
4.3 Πληροφοριακά Συστήματα διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (HRIS).....	42

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 <sup>ο</sup> .....	46
Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΗΝ ΕΥΡΩΚΛΙΝΙΚΗ ΑΘΗΝΩΝ.....	46
5.1 Εισαγωγή.....	46
5.2 Η Ευρωκλινική Αθηνών.....	47
5.3 Πολιτική της εταιρίας προς τους εργαζόμενους.....	50
5.4 Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού.....	51
5.5 Εκπαίδευση Προσωπικού.....	52
5.6 Αξιολόγηση.....	55
5.7 Πολιτική Αμοιβών.....	57
5.8 Εσωτερική Επικοινωνία.....	58
5.9 Παροχές.....	58
5.10 Ψυχαγωγία Προσωπικού.....	59
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 <sup>ο</sup> .....	60
ΕΡΕΥΝΑ ΣΤΗΝ ΕΥΡΩΚΛΙΝΙΚΗ ΑΘΗΝΩΝ.....	60
6.1 Εισαγωγή.....	60
6.2 Ανάλυση Αποτελεσμάτων Έρευνας.....	60
6.3 Συμπεράσματα Έρευνας.....	68
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	69
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι.....	71
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙ.....	75
ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	79
ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	80
ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ.....	81

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ (στην ελληνική)

Τα τελευταία χρόνια έχει γίνει αντιληπτό ότι για να είναι μια επιχείρηση βιώσιμη και ανταγωνιστική, δεν είναι αρκετό το κεφάλαιο που διαθέτει ή ο σύγχρονος εξοπλισμός που χρησιμοποιεί, αλλά το μεγαλύτερο και βασικότερο ρόλο για την ύπαρξη μιας επιτυχημένης επιχείρησης την οφείλουν στους ανθρώπους που την απαρτίζουν.

Οι άνθρωποι θεωρούνται το σημαντικότερο κεφάλαιο μιας επιχείρησης και αντιμετωπίζονται περισσότερο ως επένδυση για επιτυχία και οικονομικό όφελος για τον οργανισμό, παρά ως κόστος προς αποφυγήν. Η επιχείρηση πρέπει να συνδέσει τους επιχειρησιακούς της στόχους και σχέδια με το εργατικό δυναμικό που έχει στη διάθεση της.

Στη διπλωματική αυτή εργασία σε αρχικό επίπεδο γίνεται μια παρουσίαση της γενικής εικόνας για το Σύστημα Υγείας της Ελλάδας προσεγγίζοντας εννοιολογικά τον ορισμό της Υγείας και του Συστήματος Υγείας καθώς αναλύονται τα πρότυπα οργάνωσης και Διοίκησης των Συστημάτων Υγείας, σε μία ευρύτερη γεωγραφική κλίμακα της Ευρώπης, δίδοντας ιδιαίτερη έμφαση στον Ελλαδικό χώρο. Στη συνέχεια, γίνεται μία προσπάθεια ανάλυσης της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και ιδιαίτερα στο τομέα Παροχής Υπηρεσιών Υγείας.

Κύρια ζητήματα της εργασίας αυτής, είναι η Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού στο κλάδο υπηρεσιών Υγείας που έχει, ως κύρια αποστολή τη μελέτη των αναγκών του οργανισμού σε προσωπικό και τη μέριμνα για την επάνδρωση όλων των τμημάτων της επιχειρήσεως. Μέσα από τις αρμοδιότητες της (προγραμματισμός, ανάλυση εργασιακού αντικειμένου, περιγραφή εργασίας, διαχείριση αμοιβών, αναζήτηση προσωπικού, επιλογή προσωπικού, πρόσληψη, αξιολόγηση, εκπαίδευση), η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού προσπαθεί να στελεχωσει την επιχείρηση με το πιο αποτελεσματικό εργατικό δυναμικό.

Με την Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, θέτονται οι αρχές για τη λειτουργία του τμήματος Δυναμικού, σύμφωνα πάντα με την επιχειρησιακή πολιτική και στρατηγική που επικρατεί στον οργανισμό, ώστε να συμπίπτουν με την πραγματοποίηση των επιχειρησιακών στόχων της επιχείρησης.

Κύριος στόχος της εργασίας αυτής είναι α) η μελέτη της Διοίκησης του Ανθρώπινου Δυναμικού, ειδικότερα στον κλάδο υπηρεσιών υγείας και β) η μελέτη περίπτωσης μιας ιδιωτικής κλινικής Παροχής Υπηρεσιών υγείας της «Ευρωκλινικής Αθηνών», όσον αφορά στις λειτουργίες της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού της.

## **ΠΕΡΙΛΗΨΗ (στην Αγγλική)**

Over the last years, it has been widely accepted that the achievement of a stable and competitive business depends, not only on the available capital or the technological equipment that is used, but mostly on the people who compose it.

The human power is considered to be the most important asset of a business for they are treated more as an investment for success and economic benefit for an organism, than a cost to avoid. The business should connect its objectives and plans with the workforce that exists at its disposal.

In this dissertation, we initially introduce an outline of the Greek National Health Service, specifying conceptually the definition of Health and the Health System and analyzing patterns of organization and management of health systems in a wider geographical scale of Europe with particular emphasis on the Greek one. Furthermore, we attempt an analysis on Human Resource Management, particularly in the healthcare services sector.

Main issues of this essay are the management of Human Resources in Health services whose main task is to focus on the necessities of the organization, as far as human resources and manning all the departments of a company are concerned. Human Resource Management tries to staff the services company effectively and efficiently through its responsibilities (planning, specific analysis of the job , job description, organizing fees, searching of personnel, selection of personnel, recruitment, evaluation, training).

Throughout the Strategic HRM, we built the principles for the functionality of the personnel section, always according to business policy and strategy that prevails in the company so as to coincide with the implementation of the operational objectives.

The main aim of this project is a) the study of human resources management, specifically in the field of health services and b) a case study of a private clinic that provides health services "Euroclinic of Athens", related to the department of Human Resources Management.

## **ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ**

Σε αυτή την προσπάθεια μου θα ήθελα να εκφράσω τις θερμές μου ευχαριστίες στον επιβλέποντα Καθηγητή μου κο Κουρέτα Γεώργιο για την καθοδήγηση του, προκειμένου να ολοκληρωθεί αυτή η διπλωματική εργασία.

Ιδιαίτερα θα ήθελα να ευχαριστήσω το οικογενειακό και φιλικό μου περιβάλλον για τη στήριξη τους σε όλη τη διάρκεια φοίτησης μου στο ΑΠΚΥ.

Θερμές επίσης ευχαριστίες στον Διευθυντή Ανθρωπίνου Δυναμικού της Ευρωκλινικής Αθηνών κο Μυτιληναίο Αθανάσιο για τη σημαντική βοήθεια που μου προσέφερε με την παροχή στοιχείων που ήταν σημαντικές για την εκπόνηση της εργασίας αυτής.

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η παρούσα εργασία αποτελεί μια προσπάθεια καταγραφής και μελέτης αναφορικά με τη διοίκηση των Ανθρώπινων πόρων στις υπηρεσίες υγείας στον ευρωπαϊκό χώρο, δίδοντας κυρίως έμφαση στον Ελλαδικό χώρο και συγκεκριμένα μελετάται η περίπτωση της Ευρωκλινικής Αθηνών.

Οι σημερινές επιχειρήσεις λειτουργούν μέσα σε ένα άκρως πολύπλοκο και ανταγωνιστικό εξωτερικό περιβάλλον. Η υιοθέτηση των συστημάτων στρατηγικής διοίκησης (strategic management) και μέτρησης της απόδοσης (performance measurement) από τις επιχειρήσεις, μπορούν να συμβάλουν σημαντικά στην αύξηση της ικανότητας αυτών να ανταγωνιστούν με επιτυχία σε εθνικό ή και διεθνές επίπεδο, εφόσον φυσικά αναπτυχθούν και χρησιμοποιηθούν σωστά (Sink & Tuttle, 1989:1).

Οι επιχειρήσεις για να επιβιώσουν ανταγωνίζονται στις παγκόσμιες αγορές, αξιοποιώντας τον ανθρώπινο παράγοντα και τις κουλτούρες που προέρχονται από αυτές αναγνωρίζοντας παράλληλα τη σημασία τους για την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας τους. Η κατανόηση των πολιτισμικών διαφορών και η επένδυση σε ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί μια από τις μεγαλύτερες προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις διεθνώς. Η επιλογή των κατάλληλων ατόμων για στελέχωση του προσωπικού, η διατήρησή τους μέσα στην επιχείρηση, η σωστή εκπαίδευση και εξέλιξη τους καθώς και η προετοιμασία τους για αποστολές εκτός συνόρων είναι σημαντική (Noe, Hollenbeck, Gerhart, Wright, 2003).

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να μελετηθεί η αξία της ανάπτυξης της διοίκησης του Ανθρώπινου Δυναμικού στο εργασιακό περιβάλλον και πως ωφελείται η επιχείρηση, οι εργαζόμενοι και η κοινωνία. Με την Μελέτη περίπτωσης η συγκεκριμένη εργασία προσπαθεί να παρουσιάσει τους τρόπους με τους οποίους οι σύγχρονες επιχειρήσεις όπως η Ευρωκλινική Αθηνών διαχειρίζονται το ανθρώπινο δυναμικό τους ώστε να γίνονται ανταγωνιστικές και αποτελεσματικές έναντι των άλλων. Επιπρόσθετα η διπλωματική αυτή εργασία σκοπό έχει τη μελέτη της στάσης της εταιρίας απέναντι σε θέματα διαχείρισης και ανάδειξης του ανθρώπινου δυναμικού.



Στο πρώτο κεφάλαιο γίνεται μια προσπάθεια ορισμού της υγείας, καθώς γίνεται και αναφορά στην ιστορική εξέλιξη του συστήματος Υγείας. Στη συνέχεια γίνεται παρουσίαση του Ελληνικού Συστήματος Υγείας αλλά και των Συστημάτων Υγείας στις ευρωπαϊκές χώρες. Τέλος εξετάζεται η υγεία ως σύστημα αλλά πραγματοποιείται και ανάλυση των υποσυστημάτων Υγείας.

Στο δεύτερο κεφάλαιο της εργασίας παρουσιάζουμε την έννοια, τους στόχους, το ρόλο, τις αρμοδιότητες της Διοίκησης του Ανθρώπινου Δυναμικού. Επιπλέον αναφερόμαστε στην ιστορική εξέλιξη της Διοίκησης του Ανθρώπινου Δυναμικού. Τέλος εξετάζεται η επιστήμη της Διοίκησης των ανθρωπίνων πόρων καθώς αναφέρεται και η σημασία της Διοίκησης του Ανθρώπινου Δυναμικού.

Στο τρίτο κεφάλαιο της εργασίας περιγράφονται αναλυτικά οι αρμοδιότητες του Τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού στις Μονάδες Υγείας. Στη συνέχεια αναφέρεται η σημασία της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού σε φορείς ιδιωτικού και δημοσίου φορέα. Στο τέλος του κεφαλαίου αυτού γίνεται αναφορά στις πρακτικές του Ανθρώπινου Δυναμικού στις Υπηρεσίες Υγείας.

Το τέταρτο κεφάλαιο αφορά την ανάπτυξη του τμήματος του Ανθρώπινου Δυναμικού που είναι άρρηκτα συνδεδεμένο με τον προγραμματισμό και τη στρατηγική διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού. Στη συνέχεια του κεφαλαίου αναφερόμαστε σε ένα από τα σημαντικότερα εργαλεία της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού που είναι η χρήση του πληροφοριακού συστήματος HRIS (Human Resources Information System). Η χρήση τεχνολογίας και ειδικότερα Πληροφοριακών συστημάτων Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων συμβάλει την εξοικονόμηση χρόνου, κόστους αλλά παράλληλα δημιουργεί αύξηση της παραγωγικότητας.

Στο πέμπτο κεφάλαιο περνάμε στο πρακτικό μέρος της εργασίας. Σε αυτό το κεφάλαιο γίνεται η μελέτη περίπτωσης της Ευρωκλινικής Αθηνών στην οποία παρουσιάζεται η πολιτική της εταιρίας προς τους εργαζομένους καθώς επίσης γίνεται αναλυτική αναφορά για την ανάπτυξη του Ανθρώπινου Δυναμικού της εταιρίας. Σε αυτό το κεφάλαιο αναφερόμαστε στην εκπαίδευση, την αξιολόγηση, την πολιτική αμοιβών τις παροχές, την εσωτερική επικοινωνία και την ψυχαγωγία του προσωπικού.

Στο έκτο κεφάλαιο αποτυπώνονται τα αποτελέσματα της έρευνας καθώς και τα συμπεράσματα που προκύπτουν από αυτή.

Στη συνέχεια παρατίθενται τα συμπεράσματα της εργασίας και τέλος παρουσιάζεται η ελληνική και ξένη βιβλιογραφία στην οποία στηρίχθηκε η θεωρητική παρουσίαση της εργασίας.

Στη παρούσα εργασία για τη μελέτη περίπτωσης της Ευρωκλινικής Αθηνών πραγματοποιήθηκε μελέτη περίπτωσης για την Ευρωκλινική Αθηνών με χρήση βασικών εργαλείων

- Γραπτό ερωτηματολόγιο που εξετάστηκαν 197 περιπτώσεις και η ανάλυση των αποτελεσμάτων πραγματοποιήθηκε με τη χρήση στατιστικού πακέτου κοινωνικών επιστημών S.P.S.S (Statistical Package of Sciences)
- Επιπλέον για την ανάλυση των αποτελεσμάτων έγινε χρήση excel.

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε κατά τα διαστήματα 01.04.2013 μέχρι 30.04.2013 σε 197 νοσηλευόμενους ασθενείς. Χρησιμοποιήθηκε δομημένο ερωτηματολόγιο 13 ερωτήσεων κλειστού τύπου και τρία (3) πεδία δημογραφικών δεδομένων. Το ερωτηματολόγιο ήταν ελεύθερο στην επιλογή των προσωπικών στοιχείων (ονοματεπώνυμο) . Το δείγμα αποτέλεσαν 197 νοσηλευόμενοι ασθενείς.

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ**

Η διοίκηση ανθρώπινων πόρων αναφέρεται κατά κύριο λόγο στην διοίκηση των ανθρώπινων αξιών όπως είναι οι προσδοκίες, τα οράματα, και οι ιδέες. Η ανάπτυξη των ανθρώπινων αξιών στην διοίκηση ανθρώπινων πόρων οδηγεί τον κάθε οργανισμό και επιχείρηση σε επιθυμητό επιτυχημένο αποτέλεσμα.

Κατά τον Richard L Daft 2004 οι εμπειρίες, οι γνώσεις και οι ικανότητες του προσωπικού αποτελούν οικονομική αξία. Το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί «διανοητικό κεφάλαιο» το οποίο περιέχει τις ικανότητες, τις δεξιότητες και τις εμπειρίες του προσωπικού.

Το «συναισθηματικό κεφάλαιο» δημιουργεί την ικανοποίηση, την διάθεση και την συμμετοχή του ανθρώπινου παράγοντα στους στόχους και στο όραμα της επιχείρησης (B.Gendron 2004-2006) τα οποία επηρεάζουν τη φήμη της επιχείρησης.

Η βάση μιας Διοικητικής λειτουργίας έχει ως σκοπό να κινητοποιήσει το εργατικό δυναμικό για την παραγωγή υπηρεσιών με τον καλύτερο και αποτελεσματικότερο τρόπο έτσι να επιτευχθεί η ευημερία της επιχείρησης και των εργαζομένων καθώς είναι η ίδια για όλες τις επιχειρήσεις.

Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού είναι ισάξια με τις υπόλοιπες διοικητικές λειτουργίες μιας επιχείρησης. Αποτελεί αναγκαία διοικητική λειτουργία και γι' αυτό η Διεύθυνση κάθε επιχείρησης αναζητεί έμπειρα άτομα στον τομέα της διοίκησης ανθρώπινων πόρων, εξειδικευμένα, ικανά στελέχη που θα χειρίζονται με συνέπεια τα θέματα που αφορούν το προσωπικό.

Σύμφωνα με τον Braun (1995:9) η πρόκληση για την διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού έχει να κάνει πιθανόν με την ανάπτυξη, την εγρήγορση και κινητοποίηση του προσωπικού αλλά και την ανταμοιβή του, μετατρέποντάς το έτσι σε μια πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Βασική αρμοδιότητα της διοίκησης είναι η εποπτεία, η μελέτη, η εφαρμογή όλων των δραστηριοτήτων της επιχείρησης που σχετίζονται με την διοίκηση ανθρώπινων πόρων αλλά και η ανάπτυξη και η εκπαίδευση του προσωπικού μιας επιχείρησης.

Επιπρόσθετα άλλες θεωρίες παρουσιάζουν την διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού ως διοικητικό παράγοντα που αποσκοπεί στην ενδυνάμωση της εργατικότητας άρα και αύξηση της αποτελεσματικότητας. (Μπουραντάς, Παπαλεξανδρή, 2002:18) Το τμήμα ανθρώπινων πόρων προβαίνει σε κάποιες ενέργειες όπως ο προγραμματισμός, ο σχεδιασμός, η επιλογή προσωπικού, η πρόσληψη προσωπικού, η αξιολόγηση της απόδοσης, η εκπαίδευση, διαχείριση αμοιβών.

Μέσα από τις ενέργειες αυτές αναπτύσσονται όλες οι στρατηγικές της διοίκησης ανθρώπινων πόρων (Katou, Budhwar, 2007). Επομένως διοίκηση ονομάζουμε την διαδικασία με την οποία όλοι οι εργαζόμενοι της επιχείρησης, εργάζονται ομαδικά για την επίτευξη των κοινών επιχειρησιακών στόχων (όπως οικονομικούς, κοινωνικούς, πολιτιστικούς, πολιτικούς) αλλά και για την ορθή λήψη αποφάσεων. Ένας σωστός και καλός ηγέτης ο οποίος θα συντονίσει και θα αξιοποιήσει όλα τα παραπάνω, αναπτύσσοντας συστήματα ελέγχου και απόδοσης θα μπορέσει να υλοποιήσει τους στόχους. Συμπέρασμα όλων είναι ότι η διοίκηση των ανθρώπων για κάθε επιχείρηση αποτελεί απαραίτητη και σημαντική διοικητική λειτουργία για την ορθή και ομαλή ευημερία της επιχείρησης.

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>ο</sup>

## Η ΥΓΕΙΑ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ ΚΑΙ ΣΤΙΣ ΕΥΡΩΠΑΙΚΕΣ ΧΩΡΕΣ

### 1.1 Εισαγωγή.

Στο πρώτο κεφάλαιο αυτής της εργασίας θα παραθέσουμε πρωτίστως ο ορισμός της υγείας βάσει του Παγκόσμιου Οργανισμού Υγείας και θα προβούμε σε μια αναλυτική αναφορά στην ιστορική εξέλιξη της υγείας.

Η ενότητα αυτή αποσκοπεί, αφενός μεν στο να παρουσιαστεί μια γενική εικόνα για το Σύστημα Υγείας της Ελλάδας, αφετέρου δε να αναλυθούν τα πρότυπα οργάνωσης και διοίκησης των Συστημάτων Υγείας σε μία ευρύτερη γεωγραφική κλίμακα της Ευρώπης.

Στα πλαίσια αυτού του κεφαλαίου, και προκειμένου να προσδιοριστεί εννοιολογικά το Σύστημα Υγείας θα διευκρινίσουμε πώς ορίζονται οι έννοιες «Σύστημα» και «Σύστημα Υγείας», επιπρόσθετα δε, θα αναφερθούμε σε ορισμένα από τα υποσυστήματα του Συστήματος Υγείας.

### 1.1.2 Ορισμός της Υγείας.

Σύμφωνα με τον ορισμό που διατυπώθηκε στο καταστατικό του Παγκόσμιου Οργανισμού Υγείας το 1946, ως υγεία μπορούμε να ονομάσουμε «την κατάσταση της πλήρους σωματικής, ψυχικής, και κοινωνικής ευεξίας και όχι μόνο την απουσία ασθένειας ή αναπηρίας». Ο ορισμός της υγείας, δεν μπορεί να προσδιορίζεται εννοιολογικά μόνο από την ιατρική, αλλά και από άλλους παράγοντες όπως η οικονομία, η εργασία, το περιβάλλον κ.α.

Με ποίο τρόπο ορίζεται η υγεία και η ασθένεια ως κοινωνική αναπαράσταση διαφέρει ανάλογα με τις πολιτιστικές διαφορές, τις πεποιθήσεις και τις ιδέες, την παιδεία και την εκπαίδευση αλλά και τις θρησκευτικές αντιλήψεις που επικρατούν σε κάθε κοινωνία.<sup>1</sup>

Η υγεία είναι ένας σύνθετος μετρήσιμος παράγοντας που περιλαμβάνει σώμα, ψυχή και πνεύμα και η φύση μας δεν μας επιτρέπει να υπερασπιζόμαστε αυτά τα τρία στοιχεία ισότιμα.

Οι ασθένειες του σώματος για όλο τον κόσμο είναι επίπονες, χρονοβόρες, ταλαιπώρες και επικίνδυνες, αλλά μπορούν να ξεπεραστούν σε κάποιο βαθμό συνδράμοντας η επιστήμη η

---

<sup>1</sup> WHO (1946) International Health Conference, New York

οποία προβαίνει σε ειδικές δράσεις για να τις αντιμετωπίσει. Στον αντίποδα βρίσκονται οι ασθένειες της ψυχής είναι για τον περισσότερο κόσμο αφηρημένες, μη ορατές, μη κατανοητές και γι αυτό δύσκολα μπορούμε να τις αποδεχτούμε. Τέλος, οι ασθένειες του πνεύματος μας δημιουργούν με έναν μοναδικό τρόπο την αίσθηση του κινδύνου για την ύπαρξή μας, την ταυτότητά μας, τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά μας. Κλονίζει την υπόστασή μας από τη στιγμή που θίγεται η ικανότητά μας να ταξιδέψουμε με τη δύναμη του μυαλού μας.

Επομένως, η Υγεία είναι ένας παράγοντας που μετράει την φυσική, ψυχολογική και πνευματική κατάσταση ενός ζώντος οργανισμού και αποτελεί ύψιστο αντικείμενο έρευνας, μελέτης και προσοχής.

## **1.2 Ιστορική εξέλιξη του συστήματος Υγείας.**

Η ιατρική σύμφωνα με την επιστημονική άποψη, ασκείται περίπου εδώ και δύο αιώνες χωρίς όμως αυτό να σημαίνει ότι νωρίτερα δεν εφαρμοζόντουσαν αποτελεσματικές θεραπείες. Από τους προϊστορικούς χρόνους οι άνθρωποι είχαν βρει τρόπους να παρέχουν ιατρική βοήθεια στα άτομα της κοινότητας τους από τους ονομαζόμενους «θεραπευτές» οι οποίοι ασκούσαν εμπειρικά την ιατρική την οποία και συνδέανε συνήθως με ιεροτελεστίες, θυσίες ζώων και θρησκευτικές δοξασίες.

Με το πέρασμα των χρόνων η ιατρική επιστήμη προσανατολίστηκε στις υπηρεσίες νοσοκομειακής περίθαλψης όπου και άρχιζαν να δημιουργούνται νοσοκομεία τα οποία και γνώρισαν μεγάλη εξέλιξη. Αργότερα η Παγκόσμια Οργάνωση Υγείας υποστήριξε ότι εκτός από τις υπηρεσίες περίθαλψης, πρέπει να παρέχονται οι υπηρεσίες πρόληψης, αποκατάστασης και προαγωγής υγείας. Αρκετά πρόσφατα υπήρξε ραγδαία εξέλιξη των παροχών υγείας και η βιομηχανική επανάσταση διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στην ανάπτυξη του κράτους πρόνοιας . Κατά την περίοδο 1950-1970 και μετά υπήρξε μεγάλη οικονομική άνθηση γεγονός που δημιούργησε στις βιομηχανικές χώρες την ανάγκη να προστατεύσουν τα ασθενέστερα κοινωνικά στρώματα από τις δυνάμεις της αγοράς , αναπτύσσοντας προγράμματα υγείας, παιδείας ασφάλισης, εργασίας κ.α.

Το 1960 στις χώρες του ΟΟΣΑ οι δαπάνες για την υγεία αυξάνονταν με γρήγορους ρυθμούς όπου το υγειονομικό σύστημα άρχισε να διερευνάται. Γρήγορα όμως κλονίστηκε αυτή η ανάπτυξη λόγω της οικονομικής κρίσης του 1970 που επηρέασε το υγειονομικό σύστημα

δημιουργώντας σοβαρά προβλήματα χρηματοδότησης. Οι μεταρρυθμίσεις που επιχειρήθηκαν τις επόμενες δύο δεκαετίες δεν έχουν επιφέρει να αναμενόμενα αποτελέσματα γεγονός που συνδέεται με τη σημερινή υγειονομική κρίση.

### **1.3 Το Σύστημα Υγείας στην Ελλάδα.**

Το Εθνικό Σύστημα Υγείας στην Ελλάδα ιδρύθηκε το 1983 και βασικοί στόχοι ήταν η ισότιμη παροχή και χρηματοδότηση υπηρεσιών υγείας με πλήρη κάλυψη του πληθυσμού, η ανάπτυξη πρωτοβάθμιας φροντίδας υγείας και η βελτίωση της οργάνωσης των υπηρεσιών υγείας.

Το σύστημα υγείας στην Ελλάδα χαρακτηρίζεται ως μεικτό και αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι ένα μέρος της χρηματοδότησης του προέρχεται από τις ασφαλιστικές εισφορές και ένα άλλο μέρος προέρχεται από την φορολογία. Η συμμετοχή του ιδιωτικού τομέα είναι αυξημένη τόσο στην παροχή όσο και στη χρηματοδότηση των υπηρεσιών υγείας. Τρεις είναι σήμερα οι κύριες πηγές χρηματοδότησης του Ελληνικού Υγειονομικού Συστήματος: ο κρατικός προϋπολογισμός, η κοινωνική ασφάλιση και τέλος οι ιδιωτικές πληρωμές.

Ο κρατικός προϋπολογισμός αποτελείται από άμεσους και έμμεσους φόρους και αποτελεί την κύρια πηγή για τις δημόσιες μονάδες υγείας, δηλαδή τα νοσοκομεία, τα κέντρα υγείας του ΕΣΥ, τα στρατιωτικά νοσοκομεία κ.α.

Τα ασφαλιστικά ταμεία είναι η δεύτερη μεγάλη πηγή χρηματοδότησης των υπηρεσιών υγείας και προέρχεται από τις εισφορές των εργαζομένων, εργοδοτών, και αυτοαπασχολούμενων και καλύπτει το μεγαλύτερο μέρος του κόστους της εξωνοσοκομειακής και ένα σημαντικό μέρος του κόστους της νοσοκομειακής περίθαλψης των ασφαλισμένων.

Τέλος η χρηματοδότηση από τις ιδιωτικές πληρωμές αποτελείται από τις πληρωμές που πραγματοποιούνται από ασφαλισμένους με χρήματα που προέρχονται από το προσωπικό ή το οικογενειακό τους εισόδημα. Οι πληρωμές μπορεί να καλύπτουν τη φαρμακευτική και νοσοκομειακή τους περίθαλψη, τις δαπάνες που αφορά επισκέψεις σε ιδιώτες γιατρούς που είναι μη συμβεβλημένη με τα ασφαλιστικά ταμεία καθώς και σε ιδιωτική ασφάλιση υγείας.

## 1.4 Τα Συστήματα Υγείας στις Ευρωπαϊκές χώρες.

Στην Ευρωπαϊκή Ένωση διακρίνονται τέσσερα πρότυπα οργάνωσης και διοίκησης των Συστημάτων Υγείας<sup>2</sup>.

Το πρώτο αναφέρεται στο αγγλοσαξωνικό μοντέλο, που αναπτύχθηκε στην Αγγλία από τον Sir William Bereridge. Οι πρωτανεύουσες αρχές είναι η διασφάλιση της ίσης πρόσβασης στις υπηρεσίες υγείας, η κοινωνική ισότητα, η αποτελεσματικότητα στη διαχείριση των πόρων και η γεωγραφική αποκέντρωση των υπηρεσιών υγείας. Η Αγγλία και η Ιρλανδία αποτελούν τις πιο αντιπροσωπευτικές χώρες του αγγλοσαξωνικού μοντέλου.

Το δεύτερο σύστημα οργάνωσης και διοίκησης ονομάζεται ηπειρωτικό μοντέλο και αναφέρεται στην πολιτική φιλοσοφία και τις μεταρρυθμίσεις που πρότεινε ο Bismark το 1883. Η κύρια ιδέα του Bismark ήταν η δημιουργία ενός ασφαλιστικού συστήματος το οποίο θα βασιζόταν στην αυτονομία και την αυτοδιαχείριση των επιμέρους εργατικών και επαγγελματικών ασφαλιστικών ταμείων. Η Γερμανία και οι λοιπές χώρες της Κεντρικής Ευρώπης υιοθέτησαν αυτό το σύστημα.

Το τρίτο πρότυπο οργάνωσης και διοίκησης αναφέρεται στο σκανδιναβικό μοντέλο, όπου η κεντρική και κυρίως η τοπική αυτοδιοίκηση είναι επιφορτισμένες με την οικονομική διαχείριση και αξιολόγηση του συστήματος κοινωνικής και υγειονομικής φροντίδας. Η Σουηδία, με τη Δανία και τις άλλες σκανδιναβικές χώρες έχουν υιοθετήσει αυτή τη φιλοσοφία αυτού του μοντέλου.

Τέλος, το νοτιοευρωπαϊκό μοντέλο αποτελεί ένα αυτόνομο πρότυπο οργάνωσης Υπηρεσιών Υγείας. Το μοντέλο αυτό έχει τις ρίζες του τόσο στη φιλοσοφία του Sir William Bereridge όσο και του Bismark. Όλες οι χώρες της Νότιας Ευρώπης έχουν την μεταπολεμική εμπειρία εξόδου από ολοκληρωτικά καθεστώτα και μετάβασης σε κοινοβουλευτικά δημοκρατικά συστήματα. Οι μεταρρυθμίσεις που έγιναν στις χώρες της Νότιας Ευρώπης κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 1970 και του 1980 είχε ως κύριο στόχο την καθιέρωση ενός Εθνικού Συστήματος Υγείας. Το πρότυπο οργάνωσης βασίστηκε στο αγγλοσαξωνικό μοντέλο. Ωστόσο, πολιτικοί και ιστορικοί λόγοι συνέβαλαν στη μερική υιοθέτηση του μοντέλου αυτού με αποτέλεσμα την αναποτελεσματική διαχείριση των περιορισμένων πόρων.

---

<sup>2</sup> Πηγή: Αρχεία Ελληνικής Ιατρικής, Μελέτη του κ. Γ. Τούντα \_ Κέντρο Μελετών Υπηρεσιών Υγείας και Εργαστήριο Υγιεινής και Επιδημιολογίας της Ιατρικής Σχολής του Πανεπιστημίου Αθηνών



## 1.5 Η Υγεία ως Σύστημα.

Σύστημα<sup>3</sup> είναι η οποιαδήποτε ομάδα αλληλοσχετιζόμενων και αλληλοεξαρτώμενων οντοτήτων ή διαδικασιών που συνδυάζονται για ένα συγκεκριμένο σκοπό έχοντας βασικό χαρακτηριστικό την παράλληλη λειτουργία οντοτήτων και διαδικασιών.

Το Σύστημα Υγείας είναι ένα σύνολο επιμέρους υποσυστημάτων τα οποία βρίσκονται σε διαρκή αλληλεπίδραση μεταξύ τους και με το περιβάλλον, προκειμένου να επιτευχθεί ο σκοπός του συστήματος που είναι η διατήρηση και η προαγωγή υγείας του πληθυσμού<sup>4</sup>.

### 1.5.1 Τα Υποσυστήματα του Συστήματος Υγείας.

Το Σύστημα Υγείας αποτελείται από διάφορα Υποσυστήματα τα οποία βρίσκονται σε διαρκή αλληλεπίδραση μεταξύ τους αλλά και με το περιβάλλον ώστε να μπορεί να επιτευχθεί ο συγκεκριμένος σκοπός που υπηρετούν την κάθε χρονική στιγμή. Παρακάτω αναφέρουμε περιληπτικά μερικά από τα υποσυστήματα του συστήματος υγείας.

- ❖ Υποσύστημα ιατρικού κύκλου: το οποίο περιλαμβάνει κλασικές μονάδες πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας περίθαλψης, όπως πχ κέντρα υγείας, ιδιωτικές κλινικές, οδοντιατρεία, αγροτικά νοσοκομεία, το ΕΚΑΒ φαρμακεία κ.α.
- ❖ Υποσύστημα ιατρικοκοινωνικού κύκλου: όπου παρέχεται περίθαλψη σε ιδρύματα ατόμων με ειδικές ανάγκες όπως είναι γηροκομεία, θεραπευτήρια για άτομα που αντιμετωπίζουν προβλήματα κοινωνικής παθολογίας.
- ❖ Υποσύστημα εναλλακτικών μορφών φροντίδας: το οποίο παρέχει νοσηλεία κατ' οίκον, υποστηρίζει συμβουλευτικούς σταθμούς A.I.D.S, σταθμούς για κακοποιημένες γυναίκες κ.α.
- ❖ Υποσύστημα εναλλακτικών μορφών ιατρικής :το οποίο περιλαμβάνει ομοιοπαθητικά κέντρα, κέντρα οστεοπαθολογίας, ιατρεία βελονισμού κ.α.

---

<sup>3</sup> Λιαρόπουλος, Λ.Λ 2007. Οργάνωση Υπηρεσιών και Συστημάτων Υγείας, Α τόμος εκδ. Βήτα, Αθήνα

<sup>4</sup> Καλογερόπουλος, Μουρδωκούτας, 2007 Υπηρεσίες Υγείας, Α τόμος εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα

- ❖ Υποσύστημα ερευνητικών κέντρων: το οποίο περιλαμβάνει ερευνητικές μονάδες που ασχολούνται με τον τομέα της υγείας όπως το Αντικαρκινικό ινστιτούτο κ.α.
- ❖ Υποσύστημα περιβάλλοντων τομέων: το οποίο φροντίζει την εξασφάλιση δημόσιας υγείας, την υγιεινή και ασφάλεια της εργασίας, την περιβαλλοντική και την σχολική υγιεινή.
- ❖ Υποσύστημα παραγωγής: το οποίο περιλαμβάνει τις μονάδες παραγωγής βιοιατρικής τεχνολογίας, αναλώσιμων ιατρικών υλικών κ.α.
- ❖ Υποσύστημα δευτερεύουσας παραγωγής: το οποίο χρησιμοποιεί τους επαγγελματίες υγείας για προσφορά υπηρεσιών υγείας σε κέντρα διαιτητικής, αισθητικής, ιατροτουριστικά κέντρα κ.α.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2<sup>ο</sup>

### ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

#### 2.1 Εισαγωγή.

Βασικός στόχος αυτού του κεφαλαίου είναι να παρουσιάσουμε την έννοια του Ανθρωπίνου Δυναμικού, το ρόλο της και τους στόχους της. Αν και ασκείται εδώ και χιλιάδες χρόνια η Διοίκηση Ανθρωπίνου Δυναμικού άρχισε να οργανώνεται ως επιστήμη μόλις στις αρχές του εικοστού αιώνα. Πριν από μερικά χρόνια, οι επιχειρήσεις έδιναν περισσότερο βάρος στην παραγωγική τους ικανότητα και στις πωλήσεις και πολύ λιγότερο στον ανθρώπινο δυναμικό. Οι νέες συνθήκες όμως επιβάλλουν την βέλτιστη δυνατή στελέχωση του κατάλληλου προσωπικού, και όλα αυτά σε συνδυασμό με τις διαδικασίες παραγωγής να δίνουν το ελάχιστο δυνατό κόστος, οι επιχειρήσεις διαπίστωσαν ότι η οργάνωση και διαχείριση του ανθρωπίνου δυναμικού αποτελεί το σημαντικότερο στοιχείο για την ανάπτυξη και για την επιβίωση τους.

Όπως ο Fred Foulkes έγραψε το 1975: «Για πολλά χρόνια έλεγαν πως το κεφάλαιο είναι ο λαιμός του μπουκαλιού (*bottleneck*) για μια αναπτυσσόμενη βιομηχανία. Δε νομίζω πως ισχύει πλέον. Πιστεύω πως το λαιμό του μπουκαλιού για την παραγωγή τον συνιστά το εργατικό δυναμικό και η ικανότητα της εταιρίας να το προσλαμβάνει και να το διατηρεί. Δεν ξέρω κανένα μεγάλο έργο βασισμένο σε καλή ιδέα, ζωτικότητα και ενθουσιασμό που να σταμάτησε λόγω έλλειψης ρευστού. Ξέρω όμως βιομηχανίες των οποίων η ανάπτυξη σταμάτησε επειδή δεν μπόρεσαν να διατηρήσουν μια αποτελεσματική και γεμάτη ενθουσιασμό εργατική δύναμη και νομίζω πως αυτό είναι όλο και πιο απίθανο στο μέλλον»<sup>5</sup>.

---

<sup>5</sup> Fred. K. Foulkes, The expanding Role of the Personnel Function, Harvard Business Review, March – April 1975

## 2.2 Ιστορική αναδρομή της Διοίκησης Ανθρωπίνου Δυναμικού.

Ιστορικά η διοίκηση ανθρωπίνου δυναμικού ξεκινάει από τα αρχαία χρόνια από την αρχή της εμφάνισης του ανθρώπου πάνω στη γη. Λόγω των μεγάλων βιοτικών αναγκών, αναπτύχθηκε η ανάγκη να οργανώσει τη ζωή του σύμφωνα με τα μέσα που διέθετε ώστε να είναι σε θέση να ικανοποιεί τις ανάγκες του.

Πριν από 12.000 χρόνια δηλαδή από τη νεολιθική εποχή, συναντούμε τα πρώτα στοιχεία οργανωμένων οικισμών όπου ο άνθρωπος είχε αναπτύξει την οργανωτική σκέψη, ως μέσο για τη βελτίωση των συνθηκών της ζωής του. Σε παλαιούς πολιτισμούς συναντάμε στοιχεία που αναφέρονται στη διοίκηση του προσωπικού όπως για παράδειγμα, στη Μινωική εποχή συναντούμε την έννοια του καταμερισμού των εργασιών, την εποχή των Βαβυλωνίων κατά του βασιλέως Χαμουραμί συναντούμε διατάξεις που καθορίζουν τα όρια των κατώτατων αμοιβών, την εποχή των Αιγυπτίων όπου από επιγραφές που έχουν ανακαλυφθεί συναντούμε την έννοια της εποπτείας και του συντονισμού κτλ.

Κατά την Μεσαιωνική περίοδο αναπτύχθηκαν μερικές από τις βασικές λειτουργίες της διοίκησης του προσωπικού καθώς αρχίζει να εμφανίζεται και η μορφή της ελεύθερης εργασιακής σχέσης, στην οποία βασίζονται οι σύγχρονες σχέσεις απασχολήσεως. Η ανάπτυξη των πόλεων δημιούργησε νέα αναζήτηση αγαθών και υπηρεσιών. Για παράδειγμα, οι ειδικευμένοι χειροτέχνες άρχισαν να συνενώνονται σε συντεχνίες οι οποίες καθιέρωσαν ειδικούς ελέγχους και κανονισμούς που αφορούσαν στην προστασία και στην καλύτερη διεξαγωγή του επαγγέλματος. Οι συντεχνίες υπήρξαν πρωτοπόροι των σημερινών επαγγελματικών ενώσεων και συνέβαλαν στη θεμελίωση του συστήματος εκπαίδευσης για την απόκτηση γνώσεων και δεξιοτήτων που απαιτούνται για την είσοδο ενός νέου υπαλλήλου σε επαγγέλματα.

Κατά τα νεότερα χρόνια, η σύγχρονη επιστημονική σκέψη γύρω από τα θέματα της διοικήσεως του προσωπικού έχει ως αφετηρία τις εργασίες του αμερικανού μηχανικού Frederick Taylor, όπου πρώτος διέβλεψε την ανάγκη για εφαρμογή ενός ολοκληρωμένου συστήματος Διοικήσεως. Το 1910 δημοσίευσε το έργο «Αρχές Επιστημονικής Διοικήσεως». Η θεωρία του Taylor F.<sup>6</sup> βασίζεται στο γεγονός ότι πρωταρχικός σκοπός της Διοικήσεως θα

---

<sup>6</sup> Φαναριώτη Π.,(1999) Διοίκηση Προσωπικού, Εκδόσεις Α. Σταμούλη, Αθήνα

έπρεπε να είναι η μεγιστοποίηση της αποδοτικότητας που επιδιώκει ο εργοδότης σε συνδυασμό με την παράλληλη ανάπτυξη του επίπεδου ευημερίας που επιδιώκει το προσωπικό. Η αλληλεξάρτηση τόσο της Διοικήσεως όσο και του προσωπικού δημιουργεί την φυσική ανάγκη για συνεργασία ώστε επιτευχθούν οι κοινοί αντικειμενικοί σκοποί και των δύο.

Κατά τη δεύτερη δεκαετία του 20<sup>ου</sup> αιώνα παρατηρείται αύξηση των επιχειρήσεων με αποτέλεσμα να αυξάνονται οι αρμοδιότητες του τμήματος προσωπικού όπως τον καθορισμό των ρόλων, την στελέχωση, την ανάθεση καθηκόντων, την εκπαίδευση και την επιλογή. Για πρώτη φορά τα στελέχη προσωπικού ανατρέχουν στο management για να αναζητήσουν αρχές οι οποίες επικεντρώνουν το ενδιαφέρον όχι τόσο στον εργαζόμενο αλλά εστιάζουν στην εργασία των στελεχών (Henry Fayol).

Ο Elton Mayo ήταν ακόμη ένας συγγραφέας που συνέβαλε στην ανάπτυξη της Διοικήσεως Ανθρώπινου Δυναμικού. Θεμελίωσε την επιστήμη των ανθρώπινων σχέσεων, μελέτησε το κοινωνικό περιβάλλον εργασίας καθώς και διαπίστωσε ότι η βελτίωση της παραγωγικότητας οφειλόταν σε κοινωνικούς παράγοντες όπως το ηθικό, οι κοινωνικές σχέσεις μεταξύ των υπαλλήλων, η εταιρική κουλτούρα, η ανάγκη του εργαζόμενου να αισθανθεί ότι αποτελεί ενεργό μέλος για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.

Μετά τον Β Παγκόσμιο Πόλεμο, αυξάνεται η δύναμη των συνδικάτων με αποτέλεσμα η διοίκηση του προσωπικού να γίνεται από εξειδικευμένα άτομα τα οποία είναι υπεύθυνα για την επιλογή του προσωπικού, την εκπαίδευση, την κατανομή εργασιών, την ανάλυση εργασιών καθώς και την αντιμετώπιση διαμαρτυριών για αμοιβές και συνθήκες εργασίας.

### **2.3 Η έννοια της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.**

Πολλοί είναι οι ορισμοί που έχουν προταθεί για τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων και θα παρουσιάσουμε ορισμένους οι οποίοι παρουσιάζουν τις επικρατέστερες τάσεις:

- i. Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (Human Resources Management) ή Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού είναι η διοικητική λειτουργία μιας επιχείρησης ή οργανισμού που ασχολείται με την προσέλκυση, την εκπαίδευση, την αξιολόγηση και την ανταμοιβή του ανθρώπινου δυναμικού, λαμβάνοντας υπόψη τις εργασιακές σχέσεις,

την υγεία, την ασφάλεια και τη δικαιοσύνη και θεωρώντας τον άνθρωπο ως το σημαντικότερο παράγοντα για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού.

- ii. Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (Human Resources Management) ή Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού ονομάζεται η λειτουργία που μελετά, εφαρμόζει και εποπτεύει μια σειρά από δραστηριότητες που έχουν άμεση σχέση με τη διοίκηση και ανάπτυξη του ανθρώπινου παράγοντα στα πλαίσια μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού. Αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της συνολικής διοίκησης στοχεύοντας στην αποτελεσματική διαχείριση και ανάπτυξη του ανθρώπινου παράγοντα.

Παρατηρούμε ότι και οι δύο ορισμοί δίνουν μεγάλη σημασία στην αξία των εργαζομένων και δίνουν ιδιαίτερη έμφαση στη σημασία του ανθρώπινου παράγοντα ως το κύριο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.

## **2.4 Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού ως Επιστήμη.**

Από τις πρώτες μελέτες που πραγματοποιήθηκαν για την διοίκηση των ανθρώπινων πόρων ήταν του Frederic Taylor (1911) στην Αμερική και του Henri Fayol (1918) στη Γαλλία. Ο Taylor, μηχανικός, διευθυντής βιομηχανίας, στο έργο του «Αρχές της επιστημονικής Διοίκησης» περιέγραψε τις μετρήσεις χρόνου-κίνησης που τον οδήγησαν στο σχεδιασμό της άριστης γραμμής παραγωγής. Οι προτάσεις του οδήγησαν σε μείωση του χρόνου για την εκτέλεση μιας εργασίας, γεγονός που απέφερε οφέλη τόσο για την επιχείρηση όσο και για τους εργαζομένους. Από τους θεμελιωτές, επίσης, της Επιστημονικής Διοίκησης, ο Luther Gulick διατύπωσε λίγα χρόνια αργότερα τον ορισμό των λειτουργιών του μάνατζμεντ που αποδείχθηκε ο πιο ανθεκτικός στο χρόνο και αποτέλεσε τη βάση πολλών παραλλαγών: σχεδιασμός, οργάνωση, στελέχωση, παροχή κατεύθυνσης στους υπαλλήλους, συντονισμός, αναφορά και προϋπολογισμός. Ο Νομπελίστας Herbert Simon (1949) αμφισβήτησε την επιστημονικότητα της σχολής της Επιστημονικής Διοίκησης και έθεσε τις προδιαγραφές μιας πιο αυστηρής προσέγγισης : θα έπρεπε πρώτα να αναπτυχθεί ένα σύνολο εννοιών που επιτρέπουν την επιστημονική περιγραφή των διοικητικών καταστάσεων, δηλαδή εννοιών που ανταποκρίνονται σε εμπειρικά παρατηρήσιμα γεγονότα ή καταστάσεις. Στη συνέχεια θα έπρεπε να εντοπιστούν οι παράγοντες που καθορίζουν το επίπεδο αποτελεσματικότητας της οργάνωσης. Τέλος, με τη βοήθεια της μεθοδολογίας των

θετικών επιστημών, δηλαδή με την έρευνα και τον πειραματισμό, οι Διοικητικοί Επιστήμονες θα μπορούσαν να σταθμίσουν τη βαρύτητα του κάθε παράγοντα και να καταλήξουν στις βέλτιστες οργανωτικές ρυθμίσεις. Ο Simon ήταν ένας από βασικούς εκφραστές του θετικισμού, που άνθισε κατά την αισιόδοξη μεταπολεμική περίοδο. Η καταλληλότητα της θετικής μεθόδου για τις κοινωνικές επιστήμες δέχθηκε πολλές αμφισβητήσεις. Αυτό που κυρίως αμφισβητήθηκε είναι η δυνατότητα ουδέτερης (απαλλαγμένης από αξιολογικές κρίσεις ή ιδεολογικές τοποθετήσεις) περιγραφής των κοινωνικών φαινομένων. Ακόμη, η ίδια η δυνατότητα να γίνουν ακριβείς μετρήσεις των παραμέτρων των κοινωνικών φαινομένων θεωρήθηκε ουτοπία.

Γενικότερα, η πολυπλοκότητα και μη επανάληψη των κοινωνικών φαινομένων είναι η αιτία που δεν έχει επιτρέψει ποτέ στις κοινωνικές επιστήμες να διατυπώσουν κανόνες καθολικής ισχύος, ανάλογους με τους νόμους της Φυσικής. Αυτό, όμως, δεν σημαίνει ότι είναι αδύνατη κάθε γενίκευση και ότι η έρευνα των τελευταίων δεκαετιών δεν εμπλούτισε τις γνώσεις μας. Η Διοικητική Επιστήμη μπορεί βέβαια να ισχυριστεί ότι σήμερα είναι σε θέση να ερμηνεύσει ένα ευρύ φάσμα φαινομένων. Ακόμη, μπορεί να ισχυριστεί ότι χειρίζεται το αντικείμενο της με μεθοδολογική αυστηρότητα, έχει θέσει καθορισμένους όρους εγκυρότητας, δίνει μεγάλη προσοχή στην ακρίβεια, επιζητά τον εξωτερικό έλεγχο και εξετάζει σοβαρά τα αντεπιχειρήματα άρχουν κάθε φορά χρησιμοποιώντας ως αφετηρία διάφορους επιστημονικούς κλάδους, όπως την Οικονομική Επιστήμη, την Κοινωνική Ψυχολογία, την Εργασιακή Ψυχολογία, την Οργανωτική Θεωρία.

## **2.5 Η σημασία της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.**

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού αποκτά ιδιαίτερη σημασία στο ανταγωνιστικό περιβάλλον στο οποίο λειτουργούν οι επιχειρήσεις.

Συγκεκριμένα η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού συνίσταται στο να:

- ❖ προσλαμβάνονται τα σωστά άτομα και να τοποθετούνται στις σωστές θέσεις
- ❖ είναι πιο αποδοτικό και αποτελεσματικό το ανθρώπινο δυναμικό
- ❖ αυξάνονται τα κέρδη της επιχείρησης

- ❖ γίνονται πιο χρήσιμες οι συνεντεύξεις
- ❖ αποφεύγονται οι διακρίσεις και οι νομικές συνέπειες τους
- ❖ ελέγχονται θέματα ασφάλειας και υγείας
- ❖ αποδίδεται καλύτερα δικαιοσύνη
- ❖ επιτελείται ορθότερη αξιολόγηση

Η αποτελεσματική διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να προσδώσει στην επιχείρηση μεγάλο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Είναι οι άνθρωποι που θα προβλέψουν, θα εκτιμήσουν, θα οργανώσουν και θα υλοποιήσουν μια συγκεκριμένη κουλτούρα που ακολουθεί η επιχείρηση. Επομένως, η σημασία της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού έχει την ίδια αξία με τις άλλες λειτουργίες της διοίκησης και η πραγματοποίησή της απαιτεί γνώσεις ειδικών.

## **2.6 Οι στόχοι της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.**

Βασικοί στόχοι της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού είναι:

**Βελτίωση Ποιότητας και Παραγωγικότητας :** Η βελτίωση της ποιότητας και της παραγωγικότητας εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από τη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Συγκεκριμένα η επιχείρηση που θέλει να βελτιώσει της ποιότητα και τη παραγωγικότητα μπορεί να χρειαστεί να αλλάξει το σύστημα προσλήψεων της για να απασχολήσει διαφορετικούς υπαλλήλους. Θα επενδύσει περισσότερο στην εκπαίδευση και την ανάπτυξη και θα εφαρμόσει άλλα συστήματα αμοιβών, προκειμένου να αποκτήσει πρόσθετες δεξιότητες και γνώσεις και ταυτόχρονα να ενισχύσει το ηθικό των εργαζομένων του.

**Αύξηση ανταγωνιστικότητας:** Η επιχείρηση χρειάζεται να απασχολεί εκείνα τα άτομα που θα είναι πιο ικανά να συμβάλλουν στην εκπλήρωση των στόχων της και συνεπώς θα το βοηθούν να παραμένει ανταγωνιστικός.

**Εργασιακή Ικανοποίηση και Ανάπτυξη Προσωπικού:** Ο βασικός στόχος της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού για την εργασιακή ικανοποίηση και ανάπτυξη προσωπικού είναι η



παροχή βασικής εκπαίδευσης και ανάπτυξης σχετικής με τη θέση που κατέχει κάθε εργαζόμενος. Αυτό εξυπηρετεί τόσο την παραγωγικότητα και την ποιότητα όσο και την εργασιακή ικανοποίηση σε ατομικό επίπεδο και είναι προς όφελος και του οργανισμού αλλά και του εργαζομένου.

**Τήρηση Κοινωνικών και Νομικών Υποχρεώσεων:** Οι κοινωνικές υποχρεώσεις περιλαμβάνουν την ανάγκη για διατήρηση ή αύξηση της απασχόλησης, τη μέριμνα για τα διάφορα κοινωνικά προβλήματα των εργαζομένων και την ανταπόκριση στις ανάγκες της κοινότητας στην οποία δραστηριοποιείται ο οργανισμός. Οι νομικές υποχρεώσεις που πηγάζουν από την ιδιότητα του οργανισμού ως εργοδότη είναι πολλαπλές. Αφορούν το επίπεδο των αμοιβών και τις ώρες απασχόλησης μέχρι τον ορισμό της σύμβασης εργασίας και τη διαδικασία απόλυσης, αποχώρησης και συνταξιοδότησης. Ένας από τους βασικούς στόχους της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού είναι να επιτύχει τη συμμόρφωση του οργανισμού στις κοινωνικές και νομικές υποχρεώσεις που απορρέουν από τις ανάγκες των εργαζομένων του.

**Επίτευξη Επιχειρησιακών Στόχων:** Η επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων αποτελεί τον βασικό στόχο της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, εφόσον αποτελεί τον κύριο λόγο ύπαρξης της διοικητικής λειτουργίας της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού .

## **2.7 Οι αρμοδιότητες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.**

Οι αρμοδιότητες του τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού έχουν ως εξής:

### **Προγραμματισμός ανθρωπίνου δυναμικού**

Η αρμοδιότητα του τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στη λειτουργία αυτή είναι η διερεύνηση των συνθηκών της αγοράς εργασίας. Η πρόβλεψη των αναγκών του οργανισμού για την επίτευξη των μακροχρόνιων στόχων. Η καταγραφή των ειδικοτήτων και των γνώσεων του προσωπικού όλων των τμημάτων. Η διερεύνηση της κινητικότητας του προσωπικού και τέλος η γνώση της σχετικής νομοθεσίας και των όρων της συλλογικής σύμβασης.

### **Επιλογή προσωπικού**

Σε αυτή την αρμοδιότητα του τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού απαιτείται η δημιουργία περιγραφών θέσεων καθώς και η πρόβλεψη προβλημάτων που προκύπτουν από οποιοδήποτε ανασχεδιασμό των θέσεων εργασίας ή των διαδικασιών ο οποίος συνδέεται με τους στόχους του οργανισμού.

### **Εκπαίδευση και Ανάπτυξη προσωπικού**

Το τμήμα της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού συγκεκριμένα ασχολείται, με τη διάγνωση και εκτίμηση των εκπαιδευτικών αναγκών σε συνδυασμό πάντα με τους στόχους της επιχείρησης. Επιπλέον ασχολείται με τον καθορισμό των στόχων εκπαίδευσης και τέλος με τη διερεύνηση και επιλογή των σύγχρονων εκπαιδευτικών μεθόδων.

### **Αξιολόγηση της επίδοσης του προσωπικού**

Όσον αφορά στην αξιολόγηση του προσωπικού η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού καθορίζει τους αξιολογητές. Διερευνά και επιλέγει την κατάλληλη μέθοδο καθώς και σε συνεργασία με τα στελέχη γραμμής καθορίζει κριτήρια απόδοσης. Τέλος αξιολογεί το σύστημα και επισημαίνει τα λάθη.

### **Αμοιβή εργαζομένων**

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού σε συνεργασία με τα στελέχη του οργανισμού οργανώνει, καθοδηγεί και συντονίζει όλη τη διαδικασία αξιολόγησης της εργασίας. Διενεργεί την έρευνα αγοράς για τις αμοιβές. Καθορίζει και διαπραγματεύεται τα κλιμάκια αμοιβών σύμφωνα με τις οδηγίες της Διοίκησης. Τέλος, σε συνεργασία με τους λογιστές, τους οικονομικούς συμβούλους και ασφαλιστές εισηγείται τα προγράμματα των επιπλέον παροχών στους εργαζομένους.

### **Προστασία προσωπικού, υγιεινή και ασφάλεια:**

Πιο συγκεκριμένα, η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού πληροφορεί και ενημερώνει τους εργαζομένους για τους κινδύνους που αυτοί διατρέχουν και τους τρόπους με τους οποίους μπορούν να προστατευθούν. Οργανώνει τη διαδικασία εκπαίδευσης για προστασία από ατυχήματα και επαγγελματικές ασθένειες. Διερευνά τις στάσεις των εργαζομένων και

ερμηνεύει τα μηνύματα δυσaréσκειας και τέλος εισηγείται προγράμματα βελτίωσης της ποιότητας ζωής στον εργασιακό χώρο.

Στο επόμενο κεφάλαιο θα εξετάσουμε αναλυτικά τις αρμοδιότητες της Διοίκησης Ανθρωπίνου Δυναμικού στις υπηρεσίες παροχής υγείας.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>ο</sup>**

### **Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΙΣ ΜΟΝΑΔΕΣ ΥΓΕΙΑΣ**

#### **3.1 Το Ανθρώπινο Δυναμικό στις Υπηρεσίες Υγείας.**

Το ανθρώπινο δυναμικό έχει χαρακτηριστεί ένας από τους πιο σημαντικούς συντελεστές για τη λειτουργία και την επίτευξη προστιθέμενης αξίας στις υπηρεσίες υγείας . Στο σύγχρονο και διαρκώς μεταβαλλόμενο αλλά και ανταγωνιστικό περιβάλλον, ο ανθρώπινος παράγοντας παραμένει η μόνη σταθερά αυξανόμενη αξία.

Οι Υπηρεσίες Υγείας που είναι ένας παραγωγικός τομέας και χαρακτηρίζεται πολύ περισσότερο ως τομέας εντάσεως εργασίας και λιγότερο εντάσεως κεφαλαίου, το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί τη βάση για την ανάπτυξη μεθόδων για την αποδοτικότερη χρήση των πόρων σε ένα αποτελεσματικό και ολοκληρωμένο σύστημα υγείας ( Abel Smith, 1994).

Η σημασία του παράγοντα του ανθρώπινου δυναμικού στον ευαίσθητο τομέα της υγείας αποτελεί το κλειδί του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος του οργανισμού και η κάθε Διοίκηση οφείλει να επενδύει στον ανθρώπινο παράγοντα διότι αποτελεί την κινητήρια δύναμη της υλοποίησης των στόχων της.

Το ανθρώπινο δυναμικό στις Υπηρεσίες Υγείας δεν είναι μόνο αριθμητικά μεγάλο αλλά και ποιοτικά παρουσιάζει υψηλό καταμερισμό εργασίας, επιστημονικής γνώσης και δεξιοτήτων. Περιλαμβάνει ένα ευρύτατο φάσμα ειδικοτήτων, όπως γιατρούς και νοσηλευτές, παραϊατρικό και διοικητικό προσωπικό, μάνατζερ και οικονομολόγους, χειριστές ακριβών ιατρικών μηχανημάτων και προγραμματιστές ηλεκτρονικών υπολογιστών. Όλες αυτές οι ειδικότητες οφείλουν να έχουν υψηλή εξειδίκευση, και απόλυτο συντονισμό και συνεργασία που θα εκμεταλλεύεται αποτελεσματικά την πανάκριβη ιατρική τεχνολογία για την αντιμετώπιση των προβλημάτων υγείας των ασθενών.

#### **3.2 Οι αρμοδιότητες του Ανθρώπινου Δυναμικού στις Μονάδες Υγείας.**

Το τμήμα της Διοίκησης του Ανθρώπινου Δυναμικού στις Μονάδες Υγείας έχει ως κύρια αποστολή τη μελέτη των αναγκών του οργανισμού σε προσωπικό και τη μέριμνα για την

επάνδρωση όλων των τμημάτων της επιχειρήσεως. Η γενική αυτή αρμοδιότητα μπορεί να αναλυθεί σε ειδικότερες δραστηριότητες, μεταξύ των οποίων περιλαμβάνονται:

### **3.2.1. Προγραμματισμός του Ανθρώπινου Δυναμικού.**

Με τον όρο προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού εννοούμε τη διαδικασία πρόβλεψης των αναγκών του οργανισμού και τη λήψη των κατάλληλων μέτρων, ώστε να εξασφαλισθεί το απαιτούμενο ανθρώπινο δυναμικό στο επιθυμητό ποιοτικό αλλά και ποσοτικό επίπεδο, με την άριστη εκμετάλλευση των εξωτερικών και εσωτερικών πηγών, η ανάπτυξη και διατήρηση του δυναμικού αυτού αλλά και η επιτυχής πρόβλεψη για την αντιμετώπιση πιθανών προβλημάτων που ενδεχομένως προκύψουν είτε από την αύξηση είτε από την έλλειψη προσωπικού.

Για να επιτευχθούν τα παραπάνω ο προγραμματισμός θα πρέπει να γίνεται με τέτοιο τρόπο ώστε η Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού στις Υπηρεσίες Παροχής Υγείας να είναι σε θέση να προβλέπει τη μελλοντική ζήτηση και προσφορά για την πραγματοποίηση των βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων στόχων του οργανισμού.

Ο προγραμματισμός σε ότι αφορά το ανθρώπινο δυναμικό έγκειται στην εξασφάλιση μιας σαφούς αντίληψης ως προς την κατεύθυνση την οποία ακολουθεί ο οργανισμός σε σχέση με τη μελλοντική του εξέλιξη, στην αξιολόγηση των αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό αλλά και στη μέριμνα για προώθηση των λύσεων και μεθόδων οι οποίες θα κατευθύνουν καλύτερα τον οργανισμό για την επίτευξη των στόχων του.

### **3.2.2 Ανάλυση Εργασιακού Αντικειμένου.**

Με τον όρο ανάλυση του εργασιακού αντικειμένου εννοούμε τη διαδικασία αναγνώρισης των σημαντικών δραστηριοτήτων, τις οποίες καλείται να εκτελέσει ο εργαζόμενος σε συνδυασμό με τις απαιτήσεις και τα τεχνικά και περιβαλλοντικά δεδομένα μιας συγκεκριμένης εργασίας.

Η ανάλυση του εργασιακού αντικειμένου στις Μονάδες Υγείας αποτελεί τον προσδιορισμό της πραγματικής φύσης μιας συγκεκριμένης εργασίας και καθένα από τα καθήκοντα που απαρτίζουν την εργασία πρέπει να μελετάται όπως επίσης και οι δεξιότητες οι ικανότητες, η γνώση αλλά και οι υπευθυνότητες που πρέπει να συνδυάζει ο εργαζόμενος για την επιτυχή διεξαγωγή μιας συγκεκριμένης εργασίας.

### **3.2.3 Περιγραφή Εργασιών.**

Με τον όρο περιγραφή εργασίας εννοούμε την καταγραφή και ανάλυση των καθηκόντων, των υπευθυνοτήτων και των συνθηκών κάτω από τις οποίες εκτελείται μια εργασία. Η περιγραφή της εργασίας είναι η αναλυτική καταγραφή των ενεργειών, του τρόπου και του χώρου στον οποίο πραγματοποιείται η εργασία δηλαδή περιλαμβάνει όλες εκείνες τις απαραίτητες πληροφορίες για τον εξοπλισμό, τις εργασιακές συνθήκες της αναλυόμενης εργασίας.

Οι περιγραφές εργασίας στο τομέα της υγείας καθίστανται μη αναλώσιμες στη διαδικασία ταξινόμησης της εργασίας σε διάφορα διοικητικά τμήματα. Η Διοίκηση του οργανισμού υγείας πρέπει να προσφέρει καλογραμμένες και σύγχρονες περιγραφές εργασίας, οι οποίες θα πρέπει να είναι ευρέως διαδεδομένες ώστε ο προϊστάμενος και ο υπεύθυνος σε κάθε θέση να γνωρίζει και να συμφωνεί πλήρως με το περιεχόμενό τους. Οι περιγραφές αποτελούν τα θεμέλια πάνω στα οποία θα δημιουργείται ένα πρόγραμμα αξιολόγησης της εργασίας, ένας αποτελεσματικός και αντικειμενικός οδηγός για έξυπνη επιλογή και τοποθέτηση του εργαζομένου. Οι περιγραφές εργασίας αποτελούν μια πηγή πληροφόρησης σύμφωνα με τα μπορούν να δημιουργηθούν εκπαιδευτικά προγράμματα για το προσωπικό.

### **3.2.4 Αξιολόγηση της Εργασίας.**

Με τον όρο αξιολόγηση εργασίας εννοούμε τον καθορισμό της αξίας μιας συγκεκριμένης εργασίας σε σχέση με άλλες εργασίες που εκτελούνται στον ίδιο οργανισμό. Με την αξιολόγηση της εργασίας εκτιμούμε τη συγκριτική αξία ενός δεδομένου συνόλου αρμοδιοτήτων και καθηκόντων, καθορίζοντας τις προϋποθέσεις και τις απαιτήσεις που πρέπει να εκπληρώνονται προκειμένου τα καθήκοντα αυτά να ολοκληρώνονται με

αποτελεσματικότητα, χωρίς να γίνεται οποιαδήποτε αναφορά στο άτομο που εκτελεί τη συγκεκριμένη εργασία. Με την αξιολόγηση της εργασίας γίνεται εκτίμηση αποκλειστικά και μόνο της εργασίας και όχι του ατόμου που την εκτελεί.

Η αξιολόγηση της εργασίας είναι απαραίτητη, γιατί χωρίς αυτή δημιουργούνται σοβαρά εμπόδια στις προσπάθειες που καταβάλλει το τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού για να εξασφαλίσει και να διατηρήσει ένα επίπεδο παραγωγικότητας αλλά και να δημιουργήσει ένα βαθμό ικανοποίησης του προσωπικού από την Διοίκηση.

Η αξιολόγηση της εργασίας αποτελεί στο σύγχρονο επιχειρησιακό κόσμο σημαντικό βήμα για την εξασφάλιση των κατάλληλων ανθρώπων για κάθε συγκεκριμένη θέση. Επομένως, η αρχή « ο κατάλληλος άνθρωπος στην κατάλληλη θέση» βρίσκει εφαρμογή μόνο μέσα από τη διαδικασία της αξιολόγησης εργασίας, η οποία βασίζεται στην παραδοχή ότι ορισμένες εργασίες έχουν μεγαλύτερη αξία σε σχέση με άλλες, γιατί κάτω από συγκεκριμένες συνθήκες έχουν και διαφορετικό πλαίσιο απαιτήσεων.

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού χρησιμοποιώντας ένα άριστα σχεδιασμένο πρόγραμμα αξιολόγησης εργασίας μπορεί να συμβάλει έμμεσα και αποτελεσματικά στο περιορισμό της εργασιακής κινητικότητας, στην τοποθέτηση των κατάλληλων ανθρώπων στις κατάλληλες θέσεις, στη διαμόρφωση μιας δίκαιης κλίμακας αμοιβών και τέλος να δημιουργήσει τη δυνατότητα στη Διοίκηση να προσδιορίσει με καλύτερη ακρίβεια αλλά και να περιορίσει σημαντικά το κόστος εργασίας.

### **3.2.5 Διαχείριση Αμοιβών και Μισθών.**

Ο μισθός αποτελεί βασικό παρακολούθημα της εργασίας και αποτελεί μια μορφή αποζημίωσης του εργαζόμενου για την παρεχόμενη εργασία που προσφέρει στον οργανισμό σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα και είναι η κύρια πηγή ικανοποίησης των βιοτικών αναγκών του εργαζομένου.

Ο Διευθυντής του Ανθρώπινου Δυναμικού είναι ο διορισμένος εκπρόσωπος του εκτελεστικού Διευθυντή για τη διαχείριση των πολιτικών αμοιβών και μισθών. Είναι αρμόδιοι για τη διασφάλιση ότι οι αποδεκτές πολιτικές διαχείρισης μισθών και αμοιβών, τα προγράμματα και οι διαδικασίες διαχειρίζονται έτσι ώστε να ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις των μονάδων υπηρεσιών υγείας. Προτείνουν αλλαγές στους στόχους αμοιβών και μισθών, καθώς και ο Διευθυντής του Ανθρώπινου Δυναμικού είναι αρμόδιος για να καθιερώσει και να κάνει

αποδεκτό, μετά από ταξινόμηση όλων των εργασιών στην κατάλληλη κατηγορία και βαθμολόγηση, σύμφωνα με τις απαιτήσεις λειτουργίας τους, το ποσοστό αποζημίωσης το οποίο οι εργαζόμενοι λαμβάνουν για την απόδοση της εργασίας τους, στη βάση ενός μηνιαίου μισθού ή σύμφωνα με τις ώρες απασχόλησης.

Το τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού διεξάγει περιοδικές έρευνες μισθών και αμοιβών που είναι απαραίτητες για τη διατήρηση ρεαλιστικών αμοιβών για θέσεις στο εσωτερικό του ιδρύματος. Επιπλέον, το τμήμα ανθρωπίνων πόρων διεξάγει περιοδικούς ελέγχους του προγράμματος διαχείρισης μισθών και αμοιβών, των μισθολογικών στόχων και πολιτικών, της οργανωτικής διάρθρωσης για τη μισθολογική διαχείριση, του σχεδίου βαθμολόγησης προσόντων, των μισθολογικών πρακτικών και της διαχείρισης μισθών.

Το σύστημα των αμοιβών συμβάλλει στην επίτευξη ορισμένων αντικειμενικών σκοπών, τόσο από μέρους των εργαζομένων όσο και από μέρους των εργοδοτών.

Οι αντικειμενικοί σκοποί των εργαζομένων επιδιώκουν:

1. Την ενίσχυση ή τη διατήρηση σε σταθερά επίπεδα της αγοραστικής τους ικανότητας
2. Την ικανοποίηση του συστήματος της δικαιοσύνης
3. Την εξισορρόπηση του μισθού τους με τα ισχύοντα στο γενικότερο σύστημα αγοράς εργασίας

Όσο αφορά τους αντικειμενικούς σκοπούς που επιδιώκει ο εργοδότης είναι:

1. Το κύρος του οργανισμού
2. Ο ανταγωνισμός
3. Ο έλεγχος
4. Υποκίνηση και παραγωγικότητα
5. Αύξηση των κερδών.



### 3.2.6 Αναζήτηση και Επιλογή

Στο στάδιο της αναζήτησης ο οργανισμός παροχής υγείας θα πρέπει να εντοπίσει τις ανάγκες, να επιλέξει τις πηγές από τις οποίες θα αντλήσει το προσωπικό που χρειάζεται, να προσδιορίσει τους τρόπους με τους οποίους θα έλθει σε επαφή με τους υποψηφίους και τέλος να δημιουργήσει τις συνθήκες εκείνες που θα επιτρέψουν να οδηγηθούν στα επόμενα στάδια της διαδικασίας, εκείνοι που πραγματικά πληρούν τις προϋποθέσεις. Συγκεκριμένα το τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού θα πρέπει να ελέγξει τις συγκεκριμένες απαιτήσεις της εργασίας, το προφίλ ενός επιτυχημένου υποψηφίου, την πιο παραγωγική πηγή για την ανεύρεση ενός τέτοιου υποψηφίου, καθώς και τις συνθήκες αγοράς.

Η έννοια της επιλογής αποβλέπει στη διάκριση και προτίμηση των κατάλληλων προσώπων από το σύνολο των προσφερόμενων, σε σχέση με τις ανάγκες που επιθυμεί να καλύψει ο οργανισμός.

Η διαδικασία της επιλογής αποτελεί την αποτελεσματική εκτίμηση των ποιοτικών χαρακτηριστικών των υποψηφίων. Η διαδικασία απαιτεί κρίσεις αναφορικά με αξίες, καθώς και προβλέψεις αναφορικά με το ποιοι υποψήφιοι θα αποδειχθούν παραγωγικοί υπάλληλοι.

Πέντε είναι τα εργαλεία που χρησιμοποιεί το τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού για την ολοκλήρωση της διαδικασίας αναζήτησης και την μετάβαση στην διαδικασία της επιλογής.

- i. Η αίτηση: ο αρχικός σκοπός της αίτησης είναι η σύγκριση των ικανοτήτων του υποψηφίου με τα προσόντα που απαιτούνται για τη διαθέσιμη εργασιακή θέση. Επομένως μόνο στοιχεία που μπορούν να συνυπολογιστούν κατά τη διαδικασία πρόσληψης θα πρέπει να περιλαμβάνονται σε αυτή.
- ii. Η συνέντευξη: η συνέντευξη πρόσωπο με πρόσωπο (face to face) αποτελεί από τα βασικά στοιχεία κατά τη διαδικασία επιλογής. Η συνέντευξη αποτελεί μια ανοικτή ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ ανθρώπων άνισου κύρους για ένα κοινά συμφωνημένο σκοπό, η οποία διεξάγεται με έναν τρόπο που οργανώνει και ξεκαθαρίζει τις πληροφορίες προκειμένου να επηρεάσει θετικά ή αρνητικά τις στάσεις, τις κρίσεις, τις δράσεις και τις απόψεις των συμμετεχόντων, καθιστώντας εφικτή μια αντικειμενική ή ορθολογική αξιολόγηση της καταλληλότητας ενός εργαζομένου για μια συγκεκριμένη εργασία (Peskin). Η συνέντευξη έχει περιγραφεί

ως μια σε βάθος συζήτηση που αποσκοπεί στην ταύτιση ανθρώπων και εργασιακών θέσεων και προσδιορίζει συγκεκριμένα το εάν ο υποψήφιος ανταποκρίνεται στις λεπτομερείς απαιτήσεις της εργασίας και τέλος εάν οι εργασιακές συνήθειες, συμπεριφορές και προσωπικότητα είναι συμβατές με την απασχόληση στον οργανισμό.

- iii. Οι εξετάσεις ή δοκιμαστικά τεστ: πρόκειται για ειδικές δοκιμασίες, γραπτές ή προφορικές ή και πρακτικές που σκοπό έχουν να παρέχουν περισσότερα και ακριβέστερα στοιχεία για τις ικανότητες και δεξιότητες του υποψηφίου. Θεωρείται αντικειμενικός και επιστημονικός τρόπος επιλογής προσωπικού αφού ο στόχος είναι να επιλεγεί ο κατάλληλος υποψήφιος στην κατάλληλη θέση.
- iv. Ο έλεγχος των συστάσεων: οι έλεγχοι συστάσεων χρησιμοποιούνται ευρέως και η ευθύνη διεξαγωγής αυτής της διαδικασίας την έχει το τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. Μια συχνά χρησιμοποιούμενη τεχνική απόκτησης τέτοιων συστάσεων είναι η τηλεφωνική επικοινωνία με προηγούμενους εργοδότες προκειμένου να δώσουν πληροφορίες ώστε η επιλογή να βασιστεί σε περισσότερα στοιχεία, να επιβεβαιώσουν στοιχεία για τον υποψήφιο αλλά και να εξασφαλισθεί η εγκυρότητα της σύστασης.
- v. Έλεγχος Φυσικής κατάστασης και ιατρικές εξετάσεις: πριν φτάσει η επιχείρηση στην τελική απόφαση ζητά από τους υποψηφίους να συμπληρώσουν το ιατρικό έντυπο που σκοπό έχει να παρέχει πληροφορίες για τη γενική φυσική κατάσταση και υγεία των υποψηφίων. Η διαδικασία των ιατρικών εξετάσεων στον τομέα της υγείας επιβάλλονται να υπάρχουν μιας και το αντικείμενο εργασίας του θα είναι σε άμεση συνεργασία με το κοινό (ασθενή). Επιπλέον προκειμένου η επιχείρηση να εκμηδενίσει τα έξοδα και την απογοήτευση διακοπής της συνεργασίας με έναν υποψήφιο στις πρώτες ημέρες εργασίας, στη βάση μιας ειδικής περίπτωσης που μπορεί να επηρεάσει την ικανότητα του εργαζομένου να πραγματοποιήσει την εργασία για την οποία έχει προσληφθεί.

### **3.2.7 Πρόσληψη**

Η πρόσληψη αποτελεί έναν ενεργητικό μηχανισμό. Ο Διευθυντής του τμήματος Ανθρωπίνου Δυναμικού εμπλέκεται στη δραστηριότητα του οργανωτικού προγραμματισμού προκειμένου αυτό ο μηχανισμός να είναι αποτελεσματικός. Η πρόσληψη αποτελεί τη φυσιολογική κατάληξη της διαδικασίας της επιλογής του προσωπικού. Η απόφαση αυτή καταλήγει σε μια σύμβαση εργασίας, η οποία καταρτίζεται μεταξύ του οργανισμού και του υπαλλήλου και καθορίζει το είδος εργασίας για την οποία προσλαμβάνεται, τη διάρκεια της συμβάσεως, το ύψος της αμοιβής και το γενικότερο πλαίσιο των δικαιωμάτων και υποχρεώσεων του προσλαμβανόμενου.

### **3.2.8 Εισαγωγή και Προσανατολισμός**

Ένας νέος εργαζόμενος μορφοποιεί μόνιμα και συχνά μη ανατρέψιμες συμπεριφορές απέναντι στην εργασία, τον προϊστάμενο και το νοσοκομείο, πολύ νωρίτερα από ό,τι η διοίκηση περιμένει. Το τμήμα Διοίκησης Ανθρωπίνου Δυναμικού είναι διοικητικά υπεύθυνο για την εισαγωγή και τον προσανατολισμό του υπαλλήλου, δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στην κοινωνική προσαρμογή του ατόμου μέσα στο καινούργιο περιβάλλον. Για να είναι επιτυχής η εισαγωγή και ο προσανατολισμός του εργαζομένου χρειάζεται να υπάρχει ένα πρόγραμμα το οποίο θα περιλαμβάνει ξεκάθαρα διατυπωμένους αντικειμενικούς στόχους, καθώς θα πρέπει να είναι πλήρως κατανοητό και πολύ προσεκτικά σχεδιασμένο. Το πρόγραμμα αυτό έχει ως σκοπό, την ενδυνάμωση της εμπιστοσύνης του εργαζομένου στη δυνατότητα του να αντιμετωπίσει τα καινούργια του καθήκοντα, την πληροφόρηση του εργαζομένου για τους κανόνες και τις ρυθμίσεις που διέπουν την απασχόληση του, την επικοινωνία λεπτομερών και ολοκληρωμένων συνθηκών απασχόλησης και τέλος τη δημιουργία αισθήματος υπερηφάνειας για το φορέα παροχής υγείας στον οποίο απασχολείται.

Ο προσανατολισμός ενός νέου μέλους είναι ουσιαστικές διαδικασίες γνωριμίας με τη κουλτούρα του οργανισμού. Ο εργαζόμενος θα πρέπει να μάθει τρόπους συμπεριφοράς καθώς και μια σειρά κανόνων και προσδοκιών που διέπουν τον οργανισμό. Η εισαγωγή στην εργασιακή ομάδα πραγματοποιείται από τον προϊστάμενο, ο οποίος θα πρέπει να συστήσει τον εργαζόμενο στους συνεργάτες του και να του εξηγήσει προσεκτικά και αναλυτικά τις

ευθύνες της εργασίας. Στη συνέχεια ο συνάδελφος του εργαζομένου ή ο προϊστάμενος είναι υπεύθυνος για την εκπαίδευση του, του επεξηγεί τις συνήθειες και τους κανόνες και προσπαθεί να τον κάνει να νιώσει άνετα στη καινούργια εργασιακή πραγματικότητα. Ο υποστηρικτής – εκπαιδευτής θα πρέπει να είναι παλιός, πιστός και με πολλά κίνητρα υπάλληλος.

### **3.2.9 Αξιολόγηση της Απόδοσης.**

Η αξιολόγηση της απόδοσης του προσωπικού αποτελεί μια διαδικασία, μέσα από την οποία προσδιορίζεται η αξία διαφόρων ατόμων, σε σύγκριση με ορισμένα πρότυπα, καθώς και η σύγκριση των εργαζομένων μεταξύ τους.

Με την αξιολόγηση της απόδοσης η Διοίκηση προσπαθεί να προσδιορίσει το πόσο καλά ανταποκρίνεται ένας υπάλληλος στην εργασία του και πόσο καλύτερος ή χειρότερος είναι σε σύγκριση με άλλους της ίδιας εργασιακής ομάδας.

Η αξιολόγηση της απόδοσης αποτελεί ένα περίπλοκο και αντιθετικό πεδίο σχέσεων μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων. Η ανάπτυξη ενός πλήρους προγράμματος αξιολόγησης της απόδοσης είναι ευθύνη του τμήματος ανθρωπίνων πόρων.

Σκοπός της αξιολόγησης της απόδοσης του προσωπικού, είναι η τεκμηρίωση των αποφάσεων του τμήματος Ανθρωπίνου Δυναμικού και της Διοίκησης σε θέματα που αφορούν τις προσλήψεις, τη μισθοδοσία, τις προαγωγές και μεταθέσεις, την εκπαίδευση και κατάρτιση και τη λύση των υπαλληλικών σχέσεων.

Το τελικό προϊόν του προγράμματος αξιολόγησης της απόδοσης είναι η ανάπτυξη αλληλοκατανόησης μεταξύ του εργαζομένου και του προϊσταμένου, που περιλαμβάνει την κατανόηση από την πλευρά του εργαζομένου για το τι αναμένεται να κάνει, πως θα πραγματοποιήσει τις προσδοκίες και πως θα βρει τρόπους βελτίωσης της απόδοσης του.

Η αξιολόγηση προσφέρει στο Διευθυντή όλες τις απαραίτητες πληροφορίες που χρειάζεται για τη βαθμολόγηση της απόδοσης της εργασίας σε μια πιο αντικειμενική βάση και τον προσδιορισμό εκείνων των εργαζομένων που έχουν τα προσόντα για μεγαλύτερες θέσεις με μεγαλύτερες αρμοδιότητες.

Στο τμήμα Ανθρωπίνου Δυναμικού των φορέων παροχής υγείας έχει εκχωρηθεί η ευθύνη της ανάπτυξης προγραμμάτων αξιολόγησης της απόδοσης που στόχο έχουν την ενδυνάμωση των εργασιακών σχέσεων των εργαζομένων.

### **3.2.10 Εκπαίδευση.**

Το προσωπικό εισέρχεται στον οργανισμό με ένα συγκεκριμένο πλαίσιο γνώσεων και ικανοτήτων, το οποίο προσφέρει στην εργασία για την κάλυψη των απαιτήσεων της και αμείβεται γι αυτό. Οι εξελίξεις και οι ανάγκες προσαρμογής της επιχείρησης στις μεταβαλλόμενες και ανταγωνιστικές απαιτήσεις της αγοράς, έχουν σαν αποτέλεσμα τη γρήγορα απαξίωση των γνώσεων και των ικανοτήτων, τις οποίες ο εργαζόμενος εισφέρει στην επιχείρηση. Απαραίτητη καθίσταται η ανανέωση των γνώσεων του προσωπικού, με ρυθμούς ανάλογους προς τους ρυθμούς μεταβολής των συνθηκών της αγοράς και της τεχνολογίας. Επομένως η εκπαίδευση αλλά και μετεκπαίδευση του προσωπικού μέσα στους φορείς παροχής υπηρεσιών υγείας, αποτελεί μια συνεχείς και αδιάκοπη διαδικασία.

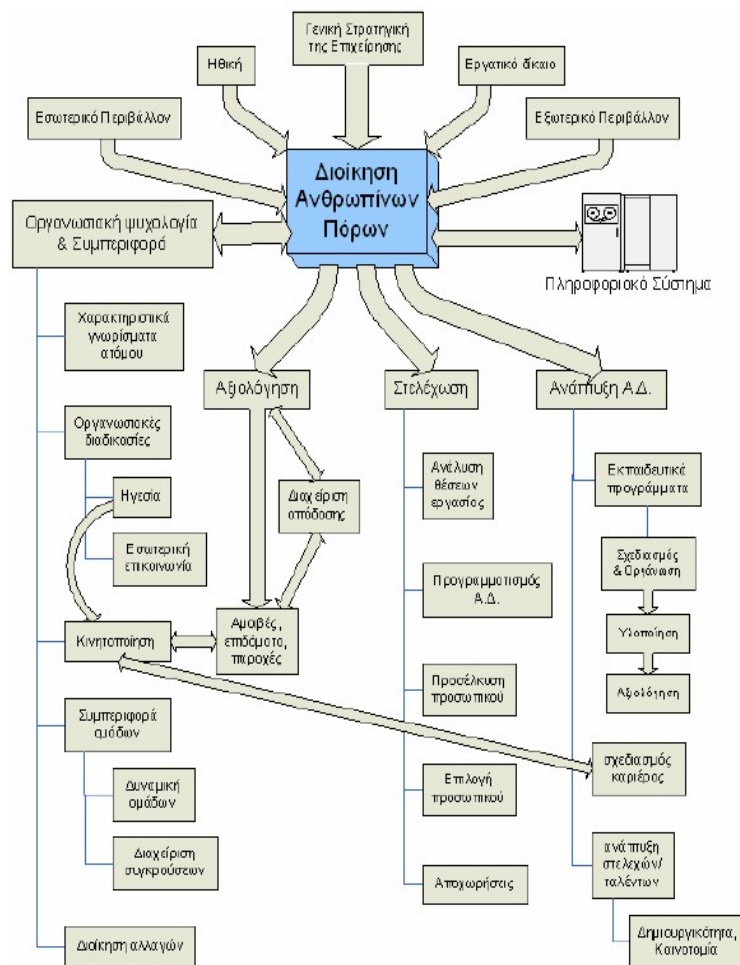
Οι στόχοι της εκπαίδευσης είναι να δώσει τη δυνατότητα στα Διευθυντικά στελέχη να βελτιώσουν, να ελέγξουν, να οργανώσουν και να αναπτύξουν τα ηγετικά τους προσόντα. Η εκπαίδευση δίνει τη δυνατότητα στο προσωπικό να χρησιμοποιεί τις καλύτερες μεθόδους διεξαγωγής της εργασίας και στους προϊσταμένους να καθορίζουν πρότυπα ποιοτικής και ποσοτικής απόδοσης τα οποία τίθενται στη διάθεση όλων των υπαλλήλων. Τέλος στόχος της εκπαίδευσης είναι να παρέχει δυνατότητες βελτίωσης των αποδόσεων. Οι καλώς εκπαιδευόμενοι υπάλληλοι επιδεικνύουν μεγαλύτερη αύξηση της ποσότητας και σημαντική βελτίωση της ποιότητας του αποτελέσματος της εργασίας τους σε σύγκριση με έναν μη εκπαιδευμένο υπάλληλο.

### **3.3 Ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρωπίνου Δυναμικού στις Υπηρεσίες Υγείας.**

Στο παρακάτω σχήμα συγκεντρώνονται οι λειτουργίες και οι σχέσεις της Διοίκησης Ανθρωπίνου Δυναμικού. Πρωταρχική υποχρέωση του τμήματος Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων είναι να ικανοποιεί τους γενικούς επιχειρησιακούς στόχους του οργανισμού. Οφείλει

να επιβλέπει την τήρηση των νομικών και εργασιακών σχέσεων καθώς και υποχρεούται να αντιμετωπίζει ζητήματα ηθικής όπως είναι η διαχείριση των προσωπικών δεδομένων των εργαζομένων.

Σχήμα λειτουργιών Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων.



### **3.4 Η σημασία της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στους φορείς δημοσίου και ιδιωτικού χαρακτήρα**

Σε κάθε επιχειρησιακή μονάδα είτε του δημοσίου είτε του ιδιωτικού τομέα η πολιτική των διοικήσεων εστιάζεται στη βελτίωση της λειτουργικής αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας τους με κύριο στόχο, να καλύψουν τις ανάγκες του πληθυσμού στην περίπτωση των δημόσιων υγειονομικών μονάδων και να δημιουργήσουν πλεονάσματα κέρδους στην περίπτωση των ιδιωτικών μονάδων παροχής υγείας.

Ο στόχος αυτός, μπορεί να επιτευχθεί μέσω της επιλογής του κατάλληλου συνδυασμού των παραγωγικών συντελεστών και κυρίως από τον τρόπο αξιοποίησης των ανθρώπινων πόρων. Στον τομέα της Υγείας, ο σημαντικότερος παραγωγικός συντελεστής είναι οι άνθρωποι πόροι όπου το διοικητικό έργο εστιάζεται στην σωστή διαχείριση του δυναμικού του.

Επομένως ένα αποτελεσματικός είτε δημόσιος είτε ιδιωτικός φορέας παροχής υγείας εξαρτάται κυρίως από την επάρκεια, την ποιότητα, και την ορθολογική κατανομή του προσωπικού.

### **3.5 Πρακτικές διαχείρισης του Ανθρώπινου Δυναμικού στις Υπηρεσίες Υγείας.**

Ο προσδιορισμός όλων των παραγόντων που συμβάλλουν στην πρόβλεψη της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας της διοίκησης ενός οργανισμού, αποτελεί ένα από τα βασικότερα θέματα που απασχολεί τη Διοικητική Επιστήμη. Η στρατηγική που ακολουθείται, η δομή του οργανισμού, η διαθέσιμη τεχνολογία που υπάρχει αλλά και οι περιβαλλοντικές συνθήκες αποτελούν μερικούς από τους παράγοντες οι οποίοι έχουν εξετασθεί (Burns and Stalker, 1961, Woodward 1958.)

Δύο είναι οι κατηγορίες στις οποίες διακρίνονται οι πρακτικές διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού, οι προοδευτικές και οι παραδοσιακές πρακτικές.

Στις παραδοσιακές πρακτικές παρατηρείται ότι βασίζονται στον έλεγχο της εργασίας και την ελαχιστοποίηση του κόστους (Wood 1999). Οι παραδοσιακές πρακτικές εστιάζουν την προσοχή τους σε συγκεκριμένες εργασίες οι οποίες δεν έχουν την δυνατότητα και δεν δίνουν το περιθώριο ανάπτυξης αλλά παραμένουν μονότονες και με περιορισμένη αυτονομία.

Κύριος στόχος είναι η ελαχιστοποίηση όσο δυνατόν περισσότερο των δαπανών που αφορούν την επιλογή, την εκπαίδευση αλλά και τους μισθούς των εργαζομένων.

Από την άλλη υπάρχουν οι προοδευτικές πρακτικές, οι οποίες σαν κύριο στόχο έχουν στην βελτιστοποίηση των ικανοτήτων των εργαζομένων, στην συνεχή ανάπτυξη των γνώσεων του εργατικού δυναμικού αλλά δίδεται και μεγάλη έμφαση στα κίνητρα που δίνονται στους εργαζομένους για να γίνονται πιο αποτελεσματικοί στην εργασία τους. Αυτό επιτυγχάνεται με την σωστή διαδικασία επιλογής του εργατικού δυναμικού, με οργανωμένα αλλά και εξειδικευμένα προγράμματα εκπαίδευσης, με συνεχές σύστημα αξιολόγησης αποδοτικότητας των υπαλλήλων αλλά και με ηθικές επιβραβεύσεις, με ενεργή συμμετοχή επιτροπής εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων και τέλος με την ομαδική εργασία.



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4<sup>ο</sup>

### ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

#### 4.1 Προγραμματισμός του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού.

Στη σύγχρονη εποχή που διανύουμε, οι επιχειρήσεις προσπαθούν να λειτουργήσουν και να επιβιώσουν σε ένα περίπλοκο και ανταγωνιστικό περιβάλλον. Στην προσπάθειά τους για συνεχή βελτίωση της απόδοσης τους, ο προγραμματισμός αποτελεί ένα πυρήνα ο οποίος επικεντρώνεται στην προστασία και ανάπτυξη των υπαλλήλων της επιχείρησης .

Η διαδικασία του προγραμματισμού αποτελεί βασική ανάγκη των επιχειρήσεων για τον αριθμό των υπαλλήλων και των εξειδικεύσεων, για το σχεδιασμό του οργανισμού και την κάλυψη των ατομικών εργασιών, για την συμπεριφορά των εργαζομένων, για την εργασιακή κουλτούρα των εργαζομένων και τέλος για την οργάνωση της επιχείρησης.

Οι **Barthlomew και Forbes** (1977) είχαν δώσει τον εξής ορισμό « *Ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού καθορίζεται σαν μία προσπάθεια εναρμόνισης της προσφοράς ανθρώπινου δυναμικού με τις εργασίες οι οποίες είναι διαθέσιμες γι' αυτούς*».

Ο **Hussey** (1982) ανέφερε ότι «*οι άνθρωποι πόροι είναι πολύ πιο σύνθετοι για να προγραμματιστούν σε σχέση με τους οικονομικούς πόρους*».

Ο **Ulrich** (1989) τόνιζε ότι «*ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού, να φαίνεται σαν μέσο για ένα τέλος, παρά ένα τέλος γι' αυτόν το ίδιο*».

Ο **Walker** (1992) υποστήριζε ότι «*ο προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού γίνεται περισσότερο ευέλικτος και βραχυπρόθεσμος με καθαρούς προσανατολισμούς στα θέματα ανθρωπίνων πόρων, απλή ανάλυση δεδομένων και με έμφαση στον προγραμματισμό δράσης και εφαρμογής*».

Οι βασικές δραστηριότητες του προγραμματισμού του ανθρώπινου δυναμικού είναι:

- ❖ Η πρόβλεψη των αναγκών σε εργαζόμενους ανάλογα με τα επιχειρησιακά πλάνα και τους στόχους που έχει θέσει η κάθε επιχείρηση.

Η επιχείρηση θα πρέπει να έχει ακριβή γνώση των ικανοτήτων, των προσόντων αλλά και των επιδιώξεων των υπαλλήλων που απασχολεί.

- ❖ Η ανάλυση της προσφοράς και της ζήτησης υπαλλήλων στην αγορά εργασίας.

Η Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού οφείλει να παρακολουθεί τις εξελίξεις στο εξωτερικό περιβάλλον για την αγορά εργασίας.

- ❖ Η έγκυρη αντιμετώπιση προβλημάτων που προκύπτουν από την έλλειψη ανθρώπινου δυναμικού.

Ο προγραμματισμός του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί σημαντικό παράγοντα για την επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων της επιχείρησης διότι μπορεί να εξασφαλίζει των κατάλληλο αριθμό εργαζομένων και να τους τοποθετεί στις σωστές θέσεις με το μικρότερο δυνατό κόστος.

## **4.2 Στρατηγική διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού.**

Βασική προτεραιότητα της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού είναι η σωστή λειτουργία του οργανισμού, θέτοντας στο κάθε τμήμα τον τρόπο με τον οποίο θα εργασθεί ώστε ο οργανισμός στο σύνολο του να συμπεριφέρεται προς τους πελάτες αποδοτικά, παρέχοντας του όσο το δυνατόν καλύτερες υπηρεσίες.

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού καλείται να δημιουργήσει μια στρατηγική με την οποία θα πρέπει να αποφασίζεται το επίπεδο υπηρεσιών που θα προσφέρουν, να αποφασίσουν σε ποια ομάδα πελατών θα απευθυνθούν, να υπολογίσουν και αναλύσουν τι στάση την οποία θα κρατήσουν απέναντι στον ανταγωνισμό της αγοράς και τέλος να υπολογίσουν τις απαιτούμενες ανθρώπινες δυνατότητες.

Με την Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού θέτονται οι αρχές για τη λειτουργία του τμήματος δυναμικού, σύμφωνα πάντα με την εταιρική στρατηγική που επικρατεί στον οργανισμό, ώστε και οι δύο στρατηγικές να συμπίπτουν με την εκπλήρωση των επιχειρησιακών στόχων της επιχείρησης.

Το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού οργανώνει και καθορίζει τις πρακτικές, διαδικασίες και λειτουργίες του εσωτερικού περιβάλλοντος, που θα χρησιμοποιήσει η επιχείρηση. Οι στόχοι

της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού είναι η αποδοτικότητα των υπαλλήλων, η επάνδρωση της επιχείρησης και γενικότερα η σωστή και ομαλή λειτουργία του οργανισμού. Δίνει μεγάλη έμφαση στις δυνατότητες και ικανότητες των εργαζομένων και επενδύει σε αυτές.

### **4.3 Πληροφοριακά Συστήματα διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (HRIS).**

Ένα από τα πολύτιμα αλλά και σημαντικότερα εργαλεία Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού είναι η χρήση του πληροφοριακού συστήματος HRIS (Human Resources Information System). Το HRIS είναι ένα περιεκτικό σύστημα που συγκροτεί όλες τις λειτουργίες, όλους τους ανθρώπους, τις διαδικασίες και τα δεδομένα της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων και παράγει όλες τις πληροφορίες που έχουν σχέση με Ανθρώπινους Πόρους που χρειάζονται όλα τα επίπεδα διοίκησης της επιχείρησης.

Με τα συστήματα HRIS αποθηκεύουμε, χρησιμοποιούμε, συλλέγουμε, αναλύουμε, επεξεργαζόμαστε, τροποποιούμε, ανακτούμε και διανέμουμε όλες τις απαραίτητες πληροφορίες σχετικά με τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού εφόσον η κατάλληλη διαχείριση των πληροφοριών οδηγεί τη διοίκηση της επιχείρησης να καταλήγει στις σωστές αποφάσεις στο σωστό χρόνο.

Η δομή ενός συστήματος HRIS αποτελείται από **φυσικά στοιχεία** (υλικό, λογισμικό, βάση δεδομένων), **λειτουργίες επεξεργασίας** (επεξεργασία συναλλαγών, παραγωγή αναφορών, φύλαξη αρχείων, επεξεργασία διαλογικών εφαρμογών, διασταύρωση πληροφοριών), **εξόδους στο χρήστη** (έγγραφα συναλλαγών, προγραμματισμένες απαντήσεις σε αιτήματα, προγραμματισμένες αναφορές, βελτιστοποίηση υποπρογραμμάτων, περιπτωσιακές αναφορές).

Πιο αναλυτικά έχουμε:

**Βάσεις δεδομένων:** με τη χρήση μίας ενιαίας βάσης δεδομένων οι πληροφορίες εισάγονται μόνο μία φορά στον πίνακα μισθοδοσίας, δημογραφικών στοιχείων, πρόσθετων προσόντων και ο ηλεκτρονικός υπολογιστής έχει τη δυνατότητα να εντοπίζει, να συνδυάζει και να συνδέει τους πίνακες μεταξύ τους ώστε να έχουμε την απαιτούμενη αναφορά που χρειάζεται ο οργανισμός. Αυτά τα συστήματα μειώνουν την ανάγκη για τη διατήρηση αντιγράφων των πληροφοριών όπως γινόταν σε προηγούμενα συστήματα μη σχεσιακής βάσης δεδομένων, όπου για την εισαγωγή ενός νέου δεδομένου πχ. αλλαγή διεύθυνσεως κατοικίας απαιτούταν η

ενημέρωση όλων εκείνων των αρχείων, καθώς επίσης μειώνεται σημαντικά ο κίνδυνος λάθους.

**Modules:** είναι υποπρογράμματα τα οποία εκτελούν συγκεκριμένες λειτουργίες. Τα περισσότερα συστήματα αποτελούνται από modules, τα οποία περιέχουν πληροφορίες για τους υπαλλήλους όπως ημερομηνία γεννήσεως, φύλο, ημερομηνία πρόσληψης, διεύθυνση κατοικίας κ.α στις οποίες μπορούν να έχουν πρόσβαση και άλλα δευτερογενή modules που εκτελούν λειτουργίες όπως η διαχείριση επιπρόσθετων παροχών και επιδομάτων, η μισθοδοσία και οι αμοιβές κ.α.

**Query programs:** τα πιο εξελιγμένα HRIS έχουν τη δυνατότητα να παράγουν ειδικές αναφορές και να απαντούν σε ερωτήματα με αμφίδρομη επικοινωνία καθώς και διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο στη λήψη αποφάσεων του οργανισμού. Για παράδειγμα, εάν σε μια μονάδα Υπηρεσιών Υγείας η διοίκηση αποφασίσει να στείλει στο εξωτερικό με όλα τα έξοδα πληρωμένα, μια ομάδα για να εκπαιδευτεί σε ένα καινούργιο πρόγραμμα, τότε με τη βοήθεια του κατάλληλου ερωτήματος (query) στο HRIS θα μπορούν να είναι σε θέση να βρουν πόσα άτομα πληρούν τις προϋποθέσεις για τη συμμετοχή, πόσα άτομα θα δεχθούν, πως θα επηρεάσει η προσωρινή αποχώρηση τους υπόλοιπους εργαζόμενους και τι κενό ίσως δημιουργηθεί κατά την απουσία τους.

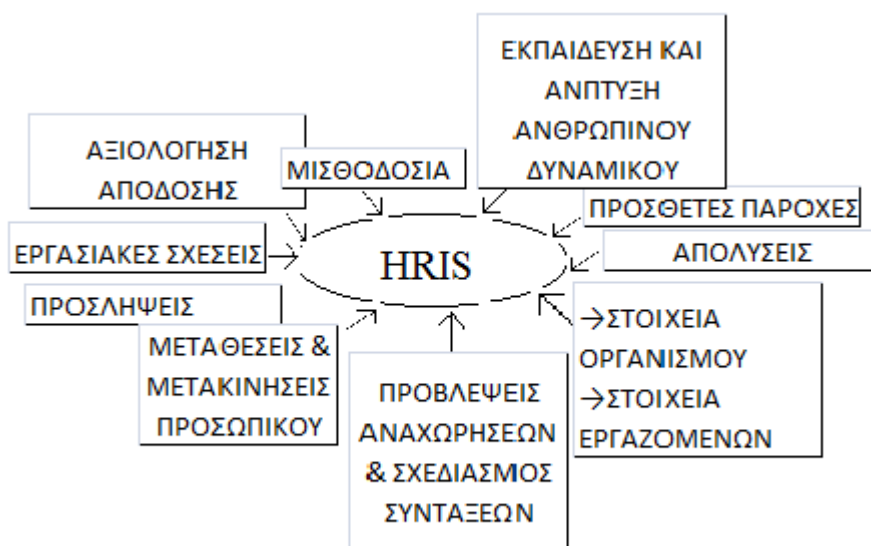
**Καρτέλες – οθόνες:** κάθε module του HRIS υπάρχουν δικές του καρτέλες για την καταχώριση και ανάκτηση των δεδομένων. Για κάθε εργαζόμενο δημιουργείται ξεχωριστή καρτέλα – οθόνη η οποία μπορεί να τροποποιηθεί σύμφωνα με τις πληροφορίες που θέλει να εισάγει ή να αλλάξει ο εργαζόμενος και η διεύθυνση προσωπικού όπως προσωπικά στοιχεία, πρόσθετες παροχές, ιστορικό αμοιβών, εκπαίδευση κ.α.

**Διασταύρωση πληροφοριών:** μία από τις σημαντικές ιδιότητες του HRIS είναι η διασταύρωση στοιχείων η οποία δίνει τη δυνατότητα στον οργανισμό να εντοπίζει εγκαίρως ανακρίβειες και λάθη.

Τα συστήματα HRIS έχουν τη δυνατότητα να παρέχουν ένα ευρύ φάσμα πληροφοριών εκτός από τις χαρακτηριστικές λειτουργίες παρουσιών- αδειών-ασθενειών- απουσιών κτλ που συνδέονται με τη μισθοδοσία.

Το HRIS μπορεί να χρησιμοποιηθεί για:

- Προγραμματισμό μισθών
- Προβλέψεις προσλήψεων
- Μεταθέσεις προσωπικού
- Προβλέψεις αποχωρήσεων
- Σχεδιασμό συντάξεων
- Σχεδιασμό προσλήψεων
- Ανάλυση αναχωρήσεων
- Έκθεση μισθών



Σχήμα: Λειτουργίες ενός Συστήματος Πληροφοριών Ανθρώπινου Δυναμικού

Με τη χρήση του πληροφοριακού συστήματος HRIS (Human Resources Information System) έχει τη δυνατότητα ο κάθε οργανισμός να κάνει ανάλυση της θέσης εργασίας, να βρίσκει, να προσλαμβάνει, να επιλέγει το προσωπικό, να αξιολογεί την απόδοσή του, να καθορίζει τις αμοιβές και τις πρόσθετες παροχές του.

Τα σύνθετα μοντέλα προσομοίωσης που διαθέτουν, μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την πρόβλεψη αποτελεσμάτων που προκύπτουν από πολλά εναλλακτικά σενάρια στρατηγικής διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού.

Βέβαια υπάρχει η άλλη πλευρά των εργαζομένων αλλά και πολλές φορές των στελεχών, οι οποίοι εκφράζουν τις ανησυχίες τους για το προσωπικό απόρρητο στα πλαίσια των HRIS. Οι ανησυχίες στοχεύουν έχουν να περιορίσουν την ποσότητα και το είδος των πληροφοριών, τον τρόπο χρήσης από τον οργανισμό καθώς στα συστήματα του ηλεκτρονικού υπολογιστή πρόσβαση σε απόρρητες και εμπιστευτικές πληροφορίες που αφορά προσωπικά δεδομένα των εργαζομένων μπορεί να έχουν και άτομα τα οποία δεν είναι εξουσιοδοτημένα.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5<sup>ο</sup>

### Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΗΝ ΕΥΡΩΚΛΙΝΙΚΗ ΑΘΗΝΩΝ

#### 5.1 Εισαγωγή.

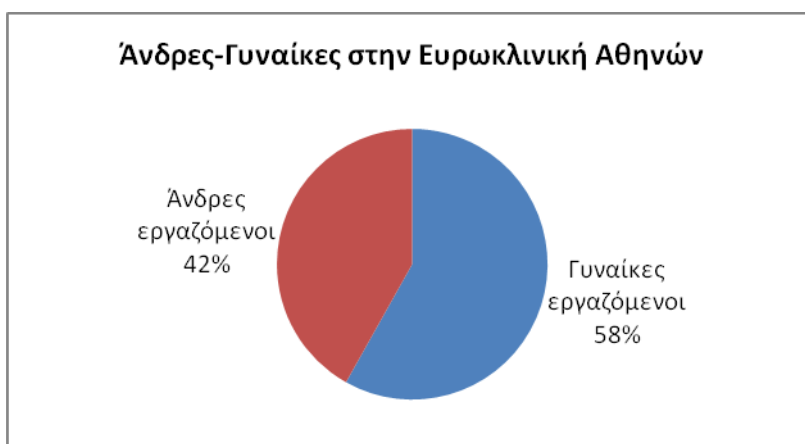
Η Ευρωκλινική Αθηνών είναι από τα μεγαλύτερα ιδιωτικά νοσηλευτικά ιδρύματα με κύριο στόχο την παροχή υψηλής ποιότητας ολοκληρωμένων υπηρεσιών υγείας. Όπως κάθε οργανισμός Παροχής Υγείας έτσι και η Ευρωκλινική Αθηνών φροντίζει για το ανθρώπινο δυναμικό παρέχοντας του εφόδια και πρακτικές που τους βοηθάει και τους ενθαρρύνει για στην εξέλιξη τους μέσα στην εταιρία.

Σε αυτό το κεφάλαιο θα πραγματοποιηθεί μια αναλυτική παρουσίαση για την Ευρωκλινική Αθηνών καθώς θα αναφερθούμε στην πολιτική που ακολουθεί προς τους εργαζόμενους της.

Επιπροσθέτως, θα παραθέσουμε πίνακες οι οποίοι αντικατοπτρίζουν την κατανομή του προσωπικού στην Ευρωκλινική Αθηνών από τη Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού.

Αναλυτικά έχουμε:

ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ	
Γυναίκες εργαζόμενοι	58,14%
Άνδρες εργαζόμενοι	41,86%

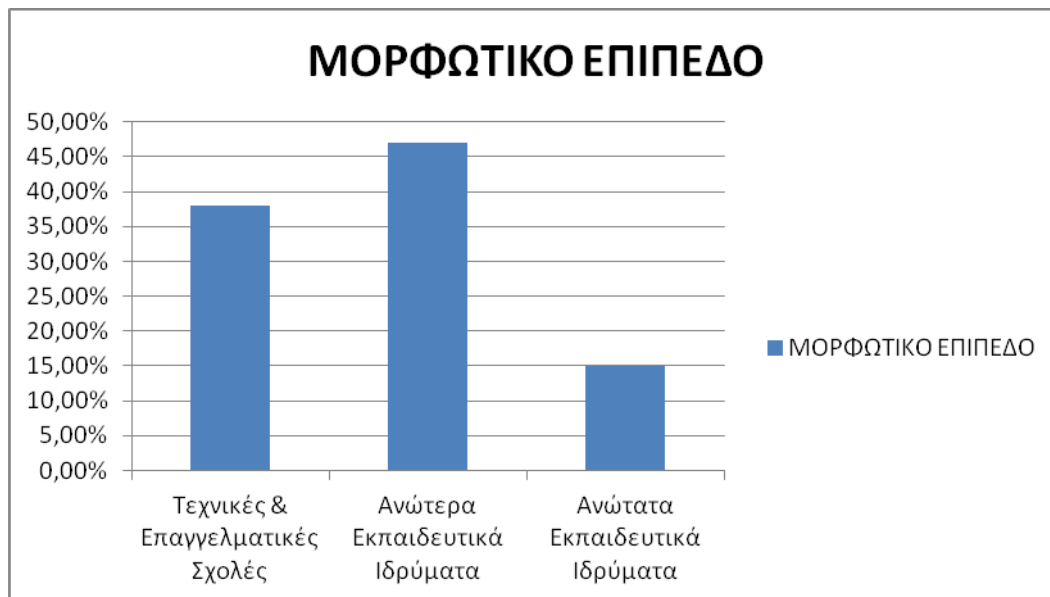


Μέσος όρος ηλικίας εργαζόμενων 34,5 έτη.

Μέσος όρος ετών προϋπηρεσίας 6,17 έτη.

Πίνακας στάθμης εκπαίδευσης εργαζομένων:

ΜΟΡΦΩΤΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ	
Τεχνικές & Επαγγελματικές Σχολές	37,91%
Ανώτερα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα	47,02%
Ανώτατα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα	15,07%



Σχεδιάγραμμα μορφωτικού επιπέδου υπαλλήλων.

## 5.2 Η Ευρωκλινική Αθηνών.

Η Ευρωκλινική Αθηνών<sup>7</sup> ιδρύθηκε το 1998 με απώτερο σκοπό να προσφέρει τις καλύτερες υπηρεσίες υγείας ως ένα άρτιο Διαγνωστικό, Χειρουργικό και Θεραπευτικό Κέντρο.

Με σεβασμό στον άνθρωπο και τις ανάγκες του η Ευρωκλινική Αθηνών έχει φροντίσει και διαθέτει κορυφαίο επιστημονικό προσωπικό όλων των ιατρικών ειδικοτήτων, σύγχρονες εγκαταστάσεις, ιατρικό εξοπλισμό τελευταίας τεχνολογίας και υψηλού επιπέδου νοσηλευτικό και διοικητικό προσωπικό.

<sup>7</sup> Στοιχεία από ηλεκτρονικό ιστότοπο Ευρωκλινικής Αθηνών.



Η φιλοσοφία που διέπει την Ευρωκλινική Αθηνών εδώ και πολλά χρόνια είναι η παροχή ολοκληρωμένων υπηρεσιών υγείας υψηλού επιπέδου έχοντας πάντα επίκεντρο τον άνθρωπο, προσφέροντας του την καλύτερη ιατρική φροντίδα, θεραπεία και νοσηλεία. Το όραμα της να αποτελεί «σημείο αναφοράς» για κάθε ασθενή. Ανώτερος σκοπός της είναι να ανταποκρίνεται και να υπερβαίνει τις προσδοκίες των ασθενών προσφέροντας τη φροντίδα και τις ανέσεις που του αξίζουν.

Η Ευρωκλινική Αθηνών διαθέτει:

- Υπερσύγχρονο Διαγνωστικό, Θεραπευτικό και Χειρουργικό Κέντρο
- Κορυφαίους επιστήμονες όλων των ειδικοτήτων
- Σύγχρονες εγκαταστάσεις
- Υπερσύγχρονος ιατροτεχνολογικός εξοπλισμός
- Υψηλού επιπέδου ιατρικό και νοσηλευτικό προσωπικό
- 164 νοσηλευτικές κλίνες
- 12 κλίνες στην Μονάδα Εντατικής Θεραπείας (ΜΕΘ)
- 8 χειρουργικές αίθουσες
- 4 κλίνες στην Μονάδα Εμφραγμάτων
- Συνεργασία με 180 μόνιμους γιατρούς και 1.000 εξωτερικούς
- 500 άτομα μόνιμο διοικητικό και νοσηλευτικό προσωπικό
- Ασθενοφόρα σε ετοιμότητα όλο το 24ωρο

Η Ευρωκλινική Αθηνών είναι ένας από τους πρώτους Ομίλους Κλινικών παροχής ιατρικών υπηρεσιών, που ασχολήθηκε με θέματα διασφάλισης ποιότητας . Απόδειξη της προσήλωσης του Ομίλου στα θέματα ποιότητας είναι η σταδιακή πιστοποίηση κατά EN ISO 9001:2000 από την TUV AUSTRIA HELLAS, για το μεγαλύτερο μέρος των δραστηριοτήτων της Ευρωκλινικής Αθηνών.

Κύριο έργο και σκοπός της Διεύθυνσης Διασφάλισης Ποιότητας είναι η υποστήριξη της Διοίκησης, των Διευθύνσεων και του προσωπικού του Ομίλου Ευρωκλινικής στα θέματα

ποιότητας με στόχο να διασφαλίζεται αλλά και να επαληθεύεται ότι οι υπηρεσίες που παρέχει ο Όμιλος καλύπτουν τις απαιτήσεις των ενδιαφερομένων (για παράδειγμα εσωτερικών και εξωτερικών ασθενών, κ.ο.κ.), με σκοπό τη διαρκή βελτίωση των υπηρεσιών που προσφέρει ο Όμιλος.

Με τη φράση «η δύναμη της Κλινικής είναι οι άνθρωποι της» μεταφέρει την φιλοσοφία της εταιρίας και δείχνει το ρόλο που παίζουν οι άνθρωποι της στην επιτυχία της, καθώς και στη διαφοροποίηση της στην εξυπηρέτηση των ασθενών της.

Η επιτυχής πορεία της Ευρωκλινικής Αθηνών οφείλεται και στο ανθρώπινο δυναμικό που την στελεχώνουν. Το ιατρικό, το διοικητικό και το νοσηλευτικό προσωπικό, διακρίνεται για τον επαγγελματισμό του, το ομαδικό πνεύμα, το ήθος αλλά και το υψηλό αίσθημα ευθύνης που έχουν ως προς τους συνανθρώπους μας - ασθενείς και συγγενείς αυτών. Στηρίζουν με συνέπεια και μεγάλη αγάπη την κλινική, προσφέροντας σε χιλιάδες ασθενείς άριστη θεραπεία, νοσηλεία, φροντίδα και εξυπηρέτηση. Έχουν δημιουργήσει ένα οικογενειακό περιβάλλον, που αποτελεί κύριο χαρακτηριστικό της εταιρικής της κουλτούρας καθώς όλο το προσωπικό έχει σαν βασικό στόχο την διαφύλαξη του πολυτιμότερου αγαθού, την υγεία.

Από την ίδρυσή της, η Ευρωκλινική, έχει δεσμευτεί στην ανάδειξη και αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού της, μέσω της επιλογής, εκπαίδευσης και αξιολόγησης, αναγνωρίζοντας το ως ένα από τα σημαντικότερα κεφάλαια της εταιρίας.

Στο πλαίσιο αυτό δίνει ιδιαίτερη βαρύτητα σε προγράμματα όπως:

- Ένταξη και εκπαίδευση νεοπροσλαμβανομένων.
- Ενδοκλινικά μαθήματα νοσηλευτικής υπηρεσίας.
- Συνεχής επαγγελματική εκπαίδευση των εργαζομένων.
- Δια βίου εκπαίδευση στην εξυπηρέτηση πελατών.
- Job rotation, με στόχο της ανάπτυξη των εργαζομένων.
- Διαδικασία ετήσιας αξιολόγησης απόδοσης.

### **5.3 Πολιτική της εταιρίας προς τους εργαζόμενους.**

Ένα από τα κύρια πλεονεκτήματά της Ευρωκλινικής είναι η ποιότητα του Ανθρώπινου Δυναμικού της στο οποίο πιστώνεται μεγάλο μερίδιο για την έως τώρα επιτυχημένη της πορεία. Για το λόγο αυτό, η Ευρωκλινική αποδίδει ιδιαίτερη σημασία στις διαδικασίες επιλογής, εκπαίδευσης, ανταμοιβής και αξιολόγησης του προσωπικού της.

Πολιτική της Εταιρίας, είναι η προσέλκυση προσωπικού υψηλού επιπέδου για τη βέλτιστη και έγκαιρη κάλυψη των αναγκών της, η θέσπιση αντικειμενικών κριτηρίων αξιολόγησης και επιλογής καθώς και η εξασφάλιση του αξιοκρατικού και αδιάβλητου χαρακτήρα των προσλήψεων, μέσα από διαφανείς διαδικασίες.

Ο νεοεισερχόμενος υπάλληλος στην εταιρεία, έχει μια σειρά ενημερώσεων σχετικά με τα απαραίτητα δικαιολογητικά που πρέπει να προσκομίσει κατά την πρόσληψη τους, τις απαιτούμενες ιατρικές εξετάσεις που χρειάζονται για την επιτροπή λοιμώξεων της κλινικής (ανάλογα με το τμήμα που έχει ενταχθεί γίνονται οι αντίστοιχες εξετάσεις) και ενημερώνεται για τον ισχύοντα νόμο που αφορά τα εργασιακά του δικαιώματα (άδειες, ρεπό, αργίες κτλ).

Η Ευρωκλινική Αθηνών έχει ως βασικό στόχο την εκπαίδευση και την κατάρτιση. Έννοιες που επιδιώκει να είναι προσανατολισμένες στις πραγματικές ανάγκες του εργασιακού περιβάλλοντος, μέσω της ετήσιας έρευνας εκπαιδευτικών αναγκών κι εκπόνησης του εκπαιδευτικού της πλάνου καθώς και μέσω του Συστήματος αξιολόγησης των εργαζομένων της, εντοπίζει τις εκπαιδευτικές ανάγκες και προγραμματίζει τις απαιτούμενες εκπαιδευτικές ενέργειες.

Η επένδυση στο ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί βασική προτεραιότητα της εταιρείας, ως βάση για την ανάπτυξη των ικανοτήτων των εργαζομένων και της υψηλής εξειδίκευσής τους, και χαρακτηρίζεται από παροχή ίσων ευκαιριών πρόσβασης στην κατάρτιση για όλους. Απώτερος σκοπός είναι να παρέχεται στους εργαζομένους η δυνατότητα να ανταπεξέρχονται στις νέες και συνεχώς μεταβαλλόμενες συνθήκες του εργασιακού περιβάλλοντος αναπτύσσοντας συνεχώς τις δεξιότητές τους.

Όλοι εργαζόμενοι ενημερώνονται και εκπαιδεύονται στο σύστημα διασφάλισης ποιότητας για να προσφέρουν στους ασθενείς και στους συνοδούς τις καλύτερες υγειονομικές υπηρεσίες. Η Διοίκηση του Νοσοκομείου της Ευρωκλινικής Αθηνών αναγνωρίζει την αξία και τη σημασία

των παρεχόμενων υπηρεσιών στους ασθενείς που το εμπιστεύονται και δεσμεύεται για την συνεχή προσπάθεια από μέρους της, ώστε να ανταποκριθεί με υπευθυνότητα και αποτελεσματικότητα στις απαιτήσεις και προσδοκίες τους.

Η λειτουργία του Συστήματος στοχεύει στη διαρκή βελτίωση όλων των διεργασιών του Νοσοκομείου, μέσω της :

- απαρέγκλιτης συμμόρφωσης με τις ισχύουσες νομοθετικές και άλλες κανονιστικές διατάξεις,
- διαχείρισης που βασίζεται σε καταγεγραμμένες διεργασίες και πραγματικά δεδομένα,
- παρακολούθησης και ανάλυσης μετρήσιμων αποτελεσμάτων,
- και, συνακόλουθα, στη συνεχή αύξηση της ικανοποίησης των ασθενών και των λοιπών αποδεκτών των υπηρεσιών του.

Για τη στήριξη της λειτουργίας του Συστήματος Διαχείρισης, η Διοίκηση της Ευρωκλινικής δεσμεύεται για την ανάπτυξη και διατήρηση άριστης υποδομής και υψηλού επιπέδου ανθρώπινου δυναμικού, το οποίο:

Προτρέπει να συμμορφώνεται διαρκώς με τις απαιτήσεις του Συστήματος Διαχείρισης της Ποιότητας

- Ενθαρρύνει να συμβάλλει στη διαρκή εδραίωση και βελτίωση της αποτελεσματικότητάς του Συστήματος αυτού,
- και εκπαιδεύει με όλα τα μέσα για τη συνεχή ανάπτυξή του.

#### **5.4 Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού.**

Η Ευρωκλινική Αθηνών δραστηριοποιείται σε ένα εξαιρετικά ανταγωνιστικό περιβάλλον παροχής ιατρικών υπηρεσιών στο οποίο προϋπόθεση είναι η εφαρμογή ενός σωστού προγράμματος για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού. Πρωταρχικό μέλημα της εταιρίας αποτελεί η αποτύπωση των εργασιών ανά μονάδα εργασίας με σωστή περιγραφή και διανομή των θέσεων εργασίας .

Ο άνθρωπος παράγοντας αποτελεί το σημαντικότερο και πολυτιμότερο κεφάλαιο ενός οργανισμού διότι οι άνθρωποι που τον απαρτίζουν είναι εκείνοι που τον κάνει να ξεχωρίζει έναντι των ανταγωνιστών του.

Σκοπός της ανάπτυξης ανθρωπίνου δυναμικού είναι να επιτυγχάνονται οι στρατηγικοί στόχοι της εταιρίας προσθέτοντας παράλληλα αξία στην εργασία των ανθρώπων που την απαρτίζουν.

Η Ευρωκλινική Αθηνών επενδύει στους ανθρώπους που την απαρτίζουν. Παραδοσιακά παρατηρείται ότι πρωταρχικό μέλημα της Διεύθυνσης Ανθρωπίνου Δυναμικού αποτελεί η στελέχωση θέσεων κατά πρώτη προτίμηση από το εσωτερικό της εταιρίας. Δηλαδή, μέσα από εσωτερικές μετακινήσεις δίνει πρώτα τη δυνατότητα στους υπαλλήλους της για επαγγελματική εξέλιξη σε ανώτατα κλιμάκια, γεγονός που υποδεικνύει ότι στηρίζει τους υπαλλήλους της αλλά και στηρίζεται στην ανάπτυξη των εργαζομένων της.

Δεν είναι άλλωστε τυχαίο το γεγονός ότι η Ευρωκλινική Αθηνών έχει την εταιρική φιλοσοφία ότι «η δύναμη της κλινικής μας είναι οι άνθρωποί μας». Η ανάπτυξη του ανθρωπίνου δυναμικού είναι σημαντική διότι δίδεται η ευκαιρία στους ανθρώπους να λειτουργήσουν και να εκφραστούν σύμφωνα με τις δυνατότητες τους με αποτέλεσμα να προσδίδουν και να προσθέτουν αξία στον οργανισμό.

Από την ίδρυση της, η Ευρωκλινική Αθηνών στοχεύει στην ανάπτυξη, ανάδειξη και αξιοποίηση του ανθρωπίνου δυναμικού της αναγνωρίζοντας ότι αυτό αποτελεί το πολυτιμότερο κεφάλαιο της και γίνεται μέσω της επιλογής, της εκπαίδευσης και της αξιολόγησης των ανθρώπων της.

## **5.5 Εκπαίδευση Προσωπικού.**

Η επαγγελματική εκπαίδευση αποτελεί επένδυση για τη διοίκηση της Ευρωκλινικής Αθηνών διότι στόχο της εταιρίας είναι η βελτιστοποίηση της αποτελεσματικότητας και της επάρκειας των υπαλλήλων της. Η συνεχής εκπαίδευση για την ανάπτυξη των ικανοτήτων και αρμοδιοτήτων των εργαζόμενων συμβάλλει θετικά για την αύξηση της παραγωγικότητας τους, την ανάπτυξη των ικανοτήτων τους αλλά και τη δυνατότητα των υπαλλήλων να παραμείνουν στην αγορά εργασίας.

Σκοπός της Ευρωκλινικής Αθηνών είναι η διασφάλιση συνεχούς εκπαίδευσης, μάθησης και κατάρτισης σε όλους τους εργαζόμενους σύμφωνα πάντα με τις ανάγκες, τια απαιτήσεις και

τους επιχειρησιακούς στόχους της εταιρίας ,με στόχο την αύξηση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Συγκεκριμένα, η Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού της Ευρωκλινικής Αθηνών παρέχει:

❖ Εκπαίδευση νεοπροσλαμβανόμενων υπαλλήλων.

Η εκπαίδευση νέων υπαλλήλων αλλά και η ένταξη τους στην εταιρία απαιτεί ειδική εκπαίδευση στις λειτουργίες τις κλινικής. Η Ευρωκλινική Αθηνών παρέχει όλα τα απαραίτητα εφόδια στους νέους υπαλλήλους ώστε η ένταξη τους και η άμεση ανταπόκριση στα νέα τους καθήκοντα να είναι γρήγορη αλλά και να πραγματοποιείτε σε ευχάριστο εργασιακό περιβάλλον. Η εταιρεία επιθυμεί να παρέχει στον νέο υπάλληλο όλα τα απαραίτητα που μπορεί να έχει στη διάθεσή του ώστε να αποδίδει καλύτερα αλλά και να αποκτά γνώση μοιράζοντας την εμπειρία των παλαιότερων υπαλλήλων στους νέους. Ανάλογα το τμήμα που θα εργαστεί ο νέος υπάλληλος αντίστοιχα εκπαιδεύεται και στο αντικείμενο που θα ακολουθήσει (π.χ. ο υπάλληλος γραμματείας μαθαίνει να χρησιμοποιεί το τηλεφωνικό κέντρο ή το λογισμικό πρόγραμμα για το κλείσιμο των ραντεβού, ο νοσηλευτής εκπαιδεύεται στη λήψη δειγμάτων αίματος σε κάποιες κατηγορίες ασθενών που ενδεχομένως να είναι καινούρια σε αυτόν). Η εκμάθηση και η εκπαίδευση των διαδικασιών αλλά και των καθηκόντων κάθε νέου υπαλλήλου είναι απαραίτητη για την ομαλή λειτουργία της κλινικής, την καλύτερη εξυπηρέτηση του ασθενούς αλλά και την μέγιστη αποδοτικότητα χρησιμοποιώντας όλα τα «εργαλεία» που μπορεί να έχει στη διάθεση του.

❖ Ενδοκλινικά μαθήματα νοσηλευτικής υπηρεσίας.

Για το νοσηλευτικό προσωπικό διοργανώνονται κάθε μήνα εκπαιδευτικά σεμινάρια μέσα από τα οποία έχουν τη δυνατότητα να εκπαιδεύονται σε καινούργιες νοσηλευτικές τάσεις και αρμοδιότητες αλλά παράλληλα να εμπλουτίζουν και ανανεώνουν τις ήδη υπάρχουσες γνώσεις τους (π.χ. νέες πρακτικές με θέμα τις μεθόδους ανάνηψης και τεχνητής αναπνοής). Πραγματοποιούνται μαθήματα είτε από τους ίδιους τους νοσηλευτές οι οποίοι έχουν κάνει έρευνα πάνω στο θέμα που θα συζητήσουν είτε σε συνεργασία των νοσηλευτών με την ιατρική υπηρεσία. Ο Κλάδος της Υγείας απαιτεί συνεχή εκπαίδευση καθώς σκοπός είναι η καλύτερη δυνατή θεραπεία του ασθενούς, αλλά και η σιγουριά που αποκτά το νοσηλευτικό προσωπικό μέσα από την εμπλούτιση των γνώσεων του και την καθοδήγηση πάντα από το ιατρικό προσωπικό.

❖ Εξωτερικά σεμινάρια νοσηλευτικής υπηρεσίας.

Εκτός από τα ενδοκλινικά μαθήματα, η εταιρία παρέχει στους εργαζόμενους τη δυνατότητα συνεχούς εκπαίδευσης μέσω σεμιναρίων που πραγματοποιούνται από εξωτερικές ιδιωτικές εταιρίες νοσοκομειακής εκπαίδευσης. Παρέχεται έτσι στον εργαζόμενο η ευκαιρία να ανοίξει το εύρος των γνώσεων του, κάτι που βοηθάει και στην εργασία του αλλά φυσικά έχει και ατομικό όφελος στην εργασιακή του εμπειρία (π.χ. η παρακολούθηση σεμιναρίου για τη λοιμωξιολογία και τη διάδοση των μικροβίων). Σκοπός είναι η συνεχής βελτίωση και ενημέρωσης της νοσηλευτικής υπηρεσίας στις τελευταίες εξελίξεις στον τομέα της Υγείας.

❖ Συνεχής επαγγελματική εκπαίδευση της διοικητικής υπηρεσίας.

Η ανάγκη για τον εμπλουτισμό των γνώσεων για την καλύτερη κατανόηση των αναγκών του πελάτη, για την καλύτερη και ποιοτική παροχή υπηρεσιών υγείας απαιτεί συνεχή εξέλιξη και εκπαίδευση των εργαζομένων. Αυτό πραγματοποιείται μέσα από σεμινάρια που παρέχονται στους διοικητικούς υπαλλήλους από εξωτερικούς εκπαιδευτικούς φορείς. Στόχος είναι η συνεχόμενη εκπαίδευση σε νέους μεθόδους βελτίωσης των γνώσεων και των τυπικών προσόντων των εργαζομένων, καθώς και την κατάρτιση τους προκειμένου να γίνονται καλύτεροι και πιο ανταγωνιστικοί επαγγελματίες.

❖ Συνεχής επαγγελματική εκπαίδευση και ενημέρωση της ιατρικής υπηρεσίας.

Άκρως απαραίτητη κρίνεται από τον όμιλο της Ευρωκλινικής η εκπαίδευση αλλά και η παρουσίαση ιατρικών εξελίξεων και θεραπειών μέσω εξειδικευμένων σεμιναρίων που διοργανώνονται με τη στήριξη της εταιρείας αλλά και την ενεργή συμμετοχή των ιατρών της. Έτσι δίνεται η ευκαιρία και στους εξωτερικούς ιατρούς-συνεργάτες της κλινικής να συμμετέχουν καθώς και να ανταλλάσουν γνώσεις σε ένα κλάδο που συνεχώς νέα δεδομένα προστίθενται και αφορούν όλους που ασχολούνται με τον τομέα της υγείας, ανεξαρτήτως ιατρικής ειδικότητας (π.χ. μία ημερίδα στο ινστιτούτο Παστέρ για τα αυτοάνοσα νοσήματα όπου συμμετέχουν ιατροί διαφόρων ειδικοτήτων). Η συνεχής εκπαίδευση των ιατρών είναι τόσο σημαντική για τους ίδιους αλλά και τους ασθενείς που παρακολουθούν (π.χ. ημερίδες για τις νέες τεχνολογίες στις λαπαροσκοπικές επεμβάσεις). Σε ετήσια βάση, διοργανώνονται συνέδρια όπου πολλές ιατρικές ειδικότητες έχουν κάτι νέο να παρουσιάσουν στο ιατρικό προσωπικό της κλινικής αλλά και στο σύνολο της ευρείας ιατρικής κοινότητας, πάντα με σκοπό την ορθότερη λειτουργία της και κύριο στόχο τη θεραπεία του ασθενούς.

❖ Συνεχή εκπαίδευση στην εξυπηρέτηση πελατών.

Η εκπαίδευση του προσωπικού στην εξυπηρέτηση πελατών αποτελεί υψίστης σημασίας για την εταιρία διότι η κάλυψη των αναγκών και η ικανοποίηση των προσδοκιών των πελατών για τις υπηρεσίες που έχουν λάβει αποτελεί το Α και το Ω για την βιωσιμότητα και την εξέλιξη της επιχείρησης.

Εξαιρετικά χρήσιμα είναι τα σεμινάρια που συχνά παρέχονται από τον όμιλο στους εργαζόμενους και διοργανώνονται από εξωτερικές εταιρείες με στόχο την καλύτερη δυνατή διαχείριση του χρόνου του υπάλληλου που βρίσκεται στην γραμμή εξυπηρέτησης, ώστε να παρέχονται υπηρεσίες υψηλού επιπέδου. Αυτό βοηθάει τον υπάλληλο να διαχειρίζεται καλύτερα το χρόνο του αλλά και αφυπνίζεται με νέες γνώσεις και ερεθίσματα. Με αυτόν τον τρόπο, κάθε υπάλληλος, νέος ή παλαιότερος, συνεχίζει και μαθαίνει νέα πράγματα που θα τον ωφελήσουν στο να προσφέρουν την καλύτερη εξυπηρέτηση (π.χ. η εκπαίδευση σε ένα νέο τηλεφωνικό κέντρο ή μία ημερίδα με θέμα την αποτελεσματική επικοινωνία και ποιοτική εξυπηρέτηση). Είναι εξίσου σημαντικό να εκπαιδεύεται τόσο ο νέος αλλά και ο παλαιότερος υπάλληλος

❖ Μεταπτυχιακή στήριξη των εργαζομένων.

Τέλος, αξίζει να σημειωθεί ότι η Ευρωκλινική Αθηνών στηρίζει ενεργά τις προσπάθειές τους για επαγγελματική ανάπτυξη και καταξίωση καθώς επιχορηγεί μεταπτυχιακά προγράμματα ειδίκευσης των εργαζομένων της.

## **5.6 Αξιολόγηση.**

Η αξιολόγηση είναι μια διαδικασία του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού που συνδέεται με τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης διότι μέσω της αξιολόγησης δίδονται στοιχεία για το επίπεδο των ικανοτήτων κάθε εργαζομένου, γίνεται εκτίμηση της συμβολής του κάθε ατόμου στην επίτευξη των εργασιακών του στόχων καθώς και υποβοηθάει στη λήψη αποφάσεων σχετικά με προαγωγές, μετακινήσεις, απολύσεις κ.α.

Για την ανάπτυξη και την εξέλιξη των εργαζομένων, σημαντικός παράγοντας αποτελεί η αξιολόγηση του κάθε ατόμου ξεχωριστά με την οποία γίνεται η καταγραφή των δυνατών και



αδύνατων σημείων του αξιολογούμενου. Στόχος είναι να αξιολογείται η εργασιακή ικανότητα και η επάρκεια του κάθε υπαλλήλου και να αναδεικνύονται οι ανάγκες εκπαίδευσης.

Συγκεκριμένα στην Ευρωκλινική Αθηνών όλοι οι εργαζόμενοι υπάγονται στο ίδιο σύστημα αξιολόγησης . Γίνεται η διανομή ενός συγκεκριμένου ερωτηματολογίου το οποίο σχεδιάζεται βάσει των αρχών της διοίκησης, το οποίο είναι κοινό για όλους και για τους υπευθύνους και τους προϊσταμένους περιέχει επιπλέον πεδία που αφορούν ερωτήσεις για τις ηγετικές τους ικανότητες και την ικανότητα καθοδήγησης των υφιστάμενων τους . Για τα διευθυντικά στελέχη της εταιρίας, το περιεχόμενο της αξιολόγησης αφορά την ετήσια επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων.

Μέσω της διαδικασίας αξιολόγησης:

- Κρίνεται ο βαθμός ανταπόκρισης των αξιολογούμενων στις απαιτήσεις της θέσης εργασίας,
- Υποβοηθείται - ως προς την ποιότητα και τα αποτελέσματα- η εργασιακή τους βελτίωση,
- Καθορίζονται οι σαφείς εργασιακοί στόχοι για τη μέγιστη αξιοποίηση δυνατοτήτων και ικανοτήτων τους,
- Ενθαρρύνεται η διερεύνηση των ήδη υπάρχουσών και η απόκτηση νέων δεξιοτήτων
- Αναγνωρίζονται οι ικανότητες των εργαζομένων με κύριο τελικό στόχο την αύξηση της συλλογικής παραγωγικότητας.

Στη συνέχεια, δίδονται σχετικές οδηγίες για την συμπλήρωση αυτών και εφόσον συμπληρωθούν τα έντυπα αξιολόγησης πραγματοποιείται μια ανοικτή, θετική και δημιουργική συζήτηση μεταξύ προϊσταμένων και υφιστάμενων. Η συζήτηση γίνεται πάντα με τον προϊστάμενο και με κάθε εργαζόμενο ξεχωριστά. Εάν κατά τη συζήτηση υπάρχει κάποια σημαντική διαφωνία η οποία δεν μπορεί να λυθεί μεταξύ τους, τότε προβλέπεται από την επιχείρηση σύστημα για την επίλυση διαφορών όπου παρευρίσκεται ο Διευθυντής του τμήματος που ανήκουν και εάν στη συνέχεια δεν προκύψει αποτέλεσμα, τότε παρεμβαίνει ο Διευθυντής Ανθρωπίνου Δυναμικού ο οποίος θα πάρει την τελική απόφαση. Τέλος, τα συμπληρωμένα έντυπα επιστρέφονται στη Διεύθυνση Ανθρωπίνου Δυναμικού για τη συλλογή και ανάλυση των αποτελεσμάτων ώστε να μπορέσουν να εντοπίσουν τις ανάγκες του προσωπικού για εκπαίδευση.

Η αξιολόγηση είναι ετήσια και την ευθύνη την έχει ο κάθε προϊστάμενος του τμήματος πάντα υπό την εποπτεία της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.

## **5.7 Πολιτική Αμοιβών.**

Η πολιτική αμοιβών στόχο έχει την προσέλκυση, την απασχόληση αλλά και τη διατήρηση του προσωπικού με σκοπό την βελτιστοποίηση της ατομικής και συνολικής απόδοσης του προσωπικού.

Οι οικονομικές αποδοχές αφορούν το βασικό μισθό που αντιστοιχεί στο μορφωτικό υπόβαθρο, την εμπειρία, την ευθύνη, αλλά και τη βαρύτητα της θέσης στα πλαίσια της «αγοράς εργασίας». Η Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού της Ευρωκλινικής Αθηνών στόχο έχει να προσφέρει στο προσωπικό έναν μισθό που είναι σύμφωνος με το νομοθετικό πλαίσιο και τις τάσεις της αγοράς αλλά να είναι ανάλογος και με την οργανική θέση που κατέχει στην εταιρία. Διαθέτει κλίμακες για υπευθύνους τμήματος, προϊσταμένους και διευθυντές σύμφωνα με τις οποίες η μισθολογική πολιτική κινείται ανάλογα με την αγορά εργασίας.

Από την ίδρυση της Ευρωκλινικής Αθηνών το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού εφάρμοσε το σύστημα αξιολόγησης και επιβράβευσης των υπαλλήλων της. Με βάση αυτού του συστήματος, η επιβράβευση των υπαλλήλων γίνεται μέσω έκτακτης χρηματικής αμοιβής, η οποία παρέχεται από τη Διοίκηση της εταιρίας σε άτομα των οποίων τα αποτελέσματα έχουν υπερβεί τους συγκεκριμένους στόχους. Είναι ένα σύστημα το οποίο διέπεται της αρχής της δίκαιης κατανομής για την επιβράβευση των κόπων που καταβάλλουν οι υπάλληλοι της.

Οι ραγδαίες οικονομικές εξελίξεις της χώρας, οδήγησαν στη λήψη επώδυνων εργασιακών αλλαγών. Η πολιτική αμοιβών για την πλειοψηφία του εργατικού δυναμικού της Ευρωκλινικής Αθηνών στηρίζεται στην κλαδική συλλογική σύμβαση (που παρουσιάζεται αναλυτικά στο παράρτημα II)εργασίας η οποία συγκριτικά με τις υπόλοιπες συμβάσεις είναι από τις λίγες οι οποίες έχουν υποστεί την μικρότερη μείωση των αποδοχών.

Τέλος, η εταιρία παρέχει στους εργαζόμενους της τη δυνατότητα οικονομικών διευκολύνσεων. Μετά από αίτημα του υπαλλήλου για οικονομική διευκόλυνση, η Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού εξετάζει ανά περίπτωση τους λόγους για τους οποίους ζητείται η διευκόλυνση και στηρίζει υπό την μορφή δανείου ή προκαταβολής τους εργαζόμενους της.

## **5.8 Εσωτερική Επικοινωνία.**

Πρωταρχικός σκοπός της διοίκησης της Ευρωκλινικής Αθηνών είναι η παροχή τακτικής ενημέρωσης των εργαζομένων όλων των τμημάτων. Στόχος της εσωτερικής επικοινωνίας είναι η ανάπτυξη του οργανωσιακού κλίματος αλλά και ανάπτυξη σχέσεων μεταξύ των εργαζομένων με τη Διοίκηση αλλά και μεταξύ των ομάδων των εργαζομένων.

Αυτό επιτυγχάνεται με την αποστολής ηλεκτρονικών μηνυμάτων(mail) με το οποίο γίνεται καλύτερη ενημέρωση του προσωπικού από τη Διοίκηση για τις δραστηριότητες και τα σημαντικά θέματα που αφορούν την Ευρωκλινική Αθηνών.

Η δημιουργία ενιαίου τηλεφωνικού καταλόγου με τα πλήρη στοιχεία των υπαλλήλων όπως πχ ονοματεπώνυμο, θέση εργασίας, τηλέφωνο, fax, ηλεκτρονική διεύθυνση κ.α, διευκολύνει σε μεγάλο βαθμό την επικοινωνία μεταξύ των τμημάτων και των υπαλλήλων.

Επιπλέον η δημιουργία εσωτερικού περιοδικού αποτελεί βασικό κανάλι ενημερώσεων για όλους τους εργαζόμενους της Ευρωκλινικής Αθηνών. Το περιοδικό φιλοξενεί μέρος της εταιρικής ύλης όπως ενημέρωση για την επιχειρηματική δραστηριότητα της εταιρίας. Όλο το ιατρικό, νοσηλευτικό και διοικητικό προσωπικό, έχει τη δυνατότητα να ενημερώνεται για ημερίδες που έχουν ή που θα πραγματοποιηθούν με ενδιαφέρουσες παρουσιάσεις από το επιστημονικό προσωπικό της Ευρωκλινικής Αθηνών, για τις νέες μεθόδους που ακολουθούνται σήμερα στην ιατρική επιστήμη.

## **5.9 Παροχές.**

Το Ε.Ο.Π.Υ.Υ είναι ο κύριος φορέας ασφάλισης όλων των εργαζομένων της Ευρωκλινικής Αθηνών. Ο όμιλος προσφέρει σε όλο το προσωπικό πρόσθετες υγειονομικές παροχές στους ιδίους και στα εξαρτώμενα μέλη μέσα από μια ενδοεταιρική οικονομική πολιτική που εφαρμόζεται χωρίς καμία οικονομική επιβάρυνση. Επιπλέον δίνει την δυνατότητα στους εργαζόμενους να προσφέρουν υγειονομικές παροχές σε φίλους και σε μέλη του οικογενειακού τους περιβάλλοντος σε προνομιακές τιμές.

Παρέχει την οικονομική στήριξη παρακολούθησης ιατρικών και νοσηλευτικών σεμιναρίων που πραγματοποιούνται εντός και εκτός Ελλάδος καλύπτοντας όλα τα έξοδα μετακίνησης και διαμονής.

Η Ευρωκλινική Αθηνών παρέχει στα στελέχη της ανάλογα με το επίπεδο της θέσης εργασίας όπως σε Διευθυντικά στελέχη ειδικά προνόμια, όπως χορήγηση εταιρικών αυτοκινήτων με κάλυψη των εξόδων μετακίνησης, κινητά τηλέφωνα, συγκεκριμένες θέσεις στάθμευσης κ.α. Τέλος, παρέχει σε όλο το προσωπικό ειδικές προνομιακές τιμές στο κυλικείο της κλινικής.

### **5.10 Ψυχαγωγία Προσωπικού.**

Η Ευρωκλινική Αθηνών παρέχει τη δυνατότητα στους υπαλλήλους της να συμμετέχουν σε δραστηριότητες κοινωνικού χαρακτήρα.

Συγκεκριμένα έχει δημιουργήσει αθλητική εταιρική ποδοσφαιρική ομάδα η οποία συμμετέχει σε διάφορες αθλητικές δραστηριότητες, όπως ετήσιο τουρνουά ποδοσφαίρου που διενεργούνται μεταξύ ιδιωτικών μονάδων παροχής ιατρικών υπηρεσιών.

Υποστήριξε ως επίσημος χορηγός το Συμβολικό Αγώνα Δρόμου και Περίπατο ενάντια στον καρκίνο του μαστού «Greece Race for the Cure». Ο αγώνας αυτός αποτελεί τη μεγαλύτερη παγκόσμια πρωτοβουλία ευαισθητοποίησης για την πρόσληψη του καρκίνου του μαστού. Οι εργαζόμενοι της Ευρωκλινικής είχαν τη δυνατότητα να προσφέρουν κοινωνικό έργο αλλά και με τη πολύτιμη συμμετοχή τους είχαν την ευκαιρία να στείλουν το δικό τους μήνυμα αισιοδοξίας σε όλες τις γυναίκες και να συμβάλλουν στην παγκόσμια μάχη ενάντια στον καρκίνο του μαστού.

Κάθε χρόνο διοργανώνει εκδηλώσεις για την κοπή της πρωτοχρονιάτικης πίτας και στο τέλος των εκδηλώσεων πραγματοποιείται κλήρωση στην οποία μοιράζονται πολύτιμα δώρα τους τυχερούς.

Επιπλέον αξίζει να σημειωθεί ότι η Ευρωκλινική Αθηνών διοργάνωνε τριήμερες ψυχαγωγικές εκδρομές εντός και εκτός Ελλάδος στις οποίες συμμετείχαν εργαζόμενοι από όλα τα κλιμάκια, προϊστάμενοι και διευθυντές τμημάτων με όλα τα έξοδα μετακίνησης, διαμονής και διατροφής πληρωμένα από την εταιρία. Σκοπός των εκδρομών ήταν να γνωριστούν και να αναπτύξουν πέρα από τις επαγγελματικές σχέσεις και σχέσεις σε προσωπικό επίπεδο αλλά και να παρέχουν μια ευκαιρία διασκέδασης και ανταλλαγής σκέψεων σε ενδοεταιρικά θέματα σε φιλικό επίπεδο.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6<sup>ο</sup>

### ΕΡΕΥΝΑ ΣΤΗΝ ΕΥΡΩΚΛΙΝΙΚΗ ΑΘΗΝΩΝ

#### 6.1 Εισαγωγή.

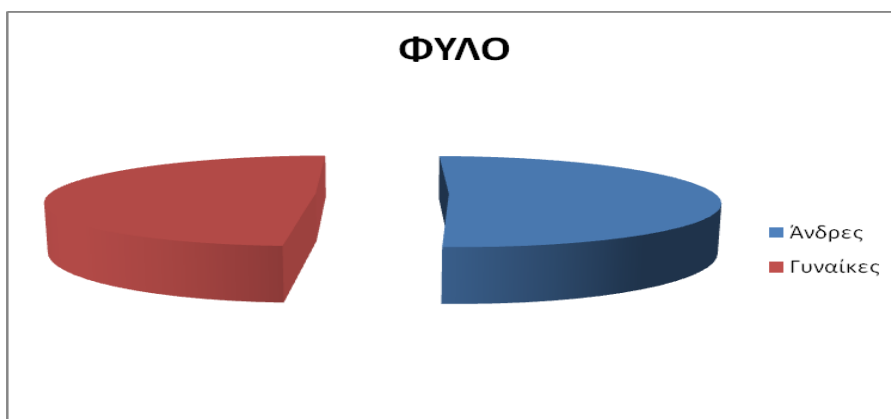
Σε αυτό το κεφαλαίο θα προσπαθήσουμε να αναλύσουμε τα αποτελέσματα τις έρευνας που πραγματοποιήθηκε στην Ευρωκλινική Αθηνών με στόχο να διαπιστώσουμε εάν έχει γίνει σωστή επιλογή και κατανομή του προσωπικού από το Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού και με βασικό κριτήριο το βαθμό ικανοποίησης των ασθενών από τους εργαζόμενους που απασχολεί η Ευρωκλινική Αθηνών θα μπορέσουμε να διαπιστώσουμε τα κενά εκπαίδευσης για την καλύτερη εξυπηρέτηση και παροχή υπηρεσιών υγείας.

Βασικό εργαλείο μελέτης ήταν η ανάλυση ενός ερωτηματολογίου (που παρουσιάζεται αναλυτικά στο παράρτημα Ι) που δημιουργήθηκε από την Διεύθυνση Ολικής Ποιότητας της Ευρωκλινικής Αθηνών.

#### 6.2 Ανάλυση Αποτελεσμάτων Έρευνας.

Η συγκεκριμένη έρευνα πραγματοποιήθηκε κατά τα διαστήματα 01.04.2013 μέχρι 30.04.2013 σε 197 νοσηλευόμενους ασθενείς .

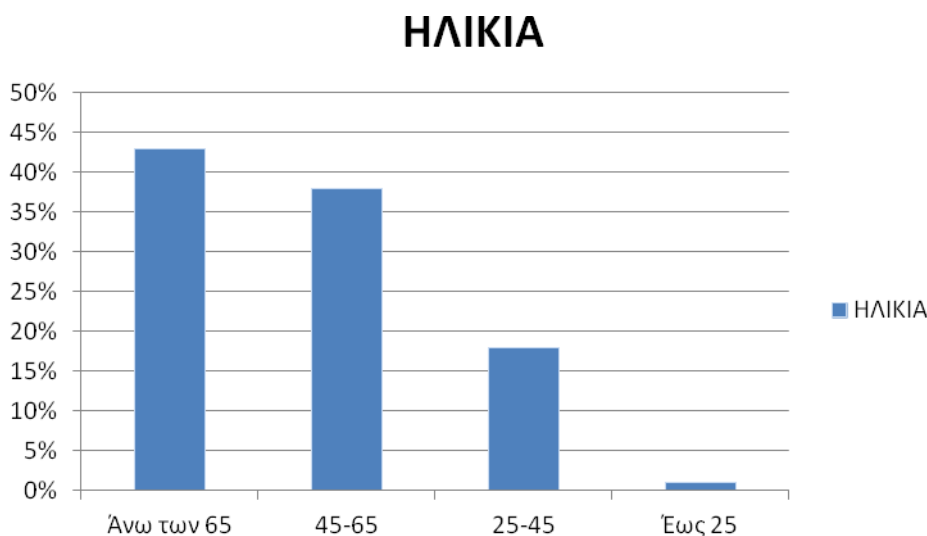
Σε πρώτο στάδιο θα εξετάσουμε τα δημογραφικά στοιχεία όπως προκύπτουν από την ανάλυση των αποτελεσμάτων.



Σχεδιάγραμμα 1 δημογραφικών στοιχείων φύλου, ερωτηθέντων.

Από τους 197 ερωτηθέντες που συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο, το 51% ήταν άνδρες και το 49% γυναίκες.

Όσο αφορά στην ηλικία των ερωτηθέντων το δείγμα της έρευνας απευθύνεται σε ηλικίες από 15 ετών έως άνω των 65. Από τον παρακάτω πίνακα διαπιστώνεται ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των ασθενών ήταν ηλικίας άνω των 65 ετών, το 38% αντιστοιχεί σε ηλικίες από 45-65, στους ασθενείς ηλικίας 25-45 παρατηρείται νοσηλεία 18% και τέλος το μικρότερο ποσοστό νοσηλευομένων δηλαδή 1% ανταποκρίνεται σε ηλικίες έως 25 ετών.



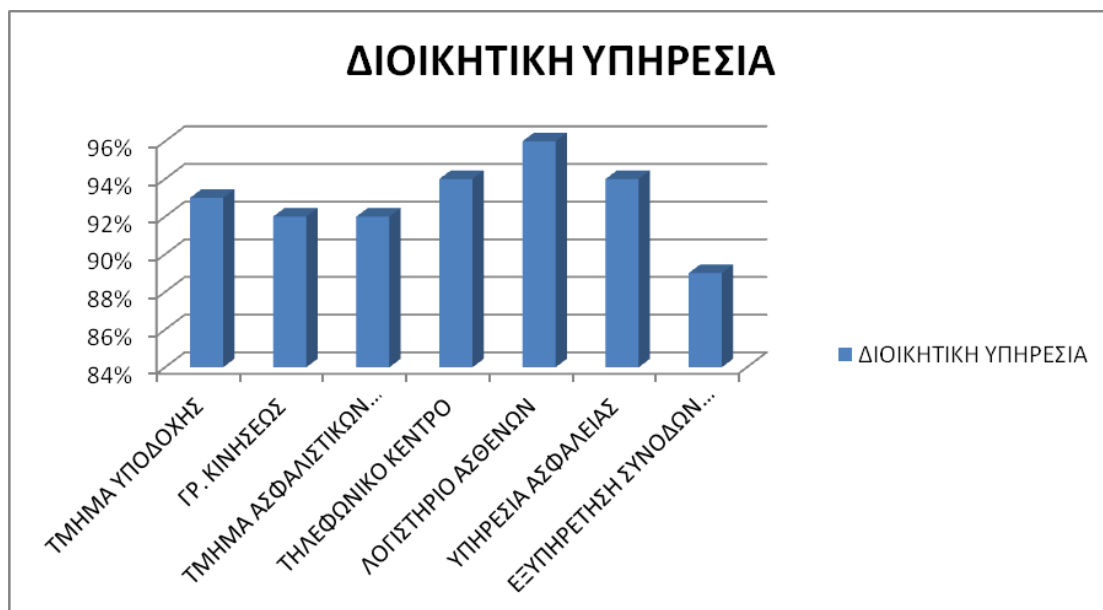
Σχεδιάγραμμα 2 δημογραφικών στοιχείων ηλικίας, ερωτηθέντων.

Οι ερωτηθέντες κλήθηκαν να αξιολογήσουν τις υπηρεσίες που έλαβαν από το προσωπικό της κλινικής. Η αξιολόγηση που πραγματοποιήθηκε μέσω του ερωτηματολογίου, μας δίνει τη δυνατότητα να εξετάσουμε τις διοικητικές, ιατρικές, και νοσηλευτικές υπηρεσίες που προσφέρθηκαν στους νοσηλευόμενους ασθενείς. Συγκεκριμένα θα ασχοληθούμε και θα αναλύσουμε τις έξι (6) πρώτες ερωτήσεις οι οποίες αναφέρονται στο εργατικό δυναμικό της εταιρίας.

Αναλυτικά για την ερώτηση 1 «Πως κρίνεται τη Διοικητική Υπηρεσία αναφορικά: Τμήμα υποδοχής – τηλεφωνικού κέντρου, Γραμματεία Εξωτερικών Ιατρείων, Γραφείο Κίνησης, Τμήμα εγκρίσεων ασφαλιστικών εταιριών, Λογιστήριο Ασθενών, Προσωπικό Ασφαλείας και Γραμματείες νοσηλευτικών ορόφων»

## ΕΡΩΤΗΣΗ 1 (Διοικητικές και Οικονομικές Λειτουργίες)

- Το ποσοστό των ασθενών που έκριναν την εξυπηρέτηση από το **Τμήμα Υποδοχής** ως εξαιρετική-πολύ καλή ανήλθε στο **93%**
- Το **93%** των ασθενών που συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο έκριναν τη διαδικασία εισαγωγής από το **Γραφείο Κινήσεως** ως εξαιρετική-πολύ καλή
- Το **92%** των ασθενών έκριναν ότι η **διαδικασία έγκρισης των ασφαλιστικών τους καλύψεων** ήταν εξαιρετική – πολύ καλή
- Το **94%** των ασθενών έκριναν ως εξαιρετική-πολύ καλή την εξυπηρέτηση από το **Τηλεφωνικό Κέντρο**
- Το ποσοστό των ασθενών που έκριναν την εξυπηρέτηση από την **Υπηρεσία Ασφάλειας** ως εξαιρετική-πολύ καλή ανήλθε στο **94%**
- Το **96%** των ασθενών έκριναν ότι η εξυπηρέτηση από το **Λογιστήριο Ασθενών** ήταν εξαιρετική-πολύ καλή
- Το **89%** των ασθενών έκριναν ως εξαιρετική-πολύ καλή την **εξυπηρέτηση και τον τρόπο αντιμετώπισης των συνοδών τους**



Σχεδιάγραμμα 3 Διοικητικές και Οικονομικές Λειτουργίες.

Αναφορικά με την ερώτηση 2 «Πως αξιολογείται την ιατρική σχετικά με το επίπεδο παρεχόμενης ιατρικής φροντίδας, την επικοινωνία με τον ιατρό κατά τη νοσηλεία σας, το αίσθημα εμπιστοσύνης, τον χρόνο απασχόλησης του ιατρού κατά την νοσηλεία τους και τέλος τις οδηγίες που δόθηκαν για το σπίτι» έχουμε τα παρακάτω αποτελέσματα.

### ΕΡΩΤΗΣΗ 2 (Ιατρική Υπηρεσία)

- Το ποσοστό των ασθενών που αξιολόγησε **το επίπεδο της παρεχόμενης ιατρικής φροντίδας** ως εξαιρετικό-πολύ καλό ανήλθε στο **95%**
- Το **95%** των ασθενών που συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο αξιολόγησε **την επικοινωνία με τον ιατρό** κατά την διάρκεια της νοσηλείας του ως εξαιρετική-πολύ καλή
- Το **95%** των ασθενών αξιολόγησαν ως εξαιρετικό-πολύ καλό **το αίσθημα εμπιστοσύνης** που τους δημιουργήθηκε σχετικά με τους ιατρούς
- Το **95%** των ασθενών αξιολόγησαν **τον χρόνο απασχόλησης του ιατρού** κατά την νοσηλεία τους ως εξαιρετικό-πολύ καλό
- Το **95%** των ασθενών αξιολόγησε **τις οδηγίες που δόθηκαν για το σπίτι** ως εξαιρετικές-πολύ καλές



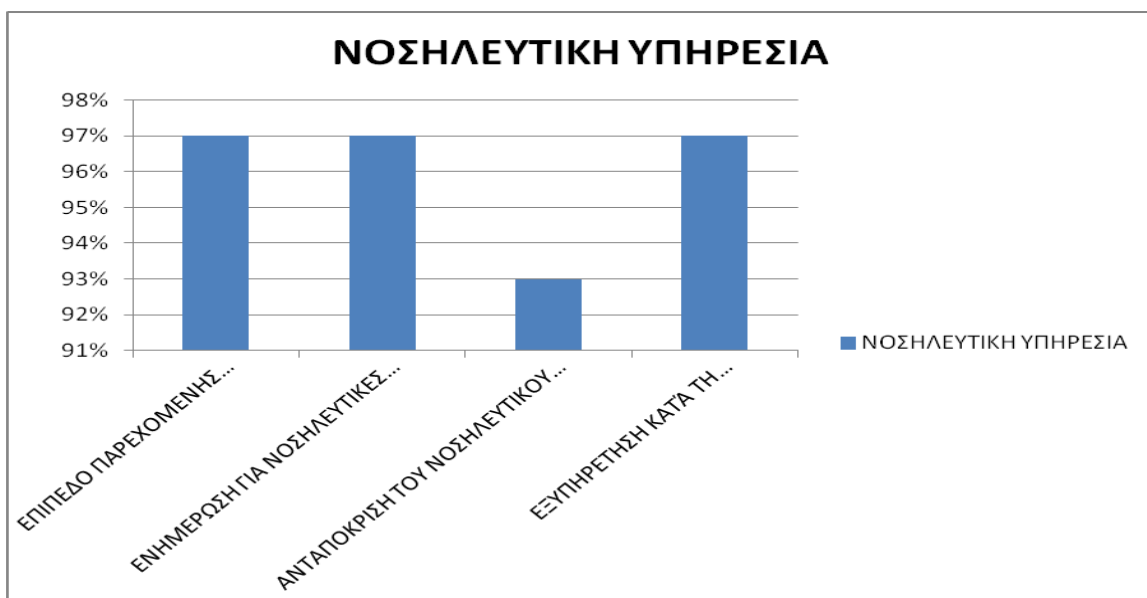
Σχεδιάγραμμα 4 Ιατρική Υπηρεσία.



Επιπρόσθετα για την ερώτηση 3: «Πως αξιολογείτε την Νοσηλευτική Υπηρεσία όσον αφορά, το επίπεδο παρεχόμενης νοσηλευτικής φροντίδας, την ενημέρωση για τις νοσηλευτικές παρεμβάσεις, την ανταπόκριση του νοσηλευτικού προσωπικού, και τέλος την εξυπηρέτηση κατά τη μεταφορά - συνοδεία από τραυματιοφορέα », οι απαντήσεις που δόθηκαν από τους νοσηλευμένους αντιστοιχούν στα παρακάτω αποτελέσματα.

### ΕΡΩΤΗΣΗ 3 (Νοσηλευτική Υπηρεσία)

- Το **επίπεδο παρεχόμενης νοσηλευτικής φροντίδας** αξιολογήθηκε ως εξαιρετικό-πολύ καλό από το **97%** των ασθενών
- Το **97%** των ασθενών αξιολόγησε ως εξαιρετική-πολύ καλή **την ενημέρωση για τις νοσηλευτικές παρεμβάσεις**
- Το **93%** των ασθενών αξιολόγησε ως εξαιρετική-πολύ καλή **την ανταπόκριση του νοσηλευτικού προσωπικού**
- **Η εξυπηρέτηση κατά την μεταφορά / συνοδεία από τραυματιοφορέα** αξιολογήθηκε ως εξαιρετική-πολύ καλή από το **97%** των ασθενών

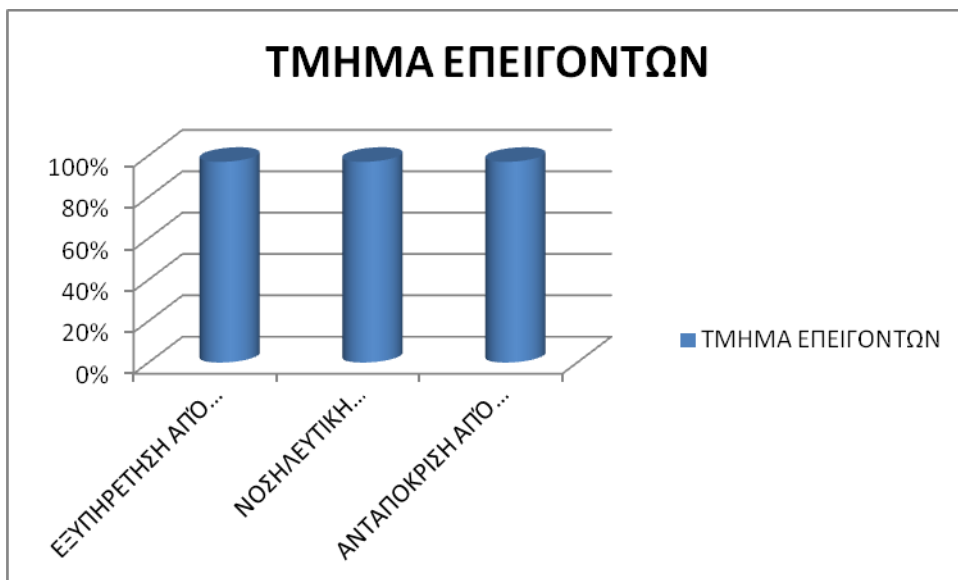


Σχεδιάγραμμα 5 Νοσηλευτική Υπηρεσία.

Στη συνέχεια μελετάμε το τμήμα των επειγόντων που περιλαμβάνει και τις τρεις υπηρεσίες μαζί (διοικητικές, νοσηλευτικές και ιατρικές υπηρεσίες) όπου προκύπτουν το ίδιο ποσοστό ικανοποίησης από τους εργαζόμενους.

#### ΕΡΩΤΗΣΗ 4 (Τμήμα Επειγόντων)

- Το **97%** των ασθενών έκρινε **την εξυπηρέτηση από την Γραμματεία** ως εξαιρετική-πολύ καλή
- Το **97%** των ασθενών έκρινε **την νοσηλευτική φροντίδα** ως εξαιρετική-πολύ καλή
- Το **97%** των ασθενών έκρινε **την ανταπόκριση από τον ιατρό** ως εξαιρετική-πολύ καλή



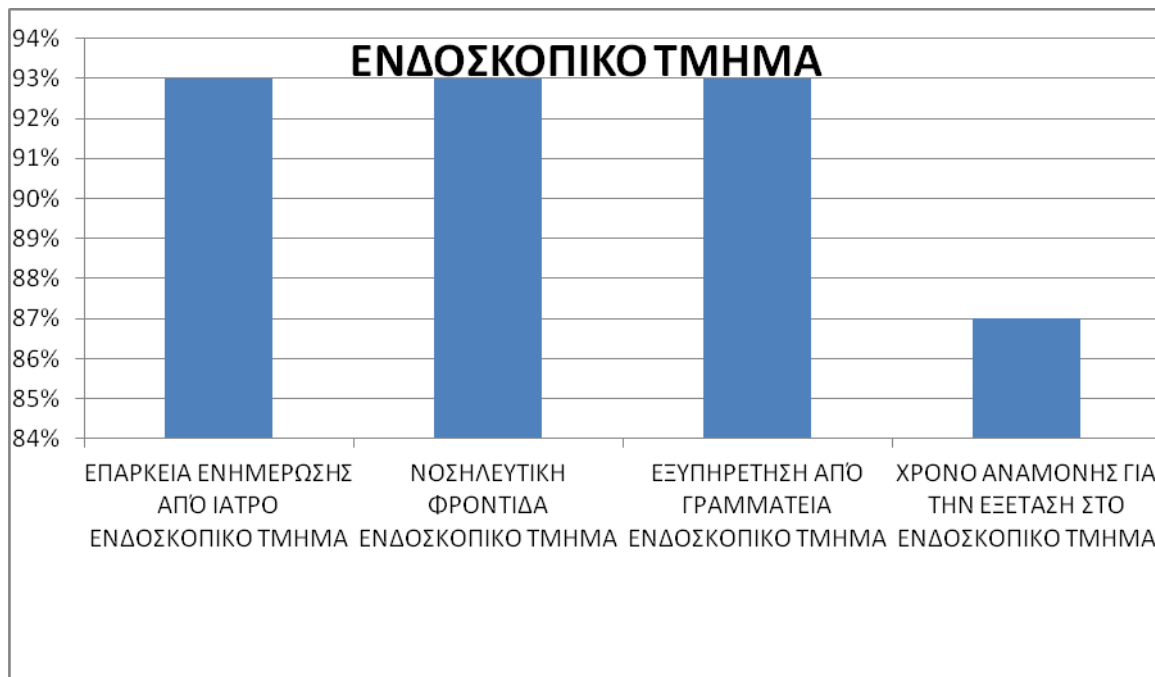
Σχεδιάγραμμα 6 Τμήμα Επειγόντων.

Για την ερώτηση 5 «Πώς αξιολογείτε το Ενδοσκοπικό Τμήμα, Το Αιμοδυναμικό Τμήμα σχετικά με την επάρκεια ενημέρωσης από τον ιατρό, το επίπεδο παρεχόμενης νοσηλευτικής φροντίδας, την εξυπηρέτηση από τη Γραμματεία και το χρόνο αναμονής για την πραγματοποίηση της εξέτασης» η ανάλυση των αποτελεσμάτων έχουν ως εξής.

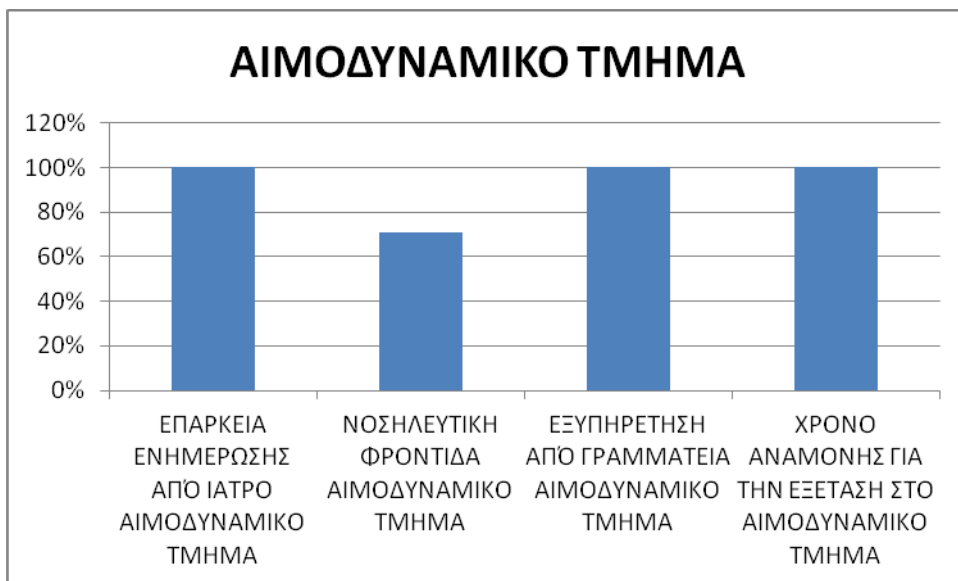
#### ΕΡΩΤΗΣΗ 5 (Ενδοσκοπικό και Αιμοδυναμικό Τμήμα)

- Το **93%** των ασθενών αξιολόγησε **την επάρκεια ενημέρωσης από τον ιατρό** ως εξαιρετική-πολύ καλή στο **Ενδοσκοπικό Τμήμα** και το **100%** των ασθενών ως εξαιρετική-πολύ καλή στο **Αιμοδυναμικό Τμήμα**

- Το **93%** των ασθενών αξιολόγησε το **επίπεδο της παρεχόμενης νοσηλευτικής φροντίδας** ως εξαιρετικό-πολύ καλό στο **Ενδοσκοπικό Τμήμα** και το **71%** των ασθενών ως εξαιρετικό-πολύ καλό στο **Αιμοδυναμικό Τμήμα**
- Το **93%** των ασθενών αξιολόγησε την **εξυπηρέτηση από την Γραμματεία του Ενδοσκοπικού Τμήματος** ως εξαιρετική-πολύ καλή και το **100%** των ασθενών αξιολόγησε την **εξυπηρέτηση από την Γραμματεία του Αιμοδυναμικού Τμήματος** ως εξαιρετική-πολύ καλή
- Το **87%** των ασθενών αξιολόγησε τον **χρόνο αναμονής για την πραγματοποίηση της εξέτασης** ως εξαιρετικό-πολύ καλό στο **Ενδοσκοπικό Τμήμα** και το **100%** των ασθενών ως εξαιρετικό-πολύ καλό στο **Αιμοδυναμικό Τμήμα**



Σχεδιάγραμμα 7 Ενδοσκοπικό Τμήμα.



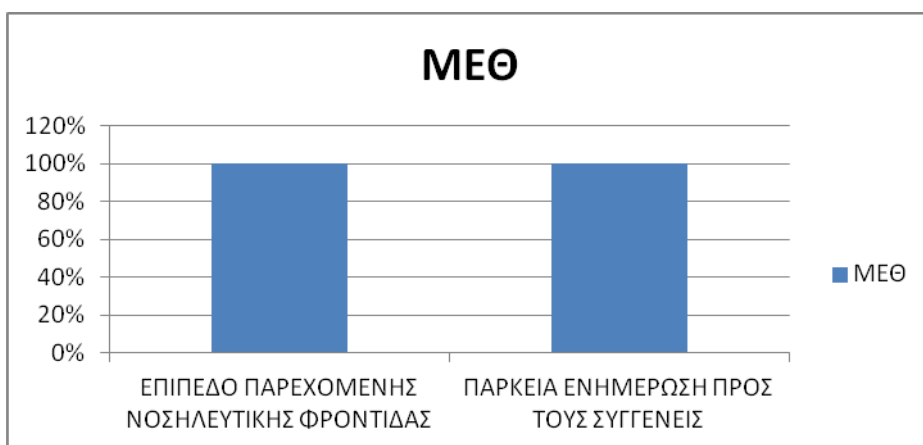
Σχεδιάγραμμα 8 Αιμοδυναμικό Τμήμα.

### ΕΡΩΤΗΣΗ 6 (ΜΕΘ)

Η σχετική ερώτηση απαντήθηκε στο **3%** των ερωτηθέντων, ποσοστό που αντιστοιχεί σε **6** ερωτηματολόγια από **197** συνολικά.

### Από αυτά τα 6 ερωτηματολόγια:

- Το **100%** των ασθενών ΜΕΘ αξιολόγησαν το **επίπεδο παρεχόμενης νοσηλευτικής φροντίδας** ως εξαιρετικό-πολύ καλό
- Το **100%** των ασθενών ΜΕΘ αξιολόγησαν την **επάρκεια ενημέρωσης προς τους συγγενείς** από τους ιατρούς της ΜΕΘ ως εξαιρετική-πολύ καλή



Σχεδιάγραμμα 9 Μονάδα Εντατικής Θεραπείας.

### 6.3 Συμπεράσματα Έρευνας.

Μελετώντας την περίπτωση της Ευρωκλινικής Αθηνών διαπιστώνεται η βαρύτητα που δίδεται στο ανθρώπινο δυναμικό της εταιρίας και πόσο πολύτιμος παράγοντας είναι οι άνθρωποι της Κλινικής, που μπορούμε να το διαπιστώσουμε από τα αποτελέσματα της έρευνας. Επομένως από την ανάλυση των απαντήσεων που δόθηκαν στα ερωτηματολόγια προκύπτουν τα εξής:

- ✓ Η συνολική εικόνα της Κλινικής βρίσκεται σε υψηλό επίπεδο.
- ✓ Το εργατικό δυναμικό της κλινικής είναι άρτια εκπαιδευμένο ως προς την εξυπηρέτηση των ασθενών γεγονός που αποδεικνύεται από τα υψηλά ποσοστά ικανοποίησης των ασθενών.
- ✓ Τα ποσοστά που χαρακτηρίζουν την ποιότητα της παροχής νοσηλευτικών, ιατρικών υπηρεσιών και διοικητικών, οικονομικών λειτουργιών ως «εξαιρετικές και πολύ καλές» ανέρχονται σε ποσοστό άνω του 92% (μέσος όρος).
- ✓ Οι παρεχόμενες νοσηλευτικές υπηρεσίες ανέρχονται σε υψηλά ποσοστά, χωρίς να διακρίνονται υψηλές αποκλίσεις από τμήμα σε τμήμα.
- ✓ Η Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού της Ευρωκλινικής Αθηνών έχει επιτύχει σωστή επιλογή και κατανομή των εργαζομένων.
- ✓ Είναι εμφανής ο σωστός σχεδιασμός ανάλυσης θέση εργασίας.
- ✓ Η ομαδικότητα, η κοινή αντίληψη των εργαζομένων για τους επιχειρησιακούς στόχους της εταιρίας είναι εμφανής κρίνοντας από τα θετικά αποτελέσματα της ικανοποίησης των παρεχόμενων υπηρεσιών από τους ασθενείς.
- ✓ Σημείο προς βελτίωση αποτελεί η μείωση για το χρόνο αναμονής στο ενδοσκοπικό τμήμα της κλινικής.

## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Ολοκληρώνοντας τη συγκεκριμένη εργασία, θα λέγαμε ότι γίνεται σημαντική προσπάθεια από τη Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού της Ευρωκλινικής Αθηνών ώστε να είναι αποτελεσματική και να επιλέγει, να διαχειρίζεται και να τοποθετεί το εργατικό δυναμικό της σύμφωνα με τις ανάγκες της επιχείρησης.

Η συγκεκριμένη εργασία, αναφέρεται στην ανάπτυξη του Ανθρώπινου Δυναμικού και τις διαδικασίες που το διέπουν και μέσω της βιβλιογραφίας έγινε μια προσπάθεια προσέγγισης του θέματος .

Απαραίτητη διαδικασία, αποτελεί ο προγραμματισμός του Ανθρώπινου Δυναμικού διότι συμβάλλει στην επιτυχία του σταδίου της προσέλκυσης και επιλογής του προσωπικού. Μέσω του συστήματος του προγραμματισμού, επιτυγχάνεται ο σωστός επιμερισμός ανθρώπινων πόρων, με αποτέλεσμα τον καλύτερο συντονισμό και έλεγχο των εργασιών. Η διαδικασία της αξιολόγησης του προσωπικού, διαδραματίζει σημαντικό ρόλο για τη συνεχή βελτίωση των ικανοτήτων και δυνατοτήτων των εργαζομένων και κατά επέκταση της επιχείρησης.

Η επιχείρηση οφείλει να βρίσκει από μόνη της τρόπους , ανάλογα με τις ανάγκες του προσωπικού, ώστε να παρέχει στους εργαζόμενους της όσο το δυνατόν περισσότερες παροχές, άυλες ή υλικές, με απώτερο σκοπό την ικανοποίησή τους. Απαραίτητη είναι η ύπαρξη εταιρικής κουλτούρας, ώστε να υπάρχει ενιαίος τρόπος σκέψης και δράσης όλων των υπαλλήλων, ο οποίος θα πρέπει να συμπίπτει με τις αξίες, τα πιστεύω και το όραμα της επιχείρησης για την επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων της, που είναι η παροχή υψηλών προδιαγραφών υπηρεσιών Υγείας.

Συμπερασματικά, θα λέγαμε ότι υπάρχει περιθώριο για περαιτέρω έρευνα σχετικά με τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στις Μονάδες Παροχής Υπηρεσιών Υγείας. Οι θεωρητικές πηγές για τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού είναι αμέτρητες αλλά λόγω των συνεχόμενων μεταβαλλόμενων οικονομικών, πολιτιστικών, πολιτικών εξελίξεων τόσο σε Εθνικό αλλά και σε Παγκόσμιο επίπεδο, δημιουργούν υπόβαθρο για περαιτέρω μελέτη.

Η μελέτη των λειτουργιών της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και η σωστή εφαρμογή τους, ιδιαίτερα στον ευαίσθητο κλάδο των Υπηρεσιών Υγείας θα οδηγήσει αποτελεσματικά στην οικονομική και κοινωνική ευημερία των οργανισμών.

# ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι

## ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΠΡΟΣ ΤΟΥΣ ΝΟΣΗΛΕΥΟΜΕΝΟΥΣ ΓΙΑ ΤΙΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΑΠΟ ΤΟΥΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ ΤΗΣ ΕΥΡΩΚΛΙΝΙΚΗΣ ΑΘΗΝΩΝ.

### ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ ΑΣΘΕΝΩΝ

Αγαπητή κυρία, αγαπητέ κύριε,

στα πλαίσια της προσπάθειας που καταβάλουμε για τη **διαρκή βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών** της Κλινικής μας, σας παρακαλούμε να συμπληρώσετε αυτό το ερωτηματολόγιο και να το τοποθετήσετε στα ειδικά κυτία ερωτηματολογίων.

Η αναγραφή των προσωπικών σας στοιχείων είναι προαιρετική.

Σας ευχαριστούμε εκ των προτέρων για τη συνεργασία σας και σας ευχόμαστε ταχεία ανάρρωση.

**Ημερομηνία:** ...../...../20.....

**Όνοματεπώνυμο** (προαιρετικά): .....

**Φύλο Ασθενούς:** Άνδρας  Γυναίκα

**Ηλικία:** έως 25  26- 45  46- 65  66 +

**Είδος Ασφάλισης:** Χωρίς ασφάλιση  Δημόσια  Ιδιωτική Ασφάλεια

**Αν έχετε ιδιωτική ασφάλιση, ποια είναι αυτή:**.....

**Νοσηλευτικός όροφος που νοσηλευτήκατε:**

1<sup>ος</sup>

ΜΕΘ

3<sup>ος</sup>

4<sup>ος</sup>

5<sup>ος</sup>Α

6<sup>ος</sup>

ODC

ΜΑΦ

5<sup>ος</sup>Β

#### 1. Πώς κρίνετε:

Εξαιρετική

Πολύ καλή

Καλή

Μέτρια

Μη  
Ικανοποι-  
ητική

α. Την εξυπηρέτηση από το Τμήμα Υποδοχής

β. Τη διαδικασία εισαγωγής από το Γραφείο Κίνησης

γ. Τη διαδικασία έγκρισης των ασφαλιστικών σας καλύψεων

δ. Την εξυπηρέτηση από το Τηλεφωνικό Κέντρο

ε. Την εξυπηρέτηση από την Υπηρεσία Ασφαλείας



στ. Την εξυπηρέτηση από τις Γραμματείες των ορόφων νοσηλείας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ζ. Την πρόσβαση των ατόμων με ειδικές ανάγκες	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
η. Την εξυπηρέτηση από το Λογιστήριο Ασθενών	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
θ. Την εξυπηρέτηση και τον τρόπο αντιμετώπισης προς τους συνοδούς σας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**2. Πως αξιολογείτε την Ιατρική Υπηρεσία σχετικά με:**

	Εξαιρετική	Πολύ καλή	Καλή	Μέτρια	Μη Ικανοποιητική
α. Το επίπεδο παρεχόμενης ιατρικής φροντίδας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
β. Την επικοινωνία με τον ιατρό κατά τη νοσηλεία σας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
γ. Το αίσθημα εμπιστοσύνης	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
δ. Τον χρόνο απασχόλησης του ιατρού κατά την νοσηλεία σας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ε. Τις οδηγίες που δόθηκαν για το σπίτι	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**3. Πως αξιολογείτε την Νοσηλευτική Υπηρεσία όσον αφορά:**

	Εξαιρετική	Πολύ καλή	Καλή	Μέτρια	Μη Ικανοποιητική
α. Το επίπεδο παρεχόμενης νοσηλευτικής φροντίδας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
β. Την ενημέρωση για τις νοσηλευτικές παρεμβάσεις	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
γ. Την ανταπόκριση του νοσηλευτικού προσωπικού	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
δ. Την εξυπηρέτηση κατά τη μεταφορά / συνοδεία από τραυματιοφορέα	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**4. Πως κρίνετε το Τμήμα Επειγόντων (σε περίπτωση που περάσατε από τα Επείγοντα) όσον αφορά:**

	Εξαιρετική	Πολύ καλή	Καλή	Μέτρια	Μη Ικανοποιητική
α. Την εξυπηρέτηση από τη Γραμματεία Επειγόντων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
β. Τη νοσηλευτική φροντίδα	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
γ. Την ανταπόκριση από τον ιατρό	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**5. Πώς αξιολογείτε:  
το Ενδοσκοπικό Τμήμα**

**το Αιμοδυναμικό Τμήμα**

**σχετικά με:**

	<b>Εξαιρετική</b>	<b>Πολύ καλή</b>	<b>Καλή</b>	<b>Μέτρια</b>	<b>Μη Ικανοποι- ητική</b>
α. Την επάρκεια ενημέρωσης από τον ιατρό	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
β. Το επίπεδο παρεχόμενης νοσηλευτικής φροντίδας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
γ. Την εξυπηρέτηση από τη Γραμματεία	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
δ. Το χρόνο αναμονής για την πραγματοποίηση της εξέτασης	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**6. Πως αξιολογείτε τη Μονάδα Εντατικής  
Θεραπείας (ΜΕΘ) σχετικά με:**

	<b>Εξαιρετική</b>	<b>Πολύ καλή</b>	<b>Καλή</b>	<b>Μέτρια</b>	<b>Μη Ικανοποι- ητική</b>
α. Το επίπεδο παρεχόμενης νοσηλευτικής φροντίδας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
β. Την επάρκεια ενημέρωσης προς τους συγγενείς από τους ιατρούς της ΜΕΘ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**7. Πως κρίνετε το Τμήμα Διατροφής σχετικά  
με:**

	<b>Εξαιρετική</b>	<b>Πολύ καλή</b>	<b>Καλή</b>	<b>Μέτρια</b>	<b>Μη Ικανοποι- ητική</b>
α. Την ποιότητα διατροφής	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
β. Την εμφάνιση του δίσκου	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
γ. Τη θερμοκρασία του φαγητού	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
δ. Την εξυπηρέτηση των τραπεζοκόμων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**8. Ποια είναι η εντύπωσή σας σχετικά με:**

	<b>Εξαιρετική</b>	<b>Πολύ καλή</b>	<b>Καλή</b>	<b>Μέτρια</b>	<b>Μη Ικανοποι- ητική</b>
α. Την καθαριότητα των χώρων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
β. Την καθαριότητα των WC	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- γ. Την ησυχία
- δ. Την προσφορά υπηρεσιών από το Bar – Κυλικείο
- ε. Τη λειτουργικότητα βοηθητικών παροχών (φωτισμός, τηλέφωνο, κουδούνι, κλπ)

**9. Πόσα χρόνια γνωρίζετε την Ευρωκλινική Αθηνών;**

- |                            |                          |                          |                          |
|----------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <b>Τον τελευταίο χρόνο</b> | <b>1-2 χρόνια</b>        | <b>2-5 χρόνια</b>        | <b>Πάνω από 5 χρόνια</b> |
| <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

**10. Πιστεύετε ότι από την τελευταία φορά που ήρθατε στην Ευρωκλινική το επίπεδο των υπηρεσιών είναι:**

- |                          |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <b>Υψηλότερο</b>         | <b>Το ίδιο</b>           | <b>Χαμηλότερο</b>        |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

**11. Αντιμετωπίσατε δυσκολίες κατά την πρόσβαση σας στην Ευρωκλινική όσον αφορά:**

- |                          |                          |             |
|--------------------------|--------------------------|-------------|
| <b>Τη συγκοινωνία</b>    | <b>Το παρκάρισμα</b>     | <b>Άλλο</b> |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | .....       |

**12. Πώς μάθατε για την Ευρωκλινική Αθηνών;** (σημειώστε περισσότερα από ένα αν ισχύουν)

- α. από διαφήμιση σε περιοδικό/ εφημερίδα/ τηλεόραση
- β. από άρθρο ιατρού σε περιοδικό/ εφημερίδα
- γ. από παρουσία ιατρού στην τηλεόραση
- δ. από φίλο, συγγενή γνωστό
- ε. από τον ιατρό σας
- στ. από τον ασφαλιστή σας
- ζ. επειδή βρίσκεται κοντά σας
- η. άλλο.....

**13. Θα συστήνατε την Ευρωκλινική;**

**Ναι**

**Όχι**

**Παρακαλούμε προσθέστε οποιαδήποτε σχόλια/υποδείξεις/επισημάνσεις/προτάσεις και εν γένει προσδοκίες σας, που νομίζετε ότι θα μας βοηθήσουν να γίνουμε καλύτεροι:**

.....

.....

.....

.....

**Σας ευχαριστούμε,**

Σ.Δ.Π.1.1/01.09.11

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙ

### ΕΘΝΙΚΗ ΓΕΝΙΚΗ ΣΥΛΛΟΓΙΚΗ ΣΥΜΒΑΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ 2014

Στην Αθήνα, σήμερα 26 Μαρτίου 2014, οι υπογράφωντες την παρούσα Εθνική Γενική Συλλογική Σύμβαση Εργασίας, αφενός:

α) Δημήτριος Δασκαλόπουλος, Πρόεδρος ΣΕΒ και Χαρίτων Κυριαζής Εκτελεστικός Αντιπρόεδρος και Πρόεδρος της Εκτελεστικής Επιτροπής του ΣΕΒ συνδέσμου επιχειρήσεων και βιομηχανιών και εκπρόσωποι αυτού

β) Γεώργιος Καββαθάς, Πρόεδρος και Γεώργιος Κουράσης, Γενικός Γραμματέας της Γενικής Συνομοσπονδίας Επαγγελματιών, Βιοτεχνών και Εμπόρων Ελλάδας (Γ.Σ.Ε.Β.Ε.Ε.) και εκπρόσωποι αυτής,

γ) Βασίλειος Κορκίδης, Πρόεδρος και Γεώργιος Καρανίκας, Γενικός Γραμματέας της Εθνικής Συνομοσπονδίας Ελληνικού Εμπορίου (Ε.Σ.Ε.Ε.) και εκπρόσωποι αυτής,

δ) Ανδρέας Ανδρεάδης, Πρόεδρος και Γεώργιος Βερνίκος, Γενικός Γραμματέας του Συνδέσμου Ελληνικών Τουριστικών Επιχειρήσεων (Σ.Ε.Τ.Ε.) και εκπρόσωποι αυτού

και αφετέρου Γιάννης Παναγόπουλος, Πρόεδρος και Νικόλαος Κιουτσούκης Γενικός Γραμματέας της Γενικής Συνομοσπονδίας Εργατών Ελλάδας (Γ.Σ.Ε.Ε.) και εκπρόσωποι αυτής, όλοι νόμιμα εξουσιοδοτημένοι, συμφωνούν τα εξής:

#### ΠΡΟΟΙΜΙΟ

Τα συμβαλλόμενα μέρη δηλώνουν κατηγορηματικά την ομόφωνη και ανεπιφύλακτη απόφασή τους να κρατήσουν ενεργό το θεσμό των συλλογικών συμβάσεων εργασίας και ν' αποκαταστήσουν το ρόλο της Εθνικής Γενικής συλλογικής σύμβασης εργασίας (Ε.Γ.Σ.Σ.Ε.), παρά τα εμπόδια της πρωτοφανούς για τη χώρα ύφεσης και του ασφυκτικού νομικού πλαισίου που επέβαλε σοβαρούς περιορισμούς στη συλλογική αυτονομία.

Τα συμβαλλόμενα μέρη επαναβεβαιώνουν τη δέσμευσή τους για υλοποίηση δράσεων, που θα συμβάλουν στη μείωση της εφιαλτικής για τη χώρα ανεργίας, την πάταξη της ανασφάλιστης και αδήλωτης εργασίας, τη μετενέργεια, την επαναφορά της πλήρους και καθολικής ισχύος της Ε.Γ.Σ.Σ.Ε., την επεκτασιμότητα των συλλογικών συμβάσεων για λόγους ίσης μεταχείρισης και αποφυγής αθέμιτου ανταγωνισμού των επιχειρήσεων.

Στο πλαίσιο αυτό, τα συμβαλλόμενα μέρη συμφωνούν να παρέμβουν στον σχεδιασμό και την υλοποίηση του Εθνικού Στρατηγικού Πλαισίου Αναφοράς της Προγραμματικής Περιόδου 2014-2020, με τη σύναψη μιας Εθνικής Προγραμματικής Συμφωνίας για την οικονομική και κοινωνική ανασυγκρότηση της Ελλάδας και τη συγκρότηση δικτύου συνεργασίας μεταξύ τους, στη βάση των παρακάτω θεματικών ενοτήτων:

1. Απασχόληση – Εκπαίδευση – Κατάρτιση
2. Κοινωνική Προστασία
3. Ανταγωνιστικότητα
4. Επιχειρηματικότητα - Καινοτομία

Τέλος, τα μέρη συμφωνούν να επεξεργαστούν πρόταση σύμπραξής τους με τον ΟΑΕΔ με στόχο τη συντονισμένη οργάνωση δράσεων σχετικά με την απασχόληση των νέων (π.χ. μαθητεία, πρακτική άσκηση, εγγύηση για τη νεολαία, νεανική επιχειρηματικότητα κλπ).

## **ΑΡΘΡΟ 1**

1. Προωθείται η υλοποίηση Κοινών Δράσεων των συμβαλλομένων μερών, με τεχνική υποστήριξη από το Γραφείο Διασύνδεσης Αθηνών της Διεθνούς Οργάνωσης Εργασίας, που περιλαμβάνει τις εξής ενότητες:

- α) την αποτύπωση της παρούσας κατάστασης και τη διερεύνηση της αποτελεσματικότητας των δομών του τριμερούς κοινωνικού διαλόγου,
- β) την ενίσχυση των διαδικασιών και της αποτελεσματικότητας του κλαδικού επιπέδου διαπραγμάτευσης,
- γ) τη συμμετοχή τους στην εφαρμογή ποιοτικών και βιώσιμων εφαρμογών επαγγελματικής εκπαίδευσης και κατάρτισης και ειδικότερα μαθητείας και την διαμόρφωση πλαισίου αποτροπής και ελέγχου των καταχρηστικών πρακτικών και
- δ) την καταπολέμηση των διακρίσεων που απαγορεύονται από το νόμο στις εργασιακές σχέσεις.

2. Τα συμβαλλόμενα μέρη συμφωνούν στην άμεση αξιοποίηση και προώθηση προς την Πολιτεία των πορισμάτων (ενδιάμεσων και τελικών) των ως άνω Κοινών Δράσεων, όπως αυτά θα αποτυπωθούν από την προβλεπόμενη Ομάδα Διοίκησης, Ελέγχου Ποιότητας και Επεξεργασίας των Θέσεων Πολιτικής, στην οποία μετέχουν όλοι οι φορείς ισότιμα.

## **ΑΡΘΡΟ 2**

### **ΓΟΝΙΚΗ ΑΔΕΙΑ ΦΡΟΝΤΙΔΑΣ ΠΑΙΔΙΟΥ (ΜΕΙΩΜΕΝΟ ΩΡΑΡΙΟ)**

Ο εργαζόμενος πατέρας έχει αυτοτελές δικαίωμα και με τις ίδιες προϋποθέσεις χρήσης της προβλεπόμενης από τις Εθνικές Γενικές ΣΣΕ άδειας φροντίδας παιδιού (μειωμένο ωράριο), χορηγούμενου του δικαιώματος και σε περίπτωση που η μητέρα είναι αυτοαπασχολούμενη.

Στην περίπτωση που και οι δύο γονείς είναι μισθωτοί, με κοινή τους δήλωση που κατατίθεται στους αντίστοιχους εργοδότες τους, καθορίζεται η επιλογή τους για το ποιος από

τους δύο θα κάνει χρήση της γονικής άδειας φροντίδας παιδιού (μειωμένο ωράριο), εκτός αν με κοινή τους δήλωση καθορίσουν χρονικά διαστήματα που ο καθένας κάνει χρήση μέσα στα χρονικά όρια ισχύος του δικαιώματος αυτού.

Η άσκηση του ως άνω δικαιώματος ισχύει από την υπογραφή της παρούσης.

### ΑΡΘΡΟ 3

Τα συμβαλλόμενα μέρη αποφασίζουν ότι όλοι οι θεσμικοί όροι εργασίας, που θεσπίστηκαν με τις προηγούμενες Ε.Γ.Σ.Σ.Ε. και τις αντίστοιχες Διαιτητικές Αποφάσεις, όπως ίσχυαν κατά τη διαδοχή τους, αποτελούν ενιαίο σύνολο και εξακολουθούν να ισχύουν.

### ΑΡΘΡΟ 4

Ευνοϊκότεροι όροι εργασίας που προβλέπονται από νόμους, διατάγματα, υπουργικές αποφάσεις, συλλογικές συμβάσεις, διαιτητικές αποφάσεις, εσωτερικούς κανονισμούς, έθιμα, πρακτική της επιχείρησης ή ατομικές συμβάσεις εργασίας, υπερισχύουν.

### ΑΡΘΡΟ 5

Τα συμβαλλόμενα μέρη ρητώς συμφωνούν ότι, εάν κατά τη διάρκεια ισχύος της παρούσας Ε.Γ.Σ.Σ.Ε. με οποιονδήποτε τρόπο αρθεί οποιαδήποτε περιοριστική διάταξη, που έχει επιβληθεί με νομοθετική παρέμβαση στο περιεχόμενο της Ε.Γ.Σ.Σ.Ε. 2010-2011-2012, τότε θα ξεκινήσουν άμεσες διαπραγματεύσεις για τον καθορισμό των μισθολογικών όρων της Ε.Γ.Σ.Σ.Ε.

### ΑΡΘΡΟ 6

Η ισχύς της παρούσας αρχίζει την 1<sup>η</sup> Ιανουαρίου 2014 και λήγει την 31<sup>η</sup> Δεκεμβρίου 2014, εκτός αν ορίζεται διαφορετικά. Με κοινή συμφωνία των μερών η ισχύς της παρούσας Ε.Γ.Σ.Σ.Ε. δύναται να παραταθεί για ένα ακόμη έτος, με τους ίδιους όρους.

### ΟΙ ΣΥΜΒΑΛΛΟΜΕΝΟΙ

Για τη Γ.Σ.Ε.Ε.

Ο Πρόεδρος

Ο Γεν. Γραμματέας

Ι. Παναγόπουλος

Ν. Κιουτσούκης

Για το Σ.Ε.Β.

Ο Πρόεδρος  
Αντιπρόεδρος

Ο Εκτ.

Δ. Δασκαλόπουλος

Χ. Κυριαζής

Για τη Γ.Σ.Ε.Β.Ε.Ε.

Ο Πρόεδρος

Ο Γεν. Γραμματέας

*Γ. Καββαθάς*

*Γ. Κουράσης*

Για την Ε.Σ.Ε.Ε.

Ο Πρόεδρος

Ο Γεν. Γραμματέας

Β. Κορκίδης

Γ. Καρανίκας

Για τον Σ.Ε.Τ.Ε.

Ο Πρόεδρος

Ο Γεν. Γραμματέας

Αν. Ανδρεάδης

Γ. Βερνίκος

## ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Cooper M., (2001), Διασφάλιση και Βελτίωση της ποιότητας. Διοίκηση υπηρεσιών υγείας, Β΄ Τόμος, Αθήνα
2. Tyson Shaun, York Alfred, (2004), Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού, Εκδόσεις Μ. Γκιούδας, Αθήνα
3. Ανδριώτη Δ., (1994), Οι ανθρώπινοι Πόροι στον Υγειονομικό Τομέα, Ακαδημία Επαγγελματιών Υγείας, Αθήνα.
4. Γιάννης Κ. Χολέβας, (2005), Αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων (Management), Εκδοτικός Οίκος Interbooks, Αθήνα
5. Γούλα Α., (2007), Διοίκηση και Διαχείριση Νοσοκομείου, 2<sup>η</sup> Έκδοση, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα.
6. Δημητριάδη Ζ., (2000), Μεθοδολογία Επιχειρηματικής Έρευνας, Εκδόσεις Interbooks
7. Δημητρόπουλος Γ. Ευστάθιος., (1998), Εκπαιδευτική Αξιολόγηση – Η αξιολόγηση της εκπαίδευσης και του εκπαιδευτικού έργου, Τέταρτη έκδοση, Εκδόσεις Γρηγόρη, Αθήνα.
8. Δημητρόπουλος Γ. Ευστάθιος., (1998), Εκπαιδευτική αξιολόγηση της εκπαίδευσης και του εκπαιδευτικού έργου, 4<sup>η</sup> Έκδοση, Εκδόσεις Γρηγόρη, Αθήνα
9. Θεοδώρου Μ., Σαρρής Μ., Σούλης Σ., (1995), Συστήματα Υγείας και Ελληνική Πραγματικότητα, Αθήνα
10. Θεοδώρου Μ., Σαρρής Μ., Σούλης Σ., (2001), Συστήματα Υγείας, Εκδόσεις Παπαζήση
11. Ιορδάνογλου Δ., (2008), Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στις σύγχρονες οργανώσεις – νέες τάσεις και πρακτικές, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα
12. Καλογεροπούλου Μ., & Μουρδουκούτας Π., (2007), Υπηρεσίες Υγείας, Α τόμος, Εκδόσεις Βήτα, Αθήνα
13. Κανελλόπουλος Χ., (2002), Διοίκηση Προσωπικού/Ανθρώπινου Δυναμικού, Εκδόσεις Κανελλόπουλος Χ., Αθήνα
14. Λιαρόπουλος Λ., (2007), Οργάνωση Υπηρεσιών και Συστημάτων Υγείας, Α τόμος, Εκδόσεις Βήτα, Αθήνα
15. Μπουραντάς Δ. & Παπαλεξανδρή Ν., (2003), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα



16. Ξηροτύρη – Κουφίδου Σ., (1997), Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων. Η πρόκληση του 21<sup>ου</sup> αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον, Εκδόσεις Ανικούλα, Θεσσαλονίκη
17. Παπαλεξανδρή Ν., & Μπουραντάς Δ.,(2002), Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Εκδόσεις Γ. Μπένου
18. Παπαλεξανδρή Ν., & Μπουραντάς., (2002), Αποτελεσματική Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Εκδόσεις Γ. Μπένου
19. Σουλιώτης κ., (2000), Ο Ρόλος του Ιδιωτικού Τομέα στο Ελληνικό Σύστημα Υγείας, Εκδόσεις Παπαζήσης, Αθήνα
20. Τερζίδης Κ. & Τζωρτζάκης Κ., (2004), Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Εκδόσεις Rosili , Αθήνα
21. Τούντας Γ., Σουλιώτης Κ., Οικονόμου Ν., (2007), Οι Υπηρεσίες Υγείας στην Ελλάδα. Κέντρο Μελετών Υπηρεσιών Υγείας Ιατρικής Σχολής ΕΚΠΑ, Αθήνα
22. Υφαντόπουλος Ν. Ιωάννης, (1988), Ο προγραμματισμός του τομέα υγείας στην Ελλάδα, Εθνικό Κέντρο Κοινωνικών Ερευνών, Αθήνα
23. Φαναριώτη Π., (1996), Ανθρώπινες Σχέσεις, Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα
24. Φαναριώτη Π.,(1999) Διοίκηση Προσωπικού, Εκδόσεις Α. Σταμούλη, Αθήνα
25. Χατζηπαντελής Π., (1999), Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Εκδόσεις Μεταίχμιο, Αθήνα
26. Χυτήρης Λ. (2001), Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα

## **ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

1. Armstrong M., (1992), Human Resources Management Strategy and Action, Kogan Page, London.
2. Bratton J., & Cold J., (2003), Human Resources Management, Macmillan, Hampshire.
3. Cascio W.F., (1995), Managing human resources, productivity, quality of work life, profits, New York, McGraw Hill Co.
4. Dunn J.D. & Stephens E., (1972), Management of Personnel, McGraw Hill Co.
5. French W., (1994), Human Resources Management, 3<sup>rd</sup> Edition Boston: Houghton Mifflin.
6. Kessler I., (2002), Human Resources Management, Rontledge, London.

7. Lawrence F. Wolper, (2010) Health Care Administration, Jones & Bartlett Publishers, United Kingdom.
8. Martinez J. & Martineau T., (1998), Human Resources in Healthcare, Oxford University Press, United Kingdom.
9. Reiper R., (1990), Human Resources Management, Walter de Gruyter, Berlin.
10. Schuler R., Jackson S., (1996), Human Resources Management, Positioning for the 21th century, West Publishing, Minneapolis.
11. Sherman A. & Bohlander G., (2001), Managing Human Resources, South Western Publishing.
12. Sherman A., (1998), Managing Human Resources, South Western, Ohio
13. Snell S. & Bohlander G., (2007), Human Resources Management, International Thomson Publishing Company.
14. Storey I., (1992), Developments in the Management of Human Resources, Blackwell.
15. University of Leicester, (1997) Human Resources Management, Master of Business Administration, Module 601, Learning Resources.
16. Werther W., B. & Davis J.K., (1996), Human Resources and Personnel Management, 5<sup>th</sup> Edition, Irwin McGraw Hill.

## ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ

<http://www.euroclinic.gr/>

<http://el.wikipedia.org>

<http://www.human-resources-health.com/>

<http://www.ashra.org/>