

2024-01

pÿ Ÿ Á ì » ¿ Â Ä · Â ” ¹ ¿ ¯ ° · ã · Â Ä É ½  
 pÿ ‘ ½ , Á Î Æ ½ É ½ ì Á É ½ ã Ä ¿ Å Â Æ ¿  
 pÿ À ± Á ¿ Ç ® Â Å Æ · Á µ ã ¹ Î ½ Å ³ µ ¯ ± Â

pÿ ± À ± ½ ´ Á - ¿ Å , ± ½ ± ³ ¹ Î Ä · Â

pÿ œ µ Ä ± Ä Ä Å Ç ¹ ± ° ì Á ì ³ Á ± ¼ ¼ ± ” · ¼ ì ã ¹ ± ” ¹ ¿ ¯ ° · ã · , £ Ç ¿ » ® Ÿ ¹ ° ¿ ½ ¿ ¼ ¹ ° Î ½ · À ¹ Ä Ä · ¼  
 pÿ ” ¹ ¿ ¯ ° · ã · Â , ± ½ µ À ¹ Ä Ä ® ¼ ¹ ¿ · µ ¯ À ¿ » ¹ Â ¯ Æ ¿

---

<http://hdl.handle.net/11728/12677>

Downloaded from HEPHAESTUS Repository, Neapolis University institutional repository



**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ  
ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

**ΤΜΗΜΑ**

**Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΩΝ  
ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΣΤΟΥΣ ΦΟΡΕΙΣ  
ΠΑΡΟΧΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΥΓΕΙΑΣ**

**ΠΑΝΑΓΙΩΤΗΣ ΠΑΠΑΝΔΡΕΟΥ**

**ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ 2024**



**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ  
ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

**ΤΜΗΜΑ**

**Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΩΝ  
ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΣΤΟΥΣ ΦΟΡΕΙΣ  
ΠΑΡΟΧΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΥΓΕΙΑΣ**

**Διατριβή η οποία υποβλήθηκε προς απόκτηση εξ  
αποστάσεως μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών στη  
Δημόσια Διοίκηση στο Πανεπιστήμιο Νεάπολις**

**ΠΑΝΑΓΙΩΤΗΣ ΠΑΠΑΝΔΡΕΟΥ**

**ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ 2024**

## **Πνευματικά δικαιώματα**

Copyright © Παναγιώτης Παπανδρέου, 2024

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

Η έγκριση της διατριβής από το Πανεπιστήμιο Νεάπολις δεν υποδηλώνει απαραίτητως και αποδοχή των απόψεων του συγγραφέα εκ μέρους του Πανεπιστημίου.

## **Η ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΔΗΛΩΣΗ**

Ο Παναγιώτης Παπανδρέου γνωρίζοντας τις συνέπειες της λογοκλοπής, δηλώνω υπεύθυνα ότι η παρούσα εργασία με τίτλο «Ο ρόλος της Διοίκησης των Ανθρώπινων Πόρων στους φορείς παροχής υπηρεσιών υγείας», αποτελεί προϊόν αυστηρά προσωπικής εργασίας και όλες οι πηγές που έχω χρησιμοποιήσει, έχουν δηλωθεί κατάλληλα στις βιβλιογραφικές παραπομπές και αναφορές. Τα σημεία όπου έχω χρησιμοποιήσει ιδέες, κείμενο ή/και πηγές άλλων συγγραφέων, αναφέρονται ευδιάκριτα στο κείμενο με την κατάλληλη παραπομπή και η σχετική αναφορά περιλαμβάνεται στο τμήμα των βιβλιογραφικών αναφορών με πλήρη περιγραφή.

### **Ο Δηλών**

Παναγιώτης Παπανδρέου

## Περιεχόμενα

|   |    |
|---|----|
| Περίληψη στα Ελληνικά .....   | 8  |
| Περίληψη στην Αγγλική Γλώσσα .....  | 9  |
| Πρόλογος .....  | 10 |
| 1. Εισαγωγή.....  | 11 |
| Κεφάλαιο 1: Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων .....   | 12 |
| 1.1 Ορισμοί της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων.....   | 12 |
| 1.2 Η φύση της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού .....   | 13 |
| 1.3 Πεδίο εφαρμογής της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού .....  | 14 |
| 1.4 Στόχοι της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού .....   | 16 |
| 1.5 Λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού .....  | 18 |
| 1.7 Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού σήμερα.....   | 22 |
| Κεφάλαιο 2: Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στον κλάδο της Υγείας .....   | 23 |
| 2.1 Η παροχή υπηρεσιών Υγείας στην Ελλάδα .....   | 23 |
| 2.2 Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού στην υγεία .....  | 24 |
| 2.3 Επίδραση της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στην ποιότητα των παρεχομένων<br>υπηρεσιών υγείας φορέων παροχής υπηρεσιών Υγείας ..... | 34 |
| 2.4 Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού στα δημόσια ελληνικά νοσοκομεία .....   | 38 |
| Κεφάλαιο 3: Μεθοδολογία της εργασίας .....  | 41 |
| Κεφάλαιο 4: Συζήτηση - Συμπεράσματα.....  | 42 |
| Βιβλιογραφία.....   | 47 |

**Όνοματεπώνυμο Φοιτητή/Φοιτήτριας:** Παναγιώτης Παπανδρέου

**Τίτλος Μεταπτυχιακής Διατριβής:** «Ο ρόλος της Διοίκησης των Ανθρώπινων Πόρων στους φορείς παροχής υπηρεσιών υγείας»

Η παρούσα Μεταπτυχιακή Διατριβή εκπονήθηκε στο πλαίσιο των σπουδών για την απόκτηση εξ αποστάσεως μεταπτυχιακού τίτλου στο Πανεπιστήμιο Νεάπολις και εγκρίθηκε στις ..... [ημερομηνία έγκρισης] από τα μέλη της Εξεταστικής Επιτροπής.

**Εξεταστική Επιτροπή:**

Πρώτος επιβλέπων : **Καλλιόπη Παναγιωτοπούλου** μέλος ΣΕΠ

Μέλος Εξεταστικής Επιτροπής: **Δήμητρα Λατσού** Λέκτορας Πανεπιστημίου

Μέλος Εξεταστικής Επιτροπής: **Λορένα Ανδρούτσου** Λέκτορας Πανεπιστημίου

## Ευχαριστίες



## Περίληψη στα Ελληνικά

Η αποτελεσματική διαχείριση και διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού είναι ένας τρόπος ανάπτυξης τόσο για τους οργανισμούς υγείας όσο και για το προσωπικό τους. Οι σύγχρονες προκλήσεις για την υγεία, η οικονομική κρίση, η παγκοσμιοποίηση, οι νέες τεχνολογίες και οι σύγχρονες μέθοδοι διαχείρισης των οργανισμών υγείας είναι μερικοί από τους λόγους για τους οποίους είναι σημαντική η διεξαγωγή βιβλιογραφικής ανασκόπησης σχετικά με το παραπάνω θέμα, η οποία θα βοηθήσει στη συλλογή όλων των πιο πρόσφατων γνώσεων σε δευτερογενή έρευνα και εξαγωγή χρήσιμων συμπερασμάτων.

Στην παρούσα μελέτη, πραγματοποιήθηκε ανασκόπηση της βιβλιογραφίας για μερικά από τα βασικά ζητήματα που πρέπει να αντιμετωπίσει ένα τμήμα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού σε ένα νοσοκομείο, με απώτερο στόχο να γίνει κατανοητό με τεκμηριωμένο τρόπο ότι η ανάπτυξη μπορεί να συμβεί σε οργανισμούς υγείας μέσω αποτελεσματικής διαχείριση και διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού. Η διοίκηση και διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού υπογραμμίζει τη σημασία της ανθρώπινης πτυχής, η οποία είναι η πιο ουσιαστική από τους άλλους πόρους, τόσο υλικούς όσο και οικονομικούς. Η σημασία του πηγάζει από τη χρήση κάθε εργαζόμενου ως το πιο ουσιαστικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και αποδοτικότητα, με απώτερο στόχο την παροχή υπηρεσιών υγείας υψηλού επιπέδου.

**Λέξεις κλειδιά:** διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, ποιότητα υγειονομικής περίθαλψης, ικανοποίηση εργαζόμενων, ελληνικό σύστημα υγείας

## Περίληψη στην Αγγλική Γλώσσα

Effective human resource management and administration is a way of growth for both health organizations and their staff. Modern health challenges, economic crisis, globalization, new technologies and modern management methods of health organizations are some of the reasons why it is important to carry out a literature review on the above topic, which will help to collecting all the latest knowledge in secondary research and drawing useful conclusions.

In the present study, a literature review was carried out on some of the key issues to be faced by a human resources management department in a hospital, with the ultimate goal of understanding in an evidence-based manner that growth can occur in health organizations through effective management and administration. of the human Resources. Human resource administration and management emphasizes the importance of the human aspect, which is the most essential of the other resources, both material and financial. Its importance stems from the use of each employee as the most essential competitive advantage and efficiency, with the ultimate goal of providing high-level health services.

**Keywords:** human resource management, health care quality, employee satisfaction, Greek health system

## **Πρόλογος**

Το θεμέλιο κάθε συστήματος υγειονομικής περίθαλψης είναι οι άνθρωποι του, που είναι άμεσα υπεύθυνοι για τα αποτελέσματα και τα επίπεδα ικανοποίησης των ασθενών. Οι ομάδες ανθρώπινου δυναμικού της υγειονομικής περίθαλψης είναι υπεύθυνες για την πρόσληψη και την ενσωμάτωση αυτών των ανθρώπων, την προώθηση μιας θετικής και συμπνετικής κουλτούρας στο χώρο εργασίας, βοηθώντας τους υπαλλήλους να προωθήσουν τη σταδιοδρομία τους και διασφαλίζοντας ότι οι οργανισμοί και οι άνθρωποι τους συμμορφώνονται με μια σειρά από πολιτικές και κανονισμούς ασφάλειας, ιδιωτικότητας, εκπαίδευσης.

## **1. Εισαγωγή**

Αντικείμενο πραγμάτευσης της παρούσας εργασίας είναι ο ρόλος της Διοίκησης των Ανθρώπινων Πόρων στους φορείς παροχής υπηρεσιών υγείας. Η διαδικασία οργάνωσης του ανθρώπινου δυναμικού σε επιχειρήσεις και οργανισμούς εμφανίζεται

από τη στιγμή που αναδεικνύεται η αναγκαιότητα για κεντρικό σχεδιασμό των διαδικασιών τους. Η ύπαρξή του σήμερα παίζει καταλυτικό ρόλο στην εύρυθμη λειτουργία εταιρειών και οργανισμών, καθώς και στις σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων.

Ένας από τους πρωταρχικούς στόχους των οργανισμών υγείας που επιδιώκουν να βελτιώσουν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους είναι η αποτελεσματική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού. Στις μέρες μας, καθώς έχουν διαμορφωθεί τεράστιοι σχηματισμοί και περίπλοκες οργανωτικές μορφές, η πρακτική της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού έχει γίνει πιο δύσκολη. Η ταχεία ανάπτυξη της τεχνολογίας τις προηγούμενες δεκαετίες έχει υπερτροφοδοτήσει όλες τις λειτουργίες Διαχείρισης Ανθρώπινου Κεφαλαίου. Η ασυνήθιστα γρήγορη πρόοδος που σημειώθηκε στις ιατρικές επιστήμες και την τεχνολογία της πληροφορίας είχε αυξήσει τις απαιτήσεις στην οργάνωση των μονάδων υγειονομικής περίθαλψης και στο έργο που επιτελούσαν.

## **Κεφάλαιο 1: Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων**

Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων είναι μια διευθυντική λειτουργία που προσπαθεί να ταιριάζει τις ανάγκες ενός οργανισμού με τις δεξιότητες και τις ικανότητες των υπαλλήλων του. Αφορά στη μελέτη των δραστηριοτήτων των ατόμων που εργάζονται σε έναν οργανισμό.

### **1.1 Ορισμοί της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων**

Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων είναι μια λειτουργία διαχείρισης που σχετίζεται με την πρόσληψη, την παρακίνηση και τη διατήρηση ατόμων σε έναν οργανισμό.

Επικεντρώνεται στους ανθρώπους σε οργανισμούς και επιδιώκει την αποτελεσματική και αποδοτική αξιοποίηση του ταλέντου των εργαζομένων για την επίτευξη των οργανωτικών στόχων. Με άλλα λόγια, είναι η λειτουργία προσωπικού που αφορά στην προμήθεια, την ανάπτυξη, την αποζημίωση, την ενσωμάτωση και τη συντήρηση του προσωπικού ενός οργανισμού με σκοπό τη συμβολή στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Ως εκ τούτου, η διαχείριση προσωπικού περιλαμβάνει το σχεδιασμό, την οργάνωση, τη διεύθυνση και τον έλεγχο της απόδοσης των εργαζομένων (Welch, & Björkman, 2015).

Γενικά η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων αποτελείται από τις δραστηριότητες, τις πολιτικές και τις πρακτικές που εμπλέκονται στην απόκτηση, ανάπτυξη, χρήση, αξιολόγηση, διατήρηση και διατήρηση του κατάλληλου αριθμού και μείγματος δεξιοτήτων εργαζομένων για την επίτευξη των στόχων ενός οργανισμού. Ο στόχος της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων είναι να μεγιστοποιήσει τις συνεισφορές των εργαζομένων προκειμένου να επιτευχθεί η βέλτιστη παραγωγικότητα και αποτελεσματικότητα, ενώ ταυτόχρονα επιτυγχάνονται ατομικοί στόχοι (όπως η προκλητική εργασία και η απόκτηση αναγνώρισης) και κοινωνικοί στόχοι (όπως η νομική συμμόρφωση και η επίδειξη κοινωνικής ευθύνης) (Albrecht et al., 2015). Συμπερασματικά, η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού μπορεί να οριστεί ως η τέχνη της προμήθειας, ανάπτυξης και διατήρησης ικανού εργατικού δυναμικού για την επίτευξη των στόχων ενός οργανισμού με αποτελεσματικό και αποδοτικό τρόπο.

## **1.2 Η φύση της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού**

Στον πυρήνα της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων βρίσκεται η εφαρμογή λειτουργιών και αρχών διαχείρισης οι οποίες εφαρμόζονται στην απόκτηση, ανάπτυξη, διατήρηση και παροχή αμοιβών στους εργαζόμενους στον οργανισμό. Εξίσου σημαντική είναι η συνέργεια όλων των διοικητικών αποφάσεων, με άλλες αποφάσεις και πολιτικές που αφορούν στην ανάπτυξη και ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού, δεδομένου ότι οι αποφάσεις που λαμβάνονται επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα ενός οργανισμού. Η αποτελεσματικότητα ενός οργανισμού θα έχει ως αποτέλεσμα τη βελτίωση των υπηρεσιών προς τους πελάτες με τη μορφή προϊόντων υψηλής ποιότητας που παρέχονται με λογικό κόστος. Επιπρόσθετα, οι λειτουργίες του ανθρώπινου δυναμικού

δεν περιορίζονται μόνο σε επιχειρηματικές εγκαταστάσεις, αλλά ισχύουν για μη επιχειρηματικούς οργανισμούς όπως η εκπαίδευση, η υγειονομική περίθαλψη, η ψυχαγωγία και άλλα παρόμοια (Arthur, 1994).

Συμπερασματικά, το ανθρώπινο δυναμικό αναφέρεται σε ένα σύνολο προγραμμάτων, λειτουργιών και δραστηριοτήτων που σχεδιάζονται και πραγματοποιούνται προκειμένου να μεγιστοποιηθεί η αποτελεσματικότητα τόσο των εργαζομένων όσο και της οργάνωσης.

### **1.3 Πεδίο εφαρμογής της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού**

Το πεδίο εφαρμογής της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού είναι ιδιαίτερα διευρυμένο. Όλες οι κύριες δραστηριότητες στην επαγγελματική ζωή ενός εργαζομένου – από τη στιγμή της εισόδου του σε έναν οργανισμό μέχρι την αποχώρησή του εμπίπτουν στην αρμοδιότητα της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. Όπως έχει αναφερθεί, οι κύριες δραστηριότητες ανθρώπινου δυναμικού περιλαμβάνουν το σχεδιασμό του ανθρώπινου δυναμικού, την ανάλυση και το σχεδιασμό της εργασίας, την πρόσληψη, τις αμοιβές, τα κίνητρα, και τη συντήρηση των εργαζομένων, καθώς τις εργασιακές σχέσεις και προοπτικές της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (Χατζηπαντελή& Γρηγοράκη, 1999).

Το εύρος της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού εκτείνεται σε όλες τις αποφάσεις, στρατηγικές, παράγοντες, αρχές, λειτουργίες, πρακτικές, λειτουργίες, δραστηριότητες και μεθόδους που σχετίζονται με τη διαχείριση των ανθρώπων ως υπαλλήλων σε κάθε τύπο οργανισμού και όλες οι διαστάσεις που σχετίζονται με τους ανθρώπους στις εργασιακές τους σχέσεις, και όλη την δυναμική που απορρέει από αυτήν.

Οι εννέα ευρείες περιοχές δραστηριοτήτων της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού έχουν ως εξής (Kaufman, 2008):

- Σχεδιασμός Ανθρώπινου Δυναμικού
- Σχεδιασμός Οργανισμού και Εργασίας
- Επιλογή και Στελέχωση
- Κατάρτιση και Ανάπτυξη
- Οργανωτική Ανάπτυξη
- Αποζημιώσεις και παροχές
- Βοήθεια εργαζομένων

- Σωματείο/Εργασιακές Σχέσεις
- Σύστημα Έρευνας και Πληροφόρησης Προσωπικού

Ο στόχος του Σχεδιασμού Ανθρώπινου Δυναμικού είναι να διασφαλίσει ότι ο οργανισμός έχει τους σωστούς τύπους ατόμων τη σωστή στιγμή στο σωστό μέρος. Προετοιμάζει απογραφή ανθρώπινων πόρων με σκοπό να αξιολογήσει τις παρούσες και μελλοντικές ανάγκες, τη διαθεσιμότητα και τις πιθανές ελλείψεις σε ανθρώπινο δυναμικό. Στη συνέχεια, ο Σχεδιασμός Οργανισμού και Εργασίας προβλέπει τη ζήτηση και τις προμήθειες και προσδιορίζει τις πηγές επιλογής. Επιπρόσθετα, η λειτουργία του σχεδιασμού περιλαμβάνει την ανάπτυξη στρατηγικών τόσο μακροπρόθεσμων όσο και βραχυπρόθεσμων, που θα καλύψουν τις ανάγκες σε ανθρώπινο δυναμικό.

Ο Σχεδιασμός Οργανισμού και Εργασίας αφορά στο καθήκον του καθορισμού της οργανωτικής δομής, της εξουσίας, της σχέσης και των ευθυνών. Αυτό θα σημαίνει επίσης ορισμό του περιεχομένου εργασίας για κάθε θέση στον οργανισμό. Αυτό γίνεται με την «περιγραφή εργασίας». Ένα άλλο σημαντικό βήμα είναι η «Προδιαγραφή εργασίας». Η προδιαγραφή εργασίας προσδιορίζει τα χαρακτηριστικά των προσώπων που θα είναι πιο κατάλληλα για κάθε εργασία, η οποία ορίζεται από την περιγραφή της θέσης εργασίας.

Η επιλογή και στελέχωση αφορά στη διαδικασία πρόσληψης και επιλογής προσωπικού. Αυτό περιλαμβάνει την αντιστοίχιση των ανθρώπων και των προσδοκιών τους με τις προδιαγραφές εργασίας και την επαγγελματική πορεία που είναι διαθέσιμες εντός του οργανισμού.

Η εκπαίδευση και ανάπτυξη περιλαμβάνει μια οργανωμένη προσπάθεια να βρεθούν οι ανάγκες κατάρτισης των ατόμων για την κάλυψη της γνώσης και των δεξιοτήτων που χρειάζονται όχι μόνο για την εκτέλεση της τρέχουσας εργασίας αλλά και για την κάλυψη των μελλοντικών αναγκών του οργανισμού.

Η οργανωτική ανάπτυξη αφορά μια σημαντική πτυχή κατά την οποία δημιουργούνται υγιείς διαπροσωπικές και διαομαδικές σχέσεις εντός του οργανισμού.

Σχετικά με τις αποζημιώσεις και τις παροχές, πρόκειται για τον τομέα της διοίκησης μισθών και ημερομισθίων όπου οι μισθοί και οι αποδοχές καθορίζονται επιστημονικά για να πληρούν τα κριτήρια δικαιοσύνης και ισότητας. Επιπλέον, εμπλέκονται μέτρα ευημερίας της εργασίας που περιλαμβάνουν παροχές και υπηρεσίες.



Βοήθεια Εργαζομένων: Κάθε εργαζόμενος είναι μοναδικός σε χαρακτήρα, προσωπικότητα, προσδοκίες και ιδιοσυγκρασία. Σε γενικές γραμμές, ο καθένας τους αντιμετωπίζει προβλήματα καθημερινά. Κάποια είναι προσωπικά άλλα επίσημα. Στην περίπτωση τους παραμένει ανήσυχος. Τέτοιες ανησυχίες πρέπει να αφαιρεθούν για να γίνει πιο παραγωγικός και χαρούμενος.

Σχέσεις Σωματείου-Εργασίας: Οι υγιείς βιομηχανικές και εργασιακές σχέσεις είναι πολύ σημαντικές για την ενίσχυση της ειρήνης και της παραγωγικότητας σε έναν οργανισμό.

Σύστημα Έρευνας και Πληροφοριών Προσωπικού: Η γνώση σχετικά με την επιστήμη της συμπεριφοράς και της ψυχολογίας δίνει καλύτερη εικόνα στις προσδοκίες, τις φιλοδοξίες και τη συμπεριφορά των εργαζομένων. Η πρόοδος της τεχνολογίας των προϊόντων και οι μέθοδοι παραγωγής έχουν δημιουργήσει περιβάλλον εργασίας που είναι πολύ διαφορετικό από το παρελθόν. Η παγκοσμιοποίηση της οικονομίας έχει πολλαπλασιάσει τον ανταγωνισμό.. Επομένως, η συνεχής έρευνα στους τομείς του ανθρώπινου δυναμικού είναι αναπόφευκτη απαίτηση. Πρέπει επίσης να φροντίζει ιδιαίτερα για τη βελτίωση της ανταλλαγής πληροφοριών μέσω αποτελεσματικών συστημάτων επικοινωνίας σε συνεχή βάση, ιδίως όσον αφορά την ηθική και τα κίνητρα.

#### **1.4 Στόχοι της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού**

Ο πρωταρχικός στόχος της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού είναι να διασφαλίσει τη διαθεσιμότητα ικανού και πρόθυμου εργατικού δυναμικού σε έναν οργανισμό. Οι ειδικοί στόχοι περιλαμβάνουν τα ακόλουθα (Χυτήρης, 2001):

- 1) Ανθρώπινο κεφάλαιο: βοήθεια του οργανισμού στην απόκτηση του σωστού αριθμού και τύπων εργαζομένων ώστε να εκπληρώνει τους στρατηγικούς και επιχειρησιακούς του στόχους
- 2) Ανάπτυξη ευνοϊκού κλίματος στο χώρο εργασίας: βοήθεια στη δημιουργία κλίματος στο οποίο ενθαρρύνονται οι εργαζόμενοι να αναπτύξουν και να χρησιμοποιήσουν τις δεξιότητές τους στο έπακρο και αποτελεσματικά
- 3) Συμβολή στη διατήρηση των προτύπων απόδοσης και στην αύξηση της παραγωγικότητας μέσω του αποτελεσματικού σχεδιασμού εργασίας. Αυτό επιτυγχάνεται με την παροχή επαρκούς προσανατολισμού, κατάρτισης και ανάπτυξης,

την παροχή ανατροφοδότησης σχετικά με την απόδοση και τη διασφάλιση αποτελεσματικής αμφίδρομης επικοινωνίας

.4) Βοήθεια στη δημιουργία και διατήρηση μιας αρμονικής σχέσης εργοδότη/εργαζομένου

5) Συμβολή στη δημιουργία και διατήρηση ενός ασφαλούς και υγιούς εργασιακού περιβάλλοντος

6) Ανάπτυξη προγραμμάτων για την κάλυψη των οικονομικών, ψυχολογικών και κοινωνικών αναγκών των εργαζομένων που θα συμβάλλουν στη διατήρηση των παραγωγικών υπαλλήλων

7) Διασφάλιση ότι ο οργανισμός συμμορφώνεται με τους νόμους που επηρεάζουν τον χώρο εργασίας (όπως τα ανθρώπινα δικαιώματα, η ισότητα στην απασχόληση, η επαγγελματική υγεία και ασφάλεια, και τη νομοθεσία για τις εργασιακές σχέσεις).

8) Παροχή στον οργανισμό καλά εκπαιδευμένων και με καλά κίνητρα υπαλλήλων

9) Αύξηση της ικανοποίησης και συμβολή στην αυτοπραγμάτωση των εργαζομένων

10) Ανάπτυξη και διατήρηση της ποιότητας της επαγγελματικής ζωής

11) Κοινοποίηση των πολιτικών ανθρώπινου δυναμικού σε όλους τους εργαζόμενους.

12) Υποστήριξη και διασφάλιση ηθικών πολιτικών και συμπεριφοράς.

Οι παραπάνω αναφερόμενοι στόχοι της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού μπορούν να συνοψιστούν σε τέσσερις κατηγορίες: κοινωνικούς, οργανωτικούς, λειτουργικούς και προσωπικού (Armstrong & Taylor, 2020). Διαμέσου των κοινωνικών στόχων επιδιώκεται η διασφάλιση ότι ο οργανισμός γίνεται κοινωνικά υπεύθυνος για τις ανάγκες και τις προκλήσεις της κοινωνίας, ελαχιστοποιώντας ταυτόχρονα τον αρνητικό αντίκτυπο τέτοιων απαιτήσεων στον οργανισμό. Η αποτυχία των οργανισμών να χρησιμοποιήσουν τους πόρους τους προς όφελος της κοινωνίας με ηθικούς τρόπους μπορεί να οδηγήσει σε περιορισμούς. Με την επίτευξη των οργανωτικών στόχων αναγνωρίζεται ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στην επίτευξη της οργανωσιακής αποτελεσματικότητας. Διασφαλίζει ότι το ανθρώπινο δυναμικό δεν είναι ένα αυτόνομο τμήμα, αλλά μάλλον ένα μέσο για να βοηθήσει τον οργανισμό με τους πρωταρχικούς του στόχους. Οι λειτουργικοί στόχοι αφορούν στη διατήρηση της συνεισφοράς του τμήματος σε επίπεδο κατάλληλο για τις ανάγκες του οργανισμού. Το ανθρώπινο δυναμικό πρέπει να προσαρμοστεί στις απαιτήσεις του οργανισμού. Τέλος οι στόχοι προσωπικού εστιάζουν στην υποστήριξη των εργαζομένων να επιτύχουν τους προσωπικούς τους στόχους, τουλάχιστον στο βαθμό που αυτοί οι στόχοι ενισχύουν τη συνεισφορά του ατόμου στον οργανισμό. Οι προσωπικοί στόχοι των εργαζομένων

πρέπει να εκπληρώνονται για να διατηρηθούν, και να παρακινηθούν. Διαφορετικά, η απόδοση και η ικανοποίηση των εργαζομένων μπορεί να μειωθούν προκαλώντας εναλλαγή εργαζομένων.

### **1.5 Λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού**

Η διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού έχει να διαδραματίσει σημαντικό ρόλο στον εξοπλισμό των οργανισμών ώστε να ανταποκρίνονται στις προκλήσεις ενός διευρυνόμενου και ολοένα πιο ανταγωνιστικού τομέα. Αύξηση του προσωπικού, διαφοροποίηση των συμβάσεων και αλλαγές στο δημογραφικό προφίλ που αναγκάζουν τους διευθυντές ανθρώπινου δυναμικού να αναδιαμορφώσουν τον ρόλο και τη σημασία της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων. Οι λειτουργίες ανταποκρίνονται στις τρέχουσες ανάγκες στελέχωσης, αλλά μπορούν να είναι προορατικές για την αναμόρφωση των οργανωτικών στόχων (Jain, 2011).

Η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να θεωρηθεί ως επτά αλληλένδετες λειτουργίες που λαμβάνουν χώρα εντός των οργανισμών. Επιπλέον, οι εξωτερικές δυνάμεις —νομικές, οικονομικές, τεχνολογικές, παγκόσμιες, περιβαλλοντικές, πολιτιστικές/γεωγραφικές, πολιτικές και κοινωνικές— επηρεάζουν σημαντικά τον τρόπο με τον οποίο σχεδιάζονται, διαχειρίζονται και αλλάζουν οι λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.

Οι λειτουργίες μπορούν να ομαδοποιηθούν ως εξής:

**Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού:** Ως μέρος της διατήρησης της οργανωτικής ανταγωνιστικότητας, ο στρατηγικός σχεδιασμός για την αποτελεσματικότητα του ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να αυξηθεί μέσω της χρήσης μετρήσεων Ανθρώπινου Δυναμικού και τεχνολογίας Ανθρώπινου Δυναμικού. Η λειτουργία προγραμματισμού ανθρώπινου δυναμικού καθορίζει τον αριθμό και τον τύπο των εργαζομένων που απαιτούνται για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Περιλαμβάνει τη δημιουργία ομάδων επιχειρηματικού κινδύνου με ένα ισορροπημένο μείγμα δεξιοτήτων, τη στρατολόγηση των κατάλληλων ανθρώπων και την εθελοντική ανάθεση ομάδων. Αυτή η λειτουργία αναλύει και καθορίζει τις ανάγκες του προσωπικού προκειμένου να δημιουργηθούν αποτελεσματικές ομάδες καινοτομίας. Η

βασική στρατηγική είναι η στελέχωση και η ανάπτυξη εργαζομένων (Kyriazoglou, 2012).

**Ίσες Ευκαιρίες Απασχόλησης:** Η συμμόρφωση με τους νόμους και τους κανονισμούς για τις ίσες ευκαιρίες απασχόλησης επηρεάζει όλες τις άλλες δραστηριότητες ανθρώπινου δυναμικού.

**Στελέχωση:** Ο στόχος της στελέχωσης είναι να παρέχει επαρκή προσφορά ειδικευμένων ατόμων για την κάλυψη θέσεων εργασίας σε έναν οργανισμό. Η ανάλυση εργασίας, η πρόσληψη και η επιλογή είναι οι κύριες λειτουργίες στο πλαίσιο της στελέχωσης. Ο σχεδιασμός και η ανάλυση εργασίας των εργαζομένων έθεσαν τα θεμέλια για τη στελέχωση, προσδιορίζοντας τι κάνουν οι διαφορετικοί άνθρωποι στις δουλειές τους και πώς επηρεάζονται από αυτές. Η ανάλυση εργασίας είναι η διαδικασία περιγραφής της φύσης μιας εργασίας και προσδιορισμού των ανθρώπινων απαιτήσεων όπως γνώσεις, δεξιότητες και εμπειρία που απαιτούνται για την εκτέλεση της εργασίας. Το τελικό αποτέλεσμα της ανάλυσης εργασίας είναι η περιγραφή της θέσης εργασίας. Η περιγραφή εργασίας περιγράφει τα εργασιακά καθήκοντα και τις δραστηριότητες των εργαζομένων. Μέσω του σχεδιασμού ανθρώπινου δυναμικού, οι διευθυντές προβλέπουν τη μελλοντική προσφορά και ζήτηση για υπαλλήλους και τη φύση των θεμάτων εργατικού δυναμικού, συμπεριλαμβανομένης της διατήρησης των εργαζομένων. Αυτοί οι παράγοντες χρησιμοποιούνται κατά την πρόσληψη υποψηφίων για θέσεις εργασίας. Η διαδικασία επιλογής αφορά την επιλογή ειδικευμένων ατόμων για την πλήρωση αυτών των θέσεων. Στη λειτουργία επιλογής, οι υποψήφιοι με τα περισσότερα προσόντα επιλέγονται για πρόσληψη μεταξύ των υποψηφίων με βάση τον βαθμό στον οποίο οι ικανότητες και οι δεξιότητές τους ταιριάζουν με την εργασία (Zaccaro & DiRosa, 2012).

**Διαχείριση και Ανάπτυξη Ταλέντου:** Ξεκινώντας με τον προσανατολισμό των νέων εργαζομένων, η διαχείριση και ανάπτυξη ταλέντων περιλαμβάνει διαφορετικούς τύπους εκπαίδευσης. Ο προσανατολισμός είναι το πρώτο βήμα προκειμένου ένας νέος εργαζόμενος να προσαρμοστεί στη νέα δουλειά και στον εργοδότη. Είναι μια μέθοδος για την εξοικείωση των νέων εργαζομένων με συγκεκριμένες πτυχές της νέας τους δουλειάς, συμπεριλαμβανομένων των προγραμμάτων αμοιβών και παροχών, των ωρών εργασίας και των κανόνων και προσδοκιών της εταιρείας. Τα προγράμματα κατάρτισης και ανάπτυξης παρέχουν χρήσιμα μέσα που διασφαλίζουν ότι οι εργαζόμενοι είναι ικανοί να εκτελούν τις εργασίες τους σε αποδεκτά επίπεδα και επίσης περισσότερα από αυτό. Όλοι οι οργανισμοί παρέχουν εκπαίδευση για νέους και έμπειρους υπαλλήλους.

Επιπλέον, ο οργανισμός παρέχει συχνά προγράμματα κατάρτισης τόσο εντός όσο και εκτός εργασίας για εκείνους τους υπαλλήλους των οποίων οι θέσεις εργασίας υφίστανται αλλαγές. Ομοίως, η ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού και ο σχεδιασμός διαδοχής εργαζομένων και διευθυντών είναι απαραίτητος για την προετοιμασία για μελλοντικές προκλήσεις. Ο σχεδιασμός σταδιοδρομίας έχει αναπτυχθεί ως αποτέλεσμα της επιθυμίας πολλών εργαζομένων να αναπτυχθούν στις δουλειές τους και να προχωρήσουν στην καριέρα τους. Οι δραστηριότητες σχεδιασμού καριέρας περιλαμβάνουν την αξιολόγηση των δυνατοτήτων ενός μεμονωμένου εργαζομένου για ανάπτυξη και πρόοδο στον οργανισμό. Η αξιολόγηση της απόδοσης περιλαμβάνει την ενθάρρυνση της ανάληψης κινδύνων, την απαίτηση καινοτομίας, τη δημιουργία ή υιοθέτηση νέων καθηκόντων, την αξιολόγηση από ισοτίμους, τις συχνές αξιολογήσεις και τον έλεγχο διαδικασιών καινοτομίας. Αυτή η λειτουργία παρακολουθεί την απόδοση των εργαζομένων για να διασφαλίσει ότι είναι σε αποδεκτά επίπεδα. Αυτή η στρατηγική αξιολογεί την απόδοση του ατόμου και της ομάδας, έτσι ώστε να υπάρχει σύνδεση μεταξύ της ατομικής καινοτομίας και της κερδοφορίας της εταιρείας. Τα καθήκοντα που πρέπει να αξιολογηθούν και ποιος θα πρέπει να αξιολογήσει την απόδοση των εργαζομένων λαμβάνονται επίσης υπόψη (Zhang, & Stewart, 2017).

**Συνολικές ανταμοιβές:** Αποζημιώσεις με τη μορφή αμοιβής, κινήτρων και παροχών είναι οι ανταμοιβές που δίνονται στους εργαζόμενους για την εκτέλεση οργανωτικών εργασιών. Η διαχείριση αποδοχών είναι η μέθοδος για τον καθορισμό του ποσού που πρέπει να αμείβονται οι εργαζόμενοι για την εκτέλεση ορισμένων εργασιών. Η αποζημίωση επηρεάζει το προσωπικό, καθώς οι άνθρωποι γενικά έλκονται από οργανισμούς που προσφέρουν υψηλότερο επίπεδο αμοιβής σε αντάλλαγμα για την εργασία που εκτελείται. Για να είναι ανταγωνιστικοί, οι εργοδότες αναπτύσσουν και τελειοποιούν τα βασικά συστήματα αποδοχών τους και μπορούν να χρησιμοποιούν προγράμματα μεταβλητής αμοιβής, όπως ανταμοιβές κινήτρων, προαγωγή από την ομάδα, ανταμοιβές αναγνώρισης, εξισορρόπηση ομάδας και ατομικών ανταμοιβών κ.λπ. Αυτή η λειτουργία χρησιμοποιεί ανταμοιβές για να παρακινήσει το προσωπικό να επιτύχει τις στόχους παραγωγικότητας, καινοτομίας και κερδοφορίας. Η αποζημίωση σχετίζεται επίσης με την ανάπτυξη των εργαζομένων, καθώς παρέχει ένα σημαντικό κίνητρο για την παρακίνηση των εργαζομένων σε υψηλότερα επίπεδα εργασιακής απόδοσης σε υψηλότερα αμειβόμενες θέσεις εργασίας στον οργανισμό. Οι παροχές είναι μια άλλη μορφή αποζημίωσης προς τους εργαζόμενους, εκτός από την άμεση αμοιβή για την εργασία που εκτελείται. Τα οφέλη περιλαμβάνουν τόσο τα

νομικά απαιτούμενα είδη όσο και αυτά που προσφέρονται κατά την κρίση του εργοδότη. Τα οφέλη σχετίζονται κατά κύριο λόγο με τον τομέα της συντήρησης των εργαζομένων καθώς καλύπτουν πολλές βασικές ανάγκες των εργαζομένων (Ittner & Larcker, 1995).

**Διαχείριση Κινδύνων και Προστασία Εργαζομένων:** Το ανθρώπινο δυναμικό αντιμετωπίζει διάφορους κινδύνους στο χώρο εργασίας για να διασφαλίσει την προστασία των εργαζομένων τηρώντας τις νομικές απαιτήσεις και ανταποκρινόμενοι περισσότερο σε ανησυχίες για την υγεία και την ασφάλεια στο χώρο εργασίας μαζί με τον σχεδιασμό καταστροφών και ανάκαμψης (Burt, 2015).

**Εργαζόμενοι και Εργασιακές Σχέσεις:** Η σχέση μεταξύ των διευθυντών και των υπαλλήλων τους πρέπει να αντιμετωπίζεται νόμιμα και αποτελεσματικά. Τα δικαιώματα των εργοδοτών και των εργαζομένων πρέπει να αντιμετωπιστούν. Είναι σημαντικό να αναπτύσσονται και να επικοινωνούνται οι πολιτικές και οι διαδικασίες ανθρώπινου δυναμικού, έτσι ώστε οι διευθυντές και οι εργαζόμενοι να γνωρίζουν τι αναμένεται. Σε ορισμένους οργανισμούς, οι σχέσεις συνδικαλιστικών/διοικητικών σχέσεων πρέπει επίσης να αντιμετωπιστούν. Ο όρος εργασιακή σχέση αναφέρεται στην αλληλεπίδραση με εργαζομένους που εκπροσωπούνται από συνδικαλιστική οργάνωση. Τα συνδικάτα είναι οργανώσεις εργαζομένων που ενώνονται για να αποκτήσουν μεγαλύτερη φωνή στις αποφάσεις που επηρεάζουν τους μισθούς, τα επιδόματα, τις συνθήκες εργασίας και άλλες πτυχές της απασχόλησης. Όσον αφορά τις εργασιακές σχέσεις, η κύρια λειτουργία του προσωπικού ανθρώπινου δυναμικού περιλαμβάνει τη διαπραγμάτευση με τα συνδικάτα σχετικά με τους μισθούς, τους όρους υπηρεσίας και την επίλυση διαφορών και παραπόνων (Boon, Den Hartog & Lepak 2019).

Συμπερασματικά, ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού είναι να σχεδιάζει, να αναπτύσσει και να διαχειρίζεται πολιτικές και προγράμματα που έχουν σχεδιαστεί για τη βέλτιστη χρήση του ανθρώπινου δυναμικού ενός οργανισμού. Είναι εκείνο το μέρος της διοίκησης που ασχολείται με τους ανθρώπους στην εργασία και με τις σχέσεις τους μέσα στις επιχειρήσεις. Οι επαγγελματίες Ανθρώπινου Δυναμικού διαδραματίζουν σφαιρικό ρόλο. Απαιτείται να έχουν ενδελεχή γνώση του οργανισμού και των περιπλοκών και της πολυπλοκότητάς του. Ο απώτερος στόχος κάθε ατόμου ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να είναι να αναπτύξει μια σύνδεση μεταξύ του εργαζομένου και του οργανισμού, επειδή η δέσμευση του εργαζομένου στον οργανισμό είναι ζωτικής σημασίας.

## **1.7 Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού σήμερα**

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού δεν ήταν ποτέ πιο απαραίτητη από σήμερα. Οι ανταγωνιστικές δυνάμεις που αντιμετωπίζουμε σήμερα θα συνεχίσουν να αντιμετωπίζουμε και στο μέλλον απαιτώντας οργανωτική αριστεία. Προκειμένου να επιτευχθεί αυτή η εκτεταμένη ποιότητα, η ανάγκη του οργανισμού να επικεντρωθεί στη μάθηση, την ποιοτική ανάπτυξη, την ομαδική εργασία και τον επανασχεδιασμό. Αυτοί οι παράγοντες καθοδηγούνται από τον τρόπο που οι οργανισμοί εφαρμόζουν τα πράγματα και τον τρόπο με τον οποίο αντιμετωπίζονται οι εργαζόμενοι (Goswami, 2018).

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού μπορεί να βοηθήσει στη διανομή της οργανωτικής αριστείας: Για να επιτευχθεί αυτή η αλλαγή παραδείγματος στην αριστεία του οργανισμού, υπάρχει ανάγκη οι οργανισμοί να μεταρρυθμίσουν τον τρόπο με τον οποίο εκτελείται η εργασία από το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού. Σχεδιάζοντας έναν εντελώς νέο ρόλο και ατζέντα που έχει ως αποτέλεσμα τον εμπλουτισμό της αξίας του οργανισμού για τους πελάτες, τους επενδυτές και τους υπαλλήλους, η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού μπορεί να βοηθήσει στην παροχή οργανωτικής αριστείας. Η ίδια θα βοηθήσει τους οργανισμούς να αντιμετωπίσουν τις ανταγωνιστικές προκλήσεις όπως η παγκοσμιοποίηση, η κερδοφορία μέσω της ανάπτυξης, η τεχνολογία, το πνευματικό κεφάλαιο και άλλες ανταγωνιστικές προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι εταιρείες, ενώ προσαρμόζονται σε ανεξέλεγκτες προκλητικές αλλαγές στο επιχειρηματικό περιβάλλον. Ο νέος ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού είναι να μετατρέπει γρήγορα τη στρατηγική σε δράση, να διαχειρίζεται τις διαδικασίες έξυπνα και αποτελεσματικά, να μεγιστοποιήσει τη συνεισφορά και τη δέσμευση των εργαζομένων και να δημιουργήσει ευνοϊκές συνθήκες για άψογη αλλαγή (Goswami, 2018).

## **Κεφάλαιο 2: Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στον κλάδο της Υγείας**

### **2.1 Η παροχή υπηρεσιών Υγείας στην Ελλάδα**

Το σύστημα υγείας της Ελλάδας είναι ένα μικτό σύστημα που περιλαμβάνει στοιχεία τόσο από τον δημόσιο όσο και από τον ιδιωτικό τομέα. Στον δημόσιο τομέα, ένας τύπος συστήματος εθνικής υπηρεσίας υγείας συνυπάρχει με ένα μοντέλο κοινωνικής ασφάλισης υγείας. Αρκετά ταμεία ασφάλισης που σχετίζονται με την απασχόληση κάλυπταν ολόκληρο τον πληθυσμό πριν από την οικονομική κρίση (Αντωνοπούλου, 2008). Μετά το 2011, η πληθυσμιακή κάλυψη της υγειονομικής περίθαλψης αναλήφθηκε από έναν μόνο φορέα, τον Εθνικό Οργανισμό Παροχής Υπηρεσιών Υγείας (ΕΟΠΥΥ), ο οποίος καλύπτει τους ασφαλισμένους και τα εξαρτώμενα μέλη τους και ενεργεί ως ο μοναδικός αγοραστής των υπηρεσιών υγείας που παρέχονται από το δημόσιο Εθνικό Σύστημα Υγείας (γνωστό ως ΕΣΥ). Ταυτόχρονα, τα πακέτα παροχών των διαφόρων ταμείων ασφάλισης τυποποιήθηκαν για να παρέχουν ένα κοινό πακέτο παροχών στο πλαίσιο του ΕΟΠΥΥ. Ο ιδιωτικός τομέας περιλαμβάνει ιδιωτικά νοσοκομεία, διαγνωστικές κλινικές και ανεξάρτητα ιατρεία. Μεγάλο μέρος του ιδιωτικού τομέα συνάπτει συμβάσεις με τον ΕΟΠΥΥ, παρέχοντας κυρίως πρωτοβάθμια φροντίδα (Καϊτελίδου, 2014). Μετά το 2010, ο ρόλος των εθελοντικών πρωτοβουλιών, των μη κυβερνητικών οργανώσεων και των άτυπων δικτύων υγειονομικής περίθαλψης αυξήθηκε σημαντικά. Αυτό ήταν κυρίως μια απάντηση στην κάλυψη των αναγκών του μεγάλου τμήματος του πληθυσμού που έχασε την ασφαλιστική κάλυψη και την πρόσβαση στη δημόσια υγειονομική περίθαλψη, κυρίως λόγω της παρατεταμένης ανεργίας ή άλλης αδυναμίας καταβολής εισφορών. Η κάλυψη αποκαταστάθηκε μέσω διορθωτικής νομοθεσίας το 2016.

Το σύστημα υγείας είναι εξαιρετικά συγκεντρωτικό και ρυθμισμένο και υπάρχει εκτενής νομοθεσία που ελέγχει τις δραστηριότητες τρίτων πληρωτών και παρόχων υπηρεσιών, τη διαδικασία αγορών και τα επίπεδα τιμών και αποζημίωσης εντός του ΕΣΥ. Η εκπαίδευση και η αδειοδότηση των επαγγελματιών υγείας υπόκεινται επίσης σε αυστηρές ρυθμίσεις. Ωστόσο, λίγοι είναι οι μηχανισμοί που επιτρέπουν επαρκή προγραμματισμό και κατανομή φυσικών και ανθρώπινων πόρων στην Ελλάδα, με έλλειψη διαδικασιών καθορισμού προτεραιοτήτων, αποτελεσματικής αξιολόγησης αναγκών και επενδυτικών στρατηγικών, μεταξύ άλλων. Οι πόροι κατανέμονται άνισα



σε ολόκληρη τη χώρα, με πολύ μεγαλύτερη συγκέντρωση υπηρεσιών υγείας και ιατρικού εξοπλισμού στις μεγάλες πόλεις σε σύγκριση με τις αγροτικές περιοχές. Οι ιδιωτικές εγκαταστάσεις βρίσκονται επίσης σε μεγάλο βαθμό σε αστικές περιοχές (Παπαθεοδώρου & Μουσιδίου, 2011).

## **2.2 Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού στην υγεία**

Η Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στο σύστημα παροχής υγειονομικής περίθαλψης και η συστηματική διαχείριση είναι κρίσιμη. Η Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού όχι μόνο εφαρμόζει μια υπάρχουσα μεθοδολογία, αλλά επικεντρώνεται στην έρευνα, ανάλυση και εφαρμογή νέων στρατηγικών σχεδίων για εκπαίδευση και αξιολόγηση των ικανοτήτων τόσο του νέου όσο και του υπάρχοντος προσωπικού. Υπάρχουν τρεις βασικές αρχές που εμπλέκονται στη Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού. Μαζί με τις εισροές του συστήματος υγείας, θα πρέπει επίσης να εξεταστούν τα φυσικά, τα κεφάλαια και τα αναλώσιμα. Η Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού επικεντρώνεται κυρίως στην υγειονομική περίθαλψη που βασίζεται σε διαφορετικά είδη κλινικού και μη κλινικού προσωπικού που εμπλέκεται άμεσα στη διαχείριση των Δημόσιων και Ατομικών συστημάτων υγείας και παρέμβασης. Το αποτέλεσμα της απόδοσης και των οφελών που θα μπορούσε να επιτύχει το ανθρώπινο δυναμικό βασίζεται σε μεγάλο βαθμό στη γνώση, τις δεξιότητες και τα κίνητρα αυτών των ατόμων που αποτελούν ολόκληρο τον οργανισμό υγειονομικής περίθαλψης (Fallon & McConnell, 2014).

Σε έναν οργανισμό υγειονομικής περίθαλψης που βασίζεται σε Νοσοκομείο/Κλινικό Εργαστήριο, είναι σημαντικό να αξιολογείται η απόδοση όλων των επιπέδων προσωπικού στην αρχή και η αξιολόγηση πρέπει να γίνεται σε περιοδικά χρονικά διαστήματα. Το κύριο καθήκον της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού περιλαμβάνει την ανάλυση εργασίας, την απαίτηση ανθρώπινου δυναμικού, την οργάνωση του εργατικού δυναμικού, τη μέτρηση καθώς και την αξιολόγηση της απόδοσης, την εφαρμογή ανταμοιβών, την επαγγελματική εξέλιξη και τη συνεχή συντήρηση του εργατικού δυναμικού. Το ανθρώπινο δυναμικό σε κάθε οργανισμό είναι απαραίτητο για αποτελεσματικό σύστημα παροχής, αποτελεσματικές ιατρικές υπηρεσίες προκειμένου να επιτευχθεί η ικανοποίηση των ασθενών. Πολλές μελέτες που έγιναν στο παρελθόν για το ανθρώπινο δυναμικό τονίζουν τη σημασία του ανθρώπινου δυναμικού για την επίτευξη του στόχου της οργάνωσης υγειονομικής

περίθαλψης και τονίζουν τη σημασία της εκπαίδευσης και ανάπτυξης για όλα τα επίπεδα του προσωπικού σε περιοδικά διαστήματα για τη βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών υγειονομικής περίθαλψης. Κατάλληλα κίνητρα και υψηλά εκπαιδευμένοι επαγγελματίες ιατροί είναι ζωτικής σημασίας για την επιτυχία του εθνικού φόρουμ υγειονομικής περίθαλψης. Εάν οι υπάρχουσες πρακτικές που σχετίζονται με το ανθρώπινο δυναμικό δεν είναι επαρκείς, θα πρέπει να σχεδιαστούν και να χρησιμοποιηθούν εναλλακτικές προσεγγίσεις για την εξάσκηση του ανθρώπινου δυναμικού για καλύτερο αποτέλεσμα. Όλα τα ανώτερα στελέχη θα πρέπει να προτείνουν νέες καινοτομίες και στρατηγικές για να επιτύχουν καλύτερα αποτελέσματα στο HRM (Fallon & McConnell, 2014).

Μελέτες έχουν δείξει ότι στα νοσοκομεία, το ανθρώπινο δυναμικό έχει επιτύχει καλύτερη απόδοση μεταξύ του προσωπικού του, εάν τα κίνητρα και τα κίνητρα για εργασία, τα μπόνους με βάση την ικανότητα αξιολόγησης απόδοσης των ατόμων κάνουν σημαντική διαφορά στη συνολική βελτίωση του οργανισμού. Το ανθρώπινο δυναμικό θα πρέπει επίσης να επικεντρωθεί στη διατήρηση της ψυχικής υγείας των εργαζομένων της. Υπάρχουν κενά στις χώρες χαμηλού και μεσαίου εισοδήματος για την αποτελεσματική διαχείριση των εργαζομένων της για την πρόληψη της κακής ψυχικής υγείας του προσωπικού της. Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε σοβαρή μείωση της απόδοσης αυτού του προσωπικού, εκτός εάν ακολουθηθούν αποτελεσματικές στρατηγικές στο ίδιο το σύστημα πρωτοβάθμιας φροντίδας υγείας (Edgar & Geare, 2005).

Έχει τεκμηριωθεί ότι υπάρχουν κενά σε χώρες χαμηλού και μεσαίου εισοδήματος σχετικά με τους πόρους της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού για τη διατήρηση της ψυχικής υγείας και απαιτούνται νέες στρατηγικές για την επικαιροποίησή τους. Μπορεί να φτάσει σε σοβαρό ποσοστό εκτός εάν δεν ληφθούν αποτελεσματικά μέτρα για τη βελτίωσή του. Περιβάλλον που να συμβάλλει στη βελτίωση της ψυχικής υγείας του προσωπικού θα μπορούσε να δημιουργηθεί σε χώρους πρωτοβάθμιας υγείας μέσω κοινοτικών προγραμμάτων που απασχολούν μη ειδικευμένους εργαζόμενους, μη επαγγελματίες εργαζόμενους στον τομέα της υγειονομικής περίθαλψης. Μια αποτελεσματική εφικτή στρατηγική, οι επενδύσεις, η καινοτόμος σκέψη και η αποτελεσματική ηγεσία είναι αναγκαίες προϋποθέσεις για τη βελτίωση της κατάστασης ψυχικής υγείας του προσωπικού (Hennekam, Follmer & Beatty, 2021).

Για την καλύτερη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, είναι σημαντικό να προσδιοριστεί το μέγεθος, η σύνθεση και η σωστή διαχείριση και κατανομή του εργατικού δυναμικού της υγειονομικής περίθαλψης, εκπαίδευσης με βάση την ανάγκη οικονομικής ανάπτυξης, κοινωνικοδημογραφικούς και πολιτιστικούς παράγοντες. Σε μια μελέτη περίπτωσης που έγινε σε ένα μεσαίου μεγέθους ιδιωτικό νοσοκομείο στη Νέα Υόρκη, παρατηρήθηκε ότι η εξέταση της μορφής της εταιρικής κουλτούρας των οργανισμών παίζει σημαντικό ρόλο για τη συνολική παροχή υγείας. Έγιναν βήματα για τον καθορισμό των αξιών, των συμπεριφορών και των ικανοτήτων της υπάρχουσας κουλτούρας με πρόθεμα ένα σύνολο στόχων. Η εκπαίδευση οργανώθηκε από το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού για να ενδυναμώσει τους υπαλλήλους με εκπαιδευτικούς στόχους ώστε να γίνουν πιο δημιουργικοί και καινοτόμοι. Το νοσηλευτικό προσωπικό εκπαιδεύτηκε σε ομαδική προσέγγιση στη φροντίδα των ασθενών και δημιουργήθηκαν αρκετοί νοσηλευτικοί σταθμοί στις εγκαταστάσεις του νοσοκομείου για εύκολη πρόσβαση στις ανάγκες των ασθενών. Δόθηκε επίσης εκπαίδευση στους υπαλλήλους ώστε να προετοιμαστούν για το μάρκετινγκ εσωτερικών πόρων καθώς και την ενθάρρυνση των ευκαιριών απασχόλησης εκτός του οργανισμού (Zurn et al., 2004).

Για τις αναπτυσσόμενες χώρες, η πρόσβαση σε υπηρεσίες υγειονομικής περίθαλψης καλής ποιότητας θα είναι μια επίπονη δουλειά και είναι εξίσου διαδεδομένη και στις αγροτικές περιοχές. Κατά καιρούς, το ιατρικό προσωπικό και οι πόροι μπορεί να μην είναι διαθέσιμοι για πολλούς κατοίκους της υπαίθρου και για μετανάστες εργαζομένους, η κατάσταση θα εξακολουθεί να είναι χειρότερη καθώς μεταναστεύουν από τη μια χώρα στην άλλη, καθώς αυτοί οι μετανάστες βασίζονται σε κίνητρα που προσφέρουν άλλες χώρες. (Zurn et al., 2004). Η Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στα συστήματα υγειονομικής περίθαλψης παγκόσμια. Θα πρέπει να εφαρμόζονται ειδικές μεταρρυθμίσεις στον τομέα της υγειονομικής περίθαλψης στον τομέα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού για τη βελτίωση του επιπέδου της συνολικής υγειονομικής περίθαλψης των ασθενών. Τρεις βασικές τάσεις που προσδιορίζονται από τη Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού είναι οι: η αποτελεσματικότητα, η ισότητα και η ποιότητα. Υπάρχουν πολλές διαθέσιμες πρωτοβουλίες που μπορεί να αναλάβει η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού για να αυξηθεί η αποτελεσματικότητα. Μία από τις οποίες είναι η εξωτερική ανάθεση υπηρεσιών ως μέσο βελτίωσης της αποδοτικότητας.

Οι άλλοι στόχοι που μπορεί να ακολουθήσει το ανθρώπινο δυναμικό είναι η σύναψη συμβάσεων, οι συμβάσεις απόδοσης, καθώς και οι εσωτερικές συμβάσεις (Kabene et al., 2006).

Η Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού θεωρείται το επίκεντρο της βιομηχανίας υγειονομικής περίθαλψης. Η Ινδία έχει γίνει ιατρικός προορισμός λόγω της εμφάνισης πολλών καινοτόμων οργανισμών υγειονομικής περίθαλψης και ο ρόλος της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού είναι κρίσιμος για την επίτευξη του οργανωτικού στόχου και της επιτυχίας. Η επένδυση σε ανθρώπινο κεφάλαιο έχει αναγνωριστεί ως το αίμα της ζωής των οργανισμών και πρέπει να αναπτύσσεται συνεχώς συμβαδίζοντας με τη ζήτηση. Η Επένδυση Ανθρώπινου Κεφαλαίου θα πρέπει να βασίζεται σε άρτια καταρτισμένο εργατικό δυναμικό, ειδικευμένο στον τομέα της απασχόλησης και το ανθρώπινο δυναμικό διαδραματίζει κρίσιμο ρόλο. Και τα δυο ποσότητα και ποιότητα πρέπει είναι ένα αναπόσπαστο μέρος (Harris, Cortvriend & Hyde, 2007).

Η έρευνα των Gergen, Rajkotia, Lohmann & Ravishankar (2018) έδειξε ότι η χρηματοδότηση βάσει απόδοσης προκάλεσε βελτιώσεις στη λογοδοσία των θεσμικών ρυθμίσεων και συνολική βελτίωση στα εισοδήματα. Σύμφωνα με τους ίδιους, τα κίνητρα των εργαζομένων, η ενίσχυση εσωτερικών και εξωτερικών παραγόντων, η αυτο-αποτελεσματικότητα, οι ρυθμίσεις στόχων, ο ανταγωνισμός για την υγεία και η ικανοποίηση από την εργασία έχουν όλα θετικά αποτελέσματα. Αυτό το πρόγραμμα χρηματοδότησης με βάση τις επιδόσεις βοήθησε το προσωπικό να λάβει αναγνώριση από τις επιτροπές διαχείρισης και τους συναδέλφους λόγω της ενισχυμένης λογοδοσίας και διακυβέρνησης. Ως εκ τούτου, η χρηματοδότηση βάσει απόδοσης θα μπορούσε να ξεκινήσει τον βρόχο ανατροφοδότησης, την ευθύνη, το επίτευγμα και την αναγνώριση.

Έχει παρατηρηθεί ότι οι εργαζόμενοι στον τομέα της υγειονομικής περίθαλψης μπορεί να απεργούν λόγω κακής ευημερίας του προσωπικού, μισθού, διαχείρισης ηγεσίας και αποτυχίας εφαρμογής συμφωνιών μεταξύ προσωπικού και διοίκησης. Τέτοιες απεργίες μπορεί να διαταράξουν την παροχή υπηρεσιών, το εκπαιδευτικό πρόγραμμα, την αύξηση της νοσηρότητας και της θνησιμότητας των ασθενών, την απώλεια της εμπιστοσύνης του κοινού στον οργανισμό. Αυτό θα μπορούσε να ξεπεραστεί με την αναγνώριση της συμφωνίας για τους μισθούς του προσωπικού, με την εφαρμογή της να απαιτεί να διορίζονται μόνο κατάλληλα εκπαιδευμένοι διευθυντές ως επικεφαλής των οργανισμών υγειονομικής περίθαλψης (Russo et al., 2019).

Οι παγκόσμιες συναινέσεις αυξάνονται σχετικά με την εκπαίδευση των επαγγελματιών υγείας ώστε να συμβαδίζουν με τις επιστημονικές, κοινωνικές και

οικονομικές αλλαγές που μεταμορφώνουν συνεχώς το περιβάλλον της υγειονομικής περίθαλψης. Ο καλύτερος επαγγελματίας υγείας θα μπορούσε να παραχθεί μέσω συνεργατικών, συγκριτικών και με εκπαιδευτικές μεθόδους επαγγελματιών υγείας που βασίζονται στις ανάγκες του έθνους.

Μια μελέτη που πραγματοποιήθηκε για την έκβαση της υγείας της Σιέρα Λεόνε προέβλεψε τον χειρότερο τύπο συστήματος Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων στον κόσμο. Το υψηλό ποσοστό εξουθένωσης αναφέρθηκε ως ο λόγος για την έλλειψη εργαζομένων στον τομέα της υγείας. Όλοι οι εργαζόμενοι υγειονομικής περίθαλψης δεν είχαν ακριβείς πληροφορίες σχετικά με τα δικαιώματα, τις πολιτικές και τις διαδικασίες που καθορίζονται από το τμήμα Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων. Αυτό οδήγησε τους εργαζόμενους υγειονομικής περίθαλψης σε δυσαρέσκεια και εξουθένωση από την εργασία. Το αποτέλεσμα αυτής της μελέτης θα μπορούσε να εφαρμοστεί από άλλες χώρες που αντιμετωπίζουν τις προκλήσεις διατήρησης των εργαζομένων υγειονομικής περίθαλψης και θα μπορούσε να θεωρηθεί ως μοντέλο για την ανάπτυξη παγκόσμιων στρατηγικών προς αυτή την κατεύθυνση (Narayan et al., 2018).

Έχει γίνει ευρέως αποδεκτό ο ρόλος του διευθυντή στην εφαρμογή των πολιτικών ανθρώπινου δυναμικού. Μια μελέτη που έγινε σε δύο νοσοκομεία παρατήρησε ότι η τοποθέτηση διευθυντών με ηγετικές ικανότητες σε θέσεις ευθύνης Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων έχει συμβάλλει στη διαδικασία αλλαγής. Με τον αυξανόμενο φόρτο εργασίας και τις υψηλές προσδοκίες, ενδέχεται να αυξηθούν οι εντάσεις μεταξύ των επαγγελματιών υγείας. Αυτό οφείλεται στην έλλειψη πόρων σε διευθυντές που μπορεί να βρουν έλλειψη χρόνου για να διαχειριστούν αποτελεσματικά το προσωπικό τους. Η μεταβαλλόμενη φύση του προσωπικού μπορεί να αποτελέσει πρόβλημα για την αποτελεσματική διαχείρισή τους από τη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων (McConville & Holden, 1999).

Μια μελέτη πρότεινε τη μέθοδο προσαρμογής των πρακτικών Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων ώστε να ταιριάζουν στις τοπικές συνθήκες, τον αντίκτυπο ορισμένων πολιτικών, τα κίνητρα και την ικανοποίηση από την εργασία για την αξιολόγηση της απόδοσης του προσωπικού που εργάζεται σε οργανισμούς υγειονομικής περίθαλψης. Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων θα πρέπει επίσης να μελετήσει τη σχέση μεταξύ του φάσματος των πρακτικών, των πολιτικών, του συστήματος και της απόδοσης του προσωπικού. Μια μελέτη διαπίστωσε αποτυχία στην έκβαση των πρακτικών της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων ακόμη και όταν το

νοσοκομείο έχει ετοιμάσει σχέδια ποιότητας, οργανωτική δομή με βάση την επιστημονική μέθοδο. Αυτό αργότερα αποδόθηκε στην έλλειψη κινήτρων του Διευθυντή του νοσοκομείου και διαφόρων κατηγοριών εργαζομένων όπως γιατροί, τεχνικοί και διοικητικοί υπάλληλοι (Vainieri, Noto, Ferre & Rosella, 2020).

Είναι ευθύνη των οργανισμών να επιλέξουν το κατάλληλο μοντέλο Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων με βάση την εταιρική κουλτούρα, και τις ευθύνες της για την επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων. Ένας μεγάλος αριθμός οργανισμών έχει αποδειχθεί πολύ χρήσιμος στον εντοπισμό ενός ευρέος φάσματος συμπεριφοράς στην κατανομή των ευθυνών του ανθρώπινου δυναμικού.

Οι υπηρεσίες της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων ασχολούνται περισσότερο με την ανάπτυξη τόσο των εργαζομένων στον τομέα της υγείας σε ιδιωτικές όσο και σε δημόσιες υπηρεσίες υγείας. Ο ρόλος του υπευθύνου ανθρώπινου δυναμικού είναι η εκτέλεση θεμελιωδών δραστηριοτήτων για την παρακολούθηση των καθημερινών δραστηριοτήτων ρουτίνας των εργαζομένων στον τομέα της υγειονομικής περίθαλψης, καθώς και η ρύθμιση και εφαρμογή της απόδοσης και της αξιολόγησης πρόσληψης προσωπικού. Θα πρέπει να είναι ικανοί να αξιολογούν πολύπλοκες δεξιότητες, κίνητρα του προσωπικού τους μέσω εξελισσόμενων εργαστηρίων κατάρτισης και ανάπτυξης σχετικά με τη δέσμευση και την απόδοση του προσωπικού. Τα κρίσιμα στοιχεία για την προώθηση των ποιοτικών υπηρεσιών υγειονομικής περίθαλψης και της ασφάλειας των ασθενών εξαρτώνται σημαντικά από την αποτελεσματική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού. Ως εκ τούτου, η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων θα πρέπει να βρει κατάλληλους υποψηφίους για διάφορες θέσεις σε ιδρύματα υγειονομικής περίθαλψης και να συνεργάζεται στενά μαζί τους, εκπαιδεύοντάς τους σχετικά με τις ευθύνες τους για να επιτύχουν τα επιθυμητά αποτελέσματα (Ozkaser, 2019).

Η μελέτη των Chan & Mak (2012) σχετικά με το σύστημα υγειονομικής περίθαλψης έχει προτείνει ότι το μέτρο των καθηκόντων και των ευθυνών του επικεφαλής της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων θα έχει άμεση σχέση με το αποτέλεσμα της επίτευξης των καλύτερων αποτελεσμάτων. Οι διευθυντές ανθρώπινου δυναμικού θα πρέπει να αποδίδουν στους εργαζόμενους στον τομέα της υγειονομικής περίθαλψης μεγαλύτερες ευθύνες, προκειμένου να τους παρακινούν με εμπιστοσύνη στην καθημερινή τους εκτέλεση των καθηκόντων τους. Ο διευθυντής ανθρώπινου δυναμικού θα πρέπει επίσης να ασχοληθεί με την ετήσια αύξηση της αμοιβής των εργαζομένων στον τομέα της υγείας και τα κίνητρα απόδοσης. Απαιτείται περαιτέρω

έρευνα για να προταθούν περισσότερες στρατηγικές για την αποτελεσματική παροχή υπηρεσιών ανθρώπινου δυναμικού σε περιβάλλοντα υγειονομικής περίθαλψης.

Έχει τονιστεί ότι το ανθρώπινο δυναμικό είναι υπεύθυνο για την αλλαγή, την επιλογή, την εκπαίδευση, την αξιολόγηση και την επιβράβευση των εργαζομένων, καθώς και την επίβλεψη της οργανωτικής ηγεσίας, της κουλτούρας και τη διασφάλιση της συμμόρφωσης με τους εργατικούς και εργατικούς νόμους. Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων θα πρέπει να είναι υπεύθυνη για τον καθορισμό συνολικών στρατηγικών και στόχων, το σχεδιασμό συστημάτων εργασίας, την παραγωγή αγαθών και υπηρεσιών, την παρακολούθηση της ποιότητας, την κατανομή οικονομικών πόρων και στη συνέχεια την εμπορία του προϊόντος και των υπηρεσιών (Shammot, 2014).

Μια μελέτη των Rotea et al. (2023) ανέδειξε ότι τα νοσοκομειακά ιδρύματα δεν εμπλέκουν τους εργαζομένους στη διαδικασία σχεδιασμού ανθρώπινου δυναμικού και δεν διαθέτουν σαφήνεια καθώς και επαγγελματική εμπειρία στον σχεδιασμό του ανθρώπινου δυναμικού αλλά και την υποστήριξη της ανώτατης διοίκησης. Η μελέτη συνέστησε την προετοιμασία σχεδίων, σαφές όραμα στην επαγγελματική και συστηματική προσέγγιση για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, τη συμμετοχή των εργαζομένων ως μέρος αυτού καθώς και τη χρήση εξωτερικής εμπειρογνομosύνης για τον προσδιορισμό των αναγκών ανθρώπινου δυναμικού στα ιδρύματα υγείας.

Το ανθρώπινο δυναμικό θα μπορούσε σίγουρα να επηρεάσει τις υπηρεσίες υγειονομικής περίθαλψης με την πρόσληψη προσωπικού βάσει συγκεκριμένων κατευθυντήριων γραμμών, εκπαιδεύοντάς το ώστε να ταιριάζει στην κουλτούρα και τη ζήτηση του οργανισμού, την τακτική αξιολόγηση των ικανοτήτων, τη συμβολή στις πρωτοβουλίες μάθησης και την εστίαση στη διατήρηση. Όλες αυτές οι δραστηριότητες, εάν τους δοθεί η δέουσα σημασία, σίγουρα θα αποφέρουν ανταμοιβές στον οργανισμό καθώς και ικανοποίηση των πελατών. Η τακτική παρακολούθηση της ασφάλειας των ασθενών, και οι ανατροφοδοτήσεις τους με βάση τις εγκαταστάσεις και τις παρεχόμενες υπηρεσίες θα εστιάσουν τον οργανισμό σε δράσεις βελτίωσης. (Bingham, 2004).

Η νέα οικονομική πολιτική που υιοθέτησε η ελληνική κυβέρνηση έδωσε τη δυνατότητα στους οργανισμούς υγειονομικής περίθαλψης να κάνουν ορισμένες σαρωτικές αλλαγές στις λειτουργίες και τις αρμοδιότητές τους. Η αποτελεσματική λειτουργία των φορέων υγείας έχει επηρεαστεί αρνητικά από τον περιορισμένο αριθμό προσλήψεων και τις κενές θέσεις εργασίας λόγω συνταξιοδότησης. Η σταθερότητα ενός οργανισμού υγειονομικής περίθαλψης σχετίζεται άμεσα με την απασχόληση

έμπειρου προσωπικού ικανοποιημένου από τις αμοιβές και το εργασιακό περιβάλλον. Τα τρία κενά της λειτουργίας των οργανισμών υγειονομικής περίθαλψης που προσδιορίζονται είναι η αμοιβή και η εξέλιξη της σταδιοδρομίας, η ανισότητα μεταξύ των εργαζομένων. Διαπιστώθηκε δυσαρέσκεια μεταξύ των συμβασιούχων εργαζομένων της υγειονομικής περίθαλψης λόγω των διακρίσεων και της καθυστέρησης των αποζημιώσεων που σχετίζονται με την εργασία (Πολύζος, 2014).

Το σημαντικότερο μειονέκτημα που εντοπίζεται στους οργανισμούς υγειονομικής περίθαλψης είναι η αδυναμία του ανθρώπινου δυναμικού να εκφράσει τα θέματα που το απασχολούν. Τα κενά που παρατηρούνται είναι, μια αντιδραστική, ad hoc στάση απέναντι στα προβλήματα των ανθρώπινων πόρων, η περιορισμένη έννοια της διοίκησης προσωπικού και οι βραχυπρόθεσμες προοπτικές. Τέτοια κενά θα μπορούσαν να ξεπεραστούν συνειδητοποιώντας τον κεντρικό ρόλο του εργατικού δυναμικού στην υγειονομική περίθαλψη, μελετώντας τις προκλήσεις που τίθενται από τα συστήματα υγειονομικής περίθαλψης και την ανάγκη διόρθωσής τους με προληπτικές πολιτικές και διαδικασίες. (Dussault & Dubois, 2003).

Το ανεπαρκές εργατικό δυναμικό μπορεί να εμποδίσει την ανάπτυξη του συστήματος υγειονομικής περίθαλψης. Πολλοί ερευνητές έχουν αναφέρει ότι οι ελλείψεις σε ανθρώπινο δυναμικό αποδεικνύονται από στοιχεία που αναφέρουν την έλλειψη εργατικού δυναμικού ως την αιτία της στασιμότητας στην ανάπτυξη στον τομέα της υγείας.. Αυτά τα ευρήματα έχουν αναφερθεί στον τομέα της νοσηλευτικής. Ωστόσο, οι ανισοροπίες είναι διαφορετικών τύπων και ο αντίκτυπός τους στο σύστημα υγειονομικής περίθαλψης ποικίλλει. Υπάρχει γενική ανάγκη να επανεξεταστούν κριτικά οι ανισοροπίες στους οργανισμούς υγειονομικής περίθαλψης (Karaca & Durna, 2019).

Ορισμένες μελέτες έχουν επικεντρωθεί στην εκτίμηση της επίδρασης των οικονομικών παραγόντων στη ζήτηση για υγειονομική περίθαλψη. Μελέτες που έγιναν στις ΗΠΑ προσπάθησαν να εκτιμήσουν την ελαστικότητα τιμών και εισοδήματος για ιατρικές υπηρεσίες. Η εκτίμηση των εσόδων και των δαπανών μπορεί να αλλάξει τον αντίκτυπο στη ζήτηση για υγειονομική περίθαλψη (Zurn et al., 2004).

Η ισχυρή κατανόηση μεταξύ του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού και των πελατών είναι πολύ σημαντική για την καλύτερη παροχή υπηρεσιών και αυτό θα εξασφαλίσει επιτυχία για τους παρόχους υγειονομικής περίθαλψης. Θα πρέπει να διεξαχθεί εκτεταμένη έρευνα για να δημιουργηθούν νέες πολιτικές και πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού προς όφελος των ατόμων και του κόσμου, αν και αυτές οι



πρακτικές είναι πολύπλοκες ιδιαίτερα όταν εξετάζονται από παγκόσμια προοπτική. Η υγεία ενός έθνους εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την πληρότητα των συστημάτων υγείας του. Θα πρέπει να εδραιωθεί σταθερά με αρμονική διασύνδεση μεταξύ των δομικών στοιχείων του. Οι παράγοντες που φέρνουν μεγάλη επιτυχία μιας τέτοιας διασύνδεσης είναι η διακυβέρνηση, το ανθρώπινο δυναμικό, το σύστημα πληροφοριών, η ιατρική, οι εργαστηριακές υπηρεσίες, τα φαρμακεία, η χρηματοδότηση και η ταχύτητα παροχής υπηρεσιών. Από αυτούς τους παράγοντες που ονομάζονται δομικά στοιχεία, η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων είναι το κεντρικό και εγκάρσιο στοιχείο για όλα τα άλλα δομικά στοιχεία. Το ανθρώπινο δυναμικό μόνο ενώνει και πυροδοτεί όλη τη λειτουργία των συστημάτων υγειονομικής περίθαλψης (Kruk et al., 2018).

Μια μελέτη των Orpel, Winter & Schreyögg (2017) έδειξε ότι τα προβλήματα έλλειψης προσωπικού επηρεάζουν την ποιότητα παροχής υπηρεσιών. Η ικανοποίηση των εργαζομένων από τον φορέα υγείας σχετίζεται άμεσα με την ικανοποίηση των ασθενών. Ακόμα, η έλλειψη γιατρών και νοσηλευτών επηρεάζει αφενός το υπάρχον προσωπικό αφετέρου τα επίπεδα ικανοποίησης των ασθενών. Επιπλέον, η χρήση προσωρινού προσωπικού μειώνει σημαντικά την ικανοποίηση των ασθενών.

Οι οργανισμοί υγειονομικής περίθαλψης αντιμετωπίζουν ανταγωνισμό με την αγορά και οι οργανισμοί με μακροπρόθεσμες στρατηγικές και στόχους επενδύουν στο ανθρώπινο δυναμικό για να αμφισβητήσουν τον ανταγωνισμό. Το αποτελεσματικό ανθρώπινο δυναμικό θα χρησιμεύσει ως καταλύτης για την πρόκληση καλύτερης απόδοσης των εργαζομένων που μπορεί να βελτιώσει την εικόνα του οργανισμού στον ανταγωνιστικό κόσμο. Η διαθέσιμη βιβλιογραφία αναφέρει τρία βήματα για αξιόπιστες αξιολογήσεις για το προσωπικό, δηλαδή την ανάλυση των απαιτούμενων θέσεων εργασίας, τα αποτελέσματα και τη μέθοδο μέτρησης των επιτευγμάτων. Η απόδοση του προσωπικού θα πρέπει επίσης να αναλυθεί μαζί με το πλεονέκτημα και τον σκοπό της αξιολόγησης. Ως εκ τούτου, ένα καλά οργανωμένο και δομημένο σύστημα που πληροί τις ειδικές συνθήκες και τους στόχους κάθε επιχειρηματικού μοντέλου παίζει σημαντικό ρόλο ώστε να βελτιώνεται η απόδοση του προσωπικού και η παραγωγική εργασία των οργανισμών (Harris, Cortvriend & Hyde, 2007).

Το ανθρώπινο δυναμικό και το ανθρώπινο κεφάλαιο είναι χαρακτηριστικά που φέρνει η ανθρώπινη δύναμη στον χώρο εργασίας, όπως γνώση, ευφυΐα, ενθουσιασμός και ικανότητα μάθησης κάτω από αυτές τις καταστάσεις, οι εργαζόμενοι θα θεωρηθούν ως στρατηγικοί πόροι που παρέχουν σε έναν οργανισμό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Γενικά το ανθρώπινο δυναμικό είναι ακριβό από άποψη διαχείρισης σε σχέση με άλλους συντελεστές παραγωγής. Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων θα πρέπει να διασφαλίζει ότι οι εργαζόμενοι εργάζονται σύμφωνα με τους οργανωτικούς στόχους, να μεγιστοποιούν την παραγωγικότητά τους και να παραμένουν παρακινημένοι. Είναι πάντα μια πρόκληση να παρακινούνται οι εργαζόμενοι να συνεισφέρουν καθώς οι άνθρωποι είναι πολύπλοκα και συναισθηματικά πλάσματα (Kabene, et al., 2006).

Μετά την πρόσληψη προσωπικού για έναν οργανισμό, η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων θα πρέπει να δώσει σαφή περιγραφή της θέσης εργασίας, τις προσδοκίες των οργανισμών, τις υποχρεώσεις των εργαζομένων και το εύρος των καθηκόντων τους, προκειμένου να συνάψει μια σωστή σύμβαση παροχής υπηρεσιών. Η πρώτη προτεραιότητα της είναι να εκπαιδεύσει τους υπαλλήλους καθώς θα οξύνει τις υπάρχουσες δεξιότητές τους για να αναπτύξουν έναν νέο ρόλο.

Κάθε φορά που προκύπτει μια διαφωνία μεταξύ των εργαζομένων και της διοίκησης η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων θα πρέπει να ενεργεί ως σύμβουλος και μεσολαβητής για να προσφέρει λύσεις για τη διαφορά. Θα πρέπει επίσης να δημιουργήσει σχέσεις με άλλους επιχειρηματικούς τομείς για την επιβίωση των οργανισμών και τη μελλοντική ανάπτυξη. Η δημόσια εικόνα ενός οργανισμού θα βελτιωθεί περαιτέρω εάν πραγματοποιούνται περιοδικά επαγγελματικές συναντήσεις, σεμινάρια και διάφορες επίσημες συγκεντρώσεις για λογαριασμό της εταιρείας. Επιπλέον, η διατήρηση ευνοϊκών συνθηκών εργασίας είναι ζωτικής σημασίας. Ο οργανισμός θα πρέπει επίσης να παρέχει ένα ασφαλές εργασιακό περιβάλλον που θα ενθαρρύνει την παραγωγικότητα και την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων της (Pulakos, 2004).

Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων διαδραματίζει ουσιαστικό ρόλο στην παροχή κινήτρων στον εργαζόμενο, στη βελτίωση της διαπροσωπικής δεξιότητας, στις δεξιότητες επικοινωνίας, στην προσοχή, στην αλληλεπίδραση και στην κλιμάκωση των ζητημάτων. Πράγματι λειτουργούν ως γέφυρα μεταξύ Διοίκησης και Εργαζομένου. Η περιοδική αξιολόγηση, οι αναθεωρήσεις, η αντιμετώπιση ελλείψεων, η επιλογή κριτηρίων για την αξιολόγηση/ανταμοιβή των εργαζομένων είναι αποτελεσματικά μέτρα βοήθειας. Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων πρέπει να σχεδιάσει και να αναπτύξει απλουστευμένα πρότυπα. Οι προκλήσεις όπως οι ελλείψεις εργατικού δυναμικού και η έλλειψη αποτελεσματικής επικοινωνίας, η έλλειψη ομαδικής εργασίας πρέπει να παραβλεφθούν από την Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων για ποιοτική υγειονομική περίθαλψη.

Τα σύγχρονα συστήματα υγειονομικής περίθαλψης αντιμετωπίζουν πολλές προκλήσεις. Οι κύριες προκλήσεις διαχείρισης περιλαμβάνουν την έλλειψη και τη χαμηλή ικανοποίηση των επαγγελματιών υγείας. Η ικανοποίηση και τα κίνητρα του προσωπικού είναι ζωτικής σημασίας για τη σταθεροποίηση και την ποιοτική εργασιακή του απόδοση. Ο θετικός αντίκτυπος των πρακτικών της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων στην αύξηση της ικανοποίησης και της δέσμευσης των εργαζομένων είναι επιστημονικά αποδεδειγμένος. Επί του παρόντος, οι πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού στην υγειονομική περίθαλψη χρησιμοποιούνται με περιορισμένο τρόπο και έτσι είναι επιθυμητό να γίνει πλήρης χρήση των πρακτικών στην υγειονομική περίθαλψη.

### **2.3 Επίδραση της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στην ποιότητα των παρεχομένων υπηρεσιών υγείας φορέων παροχής υπηρεσιών Υγείας**

Το μεγαλύτερο μέρος της βιβλιογραφίας επισημαίνει τη σημασία της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων για τη βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών υγείας (Hampel & Hajduona, 2023) και διαπιστώνει ότι η παρακίνηση και η παροχή κινήτρων για εργασία βελτιώνει την απόδοση των εργαζομένων στα νοσοκομεία. (Krijgsheld, Tummers & Scheepers, 2022). Το αν οι εργαζόμενοι είναι αποτελεσματικοί ή αναποτελεσματικοί στην εργασία τους έχει μεγάλη σημασία για το αν ένας οργανισμός υγειονομικής περίθαλψης έχει καλές, κακές ή κάτω από το μέσο όρο επιδόσεις (Vainieri, Ferrè, Giacomelli & Nuti, 2019).

Η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί σημαντικό διοικητικό έργο στον τομέα της υγείας και σε άλλους τομείς υπηρεσιών, όπου οι πελάτες αντιμετωπίζουν προκλήσεις λόγω της απόδοσης του προσωπικού με εμπειρία και της ποιότητας των επιδόσεων, και η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού διαδραματίζει ενεργό και σημαντικό ρόλο στην επιτυχία της μεταρρύθμισης του τομέα της υγείας. Η διαχείριση των ανθρώπινων πόρων ασχολείται με την ανάπτυξη τόσο των ατόμων όσο και των οργανισμών στους οποίους δραστηριοποιούνται. Συνεπώς, το ανθρώπινο δυναμικό δεν ασχολείται μόνο με την εξασφάλιση και την ανάπτυξη των ταλέντων των μεμονωμένων εργαζομένων, αλλά και με την εφαρμογή προγραμμάτων για την ενίσχυση της επικοινωνίας και της συνεργασίας μεταξύ των μεμονωμένων εργαζομένων, προκειμένου να διευκολυνθεί η ανάπτυξη του οργανισμού (Shantz, Alfes, and Whiley, 2016).

Η έλλειψη έρευνας σχετικά με τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού για τη βελτίωση της ποιότητας της υγειονομικής περίθαλψης μπορεί να επηρεάσει τη

στρατηγική ανάπτυξης του τομέα της υγειονομικής περίθαλψης σε κάθε χώρα και η απουσία επαρκούς έρευνας στον τομέα αυτό μπορεί να συμβάλει στην αποδυνάμωση της συνολικής απόδοσης των νοσοκομείων.

Ο χαμηλός βαθμός ικανοποίησης και η χαμηλή επιθυμία του προσωπικού να συνεχίσει να εργάζεται στο νοσοκομείο, γεγονός που επηρεάζει τη χαμηλή ποιότητα των υπηρεσιών υγείας που παρέχονται στους ασθενείς είναι ενδεικτική για την κατάσταση των ατόμων που εργάζονται στο νοσοκομείο. Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού θα μπορούσε να προβεί στις ακόλουθες ενέργειες: α. Παροχή υλικών και ηθικών κινήτρων στους υπαλλήλους που εργάζονται σε κρατικά νοσοκομεία για να δημιουργήσουν την επιθυμία τους να συνεχίσουν να εργάζονται και να παρέχουν κατάλληλα ιατρικές υπηρεσίες β. Εκπαιδευτικά μαθήματα για εργαζόμενους στα νοσοκομεία σε θέματα διασφάλισης και βελτίωσης της ποιότητας των ιατρικών υπηρεσιών, και να εμβαθύνει την έννοια της ποιότητας μεταξύ του προσωπικού και να επιτύχει την επίτευξη των στόχων ποιότητας στον καλύτερο βαθμό (Hellín et al., 2022).

Ένα από τα κύρια ευρήματα της μελέτης των Ziarour & Kianirour, (2015) είναι ότι υπάρχει θετική σχέση μεταξύ των χαρακτηριστικών προσωπικότητας των εργαζομένων και της τεχνολογίας που χρησιμοποιείται στα νοσοκομεία. Επιπλέον, επιδιώκεται η αντιπαράθεση των απόψεων του προσωπικού σχετικά με την παρουσία ή την απουσία ορισμένων χαρακτηριστικών προσωπικότητας. Η μελέτη αποκαλύπτει επίσης την ύπαρξη επιρροής της τεχνολογίας στα καθήκοντα ανάλυσης και σχεδιασμού, στην ταξινόμηση των θέσεων εργασίας και στην περιγραφή των θέσεων εργασίας.

Ένας από τους λόγους για την κακή απόδοση των εργαζομένων σε κρατικά νοσοκομεία, οφείλεται κυρίως στην έλλειψη ενδιαφέροντος από τους διευθυντές των τμημάτων των κρατικών νοσοκομείων να παρέχουν καλύτερες συνθήκες στο προσωπικό των νοσοκομείων και να αναπτύξουν σύστημα κινήτρων. Η μελέτη συνέστησε την υιοθέτηση συστήματος κινήτρων και ανταμοιβών για το προσωπικό και τους νοσηλευτές που έχουν καλές επιδόσεις και επιλέγουν μια ομάδα κάθε μήνα ως πρότυπο για άτομα που εργάζονται στο νοσοκομείο και τους καταβάλλουν ειδικά μπόνους για να ενθαρρύνουν το άλλο προσωπικό που δεν έχει επιλεγεί. Η μελέτη τόνισε ότι η υιοθέτηση αυτού του συστήματος θα βελτιώσει δραματικά την απόδοση όλων των ατόμων που εργάζονται στο νοσοκομείο (Mayberry, 2007).

Ο στόχος της μελέτης των Valverde, Ryan & Soler, (2006) είναι να δείξει ότι το ανθρώπινο δυναμικό δεν είναι αποκλειστική ευθύνη των τμημάτων ανθρώπινου

δυναμικού, αλλά και άλλων παραγόντων εντός και εκτός του οργανισμού, όπως ανώτατα στελέχη και στελέχη, καθώς και εξωτερικοί πάροχοι υπηρεσιών ανθρώπινου δυναμικού. Οι ερευνητές εξέτασαν πώς οι οργανισμοί κατανέμουν τις δραστηριότητες και τις ευθύνες του ανθρώπινου δυναμικού μεταξύ αυτών των πρακτόρων, επιχειρεί επίσης να ταξινομήσει τους οργανισμούς σύμφωνα με την κατανομή των πρακτόρων και να διερευνήσει εάν ορισμένα χαρακτηριστικά εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος επηρεάζουν αυτήν την κατανομή. Το εύρημα αυτής της μελέτης δείχνει ότι το μοντέλο της λειτουργίας της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού που υιοθετείται από έναν οργανισμό μπορεί να μην καθορίζεται με βάση τα συμφραζόμενα, αλλά αντίθετα είναι θέμα εταιρικής επιλογής. Δηλαδή, οι εταιρείες στην πραγματικότητα επιλέγουν τον τύπο ή το μοντέλο ανθρώπινου δυναμικού που θέλουν και κατανέμουν τις ευθύνες των διαφόρων αντιπροσώπων τους ανάλογα, αντί να καθορίζονται από οργανωτικά ενδεχόμενα.

Η μελέτη του Lucas (2002) πραγματοποιήθηκε για την επαλήθευση της αποκατάστασης του τομέα υγείας στη Βρετανία από τη σκοπιά της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων και είχε ως στόχο να αξιολογήσει τις διαστάσεις του ανθρώπινου δυναμικού που σχετίζονται με την αποκατάσταση του συστήματος υγείας και τη διαμόρφωση ενός νέου τομέα υγείας. Η μελέτη επισήμανε τη σημασία της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων στην επιτυχία ή την αποτυχία του τομέα της υγείας και ο τομέας της υγείας στις περισσότερες χώρες εστιάζει στις αλλαγές στην οικοδόμηση του οργανισμού, στον περιορισμό του κόστους, στην επιλογή των πελατών. Η μελέτη δίνει έμφαση στη σημασία της απόδοσης των εργαζομένων και στον τρόπο προσέλκυσης επαγγελματιών στον τομέα της υγείας.

Ο στόχος της μελέτης των Chan & Mak (2012) ήταν να εξετάσει τη σχέση μεταξύ πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού που αποφέρουν υψηλή εργασιακή και οργανωτική απόδοση. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι η καλλιέργεια κλίματος ασφάλειας στην εργασία επηρεάζει θετικά την υψηλή απόδοση των εργαζομένων. Οι οργανισμοί μπορούν να επωφεληθούν από αποτελεσματικές πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού δίνοντας προσοχή στα ζητήματα ασφάλειας των εργαζομένων, τα οποία με τη σειρά τους οδηγούν σε καλύτερη οργανωτική απόδοση.

Η μελέτη των McConville and Holden (1999) έδειξε τον κεντρικό ρόλο των διευθυντών γραμμής στην εφαρμογή της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, γεγονός που αναγνωρίζεται ευρέως και εξετάζεται κατά πόσο οι εργαζόμενοι επηρεάζουν ή

επηρεάζονται από τέτοιες πρακτικές. Μέσω μιας μελέτης περίπτωσης σε δύο νοσοκομεία, διαφάνηκε ότι τα στελέχη της μεσαίας γραμμής, που τοποθετούνται μεταξύ των οργάνων λήψης αποφάσεων της υπηρεσίας και των υπαλλήλων της, φέρουν πολλές από τις συνέπειες της διαδικασίας αλλαγής. Επιπλέον, το προσωπικό υπόκειται σε πιο στενή διαχείριση, αλλάζοντας τη φύση της διαχείρισης προσωπικού και οι διευθυντές γραμμής σε όλη την υπηρεσία έχουν ανακτήσει την ευθύνη για πολλές πτυχές του ανθρώπινου δυναμικού. Το κύριο εύρημα αυτής της μελέτης είναι ότι οι διευθυντές αποκτούν εμπιστοσύνη στις δεξιότητες διαχείρισης του προσωπικού τους, οι διαχρονικές μελέτες θα ήταν χρήσιμες για τη δημιουργία μιας εικόνας της ανάπτυξης τόσο των ρόλων της μεσαίας διοίκησης όσο και της λειτουργίας των ειδικών/συμβούλων διοίκησης. Σαφώς, σε μονάδες όπου το εξειδικευμένο ανθρώπινο δυναμικό/προσωπικό έχει προσληφθεί, πρέπει να διερευνηθούν οι επιπτώσεις στους ρόλους των διευθυντών και η έκταση των αλλαγών στη φύση και την ποιότητα του ανθρώπινου δυναμικού.

Ο σκοπός της μελέτης των Harris et al. (2007) αφορούσε στην ανασκόπηση μελετών που διερεύνησαν τη σχέση μεταξύ της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων και της απόδοσης καθώς και η εξαγωγή συμπερασμάτων για τις επιπτώσεις του ανθρώπινου δυναμικού για τους ερευνητές, τους υπεύθυνους χάραξης πολιτικής και τους διευθυντές υγείας. Η μελέτη διαπιστώνει ότι έχουν βρεθεί σχέσεις μεταξύ μιας σειράς πρακτικών, συστημάτων πολιτικών και επιδόσεων.

Οι Ott and van Dijk (2005) κατέδειξαν ότι η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων αυξάνει την εργασιακή ικανοποίηση. Αυξάνει όμως και την ικανοποίηση των πελατών;. Το εύρημα από αυτήν την έρευνα δείχνει ότι το ανθρώπινο δυναμικό επηρεάζει την ικανοποίηση από την εργασία και τον πελάτη και έδειξε ότι οι συσχετίσεις μεταξύ της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων και της ικανοποίησης των πελατών ήταν γενικά μάλλον χαμηλές. Η ικανοποίηση των εργαζομένων με τον οργανισμό τους είναι καλύτερος προγνωστικός δείκτης της ικανοποίησης των πελατών από την ικανοποίηση από την εργασία. Η κατάρτιση που σχετίζεται με την εργασία δεν έδειξε σχέση με την ικανοποίηση από την εργασία, αλλά μια σαφή σχέση με την ικανοποίηση των πελατών, ενώ το στυλ ηγεσίας του διευθυντή τους είχε σημαντική σχέση με την ικανοποίηση από την εργασία και πιο περιορισμένη με την ικανοποίηση των πελατών. Η μελέτη προτείνει τακτικές αξιολογήσεις της απόδοσης για την ικανοποίηση από την εργασία και την ικανοποίηση των πελατών, τονίζοντας ότι η ικανοποίηση εργαζομένων και πελατών μπορεί επίσης να έρχεται σε σύγκρουση: τα πιο τακτικά προγράμματα

αυξάνουν την ικανοποίηση των εργαζομένων, αλλά μειώνουν την ικανοποίηση των πελατών.

#### **2.4 Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού στα δημόσια ελληνικά νοσοκομεία**

Η Ελλάδα αντιμετωπίζει μια πολυεπίπεδη κρίση η οποία σε ό,τι αφορά τον χώρο της υγείας, δίνει στη χώρα ένα παράθυρο ευκαιρίας όχι απλώς για αναθεώρηση των προβλημάτων της αλλά για πλήρη μεταμόρφωση των πρακτικών διαχείρισης. Ο εκσυγχρονισμός του συστήματος υγειονομικής περίθαλψης είναι κρίσιμος για τρεις λόγους: (α) οι δαπάνες υγειονομικής περίθαλψης έχουν συμβάλει σε μεγάλο βαθμό στον εκτροχιασμό των κρατικών οικονομικών, (β) η κρίση και η συνεχιζόμενη ύφεση αφαιρεί κονδύλια και άλλους πόρους από το σύστημα υγείας και (γ) Οι υπηρεσίες υγειονομικής περίθαλψης μπορούν να βοηθήσουν τον πληθυσμό να αντιμετωπίσει τις συνολικές συνέπειες της κρίσης (Tountas, Karnaki, and Pavi, 2002).

Η ποιότητα των υπηρεσιών υγειονομικής περίθαλψης επηρεάζεται από διάφορους παράγοντες, συμπεριλαμβανομένων των υποδομών υγείας, των ανθρώπινων πόρων και του συστήματος υγειονομικής περίθαλψης. Μεταξύ αυτών, το ανθρώπινο δυναμικό είναι το πιο σημαντικό στοιχείο στην παροχή υπηρεσιών υγείας. Ένας από τους κύριους παράγοντες που επηρεάζουν την παραγωγικότητα του ανθρώπινου δυναμικού είναι η ικανοποίηση από την εργασία, καθώς παίζει εξέχοντα ρόλο στον καθορισμό της πρόθεσης ενός ατόμου να παραμείνει σε έναν οργανισμό. Ως ικανοποίηση από την εργασία ορίζεται η θετική ανταπόκριση των επαγγελματιών σε συνθήκες εργασίας που ανταποκρίνονται στις ανάγκες τους, ως αποτέλεσμα της αξιολόγησης της αξίας ή της δικαιοσύνης της επαγγελματικής τους εμπειρίας. Επίσης, θεωρείται ως δείκτης ποιότητας της επαγγελματικής ζωής (Khattri, Gupta & Varma, 2017).

Στον τομέα της δημόσιας υγειονομικής περίθαλψης, η εργασιακή ικανοποίηση των επαγγελματιών παίζει προεξέχοντα ρόλο στην απόδοσή τους και αντανακλάται περαιτέρω στην υγεία των ασθενών. Οι εργαζόμενοι επηρεάζουν άμεσα την ικανοποίηση των ασθενών λόγω της εμπλοκής και της αλληλεπίδρασής τους με τους ασθενείς. Επιπλέον, η εργασιακή ικανοποίηση έχει συνδεθεί στενά με την αποτελεσματικότητα και τη βιωσιμότητα ενός συστήματος υγειονομικής περίθαλψης.

Οι διευθυντές θα πρέπει να επικεντρωθούν στην εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων γιατί, εάν είναι δυσαρεστημένοι, είναι πιο πιθανό να παρέχουν κατώτερες υπηρεσίες. Είναι απαραίτητο να κατανοήσουμε τι τους παρακινεί και τον βαθμό στον οποίο η οργάνωση και άλλοι παράγοντες επηρεάζουν την εργασιακή τους ικανοποίηση προκειμένου να είναι πιο παραγωγικοί. Τα συστήματα υγειονομικής περίθαλψης δεν μπορούν να λειτουργήσουν αποτελεσματικά χωρίς ειδικευμένους, παρακινημένους και υποστηριζόμενους εργαζομένους στον τομέα της υγείας (Singh et al., 2019).

Από οικονομική άποψη, το ανθρώπινο δυναμικό στη δημόσια υγεία αντιπροσωπεύει έναν εξαιρετικά εξειδικευμένο παράγοντα παραγωγής, αναντικατάστατο βραχυπρόθεσμα. Η δημόσια υγεία και η υγειονομική περίθαλψη είναι ένας οικονομικά απαιτητικός τομέας όπου τα δύο τρίτα των οικονομικών πόρων στους μεμονωμένους οργανισμούς καθώς και στο σύστημα υγειονομικής περίθαλψης δαπανώνται στο εργατικό δυναμικό, και ως εκ τούτου είναι απαραίτητο να αντιμετωπιστούν τα ζητήματα της αποτελεσματικότητας των ανθρώπινων πόρων προκειμένου να διασφαλιστεί τη βιωσιμότητα και την ανάπτυξη της υγειονομικής περίθαλψης. Η αποτελεσματικότητα του ανθρώπινου δυναμικού, ιδιαίτερα των επαγγελματιών υγείας, είναι ένα πολύ επίκαιρο, αν και αμφιλεγόμενο ζήτημα. Συχνά αναφέρεται, από αυτή την άποψη, η ασυμφωνία μεταξύ της αποτελεσματικότητας, της ποιότητας και της ισότητας, αλλά και η αποτυχία της διαχείρισης των οργανισμών υγειονομικής περίθαλψης και της δημόσιας διοίκησης, πολύ συχνά στο πλαίσιο της αναποτελεσματικότητας (Μερκούρης, 2009).

Το ανθρώπινο δυναμικό στη δημόσια υγεία είναι ο εκτελεστής της υγειονομικής περίθαλψης και ο φορέας νέων και καινοτόμων θεραπευτικών διαδικασιών, που επηρεάζουν την ιατρική κατάσταση και την ποιότητα της υγείας του πληθυσμού. Η διαδικασία της δια βίου μάθησης των εργαζομένων στον τομέα της υγείας αντικατοπτρίζεται στη βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών υγείας.

Στην Ελλάδα, οι πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού στο δημόσιο τομέα είναι συγκεντρωτικές σε μεγάλο βαθμό. Η πρόσληψη και η επιλογή διεξάγονται από ένα ανώτατο συμβούλιο επιλογής προσωπικού, και οι ανταμοιβές και οι προαγωγές συνδέονται με δημογραφικά χαρακτηριστικά και ελέγχονται από τις κεντρικές αρχές. Κατά συνέπεια, η ανώτατη διοίκηση είναι πρακτικά ανίκανη να εξασφαλίσει κίνητρα, ανταμοιβή ή τιμωρία των εργαζομένων. Αυτό το πρόβλημα συμπληρώνεται από την έλλειψη εσωτερικών διαδικασιών λειτουργίας, προκαλώντας



αναποτελεσματική επικοινωνία και μπερδεμένες εργασίες (Πολύζος & Υφαντόπουλος, 2000).

Η οργανωτική κουλτούρα στα ελληνικά δημόσια νοσοκομεία δεν είναι πολύ ισχυρή, ίσως επειδή οι διευθυντές δεν μπορούν να εμφυσήσουν ένα κοινό πρότυπο αξιών μεταξύ των εργαζομένων, καθώς πρακτικά δεν είναι σε θέση να διαμορφώσουν πολιτικές και πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού. Επιπλέον, ένας σημαντικός αριθμός τωρινών υπαλλήλων νοσοκομείων προσλήφθηκε βάσει προηγούμενης γραφειοκρατικής τάξης και οι αξίες, οι προσδοκίες και τα πρότυπά τους εξακολουθούν να επηρεάζονται από προηγούμενες πολιτικές και πρακτικές (Γούλα και συν., 2014).

Η κατάσταση είναι διαφορετική στα ιδιωτικά νοσοκομεία, όπου η διοίκηση είναι ελεύθερη να προσλαμβάνει υπαλλήλους σύμφωνα με τα δικά της κριτήρια, τα οποία συνήθως περιστρέφονται γύρω από το κέρδος για τον οργανισμό. Οι κύριες πηγές εισοδήματος στον ιδιωτικό τομέα είναι οι πληρωμές από ιδιωτική ασφάλιση και οι πληρωμές από την τσέπη των ασθενών. Οι επαγγελματίες υγείας, ιδιαίτερα οι γιατροί, προσλαμβάνονται με βάση τη δέσμευσή τους για αύξηση των εσόδων του νοσοκομείου και μπορούν να παρακινηθούν ανάλογα να τηρήσουν αυτόν τον στόχο με κατάλληλες πολιτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού που ορίζονται από τη διοίκηση του νοσοκομείου. Μπορούν να καθοριστούν κατάλληλες πολιτικές κινήτρων για νοσηλευτές και εργαζόμενους γραφείου επίσης.

### **Κεφάλαιο 3: Μεθοδολογία της εργασίας**

Η συλλογή του υλικού της εργασίας έγινε με ανασκόπηση σε συγγράμματα και ερευνητικά άρθρα που κυκλοφόρησαν κατά την περίοδο 1989-2023. Αντλήθηκαν από τις βάσεις δεδομένων PubMed, Scientific Research Publishing, JSTOR και WorldCat. Οι λέξεις-κλειδιά της αναζήτησης ήταν: “Human Resource Management” (Διαχείριση των ανθρώπινων πόρων), “job performance” (εργασιακή απόδοση), “health care quality” (ποιότητα υγειονομικής περίθαλψης), “employee satisfaction” (ικανοποίηση των εργαζομένων), “Greek health system” (ελληνικό σύστημα υγείας).

#### **Κεφάλαιο 4: Συζήτηση - Συμπεράσματα**

Σε πολλά συστήματα υγειονομικής περίθαλψης παγκοσμίως, η αυξημένη προσοχή εστιάζεται στη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού. Συγκεκριμένα, το ανθρώπινο δυναμικό είναι μία από τις τρεις βασικές εισροές του συστήματος υγείας, με τις άλλες δύο κύριες εισροές να είναι το φυσικό κεφάλαιο και τα αναλώσιμα.

Το ανθρώπινο δυναμικό, όταν αφορά την υγειονομική περίθαλψη, μπορεί να οριστεί ως τα διάφορα είδη κλινικού και μη κλινικού προσωπικού που είναι υπεύθυνο για δημόσια και ατομική παρέμβαση στην υγεία. Ως αναμφισβήτητα η πιο σημαντική από τις εισροές του συστήματος υγείας, η απόδοση και τα οφέλη που μπορεί να προσφέρει το σύστημα εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από τις γνώσεις, τις δεξιότητες και τα κίνητρα αυτών των ατόμων που είναι υπεύθυνα για την παροχή υπηρεσιών υγείας.

Εκτός από την ισορροπία μεταξύ των ανθρώπινων και των φυσικών πόρων, είναι επίσης σημαντικό να διατηρηθεί ένας κατάλληλος συνδυασμός μεταξύ των διαφόρων τύπων υποστηρικτών υγείας και φροντιστών για να διασφαλιστεί η επιτυχία του συστήματος. Λόγω των προφανών και σημαντικών διαφορών τους, είναι επιτακτική ανάγκη ο χειρισμός και η διαχείριση του ανθρώπινου κεφαλαίου να γίνεται πολύ διαφορετικά από το φυσικό κεφάλαιο. Η σχέση μεταξύ ανθρώπινου δυναμικού και υγειονομικής περίθαλψης είναι πολύ περίπλοκη και χρήζει περαιτέρω εξέτασης και μελέτης.

Τόσο ο αριθμός όσο και το κόστος των αναλωσίμων υγειονομικής περίθαλψης (φάρμακα, προθέσεις και εξοπλισμός μιας χρήσης) αυξάνονται αστρονομικά, γεγονός που με τη σειρά του μπορεί να αυξήσει δραστικά το κόστος της υγειονομικής

περίθαλψης. Στα δημόσια χρηματοδοτούμενα συστήματα, οι δαπάνες σε αυτόν τον τομέα μπορούν να επηρεάσουν την ικανότητα πρόσληψης και διατήρησης αποτελεσματικών επαγγελματιών. Τόσο στα συστήματα που χρηματοδοτούνται από την κυβέρνηση όσο και στα συστήματα που αμείβονται από τους εργοδότες, οι πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να αναπτυχθούν προκειμένου να βρεθεί η κατάλληλη ισορροπία μεταξύ προσφοράς εργατικού δυναμικού και η ικανότητα αυτών των επαγγελματιών να ασκούν αποτελεσματικά και αποδοτικά. Ένας επαγγελματίας χωρίς επαρκή εργαλεία είναι τόσο αναποτελεσματικός όσο να έχει τα εργαλεία χωρίς τον επαγγελματία.

Κατά την εξέταση των συστημάτων υγειονομικής περίθαλψης σε παγκόσμιο πλαίσιο, προκύπτουν πολλά γενικά ζητήματα και ερωτήματα ανθρώπινου δυναμικού. Μερικά από τα θέματα με τη μεγαλύτερη σημασία περιλαμβάνουν το μέγεθος, τη σύνθεση και την κατανομή του εργατικού δυναμικού της υγειονομικής περίθαλψης, θέματα κατάρτισης εργατικού δυναμικού, τη μετανάστευση εργαζομένων στον τομέα της υγείας, το επίπεδο οικονομικής ανάπτυξης σε μια συγκεκριμένη χώρα και κοινωνικοδημογραφικούς, γεωγραφικούς και πολιτιστικούς παράγοντες.

Η διακύμανση του μεγέθους, της κατανομής και της σύνθεσης στο εργατικό δυναμικό της υγειονομικής περίθαλψης μιας κομμητείας προκαλεί μεγάλη ανησυχία. Για παράδειγμα, ο αριθμός των διαθέσιμων εργαζομένων στον τομέα της υγείας σε μια χώρα είναι βασικός δείκτης της ικανότητας αυτής της χώρας να παρέχει παράδοση και παρεμβάσεις. Οι παράγοντες που πρέπει να λαμβάνονται υπόψη κατά τον προσδιορισμό της ζήτησης για υπηρεσίες υγείας σε μια συγκεκριμένη χώρα περιλαμβάνουν πολιτισμικά χαρακτηριστικά, κοινωνικοδημογραφικά χαρακτηριστικά και οικονομικούς παράγοντες.

Η κατάρτιση του εργατικού δυναμικού είναι ένα άλλο σημαντικό ζήτημα. Είναι σημαντικό το προσωπικό ανθρώπινου δυναμικού να εξετάζει τη σύνθεση του εργατικού δυναμικού στον τομέα της υγείας όσον αφορά τόσο τις κατηγορίες δεξιοτήτων όσο και τα επίπεδα κατάρτισης. Απαιτούνται νέες επιλογές για την εκπαίδευση και τη συνεχή κατάρτιση των εργαζομένων στον τομέα της υγειονομικής περίθαλψης για να διασφαλιστεί ότι το εργατικό δυναμικό είναι ενήμερο και έτοιμο να ανταποκριθεί στις παρούσες και μελλοντικές ανάγκες μιας συγκεκριμένης χώρας. Ένα σωστά εκπαιδευμένο και ικανό εργατικό δυναμικό είναι απαραίτητο για κάθε επιτυχημένο σύστημα υγειονομικής περίθαλψης.

Η μετανάστευση των εργαζομένων στον τομέα της υγείας είναι ένα ζήτημα που προκύπτει κατά την εξέταση των παγκόσμιων συστημάτων υγειονομικής περίθαλψης. Η έρευνα δείχνει ότι η μετακίνηση των επαγγελματιών υγείας ακολουθεί πιστά το πρότυπο μετανάστευσης όλων των επαγγελματιών, καθώς η εσωτερική μετακίνηση του εργατικού δυναμικού στις αστικές περιοχές είναι κοινή σε όλες τις χώρες. Η κινητικότητα του εργατικού δυναμικού μπορεί να δημιουργήσει πρόσθετες ανισοροπίες που απαιτούν καλύτερο σχεδιασμό του εργατικού δυναμικού, προσοχή σε θέματα αμοιβής και άλλων ανταμοιβών και βελτιωμένη συνολική διαχείριση του εργατικού δυναμικού. Εκτός από τα μισθολογικά κίνητρα, οι αναπτυσσόμενες χώρες χρησιμοποιούν άλλες στρατηγικές όπως στέγαση, υποδομές και ευκαιρίες εναλλαγής θέσεων εργασίας για την πρόσληψη και τη διατήρηση επαγγελματιών υγείας, καθώς πολλοί εργαζόμενοι στον τομέα της υγείας στις αναπτυσσόμενες χώρες αμείβονται ελάχιστα, έχουν ελάχιστα κίνητρα και είναι πολύ δυσαρεστημένοι. Η μετανάστευση των εργαζομένων στον τομέα της υγείας είναι ένα σημαντικό ζήτημα ανθρώπινου δυναμικού που πρέπει να μετράται και να παρακολουθείται προσεκτικά.

Ένα άλλο ζήτημα που προκύπτει κατά την εξέταση των παγκόσμιων συστημάτων υγειονομικής περίθαλψης είναι το επίπεδο οικονομικής ανάπτυξης μιας χώρας. Υπάρχουν ενδείξεις για μια σημαντική θετική συσχέτιση μεταξύ του επιπέδου οικονομικής ανάπτυξης μιας χώρας και του αριθμού των ανθρώπινων πόρων της για την υγεία. Οι χώρες με υψηλότερο κατά κεφαλήν ακαθάριστο εγχώριο προϊόν (ΑΕΠ) δαπανούν περισσότερα για την υγειονομική περίθαλψη από τις χώρες με χαμηλότερο ΑΕΠ και τείνουν να έχουν μεγαλύτερο εργατικό δυναμικό στον τομέα της υγείας. Αυτός είναι ένας σημαντικός παράγοντας που πρέπει να λαμβάνεται υπόψη κατά την εξέταση και την προσπάθεια εφαρμογής λύσεων σε προβλήματα στα συστήματα υγειονομικής περίθαλψης στις αναπτυσσόμενες χώρες.

Κοινωνικοδημογραφικά στοιχεία, όπως η ηλικιακή κατανομή του πληθυσμού, παίζουν επίσης βασικό ρόλο στο σύστημα υγειονομικής περίθαλψης μιας χώρας. Η γήρανση του πληθυσμού οδηγεί σε αύξηση της ζήτησης για υπηρεσίες υγείας και προσωπικό υγείας. Η γήρανση του πληθυσμού στο ίδιο το σύστημα υγειονομικής περίθαλψης έχει επίσης σημαντικές επιπτώσεις: θα απαιτηθεί πρόσθετη κατάρτιση νεότερων εργαζομένων για την κάλυψη των θέσεων του μεγάλου αριθμού εργαζομένων στον τομέα της υγείας που θα συνταξιοδοτηθούν. Είναι επίσης σημαντικό να λαμβάνονται υπόψη πολιτιστικοί και γεωγραφικοί παράγοντες κατά την εξέταση των παγκόσμιων συστημάτων υγειονομικής περίθαλψης. Γεωγραφικοί παράγοντες όπως το

κλίμα ή η τοπογραφία επηρεάζουν την ικανότητα παροχής υπηρεσιών υγείας. Οι πολιτιστικές και πολιτικές αξίες ενός συγκεκριμένου έθνους μπορούν επίσης να επηρεάσουν τη ζήτηση και την προσφορά ανθρώπινων πόρων για την υγεία.

Κατά την εξέταση των παγκόσμιων συστημάτων υγειονομικής περίθαλψης, είναι χρήσιμο και σημαντικό να διερευνηθεί ο αντίκτυπος των ανθρώπινων πόρων στη μεταρρύθμιση του τομέα της υγείας. Ενώ η συγκεκριμένη διαδικασία μεταρρύθμισης της υγειονομικής περίθαλψης ποικίλλει ανά χώρα, μπορούν να εντοπιστούν ορισμένες τάσεις. Τρεις από τις κύριες τάσεις περιλαμβάνουν στόχους αποτελεσματικότητας, ισότητας και ποιότητας.

Έχουν χρησιμοποιηθεί διάφορες πρωτοβουλίες ανθρώπινου δυναμικού σε μια προσπάθεια να αυξηθεί η αποτελεσματικότητα. Η εξωτερική ανάθεση υπηρεσιών έχει χρησιμοποιηθεί για τη μετατροπή των πάγιων δαπανών εργασίας σε μεταβλητό κόστος ως μέσο βελτίωσης της αποτελεσματικότητας. Η σύναψη συμβάσεων, οι συμβάσεις εκτέλεσης και οι εσωτερικές συμβάσεις είναι επίσης παραδείγματα μέτρων που χρησιμοποιούνται.

Πολλές πρωτοβουλίες ανθρώπινου δυναμικού για τη μεταρρύθμιση του τομέα της υγείας περιλαμβάνουν επίσης προσπάθειες για αύξηση της ισότητας ή της δικαιοσύνης. Οι στρατηγικές που στοχεύουν στην προώθηση της ισότητας σε σχέση με τις ανάγκες απαιτούν πιο συστηματικό σχεδιασμό των υπηρεσιών υγείας. Ορισμένες από αυτές τις στρατηγικές περιλαμβάνουν την εισαγωγή μηχανισμών οικονομικής προστασίας, τη στόχευση συγκεκριμένων αναγκών και ομάδων και υπηρεσίες αναδιάταξης. Ένας από τους στόχους των επαγγελματιών του ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να είναι η χρήση αυτών και άλλων μέτρων για την αύξηση της ισότητας στις χώρες τους.

Το ανθρώπινο δυναμικό στη μεταρρύθμιση του τομέα της υγείας επιδιώκει επίσης να βελτιώσει την ποιότητα των υπηρεσιών και την ικανοποίηση των ασθενών. Η ποιότητα της υγειονομικής περίθαλψης ορίζεται γενικά με δύο τρόπους: την τεχνική ποιότητα και την κοινωνικοπολιτισμική ποιότητα. Η τεχνική ποιότητα αναφέρεται στην επίδραση που μπορούν να έχουν οι διαθέσιμες υπηρεσίες υγείας στις συνθήκες υγείας ενός πληθυσμού. Η κοινωνικοπολιτισμική ποιότητα μετρά τον βαθμό αποδοχής των υπηρεσιών και την ικανότητα ικανοποίησης των προσδοκιών των ασθενών.

Οι επαγγελματίες του ανθρώπινου δυναμικού αντιμετωπίζουν πολλά εμπόδια στην προσπάθειά τους να παρέχουν υψηλής ποιότητας υγειονομική περίθαλψη στους πολίτες. Μερικοί από αυτούς τους περιορισμούς περιλαμβάνουν τους

προϋπολογισμούς, την έλλειψη συμφωνίας μεταξύ των αξιών των διαφορετικών ενδιαφερομένων, τα ποσοστά απουσιών, τα υψηλά ποσοστά κύκλου εργασιών και το χαμηλό ηθικό του υγειονομικού προσωπικού.

Η καλύτερη χρήση του φάσματος των παρόχων υγειονομικής περίθαλψης και ο καλύτερος συντονισμός των υπηρεσιών των ασθενών μέσω διεπιστημονικής ομαδικής εργασίας έχουν προταθεί ως μέρος της μεταρρύθμισης του τομέα της υγείας. Δεδομένου ότι όλη η υγειονομική περίθαλψη παρέχεται τελικά από ανθρώπους, η αποτελεσματική διαχείριση των ανθρώπινων πόρων θα διαδραματίσει ζωτικό ρόλο στην επιτυχία της μεταρρύθμισης του τομέα της υγείας.

Μία από τις προτεραιότητες των παρόχων υγειονομικής περίθαλψης, θα πρέπει να είναι η παροχή της υψηλότερης ποιότητας εξυπηρέτησης πελατών (ασθενών) σε κάθε στάδιο της επαφής τους με τους φορείς υγείας. Οι ανάγκες και οι προσδοκίες των ασθενών αυξάνονται συνεχώς. Αποδεικνύεται ότι η εξειδικευμένη ιατρική ομάδα, οι ποιοτικές υποδομές και ο διαγνωστικός εξοπλισμός υψηλής ποιότητας προδιαθέτουν θετικά τους ασθενείς να θέλουν να χρησιμοποιήσουν τις υπηρεσίες μιας συγκεκριμένης ιατρικής μονάδας. Οι πάροχοι υγειονομικής περίθαλψης χρειάζονται ένα αποτελεσματικό τμήμα ανθρώπινου δυναμικού που να είναι σε θέση να εξυπηρετεί τους ασθενείς με τον πιο ικανοποιητικό δυνατό τρόπο, διασφαλίζοντας έτσι την ικανότητα τους να ανταποκρίνονται στις ανάγκες των ασθενών.

## Βιβλιογραφία

Albrecht, S.L., Bakker, A.B., Gruman, J.A., Macey, W.H. and Saks, A.M. (2015), "Employee engagement, human resource management practices and competitive advantage: An integrated approach", *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, Vol. 2 No. 1, pp. 7-35. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-08-2014-0042>

Arthur, J. B. (1994). Effects of Human Resource Systems on Manufacturing Performance and Turnover. *The Academy of Management Journal*, 37(3), 670–687. <https://doi.org/10.2307/256705>

Bingham, L.B. (2004) Employment dispute resolution: the case for mediation. *Conflict Resolution Quarterly* 22(1-2), 145-174.

Boon, C., Den Hartog, D. N., & Lepak, D. P. (2019). A systematic review of human resource management systems and their measurement. *Journal of Management*, 45(6), 2498–2537. <https://doi.org/10.1177/0149206318818718>

Brindha, G.R. (2012). Current Role of Human Resources in Health Sector. *Middle - East Journal of Scientific Research*. 12. 1649-1656.

Burt, C. D. B. (2015). *New employee safety: Risk factors and management strategies*. Springer International Publishing/Springer Nature. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-18684-9>

Carbery R. & Cross C. (2019). *Human resource management* (Second). Red Globe Press.

Chan, S. C. H., & Mak, W.-m. (2012). High performance human resource practices and organizational performance: The mediating role of occupational safety and health. *Journal of Chinese Human Resource Management*, 3(2), 136–150.

Dussault, G., & Dubois, C. (2003). Human resources for health policies: a critical component in health policies. *Human Resources for Health*, 1, 1 - 1.

Economou C, Kaitelidou D, Kentikelenis A, et al. The impact of the crisis on the health system and health in Greece. In: Maresso A, Mladovsky P, Thomson S, et al., editors. *Economic crisis, health systems and health in Europe: Country experience* [Internet]. Copenhagen (Denmark): European Observatory on Health Systems and Policies; 2015. (Observatory Studies Series, No. 41.) 4.

Fallon L. F. & McConnell C. R. (2014). *Human resource management in health care : principles and practice second edition* (Second). Jones & Bartlett Learning.

Gergen, J., Rajkotia, Y., Lohmann, J., & Ravishankar, N. (2018). Performance-based financing kick-starts motivational "feedback loop": findings from a process evaluation in Mozambique. *Human resources for health*, 16(1), 55.



- Goswami, A. (2018). Human Resource Management and Its Importance for Today's Organizations. *Journal of Advances and Scholarly Researches in Allied Education*, 15(3), 128–135. <https://doi.org/10.29070/15/57308>
- Hampel, K., & Hajduova, Z. (2023). Human Resource Management as an Area of Changes in a Healthcare Institution. *Risk management and healthcare policy*, 16, 31–41. <https://doi.org/10.2147/RMHP.S388185>
- Harris, C., Cortvriend, P., & Hyde, P. (2007). Human resource management and performance in healthcare organisations. *Journal of health organization and management*, 21(4-5), 448–459. <https://doi.org/10.1108/14777260710778961>
- Hellín Gil, M. F., Ruiz Hernández, J. A., Ibáñez-López, F. J., Seva Llor, A. M., Roldán Valcárcel, M. D., Mikla, M., & López Montesinos, M. J. (2022). Relationship between Job Satisfaction and Workload of Nurses in Adult Inpatient Units. *International journal of environmental research and public health*, 19(18), 11701. <https://doi.org/10.3390/ijerph191811701>
- Hennekam S., Follmer K. & Beatty J. (2021). Exploring mental illness in the workplace: the role of HR professionals and processes, *The International Journal of Human Resource Management*, 32:15, 3135-3156
- Ittner, C. D., & Larcker, D. F. (1995). Total Quality Management and the Choice of Information and Reward Systems. *Journal of Accounting Research*, 33, 1–34. <https://doi.org/10.2307/2491371>
- Ivancevich J. M. & Glueck W. F. (1989). *Foundations of personnel: human resource management* (4th ed.). BPI/Irwin.
- Jain, M. (2011). Organizational Politics and Human Resource Management. *The Indian Journal of Political Science*, 72(4), 953–960. <http://www.jstor.org/stable/41856531>
- Kabene, S. M., Orchard, C., Howard, J. M., Soriano, M. A., & Leduc, R. (2006). The importance of human resources management in health care: a global context. *Human resources for health*, 4, 20. <https://doi.org/10.1186/1478-4491-4-20>
- Kabene, S. M., Orchard, C., Howard, J. M., Soriano, M. A., & Leduc, R. (2006). The importance of human resources management in health care: a global context. *Human resources for health*, 4, 20. <https://doi.org/10.1186/1478-4491-4-20>
- Karaca, A., & Durna, Z. (2019). Patient satisfaction with the quality of nursing care. *Nursing open*, 6(2), 535–545.
- Kaufman, B. E. (2008). The Roots of the Human Resource Management Function. In *Managing the Human Factor: The Early Years of Human Resource Management in American Industry* (1st ed., pp. 55–135). Cornell University Press. <http://www.jstor.org/stable/10.7591/j.ctt7zfm6>
- Khatri, N., Gupta, V., & Varma, A. (2017). The Relationship Between HR Capabilities and Quality of Patient Care: The Mediating Role of Proactive Work Behaviors. *Human resource management*, 56(4), 673–691. <https://doi.org/10.1002/hrm.21794>
- Krijgsheld, M., Tummers, L. G., & Scheepers, F. E. (2022). Job performance in healthcare: a systematic review. *BMC health services research*, 22(1), 149.

Kruk, M. E., Gage, A. D., Arsenault, C., Jordan, K., Leslie, H. H., Roder-DeWan, S., Adeyi, O., Barker, P., Daelmans, B., Doubova, S. V., English, M., García-Elorrio, E., Guanais, F., Gureje, O., Hirschhorn, L. R., Jiang, L., Kelley, E., Lemango, E. T., Liljestrand, J., Malata, A., ... Pate, M. (2018). High-quality health systems in the Sustainable Development Goals era: time for a revolution. *The Lancet. Global health*, 6(11), e1196–e1252. [https://doi.org/10.1016/S2214-109X\(18\)30386-3](https://doi.org/10.1016/S2214-109X(18)30386-3)

Kyriazoglou, J. (2012). Strategic management controls. In *Business Management Controls: A guide* (pp. 93–111). IT Governance Publishing. <http://www.jstor.org/stable/j.ctt5hh486.10>

Lucas, R. (2002), "Fragments of HRM in hospitality? Evidence from the 1998 workplace employee relations survey", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 14 No. 5, pp. 207-212.

Mathieu, J.E. and Martineau, J.W. (1997) Individual and Situational Influences in Training Motivation. In: Ford, J.K., Kozlowski, S.W.J., Kraiger, K., Salas, E. and Teachout, M.S., Eds., *Improving Training Effectiveness in Work Organizations*, LEA, Mahwah, 193-222.

Mayberry J. F. (2007). The management of poor performance. *Postgraduate medical journal*, 83(976), 105–108.

Mays, N., Pope, C., & Popay, J. (2005). Systematically reviewing qualitative and quantitative evidence to inform management and policy-making in the health field. *Journal of health services research & policy*, 10 Suppl 1, 6–20. <https://doi.org/10.1258/1355819054308576>

McConville, T. and Holden, L. (1999), "The filling in the sandwich: HRM and middle managers in the health sector", *Personnel Review*, Vol. 28 No. 5/6, pp. 406-424.

McConville, T., & Holden, L. (1999). The filling in the sandwich: HRM and middle managers in the health sector. *Personnel Review*, 28, 406-424.

McDermott, A. and Keating, M. (2011), "Managing professionals: exploring the role of the hospital HR function", *Journal of Health Organization and Management*, Vol. 25 No. 6, pp. 677-692. <https://doi.org/10.1108/14777261111178556>

Mulrow C. D. (1987). The medical review article: state of the science. *Annals of internal medicine*, 106(3), 485–488. <https://doi.org/10.7326/0003-4819-106-3-485>

Narayan, V., John-Stewart, G., Gage, G., & O'Malley, G. (2018). "If I had known, I would have applied": poor communication, job dissatisfaction, and attrition of rural health workers in Sierra Leone. *Human resources for health*, 16(1), 50. <https://doi.org/10.1186/s12960-018-0311-y>

Oppel, E. M., Winter, V., & Schreyögg, J. (2017). Evaluating the link between human resource management decisions and patient satisfaction with quality of care. *Health care management review*, 42(1), 53–64.

Ott, M. and van Dijk, H. (2005), "Effects of HRM on client satisfaction in nursing and care for the elderly", *Employee Relations*, Vol. 27 No. 4, pp. 413-424.

- Ozkeser, B. (2019). Impact of training on employee motivation in human resources management. *Procedia Computer Science*. 158, 802-810.
- Petticrew, M., & Roberts, H. (2006). *Systematic reviews in the social sciences: A practical guide*. Blackwell Publishing.
- Pulakos, E.D. (2004). *Performance Management: A Roadmap for Developing, Implementing and Evaluating Performance Management Systems*. The SHRM Foundation, USA.
- Rotea, C. C., Ploscaru, A. N., Bocean, C. G., Vărzaru, A. A., Mangra, M. G., & Mangra, G. I. (2023). The Link between HRM Practices and Performance in Healthcare: The Mediating Role of the Organizational Change Process. *Healthcare (Basel, Switzerland)*, 11(9), 1236. <https://doi.org/10.3390/healthcare11091236>
- Russo, G., Xu, L., McIsaac, M., Matsika-Claquin, M. D., Dhillon, I., McPake, B., & Campbell, J. (2019). Health workers' strikes in low-income countries: the available evidence. *Bulletin of the World Health Organization*, 97(7), 460–467H. <https://doi.org/10.2471/BLT.18.225755>
- Shamnot, M. (2014). The role of human resources management practices represented by employees recruitment and training and motivation for realization of competitive advantage. *African Journal of Business Management*. 8. 35-47.
- Shantz, A., Alfes, K. and Whiley, L. (2016), "HRM in healthcare: the role of work engagement", *Personnel Review*, Vol. 45 No. 2, pp. 274-295.
- Singh, T., Kaur, M., Verma, M., & Kumar, R. (2019). Job satisfaction among health care providers: A cross-sectional study in public health facilities of Punjab, India. *Journal of family medicine and primary care*, 8(10), 3268–3275. [https://doi.org/10.4103/jfmmpc.jfmmpc\\_600\\_19](https://doi.org/10.4103/jfmmpc.jfmmpc_600_19)
- Siskou, O., Kaitelidou, D., Papakonstantinou, V., & Liaropoulos, L. (2008). Private health expenditure in the Greek health care system: where truth ends and the myth begins. *Health policy (Amsterdam, Netherlands)*, 88(2-3), 282–293. <https://doi.org/10.1016/j.healthpol.2008.03.016>
- Souliotis, K., Golna, C., Tountas, Y., Siskou, O., Kaitelidou, D., & Liaropoulos, L. (2016). Informal payments in the Greek health sector amid the financial crisis: old habits die last... *The European journal of health economics : HEPAC : health economics in prevention and care*, 17(2), 159–170. <https://doi.org/10.1007/s10198-015-0666-0>
- Tountas, Y., Karnaki, P. and Pavi, E. (2002) 'Reforming the reform: the Greek national health system in transition', *Health Policy*, 62(1), pp. 15–29.
- Tremblay, M., Cloutier, J., Simard, G., Chênevert, D., & Vandenberghe, C. (2010). The role of HRM practices, procedural justice, organizational support and trust in organizational commitment and in-role and extra-role performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(3), 405–433. <https://doi.org/10.1080/09585190903549056>

Vainieri, M., Ferrè, F., Giacomelli, G., & Nuti, S. (2019). Explaining performance in health care: How and when top management competencies make the difference. *Health care management review*, 44(4), 306–317. <https://doi.org/10.1097/HMR.000000000000164>

Vainieri, M., Noto, G., Ferre, F., & Rosella, L. C. (2020). A Performance Management System in Healthcare for All Seasons? *International journal of environmental research and public health*, 17(15), 5590. <https://doi.org/10.3390/ijerph17155590>

Valverde, M., Ryan, G., & Soler, C. (2006). Distributing HRM responsibilities: a classification of organisations. *Personnel Review*, 35, 618-636.

Welch, D., & Björkman, I. (2015). The Place of International Human Resource Management in International Business. *MIR: Management International Review*, 55(3), 303–322. <http://www.jstor.org/stable/24570406>

Zaccaro, S. J., & DiRosa, G. A. (2012). The processes of team staffing: A review of relevant studies. In G. P. Hodgkinson & J. K. Ford (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology 2012* (pp. 197–229). Wiley Blackwell.

Zhang, C., & Stewart, J. (2017). Talent management and retention. In H. W. Goldstein, E. D. Pulakos, J. Passmore, & C. Semedo (Eds.), *The Wiley Blackwell handbook of the psychology of recruitment, selection and employee retention* (pp. 473–493). Wiley Blackwell. <https://doi.org/10.1002/9781118972472.ch22>

Ziapour, A., & Kianipour, N. (2015). A study of the relationship between characteristic traits and Employee Engagement (A case study of nurses across Kermanshah, Iran in 2015). *Journal of medicine and life*, 8(Spec Iss 3), 134–140.

Zurn, P., Dal Poz, M. R., Stilwell, B., & Adams, O. (2004). Imbalance in the health workforce. *Human resources for health*, 2(1), 13. <https://doi.org/10.1186/1478-4491-2-13>

Αντωνοπούλου Α., (2001), «Οι μεταρρυθμίσεις των συστημάτων υγείας. Προφάσεις και επιπτώσεις με αρνητικό κοινωνικό πρόσημο», στο: *Πάντειο Πανεπιστήμιο. Διεθνές συνέδριο «Κοινωνία των 2/3»*. Διαστάσεις του σύγχρονου κοινωνικού προβλήματος, Αθήνα, σ. 863-880.

Αντωνοπούλου, Α. (2008). Ρύθμιση και μεταρρυθμίσεις του εθνικού συστήματος υγείας στην Ελλάδα. Συγκρίσεις με την ευρωπαϊκή εμπειρία. *Κοινωνική Συνοχή και Ανάπτυξη*, 3 (2), 109-120

Γούλα Α, Κέφης Β, Σταμούλη Α, Πιερράκος Γ, Σαρρής Μ. (2014). Διερεύνηση της οργανωσιακής κουλτούρας των γενικών δημόσιων νοσοκομείων. *Αρχεία Ελληνικής Ιατρικής*, 31(4):452-460.

Ζαβλανός, Μ.(1998), *Μάνατζμεντ*, Αθήνα: Έλλην

Θεοφανίδης, Σ. (1989), *Εγχειρίδιο αποτελεσματικής διοίκησης δημοσίων υποθέσεων*, Αθήνα: Παπαζήσης

Καϊτελίδου, Δ. (2014). Οικονομική Κρίση και Βιωσιμότητα του Ελληνικού Συστήματος Υγείας. *Hellenic Journal of Nursing*. 53(2): 129–132

Κανελλόπουλος, Χ. (2002). *Διοίκηση Προσωπικού Ανθρώπινου Δυναμικού*, Αθήνα: Σταμούλης

Κυριόπουλος, Γ. (2012). Ανασυγκρότηση και χρηματοδότηση της ασφάλισης υγείας: Το εγχείρημα του Εθνικού Οργανισμού Παροχής Υπηρεσιών Υγείας. *Τα νέα της ΕΟΠΕ*, 17, 6-7.

Κυριόπουλος, Γ. (2017). *Υγεία και Ιατρική Περίθαλψη*, Αθήνα: Παπαδόπουλος

Μερκούρης Α. Β. (2009), *Διοίκηση νοσηλευτικών υπηρεσιών*, Αθήνα: Έλλην

Ξένος, Π., Νεκτάριος, Μ., Πολύζος, Ν. & Υφαντόπουλος Ι. (2014). Σύγχρονες μέθοδοι χρηματοδότησης νοσοκομείων, ανταγωνισμός και οικονομικά κίνητρα. *Αρχαία Ελληνικής Ιατρικής*, 31 (2), 172-185

Παπαθεοδώρου, Χ., & Μουσιδίου, Α. (2011). Υγειονομική περίθαλψη και ανισότητα στην Ελλάδα: Η διανεμητική επίδραση του συστήματος υγείας. *Ινστιτούτο Εργασίας ΓΣΕΕ. Παρατηρητήριο Οικονομικών και Κοινωνικών Εξελίξεων*, 16.

Πολύζος Ν. & Υφαντόπουλος Ι. (2000) Η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού στην υγεία και η στελέχωση των υπηρεσιών του Εθνικού Συστήματος Υγείας. *Αρχαία Ελληνικής Ιατρικής*, 17(6): 627-639

Πολύζος, Ν. (2014). *Διοίκηση και οργάνωση υπηρεσιών υγείας*, Αθήνα: Κριτική.

Χατζηπαντελή, Π. & Γρηγοράκη, Ε. (1999), *Ανάπτυξη Ανθρώπινων Πόρων*, Αθήνα: ΥΠΕΠΘ

Χυτήρης, Λ. (2001). *Διοίκηση Ανθρώπινων πόρων*, Αθήνα: Interbooks

