

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ
ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ & ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ

**Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Διοίκηση και το
Χρηματοοικονομικό Σχεδιασμό για στελέχη του Δημοσίου και
Ιδιωτικού Τομέα**

Executive MBA in Financial Planning

eMBA

Μεταπτυχιακή Διατριβή

**Πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στα Ελληνικά Δημόσια
Νοσοκομεία.**

**Μελέτη Περίπτωσης: Πανεπιστημιακό Γενικό Νοσοκομείο Πατρών
«Παναγία η Βοήθεια»**

Επαμεινώνδας Κωστόπουλος

Επιβλέπων Καθηγητής: Αντώνιος Γεωργόπουλος

Διατριβή υποβληθείσα στο Τμήμα Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής του Πανεπι-
στημίου Πελοποννήσου. Η παρούσα διατριβή αποτελεί μέρος των απαιτήσεων για
την απόκτηση του Μεταπτυχιακού Διπλώματος στη Διοίκηση και τον Χρηματοοικο-
νομικό Σχεδιασμό για στελέχη του Δημοσίου και Ιδιωτικού Τομέα

Καλαμάτα, Μάρτιος 2024

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ
ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ & ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ

**Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Διοίκηση και το
Χρηματοοικονομικό Σχεδιασμό για στελέχη του Δημοσίου και
Ιδιωτικού Τομέα**

Executive MBA in Financial Planning

The logo for the Executive MBA program, featuring a red lowercase 'e' followed by the uppercase letters 'MBA' in a dark blue, bold, sans-serif font.

Τριμελής Εξεταστική Επιτροπή

Αντώνιος Γεωργόπουλος
Καθηγητής, Τμήμα Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής, Πανεπιστήμιο
Πελοποννήσου

Βασίλειος Γιαννόπουλος
Επίκουρος Καθηγητής, Τμήμα Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής, Πα-
νεπιστήμιο Πελοποννήσου

Μαρία Ελένη Αγοράκη
Αναπληρώτρια Καθηγήτρια, Τμήμα Λογιστικής & Χρηματοοικονομι-
κής, Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου

UNIVERSITY OF PELOPONNESE
DEPARTMENT OF ACCOUNTING & FINANCE

**Postgraduate Master Program in Management and Financial
Planning for executives of the Public and Private Sector**

Executive MBA in Financial Planning



Master Thesis

**Practices of Human Resource Management in Greek Public Hospitals.
Case Study: University General Hospital of Patras «Panagia I Voeitheia»**

Student Name: Epameinondas Kostopoulos

Supervising Professor: Antonios Georgopoulos

Thesis submitted to the Department of Accounting & Finance of the University of Peloponnese. This dissertation is part of the requirements for obtaining the Master's Degree in Management and Financial Planning for executives of the Public and Private Sector

Kalamata, April 2024

UNIVERSITY OF PELOPONNESE
DEPARTMENT OF ACCOUNTING & FINANCE

**Postgraduate Master Program in Management and Financial
Planning for executives of the Public and Private Sector**

Executive MBA in Financial Planning



Thesis Committee

Antonios Georgopoulos
Professor, Department of Accounting & Finance, University of Peloponnese

Vasileios Giannopoulos
Assistant Professor, Department of Accounting & Finance, University of Peloponnese

Maria Eleni Agoraki
Associate Professor, Department of Accounting & Finance, University of Peloponnese

Ο Επαμεινώνδας Κωστόπουλος,

δηλώνω υπεύθυνα ότι:

- 1) Είμαι ο κάτοχος των πνευματικών δικαιωμάτων της πρωτότυπης αυτής εργασίας και από όσο γνωρίζω η εργασία μου δε συκοφαντεί πρόσωπα, ούτε προσβάλλει τα πνευματικά δικαιώματα τρίτων.
- 2) Αποδέχομαι ότι το Τμήμα Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής μπορεί, χωρίς να αλλάξει το περιεχόμενο της εργασίας μου, να τη διαθέσει σε ηλεκτρονική μορφή μέσα από τη ψηφιακή Βιβλιοθήκη του Ιδρύματος, να την αντιγράψει σε οποιοδήποτε μέσο ή/και σε οποιοδήποτε μορφότυπο καθώς και να κρατά περισσότερα από ένα αντίγραφα για λόγους συντήρησης και ασφάλειας.

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον επιβλέπων καθηγητή μου, Κο Γεωργόπουλο Αντώνιο, για την πολύτιμη βοήθεια και την επιστημονική καθοδήγησή του όσον αφορά την υλοποίηση της παρούσας εργασίας. Τα σχόλια του καθώς και οι παρατηρήσεις του λειτούργησαν εποικοδομητικά για την ολοκλήρωση της παρούσας εργασίας.

Να ευχαριστήσω ,επίσης , τους εργαζομένους στο Πανεπιστημιακό Γενικό Νοσοκομείο Πατρών «Παναγία η Βοήθεια», για την συμμετοχή τους στην συμπλήρωση του ερωτηματολογίου, με σκοπό την εξαγωγή αξιόπιστων συμπερασμάτων στην εν λόγω έρευνα.

Τέλος, δεν μπορώ να παραλείψω να εκφράσω την ευγνωμοσύνη μου προς την αγαπημένη μου οικογένεια, η οποία με στήριξε και με ενέπνευσε καθ' όλη τη διάρκεια των μεταπτυχιακών μου σπουδών.

Σας Ευχαριστώ πολύ!

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

Περίληψη.....	x
Abstract	xi
Κατάλογος Γραφημάτων	xii
Κατάλογος Πινάκων	xiii
Συνοτομογραφίες.....	xiv
Εισαγωγή	1
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Στρατηγική Και Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα.....	4
1.1 Εννοιολογική προσέγγιση της στρατηγικής.....	4
1.2 Εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον.....	5
1.2.1 Εσωτερικό Περιβάλλον	5
1.2.2 Εξωτερικό περιβάλλον	6
1.3 Η έννοια του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος	8
1.4 Θεωρία πόρων και ικανοτήτων.....	8
1.5 Ο ανθρώπινος πόρος ως πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.....	9
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού	11
2.1 Έννοια διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού.....	11
2.2 Πρακτικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού.....	13
2.2.1 Προσέλκυση και επιλογή ανθρώπινου δυναμικού	14
2.2.2 Εκπαίδευση και ανάπτυξη των εργαζομένων	16
2.2.3 Αξιολόγηση της απόδοσης προσωπικού.....	18
2.2.4 Παρακίνηση και ανταμοιβές	19
2.2.5 Επικοινωνία και εργασιακή εμπλοκή.....	21
2.2.6 Ασφάλεια και υγιεινή στο χώρο εργασίας.....	23
2.2.7 Ομαδική εργασία.....	24
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού Στον Κλάδο Της Υγείας & Το Πανεπιστημιακό Γενικό Νοσοκομείο Πατρών «Παναγία η Βοήθεια»	25

3.1 Η παροχή υπηρεσιών υγείας στην Ελλάδα.....	25
3.2 Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού στην υγεία.....	27
3.3 Η επίδραση της ΔΑΔ στην ποιότητα υπηρεσίας υγείας	29
3.4 Ο ρόλος της διεύθυνσης ανθρώπινου δυναμικού στο νοσοκομείο.....	30
3.5 Προκλήσεις διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού	32
3.6 Μελέτη Περίπτωσης.....	33
3.6.1 Το Πανεπιστημιακό Γενικό Νοσοκομείο Πατρών «Παναγία η Βοήθεια»	33
3.6.2 Αποστολή – όραμα - στόχοι	33
3.6.3 Διάρθρωση	34
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Θεωρητικό Πλαίσιο & Υποθέσεις	39
4.1 Επιπτώσεις ΔΑΔ στην στάση & συμπεριφορά των εργαζομένων.....	39
4.2 Η επίδραση των πρακτικών ΔΑΔ στην εργασιακή ικανοποίηση και την απόδοση των εργαζομένων.....	40
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: Μεθοδολογία & Αποτελέσματα	43
5.1 Μεθοδολογία έρευνας	43
5.2 Δείγμα έρευνας.....	43
5.3 Κλίμακες μέτρησης.....	44
5.3.1 Δημογραφικά και εργασιακά δεδομένα	44
5.3.2 Πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (ΠΔΑΔ).....	44
5.3.3 Επαγγελματική ικανοποίηση.....	45
5.3.4 Εργασιακή απόδοση	45
5.4 Μετρήσεις.....	45
5.5 Στατιστική ανάλυση.....	46
5.5.1 Μέτρηση αξιοπιστίας.....	46
5.5.2 Περιγραφική στατιστική	47
5.5.3 Έλεγχος ερευνητικών υποθέσεων	47
5.6 Παρουσίαση αποτελεσμάτων έρευνας	48

5.6.1 Κοινωνικά και δημογραφικά χαρακτηριστικά	48
5.6.2 Μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις των μετρήσεων	55
5.6.3 Έλεγχος υποθέσεων- Ανάλυση συσχετίσεων	59
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: Συζήτηση & Συμπεράσματα	61
6.1 Συζήτηση	61
6.2 Προτάσεις προς τους οργανισμούς & τα διοικητικά στελέχη	63
6.3 Περιορισμοί και προτάσεις για μελλοντική εργασία	65
6.4 Επίλογος.....	66
Βιβλιογραφικές Αναφορές	68
Ελληνόγλωσση Βιβλιογραφία.....	68
Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία.....	68
Ιστότοποι	71
Παράρτημα Α'	72

Περίληψη

Στην σύγχρονη εποχή η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ) καθώς και οι Πρακτικές της αποτελούν κρίσιμο παράγοντα για την επιτυχία και τη βιωσιμότητα των οργανισμών. Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ) συμβάλλει στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και βελτιώνει την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα των επιχειρήσεων. Στον τομέα της υγείας, ιδιαίτερα, η ενίσχυση της αποτελεσματικότητας κατέχει πρωτεύοντα ρόλο, καθώς η υγεία αποτελεί το πολυτιμότερο αγαθό. Βασικός σκοπός της εργασίας είναι η μέτρηση της αντίληψης των εργαζομένων σχετικά με τις Πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού σε ένα οργανισμό δημόσιας υγείας και συγκεκριμένα στο Πανεπιστημιακό Γενικό Νοσοκομείο Πατρών «Παναγία η Βοήθεια» και βασικά ο συσχετισμός των Πρακτικών αυτών με την επαγγελματική ικανοποίηση και την εργασιακή απόδοση που αποτελούν και τις δύο βασικές μας υποθέσεις.

Η έρευνα ήταν ποσοτική και ως βασικό ερευνητικό εργαλείο χρησιμοποιήθηκε ένα δομημένο ερωτηματολόγιο 32 ερωτήσεων κλειστού τύπου Likert. Η επιλογή αυτής της μεθόδου έγινε με σκοπό τη διευκόλυνση της συλλογής των δεδομένων και της στατιστικής τους ανάλυσης. Η στατιστική ανάλυση έγινε με το πρόγραμμα IBM SPSS Statistics 26. Για τον έλεγχο των ερευνητικών υποθέσεων πραγματοποιήθηκε η ανάλυση συσχετίσεων (correlation analysis). Στην έρευνα συμμετείχαν 104 εργαζόμενοι κάθε ειδικότητας (ιατροί, νοσηλευτές, διοικητικοί κ.λπ.).

Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ των Πρακτικών Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και της επαγγελματικής ικανοποίησης ενώ αντίθετα όσον αφορά τα ευρήματα που σχετίζονταν με τις Πρακτικές ΔΑΔ και την εργασιακή απόδοση επιβεβαιώθηκαν στατιστικά ως μη σημαντικά. Όσον αφορά την αντίληψη των εργαζομένων σχετικά με τις Πρακτικές ΔΑΔ παρατηρήθηκε ότι το δείγμα έχει κατά μέσο όρο μια ουδέτερη αντίληψη. Σχετικά με τις Πρακτικές δόθηκε έμφαση στην επιλογή του ανθρώπινου δυναμικού στην εκπαίδευση και ανάπτυξη του προσωπικού, την αξιολόγησή τους, την παρακίνηση και το σύστημα ανταμοιβών καθώς και στην ομαδική εργασία.

Βάση των αποτελεσμάτων συμπεραίνουμε ότι αποτελεί ανάγκη οι επικεφαλής Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού να υιοθετήσουν Πρακτικές ΔΑΔ κάτι το οποίο θα επιφέρει επαγγελματική ικανοποίηση και αύξηση της εργασιακής απόδοσης με στόχο την βελτίωση των παροχών υγείας.

Λέξεις κλειδιά: Πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, επαγγελματική ικανοποίηση, εργασιακή απόδοση, ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, νοσοκομείο.

Abstract

In the modern era, Human Resource Management (HRM) and its practices are critical factors for the success and sustainability of organizations. HRM contributes to gaining a competitive advantage and enhances the effectiveness and efficiency of businesses. Particularly in the healthcare sector, enhancing effectiveness is paramount, as health is the most valuable asset. The main purpose of this study is to measure employees' perceptions regarding Human Resource Management Practices in a public healthcare organization, specifically at the University General Hospital of Patras 'Panagia I Voeitheia', and primarily, the correlation of these practices with job satisfaction and work performance, which constitute our two main hypotheses.

The research was quantitative, and a structured questionnaire of 32 closed-ended Likert-type questions was used as the primary research tool. This method was chosen to facilitate data collection and statistical analysis. Statistical analysis was conducted using IBM SPSS Statistics 26 software. Correlation analysis was performed to test the research hypotheses. A total of 104 employees from various specialties (doctors, nurses, administrators, etc.) participated in the study.

The results of the study indicated a positive correlation between Human Resource Management Practices and job satisfaction, while findings related to HRM Practices and job performance were statistically non-significant. Regarding employees' perception of HRM Practices, the sample exhibited a neutral perception on average. With regard to HRM Practices, emphasis was placed on the selection of human resources in training and development, their evaluation, motivation, reward system, and teamwork.

Based on the results, it is concluded that it is necessary for Human Resource Management (HRM) leaders to adopt HRM Practices, which will lead to job satisfaction and increased job performance with the aim of enhancing healthcare provision.

Keywords: Human Resource Management Practices, job satisfaction, job performance, competitive advantage, hospital.

Κατάλογος Γραφημάτων

Γράφημα 1. Θεωρία Πόρων & Ικανοτήτων.....	9
Γράφημα 2. Οργανόγραμμα Διοικητικής Υπηρεσίας.....	35
Γράφημα 3. Οργανόγραμμα Ιατρικής Υπηρεσίας.....	36
Γράφημα 4. Οργανόγραμμα Τεχνικής Υπηρεσίας.....	37
Γράφημα 5. Οργανόγραμμα Νοσηλευτικής Υπηρεσίας.....	38
Γράφημα 6. Η απόδοση του δείκτη συσχέτισης.....	47
Γράφημα 7. Ανάλυση με βάση το φύλο.....	48
Γράφημα 8. Ανάλυση με βάση την ηλικία.....	49
Γράφημα 9. Ανάλυση με βάση το επίπεδο εκπαίδευσης.....	50
Γράφημα 10. Ανάλυση με βάση το επάγγελμα.....	51
Γράφημα 11. Ανάλυση με βάση το καθεστώς εργασίας.....	52
Γράφημα 12. Ανάλυση με βάση τη διαδικασία πρόσληψης.....	53
Γράφημα 13. Ανάλυση με βάση το σύνολο προϋπηρεσίας.....	54
Γράφημα 14. Ανάλυση με βάση την προϋπηρεσία στο τρέχων νοσοκομείο.....	55
Γράφημα 15. Στατιστικά στοιχεία Πρακτικών ΔΑΔ.....	56
Γράφημα 16. Στατιστικά στοιχεία για την επαγγελματική ικανοποίηση.....	57
Γράφημα 17. Στατιστικά στοιχεία για την εργασιακή απόδοση.....	58

Κατάλογος Πινάκων

Πίνακας 1. Δείκτης αξιοπιστίας Πρακτικών ΔΑΔ	46
Πίνακας 2. Δείκτης αξιοπιστίας επαγγελματικής ικανοποίησης	46
Πίνακας 3. Δείκτης αξιοπιστίας εργασιακής απόδοσης	47
Πίνακας 4. Περιγραφική ανάλυση δημογραφικών στοιχείων -φύλο	48
Πίνακας 5. Περιγραφική ανάλυση δημογραφικών στοιχείων -ηλικία.....	49
Πίνακας 6. Περιγραφική ανάλυση δημογραφικών στοιχείων -επίπεδο εκπαίδευσης	50
Πίνακας 7. Περιγραφική ανάλυση δημογραφικών στοιχείων -επάγγελμα	51
Πίνακας 8. Περιγραφική ανάλυση δημογραφικών στοιχείων -καθεστώς εργασίας.....	52
Πίνακας 9. Περιγραφική ανάλυση δημογραφικών στοιχείων -διαδικασία πρόσληψης	53
Πίνακας 10. Περιγραφική ανάλυση δημογραφικών στοιχείων -σύνολο προϋπηρεσίας	54
Πίνακας 11.Περιγραφική ανάλυση δημογραφικών στοιχείων -προϋπηρεσία τρέχων νοσοκομείο	55
Πίνακας 12. Στατιστικά στοιχεία Πρακτικές ΔΑΔ	56
Πίνακας 13. Στατιστικά στοιχεία Επαγγελματικής Ικανοποίησης.....	57
Πίνακας 14. Στατιστικά στοιχεία εργασιακής απόδοσης	58
Πίνακας 15. : Έλεγχος υποθέσεων (Pearson Correlations).....	59

Συντομογραφίες

ΔΑΔ	Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού
ΔΑΠ	Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων
ΠΔΑΔ	Πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

Εισαγωγή

Τα τελευταία χρόνια, δεν υπάρχει μόνο αυξανόμενη αναφορά στον ρόλο της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ) όσον αφορά την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, αλλά επίσης ο ρόλος της ΔΑΔ είναι εξίσου σημαντικός τόσο για το πόσο αποδοτικός και αποτελεσματικός είναι ένας οργανισμός όσο και για την πρόοδο των εργαζομένων μέσα στον οργανισμό (Huselid, et al 1997). Στο σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον, κάθε επιχείρηση ή οργανισμός αποβλέπει στην παροχή υψηλής ποιότητας υπηρεσιών, την ικανοποίηση των πελατών και την επίτευξη οικονομικών κερδών. Κρίσιμος παράγοντας για την επιτυχία των οργανισμών αποτελεί ο ανθρώπινος πόρος, ο οποίος αποτελεί αναπόσπαστο και θεμελιώδες στοιχείο της λειτουργίας των οργανισμών και επιχειρήσεων.

Επιπρόσθετα, η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (ΔΑΠ) ή Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ) έχει αποκτήσει αυξημένη σημασία, θεωρώντας τον ανθρώπινο παράγοντα ως κύριο παράγοντα επένδυσης και πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Ο κύριος στόχος της διοίκησης ανθρώπινων πόρων είναι να ενισχύσει την ανταγωνιστικότητα του οργανισμού, δημιουργώντας ένα μοναδικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που δεν αντιγράφεται εύκολα. Αυτό το πλεονέκτημα βοηθά στο να εκμεταλλευτούν οι ευκαιρίες αλλά και να αντιμετωπιστούν οι απειλές που προκύπτουν από το εξωτερικό περιβάλλον κάθε οργανισμού.

Στα δημόσια συστήματα υγείας, που όπως γνωρίζουμε δεν αποσκοπούν στην κερδοσκοπία, η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ) επιδιώκει τη βελτίωση της αποδοτικότητας προκειμένου να εξασφαλιστεί η καλύτερη κάλυψη των υγειονομικών αναγκών των πολιτών. Στα συστήματα υγείας το περιβάλλον εργασίας χαρακτηρίζεται από υψηλή ένταση και η αποτελεσματικότητά τους εξαρτάται από την καλή διαχείριση του προσωπικού. Κυρίως στον τομέα της υγείας, και ειδικά στα νοσοκομεία, το ανθρώπινο εργατικό δυναμικό αποτελεί τον πλέον ουσιώδη παράγοντα. Στα δημόσια νοσοκομεία όσον αφορά τη ΔΑΠ παρουσιάζονται μια σειρά από ιδιαιτερότητες που σχετίζονται με τη φύση των υπηρεσιών που παρέχονται, με το προσωπικό απασχόλησης, τις ειδικές εργασιακές συνθήκες και το κοινωνικό προσδοκώμενο αποτέλεσμα.

Στο σύστημα υγείας όπου η πολυπλοκότητα παρουσιάζεται, με διάφορους εμπλεκόμενους παράγοντες όπως το πολιτικό περιβάλλον, τα εθνικά συστήματα υγείας, την κυβέρνηση, τους διάφορους επαγγελματικούς τομείς στην υγεία, και τις οργανώσεις ασθενών, είναι αναγκαία η υιοθέτηση εξειδικευμένων προσεγγίσεων στη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων.

Για θέματα που αφορούν την διαχείριση προσωπικού υπάρχουν πολιτικές και πρακτικές πάνω στις οποίες στηρίζεται η ΔΑΔ. Πολλές μελέτες έχουν εξεταστεί εντός αυτού του πλαισίου, εξετάζοντας τον αντίκτυπο των Πρακτικών ΔΑΔ στη στάση και συμπεριφορά των εργαζομένων και πιο συγκεκριμένα στην επαγγελματική ικανοποίηση και εργασιακή απόδοση. Αυτές οι πρακτικές ενσωματώνουν στρατηγικές που στοχεύουν στην αύξηση της αποδοτικότητας και της ικανοποίησης των εργαζομένων. Στην βιβλιογραφία συναντάμε πολλές καλές πρακτικές που σχετίζονται με τις λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού αλλά σημαντικοί ερευνητές επιλέγουν αυτές που έχουν τις μεγαλύτερες πιθανότητες να δημιουργήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ή να βελτιώσουν την αποδοτικότητα του οργανισμού όπως είναι η Προσέλκυση και Επιλογή Ανθρώπινου Δυναμικού, η Εκπαίδευση και Ανάπτυξη των Εργαζομένων, η Αξιολόγηση της Απόδοσης Προσωπικού, η Παρακίνηση και Ανταμοιβές, η Επικοινωνία και Εργασιακή Εμπλοκή, η Ασφάλεια και Υγιεινή στο χώρο εργασίας και η Ομαδική Εργασία.

Ο στόχος της παρούσας μελέτης είναι να εξεταστεί και να αναλυθεί η Διαχείριση του Ανθρώπινου Δυναμικού στα δημόσια νοσοκομεία, χρησιμοποιώντας ως μελέτη περίπτωσης το Πανεπιστημιακό Γενικό Νοσοκομείο Πατρών «Παναγία η Βοήθεια». Επιπλέον, η παρούσα μελέτη αποσκοπεί στην εκτίμηση της βιβλιογραφίας που αφορά τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, καθώς και στην εξέταση της σχέσης μεταξύ των Πρακτικών ΔΑΔ και ορισμένων εργασιακών στάσεων και συμπεριφορών, όπως η επαγγελματική ικανοποίηση και η εργασιακή απόδοση. Μέσω της συγκεκριμένης έρευνας αποβλέπουμε στην ανάλυση δεδομένων που θα εξυπηρετήσουν τα συμφέροντα τόσο των εργαζομένων όσο και το σύνολο της νοσοκομειακής μονάδας. Στόχος είναι η αύξηση της αποτελεσματικότητας και της απόδοσης των εργαζομένων καθώς και η βελτίωση των πρακτικών ΔΑΔ που εφαρμόζονται στον χώρο της υγείας, η αύξηση της εργασιακής ικανοποίησης και φυσικά η καλύτερη απόδοση των νοσοκομείων.

Η παρούσα εργασία αποτελείται από τα εξής μέρη: Αρχικά έχουμε την εισαγωγή του θέματος όπου γίνεται αναφορά στον ρόλο της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και στον σκοπό της εργασίας. Το πρώτο κεφάλαιο εξετάζει το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον ενός οργανισμού, αναδεικνύοντας τη σημασία της κατανόησής τους για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας ενός οργανισμού και καταλήγει στην σημαντικότητα του ανθρώπινου πόρου ως πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Το δεύτερο κεφάλαιο ξεκινά με μια αναφορά στην έννοια της ΔΑΔ και έπειτα χρησιμοποιήθηκαν πηγές από τη διεθνή βιβλιογραφία και από επιστημονικά άρθρα ώστε να γίνει λεπτομερώς

η περιγραφή των επτά Πρακτικών ΔΑΔ που επιλέχθηκαν για την εκτέλεση της εργασίας, με στόχο να αναδειχθεί η σπουδαιότητά τους στο πλαίσιο της έρευνας.

Στο τρίτο κεφάλαιο αναλύονται οι ιδιαιτερότητες στον τομέα της υγείας και τα κυριότερα προβλήματα που παρατηρούνται σε επίπεδο οργάνωσης και διοίκησης στα δημόσια νοσοκομεία. Τονίζεται ότι η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού αναδεικνύεται ως ένα κρίσιμο στοιχείο στη διοίκηση ενός νοσοκομείου σε διεθνές επίπεδο. Κατόπιν σε αυτό το κεφάλαιο γίνεται αναφορά στην περίπτωση μελέτης του Πανεπιστημιακού Γενικού Νοσοκομείου Πατρών «Παναγία η Βοήθεια» παρουσιάζοντας ποιο είναι το όραμα, η αποστολή και οι στρατηγικοί στόχοι του νοσοκομείου.

Το τέταρτο κεφάλαιο εξετάζει τις επιδράσεις που έχουν οι πρακτικές ΔΑΔ στη στάση και τη συμπεριφορά των εργαζομένων. Αρχικά, πραγματοποιείται μια επισκόπηση των επιπτώσεων αυτών των πρακτικών στην στάση και συμπεριφορά των εργαζομένων, και κατόπιν περιγράφεται το θεωρητικό πλαίσιο με βάση την βιβλιογραφία και παρουσιάζονται οι υποθέσεις που απορρέουν από αυτήν την ανάλυση.

Στο πέμπτο κεφάλαιο της παρούσας εργασίας παρουσιάζονται η μεθοδολογία και τα αποτελέσματα της έρευνας. Αρχικά, αναλύεται η μεθοδολογία που εφαρμόστηκε στην έρευνα, καθώς και τα χαρακτηριστικά του δείγματος, η διαδικασία συλλογής δεδομένων, και τέλος οι κλίμακες μέτρησης που εφαρμόστηκαν για την αξιολόγηση των απόψεων των εργαζομένων σχετικά με τις μεταβλητές που εξετάζονται. Έπειτα περιγράφονται οι στατιστικές τεχνικές που χρησιμοποιήθηκαν για τον έλεγχο των υποθέσεων και τέλος γίνεται η παρουσίαση και εξέταση των δεδομένων και η ανάλυση και αξιολόγηση των αποτελεσμάτων.

Στο έκτο και τελευταίο κεφάλαιο προβαίνουμε σε σχολιασμό και ανάλυση των αποτελεσμάτων που προέκυψαν από την συγκεκριμένη έρευνα. Περιλαμβάνει τη διατύπωση συστάσεων προς τους οργανισμούς και τα διοικητικά στελέχη, την αναφορά στους περιορισμούς της έρευνας καθώς και συστάσεις για μελλοντικές έρευνες που θα μπορούσαν να εμπλουτίσουν περαιτέρω τον συγκεκριμένο τομέα. Τέλος, παρουσιάζονται τα κυριότερα συμπεράσματα της ερευνητικής εργασίας, καταλήγοντας σε μια συνολική επισκόπηση της μελέτης και την τελική επιβεβαίωση των αποτελεσμάτων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Στρατηγική Και Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα

1.1 Εννοιολογική προσέγγιση της στρατηγικής

Η στρατηγική αντλεί τις ρίζες της από τα παλιά χρόνια και συγκεκριμένα από την πολεμική στρατηγική, και η ίδια η λέξη έχει ιστορική σύνδεση με στρατιωτικές έννοιες. Τόσο ο στρατηγός στον πόλεμο όσο και ο διευθυντής μιας επιχείρησης στον ανταγωνιστικό επιχειρηματικό κόσμο χρησιμοποιούν τη στρατηγική ως σχέδιο δράσης για να επιτύχουν τους στόχους τους.

Όταν η στρατηγική δεν είναι σωστά σχεδιασμένη-δομημένη ή δεν είναι κατάλληλη, η επιχείρηση μπορεί να υποστεί χρηματικές απώλειες, απώλειες σε ανθρώπινο δυναμικό ή ακόμα και σε διακοπή των εργασιών της. Αντίστοιχα, στον στρατιωτικό χώρο, μια ακατάλληλη στρατηγική μπορεί να οδηγήσει σε απώλειες υλικού και ανθρώπινου δυναμικού, ακόμα και στην απώλεια της ίδιας της μάχης.

Συνεπώς, η επιλογή και ο στρατηγικός σχεδιασμός αναδεικνύονται ως θέματα βασικής επιβίωσης, είτε πρόκειται για την επιχείρηση στον επιχειρηματικό κόσμο είτε για τον στρατό στον πολεμικό χώρο.

Στο πεδίο της διεθνούς έρευνας σχετικά με τη στρατηγική διοίκηση των επιχειρήσεων, παρατηρούνται ποικίλοι ορισμοί που, παρά τις διαφορετικές διατυπώσεις, επικεντρώνονται στη χάραξη μιας διαδρομής από τις επιχειρήσεις, μέσω ενός δομημένου σχεδίου για να επιτευχθεί ο στόχος της επιχείρησης.

Κατά τον Chandler(1962), στρατηγική είναι ο ορισμός των βασικών μακροπρόθεσμων στόχων της επιχείρησης, η υιοθέτηση μια πορείας δράσης και η κατανομή των απαραίτητων πόρων για την επίτευξη αυτών των στόχων.

Ο Henderson (1989), περιγράφει τη στρατηγική ως μια προσεκτική αναζήτηση για ένα σχέδιο δράσης που θα αναπτύξει και θα ενισχύσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης.

Ο Kenichi Ohmae (1987) ορίζει την έννοια της στρατηγικής σε μια και μόνο λέξη, στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Ο βασικός στόχος κάθε επιχείρησης είναι να μπορέσει να αναπτύξει, όσο αποτελεσματικότερα γίνεται, μια αξία που να είναι διατηρήσιμη στην πάροδο του χρόνου έναντι του ανταγωνισμού. Επομένως, η στρατηγική αναφέρεται σε μια προσπάθεια να τροποποιηθεί η ισχύς μιας επιχείρησης σε σχέση με τον ανταγωνισμό, χρησιμοποιώντας τον πλέον αποδοτικό τρόπο.

Σύμφωνα με τον Grant (1991), η επιχειρησιακή στρατηγική αποσκοπεί στο να προσδιορίσει τον τρόπο με τον οποίο μια εταιρεία θα εκμεταλλευτεί τους διαθέσιμους πόρους της (π.χ., ανθρώπινο δυναμικό, κεφάλαιο, πρώτες ύλες) στο περιβάλλον της, με στόχο να επιτύχει τους μακροπρόθεσμους στόχους της.

Η στρατηγική, όπως προκύπτει από τους παραπάνω ορισμούς σχετίζεται στενά με το εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης το οποίο είναι ικανό να διαμορφώσει την πορεία και τις επιλογές της επιχείρησης.

1.2 Εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον.

Η πρώτη φάση για να διαμορφωθεί η επιχειρηματική στρατηγική και η συνεχής πηγή πληροφοριών και ανατροφοδότησης αναμφίβολα επικεντρώνεται στην ανάλυση του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης. Με αυτόν τον τρόπο, η διοίκηση είναι σε θέση να αναλύσει τη σημασία και την επίδραση των διαφορετικών παραγόντων που μπορεί να επηρεάσουν την απόδοση της επιχείρησης.

Μια επιχείρηση οφείλει να εκτιμήσει τόσο τις εξωτερικές συνθήκες, εστιάζοντας στις πιθανές ευκαιρίες που θα μπορέσει να εκμεταλλευτεί και τις πιθανές απειλές που θα πρέπει να αντιμετωπίσει, όσο και στη δομή του εσωτερικού περιβάλλοντος, εξετάζοντας τις δυνάμεις (δηλαδή, τους πόρους που θα μπορέσει να εκμεταλλευτεί) και τις αδυναμίες (δηλαδή, τα στοιχεία που μπορεί να την εμποδίσουν στη δημιουργία διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος). Εδώ βρίσκει εφαρμογή η ανάλυση SWOT ένα εργαλείο στρατηγικού σχεδιασμού που χρησιμοποιείται για τον προσδιορισμό των δυνάμεων (Strengths), αδυναμιών (Weaknesses), ευκαιριών (Opportunities), και απειλών (Threats) ενός οργανισμού ή επιχείρησης. Αυτή η ανάλυση προσφέρει μια συνολική εικόνα του περιβάλλοντος (εσωτερικού και εξωτερικού) μιας επιχείρησης, βοηθώντας στην κατανόηση των παραγόντων που επηρεάζουν την επίδοσή τους.

1.2.1 Εσωτερικό Περιβάλλον

Το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης σχετίζεται με τα στοιχεία που βρίσκονται εντός των τειχών της επιχείρησης και επηρεάζουν την καθημερινή της λειτουργία και ανάπτυξη. Αυτά τα στοιχεία περιλαμβάνουν την οργανωτική δομή, τους διάφορους πόρους (χρηματοοικονομικούς, τεχνογνωσίας, ανθρώπινο παράγοντα κλπ), καθώς και την κουλτούρα της επιχείρησης.

Με τον όρο "δομή," εννοείται ο τρόπος με τον οποίο οργανώνεται μια επιχείρηση σε ό,τι αφορά τη ροή της επικοινωνίας, καθώς και τη διάταξη και τον καθορισμό των ρόλων και των σχέσεων μεταξύ των ανθρώπων που ανήκουν σε αυτήν.

Με τον όρο "επιχειρησιακοί πόροι" αναφερόμαστε στα εσωτερικά στοιχεία που η επιχείρηση χρησιμοποιεί προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι της. Αυτοί οι πόροι μπορεί να περιλαμβάνουν τα περιουσιακά στοιχεία καθώς και τις δεξιότητες και τις γνώσεις του οργανισμού. Μπορούμε να αναγνωρίσουμε ως πόρους της επιχείρησης τους ανθρώπινους πόρους, τις διοικητικές ικανότητες, τους οικονομικούς πόρους, τις υποδομές, τη τεχνογνωσία και άλλα. (Γεωργόπουλος 2002).

Με τον όρο «κουλτούρα» σε μια επιχείρηση, αναφερόμαστε στις πεποιθήσεις, τις προσδοκίες και τις αξίες που την χαρακτηρίζουν. Συγκεκριμένα, πρόκειται για το σύνολο των κοινών αξιών, πεποιθήσεων και άτυπων κανόνων που διέπουν τον τρόπο σκέψης και συμπεριφοράς των ανθρώπων μέσα στην επιχείρηση.

1.2.2 Εξωτερικό περιβάλλον

Το εξωτερικό περιβάλλον μιας αναφέρεται στο σύνολο των εξωτερικών παραγόντων και συνθηκών που επηρεάζουν τη λειτουργία και την απόδοσή μιας επιχείρησης ή οργανισμού. Αυτοί οι παράγοντες περιλαμβάνουν όλα όσα βρίσκονται εκτός των τειχών της επιχείρησης και δεν είναι άμεσα ελέγξιμοι από αυτήν. Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι η επιχείρηση πρέπει να δίνει ιδιαίτερη βαρύτητα στο εξωτερικό της περιβάλλον, καθώς έτσι μπορεί να αξιοποιεί τις πληροφορίες που λαμβάνει και να τις μετατρέπει σε ευκαιρίες ή να τις αντιμετωπίζει σαν πιθανές απειλές. Το εξωτερικό περιβάλλον διακρίνεται σε μακροπεριβάλλον και μικροπεριβάλλον (Türkay et al., 2011).

Το μακροπεριβάλλον αποτελείται από το πολιτικό, οικονομικό, κοινωνικό, τεχνολογικό, νομικό και φυσικό περιβάλλον.

-Πολιτικό περιβάλλον:

Εξετάζονται οι πολιτικές συνθήκες που θα μπορούσαν να έχουν αντίκτυπο στη στρατηγική μιας επιχείρησης.

Τέτοιοι είναι:

- Σταθερότητα πολιτικού συστήματος.

- Πλαίσιο ρύθμισης του επιχειρησιακού πεδίου, ελευθερίες, περιορισμοί ή απαγορεύσεις.
- Εργατικοί νόμοι και σχέσεις εργασίας.
- Φορολογικό σύστημα.

-Οικονομικό περιβάλλον:

Εξαρτάται από τις οικονομικές κρίσεις που επικρατούν. Αναφέρεται στη γενική οικονομική κατάσταση μιας χώρας. Μπορεί να επηρεαστεί από τα επιτόκια δανεισμού, από τον πληθωρισμό, την ανεργία, τις ισοτιμίες κ.α.

-Κοινωνικό περιβάλλον

Το κοινωνικό περιβάλλον περιγράφεται από τα χαρακτηριστικά του πληθυσμού προς τον οποίο απευθύνεται και τον οποίο συγχρόνως απαρτίζει. Αυτά περιλαμβάνουν το μέγεθος, την ηλικία, άλλες κοινωνικές ιδιότητες, τη γεωγραφική κατανομή, το φύλο, την εθνικότητα, το επίπεδο εκπαίδευσης, τις θρησκευτικές πεποιθήσεις και τις απόψεις

-Τεχνολογικό περιβάλλον

Οι αλλαγές στο τεχνολογικό περιβάλλον μπορεί να έχουν αντίκτυπο, στη μείωση του κόστους παραγωγής και λειτουργίας μιας επιχείρησης, στη δημιουργία νέων αγορών, στην ύπαρξη εμποδίων εισόδου σε αυτές τις αγορές ακόμα και στην απόκτηση συγκριτικού πλεονεκτήματος μιας επιχείρησης.

-Νομικό περιβάλλον

Το νομικό περιβάλλον αναφέρεται στους νόμους που διέπουν τη λειτουργία μιας επιχείρησης ή οργανισμού. Σχετίζεται με θέματα που αφορούν το Εμπορικό Δίκαιο, τη νομοθεσία περί εργασίας, τις αρχές του ανταγωνισμού, τους κανονισμούς που αφορούν την προστασία των καταναλωτών και άλλα θέματα που αφορούν το νομικό πλαίσιο μιας επιχείρησης. Αυτά τα θέματα μπορούν να επηρεάσουν άμεσα ή έμμεσα τη λειτουργία της επιχείρησης.

-Φυσικό περιβάλλον

Το φυσικό περιβάλλον αναφέρεται σε έννοιες όπως η περιορισμένη διαθεσιμότητα των φυσικών πόρων, η ανάγκη για βιώσιμη ανάπτυξη, το περιβαλλοντικό αποτύπωμα των επιχειρήσεων, οι επιπτώσεις της μόλυνσης και άλλα. Οι προσπάθειες για την προστασία του περιβάλλοντος αποτελούν παράγοντες που διαμορφώνουν το πλαίσιο παραγόντων που επηρεάζουν τη στρατηγική μιας επιχείρησης.

Από την άλλη πλευρά, το μικροπεριβάλλον ενός οργανισμού περιλαμβάνει τους προμηθευτές, τους πελάτες καθώς και τους ανταγωνιστές. Οι προμηθευτές παρέχουν υλικά, εφόδια, μηχανήματα και υπηρεσίες. Είναι σημαντικό να επιτευχθεί εμπιστοσύνη με τους προμηθευτές για αποδοτική συνεργασία. Οι πελάτες επίσης καθορίζουν τη ζήτηση των προϊόντων ή των υπηρεσιών. Οι ανταγωνιστές από την άλλη πλευρά επηρεάζουν τον οργανισμό διότι αποτελούν τον κύριο ρυθμιστή του εξωτερικού περιβάλλοντος, ενώ οι δημόσιες ομάδες συμφερόντων διαμορφώνουν το περιβάλλον μέσω αλλαγών και αποφάσεων που λαμβάνουν. Όπως γίνεται αντιληπτό το μικροπεριβάλλον διαμορφώνει την πορεία μιας επιχείρησης και επιδρά στο μέλλον της.

1.3 Η έννοια του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

Η έννοια του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος εμφανίστηκε στον τομέα της Διοίκησης Επιχειρήσεων από τον Michael Porter κατά τον οποίο μια επιχείρηση δημιουργεί αξία για τους πελάτες της που υπερβαίνει την αξία των ανταγωνιστών της (Porter, 1985).

Για να επιτευχθεί η προστιθέμενη αξία, απαιτούνται από την επιχείρηση συνεχείς καινοτομίες προκειμένου να βελτιώνει τη θέση της στην αγορά σε σχέση με τους ανταγωνιστές της.

Ο Porter επικεντρώθηκε στη δυνατότητα διαφοροποίησης μέσω της παροχής προϊόντων ή υπηρεσιών που θεωρούνται μοναδικά και που ικανοποιούν τις ανάγκες των καταναλωτών με πιο αποτελεσματικό τρόπο.

Σημαντικό είναι επίσης ότι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα πρέπει να είναι διατηρήσιμο για την επιχείρηση. Σύμφωνα με τον Armstrong (Armstrong, 2006, σελ. 20-21) το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι διατηρήσιμο όταν η επιχείρηση υιοθετεί στρατηγική που προσφέρει οφέλη με ιδιαίτερα χαρακτηριστικά που δεν μπορούν να αντιγραφούν εύκολα από τον ανταγωνισμό.

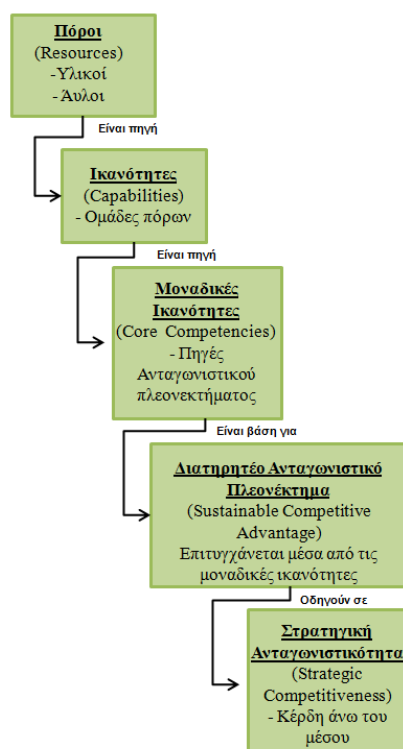
1.4 Θεωρία πόρων και ικανοτήτων

Μια επιχείρηση μπορεί να ξεχωρίσει από τους ανταγωνιστές της λόγω των διαφορετικών πόρων και ικανοτήτων που διαθέτει και του τρόπου με τον οποίο εκμεταλλεύεται αυτούς τους πόρους. Για να προκύψει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα πρέπει η επιχείρηση να κατέχει τέτοιους πόρους και ικανότητες που να μην μπορούν να αντιγραφούν από τους ανταγωνιστές της.

Οι πόροι μπορούν να χωριστούν σε δύο κατηγορίες: υλικούς και άυλους. Οι υλικοί πόροι περιλαμβάνουν τους ανθρώπινους πόρους, τις πρώτες ύλες και τους χρηματοοικονομικούς πόρους.

Οι άυλοι πόροι αντιπροσωπεύουν τη φήμη, την τεχνογνωσία, την πελατεία και την κουλτούρα της επιχείρησης. Η ύπαρξη των πόρων ναί μεν μπορεί να είναι πολύ σημαντική αλλά ο σωστός συνδυασμός τους είναι η παράμετρος που θα τους μετατρέψει σε ικανότητες για τον κάθε οργανισμό-επιχείρηση.

Οι ικανότητες διακρίνονται σε δύο κατηγορίες: Στις βασικές και τις μοναδικές. Οι βασικές ικανότητες είναι κοινές και μοιράζονται από την επιχείρηση και από τους ανταγωνιστές της. Αντίθετα, οι μοναδικές ικανότητες είναι αυτές που κατέχει μόνο η συγκεκριμένη επιχείρηση και δεν μπορούν να αντιγραφούν από τους ανταγωνιστές της. (Hitt et al 1995). Ενώ οι βασικές ικανότητες είναι ιδιαίτερα σημαντικές, οι μοναδικές είναι εκείνες που οδηγούν σε διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Οι μοναδικές ικανότητες συνεισφέρουν στη δημιουργία πλεονεκτήματος που διαρκεί στον χρόνο.



Γράφημα 1. Θεωρία Πόρων & Ικανοτήτων Πηγή: Hitt, Ireland , Hoskisson, 2005 (σελ. 75)

1.5 Ο ανθρώπινος πόρος ως πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

Ο ανθρώπινος πόρος αποτελεί καίριο συστατικό για τη δημιουργία και διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε μια επιχείρηση. Η συνεισφορά των ανθρώπινων πόρων είναι κρίσιμη για την απόκτηση μακροχρόνιου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος καθώς η γνώση, η εμπει-

ρία, η εκπαίδευση και η αφοσίωση των εργαζομένων αποτελούν κάποιες από τις βασικότερες θεμελιώδεις ικανότητες των οργανισμών. (Armstrong 2006, σελ.21-22)

Η συσχέτιση αυτού του πόρου με το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα εκδηλώνεται μέσω πολλών διαστάσεων:

Κατάρτιση και Ανάπτυξη Ικανοτήτων:

Η επένδυση στην κατάρτιση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού ενισχύει τις ικανότητές τους. Ένα υψηλά εξειδικευμένο και καλά καταρτισμένο προσωπικό μπορεί να είναι πιο αποδοτικό και να συμβάλει στη διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω της υψηλής ποιότητας παραγωγής προϊόντων ή της παροχής υπηρεσιών.

Καινοτόμο Πνεύμα και Δημιουργικότητα:

Οι ανθρώπινοι πόροι συμβάλλουν στη διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω της δημιουργίας καινοτόμων ιδεών. Ένα ενθαρρυντικό εργασιακό περιβάλλον που υποστηρίζει την διαπραγμάτευση ιδεών ενθαρρύνει τη δημιουργικότητα, προσφέροντας πρωτοποριακές λύσεις και προϊόντα.

Εργασιακή Αποτελεσματικότητα και Αφοσίωση:

Εργαζόμενοι που είναι αφοσιωμένοι και ικανοί να συνεργάζονται αποτελούν πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η ικανότητα να διατηρήσουν υψηλά επίπεδα αποτελεσματικότητας και συνεργασίας στοχεύει στη βελτίωση της απόδοσης της επιχείρησης.

Δημιουργία Επιχειρηματικής Κουλτούρας:

Η ανάπτυξη μιας ισχυρής επιχειρηματικής κουλτούρας, που στηρίζεται στην εκτίμηση και ανάδειξη των ανθρώπινων πόρων, μπορεί να αποτελέσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Συνολικά, η διαχείριση του ανθρώπινου πόρου ως βασικής πηγής ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος συνεισφέρει στη δημιουργία μιας δυναμικής και αποτελεσματικής επιχείρησης. Οι ανθρώπινοι πόροι μπορούν να αποτελέσουν τον κύριο παράγοντα για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, ενώ η διοίκηση των ανθρώπινων πόρων μπορεί να συμβάλει σε αυτό, προσαρμόζοντας τις δραστηριότητές της στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον με τον πλέον αποτελεσματικό τρόπο.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

2.1 Έννοια διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού

Όπως προαναφέρθηκε, η ανάγκη για αποτελεσματική χρήση και διαχείριση των ανθρώπινων πόρων υποχρέωσε τις επιχειρήσεις στο να ιδρύσουν ειδικά τμήματα που αναλαμβάνουν τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού τους. Σκοπός αυτών των τμημάτων είναι να διασφαλίσουν την ανάπτυξη όχι μόνο των ατόμων που απασχολούνται σε αυτά, αλλά και της ίδιας της επιχείρησης. Μέσω μιας σωστής διαχείρισης, επιτυγχάνεται η εκπλήρωση των στόχων που έχει θέσει η επιχείρηση.

Τα τελευταία χρόνια, η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (ΔΑΠ) ή Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ) έχει επισημάνει τη σημασία του ανθρώπινου παράγοντα, θεωρώντας τον όχι μόνο ως εργατικό δυναμικό αλλά και ως στρατηγική επένδυση και πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Ο όρος "Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων" αντιστοιχεί στο διεθνώς αποδεκτό "Human Resources Management (HRM)" και αναφέρεται σε μια σύγχρονη προσέγγιση που επικεντρώνεται στην εποπτεία και την αντιμετώπιση όλων των θεμάτων που σχετίζονται με τους εργαζόμενους εντός ενός οργανισμού.

Στην βιβλιογραφία υπάρχει πληθώρα από ορισμούς για την διοίκηση ανθρώπινων πόρων. Θα γίνει αναφορά σε κάποιους ορισμούς τους οποίους θεωρούμε ως τους πιο αντιπροσωπευτικούς και οι οποίοι έχουν κοινό παρονομαστή την σωστή αντιμετώπιση των εργαζομένων.

Σύμφωνα με τους Παπαλεξανδρή, Ν., Μπουραντάς, Δ. (2016) η ΔΑΔ περιλαμβάνει την προσέλκυση, επιλογή και προσαρμογή των ανθρώπινων πόρων στον εργασιακό χώρο με σκοπό την αύξηση της ικανοποίησης των εργαζομένων και της αποτελεσματικότητας των επιχειρήσεων.

Σύμφωνα με τους Noe et al. (2007), η διοίκηση ανθρώπινων πόρων κάνει αναφορά σε συστήματα και πρακτικές που επιδρούν στη συμπεριφορά και στην απόδοση των εργαζομένων. Από την άλλη πλευρά, σύμφωνα με τους Rodwell και Teo (2004), η αποτελεσματική διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να επιτευχθεί μέσω της ικανοποίησης των αναγκών των πελατών και της δέσμευσης των εργαζομένων.

Σύμφωνα με τους Bratton and Gold (2007), η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων αναφέρεται στις διαδικασίες που εξειδικεύονται στη διαχείριση των ατόμων σε οργανώσεις εργασίας. Ένας οργανισμός που υιοθετεί Πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων αναγνωρίζει την ουσιαστική συνεισφορά των εργαζομένων στην αποτελεσματική λειτουργία του και στην επίτευξη βιώσιμου

ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Είναι αναγκαίο να ενσωματώνονται οι Πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων στην εταιρική στρατηγική, ενώ το προσωπικό της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού είναι σωστό να διατηρεί άμεση και αμφίδρομη επικοινωνία με τους υπόλοιπους διευθυντικούς φορείς του οργανισμού. Θα μπορούσαμε να καταλήξουμε σε έναν ορισμό της Διοίκησης Ανθρώπινων Δυναμικού που τον χαρακτηρίζει ως τη λειτουργία της διοίκησης ενός οργανισμού που εξειδικεύεται στη διαχείριση των ανθρώπων. Σε αυτόν τον ορισμό, δίνεται έμφαση στα εξής σημεία:

- Οι εργαζόμενοι διαδραματίζουν ουσιαστικό ρόλο στο να επιτευχθεί ένα συνεχές ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.
- Οι Πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού πρέπει να εναρμονίζονται με την στρατηγική της επιχείρησης.
- Οι υπεύθυνοι Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού πρέπει να υποστηρίζουν την ανώτατη διεύθυνση στην επίτευξη τόσο των στόχων αποτελεσματικότητας όσο και της κοινωνικής δικαιοσύνης (Παπαλεξανδρή, Ν., Μπουραντάς, Δ., 2016).

Από τις διάφορες μελέτες συμπεραίνουμε ότι η αποτελεσματική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να έχει θετική επίδραση στην απόδοση των οργανισμών μέσω της διαμόρφωσης μιας θετικής συμπεριφοράς των εργαζομένων. Η συμπεριφορά των εργαζομένων επηρεάζεται θετικά από πολλούς παράγοντες, συμπεριλαμβανομένης της απόδοσής τους, της προσωπικής τους ικανοποίησής και των κινήτρων που ενισχύουν την ατομική ή ομαδική τους παραγωγικότητα. Οι Jackson et al,(2014), επιβεβαιώνουν ότι η εφαρμογή πρακτικών διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού επηρεάζουν την εργασιακή συμπεριφορά των εργαζομένων, προκαλώντας θετικά αποτελέσματα στην ατομική απόδοση και συνεπώς και στη συλλογική απόδοση.

Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού αναπτύχθηκε εντονότατα κατά το δεύτερο μισό του 19ου αιώνα, εστιάζοντας στην ικανοποίηση των αναγκών των εργαζομένων. Αρχικά, δημιουργήθηκε ένας οδηγός για τη βελτίωση των συνθηκών εργασίας, που αποτέλεσε τη βάση πάνω στην οποία αναπτύχθηκαν τα τμήματα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ). Κατόπιν, δημιουργήθηκαν τμήματα και γραφεία προσωπικού με έμφαση στον διαπολιτισμικό διάλογο. Τελικά, η ανάπτυξη των τμημάτων ΔΑΔ ενσωμάτωσε τα προϋπάρχοντα τμήματα προσωπικού, επικεντρώνοντας σε διάφορους τομείς της επιχείρησης και συμμετέχοντας στη στρατηγική και εκπαίδευση του προσωπικού, την αξιολόγηση, και τη χάραξη επιχειρηματικής στρατηγικής.

Συνολικά, τα τμήματα ΔΑΔ έχουν καθοριστικό ρόλο στην επιλογή και υλοποίηση της επιχειρηματικής στρατηγικής, και συνδέονται με όλα τα τμήματα εντός της επιχείρησης.

2.2 Πρακτικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού

Βάσει της επικείμενης αξίας και σημασίας που έχει αποδοθεί στον ανθρώπινο παράγοντα, έχει διεξαχθεί λεπτομερής ανάλυση της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. Η ΔΑΔ περιλαμβάνει πολιτικές και πρακτικές που είναι απαραίτητες για την αποτελεσματική διαχείριση των θεμάτων προσωπικού εντός του οργανισμού. Εντός αυτού του πλαισίου, διεξήχθησαν αρκετές μελέτες που εστιάζουν στην επίδραση των πρακτικών ΔΑΔ στη στάση και τη συμπεριφορά των εργαζομένων. Τα αποτελέσματα αυτών των μελετών έχουν επιβεβαιώσει ότι η σχέση του καθενός εργαζομένου με την εκάστοτε επιχείρηση διαμορφώνεται σημαντικά από τις εφαρμοζόμενες Πρακτικές ΔΑΔ. Αυτές οι πρακτικές ενσωματώνουν στρατηγικές και διαδικασίες που έχουν ως στόχο τη βελτίωση της απόδοσης και της ικανοποίησης των εργαζομένων. Στη βιβλιογραφία αναφέρεται ένα ευρύ φάσμα καλών πρακτικών που σχετίζεται με όλες σχεδόν τις λειτουργίες της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, ωστόσο ορισμένοι σημαντικοί ερευνητές προτείνουν τις παρακάτω βασικές καλές πρακτικές:

- Προσέλκυση και Επιλογή του Ανθρώπινου Δυναμικού
- Εκπαίδευση και Ανάπτυξη των Εργαζομένων
- Αξιολόγηση της Απόδοσης Προσωπικού
- Παρακίνηση και Ανταμοιβές
- Επικοινωνία και Εργασιακή Εμπλοκή
- Ασφάλεια και υγιεινή στο χώρο εργασίας
- Ομαδική εργασία

Έρευνες έχουν δείξει ότι οι επιχειρήσεις-οργανισμοί που υιοθετούν καλές Πρακτικές ΔΑΔ έχουν:

- Πιο πρόθυμους εργαζόμενους
- Ενισχύουν τον ρυθμό εργασίας και βελτιώνουν την απόδοση των λειτουργιών του οργανισμού
- Ισχυρή εταιρική φήμη

- Μεγαλύτερες πιθανότητες να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα
- Περισσότερες πιθανότητες να πετύχουν μακροπρόθεσμους τους επιχειρησιακούς στόχους.

2.2.1 Προσέλκυση και επιλογή ανθρώπινου δυναμικού

Μια πολύ σημαντική πρακτική της διοίκησης ανθρώπινων πόρων επικεντρώνεται στην προσέλκυση των εργαζομένων. Στη σημερινή εποχή, οι περισσότεροι οργανισμοί προβαίνουν σε προσλήψεις, είτε για να καλύψουν κενά που προκύπτουν λόγω προαγωγών, είτε για να αντικαταστήσουν εργαζόμενους που αποχώρησαν. Η διαδικασία της προσέλκυσης αποτελεί μια πολύπλευρη και σύνθετη διαδικασία, καθώς περιλαμβάνει πολλά βήματα που πρέπει να ληφθούν υπόψη. Αυτά τα βήματα είναι απαραίτητα προκειμένου ο οργανισμός να επιλέξει τον κατάλληλο εργαζόμενο για μια θέση (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003).

Παράλληλα, πρέπει να σημειωθεί ότι η προσέλκυση νέων εργαζομένων αποτελεί μια δαπανηρή διαδικασία, καθώς ενέχει διάφορα έξοδα. Αυτά περιλαμβάνουν το κόστος διαφημίσεων, τις πιθανές αμοιβές που μπορεί να υπάρξουν για τους συμβούλους πρόσληψης, το κόστος εκπαίδευσης, καθώς και το κόστος που συνδέεται με μια ενδεχόμενη λανθασμένη επιλογή. Η διαδικασία επιλογής συνδέεται χρονικά με τον προγραμματισμό των ανθρώπινων πόρων καθώς και με την ανάλυση των αναγκών και των αρμοδιοτήτων στις διάφορες θέσεις εργασίας.

Ένας σημαντικός παράγοντας για την σωστή προσέλκυση των εργαζομένων είναι η αντίληψη των ατομικών χαρακτηριστικών και των προσόντων του εργαζομένου που είναι συμβατά με τις απαιτήσεις της συγκεκριμένης θέσης εργασίας στον οργανισμό (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003). Με άλλα λόγια, είναι εύλογο να επιδιώκεται η αρμονία μεταξύ του εργαζομένου και της οργανωσιακής κουλτούρας.

Επιπλέον κατά την διαδικασία της προσέλκυσης και της επιλογής των εργαζομένων, είναι πιθανό να υπάρχουν δυσκολίες στο να επιτευχθούν οι αντικειμενικοί στόχοι τόσο του οργανισμού όσο και του υποψηφίου. Ο οργανισμός προσπαθεί να αξιολογήσει τα θετικά και αρνητικά χαρακτηριστικά του υποψηφίου, και από την άλλη πλευρά, ο κάθε υποψήφιος προσπαθεί να υποδείξει τα δικά του θετικά στοιχεία (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003). Συχνά, οι αντικειμενικοί στόχοι των δύο πλευρών είναι αντίθετοι και προκύπτουν δυσκολίες κατά την αντιμετώπισή τους.

Κάθε επιχείρηση μπορεί να προσελκύσει υποψηφίους είτε από το εσωτερικό της περιβάλλον (εσωτερικές πηγές) είτε από το εξωτερικό της (εξωτερικές πηγές). Η σωστή ισορροπία μεταξύ

αυτών των δύο προσεγγίσεων ενισχύει σημαντικά την ικανότητα μιας επιχείρησης να διατηρήσει την ανταγωνιστικότητά της σε ένα περιβάλλον που είναι συνεχώς μεταβαλλόμενο και ανταγωνιστικό (Χυτήρης, 2001).

- Εσωτερικές πηγές

Οι εσωτερικές πηγές στη στελέχωση θέσεων εργασίας περιλαμβάνουν την κάλυψη κενών θέσεων μέσω του υφιστάμενου προσωπικού. Αυτή η πρακτική επιτρέπει στην επιχείρηση να αξιολογεί καλύτερα τις ικανότητες των υποψηφίων, ενθαρρύνοντας παράλληλα την απόδοση και παρέχοντας κίνητρα στο υφιστάμενο προσωπικό. Παρόλα αυτά, αυτή η διαδικασία μπορεί να οδηγήσει σε προβλήματα όπως το χαμηλό κόστος ηθικού για τους εργαζόμενους που δεν προήχθησαν, τη διατήρηση της ίδιας νοοτροπίας, και τη δημιουργία συγκρούσεων μεταξύ των υπαλλήλων που ανταγωνίζονται για τις διαθέσιμες θέσεις (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003).

- Εξωτερικές πηγές

Κατά την εξωτερική προσέλευση προσωπικού, η επιχείρηση αναζητά υποψηφίους εκτός του υφιστάμενου προσωπικού για την κάλυψη κενών θέσεων. Αυτή η διαδικασία απαιτεί προσεκτικό σχεδιασμό από τη διοίκηση. Οι εξωτερικοί υποψήφιοι φέρουν διαφορετικές αντιλήψεις και κουλτούρες, προσφέροντας νέες προοπτικές. Επιπλέον, η απουσία πιέσεων από διάφορες ομάδες συμφερόντων μπορεί να επιτρέπει ευελιξία, ενώ η ήδη υπάρχουσα εμπειρία τους μειώνει το κόστος εκπαίδευσης. Παρ' όλα αυτά, υπάρχει υψηλός κίνδυνος λανθασμένης επιλογής, που απαιτεί επιπλέον χρόνο προσαρμογής στο νέο περιβάλλον εργασίας (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003).

Η επιλογή, είναι η διαδικασία κατά την οποία γίνεται εκτίμηση και σύγκριση της καταλληλότητας των υποψηφίων για κάποια θέση. Είναι η διαδικασία με την οποία η επιχείρηση επιλέγει από ένα σύνολο υποψηφίων, το άτομο ή τα άτομα που πληρούν καλύτερα τα κριτήρια που έχουν θεσπιστεί για την επιλογή συγκεκριμένης θέσης εργασίας, λαμβάνοντας υπόψη τις τρέχουσες συνθήκες του περιβάλλοντος (Κανελλόπουλος, 2002). Η καταλληλότητα των υποψηφίων εκτιμάται με βάση τις προ απαιτούμενες δεξιότητες και τις απαιτήσεις που περιλαμβάνονται στην περιγραφή της θέσης εργασίας.

Κατά συνέπεια, η επιλογή προσωπικού αναδεικνύεται ως μια κρίσιμη διαδικασία για τον οργανισμό λόγω των επιπτώσεων που πιθανόν να προκύψουν από εσφαλμένες αποφάσεις πρόσληψης (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003). Ο κατάλληλος υποψήφιος μπορεί να επιλεγθεί

μέσω συνέντευξης καθώς και με διάφορους άλλους τρόπους. Κρίσιμοι παράγοντες που λαμβάνονται υπόψη για την επιλογή θέσης εργασίας περιλαμβάνουν τον μισθό, την πρόκληση, την υπευθυνότητα, την ασφάλεια, τις ευκαιρίες προώθησης, τη γεωγραφική τοποθέτηση και τις παροχές προς τους εργαζόμενους (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003).

2.2.2 Εκπαίδευση και ανάπτυξη των εργαζομένων

Η εκπαίδευση αποτελεί ένα από τα πιθανά κίνητρα που μπορεί να οδηγήσει σε πολλά οφέλη τόσο για τα άτομα όσο και για τον οργανισμό, καθώς συντελεί στην επίτευξη των στόχων τους. Ειδικότερα, η επίτευξη υψηλότερης παραγωγικότητας εξαρτάται από την επαρκή και κατάλληλη κατάρτιση των εργαζομένων (Karim et al., 2019). Ο Michael Armstrong (2006) υποστηρίζει ότι «Η εκπαίδευση αναφέρεται στη διαδικασία συστηματικής απόκτησης των απαραίτητων γνώσεων, δεξιοτήτων και στάσεων που απαιτούνται από ένα άτομο για να εκτελέσει με επιτυχία μια συγκεκριμένη εργασία ή ένα έργο».

Η εξέλιξη της τεχνολογίας, οι αυξημένες ανάγκες των καταναλωτών, καθώς και οι σημαντικές αλλαγές και προκλήσεις που συνδέονται με τη λειτουργία των εταιριών, όπως η ανταγωνιστικότητα, οι συγχωνεύσεις και η ανάγκη για αποδοτικότερη χρήση των παραγωγικών πόρων, αναγκάζουν το προσωπικό να εκπαιδεύεται διαρκώς, ιδιαίτερα όταν υπάρχουν ουσιώδης αλλαγές στο εργασιακό τους περιβάλλον (Λαζαρίδη, 2006).

Τα διευθυντικά στελέχη αναγνωρίζουν τη σημασία της συνεχούς μάθησης στη σύγχρονη αγορά εργασίας, καθώς ζούμε σε μια εποχή όπου η πληροφορική διαδραματίζει κεντρικό ρόλο και αναζητούν μια οργάνωση που ξεχωρίζει για τις εξαιρετικές επιδόσεις της σε σχέση με τους ανταγωνιστές της. Εκπαιδευτικά προγράμματα μπορούν να προκαλέσουν ουσιαστικές αλλαγές στην εσωτερική δομή και την απόδοση των οργανισμών, προσφέροντας έτσι επιπλέον δεξιότητες στους εργαζόμενους. Αυτές οι πρωτοβουλίες δεν στοχεύουν μόνο στην αύξηση της αίσθησης ασφάλειας και της παραγωγικότητας, αλλά επίσης στην επίτευξη μεγαλύτερης εργασιακής ικανοποίησης, η οποία ωφελεί τόσο τον οργανισμό όσο και τον πελάτη (Deb, 2006).

Η εκπαίδευση είναι μια διαδικασία με στόχο την αύξηση των τεχνικών ικανοτήτων και την ανάπτυξη δεξιοτήτων των εργαζομένων, επιτρέποντάς τους να ανταποκρίνονται αποτελεσματικότερα σε συγκεκριμένες εργασιακές διαδικασίες. Η σημασία της εκπαίδευσης απευθύνεται τόσο στο υφιστάμενο προσωπικό όσο και στους νέους υπαλλήλους, παρέχοντάς τους τις γνώσεις και τις δεξιότητες που απαιτούνται για την αποτελεσματική εκτέλεση των καθηκόντων

τους. Η κατάλληλη εκπαίδευση βοηθά στη δημιουργία εξειδικευμένου εργατικού δυναμικού με την ικανότητα να προσαρμόζεται στις γρήγορες αλλαγές του περιβάλλοντος.

Οι πρακτικές εκπαίδευσης και ανάπτυξης έχουν ως στόχο:

- την παροχή γνώσεων στους εργαζομένους σχετικά με την εργασία
- τη συστηματική μετάδοση δεξιοτήτων μεταξύ των εργαζομένων
- την επίτευξη αλλαγής στη στάση των εργαζομένων προς τους συναδέλφους και τον οργανισμό
- τη βελτίωση της παραγωγικότητας
- τη μείωση ατυχημάτων με εκπαίδευση σε θέματα ασφαλείας
- την εκμάθηση σωστής διαχείρισης διαδικασιών, εξοπλισμού και πόρων .

Παρά το γεγονός ότι η εκπαίδευση και η ανάπτυξη έχουν αποδειχθεί ως παράγοντες που συμβάλλουν στη βελτίωση των επιδόσεων των οργανισμών, κατά τη διάρκεια περιόδων οικονομικής κρίσης παρατηρείται συχνά η προτίμηση της περικοπής δαπανών σε εκπαίδευση και ανάπτυξη. Κατά τη διάρκεια αυτών των περιόδων, οι οργανισμοί συχνά προβαίνουν σε περικοπές προς την εκπαίδευση και την ανάπτυξη, με στόχο τη μείωση του συνολικού κόστους.

Οι υπεύθυνοι ανθρώπινου δυναμικού είναι αναγκαίο να προωθούν συνεχώς εκπαιδευτικά προγράμματα για τους υπαλλήλους, προκειμένου να αναπτύξουν τις μοναδικές και εξειδικευμένες δεξιότητες που απαιτούνται. Ταυτόχρονα, είναι σημαντικό να επιδιώκεται η ανάπτυξη και διατήρηση των βασικών δεξιοτήτων των εργαζομένων εντός του οργανισμού. Ειδικά σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον, όπου η γνώση αποτελεί το πολυτιμότερο περιουσιακό στοιχείο, η εσωτερική εκπαίδευση και η ανάπτυξη νέων πρωτοποριακών δεξιοτήτων διαδραματίζουν καίριο ρόλο στο να καθιστούν το ανθρώπινο κεφάλαιο πιο ξεχωριστό και ανταγωνιστικό (Lepak & Snell, 2002).

Γενικά, ο βασικός στόχος της εκπαίδευσης είναι η βελτίωση των γνώσεων και των δεξιοτήτων και η αλλαγή της στάσης και της συμπεριφοράς των εργαζομένων. Οι εργαζόμενοι που έχουν λάβει καλή εκπαίδευση επιδεικνύουν απόδοση όχι μόνο σε ποσοτικό αλλά και σε ποιοτικό επίπεδο. Ταυτόχρονα, η ύπαρξη κατάλληλης εκπαίδευσης συνεπάγεται λιγότερη σπατάλη χρόνου, χρημάτων και πόρων.

2.2.3 Αξιολόγηση της απόδοσης προσωπικού

Για να επιτευχθούν οι στόχοι ενός οργανισμού, απαιτείται η εκτέλεση διαφορετικών εργασιών από το εργατικό δυναμικό σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα και με ενδεδειγμένο τρόπο. Συνεπώς, κάθε εργαζόμενος είναι υπεύθυνος για την πραγματοποίηση ενός συγκεκριμένου έργου. Η εκτέλεση και ολοκλήρωση αυτής της εργασίας χαρακτηρίζεται ως απόδοση και υπόκειται σε αξιολόγηση (Χυτήρης, 2001). Η αξιολόγηση της απόδοσης αναδεικνύεται ως μία από τις κρισιμότερες πρακτικές για τη διαχείριση του ανθρώπινου κεφαλαίου, επιτρέποντας στο σύστημα να διατηρεί συνεχή επικοινωνία με τους εργαζομένους. Αυτό συνεπάγεται καθοδήγηση και ενημέρωση για τη βελτίωση των ικανοτήτων και την ανάπτυξη δυνατοτήτων, προσφέροντας κίνητρα για συνεχή βελτίωση και αποτελεσματικότητα σε ατομικό και ομαδικό επίπεδο (Yang & Lin, 2009) προσδίδοντας στην επιχείρηση πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και αύξηση της κερδοφορίας της.

Η διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσης αντιπροσωπεύει ένα συστηματικό και συνεχές εργαλείο, το οποίο αποτελεί το υπόβαθρο για να λαμβάνονται αποφάσεις και για να εντοπίζονται οι ανάγκες για εκπαίδευση και ανάπτυξη στον οργανισμό. Σχετικά με το ποιοι εργαζόμενοι απολύονται ή επιβραβεύονται βασίζεται στην αξιολόγηση της απόδοσης τους. Είναι, συνεπώς, ζωτικής σημασίας το να υπάρχει ένα σύστημα που να μπορεί να αξιολογεί την απόδοση του εργατικού δυναμικού ώστε με αυτόν τον τρόπο να βελτιώνεται η συνολική απόδοση της επιχείρησης. Η εκπαίδευση καθώς και οι αμοιβές συνδέονται άμεσα με την απόδοση, ενώ η διαδικασία αξιολόγησης αναδεικνύει επίσης τα ισχυρά και μη ισχυρά σημεία των εργαζομένων.

Κατά τους Τζωρτζάκη και Τζωρτζάκη (2007), η αξιολόγηση σε έναν οργανισμό είναι σημαντική για διάφορους λόγους όπως:

- Αναγνώριση θέσεων εργασίας με μειωμένη απόδοση.
- Εντοπισμός του αφανούς δυναμικού στο προσωπικό.
- Επιβεβαίωση κατά πόσον οι δεξιότητες και ικανότητες των εργαζομένων είναι κατάλληλες για τις θέσεις εργασίας τους.
- Καλύτερος καθορισμός των θέσεων απασχόλησης.
- Εντοπισμός εκπαιδευτικών αναγκών σε ατομικό και συλλογικό επίπεδο.
- Ανατροφοδότηση των εργαζομένων σχετικά με την απόδοσή τους και τα δυνατά και αδύνατα σημεία τους.

- Ενθάρρυνση των εργαζομένων για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητάς τους.
- Παροχή στοιχείων στα στελέχη του οργανισμού για αποφάσεις σχετικά με αυξήσεις μισθών ή προαγωγές.

Επιπροσθέτως πρέπει να τονιστεί ότι η υλοποίηση μιας δίκαιης αξιολόγησης αποτελεί την βασική προϋπόθεση για ένα αντικειμενικό σύστημα αμοιβών. Το σύστημα κινδυνεύει να χαθεί εάν οι εργαζόμενοι αντιληφθούν ότι οι πρόσθετες αμοιβές διανέμονται από τους ανωτέρους τους βάσει προσωπικών προτιμήσεων. Για αυτόν τον λόγο, θα ήταν επιθυμητό να αναπτυχθεί ένα σύστημα ανταμοιβής στον οργανισμό που θα βασίζεται στην αξιοκρατία και στην ίση μεταχείριση, τηρώντας συγκεκριμένους κανόνες δικαίου και διασφαλίζοντας την ισότητα (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003).

2.2.4 Παρακίνηση και ανταμοιβές

Η έννοια της παρακίνησης αποτελεί σημαντικό κομμάτι της διοίκησης ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης. Στην ελληνική γλώσσα, η λέξη "παρακίνηση" μεταφράζει το αγγλικό "motivation," το οποίο προέρχεται από το λατινικό ρήμα "movere," που σημαίνει κίνηση. Στην ουσία, αναφέρεται στην προθυμία ενός ατόμου να καταβάλει προσπάθεια για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων. (Δημητρακοπούλου, 2015).

Η παρακίνηση αφορά τα κίνητρα και τις διαδικασίες που επιδιώκουν να ενθαρρύνουν τους εργαζόμενους να παρέχουν την μέγιστη δυνατή ποσότητα και ποιότητα στην εργασία τους. Για να επιτευχθεί αυτό, είναι απαραίτητη η αναγνώριση των αναγκών και του τρόπου σκέψης και δράσης των εργαζομένων. Έχουν διατυπωθεί πολλές προσεγγίσεις που επιδιώκουν να κατανοήσουν τι λειτουργεί ως κίνητρο και πώς πρέπει να ενθαρρύνεται το εργατικό δυναμικό. Το έντονο ενδιαφέρον για την παρακίνηση οφείλεται στη στενή της σχέση με την απόδοση. Σύμφωνα με τον Χυτήρη (2001), η παρακίνηση θεωρείται ως ο πιο σημαντικός παράγοντας, που μπορεί να επηρεάσει την απόδοση μιας επιχείρησης.

Η παρακίνηση, αναφέρεται στη ψυχολογική δύναμη που καθοδηγεί τη συμπεριφορά των εργαζομένων για να επιτευχθούν οι στόχοι και οι σκοποί του οργανισμού. Αυτοί οι στόχοι εστιάζονται στη βελτίωση της εξυπηρέτησης των πελατών και την αύξηση της παραγωγικότητας. Η παρακίνηση ενισχύει την απόδοση των εργαζομένων, επιφέροντας θετικά αποτελέσματα στην οργανωσιακή απόδοση. Συνολικά, η ικανοποίηση και η καλή παρακίνηση των εργαζομένων συμβάλλουν στον συντονισμό των επιδόσεών τους, καθιστώντας τον οργανισμό ικανό να επιτυγχάνει τους στόχους του. Σύμφωνα με τους Jones και George (2008), η παρακίνηση αποτελεί

έναν ψυχολογικό παράγοντα που κατευθύνει τη συμπεριφορά κάθε ατόμου εντός του οργανισμού, συμβάλλοντας θετικά στην οργανωσιακή παραγωγικότητα.

Η πιο σημαντική αποστολή της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ) είναι να προσδίδει στο δυναμικό της επιχείρησης σταθερό κίνητρο και να επηρεάζει τη στάση τους με θετικό τρόπο, με σκοπό να λειτουργούν με αφοσίωση και ενθουσιασμό για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού, συνεπώς να επιτυγχάνουν τη μέγιστη και βέλτιστη παραγωγή (Oosthuizen (2001) . Η απόδοση των εργαζομένων εξαρτάται από πολλούς παράγοντες, όπως οι δεξιότητες, η ικανότητα, η εκπαίδευση και η εμπειρία, ωστόσο, η κύρια επιρροή προέρχεται από το επίπεδο της υποκίνησης. Επισημαίνεται ότι η ιδανική διαχείριση των συστημάτων ανταμοιβών και τα προγράμματα αναγνώρισης συνεισφέρουν στην ενίσχυση της αυτοεκτίμησης και του κινήτρου τους ηθικού, καθώς ενθαρρύνουν τους εργαζόμενους να προσπαθούν για την υπέρβαση των προσδοκιών και την επίτευξη υψηλών επιδόσεων.

Οι ανταμοιβές αναδεικνύονται ως σημαντικός καταλύτης για την ενίσχυση της απόδοσης των εργαζομένων (Milkovich & Newman, 1996). Η πολιτική των ανταμοιβών που υιοθετεί ένας οργανισμός συμβάλλει αποφασιστικά στην παρακίνηση των εργαζομένων. Αυτές διακρίνονται σε δύο βασικές κατηγορίες: Στις εξωτερικές και στις εσωτερικές ανταμοιβές. Όσον αφορά τις εξωτερικές ανταμοιβές αναφέρονται κυρίως οικονομικά κίνητρα όπως οι μισθοί, τα μπόνους και συμμετοχή στα κέρδη. Από την άλλη πλευρά, οι εσωτερικές ανταμοιβές, γνωστές και ως ψυχολογικές ανταμοιβές, αναφέρονται συνήθως σε κοινωνικές ανάγκες και την επιθυμία για αναγνώριση.

Οι ανταμοιβές, είτε πρόκειται για οικονομικά κίνητρα είτε για ψυχολογικές επιβραβεύσεις, εξυπηρετούν πολλαπλούς σκοπούς στον εργασιακό χώρο. Αυξάνουν την παρακίνηση των εργαζομένων, διατηρούν τους ταλαντούχους υπαλλήλους, ενισχύουν την ικανοποίηση του προσωπικού, βελτιώνουν τις επιδόσεις των εργαζομένων και προωθούν την ανάπτυξη εμπιστοσύνης μεταξύ του προσωπικού και του οργανισμού. Σε σύγκριση με άλλες Πρακτικές Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ), η χρήση των ανταμοιβών αναδεικνύεται ως η αποτελεσματικότερη για την παροχή κινήτρων στους εργαζόμενους. Σύμφωνα με την έρευνα των Carraher, Gibson και Buckley (2006), για τη διατήρηση ικανού και εξειδικευμένου προσωπικού, απαιτείται ένα αποδοτικό σύστημα ανταμοιβών. Με τη χρήση των ανταμοιβών προωθείται συνεχώς η υποκίνηση των εργαζομένων. Οι εργαζόμενοι, που ενθαρρύνονται με κίνητρα, επιδεικνύουν συνεχώς βελτιωμένες επιδόσεις, συνεισφέροντας έτσι στην ανάπτυξη του οργανισμού.

Πρέπει να τονιστεί ότι η παρακίνηση αποτελεί μια πολύπλοκη διαδικασία που δυσκολεύει τη μελέτη της, καθώς έχει άμεση επίδραση στη συμπεριφορά των εργαζομένων. Όπως αναφέρθηκε συνδέεται στενά με τις ανθρώπινες ανάγκες, οι οποίες επηρεάζουν τον τρόπο που ενεργεί ένα άτομο. Με σκοπό την πρόβλεψη της συμπεριφοράς ενός εργαζομένου, είναι απαραίτητο να κατανοηθούν οι ανάγκες και τα κίνητρά του. Η πολυπλοκότητα αυτή είχε ως αποτέλεσμα την δημιουργία διαφορετικών θεωριών παρακίνησης. Οι βασικότερες θεωρίες παρακίνησης παρουσιάζονται συνοπτικά, καθώς η λεπτομερής εξήγηση τους υπερβαίνει τους στόχους της παρούσας εργασίας (Robbins & Judge, 2012).

- Η θεωρία ιεράρχησης των αναγκών του Maslow, κατά την οποία οι ανθρώπινες ανάγκες μπορούν να οργανωθούν σε μια δομή που περιλαμβάνει πέντε επίπεδα, με κάθε επίπεδο να αντιπροσωπεύει διαφορετική κατηγορία αναγκών (Βιολογικές, Ασφάλειας, Κοινωνικές, Εκτίμησης, Αυτοπραγμάτωσης).
- Θεωρία δύο παραγόντων του Herzberg υποστηρίζει ότι οι παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση διαφέρουν από εκείνους που προκαλούν δυσαρέσκεια.
- Θεωρία των αναγκών του McClelland. Αναφέρονται σε τρεις ανάγκες: την ανάγκη για επίτευξη, την ανάγκη για εξουσία και την ανάγκη για δημιουργία κοινωνικών δεσμών.
- Θεωρία των προσδοκιών του Vroom. Η προθυμία μας να αναλάβουμε συγκεκριμένα καθήκοντα εξαρτάται από το μέγεθος της προσδοκίας μας για ένα συγκεκριμένο αποτέλεσμα.

2.2.5 Επικοινωνία και εργασιακή εμπλοκή

Από τις πιο σημαντικότερες πρακτικές μέσα σε έναν οργανισμό είναι η επικοινωνία και αποτελεί ουσιαστικό τμήμα της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων. Αναφέρεται ως η διαδικασία μεταφοράς της πληροφορίας από το ένα άτομο στο άλλο, χρησιμοποιώντας κατανοητά σύμβολα και σήματα. Πρόκειται για έναν τρόπο αμοιβαίας ανταλλαγής σκέψεων, ιδεών, επιθυμιών και μηνυμάτων, προωθώντας τη συνεχή εξέλιξη των ανθρώπινων σχέσεων. Η επικοινωνία αποτελεί τον πυρήνα της αποτελεσματικής Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων. Μια αποτελεσματική επικοινωνία μπορεί να ενισχύσει την αφοσίωση και την εργασιακή ικανοποίηση, να λειτουργήσει ως γέφυρα για την προώθηση και την ανάπτυξη της συνεργασίας μεταξύ των οργανισμών και των εμπλεκόμενων μερών, να διευκολύνει τη διάδοση πληροφοριών μέσω της ομαδικής εργασίας, και να βελτιώσει τον εσωτερικό έλεγχο και την ανάπτυξη στρατηγικών (Brewster et al., 2007).

Στον κλάδο της υγείας, η επικοινωνία διαδραματίζει ιδιαίτερο ρόλο, επηρεάζοντας εκτός την επιτυχία του οργανισμού και την αποτελεσματικότητα της θεραπείας και της φροντίδας των ασθενών. Η επικοινωνία διασχίζει όλα τα επίπεδα και τα μέλη της υγειονομικής ομάδας που συμμετέχουν στη φροντίδα των ασθενών. Επιπρόσθετα, τα διάφορα τμήματα εντός των οργανισμών υγείας πρέπει να βρίσκονται σε συνεχή επικοινωνία μεταξύ τους με σκοπό να παρέχουν αποτελεσματικές υπηρεσίες προς όλον τον οργανισμό, καθώς και με τους πολίτες, τα μέσα μαζικής ενημέρωσης και άλλους οργανισμούς. Υπάρχουν διάφοροι βασικοί τύποι επικοινωνίας που παρατηρούνται σε έναν οργανισμό και είναι ανάλογοι με τη σχέση μεταξύ των μελών. Οι πιο βασικοί τύποι επικοινωνίας είναι η ανοδική ή προς τα πάνω επικοινωνία, η προς τα κάτω και η οριζόντια. Κάθε τύπος επικοινωνίας εξυπηρετεί διάφορους σκοπούς στον τομέα υγειονομικής περίθαλψης, και μεταδίδονται πολλά με ποικίλους τρόπους.

Η ανοδική ή προς τα πάνω επικοινωνία στοχεύει στο να παρέχει πληροφορίες που καθοδηγούν τους διαχειριστές και τους προϊσταμένους στο να λαμβάνουν αποφάσεις. Συγκεκριμένα, στοχεύει στο να εντοπίζει προβληματικές περιοχές, να βοηθά στη συλλογή δεδομένων για την αξιολόγηση των επιδόσεων των εργαζομένων, να καθορίζει το ηθικό των εργαζομένων, και να αποκαλύπτει τις σκέψεις και τα συναισθήματα του προσωπικού σχετικά με τον οργανισμό. Κατά συνέπεια, αυτή η μορφή επικοινωνίας αποτελεί ένα κομβικό εργαλείο για την αποτελεσματική διοίκηση και τον συντονισμό των δράσεων στον οργανισμό (Borkowski, 2011). Η προς τα κάτω επικοινωνία αναφέρεται στη μεταβίβαση πληροφοριών από τους προϊσταμένους προς τους υφισταμένους. Τέλος σε πολύπλοκους οργανισμούς, όπως είναι οι οργανισμοί υγειονομικής περίθαλψης, η οριζόντια επικοινωνία είναι αυτή που ταιριάζει απόλυτα. Σκοπός αυτής της μορφής επικοινωνίας είναι να ανταλλάσσονται πληροφορίες μεταξύ εργαζομένων που έχουν την ίδια θέση στην ιεραρχία του οργανισμού. Με αυτόν τον τρόπο, επιτυγχάνεται η περιορισμός των παρεξηγήσεων και η ενίσχυση της αποτελεσματικότητας και παραγωγικότητας στον οργανισμό.

Η εμπλοκή των εργαζομένων αναφέρεται σε μια σειρά θεωρητικών και πρακτικών διαδικασιών που έχουν ως στόχο τη δημιουργία συναισθηματικού δεσμού με τους εργαζομένους. Αυτές οι διαδικασίες επιδιώκουν την κατανόηση και υποστήριξη των εργαζομένων, προάγοντας την ευημερία τους στον εργασιακό τους χώρο. Αυτό επιτυγχάνεται μέσω της αναγνώρισης των εργαζομένων, της δημιουργίας θετικών σχέσεων, της συμμετοχής και της αποτελεσματικής επικοινωνίας. Στόχος είναι η βέλτιστη συμβολή όλων των εργαζομένων στον οργανισμό και η δέσμευσή τους στους κοινούς στόχους του οργανισμού (Bohlander & Snell, 2009). Καθώς η Δια-

χείριση Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ) αντιλαμβάνεται το Ανθρώπινο Δυναμικό ως κεντρικό περιουσιακό στοιχείο του οργανισμού η εμπλοκή τους στη διαδικασία λήψης αποφάσεων αποκτά κεντρική σημασία. Αυτή η εμπλοκή έχει ως στόχο να αυξήσει την αφοσίωση, τις επιδόσεις και τα κίνητρα των εργαζομένων σχετικά με την εργασία τους.

Η εμπλοκή των εργαζομένων είναι σημαντική για τη δημιουργία ενός θετικού εργασιακού περιβάλλοντος, την ενίσχυση της εργασιακής ικανοποίησης και την προώθηση της αποτελεσματικότητας των οργανωσιακών διαδικασιών. Εμπλοκή σημαίνει όχι μόνο την παρακολούθηση των διοικητικών αποφάσεων αλλά και την ενεργή συμμετοχή τους σε αποφάσεις που τους αφορούν άμεσα, όπως η διαχείριση της καριέρας τους, η εκπαίδευση και ανάπτυξη τους. Οι κύριοι στόχοι της εμπλοκής είναι η ενίσχυση της ενδυνάμωσης και δέσμευσης των εργαζομένων, ενώ η αύξησή της δεν υπαγορεύεται από συγκεκριμένους, αυστηρούς κανόνες. Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι η εφαρμογή αποτελεσματικών πρακτικών επικοινωνίας που αναφέραμε παραπάνω αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση για την επίτευξη αυτών των στόχων. Η εμπλοκή των εργαζομένων στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού συντελεί στη δημιουργία ενός πιο δημοκρατικού και συμμετοχικού περιβάλλοντος εργασίας, προωθώντας την αμοιβαία επικοινωνία, την ανάπτυξη των δεξιοτήτων και την αίσθηση ευθύνης.

2.2.6 Ασφάλεια και υγιεινή στο χώρο εργασίας

Η παροχή ασφαλών συνθηκών εργασίας αναδεικνύεται ως μια ουσιώδης πρακτική στο πλαίσιο της Στρατηγικής Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων. Αυτή η πρακτική, προκειμένου να είναι αποτελεσματική, απαιτεί την διασφάλιση της ασφάλειας και της υγιεινής στο περιβάλλον εργασίας.

Για κάθε εργαζόμενο, είναι ζωτικής σημασίας να αισθάνεται ασφαλής κατά τη διάρκεια της εργασίας του. Το ρόλο αυτό βαρύνει τη διοίκηση της επιχείρησης και σε μεγάλο βαθμό τους υπεύθυνους Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων. Η διασφάλιση της ασφάλειας των εργαζομένων αναδεικνύεται ως ένα από τα βασικά προαπαιτούμενα για την περαιτέρω εξέλιξη της επιχείρησης και του ανθρώπινου δυναμικού. Το εργασιακό περιβάλλον περιλαμβάνει διάφορους παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν την υγεία των εργαζομένων. Επίσης, λαμβάνουμε υπόψη και τους ψυχολογικούς και τους κοινωνικούς παράγοντες που επιδρούν στην ευημερία των εργαζομένων, καθώς αυτοί μπορούν να επηρεάσουν αρνητικά την απόδοσή τους.

Ένας σημαντικός στόχος που πρέπει να ληφθεί με σοβαρότητα από την Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων είναι η δημιουργία και η υιοθέτηση ενός αισθήματος ασφαλείας στο ανθρώπινο δυναμικό (Dessler, 2014). Καταλήγουμε ότι η υγεία και η ασφάλεια αποτελούν σημαντικό παράγο-

ντα για τη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Μέσω της προώθησης της ασφάλειας δημιουργούνται ευνοϊκές συνθήκες εργασίας, που συντελούν στην ενίσχυση της παραγωγικότητας και της αποδοτικότητας των εργαζομένων. Μέσω αυτής της προσέγγισης και με τον συνδυασμό με άλλες λειτουργίες και πρακτικές, η επιχείρηση επιτυγχάνει πιθανό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Στη χώρα μας φυσικά, οι πολιτικές που αφορούν θέματα ασφάλειας και υγείας, ιδιαίτερα στα νοσοκομεία, εξακολουθούν να είναι σε πρώιμο στάδιο ανάπτυξης. Η μη ύπαρξη συντονισμού μεταξύ των αρμόδιων φορέων, η απουσία πληροφοριών σχετικά με την πραγματική κατάσταση, και η ανοχή των ελεγκτικών μηχανισμών έναντι της μη συμμόρφωσης των νοσοκομείων προς τις θεσμικές υποχρεώσεις αποτελούν κύρια προβλήματα εδώ και πολλά χρόνια.

2.2.7 Ομαδική εργασία

Η ομαδική εργασία αφορά τις δραστηριότητες ενός συνόλου ατόμων που συνεργάζονται για την επίτευξη ενός κοινού σκοπού. Απαιτεί συνεργασία, επικοινωνία και συντονισμό για να επιτευχθούν αποτελέσματα (Birdi et al., 2008). Η εργασία που βασίζεται σε ομάδες έχει σημαντικές επιπτώσεις, καθώς περιορίζει την επίδραση άλλων πρακτικών. Η ομαδική εργασία υποκινείται από την πεποίθηση ότι ο συνδυασμός γνώσεων μπορεί να δημιουργήσει σε νέα γνώση και να ενισχύσει το αίσθημα ασφάλειας. Οι εργαζόμενοι, ως ξεχωριστά άτομα με διαφορετικές γνώσεις, συνεργάζονται συνεχώς, συνδυάζοντας τις γνώσεις τους. Αυτό οδηγεί σε σταδιακή αλλαγή και τη δημιουργία ενδιαφέροντων ιδεών, προϊόντων ή διαδικασιών (Noe et al., 2003)

Η ομαδική συνεργασία ενισχύει το αίσθημα ασφάλειας, καθώς κάθε εργαζόμενος νιώθει υπεύθυνος όχι μόνο για την προσωπική του ασφάλεια αλλά και για εκείνη των συναδέλφων του. Η ομαδική εργασία επιδρά σε συγκεκριμένους τομείς που αφορούν την εργασία, όπως την εργασιακή ικανοποίηση, την παραγωγικότητα και τα κίνητρα (Patterson et al., 2010).

Όσον αφορά τον τομέα της υγείας η ομαδική εργασία αναδεικνύεται ως κρίσιμης σημασίας. Οι διεπιστημονικές ομάδες αντιμετωπίζουν τεράστιες προκλήσεις σχετικά με την ομαδική εργασία. Ο διαμερισμός των εργασιών μεταξύ ιατρικού, νοσηλευτικού και παραϊατρικού προσωπικού δείχνει ότι κανένας επαγγελματίας υγείας δεν είναι σε θέση να διαχειριστεί πλήρως ένα περιστατικό μόνος του. Η παροχή σωστών υπηρεσιών στους ασθενείς εξαρτάται από την αποτελεσματική διεπιστημονική συνεργασία. Σκοπός αυτής της προσέγγισης δεν είναι να αντικατασταθεί κάποιος από τους φορείς παροχής υγείας, αλλά να συνδυαστούν οι μοναδικές ικανότητες και γνώσεις τους, προκειμένου να αναπτυχθούν βέλτιστες δεξιότητες (Stefane et al., 2006).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού Στον Κλάδο Της Υγείας & Το Πανεπιστημιακό Γενικό Νοσοκομείο Πατρών «Παναγία η Βοήθεια»

3.1 Η παροχή υπηρεσιών υγείας στην Ελλάδα

Το Ελληνικό Εθνικό Σύστημα Υγείας (ΕΣΥ) ακολουθεί ένα μοντέλο υγείας που περιλαμβάνει τόσο τον δημόσιο όσο και τον ιδιωτικό τομέα. Εξυπηρετεί έναν πληθυσμό 11 εκατομμυρίων πολιτών, με το 21,7% αυτών να είναι άνω των 65 ετών (ΟΟΣΑ, 2019). Στον δημόσιο τομέα, οι ιατροί, υπό την εποπτεία του Υπουργείου Υγείας, παρέχουν υπηρεσίες πρωτοβάθμιας, νομαρχιακής και τριτοβάθμιας περίθαλψης σε κέντρα υγείας σε όλη τη χώρα.

Το καθεστώς της κρατικής κάλυψης διαχειρίζεται μέσω του Εθνικού Οργανισμού Παροχής Υπηρεσιών Υγείας (ΕΟΠΥΥ), καλύπτοντας το 75% των δαπανών για διαγνωστικές εξετάσεις και φάρμακα για όλους τους πολίτες. Για άτομα με χρόνιες παθήσεις, τα αντίστοιχα φάρμακα καλύπτονται πλήρως. Ωστόσο, ορισμένες υπηρεσίες όπως οδοντιατρική περίθαλψη, κατ'οικονομική ιατρική περίθαλψη και διάφορες άλλες εξετάσεις δεν καλύπτονται επαρκώς.

Μέχρι τις αρχές της δεκαετίας του 1980, το Ελληνικό σύστημα υγειονομικής περίθαλψης χαρακτηριζόταν ως ένα από τα λιγότερο ανεπτυγμένα στα κράτη του ΟΟΣΑ (Οργανισμό Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης). Αντιμετώπιζε προβλήματα στην οργάνωση και την ποιότητα των υπηρεσιών που παρείχε, με σοβαρές ελλείψεις σε υποδομές και ανεπαρκή χρηματοδότηση. Επιπλέον, υπήρχαν μεγάλες ανισότητες στην ποιότητα και την πρόσβαση στις υπηρεσίες υγείας.

Κατά τη δεκαετία του '80, διαπραγματεύτηκαν και υλοποιήθηκαν σημαντικές μεταρρυθμίσεις. Υπήρξε επένδυση σε υποδομές, κτιριακές εγκαταστάσεις και βελτίωση της ανθρώπινης, τεχνολογικής και κεφαλαιακής υποδομής του δημόσιου τομέα υγείας. Από τη μέση της δεκαετίας του '90 έως σήμερα, έχουν γίνει επενδύσεις οι οποίες επικεντρώνονται στη διοικητική και οργανωτική μεταρρύθμιση για την ενίσχυση της αποδοτικότητας του συστήματος υγειονομικής περίθαλψης.

Σήμερα, η υγειονομική περίθαλψη στην Ελλάδα διαμορφώνεται από τρεις κύριους πυλώνες: το Δημόσιο Εθνικό Σύστημα Υγείας, την υποχρεωτική κοινωνική ασφάλιση, και τον Ιδιωτικό Τομέα παροχής υπηρεσιών υγείας. Το Δημόσιο Εθνικό Σύστημα Υγείας καλύπτει ευρέως τον πληθυσμό μέσω των Κέντρων Υγείας, των Νοσοκομείων, και άλλων μονάδων. Ο Ιδιωτικός Τομέας πε-

ριλαμβάνει νοσοκομεία, κλινικές, ειδικές μονάδες, διαγνωστικά κέντρα, πολυϊατρεία, και ιδιωτικά ιατρεία. Ο Ενιαίος Οργανισμός Παροχής Υπηρεσιών Υγείας (ΕΟΠΥΥ) αποζημιώνει τις υπηρεσίες υγείας, ενώ περίπου το 36% του πληθυσμού διαθέτει ιδιωτική ασφαλιστική κάλυψη για συμπληρωματική πρόσβαση σε υγειονομικές υπηρεσίες.

Το Εθνικό Σύστημα Υγείας (ΕΣΥ) περιλαμβάνει τα Γενικά Νοσοκομεία με συνολική χωρητικότητα σχεδόν 38.000 κλινών, χρηματοδοτούμενα από τον κρατικό προϋπολογισμό και από τον Ενιαίο Οργανισμό Παροχής Υπηρεσιών Υγείας (ΕΟΠΥΥ). Επίσης, περιλαμβάνει στρατιωτικά νοσοκομεία τα οποία χρηματοδοτεί το υπουργείο Άμυνας και πανεπιστημιακά νοσοκομεία, τα οποία τα χρηματοδοτεί το υπουργείο Παιδείας, με συνολική χωρητικότητα 2.500 κλινών. Επιπλέον, το ΕΣΥ περιλαμβάνει 325 Κέντρα Υγείας που παρέχουν υπηρεσίες πρωτοβάθμιας περίθαλψης σε αστικές και ημιαστικές περιοχές, χρηματοδοτούμενα επίσης από τον προϋπολογισμό του κράτους. Τέλος στο ΕΣΥ ανήκει και το Εθνικό Κέντρο Άμεσης Βοήθειας (ΕΚΑΒ).

Το 2023 στην Ευρώπη σε έκθεση σχετικά με την υγεία, που συντάχθηκε από τον Οργανισμό Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (ΟΟΣΑ), αναφέρεται η αναλογία του ιατρικού και νοσηλευτικού προσωπικού στην Ελλάδα σε σχέση με τον συνολικό πληθυσμό της, συγκρινόμενη με τον μέσο όρο της Ευρώπης.

Υπάρχει μια εντυπωσιακή αντίφαση στην κατάσταση των ελληνικών νοσοκομείων. Παρόλο που η Ελλάδα έχει σχετικά υψηλό αριθμό γιατρών σε σχέση με άλλες χώρες, τα νοσοκομεία αντιμετωπίζουν δυσκολίες στην κάλυψη των αναγκών τους σε ΜΕΘ, χειρουργεία και λοιπά λόγω έλλειψης ιατρικού και νοσηλευτικού προσωπικού. Σύμφωνα με δημοσίευμα στην έκθεση "Health at a Glance, 2023", η Ελλάδα κατατάσσεται στην πρώτη θέση όσον αφορά την αναλογία γιατρών προς το σύνολο του πληθυσμού. Στην Ελλάδα υπάρχει μια αναλογία 6,3 γιατρών ανά 1.000 κατοίκους, όταν η μέσος όρος στον ΟΟΣΑ είναι 3,7 ανά 1.000. Η Ελλάδα ξεπερνά χώρες της Ευρώπης οι οποίες έχουν πιο ανεπτυγμένα συστήματα Υγείας, όπως η Αυστρία (5,4 γιατροί ανά 1.000), η Γερμανία (5), η Δανία (4,4), η Σουηδία (4,3) και η Ολλανδία (3,9).

Αναφορικά με το νοσηλευτικό προσωπικό η Ελλάδα κατατάσσεται σε μία από τις χώρες με τις χαμηλότερες αναλογίες στον ΟΟΣΑ (3,8 νοσηλευτές ανά 1.000 κατοίκους), ενώ ο μέσος όρος των υπολοίπων χωρών είναι τρεις φορές υψηλότερος (9,2 νοσηλευτές ανά 1.000). Αξιοσημείωτο είναι πως χώρες με υψηλό ΑΕΠ έχουν τους περισσότερους νοσηλευτές και καλά οργανωμένα συστήματα Υγείας, όπως η Φινλανδία (18,9 ανά 1.000), η Ελβετία (18,4) και η Νορβηγία (18,3). Παρ' όλα αυτά, η έκθεση επισημαίνει τις διαφορές στη μέθοδο καταγραφής μεταξύ των χωρών, εκ των οποίων η Ελλάδα αποτελεί ένα παράδειγμα όπου παρατηρείται υπερεκτίμηση

του αριθμού των γιατρών (συμπεριλαμβανομένων των συνταξιούχων, μεταναστών κ.λπ.) και αντίθετα υποεκτίμηση του αριθμού των νοσηλευτών. (OECD Health at a Glance: Europe 2023)

Σημαντικό είναι να επισημανθεί πως στην χώρα μας όπως και σε πολλές άλλες χώρες του ΟΟΣΑ, παρατηρείται μείωση του αριθμού των νοσοκομειακών κλινών ανά κεφαλή. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα τη μείωση της μέσης διάρκειας παραμονής των ασθενών στα νοσοκομεία, ενώ παράλληλα παρατηρείται αύξηση του αριθμού των χειρουργικών επεμβάσεων που διενεργούνται καθημερινώς.

3.2 Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού στην υγεία

Η παγκοσμιοποίηση, το επιχειρησιακό περιβάλλον που γίνεται όλο και πιο ανταγωνιστικό καθώς και οι ραγδαίες τεχνολογικές εξελίξεις έχουν προκαλέσει σημαντικές αλλαγές σε όλους τους τομείς. Στον επιχειρηματικό τομέα, σ πρέπει να αναφερθεί ότι γίνονται συνεχείς προσπάθειες για την βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της απόδοσης, με την ταυτόχρονη όμως αύξηση των εσόδων και τη μείωση του κόστους. Επιπλέον η επίτευξη των στόχων ενός οργανισμού συνδέεται στενά με τον ανθρώπινο παράγοντα. Οι στρατηγικές διοίκησης ανθρωπίνων πόρων στοχεύουν στην αύξηση της παραγωγικότητας και γενικότερα στην οικονομική ανάπτυξη. Στον ευαίσθητο τομέα της υγείας και κατ' επέκταση στην οργάνωση και λειτουργία των συστημάτων υγείας το παραγόμενο αγαθό είναι η υγεία, με παραγωγούς να θεωρούνται τα νοσοκομεία και οι επαγγελματίες υγείας, ενώ ο τελικός καταναλωτής είναι ο ασθενής.

Στον τομέα της Υγείας, δεν εφαρμόζονται οι αρχές της ελεύθερης ανταγωνιστικής αγοράς. Ο Παγκόσμιος Οργανισμός Υγείας έχει επισημάνει την ανάγκη για αναβάθμιση των κοινωνικών δαπανών και την υιοθέτηση πολιτικών που προάγουν και διασφαλίζουν την υγεία, εξασφαλίζοντας ίση πρόσβαση, μειώνοντας τις κοινωνικές ανισότητες και ενισχύοντας την κοινωνική συνοχή (Χαραλάμπους & Τσίτση, 2010). Η υγεία ανήκει στα κοινωνικά αγαθά και ως τέτοιο αγαθό δεν υπακούει στους νόμους της αγοράς. Η παροχή υπηρεσιών υγείας και η επιλογή θεραπείας καθορίζονται από τον ιατρό, ενώ η ανάγκη για αυτές είναι απρόβλεπτη και χαρακτηρίζεται από αβεβαιότητα.

Το νοσοκομείο, όπως κάθε οργανισμός, ορίζει συγκεκριμένους στόχους που αφορούν κυρίως τις ιατρικές και νοσηλευτικές υπηρεσίες. Αυτοί οι στόχοι περιλαμβάνουν την αύξηση του αριθμού εξυπηρετούμενων περιστατικών, τη βελτίωση της επιτυχίας σε χειρουργικές επεμβάσεις και άλλες επεμβατικές πράξεις, τη μείωση των θανάτων, και γενικά την καλύτερη παροχή σε

θέματα υγείας. Είναι αναγκαίο οι στόχοι αυτοί να είναι συγκεκριμένοι και εξειδικευμένοι για κάθε τμήμα του νοσοκομείου.

Η Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού αντιπροσωπεύει μία κρίσιμη πτυχή στη διοίκηση ενός νοσοκομείου σε διεθνές επίπεδο. Η διαχείριση αυτή ασχολείται με τον εντοπισμό, τη χρησιμοποίηση και τη διατήρηση των ανθρώπινων πόρων που απαιτούνται για την επίτευξη των στόχων της νοσοκομειακής μονάδας. Στο νοσοκομείο, όπου απαιτείται ο συντονισμός πολλών επαγγελματιών και δεξιοτήτων, η ΔΑΔ προωθεί τη συνεργασία και τον συντονισμό. Η διαχείριση περιλαμβάνει συνεχή έρευνα, αξιολόγηση δεδομένων και εφαρμογή στρατηγικών σχεδίων για την εκπαίδευση και αξιολόγηση των ικανοτήτων του προσωπικού. Επιπλέον, η ΔΑΔ συμμετέχει στη συνολική αξιολόγηση του νοσοκομείου μέσω λεπτομερούς ανάλυσης και εκτίμησης της λειτουργίας του. Σε σύγχρονα νοσοκομεία, αποτελεί ευθύνη της ΔΑΠ η ανάπτυξη μεθόδων για την ποιοτική αξιολόγηση των υπηρεσιών υγείας και των διαθέσιμων πόρων.

Στις υπηρεσίες υγείας, η Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού πρέπει να διαχειριστεί όχι μόνο το υγειονομικό προσωπικό, αλλά και το διοικητικό, τεχνικό και βοηθητικό προσωπικό. Ένας βασικός στόχος είναι η δημιουργία ενός βέλτιστου εργασιακού περιβάλλοντος που θα ικανοποιεί όλους τους εργαζομένους. Η ειδική κοινωνική αποστολή του νοσοκομείου ενισχύει το αίσθημα καθήκοντος πέραν της βιοποριστικής εργασίας για τους εργαζομένους όλων των βαθμίδων και ειδικοτήτων.

Η συνεχής εκπαίδευση και ενημέρωση του προσωπικού, είτε αφορά το διοικητικό είτε το τεχνικό προσωπικό, αποτελεί προτεραιότητα για τη ΔΑΠ. Το προσωπικό το οποίο είναι ενημερωμένο και σωστά εκπαιδευμένο αποτελεί ουσιαστικό παράγοντα για την επιτυχία μιας υγειονομικής μονάδας. Επιπλέον, προκειμένου να ανταποκριθούν στις ανάγκες του σύγχρονου περιβάλλοντος, απαιτείται η μετασχηματιστική αναδιοργάνωση των δημοσίων νοσοκομείων με τη δημιουργία σύγχρονων διευθύνσεων Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων.

Έρευνες που πραγματοποιήθηκαν σε διεθνές επίπεδο αναφέρουν ότι η αποτελεσματικότητα του προσωπικού σε νοσοκομεία έχει ενισχυθεί μέσω διαφόρων κινήτρων. Αυτά τα κίνητρα συνδέονται με προκαθορισμένα κριτήρια απόδοσης και ανταμοιβής για τους εργαζομένους που ξεχωρίζουν στη συνολική βελτίωση της νοσοκομειακής μονάδας. Ωστόσο, η επιτυχία αυτής της διαδικασίας εξαρτάται από την αποτελεσματική υλοποίηση πρακτικών Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού, καθώς και από τη δημιουργία ενός κλίματος που επικρατεί αξιοκρατία και διαφάνεια μέσα στο επιχειρησιακό περιβάλλον.

Η επένδυση ενός νοσοκομείου στο ανθρώπινο κεφάλαιο δεν περιλαμβάνει μόνο την πρόσληψη καταρτισμένου επιστημονικού προσωπικού αλλά και τη δημιουργία ενός ευνοϊκού εργασιακού περιβάλλοντος. Συχνά, οι υγειονομικοί εργαζόμενοι απέχουν από υπερωριακή εργασία λόγω άσχημων συνθηκών στον εργασιακό χώρο, καθυστερήσεων στις πληρωμές, ηγετικών προβλημάτων και αδυναμίας εφαρμογής συμφωνιών μεταξύ προσωπικού και διοίκησης. Τέτοιες δράσεις έχουν αρνητική επίδραση στην ποιότητα και αποτελεσματικότητα της νοσοκομειακής μονάδας. Η Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού έχει καίριο ρόλο στην πρόληψη τέτοιων προβλημάτων, με τη δημιουργία κατάλληλων συνθηκών εργασίας, τη διαπραγμάτευση μισθολογικών συμφωνιών, τη διαφάνεια στην αξιολόγηση περί προαγωγών, καθώς και την αναγνώριση των επιτευγμάτων και της συμβολής κάθε υγειονομικού εργαζομένου.

3.3 Η επίδραση της ΔΑΔ στην ποιότητα υπηρεσίας υγείας

Η Επίδραση της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ) στην ποιότητα των υπηρεσιών υγείας είναι αρκετά σημαντική και επηρεάζει τη συνολική λειτουργία μιας νοσοκομειακής μονάδας. Τα κυριότερα στοιχεία αυτής της επίδρασης είναι:

- Ποιότητα Εργασιακού Περιβάλλοντος: Η ΔΑΔ συμβάλλει στη δημιουργία ενός υγιούς εργασιακού περιβάλλοντος, προωθώντας κατάλληλες συνθήκες εργασίας, επαρκή εκπαίδευση και ανάπτυξη προσωπικού, και αποτρέποντας προβλήματα όπως η υπερωριακή εργασία ή η έλλειψη αναγνώρισης.
- Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού: Μέσω προγραμμάτων εκπαίδευσης και επαγγελματικής ανάπτυξης, η ΔΑΔ ενισχύει τις δεξιότητες και την εξειδίκευση των εργαζομένων, βελτιώνοντας την ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχονται.
- Κατάλληλη Συνεργασία και Επικοινωνία: Η ΔΑΔ διευκολύνει τη συνεργασία μεταξύ των διαφορετικών επαγγελματικών ομάδων εντός του νοσοκομείου, ενισχύοντας την επικοινωνία και εξασφαλίζοντας πιο ομαδική προσέγγιση προς την παροχή υγειονομικών υπηρεσιών.
- Καλή Διοίκηση Αποτελεσμάτων: Η ΔΑΔ επιδρά στη δημιουργία συστημάτων αξιολόγησης επιδόσεων και ανταμοιβής, προωθώντας την απόδοση και ενθαρρύνοντας τη συνεχή βελτίωση των υπηρεσιών.

Κατά συνέπεια, η αποτελεσματική ΔΑΔ διαδραματίζει κρίσιμο ρόλο στη διασφάλιση ότι το ανθρώπινο δυναμικό λειτουργεί σε υψηλά επαγγελματικά επίπεδα, προσφέροντας υπηρεσίες υγείας υψηλής ποιότητας.

Η ποιότητα υπηρεσιών υγείας που παρέχεται στα νοσηλευτικά ιδρύματα έχει να κάνει και με την επιθυμία των εργαζομένων να συνεχίσουν να εργάζονται και να παρέχουν τις κατάλληλες ιατρικές υπηρεσίες. Έχει διαπιστωθεί ότι η ποιότητα υπηρεσιών υγείας επηρεάζεται αρνητικά από την αύξηση της παραίτησης του προσωπικού που εργάζονται σε νοσοκομεία (Salah 2012). Ιδιαίτερο ρόλο αποτελούν τα υλικά και ηθικά κίνητρα που παρέχονται στους εργαζομένους. Η παροχή υλικών και ηθικών κινήτρων στους εργαζομένους στον δημόσιο τομέα υγείας αποτελεί σημαντικό παράγοντα για τη μη διακοπή της εργασίας τους. Αυτό επηρεάζει θετικά τη σταθερότητα και τη συνέπεια στην παροχή υπηρεσιών υγείας και έχει σημαντικές επιπτώσεις στη λειτουργία του συστήματος υγείας γενικότερα.

Οι δίκαιοι μισθοί, οι ευέλικτες αμοιβαίες συμφωνίες, τα επιδόματα, οι ασφαλιστικές και εργοδοτικές ευκολίες αποτελούν σημαντικά υλικά κίνητρα. Η δίκαιη και ικανοποιητική αμοιβή αντανακλά την αξία που αποδίδεται στο έργο των εργαζομένων και διατηρεί την ικανοποίησή τους. Από την άλλη στα ηθικά κίνητρα ανήκουν η αναγνώριση, η εκτίμηση και η προαγωγή των επιτευγμάτων τους. Η ηθική ενίσχυση και η αίσθηση ευθύνης προς την κοινωνία ενισχύουν τον επαγγελματισμό των εργαζομένων και άρα και την ποιότητα παροχής υπηρεσιών.

3.4 Ο ρόλος της διεύθυνσης ανθρώπινου δυναμικού στο νοσοκομείο

Παρά το γεγονός ότι οι υπεύθυνοι διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού στο νοσοκομείο δεν έρχονται σε άμεση επαφή με τους ασθενείς, οι αποφάσεις και οι ενέργειές τους έχουν άμεσο αντίκτυπο στην ποιότητα της υγειονομικής περίθαλψης που λαμβάνουν οι ασθενείς. Η διεύθυνση ανθρώπινων πόρων του νοσοκομείου φέρει ευθύνη για το υγειονομικό και μη υγειονομικό προσωπικό, τα οποία σε συνδυασμό παρέχουν τις υπηρεσίες υγείας στους ασθενείς. Έτσι, η απόδοση του νοσοκομείου εξαρτάται ουσιαστικά από το επίπεδο απόδοσης του συνόλου του προσωπικού δηλαδή και από το υγειονομικό προσωπικό αλλά και από το μη υγειονομικό. Έτσι οι υπεύθυνοι ΔΑΔ πρέπει να έχουν προβλέψει για τα παρακάτω:

- Επάρκεια προσωπικού ανάλογα των αναγκών

Η διασφάλιση επαρκούς προσωπικού στα διάφορα τμήματα και επίπεδα του νοσοκομείου αποτελεί ευθύνη του διευθυντή ανθρώπινου δυναμικού. Αντιμετωπίζεται η πρόκληση να προσαρμόζει το προσωπικό σύμφωνα με τις μεταβαλλόμενες ανάγκες στην παροχή υγειονομικής περίθαλψης, που εξαρτώνται από επιδημιολογικούς και κοινωνικούς παράγοντες. Οι διευθύνσεις ανθρώπινων πόρων πρέπει να διασφαλίζουν πως έχουν στη διάθεσή τους ενημερωμένες αναφορές από τους επικεφαλής των τμημάτων, περιλαμβανομένων ιστορικών δεδομένων σχε-

τικά με τις εποχιακές αλλαγές στις απαιτήσεις υγειονομικής περίθαλψης. Επίσης, πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τρέχουσες και έκτακτες ανάγκες που μπορεί να προκύψουν.

➤ Ικανοποίηση των αναγκών των εργαζομένων

Η διεύθυνση ανθρώπινου δυναμικού επιφορτίζεται με το καθήκον να διασφαλίσει όλες τις παροχές που προβλέπονται για τους εργαζομένους του νοσοκομείου, συμπεριλαμβανομένων των μισθών, επιδομάτων, και εφημεριών. Επιπλέον, αναλαμβάνει την ευθύνη για τη διατήρηση της ποιότητας ζωής των εργαζομένων μέσω της χορήγησης των προβλεπόμενων άδειών και ρεπό. Αξίζει να σημειωθεί ότι τα νοσοκομεία λειτουργούν συνεχώς, 24 ώρες το 24ωρο, καθιστώντας την αποστολή των επαγγελματιών ανθρώπινου δυναμικού ιδιαίτερα απαιτητική. Σε αντίθεση με εμπορικές εταιρείες ή βιομηχανίες, η λειτουργία ενός νοσοκομείου εξαρτάται άμεσα από τη συνεχή παρουσία όλων των ανθρώπινων πόρων που απαιτούνται σε κάθε εξειδίκευση. Επομένως, η αποτελεσματική και δημιουργική διαχείριση της ικανοποίησης του προσωπικού είναι κρίσιμη για τη συνεχή, απρόσκοπτη λειτουργία του νοσοκομείου.

➤ Εκπαίδευση προσωπικού

Το τμήμα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού αναλαμβάνει τη διοργάνωση σεμιναρίων εντός του νοσοκομείου, προσφέροντας ευκαιρίες επαγγελματικής ανάπτυξης και εκπαίδευσης στο προσωπικό. Η διαρρύθμιση αυτή ενισχύει την επαγγελματική εξέλιξη και την απόκτηση των απαραίτητων πιστοποιήσεων σύμφωνα με την ειδικότητα της εργασίας στο νοσοκομείο. Η προσπάθεια εύρεσης σεμιναρίων και εκπαιδευτικών προγραμμάτων από εξωτερικούς παρόχους υποδεικνύει τη δέσμευση του νοσοκομείου προς τη συνεχή επαγγελματική ανάπτυξη του προσωπικού του, προσφέροντας συγχρόνως γνώσεις και δεξιότητες που ανταποκρίνονται στις ανάγκες του σύγχρονου τομέα της υγείας.

➤ Διαχείριση οικονομικών πόρων

Η βιωσιμότητα κάθε νοσοκομείου εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τη διαχείριση των οικονομικών του πόρων, που συχνά, είναι απολύτως ανεπαρκείς. Συνεπώς, η διεύθυνση των ανθρώπινων πόρων πρέπει να ετοιμάζει τον σχεδιασμό του νοσοκομείου λαμβάνοντας υπόψη τον προϋπολογισμό, καθώς και τις υποχρεώσεις προς τους ασθενείς και γενικά το κοινωνικό σύνολο. Σε περίπτωση που προκύψει ανάγκη για ενίσχυση του νοσηλευτικού προσωπικού σε επείγοντα τμήματα, η διεύθυνση των ανθρώπινων πόρων έχει το καθήκον να εντοπίσει τα κατάλληλα άτομα από τμήματα με πλεονάζων προσωπικό. Αυτό επιβάλλει συνεχείς αξιολογήσεις απόδοσης και επικαιροποίηση των σχεδίων ανάλογα με τις εξελίξεις.

➤ Ανάπτυξη Συστημάτων Αξιολόγησης Απόδοσης

Αποτελεί στρατηγικό στοιχείο στο χώρο της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων, διότι συμβάλλει στην καθορισμένη και αποτελεσματική λειτουργία του προσωπικού. Η διαδικασία αυτή συνίσταται στην αξιολόγηση της απόδοσης και των επιδόσεων των εργαζομένων σε συγκεκριμένα χρονικά διαστήματα, με στόχο την συνεχή βελτίωση και την επίτευξη των στρατηγικών στόχων. Καταρχάς, η διοίκηση καθορίζει σαφείς στόχους και προσδοκίες που συνδέονται με τις στρατηγικές του οργανισμού. Στη συνέχεια, η Διεύθυνση Ανθρώπινων Πόρων σχεδιάζει και εφαρμόζει μεθόδους αξιολόγησης που αντικατοπτρίζουν αυτούς τους στόχους. Αυτές οι μέθοδοι μπορεί να περιλαμβάνουν προσωπικές συνεντεύξεις, αξιολόγηση επίδοσης κατά τη διάρκεια συγκεκριμένων έργων αλλά και ποσοτικά κριτήρια όπως επίπεδο παραγωγικότητας, συμμόρφωση με τους κανόνες και στόχους του οργανισμού, καθώς και επίπεδο συνεργασίας και καινοτομίας. Με αυτόν τον τρόπο, η αξιολόγηση απόδοσης δεν αντιλαμβάνεται μόνο ως μέσο κριτικής, αλλά κυρίως ως εργαλείο για την προσαρμογή των εργαζομένων στις συγκεκριμένες ανάγκες και στρατηγικές του νοσοκομείου. Η διαδικασία αυτή ενθαρρύνει τη συνεχή βελτίωση, την ανάπτυξη των ικανοτήτων του προσωπικού, και την αυξημένη αποτελεσματικότητα σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού.

3.5 Προκλήσεις διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού

Όπως έχουμε ήδη αναφέρει οι αποδοτικές Πρακτικές Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού αποδίδουν σημαντικά οφέλη στον τομέα της υγείας και της ευημερίας των εργαζομένων. Ωστόσο, παρά τα οφέλη αυτά, η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού στα νοσοκομεία αντιμετωπίζει προκλήσεις. Ανάμεσα σε αυτές περιλαμβάνονται πολιτικές και διαδικασίες που εμποδίζουν την ομαλή πρόσληψη και διατήρηση προσωπικού, συστήματα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού που είναι ταυτόχρονα συγκεντρωτικά και κατακερματισμένα, έλλειψη κίνητρων, και κακή χρήση του υπάρχοντος προσωπικού λόγω έλλειψης κατάλληλης ηγεσίας (O'Neil, 2008).

Εντούτοις, παρά τη σημασία της αποτελεσματικής διαχείρισης ανθρώπινων πόρων για την επιτυχία των νοσοκομείων, υπάρχει περιορισμένη γνώση σχετικά με τις προκλήσεις και τις παρεμβάσεις που χρησιμοποιούνται από τους διευθυντές ανθρώπινων πόρων στα νοσοκομεία.

3.6 Μελέτη Περίπτωσης

3.6.1 Το Πανεπιστημιακό Γενικό Νοσοκομείο Πατρών «Παναγία η Βοήθεια»

Το Πανεπιστημιακό Γενικό Νοσοκομείο Πατρών «Παναγία η Βοήθεια» είναι ένα Νομικό Πρόσωπο Δημοσίου Δικαίου (ΝΠΔΔ) και έχει την έδρα του στο Ρίο Πατρών. Υπόκειται στον έλεγχο και την επιθεώρηση της 6ης Υγειονομικής Περιφέρειας Πελοποννήσου, Ιονίων Νήσων, Ηπείρου και Δυτικής Ελλάδας. Το Πανεπιστημιακό Γενικό Νοσοκομείο Πατρών αποτελεί ένα σύγχρονο νοσοκομείο που προσφέρει σημαντικές υπηρεσίες υγείας. Έχει καθιερωθεί ως ένα από τα μεγαλύτερα και ποιοτικότερα νοσοκομεία στην Ελλάδα, παρέχοντας ιατρική φροντίδα σε μεγάλο αριθμό πολιτών από διάφορες περιοχές της χώρας, όχι μόνο από τη Δυτική περιφέρεια.

Το Πανεπιστημιακό Γενικό Νοσοκομείο Πατρών «Παναγία η Βοήθεια» ιδρύθηκε με το Προεδρικό Διάταγμα 390/86 (ΦΕΚ 174/Α'/1986), κατασκευάστηκε το 1988, και διαθέτει χωρητικότητα 700 κλινών, καταλαμβάνοντας έκταση 75.000 τ.μ. Αναπτύσσονται κλινικές και εξωτερικά ιατρεία όλων των ειδικοτήτων, πλήρως εξοπλισμένα και ανακαινισμένα με τα πιο σύγχρονα μηχανήματα. Κάθε έτος, περίπου 10.000 επεμβάσεις πραγματοποιούνται στο Πανεπιστημιακό Γενικό Νοσοκομείο Πατρών, ενώ αντιμετωπίζονται πάνω από 300.000 περιστατικά.¹

3.6.2 Αποστολή – όραμα - στόχοι

Το Πανεπιστημιακό Γενικό Νοσοκομείο Πατρών «Παναγία η Βοήθεια» έχει αποστολή, όραμα και στόχους.

Η αποστολή:

- Να παρέχει δευτεροβάθμιες και τριτοβάθμιες υπηρεσίες υγείας στους πολίτες.
- Να δημιουργεί ένα ευνοϊκό περιβάλλον για την εκπαίδευση και εξειδίκευση των επιστημόνων.
- Να προσφέρει ένα περιβάλλον που ενθαρρύνει την αποτελεσματική διεξαγωγή επιστημονικής έρευνας.

Το όραμα:

Το ΠΓΝΠ στοχεύει :

- στην ισότιμη και αποτελεσματική υποστήριξη των πολιτών που απευθύνονται σε αυτό.

¹ <https://www.pgnp.gr> (ανακτήθηκε στις 13 Δεκεμβρίου 2023)

- Στην ποιότητα και πληρότητα των υπηρεσιών υγείας που παρέχονται.
- Στην αποτελεσματική οργάνωση, διαχείριση, και χρήση πόρων.
- Στην καινοτομία και πρωτοπορία παροχής ιατρικών υπηρεσιών, εκπαίδευσης και στην έρευνας.

Οι στρατηγικοί στόχοι:

- Η ενίσχυση και η ανάπτυξη των ιατρικών υπηρεσιών που παρέχονται από το νοσοκομείο.
- Η ανανέωση και η ανάπτυξη των ερευνητικών και κτιριακών υποδομών.
- Η ανανέωση της διοικητικής και οργανωτικής δομής με πλήρη εφαρμογή σύγχρονων μεθόδων λειτουργίας.²

3.6.3 Διάρθρωση

Το Νοσοκομείο απαρτίζεται από τέσσερις (4) υπηρεσίες, ένα αυτοτελές τμήμα και ένα ειδικό γραφείο :

Οι (4) υπηρεσίες είναι:

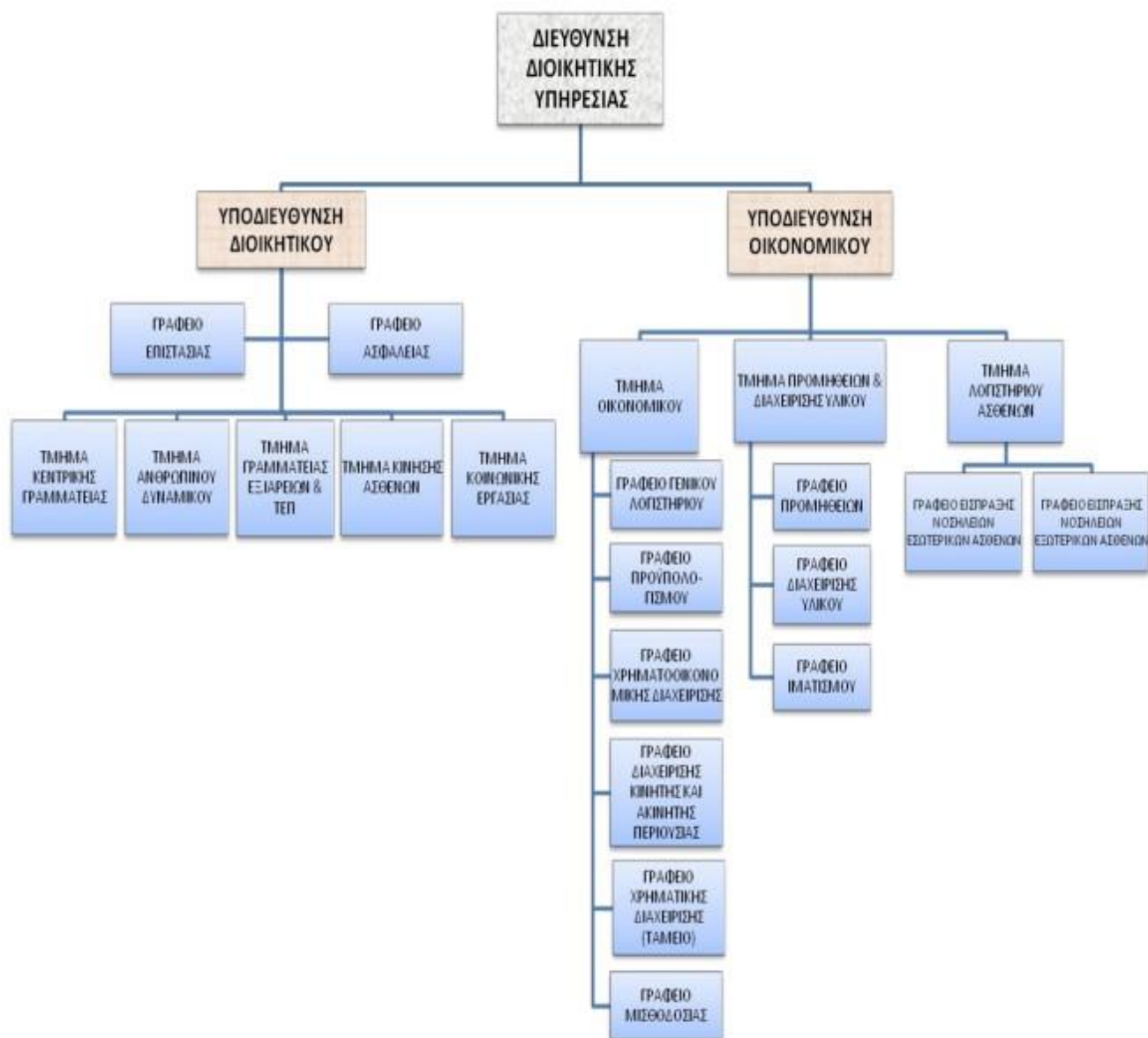
- Διοικητική Υπηρεσία
- Ιατρική Υπηρεσία
- Νοσηλευτική Υπηρεσία
- Τεχνική Υπηρεσία.

Διοικητική Υπηρεσία:

Η διοικητική υπηρεσία ενσωματώνει τρεις υποδιευθύνσεις, συγκεκριμένα, τον οικονομικό τομέα, την πληροφορική, και τον Διοικητικό τομέα. Στο πλαίσιο του διοικητικού τομέα, υπάρχουν διαφορετικά τμήματα που ασχολούνται με συγκεκριμένες λειτουργίες. Πρώτον, το τμήμα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού που επιδοκιμάζεται με τα θέματα που αφορούν το προσωπικό της μονάδας υγείας, ενώ απασχολείται επίσης με την αποτελεσματική οργάνωση του εργατικού δυναμικού σε όλες τις υπηρεσίες της νοσοκομειακής μονάδας. Δεύτερον, το τμήμα της κύριας γραμματείας που αναλαμβάνει περιπτώσεις που αφορούν τον οργανωτικό

² <https://www.pgnp.gr> (ανακτήθηκε στις 13 Δεκεμβρίου 2023)

συντονισμό της γραμματειακής υποστήριξης και τέλος, το τμήμα κίνησης ασθενών ασχολείται με τη διαχείριση της διακίνησης των ασθενών, περιλαμβάνοντας την έκδοση εισιτηρίων για την εισαγωγή και έξοδο τους. Αντίστοιχα στο πλαίσιο του οικονομικού τομέα υπάρχουν τα οικονομικό τμήμα, το τμήμα προμηθειών και διαχείρισης υλικού και το τμήμα λογιστηρίου των ασθενών.

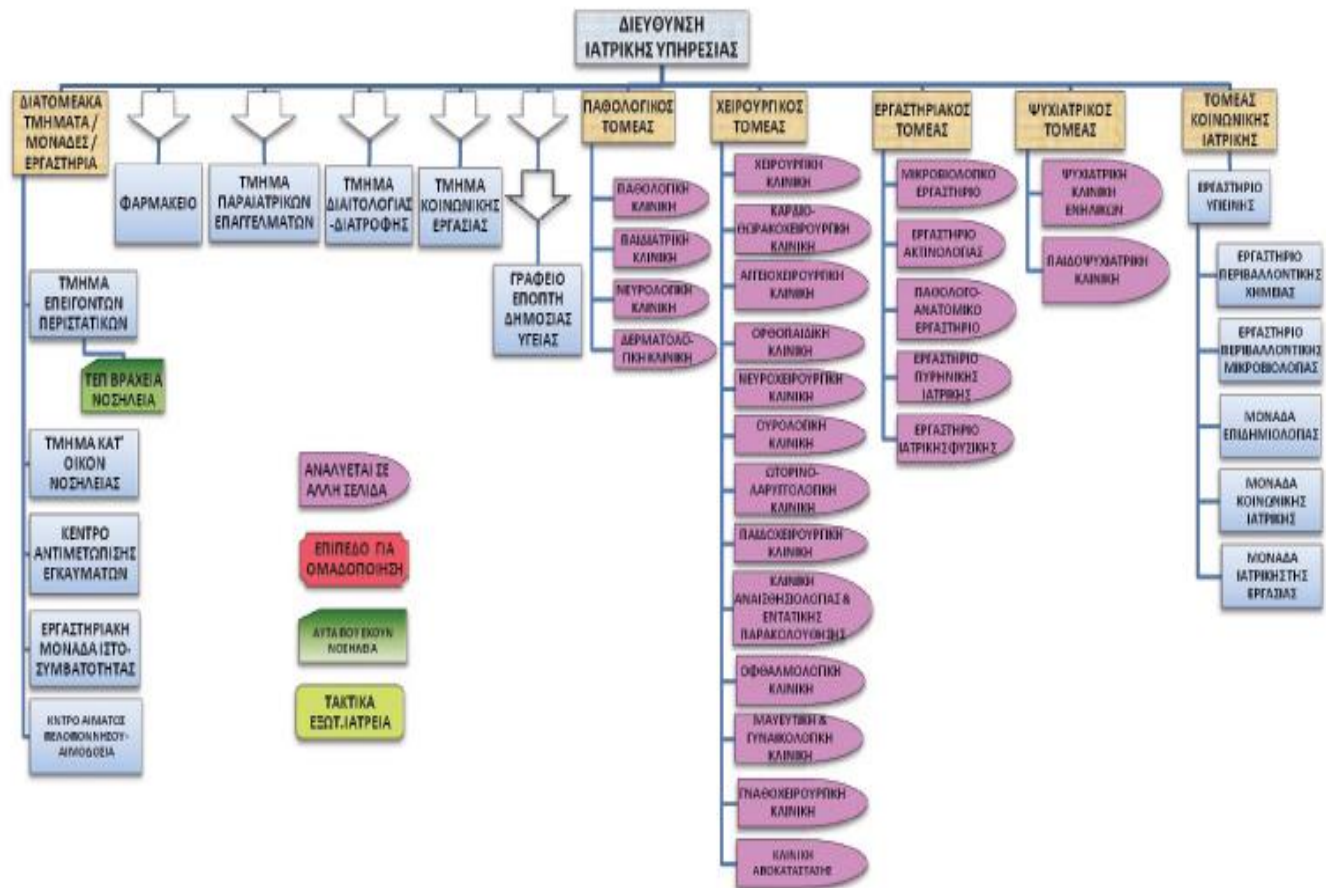


Γράφημα 2. Οργανόγραμμα Διοικητικής Υπηρεσίας Πηγή: <https://www.pgnp.gr>

Ιατρική Υπηρεσία:

Η Ιατρική υπηρεσία περιλαμβάνει τον Παθολογικού Τομέα, τον Χειρουργικού Τομέα, τον Ψυχιατρικό Τομέα, τον Εργαστηριακό Τομέα και τον Τομέα Κοινωνικής Ιατρικής. Επίσης

περιλαμβάνονται διατομεακά τμήματα μονάδες και εργαστήρια όπως απεικονίζονται παρακάτω.



Γράφημα 3. Οργανόγραμμα Ιατρικής Υπηρεσίας Πηγή: <https://www.pgnp.gr>

Τεχνική Υπηρεσία:

Η τεχνική υπηρεσία αποτελείται από τα ακόλουθα τμήματα:

- Τμήμα Κτιριακών Εγκαταστάσεων - Ξενοδοχειακού Εξοπλισμού & Περ/ντα Χώρου
- Τμήμα Μηχανολογικού & Ηλεκτρολογικού Εξοπλισμού
- Τμήμα Βιοιατρικής Τεχνολογίας

Είναι ουσιώδες να επισημανθεί ότι ο πρωταρχικός στόχος της τεχνικής υπηρεσίας είναι να εγγυηθεί την ασφαλή και απρόσκοπτη λειτουργία των σχετικών υποδομών. Με αυτόν τον

τρόπο, η υπηρεσία επιδιώκει τη διασφάλιση της ομαλής δραστηριότητας των υπολοίπων τμημάτων του νοσοκομείου που επικεντρώνονται αποκλειστικά σε ιατρικά και νοσηλευτικά θέματα.

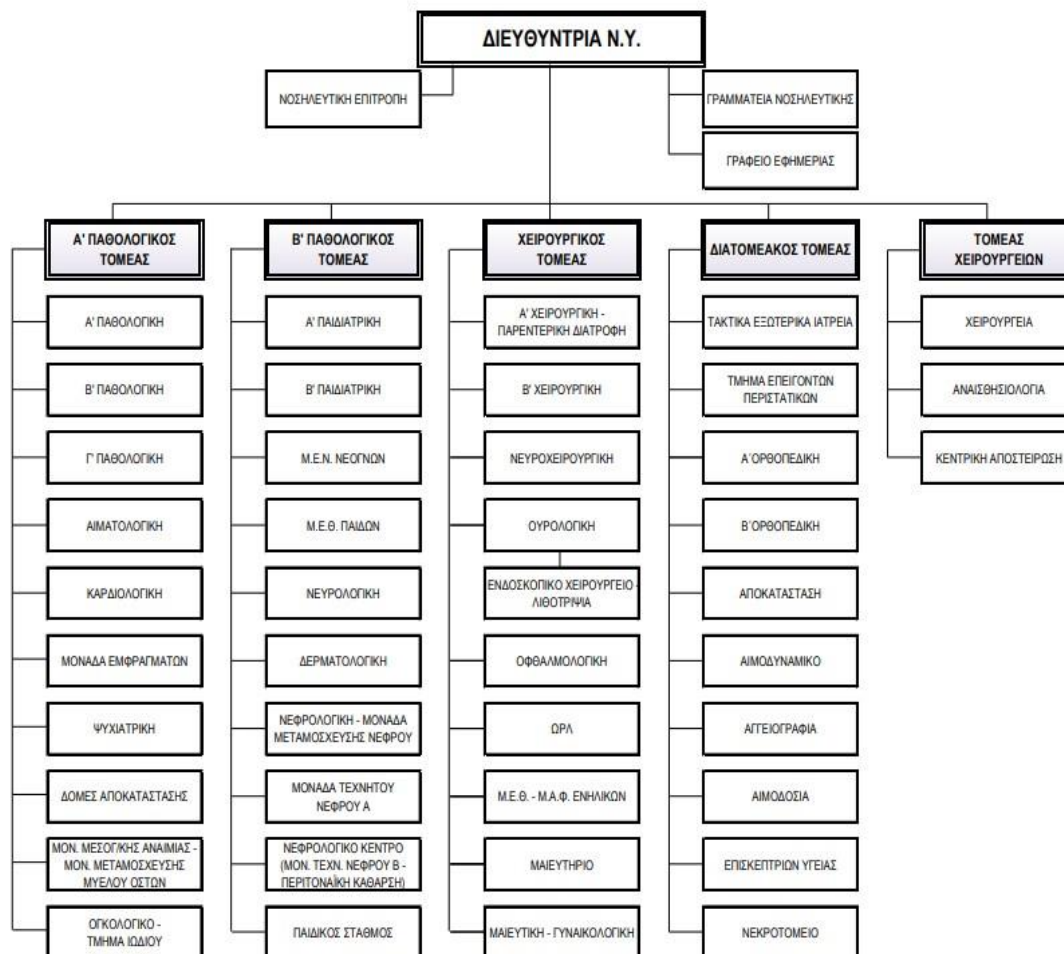


Γράφημα 4. Οργανόγραμμα Τεχνικής Υπηρεσίας Πηγή: <https://www.pgnp.gr>

Νοσηλευτική Υπηρεσία:

Τέλος η νοσηλευτική υπηρεσία αποτελεί έναν από τους βασικούς πυλώνες λειτουργίας του νοσοκομείου, έχοντας διαφορετική οργάνωση και δομή καθώς και ιεραρχία.

ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ ΝΟΣΗΛΕΥΤΙΚΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ Π.Γ.Ν.Π.



Γράφημα 5. Οργανόγραμμα Νοσηλευτικής Υπηρεσίας Πηγή: <https://www.pgnp.gr>

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Θεωρητικό Πλαίσιο & Υποθέσεις

4.1 Επιπτώσεις ΔΑΔ στην στάση & συμπεριφορά των εργαζομένων

Σύμφωνα με τη μελέτη της Chang E. (2005), η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ) επηρεάζει τη σχέση των εργαζομένων με τον οργανισμό τους μέσω διάφορων πρακτικών. Υπάρχει σημαντική αλληλεπίδραση των πρακτικών ΔΑΔ σε σχέση με τους εργαζομένους. Ενέργειες όπως η επιλογή ανθρώπινου δυναμικού, η εκπαίδευση και η ανάπτυξη, η αξιολόγηση και η παρακίνηση διαμορφώνουν την σχέση των εργαζομένων με τον οργανισμό. Όταν η ΔΑΔ επενδύει στις σχέσεις με τους εργαζομένους παρατηρείται σημαντική βελτίωση στις παρεχόμενες υπηρεσίες.

Συγκεκριμένα, ενθαρρύνεται η δημιουργία ενός υποστηρικτικού εργασιακού περιβάλλοντος, που αντανακλά τη φιλοδοξία του οργανισμού για παροχή υπηρεσιών υψηλής ποιότητας. Οι εργαζόμενοι που αισθάνονται ότι το εργασιακό τους περιβάλλον τους υποστηρίζει είναι πιθανόν να είναι περισσότερο διατεθειμένοι να παρέχουν υψηλής ποιότητας υπηρεσίες, με ευεργετικές συνέπειες για την αντίληψη των πελατών για αυτές τις παρεχόμενες υπηρεσίες. Όταν οι εργαζόμενοι εμπιστεύονται τα προγράμματα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ), αναπτύσσουν την πεποίθηση ότι και ο οργανισμός δεσμεύεται απέναντί τους. Αυτή η πίστη συμβάλλει στη θετική στάση και συμπεριφορά των εργαζομένων προς τον οργανισμό τους. Οι επιπτώσεις που έχουν οι Πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ) στη στάση και τη συμπεριφορά του εργατικού προσωπικού μπορούν να μετρηθούν και να αξιολογηθούν μέσω παραμέτρων, όπως η επαγγελματική ικανοποίηση και η εργασιακή απόδοση.

Συνεπώς, αυτοί οι παράγοντες αποτελούν μετρήσιμα στοιχεία που αντικατοπτρίζουν την επίδραση των πρακτικών ΔΑΔ στην συνολική εργασιακή εμπειρία των εργαζομένων, επιτρέποντας έτσι την αξιολόγηση και την παρακολούθηση της αποτελεσματικότητας αυτών των πρακτικών.

Όσον αφορά τη συμπεριφορά των εργαζομένων, οι περισσότερες έρευνες επικεντρώνονται στον συσχετισμό των πρακτικών (ΔΑΔ) με την εργασιακή απόδοση. Η εργασιακή απόδοση αναδεικνύεται ως έννοια ζωτικής σημασίας, στενά συνδεδεμένη με την επιτυχία της επιχείρησης. Επιπλέον, μελετώνται άλλες έννοιες που επηρεάζουν τη στάση των εργαζομένων, όπως η ικανοποίηση των εργαζομένων, όπως προκύπτει από την έρευνα των Cho και Choi (2021).

4.2 Η επίδραση των πρακτικών ΔΑΔ στην εργασιακή ικανοποίηση και την απόδοση των εργαζομένων

Σύμφωνα με τον Locke (1976) η εργασιακή ικανοποίηση ορίζεται ως μια θετική συναισθηματική κατάσταση ή ευχάριστη αίσθηση που απορρέει από την αξιολόγηση της εργασίας ενός ατόμου ή την επαγγελματική του εμπειρία. Γενικά, η εργασιακή ικανοποίηση καθορίζεται ως η στάση που έχουν οι εργαζόμενοι έναντι της εργασίας τους και τον βαθμό επηρεασμού τους από διάφορες πτυχές, όπως η ποιότητα των σχέσεων τους με τους επικεφαλής, το περιβάλλον εργασίας και η ικανοποίηση από τα καθήκοντά τους. Ειδικά στον κλάδο της υγείας, όπως περιγράφουν οι Θεοδώρου και Καϊτελίδου (2007), παρατηρείται ανεπάρκεια επαγγελματικής ικανοποίησης, προκαλώντας την τάση για εγκατάλειψη του επαγγέλματος ή ακόμα και έξοδο από τη χώρα. Η ικανοποίηση προκύπτει από το συνδυασμό διαφόρων παραγόντων, όπως ο μισθός, το ωράριο εργασίας, η αναγνώριση, η εκπαίδευση, οι διαπροσωπικές σχέσεις με ασθενείς και συναδέλφους, και άλλα, τα οποία συντελούν στην αίσθηση ικανοποίησης στον εργασιακό χώρο.

Μελέτες έχουν δείξει ότι υπάρχει στενή σχέση μεταξύ της εργασιακής ικανοποίησης και των Εργασιακών Πρακτικών Υψηλής Απόδοσης (ΕΠΥΑ) (Young et al., 2010), οι οποίες αποσκοπούν στην ενίσχυση της εργασιακής ικανοποίησης. Σύμφωνα με την έρευνα των Liden et al. (2000), όταν οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται ότι οι προσπάθειές τους έχουν επίδραση στην λειτουργία και στην αποτελεσματικότητα του οργανισμού, η εργασία τους γίνεται πιο ενδιαφέρον αποκτώντας άλλη αξία. Σε αυτήν την περίπτωση, οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται ότι διαδραματίζουν ενεργό ρόλο στην επιχείρηση έχοντας ως αποτέλεσμα την ανάπτυξη μιας θετικής ικανοποίησης ενώ από την άλλη πλευρά, η αυξημένη επαγγελματική δυσαρέσκεια ενισχύει την πρόθεση για αποχώρηση από τη θέση εργασίας.

Σύμφωνα με τη μελέτη των Nolan et al. (1998) για τους νοσηλευτές, παρατηρήθηκε ότι η αύξηση του φόρτου εργασίας αποτελεί σημαντικό θέμα και οδηγεί σε μείωση της αυτονομίας των νοσηλευτών, επηρεάζοντας αρνητικά την εργασιακή ικανοποίηση και την ηθική τους. Σε άλλη έρευνα, οι Pasaoglu και Tonus (2014) ανέδειξαν ότι η εργασιακή ικανοποίηση συνδέεται με την ηλικία και την προϋπηρεσία, ενώ οι νοσηλευτές με μεγαλύτερη εμπειρία έχουν υψηλότερο επίπεδο ικανοποίησης.

Με βάση την παραπάνω ανάλυση της βιβλιογραφίας προκύπτει ή παρακάτω υπόθεση:

Υπόθεση 1: Οι Πρακτικές ΔΑΔ συσχετίζονται θετικά με την εργασιακή ικανοποίηση.

Η εργασιακή απόδοση αναφέρεται στην ικανότητα που έχουν οι εργαζόμενοι να εκπληρώνουν τα καθήκοντά τους με την μέγιστη αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα, προκειμένου να επιτυγχάνουν τα βέλτιστα αποτελέσματα (Anitha και Kumar, 2016). Ο ορισμός της απόδοσης δεν λαμβάνει υπόψιν τα αποτελέσματα της συμπεριφοράς των εργαζομένων, αλλά αποκλειστικά και μόνο τη συμπεριφορά τους. Ωστόσο, σε διεθνές επίπεδο, παρουσιάζονται και εναλλακτικοί ορισμοί για την εργασιακή απόδοση, οι οποίοι αποκλίνουν από το θεωρητικό υπόβαθρο των δεξιοτήτων, των γνώσεων και των κινήτρων. Σύμφωνα με αυτούς, η εργασιακή απόδοση ορίζεται ως το αποτέλεσμα επιμέρους συμπεριφορών που εξυπηρετούν κοινές επιδιώξεις (σκοπούς) εντός του περιβάλλοντος εργασίας (Amos et al., 2004).

Ο τρόπος με τον οποίο εφαρμόζονται οι Πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ) και η αποτελεσματικότητά τους εκφράζεται μέσα από τη συμπεριφορά των εργαζομένων. Από έρευνες έχει εξαχθεί το συμπέρασμα ότι Πρακτικές ΔΑΔ, όπως η επιλογή του ανθρώπινου δυναμικού, η εκπαίδευση και η ανάπτυξη, η αξιολόγηση της απόδοσης, οι κινητήριοι παράγοντες και τα συστήματα ανταμοιβών, καθώς και οι πτυχές της ασφάλισης στην απασχόληση, συσχετίζονται θετικά και στατιστικά σημαντικά με την συμπεριφορά των εργαζομένων (Ahmad & Shahzad, 2011).

Η εργασιακή απόδοση σε οργανισμούς υγειονομικής περίθαλψης κρίνεται από τον βαθμό που οι εργαζόμενοι εκτελούν τα καθήκοντά τους σύμφωνα με εγκεκριμένα πρότυπα. Πολλοί είναι οι παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή απόδοση. Αυτοί οι παράγοντες περιλαμβάνουν την ηγεσία και τις δεξιότητες της διοίκησης, το ισορροπημένο φόρτο εργασίας, την αναγνώριση επιτευγμάτων, την εργασιακή ικανοποίηση, την εκπαίδευση και ανάπτυξη δεξιοτήτων, την ηλικία, την κοινωνική υποστήριξη, την υποστηρικτική επικοινωνία και ανατροφοδότηση, καθώς και την ολιστική διαχείριση. Επιπλέον, άλλοι παράγοντες όπως το άγχος, τα συστήματα βάρδιας καθώς και η μεγάλη (μόνιμη) χρονική διάρκεια σε μία θέση εργασίας επηρεάζουν απευθείας την επαγγελματική απόδοση των εργαζομένων. Ειδικά σε έναν ευαίσθητο τομέα, όπως ο τομέας της υγείας, οι παράγοντες αυτοί θεωρούνται αναγκαίοι, κυρίως διότι επιδρούν και επηρεάζουν την ανθρώπινη ζωή. Αρνητικές στάσεις και συμπεριφορές επηρεάζουν αρνητικά τη συνοχή μεταξύ των εργαζομένων, προκαλώντας άγχος και επηρεάζοντας αρνητικά την ψυχολογική και σωματική τους υγεία.

Με βάση την παραπάνω ανάλυση της βιβλιογραφίας προκύπτει ή παρακάτω υπόθεση:

Υπόθεση 2: Οι Πρακτικές ΔΑΔ συσχετίζονται θετικά με την εργασιακή απόδοση.

Άρα καταλήγουμε στις δύο βασικές υποθέσεις της έρευνας μας.:

Υπόθεση 1: Οι Πρακτικές ΔΑΔ συσχετίζονται θετικά με την εργασιακή ικανοποίηση

Υπόθεση 2: Οι Πρακτικές ΔΑΔ συσχετίζονται θετικά με την εργασιακή απόδοση.

Με βάση όλων των παραπάνω συμπεραίνουμε ότι αναλύοντας τη βιβλιογραφία και τις διάφορες μελέτες που έχουν διεξαχθεί για την εξέταση της σχέσης μεταξύ των πρακτικών Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ) και της ικανοποίησης και απόδοσης των εργαζομένων, προκύπτει η εύρεση θετικής συσχέτισης ανάμεσα σε αυτά τα δύο. Τόσο η ικανοποίηση όσο και η απόδοση των εργαζομένων αποτελούν καθοριστικά στοιχεία της συμπεριφοράς των εργαζομένων, συμβάλλοντας στη συνολική απόδοση των οργανισμών και την επίτευξη των εργασιακών στόχων. Για τον λόγο αυτό, είναι ζωτικής σημασίας οι οργανισμοί να δίνουν σοβαρή προσοχή σε αυτές τις πτυχές μέσω των πρακτικών Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: Μεθοδολογία & Αποτελέσματα

5.1 Μεθοδολογία έρευνας

Η διαδικασία της έρευνας αποτελεί μία απαιτητική διαδικασία, η οποία για να επιτύχει, απαιτεί προσεκτικό σχεδιασμό, σωστή μελέτη και αντικειμενικότητα. Ένα σημαντικό στάδιο αυτής της διαδικασίας αποτελεί η συγκέντρωση δεδομένων, το οποίο είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι μόνο του το γεγονός της συλλογής δεν παρέχει κάποιο αποτέλεσμα. Μετά τη συλλογή, είναι απαραίτητο ο ερευνητής να αξιοποιήσει τα δεδομένα, προκειμένου να αναπτυχθεί γνώση και να εξαχθούν χρήσιμα αποτελέσματα. Στην παρούσα έρευνα γίνεται μια προσπάθεια που έχει ως στόχο να γίνει μια διερεύνηση και ανάλυση της αντίληψης των εργαζομένων σχετικά με τις Πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (Πρακτικές ΔΑΔ) στον τομέα της υγείας και ειδικότερα εντός ενός δημόσιου νοσοκομείου. Η μελέτη έγινε με την διεξαγωγή ποσοτικής έρευνας που βασίστηκε σε δομημένο ερωτηματολόγιο. Το ερωτηματολόγιο περιλάμβανε ερωτήσεις κλειστού τύπου Likert, όπου υπάρχουν διαβαθμισμένες κλίμακες από το 1 έως το 5. Για αρχή υπήρχαν 8 ερωτήσεις που αφορούσαν τα δημογραφικά και εργασιακά στοιχεία των εργαζομένων. Στην συνέχεια υπήρχαν 32 ερωτήσεις από τις οποίες οι 15 πρώτες αφορούσαν τις Πρακτικές ΔΑΔ που εφαρμόζονται στο νοσοκομείο, οι επόμενες 10 ερωτήσεις προσαρμόστηκαν στην μέτρηση της εργασιακής ικανοποίησης και οι τελευταίες 7 ερωτήσεις κατευθυνθήκαν στον προσδιορισμό της εργασιακής απόδοσης των εργαζομένων.

Ο λόγος για τον οποίο επιλέχθηκε αυτή η μέθοδος διεξαγωγής της έρευνας είναι να διευκολυνθεί η συγκέντρωση, η ποσοτικοποίηση και η στατιστική ανάλυση των δεδομένων. Αυτό έγινε με σκοπό την εξαγωγή συγκεκριμένων αποτελεσμάτων που αφορούν τις Πρακτικές ΔΑΔ και τη σχέση τους με την εργασιακή ικανοποίηση και την εργασιακή απόδοση των εργαζομένων.

5.2 Δείγμα έρευνας

Για τους σκοπούς της παρούσας έρευνας τα στοιχεία συλλέχθηκαν από τους εργαζομένους του πανεπιστημιακού γενικού νοσοκομείου Πατρών. Συγκεκριμένα το δείγμα αποτελούταν από **104** εργαζομένους που ανήκαν στο ιατρικό προσωπικό, στο διοικητικό προσωπικό, στο νοσηλευτικό προσωπικό ή σε άλλο. Αρχικά διαμοιράστηκαν **110** ερωτηματολόγια αλλά τα **6** από αυτά ήταν μερικώς συμπληρωμένα και άρα απορρίφθηκαν από την έρευνα μας. Το δείγμα προσπαθεί να αντιπροσωπεύσει εύστοχα το σύνολο των εργαζομένων στο νοσοκομείο, με στόχο να διασφαλίσει όσο το δυνατόν πιο αντικειμενικό αποτέλεσμα στην έρευνα. Η έρευνα και η

συλλογή των ερωτηματολογίων πραγματοποιήθηκαν κατά την περίοδο Ιανουάριο έως και Φεβρουάριο του 2024. Για τη διεξαγωγή της έρευνας, ζητήθηκε άδεια από τα αντίστοιχα τμήματα του νοσοκομείου, παρουσιάζοντας τους σκοπούς, τη σημασία και το όφελος που θα προκύψει από την έρευνα. Τα ερωτηματολόγια διανεμήθηκαν σε έντυπη μορφή, ενώ η ανάλυση των δεδομένων πραγματοποιήθηκε με τη χρήση του στατιστικού προγράμματος **SPSS STATISTICS 26**. Παράλληλα με τα ερωτηματολόγια, περιλαμβανόταν μια επιστολή που περιέγραφε την γενική θεματική περιοχή της έρευνας και πληροφορούσε τους συμμετέχοντες για τη διασφάλιση της ανωνυμίας και της εμπιστευτικότητας των δεδομένων. Επιπλέον, τους επισημάνθηκε ότι η συμμετοχή τους στην έρευνα είναι εθελοντική.

5.3 Κλίμακες μέτρησης

5.3.1 Δημογραφικά και εργασιακά δεδομένα

Το πρώτο μέρος του ερωτηματολογίου αποτελείται από ερωτήσεις που αφορούν τα δημογραφικά στοιχεία των εργαζομένων καθώς και τα εργασιακά τους χαρακτηριστικά. Το ερωτηματολόγιο περιείχε ερωτήσεις που ανέφεραν το φύλο (άνδρας ή γυναίκα) καθώς και την ηλικία των συμμετεχόντων. Επίσης, ζητήθηκε από τους συμμετέχοντες να παρέχουν πληροφορίες σχετικά με το επίπεδο εκπαίδευσής τους (ΠΕ, ΤΕ, ΔΕ, ΥΕ) και την θέση εργασίας τους (Ιατροί, Νοσηλεύτες, Διοικητικό Προσωπικό, άλλο). Σχετικά με άλλα στοιχεία που αφορούν την εργασία τους, περιλαμβάνονταν ερωτήσεις όπως το εργασιακό τους καθεστώς (μόνιμοι ή συμβασιούχοι), την εργασιακή τους προϋπηρεσία καθώς και τα συνολικά χρόνια εργασίας στον στην συγκεκριμένη νοσοκομειακή μονάδα. Αυτά τα στοιχεία είναι σημαντικά για να κατανοηθεί ο βαθμός αντίληψης που έχουν οι εργαζόμενοι για το περιβάλλον εργασίας τους.

5.3.2 Πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (ΠΔΑΔ)

Το ερωτηματολόγιο χρησιμοποιήθηκε για την αξιολόγηση των πρακτικών Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (ΠΔΑΔ) από το προσωπικό, με στόχο την απεικόνιση της επίδρασης που, κατά την άποψή τους, έχουν αυτές οι πρακτικές στη στάση και τη συμπεριφορά τους και συγκεκριμένα στην εργασιακή ικανοποίηση και απόδοση τους. Για τη διασφάλιση της ακρίβειας της έρευνας, χρησιμοποιήθηκαν κριτήρια μέτρησης που έχουν ήδη εφαρμοστεί σε προηγούμενες μελέτες. Οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να δηλώσουν εάν συμφωνούν ή διαφωνούν μέσω μιας πεντάβαθμης κλίμακας τύπου Likert. Η κλίμακα κυμαίνεται από το "διαφωνώ κάθετα" (1) έως

το "συμφωνώ απόλυτα" (5), και αυτή η δομή ισχύει για όλες τις μεταβλητές. Το σύνολο του ερωτηματολογίου παρατίθεται στο παράρτημα Α.

Για τη μέτρηση της αντίληψης των Πρακτικών ΔΑΔ έγινε προσαρμογή 15 ερωτήσεων σε 5 Πρακτικές ΔΑΔ από Lerak και Snell (2002), Takeuchi et al. (2007). Οι Πρακτικές ΔΑΔ που επιλέχθηκαν είναι η επιλογή του Ανθρώπινου Δυναμικού, η εκπαίδευση και ανάπτυξη των εργαζομένων, η αξιολόγηση της απόδοσης, η παρακίνηση και οι ανταμοιβές, και η ομαδική εργασία. Οι ερωτήσεις που αφορούσαν στις πρακτικές ήταν (3) για την επιλογή ΑΔ, (2) για την εκπαίδευση και ανάπτυξη, (4) για την αξιολόγηση της απόδοσης, (3) για την παρακίνηση και τις ανταμοιβές, και (3) για την ομαδική εργασία.

5.3.3 Επαγγελματική ικανοποίηση

Σχετικά με την επαγγελματική ικανοποίηση έγινε χρήση κλίμακας μέτρησης που αποτελείται από (10) ερωτήσεις οι οποίες παρατίθενται στο παράρτημα Α. Συγκεκριμένα αυτή η ικανοποίηση προέρχεται από τον τρόπο με τον οποίο αντιλαμβάνονται οι εργαζόμενοι τις ΕΠΥΑ (Purcell & Kinnie, 2007).

5.3.4 Εργασιακή απόδοση

Για τη μέτρηση της απόδοσης των εργαζομένων έγινε χρήση κλίμακας μέτρησης που απαρτίζεται από (7) ερωτήσεις οι οποίες παρατίθενται στο παράρτημα Α. Η αντίληψη των ερωτηθέντων για την Εργασιακή Απόδοση αξιολογήθηκε με ερωτήσεις του τύπου: "Αντεπεξέρχομαι επαρκώς στα καθήκοντα που μου έχουν ανατεθεί", " Συμμετέχω σε δραστηριότητες που επηρεάζουν άμεσα την αξιολόγηση της απόδοσής μου " σύμφωνα με τους Williams and Anderson (1991).

5.4 Μετρήσεις

Για τη βαθμολόγηση και την εξαγωγή συμπερασμάτων, χρησιμοποιήθηκε 5-βαθμη κλίμακα Likert όπου: 1=διαφωνώ κάθετα, 2=διαφωνώ, 3=ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ, 4=συμφωνώ, 5=συμφωνώ απόλυτα. Η κλίμακα Likert είναι ένα εργαλείο μέτρησης που επιτρέπει στους συμμετέχοντες να εκφράσουν το επίπεδο (βαθμό) συμφωνίας ή διαφωνίας τους σε συγκεκριμένες προτάσεις (δηλώσεις).

5.5 Στατιστική ανάλυση

Στο πλαίσιο της στατιστικής ανάλυσης, τα δεδομένα που συγκεντρώθηκαν από τα ερωτηματολόγια υποβλήθηκαν σε κωδικοποίηση και εισήχθησαν στο στατιστικό πρόγραμμα SPSS STATISTICS 26 (Statistical Package for Social Sciences). Ο σκοπός αυτού του βήματος ήταν να εκτελεστεί η ανάλυση των δεδομένων, ώστε να ακολουθήσει η ερμηνεία των αποτελεσμάτων της ανάλυσης και η εξαγωγή των συμπερασμάτων.

5.5.1 Μέτρηση αξιοπιστίας

Ο υπολογισμός της Αξιοπιστίας [Reliability] των ερευνητικών εργαλείων όπως είναι το ερωτηματολόγιο είναι βασικό κριτήριο που εξασφαλίζει την εγκυρότητα των αποτελεσμάτων στις ερευνητικές μελέτες. Ένα εργαλείο έρευνας πρέπει να παρέχει ένα επαρκές επίπεδο αξιοπιστίας προτού χρησιμοποιηθεί στη μελέτη. Για αυτόν τον λόγο χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος Cronbach Alpha η οποία είναι μία μέθοδος μέτρησης της αξιοπιστίας. Ο δείκτης αυτός λαμβάνει τιμές στο [0,1]. Το 0 ερμηνεύεται ως έλλειψη αξιοπιστίας, το 1 ως ισχυρά αξιόπιστη κλίμακα. Για να θεωρήσουμε ότι η τιμή του Cronbach's Alpha είναι αποδεκτή θα πρέπει να είναι >0.7 . Όσο μεγαλύτερη είναι η τιμή του συντελεστή τόσο μεγαλύτερη είναι η αξιοπιστία.

Σχετικά με αυτές τις 3 κλίμακες, που εξετάζονται για τις παραπάνω μεταβλητές, αξίζει να αναφέρουμε, ότι ήταν αξιόπιστες, ξεπερνώντας την τιμή 0,7 όπως ορίζουν οι Nunnally, Bernstein και Berge (1967). Συγκεκριμένα:

Δείκτης αξιοπιστίας

Πίνακας 1. Δείκτης αξιοπιστίας Πρακτικών ΔΑΔ

Cronbach's Alpha	N of Items
,799	15

Πίνακας 2. Δείκτης αξιοπιστίας επαγγελματικής ικανοποίησης

Cronbach's Alpha	N of Items
,733	10

Πίνακας 3. Δείκτης αξιοπιστίας εργασιακής απόδοσης

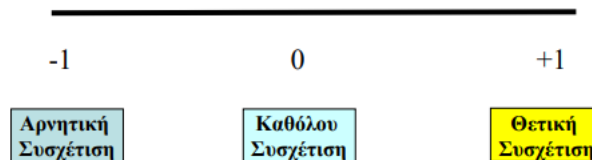
Cronbach's Alpha	N of Items
,747	7

5.5.2 Περιγραφική στατιστική

Η περιγραφική στατιστική αναφέρεται σε ένα σύνολο τεχνικών και εργαλείων, είτε γραφικών είτε ποσοτικών, τα οποία χρησιμοποιούνται για την αποτελεσματική παρουσίαση δεδομένων. Ο στόχος της είναι να παρουσιάσει συνοπτικά, να ομαδοποιήσει και να απεικονίσει τα δεδομένα με τρόπο που είναι ευανάγνωστος και κατανοητός. Μεταφέρει την περιγραφή του δείγματος μέσω γραφημάτων που περιλαμβάνουν συγκεκριμένα ποσοστά, ενώ παρέχει επίσης τιμές για τους μέσους όρους και τις τυπικές αποκλίσεις των μετρήσεων για τις μεταβλητές της έρευνας, όπως οι Πρακτικές ΔΑΔ, η επαγγελματική ικανοποίηση και η εργασιακή απόδοση.

5.5.3 Έλεγχος ερευνητικών υποθέσεων

Ο έλεγχος των ερευνητικών υποθέσεων θα πραγματοποιηθεί μέσω της ανάλυσης της συσχέτισης μεταξύ δύο μεταβλητών. Η συσχέτιση δηλώνει το πόσο ισχυρή είναι η σχέση μεταξύ δύο μεταβλητών. Σε περίπτωση που οι δύο μεταβλητές κινούνται προς την ίδια κατεύθυνση, η συσχέτιση θεωρείται θετική. Αν, αντίθετα, κινούνται προς αντίθετες κατευθύνσεις, τότε η συσχέτιση χαρακτηρίζεται ως αρνητική. Εάν το αποτέλεσμα της ανάλυσης είναι μηδέν, τότε αυτό υποδηλώνει ότι δεν υπάρχει καμία στατιστική σχέση μεταξύ των μεταβλητών αυτών. Η απόδοση του δείκτη συσχέτισης φαίνεται στο παρακάτω σχήμα.



Γράφημα 6. Η απόδοση του δείκτη συσχέτισης

5.6 Παρουσίαση αποτελεσμάτων έρευνας

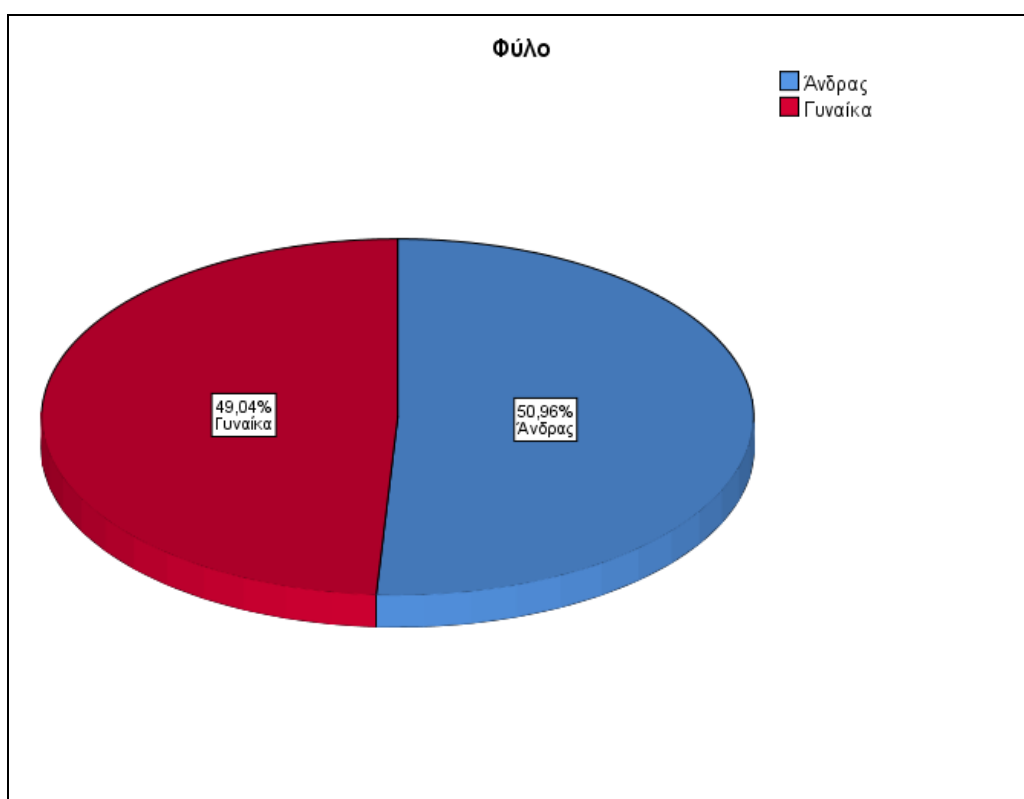
Εφόσον συλλέξαμε τις απαντήσεις των ερωτηματολογίων και τις επεξεργαστήκαμε παρουσιάζονται τα ακόλουθα αποτελέσματα.

5.6.1 Κοινωνικά και δημογραφικά χαρακτηριστικά

Στις 104 απαντήσεις που συγκεντρώθηκαν, οι 51 (ποσοστό 49%) αντιστοιχούν σε γυναίκες και οι 53 (ποσοστό 51%) σε άντρες. Παρατηρούμε ότι στο συγκεκριμένο δείγμα δεν υπερτερεί κάποιο φύλλο έναντι του άλλου. Το δείγμα είναι σχετικά μοιρασμένο. (πίνακας 4 & γράφημα 7).

Πίνακας 4. Περιγραφική ανάλυση δημογραφικών στοιχείων -φύλο

Φύλο				
Περιγραφή	Συχνότητα	Ποσοστό(%)	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Άνδρας	53	51,0	51,0	51,0
Γυναίκα	51	49,0	49,0	100,0
Σύνολο	104	100,0	100,0	

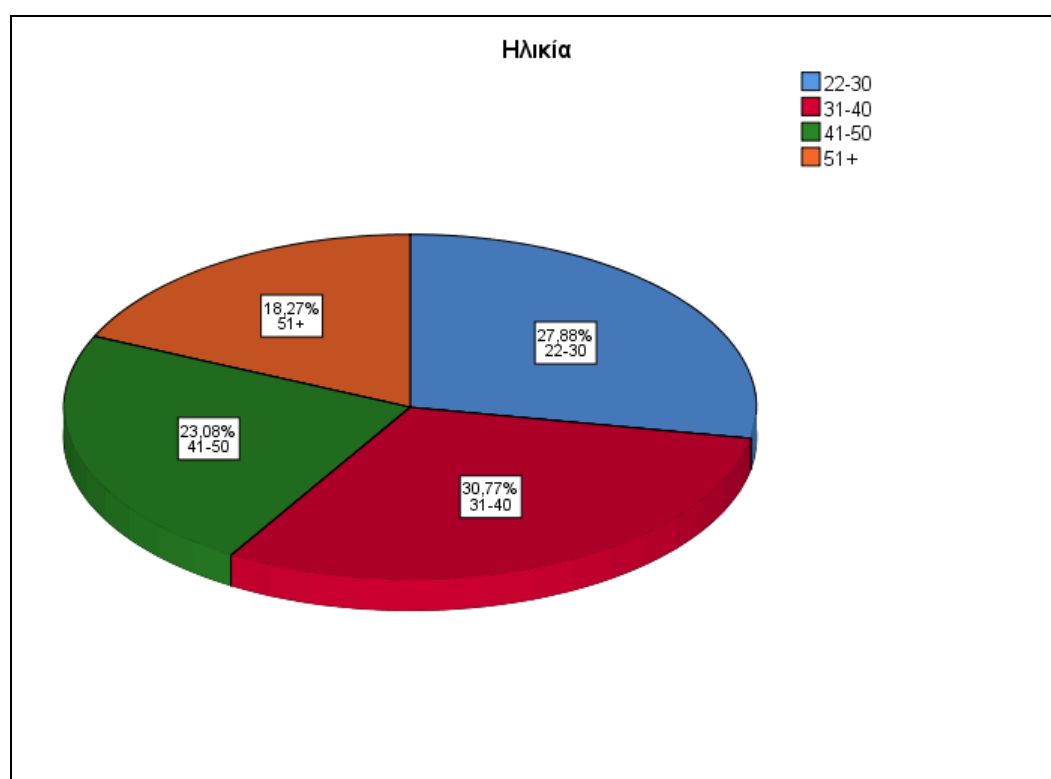


Γράφημα 7. Ανάλυση με βάση το φύλο

Ως προς την ηλικία των συμμετεχόντων το 30,8% που αφορά και το μεγαλύτερο ποσοστό ανήκουν στην ηλικιακή ομάδα των 31-40 ετών που θεωρείται μία από τις πιο παραγωγικές δεκαετίες και ακολουθεί με 27,9% η ηλικιακή ομάδα των 22-30 ετών (πίνακας 5 & γράφημα 8).

Πίνακας 5. Περιγραφική ανάλυση δημογραφικών στοιχείων -ηλικία

Ηλικία				
Περιγραφή	Συχνότητα	Ποσοστό(%)	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
22-30	29	27,9	27,9	27,9
31-40	32	30,8	30,8	58,7
41-50	24	23,1	23,1	81,7
51+	19	18,3	18,3	100,0
Σύνολο	104	100,0	100,0	

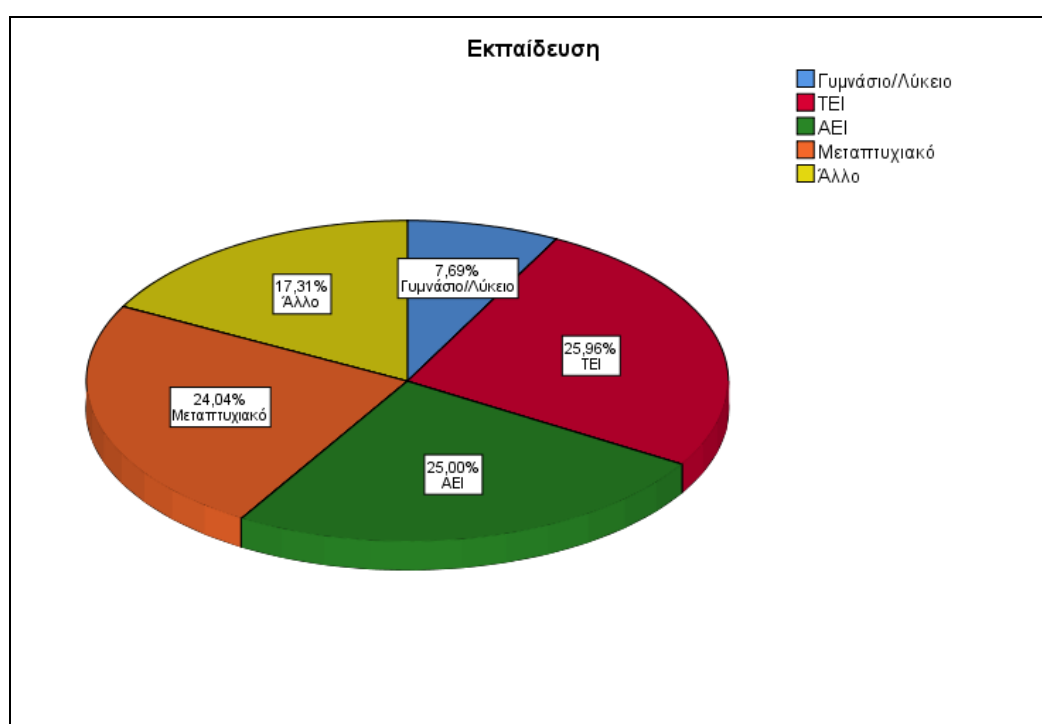


Γράφημα 8. Ανάλυση με βάση την ηλικία

Σχετικά με το επίπεδο εκπαίδευσης του δείγματος, το 26% δήλωσε ότι είναι απόφοιτοι ΤΕΙ, το 24% είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου, το 25% απόφοιτοι ΑΕΙ, και περίπου το 17% δήλωσε μία άλλη κατάσταση. Παρατηρούμε δηλαδή, ότι το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος είχε ανώτατη εκπαίδευση(ΑΕΙ/ΤΕΙ) όπως και κάποιο μεταπτυχιακό τίτλο. ετών (πίνακας 6 & γράφημα 9).

Πίνακας 6. Περιγραφική ανάλυση δημογραφικών στοιχείων -επίπεδο εκπαίδευσης

Εκπαίδευση				
Περιγραφή	Συχνότητα	Ποσοστό(%)	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Γυμνάσιο/Λύκειο	8	7,7	7,7	7,7
ΤΕΙ	27	26,0	26,0	33,7
ΑΕΙ	26	25,0	25,0	58,7
Μεταπτυχιακό	25	24,0	24,0	82,7
Άλλο	18	17,3	17,3	100,0
Σύνολο	104	100,0	100,0	

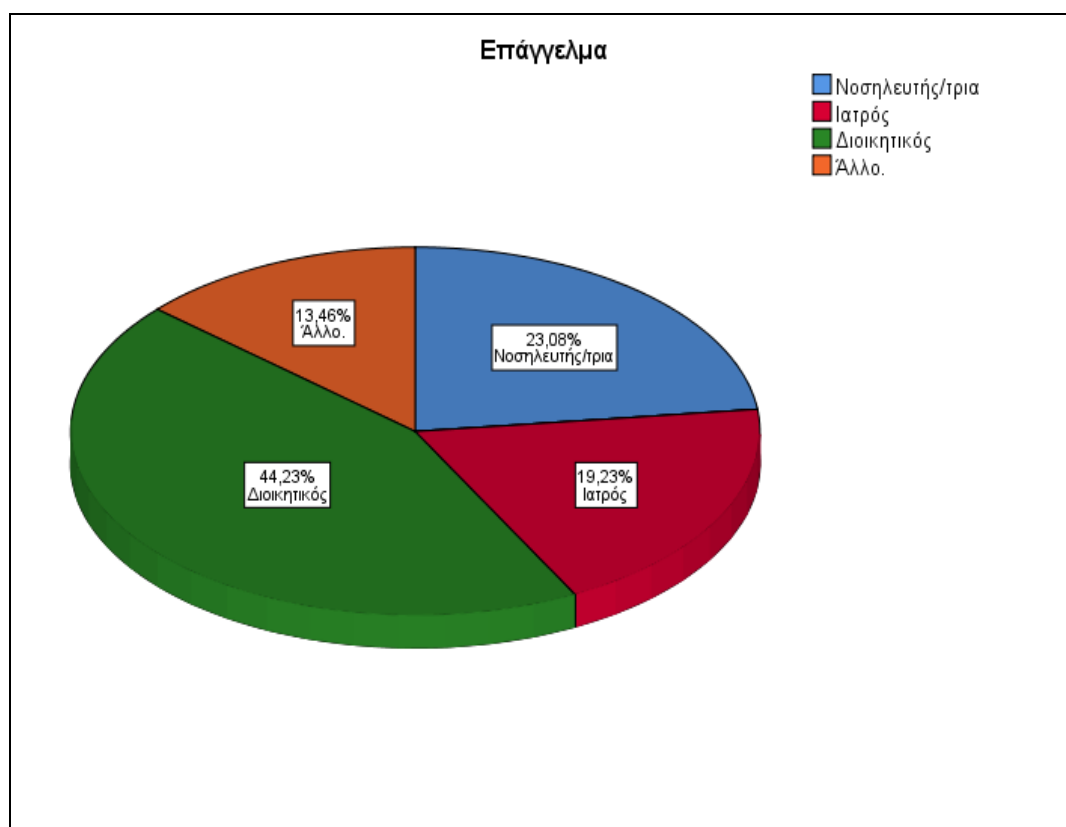


Γράφημα 9. Ανάλυση με βάση το επίπεδο εκπαίδευσης

Αναφορικά με το επάγγελμα των εργαζομένων παρατηρείται ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των εργαζομένων (44,2%), δήλωσε την επιλογή «Διοικητικός». Νοσηλευτές και Ιατροί, βρίσκονται αντίστοιχα με 23,1% και με 19,2% επί του δείγματος. Υπάρχει και ένα ποσοστό του δείγματος 13,5% όπου δήλωσε την επιλογή «άλλο». Αυτό σημαίνει ότι εργάζονται σε άλλους ενδοοικονομικούς τομείς όπως τεχνικές υπηρεσίες. (πίνακας 7 & γράφημα 10).

Πίνακας 7. Περιγραφική ανάλυση δημογραφικών στοιχείων -επάγγελμα

Επάγγελμα				
Περιγραφή	Συχνότητα	Ποσοστό(%)	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Νοσηλεύτης/τρια	24	23,1	23,1	23,1
Ιατρός	20	19,2	19,2	42,3
Διοικητικός	46	44,2	44,2	86,5
Άλλο.	14	13,5	13,5	100,0
Σύνολο	104	100,0	100,0	

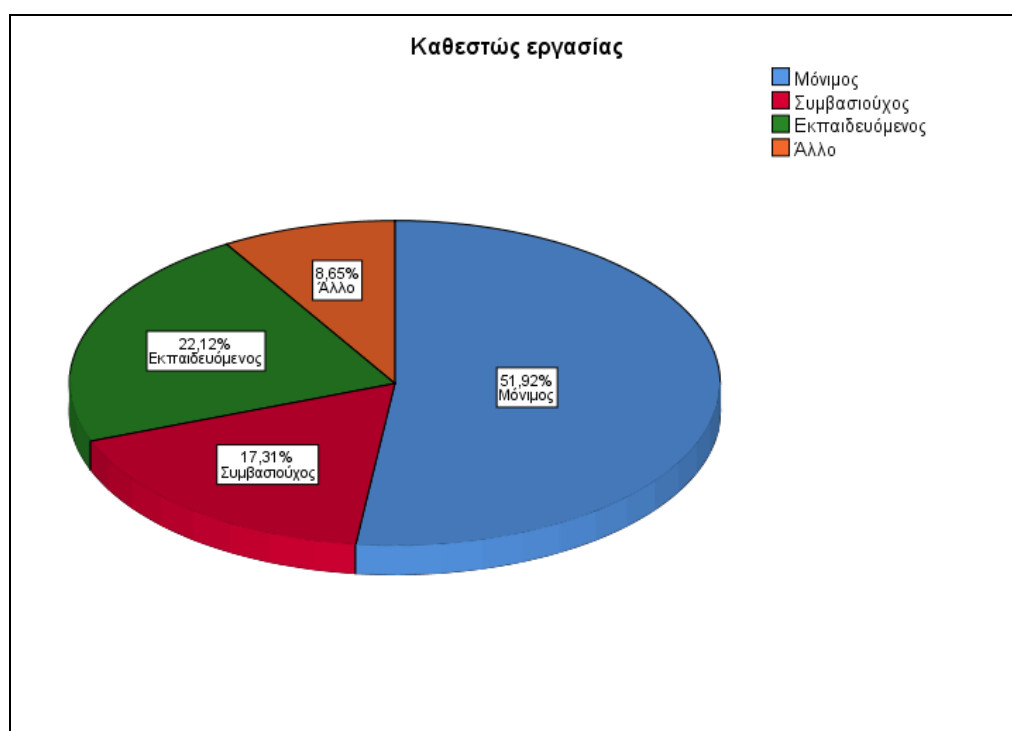


Γράφημα 10. Ανάλυση με βάση το επάγγελμα

Σχετικά με το καθεστώς εργασίας παρατηρούμε ότι οι μισοί περίπου εργαζόμενοι 51,9% ανήκουν στο μόνιμο προσωπικό του νοσοκομείου ενώ το υπόλοιπο μισό είναι συμβασιούχοι, εκπαιδευόμενοι ή κάτι άλλο. (πίνακας 8 & γράφημα 11).

Πίνακας 8. Περιγραφική ανάλυση δημογραφικών στοιχείων -καθεστώς εργασίας

Καθεστώς εργασίας				
Περιγραφή	Συχνότητα	Ποσοστό(%)	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Μόνιμος	54	51,9	51,9	51,9
Συμβασιούχος	18	17,3	17,3	69,2
Εκπαιδευόμενος	23	22,1	22,1	91,3
Άλλο	9	8,7	8,7	100,0
Σύνολο	104	100,0	100,0	

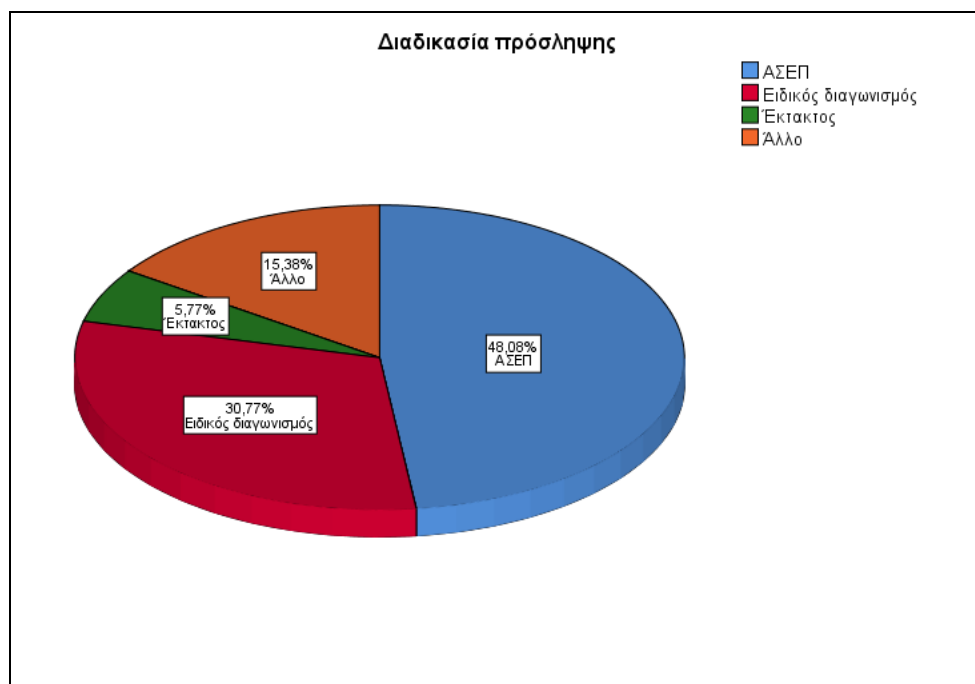


Γράφημα 11. Ανάλυση με βάση το καθεστώς εργασίας

Σχετικά με τη διαδικασία πρόσληψης παρατηρούμε ότι οι μισοί περίπου εργαζόμενοι 48,10% προσλήφθηκαν μέσω του διαγωνισμού ΑΣΕΠ ενώ το υπόλοιπο προσωπικό προσλήφθηκε είτε μέσω ειδικού διαγωνισμού είτε ως έκτακτος είτε με κάποιο άλλο τρόπο. (πίνακας 9 & γράφημα 12).

Πίνακας 9. Περιγραφική ανάλυση δημογραφικών στοιχείων -διαδικασία πρόσληψης

Διαδικασία πρόσληψης				
Περιγραφή	Συχνότητα	Ποσοστό(%)	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
ΑΣΕΠ	50	48,1	48,1	48,1
Ειδικός διαγωνισμός	32	30,8	30,8	78,8
Έκτακτος	6	5,8	5,8	84,6
Άλλο	16	15,4	15,4	100,0
Σύνολο	104	100,0	100,0	

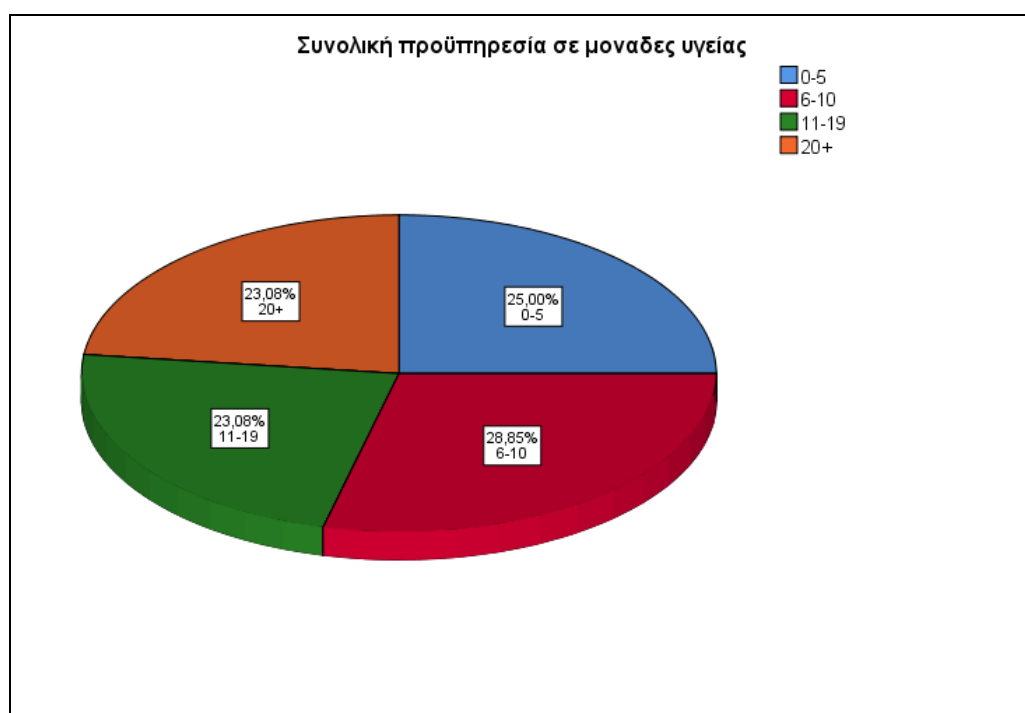


Γράφημα 12. Ανάλυση με βάση τη διαδικασία πρόσληψης

Αναφορικά με τα χρόνια προϋπηρεσίας που απασχολούνται σε οποιαδήποτε μονάδα υγείας παρατηρούμε ότι το 28,8% έχει 6-10 χρόνια εμπειρία, το 25% 0-5 χρόνια, το 23,1% 11-19 χρόνια ενώ υπάρχει και ένα σχετικά μεγάλο ποσοστό ~23% όπου οι εργαζόμενοι έχουν περισσότερα από 20 χρόνια συνολική εμπειρία. (πίνακας 10 & γράφημα 13)

Πίνακας 10. Περιγραφική ανάλυση δημογραφικών στοιχείων -σύνολο προϋπηρεσίας

Συνολική προϋπηρεσία σε μονάδες υγείας				
Περιγραφή	Συχνότητα	Ποσοστό(%)	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
0-5	26	25,0	25,0	25,0
6-10	30	28,8	28,8	53,8
11-19	24	23,1	23,1	76,9
20+	24	23,1	23,1	100,0
Σύνολο	104	100,0	100,0	

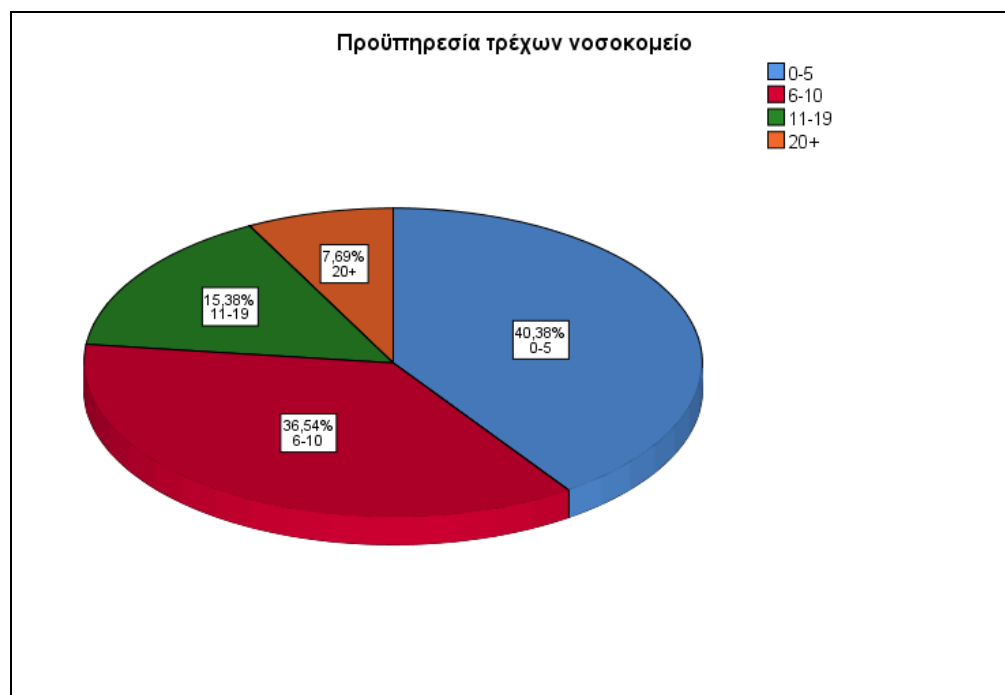


Γράφημα 13. Ανάλυση με βάση το σύνολο προϋπηρεσίας

Τελειώνοντας με τα δημογραφικά και κοινωνικά χαρακτηριστικά παρατηρούμε ότι η πλειοψηφία του προσωπικού ~ 40% εργάζεται στο τρέχων νοσοκομείο 0-5 χρόνια και ακολουθεί ένα μεγάλο επίσης ποσοστό ~37% το οποίο εργάζεται 6-10 χρόνια. Επίσης υπάρχει και ένα συνολικό ποσοστό ~23% (15,4+7,7) όπου εργάζεται από 11 και πάνω χρόνια. (πίνακας 11 & γράφημα 14).

Πίνακας 11. Περιγραφική ανάλυση δημογραφικών στοιχείων -προϋπηρεσία τρέχων νοσοκομείο

Προϋπηρεσία τρέχων νοσοκομείο				
Περιγραφή	Συχνότητα	Ποσοστό(%)	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
0-5	42	40,4	40,4	40,4
6-10	38	36,5	36,5	76,9
11-19	16	15,4	15,4	92,3
20+	8	7,7	7,7	100,0
Σύνολο	104	100,0	100,0	



Γράφημα 14. Ανάλυση με βάση την προϋπηρεσία στο τρέχων νοσοκομείο

5.6.2 Μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις των μετρήσεων

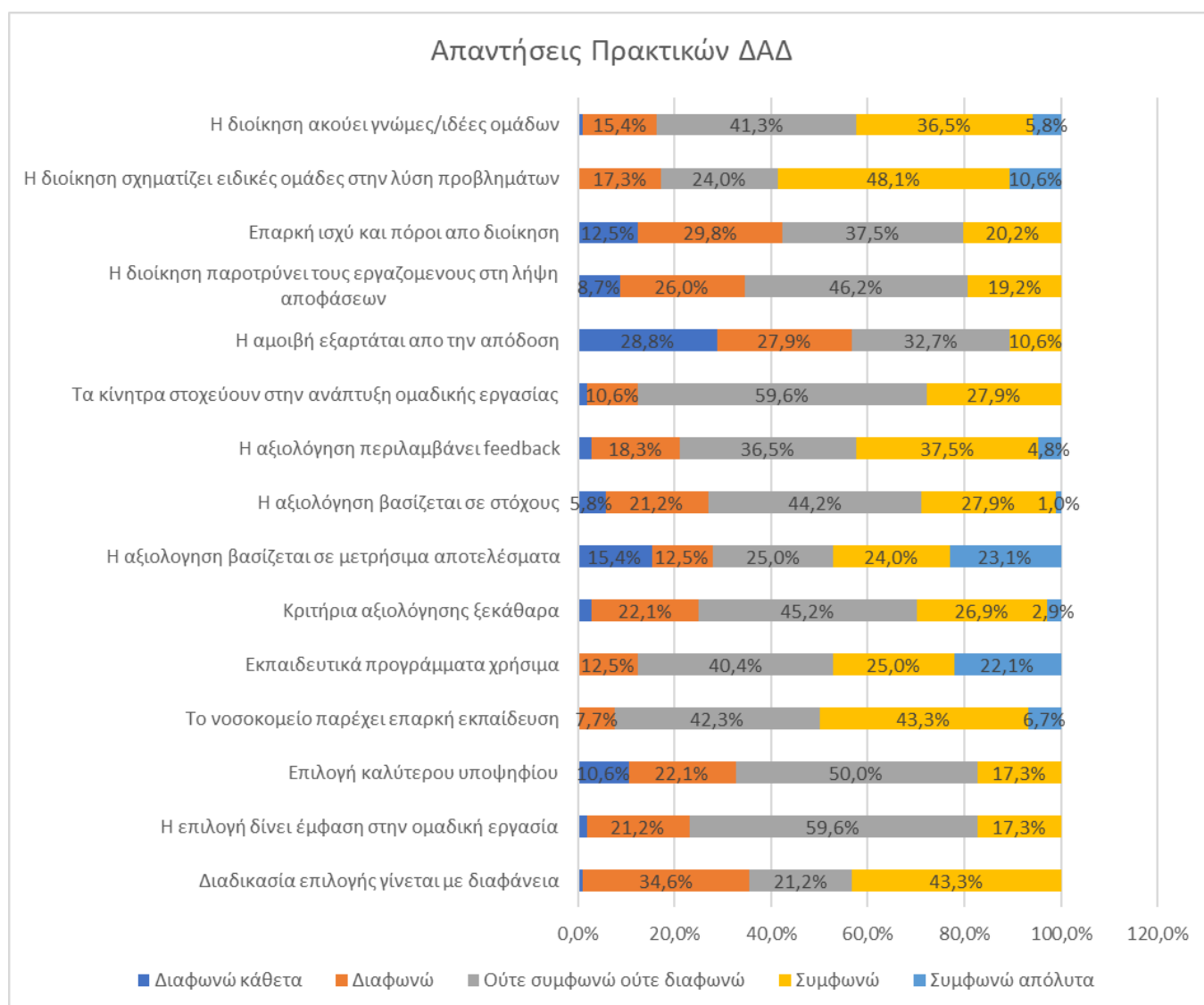
Στους παρακάτω πίνακες, παρουσιάζονται οι μέσοι όροι και οι τυπικές αποκλίσεις για τις τρεις μεταβλητές (Πρακτικές ΔΑΔ, εργασιακή ικανοποίηση και απόδοση εργαζομένων), όπου χρησιμοποιήθηκε η 5-θμια κλίμακα Likert, προκειμένου να εκφραστεί ο βαθμός συμφωνίας ή διαφωνίας με την εκάστοτε διατύπωση. Η κλίμακα ήταν από το 1-5. Άρα το μέσο της κλίμακας είναι το 3. Επομένως, μέσοι όροι άνω του 3 δείχνουν μια αυξημένη απόδοση-αντίληψη στην εκάστοτε κλίμακα.

Πιο συγκεκριμένα, ο μέσος όρος για τις Πρακτικές ΔΑΔ ήταν 3,06 κάτι που σημαίνει ότι οι απόψεις των εργαζομένων για τις Πρακτικές ΔΑΔ είναι ουδέτερες (Ουδέτερη απόδοση στην κλίμακα ΠΔΑΔ). Επομένως, το σύνολο του δείγματος μοιάζει να έχει ουδέτερη αντίληψη για τις Πρακτικές ΔΑΔ. (πίνακας 12)

Πίνακας 12. Στατιστικά στοιχεία Πρακτικές ΔΑΔ

Πρακτικές ΔΑΔ		
N	Valid	104,00
	Missing	0,00
Μέσος όρος		3,06
Τυπ.απόκλιση		0,46

Ακολουθεί ενδεικτικά ένα γράφημα όπου παρατηρούμε και ποσοστιαία τις απαντήσεις που δόθηκαν για τις Πρακτικές ΔΑΔ. Και εδώ φαίνεται ότι οι περισσότερες απαντήσεις ποσοστιαία είναι ουδέτερες δηλαδή ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν. (γράφημα 15)



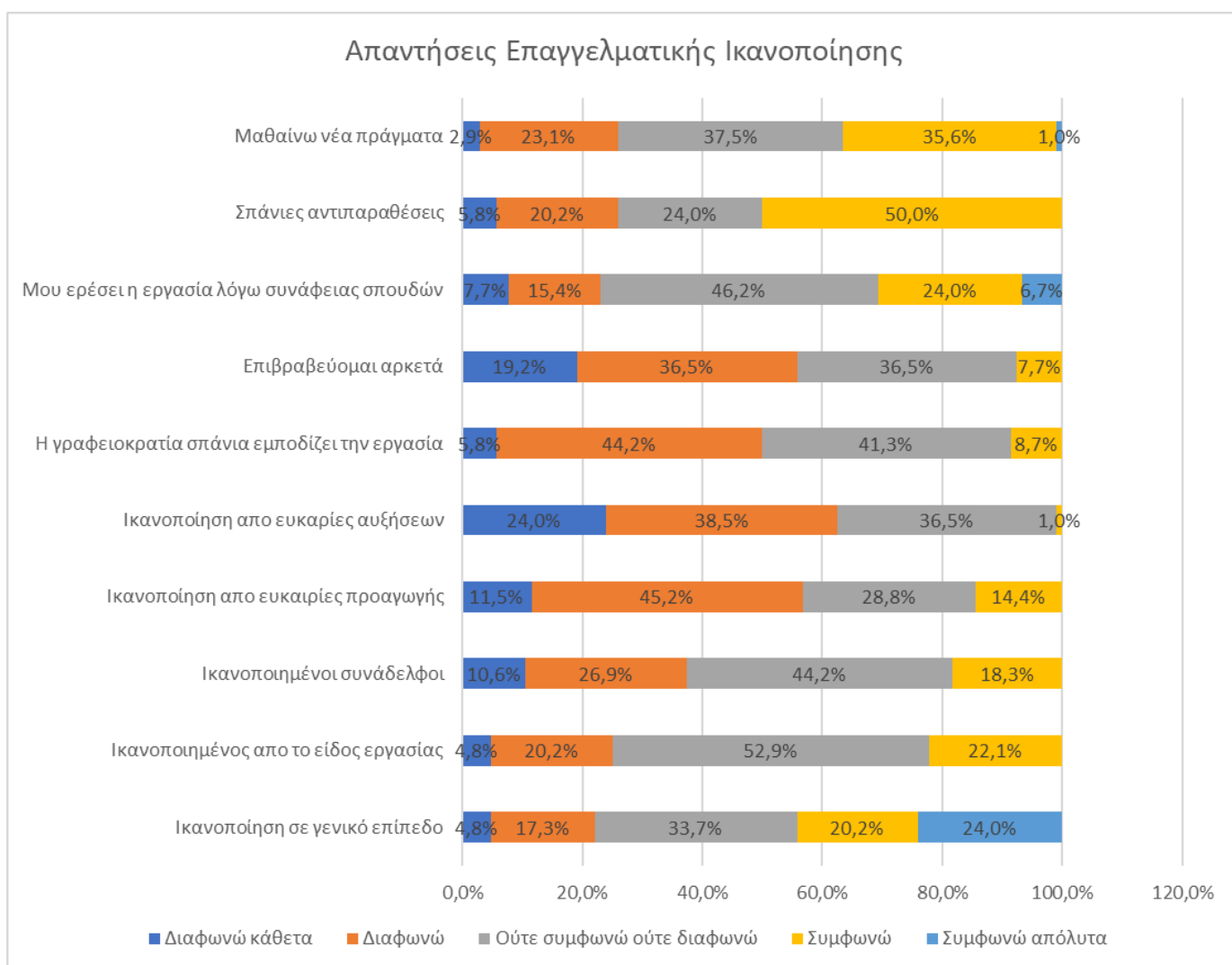
Γράφημα 15. Στατιστικά στοιχεία Πρακτικών ΔΑΔ

Στον πίνακα 13 αποτυπώνονται ο μέσος όρος και η τυπική απόκλιση που αφορούν στην ικανοποίηση των εργαζομένων. Παρατηρούμε ότι ο μέσος όρος είναι 2,78 κάτι που σημαίνει ότι το δείγμα έχει ουδέτερη ή και χαμηλότερη εργασιακή ικανοποίηση. (πίνακας 13)

Πίνακας 13. Στατιστικά στοιχεία Επαγγελματικής Ικανοποίησης

ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ		
N	Valid	104,00
	Missing	0,00
Μέσος όρος		2,78
Τυπ.απόκλιση		0,49

Ακολουθεί γράφημα όπου παρατηρούμε και ποσοστιαία τις απαντήσεις που δόθηκαν για την επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων. Και εδώ φαίνεται ότι οι περισσότερες απαντήσεις ποσοστιαία είναι ουδέτερες παρατηρούμε όμως ότι υπάρχει και μια δυσαρέσκεια σχετικά με τις ευκαιρίες που δίνονται για προαγωγή και αυξήσεις μισθών. (γράφημα 16)



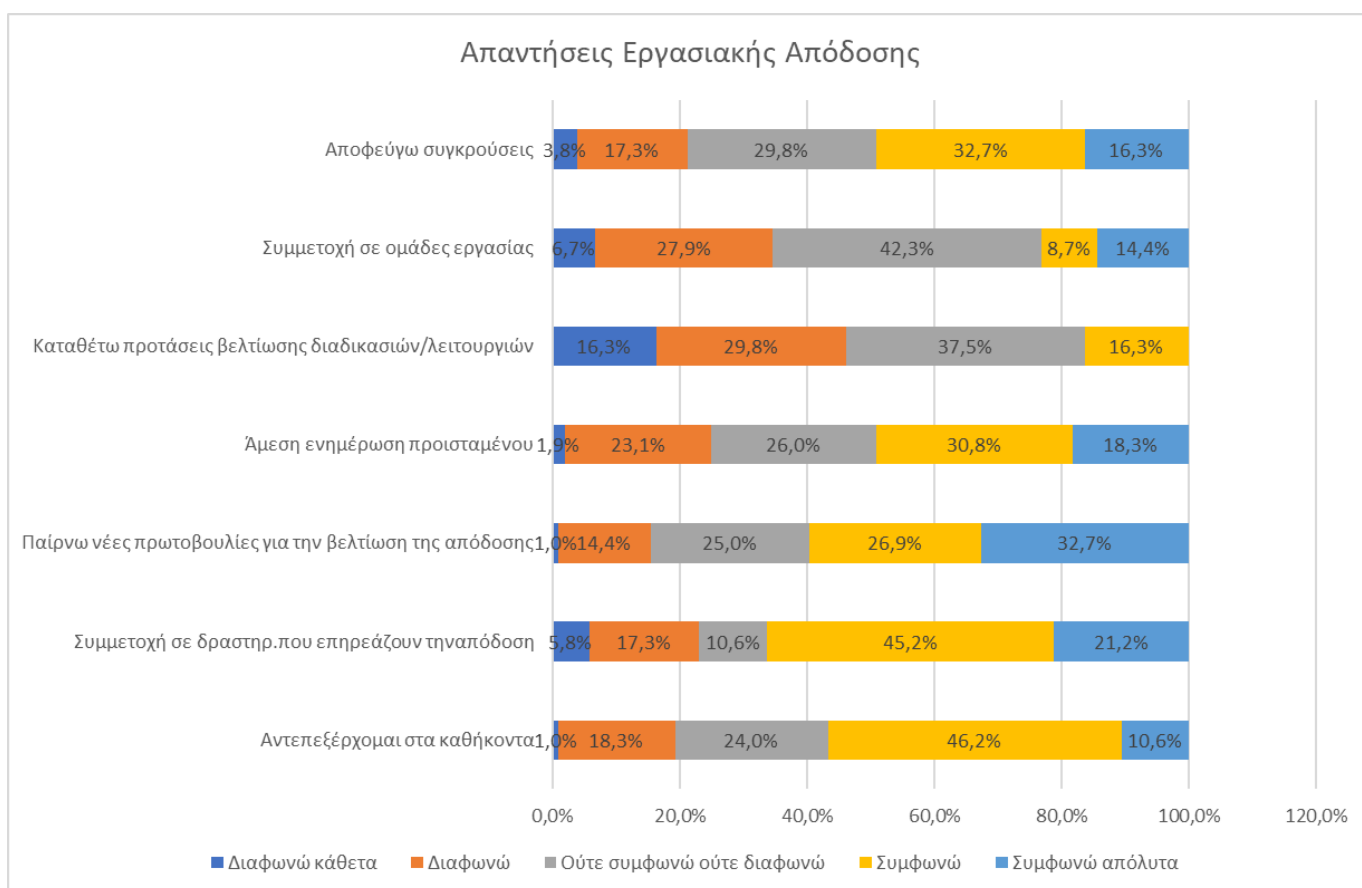
Γράφημα 16. Στατιστικά στοιχεία για την επαγγελματική ικανοποίηση

Στον τελευταίο πίνακα αποτυπώνονται ο μέσος όρος και η τυπική απόκλιση που αφορούν την εργασιακή απόδοση. Παρατηρούμε ότι ο μέσος όρος είναι 3,3 κάτι που σημαίνει ότι το δείγμα έχει ουδέτερη ή αυξημένη εργασιακή απόδοση. Γενικά υπάρχει μια τάση προς την θετική αντίληψη για την απόδοση στην εργασία από τους εργαζόμενους. (πίνακας 14)

Πίνακας 14. Στατιστικά στοιχεία εργασιακής απόδοσης

ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ		
N	Valid	104,00
	Missing	0,00
Μέσος όρος		3,30
Τυπ.απόκλιση		0,67

Ακολουθεί ενδεικτικά γράφημα όπου παρατηρούμε και ποσοστιαία τις απαντήσεις που δόθηκαν για την εργασιακή απόδοση. (γράφημα 17)



Γράφημα 17. Στατιστικά στοιχεία για την εργασιακή απόδοση

5.6.3 Έλεγχος υποθέσεων- Ανάλυση συσχετίσεων

Όπως προαναφέρθηκε ο έλεγχος των ερευνητικών υποθέσεων θα πραγματοποιηθεί μέσω της ανάλυσης της συσχέτισης μεταξύ δύο μεταβλητών. Για την ανάλυση της συσχέτισης των μεταβλητών έγινε χρήση του συντελεστή συσχέτισης Pearson, με βάση τον οποίο μπορούμε να ελέγξουμε τη μορφή συσχέτισης, δηλαδή τη θετική ή αρνητική συσχέτιση μεταξύ των μεταβλητών. Επίσης μπορούμε να μετρήσουμε και την ένταση της συσχέτισης P (όπου $p < ,05$ σημαντική στατιστικά συσχέτιση και όπου $p < ,01$ ισχυρή στατιστικά συσχέτιση). Ο παρακάτω πίνακας παρουσιάζει τις συσχετίσεις ανάμεσα στις Πρακτικές ΔΑΔ και την επίδραση που έχουν στην επαγγελματική ικανοποίηση και εργασιακή απόδοση. Θα δούμε κατά πόσο επιβεβαιώνονται οι υποθέσεις μας ή αντίστοιχα απορρίπτονται στην συγκεκριμένη έρευνα.

Πίνακας 15. : Έλεγχος υποθέσεων (Pearson Correlations)

		ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΔΑΔ	ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ
1	ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΔΑΔ		
2	ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ	,229*	
3	ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ	0,054	0,056

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Με βάση τα αποτελέσματα της συσχέτισης από τον παραπάνω πίνακα είμαστε σε θέση να εξετάσουμε τις υποθέσεις μας. Όπως έχουμε αναφέρει σε προηγούμενη ενότητα έχουμε:

Υπόθεση 1: Οι Πρακτικές ΔΑΔ συσχετίζονται θετικά με την εργασιακή ικανοποίηση.

Για την εξέταση της 1^{ης} υπόθεσης εξετάζεται η στατιστική συσχέτιση των δύο μεταβλητών Πρακτικών ΔΑΔ και επαγγελματικής ικανοποίησης από τον πίνακα 15. Παρατηρούμε ότι υπάρχει θετική συσχέτιση ανάμεσα στις Πρακτικές ΔΑΔ και της εργασιακής ικανοποίησης καθώς ο συντελεστής συσχέτισης μεταξύ των δυο μεταβλητών είναι **,229****. Να επισημάνουμε ότι οι Πρακτικές ΔΑΔ σχετίζονται θετικά με την επαγγελματική ικανοποίηση σε επίπεδο σημαντικότητας 0,05. ($r = ,229$, $p < 0,05$). Τα ευρήματα της έρευνάς μας συμφωνούν με αυτά προηγούμενων ερευνών (Young et al., 2010) που αποτυπώνονται στο κεφ.4 της τρέχουσας εργασίας. Άρα συμπεραίνουμε ότι γίνεται δεκτή η 1^η μας υπόθεση.

Υπόθεση 2: Οι Πρακτικές ΔΑΔ συσχετίζονται θετικά με την εργασιακή απόδοση.

Για την εξέταση της 2^{ης} υπόθεσης εξετάζεται η στατιστική συσχέτιση μεταξύ των πρακτικών ΔΑΔ και της εργασιακής απόδοσης από τον πίνακα 15. Από την μελέτη παρατηρούμε ότι δεν υποστηρίζεται η υπόθεση 2, αφού βάση των αποτελέσματα προκύπτει πως δεν υπάρχει στατιστική συσχέτιση μεταξύ των πρακτικών ΔΑΔ και της εργασιακής απόδοσης καθώς ο συντελεστής συσχέτισης μεταξύ των δυο μεταβλητών είναι ($r=0.054$). Συμπεραίνουμε ότι τα ευρήματα της συγκεκριμένης ερευνάς δεν συμφωνούν με αυτά της βιβλιογραφίας όπως είδαμε σε προηγούμενη ενότητα. Άρα απορρίπτεται η υπόθεση 2.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: Συζήτηση & Συμπεράσματα

6.1 Συζήτηση

Η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού (ΔΑΔ) αποτελεί κρίσιμο παράγοντα για την επιτυχία και τη βιωσιμότητα των επιχειρήσεων τόσο των δημόσιων όσο και των ιδιωτικών. Η ΔΑΔ συνεισφέρει στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και παράλληλα συμβάλει στην αύξηση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας των οργανισμών. Στον κλάδο της υγείας, ειδικά, η ενίσχυση της αποτελεσματικότητας αποτελεί προτεραιότητα, καθώς η υγεία αντιμετωπίζεται ως κοινωνικό αγαθό, και οι πιο αποτελεσματικές υπηρεσίες υγείας συμβάλλουν στη βελτίωση του συνολικού κοινωνικού επιπέδου.

Στα δημόσια συστήματα υγείας, παρατηρείται προσπάθεια να βελτιωθεί η αποδοτικότητα των επαγγελματιών υγείας μέσω της βελτίωσης της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα την αποτελεσματικότερη κάλυψη των αναγκών των πολιτών. Μέσω της κατάλληλης διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού με τις κατάλληλες πρακτικές επιδιώκεται η βέλτιστη αξιοποίηση των εργαζομένων, προκειμένου να παρέχουν υψηλής ποιότητας υπηρεσίες, αντί να επικεντρώνονται αποκλειστικά στον όγκο των υπηρεσιών. Ειδικότερα στον τομέα της υγείας η παροχή υπηρεσιών υγείας υψηλής ποιότητας αποτελεί πτυχή ζωτικής σημασίας.

Στην ερευνά μας κατόπιν αναφοράς της βιβλιογραφίας, πραγματοποιήθηκε ποσοτική έρευνα, με χρήση ερωτηματολογίου που διανεμήθηκε σε εργαζόμενους του Πανεπιστημιακού Γενικού Νοσοκομείου Πατρών «Παναγία η Βοήθεια». Η δημογραφική ανάλυση που κάναμε έδειξε ότι το δείγμα είναι σχετικά μοιρασμένο με 51% να αποτελείται από άντρες και το υπόλοιπο ποσοστό από γυναίκες. Δεν υπερτερεί κάποιο φύλλο έναντι του άλλου. Ως προς την ηλικία των συμμετεχόντων το 30,8% που είναι και το μεγαλύτερο ποσοστό ανήκουν στην ηλικιακή ομάδα των 31-40 ετών. Σχετικά με το επίπεδο εκπαίδευσης του δείγματος, περίπου το 75% του δείγματος είχε ανώτατη εκπαίδευση (ΑΕΙ/ΤΕΙ) όπως και κάποιο μεταπτυχιακό τίτλο. Παρατηρούμε με λίγα λόγια ότι το μορφωτικό επίπεδο των εργαζομένων είναι υψηλό. Αναφορικά με το επάγγελμα των εργαζομένων παρατηρείται ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των συμμετεχόντων (44,2%) ανήκουν στο διοικητικό προσωπικό ενώ οι νοσηλευτές και Ιατροί καλύπτουν ~ το 40% του δείγματος. Επιπλέον σχετικά με το καθεστώς εργασίας παρατηρούμε ότι οι μισοί περίπου εργαζόμενοι 50% ανήκουν στο μόνιμο προσωπικό του νοσοκομείου. Τέλος η πλειοψηφία των εργαζομένων (48,10%) προσλήφθηκε μέσω του διαγωνισμού ΑΣΕΠ.

Στην έρευνα μας μελετήθηκαν τρεις παράγοντες η αξιοπιστία των οποίων ήταν πολύ καλή , αλλά όχι τόσο καλή – αλλά αποδεκτή η επεξήγηση της διακύμανσής τους. Το δείγμα κατά μέσο όρο είχε ουδέτερη αντίληψη για τις Πρακτικές ΔΑΔ , ουδέτερη ή και χαμηλότερη αντίληψη για την εργασιακή ικανοποίηση και ουδέτερη με μια αυξητική τάση αντίληψη της εργασιακής απόδοσης. Γενικά υπάρχει μια τάση προς την θετική αντίληψη για την εργασιακή απόδοση.

Πιο συγκεκριμένα στο πλαίσιο της παρούσας εργασίας, ο στόχος ήταν να διερευνηθεί η αντίληψη των εργαζομένων στο Πανεπιστημιακό Γενικό Νοσοκομείο Πατρών «Παναγία η Βοήθεια» όσον αφορά τις Πρακτικές ΔΑΔ. Επικεντρώθηκε ειδικότερα στην επιλογή του ανθρώπινου δυναμικού στην εκπαίδευση και ανάπτυξη του προσωπικού, την αξιολόγησή τους, την παρακίνηση και το σύστημα ανταμοιβών καθώς και στην ομαδική εργασία. Στη συνέχεια, επιχειρήθηκε η συσχέτιση αυτών των Πρακτικών με την επαγγελματική ικανοποίηση (υπόθεση 1) και την εργασιακή απόδοση (υπόθεση 2).

Μέσω της παρούσας μελέτης, η έρευνα που πραγματοποιήθηκε στο Πανεπιστημιακό Γενικό Νοσοκομείο Πατρών κατέληξε στα ακόλουθα συμπεράσματα: Το προσωπικό μοιάζει να είναι διχασμένο σχετικά με το πόσο επαρκή είναι τα προγράμματα εκπαίδευσης γεγονός που μπορεί να εμποδίζει την εξέλιξή τους και κατά συνέπεια την υψηλότερη ποιότητα παροχών υγείας. Αυτός ο διχασμός φαίνεται και στο γεγονός ότι πολλοί θεωρούν ότι τα προγράμματα τα οποία υλοποιούνται δεν είναι τόσο αποτελεσματικά και χρήσιμα. Αυτό μπορεί να οφείλεται είτε στο πόσο συναφές είναι το εκάστοτε πρόγραμμα με την εργασία που εκτελεί το προσωπικό είτε στο κατά πόσο μπορούν να εφαρμοσθούν στην πράξη αυτά τα οποία διδάσκει το κάθε πρόγραμμα. Επιπλέον μέσω της έρευνας παρατηρούμε ότι ένα μεγάλο μέρος του δείγματος θεωρεί ότι η αμοιβή του δεν εξαρτάται από την απόδοσή του και αυτό σε συνδυασμό με το ότι δεν είναι ευχαριστημένοι με τις ευκαιρίες προαγωγής και αυξήσεων μπορούμε να οδηγηθούμε στο συμπέρασμα ότι οι εργαζόμενοι του Πανεπιστημιακού Γενικού Νοσοκομείου Πατρών δεν είναι και τόσο ικανοποιημένοι επαγγελματικά. Επιπρόσθετα ένα σημαντικό ποσοστό εργαζομένων διχάζεται σχετικά με το πόσο ξεκάθαρα είναι τα αποτελέσματα αξιολόγησης τους γεγονός που έχει αντίκτυπο στην απόδοσή τους. Αντίστοιχα οι πόροι που παρέχονται στις ομάδες εργασίες δεν είναι σε τέτοιο ικανοποιητικό επίπεδο που να μπορούν να οδηγήσουν σε αύξηση της απόδοσης. Επιπλέον ένα μεγάλο μέρος του δείγματος ~45% συμμετέχει σε δραστηριότητες που επηρεάζουν την απόδοση του όπως και ότι θεωρεί ότι αντεπεξέρχεται πλήρως στα καθήκοντα που του έχει ανατεθεί.

Σε συνέχεια από τα αποτελέσματα της έρευνας που έγινε και με την εξέταση και ανάλυση των συσχετίσεων μεταξύ των μεταβλητών αποκαλύπτεται θετική στατιστική συσχέτιση των Πρακτικών ΔΑΔ με την επαγγελματική ικανοποίηση αποτέλεσμα που συμφωνεί με αυτά προηγούμενων ερευνών (Young et al., 2010). Αυτό υποδηλώνει ότι οι αποτελεσματικές Πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού έχουν ως αποτέλεσμα την ικανοποίηση των εργαζομένων. Συμπεραίνουμε λοιπόν ότι η 1^η μας υπόθεση γίνεται δεκτή.

Σχετικά με την συσχέτιση των Πρακτικών ΔΑΔ και της εργασιακής απόδοσης παρά τις αναφορές των Ahmad και Shahzad (2011) που υποστηρίζουν τη θετική επίδραση των Πρακτικών Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ) στην εργασιακή απόδοση, η υπόθεση αυτή δεν επιβεβαιώνεται στην παρούσα μελέτη λόγω της έλλειψης στατιστικά σημαντικής σχέσης μεταξύ των δύο αυτών μεταβλητών. Αυτό ενδέχεται να οφείλεται σε παράγοντες όπως ο άνισος φόρτος εργασίας, η έλλειψη αναγνώρισης επιτευγμάτων (Cronin & Becherer, 1999), ή οι υψηλές προσδοκίες του προσωπικού που διαθέτει πτυχιακούς ή μεταπτυχιακούς τίτλους σπουδών, καθώς και άλλα ακαδημαϊκά προσόντα, που σύμφωνα με την έρευνα των Al Ahmadi et al. (2009), συνδυάζονται με μεγάλες προσδοκίες αλλά περιορισμένες ευκαιρίες αναγνώρισης και επαγγελματικής εξέλιξης.

Γενικό συμπέρασμα στην παρούσα έρευνα είναι ότι υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ των Πρακτικών Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και της επαγγελματικής ικανοποίησης ενώ αντίθετα από την μελέτη δεν παρατηρείται στατιστικά θετική συσχέτιση μεταξύ της εργασιακής απόδοσης και των Πρακτικών Διοίκησης του Ανθρώπινου Δυναμικού. Η παρούσα μελέτη συνεισφέρει στην υπάρχουσα βιβλιογραφία καθώς έγινε μελέτη της επίδρασης των Πρακτικών ΔΑΔ στην ικανοποίηση και απόδοση των εργαζομένων στοιχεία τα οποία δεν έχουν διερευνηθεί εκτενώς από προηγούμενες μελέτες ιδιαίτερα στο χώρο της δημόσιας υγείας.

6.2 Προτάσεις προς τους οργανισμούς & τα διοικητικά στελέχη

Η παρούσα έρευνα επιδιώκει να επεκτείνει την επιστημονική μελέτη σχετικά με τις Πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και παράλληλα να προτείνει μέτρα για τη βελτίωση της λειτουργίας των δημόσιων δομών υγείας όπως τα νοσοκομεία. Είναι αναγκαίο να κατανοήσουμε τη σημασία της εφαρμογής των Πρακτικών ΔΑΔ στα νοσοκομεία, καθώς αυτές συνδέονται στενά με την επαγγελματική ικανοποίηση και την εργασιακή απόδοση. Οι εργαζόμενοι που είναι αποδέκτες Πρακτικών ΔΑΔ εμπνέονται στο έργο τους, αισθάνονται ικανοποιημένοι, και αυτό συμβάλλει στην αύξηση της απόδοσης και της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Σε έναν τομέα τόσο κρίσιμο όσο ο τομέας της Υγείας, η εφαρμογή πρακτικών που λειτουργούν ως εξισορροπητικοί παράγοντες αποτελεί αναγκαιότητα, προκειμένου να βελτιωθούν οι υπηρεσίες υγείας και να αντιμετωπιστούν οι προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι δημόσιες υγειονομικές δομές, όπως η άνοδος των αναγκών για περίθαλψη λόγω γήρανσης, μεταναστευτικού ρεύματος, χρόνιων νόσων, και άλλα.

Οι διοικήσεις των νοσοκομείων πρέπει επειγόντως να επικεντρωθούν στην αλλαγή της οργανωσιακής κουλτούρας, εισάγοντας ένα κοινό σύνολο αξιών και πεποιθήσεων που θα επιτρέψει στους εργαζόμενους να εναρμονιστούν. Κεντρικός στόχος είναι η παροχή δυνατοτήτων αυτόβελτίωσης μέσω της διάχυσης γνώσης μέσω εκπαιδευτικών προγραμμάτων, σεμιναρίων και διαλέξεων. Η διοίκηση του Νοσοκομείου πρέπει να παρέχει στις ομάδες-επιτροπές εργασίας επαρκή ισχύ και πόρους και να σχηματίζει ειδικές ομάδες εστιασμένες στην επίλυση προβλημάτων.

Η υιοθέτηση ενός συστήματος ανταμοιβών, που δεν περιορίζεται σε χρηματικές ανταμοιβές, αλλά περιλαμβάνει ηθική ανταμοιβή, έπαινο και αναγνώριση, αποτελεί κίνητρο για τους εργαζόμενους, προωθώντας την παραγωγική και αποτελεσματική εργασία. Τα κίνητρα θα πρέπει να πηγάζουν από ψυχολογικές και ηθικές ανάγκες, όπως η ανάγκη για μεγαλύτερη αυτονομία στην εργασία και η δημιουργία ενός θετικού εργασιακού περιβάλλοντος (περιλαμβάνοντας εκπαίδευση, επικοινωνία, ανατροφοδότηση, εργασιακές σχέσεις και συνθήκες, υγιεινή και ασφάλεια). Η αναγνώριση της συνεισφοράς από τους ανωτέρους αποτελεί κρίσιμο στοιχείο. Όταν συνδυάζεται με θετική ανατροφοδότηση, μπορεί να ενισχύσει το αίσθημα δικαιοσύνης και την απόδοση των εργαζομένων. Επιπρόσθετα, η σημασία της πρόσληψης στελεχών, με διαφάνεια και αξιοκρατικά κριτήρια, που έχουν περάσει όλες τις κλίμακες ιεραρχίας αναδεικνύεται πολύ σημαντική. Μόνο τέτοια στελέχη είναι σε θέση να κατανοήσουν πλήρως τους χώρους και να παρέχουν αποτελεσματικές λύσεις.

Τέλος, η έρευνα και η παροχή στήριξης από τις διοικήσεις των νοσοκομείων αναδεικνύει τη σημασία της αναγνώρισης της αξίας της εργασίας των εργαζομένων. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας, οι εργαζόμενοι που εφαρμόζουν Εργασιακές Πρακτικές εκδηλώνουν πάθος, ικανοποίηση και παρέχουν τον καλύτερο εαυτό τους. Επομένως, η εφαρμογή τέτοιων πρακτικών προάγει θετικές στάσεις και συμπεριφορές, συμβάλλοντας θετικά στην απόδοση του προσωπικού και την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών στον τομέα της υγείας

6.3 Περιορισμοί και προτάσεις για μελλοντική εργασία

Η συγκεκριμένη έρευνα όπως και κάθε έρευνα διέπεται από κάποιους περιορισμούς. Κατ' αρχάς, οι πληροφορίες συλλέχθηκαν από ένα νοσοκομείο και μόνο το Πανεπιστημιακό Γενικό Νοσοκομείο Πατρών προσφέροντας ένα περιορισμένο δείγμα εργαζομένων που δεν μπορεί να γενικευτεί. Προτείνεται η διεξαγωγή παρόμοιων ερευνών σε διάφορες περιοχές της χώρας και ακόμη και σε διεθνές επίπεδο, προκειμένου να επιτευχθεί μεγαλύτερη γενίκευση και τεκμηρίωση των αποτελεσμάτων. Επιπλέον, η δυσκολία στη διανομή και συλλογή των ερωτηματολογίων αποτελεί δεύτερο περιορισμό. Από τα 110 αρχικά ερωτηματολόγια, συλλέχθηκαν μόνο 104, καθώς ορισμένα ήταν ελλιπώς συμπληρωμένα και έτσι απορρίφθηκαν. Η αδυναμία αυτή να συλλεχθούν όλα τα ερωτηματολόγια μπορεί να επηρεάσει την εγκυρότητα των αποτελεσμάτων.

Σε κάθε επιστημονική έρευνα υφίσταται η πιθανότητα παρουσίας ανακριβών ή επιπόλαιων απαντήσεων. Η τρέχουσα χρονική περίοδος, που είναι μια περίοδος μετά τον Covid έχει επιπτώσεις που εκτείνονται σε διάφορους τομείς, συμπεριλαμβανομένου και του τομέα της Υγείας. Ενδεχομένως, τέτοιες επιπτώσεις όπως η έλλειψη προσωπικού όπως η γενική πίεση που δέχεται το ΕΣΥ να αποτελούν σημαντικό περιορισμό στην υλοποίηση της παρούσας έρευνας. Είναι πιθανόν να υπάρξει σημαντική επίδραση σε ορισμένες απαντήσεις, ενώ το ερωτηματολόγιο ενδέχεται να έχει αντιμετωπιστεί με αδιαφορία ή με απαξίωση.

Σημαντικό είναι να αναφέρουμε ότι όλα τα δεδομένα της παρούσας μελέτης προέκυψαν από τη μέτρηση των αντιλήψεων διαφορετικών πηγών όπως αυτής του νοσηλευτικού προσωπικού, των γιατρών, των διοικητικών και άλλων εργαζομένων του νοσοκομείου. Αυτό το γεγονός και μόνο μπορεί να επιφέρει δυσκολίες όπως στην σύγκριση των απαντήσεων καθώς και στην ανάλυσή τους. Διαφορετική αντίληψη έχει ένας πχ Ιατρός και διαφορετική ένας διοικητικός. Έγινε προσπάθεια φυσικά το Ιατρικό-νοσηλευτικό προσωπικό να κατέχει ένα υψηλό ποσοστό του προσωπικού όπως και έγινε διότι καλύπτουν το ~42% του προσωπικού. Επίσης ~ 44% είναι το διοικητικό προσωπικό. Παρά τους περιορισμούς αυτούς, η επιλογή ήταν να εξεταστεί όλο το φάσμα του προσωπικού ώστε να παρέχουμε όσο το δυνατόν γίνεται μια ολοκληρωμένη εικόνα της κατάστασης στο νοσοκομείο.

Τέλος, πιθανόν η παρούσα εργασία να μην αποτελεί μια πηγή πληροφοριών που θα διευκολύνει τον εντοπισμό, τον καθορισμό και τον σχεδιασμό των Πρακτικών ΔΑΔ προς όφελος των εξεταζόμενων οργανισμών. Επιπλέον, ενδέχεται να μην επηρεάσει το τελικό αποτέλεσμα, τη στάση και τη συμπεριφορά των εργαζομένων και συγκεκριμένα την επαγγελματική ικανοποίηση

και απόδοση. Αυτό συμβαίνει διότι οι Πρακτικές ΔΑΔ διαφέρουν μεταξύ των νοσοκομείων, με αποτέλεσμα να μην είναι δυνατή η γενίκευση των αποτελεσμάτων σε διάφορα νοσοκομεία.

Ως αποτέλεσμα, η εργασία αυτή παρέχει μια χρήσιμη βάση για μελλοντικές έρευνες που θα μπορούσαν να επικεντρωθούν στον έλεγχο και την επαλήθευση των παρόντων αποτελεσμάτων. Επιπλέον, μπορεί να επεκταθεί στην εξέταση των επιδράσεων των Πρακτικών ΔΑΔ όχι μόνο στη στάση και τη συμπεριφορά των εργαζομένων στον τομέα της υγείας αλλά και σε άλλα εργασιακά πλαίσια του τομέα της υγειονομικής φροντίδας, καθώς και σε διαφορετικούς επαγγελματικούς κλάδους και περιβάλλοντα. Επιπλέον η μελλοντική έρευνα θα πρέπει να ξεπεράσει κάποιους περιορισμούς. Θα ήταν εξαιρετικά επωφελές να υπάρξει περαιτέρω βελτίωση στις μετρήσεις των πρακτικών υψηλής εργασιακής απόδοσης που χρησιμοποιούνται στην παρούσα έρευνα. Θα ήταν ενδιαφέρον να διερευνηθούν και άλλες μεταβλητές που μπορεί να συμβάλουν στην κατανόηση των Πρακτικών ΔΑΔ και των επιπτώσεών τους στη στάση και τη συμπεριφορά των νοσηλευτών, είτε αυτές είναι θετικές είτε αρνητικές.

Η παρούσα εργασία ανέδειξε τη στενή αλληλεπίδραση μεταξύ των Πρακτικών ΔΑΔ που εξετάστηκαν. Ενδεχομένως, μελλοντικές έρευνες θα προσπαθήσουν να αναλύσουν αυτήν τη σύνθετη αλληλεπίδραση και να προσφέρουν κατανόηση σχετικά με τον τρόπο με τον οποίο οι συγκεκριμένες πρακτικές επηρεάζουν περισσότερο την ικανοποίηση και την απόδοση των εργαζομένων σε σύγκριση με άλλες πρακτικές. Ερωτήματα μπορεί να αναφέρονται σε εάν ορισμένες πρακτικές έχουν ιδιαίτερη σημασία ή επίδραση, ενώ επίσης μπορεί να εξετάζεται εάν όλες οι πρακτικές θεωρούνται εξίσου σημαντικές.

6.4 Επίλογος

Είναι αναμφισβήτητο ότι ο ανθρώπινος παράγοντας αποτελεί τον πλέον κρίσιμο παράγοντα για την αποτελεσματική λειτουργία ενός οργανισμού, ειδικά όταν αφορά τον ιδιαίτερο τομέα της υγείας όπου το ανθρώπινο εργατικό δυναμικό θεωρείται το πολυτιμότερο κεφάλαιο για τη διατήρηση της βιωσιμότητάς του. Οι εργαζόμενοι στον τομέα της δημόσιας υγείας χρειάζονται ένα σωστό εργασιακό περιβάλλον για να μπορούν να προσφέρουν το μέγιστο στους ασθενείς. Για να επιτευχθεί αυτό, είναι σημαντικό να παρέχονται συνεχή κίνητρα στους εργαζόμενους, ώστε να διατηρούν το ενδιαφέρον τους για την εργασία και να σημειώνουν διαρκώς βελτίωση. Οι κύριοι παράγοντες για την επίτευξη υψηλών επιπέδων απόδοσης περιλαμβάνουν την εκπαίδευση των εργαζομένων, τα συνεχή κίνητρα και τη δίκαιη ανταμοιβή τους. Επιπλέον, η α-

νάπτυξη μιας κουλτούρας που βασίζεται στον σεβασμό προς τους υπαλλήλους και στην εκτίμηση των ιδεών τους συμβάλλει στη διαμόρφωση λήψης αποφάσεων.

Στην παρούσα εργασία, κύριος στόχος ήταν να γίνει μια προσέγγιση των παραπάνω ζητημάτων. Συγκεκριμένα έγινε προσπάθεια να εξεταστεί και να αναλυθεί ο βαθμός αντίληψης των εργαζομένων σε οργανισμούς υγείας σχετικά με τις Πρακτικές ΔΑΔ και στον βαθμό που αυτές σχετίζονται με τις μεταβλητές της επαγγελματικής ικανοποίησης και της εργασιακής απόδοσης. Τα αποτελέσματα που προήλθαν επικυρώνουν προηγούμενες επιστημονικές έρευνες που υποστηρίζουν ότι οι Πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού συνδέονται θετικά με την επαγγελματική ικανοποίηση. Αντίθετα, διαμέσου της στατιστικής ανάλυσης δεν επιβεβαιώνεται ότι υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ των Πρακτικών ΔΑΔ και της εργασιακής απόδοσης. Πιθανώς, η χρήση επιπλέον μεταβλητών ή ακόμη και η διερεύνηση διαφορετικών παραγόντων, μαζί με την εξέταση των επιπτώσεών τους, θα συνέβαλλε σημαντικά στην κατανόηση του πώς και κατά πόσον οι Πρακτικές ΔΑΔ επηρεάζουν την εργασιακή απόδοση. Επιπλέον, η πολυπλοκότητα αυτού του ερευνητικού πεδίου, που αποτελεί αντικείμενο έντονου ενδιαφέροντος για πολλούς επιστήμονες και φορείς, καθιστά την προσέγγιση των διαφόρων ζητημάτων μια πολυδιάστατη και περίπλοκη διαδικασία.

Βιβλιογραφικές Αναφορές

Ελληνόγλωσση Βιβλιογραφία

Γεωργόπουλος, Ν. (2002), *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*, Αθήνα: Μπένου Γ.

Δημητρακοπούλου, Ι. (2015), Θεωρίες παρακίνησης ανθρώπινου δυναμικού και εφαρμογή τους στον χώρο της υγείας, Διπλωματική εργασία, Τμήμα Οικονομικής Επιστήμης, Πανεπιστήμιο Πειραιώς.

Θεοδώρου, Μ., Καϊτελίδου, Δ. (2007), Επαγγελματική ικανοποίηση του νοσηλευτικού και παραϊατρικού προσωπικού σε ένα δημόσιο γενικό νοσοκομείο, *Νοσηλευτική* 2007, 46:537–544.

Κανελλόπουλος, Χ. (2002), *Στελέχη Ανθρώπινου Δυναμικού*, Αθήνα: ICON ΕΠΕ.

Λαζαρίδη, Α. (2006), *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Αθήνα: Κριτική.

Παπαλεξανδρή, Ν., Μπουραντάς, Δ. (2003), *Διοίκηση Ανθρωπίνων πόρων*, Αθήνα: Μπένου.

Παπαλεξανδρή, Ν., Μπουραντάς, Δ. (2016), *Αποτελεσματική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Αθήνα: Μπένου.

Τζωρτζάκης, Κ., Τζωρτζάκη, Α.Μ. (2007), *Οργάνωση και Διοίκηση*, Αθήνα: Rosili.

Χαραλάμπους, Α., Τσίτση, Θ. (2010), Οι επιπτώσεις της παγκοσμιοποίησης στον τομέα της υγείας και η ανάπτυξη ενός υπερεθνικού ρυθμιστικού πλαισίου, *Αρχεία Ελληνικής Ιατρικής*, 27(1):106-112.

Χυτήρης Λ., (2001), *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*, Αθήνα: Interbooks.

Robbins, S., Judge, T. (2012), *Οργανωσιακή Συμπεριφορά – Βασικές Έννοιες και Σύγχρονες Προσεγγίσεις*, Αθήνα: Κριτική.

Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία

Ahmad, S., Shahzad, K. (2011), HRM and employee performance: A case of university teachers of Azad Jammu and Kashmir (AJK) in Pakistan, *African Journal of Business Management*, 5(13), 5249-5253

Al-Ahmadi, H. (2009), Factors affecting performance of hospital nurses in Riyadh Region, Saudi Arabia, *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 22(1):40–54.

Amos, T., L., Ristow, A. and Ristow, L. (2004), *Human Resource Management*, (2nd edition). Lansdowne: Juta and Co Ltd

Anitha R. & Kumar, M.A. (2016), *A study on the impact of training on employee performance in private insurance sector, Coimbatore district*, *International Journal of Management Research and Reviews*, 6 (8), 1079-1089.

Armstrong, M., (2006) , *Strategic Human Resource Management: A Guide to Action*, London: Kogan Page.
Birdi, K., Clegg, C., Patterson, M., Robinson, A., Stride, B. C., Wall, D. T., Wood, J. S. (2008), The impact of human resource and operational management practices on company productivity: A longitudinal study, *Personnel Psychology*, 61,467 – 501.

Bohlander, G. W., Snell, S. (2009), *Administration of human recourses* 14th Edition, Sao Paulo: Cengage.

Borkowski, N. (2011), *Organizational Behavior in Health Care*, 2nd Edition, USA: Jones and Barlett.

- Bratton, J., Gold, J. (2012), *Human Resource Management: Theory and Practice*, 4th Edition, Houndmills: Macmillan.
- Brewster, C., Sparrow, P., Vernon, G. (2007), *International Human Resource Management*, London: Chartered Institute of Personnel and Development.
- Chandler Alfred D. (1962), *Strategy and structure-chapters in the history of the industrial enterprise*, Cambridge: MIT Press
- Chang, E. (2005), Employee's overall perception of HRM effectiveness, *Human Relations*, 58(4), 523-544.
- Cho, Y., & Choi, Y. (2021). When and how does sustainable HRM improve customer orientation of front-line employees? Satisfaction, empowerment, and communication. *Sustainability*, 13(7), 3693.
- Cronin, S.N., Becherer, D. (1999), Recognition of staff nurse job performance and achievements: staff and manager perceptions, *Journal of Nursing Administration*, 29 (1), 26–31.
- Deb, T. (2006), *Strategic Approach to Human Resource Management*, New Delhi: Atlantic,
- Dessler, G. 2014, *Fundamentals of Human Resource Management*, London: Pearson.
- George, J.M. and Jones, G.R. (2008), *Understanding and Managing Organizational Behavior*, 5th Edition, Upper Saddle River: Pearson Prentice-Hall
- Grant, R. M. (1991), *Contemporary strategy analysis concept*, Oxford, UK: Basil Blackwell.
- Henderson, B. D.,(1989). The origin of Strategy, *Harvard Business Review*, November-December, 139-143.
- Hitt, M., Ireland, R., & Hoskisson, R. (1995), *Strategic Management: Competitiveness and Globalization Concepts*, St. Paul,: West Publishing Company..
- Huselid, M. A., Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (1997). Technical and strategic human resources management effectiveness as determinants of firm performance. *Academy of Management Journal*, 40(1), 171-188.
- Karim, M. M., Choudhury, M. M., & Latif, W. B. (2019). The impact of training and development on employees' performance: An analysis of quantitative data. *Noble International Journal of Business and Management Research*, 3(2), 25-33.
- Kenichi Ohmae (1987), *The Mind of the Strategist*, UK: Penguin Business Library
- Lepak, D.P., Snell, S.A. (2002), Examining the Human Resource Architecture: The Relationships among Human Capital Employment, and Human Resource Configurations, *Journal of Management*, 28(4), 517–543.
- Liden, R.C., Wayne, S.J., Sparrowe, R.T. (2000), An examination of the mediating role of psychological empowerment on the relations between the job, interpersonal relationships and work outcomes, *Journal of Applied Psychology*, 85(3), 407-416.
- Locke, E.A. (1976), The nature and causes of job satisfaction, In Dunnette, M.D. (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, Chicago: Rand McNally, pp. 1297–1349
- Milkovich, G.T, Newman, J.M. (1996), *Compensation* (5th Edition). Homewood, IL: Irwin

- Noe, R. A., Colquitt, J. A., Simmering, M. J., Alvarez, S. A. (2003), Knowledge management: Developing intellectual and social capital, In: Jackson, S. E., Hitt, M. A., Denisi, A. S. (Eds), *Managing knowledge for sustained competitive advantage*, San Francisco: Jossey-Bass, pp. 209-242
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2007). Fundamentals of human resource management. Human resource management course. Erasmus University Rotterdam.
- Nolan, M., Brown, J., Naughton, M., (1998), Developing Nursing's Future Role, 2 Nurses 'Job Satisfaction and Morale, *British Journal of Nursing*, 7(17), 1044-1048.
- Nunnally, C. Bernstein, H. & Berge, T. (1967). *Psychometric Theory*, New York, NY: McGraw-Hill.
- OECD. (2023) 'Country dashboards and major trends' Health at a Glance 2023: OECD Indicators, OECD Publishing, Paris, available at: <https://doi.org/10.1787/7a7afb35-en>. (accessed: 17 January 2024)
- O'Neil, M. L. (2008), Human resource leadership: the key to improved results in health. *BioMed Central Human Resources for Health*, 6(10), 1-4.
- Oosthuizen, T.F J. (2001), Motivation influencing worker performance in a technical division of Telkom SA, *Acta Commercii*, 1(1), 19-30.
- Patterson, M., Rick, J., Wood, S., Carroll, C., Balain, S., Booth, A. (2010), Systematic review of the links between human resource management practices and performance, *Health Technology Assessment*, 14(51), 1-334.
- Pasaoglu, D. and Tonus, H.Z. (2014), Strategic importance of human resource practices on job satisfaction in private hospitals, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 150 ,394-403
- Porter, M., (1985), ***Competitive advantage***, New York: Free Press.
- Purcell, J., Kinnie, N. (2007), HRM and business performance, In P. Boxall, J. Purcell, & P. Wright (Eds.), *The Oxford handbook of human resource management*, Oxford UK: Oxford University Press, pp. 533–551
- Rodwell, J. J. & Teo, S. T. (2004). Strategic HRM in for-profit and non-profit organizations in a knowledge-intensive industry: The same issues predict performance for both types of organization. *Public Management Review*, 6(3), 311-331.
- Salah, M.D., 2012. Measuring the quality dimensions of medical services provided in Jordanian government hospitals: Patients and staff perspective. *Islamic University Journal of Economics and Management Studies*, 20(1): 69 -104.
- Stefane, M., Kabene, M.S, Orchard, C., Howard, M.J., Soriano, A.M., Leduc, R. (2006), The importance of human resources management in health care: a global context, *Human Resources for Health*, 4:20 doi:10.1186/1478-4491-4-20
- Takeuchi, R., Lepak, P.D., Wang, H., Takeuchi, K. (2007), An empirical examination of the mechanisms mediating between high performance work systems and the performance of Japanese Organizations, *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 1069–1083.
- Türkay, O., Solmaz, S. A. and Şengül, S. (2011), Strategic Analysis of the External Environment and the Importance of the Information: Research on Perceptions of Hotel Managers, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 24, 1060-1069.

Williams, L., Anderson, S. (1991), Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors, *Journal of Management*, 17(3), 601-617.

Yang, C., Lin, Y.C. (2009), Does intellectual capital mediate the relationship between HRM and organizational performance? Perspective of a healthcare industry in Taiwan, *The International Journal of Human Resource Management*, 20(9), 1965-1984.

Young, S., Bartram, T., Stanton, P., Leggat, G.S. (2010), High performance work systems and employee well-being, *Journal of Health Organization and Management*, 24(2), 182-199.

Ιστότοποι

Πανεπιστημιακό Γενικό Νοσοκομείο Πατρών «Παναγία η Βοήθεια» : <https://www.pgnp.gr>

Παράρτημα Α΄

Ερωτηματολόγιο

Το παρόν ερωτηματολόγιο δημιουργήθηκε στο πλαίσιο εκπόνησης της μεταπτυχιακής μου διατριβής στο πρόγραμμα μεταπτυχιακών σπουδών στη Διοίκηση και στο Χρηματοοικονομικό Σχεδιασμό για Στελέχη Δημόσιου και Ιδιωτικού Τομέα του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου.

Σκοπός της έρευνας είναι η μέτρηση της αντίληψης των εργαζομένων σχετικά με τις Πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στο Πανεπιστημιακό Γενικό Νοσοκομείο Πατρών «Παναγία η Βοήθεια» και ο συσχετισμός των Πρακτικών αυτών με την επαγγελματική ικανοποίηση και την εργασιακή απόδοση.

Θα ήθελα να σας παρακαλέσω να αφιερώσετε λίγο χρόνο για την συμπλήρωση του παρόντος ερωτηματολογίου. Το ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο και οι απαντήσεις σας θα είναι απολύτως εμπιστευτικές.

Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων για την συμβολή σας στη διεκπεραίωση της μεταπτυχιακής μου διατριβής.

Σας ευχαριστώ,

Επαμεινώνδας Κωστόπουλος

Email: m2022020@accfin.edu.gr

ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Παρακαλώ συμπληρώστε τα παρακάτω στοιχεία. Βάλτε ένα (x) στο αντίστοιχο τετράγωνάκι.

ΠΡΟΣΩΠΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

1. Φύλο

Άνδρας

Γυναίκα

2. Ηλικία

22-30 31-40
41-50 51+

3. Επίπεδο εκπαίδευσης

Απόφοιτος Γυμνασίου/ Λυκείου Απόφοιτος Τ.Ε.Ι.
Απόφοιτος Α.Ε.Ι. Κάτοχος Μεταπτυχιακού Τίτλου
Άλλο: _____

4. Επάγγελμα

Νοσηλεύτης/τρια Ιατρός
Διοικητικός/ή Υπάλληλος Άλλο

ΕΡΓΑΣΙΑ

5. Το καθεστώς εργασίας σας

Μόνιμος/η Συμβασιούχος/α
Εκπαιδευόμενος/η Άλλο

6. Με ποια διαδικασία προσληφθήκατε στο Νοσοκομείο?

ΑΣΕΠ Ειδικός διαγωνισμός
Έκτακτος Άλλο

7. Χρόνος συνολικής προϋπηρεσίας σε μονάδες υγείας

0-5 6-10
11-19 20+

8. Χρόνος προϋπηρεσίας στο νοσοκομείο που εργάζεστε τώρα

0-5 6-10
11-19 20+

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ		Παρακαλώ κυκλώστε το τετραγωνάκι που αντιστοιχεί στο βαθμό συμφωνίας/διαφωνίας σας με τις παρακάτω απόψεις.				
		1	2	3	4	5
		Διαφωνώ κάθετα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
	ΠΔΑΔ (ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ)	1= Διαφωνώ κάθετα 5= Συμφωνώ απόλυτα				
1	Στο Νοσοκομείο που εργάζομαι η διαδικασία επιλογής των εργαζομένων σε θέσεις ευθύνης (π.χ. προϊστάμενος, τομεάρχης) γίνεται με διαφάνεια.	1	2	3	4	5
2	Η επιλογή των εργαζομένων σε θέσεις ευθύνης (π.χ. προϊστάμενος, τομεάρχης) δίνει έμφαση στην ικανότητά τους για ομαδική εργασία.	1	2	3	4	5
3	Η επιλογή των εργαζομένων εστιάζει στην επιλογή του καλύτερου υποψηφίου, ανεξάρτητα από τη θέση εργασίας.	1	2	3	4	5
4	Το Νοσοκομείο μας παρέχει επαρκή προγράμματα εκπαίδευσης.	1	2	3	4	5
5	Τα εκπαιδευτικά προγράμματα είναι πολύ χρήσιμα, επειδή μας βοηθούν να αναπτύξουμε δεξιότητες και πρακτικές γνώσεις στο αντικείμενό μας.	1	2	3	4	5
6	Τα κριτήρια αξιολόγησης της εργασίας μας (από τον προϊστάμενό μας) είναι διαφανή και από την αρχή ξεκάθαρα.	1	2	3	4	5
7	Η αξιολόγηση της απόδοσης βασίζεται σε αντικειμενικά, μετρήσιμα αποτελέσματα που έχουμε πετύχει στην εργασία μας.	1	2	3	4	5
8	Η αξιολόγηση της απόδοσης βασίζεται στους αμοιβαία καθορισμένους στόχους. (κατόπιν συνεργασίας/συνεννόησης εργαζόμενου και προϊσταμένου του).	1	2	3	4	5
9	Η αξιολόγηση της απόδοσης περιλαμβάνει την ανατροφοδότηση (feedback) προς τους εργαζομένους της (π.χ. επισήμανση ελλείψεων, λαθών) για τη βελτίωση της προσφοράς τους στο μέλλον.	1	2	3	4	5
10	Τα κίνητρα που προσφέρονται στους εργαζόμενους, στοχεύουν στην ανάπτυξη ομαδικής εργασίας.	1	2	3	4	5
11	Η αμοιβή του εργαζομένου εξαρτάται από την απόδοσή του.	1	2	3	4	5
12	Η διοίκηση του Νοσοκομείου παροτρύνει τους εργαζόμενους να συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων.	1	2	3	4	5
13	Η διοίκηση του Νοσοκομείου παρέχει στις ομάδες/ επιτροπές εργασίας επαρκή ισχύ και πόρους.	1	2	3	4	5
14	Η διοίκηση του Νοσοκομείου σχηματίζει ειδικές ομάδες εστιασμένες στην επίλυση προβλημάτων.	1	2	3	4	5
15	Η διοίκηση ακούει πάντα τη γνώμη και τις ιδέες των εργαζομένων (π.χ. ομάδων εργασίας, στελεχών, συνδικαλιστών), πριν από τη λήψη οποιασδήποτε απόφασης.	1	2	3	4	5

ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ (ΣΤΑΣΗ)		1= Διαφωνώ κάθεται				
		5= Συμφωνώ απόλυτα				
1	Είμαι πολύ ικανοποιημένος/η από την εργασία μου σε γενικό επίπεδο	1	2	3	4	5
2	Είμαι ικανοποιημένος/η από το είδος της εργασίας που εκτελώ και δεν θέλω να αλλάξω αντικείμενο (π.χ. κλινική, βάρδια).	1	2	3	4	5
3	Έχω την εντύπωση ότι οι συνάδελφοί μου στο νοσοκομείο που εργάζομαι είναι πολύ ικανοποιημένοι από τη δουλειά τους.	1	2	3	4	5
4	Είμαι ικανοποιημένος/η από τις ευκαιρίες προαγωγής που μου παρέχονται.	1	2	3	4	5
5	Αισθάνομαι ικανοποιημένος/η από τις ευκαιρίες μισθολογικών αυξήσεων που μου παρέχονται.	1	2	3	4	5
6	Οι προσπάθειές μου να κάνω καλά τη δουλειά μου σπάνια εμποδίζονται από τη γραφειοκρατία.	1	2	3	4	5
7	Νοιώθω ότι επιβραβεύομαι αρκετά (π.χ. με ρεπό, πιο άνετες βάρδιες, διευκολύνσεις για σύντομη απουσία) για την υπερπροσπάθεια που καταβάλλω καθημερινά.	1	2	3	4	5
8	Μου αρέσει πολύ το αντικείμενο εργασίας μου, επειδή είναι πολύ συναφές με τις σπουδές, τις γνώσεις και την υφιστάμενη εμπειρία μου.	1	2	3	4	5
9	Μου αρέσει ο χώρος εργασίας μου, επειδή οι αντιπαραθέσεις και συγκρούσεις είναι σχετικά περιορισμένες.	1	2	3	4	5
10	Μου αρέσει το αντικείμενο εργασίας μου, επειδή συνεχώς μαθαίνω νέα πράγματα.	1	2	3	4	5

ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ (ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ)		1= Διαφωνώ κάθεται				
		5= Συμφωνώ απόλυτα				
1	Αντεπεξέρχομαι επαρκώς στα καθήκοντα που μου έχουν ανατεθεί, με βάση τις υποχρεώσεις που απορρέουν από την περιγραφή του αντικειμένου της εργασίας μου.	1	2	3	4	5
2	Συμμετέχω σε δραστηριότητες που επηρεάζουν άμεσα την αξιολόγηση της απόδοσής μου.	1	2	3	4	5
3	Παίρνω πάντα νέες πρωτοβουλίες για τη βελτίωση της εργασίας μου.	1	2	3	4	5
4	Για οποιοδήποτε πρόβλημα λειτουργίας προκύψει στον χώρο εργασίας μου, ενημερώνω άμεσα και εμπειριστατωμένα τον προϊστάμενό μου.	1	2	3	4	5
5	Στο παρελθόν, έχω καταθέσει εγγράφως στον προϊστάμενό μου προτάσεις βελτίωσης των διαδικασιών /λειτουργιών του χώρου εργασίας μου.	1	2	3	4	5
6	Συχνά συμμετέχω σε επιτροπές και ομάδες εργασίας.	1	2	3	4	5
7	Γενικά αποφεύγω τις συγκρούσεις στον εργασιακό μου χώρο, ακόμη και εάν συχνά είναι σε βάρος των δικαιωμάτων μου	1	2	3	4	5

