
**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΠΕΙΡΑΙΩΣ**



**ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ
ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ**

**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
«Οικονομικά και Διοίκηση της Υγείας»**

**Ο ρόλος της Ενδυνάμωσης του Ανθρώπινου Δυναμικού στις
μονάδες παροχής υπηρεσιών Υγείας**

Ανδρέας Ντότσικας

Διπλωματική Εργασία υποβληθείσα στο Τμήμα Οικονομικής Επιστήμης του
Πανεπιστημίου Πειραιώς για την απόκτηση
Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης στα Οικονομικά και Διοίκηση της Υγείας.

Πειραιάς, 2022

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΠΕΙΡΑΙΩΣ**



**ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ
ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ**

**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
«Οικονομικά και Διοίκηση της Υγείας»**

**Ο ρόλος της Ενδυνάμωσης του Ανθρώπινου Δυναμικού στις
μονάδες παροχής υπηρεσιών Υγείας**

Ανδρέας Ντότσικας

Επιβλέπων: Κυριάκος Δρίβας, Αναπληρωτής Καθηγητής, Πανεπιστήμιο Πειραιώς

Διπλωματική Εργασία υποβληθείσα στο Τμήμα Οικονομικής Επιστήμης του
Πανεπιστημίου Πειραιώς για την απόκτηση
Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης στα Οικονομικά και Διοίκηση της Υγείας.

Πειραιάς, 2022

UNIVERSITY of PIRAEUS



**DEPARTMENT of
ECONOMICS**

M.Sc. in Health Economics and Management

**The role of Human Resource Empowerment in Health service
delivery units**

Andreas Ntotsikas

Master Thesis submitted to the Department of Economics of the
University of Piraeus in partial fulfillment of the requirements for
the degree of M.Sc. in Health Economics and Management

Piraeus, Greece, 2022

Ο ρόλος της Ενδυνάμωσης του Ανθρώπινου Δυναμικού στις μονάδες παροχής υπηρεσιών Υγείας

Σημαντικοί Όροι: [Σημαντικοί Όροι που αναφέρονται στη Διπλωματική Εργασία]

Περίληψη

Στο πλαίσιο διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων οι Μονάδες παροχής υπηρεσιών Υγείας αναλαμβάνουν δράση με απώτερο σκοπό να αυξηθεί η αποτελεσματικότητα και η ποιότητα την παροχή των υπηρεσιών τους. Στις πιο αποτελεσματικές και συνήθεις μεθόδους ώστε να βελτιωθεί η αποτελεσματικότητα της εκάστοτε μονάδας περιλαμβάνονται, μεταξύ άλλων, η ενδυνάμωση και ικανοποίηση του προσωπικού. Πιο συγκεκριμένα περιλαμβάνονται η αξιολόγηση της αποδοτικότητας του προσωπικού, τα κίνητρα της οικονομικής ανταμοιβής του και τα προγράμματα επαγγελματικής κατάρτισης και εξέλιξης. Τα εργαλεία αυτά, καθώς και η χρήση τους, περιλαμβάνονται στις πρωταρχικές πρακτικές που καλείται η εκάστοτε μονάδα ή οργανισμός παροχής υπηρεσιών υγείας να υλοποιήσει ώστε να διαχειριστεί σωστά τους πόρους του σε ανθρώπους. Οι πρακτικές αυτές στόχο έχουν να εξασφαλίσουν την ισορροπία ανάμεσα στην προσφορά του εργατικού δυναμικού και στην ικανοποίηση όλων των επαγγελματιών στον τομέα της υγείας να εφαρμόζουν σωστά, αποδοτικά και ποιοτικά τα καθήκοντά τους. Αυτό με τη σειρά του φέρει σαν αποτέλεσμα την διασφάλιση της καλύτερης δυνατής σε ποιότητα παροχής υπηρεσιών υγείας στις αντίστοιχες μονάδες και φορείς. Στην παρούσα εργασία Γίνεται προσπάθεια να μελετηθεί και να αναλυθεί ο ρόλος της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού στις μονάδες υγείας σε εθνικό επίπεδο και πιο συγκεκριμένα πώς αυτή εξασφαλίζεται μέσω της ενδυνάμωσης και της ικανοποίησης του προσωπικού.

The role of Human Resource Empowerment in Health service delivery units

Keywords: [Σημαντικοί Όροι που αναφέρονται στη Διπλωματική Εργασία στα Αγγλικά]

Abstract

In the framework of human resources management, the Health Service Units take action with the ultimate aim of increasing the efficiency and quality of their service provision. The most effective and common methods to improve the efficiency of each unit include, among others, the empowerment and satisfaction of the staff. More specifically, the evaluation of staff efficiency, their financial reward incentives and professional training and development programs are included. These tools, as well as their use, are included in the primary practices that each health service provider unit or organization must implement in order to properly manage its human resources. These practices aim to ensure the balance between the supply of the workforce and the satisfaction of all health professionals to perform their duties correctly, efficiently and qualitatively. This, in turn, results in ensuring the best possible quality of health service provision in the respective units and institutions. In this paper, an attempt is made to study and analyze the role of human resource management in health units at the national level and more specifically how it is ensured through the empowerment and satisfaction of the staff.

ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

«Δηλώνω υπεύθυνα ότι το έργο που εκπονήθηκε και παρουσιάζεται στην υποβαλλόμενη διπλωματική εργασία, έχει γραφτεί από εμένα αποκλειστικά στο σύνολό της. Δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού προγράμματος ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, ούτε είναι εργασία ή τμήμα εργασίας ακαδημαϊκού ή επαγγελματικού χαρακτήρα.

Δηλώνω επίσης ότι αναφέρονται καταλλήλως στο σύνολό τους οι πηγές στις οποίες ανέτρεξα για την εκπόνηση της συγκεκριμένης εργασίας. Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου.»

Όνοματεπώνυμο

ΝΤΟΤΣΙΚΑΣ
ΑΝΔΡΕΑΣ

Υπογραφή

Υπογραφή μεταπτυχιακού φοιτητή



4-4-2024 Με

Περιεχόμενα

Περίληψη Abstract	4
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού	9
1.1 Ορισμός και σκοπός	11
1.2 Λειτουργίες και Προγραμματισμός	16
1.3 Αποδοχές και Αμοιβές	19
1.4 Προγράμματα Κατάρτισης Προσωπικού	21
1.5 ο ρόλος της στην ενδυνάμωση των εργαζομένων	22
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στις μονάδες Υγείας	30
2.1 Εισαγωγή	31
2.2 Ο ρόλος της στην ποιότητα υπηρεσίας υγείας	33
2.3 Διεύθυνση Ανθρώπινων Πόρων στο Νοσοκομείο	39
2.4 Προγράμματα εκπαίδευσης και ικανοποίηση προσωπικού σε Νοσοκομεία	42
2.5 Στρατηγικές μονάδων υγείας και πρακτικές ενδυνάμωσης ανθρώπινου δυναμικού	43
Μεθοδολογία	44
Συμπεράσματα	46
Βιβλιογραφία	47

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού μεριμνά για τις διαδικασίες που αφορούν σε προσλήψεις, επιλογή και εκπαίδευση εργατικού δυναμικού, σε παροχής προσανατολισμού, μετάδοσης εκπαίδευσης και ανάπτυξης, αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων, λήψης απόφασης αποζημίωσης και παροχής παροχών, παρακίνησης των εργαζομένων, διατήρησης σωστών σχέσεων με τους εργαζόμενους και τα συνδικάτα τους, η διασφάλιση της ασφάλειας των εργαζομένων, και όλα εκείνα τα μέτρα ευημερίας και υγείας σε συμμόρφωση με την εργατική νομοθεσία της χώρας και τέλος ακολουθώντας τις Διαταγές / Αποφάσεις του ενδιαφερόμενου Ανώτατου Δικαστηρίου και Ανώτατου Δικαστηρίου, εάν υπάρχουν.¹

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού ασχολείται με τις λειτουργίες διαχείρισης όπως ο σχεδιασμός, η οργάνωση, η διεύθυνση και ο έλεγχος.²

-Ασχολείται με την προμήθεια ανθρώπινου δυναμικού, την εκπαίδευση & ανάπτυξη και συντήρηση του ανθρώπινου δυναμικού.

-Βοηθά στην επίτευξη ατομικών, οργανωτικών και κοινωνικών στόχων

-Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού είναι ένα διεπιστημονικό αντικείμενο.

-Περιλαμβάνει τη μελέτη της διαχείρισης, της ψυχολογίας, της επικοινωνίας, της οικονομίας και της κοινωνιολογίας.

-Ασχολείται επίσης με την οικοδόμηση ομαδικού πνεύματος και ομαδικής εργασίας.

¹ Johnason, P. (2009), pp.19-37: *HRM in changing organizational contexts*, in Collings D. & Wood G. (Eds.), *Human resource management: A critical approach*, Routledge, London

² Human Resource Management, *What is Human Resource Management? - HRM Definitions - Functions - Objectives*, πηγή: <https://www.whatishumanresource.com/human-resource-management>

-Αποτελεί μια συνεχή διαδικασία.

Η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού ως τμήμα σε έναν οργανισμό χειρίζεται όλες τις πτυχές των εργαζομένων και έχει διάφορες λειτουργίες όπως σχεδιασμός ανθρώπινου δυναμικού, διεξαγωγή ανάλυσης εργασίας, πρόσληψη και διεξαγωγή συνεντεύξεων εργασίας, επιλογή ανθρώπινου δυναμικού, προσανατολισμός, εκπαίδευση, αποζημίωση, παροχή παροχών και κινήτρων, αξιολόγηση, διατήρηση, σχεδιασμός σταδιοδρομίας, ποιότητα εργασιακής ζωής, πειθαρχία εργαζομένων, σεξουαλική παρενόχληση, έλεγχος ανθρώπινου δυναμικού, διατήρηση εργασιακών σχέσεων, φροντίδα για την ευημερία των εργαζομένων και θέματα ασφάλειας, επικοινωνία με όλους τους εργαζόμενους σε όλα τα επίπεδα και διατήρηση της ευαισθητοποίησης και της συμμόρφωσης με την τοπική, πολιτειακή και ομοσπονδιακή εργατική νομοθεσία.

Ο ιστορικός εμπειρικός κανόνας για τις απαιτήσεις στελέχωσης Ανθρώπινου Δυναμικού είναι ότι πρέπει να προσλαμβάνεται ένας επαγγελματίας που να ειδικεύεται στο κομμάτι αυτό πλήρους απασχόλησης για κάθε 100 υπαλλήλους.¹ Η πραγματική αναλογία για μια επιχείρηση μπορεί να ποικίλλει ανάλογα με παράγοντες όπως ο βαθμός συγκέντρωσης ανθρώπινου δυναμικού, η γεωγραφική κατανομή των υπαλλήλων που εξυπηρετούνται, το επίπεδο πολυπλοκότητας των εργαζομένων και η σχετική πολυπλοκότητα του οργανισμού.

Σημασία του Ανθρώπινου Δυναμικού

Πίσω από την παραγωγή κάθε προϊόντος ή υπηρεσίας υπάρχει ανθρώπινο μυαλό, προσπάθεια και “ανθρωπόωρες” (εργάσιμες ώρες). Κανένα προϊόν ή υπηρεσία δεν μπορεί να παραχθεί χωρίς τη βοήθεια του ανθρώπου. Ο άνθρωπος είναι θεμελιώδης πόρος για την κατασκευή ή την δημιουργία οποιουδήποτε έργου. Κάθε οργανισμός επιθυμεί να έχει εξειδικευμένους και ικανούς ανθρώπους για να κάνουν τον οργανισμό τους ικανό και καλύτερο. Ως εκ τούτου, η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού προορίζεται

¹ Kabene S. (2006), *The importance of human resources management in health care: a global context*, διαθέσιμο στο: <https://human-resources-health.biomedcentral.com/articles/10.1186/1478-4491-4-20>

για τη σωστή χρήση του διαθέσιμου εξειδικευμένου εργατικού δυναμικού και επίσης για την αποτελεσματική χρήση του υπάρχοντος ανθρώπινου δυναμικού στον οργανισμό. Το καλύτερο παράδειγμα στην παρούσα κατάσταση είναι ότι η παγκόσμια βιομηχανία αντιμετωπίζει σοβαρή έλλειψη ειδικευμένου εργατικού δυναμικού. Αναμένεται να τριπλασιαστεί την επόμενη δεκαετία από το σημερινό 30%, θα επηρεάσει αρνητικά τη συνολική παραγωγικότητα.²

Σήμερα πολλοί ειδικοί ισχυρίζονται ότι οι μηχανές και η τεχνολογία αντικαθιστούν το ανθρώπινο δυναμικό και ελαχιστοποιούν τον ρόλο ή την προσπάθειά τους. Ωστόσο, η τεχνολογία κατασκευάζεται μόνο από τον άνθρωπο και πρέπει να λειτουργεί ή τουλάχιστον να παρακολουθείται από ανθρώπους και αυτός είναι ο λόγος που οι εταιρείες αναζητούν πάντα ταλαντούχους, ειδικευμένους και καταρτισμένους επαγγελματίες για συνεχή ανάπτυξη του οργανισμού.

Ως εκ τούτου, οι άνθρωποι είναι ζωτικής σημασίας πλεονεκτήματα για κάθε οργανισμό, αν και σήμερα πολλά καθήκοντα έχουν παραδοθεί στην τεχνητή νοημοσύνη, αλλά δεν διαθέτουν ικανότητες κρίσης που δεν μπορούν να συνδυαστούν με το ανθρώπινο μυαλό.

1.1 Ορισμός και σκοπός

Η έννοια του ανθρώπινου δυναμικού εμφανίστηκε για πρώτη φορά στις αρχές της δεκαετίας του 1960, όταν άρχισε να αναδύεται η αξία των εργασιακών σχέσεων και νέες έννοιες όπως τα κίνητρα, η εταιρική ενσυναίσθηση, η αξιολόγηση και η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού άρχισαν να αποκτούν δομική σημασία στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού σε μια επιχείρηση ή έναν οργανισμό. Ο όρος “ανθρώπινοι πόροι”

² Human Resource Management, *What is Human Resource Management? - HRM Definitions - Functions - Objectives*, πηγή: <https://www.whatishumanresource.com/human-resource-management>

αναφέρεται στα άτομα που εργάζονται σε μια επιχείρηση ή οργανισμό και περιγράφει το τμήμα της επιχείρησης ή του οργανισμού που είναι υπεύθυνο για θέματα ανθρώπινου δυναμικού. Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΠ) είναι η διαχείριση των ανθρώπινων πόρων ενός οργανισμού, δηλαδή των ανθρώπινου δυναμικού. Έχει υπό την ευθύνη της να προσελκύει, να επιλέγει να καταρτά, να αξιολογεί αλλά και να επιβραβεύει το εργατικό δυναμικό, να διαμορφώνει το εταιρικό κλίμα, να διαφυλάσσει τις αρμονικές σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων -υφισταμένων και προϊσταμένων- και τέλος, να συμμορφώνεται με τις εκάστοτε νομοθεσίες λειτουργώντας επιτελικά στην οργανωτική συγκρότηση του εκάστοτε οργανισμού.³

Η “Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων” αποτελεί έναν σύγχρονο όρο που έχει αποδοθεί πιστά από τον διεθνή όρο Human Resources Management (HRM) και γίνεται χρήση αυτού ώστε να περιγραφεί η επίβλεψη αλλά και η αντιμετώπιση όλων των θεμάτων που άπτονται των απασχολούμενων και γενικά των εργαζομένων σε έναν οργανισμό. Η έννοια του ΔΑΠ αποτελεί εξέλιξη του πιο γενικού πλέον «τμήματος προσωπικού» που ασχολείται κυρίως με θέματα διεκπεραίωσης και είναι μια σύγχρονη προσέγγιση στη συνολική διαχείριση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού σε μια επιχείρηση ή οργανισμό. Η διαχείριση ανθρώπινων πόρων περιλαμβάνει επίσης την ανάπτυξη και εφαρμογή προγραμμάτων που έχουν σχεδιαστεί για να αυξήσουν την αποτελεσματικότητα μιας επιχείρησης ή οργανισμού. Καλύπτει όλο το φάσμα της δημιουργίας, διαχείρισης και καλλιέργειας υγιών και αποτελεσματικών σχέσεων εργοδότη-εργαζομένου.

Στις σύγχρονες εταιρείες και οργανισμούς, τα τμήματα ανθρώπινου δυναμικού είναι υπεύθυνα για να:

³ Fening, F., Amaria, P. (2011), pp. 23-54: *Impact of human resource management practices on small firm performance in a country in recession*, American Journal of Business Research

- αναζητούν, επιλέγουν Άτομα που να καλύπτουν τις προδιαγραφές και τα κριτήρια και να προετοιμάζουν προγράμματα προετοιμασίας νέων εργαζομένων.
- εφαρμόζουν προγράμματα στα οποία παρουσιάζονται οι παροχές των εργαζομένων • δημιουργούν προγράμματα κατάρτισης και καλλιέργεια δεξιοτήτων για τους υπαλλήλους
- δημιουργούν προγράμματα επαγγελματικής ανάπτυξης για τους εργαζόμενους εντός του οργανισμού προσανατολισμού νέων εργαζομένων.
- εκπαιδεύουν τους εργαζόμενους και να τους βοηθούν να εξελίσσονται επαγγελματικά μέσα στον οργανισμό
- παρέχεται ασφαλιστική κάλυψη στους εργαζόμενους
- αξιολογείται το προσωπικό και παρέχουν προγράμματα βελτίωσης και επιβράβευσης • εφαρμόζεται ο κώδικας δεοντολογίας του οργανισμού και να επιβάλλονται κυρώσεις όταν αυτό δεν γίνεται
- εφαρμόζεται ό,τι προβλέπεται από την σχετική εργατική νομοθεσία
- τηρούνται όλοι οι κανόνες ασφαλείας και να λαμβάνουν χώρα απαραίτητες ενέργειες σε περίπτωση που υπάρξει κάποιο ατύχημα

Φυσικά, κανένας ορισμός της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων δεν θα ήταν πλήρης χωρίς περαιτέρω επεξήγηση των όρων «ανθρώπινοι πόροι» και «διαχείριση». Πρώτον, τα άτομα με μια σειρά από ικανότητες, ταλέντα και δεξιότητες στο εργασιακό περιβάλλον επηρεάζουν την παραγωγικότητα, την ποιότητα και την κερδοφορία μιας επιχείρησης ή οργανισμού. Είναι το άτομο που υπηρετεί τη συνολική στρατηγική και τον προγραμματισμό του οργανισμού στον οποίο ανήκουν και επιτυγχάνει στόχους, όπως η παραγωγή αγαθών και η παροχή υπηρεσιών. Έτσι, τα άτομα είναι «ανθρώπινο δυναμικό» λόγω των ρόλων που αναλαμβάνουν να οργανώσουν και να εκτελέσουν την εργασία. Οι θέσεις εργασίας πρέπει να ορίζονται και να περιγράφονται με τρόπο σχεδιασμένο ώστε

να μεγιστοποιείται η συμβολή των εργαζομένων (πόροι) στην επίτευξη των ποιοτικών και ποσοτικών στόχων της επιχείρησης ή του οργανισμού.⁴ Οι Bratton and Gold (2007) δίνουν ορισμό για την ΔΑΠ ως όλες εκείνες τις διαδικασίες που επικεντρώνονται και ειδικεύονται στο να διαχειρίζονται τους ανθρώπους σε εταιρείες και χώρους εργασίας. Με το να εφαρμόζει όλες αυτές τις καλές πρακτικές της ΔΑΠ ένας οργανισμός εργασίας ή μία εταιρεία είναι σαν να τοποθετείται στο πλευρό των εργαζομένων αναγνωρίζοντας ότι αυτοί παίζουν καταλυτικό ρόλο για την ομαλή λειτουργία την καλύτερη αποτελεσματικότητα αλλά και την επίτευξη του καλύτερου δυνατού βιώσιμου στόχου. Θα πρέπει ήδη στον στρατηγικό σχεδιασμό της εκάστοτε εταιρείας να ενσωματώνονται οι πρακτικές ΔΑΠ όπως επίσης και η διεύθυνση του ανθρώπινου δυναμικού να έχει ανοιχτή επικοινωνία με τις διευθύνσεις των υπολοίπων παραρτημάτων της εταιρείας. Υπάρχουν ήδη μελέτες που τεκμηριώνουν ότι με το να εφαρμόζονται οι ΔΑΠ πρακτικές υπάρχει η δυνατότητα να οδηγηθεί ο εκάστοτε οργανισμός σε αντικειμενικά επιχειρησιακά αποτελέσματα που μπορούν να μετρηθούν.⁵ Επίσης σύμφωνα με άλλες μελέτες τεκμηριώνεται ότι όταν εφαρμόζονται οι πρακτικές ΔΑΠ είτε μεμονωμένα είτε σε ένα συλλογικό πλαίσιο, προκύπτουν άμεσα θετικά αποτελέσματα είτε σε ατομικό είτε σε συλλογικό επίπεδο.⁸

Το κοινό στοιχείο που παρουσιάζεται σε αυτές τις μελέτες είναι τα θετικά αποτελέσματα που επιφέρει η ορθή διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού και αυτό μέσω της διαμόρφωσης θετικής στάσης και συμπεριφοράς όλων των εργαζομένων και υπαλλήλων. Η συμπεριφορά των εργαζομένων επηρεάζεται θετικά είτε λόγω της ίδιας τους της απόδοσης της προσωπικής, είτε ακόμα και από όλα εκείνα τα κίνητρα που βελτιστοποιούν

⁴ Bratton, J., & Gold, J. (2012) *Human Resource Management: Theory and Practice*, 4th Edition, Houndmills: Macmillan.

⁵ Huselid, M (1995), pp 636- 672: *The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance*, *Academy of Management Journal* ⁸ Becker B. & Gerhart B. (1996), pp.779-801: *The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects*, *Academy of Management Journal*

την παραγωγικότητα τους είτε σε ατομικό είτε σε ομαδικό επίπεδο.⁶ Μία κοινή αποδοχή στην οποία συγκλίνουν οι περισσότεροι μελετητές είναι πως όταν εφαρμόζονται οι λειτουργίες διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού η εργασιακή συμπεριφορά του εργαζομένου επηρεάζεται και επιφέρει θετικά αποτελέσματα τόσο στην ατομική όσο και την συλλογική απόδοση.⁷

Θα μπορούσε να αποδοθεί στην διαχείριση των ανθρώπινων πόρων ο όρος ενός συνόλου ολοκληρωμένων διαχειριστικών δραστηριοτήτων και καθηκόντων που έχουν σχέση με την εξέλιξη αλλά και την ανάπτυξη ειδικευμένου ανθρώπινου δυναμικού. Αυτό το ανθρώπινο δυναμικό που εξειδικεύεται και ολοένα εξελίσσεται στο εκάστοτε αντικείμενό του, διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην συνολική αποτελεσματικότητα της κάθε εταιρείας ώστε να επιτευχθούν οι στρατηγικοί στόχοι μέσα στο χρονοδιάγραμμα που έχει τεθεί από την διοίκηση. Η στρατηγική της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού σαν έννοια ποικίλει, ωστόσο όσο περνάει ο καιρός και γίνεται αξιολόγηση των στοιχείων που εφαρμόζονται σε διαφορετικά μοντέλα διοίκησης υπάρχει η γενική παραδοχή ότι νέες ιδέες σχετικά με την ΔΑΠ μπορούν να εφαρμοστούν στη συνθήκη της εργασίας και να συμπεριλαμβάνουν όλες τις δραστηριότητες της ΔΑΠ σαν ένα ολοκληρωμένο σύνολο, το οποίο εάν γίνει σωστός σχεδιασμός επέρχονται ευεργετικά αποτελέσματα.⁸ (Bratton & Gold, 2012). Το μόνο σίγουρο είναι ότι η στρατηγική ΔΑΠ είναι άκρως απαραίτητη στο περιβάλλον των σύγχρονων εταιρειών και οργανισμών που συνεχώς μεταβάλλεται.

Ένα κριτήριο που παίζει σημαντικό ρόλο στην στρατηγική της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού είναι οι εκάστοτε διευθύνσεις των επιμέρους κλάδων και τμημάτων των οργανισμών να υιοθετούν προοπτική τέτοια, ώστε να είναι σε θέση να

⁶ Guest E., (2011), pp.4-11: *Human resource management and performance: Still searching for some answers*, HR Management Journal

⁷ Jackson E., Schuler. S., Jiang K. (2014), pp. 1-55: *An aspirational framework for strategic human resource management*, The Academy of Management Annals

⁸ Bratton & Gold (2012), *Human Resource Management: Theory and Practice*, Palgrave Macmillan

αναγνωρίσουν τους δεσμούς που είναι κρίσιμοι ανάμεσα στους οργανωτικούς, τεχνικούς, οικονομικούς και ανθρώπινους πόρους.⁹

Συνοψίζοντας όλα όσα προαναφέρθηκαν Μπορεί να υπάρχει το συμπέρασμα ότι η κάθε πρακτική διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να έχει στρατηγικό προσανατολισμό προς τις σωστές πρακτικές εργασίες που αποφέρουν και υψηλή απόδοση σε συνδυασμό με mentoring που προωθεί την ενθάρρυνση και επιβράβευση μέσα από κίνητρα και ηθικές ανταμοιβές. Κάτι τέτοιο προσφέρει την δυνατότητα στην εταιρεία ή τον οργανισμό να πετυχαίνει τους στόχους, αξιοποιώντας στο έπακρο τις δυνατότητες και τις ανάγκες του εργατικού δυναμικού του.

1.2 Λειτουργίες και Προγραμματισμός

Η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού ακολουθείται από διάφορες λειτουργίες που αφορούν διευθυντικά, επιχειρησιακά και άλλα εξειδικευμένα καθήκοντα που εκτελούνται κατεξοχήν από επαγγελματίες με την κατάλληλη εκπαίδευση και επαρκή εμπειρία, ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι του εκάστοτε οργανισμού ή της εκάστοτε εταιρείας ακολουθώντας την υλοποίηση που έχει τεθεί σαν συγκεκριμένη στρατηγική ΔΑΠ για τον κάθε οργανισμό.

Όλοι οι λειτουργικοί τομείς μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού, όπως είναι η διαχείριση της παραγωγής, των οικονομικών, του marketing, κλπ, αφορούν στην ΔΑΠ. Δηλαδή η επικεφαλής διεύθυνση του εκάστοτε τμήματος με το σχεδιάγραμμα του “από πάνω προς τα κάτω”, εφαρμόζει διαχειριστικές λειτουργίες που αφορούν στο προσωπικό του τομέα ευθύνης του.

⁹ Fottler, M., & Khatri, N. (2010), *Strategic Human Resource Management in Health Care*. Bingley, Emerald Group Publishing, UK

Πιο συγκεκριμένα, οι οργανωτικές λειτουργίες για τις οποίες πρέπει η εκάστοτε εταιρεία να χρησιμοποιεί την ΔΑΠ, είναι οι εξής:¹⁰

- ώστε να δημιουργείται και να εφαρμόζεται εταιρικός κώδικας λειτουργίας και συμπεριφοράς,
- ώστε να εφαρμόζονται οι διαδικασίες για να προσλαμβάνεται και να επιλέγεται το εργατικό δυναμικό,
- να εφαρμόζεται και να υλοποιείται ο στρατηγικός σχεδιασμός,
- να αναλύεται και να σχεδιάζεται η εργασία καθώς και να παρέχονται ευκαιρίες εξέλιξης και σταδιοδρομίας,
- να εφαρμόζονται σωστά όλα τα προγράμματα που αφορούν στην ασφάλεια και την υγειονομική περίθαλψη, καθώς και τα προγράμματα παροχών για το ανθρώπινο δυναμικό
- να υπάρχει μία εναρμόνιση με τα σωματεία των εργαζομένων και όπου αυτό κρίνεται απαραίτητο να εφαρμόζονται πειθαρχικοί έλεγχοι.

Αναφορικά τώρα με τον προγραμματισμό, ο βασικότερος στόχος της ΔΑΠ για αυτόν, είναι η διαμόρφωση και εξασφάλιση συγκεκριμένων στρατηγικών για την ανάπτυξη του που ταυτόχρονα να εξυπηρετούνται οι ποιοτικοί και ποσοτικοί στόχοι της εταιρείας/οργανισμού προκειμένου να διασφαλίζεται μία σταθερή πορεία αναπτυξιακή. Το πλαίσιο που διαμορφώνουν οι απαιτήσεις για την κάθε θέση εργασίας εξειδικεύεται από τον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού που καθορίζει και τον κάθε ρόλο στην ιεραρχία αλλά και όλους τους τρόπους για να προσελκυθούν άτομα με τις κατάλληλες δεξιότητες και εμπειρία που απαιτείται για την κάθε μία θέση. Επίσης μέσα από τον προγραμματισμό των ανθρώπινων πόρων εξασφαλίζεται η σύνδεση και η επαφή όλων των στρατηγικών στόχων της εταιρείας με τον ακριβή ρόλο της Διοίκησης

¹⁰ Mathis R., Jackson J. (2006), *Human Resource Management*, Thomson/South-western

Ανθρώπινων Πόρων ώστε να προσεγγιστούν, να προσληφθούν, να εκπαιδευτούν και να διατηρηθούν οι καταλληλότεροι άνθρωποι πόροι. Ο προγραμματισμός προϋποθέτει ένα σαφές στρατηγικό σχέδιο, μια διαδικασία που απαιτεί τη συλλογή επαρκών και επικυρωμένων πληροφοριών για τη λήψη αποφάσεων που θα επηρεάσουν καθοριστικά την επιτυχία του οργανισμού. Η πρόσληψη και η επιλογή είναι μια αμφίδρομη διαδικασία κατά την οποία ο εργοδότης επιλέγει το άτομο και το άτομο επιλέγει τον εργοδότη. Είναι μια διαδικασία κατά την οποία συναντώνται άτομα που αναζητούν εργασία και αιτούντες. Η πρόσληψη και η επιλογή εργαζομένων για έναν οργανισμό είναι μια επένδυση που πολλοί θεωρούν την πιο σημαντική. Ο σχεδιασμός ανθρώπινων πόρων είναι η διαδικασία σύνδεσης των αναγκών ανθρώπινου δυναμικού ενός οργανισμού με το στρατηγικό του σχέδιο για να διασφαλιστεί ότι οι άνθρωποι είναι επαρκείς, καταρτισμένοι και ικανοί να επιτύχουν τους στόχους και τη συνολική αποστολή του οργανισμού. Αποτελεί οργανωτικό στοιχείο ζωτικής σημασίας ώστε να διατηρηθεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στο συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον, και μειώνει τον κίνδυνο να γίνουν αστοχίες σε προσλήψεις και στην συνεπακόλουθη ανάγκη για αντικατάσταση εργαζομένων.

Ο προγραμματισμός σαν έννοια συμπεριλαμβάνει πολλά περισσότερα στον όρο από τα αποτελέσματα ενός γραφήματος που αναδεικνύει το ποιος θα αναλάβει τις θέσεις εργασίας που προβλέπονται. Επιπροσθέτως, λαμβάνοντας υπόψη τα αποτελέσματα της αξιολόγησης απόδοσης του οργανισμού οφείλει συνεκτιμώντας εξωτερικό περιβάλλον και προοπτικές εξέλιξης να είναι σε θέση να υποδείξει την προοπτική αλλά και το μέγεθος της εταιρείας ή οργανισμού όπως επίσης και τις θέσεις εργασίας που απαιτούνται για το μέλλον. Το γεγονός ότι η ανάγκη να αυξάνονται τα προσωπικά και ποιοτικά μεγέθη διαρκώς συνεχίζεται, όπως και η συνεχόμενη αναζήτηση νέου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που πιέζει, διατηρώντας παράλληλα τις θεμελιώδεις αξίες (mission statements) των οργανισμών, έχει αναδείξει τον προγραμματισμό ως μία από τις πιο

μεγάλες προκλήσεις της ΔΑΠ που πια η διαχείριση του προσωπικού με παραδοσιακές μεθόδους έχει ξεπεραστεί. Κάτι τέτοιο αποτελεί πλέον ειδικά στον κλάδο των υπηρεσιών παροχής υγειονομικής περίθαλψης, μία ξεκάθαρα επιτακτική ανάγκη.

Ο σχεδιασμός του ανθρώπινου δυναμικού απαιτεί μια ολοκληρωμένη στρατηγική προοπτική εστιασμένη στην επιλογή, τη χρήση και τη διατήρηση πολύτιμων ανθρώπινων πόρων. Η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού δεν μπορεί πλέον να θεωρείται απλώς ένα λειτουργικό επάγγελμα. Η στρατηγική ΔΑΠ αποτελεί μέρος μιας ανταγωνιστικής στρατηγικής, επειδή η ΔΑΠ υποχρεούται να λαμβάνει επενδυτικές αποφάσεις με μακροπρόθεσμο αντίκτυπο.

Οι εργαζόμενοι είναι τα πιο σημαντικά ενδιαφερόμενα μέρη.¹¹ Η εργασιακή συμπεριφορά και η απόδοσή τους θα πρέπει να αξιολογούνται και να αναγνωρίζονται από τη διοίκηση, ειδικά σε οργανισμούς υγειονομικής περίθαλψης. Η φύση της εργασίας, και ο τρόπος με τον οποίο τα τμήματα και οι διευθυντές γραμμής οργανώνουν την εργασία, είναι ένα σημαντικό μέρος του σχεδιασμού των ανθρώπινων πόρων.

1.3 Αποδοχές και Αμοιβές

Το σύνολο των οικονομικών απολαβών ενός εργαζόμενου αποτελούν τις αποδοχές και σε αυτές περιλαμβάνονται τόσο ο σταθερός μισθός όσο και κάθε άλλη επιπρόσθετη χρηματική αμοιβή όπως μπόνους, απολαβές από εργασία υπερωριακή, ειδικό επίδομα, κλπ. Στις ειδικές παροχές που μπορεί να απολαμβάνει ένας εργαζόμενος από τον εργοδότη του κάποιες φορές έχουν την μορφή οικονομικών αποδοχών ενώ κάποιες άλλες όχι. Σε αυτές που δεν απολαμβάνει σε χρηματική μορφή άμεσα ο εργαζόμενος μπορούν να συμπεριληφθούν για παράδειγμα τα εισιτήρια για ένα εστιατόριο, ένα ταξίδι που

¹¹ Fottler, M., & Khatri, N. (2010), *Strategic Human Resource Management in Health Care*. Bingley, Emerald Group Publishing, UK

διοργανώνεται κάθε χρόνο ή ακόμα και η παροχή σε επιπλέον συσκευής τηλεφώνου ή αυτοκινήτου που αποτελούν και το πιο διαδεδομένο είδος παροχής. Η διαμόρφωση σχεδίων αποδοχών των εργαζομένων είναι μια από τις πιο σημαντικές λειτουργίες της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού, διότι αντιμετωπίζει τα βασικά ζητήματα των εργασιακών σχέσεων. Το θέμα των μισθών υπήρξε και αποτέλεσε αντικείμενο πολυάριθμων μελετών και ερευνών διαχρονικά. Σκοπός τους είναι να διαμορφώσουν το βέλτιστο σύστημα αμοιβών, το οποίο θα καλύπτει τις οικονομικές ανάγκες του εργαζομένου, προάγοντας παράλληλα τη θετική στάση και συμπεριφορές του εργαζομένου απέναντι στην εργασία, την πίστη στον οργανισμό στον οποίο εργάζεται και την εμπιστοσύνη στη διοίκηση. Η μεταβλητή αμοιβή, γνωστή και ως ενδεχόμενη αμοιβή, είναι μια κατάσταση όπου μέρος ή το σύνολο του μισθού ενός υπαλλήλου εξαρτάται άμεσα από κάποιο μετρήσιμο δείκτη απόδοσης. Οι συνήθεις τύποι μεταβλητής αποζημίωσης είναι οι αποζημιώσεις που σχετίζονται με την απόδοση και οι αποζημιώσεις που σχετίζονται με το μόνους κέρδους. Η μεταβλητή αμοιβή επίσης Αποτελεί από τα βασικότερα στοιχεία άσκησης ΔΑΠ που στόχο έχει να επιτευχθεί το βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για μία εταιρεία ή έναν οργανισμό.¹² Μέχρι σήμερα δεν έχει υπάρξει η δυνατότητα να συλλεχθούν τα απαραίτητα εμπειρικά στοιχεία που να αποδεικνύουν τον βαθμό στον οποίο η μεταβλητή αμοιβή επηρεάζει θετικά την απόδοση και την διάθεση του εργαζόμενου ή αντιθέτως αν λειτουργεί αποτρεπτικά συνδεδεμένη με φαινόμενα εργασιακού άγχους που σαν αποτέλεσμα σε βάθος χρόνου υποβαθμίζουν ακόμα και την ποιότητα ζωής του εκάστοτε υπαλλήλου. Η πλέον διαδεδομένη πρακτική στο να παρέχονται κίνητρα που βασίζονται σε στρατηγικό σχεδιασμό συγκεκριμένων στόχων (SMART objectives) προσφέρεται σε δύο βασικές μορφές: είτε με κάποια

¹² Kabene S. (2006): *The importance of human resources management in health care: a global context*, Human Resources for Health, διαθέσιμο στο: <https://human-resourceshealth.biomedcentral.com/articles/10.1186/1478-4491-4-20>

επιπλέον αμοιβή σε ατομικό επίπεδο (bonus), είτε σε όλο το σώμα της εταιρείας, με το διανεμηθεί από τα καθαρά έσοδα μέρισμα.¹³

Οι μισθοί των εργαζομένων, τα επιπλέον μόνους αλλά και οι παροχές που δεν είναι σε μορφή οικονομικής απολαβής που προσφέρονται από την εκάστοτε εταιρεία με απώτερο σκοπό γίνει προσέλκυση εξειδικευμένων και αξιόλογων εργαζομένων που θα είναι σε θέση να καλύψουν και να πετύχουν τον στρατηγικό σχεδιασμό, συμβάλλοντας στο να επιτευχθούν οι στόχοι που έχουν τεθεί, περιλαμβάνονται στο σύγχρονο πακέτο αποδοχών (remuneration package). Ειδικά σε ότι αφορά στις υπηρεσίες παροχής υγειονομικού προϊόντος αποτελεί ανάγκη πρόσθετου κινήτρου το να προσελκυσθούν ικανοί και καταξιωμένοι επιστήμονες που θα αποτελούν το ανθρώπινο δυναμικό, καθώς θα πρέπει να υπάρχει δυνατότητα για επιστημονική έρευνα, διαρκή εκπαίδευση, κλπ. Βασικοί παράγοντες που χρειάζεται να λαμβάνονται υπόψη από το τμήμα ΔΑΠ ώστε να διαμορφώνονται τα κατάλληλα πακέτα αποδοχών των επαγγελματιών στον κλάδο της Υγείας (ιατρικό, νοσηλευτικό, παραϊατρικό προσωπικό).¹⁴

1.4 Προγράμματα Κατάρτισης Προσωπικού

Μέσα στον εκάστοτε οργανισμό λαμβάνουν χώρα οργανωμένες εκπαιδευτικές διαδικασίες με απώτερο σκοπό να εξελιχθούν και να αναπτυχθούν οι δεξιότητες των εργαζομένων, πράγμα που, σε βάθος χρόνου αυξάνει και την αποτελεσματικότητα και της απόδοσή τους.

Όταν εκπονούνται προγράμματα κατάρτισης και εφαρμόζεται μία συνεχής εκπαίδευση του εργατικού προσωπικού, επιτυγχάνεται και μία από τις βασικότερες λειτουργίες της

¹³ Brymer R. (1991):pp 58-67: *Employee empowerment: a guest-driven leadership strategy*, The Cornell HRA

¹⁴ Λυμπέρης Ν. (2017), *Ανθρώπινο δυναμικό και υπηρεσίες υγείας, η περίπτωση του NHS UK*, Παν/μιο Πελοποννήσου, διαθέσιμο στο: <https://amitos.library.uop.gr/xmlui/bitstream/handle/123456789/3626/Liberis%20MDE.pdf?sequence=1>

ΔΑΠ που στόχο έχει την τήρηση του επιθυμητού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της εταιρείας. Στους τύπους των εκπαιδευτικών προγραμμάτων συγκαταλέγονται μεταξύ άλλων η εκπαίδευση για προσανατολισμό, εργασία, ασφάλεια αλλά και η επαναληπτική/επανορθωτική εκπαίδευση ώστε να ενισχυθούν οι δεξιότητες του εργατικού δυναμικού και να εξαλειφθούν τυχόν αδυναμίες και κωλύματα.¹⁵

Στα οφέλη και αποτελέσματα που επιδιώκονται μέσα από την εκπαιδευτική διαδικασία, μπορούν να συμπεριληφθούν τα εξής:

-Αυξάνει την παραγωγικότητα του εκπαιδευόμενου ως αποτέλεσμα της αύξησης των γνώσεων του, της ανάπτυξης των δεξιοτήτων του και της βελτίωσης των ικανοτήτων του.

-Συμβάλλει στη μείωση των σφαλμάτων και αστοχιών κατά τη διάρκεια της εργασίας, γεγονός που οδηγεί στην αύξηση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών -Ενισχύει το ηθικό των εργαζομένων και ενδυναμώνει τη σχέση τους με το αντικείμενο της εργασίας τους.

-Βελτιώνει την εμπιστοσύνη μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων, καθώς και τις σχέσεις τους.

Ιδιαίτερα για τους Επαγγελματίες της Υγείας είναι απαραίτητο να τους παρέχεται η δυνατότητα διαρκούς εκπαίδευσης και ενημέρωσης, ώστε να εξελίσσονται και να συμβαδίζουν πάντα με την τις εξελίξεις στο χώρο της Ιατρικής και της βιοτεχνολογίας ώστε να μπορούν να ανταποκριθούν στο έργο που καλούνται να επιτελέσουν.

1.5 ο ρόλος της στην ενδυνάμωση των εργαζομένων

¹⁵ S. Lamba, N. Choudhary, (2013), pp. 407-423, *Impact of HRM practices on organizational commitment of employees*, International Journal of Advancements in Research & Technology, vol.2

Τα βασικότερα στοιχεία που ακολουθούν τις νέες τάσεις σε ότι αφορά στην ενδυνάμωση του εργατικού ανθρώπινου δυναμικού είναι τα εξής:

- ο προγραμματισμός της ΔΑΠ να συνδέεται με τους στρατηγικούς στόχους του οργανισμού.
- το να συμμετέχουν ενεργά, ασκώντας τα καθήκοντά τους, τα διοικητικά στελέχη.
- Να ενισχυθεί και να ενδυναμωθεί η σχέση μεταξύ του διοικητικού προσωπικού και του εργατικού δυναμικού.
- να εξελίσσονται οι δομές των σχέσεων εργοδοσίας - σωματείων

Όταν αρχίζουν να προσδιορίζονται οι στρατηγικές ανάγκες, Που ουσιαστικά προσδιορίζονται σύμφωνα με τους στόχους που έχει θέσει η επιχείρηση και κάνουν αναφορά στη διακήρυξη της αποστολής της, αρχίζει να γίνεται και η προσπάθεια για να αντιμετωπιστεί στρατηγικά η ΔΑΠ.¹⁶

Αυτές οι ανάγκες αλλά και οι στόχοι της εκάστοτε επιχείρησης ή του εκάστοτε οργανισμού επαναπροσδιορίζονται διαρκώς και με ταχύτατους ρυθμούς, ούτως ώστε η επιχείρηση ή ο οργανισμός να προσαρμοστεί και να αναπτυχθεί σε μία προσπάθεια να επιβιώσει. Όταν όλες αυτές οι αλλαγές είναι πειστικές όλο το εργατικό δυναμικό του οργανισμού αδυνατεί να θέσει στόχους μακροχρόνιου προγραμματισμού. Για τον λόγο αυτό πρέπει να υιοθετηθούν όλες οι διαδικασίες της μάθησης ώστε να ανταποκρίνονται σε όλες τις ανάγκες που προκύπτουν.

Μάθηση η διαδικασία κατά την οποία δεν συγκεντρώνεται απλώς γνώση από ένα άτομο, αλλά οι συμπεριφορές με τις οποίες συλλογικά όλο το δυναμικό ενός οργανισμού εξελίσσει τις ήδη υπάρχουσες γνώσεις του, το αξιακό του σύστημα, τον τρόπο που σκέφτεται και γενικότερα την φιλοσοφία που πρεσβεύει. Η διαδικασία της μάθησης συμβαδίζει με αυτήν της εκπαίδευσης καθώς μέσα από αυτήν επέρχονται αλλαγές,

¹⁶ Storey, J. (2014), *New Perspectives on Human Resource Management*, Routledge

πειραματισμοί αλλά αναπτύσσονται και νέες γνώσεις που αναδιαμορφώνουν τις αξίες κι έτσι, την συλλογική δράση. Είναι δηλαδή από τα βασικότερα κριτήρια ώστε να αντιμετωπιστούν οι αλλαγές Και να βοηθηθούν οι οργανισμοί να προσαρμοστούν.

Η αλληλουχία και η σύνδεση με επιμέρους πολιτικές αποτελούν από τα βασικότερα χαρακτηριστικά που συνδέουν την διοίκηση ανθρώπινων πόρων με τον στρατηγικό σχεδιασμό και τους στόχους του οργανισμού.¹⁷ Για να μπορούν να εφαρμοστούν αυτά τα έργα πρέπει να πληρούνται και κάποια βασικά χαρακτηριστικά, όπως και ικανότητες, ώστε να συνδυάζονται με τέτοιο τρόπο που θα οδηγούν σε συμπεριφορές που στόχο θα έχουν να επιτευχθούν όλοι οι στόχοι του οργανισμού. Δύο είναι οι κατευθύνσεις μέσα από τις οποίες επιτυγχάνεται αυτός ο συνδυασμός:¹⁸

- είτε με τρόπο “κάθετο” ούτως ώστε Οι πολιτικές που έχει θέσει το προσωπικό να είναι σε θέση να συνδυαστούν να όλα τα βήματα της στρατηγικής διοίκησης,
- είτε με τρόπο “οριζόντιο” ούτως να επιτυγχάνεται ο συντονισμός των συγκεκριμένων πολιτικών.

Όταν σχεδιάζεται το ανθρώπινο δυναμικό και εν προκειμένω στους κλάδους υγείας, ορθότερο είναι να μην επικεντρώνεται μόνο σε μελλοντική προσέλκυση εργατικού δυναμικού στον χώρο, αλλά να λαμβάνονται επίσης υπόψη τα ποσοτικά δεδομένα που προκύπτουν από την παροχή υπηρεσίας των επαγγελματιών υγείας. Έτσι, ένα θέμα σημασίας που πρέπει να επιλυθεί είναι να αυξηθεί η παραγωγικότητα του εργατικού δυναμικού ώστε να δύναται σε βάθος χρόνου να καταπολεμηθούν οι ελλείψεις στους χώρους υγειονομικής περίθαλψης.

¹⁷ Λυμπέρης Ν. (2017), *Ανθρώπινο δυναμικό και υπηρεσίες υγείας, η περίπτωση του NHS UK*, Παν/μιο Πελοποννήσου

¹⁸ Storey, J. (2014), *New Perspectives on Human Resource Management*, Routledge

Για την αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων στο χώρο της υγείας, έχουν ληφθεί συγκεκριμένα μέτρα από κράτη της Ευρώπης και των ΗΠΑ:¹⁹

- παροχές μπόνους σε εργαζόμενους νοσοκομείων αναλόγως με το πόσες ώρες έχουν δουλέψει σε μηνιαίο ή εβδομαδιαίο επίπεδο.
- δυνατότητα να προσαυξάνονται οι απολαβές όταν γίνονται εφημερίες
- εκπαίδευση σεμιναριακού επιπέδου του εργατικού δυναμικού στην χρήση ψηφιακών μέσων και νέων τεχνολογιών
- εφαρμογή εξειδικευμένου management σε νοσοκομεία και μονάδες υγείας
- εφοδιασμός των μονάδων και των κέντρων υγείας με μέσα σύγχρονου ηλεκτρονικού εξοπλισμού ώστε καταγράφονται και να διευθετούνται οι εργασίες
- αποσαφήνιση των αρμοδιοτήτων της εκάστοτε θέσης προσωπικού
- παρότρυνση στον θεσμό του οικογενειακού γιατρού ώστε να κατανεμηθεί ο φόρτος στις κρατικές μονάδες νοσοκομείων και παροχής υγείας.

Η *ενδυνάμωση* ως όρος, παρά το γεγονός ότι ακολουθεί τις σύγχρονες τάσεις και εξελίξεις, έχει έναν δεσμό με τις παραδοσιακές έννοιες του μάνατζμεντ.²⁰ Στις έννοιες αυτές, μεταξύ άλλων, περιλαμβάνονται οι αναθέσεις του καθηκοντολογίου και η μεταφορά εξουσίας (delegation), η συμμετοχική δράση του εργατικού δυναμικού (involvement) αλλά και η δέσμευσή του (commitment). Τέλος, βασική έννοια στην οποία συμπεριλαμβάνεται και η ενεργοποίηση του εργατικού δυναμικού είναι η υποκίνηση των υπαλλήλων (motivation). Παρά το γεγονός ότι όλες αυτές οι έννοιες έχουν κοινή θέση με την ενδυνάμωση δεν ταυτίζονται πλήρως με αυτήν, από την άποψη ότι συμπεριλαμβάνονται στον τελευταίο όρο αρκετά περισσότερα πράγματα.

¹⁹ Storey, J. (2007), *Human resource management: A critical text*, Cengage Learning EMEA

²⁰ Tourangeau A., Giovanetti P., (2002), pp.1-87: *Nursing related determinants of 30 day mortality for hospitalized patients*, Canadian Journal of Nursing Research, vol.33(4), διαθέσιμο στο: https://www.researchgate.net/publication/11372940_Nursing-Related_Determinants_of_30Day_Mortality_for_Hospitalized_Patients

Ενδεικτικά, κάποιες από τις οπτικές γωνίες που μπορεί να προσεγγιστεί ο όρος της ενδυνάμωσης:

- Στην διαδικασία της ενδυνάμωσης περιλαμβάνονται συνδυασμοί από ενέργειες που μεταβιβάζουν τις ευθύνες των προϊσταμένων και παρακινούν τους υφιστάμενους, αλλά και όλο το εργατικό δυναμικό, να ανελιχθεί. Απώτερος σκοπός πάντα εδώ είναι η επίτευξη της μεγαλύτερης δυνατής απόδοσης η οποία είναι απόρροια της ικανοποίησής τους.
- Η Ενδυνάμωση ως κατάσταση αποτέλεσμα: αφορά το πώς αισθάνονται και πώς συμπεριφέρονται οι εργαζόμενοι.

Οι ορισμοί και το πώς προσεγγίζεται θεωρητικά η έννοια της ενδυνάμωσης ποικίλουν και έχουν δοθεί από μελετητές διαφόρων ερευνών. Πιο συγκεκριμένα, ενδυνάμωση θεωρείται το σύνολο των διαδικασιών μέσω των οποίων το ανθρώπινο δυναμικό ανακτά τον έλεγχο, είτε σε συλλογικό, είτε σε ατομικό επίπεδο, του επιπέδου της ζωής του.²¹ Η ενδυνάμωση μπορεί να γίνει αποδεκτή, ως μια αύξηση στην επιρροή και τον έλεγχο μέσω της απόκτησης γνώσης και δεξιοτήτων.²²

Η ενδυνάμωση αποτελεί την διαδικασία με την οποία δίνεται στο προσωπικό πραγματική εξουσία πάνω στην εργασία προκειμένου να επιτύχει συνεχή βελτίωση και ικανοποίηση από την εργασία σε μια οργανωτική απόδοση για καλύτερα ποιοτικά προϊόντα και εξυπηρέτηση πελατών, προκειμένου να παραμείνει ανταγωνιστική. Σύμφωνα με τον Brymer²³, ενδυνάμωση είναι η διαδικασία με την οποία δίνεται στο προσωπικό μεγαλύτερη εξουσία ή δύναμη να αποκεντρώσει την διαδικασία λήψη

²¹ Somerville P. (1998): *Empowerment Through Residence*, Housing Studies v.13

²² Lyons B., Smuts C. (2001), *Participation, Empowerment and sustainability: How do the Links work?* Urban studies v.38

²³ Brymer R. (1991):pp 58-67: *Employee empowerment: a guest-driven leadership strategy*, The Cornell HRA

απόφασης, χωρίς αναφορά στα πιο υψηλά επίπεδα και για τα οποία το καθιστά υπεύθυνο, ενώ οι διευθυντές δίνουν περισσότερη διακριτικότητα και αυτονομία στο προσωπικό για την επαφή του με τον πελάτη.

Σύμφωνα με τους Randolp, Carlos και Blanchard²⁴, η ενδυνάμωση είναι το καταλληλότερο εργαλείο που αξιοποιώντας το σωστά μπορεί να αποτελέσει μια “τεχνολογία αιχμής στον αντίκτυπο που επιφέρει τόσο στο στρατηγικό πλεονέκτημα από την σκοπιά των οργανισμών, όσο και στις ευκαιρίες προς αξιοποίηση που έχει ανάγκη το εργατικό δυναμικό. Αποτελεί το μέσο παρακίνησης του εργατικού δυναμικού να συμμετέχει σαν αναπόσπαστο κομμάτι του οργανισμού, καθορίζοντας με την σειρά του την επιτυχία ή της αποτυχία του».

Επιπροσθέτως βάσει αυτού του μοντέλου καθορίζεται η ενδυνάμωση ως η σειρά ενεργειών κατά τις οποίες έχουν οι εργαζόμενοι την ελευθερία να λαμβάνουν μέρος στις διαδικασίες αλλά έχουν και την ευθύνη των συνεπειών και των αποτελεσμάτων. Βάσει της θεωρίας αυτής η ελευθερία επιτυγχάνεται μέσω του καταμερισμού των πληροφοριών προς όλους, μέσω της εξασφάλισης της αυτονομίας αφού τεθούν τα όρια και μέσω των αυτοδιοικούμενων ομάδων που παίρνουν την θέση των ιεραρχιών.

Επίσης, κατά τον Vecchio²⁵, σαν “ενδυνάμωση” ορίζονται όλες εκείνες οι τεχνικές που υποκινούν το εργατικό δυναμικό να συμμετέχει στο μέγιστο δυνατό με απώτερο σκοπό να εξασφαλιστεί η μέγιστη δυνατή απόδοσή του. Κάτι τέτοιο οδηγεί και στα ολοένα αυξανόμενα επίπεδα συμμετοχής των υπαλλήλων αλλά τους παροτρύνει και να αυτοπροσδιορίζονται.

Στην συνέχεια, ο Gandz²⁶ αναφέρει πως «μπορούμε να μιλάμε για ενδυνάμωση από την στιγμή που η διεύθυνση και τα διοικητικά στελέχη παροτρύνουν το εργατικό

²⁴ Blanchard K., Carlos J. (2000): *Τα 3 κλειδιά της Ενδυνάμωσης*, Αλκυών, Αθήνα

²⁵ Vecchio P. (1995): *Organizational Behavior*, the Dryden Press, Fort Worth

²⁶ Gandz J. (1990): p.74: *The employee empowerment era*, Business Quarterly

δυναμικό να λαμβάνει όλες τις αποφάσεις και να έχει το δικαίωμα να εγκρίνει νέες μεθόδους και διαδικασίες επί της εργασίας τους, κάτι που μέχρι πρότινος, αποτελούσε προνόμιο τόσο των διοικητικών όσο και των διευθυντικών στελεχών». Συνεχίζοντας, ο Malone²⁷ ενισχύει αυτή την θεωρία προσθέτοντας ότι η ενδυνάμωση είναι η ανάθεση και ο καταμερισμός των καθηκόντων στους υπαλλήλους όλων των στρωμάτων της ιεραρχίας καθώς όλοι πρέπει να είναι στην θέση να λαμβάνουν αποφάσεις, κάτι που ξεπερνάει και το στάδιο της απλής ανάθεσης.

Οι Bowen και Lawle στην συνέχεια αναλύουν σαν ορισμό της ενδυνάμωσης το εξής: όταν στο εργατικό δυναμικό καταμερίζονται πιο βασικά συστατικά οργάνωσης, μιλάμε για εφαρμογή της ενδυνάμωσης. Σε αυτά τα συστατικά συμπεριλαμβάνονται η ανατροφοδότηση σχετικά με την αποδοτικότητα του οργανισμού και η πληροφόρηση και η απόκτηση γνώσεων των υπαλλήλων με σκοπό να κατανοήσουν τις διαδικασίες της εταιρείας ούτως ώστε να συνεισφέρουν και στην μέγιστη δυνατή απόδοσή της. Επίσης, σαν συστατικά επίτευξης αυτού του σκοπού ορίζουν τις επιβραβεύσεις και ανταμοιβές που βασίζονται στην αποδοτικότητα αλλά και την δυνατότητα λήψης αποφάσεων που έχουν επιρροή στην οργανωτική κατεύθυνση και απόδοση.

Μέσα από ακόμα πιο πρόσφατη έρευνα συμπεραίνεται ότι η ενδυνάμωση εφαρμόζεται σωστά και υπάρχει από την στιγμή που ο εκάστοτε οργανισμός υλοποιεί διαδικασίες που ενθαρρύνουν την κατανομή των πληροφοριών σχετικά με τις γνώσεις και τις ανταμοιβές σε όλο το εύρος του. Επίσης, σε αυτή την έρευνα οι Lawler & Bowen προσθέτουν πως εάν κάποιο από όλα αυτά τα στοιχεία παραμένουν στο μηδέν, έτσι εξαιτίας της ανεπάρκειας του καταμερισμού των υπολοίπων συστατικών και η ενδυνάμωση θα είναι μηδέν.²⁸

²⁷ Malone W. (1997): *Is Empowerment just a fad? Control, decision-making and IT*, Sloan Management Review, 23-35

²⁸ Bowen E., Lawler E. (1992), p.74: *The empowerment of service workers: What, Why, How and When*, Sloan management Review, Spring

Σε αντιδιαστολή το ερευνών και μελετών που προαναφέρθηκαν, οι Conger και Kanungo τοποθετούν την ενδυνάμωση σε ένα πλαίσιο οργάνωσης, ορίζοντάς την ως το άθροισμα όλων εκείνων των κινήτρων για να υποκινηθεί το εργατικό δυναμικό ουσιαστικότερα. Στην συνέχεια οι ίδιοι βάσει της θεωρητικής επισκόπησης και βιβλιογραφικής έρευνας προσθέτουν ότι οι ερευνητές εικάζουν πώς ο ορισμός της ενδυνάμωσης απορρέει από τις διαδικασίες από τις οποίες οι υπάλληλοι στα ανώτερα ιεραρχικά στρώματα καταμερίζουν και μοιράζονται τις ευθύνες αλλά και παραχωρούν το δικαίωμα στην λήψη αποφάσεων σε όλους τους υφισταμένους τους. Συνεχίζουν σημειώνοντας ότι καταλήγουν στο πιο αντιπροσωπευτικό για αυτούς μοντέλο ενδυνάμωσης που είναι αυτό που ορίζει την διαδικασία κατά την οποία εμπλουτίζονται τα συναισθήματα όλων των μελών για μέγιστη αποτελεσματικότητα.²⁹

²⁹ Conger A., Kanungo N. (1988), p.474: *The empowerment process: Integrating theory and practice*. Academy of Management Review, v.13-3

**ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 Η Διοίκηση Ανθρώπινου
Δυναμικού στις μονάδες Υγείας**

2.1 Εισαγωγή

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

Το ανθρώπινο δυναμικό, όταν αφορά την υγειονομική περίθαλψη, μπορεί να οριστεί ως τα διάφορα είδη κλινικού και μη κλινικού προσωπικού που είναι υπεύθυνο για δημόσια και ατομική παρέμβαση στην υγεία. Ως αναμφισβήτητα η πιο σημαντική από τις εισροές του συστήματος υγείας, η απόδοση και τα οφέλη που μπορεί να προσφέρει το σύστημα εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από τις γνώσεις, τις δεξιότητες και τα κίνητρα αυτών των ατόμων που είναι υπεύθυνα για την παροχή υπηρεσιών υγείας.³⁰

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

Τόσο ο αριθμός όσο και το κόστος των αναλωσίμων υγειονομικής περίθαλψης (φάρμακα, προθέσεις και εξοπλισμός μιας χρήσης) αυξάνονται αστρονομικά, γεγονός που με τη σειρά του μπορεί να αυξήσει δραστικά το κόστος της υγειονομικής περίθαλψης. Στα δημόσια χρηματοδοτούμενα συστήματα, οι δαπάνες σε αυτόν τον τομέα μπορούν να

³⁰ Kabene S. (2006): *The importance of human resources management in health care: a global context*, Human Resources for Health, διαθέσιμο στο: <https://human-resourceshealth.biomedcentral.com/articles/10.1186/1478-4491-4-20>

επηρεάσουν την ικανότητα πρόσληψης και διατήρησης αποτελεσματικών επαγγελματιών. Τόσο στα συστήματα που χρηματοδοτούνται από την κυβέρνηση όσο και στα συστήματα που αμείβονται από τους εργοδότες, οι πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να αναπτυχθούν προκειμένου να βρεθεί η κατάλληλη ισορροπία μεταξύ προσφοράς εργατικού δυναμικού και η ικανότητα αυτών των επαγγελματιών να ασκούν αποτελεσματικά και αποδοτικά. Ένας επαγγελματίας χωρίς επαρκή εργαλεία είναι τόσο αναποτελεσματικός όσο να έχει τα εργαλεία χωρίς να είναι επαγγελματίας.³¹

Οι διευθυντές ανθρώπινου δυναμικού (HR) είναι ζωτικής σημασίας για τον κλάδο της υγειονομικής περίθαλψης. Εργαζόμενοι σε νοσοκομεία, κλινικές και ασφαλιστικές εταιρείες, αλληλεπιδρούν με διαχειριστές υγείας, κλινικούς γιατρούς και ασθενείς. Οι πολιτικές που θεσπίζονται από τους διευθυντές ανθρώπινου δυναμικού υποστηρίζουν τους στόχους μιας μονάδας και συμβάλλουν στη διασφάλιση ποιοτικής φροντίδας. Οι διευθυντές ανθρώπινου δυναμικού επιδεικνύουν επίσης εξαιρετικές επικοινωνιακές και ηγετικές δεξιότητες που τους επιτρέπουν να διαχειρίζονται προσλήψεις, εκπαίδευση, αξιώσεις και διοικητικές υποθέσεις σε έναν οργανισμό. Όσοι αναζητούν καριέρα στη διαχείριση ανθρώπινων πόρων στην υγειονομική περίθαλψη μπορούν να προετοιμαστούν με την επίδιωξη προχωρημένου πτυχίου στη διοίκηση υγείας.

Η διαχείριση ανθρώπινων πόρων στην υγειονομική περίθαλψη απαιτεί από επαγγελματίες ανθρώπινου δυναμικού να πλοηγηθούν στον εξελισσόμενο κόσμο της βιομηχανίας υγειονομικής περίθαλψης. Οι διευθυντές ανθρώπινου δυναμικού είναι κυρίως υπεύθυνοι για τη διασφάλιση της αποτελεσματικότητας των υπηρεσιών για το διοικητικό προσωπικό, τους κλινικούς ιατρούς και τους ασθενείς. Αντιμετωπίζουν επίσης τους πολλούς τομείς ανησυχίας στον κλάδο της υγειονομικής περίθαλψης,

³¹ Kabene S. (2006): *The importance of human resources management in health care: a global context*, Human Resources for Health, διαθέσιμο στο: <https://human-resourceshealth.biomedcentral.com/articles/10.1186/1478-4491-4-20>

συμπεριλαμβανομένης της διαχείρισης των οικονομικών, της προώθησης της διατήρησης των εργαζομένων και της διασφάλισης της τήρησης των κανονισμών υγειονομικής περίθαλψης. Για να αντιμετωπίσουν όλες αυτές τις ανησυχίες, οι διευθυντές ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να επικεντρωθούν στη μεγάλη εικόνα και να έχουν τις οργανωτικές δεξιότητες για να διαχειριστούν αυτούς τους διαφορετικούς τομείς.

Οι διευθυντές ανθρώπινου δυναμικού βοηθούν τις εγκαταστάσεις τους να διατηρήσουν τους υπαλλήλους τους και να τηρούν τους κανονισμούς υγειονομικής περίθαλψης παρέχοντας προγράμματα κατάρτισης και διασφαλίζοντας ότι όλο το προσωπικό είναι ενημερωμένο σχετικά με την εκπαίδευσή του. Οι διευθυντές ανθρώπινων πόρων σχεδιάζουν με τους διαχειριστές υγείας στη διαδικασία σχεδιασμού και λήψης αποφάσεων που συνεπάγεται τη λειτουργία μιας μονάδας υγειονομικής περίθαλψης. Η διαχείριση ανθρώπινων πόρων στην υγειονομική περίθαλψη απαιτεί από τους επαγγελματίες να υιοθετήσουν μια πιο πρακτική προσέγγιση που εκτείνεται πολύ πέρα από την τήρηση αρχείων και την επιβολή υγειονομικής περίθαλψης και επαγγελματικών κανονισμών.³²

2.2 Ο ρόλος της στην ποιότητα υπηρεσίας υγείας

Το δυναμικό του προσωπικού που διαχειρίζεται τους ανθρώπινους πόρους της μονάδας υγείας δεν έχουν μεν άμεση επαφή με τους ασθενείς, οι αποφάσεις δε που καλούνται να λάβουν καθώς και όλες οι ενέργειες που αυτές επιφέρουν, επηρεάζουν πάρα πολύ και άμεσα την ποιότητα της υπηρεσίας που λαμβάνουν οι ασθενείς.³³ Η εκάστοτε διεύθυνση

³² Λυμπέρης Ν. (2017), *Ανθρώπινο δυναμικό και υπηρεσίες υγείας, η περίπτωση του NHS UK*, Παν/μιο Πελοποννήσου

³³ Kabene S. (2006): *The importance of human resources management in health care: a global context*, Human Resources for Health

δηλαδή ανθρώπινων πόρων είτε των νοσοκομειακών είτε γενικά των μονάδων υγείας, έχουν υπό την ευθύνη τους όλο το προσωπικό της μονάδας, υγειονομικό ή όχι, αφού ο τελικός αποδέκτης των υπηρεσιών, που είναι ο ασθενής, επηρεάζεται από τον συνδυασμό όλων των λειτουργιών τους. Συμπεραίνεται δηλαδή ότι η αποδοτικότητα της κάθε μονάδας στο σύνολό της συνδέεται άμεσα με το συνολικό επίπεδο απόδοσης που έχει το εργατικό δυναμικό της.

Αναφορικά τώρα με την διαχείριση του προϋπολογισμού, η βιωσιμότητα κάθε νοσοκομείου εξαρτάται από την σωστή και καλά μελετημένη διαχείριση των οικονομικών του πόρων οπότε και πάλι το τμήμα των ανθρώπινων πόρων εμπλέκεται στο κομμάτι της σωστής εκτίμησης του προϋπολογισμού σε συνδυασμό με τις ανάγκες των ασθενών και της κοινωνίας. Όταν για παράδειγμα υπάρχει ανάγκη να ενισχυθεί το τμήμα με τα επείγοντα περιστατικά της μονάδας, η διεύθυνση των ανθρώπινων πόρων είναι αρμόδια για την εξεύρεση ειδικευμένου προσωπικού από συγκεκριμένες μονάδες του νοσοκομείου όπου υπάρχει πλεόνασμα. Για να επιτευχθεί κάτι τέτοιο απαιτείται από το ανθρώπινο δυναμικό συνεχής έρευνα αλλά και αξιολογήσεις αποδόσεων, κλπ, ώστε να επικαιροποιούνται οι στόχοι ανάλογα με τα δεδομένα που προκύπτουν.³⁴

Σε ό,τι αφορά τώρα στο κατά πόσο είναι επαρκές το προσωπικό απέναντι στις ανάγκες της υγειονομικής περίθαλψης, ομοίως, στο καθηκοντολόγιο της διεύθυνσης ανθρώπινων πόρων είναι να εξασφαλίζει τον επαρκή αριθμό προβλεπόμενου προσωπικού ανά τμήμα, πράγμα που, ειδικά εν μέσω ακραίων μεταβολών στις κλινικές ανάγκες περίθαλψης της εποχής και στα επιδημιολογικά και κοινωνικοπολιτικά δεδομένα, κάτι τέτοιο είναι αρκετά δύσκολο.³⁵

³⁴ Kabene S. (2006): *The importance of human resources management in health care: a global context*, Human Resources for Health

³⁵ Needleman, J., Buerhaus, P., (2002), pp.1716-1721: *Nursestaffing levels and the quality of care in hospitals*, New England Journal of Medicine, vol.346.

Οι επικεφαλής του κάθε τμήματος του νοσοκομείου οφείλουν να δίνουν επικαιροποιημένη αναφορά στο ανθρώπινο δυναμικό που και αυτό με την σειρά του πρέπει να έχει στην διάθεσή του όλα τα ιστορικά στοιχεία που αφορούν τις απαιτήσεις υγειονομικής περίθαλψης των εποχιακών αλλαγών όπως και τις τρέχουσες ανάγκες που προκύπτουν ανά πάσα στιγμή. Εδώ, σαν παράδειγμα τέτοιων αναγκών μπορεί να γίνει αναφορά στα γενικά περιφερειακά νοσοκομεία, προσβάσιμα από μεγάλες οδούς, που κατά τους θερινούς μήνες καλούνται να ανταποκριθούν κατεξοχήν σε περιστατικά τραυματισμών, ενώ κατά τους θερινούς σε παθολογικά περιστατικά.

Σε ό,τι αφορά τώρα τις εκπαιδεύσεις του προσωπικού και τις πιστοποιήσεις, μία από τις ευθύνες της διεύθυνσης του ανθρώπινου δυναμικού των νοσοκομειακών μονάδων είναι να τις τηρεί οργανωμένα στους φακέλους των υπαλλήλων του προσωπικού. Μία επιπλέον αρμοδιότητα του τμήματος διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων είναι η εξασφάλιση να διοργανώνει σεμινάρια μέσα στις νοσοκομειακές μονάδες και να αναζητά προγράμματα εκπαίδευσης από εξωτερικούς φορείς ώστε να εξασφαλίζονται και στο εργατικό δυναμικό οι απαραίτητες πιστοποιήσεις αναλόγως της ειδικότητάς τους μέσα στην μονάδα.³⁶ Σε ό,τι αφορά στον ιδιωτικό τομέα υγείας ειδικά, το ότι υπάρχει η δυνατότητα συμμετοχής σε κλινικές μελέτες στις οποίες συνεργάζονται φαρμακοβιομηχανίες, σαν επιπλέον κίνητρο χρησιμοποιούνται οι πιστοποιήσεις ώστε να προσελκυθούν ταλαντούχοι επαγγελματίες.

Σχετικά με το να ικανοποιηθούν οι ανάγκες των υπαλλήλων, ομοίως, η κάθε διεύθυνση του ανθρώπινου δυναμικού είναι υπεύθυνη τόσο στο να διασφαλίζονται όλες όσες παροχές που προβλέπονται για το εργατικό δυναμικό είτε αυτές αφορούν την μισθοδοσία, είτε τα επιδόματα, είτε τις εφημερίες, όσο και στο να μεριμνά και να φροντίζει να διατηρείται η ποιότητα ζωής τους, να χορηγούνται οι άδειες και τα ρεπό που

³⁶ Needleman, J., Buerhaus, P., (2002), pp.1716-1721: *Nurse staffing levels and the quality of care in hospitals*, New England Journal of Medicine, vol.346

προβλέπονται, κλπ. Το γεγονός ωστόσο ότι η λειτουργία των νοσοκομείων είναι καθημερινή και εικοσιτετράωρη κάνει την αποστολή των επαγγελματιών του χώρου αρκετά απαιτητική και δύσκολη.³⁷ Μία νοσοκομειακή μονάδα εν αντιθέσει με μία βιομηχανία ή εμπορική εταιρεία δεν γίνεται να έχει αποτελεσματική λειτουργία χωρίς την διαρκή παρουσία και ενεργό συμμετοχή των απαραίτητων ανθρώπινων πόρων που προβλέπονται από όλες τις ειδικότητες. Για να συνεχίζεται λοιπόν η απρόσκοπτη λειτουργία του είναι πολύ κρίσιμο το γεγονός ότι πρέπει να διαχειρίζεται δημιουργικά και αποτελεσματικά η ικανοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού της κάθε νοσοκομειακής και μονάδας υγείας.

Όταν εφαρμόζεται ένα μοντέλο ενδυνάμωσης σε μία εταιρεία ή έναν οργανισμό τα πλεονεκτήματα που προκύπτουν είναι πολλά, κάτι που επισημαίνουν και πολλοί μελετητές, και τα οποία αφορούν τόσο στο άτομο όσο και στο σώμα της επιχείρησης. Μερικά από τα σημαντικότερα πλεονεκτήματα της ενδυνάμωσης, όπως προαναφέρθηκε, είναι η ικανοποίηση αλλά και μέγιστη δυνατή αποτελεσματικότητα των υπαλλήλων του εργατικού δυναμικού, κάτι που όπως έχει προκύψει και από διάφορες έρευνες μειώνει τα επίπεδα του στρές και του άγχους στο περιβάλλον εργασίας. Ο Spreitzer στα πλεονεκτήματα της ενδυνάμωσης σε ατομικό επίπεδο, προσθέτει:

- η αίσθηση νοήματος για την εργασία η οποία οδηγεί και είναι συνυφασμένη με το αίσθημα ικανοποίησης και με την ανάγκη για κίνητρο του εργατικού δυναμικού, αίσθηση που ενισχύει και την εκτίμηση. Κατ'αυτό τον τρόπο οι υπάλληλοι ενδιαφέρονται και παρακινούνται περισσότερο με αποτέλεσμα να προσπαθούν και περισσότερο να επιτύχουν την στοχοθεσία τους.³⁸

³⁷ McClure M., Poulin M., (1983), *Magnet Hospitals: Attraction Retention of Professional Nurses*, American Nurses Association, Kansas

³⁸ Gist, M.E., Mitchell, T.R. (1992), pp.183-210: *Self-efficacy: a theoretical analysis of its determinants and malleability*, Academy of Management Review, vol.17

- το αίσθημα του ότι ο καθένας είναι ικανός, πράγμα που συνεισφέρει και στην αυτοπεποίθηση του ατόμου κι έτσι οι συμπεριφορές και οι δράσεις του που συνδέονται με την επιθυμία να αναλαμβάνει πρωτοβουλίες έχει ως συνέπεια και την καλύτερη δυνατή απόδοση του. Κάτι που δεν συμβαίνει στην αντίθετη περίπτωση όταν δηλαδή νιώθει μειωμένο το αίσθημα της ικανότητας, πράγμα που οδηγεί σε ανασφάλεια αλλά και σε παραίτηση από ανάληψη οποιασδήποτε πρωτοβουλίας και οποιουδήποτε νέου καθήκοντος. Στην περίπτωση αυτή δεν αποδίδουν και δεν υπάρχουν προσπάθειες ούτως ώστε να ανελιχθεί και επαγγελματικά, γι' αυτό η αίσθηση ικανότητας ανταποκρίνεται και ικανοποιεί τις ανάγκες του εργατικού δυναμικού παρακινώντας το εκ των έσω και εξαλείφοντας τα επίπεδα του στρες, τις εντάσεις αλλά και τα συναισθήματα άγχους στην συνθήκη εργασίας.³⁹
- Το αίσθημα του να μπορεί ο εκάστοτε υπάλληλος να αυτοπροσδιορίζεται τον προδιαθέτει κιόλας για αυτά που έπονται πού στην συγκεκριμένη περίπτωση επιτυγχάνονται μέσω των καλύτερων δυνατών αποτελεσμάτων. Από τη στιγμή που συμμετέχει στην λήψη αποφάσεων και έχει την ελευθερία και την αυτονομία να δρα και να αποφασίζει σχετικά με προεκτάσεις της εργασίας του, αποκτά πιο σφαιρική άποψη για τα πράγματα και για τα καθήκοντα που έχει να διεκπεραιώσει με αποτέλεσμα αυτό να οδηγεί και στην αίσθηση της υπευθυνότητας για τα αποτελέσματα της δουλειάς του.⁴⁰ Το να μπορεί κανείς να αισθάνεται ικανός να αυτοπροσδιορίζεται είναι κάτι που επηρεάζει θετικά και την αίσθηση της ικανοποίησης, αφού, εν προκειμένω, ο εκάστοτε υπάλληλος αισθάνεται

³⁹ Brown, S.P., Peterson, R.A. (1993), pp.63-77: *Antecedents and consequences of salesperson job satisfaction: meta-analysis and causal effects*, Journal of Marketing Research, vol.30

⁴⁰ Kappelman L., Prybutok V. (1996), p. 12-16: *Empowerment, motivation, training and TQM program implementation success*, Industrial Management

σημαντικός, δημιουργικός και ολοκληρωμένος.⁴¹ Όταν η πίεση και η άσκηση ελέγχου από εξωγενείς παράγοντες δεν υφίσταται, το αίσθημα του αυτοπροσδιορισμού μειώνει και τα επίπεδα του άγχους.

- Το αίσθημα της επιρροής που βάσει της θεωρίας των προσδοκιών οι εργαζόμενοι που εκτιμούν ότι μπορούν να επηρεάσουν την συνθήκη και τις διαδικασίες μέσα στις οποίες εργάζονται, κατακτούν καλύτερη διάθεση για μεγαλύτερη προσπάθεια ώστε να συνδιαμορφώσουν τα αποτελέσματα που είναι επιθυμητά για τον οργανισμό μέσα από την δική τους εργασία.⁴² Κάτι που στην αντίθετη περίπτωση δεν ισχύει από την άποψη ότι οι υπαλλήλοι που δεν θεωρούν ότι η δουλειά τους επηρεάζει θετικά την στοχοθεσία και τα αποτελέσματα του οργανισμού για τον οποίο εργάζονται, δεν είναι και σε θέση να προσπαθήσουν για καλύτερη απόδοση καθώς δεν αισθάνονται ότι κάτι τέτοιο έχει σημασία.⁴³

Είναι σημαντικό επίσης να αναφερθεί ότι η ενδυνάμωση μπορεί να επηρεάσει θετικά την εξέλιξη και την παύση της αποτελεσματικότητας των εργαζομένων από την στιγμή που τους επιτρέπεται να λαμβάνει μέρος στη διαδικασία λήψης αποφάσεων βάσει της κρίσης και της νοημοσύνης τους για τον βέλτιστο τρόπο που μπορεί να διεκπεραιωθεί μία δουλειά.⁴⁴ Πέραν λοιπόν του αισθήματος της επιρροής που έχουν οι υπάλληλοι για την ανάληψη πρωτοβουλιών που, όπως προκύπτει από τις έρευνες είναι άρρηκτα συνδεδεμένο με την αυξανόμενη ικανοποίησή τους, η ενδυνάμωση επίσης δημιουργεί σε αυτούς και το αίσθημα της μεγαλύτερης προσαρμοστικότητας.⁴⁵

⁴¹ Scott, S.G., Bruce, R.A. (1994), pp.581-606: *Determinants of innovative behavior: a path model of individual innovation in the workplace*, Academy of Management Journal, 37

⁴² Brown, S.P., Peterson, R.A. (1993), pp.63-77: *Antecedents and consequences of salesperson job satisfaction: meta-analysis and causal effects*, Journal of Marketing Research, vol.30

⁴³ Gist, M.E., Mitchell, T.R. (1992), pp.183-210: *Self-efficacy: a theoretical analysis of its determinants and malleability*, Academy of Management Review, vol.17

⁴⁴ Brown, S.P., Peterson, R.A. (1993), pp.63-77: *Antecedents and consequences of salesperson job satisfaction: meta-analysis and causal effects*, Journal of Marketing Research, vol.30

⁴⁵ Niehoff, B.P., Enz, C.A., Grover, R.A. (1990), pp. 338-352: *The impact of top management actions on employee attitudes and perceptions*, Group & Organization Studies, vol.15

Οι εργαζόμενοι στους οποίους έχει εφαρμοστεί η ενδυνάμωση χαρακτηρίζονται από κάποια συγκεκριμένα στοιχεία και αναπτύσσουν συγκεκριμένες συμπεριφορές και στάσεις. Πιο συγκεκριμένα:

- Έχουν αυξημένο το αίσθημα της υπευθυνότητας, δεσμεύονται για τη δουλειά τους απέναντι στην εταιρεία και συνδιαμορφώνουν τις συνθήκες που οδηγούν στα καλύτερα αποτελέσματα για αυτήν.
- Έχουν θετική στάση απέναντι στις διαδικασίες που λαμβάνουν χώρα στην εργασιακή συνθήκη και αναπτύσσουν την κριτική τους σκέψη προκειμένου να εκπαιδευτούν και να βελτιωθούν.
- Νιώθουν ότι η εργασία τους έχει μεγάλη σημασία και δεν νιώθουν ότι είναι αποκομμένη από τις θέσεις ιεραρχίας που λέγαμε τις αποφάσεις.
- Ενισχύουν το κλίμα της συνεργασίας και είναι πιο θετικοί και προσαρμοστικοί στις εξελίξεις και αλλαγές με αποτέλεσμα να επιφέρουν πιο εύκολα και γρήγορα θετικά αποτελέσματα, όπως και προσανατολίζονται ρητά με την στοχοθεσία με αποτέλεσμα να γνωρίζουν τον τρόπο και τον λόγο που διεκπεραιώνουν το καθετί.
- Έχουν την αίσθηση ότι είναι κυρίαρχοι του εαυτού τους Όπως και το ηθικό τους είναι ανεβασμένο.
- Έχουν μεγαλύτερη ευχέρεια στην διαδικασία λήψης αποφάσεων και ανάληψης πρωτοβουλιών, γίνονται πιο αποφασιστικοί και τολμούν να πάρουν ρίσκα.
- Παρουσιάζουν μεγαλύτερη Άνεση στο να προτείνουν νέες ιδέες καλλιεργώντας δημιουργικότητα και εφευρετικότητα.

2.3 Διεύθυνση Ανθρώπινων Πόρων στο Νοσοκομείο

Μία μονάδα υγειονομικής περίθαλψης η νοσοκομειακή για να είναι σε θέση να λειτουργεί αποτελεσματικά, η διεύθυνσή του τμήματος του ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να είναι

σε θέση να προσλαμβάνει τους πιο κατάλληλους υποψήφιους για την εκάστοτε θέση απασχόλησης και εργασίας. Κύριο μέλημά της πέραν του ελέγχου και της πρόσληψης των σωστών αιτούντων, είναι να ενημερώνει την διοίκηση σχετικά με τις απολαβές αλλά και τις υπηρεσίες υγειονομικής περίθαλψης που παρέχονται στους εργαζόμενους.⁴⁶ Επίσης όσο σημαντική είναι η αρμοδιότητά της να προσλαμβάνει κλινικούς ιατρούς και άνθρωπος για την στελέχωση της διεύθυνσης του ανθρώπινου δυναμικού, ακόμα τόσο βασική είναι η ευθύνη της να προσλαμβάνει τους σωστούς διαχειριστές για υγειονομική περίθαλψη αλλά και το κατάλληλο προσωπικό εξυπηρέτησης.

Η διεύθυνση του ανθρώπινου δυναμικού οφείλει να είναι διαρκώς ενημερωμένη για τους τελευταίους νόμους και κανόνες σχετικά με την υγειονομική περίθαλψη που εφαρμόζονται όπως και για τα αντίστοιχα προγράμματα για την προστασία των ασθενών. Στο σημείο αυτό είναι σημαντικό να τονιστεί ότι χρειάζεται να συνεργάζονται με δικηγόρους που ειδικεύονται σε θέματα που αφορούν τους ασθενείς και την υγειονομική περίθαλψη γενικά. Είναι επιπρόσθετα σε θέση να χειρίζονται όλες τις ευθύνες σχετικά με τους ασθενείς, όπως και να εξελίσσουν διάφορα προγράμματα για όλο το εργατικό δυναμικό. Όταν προσλαμβάνεται ιατρικό και νοσηλευτικό προσωπικό πρέπει να μπορούν να διαχειρίζονται και να καταλαβαίνουν τις ιατρικές συμβάσεις και να τις αξιολογούν με τους γιατρούς της κλινικής. Επίσης, κάτι που είναι αρκετά σημαντικό και αποτρέπει από οποιοδήποτε ενδεχόμενο εμπλοκής του οργανισμού με αγωγές, κλπ, είναι η δυνατότητα και ικανότητα των αρμόδιων να ερμηνεύουν και να εφαρμόζουν το νομοθετικό πλαίσιο που ισχύει για τα περιβάλλοντα και τις μονάδες υγειονομικής περίθαλψης.

Οι διευθυντές ανθρώπινου δυναμικού πρέπει επίσης να συνεργάζονται στενά με τους υπαλλήλους ενός οργανισμού. Πρέπει να είναι σε θέση να επικοινωνούν αποτελεσματικά

⁴⁶ Scott, S.G., Bruce, R.A. (1994), pp.581-606: *Determinants of innovative behavior: a path model of individual innovation in the workplace*, Academy of Management Journal, 37

με όλα τα μέλη του προσωπικού, από κλινικούς ιατρούς έως επαγγελματίες διοικητικούς και υπηρεσίες. Πρέπει να μεταφέρουν αποτελεσματικά τις προσδοκίες κάθε τμήματος, καθώς και να συνεργάζονται με άλλα τμήματα του οργανισμού για να παρέχουν καλύτερη φροντίδα στους ασθενείς και καλύτερο περιβάλλον εργασίας για τους εργαζόμενους. Επιπλέον, οι διευθυντές ανθρώπινου δυναμικού είναι υπεύθυνοι να γνωρίζουν πώς να αλληλεπιδρούν με υπαλλήλους από διαφορετικά υπόβαθρα, κάτι που μπορεί να απαιτεί ένα επίπεδο ενσυναίσθησης για την κατάλληλη επικοινωνία ευαίσθητων πληροφοριών σχετικά με απολύσεις, απολύσεις και παράπονα ασθενών, για παράδειγμα.⁴⁷

Μια άλλη ευθύνη της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού στην υγειονομική περίθαλψη είναι να διασφαλίσει ότι παρέχεται η απαραίτητη εκπαίδευση στο προσωπικό ώστε να είναι ενημερωμένο σχετικά με τους τοπικούς, πολιτειακούς και ομοσπονδιακούς κανονισμούς, καθώς και να διασφαλίζει ότι οι νοσηλευτές και οι γιατροί έχουν τις κατάλληλες πιστοποιήσεις.⁵¹ Οι διευθυντές ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να επαληθεύουν ότι όλοι οι γιατροί έχουν πιστοποιηθεί σωστά, καθώς και να ενημερώνουν εκείνους των οποίων η πιστοποίηση έχει λήξει για τα βήματα που πρέπει να κάνουν για την εκ νέου πιστοποίηση. Οι διευθυντές ανθρώπινου δυναμικού είναι επίσης υπεύθυνοι για τη διεξαγωγή ελέγχων ιστορικού στους υπαλλήλους για την αποφυγή προβλημάτων ευθύνης στο χώρο εργασίας.

Επιπλέον, οι διευθυντές ανθρώπινου δυναμικού είναι υπεύθυνοι για τη συνεργασία με το τμήμα πληροφορικής για να κατανοήσουν πώς η τεχνολογία αλλάζει τον τρόπο με τον οποίο ο κλάδος χειρίζεται τα δεδομένα, ειδικά με τη μετάβαση στα ηλεκτρονικά αρχεία υγείας (EHRs). Μαζί, οι επαγγελματίες HR και IT εργάζονται για να προστατεύσουν τα αρχεία υγείας των ασθενών από κακή χρήση από υπαλλήλους ή χάκερ. Σημειώνουν

⁴⁷ Online Master of Health Administration, (2020), *Human Resource Management in Health Care*, Ohio University, διαθέσιμο στο: <https://onlinemasters.ohio.edu/blog/human-resource-management-health-care/>

⁵¹ Niehoff, B.P., Enz, C.A., Grover, R.A. (1990), pp. 338-352: *The impact of top management actions on employee attitudes and perceptions*, Group & Organization Studies, vol.15

επίσης ποια τεχνολογία χρησιμοποιείται αποτελεσματικά και ποια τεχνολογία εμποδίζει τους κλινικούς γιατρούς να παρέχουν επαρκή φροντίδα στους ασθενείς τους.⁴⁸

2.4 Προγράμματα εκπαίδευσης και ικανοποίηση προσωπικού σε Νοσοκομεία

Ο όρος επίσημα που χρησιμοποιείται για να περιγραφεί εάν και κατά πόσο το εργατικό δυναμικό είναι ικανοποιημένο και ευχαριστημένο από τις υπηρεσίες που προσφέρει αλλά και από το περιβάλλον εργασίας μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται είναι “η ικανοποίηση των εργαζομένων”. Δεν είναι λίγες οι έρευνες που επιβεβαιώνουν ότι όταν το εργατικό δυναμικό είναι ικανοποιημένο, αναπτύσσει αναπτειωμένο ηθικό, κάτι που ενισχύει την απόδοση, την λειτουργικότητα και εν συνεχεία το να επιτυγχάνει τους στόχους που έχει θέσει. Η ικανοποίηση λοιπόν των εργαζομένων είναι όλα εκείνα τα συναισθήματα και τα πιστεύω σχετικά με την εργασία και τις υπηρεσίες που παρέχουν, ενώ ο βαθμός της ικανοποίησής τους κυμαίνεται σε μία ευρεία κλίμακα καθώς εξαρτάται από πολλούς παράγοντες. Οι παράγοντες αυτοί και οι συνθήκες από τις οποίες επηρεάζεται και καθορίζεται ο βαθμός της ικανοποίησής τους απορρέουν τόσο από το περιβάλλον της εργασίας και τις αρμοδιότητές τους, όσο και από την διαχείριση που λαμβάνουν από την ΔΑΠ. Είναι κοινώς αποδεκτό τόσο από διευθύνσεις οργανισμών όσο και από έρευνες ότι η ικανοποίηση του εργατικού δυναμικού είναι μείζονος σημασίας για την οργανωτική επιτυχία ανεξαρτήτως μεγέθους ή κλάδου επιχείρησης. Ένα επίσης θέμα που έχει απασχολήσει τους μελετητές είναι αυτό του τρόπου με τον οποίο θα εξασφαλίζεται και θα διατηρείται η ικανοποίηση των εργαζομένων (sustained employee satisfaction) μέσα στην συνθήκη εργασίας, συνυπολογίζοντας και το πόσο πολύπλοκοι είναι όλοι οι εσωτερικοί και εξωτερικοί παράγοντες που επηρεάζουν τις ανθρώπινες συμπεριφορές και σχέσεις. Επίσης, συγκεκριμένες έρευνες εστιάζουν στο ότι παρά το γεγονός ότι διάφορες

⁴⁸ Online Master of Health Administration, (2020), *Human Resource Management in Health Care*, Ohio University, διαθέσιμο στο: <https://onlinemasters.ohio.edu/blog/human-resource-management-health-care/>

εταιρείες και οργανισμοί εφαρμόζουν εξατομικευμένες στρατηγικές που αλληλοσυνδέονται ή στρατηγικές κωδικοποίησης, οι διεθνείς στρατηγικές που διαχειρίζονται την γνώση απαιτούν την εφαρμογή και υλοποίηση πρακτικών Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού που να ικανοποιούν και να ανταποκρίνονται σε πτυχές επιλεκτικής διαλογής, διαρκούς εκπαίδευσης, ενεργού συμμετοχής και αξιολόγησης της απόδοσης με βάση τα κίνητρα. Όταν όλες αυτές οι πρακτικές και στρατηγικές ΔΑΠ είναι σωστά σχεδιασμένες και προσανατολισμένες βοηθούν και την επιχείρηση να διατηρεί και το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα, μέσω της καλύτερης δυνατής απόδοσης των εργαζομένων της. Στην έρευνα των Valverde και Ryan αναδεικνύεται το εξής αποτέλεσμα: για την ορθή εφαρμογή και άσκηση ΔΑΠ δεν ευθύνονται μόνο οι υπάλληλοι του αντίστοιχου τμήματος του οργανισμού αλλά και πολλοί άλλοι εξωτερικοί και εσωτερικοί παράγοντες όπως η διεύθυνση, η κεντρική διοίκηση και εξωτερικοί συνεργάτες που παρέχουν υπηρεσίες ΔΑΠ. Στην εν λόγω έρευνα είναι ενδιαφέρον ο τρόπος με τον οποίο οι εταιρείες κατανέμουν τις αντίστοιχες δραστηριότητες και ευθύνες που άπτονται της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων. Ακόμη στην συγκεκριμένη έρευνα ταξινόμησαν τις επιχειρήσεις σύμφωνα με το πώς διανέμουν τις αρμοδιότητες και ευθύνες και μελέτησαν τον βαθμό που επηρεάζουν διάφορα χαρακτηριστικά εσωτερικών και εξωτερικών παραγόντων αυτή την κατανομή.⁴⁹

2.5 Στρατηγικές μονάδων υγείας και πρακτικές ενδυνάμωσης ανθρώπινου δυναμικού

Ενδυνάμωση μπορεί να θεωρηθεί οποιαδήποτε διαδικασία από την οποία ο έλεγχος των ανθρώπων, είτε συλλογικός είτε μεμονωμένος, πάνω στις ζωές τους αυξάνεται".⁵⁰ Η

⁴⁹ Valverde M., Ryan G. (2006), *Distributing HRM responsibilities: A classification of organizations*, διαθέσιμο στο: https://www.researchgate.net/publication/228635770_Distributing_HRM_responsibilities_A_classification_of_organisations

⁵⁰ Somerville P. (1998), *Empowerment through Residence*, Housing Studies, vol.13

ενδυνάμωση μπορεί να γίνει αποδεκτή, ως μια αύξηση στην επιρροή και τον έλεγχο μέσω της απόκτησης γνώσης και δεξιοτήτων.⁵¹

Η ενδυνάμωση αποτελεί την διαδικασία με την οποία δίνεται στο προσωπικό πραγματική εξουσία πάνω στην εργασία προκειμένου να επιτύχει συνεχή βελτίωση και ικανοποίηση από την εργασία σε μια οργανωτική απόδοση για καλύτερα ποιοτικά προϊόντα και εξυπηρέτηση πελατών, προκειμένου να παραμείνει ανταγωνιστική.

Κατά τον Brymer⁵² η ενδυνάμωση είναι το σύνολο των διαδικασιών με τις οποίες κατανέμεται στο εργατικό δυναμικό το δικαίωμα λήψης αποφάσεων χωρίς επιρροή από τα πιο υψηλά επίπεδα και με τα διευθυντικά και διοικητικά στελέχη από θέση με μεγαλύτερη διακριτικότητα και ανάθεση αυτονομίας στο προσωπικό που είναι και το κατεξοχήν αρμόδιο να έρχεται σε επαφή με τον πελάτη. Οι Randolph, Carlos και Blanchard⁵³ προσθέτουν ότι η ενδυνάμωση παίζει καταλυτικό ρόλο στην επίτευξη του στρατηγικού σχεδιασμού καθώς οι εργαζόμενοι και μόνο αρθρώνουν τον λόγο για όλες εκείνες τις ενέργειες που πρέπει να διεκπεραιωθούν προκειμένου να παρέχεται το στρατηγικό πλεονέκτημα.

Μεθοδολογία

Η παρούσα εργασία αφορά στον ρόλο της ενδυνάμωσης του ανθρώπινου δυναμικού και πιο συγκεκριμένα στις μονάδες παροχής υπηρεσιών υγείας και πραγματοποιείται στο πλαίσιο της Διπλωματικής Εργασίας του Μεταπτυχιακού Προγράμματος Σπουδών “Οικονομικά και Διοίκηση της Υγείας” του Τμήματος Οικονομικής Επιστήμης του Πανεπιστημίου Πειραιώς.

⁵¹ Lyons B., Stephens A., (2001): *Participation, Empowerment and Sustainability: How do the Links work?*, Urban Studies, vol.38

⁵² Brymer A., (1991), pp. 59-68: *Employee empowerment: a guest-driven leadership strategy*, The Cornell HRA Quarterly

⁵³ Blanchard K., Carlos J. (2000): *Τα τρία κλειδιά της Ενδυνάμωσης*, Αλκυών, Αθήνα

Η μελέτη εξελίσσεται σε δύο κυρίως ενότητες (με τις απαραίτητες υποενότητες στην καθεμία), όπου γενικά αναλύεται η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού και η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού στις μονάδες υγείας τόσο σε εθνικό όσο και σε διεθνές επίπεδο.

Πιο συγκεκριμένα, αρχικά αναπτύσσονται οι ορισμοί Και ο σκοπός του κλάδου του διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού όπως και γίνεται μία αναφορά στις λειτουργίες και τον προγραμματισμό στη συνέχεια αναλύεται υποενότητα με τις αποδοχές και τις αμοιβές με την ενότητα αυτή να διαδέχεται την μελέτη για τα προγράμματα κατάρτισης του προσωπικού. Η περιγραφή περιλαμβάνει χρήσιμες πληροφορίες σχετικά με όλες τις μορφές των αμοιβών και των σχέσεων εργασίας και πιο συγκεκριμένα στις μονάδες παροχής υπηρεσιών υγείας και στην συνέχεια επιδιώκεται μία πιο λεπτομερής ανάλυση παραθέτοντας όλα τα είδη των Προγραμμάτων κατάρτισης των εργαζομένων. Γίνεται λεπτομερής αναφορά στον ρόλο της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού στην ενδυνάμωση των εργαζομένων και κατάθεση τόσο των πλεονεκτημάτων όσο και των μειονεκτημάτων όταν αυτή δεν εφαρμόζεται όπως και με παράθεση των αποτελεσμάτων διαφόρων μελετών που έχουν εκπονηθεί για το σκοπό αυτό ανά τα χρόνια.

Στο δεύτερο κεφάλαιο επιχειρείται μία πιο εκτενής μελέτη του ρόλου της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στις μονάδες υγείας με ανάλυση και παρουσίαση όλων των θεμάτων που άπτονται της διεύθυνσης ανθρώπινων πόρων σε μία νοσοκομειακή μονάδα αλλά και μία πιο εκτενής παρουσίαση των προγραμμάτων εκπαίδευσης και ικανοποίησης του προσωπικού που απασχολούνται σε μονάδες παροχής υπηρεσιών υγείας. Πιο συγκεκριμένα αφού γίνει ανάλυση στρατηγικών των μονάδων υγείας αλλά και των πρακτικών που αυτές χρησιμοποιούν για ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού, παρατίθεται όλη η έρευνα σε σχέση με τα αποτελέσματα που αυτή (η ενδυνάμωση) επιφέρει. Την υποενότητα αυτή διαδέχεται η παράθεση για τα οφέλη της εφαρμογής της ενδυνάμωσης και του αισθήματος της ικανοποίησης του εργατικού δυναμικού στις

μονάδες παροχής υπηρεσιών υγείας και εν συνεχεία ο ρόλος των διευθυντικών και διοικητικών στελεχών στην ανάπτυξη και προώθηση πρακτικών ώστε να έχουν τον πρώτο λόγο οι υπάλληλοι αλλά και όλοι οι εργαζόμενοι ανεξάρτητα από το ποια θέση στην ιεραρχία κατέχουν, αναφορικά με την στοχοθεσία και τον στρατηγικό σχεδιασμό του εκάστοτε οργανισμού. Στην προσπάθεια διερεύνησης της μελέτης πραγματοποιείται έρευνα μέσω βιβλιογραφικής ανασκόπησης τα συμπεράσματα της οποίας διαφαίνονται καθόλη την διάρκεια της εργασίας. Στο τέλος συνοψίζονται τα συμπεράσματα και παρατίθεται η βιβλιογραφία.

Συμπεράσματα

Η έννοια της ενδυνάμωσης και πιο συγκεκριμένα στις μονάδες υγείας πηγάζει μέσα από ένα σύνολο διαφορετικών τομέων. Αφορά στην διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού αλλά και στον τρόπο που αυτή εφαρμόζεται στο εργατικό δυναμικό που απασχολείται σε τέτοιες θέσεις.

Σύμφωνα με την βιβλιογραφική ανασκόπηση η προσπάθεια του εκάστοτε οργανισμού σε θέματα που άπτονται της ενδυνάμωσης δείχνει να έχει αποτελέσματα και μπορεί να πει κανείς ότι η εταιρείες που, εν προκειμένω, αφορούν σε μονάδες υγείας και νοσοκομειακές μονάδες, έχουν ήδη κατακτήσει τον πρωταρχικό στάδιο και είναι σε θέση

να αναπτύξουν ακόμα μεγαλύτερη δραστηριότητα και τεχνικές ούτως ώστε να επιτύχουν κάτι καλύτερο.

Συμπεραίνεται δηλαδή πιο ξεκάθαρα ότι το εργατικό δυναμικό έχει ήδη κατακτήσει αρκετές γνώσεις σε σχέση με τη στοχοθεσία του οργανισμού αλλά χρειάζεται να έχει παραπάνω λόγο στην διαδικασία της λήψης των αποφάσεων. Μπορεί να χρειάζεται να δαπανηθεί κάποιος χρόνος ούτως ώστε να γίνουν αλλαγές προς την ενδυνάμωση αλλά βάσει των ερευνών είναι σίγουρο ότι αυτό θα πετύχει.

Καταλήγοντας θα λέγαμε πως το κοινό στοιχείο των μελετών που παρουσιάζονται στην εργασία μέσα από την ανάλυση και επισκόπηση της βιβλιογραφίας είναι τα θετικά αποτελέσματα που επιφέρει η ορθή διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού και αυτό μέσω της διαμόρφωσης θετικής στάσης και συμπεριφοράς όλων των εργαζομένων και υπαλλήλων στις μονάδες παροχής υπηρεσιών υγείας. Η συμπεριφορά των εργαζομένων επηρεάζεται θετικά είτε λόγω της ίδιας τους της απόδοσης της προσωπικής, είτε ακόμα και από όλα εκείνα τα κίνητρα που βελτιστοποιούν την παραγωγικότητα τους σε ατομικό αλλά και σε ομαδικό επίπεδο.

Βιβλιογραφία

Ξενόγλωσση βιβλιογραφία

Becker B. & Gerhart B. (1996), pp.779-801: *The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects*, Academy of Management Journal

Bratton, J., & Gold, J. (2012) *Human Resource Management: Theory and Practice*, 4th Edition, Houndmills: Macmillan.

Bowen E., Lawer E., (1992), p.71-74: *The empowerment of service workers: What, why, how and when*, Sloan Management Review, Spring

Brown, S.P., Peterson, R.A. (1993), pp.63-77: *Antecedents and consequences of salesperson job satisfaction: meta-analysis and causal effects*, Journal of Marketing Research, vol.30

Brymer R. (1991):pp 58-67: *Employee empowerment: a guest-driven leadership strategy*, The Cornell HRA

- Conger A., Kanungo N. (1988), p.474: *The empowerment process: Integrating theory and practice*. Academy of Management Review, v.13-3
- Fening, F., Amaria, P. (2011), pp. 23-54: *Impact of human resource management practices on small firm performance in a country in recession*, American Journal of Business Research
- Fottler, M., & Khatri, N. (2010), *Strategic Human Resource Management in Health Care*. Bingley, Emerald Group Publishing, UK
- Gist, M.E., Mitchell, T.R. (1992), pp.183-210: *Self-efficacy: a theoretical analysis of its determinants and malleability*, Academy of Management Review, vol.17
- Guest E., (2011), pp.4-11: *Human resource management and performance: Still searching for some answers*, HR Management Journal
- Huselid, M (1995), pp 636- 672: *The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance*, Academy of Management Journal
- Jackson E., Schuler. S., Jiang K. (2014), pp. 1-55: *An aspirational framework for strategic human resource management*, The Academy of Management Annals
- Johnason, P. (2009), pp.19-37: *HRM in changing organizational contexts*, in Collings D. & Wood G. (Eds.), *Human resource management: A critical approach*, Routledge, London
- Lyons B., Stephens A., (2001): *Participation, Empowerment and Sustainability: How do the Links work?*, Urban Studies, vol.38
- Mathis R., Jackson J. (2006), *Human Resource Management*, Thomson/South-western
- Niehoff, B.P., Enz, C.A., Grover, R.A. (1990), pp. 338-352: *The impact of top management actions on employee attitudes and perceptions*, Group & Organization Studies, vol.15
- Scott, S.G., Bruce, R.A. (1994), pp.581-606: *Determinants of innovative behavior: a path model of individual innovation in the workplace*, Academy of Management Journal, 37
- S. Lamba, N. Choudhary, (2013), pp. 407-423, *Impact of HRM practices on organizational commitment of employees*, International Journal of Advancements in Research & Technology, vol.2
- Somerville P. (1998), *Empowerment through Residence*, Housing Studies, vol.13
- Storey, J. (2014), *New Perspectives on Human Resource Management*, Routledge
- Vecchio P. (1995): *Organizational Behavior*, the Dryden Press, Fort Worth

Διαδικτυακές Πηγές

Human Resource Management, *What is Human Resource Management? - HRM Definitions - Functions - Objectives*, πηγή: <https://www.whatishumanresource.com/human-resource-management>

Kabene S. (2006), *The importance of human resources management in health care: a global context*, διαθέσιμο στο: <https://human-resources-health.biomedcentral.com/articles/10.1186/1478-4491-4-20>

Λυμπέρης Ν. (2017), *Ανθρώπινο δυναμικό και υπηρεσίες υγείας, η περίπτωση του NHS UK*, Παν/μιο Πελοποννήσου, διαθέσιμο στο:
<https://amitos.library.uop.gr/xmlui/bitstream/handle/123456789/3626/Liberis%20MDE.pdf?sequence=1>

Online Master of Health Administration, (2020), *Human Resource Management in Health Care*, Ohio University, διαθέσιμο στο: <https://onlinemasters.ohio.edu/blog/human-resource-management-health-care/>

Valverde M., Ryan G. (2006), *Distributing HRM responsibilities: A classification of organizations*, διαθέσιμο στο:
https://www.researchgate.net/publication/228635770_Distributing_HRM_responsibilities_A_classification_of_organisations